

# 交行招行齐变阵 打造“大中台”向数据要产能

## 除了流程和架构再造,近年来商业银行还在持续加大金融科技投入,以求更快转型

证券时报记者 马传茂

从组织架构调整出发,技术部门正从后台走向前、中台并赋能银行业务发展。

证券时报记者获悉,交通银行信息技术架构近期迎来变阵,总体思路是将组织架构从此前的“一部、五中心”调整为“一部、四中心、一公司、一研究院”。

无独有偶,招行也在去年底完成了一次信息技术架构上的大型变革,通过建设系统中台、数据中台、业务中台强化中台职能,让技术、业务可以最大化地衔接。

记者从相关渠道了解到,某国有大行副行长在年初工作会上直言:未来两三年是银行金融科技创新的窗口期,抓不住就可能被边缘化。”

### 交行招行齐变阵

在这之前,交行的信息技术架构为“一部、五中心”,涵盖信息技术管理部、数据中心、测试中心,以及北京、上海、深圳三地软件开发中心。

此番变阵后,交行将信息技术管理部更名为金融科技部,负责全集团信息技术各项工作的统筹规划与管理。同时,保留数据中心、测试中心,总体职能不变,但强化前者生产安全首要职责,后者要实施转型,逐步增加用户测试等职能;三地软件开发中心则整合为一个软件开发中心。

此外,交行将预算财务部下的数据与信息管理中心独立出来,划入金融科技部成为数据管理和应用中心。

同时,该行将成立交银金融科技子公司,设立金融科技研究院。前者负责市场急需、客户急用的应用型产品开发,同时探索建立金融科技高端人才市场化用人机制和向外部机构输出金融科技;后者作为全集团的创新实践基地,承担基础性、前沿性技术及

产品研发。

由此,交行金融科技板块形成“一部、四中心、一公司、一研究院”的新架构体系。

而在总行层面,交行还成立了金融科技委员会,负责制定全行金融科技的发展战略、总体目标、基本策略,是金融科技的决策机构,下设金融科技发展规划办公室、新机房建设办公室。

据记者了解,交行还将建立技术研发与业务价值创造的联动考核机制,从而让技术人员能听到前台的“哨烟”,体会到前台的“紧迫感”。

我们希望协同好科技与业务的关系,平衡好安全与发展的关系,打造强有力的技术中台,提升科技赋能质效水平,为集团发展提供引擎动力和技术支撑。”交行方面称。

值得注意的是,招行也在去年底的改革中成立“金融科技办公室”,由总行战略规划与执行部改组而来,定位于全行金融科技的统筹管理与推动部门。

该行信息技术架构则由“一部三中心”变为“一部六中心”,即部门信息技术部、测试中心、数据中心均保留,原研发中心撤销,新设零售应用研发中心、批发应用研发中心、基础设施研发中心、数据资产与平台研发中心。

### 调整背后之中台思维

组织架构变阵,是为通过理顺机制,适应金融科技发展要求。”交行方面表示。

金融科技发展的新形势,给银行数字化转型带来一些新的挑战。一方面,商业银行在金融科技战略方面跳出抽象的概念描述,开始从科技与业务融合、模式变革、架构重塑等方面提出细化的执行目标;另一方面,目前银行业数字化转型比拼的不是谁的技术更先进,而是先进技术能否迅速转化为市场叫好又叫座的产品和服务。

这就要求我们重新思考一个问题,这就是技术部门在银行中的定位,应该是后台支撑还是中台赋能?”某大行高管在该行年初工作会上表示。

在他看来,传统的前中后台定位难以做到科技引领,因为远离市场客户的后台部门没有能力准确洞察客户需求,缺少技术背景的后台部门没有能力研发应用新技术。

要让技术部门从后台走向前、中台并赋能业务发展,前台创造价值、中台统筹管理、后台提升效能。”前述大行高管称。

与交行打造强有力的技术中台”目标相比,招行信息技术架构改革中的“中台”概念似乎更为宽泛。

招行行长田惠宇在年报致辞中提及,该行将通过三方面举措提升中台能力,除了建设架构开放、敏捷迭代的系统中台,



彭春霞/制图

以及建设数据中台,完善大数据治理体系外,还将建设业务中台,打造强大的“总参谋部”,向市场赋能,为一线减负。

从2018年底开始被广泛讨论的“中台”概念,从互联网行业传导至金融业,并在招行、交行等银行先后落地,或许代表着银行数字化转型的一个新方向。

一位大型城商行高管认为,以往“流程银行”模式下的中台更多地是业务流程中的中间环节,角色定位明显,但也缺乏敏捷反应能力,而互联网的中台可以是技术平台、业务平台甚至组织机构,它既可以在前台、后台之间找到平衡,还可以帮助企业将核心能力产品化、业务化。”

当然,这样一个好的理念要用在银行身上,绝不只是系统层面的建设,更多的还是要组织架构的同步调整,不然方向很容易走偏,招行、交行都是这么操作的。”前述高管认为。

### 提升数据资产ROA

除强调中台职能,让技术、业务、产品可以最大化地衔接之外,两家银行此番架构调整的共同选择还在于,将数据

治理提到关键位置。

其中,交行在金融科技板块成立的数据管理和应用中心,即由预算财务部的数据与信息管理中心改组而来,负责全行数据标准、数据模型、数据资产等体系建设和大数据分析与应用等。

招行则将原战略规划与执行部的数据与应用团队及相关职责调整至信息技术部,设立数据资产及平台研发中心。

田惠宇在年报行长致辞中表示,建设数据中台,将数据作为核心资产,打通内外部数据,完善大数据治理体系。”

相同选择的背后,凸显银行业对数据资产的重视。恰如一位股份制银行信息技术部负责人在接受记者采访时所言:行业愈发注意到,数据资产同样能创造收益,而所谓数据治理,结果就是要提高数据资产的ROA(资产回报率)。”

强化数据治理的前提,是理清数据治理的内部权责划分。不少银行在这方面都相对混乱,IT、法务合规、数据治理等部门责任存在重叠,业务部门调取、使用相关数据时权限也不清晰,统一一个数据出口甚至打造一个数据中台很有必要。”一位城商行信息科技部总经理表示。

据记者了解,交行将通过多方面举措,充分释放数据价值。除加强数据治理顶层设计、统一数据标准外,该行还将按照标准整合内外数据,既要实现集团内数据合规共享,也要充分拓展外部数据源。

此外,交行还将探索在各业务部门增设专职数据岗位,对接新设的数据管理和应用中心,负责业务部门数据需求和数据应用、数据分析等工作。

### 持续加大科技投入

信息技术架构调整的重要基础,是众多商业银行一致选择加大科技投入的原因之一。

记者获悉,某国有大行副行长在年初工作会上直言:“未来两三年是银行金融科技创新的窗口期,抓不住就可能被边缘化。”

早在2018年,交行就将“科技赋能”、“人才引擎”提升到全行战略高度,科技赋能也成为交行深改重点推进的三大重点改革之一。

去年,交行启动“金融科技万人计划”、“FinTech管培生工程、存量人才赋能转型”三大工程,为创新发展储备强大的科技生产力。在科技投入方面,交行董事长任德奇也提到,全行科技应用投入要从目前在营业支出中占比5%左右提升到10%,金融科技人才占比也从目前的5%左右提升到10%以上。

招行更是如此,基于金融科技银行的定位,近年该行科技投入持续加大。2019年,招行科技投入达93.6亿元,同比增长44%,占全行营业收入的3.72%,同比提高近1个百分点。

此前,该行还在最新修订的公司章程中明确,金融科技投入在上年营收的占比不低于3.5%,引发同业高度关注。

此外,3月18日招行又审议通过一项董事会议案:自2020年起,将金融科技投入基金预算比例从上年度营收的1%提升至1.5%。这也是该行第二次上调金融科技投入基金预算。以2019年营收测算,招行今年金融科技投入基金预算将超过40亿元。持续推进金融科技转型、加大科技投入的重要成果之一,是该行“招商银行”和“掌上生活”两大APP月活跃用户(MAU)的强势增长。



# 汇付天下交易量突破2万亿解析:数字化转型显成效 “支付+SaaS”成新动能

3月25日晚间,汇付天下有限公司(806.HK,以下简称“汇付天下”)发布2019全年业绩报告。2019年,汇付天下完成支付交易量2.19万亿元,同比增长21%;实现营业收入36.8亿元,同比增长13%;净利润2.43亿元,同比增长39%;经调整净利润3.03亿元,同比增长15%。

在支付行业过去一年持续合规化、严监管态势下,汇付天下全年支付交易量突破2万亿关口,实现2.19万亿元,同比增长21%。2018年起,汇付天下全方位推进其数字化解决方案服务商的新定位,历时近两年,转型成效初显:从年报披露的成绩单看,多个创新项目落地,传统综合收单、行业支付解决方案业务夯实基础,支付+SaaS新业务、跨境及国际业务高速发展,业绩持续快速增长。

面向2020年,汇付天下全力加码数字化转型,试图从技术、业务流程、数据三个层面来实现整合打通,为各类商户提供基于聚合支付的数字化解决方案,其能否打造开放型的支付业务生态圈,值得期待。

### 支付交易量突破2万亿 SaaS业务10倍增长成新引擎

2018年起,汇付天下就推行全方位的数字化核心战略,就最新战略升级了组织架构并调整了主营业务格局:综合商户收单、SaaS服务、行业解决方案及跨境及国际业务。

从财报披露的情况看,新兴SaaS服务维持几何级数增长,并逐渐成为创收能力最强的业务之一,仍然是去年初以来汇付天下业务发展的一个突出亮点。年报称,公司以支付为入口,强化“支付+SaaS”的数字化解决方案能力,助推SaaS合作伙伴们信息和产品服务升级为交易服务商。2019年汇付天下SaaS服务业务完成交易量1959亿元,同比增长926%;实现营业收入5.19亿元,同比增长1010%。2019年,新增合作SaaS机构255家,合作SaaS机构累计达392家。

多个创新项目落地。具体来看,汇付天下推出轻量化的“支付+SaaS”产品——“Adapay”,客户对接时数从数周大幅缩短至3天,80%的客户实现自动化运营服务。

同时,汇付天下推出针对各行业SaaS的一站式解决方案——“智·汇管家”,面向全国零售、教育培训、餐饮、医疗健康等领域的数百家小微商户,将账户体系与聚合支付相结合,以中台服务的创新形式与行业SaaS共享,为后者提供低成本、高效率的聚合支付、进销存管理、经营报表、会员管理、电子发票、智能营销等一站式金融科技解决方案。

这意味着,SaaS业务作为新的增长引擎,仍然是汇付天下今后的一大布局重点。去年6月,



汇付天下与微信小程序头部SaaS服务商微盟集团达成合作。汇付天下董事长兼CEO周晔表示,数字化催生全球新零售时代变局,看好支付公司成为获得VISA QSP资质的21家支付机构之一,并取得香港MSO牌照,已率先成为行业内提供海外购全流程解决方案的支付公司,有望与海内外更多知名机构合作。

为业内所知的是,对于支付公司来说,技术实力和地面渠道团队是核心竞争力之一。在交易处理中,涉及支付通道、交易处理、资金结算、账户设计等多个环节,每一环节都对风控、运营、合规有着高要求,这些都考验着技术系统。

过去一年多项核心业务稳步推进背后,是汇付天下秉持“科技驱动数字化转型”战略,且核心交易处理能力、数字化系统等全方位能力提升,夯实了基础。

财报显示,2019年汇付天下钱包扫码类交易笔数超过24亿笔,日峰值突破1300万笔。这意味着,汇付天下日交易处理能力达到亿级,相比上年的运算能力翻了一倍。据介绍,汇付天下已率先构建数字化运营平台,通过流程再造和灵活配置,实现运营自动化、柔性化和可度量,在支撑业务快速创新的同时实现降本增效。

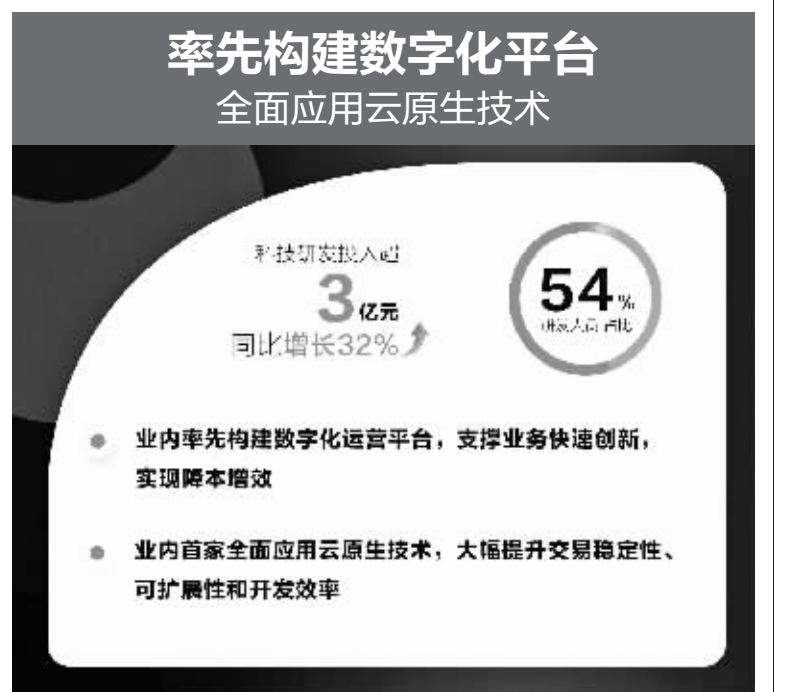
当前,在数字化转型的战略下,汇付天下作为业内首家全面应用云原生技术,可实现弹性可扩展的系统支撑,系统稳定性达到99.995%,日交易承载能力达1亿笔;产品100%成功上线,80%实现自动化测试,研发效率大幅提升;而且,通过应用大数据技术和系统化能力,将风险欺



率降至0.02个百分点,风控能力领先行业。2019年,汇付天下科技研发投入超3亿元,同比增长32%,公司研发人员占比提升至54%。据该公司介绍,其科技投入力度还将持续加大。

### 全力加码数字化运营服务方案 打造开放支付生态圈

在全新的产业生态下,汇付天下已实现银行卡、钱包等所有支付方式的高效聚合,并先于同类公司开启数字化转型,将以数字化的技术与运营,为各类商户提供基于聚合支付的数字化解决方案。



过去两年来,伴随各付账账户集中缴存、断直连等政策的持续推进,支付行业迎来了严监管、合规化的新发展时期,支付机构纷纷谋求转型,作为老牌头部支付机构的汇付天下优势明显。

当前,随着5G、云计算、大数据、AI等数字化技术日渐成熟,并与传统行业实现快速融合,并在全球范围内掀起了一场数字化转型带来的产业变革浪潮,遍及全社会行业的数字化转型、智能化运营正成为现实。而支付作为资金结算的入口,是链接C端与B端的基础设施,伴随着过去十年互联网交易的快速发展,早已完成了深度线上化。

2019年,全国银行业共处理电子支付业务2233.88亿笔,金额2607.04万亿元。其中,网上支付业务笔数同比分别增长37.14%;移动支付业务笔数同比分别增长67.57%。同期,非银行支付机构发生网络支付业务7199.98亿笔,同比增长35.69%。线上交易保持高速增长,意味着从支付切入中小微企业的数字化转型综合解决方案服务,仍然大有可为。

2020年,机遇伴随着变革席卷而来,清算机构、商业银行、钱包发行方、支付机构等产业链各方定位再度明晰;零售全球化亟需配套数字化支付解决方案,蕴含巨大商机;后疫情时代,数字化和非接触经济也将迎来更多机遇。汇付天下全力加码数字化转型,试图从技术、业务流程、数据三个层面来实现整合打通,力图打造开放型的支付业务生态圈,正逢其时。(CIS)