
挑战者银行

研究报告

2020年3月

目 录

综述	3
一、宏观环境	4
1.1 挑战者银行介绍	4
1.2 美国银行业现状	4
1.3 挑战者银行的优势	6
1.4 美国挑战者银行发展迅速	8
二、产品服务与市场竞争环境.....	10
2.1 挑战者银行运营模式	10
2.1.1 BaaS (Banking-as-a-Service)	10
2.1.2 BaaP (Banking-as-a-Platform).....	11
2.2 挑战者银行的业务	12
2.3 挑战者银行的主要产品	14
2.4 行业新加入者和潜在加入者	15
2.5 未来跨行业进入者将增多	16
三、风险提示	17
3.1 激进追求客户增长的风险	17
3.2 贷款风险偏高	18
3.3 依赖风险	18
3.4 行业竞争风险偏大	18

综述

挑战者银行泛指任何企图破坏传统银行运作方式的公司，这些新型公司通过金融科技来为客户提供更便捷、更创新的金融产品及服务，利用“新技术、低收费”作为手段来吸引客户群体。目前，挑战者银行还处于发展初期，它们一般不会与传统大型银行直接竞争，而是专注于传统大型银行服务不足的区域。

近年来，金融科技快速发展，越来越多的数字化需求主导着银行业的对话。挑战者银行是这个领域的先锋，它的优势是拥有数字化技术支持的基础架构。这种架构可以为客户拓展更多的线上银行服务。几乎全部的挑战者银行都致力于提高客户体验，为客户制定个性化服务。目前美国的挑战者银行已经初具规模，使用人数在 2019 年达到新高。其中美国最大的挑战者银行 Chime 的用户规模已经达到 650 万人，累计资金也已经达到 8.05 亿美元，是美国挑战者银行行业的领头羊。

大部分美国的挑战者银行都采用 BaaS 的业务模式，因为它们缺失独立运营的牌照。挑战者银行的业务和产品类型五花八门，其中主要产品包括电子信用卡、数字储蓄账户、账单支付/转账、线上贷款等，但是其他的业务相似度较低。目前，传统银行已经开始通过提供在线或者移动银行业务来应对挑战者银行。很多大型的传统银行和投资银行，例如高盛、摩根大通等，都已经对挑战者银行涉足的领域发起了冲击。同时，由于挑战者银行跟科技紧密相连，很多科技公司例如亚马逊、苹果、谷歌等也正计划着加入挑战者银行市场。

挑战者银行面临的四大风险分别是激进追求客户增长的风险、贷款风险、依赖风险和行业竞争风险。挑战者银行往往具有高风险偏好，在关注客户增长方面过于激进。目前，市面上大部分的挑战者银行都实行低收费的运营模式，很多银行都面临盈利困难的局面。因为大部分挑战者银行低估了经济衰退时的潜在贷款损失，它们的风险模型也过于宽松。挑战者银行面临的巨大挑战之一是许多公司还没有取得银行牌照或许可证。同时，由于美国大部分挑战者银行缺失牌照，迫使它们依赖合作银行。另外，随着传统大型银行和科技公司加入竞争，挑战者银行的生存变得更为艰难。

一、宏观环境

1.1 挑战者银行介绍

挑战者银行起源于英国，泛指任何企图破坏传统银行运作方式的公司，通常是一些小型零售银行。它们通过一系列高度数字化的新产品、新客户服务渠道、新流程和个性化等优点，挑战了传统银行业的运营模式。挑战者银行通过先进的现代金融技术与传统银行区分开来，从而在一定程度上降低了银行业务的成本和复杂性。

挑战者银行一般不与传统大型银行直接竞争，它的业务范围往往专注于传统银行服务不足的区域。挑战者银行利用新技术作为手段来吸引传统银行未关注或不重视的客户群体。基于这些最新客户群体偏好的高度个性化，为客户设计更有意义的产品。挑战者银行的聪明之处在于，它犀利地瞄准了尚未开发的细分市场。由于瞄准的细分市场不同，虽然挑战者银行的数量很多，但它们进入商业领域的基本战略和提供的产品差异巨大。如今，挑战者银行已发展成为金融科技趋势和创新的一个缩影，行业内竞争十分激烈，加上业内不同公司的发展趋势各异，使挑战者银行成为了理想的金融生态系统。图 1.1 显示了 42 家全球市场上具有代表性的挑战者银行。



图 1.1 全球市场上的挑战者银行代表

1.2 美国银行业现状

近年来，尽管美国的银行和其分支机构的数量一直在下降，但美国客户的存款总额却不断增高。如图 1.2 所示，截止 2018 年底，美国银行的数量自 1990 年以来一直呈下降趋势，从 1990

年的 12,347 个下降到了 2018 年的 4,718 个。而美国各个分行的数量虽然在 2010 年前有所增长，但 2010 年后也明显呈下降趋势。另外，随着美国人民生活水平的日益提高，美国客户总存款数上涨趋势明显。截止 2019 年 9 月 30 日，美国客户的存款总额已经达到了 14.28 万亿美元。图 1.3 详细展示了近十年来美国客户的存款总额变化。

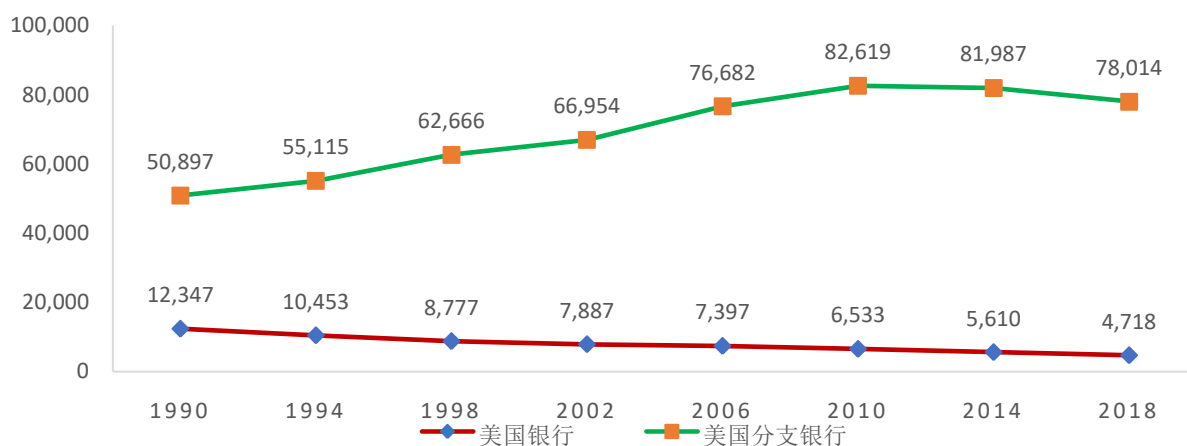


图 1.2 近二十年美国银行以及美国分支银行的个数¹

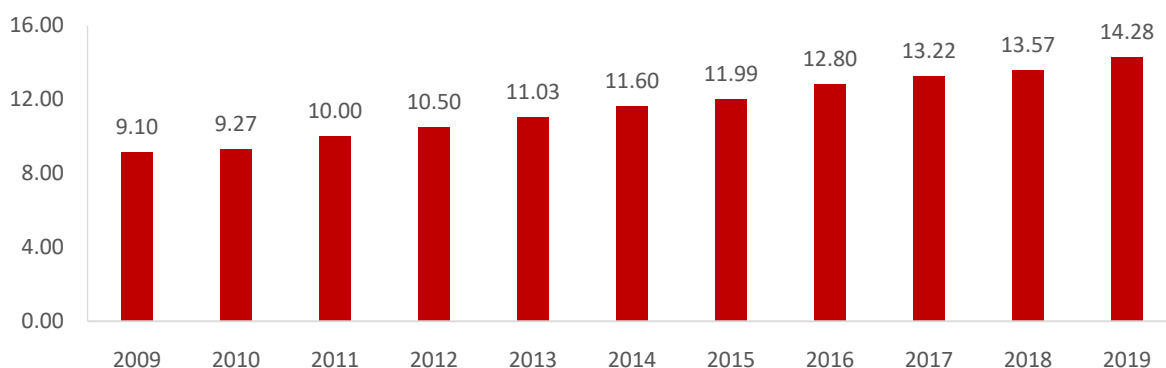


图 1.3 近十年美国客户存款总额(万亿元)²

2019 年美国大型传统银行逐步削减运营成本导致员工减少，总行和分行的数量也大量降低。在这种情况下，客户与银行柜员面对面的沟通逐渐减少，这引起了金融科技公司更加激烈的竞争。加上数字化技术的快速发展，越来越多的数字化需求主导着银行业的对话。

挑战者银行目前正处于高速发展时期，它们现阶段的目的并不是获得巨大收益，而是以招揽更多的客户作为第一目标。虽然大部分挑战者银行的用户规模处于百万以下，只有少数几家

¹数据来源：FDIC

²数据来源：Ycharts.com

的用户规模可以达到几百万用户，但从全球市场来看，美国挑战者银行已经吸引超过 2,000 万用户。这对于一个仅仅发展了十年的行业来说，是巨大的进步。

1.3 挑战者银行的优势

挑战者银行运用数字化科技，能够更快地完成贷款审批和资金筹集，有效地帮助资金不足的初创企业蓬勃发展。挑战者银行主要开发以移动为中心的银行技术，因此往往易于使用，费用低廉。挑战者银行的目标是创建以客户为中心的银行产品，广泛服务于传统银行覆盖不到的领域。现如今，挑战者银行行业虽仍然处于早期阶段，但它的特点和优势已经显露无疑。图 1.4 展示了挑战者银行的八大优点。

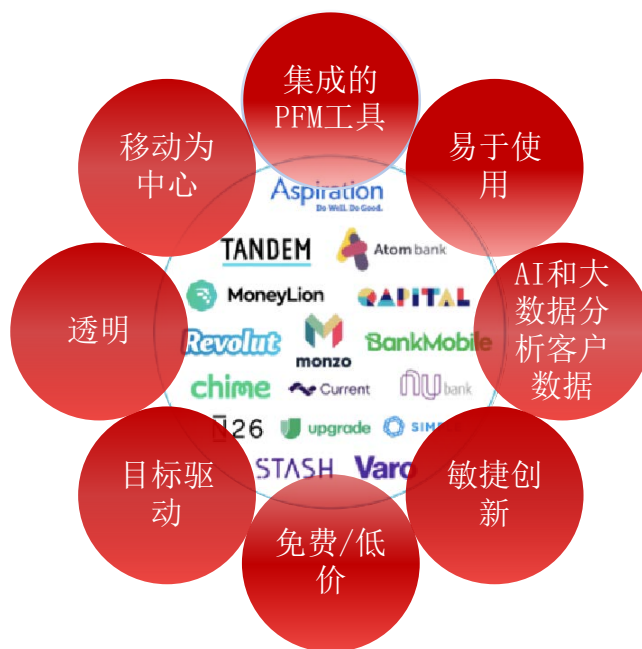


图 1.4 挑战者银行的优点

传统银行的运营模式较为死板，很多时候并不能为消费者提供良好的用户体验。与之相反，挑战者银行则可以运用金融科技为客户拓展更多的线上银行业务、制定个性化服务。图 1.5 为传统银行和挑战者银行的对比（其中有色图框为缺点）。

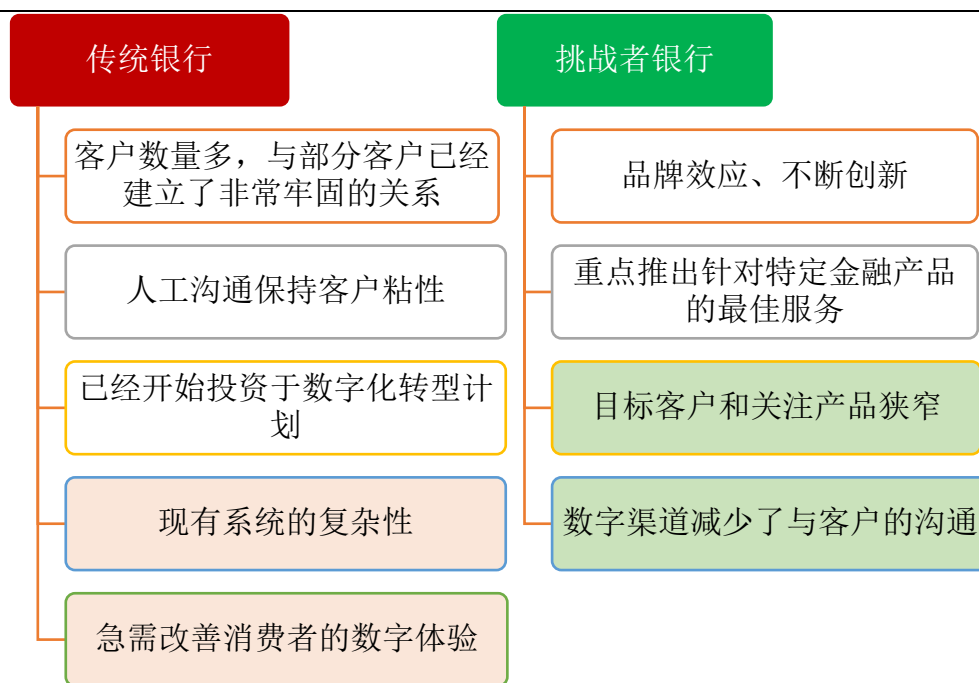


图 1.5 传统银行与挑战者银行的优缺点对比

挑战者银行格外重视减少银行费用，几乎全部的挑战者银行都在亏损，把吸引客户放在第一位，而不是优先考虑收益。因为挑战者银行现在仍处于发展初期，所以是否拥有庞大的客户用量是这个行业能否长期存活下去的关键。另外，由于大部分的挑战者银行关注的领域都是小众市场或服务，所以各个银行的目标客户群体有很大差别，在一定程度上也减少了挑战者银行之间的竞争。下面的表格总结了美国主要的几家挑战者银行的收费标准以及目标客户人群。

公司	收费标准	目标客户群体
Aspiration	无费用	专注于可持续发展客户
BankMobile	无月费	学生
Chime	无费用	千禧一代
Current	年费：0 美元-60 美元	Z 世代：在 1995-2005 之间出生的人群
Deserve	无费用	学生、信用卡新用户
Moven	N/A	普通消费者
MoneyLion	无费用	普通消费者
Qapital	无费用	普通消费者
Simple	N/A	为未来储蓄的客户
Stash	月费：1 美元-9 美元	普通消费者

从上表可以看出，大部分挑战者银行在为客户提供服务时，都是不收取任何费用的。即使收取，费用也十分低廉，通常挑战者银行的月服务费都在个位数。所以美国客户乐于尝试这类新型银行，因为可以在节省花销的同时享受到更为优质的服务。

挑战者银行相比传统银行来说，在金融业的地位还处于下风，位于挑战者的位置。所以拥有明确的目标客户群体在前期是非常有必要的，这能有效地帮助挑战者银行吸引到更多的目标客户，从而对公司的长期发展产生积极影响。

1.4 美国挑战者银行发展迅速

目前美国的挑战者银行已经初具规模，图 1.6 展示了美国部分挑战者银行。



图 1.6 美国挑战者银行的代表

图 1.7 和图 1.8 展示了美国部分挑战者银行的用户个数和累计资金。从左图可以看出美国挑战者银行的使用人数在 2020 年达到新高。其中美国最大的挑战者银行 Chime 创建于 2013 年，规模已经达到 650 万人，它的累计资金也已经达到 8.05 亿美元，是美国挑战者银行行业的领头羊。挑战者银行以客户体验为中心，同时利用技术和数字化来提高自身的服务质量，越来越多的美国人正被其吸引，开始考虑使用挑战者银行。

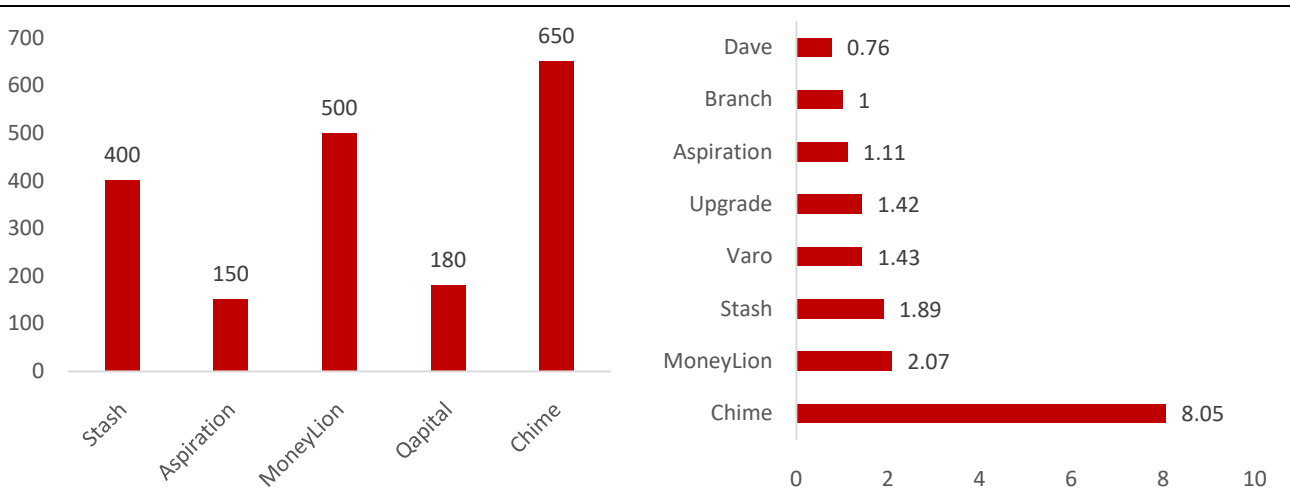


图 1.7 美国挑战者银行的用户数量(万个)³图 1.8 美国挑战者银行累计资金(亿美元)⁴

美国市面上的挑战者银行主要分为 4 类：利益颠覆者、数字增强者、价格重新定义者和行业变更者。

- **利基颠覆者：**指的是挑战者银行尝试优先去解决某些领域的软件应用，以及技术的一些业务问题，去达到满足金融行业的现有需求。
- **数字增强者：**指的是那些拥有强大品牌意识和更广泛产品类型的挑战者银行。这类挑战者银行通常在规模或者销售特点方面存在差距。
- **价值重新定义者：**这些挑战者银行拥有同行业中最好的执行能力和组织能力，并往往以此为优势获得所选目标市场的市场份额。它们通常表现出强烈的创新兴趣并乐意为此投资。同时，这类投资者银行也更喜欢与领先的企业实施合作，互惠共赢。
- **行业变更者：**这些挑战者银行主要是通过深度和广度的市场渗透率和品牌效应来获取市场份额。这类挑战者银行往往提供多样性的服务，并且能通过其独特的地理覆盖面和财力，吸收特定部门或特定地理区域的需求波动。

尽管理念先进，技术优越，但美国的挑战者银行现在却面临着盈利困难的局面。事实上，几乎所有的挑战者银行都有不同程度的财政赤字。原因是它们往往通过低费用甚至无费用服务来吸引客户。

事实上美国传统大型银行的客户流失率相当低，通常每年仅为为 2%至 5%左右，这些传统银行也非常重视与客户的关系，所以挑战者银行需要提供更大的激励措施，才能让客户转换银行，而不是仅仅把挑战者银行作为辅助性开户。

³数据来源：FT Partners' Proprietary Transaction Database, Pitch Book

⁴数据来源：FT Partners' Proprietary Transaction Database, PitchBook

在这种情况下，挑战者银行的规模越大，损失越大，因为每多服务一名客户，就会亏损更多的钱。扫成亏损的主要原因有三点：

- 挑战者银行的定价能力不强。
- 大部分挑战者银行只提供银行服务的某些细分业务，这限制了其收入的增长潜力。
- 尽管挑战者银行通常拥有大量的客户群体，但大部分客户是不活跃的，并且经常将其用作辅助帐户。

虽然挑战者银行发展迅速，甚至帮助推动了整个银行业的发展。但是在加深客户关系、增加每位客户的收入以及实现盈利方面，挑战者银行还有很长的路要走。

二、产品服务与市场竞争环境

2.1 挑战者银行运营模式

2.1.1 BaaS (Banking-as-a-Service)

在挑战者银行起源地英国，大部分挑战者银行都获得了英国金融行为监管局(FCA)颁发的银行牌照（限制牌照或全功能牌照）。这为英国的挑战者银行提供了很高的业务便利性。然而，不同于英国，美国并不发放专属的数字银行牌照，因此近年来美国成立的挑战者银行，本质上全部是运营着银行业务的科技企业。美国的挑战者银行必须与具有银行牌照的传统银行合作才能开展业务。其中挑战者银行的客户账户一般由有牌照的传统银行代为管理，而它们则作为技术提供商为其开展数字银行业务。这种运营模式被称作“Banking-as-a-Service(BaaS)”。图 2.1 为 BaaS 运营模式的架构图。

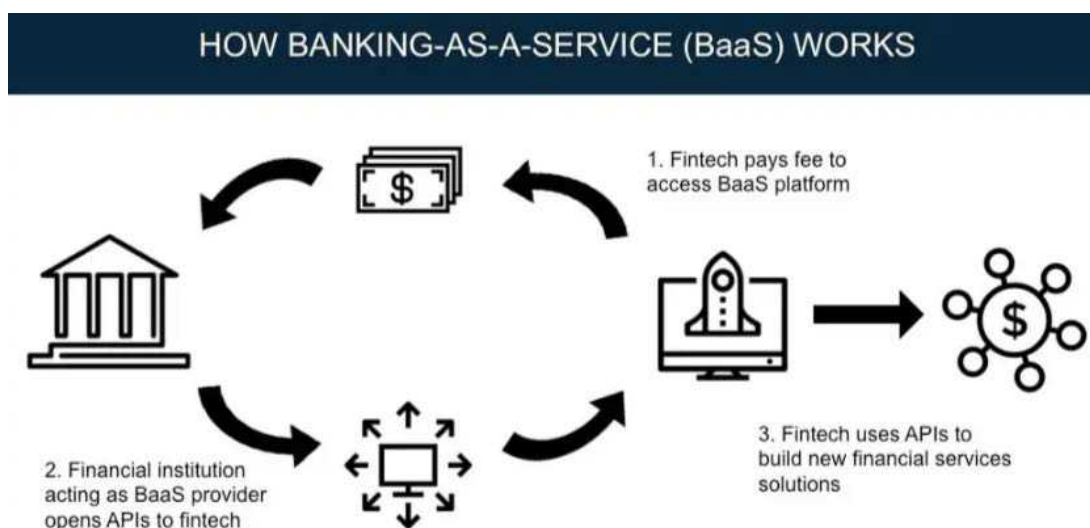


图 2.1 BaaS 运营模式的架构图⁵

⁵数据来源: businessinsider.com

BaaS 是从美国发源的，如今，像 Bankcorp 和 CBW Bank 这样的公司已经系统的发展为一些挑战者银行的平台。目前，美国市面上大部分挑战者银行都在以“金融科技企业+合作银行”的 BaaS 模式运营。这是一种双赢的局面，通过 BaaS 的模式运营，初创的挑战者银行能借助合作银行建立起客户对其的信任。另一方面，传统银行也可以通过它们的金融科技技术开展更多的创新业务，拓展市场空间。然而，BaaS 有一定的区域限制性。最积极发展 BaaS 市场的是欧洲，因为欧洲的监管机构鼓励银行和保险公司开放平台对外部公司的访问。但是在亚洲，非洲或近东地区，除了新加坡的 BAASIS 外，几乎无法找到 BaaS 模式的其他项目，从而说明了 BaaS 平台提供国际接入口的能力依然较为薄弱。

如今，并非所有美国的挑战者银行都满意 BaaS 模式，部分挑战者银行希望更为自由的运营自己的业务，所以它们也在寻找新的运营模式。比如 Moven 目前就正在与一些资产负债表健康的小银行接触，希望收购这类银行并以此获取自己的银行牌照。也许在未来，美国的挑战者银行们也能有机会完完全全成为互联网持牌银行。

BaaS 运营模式代表银行：Moven



Moven 成立于 2011 年，是美国的一家手机金融服务商。Moven 采用 BaaS 的运营模式，虽然其本身不具备银行牌照，但它与传统银行 CBW Bank 和 TD Bank Group (TD) 在内的多家现有银行建立了合作关系，为其客户提供完全基于移动手机开展的银行业务。Moven 最杰出的合作项目之一是 TD MySpend，这是合作银行 TD 在 2016 年推出的由 moven 研发的应用程序。

2.1.2 BaaP (Banking-as-a-Platform)

与美国不同，英国的挑战者银行大部分都获得了英国金融行为监管局(FCA)颁发的银行牌照。英国境内已有 Monzo、Starling、Atom、Tandem、Revolut 等多家互联网银行取得了 FCA 下发的牌照。目前，这些有执照的挑战者银行除了运营自己的银行业务，也开始与一些金融科技公司合作，拓展业务范围。事实上，很多挑战者银行正在积极与财富管理公司、保险科技、贷款科技等其他金融科技公司合作，以提供给客户更加丰富的金融服务，逐渐向

“Banking-as-a-Platform(BaaP)”的运营模式发展。图 2.2 为 BaaP 运营模式架构图。

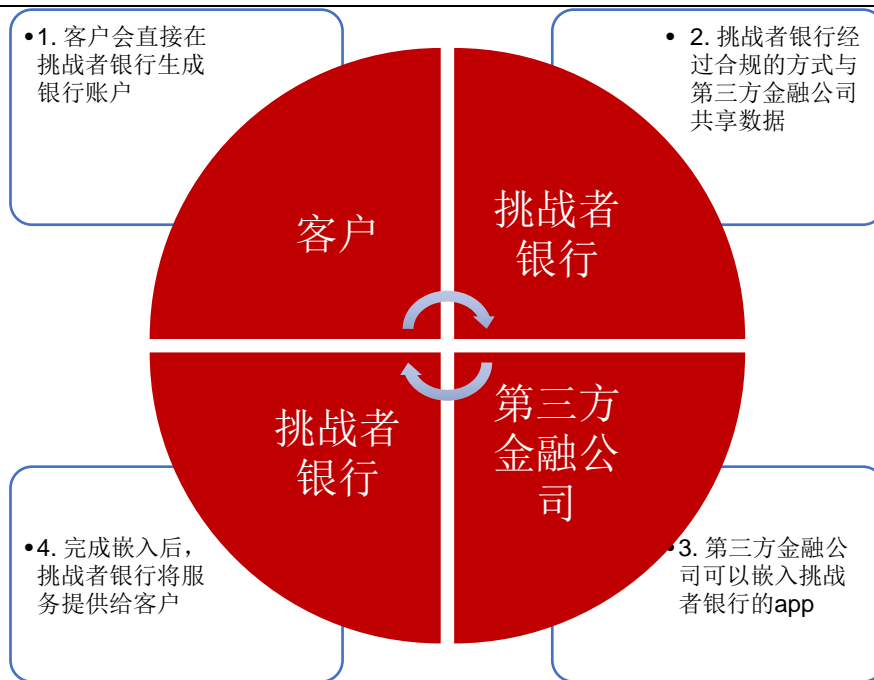


图 2.2 BaaP 运营模式架构图

BaaP 运营模式代表银行：



Starling 是一家 2014 年成立的挑战者银行，旨在使其客户的财务管理变得轻松简单，并且通过其移动应用程序为客户提供全面的财务解决方案。Starling 正在跟财富管理公司 Moneybox 合作，Starling 的客户存入账户的存款将会部分用于 Moneybox 的理财产品购买。

2.2 挑战者银行的业务

挑战者银行的业务通常是各具特色的，因为挑战者银行运用金融科技创新，而创新的方向是有一定差异的。一部分挑战者银行运用强大的人工智能技术来提高客户的体验感；一部分挑战者银行建立以社交平台为基础的客户社交生活媒体生态圈，并在生态圈中提供各种金融服务；一部分挑战者银行注重于搭建高科技的平台服务，为客户提供自助式服务；还有挑战者银行通过外包和 API 技术，与第三方金融科技公司和金融供应商合作。

挑战者银行的业务模式和目标客户都百花齐放，下面将介绍四家比较有代表性的美国挑战者银行业务类型。



BankMobile 主要为全美国学生群体提供全方位的移动银行产品和服务，使用户能够很方便地随时通过智能手机或其他网络设备访问银行。公司拥有约 170 万个学生支票账户和约 5 亿美元的无息存款。**BankMobile** 的定位十分清晰，目标客户主要盯准美国的大学生，次要目标客户为资金不足和中等收入的家庭。在 2016 年 6 月 16 日，**BankMobile** 收购了 **Higher One** 的付款业务，从而为它的用户提供更多服务。目前，**BankMobile** 的支付业务已经遍布了全美 800 多个大学校园，能够便捷的为学生们提供处理和支付服务。

与很多挑战者银行一样，**BankMobile** 也处于扩大市场份额，吸引目标客户注意的发展初期，所以它发行的借记卡没有任何收费帐户。**BankMobile** 的主营业务是开办支票账户，**BankMobile Vibe** 提供专门为学生设计的支票账户，同时可以免费访问 55,000 个 ATM 的网络。成为 **BankMobileVIP** 的客户还可以享受额外的私人理财服务。

BankMobile 也开办高收益的储蓄账户，同样是免费，且保证比大型传统银行更高的利率。2019 年的年收益率为 0.75%。此外，**BankMobile** 也帮助其客户建立信誉，为高校提供退款管理服务，帮助他们处理和支付奖学金或助学贷款信贷余额。

chime

美国领先的挑战者银行 **Chime** 在 2019 年 12 月 5 日完成的 E 轮融资中筹集了 5 亿美元资金，金额创记录，是所有挑战者银行中最大的一笔股权投资，超过了巴西 **NuBank** 获得的 4 亿美元。这笔融资的成功使 **Chime** 估值达到 58 亿美元，与它在 2019 年 3 月 5 日完成的 D 轮融资相比显著增高(当时 **Chime** 以 15 亿美元的估值筹集了 2 亿美元资金)。这笔融资的完成对整个挑战者银行来说都是一个利好，因为此举表明，某些非常具有发展潜力的初创企业，是有机会筹集到大批资金的。

Chime 的运营目标是帮助其客户过上更健康的财务生活。**Chime** 之所以成为美国最大的挑战者银行，取得成功的一个关键是，他们主要关注比较年轻的用户。这些年轻的用户往往刚刚步入社会，预算很紧张，必须注册直接存款，才能解锁提前交付工资支票等功能，这使得 **Chime** 能快速成为年轻客户财务生活的核心部分。**Chime** 账户可以通过每日通知和即时警报始终了解客户的财务状况，从而实现自动省钱，帮助客户更快地达到其财务目标。同时，**Chime** 向其会员提供 **Chime Visa** 借记卡、消费账户和可选的储蓄账户，所有这些都通过移动银行应用程序进行管理。每次会员使用 **Chime** 借记卡，**Chime** 均可从 **Visa** 赚钱。

Chime 预计今年将产生 3 亿美元收入，其中大部分来自借记卡刷卡费用。**Chime** 具有相对有吸引力的单位经济效益，这意味着每个客户产生的收入最终超过了吸引他们的成本，因此 **Chime** 有未来实现盈利的合理途径。



Current 作为一家挑战者银行，可以根据客户的工作和生活方式，为他们作出合适的建议，以实现更少的消费。Current 为那些希望了解他们自己及其家人支出方式的人们提供服务。

除了移动支票存款和免费的 ATM 取款等服务外，Current 还为它的客户提供早期存款服务，其客户可以提前两天获得付款并直接存款。Current 还提供即时转账服务，无任何隐藏费用。此外，Current 有青少年银行业务，可以通过汇总、自动转移和目标设定轻松存款，即时通知以追踪余额，家长指导下的即时转账等。



Qapital 为消费者提供一种全新的银行存款方式。可以通过移动应用程序帮助人们实现其独特的财务目标。公司将技术与行为经济学相结合，帮助消费者更好地了解他们的支出和储蓄习惯。另外，Qapital 在移动平台上整合储蓄、支出和投资，以改变人们对资金管理的看法。Qapital 的主营业务是 Qapital Visa 卡，该卡拥有一个简单的移动银行应用程序，并且可以检查帐户的支出和存款目标。Qapital Visa 卡同时也提供电子支票和利息。

2.3 挑战者银行的主要产品

大部分挑战者银行都提供电子信用卡、数字储蓄账户、账单支付/转账、线上贷款等，但是其他的业务相似度很低，很多银行还会提供退休帐户、加密交易、多币种账户、自动储蓄、消费预算工具、消费行为分析等等五花八门的产品。接下来，我将列举不同挑战者银行的主要产品。

银行名字	所属国家	主要产品
Varo	美国	•高收益储蓄账户•自动储蓄工具•跟踪消费工具•预测现金流量工具
Zero	美国	•最低费用的手机银行帐户•Zero card 年度现金返还（0%-1.75%）
Chime	美国	•（借记卡）个人支票帐户•个人储蓄账户•提前直接存款•P2P 付款
Nubank	巴西	•信用卡和奖励•数字储蓄账户•账单支付•帐户转账
Revolut	英国	•个人账户•金库•加密交易•多币种账户/免费国际汇款
N26	德国	•个人和企业支票帐户•国际转账•投资•贷款

Monzo	英国	• (借记卡) 个人支票账户
Starling	英国	• 个人、联名、企业往来账户 • 国际转账
Aspiration	美国	• 支票账户 • 投资账户 • 个人退休帐户
MoneyLion	美国	• (借记卡) 个人支票账户 • 投资账户 • 信贷
Upgrade	美国	• Upgrade 信用卡 • 个人贷款 • 信用监控/警报/教育
Dave	美国	• 透支保护 • 自动预算工具 • 无利息现金垫付 • 无透支支票账户
Stash	美国	• 借记卡 • 个人经纪账户 • 退休账户和保管账户
Deserve	美国	• 万事达卡提供的三种信用卡产品 (Deserve Classic /Deserve Edu /Deserve Pro)

2.4 行业新加入者和潜在加入者

数字银行存款增长在 2018 年第四季度远远超过了传统大型银行的存款增长⁶。尽管挑战者银行的总存款规模较小，但是它们的增长率十分惊人，其中 CIT、Discover、Ally 都达到了 12% 以上，而对于像美国银行、花旗银行、富国银行、摩根大通之类的传统大型银行来说，客户总存款年增长率一般都在 8% 左右。图 2.3 展示了 2019 年第三季度几家数字银行与传统银行的总存款数与增长率。其中前四家 (CIT、Synchrony、Discover、Ally) 为挑战者银行，后六家为大型知名传统银行。

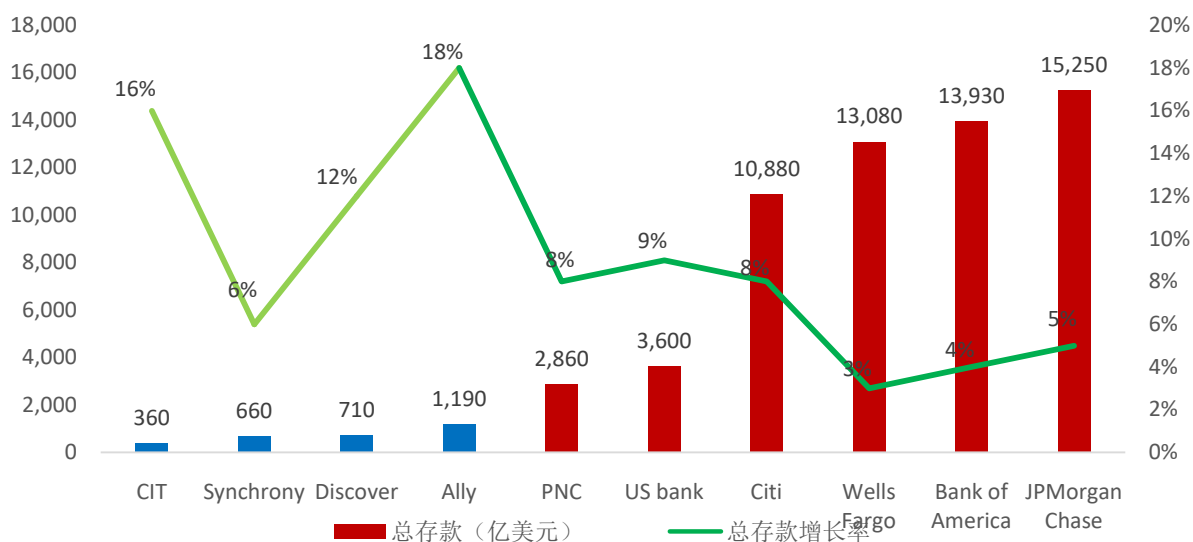


图 2.3 挑战者银行与传统大型银行总存款与增长率⁷

⁶数据来源: S&P Global

⁷数据来源: FT Partners' Proprietary Transaction Database, PitchBook

那么传统银行如何应对这种趋势呢？事实上,它们已经开始通过提供在线或者移动银行服务来应对挑战者银行。很多大型传统银行和投资银行都已经对挑战者银行涉足的领域发起了冲击。Customer Bank 在 2015 年 1 月推出了 Bank Mobile, 高盛在 2016 年 10 月推出了 Marcus, 摩根大通在 2018 年 6 月推出了 Finn by Chase, 富国银行于 2018 年 10 月在试点州推出 Greenhouse。拿摩根大通举例, 它推出的 Finn by Chase 是专门针对千禧一代的全数字金融解决方案。该服务提供 FDIC 保险的支票和储蓄帐户、超过 29,000 个 ATM 的访问权限、个性化的储蓄方式, 还可以通过 Zelle 检查存款和汇款。最有趣的是, 用户还可以使用独特的表情包功能, 对他们的购买进行评分。这种新奇有趣的产品设计吸引了众多千禧一代的目光。不难看出, 这些传统大型银行和投行已经在积极采取措施去留住自己的客户, 防止挑战者银行抢占过多的市场份额。这些银行的举措对挑战者银行的发展有很大的不利影响, 因为同等条件下, 大部分美国客户还是更信赖老牌银行。

2.5 未来跨行业进入者将增多

挑战者银行由于跟科技紧密相连, 很多科技公司诸如亚马逊、苹果、谷歌等公司也在考虑加入挑战者银行的市场分一杯羹。



亚马逊已经为其客户提供了许多理财产品。早在 2018 年 3 月, 亚马逊就已经与摩根大通在内的多家银行进行讨论, 想为其客户提供支票帐户类型的产品。亚马逊还进行了简单的市场调研, 根据其官网数据显示, 当其客户被问到“如果亚马逊推出了一个免费的在线银行帐户, 且该帐户提供了所有亚马逊购买商品 2% 的现金返还, 您会注册尝试吗?”时, 65% 的亚马逊 Prime 会员回答会注册, 43% 的非亚马逊 Prime 会员也表示愿意注册。⁸

其实早在 2017 年, 亚马逊已经尝试推出了数字账户。在 2017 年 4 月, 亚马逊推出 Amazon Cash, 使其客户能够通过零售合作伙伴将现金存入数字帐户。Amazon Cash 吸引了很多资金不足和没有使用银行服务的客户, 因为这样使得他们不需要银行帐户就能存入现金。2018 年 5 月, 亚马逊与 Coinstar 扩大合作伙伴关系, 使客户可以在更多地点完成存款。



⁸数据来源: Amazon.com

2019年3月25日，苹果宣布与高盛和万事达卡建立合作伙伴关系，并开始提供 Apple Card。这是一种数字化实体信用卡，无年费、滞纳金、预付款费用，并且可以为客户提供 1%-3%不等的现金奖励。使用该卡的用户能在 Apple Wallet 中详细地跟踪支出记录，苹果会按照按照支出类别划分每周和每月的摘要，用户在 Apple Wallet 的应用中可以很轻松的直接查阅。Apple Card 还提供实时欺诈预防服务，每当有异常购买消费前会即时通知用户，并且在手机上直接提供一键式解决按钮。此外，苹果公司也保证了其用户的隐私权与安全性，对每张卡设置唯一的设备号，每次购买都会生成一次性动态安全密码（通过 Face 或 Touch ID 授权）。



谷歌正计划与花旗集团和斯坦福联邦信用联盟等合作，推出通过 Google Pay 提供个人支票帐户的项目。该项目称为“Cache”，预计将于 2020 年启动。谷歌想通过与银行和金融系统深入合作，帮助更多的人以数字方式在线完成更多工作。谷歌于 2018 年 1 月推出了 GooglePay，整合了旗下所有与 Google 付款相关的产品，包括 Android Pay，Google Wallet 和 Chrome 存储的付款信息。

谷歌 2020 年计划引入的支票帐户，将增强 GooglePay 作为一站式支付以及银行相关服务的地位，并可能改善公司生态系统粘性。此外，花旗集团和其他金融机构合作伙伴将负责处理与财务和合规相关的功能。

GooglePay 最基本的功能是在线以及应用内付款，它可以让用户在应用和网站中快速结帐。同时，用户也可以选择 Kayak、Instacart 和 DoorDash 等第三方网站和应用上使用 Google 付款。GooglePay 的第二大功能是汇款，用户只要有收款人的电子邮件地址或电话号码，就可以通过 Google Pay 付款。此外，用户还可以直接将钱免费转入他们的银行帐户。GooglePay 也支持商店付款，用户可以将信用卡或储蓄卡连接到他们的 Google Pay 帐户，并使用手机在商店中付款。为了确保用户账户的安全性，Google Pay 使用加密的号码不是实际的卡号，以确保细节上的安全。

三、风险提示

3.1 激进追求客户增长的风险

挑战者银行往往具有高风险偏好，在关注客户增长方面过于激进，部分银行对商业贷款的承保标准“特别薄弱”。市面上大部分的挑战者银行目前都无法盈利，因为其低收费的运营模式使得公司每接待一个客户都会面临更多亏损。挑战者银行必须找到一个平衡点，用更加健康的运营方式去扩大规模，吸引客户。

3.2 贷款风险偏高

大部分挑战者银行低估了经济衰退时的潜在贷款损失，原因是它们在创建之初便设立了“相对良性的信贷条件”。快速成长的挑战者银行不应该对贷款潜在风险过于乐观，而是应收紧标准并纠正宽松的风险模型。

3.3 依赖风险

挑战者银行面临的巨大挑战之一是许多公司还没有取得银行牌照或许可证。因此，它们只能提供有限的服务。这迫使创业公司与现有金融机构建立代价高昂的合作关系，并产生依赖风险。

3.4 行业竞争风险偏大

传统大型银行在借款来源方面仍具有不可比拟的资源优势，它们几乎垄断了大型、国际化和所有可靠的借款来源。此外，为了应对竞争，它们还推出了数字衍生产品，以留住他们原有的市场份额及客户。其次，像 PayPal 和 Stripe 这样的老牌跨国公司也开始向企业用户提供贷款，比如，PayPal 已向包括欧洲在内的全球中小企业提供了超过 100 亿美元的贷款。同时，类似亚马逊、谷歌等公司也开始提供消费者现金预付款服务，这意味着大型科技公司已经入场。挑战者银行将面临越来越大的竞争。