

# 城市商业银行数字化转型对其财务绩效的影响研究 ——以上海银行为例

严 达

(苏州大学,江苏 苏州 215000)

**摘要:**近年来,金融科技发展迅猛,金融产品从内容和提供方式都发生着深远变化,客户的金融行为模式也受其潜移默化的影响。同时互联网金融企业作为新的市场参与者,持续冲击着银行竞争格局,若城市商业银行仅依靠传统方式维系自身的发展,那么银行的发展必然是举步维艰,因此伴随经济增长放缓、竞争加剧、监管趋严、风险增加等因素影响,数字化转型是银行应对竞争格局改变和客户行为模式转变作出的必然选择。本文以上海银行为例,采用杜邦分析法对其数字化转型对财务绩效的影响做了分析研究,并给出思考和建议。

**关键词:**数字化转型;财务绩效

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.35.067

## 1 研究背景

当前互联网发展迅速,数字经济蓬勃兴起,新的电子支付机制、数字货币和非接触式服务快速发展,金融科技的发展将改变银行的经营模式和管理模式,银行业数字化转型正在进入快车道。全球背景下,欧美银行通过数字化获得了竞争优势。荷兰 ING 银行进入数字和全方位渠道转型。西班牙对外银行由 CEO 直接领导全面数字化战略。中国背景下,银行积极将服务、内控、管理、决策、监管合规等以数字化方式提供,并与数字化社会经济形态无缝衔接(关文杰,2017)。如中国银行“1234”数字转型战略,交通银行“新 531”工程等。银行在面对内部客户需求转变和外部竞争格局改变的情形下,数字化转型是其发展的必由之路。上海银行 2017 年提出并初步进行数字化转型,并在 2020 年提出要加快养老金融数字化转型,保持业务优势;江苏银行则在 2020 年提出在票据质押融资、信用卡发卡、供应链金融、数字化营销等方面与头部互联网平台深化合作。由此可见,城商行为应对客户需求和行为的深刻变化以及外部竞争格局的改变,正积极进行数字化转型探索来完善其财务绩效增长曲线。在银行数字化转型的过程中,其内部资源需要重新分配,这涉及到非经常性的财务活动和经常性的财务活动,二者会共同影响城银行的财务绩效,同时银行需要根据其财务绩效调整其发展战略。因此需要通过研究阐明银行数字化转型对其财务绩效有何影响。

## 2 理论基础和文献综述

企业战略转型是指企业为应对内外部环境发生的变

化而做出的长期性、整体性地对其战略方向、经营模式、资源配置方式等的转变,从而使其内部条件适应内外部环境变化,最终达到重塑企业竞争价值,提升社会价值,实现可持续发展的目的。城商行为应对内部客户需求的转变以及外部竞争格局的改变而进行数字化转型的探索,意在保持其业务优势,实现可持续增长。银行为实现数字化转型需要提升其金融科技水平,短时间内此项支出会无形增加业务的成本,而金融科技带来的效益则需要长时间来衡量。在银行数字化转型的过程中,需要时刻关注其财务绩效的变动,并通过分析来调整战略转型的方向。

当前研究对银行数字化转型战略价值和路径已有了比较清晰的研究,如张影(2020)认为数字化逻辑是通过触点数字化、业务在线化的方式,将外部需求和企业内部行为转化为可运算的数字,通过算法提升供需匹配效率和质量,进而提高竞争力。周小川(2019)认为银行始终与数字信息技术深度融合。赵卫星(2017)认为银行数字化转型最终需要成为兼具“人工智能深度”与“场景连接广度”的智慧银行。围绕银行数字化转型对整体财务绩效的影响研究较少,主要是关于银行各部分单独业务,尤其是零售业务的影响,如巴曙松(2018)提出,零售业务正在成为国内商业银行发展过程中最具盈利前景的增长领域,并强调亟需建立以客户需求为导向的产品研发体系。王均山(2020)认为,金融科技对商业银行零售业务盈利能力的影响呈现“U 型”特征。短期内,银行零售业务盈利能力有所降低,但随着金融科技在降低交易成本、优化业

务流程、提升客户体验方面的正向作用逐渐显现,银行零售业务盈利能力也将逐步提升。上述文献对银行数字化转型的战略价值和路径,以及部分银行业务数字化转型带来的绩效影响进行了研究,但对于数字化转型对整体财务绩效的影响还不够深入,本文以上海银行为例,对其数字化转型对财务绩效的影响进行研究。

### 3 案例分析——以上海银行为例

上海银行股份有限公司(简称:上海银行),是一家以“精品银行”为战略愿景,“精诚至上、信义立行”为价值观的城市商业银行。上海银行在为企客户提供的综合金融服务基础上,不断完善和形成“普惠金融、供应链金融、科创金融、民生金融、绿色金融、跨境金融”六大金融体系和商投行联动特色,是行业内极具代表性的企业之一。上海银行也是国内较早提出数字化转型并付诸实施的城商行,其早几年前的发展战略中就已明确提出实施数字化转型,坚持走线上化、数字化、智能化的数字化转型路径,并且已建成在线数字化金融开放平台,个人手机银行也蝉联中国金融认证中心最佳个人手机银行奖项,因此上海银行值得作为案例研究。

#### 3.1 数字化转型的基本分析

金融科技日新月异,上海银行认为数字化是金融未来的发展方向。上海银行以线上化、智能化、数字化为转型路径,全面推动业务线上化,加强数据管理和应用,建设线上数据平台、客服平台,以数字化技术为业务赋能,构建公司客户数字化驱动的全流程闭环管理体系,提升零售客户线上拓展与经营能力,推动新兴业务在风控、交易和组合管理等领域数字化模式转变。并且以中后台为数字化转型重点,强化科技引领,打造一体化的网络金融服务平台,在计划财务、人力资源、风险内控、运营管理等战略配套领域加快智能应用,使中后台成为价值链上的

重要一环。本文认为银行数字化转型在短期内由于投入产出不平衡,数字化优势未显现而对财务绩效产生负向影响,但在中期及往后数字化转型优势显现,对财务绩效会产生正向影响。

#### 3.2 数字化转型对财务绩效的影响

关于具体转型对财务绩效的影响本文将采用杜邦分析法进行分析,杜邦分析法可以将若干个评价企业经营和财务状况的比率根据其内在关系有机结合,其基本思路为资产收益率=资产净利率\*权益乘数,净资产收益率=销售净利率\*资产周转率\*权益乘数,其中销售净利率反映了企业的盈利能力,资产周转率反映了企业资产实现销售收入的综合能力,权益乘数则反映了企业的负债程度。本文在分析转型对财务绩效的影响时,将以净资产收益率为重点,并通过连锁置换反应探究净资产收益率分解下的指标将对其产生何种影响。上海银行于2017年提出并初步进行数字化转型,因此首先选取上海银行2016年和2018年的财务数据进行比较,分析其转型对财务绩效的影响,详见表1。

根据表1,上海银行2018年的净资产收益率较2016年下降了1.56%,其中销售净利率和权益乘数均呈现下降趋势,并导致净资产收益率降低,其中权益乘数影响最大,其变动导致净资产收益率降低了2.30%,而资产周转率则呈现上升趋势,其变动导致净资产收益率提高了0.89%。综上所述,在上海银行数字化转型的初步阶段,其盈利能力略有下降,运营能力略有提升,负债程度降低,降低了财务杠杆。上海银行的营业支出中的业务及管理费2018年较2016年增长了14.03%,在数字化转型的初步阶段需要大量的经费投入金融科技的建设,员工的培训,业务结构变动等,因此在数字化转型的初级阶段会导致其盈利能力下降。上海银行于2020年全面铺开了数字

表1 净资产收益率连锁置换反应分解表(2016和2018)

	销售净利率	资产周转率	权益乘数	净资产收益率	变动影响
2016年净资产收益率	41.64%	0.02	15.10	13.50%	
销售净利率变动	41.17%	0.02	15.10	13.35%	-0.15%
资产周转率变动	41.64%	0.02	15.10	14.39%	0.89%
权益乘数变动	41.64%	0.02	12.54	11.21%	-2.30%

表2 净资产收益率连锁置换反应分解表(2016和2020)

	销售净利率	资产周转率	权益乘数	净资产收益率	变动影响
2016年净资产收益率	41.64%	0.02	15.10	13.50%	
销售净利率变动	41.21%	0.02	15.10	13.36%	-0.14%
资产周转率变动	41.64%	0.02	15.10	13.58%	0.08%
权益乘数变动	41.64%	0.02	12.89	11.53%	-1.98%

化业务,下面将通过比较上海银行 2016 年和 2020 年的财务数据,进一步分析数字化转型中期对财务绩效的影响,详见表 2。

根据表 2,上海银行 2020 年的净资产收益率较 2016 年下降了 2.04%,相较于 2018 年销售净利率变动对净资产收益率的变动影响为-0.15%,2020 年其变动影响为-0.14%,其盈利能力略有提升,数字化转型在降低交易成本,优化业务流程,提升客户体验等方面的效果在逐步显现,随着数字化转型的全面铺开,金融科技、员工培训等方面的支出仍在增加,整体的净资产收益率仍是低于 2016 年的水平。2020 年上海银行发生业务及管理费 96.07 亿元,同比减少 3.41 亿元,降幅 3.43%。在数字化转型的初期,上海银行营业支出主要投入在员工成本和办公行政费用,而到了 2020 年数字化转型的前中期,上海银行营业支出有所降低,并且是以数字化为导向,具体加大对零售业务,普惠金融,供应链金融,科创金融和金融科技的投入。数字化转型初期需要完善硬件体系建设,而到了前中期则是需要根据不同的业务进行不同的软件提升,不同的业务客户需求不同,内在流程也不同,因此需要更加精细的算法更加精细的数字化。随着流程和体系的不断完善,数字化的优势也将越发明显,最终形成一个数字化的闭环管理体系,从而提升银行的盈利能力。

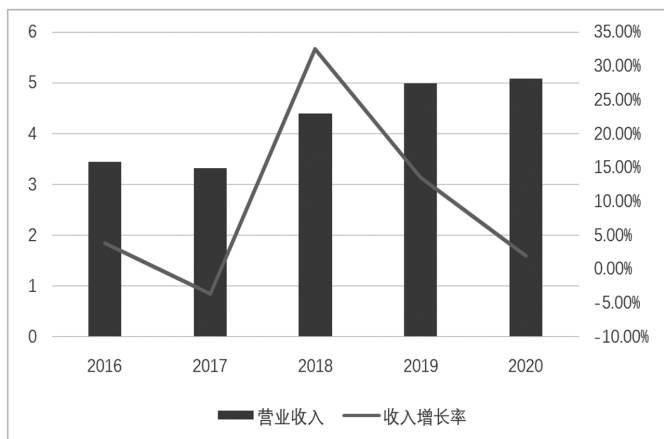


图 1 2016-2020 年上海银行营业收入及收入增长率  
(单位:千亿)

(左轴为营业收入,右轴为收入增长率)

根据图 1,自 2015 年来,上海银行的营业收入整体呈现增长趋势,其中 2018 年的收入增长率达到了 32.49%,上海银行于 2017 年提出要全面推进个人手机银行数字化创新,在转型后的第一年,上海银行手机银行客户数达到了 450 万户,较去年增长了近 41%,上海银行主要将数字化应用于其零售金融业务,以数字化驱动获客和经营并持续提高风险管理、渠道建设、销售流程等能力,其零

售金融业务税前利润达到 42.47 亿元,同比增长 42.36%,相较于传统经营方式,数字化经营能运用数据提供更具有吸引力的服务,更准确的市场细分,真正做到以客户为中心运营企业,这些都有助于提升客户的粘性和价值,最终提高财务绩效。

#### 4 结束语

根据以上的分析研究,上海银行在面对外部竞争格局改变,内部需求更新的环境下,积极转向数字化的道路,伴随突发事件等因素的影响,积极开展线上业务。尽管目前盈利能力未有显著的提升,相信在不久的将来,数字化带来的降低业务成本,优化业务结构,提升客户体验等方面的优势会进一步显现,从而提升其盈利能力,提升其财务绩效。

同时数字化转型并不是简单地将业务从线下搬移到线上,而是进一步通过算法分析客户需求,外部环境等,从而为客户提供更好的服务。在数字化转型的过程中,要明确战略目标,并且制定符合银行内外条件的数字化转型战略方案。在数字化转型期间,要时刻关注数字化转型战略与经营战略与银行整体战略以及和社会发展是否相匹配,以保证数字化转型的有用性。最后,银行还需要在数字化转型中不断反思总结,及时做出调整,最终完成数字化转型。

#### 参考文献

- [1]王华军,于金叶.商业银行数字化转型的方法论[J].中国金融电脑,2021(08):56-59.
- [2]程斌琪,李鑫.数字化背景下商业银行托管业务转型研究[J].金融与经济,2021(07):91-96.
- [3]李恒.从财务视角认识手机银行 App 数字化转型的战略意义[J].金融会计,2020(10):46-59.
- [4]穆磊,刘霞.商业银行信贷业务在金融科技驱动下的数字化转型分析[J].金融科技时代,2021,29(07):80-82.
- [5]刘绍伦.商业银行数字化转型的延伸性价值探讨[J].中国金融电脑,2021(S1):81-83.
- [6]吴芳娟.企业战略转型对财务绩效的影响研究[J].全国流通经济,2020(19):27-28.
- [7]马艳芳.企业财务战略转型对经营业绩的影响研究[J].时代金融,2021(19):50-51+54.
- [8]金珠.企业互联网转型财务绩效研究[J].山西农经,2020(18):141+157.

作者简介:严达(2000-),男,汉族,江苏苏州人,就读于苏州大学,专业方向:会计学。