

**2025 年度**

# 金融数据管理实践

**洞察报告**



# Contents

## 目录

### ■ 2025 金融数据管理实践洞察报告：迈向“深水区”的价值重构与治理进阶

前言	01
<b>第一章 宏观变局：从“合规约束”到“资产经营”的双重驱动</b>	02
1.1 监管新常态：从“材料审查”到“实战验证”	02
1.2 数据资产入表：开启“资产负债表”新纪元	02
1.3 预算环境的微妙变化：精准投入与结构性分化	03
<b>第二章 组织形态演进：CDO 角色的分化与治理架构的“橄榄型”困境</b>	04
2.1 治理架构的“橄榄型”分布与“关键一公里”难题	04
2.2 CDO 角色的演进：从防御者到价值创造者	05
2.3 人才缺口与外部服务的替代效应	05
<b>第三章 技术路线重构：湖仓一体的主流化与基础设施的“代际断层”</b>	06
3.1 湖仓一体 (Lakehouse)：新一代的事实标准	07
3.2 传统数仓：深陷“孤岛”与“跃进”的矛盾	08
3.3 “自动化血缘解析”：抗焦虑药	09
3.4 预算与技术选择的强相关性	10
3.5 预算与“痛苦层次”也有强相关性——“穷人的标准，富人的血缘”	11
<b>第四章 AI 时代的治理悖论：技术越先进，焦虑越深重</b>	13
4.1 领先者的焦虑：AI 风险感知的“代际落差”	13
4.2 生成式 AI 带来的具体治理挑战	13
<b>第五章 安全错位：分类分级的“形式主义”与自动化防御的缺位</b>	15
5.1 机构类型与安全挑战的分析：从“基础建设”到“精细治理”的分野	15
5.2 分类分级：工具与能力的错配	16
5.3 分类分级自动化：解放数据生产力的前提	16



<b>第六章 数据价值与预算效能：投入产出的新计算公式</b>	18
6.1 外部数据服务：拒绝“高大上”的咨询，拥抱“即插即用”的数据	18
6.2 “业务价值难量化”不容忽视的拦路虎	19
6.3 业务赋能的“剪刀差”	20
<b>第七章 破局与共生：面向 2026 的分层致胜策略</b>	21
7.1 现状审视：分化与共识并存	21
7.2 核心策略：在动态平衡中稳健前行	21
7.3 致胜关键：从“数据大户”到“数据强户”	21
<b>结语</b>	22
<b>参考文献与数据来源</b>	22

## 2025 金融数据管理实践洞察报告： 迈向“深水区”的价值重构与治理进阶

2025 年，中国金融行业的数据管理正式迈入了一个全新的历史阶段。如果说过去十年的主题是“大数据的积累与基础设施建设”，那么当下的核心议题在“能力验证”的监管导向与生成式 AI 重塑业务逻辑的双重驱动下，已明确转向了“数据的深度治理与资产价值变现”。面对这一机遇与挑战并存的转型期，金科创新社发起本次调研，旨在通过摸底各类金融机构的真实投入状况，识别行业核心痛点，探索 AI 时代的数据治理新模式，从而为行业制定 2026 年的发展规划提供具有前瞻性的决策参考。

为了确保调研结论的权威性与广泛代表性，本次研究汇聚了来自全国 23 个省市自治区的 126 份有效样本，其中长三角、珠三角及京津冀地区的占比高达 68%。样本覆盖了城商行、农商行和农信社、保险公司、证券公司及国有大型银行及股份制银行等多元化金融机构类型。尤为重要的是，高达 82% 的受访者均为数据管理部门负责人及以上级别，这种高规格的样本构成确保了调研数据能够真实反映行业核心决策层的视角，避免了幸存者偏差，保证了结论的专业深度。

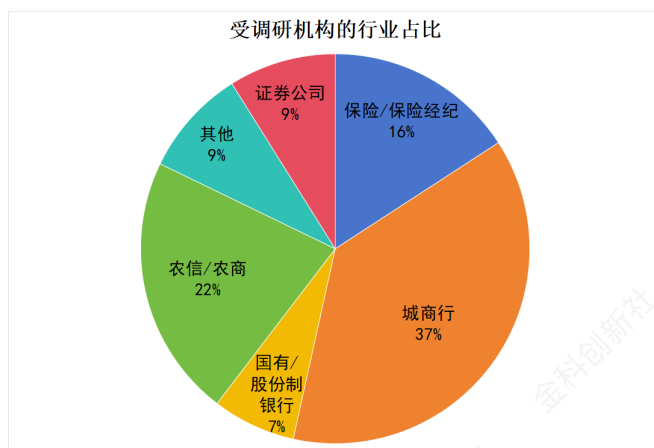


图 1：参与调研的金融机构细分行业占比

在此样本基础上，本次调研采用了定量与定性相结合的严谨方法论。一方面，我们通过涵盖治理挑战、AI 应用、平台技术、安全合规、跨部门协同及 2026 年预算规划等 14 个核心维度的结构化问卷与开放性访谈，精准描绘行业现状；另一方面，深度结合 IDC、Gartner、金杜律师事务所等国内外权威机构的研究数据进行对标分析，力求在微观实操与宏观趋势之间建立精准的映射关系，全面还原行业全貌。

经过深入的数据分析，我们揭示了一个充满张力与分化的行业图景。当前行业呈现显著的技术分化：头部机构正通过“湖仓一体”与数据编织解决 AI 就绪度问题，而大量中小机构仍受困于数据标准不统一的基础治理难题。更深层的发现是，技术成熟度与风险感知度呈现独特的“倒 U 型”关系——技术越先进的“先驱者”，对 AI 时代数据边界模糊的焦虑反而越深。本报告将在接下来的七个章节中，深入剖析这些隐秘关联，为金融机构 2026 年的战略部署提供坚实的数据支撑。

# 第一章 宏观变局：从“合规约束”到“资产经营”的双重驱动

2025 年的金融数据管理环境，被两股强大的外部力量重新定义：一是监管逻辑的根本性转变，二是数据要素资产化政策的实质性落地。这两股力量互为犄角，既限定了金融机构的底线，也极大地拓展了其价值上限。

## 1.1 监管新常态：从“材料审查”到“实战验证”

过去几年，金融机构的数据合规建设往往侧重于制度上墙和文档完备。然而，随着《中国人民银行业务领域数据安全管理办法》及国家金融监督管理总局相关规定的深入实施，2025 年的监管检查逻辑已发生质变。

《2025 金融机构数据安全合规现状》报告指出，监管检查已明显从“材料审查”转向“能力验证”。这意味着，监管机构不再仅仅关注银行是否制定了分类分级制度，而是通过实网攻防、突击检查等手段，验证机构是否具备“数据访问行为可管控、敏感数据操作可追踪、跨链路数据流转可监测”的实际落地能力。

调研数据有力地印证了这一趋势给机构带来的压力。

**数据发现：**2025 年监管检查逻辑发生质变，已从传统的“制度上墙”转向侧重“能力验证”的实战检查。在调研中，“应对监管检查与报送”成为全行业第二大挑战。城商行群体对此焦虑感最为强烈，超过 53% 的受访者将其列为主要痛点。

**合规的“静态”与“动态”错位：**城商行过去的合规投入多集中在文档与制度建设（静态），而当前的监管要求是“行为可管控、操作可追踪、流转可监测”（动态）。这种“实战能力”的缺失，使得处于行业腰部的城商行在面对实网攻防和突击检查时，容易出现制度与执行脱节的“合规缝隙”。

**推动合规自动化（RegTech）：**建议机构（尤其是城商行）将合规预算从“咨询文档”转向“技术监测工具”，建立自动化的监管数据采集与异常行为预警体系，实现迎检能力的常态化，而非临时突击。

## 1.2 数据资产入表：开启“资产负债表”新纪元

2025 年被视为金融数据资产入表的关键突破年。随着财政部相关指导文件的落地，数据不再仅仅是 IT 部门的成本项，开始有机会成为财务部门认可的资产项。

虽然在调研中，直接使用“资产评估”或“资产负债表”字眼的受访者比例尚不高，但通过对“2026 年业务目标”的文本分析，我们可以清晰地捕捉到这一趋势的潜流。

约 12% 的受访者在 2026 业务目标中明确提到了“数据资产目录”“兑现价值”或“释放价值”。例如，来自城商行的一位受访者明确提出要“基于外部数据目录做重复数据识别……兑现数据价值”。另一位受访者则提出“提升数据安全推广数据资产目录应用”。这表明，“数据资产目录”（Data Asset Catalog）正在从一个单纯的技术元数据管理工具，演变为连接技术与财务、连接数据与价值的核心枢纽。

此外，全行业对“分类分级落地难”表现出普遍焦虑，占比高达 64% 以上。

调研显示机构对“数据分类分级”的焦虑具有双重动因：短期是为了应对监管处罚的“避害”，长期则是为了通过确权 and 合规，为数据资产入表铺平道路的“趋利”。引用金杜律师事务所的分析，数据资产入表的前提是数据合规，只有解决了确权 and 合规问题，数据才能具备作为资产的法律基础。数据资产目录（Data Asset Catalog）正在从单



纯的 IT 工具演变为连接技术与财务的核心枢纽。

建议机构在推进分类分级时，同步建立法律合规层面的确权机制，确权先行，治理跟进。只有解决数据来源的合法性与归属权，才能具备作为资产入表的法律基础。

### 1.3 预算环境的微妙变化：精准投入与结构性分化

在宏观经济环境充满挑战的 2025 年，金融机构的科技预算不再像过去那样粗放增长。IANS Research 的数据显示，2025 年金融服务业的安全预算增长已趋于平缓，经通胀调整后的实际增长率约为 5%。

这一趋势得到了微观层面的验证，在关于“2026 年在数据管理、治理、平台建设、安全等相关服务的预算规模”的调研问题中，不同类型机构的预算规模分布如图 2 所示。

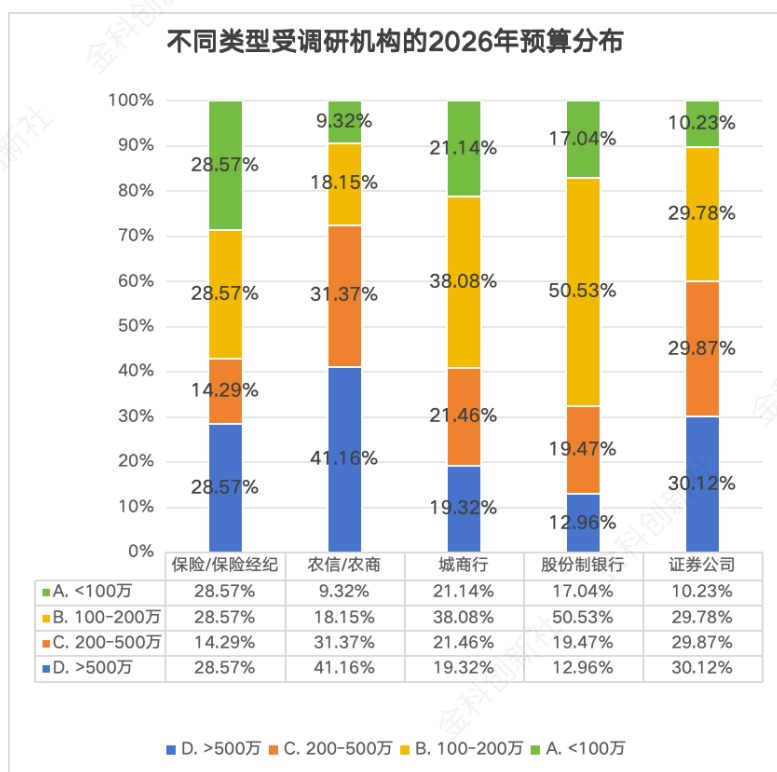


图 2：2026 年不同类型金融机构在数据管理、治理、平台建设、安全等相关服务的预算规模分布

在这个分布中，我们看到了明显的结构性分化：

- **“中产”比例最高：**统计数据 (Q13) 显示，预算在 100 万元 -200 万元的区间占比最高，达到 31.81%，预算在 200 万元 -500 万元区间的占比则为 23.26%，两者相加超过半数。
- **长尾预算差异大：**41% 左右的农信、农商机构的预算规模大于 500 万元，但城商行主要预算规模为 100-200 万元。

从预算分布可以看出，预算约束下的“技术极化”：预算的结构性分化直接锁定了技术路径。这种预算约束直接



决定了技术路线的选择。高预算机构更有能力通过采购昂贵的“专业咨询服务”和构建复杂的“湖仓一体”架构来解决问题；而低预算机构则倾向于通过购买“标准化行业数据报告”或“基础清洗服务”来弥补能力的不足。这种“贫富差距”正在导致金融行业数据治理能力的进一步极化。

**追求“颗粒度”而非“大而全”：**对于中小型银行，建议放弃建设庞大的全行级数据中台，转而采购 SaaS 化的治理工具或“小而美”的场景化数据应用，以提高预算效能。

## 第二章 组织形态演进：CDO 角色的分化与治理架构的“橄榄型”困境

数据治理不仅是技术问题，更是组织与人的问题。2025 年的调研数据揭示了金融机构在数据组织架构上的深刻变革，以及随之而来的“橄榄型”成熟度结构。

### 2.1 治理架构的“橄榄型”分布与“关键一公里”难题

调研显示，金融行业的数据治理组织成熟度呈现出典型的“橄榄型”结构：

- **头部精英：**少数机构（约占 20%）已建立了完善的 CDO（首席数据官）制度和专职数据治理团队。
- **腰部大多数：**绝大多数机构虽然建立了制度框架，但缺乏专职团队，往往由科技部门兼任，导致治理工作在“业务落地”的最后关键一公里停滞不前。
- **尾部缺失：**仍有部分机构尚未建立明确的治理组织。

当我们对比“已建立专职团队”与“未建立组织”的机构时，发现了一个看似矛盾的现象：拥有专职团队的机构，反而报告了更多、更复杂的数据治理挑战。

- **数据血缘与溯源困难：**在拥有专职团队的机构中，高达 90% 的受调研者将其列为主要挑战；而在未建立组织的机构中，这一数字为 0。
- **数据标准不统一：**有专职团队的机构中有 83% 的受调研者选择，未建立者不足 1%。

这并非意味着专职团队效率低下，而是揭示了“治理的觉醒悖论”。未建立组织的机构（往往是信息化程度较低的机构）尚处于数据管理的“蒙昧期”，他们甚至没有意识到数据血缘缺失的问题，因为他们可能根本就没有复杂的数据流转体系。相反，建立了专职团队的机构往往业务复杂、系统众多，他们正是因为开始深入治理，才“看见”了深藏在系统底层的血缘混乱和标准冲突。看见问题，是解决问题的第一步，也是成熟度提升的标志。

**做实“数据管家”机制：**建议在各业务条线设立专职或兼职的“数据管家（Data Steward）”，作为中间层的润滑剂，负责将业务语言转化为数据规则，打破 IT 与业务之间的隔阂。



## 2.2 CDO 角色的演进：从防御者到价值创造者

在调研问卷的开放性问答中，我们看到了 CDO 从“守门员”到“前锋”的身份重塑过程。

超过 30% 的机构已设立 CDO（首席数据官）或数据治理委员会。而在调研问卷的开放性问答中，我们看到了 CDO 的角色正在发生转变，从传统的“风险管理者”和“数据看门人”，转向“价值创造者”和“业务赋能者”。

- **防御性关注：**如某城商行受访者关注“提升数据质量”，而某保险机构则关注“建立数据治理相关制度体系”。
- **进攻性关注：**如某保险公司受访者提出“将通过营销管理平台收集的数据以及私域流量转化的数据进行智能化分析，促进业务的场景化精准营销”。

特别是证券行业的受访者，虽然在安全上极度保守（关注访问控制），但在应用上却表现出对“实时计算”和“AI 大模型”的极高热情，这体现了 CDO 在高风险与高收益之间走钢丝的职业特征。过去 CDO 更多是防范合规风险的“防御者”，而随着数据资产入表和 AI 驱动业务，CDO 必须证明数据能“生钱”。这种职能的转变要求 CDO 不仅要懂治理，更要具备极强的业务敏锐度。

**重新定义 CDO 职权：**建议赋予 CDO 更多的业务参与权，尤其是在新产品设计阶段，确保“治理入项”，实现数据在产生之初就是高质量的资产，而非事后修补。

## 2.3 人才缺口与外部服务的替代效应

“缺乏专业的数据治理团队”被众多机构列为核心挑战之一。面对这一人才缺口，不同预算规模的机构采取了截然不同的应对策略。

通过对选择了该选项的受访者进行交叉分析，我们发现：

- **并非盲目咨询：**仅有 41.2% 的受访者选择购买“专业咨询与培训服务”。
- **更务实的替代方案：**更多机构选择了购买“行业数据报告”“高质量数据清洗与标注服务”以及“公共数据接口”。

这表明，面对内部治理能力的不足，中小金融机构正在采取一种“实用主义”的外包策略。他们不再试图通过昂贵的咨询项目在短时间内培养出一支内部专家团队（这既慢又难），而是直接购买“结果”——购买清洗好的数据、购买现成的报告、购买标准化的接口。这实际上是数据治理能力的“服务化”替代，是 2025 年金融数据服务市场的一个重要趋势。

在全行业转向“结果导向”的大潮中，证券行业呈现出了独特的逆势特征。深入分析调研问题（考虑购买外部数据服务或数据产品是什么？），发现：尽管证券公司在总体样本中占比不高，但在所有计划购买“专业咨询与培训服务”的受访者中，其占比竟高达 25%。

这种对“外脑”的极高依赖度，源于证券业务的高复杂性与极度敏感的合规压力（如高频交易风控、零信任架构落地）。对于券商而言，通用标准化产品往往难以解决其深层痛点，因此他们依然愿意为高水平的定制化咨询支付溢价。这也提示咨询服务商：大众市场在“产品化”，但高端市场依然需要“专家化”。

从“项目制采购”转向“能力集成”：中小金融机构在引入外部服务时，应重点考量知识转移（Knowledge Transfer）指标，不应只买一份报告，而应通过外部合作构建自身的“可持续治理体系”，避免陷入对外部供应商的长期依赖。

## 第三章 技术路线重构：湖仓一体的主流化与基础设施的“代际断层”

2025 年的金融数据基础设施建设，不再是单一的技术升级，而是为了适应 AI 和实时业务需求而进行的架构重构。受调研机构当前数据平台的主要形态如图 3.0 所示。

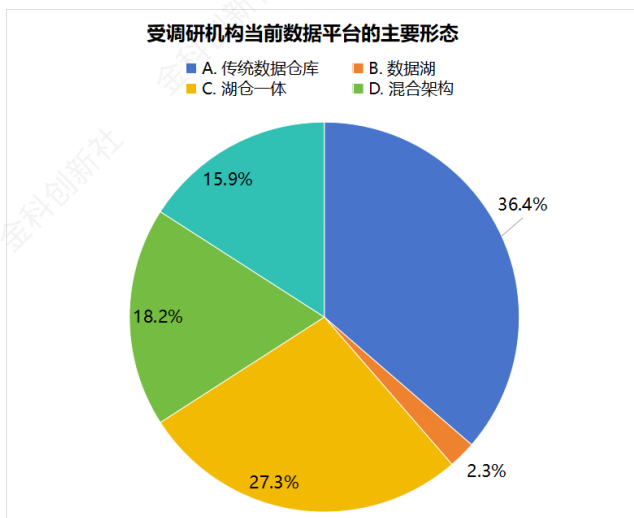


图 3.0: 受调研机构当前数据平台的主要形态分布

进一步，通过与“平台建设目标”统计结果进行交叉分析，调研数据清晰地呈现了“传统数据仓库”与“湖仓一体”两大阵营的代际差异。

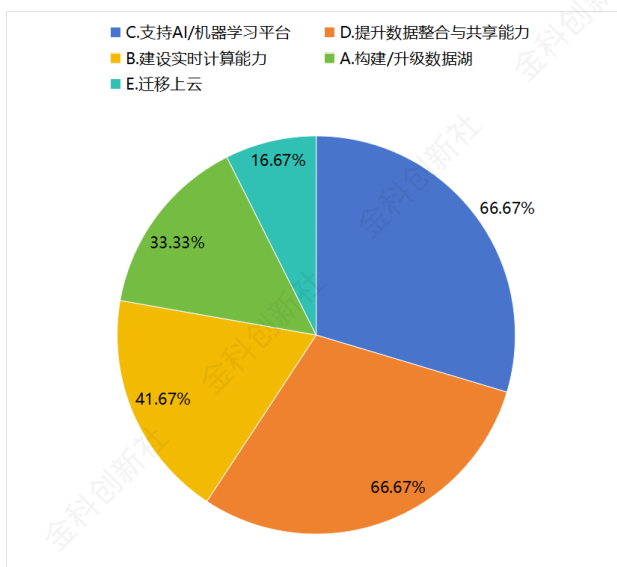


图 3.1: 受调研机构中，“湖仓一体用户”2026 年系统建设目标分布



### 3.1 湖仓一体 (Lakehouse) : 新一代的事实标准

调研数据显示,“湖仓一体”(Lakehouse)已成为技术领先机构的首选架构。在受访者中,已有超过四分之一(27.3%)完成了向湖仓一体的转型。

根据 Future Market Insights 和 Global Market Insights 的预测,数据湖仓市场在 2025 年至 2035 年间将保持 20% 以上的年复合增长率(CAGR)。这一架构之所以受到金融机构追捧,核心在于它同时解决了数据湖的灵活性(支持非结构化数据、AI 训练)和数据仓库的规范性(支持 ACID 事务、BI 报表)。

在“当前数据平台的主要形态”为湖仓一体的受调研者中,其 2026 年“升级或新建数据平台的 3 个主要目标,呈现出鲜明的“双轨并行”特征:

- **并列首要目标(66.7%)**: “支持 AI/ 机器学习平台”与“提升数据整合与共享能力”。
- **次要目标(41.7%)**: “建设实时计算能力”。

领先机构已进入“高阶应用深水区”,关注点从底层存储转向利用非结构化数据优势为大模型铺路。然而,物理上的“打通”并未自动消除“业务孤岛”,机构依然面临数据跨部门流动的治理难题。

这说明,已经建成湖仓一体的机构,其关注点已不再局限于底层的存储计算,而是进入了“高阶应用深水区”:

- **向外进攻(AI 驱动)**: 高达 66.7% 的机构急切希望利用湖仓架构处理非结构化数据的优势,为大模型和 AI 应用铺平道路,这体现了架构升级带来的直接红利。
- **向内破局(数据治理)**: 同样有 66.7% 的机构发现,物理上的“湖仓打通”并未自动带来逻辑上的“业务打通”。他们依然深受数据孤岛困扰,急需解决数据跨部门流动的难题。

对于已具备先进架构的机构,建议同步进行“用 AI 探索新价值”与“用治理重塑旧流程”的双轨并行策略,防止技术堆栈领先但流程滞后。

### 3.2 传统数仓: 深陷“孤岛”与“跃进”的矛盾

与此同时,仍有约 36.3% 的受访者停留在“传统数据仓库”阶段。针对这一“基础薄弱”群体的深度分析显示,其 2026 年转型目标呈现出“修路优先、多轨分化”的鲜明特征。

• **首要痛点(修路)**: 87.5% 的传统数仓用户将“提升数据整合与共享能力”列为首要目标。这表明,传统数仓架构当前面临的**最大瓶颈并非存储或计算能力不足,而是数据孤岛严重**。在转向更先进的架构之前,绝大多数机构的首要任务是“打通经脉”,解决数据流转不畅的顽疾。

- **补课路径(分化)**: 在解决基础连通性之后,技术升级路径出现分化:
  - 37.5% 选择“构建/升级数据湖”,以弥补非结构化数据处理能力的短板。
  - 37.5% 选择“建设实时计算能力”,试图解决传统数仓 T+1 处理的时效性滞后问题。

- **跃进风险(断层)**:

值得警惕的是,尽管基础尚不牢固,仍有 18.75% 的用户计划直接“支持 AI/ 机器学习平台”。

相比之下,选择最底层“迁移上云”的仅占 6.25%。

从这组数据来看,AI 的需求(18.75%)是上云需求(6.25%)的 3 倍。这意味着,部分机构正试图跳过云化和现代化的中间阶段,在陈旧的地基上直接搭建 AI 高楼,这种规划存在巨大的“空中楼阁”式的跃进的技术风险。如果没有经过数据湖或湖仓一体的中间态改造,传统数仓难以支撑 AI 模型所需的庞大非结构化数据训练(如文本、语音、

图像)。这预示着 2026 年，这部分机构可能会面临项目延期或架构推倒重来的风险。

建议基础薄弱的机构遵循技术演进规律，优先“打通经脉”解决数据流转不畅问题，避免盲目跨代升级，应通过数据湖或湖仓一体的中间态改造为 AI 夯实地基。

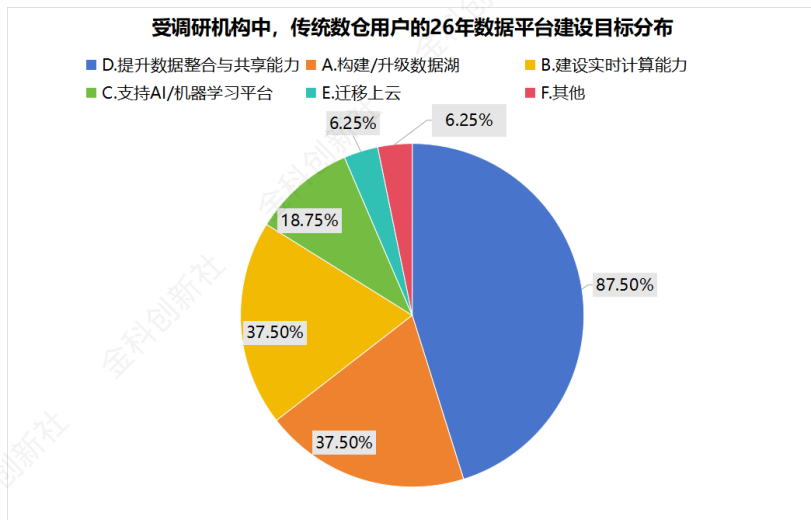


图 3.2: 受调研机构中，“传统数仓用户”的 2026 年数据平台建设目标分布

### 3.3 “自动化血缘解析”：抗焦虑药

在第二章，我们提到了拥有专职团队的机构往往关注“数据血缘”，统计数据进一步显示：受调研机构关于“数据治理方面主要挑战”问题，选择“数据血缘与溯源困难”的占比高达 63.64%（见图 3.3.1）；受调研机构关于“2026 年计划引入或升级的数据治理工具和服务”问题，选择“数据血缘与影响分析”的同样高达 61.36%（见图 3.3.2），与“数据目录”并列第一。

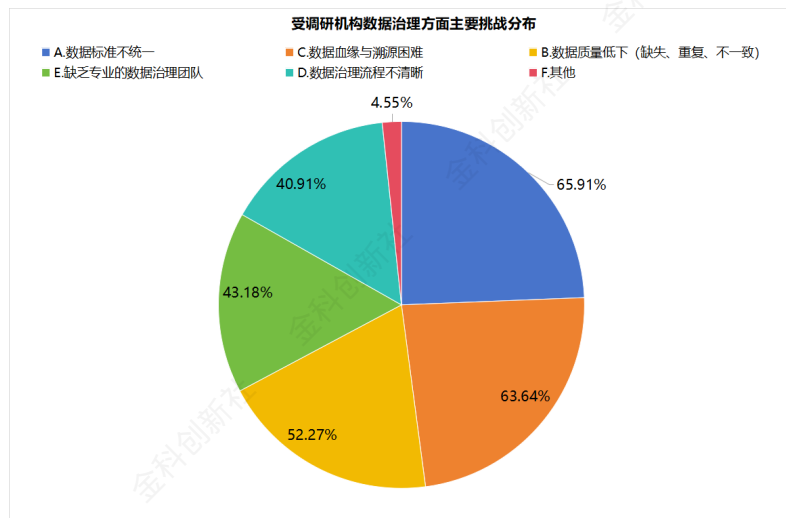


图 3.3.1: 受调研机构数据治理方面主要挑战分布

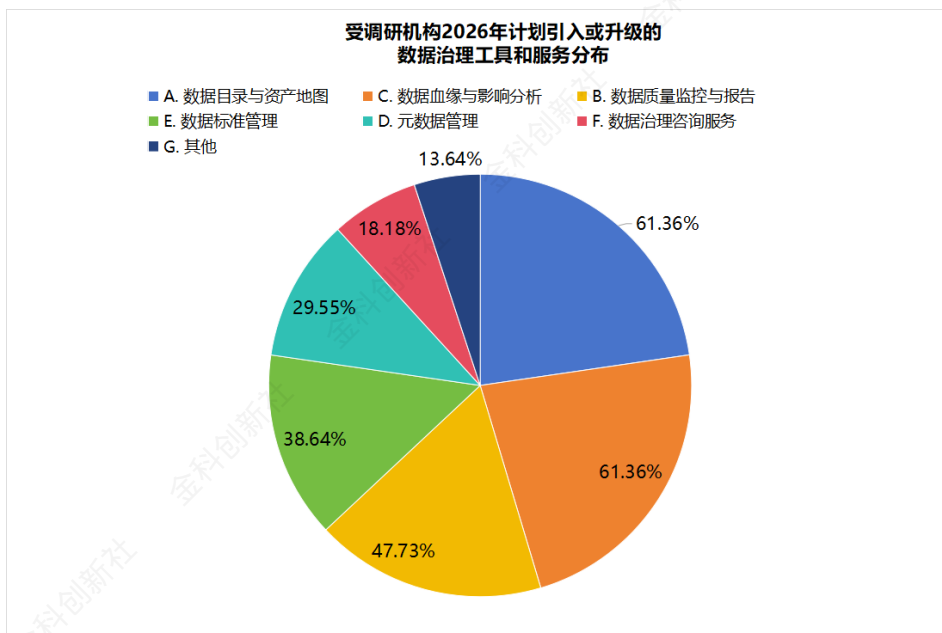


图 3.3.2: 受调研机构 2026 年计划引入或升级的数据治理工具和服务分布

这不仅仅是头部机构的问题，而是普遍性痛点。“找不到数、查不清来源”是全行业的基础性焦虑。

找不到数、查不清来源是普遍性痛点，这解释了为何“数据目录与治理集成”拥有高达 79.55% 的超高需求（见图 3.3.3）。

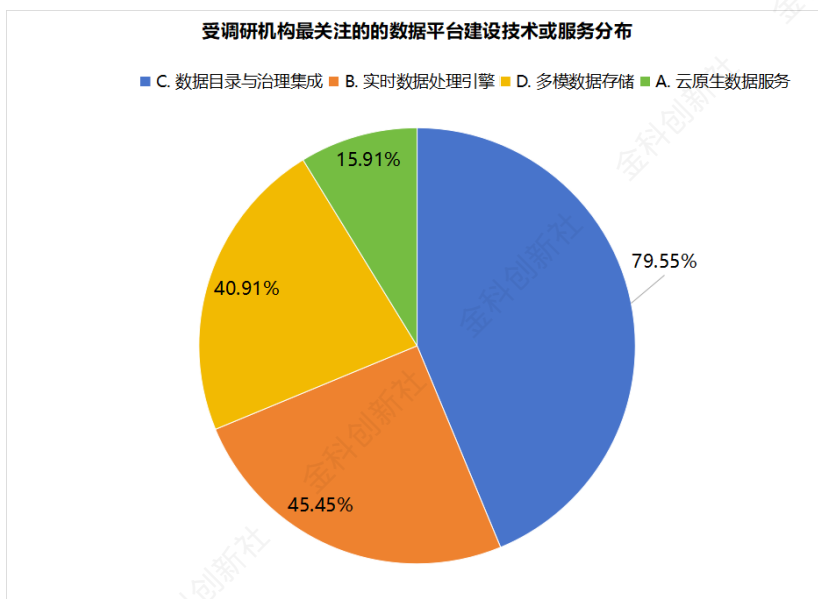


图 3.3.3: 受调研机构最关注的的数据平台建设技术或服务分布

建议将“自动化血缘解析”作为 2026 年的关键技术投资方向，以解决系统复杂化后的溯源难题。

### 3.4 预算与技术选择的强相关性

对“2026年预算规模”的统计显示，预算呈现三个特点。（见图 3.4）

- **明显的“两极分化”**：超过一半（约 54.5%）的机构预算在 200 万元以下。这说明在当前的经济环境下，大部分机构在数据治理上的投入依然保持谨慎和务实。
- **头部效应显著**：尽管整体谨慎，仍有 25% 的机构预算高达 500 万元以上。其中农信 / 农商机构中预算在 500 万元以上的占比高达 40% 以上（见图 2）值得重点关注。
- **100 万—200 万元是甜蜜点**：占比最高（34.09%）的区间是 100 万—200 万元。这个预算规模通常足够采购一套标准的治理工具（如数据目录 + 质量监控）加上一定的咨询服务。这印证了市场的主流需求是“标准化工具落地”，而非昂贵的大规模定制开发。

在此基础上，通过交叉分析“预算规模”与“平台形态”，我们发现：

- **高预算（500 万元）与先进架构的强绑定**：如某城商行预算充足，当前平台已是湖仓一体，且全面布局数据目录、质量监控等全套工具。
- **低预算（<100 万元）的路径依赖**：如某农信社，预算有限，平台形态为混合架构，且更关注基础的数据加密。

这表明，技术路线的选择在很大程度上是被预算规模“锁定”的。对于低预算机构，盲目追随“湖仓一体”可能导致 IT 投入资金链断裂，更务实的路径可能是采用云原生数据服务（Cloud Native Data Services）来降低一次性建设成本。

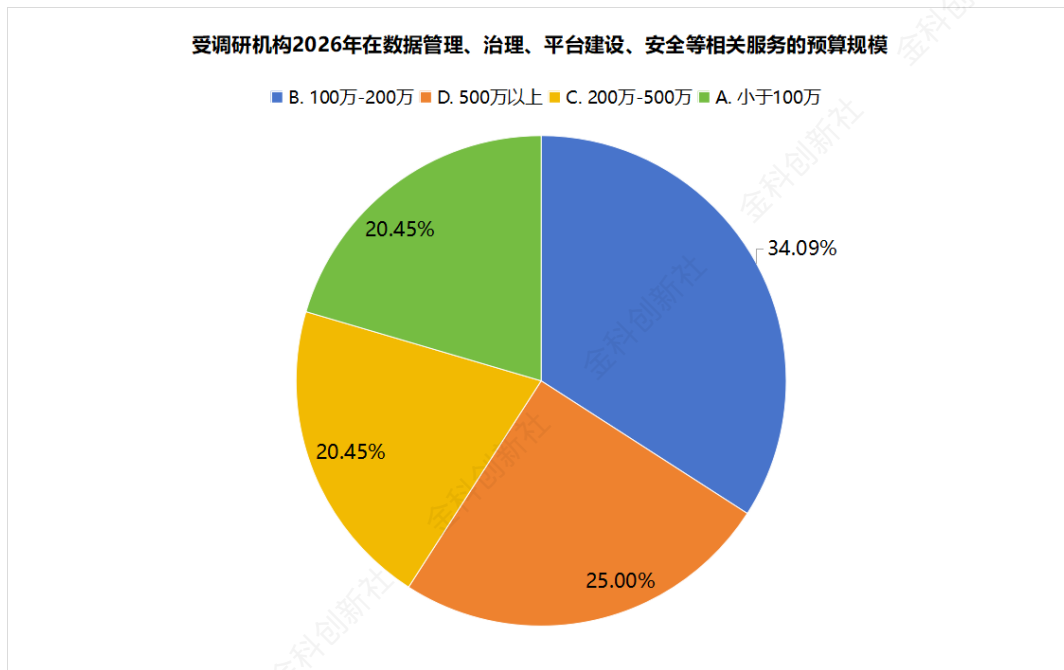


图 3.4 受调研机构 2026 年在数据管理、治理、平台建设、安全等相关服务的预算规模



### 3.5 预算与“痛苦层次”也有强相关性——“穷人的标准，富人的血缘”

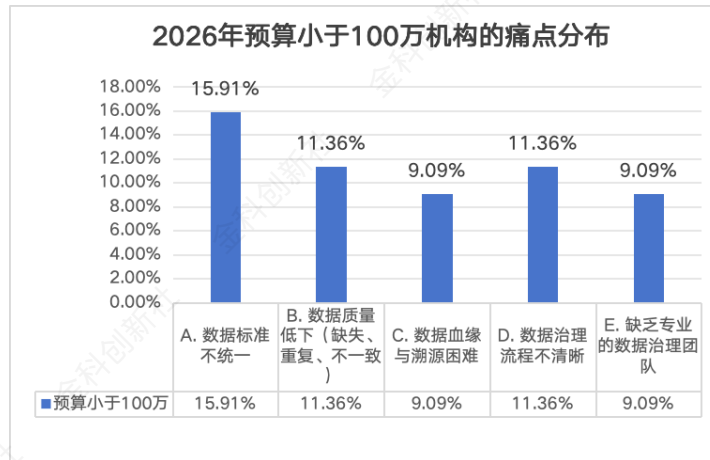


图 3.5.1: 2026 年预算小于 100 万元机构的痛点分布, 该比例以受调研机构样本总数为基数

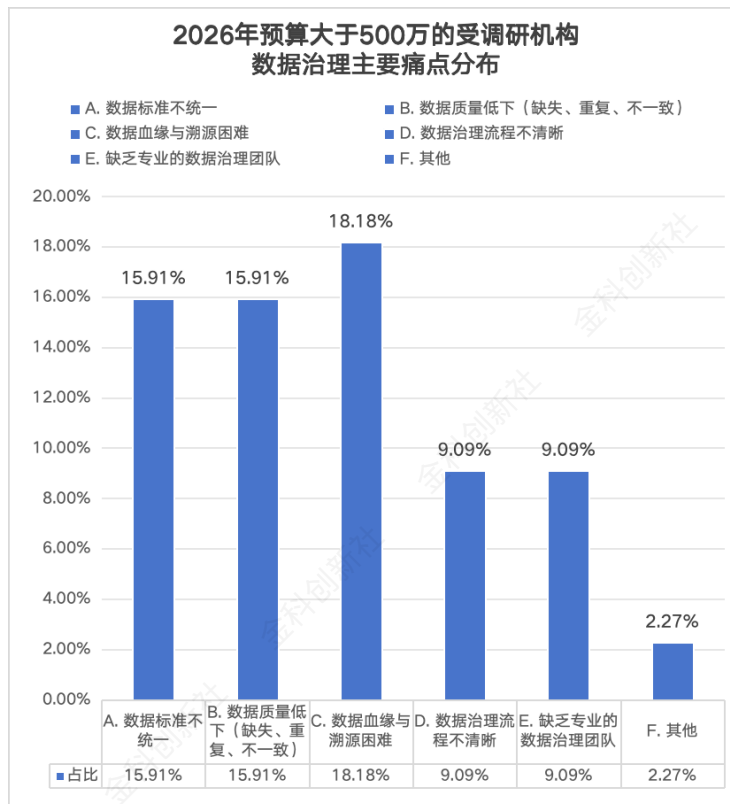


图 3.5.2: 2026 年预算大于 500 万元的受调研机构数据治理主要痛点分布

通过对“2026年预算规模”和“治理主要挑战”调研问题的交叉分析发现：

- **低预算机构 (<100万元)：**最大的痛点是“数据标准不统一”（占比77.78%）。他们还处在“书同文、车同轨”的基础建设阶段。
- **高预算机构 (500万元)：**最大的痛点反转为“数据血缘与溯源困难”（占比26%）。他们已经解决了标准问题，但因为系统太复杂、数据太多，陷入了“数据迷宫”，不知道数据从哪来、到哪儿去。

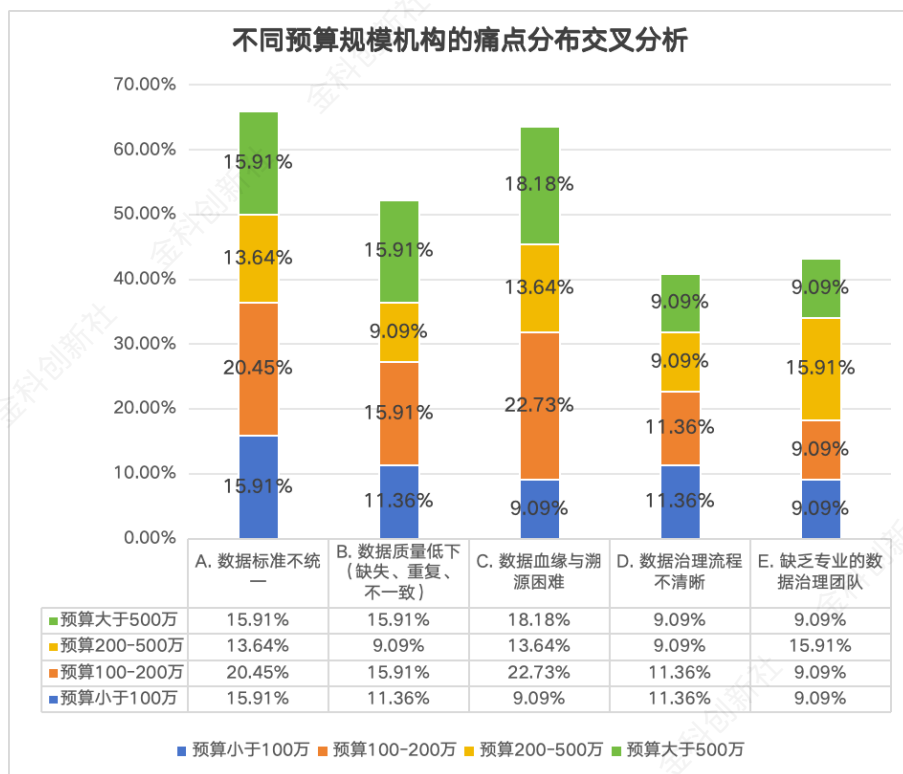


图 3.5.3：不同预算规模机构的痛点分布交叉分析，该比例以受调研机构样本总数为基数计算

这展示出一种“痛苦分层定律”：数据治理没有通用的解药。低预算机构需要的是“标准化模板”以救急；高预算机构需要的是“自动化图谱”以治乱。

## 第四章 AI 时代的治理悖论：技术越先进，焦虑越深重

2025年, AI不再是概念, 而是实实在在的生产力, 同时也是实实在在的风险源。调研数据揭示了一个反直觉的现象: 对 AI 风险最焦虑的, 不是落后者, 而是领先者。

### 4.1 领先者的焦虑：AI 风险感知的“代际落差”

AI 治理挑战项	湖仓一体组	传统数仓组	风险感知差值
模型输出不可解释（黑盒风险）	92.54%	43.75%	+48.79%
数据安全边界模糊（隐私风险）	91.30%	51.20%	+70.10%
训练数据来源不清（合规风险）	31.23%	74.90%	-43.67%

表 4.1：采用不同数据平台的机构，对 AI 挑战的感知差异

这种分布差异勾勒出了一条深刻的“AI 风险感知曲线”，我们称之为“AI 治理悖论”：

- **领先组（高阶焦虑）**：已经构建了湖仓一体架构、正在实际跑通大模型应用（如 RAG 架构、智能投研）的机构，其痛点高度集中。92.54% 和 91.30% 的数据表明，“模型黑盒”和“安全边界”已成为阻碍其 AI 规模化落地的最后一道围栏。因为“真的在用”，所以深切感受到算法不可控和敏感信息泄露带来的职业战栗。

- **追赶组（基础焦虑）**：处于传统数仓阶段的机构，其焦虑感更多集中在“上游”。74.90% 的受访者担心“训练数据来源不清”，反映出这部分机构仍处于“找数、清数、确权”的基础阶段。由于尚未深入大模型的业务深水区，他们对于算法层的风险感知较弱，关注度不到领先组的一半。

以上数据说明，AI 治理挑战并非均匀分布，而是随着架构的演进而急剧“变轨”。

- **传统阶段**：关注数据的“合法性”与“来源”。
- **湖仓阶段**：关注应用的“安全性”与“可解释性”。

我们还可以通过案例加以佐证：某受访证券公司（湖仓一体用户）在调研中明确指出：“当前的痛点在于如何实现大模型与现有数据的深度结合，同时确保过程可用、可查、可看。”这反映了行业共识：架构越先进，对“精准”和“合规边界”的要求就越近乎苛刻。

建议架构领先的机构应重点建立算法的可解释性框架，而处于追赶阶段的机构应优先解决数据确权与合规来源问题。

### 4.2 生成式 AI 带来的具体治理挑战

结合《2025 金融机构生成式 AI 数据安全合规指引》，AI 时代的治理挑战具体化为以下几点：

1. **黑盒化与不可解释性**：调研中多位受访者提到了“模型输出不可解释”。在金融风控场景下，如果 AI 拒贷却无法给出合规理由，将引发严重的法律风险。

2. **训练数据污染**：“训练数据来源不清”是另一大痛点。如果模型使用了未经授权的外部数据或包含了客户隐私数据进行训练，将导致整个模型的“合规性中毒”。

3. **知识管理的脱节**：“知识管理脱节”被多次提及，这表明机构内部的非结构化文档（知识）并没有被有效地结构化，导致 AI 无法准确地检索和利用内部知识库（RAG 架构失效）。

面对这些挑战，领先机构的治理重心正在发生转移。传统的治理是管“人”的操作（权限控制），AI 时代的治理需要管“模型”的行为。这包括：

- **建立 AI 数据卡片 (Data Cards)**：记录训练数据集的来源、版权和偏见情况。
- **输出围栏 (Guardrails)**：在模型输出层增加实时过滤机制，防止敏感数据泄露。
- **合成数据识别**：引入技术手段识别并标记 AI 生成的数据，防止其反向污染生产数据库。

通过对“组织架构”与“AI 挑战”相关调研问题的深度交叉分析，调研揭示了金融机构内部对于 AI 风险感知的“部门墙”现象。我们称之为“AI 治理的双重人格”：

• **IT 兼任组 (采购 / 运维思维)**：聚焦“输入合规”。在由科技部门 (IT) 或科技公司兼任数据管理职能的机构中，超九成 (91.67%) 的受访者最担心“训练数据来源不清”。这反映了典型的技术底座逻辑：他们更在意“原材料”干不干净，担心合规性未知的训练数据会给 IT 系统和机构信誉带来不可控的法律风险。

• **专职团队组 (运营 / 应用思维)**：聚焦“输出安全”。相比之下，拥有专职数据团队的机构对“来源不清”的担忧骤降至 33.33%，但他们对“数据安全边界模糊”的担忧攀升至 79.85%。这意味着专职团队在理清了数据家底后，关注点已全面转向 AI 的“杀伤半径”——他们更担心大模型输出的信息是否会造成隐私泄露或决策闯祸，但不太考虑是不是数据来源导致了问题。

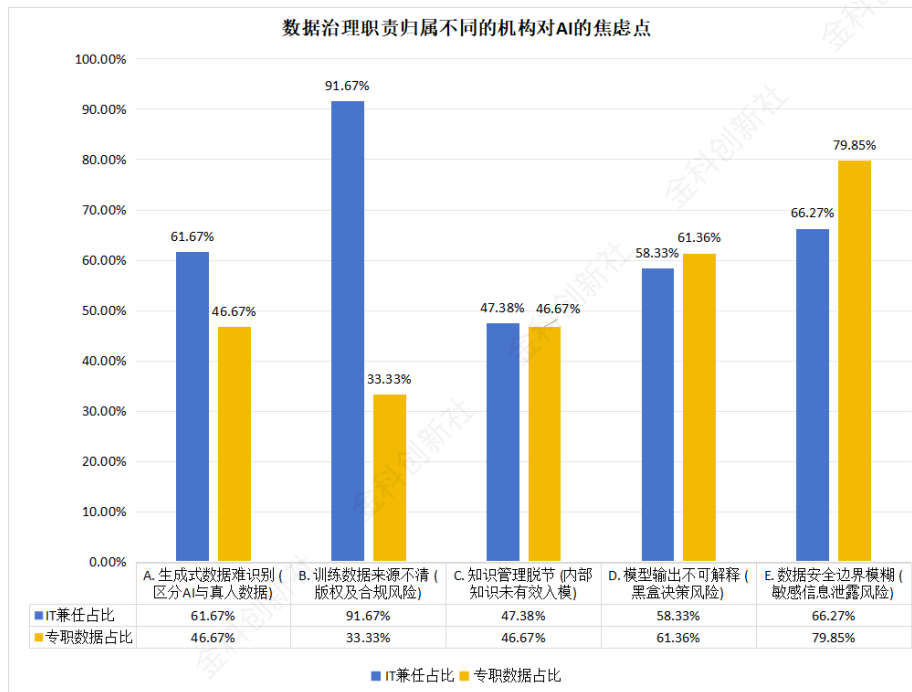


图 4.4：数据治理职责归属不同的机构对 AI 挑战的关注点对比

IT 部门更关注 Input（输入侧）的洁净度，专职团队则更关注 Output（输出侧）的确定性。这种“关注点错位”揭示了一个关键点：专职团队通过前期的治理已经释放了合规焦虑，从而能够更前置地思考 AI 真正落地时的业务红线。

这就要求金融机构在构建 AI 治理体系时，不能仅靠单一方案满足所有部门。一套成熟的 AI 治理框架必须具备“双向保护”：

- 数据准入机制（Data Ingestion Gateway）：用来安抚 IT 部门对“身世不明”数据的合规焦虑。
- 输出围栏技术（Guardrails）：用来对冲专职团队和业务部门对 AI “黑盒输出”的失控恐惧。

## 第五章 安全错位：分类分级的“形式主义”与自动化防御的缺位

安全是金融的底色。2025 年，随着数据流动性的增强，安全管理的重心从“静态防御”转向了“动态管控”。

### 5.1 机构类型与安全挑战的分析：从“基础建设”到“精细治理”的分野

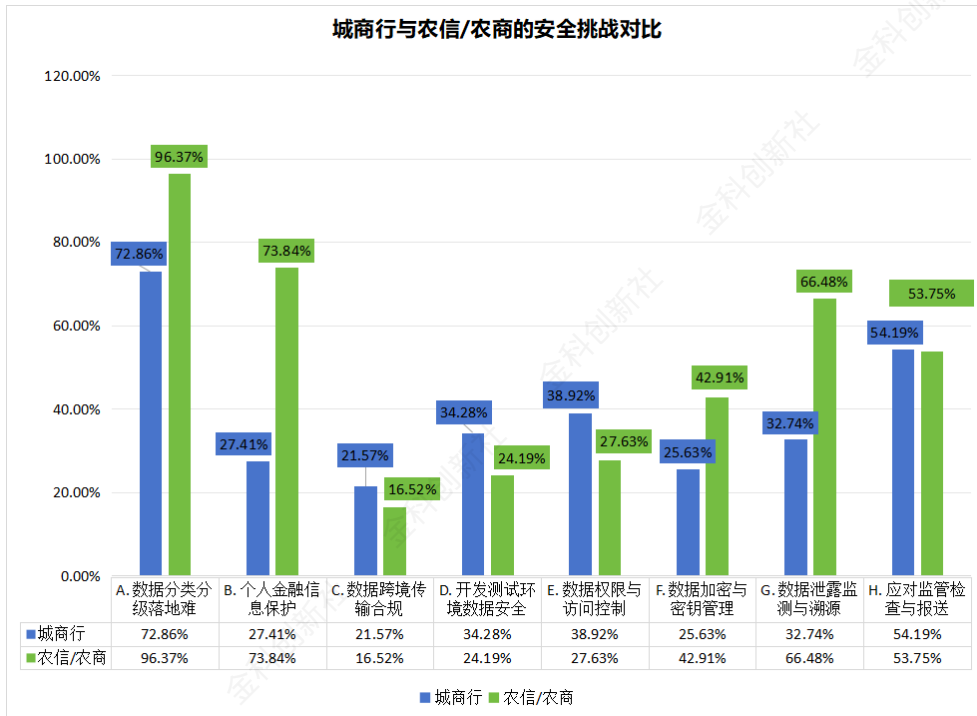


图 5.1：城商行与农商行 / 农信社的安全挑战对比



不同类型的金融机构，其安全痛点呈现出显著的“行业基因”差异：

我们选择城商行与农商行 / 农信社两类中小金融机构在数据安全与合规领域的痛点进行了深入对比。数据显示，虽然“合规”是所有机构共同的底线，但受限于 IT 治理成熟度与资源投入的差异，两类机构在面临的具体挑战上呈现出显著的阶段性分化。

在所有选项中，“数据分类分级落地难”以压倒性比例成为全行业的首要挑战。

城商行（72%）将其列为首位，农商 / 农信机构的选择比例更是高达 86%。

数据分类分级作为数据安全治理的基石，涉及业务含义梳理、敏感度定级及动态更新等复杂流程。对于数字化基础相对薄弱、缺乏自动化辅助工具的农信 / 农商机构而言，这一基础性工作不仅是“必答题”，更是当前难以逾越的“技术与管理高墙”。

对比数据显示，农信 / 农商机构在“个人金融信息保护”与“数据泄露监测与溯源”两项上的选择比例均为 60% 以上，远高于城商行（分别为 27.41% 和 32.74%）。

这种高比例的关注度反映出农信类机构目前仍处于数据安全建设的“筑底”阶段。由于历史技术债务较多、终端管控手段相对单一，此类机构对防止敏感信息外泄、保障客户隐私等底线安全问题存在强烈的焦虑感，亟需补齐 DLP（数据防泄漏）等基础防御能力的短板。

相对而言，城商行在基础防护领域的焦虑度较低，但在“数据权限与访问控制”（38%）及“开发测试环境数据安全”（34%）上的关注度反而高于农信 / 农商机构。

这表明城商行的数据安全治理已跨过基础建设期，进入精细化管控阶段。随着城商行自研能力的提升和 DevOps 流程的普及，安全风险点已从外部攻击 / 泄露转移至内部人员权限管理及开发测试流程中的数据脱敏与合规使用。

值得注意的是，“应对监管检查与报送”在两类机构中的占比均在 50% 左右。这说明在监管科技（RegTech）应用尚不完善的背景下，面对日益严格的《中华人民共和国数据安全法》与《中华人民共和国个人信息保护法》等监管要求，持续的合规审计与报送工作依然消耗了中小金融机构大量的人力与管理成本。

## 5.2 分类分级：工具与能力的错配

“数据分类分级落地难”是全行业的头号难题。但是，当我们交叉分析“挑战”与“工具升级计划”时，发现了一个令人担忧的缺口。

在选择了“分类分级落地难”作为主要挑战的受访者中，虽然有约 82.9% 的机构计划在 2026 年升级相关工具，但仍有 17.1% 的受访者没有任何升级“数据分类分级管理工具”的计划。

这 17.1% 的机构（包括部分农信社和城商行）可能试图通过“人工管理”或“制度约束”来解决分类分级问题。在数据量激增的如今，依靠人工进行字段级的打标几乎是不可能完成的任务。这预示着这部分机构在未来的监管检查中极易“爆雷”。

机构应评估人工处理的局限性，避免为了合规而合规，应通过技术手段确保分类分级的动态更新与实际落地。

## 5.3 分类分级自动化：解放数据生产力的前提

与“分类分级落地难”的“挑战一哥”相比，同样重要的安全防护问题“泄露监测”选择者占 56.82%，受关注程度明显低于“一哥”。

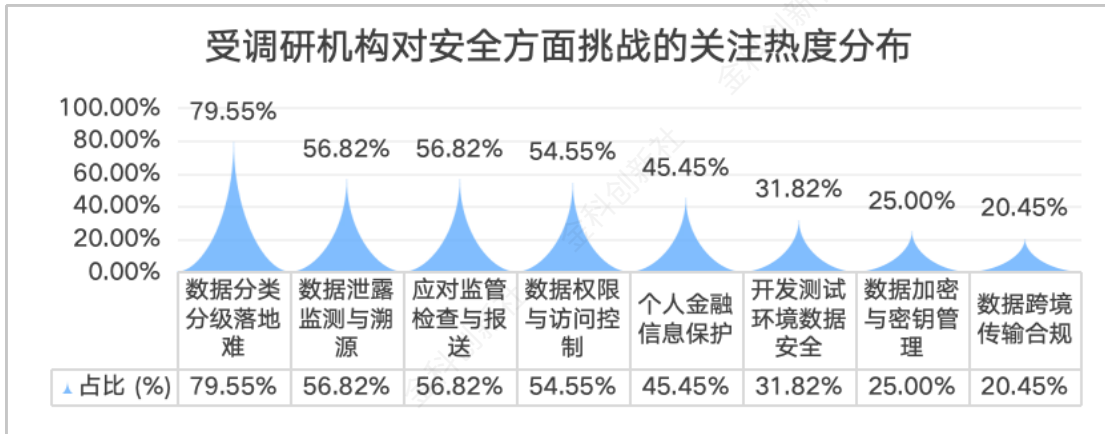


图 5.3.1: 受调研机构对安全方面挑战的关注热度分布

结合“工具计划”相关问题，选择“数据分类分级管理”的受访者占比 72.73%，我们可以发现，近八成受调研机构都被卡在这一步。

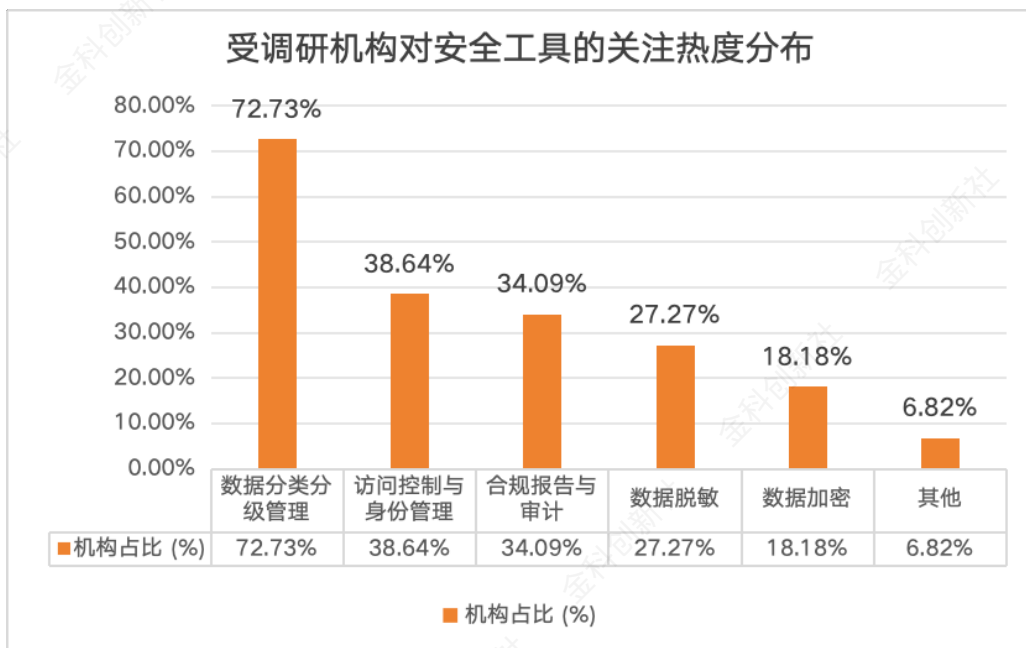


图 5.3.2: 受调研机构对安全工具的关注热度分布

这暗示了当前的分类分级可能陷入了“为了合规而合规”的死循环——大家都在忙着打标签（Admin work），而没有精力去做真正的防护。

但分级分类的根本是做好数据保护，为了避免顾此失彼甚至本末倒置，金融机构应该重视“分类分级的自动化”，它既是解放数据生产力的前提，也是后续安全建设的加速器，所谓磨刀不误砍柴工。

金融机构应将“分类分级自动化”视为解放数据生产力的前提和安全建设的加速器，通过 AI 辅助打标等手段提升治理效率。

## 第六章 数据价值与预算效能：投入产出的新计算公式

在“资产经营”的驱动下，数据管理的 ROI（投资回报率）计算逻辑正在发生根本性改变。

### 6.1 外部数据服务：拒绝“高大上”的咨询，拥抱“即插即用”的数据

在预算受限且数字化人才短缺的背景下，中小机构正在通过购买外部服务来补齐短板，但其消费倾向呈现出极强的“实用主义”特征。

受调研机构对外部数据服务或数据产品关注分布图

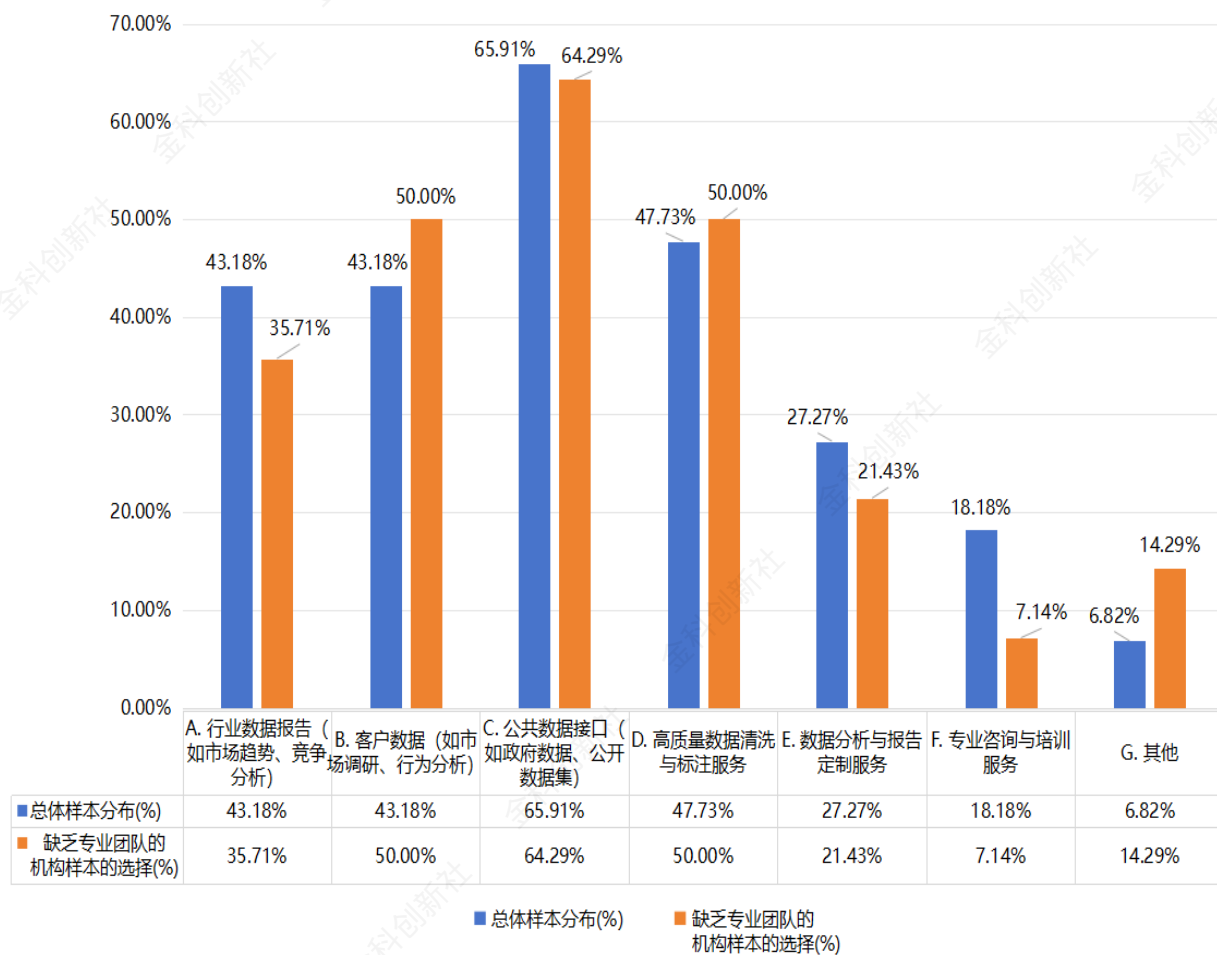


图 6.1：受调研机构对外部数据服务或数据产品关注分布图

调研发现，对于那些缺乏专业数据团队的机构，其需求具有鲜明的两极分化：

- **咨询服务遇冷：**他们最需要的是“告诉怎么做”的专业咨询与培训，选择比例仅为 7.14%（远低于全样本的 18.18%）。对于没有团队落地的机构来说，方法论毫无价值。
- **“原料”与“加工”成刚需：**他们最渴望的是直接获取“数据燃料”和解决“处理难题”。“公共数据接口”以 64.29% 的比例位居榜首，“客户数据”与“数据清洗服务”并列第二，均为 50%。

### 深度洞察：

这标志着针对中小金融机构的数据服务市场，正在经历从“卖人天”（咨询/定制开发）向“卖标准化产品”（DaaS/数据加工）的转型。对于这部分机构而言，**能直接导入业务系统的政府数据和能外包处理的清洗服务**，远比一份精美的行业分析报告（35.71%）更具吸引力。

中小机构在预算有限时，应优先采购具备即插即用属性的外部数据和基础清洗服务，而非昂贵的战略咨询。

## 6.2 “业务价值难量化”成不容忽视的拦路虎

在数据服务领域由“买咨询”转为“买产品”的悄然转变过程中，数据业务价值的量化是一只体形硕大的拦路虎。

在关于“业务赋能挑战”问题中，72.73% 的受访者选择了“业务需求不明确，数据价值难以量化”，成为得票率最高的选项。

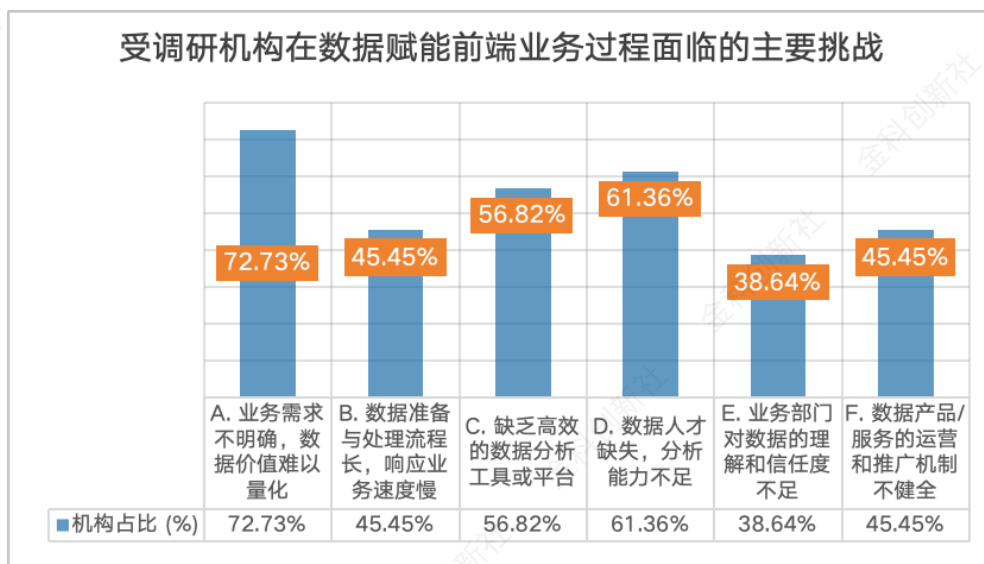


图 6.2 受调研机构在数据赋能前端业务过程面临的主要挑战

这说明，当前金融机构面临的**最大困境，不是技术不行（分析工具缺失只占 56.82%）**，而是“翻译”不行。数据部门不知道业务要什么，业务部门不知道数据值多少钱。

这只拦路虎的身影正投射在组织结构和人才层面上，反衬出人才和组织结构领域的现实问题——“数据产品经理”或“业务翻译官”角色的缺失，以及建立“数据价值评估模型”的紧迫性，金融机构不能奢望“买到好的外部数据产品”就万事大吉。

解决这个问题的核心不是招聘更多技术人员，而是培养“双语人才”。建议金融机构设立“数据 BP (Business Partner)”岗位，常驻业务部门，专门负责将业务语言翻译成数据需求。

### 6.3 业务赋能的“剪刀差”

在“业务目标”调研中，我们通过开放式问题看到了两类截然不同的诉求：

- **城商行：降本增效。**关注“降低报表取数单量”“提升自助分析能力”。这是典型的成本导向，试图通过技术手段减少人力投入。
- **农商行：场景突围。**部分领先的农商行明确提出“赋能贷款全流程风险防控”“精准营销”。这是收入导向，试图通过数据直接创造业务价值。

城商行目前偏向“成本导向”，试图通过自动化技术缩减开支；农商行则表现出更强的“收入导向”，试图通过数据直接创造业务价值。

#### 给金融机构的建议：

- **做对的事：**对于高预算机构，挑战在于避免“大而全”的无效建设；对于低预算机构，挑战在于避免“小而散”的重复建设。
- **引入 FinOps 机制：**建议对数据存储和计算成本进行精细化核算，清理僵尸报表和无效资产，将节省的预算投入到高价值的 AI 场景和实时计算场景中。如某受访者所言，要“针对业务数据应用痛点共同试点数据分析工具和方法”。这意味着数据部门必须走出 IT 后台，与业务部门建立联合实验室 (Joint Lab)，按业务效果进行价值分润。



## 第七章 破局与共生：面向 2026 年的 分层制胜策略

面向 2026 年，金融行业数字化转型已进入关键攻坚期。不同机构因资源禀赋、发展阶段与战略认知的差异，正呈现出多元化的路径选择与能力格局。本章基于前文深度分析，旨在超越单一机构类型的局限，从行业整体演进视角，提炼出共性的挑战、机遇与行动共识，为各类金融机构提供一份面向未来的均衡发展指引。

### 7.1 现状审视：分化与共识并存

调研揭示出一个鲜明的“战略清晰度鸿沟”：部分机构如城商行，已明确步入“数据资产经营”阶段，关注价值变现与效率提升；而大量农信 / 农商机构仍处于“战略探索期”，亟需从具体业务场景中寻找数据治理的落脚点与内在动力。这种分化提醒我们，一刀切的解决方案已然失效，行业需接受并善用这种差异性。

与此同时，全行业亦展现出强烈的共同诉求：对 AI 应用平台的建设热情高涨，对数据安全治理（尤其是分类分级）高度重视，对外部数据资源与内部分析能力提升存在双重渴求。这些共识构成了 2026 年行业协同演进的重要基础。

### 7.2 核心策略：在动态平衡中稳健前行

为应对复杂环境，金融机构应在 2026 年着力把握以下几组关键平衡：

#### 前瞻应用与稳健底座的“异步协同”

行业普遍呈现出“AI 应用先行于基础设施升级”的特点。这既是业务创新驱动的必然，也潜藏着未来算力与弹性支撑不足的风险。建议机构采取“规划引领，小步快跑”的策略，在积极推进 AI 及大模型应用落地的同时，同步启动对云原生架构、弹性算力资源等底层能力的长期规划与迭代升级，防止应用与底座脱节。

#### 治理框架与技术落地的“节奏同步”

当前数据安全建设普遍处于“治理先行”阶段，分类分级管理成为优先选项。然而，治理框架必须与脱敏、加密等技术工具的实施紧密协同，方能形成闭环防护。特别是对于客群庞大、合规压力直观的机构，需重视高性价比技术工具的同步部署，将治理要求转化为可操作、可监控的防护手段。

#### 外部借力与内生动力的“能力匹配”

对外部数据资源的旺盛需求，必须与内部数据加工、分析、应用能力建设相匹配。避免陷入“重采购、轻消化”的陷阱。建议机构合理调配资源，在引入外部“数据燃料”的同时，加大对数据分析人才、智能分析工具的投入，构筑“引进—消化—转化—增值”的内外协同循环。

#### 创新探索与风险管控的“治理预置”

面对生成式 AI 等颠覆性技术的加速渗透，“先治理，后应用”应成为铁律。机构在规模部署前，必须预先建立覆盖数据准入、内容审核、过程追溯的“AI 治理护栏”，通过制度与技术的双重设计，确保创新在安全、可控、可信的边界内释放价值。

### 7.3 制胜关键：从“数据大户”到“数据强户”

2026 年的征程，要求金融机构超越单纯的数据积累与技术堆砌，转向以价值创造为核心的精益化运营。这意味着：

战略上，需结合自身定位，找到数据驱动业务的清晰逻辑与核心场景，无论是聚焦资产变现，还是深耕特定领域风控与营销。

组织上，需打破壁垒，培养业务与科技融合的协同文化，提升全域数据素养。

执行上，需坚持“场景驱动、技术赋能、治理护航”的原则，在每一次投入前追问业务价值，在每一次创新前置入风险管控。

### 结语：

2025年，金融数据管理已驶入深水区。水面之下，既有合规的暗礁与技术的激流，也蕴藏着价值的富矿。未来的赢家，不会是那些盲目跟随或简单复制的机构，而是那些能够清醒认知自身坐标、精准把握动态平衡、坚定推进价值转化的组织。唯有将数据融入战略血脉，以治理奠基，以技术赋能，以场景验证，金融机构方能在这场深刻的数字化转型中，真正从“数据大户”蜕变为掌控未来竞争力的“数据强户”。

征程漫漫，行则将至。

### 参考文献与数据来源

- 1.《2025 金融数据管理实践洞察报告》调研数据
- 2.《2025 金融机构数据安全合规现状》报告正式发布 | 文末附下载，访问时间为十二月 9, 2025, <https://www.yuandiansec.com/news/604.html>
- 3.欲穷千里目，更上一层楼——数据资产入表中的数据合规 - King & Wood Mallesons, 访问时间为十二月 9, 2025, <https://www.kwm.com/cn/zh/insights/latest-thinking/data-compliance-during-the-inclusion-of-data-assets-on-balance-sheets.html>
- 4.Key Financial Services Security Budget Impacts in 2025 - IANS Research, 访问时间为十二月 9, 2025, <https://www.iansresearch.com/resources/all-blogs/post/security-blog/2025/01/28/key-financial-services-security-budget-impacts-in-2025>
- 5.The new CDO mandate - Capco, 访问时间为十二月 9, 2025, <https://www.capco.com/intelligence/capco-intelligence/the-new-cdo-mandate>
- 6.IBM Study: Chief Data Officers Redefine Strategies as AI Ambitions Outpace Readiness, 访问时间为十二月 9, 2025, <https://newsroom.ibm.com/2025-11-13-ibm-study-chief-data-officers-redefine-strategies-as-ai-ambitions-outpace-readiness>
- 7.Data Lakehouse Market | Global Market Analysis Report - 2035, 访问时间为十二月 9, 2025, <https://www.futuremarketinsights.com/reports/data-lakehouse-market>
- 8.Data Lakehouse Market Size & Share | Growth Forecast 2025-2034, 访问时间为十二月 9, 2025, <https://www.gminsights.com/industry-analysis/data-lakehouse-market>
- 9.网络安全技术生成式人工智能数据标注安全规范, 访问时间为十二月 9, 2025, [https://content.mlex.com/Attachments/2025-05-23\\_CZT297CHX8R49J68/SAMR\\_NSA\\_GenAI\\_data\\_annotation\\_security\\_specification.pdf](https://content.mlex.com/Attachments/2025-05-23_CZT297CHX8R49J68/SAMR_NSA_GenAI_data_annotation_security_specification.pdf)

## 鸣谢单位：



机械工业出版社  
China Machine Press



办公地址：北京市朝阳区北苑路170号凯旋中心C座1501

电子邮箱：gaoyangchun@fintechinchina.com

企业官网：www.fintechinchina.com