

商业银行数字化转型与盈利能力现状分析

张静雅

广发银行商丘分行，河南商丘，中国

【摘要】在金融科技深刻重塑行业格局的背景下，本研究系统探讨了商业银行数字化转型对其盈利能力的作用机理与当前实践特征。论文通过梳理数字化转型的理论演进脉络，剖析了其在优化成本结构、拓展收入渠道及重塑风险管控等方面的核心作用机制。分析发现，当前转型进程在业务领域间呈现不均衡渗透，且面临组织架构协同与能力建设的深层挑战，导致盈利模式的革新过程中充满张力与适应性瓶颈。本研究认为，数字化转型实质上是一场触及银行战略核心的系统性变革，其盈利能力的持续提升不仅依赖于技术投入，更取决于组织层面前瞻性的战略布局与动态能力的深度融合，方能构筑长期稳健的价值创造体系。

【关键词】数字化转型；盈利能力；作用机制；现状分析；商业银行

1. 引言

在金融科技浪潮的持续冲击与宏观环境深刻变革的双重背景下，商业银行的数字化转型已从战略备选演变为生存与发展的核心议题。这一转型进程不仅重塑了银行业务流程与服务模式，更对其盈利能力的结构性与可持续性产生了深远影响。本文旨在系统梳理数字化转型与银行盈利之间的理论关联，剖析当前转型进程中对盈利关键维度的影响机制，并在此基础上，审视我国商业银行在此过程中所呈现的总体态势与内在挑战，从而为理解数字时代银行业的价值创造逻辑提供一个整合性的分析框架。

2. 商业银行数字化转型的理论内涵与演进脉络

2.1 数字化转型的核心概念界定与多维特征

商业银行的数字化转型，其理论内涵远超越了简单地将传统业务移植至线上渠道的初级理解。它本质上是一场以数据为核心生产要素、以前沿数字技术为关键驱动力的系统性战略变革，旨在深度重构银行的商业模式、运营流程、组织架构乃至企业文化。这一过程的核心在于通过技术融合与数据贯通，实现从被动适应市场到主动塑造生态的根本性转变。其多维特征首先体现在技术驱动的全面渗透上，云计算、人工智能、区块链等并非孤立工具，而是相互交织构成支撑银行全价值链创新的基础设施。其次表现为数据的资产化与智能化运营，即银行从单纯处理交易信息转向挖掘海量数据背后的客户洞察、风险信号与市场趋势，驱动决策从经验依赖转向数据依赖。最后，其根本特征在于客户

价值主张的重塑，数字化转型促使银行从提供标准化金融产品的机构，向以客户为中心、提供场景化、个性化综合解决方案的服务平台演进。这些特征共同勾勒出数字化银行不仅追求效率提升，更致力于在变化的环境中构建全新的竞争壁垒与价值创造逻辑。

2.2 技术驱动下银行经营范式的阶段性演变

技术作为底层驱动力，引领商业银行的经营范式经历了脉络清晰的阶段性演变，每一阶段都深刻重塑了其与客户、市场及自身运营的互动方式。最初的阶段可以概括为电子化与自动化，其焦点在于利用信息技术替代手工操作，实现会计处理、支付清算等后台业务的电子化，核心目标是提升操作效率与准确性，此时技术主要扮演着成本节约工具的角色。随后进入网络化与渠道延伸阶段，互联网的普及催生了网上银行、手机银行等远程服务渠道，银行的服务时空得以极大扩展，经营重心开始向客户界面倾斜，致力于提供更为便捷的接入体验，竞争维度从网点多寡延伸至线上渠道的易用性与功能丰富性。当前及未来的范式则演进至智能化与生态化阶段，大数据、人工智能等技术使得银行能够实现精准营销、智能风控与自动化决策，业务逻辑从“人处理信息”转向“系统洞察与决策”。与此同时，银行通过开放式 API 等技术手段，将金融服务无缝嵌入到消费、产业等各类外部场景中，经营范式从自营封闭的“金融百货商店”转向共建开放的数字生态，竞争的核心转化为数据资产的管理能力、算法的优越性以及生态的协同价值。

2.3 数字化与盈利关联性的理论基础述评

理解数字化转型如何影响银行盈利能力，需要回溯并整合若干经典与前沿的理论视角，它们共同构成了分析二者关联性的理论基础。交易成本理论提供了一个基础切入点，该理论认为数字化通过极大地降低信息搜寻、合约谈判与执行监督等方面的成本，使得银行能够以更低的成本触达和服务客户，并优化内部资源配置，从而为盈利腾出空间或奠定基础。资源基础观则从战略管理角度深化了这一认识，它将数字技术、数据资产以及数字化能力视为银行稀缺的、难以模仿的战略性资源，这些资源的有效培育与部署能够帮助银行构建独特的竞争优势，进而获取超额利润，即盈利的可持续性有赖于将数字化投入转化为核心能力。动态能力理论进一步强调了环境适应性，认为在技术快速迭代的市场中，银行的盈利能力取决于其感知数字化机遇、重构资源与流程以快速响应的动态能力，这种敏捷性本身成为盈利的关键保障。此外，创新扩散理论与平台经济学也提供了重要补充，前者解释了数字化变革在组织内部与外部被采纳的过程及其对运营效率的阶段性影响；后者则揭示了银行通过构建或融入平台生态，可以触发网络效应，改变价值分配规则，从而开辟新的盈利增长点。这些理论并非孤立，而是相互交织，共同指出数字化对盈利的影响是一个通过降低成本、创造差异优势、增强适应性与重塑价值网络等多重机制共同作用的复杂过程。

3. 数字化转型影响银行盈利能力的机制分析

3.1 成本结构优化与运营效率重塑路径

数字化转型对银行盈利能力最为直接与作用机制，体现在对传统成本结构的系统性优化与运营效率的深度重塑。这一路径首先作用于运营成本的压降，通过流程自动化与智能化技术，大量重复、规则化的前台业务处理与中后台审核作业被机器所替代，显著降低了人力成本占比与操作差错率，使单位交易的成本曲线得以持续下移。然而，其意义远不止于简单的成本节约，更深层次的是对运营效率的重塑。数字化平台整合了原本分散的渠道与部门，打破了内部数据孤岛，实现了客户信息、交易数据与风险信号的实时共享与无缝流转。这使得跨条线的业务协同成为可能，例如，客户在零售端的行为数据可以即时用于对公业务的风险评估，从而将传统的串联式、部门墙式的作业流程，

改造为以客户旅程为中心的并联式、敏捷响应流程。这种运营模式的进化，不仅加速了业务处理速度，提升了客户体验，更在根本上改变了成本投入的效能，使银行能够以更集约的资源消耗支撑更复杂的业务量与服务维度，从而在收入规模扩张的同时，有效控制成本收入比，为盈利增长释放出结构性空间。

3.2 收入模式创新与价值创造渠道拓展

在优化成本端的同时，数字化转型更为深刻地驱动了银行收入模式的创新与价值创造渠道的多元化拓展，这构成了提升盈利能力的增长引擎。传统上严重依赖存贷利差的收入结构正在发生松动，数字化能力使银行得以开发并推广基于交易流量、资产管理规模、数据服务与生态场景嵌入的中间业务收入。例如，通过开放银行接口将支付、信贷等金融产品无缝嵌入到第三方平台的生产与消费场景中，银行从单纯的产品提供方转变为生态赋能者，其收入来源也从单一的利息或手续费，扩展至基于平台交易流水的分润、基于解决方案的技术服务费等多种形式。更重要的是，数据要素的资产化开辟了全新的价值创造渠道。通过对沉淀的海量客户数据进行深度挖掘与智能分析，银行能够提供精准营销洞察、企业信用画像、宏观经济趋势研判等高附加值的信息服务，这些服务本身即可成为独立的知识型产品。这种从“资金中介”到“数据服务商”与“生态连接器”的角色延伸，不仅增强了客户粘性与综合收益，更使银行的收入基础变得更加多元和抗周期，降低了盈利对传统息差波动的敏感性，从而构筑起更具韧性与成长性的盈利模式。

3.3 风险管控深化与长期稳健性基础变迁

数字化转型对银行盈利能力的保障与促进作用，尤其体现在对风险管控能力的深化以及对长期经营稳健性基础的重新定义上。传统风险管理模式往往依赖于历史财务数据与事后反应，而数字化工具的应用实现了向实时、前瞻与精准化的范式跃迁。大数据分析能够整合行内外多维度、非结构化的信息，构建更为立体的客户风险画像；机器学习模型可以动态监测交易流水中的异常模式，实现对欺诈、洗钱等操作风险的毫秒级预警；人工智能算法还能对宏观经济、行业景气进行预测，辅助进行更科学的信贷政策制定与组合管理。这种全流程、智能化的风控体系，显著提升了风险识别的准确性与时效性，使

得银行能够在风险暴露的早期采取缓释措施，从而直接降低信贷损失拨备与风险资本消耗，这相当于在既定风险偏好下提升了资本的使用效率与盈利的安全边际。然而，更深层的影响在于，它改变了银行长期稳健性的基础：从依赖抵押担保等硬性缓释手段和粗放的经验判断，转向依赖数据驱动的精细化风险定价与动态管理能力。这种能力的构建，使得银行在服务传统上难以覆盖的中小微企业与长尾客群时，能够更准确地识别风险与收益的平衡点，从而在有效控制新增业务风险的同时，拓展了盈利的市场边界，为可持续增长奠定了更为坚实的风控基石。

4.当前商业银行数字化转型的现状审视与盈利关联特征

4.1 主要业务领域数字化渗透程度的不均衡表现

当前商业银行的数字化转型进程，在不同业务条线间呈现出显著的非均衡性渗透特征，这种不均衡直接映射到其对盈利贡献的结构差异上。零售与个人金融领域的数字化渗透最为广泛和深入，从移动支付、线上信贷到智能投顾，几乎重构了银行与个人客户的交互界面与服务模式，其转型驱动力主要来自庞大的C端流量与激烈的市场竞争压力，数字化投入相对易于转化为可观的收入增长与成本节约。相较之下，公司金融与机构业务的数字化进程则显得更为审慎和复杂，尽管供应链金融、跨境支付等领域已有诸多探索，但其底层逻辑涉及复杂的交易结构、定制化方案及深厚的专业门槛，技术应用多侧重于流程优化与风险辅助决策，尚未像零售业务那样催生出颠覆性的商业模式。而在金融市场、资产托管等批发业务领域，数字化则更深地聚焦于高性能计算、算法交易与自动化报告等专业工具层面，呈现出高度的技术密集特征。这种不均衡性导致银行的数字化投资回报在业务间分化明显，也意味着其整体盈利能力的提升并非线性同步，而是由数字化领先的零售业务牵引，同时受制于对公等重资本、重关系型业务转型的缓慢性，形成了一种结构性的盈利动能格局。

4.2 组织架构与数字能力建设面临的协同挑战

数字化转型的深化进程，正日益触及商业银行传统的组织架构与人才能力体系，并与之产生深刻的协同挑战，这些挑战构成了制约数字化潜能向实际盈利转化的重要组织

瓶颈。一方面，科层分明、部门壁垒森严的“竖井式”组织架构，与数字化转型所要求的跨部门数据共享、敏捷产品迭代和以客户旅程为中心的场景化运营存在根本性冲突。技术部门与业务部门的目标分离、语言不通往往导致数字化项目落地缓慢，或沦为脱离市场需求的“技术盆景”。另一方面，数字能力建设存在显著短板与错配。传统银行的人才结构以金融、会计专业为主导，亟需补充兼具技术理解、数据思维与商业洞察的复合型人才，但这类人才的培养周期长，且与科技公司的市场竞争激烈。更为深层的挑战在于文化与认知的协同，长期浸润于稳健、严谨风险文化的银行体系，在拥抱快速试错、迭代创新的互联网思维时，常面临内在的文化张力与决策惯性。因此，银行即便投入巨资于技术平台，若无法同步推进组织模式的敏捷化改造、人才结构的系统性升级以及企业文化的适应性演进，那么技术工具将难以与业务战略和运营流程深度融合，数字化投资的边际效益将快速递减，最终无法有效支撑盈利模式的实质性突破。

4.3 盈利模式转型过程中的潜在张力与适应性瓶颈

在从传统利差主导模式向多元化数字盈利模式转型的实践道路上，商业银行正遭遇一系列内在的潜在张力与适应性瓶颈，这些因素使得盈利增长的可持续性面临考验。首要的张力体现在战略投入与短期财务表现的矛盾上。数字化转型需要持续、大规模的前期资本开支与研发投入，这些投入在财务报表上直接表现为成本增加，而其产出回报却具有滞后性和不确定性，这往往与资本市场对银行短期盈利稳定性的期待形成冲突，可能导致管理层在战略定力上产生动摇。其次，新旧模式之间存在此消彼长的替代效应与内部博弈。例如，大力推广低成本、便捷的线上数字化信贷产品，可能加速侵蚀传统高定价的线下贷款业务利润；发展开放平台生态，也可能分流原本属于自有渠道的客户与收入。这种新旧业务间的蚕食效应若管理不善，会令整体盈利增长陷入青黄不接的窘境。更深层次的适应性瓶颈则源于银行固有的能力体系与新型盈利模式要求之间的不匹配。基于生态场景的流量变现、基于数据洞察的知识服务等新型收入，要求银行具备互联网运营、数据产品化与生态合作管理等一系列非传统金融能力，构建这些能力非一日之功。因此，

盈利模式的转型绝非平滑过渡，而是一个充满内部摩擦、需要不断平衡短期阵痛与长期愿景，并系统性重塑核心能力的艰难适应过程。

5. 结论

综合而言，商业银行的数字化转型绝非单纯的技术应用，而是一场触及战略核心、运营模式与盈利逻辑的系统性变革。当前转型在提升运营效率、拓展服务边界方面已显现初步成效，但同时也暴露出发展不均衡、协同不足及模式可持续性等深层挑战。未来，银行盈利能力的长效提升将愈发依赖于数字技术赋能下的全面协同创新，即在成本、收入与风险三维动态平衡中，构建更具韧性与适应性的新型价值创造体系。这要求银行在持续投入的同时，更需注重战略层面的前瞻布局与组织层面的深度融合。

参考文献

- [1]吕微微.数字化转型背景下商业银行盈利能力提升路径研究[D].沈阳工业大学,2025.DOI:10.27322/d.cnki.gsgyu.2025.001068.
- [2]王文.数字化转型对城市商业银行盈利能力的影 响研究 [D]. 兰州财经大学,2025.DOI:10.27732/d.cnki.gnzsx.2025.000598.
- [3]段若云.商业银行零售业务数字化转型对盈利能力的影 响研究 [D]. 北京交通大学,2025.
- [4]郭茜.商业银行数字化转型对盈利能力的影 响研究 [D]. 福建农林大学,2025.DOI:10.27018/d.cnki.gfjnu.2025.01341.
- [5]魏珊.商业银行数字化转型对盈利能力的非线性影 响研究 [D]. 贵州财经大学,2024.DOI:10.27731/d.cnki.ggzczj.2024.00205.
- [6]孙洪超.商业银行数字化转型对其盈利能力影 响的分析 [D]. 辽宁大学,2024.DOI:10.27209/d.cnki.glniu.2024.00303.
- [7]任忆涵.商业银行数字化转型对盈利能力影 响分析 [D]. 华北理工大学,2023.DOI:10.27108/d.cnki.ghelu.2023.000945.