



股份制银行数字化转型战略简析

作者：石怡凡 张威

电话：15031211268

邮箱：shiyifan@xinhua.org

编辑：杜少军

审核：张 骐

官方网站：www.cnfin.com

客服热线：400-6123115



当前，我国商业银行数字化转型进程不断加快。股份制银行作为市场化程度最高的银行群体之一，近年来积极开展“数字银行”建设，发挥科技驱动作用，推动业务创新，提升场景服务能力，推广数字化经营模式。本文主要对十家上市股份制银行的数字化战略、组织架构及资源投入情况进行简要梳理分析。

目录

一、数字化战略持续深入推进，组织结构不断创新优化.....	3
二、资源投入规模不断扩大，科技人员占比不断提升.....	7

图表目录

图表 1：上市股份制银行数字化战略一览.....	3
图表 2：上市股份制银行金融科技和数字化战略组织架构.....	5
图表 3：上市股份制银行科技投入总量持续增长.....	7
图表 4：上市股份制银行科技投入和科技人员数量.....	8

股份制银行数字化转型战略简析

当前，我国商业银行数字化转型进程不断加快。股份制银行作为市场化程度最高的银行群体之一，近年来积极开展“数字银行”建设，发挥科技驱动作用，推动业务创新，提升场景服务能力，推广数字化经营模式。本文主要对十家上市股份制银行的数字化战略、组织架构及资源投入情况进行简要梳理分析。

一、数字化战略持续深入推进，组织结构不断创新优化

股份制银行作为市场化程度最高的银行群体之一，近年来积极加快数字化转型战略体系构建，推进数字科技组织架构改革。战略方面，十家上市股份制银行均制定了数字化转型战略以及金融科技发展规划，如招商银行提出“数字招行”，兴业银行提出“数字兴业”“五大线上平台”建设，浦发银行提出“全景银行”战略，中信银行制定“324强核行动”，光大银行以“123+N”战略推进“数字光大”建设，华夏银行提出建设“一流智慧生态银行”，民生银行提出“敏捷开放银行战略”推动“生态银行”和“智慧银行”建设，平安银行打造“数字银行、生态银行、平台银行”，浙商银行打造“数智银行”，渤海银行将数字化转型作为“四五”战略规划主线。在组织架构上，为响应全面进行数字化转型的要求，十家上市股份制银行积极优化顶层设计，打造敏捷柔性组织形态，建立快速相应、扁平灵活的组织架构，成立顶层独立的数字化委员会或金融科技部，或成立独立运营的金融科技子公司或创新实验室。

图表 1：上市股份制银行数字化战略一览

	金融科技和数字化战略方向
招商银行	围绕线上化、数据化、智能化、平台化、生态化，全面推动客户、渠道、业务、产品、管理的数字化重塑，推进“数字招行”建设，构建“一朵云+两个中台”的金融科技新基建。
兴业银行	围绕“数据+技术+平台”，整合升级“五大线上平台”，将数字化转型作为五大关键领域之一，推进“数字兴业”建设。
浦发银行	以“数字+技术”为动能，推动“面向全用户、贯穿全时域、提供全服务、实现全智联”的“全景银行”建设。
中信银行	围绕《中信银行 2021-2023 年发展规划》和“324 强核行动”，持续推进科技兴行战略，全面塑造全行经营管理的数字化能力，打造智慧、生态、有温度的“数字中信”。
光大银行	以“123+N”数字光大发展体系和“全行战略引领、数字化转型规划实施、金融科技战略保障”三位一体数字光大战略框架为引领，加大科技投入，优化科技治理，推动“数字光大”建设。
华夏银行	以“智慧金融、数字华夏”的战略愿景为指导，围绕数字科技转型五年行动方案，转型工作 123 项重点任务和 22 个条线转型方案，推进全行数字化转型工作，推动“一流智慧生态银行”建设。
民生银行	以“敏捷开放的银行”为战略定位，推动“生态银行”和“智慧银行”建设，加快全面数字化转型，编制《信息科技发展规划（2023-2025 年）》，为数字化转型指导实施路径。
平安银行	将“中国最卓越、全球领先的智能化零售银行”作为战略目标，着力打造“数字银行、生态银行、平台银行”三张名片，坚持施行“三预、三先、三提和三降”，推进“智能化银行 3.0”建设。

浙商银行	打造“数智银行”，将数字化改革作为四大战略重点之一，构建“185N”数字化改革体系构架，以数值大脑赋能数字化业务发展。
渤海银行	将数字化转型作为“四五”战略规划主线，推动“最佳体验的现代财资管家”发展愿景落地，以“中台架构、数据驱动、智能运维、敏捷高效”作为金融科技转型思路，推进数字化转型建设。

来源：公司财报，新华财经

招商银行做优金融科技，加快推进数字化转型。2017年招商银行正式明确了“金融科技银行”的定位目标，以“网络化、数字化、智能化”为战略演进路径，深入推进全行数字化转型发展和3.0经营模式升级。招商银行围绕线上化、数据化、智能化、平台化、生态化的目标，从客户服务、风险管理、经营管理、内部运营等层面持续推进“数字招行”建设。2022年完成了历时三年的上云工程，初步构建了“一朵云+两个中台（数据中台和技术中台）”的金融科技新基建。组织架构上，招商银行设立了金融科技委员会和信息技术管理委员会，并在总行层面成立了“金融科技办公室”，由总行战略规划与执行部更名改组而成，负责全行金融科技的统筹管理与推动，形成了“两委员会、一室、一部、六中心”的基本布局。2022年，深圳平湖数据中心二期投产。

兴业银行2017年提出科技变革引领数字化转型，专注打造“安全银行、流程银行、开放银行、智慧银行”。2021年兴业银行以“构建连接一切的能力，打造最佳生态赋能银行”为目标，加强数字化转型统筹规划。2022年围绕“数据+技术+平台”，从业务经营、数据治理、金融科技、风险管理、组织架构等维度实施数字化改造，整合升级“五大线上平台”，将数字化转型作为五大关键领域之一，推进“数字兴业”建设。组织架构上，兴业银行形成了数字化转型委员会领导下的“一委、四个部门、一个公司、一个研究院”新格局，推动“数字兴业”制度体系建设。2022年推行“行领导战略分工+部门职责交叉设置”分工机制和敏捷柔性工作机制，优化创新管理。

浦发银行2018年提出建设数字生态银行，在业内率先提出“开放银行”概念。2020年提出“三年行动计划”战略，建设“开放银行2.0”。2021年以来浦发银行持续深入推动数字化转型，以“数字+技术”为动能，推动“面向全用户、贯穿全时域、提供全服务、实现全智联”的“全景银行”建设。组织架构上，浦发银行在总部设立了信息科技部和网络金融部（移动金融部），并成立了覆盖人工智能、开源技术、5G应用等多领域的五大创新实验室，与国内外16家知名科技公司成立科技合作共同体。

中信银行于2019年开始布局数字化转型，制定转型规划，加快推进营销数字化。2021年，中信银行正式出台《中信银行2021-2023年发展规划》和“324强核行动”，明确将金融科技作为全行创新发展的重要突破口，并在信息技术管理部设立了数字化转型办公室。2022年，中信银行持续推进科技兴行战略，全面塑造全行经营管理的数字化能力，打造智慧、生态、有温度的“数字中信”。组织架构上，中信银行成立一级部门大数据中心，着力打造全行级数字化能力中心，形成金融科技

“三委员会、一部、三中心”组织新架构。

光大银行在2018年首次提出打造“数字光大”，2019年制定了“一个智慧大脑、两大技术平台、三项服务能力、N个数字化名品”的“123+N”数字光大发展体系，不断加大科技投入，优化科技治理。2022年，光大银行确立“全行战略引领、数字化转型规划实施、金融科技战略保障”三位一体数字光大战略框架。在组织架构方面，光大银行加强顶层设计，设立数字化转型委员会，构建由金融科技部、数据资产管理部、科技研发中心和智能运营中心组成的“两部两中心”金融科技运作体系。

华夏银行制定了“智慧金融、数字华夏”的战略愿景，围绕数字科技转型五年行动方案，转型工作123项重点任务和22个条线转型方案，推进全行数字化转型工作，加快“一流智慧生态银行”建设。同时制定2023-2028年数字化人才体系建设行动方案，完善数字化人才体系建设布局。组织架构上，华夏银行形成了“两委员会、两部、一室”布局，除此之外还设置了三大攻关组：数字授信攻关组、数字智能风控技术攻关组、监管沙盒攻关组。

民生银行于2018年推出“远程银行1.0”，开启了数字化转型之路。2022年，民生银行以“敏捷开放的银行”为战略定位，加快全面数字化转型，在体制机制、队伍建设、科技赋能、生态建设、智慧转型等方面统筹推进，着力建设“生态银行”和“智慧银行”。2022年启动《信息科技发展规划（2023-2025年）》编制工作，为提升科技能力、加快数字化转型制定发展蓝图和实施路径。在组织架构上，在数字化金融工作领导小组的领导决策下，形成了“一委员会、四部”的基本布局。此外，民生银行积极加大研发团队一体化管理建设，形成“北京总部+深圳、成都、西安、武汉四地分中心”的研发组织架构。

图表 2：上市股份制银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
招商银行	形成“两委员会、一室、一部、六中心”的组织架构，首设金融科技委员会和信息技术管理委员会。2022年深圳平湖数据中心二期投产。	两委员会：金融科技委员会、信息技术管理委员会 一室：金融科技办公室 一部：信息技术部 六中心：零售应用研发中心、批发应用研发中心、基础设施研发中心、数据资产与平台研发中心、测试中心、云数据中心
兴业银行	形成“一委员会、四个部门、一个公司、一个研究院”的组织架构。组织优化方面，2022年推行“行领导战略分工+部门职责交叉设置”分工机制和敏捷柔性工作机制，优化创新管理。	一委员会：数字化转型委员会 四个部门：金融科技部、科技运营部、安全保卫部、数据管理部 一个公司：兴业数字金融服务（上海）股份有限公司 一个研究院：金融科技研究院
浦发银行	基本组织架构为在总部设立“两部”。联合百度、华为、科大讯飞、中国移动等，成立	两部：信息科技部、网络金融部（移动金融部）

	了覆盖人工智能、开源技术、5G 应用等多领域的五大创新实验室。	
中信银行	基本组织架构为“三委员会、一部、三中心”架构。2021 年设立了数字化转型办公室。2022 年成立了一级部门大数据中心。	三委员会：数字化转型专题委员会、数字化转型决策委员会、信息技术委员会 一部：信息技术管理部 三中心：科技运营中心、大数据中心、软件开发中心
光大银行	基本组织架构为“两委员会、两部、两中心”布局。2022 年新设数字化转型委员会和数据资产管理部。	两委员会：金融科技与数据管理委员会、数字化转型委员会 两部：金融科技部、数据资产管理部 两中心：科技研发中心、智能运营中心
华夏银行	基本组织架构为“两委员会、两部、一室”布局。设置了三大攻关组：数字授信攻关组、数字智能风控技术攻关组、监管沙盒攻关组	两委员会：信息科技管理委员会、数字化业务产品创新委员会 两部：信息科技部、产业数字金融部 一室：数字化转型工作推进办公室
民生银行	在数字化金融工作领导小组的领导下，形成“一委员会、四部”的组织架构。2022 年形成“北京总部+深圳、成都、西安、武汉四地分中心”的研发组织架构	一委员会：科技信息管理委员会 四部：生态金融部、网络金融部、信息科技部、数据管理部
平安银行	基本组织架构为“一部、六中心”布局。2022 年新设金融科技部和数据资产管理及研发中心。	一部：金融科技部 六中心：数据资产管理及研发中心、其余中心未披露
浙商银行	基本组织架构为“三部+科技公司+技术研究院”。2022 年在杭州、西安两地设有研发基地。	三部：网络金融部、科技创新部、科技运行部 科技公司：易企银（杭州）科技有限公司 技术研究院：区块链技术应用研究院、物联网联合研究实验室、浙江大学-浙商银行联合研究中心
渤海银行	基本组织架构为“三部门、四委员会”。2022 年将原“金融科技事业部”更名为“网络金融部”	三部门：信息科技部、网络金融部、产品与业务创新管理部 四委员会：创新委员会、信息科技委员会、数据治理委员会、渠道建设管理委员会

来源：公司财报，新华财经

平安银行2020年以“中国最卓越、全球领先的智能化零售银行”为战略目标，着力打造“数字银行、生态银行、平台银行”三张名片。2022年平安银行以“三预、三先、三提和三降”为目标，强化科技引领，打造“智能化银行3.0”。组织架构上，2022年平安银行将科技组织架构由2021年的“一部两中心”升级为“一部、六中心”的新模式，首设金融科技部和数据资产管理及研发中心。

浙商银行2022年将数字化改革作为四大战略重点之一，构建“185N”数字化改革体系构架，推出“微海”数字化品牌，以数智大脑赋能业务发展，打造五大业务板块协同联动的新增长极，打造有一流行业竞争力的数智银行。组织架构上，2022年浙商银行已建立了“三部+科技公司+技术研究院”的金融科技管理框架，在杭州、西安两地设有研发基地。

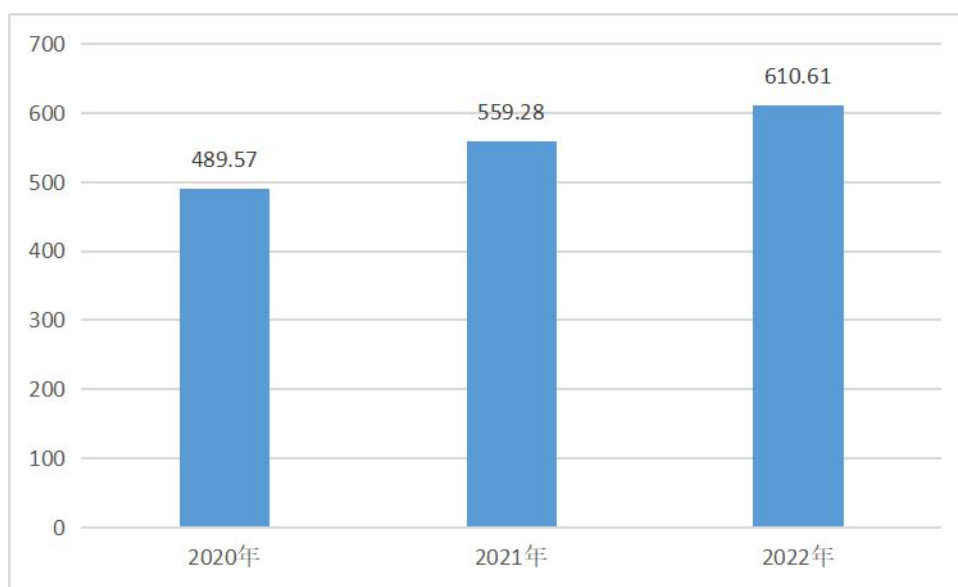
渤海银行2019年提出数字化转型理念，通过特色智能化风险管理建设驱动全行数字化发展。

2021年，渤海银行将数字化转型作为其“四五”战略规划的主线。2022年，以“最佳体验的现代财资管家”为发展愿景，围绕“中台架构、数据驱动、智能运维、敏捷高效”的金融科技转型思路，进行技术创新升级。组织架构上，渤海银行已经形成了“三部门、四委员会”的科技条线管理架构，2022年将原“金融科技事业部”更名为“网络金融部”。

二、资源投入规模不断扩大，科技人员占比不断提升

近年来，随着股份制银行数字化转型战略的推进，上市股份制银行对于金融科技和数字化转型的资源投入不断增长，资金投入规模不断扩大，科技人员占比不断提升。除浙商银行未公开科技资金投入情况，2020-2022年，根据其余九家上市股份制银行年报公开数据，科技投入资金总量由489.57亿元增长到610.61亿元。2022年，招商银行科技投入达141.68亿元，位居第一，占营收比重达到4.51%。除华夏银行、民生银行、渤海银行外，其余六家上市股份制银行科技投入均超过50亿元。2022年除浙商银行未公布数据外，九家上市股份制银行科技投入占营收比重均超过3.5%，高于六大行科技投入平均占营收比重3.16%。从科技投入增速来看，除平安银行在2022年有所减少外，其余公布数据的8家上市股份制银行均保持较高速度增长，其中兴业银行2020-2022年金融科技投入增速均保持在30%左右。

图表 3：上市股份制银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，根据上市股份制银行年报公开数据，截至2022年末，除平安银行和华夏银行未公开科技人员情况，其余八家上市股份制银行共拥有金融科技人员3.89万人，其中招商银行共有金融科技人员1.08万人，显著领先其他上市股份制银行。兴业银行、浦发银行金融科技人员均超过5000人。根据2022年年报，兴业银行金融科技人员占全行员工的比例为11.87%，且2022年科技人员

增速达到了102.82%，均位居第一，浦发银行金融科技人员占全行员工的比例也超过10%。光大银行、民生银行虽科技人员占比较少，但近年来科技人员数量增速较快，2022年增速均超过30%。

图表 4：上市股份制银行科技投入和科技人员数量

	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
招商银行	119.12	132.91	141.68	27.25%	11.58%	6.60%	4.10%	4.37%	4.51%
兴业银行	48.62	63.64	82.51	36.00%	30.89%	29.65%	2.39%	2.88%	3.71%
浦发银行	57.15	67.06	70.07	38.71%	17.34%	4.49%	2.91%	3.51%	3.71%
中信银行	69.26	75.37	87.49	24.00%	8.82%	16.08%	3.56%	3.68%	4.14%
光大银行	51.50	57.86	61.27	51.29%	12.35%	5.89%	3.61%	3.79%	4.04%
华夏银行	29.20	33.19	38.63	9.93%	13.66%	16.39%	3.06%	3.46%	4.12%
民生银行	37.02	45.97	47.07	—	21.75%	22.48%	2.10%	2.83%	3.57%
平安银行	72.10	73.83	69.29	33.90%	2.40%	-6.15%	4.70%	4.36%	3.85%
浙商银行	—	—	—	—	—	—	—	—	—
渤海银行	5.60	9.45	12.6	—	68.75%	33.33%	1.72%	3.20%	4.76%
	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
招商银行	8882	10043	10846	173.00%	13.07%	8.00%	9.77%	9.69%	9.60%
兴业银行	2331	3303	6699	22.04%	41.70%	102.82%	4.82%	6.45%	11.87%
浦发银行	5859	6428	6477	50.31%	9.71%	0.30%	9.92%	10.64%	10.47%
中信银行	4190	4286	4762	31.68%	2.29%	11.11%	7.60%	7.73%	8.40%
光大银行	1965	2361	3212	27.43%	20.15%	36.04%	4.24%	5.11%	6.75%
华夏银行	—	—	—	—	—	—	—	—	—
民生银行	2625	3062	4053	—	16.65%	32.36%	4.43%	5.08%	6.47%
平安银行	8500	9000	—	12.50%	5.88%	—	22.31%	22.32%	—
浙商银行	1800	—	1615	—	—	10.90%	11.25%	—	9.60%
渤海银行	—	709	1271	—	75.00%	79.27%	—	7.32%	9.57%

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。