

# 银行3.0

移动互联网时代的银行转型之道

[澳]布莱特·金 (Brett King) ◎著  
谢翀达◎主审 白 宫 施 轶◎译



Why banking is no longer  
somewhere you go,  
but something you do



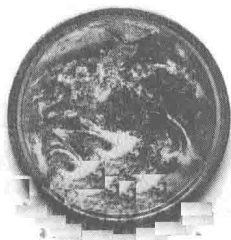
北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 银行3.0

移动互联网时代的银行转型之道

[澳]布莱特·金 (Brett King) 著 谢翀达 主审

白 宫 施 轶 译



# BANK

3.0 why banking is no longer  
somewhere you go,  
but something you do

图书在版编目 ( CIP ) 数据

银行3.0: 移动互联时代的银行转型之道 / (澳) 布莱特·金 (Brett King) 著; 白官, 施轶译. — 北京: 北京联合出版公司, 2017.7

ISBN 978-7-5596-0260-2

I. ①银… II. ①布… ②白… ③施… III. ①银行业  
IV. ①F830.4

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2017 ) 第079794号

著作权合同登记 图字: 01-2017-2627号

Bank3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do  
Copyright © 2013, Marshall Cavendish International(Asia)Pte Ltd. All rights reserved. No part  
of this publication may be reproduced or transmitted in  
any form or by any means, or stored in any retrieval system of any nature without the prior  
written permission of Marshall Cavendish International(Asia)Pte Ltd.  
Simplified Chinese language translation rights arranged by Marshall Cavendish International  
(Asia)Pte Ltd, through The Artemis Agency.

银行3.0: 移动互联时代的银行转型之道

作 者: [澳]布莱特·金 (Brett King)

译 者: 白 官 施 轶

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 管 文

特约编辑: 李燕子

封面设计: 新艺书文化

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京联兴盛业印刷股份有限公司印刷 新华书店经销

字数 363 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 22.25 印张

2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-0260-2

定价: 98.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

## 《中国 IT 治理·价值丛书》总序

从电子计算机到国际互联网，再到物联网、大数据，我们这代人经历了一个人类历史上非常特殊的时代，即 IT 革命和信息化时代。这个时代的特点是生产数字化、生活信息化、金融电子化、教育网络化、文化多元化、经济全球化，以及全球一体化。

这样一个社会形态在人类历史上是没有的。人类社会像脱缰的野马，以前所未有的速度奔向未来。事实上，从另一个角度看，人类已进入高度依赖 IT 的时代。

现代社会的人们已不能想象一个没有信息科技的环境，而信息科技风险无处不在、无时不有，所以信息科技治理十分必要。

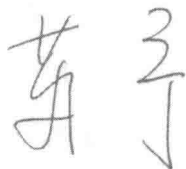
我在金融系统工作多年，亲身经历了我国的金融信息化建设。三十多年来，金融人通过坚持不懈的努力，使金融信息化取得了举世瞩目的成就，对推动我国经济和金融的快速发展，以及国民经济转型与小康社会建设均发挥了巨大作用。金融信息系统不仅成为金融机构的业务运营、业务创新的基础平台，也成为现代中国社会生产、生活的重要组成部分。

当前，我国金融业面临新的发展机遇与任务，也存在新的风险与挑战。在这一重要战略机遇期，金融系统既要为我国经济转型和小康社会建设保驾护航，

也要实现金融系统自身持续稳健经营、安全运行、提升核心竞争力的目标。这需要进一步加强战略规划，深化内部控制与风险管理，转变经营理念、管理机制与发展模式；优化 IT 治理结构，进一步提升信息科技发展水平将成为实现这一战略的重要手段；通过树立“科技引领”理念，促进信息技术与业务发展的深度融合，增强可持续发展能力，为社会公众提供更丰富、安全与便捷的多样化金融服务。

中治研（北京）国际信息技术研究院院长陈天晴先生，长期在人民银行科技部门工作，具有丰富的金融科技工作经验。他组织编译的一批先进、实用的信息科技管理工具书——《中国 IT 治理·价值丛书》，不仅适应金融系统的需要，也适应其他行业的需要。这套丛书汇集了董事会、高管层、IT 部门、业务部门，以及监管部门等的观念与需要，同时也包含了 IT 目标、组织架构、IT 规划、IT 投资与价值、风险管理与审计、外包管理、云服务、数据中心、灾难恢复、IT 服务管理等具体实践的方法。希望这套丛书能够成为从事 IT 治理研究与实践的人员，特别是企业科技部门主管的得力助手，成为企业高管层的必备参考书。

中国人民银行原副行长



## 指导委员会名单

(以姓氏笔画)

于玫、于进、王永红、陈波、陈文雄、余彤、李春亮、杨竑、张野、林晓轩、金磐石、侯维栋、胡红升、柴洪峰、曹少雄、谢肿达、葛一苗

## 编委会顾问

(以姓氏笔画)

印甫盛、陈进、陈静、陈伟钢、陈文放、陈正清、吴树森、单怀光、恽铭庆、施雨农、唐世渭

## 编委会名单

主任：陈天晴

副主任（以姓氏笔画）：

王云生、王申科、王耀辉、叶又升、史晨阳、朱宏玲、陈静（女）、张胜、张艳、汪国强、梁峰

委员（以姓氏笔画）：

于峰、马庆、王东红、方渝军、帅建波、王勇、刘述忠、孙卫东、闫振平、齐亚斌、吴萌、苏云、李长征、李芳、肖政、杨晓平、赵成刚、张海彤、苗发全、胡秀红、洪浩、袁小兵、韩兆云

好评

它将改变你对银行业未来趋势的看法。在这本大胆刺激，甚至富有争议的书中，布莱特·金赋予了个人银行业务全新的定义。它一定会让你心潮澎湃，并重新思考银行的业务策略。

苏沃·萨卡

阿联酋 NBD 银行执行副总裁

这本书为我们呈现了未来 10 年银行零售业务的渠道与策略。当下的银行在面对变革时总是反应缓慢。谁能根据本书中提出的重点建议率先采取行动，谁就能在竞争中领先一步。想象一下，如果你遵循了书中的全部建议，你将成为何等人物。

克里斯·斯金纳

金融服务俱乐部主席

布莱特·金在书中详细分析了银行业的未来趋势。他曾经帮助很多知名的大型金融机构改善业务表现，我曾与他共过事，也亲眼见证了这些成果。这些成果恰恰说明了为什么他会被奉为银行业权威，也展示出他对银行业发展趋势的远见卓识。

理查德·佩蒂

澳大利亚会计师公会会长

在网络和移动领域，客户为王。他们多数非常没有耐心、多疑，甚至还有些人愤世嫉俗。布莱特·金深知这类新型顾客的秉性，银行业人士应当重视他的建议。

格里·麦戈文

畅销书 *Killer Web Content* 作者



互联网和移动设备带来的冲击，彻底改变了渠道管理和客户开发的方式。本书开创了很多人先河，比如它指导我们慢慢调整对银行业的已有认知，使我们了解新的业务方式将如何演变。有了正确的认知，我们才能在业务方式发生变化时做出正确的回应。感谢布莱特把他多年积累的宝贵知识落于纸上，并与我们共享。布莱特是真正的国际型人才。在我认识的所有人中，他是唯一一个通晓全亚洲实际案例的人。全球的金融服务领域都在发生日新月异的变化，而亚洲尤为突出。

伊曼纽尔·丹尼尔  
《亚洲银行家》主席

成功的企业和蒸蒸日上的企业都有一个特点，即为客户创造价值。但今天的客户价值已不同于过去的，而未来的客户价值也将不同于现在的。本书呈现了布莱特·金对新科技、企业战略、客户价值与客户服务领域的独特见解。如果你想在今后几年吸引或留住客户，这些独到见解都是你的必读之物。如果你是一名银行客户，你会发现读过本书之后，自己将比银行更有准备、更有远见。

罗恩·考夫曼  
畅销书 *Uplifting Service* 作者

本书内容广泛、数据翔实。所有对银行业创新有责任或有兴趣的人都该看一看。

Blue Coin

这本书倾注了布莱特·金的诸多心血，300 多页的文字足以证明。

《美国银行家协会银行业期刊》

致我的家人，  
我最忠实的粉丝——父亲，  
我在移动银行的挚友，  
你们正在改变世界  
——代码要一行一行写，客户要一个一个开发

# BANK 3.0

Why banking is  
no longer somewhere you go,  
but something you do

## 致 谢

首先，感谢以下诸位在我创作本书的过程中提供的大力支持。

感谢汇丰银行（HSBC）团队，他们包括：Louisa Cheung、Peter Brooks、Martin Rawling 和 Christina Yung。感谢汇丰银行前工作人员 Tom Cannon 和 Michael Armstrong。感谢来自 MoBank 的 Steve Townend，感谢来自 UpYour-Service 的 Ron Kaufman，感谢 Ben May 和 Grace Lee 对本人博客提供的大力帮助。

Chris Skinner 是我认识的最高产的金融博客作者。感谢你为我提供的优秀建议，你是一位真正的银行家。感谢 Sean Clifford。在我面对问题时，你总是能充当帮我权衡利弊的角色。

感谢 Alex Sion、Michael Degnan 和沙宾特咨询公司团队，感谢你们在我撰写客户流程和交互银行业务时帮我厘清头绪。感谢 Innotribe 和 Anthemis 的团队，你们都是业内一流团队。

感谢 Geoff Bye（就职于英国营销协会）和 Scoot Bales（Movenbank 的首席移动运营官），感谢你们为本书做出的贡献。感谢 John Lambrides 以及 NCR 公司的创新团队，感谢你们允许我接触公司的最高机密——位于 51 区的创新中心（好吧，其实在纽约）。

感谢博客和 Twitter 上的同行们，包括 @rshevlin、@jmarous、@tek\_fin、@visible\_bankin、@petervan、@thebankchannel、@leimer、@venessamiemis、@heathervescent、@Hleichsenring、@copernicc，以及其他朋友。

感谢 O2 和 CMI 团队在我开始《银行 2.0》世界巡展时提供的大力支持。这真是一次绝妙的旅程，希望以后能有更多的合作。

感谢名创出版 (Marshall Cavendish) 团队。我们一起着手准备出版电子书时，你们也在忙着走向出版业的 2.0 时代，但是当《银行 2.0》的工作量超出预期时，你们依然能大力支持我。谢谢你们。

最该感谢的是我的家人。当我因为写作和在外奔波而忽略你们时，你们毫无怨言地支持着我。谢谢你们。

# BANK 3.0

Why banking is  
no longer somewhere you go,  
but something you do

## 简介

当初撰写《银行 2.0》之际，恰逢银行业和金融服务领域开始分崩离析之时，那时我们正经历着自经济大萧条以来最严重的“全球性金融危机”。在这场灾难中，零售银行领域所面临的挑战与以往的完全不同：“安全银行系统”的出现撼动了传统银行业，其根基已经出现了“裂痕”。

为了“拯救世界”，全球各大央行已经投入了 8.7 万亿美元。用于救助银行的资金总量比第二次世界大战、第一次海湾战争、载人登月计划所耗费的资金、2011 年日本海啸的救灾资金以及过去 20 年援助非洲的资金总数全部加在一起还要多。

——大卫·马克威廉姆斯，《朋克经济学》

这不仅仅是一场认同危机，不仅仅是对银行“绝对安全”、银行肩负着保护大众的“社会责任”等传统观念提出的挑战，更是对银行在透明而开放的社会中到底扮演何种角色提出的质问。其意义也不只是一场“占领”运动，不只是对银行业离谱的高薪资做出的抨击——银行家们突然意识到，自己必须对导致经济危机的所作所为给大众一个交代。

在这种大环境下，银行家们开始“抱团取暖”，他们一致声称舆论对他们的负面评价是多么不公平，银行家也有权利赚钱（多亏了 Brian Moynihan 这样的人。编者注：Brian Moynihan 曾任美国银行董事会首席执行官），没有高薪他们可能早就另谋高就了，而且他们受够了一群根本不了解银行，也不知道银行系统如何运作的外行客户来指手画脚。有人也许会说这毫无道理，但是当有些客户向银行提出质疑时，以上就是这些人得到的全部答案。

不过问题不只在观念变化本身，更在于这种观念变化所带来的影响。在一个使用智能手机和互联网多过看电视，实体经济（如书店、音像制品店）都在快速变化的时代里，银行看起来是如此落伍，如此与社会脱节。

身处当今世界，我可能更喜欢发短信，在社交媒体上更新我的个人状态、上传照片或是使用某款智能应用，而不会专门跑去某家银行了——银行家要面对的不仅仅是认同危机、强制性透明，以及如何应对舆论等问题，更主要的还是一种形态危机。零售银行业务已经做好了彻底改变其客户端工作方式的准备，但银行业内部排斥现代概念，以及对这种改变不屑一顾的声音还是占据了绝对多数。银行家们对电子交互正在取代银行网点的说法嗤之以鼻，他们强调，面对面的交流才更具优势；而事实上，这只是在为机构臃肿、成本高昂的实体银行机构找借口罢了。

正是在这种大环境下，一种全新形式的银行业务开始出现。银行业务不再依赖实体分行网点或是实物进行定义，也不再受其所限。能经受住全球金融危机洗礼并脱颖而出的银行业务系统，应该具有高实用性、高普及性、高移动性，以及无缝化设计的特点。无论何时何地，我们可以想用就用。虽然“无钞化”成为现实尚需时日，但是智能手机和互联网带来的影响已经使银行的实际业务、分支模型和竞争格局产生了巨大变化。

最终，许多在 20 世纪家喻户晓的大银行都会在即将到来的银行业全面崩盘中被取代或吞并，进而消失。一批新玩家正在崛起，他们正利用革命性的全

新科技在用户体验方面取得优势地位，并逐步蚕食着“银行业务”与支付业务。

如果以活跃用户数量为标准，PayPal 大概是全球最大的金融机构。PayPal 正是利用银行业对电子商务接口的轻视，填补了支付体验方面的空白，进而蓬勃发展，成为电子支付领域的霸主。到 2010 年已经走过 12 个年头的 PayPal，当时仍被许多银行视为“业内新人”，但是对正在改变银行产业格局的后起之秀来说，PayPal 已经是“业内领袖”了。

Square，一家由 Twitter 创始人 Jack Dorsey 创立的新兴公司，在不到两年的时间里，年收入就达到了 40 亿美元。这家公司给银行“上了两课”：第一，网点并非绝对必要；第二，就连银行卡都可有可无。

Simple 公司（正式名称为 BankSimple）是最早直接向银行客户端发起冲击的非银行机构之一，其身后效仿者众多。这批新兴公司能否都取得成功尚不确定，但是 Simple 公司刚一出现就吸引了超过 10 万名用户注册。很明显，对于 Simple 公司来说，成功已唾手可得。

在这股浪潮中，美国这样的发达国家开始出现一类新型消费者。这类消费者已经不再需要银行账户来工作或生活。事实上，数以百万计的消费者已经摒弃了与银行之间的传统关系。在银行产业即将土崩瓦解之际，他们转而投向了预付费借记卡、PayPal 账户、移动支付或其他变通方式。2011 年，美国一国的预付费借记卡就达到了 2,000 亿美元的规模，所以说这绝不仅仅是昙花一现，而是标志着一场翻天覆地的变革——即“去银行化”（de-banked，本词由 Aité 集团的 Ron Shevlin 创造）的兴起。

比尔·盖茨曾经说过：银行业务是必需的，银行不是。随着科技进步与客户行为变化造成的银行业崩塌，这句话从未像今天这样可能成为现实。

在最新的《银行 3.0》一书中，我想要你知道的是：银行业务的关键已经不再是去哪办，而是怎么办。

通过新的技术手段，客户对零售银行业务或金融服务机构的评价不再视其

资金充裕程度、分支网点多少、业务产品或者利率，其判断标准将变为客户能否在有需要时简单快速地享受到银行业务服务，以及客户对合作方或服务提供机构的信赖程度。

那么，如果你是银行，你该怎么办？你该如何实现这种转变？你该在何时缩减网点规模？这种转变真的会发生吗？又将在什么时候发生？

《银行 3.0》在保留了《银行 2.0》中一些经典案例分析和基本问题的同时，力求在最近几年大环境迅速变化的情况下紧跟时代步伐。这些变化如此之大，对银行业的未来亦影响深远。上一版书中的大部分内容都已删除，取而代之的是更具相关性和时效性的新内容。

对于已经阅读过《银行 2.0》一书的读者，本书可以被视为其升级版。《银行 3.0》不但提供了对移动科技加速布局的独特见解，还包括对电子钱包和无卡解决方案的深入讨论。我们将会谈到 NFC 和电子钱包等众多科技的差异之处；会讨论到下个 10 年中支付领域将如何变化，例如，现行的银行卡将在何时进入衰退期；会谈到我们将从 PC 浏览器过渡到各种“屏幕”时，互联网领域将发生何种变化；会谈到 Adobe Flash 之死及 HTML5 的崛起；会进一步详细分析社交媒体将如何影响公司形象，如何接触客户，以及它对公司架构产生的影响；会讨论旅游热带来的影响，以及是否有必要通过智能数据和跨领域、跨行业的团结合作（例如移动通讯网络运营商和相关机构），来实现分布范围更广泛的银行业务解决方案。

毫无疑问，《银行 3.0》中的内容是突破性的，也是富有争议的。银行业令人兴奋的新亮点全都汇聚于此。从你翻开本书的那一刻开始，一切都将不同。你对银行业的旧有认知不只会被翻新，还将被彻底颠覆。

如果你恰好身处零售银行业务领域，那么对你来说，被称为“银行 3.0 时代”的未来，此刻已经到来。积极参与进来，要不然就等着被淘汰吧。



# BANK 3.0

Why banking is  
no longer somewhere you go,  
but something you do

## 目 录

致 谢	V
简 介	VII

### 第一部分 客户行为的演变

第一章 高度联通的客户需求	002
心理影响	004
扩散过程	007
行为颠覆的四个阶段	010
零售银行业务颠覆及“去银行化”	016
功能与服务成为新卖点	021
第二章 卓越客户体验的投资回报率	026
孤立的渠道	028
组织结构	032
网点 VS 网络 VS 手机	037
打破惯性	043

### 第二部分 重建银行

第三章 网点有救吗？	054
业务照办，银行再见	057