

低利率时期农商银行降本增效策略研究

陈 振

陕西石泉农村商业银行股份有限公司，中国·陕西 安康 725200

【摘 要】自1996年利率市场化改革至2024年取消全国层面个人住房贷款利率下限，存贷款利率管制基本放开，以县域为主要市场的农商银行净息差持续收窄，经营面临严峻挑战。本文通过分析农商银行在当前低利率时期面临的净息差收窄趋势、影响因素及市场竞争压力，系统研究了资产端优化、负债端成本管控和运营端降本增效三大策略，并选取案例进行了实施效果评估。研究表明，农商银行通过信贷结构调整、存款优化、数字化转型等降本增效措施，能够有效改善经营指标，提升盈利能力，为低利率时期农商银行实现稳健发展提供了理论支持和实践参考。

【关键词】农商银行；低利率；降本增效；净息差；数字化转型

引言

近年来，随着利率市场化改革不断推进和五大国有银行加速下沉，县域金融市场竞争格局已然发生了巨大变化，市场份额持续下滑、净息差持续收窄、盈利能力下降等问题日益突出，以“三农”和县域为主要服务对象的当地农商银行正面临着严峻的经营压力。在此背景下，研究农商银行降本增效策略具有一定的理论价值和现实意义。本文旨在系统分析低利率时期农商银行面临的主要挑战，深入探讨降本增效的有效路径，并通过案例分析和效果评估，为农商银行在当前低利率时期实现可持续稳健发展提供参考。

1 低利率时期农商银行面临的挑战

1.1 净息差收窄趋势及影响因素

农商银行净息差呈现持续收窄趋势，且下降幅度显著高于其他类型银行。据国家金融监督管理总局数据，2021年四季度至2025年四季度，大型商业银行净息差从2.04%降至1.30%，而农村商业银行净息差从2.33%降至1.6%。农商银

行净息差从2018年至今已下降113BP，远高于其他类型银行的降幅。陕西安康全市农村中小银行净息差1.86%，2025年四季度末，石泉农商行净息差为1.88%，较2024年四季度的2.15%下降了27BP，降幅高于行业平均水平。

净息差收窄主要受资产端和负债端两方面因素影响。在资产端，LPR利率下行是主要影响因素。自2020年以来，1年期和5年期LPR分别累计下降115BP和130BP，导致商业银行贷款利率持续下降。2025年11月，金融机构新发放贷款加权平均利率为3.10%，较2020年初下降224BP。在负债端，存款结构变化与市场竞争加剧加大了商业银行负债成本管理难度。近年来，金融机构各项存款规模保持增长，个人存款占商业银行总负债的比例维持在较高水平，并呈现出持续提升的态势，但个人存款成本刚性并不利于压降存款付息成本。存贷款产品重定价周期存在一定的错配，当市场利率下降时，新发放的贷款利率会随之降低，但前期揽储的长期高利率存款产品仍然按照原来的高利率付息，导致净息差收窄。

银行业金融机构普惠型小微企业贷款情况表

项目	时间		单位：亿元	
	2021年末	2025年末	增长金额	增幅
银行业金融机构合计	190747	370035	179287.75	94%
其中：大型商业银行	65560	168555	102994.59	157%
股份制商业银行	33723	52892	19168.71	57%
城市商业银行	26669	47445	20776.42	78%
农村金融机构	60547	93802	33255.27	55%

1.2 国有商业银行下沉县域，蚕食市场份额

以农业银行和邮储银行为代表的国有大型商业银行加速下沉县域金融市场，以价格优势对农商银行近20年培养的优质客户进行掐尖，对原有的市场逐步蚕食，农商银行被动降价直接导致盈利能力大幅下降。从市场份额变化来看，国有大行在普惠金融领域的占比大幅提升。据国家金融监督管理总局发布的数据，自2021年末至2025年末，银行业金融机构普惠型小微企业贷款余额增长较快，而国有大型银行增长幅度远高于农村金融机构。

2025年1至3月，全国新发放普惠型小微企业贷款平均利率3.64%，较2025年全年平均利率下降0.19个百分点，而同类贷款利率农村金融机构大多在4%以上，价格劣势明显，对经营绩效的不利影响主要有两个方面：一方面是“掐尖效应”，国有大行凭借低利率优势抢夺县域内有限的优质客户资源，导致农商行贷款规模萎缩；另一方面，优质客户流失后导致信贷质量下降，农村金融机构客户结构中高风险客户比例上升，不良贷款率增加，计提贷款拨备压力增大。

2 农商银行降本增效策略研究

2.1 资产端优化策略

从资产端优化着手，农商银行主要通过信贷结构调整和风险定价两大策略实现降本增效。在信贷结构调整方面，多家农商银行或省级农信社提出采取“做小做散”策略优化客户结构，如陕西石泉农商银行通过“整村授信”“网格化营销”及“农户无感批量授信”专项活动，大力拓展普惠小微、涉农及个人经营性贷款，实现了规模、质量与效益的协调发展；如扬州农商银行倡导“铁脚板+大数据”的营销模式，融合“线上+线下”渠道，近3年累计走访客户超15万户，实现新增授信7.24万户、授信2.89万户，完善客户信息，挖掘客户金融需求，拉近与客户的感情基础，促进了贷款投放。在风险定价方面，农商银行建立科学的贷款利率定价模型，提升风险定价能力，如石泉农商银行贷款利率定价模型考虑了存款贡献度、贷存比、历史信用状况履约情况、合作紧密度等关键因素，以及担保方式、还本付息情况、资金归行率等风险调整因子，实现了差异化定价。

2.2 负债端成本管控

农商银行在负债端成本管控方面主要通过存款结构优

化和利率管理两大措施实现降本增效。在存款结构优化方面，多家农商银行采取了差异化考核机制。陕西农信系统在2025年度经营管理考核中设置“单位存款日均净增、存款付息率”等指标，引导基层支行兼顾存款规模增长、结构优化、负债成本管理和经营质效提升。进贤农商银行单独设立了核心存款和付息率考核指标，下达了付息率控制计划，通过定期通报考核数据，引导基层一线算好成本账、效益账。在存款利率管理方面，农商银行主要通过灵活调整存款挂牌利率降低负债成本，石泉农商银行建立存款利率监测常态化机制，业务部门至少每月开展一次同业市场调研，找准对标目标，强化存款结构及利率分析，2025年及时进行利率调整，下调后当年存款利息支出减少3223万元。

2.3 运营端降本增效

农商银行在运营端降本增效方面主要通过数字化转型和精细化管理两大路径实现。成都农商银行通过全面推进数字化转型，实现了经营管理效率、获客能力和风险管理水平的明显提升，通过推出线上预约与电子填单，小微企业主可通过“云网点”微信小程序预约开户，大大节约了开户时间。陕西农信还基于音视频等新技术，投产运营远程视频银行，截至2025年末，累计由STM、PAD发起远程银行业务量达14.55万笔。

在精细化管理方面，紫金农商银行从细节处挖潜、从流程上优化，节省每一笔开支。该行对接广东电力交易中心，办理市场化购电，仅购电方式的调整，预计一年就能节省电费约4.1万元。通过逐层更换节能灯具，对空调实行时段管理，全年电费同比下降3.2%。

3 案例分析与效果评估

3.1 成功案例剖析

石泉农商银行运用全面预算管理工具，实施“四精管理”推动降本增效。截至2025年末，该行存款付息率比年初压降了35BP。实施精准化定价，对应市场广泛询价，对标同业多维定价，对照形势实时调价，2025年累计应对调整存款利率7次，三年期累计下调50BP，五年期下调60BP。在考核目标设定上突出“低成本、结构化”，设定一年期及以下低成本存款日均增量占比不低于80%；实施精细化营销，重塑厅堂功能，推动网点厅堂和柜员由“交易操作型”向“营销服务型”转变。

重庆农商银行在降本增效方面积累了丰富的经验，2024年末存款余额9119.46亿元，同比增长5.10%；全年存款利息支出159.55亿元，比上年减少6.84亿元，同比下降4.11%；其中因为规模因素增加支出6.89亿元，因为降低利率因素减少利息支出13.73亿元。存款平均付息率1.73%，同比下降15个BP。在降低风险成本方面，该行在净息差较高时期未雨绸缪“应核尽核、应提尽提”，截至2023年末不良率与关注率合计数值仅2.33%，2024年末不良率1.18%，比上年末下降0.01个百分点，拨备覆盖率高达363.44%。

浙江东阳农商银行打破部门壁垒，重塑业务流程，创新推出“集中作业中心+轻型化网点”双轮驱动模式，在优化资源配置、降低运营成本、提升服务质效方面取得显著成效。自转型以来，全行员工累计减少近30人，大大节约了人力成本。该行通过岗位兼容，将岗位从34个缩减至19个，通过跨岗支援，灵活实现忙闲调剂，工作量少的岗位可支援饱和度高的岗位，增强团队协作能力。

3.2 降本增效效果评估

农商银行实施降本增效措施后，各项经营指标呈现积极改善态势。在存款结构优化与负债成本控制方面，大同农商银行引导资金向低成本、稳定性强的存款类型倾斜，加大对公活期账户营销力度，截至9月末吸收低成本对公存款净增近15亿元。石泉农商银行通过利率管控和结构优化的“双轮驱动”，截至2025年末各项存款付息率较上年同期下降38BP，其中个人存款三年期下降幅度较大，较去年同期下降44BP。重庆农商银行2024年存款平均付息率1.73%，同比下降15个BP，通过压降付息率相对最高的对公定期存款规模，扩大付息率相对最低的个人活期存款规模，二者的年度平均余额分别同比下降15.88%、同比增长4.29%。

在运营成本管控方面，各农商银行通过精细化管理显著降低了各项费用支出。石泉农商银行推行“厉行节约、节能减排”举措，采用电子审批、线上文件流转等方式大力推行无纸化办公，减少纸质耗材使用；优化网点布局，整合服务资源，撤并低效网点；根据网点业务量合理调配自助设备、办公机具，避免重复采购。通过一系列措施，各项营运费用支出较去年同期下降3.88%，成本收入比同期优化0.11个百分点。

在资产质量提升与风险成本控制方面，农商银行通过加大不良贷款清收力度、优化贷款结构等措施改善了资产质

量。石泉农商银行通过调整组织架构、激发队伍活力、强化绩效引导等措施提升清收质效，2025年现金清收不良贷款2261.58万元，该行成立了特殊资产管理部，公开招聘负责人，优选6名年轻客户经理充实到清收队伍中，队伍平均年龄从48岁降至46岁。重庆农商银行多年来把资产质量放在经营的重中之重，2023—2025年期间，加大不良资产核销和处置力度、资产减值损失计提力度，截至2023年末不良率与关注率合计数值仅2.33%，处于历史最低值。2024年末该行不良率1.18%，比上年末下降0.01个百分点，拨备覆盖率高达363.44%，比同期商业银行平均水平高152.25个百分点。

4 结论与展望

在低利率时期，农商银行通过资产端优化、负债端成本管控和运营端降本增效三大策略，有效应对了净息差收窄和国有大行下沉带来的挑战。研究表明，农商银行通过信贷结构调整、风险定价优化、存款结构优化、利率精细化管理、数字化转型和精细化管理等措施，能够显著改善经营指标，提升盈利能力。成功案例表明，降本增效不是简单的成本压缩，而是通过结构优化、效率提升和数字化转型实现的系统性变革。

未来，农商银行将沿着深化数字化转型之路，持续优化降本提质增效举措，以更高质量、更可持续的发展服务地方实体经济。通过持续完善运维体系、强化人才培养机制，进一步释放科技管理效能，为践行普惠金融使命提供更坚实的科技支撑。农商银行在2025年的生存发展关键在于从“传统信贷机构”转型为“现代化、数字化的综合性普惠金融服务商”，通过数字化转型、业务模式转型、风控模式转型和组织与人才转型，实现“高质量生存”，在服务乡村振兴和区域经济高质量发展的征程中展现更大作为。

参考文献：

- [1] 陈光. 低利率环境下中国银行业经营策略思考[J]. 福建金融, 2024 (01).
- [2] 利差收窄趋势下农商银行面临的经营困境研究——以吉林省为例[J]. 货币政策研究课题组. 吉林金融研究, 2023 (11).

作者简介：

陈振(1981.01-), 男, 汉族, 陕西安康人, 工商管理硕士, 经济师, 主要研究方向: 金融。