

金融科技助力“双循环”

——全流程闭环服务在银行零售信贷中的实践

融慧金科联合创始人兼首席战略官——张羽

党的十九届五中全会审议通过的“十四五规划”和2035年远景目标建议中明确指出，要坚定不移贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，推动形成“双循环”新发展格局，加快数字化发展，构建金融有效支持实体经济的体制机制，提升金融科技水平，增强金融普惠性。银行业作为服务实体经济的中坚力量，应当全面落实党中央决策部署，进一步深化金融体制机制改革创新，坚持金融科技战略，实现自主创新和可控，有效防范化解金融风险，增强金融服务实体经济能力，更好助推我国经济社会高质量发展。特别是在当前严峻复杂的国内外发展形势下，未来发展不稳定性较大，对于商业银行来说，“十四五”时期将是一个机遇和挑战并存、商业模式重塑的重要时期。



作者简介：现任融慧金科联合创始人兼首席战略官。曾任百度金融风控战略部/金融科技部总经理；美国运通、渤海银行和中国银行资深风控讲师；美国密歇根州立大学统计学硕士

一、金融强监管形势下，银行零售信贷普遍面临的机遇与挑战

2021年1月26日，中国银保监会工作会议召开，部署2021年重点工作任务，会议重点强调了通过改革开放促进金融业高质量发展：把完善公司治理作为重中之重，通过改革开放、推动创新和科技赋能，使我国金融业不断迸发出新的生机和活力。近年来，随着商业银行互联网贷款业务的快速发展，各类银行均以不同方式、不同程度地开展互联网贷款业务，满足居民和小微企业融资需求，提升了金融便利度和普惠金融覆盖面。与此同时，互联网贷款业务也逐渐暴露出风险管理不审慎、金融消费者保护不充分、资金用途监测不到位等问题和风险隐患，对此，监管部门出台了一系列相关举措以加固金融风险“堤坝”，促进互联网贷款业务实现规范发展。

2020年7月17日，中国银保监会发布《商业银行互联网贷款管理暂行办法》，明确提出商业银行建立全面风险管理体系要求，加强贷前、贷中、贷后全流程风险控制能力，防范金融科技风险；2021年2月19日，中国银保监会发布《关于进一步规范商业银行互联网贷款业务的通知》，严控地方法人银行跨地域经营互联网贷款业务，防止商业银行互联网贷款业务依赖于一两家互联网巨头的情况，明确了合作机构必须和商业银行做实质性的风险共担，要求商业银行必须实现互联网贷款贷前、贷中、贷后的自主可控。我们从中不难看出，监管部门对于金融风险的高度重视，尤其是对银行机构在“自营业务、自主风控”建设上明确了具体要求。

事实上，很多商业银行自身长期积累的经验 and 积淀的能力都是围绕线下模式和对公业务构建的，线上零售信贷业务方面的能

力较为薄弱，普遍面临着以下四大挑战：

1. 自主获客能力缺乏、客户开发渠道单一

传统商业银行主要依靠人工作业发展客户，缺乏线上获客的渠道和能力，具体表现为：一是缺乏客群分层经营能力和对客户需求的深耕细作；二是缺乏场景嵌入能力和融合营销手段。因此，借助互联网平台进行线上导流成为商业银行线上获客的主要手段。然而，随着监管部门提出严控银行跨区域展业要求，势必会导致商业银行线上获客流量锐减。

2. 全面风险管理建设不足、体系有待完善

目前来看，很多商业银行在全面风险管理工作中仍存在一定不足，比如全面风险管理的体系框架仍待健全、风险控制手段相对单一、风险预警机制尚不能实现对各类风险的全面监控与预警。尤其在业务发展过程中，随着用户下沉，金融服务中的各类欺诈和信用风险也随之而来，而商业银行传统的风险防控体系已无法满足不同场景下的风险防范需求，业务普遍呈现出“算不快、识不准、跟不上”等现象。

3. 精细化运营经验缺乏、客户价值挖掘不够

银行坐拥金融资产和交易的海量数据，但银行内部数据往往依部门和条线而割裂，导致数据质量参差不齐、缺乏统一的规范和治理体系。同时，数据应用的广度和深度还不够、数据的价值未得到有效挖掘和释放。此外，由于数据来源比较单一、数据可用维度相对单薄，对于很大一部分长尾客户来讲，存在信息不对称的情况。

4. 关键信息科技系统建设不完善、效率低下

银行业务较为复杂，在缺乏有效的系统支撑的情况下，管理难度增加、效率低下，且难以在业务开展过程中发现问题并及时止损，总体风险管控手段较为落后。当然，这与行内缺少足够多的科技人才也不无

关系。当前，商业银行在深入落实监管合规要求下，必须抓住自身“痛点”和“难点”，利用金融科技加快“自营业务和自主风控”建设步伐，从而强化差异化竞争优势，化解风险和不确定性，也是商业银行应对当前形势、实现未来长足发展的关键所在。

二、守正创新，科技赋能银行零售信贷自主风控建设

1. 风控咨询服务助力银行数字化发展

党的十九届五中全会上审议通过的《建议》，强化了推进创新驱动发展的重大举措，并将科技创新列为十二项重点任务之首。银行机构应借助金融科技把创新力转化为未来发展实力，拓宽服务半径、赋能普惠金融、服务实体经济。针对商业银行面临的痛点及业务需求，我们能够依托大数据技术和人工智能建模实战经验，为银行机构提供智能风险管理咨询服务，包括产品设计、数据治理、风险策略和模型设计、自营获客、风控体系、监控体系等方面的系统化或模块化解决方案，帮助银行全方位管控和防范风险，从而降低整体不良率、提高资产质量，有效兼顾风险与效益。

以某头部城市商业银行线上贷款风控咨询项目为例，基于对方自主获客难度大、风控运营能力薄弱、二代征信报告使用困难等痛点，我们根据该行的发展规划，从精准获客、存量客户激活、定制建模、反欺诈和信用风险策略、人行决策系统支持等方面入手，为其定制了一套可支持长期迭代发展、能切实落地的系统化解决方案，并通过“白盒策略”辅助对方提升自有获客及风控能力。项目上线运营后，在优化业务流程、有效控制风险、提升资产质量、推动产品创新等方面均取得了显著成效。

2. 基于AI技术的全套风险解决方案的应用

新形势下，加快建设全面的风险管理体系是商业银行谋求发展和应对竞争形势的重要基石，也是打好防范化解重大风险攻坚战的必然要求。结合实践来看，单一的风控手段或系统化产品已不能解决银行的根本需求，银行机构需要的是综合赋能。因此，要想在激烈的竞争环境中攫取更多市场份额，银行机构需要围绕前台业务能力、中台运营能力及后台技术能力进行一次从理念到体系的深度改革和创新。目前，我们主要致力于为银行机构提供端到端的全套风险解决方案，以辅助银行运营方式、助力搭建全面风险管理体系，打通贷前、贷中、贷后各环节风险管控，做到风险的可观、可测、可控，并与前述所提到的银行对获客、风控、运营方面的高需求相契合。例如，融慧金科是迄今为止唯一一家与持

牌金融机构合作辅助运营项目，并实现“首贷盈利”的第三方金融科技公司。

对于中小商业银行来说，在管理好风险的前提下可以加大与外部科技公司的合作，享受技术红利、降低试错成本，但如果过度依赖合作机构提升业务规模，自身不进行科技投入，最终会失去科技管控及创新能力，一旦失去依靠，甚至可能会导致业务停滞。而我们的独特之处在于，所提供的解决方案全部采用“白盒策略”，即通过白盒服务，将多年在金融实战中积累的专业技术能力和经验沉淀并完全开放给机构，在合作过程中实现能力的转移，确保合作银行可以掌握包括获客能力、风控能力、全流程运营能力在内的完整信贷业务自主能力，且合作终止后机构对融慧金科不再依赖，完全有能力独自开展业务。

以与某股份制商业银行的合作为例，我们从该行最终的业务和能力建设角度出发，为其设计了一套包含模型、策略、系统、技术在内的全套风险解决方案。在项目运营上线后，该行资金端的效果大为提升，其中新用户审批通过率提升近2倍，坏账率大幅下降40%。合作过程中，不仅帮助客户将试错成本和落地成本降到了最低，同时也帮助该行在实战中锤炼了一支经验丰富的风控队伍，真正实现了“授人以渔”。

3. 全流程闭环服务，推进银行业高质量发展

作为推动金融发展提质增效的重要力量，金融科技是决定银行业未来发展的关键变量。随着金融监管合规压力和成本大幅提升，合规科技作为金融科技创新的重要组成部分，成为商业银行在数字化发展中不可或缺的助推器，是防范系统性金融风险的有效手段。当前，我们也正朝着合规科技发力，致力于通过数据安全治理、风险模型管理以及自动化监控体系的建设，帮助银行高效率、高时效性、高准确度、低成本地满足金融监管政策和制度要求。

在过去几年里，我们基于人工智能技术和长期积累的丰富实践经验，将咨询、方案、系统能力贯穿到信贷全生命周期，打造了全流程闭环服务，深入推进银行机构业务改革创新，切实加强金融风险的防控，提高银行服务实体经济的质效。站在“两个一百年”奋斗目标的历史交汇期，构建新发展格局，推进高质量发展，需要汇聚各方力量。我们将继续以党的十九届五中全会精神为指引，始终坚守“让金融更智慧”的初心使命，加快产品创新和科技创新，助推银行业高质量发展，携手各方共同助力“双循环”新发展格局。