

# ING Direct: 传统银行的颠覆者

郑毓煌 | 文

## 最

近，互联网金融成了最热门的话题，引起业界和学界的热烈讨论。首吃螃蟹的余额宝出尽风头，这个由阿里巴巴集团旗下支付宝和天弘基金联合打造的货币基金产品，一经推出即受到市场的热捧。从2013年6月13日上线到2014年2月底，在不到9个月的时间里，余额宝用户数突破8100万户，超过了A股股民的数量，余额宝的金额超过5000亿元。管理余额宝的天弘基金，由排名倒数的基金公司一跃成为中国规模最大的基金公司。

由于动了商业银行的“奶酪”，余额宝也引发了大量的争议甚至反对。2014年2月，央视评论员发文称余额宝是中国金融业的“吸血鬼”和“寄生虫”，并主张取缔余额宝。3月，三家国有大型商业银行总行下令不接受各自分行与余额宝等各类货币市场基金进行协议存款交易。4月，在博鳌亚洲论坛上，余额宝

ING DIRECT

郑毓煌：清华大学经济管理学院营销系副教授

更遭到了不少业内人士的围攻，甚至有耶鲁大学金融学教授直指：“余额宝的成功，是钻了监管规则的空子。”5月，余额宝七日年化收益率降到了成立以来的最低点。年化收益率的缩水、大额转出时间延后、资金的风险控制等问题，再一次让以余额宝为代表的互联网金融产品成为争议的焦点。

然而，无论争议如何激烈，互联网金融在中国的发展已经势不可挡。余额宝及其代表的互联网金融究竟是“吸血鬼”和“寄生虫”，还是金融行业进步的力量？中国的互联网金融以及银行业究竟该如何发展？

事实上，互联网金融并非新鲜事物，也并不神秘。1995年10月18日，全球首家互联网银行——安全第一网络银行 (Security First Network Bank) 就在美国率先成立。在众多的互联网金融先驱中，1997年成立的互联网银行ING Direct最为成功，堪称全球互联网金融的典范，值得中国的互联网金融业以及传统银行业借鉴和学习。

## ING Direct成功的秘密

ING Direct是荷兰国际集团 (International Netherlands Group) 的一个分支机构。荷兰国际集团 (ING) 是由荷兰国民人寿保险公司和荷兰邮政银行集团在1991年合并组成的综合性金融集团，它的优势是对公业务和保险业务，但是零售银行业务偏于薄弱，一直难以走出国门开拓海外市场。ING Direct成立旨在拓展海外零售业务，成为全球最大的网上银行。

上世纪90年代后期，互联网技术的兴起为ING提供了机会。1997年4月，第一家ING Direct互联网直销银行在加拿大成立并大获

成功，之后迅速向全球多个国家复制。出人意料的是，作为一家从零开始的新银行，ING Direct在竞争激烈的美国银行市场也获得了巨大成功。2005年底，ING Direct在美国创立不过五年，就已经拥有400万客户，400亿美元存款，成为全美最大的网上银行和第四大零售银行，同时保持着每月新增10万客户和10亿美元存款的增长速度，超过95%的新增存款来自传统银行的储户“逃离”，这给花旗银行、摩根大通银行、美洲银行、汇丰银行等传统商业银行巨头带来了巨大的威胁。

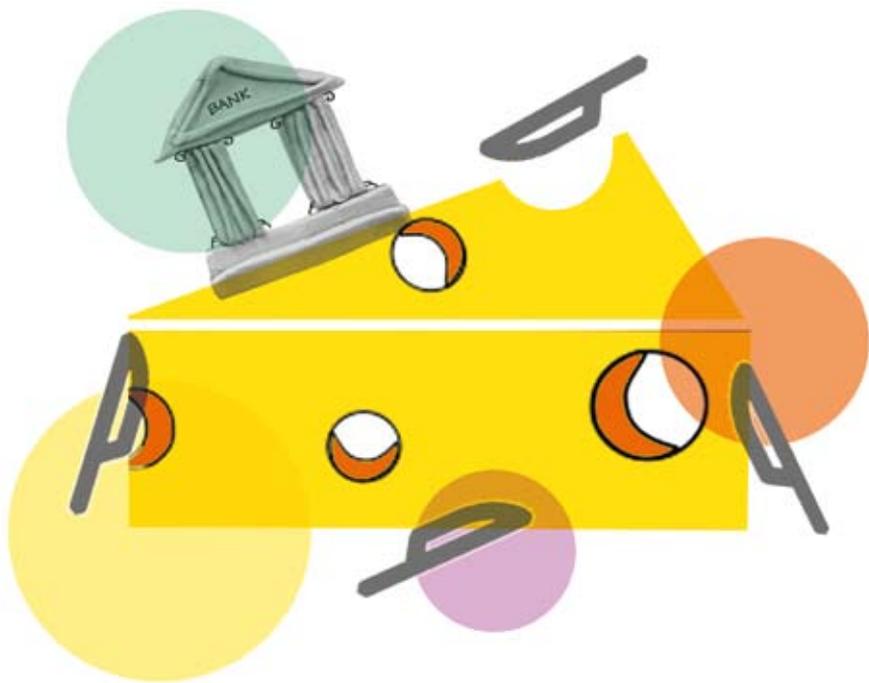
截至2012年2月，ING Direct被Capital One收购，对价为5400万Capital One的普通股加63亿现金，合计价值约88亿美元，对应2011年的市盈率为56倍，市净率为0.97倍。

ING Direct面临的对手不单单是传统银行，还有为数众多的其他互联网银行。为什么ING Direct可以脱颖而出？ING Direct成功的秘密究竟是什么？

答案是，一切从顾客角度出发，倾听顾客的反馈，解决顾客的担忧之处，从而实现吸引顾客和保留顾客。为了吸引储户，ING Direct从顾客的需求出发，先后解决了顾客三个层次的顾虑。

### 安全

一是存款的安全。解决这点并不困难。作为一家新创立的银行，虽然ING Direct在美国并没有知名度，但是与其他在美注册的实体银行一样，ING Direct通过为其客户提供美国联邦存款保险从而使储户的利益受到保障，不必面临因银行破产而丧失存款的顾虑。二是交易的安全。互联网银行的交易风险较高，密码丢失、补卡、安全密钥等随之产生的风险让顾客担忧，传统银行繁琐耗时的补救措施使得用



户体验大打折扣。为了解决顾客的后顾之忧，ING Direct干脆直接对顾客承诺，任何非顾客本人授权交易的责任由ING Direct来承担。

ING Direct会因承担交易安全风险而导致高额成本吗？不会。像其他美国银行及发卡机构一样，ING Direct巧妙地将顾客持卡交易的安全问题交给商户来解决。根据银行与商户签订的协议，商户在消费者持卡交易中具有确认顾客本人签名的责任。如果发生银行卡盗用等行为，商户将承担顾客损失，由此激励商户严格核对顾客签名从而确保交易安全，相当于免费雇用了全国所有的商户来全力保障交易安

全，而且要比银行本身的控制更直接有效。

### 便利

作为一家互联网银行，ING Direct主要通过互联网的线上操作为顾客提供自助服务，全年365天24小时营业，同时不设任何支行网点，也没有取款机。显然，这和传统银行完全不同。顾客在享受24小时便利服务的同时，也面临着没有银行网点和取款机所带来的不便利。ING Direct如何解决这个问题呢？

首先，由于全球的银行系统及取款机都是相互联通的，ING Direct的顾客可以利用ING Direct的银行卡在全球任何一家银行的任何一台自动柜员机提取现金。同时，ING Direct承诺所有顾客，因此所产生的手续费由ING Direct承担。

如果顾客需要提取大额现金，自动柜员机就无法提供服务了。怎么办？ING Direct鼓励顾客通过网络转账，把需要取现的大额资金转到顾客开有账户的其他传统银行，然后再去该传统银行的网点提取大额现金。类似地，如果顾客需要存储现金款项，可以把现金款项存在其开有账户的任何传统银行，通过网络转账，把该款项转到ING Direct的账户。当然，无论是转出还是转入，网络转账通常也是有手续费的。ING Direct同样承诺所有顾客，转账的手续费由ING Direct承担，顾客可以免费使用。

这样一来，对于顾客来说，任何银行的网点和自动柜员机都能零手续费地使用。由此，ING Direct这家没有一个网点和一台取款机的

**一切以顾客的需求为出发点，为顾客提供安全、便利及高回报的存款服务，使ING Direct赢得了非常好的口碑，客户满意度高达90%。**

互联网银行，却在顾客眼中成为了拥有最多网点和最多取款机的银行，从而为顾客提供了最大程度的便利。

### 高回报

单单有了安全和便利两点，ING Direct还是没法吸引顾客，因为大多数银行在美国都参加联邦存款保险并主动承诺交易安全，因此在安全性上没有差异。顾客在ING Direct上的任何一笔现金存取款业务都需要通过其他银行的自动柜员机或者网点并辅以网络转账来完成，因此，虽然ING Direct已是最大程度上为顾客提供便利，但在顾客选择上，ING Direct并没有建立不可替代的优势，作为一家没有网点和自动柜员机的互联网银行，在有些方面还是给顾客带来了一定程度上的不便利（存款和大额取款需要通过别的银行转账），因此，为了创造更多的差异化优势，ING Direct就必须用更高的存款利率来吸引顾客。

作为一家互联网银行，ING Direct的盈利模式非常简单，其利润主要来源于利差收入。为了吸引顾客，ING Direct为顾客提供更高的存款利率：传统银行的活期存款年化利率一般在0.3%左右，而ING Direct甫一创立，就推出3%—5%的活期存款年化利率，是传统银行的10—20倍。

ING Direct可能长期提供这么高的存款利率并保持盈利吗？答案是肯定的。作为一家互联网银行，它最大的优势就在于低成本运营。没有传统银行的大量网点和大量员工，ING Direct节约了大量的成本。同时，ING Direct在运营上也最大程度地降低费用。例如，ING Direct的美国总部设在土地成本和人工成本均较低的特拉华州（该州还免征州税），而非寸土寸金的纽约曼哈顿中城或者华尔街。

## 互联网金融时代的到来，将不可避免地对传统银行业产生颠覆性的变革，亦会重构中国未来的金融格局。

ING Direct具有的低成本优势，使得它具有提供高资金回报率的能力和空间，尽可能提高客户的利润。在美国如此，ING Direct在全球其他市场也同样提供高资金回报率。

正是由于ING Direct一切以顾客的需求为出发点，为顾客提供安全、便利及高回报的存款服务，ING Direct赢得了非常好的口碑，客户满意度高达90%。这些高满意度的客户纷纷向身边的人推荐，又帮助ING Direct获得了大量新客户，据统计，高达40%的新客户就是由老客户推荐而来，从而节约了做广告的大笔成本。在传统银行巨头面前，ING Direct可谓一路高歌猛进，将互联网银行业务发展得如火如荼。

### 启示

互联网金融时代的到来，将不可避免地对传统银行业产生颠覆性的变革，亦会重构中国未来的金融格局。从这个意义上说，互联网金融的出现和余额宝的成功，有其非常积极的正面作用：它大大加快了利率市场化的进程，倒逼传统银行提高利率，也倒逼中国银行业加快改革和开放的进程。更充分的竞争所带来的优胜劣汰，将大大提高中国银行业的竞争力。

让我们在互联网金融的时代里，迎接中国银行业的崭新时代。✎