

生态建设势在必行
嵌入式金融：客户关系
和价值网络动态

目录

内容摘要	3
背景及概况	4
嵌入式金融的发展	11
嵌入式金融的优势及挑战	14
塑造嵌入式金融的发展及趋势	17
我们该何去何从？	18
深度解析：垂直行业领域的嵌入式金融	19
联系人	23
尾注	24

内容摘要

嵌入式金融的战略影响

金融机构纷纷将嵌入式金融纳入重要战略考量。传统金融机构、金融科技公司、第三方服务提供商等众多市场创新者，已在投资和部署将金融服务嵌入非金融产品所需的能力，或是直接投资于已在生态系统中嵌入某些金融产品的非金融服务提供商。¹

本报告是国际金融协会（IIF）与德勤全球联合发布的金融服务生态系统系列报告的第二篇，将重点解析嵌入式金融的概念及其对客户体验的影响。总体而言，我们发现，随着金融产品和服务变得无处不在，并与非金融交易及活动日益交织，客户体验正在迅速演变。

该等范式转变也意味着金融产品和服务价值网络的转变。事实上，嵌入式金融服务模式的兴起进一步表明，金融服务价值链正逐渐向“价值网”转变，使多个参与者能够同时（而非循序）向最终消费者提供金融产品。这将为消费者带来更多服务、商品乃至价值主张的选择，同时提高基础金融服务的透明度（或体验流畅度）。嵌入式金融的兴起也将改变消费者对金融服务提供商的看法，并改变企业和零售客户的用户体验和选择。

核心概念及观点：

- 嵌入式金融是指将金融服务或产品整合至非金融服务或产品的数字化体验中。
- 据最新预计，到2030年嵌入式金融市场规模将增至7.2万亿美元。²
- 嵌入式金融带来的诸多益处包括：
 - 改善用户体验；
 - 提高金融普惠性；
 - 提供更优质、更切合客户需求的金融产品及服务；
 - 拓展收入来源；
 - 降低金融机构的获客成本；以及
 - 提升可扩展性。

这些益处往往有赖于伙伴关系和协作来实现。

- 金融机构也面临嵌入式金融带来的一系列挑战，例如维护客户信任、支持客户选择、保护消费者权益、实现互操作性和无缝用户体验，以及决定如何将嵌入式金融与市场上其他重要趋势（如开放数据、数字身份）相结合进行最佳部署。
- 嵌入式金融的发展尚未完全成熟。我们预计其在企业对企业（B2B）领域会有更大发展，中小型企业的商业案例会越来越多；自动化和人工智能（AI）在嵌入式金融用例中的广泛部署，可助力消费者做出更好的财务决策；受服务一体化和平台化现象（即汇聚消费者和多家服务提供商的中央市场的出现）推动，市场将出现一定程度的整合。³
- 尽管金融服务的许多垂直领域（如支付、保险、信贷和投资）都出现了嵌入式金融用例，但目前最成熟的用例来自支付和保险。根据本报告所作访谈，随着其他领域的不断发展，我们有望在不同商业应用中看到更多成熟用例。

背景及概况

何为嵌入式金融？

嵌入式金融是指将金融服务或产品整合至非金融服务或产品的数字化体验中。根据世界银行的定义，它是指“金融产品或服务与非金融产品或服务的无缝结合。”⁴ 因能够支持客户在不同情境或旅程中开展业务，嵌入式金融服务也被称为“情境化银行服务（contextual banking）”。

换句话说，嵌入式金融能够支持客户在同一体验或旅程中同时获得所需的金融和非金融产品/服务。嵌入式金融可随时随地为客户提供最便捷、无缝的金融服务，从而提升用户体验。

尽管嵌入式金融或会拉大部分金融机构与其客户之间的“距离”，但也能助力金融机构拓展收入来源，获得新客户，并与重要市场和服务提供商建立独家合作关系。

与地理定位、物联网（IoT）（如智能冰箱、智能家居、智能汽车、智能城市等）、人工智能、机器学习（ML）等技术的联合部署，势必将释放嵌入式金融的全部潜力，打造更情境化、普及化的金融服务。

本报告将围绕有关市场参与者、政策制定者和消费者的若干问题展开探讨，包括：何为嵌入式金融？嵌入式金融何以能够蓬勃发展？有何表现形式？嵌入式金融未来又将走向何方？

嵌入式金融何以能够蓬勃发展？

零售和商业金融服务通常只是人们致力追求美好生活或实现广泛商业目标的一种手段。举例而言，消费者申请贷款并不是他们希望承担债务，而是出于购房、购车、接受教育等目的却又无法或不愿直接购买这些商品和服务而做出的选择。同样，消费者之所以购买保险，是因为他们希望在从事高风险活动（如驾驶）过程中，若发生不利情况能获得一定程度的保障。

嵌入式金融为个人和企业客户带来的益处主要包括：



提升“旅程中”客户获得金融服务的便捷性，改善用户体验。



促进金融产品有效整合，做到“即用即用”。在多数情况下，指将金融服务整合至消费者和企业日常访问并在其中做出财务决策的应用程序或市场，从而为客户提供“一站式”解决方案。



提供客户可能需要但无法获得或了解的服务，提高金融普惠性。



利用来自平台、物联网、应用程序接口（API）、人工智能、机器学习以及合作伙伴的数据，构建更优质、更切合客户需求的产品及服务。

将金融服务嵌入客户之旅并非新近理念。汽车经销商和大型零售商几十年来提供的销售点融资，以及零售网站嵌入的“立即支付”按钮均是典型实例。然而，随着数字化推动客户旅程加速，以及数字化、平台和数字生态系统的发展，这类用例在数量和类型上均有增加。

中国的微信和支付宝、东南亚的Grab等超级应用程序，亦是一体化平台环境中的嵌入式金融范例。此外，大型平台和市场也在提供嵌入式金融服务（例如，Airbnb的Air Cover和Mercado Libre的Mercado Pago）。

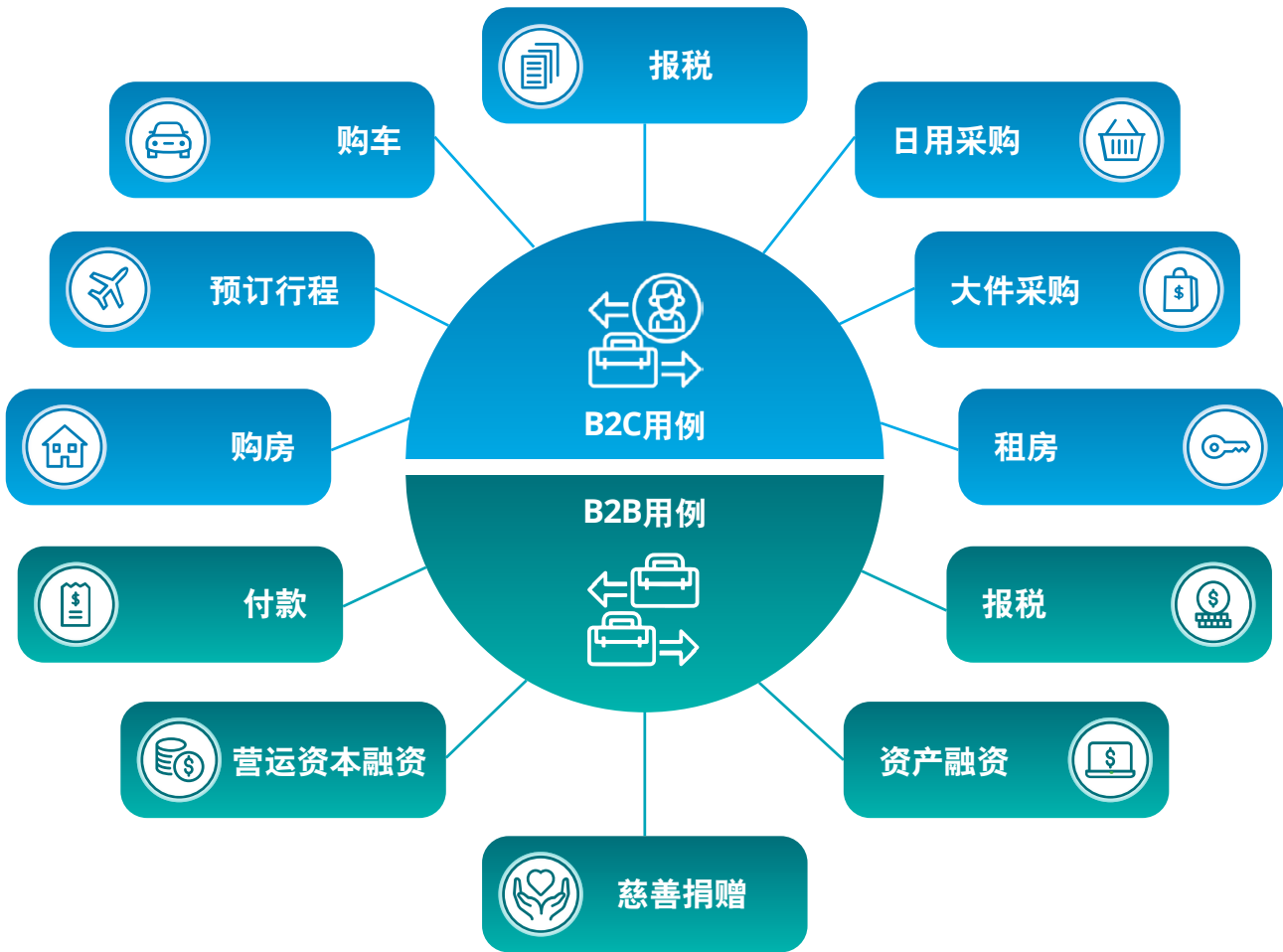
目前，嵌入式支付是嵌入式金融的主要用例。事实上，根据贝恩资本在2022年针对美国嵌入式金融市场发布的一份分析报告指出：“消费者支付占有嵌入式金融交易的60%以上”。⁵

嵌入式保险是近几年发展较快的另一领域。此外，还有许多领域亦在竞相发展，如企业对消费者（B2C）和B2B领域的嵌入式贷款、嵌入式投资和财富管理⁶。

有何表现形式？

嵌入式金融是不同商业模式发展的驱动因素。事实上，嵌入式金融在助推平台经济模式（例如，租车及其他出行方案提供、租房、购物等）发展方面尤为有用（见图1）。

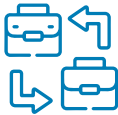
图1：嵌入式金融的广泛应用⁷



嵌入式金融在不同商业模式中的表现形式不同：



企业对消费者（B2C）：该领域往往会出现一些最瞩目的用例，比如企业向消费者提供的支付解决方案、消费信贷、先买后付（BNPL）、保险或其他嵌入式金融产品。



企业对企业（B2B）：企业和平台向其他企业提供支付、国际贸易、资产融资等相关金融服务。



消费者对消费者（C2C）：因共享经济的发展，消费者之间的交易日趋频繁，移动支付和点对点网络借贷应时而生。



B2B2B和B2B2C：企业（如金融机构、金融科技公司、平台、零售商等）之间的合作可为企业（B2B2B）和消费者（B2B2C）提供更广泛的产品和服务。

此外，也存在一些“反向嵌入”示例，即金融机构尝试将非金融产品和服务嵌入客户之旅，以提供卓越客户体验。例如，星展银行的综合生态系统DBS Marketplace，是一个可供消费者获取非银行服务和进行交易（如房产挂售和估值、机票和酒店预订、医疗保健服务和教育课程购买）的一站式服务商店；葡萄牙的Santander Boutique是一个提供科技、家电和时尚等产品的市场。⁸

金融机构、非金融机构、数字科技公司、应用程序接口（API）供应商以及技术功能供应商之间的紧密协作，将推动嵌入式金融覆盖更多应用场景，实现蓬勃发展。⁹

价值创造：嵌入式金融如何改变价值网络？

大多数嵌入式金融关系的主要参与者及其所获价值如下所述：

- **金融机构：**开发和提供金融产品及服务。此类参与者通常持有监管许可，可提供金融产品和服务，维护资产负债表，代表生态系统提供必要的资金和风险管理功能，并充当嵌入式金融关系的协调者。金融机构采用嵌入式金融大有裨益，不仅可加强与非金融机构的互动，还有助于开拓新的收入来源并提升效率。事实上，82%的银行将嵌入式金融列为重要收入来源。¹⁰ 因此，有意参与价值创造与获得的金融机构，应分析向客户提供嵌入式金融服务的战略意义，以及由此对其与生态系统中其他相关参与者关系的影响。

除财务助益外，金融机构还可参见本报告“嵌入式金融的益处及挑战”章节，深入了解嵌入式金融带来的战略助益。

- **客户界面：**指包括特定平台、市场、品牌及其他非金融组织在内的非金融机构，它们提供相邻领域的非金融产品，并从客户之旅嵌入的金融产品或服务中获益。

几乎每家非金融机构都可以在其产品和/或平台中嵌入金融服务，以获得如下优势来提升价值网络各环节的潜在价值：

- **扩大消费者和供应商服务范围：**例如，电子商务平台可以向消费者提供信贷，以便其在平台上购物，或者向商家提供信贷额度，以便其采购商品再转售给消费者。这些金融服务和/或工具的增加可为企业带来额外收入——据估计，利用嵌入式金融的软件即服务（SaaS）企业可将每户平均收入提高2~5倍（与独立软件订阅收入相比）。¹¹
 - **改善整体客户体验：**对于追求便捷化服务的消费者而言，能够提供无摩擦体验的机构更具差异化优势。因此，将金融服务嵌入客户之旅有助于改善业务运营和成果。
 - **增加收入：**将金融服务触点嵌入客户之旅的每一步可提升服务质效。例如，在租赁合同订立流程中加入“了解你的客户”（KYC）流程、信用评估、支票账户自动付款和租客保险等功能，可为房东节省数天甚至数周的时间，从而减少房屋空置时间。
- **中间件提供商：**提供关键功能堆栈——包括数据、技术（如API）、操作、流程以及用户体验——赋能金融机构与客户界面之间实现产品和服务互联。有时，客户界面会直接与金融机构建立合作，并与中间件提供商签订合同以获得堆栈。其他时候，客户界面会直接与从事银行金融产品和服务分销的中间件提供商建立合作。

技术的不断进步、自动化和快速扩展使得基于云的解决方案和数字平台、基于消费的定价成为现实。此外，“API化”的兴起使得分销商能够在第三方平台中原生地嵌入价值主张，进一步推动“即服务”金融服务和产品的发展。“银行即服务”（BaaS）整合商/提供商等中介机构以及中间件提供商也因此纷纷涌入市场，在不断增长的市场中探寻商机：

- **进入新的垂直领域：**随着SaaS商业模式日益普及并带来切实效益，越来越多的行业开始在B2B和B2C领域的新兴创新用例中采用嵌入式金融。
- **扩展产品/服务和用例：**自BaaS兴起以来，Additiv等中间件提供商一直致力于金融服务产品（包括财富管理产品）扩展及整合。据Additiv估计，全球嵌入式财富管理市场规模约达33万亿美元，并可能为中间件提供商带来1万亿美元的收入增长（是现有收入的10倍）。¹²
- **消费者：**嵌入式金融的采用主要受消费者需求驱动，消费者是嵌入式金融最大的受益者，具体获益如下：
 - **无缝访问金融产品和服务**，做到“即用即用”。
 - **更好的用户体验**，以无纸化、全数字化服务为消费者提供便利。
 - **更快的交易执行速度**，例如，Shopify Pay支持消费者保存个人账户信息以安全快捷地完成支付，从而享受无缝购物体验，并将结账转化率提高了1.7倍。¹³

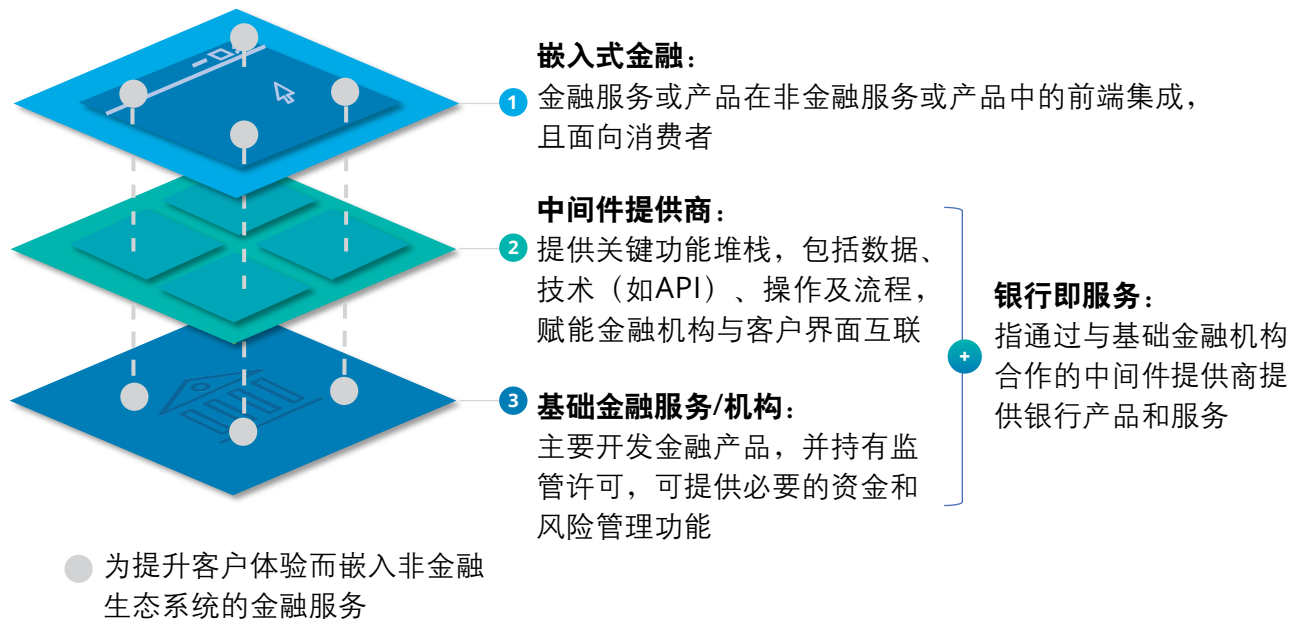
嵌入式金融及其相邻概念

BaaS虽与嵌入金融的概念十分相近，却不尽相同。根据世界银行的定义，BaaS是“一种商业模式，在这种模式下，持牌银行可以授权符合银行安全、法律和合规要求的金融科技公司及第三方服务提供商访问其模块化银行服务，使之能够在银行的监管基础设施之上发展自己的金融服务”¹⁴。国际金融协会也补充指出，BaaS是指“由某金融机构提供基于云的银行服务方案，使其他‘下游’金融机构无需开发必要的核心技术亦可提供银行服务。”¹⁵

嵌入式金融可被视为金融服务或产品在非金融服务或产品中的前端集成，BaaS则被视为后端集成、“轨道”和与监管机构之间的连接（例如，反洗钱或反欺诈即服务、监管合规即服务、用户界面即服务甚至银行牌照即服务）。我们可通过一些定义对嵌入式金融和BaaS加以区别（见图2）。

嵌入式金融和BaaS往往基于API构建，在某些情况下，BaaS是嵌入式金融发挥作用的先决条件。综上，“即服务”形式可实现提供不同层次的银行服务。

图2：嵌入式金融¹⁶



此外，开放银行和开放金融也是与嵌入式金融相邻的概念，一般指在征得消费者同意的情况下通过标准化安全接口（API）共享数据的实践。国际金融协会与德勤联合发布的上一期系列报告（敬请关注Deloitte.com）对此类趋势作出了分析。

嵌入式金融的发展

嵌入式金融是生态系统的驱动因素

将金融服务嵌入客户数字体验之旅，有助于打造“金融+非金融”高度融合的共生生态系统，显著改善客户服务。用拉丁美洲某区域性银行高管的话说，“生态系统就是为人们的消费提供端到端服务的旅程。”此外，亚洲某金融服务公司高管在访谈中表示：“这些生态系统日益普及化，旨在满足客户期望并提供无摩擦服务体验”。对此，一位来自亚洲某全球性保险公司首席创新官也指出：“金融与非金融活动之间的界限日渐模糊，将给私营部门及监管机构带来挑战。”

一位金融业高管表示：“尽管面临嵌入式产品相关挑战，金融行业在面对新兴技术及其他诸多重大挑战时仍表现出了极大的韧性。”从这个意义上讲，正如来自欧洲某全球性银行合作伙伴关系主管所言：“嵌入式金融是对银行业务本质的广义理解。银行业务不仅包括提供金融服务，还包括与客户和其他公司合作互动以直接提供金融服务或交易基础设施，从而改善客户的日常生活。”

嵌入式金融能够无缝衔接金融与非金融服务。用拉丁美洲某领先金融集团首席生态系统官的话说，“各机构逐渐意识到它们不必参与所有环节，而是可以成为衔接合作伙伴业务活动的“轨道”或助推力……如此，金融机构能够在受到严格监管的部分旅程中提供简单快捷的服务。”但部分机构也注意到，嵌入式金融可能会降低品牌可见度，削弱客户关系并减少交叉销售机会。

这一现实要求高管们做出战略决策。欧洲某企业集团首席平台官表示：“金融机构需要从战略上确定哪些业务应该外包，哪些并不适合外包。这意味着每家机构都需要确定哪些活动是其核心（如信用评分），哪些活动不是其核心或专长（如忠诚度计划）。”亚洲某保险公司首席创新官表示：“我们看到金融服务正在被拆分，金融机构的专属业务正在萎缩。服务的拆分会导致交叉补贴优势消失，但随着时间的推移，这些服务又会以某种方式重新捆绑在一起，从而利用规模经济优势。”

对首席高管而言，成功的关键条件是什么？

正如本报告“价值创造：嵌入式金融如何改变价值网络”章节所述，嵌入式金融或能为金融机构、非金融机构和客户等带来巨大助益。与其他集中度、协作度更高的生态系统（如开放数据）不同，嵌入式金融生态系统可视为客户、客户界面、中间件提供商和金融机构之间高度分散且独特的合约、数据共享及价值流动关系网络。换句话说，可能存在千千万万个嵌入式金融生态系统。因此，不同产品的成功条件可能大相径庭。

然而通过高管访谈，本报告得出结论，一个运作良好且成功的嵌入式金融生态系统至少具备五大关键条件：

- **基于活动的政策框架**：制定基于活动的政策框架，将监管重点放在特定类型的敏感金融活动（如贷款）而非某一实体上，可以确保对创新、消费者保护、系统稳定等领域的统筹兼顾。该框架可支持某些关键金融流程（如营销、承销）在传统金融界限之外进行，并为监管机构拓宽监管视野、消除盲区。
- **“需求时刻”匹配**：如果运作得当，嵌入式金融可在客户需要或者做出关键财务决策的时刻，向其提供适当的产品/服务组合。要做到适时适当地提供嵌入式产品/服务，需要深入而准确的客户数据以及持续分析。
- **信任构筑体系**：客户信任对金融机构至关重要。在嵌入式金融领域，构筑信任更是重中之重，因为消费者往往从非传统渠道获得金融产品和服务，在这种情况下，分销活动（以增长为重点）与风险管理活动是分开的。获取客户明确知情同意、落实责任分配和执行以及向客户提供追索权等方法，均有助于构筑信任。
- **适当保留“摩擦”**：嵌入式金融能够无缝衔接金融服务。这种无缝性可以带来良好客户体验，但若不加以控制，使客户能够轻松获得高风险产品（如贷款、投资），则可能带来系统性挑战。在注重提升客户体验的同时，金融服务提供商也要让客户有机会审查和管控自身风险，了解其决策带来的财务影响并做出明智选择，这一点至关重要。
- **互操作性通用标准**：实现数据和资金的跨机构流动，是打造无缝体验的前提条件。制定并实施一套通用的技术标准、技术架构和流程，能够确保价值网络中各个参与者凝心聚力、团结协作，为消费者全程提供一致体验。

在具体考察组织能力时，金融服务高管主要关注四个方面：

1. 技术

- 现代化和模块化的数据架构（如基于API的架构），以促进跨实体的数据和价值传输
- 先进的数据处理、分析和自动化能力，以针对客户做出实时的产品和服务决策

2. 治理及风险管理

- 成熟的伙伴关系管理部门负责通过调整利益、灵活管理服务水平协议、高效公平地管理冲突以及遵循生态系统规则和规范，与第三方建立可信赖的关系
- 有效的第三方风险管理和网络安全协议，以了解、监控和防范威胁（如API安全）
- 强大的金融机构风险管理能力，以正确评估“远距离”客户

3. 组织与流程设计

- 卓越的用户体验研究和设计能力，以及在生态系统中与合作伙伴安全共享洞察的能力

4. 战略

- 对于客户界面：允许向客户提供超出组织传统服务范围的产品和服务，同时不会被客户视为“越界”
- 对于金融机构：从广阔视角考量金融服务的战略决策，以将金融服务纳入客户日常旅程

如何衡量成功

如前所述，发展新能力至关重要。在此过程中，各机构应重点关注有助于实现其嵌入式金融要务的关键绩效指标。在本节中，我们将举例说明不同利益相关者如何衡量成功：



地区层面

在地区层面，嵌入式金融可**进一步减少获得某些传统服务的阻碍**，包括产品知识有限、**申请时间冗长**以及产品档案简略（如信贷和保险），从而提高金融服务可及性和普惠性。

事实上，国际贫困扶助协商组织（CGAP）对亚洲数千名嵌入式金融客户进行的一项研究表明，逾50%的受访者是首次能够获得某些有用的服务。¹⁷这也揭示了嵌入式金融的另一好处——释放因金融产品或服务难以获得而可能失去的额外经济活动。例如，当客户因既负担不起价格又难以获得短期融资而放弃购买商品时，就产生了潜在经济产出损失。事实上，据DealRoom一项研究表明，到2030年，嵌入式金融市场规模将高达7万亿美元。¹⁸



机构层面

对金融机构而言，嵌入式金融可赋能其**以更低成本**（比电子商务服务提供商低4倍，比零售商低30倍）**开拓多元客户群并提高业务量**。¹⁹对客户界面而言，嵌入式金融有助于**挽留平台客户并最大限度减少客户流失**，提高客户忠诚度和粘性。它还能解锁新的收入来源——通常金融机构会就客户界面合作伙伴所分销的每项产品/服务支付费用。此外，卓越的无缝体验可提高客户满意度。对中间件提供商而言，嵌入式金融可透过其服务**提高交易量**。



客户层面

在客户层面，益处显而易见。金融产品的“即需即用”可为客户节省时间和精力。嵌入式金融势必会加剧市场竞争，这也将为客户带来更多选择并节约成本。

嵌入式金融的优势及挑战

益处



减少金融机构的获客成本

根据荷兰银行与Dealroom.co发布的一份报告，银行和保险公司的获客成本是电子商务平台的4倍、零售商的30倍。²⁰ 嵌入式金融的出现，开辟了与客户互动的新方式，并赋能金融机构随时随地为客户提供服务。



精简客户体验

客户日益追求更便捷的服务体验。无论是金融产品使用，还是与其他服务企业（如出行、零售、商业、技术乃至医疗企业）互动，客户需要能让生活化繁为简的功能。将嵌入式金融纳入自身产品组合的企业将更具优势。



加强合作关系，推动业务创新

与金融科技公司合作，SaaS企业有望将每客户平均收入提高2~5倍，并开拓新市场。²¹

62%的银行表示，它们将与业内的金融科技运营商合作开发新产品和服务视为头等要务。然而，42%的银行亦表示将优先考虑与非银行初创企业合作，以提供新产品和服务。²²



利用数据产生丰富洞察

接纳新型客户数据并能够从中提炼出见解，以改善金融和非金融合作伙伴提供的服务。



提升可及性和可扩展性

将金融服务嵌入其他服务或产品的客户之旅，可以提升金融服务的可及性和可扩展性。

金融机构失去的机会

金融机构将自有产品嵌入其他机构的数字体验平台，或将改变客户获得金融服务的方式和看法。这可能导致金融机构失去与客户的直接关联，从而也会失去客户对金融机构通过提供此类产品和服务所要解决的问题或者特定服务的了解。失去了这种主要关联，往往可能导致金融机构失去数据访问权（因为相关数据现已被提供非金融产品或服务的公司或市场所掌握），同时失去交叉销售产品和提升客户价值的机会。

挑战



维护客户信任

信任问题在包括众多合作伙伴、司法辖区和监管机构的生态系统中尤为凸显，从而导致主要消费产品或服务的附加服务在责任、可靠性、完整性和可用性方面存在不确定性。



实现互操作性

鉴于各部门组织的背景和期望不同、所处监管环境各异，要培养旨在实现组织间互操作性的技术和操作能力并非易事，需要公共和私营部门通力协作。



维护网络安全标准

这还包括持续维护基础设施和数据安全级别，并应成为组织的优先事项，以避免因通过其他服务、系统和平台建立连接而向客户提供安全性较低的环境。



构筑强大的KYC及KYM（了解你的机器）能力

随着客户、公司甚至机器（即物联网）纷纷在嵌入式金融中发挥作用，确保客户、产品及订单（即支付、转账、产品/服务请求）的合规性、合法性和准确性对于维护客户信任至关重要。需实施使参与者能够确认业务操作和交易对手真实性的举措。²³



加强消费者权益保护，增加消费者选择

这一切都取决于相关信息的披露。交易参与各方必须遵循当地的监管要求并对消费者足够可见，以便他们在遇到不便或错误时知道与谁联系（以及如何联系）。此外，消费者需要知道谁负责操作轨迹，以确保对服务提供商有信心。最后，明确特定产品背后的风险承担方，可提高所有利益相关者都关切的透明度。



提升用户体验

要在连接多方参与者的同时通过减少摩擦提升用户体验，需要具备强大的设计和技术能力以及与合作伙伴一致的思维/战略。可组合性，即通过添加新模块改进解决方案的能力，也十分必要。



启用数字身份认证协议

数字身份是创建无缝数字体验的重要基础功能。它还有助于实现更简化、安全的流程，并有助于遵循KYC、欺诈监控等其他流程。欲了解有关数字身份的更多信息，请参阅我们[上一期报告](#)的数字身份专栏内容。



重新审视监管界限

随着非金融机构纷纷涌入市场，并在传统金融监管界限之外提供金融产品和服务，跨部门监管机构应共同探索基于活动且遵循“**同样活动、同样风险、同样监管**”原则的监管方法，以保护客户权益。²⁴

嵌入式金融领域的创新正在加剧金融服务领域生产活动与分销活动之间的分化。实际上，嵌入某平台的金融产品的分销商可能与基础生产商（即金融机构）没有任何直接关联，而完全由中间件提供商充当中介。例如，许多知名的BaaS提供商通过一个或多个基础银行合作伙伴为其客户提供全方位的开户和管理服务。

要确保嵌入式金融生态系统运作良好，同时兼顾创新与安全，还需承担两项责任：



消费者权益保护

随着生产活动与分销活动的分化，以及嵌入式金融减少了与利用金融服务相关的一些传统阻碍（从而提升了消费体验流畅度），搭建有效的消费者权益保护框架至关重要。贷款、投资和咨询等受到严格监管的服务更应对此予以重视。消费者仍须充分了解相关服务风险，然后做出明确知情同意。此外，鉴于许多分销商（即客户界面）将超出传统金融服务政策框架，监管机构应加大对这些活动的监管力度，以管理潜在的系统性风险（例如，类似于影子银行），并避免金融机构与非金融机构之间的监管不对称（即后者或能提供与前者相同的产品或服务，但无需遵循相同的监管规则）。



风险管理

生产和分销的分化也意味着，金融机构开展的主要风险管理活动（例如，KYC/AML审查、承销、信用风险管理）往往独立于（由客户界面掌握的）客户关系管理。因此，相关参与者需要更仔细地审查关键流程（如客户尽职调查），以确保其“嵌入式”服务的客户接受与其他客户同等水平的审查。

塑造嵌入式金融的发展及趋势

无论当下或未来，嵌入式金融显然都将在金融服务领域发挥重要作用。尽管嵌入式金融的应用尚处于早期阶段，但展望未来，我们预计未来几年将迎来以下三方面的发展：

提高财务决策自动化

随着人工智能、开放数据和嵌入式金融的发展与融合，财务决策的自动化程度也在不断提升。随着客户越来越习惯于利用人工智能工具（在一定参数范围内）代表他们做出决策，以及开放数据为这类工具提供了更全面的客户财务状况和其他关键信息，许多低风险决策将实现自动化。例如，嵌入数字市场的支付结算端口，人工智能将为交易推荐最佳的支付银行卡，或者如果交易将使用户的可用余额低于既定阈值，则自动将交易转换为分期付款。在不久的将来，自动化设备（如车辆）将嵌入金融工具（如支付机制、钱包），使其能够代表客户执行预设的决策（如续保、自动支付电费、在车主不使用车辆时收取其他客户的拼车费用等等）。

进一步渗透B2B市场

目前，嵌入式金融的大量创新发生在B2C领域。不过，我们相信B2B领域已经准备好迎接下一波颠覆。首先，商业客户认为其个人银行业务体验与对公业务体验之间存在脱节，原因在于企业代表对创新提出了更高要求。例如，86%的首席财务官认为，应收账款和应付账款流程的数字化是提高客户满意度的关键。²⁵ 其次，特别是在中小企业领域，会计软件（Xero）和商家（Shopify、Amazon、Mercado Libre）平台等主流平台开始将金融服务嵌入产品中。由此，这类平台迅速成为了企业主和/或财务主管的“一站式服务台”，并利用海量数据集提供实时借贷等服务。随着B2B嵌入式金融产品不断新增，市场规模预计将持续扩大。举例而言，到2026年，嵌入式B2B支付市场规模预计将达2.6万亿美元，嵌入式商业贷款市场规模将达13亿美元。²⁶

实现规模化整合

就嵌入式金融的许多产品和服务类别而言，金融机构能够利用规模经济将是成功的关键。一个简化、商品化的产品货架，在通过某些数据驱动的定制（如动态定价）进行增强后，可以满足客户在选择便捷的嵌入式产品时的诸多基本需求。但要在嵌入更复杂产品的同时保持精简的客户体验，仍极具技术挑战。此外，鉴于金融机构可能离核心客户关系更远，其在许多类别的收入池中所占份额可能很小。因此，提高业务量和精简成本势在必行。出于这个原因，我们可能会看到，嵌入式产品和服务提供商围绕少数大型规模化参与者展开价格、简捷性和速度方面的竞争，尽管小型专业化竞争对手也可能出现以满足特定的客户需求。

结语——我们该何去何从？

受访高管们注意到，各个生态系统的非金融平台正在嵌入和提供越来越多的金融服务。他们对此做出总结：这将对金融服务业产生显著影响，金融机构在对合作伙伴和生态系统做出关键业务选择时，会引发新的战略考量和风险。



金融机构须做到随时随地为客户提供金融服务。

欧洲某全球系统重要性银行首席数字解决方案官

据估计，到2030年嵌入式金融（包括嵌入式贷款、嵌入式支付和嵌入式保险）市场规模将增长至7.2万亿美元。²⁷

由于嵌入式金融生态系统离不开跨企业、跨部门的互动，金融机构正在积极接触潜在合作伙伴，这些合作伙伴无论是从金融服务还是从实体经济角度而言，都可以补充其产品组合。建立此类关系也促使金融机构对潜在合作伙伴/供应商提出更高要求，以更好地保护其最宝贵的资产之一：客户信任。

未来的金融机构或将扮演双重角色。在某些情况下，它们最终可能成为嵌入式金融生态系统的协调者，这使其能够加强风险管控，从而维护消费者信任；它们也可能会成为生态系统的参与者（而非协调者），以提高自身价值。



无论当下还是未来，只要金融机构能够维护客户信任，其在不同生态系统中扮演不同角色就是有意义的。

我们希望在未来五年时间里不断创新并与客户保持互动，而这只有在我们能够让客户保持信任的情况下才能实现。

欧洲某全球系统重要性银行高管

嵌入式金融的未来将与非金融公司的发展息息相关，因为此类公司需要“将支付功能嵌入其主要产品，以打造便捷体验。使用打车软件比检查是否有现金付给出租车司机要便利得多。同样的原则将适用于所有业务。”一家全球支付网络的创新与数字合作伙伴关系负责人如此说道。此外，一些业界领袖已经预见到嵌入式金融的下一个目标市场，即是支付与“嵌入式机器”或物联网的交汇领域，届时机器（汽车、加油泵、冰箱等）将实现互联，以购买汽油、日用杂货、定期维护服务等。

深度解析：垂直行业领域的嵌入式金融

嵌入式金融虽是一个相对新兴的领域，但已有大量面向消费者的用例，创新成果亦不断涌现。若对所有示例展开详尽论述，可以编著成一份报告。然而，若要为该领域设计一个总分类体系，一个简单的方法是按照可嵌入的金融产品和服务类型进行归类。下面，我们将列出嵌入式金融的主要类别，并提供一些市场实例：

支付

嵌入式支付产品有助于提高双方（通常是客户与客户界面，但也可以包括点对点转账）之间转账交易的便捷性。这是嵌入式金融最早也是最常见的形式，在电子商务发展初期就已存在，是支持消费者使用信用卡进行网购的一种手段。最近，一些重要趋势正在重塑这一领域。首先，体验变得更加流畅，自主支付方式存储和自然身份验证体验（例如，先进的生物识别技术）有效减少了商品付款时的阻碍。其次，支付变得更加自主，物联网设备现可根据预定义的业务规则和同意（例如，自动订购主食的智能冰箱）自主收付款。最后，零售市场的创新开始扩展到B2B平台，例如Shopify正在打造数字优先的B2B支付体验，包括开具发票、自定义付款期限、信用卡储存功能、支付逻辑、报价和再订购。²⁸

典型示例：

无需结账台的零售商店（如Amazon Go和Amazon One）是零摩擦嵌入式支付体验的范例，而这种支付体验正变得日益普遍，2021年无需结账台的零售商店数量增加了两倍，并将到2027年突破10,000家大关。²⁹ 在Amazon Go购物，消费者只需走进零售商店扫描其移动应用程序，然后拿着想要购买的商品走出商店即可。摄像头和传感器系统会确定消费者购买的商品，并通过储存的支付方式收费。Amazon One支持消费者存储特定的付款信息，包括支付方式和生物识别标识，可让消费者通过手掌完成身份识别并进行无接触式付款。



贷款

嵌入式贷款产品使客户能够在销售点购物时进行借贷。贷款产品范围从短期小额零售分期贷款（如BNPL）到大型营运资本信贷不等。在某些情况下，商家也可能在销售点发行卡产品（如信用卡），让客户使用该卡完成购物。与传统信贷相比，嵌入式贷款的不同之处在于，其贷款的发放和展期通常可在销售点近乎实时地进行。贷方可根据不同的数据点（包括贷方或商家的历史记录、财务数据（如开放银行提供的数据）、软信用查询等方式所得数据）选择提供这些贷款。

典型示例：

苹果公司的“Pay Later”产品可自动整合至所有已接受Apple Pay®移动支付解决方案的在线和应用内平台，支持客户从苹果公司内部贷款机构（Apple Financing LLC）获得小额零息贷款，并将该笔付款转变为在六周内完成支付的四笔付款。³⁰



保险

嵌入式保险产品可为客户提供资产或活动保障，这些资产或活动通常在销售点承保，并（如果消费者愿意）直接捆绑到该资产或活动的购买价格中。例如，Wakam提供的行程延误和取消保险，可直接嵌入旅行社的预订体验中。³¹此外，Raiffeisen Austria在客户购买缆车票或滑雪胜地住宿票时，会直接在其支付应用程序中提供短期滑雪事故保险。³²嵌入式保险产品通常与参数结果相关联。以行程延误险为例，保险公司会监控机场航班抵达和起飞的统计数据，并代表客户自动发起索赔。

典型示例：

随着人工智能驱动的数字建议不断改进，我们也看到了更多因推荐或自动触发而购买嵌入式保险的例子。CoverGenius的Geniebot解决方案可以分析消费者的历史交易记录，并主动推荐实时的购买保障（例如，音乐会门票取消保险）。³³

投资及咨询

嵌入式投资及咨询产品是一个新兴领域，但也已出现一些市场实例，比如支持用户直接从第三方非经纪平台查看市场数据或购买证券。此外，随着生成式人工智能的兴起，不难想象未来可能出现基于人工智能的个人助理（或许与金融机构相关联），它能够“跟踪”您的在线和金融活动，并提供实时意见及建议。例如，它可能会在您购买大额资产（如汽车）后向您推荐保险产品，或者根据您的目标和风险承受能力自动将您的工资划入不同的支出、储蓄和投资池。

典型示例：

推特与社交交易经纪公司eToro合作，于2023年初宣布推特用户可在平台上通过“现金标签（Cashtag）”功能查看金融市场信息并进行证券交易。³⁴

上述所有嵌入式金融用例，均可通过如下企业对企业（B2B）或企业对消费者（B2C）交易示例进行说明：

图3：B2B交易流程示例³⁵

B2B示例：付款

John是一家小型企业WidgetCo.的个体经营者

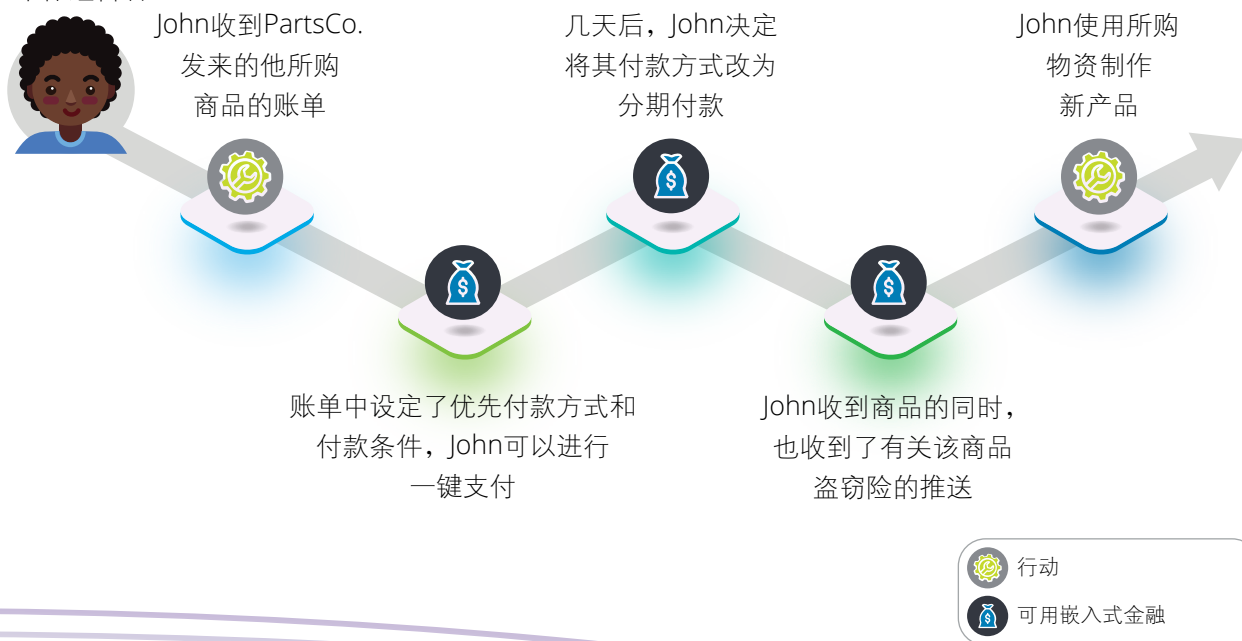


图4：B2C交易流程示例³⁶

B2C示例：购车



联系人

中国联系人

尤忠彬

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人（中国大陆）
+86 21 2316 6172
zhyou@deloitte.com.cn

全球联系人

Neal Baumann

全球金融服务行业主管合伙人
德勤全球
nealbaumann@deloitte.com

Michael Tang

合伙人
德勤加拿大
mtang@deloitte.ca

Luca De Blasis

经理
德勤加拿大
ldeblasis@deloitte.ca

Peiching Teo

高级顾问
金融服务行业，德勤加拿大
pteo@deloitte.ca

Jessica Renier

行政总监
数字金融，国际金融协会
jrenier@iif.com

Conan French

总监
数字金融，国际金融协会
cfrench@iif.com

Gloria Sánchez Soriano

高级顾问
数字金融，国际金融协会
gsanchezsoriano@iif.com

Daniel Mendez Delgado

财务共享服务中心政策顾问
数字金融，国际金融协会
dmendezdelgado@iif.com

国际金融协会（IIF）是全球性金融业协会，由来自60多个国家的约400名成员组成。IIF凭借自身影响力，为其成员提供创新研究、独一无二的全球宣传，以及参加领先行业活动的机会。其使命是支持金融行业审慎管理风险；制定完善的行业惯例；倡导符合其成员广泛利益的监管、金融和经济政策，促进全球金融稳定和经济可持续发展。

报告原名 *The ecosystem imperative: Embedded finance: customer relationships and value web dynamics*，由德勤中国金融服务业研究中心引入并进行翻译。

尾注

1. [“Embedded Finance: What it is and How to Get it Right.”](#) Forbes. August 2021.
2. [“The rise of embedded finance.”](#) Abn Amro Ventures and Deal room. 2022.
3. <https://www.sensedia.com/post/what-is-the-platformization-learn-how-to-compete-in-the-age-of-digital-platforms>
4. [“Fintech and The Future of Finance Glossary.”](#) World Bank. 2022. The World Bank defines contextualized finance as “the provision of a financial service in the context, or integrated into the workflow, of another activity (for example, integration of payments into the ride activity on a ride-hailing platform).”
5. [“Embedded Finance: What It Takes to Prosper in the New Value Chain.”](#) Bain Capital. 2022.
6. For more detail on this, see “Deep Dive” section of this report.
7. Deloitte & IIF research, 2023.
8. [“Explore Marketplace.”](#) DBS. 2023.
9. For more detail on this, see “Deep Dive” section of this report.
10. [“The Changing Face of Banking.”](#) Tuum. February 2023.
11. [“Tapping Embedded Finance: Let the Revenue Stream.”](#) EU Startups. May 2023.
12. [“Embedded Wealth Management: A \\$100B Market Opportunity Hiding in Plain Sight.”](#) Additiv. September 2021.
13. [“Shop pay.”](#) Shopify. 2021.
14. See footnote 1
15. [“Cloud adoption and regulation in Asia-Pacific financial services.”](#) Institute of International Finance. November 2021.
16. Deloitte and IIF research, 2023
17. [“What’s in store for embedded finance?”](#) CGAP. November 2022.
18. [“The rise of embedded finance.”](#) Abn Amro Ventures and Deal room. 2022.
19. [“The rise of embedded finance.”](#) Abn Amro Ventures and Deal room. 2022.
20. [“The rise of embedded finance.”](#) Abn Amro Ventures and Deal room. 2022.
21. [“Fintech scales vertical SaaS.”](#) Andreessen Horowitz. August 2020.
22. [“Embedded Finance is Driving Innovation and Differentiation in Banking.”](#) Gartner. 2022.
23. Digital Identity plays a crucial role in KYC and KYM measures, for more information, refer to our earlier report in the series: [“Ecosystem Imperative: Digital Transformation of Financial Services and Moving from Open Banking to Open Data”](#). Digital Identity is not a feature exclusively applicable to individuals, According to a report by the World Economic Forum: “Many things can have a digital ID, from hardware such as Internet of Things (IoT) devices to organizations, including corporate entities.” [Reimagining Digital ID](#). WEF. Insight Report. June 2023.
24. [“Embracing Fintech Responsibly through Regulation and Supervision.”](#) World Bank. March 2023.
25. [“Commercial Banking Customers Want Digital Products, Personalized Services That Resemble Consumer Accounts.”](#) PYMNTS. November 2021.
26. [“B2B Embedded Finance Payments Expected to Triple to £2.6trillion by 2026.”](#) The Fintech Times. September 2022.
27. [“The rise of embedded finance.”](#) Abn Amro Ventures and Deal room. 2022.
28. [“B2B e-commerce.”](#) Shopify. 2021.
29. [“Fully-frictionless shopping booms, as number of checkout-free stores triples.”](#) RBR. June 2022.
30. [“Apple introduces Apple Pay Later to allow consumers to pay for purchases over time.”](#) Apple. March 2023.
31. [“Wakam’s embedded parametric solutions for travel insurance.”](#) Instech. July 2021.
32. [“The Ski Accident Insurance You Can Activate At The Ski Lift.”](#) Bsurance. March 2020.
33. [“Geniebot: Relevant protection powered by AI.”](#) Cover Genius.
34. [“Twitter partners with eToro to let users trade stocks, crypto as Musk pushes app into finance.”](#) CNBC. April 2023.
35. Deloitte and IIF research, 2023.
36. Deloitte and IIF research, 2023.

Deloitte.

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。