



六大行数字化转型战略简析

作者：张威 朱嘉林

电话：010-88053660

邮箱：zhangwei1@xinhua.org

编辑：杜少军

审核：张 骐

官方网站：www.cnfic.com

客服热线：400-6123115



当前，数字化发展步伐持续加快，全球范围内的金融机构纷纷按下数字化转型的加速键。六大行作为我国金融行业的主力军和支柱力量，近年来在数字金融领域不断探索，推进数字化发展战略，优化组织架构调整，显著加大金融科技资源投入，形成全面拥抱数字经济、加快建设数字金融的较好局面。

本文主要对六大行数字化战略、组织架构及投入情况进行简要梳理分析。

目录

一、数字化战略加速推进，组织架构持续优化调整.....	3
二、资源投入持续加大，2022 年科技投入超千亿、人员达 8.7 万.....	6

图表目录

图表 1：六大行数字化战略一览.....	3
图表 2：六大行金融科技和数字化战略组织架构.....	4
图表 3：六大行科技投入总量持续增长.....	6
图表 4：六大行科技投入和科技人员数量情况.....	7

六大行数字化转型战略简析

当前，数字化发展步伐持续加快，全球范围内的金融机构纷纷按下数字化转型的加速键。六大行作为我国金融行业的主力军和支柱力量，近年来在数字金融领域不断加快探索，推进数字化发展战略，优化组织架构调整，显著加大金融科技资源投入，形成全面拥抱数字经济、加快建设数字金融的较好局面。本文主要对六大行数字转型战略、组织架构和科技投入等情况进行简要梳理分析。

一、数字化战略加速推进，组织架构持续优化调整

六大行是我国商业银行数字化转型的“头雁”，普遍将数字化转型作为“第一战略”，加快进行战略规划设计和组织架构调整，并加大资源投入，全面拥抱数字化。

战略方面，六大行均制定了全面的数字化转型及金融科技发展规划，如工商银行提出“科技强行”和“数字工行（D-ICBC）”，建设银行提出金融科技“TOP+2.0”“数字建行”“建行云”等战略，中国银行提出“数字中银+”，农业银行推进“数字经营”及“iABC”战略，交通银行提出打造“数字化新交行”，邮储银行制定“123456”数字化战略布局，推动“数字生态银行”建设。在组织架构上，为适应全面数字化的要求，六大行也在积极优化顶层设计，建立响应快速、扁平灵活的组织架构，成立高层级的独立数字化或金融科技部门，或成立独立实体运作的金融科技子公司。

图表 1：六大行数字化战略一览

	金融科技和数字化战略方向
工商银行	紧密围绕工行“十四五”时期金融科技发展规划和深化数字化转型总体方案，推动“科技强行”和“数字工行（D-ICBC）”建设，推动业务、产品、服务等数字化升级。
建设银行	升级金融科技战略为“TOP+2.0”，持续推进全面云化转型，打造“建行云”高价值品牌。发布“数字建行”规划，推动实现“敏捷反应、全面触达、良好体验”的数字化转型。
中国银行	深入推进全面数字化转型战略，持续打造“数字中银+”，企业级架构建设——“绿洲工程”（OASIS）迭代推进，形成支撑数字化转型的关键动能。
农业银行	将“数字经营”作为三大战略之一重点推进，深入推进 iABC 战略，建设智能化的、以用户为中心的、资源和能力整合的、金融科技为助推力的农业银行。
交通银行	打造“数字化新交行”，把“科技金融”列为四大业务特色之一，推动以“平台、开放、智能、企业级、重塑”为核心的金融科技发展愿景落地，将数字化思维和运营理念贯穿经营管理全过程。
邮储银行	将数字化转型作为全行转型发展的重点战略举措，数字化为“五化”转型之一，提出“123456”数字化战略布局，全力推动“数字生态银行”建设。

来源：公司财报，新华财经

工商银行将数字化转型作为发展新动能，2020年开始推动全行数字化转型，通过升级e-ICBC战略引领数字化1.0阶段，2021年全面布局“智慧银行生态系统ECOS”工程建设，开启数字化2.0，推出“数字工行（D-ICBC）”战略，进行业务、产品、服务等数字化升级。组织架构上，工商银行在总行设立金融科技与数字化发展委员会，形成了“一委员会、一部、三中心、一研究院、一公司”的基本布局。此外，工商银行积极优化组织架构，围绕国家区域协调发展战略需要，重点建设八家数字化转型示范行；构建运营新布局，建立数据中台运营中心，组建金融科技生态拓展团队。

建设银行以创新驱动数字化经营，深化新金融行动。2021年制定金融科技战略“TOP+2.0”，从核心技术、能力开放、平台生态、体制机制等方面推动金融科技转型。2022年发布《数字建行建设规划（2022-2025年）》，明确了数字化经营的发展方向和总体路线图，通过业务数据化和数据业务化双向驱动，着力提升数字化经营效能。在组织架构上，形成“一委员会、一办公室、四部、一中心、一公司”，2022年首次明确“科技渠运板块”，涵盖数字化建设办公室、网络金融部、渠道与运营管理部、数据管理部、金融科技部、建信金科等部门。

中国银行于2020年开始实施“数字中银+”科技创新战略，深入推进集团全面数字化转型战略。“绿洲工程”（OASIS）是其开启全面数字化转型战略新篇章，实现企业级能力重塑、全集团协同共享、全方位数字赋能的重要抓手和实践。在组织架构上，中国银行形成“一委员会、四部、三中心、一公司”布局。2022年其数字化转型顶层设计进一步完善，成立金融数字化转型领导小组，优化金融数字化委员会设置，管理层对数字化转型的统筹推动力度进一步强化。此外，新设立科技金融委员会、场景生态与创新部、数字资产运营中心。

农业银行2019年制定“推进数字化转型再造一个农业银行”的战略构想，将“数字经营”作为全行三大战略之一重点推进，以构建新一代数字化云平台iABC为总体战略目标，即建设智能化的、以用户为中心的、资源和能力整合的、金融科技为助推力的农业银行。2022年，该行数字化转型重大工程完成主体工作和核心建设目标。组织架构上，总行管理层设立科技与产品创新委员会，为信息科技建设及产品创新工作重大事项的审议机构，形成“一委员会、一局、两中心、一公司”布局。2021年在雄安新区成立金融科技创新中心，形成研发中心“一总八分”的架构。2022年启动数字化业务运行中心、数据中心内蒙古分部建设。

图表 2：六大行金融科技和数字化战略组织架构

	组织架构	组织架构明细
工商银行	形成“一委员会、一部、三中心、一研究院、一公司”组织架构。持续优化组织架构，如重点建设八家数字化转型示范行，建立数据中台运营中心，组建金融科技生态拓展团	一委员会：金融科技与数字化发展委员会 一部：金融科技部 三中心：业务研发中心、数据中心、软件开发中心 一研究院：金融科技研究院

	队。	一公司：工银科技有限公司
建设银行	形成“一委员会、一办公室、四部、一中心、一公司”组织架构。组织优化方面，2022年深化ITBP（信息技术业务合作伙伴）工作机制，首次确立包括数字化建设办公室在内的“科技渠运板块”。	一委员会：金融科技与数字化建设委员会 一办公室：数字化建设办公室 四部：金融科技部、数据管理部、网络金融部、渠道与运营管理部 一中心：运营数据中心 一公司：建信金融科技有限公司
中国银行	基本组织架构为“一委员会、四部、三中心、一公司”。2022年新成立金融数字化转型领导小组，优化金融数字化委员会设置，新设场景生态与创新部、数字资产运营中心。	一委员会：金融数字化委员会 四部：信息科技部、数字资产管理部、个人数字金融部、场景生态与创新部 三中心：信息科技运营中心、软件中心、数字资产运营中心 一公司：中银金融科技有限公司
农业银行	基本组织架构为“一委员会、一局、两中心、一公司”架构。2021年成立金融科技创新中心，形成研发中心“一总八分”的架构。2022年启动数字化业务运行中心、数据中心内蒙古分部建设。	一委员会：科技与产品创新委员会 一局：科技与产品管理局 两中心：研发中心、数据中心 一公司：农银金融科技有限公司
交通银行	基本组织架构为“一委员会、两部、一办、三中心、一研究院、一公司”布局。2022年规划落地“三中心、五分行”研发矩阵。	一委员会：金融科技与产品创新委员会 两部：金融科技部、数据管理与应用部 一办：数字化转型办公室 三中心：软件开发中心、数据中心（系统运营中心）、测试中心 一研究院：金融科技创新研究院 一公司：交银金融科技有限公司
邮储银行	基本组织架构为“一委员会、三部、两中心”布局。2022年，原管理信息部调整更名为数据管理部。	一委员会：信息科技管理委员会 三部：信息科技管理部、金融科技创新部、数据管理部 三中心：软件研发中心、数据中心

来源：公司财报，新华财经

交通银行提出加快建设“数字化新交行”，把“科技金融”列为四大业务特色之一，推动以“平台、开放、智能、企业级、重塑”为核心的金融科技发展愿景落地，将数字化思维和运营理念贯穿经营管理全过程。2022年该行制定“十四五”时期金融科技发展规划，配套推出集团数字化转型方案，统一清晰的金融科技发展蓝图基本成型。在组织架构上，形成“一委员会、两部、一办、三中心、一研究院、一公司”布局。2022年该行规划落地“三中心、五分行”研发矩阵。

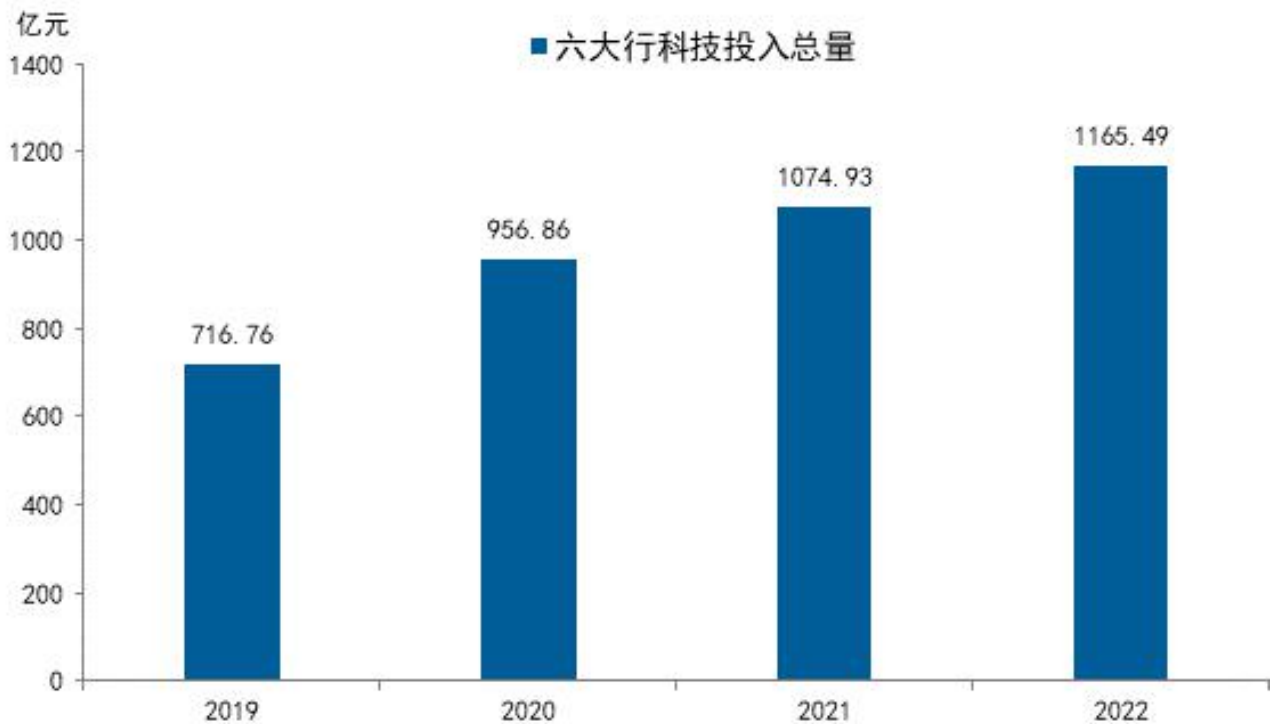
邮储银行将数字化转型作为全行转型发展的重点战略举措，规划了“123456”数字化转型战略布局，全力推动“数字生态银行”建设。其以“十四五”IT规划为引领，深入推进智慧、平台、体验、生态和数字化“加速度”（SPEED）科技战略实施，为推动全行数字化转型提供科技支撑。在组织架构上，2022年将原管理信息部更名为数据管理部，形成“一委员会、三部、两中心”布局，

即信息科技管理委员会、信息科技管理部、金融科技创新部、数据管理部、软件研发中心、数据中心。

二、资源投入持续加大，2022 年科技投入超千亿、人员达 8.7 万

与数字战略加快推进相伴，近年来，六大行对金融科技和数字化的资源投入不断增加，资金和人员投入规模呈持续上升态势。2019-2022年，六大行科技投入资金总量从716.76亿元增至1165.49亿元，累计增长了62.6%。2022年，六大行科技投入全部突破100亿元，工、建、中、农四大行投入超过200亿元。其中，工商银行科技投入达262.24亿元，居于榜首，占营收比重为2.86%。2022年六大行科技投入平均占营收比重为3.16%。从科技投入增速来看，2020年是一个重要节点，六大行科技投入增幅最大，主要是由于工、建、中、农四大行在当年大幅增加了科技投入，之后进入相对平稳的增长阶段。交通银行则在2021和2022年大幅增加科技投入，连续两年增速都超过30%。

图表 3：六大行科技投入总量持续增长



来源：公司财报，新华财经

从人员规模来看，截至2022年末，六大行共拥有金融科技人员8.7万人，其中工商银行拥有3.6万人，显著领先其他各行，建设银行、农业银行、中国银行三家的科技人员数量亦超过1万人。2022年年报显示，工商银行金融科技人员占全行员工的8.3%，数据分析师超过7700人。交通银行、邮储

银行虽然科技人员数量相对偏少，但近年增长速度很快，例如交通银行金融科技人员数量较三年前增长了近70%，占集团员工总人数比例达到6.38%。

图表 4：六大行科技投入和科技人员数量情况

	金融科技投入规模（亿元）			金融科技投入规模同比增速			金融科技投入占营业收入比重		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
工商银行	238.19	259.87	262.24	45.47%	9.10%	0.91%	2.70%	2.76%	2.86%
建设银行	221.09	235.76	232.9	25.38%	6.64%	-1.21%	2.93%	2.86%	2.83%
中国银行	167.07	186.18	215.41	43.36%	11.44%	15.70%	2.95%	3.07%	3.49%
农业银行	183	205.32	232.11	43.08%	12.20%	13.05%	2.78%	2.85%	3.20%
交通银行	57.24	87.5	116.31	13.46%	52.87%	32.93%	2.85%	4.03%	5.26%
邮储银行	90.27	100.3	106.52	10.35%	11.11%	6.20%	3.15%	3.15%	3.18%
	科技人员数量（人）			科技人员数量同比增速			科技人员人数占总员工比重		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
工商银行	35400	35000	36000	1.72%	1.13%	2.86%	8.10%	8.10%	8.30%
建设银行	13104	15121	15811	28.75%	15.39%	4.56%	3.51%	4.03%	4.20%
中国银行	-	12873	13318	-	-	3.46%	-	4.20%	4.35%
农业银行	8056	9059	10021	-	12.45%	10.62%	1.80%	2.00%	2.20%
交通银行	3967	4539	5862	14.65%	14.42%	29.15%	4.38%	5.03%	6.38%
邮储银行	2735	3400	6373	86.18%	24.31%	19.12%	2.31%	2.76%	3.27%

来源：公司财报，新华财经

重要声明

新华财经研报由新华社中国经济信息社发布。报告依据国际和行业通行准则由新华社经济分析师采集撰写或编发，仅反映作者的观点、见解及分析方法，尽可能保证信息的可靠、准确和完整，不对外公开发布，仅供接收客户参考。未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、转载和引用。