

YZ农商银行数字化转型策略研究

徐旭东¹, 徐伟幸²

¹江苏大学管理学院, 江苏 镇江

²江苏大学能源与动力工程学院, 江苏 镇江

收稿日期: 2026年4月7日; 录用日期: 2026年4月21日; 发布日期: 2026年6月30日

摘要

随着数字经济的深度普及以及金融行业竞争的持续升级, 地方性农村商业银行的数字化转型已成为破解发展瓶颈、巩固市场地位的关键抓手。作为YZ市县域金融体系的核心力量, YZ农商银行始终深耕“三农”与中小微企业金融服务领域, 目前正在推进本行数字化转型进程并, 尽管收获了初步成效, 但转型期间仍存在诸多尚需解决的问题, 诸如转型目标模糊不清、专业数字化人才匮乏、组织架构僵化固化、金融产品创新能力不足等。本研究采用问卷调查分析手段, 系统梳理YZ农商银行数字化转型所处的内外部环境, 深入挖掘其转型过程中的现存痛点, 结合该行本土服务的独特定位, 从服务体系完善、产品创新提质、专业人才培养、风险防控能力提升、组织架构优化五个核心维度, 搭建全面系统、具备可操作性的数字化转型路径, 为国内同类型地方性农村商业银行的数字化转型提供切实可行的实践借鉴。

关键词

农商银行, 数字化转型, 金融科技, 地方金融, 转型路径

Research on the Digital Transformation Strategy of YZ Rural Commercial Bank

Xudong Xu¹, Weixing Xu²

¹School of Management, Jiangsu University, Zhenjiang Jiangsu

²School of Energy and Power Engineering, Jiangsu University, Zhenjiang Jiangsu

Received: April 7, 2026; accepted: April 21, 2026; published: June 30, 2026

Abstract

Amidst the dual pressures of deep penetration of the digital economy and intensifying competition in the financial industry, the digital transformation of local rural commercial banks has become key to breaking through development bottlenecks and consolidating market positions. As a core

文章引用: 徐旭东, 徐伟幸. YZ 农商银行数字化转型策略研究[J]. 电子商务评论, 2026, 15(6): 861-867.

DOI: 10.12677/ecl.2026.156704

financial institution in YZ City's county-level markets, YZ Rural Commercial Bank focuses on providing financial services related to agriculture, rural areas, farmers, and micro, small, and medium-sized enterprises. Although it has initiated its digital transformation and achieved preliminary results, it still faces core challenges, including vague objectives, a talent shortage, organizational rigidity, and insufficient product innovation. Based on methods such as questionnaire surveys, on-site interviews, PEST analysis, and Porter's Five Forces model, this paper systematically examines the internal and external environment of YZ Rural Commercial Bank's digital transformation and its existing pain points. In line with its local service positioning, it constructs a comprehensive transformation path from five dimensions: service systems, product innovation, talent development, risk control capabilities, and organizational structure. It also proposes four supporting measures—organizational, talent, technological, and cultural—to provide a viable digital transformation blueprint for similar local rural commercial banks, helping them achieve high-quality development in the era of digital finance.

Keywords

Rural Commercial Bank, Digital Transformation, Fintech, Local Finance, Transformation Path

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

数字技术的跨越式迭代, 正推动全球金融领域迈入变革深水区, 数字化转型已彻底摆脱“可选项”的定位, 成为各类金融机构生存发展的“必答题”[1]。中央金融工作会议对金融强国建设作出系统部署, 把数字金融定位为推动金融业高质量发展的关键动力。从本质上看, 银行数字化转型并不等同于传统业务的线上化搬迁, 其核心在于以数据要素为纽带全面渗透经营全流程, 重塑价值创造与服务供给模式[2]。全面重塑银行的价值创造逻辑、组织协同机制与客户交互模式, 涵盖业务流程重构、组织文化革新、决策模式转变等多个关键维度[3]。

在当前行业变革的浪潮之下, 国有大型银行与股份制银行凭借自身资本雄厚、技术领先、人才集聚的核心优势, 率先完成数字化战略布局, 借助线上信贷投放、智能理财服务、场景化金融布局等创新业务形态, 持续抢占市场主导份额; 而蚂蚁金服、微众银行等金融科技主体, 则依托顶尖技术实力与完善生态布局的双重优势, 跨界切入金融服务赛道, 对传统银行的核心业务形成了强有力的冲击[4]。与之相比, 地方性农商银行受限于资金规模、技术积淀、人才梯队等现实条件, 数字化转型步伐相对迟缓, 正遭遇物理网点原有优势持续弱化、年轻客群不断流失、运营成本居高不下、风险管理方式滞后等多重困境[5]。相关研究成果显示, 商业银行的数字化转型绝非单纯引入技术工具的表层变革, 更涉及组织惯例的全面重构与价值创造逻辑的根本性转变[6]。数字金融的核心逻辑, 在于以数据为驱动, 实现客户关系与业务流程的全方位重塑。基于此, 本文借鉴上述理论研究视角, 将数字化转型界定为组织能力与战略协同相融合的系统工程[7], 为后续研究奠定理论基础。

2. YZ 农商银行数字化转型现状与核心问题

2.1. 转型现状

2023 年成为该行数字化转型的关键转折节点, 当年该行专门划拨 5000 万元专项经费用于信息技术

系统升级, 顺利完成核心系统从集中式架构向分布式架构的迭代改造, 搭建起统一的数据仓库, 并在 5 家试点网点部署智能柜员机、人脸识别等智能化设备。此后, YZ 农商银行加快推进“非接触式”金融服务落地, 上线“云柜台”服务系统, 使得 90% 的对公业务能够实现线上办理, 大幅提升了业务办理效率; 推出“惠农贷”线上申请平台, 将农户贷款审批时长从原来的 3 天压缩至 2 小时, 有效解决了农户融资慢的难题; 同时与头部科技企业开展合作, 引入人工智能风控模型, 打造“智慧营销”服务平台, 实现了客户精准画像绘制与个性化服务推荐。到 2025 年, 该行顺利完成全行数据治理项目, 数据质量较此前提升 40%, 并推出基于大数据分析的“智能存款”产品, 凭借优质的数字化服务, 客户规模实现 25% 的增长。

截至当前, YZ 农商银行数字化转型所取得的成效, 主要聚焦于客户服务、风险管控与数据治理三大板块: 在客户服务层面, 已完成存量客户的分层管控及标签化体系搭建, 通过公私业务联动、存量收单客户标签化运营等举措, 有效提升了客户签约率与用信转化率; 在风险管控方面, 依托省联社风控中台的支撑, 构建起反欺诈与信贷一体化决策体系, 进一步完善了多维度的风险数字化监测机制, 强化了风险防控效能; 在数据治理领域, 逐步健全数据标准体系, 常态化开展数据质量监测与问题整改工作, 为全行数字化转型筑牢了数据根基。但值得注意的是, 在产品研发创新、组织架构优化、技术深度应用等核心关键环节, 该行目前仍处于探索推进阶段。

2.2. 问卷设计

为精准识别 YZ 农商银行数字化转型进程中存在的各类问题, 本研究于 2026 年 1 月至 2 月期间, 面向该行全体员工开展了专项问卷调查工作。本次调查共计发放问卷 389 份, 回收有效问卷 342 份, 有效回收率达到 90%。从受访者构成来看, 涵盖总行职能部门(占比 32%)、各支行(占比 54%)以及农村金融服务站(占比 14%); 岗位分布涵盖业务岗(46%)、技术岗(5%)、运营岗(29%)及管理岗(20%), 样本分布全面均衡, 能够为转型问题识别提供可靠的数据支撑。

2.2.1. 问卷维度与题项设计

问卷基于文献梳理与专家访谈, 围绕转型认知、战略目标、人才支撑、组织协同、技术应用、产品创新、风险管控 7 个维度设计 28 个题项, 采用 Likert 5 级计分, 经预测试与专家评审后确定最终版本。

2.2.2. 信度检验

采用 SPSS 26.0 进行信度分析, 结果显示: 量表总体 Cronbach's α 系数为 0.87, 高于 0.8 阈值; 满足学术研究标准;

2.2.3. 效度检验

结构效度: KMO 值为 0.82, Bartlett 球形度检验 $p < 0.001$; 经最大方差旋转, 提取 7 个公因子, 累计方差贡献率 72.36%, 结构效度良好。

2.3. 核心问题

2.3.1. 转型目标模糊, 战略定位不清

本次问卷调查结果显示, 有 18% 的受访员工将“数字化转型目标模糊不清”列为该行转型过程中面临的主要难题。作为区域性农村金融机构, YZ 农商银行的核心经营业务涵盖“三农”服务、小微企业金融支持、科创企业扶持、社区金融服务及地方经济发展助推等多个领域, 但在数字化转型推进过程中, 该行未能确立清晰的战略定位, 转型目标仍局限于“服务三农”的传统认知范畴, 对“数据业务化”这一核心逻辑缺乏深入的认知与把握。具体而言, 该行的数字化转型工作仅在原有信息技术基础上进行简

单的迭代升级, 数字技术作为底层支撑缺乏统一的标准规范, 业务链条与数字技术的深度融合也未形成明确的规划方案; 相较于大型商业银行, 该行在管理经验积累与制度体系建设方面存在明显不足, 数字化转型战略规划仍停留在初级发展阶段, 未能结合自身资产规模、经营区域范围、客户群体结构等核心特点, 制定具有差异化的转型目标与实施路线图; 在行业竞争日趋激烈的市场环境下, 该行过度注重短期经营效益, 难以投入充足的人力、物力、财力制定长远的数字化转型战略规划, 这就导致转型过程中各部门的职责划分模糊不清, 跨部门协同效率低下, 转型相关的重要事项易被忽视, 进而造成转型进程推进缓慢。进一步分析调查数据可知, 有 68% 的中层管理者反映“部门数字化相关职责不清晰”, 这一问题直接导致跨部门协同项目平均延期 3.2 个月。

2.3.2. 复合型人才匮乏, 技术支撑薄弱

问卷调查显示, 95.3% 的受访员工认为“加强科技人才投入”是推进数字化转型的关键, 这一比例在所有选项中位居第一。

相比之下, YZ 农商银行目前仅配置 11 名科技人员, 占员工总数比例显著低于同业水平, 且人才结构不合理: 45 岁以上员工占比 38%, 这部分员工多为临退休人员, 数字化接受度低、复合能力弱, 未参与问卷调查的 38 名员工中, 83.6% 为 50 岁以上临退休人员; 新招聘员工多为单一金融或计算机专业背景, 缺乏“金融 + 科技”的跨学科知识与技能, 难以满足数字化转型对复合型人才的需求。此外, 该行对现有技术人员的培养重视不足, 技术技能与数字化转型要求匹配度低, 例如该行自研的内外网文件上传网站, 因上传速度慢、病毒扫描效率低、网页卡顿、云空间内存不足等问题, 仅使用两天就被员工弃用, 反映出技术人才专业能力的欠缺。此外, 该行 2025 年技术岗流失率达 22%, 高于全行平均流失率 (9%)。根本原因在于薪酬体系与市场脱节, 技术岗平均年薪低于同区域城商行水平, 且职业晋升路径模糊, 近三年无技术背景员工晋升至中层以上岗位。

2.4. 环境分析

2.4.1. 同行竞争力的威胁

在当前复杂多变的金融市场环境中, 同行业竞争者带来的竞争压力, 已成为影响 YZ 农商银行数字化转型进程的关键因素之一。据统计, YZ 市县域范围内共设有 12 家银行机构, YZ 农商银行凭借多年深耕本土市场的积累, 目前在存贷款业务份额上仍稳居县域首位, 但结合近几年的市场占有率数据分析来看, 该行的市场占比呈现出逐年下滑的态势, 市场竞争压力持续加大。

2.4.2. 新进入者威胁: 金融科技公司跨界渗透

金融科技主体的跨界渗透, 已成为制约 YZ 农商银行数字化转型推进的重要威胁。蚂蚁金服、腾讯金融、微众银行、网商银行等主流金融科技企业, 凭借其在大数据处理、人工智能研发、场景生态搭建等领域的先天优势, 创新布局小额信贷、移动支付、智能理财、互联网保险等多元化金融服务品类, 凭借准入门槛宽松、办理流程便捷、服务模式个性化的核心优势, 成功吸引了海量长尾客户, 其中年轻消费群体与小微企业客户的占比尤为突出。相较于传统商业银行, 此类跨界新入局者具备运营机制灵活、产品创新高效、运营成本低廉的显著特质, 能够快速捕捉市场需求动态并及时优化服务方案, 这对 YZ 农商银行的存贷款核心业务、支付结算基础业务以及中间业务等核心经营板块, 形成了直接且有力的市场冲击。

2.4.3. 替代品威胁: 非金融机构分流金融需求

在数字化浪潮席卷的当下, 各类金融替代品对银行传统业务的分流影响愈发凸显, 这也成为 YZ 农商银行面临的又一严峻挑战。在信贷服务领域, P2P 借贷、众筹平台、小额贷款机构等新型融资载体, 为

个人及小微企业提供了多元化的融资路径。在财富管理领域,互联网基金销售平台、智能投顾服务平台、线上保险销售渠道等,凭借更丰富的产品供给和更便捷的购买体验,降低了客户对银行理财业务、保险代理业务的依赖度。此类金融替代品依托技术创新与模式革新,在服务便利性、运营成本控制、用户体验优化等方面形成了突出优势,进而对 YZ 农商银行的各项业务发展构成了严峻的冲击与挑战。

2.4.4. 供应商议价能力: 技术供应商话语权较强

YZ 农商银行的数字化转型进程,对外部供应商提供的技术支持、系统搭建、数据服务等存在较强的依赖性。在金融科技领域,人工智能算法、大数据分析平台、区块链底层技术等核心技术资源,主要集中在头部科技企业手中,这些供应商不仅拥有较强的技术壁垒,还占据着一定的市场垄断地位,其提供的产品具有显著的差异化特征,市场替代难度较大;与此同时,IBM、微软、阿里巴巴、腾讯等大型科技企业,在云计算服务、大数据分析平台搭建等领域具备不可替代的竞争优势。除此之外,该行对特定供应商的依赖程度相对较高,若在合作中过度依赖单一供应商,极易导致自身陷入被动处境,进而面临服务价格攀升、服务质量下滑等潜在运营风险。

2.4.5. 购买者议价能力: 客户选择权显著提升

随着金融市场的不断发展,金融产品信息的透明化程度持续提升,客户可通过各类线上平台便捷完成产品比价与选择,其议价能力得到显著增强。本次问卷调查结果显示,有近四成的贷款客户曾向该行提出利率优惠的相关诉求,这一数据直接印证了客户议价能力的提升态势。在金融产品信息透明度不断提高的背景下,客户获取金融产品及服务相关信息的成本大幅降低,无需线下奔波,即可通过互联网平台轻松对比不同银行的产品特性、定价标准及服务品质,客户的自主选择权与议价话语权得到进一步强化。其中,大型企业客户与高净值个人客户,凭借其较大的业务合作规模与较高的经营贡献度,能够通过商务谈判获取更优惠的贷款定价、更低的业务手续费,甚至获得定制化的金融服务;而中小微企业与普通个人客户,可根据自身资金需求与服务偏好自由选择金融服务提供商,客户转移成本相对较低,一旦银行提供的产品与服务无法满足其核心需求,极易转向其他竞争对手。除此之外,客户的金融需求正朝着多样化、个性化的方向快速发展,对银行的产品创新能力、服务响应效率提出了更高层次的要求,这一变化也进一步提升了购买者的议价能力,对 YZ 农商银行的服务优化与产品创新形成了倒逼压力。

3. YZ 农商银行数字化转型策略设计

3.1. 转型目标

从组织变革视角看,数字化转型的核心在于将数据作为战略资产,推动从“经验驱动”向“数据驱动”的决策范式转变^[8]。基于此,YZ 农商银行的数字化转型目标不应局限于技术工具的应用,而应延伸至组织流程重构、企业文化革新与治理机制优化等多个层面。该行数字化转型的总体方向是:以数字技术为核心驱动力,以数据资源为关键生产要素,通过 3~5 年的持续建设,实现管理决策数据化、风险防控智能化、业务运营特色化、客户服务精准化,打造贴合区域实际需求的数字化金融服务模式。具体目标主要包括四个方面:一是在经营管理与决策层面,搭建以数据为支撑的决策体系,推动产品研发、市场拓展、风险管控、绩效考核等关键环节全面实现数据驱动;二是在风险管控层面,健全农村信用评价体系,构建智能风控与风险缓释机制,缓解普惠金融场景下的信息不对称问题,将不良贷款率控制在行业平均水平以内;三是在业务发展层面,打造一批契合 YZ 市产业特点与客户需求的数字化金融产品,推动存贷款业务线上化渗透率超过 60%;四是在客户服务层面,构建线上线下一体化的全渠道服务体系,将客户满意度提升至 90%以上,年轻客群占比提高到 40%以上。

3.2. 核心转型路径

3.2.1. 构建以客户为中心的数字化服务体系

对线上线下各类服务渠道进行整合优化,一方面升级手机银行、网上银行、微信银行等线上服务平台的功能模块,完善24小时智能客服体系,确保账户查询、转账汇款、贷款申请、理财购买、生活缴费等基础金融业务可实现全流程线上办理,无需线下跑腿;另一方面升级线下网点的服务效能,构建“智能网点+便民服务站”的线下服务矩阵,在农村金融服务站点部署简易智能终端设备,实现线上线下渠道的无缝衔接与数据信息互通共享,为客户提供“随时随地、随心所欲”的一站式综合金融服务,破除渠道隔阂,提升服务便捷水平。在客户精准分层管理方面,依托大数据技术搭建客户全景画像系统,整合客户基础信息、交易流水、信贷履约情况、行为偏好、场景需求倾向等多维度数据资源,建立标准化客户标签体系,覆盖农户、小微企业主、个体工商户、公职人员、老年客群、年轻群体等各类客户群体。依据客户价值贡献、风险等级高低、需求特点差异实施分层分类管控,针对不同客群的核心需求制定差异化的服务策略与产品推荐方案。

3.2.2. 打造差异化产品竞争优势

立足区域产业禀赋与客户真实需求,将金融服务深度嵌入本地生产生活全场景。围绕YZ市船舶制造主导产业,联动链主企业、仓储物流机构与保险机构协同搭建线上化船舶产业链金融服务平台,依托真实交易数据开发线上订单贷、应收款质押融资、供应链保理等标准化信贷工具,实现资金、物流与信息三流闭环可控,提升中小配套企业融资可得性。紧扣乡村振兴重点任务,面向粮食生产、畜禽养殖、农产品精深加工、休闲农业等重点业态,优化升级线上化惠农信贷产品体系,通过流程线上化、审批自动化、利率差异化,有效满足新型农业经营主体高频小额融资需求。同步融入政务服务、医疗健康、教育培训、县域电商等民生场景,推出市民卡数字化服务、校园综合缴费、农村电商一站式资金清算等场景金融方案,把金融功能嵌入高频生活环节,提升客户粘性与使用频次。

落地层面可建立产业白名单精准服务机制,联合地方工信部门与船舶行业协会筛选优质经营主体,实施“一链一方案”差异化授信。乡村金融端按照“一镇一品”产业布局,由基层支行结合属地种植养殖特色灵活设定产品额度、期限与担保方式,总行统一提供数据治理、风险模型与技术支撑,实现总行标准化管控支行本土化创新的高效协同。

3.2.3. 培养复合型数字化人才队伍

人才是数字化转型的核心支撑,需构建“领导层、应用层、专业层”三级数字化人才培育体系,全面夯实人才队伍根基。领导层侧重选拔具备数字化思维与战略决策素养的管理人员,通过参与数字化转型专题研修、行业交流研讨、标杆企业实地考察等多种形式,持续提升其数字化战略规划与统筹协调能力,确保转型方向的科学性;应用层重点培育能够实现业务场景与数字技术深度融合的复合型人才,聚焦数据分析、数字化工具实操、客户需求洞察等核心能力提升,推动业务与技术协同发力。从动态能力理论视角看,数字化转型要求企业具备感知市场变化、捕捉技术机遇、重构组织资源的能力[9]。据此,YZ农商银行的人才培养不仅应聚焦技能提升,更需构建支撑持续创新的组织学习机制。

4. 结论与展望

YZ农商银行作为地方性农村商业银行,深耕“三农”与中小微企业金融服务,具有深厚的本土客户基础与区域资源优势,但在数字经济时代面临转型目标模糊、复合型人才匮乏、组织架构老化、产品创新不足等核心问题。

本文通过对YZ农商银行数字化转型的系统研究,得出以下结论:一是外部环境方面,政策红利、数

字经济发展、客户需求升级为该行数字化转型提供了良好机遇,但同时面临同业竞争加剧、金融科技公司跨界渗透、替代品威胁等多重挑战;二是内部现状方面,该行已启动数字化转型并在客户服务、风险管控、数据治理等方面取得初步成效,但仍存在多方面突出问题,亟需通过系统性策略加以解决;三是转型策略方面,应立足本土定位,以“管理决策数据化、风险控制智能化、业务经营特色化、客户服务精准化”为目标,从构建客户中心型服务体系、打造差异化产品、培养复合型人才、提升风控能力、优化组织架构五个维度推进转型,并配套组织、人才、技术、文化四大保障措施,形成全方位、可落地的转型方案。

基金项目

国家社会科学基金项目(22BGL102)。

参考文献

- [1] 国家互联网信息办公室发布《数字中国发展报告(2022年)》[EB/OL]. http://www.cac.gov.cn/2023-05/22/c_1686402318492248.htm, 2026-06-26.
- [2] 肖旭, 戚聿东. 产业数字化转型的价值维度与理论逻辑[J]. 改革, 2019(8): 61-70.
- [3] Tapscott, D. (1996) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGrawHill.
- [4] Bharadwaj, A., Sawy, O., Pavlou, P., *et al.* (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, **37**, 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- [5] 中国工商银行, 中国通信院. 银行业数字化转型白皮书(2023) [R]. 2023. <https://hulianhutongshequ.cn/upload/tank/report/2024/202402/1/e7a4533f1854440fb3f275753ac0370f.pdf>
- [6] 贾雅茹, 吕静, 郭沛. 银行数字化转型、业务结构与经营稳定性[J]. 金融理论与实践, 2024(3): 51-62.
- [7] 王建清. 数字经济对我国银行业的几大挑战[J]. 社会科学研究, 2001(4): 37-39.
- [8] Galazova, S.S. and Magomaeva, L.R. (2019) The Transformation of Traditional Banking Activity in Digital. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, **VII**, 41-51. <https://doi.org/10.35808/ije/369>
- [9] 陆岷峰, 徐阳洋. 关于金融科技产业发展战略研究: 以江苏省为例[J]. 金融理论与实践, 2019(4): 32-41.