

中国农村信用社改制浪潮中的数字化转型：赋能“三农”与重塑县域金融

刘硕

建信金融科技有限责任公司，北京，100010；

摘要：中国农村信用社（农信社）改组为农村商业银行（农商行），是我国深化金融体制改革的重要一步。在这一历史性变革中，数字化转型不仅是提高服务效率、优化风险管理的技术手段，更是农信机构适应新时代“三农”需求、实现高质量发展的核心策略。本文深入分析农信社改制背景下数字化转型的内在原因、实践途径、显著成果及面临的挑战，并结合典型案例，对未来发展方向进行展望，希望能为农信机构的可持续转型提供理论参考和实践启发。

关键词：农村信用社改制；农村商业银行；数字化转型；金融科技；“三农”服务；县域金融

DOI：10.64216/3080-1486.25.07.031

引言

作为服务“三农”和县域经济的主要力量，中国农信社体系经历了从合作制到股份制商业银行的重大改制过程^[1]。这次改制的目的是明确产权、完善治理、增强资本实力和抗风险能力。不过，改制完成并不意味着结束，面对经济新常态、乡村振兴战略的全面实施以及互联网金融的快速发展，传统的经营模式和服务手段已经难以满足农村地区日益多样化、便捷化的金融需求^[2]。同时，大数据、云计算、人工智能、区块链等数字技术的蓬勃发展为金融业带来了前所未有的变革动力^[3]。在这样的背景下，数字化转型已经从可有可无的选择，变成了农信机构在改制后生存、竞争和发展的必经之路^[4]。它不只是技术方面的升级，更是服务理念、业务流程、风险管控乃至组织文化的全方位变革。

1 改制与转型：双重驱动下的必然选择

1.1 政策强力引导

人民银行《金融科技发展规划》、银保监会《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》等政策文件，都明确鼓励金融机构，特别是中小银行加快数字化转型，提高服务实体经济的质量和效率^[5]。

1.2 改制内生需求

提升治理效能：改制成为农商行后，建立现代公司治理结构是核心要求。通过数字化实现流程自动化、数据可视化，能够明显提高决策的科学性、透明度和效率，增强董事会、监事会和高管层履行职责的能力^[6]。

1.3 增强风控能力

传统农信社的风控手段比较简单粗放，改制后，面

对更严格的监管和市场竞争，迫切需要构建精细化的风控体系。在数字化的助力下，大数据征信、智能反欺诈、贷后风险实时预警等方式，能够有效降低信用风险和操作风险^[7]。

1.4 优化资源配置

数字化有助于精准描绘客户形象、分析业务结构、评估网点效率，为资源配置、财务资源分配、信贷资源倾斜提供数据支持，实现更高效的集约化经营^[8]。

1.5 外部环境倒逼

在“三农”需求升级的背景下，新型农业经营主体不断涌现，农村产业融合速度加快，对支付结算、供应链金融、保险理财等综合化、线上化金融服务的需求大幅增加，传统的线下服务模式很难覆盖和满足这些需求^[9]。

1.6 同业与跨界竞争

大型银行凭借科技优势向县域市场拓展，互联网巨头依靠平台和流量进入农村市场，这对农信社的传统客户群体造成了分流压力，如果不进行转型，就可能面临客户流失、市场萎缩的风险^[10]。

2 数字化转型的核心路径与实践探索

农商行的数字化转型是一项系统工程，主要围绕以下几个方面展开：

2.1 夯实科技基础

科技系统能力是数字化转型的基础。核心系统升级换代，更换老旧、封闭的核心业务系统，采用分布式、微服务架构的现代化银行核心系统，提高系统的处理能

力、灵活性和扩展性。

2.2 建设大数据平台

整合内部和外部（如税务、社保、工商、司法、农业补贴等）的数据资源，构建统一的企业级数据仓库或数据湖，打破数据孤岛，为精准营销、智能风控、管理决策提供数据支持。

2.3 拥抱云计算

积极利用私有云、行业云或混合云资源，降低 IT 基础设施成本，提高资源弹性和应用部署效率。

2.4 重构客户旅程

2.4.1 是移动金融优先

大力开发和更新手机银行 APP，提供账户查询、转账汇款、贷款申请（纯信用类小额贷款）、生活缴费、理财购买等全功能线上服务，使其成为服务客户的主要渠道。比如，浙江农信的“丰收互联”APP 已经成为省内覆盖范围最广、用户活跃度最高的移动金融平台之一。

2.4.2 是线上线下融合（O2O）

优化物理网点功能，向轻型化、智能化、场景化转变，配备智能柜台等设备，让柜面人员有更多精力从事营销和服务工作；客户经理配备 PAD 等移动工具，实现外拓营销、贷前调查、业务办理的移动化、无纸化。四川某农商行推广“移动银行车”，把金融服务送到偏远乡村。

2.4.3 是场景金融嵌入

将金融服务无缝融入农村生产生活场景，例如与农业产业链平台、电商平台、社保医保、乡村政务等对接，提供“金融+非金融”的综合服务。像安徽某农商行在“三资”（资金、资产、资源）管理平台上嵌入了支付结算、信贷产品。

2.5 驱动智能风控

2.5.1 大数据征信与评分

利用银行内部的交易数据、外部的征信数据、政府的公共数据等，构建针对农户、个体工商户、小微企业的专属信用评价模型，解决农村地区有效抵押物不足、信息不对称的问题。

2.5.2 信贷流程自动化

对于小额、标准化的信贷产品（如农户小额信用贷），实现从申请、审批、签约到放款的全流程线上化、自动化，大幅提高效率，改善客户体验。

2.5.3 智能反欺诈与预警

运用机器学习、图计算等技术，实时监测异常交易和行为模式，提高对电信诈骗、盗刷等风险的防控能力；建立贷后风险监测模型，实现风险的早期预警和主动干预。

2.6 赋能普惠金融

2.6.1 延伸服务触角

利用数字技术覆盖传统物理网点难以到达的“最后一公里”。通过普惠金融服务站（加载智能设备）、助农取款点升级、线上渠道普及等方式，实现基础金融服务村村通。

2.6.2 降低服务成本

线上化、自动化大大降低了单笔交易和服务的运营成本，使得为长尾客户、小微客户提供服务在经济上变得可行。

2.6.3 创新普惠产品

基于数据洞察，开发更符合农户和小微企业生命周期、经营特点的线上化、场景化信贷产品（如农户小额线上快贷、基于土地承包经营权数据的信贷产品等）。

3 成效显著：赋能“三农”与机构新生

数字化转型已经为改制后的农信机构带来了明显的成效：

3.1 服务效能飞跃

线上渠道交易占比大幅提高，7*24 小时服务成为现实，客户办理业务的便捷性、可获得性明显改善。贷款审批时间从过去的几天甚至几周缩短到几分钟或几小时。

3.2 客户体验优化

界面友好、操作简单的移动应用，以及线上线下一致的服务体验，提高了客户的满意度和忠诚度。个性化推荐和精准营销也增强了客户的粘性。

3.3 风险管理精细化

大数据风控模型的应用提高了风险识别的精度和效率，不良贷款率得到有效控制。由于流程自动化和规范化，操作风险也有所降低。

3.4 经营成本下降

随着线上化、自动化的推进，网点运营成本（租金、人力）、单笔交易处理成本都有所降低。

3.5 普惠覆盖面扩大

数字技术有效突破了地理限制，使金融服务能够到达更偏远地区的农户和小微企业，显著提高了金融服务的覆盖面和渗透率，有力地支持了乡村振兴。

4 挑战与隐忧：转型路上的荆棘

虽然前景良好，但农信机构在数字化转型过程中仍然面临着严峻的挑战：

4.1 战略与认知偏差

部分机构对数字化转型的理解还停留在技术层面

(“工具论”),缺乏与业务深度融合的战略规划和顶层设计,高层推动力度不够,部门之间协同困难。

4.2 科技基础与人才短板

由于历史原因,部分机构的IT基础设施比较薄弱,系统架构陈旧,数据质量不高。同时,严重缺乏既懂金融业务又精通数字技术的复合型人才,尤其是在县域地区,吸引和留住人才难度很大。

4.3 数据治理与应用瓶颈

数据标准不统一、质量参差不齐、数据孤岛现象仍然存在。如何合规、有效地获取和利用外部数据(尤其是政府数据开放程度有限),深入挖掘数据价值并为业务提供支持,仍然是一个难题。

4.4 网络安全与风险新形态

线上化、开放化带来了新的风险点,如网络攻击、数据泄露、平台依赖风险等。对新型风险的识别、防范和处置能力还有待提高。

4.5 投入与产出的平衡

数字化转型需要持续、大量的资金投入(系统建设、人才引进、外部合作)。对于盈利能力相对较弱、历史包袱较重的部分农商行来说,如何平衡短期投入与长期回报,确保转型的可持续性,是一个现实的考验。

4.6 数字鸿沟与适老化问题

农村地区部分人群(特别是老年人)的数字素养和接受能力有限,存在“数字鸿沟”。如何确保数字普惠不遗漏任何人,提供必要的线下辅助和适老化服务,是应尽的社会责任。

5 典型案例启示:他山之石

5.1 浙江农信

作为全国农信系统数字化转型的榜样,其“平台+数据”战略取得了显著成效。强大的省级科技平台(如“丰收云”)为辖区内的行社提供统一的技术支持;在数据驱动下的“小额贷款平台”实现了全流程线上化,极大地提高了普惠金融的效率;“丰收互联”APP深度融入本地生活场景。

5.2 四川农信

在服务乡村振兴方面,利用“蜀信e·惠生活”平台整合涉农资源,提供“金融+电商+物流+民生”服务;在少数民族地区大力推广移动银行车,有效解决了偏远地区的服务难题。

5.3 江苏部分农商行

与地方政府“三资”管理平台深度对接,创新推出

基于农村集体资产股权的线上质押贷款产品,盘活了农村的闲置资产。

启示:成功的转型需要强有力的省级平台支持与基层创新活力相结合;必须紧密围绕“三农”和县域客户的实际需求,将数字化能力融入具体场景;高层坚定的战略决心和持续的投入是关键保障。

6 结论

中国农村信用社向农村商业银行的改制,是提升机构治理水平和综合实力的制度保障。而数字化转型,则是改制后的农商行在数字经济时代重塑核心竞争力、实现高质量发展的引擎和动力。这场转型绝不是简单的技术叠加,而是一场涉及战略、组织、流程、文化、技术的全方位、深层次变革。虽然面临战略认知、科技基础、数据应用、人才储备、风险管控等诸多挑战,但数字化转型在提高服务效能、优化风险管理、降低运营成本、拓展普惠覆盖等方面展现出的巨大潜力和已取得的成效,充分证明了其战略价值。

未来,只有那些能够将“改制的制度优势”与“数字化的技术动能”深度融合,坚守服务“三农”和县域经济的初心,持续创新、勇于变革的农信机构,才能在激烈的市场竞争中站稳脚跟,为中国乡村振兴战略的全面实施和农业农村现代化贡献不可替代的金融力量。数字化转型之路虽然艰难漫长,但只要坚持走下去就一定能到达目标,其成果必将惠及广阔的乡村大地和亿万农民。

参考文献

- [1]谢平.中国农村金融改革研究[M].中国金融出版社,2010.
 - [2]郭田勇.中小银行数字化转型:挑战、路径与对策[J].金融论坛,2021,26(02):3-11.
 - [3]巴曙松,等.金融科技发展对银行业的影响研究[J].国际金融研究,2018(07):3-12.
 - [4]中国人民银行.金融科技发展规划(2022-2025年)[Z].2022.
 - [5]中国银行保险监督管理委员会.关于银行业保险业数字化转型的指导意见[Z].2022.
 - [6]李扬.金融科技的风险与监管[J].中国金融,2020(01):34-36.
 - [7]何广文.乡村振兴战略下农村金融改革的重点与方向[J].农业经济问题,2019(01):4-12.
 - [8]浙江农信联社官网年度报告及公开信息.
 - [9]四川农信联社官网相关报道及案例介绍.
 - [10]某上市农商行年报(涉及其数字化转型实践部分).
- [注]:此处为示意,应引用具体农商行公开披露信息。