



# 解码无界，创造数字化转型的无限可能

中国银行业企业架构实施现状与未来

# 主题专家



---

## 何沛巍

IBM 咨询大中华区副合伙人  
hepeiwei@cn.ibm.com

何沛巍先生是 IBM 咨询副合伙人，现担任 IBM 企业架构转型方案负责人。他具有 20 年以上的咨询及项目实施经验，是资深的企业架构转型、业务/IT 架构设计和项目管理专家。在金融领域企业架构转型、业务建模、IT 规划、架构设计等方面拥有丰富的知识积累和项目实施经验。目前致力于深化企业数字化转型、生态化企业架构演进和企业架构规划设计项目实施。

---

## 白剑

IBM 咨询  
高级咨询经理  
baijian@cn.ibm.com

白剑先生是 IBM 高级咨询经理，现担任 IBM 企业架构转型专家。他拥有 20 年以上的咨询及项目实施经验，曾领导多家大型商业银行企业架构规划及建设项目，是资深的业务转型和业务架构设计专家。他在金融领域企业架构转型、业务建模、架构设计等方面拥有丰富的知识积累和项目实施经验。目前致力于深化企业数字化转型、企业架构规划设计项目实施。

---

## 王金凤

IBM 咨询  
咨询经理  
bjwangjf@cn.ibm.com

王金凤女士是 IBM 咨询经理，担任 IBM 企业架构转型业务架构师。她拥有 6 年管理咨询及项目实施经验。王金凤女士致力于金融领域企业架构转型，拥有流程建模、数据建模、IT 规划、实施及项目管理的端到端复合经验，曾参与多家大型商业银行企业架构规划及建设项目。

---

## 马勇

IBM 咨询大中华区合伙人，  
金融核心锐变服务总经理  
mayong@cn.ibm.com

马勇先生现任 IBM 咨询 (IBM Consulting) 合伙人，大中华区金融核心锐变服务总经理以及混合云转型服务总经理，负责大中华区金融行业数字化战略、业务流程和运营优化、数据价值实现与 IT 转型服务，以及云应用转型服务。

马勇先生拥有超过 22 年的企业管理及咨询服务经验，专注于企业数字化变革、云战略规划、云应用迁移、云应用开发以及大型复杂项目的管理和交付。

马勇先生具备丰富的金融行业服务经验，为多家国有大型银行、股份制商业银行、外资跨国银行以及台湾和香港地区的银行提供过企业级架构、核心银行系统现代化等专业咨询和实施服务。

马勇先生毕业于复旦大学，拥有理学硕士学位。

---

## 王莉

IBM 商业价值研究院  
高级咨询经理  
gbswangl@cn.ibm.com

王莉女士是 IBM 商业价值研究院的高级咨询经理，担任 IBM 全球高管调研项目和对标分析项目的大中华区项目负责人。她拥有 15 年以上的管理咨询和管理研究经验。王莉女士目前所关注的研究领域包括数字化转型、无边界企业、人工智能等，旨在帮助各行业客户创造新的商业机会、发现和传递价值。

王莉女士毕业于清华大学，拥有工学学士学位和管理学硕士学位。

---



## 摘要

面向无边界企业蓝图, 企业架构将从 1.0 发展到 2.0, 突破企业内部局限, 向生态化企业架构演进。

### ■ 架构驱动的数字转型行之有效

从过往企业架构实践来看, 架构驱动的银行业数字化转型是有效且实用的。

### ■ 生态化企业架构是未来演进方向

生态化企业架构范围更广、领域更宽、层次更深, 旨在通过平台、生态系统间的大规模协作, 挖掘价值创造潜力, 大幅度提升企业能力。

### ■ 银行可结合自身情况, 循序渐进

银行可根据自身企业架构实施情况, 从生态场景构建、扩展的智能化工作流程设计、共享的数据要素和业务服务建设、混合云及微服务架构部署、生态化架构治理几个方面着手, 进一步构建生态化企业架构。

# 企业架构实施背景及内涵

在数字化浪潮的冲击下，金融行业从金融信息化、互联网金融，进化到金融与数字技术全面深度融合的金融科技时代，这意味着传统银行业的生产方式、治理方式将面临一次脱胎换骨式的变革。在此时代背景下，“数字化转型”成为企业战略的重中之重。

今年，六大国有大行和部分头部股份制银行、城商行、农信已经初步完成企业架构基线建设工作。如果说，过去几年，企业架构是在给银行打牢数字化转型的地基，那么随着银行业数字化转型进入深水区，未来几年，企业架构将如何深化银行数字化转型？带来哪些影响？过去的企业架构实践将为后来者带来哪些“后发优势”？

针对数字化转型建设路径、手段策略、度量评估等话题，银行业监管、专家学者、各大银行高管员工等对此展开了空前热烈的讨论，各金融机构也在积极探寻和实践进一步深入推进数字化转型的制胜之道。

2022年初，监管发布的《央行金融科技发展规划 2022-2025》<sup>1</sup>和《银保监会数字化转型指导意见》<sup>2</sup>均强调，金融业数字化转型需要具备全局性、系统性思维，坚持全局谋划和统筹协调等。结合当前金融机构所处的时代背景与自上而下的数字化转型要求，金融机构数字化转型的切入点和抓手在哪里？底层方法论是什么？如何把企业有限资源的“好钢”用在“刀刃”上？多家银行实践企业架构建设并取得的显著成绩，或许给出了答案。

企业架构以结构化方式描述企业业务和 IT 要素、要素之间的相互关系，及其设计和演进原则与标准。企业架构包括业务架构和 IT 架构。<sup>3</sup>业务架构描述企业战略、战术和运营。企业战略确保企业做正确的事，战术和运营确保企业在正确方向的指引下正确地做事。

企业架构具备“一体”和“敏捷”两大特点。

- “一体”：企业架构天然具备企业级视角，在方法论上，业务、IT一脉相承，流程、数据融会贯通；
- “敏捷”：企业架构建设过程先解构、再重构，提炼共享复用的业务，支持乐高积木式拼装。

我们认为，数字化转型的目标形态，应是无边界企业。<sup>4</sup> 无边界企业具备的几个特点包括：开创性的业务平台与生态系统、科学和数据主导的创新、扩展的智能化工作

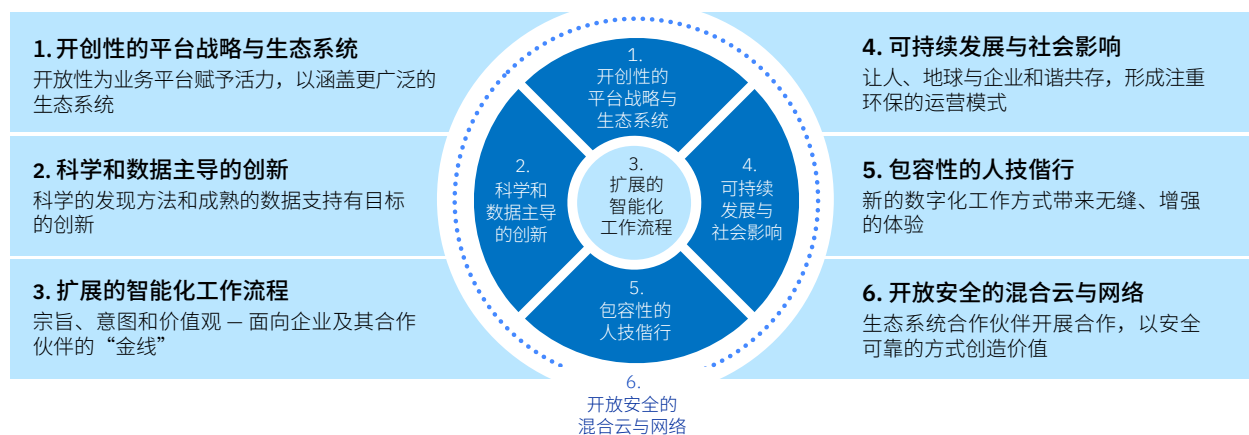
流程、可持续发展与社会影响、包容性的人机偕行、开放安全的混合云与网络（见图 1）。数字化转型的过程，即实现无边界企业的过程。而要实现转型成功，需要解决的实质问题是：围绕客户诉求，如何将业务、数据、技术拧成一股绳，充分发挥合力，敏捷且高质量地响应外部复杂变化。

企业架构在数字化转型过程中，既是能够看到全局视野的望远镜，也是能够见微知著的显微镜，更是撬动银行数字化转型的支点。

图 1

## 无边界企业蓝图

价值由技术和协作推动，以开放式创新为中心



# 中国银行业企业架构实施现状分析

中国银行业运用业务建模方法论实施完整的企业架构设计，最早起于 2009 年。在此后的 10 年间，几家国有大行、部分股份制银行、头部城商行及农信银行纷纷投入企业架构的建设当中。我们看到，在企业架构建设过程中，驱动因素不同，范围选择也不尽相同，参与项目实施的资源配置结构和数量也会有所差异，本文尝试总结出影响企业架构实施的几个关键决策点，供未来的企业架构建设进行参考。

## 从实施模式看企业架构实施策略

企业架构实施的不同策略选择与企业的战略意图、长短期目标决策及相应的组织投入约束有关。我们将从实施目标出发点、组织资源投入、合作模式等方面客观阐述几种典型的实施模式，识别出影响企业架构实施策略选择中的“变”与“不变”的因素。

### 1. 实施目标出发点

按照不同企业架构项目建设的出发点，实施模式大体可以分为以下 3 种方式：

- **以业务战略落地为出发点：**以企业架构建设作为推动战略落地和管控的重要抓手，将业务战略分解落实到业务架构，并通过深层次的流程、产品、数据和 IT 整合，将战略能力转化为流程能力、应用能力，从而推动整体转型落地实现。如某大型银行的企业级新一代转型工程，该工程是全行业务全覆盖并实施到最细颗粒度的业务建模（5 级）+IT 系统整体重构。
- **以整体金融科技转型为出发点：**利用企业级业务架构驱动 IT 架构转型，打造企业级中台，落实 IT 建设核心能力，建立业务与 IT 深度融合的科技治理机制，为数字化转型和科技赋能业务奠定基础。如某股份制银行围绕双中台的转型项目，该项目是全行级高阶业务架构（3 级）+领域级业务建模（4 级）+IT 架构规划（含业务中台、数据中台设计）。
- **以单个 IT 系统建设为出发点：**随着业务的迅速发展，旧系性出现性能瓶颈、架构设计不合理，难以支撑业务快速创新和持续发展，且存在硬件设备老化，运维困难且风险较高等问题，采用企业级业务建模及模型驱动的实施工艺建设新一代信息系统，实现分布式架构转型。如某大型银行的新一代核心系统转型项目，该项目通过企业架构构建高阶业务架构框架（3 级），并聚焦新核心系统范围的相关领域细化建模（5 级），形成业务需求，并指导新一代核心系统建设。

对比以上 3 种方式,第 1 种方式虽然整体转型效果显著,但整体投入时间长、成本高、资源多,目前较少使用。第 2 和第 3 种方式都是目前较为常用的“T”型模式,T 的“一横”,构建全行级高阶业务框架,实现企业级横向覆盖;T 的“一竖”,针对重点领域进行细化建模,实现纵向深入。两种方式的主要差异在于“一竖”选取的业务范围和细化建模的颗粒度上有所不同,这与银行对实施企业架构的目的和出发点有关。除此之外,业务架构实施过程中通常会根据业务战略选择相关业务专题进行专题方案设计,并将方案所形成的业务需求落实到目标模型成果中。

## 2. 组织资源投入

在组织资源投入方面,因选择的企业架构建设范围不同,投入的资源也会有较大不同。但整体来说,因企业架构项目是站在企业级的视野高度,需多条线、多部门通力合作,因此一般需要高层领导推动,业务投入与 IT 投入接近 1:1 的比例。某银行在项目实施过程中,除了全职项目成员,也投入了部分兼职人员,作为项目支持的“后援团”,一方面为项目提供了更完备的银行内部信息,另一方面也对项目的宣贯起到了积极作用。

## 3. 合作模式

在合作模式方面,企业架构项目从战略到 IT 规划涉及面广、实施过程复杂度高、专业性强,且每个环节都有比较严谨的依赖关系和承接关系,要求遵循统一方法打造完整企业架构体系,因此各银行均选择引入外部咨询。常见的合作模式,一种是多家联合各取所长,另一种是一家一以贯之。多家联合带来的优势毋庸置疑,但也同时会在方法衔接、职责分工等方面带来沟通成本。外部咨询与银行内部的职责分工上,根据工作内容要求不同,职责分工也会不同,一般业务建模部分由银行内部主导执行,其他部分由外部咨询主导执行。

综上所述,在现阶段成功实施一个企业架构转型项目,实施策略的考量因素中,“变”的是:各银行现状及未来发展目标不同,对应的项目实施范围选择和实施颗粒度可能会不同;“不变”的是:项目实施整体方法指导和业技融合的团队协同是项目成功的必要因素。

## 从实施成果看企业架构带来的收益和影响

结合 IBM 过往实施过企业架构项目的银行所取得的成果，我们认为，企业架构实施能够给各银行带来的影响主要有以下几个方面：

- 战略分解：通过战略解析全面理解整体战略要求，精准把控战略方向、跟踪战略执行情况；
- 统一语言：企业级业务模型为业务之间、业务与 IT 之间提供了公共的语言规范；
- 流程贯通：通过对业务的结构化、标准化表达，识别不同客户、渠道、产品、合作方的端到端业务流程，提炼业务本质，形成支持不同业务场景的统一业务流程，提升集中运营流程效率，提供一致的客户体验；
- 数据标准：通过建立全行统一标准的实体模型（业务数据模型），落实银行内部数据治理要求、指导银行内部数据集成、形成企业级数据资产、指导设计应用系统数据模型；

- 组件化设计：承接业务建模成果的 IT 架构及 IT 服务设计，融入了业务建模成果对 IT 的要求，以构建高内聚、松耦合，扩展性良好的企业信息系统体系；

- 统筹管理：组织、机制方面，对于过往已经建设企业架构的银行，主要由新设立的科技相关部门承担企业架构统筹管理工作。需求编写与管理，均需遵循架构管控机制，以提高需求编写质量、需求整合程度，解决业务需求与技术实现的衔接问题；

- 人才历练：在企业级架构建设过程中，投入业务、数据、技术各部门不同经验背景的人员“联合作战”，跨出传统的单一专业、单一领域的限制，不但具有企业级视野高度和体系化思维，而且横向拓展了专业能力，打造出一支业务、数据、科技高度融合的复合型人才队伍，是一次难得的人才培养和历练的机会。

总体来看，企业级架构建设，从战略规划到 IT 实施落地，从经营模式转变到人才队伍建设，对实施企业来说，是一次全链条、全方位的升级改造，为加快数字化转型奠定了坚实基础。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_51155](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_51155)

