

# 农商银行做好“五篇大文章”的路径研究

□ 湛桂梅

近年来,农商银行积极布局科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融和数字金融“五篇大文章”,在服务地方经济、推动产业升级、满足民生需求等方面取得了一定成效。然而,农商银行在深耕金融“五篇大文章”中,受资源、技术和人才等条件的制约,仍面临着诸多挑战。深入分析制约农商银行发展的因素,探索切实可行的转型升级路径,已成为当务之急。本文将围绕这一问题展开深入探讨,为农商银行践行“五篇大文章”实现转型升级提供有益的参考和借鉴。

## 农商银行服务

### “五篇大文章”的实践与基础

(一)深耕普惠金融,夯实“基本盘”。农商银行的前身为农村信用社,自诞生起就以服务“三农”为根本使命,而普惠金融是农商银行的立身之本。在长期实践中,农商银行凭借独特的“人缘地缘”信息优势、高效接地气的服务模式、针对性的产品体系以及对“三农”和小微企业风险的把控,传承“背包精神”,推进上门送货、整村授信、信用建档等工作,将金融服务的毛细血管延伸到经济肌体的最末梢。

(二)聚力科技、数字金融,打造“增长极”。目前,农商银行网上银行、手机银行、二维码收单与企业网银等基础数字金融服务已基本普及,移动端优先、信贷流程智能化、客户“画像”精准化等策略在多数农商银行中深化推进。部分农商银行还尝试将科技金融理念应用于本地特色产业、农业产业链,为“专精特新”中小企业和新型农业经营主体提供金融服务,并组建工作专班,持续优化服务体系,将深厚的“本土优

势”转化为数字时代的新“增长动能”。

(三)布局绿色、养老金融,培育“试验田”。在绿色金融方面,部分农商银行从组织架构、制度建设、流程管理、资源配置等方面统筹推进绿色金融服务体系建设,尝试推出“光伏贷”“林权抵押贷”“环保贷”等绿色信贷产品,支持农村人居环境整治、清洁能源和生态农业发展。在养老金融方面,农商银行依托庞大的老年客群基础和线下网点优势,积极探索“金融+养老”融合路径,加大对养老机构新建、改扩建以及设备购置等方面的支持力度,探索长期护理保险代理、康养消费分期等综合服务场景,推进金融服务适老化改造,丰富养老服务内涵,服务“银发经济”的雏形初步显现。

## 农商银行深耕 “五篇大文章”的挑战与困境

(一)专业服务能力有待提升。一是人才储备不足。当前,农商银行尚缺乏既懂技术又懂金融的复合型人才,尤其在评估科创企业技术价值、判断绿色项目环境效益等方面能力薄弱。二是服务体系不健全。农商银行尚未设立科技金融专营机构或绿色金融事业部,未形成覆盖前中后台的专业化运作机制。三是产品创新能力有限。农商银行现有产品多集中于传统信贷模式,难以匹配科技企业成长周期长、风险高的特点,养老金融产品体系尚处于起步阶段,缺乏系统规划与长期布局。

(二)数字化转型相对滞后。一是技术投入有限。受限于资本规模与盈利空间,农商银行难以像大型银行那样大规模投资人工智能、区块链、云计算等前沿技术。二是数据治理基础薄弱。农商银行数据采集、清洗、整合机制不完善,数据责任边界不清,影响数据

质量与应用效能。三是系统集成度不高。农商银行各业务系统之间“信息孤岛”现象依然存在,跨部门协同效率偏低,制约了其智能化服务水平的提升。

(三)风险管理能力尚显薄弱。“五篇大文章”涉及的服务对象具有高度不确定性,对农商银行风险管理提出了更高要求。由于科技型企业普遍存在研发投入大、盈利周期长、资产轻等特点,部分农商银行传统风控模型难以精准评估其真实价值;同时,养老产业具有投资回收期漫长、现金流波动不稳定的特性,绿色项目则受政策变动影响极为显著。上述因素致使农商银行面临的潜在经营风险呈现出复杂多样的态势。此外,部分农商银行风险分担机制不完善,基层支行因担忧不良压力,在拓展科创类、绿色类客户时普遍存在“不敢贷、不愿贷”的心理;大数据、AI等新技术在风险监测、预警、处置环节的应用尚处于探索阶段,尚未形成有效的智能风控闭环。

## 提升农商银行 “五篇大文章”效能的路径选择

(一)提升专业化服务能力,打造特色竞争优势。一是培养专业人才队伍。农商银行要引进和培养一批熟悉科技、环保、养老等领域的复合型金融人才,建立专家库和内部培训机制,提升员工对新兴产业的理解力与服务能力。二是建立专项金融服务机制。农商银行要在重点产业园区探索设立科技金融专营支行或特色网点,配备专职客户经理团队,实行独立核算、专项考核,提升服务响应速度与专业度。三是完善差异化考核激励机制。农商银行要对“五篇大文章”相关业务设置合理的风险容忍度和专项奖励政策,鼓励基层机构

大胆探索、积极作为,激发内生动力。

(二)加快数字化转型步伐,夯实高质量发展根基。一是制定符合自身实际的数字化转型战略。农商银行要结合自身资源禀赋,明确数字化转型的短期目标与中长期路径,避免盲目跟风或重复建设。二是加强数据治理和应用能力。农商银行要建立统一的数据管理平台,规范数据标准与流程,落实数据全生命周期管理责任,提升数据准确性、完整性与时效性。三是深化科技赋能场景应用。农商银行要推动小额贷款全流程线上化,风控模型智能化、客户服务精准化,拓展数字人民币、智慧网点、远程银行等新型服务形态,提升客户体验与运营效率。

(三)构建协同化风控体系,增强可持续发展韧性。一是建立健全全面风险管理体系。农商银行要推进“三台六岗”管理模式改革,强化前中后台协同联动,将环境、社会、治理因素纳入信贷评审全流程,提升风险识别前瞻性。二是构建多元风险分担机制。农商银行应聚焦金融科技领域深耕细作,积极推动“政府+银行+担保+保险”多方共担模式的落地实施,全力争取科技风险补偿基金的支持,有效分散科技金融业务风险;在普惠金融方面,探索开展“银保”合作模式,借助信用保证保险机制,分散业务开展过程中的违约风险;同时,针对绿色金融业务,主动申请央行碳减排支持工具、再贷款等低成本资金,切实降低融资成本,缩减风险敞口。三是提升智能风控能力。农商银行要加强对大数据建模与行为分析,开发适用于小微企业、科创企业、绿色项目的专属风控模型,实现风险早识别、早预警、早干预。

(作者单位:江苏南通农商银行)

“十五五”的壮阔蓝图正徐徐展开,中国式现代化的伟大征程已进入关键时期。站在新的历史起点,农商银行如何破局立新,真正实现“根深叶茂”?这既需要农商银行把握战略机遇,更需要勇于自我革新,实现从理念到实践的系统性重塑。

## 把握“一条主线”,在开拓奋进中锚定发展方向

高质量发展是新时代金融工作的生命线,亦是金融回归本源的内在逻辑。当下,经济周期波动、金融科技浪潮与同业竞争加剧的多重考验叠加,对农商银行无疑是一场韧性与智慧的淬炼。

如何在风浪中稳健前行,于变局中开创新局?“根深”,是向内求索,回答“我是谁、从哪里来”的本源之问,核心在坚守服务“三农”、深耕县域、扎根社区的初心;“叶茂”,是向外生长,明确“到哪里去、如何去”的未来之路。唯有根深,方能叶茂;唯有固本,才可枝荣。

## 校准“三大航标”,在识变应变中锚定发展方向

航标一:回归本源,坚守“金融为民”的价值坐标。农商银行的根基在乡村,要摒弃在有限存量市场中与同业的零和竞争,转而聚焦与地方经济、“三农”客户共创增量价值,实现“+1>2”的共赢格局。

航标二:拥抱变革,激活“新质生产力”的引擎。“新质生产力”的本质是认知与动能的重构。面对大型银行的“降维冲击”与客户行为的深刻变迁,数字化转型已从“选修课”变为“生存题”,农商银行必须主动拥抱这场变革,在技术与时代的洪流中重塑自我。

航标三:稳健经营,筑牢可持续发展的“坚固堤坝”。从众心理与短期业绩压力易诱发非理性竞争,或为完成指标而不计成本投入,导致“增产不增收”;或为追求规模过度涉足高风险领域,积聚系统性风险,因此,农商银行必须树立“质量优先、效益为本”的稳健经营观,在进取与审慎间把握最佳平衡点。

## 筑牢“五个根本”,在固本培元中坚定发展方略

根本一:坚持党的领导,把稳“定盘星”。党的领导作为金融事业的“中枢神经”,为农商银行在市场风浪中指引方向,确保其不迷航、不偏轨。农商银行需充分发挥党组织的领导核心和政治核心作用,做到把方向、管大局、保落实,将服务“三农”、县域、社区的初心深深扎根于实体经济沃土,融入父老乡亲心间。

根本二:服务实体经济,深耕“基本盘”。金融如血脉,实体似身躯。农商银行存在的根本意义在于服务实体经济,需深入践行“金融为民”理念,全力做优“五篇大文章”,助力农户增收致富,实现“培育一个产业,带动一方百姓”的和谐共赢局面。

根本三:深化改革创新,注入“动力源”。改革创新是组织活力的“新陈代谢”,唯有持续迭代,方能永葆生机。农商银行要积极顺应其公司治理现代化趋势,建立以客户为中心、以市场为导向的敏捷组织,全力推动从传统农村金融机构向现代商业银行的战略转型与能力跨越。

根本四:强化风险防控,守住“生命线”。风险防控是金融体系的“免疫系统”,保障机体健康运行。农商银行必须坚持以“流程银行”理念重塑业务与管理体系,构建覆盖全面的风险管理架构,坚决守住不发生系统性风险的底线。

根本五:锻造人才队伍,强化“支撑力”。人才是组织最宝贵的资产,是活力的源泉。农商银行要坚持德才兼备、以德为先的用人导向,完善“选、育、用、留”机制,系统推进“政治生态、经营生态、能力建设”三位一体人才培养工程,打造一支政治过硬、作风优良、业务精湛的“金融铁军”。

## 抓牢“七个引擎”,在战略共振中打响发展方阵

乡村振兴“主力军”方阵。铭记来路,洞见未来。未来,国家乡村振兴战略将向纵深推进。农商银行要坚信:唯有深扎县域沃土,方能基业长青;唯有乘时代东风,才能开创辉煌。

实体经济“护航舰”方阵。农商银行要依托“特色支行”专业优势,聚焦“三个融合”,促进行业融合,以“供销链式贷”延续历史渊源,实现资源共享、市场共拓;推动城乡融合,引导县域核心企业供应链下沉,带动农村新型经营主体融入现代产业体系;积极深化“三产”融合,重点支持构建“接二连三”的产业化新格局。

数字转型“先锋队”方阵。农商银行要顺应金融科技大势,加快建设“智慧银行”,运用大数据构建精准用户“画像”,优化流程实现贷款“一键触达”,力争线上业务占比超70%,数字普惠金融产品覆盖率超90%。

社区服务“暖心人”方阵。农商银行要打造集金融、生活、政务于一体的数字化服务平台,以社区为突破口,特别关注“一老一小”,量身打造“暖心版”与“成长版”智慧金融生态,让数字红利覆盖全龄客户。

绿色金融“先行者”方阵。农商银行要紧密对接地方发展战略和需求,开设“绿色通道审批快速通道”,对新能源、节能环保项目实行利率优惠;创新“碳汇质押”“生态价值贷”等产品,助力长江大保护与农业减排固碳。

普惠金融“网格员”方阵。农商银行要深度融入当地经济社会发展大局,构建服务“县乡村三级公共服务体系”,持续完善“金融村官”制度;通过流动服务车、适老化改造、金融知识普及等,打通金融服务“最后一公里”。

合规风控“防火墙”方阵。农商银行要直面不良率挑战,构建“智能预警+人工排查”双线风控体系;通过完善贷前、贷中、贷后全流程管控机制,筑牢风险底线,保障行稳致远。

提质增效“精算师”方阵。农商银行要聚焦资产、负债、营运、服务等环节,为客户精准“画像”,提供分层服务与差异化定价,提升客户黏性与综合贡献度,让提质增效成为高质量发展的核心驱动力,让每一份资源都迸发最大价值。

(作者系湖北公安农商银行党委书记、董事长)

# 农商银行助农金融服务点转型升级的对策

□ 徐立彬

近期,中国人民银行和农业农村部联合印发《关于加强金融服务农村改革 推进乡村全面振兴的意见》(以下简称《意见》)。《意见》提出,要深入实施金融支持乡村全面振兴专项行动,完善农村金融服务体系,提升金融资源配置效能,提高农村基础金融服务水平,常态化开展金融知识普及活动,推动提升农村居民金融素养。作为农村金融主力军,农商银行要全面准确贯彻落实《意见》要求,聚焦助农金融服务点转型升级,用创新的理念和可行的方法提升助农金融服务点效能,并及时总结金融服务乡村振兴的典型经验和创新做法,积极践行“乡村振兴主办行”工作职责,切实履行好金融支持乡村振兴的使命。

## 科学合理优化助农金融服务点网络布局

(一)坚守助农金融服务“主力军”的职责定位。农商银行要深入农村地区进行调研和走访,摸清金融服务需求底数,掌握农村地区真实的支付结算需求,有针对性地开展助农金融服务点建设。农商银行要发挥助农金融服务点与农商银行营业网点服务功能和业务

宣传互相促进、互为补充的作用,通过助农金融服务点可分流一部分客户群体,减轻营业网点柜面压力;同时,营业网点人员可以引导客户去助农金融服务点办理日常简单业务,真正做到基础金融服务不出村、全部金融服务不出镇的金融服务网络布局。

(二)探索开展多样性助农金融服务点建设。在满足客户基本金融服务的基础上,农商银行要根据业务种类需求、人口布局、经济发展水平和风土人情等因素,因地制宜科学、合理地建设功能各异、各具特色的助农金融服务点。对距离农商银行营业网点较远、金融需求以小额消费和支取为主的地区,农商银行要与当地商店、卫生所等经营主体合作,在其经营场所布放助农金融服务机具,满足受众群体日常基本金融服务需求。对经济发展水平较高、商业较为活跃的地区,农商银行要与当地超市、医疗机构、政务服务中心等机构合作,构建以乡村振兴为主题金融服务综合体,配备功能齐全的助农金融服务点,做好金融赋能乡村振兴。

(三)以助农金融服务点为媒介,常态化开展金融知识普及活动,提升农村居民金融素养。农商银行要组织员工走进助农金融服务点,开展普及宣传银行卡使用、移动支付、预防电信网络诈骗、打击非法集资、识别虚假货币等金融知识,切实提高客户对各类金融风险的防范意识和移动支付的操作能力,保护农村地区金融消费者权益,提升农村数字普惠金融水平,构建安全和谐、健康有序的助农金融服务平台,做好金融赋能乡村振兴。

(四)建立助农金融服务点管理机制。农商银行要发挥融智融才优势,做好与政府政务服务系统的对接,深化实施金融科技赋能乡村振兴工程,为辖内农商银行与当地财政、税务、社保、医疗、民政等部门的对接做好系统保障和技术支持,打通“政银”合作渠道。

(五)建立助农金融服务点管理机制。

(六)建立助农金融服务点管理机制。

(七)建立助农金融服务点管理机制。

(八)建立助农金融服务点管理机制。

(九)建立助农金融服务点管理机制。

(十)建立助农金融服务点管理机制。

(十一)建立助农金融服务点管理机制。

(十二)建立助农金融服务点管理机制。

(十三)建立助农金融服务点管理机制。

(十四)建立助农金融服务点管理机制。

(十五)建立助农金融服务点管理机制。

(十六)建立助农金融服务点管理机制。

(十七)建立助农金融服务点管理机制。

(十八)建立助农金融服务点管理机制。

(十九)建立助农金融服务点管理机制。

(二十)建立助农金融服务点管理机制。

(二十一)建立助农金融服务点管理机制。

(二十二)建立助农金融服务点管理机制。

(二十三)建立助农金融服务点管理机制。

(二十四)建立助农金融服务点管理机制。

(二十五)建立助农金融服务点管理机制。

(二十六)建立助农金融服务点管理机制。

(二十七)建立助农金融服务点管理机制。

(二十八)建立助农金融服务点管理机制。

(二十九)建立助农金融服务点管理机制。

(三十)建立助农金融服务点管理机制。

(三十一)建立助农金融服务点管理机制。

(三十二)建立助农金融服务点管理机制。

(三十三)建立助农金融服务点管理机制。

(三十四)建立助农金融服务点管理机制。

(三十五)建立助农金融服务点管理机制。

(三十六)建立助农金融服务点管理机制。

(三十七)建立助农金融服务点管理机制。

(三十八)建立助农金融服务点管理机制。

(三十九)建立助农金融服务点管理机制。

(四十)建立助农金融服务点管理机制。

(四十一)建立助农金融服务点管理机制。

(四十二)建立助农金融服务点管理机制。

(四十三)建立助农金融服务点管理机制。

(四十四)建立助农金融服务点管理机制。

(四十五)建立助农金融服务点管理机制。

(四十六)建立助农金融服务点管理机制。

(四十七)建立助农金融服务点管理机制。

(四十八)建立助农金融服务点管理机制。

(四十九)建立助农金融服务点管理机制。

(五十)建立助农金融服务点管理机制。

(五十一)建立助农金融服务点管理机制。

(五十二)建立助农金融服务点管理机制。

(五十三)建立助农金融服务点管理机制。

(五十四)建立助农金融服务点管理机制。

(五十五)建立助农金融服务点管理机制。

(五十六)建立助农金融服务点管理机制。

(五十七)建立助农金融服务点管理机制。

(五十八