

Оглавление

Отзывы о книге	ix
Предисловие	xv
От автора	xix

Часть 1 Банк 2050

Глава 1. Возвращение к первым принципам	3
Проектирование на основе первых принципов	7
Первые принципы в банковском обслуживании	13
Банк, который всегда с тобой	20
Для банков всё кончено?	30
Точка зрения. Компания Ant Financial — первая финансовая организация цифровой эпохи	38
История Alibaba	41
Компания Ant Financial: сделать Китай лучше	56
Глава 2. Дилемма регулятора (в соавторстве с Джо Энн Бэрфут)	65
Риски регулирования, мешающего инновациям	68
Проблемы подхода к борьбе с финансовыми преступлениями и процедуры «знай своего клиента»	77
Формат и функции регулирования в будущем	91
Составные элементы реформы	98
Точка зрения. Как технологии меняют личность	109

Часть 2

Банкинг в реальном времени

Глава 3. Банкинг, встроенный в жизнь	121
Новый мир — без помех	124
Путь к новому клиентскому опыту начинается не с отделения	127
Консультации в любом месте в любое время	131
Смешанная реальность и ее влияние на банкинг	138
Точка зрения. Взаимодействие в привязке к контексту и денежные вопросы	142
Банковские чат-боты — наше будущее?	142
Глава 4. От продуктов и каналов — к клиентскому опыту	150
Новые парадигмы «сети» и «дистрибуции»	150
Пока, продукты; привет, клиентский опыт.	159
Организационная структура Банка 4.0 будет совершенно иной.	171
Привлечение клиентов и продажи существующим клиентам в новом мире	188
Точка зрения. Взгляд в будущее: ваш личный голосовой помощник-банкир	194
Глава 5. Технология распределенных реестров, блокчейн, альтернативные валюты и распределенные экосистемы	200
Новые цифровые валюты	202
Биткойн и криптовалюты на подъеме	208
Структурные изменения после появления технологии распределенных реестров	223

Часть 3

Как финтех-компании доказывают ненужность банков

Глава 6. Финтех и техфин: союзник или враг?	237
«Что понадобится мне? Пара серверов»	240
Сферы господства новых игроков	245
Партнерство, приобретение или подражание?	255
Препятствия на пути к сотрудничеству с финтех-компаниями	262
Не можешь победить — присоединяйся.	269
Точка зрения. Почему банкам следует серьезно относиться к финтех-компаниям	273
Точка зрения. Преимущество в скорости	279
Глава 7. Роль искусственного интеллекта в банкинге	283
Глубокое обучение: как компьютеры подражают работе человеческого мозга.	292
Роботы-консультанты и не только.	298
Банковский счет, который становится «умнее» банка.	303
Автоматизация: главные зоны риска	314
Изменение роли человека в банкинге	318
Глава 8. Универсальный опыт	329
Ожидания потребителя из поколения постмиллениалов. ...	330
Новые брокеры и посредники	341
Повсеместно доступный бандинг	350
Точка зрения. Выход за пределы цифрового банкинга	352
Выход за пределы базового уровня цифрового банкинга. ...	353
Бизнес-модель компании Amazon как ориентир для банков	355

Точка зрения. Стать цифровым, чтобы стать лидером: трансформация банка Emirates NBD.	363
---	------------

Часть 4

Какие банки выживут, а какие — нет

Глава 9. Адаптация или смерть	373
Основные техники выживания	384
Борьба за выживание начинается «в верхах».	400
Глава 10. Заключение: дорожная карта к Банку 4.0.	406
Сначала — технологии, потом — банкинг.	412
Клиентский опыт вместо продуктов.	424
Дорожная карта к Банку 4.0.	436
Заключение	438
Глоссарий	443
Об авторе	452
О компании Moven	453

Предисловие

Книга «Банк 2.0» была написана в 2009 году, когда мобильные устройства проникли в сферу розничного банкинга, а интернет превратился в основной канал повседневного банковского обслуживания. Только-только появился биткойн. Компаний Betterment, Simple и Moven еще не было, а для большинства из нас не существовало и понятия финансовых технологий, или финтеха. В «Банке 2.0» я говорил о быстрых изменениях в поведении потребителей вслед за изменениями в технологиях и делал вывод о необходимости выработки нового подхода к банковскому бизнесу.

К 2012 году темой номер один стал доступ через мобильные устройства. Всё шло к тому, что мобильные устройства обгонят интернет, и уже никто не сомневался, что каждому банку нужно собственное мобильное приложение. Важность применения новых технологий для обеспечения повседневного доступа к банковским услугам стала очевидной, но большинство банков оставались верны стратегии эволюционного развития сервисов, в рамках которой мобильные устройства рассматривались просто как часть интернет-банкинга, а просьбы технических специалистов увеличить финансирование не принимались всерьез. То были непростые времена. Книга «Банк 3.0»^a констатировала возможность существования банка, опирающегося только на новые технологии. Как в ней говорилось, «банк — это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете». Банкинг начал перемещаться из физической реальности в цифровую среду.

^a *B. King. Bank 3.0: why banking is no longer somewhere you go, but something you do.* — Singapore: Marshall Cavendish Editions, 2013. [Рус. изд.: *Б. Кинг. Банк 3.0. Почему сегодня банк — это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете.* — М.: Олимп-Бизнес, 2014.] — *Примеч. ред.*

Всё это происходило более шести лет назад. Как сказали бы у нас в Австралии, для перерыва между рюмками это чересчур. Причина задержки с написанием «Банка 4.0» проста: не было ясности, в каком направлении будет развиваться банкинг после полноценной реализации мультимедийной модели^а. И лишь когда новые небанковские игроки невероятным образом расширили доступность финансовых услуг и начали массово применять новейшие технологии, я понял, что через 10–20 лет запущенный ими системный сдвиг создаст угрозу традиционному банковскому бизнесу. Неожиданностью стало то, что будущее банкинга сформируется в развивающихся странах, за пределами сложившейся банковской отрасли.

За последние 40 лет мы перешли от отделения — как единственного канала доступа к банковским услугам — к мультимедийности, затем к омниканальности^б и, наконец, к цифровой омниканальности для клиентов, взаимодействующих с банком только в цифровом формате. На беду большинства банков, они попытались просто добавить новые технологические уровни к старой, традиционной модели банкинга. Прежде всего это видно по использованию тех же продуктов и процессов, несколько адаптированных под цифровой формат. Электронные формы заявок на оформление продуктов, размещенные онлайн, не отличались от бумажных бланков в отделении. Банки по-прежнему отправляли клиентам пластиковые карты, пересылали почтой бумажные версии документов, требовали ставить физическую подпись и считали, что в случае сложных банковских продуктов необходима консультация сотрудника-человека.

^а Модель взаимодействия с потребителем через несколько различных каналов. — *Примеч. ред.*

^б Модель одновременного и бесшовного взаимодействия с потребителем по всем каналам. — *Примеч. ред.*

Однако в Китае, Индии, Кении и других странах появились новые, необычные игроки, предложившие в сфере платежей, простейших сберегательных продуктов, микрокредитования и прочих областях нечто такое, что не шло ни в какое сравнение с привычным обслуживанием в банковских отделениях. Появление возможности получить услугу через мобильное устройство без привязки к существующему банковскому продукту ознаменовало переход к новому опыту банкинга, характеристики которого определяют скорее технологии и поведение клиентов, чем процессы и процедуры, заложенные во времена дистрибуции банковских услуг через отделения. Импульс этим изменениям задают сервисы технологических компаний, например M-Pesa, Alipay от Ant Financial, WeChat от Tencent, Paytm и множество других. В свою очередь, в развитых странах появились новые финтех-игроки, такие как Acorns, Digit, Robinhood и другие, разрабатывающие поведенческие модели сбережений и инвестиций. В целом стало ясно, что если взять ключевую функцию, цель финансовой услуги и оптимизировать дизайн под мобильные устройства, то получившееся решение масштабировать проще, чем адаптированный вариант продукта, созданного для реализации через банковские отделения, и такое решение более органично впишется в жизнь клиента.

Глядя на события последних 25 с лишним лет с момента появления пользовательского интернета, можно увидеть всеобъемлющую тенденцию к повсеместному упрощению и ускорению взаимодействия пользователя с системой. Как и любая другая сервисная платформа, сегодня банки существуют в мире реального времени, где от них ожидается немедленное удовлетворение запроса клиента. Однако не так-то просто приспособить к работе в реальном времени статичный банк, привыкший к процессам, основанным на заполнении бумажных бланков заявок и соблюдении жестко

регламентированных комплаенс-процедур. По сравнению со многими другими отраслями банковская сфера медленнее адаптируется к модели цифровых продаж.

Когда технологические игроки вышли на рынки, где преобладало население, не имеющее доступа к финансовым услугам и никогда не бывавшее в банковском отделении, перед ними не стояла задача повторить концепцию обслуживания в физической сети — от них требовалось упростить получение доступа к базовому банковскому функционалу. В сочетании с возможностями дизайна интерфейса, которые дают новые, в том числе мобильные, технологии, это позволило в корне пересмотреть способ встраивания банковских услуг в мир клиента. Оказалось, что такой подход обеспечивает гораздо более высокую прибыль, нравится клиентам, формирует доверие, не уступающее соответствующим показателям давно существующих банков, и обладает существенно большим потенциалом масштабирования.

Тогда я понял, что траектория развития изменилась и мы наблюдаем возникновение нового стандарта для банковской сферы будущего, где не окажется места для большинства знакомых нам сегодня банков. Почему? Потому что, просто переводя в цифровой формат те же продукты и услуги, которые предлагались в отделениях, вы упускаете шанс выжить. Сейчас банкинг подстраивается под мир постоянно и повсеместно используемых технологий, и единственный способ соответствовать — конструировать опыт взаимодействия клиента с банком специально для этого мира. Мышление в категориях обслуживания в отделениях не принесет успеха.

Надеюсь, «Банк 4.0» вам понравится.

Бретт Кинг,
основатель компании Moven,
ведущий радишоу «Breaking Banks»

От автора

Написать такую книгу невозможно без поддержки и участия большого числа людей. В этот раз работа шла труднее, поскольку наша компания Moven значительно выросла и требовала больше внимания. Поэтому в первую очередь я хочу поблагодарить коллектив Moven, и особенно команду руководителей, в том числе нового генерального директора Марека Форсиака, Ричарда Рэдиса, Кумара Ампани, Эндрю Кларка, Дэнни Брандта, Райана Уолтера, а также всех сотрудников в Нью-Йорке, Филадельфии, Токио и Сиднее. Мы трудимся не покладая рук, имеем общую цель и не упускаем возможности повеселиться.

Во-вторых, благодарю коллектив издательства Marshall Cavendish, в том числе Мелвина, Джанин, Норджан, Мей и Майка, проявивший невероятное терпение в связи с постоянными срывами сроков и принимавший мои нескончаемые извинения, а также выражаю признательность нашим партнерам, особенно Дейзи, обеспечивающим перевод на рынках вроде Китая.

В-третьих, благодарю команду радишоу «Breaking Banks» и компании Provoke Media, включая Дж. П. Николса, Джейсона Хенрикса, Саймона Спенсера, Лисбет Северинс и Рэйчел Моррисси, которые помогали мне справляться с загруженностью и каждую неделю благополучно выходить в эфир.

Соавторы данной книги также вызывают восхищение. Каждый раз, работая с кем-то из моей «финтех-банды» — Крисом Скиннером, Дэйвом Бёрчем, Джимом Мэросом, Дуэной Бломстром и другими, — я знаю, что они подготовят для читателей нечто особенное. Спасибо команде Ripple, Джо Энн Бэрфут, Суво Саркару из банка Emirates NBD, Брайану Роммелю, Майклу Джордану, Спиросу Маргарису и Джону Чаплину.

Было бы упущением не поблагодарить кофейни, в которых была написана изрядная часть этой книги.

Наконец, я бы не справился без постоянной поддержки небольшой группы людей, только ежедневными стараниями которых я не лишился рассудка. Это Джей Кемп и Таня Маркович из лектория Provoke Management, а также моя команда по работе с социальными медиа. Спасибо моему отцу, который, несмотря на частые проблемы со здоровьем, остается моим самым убежденным фанатом и моим самым главным учителем.

Больше всего благодарю Кэти Шульц — мою спутницу жизни, которая вдохновляет меня и направляет к новым высотам, а также мирится с моим безумным расписанием и разъездами по всему миру. Кэти, Чарли, Мэтт, Ханна и Мистер Ти приводят меня в неизменный восторг и делают очень счастливым.

Часть 1

Банк 2050

Глава 1. Возвращение к первым принципам 3

Глава 2. Дилемма регулятора 65

Глава 1

Возвращение к первым принципам

У каждого есть план — пока он не получит удар в лицо.

Майк Тайсон

Банковское обслуживание — не бог весть какая сложная сфера (как говорят американцы, не ракеты в космос запускать), но, как показывает практика, именно запуск ракет в космос оказывается самой уместной аналогией для описания будущего банковской отрасли. В наши дни высадка человека на Луну по-прежнему считается величайшим достижением человечества, вдохновившим не одно поколение, и, скорее всего, будет оставаться самым значительным технологическим и научным свершением последних ста лет, пока мы не повторим этот трюк с Марсом. Высадка на Луну стала возможной благодаря огромным финансовым вливаниям, небывалым успехам в инженерном деле, изрядной доле старого доброго везения и профессионализму.

И прежде чем отправить космонавта Нила Армстронга на Луну, США нужно было найти профессионалов другого толка — от мира науки.

В конце Второй мировой войны Соединенные Штаты запустили очень важную программу, во многом определившую направление космической гонки и холодной войны: началась охота за лучшими учеными, инженерами и техническими специалистами распадающегося нацистского режима. Ко времени победы союзных сил Управление стратегических служб (УСС), предшественник Центрального разведывательного

управления (ЦРУ), сумело переправить в США более 1500 немецких ученых и инженеров. Секретная операция массовой вербовки сначала получила кодовое название «Беспросветность» («*Overcast*»), а затем — «Скрепка» («*Paperclip*»). Главной целью было не подпустить к самым одаренным нацистским ученым Советский Союз и Великобританию — на тот момент союзников США. Операция была организована на основе засекреченного документа, известного среди сотрудников УСС как «Черный список» («*The Black List*»), и первым в этом списке стояло имя Вернера фон Брауна.

Под конец Второй мировой войны фон Браун уже понимал, что Германия проиграет, и поэтому в 1945 году собрал своих ведущих специалистов, чтобы решить, какой стране им лучше сдаться. Попасть к русским, суровое отношение которых к немецким военнопленным было хорошо известно, значило чересчур рисковать: команду фон Брауна могли взять на службу, но могли и расстрелять. Безопаснее было сдаться Соединенным Штатам, и именно такую цель поставил себе фон Браун в последние дни войны. Самым трудным было не допустить утечки информации и не попасть в руки тех, кто еще оставался верен нацистскому режиму, что разрушило бы все планы.

Так, фон Брауну пришлось врать начальникам (дважды), подделывать документы, передвигаться под чужим именем, выдавать себя за офицера СС, — однако в итоге он организовал себе хоть и рискованную, но возможность попасть к американцам. Убедив руководителя, что в условиях угрозы вторжения советских войск ему и группе разработчиков ракеты «Фау-2» необходимо эвакуироваться из Берлина в Австрию, фон Браун обеспечил себе и брату шанс сдаться США. Дело было так: на одной из улиц Австрии Магнус фон Браун просто подошел к американскому рядовому из 44-й пехотной дивизии и сообщил, что его брат руководит важнейшей программой разработки секретного оружия в Германии¹.

К солдатам противотанковой роты 324-го пехотного полка внезапно подошел молодой немец и заявил, что изобретатель смертоносных ракет «Фау-2» находится всего в паре сотен ярдов от них — он хочет перейти линию фронта и сдаться. Молодого немца звали Магнус фон Браун, и он утверждал, что его брат Вернер изобрел ракету «Фау-2». Переводчик (рядовой первого класса Фред Шнейкерт из Шебойгана, штат Висконсин) выслушал его и сказал ровно то, о чем подумали и все остальные пехотинцы. «По-моему, ты сумасшедший, — ответил он фон Брауну, — но мы этим займемся».

История сражений 44-й пехотной дивизии:

«Миссия выполнена»³

Так рядовой первого класса Фред Шнейкерт оказался причастным к величайшей победе в области разведки в ходе Второй мировой войны — сравниться с ней может разве что захват немецкой подлодки U-570 с шифровальной машиной «Энигма» на борту.

Чтобы понять, почему фон Браун был готов работать над созданием оружия массового уничтожения, каким, безусловно, была «Фау-2» (по оценкам, число жертв среди мирного населения Лондона составило 2754 человека убитыми и 6253 человека ранеными)², нужно принять во внимание, что он рассматривал нацистскую программу разработки баллистических ракет как способ достичь цели: в представлении фон Брауна «Фау-2» была прототипом ракеты, которая однажды выведет человека в космос, — именно об этом он мечтал.

Внешний вид и конструктивные особенности космических аппаратов 1950-х годов во многом основаны на разработках фон Брауна. Трехступенчатое устройство современных ракет, состав ракетного топлива, система возвращения

³ The Battle History of the 44th Infantry Division: «Mission Accomplished». — *Примеч. ред.*