

2023 年度职级评审员工材料-周翔
所在 Job Group: 工具产品 目标职级: L8

一、 个人介绍**1. 教育经历**

序号	时间	学校	专业	学历
1	2019 年 6 月-2021 年 6 月	中国人民大学	金融学	硕士研究生
2	2012 年 9 月-2015 年 7 月	清华大学	外国语言文学	硕士研究生
3	2008 年 9 月-2012 年 7 月	厦门大学	外国语言文学	大学本科

2. 以前工作经历

序号	时间	所在行业	公司名称	部门	职务
1	2018 年 1 月-2021 年 7 月	互联网	京东科技	海外业务部/大数据与风控管理部	风控策略
2	2015 年 7 月-2018 年 1 月	银行	恒丰银行	总行小微金融部	产品经理

3. 公司内成长经历

序号	时间	部门	主管	工作内容与成长经历（简要介绍）
1	2021 年 7 月-至今	快驴事业部/产品与运营部/风控产品与运营组	贺张鑫	负责门店侧风险问题治理及相关产品能力建设

二、 业绩贡献**1. 对快驴业务风险的认知**

快驴作为通过自营+平台模式提供生鲜零售服务的 B2B 电商平台，业务独特性鲜明；但风险领域仍可借鉴电商及零售业务，在明确行业主要风险类型和特点基础上，汲取风险治理经验。

(1) 电商业务宏观风险

类型：根据业务流程可分为账号安全风险、交易风险、支付风险、营销风险、内容合规风险等方向（详见下图）

特点：【复杂性】作弊手段多变、行为隐蔽、自动化等

【团伙性】黑灰产团伙、羊毛党、黄牛党等

【实时性】多在业务交易链路中实时作弊

治理手段：线上对抗、团伙识别、实时阻断或限权等。

**(2) 对标买菜、优选、团好货等零售业务**

主要针对账号安全风险、交易风险（刷单、黄牛党、羊毛党、恶意售后、虚假交易、负毛利交易等）、营销风险等风险开展线上识别，并通过实时阻断或限权等手段治理。

(3) 快驴业务风险类型

电商业务风险：账号安全风险（重复门店、虚假账号）、交易风险（刷单、恶意售后、负毛利交易等）、营销风险等；
B2B 业务风险：B 端商户作为需求方，较 ToC 电商业务而言准入门槛高、黑灰产作弊成本高、上述电商业务风险相对可控；但在销售团队维护商户过程中，产生业绩导向的内部人员舞弊风险，具有散点化、线下化、真人作弊等特点。

(4) 快驴风险治理重点拆解

随着快驴业务不断发展，业务目标逐渐清晰，在目标从提升当月首单新客数量向高质量新客数量转变的过程中，出现销售通过创建虚假账号、重复建店、下线复开、凑单、拆单交易等多种作弊手段达成业绩的问题。

主要危害：大量虚假账号影响平台健康生态，业绩造假直接影响业务经营、形成作弊不正之风、最终损害公司利益。

治理重点：业绩导向产生的内部人员舞弊问题，从危害性出发细分为虚假账号风险和虚假业绩风险，分别治理。

虚假账号风险指，虚构物理世界不存在的门店或利用物理世界真实门店创建与门店无关的快驴账号的行为；

虚假业绩风险指，利用真实门店信息反复创建新客账号或虚构交易以达成业绩的行为。

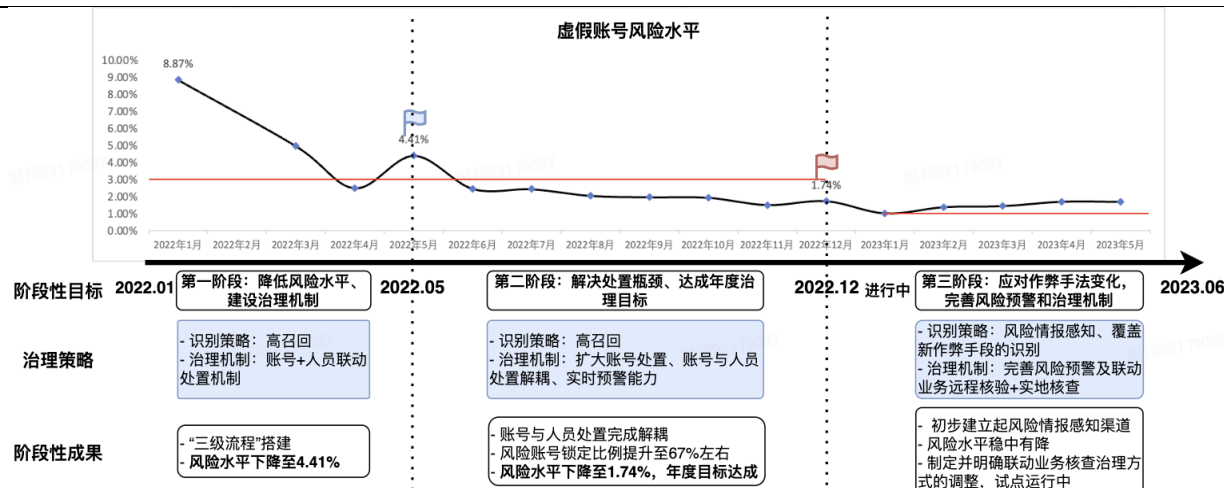
由于快驴业务风险散点化、线下化、真人作弊等特点，风险治理须协同销售、资保、HR、财务、政府事务等部门核实线下真实数据和情况；并协同研发、外卖、到店等跨 BG 资源建设线上机制，通过多方协同推动达成治理目标。

2. 主要业绩贡献**工作事项 1：虚假账号风险治理（主 R）****➤ 总述**

自 2021 年 H2 起，销售绩效考核规则调整为当月首单新客数量，产生虚假账号以达成业绩的作弊行为。初期，风险水平缓慢上涨但相对可控，风控侧通过制定高准确策略，协同合规、业务处置风险账号和 TOP 违规人员，树立起创建虚假账号行为“不能为”和“不敢为”的意识。但随着考核规则持续推行，虚假账号风险水平迅速上涨至历史高点 9%。以 2021 年 10 月清风行动¹结果评估，虚假账号涉及违规人员比例达 50%，如不从严治理，将带来城市销售大量非战斗性减员，形成“劣币驱逐良币”的不良影响。

2022 年 1 月起风控侧开展虚假账号风险治理，整体分为三阶段：

¹由业务发展部发起、合规与风控协同开展的自查自纠严重不诚信类、信息安全类、行贿受贿类等触犯《阳光职场行为规范》的行为的专项行动。



第一阶段，确定合理目标，面对风险水位高企首先通过建设“风险识别-处置-自查”治理机制，抓住主流作弊手段特征扩大策略召回，遏制风险水平上升。

第二阶段，随着风险账号召回增加，计划进一步提升处置力度，但因账号处置量受限于人员核查量，出现治理瓶颈。通过迭代处置模块能力，将账号风险和人员处置解耦，提升风险账号处置，达成年度治理目标；建设事中预警机制缓解事后识别处置的压力。

第三阶段，随着对虚假账号的治理和考核标准调整，通过潜在风险特征监控和实地调研，明确主流作弊手段升级。针对风险升级，通过建设风险情报感知能力、利用业务线下资源建设远程核验+实地核查机制，进一步达成更高要求的治理目标。

➤ 第一阶段：建设“风险识别-处置-自查”治理机制，多环节交叉协同，快速遏制风险（2022.01-2022.05）

（1）背景

2022 年初虚假账号风险水平高达 8.87%，违规人员比例高达 50%，风险问题形势严峻。经线下运营手段治理试点发现，仅通过运营手段无法有效遏制风险上涨趋势和问题范围扩大，需要通过建设线上闭环治理机制遏制风险扩大。

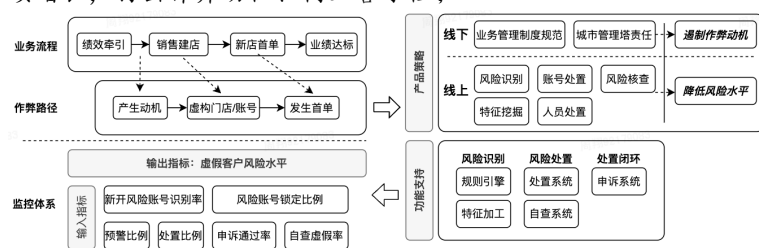
（2）目标

明确治理目标，通过建设“风险识别-处置-自查”治理机制，迅速遏制风险。

（3）产品策略及动作

[明确整体治理目标] 与同处业务成长期的零售业务对标，虚假账号风险平均水平处于 5% 区间；由于快驴虚假账号风险水平高于同类业务平均水平且作弊性质和影响恶劣，故将虚假账号风险治理目标定为 2022 年底降至 3%。

[产品策略] ①建设“风险识别-处置-自查”机制，即风险识别、风险账号联动违规人员处置的治理机制，遏制风险持续增长，打击作弊动机、树立警示性；



②风险识别由高准确策略调整为高召回策略；

③针对各治理节点分模块建设产品能力，支撑线上治理机制顺畅运行。

[动作] ①风险识别-处置-自查的治理机制建设：
识别能力：风险特征挖掘、建设离线风控引擎支撑风险识别和频繁的策略迭代；

处置能力：建设处置和自查系统支持对风险账号

与人员联动处置，建设申诉系统保障线上流程闭环。

②策略迭代：以 2 周 1 次的频率共迭代策略十余次，风险账号召回率为 62%，违规人员召回率 100%。

③建立过程跟踪机制，结合关键节点确定新开风险账号可识别率、风险账号锁定比例等输入指标监控治理过程效果。

（4）阶段性结果

重点输入指标新开风险账号识别率²平均为 5% 左右，风险账号锁定比例³平均为 33% 左右。**第一阶段完成闭环治理机制建设，虚假账号风险水平由 2022 年 1 月 8.87% 下降至 5 月 4.41%，降幅达 50%，达成阶段性目标。**

➤ 第二阶段：通过风险账号与违规人员治理解耦，实现更高的风险降幅，达成治理目标（2022.06-2022.12）

（1）背景

坚持对风险绝不姑息的原则，计划采取风险账号识别即处置的策略，进一步提升风险管控力度。但在“风险识别-处置-自查”机制中，风险账号处置与违规人员核查流程绑定，受限于违规人员核查量可承受范围，产生治理瓶颈。

（2）目标

大幅提升风险账号锁定比例，建设事中风险预警机制，进一步降低风险水平，达成年度治理目标。

² 累计识别当月新开风险账号数/当月新开风险账号数

³ 累计锁定新开账号数/新开风险识别账号数

(3) 产品策略及动作

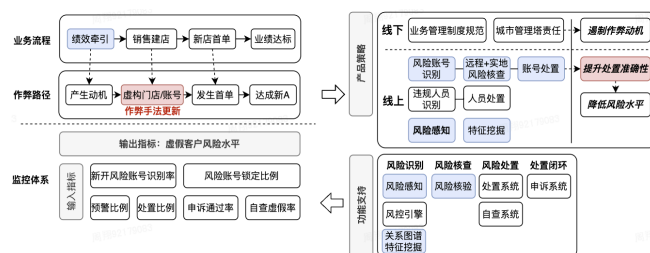
[产品策略] ①将风险账号处置与违规人员核查流程解耦，扩大账号管控力度，解决治理瓶颈；

②补充开通合作环节实时预警机制，通过事中预警缓解事后治理的压力。

[动作] ①优化处置系统能力，将风险账号识别-处置与违规人员识别-处置解耦为两个独立流程；

②开通合作环节建立实时风险识别-预警机制，挖掘多维度实时特征、迭代策略提升召回，将风险账号预警给业务；

③完善风控引擎功能、迭代处置系统，为流程解耦和实时预警机制建设提供产品能力支持。



(4) 结果

完成风险账号与违规人员核查流程解耦，风险账号锁定比例由第一阶段 33% 区间提升至 2022 年底 67% 区间，达成阶段性目标；截至 2022 年 12 月虚假账号风险水平降至 1.74%，较 1 月降幅达 80% 以上，完成全年治理目标，在同类零售业务中，率先达到低水位。

➤ **第三阶段：加强风险感知，建设先核查后处置机制应对作弊新手段（2023.01-2023.06，进行中）**

(1) 背景

2023 年绩效考核规则调整为新客数量及新 A 客⁴达标数量，结合风险特征监控数据异常和实地调研，明确在新的绩效导向下产生了真实门店创建新客后由其他老店使用账号并下单达成业绩这类低成本作弊手法，且在该作弊手段下 90% 以上风险账号无法通过远程核验核实与门店的真实关系，识别和核查难度进一步提升。

(2) 目标

针对作弊手段升级提升策略识别能力，增强风险感知和风险预警能力，提升风险处置准确性。

(3) 产品策略及动作

[制定新的治理目标] 在 2022 年达成治理目标后，为保障平台健康生态、提升客户质量，进一步增强作弊零容忍的意识，秉承追求卓越的宗旨，门店侧风险治理制定难度更高、更具挑战性的目标：2023 年底风险水平降至 1%。

[产品策略] ①在新客定义清晰的前提下，进一步与业务就虚假账号风险群体达成共识，明确治理对象；

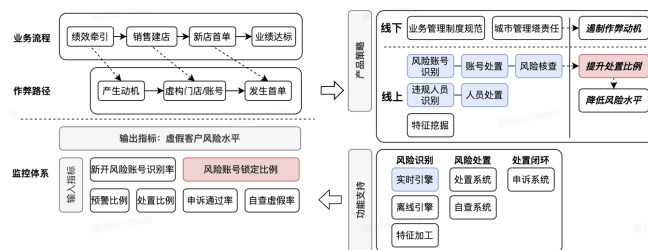
②通过事前风险情报收集增强对风险变化、作弊行为变化的感知，针对风险变化提升策略识别能力；

③利用业务实地核验优势，通过远程验证+实地核查方式确定风险账号和违规人员并进行处置，从机制上杜绝销售与客户串通。

[动作] ①建立事前风险感知能力，针对新作弊手段迭代策略；

②建立远程验证和业务实地核查机制判定风险，提升处置准确率；

③挖掘关系图谱特征，建设风险核验预警系统支撑远程和实地风险核查机制运行。



(4) 阶段性结果

初步建设事前风险感知能力，截至 2023 年 6 月，新开风险账号识别率平均可提升约 2 个百分点，虚假账号风险水平维持低位 1.69% 左右。

工作事项 2：虚假业绩类风险治理（产品主 R）

➤ 总述

自 2022 年 9 月，销售绩效考核标准开始逐步由新客数量转变为新 A 客、ADA 客⁵、S 客⁶达标数量。同时，虚假账号风险监控数据出现异常，经分析判断可能出现新的作弊手段。结合特征深挖及线下调研，明确因销售绩效考核标准的变化衍生出虚假业绩问题，并根据作弊手法将虚假业绩问题划分为两类：

a. 建店虚假业绩，指利用同一真实物理门店信息，短时间内操作客户下线或账号注销后再次创建新客达成业绩的行为；
b. 交易虚假业绩，指根据达成新 A 业绩考核要求，销售通过引导客户凑单、切单、与客户私下协议购买非客户真实需求商品等方式达成业绩的行为。

虚假业绩风险不涉及虚构门店/账号，作弊行为恶劣性及对平台的伤害均低于虚假账号风险。因此，虚假业绩治理主要采取方针为：识别账号风险、线上斩断作弊动机，预警违规人员、辅助业务开展线下核查。以下简述建店虚假业绩问题的治理策略。

截至 2023 年 6 月，建店虚假业绩问题（以下简称“下线复开风险”）治理共分为以下三个阶段：

➤ **第一阶段：【看得清】明确风险水平，建立识别监控能力（2022.12-2023.02）**

(1) 背景：结合虚假账号风险监控的数据异常和线下调研、举报反馈等案例发现，城市销售出现将真实账号“下线

⁴ 考核期 28 天内达成成交单频次≥10、品宽≥14 的客户

⁵ 老城：考核 28 天内，频次≥10，品宽≥14，冻品 ARPU≥700，冻品品宽≥5，其中冻品 GMV≥20 才计入冻品 ARPU 和品宽（四级类目）；新城：考核 28 天内，频次≥10，品宽≥14，冻品 ARPU≥400，冻品品宽≥3，其中冻品 GMV≥20 才计入冻品 ARPU 和品宽（四级类目）

⁶ 老城：考核 28 天内，频次≥10，品宽≥14，冻品 ARPU≥700，冻品品宽≥5，其中冻品 GMV≥20 才计入冻品 ARPU 和品宽（四级类目）；新城：考核 28 天内，频次≥10，品宽≥14，冻品 ARPU≥400，冻品品宽≥3，其中冻品 GMV≥20 才计入冻品 ARPU 和品宽（四级类目）

再上线”（即下线复开）的方式虚构新客业绩，造成业绩付酬损失和新客补贴损失。

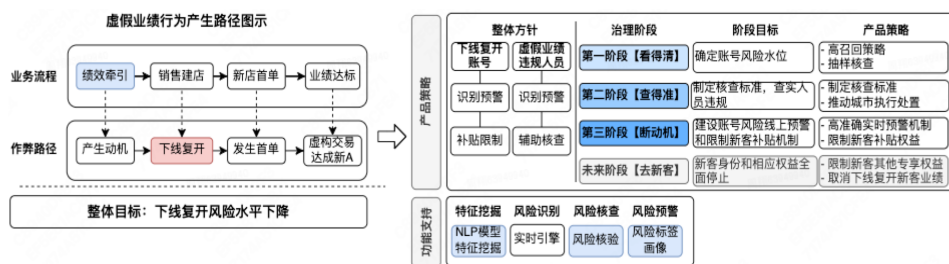
（2）目标：确定下线复开风险水平，制定事后识别策略。

（3）产品策略及动作

[制定下线复开治理目标] 结合门店侧 2023 年整体治理目标和下线复开当前风险水平，确定下线复开风险治理目标为 2023 年底降至 1% 以内。

[产品策略] 根据下线复开风险定义制定策略，摸底风险水平；结合线下调研评估策略准确率，建立识别监控能力。

[动作] ① 结合下线复开定义挖掘风险特征，制定高召回策略摸底风险水平；② 开展线下抽样调研，评估策略准确率；根据调研收集数据迭代策略，固化识别监控体系。



（4）结果：能够正确评估下线复开风险水平并具备日常监控能力，阶段性风险水平⁷在 2.24% 区间。

➤ 第二阶段：【查得准】制定违规人员核查标准建议，辅助业务查准风险（2023.02-2023.03）

（1）背景：在明确下线复开风险水平后，由于违规人员核查标准尚不明确，无法有效查实人员违规行为，导致人员处置无法落地。

（2）目标：制定人员违规风险核查标准，推动城市执行处置，核准人员违规风险。

（3）产品策略及动作

[产品策略] 制定并建议风险核查标准，协同资保辅助业务侧开展线下违规人员核查，核准人员风险。

[动作] ① 结合风控城市调研和资保抽检情况，制定风险核查标准建议；

② 抽取样本数据，风控侧提供核查样板、由资保、业务侧分别基于建议的核查标准开展核查试点；

③ 根据各方多轮核查，复盘评估风险核查标准在城市侧可执行落地性。

（4）结果：经各方多轮核查，风控侧风险查实率⁸约为 70% 区间、资保侧约 60% 区间，业务侧约为 20% 区间，三方风险查实率差异过大，违规风险核查标准不满足城市执行落地的条件。

➤ 第三阶段：【断动机】通过下线复开账号实时识别预警，斩断客户配合作弊的动机（2023.03-2023.06，进行中）

（1）背景：从违规人员角度入手，下线复开风险核查受线下场景多样性影响，无法成为降低风险水平的有效途径；但从客户角度入手，下线复开带来的新客营销补贴是其配合销售作弊的主要动力，限制新客补贴可提升销售作弊难度、达到降低风险的目的。

（2）目标：建立实时预警治理机制，遏制下线复开风险水平上涨。

（3）产品策略及动作

[产品策略] 通过建设风险账号实时预警机制，切断客户配合作弊的意愿，提升销售整体作弊链路的成本，降低下线复开风险水平，减少新客补贴资金损失。

[动作] ① 在开通合作环节通过高准确策略实时识别下线复开风险，并预警至城市销售管理塔确认风险。

② 协同新客运营侧，实时限制下线复开客户的新客营销补贴。

③ 利用 NLP 等模型能力挖掘实时特征，在实时引擎部署策略并进行预警；完善风险标签能力支撑实时新客补贴限制。

（4）阶段性结果：截至 2023 年 6 月，下线复开风险水平在 1.74% 区间，降幅达 23%，有效遏制下线复开风险水平持续上涨，达成阶段性目标；减少新客补贴资损⁹约 41 万元。计划在后续治理阶段持续做功达成年度目标。

三、其他贡献

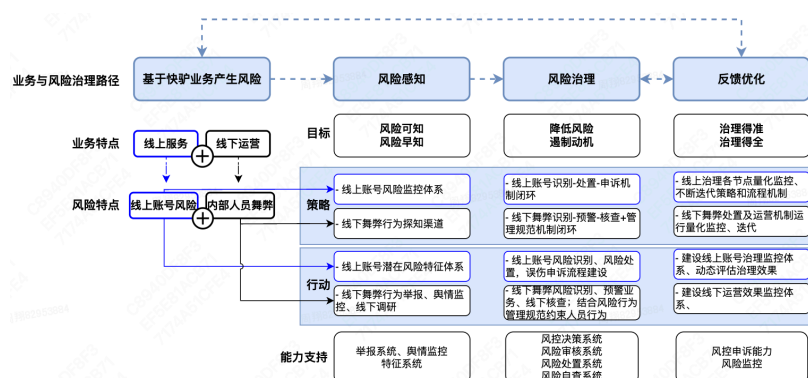
方法论沉淀：面向线下作弊场景的 To B 业务风险治理方法

结合 To B 业务自身特点，作弊行为多与线下场景关联，风险呈现散点化、真人作弊、受绩效导向影响较大等特点。

针对结合线下场景作弊的风险，除借鉴零售电商对于线上账号风险的治理经验，构建线上风险治理闭环机制外，还需要联动业务资源，在风险感知阶段迅速获取风险情报，并在治理过程中利用业务线下优势参与风险核查，形成线上+线下的治理闭环，达成治理目标。

四、自我总结与发展规划

1. 自我总结



⁷ 识别为下线复开当月有首单客户数/当月有首单客户数

⁸ 下线复开客户核查有风险数/下线复开客户核查数

⁹ 注册送券活动按 100 元/客户、新客满减活动按 120 元/客户计算

➤ 成长

① **自上而下拆解问题制定策略**：在虚假账号治理过程中，能够基于整体目标，直击作弊动机，结合对业务的深入理解拆解作弊路径；结合 To B 业务特点制定线上+线下治理机制，合理划分治理阶段和目标，制定合理的策略达成目标。

② **风险感知能力提升**：对快驴业务模式和风险特点有深入理解，在虚假业绩治理过程中，能根据考核规则变化迅速感知作弊手段变化并开展前瞻性风险预警。

③ **兼具整体规划和分阶段落地能力**：随着门店侧风险治理开展，规划出风控系统整体产品架构，并根据治理策略重点，以合理节奏分阶段建设风控引擎、处置系统和申诉系统等基础功能，大幅度完善风控整体产品能力。

➤ 不足

整体认知集中于门店侧相关业务和风险问题治理，未来需要持续深入了解快驴业务在供给、履约等方向的业务和风险问题，并不断总结出有效的、可复用的风险治理方法论。

2. 未来规划

加深零售行业整体认知，深入业务了解风险场景，基于 To B 零售业务特点探索建设标准化风控产品能力。结合零售业务风险特点和 To B 业务风险特点，借鉴零售业务成熟的风险治理工具和能力，并融入对线上风险与线下风险结合的问题治理经验，提供对 To B 零售业务更有针对性的产品工具，支持各类风险问题治理落地。

1 附录 1 风控整体产品架构图示

