

# “数字工行”之舞

科技创新已成为引领经济金融变革的主导性力量，数字化转型是工行近年来一直发力的方向。

文 | 赵诺

在《关于进一步优化落实新冠肺炎疫情防控措施的通知》落地后，提振经济成为年关政策的发力点，数据和数字化是其中的关键词。

2022年12月14日晚，新华社发布消息，中共中央、国务院印发《扩大内需战略规划纲要（2022—2035年）》。这是党的二十大之后第一份国家级战略规划纲要，其中提到，加快传统线下业态数字化改造和转型升级，加快推动数字产业化和产业数字化。

12月15日至16日，中央经济工作会议在北京举行。会议分析了经济形势并部署了2023年经济工作，明确指出，要大力发展数字经济，数字经济是现代化经济体系建设的重要支撑，对于培育高质量发展新动能、提升国家综合实力具有重要且深远的意义。

12月19日对外公布的中共中央、国务院《关于构建数据基础制度 更好发挥数据要素作用的意见》强调，数据基础制度建设事关国家发展和安全大局。

金融机构已经行动起来。中国工商银行（以

下简称“工行”）在数字化转型方面，正在走出一条有自身特色的发展道路，随着2022年加快建设“数字工行”，这艘超级金融航母正开启重塑和重构，“大象之舞”再启篇章。

## 步入数字化 2.0 阶段

2022年11月18日，工行以“发现，你的财富之美”为主题，发布手机银行8.0版本。该版本首创“发现”页签，依托用户画像、行为偏好等6个维度的大数据，发现每一位用户的潜在需求，实现“千人千面”与个性定制。

目前，工行超5亿的手机银行客户占其个人用户总数的约70%，近1.7亿的月活用户，月动户率达到34%。从用户量、月活用户数据来看，工行均位居手机银行第一。

这离不开金融科技的支持。其年报显示，2021年全年，工行金融科技投入259.87亿元，在国有六大行中投入资金最多，较2019年新增接近百亿元，占营业收入的比重则提升至2.76%；2021年年末金融科技人员3.5万人，占

全行员工的 8.1%。

“数字工行”建设是工行在 2022 年的重中之重。工行副行长张文武表示，2022 年进一步按照“十四五”规划纲要明确提出的“加快数字化发展，建设数字中国”目标，把数字化转型作为引领改革创新的“总抓手”。

工行 2022 年半年报提到，上半年数字化交易额为 339.42 万亿元，数字化业务占比 98.85%。截至 2022 年 6 月末，工行新增和累计专利授权数均居国内银行业首位，专利授权已累计超 1300 项。

在 2022 年 9 月初举行的 2022 中国银行业数字化转型峰会上，工行首席技术官吕仲涛表示，银行业的数字化转型不是从零开始，目前大型银行数字化发展整体上已走过“数字技术反映现实世界”的“数字化 1.0”阶段，现已迈入“数字技术改变现实世界”的“数字化 2.0”新阶段。

2022 年 10 月 28 日，工行披露前三季度业绩：实现营业收入 6511.2 亿元，同比增长 1.12%，归母净利润为 2658.2 亿元，同比增长 5.56%。

有金融分析师指出，虽然工行在国有六大行中规模稳居第一位，但是银行板块不容乐观，工行的业务或已触及天花板，如果不尽快找到新的业务增长点，随着增速逐步放缓，“宇宙行”的名号易主也未可知。

### 政务、产业、消费三端联动

在 2022 年 12 月中旬举办的 2023 第十届中国农村金融科技论坛年会上，全国政协委员、原中国保监会副主席周延礼表示，金融科技是数字经济发展的核心要素，头部金融机构尤其是系统性金融机构和金融科技平台，在金融体系当中的地位十分重要。未来要把大型金融机构、

互联网金融平台的有序健康可持续发展放在更加突出的位置，以大型机构的金融科技创新赋能中小金融机构。

数字化转型是工行近年来发力的方向。

自 20 世纪 90 年代起，工行就在从“银行信息化”到“信息化银行”的数字化 1.0 时代中引领国内银行业。2011 年推出的“工行移动银行”，涵盖了短信手机银行、网络通信协议（WAP）手机银行、苹果 / 安卓手机银行、iPad 个人网银等一系列产品，成为国内首家全面整合并推出整体移动金融服务的商业银行。

2014 年后，工行开始从工具向平台发展的数字化转型尝试，发布了互联网金融平台“e-ICBC”。2015 年 3 月，工行宣布主要三大平台（融 e 行手机银行平台、融 e 购电商平台和融 e 联即时通信平台）和三大产品线（支付、融资和投资理财），涵盖工银 e 支付、网贷通、工银 e 缴费等一系列互联网金融产品。

2015 年 9 月，工行在合肥的网络融资中心正式挂牌成立，开启“e-ICBC” 2.0 版，覆盖和贯通金融服务、电子商务、社交生活的互联网金融整体架构。2017 年 8 月，工行在原电子银行部基础上组建网络金融部，加快推动互联网金融“e-ICBC” 2.0 向“e-ICBC” 3.0 智慧银行战略升级。e-ICBC 3.0 版是建立在大数据、人工智能、云计算等新兴金融科技创新与应用基础上的新型智慧银行，阶段性成果是 2019 年 11 月正式发布的智慧银行生态系统 ECOS。其中，“E”是 Enterprise-level，代表“企业级”；“C”是 Customer-centred，代表“以用户为中心”；“O”是 Open，代表“开放融合”；“S”是 Smart，代表“智慧智能”。

与此同时，工行组织架构不断优化调整，构建“一部（金融科技部）、三中心（软件开

如果不尽快找到新的业务增长点，随着增速逐步放缓，“宇宙行”的名号易主也未可知。

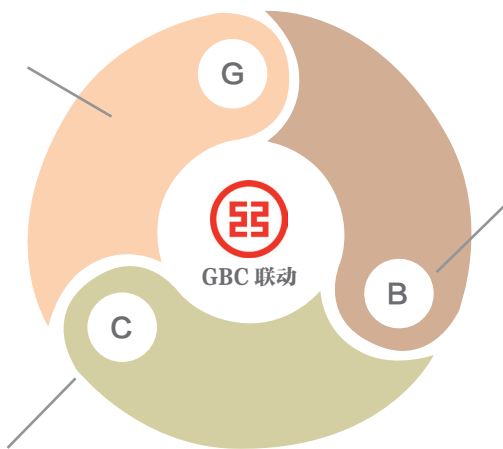
## 工商银行 GBC 场景互联

### 深化政务数字化建设

- “工银聚富通”：对接平台近 200 个，服务 G 端政务平台 73 个
- 政务数据合作：29 个省区市合作、300 多个政务场景
- “网点+”政务特色场景：3020 家
- 业务带动：G 端拓户 1 万~2 万户、增存 1200 亿元

### 推进个人线上服务升级

- 消费互联网：积极探索跨境电商业务，服务 C 端用户 1960 万户
- 云上工行：推动手机银行升级，为 4.69 亿用户提供丰富的线上服务
- 智慧营销：智慧大脑与工银 e 服务、工小智、云工作室等渠道对接，提供 1000 万余种智能服务方案
- 客群专区：“实体+电子”社保卡发卡
- 业务带动：C 端获客活客 5200 万人、代发资金 1.7 万亿元



### 助力产业互联网转型

- 全产业链服务：现代农业、先进制造业、现代服务业等重点行业
- “金融+行业”云服务生态圈：围绕医疗、教育、出行等民生热点领域，对外输出 2600 余类金融产品和服务
- API 开放平台：比如，“工银 e 企付”，嵌入对公支付结算产品和供应链核心企业平台业务场景
- 对公渠道：上线 7 项云产品和“工银 e 社保”小程序
- 业务带动：B 端拓户 29 万户、增存 2900 亿元

> 信息来源：根据公开资料整理

发中心、数据中心、业务研发中心)、一公司(工银科技)、一研究院(金融研究院)”的金融科技新布局。

2021 年 6 月，工行发布“e-ICBC”4.0 生态银行。工行在 2022 年半年报中提到，全面深化“e-ICBC”4.0 规划实施，加强自有平台创新、开放银行合作、数字化运营和管理，赋能全行数字化转型与经济社会数字化发展。

2021 年，工行还整合金融科技发展委员会和网络金融推进委员会有关职能，成立由行长任主任委员的金融科技与数字化发展委员会，推动数字化转型驶入快车道，同时还制定了《中国工商银行金融科技发展规划（2021—2023 年）》，以“敏捷、智慧、生态、数字、

安全”五位一体的新发展理念引领银行数字基因变革。

2022 年，工行推出了“数字工行(D-ICBC)”集团品牌，D 代表“数字生态、数字资产、数字技术、数字基建、数字基因”五个新发展战略维度，加快构建金融与产业、政府、社会、民生紧密融合的“数字共同体”。

构建“政务(G, Government)、产业(B, Business)、消费(C, Consumer)”的数字金融生态圈成为工行数字化转型的重点。在 G 端，积极参与了全国各地数据要素市场建设，深化行内数据与教育、交通、旅游等行业数据的融合应用，已与全国 29 个省市开展政务数据合作；在 B 端，从实体经济需要出发，建设智慧产业

生态，针对对公用户数字化转型需求规划设计综合服务方案；在 C 端，在业内率先推出“云工行”非接触服务，将便捷高效的线上线下一体化服务快速下沉，在同业率先完成互联网适老化与无障碍改造。

数据显示，通过 GBC 联动，工行重点场景建设成效显著，2021 年实现 G 端拓户 1.2 万户，B 端拓户 29 万户，C 端获客活客 5200 万人。三端联动的数字共同体浮出水面，成为“数字工行”最鲜明的注脚。

目前，工行已经构建了 ABCDI（人工智能、区块链、云计算、大数据、物联网）、5G 等方面新技术创新平台，其中多是自主研发，大幅提升了科技敏捷和迭代创新能力。

国信证券研报认为，工行在持续开展自身金融科技创新的同时，开创了一条更加符合银行业经营实际和未来发展的数字化转型路径，并面向同业推广输出，有利于带动银行业整体数字化转型进程。

## 押注人才与创新

在数字化转型进入深水区后，工行也在加大对金融科技人才贡献度的押注。2022 年 9 月 8 日，工行开放了七类校园招聘岗位。其中，专业英才主要为新兴业务、重点业务及综合保障类岗位提供专业人才储备。科技菁英是工行本次秋招重点招募的对象，对应岗位又被细分为信息安全岗、大数据应用岗与技术研发岗，工作内容涉及大数据、人工智能、区块链等新技术前瞻性研究，数字化转型业务场景创新，大数据分析、云网络等。

根据公告，工行总行管理培训生，入职后先在境内分支机构进行为期一年的“科技+业务”轮岗锻炼。目前，工行总分行新招聘的人

员中，具有理工及 IT 专业背景人员的占比达到 40%，在人才运用方面，工行建立了“科技培养—业务使用”的人才“蓄水池”机制，鼓励支持科技人才到业务条线去任职，目前全行超过 40% 的一级（直属）分行班子中，配备了具有科技背景的领导干部。

“不管是传统金融机构，还是创新型金融机构，对科技人才，特别是既懂技术又懂金融业务的人才需求都比较大。”零壹研究院院长于百程表示，金融机构要想吸引和留住科技人才，需要在文化、管理制度和激励制度等多方面作出改变，以更好发挥出科技人才的创造性。

科技创新已成为引领经济金融变革的主导性力量，工行董事长陈四清认为：“金融科技不是‘独角兽’的专利，传统银行一定会在科技领域打一个大的翻身仗。”

结合实践，工行首席技术官吕仲涛就银行业数字化转型提出三点建议。一是以体制机制为着力点，做好数字化变革。在科技外向型的发展趋势下，商业银行要持续加大金融科技改革创新力度，以组织架构及体制机制的优势为数字化转型提供坚实的保障，通过意识变革促使数字化思维在全行上下生根发芽。二是加强技术革新，赋能数字化转型。要全面推进新技术的创新和应用，积极推进技术与场景的紧密契合，充分发挥数字技术在金融业务新业态、提升用户体验、敏捷灵活创新等方面的支撑作用。三是聚焦业务生态，构建开放融合的数字共同体。中国线上经济全球领先，在疫情中发挥了积极作用。商业银行要乘势而上，积极推动构建金融服务生态圈，打造跨境融合的生态体系，建立更加开放融合的数字共同体，塑造新的竞争优势。□

“金融科技不是‘独角兽’的专利，传统银行一定会在科技领域打一个大的翻身仗。”