



大数据银行

创新者、颠覆者、企业家们正在重塑银行业

[美] 布莱特·金 (Brett King) 著 张翠萍 译

BREAKING
BANKS

The Innovators, Rogues,
and Strategists Rebooting Banking

互联网金融如何利用大数据颠覆4000年历史的传统银行业？

29位重量级互联网金融创业者头脑风暴，开启互联网金融新业态

谷歌、贝宝、Ubank等行业领袖，深度预测P2P网贷、社交媒体、比特币、自动化银行业务以及新型银行的未来趋势。游戏规则已被颠覆，未来5~10年，银行业会发生什么？



机械工业出版社
China Machine Press

大数据银行

创新者、颠覆者、企业家们正在重塑银行业

[美] 布莱特·金 (Brett King) 著 张翠萍 译



BREAKING
BANKS

The Innovators, Rogues,
and Strategists Rebooting Banking



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

大数据银行: 创新者、颠覆者、企业家们正在重塑银行业 / (美) 金 (King, B.) 著;
张翠萍译. —北京: 机械工业出版社, 2016.1

书名原文: Breaking Banks: The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting
Banking

ISBN 978-7-111-52697-1

I. 大… II. ①金… ②张… III. 数据处理—应用—银行业—研究 IV. F830.3-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 321626 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-7148

Brett King. Breaking Banks: The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting Banking.

ISBN 978-1-118-90014-7

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2015 by
China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and
retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书
面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

大数据银行

创新者、颠覆者、企业家们正在重塑银行业

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 施琳琳

责任校对: 殷 虹

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

版 次: 2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 18.25

书 号: ISBN 978-7-111-52697-1

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



本书献给我的儿子 Matt，他正在学习编码，其潜力
超乎他自己的想象。本书还献给那些创造了现代银行业
的意大利人。

变革能力是衡量一个人智力水平的尺度。

——阿尔伯特·爱因斯坦

BREAKING POINTS

致谢

《大数据银行》的成书以及银行业变革的不断持续，得益于诸多人的支持。首先，感谢瑞秋·莫里西让我保持头脑清醒，并使一切运转正常。同时，感谢兰德尔和“美国之声”的团队给我这个主持“广播秀”节目的机会，并由此引发了我撰写本书的想法。其次，感谢所有出色的参与者和受访者为本书牺牲时间并提供大力支持，以及在多轮的编辑校订和其他意外情况下表现出足够的耐心。

感谢 Moven 团队及其支持者，不断地为这次艰巨而奇妙的旅程提供巨大帮助。感谢每周定时收听我的节目、关注并转发我的推特的博主、朋友和支持者，其中包括苏杜、吉姆·马鲁斯、戴夫·伯奇、布拉德·莱默尔、戴夫·杰比诺、瑟奇·米尔曼、罗伯特·特瑟克、布鲁斯·伯克、杜厄娜·布鲁姆斯通、迈克·金（并无联系），以及封面艺术设计师尼克斯、罗恩·谢夫林、德瓦·阿纳马来、杰夫·斯图尔特、马特·杜雷、约翰·欧文斯、布莱恩·克拉格特、杰森·科布、亚当·艾奇、杰尼·帕洛克西柯、马特·韦斯特、杰伊·罗布、莉蒂亚，当然还有很多其他我没有提到的支持者。同样感谢乌黛·戈雅尔、希恩·帕克、西姆·帕斯卡尔、纳奥什尔、纳迪姆、扬，以及 Anthemis 公司团队的所有成员，他们的网络和支持一直让我感到惊讶。

感谢尼克·沃尔沃克、杰里米·贾和 John Wiley & Sons 出版公司的帮助。

感谢杰伊·坎普、坦尼亚·马尔科维奇、朱尔斯及 ODE 团队，帮助我实现了年度内让银行颠覆者的声音在路上响彻 100 天的愿望。

最后，感谢那些每天都在改变着银行业的颠覆者、创新者、工程师、企业家、投资者和信仰者。

BREAKING BANKS

作者简介

布莱特·金是一位亚马逊畅销书作家，知名行业评论员，演说家，电台“美国之声”（一个月听众超过 900 万的互联网电台）《大数据银行广播秀》（*Breaking Banks Radio Show*）的主播，以及革命性的手机银行服务商 Moven 的创始人（Moven.com 或在 iTunes 抑或谷歌上搜索“Moven”）。金被《美国银行家》杂志选为 2012 年度“创新者”，并被《银行创新》提名为“银行业最酷品牌”前十。他的新书《银行 3.0》（已译成七种语言）于 2012 年圣诞节发行后，便在美国、英国、中国、加拿大、德国、日本和法国位居销售榜榜首。

美国福克斯新闻、美国全国广播公司财经频道（CNBC）、彭博社、英国广播公司（BBC）和路透社等多家电视台或通讯社，以及《金融时报》《经济学人》《ABA 杂志》《银行科技新闻》《亚洲银行家杂志》《银行家》《连线》等诸多报刊媒体都对金做过专门报道。他还定期为《赫芬顿邮报》发表博文。

BREAKING BANKS

推荐序

与银行共舞

这几年，面对第三方支付公司的金融创新，银行喊出了“我们是弱势群体”这样的口号。其实第三方支付公司与银行并没有强势弱势的关系，无论是银行还是新兴的互联网金融，抑或其他金融形态，都是为了促进实体经济的发展。金融创新必须服务于实体经济的需求，服务于国家宏观经济政策。

自 2003 年易宝支付创立以来，12 年过去了。这 12 年里，第三方支付公司从舞台边缘走到聚光灯下，这里面有技术进步的推动，有监管部门的包容，也有亿万用户的需求。这几年，赶上“互联网+”的春风，第三方支付行业获得了飞速的发展，参与到新金融、新商业、新社会的塑造中。

信息技术对于传统金融业务流程的改造、对于金融产品流通渠道的拓宽、对于金融客户信用评估的优化，让一些原本由银行独揽的金融业务转移到掌握信息技术的互联网金融公司手中。银行传统上不愿多碰的小微商户如今也能够通过交易数据获得信用评级，并由此获得投融资服务；对于银行来说无法覆盖成本的琐碎、小额的支付需求，如今也能够被高效、灵活地满足；非高净值客户的小额、活期理财需求，此前无处释放，如今正被层出不

穷的互联网金融产品所满足。

但是，没有银行提供的支付通道，就没有第三方支付的业务；没有支付业务这个基础，就没有嫁接其上的各种金融和数据服务。实际上，第三方支付公司与银行是共生关系。如果用互联网思想教父凯文·凯利的词汇来说，那就是共同进化（co-evolution）。譬如人与技术就是一个共同进化的整体。有机体会越来越机械化，而机器也会越来越有机化，共同迈向一个全新的未来。在共同进化的体系中，双方是互相需要、互相融合的。银行和互联网金融公司的关系，也是如此。

第三方支付公司的最初市场，来自银行无法很好满足的小微金融需求，正如霍学文在《新金融 新生态》中指出的，“大的金融机构把这些小额、分散、非标准化的零星支付业务让给了第三方支付”，这就是如今汇成大河的互联网金融的小小源头。银行服务大型企业、大额理财有自己的优势，第三方支付公司服务小微企业、小额理财也有自己的优势，二者互为补充，更好地服务了广大的企业和个人用户。显然，没有哪一方能够颠覆另一方，二者都不可或缺，而且共同进步。

本书作者是美国第一家手机银行 Moven Bank 的创始人，在本书中，他通过深度的访谈和详细的案例向我们展示了银行这只大象如何随着技术而起舞。

大数据等互联网技术的发展，为整个金融业打开了一个全新的局面：数字货币、个性化金融服务、大数据征信，等等。本书将各种典型的创新尝试尽收其中，并以此对银行业的“重启”做出很多反思。

通过自我改造、涅槃重生，银行的未来也许将走向书名所言的“大数据银行”，同样地，第三方支付公司也将“大数据化”，未来的金融服务将会更加安全、便捷和个性化。我期待与银行一起携手合作，服务实体，如同 2013 年诺贝尔经济学奖得主席勒教授说的，让金融创造一个更美好的社会。

唐 彬

易宝支付 CEO 及联合创始人

2016 年 2 月 22 日

BREAKING BANKS

前言

一个沐浴新生和重构的行业

金融服务业“颠覆”的假设是一个相对较新的概念。除了20世纪70年代针对放松管制的推动以外，未曾听闻银行业内还有创新方面的大动作或银行从业者有什么创新性的重大转变。当然，虽然总是存在兼并和收购，同时行业间也不时存在联合现象，但是，银行业内却尚未出现过我们近期在音乐或出版行业所见证的那种颠覆程度，例如，通信业从电报到电话，再从固定电话到移动电话的颠覆性转变。

在2009年金融危机中期，美联储前任主席保罗·沃尔克曾对金融业过往的创新纪录进行了严厉指责：

我希望有人能为我提供哪怕是丝毫证据，证明金融创新与经济收益之间存在联系。

——保罗·沃尔克评论于《华尔街日报》“融资计划的未来”

2009年12月7日

接着，沃尔克还提出：事实上，银行业内最近的一次大创新是ATM机。沃尔克说得对。总而言之，银行业在几百年来并没

有发生实质性的改变。从表面看，人们至今还在很大程度上仍然认同 19 世纪出现的分支机构形式。尽管我们拥有一些所谓的未来概念上的分支机构，但是，在近 100 年来，我们从事银行业务的方式尚未发生很大改变。

至少，在几年前因特网兴起的时候，还是上面说的那种状态。今天，我们可以看到，银行业、消费者行为、银行产品和服务的分销方式都发生了重大转变。我们看到了诸如因特网、社交媒体和移动银行等技术所带来的巨大变化。最近发生的全球金融危机严重削弱了人们对于银行品牌的信任，但在未来几个月，这些银行品牌也可能会重拾信誉，因为信誉缺失现在已经成为公然挑战传统银行业务方式的一个理由。我们的社交媒体和社区参与使得人们对于银行效率、客户支持和费用方面的讨论非常透明，这是前所未有的。在银行业务、支付和准银行业务方面，我们也有了新的颠覆性的商业模式，这些模式发展很快，正在挑战传统模式。

完全有可能的是，面临沉重的监管方面的压力、高资本充足率要求、大量遗留的基础设施和长期形成的各种习惯，银行将在适应结构性转变方面困难重重。可以想想其他行业的一些例子，像柯达、鲍德斯和百视达公司，它们都已经输给了颠覆性的商业模式、变化中的消费者行为和技术方面的变革。

然而，也存在另一种可能，一些银行可能仍会幸存，毫发未损，因为它们能重新配置主要资源并掌控公司大船前进的航向，即关注品牌建设和运营成本，在传统业务基础上植入新型的客户体验和技术应用，创造一种新型的、富有活力的、适应性强的银行业务模式。然而，至今为止，最有可能发生的是第一种情况，仅仅因为银行业的风险管理、合规过程、对监管标准的预期和执行，以及那些 30 ~ 50 年前遗留下的 IT 系统都存在很大的惯性，所有这些很难适应我们今天生活的随时连线的网络环境。

2013 年 5 月，我启用广播秀播客¹，就是为了解决这些概念和问题。我起初的意图是定期采访一些在金融服务领域最具有颠覆性的人，他们挑战常规，并试图将传统银行业颠覆，同时也采访一些行业内试图保持企业竞争力的最具创新意识的领导者。这两组颠覆性创新者可能代表了相同问题的不同方面，虽然他们采取的方式不一样，但其提供的最关键的经验或教训却是非常具有启发性的。

这本书不仅仅是对所有访谈的总结，而是从战略、技术以及成功观的角度对新兴

商业模式、概念、方法（什么有效，什么无效）的一次审视。更重要的是，我们可以看看传统竞争者能从这些创新者身上学到些什么，用以启动自己的项目或计划，以及如果他们对其充耳不闻会面临怎样的风险。所有采访都富有见地，并给我们指明了新的方向，同时也可以成为对未来二三十年银行业奠定基调的技术与模型的研究案例。围绕这些访谈和概念探讨所收集到的数据，旨在深化人们对这些新型商业模型的理解，并为形成各种策略提供统计或量化方面的支持。

在后面的章节中，你会读到各种话题，包括 P2P 借贷、比特币以及数字或虚拟货币、挑战银行基础账户的新型银行或新型支票账户、社交媒体对主要银行品牌的影响、尽管没有分支网络支持却实现跨越式发展的银行、改变消费者行为的主要指标、可持续银行业务、财务健康状况及帮助人们储蓄的工具、活动营销如何在消失和客户旅程如何在崛起，以及技术在如何变得简洁、高度可用并对终端客户更加敏感。这些都构成了新兴零售金融服务业的核心竞争力。

然而，这些创新方式的秘籍就是依赖每个能在日常业务中推动这种改变的个体。这不仅仅是采用合适的技术或者你是否把社交媒体或移动应用整合到面向客户的策略中，这是关于什么因素驱使这些创新者尝试不同的事物，以及他们看到什么样的行业走向的问题。

在每一章中，我都询问了这些行业领袖未来 5 ~ 10 年内会发生什么。在许多方面，这是我对话中最喜欢的一部分，因为它表明我们今天在银行业、贷款，以及客户互动方面所尝试的一些革命性的方式，其在长期对银行业的破坏性甚至比我们所能想象的还要大。

受访者都是当今银行业一些最具创新精神的颠覆者。听听看，什么因素促使他们和他们的企业开始了新的选择，又是什么因素使他们首先选择了这些新型模式来挑战传统。然而，最重要的是，想象一下这将带我们到何处去。

正是这些创新者、颠覆者和战略家在重塑银行业，甚至可能在颠覆银行。

BREAKING BANKS

目录

致 谢

作者简介

推 荐 序 与银行共舞

前 言 一个沐浴新生和重构的行业

第1章 借贷新视角 | 1

信用评分比实际风险变得更重要 | 3

贷款的新视角 | 6

基于社群的与以往不同的信用评估办法 | 10

透过镜子看：贷款 3.0？ | 15

重要启示 | 18

●采访 对象

◎杰夫·斯图尔特，美国通过社会化评价来为人们做网络担保的在线平台 Lenddo 的创始人兼 CEO

◎贾尔斯·安德鲁斯，英国首家也是英国目前最大的 P2P 网贷平台 Zopa 的联合创始人兼 CEO

第2章 更加快捷与智能的支付时代 | 23

关于支付，历史教给了我们什么 | 23

颠覆支付，并使它消失于无形 | 24

互联网改变规则 | 25

在支付系统中，我们需要共同标准还是银行 | 30

单凭创新与自由市场已远远不够 | 32

透过镜子看：隐形的瞬间支付 | 41

重要启示 | 43

● 采访对象

◎ 本·米尔纳，美国支付系统最重要的颠覆者 Dwolla 公司的创始人兼 CEO

◎ 丹·斯科特，接受采访时任国际支付公司 PayPal 的金融创新部总经理

◎ 戴夫·伯奇，英国电子支付安全研究组织和服务商 Consult Hyperion 的创会理事

第3章 摆脱分支机构，树立强健品牌 | 48

网络的历史功能 | 50

解决盈利问题 | 53

当替代性渠道成为唯一的收入来源时，你会怎么做 | 54

是银行业的一个新途径，还是规避分支机构风险的一种方式 | 63

重要启示 | 73

● 采访对象

◎ 奈夫·哈德森，美国联合服务汽车协会 USAA 新型业务渠道部副总经理

◎ 亚历克斯·特威格，澳大利亚数字化品牌银行 UBank 的 CEO

第4章

公众如何影响银行的品牌传播 | 76

社交媒体才刚刚起步 | 76

通过社区建设品牌 | 81

自下而上的社会化的银行业务 | 83

机构对待社交媒体的态度：禁止还是鼓励 | 87

重要启示 | 94

●采访
对象

◎弗兰克·艾利森，花旗银行社交媒体部高级副总裁

◎西蒙·麦克莱姆，奥克兰储蓄银行社交媒体部总经理

第5章

不再是父辈的银行习惯 | 97

注重“视听”的一代 | 97

借助视听体验宣传品牌 | 99

抛弃银行的一代 | 101

分支经济学在如何随消费者行为变化而变化 | 105

为什么银行的盈利能力相对较差 | 110

Google、Facebook 或 Apple 是否会在银行业有更好的表现 | 111

展望未来 | 116

重要启示 | 119

●采访
对象

◎罗恩·谢夫林，美国 Aité 集团的高级分析师

◎凯文·特拉维斯，美国一家提供金融机构分析咨询服务和技术解决方案的公司 Novantas 纽约分部的合伙人，也是该公司分销战略实践部的经理

◎杰瑞·坎宁，Google 金融服务部的行业经理，也是纽约广告协会的董事会成员和纽约商业营销协会的董事会成员

第6章	比特币会替代现金吗 122
	比特币是“真实的”：我们必须面对它 122
	现金会死于“千刀万剐” 128
	人人都在谈论的数字货币 131
	一个合法数字货币的案例：加拿大的 Mint Chip 136
	数字货币是否会扼杀美元 139
	重要启示 142
●采访对象	◎大卫·沃尔曼，《连线》杂志特约编辑，同时为《纽约时报》《华尔街日报》等撰稿
	◎马克·霍克斯坦，《美国银行家》杂志的执行主编和博客总监
	◎乔恩·马特尼斯，比特币基金会的执行董事，也是乔治·华盛顿大学的货币研究员和密码经济学家
	◎黛比·甘布尔，加拿大 Gamble Consulting 公司负责人，多伦多 MaRS 创新中心顾问，曾是加拿大皇家铸币厂数字货币战略的项目负责人之一
第7章	从个人理财（PFM）到个人财务健康状况 145
	信息和内容都不是建议 146
	GEEZEO：个人理财的核心目标 147
	Money Desktop：可视化是关键 150
	通信界面和即时短信的作用 152
	重要启示 157
●采访对象	◎莱恩·凯德威尔，美国金融行业技术提供商 Money Desktop 公司的 CEO 和创始人
	◎沙恩·沃德，美国专业的个人理财解决方案提供商 Geezeo 公司的联合创始人兼 CEO