



研究报告

(2024年 第3期 总第134期)

2024年5月20日

抓好农村信用社及农商银行数字化转型六大关键， 用好农村新质生产力发展强大引擎

清华大学五道口金融学院金融安全研究中心

【摘要】农村信用社和农商银行具有分布分散、数量众多等特点，在服务“三农”和小微企业方面发挥着重要作用，是国家财政政策与农村农业发展政策协同配合的关键载体，也是数字经济和实体经济协同发展的直接驱动力。近年来，农村信用社和农商银行为适应数字化时代做出了一系列积极努力，其数字化转型过程主要呈现出推进速度快但机构差异明显的特点。本研究认为：实现农村信用社与农商银行数字化转型有六大关键；农村信用社及农商银行数字化转型对于赋能农村新质生产力发展有着重要作用；要通过完善三类政策和建立四种社会合作机制，加快农村信用社及农商银行数字化转型，用好农村新质生产力发展强大引擎。

一、农村信用社及农商银行数字化转型的特点

数字化转型是指以数据为驱动、以科技为手段，对传统业务模式和业务流程进行全面升级和优化的过程。在金融领域，数字化转型是金融行业适应数字经济时代发展的关键战略，其意味着利用大数据、云计算、人工智能、移动互联网、5G 通信等技术，改进和创新金融服务模式，提高金融服务的可达性、便捷性和普惠性。

农村信用社和农商银行具有分布分散、数量众多等特点，在服务“三农”和小微企业方面发挥着重要作用，是国家财政政策与农村农业发展政策协同配合的关键载体，也是数字经济和实体经济协同发展的直接驱动力。近年来，农村信用社和农商银行为适应数字化时代做出了一系列积极努力，其数字化转型过程主要呈现推进速度快但机构差异明显的特点。

通过引入先进的数字化技术，农村信用社和农商银行正将传统的金融服务流程进行系统化改造，实现业务流程的自动化和标准化，并通过积极发展线上服务平台，如网上银行、移动银行 App、自助服务等，逐步扩大了农村金融服务的范围。根据中国人民银行《中国普惠金融指标分析报告（2022 年）》，以银行卡助农取款服务为主体的基础支付服务村级行政区覆盖率达 99.99%。



二、加快农村信用社及农商银行数字化转型的必要性

（一）我国农村金融服务需进一步提升

我国农村金融服务经过长期的发展，已经取得了显著的进步。特别是近年来，随着国有大型银行服务的不断延伸至农村地区，农村金融服务的普及度和便捷性得到了极大的提升，这对于推动农业和农村的发展起到了重要的促进作用。然而，随着乡村振兴战略的不断推进，农村信用社及农商银行所提供的金融服务与农业和农村发展的实际需求不匹配的问题需要进一步解决。

一是服务效率需要进一步提高。由于农村信用合作社和农商银行数字化建设能力相对较为薄弱，难以留住高端数字化人才，部分农村地区金融消费者存在数字金融服务使用性鸿沟，高效率金融服务受客观环境因素影响较大等原因，从整体上而言，农村金融服务的效率相较于城市地区还存在一定的差距。

二是服务范围需要进一步拓展。农村地区通常地理环境复杂，人口分布较为分散，这增加了金融机构提供服务的成本和难度。尽管近年来金融机构在农村地区的网点覆盖率有所提升，但仍有部分偏远地区由于地理位置偏僻、人口稀少，难以吸引金融机构设立网点，部分农村地区金融服务不平衡、不充分的问题还有待进一步解决。此外，农村信用社及农商银行提供的金融服务通常集中在传统的存贷款业务上，金融产品较为单一，对于农业保险、期货、金融租赁等多元化金融产品则涉足较少。在数字中国建设不断深化的大背景下，我国小型农业合作社、家庭农场等新型农业经营主体对金融服务多样化的需求在不断增加，还需要更多的

金融产品创新和服务创新。

（二）我国农村金融数字化转型的意义

在此背景下，乡村振兴战略的实施对农村金融数字化转型提出了迫切需求。

一是数字化转型可以助力金融服务提质增效。数字化转型通过引入新技术，如大数据、云计算、人工智能等，能够极大提升农村金融服务的效率。例如，通过自动化的数据分析，可以更快速地识别和响应农村居民的金融需求，提供更加精准的服务；通过机器学习算法，金融机构可以更有效地评估贷款申请者的信用风险，提高贷款审批的准确性和速度。同时，这些技术也有助于实时监控金融交易，及时发现和预防欺诈行为。

二是数字化转型可以推动金融服务覆盖率提升。传统金融服务通常受限于实体网点的分布，而数字化转型通过互联网和移动设备的应用，使得金融服务不再受地理位置的限制。农村居民即使身处偏远地区，也能通过智能手机或电脑等设备享受金融服务。通过建立线上服务平台，如移动应用程序、网上银行等，农村居民可以轻松地获取金融信息，进行贷款申请、转账支付等操作，从而拓宽了金融服务的覆盖范围。

三是数字化转型可以提升金融风险管理能力。数字化手段有助于增强金融风险的识别、监控和控制能力。通过实时数据分析，金融机构能够及时发现潜在风险，如欺诈行为或洗钱活动，并迅速采取相应措施；通过建立风险评估模型，可以基于历史数据和

实时数据，预测贷款违约风险、市场波动风险等，并为风险管理提供决策支持；数字化手段还可以实现风险控制流程的自动化，如通过设置自动化的预警系统，在检测到潜在风险时自动触发风险缓解措施，如限制交易、暂停服务或通知相关人员等，从而提高农村金融系统的稳定性和安全性。

三、实现农村信用社与农商银行数字化转型的六大关键

（一）实施三大关键步骤：推动技术升级、推进人才培训和重视数据管理

一是推动技术升级。技术升级是农村金融数字化转型的基础。农村信用社与农商银行需要引入先进的信息技术，如管理信息系统、云计算平台、大数据分析工具和移动互联网应用等，以提高服务效率和质量；升级客户服务终端，主动推广移动支付等，以支持转型后的数字化服务。

二是推进人才培养。人才是农村金融数字化转型的关键。根据《2024 年中央一号文件》相关要求，应加大乡村本土人才培养，有序引导城市各类专业技术人才下乡服务。农村信用社与农商银行需要对内部员工进行银行业务流程、客户服务、数据分析和风险管理等方面的培训，提升员工的技术能力和服务水平；或引入专业技术人才下乡指导数字化转型发展。同时，各金融机构还应定期开展外部交流，邀请金融科技公司、高校和大型银行的先进人才进行分享，学习外部先进技术和经验，以更好地适应数字化转型的需要。

三是重视数据管理。数据是农村金融数字化转型的核心资源。农村信用社与农商银行需要建立完善的内部数据管理体系，加强对数据的收集、存储、分析和应用全流程的管控，确保内部业务数据和客户信息的安全；建立安全、可靠的网络基础设施和风险管理系统，确保数据传输和处理的高效性和安全性。同时，农村信用社与农商银行需要加快信用体系建设，共同构建涉农公用信息平台，提升服务质效。

（二）探索三大关键战略：选择合作伙伴、适应政策环境、满足客户需求

一是选择合作伙伴。选择合适的技术合作伙伴对于农村信用社与农商银行的数字化转型至关重要。农村信用社与农商银行应在外购数字化硬件、软件的基础上，与金融科技公司、软件供应商、硬件设备制造商、互联网服务提供商或其他金融机构等建立长期合作关系。合作伙伴应具备先进技术、丰富经验和良好的市场声誉，以确保技术升级的顺利进行和对后续服务的长期可靠支持。合作伙伴应提供定期人员培训、定期系统维护更新等基本服务，助力农村信用社与农商银行实现数字化转型。

二是适应政策环境。农村信用社与农商银行需要密切关注并适应国家关于农村金融和数字化转型的政策导向，利用政策给予的优惠条件，如税收减免、财政补贴等，以降低转型成本。根据《关于金融支持全面推进乡村振兴 加快建设农业强国的指导意见》，农村中小金融机构要立足本土、专注支农支小，强化“三农”领域信贷资源配置。农村信用社与农商银行应积极响应国家

乡村振兴、普惠金融等战略，通过数字化手段扩大服务覆盖面和服务深度，提升农村地区的金融服务力度和金融服务水平。

三是满足客户需求。数字化转型应以客户需求为出发点。农村信用社与农商银行需深入了解农村客户的实际需求，设计和提供符合他们具体需求的金融产品和服务，如加强对移动支付的宣传和推广，助力农户和当下主流支付方式接轨；在构建客户信用画像的基础上，推出快速审批的贷款服务，使贷款精准发放至信用良好的农户；推出其他创新型产品，如农业保险、理财产品等。通过建立大数据系统并使用人工智能对农户进行分析，实现精准营销和服务优化，提升农户的满意度。

四、农村信用社及农商银行数字化转型：赋能农村新质生产力发展

一是数字化转型提高农村资金流通效率。数字化转型减少了农村信用社及农商银行对物理基础设施的依赖，使得金融服务不再局限于实体网点和传统营业时间，增加资金流通的地理范围，做到金融服务的 24 小时不间断提供，同时降低了实体网点的维护费用和人工运营的成本。在线支付系统、电子交易、自动化后台处理减少了传统银行业务的处理时间、简化了业务审批流程，使得金融机构能够以更高的运营效率提供金融服务，加快了资金的流转速度。

二是数字化转型激发农村创新创业活力。从金融服务提供方看，数字化转型提升了农村金融机构风险管理能力，为农村信用社及农商银行提供了更精准的风险评估和管理工具。利用大数据

分析，金融机构能够更有效地识别和量化贷款和投资的风险，保障资金流通的稳定性和安全性，从而更精准地支持农村地区的金融需求，为小微企业和农村创业项目等提供更多融资。

从金融服务接受方看，数字化金融服务的普及降低了群众、小微企业获取资金的交易成本、简化了贷款流程、降低了创业门槛。通过在线贷款、移动支付和数字钱包等创新金融工具，农村创业者能够快速获得必要的启动资金和营运资金，用以引入自动化的农业机械、先进生物技术和精准检测调控设备，鼓励了农业创新和新技术的应用，实现农业生产技术、生产理念的革新。

此外，金融机构运用数字化技术打造创新的商业模式和金融产品，如农业保险、天气指数保险等新型金融产品，为农业生产提供了风险保障，满足农村不同客户群体的需求，为农村地区的经济发展注入了新动力。

五、通过完善三类政策和建立四种社会合作机制，加快农村信用社及农商银行数字化转型，用好农村新质生产力发展强大引擎

（一）完善三类政策：加大政府支持力度、完善更新法律法规、出台技术推广政策

一是加大政府支持力度。政府部门可根据自身经济情况和发展的需要“因城施策”，出台引导性政策，鼓励农村信用合作社和农商银行进行数字化转型，如通过财政补贴、税收减免等方式，为农村信用合作社和农商银行的数字化项目提供财政补贴或税

收优惠，降低其转型成本。政府还可以鼓励金融机构增加对农业科技和小微企业的信贷支持，或设立农村金融数字化转型基金，扶持高风险的技术创新和基础设施建设。

二是完善更新法律法规。政府部门应加强顶层设计，建立健全数据保护、电子交易、农村金融风险管理及消费者保护相关方面的法规，确保农村居民的财产安全、个人信息安全和农商银行、信用合作社的数据安全，增强农村用户对数字化服务的信任，确保各参与主体在使用或提供数字化金融服务时的权益不受损害。

三是出台技术推广政策。政府部门可以提供技术研发支持，如鼓励和支持农村金融机构与科技公司合作，共同开发适合农村市场的技术解决方案；创建数字化示范项目，展示成功的技术应用案例，促进知识和技术共享，激励更多机构跟进，加速技术的推广和应用。

（二）讨论四种社会合作机制：加强金融机构合作、政银合作、科技企业联盟、农村金融知识普及教育合作

一是加强金融机构合作。通过与其他金融机构建立合作伙伴关系，农村信用社及农商银行可以共享技术资源、客户资源和市场信息，共同开展员工培训和研发活动，共享知识、经验和专业技能，提高整体的创新能力和服务水平。通过合作开发新技术平台或接入已有技术平台，如支付清算系统、风险管理平台等，或联合其他金融机构共同开展金融科技创新，如开发适合农村市场的移动支付解决方案、线上贷款审批系统等，提高运营效率，降低技术门槛。通过合作，各金融机构可以分散面对新兴技术时的

投资风险和市场推广风险。

二是加强政银合作。通过共享信息和资源整合，政府和农村信用社及农商银行可以共同推进精准扶贫，政府能够更准确地识别和监测贫困家庭，确保扶贫资金精准到人；农村信用社及农商银行利用数字化平台，可以简化贷款流程，快速发放扶贫贷款，提高资金使用效率。此外，通过整合政府的行政资源和金融机构的金融资源，形成合力，共同评估和支持大型乡村投资项目，使用金融资源赋能乡村振兴。

三是建立科技企业联盟。农村信用社和农商银行可以与科技公司建立金融科技创新平台，引入先进的信息技术，共同研发适应农村市场的金融科技产品和服务，如基于大数据的信用评估模型、适合农业周期的贷款产品等，以提高服务“三农”的效率和风险管理能力。在这种合作框架下，农村信用社和农商银行需要树立“主人翁”意识，利用自身对本地市场的深刻理解，为当地量身定制符合实际需求的金融服务和产品。

四是加强农村金融知识普及教育合作。通过与相关基层政府部门和村委会等开展合作，加强农村金融知识普及教育。这不仅有助于提升农村居民的金融素养，还能促进他们更好地利用数字化金融服务。利用农村信用社及农商银行在当地的网点和人员优势，依托相关基层政府部门和村委会的组织优势，开展面对面的教育培训，提供咨询和指导服务。通过组织金融知识讲座、培训班和研讨会，向农村居民介绍基础的金融概念和数字化服务，包括网上银行、移动支付、在线贷款申请等，提高他们对金融产品

的认知。同时，应强调金融风险，教育农村居民如何识别和防范金融诈骗，保护个人信息安全，增强风险防范意识。

六、农村信用社及农商银行数字化转型成功案例

（一）浙江农商联合银行：联合全省农商银行和农村信用合作社，共同推进数字化转型

浙江农村商业联合银行于 2022 年 4 月 18 日正式开业，标志着全国农信社改革的首项成果成功落地，下辖 82 家县（市、区）农商银行、农信联社，拥有网点 4100 余个，丰收驿站 1 万余家，村级金融服务点 2 万余家，员工 5 万余人。

开业后，浙江农村商业联合银行引领成员机构共同开展数字化转型，目前拥有 2500 余人科技队伍和 500 余人的数据团队。浙江农村商业联合银行已经建立了“1+1+1+10+N”金融科技体系，已成功构建起四大数据中心，全面覆盖管理、需求、研发、测试、运维、运营等全生命周期的管理流程，确保了 400 多个关键系统的稳定高效运行。通过做好顶层设计和整体规划，整合各方资源和信息、联合推进数字化转型，浙江农村商业联合银行各成员机构均降低了自身的数字化转型成本，提高了转型效率。

（二）北京农商银行：打造量身定制服务，进行因地制宜管理

北京农商银行面对农村金融服务的挑战，如地理分布广泛、山区交通不便、网点运营成本高等问题，采取了一系列创新措施，节省了网点柜台成本，稳定了存款规模，服务了农村弱势群体，

增强了村委会的威望，促进了与政府的合作关系。

一是提供量身定制的服务模式。通过乡村便利店模式，为农村地区客户提供基础金融服务，包括自助服务终端、网银体验机和直拨电话，满足 80% 以上的基础金融需求；提供“产地直达”服务，帮助农村客户销售农产品，增加收入。二是采用因地制宜的管理模式。与村委会合作，利用村委会的场地和设施，由村委会推荐辅导员，提供面对面服务，解决中老年客户自助服务的难题；通过手机端管理系统，提升辅导员的业务管理能力。

（三）青岛农商银行：提供安全、便捷、低成本的移动支付体系，满足农产品收购产业需求

由于农产品收购产业在结算方式上存在存单易丢失、交易耗时长、交易金额受限、手续费高、交易统计困难以及农产品流通信息不对称等问题，青岛农商银行搭建了乡村振兴服务平台，已经在多个地区成功应用，服务了百余户收购商和约 2000 户农户，处理了 4472 笔交易，交易金额超过 5000 万元。

青岛农商银行通过开展线上资金结算，为收购商和合作社提供定制化的记账、付款及信息统计服务，同时为农户提供收款记录服务。该行还推出了“丰收 e 宝”智能 POS 终端，支持多种网络环境和 GPS 定位，便于收购商携带和使用，支持多种支付结算模式，以满足不同的业务需求。该行通过整合资金流、信息流等涉农交易数据，通过数据分析帮助收购方实现信息化管理，提高决策的精准度。此外，通过交易数据完善客户画像，提供精准信贷支持，改善融资难题。

（四）启示与借鉴

农村金融数字化转型过程中，需要做到以下几点：

一是加强顶层设计。顶层设计是确保数字化转型成功的关键。在农村信用社的持续改革的大背景下，机构改革需要与数字化转型同步进行，需要制定清晰的战略目标、规划实施路径、建立相应的政策和监管框架，搭建统一的数字化平台，共享信息和资源，以提高其服务能力和效率。

二是适应当地情况。农村地区的金融需求与城市有显著不同，因此数字化转型需要考虑到农村地区的具体特点，比如农业生产的季节性、农村居民的金融知识水平，以及农村地区的网络基础设施等。

三是持续投入和创新。数字化转型需要持续的资源投入和不断的技术创新。这包括但不限于人才的培养、技术的更新、服务模式的创新等。只有不断地投入和创新，才能保证农村金融服务的持续改进和升级，以适应不断变化的市场和技术环境。

作者简介：

周道许 清华大学五道口金融学院金融安全研究中心主任、
《中国农村金融》杂志学术委员会副主任、原中国银行业监督管理委员会政策法规部助理巡视员

沈乐阳 中国国际金融股份有限公司投资银行部分析员

董思秦 中国农业发展银行总行运营管理部财会副经理