

移动银行可以全球化吗？

作者：Arnab Datta, Mehmet Pasa, Tom Schnitker

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2001. 4

移动金融服务能使没有银行账号的人享受到银行的基本服务，这一史无前例的创举吸引了相关服务提供商转向这一新兴市场。

如果说移动金融服务在亚洲和欧洲发达市场上提供的服务令人失望的话，那么，提供这些服务的金融机构和电话公司开拓世界新兴市场则应表现得更差。其实，服务商们可以在那里发现更富饶的土地。

事实上一定会有一天，在世界大部分新兴市场，用移动电话的人会比用固定电话的人更多。那时，基于移动金融服务的公司会很自然就适应这种经济。此外，这些业务使用今天的技术就可以建立起来，而不必等到下一代移动网络的出现。但为了抓住这一重大机遇，金融机构和电信公司彼此间要建立稳固的合作关系，如果可能的话，与商家和零售连锁店之间也同样要建立这种稳定的关系。

新兴市场：大机遇

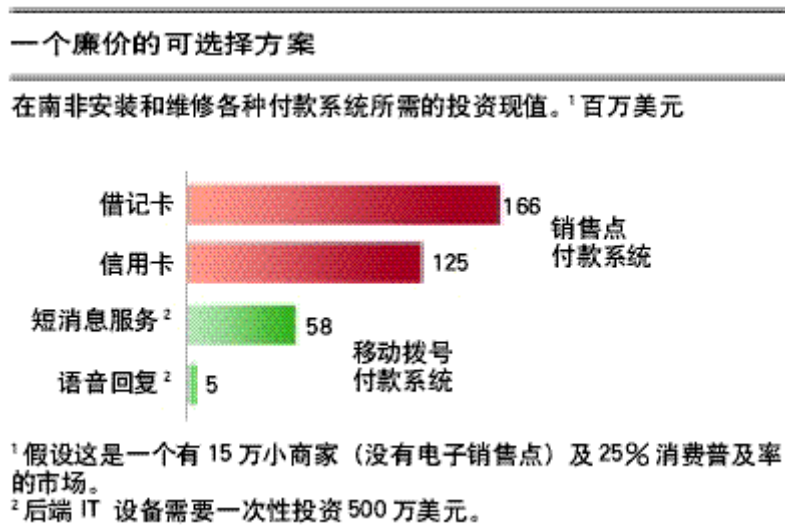
所谓移动金融服务，就是金融服务通过移动手机的媒介进行发送。用户可以查询余额，或者更复杂的运作，比如付款。这些基本服务已广泛应用于香港和韩国等发达地区及比较成熟的新兴市场。虽然到目前为止，这些市场的用户对这些服务印象不深，服务提供商也能够在提供服务的同时不至于亏本。

但是，移动装置在有线网络有限的国家，一定会造成很大的冲击，这也许正是在提供移动数据服务的新兴市场顾客喜欢数字服务的原因。以菲律宾为例，人们很快涌向短信息服务。到2005年，世界上的移动电话数量将超过电视、固定电话、个人电脑，移动设备将超过个人电脑领导市场，而这种情况在新兴市场比在发达市场上更突出。事实上，正是在新兴市场上，移动设备打败了个人电脑而成为向众多顾客提供互联网服务的主渠道。

同样，新兴市场的客户和公司可能会觉得移动金融服务比发达市场的相应服务更具吸引力，因为新兴市场上的服务选择机会太少。对许多偏远和低收入的客户来说，移动手机和移动互联网为他们率先提供了银行基本业务和电子付款等的金融服务，否则这些金融服务提供商们不会认为这些客户群服务能实现成本效益。移动网络比固定线路的建设成本要低，并且推广时，移动网络的总体成本更低。例如，移动付款网络的建造和运营成本比商业网络的电子

销售点（POS）更为低廉（图表 1）。这意味着一些国家可以越过中间过渡技术而直接从单证付款系统进入到移动支付系统，而没必要建设广阔的有线 POS 系统或自动柜员机网络。

图表 1



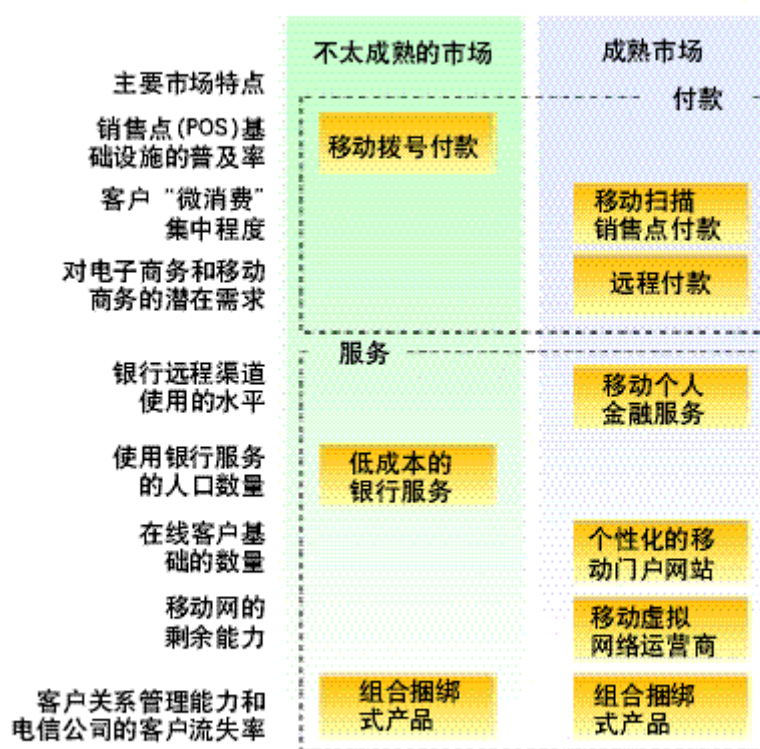
我们已经确定了八种移动金融服务的模式（见附文《移动业务模式》），从付款平台、内容服务到移动门户网站。在特定市场上，哪一种模式最适合？在供应商间哪类联盟方式有特殊优越性？这种模式可以产生多大的价值？

在适合的市场上提供恰当的服务

不是所有的移动服务都能适合于所有新兴市场：有些较适合于金融发达的市场；另一些则较适合于不太发达的市场。图表 2 列举一些衡量市场发达程度的特点。其中一项指标对八项业务的每一项都是最重要的。以移动银行为例，最适合的市场应该已经有许多人使用因特网作为银行存取的主要渠道。

图表 2

市场的发达程度创造了机遇



参考一个更详细的案例：一个以移动扫描为销售点付款方式的商家可以使客户通过扫描其移动手机，而不是销售点的终端付款系统就可实现付费，这仅仅适用于较发达市场，还有成熟的新兴市场例如香港、新加坡、韩国，以及在不发达国家的繁荣大都市如北京、墨西哥城和圣保罗。其原因在于在所有这些地方，一些大机构例如快餐连锁店以及公交系统已占据了客户小额付款或称“微量消费”的很高比例。此项业务只要签名参加一些商业和实体就可很快得到发展。此外，这些市场中的客户已经熟悉电子付款并且重视移动扫描所带来的快速和便捷。

移动业务模式 交易或付款业务

1. 移动拨号付款替代了商业销售点的移动手机。商家取得客户的电话号码并打电话做出付款请求——包括电话号码和交易金额，并将其输入到付款平台。当平台收到电话或短信息服务的确认后，总金额转到商家的账户上。为了进入读取记录和处理交易的服务器，客户不需要借记卡或信用卡（在新兴市场上不易获得），而只需要一台装载了安全身份模块卡（SIM卡）的手机即可。商家的移动手机起到了POS终端的作用，但比它便宜得多。

2. 移动扫描付款能使客户利用商家的POS读卡机扫描自己的手机。读卡机用无线发送频率或蓝牙（一种短程、高频无线媒介）与批准授权和实施交易手机上的芯片进行通信联络。如果金额很大，客户需出具身份证号码以得到验证方可。客户付款平台将从“储值”账户（客

户可以通过移动方式存满，称为预付方法）完成付款，或以客户名义付款，并寄出账单（称为后付方法）。交易时间在不需密码时需要 1—2 秒，若需密码时需要 4—7 秒，这比现金和信用卡的交易方式要快捷和方便得多。

3. 远程付款运用了与移动拨号相类似的付款方式，使客户可以不在销售点现场即可付款。银行则从使用其移动支付系统的商业点赚钱，这与从固定付款系统的赚钱的方式基本相同。电信公司可以从两个渠道赚取收入，即所用通信时间和与其合作银行成立的合资企业分得的份额。他们的核心业务还可从较低的客户流失率和较低的客户获得成本上间接获利。

提供内容的业务

1. 移动个人金融服务使顾客可以利用手机获取服务——例如银行业务，经纪业务或保险业务——这类似于个人电脑具有的网上服务。移动运营商根据通信时间收费并能在获得新客户上间接盈利。

2. 低成本的移动银行使客户可以利用商家认可的手机及自己的个人银行 SIM 卡处理像存款和取款一类的基本银行业务。这些商家颇像特许经营的柜员机提供了客户与其账目之间的界面。银行通过筹集低成本存款创造价值，移动运营商则在电信时间上获利。商业点则在存取款上赚取费用。由于有足够的交易量，基于此种商业模式能为各方参与者带来颇具吸引力的回报。然而，这些商业模式在其潜在市场上尚未实现大规模的发展，造成这一状况的部分原因是移动网络在许多低收入区还没有设立。但这种模式的潜在发展足以使金融服务提供商在偏远和低收入区设立低成本的移动网（见本期《连通未通达之地》一文）。

3. 组合捆绑式产品给客户提供了包含多种移动通信和金融服务在内的一揽子服务。电信和金融服务提供商除了在电信时间和交易费上直接获利以外，他们还希望能降低客户获得成本，减少客户流失率和交叉销售服务等。

集合

门户网站是移动用户和移动数据服务商之间的界面，可将之设计成适用于大规模客户或为个人优先量身订做。入口装置的拥有者对过往交易收取手续费，移动运营商则是在通信时间上取得收入。

通路

如果金融服务提供者从已建立的移动运营商处购买到剩余网络能力，移动虚拟网络运营商将会应运而生。移动虚拟网络运营商运用带宽为客户提供通信和金融服务，而值得一提的是正是运营商在其核心业务上的品牌和信誉吸引这些客户。

在不太发达市场，像印度或尼日利亚，拨号付款模式很可能更有效。这种方法依赖于移动手机，并且在以前没有电子付款系统之地创造廉价电子客户付款系统，可以逐渐减少商业和服务提供商的现金操作和安全成本。同时客户因不再需要携带大量现金，会得到方便和从中受益。这对于像尼日利亚这样的国家来说即使是携带很少量的钱也要巨大数量的纸币来说，这

种方法更是大有裨益。

虽然新兴市场的人们发现拨号付款非常有益，但服务提供商仍然难于说服客户采用这项服务或任何其它服务。历史表明：客户总是慢慢才采用新的金融服务，特别是新的付款方式。在美国，信用卡用了 30 年才流行；智能卡在 10 年前投放市场，但还没有开始使用。虽然如此，移动支付方式通过几种方法加以推广：那些从较低现金处理成本和移动迅速排队中获益最大的商家，允许客户在某些日常活动中免费使用，诸如购买公交车票、超市和加油站排队，在青少年和雅皮士中将移动支付定位为很酷的方式。

创造两种价值

到底移动金融服务业务能创造多大价值？这在很大程度上取决于移动金融服务在指定市场的适应性（图表 3）。在任何市场，一项业务能以两种方式创造价值：直接而言，通过提高客户的利益或减少参与者的成本；间接而言，通过交叉销售，减少获得客户的成本或减少客户的流失率。而间接效益仅有部分服务提供商才能间接受益，这部分服务提供商以某些服务项目率先打开市场，或他们有资产和其它特殊能力足以使自己在竞争者进入市场后，仍能保持市场份额。

图表 3

移动市场创造价值的潜力		
商业模式	直接从单据付款方式过渡到移动支付系统的机遇	
	不成熟市场	成熟市场
移动拨号付款	高	低
移动扫描 销售点付款	低	高
远程付款	低	中等的
移动个人 金融服务	低	低
低成本的 银行服务	高	低
个性化的移 动门户网站	低	中等的
移动虚拟 网络运营商	低	中等的
组合捆绑 式产品	低	中等的

低成本的银行和移动支付(包括扫描和拨号)直接为自己创造了价值。在不太繁荣的市场如巴西、中国、印度和印度尼西亚,适用的和低成本的银行可以吸纳相当一大群以前付高价才能得到服务的客户。柜员机存取服务利用非常廉价的移动通信和特许经营代替了成本很高的基本银行服务(ATM 和柜员机)。