



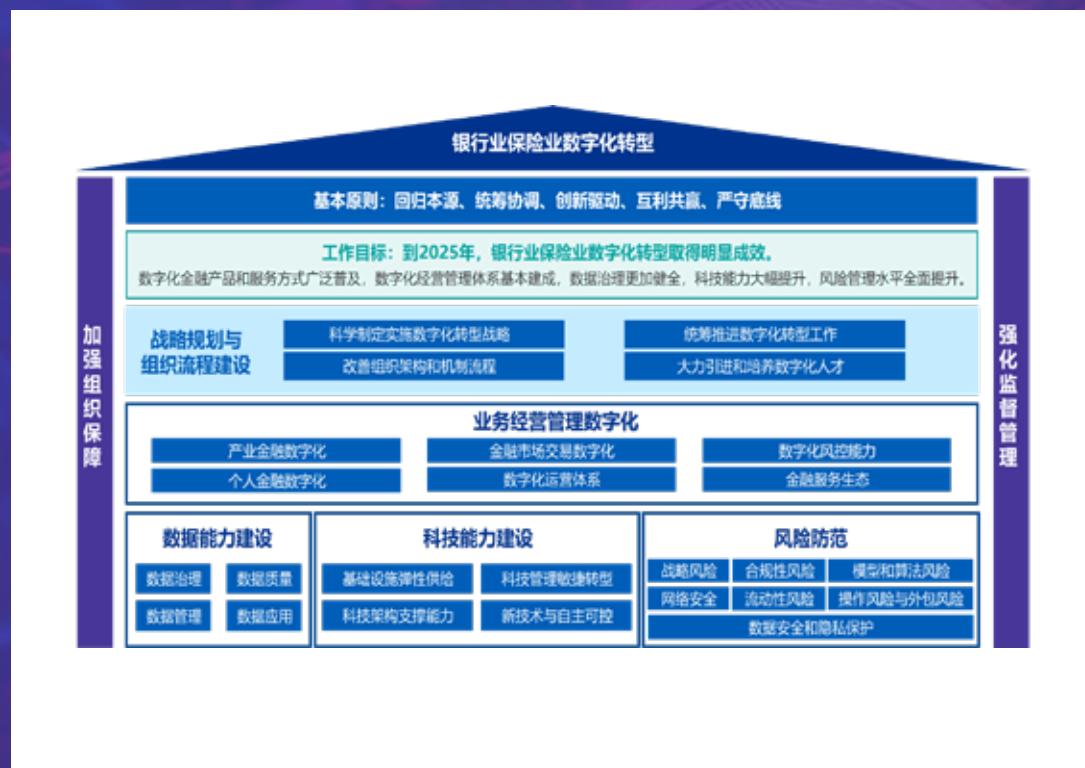
# 构建数字金融 新格局

—《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》与《金融科技发展规划（2022-2025年）》双文解读

2022年3月

在数字中国的国家战略构建进程中，各行各业都在布局自身业务和管理模式的数字化转型。金融业历来是信息化建设起步较早、成熟度较高的代表性行业之一，又在近年来受到互联网、金融科技等后来者的颠覆性冲击，在自身数字化转型上危机感明显。

2022年1月，中国银保监会发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》（以下简称《指导意见》），在坚持回归本源、坚持统筹协调、坚持创新驱动、坚持互利共赢、坚持严守底线的原则下，从战略规划与组织流程建设、业务经营管理数字化、数据能力建设、科技能力建设、风险防范、组织保障和监督管理六个方面提出27条具体措施，旨在进一步引导银行业保险业数字化转型，推动银行业保险业高质量发展，构建适应现代经济发展的数字金融新格局，不断提高金融服务实体经济的能力和水平，有效防范化解金融风险。



中国人民银行近日也印发了《金融科技发展规划（2022-2025年）》（以下简称《发展规划》），与三年前《金融科技发展规划（2019-2021年）》相比，新版《发展规划》提出了从“立柱架梁”到“积厚成势”的发展目标，意义重大，代表着以数字化转型为主线的金融科技发展已经进入新的阶段，管理体系闭环更完整，更注重质量和长期性价值。在新的八项重点任务中，金融科技治理被放在了首位，并且多次重点提到“数据”，强调在保障安全和隐私的前提下推动数据有序共享与综合应用。

数字，已经成为了劳动力、土地、资本、技术以外的第五大生产要素。在《发展规划（2019-2021年）》中，只有9次提到“数字”，但在《发展规划（2022-2025年）》中，有93次提到“数字”，增加了9倍之多。《发展规划（2019-2021年）》的基本原则强调安全和民生，而《发展规划（2022-2025年）》则将“数字驱动”作为原则之首，并将“金融业数字化转型更深化”作为头项发展目标。可见数字产业的地位在未来4年将有极大提高。与上一轮规划相比，本次《发展规划》全面顺应数字经济发展的趋势，重点任务更加明确，关键技术更加前沿，实施方向更加清晰。

作为金融业转型发展的多年参与者，毕马威观察到，从“十三五”中期至今，不论规模和业务侧重，国内金融机构多将数字化转型作为全行战略布局的重中之重。根据多年的行业观察，毕马威总结，国内银行业的数字化转型主要有四类驱动因素。

**业务驱动型：**多见于业务规模较大、管理成熟度较高的中型以上银行，行内各业务板块的转型自驱力较强，“部门

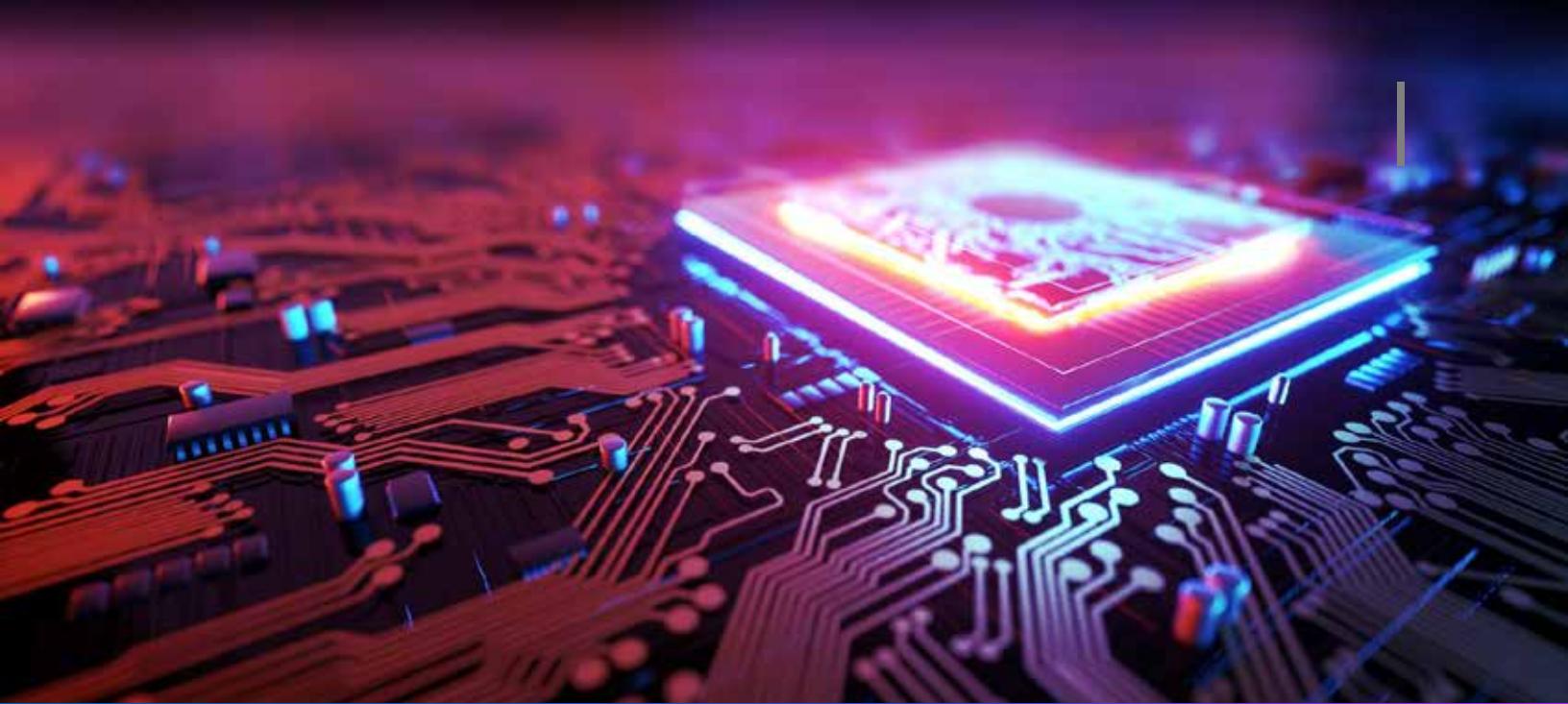
银行”的板块间独立性较明显，各业务从自身角度规划和推进业务数字化步伐。这一模式在业务结合深度和业务价值展现上具有优势，但在全行资源统筹、技术能力共享上面临挑战。

**技术驱动型：**多见于信息化资源和能力具备一定积累，行内科技部门相较于业务部门在转型发展主动性上稍为领先的商业银行。技术牵头、“倒逼”业务，以系统平台和数据能力建设为标志，但在业务接受度和匹配性上，存在有待解决的潜在问题。

**数据驱动型：**多见于业务成熟度一般、技术禀赋和资源也有限的中小银行，以业务数据建模和轻量化的数据智能分析应用为切入点，短平快地实现数据分析对于业务决策的价值，以局部的数据应用撬动全行层面对数字化战略的笃信和长期投入。

**组织驱动型：**以组织和模式转型为数字化建设切入点的银行虽然凤毛麟角，但却抓住了数字化转型的一项重要本质——数字化转型不仅关乎转型的业务和技术内容本身，更意味着行内开展业务和管理活动的思维和行动方式向着数字化方式的转变，而这需要银行在组织、人才和机制等软实力层面的诸多配套。

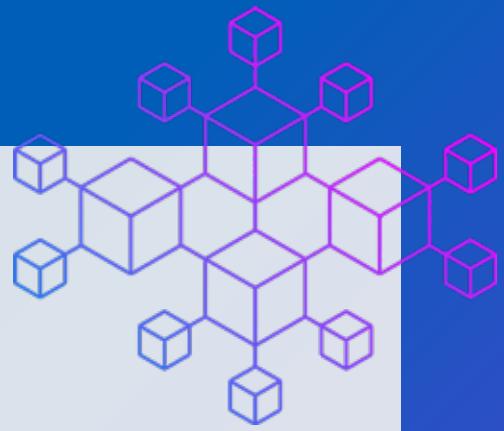
金融机构在自身数字化历程中找准方向、培育能力、可持续地落实数字化建设价值至关重要。毕马威将在下文中基于本次《指导意见》框架指引、新《发展规划》的关键策略，从战略规划与组织建设、业务体系数字化、支撑体系数字化、战略实施保障这四个方面为金融业数字化转型建设进行解析与分享。



## 一、战略规划与组织建设

数字化转型是一项“一把手”工程，需要战略高度和整体视角，应避免“头疼医头、脚疼医脚”盲目、点状应对的现状，将数字化融入企业战略主线，从全局视角统筹推进、打通资源，促进数字化时代的业务增长和能力提升。《指导意见》中指出企业应“科学制定和实施数字化转型战略，将其纳入机构整体战略规划，明确分阶段实施目标，长期投入、持续推进”。在领导层的充分重视和倾力支持下，以客户为中心、以业务为引领、以科技为驱动，制定企业级数字化战略。企业领导层面需要将数字化转型作为企业的重要战略，持续提升中高层管理者前瞻的领导能力与精准的决策能力，并制定战略目标指引下的整体蓝图规划，明确转型策略、转型手段等，为数字化转型指明方向，推动战略高效落地。

《指导意见》中将“改善组织架构和机制流程、大力引进和培养数字化人才”作为数字化转型的重点先行举措。数字化时代的金融机构应建立更灵活的组织架构、培养更与时俱进的人才梯队、打造更开放的企业生态，支撑企业数字化战略的高效落地。



## 数字化组织：

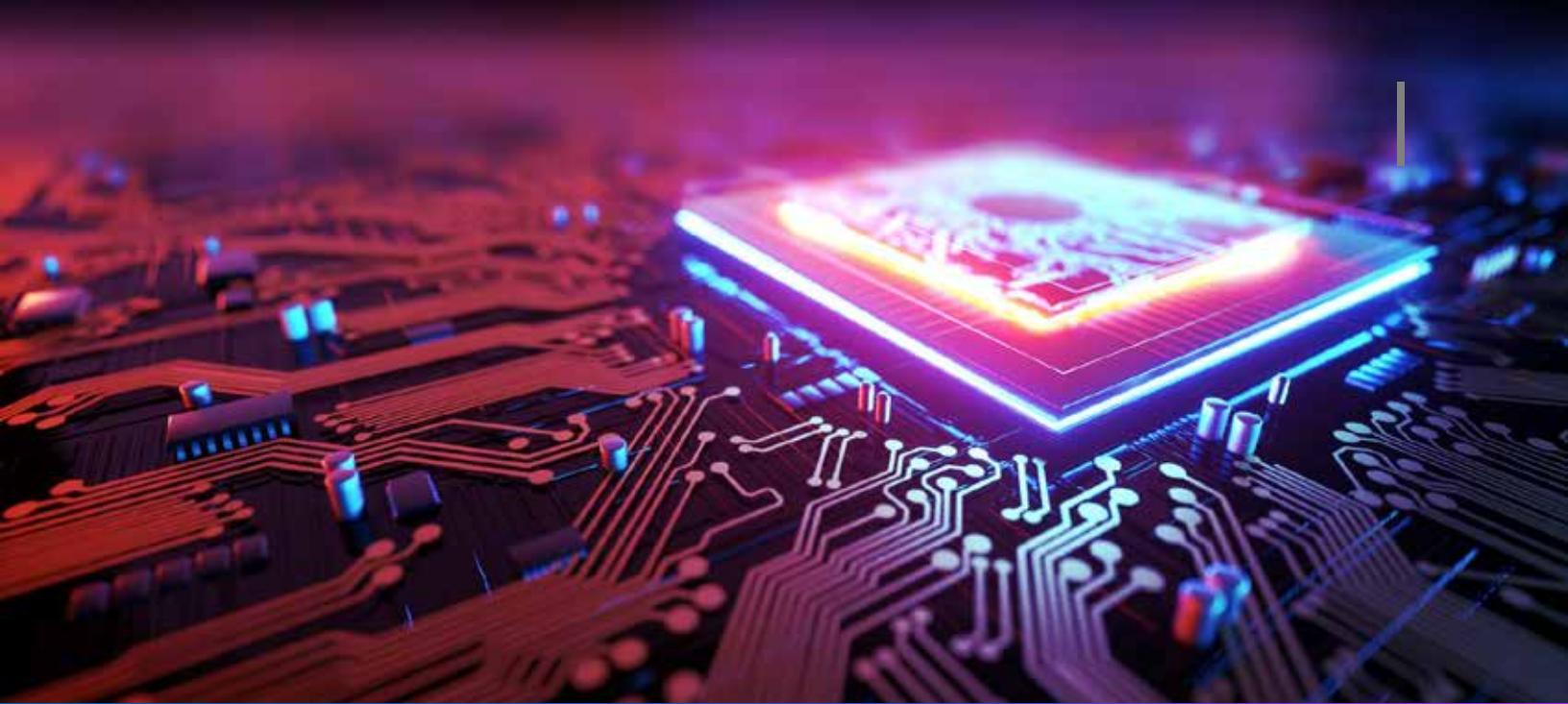
数字化建设不是科技的单兵作战，需要打破业务与科技之间的壁垒，通过组织架构调整、管理流程优化、配套机制完善等，构建业务科技协同机制，推动实现全面的企业级敏捷化转型。由一把手、高层牵头，成立数字化转型办公室、数字银行部等形式的专职部门作为企业级战略协同组织，全面统领数字化转型建设，保障战略落地的效力、效率与效能；构建敏捷转型模式，尤其注重各业务部门之间、业务部门与科技部门之间的协同共建，通过产品经理、IT前置资源等多种角色与职能，提升决策效率、协作质量及资源调配能力，实现产品开发与灵活迭代。

## 数字化人才：

选拔与培养优秀的数字化战略引领、管理与执行人才，作为参谋者，出谋划策；作为监理者，保障质量；作为设计者，迭代调优；作为协调者，统筹推进。建立覆盖全产品线、负责产品全生命周期管理的产品经理团队，对产品的开发实施效果、市场运营成效等方面进行整体把控与负责。打造一支服务全企业的数据专职团队，负责数据治理、数据挖掘分析、数据建模、数智应用等企业级共享数据能力建设，并融入各业务部门充分且高效地实现场景化数据资产应用价值，提升企业整体数据需求实现与自主应用能力。选拔培养“精科技、懂业务”的复合型人才，加大科技团队新鲜血液的补充。持续创新、完善员工数字化赋能工具，形成包括数字化赋能办公、数字化赋能绩效管理、数字化赋能职业发展等方面的全方位、体系化工具箱，为数字化转型人才梯队构建提供技术支持。

## 数字化文化：

对外打响特色、创新的数字化口号，对内进行充分的数字化转型宣贯和培训，结合全面、科学的数字化建设绩效考核指标，从模式、机制与意识形态上层层深入，提升全员内在驱动力，让全员从愿意了解数字化，到积极参与数字化，再到主动为数字化建设做贡献。从中高层管理者入手，为企业培育或引进具有前瞻、敏捷思维的新鲜血液，以具有影响力的关键角色起星星之火燎原之势，化被动为主动，转压力为动力，重塑企业全员数字化思维意识，养成探索创新的数字化思维习惯，在数字化建设过程中坚定信念、契合目标、勇于实践。同时，企业可以设置数字化转型专项激励，配合以新《发展规划》中提出的“创新试错容错机制”、“创新奖励、知识产权激励”、“创新风险补偿机制”等机制，建设敢于突破、不断创新、协作共创的数字化企业文化。

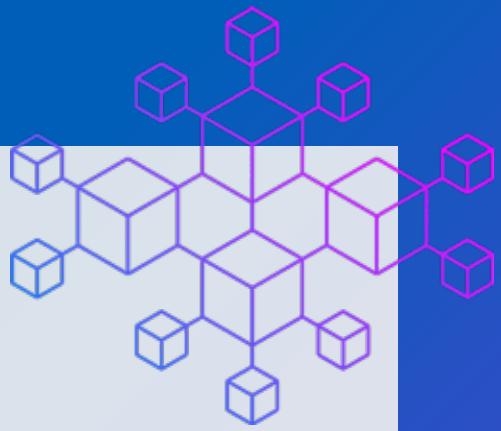


## 二、业务体系数字化

零售、普惠和小微业务是银行业数字化转型的主战场，但对公业务对大多数银行而言是整体业务的压舱石，其数字化智能化步伐自然不能滞后。近年来，国内商业银行的对公业务板块从传统的银企直连、现金管理，向供应链金融、交易银行等新的战略方向转型，而产业互联网平台的建设与运营、围绕核心企业客户的数据分析与洞察等数字化能力是这些对公业务转型方向的重要数字化支撑。本次《指导意见》涵盖了产业金融、个人金融、金融市场交易各业务领域，并强调了金融服务生态构建，以及数字化运营和风控能力的建设，全方位立体式地提出了业务经营管理数字化的建设方向。从业务战略目标与愿景出发，通过数字化手段切入金融业务场景，识别业务机会。以客户为核心，赋能产品创新，建设智能营销与风控能力，实现运营服务数智化，构建安全高效、合作共赢的金融服务生态，高效推动企业价值实现。

### 数字化客户：

以客户深度洞察为核心，以数据分析、AI能力为依托，全维度沉淀客户数据资产，实现全生命周期客户运营。优化客户全生命周期管理机制，多维度提取客户标签，构建立体客户画像，建立分层分群的、完整共享的企业级客户信息体系。基于数据分析，深挖客户数据价值，深入洞察客户的个性化需求，为精准营销和产品升级提供依据与助力。坚持以客户为中心的理念，从产品、渠道、流程、服务、管理等领域，全面重塑线上线下客户旅程，建立动态的客户旅程体验数字闭环监测体系，通过渠道埋点、私域流量、指标设计、归因分析等丰富客户体系，优化公私业务联动，提升客户经营成效。



## 数字化产品：

以产品场景化为切入，打造数字化产品研发与创新能力。将产品管理定义为一个新的管理视角，构建完整的企业级产品目录，搭建产品管理平台。对产品进行参数化、模块化、服务化地研发与管理，形成可共享复用、快速迭代的产品模块，以及灵活组装的产品组合，强化产品全生命周期管理能力，设计多维盈利分析和产品评估模型，实现端到端的产品设计开发与运营管理，并通过对创新产品适当的资源倾斜与流程简化，提升产品服务质量与市场响应的敏捷性。新《发展规划》也从金融科技角度对金融产品与服务提出了趋势发展要点，一方面将“绿色低碳”列为重要基本原则，推动绿色金融创新发展。企业可以通过对接绿色金融服务平台和碳交易平台、探索创新货币政策工具的应用、与绿色新能源汽车企业联手推出绿色金融产品、发放电子或环保材料的借记卡和信用卡等创新举措，将绿色金融理念融入到日常业务中，共建绿色金融生态体系等。另一方面，《发展规划》推动强化金融无障碍服务水平，聚焦老年、残障、少数民族等人群日常生活中的高频金融场景，因人而异打造不同的无障碍移动金融产品与服务，降低智能设备使用门槛，延伸金融服务触角，拓展金融产品内涵。

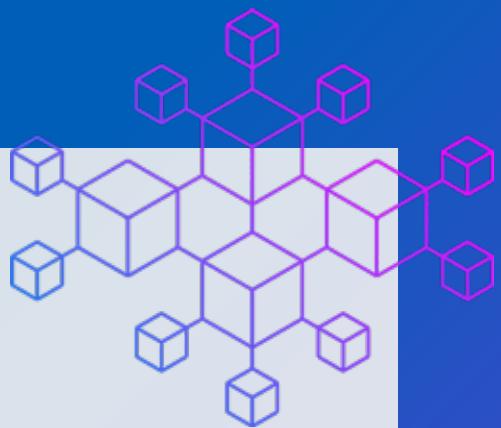
## 数字化运营：

以降本增效为驱动，通过数字化技术实现企业运营管理指标化、数据透明化、过程可视化、行动敏捷化、价值最大化。搭建运营数据集市，以应用场景为导向，建设运营指标标签，搭建运营数据分析体系；打通运营业务流程，实现线上线下流程的衔接，构建全渠道、场景化、精细化的客群运营体系；基于集约化的企业共享运营模式，提升内部管控和市场响应效率；打造数字化运营管理和经营分析平台，给予企业各层级管理人员、业务人员、产品经理、客户经理等各类角色在日常工作、决策分析、经营管理等提供赋能。

## 数字化营销：

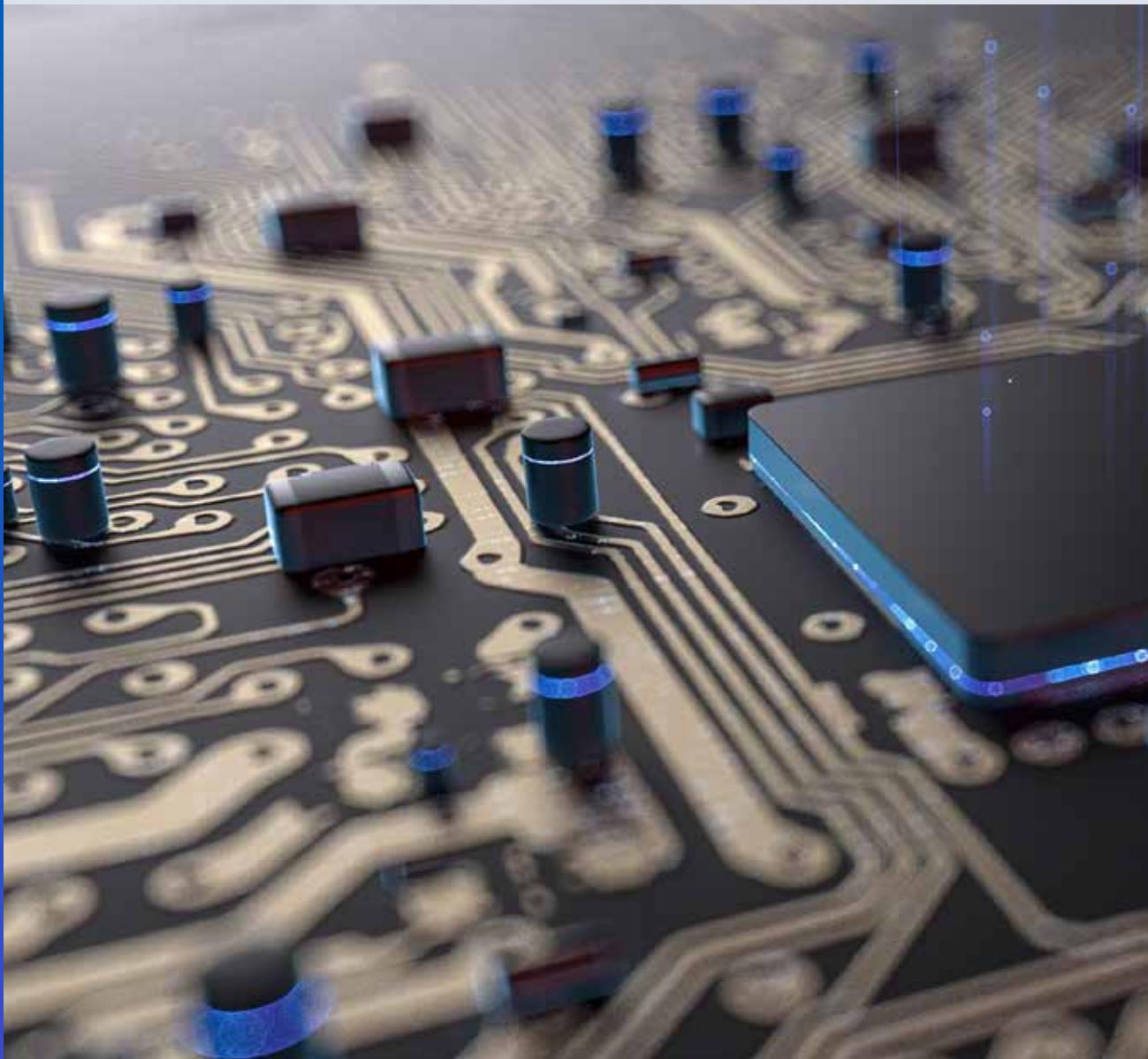
以目标客户为导向，全面提升营销能力与营销效率，聚焦高频场景，实现全渠道、全时段的客户触达与智能营销。搭建全生命周期营销体系及契合客户特性和需求的会员权益体系，深耕线上私域流量价值与打造线下爆款营销活动相结合，实现数字化营销流程闭环管理。加强营销数据挖掘与商机识别能力，建立营销活动库、商机库、工具库体系，通过营销决策工具平台支撑不同业务场景下的客户联动营销，搭建统一的营销决策体系，覆盖全量数据、全量标签类型客群与全量渠道，实现自动化营销触达与特定客群营销活动灵活配置，打造企业级“营销大脑”。

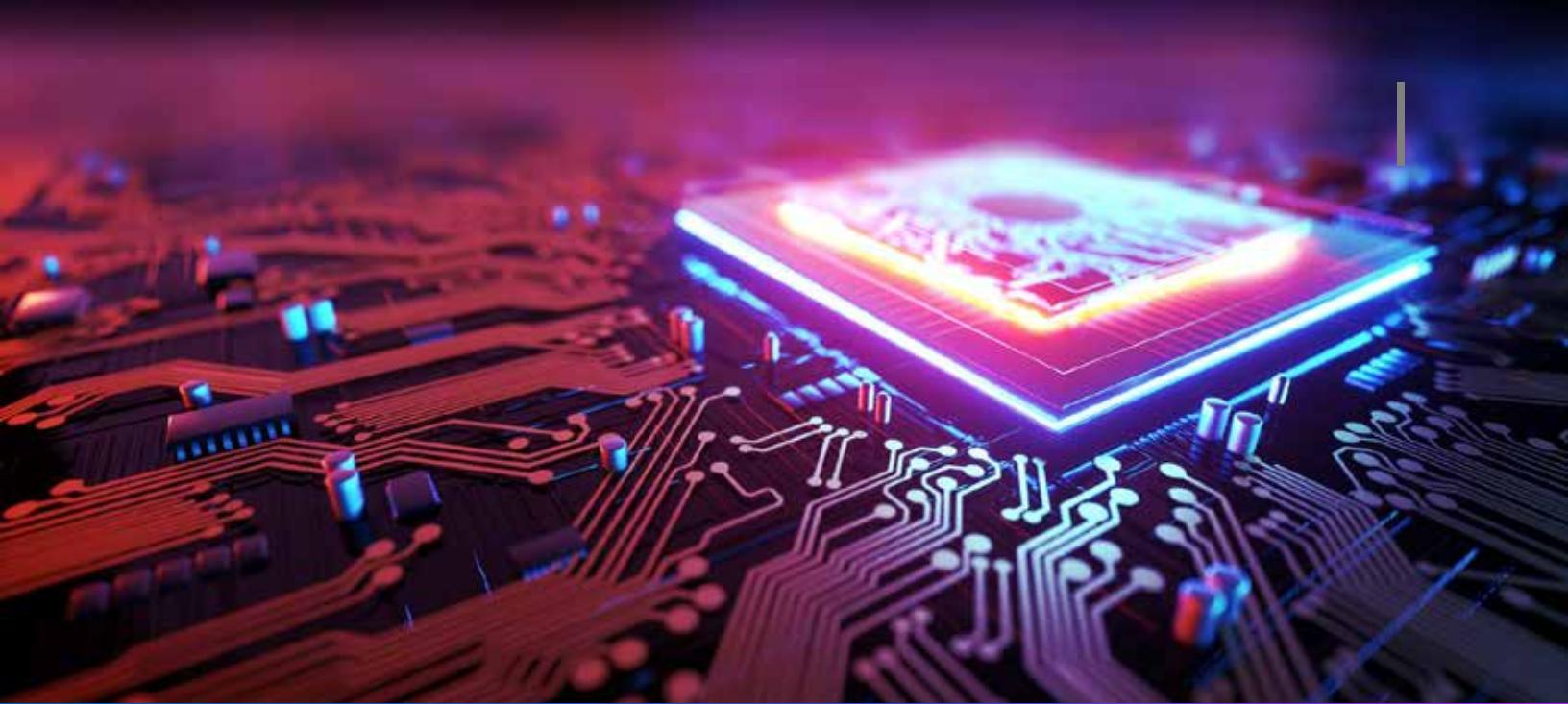




## 数字化风控：

以智慧风控为目标，打造更为体系化、规范化的智能风控体系，实现“发展转型”与“风险控制”的动态平衡。在监管政策与行业趋势指引下，金融机构应提升自主风控能力，在授信审查、风险控制、贷款发放、支付管理和贷后管理等关键环节强化对风险的识别、化解、修复和处置能力。运用金融科技赋能，打造智能风控平台，优化风控模型，标准化审批逻辑，精细化贷后管理，增强系统刚性控制，升级人机结合决策模式，构建一目了然、可视易解的企业级风险视图，不断完善客户风险探测，精准定位高风险客群，提高风险管控的全面性、实时性、精准性。





### 三、支撑体系数字化

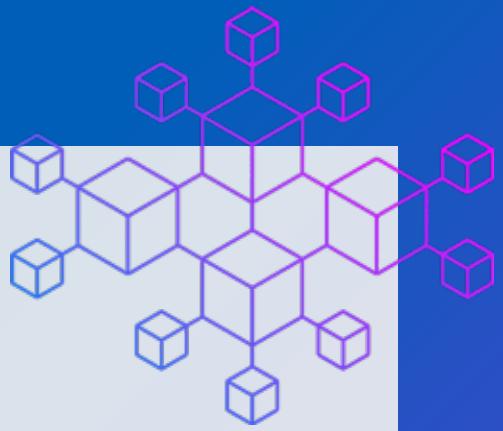
以业务为引领，数据、科技、风险防范三大能力建设是数字化转型的重要基石，全方位、全流程覆盖客户旅程、业务发展、经营管理各领域。

#### 数据能力建设：

《指导意见》和《发展规划》都强调了“数据”在数字化建设与金融科技发展中的重要作用。《发展规划》中提出要“充分释放数据要素潜能”，对数据的规划要有“企业级”的高级别定位。企业亟需加强数据能力建设，搭建数据治理体系，通过数据资产盘点、数据标准制定与落地、数据质量管理等能力构建，为数据应用夯实基础，以保障数据服务体系的丰富性、有效性、易用性。引入数据智能前瞻应用，运用多样的金融科技手段，建立《发展规划》中提出的“面向用户、面向场景的大数据知识图谱和综合分析能力”，提升服务前端业务各类场景的智能化风控、营销以及运营能力，优化企业内部经营决策与管理能力，通过“数据+技术”双轮驱动金融创新发展，提升数字化建设水平。

#### 科技能力建设：

金融科技向信创过渡、“元宇宙”等技术新概念的提出与落地，为金融业发展带来更多可能，同时也向金融机构不断强化、优化自身技术能力、抓住发展新机遇、应对市场新挑战提出了更高的要求。搭建符合自身发展条件的金融云，在充分考虑金融机构对信息安全、监管合规、数据隔离和中立性等要求的情况下，利用其快速交付、高扩展性、低运维成本等特性，为企业处理突发业务需求、部署业务快速上线、实现业务创新改革提供有力支持。加速企业架构向平台化、服务化、分布式转型，打造弹性灵活、可敏捷迭代的技术底座，提高响应突发性、高并发访问需求的能力。



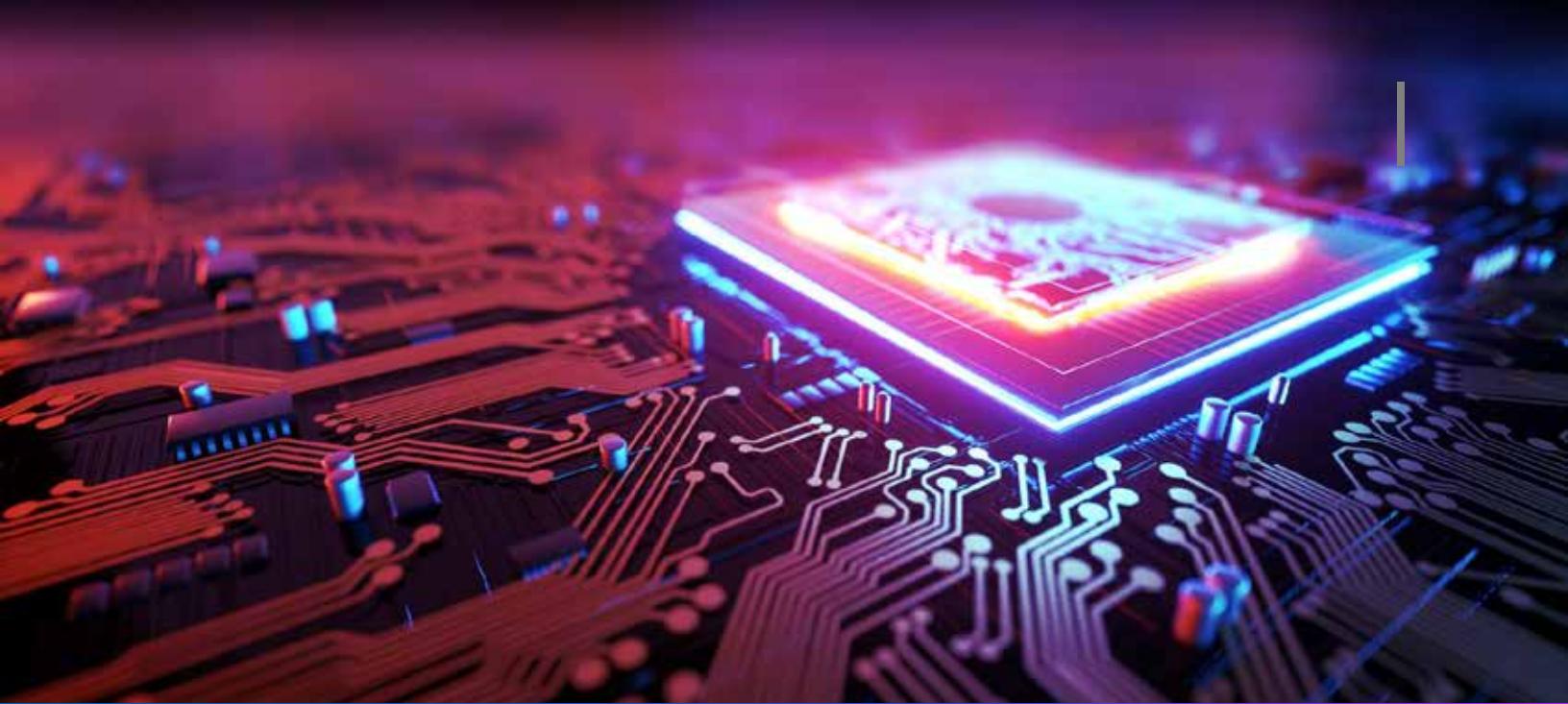
## 风险防范能力建设：

新技术的广泛应用与传播是双刃剑，其中隐匿的风险也更为隐蔽且传播性更强，为平衡金融稳定与创新发展，监管部门对金融科技的稳定性、安全性与合规性提出更严格的要求。随着数字与金融的深度融合，未来的金融监管将遵循“穿透式”监管理念、“实质重于形式”原则，朝着更加精准、深入的方向发展。《发展规划》提出将“加快监管科技全方位应用，加强数字化监管能力建设，筑牢金融与科技风险防火墙，强化金融科技创新行为监管”，推动企业不断完善风险管理流程机制，从“人防”向“技防”“智控”转变。建设智慧合规平台，构建智能合规识别与监控体系，有效帮助企业预防、监测合规风险。利用大数据和数据挖掘算法防范流动性风险，充分发挥自动评估、自动修复、自动改进的功能，为计量模型正确计算提供数据保障。建设完善信息安全管理体系与技术体系，做好防攻击、防病毒、防篡改的安全措施，确保企业内外提供高安全等级的服务。此外，金融与科技的深度融合也产生了侵犯隐私、技术排斥、算法歧视、数字鸿沟等诸多伦理问题，数据安全逐渐成为隐忧。新《发展规划》第一次提出“加强金融科技伦理建设”的任务，督促企业履行科技伦理管理主体责任，建立伦理审查、信息披露等常态化工作机制。

## 科技精益运营服务机制：

《指导意见》特别指出“建立创新孵化机制，加强新产品、新业务、新模式研发，完善创新激励机制”并“鼓励科技领先的银行保险机构向金融同业输出金融产品与服务”。其旨在指导金融机构构建金融技术创新机制，并通过市场化运作激发科技创新活力、构筑自主可控合力，探索一条领先的、适用的、灵活的、特色的金融科技创新型发展路径与机制。本质上，创新机制的内核需重新审视“科技”的业务价值属性，着重调整科技的业务服务本性定位与管理视角，构建互联网思维下的新型科技管理思想与竞争生存格局。明确客户服务范围与价值定位，探索服务型科技能力导向型服务目录，凸显科技价值属性，体现完整科技能力视图，对业务服务进行合理分类与分级，清晰阐述各类服务的战略意义定位，与服务资源投入配置紧密链接。同时，建立科技投入的价值评估模型与机制，围绕科技成本归集、成本核算、成本分摊与成本投入评价等内容形成科技透明化和精益化管控体系，为创新技术产品孵化、科技资源壮大发展及潜在的市场化赋能前景提供管理决策支撑。





## 四、战略实施保障

统筹保障措施是数字化转型成功落地的关键，从组织、制度、资源三个方面着手，全面提升数字化战略规划落地所具备的决策能力、推进能力、统筹能力及调整能力。

以“组织先行”为前提，构建数字化转型协同组织。金融机构领导层应对数字化转型予以足够重视及深度参与，加强组织机制转型、战略任务分解、资源协调统筹、成效及时监督，实现数字化转型工作在企业级各层面的高效协同。

以“机制驱动”为准则，完善数字化转型制度保障。为保证数字化转型战略规划能够有效落地，应加强项目群管理机制、任务实施考核评估机制、创新孵化容错机制、专业人才序列激励机制、跨部门领域敏捷协同机制，强化战略各级任务总体管理、进度管理、质量管理、需求管理、沟通管理、评估管理等，从内驱源头加强全员数字化转型建设的信心与决心，精益化数字化战略的落地管理。

以“资源统筹”为原则，保证数字化转型资源的合理分配与高效供给。在人财物资源保障上，对于重点建设项目、创新业务研发、先进技术探索、关键人才梯队等方面给予一定的激励倾斜，将数字化建设理念深入各部门，提高业务参与积极性，优化科技组织形态，培育或引进具有影响力的关键人才，优选并攻坚具有标杆意义的速赢项目，以点带面从局部领域先行先试向各领域百花齐放稳步发展。

以数字化转型为主线，以业务体系为导向，以金融科技为驱动，以风险防范为准绳，从组织、机制、资源全方位保障战略规划到实施落地，2025年实现银行业保险业高质量发展与数字金融新格局积跬步，至千里。

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：  
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2022 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）相  
关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

二零二二年三月