



专家洞察

—

# 虚拟银行颠覆 亚洲金融服务市场

传统银行何去何从？

IBM 商业价值研究院



## 主题专家



### Likhit Wagle

IBM 全球市场部  
银行与金融市场  
全球行业总经理

[linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416](https://www.linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416)  
[Likhit.Wagle@uk.ibm.com](mailto:Likhit.Wagle@uk.ibm.com)

Likhit Wagle 是 IBM 亚太地区金融服务业总经理，负责管理公司在亚太地区的金融服务业务。作为全球高管，他一直领导全球银行和保险客户的业务转型计划，提供相关建议，使客户的净推荐值、收入和利润均实现大幅增长。他领导团队开展前沿工作，帮助金融机构实现数字化转型。



### Arun Biswas

IBM 全球服务部  
(新加坡)  
国家/地区高管合伙人

[linkedin.com/in/arun-biswas](https://www.linkedin.com/in/arun-biswas)  
[arunb@sg.ibm.com](mailto:arunb@sg.ibm.com)

Arun 作为国家/地区高管合伙人，负责管理公司在新加坡的咨询、系统集成和应用服务业务。他目前担任最高层主管的顾问，帮助定义和实施数字化转型之旅。Arun 的核心专长是弥合数字战略定义与战略性数字项目执行之间的差距，快速实现业务价值。



---

# 虚拟银行颠覆了我们对于银行的传统认知。

## — 谈话要点

### 虚拟银行

在新加坡创立的虚拟银行推动银行生态系统彻底重塑。

### 银行业务新趋势

美国、英国、韩国和中国香港特别行政区都已成立虚拟银行。

### 严格要求

为确保新型虚拟银行大获成功，满足法规、合规和安全要求是关键。

## 银行业务可能面临颠覆大潮

最近，新加坡金融管理局 (MAS) 宣布颁发五张虚拟银行牌照，这无疑对当地金融服务业产生颠覆性影响。<sup>1</sup> 其中两张新牌照将用于提供全方位小额银行业务服务，意味着，新加坡的非银行机构首次有机会接受小额客户的存款，并向他们提供金融服务。剩余三张牌照面向批发银行业务。

虚拟银行及其带来的创新、包容性和客户选择在全球银行业务中的重要性日渐突显。中国香港特别行政区、韩国、美国和英国已向虚拟银行业务敞开大门。几家主要的新加坡银行也逐步获得虚拟银行业务方面的经验，例如，星展银行在印度试点数字银行，大华银行在泰国实施了 TMRW。

## 市场新入者有哪些？

虚拟银行颠覆了我们对于银行的传统认知。纵观新加坡新兴的虚拟银行，起源各不相同。外国银行可能希望借助虚拟银行进军新加坡金融市场，同时避免设立实体分行所带来的成本。支付企业、保险公司或基金公司也可能希望借助虚拟银行拓展自身的金融服务范围。此外，国际数字零售巨头或电信企业也可能对此感兴趣。

不过，无论起源如何，非银行机构进入市场很可能加快银行与非银行供应链与生态系统的整合势头。

## 数字银行 vs 虚拟银行

全球大多数银行均已实现一定程度的数字化。无论是简单的余额查询、ATM 提现，还是管理复杂的付款，消费者现在都可以轻松选择是前往当地分行办理，还是直接通过家用电话、手机或计算机办理。

而虚拟银行则是更新颖、更具颠覆性的银行业务形式。虚拟银行与其他数字化银行业务的不同之处在于，虚拟银行仅支持在线操作。在社区和国家/地区并不设立实体分行。

消费者希望，虚拟银行所节省的设施费用和人工成本可以直接转化为更高的储蓄利率以及更低的贷款利率。然而，一些消费者可能会错过一些贴心服务，包括前往当地分行、租用保险箱、寻求银行家建议，或联合居民支持地方经济和地方活动。

## 虚拟银行的影响

虚拟银行可能对新加坡三大银行构成巨大威胁。新持牌机构很可能有资金雄厚的后台。他们可能制定“超越银行”的重大战略，掀起颠覆大潮。

举例来说，考虑一下跨境汇款领域已经发生的一些情形。英国虚拟银行 Monzo 为用户提供免费国际支付业务。这家银行为客户提供每月 200 英镑的国际 ATM 提款免手续费额度。<sup>2</sup>

市场新入者出的牌往往出乎意料。为提升竞争优势，传统银行需要比过去更积极地利用客户群、资源和企业声誉。同时，还必须进一步深化价值主张，在人工智能 (AI) 的帮助下，提供超个性化的服务，成为以客户为中心的银行。

例如，AI 迅速从试验阶段步入规模化应用，这不仅可以增强银行衡量客户满意度的能力，还能预测哪些客户最有可能为了更优惠的服务而离开。AI 可以帮助确定特定类型的报价或“下一步最佳行动”，从而吸引客户，保持忠诚度——换言之，就是留住客户。

## 其他地区的经验教训

虚拟银行对其他国家/地区造成的影响各不相同。在美国，两家领先的虚拟银行推出信用卡、贷款和个人储蓄业务。这两家虚拟银行的资产总额已达数十亿美元。<sup>3</sup> 在英国，虚拟银行必须与小额银行遵守相同的规则，两年前才开始提供小企业贷款和储蓄业务。<sup>4</sup>

韩国的两家虚拟银行与该资金使用率较低的经济现状十分契合，2018 年共计亏损 7,800 万美元。<sup>5</sup> 尽管如此，究竟是不是成长必然付出的代价，现在妄下断言还为时过早。其中一家银行在 2017 年开张伊始的 24 小时内就赢得了 30 万名客户——增长势头令人瞩目。<sup>6</sup>

## 一项调研表明，银行安全漏洞的平均损失为 386 万美元。

香港金融管理局已向八家虚拟银行颁发牌照，这些虚拟银行有望在未来六到九个月陆续开始投入运营。<sup>7</sup> 中国香港特别行政区的一些主要银行纷纷做出响应，免除或降低贷款手续费和账户管理费，让客户看到立竿见影的好处。

新加坡也很可能采用类似（尽管并不完全相同）的模式。例如，新加坡正在积极打造强大的虚拟银行业务环境，但与其他一些地区（如英国）不同，并未出台明确的鼓励政策。

### 市场新入者主要考量的因素

鉴于新加坡银行市场规模小并且已经饱和，虚拟银行市场新入者希望通过创新型价值主张从市场中分一杯羹，例如为客户在多家银行的账户提供一站式视图。（请参阅成功案例“Orange Bank”。）

与所有银行或银行业务实体一样，市场新入者要取得成功，满足严格的监管、合规及安全要求是关键。事实上，监管与安全或许是虚拟银行发展面临的最重要的考量因素。监管机构必须制定严格要求。必须避免客户因为觉得监管宽松而丧失信心。与此同时，不得对市场新入者设置严格的合规与管理标准壁垒。目标在于鼓励银行业务快速创新，同时保持金融市场的稳定。

另外，安全也是虚拟银行业务的基本要求。一项调研表明，银行安全漏洞的平均损失为 386 万美元。<sup>8</sup> 监管机构和广大公众无法容忍虚拟银行松懈安全监管。因此，MAS 发布了多个框架，对申请小额或批发银行牌照的企业做出了细致要求。<sup>9</sup>

### 成功案例：Orange Bank

自 2017 年下半年起，法国主要的电信运营商 Orange 就通过 Orange Bank，在法国开展颠覆性的银行业务模式，目前客户数量已达到约 10 万。<sup>10</sup> Orange Bank 推出了一项名为 Djingo 的创新服务，这是一个虚拟顾问，支持客户随时随地与银行开展互动。在法国，手机银行业务日益普及。63% 的银行客户下载了银行应用，47% 的银行客户至少每周使用一次银行应用。<sup>11</sup> Djingo 不仅可以自然语言回答问题，还能完成冻结或解冻信用卡之类的操作。

Djingo 的目标是成为 Orange Bank 的第一联络点。约 1/5 的 Djingo 互动在正常工作时间以外进行。当客户希望或需要与专业银行人员联系时，Djingo 可无缝地将会话转接给专家并提供已讨论的所有相关细节。

## 认知型企业

可将认知型企业想象成由多个业务平台构成。其中一个或多个业务平台充当核心或主要平台，旨在提供关键的差异化优势。同时，企业还利用和访问辅助或支持平台。例如，中台流程、后台流程及底层技术套件可用来与其他行业从业者或第三方开展合作。

而业务平台则由功能层构成。每个功能层均面临重大转变，我们认为企业和组织的发展潜力巨大。我们相信，倘若传统企业能够大规模统筹变革，势必可以实现绝地反击，而且这种情况已经越来越多地出现在我们的视野中。<sup>12</sup>

## 让虚拟成为现实

您所在的非银行企业可能已经开始考虑涉足银行领域。或者，正在与希望参与新一代虚拟银行业务竞争的金融机构开展合作。无论是哪种情况，您都需要采取措施，做好充分准备，在利用自身速度和灵活性优势的市场新入者与通过关系和数据发掘新价值的传统企业之间的竞争中脱颖而出。

潜在的市场新入者需要：

- 明确定义颠覆性价值主张，从而能够在高度饱和的银行市场中抢占市场份额。新的价值主张可能要求建立新的合作关系、供应链和生态系统。
- 建立、获取或租赁适当的银行技术平台。现阶段所做的技术决策将产生长期影响。基于轻量级云的核心系统是理想之选，因为它采用现代技术组合，包括 AI、IoT 和区块链等呈指数级发展的技术。
- 解决自身运营过程中面临的监管、合规与安全问题，同时对新的银行生态系统提出同样的要求。

倘若传统企业能够大规模统筹变革，势必可以实现绝地反击，而且这种情况已经越来越多地出现在我们的视野中。

传统银行需要：

- 深化客户服务，进一步优化价值主张。客户数据可以成为有力的竞争武器。利用现有关系和数据的强大力量，营造高度个性化的客户体验，这是市场新入者难以匹敌的优势。
- 部署 AI，增强企业快速应对不断变化的市场状况和客户预期的能力。
- 通过以下方式成为认知型企业：
  - 为客户带来极致的便利
  - 扩展投资组合，超越传统银行业务范畴
  - 部署新技术，从根本上降低客户服务成本
  - 实现世界一流的安全性。一旦丧失客户信任，重建信任的代价将十分高昂（请参阅侧边栏“认知型企业”）。

—

## 需要思考的重要问题

- 如果新银行业务模式对客户忠诚度带来挑战，计划如何应对这一局面？
- 无论是在传统银行还是虚拟银行工作，您会建立怎样的价值主张，以便在新的竞争格局中脱颖而出？
- 在部署支持技术（如 AI、IoT 和云）方面，贵组织在竞争中处于何种地位？

## 关于专家洞察

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品

2019年8月

IBM、IBM 徽标、[ibm.com](http://ibm.com) 及 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。以下 Web 站点的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本档中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编：100101

03027303CNZH-00

## 备注和参考资料

- 1 “Singapore to allow digital banks; MAS issuing up to 5 new licences: Tharman.” The Strait Times. June 28, 2019. <https://www.straitstimes.com/business/singapore-to-allow-virtual-banks-mas-issuing-up-to-five-new-digital-bank-licences-tharman>
- 2 Weiss, Sabrina. “How Monzo, Revolut, Starling and N26 plan to topple legacy banks.” Wired. May 15, 2019. <https://www.wired.co.uk/article/monzo-starling-revolut-n26-banking-apps>
- 3 “Virtual Banking - Overview of the Current Landscape.” Banking & Insurance. July 20, 2018. <http://en.finance.sia-partners.com/20180720/virtual-banking-overview-current-landscape>
- 4 Ibid.
- 5 “Korean virtual banks succumb to net losses for two straight years.” Asian Banking & Finance. April 4, 2019. <https://asianbankingandfinance.net/banking-technology/news/korean-virtual-banks-succumb-net-losses-two-straight-years-0>
- 6 “Can South Korea’s web-only banks break out of beginner’s rut to ensure sustainability?” Asian Banking & Finance. September 26, 2018. <https://asianbankingandfinance.net/banking-technology/in-focus/can-south-koreas-web-only-banks-break-out-beginners-rut-ensure-sustainability>
- 7 Koshae. “What is Virtual Banking?” Lattice 80. May 16, 2019. <https://www.lattice80.com/what-is-virtual-banking>
- 8 Shepard, Sydney. “The Average Cost of a Data Breach.” Security Today. July 17, 2017. <https://securitytoday.com/articles/2018/07/17/the-average-cost-of-a-data-breach.aspx>
- 9 “Digital Full Bank Framework.” Monetary Authority of Singapore. <https://www.mas.gov.sg/-/media/Annex-A-Digital-Full-Bank-Framework.pdf>; “Digital Wholesale Bank Framework.” Monetary Authority of Singapore. <https://www.mas.gov.sg/-/media/Annex-B-Digital-Wholesale-Bank-Framework.pdf>
- 10 “Orange Bank brings unique customer experience with its virtual advisor powered by IBM Watson.” Orange. June 3, 2018. <https://www.orange.com/en/Press-Room/press-releases/press-releases-2018/Orange-Bank-brings-unique-customer-experience-with-its-virtual-advisor-powered-by-IBM-Watson>
- 11 “Digital Services in Banking: Customer Autonomy & Digital Care.” SAB/CGI study by Next Content, carried out online in December 2017 with 1,021 people, representative of the French population connected to the internet (based on age, sex and CSP criteria).
- 12 Foster, Mark. “The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI.” Introduction. IBM Institute for Business Value. February 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/cognitive-enterprise>

