

VIRTUAL BANKING

A Guide to Innovation
and Partnering

颠覆银行

互联网金融的下一站

[美] 丹·斯科特 (Dan Schatt) ◎著
何正云 张晓雷◎译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



VIRTUAL BANKING

A Guide to Innovation
and Partnering

颠覆银行

互联网金融的下一站

[美] 丹·斯科特 (Dan Schatt) ©著
何正云 张晓雷◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆银行 / (美) 斯科特著; 何正云, 张晓雷译.

—北京: 中信出版社, 2016.1

书名原文: Virtual Banking: A Guide to
Innovation and Partnering
ISBN 978-7-5086-5693-9

I. ①颠… II. ①斯… ②何… ③张… III. ①银行业
务—通俗读物 IV. ① F830.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 276983 号

Virtual Banking: A Guide to Innovation and Partnering by Dan Schatt

Copyright © 2014 by Dan Schatt

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Chinese Simplified translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

颠覆银行

著 者: [美] 丹·斯科特

译 者: 何正云 张晓雷

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.25 字 数: 218 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2014-8134

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5693-9/F·3542

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给我的妻子苏珊——因为22年前她同意与我共度布加勒斯特之旅，即使经历了之后四洲、十国及两个孩子的考验，她依然迷人、才华横溢而且美丽大方。



献给布里安娜和德米安，他们经常用自己的创新和令人肃然起敬的做法给我以启迪。

互联网金融的下一站是什么

我在 2006 年创建 Lending Club（贷款俱乐部）时，看到了一种潜在的提供信贷的新模式，它将美国银行业务体系转变为一个在线市场，投资人可以直接为借款人提供资金，赚取回报的同时也为借款人省钱。这种转变会让这个体系以更低的成本、更加透明而且更加方便消费者的方式运行。在打造 Lending Club 的过程中，像丹·斯科特（Dan Schatt）这样的人让我明白，我的这一愿景是金融服务领域一次史无前例的科技创新浪潮的一部分。丹所肩负的工作——为这样的创新提供指导——是个巨大的挑战，但是，作为曾经的投资银行家、行业分析师以及贝宝（PayPal）的创新领导者，他做这项工作具有独一无二的优势，结果自然也是巨大的成功。

现在的金融服务业囊括了大量的科技公司，有 Stockpile（斯托克派尔）这种新涌现的创新型经纪平台，Personal Capital（个人资本）和 Wealthfront（财富前线）这种个人理财管理平台，Simple（新珀，一家提供在线银行服务的创业公司）这种提供银行业务新模式的公司，Braintree（布雷恩特里，一

家移动支付公司，已被贝宝收购）这种支付处理企业以及 **Swipely**（斯外普利，一个通过对信用卡支付数据进行分析从而指导商家的智能终端平台）这种提供业务服务新模式的平台。把这些创新串在一起的是让它们得以存在的以顾客为中心的愿景。聚焦于顾客，以顾客而不是产品作为出发点是本书的中心思想之一。通过六个章节，丹巧妙地描绘了金融科技产业的版图，从移动到社交再到比特币，就像一本关于如何在快速变化的金融科技中穿行的深入浅出的旅行指南。

现在，消费者的日常行为对及时性、相关性以及个性化提出了前所未有的要求。这些趋势在本书呈现的数据和例子中随处可见。顾客在餐馆里与朋友通过数字支付分摊支票 [**Venmo**（分莫）]，出门前的叫车服务 [优步（**Uber**）] 以及在排队时使用星巴克积分和支付卡 [**Square**（斯奎尔）]。这些趋势不仅会继续，而且还会加速，因为年青一代在生活中用移动电话进行了更多的交易，而且更加愿意与朋友和金融机构分享信息和数据，以便获得更加定制化的服务。

丹不只是描绘今天已经存在的图景，而且还让我们思考明天拥有的无尽可能。如果数字钱包不只是为购物理单，而且还会自动挑选你喜欢的奖励方式，可以在你支付和兑换奖励时返现或者赠送旅行积分，会是什么情况？如果你在进入实体或者虚拟苹果零售店时会收到自动发出的用于电子产品购买方面的预算警示，会是什么情况？如果你进入酒吧或者用信用卡付款时再也不用出示身份证，会是什么情况？丹邀请我们一起想象一个没有摩擦的世界，在这个世界里，银行业务不再是一个动作或者目的，而是我们所做的一切事情的促成者。

为实现这个愿景，金融服务业中的新老从业者需要共同协作、整合和创新。对这些合作类型的理解，没有谁能比得过丹。丹所从事的工作中一个最显而易见的主题——而且，我认为，也是金融机构想不被顾客抛弃需要汲取

的最重要的教训——就是这种启迪性的思想，银行应该积极寻求与具有互补业务模式的科技公司合作。

这一点贯穿本书始终，丹列举了一些强有力的案例，其中包括作为个人理财管理工具主体的带有万事达标识的谷歌钱包以及 Yodlee（优得利）平台。在 Lending Club，我们做出决策，决定与银行携手合作，而不是把它们看成竞争对手。我们意识到，银行拥有竞争优势，资金成本低，还拥有现成的客户关系，而我们则能够以低成本提供更好的客户体验。这就为合作提供了机会，让传统银行与创新者携手，更好地服务顾客。历史经验表明，主要的创新大多来自银行业外部。是否开放自己，欢迎创新，更好地服务顾客，取决于银行的决定，而是否与现有的行业从业者进行建设性的合作则取决于科技公司。

通过本书，丹引领我们踏上旅程，穿越出现在当今世界的那些科技进步，银行家、投资人、企业家和行业内专业人士都能从中获益。丰富的奇闻逸事以及采访实录让本书色彩斑斓，充满趣味性。用技术来解析金融是个复杂的问题，但丹对此进行了简化，而且更为重要的是，他鼓励我们（而不是挑战我们）以不同的方式思考这个问题。

雷诺·拉普朗什（Renaud Laplanche）

Lending Club 联合创始人兼首席执行官

是什么阻碍了金融服务业的创新

“你们这帮家伙就是不怀好意！”作为贝宝的金融创新负责人，我在贝宝的最初几年经常听到这句话。甚至在加入贝宝之前，我为金融研究及咨询公司赛讯咨询（Celent）领导其零售支付业务的行为研究时，也会时不时听到银行客户这样说：“我们应该如何看待贝宝、谷歌、脸谱网、苹果以及在金融服务领域进行创新的其他机构？它们会抢了我们的饭碗吗？那些闯入银行服务领域又不是银行的新兴创业企业会怎样？”我不止一次地告诉自己，应该有人写本书，讲讲科技和金融服务领域中正在发生的事情：如果抽丝剥茧，你会发现竞合这种情况确实存在，私底下大家都在做着交易，而且银行与非传统的参与者之间存在着大量的机遇。正在形成的新伙伴关系中，很多都还在蓝图阶段，据此可以窥见未来金融服务的创新以及某些真正让你欲罢不能的顾客体验。你根本无法从那些喜欢戏剧性描述的媒体炒作中了解到这些！事实上，正是像贝宝这样的公司，以及许多创新型金融技术新创企业，为银行业打开了新的机遇，做大了蛋糕，并使得金融服务行业能够更好地跟上不断

变化的顾客偏好、新技术趋势以及显著提高的顾客期望。

作为一名事实上为零售银行管理着所有服务的专业人士，你要如何定位你的机构，让它成为吸引顾客的磁铁而不是拒顾客于千里之外？部分答案可以从创新型的决策中找到，也就是硅谷风格。新科技和平台现在大量涌现，而那些能够与非银行企业达成交易的金融机构，在提供顾客愿意为之埋单的同时，也能满足法规要求。更为重要的是，正确的伙伴关系不仅能够帮助银行满足要求，而且将让银行在“新常态”中更具竞争力。我把新常态定义为这样一种环境：在其中，很多非金融实体正在进入金融领域，找到吸引顾客的方法，不设立营业部、不用支票簿，也不需要其他实体的服务设施，而上面所提到的这些东西，在历史上曾被看作吸引顾客必不可少的东西。银行必须知道什么是可以外包的，而什么必须作为其所提供的服务中的关键部分予以保留，以便在这个环境里具备竞争力，而且能够兴旺发展。

本书面对的，是那些想知道如何创新，并在自己的组织内部通过创新型伙伴关系，促成显著的正面变化的人。这些可以合作的机遇并不总是存在，它是各种趋势相互碰撞的结果，这些趋势包括今天无处不在的互联网和智能手机、开放平台和应用程序接口（API）的兴起，由社交、本地化和数字化能力带来的新商业机会的增长，网络影响力以及消费者预期出现的根本性变化。这就意味着针对如何利用这些趋势进行更多创新做一个指引是有意义的，无论你是一家大银行、小银行、金融科技提供商还是某个想深入了解如何通过创新型协作形成银行业务和支付的人。

作为首家转型为平台的大型支付公司中的一员，而且见证了大量创新型协作，我越来越清晰地认识到，真正阻碍金融服务产业进行更多创新的是以下两点：缺乏对创新型协作的关注；对这些主要业务模式变革赖以发生的主要技术和顾客变化这两大因素缺乏理解。在贝宝，短短几年间，我们就从没

有金融协作机构变身为拥有数百家协作机构，产生了超过 10 亿美元的支付体量。我们的合作银行利用贝宝平台为顾客创造新价值这一机遇是显而易见的，而且我意识到，一个巨大的趋势正在形成，它将让金融界利用前所未有的开放平台和协作优势，为客户带来一波新的创新和有价值的服务。

就很多正在发生的重要的产业变化（消费者的商业预期、移动互联网的发展、社交商务的网络影响）来说，理解和预估顾客为满足自己的需求会对金融服务公司抱有什么样的期望，变得前所未有的重要。最终通常出现的是一种由内而外的方式，以此来考虑什么对顾客最好，这是一种我称之为“支付领域的军工产业混合体”的东西：在那些倡导持续不断的专门的开发工作的银行里组建各种大型科技部门，而他们从事的开发工作本可以以用户更喜欢的模式、由那些更接近市场的外部单位以更低廉且更有效的方式完成。这些不接地气的项目通常最后以花费银行更多的金钱和时间而结束——以真正关注客户的“创新”为那些令人摸不着头脑的大型科技项目结案，而不是以解决顾客的痛点结案，基本上都很令人失望。最常见的情况是，最初的想法是打造一个产品，撬动一家标准的银行业务供应商，或者与其他银行结成联盟，建立一个通用的框架或者实现一种通用的功能。尽管这种方式发挥了很好的作用，催生了通用服务——标准的信用卡和自动取款机网络——但是，当面临提供差异化的产品或者服务的需求时，这种方式就不再那么灵光了，而为了保持与顾客之间的黏性，差异化的产品或服务是必需的。换个思路，为什么不在“建立”或者“购买”之前想想“合作”呢，尤其是在当今这样的环境下，有如此众多的企业拥有如此强大的设计和产品创新历史。

金融服务创新通常意味着在技术和操作程序中的巨大投入，这有可能导致正面的革命性的变革，也有可能不会。真正的创新成本可以很低，而且可以利用现有的技术资产和流程，但是，它通常以创造性合作伙伴关系的形式出现，这种关系并非总能通过表面就可以一目了然。在科技界和金融界之间

存在没有被很好利用的机会，这两个领域可以携手共进，取得比二者单独能够取得的更大成就。

我希望本书能为你提供一种身临其境的方式，了解银行可以如何通过协作和学习那些先进的银行、技术提供商和其他思想领袖的做法，开拓创新并得到发展。

丹·斯科特

2014 年 4 月

序 互联网金融的下一站是什么 // IX

前 言 是什么阻碍了金融服务业的创新 // XIII

导 语 用创新穿越不毛之地 // 001

云对创新的影响力 // 006

智能手机的影响 // 006

大数据 = 创新的大动力 // 007

从零售业中得到的启示 // 008

敌人的敌人就是朋友 // 009

协调好创新与监管的关系 // 009

寻找新的支付收入来源 // 012

适应新时代的新技能包 // 013

本书的结构 // 014

第一章 消费者赋权在敲门:

移动互联网如何在金融和零售业重塑消费者期望 // 017

移动互联网如何改变消费者行为 // 021

移动互联网正在模糊数字与实体之间的界限 // 023

移动网络的优化 (Uber-ization) // 044

“钱包顶层”到“移动互联网顶层” // 046
二维码 // 049
银行能够从星巴克学到什么 // 050
用 LevelUp 平整比赛场地 // 052
从手机银行业务到平板电脑银行业务 // 054
新兴市场的移动互联网模式 // 057
接下来是什么？大同小异 // 062

第二章 社群与金融服务：

通过社群策略维护好与客户的关系并提升关联度 // 063

数字技术、数据以及银行业的未来 // 068
银行业务中的社交媒体体验 // 071
游戏化 // 073
个人金融关系规划 // 075
利用社交银行业务 // 077
Moven：通过社交网络场景提供银行业务 // 080
欧洲和亚洲的社交银行业务 // 083
社交登录、分享以及“钱包顶层” // 085
点对点借贷：社交与银行业务的混合 // 087
超越炒作：为了未来，与点对点贷款者合作 // 088
Lending Club：银行和客户的双赢选择 // 089
一位投资人对社交银行业务以及比特币的出现的一些看法 // 095

第三章 连上网络的金融商务：

基于位置的服务、移动商务以及数字钱包 // 103

“本地的”数字钱包 // 107
零售新体验 // 108
零售 2.0 及其对支付的影响 // 109
企业家、开发者以及金融服务 // 112
场景化的银行业务：下一个步骤 // 113
低功耗蓝牙、硬件以及商务的未来 // 114
iBeacon 与 EasyPay（易付）：店内支付的未来？ // 115
贝宝的 iBeacon：邻近与场景 // 118
为金融服务的谷歌眼镜 // 118
寻找数字钱包 // 120

数字钱包名人堂 // 125

接下来是什么? // 134

第四章 用大数据和开放平台创新： 在一个数据和存储空间无限的世界里竞争 // 135

平台服务的兴起 // 142

在线和移动商务中的应用编程接口 // 144

银行的应对策略 // 145

贝宝的豪赌：通过开放平台释放创新 // 147

银行的移动应用程序客户端商店：会有用吗? // 156

接下来是什么? // 164

第五章 基于数学的货币： 比特币能够如何证明金融服务业的变革 // 167

进入场景时代 // 169

基于数学的货币的引入 // 173

为什么是“基于数学的货币”? // 174

数字货币的历史 // 175

基于数学的货币的特性 // 176

比特币：首个基于数学的货币 // 177

是大写的比特币，小写的比特币，还是简写的 BTC // 178

比特币的工作原理 // 180

杜绝假币 // 185

完善比特币生态系统 // 187

比特币在支付中的使用案例 // 192

瑞波：第二种基于数学的货币 // 199

基于数学的货币在银行业务中的使用案例 // 200

与基于数学的货币一起前进 // 205

结论：比特币还是瑞波 // 207

第六章 智能渠道： 能够在下一代中幸存的几个模型 // 211

预付费模式 // 214

预付费国度：重新定义银行 // 216

“银行服务不到位”与创新机遇 //	221
速汇金：银行通过合作拓展业务的例子 //	223
扩张入口的创新方式——PayNearMe（就近支付）//	227
银行怎样为了创新进行合作 //	229
首席执行官与首席信息官的合作关系 //	229
一个全新的时代 //	233
一位风投资本家对未来银行业务的展望 //	238
作为驱动者和合作伙伴的技术 //	248
接下来 50 年能够持续存在的是什么 //	249
未来的银行集群：平台—关系—实用 //	251

致 谢 //	253
--------	-----

Virtual Banking

A Guide to Innovation and Partnering

导 语

用创新穿越不毛之地

“更多的钱不是创新的关键。最棒的创新
实际上源自于一个资源匮乏的世界。”

约翰·多纳霍
(John Donahoe)
易贝网 (eBay) 首席执行官