



IFAB

中小银行联盟  
互联网金融(深圳)联盟

# 中小银行

## 金融科技发展研究报告

农商行



2018年6月

# 目录 Contents

- 核心观点
- 农商行发展金融科技的背景
- 农商行发展金融科技的策略与方法
- 专题：省联社的金融科技探索之路

2017 年末，中小银行互联网金融（深圳）联盟、深圳壹账通智能科技有限公司、北京优智汇咨询有限公司三方联合推出的《中小银行金融科技发展研究报告》，受到了广大中小银行伙伴、行业协会、高等院校与新闻媒体等各方的高度关注与认可。《报告》首发当天点击量破万，被百余家银行行领导参阅，诸多内容与建议也纳入大批中小银行的金融科技发展战略与创新决策，促进了联盟成员行金融科技能力提升与业务发展。

国内中小银行，可分为城市商业银行与农村商业银行，其中农商行数量众多、个体差异大。普遍面临资产规模小、风控能力弱、收入来源单一等问题，更面临大型银行、城商行渠道下沉和互联网公司布局农村金融服务带来的竞争压力，亟需应用金融科技进行业务和运营转型，打造面向未来的竞争力。

为帮助广大农村商业银行充分了解认识金融科技发展的趋势与方向，学习和借鉴同行的先进实践经验，课题组采用实地调研、电话访谈、问卷调查等方式，访谈调研了多家农商行高层领导，深入了解各行开展金融科技面临的挑战与困难、实践与成果、战略与规划，编写了《中小银行金融科技发展研究报告（农商行篇）》子报告，力求全面准确地反映农商行的金融科技应用现状，提出了农商行金融科技发展的主要方向与策略建议，并专题研究了省联社探索金融科技的模式和举措，供各方借鉴和参考。

# 核心观点

## Core Point

- “危”“机”并存，农商行必须借力金融科技实现转型
- 扬长避短，农商行需基于特定区域深耕细作
- 巧借外力，农商行要弥补基础薄弱短板，形成后发优势
- 借势转型，省联社可考虑转型区域垂直金服平台



# 1

## 农商行发展金融科技背景

截至 2017 年末，我国农商行（含农信社、农合行）共有 2202 家，资产总额占银行业金融机构的 12.34%，农商行是农村地区金融服务的主要提供者，涉农贷款余额和农户贷款余额分别高达 9.0 万亿元和 4.4 万亿元。

农商行普遍存在着散、小、弱的劣势，外部则面临着竞争加剧、客户行为转变的挑战。只有拥抱金融科技，借助互联网、大数据、云计算、人工智能等新技术实现流程变革和业务创新，才能进一步巩固已有的竞争优势，更好地肩负起支持乡村振兴的使命。

# 农商行面临的机遇与挑战

## 机遇

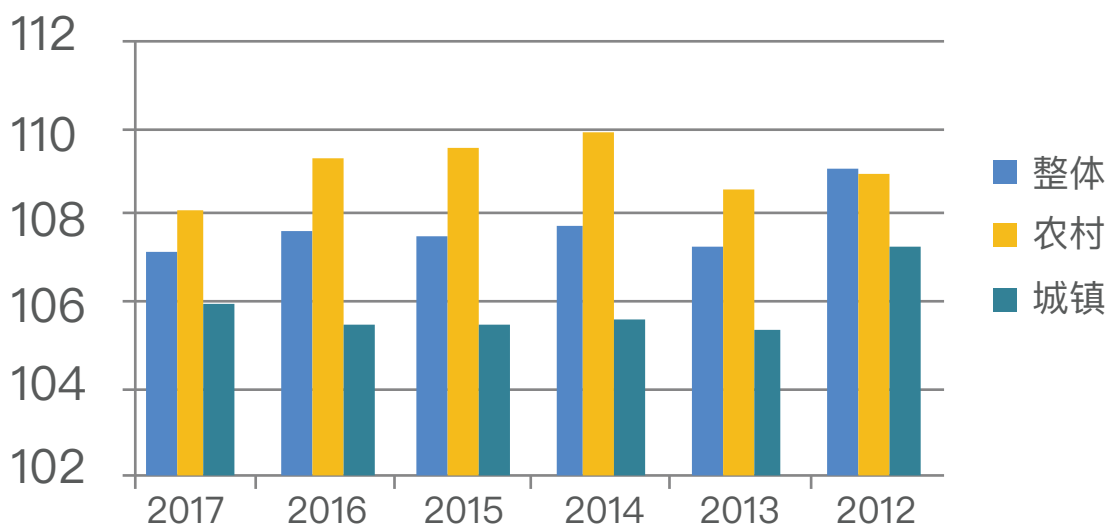
### 政策支持

中央一号文件已经连续十五年聚焦三农，2018 年的乡村振兴战略是十九大重大决策部署。

### 消费增长

中国农村居民消费指数连续多年高于城镇，消费的增长必然伴随金融需求的增长。

中国居民消费指数（同比）



数据来源：国家统计局

# 客户升级

《国家新型城镇化规划（2014—2020年）》制定2020年常住人口城镇化目标为60%，农商行现有客户中有很多将进入城镇工作生活，相应的收入增加、消费升级将产生庞大的金融需求。

# 现有金融压抑

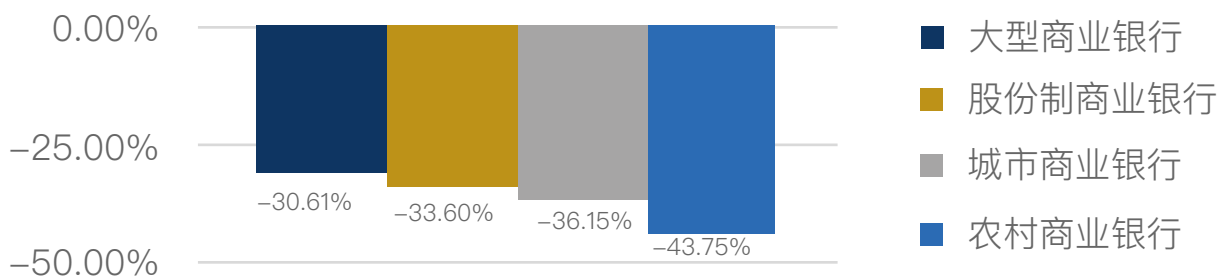
乡镇地区的存贷比仅为57.6%，比城镇地区均值低17.2个百分点。农村贷款市场还有数万亿蓝海市场等待耕耘。

# 挑战

## 银行业整体利润率下降

受经济增长放缓、利率市场化等因素影响，农商行总体资产利润率下降最快：2014年一季度为1.6%；2017年四季度则只有0.90%。

农商2014-2017资产利润率的变化图



数据来源：银监会

# 大行和城商行降维竞争

大型银行和城商行聚焦三农与小微，不断下沉渠道，利用资金、人才和技术优势侵蚀农商行的“根据地”。

## 跨界竞争严峻

金融科技公司纷纷将目光投向农村市场，特别是正在布局农村电商的互联网巨头们。

公司	网点数量	覆盖区域	农村金融产品 / 合作
京东	1700 县级服务中心	30 万村庄	京东贷、农村众筹、乡村白条、农村理财
阿里巴巴	1000 县级服务站	10 万村庄	网上银行、支付宝平台、蚂蚁金服保险、中和农信、中华保险

## 年轻客户流失

随着移动互联网的普及，农村年轻一代的行为和心理特征和城镇的差别越来越小，农商行如果不能满足他们对金融服务实时、便捷、移动化的要求，将逐渐失去这些高潜力客户。

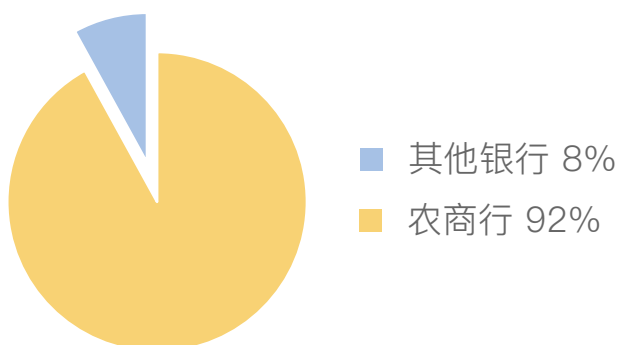
# 农商行的优势与不足

## 优势

### 网点多

农商行扎根于广袤农村地区，经过多年深耕，建立了深入乡镇的线下渠道，在农村地区网点数量占比高达 92%。

全国银行网点分布



### 人脉广

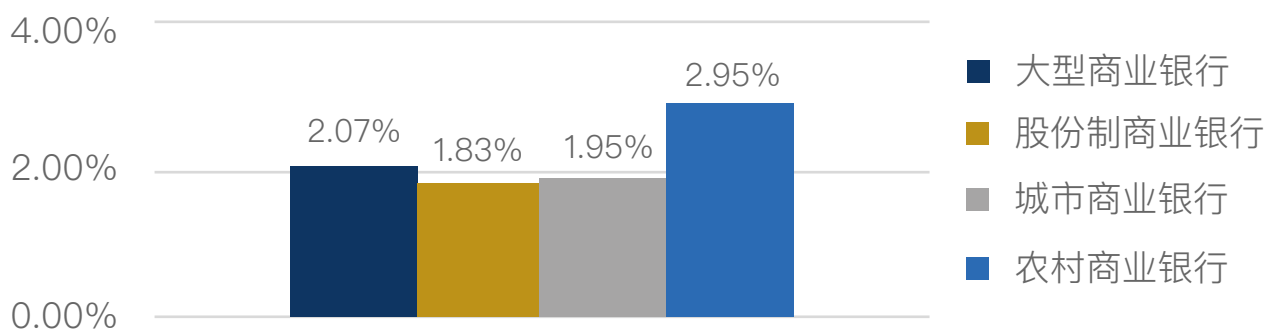
中国农村仍然是熟人社会，农商行经过多年耕耘，在农村建立了广泛的人脉网络，赢得了农村客户高度信任。



## 零售稳

农商行客户呈现小额、分散的特征，零售存款占比大，资金池较为稳定，负债成本低，净利差在中国各类银行中优势明显。

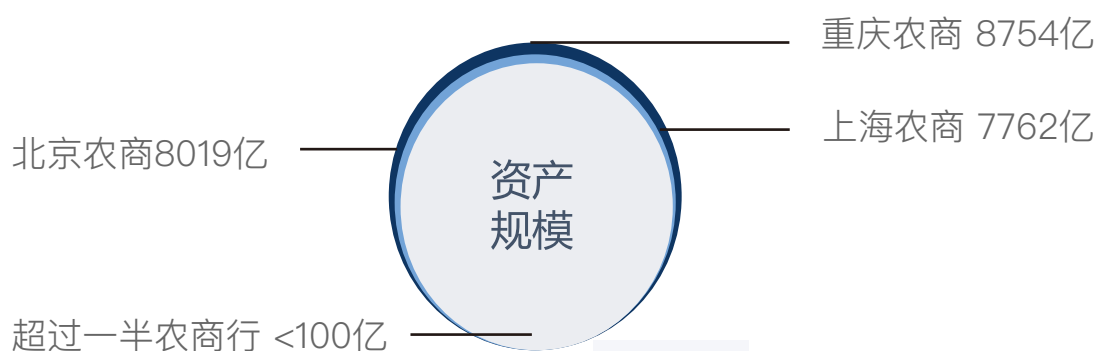
各行银行机构资产利润率变化  
(2017Q4)



## 劣势

### 单体小

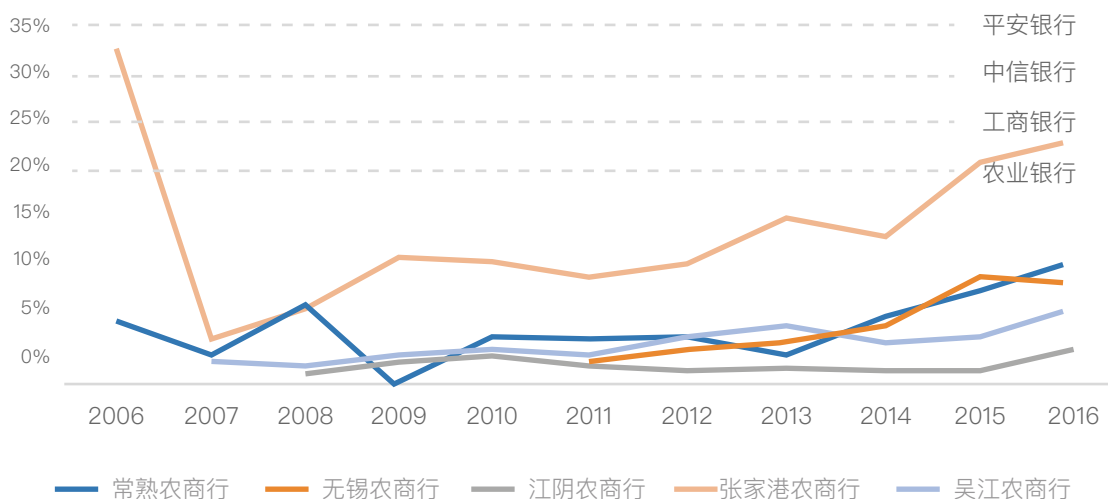
农商行规模普遍较小，虽有接近万亿级的农商行，但资产规模在 100 亿以下的农商行超过一半。



## 业务简

农商行业务单一，偏重存贷业务收入，多数农商行非息收入占比不到 10%。

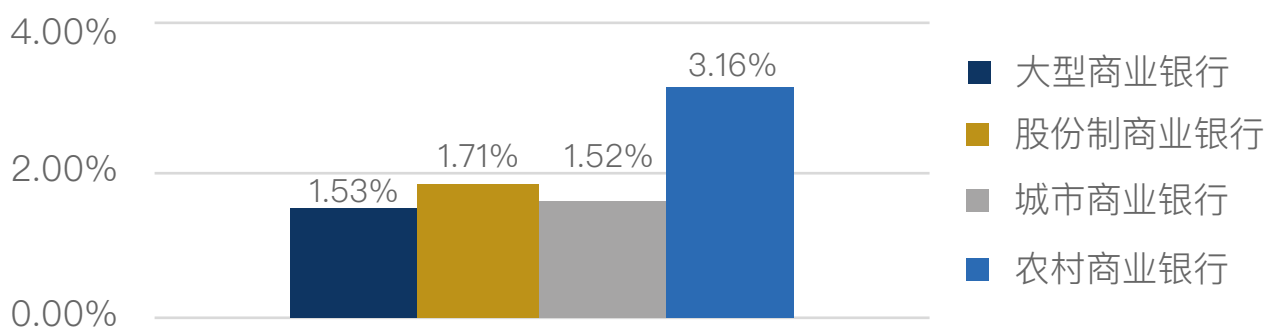
### 非利息收入占比



## 风控弱

农商行风险管理能力弱，不良率从 2014 年的 1.68% 升高到 2017 年末的 3.16%。在各类银行中最高。

### 各类银行机构不良贷款率 (2017Q4)



## 基础薄

小、散、弱的农商行科技基础普遍薄弱，可投入研发的资金较少，且多地处偏僻，难以招到合适的金融和科技人才。

# 在金融科技时代，农商行要抓住机遇，发挥优势，应对威胁



## 优势 Strengths

- 多年深耕形成的渠道广度与深度
- 在农村熟人社会中建立的客户粘性强
- 零售存款占比大，资金较稳定，负债成本较低



## 劣势 Weaknesses

- 经营能力弱，规模小，业务单一、不良率高
- 科技基础薄弱，且可投入研发的资金较少
- 对人才吸引力不足，难以招到合适的金融科技人才



## 机遇 Opportunity

- 政策利好，乡村振兴战略和城镇化将使农商行现有客户收入增加
- 农村消费增长快
- 现有金融压抑与逐渐旺盛的涉农金融需求带来金融市场的快速增长



## 威胁 Threats

- 整个银行业利润率下降
- 大行和城商行降维竞争
- 阿里、京东等跨界竞争严峻
- 年轻人群思维和行为发生变化

# 面对机遇与挑战， 农商行中的先行者发出转型呼声

# 1

根据我们对农商行高层管理人员的访谈和问卷调查，发现部分先行者已经意识到转型的迫切性。

## 紫金农商银行

随着移动互联网的快速发展，作为中小银行，无论是互联网技术的运用，还是互联网金融的创新，仅靠“单打独斗”求发展的时代已成为历史。我们要秉承开放、共享的思想，取长补短，抱团发展，建立一个互惠互利的联盟，依托联盟的支撑，实现中小银行的共赢前行。

## 佛山农商银行

佛山农商面临一个难题是移动端 APP 应用分散——微信银行、手机银行、金融商城和直销银行同时存在，而 4 个系统又不互通，客户体验不好。需要以客户为中心实现系统打通和体验优化，为客户提供更优异的服务。

## 南和农商银行

南和农商身处京津冀地区，区域产业结构简单，都是高耗能高污染的钢铁、水泥、煤炭等企业。因为环保问题，每月都有企业关闭，对当地经济包括南和农商的资金都造成不小的影响，因此现在银行必须进行零售转型。

## 郑州市市郊农村信用合作联社

作为地处城区的区域性农村金融机构，我们面临着传统客户市场萎缩、“农二代”流失、无法吸引城市客户等问题。加上还没完成农商银行的改制组建工作，强有力的科技支撑、全面成熟的风险防控机制、丰富专业的人才梯队等资源尤其匮乏。如何有效实现转型发展、特色化经营，显得尤为重要迫切。

## 吉林九台农村商业银行

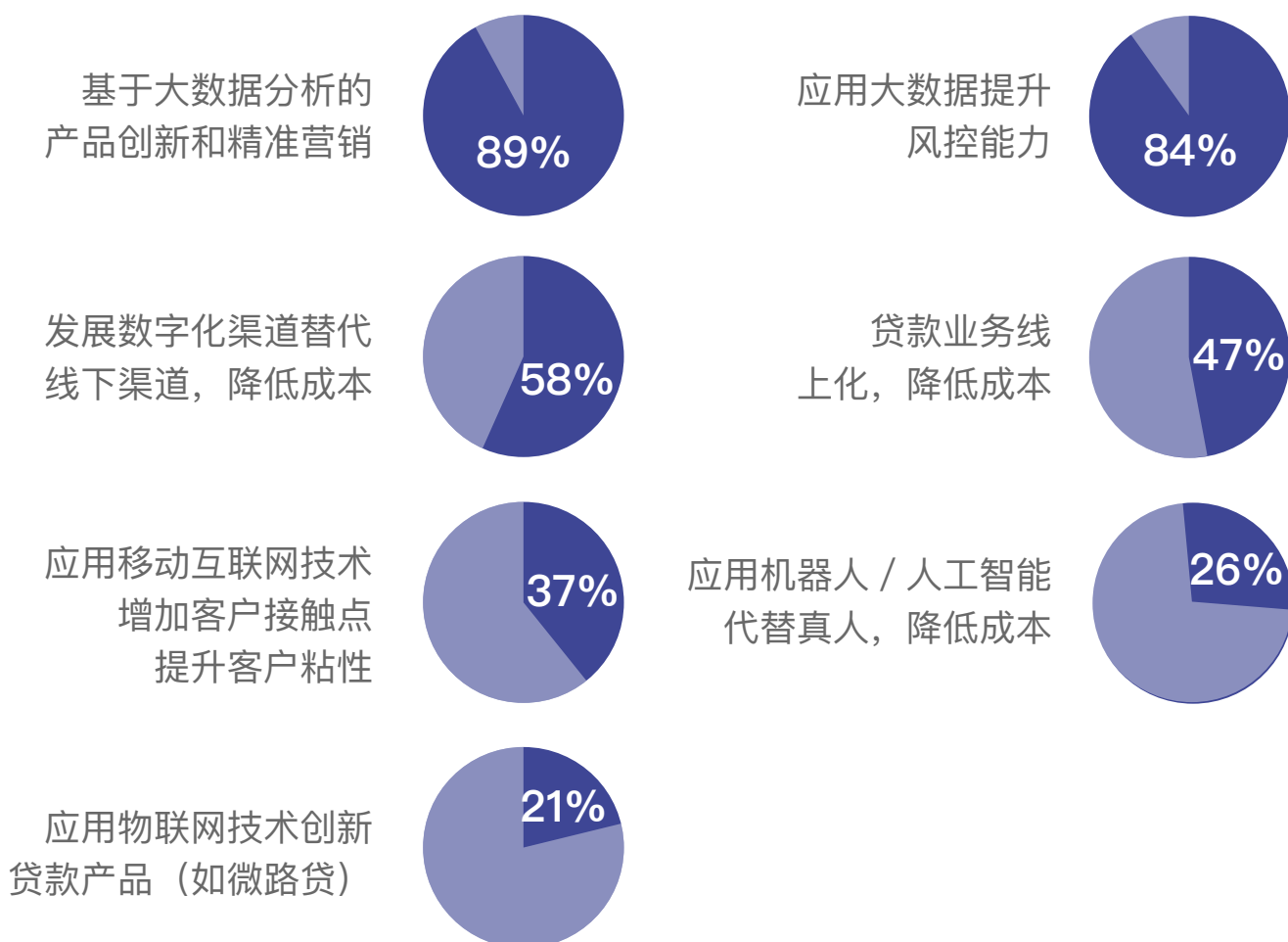
省联社采用的省县两级开发模式是对统一开发模式的补充，有效解决了没有纳入省联社规划的迫切开发需求，满足基层行社的特色型系统建设需求。九台农商受益颇多。希望省联社继续坚持省县两级开发平台的建设思路，扩大接口开放范围，从根本上解决业务需求与科技资源之间不匹配的矛盾。

## 安徽农村信用社联合社

中央政策一直是支持农商行服务三农、中小和社区，但这些中小银行投身资本市场，有些银行的资本市场收入占到了总营收的 40%，是获益于前几年经济贸易快速发展的红利。这肯定是有问题的，需要回归服务三农、服务中小本源，支持实体经济的发展。

# 发现一：大数据在农商行的应用价值最受认同，业务线上化次之

## 各项银行应用金融科技措施中，贵行认为价值高的是哪些？



在金融科技应用方面，农商行高层认知的价值排序为：

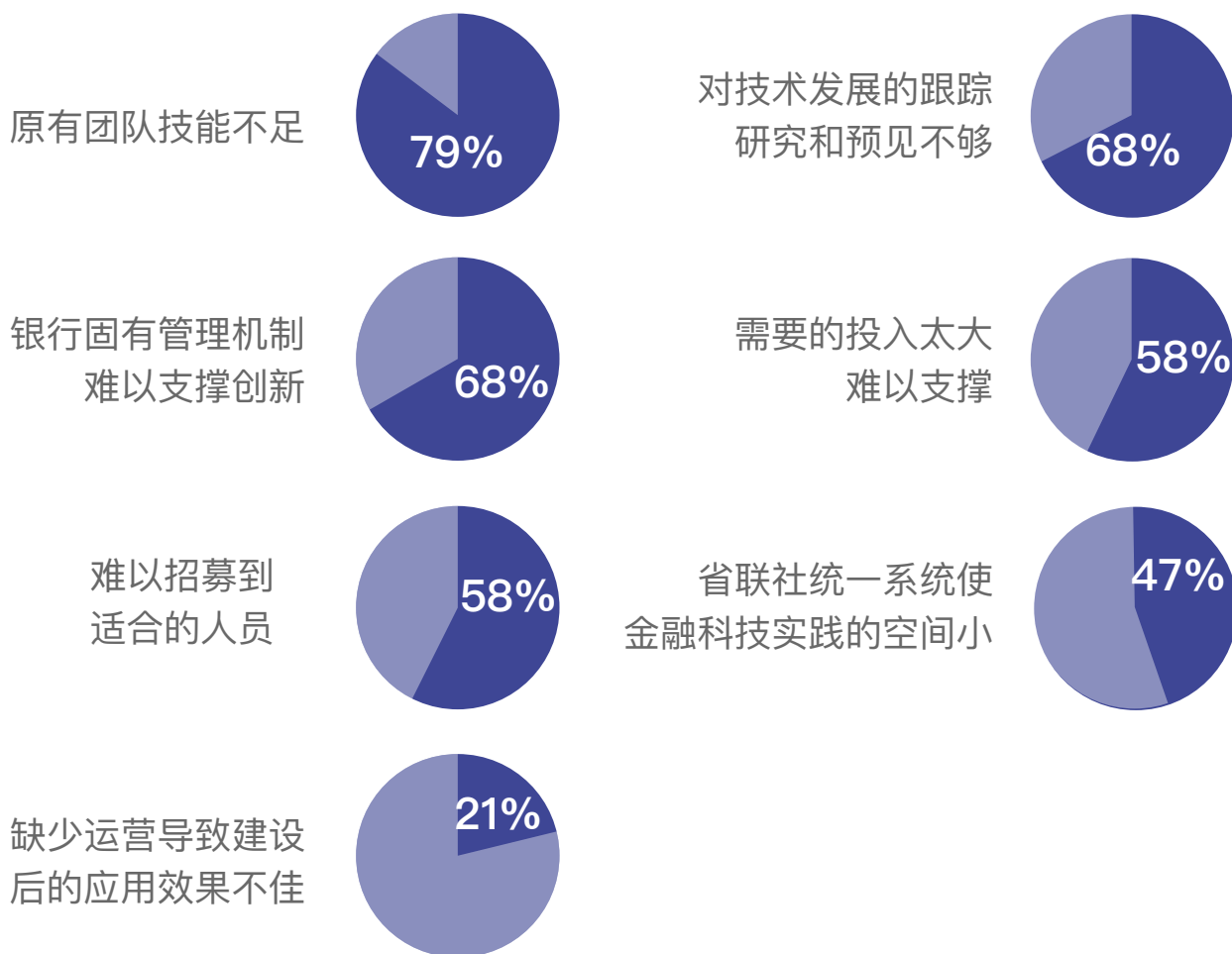
**大数据技术应用：**包括产品创新、精准营销和风险控制。大数据技术应用在行业内已经有不少实践，农商行更容易借鉴，在银行心中价值度最大；

**数字化、线上化：**包括渠道数字化和贷款业务线上化，表明农商行认识到线上渠道的价值；

对于客户接触和粘性提升的关注不够，体现出很多农商行的经营理念还待转型；而目前行业应用成功案例不多的 AI、物联网等技术排序较后，体现出农商行在前瞻性创新中处于跟随地位。

## 发现二：人才、技术和体制是农商行三大制约瓶颈

### 在发展金融科技过程中，贵行遇到了哪些困难？

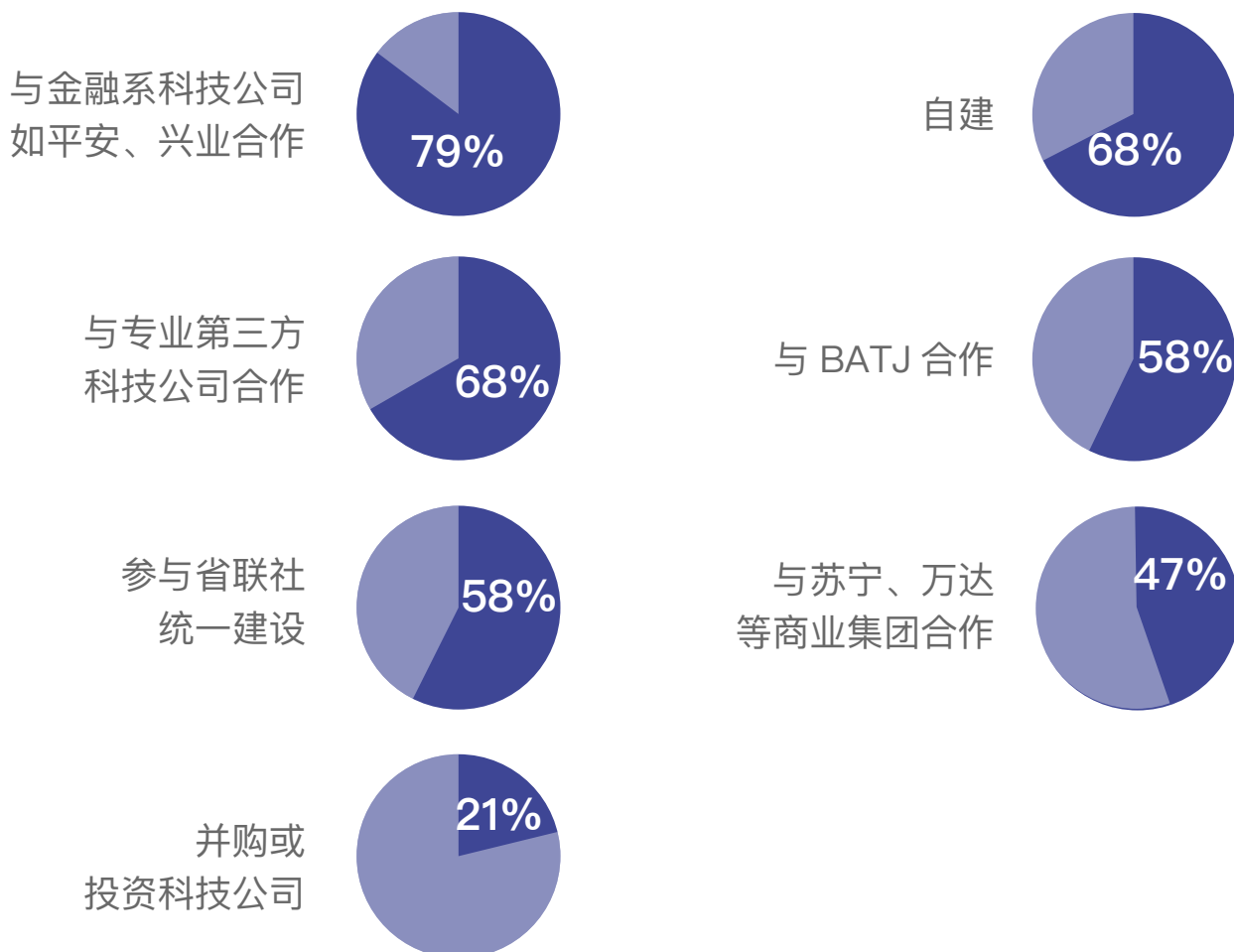


农商行对发展金融科技困难的体会尤为明显，问卷总结的选项大部分都击中痛点。

最大的困难在于原有团队的相关技能落后，其次是技术储备不够和缺乏配套机制。其三是投入不足，且难以招募到合适的人才。对于绝大多数农商行而言，依靠自身力量发展金融科技，仅是跟上行业现有水平，都几乎是“不可能的任务”。

## 发现三：加强外部合作是农商行金融科技破局的首选

### 请问贵行以哪些方式建设发展金融科技？



多数农商行都认识到自身能力的不足，积极采取社会化协作策略，吸收行业已有的成果，争取实现弯道超车。

在选择合作方时，金融系科技公司如平安、兴业成为农商行的首选，主要是因为其对金融业务的本质理解更为深刻，资质全、产品多，且与银行系统整合成本低。同时在自建基础上，专业的第三方科技公司也是主要的外部合作方。

另外超过半数的农商行金融科技实践是省联社统一建设的，主要是基础的技术如网上银行、手机银行，及具有区域特色的业务如线上贷款、特色农产品电商金融等，这也符合国内现状。



# 小结：与国内同业比,农商行金融科技尚处于起步阶段

## ● 跟随市场，人有我有

**技术接触** 线下业务线上化：网银、手机银行、微信银行……  
线下服务智能化：自助柜员机、智能终端……

## ● 主动尝试，借船出海

**技术运营** 与第三方合作，借力成熟技术成果，如运用数据、生物识别技术……

**模式探索** 探索技术驱动的模式，探索金融科技原生创新

## ● 新技术创造新服务

**技术探索** 紧跟最前沿技术，结合业务优势发展金融科技，培养自主研发能力

**能力运用** 智能投顾、公有云平台、ABS 交易所、大数据实验室、金融反欺诈实验室

## ● 形成新的商业逻辑

**技术突破**



区块链



风控技术



人工智能



物联网

**能力创造**

量化运营

百度 Apollo

企业征信

阿里 AI 实验室

风险模型

壹账通金科空间站

**实现**

ABS 系统

智慧城市

腾讯慧眼

京东无人机

阿里刷脸支付

质变



从量变到质变



量变

起步

# 2

## 农商行发展金融科技策略 与建议

部分领先银行应用金融科技进行业务创新和运营转型，其模式和经验值得大部分农商行借鉴学习。由于个体差异较大，农商行需结合自身的资源和能力禀赋，探索合适的金融科技应用之路，切忌盲目模仿。



## 农商行发展金融科技的策略方向

农商行数量多、差异大，在发展金融科技方面没有标准化的模式，各家银行需要根据资源和能力禀赋探索适合自身的业务模式。结合行业实践，在对部分农商行的实地调研和高管访谈的基础上，我们提出农商行发展金融科技的五大策略与建议。

**方向 1** 扬长避短，利用后发优势，深耕三农

**方向 2** 因地制宜，走特色化发展道路

**方向 3** 前后兼顾，系统建设与运营并重

**方向 4** 组织配套，支撑金融科技发展

**方向 5** 融入生态，利用社会化协作创新

# 扬长避短，利用后发优势，深耕三农

相较大中型银行和城商行，农商行有着自己鲜明的特征，在发展应用金融科技时要准确定位，扬长避短。

## 扬长

### 渠道——结合线下优势进行渠道转型

农商行的传统优势在于网点和客群的覆盖，发展金融科技要基于现有的良好客户和渠道基础，不能简单地以线上替代线下，而是要更多建立 O2O 的场景，通过新技术推动现有渠道向微型化、智能化转型。

### 产品——基于对三农的深刻理解进行产品创新

通过对当地三农群体深耕的经验和知识积累，打造有区域特色、贴合所服务客群需求的差异化创新产品。

## 避短

大部分农商行在资产、人才、科技基础方面都存在明显短板，难以与国有银行、股份制银行、甚至城商行抗衡，在利用金融科技打造未来竞争能力的过程中，一定要避开短板。避短的主要策略包括：

不在基础技术产品，如支付、电商平台等方面进行巨大投入，而是多利用已有的产品和平台；

对于在差异化定位基础上需要新建的应用拓展，更多地通过社会化协作，降低建设的成本、减少开发周期，实现快速受益。

# 扬长避短，充分利用三农基础和后发优势 —— 亳州药都农商银行



## 背景

为提高效率效益、强化竞争优势、节约人力成本，亳州药都农商银行于 2014 年启动大数据项目。2016 年 7 月 14 日，“金农易贷”产品正式上线试运行。

“金农易贷”产品模型



## 措施

- 1. 发挥自身优势，整合数据资源：**药都银行整合了亳州市 50 多个政府部门的即时数据，加上省联社相关数据、银行自身积累的数据及相关外围数据，为“快银行”建设和普惠式智能化移动信贷服务，打下了坚实基础。
- 2. 借助金融科技，升级服务水平：**通过手机银行（或网银）为辖内所有 18-65 周岁居民提供 0.5-50 万元普惠式、智能化、便捷的信贷服务。
- 3. 突出核心价值，形成独有优势：**“金农易贷”是药都银行，借助金融科技，在业务上的一大创新。该产品独有 6 大优势，包括安全性、科学性、拓展贷前调查新渠道、数据质量高、符合监管要求和多维度信用评估，通过大数据实时把握风险，实现大数据授信和农户在线便捷用信，提升了自身服务水平，巩固了自身的业务优势。

## 效果

2016 年 7 月 14 日上线至 2017 年 11 月底，“金农易贷”共接收申请 24.46 万户，日均申请 484 户；完成授信 13.81 万户，授信金额 105.26 亿元，人均授信金额 7.62 万元。项目带动新开手机银行 30 万余户，新开易贷卡 19 万余张，实现派生存款 22.69 亿元。

# 因地制宜，走特色化发展道路

农商行定位服务三农、服务地方经济，基因是区域银行、零售银行。中国农商行深耕当地多年，应该发挥对区域的洞察优势，开发有区域特色的产品和服务。特别是要依托城乡一体化，深入挖掘小微企业、消费金融、绿色金融等增长潜力点，抢先推出接地气的产品和服务。

## 1.坚持支农支小支微，走差异化发展道路

- 建设零售型社区银行
- 做强做精农村、郊区市场
- 做活做优城区市场

## 2.强化品牌建设，走特色化发展道路

- 贯彻因地制宜的思想，在产品上做出特色
- 依据客户需求，在服务上做出特色
- 基于三农实践，在渠道上做出特色

## 3.加强资本管理，走轻型化发展道路

- 政策利好，乡村振兴战略和城镇化将使农商行现有客户收入增加
- 农村消费增长快
- 现有金融压抑与逐渐旺盛的涉农金融需求带来金融市场的快速增长

## 4.鼓励先行先试，探索多元化发展道路

- 推进跨界合作多元化
- 探索资本补充方式多元化
- 推进组织架构多元化

# 因地制宜，走特色化发展道路 —— 呼和浩特金谷农商行



## 背景

呼和浩特地区优势产业为农牧业，农牧区金融业务金额小、服务半径大、客户分布广、汉族蒙族混居；同时植被恢复、沙化治理成为政府投入和社会关注的焦点。

## 措施

- 因地制宜做好特色化服务：**支持打造立体农牧业，构筑全新的农牧业利益联结体，推出现代农牧业全产业链金融服务，比如，支持细分的牧草产业。
- 打造特色化的金融产品：**在辖区 224 个行政村开展农户信息建档工作，客户经理在对建档农户开展授信调查的基础上，依托银行发行的富民一卡通进行提前授信，对农户最快 15 分钟内完成放款，大幅提升农户贷款效率。依托农村超市等已有基础设施建立助农金融服务点，安装自助助农金融机，实现 O2O 支农。
- 深入民众，实施针对性服务：**大堂咨询及办理业务中提供了汉语、蒙语、英语及手语四语服务，并且提供蒙文、英文、盲文等版本的阅读资料。
- 因地制宜，回归农商行社会责任：**向生态企业、生态工程授信、放贷，为生态环境恢复活动提供资金支持，并撬动政府资金。

## 效果

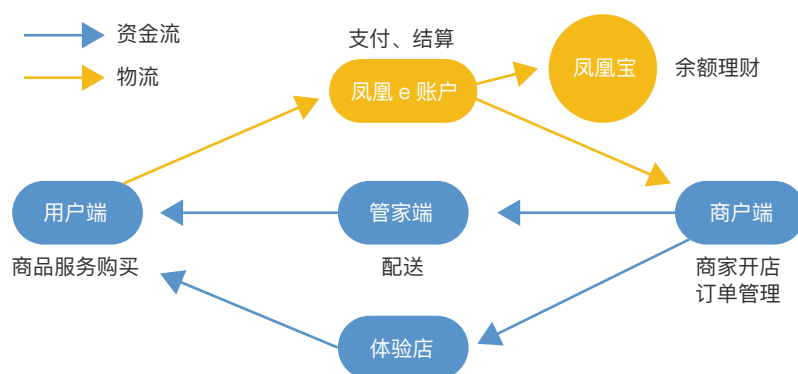
2014–2016 年金谷农商行各项存款增幅保持在 **35% 以上**，2017 年末全行资产规模 **812.6 亿元**，并连续两年被中国银监会评选为全国农商银行标杆银行。2017 年入围中国银行业协会“陀螺”（GYROSCOPE）评价体系在收益可持续能力上排名第 19，在竞争能力上排名第 8，在体系智能化上排名第 18，在资本补充能力上排名第 18。

# 因地制宜，走特色化发展道路 ——北京农商银行



## 背景

2014年9月，北京农商银行与思银股份联合推出O2O模式的移动互联网产品——“社区e服务”。通过用户端、商户端和管家端链接社区个人客户和小微商户，为社区客户和小微企业提供全方位服务。同时，北京农商银行建立了“社区e服务”体验店辅助社区融合发展。



## 措施

- 1. 以本地社区为中心：**构建以社区而非银行为中心的金融生态圈，辐射周边商超、餐饮外卖、家政服务、休闲娱乐等，为社区用户提供全面的生活、经营及融入生活经营场景的金融服务，实现了围绕社区用户的获客、粘客和活客。
- 2. 用户端：**为社区居民提供周边商品和服务的查询比价及购买平台，并可通过凤凰e账户实现线上支付、余额理财、生活缴费等功能，同时支持微信支付。
- 3. 商户端：**商户可免费快速开店，轻松上传商品、接收订单和广告推送；可帮助商户拓宽客户渠道、经营范围和打造随身智能店铺。



**4. 管家端：**通过为社区闲散劳动力，如居民、学生等人群提供创业机会，解决社区居民和周边商户之间线上订单的送货需求，即管家通过手机接收来自商户的配送信息，到商家上门取货，然后送货到居民手中，力求解决社区物流的“最后一公里”问题。

**5. 体验店：**北京农商行已建成门头沟、顺义、通州、卢沟桥、四季青五家社区 e 服务体验店，通过打造“线上 O2O 平台 + 线下体验店”（“3 端 + 1 店”）社区服务平台，构建以社区为纽带的金融生态圈。

## 效果

截至 2016 年底，北京农商行“社区 e 服务”入驻商户达 5.19 万家，注册用户共计 24.61 万户，平台汇总全国商户数据超过 500 万，形成了以社区 e 服务体验店为核心，辐射拓展业务的格局。



# 前后兼顾，系统建设与运营并重

运营是新业务持续发展的生命力，然而，“重研发轻运营”的思想在农商行中普遍存在，根据我们对农商行的调研，大部分农商行反映在应用金融科技的过程中，前期研发投入较大，但由于运营能力弱，造成后续效果不佳。系统建设后往往面临着有平台无运营的困境，未来农商行要建立良好的运营体系，持续加大人员和资源投入，提升客户粘性和活跃度。



## 提高运营意识

大多数农商行尚未认识到运营的巨大价值，往往将新业务问题归因为产品问题，目前农商行金融科技仍处于由零到一的建设期。要有预见性地进行运营规划，避免未来出现因轻运营而达不成业务目标。



## 重视运营团队的建设

推进系统建设的同时要兼顾自有的互联网运营团队的搭建和培养，通过外部招聘、内部培养等方式完善运营团队架构，提升团队运营能力，最大化金融科技投入产出，实现银行系统的建设与运营并重。



## 从外部获得运营服务

针对自身运营能力弱的劣势，农商行可以考虑将部分运营业务外包给第三方或借助合作机构提升自身运营能力，如参与中小银行互联网金融联盟的相关培训、金融壹账通的运营咨询等。

# 前后兼顾，系统建设与建后运营并重

## ——紫金农商银行



## 背景

江苏紫金农村商业银行由 4 家南京的农信社于 2011 年 3 月合并成立，虽然成立不久，但却在互联网金融的浪潮中走在了前列，其直销银行也已在 2016 年 4 月 18 日成功上线。

## 措施

- 1. 通过产品的多样性和服务的多元化提高用户粘性：**有智能存款、在线贷款、资金灵活转入转出等多种金融业务，有丰富的理财产品，还有“车房估值”“美食搜索”等生活服务，这些功能使得直销银行赢得用户信赖的同时，也探索出一条可持续发展的新路径。
- 2. 打造拳头产品作为抓手获客：**直销银行拳头产品“天添宝”受到客户交口称赞，它属于“宝宝类”灵活现金管理工具，特点是门槛低 1 元起投，限额内赎回实时到账，使用灵活，操作简便，成为很多客户被吸引加入平台的主要原因之一。
- 3. 制造爆款话题，提高关注度：**直销银行运营团队打造了一款理财产品“紫金理财日”，将其定义为回馈客户推出的直销银行渠道专享产品。理财产品预期年化收益率高达 6%，每月 26 日零点开抢，每个客户限购 5 万，通常 3-5 秒左右就会一抢而空。

## 效果

截至 2017 年 6 月末，紫金农商银行直销银行注册客户数达 **98.7 万人**，其中绑卡客户 **24.5 万人**；理财产品销售总金额达 **53.3 亿元**，占全行总销售规模的 **53.5%**。

# 组织配套，支撑金融科技发展

农商行亟待加强组织文化与管理机制建设，支撑金融科技的进一步发展。支撑金融科技不断发展的，是团队和人才；而吸引并留住人才的，是符合金融科技发展趋势的组织形式和管理机制。调研显示，人才匮乏和创新机制弱是中小银行发展金融科技面临的普遍困难。对于地处偏僻的农商行而言，这一困难格外明显。

下面是调研之中发现的典型问题：

## 自有人员存在能力短板

### 东南沿海某农商银行：

当前的银行科技人员充分掌握传统的核心系统开发等技术，但互联网开发（如 H5、移动端等）、大数据建模等新兴技术的应用开发能力较弱。

### 西南地区某农商银行：

新兴技术能力跟不上，比如大数据如何做客户画像，只能在结合过往管理经验和行业内经验慢慢摸索。

## 借助外部力量存在障碍

### 东南沿海某农商银行：

虽然银行在尽量扩充互联网人才，但受体制限制，能够提供的薪资水平有限，尖端互联网人才都被互联网公司高薪招走，科技部门的人员构成在银行里最不稳定。

### 西南地区某农商银行：

尝试跟外部交流学习，但缺乏机制保障，新技术培训开展有难度。

# 组织配套，支撑金融科技发展

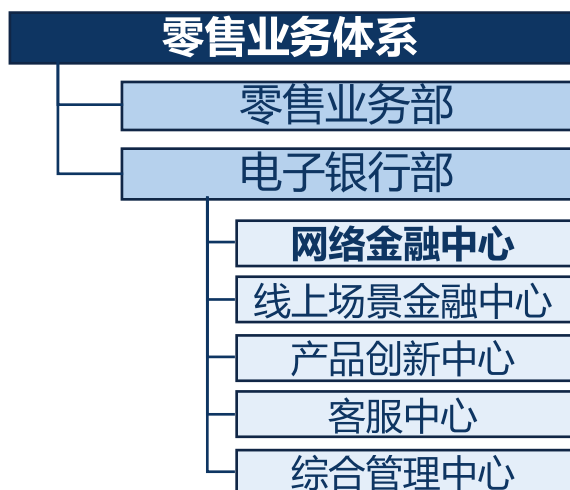
## ——紫金农商和成都农商



目前已经有一些农商行在组织机制上进行探索，通过设立专门的部门，使金融科技支持的业务创新更加贴近市场，在人才机制、研发方式等方面更加独立、灵活，以利于快速响应客户需求。

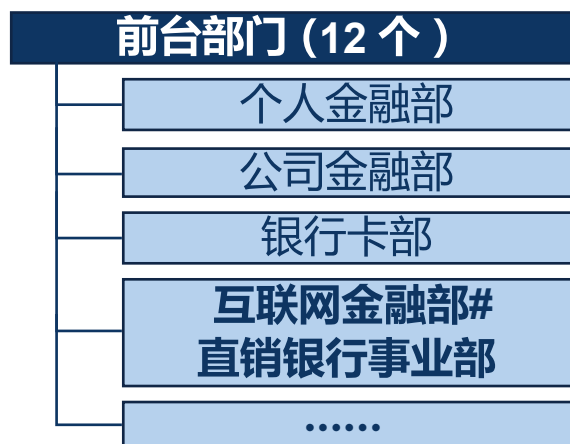
### 紫金农商银行

目前在电子银行部下设置网络金融中心，负责手机银行、微信、网银、直销银行的运营，对获客和销售负责，并计划将电子银行部转变为互联网金融事业部。



### 成都农商银行

成都农商银行于 2015 年 2 月份发起成立直销银行，2016 年 10 月合并电商业务，2017 年 3 月合并电子银行线上部分业务，并重组为全新的互联网金融部，先后创立了商务拓展、产品研发、品牌营销、用户体验、数据规划五大职能中心，按照流程分工来重新定义组织，力求实现专业化和高效率的业务目标。



# 融入生态，利用社会化协作创新

科技引领我们进入了高度协作的时代，在资本、人才、技术储备方面处于弱势的农商行，一定要充分利用协作机会，应用已有成果提升自己的能力，同时也可以尝试分享自身资源实现变现。

## 借助省联社平台

未改制前的省联社是一省农信机构的统一科技建设中心，农商行改制后，省联社已经建立的基础科技能力、产品开发能力等仍然可以为农商行所借用。



## 借助第三方或加入联盟

一些同行或者跨界金融科技公司在金融科技发展方面建立了平台化的科技实力，农商行可以与这些平台和联盟合作，共同探索新技术、新业务；并引入外部机构的资源与能力，弥补自身不足与劣势。



## 自身资源输出

农商行在牌照、负债成本、渠道和客户等方面拥有优势，与区域内具有场景等优势的其他机构合作，实现优势互补，可以最大化资源价值，同时也有助于进一步强化自身优势。





## 小结：拥抱金融科技，支持乡村振兴

作为农村地区最大的正规法人金融机构，为更好地支持乡村振兴，农商行应积极拥抱金融科技，结合所服务区域的经济特色、三农需求及自身的资源禀赋，因地制宜，扬长避短，借助金融科技进行业务创新（大数据风控等）、提升原有业务的运营效率（AI 客服等）、拓宽线下网点服务半径（线上银行等），并在组织架构、考核激励制度等方面进行调整，促进金融科技的良性发展。在推进系统建设的基础上，要提升运营能力，实现获客、活客。同时要积极融入外部合作生态，借助外部机构的技术、经验提升自身的技术、运营能力，在金融科技时代更好践行普惠金融、服务三农和支持乡村振兴的使命。

# 3

## 专题： 省联社的金融科技探索之路

农信社全面改制的背景下，省联社转型势在必行。各省农信联社要充分利用已有的技术和平台优势，明确服务定位和转型路径，在金融科技发展方面加大对农商行的服务力度，提升自身的价值。



# 省联社与农商行的历史渊源与密切联系

## ◆ 省联社的前世今生

农信省联社是 2003 年深化农村信用社管理体制改革的产物。当时，农村信用社管理权由中央下放给省政府，各省成立省级联社履行对农村信用社的行业管理职能。

追溯农信社改革之路，在管理体制上一开始就有“大一统”和“小法人”之争。在发展方向上，“合作制”与“股份制”也争论不休。

根据政策导向和行业发展趋势，未来农信省联社的走向可能有以下几种方式：

- 成立省级统一法人的农商银行
- 成立金融控股公司
- 改为联合商业银行
- 省联社与省会农商行合并
- 改为金融服务公司

## ◆ 省联社与农信社的血脉联系

目前农信系统的自上而下的管理体制，大概有四种模式，

- 1. 大一统的农商行：**这种模式下，农商行作为一家独立法人，有完善的公司治理结构，自主经营，自负盈亏，省联社做为一个实体已经消失。
- 2. 省联社——县级联社二元体制：**这种模式下，县级联社在法律上独立，但在经营、管理上均受到省联社诸多掣肘。
- 3. 双头管理模型：**本地农商行不归省联社管理，这种模式具有特殊性。
- 4. 省联社整体转型农商行：**省联社带着直属的农信社整体转型，并通过控股的方式对县级法人社承担管理职能

# 省联社应用金融科技的创新重点与模式探索

作为一省农信社群体的管理机构和科技平台，省联社对新技术的发展保持高度关注，通过提升运营效率，降低成本，促进业务创新。互联网和移动互联是目前在省联社应用最广泛的技术，大数据的应用也开始起步。

## 信贷产品线上化

实践者：

江西农信——“春丰贷”

浙江农信、贵州农信——贷款线上化

## 数字化渠道创新

实践者：

各地农信“村村通”工程

## 信贷产品线上化

实践者：

浙江农信——通过建立“省、市、县”三级联动的风控信用体系

## 数字化渠道创新

实践者：

浙江农信

江西农信

贵州农信

# 探索一：信贷产品线上化

## ◆ 信贷产品线上化：优势是信贷、核心是风控

传统信贷，线上信贷的成本更低、体验更好。随着政策的逐步放开和征信技术的日益成熟，线上信贷的落地时机已经到来。

在线上风控的基础上，尽量满足客户的需求，提高客户的体验。线上信贷的产品优势是流程快、效率高，但是面临着较高风险，必须建立在风控和效益平衡的基础上。

## ◆ 案例：浙江农信“浙里贷”

2017 年末，浙江农信系统首款纯线上信用贷款产品“浙里贷”在乐清农商行首发，这是浙江农信联社顺应“互联网 + 普惠金融”发展大势，深化信贷服务“最多跑一次”的新举措。“浙里贷”依托浙江农信丰收信用体系，综合征信、社保、税务、法院等信用数据，运用“互联网 + 大数据 + 小额信贷”的数字信贷方式为农户、个体工商户、小微企业主等提供便捷、高效的互联网金融服务。

与传统小额贷款相比，“浙里贷”拥有无担保、无抵押等优势，客户只需登陆手机银行一键申请，系统自动评级，2 分钟内即可完成贷款申请及资金到账，实现办理贷款“一次都不用跑”的全新体验。



## 探索二：数字化渠道创新

### ◆ 数字化渠道的本质与价值

数字化渠道的本质：

数字化渠道不仅实现了对客户需求的随时、随地响应，同时实现了客户行为的在线留痕和数据积累，为客户画像、精准营销、个性化运营创造了条件。

字数字化渠道的价值：

**营销获客：**借助数字化渠道，银行可以基于客户的信息和行为数据进行深入挖掘、精准画像，从而锁定目标客群，并针对性的进行营销资源投放，实现精准获客。

**运营活客：**渠道数字化为银行提供了丰富的运营工具，基于客户画像对客户进行分层，针对不同客户群采取差异化的营销活动和交叉销售策略，实现客户的唤醒、促活，最大化客户价值贡献。

### ◆ 案例：贵州农信“村村通”

贵州农信的“信合村村通工程”，在每个行政村设立“信合村村通便民服务点”，实现农户不出村办理小额取款、转账、刷卡消费、余额查询等业务。村村通的终端是一个 POS 机，村民可以在线进行查询、转账等业务；村村通网点类似社区银行，是在村里人流集中的小卖部设置保险柜，可以为村民提供存取款服务。对于便民服务点不能办理的补卡办卡等业务，贵州农信则依托助农脱贫流动服务车，进村入寨进行服务，实现柜面业务移动办理。

2017 年 9 月 30 日，已布放助农服务终端 18527 台，拓展商户 18477 户，实现了全省 15511 个行政村 100% 覆盖。



## 探索三：大数据风控

### ◆ 大数据风控的应用及价值

大数据风控是指利用数据分析和模型进行风险评估，依据评估分数，预测还款人的还款能力、还款意愿以及欺诈风险。当前，大数据技术在银行业的应用，主要涉及获客、反欺诈识别、风控动态监测、用户行为分析、用户画像等场景。

通过相关性、多层次、大体量的大数据分析，银行可有效解决农村金融需求信息不对称的问题，从而降低风险和成本，打通“三农”金融服务的“最后一公里”。

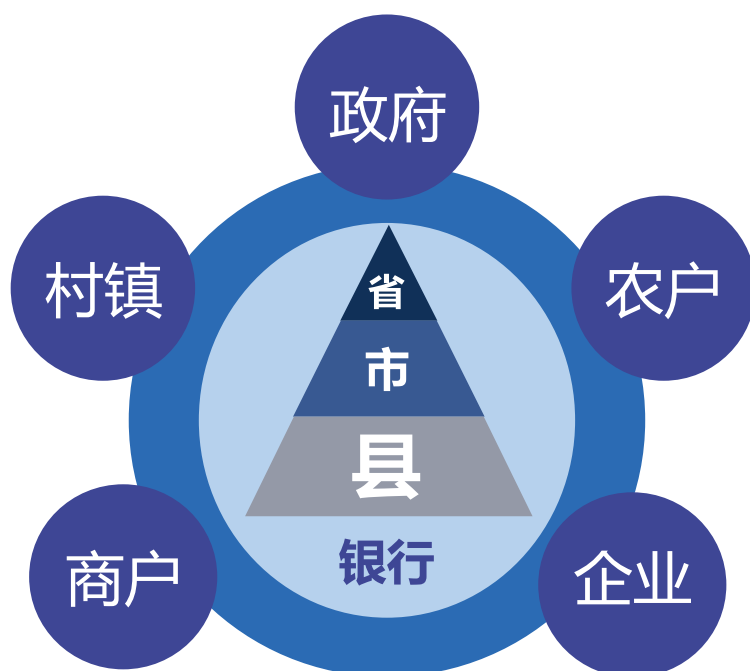
农商行以三农和小微客户为主，借助大数据信用分析，对三农和小微客户进行精准画像和分析，可大幅提高服务效率，同时改善客户体验，缓解授信和风控难题。



## ◆ 案例：浙江农信“丰收信用工程”

通过实施“丰收信用工程”，浙江农信完善了省市县三级信用体系，并通过银政、银村、银农、银商、银企共建活动，整合了行业和产业信息资源，充实了金融信用信息数据库，提高了浙江农信社普惠金融业信息化水平以及通过开展信用户、信用村、信用乡镇、农民专业合作社、个体经营户信用的等级评定，提高了农信社行业数据挖掘和数据资产利用率，推进了区域经济活动主体信用意识的改变。

以“丰收信用工程”为基础，浙江农信推广运用普惠快车、小微专车等模式，发展无抵押、无担保的小额信用贷款，降低弱势群体享受信贷服务的门槛，缓解金融服务不平衡不充分的问题。通过“信息采集一张纸、流程整合一键式、综合服务一站式、客户上门一次办”的“四个一”模式，实现建档客户 10 分钟内完成办贷。到 2017 年 11 月末，全系统个人贷款 6638.78 亿元，较年初增加 1321.09 亿元，增幅 24.84%，个人贷款占各项贷款比重 55.24%，信贷普惠面进一步扩大。



浙江农信丰收信用体系

## 探索四：互联网金融平台建设

### ◆ 互联网金融平台建设趋势

近几年，线上渠道在银行的服务中扮演越来越重要的角色，超级 APP 平台以及垂直互联网渠道的综合利用正成为银行业新的竞技场。

线上服务平台，不仅要求银行连接其客户，还应连接银行和第三方合作伙伴等。未来的银行服务，需要依托电子银行、手机银行等互联网金融平台，将金融服务嵌入丰富的衣食住行服务场景中，提高用户体验及粘性。

农商行应摒弃大而全的模仿思路，而根据自身的资源禀赋，着力打造小而美的互联网金融平台。一方面，对客户进行细分，提供特色的产品及服务；另一方面，积极利用第三方资源，在垂直领域构建包含消费、社交、供应链等服务场景的“金融生态”。



## ◆ 案例：江西农信互联网金融平台

“e百福”是江西农信推出的生活化、交互式、智能型的综合性服务平台。平台以客户为核心，以服务为纽带，主推“百福金融、百福生活、百福商城”三大板块，集融资、理财、消费、支付等服务为一体，为广大客户提供跨地域、全天候、个性化的“生活+交易”型一站式互联网金融服务。



**百福金融：**采取“线上线下相融合”的模式，全省 86 家农商银行，2400 多个网点，8000 多名客户经理合力为线上客户开展全面金融服务。如贷款，江西农信根据不同客户的融资需求，在还款方式、担保方式、利率定价等方面实现差异化，推出 10 余款标准化信贷产品，为客户匹配最合适的产品，提高服务效率，有效缓解“三农”、小微企业等基层经济主体的融资难题。

**百福生活：**整合推出水、电、煤、有线、宽带、通讯等线上生活缴费服务，以及旅游休闲、餐饮娱乐、预约挂号等生活消费优惠服务，更好地满足县域居民的日常生活场景式服务需求。

**百福商城：**江西农信利用网点和人员优势，引导当地“名”、“优”、“特”产品通过“e百福”平台实现线上外销。

2017 年底，江西农信“e百福”平台用户数达 86.9 万户，绑卡用户达 39.1 万户，绑定他行卡用户达 9.1 万户；交易金额 152 亿元，同比增长 147 亿元，交易量达 170 万笔，同比增长 167 万笔。



江西省农村信用社(农商银行)  
JIANGXI RURAL CREDIT UNION & RURAL COMMERCIAL BANK





# 展望：

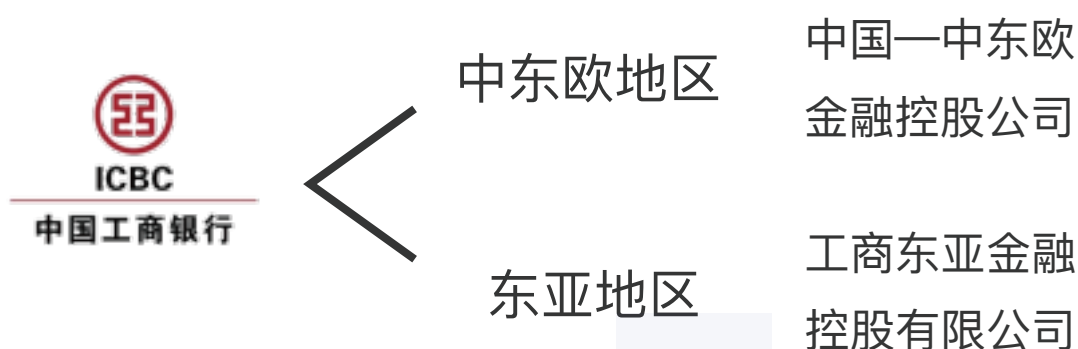
## 金融科技背景下省联社转型模式探讨

为解决省级联社运行中存在的突出问题，2012年9月中国银监会提出“淡出行政管理职能，强化服务职能”的要求；我国“十三五”规划纲要指出要增强省级联社服务功能；2017年“中央一号”文件指出要抓紧研究制定农村信用社省级联社改革方案。业界对于省联社未来转型方向讨论集中在以下三种模式，而无论选择哪一种，发展应用金融科技推动转型升级都是重中之重。

### ◆ 转型为金融控股公司

省联社以金控公司形式对基层农商行进行股权投资，进而实现对农商银行的控股管理，形成产权明晰的两级法人体系。

如果省联社转型为金控集团，集团层面的金融科技力量应该更多投入在统一的基础数据库建设中，整体的数据治理、外部数据的统一引入，基于数据促进所投资金企业的业务协同、创新和风险管理等方面的能力。



## ◆ 转型为金融服务公司

省联社成立金服公司为基层农商行有偿提供各类服务。

如果省联社成立金服公司，则必须大力发展应用各类金融科技，建立技术平台，在此基础上发展基于云计算的 PaaS、SaaS 和 DaaS 能力，为省区的广大农商行提供交易处理、产品创新与管理、渠道建设管理和风险控制服务，利用自身技术和规模优势，帮助所服务对象在可控的成本内全面提升运营能力。



## ◆ 转型为省级农商行

省联社将所管理农商行、农信社整合为单一法人机构，统一经营管理；或省联社与省会农商行合并成为新的省级农商行，以控股、投资和其它方式管理县级农信机构。

在这种模式转型时，未来的省级农商行是一个独立经营的法人，需要建立完整的生产系统、管理系统和大数据系统等科技平台和工具，通过持续引入新科技支持提升各方面的竞争能力。鉴于一些新技术的发展应用需要长时间、大量的投入，省级农商行要适当采取与外部机构合作建设的策略路径。

# 结语

“学科技、爱科技、用科技”已经成为中国银行业的共识与趋势。出品方期望本报告能为农商行开展金融科技提供些许参考价值。作为中国首份聚焦农商行的《中小银行金融科技发展研究报告（农商行篇）》，我们深知本报告存在诸多有待改进与完善之处。诚挚希望得到报告读者的积极反馈与建设性意见；更期待广大农商行向出品方提供贵行在金融科技之路上的思考与探索、面临的问题与困难、总结的经验与教训、取得的方案与成果等，以分享同业、提点后来者。我们相信，在大家的共同努力下，本报告的价值与影响力将越来越大，力争成为中国农商行金融科技发展年鉴。

## 联系我们

指导委员会名单：

叶望春、黄绍宇、费轶明、孙家春、蒋骊军

执笔人：

王硕、周辉、舒萍、刘华、周睿、宋佳燕、张新军、罗毅、赵天羽、李楠

中小银行互联网金融联盟地址：

深圳市福田区益田路5033号平安金融中心55楼

电话：0755-88673469/ 021-38643475

微信公众号：中小银行互联网金融联盟

# 关于我们

## About us



中小银行互联网金融（深圳）联盟是在深圳市金融办的指导下，由平安集团联合各中小银行共同发起，并由深圳壹账通智能科技有限公司承办运营。联盟以打造中国“中小银行互联网金融联盟第一品牌”为愿景，初始会员超 200 家。未来，联盟力争成为中国规模最大、会员最多、粘度最紧密、合作内容最广泛、深受会员爱戴的银行互联网金融合作平台，引领中小银行新金融科技潮流，推动新金融时代联盟会员转型升级。



官网：[www.ifabchina.com](http://www.ifabchina.com)

官微：[ifab\\_china](https://www.weibo.com/ifab_china)



深圳壹账通智能科技有限公司是全球领先的金融科技服务公司，依托平安集团 30 年的行业积累和丰富的金融科技实践经验，专注于为中小金融机构科技赋能，助力其提升经营管理水平。公司秉承“创新、共享、开放、合作”的服务理念，目前已服务超过 500 家银行、2000 家非银金融机构和 1500 家准金融机构，并在业界屡获殊荣。



官网：[www.jryzt.com](http://www.jryzt.com)

官微：[jinrong\\_yzt](https://www.weibo.com/jinrong_yzt)



北京优智汇咨询有限公司是多名资深金融行业专家共同创立，连接金融机构、领域专家、专业公司，为金融行业提供专业咨询的互联网 + 智慧平台。秉承开放、合作、共赢的互联网精神，应对互联网金融变革提出的跨界、创新需求，以传统 + 创新的服务模式，提供全面、专业、深入的咨询及资讯服务。



官网：[www.uzjoin.com](http://www.uzjoin.com)

官微：[uzjoin\\_news](https://www.weibo.com/uzjoin_news)



IFAB

中小银行联盟  
互联网金融(深圳)



中小银行互联网金融(深圳)联盟

深圳壹账通智能科技有限公司

北京优智汇咨询有限公司