

虚拟银行革命

—— 客户、银行与未来

〔英〕詹姆斯·埃森格 著
张 荔 张东辉 译

辽宁教育出版社

2000年·沈阳

版权合同登记：图字 06 - 1999 - 203 号

图书在版编目 (CIP) 数据

虚拟银行革命 / [英] 埃森格 (Essinger, J.) 著; 张荔, 张东辉译. - 沈阳: 辽宁教育出版社, 2000.1

书名原文: The Virtual Banking Revolution

ISBN 7 - 5382 - 5666 - 0

I. 虚… II. ①埃… ②张… ③张… III. 电子技术 - 应用 - 银行业务 IV. F830.4 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 72266 号

Copyright © 1999 International Thomson Business Press.

A division of International Thomson Publishing Inc.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means-graphic, electronic, or mechanical, including photocopying, recording, taping or any information storage and retrieval systems-without the written permission of the Publisher.

本书中文简体字版由美国汤姆森国际集团授权辽宁教育出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分

版权所有, 翻印必究

<http://www.edupress.ln.cninfo.net>

辽宁教育出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码: 100011)

朝阳新华印刷厂印刷 辽宁万有图书发行有限公司发行

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 字数: 240 千字 印张: 11 插页: 4
印数: 1—3 000 册

2000 年 1 月第 1 版

2000 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 唐日松 张国际 责任校对: 马慧
封面设计: 杜江

定价: 19.50 元

前 言

本书将要探讨的是当前银行业发展的主要趋势，即迫切要求银行通过电子通讯技术对日常的交易提供金融服务，避免客户的劳顿之苦，以此吸纳更多的客户。

零售金融服务业也面临同样课题：结算方式及手段越来越非实体化（即虚拟化）。人们不再关心银行机构的远近距离，但需要银行做到按客户需要可随时随地存取现金或方便地付款。

他们希望银行服务像水、电、气一样方便，深入到生活中来，随开随用，即便他们不了解其源头位于何处。这无论对银行方面还是对社会各阶层人士都将是个翻天覆地的变化，远非只是个饶有兴趣的话题，这可以说是场意义深远的革命，它将极大地改变我们存取现金的付款方式。

也可能有些人还未认识到此次金融革命的广泛深入。最近我到美国加州短暂旅行，我未像以往那样行前兑换旅行支票，也未携带许多现金。但我在远离英国6000英里以外的圣巴巴拉却能从容地购物及消费，无囊中羞涩之窘。原因在于需要时我随时通过当地的自动取款机（ATM）取出我存在英国家乡坎特伯雷米德兰银行账户上的钱，这既方便安全，又简单快捷，惟一区别只是我从美国ATM上取出的是美元而非英镑。

这种方便的国际间 ATM 联网系统只是此次金融革命中很小的一部分。我们很多人还有如下经历：你可以随时拿起家里或办公场所的电话详细而快捷地掌握自己银行账目详情，还可以用电话进行转账或向第三方付款。在购物时，还可以使用各自与银行户头连接的名目繁多的塑质卡进行刷卡结账。

一些生活在美国或法国的人则已开始使用一种特别的装有硅片的银行卡，卡上存有所有银行账户上的各种信息，需要时可通过钥匙状的读卡器来了解账户余额。此卡还可用来购物消费，用户预先在卡内存入一定数额的现金，在配有相关终端的商店则可购物付款。不仅如此，很多人将卡上内存机票信息，在机场可以简单出示此卡验关登机。可以预见，在未来 10 年左右时间内，大家不必亲临银行去兑换支票及提取现金，而且银行发行的各种塑质卡只作为银行服务便利工具的时代也很快就要结束了。

我所谈及的是更广义上的革命。它使我们的生活更加轻松便利。它不仅可以使我们随时掌握银行账目情况而及时地处理；而且它可以使我们无论位于世界哪个角落皆能随时随地提取所需现金，而避免携带现金的紧张与危险。更为可喜的是，它借助新技术使银行服务与其他行业的服务紧密结合起来，使我们成为最大的受益者。总之，这场革命解决了过去十几年来一直困扰着我们的问题：不能随时随地地按人们需要存取现金。这样使人们可以更加自由地流动，以寻求更多就业及生活机会，让人们的生活比以往更加充实，更加丰富多彩。

这次革命便是虚拟银行革命！

“虚拟银行”一词虽然听上去有些生涩、技术化，但古

已有之。只在《简明牛津英语词典》中把“虚拟”一词定义为：尽管未公开或名义上被人们所认同或接受，但本质上或事实上（存在）的东西。这不是一个新的定义，它源于1654年。“虚拟”一词更普遍的法是在我们照镜子时形容映像的。人们都知道那是一个虚像。这是一个非常逼真的图像，除了我们不能进入虚像和不能操纵所看见的事物以外。另外现代电子技术也充分利用高科技手段，通过数据化的电脑系统创造出了“虚拟现实”，我们可以看到、感觉到甚至步入这种事实上不存在的但是完全仿真的境界。这便是“虚拟”的一个现实运用。

虚拟现实是完全依赖电子计算机来设计程序并操纵大量仿真设备来实现的。虚拟银行也同样离不开计算机，因为要通过计算机对大量的数据进行处理、存储，并通过计算机联网与外界进行数据信息交换与运作。

因此，我们可以把虚拟银行理解为：通过计算机控制系统提供给客户的银行服务，而无须客户亲自莅临砖瓦结构的银行实体。

我写作此书的目的之一是同银行及零售金融服务的业内人士探讨引入虚拟银行机制给银行带来的巨大潜力，以吸引更多的客户，并借此发展以虚拟银行服务为中心的战略进程。

另一目的极具实用价值。我不仅展示虚拟银行革命的发展进程，而且想借此来帮助业内人士分析虚拟银行发展趋势，并找准切入点，使银行能充分利用时机创造最大效益、赢得最多回报。我还将特别关注未来虚拟银行革命的发展，以期为银行业内人士以可能的预测指导。

1986年起，我有幸供职于一家公共关系协调部门，当

时，该部门正在为英国首批自动取款机（ATM）共享网络进行运作宣传。起初，我本人对 ATM 共享网络知之甚少，没有预见到我所从事的工作会在十几年内引起人们持久的广泛兴趣，更无从得知它会像今天这样把人与科技完美协调地统一起来。出于这种持久的兴趣，我与 Doron Swade 合作出版了 *Cogwheel Brain* 一书，来介绍 19 世纪查尔斯·巴贝创造数字式计算机的经历。

我之所以在本书序言中提到查尔斯·巴贝，是因为他可以被看做虚拟银行革命不可或缺的人物。早在 19 世纪，他天才设想出将计算机功能多样化，不仅仅作为一种计算工具，还应该利用计算机使生活简化轻松。若不是缺乏资金及科学家本人对政治形势缺乏了解，他的天才设想未在有生之年实现，否则很可能在 1890 年前他的理想成真继而彻底改变当时人们的生活方式，使这场虚拟银行革命提前一百年到来。

现在，就在 20 世纪行将结束的今天，我们迫切需要去实践这被推迟了一个世纪的伟大而意义深远的革命！

第1章

虚拟银行革命： 客户需求与虚拟银行进程

导言

本书的目的不仅是研究虚拟银行革命这一有趣的现象，而且要为金融机构如何利用这场革命的优势以便在未来发展中获得最大成功提供具体的指导。因此，从金融机构自身的商业目标入手来分析这一问题合乎情理的。

在我写作商业书籍的十多年中，我已不像原来那样以相对超然，甚至不带感情色彩的态度去叙述那些读者开始就想知道，而目前尚存争议的问题。这一进步在许多方面是对商业书籍市场业已发达的一种反应。回溯到本世纪 80 年代，由于人们对那些描述商业领域，特别是我所从事的银行与金融领域中，令人震惊的发展变化的书的渴求非常巨大，以至于写书的最为当务之急是记录下正在发生的事情，而不是明确地阐述读者如何能从这些问题中获益。作者把确保读者能够及时获得必要信息资料作为他们写作最优先考虑的要求，而不是精确地陈述读者如何在变化的形势中深入研究或遨

游。

此外，对银行与金融业所面临变化的影响，做一确定性的陈述恐怕还为时太早。这就像玩一把非常激烈的扑克游戏，只有到游戏结束时，胜负才会分晓。技术对银行与金融业的发展道路产生了相当大的影响，然而这些影响来得太迅速了，以至很难对其结果进行及时的判断。

然而，此一时，彼一时。当今商业书籍的出版商间的激烈竞争，以及读者在这方面知识的不断增加，对获得货真价实的商业书籍的辨别能力的增强，使得写这类书的作者必须考虑读者的确切需求。

以我的观点来看，许多商业书刊在这方面还很不合乎要求。由于对相关资料分析得太少，使这类书看起来像教材，而不是在讨论中激起读者对此类问题的兴趣。当然，这并不是说对满足读者需求的相关问题的讨论是最重要的。

读者知识的增长特别值得一提。相对于技术问题而言，读者知识的增长更为重要：任何一位写这类书的作者都必须首先假定读者有相当深厚的基本技术知识。然而，在本世纪90年代初，这些技术知识方面的问题则必须由作者很费力地指出或写出。

对我来说，假定你对银行技术方面的基本原理有一定的了解，对我们都非常有利。这些知识包括银行业所用计算机硬件的性质，或再进一步，你还拥有计算机软件方面的知识，甚至当有人提出其他一些更为复杂的技术问题时，你也能解答。

我还将假定你与金融服务业或银行业的零售部门而不是批发部门有联系。实际上，虚拟银行革命不仅仅是零售银行业务部门的变革；很显然，批发银行业也会受到使用电子传

递工具及远距离传递工具趋势增加的影响。但是，这些新变革的最重要的影响还是在零售银行业。

不必假定你目前一定在零售银行机构工作，但我敢肯定有些既得利益来促使你对这些机构获得最大成功有浓厚的兴趣。我们生活在一个咨询业正在迅速发展成为一个重要行业的时代，许多律师、顾问及其他咨询人士并不在某一固定的金融机构供职，这使得他们绝大部分或全部生活不在金融部门。你的兴趣可能是技术，你可能对那些能将计算机与零售银行业相联系起来的系统硬件或软件更着迷。

当然，你自身就是零售银行业的客户。然而这本书不是为银行客户而著的，而是写给那些向公众提供金融服务的专业人士看的。但是，我们和这些银行业的专业人士全都是金融服务业的客户。从客户角度出发通常有助于我们理解零售银行业革命中的哪些内容对我们自身的机构是有益的。

这是因为仅仅靠虚拟银行的创新业务计划并不能使其成功，除非这项创新业务一开始就能吸引客户。有幸的是，如果我们能够确定虚拟银行的某项新业务计划对客户有较大的吸引力的话，我们只要最大限度地直观确定这项新业务对他们的吸引力究竟有多大就可以了，而不必采取抽象的分析方法。

此外，我认为，读这本书的首要目的之一是有助于读者（其实也是银行的客户和从业人员）了解虚拟银行业正在经历着哪些变革，以及在业务中如何运用这些变革。要使本书在这方面产生最大的效用，就要求我们以相对辩证的方法来对待那些目前尚有争议的问题。因为，我的任务不仅是要说明什么重要而且要阐述其为什么重要。还有，如果作者不是对这些问题有深厚的兴趣，他（或她）不可能企盼写出一本

非常有趣的商业用书。此外，我试图提出一些理性的辩论。因为至少在这本书中，我是你在虚拟银行革命这一问题上的向导，如果你认为花时间读这本书不值得或没有获得较大的收获，那是我写作的失败。

在本书中，我所使用的“银行”一词是指向公众及企事业提供银行业务服务的任何一个零售金融机构的简称。这就是说像房屋互助协会、储蓄银行、储蓄机构以及一些较小的金融机构等都包括在其中。这里“银行”一词并不是单指那些在许多国家以较窄口径定义的银行。还要指出的是，本书中的大多数内容也适用于那些只提供某一种特定类型的零售金融服务的金融机构，例如保险、投资咨询公司等。

最后，尽管在银行业从业的女士与男士一样多，并且也可能都是银行业的客户，但在写作中却有一个无法回避的事实，那就是把“他”或“她”以及一些相关称谓都包括进去，读起来相当令人厌烦。因此，为了读者的方便，本书中只使用男性称谓。

一、虚拟银行业及银行总体商业目标

无论你和零售金融业的关系如何，你都会非常渴望与你有关的任何一家银行将来在下面的问题上有进一步改善的可能性，这是可以理解的。这些问题是：

- (1) 扩大所有盈利机构的顾客群；
- (2) 提高服务质量，扩大服务范围；
- (3) 削减银行分支机构的日常经营成本的比重；
- (4) 增加盈利性业务的比重（例如，发放贷款、抵押贷款、保险、投资及养老金）；

- (5) 提高总体客户的满意度；
- (6) 提高对客户需求的反应速度；
- (7) 减少银行机构的资金损失风险；
- (8) 加强向 18 岁以下的客户市场渗透；
- (9) 提高银行机构市场营销活动的质量；
- (10) 增加员工留存率，鼓舞员工士气；
- (11) 降低银行机构的经营总成本；
- (12) 增加银行业务计划中规定的总收入。

通过对所有这些目标的直观观察可以看出虚拟银行革命的重要性，而银行业向更为虚拟化的经营方向发展，则又会使这些目标得到进一步的实现。

在以后的章节里，我将继续阐述这些具体的目标，并且深入地探讨虚拟银行革命如何增加了金融机构实现这些目标的可能性。然而，为了使我的结论看起来具有逻辑性和公正性，有必要首先回顾一下客户对银行业的观点。这些事情无疑是一名对银行业有兴趣的专业人士所必须做的一部分工作；我在此所做的也正是致力于使这些活动更加具体化。

二、银行与客户

人们仅仅是因需要而使用银行，而不是因为确实想要银行：银行是一个不折不扣的恶魔。除非客户是一个病态的守财奴，否则，他既会要银行所能提供的一切（如货币及获得支付便利的工具），也会需要货币所能购买到的商品。这是因为我们生活在已发展到以货币作为交换媒介及价值标准的现代社会，这一事实使得我们对银行及银行的货币有浓厚的兴趣。但当我们置身荒岛，而我们的船因搁浅正在下沉时，

只有十足的傻瓜才会游回去取金条而非腌猪肉。

银行仅仅是提供交易工具，而其自身不是消费的终端，这一点是银行业所面临的基本问题。

对我们来说，在初级使用价值和次级使用价值的概念下来谈这个问题是十分有益的。我们举例来使用这个术语。例如，汽车特许经销商提供的是初级使用价值，因为他们出售的商品是人们能够直接使用的。另一方面，某家银行提供贷款买车仅仅是提供一种次级使用价值。

值得注意的有趣的问题是，目前许多银行正在通过提供具有初级使用价值的产品来解决其只能提供次级使用价值的问题。例如，在英国，巴克莱银行已经购买了汽车特许经销权，目前，它的一些分支机构销售汽车贷款，银行业致力于提供初级使用价值而不仅仅是次级使用价值的另一途径是与房地产商建立一种直接的联系，而不仅仅是向他们简单地提供抵押贷款，劳埃德银行与黑马房地产商的结合就是一个例子。另外，全球各地的银行都使用橱窗来展示其分支机构所提供的特定的有形商品或商品标志（例如，房屋的模型及闪闪发光的新摩托车）。而客户想要的不仅仅是钱，还有购买这些商品的便利条件。

从银行的性质来说，它只限于提供令人满意的次级使用价值，目前，还没有明显可行的办法来提供初级使用价值的服务。银行与提供初级使用价值的实体组成联合公司确实有好处，但银行很难解决这样一个基本问题，即客户并不是真正想要银行能提供一般商品，而是想要通过银行提供的便利工具来购买其所需要的商品。

为解决这一问题，银行要承担重负去了解顾客之所想及顾客之所要。可以肯定，没有经过实验的虚拟银行革命不能

付诸实施，除非已经确立客户有激情和渴望，并提出具体的要求。

然而，这一问题也有积极的一方面，银行仅仅可以提供初级使用价值这一现实意味着客户会尽可能与银行沟通，以便能够获得银行资金援助或支付的便利，来购买他们所真正需要的商品。

相对于银行而言，客户的动机和行为通常是更为直接、简明的。因此，从客户的行为与动机中归纳出一般性的结论。只有感到这些结论是安全可靠的，这些结论的推广实施才是可行的。

我们可能以问客户为什么使用银行来开始我们的问题，针对这一问题，我将提出6点原因，下面所列的6个动机是依据其重要性递减来排序的。

（一）人们使用银行业服务的原因

1. 确保资金的安全可靠。毋庸置疑，这是所有原因中最重要和最基本的原因。把钱置于家中通常会面临一系列风险，资金数额越大，风险也就越大。

2. 获得利息支付与投资回报。在许多情况下，这一点是与第一点相伴而生的，人们把利息和其他收益看成是把资金放在一个安全地方的回报。

3. 提现方便快捷。客户将资金存在银行，不仅可以获得利息，还可获得银行提供的方便快捷的提取现金服务。然而对于银行来说，满足客户提现的需求服务也是其最头痛的事。过去，在大量的台柜交易的情况下，银行分支机构要应付现金支票或其他种类的提现工具（如活期存款折）。毋庸置疑，虚拟银行革命带给银行的最基本的好处是，它使银行

即使没有广泛的分支机构也能满足顾客随时支取的愿望。

4. 获得便利的支付工具。客户在获得提现便利的需求之后，要求获得便利的支付工具也是优先考虑的大事。虚拟银行变革恰恰能给客户提供一系列广泛的主要以银行卡为基础的支付工具。

5. 获得贷款便利。大多数客户，即使是非常富有的客户也会在他们生活中的某些时候需要借入资金，以期能够购买诸如汽车、房子以及其他形式的较为贵重的物品。

透支是一种特殊形式的贷款。透支是指允许客户在其账户没有资金时，也可以提取现金或进行支付。透支额度通常是事先确定下来的，客户不能突破这一额度。例如，如果客户签发的支票超过了透支额度，银行则可能拒付。贷款与透支之间的主要区别是贷款签订之后，即可随时提取现金，但全部贷款金额都必须支付利息；而对透支账户来说，仅仅对超过透支账户额度的那部分资金支付利息。

6. 获得与团体同等的地位与权利。这也是客户使用银行服务迅速增长的重要的动机之一。一些客户非常渴求标志着身份地位的典型产品是金卡和白金卡。这些信用卡除可以获得一系列的虚拟银行服务外，通常还拥有某些特殊权利。

这些拥有与团体同等权利的产品对年轻人来说更为重要。大多数银行的这类产品是针对年轻的客户群，并根据充满活力的基调来进行推销及做广告宣传的。

部分高收入的专业人士对身份地位的追求也是银行业务增长快速的重要原因，而且很可能在将来成为更为重要的因素。当然，银行也致力于拓展那些高收入的劳动者（为基础）的客户群，并将采取各种措施去赢得客户使其使用这种能够代表地位的产品。除提供代表身份地位的金卡外，银行

已经认识到提供更多的服务也是使客户感到他们有地位的另一条途径。在不断提供更多的服务与要把银行管理人员降到最小的迫切要求（大多数零售银行业的员工与客户的比例是1:100）之间的协调平衡使许多银行陷入非常艰难的两难境地。

（二）客户对银行业与技术发展态度的公开调查

有一份非公开的调查资料显示了客户在只能选一的情况下，对一般银行业与电子银行业的态度。我已经研读了由英国国内外不同类型银行与零售金融机构所提供的多种调查报告，只有两份报告质量较高，其调查结果值得在此一提。我也已经通过一国际调查机构获得一份有用的调查报告，尽管（我以后会解释）这份调查报告的使用价值，在某种程度上因选取样本的不甚合理而受到削弱。

为什么高质量的调查资料如此匮乏呢？有如下几个原因：

首先，由银行所提交的客户调查报告通常是欠考虑而得出的结果，或所选择的样本不足代表人口总数。

其次，另一个难点是在报告中有两个问题不适用。许多调查所列出的问题明显地“乞求”某种特定的答案，结果也就必然是所预想的结果。例如，一份调查报告问客户他们是否认为10年以后会比目前更多地使用银行的塑质信用卡，由于这一问题明显地涉及到客户的身份地位，因此几乎不可能得到否定的回答，这一问题的提出对结果的影响太大。

相反，对银行来说尽力从答卷中获得客户对目前电子银行服务的基本看法，进而预测这些看法在将来会有哪些变化，这些问题要比上面所提到的两个方面问题更为有用。然

而，银行很少这样做。这是因为大多数银行进行这些调查是为了以客户为媒介工具获得更多的广告效应，因此他们更感兴趣的是那些多少有些感性认识、可能产生一些印象的调查结果，而对那些反映客户对相关行业兴趣的调查结果不感兴趣。

这并不是说银行从不对客户的态度进行有意义的详细调查，但那些真正有意义的影响银行利益的调查往往是由大型市场调查组织进行的。银行认为这些调查结果非常值得信赖且有较高的敏感性，他们马上要做的事情是让这些调查结果在那些能够被其竞争对手读到的出版物上出现。

缺少高质量的关于客户对一般银行业与电子银行态度的调查资料不应该对我们产生过分的干扰，因为我们本身就是客户，这就使得我们能够通过自己对使用电子银行业的感受与省悟中获得一些重要的结论。

还有另一个因素，那就是尽管一般说来，技术的发展确实是对客户需求变化的一种回应。但是，发展电子银行这一好的提案是由银行以及与银行业务相联系的技术部门，而不是由客户所提出的。这一点乍看起来可能有些含糊其辞，甚至不符合逻辑，需要进一步说明。

毫无疑问，大多数技术应用是由客户的需求驱动的，为了搞清什么是计算机技术的最早应用，查尔斯·巴贝设计了齿轮计算机以解决数学表的不精确问题，对 19 世纪早期的数学与科学领域来说，这可是最重要的需求之源。

从那以后，这件事逐渐成为技术为满足客户需求而发展的典型事例。白星线（White Star Line）建造泰坦尼克并不是想通过造世界上最大的船来成为报纸上的新闻，而是由于在 20 世纪的头十年里，有太多的人想从欧洲去北美旅行，

北美洲的人也想到欧洲来，随之而来的是产生了对一次能容纳更多旅客（至少 2000 人）的大船的需求。

以此类推，这一理由对大多数技术应用都是适用的。但当我们面对某些高技术应用时，我们开始产生了一些怀疑——究竟是发明者的动机使发明成功并使其在实践中应用，还是消费者的需求使之然。

例如，没有确切的理由来证明人们在 19 世纪 80 年代已经对相互之间的通话有巨大的需求，然而正是 19 世纪 80 年代，第一次开始使用电话。但是可以肯定，贝尔是预测到他的电话有巨大的发展潜力，并且通过技术分析，其电话能够取得成功，他才这样做的。

许多留名青史的发明创造也是如此。尽管设计计算机的最初宗旨是为了进行运算及处理信息，然而计算机的大量应用是由于这一新技术适用性强以及一些人已经开始生产制造它，而不是人们对它的需求。实际上，是在计算机投放市场后，人们才产生了对它的需求。

以这种方式向市场推广新技术运用对于厂家来说无疑存在着巨大的风险。因为经常存在这样的风险：厂家是因为对某项新技术应用感兴趣并认为其有意义，才将其推向市场，而并不是因为有了现实的需求。每一个在银行技术部门工作的人士都会知道许多诸如此类的风险事例，这些事例尤其是与批发银行业务相关。

从一般的常识来看，计算机业更容易遭受这种灾难性的风险。一个典型的例子是在 20 世纪 90 年代，一些大型计算机公司（包括一些运作良好和刚刚开始运作的）推广注定要倒霉的手提式计算机，即把计算机的接口当做一种特殊的电子笔。