

## 从“数字”到“数智” AI+战略重塑金融范式

中经记者 张漫游 北京报道

工商银行(601398.SH)将延续四年的“数字工行”(D-ICBC)战略升级为“数智工行”(AI-ICBC),建设银行(601939.SH)已建成近400

## 战略升维:从效率工具到银行“必答题”

2025年,AI的应用通过具备自主决策与执行能力的“智能体”,推动信贷、风控、营销、运营等领域向RaaS业务模式转变。

随着大模型与智能体的高速发展,2025年的银行业正在经历一场从“效率工具”到“底层逻辑”的深刻变革。

工商银行副行长赵桂德坦言:“对工商银行而言,数智化不是选择题,而是必答题,是我们抢占先机、掌握主动的战略选择。”他进一步阐释道,此次升级主要基于三方面考虑:一是顺应时代潮流,积极把握数字化、网络化、智能化发展大势;二是落实国家战略,因地制宜推进实施“人工智能+”行动;三是深化改革转型,为全行建设中国特色世界一流现代金融机构注入强劲动力。

赵桂德介绍称,2025年,工商银行启动实施“领航AI+”行动,坚持顶层设计和基层创新相结合,推动技术创新和应用赋能相促进,积极打造金融新质生产力。在技术层面,工商银行坚持向上突破,建成了业界领先、全栈自主可控的“工银智涌”技术体系。在算力上,这一体系以国产算力为主构建了大模型弹性算力池,实现了训练模式和推理模式的分钟级切换。在模型上,该行集成了十多款业界主流模型,深入开展二次训练,打造出更懂金融、更懂工商银行的企业级底座模型矩阵,并构建了敏捷易用的智能体创作平台。在数据上,该行建设了企业级人工智能知识体系,打造了质量优、规模大、覆盖广的万亿级Token金融数据集。在安全上,该行提升治理效能,构建AI应用全链路的安全防控体系,有效覆盖科技基础设施安全、数据安全、模型安全、应用安全等领域。

工商银行的战略升级并非孤

个AI场景应用,农业银行(601288.SH)建设了企业级AI数字员工“一明”……2025年是银行业全面拥抱以大模型(LLM)为代表的生成式人工智能(AIGC)落地的关键之年,一幅由AI重塑的银行业新图

## 战略升维:从效率工具到银行“必答题”

2025年,AI的应用通过具备自主决策与执行能力的“智能体”,推动信贷、风控、营销、运营等领域向RaaS业务模式转变。

随着大模型与智能体的高速发展,2025年的银行业正在经历一场从“效率工具”到“底层逻辑”的深刻变革。

工商银行副行长赵桂德坦言:“对工商银行而言,数智化不是选择题,而是必答题,是我们抢占先机、掌握主动的战略选择。”他进一步阐释道,此次升级主要基于三方面考虑:一是顺应时代潮流,积极把握数字化、网络化、智能化发展大势;二是落实国家战略,因地制宜推进实施“人工智能+”行动;三是深化改革转型,为全行建设中国特色世界一流现代金融机构注入强劲动力。

赵桂德介绍称,2025年,工商银行启动实施“领航AI+”行动,坚持顶层设计和基层创新相结合,推动技术创新和应用赋能相促进,积极打造金融新质生产力。在技术层面,工商银行坚持向上突破,建成了业界领先、全栈自主可控的“工银智涌”技术体系。在算力上,这一体系以国产算力为主构建了大模型弹性算力池,实现了训练模式和推理模式的分钟级切换。在模型上,该行集成了十多款业界主流模型,深入开展二次训练,打造出更懂金融、更懂工商银行的企业级底座模型矩阵,并构建了敏捷易用的智能体创作平台。在数据上,该行建设了企业级人工智能知识体系,打造了质量优、规模大、覆盖广的万亿级Token金融数据集。在安全上,该行提升治理效能,构建AI应用全链路的安全防控体系,有效覆盖科技基础设施安全、数据安全、模型安全、应用安全等领域。

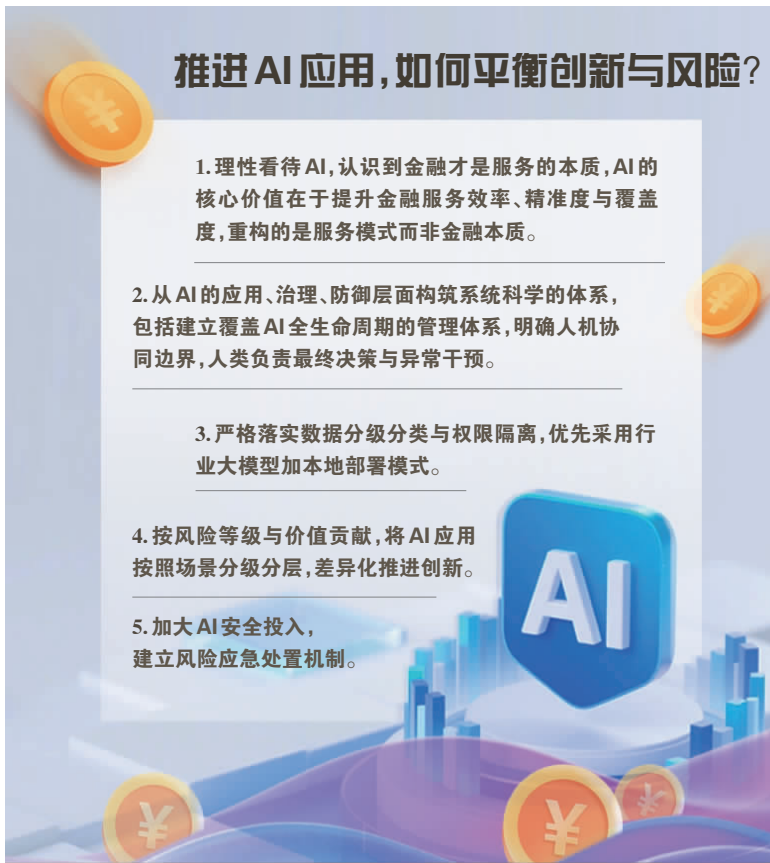
工商银行的战略升级并非孤

景正徐徐展开。

在这场由技术驱动的变革中,金融与科技的融合不再停留于表层,而是开始触及业务逻辑与经营范式的核心。

业内人士认为,这不仅是一次

技术的迭代,更是银行业在时代洪流中抢占先机、掌握主动的战略抉择,谁能更巧妙地平衡创新与风险,谁能更高效地将冰冷的算法转化为有温度的服务,谁就能在未来的金融竞争中赢得先机。



化支持;在运营提效方面,升级智能客服和运营助手,集约运营类重点业务智能化占比超60%,既提高了服务效率,也降低了操作风险等。

雷鸣指出,在营运管理领域,建设银行网点问题响应中的AI助手覆盖率已达到99.42%,日均访问量超过10万人次;在风险管理领域,构建了“AI+风控”的全流程管理模式,依托生成式大模型,2025年审批业务受理量实现两位数增长,平均处理时间下降超30%。此外,该行持续强化安全合规保障,构建了覆盖业务、数据、模型及网络安全的多维度防控体系。

谈及推进“三农”金融产品和模式创新时,王志恒表示,该行推动智慧银行工具在“三农”服务领域应用,推广“现场+远程”调查模式,构

建涵盖卫星、无人机、地面物联网等涉农数据体系,提升涉农业务科技支撑和数据供给能力。

IDC中国金融行业研究经理思二勋向《中国经营报》记者总结道,2025年,AI的应用不再局限于“效率工具”的范畴,而是通过具备自主决策与执行能力的“智能体”,推动信贷、风控、营销、运营等领域向RaaS业务模式转变。这种模式的核心是将服务提供方的收入与为客户创造的实际业务成果直接挂钩,而非传统的软件许可或固定服务费模式。同时,随着大模型及智能体的深入落地,行业正从“流程驱动”转向“数据与智能驱动”。在风控领域,正从“规则防御”到“智能预判”转变;在手机银行领域,正从“人找服务”到“服务找人”转变,重构了交互逻辑。

## 锚定“十五五”:在安全与创新间寻求最优解

可以预见,在“十五五”规划的开局之年,各家银行将围绕AI技术与业务场景的深度融合展开更为激烈的角逐。

2026年,银行业对人工智能的布局已经从战术探索上升为战略规划。

赵桂德介绍称,工商银行对标国家“十五五”规划纲要,初步制定了集团“十五五”规划,明确了建设“数智工行”的主要思路,概括起来就是“一新三高”。“一新”指的是“数智驱动的新质生产力”,这是建设“数智工行”的动力;“三高”则分别指“工商银行的高质量发展”作为目标、“集团一体的高水平安全”作为底线、“业技数融合的高效能治理”作为保障。

据悉,为将规划扎实落地,工商银行明确了2026年全年目标任务,聚焦“智能、智慧、智算、智享”四个方面,接续实施“领航AI+”行动。一是加快智能转型,持续优化“工银智涌”,建设企业级数据空间,加快完善知识库,创新打造金融智能体,探索AI赋能金融新范式;二是夯实智慧底座,迭代升级智慧银行生态系统ECOS 2.0,加快向智能原生架构体系演进,推动科技定位从“幕后支撑”转向“前台驱动”;三是扩大智算规模,适度前瞻做好算力体系优化,为数智化发展提供先进、高效、安全的算力支撑;四是打造智享平台,加强手机银行等重点平台建设,加快构建“一客一顾问”服务模式,为客户提供一点接入、全行响应的高品质服务。

中国工商银行(601978.SH)副行长蔡钊同样表达了积极拥抱数智化浪潮的决心。他表示,中国银行将全面实施“人工智能+”行动,驱动全行数智化转型。

可以预见,在“十五五”规划的开局之年,各家银行将围绕AI技术与业务场景的深度融合展开更为激烈的角逐。

然而,在银行业积极拥抱AI

的同时,如何在金融强监管环境下平衡创新与风险,成为一个无法回避的命题。

易观千帆金融行业咨询专家陈毛川认为,平衡创新与风险的核心,是在安全可控的前提下,分阶段、有边界地推进AI应用。他表示,首先,要理性看待AI,认识到金融才是服务的本质,AI的核心价值在于提升金融服务效率、精准度与覆盖度,重构的是服务模式而非金融本质。其次,在平衡创新与风险的策略上,可以从AI的应用、治理、防御层面构筑系统科学的体系,包括建立覆盖AI全生命周期的管理体系,明确人机协同边界,人类负责最终决策与异常干预;严格落实数据分级分类与权限隔离,优先采用行业大模型加本地部署模式;按风险等级与价值贡献,将AI应用按照场景分级分层,差异化推进创新;加大AI安全投入,建立风险应急处置机制。

思二勋则进一步强调了治理先行和技术可控的核心原则。他认为,商业银行作为经营风险的金融机构,在推动大模型及智能体应用过程中,应以治理先行、技术可控为核心原则。在治理先行方面,需要建立AI治理架构,制定覆盖立项、研发、测试、上线、运维、退出的AI全生命周期管理制度,并严格遵循央行“积极稳妥、安全有序”的八字方针,落实模型可解释、数据不出域、责任可追究三大底线。在技术可控方面,通过技术手段从源头控制AI风险,建立实时监控体系,关注模型精度、概念漂移、数据隐私泄露风险以及对抗性攻击,同时定期引入“红队”模拟恶意攻击或极端市场环境,测试AI系统在压力情境下的稳健性。

## 4200亿分红背后:由“拼比例”转向“拼可持续”

中经记者 郭建航  
北京报道

随着上市银行2025年年报陆续披露,备受投资者关注的利润分配方案也相继浮出水面。

截至3月31日,6家国有大行及股份行、城农商行合计22家A股上市银行公布了分红预案。在监管层倡导“一年多次分红”以及“市值管理”的政策导向下,多数上市银行保持了分红政策的持续性和稳定性。多家银行高管亦公开表示未来现金分红政策将兼顾监管要求、股东投资回报和公司可持续发展需要,持续提升银行盈利能力,保持合理的分红比例。

业内人士指出,上市银行分红对二级市场最深远的影响,在于重塑了参与者结构。在宏观利率下行的大周期里,随着银行分红持续性和稳定性提升,银行股成为“耐心资本”的最佳载体,吸引长线资金入场。长期来看,上市银行分红会出现大行“稳”、中小行“分化”的态势,整体由“拼比例”转向“拼可持续”。

## 六大行分红规模超4200亿元

在净息差普遍承压的背景下,国有大型商业银行通过优化信贷、加强负债端成本管控积极应对,依然保持着稳健的派息力度。六家国有银行2025年合计超4200亿元用于分红,分红比例都保持在30%以上,远超证监会《上市公司监管指引》中“不低于20%”的要求。

具体来看,工商银行(601398.SH)公告显示,2025年工商银行已完成中期分红504亿元,在履行公司治理程序后,将再安排一次年度末期分红,预计分红金额为602亿元,2025年全年现金分红合计1105.93亿元,现金分红比例30%;建设银行(601939.SH)公告显示,拟派发2025年末期现金股息530.79亿元,全年分红总额1016.84亿元,现金分红比例30%;农业银行(601288.SH)也宣布,2025年全年派发股息合计873.21亿元,现金分红比例保持30%;中国银行(601988.SH)公告显示,2025年度末期分红总额376.67亿元,计入中

## 吸引长线资金

上市银行分红对二级市场最深远的影响,在于重塑了参与者结构。在宏观利率下行的大周期里,随着银行分红持续性和稳定性提升,银行股成为“耐心资本”的最佳载体,吸引长线资金入场。

刘斌告诉记者,从短期来看,大规模分红直接提振情绪,吸引险资、社保等长期资金,形成“资金流入—股价支撑”的正向循环。从长期来看,强化银行股类固收属性,在低利率环境中凸显股息

期分红后,全年分红总额约729.17亿元,分红率达30%;交通银行(601328.SH)全年现金分红总额达286.92亿元,分红率连续14年保持在30%以上;邮储银行(601658.SH)全年分红总额为262.17亿元,分红比例30%。

在股份制银行中,招商银行(600036.SH)的现金分红比例达到35.34%。中信银行(601998.SH)拟派发现金分红212亿元,占合并后归属于普通股股东净利润的31.75%。中信银行在年报中表示,分红金额和比例均创历史新高。光大银行(601818.SH)计划分红103亿元,占归母净利润已经达到30.08%。

在城农商行中,重庆银行(601963.SH)、青岛银行(002948.SZ)、渝农商行(601077.SH)、张家港行(002839.SZ)及瑞丰银行(601528.SH)公布了2025年度分红预案,分红比例分别为30%、21.15%、30.05%、27.17%和20.96%。

## 吸引长线资金

上市银行分红对二级市场最深远的影响,在于重塑了参与者结构。在宏观利率下行的大周期里,随着银行分红持续性和稳定性提升,银行股成为“耐心资本”的最佳载体,吸引长线资金入场。

刘斌告诉记者,从短期来看,大规模分红直接提振情绪,吸引险资、社保等长期资金,形成“资金流入—股价支撑”的正向循环。从长期来看,强化银行股类固收属性,在低利率环境中凸显股息

率优势,如国有大行普遍超5%,推动估值修复。实证显示,高分红可推升估值约14%,重塑“稳健经营—高分红—估值提升”逻辑。此外,还会产生结构性影响,如中期分红常态化可提升回报的可预期性,加速资金从短期博弈向长期配置转变。

实际上,上市银行通过合理设定分红策略来稳定投资者回报预期已成为确定性趋势。对于选择留存更多利润补充资本、分红比例

低于行业平均水平的银行,未来要如何进行市值管理?

杨长汉指出,《上市公司监管指引第10号——市值管理》要求上市公司提升经营效率和盈利能力,综合运用现金分红、投资者关系管理等方式加强市值管理。对于选择留存更多利润补充资本的上市银行来说,加强市值管理并稳定投资者的主要对策包括:一是留存更多利润补充资本、提高资本充足率。二是增加核心一级资本,优化

盈利能力、资本充足率、可持续发展能力的积极信心。

多家银行高管在业绩发布会上,现场强调了对投资者权益及股东回报的重视。

工商银行董事会秘书田枫林表示,未来,工商银行将努力保持自身稳健的经营态势,在全面考量股东合理回报、该行自身利润留存及外部资本补充的基础上,科学确定适当的分红比例,不断增强金融服务能力和市场竞争能力,确保股东回报的持续性和增长性。光大银行董事会秘书张旭阳指出,持续做好分红政策的连续性和稳定性。

中国(上海)自贸区研究院(浦东改革与发展研究院)金融研究室主任刘斌指出,长期来看,上市银行分红会出现大行“稳”、中小行“分化”的态势,整体由“拼比例”转向“拼可持续”。国有大行净息差虽承压,但盈利基数大、资本内生能力强,且承担着“类国债”的压舱石角色。监管要求强化了稳定回

报预期,因此30%的分红比例大概率是底线,而非上限。大行更倾向于通过调整负债结构来确保利润,而非压缩分红。中小行在面临资本约束之类的挑战下,城农商行分化显著。资本充足率吃紧的银行,已出现“保不分红”或降低比例的情况,“保资本”优先于“高分红”。未来,中小行的高分红将更依赖如财富管理、投行等轻资本业务的转型,而非单纯的信贷扩张。

瑞丰银行公告显示,现金分红比例主要基于银行业资本密集型的特点及自身处于稳步发展阶段的需要,留存利润将用于充实资本,以支持业务发展和战略落地,维护股东长远利益。郑州银行(002936.SZ)董事会审议通过的利润分配预案显示,拟不进行现金分红,不送红股,不进行资本公积金转增股份。郑州银行在公告中表示,留存未分配利润有利于夯实高质量发展的资金基础,增强风险抵御能力。

报预期,因此30%的分红比例大概率是底线,而非上限。大行更倾向于通过调整负债结构来确保利润,而非压缩分红。中小行在面临资本约束之类的挑战下,城农商行分化显著。资本充足率吃紧的银行,已出现“保不分红”或降低比例的情况,“保资本”优先于“高分红”。未来,中小行的高分红将更依赖如财富管理、投行等轻资本业务的转型,而非单纯的信贷扩张。

瑞丰银行公告显示,现金分红比例主要基于银行业资本密集型的特点及自身处于稳步发展阶段的需要,留存利润将用于充实资本,以支持业务发展和战略落地,维护股东长远利益。郑州银行(002936.SZ)董事会审议通过的利润分配预案显示,拟不进行现金分红,不送红股,不进行资本公积金转增股份。郑州银行在公告中表示,留存未分配利润有利于夯实高质量发展的资金基础,增强风险抵御能力。

报预期,因此30%的分红比例大概率是底线,而非上限。大行更倾向于通过调整负债结构来确保利润,而非压缩分红。中小行在面临资本约束之类的挑战下,城农商行分化显著。资本充足率吃紧的银行,已出现“保不分红”或降低比例的情况,“保资本”优先于“高分红”。未来,中小行的高分红将更依赖如财富管理、投行等轻资本业务的转型,而非单纯的信贷扩张。