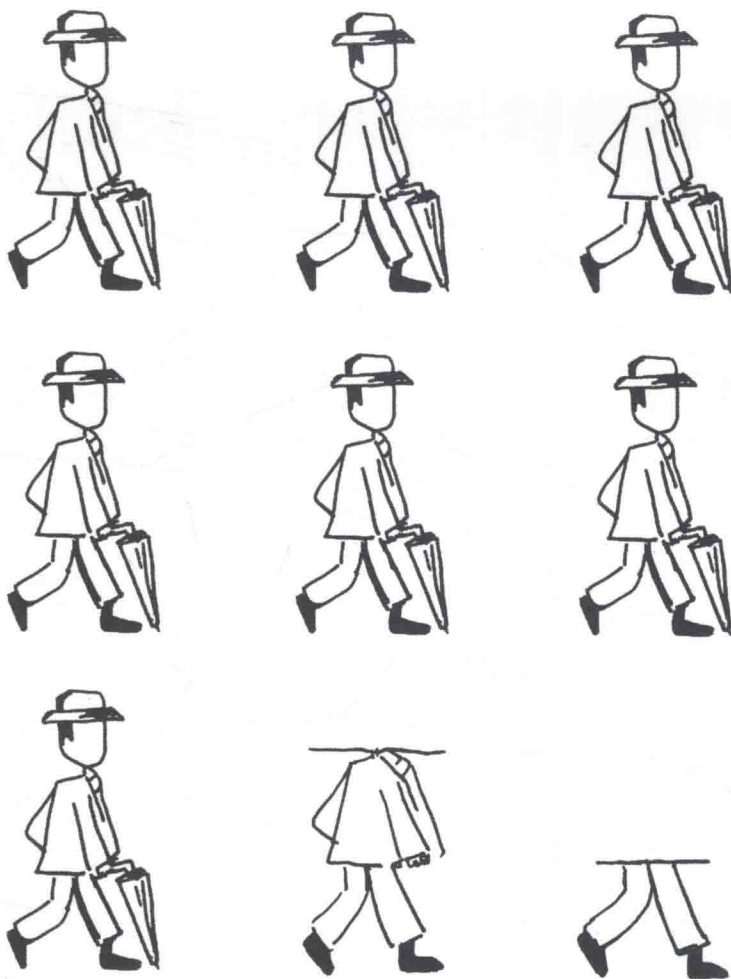


消失的银行 Bye Bye Banks?

【英】詹姆斯·汉考克（James Haycock）【英】肖恩·里奇蒙德（Shane Richmond）著 王浩宇 杨丽萍 译 张春子 作序推荐



未来20年，传统零售银行业如何一步步走向消亡？

一场关于竞争和技术的金融科技风暴来袭，适应还是被取代？银行从业者不得不面临的危机抉择

消失的银行

Bye Bye Banks?

【英】

杰姆斯·汉考克 (James Haycock)
肖恩·里奇蒙德 (Shane Richmond)

著

王浩宇 杨丽萍 译

图书在版编目（CIP）数据

消失的银行 / (英) 杰姆斯·汉考克, (英) 肖恩·里奇蒙德著; 王浩宇, 杨丽萍译. —北京: 中信出版社, 2017.10

书名原文: Bye Bye Banks?

ISBN 978-7-5086-8173-3

I. ①消… II. ①杰… ②肖… ③王… ④杨… 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 (2017) 第 226844 号

Bye Bye Banks?: How Retail Banks are Being Displaced, Diminished and Disintermediated by
James Haycock and Shane Richmond

Copyright © Adaptive Lab, 2015

This edition arranged with ED VICTOR LTD.

Through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Chinese Simplified Translation Copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

消失的银行

著 者: [英] 杰姆斯·汉考克 [英] 肖恩·里奇蒙德

译 者: 王浩宇 杨丽萍

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)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 9.75 字 数: 85 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版 印 次: 2017 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

京权图字: 01-2017-6374

书 号: ISBN 978-7-5086-8173-3

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



商业银行占据世界金融的统治地位已有相当长的历史，而且它的主要商业模式和行业地位保持不变，即通过向客户提供存贷汇等金融产品和服务获得风险报酬。从个人业务角度看，虽然银行的基本经营模式“零售银行”暂时没有改变，但在互联网、移动智能终端和各类金融科技大行其道的时代，客户对银行的服务提出了更加灵活、个性化和多元化的要求，希望能够随时随地享受银行所有的金融服务，并且要求这些服务更加快捷、方便。更为重要的是，随着大数据、区块链和人工智能等金融科技的开发和应用，新的数字货币正在加速改变银行的经营生态和竞争模式。

《消失的银行》作者杰姆斯·汉考克和肖恩·里奇蒙德经过对客户期望的深入分析，并结合其他行业的初创公司营业情况的比较研究，提出金融科技时代的全面到来将结束传统零售银行时代的观点。这对世界各地仍然迷恋于传统零售银行经营模式的银行而言是一个严重警告，它说明了日益明显的金融科技初创公司将取代老牌零售银行是一个不可改变

的趋势。随着时代的进步，科技对生活的影响越来越大，科技公司冲击了传统零售业、媒体业、运输业和旅游业等行业的经营模式，并向传统的零售银行业务模式发起挑战。两位作者明确指出，老式银行将不复存在。同时，那些新兴金融科技公司不仅囊括了老式零售银行所有的业务，而且还会开发更简明、更高效并更能满足新时代客户需求的业务，从而取代老式零售银行。许多传统企业正在进行的转型和归核化经营趋势表明，这种新兴行业带来的冲击已经开始，并将愈演愈烈。

在《消失的银行》第一部分里，作者以当下著名的新兴金融科技公司为例，分析了目前各类公司的经营表现，解释了传统零售银行面临的挑战，讨论了零售银行未来的机遇。第二部分谈到的问题是“贝塔银行”。作者指出，传统金融机构的最佳解决方案是建立一个独立的实体——贝塔银行，并列出了该类银行应具有的特点。作者通过广泛的研究和对一些大银行高管的采访得出如下结论：传统银行需要重塑自己，通过建立类似贝塔银行的模式以适应未来，还提出了零售银行可以改善的10个方面，为老牌零售银行未来在金融行业中应当如何重塑自己提供了参考，为银行应对充满变数和冲击的未来指明了方向。

这本书，内容简洁明了，对金融服务的未来进行了大胆和及时的分析，它给零售银行业的管理层的告诫十分简单：要么适应变化，要么准备消亡。它准确而简明地捕捉了数字革命给银行业带来的颠覆性和破坏性的影响。总体来说，这是一本知识丰富、新颖有趣的书，强烈推荐给从事金融科技、零售银行和其他相关金融服务业的人，甚至任何一个对金融行业感兴趣的人。这本书的出版是一个很好的消息，它强有力的核心理念——伴随着新兴金融科技和“贝塔银行”概念的到来，一场空前的零售银行革命正在蓬勃开展。其思想很容易在其他行业中得到应用，对企业家和普通读者群体均富有价值。

张春子

2017年9月19日



5 分钟概述

我们需要银行业，但我们不再需要银行。

—— 比尔·盖茨 (Bill Gates)，1997 年

20 年前，比尔·盖茨就已经预测到银行在未来将不复存在，当时他还是微软的董事长。比尔·盖茨辞职后，把自己塑造成了一个全球健康倡导者和慈善家。预言过去了 20 年，银行仍旧存在。那么，我们最终是否会面临盖茨预言的境况呢？接下来的 20 年，我们果真能够见证银行的消亡吗？我相信这一切都会发生！在本书中，我会说明我们将如何一步步走到那样的境况。我尽量简单说明，用不了两个小时，你就会对本书有一个大概的了解。如果你手头真忙得不可开交，那就请看看这 5 分钟的简短概述吧。

近些年，新兴企业和管理者打破以往领域内的旧规则，通

过采用新技术、开发新产品，为生活中越来越被手机主导的客户开发并提供服务，他们给行业竞争带来了不可逆转的变化。

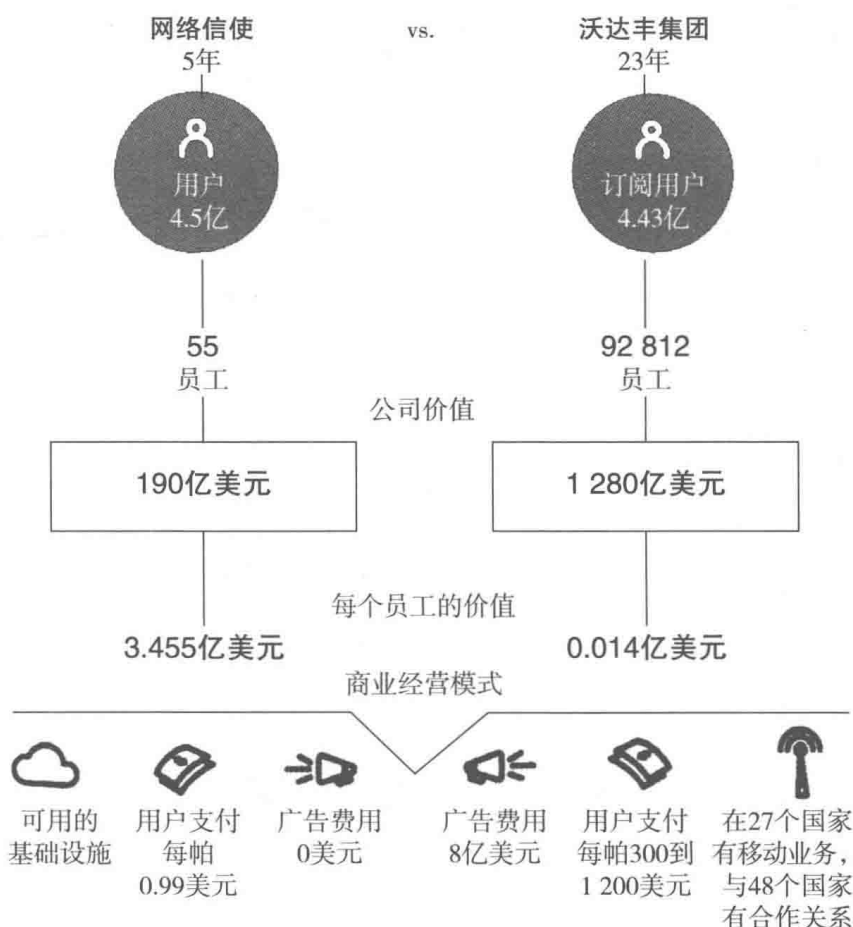
让我们来看看简·库姆（Jan Koum）的例子。简·库姆于1976年出生于乌克兰，后来跟随母亲和奶奶在20世纪90年代移居加利福尼亚，工作后先后就职于安永和雅虎。

2009年，简·库姆开发了一款手机信息通信应用软件网络信使（WhatsApp）。2014年2月，网络信使被刚刚成立10年的脸书（Facebook）以190亿美元收购。被收购时，网络信使已经在全球拥有4.5亿用户，比沃达丰（Vodafone）的用户还要多700万。合并之后，这两家公司用户发送的所有信息量甚至超过了全球的短信发送量，产业价值达到了1000亿美元。这样的消费行为的转变，对网络运营商是一个沉重的打击。按照行业分析师欧文（Ovum）的说法^①，网络信使被收购导致全球通信业的收入减少了325亿美元，给英国通信总局造成了3亿英镑的损失。^②

网络信使的发展速度的确令人惊讶，但当你听到这家公

① <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-02-21/whatsapp-shows-how-phone-carriers-lost-out-on-33-billion>

② http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/cmr14/UK_5.pdf



网络信使和沃达丰的比较

注：① 图中数据源自 2014 年 2 月 20 日网络信使被脸书收购时。

② 沃达丰的价值在 2014 年波动厉害，2014 年 1 月达到 1 290 亿美元的顶峰，同年 10 月降到 830 亿美元的低谷。

③ 2015 年网络信使的活跃用户为 8 亿。

资料来源：Vodafone Group Annual Report 2014

http://www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report14/downloads/full_annual_report_2014.pdf

http://ycharts.com/companies/VOD/market_cap

司是一个由 55 人组成的团队管理时，我想你会吃惊得连下巴都快掉下来。5 年之内，这个年轻的小团队竟然可与世界上最大的电信运营商相抗衡。

但在现实中，面对这种竞争威胁的不仅是电信运营商，媒体业、娱乐业、旅游业以及其他行业中的老牌企业都已经感到了这种压力。新兴技术型公司正在逐步瓦解这些老牌企业。比起传统企业，新兴技术型公司的运营更加灵活，团队规模更小，需要的物质基础设施也更少。并且它们的产品，从本质上来讲，仅仅是计算机代码。

虽然优步（Uber）、爱彼迎（AirBnB）、声破天（Spotify）以及嗡嗡喂（Buzzfeed）都已经变成了家喻户晓的名字，但仍然还有很多这样的公司，我们连名字都没有听过。风险投资（Venture Capital，简称 VC）公司托米克（Atomico）公司的调查表明，2003 年创办的 134 家软件公司估值已经达到了 10 亿美元。两家英国的金融服务初创公司明智转账（Transfer-Wise）和融资圈（FundingCircle），在近 5 年已经有了 10 亿美元的估值规模。这都表明，这些初创公司已经开始挑战零售银行业务模式，以及我们熟知的老品牌的地位。^①

^① <http://www.atomico.com/explore-d3>

像其他行业的老品牌一样，银行已经很难跟上变化的节奏，因为它具有一定的规模，并且仍须赚得相当数额的利润。银行探索新型企业模式可能会被蚕食，或者与现有的企业模式形成竞争。但它们同时也发现自己对传统的产物无能为力、毫无建树，比如遗留下来的陈旧技术、程序和思维等。

银行业巨头面临进一步的挑战，要想跟上新兴初创公司灵活的变化步伐，首先合规的高昂代价就使它们望而却步。许多业内人士认为，这种管理模式保护它们免遭新兴技术型企业的威胁，但这种保护可能会慢慢消失。无论如何，政府一定会通过促进竞争改变现有的管理模式，以此鼓励初创公司的发展。

很明显，一场关于竞争和技术的猛烈风暴，一个关于消费行为的转变以及一个新的管理模式，将要冲击我们用金钱予以信赖的行业。在书中我会讲述这将如何发生。

本书首先概述各行业中老牌企业受到冲击的主要方面。其实最大的冲击是技术，因为新兴技术在性能和可用性上都是遥遥领先的。这反过来又进一步带动了其他两个因素：消费行为和市场竞争。消费行为随着无处不在的相互关联而改变，并且其途径的转换改变了我们打交道的方式。在市场竞争中，低成本地进入意味着将会有更多的竞争者。另外，生

产和销售的低成本意味着，新兴竞争者可以快速实现规模化。

面对这样的变化形势，似乎没有一个行业是安全的，银行业更是如此。商业模式的每个方面都在被拆分，并且被一系列支持风险投资的科技公司所瞄准，科技公司将重点集中在客户体验上。

第二章以零售银行业务为例，列出了一个初创公司各方面的清单。下面是将涉足的业务：

日常银行业务

虽然有一些所谓的“层间玩手”（layer player）或“数字层”（digital skin）加入，比如西浦（Simple）和慕文（Mov-en）这样的手机移动银行逐渐兴起，并出现对其他银行的技术和牌照提出挑战，幸亏有银行的监管制度，日常业务至今是银行业中竞争最小的领域之一。然而，2013年3月银行业监管和授权过程的变化，大大刺激了一些银行类公司希望提供活期账户的想法。在此，我以原子（Atom）手机银行、费多（Fidor）银行、古德（Good）银行、蒙多（Mondo）移动银行和斯塔林（Starling）银行这几家公司为例。它们想获得

新的银行牌照，并打算在未来一年内推出很低的杠杆成本收入比，就像无分行银行运营模式提供的杠杆成本收入比一样低。

贷款

P2P（互联网金融点对点借贷平台）贷款人，现在被越来越多的人称为市场贷款人，最近几年吸收了很多资金。早在 2005 年，议价区域（Zopa）公司就已率先在英国成立，而且以中小企业为重点的融资领域，最近已经拥有超过 10 亿美元的产业价值。在美国，贷款俱乐部（Lending Club）享有最高的知名度，2014 年艾珀德（IPO'd）公司的产业价值就已接近 90 亿美元。另一种类型的贷款是定点销售信贷，它已经推出了很长时间。定点销售信贷把带有即时折扣的购物卡借贷给客户，刺激他们的购买欲，但利率很高。新的公司正在想办法通过智能软件破坏这一点。例如，声称保障购物的信用决策，应当建立在社交媒体数据和传统的信用分数之上。瑞典的一位业内人士克拉尔纳（Klarna）声称，公司运行 10 年以来，客户数量已经达到 3 500 万。

储蓄和投资

数字 (Digit) 公司和橡子 (Acorns) 公司是美国的两家创新型公司，它们通过储蓄账户自动存款的服务，帮助人们达到储蓄的目的。数字公司通过对消费行为进行分析实现自己的目标，而橡子公司的方法是跟踪关联账户的借记卡或信用卡的消费动态，关联账户会自动将消费金额凑成整数，将消费后剩余的零钱用以投资。^① 数字公司目前对其储蓄账户不提供存款利息（但也有可能是它现在没有被授权这样操作），而橡子公司提供了一个投资账户。其他初创公司如英国的那美格 (Nutmeg)、贝特蒙特 (Betterment) 以及美国的财富前沿 (Wealthfront) 也将重点放在了投资方面。准入门槛的降低对于投资者来说，有了更透明的价格、简洁的线上投资平台，以及由数字化运营模式提供的管理工具。比起传统的金融管理模式，这些初创公司希望通过以上做法可以更好地回报自己的客户。

^① 例：一杯咖啡 3.5 美元，橡子账户会自动将扣款整合成整数，此时为 4 美元，剩下的 0.5 美元将会进入橡子账户，用以投资。——编辑注

支付

支付市场是一个竞争激烈的领域，尤其是围绕数字钱包和 P2P 支付领域。贝宝（PayPal）公司大大简化了在线支付的程序，并已成功推出了易趣（eBay）平台。由此来看，贝宝毫无疑问是紧紧跟随创新步伐的。让许多高科技巨头畏惧的是，苹果公司已经推出了苹果支付（Apple Pay），其目的也是做在线支付，只不过需要用苹果手机或最近发布的苹果手表进行店内付款。在 P2P 领域，像文莫（Venmo）这样的公司对 30 岁以下的年轻人是极具吸引力的，这个年龄段是手机迷，对银行并没有多大需求。

国际汇款

海外转账一直都是又贵又慢的。像明智转账这样的公司，在最近的一轮融资中达到 10 亿美元的企业估值，它正在实现转移资金过程中价格低廉的目标，欲提高转移速度，并将其标准化。它们通过自己的系统，“巧妙”地聚揽资金，并对资金的流向进行重新定位。在没有现金跨国流动的情况下，实

现海外转账。阿尼莫（Azimo）和沃德敏特（WorldRemit）是两家非常相似的初创公司，总部都在英国。沃德敏特表示，同之前传统的转账服务相比，其 90% 的海外转账都是即时到账的。

资金管理

通过把客户所有的财务数据收集到一个独立的网站或应用上，个人财务管理（Personal Finance Management，简称 PFM）公司用这样的方法帮助消费者管理资金。总部位于美国的名特（Mint）公司是最早创立的该类公司之一，它成立于 2006 年，2009 年被软件公司财捷（Intuit）以 1.7 亿美元的价格收购。标准财富（LevelMoney）公司成立于 2012 年，主要针对需要偿还助学贷款的一千禧一代客户，它现在也打算开设储蓄业务。

资金

最后，还有货币本身的损坏。比特币（Bitcoin）等虚拟货币的崛起，建立了一个被称为区块链（Blockchain）的加密

系统，它可以从根本上改变金融交易方式。区块链背后的“加密”意味着，事务可以无须在受信任的第三方那里进行验证——银行在这其中发挥了巨大作用。虽然这些技术目前处于起步阶段，但奠定了变革的基础，就如互联网的变革一样具有深远意义。

第三章，在对进入银行业的初创者及其对现有银行业模式冲击的具体方面进行全面介绍之后，我提出了我认为已经在顺利进行的3个阶段。首先以电信部门为例，看看电信业的传统企业如何受到挑战，再把这个例子应用到银行业中。这3个阶段的发展揭示了，在软件公司及新技术的冲击下，老牌企业正面临着慢慢被取代，数量减少，直至解体的境况。

被取代——老牌企业正在被提供卓越客户体验以及低廉价格的初创公司所取代。就初创公司脱离传统技术和成本来看，它们享有一定的优势，而且其团队的灵活性更加接近目标客户的需求。

减少——传统的商业模式会受到排挤，并且它们以更高的开关频率在市场中退居为公共事业。我认为，这将会体现在支付服务的修订指令（Revised Directive For Payment Service，简称 PSD2）上，修订指令会要求银行提供开放的应用程