

中小银行 金融科技发展研究报告

农商行

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
埃森哲(中国)有限公司

2019

引言

Introduction

2019年4月26日，**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、埃森哲(中国)有限公司**三方联合发布了《中小银行金融科技发展研究报告(2019)》。报告一经推出，即受到了广大中小银行、行业协会、高等院校与新闻媒体等各方的高度关注与认可。短短一周，百余家金融机构转载学习，众多数据和观点被监管部门领导、新华社、人民网等各方广泛引用和报道。

农村金融机构作为中小银行的重要组成部分，特别是农村商业银行数量占据中小银行半壁江山，且与城市商业银行、民营银行差异较大，因此将农商行作为主要研究对象十分必要。

沿袭去年传统，研究团队再接再厉，通过调研、访谈行业一线专家，结合国内外领先实践经验，编写了呈现在您面前的《中小银行金融科技发展研究报告(2019)——农商行》。本报告运用“中小银行金融科技发展现状评级框架”的研究工具为农商行的金融科技发展现状评分，以体系化的研究框架，融入团队对于战略、应用、数据、组织、技术等方面的研究成果；希望本报告能够帮助广大农商行更好地知行合一、学以致用，建立对金融科技更加完整的认知、做出全局化的金融科技顶层设计，并以此为契机，建立自带活力的创新机制、构建面向未来的差异化竞争力。

目录

Contents

01	报告概要	P01-03
02	金融科技背景下农商行行业整体状况分析	P04-16
	农商行经营现状	
	农商行在金融科技背景下的机遇与挑战	
	农商行数字化发展概貌	
	小结	
03	农商行金融科技发展状况及痛点分析	P17-40
	农商行金融科技发展现状自评结果	
	农商行金融科技建设成果	
	农商行金融科技发展现状及痛点	
	小结	
04	农商行金融科技发展方向及创新实践	P41-54
	农商行金融科技发展方向及创新实践	
	农商行金融科技发展实践策略	
	小结	
05	省联社专题	P55-66
	省联社发展概况	
	农商行对于省联社的改革诉求	
	领先实践案例	
	最新政策动向解读	
	省联社金融科技发展模式探讨	
06	关于我们	P67-72
	三方联合品牌	
	编者团队信息	

01

报告概要

农商行行业整体状况分析

市场

经济增速换挡致使农商行不良率持续上升，利率并轨加大农商行经营压力。

政策

监管重心从控制同业扩张进一步延伸至限制区域经营，同时，“数字中国”及“三位一体”等建设的全面推进为农商行带来了新的历史机遇。

客户

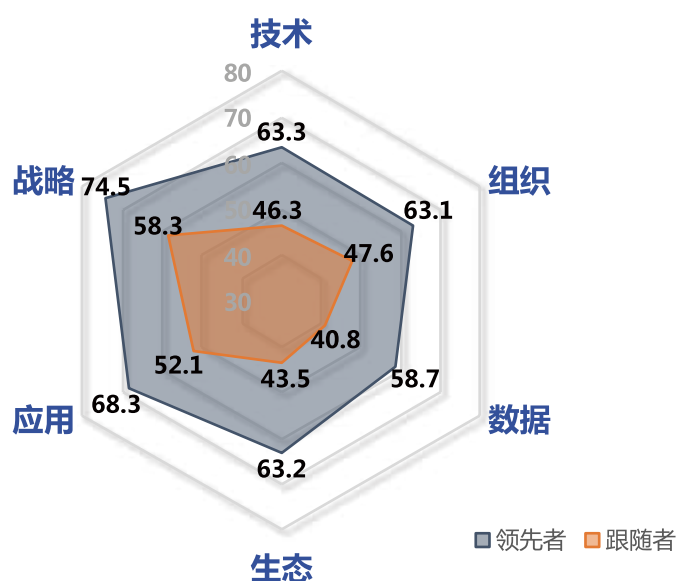
农村年轻人口流失及农商行线上渠道建设较慢，致使客户老龄化趋势加剧，但互联网普及率低、存在大量白户的现状同样带来建立数据壁垒的绝佳机会。

竞合

供销社参与新兴合作金融发展，对农商行而言既是挑战也是机遇；互联网巨头积极探索智慧农业，农商行同样存在合作契机。

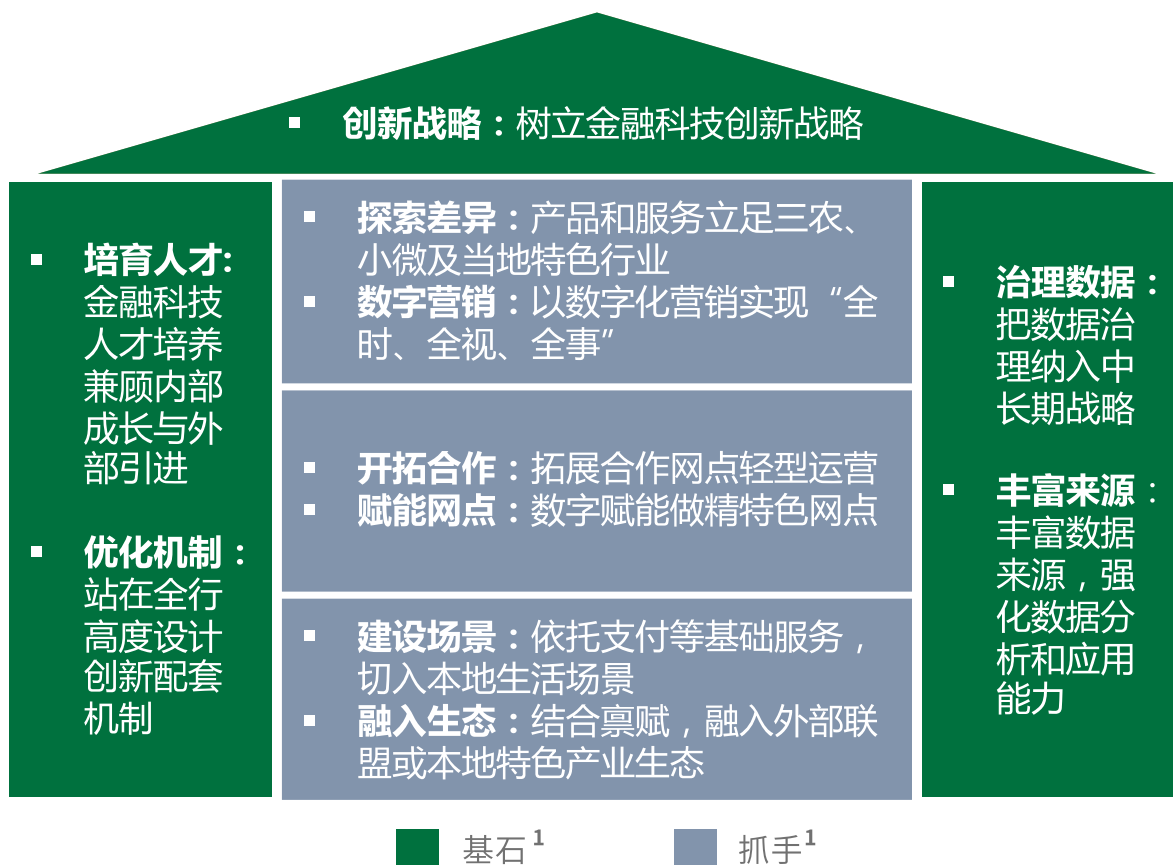
农商行金融科技发展状况及痛点分析

面对严峻的外部环境，发展金融科技刻不容缓。农商行金融科技发展现状如何？我们基于“中小银行金融科技发展现状评级框架¹”得出了如下结果：



注：1. “中小银行金融科技发展现状评级框架”具体评分维度及评分标准详见《中小银行金融科技发展研究报告（2019）》。

农商行金融科技建设发展关键建议



省联社专题

背景

- 国内省联社发展呈现较大分化
- 省联社对下辖农商行的管控模式强弱各异
- 政策引导农村信用社省联社淡化行政管理职能、突出专业化服务功能

建议

- 通过与省金控公司合作甚至入股的方式，积极参与省级金融端建设，加强居民生活场景服务
- 成立金融服务子公司，加强与外部金融科技公司合作，为基层农商行提供各类有偿服务

注：1. “基石”与“抓手”释义详见本报告正文。

02

金融科技背景下 农商行¹行业整体 状况分析

注：1.本报告“农商行”所述研究对象主要包含1427家农村商业银行、30家农村合作银行、812家农村信用社及1616家村镇银行（数据截至2018年12月底）。



过去两年间,农商行面临的宏观环境发生了很大改变。经济增速换挡导致农商行不良率仍保持增长;监管确立“机构不出县(区)、业务不跨县(区)”的原则,限制跨域发展;同时,互联网巨头也不断推进普惠金融开拓县域,蚕食农商行客户根基。

然而,金融科技的发展带给农商行新的机遇。“数字中国”建设全面推进,带动了数字政府及数字民生等项目建设,为农商行带来巨大合作契机;农村三产融合不断深化,农业产业链数字化愈发成熟,农商行可利用自身金融服务能力加快农村产业链条不断延伸;农村地区仍存在大量白户,农商行可借由“地缘优势+金融科技”持续积累农户数据,不断深化对本地客户的认知,树立自身壁垒。

农商行经营现状

总体情况：规模发展快速，群体差距较大

农村金融机构仍处于快速增长阶段

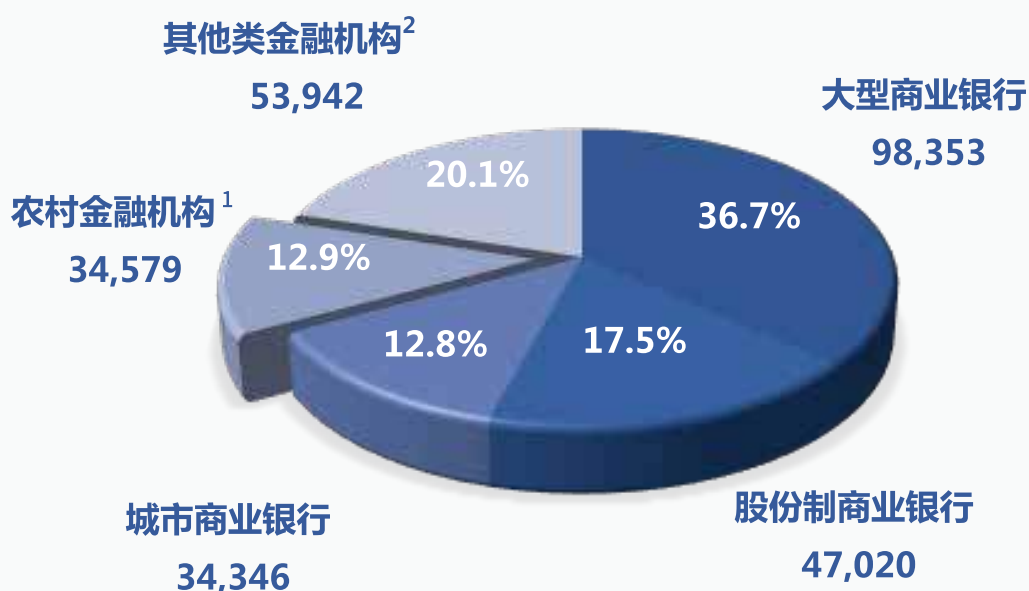
2018年，农村金融机构总资产占银行业金融机构的12.9%，比上年同期增长5.4%，自16年起保持三年连续增长。

内部发展不平衡，地域间形成显著对比

上市及排队上市的农商行中，东部农商行数量过半。

从不良率来看，区域差异较大，沿海和华南地区的农商行资产质量相对平稳，部分地区甚至出现下降；而无论资产规模还是质量，中西部差距较大。

2018年各类金融机构总资产（单位：十亿元）



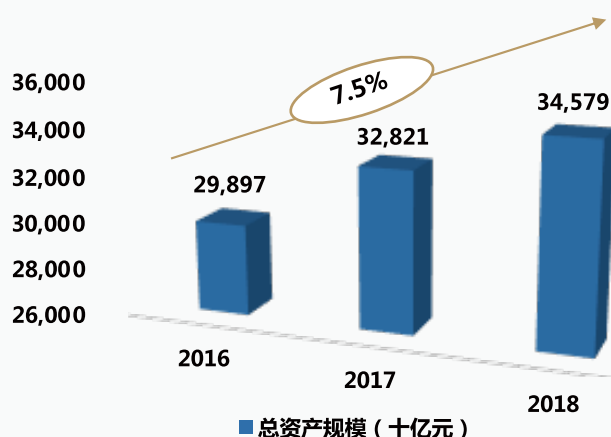
来源：银监会网站、WIND

注：1. 农村金融机构包括农村商业银行、农村合作银行、农村信用社、贷款公司和农村资金互助社，下同。

2. 其他类金融机构包括政策性银行、民营银行、外资银行、非银行金融机构、资产管理公司。

资产/盈利：资产规模持续扩张，盈利增速减缓

2016-2018农村金融机构资产规模增速



农村金融机构资产规模两年复合增速为7.5%

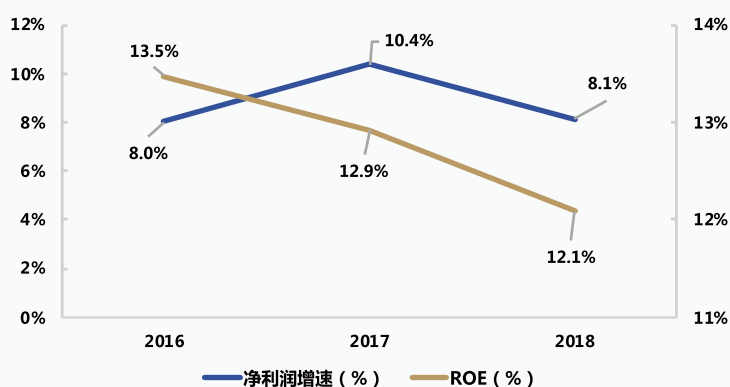
截至2018年末，农村金融机构总资产规模达到345,788亿元，两年复合增长率7.5%，保持较快增速。

来源：银监会网站、WIND

大型农商行¹总体维持高速增长，但盈利增速有所下滑

2018年，由于大型农商行仍处于规模扩张期，虽然净利润增速下降，但由于其深耕地方经济，业务结构相对简单，受严监管的影响相对较小，盈利总体依旧维持了高速增长。

2016-2018大型农商行净利润及ROE增速



来源：WIND

注：1.本报告选取已上市（A股/H股）或正在排队上市（A股/H股）且资产总量大于1000亿的农商行以及部分未上市的大型农商行作为大型农商行的统计样本（包括紫金农商行、无锡银行、江阴银行、张家港农商行、青岛农商行、苏农银行、常熟银行、九台农商行、广州农商行、重庆农商行、北京农商行、江南农商行、上海农商行以及厦门农商行），下同。

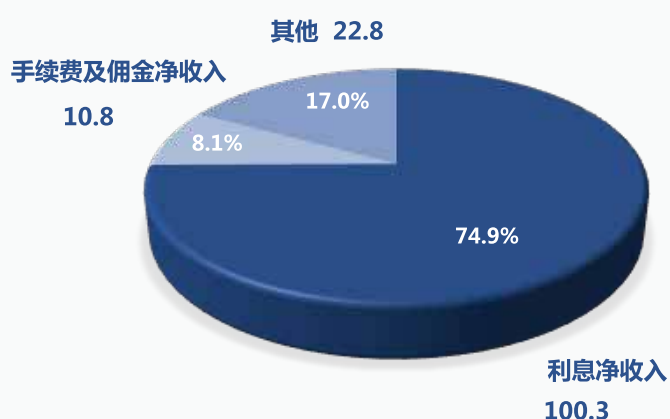
收入/费用:利息为主要收入,经营效率持续优化

农商行高度依赖利息收入,中间收入增长空间大

利率并轨后,农商行经营结构调整,利息收入占比超七成,中间业务收入仍有较大增长空间。

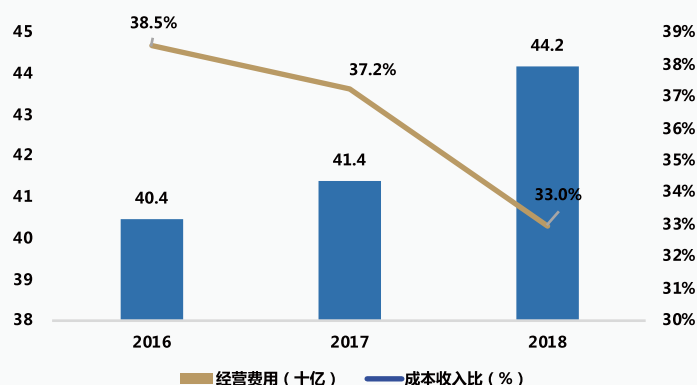
农商行的非息收入相对来说业务结构较为简单,仍然是以传统的中间业务收入,例如结算、银行卡等业务为主,基本不受资管新规、理财新规的影响。

2018年大型农商行收入结构(单位:十亿元)



来源: WIND

2016-2018大型农商行经营费用及运营效率



来源: WIND

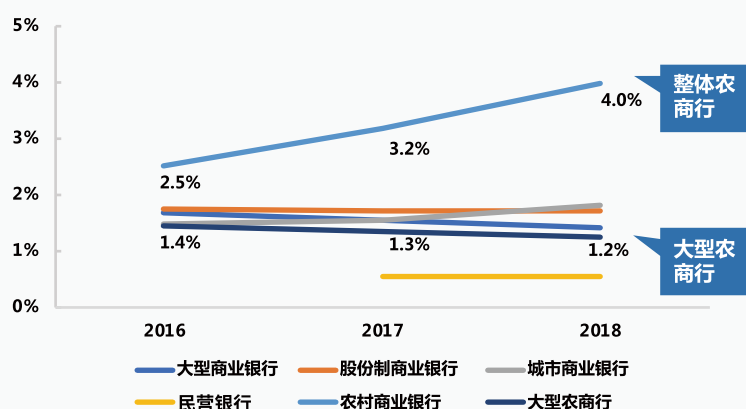
大型农商行经营费用递增,运营效率持续提升

大型农商行在业务经营上的投入持续增加,2016年已超400亿元,2018年突破440亿元。

农商行自改制以来在银行运营方面取得了很大的进步,特别是得益于近年在金融科技投入的持续增加,运营效率持续提升。

不良/拨备：总体不良率偏高，拨备覆盖率下行

2016-2018商业银行不良贷款率(%)



来源：银监会网站、WIND

农商行不良率高企且呈现恶化趋势

农商行总体不良贷款率明显高于其他商业银行，自2016年末起，已经连续八个季度上升。

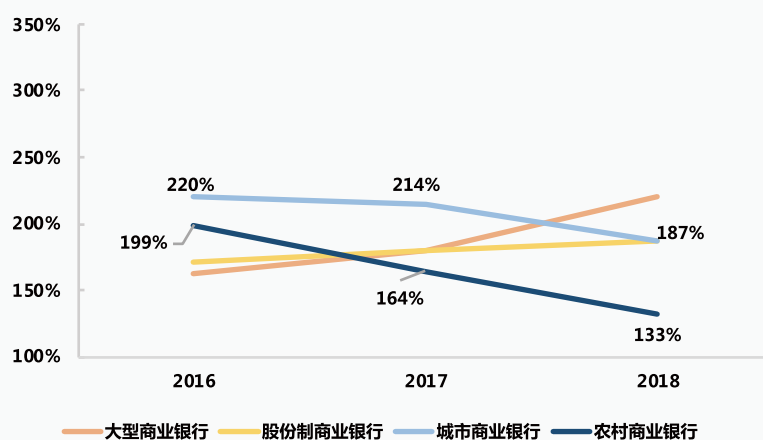
大型农商行不良贷款率维持在1.3%附近，与城商行、股份制银行水平相近，且不良贷款率增速低于农商行平均水平，与其他农商行之间的不良率差距持续扩大。

农商行拨备覆盖率明显偏低

受不良率高企影响，农商行拨备覆盖率不断下降，2018年末已降至133%，接近120.0%的监管红线。

2018年多家农商行因不良率飙升，拨备覆盖率跌破监管红线。

2016-2018商业银行拨备覆盖率(%)



来源：银监会网站

农商行在金融科技背景下的机遇与挑战

01 市场

经济增速换挡, 农村信用体系薄弱

农商行客户存在业务模式单一且行业集中度高的特点。主要客户群体都是农村小微工商户, 多集中在制造业和农林牧渔业, 整体的信用水平和盈利能力都相对较弱, 且极易受到经济波动影响。

叠加目前宏观经济形势, 农商行积累大量不良贷款难以收回, 不良率处于高位。

区域发展水平不一, 缺乏孕育创新的环境

农商行发展与地方经济高度绑定, 且其经营决策与区域机构有着紧密联系, 经营独立性不足, 缺乏创新环境。

两轨并一轨, 经营压力骤然加剧

央行把稳妥推进利率“两轨并一轨”明确纳入2019年工作目标, 意味着存款利率上升存贷利差逐步缩小, 农商行资金成本或负债端成本将增加。

预期利率波动频率将加大、幅度将提高, 对农商行资产负债管理和风险管控能力也提出了更高的要求。

02 政策

中央“一号文件”连续聚焦“三农”，全方位促进农村金融服务体系发展

2019年，中央“一号文件”要求优先保障“三农”资金投入，坚持把农业农村作为金融优先服务领域，促进农商行回归本源。至今年，“一号文件”已连续16年聚焦“三农”，极大地促进了农商行在“三位一体”合作模式下的信用体系发展、担保方式创新以及产权融资体系深化等改革举措的落地。

坚守支农支小，回归信贷主业

银保监会要求农商行将股东支农支小服务承诺写入公司章程，并建立符合小法人特点和支农支小服务导向的公司治理架构和治理机制，选聘具有“三农”和小微企业业务背景的董事，同时要求涉农贷款和小微企业贷款期末余额占贷款总额比例逐年上升至超过80%。

确立当地经营地位，坚守区域经营政策

2019年初银保监会针对县域及城区农商行发布《关于推进农商行坚守定位，强化治理提升金融服务能力的意见》，强调“贷款不出县，资金不出省”调整为“机构不出县(区)、业务不跨县(区)”，重申年度新增当地贷款占年度新增可贷资金比例需大于70%，约束农商行跨区域经营。

逾期90天贷款划归“不良”，农商行出清压力显现

《商业银行金融资产风险分类暂行办法》规定同一债务人在所有银行债务中逾期90天以上债务已经超过5%的，各银行均应将其债务归为不良。纳入不良的贷款增加，后续冲销计提必然降低利润，不冲销又会提升贷款不良率，还可能导致风险评级下降，农商行面临了金融资产出清的经营压力。

存款准备金率下降, 约千家农商行受益

自2019年5月15日起, 中国人民银行对仅在本县级行政区域内经营或在其他县级行政区域设有分支机构但资产规模小于100亿元的农商行, 执行与农村信用社相同的存款准备金率8%, 约有1000家县域农商行可享受此项优惠政策, 释放长期资金约2800亿元, 借此促进民营和小微企业融资成本的降低。

数字乡村发展不断深化, 巨大潜力有待挖掘

近日, 中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《数字乡村发展战略纲要》, 要求数字乡村作为数字中国建设的重要方面, 加快信息化发展, 整体带动和提升农业农村现代化发展。这意味着农村互联网普及率将迅速提升, 农业数字化也将快速推进, 农商行可积极参与农村数字化、信息化建设, 利用自身科技实力及金融服务能力助力乡村振兴。

监管对小微信贷风控容忍度提高

银保监会发布了《关于2019年进一步提升小微企业金融服务质效的通知》, 该通知放宽风控标准, 将普惠型小微企业贷款不良率容忍度放宽至不高于各项贷款不良率3个百分点; 并将落实授信尽职免责与不良容忍制度有机结合。监管对小微信贷风控容忍度的提高给了农商行更大的业务空间。

推进农村三产融合发展, 拓宽农村金融发展空间

国家高度重视并积极推进“互联网+农业”及农村三产融合发展, 利用互联网技术及金融科技推动“农产品上行”, 建设重要农产品全产业链大数据及做好农业信息监测预警工作。农商行可围绕现代农业发展需求, 积极调整信贷结构, 创新信贷产品, 支持农业经营主体发展; 或借助设立专项计划, 推动农村三产融合发展; 同时可利用与互联网巨头的合作关系, 助力农产品上行。

03 客户

农村年轻人口流失, 客户老龄化严重

随着人口迁移, 国内农村人口持续流失, 加上农村金融服务水平跟不上年轻客户个性化、线上化的需求, 目前多数国内农商行30岁以下的年轻客户占比不足20%, 客户年龄结构呈现极端的倒三角形, 年轻客户的稀缺对于农商行未来的客户基础产生极大隐患。

零售客户新事物接受慢, 信用基础环境待优化

农商行服务群体年龄结构偏大, 群体参差不齐, 在推行新方式新渠道时存在接受困难的情况, 新事物的推行往往滞后。

县域信用环境建设滞后, 信用观念淡薄, 社会诚信缺失, 受众群体意识缺乏。

小微企业融资难、融资贵

小微企业贷款存在“小、频、急”的特点, 而由于小微企业风控数据获取难、信贷风险高, 导致其从传统金融机构获得资金有限, 75%的小微企业通过民间借贷获得资金支持, 且借贷利率约为银行的三倍。

深化地缘优势, 深挖存量客户

央行征信覆盖主要是城镇居民, 农村地域存在大量白户; 同时农村互联网普及率仅38.4%, 领先互联网企业也缺少农村居民的有效数据。农商行可利用地缘优势, 为客户经理配备移动化设备, 利用扫村的方式加快农户信用电子档案的建立, 持续完善农村信用体系的建设。通过对农户数据的持续积累, 不断深化对本地客户的认知, 树立自身壁垒。

04 竞合

大型银行客户下沉, 抢夺农商行客群

一些大行(如邮储银行、农行)的触手已经伸到了五六线城市和农村,渗透到新农合、新农保、惠农补贴代理等业务;同时,大行通过布局多层次的网点,凭借着运营管理成本低带来的贷款利率低的优势,抢走了大量的农商行既有客户群体。

供销社参与新兴合作金融发展, 威胁机遇并存

一方面供销社同农商行展开了对农村信贷需求的争夺;然而因供销社存在金融专业人员缺乏、风控体系薄弱等劣势,农商行可同其探索一条全新合作方式,一同激活农村资金,更好地服务三农小微。

互联网公司深入布局普惠金融, 冲击农商行业务经营

以蚂蚁金服为首的互联网公司近年来深入布局普惠金融,利用产品与平台优势,从支付、财富管理等方面服务传统金融机构照顾不到的80%的小微企业和普罗大众。

互联网巨头积极探索智慧农业, 农商行存在合作契机

当前互联网公司正在积极探索智慧农业生产,其中有关数据平台服务具备农作物数字档案生成、全生命周期管理、智能农事分析、全链路溯源等功能。农商行可与之合作丰富自身风控数据来源,利用数据平台监测农户农作物培育情况,并结合市场分析未来销售概况,在发现异常时实现提前预警。

利用股东优势, 深化场景合作

农商行股东部分为当地领先企业,农商行可通过与股东企业的深入合作,提供资金结算、贷款融资、投资理财、银企直连及银行承兑等金融服务,建立合作共赢的良好机制。

农商行处于从“银行2.0”驶向“银行3.0”的过程中

领先型农商行

领先者正处于跨渠道整合阶段，线上已有完备互联网化应用，线下网点也纷纷起步转型，但仍致力于从多渠道为客户打造一致且舒适的用户体验；同时具有较先进的金融科技意识和较强的自主开发能力，初步探索数据治理。

跟随型农商行

跟随者多处于多渠道建设阶段，线上触客手段少，线下网点效率较低，亟待丰富线上应用及推进网点智慧转型；对金融科技尚无全面认知，受限于人才及体制等原因技术能力薄弱，数据分析基本靠手工。

银行
4.0

4.0时代，领先银行通过技术创新带动业务创新，透过技术为客户提供无处不在的、内嵌的银行服务

银行
1.0

银行
2.0

跟随型农商行

银行
3.0

领先型农商行

注：银行 1.0 - 4.0 具体释义见《中小银行金融科技发展研究报告（2019）》。

小结：金融科技背景下农商行行业整体状况分析

市场

- 经济增速换挡，抬升不良率
- 区域发展水平制约创新
- 利率并轨，增加经营成本

客户

- 农商行年轻客户流失严重
- 老龄客户新事物接受度较低
- 小微企业融资难、融资贵
- 深化地缘优势，深挖存量客户

政策

- 坚守支农支小，回归信贷主业
- “三位一体”促农村信用体系发展
- 坚守定位，约束农商行跨区经营
- 逾期90天归“不良”，出清压力大
- 存款准备金率下降，释放流动性
-

竞合

- 大型银行客户下沉
- 供销社参与新兴合作金融发展
- 互联网公司深入布局普惠金融
- 借力当地领先企业股东优势

农商行金融科技发展建议

基石

市场环境日趋严峻，而农商行贷款不良率居高不下，传统手段已无法帮助提升风控效率，发展金融科技对农商行而言是跨越瓶颈的契机。本报告认为，建设金融科技，首先要提高其战略地位、对其进行顶层设计，其次从组织和数据两大方面保障金融科技的顺利应用。三管齐下，搭建金融科技发展的“基石”：

树立“北极星”式金融科技战略目标

重构韧性文化和柔性组织

夯实数据资产支撑

抓手

监管要求农商行支农支小、坚守本地，而市场竞争“前有狼、后有虎”，客户需求又日趋多元化、个性化。农商行可借助金融科技，提升客户相关性和客户体验，丰富产品和服务。本报告建议从以下抓手切入，三策并用，建设差异化竞争力：

设计与客户“超级相关”的产品和服务

通过数据应用和AI应用构建以人为本的客户互动

连接平台和生态系统

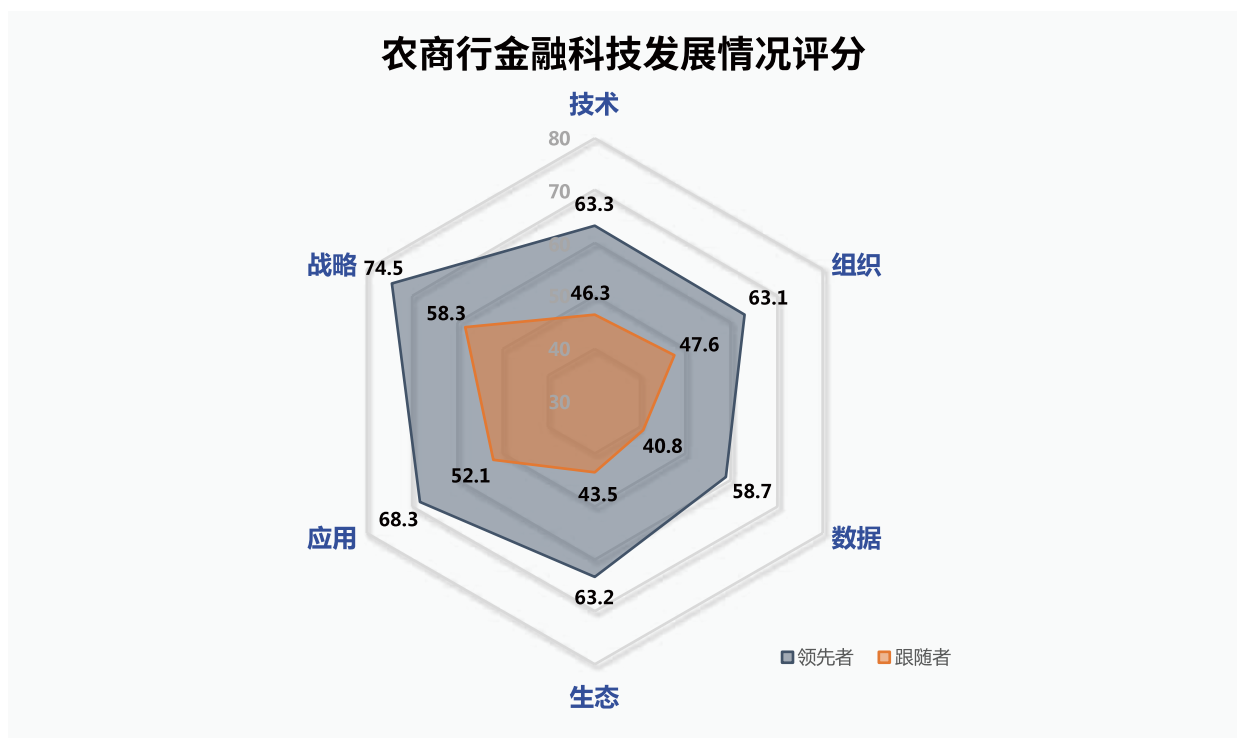
03

农商行金融科技 发展状况及痛点 分析

2018年以来,农商行普遍深化了对金融科技的认识,但由于资源禀赋、人才投入等差异,农商行内部的金融科技发展水平也呈现分化之势。

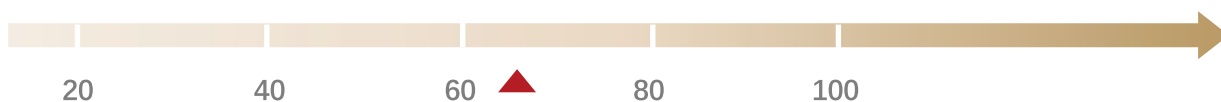
领先农商行已进行初步战略布局并从组织机制和数据能力上提供保障,同时将金融科技应用重心从移动化、线上化逐步扩展到了智能化领域;而跟随者大多仍着眼于信息科技,重点推动线下业务线上化,整体移动化、智能化水平较低,缺乏数据治理能力,亟待建设总行级创新架构,需通过培养/引入金融科技领军人才推动自上而下的金融科技改革。

农商行金融科技发展现状 自评结果总览



领先者¹ **65.7**

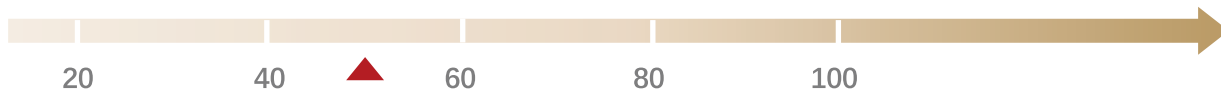
调研银行平均水平 : 65.7/100



领先者全面推进金融科技发展

跟随者² **48.7**

调研银行平均水平 : 48.7/100



跟随者亟须夯实金融科技基石

注：1. 领先者——根据调研问卷调查，农商行样本中排名前20%则定义为领先者。

2. 跟随者——根据调研问卷调查，农商行样本中排名后80%则定义为跟随者。

领先者金融科技发展现状自评结果 全面推进金融科技发展

基石

关注点一

从“互联网金融”到“金融科技”

领先农商行不再仅强调“互联网金融”，其战略布局从移动互联初步扩展到大数据与人工智能、从客户端初步扩展到客户经理端和管理端，从客户、服务和管理全面提效。

关注点二

“创新引领”意识萌芽

虽然与股份制银行和领先城商行仍有差距，但领先农商行已经具备一定创新引领意识，特别是在**特色业务上重点突破**，同时**从组织机制和数据能力上提供初步保障**。以紫金农商行为例，成立金融科技部，下设六大中心，建立了应用、安全、网络、数据四大技术架构；建设数据平台，充分解决了数据有效性和标准化两大基础问题，为全行业务、营销管理，决策及监管提供有力支撑，撬动“数据”宝藏。

抓手

关注点三

从“线上化”到“智能化”

过去2~3年内，领先者**逐步建立、发展和完善了线上化的产品与服务**，如聚合支付、针对小微及个人客户的“三分钟线上贷款”等。而以“智慧网点”、“智能客服”、“智能经营为代表的**中后台智能化应用也逐渐成为领先者的投入重点**，且开始探索物联网金融、智慧城市等前沿领域。

关注点四

生态建设“向外扩展”

生态方面，在线上，领先者普遍选择**向外扩展，即植入现有的互联网生态**，少数顶尖农商行有能力向内发展，即搭建自有生态；在线下，领先者响应监管政策，与当地特色产业相结合，深入服务三农和小微。

跟随者金融科技发展现状自评结果 亟须夯实金融科技基石

基石

关注点一：战略缺失——不想、不必还是不能？

跟随型农商行尚未完全理解金融科技概念，其科技战略大多聚焦于信息科技，同时相当规模的农商行因技术及系统强依附于省联社，从而只有业务规划，缺乏科技规划。

关注点二：组织架构及配套机制传统，复合型人才缺乏

跟随型农商行普遍并未针对金融科技设立专门的部门或团队。缺乏对于科技领军人才的培养和引入，且由于薪酬、培训、晋升等配套机制较为死板，对于优秀科技人才和复合型人才吸引力较弱。

关注点三：数据仍是最大短板

由于缺乏数据采集能力及专业人员，无法根据数据进行专业分析，无法为精准营销及风控提供更好支撑。

抓手

关注点四：移动化、线上化水平不足

领先农商行已逐步推进产品移动化及智能化，而以中西部为主的中小型农商行移动化、线上化水平较低，仍依赖于传统线下营销及获客。

关注点五：生态或成盈利新增长点

跟随型农商行作为“地方霸主”，生态建设的动力普遍不强，也缺乏自建生态能力。如何融入外部成熟生态组织或发掘当地产业并与之有机结合，或将成为其寻找新盈利方式的关键。

农商行金融科技发展与地区经济相关性强 领先者多聚集于东部沿海

领先型农商行



注：1. 该图所展示结果基于《中小银行金融科技发展研究报告（2019）》调研问卷、专家访谈以及公开资料综合评价得出，仅列举部分领先农商行作为示例，并未穷举。

2. 案例参见本报告《农商行金融科技发展状况及痛点分析》

3. 案例参见本报告《农商行金融科技发展方向及创新实践》

2018年以来,领先型农商行产品和服务涌现了以下创新亮点,多数离不开金融科技的支持

零售业务

- 实现线上三分钟授信的新型**大数据贷款**
- 利用社保、公积金等数据,开发**纯线上消费贷款**产品
- 基于政府补贴测算的小额农户贷
- 对农业核心企业的上下游,推出“核心企业+农户”的小额信用贷款
- 推广涉农贷款,落地**农村土地承包经营权抵押贷款**
-

公司业务

- 围绕上下游小微企业,推出**在线涉农产业链**
- 探索物联网金融,推出**物联网动产质押**融资业务
- 开展**民营企业信用风险缓释凭证(CRMW)**业务
-

理财业务

- 推出**净值型理财产品**,促进资管业务平稳转型
- 推出**高净值客户产品**,完善客户分层产品体系
- 推出**结构性存款**等特色储蓄产品
-

支付等其他服务

- 以**支付为核心的智能终端**,打通农村金融服务的最后一公里
- 联合互联网支付巨头开展当地**智慧城市建设**
- 线上特产电商平台
- 智能客服
-

金融科技优秀实践案例

重庆农商银行：创新架构支撑平台和产品创新

金融科技
创新架构

创新
管理委员会

金融
创新部

金融创新部部门职责：

- 创新规划：全行金融创新发展规划制定
- 创新研究：金融业务及金融科技发展趋势研究
- 创新平台：平台需求管理、开发、项目管理、测试等
- 创新产品：产品落地及全生命周期管理
- 数据管理：大数据平台管理、模型建设及维护
- 外部合作：外部金融创新与科技创新合作洽谈

亮点与启示：

1. 从全行层面推动创新，跨部门、跨业务条线
2. 业务创新和技术创新双管齐下
3. 同时具备技术开发和数据应用研究能力

平台创新成果举例



人脸识别平台

- 人脸识别取款
- 远程授权



NLP平台

- 针对重庆话识别进行优化



图像文字平台

- 票据分类

产品创新成果举例



小微企业贷款

- 开发“自动续贷”、“随借随还”、“自助续贷”等系列服务，免去人工调查、审查、审批等环节，实现一键操作



江渝信用卡

- 实现信用卡业务风控和流程智能化
- 率先开展信用卡核心自主研发
- 持续特惠活动等信用卡产品运营

来源：调研访谈、年报

金融科技优秀实践案例

青岛农商银行:科技兴行、移动优先

渠道

首创“小微云”支付终端

“小微云”是以银行支付结算为核心，专为小微客户开发的金融服务创新系统：

便民功能：小额存取款、查询、转账、缴费、银行放款及还款、小区物业缴费、店铺收银、理财等。

创新功能：开发了税务服务、农产品收购、农产品线上销售等功能。

成果：打通农村金融服务“最后一公里”。截至2018年末，已办理存款业务1114.58万笔，办理取款业务517.32万笔。

产品

创新信贷产品/供应链金融

信贷产品：率先上线“市民贷”、“税e贷”、“信e贷”等线上信贷产品。其中“信e贷”具有“信用放款、自助办理、系统审批、随用随贷”的独特优势，使农村地区客户享受便利。截至2018年12月末，全行累计发放“信e贷”贷款1.15万笔、金额4.85亿元。

供应链金融产品：创新“云贷链”供应链金融产品，在云信、云证等线上供应链金融领域展开合作。

生态

加强创新场景应用

出行：推出琴岛通联名卡，以金融IC卡为介质，写入公共交通应用。

医疗：与即墨市卫生局合作推出“医院诊疗一卡通系统”。患者持新版社保卡，可在平台办理挂号、自助设备充值缴费及不同医院间的医疗信息共享等。

旅游：为旅游景点提供购票、检票、入园一站式闪付，提升旅客用户体验。

金融科技优秀实践案例

紫金农商银行：重视渠道建设与客户营销

金融科技应用亮点

亮点一：产品创新

网络金融业务：“紫金 E 贷”系列线上贷款产品，采用纯线上申请办理的方式，3 分钟即可完成从授信审批到签署合同、放款，实现贷款产品线上化

亮点二：直销银行

重视促活存量：对沉睡客户实行精准营销，如向新绑卡六个月内尚未发生购买行为的客户发营销短信，实现绑卡后发生过购买行为的客户占绑卡总户数约15%，为同业领先水平

独立核算机制：直销银行有单独的盈利核算机制，收入记作中间业务收入，为业绩考核提供独立指标

亮点三：客户营销

校园批量营销：重视培养学生客群的用卡习惯，通过与小学、中学、大学合作，建立代收机制，在校园周边开展营销活动等

注重公私联动：以公私联动的形式开展营销，与政府合作，为退伍军人、低保社保户提供每年补贴代发服务

提升精准营销：建立客户画像、分群，针对年轻客户增加星座作为数据维度

组织创新及机制保障



组织创新

电子银行部:计划转变为互联网金融事业部

网络金融中心:专门负责手机银行、微信、网银、直销银行的运营

科技团队:网络金融中心下设科技团队,进行创新产品敏捷化开发

机制保障

交叉营销机制:电子银行部、零售业务部、私人银行部的渠道上的产品销售额,多边都计为收入,由此鼓励渠道交换,避免营销资源和产品资源的冲突

金融科技优秀实践案例

顺德农商银行:全方位支撑中小微企业服务体系

加强科技驱动建设

智能金融平台

基于云计算的智能金融平台,构建面向互联网金融业务的IT架构,打造成**围绕智能网点、互联网营销、移动民生服务以及银企合作**等创新业务的新型银行

互联网银行业务系统

构建新一代互联网银行业务系统,具备**亿级账户处理能力和千万级日交易量处理能力**,并支持系统线性扩容,支撑顺德农商银行的**在线风控、智能营销、互联网金融以及全渠道业务**

提高数据资源利用

互联网核心系统

搭建面向互联网金融的互联网核心系统,**打通行内各系统的数据**以及**提高基于数据资产的利用水平**,推动业务数据化和数据业务化,快速支持金融业务创新,为客户提供更优质高效的智能化金融服务

接入政府税务数据

对接广东省税务系统数据,开发税融快线业务,对优质纳税民企提供全线上、纯信用的经营性贷款,满足其日常经营的资金所需

构建开放行业生态

接入合作伙伴场景

通过互联网金融合作的平台可快速接入合作伙伴场景,输出顺德农商银行金融能力,实现对企业的金融赋能,推动顺德农商银行的金融服务快速触达到用户领域,例如电商、教育、医疗等

深度嵌入生活场景

加强与医院、学校、社区、企业等全方位的合作,与顺德区内多家医院、学校、商户及村居签约合作,上线社保退款缴费功能以及党费缴交功能,开展多场线上主题活动,有效促进中间业务拓展

提供专业供应链服务

线上融资平台

利用区块链等技术,加快云保理、自助贷、E速贴、票据管家等线上融资产品的创新,为中小微企业提供成本较低、高效便捷的融资渠道

“M+1+N”供应链业务

全程融资:提供应收账款融资、预付账款融资、存货融及“池融资”管理四大类产品

环球链接:围绕进出口融资环节,为进口订货、提货、出口生产备货及应收账款阶段提供特色化产品

电子平台:打造全新的电子供应链金融服务体系

个性化服务:资深供应链金融专家团队深入研究企业个性,多渠道提供金融服务网络

金融科技优秀实践案例

前郭县阳光村镇银行:打造智能金融服务

智能金融服务三驾马车

智能风控

快速核实客户身份:人脸识别、声纹识别、场景问答

反欺诈系统:各类信息节点结合微表情分析技术

精准授信:综合数据形成用户画像,结合决策引擎

产品创新

一码收银,实时到账:扫一扫,收款成功,语音提醒

多店收银,分店管理:支持添加多个分店

实时查询,智能分析:交易数据实时更新,智能分析

个性活动,满足所需:支持店家开展减免优惠活动

智能运营

无纸化、无柜台办公:降低运营成本和操作风险

释放传统柜员:全部转型成为零售营销型人才

物理改造网点:打造社交型金融服务场所

社区自助服务网点:全功能的轻资产网点,提供便利

两大零售渠道

线上:手机银行与直销银行二合一

支持多家银行卡线上自助注册

场景化金融服务,存款产品多元化,云证书数字认证

7*24小时信贷服务

线下:信贷一体机贷小智

硬件设备支撑:人脸识别、知识图谱、声纹识别、微表情、反欺诈系统、智能风控系统

两大后盾驱动

智能客服系统

阳光客服云系统：客服系统通过云端监测，实时了解客户在线操作情况，主动解决客户问题，大大提升了客户体验

智能派单系统

派单系统精准识别客户个性化需求，通过智能化业务分流，匹配专属客户经理，提供专属信贷解决方案

保证服务效率和质量，提高内部监督管理职能



尽管近几年农商行在金融科技上有所建树 但仍存在诸多痛点

“ 黄河农商行行长魏根东

农商行做供应链金融主要是农产品,农产品在经销商下面的供应商都是一些农户,授信难度大,需要对农户提供的农产品做一些质量认证。

“ 哈尔滨农商行监事长祁红时

现在年轻客户流失,我们不能固守网点。我们亟需开发互联网产品体系,实现产品线上化,以满足客户的线上需求,提高客户体验。

“ 金谷农商行副行长肖蕾

农商行要逐步降低成本,规范贷后管理,通过互联网技术,运用线上管理和科技手段,有效规避人为管理流程中的道德风险。

“ 包头农商行行长助理王实

在供应链金融建设中,一些业务场景里面目前只有账户概念,需要在数据层面是对客户进行洞察,在场景里面对客户进行发掘。

“ 长春农商行个人银行部总经理宫晓东

目前我们对客户洞察能力较弱,暂未具备完备的客户画像能力。而且线上营销较为薄弱,与线下协同仍待加强。

“ 某东部上市农商行高管

除北京上海深圳外,其余农商行金融科技水平都与股份制银行及前十名的城商行仍有较为明显的差距。

农商行金融科技发展现状及痛点 — 战略

金融科技战略规划水平

领先农商行具有初步的战略规划意识, 大部分农商行认知不足

领先农商行对金融科技已有初步发展规划, 也有局部的金融科技部署, 但缺乏整体布局, 且对金融科技的定位多集中在银行渠道智能化、业务移动化及支付便捷化等领域; 而跟随型农商行尚未完全理解金融科技概念, 会同信息科技混淆, 或以“科技”及“技术”统称。

品牌影响力

品牌意识弱, 缺乏成功经验

品牌因素不仅会影响农商行自身成长性, 而且会影响客户及市场对农商行的认可, 在当前市场竞争格局下, 对农商行负债业务发展举足轻重。虽然农商行在本地都为大行, 但由于大部分农商行缺乏品牌意识, 尚未确立自身差异性品牌特色并展开针对性营销, 造成部分本地客户对农商行品牌认知较为薄弱; 一些农商行如上海农商行、顺德农商行等在本地品牌建设效果较为明显, 但大部分农商行仍需提高品牌营销效率。

农商行金融科技发展现状及痛点 — 应用

渠道

线下网点布局不合理, 功能配置陈旧

县域农商行和农信社的网点, 普遍存在营业面积小且服务区域交叉重合、同质化的现象, 较少设立专业网点。同时, 网点设备和各功能模块的迭代升级响应慢, 智能化程度仍低。

线上渠道建设成本高, 流量获取难

领先农商行的线上渠道特别是手机银行、直销银行经过多次迭代升级, 已取得一定建设成果; 而跟随者由于缺少活跃场景, 获得有效客户流量的难度较大。

渠道整合观念尚落后

领先农商行初步具备渠道整合的意识, 但跟随者普遍将线上渠道作为线下网点的补充而构建, 二者存在割裂运行的现象, 较难为客户提供统一的渠道体验。

营销

跟随型农商行依赖网点与客户经理

跟随型农商行营销手段相对单一, 通常由客户经理深入村镇进行面对面营销, 以达到俗称“进村狗不叫”的效果。

领先者触客手段相对多样但协同效应弱

领先农商行主要藉由宣传单、电视、电话、短信等方式进行触客, 但彼此间协同效应弱, 且缺乏互联网获客手段, 对客针对性弱、持续时间短。

重拓客轻维护现象较为普遍

营销过程中, 大多数农商行明显着重于拓展新客户, 对于现有客户的维护促活不足; 然而, 在农商行本地经营的趋势下, “获客难”问题日益凸显。

农商行金融科技发展现状及痛点 — 应用

产品

大多数农商行产品和服务同质化严重, 产品创新能力不足

领先农商行已逐步推出具高技术含量和高附加价值的产品, 如咨询服务、代客理财、企业财务顾问、银行保函、投资融资及衍生金融等, 并逐步完善了线上产品和服务体系。但多数农商行在产品功能、流程、收益方式等方面极为相似, 大多仍以基础的结算及代理等业务为主, 缺乏自身特色, 一旦市场竞争环境发生变化, 将在市场竞争中处于不利地位。

线上理财产品更新较慢, 聚合支付成亮点

农商行线上理财、储蓄等服务相较于大行和互联网企业而言更新推广速度较慢, 无法满足本地客户特别是本地年轻客户的线上金融服务需求, 造成客户流失; 但由于农商行深耕本地, 基于市场、社区等本地生态的聚合支付业务发展速度快, 成为农商行网络金融业务的亮点。围绕本地支付体系, 建立“小而美”的生态成为领先银行的创新的重点。

核心企业类供应链金融服务开展难度大, 商圈平台类融资成为新趋势

较城商行而言, 农商行开展供应链金融服务难度较大。特别是因核心企业上下游多分布于异地, 而农商行受监管的区域限制无法有效服务异地机构, 导致即使本地拥有核心企业资源, 也难以为其上下游提供一站式供应链金融服务。然而, 很多依托本地专业市场的商圈类平台融资成为突破新趋势。

农商行金融科技发展现状及痛点 — 应用

运营

电子化程度及集中化程度尚低

除领先农商行外,大多农商行未配备OCR智能录入、线上智能进件等系统,电子化程度较低;运营作业模式基本也较为分散,集中化程度不高,大多网点需要配备一套专门的业务人员,人力成本高。

专业客服团队待建立

大多农商行尚未构建标准化的客户服务团队和系统,一方面缺少专门的事后客服专线让客户进行信息反馈;另一方面缺少完善的客户投诉处理方案机制。

风控

贷前信息核实难,贷后缺乏流程管理系统

在贷前,农商行大多仅能对信贷审批信息进行简单的分析和预警;而对于贷后管理,虽然农商行客户基本上都是农户、稳定性高,对客户经理来说贷后管理更简单,但是人为管理流程存在道德风险,目前还缺乏流程管理系统的支持。

农村信用数据归集难,影响农户授信

在人行指导下,农商行建立了采集评价系统来归集农户信用信息,但农户分布广、外出频繁,联系和采集信息难,且来源有限,缺乏多方数据联动,农商行对农户授信难度依然很大。

同业风控机制弱

农商行普遍缺少场外市场数据,并难以对其进行分析,跟随者更是缺乏自建风险引擎及风险模型的能力。

农商行金融科技发展现状及痛点 — 生态

线上化、互联网化程度

线上渠道有待完善

领先农商行已建设手机银行、直销银行及微信银行等全面线上应用，并初步展现产能；而绝大多数跟随型农商行仅具备手机银行，且功能应用有待加强；部分省联社通过建立线上农业特色生态平台帮助农产品上行，如浙江农信社所开发的丰收购，为浙江各地特色农产品提供了便捷的分销渠道。

平台服务丰富程度与合作伙伴数量

领先者初步建设本地生态，跟随者缺乏“平台化”服务概念

领先农商行针对本地客户，围绕支付类业务，与地方政府、医院等合作，构建了医疗生态圈、政务生态圈、特色贸易生态圈等；跟随型农商行缺乏“平台化”服务的概念，合作伙伴数量也比较有限，未能形成合力。

是否实现互利共享等支撑机制

多为传统的“采购模式”

较多农商行与大型互联网平台合作，或引入解决方案，或合作建立“金融科技创新实验室”，弥补技术上的不足，一些农商行与金融壹账通、蚂蚁金服、腾讯等进行合作赋能，大部分农商行仍采用传统的“采购方案”或选择自建。金融监管趋严下，同业渠道开始收缩，引发对农商行同业生态的关注。多数农商行因能力不足，更需共通资源、发力互补，共建良好的同业生态。

农商行金融科技发展现状及痛点 — 组织

组织架构对金融科技的支撑力度

领先者开启组织转型, 跟随者尚未起步

领先农商行为金融科技设置了专门的组织/部门, 但存在金融科技团队与信息科技部职能边界不清的情况; 而大多跟随者技术发展依赖于省联社, 并未设立专门的金融科技组织。

金融科技管控与创新架构

缺乏金融科技创新的顶层设计和创新基因

农商行行领导多为业务背景, 对技术创新较不敏感, 为全行金融科技发展做顶层设计时较为谨慎; 此外, 受限于基础技术能力, 大部分农商行较少考虑金融科技创新。

绩效考核与激励机制

配套机制待加强

领先农商行已通过建立以平衡积分卡为核心的考核体系、打破按照行政职务的单一晋升渠道、丰富多维发展路径等方式较好的激发员工积极性, 而大部分农商行依旧存在晋升渠道、评价体系单一的情况。

科技人才数量与结构

金融科技人才引入难

农商行受制于地理位置的原因, 普遍存在金融科技人才引入难的状况, 且由于技术开发强依赖于省联社, 行内的科技人才数量也远远不足, 从而难以为创新业务推进提供技术支持。

农商行金融科技发展现状及痛点 — 数据

数据标准和质量

数据质量差、数量少

农商行普遍存在客户数据质量差的问题,而跟随者在数据采集方面更是面临着内部数据少,外部数据真实性难以把控的困境。

数据管控

领先者开展初步数据治理,跟随者数据管理能力弱

领先者已建设数据仓库,数据治理体系逐步规范;而跟随者目前普遍尚未设立综合的数据中心及统一的报表系统,仍以Excel文件、纸质报表等方式传输数据。

数据应用

数据应用场景狭窄

农商行数据分析能力整体偏弱,在日常数据处理时仅凭借老员工的经验判断数据信息的价值,缺乏系统性的评价标准;以上问题连带使得应用场景相对狭窄,目前数据分析结果主要应用于信贷类业务,较少应用于财富管理等零售业务。

数据安全

灾备体系待建设,数据安全概念待理解

地方性农商行数据安全基本依赖于省联社。限于整体信息化发展水平,数据安全机制存在漏洞;灾备体系投资巨大、建设周期长及实施难度大,现阶段仍难以建立;且员工大多存在认知误区,认为数据安全仅为科技部门的职责,未认识到保护数据安全的切身职责。

农商行金融科技发展现状及痛点 — 技术

整体信息化能力

省联社制度下农商行区域差异明显

东部地区省联社整体信息化水平较高,核心系统较为先进;而部分内陆地区因技术基础较弱或高层人事变动频繁等原因,整体信息化水平相对较弱,下辖农商行技术能力存在较大提升空间。

技术投入

领先者前沿技术研发投入大

领先农商行大多对金融科技做出前瞻性投入,积极布局大数据、云计算、API等科技工具的开发,搭建开放式的系统对接平台,以实现同客户的深度融合及多点触达;而跟随者则由于自身研发能力薄弱,多选择同金融科技公司合作,可有效降低研发成本,快速掌握领先技术。

自主开发能力

领先者具备较强开发能力,跟随者自主研发能力薄弱

领先农商行通过招聘科技人才、鼓励行内创新等手段,已具备不俗的科技开发能力;而跟随型农商行受限于人才、技术及体制的制约,自主研发能力薄弱。

人工智能技术应用情况

领先者多维度赋能,跟随者应用面较窄

领先者已探索利用金融科技在应用、数据、生态等多维度赋能;而跟随型农商行的科技成果主要集中于开发手机银行、网上银行、自助银行等前台触客业务。

小结：农商行金融科技发展状况及痛点分析

农商行在六大发展建议的实现度

基石：未打牢

树立“北极星”式金融科技战略目标

就算是领先的农商行，也很难见到对金融科技具有完整的顶层设计。对于大部分农商行来说，金融科技就是信息科技，更别提树立长期目标来建设金融科技，“北极星”依然遥远。

重构韧性文化和柔性组织

在农商行普遍缺乏“北极星”引领、也缺乏创新的文化和基因的情况下，文化和组织变革无疑是阻力最大的一步。目前看到的与“科技”、“创新”相关的组织变革大多停留在业务部门内部，从公司层级来讲，缺乏自上而下的有力推动。

夯实数据资产支撑

由于数据质量差、积累不足，管控也存在缺陷，无法快速高效地辅助决策，使得目前数据应用场景狭窄，可以说是制约客户体验提升、产品创新及生态优化的最大短板。

抓手：待提升

设计与客户“超级相关”的产品和服务

由于主流客户目前对金融服务的需求较简单，农商行缺乏对其需求进行深挖的动力，且受到信用体系不健全、主动管理能力不强等原因的限制，产品大多不具备高附加值，很难说“超级相关”。

通过数据应用和AI应用构建以人为本的客户互动

受到观念、数据水平等因素制约，大多数农商行线下网点陈旧、客户互动依赖客户经理；而线上渠道由于缺乏后续沟通和互动，往往沦为产品展示平台，导致客户转化率不高、引流性价比低。多渠道建设尚未完善，遑论“以人为本”的客户互动与体验。

连接平台和生态系统

农商行大多处于多渠道建设的阶段。除了领先农商行已初步建立本地服务平台，大多数农商行对于“平台化服务”的概念还有所缺失，更缺乏基于互利机制的生态建设。

04

农商行金融科技 发展方向及创新 实践

客户和科技，是银行未来发展的两大主题。在新的环境下，农商行需逐渐告别2018年前“扩地域、冲规模、全覆盖”的同质化发展思路，转而走向深耕区域、走差异化的“小而美”精细化发展道路。

我们建议农商行可将“以客户为中心”和“特色化的产品与服务”作为差异化发展的两翼，以金融科技为发动机，助力业务快速起飞。

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 战略

战略

1: 明确以本地客户为中心的发展方向

农商行需围绕农村客户提供便捷高效的金融服务,这要求农商行不断下沉客户,打通农村金融服务最后一公里,同时通过提高网点智能化程度,加强线上渠道建设等方式,不断提升客户体验。

2: 准确把握本地客户痛点,打造特色化的产品与服务

农商行需围绕“服务三农、服务小微”,结合三产融合、“互联网+农业”等趋势,针对农林牧渔业养殖户收入季节性强、稳定性弱的特点,以及小微企业“短、小、频、急”的需求,打造特色化的产品与服务。

3: 抓住“FINTECH”风口,积极开放合作实现后发优势

农商行在充分利用省联社技术后备支持作用的同时,也可选择同领先金融科技公司进行合作,从技术、系统等多方面快速夯实、提升银行自身数字化能力,带动业务发展。

优秀案例

北京农商行

金融科技 战略规划

围绕“四大转型”,构建科技创新体系:

- 技术转型:布局领先金融科技
- 架构转型:建立平台化架构
- 人才转型:培育复合型人才
- 服务转型:围绕用户需求打造服务

数据

打造“三中心多活”数据中心运行模式:

- 确保业务连续性:该模式可实现灾难后IT系统快速恢复,并提供服务能力
- 确保系统高可用性:在非灾难的局部故障下,可实现继续访问应用的能力
- 负载均衡性能压力:对多个数据中心进行统一规划,最大化资源利用率

渠道

打造多层次线下网点:

- 建设城区智慧网点:通过部署自助设备,实现90%以上的柜台业务可自助办理;并以客户需求为导向,通过流程优化压缩客户等候时间
- 加强乡村“两店一点”:增加乡村自助机具投放,打通农村金融服务最后一公里

来源:公开资料、年报

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 应用

渠道

1: 数字赋能轻型网点, 拓宽合作继续下沉

一方面农商行可利用数字设备赋能网点, 通过适当的轻型自助设备解放柜员, 促成柜员更多的转型成为客户经理; 另一方面, 也可在网点难以触及的农村通过乡村合作站的形式, 与小卖部、维修站等合作提供小额存取款、缴费等服务, 优化布局。

2: 与供销社合作, 拓宽服务范围

由于供销社缺乏专业的金融人才, 农商行可同本地供销社合作, 使其成为本行代理机构, 利用供销社的乡村网点及人力资源, 在银行网点尚未覆盖的区域服务农村客户, 降低运营成本。

3: 加强线上渠道建设, 丰富线上渠道场景

数据乡村建设将迅速加快农村互联网普及率, 农商行可抓住契机, 开发日常生活中高频次、高黏性场景结合的服务, 如缴费、出行、购物、社区生活等, 打造场景化的综合金融与生活服务平台。

优秀案例

山东曲阜农商行 打造数字化轻型网点, 提高柜员营销效率



首家自助网点“富良商城”采用智慧柜员机和存取一体机组合模式。

采用“人员引导、机器办理”方式办理业务, 取消柜台高柜, 让柜员从柜台走向厅堂服务, 引导客户利用智慧终端机自助办理业务, 提高服务营销成功率。

优秀案例

福州农商行 依托直销银行, 切入居民生活场景

直销银行“榕商Bank”主打“家银行, 慧生活”理念, 通过整合多个场景的聚合支付功能, 为客户提供智能服务。

生活服务

- 生活缴费
- 信用卡还款
- 停车场秒出
- 无人便利店刷脸

出行服务

- 有卡充值
- 违章查询缴费
- 车金融 (投保、分期购车) 等服务

财富管理

- 存款、贷款、投资、保险、贵金属等全系列金融产品

来源: 公开资料

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 应用

营销

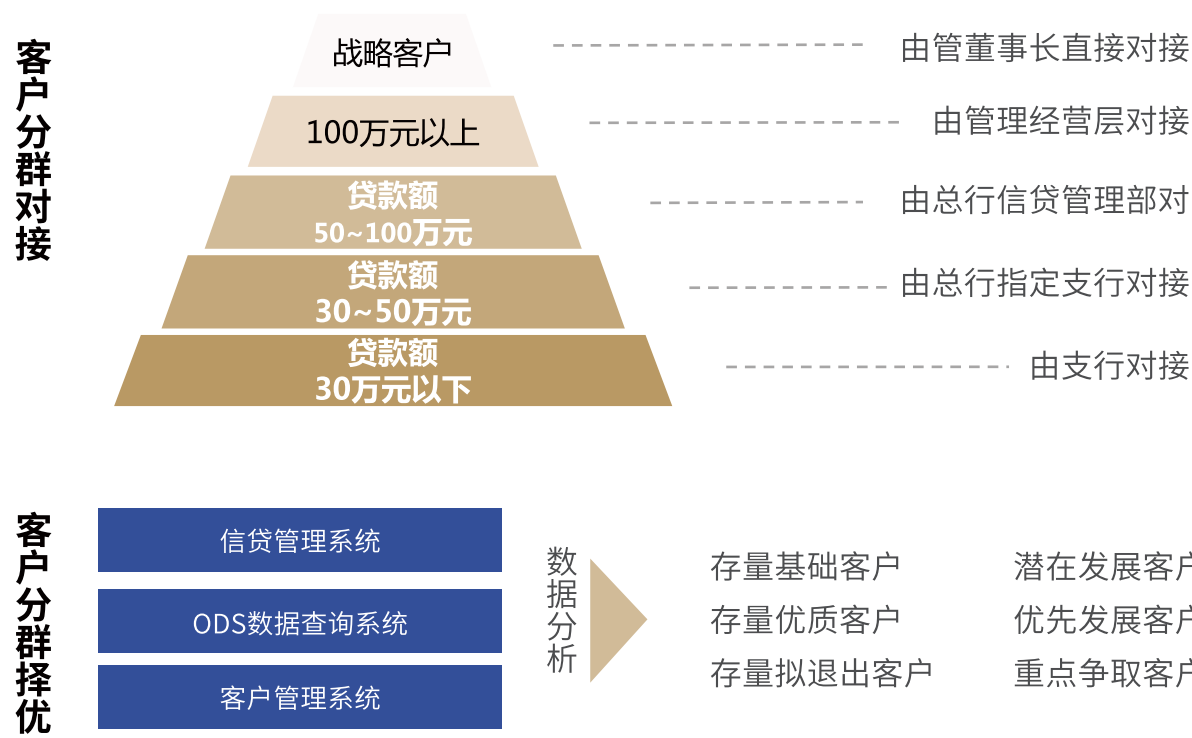
1: 增强线上营销活动丰富度

可通过增加手机银行营销活动丰富度, 定期举办线上营销活动, 来激活存量客户, 例如, 为节日设计专门的开屏海报、策划和核心客群相关度高的抽奖活动、特定时间消费的回馈机制等。

2: 深化客户差异度, 探索营销精准化

虽然农商行受限于数据及科技能力, 暂时无法做到KYC及精准营销, 但是仍可通过加强客户基础数据收集并进行简要分析分群的方式, 寻找客户差异, 从单一、粗放的营销模式向差异化、精准化转变。

优秀案例 / 常宁农商行 通过客户分群、顶层设计、高层营销, 进行特色化信贷营销。



来源: 公开资料

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 应用

产品

1: 围绕三农小微客户, 打造特色产品

以服务三农为中心, 做专不做全, 打造特色化抓手产品, 打造线上产品, 提升客户体验; 如围绕三产融合, 打造乡村旅游信贷产品, 围绕土地改革, 落地农村土地承包经营权抵押贷款等。同时, 针对小微企业“短、小、频、急”的特点, 充分利用大数据及互联网技术, 提供针对性服务。

2: 为当地特色产业提供供应链金融服务

农商行受自身服务能力制约及监管对区域的限制, 无法为大型核心企业提供供应链金融服务, 可转而对本地农牧业养殖户或其他特色产业提供服务, 凭借银行对本地客户及产业的了解程度, 或同本地供销社合作, 实现产业链全流程融资。

3: 整合现有产品及功能

如以银行卡为载体, 对已有的个人银行业务品种、功能进行整合、完善, 使银行卡具备一卡多户、通存通兑、约定转存、自动转存、电话银行、手机银行等功能。

优秀案例

佛山农商行 针对不同客群, 打造特色产品

小企贷: 各种行业、类型、成长阶段的客户, 额度介于50到1000万元之间

助微贷: 针对50万元授信额度以下的微型企业及个体工商户, 标准化、操作快

村民贷: 用于建造用于出租的厂房、仓库以及房屋, 及经营性资金周转, 1~3天放款

定制贷: 为开发产业链金融及商圈专业市场而设, 集群开发, 批量授信, 个性化方案

优秀案例

启东农商行 围绕当地特色产业, 推出供应链金融服务

区位优势:

- 启东电动龙头企业与小微企业抱团簇拥, 被称为“电动工具之乡”

目标客群:

- 小微电动工具企业

特色产品商誉贷:

- 依据上下游的实际贸易关系
- 以与核心企业应收账款作为信用保证
- 无需办理应收账款质押

来源: 公开资料

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 应用

风控

1: 拓宽数据获取来源, 增强外部机构合作

一方面农商行可通过与当地税务及其他政府部门合作, 丰富企业及个人数据, 并在传统财务数据上获取非财务数据, 对征信数据进行分析; 另一方面也可通过基层人员走访, 搜集更多个人信息, 为风控奠基, 同步促进农村信用体系建设。

2: 建立预警机制, 完善经营风控体系

农商银行要积极探索建立早期经营风险预警平台, 更注重前瞻性的分析、评估与预警, 全面、及时、快速地实现风险预警。

农商行可针对当体农业, 利用人工智能技术监控全国相关农产品价格, 并结合历史数据对价格走向进行预测; 或利用互联网企业智慧农业相关技术, 实时监控农户农作物培育情况以便异常时提前预警, 银行可主动帮助农户加快促销或进行贷款延期; 同时客户经理、网点负责人、信贷业务主管、贷后管理等涉及信贷审批条线的人员, 要对其业务操作、信贷调查、审批流程、贷后跟踪等全面监督和预警, 避免重大风险。

优秀案例

黄河农商行 打造全流程风控体系

信贷业务

信用保证保险

引入“信用保证保险”机制, 旨在降低自身贷款不良率, 同时缓释信贷风险, 为自身长期稳健服务当地信贷客户做好把关

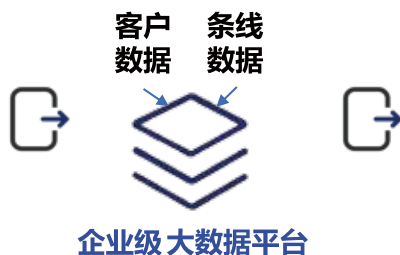
全流程风控

黄河农商行着力打造全流程风控体系, 从贷前反欺诈、贷后管理及催收等全面提升; 随着全流程风控建设, 不良率实现大幅下降

优秀案例

金谷农商行 引入数据来源, 加强外部合作

公共服务数据
政务数据
第三方数据



客户风险
全面画像

来源: 调研访谈、公开资料

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 应用

运营

1: 以RPA(机器人流程自动化)支持作业

RPA指通过程序模拟人的操作行为,来替代具有规律而繁琐的办公流程。建设交易结算支持自动化体系,前端连接业务,后端通至财务,由RPA进行简单处理,识别和读取界面中所显示的标准化数据,进行数据核对及计算等操作,提高流程效率及准确性,从而实现自动做账,进而减轻人工投入。

2: 建立智能化客服系统

建设专业的客服队伍和智能化的客服系统,包括在线智能客服以及智能客服跟踪系统等,通过对客户投诉信息进行分类反馈、流程优化建议和处理结果整理,挖掘客户真实需求,并及时反应至业务前线以利于服务及产品的优化,最终加强客户关系维护。

优秀案例

江阴农商行 优化“三资”管理平台



江阴农商行



阴市农村“三资”管理系统

- 江阴农商行成功对接江阴市农村“三资”管理系统
- 实现村级账户资金查询、转账、对账及审批线上化处理
- 有效实现农村资金结算的规范化、资金管理的集约化及财务对账的自动化

优秀案例

深圳农商行 打造全媒体智能化客服平台

业务处理层

座席系统	知识库
工单处理	外拨管理
报表管理	...

媒体服务层

CTI	
人工座席	IVR
...	

通讯接入层

IPPBX	
电话接入	短信接入
...	

来源: 调研访谈、公开资料

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 生态

生态

1: 同成熟电商平台合作

在和省联社系统充分对接的基础上,利用网开二类户技术,与互联网流量巨头进行合作,将农商行的负债端优势产品在场景端进行线上化售卖。

2: 积极参与数字乡村建设,切入居民生活场景

利用自身的金融服务能力及科技能力,参与智慧农业、智慧医疗及智慧校园的建设,提供聚合支付等服务,积累客户数据以供未来构建更完善的客户画像。

3: 融入外部生态体系

农商行可通过参与如中小银行互联网金融联盟等外部成熟组织,在无法自建生态的条件下找准自身定位融入外部生态体系。

优秀案例

西峡农商银行 打造银企合作共享“生态圈”



开启产业金融新维度:打通不同渠道、部门数据壁垒,实现对小微企业的系统整合;对外,广泛联通税务外部公共信息,以大数据分析企业生产经营和信用状况,形成产业金融的生态圈

开展银企合作新业态:持续打造中小企业成长发展的共享生态圈,通过融商、融资,实现资源共享、融合发展、多方共赢

优秀案例

广州农商行 借助金融科技赋能当地农户



产销对接:太阳集市深入全国各地村镇,聚选产地原生态产品,帮扶农户“触电”

借力京东:透过京东物流智慧化的供应链及优质的生鲜冷链网络,及时、新鲜地将产品从全国各地村镇输送至消费者

扶持地域性特色产业:以物流带动商流,真正实现赋能农商户商家

来源: 公开资料

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 组织

组织

1: 内部培养/外部引入金融科技领军人才

兼顾内部成长与外部引进,创新内部复合型人才培养机制,引入外部金融科技人才;依托领军人才对金融科技战略做出整体且长期的规划,培养领导层的金融科技创新意识,从而实现自上而下的金融科技改革。

2: 建立金融科技团队,完善配套机制

为金融科技设立专门的团队(该团队可为独立的一级部门或一级部下设的二级部门),从而实现领先技术在成熟度及应用广泛度上的充分了解;同时需完善银行配套机制,优化员工考核体系,激发员工工作积极性。

优秀案例

常熟农商行 设立金融科技总部,引入战略性股东



引入战略性股东助力金融科技:主动引入交通银行作为战略投资者,并商请交通银行总行向该行董事会、高管层、中层团队三个层面派驻金融科技、风控建模等领域的专业人才

设立金融科技总部招揽人才:通过校园招聘及社会招聘招揽大数据开发、API开发等技术人才

优秀案例

苏农银行 坚持以人为本的原则,打造专业的人才队伍



通过人才盘点、答辩面谈等模式,开展人员竞聘和岗位双选,建立“能上能下、能进能出”的用人机制



建立怀德金融学院,构建多元化职业发展路径,促进人才在全行范围的有效流动,把干部员工充实到各个岗位



启动绩效薪酬改革项目,深化“以业绩论英雄,以贡献拿报酬”的理念,激活干事创业的内生动力

来源: 年报、公开资料

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 数据

数据

1: 完善数据采集机制, 建立农户数据库

对于农商行, 至关重要是要完善数据采集机制。农商行可通过拓宽自有客户数据采集面向, 给客户经理配备移动化设备, 利用扫村的方式深化收集农户数据; 同时, 在政府数据逐步开放的背景下, 可筛选引入事业单位、大数据公司的数据, 建立农村客户数据库, 实现对零售及小微业务的支持, 并在长期中积累优势。

2: 强化数据分析和应用

构建整合的数据平台, 对各类数据按照领域进行划分, 建立数据集市, 并以此为基础实现对区域客户的数据洞察, 持续提升各项业务能力。

优秀案例

亳州药都农商行 补充外部数据、建立核心数据仓库



数据的加入在很大程度上弥补了农村地区的金融场景、信用数据缺失等问题, 能够综合考量用户的信用状况

优秀案例

江南农商行 建立外部数据管理平台, 夯实数据基础

外部数据

行内系统



数据枢纽
数据清洗整合
避免重复查询
微服务架构保证系统稳定

来源: 公开资料

农商行金融科技发展方向及创新实践 — 技术

技术

1: 布局关键技术, 支撑创新应用

可引入外部研发的人工智能和大数据基础平台, 在控制成本的前提下最大化利用前沿技术支撑智能营销、智能风控、智能App等应用; 另外, 可推广云计算以节省运营成本。

2: 加强与外部金融科技公司合作

农商行受困于自身技术基础及人才水平, 对于先进技术难以进行大范围的自主研发, 可通过与外部金融科技公司合作, 围绕省联社的核心系统搭配外插式的灵活组件, 通过轻量化应用达成业务需要。

优秀案例 张家港农商行 打造新一代核心系统

张家港农商行2018年启动新一代核心系统建设项目, 该项目以“以客户为中心、产品模型化、业务流程化、风控体系化、管理信息化、内外一体化、构件组件化”为目标, 融入大数据、云计算、互联网金融、移动金融服务等先进技术, 支撑银行规模扩张和业务创新并举的战略扩展。

优秀案例 重庆农商行 以金融大脑的形式全面推进系统平台建设

① 数据产品及应用

- 数据可视化
- 交易/申请反欺诈
-

② 数据分析及决策

- 大数据分析平台
- 线上决策引擎
-

金融左脑决策控制风险



① 人脸识别平台

② 图像平台

③ 语音平台

④ 语义平台

金融右脑感知提升体验

来源: 调研访谈、公开资料

针对不同发展阶段的农商行,我们有以下金融科技发展的综合建议

■ 领先者

基石

基于敏捷组织架构,完善创新配套机制:站在全行高度设计创新配套机制,落实跨部门和业务条线统筹、推动创新权责机制

以数字化工具支撑农村信用体系建设,完善信用数据积累:为基层配备移动工具,以便实时建立农户信用电子档案;同政府机构合作搭建信用平台,完善信息披露

抓手

核心能力开放输出:账户上,可与异业机构合作输出二类账户体系和支付能力

完善风控预警机制:针对当体农业利用人工智能技术监控全国相关农产品价格,并结合历史数据对价格走向进行预测,以便异常时提前预警

助力实施产业提质行动:针对当地农林牧渔业,同外部金融科技公司合作推出供应链金融服务平台,或利用大数据提供信用贷款,为农作物种植、加工、销售等各个环节的农民及经营户提供资金支持

跟随者

基石

建立适应农商行特色和禀赋的科技创新路径

启动敏捷组织转型,培养和引入金融科技人才:设立专门负责新型产品/平台落地的部门;设立专门的技术序列,配以具有吸引力的薪酬晋升机制,培养行内技术人才、引入外部专家

把数据治理纳入中长期战略

抓手

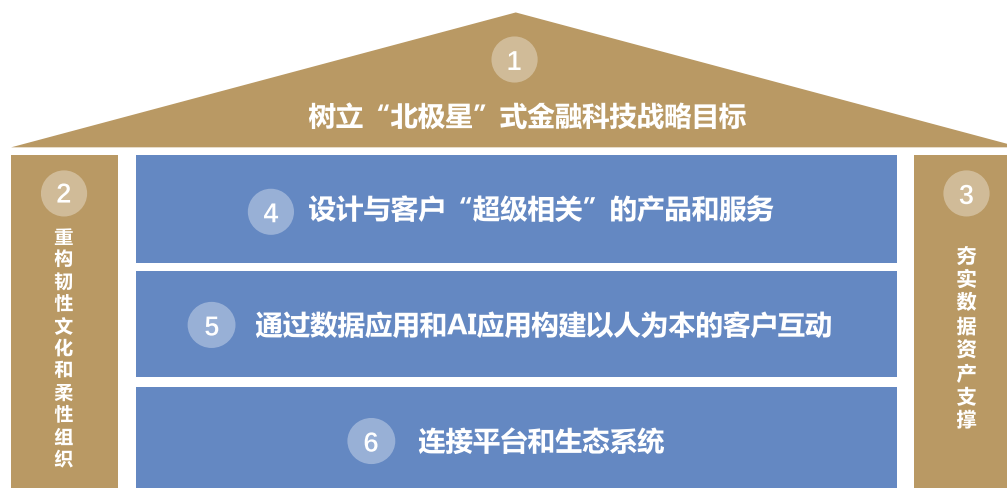
打造农村特色理财产品:据农民收入季节性强的特点,开发类国外付息票等分红型理财产品,满足其日常开销

加强农村支付体系建设:以支付为手段切入本地旅游、学校、物业等服务市场,为小商品市场提供集支付、进销管理等功能于一体的系统,并以此方式不断积累客户数据

拓宽网点服务范围:在农村部分地区可结合小卖部、诊所等机构拓宽服务范围以吸引顾客



小结：农商行金融科技发展方向及创新实践



基石

农商行发展金融科技的必要条件，需要长期且持续的投入：

创新战略：树立金融科技创新战略，建立适应区域性银行特色和禀赋的科技创新路径

培育人才：兼顾内部成长与外部引进，通过创新内部培养机制或引入金融科技人才的方式，围绕领军人才搭建科技创新团队

优化机制：站在全行高度设计创新配套机制，落实跨部门和业务条线统筹、推动创新权责机制

治理数据：把数据治理纳入中长期战略，并通过多种手段丰富数据来源，强化数据分析和应用能力

抓手

短中期见效，兼具重要性与紧迫性：

探索差异：深耕本地客户，产品和服务立足三农、小微

数字营销：以数字化营销实现“全时、全视、全事”

开拓合作：打通农村金融服务最后一公里，拓展合作网点轻型运营

赋能网点：数字赋能放大专营网点特色；配合线下网点转型和电子渠道替代率提升，释放客户经理深入区域，辅以数字化营销工具

建设场景：依托支付等银行基础服务，切入本地客户生活场景

融入生态：结合自身禀赋，融入外部联盟或本地特色产业生态

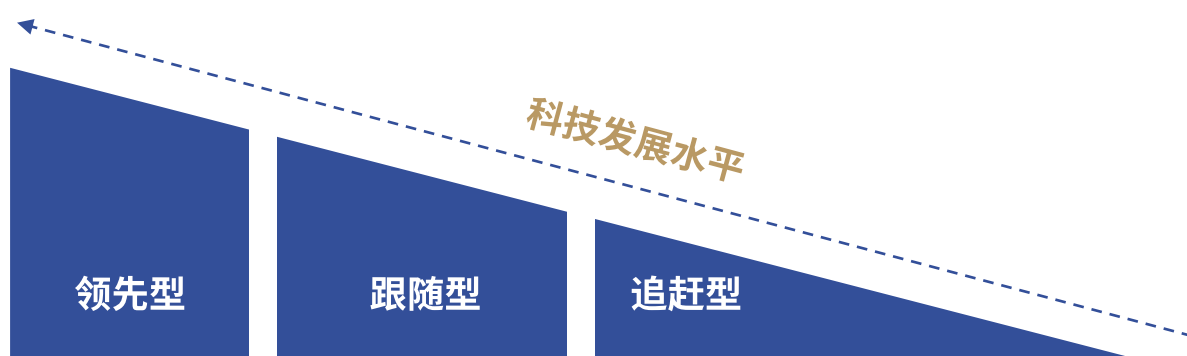
05

省联社专题

由于区域经济、科技基础及人才储备等原因，国内省联社发展呈现较大分化。领先省联社已具备先进系统及领先科技能力，跟随型省联社也在积极部署金融科技，然而部分追赶型省联社在数据、系统及技术上仍有较大提升空间。

省联社转型虽势在必行，然而道阻且难。我们建议省联社需内部发展与外部合作并举，积极连接居民生活场景及政府服务，才能进一步发挥其金融服务能力，为农商行提供更大的支持。

省联社发展概况



领先型省联社：系统领先 发展全面

具备先进的系统、数据和较完善的风控体系，搭建线上平台增加农商行客户触点；同时积极布局金融科技，综合利用云计算、大数据、移动互联网等技术进行多维度赋能；考虑各农商行地方差异性，提供地方特色业务接口，支持农商行走差异化发展道路。

跟随型省联社：聚焦提升基础建设 积极投入金融科技

正着力提升如互联网基础系统、中层应用系统等科技基础设施，然而数据体系从数据标准质量、数据管控到应用都存在较大提升空间；近年来通过积极投入并同外部金融科技公司合作，在线上渠道建设、风控体系搭建等方面取得了显著的突破。

追赶型省联社：数据体系较薄弱 系统技术待加强

目前在系统及技术上较为落后，电子化建设集中在渠道端，如App、微信移动端等；数据体系薄弱，金融科技应用较为有限且效果不明显。

管控模式

目前省联社对下辖农商行的管控模式主要分为三种形态：

1. 强管控模式，统一开发系统平台，不开放接口
2. 弱管控模式，对法人单位接口开放需求进行差异化管理积极探索管控模式改革
3. 积极探索管控模式改革

农商行对于省联社的改革诉求

系统

核心系统功能对农商行业务发展创新支撑有难度

适当开放接口呼声高

“省联社是否可成为开放平台?一方面对外开放场景,将接口、平台、产品及服务融入外部场景中;一方面对内开放网点,因网点定位不同,希望透过对核心系统不同接口的开放,实现针对不同人群提供个性化及差异化的金融服务。”

“行内的互联网贷款系统是在省联社的开放接口下开发的系统,但是在核心系统里没有明细,在另外的系统里才有明细。省联社下的系统和外挂的系统没有协同。”

“省联社目前只有账户系统,如果客户还没有开户,就没有产生用户信息,农商行想要提前了解客户构成有些困难。”

“希望省联社优化平台搭建,比如风控平台、培训平台等。一方面省联社能提供一个统一平台,支撑农商行的业务发展,另一方面也能有一定的兼容性,能支持各农商行结合自己的特点,实现新产品的设计和开发。”

“小规模农商行在省联社的帮助下可以集中精力办大事,但大一些的农商行应该建设自己的核心系统来支持业务的快速发展。”

农商行对于省联社的改革诉求

人员

省联社人事管理需支撑农商行新业务发展

“不能像市场化的银行一样,可以自主决定招聘优秀的人才,必须参加省联社组织的全省统一或者地区统一招聘。”

“农商行自主招聘受限,人员招聘向省联社报批流程有时较长,往往会影响新业务的搭建和开展速度。但如果不通过省联社招聘,没有正式编制会影响一些人的受聘意愿。”

服务

现有服务模式需改善

“省联社为农商行服务的方式需要改变,比如,可以对提供的服务收费。”

“未来省联社还是要在管理和服务中寻找一个平衡,核心职能是服务农村金融,为农商行发展保驾护航。淡化管理优化服务,是未来省联社的发展方向。”

领先实践案例 — 浙江省农村信用社联合社

“医疗金融云”平台

浙江农信以移动互联网、大数据、云计算等新一代金融科技为基础，助力全省医疗卫生服务领域“最多跑一次”改革，研发推出“医疗金融云”智慧民生服务平台。

全流程线上就诊

登录“丰收互联”即可享受预约挂号、分诊导医、预约叫号、检查查询、自助缴费、住院预交充值、住院费用查询等基础医疗服务，以及电子处方流转、家庭医生签约、慢病管理和远程健康问诊等健康服务。

“双线”全渠道支付

建设区域医疗网络支付平台，实现基本医保、商业健康险和金融支付等医疗费用在丰收互联的一站式结算；线下可通过自助机具、医生诊室POS、移动终端等设备实现医疗费用的刷卡和扫码支付。

银保医卫一体化认证

通过“人脸识别”技术，实现“四环联动”，用户只需“一步一秒”就能同时完成银行实名签约、社保实名报销、医院实名就诊、卫生实名健康档案四项认证。

电子社保卡便捷服务

通过“丰收互联”就可申领电子社保卡，凭借电子社保卡(码)在医院、药店实现“扫码就诊”“扫码购药”和“融合支付”等多种服务。

信用医疗贴心服务

用户在“丰收互联”线上签约后，即能自动获得100元至3000元不等的“信用医疗”融资额度。在就诊中，可以享受“先看病、后付费”服务，其中医保部分从电子社保卡医保账户直接扣款、自费部分从信用医疗透支账户中扣款。

领先实践案例 — 安徽省农村信用社联合社

新核心&新机房

2018年10月28日,安徽全省农商银行新核心暨新机房成功投产。新核心和新机房是安徽省联社党委从战略性、前瞻性、全局性角度出发,按照“小银行+大平台”的发展理念,为实现科技兴行、科技强行所作出的重大决策

以客户为中心

引入了平台化、流程化、组件化、参数化的设计理念,强调产品、定价和多法人的灵活性,围绕客户需求打造了功能强大、界面友好、运行高效、操作便捷的业务办理平台。

功能先进

综合利用云计算、大数据、移动互联网等高新技术,实现了“传统银行+互联网金融”双核驱动,支持实体账户与电子账户的账务互转,可以提供更加全面、便捷、优质、安全的金融服务。

产品丰富

项目建设包括传统银行核心、互联网金融核心、综合前端、客户信息、统一影像、产品创服等6个新建系统,64套配套改造系统和82套农商银行地方特色中间业务接口改造,涵盖了传统银行和互联网金融的典型业务种类和产品体系。

领先实践案例 — 江西省农村信用社联合社

加大产品创新构建全方位金融产品体系

顺应农民市民化、消费升级等趋势，创新推出“百福”系列信贷产品，对接不同客户需求：

百福快贷：通过手机银行、“e百福”等渠道提供**贷款线上申办**服务

百福·幸福时贷：满足客户装修、购车、文旅、教育培训等**消费需求**

百福·居民贷：满足消费、创业、个体**经营需求**

百福·农家乐：满足“农家乐”等**乡村旅游项目资金需求**

场景化“E百福”互联网金融平台

一站式平台：“e百福”互联网金融平台采取线上线下相融合的服务模式，集融资、理财、消费、支付等服务为一体，为客户提供跨地域、全天候、个性化的“生活+交易”型一站式互联网金融服务

特色支付：依托“e百福”平台，创新推出“校园通”、“社区通”及“社保、医保、农保通”等特色支付业务

着力打造“智慧银行”

紧跟网点智能化发展趋势，推进“智慧银行”，开启客户新体验：

智能柜台：功能覆盖开卡、转账、查询、存折补登等各类高频业务

移动服务终端：兼具开卡、签约、查询、移动信贷等核心功能，是能够为客户提供上门金融服务的“移动银行”

至2018年末，全省农商银行智能柜台网点覆盖率达75%，移动服务终端配备实现了网点全覆盖

围绕移动支付打造便民体验生活圈

聚合支付：推广多码合一的“百福通”聚合支付业务，商户规模居全省同业首位

居民便捷支付：打造公交、地铁、非税缴费、菜场、公共缴费、商圈等重点领域的便捷支付体验生活圈

农村特色支付：升级全省1.2万个农村金融便民服务站功能，新增社保激活缴费、存折取款和补登、代缴社保医保等多项特色便民支付服务

领先实践案例 — 江苏省农村信用社联合社

江苏省联社科技“大平台”

信息科技建设

平台建设:为有效满足基层农商行业务发展需求，江苏省联社先后研发了**移动金融业务平台、零售网络信贷系统、互联网金融服务平台、统一生物认证平台、资金业务管理平台、理财资产管理平台、流动性风险管理平台、统计报送分析平台及新客服系统**等项目。

数据整合

内部:对辖内各家农商行信息进行整合，实现全省农商行间最大程度的信息共享。

外部:外部数据包括人行征信中心重要信息提示数据、江苏银监局客户风险共享信息、江苏省公共信息中心数据、法院诉讼和执行信息、失信被执行人信息、法院账户协查信息、工商注册综合信息、税务数据、网络舆情类数据、部分金融房产信息数据及反洗钱黑名单数据等。

系统开放

系统接口开放需求:江苏省联社出台了《信息系统软件接口开放管理办法》，明确了信息系统软件接口开放的条件、流程和省联社各部门、法人单位在接口开发过程中的职责，在合法合规、成本经济、风险可控的情况下，**最快满足基层农商行接口需求，支持法人单位开展个性化产品和服务研发。**

风险管控

“信贷工厂”模式:在此模式下，不同信贷产品的贷前调查、贷中审查、贷后管控都有不同的模板和具体标准，**为辖内农商行实现零售业务标准化、批量化、智能化作业提供了流程保障。**

客户风险分析和预测:通过外部数据和内部数据的整合，已形成**客户统一360度风险视图和客户综合风险报告。**

领先实践案例 — 黑龙江省农村信用社联合社

管控模式 | 探索改革, 积极服务

省联社统一建设全省系统, 80家法人农商行和信用社共享省联社一套系统, 基层很少进行独立采购和系统建设。

系统接入——开放化:目前在黑龙江省联社内, 只要是有利于法人机构自身发展, 并且严格按照科技项目流程来执行的, 都可以接入省联社接口, 具体对接方式是由省联社提供接口, 例如信贷产品即与省联社的信贷系统进行对接。

需求机制——统一支持:11月份辖内银行机构集中发起业务、科技的相关需求, 逐级上报到地市, 最后由省级业务部门汇总, 分析统筹之后, 制定当年科技发展规划, 对需求进行统一支持。

审批机制——备案制:贷款审批从省联社职能上来说存在问题, 因此采取备案的方式, 实际效果与审批一致; 超过一定的贷款, 县级、地级有一定权限, 额度较大的贷款需要经过省联社专为此成立的信贷咨询委员的批准, 该委员会实际起到审批的职能。

建设成果1 | 直销银行

借助平安集团的数据采集能力, 与壹账通合作开发云电子账户及移动银行、直销银行, 在下辖法人行试点使用并逐步推广:

云电子账户及移动银行、直销银行:壹账通帮助省联社开发的云电子账户及移动银行, 过去一年在几家试点银行推行, 效果出色, 在未来一年将在下辖其他法人行全面推广运行, 预期效果将更明显, 帮助拓展市场空间。

未来规划:目前正在开发线上借款申请和还款功能, 与云电子账户和核心系统对接, 后续将逐步帮助各法人行接入贷款、缴费、信用卡、二类户输出等产品, 提升各法人行的互联网金融盈利能力及对客户的服务水平。

建设成果2 | 产品创新

部分农商行与外部公司进行产品合作创新, 并取得不错成效:

大行贷:大兴安岭农商银行所在地是黑龙江所辖最小的地市, 由于地处边陲, 当地的资产业务(贷款)很难有突破, 因此较早地介入了互联网模式, 并与金融科技公司合作, 运用互联网产品大行贷做活资产端, 将资产端发展到了其他地区。

某新贷款产品:产品从三月开始在全省范围内推广; 由于黑龙江传统信用环境限制, 贷款客户首次贷款通常需要到柜面面谈, 并进行影音录制, 较为复杂, 但该农商行提供的产品在第一次面谈后, 即可不用临柜, 对存量客户提高体验度有一定意义。

来源: 调研访谈、公开资料

最新省联社相关政策动向解读

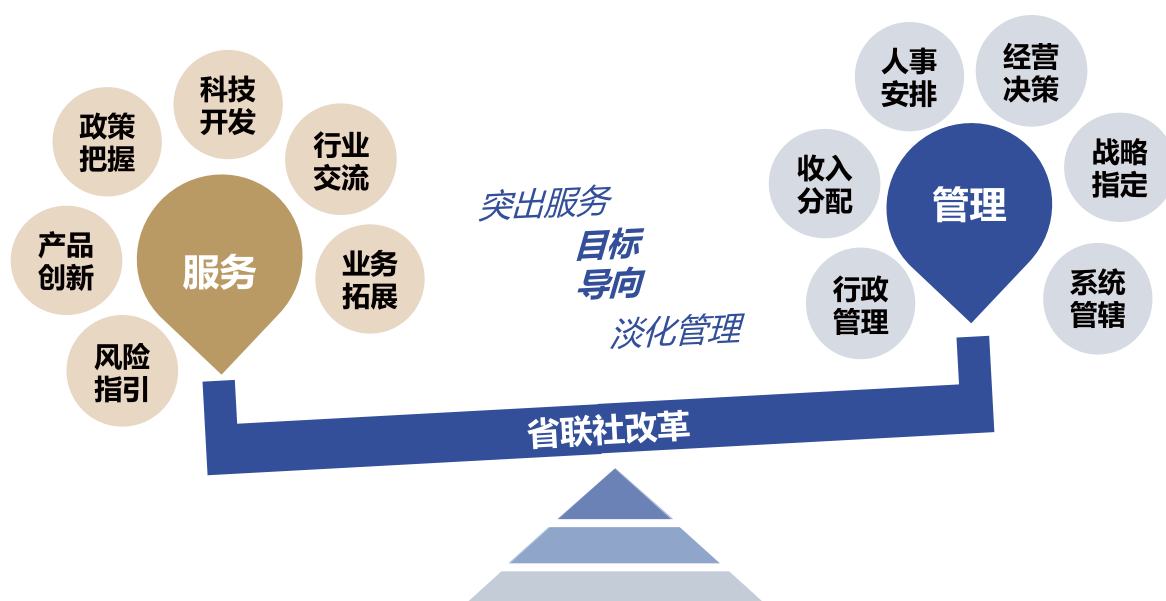
政策

2019年初, 人民银行、银保监会、证监会、财政部、农业农村部联合印发《关于金融服务乡村振兴的指导意见》

.....强化农村中小金融机构支农主力军作用: 积极探索农村信用社省联社改革路径, 理顺农村信用社管理体制, 明确并强化农村信用社的独立法人地位, 完善公司治理机制, 保障股东权利, 提高县域农村金融机构经营的独立性和规范化水平, 淡化农村信用社省联社在人事、财务、业务等方面的行政管理职能, 突出专业化服务功能。

解读

处于不同经济带、不同发展阶段的农商行, 需求差异很大, 过去省联社“一套拳法打天下”的已经不再适用。《指导意见》后, 省联社或将在继续防范和化解农商行系统性风险、督促农商行提高治理水平的前提下, 针对不同需求的农商行, 更加突出差异化服务的作用。

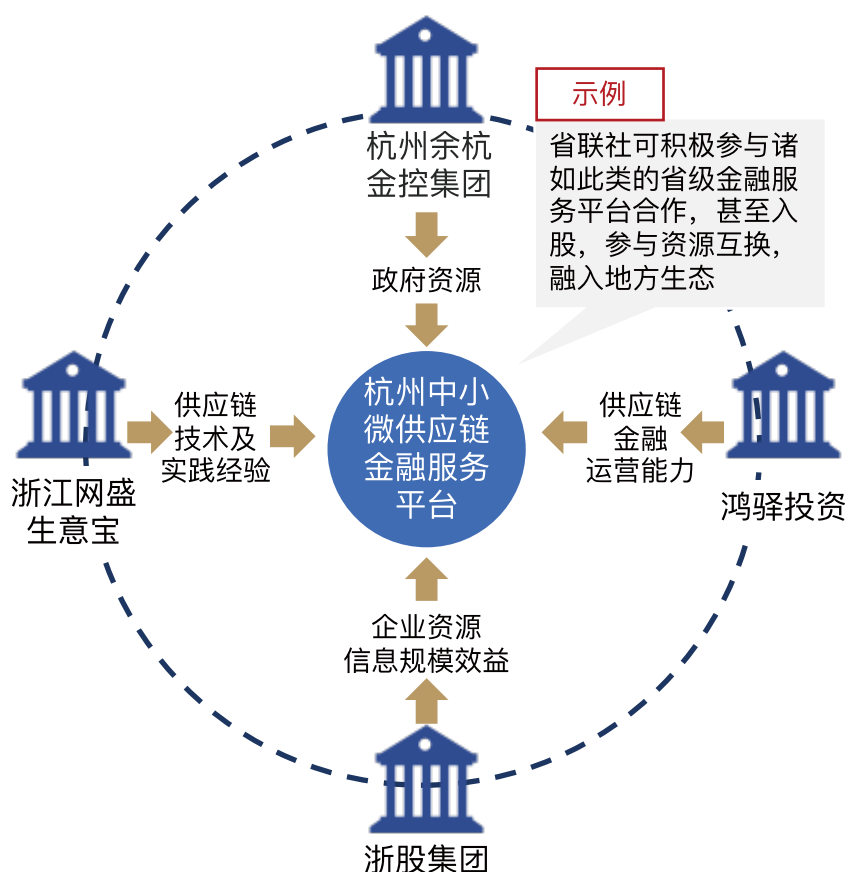


省联社金融科技发展模式探讨:内部发展与外部合作并举,增强省联社金融科技服务能力

建议1 积极参与省级金融端建设,加强居民生活场景服务

据悉,江西省金控、湖南省金控、浙江省金控等省级金控公司正积极着手打造中小企业融资平台及供应链平台

省联社作为全省农商行的“管理者”和“助力者”,可更积极参与到省级金融规划当中,例如可通过与省金控公司合作甚至入股省金控公司的方式,联合下辖农商行共同搭建省中小企业融资平台或供应链平台,利用银行的资金优势结合各类政府资源,有效的帮助中小企业解决融资难、融资贵的难题;同时可在居民“衣食住行”的各个场景打造以聚合支付为核心能力的民生服务平台,如浙江农信“医疗金融云”平台便可实现全渠道支付、线上就诊及信用医疗等。只有真正连接社会居民的服务场景及政府服务,才能进一步发挥省联社的金融服务能力。



建议2 成立金融服务子公司,加强与外部平台合作

省联社日趋传统的技术服务框架和下辖农商行差异化、个性化需求之间的矛盾日渐显现。为了提高金融科技服务能力,省联社可考虑成立金融服务子公司,注入市场化基因,为基层农商行提供各类有偿服务。

关注点:

- **需求切分:**剥离创新型、差异化开发需求
- **计价模式:**采用项目制计价,对作为需求提出方的农商行进行市场化收费
- **外部合作:**与外部金融科技子公司合作进行产品开发,借助外部技术力量,迅速补强和提高自身相关能力,丰富己方产品供给,推动银行业态融合与创新

国内已成立的 银行系金融科技子公司	银行/金融集团	金融科技子公司	核心产品
	兴业银行	兴业数金	“银银平台”
	平安集团	金融壹账通	云服务、开发平台
	招商银行	招银云创	云服务
	光大银行	光大科技	云缴费
	建设银行	建信金科	以“新一代”为核心的科技解决方案
	民生银行	民生科技	开放平台、咨询服务等
	工商银行	工银科技	系统开发/托管、人才引入
	北京银行	北银金科	创新型金融科技服务
.....			

成立金服子公司的意义

引入全新市场激励机制,打破传统层级结构框架下的束缚,有利于建立敏捷交付机制,提升交付速度与产品/服务竞争力

06

关于我们

三方联合品牌



中小银行联盟简介

“中小银行互联网金融（深圳）联盟”（英文缩写 IFAB）是在深圳市金融办的指导下由平安集团联合全国各地中小银行共同发起成立的社会团体，经深圳市社会组织管理局注册登记。联盟秘书处设在金融壹账通。

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，目前会员规模已达 260 余家，会员银行资产总规模超 47 万亿。联盟设有六大专业委员会（战略管理委员会、移动互联委员会、资产负债管理委员会、风险控制委员会、小微企业委员会、金融科技委员会），以“协同发展，互惠共赢”为宗旨，以 ACTIVE 六互合作方针为准绳（互认、互联、互助、互通、互信、互享）致力于不断帮助会员提升中小银行金融科技水平及业务创新能力，做到三提两降（提升竞争力、提升收入、提升服务水平、降低成本、降低风险）；不断努力推动中小银行战略转型，促进行业共同发展。

官网：www.ifabchina.com

官微：ifab_china





金融壹账通简介

金融壹账通，全球领先的金融全产业链科技服务平台，是平安集团的联营公司，作为平安集团“金融”+“科技”双驱动战略的重要承载者，为银行、保险、投资等全行业金融机构提供智能营销、智能产品、智能风控、智能运营等端到端的解决方案。

金融壹账通依托平安集团 30 年金融行业的丰富经验，通过独特的“技术”+“业务”双赋能模式，精准把握各类金融机构的需求，先后在零售银行、中小企业、保险、投资各领域推出 10 大解决方案，产品覆盖四大智能产品体系 47 个产品系列。

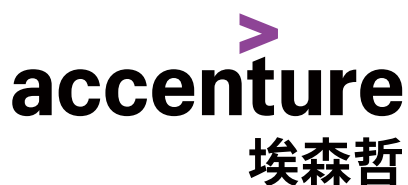
金融壹账通始终坚持科技创新，结合平安集团 30 年金融行业积累，致力于构建金融生态，普惠金融科技，赋能金融机构，使人们的金融生活更加安全、简单、高效！

科技，让金融更简单。

官网：www.jryzt.com/

官微：jinrong_yzt





埃森哲简介

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖 40 多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球 500 强企业之一，目前拥有约 46.9 万名员工，服务于 120 多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务 30 年，拥有一支 1.5 万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

官网：www.accenture.com www.accenture.cn

官微：accenture_china



编者团队信息

指导委员会

孙建一、叶望春、黄润中、费轶明、蒋骊军、王硕、陈文辉、腾涛、汤爽廷、陈祎澍

编辑委员会

李楠、王倩、张新军、杨越非、傅钰、蓝洲

特别鸣谢

外部专家

杨涛 CFT50首席经济学家、国家金融与发展实验室副主任、中国社科院金融研究所所长助理

埃森哲内部专家

盛浩、吕延妍、范军、周宇尘、张宇

埃森哲研究团队成员

连宪成、张瑾瑜

感谢中小银行互联网金融联盟广大会员银行的相关部门, 以及金融壹账通各业务条线的领导们, 对本报告调研工作的大力支持!

联系我们

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: 021-20662143

邮箱: info@ifabchina.com

微信公众号: 中小银行互联网金融联盟

关注“中小银行互联网金融联盟”公众号, 输入如下关键词, 获取报告电子版:

- 回复“金融科技2019”, 获取《中小银行金融科技发展研究报告(2019)》
- 回复“城商行2019”, 获取《中小银行金融科技发展研究报告(2019)——城商行》
- 回复“农商行2019”, 获取《中小银行金融科技发展研究报告(2019)——农商行》



《中小银行金融科技发展研究报告(2019)——农商行》版权归中小银行互联网金融(深圳)联盟所有,金融壹账通、埃森哲提供专业支持。

如需转载,请标明出处。