

王家强：数字化转型是银行业做好“五篇大文章”的关键抓手

本报记者 王柯瑾 北京报道

日前召开的中央金融工作会议提出建设“金融强国”做好“科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融和数字金融”五篇大文章”。

中国银行(601988.SH)研究院

银行数字化转型究竟指什么？

银行数字化转型已明显区别于过去的电子化和网络化阶段。过去，金融科技主要是改变银行手工作业模式，实现自动化、终端化，提高效率、降低成本。当前，数字化技术正在重塑银行的经营与管理体系，创新商业模式和底层技术架构，优化经营策略、产品服务方式和组织协同机制，连接不同场景入口，提供直达用户体验的产品服务。王家强分析认为，这三个典型特征：

第一，转型核心是数据。数据

资深研究员王家强表示：“科技与金融充分融合，是建设科技强国、经济强国和金融强国的必由之路。科技创新代表未来发展方向与增长动能，但科技创新需要金融业提供财务激励、融资支持和风险管理；金融是实体经济血脉，金融投资者的

已经成为与土地、劳动力、资本并列的生产要素，银行经营既需要基础信息、财务报表等传统金融数据，更需要大量有关用户“衣食住行”和心理活动等行为数据，才能精准获客、活客。同时，银行经营也产生海量数据，可以通过创新性利用，创造生产力，形成新的增加值。

第二，用户体验至关重要。随着信息获取、数据共享、资源流动成本大幅降低，银行要吸引客户、留住客户唯有依靠极致、超预期的

信心、金融风险的化解，需要从科技变革带来的增长新动能中寻找方向和源泉。”

在王家强看来，“五篇大文章”的提出，瞄准的正是中国经济和社会发展的新动能，并为金融发展指明了前进的方向。中国银行业应当

服务体验。通过数字化产品与数字化经营，更好理解客户痛点，更快解决客户问题，提供细致入微的用户体验，增强用户黏性、贡献度和忠诚度。

第三，提升服务质效是目标。无论怎么转型，银行作为融资、支付和风险管理中介的本质不会变，银行要通过数字化转型，满足客户需求、支持实体经济发展，并更好地保护数据、合规经营和防控风险，提升服务质效。

成为这“五篇大文章”的“笔杆子”和“主力军”，而银行业要做好“五篇大文章”，数字化转型是关键抓手和必由之路。

王家强
中国银行研究院资深研究员

银行应怎样开展数字化转型？

王家强认为，银行数字化转型，从根本上来讲就是要摆脱传统思维，高度重视金融科技投入，围绕数据要素进行系统性经营重构。

一是制定全面数字化转型战略。将金融科技作为发展驱动力，重点推进商业模式、经营决策、基础设施、组织文化的转型。

二是优化组织架构，推进战略实施。以组织架构创新为基础，强化跨条线统筹协调，建立敏捷柔性的跨部门项目组，注入新的文化，激发组织活力。

三是加大科技投入，提供资金与人才保障。近年来，中国银行业金融科技投入不断加码，国有大行和股份行成为行业科技

投入的主力军。

四是推进数字化全渠道、全场景营销与生态圈建设。推动获客渠道、业务渠道和数据渠道变革，通过“横向触点+纵向搭链”，选择自建、投资、联盟、商业合作等不同模式，共建生态圈。

五是不断创新优化智慧运营、提高智能风控水平。利用数字技术创新，发展自动化程度更高、更具韧性、响应更快的“智慧运营”体系，以用户体验为核心，实现效率和成本的平衡。

六是强化数据治理，经营数字资产。完善数字资产的交换机制，加强对数字内容的保护，探索新的商业模式。优化数字资产管理职能架构，“管好”数据与“用好”数据齐头并进。

孙嘉锋：破解业务、技术“两张皮”问题

本报记者 罗辑 北京报道

“证券业和数字技术均有相对较高的知识性门槛，且都需要一定的实操经验积累。在二者的融合过程中，我们往往会观察到业务与技术‘两张皮’问题的普遍存在，解决‘两张皮’问题才能推动数实融合真正深化。”山西证券首席信息官孙嘉锋在介绍破解证券与IT“两张皮”问题的“山证方案”时表示。

孙嘉锋指出，山西证券一直以来非常重视金融科技对业务发展的推动作用。在具体实践过程中，山西证券提出了在意识上要求技术主动拥抱业务，在组织制度上推动有条件的业务线技术前置的方案，贴近赋能。通过这些努力，山西证券多个业务线的数字技术应用融合持续深化，并得到了相关业务多项指标快速增长的正向反馈。

据孙嘉锋介绍，要推动技术与业务的深度融合，实现数字化有效赋能，一方面需要数字化转型主体的重视，自上而下有力推动具体业务与技术融合的具体实践不断深化，另一方面则需要通过借鉴总结实践经验，拿出行之有效、可持续贯彻的方法论，并在不断完善中将其普及和扩

散到更多业务领域。

“三年前，山西证券成立金融科技子公司。同时，聚焦包括FICC(固定收益、外汇及大宗商品业务)、财富管理在内的数个业务线，持续推进数字化转型。”孙嘉锋提到。

在上述推进下，山西证券提出推动数字化融合的两方面要求，即在意识上，让技术人员不仅仅沉浸在自己的技术“嗨点”上，更要主动拥抱业务、理解业务的需求痛点，提出解决方案；在制度上，山西证券通过组成业务和技术的联合展业团队，让技术相关人员前置到展业端口，提供直接服务。

“未来一到两年，山西证券的数字化转型重点方向在财富管理。”孙嘉锋提到，“目前我们已规划好路线。”

具体而言，山西证券将对客户进行分类分层并通过不同技术手段进行精准服务，例如通过大数据、人工智能连接零售类的客户，提供线上化场景，叠加如大模型中的能力涌现效应，提升服务体验。对高净值客户，通过专家团队进行贴身服务、深度挖掘全链条、全生命周期的资产配置需求。对机构类的客户，除了持续做深做厚交易服务能力外，

孙嘉锋
山西证券首席信息官

还将从前期包括资金撮合、券员对接，到投中风险管控再到数据处理、投研服务等全面整合提供综合性的服务。

“我们正在研究一些相对创新类的模式。例如，基于量化策略的MOM(证券期货经营机构管理人中管理人产品，即管理人将部分或全部资产，委托给不同的资产管理机构进行管理，或由其提供投资建议)系统。”孙嘉锋提到，通过这些举措，山西证券财富管理业务有望取得和近年FICC业务一样的突破性发展。

曲晓燕：信托数字化三大痛点待解

本报记者 樊红敏 北京报道

“信托行业作为金融机构的一个子行业，其数字化建设水平相较于银行、保险、券商、基金等其他资管机构，还处于一个相对比较初级的阶段，信托行业的数字化建设还有很长的路要走。”中粮信托战略部总经理、良益研究院执行院长曲晓燕直言。

曲晓燕指出，未来，信托公司更偏向向资产管理信托、资产服务信托和慈善信托这三个业务方向转型，尤其是资产管理信托和服务信托对信托公司的数字化提出了更高的要求。中粮信托今年的2.0战略，就是完全服务于信托业务分类新规的业务指引和业务转型方向。

据曲晓燕介绍，在信托公司向标品业务转型、向资产管理转型之后，中粮信托整体的转型战略，已经从原来的简单信息技术的支持工作转向了数字化战略。中粮信托在内部组织架构上也进行了调整，信息技术部已升级为数字化中心，数字化战略也从1.0迈向2.0。

曲晓燕表示，在这个过程中，中粮信托更重视数字化引导业务，不断提升数字化的快速响应能力，以技术贴身服务支持业务高质量发展。中粮信托未来的数字化战略更重视业务转型和发展中数字化如何

更好地去赋能公司的业务发展。从整体的战略思维角度来看，未来的数字化更多会在资管业务、服务信托等转型业务的产品研发、运营支持、风险管理上做一些金融科技的创新，更好地满足客户需求。

“过去做技术开发，我们发现一个痛点，就是业务部门不断地提需求，技术部门不断地去跟进，但实现的效果并不好，效率也低。现在我们在努力将数字化技术和实际业务相互融合、相互促进，形成一种高效、智能的模式。”曲晓燕表示，只有业务的全流程跟数字化全部高效结合起来，才能真正实现数实融合。

在曲晓燕看来，整个信托业在数字化建设方面面临以下三方面痛点：一是数字化意识相对比较薄弱，二是人才储备不足，三是科学技术跟进业务的迭代难度较大。

曲晓燕认为，信托业务分类新规对信托公司的业务发展方向给出了非常明确的指示，信托公司会更加偏向向资产管理信托、资产服务信托和慈善信托这三个业务方向去做转型。尤其是资产管理信托和服务信托对信托公司的数字化提出了更高的一个要求。对于信托公司来说，无论从新的业务角度来讲，还是从数字化的创新、产品的创新、技术的创新角度来讲都提出了新的挑战。

曲晓燕
中粮信托战略部总经理
良益研究院执行院长

“中粮信托今年的2.0战略，就是完全服务于信托业务分类新规的业务指引和业务的转型方向。2.0战略最重要的一个核心，就是打造中粮信托的数字化中台，通常信息技术都是归属于后台，中粮信托把数字化提到中台位置，作为业务支撑的五大支持赋能体系中重要的一节。”曲晓燕介绍道，所谓数字化中台，就是通过技术、业务、数据三个数据化的中台，去打破原来竖井式架构带来的重复造轮子、对接成本高、需求响应速度慢等痛点问题。

费浩峻：两大方向赋能小微企业发展

本报记者 蒋牧云 何莎莎 北京报道

关于数字化转型的初衷，奇富科技首席算法科学家费浩峻表示，奇富科技在国家数字化浪潮之下，以助力中国金融行业数字化升级为己任，以数字化和人工智能技术为引领，为金融机构提供服务。在服务过程中，也始终秉承着“数字化能解决什么问题”并聚焦于业务，从智能营销到智能经营、智能风控，包括整个金融业务中各个环节，奇富科技都是通过数字化、人工智能技术来实现服务的。

由此带来一个更加重要的问题是，如何才能将数字化与实际业务有机结合？费浩峻谈道：“切莫因为要做一项技术而做技术，要始终记得所有的数字化或者是人工智能技术的出发点——为了解决业务的问题。从解决业务的问题开始，再到为什么要做这个功能，为什么要做数据化，最终把整个数字化能力嵌入到业务解决过程。未来，数字化将自然而然发生在整个业务从决策到进展的每个过程，这才是更完善的有机结合。”

谈到目前奇富科技在数字化过程中的具体探索，特别是

2023年尤其火热的人工智能领域，费浩峻表示，奇富科技从两年前就开始储备大模型能力。在ChatGPT爆发之后大模型能力走到了台前，奇富科技也在2023年4月推出了自己的金融行业大模型。比起“卷”模型参数，奇富科技更加重视模型的效率，率先在百亿参数规模下进行大模型的赋能。

在数字化以及服务实体经济过程中，除了赋能金融机构外，金融科技同样也在向其他角度赋能，比如作为支撑经济发展的“毛细血管”的小微企业，就是重点方向之一。在费浩峻看来，小微企业会有两大挑战：即融资难度大和自身的科技能力较弱。

针对融资难的问题，主要是解决两个难点。一是，小微企业主的信息不全，针对如何给金融机构提供更多增信信息的问题，奇富科技研发了帮助金融机构识别小微信息的定制化OCR能力(光学字符识别，即把图片变为文本的能力)，定制化OCR能力的准确率比传统OCR准确率有近10%的提升。二是，小微企业的风险信息在传统风控中不容易被识别，奇富科技构建了金融知识图谱，将小微的行业地域

费浩峻
奇富科技首席算法科学家

属性、投融资关系、交易关系、行为串联起来，形成了一个极其复杂的金融行为网络，能够帮助金融机构更加了解小微企业。

费浩峻指出，小微企业自身的数字化投入有限，因此奇富科技也有步骤、有计划地通过自己对服务金融机构时积累的数字能力，去帮助小微企业主做一些增值服务，比如招投标信息、小微企业所在的行业信息预警，以及小微企业潜在客户的获取，等等。

赫建营：融合既要练“内功”也要抓“效益”

本报记者 蒋牧云 何莎莎 北京报道

就如何推动数字化与实际业务结合等话题，马上消费金融股份有限公司(以下简称“马上消费”)科技创新发展部总经理赫建营谈道：“数字化与实际业务的紧密结合，需要从两方面着手。一方面，要将数字技术融合到全业务流程中；另一方面，要通过数字化提升经济和社会发展的‘米均效益’。”

赫建营表示，以马上消费为例，数字化与业务要紧密结合，需要从两方面着手。一方面，需要企业修炼“数字化内功”。马上消费从算法、算力和数据三要素着手，目前已经在西南地区建立了全国最大的企业级数据中心，服务器超过2万台。同时，马上消费前期储存了大模型训练的AI芯片，数据规模超过100PB，峰值计算性能达200P Flops。此外，通过联邦制的数据资产管理，马上消费也建立了实现全息用户级、全景环境的数据资产生态。

“另一方面，也需要看数字化的效益。”赫建营表示，以产业界通用的纳税额、专利数与用地面积、员工数的比值来看，2023年，马上消费米均纳税达24万元/平方米，人均纳税贡献66万元/人，每万人专利申请量

4818件，经济、社会效益显著，这也是向数字化要效益方面的表现。

关于在金融大模型方面的布局，赫建营表示，马上消费围绕“三纵三横”的战略格局不断探索。所谓三纵，是指实时人机交互、多模态智能、数据智能决策，在数据领域实现智能化，实现结构性数据判别式模型的综合能力。三横则是指持续学习、模型合规、组合式AI系统技术形成安全、合规、可信的鲁棒性决策能力，确保让模型越用越聪明，同时更稳定、更安全可控。

数字化转型开启后，如何更好地服务实体经济，进一步将数实融合走深走实是业内接下来要思考的问题。赫建营介绍，从具体的举措上，马上消费主要进行了三方面工作：第一，在乡村振兴方面，通过智慧养殖、人工智能AI养殖等技术手段，马上消费在重庆10余个区县服务了1万多名农户，2023年预计能帮助农户增收超过20%。未来两到三年，马上消费的目标是可以在全国范围帮助农户进行养殖。第二，在征信数据建设方面，马上消费已经帮助累计超900万征信白户建立了征信数据。第三，就业公益帮扶方面，马上消费设立了“逸驹Job”项目，帮助用户、新市民推荐工作，截至目前，已

赫建营
马上消费金融股份有限公司科技创新
发展部总经理

提供了15万个工作岗位，也帮助超过3万人在网上找到自己的求职意向。

此外，数字普惠的背景下，消费金融在其中扮演的角色尤为重要。赫建营表示，马上消费正在探索以人工智能大模型的手段，结合3D数字人、元宇宙，针对每位客户的需求提供个性化的服务。并通过智能化的风控，能够让普惠人群享受到分钟级申请、秒级放贷和零人工干预的金融服务。