

我国农村商业银行数字化转型的痛点及对策

谢升峰, 陈周峰

湖北大学商学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2026年2月13日; 录用日期: 2026年2月24日; 发布日期: 2026年3月19日

摘要

在数字技术加速渗透的背景下, 我国农村商业银行的数字化转型面临合规成本增加、战略认知滞后、技术基础薄弱以及传统路径依赖等多重挑战。基于上述痛点, 系统分析了农商行数字化转型滞后引发的影响: 农村数字金融产品与服务失准, 创新受限; 对产业“造血”功能不足, 乡村振兴内生动力受损; 数字普惠金融“大而不强、快而不优”, 战略目标难以深化。为积极稳妥促进农村商业银行数字化转型, 农商行应强化战略顶层设计, 夯实“科技赋能”和“数据驱动”基石作用; 聚焦“长尾”客群, 实现精准普惠与效能提升; 引入数字供应链金融, 强化产业“造血”功能; 完善内外监管治理, 营造审慎转型环境。

关键词

农村商业银行, 数字化转型, 普惠金融

Pain Points and Countermeasures in the Digital Transformation of Rural Commercial Banks in China

Shengfeng Xie, Zhoufeng Chen

School of Business, Hubei University, Wuhan Hubei

Received: February 13, 2026; accepted: February 24, 2026; published: March 19, 2026

Abstract

Against the backdrop of accelerating digital technology penetration, rural commercial banks in China face multiple challenges in their digital transformation, including rising compliance costs, lagging strategic awareness, weak technological foundations, and reliance on traditional approaches. Based on these pain points, the study systematically analyzes the impacts of delayed digital transformation

文章引用: 谢升峰, 陈周峰. 我国农村商业银行数字化转型的痛点及对策[J]. 金融, 2026, 16(2): 328-334.

DOI: 10.12677/fin.2026.162032

in rural commercial banks: misaligned rural digital financial products and services, constrained innovation; insufficient “hematopoietic” functionality for industries, undermining the endogenous momentum of rural revitalization; and the phenomenon of “large but not strong, fast but not optimized” digital inclusive finance, making it difficult to deepen strategic objectives. To promote the digital transformation of rural commercial banks in a proactive and steady manner, they should strengthen strategic top-level design, solidify the foundational roles of “technology empowerment” and “data-driven” approaches; focus on the “long-tail” customer base to achieve precision inclusiveness and efficiency enhancement; introduce digital supply chain finance to bolster industrial “hematopoietic” functionality; and improve internal and external regulatory governance to foster a prudent transformation environment.

Keywords

Rural Commercial Bank, Digital Transformation, Inclusive Finance

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

当前, 全球正处于由大数据、人工智能等前沿数字技术驱动的深刻变革之中, 各行各业的竞争与发展格局正经历着重塑, 银行业作为社会经济的枢纽, 首当其冲地站在了数字化转型浪潮的最前沿。数字化转型不是简单的技术叠加或渠道线上化, 其是为了新建一种富有活力的数字化商业模式, 以数据、技术双要素为驱动, 实施的直接触及企业核心业务系统的升级、改造和转型[1], 是一次全方位、深层次的改革。

作为中国金融体系的重要组成部分, 农村商业银行历经改革, 长期扎根中国广袤的县域与农村地区, 其已经与“三农”和县域经济紧紧联系在一起, 是金融服务“最后一公里”的关键承担者。自2013年十八届三中全会明确提出发展普惠金融以来, 农村商业银行凭借“人缘、地缘”的线下优势, 成为银行业推进普惠金融、服务县域经济发展的主力军, 其可持续经营对满足县域结构性、多元化金融需求至关重要[2]。随着金融科技向农村金融市场渗透, 农村商业银行纷纷强化金融科技应用, 推进数字化转型[3], 其数字化转型进程不仅关系到自身在金融市场中的生存和发展, 更关乎到数字普惠金融的深化以及乡村振兴战略的推进。加快数字化转型已然成为农村商业银行的必然选择。

然而, 农村商业银行的数字化转型速度较慢, 其在推进数字化转型的进程上面面临着复杂和艰巨的挑战, 这些挑战与国家政策、治理机制、信息设施建设、城乡信息沟壑等息息相关, 构成了转型“痛点”, 由此也引发了一系列的不利影响, 制约着乡村振兴效应的提升。因此, 深入识别并剖析农村商业银行数字化转型中的痛点, 探究其中的潜在影响, 进而探索出一条适合农村商业银行的转型路径, 已成为当前金融领域的重大课题, 具有极为重要的现实意义。

2. 转型痛点及原因分析

农村商业银行的数字化转型, 就是农村商业银行在对传统的以产品销售为核心的管理流程进行再造基础上, 通过业务管理数字化、客户管理数字化、风险管理数字化, 以及治理现代化, 建立融合新技术、新要素的现代农村数字普惠金融供给服务体系。在城乡信息沟壑约束下, 农村相对于城镇, 农业作为传统产业相对于工业, 数字化发展相对滞后和缓慢。在这种大环境下, 农村商业银行在数字化转型中明显

滞后于大型国有商业银行、股份制银行及城市商业银行。农商行的数字化转型滞后是一个多维度、多层次的系统性问题, 深入剖析这些痛点及其成因, 是探寻有效转型路径的前提, 主要可归纳为以下几个方面:

一是合规成本的压力增加。随着法律法规的不断完善, 以及一系列监管制度与办法的实施, 监管层对银行业从事数字金融业务的合规边界不断明晰且要求日益严格, 重点强化了对于消费者合法权益的保护和对消费者个人信息安全的保障, 在风控管理方面也提出了更高要求。相较于大型银行, 农村商业银行风险管理体系本就相对薄弱, 因此在数字化转型中, 面对同样高标准的监管要求, 其需要新建和落实的合规基础更多, 导致合规成本相对更高, 承受的压力更大。例如 2021 年 1 月发布的《关于规范商业银行通过互联网开展个人存款业务有关事项的通知》, 要求银行从事互联网存款时需要做好业务风险评估、治理架构搭建和网络安全防护, 这对于农村中小银行而言总体偏严, 增加了其负债业务的压力。

二是对数字化转型的战略认知不够清晰, 缺乏完善的治理体系。一方面, 农村商业银行对数字化转型的认识还较为片面, 可能对数字化转型的理解还停留在上线 App、维护完善系统等层次, 忽视了数字化转型对业务模式、运营流程、组织架构以及企业文化等深层次的变革要求[4]。另一方面, 农村商业银行尚未形成高效适配数字化转型的现代化治理结构, 这会导致数字化转型进程受阻。从内部看, 农村商业银行的股权通常高度分散, 股东可能包括地方政府、当地民营企业、自然人等, 不同的股东会有不同的诉求, 有的追求短期分红回报, 而有的则关注长期稳定收益, 因此对于长期、大规模的数字化转型投入, 股东之间很难快速达成一致意见, 转型进程可能因一些关键决策者的利益考量而偏离正确方向甚至停滞; 传统的绩效考核体系偏重于财务指标, 而对数据资产积累、线上渠道活跃度、产品创新率等关乎数字化转型的重要指标, 缺乏相应的创新激励机制, 这使得数字化人才缺乏相匹配的薪酬待遇, 推动深层次转型的内在动力不足。除内部治理外, 省联社体制也会制约下属农商行的数字化转型。省联社对下属农商行的重大战略拥有审批权, 但这个审批流程往往是很漫长的, 而数字化转型的核心特点之一是快速迭代, 漫长的审批流程会导致农村商业银行容易错失转型机遇。同时, 不同的农村商业银行(城区型、县域型、村镇型)所面临的客群、农村产业生态是不同的, 其数字化转型也应该有自身的特点, 但省联社的管理体制存在“一刀切”的特点, 往往推行统一的业务模式或产品服务, 这导致农村商业银行的个性化需求无法满足, 会阻碍差异化创新。

三是科技基础薄弱, 数字技术自主建设滞后。科技基础薄弱是农村商业银行最显著的痛点, 直接制约着数字化转型各项工作的落地。农村商业银行受限于盈利规模, 可用于科技创新的绝对资金量远不及大中型银行, 据统计, 六家国有大行 2024 年金融科技投入共计 1254.59 亿元, 其中最低的都有 114 亿元¹, 而作为农商行头部的上海农商银行, 2024 年金融科技投入也仅有 13.35 亿元², 同业间存在巨大差距。这导致农商行难以应对需要持续、大规模投入的技术基础设施建设。同时, 农村商业银行难以吸引和留住数字技术人才, 现有的技术人员也是多专注于系统运维和故障处理, 自主创新能力不足, 对外部技术依赖度较高, 这不利于数字化转型的长远推进。

四是传统发展模式的依赖程度较高。受客群结构、员工习惯、转型效果等因素影响, 多数农村商业银行的发展模式仍存在传统路径依赖, 给数字化转型带来较大阻力[4]。目前农村商业银行仍然主要以传统线下方式开展对“三农”的信贷、支付等金融服务, 做法是依赖线下物理网点以及定期频繁地走访基层“插花式”的农村客户, 这种模式在数字化时代下增加了风险识别、信用记录和数据获取成本, 成为阻碍数字化转型的隐性枷锁。并且从客户群体来看, 农村商业银行的客户以中老年群体为主, 客户对数

¹参见《国有六大行 2024 年金融科技投入超 1254 亿元》, 2025 年 4 月 1 日。

<https://jrj.sh.gov.cn/SCDT197/20250401/699ad918a33c4c2da67952629f4f6382.html>

²参见《着眼价值创造 上海农商银行稳中提质驱动投资价值提升》, 2025 年 5 月 7 日。

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1831441361934359634&wfr=spider&for=pc>

字化的接受度和使用能力相对较低,多习惯于传统的线下服务,这在一定程度上会使农村商业银行偏向线下服务,对于数字化转型并不迫切。

3. 农商银行数字化转型痛点引发的影响分析

农村商业银行的根本职能在于服务“三农”、践行普惠金融,作为农村金融供给端主体的农村商业银行数字化转型速度相对较慢,数字化业务模式创新不足,会导致对农村居民、小微企业等“长尾”客群的金融服务供给的精准度与匹配度不高,对产业的“造血”功能不足,造成数字普惠金融的发展大而不强、快而不优,限制了对缓解农村相对贫困、促进乡村振兴的效应的提升。

3.1. 农村数字金融产品与服务失准,创新受限

农村商业银行的服务主体是农户、家庭农场、中小微企业等,个体差异较大,金融需求具有鲜明的多样化、个性化和定制化特征,例如农户需求金额小、期限短,而中小微企业融资规模大,投资期限长。这对农村商业银行创造性地提供多样化、便捷化的数字金融产品与服务提出了更高的要求,但是农村商业银行的数字化转型滞后后会对此造成不利影响。

首先,由于农村商业银行的移动互联网、大数据等数字技术建设滞后,导致其在面临成本约束时无法精准调研农户和中小微企业的真实情况以实现精准画像,即农村商业银行难以有效整合农户或企业的资产、真实资金需求以及反映真实还款能力的信用行为,缺乏统一的数据整合与分析能力,其在设计金融产品、提供金融服务时往往出现针对性不强、精准度不高等现象,难以有效满足农村客户群体日益增长的个性化金融需求。其次,农村数字金融产品与服务相较于传统金融产品与服务而言数字化、信息化要求高,需要更多的科技投入与人力资本投入,也会增加管理成本。但是目前农村商业银行在数字化转型过程中面临较大的合规成本压力,并且自身资金有限,因此在数字金融产品与服务创新方面也不免谨小慎微,裹足不前,直接导致进一步拖慢产品创新进程。最后,农村商业银行的数字化转型明显滞后于城镇商业银行以及其他的大型银行,在此背景下,部分农村商业银行为快速提高数字化转型程度,照搬照抄大型银行的数字化转型方案[5],提供给农村市场的数字金融产品往往是对城市标准化产品的模仿,产品呈现出“城市化”特征,缺乏真正的本土化创新。

在数字化浪潮下,一些已完成数字化转型的大型银行正凭借优质的线上服务体验、丰富的产品组合,逐步覆盖县域和农村市场,抢夺优质客户,如年轻客户群体、优质小微企业和新型农业经营主体。若农村商业银行的数字化转型持续性滞后,不能通过数字化手段创新农村数字金融产品与服务、改善客户体验,其基于“人缘地缘”的线下网点优势将快速衰减,并引发客户快速流失、业务大量萎缩等后果,在金融市场中的地位日趋被动和边缘化。

3.2. 对产业“造血”功能不足,乡村振兴内生动力受损

农村商业银行助力乡村振兴,关键在于通过发展数字普惠金融,对金融资源进行合理高效配置,激活乡村产业的内生发展动力,即发挥对产业的“造血”功能。作为农村金融供给主体的农村商业银行数字化转型滞缓,将直接导致这一功能无法有效发挥作用,农村产业发展与转型升级停滞不前。

一方面,农村商业银行数字化转型滞缓会抑制产业升级。在农村产业新业态、新模式蓬勃兴起,各类新型农业经营主体快速发展,对金融需求越来越强烈的情形下,在产业发展与升级方面的金融服务匮乏情况仍然非常普遍。乡村产业的升级需要期限更长、更具定制化的金融产品支持,然而在数字化能力不足以及传统风险控制思维的双重约束下,农村商业银行更倾向于提供短期、有强抵押的金融产品和服务,未针对农户和企业长期性、资本性的金融需求进行数字化产品创新。这使得新型农业经营主体难以

获得转型升级所需的资本, 无法对好的项目进行生产经营, 乡村经济的活力难以激发。

另一方面, 农村商业银行数字化转型滞缓不利于农业供应链金融的开展以及乡村特色产业的培育。当前农村的优势特色产业主要集中在新产业(休闲农业、农村电商、乡村生态旅游等)及重点产业(种业、粮食、农产品生产与加工等), 供应链金融需求强烈。然而, 农村商业银行数字化转型相对滞后, 技术约束下自身数据整合能力弱, 又无法与企业、电商平台、物流系统等主体有效进行数据互联和风险共担, 这导致农村商业银行所提供的金融服务是零散的, 没能有效地将数字技术创新嵌入上述产业的发展环节, 在农业重点领域与关键环节中缺乏有效的“精准滴灌”, 无法促进资金流、商流、物流的有效融合并将数据要素的乘数效应和协同效应赋能于农业供应链。

3.3. 数字普惠金融“大而不强、快而不优”, 战略目标难以深化

数字普惠金融的发展关系到国家战略层面, 而践行普惠金融作为农村商业银行的职能之一, 其数字化转型滞后会不利于数字普惠金融在农村地区的深化, 造成“大而不强、快而不优”的局面, 其核心原因在于数字化能力的不足以及治理体系的不完善。

农村商业银行践行数字普惠金融的“大”和“快”主要是依托农村商业银行传统的基于人缘地缘的线下网点扩张, 以及利用数字渠道扩大金融产品与服务的覆盖面, 从而追求数字化业务的规模和增长速度。但由于农村商业银行的数字化能力建设滞后, 自主创新能力薄弱, 所提供的金融产品与服务往往是对大型银行的简单复制, 内容上与城市标准产品同质化, 与农村具体场景结合不深, 难以满足农户和小微企业在生产经营、消费生活中产生的多样性、差异化需求, 用户粘性和服务深度均显不足。这也导致数字普惠金融的发展并没有伴随产品创新能力的增强和客户价值挖掘的深化, 表现出“不强”和“不优”。

同时, 由于农村商业银行适应数字化的治理体系还不完善, 因此在数字科技与普惠金融融合发展的同时, 不负责任的数字普惠金融产品与服务也纷纷出现。例如在信息披露、产品登记、风险提示方面没有采取切实可行的措施以保障数字普惠金融消费者的知情权和自主选择权。或是在同时面对中小微企业、小农户等群体在内的各类服务对象时, 不能一视同仁地公平对待。这些金融服务轻则使得数字普惠金融失去其本来真谛, 加深了信息沟壑, 影响其可持续性发展, 重则恶化数字金融生态, 由此产生跨市场、跨行业、跨领域的金融风险。

4. 积极稳妥促进农村商业银行数字化转型的对策

当今时代, 数字化呈现出不可逆的趋势, 作为服务乡村振兴主力军的农村商业银行也必须顺应时代潮流, 勇于改革创新, 克服转型痛点, 不断深化农村金融的广度和深度, 积极稳健地加快实现数字化转型, 助力数字普惠金融的发展和乡村振兴的推进。

4.1. 强化顶层设计, 夯实“科技赋能”与“数据驱动”双基石

一是加强数字化战略规划的顶层设计, 完善治理体系。对于省社联, 应探索更灵活的管理体制, 确保风险可控的前提下赋予下属银行更多的创新自主权, 鼓励银行寻找适合自身的转型路径。对于银行, 农村商业银行需摒弃过去仅是上线新 App、增加一些数字渠道等类似的浅层数字化转型思维, 其应在全面理解数字化转型的内涵基础上, 结合自身资源禀赋、区域经济特色去制定与本土农村市场高度契合的发展战略, 避免出现“同质化”和“城市化”倾向。同时, 农村商业银行必须推动股权结构优化, 进一步提升数字化转型中的决策效率。

二是夯实数据基础设施, 打造数字化人才队伍。没有数字化技术的支撑, 数字化转型将是空谈, 数字化技术是一切推进加快数字化转型措施的基础, 因此农村商业银行要持续加大科技研发投入占营收的比例, 强化科技对数字化转型的支撑保障作用。一方面, 要强化农村地区的金融科技基础设施建设, 全

面铺设基层网点, 搭建和完善数据平台, 持续推进主机上云、应用上云, 加快线上线下一体化渠道融合。另一方面, 要完善人才保障和激励制度, 可以加大力度引进高端技术人才, 同时针对内部员工进行数字能力培养, 打造出一支既懂业务又懂数字技术的复合型人才队伍。

三是激活数据要素价值。大数据是农村商业银行数字化转型的根本要素和核心资产, 也是其拓展客户群体、提升客户服务的重要保障^[1], 农村商业银行要充分挖掘数据中的潜在价值, 发挥数据要素的乘数效应。农村商业银行需构建职能清晰的数字治理团队, 引领相关工作进行有效开展; 要建立统一的数据标准, 搭建一套科学高效的数据管控制度, 做到对数据资产的全覆盖、全过程管理; 构建集数据集成、治理、服务于一体的数据中台, 彻底打破“数据孤岛”, 加强数据共享, 提高数据应用能力。

4.2. 聚焦“长尾”客群, 实现精准普惠与效能提升

农村商业银行若想加快数字化转型进程, 离不开对数字化金融产品与服务的不断创新, 要脱离闭门造车的倾向, 围绕客户开展数字化建设与应用。主要体现在要以“长尾”群体的现实需求作为数字化转型的方向与重点, 充分运用大数据、人工智能技术等数字化技术进行数据搜集和整合, 实现精确到个人的精准画像, 并结合互联网与移动数字支付技术开发与客群特征高度匹配的数字化产品与服务, 以创造更多的有效需求为导向推动业务、技术的融合创新。

农村商业银行需依据自身资源禀赋与市场定位, 差异化地挖掘“长尾”客群并提供定制化的数字产品与服务。对于城区型农商行来说, 可加大科技投入, 与金融科技公司深度合作, 整合行内交易等数据, 为新市民这类群体构建精准画像, 同时推动服务全面线上化与场景嵌入, 利用手机银行推送定制化产品。县域型农商行应瞄准新型农业经营主体, 可利用数字化技术构建数据共享平台, 以较低成本获取并整合县域政务数据和产业数据, 从而对客群实现精准评估, 并基于农业产业周期创新相应的特色信贷。而村镇型农商行由于数字化能力最为薄弱, 则可与其他农商行合作共享技术设施或依托省联社统一科技平台, 连接乡镇政务、村委会等, 挖掘并触达有需求的基础农户与低收入群体, 在产品服务创新上需更偏向简单化、标准化、可视化, 突出数字化辅助功能。

4.3. 引入数字供应链金融, 强化产业“造血”功能

在乡村振兴战略中, 产业振兴是重中之重, 对产业的“造血”能力不足正是农村商业银行数字化转型滞后的真实写照, 暴露出其在数字化转型进程中存在数字化能力不足、风控薄弱、场景脱节等不足, 数字化转型需从服务单一客户转向赋能产业链, 而数字供应链金融是解决这一问题的关键抓手。数字供应链金融是适应农业产业化的创新型服务模式, 相比传统供应链金融而言, 数字供应链金融在统一的数据平台上纳入了大数据、云计算、人工智能等数字化、信息化技术, 助推产业链各环节的交易凭证数字化^[6], 在资金流、信息流方面具备网状结构系统优势, 能在完善信息评估与风险控制基础上提高产业链各方交易精准度。

对于农村商业银行来说, 引入数字供应链金融促进转型的路径也需与机构类型紧密结合。城区型农商行主要通过平台整合, 可接入成熟的第三方供应链金融服务平台, 获取真实的交易、物流数据, 提供综合性金融服务, 赋能整个产业链生态。县域型农商行应以深入服务一链作为核心, 聚焦县域某一特色农业产业, 深度绑定 1~2 家其中的龙头企业, 通过系统直连或数据合作, 为全产业链提供最适配该链条的数字金融产品和服务。村镇型农商行则应以轻量方式参与, 比如直接接入大型电商平台的助农金融板块, 利用已建成的产业链场景开展业务, 在关键交易环节设计并提供便捷化的数字金融产品与服务。通过差异化的措施, 各类农商行不仅能深度介入产业链、激活农村经济, 更能在最适合自身的方法中逐步提高数字化能力。

4.4. 完善内外监管治理, 营造审慎转型环境

稳健的数字化转型离不开健全的内部治理和外部监管, 这需要农村商业银行自身与监管机构共同努力。

从农村商业银行自身来看, 必须构建一套全面风险管理体系, 将网络安全、数据安全、技术风险等全部纳入统一风险管理。要设立专门统筹管理数字化风险的部门或委员会, 加强对各数字技术的全生命周期管理, 进行持续监控和定期审查。同时, 可以逐步引入自动化 ESG 评级工具, 将 ESG 理念融入其数字金融业务中, 动态监测金融产品与服务的有效性, 激励其提供负责任的、安全透明的数字化金融产品与服务, 保障转型过程稳健可控。从监管机构来看, 由于农村商业银行在数据应用过程中, 因合规意识不强或能力不足, 极易触发数据滥用、算法歧视等合规红线, 因此要强化金融科技在监管中的应用, 加快监管科技全方位覆盖, 提升数字化监管能力。

参考文献

- [1] 韩杰, 任珊珊. 农村商业银行数字化转型研究[J]. 征信, 2023, 41(9): 86-92.
- [2] 熊健, 吴之伟, 董晓林. 数字化转型能提升农村商业银行的盈利能力吗[J]. 南京农业大学学报(社会科学版), 2024, 24(4): 174-186.
- [3] 马九杰. 健全农村金融服务体系[J]. 农业经济与管理, 2023(1): 17-20.
- [4] 王炯. 加快农村商业银行数字化转型[J]. 中国金融, 2024(18): 63-65.
- [5] 林颖洁, 张龙耀, 熊健. 数字化转型对农村商业银行经营风险的影响——兼论农村商业银行的数字化转型焦虑[J]. 农业经济与管理, 2024(6): 182-194.
- [6] 何广文, 李通通, 陈晓洁. 农村商业银行数字化转型能实现“赋能”吗?——基于文本挖掘法的实证分析[J]. 北京联合大学学报(人文社会科学版), 2023, 21(6): 83-96.