



朱太辉：农村中小银行数字化转型的战略与路径



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）



编者按：10月15日，由国家金融与发展实验室金融科技研究中心作为指导单位，北京立言金融与发展研究院、金融科技50人论坛、腾讯金融研究院联合主办，中国人民大学国家发展与战略研究院、中国人民大学国际货币研究所、浙江大学互联网金融研究院作为学术支持单位，中国社科院金融所《金融评论》编辑部协办的“第三届金融科技青年论文征集图书发布暨青年学术研讨会”在京举办。京东科技集团研究院副院长朱太辉分享了获奖文章《农村中小银行数字化转型研究》的主要内容。



以下是发言全文：

这篇文章是在我们对 20 多家省级联社和农商行调研的基础上形成的，也较好的吸收产品研发和解决方案方面的意见，所以具有比较好的业务和实操基础。我们从四个方面进行简单的介绍：一是为什么选择这个主题；二是农村中小银行作为特殊群体在数字化转型方面的差距和挑战；三是农村中小银行数字化转型的战略选择与路径；四是农村中小银行数字化转型的战术选择与措施。

01

研究背景与研究意义

农村中小银行（省联社及其二级法人行社、省级农商行）数字化转型是电子化和信息化之后的发展新阶段，核心是利用移动通信以及 ABCD 这些新兴数字科技对农村中小银行技术架构、业务模式和组织管理进行改造，实现整个数字科技、农村金融业务以及农村金融普惠的有效融合，解决信息不可得、不会用、不对称的问题，全面释放发挥数据生产力，对内提高经营质效（改善“成本、收益-风险”生产函数），对外扩展服务范围和客户体验。

我们选择农村中小银行这个研究对象，主要是考虑到现在对大型银行、股份制银行或者是整个银行业数字化转型的研究文献很多，也有很多白皮书和研究报告。但农村中小银行的“省联社——二级法人行社”双层体制具有很大的特殊性，在推进数字化转型过程中有面临较大的约束。对于农村中小银行而言，数字化转型已经不是要不要转的问题，而是怎么转的问题。

首先，整个数字经济发展要数字化转型。从政策层面来说，各类监管部门给出的监管政策指引也是把数字化转型作为整个高质量发展必经之路和金融机构供给侧结构性改革的重要路径，可以极大地改善风控精细化程度和客户服务的覆盖范围。更重要的是，数字化转型是应对内外压力战略性选择，现在大型银行、股份制银行在全面下沉服务农村市场，且拥有极强的成本和规模优势。同时，农村中小银行服务的客户要么老龄化，要么年幼化，农村中小企业、农户的金融需求和一般银行客户群体存在较大差

异，需要通过数字化转型来改善客户服务能力。此外，农村中小银行数字化转型也是全面乡村振兴和省联社改革的重要突破口。

02

农村中小银行数字化转型面临的差距与挑战

相对其他类型银行来说，农村中小银行数字化转型目前还比较滞后。

我们将 31 家省级联社和农商行作为主体，二级法人行社作为参照物，从战略、组织、技术、业务、数据五个维度对省联社农商行做了调研，将这 31 家机构大体分为了头部、中部和尾部三个梯队。头部机构在战略层面比较超前，和股份制银行和大型银行没有什么区别，很早就做了战略转型。组织上也形成一些功能性平台，基础性的技术和系统改造已经改造得差不多了，产品和生态以及线上线下联动都做得比较好。但是与此同时，中部梯队的机构整体上跟头部机构在五个方面有一定的差距。而尾部梯队机构还处于信息化的后期，目前对于数字化是什么、要不要搞，还没有一个完整的认知。

与此相应，农村中小银行数字化转型的差距主要体现在五个方面：首先最重要的是人才，省联社和二级法人行社服务的主要是农村区域，人才积累少是最重大的瓶颈；第二技术积累基础薄弱；第三是缺乏推进数字化的组织机制；第四是业务和技术的融合慢；五是数字化资源投入难，“人才少，钱难花”。

从这样的差距来说，未来还存在四个方面的核心挑战。首先，数字化转型需要技术转型升级，需求比较大，自身技术供给能力又比较弱。农村中小银行与科技公司合作可弥补技术短板，但要解决技术沉淀和能力提升问题。第二，二级法人行社在一线开展业务，省联社实际上扮演着技术服务供应者的角色。这个体制机制是双层的，而整个数字化转型必须是在一条心，整齐划地推进才能取得比较好的效果。第三，数字化、智能化转型与客户服务渠道的统一。农村中小银行最大的优势是网点多，农村中小银行怎样能够不丢失自身的业务特色，同时又能够借助智能化、非接触式的转型方案推进市场化的金融创新，这是一个问题。最后，怎么解决数据利用要求高与数据治理能力弱的问题。数据治理需要重点解决的问题有，缺少数据要素平台、不会做大数据挖掘、安全和数据隐私得不到保障、外部数据利用率低等。

03

战略架构与路径

我们在调研基础上，设计了农村中小银行数字化转型的战略架构和实

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_28169

