



朱太辉：农村中小银行数字化转型研究



文/意见领袖专栏作家 朱太辉（京东数字科技研究院研究总监）、张彧通



摘要

金融机构数字化转型是大势所趋，也是金融高质量发展的战略需要。当前我国农村中小银行数字化转型呈现出明显的梯队特征，头部机构正在全方面探索推进，中部梯队从信息化向数字化迈进，而尾部梯队尚处于信息化初期阶段。与大型银行相比，农村中小银行数字化转型存在数字化人才积累少、技术基础弱、业务与技术融合慢、组织不完善、资源投入难等方面的差距，并面临着体制机制“双层性”的组织挑战、技术供给能力弱的技术挑战、线上化和智能化转型的业务挑战以及治理能力弱的数据挑战。

接下来，农村中小银行加快数字化转型需要遵循目标导向和问题导向的统一，同步推进“功能型平台”“业务中台”“技术中台”“数据中台”“风控中台”建设，将“大平台 + 小法人”的组织机制打造为“技术供应商 + 业务实施方”的数字化协同机制，通过与互联网科技公司合作提升技术和业务能力，将多元、分散的线下银行网点打造为数字化生态入口，通过数据管理平台将“沉没信息”转化为“生产要素”。

以下为文章全文：

一、引言

在宏观经济形势更加复杂、金融行业竞争持续加剧、技术创新应用不断加快的大环境下，数字化成为近年来金融业发展的大趋势。各类银行机构纷纷通过金融科技手段实现业务、技术、管理的数字化。与国有大型银行、股份制商业银行以及城市商业银行相比，农村中小银行扎根县域、服务普惠的机构定位以及“省联社-二级法人行社”的双层体制，决定了其数字化转型的目标、方式和路径均有自己的特色。在“十四五”开局之年，以及新一轮农信社改革和乡村振兴战略深入推进的大背景下，农村中小银行是否需要推进数字化，怎样推进数字化，应重点解决那些问题，又该如何发挥自身优势，已成为各家省联社和农村中小银行亟待解决的重大发展问题。本文将立足实践调查，具体分析农村中小银行数字化转型的现状与差距、问题与挑战，进而提出农村中小银行数字化转型的具体战略框架和路径、战术方案与对策。

二、农村中小银行数字化转型面临的差距与挑战

当前我国农村中小银行超过 3000 家，数量上是我国银行机构的绝对大头，是农村金融服务的主力军。宏观上，农村中小银行的数字化转型，是更好地推动实体经济与金融体系同存共荣的需要。近年来数字经济的快速发展强化了金融数字化转型的数据基础和需求基础；同时数字经济也需要金融机构数字化服务的支持，以扩大金融服务覆盖范围、提升金融服务供应链能力、降低风险管理对抵/质押物的高度依赖。微观上，数字化转型是农村中小银行应对内外部压力的战略选择。农村中小银行的数字化转型是应对大型银行、股份制银行、互联网科技公司外部冲击与自身内部服务创新供给能力不足的战略选择，也是落实国家乡村振兴战略的重要途径和深化改革的应有之义。在当前的大环境、大趋势下，农村中小银行的数字化转型不是要不要转的问题，而是转多快、怎么转的问题。

1. 农村中小银行数字化转型的梯队探索

头部机构以东部沿海、华北、中部等经济发达地区的农村中小银行为代表。他们探索数字化转型的时间较早，在理念、组织、业务、管理、数据治理等方面拥有成熟的实践经验，头部机构通过制定战略规划，进行技术系统的改造与运维，推进科技部门和技术部门的联动，实现了数字化“静态架构”和“动态运营”的结合。

而中部梯队所在地区的经济实力总体呈现追赶经济发达地区的态势，它们在战略、技术、产品和生态等方面积极以头部梯队的农村中小银行为

数字化转型为追赶目标。这些机构的数字化“静态架构”往往都搭建得较为完备，但是组织架构、数据治理、技术能力等方面存在短板，无法实现成熟、稳定的“动态运营”。尾部梯队以区位偏僻、地区经济发展落后等地区的农村中小银行为代表。由于受本地经济、地理等因素的影响，其信息化程度尚不高，开始数字化转型的时间也较晚。

2. 农村中小银行相对于其他银行机构的主要差距

农村中小银行相对于其他银行机构的主要差距主要集中在以下方面：

首先，省联社/省农商行数字化人才积累少，二级法人行社人才吸引力更弱。金融科技人才稀缺和培养难已经成为制约农村中小银行数字化转型的最大瓶颈。技术的发展需要之相匹配的人才队伍支撑，尤其是具备互联网思维、掌握数字化技能、拥有金融知识和大数据分析能力的复合型人才。复合人才培养迟缓，极大影响了中小银行数字化转型。

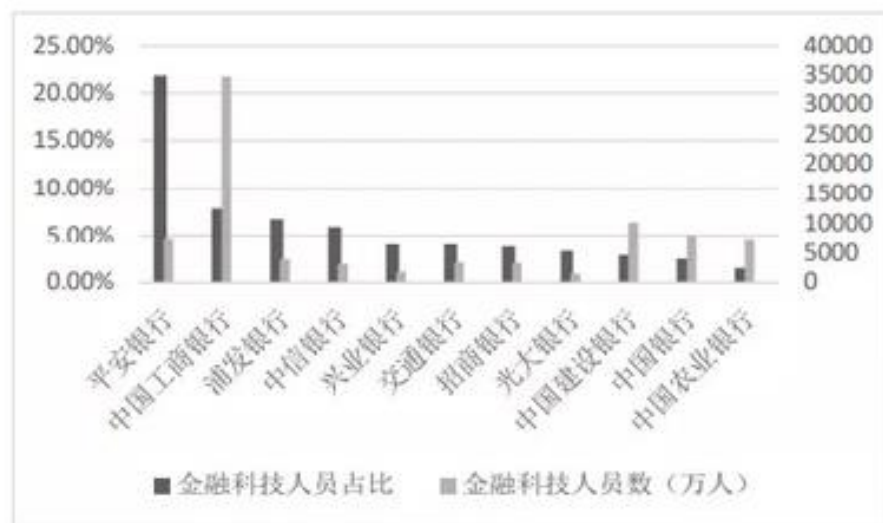


图 1：主要大型国有银行和股份制银行金融科技人才状况

资料来源：中小银行联盟、金融壹账通、金融科技 50 人论坛（2020）。

其次，省联社/省农商行数字化技术基础弱，二级法人行社数字化技术更加匮乏。除了部分数字化转型先行的头部机构，各地省联社普遍存在技术体系较多、系统耦合度较高、系统运营成本高、IT 硬件资源弹性调剂能力低、人员技能难以复用、系统关联改造成本较高、业务需求交付效率难以提升等问题。

另外，农村中小银行还普遍存在省联社/省农商行技术服务针对性不足，二级法人行社业务与技术融合慢；省联社/省农商行数字化组织不完善，二级法人行社的组织不健全，缺乏以业务为导向重构数字化组织架构；省联社/省农商行数字化资源投入难，二级法人行社更缺乏资源保障等问题。

3. 农村中小银行推进数字化转型的主要挑战

组织挑战上，中小银行面临体制机制“双层性”与数字化转型“一条

心”的协调。省联社既负责管理引领，又负责技术支撑。在数字化转型的过程中，省联社站位更加靠前，可以解决“小法人想做做不了、做了不实惠”的问题。但不同区域农村中小银行的发展不均衡、农村金融业务发展不均衡，导致了不同区域的省联社的实际职能会有差异。

技术上，对于多数农村中小银行而言，技术短板是推进科技赋能和数字化的核心痛点。一方面，数字化技术和系统快速革新，农村中小银行缺乏相应的创新研发能力；另一方面，人工智能、分布式架构、云平台等技术及其解决方案是一个长期资源投入的过程，农村中小银行缺乏持续、稳定的人员、资金、业务资源投入。

业务上，农村中小银行客户集中于县域，以三农、小微、长尾客户为主，业务以支农支小为主。因此中小银行要做的是不丢失自身的业务特色，同时又能够借助智能化、非接触式的方案推进市场化的金融创新，从而更好地实现政策目标。

最后，数据要素正在成为许多农村中小银行无法深入推进数字化的重要阻力，主要表现是数据质量不高、挖掘信息的能力不强等问题。

三、农村中小银行加快数字化转型的战略架构与路径

（一）农村中小银行数字化转型的战略设计

1、数字化转型的战略目标是对内提升质效、对外改善服务。其目标是着力缓解农村金融服务中的信息不可得、信息不对称和信息不会用的问题，

全面释放数据要素的生产力，对内提高金融机构经营质效，高水平实现成本-收益-风险的平衡，对外显著提升农村金融服务的覆盖面和用户体验。

2、数字化转型战略方案要坚持目标导向和问题导向的统一，从转型目标和解决自身存在的问题出发。同时，数字化转型战略设计要注重方向统一和动态调整的协调。农村中小银行数字化转型不可能一蹴而就，而是需要经历一个持续性、渐进性、拓展性的过程，因此数字化转型战略的设计要注重模块化、伸缩性、拓展力。

(二) 农村中小银行数字化转型的框架设计

1、建设“功能型平台”，最大化满足二级行社数字化转型的需求。大中台模式可有效降低业务研发成本、减少业务运转时间，组件化提高业务效率，去除不必要的流程和障碍，真正实现组织的敏捷、技术的敏捷、产品的敏捷，并推动金融机构发挥规模效应、网络效应、协同效应。

2、设“业务中台”，最大化推动业务数字化、智能化发展。业务中台可以驱动业务持续创新和规模化发展。整体而言，金融机构通过持续的能

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_26966

