

## Содержание

|                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| О книге .....                       | X        |
| Отзывы о первом издании книги ..... | XI       |
| Об авторе .....                     | XIII     |
| От автора .....                     | XIV      |
| <b>Введение</b> .....               | <b>1</b> |

### Часть 1

#### Изменения в поведении клиентов

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Глава 1. Нужды гиперподключенного потребителя</b> .....   | <b>9</b>  |
| Психологическое влияние .....  | 12        |
| Процесс распространения новых технологий.....  | 17        |
| Четыре стадии разрушения традиционной<br>банковской системы, обусловленного изменением<br>поведения клиентов ..... | 22        |
| Разрушение розничного банкинга и «небанковские»<br>потребители финансовых услуг.....                               | 31        |
| Полезность и услуги — новые<br>конкурентные преимущества .....   | 39        |
| Примечания .....   | 42        |
| <b>Глава 2. Доходность инвестиций<br/>в улучшение обслуживания клиентов</b> .....                                  | <b>46</b> |
| Разрозненность каналов .....   | 50        |
| Структура организации .....  | 57        |
| Спор о том, что важнее: отделения, Интернет<br>или мобильные приложения .....                                      | 65        |
| Как преодолеть инертность .....  | 75        |
| Примечания .....   | 87        |

## Часть 2 Перестройка банка

|  |     |
|--|-----|
| <b>Глава 3. Можно ли спасти отделение?</b> .....   | 91  |
| Банкинг — всегда, банк — никогда™ .....  | 95  |
| Основная функция банковских отделений<br>в XXI столетии .....  | 98  |
| Инновации в отделениях для вовлечения клиентов<br>в банковские отношения .....                               | 106 |
| Что происходит, когда они перестают ходить к нам? .....  | 127 |
| Как улучшить отделения сегодня .....   | 133 |
| Примечания .....   | 137 |
| <br>   |     |
| <b>Глава 4. Привлечение и вовлечение<br/>во взаимодействие — экосистема<br/>для работы с клиентами</b> ..... | 139 |
| Потребность в более качественной поддержке .....   | 139 |
| Siri, Lola, Skype и VoIP .....   | 148 |
| Когда потребитель хочет стать клиентом .....   | 154 |
| Поставить клиента во главу угла<br>невозможно без перемен в организации .....                                | 157 |
| Адаптивная архитектура каналов<br>взаимодействия с клиентами .....   | 175 |
| Заключение: тактика усовершенствования каналов .....   | 180 |
| Примечания .....   | 184 |
| <br>   |     |
| <b>Глава 5. Почему банкам все еще сложно<br/>получать доход<br/>с помощью интернет-канала</b> .....          | 185 |
| Что продается онлайн? .....  | 190 |
| Экраны, вперед! .....  | 205 |
| Перекрестные продажи нынешним клиентам .....   | 209 |
| Совершенствование интернет-каналов .....   | 214 |
| Примечания .....   | 218 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Глава 6. Мобильный банкинг —<br/>только начинается,<br/>но уже активно используется</b> ..... | 219 |
| Величайшее из когда-либо<br>проданных устройств .....  | 219 |
| Ландшафт .....   | 227 |
| Предоставление банковского обслуживания<br>«безбанковским» потребителям .....                    | 234 |
| Что нам готовит будущее? .....   | 242 |
| За рамками «App Store» .....   | 247 |
| Примечания .....   | 251 |
| <b>Глава 7. Эволюция<br/>самообслуживания</b> .....  | 253 |
| Банкинг самообслуживания — как<br>все начиналось .....   | 253 |
| Неужели банкомат нужен<br>только для снятия наличных? .....                                      | 255 |
| Следующие 10 лет .....   | 271 |
| Заключение .....   | 284 |
| Примечания .....   | 287 |
| <b>Глава 8. «Толпе» я доверяю больше,<br/>чем бренду</b> .....                                   | 288 |
| На арене — социальные сети .....   | 288 |
| Что могут социальные сети? .....   | 294 |
| Контролировать «толпу» невозможно .....  | 296 |
| Лояльность и влияние — вот в чем<br>истинная выгода .....  | 304 |
| Краудсорсинг — используйте<br>власть «толпы» .....   | 317 |
| Заключение: что все это значит .....   | 322 |
| Примечания .....   | 325 |

### Часть 3 Вперед – за пределы каналов

|   |     |
|---|-----|
| <b>Глава 9. Жизнь и постоянное совершенствование технологий</b> .....                       | 329 |
| Быстрее, меньше, умнее .....  | 336 |
| Последствия для организаций .....   | 346 |
| Примечания .....  | 352 |
| <b>Глава 10. Земля в «облаке» данных</b> .....  | 354 |
| Супермассивы данных (Big Data) .....  | 370 |
| Дополненная реальность.....   | 375 |
| Примечания .....  | 381 |
| <b>Глава 11. Банкинг вовлечения: создание «цифровых» отношений</b> .....                    | 382 |
| Девиз эпохи — «Вовлекать клиентов во взаимодействие» .....                                  | 382 |
| Вовлечение в диалог .....   | 389 |
| Риск или доходность.....  | 396 |
| Вовлечение во взаимодействие потрясенного просьюмера .....                                  | 401 |
| Примечания .....  | 405 |
| <b>Глава 12. Мобильные платежи: электронные деньги и инструменты хранения средств</b> ..... | 407 |
| Мобильные платежи — это господствующая тенденция? .....                                     | 408 |
| Появление мобильного кошелька.....  | 416 |
| Кто победит в борьбе за кошелек? .....  | 421 |
| Виртуальные деньги.....   | 428 |
| Мобильные платежи между физическими лицами .....  | 432 |

|  |            |
|--|------------|
| Эволюция POS-терминалов.....   | 436        |
| Заключение.....  | 442        |
| Примечания .....   | 444        |
| <b>Глава 13. «Точка контакта»:<br/>контекстуализация банкинга<br/>и обмена сообщениями .....</b> | <b>446</b> |
| Было, было и прошло... ..  | 446        |
| Главное — контекст .....   | 450        |
| Когда «проталкивать» больше нет смысла .....   | 456        |
| От «проталкивания» к «подтягиванию» .....  | 458        |
| Заключение.....  | 462        |
| Примечания .....   | 465        |
| <b>Глава 14. План создания лучшего банка.....</b>  | <b>467</b> |
| Проверка готовности к переходу к Банку 3.0.....  | 467        |
| Контрольный лист .....   | 473        |
| Заключение.....  | 480        |
| Примечания .....   | 483        |
| Глоссарий .....  | 484        |
| Список сокращений .....  | 496        |
| Используемые источники.....  | 497        |

## О книге

Книга Бретта Кинга «Банк 2.0» более полутора лет держалась на первом месте в списке бестселлеров Amazon по банкингу и финансам в США, Великобритании, Германии, Франции и Японии. Эта книга взяла финансовый мир штурмом и стала синонимом разрушительного для традиционных банковских отношений поведения клиентов, технологических изменений и новых моделей банкинга.

В новом издании, названном «Банк 3.0», Бретт Кинг заставляет свою историю идти в ногу со временем, рассматривая последние тенденции, влияющие на сферу финансовых услуг и платежей. Это повсеместное доминирование в ближайшем будущем мобильных кошельков, неограниченные возможности планшетных компьютеров, использование «облачных» технологий, взрывное развитие социальных сетей и резкий рост числа «безбанковских» потребителей финансовых услуг, которым вообще не нужен банк.

«Банк 3.0» показывает: разрыв между потребителями и поставщиками финансовых услуг быстро увеличивается, что открывает множество благоприятных возможностей для конкуренции в этой сфере новым, небанковским участникам рынка, которые могут полностью разрушить данную отрасль.

## Отзывы о первом издании книги

«Банк 2.0» изменит ваши взгляды на будущее банковской деятельности. Отважный, провокационный, а иногда противоречивый, Бретт Кинг заново определяет парадигму банковского обслуживания клиентов. Эта захватывающая книга наверняка заставит участиться ваш пульс, а ваш мозг — искать новую стратегию для своего банка.

*Суво Сакар, исполнительный вице-президент  
Emirates NBD*

«Банк 2.0» — это взгляд на будущее банковской розницы и стратегии развития каналов, т. е. на то, с чем мы столкнемся в ближайшие 10 лет. То, что банки так медленно реагируют на изменение статус-кво, означает: любой банк, следующий рекомендациям этой книги, обойдет своих конкурентов, и это, безусловно, неплохо. Подумайте, кем вы могли бы стать, следуя этим рекомендациям.

*Крис Скиллер, председатель правления  
Financial Services Club*

«Банк 2.0» создан на основе анализа, который Бретт Кинг проводил в течение многих лет... Я работал с Бреттом и видел некоторые его результаты; они объясняют, почему к Бретту прислушиваются как к авторитету в мире банков, который знает, как отрасль будет развиваться в будущем.

*Д-р Ричард Петти, президент CPA Australia*

В Интернете и с мобильным телефоном в руках потребитель не просто король — он диктатор. Нетерпеливый, скептически настроенный, циничный, Бретт Кинг хорошо понимает, что движет новым упрямым потребителем. Профессиональным банкирам стоит прислушаться к его советам.

*Джерри Макгаверн, автор книги «Killer Web Content»*

Влияние Интернета и мобильных устройств создало новые правила управления каналами и показало, как нам заполучить клиента — нашу движущуюся мишень. Эта книга делает то, чего, насколько я знаю, еще никто пока не делал — учит нас сначала перестать доверять своей интуиции, а затем изменить свое мнение о том, как будет эволюционировать наша движущаяся мишень. Ведь привычная интуиция вряд ли поможет нам правильно реагировать на изменение правил. Я очень благодарен Бретту за то, что он поделился с нами своими выводами, к которым шел многие годы. Бретт — настоящий гражданин мира; он — один из немногих людей, которые имеют большой опыт работы в разных странах Азии, где в области финансовых услуг мы наблюдаем больше инноваций, чем в других частях света.

*Эммануэль Даниэл, председатель правления  
«The Asian Banker Journal»*

Создавать более высокую ценность для клиентов — признак успешных и растущих организаций. Но поле конкурентной битвы изменилось. Сегодня клиенты ценят не то, что им нравилось много лет назад. А в скором будущем их предпочтения вновь поменяются. В «Банке 2.0» Бретт Кинг предлагает свое, ни с чем не сравнимое, видение технологий, стратегии, ценности для потребителя и высококачественного обслуживания. Его идеи нельзя игнорировать, особенно тем, кто хочет привлечь и удержать клиентов в удивительном грядущем.

*Рон Кауфман, писатель  
и основатель колледжа UP Your Service!*



## Об авторе

**Бретт Кинг** — стратегический советник в мире финансовых услуг и учредитель Международной академии финансового управления, профессиональной ассоциации финансовых организаций. Он является членом международного жюри премии «За совершенство в розничном банкинге» в Азии и обладателем награды «За достижения в бизнесе» на Ближнем Востоке.

Признанный эксперт в таких областях, как управление состояниями, обслуживание клиентов и стратегии продаж через розничные каналы, Бретт Кинг регулярно выступает на ведущих международных конференциях, посвященных финансовым услугам. Его публикации как отраслевого консультанта систематически появляются в «Huffington Post» (деловые новости), «Internet Evolution» и в его блоге Banking 4Tomorrow.com.

Кинг — основатель Movenbank, первого в мире банка, предоставляющего только мобильные услуги. Кроме того, он управляет UserStrategy, консалтинговой компанией, специализирующейся на улучшении взаимодействия с клиентами ведущих финансовых компаний. Ранее он руководил азиатским отделением Modem Media/Digitas (в составе группы Publicis) и подразделением интернет-бизнеса в Deloitte (для финансовых организаций). Среди его клиентов — HSBC, Citigroup, UBS, Standard Chartered, Abu Dhabi Commercial Bank, Emirates NBD, BNP Paribas и многие другие.

## От автора

Я бы хотел выразить свою признательность всем людям, которые помогли мне собрать эту книгу воедино.

Я благодарен нынешней команде HSBC, в том числе Луизе Чинг, Питеру Бруксу, Мартину Роулингу и Кристине Янг, а также Мэтью Дули, Тому Кэннону и Майклу Армстронгу как бывшим питомцам HSBC; Стиву Тоуненду из MoBank; Рону Кауфману из колледжа Up Your Service!; Бену Мэю и Грейс Ли за их помощь с блогсайтом.

Большое спасибо Крису Скиннеру — самому плодовитому блоггеру из тех, кого я знаю в сфере финансовых услуг, который всегда может дать хороший совет — ведь он настоящий банкир; Шону Клиффорду, хорошему парню, не позволявшему мне отклоняться от выбранной стратегии.

Я очень признателен Алексу Сиону, Майклу Дегнану и команде Sapient: они помогли мне упорядочить мои соображения о возникновении клиентского опыта (customer journeys) и вовлекающем банкинге (engagement banking); а также командам Innotribe и Anthemis, которые предоставляют самые удивительные возможности группам наших единомышленников.

Было бы непростительно не упомянуть Джеффа Бая (сопратника по UK Chartered Institute of Marketing) и Скотта Бейлза из Movenbank за их вклад в эту книгу. А также Джона Лэмбридса и команду NCR за то, что они позволили мне заглянуть в секретный инновационный центр где-то в районе военной базы «Area 51» (в Нью-Йорке, конечно).

Благодарю посетителей моего блога и подписчиков Twitter @rshevlm, @jmarous, @tek\_fin, @visible\_banking, @petervan, @thebankchannel, @leimer, @venessamiamis, @heathervescent, @Hleichsenring, @copernic и многих других.

Огромное спасибо ребятам из O2 и CMI Speakers, которые стали основной командой поддержки, когда я отпра-

вился в мировое турне с книгой «Банк 2.0», чтобы изменить банкинг. Это было удивительное путешествие; надеюсь, что оно только началось.

Моя признательность команде Marshall Cavendish, которая в процессе работы над стратегией электронной книги сама претерпела перемены, превратившись в Publishing 2.0, и продолжала работать со мной, когда спрос на «Банк 2.0» превысил все ожидания.

Но более всего я благодарен своей семье и друзьям, мирившимся с моим невниманием и долгим отсутствием.

*Моей семье,  
моему отцу, который является  
самым преданным моим поклонником,  
и моим друзьям-коллегам из Movenbank,  
изменяющим мир*

# Введение

Книга «Банк 2.0» была написана, когда великая дестабилизация в сфере банковского дела и финансовых услуг только начиналась. Вокруг свирепствовал «глобальный финансовый кризис», уступавший, по мнению многих комментаторов, разве что Великой депрессии. В условиях этого хаоса отрасль розничных банковских услуг столкнулась с совершенно особыми проблемами, когда «безопасная банковская система» начала трещать по швам.

*Центральные банки всего мира влили в банковскую систему 8,7 трлн дол., чтобы «спасти мир». Спасение банков обошлось дороже, чем победа во Второй мировой войне, первая война в Персидском заливе, полет человека на Луну, очистка территории после последнего цунами в Японии и весь бюджет помощи Африке за предыдущие 20 лет вместе взятые.*

*Дэвид Макуильямс, PunkEconomics*

Речь шла не просто о кризисе самоопределения банковской системы, ее базовых ценностях и корнях, не просто о сложностях с восприятием банка как «безопасного» и «социально ответственного» бастиона сообщества, а о пересмотре самой роли банков в открытом, прозрачном обществе. Это было больше, чем движение «Оссиру!» и неприятие неразумно высоких бонусов, — внезапно оказалось, что банкиры должны отчитаться перед общественностью за свои решения, которые привели к кризису.

В этой новой реальности банкиры сплотились, заявив, что не заслужили столь негативного общественного мнения; что они имели «право делать деньги» (спасибо за этот перл Брайану Мойнихану); что им необходимо получать огромные бонусы, поскольку в противном случае они могли расстаться со своими работодателями; что они устали от оскорблений,

которыми их осыпают клиенты, не имеющие понятия о том, как работают банки и банковская система.

Возможно, все это не соответствовало действительности, но именно подобные комментарии обрушились на клиентов в разгар крушения традиционной банковской системы.

Однако проблема заключалась не только в восприятии, но и в соответствии банковской системы новым реалиям. В эпоху, когда мобильным телефоном и Интернетом пользуются чаще, чем смотрят телевизор, когда книжные магазины, видеопрокаты и другие столпы традиционной розничной торговли быстро сдают позиции, банки просто устарели и отстали от жизни.

В мире, где вместо того, чтобы зайти в отделение банка, я пошлю вам текстовое сообщение, обновлю свой статус, загружу фото или воспользуюсь приложением, перемены, которые обрушились на банки, были не просто кризисом самоопределения банковской системы, делающим прозрачность деятельности и борьбу за общественное мнение необходимыми, — они стали и кризисом способа существования этой системы. Розничному банкингу следовало в корне менять методы работы во взаимоотношениях с потребителем, однако подавляющая часть отрасли отказывалась это делать и в то же время игнорировала изменение нужд потребителей. Банкиры не учитывали, что взаимодействие с помощью цифровых технологий уже оставило далеко позади общение с клиентами непосредственно в отделениях банков, и настаивали на необходимости личного контакта, хотя на самом деле они лишь пытались оправдать раздутую и дорогостоящую инфраструктуру отделений.

Именно в такой обстановке начал возникать новый банкинг, который уже не определялся и не ограничивался сетью физических отделений. Банковская система, порожденная глобальным кризисом, была в высшей степени утилитарна, вездесуща, мобильна и создана с целью работать там и тогда, где и когда это необходимо. Хотя до «гибели наличных» пройдут еще долгие годы, влияние мобильных телефонов

и Интернета привело к огромным переменам в банковской практике, моделях распределения ресурсов и конкурентном пространстве.

В конце концов многие из самых известных в XX в. банков просто прекратят свое существование — они будут заменены или консолидированы в процессе грядущего разрушения системы. Сегодня появляются новые игроки, завоевывающие право на обслуживание клиентов с помощью новых революционных технологий, нарушающих границы традиционных банкинга и системы платежей.

PayPal — вероятно, самый крупный финансовый институт в мире (по количеству активных клиентов) — появился, чтобы заполнить пробел в платежных технологиях, который возник из-за прохладного отношения отрасли к электронной коммерции, и легко выбился в ведущие провайдеры онлайн-платежей. Существующую уже 12 лет (на момент выхода книги) систему PayPal многие банки все еще считают «новым» игроком отрасли, однако для стартапов, сотрясающих сегодня отрасль, она является ее лидером.

Square, компания, основанная знаменитым создателем Twitter Джеком Дорси, которая еще два года назад была стартапом, принесла доход в размере 4 млн дол. и показала банкам, что можно обойтись без кассовых аппаратов и даже без карточек.

Simple (ранее BankSimple) возникла как одна из первых небанковских структур, которые нанесли по-настоящему чувствительный удар по отделениям банков. За ней быстро последовали другие. Успех этих стартапов еще ждет подтверждения, однако более 100 тыс. зарегистрированных пользователей делают его лишь вопросом времени.

В этих условиях в США и прочих развитых странах возник новый класс потребителей финансовых услуг. Для того чтобы жить и работать в системе, ему уже не нужен банковский счет. Более того, миллионы людей отказались от традиционных банковских продуктов в пользу предоплаченных дебетовых карт, счетов PayPal, мобильных платежей и дру-

гих возможностей, позволяющих обойти систему, которая трещит по всем швам. В 2011 г. только в США на предоплаченных дебетовых картах находилось 200 млрд дол.; иными словами, это вовсе не незначительное отклонение от нормы, а фундаментальное изменение — рост числа людей, не охваченных банковскими услугами, так называемых «безбанковских» («de-banked») <sup>1</sup> потребителей финансовых услуг\*.

Стало ясно: одно из давних высказываний Билла Гейтса о том, что всем нам нужен банкинг, но не банки, никогда не было так близко к истине. Этому способствовали возникновение новых технологий и разрушение банковской системы, вызванное изменением поведения клиентов.

Я хочу, чтобы после чтения новой редакции книги — «Банк 3.0» — вы уяснили для себя следующее: «Сегодня банк — это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете».

С этих новых позиций потребитель будет оценивать провайдера в сфере розничного банкинга или в отрасли финансовых услуг в целом не с точки зрения достаточности капитала, разветвленности сети отделений, набора продуктов или размера ставок. Для него окажется важнее, насколько просто осуществить те банковские операции, которые ему нужны, именно в данный момент и насколько он доверяет партнеру или провайдеру подобных услуг.

Итак, что же делать банкам? В каком направлении им следует изменяться? Когда следует начинать сокращение отделений? Насколько реальны эти изменения, и как быстро они наступят?

В книге «Банк 3.0» вы найдете отдельные примеры и теоретические положения, которые легли в основу предыдущего издания книги, но я постарался в ней многое обновить в соответствии с быстрыми переменами в окружающей

---

\* Речь идет о людях, которые не прибегают к услугам банков, не имеют банковских счетов, карточек, но тем не менее пользуются деньгами. Эти люди труднодостижимы для банков и перспективны для альтернативных финансовых институтов и технологий. — *Примеч. консультанта.*



нас действительности, произошедшими в последние несколько лет. Удивительно, насколько многое изменилось и какое огромное значение подобные сдвиги имеют для будущего банкинга. Кроме того, по моим ощущениям, сами по себе эти перемены делают нашу дискуссию гораздо более значимой.

Немало материалов из предыдущего издания устарело, уступив место более современным и важным на сегодняшний день. Для тех, кто читал «Банк 2.0», в новинку окажутся страницы, посвященные развертыванию мобильных средств связи, в том числе использованию электронных кошельков и бескарточных решений. Мы проанализируем различия между смарт-картами NFC \* и виртуальными кошельками, перемены, которые они внесут в платежи в следующем десятилетии, а также постараемся понять, сколько времени осталось до момента, когда пластиковые карты исчерпают себя. Мы рассмотрим изменения во Всемирной паутине в результате перехода от браузеров персональных компьютеров к «экранам», помимо гибели Adobe Flash и возникновения HTML 5. Мы подробнее, чем ранее, остановимся на воздействии, которое социальные сети оказывают на бренд, на том, как вовлекать клиентов и как это влияет на структуру организации. Мы изучим процесс возникновения клиентского опыта в «точке контакта» \*\* и проанализируем необходимость еще большего распространения банковских решений, которое возможно благодаря разумному использованию данных о клиенте и взаимодействию дисциплин и отраслей (например, операторов мобильной связи и небанковских организаций).

---

\* Расшифровка и объяснение специальных аббревиатур приведены в конце книги. — *Примеч. редактора.*

\*\* Имеется в виду формирование опыта и впечатлений у потребителей в результате взаимодействия с брендом провайдера или банка в различных «точках контакта». Подобными «точками», где бренд проникает в жизнь потребителя, являются интернет-сайты, банковские отделения, телефоны, SMS-сообщения и т. п. — *Примеч. консультанта.*

Хочу вас уверить: все это разрушительно и неоднозначно. И тем не менее банкинг становится волнующим занятием. Все меняется прямо на глазах. То, что вы всегда считали банкингом, не просто преобразится, а станет совершенно иным.

Если вы заняты в розничном банке, будущее для вас начинается уже сейчас, и оно называется **Банк 3.0**. Поднимайтесь на борт, или вас смоеет волной.

### Примечание

<sup>1</sup> Рон Шелвин из Aite Research Group был первым, кому приписывают это выражение.