

互联网金融背景下招商银行的盈利模式优化研究

汪慧娟

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2026年6月29日; 录用日期: 2026年7月14日; 发布日期: 2026年8月19日

摘要

在互联网金融与金融科技快速发展的背景下, 传统商业银行盈利模式受到深刻冲击, 优化盈利结构、提升可持续盈利能力成为战略重点。本文以招商银行为研究对象, 基于金融中介理论、平台经济学理论与颠覆性创新理论, 构建“冲击-现状-问题-对策”分析框架, 采用文献研究与案例分析方法, 结合2020~2024年官方财务数据, 剖析其盈利模式特征与核心问题。研究发现, 招商银行仍面临利息收入依赖偏高、净资产收益率下滑、对公贷款竞争力弱化、数字化转型不彻底等问题。据此, 本文提出构建轻资产业务生态、实施精细化资本管理、打造智能化对公金融体系、加速平台化数字生态转型等优化路径, 以实现盈利模式多元化、轻型化、数字化转型。研究结论可为招商银行及同类商业银行盈利模式优化提供理论与实践参考。

关键词

招商银行, 盈利模式, 互联网金融, 轻资本转型, 数字化生态

Research on the Profit Model Optimization of China Merchants Bank under the Background of Internet Finance

Huijuan Wang

College of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: June 29, 2026; accepted: July 14, 2026; published: August 19, 2026

Abstract

Against the backdrop of the rapid development of Internet finance and fintech, the profit models of

traditional commercial banks have suffered profound impacts, making the optimization of profit structures and the improvement of sustainable profitability a strategic priority. Taking China Merchants Bank as the research object, this paper constructs an analytical framework of “Impact-Current Situation-Problems-Countermeasures” based on financial intermediation theory, platform economics theory and disruptive innovation theory. Adopting literature research and case analysis methods, it combines official financial data from 2020 to 2024 to analyze the characteristics and core problems of its profit model. The study finds that China Merchants Bank is still confronted with issues including excessive reliance on interest income, declining return on net assets, weakened competitiveness in corporate lending, and incomplete digital transformation. Accordingly, this paper proposes optimization approaches such as building an asset-light business ecosystem, implementing refined capital management, constructing an intelligent corporate financial system, and accelerating the transformation toward a platform-based digital ecosystem, so as to realize the diversified, asset-light and digital transformation of its profit model. The research conclusions can provide theoretical and practical references for the optimization of profit models of China Merchants Bank and other similar commercial banks.

Keywords

China Merchants Bank, Profit Model, Internet Finance, Light Capital Transformation, Digital Ecosystem

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

1. 前言

商业银行作为我国金融体系的核心组成部分，其经营稳健性与盈利可持续性直接关系金融市场稳定与实体经济发展。在利率市场化深化、金融科技快速迭代与互联网金融全面渗透的背景下，传统商业银行以存贷利差为核心的盈利模式面临持续冲击，盈利结构转型成为行业共识[1]。招商银行作为国内股份制商业银行的标杆，近年来推进零售战略 3.0 与数字化转型，业务结构与盈利水平保持行业领先，但仍面临利差依赖偏高、资本效率下行、对公业务竞争力弱化、数字化转型不彻底等现实挑战，亟需从理论层面厘清转型逻辑，以系统性框架优化盈利模式[2]。

本文以金融中介理论、平台经济学理论与颠覆性创新理论为基础，构建“互联网金融冲击－盈利结构现状－问题成因－理论适配－优化路径”的分析框架，为招商银行盈利模式优化提供学理支撑。

金融中介理论：传统银行依托信息生产、风险分担与流动性转换实现中介价值，互联网金融通过技术降低信息不对称与交易成本，弱化传统中介优势，倒逼银行向轻资本、高附加值中介服务转型。

平台经济学理论：平台以网络效应、多边联动与生态闭环创造价值，银行可通过开放平台、场景嵌入与生态合作，将单一金融服务转化为生态型盈利来源。

颠覆性创新理论：互联网金融从低端场景与普惠客群切入，逐步侵蚀传统银行市场，传统银行需通过技术与模式创新实现颠覆式突破，而非被动防御。

本文遵循上述理论框架，采用文献研究法、案例分析法与数据分析法，结合招商银行 2020~2024 年官方公开财务数据，剖析其盈利模式特征与核心问题，并基于理论适配性提出可持续优化策略，既为招商银行转型提供参考，也为同类商业银行提供借鉴。

2. 招商银行盈利模式的现状

2.1. 招商银行的主要盈利模式

招商银行盈利模式由利息净收入、非利息收入及资产质量管控三大支柱构成[3]。从表 1 可见，2020~2024 年其资产规模从 2020 年的 83,614 亿元增至 2024 年的 121,520 亿元，年均复合增长率达 9.8%，且保持稳健资产负债率水平。首先，其核心盈利体现于利差收入。截至 2024 年，利息净收入占总营业收入约 62.60%，较 2022 年的 63.70%略有下降，反映收入结构调整战略转型。其次，“轻资产”盈利模式成效显著。非利息收入占比从 2020 年的 36.30%升至 2024 年的 37.40%，主要来自财富管理等中间业务[4]。“3.0 零售战略”使零售银行业务利润贡献率超 50%，远高于行业平均。第三，通过精细化风险定价和成本控制优化资产配置效率。2023 年平均资产收益率(ROA)为 1.39%，2024 年回落至 1.28%，整体仍保持行业较好水平，不良贷款率控制在 0.95%以下，低于行业平均，体现“质量立行”经营理念。

Table 1. Key financial indicators of China Merchants Bank (2020~2024)

表 1. 招商银行主要财务指标(2020~2024 年)

指标	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	年均复合增长率
资产总额(亿元)	83,614	92,490	101,389	110,258	121,520	9.8%
利息净收入占比	63.70%	61.56%	63.30%	63.30%	62.60%	-
非利息收入占比	36.30%	38.44%	36.70%	36.70%	37.40%	-
平均资产收益率(ROA)	1.23%	1.36%	1.42%	1.39%	1.28%	-
不良贷款率	1.07%	0.91%	0.96%	0.95%	0.95%	-

数据来源：招商银行年度财务报告(2020~2024)、中国银行业监督管理委员会金融统计数据库理。

2.2. 招商银行盈利情况

2.2.1. 资产负债规模分析

Table 2. Asset and liability status of China Merchants Bank from 2020 to 2024 (data sourced from the annual reports of China Merchants Bank)

表 2. 2020~2024 五年内招商银行名下资产负债情况(数据来源于招商银行年度报表)

	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
资产总额(亿元)	83,614	92,490	101,389	110,258	121,520
负债总额(亿元)	76,311	83,833	91,847	99,428	109,186
资产负债率	91.27%	90.64%	90.59%	90.15%	89.85%

数据来源：招商银行年度财务报告(2020~2024)、中国银行业监督管理委员会金融统计数据库理。

从表 2 及以上所统计的数据中可以得出这样的结论，即招商银行近五年的负债、资产规模都在逐步地增加，资产由 2020 年的 83,614 亿，增加到 2024 年的 121,520 亿，五年间增长约 45%。但是资产负债率却一直稳定在 90%左右，这证明了招商银行的资产主要是由于负债形式产生的，招商银行吸收存款的能力稳步增加，也能够让银行的放贷资产增加，由于较大的存、贷利差的状况下，招商银行获取的盈利同样会比较高。但是，高额的收益也对应的高额的风险，如果出现行业不景气的现象，那么就会出现巨额的坏账。所以这就需要招商银行采用多元化的发展、来规避可能存在的风险。同时提高对风险的把控。

2.2.2. 收入结构分析

Table 3. Income status of China Merchants Bank from 2020 to 2024 (Unit: 100 million yuan)
表 3. 2020~2024 年五年内招商银行名下收入情况(单位：亿元)

年限	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
营业性收入	2904.82	3312.53	3447.83	3391.23	3374.88
利息净收入	1850.31	2039.19	2182.35	2146.69	2112.77
利息净收入占比	63.70%	61.56%	63.30%	63.30%	62.60%
手续费及佣金净收入	794.86	944.47	942.75	841.08	720.94
手续费及佣金净收入占比	27.36%	28.51%	27.34%	24.80%	21.36%
净利润(归母)	973.42	1199.22	1380.12	1466.02	1483.91

数据来源：招商银行年度财务报告(2020~2024)、中国银行业监督管理委员会金融统计数据库。

表 3 显示，2020~2024 年招行营业收入稳步增长，增幅 16.18%，整体呈稳步增长态势；净利息收入递增但占比下降，主因息差收窄及中间业务发展。其间手续费及佣金净收入先升后降，从 2020 年的 794.86 亿元升至 2021 年的 944.47 亿元后逐步回落至 2024 年的 720.94 亿元，反映出资本市场波动及减费让利政策对中间业务收入的阶段性冲击。

2.2.3. 资本结构分析

Table 4. Details of loans and deposits under China Merchants Bank from 2020 to 2024 (Unit: 100 Million Yuan)
表 4. 2020~2024 年五年内招商银行名下贷款存款明细(单位：亿元)

年限	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
客户存款总额	56,283.36	63,470.78	75,357.42	81,554.38	90,965.87
贷款和垫款总额	50,291.28	55,700.34	60,500.00	65,088.65	68,883.15
贷存比	89.35%	87.76%	80.29%	79.81%	75.73%
加权平均净资产收益率	15.73%	16.96%	17.06%	16.22%	14.49%

数据来源：招商银行年度财务报告(2020~2024)、中国银行业监督管理委员会金融统计数据库。

表 4 中招行存款体现资金实力，贷款反映资产状况。2020~2024 年，存贷款均稳步增长，客户存款总额从 56,283.36 亿元增至 90,965.87 亿元，增幅约 61.6%。贷存比稳定在 70%以上，收益平稳；2024 年加权平均净资产收益率同比下降 1.73 个百分点至 14.49%，主要受利息收入增长放缓影响[5]。

Table 5. China Merchants Bank Loan Structure from 2020 to 2024 (Unit: 100 Million Yuan)
表 5. 2020 到 2024 年五年间招商银行贷款结构表(单位：亿元)

项目	2020	2021	2022	2023	2024
公司贷款额	约 19,300	22,300	23,750	25,980	28,600
票据贴现	约 4200	约 4500	约 5150	约 4370	3,800
个人贷款额	26,812	29,700	31,600	33,736	36,400
贷款总额	50,291	55,700	60,500	65,089	68,883
公司贷款额占比	38.4%	40.1%	39.3%	39.9%	41.6%
个人贷款额占比	53.3%	53.2%	52.3%	51.8%	52.9%

数据来源：招商银行年度财务报告(2020~2024)、中国银行业监督管理委员会金融统计数据库。

表 5 数据显示, 招行公司贷款占比稳定在 40% 左右, 个人贷款增速提升, 成为业务重点。2024 年该行资产负债业务平稳, 存款市场份额提升, 非利息收入、小微及手机银行客户增长, 风险可控。目前利息收入仍为主力, 招行正处于传统银行向新型银行转型的过程中。

3. 互联网背景下招商银行盈利模式存在的问题

3.1. 利息收入依赖度仍然较高

尽管招行积极推进“轻资产”转型, 但 2024 年利息净收入仍占营业收入 62.60%, 盈利结构依旧高度依赖传统存贷利差。2020 年至 2024 年, 其利息净收入占比从 63.70% 降至 62.60%, 降幅偏缓, 转型进程相对滞后。在互联网金融与利率市场化双重压力下, 这一模式风险凸显。互联网平台依托用户与场景优势, 分流存款并布局信贷业务, 持续挤压银行生存空间; 同时利率市场化导致净息差逐年收窄, 进一步压缩利差收益。招行虽靠规模扩张维持利息收入增长, 但在资本约束趋严的背景下难以持续。对比国际先进银行, 招行差距明显: 欧美银行非利息收入占比普遍超 50%, 而招行仅 37.40%, 在财富管理、投行、托管等轻资本业务上仍有较大提升空间[6]。因此, 加快提升非利息收入、降低利差依赖, 成为招行盈利模式转型的核心挑战。

3.2. 净资本回报率持续下滑

财务数据显示, 招商银行加权平均净资产收益率由 2020 年的 15.73% 先升后降至 2024 年的 14.49%, 整体呈下行趋势, 反映其资本转化效率承压明显。多重因素导致这一趋势: 互联网金融凭借技术与场景优势抢占支付、信贷等市场, 招行在平台运营与场景整合上仍存差距, 高附加值业务流失; 监管趋严与资管新规等提高资本计提要求, 增加资本占用, 摊薄收益; 宏观经济放缓使优质信贷需求减少、信用风险上升, 银行计提拨备增加, 利润空间收窄; 同时数字化转型持续加大科技投入, 回报周期长, 短期推高运营成本, 拖累当期回报率。

3.3. 公司贷款业务增长动力不足

数据显示, 2020 年至 2024 年招商银行公司贷款占比稳定在 40% 左右, 未出现大幅波动, 但相较于个人贷款业务的持续扩张, 公司贷款业务在信贷结构中的相对地位趋于弱化, 增长动能明显不足[7]。这种增长困境主要源于三个方面: 市场同质化竞争加剧、互联网供应链金融冲击以及差异化服务模式不足。在同业竞争方面, 国有大型银行凭借资金成本优势和广泛的网点布局, 在大中型企业融资市场占据主导地位; 城商行和农商行则依靠地方政府资源和灵活的决策机制, 在区域市场快速扩张。招商银行作为全国性股份制银行, 既缺乏国有大行的资源禀赋, 又不具备区域银行的本地化优势, 在公司贷款市场的竞争中日益处于夹心层困境。

3.4. 业务结构转型尚未完成

招商银行虽持续推进“3.0 零售战略”并取得阶段性成效, 但整体仍处于传统银行向数字化生态银行转型的过渡阶段, 业务结构转型存在明显短板:

数字化应用停留在浅层流程线上化: 数据驱动决策、智能风控全流程覆盖、智能营销精准触达等深度应用不足, 科技投入分散且协同效率偏低。

内部数据孤岛问题突出: 零售、对公、同业、信用卡等业务系统独立部署, 客户数据、交易数据、风险数据未实现统一归集与共享, 导致客户视图割裂、产品协同不足、运营效率偏低, 数据要素价值未充分释放。

场景化金融布局有限：手机银行与企业银行 APP 的生活服务、产业服务场景覆盖不足，缺乏高频刚需入口，用户粘性与线上获客效率受限，获客成本持续上升。

金融科技赋能不均衡：零售业务数字化程度较高，对公业务、供应链金融、交易银行等领域科技支撑能力滞后，制约整体竞争力提升。

开放银行与平台生态建设滞后：API 开放程度有限、对外合作生态不完善，平台网络效应未形成，难以应对互联网平台跨界竞争。

4. 互联网背景下招商银行盈利模式转型的建议与对策

4.1. 构建差异化轻资产业务生态，降低利息收入依赖

围绕金融中介理论与平台经济学，招商银行应加快从“存贷利差主导”向“轻资本、多元化、生态化”盈利模式转型，稳步降低利息收入依赖：

升级财富管理生态。以数字化与智能化为核心，完善全品类资产配置与客户分层服务体系，强化线上线下协同，提升财富管理业务贡献度。强化投资银行业务差异化布局。聚焦战略性新兴产业，完善全周期综合金融服务，提升投行业务附加值与轻资本收益占比。推进支付与交易银行融合创新。构建一体化交易银行服务平台，强化结算、现金管理、供应链金融协同，以综合化服务获取稳定中间业务收入。挖掘数据资产商业价值。在合规前提下推进数据治理与数据服务创新，将数据能力转化为差异化盈利来源。

4.2. 推行精细化资本管理策略，提升资本回报率

基于资本约束与风险收益匹配的核心原则，招商银行应全面实施精细化资本管理，通过全流程资本配置与效率管控，持续提升资本使用效率与风险调整后综合收益。在风险加权资产结构方面，主动压降高资本消耗、低收益贡献的业务规模，将有限资本向轻资本、高回报的业务领域倾斜，同时建立并完善以风险调整后收益为核心的业务评价与考核体系，引导资源向高效益领域集聚。在收入结构管理上，坚持以中间业务为重要发力方向，持续提升非利息收入比重，按照资本占用与收益产出相匹配的思路优化各业务线资本分配，推动整体盈利效率稳步提升。针对科技投入，建立健全投入产出闭环评估机制，聚焦能够切实提升运营效率、降低运营成本的数字化与自动化项目，以技术赋能实现降本增效。

4.3. 打造智能化公司金融服务体系，重塑市场竞争力

为应对公司贷款业务竞争力弱化、市场份额流失的现实问题，招商银行需突破传统对公业务模式，以数字化技术与产业深度深耕为抓手，全面重塑公司金融服务能力与市场竞争力。在对公业务布局上，实施行业专业化发展战略，聚焦具备发展潜力与金融需求的重点行业，配置专业化服务团队，打造贴合行业特征的金融产品与服务方案，形成差异化、专业化的竞争优势。依托金融科技升级数字化供应链金融平台，提升供应链金融业务的服务效率与风险管控水平，进一步扩大普惠小微客户服务覆盖面，拓展对公业务增长空间。建立覆盖企业全生命周期的服务体系，根据初创期、成长期、成熟期等不同发展阶段企业的经营特点与融资需求，提供适配性综合金融解决方案，强化客户粘性并挖掘长期价值。同时推进场景化交易银行服务创新，将账户管理、支付结算、融资理财等金融服务深度嵌入企业日常经营全流程，提升对公金融服务的渗透率与客户活跃度，巩固并提升对公业务市场地位。

4.4. 加速平台化数字生态转型，完善业务结构升级

以颠覆性创新理论与平台经济学为理论指引，招商银行应全面推进数字化、场景化、开放化转型，

加快完善业务结构，构建适配互联网金融时代的现代化经营体系。持续深化全域数字化转型，加大数字化基础设施与技术研发投入，搭建统一的数据中台，打破各业务板块间的数据壁垒，实现数据资源的整合共享与高效应用，真正达成数据驱动经营决策与全流程智能风控。积极拓展场景化金融生态，将金融服务深度融入高频生活场景与产业服务场景，升级手机银行等移动端平台功能，打造“金融 + 生活 + 产业”的综合生态，提升用户活跃度与使用粘性。稳步实施开放银行战略，构建标准化、规范化的 API 开放体系，持续拓展外部合作生态，将核心金融能力模块化嵌入第三方场景，充分发挥平台网络效应，拓宽服务边界与盈利渠道。最终构建完善的数据驱动经营体系，健全数据治理机制与数据价值评估机制，以数据能力支撑精准营销、智能风控与产品创新，推动业务结构持续优化与整体竞争力提升。

5. 结论

面对互联网金融发展与市场竞争加剧，招商银行盈利模式优化成效显著但仍存挑战，核心结论如下：其一，需深化轻资产业务转型，构建差异化生态，降低对传统利息收入依赖，提升非利息收入占比以增强盈利能力、降低风险；其二，推行精细化资本管理，通过优化资产结构、精准管控投入、拓宽资本补充渠道，提升资本使用效率；其三，打造智能化、生态化公司金融服务体系，依托特色化战略与数字化创新，深化客户服务、提升市场份额；其四，加速平台化数字生态转型，通过深化数字化、场景化布局及开放银行战略，构建共赢生态、提升综合服务能力。综上，招行需聚焦上述四大方向，持续优化盈利模式，实现可持续发展、巩固市场竞争力。

参考文献

- [1] 伍梓毅, 汤家伟, 许烨. 金融科技对股份制银行盈利能力的影响——以招商银行为例[J]. 金融科技时代, 2023, 31(3): 74-78, 85.
- [2] 李严, 宋文正. 金融数字化驱动与民族地区农业供应链发展[J]. 云南社会科学, 2023(4): 118-124.
- [3] 雷月鸿, 赵燕妮. 金融科技背景下招商银行成都分行零售业务发展研究[J]. 四川工商学院学术新视野, 2023, 8(3): 79-82.
- [4] 朱子超, 王皓静. 金融科技背景下商业银行数字化转型发展战略研究——基于 SWOT-AHP 定量分析模型[J]. 全国流通经济, 2022(34): 130-133.
- [5] 王明祥. 股份制商业银行跨境金融业务数字化转型进阶[J]. 中国外汇, 2023(16): 52-54.
- [6] 左元亨. 我国网上银行金融监管的现状及对策建议[J]. 质量与市场, 2022(22): 97-99.
- [7] 陆婵, 李正旺, 伯静, 等. 招商银行零售业务转型案例分析[J]. 合作经济与科技, 2023(11): 64-65.