



# 工商银行吕仲涛： 商业银行 如何实现数字化转型？





今天，围绕“金融科技发展与金融业数字化转型”这一主题，我主要结合工商银行的实践，就银行业数字化转型谈三方面内容。

第一点，谈一谈对数字化转型的认识。

当前，数字化转型已纳入国家战略。国家对“十四五”时期我国科技创新发展和数字化转型作出系统谋划和战略部署。“十四五”规划中对于金融科技创新和金融机构数字化转型提出明确要求，要求金融机构稳妥发展金融科技，加快数字化转型。二十大报告也指出：要加快发展数字经济，促进数字经济与实体经济深度融合。可见，顶层设计先行、政策引领是当

前阶段数字化转型的显著特征。

我们可以看到，数字经济作为数字生产力驱动和推动下的一种经济形态，在国民经济中的关键作用日益凸显，已经成为我国经济发展中创新最活跃、增长速度最快、影响最广泛的领域。在数字化升级的助力下，实体经济在线上线下的融合创新中涌现了更多的新业态和新模式，展现出勃勃生机。这一变革的过程也在逐步由 C 端居民消费活动，向 B 端工业制造业企业和 G 端政务服务机构延展，全社会正加速驶入数字化转型的轨道。

那么，当前阶段数字化转型的内涵是什么？总结下来，我们认为数字化转型，是以“数据、技术”双要素驱动，加速业务模式、管理模式的创新和重塑，有效提高价值创造能力，实现企业级转型升级和创新发展。其中，数据要素是数字经济深化发展的核心引擎。切实用好数据要素，将为经济社会数字化发展带来强劲动力。数字技术对传统产业进行全方位、全链条的改造，提高全要素生产率，对数字经济发展起到放大、叠加、倍增作用。

商业银行的数字化转型并不是一个新命题，这条路我们一直在走。商业银行具有天然的数字化基因，作为技术和知识密集型行业，具有采用信息提升业务效率的内生需求和天然优势。银行的数字化转型在技术革新的推动下，历经电子化、信息化转型之后，目前正处于智能化阶段。

银行业通过一次次实现自我进化，不断升级数据运用能力以提升服务实体经济的效率和质量，在数字化发展水平方面处于领先地位。我国银行

业，尤其是大型银行的数字化整体上已走过以电子化、信息化为特征，利用数字技术推动业务发展的数字化 1.0 阶段，进入了以智能化、开放化为特征，利用数字技术引领全面变革的数字化 2.0 阶段。从“推动”到“引领”这两个关键词的变化中，可以看到两个阶段数字技术发挥的不同作用。

第二点，谈一谈银行业数字化转型的实践。

对于工商银行而言，工商银行一以贯之坚持数字化发展理念，深入推进“数字工行”建设。整体思路可以用“1、3、5”来进行概括，“1”是指打造“数字工行（D-ICBC）”品牌，“3”是指三个提升目标，“5”是指多维数字化转型布局。工商银行全新推出了面向未来的集团数字化品牌“数字工行（D-ICBC）”，加快推动经营模式和治理模式的数字化变革。“D”代表数字化（Digital），体现数字化将作为重要驱动要素和新增长极，是工商银行未来发展的核心竞争力。

数字化转型的第一个目标就是用户体验，以用户为中心，解决好服务过程中的断点、堵点、难点等体验问题，通过数字化转型最终达到“更快速、更智能、更无感、更安全”的体验效果。第二个是提升业务效率，从业务流程的角度进行审视，实现流程的优化改进和自动化处理，达到决策与运营高效。第三个提升经营价值，新阶段数字化最鲜明的特征还是业务、管理等模式的创新，强调的是创造性改变原有核心业务的模式或主要流程，实现业务的跨越式升级，这也是经营价值提升关键所在。

通过实施“数字生态、数字资产、数字技术、数字基建、数字基因”

五维布局，加快推动经营模式和治理模式的数字化变革，打造与现代化经济体系相适应的“数字工行”。在五维布局中，数字技术、数字资产、数字基建是数字化转型的基础支撑，数字生态和数字基因是深化数字化转型的成功关键。下面，我围绕五维布局具体展开介绍一下工行的数字化转型实践。

在强化数字技术赋能方面，全面布局云计算、分布式、区块链、大数据、人工智能等新技术领域，深化“ABCDI+5G”等新技术规模化应用，推出自主可控的十大金融科技平台，形成了领先的企业级技术能力和业务应用能力，为数字化转型、业务创新发展提供有力的基础支撑。例如，工行升级人工智能技术体系，率先建成企业级 RPA 技术平台；打造拥有自主知识产权的区块链平台，融合 150 余项技术突破，首批通过信通院五项可信区块链技术测评。

在核心平台建设方面，工商银行坚决践行科技自立自强，带头打好银行业关键核心技术攻坚战，不断强化“云计算+分布式”两大核心平台运维支撑及信创能力。率先建成规模大、技术能力强、业务场景覆盖广的金融云平台，并搭建了技术栈全、应用广的分布式技术体系，日均服务调用量超过 120 亿次，在大型银行中率先通过全面分布式架构承载主要业务系统平稳运行。

在夯实数字基建布局方面，一是加快绿色数据中心建设，践行绿色发展理念，大力应用绿色节能技术和清洁能源，数据中心嘉定园区获

评“国家绿色数据中心”称号。二是推进运维智能化转型，着力提升运维基础技术支撑、持续交付、监控分析、应急处置、性能容量、变更风险管控等智能运维能力。三是构建全集团一体化安全运营体系。依托态势感知平台和安全运营中心，实现重大网络安全风险的快速预警、指挥调度和通报处置，以及全集团、全过程、智能化的网络安全态势感知。

第三个维度是做实数字资产应用。数字资产作为新型生产要素，是加快数字化转型的新动能。工行持续加强内外部数据整合，促进数据融合共享与高效赋能，打造覆盖营销、产品、运营、风控、决策等板块的智能化数据服务，充分激发数字资产内在价值。目前已实现全集团、境内外数据入湖集成。近年来，国家层面推进数据要素市场培育，各地也纷纷加快数据要素市场试点和探索，工行深入数据“蓝海”，从数据融合和参与数交所建设两方面深度参与数据要素市场建设，共建数据要素合作生态。

第四个维度是数字生态。数字生态是数字化时代下银行对客户服务的窗口和新模式，是数字化转型的“牛鼻子”。工行依托金融科技加快输出专业化科技能力，通过“API 开放平台+金融云平台”构建开放生态，打

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_51753](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_51753)

