

УДК 336.71  
ББК 65.262.1  
К411

*Консультант Николай Чумак,  
основатель компании IDNT*

**Кинг, Бретт**

К411 Банк 3.0. Почему сегодня банк — это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете / [Пер. с англ. М. Мацковской]. — М.: Издательство «Олимп–Бизнес», 2015. — 520 с.: ил.

ISBN 978-5-9693-0311-9

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», автор рассматривает последние тенденции, влияющие на сферу финансовых услуг и платежей: доминирование в ближайшем будущем мобильных кошельков; неограниченные возможности планшетных компьютеров; использование «облачных» технологий; взрывное развитие социальных сетей; резкий рост числа «безбанковских» потребителей финансовых услуг.

**УДК 336.71  
ББК 65.262.1**

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: **BPR**   
Business Publishers Roundtable.com

**ISBN 978-5-9693-0311-9**

© 2012 Brett King and Marshall Cavendish (International) Asia Pte Ltd All Rights Reserved.

© Перевод на русский язык,  
издание, оформление.  
Издательство  
«Олимп–Бизнес», 2015

## **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 банковской системы, обусловленного изменением поведения клиентов .....	22
Разрушение розничного банкинга и «небанковские» потребители финансовых услуг.....	31
Полезность и услуги — новые конкурентные преимущества .....	39
Примечания .....	42

<b>Глава 2. Доходность инвестиций в улучшение обслуживания клиентов.....</b>	<b>46</b>
Разрозненность каналов .....	50
Структура организации .....	57
Спор о том, что важнее: отделения, Интернет 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 <sup>TM</sup>	95
Основная функция банковских отделений в XXI столетии	98
Иновации в отделениях для вовлечения клиентов в банковские отношения	106
Что происходит, когда они перестают ходить к нам?	127
Как улучшить отделения сегодня	133
Примечания	137
<b>Глава 4. Привлечение и вовлечение во взаимодействие — экосистема 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 невозможно без перемен в организации	157
Адаптивная архитектура каналов взаимодействия с клиентами	175
Заключение: тактика усовершенствования каналов	180
Примечания	184
<b>Глава 5. Почему банкам все еще сложно получать доход 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 — только начинается, но уже активно используется</b>	219
Величайшее из когда-либо проданных устройств	219
Ландшафт	227
Предоставление банковского обслуживания «безбанковским» потребителям	234
Что нам готовят будущее?	242
За рамками «App Store»	247
Примечания	251
<b>Глава 7. Эволюция самообслуживания</b>	253
Банкинг самообслуживания — как все начиналось	253
Неужели банкомат нужен только для снятия наличных?	255
Следующие 10 лет	271
Заключение	284
Примечания	287
<b>Глава 8. «Толпе» я доверяю больше, чем бренду</b>	288
На арене — социальные сети	288
Что могут социальные сети?	294
Контролировать «толпу» невозможно	296
Лояльность и влияние — вот в чем истинная выгода	304
Краудсорсинг — используйте 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

<b>Эволюция POS-терминалов.....</b>	436
Заключение.....	442
Примечания .....	444
<b>Глава 13. «Точка контакта»: контекстуализация банкинга и обмена сообщениями .....</b>	446
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>	467
Проверка готовности к переходу к Банку 3.0 .....	467
Контрольный лист .....	473
Заключение.....	480
Примечания .....	483
Глоссарий .....	484
Список сокращений .....	496
Используемые источники.....	497

# Введение

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

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 «Occupy!» 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 сдаются 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, завоеваывающие 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 выился 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 организаций. 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.