



作者：常睿齐 张威

电话：13585689784

邮箱：changruiqi@xinhua.org

编辑：张 骐

审核：杜少军

数字金融实践：加快“数字兴业” 建设，打造未来银行

近年来，兴业银行紧密结合国家部署，持续加大金融创新，不断深化数字化转型，为经济高质量发展提供有力支持。

作为我国首家成立金融科技子公司的银行，兴业银行始终秉承“科技兴行”基本方略，将数字化转型置于全行战略高度。兴业银行在其2021-2025年数字化转型规划中，明确提出“构建连接一切的能力，打造最佳生态赋能银行”的愿景，将数字化转型视为“生死存亡之战”，积极拥抱数字化潮流。

官方网站：www.cnfin.com

客服热线：400-6123115



目录

一、深入推进数字化转型，加快“数字兴业”建设	3
二、积极构建企业级架构体系，持续夯实数字底座	6
三、打造 FGBC 场景生态圈，创新“技术流”授信模式	7

图表目录

图表 1：兴业银行战略目标一览	4
图表 2：兴业银行组织架构	5
图表 3：近四年兴业银行科技投入与科技队伍建设情况	5

数字金融实践：加快“数字兴业”建设，打造未来银行

近年来，兴业银行紧密结合国家部署，持续加大金融创新，不断深化数字化转型，为经济高质量发展提供有力支持。作为我国首家成立金融科技子公司的银行，兴业银行始终秉承“科技兴行”基本方略，将数字化转型置于全行战略高度。兴业银行在其2021-2025年数字化转型规划中，明确提出“构建连接一切的能力，打造最佳生态赋能银行”的愿景，将数字化转型视为“生死存亡之战”，积极拥抱数字化潮流。

一、深入推进数字化转型，加快“数字兴业”建设

作为数字金融的重要内涵之一，金融机构的数字化转型是一项系统性工程，需要从战略层面加强顶层设计、总体布局，做好战略规划。在实践中，兴业银行将数字化转型作为打造未来银行的关键抓手，强调科技从“支持保障”向“引领创新”转变，将企业级架构思维融入集团经营当中，显著加快资源投入与科技建设。

兴业银行较早将数字化转型纳入全行发展战略。2000年即确立“科技兴行”战略，2015年成立业内首家金融科技子公司，2017年提出专注打造“安全银行、流程银行、开放银行、智慧银行”。2021年，制定专门的数字化转型规划和行动方案，提出“构建连接一切的能力，打造最佳生态赋能银行”的目标，旨在与客户的生产经营活动顺畅连接，让兴业银行金融服务无处不在。在2022年年报中，进一步提出将全面加快“数字兴业”建设，要“勇立浪潮之巅”，建设“未来银行”。

在转型战略中，兴业银行坚持“企业级、标准化”方法论，以企业级架构蓝图为指引，以流程梳理为抓手，对制度、产品、数据、系统全面梳理，夯实数字化转型成果。通过全面开展“五个标准化”“五大企架工程”“五大线上平台”建设，提升整体科技能力，优化企业架构，增强运营能力，依托场景加强与实体经济的融合，扩大数字金融服务的覆盖面。

图表 1：兴业银行战略目标一览

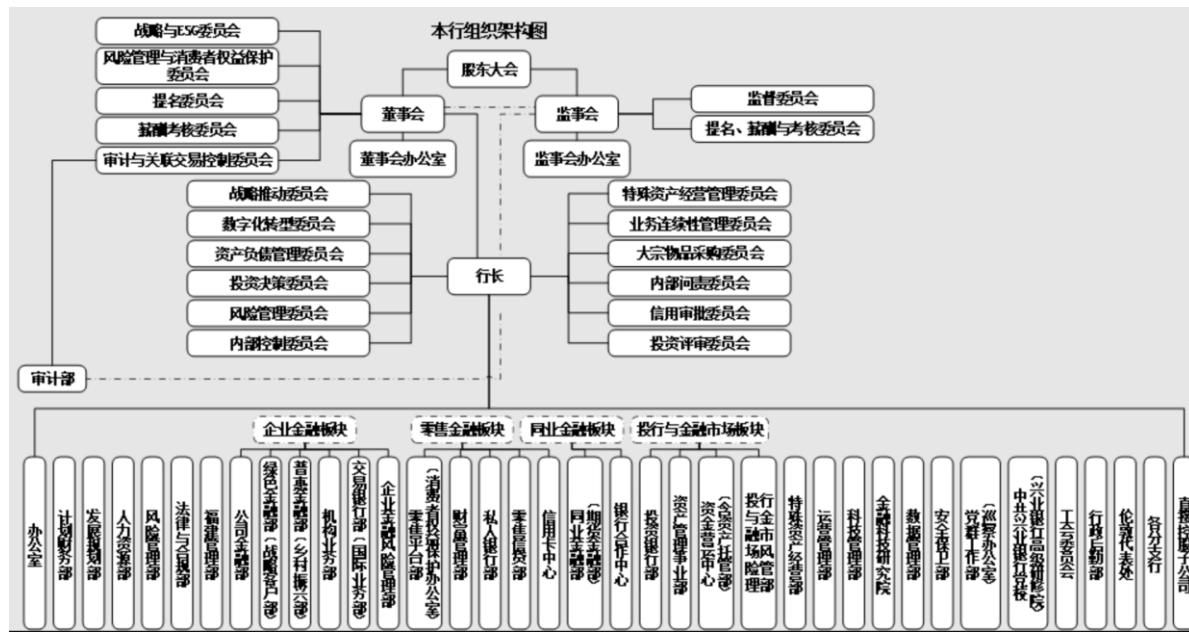
战略目标	具体内容
数字化转型愿景	构建连接一切的能力，打造最佳生态赋能银行
2023年数字化转型发展战略 (五大关键领域之一)	坚持科技是第一生产力；坚持架构引领；坚持人才为基；坚持数据赋能
五个标准化	流程标准化、数据标准化、模型标准化、开发标准化、运营标准化
五大企架工程	营销、财富、投行、运营、风控
五大线上平台	兴业普惠、兴业管家、兴业生活、钱大掌柜、银银平台

来源：兴业银行 2022 年年报，新华财经整理

在组织保障方面，兴业银行强化顶层设计，建立面向未来的金融科技组织架构。2022年，兴业银行实施包括科技、零售、企金等在内的体制改革，将科技组织架构从过去的“一办、一部、一公司”改革为“一委、四部、一公司”，同时成立研究院，形成“一委、四部、一院、一公司”体系。其中，“一委”指数字化转型委员会，负责统筹顶层规划；“四部”指科技管理部、数据管理部、科技运维部、安全保卫部，为总行一级部门，负责科技管理、数据治理、网络安全等具体技术支持，其中安全保卫部牵头全行反欺诈工作，建设企业级数字化智能反欺诈平台；“一院”指金融科技研究院，负责前沿科技研究以及基础应用技术开发；“一公司”指兴业数字金融服务（上海）股份有限公司，作为科技内核与创新孵化器，负责科技研发和数字化创新工作，为全行战略落地和业务发展提供支撑，同时积极推进科技能力从自用向共享转型。

同时，兴业银行优化创新管理，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。通过建立“BA（业务分析师）+SA（系统分析师）+DA（数据分析师）+UE（体验师）”协同工作机制，促进业务、技术、数据与客户服务融合创新。

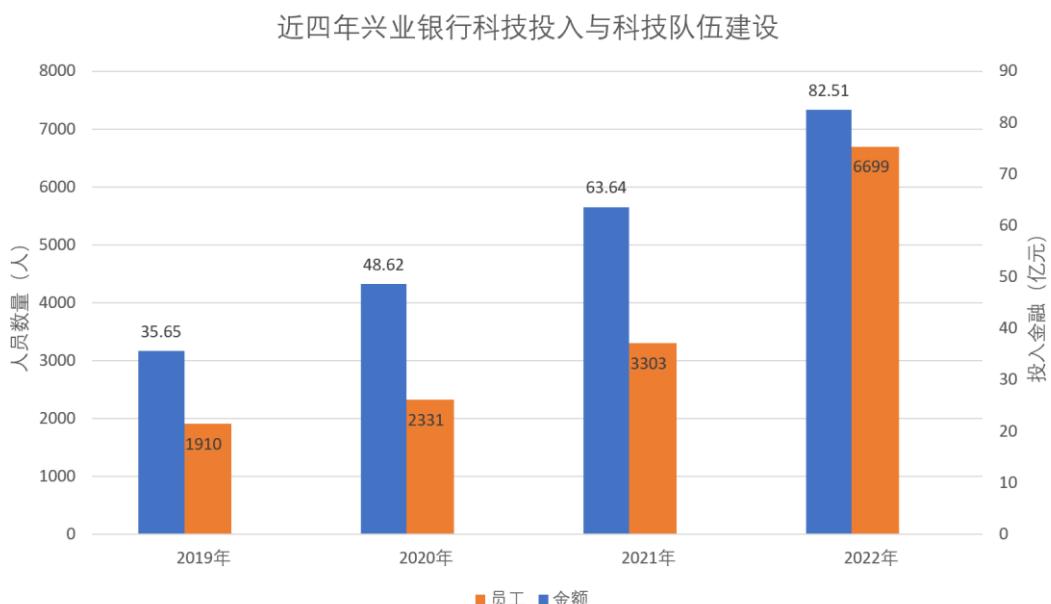
图表 2：兴业银行组织架构



来源：兴业银行官网，新华财经

在资源投入方面，2023年半年报显示，报告期内兴业银行科技投入33.27亿元，同比增长44.4%；持续加大科技专业型和应用型人才培养以及引进，科技人才超过6800人，科技人员占员工总数比例为12.14%。根据上市股份制银行年报公开数据，截至2022年末，兴业银行科技人员6699人，占员工总数比例为11.87%，增速达到了102.82%，位居上市股份制银行之首，人员规模位居第二。

图表 3: 近四年兴业银行科技投入与科技队伍建设情况



来源：兴业银行年报，新华财经整理

二、积极构建企业级架构体系，持续夯实数字底座

在系统建设方面，兴业银行提出要打破“数据孤岛”和“系统烟囱”，以企业级视角形成全集团统一的业务架构、数据架构、技术架构，确保需求、数据、模型、开发、运营遵循统一的规范，通过“标准化”切实提高共享复用能力。强化业务流程重塑，开展“五大企架工程”“五大线上平台”建设，推动基础设施“云化”转型，围绕“数据+技术+平台”推进数据赋能。

“五大企架工程”是指“营销、财富、投行、运营、风控”五大工程，具体工作内容为对内部流程进行优化，提升服务效率。截至2022年末，兴业银行“五大企架工程”富有成效。大营销工程深化公私一体化经营，实现公私业务交叉营销，客户价值发掘更全面；大财富工程实现财富产品全生命周期管理，整体流程效率提升30%；大投行工程将部分联动流程从串行改为并行，流程平均耗时缩短14天；大运营工程将法审、用印流程与业务流程打通，效率提升近50%；大风控工程通过优化投融资作业流程，实现了约50%的手工作业线上化，简化了约30%的繁琐操作。

“五大线上平台”是指“兴业普惠、兴业管家、兴业生活、钱大掌柜、银银平台”五大线上平台，具体工作内容为升级重塑五大线上平台，带动客户数、月活数提升。2023年半年报显示，截至2023年6月末，兴业银行“五大线上平台”的用户、月活数量继续提升：银银平台合作机构超5300家；兴业管家用户数较上年末增长9.98%至109.20万户，月活数64.33万，较上年末增长9.98%；兴业普惠认证用户数较上年末增长15.66%至3.33万户；兴业生活绑卡用户数较上年末增加419.57万户，月活数较上年末增长11.09%；钱大掌柜绑卡用户数较上年末增加49.28万户，月活数较上年末增长12.17%。

兴业银行推动基础设施“云化”转型，逐步扩大算力供应。搭建云原生基础平台，将近百个业务系统规模化开展云上迁移。建设贵州省贵安数据中心，核心系统软硬件顺利升级扩容上线，启动分布式核心工程建设，自主掌控系统比例提升3.95个百分点至78.55%，云原生技术体系系统上云率61.28%。

此外，兴业银行持续深化数据治理与赋能。持续打造数据中台，建设模型管理平台，全面开展数据资产构建、模型开发及共享复用，已完成1万个指标标签的纳管、发布和共享。推动企业级标准化数据字典建设，提升重点领域数据质量。构建数据仓库，设计搭建企业级全场景分析一体化平台。兴业银行继续释放数据要素潜能，资产化数据服务能力提升，梳理、开放分行常用数据表，强化对业务一线的支持。加快挖掘数据资产价值，初步形成包括业务模型、数据产品、研究报告等数据资产。

三、打造FGBC场景生态圈，创新“技术流”授信模式

在业务层面，兴业银行围绕F（金融）G（政府）B（企业）C（零售）端搭建场景生态圈，形成了独特的竞争优势。在企业金融业务方面，创新推出“技术流”授信评价体系；在零售金融业务方面，升级各类线上产品，深化场景获客；在同业和金融市场业务方面，重塑升级“银银平台”，加强数字化服务能力；在风险控制方面，继续深化风控智能化水平。

（一）企业金融业务：丰富场景生态圈，创新推出“技术流”

兴业银行不断通过数字化驱动，深化“织网工程”建设，持续搭建场景生态圈，升级支付结算工具，提升客户经营服务水平。推动生态圈F（金融）G（政府）B（企业）C（零售）端业务联动，推动供应链金融业务线上化、自动化、智能化，加强生态聚合水平。

兴业银行聚焦重点行业推进场景生态圈，升级“兴业普惠”，实现全方位、线上化、场景化融资服务，赋能中小微企业成长。自主建设财资云平台、教育云平台、住房租赁资金监管平台等重点行业领域场景生态平台，持续迭代产品，为企业用户提供高效、便捷、丰富的服务。焕新发布“兴业管家”，以开放银行的设计理念，实现与各类场景和生态的共享互联。

针对科技型创新企业，兴业银行创新推出“技术流”授信评价体系，将数据作为企业的“第四张报表”，依凭知识产权数量和质量、发明专利密集度、科研团队实力、科技资质、科技创新成果奖项等15个维度考察企业，使用打分卡模型量化评估，将企业信用评级分成TA、TB、TC三大类，然后再根据不同打分情况给予信用额度准入门槛。兴业银行不断完善基础数据、评价模型与自动化能力，将“技术流”评价体系打造成了科创企业授信的一项核心机制，实现精准画像，通过“知产”就可以变“资产”，在客户准入、授权管理等方面实行差异化服务。

（二）零售金融业务：拓宽服务边界，强化服务水平

兴业银行主要以开拓场景生态建设为核心，持续优化客户分层分类管理，丰富线上产品体系，推进线上线下融合，拓宽服务边界。围绕核心企业供应链上下游经营需求及优质对公企业员工消费需求，依托自营线上兴闪贷产品，破局场景金融。“兴业生活”全面升级，布局汽车金融生态圈，继续扩充信用卡场景生态建设。“钱大掌柜”转移至财富管理部，实现“钱大掌柜”与零售财富的全面融合。客群经营提升，持续经营“兴成长”客户旅程；丰富产品货架，打造“兴业养老严选”产品体系，引入125只个人养老金投资产品；赋能财富规划能力，推出“财富体检”功能。强化私人银行服务水平，全新打造“兴钻成长”，自主研发设计的“私行业务智能投顾咨询服务系统”正式上线。

（三）同业和金融市场业务：金融“朋友圈”持续扩容，重塑“银银平台”

兴业银行将F(金融)端视为生态圈起点，持续建设“投行+投资”生态圈，全面整合优势产品、渠道资源和科技能力，重构“银银平台”，加强了产品、销售、交易、服务的数字化水平，并且推动了客户关系管理，为同业客户提供一站式的投融资、资金交易、财富管理、FICC、跨境业务等综合服务，连接同业以及各类金融机构，形成互补协同的金融生态。

此外，兴业银行对现金类产品进行整改，推出“天天宝”7x24小时不间断组合服务，支持各种支付场景及一定额度内快赎，在提供收益的同时满足客户流动性需求。加强资管业务数字化，上线多个系统模块加强投研能力。打造资管数据分析平台，对国有银行、股份制银行代销渠道全覆盖。加强资产托管数字化，优化系统、前置IT队伍，以“产品引进+自主研发”模式建设功能完善的托管业务信息系统。

(四) 风险控制：增强风控智能化水平，不断完善管理制度

兴业银行持续增强风控智能化水平，正式启用集团智能风控系统，实现风险信息一站式查询展示、风险预警、授信监督、财务智能分析、风险标签、风险政策等功能。2022年12月，兴业银行企业级数字化智能反欺诈平台全面上线，建立面向全行业务的“客户级”监控体系，实现跨条线联防联控，促进兴业银行反欺诈工作全面升级。而市场风险智能风控平台完成立项，正在加快推动建设。

此外，兴业银行继续健全数字驱动的全面市场风险管理体系。持续推动“技术流”业务拓展和优化工具手段；提升关键风险指标（KI）监测、流程风险控制识别与评估（RCSA）、风险事件收集（DC）等操作风险管理工具，提高操作风险管理的准确性。从管理制度、科技监管、AI手段等方面强化完善安全管理和风险控制，成立安全保卫部、网络与信息安全工作领导小组，对网络安全、反洗钱、反欺诈等工作进行高质量管控。

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。