创新模式四：

中国邮政储蓄银行三农客户“主动授信”模式

**【摘要】**邮储银行坚守服务“三农”、城乡居民和中小企业定位，发挥客户资源优势，创新三农客户“主动授信”模式，通过大数据技术，挖掘6亿多存量客户数据，形成“三农”客户主动授信白名单，精准定位有潜在信贷需求的客户，对客户提供预审批授信。同时，建立总部直客运营体系，采取短信、手机银行弹窗、智能外呼等方式，及时有效触达白名单客户，不断提高“三农”客户的授信服务覆盖率和便捷度，为农户增收致富、乡村全面振兴贡献力量。

一、创新背景

随着中国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段，商业银行也面临着与时俱进、加快转型发展的重要课题。作为定位于服务“三农”、城乡居民和中小企业的国有大行，邮储银行自成立以来，就扎根农村、服务农户，在农村市场积累了庞大的客群基础和深厚的客户数据资源。截至2023年末，服务个人客户超6.6亿户，其中4亿多位于县及县以下地区，有潜在信贷需求的客户数量众多、数据基础雄厚。为充分发挥历史客户资源优势，做好乡村振兴金融服务，邮储银行强化科技赋能，基于行内外数据，构建风险预测模型，创新启动“三农”主动授信项目，运用大数据技术，对有潜在信贷需求的三农客户进行主动授信，并在此基础上，由总行通过人工外呼、智能外呼、短信、弹窗等线上化渠道，直接触达客户。这种“总行挖掘名单+总行直客运营”的集约化运营形式，在确保风险可控的前提下，大幅提高了客户信贷服务的覆盖面和便捷度，客户体验全面升级。截至2023年末，邮储银行“三农”主动授信项目全年放款1421亿元，贷款结余1064.10亿元，年净增891.10亿元，业务规模增长迅速。

二、主要做法

**（一）创新组织管理体系，有效促进业技融合。**为快速构建总行直接对客授信服务能力，邮储银行组建主动授信项目专项工作组，包含总行风险管理部、三农金融事业部、授信管理部、网络金融部远程银行中心、软件研发中心等多个部门骨干人员，强化前、中、后台协同联动。工作组内部实施项目制管理，集中办公消除部门界限；建立周例会和简报机制，沟通业务全流程问题，协调行内全方位资源；建立关键指标的跟踪机制和高效的协同机制，不断提升金融支农服务能力。

**（二）创新白名单筛选模型，精准定位有潜在信贷需求的客户。**邮储银行基于客户人口特征、征信信息、货币资产等历史数据，对6亿多存量客户进行画像，分析客户特征，并对各类客群研发专属风险预测模型，精准测算不同客户的潜在风险，筛选出有还款能力的诚信客户形成“白名单”，并持续迭代更新。同时，通过金融科技深挖客户数据，实现从农户上门申贷向银行主动授信转变，促进业务模式从零散服务向批量精准触客转变，有效形成了邮储银行支农服务的差异化优势。

**（三）创新总部直客运营体系，及时有效触达白名单客户。**为让客户及时知晓自己的获得授信情况，便捷使用银行信贷，邮储银行充分借助科技力量，打通各直营渠道链路，搭建起全行级协同的立体式客户触达体系，并持续优化智能外呼实时转接人工座席服务等功能，重点打造“智能语音+人工座席”的总行集中外呼渠道，锻造高效敏捷、服务到底的对客服务能力。同时，开发“营销地图”工具供客户经理使用，为分支机构线下触达白名单客户提供一键外呼、客户地址查看等功能支撑，实现线上线下体验一致、服务一体，为客户提供有温度、有速度的信贷服务。

**（四）创新能力提升的闭环管理机制，持续优化客户服务体验。**主动授信始终把客户体验为作为核心目标，坚持“小步快跑”的思路，在触客营销方面，结合营销前对客户响应程度预测、营销中客户实际意向情况，制定差异化的触客方案和服务话术；在产品设计方面，结合主动授信总部直营特点，推出更为适配和简洁的专属贷款产品。在此基础上，不断强化以数据分析为核心的闭环管理，开展全流程漏斗分析开展效果监测，并运用AB试验法探索最优方案，持续打磨调优营销策略、迭代精简产品流程，便于客户快速了解、办理、使用。

三、支农成效

**（一）河南分行借助主动授信名单助推农贷发展。**河南是全国农业大省、人口大省，农户生产和生活的金融需求相对旺盛。河南省分行充分利用积攒的数量庞大的存量客户资源，拥有主动授信白名单客户数量超23万条。为做好这部分客户的授信服务，河南省分行将主动授信白名单作为服务“三农”的首要抓手，制作并下发主动授信白名单客户触客方法、话术及工作要求，及时总结机构、个人发展经验进行共享和推广，切实提升客户经理专业服务技能；紧盯白名单触客关键指标，积极对标行内最优值和平均值，依托营销地图，加强过程管理，实现主动授信白名单客户的深度服务；支持主动授信白名单客户通过手机银行、微信银行、H5等多种渠道申请极速贷等小额贷款产品，支持系统自动审批，最快10分钟放款，不仅把“窗口服务”转变为“门口服务”，还实现了“抵押担保才能贷”向“诚实守信就能贷”的转变，提升了农户贷款可得性和体验度。

**（二）山东分行服务蔬菜种植客户案例。**如山东潍坊的蔬菜种植户吕老板，是邮储银行的优质收单客户，被总行纳入到主动授信白名单后，通过营销地图分配至客户经理。客户经理第一时间与吕老板进行电话沟通，在初步了解吕老板经营情况和资金需求后，添加客户微信，推送我行网点定位并详细介绍我行贷款产品，指导吕老板通过手机银行进行线上申请。经过系统自动审批，吕老板3分钟时间获得50万元授信，贷款资金当天到账。吕老板表示：“邮储银行贷款真是太好了，之前听朋友说银行贷款比较麻烦，准备材料，最快也得一周，哪想到当天就能拿到贷款，为邮储银行高效便捷点赞。”邮储银行山东省分行高度重视主动授信工作，通过主动授信提升客户拓展效率，推动三农金融业务发展。截至2023年末，邮储银行山东省分行主动授信年增63.49亿元，居全行第1位。

四、推广价值

**（一）该模式中主动授信总部直营模式具有一定创新性。**在农户贷款领域，行业中通常会采用“总行挖掘名单+分行营销触达”的总分联动模式，邮储银行主动授信模式在总分联动模式基础上，创新采用“总行挖掘名单+总行直客运营”的集约运营形式，在同业中具有创新性和领先性，能够有效缓解商业银行下沉服务普遍面临的线下网络和人员资源紧张问题，进一步激活商业银行涉农信贷业务的发展潜能。

**（二）该模式探索了破解农村信息不对称和逆向选择难题的有效解决方案。**主动授信模式通过运用大数据技术前置设置筛选策略，有效利用商业银行沉淀的客户数据资源，破解了农村普遍存在的信息不对称问题，克服了农村客户逆向选择难题。从当前的运行情况看，这一模式不仅获得了优于传统信贷模式的风险表现，还大幅提高了实时审批通过率，充分提升了客户服务体验。

**（三）该模式有助于释放基层潜力，提高业务发展质效。**主动授信业务在提升总部能力的同时，实现为基层减压、为一线赋能。释放出了大量基层人力资源，让一线人员精力投向更加复杂的线下业务领域，推动三农金融服务扩面提质，有效促进邮储银行向数据驱动、渠道协同、运营高效的新零售银行转型，提高了邮储银行作为国有大型银行持续履行社会责任的能力和水平。

五、下一步工作安排

邮储银行将持续升级三农“主动授信”服务模式，进一步推动三农金融事业高质量发展。**一是拓宽服务客群范围。**通过大数据技术挖掘更多农村客户，逐步推动主动授信向普通客户下沉，支撑三农金融服务向普遍线上化贷款经营模式转型。**二是提升运营服务能力。**持续打磨现有客户运营体系，并推出品牌活动，努力触达更多农村客群，为有需求的客户提供更加便捷的用款体验和更加优惠的信贷政策。