

商业银行数字化转型对经营绩效的影响研究

马雨豪

南京审计大学 江苏南京

【摘要】当前，新一代信息技术发展迅猛，移动互联网、大数据、云计算、物联网、虚拟现实和人工智能深度融合了经济社会的各个产业，促进了数字经济的迅速发展。新信息技术的应用使得金融科技快速兴起并迅速发展，商业银行传统的理财、信贷、支付等业务不断被侵蚀，商业银行进行数字化转型已经成为一种趋势。因此，研究商业银行数字化转型与其经营绩效的关系，对促进商业银行健康可持续发展，具有重要意义。

【关键词】商业银行；数字化转型；经营绩效

【收稿日期】2025年12月12日 **【出刊日期】**2026年1月7日 **【DOI】**10.12208/j.ssr.20260020

Research on the impact of digital transformation of commercial banks on business performance

Yuhao Ma

Nanjing Audit University, Nanjing, Jiangsu

【Abstract】At present, the new generation of information technology is developing rapidly. Mobile Internet, big data, cloud computing, Internet of Things, virtual reality and artificial intelligence have deeply integrated various industries of the economic society, promoting the rapid development of the digital economy. The application of new information technology has led to the rapid rise and development of financial technology. Traditional wealth management, credit, payment and other businesses of commercial banks are constantly being eroded, and digital transformation of commercial banks has become a trend. Therefore, studying the relationship between digital transformation of commercial banks and their operational performance is of great significance for promoting the healthy and sustainable development of commercial banks.

【Keywords】Commercial bank; Digital transformation; Business performance

引言

在数字经济蓬勃发展的时代，数字化浪潮给传统商业银行带来了前所未有的机遇和挑战，数字化转型成为银行保持核心竞争力的必然选择。中国人民银行在2022年推出《金融科技发展规划(2022—2025年)》，该规划着重于加速推动国内各规模商业银行的数字化转型，并强调数字技术发展的重要性。目前，我国银行业在数字化转型方面正在稳步前进，但是随着对商业银行数字化转型的深入研究，数字化转型对银行绩效是否有影响以及如何影响成为我们目前值得进一步探究的新方向。

1 研究背景与意义

1.1 研究背景

世界经济正被数字化浪潮重塑，数字技术嵌入产业链各环节，全要素生产率跃升，成为高质量发展的主

引擎。金融业作为经济血脉，也在“线上化—数据化—智能化”三级跳中改写经营逻辑。商业银行更是被三重力量推向转型前沿。《“十四五”数字经济发展规划》和二十届三中全会均把“金融数字化”写进任务清单，要求打通实体经济与数字经济的制度通道。金融科技新军用AI、区块链做“客户雷达”，精准圈地走量，蚕食存贷利差，传统银行利润空间被迅速摊薄。传统商业银行具有产品雷同、流程冗长、数据分散，导致创新慢、成本高、体验差等缺陷，难以匹配“即时、个性、场景化”的新金融需求。三重压力叠加，商业银行唯有加速数字化，用好金融科技，做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章，重塑商业模式，才能在新赛道上赢得持续竞争力。

1.2 研究意义

当前，数字经济在我国的发展如火如荼，商业银行

数字化转型逐渐成为改善其经营绩效的重要抓手。商业银行既是中国金融体系的中流砥柱，也是数字中国落地的关键抓手。当前，净息差持续收窄、资产质量承压、外部金融环境动荡，多重挤压下银行盈利空间收窄；政策端则明确要求“以数字化高质量服务实体经济”。在此节点厘清“数字化投入—经营绩效”的因果链，分析商业银行数字化转型对经营绩效的影响，有助于推动银行数字化转型，为相关部门制定数字化政策提供了决策参考。

2 文献综述

2.1 商业银行数字化转型的内涵

Liu, M. L (2024) 等学者指出，商业银行数字化转型是将数字技术全面融入业务各环节，实现业务和管理模式创新变革的过程^[1]。王家华 (2023) 等认为，数字化转型是商业银行利用数字技术提升金融服务效率、创新业务模式的战略选择^[2]。崔华伟 (2024) 提出，数字化转型不仅涉及商业银行技术革新，还包括管理理念和业务模式的创新^[3]。数字化转型使其管理理念从传统向以客户为中心转变，业务模式也更加注重线上化和智能化。

2.2 商业银行数字化转型对经营绩效的影响

(1) 正向影响

姚益家 (2024) 实证得出数字化转型有助于商业银行优化信贷配置，拓展获客渠道，降低运营成本从而显著提高商业银行总资产收益率和净资产收益率^[4]。Wu Zhengyu (2024) 通过选取 2012—2022 年上市商业银行的数据，对不同产权数字化转型进行实证检验，得出结论，数字化水平越高，对商业银行业绩的促进就越显著^[5]。Do Trang Doan (2022) 通过选取 2011 年至 2019 年期间越南 13 家股份制商业银行的数据。然后执行贝叶斯分析以检验 SGMM 方法估计的模型的稳健性。结果表明，数字化转型对越南商业银行的业绩产生了积极影响^[6]。文字 (2022) 研究表明数字化转型与发展是当前市场环境下商业银行提高市场竞争力、增强银行实力的主要方法^[7]。宋虎 (2024) 通过选取 2011-2022 年 38 家商业银行的面板数据，并采用双向固定效应模型进行实证分析，研究表明商业银行数字化转型能够对经营绩效产生显著促进作用^[8]。

(2) 异质性影响

数字化转型对不同类型、规模和性质的商业银行经营绩效影响存在差异。王家华 (2023) 等研究表明，数字化转型对股份制商业银行经营绩效影响显著，对国有商业银行影响不明显^[9]。钱鹏程 (2024) 等发现非

国有商业银行、大规模商业银行经营绩效受数字化转型影响更明显，对城市商业银行与农村商业银行经营绩效影响最显著^[10]。

2.3 提升商业银行经营绩效的建议

崔华伟 (2024) 提出构建灵活业务模式与生态合作体系、加强数据保护和风险管理、强化监管沟通与法规升级、制订综合型人才发展计划、提升用户体验与拓展客户教育渠道^[11]。白慧勤 (2025) 等建议注重银行内部数字化发展，建立高效运营机制，政府制定相应转型政策，加强组织保障。银行内部应制定数字化转型战略，培养复合型人才，推动业务创新；政府应出台监管政策、财税政策和人才培养政策，为银行数字化转型创造良好的外部环境^[12]。王家华 (2023) 等认为应加强银行间数字化转型合作共赢，不同银行推进不同的数字化转型策略。国有商业银行应注重普惠金融发展，开拓中小客户群体；股份制商业银行应加大数字化转型投入，加强与其他金融机构合作^[13]。

3 基本概念及界定

3.1 金融创新理论

金融创新，通常指向金融工具及服务的技术革新，其核心在于借助创新挖掘传统方式难以触及的潜在收益，这是一种受创新利益驱动的理论。它并非仅局限于金融工具与服务产品的变革，关键在于能够为企业创造可观效益，因而得到众多学者的广泛认可。随着信息技术的发展，金融科技加强对数字化转型业务的赋能，进一步帮助银行扩大其销售规模，从而提升经营业绩。

3.2 数字经济

数字经济是以数字化的知识和信息作为关键生产要素，以现代信息网络为重要载体，借助信息通信技术的有效运用提升效率、优化经济结构的一系列经济活动。数字产业化是数字经济的关键产业。它致力于为现代数字化的高速发展提供信息、产品、相关服务、信息基础设施建设以及方案等，并且充分利用现代信息数字技术开展各类产品营销活动。产业数字化侧重于运用移动互联网、人工智能和大数据分析等数字信息技术，对传统产业实施数据信息化、互联化和智能化改造。

3.3 数字化转型

多数专家普遍认为，企业数字化转型需以互联网、云计算技术、新一代人工智能、区块链技术、新型信息技术、通讯科技为推动力量，以信息化企业管理作为发展核心，实现企业产品开发的自主化、服务销售的精准化、经营数据分析的智能化，从而提升行业整体运行效

率，构建区别于以往的数字经济体系。由此可见，新一代信息技术是数字化转型的驱动力，数据及其运作系统是数字化转型的基础，企业经营朝着智能化、精准化、智慧化方向发展则是数字化转型的实现途径。

3.4 企业绩效

企业绩效一般涵盖企业在特定业务发展阶段的经营绩效与关系绩效。经营绩效层面，主要体现在财务管理绩效，像企业的发展能力、资产经营水平、风险抵御能力等，同时也包括市场拓展成果以及技术创新成果，它反映了企业在运营进程中收获的成果以及创造的财富价值。

4 商业银行数字化转型对经营绩效的影响分析

(1) 数字化转型可有效拓宽市场覆盖范围，触达并服务长尾客户群体。依据长尾理论，在数字经济背景下，商业银行能够借助满足小众细分市场的需求，达成规模经济效应。传统商业银行受限于实体网点的布局成本与地域限制，服务重心多集中于高净值客户及大型企业；而数字化转型则帮助银行以更低的运营成本触达长尾客户，进而扩大整体市场版图。线上服务平台与自动化技术的应用，使得商业银行能够以较低成本为小微企业和个人客户提供金融服务。以线上信贷平台为例，银行可通过该渠道为小微企业发放小额贷款，从而吸引大量此类客户资源。服务长尾客户不仅能够增加银行的中间业务收益与利息收入，还能为其开辟新的盈利增长点，助力银行在行业竞争中构建差异化优势。

(2) 数字化转型有助于缓解信息不对称问题，提升客户群体质量。信息不对称理论指出，交易双方之间的信息差异可能引发逆向选择、道德风险等问题，甚至导致市场运行失效。在商业银行的日常经营中，信息不对称现象主要存在于银行与客户、银行与市场这两组关系之中。数字化转型背景下，商业银行可运用大数据与人工智能技术，整合客户的交易记录、行为轨迹等多维度数据，构建全面、精准的客户画像。基于此，银行能够更科学地评估客户的信用风险水平，一方面可精准锁定优质高信用客户，快速与其建立业务合作关系；另一方面也能有效识别信用状况较差的客户，从而降低信息不对称带来的信贷违约风险，减少坏账损失。此外，数字化转型还让商业银行得以灵活运用区块链技术开展供应链金融等业务，该技术的不可篡改与可追溯特性，能够保障业务数据的真实性与安全性，进而增强银行与客户之间的合作信任度，提高客户的忠诚度与留存率。

(3) 数字化转型能够驱动金融产品与服务创新，助力银行实现收入结构多元化。按照金融创新理论，企业通过引入新技术、研发新产品、推出新服务，可显著提升自身的市场竞争能力。在产品创新方面，招商银行“掌上生活”APP便是典型案例，该平台整合了消费信贷、生活缴费等多种服务功能，丰富的服务场景有效改善了客户体验，进而推动经营效益提升。在服务拓展方面，商业银行通过开放银行模式，借助API接口与第三方平台开展合作，成功突破传统服务边界。例如，平安银行践行“金融+科技+生态”发展战略，将金融服务深度融入医疗、汽车等民生场景。数字化转型催生的各类创新金融产品与服务，不仅为商业银行开辟了新的盈利渠道，也使其在激烈的市场竞争中占据了技术与服务的双重优势。

5 研究结论及建议

5.1 研究结论

商业银行进行数字化转型与其经营绩效具有正向关系，即进行数字化转型能够促进绩效提升。数字化转型赋能商业银行服务革新与效率提升，充分发挥其在金融领域的关键经济作用。一方面，商业银行借助数字技术大力发展线上业务，不仅为客户打造了高效便捷的金融服务体验，还显著增强了线上吸储能力。存款在银行资产中占比超90%，存款规模的扩大，使银行可支配资金更为充裕，创造更多收益，直接推动经营绩效与盈利水平的提升。

另一方面，银行客户群体庞大、类型多样，传统金融服务模式难以兼顾每一类客户需求，部分特征不明显或占比较少的客户容易被忽视。而数字化转型后，商业银行能借助大数据等技术，深入分析客户行为与偏好，为这些客户量身定制个性化服务，实现客户收益最大化。银行作为服务提供方，在满足客户需求的同时，也能获得更多利息收入，进一步提升经营绩效。

5.2 政策建议

(1) 必须加快数字化转型，大力推进数字化升级。

在技术与基建层面，加大数字化投资规模，全面更新数字技术，升级基础设施，筑牢数字化转型的根基。在人才团队建设上，双管齐下，一方面组织系统化的培训，提升现有员工的数字化技能，另一方面拓宽招聘渠道，吸纳高素质数字化人才，确保银行内部拥有强劲的技术力量与创新活力，为转型提供智力支持。在产品与服务领域，以客户需求为导向，加快数字化产品与服务的创新开发，满足客户日益多元的数字化金融需求。此外，积极与互联网技术公司、金融科技企业建立合法合

规的合作伙伴关系，借助外部力量，引入前沿的技术与创新理念，为银行数字化转型注入新动能。

(2) 加大科研投入，提升金融科技应用

我国商业银行在数据研发投入方面存在明显差距，急需加大数字化转型投入，尤其是数据技术领域的研发，对我国商业银行而言十分必要且紧迫。具体来说，可以从以下两个方面着手：

①资源倾斜：在数字银行建设、数字化应用推广、智能化场景搭建，以及网络安全防护等重点领域，加大资金与人才投入。

②合作协同：高度重视技术研发工作，主动搭建与高等院校、科技企业的沟通合作桥梁。针对数字化转型过程中遇到的技术难题，开展联合攻关，整合各方优势资源，提升银行在数字化转型过程中的技术创新能力与应对挑战的能力。

(3) 驱动银行业数字化转型，银行与政府应协同发力

从商业银行层面看，要强化数字化战略引领，坚定不移地将数字技术融入业务运营，作为转型发展的核心驱动力。商业银行需明确数字化转型战略规划，培育全员数字化思维，构建科学、系统的数字化体系。积极引入和培养数字化人才，打破内部对数字化认知的差异，实现全行上下对数字化转型的共识。同时，强化

“数字兴行”的理念，前瞻性地布局数字化业务领域，为实现可持续发展筑牢根基。而政府相关部门同样肩负着重要责任，应致力于营造健康的数字化生态环境，推动云计算、大数据、人工智能等新兴技术的蓬勃发展。通过完善相关制度，降低商业银行在数字化研发过程中的成本，有效激发商业银行的创新活力，鼓励其积极投身数字化转型。通过政策扶持与监管引导，政府为商业银行数字化转型提供坚实保障，助力商业银行提升经营绩效，实现高质量、可持续发展。

参考文献

- [1] 白慧勤,徐静珍.商业银行数字化转型与其经营绩效研究[J].经济纵横,2025(1):26-29.
- [2] 崔华伟.商业银行数字化转型对经营绩效的影响分析[J].商业金融,2024(2):103-105.
- [3] 钱鹏程,左晓慧.商业银行数字化转型对经营绩效影响研究[J].河北科技大学学报(社会科学版),2024(1):14-22.
- [4] 王家华,范喆雯,周捷.商业银行数字化转型、银行竞争与经营绩效研究[J].科技与金融,2023(6):75-84.
- [5] 文宇.商业银行数字化转型对绩效的影响分析--以平安银行为例[D].广州大学,2022.
- [6] 姚益家.商业银行数字化转型对经营绩效的影响研究[J].中国市场,2024(3):6-11.
- [7] Do Trang Doan; Pham Ha An Thi; Thalassinos Eleftherios I.; Le Hoang Anh.The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks[J]. Journal of Risk and Financial Management. 2022.15(1):21-21.
- [8] Liu, M. L., Song, H. Y., & Li, S. Y. Digital Transformation of Commercial Banks: Literature Review and Research Prospects [J]. Exploration of financial theories,2024. 3(4):70-11.
- [9] Wu Zhengyu.Research on the Impact of Digital Transformation on the Business Performance of Commercial Banks[J]. Proceedings of Business and Economic Studies.2024.7(3):227-235.

版权声明：©2026 作者与开放获取期刊研究中心（OAJRC）所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS