



银行业数字化转型 白皮书（2023）

ICBC  中国工商银行

 CAICT 中国信通院

版 权 声 明

本白皮书版权属于中国工商银行股份有限公司与中国信息通信研究院，受法律保护，转载、引用或以其他方式使用本白皮书的原文或观点，应注明来源。

中国工商银行股份有限公司与中国信息通信研究院保留对违反以上说明和相关权益的行为追究相关法律责任的权利。

参编单位

中国工商银行股份有限公司 中国信息通信研究院

参编人员 何宝宏 杨龙如 栗 蔚 陈铁钢 周 伟 何 阳
冯 橙 程晓亮 罗巨明 刘 然 彭丹萍 黄悠文
史大鹏 刘 扬 李京京 原利斌 宁立章 王 朋
赵晨光 李洪洋 陈惠民 赵文博 蒋星程 王若冰
李志江 张玉海 邱 琳 周 涛 张 佳 耿燕生
孙好婕 叶 刚 廖群伟

摘要

本白皮书重点研讨银行业以国家政策为指引，主动适应经济社会的数实融合发展趋势，结合自身禀赋和经营特征，加快数字化转型，以数据和技术要素为驱动，推进业务经营模式的创新和重塑，加速经营发展的数据化、智能化、生态化、开放化变革的实践。

通过对境内外银行数字化转型案例和经验的全面整理，白皮书系统分析了银行业转型发展的方法与路径。一是从顶层设计角度，深化战略布局，强化顶层推动，加大资源投入，加强方法变革，自上而下系统推进数字化转型。二是从模式创新角度，围绕服务客户和赋能员工两大维度，针对生态链接、场景运营、产品研发、渠道触达、风险防控、经营管理六大领域重塑业务经营模式，为发展增动能。三是从科技赋能角度，通过多层级强化数据要素创新应用，多领域深化数字技术服务供给，多维度进化数字基础设施支撑，筑牢转型发展根基。

此外，结合 2023 年中央金融工作会议部署，针对未来银行业持续推进数字化转型方向，提出应突出价值导向，以数字金融支撑科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融发展，深挖数据资产价值，纵深推进前沿技术应用，做好服务实体经济的主力军，做好维护金融稳定的压舱石，深化金融供给侧结构性改革，助力金融强国建设。

目 录

一、数实融合为银行业数字化转型注入新动能	11
(一) 国家战略纵深推进数实融合发展	11
(二) 经济社会的数实融合发展趋势呈现新特征	12
(三) 顺应数实融合发展趋势银行业应加快推进数字化转型	14
二、理论指导银行业数字化转型实践全面提速	15
(一) 银行业数字化转型的内涵及特征	15
(二) 全球银行数字化转型实践	17
(三) 国内银行数字化转型实践	112
三、银行业数字化转型的方法与路径逐渐明晰	113
(一) 强化顶层设计，自上而下系统推进数字化转型	113
(二) 创新业务经营模式，为发展增动能	120
(三) 升级数据和技术支撑体系，筑牢发展根基	131
四、银行业数字化转型未来发展应突出价值导向	139
(一) 以数字金融支撑经济社会重点领域发展	139
(二) 面向业务创新需求深挖数据资产价值	145
(三) 面向前沿领域纵深推进数字技术探索应用	147
(四) 以评促建推动数字化转型取得新成效	149
参考文献	152

一、数实融合为银行业数字化转型注入新动能

当前，数实融合已成为数字经济时代发展的趋势性特征。党的二十大报告指出，要加快发展数字经济，促进数字经济与实体经济的深度融合，服务现代化产业体系建设，为数字经济发展指明了方向。在2023年的中央金融工作会议上，习总书记对金融服务实体经济作出重要部署，要求做好包括“数字金融”在内的五篇大文章。作为现代经济体系中重要的“金融力量”，银行业全面加快数字化转型，服务数实融合的发展趋势，已成为时代的“必答题”，正不断在发展的“数字蓝图”上谱写新篇章。

（一）国家战略纵深推进数实融合发展

数字中国建设引领数实融合发展。数实融合是现代化产业体系建设的必然趋势。为全面提升数字中国建设的整体性、系统性、协同性，促进数字经济和实体经济深度融合，在2023年初中共中央、国务院正式印发《数字中国建设整体布局规划》（以下简称《规划》）。《规划》的出台是贯彻落实党的二十大精神，全面建设社会主义现代化国家的重要举措，其首次提出数字中国建设的整体框架，即数字中国建设将按照“2522”框架进行整体布局，同时明确数字中国建设的时间表、路线图、任务书，为各方面推进数字中国建设提供了行动指南，为深化数字技术与经济社会各领域多方面持续融合奠定基础。



图 1 数字中国建设“2522”整体框架

数据要素政策体系化纵深推进带来发展新动能。数据作为新型生产要素，已快速融入生产、分配、流通各环节，深刻改变着生产方式、生活方式和社会治理方式，因此亟需构建与数字生产力相适应的数据要素政策体系，不断解放和发展数字生产力。近期，围绕数据要素领域，国家政策正逐层细化。在宏观层面，中共中央、国务院正式印发《关于构建数据基础制度更好发挥数据要素作用的意见》（以下简称《数据二十条》），《数据二十条》描述了数据基础制度的四梁八柱，提出以产权制度为基础、以流通制度为核心、以收益分配制度为导向、以安全制度为保障的数据基础制度顶层框架，对于充分激发数据要素价值具有全局性、奠基性、引领性的重要作用。在微观层面，为规范企业数据资源相关会计处理，强化相关会计信息披露，财政部印发《企业数据资源相关会计处理暂行规定》（以下简称《暂行规定》），《暂行规定》明确了适用范围、会计处理标准以及披露要求等内容，涵盖了对数据资源的各种会计处理情况。《暂行规定》的出台不仅肯定了数据资源具有资产属性，同时推动了数据资产价值的量化，是数据要素市场化发展的又一重要里程碑。

中央金融工作会议部署发展“数字金融”新方向。2023年中央金融工作会议提出“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”，为牢牢把握推进金融高质量发展这一主题，做好相关金融工作指明了方向。其中，数字金融作为新兴数字技术与传统金融服务相融合的特殊金融业态，首次在中央层面被明确提出。当前，我国数字经济发展态势良好，数字技术和实体经济日益深度融合，以前沿科技为代表的数字经济在发展中表现出引领时代的巨大动能。随着数字经济的蓬勃发展，数字金融的发展也要不断深化，因此，对于金融业而言，深入推进自身数字化转型进程，更好地以数字金融创新服务数字经济发展，做好数字金融这篇大文章势在必行。

（二）经济社会的数实融合发展趋势呈现新特征

数字化生活方式已成为生活中不可或缺的一部分。在数字中国加速建设的浪潮下，“数字化”几乎连接上了百姓生活的方方面面。从智慧城市到数字社区，从智能产业到数字产品，“数字化”拓展着智慧便利生活的边界，为普通百姓步入中国式现代化生活赋能。截至2022年底，我国网民规模达到10.67亿，较上年同期增长3549万人，互联网普及率达75.6%^①。庞大的网民规模构成了我国蓬勃发展的线上消费市场，也为数字经济发展打下

^① 来源：国家网信办，数字中国发展报告（2022年）。