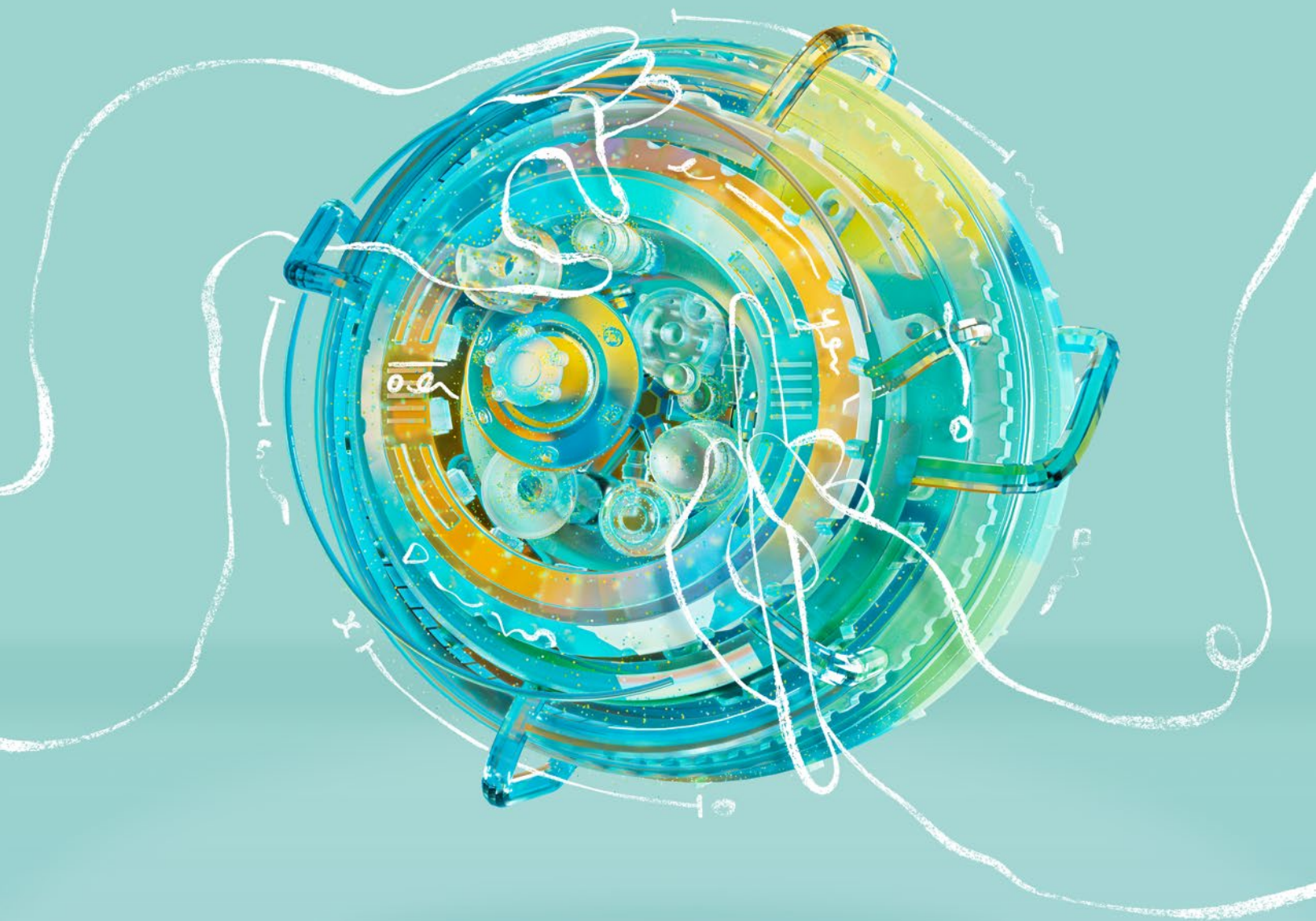


Deloitte.
Digital



银行即服务

探索其本质、重要性及应用

银行即服务正在重塑银行价值链，并赋能全新价值主张

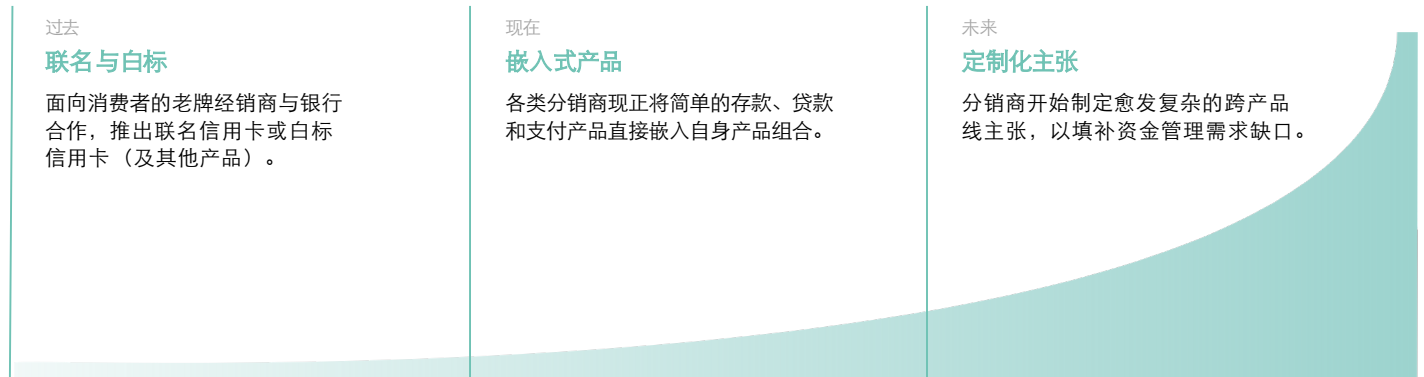
何为BaaS机遇？

- 银行即服务（BaaS）旨在通过第三方分销商提供银行产品和服务
- 通过将非银行业务与受监管的金融基础设施相结合，BaaS产品正在赋能新的业务主张，并加速将其推向市场
- 这些建立在特殊性和敏捷性基础上的新主张正在取代现有产品，并在此过程中分解了传统银行业务价值链中的许多盈利元素
- 虽然小型银行和金融科技公司最初在市场上占据主导地位，但随着西班牙对外银行（BBVA）和高盛（Goldman Sachs）等新生力量进入市场，老牌银行的潜力开始苏醒^{1、2}

本文将：

- 1 向您介绍德勤对BaaS价值链的看法，以及从中创造价值的具体配置
- 2 重点介绍BaaS所创造的机遇空间，包括：
 - 为满足客户需求而启用的市场新主张
 - 赋能市场参与者赢取业务的差异化能力
 - 给市场参与者带来的收益
- 3 帮助您了解如何推行自己的BaaS主张

银行即服务的演变



有利因素



云与数字化

赋能自动化和快速扩展（考虑到基于消费的定价）



开放式银行业务+API化

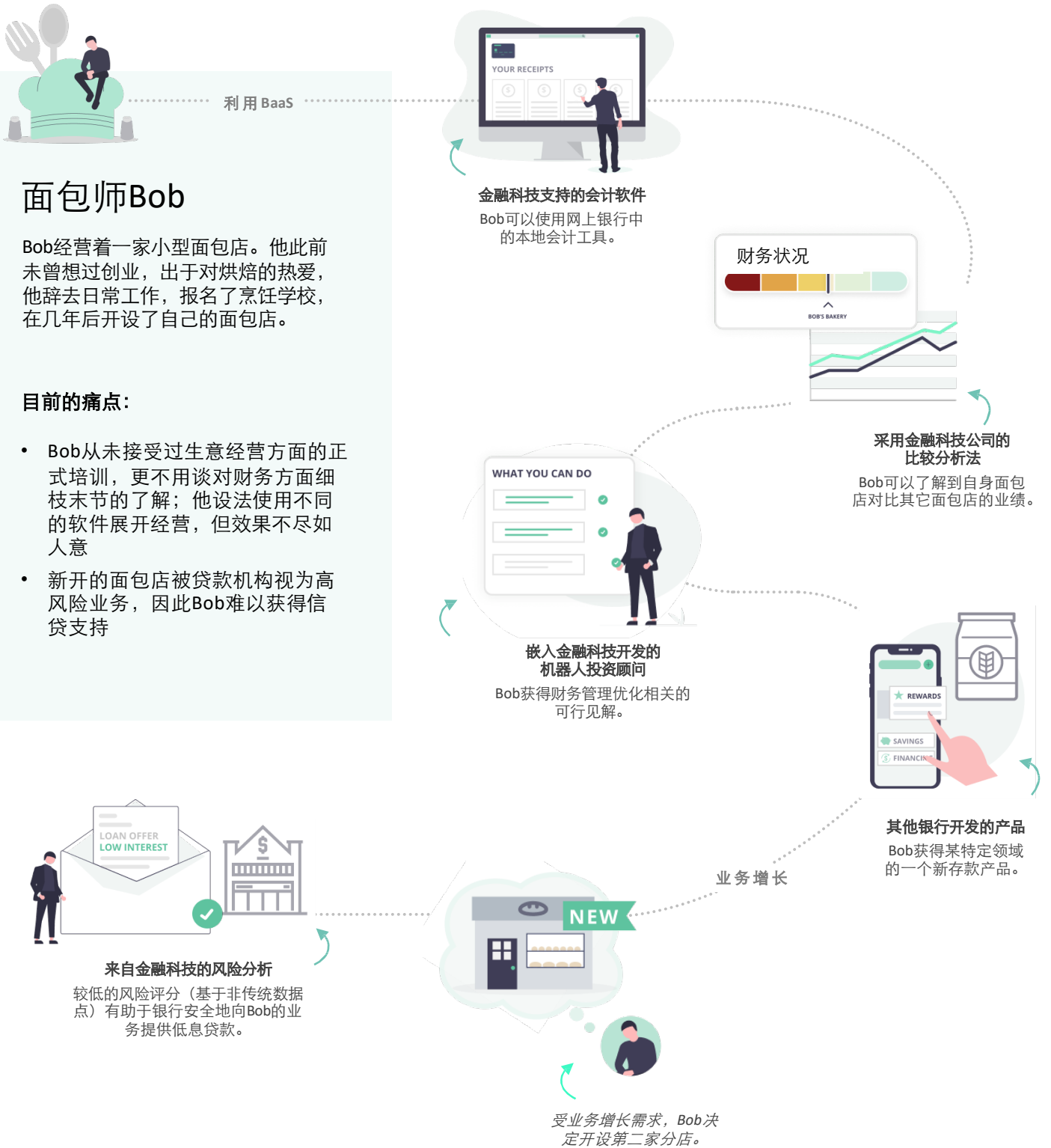
支持分销商将BaaS主张原生地嵌入其体验之中



不断提升的客户期望

推动对新金融科技和嵌入式金融体验的需求

银行采取“由外而内”战略，利用BaaS制定优质价值主张



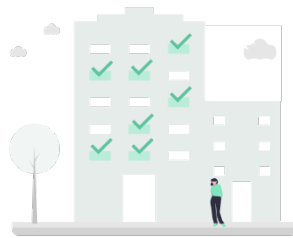
非银行金融机构将金融服务嵌入其客户体验， BaaS变得无处不在

BaaS赋能的嵌入式金融产品说明



便利店银行

其他分销商在便利店接受零售存款，扩大了银行的实际业务范围。



捆绑型租客保险

新的公寓租约涵盖了由物业管理公司的银行合作伙伴提供的承租人保险。



销售点贷款

客户能够在店内购物结账过程，对所购商品获得银行贷款。



ERP助推的银行业务

银行网点提供开设账户服务，同时通过企业资源规划（ERP）系统提供其他额外的银行业务服务。



自助结算购物

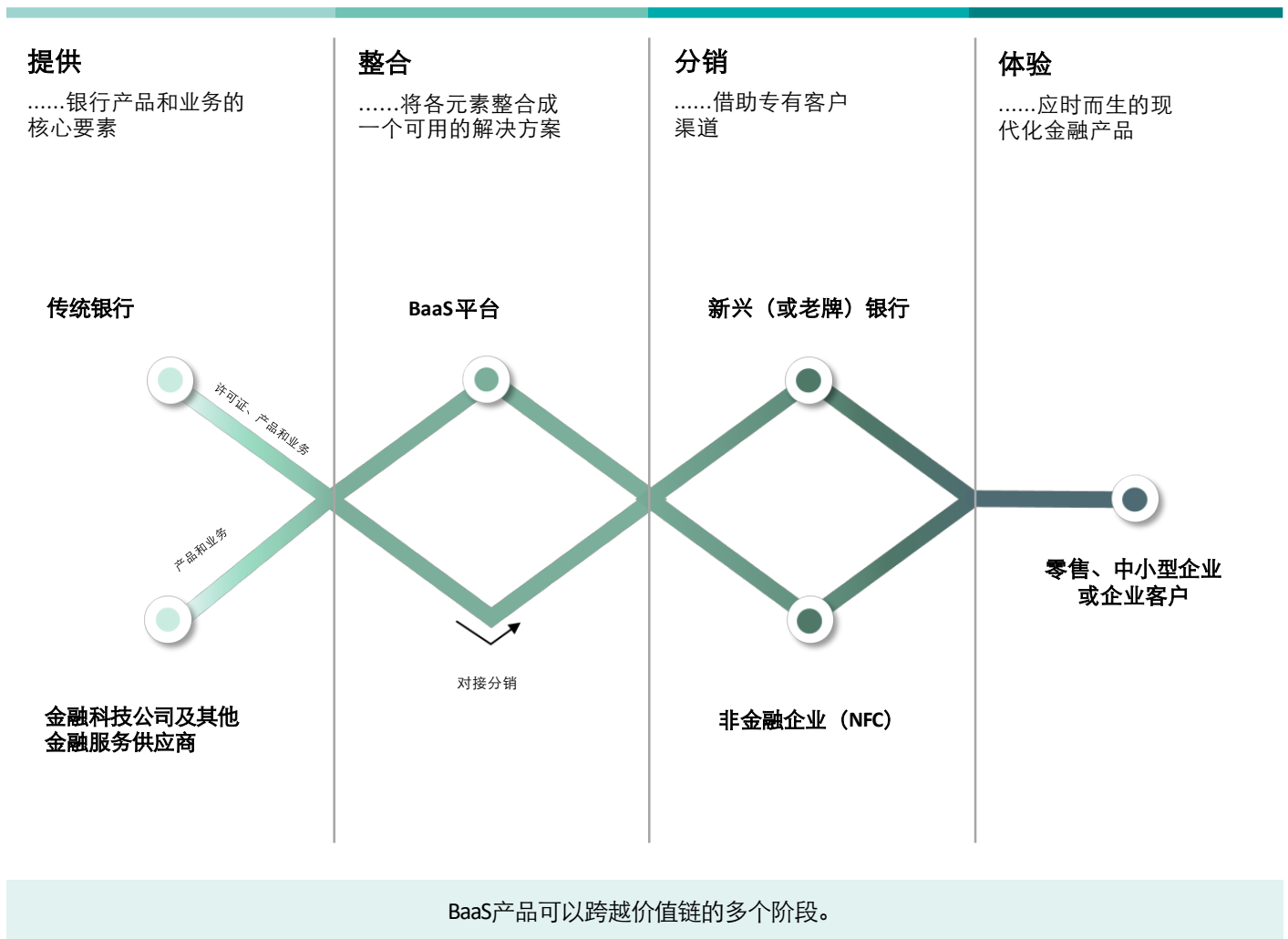
电子钱包赋能顾客使用手机app结账（直接从其银行账户扣款），无需收银员提供服务。



BaaS价值链由四个基本部分组成

银行即服务（BaaS）通过第三方分销商提供银行产品和服务，进而重塑银行价值链。

尤其是银行正在将金融科技或其他金融服务供应商的产品整合到银行业务中，而非金融企业则正将银行产品嵌入其自身服务中。



当前BaaS生态系统中，可创造价值的主要配置有四种

传统模式



银行历来拥有整个价值链：

- **供应：**为获得堆栈生成的核心要素，银行建立了内部系统（或从金融服务供应商处采购和定制）
- **（直接）分销：**通过自有分销渠道（如分行）提供产品和服务

新兴配置

仅供应商



- 提供银行牌照、产品、业务和/或技术供整合商、其他银行以及非金融企业使用
- 主要产品系列包括存款、贷款和支付业务

供应商-整合商



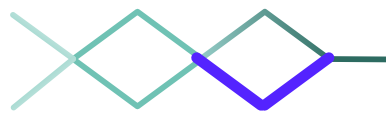
- 提供银行牌照、产品、业务和/或技术供其他银行和非金融企业使用
- 将其自身能力与其他供应商相结合，为分销商提供完整的“开箱即用”解决方案

分销商-整合商



- 利用终端客户关系和现有的自有品牌，提供针对性金融服务建议
- 纳入多个供应商的新型产品或技术，为客户提供多项选择和/或实现新功能

仅分销商



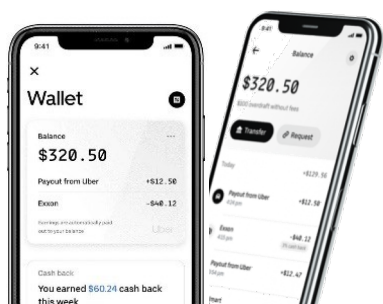
- 利用终端客户关系，提供针对性金融服务建议，主要由第三方的“开箱即用”解决方案提供
- 为新客户（如数字银行）或现有客户群（如传统零售商）定制主张

不同配置的市场运作实例



供应商正重新运用现有资产以创造全新体验，实现增量收入

体验示例



优步 (Uber)

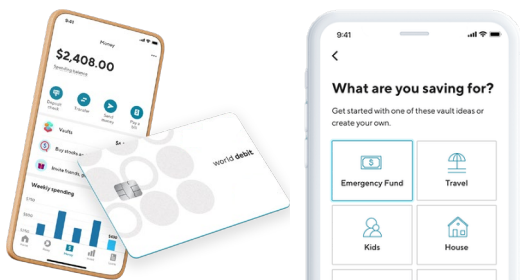
优步借记卡会在注册时发放给新人司机和货运合作伙伴。³绿点公司 (Green Dot) 的账户支持持卡人即时兑现其行程收入，并在埃克森 (Exxon) 和 Advance Auto Parts 等相关商户处获得现金退还奖励。^{4、5}

供应商的差异化优势

- **模块化交付与组合：**可分离性服务赋能各个分销商组合出满足所需所有权级别并适合终端客户的产品
- **定制化产品：**领先供应商为各分销商提供定制化产品，以创建对终端客户具有吸引力的价值主张
- **面向市场的API：**公开在外的既有API减少了分销商试图控制部分或全部前端体验的工作量
- **成本：**当今许多大型银行供应商的交易费用都在德宾修正案 (Durbin Amendment) 制定的上限之下，这将推动银行的增量收入增长，并减少分销商和终端客户的直接成本
- **品牌：**左列两项示例中的供应商都是BaaS领域的杰出领军者，其市场产品可追溯到近十年前

供应商如何从BaaS中获益

向合作分销商的客户提供银行服务以赋能供应商扩大现有资产规模，以最低成本创造增量收入



SoFi

除提供较新的投资产品外，SoFi Money也因其贷款服务被定位为一个多功能个人理财应用程序。Money客户会收到一张美国合众银行 (Bancorp) 发行的借记卡，该卡与预先集成了储蓄工具的高息现金管理账户关联。^{6、7}

交易
信用卡交易收入



利息

新增存款/贷款收入 (高于平均增长率)



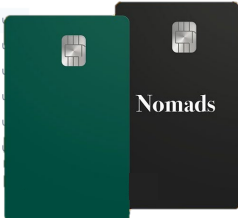
↑ 平均资产回报率 (ROAA)

相较于行业平均水平

供应商-整合商正开拓相邻服务领域，推动更深层次的客户关系并增加钱包份额

体验示例

DATE	TO / FROM	AMOUNT	BALANCE
Jun 12	Deery tax	\$4,200.00	\$312,345.90 USD
Jun 12	Stripe	+\$1,000.00	\$315,545.90
Jun 10	Gusto	\$8,140.00	\$315,545.90
Jun 10	Cactus Practice	\$3,000.00	\$323,685.90
Jun 6	iPassword	\$3,200.00	\$326,685.90
Jun 5	Slack	\$1,454.06	\$329,685.90
Jun 3	Ramon Coworking	\$6,000.00	\$331,339.96



Shopify

Shopify Balance使用**Stripe**将小企业银行账户（由Evolve持有）无缝集成至电子商务平台。⁸ 主要功能包括一个管理面板，专注提供企业财务健康状况、实体和虚拟借记卡以及相关优惠方面的信息。⁹

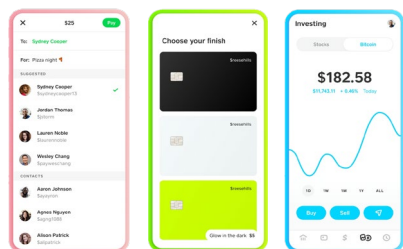
此外，商家使用Balance账户可以快速获得由Stripe处理的收入。¹⁰

供应商-整合商的差异化优势

- **轻松集成**：无需大量返工即可将现有集成扩展至新用例，增加分销商的新功能
- **广泛化服务**：提供多条产品线，使分销商能够依赖同一供应商（而非将多个供应商的服务拼凑在一起）
- **定制化体验**：领先供应商-整合商整合了多个供应商的功能，为终端客户提供独立供应商无法提供的特色服务
- **供应商网络**：通过与其他供应商开展合作，供应商-整合商能够扩大其服务范围，并为分销商提供多项选择

供应商-整合商如何从BaaS中获益

通过整合其他供应商，供应商-整合商能提供综合金融产品，用以深入与分销商的合作（而分销商又可以利用这些能力来提高终端客户粘性）



加价

供应商（银行）服务

↑ 客户

分销商（以及供应商）客户量

↑ 收益

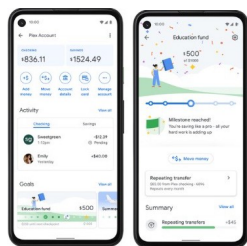
因开拓相邻垂直服务领域

Square的Cash App

Square的Cash App最早提供点对点支付服务，后续扩展到相邻产品线，包括免手续费投资和比特币交易。^{11、12} **Marqeta**及其银行合作伙伴萨顿银行（Sutton Bank）会为客户定制一张借记卡，用于店内购物和/或从自动提款机取钱。^{13、14、15} 林肯储蓄银行（Lincoln Savings Bank）还为自动化清算中心（ACH）往来款项提供账户和路由号码。^{16、17}

分销商-整合商正推出新主张，以提升其客户体验

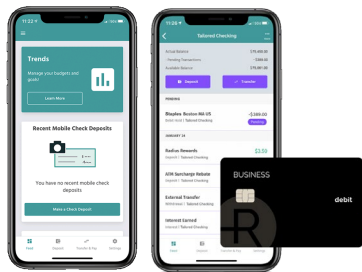
体验示例



谷歌支付 (Google Pay)

谷歌支付为消费者提供数字钱包（用于店内和点对点支付）并内置奖励机制。¹⁸

近期的软件升级还新增了智能消费追踪功能（利用由Plaid导入银行和信用卡账户数据）。¹⁹今年推出的Plex账户将通过该应用程序在11家合作银行中的一家开立（免费）支票和储蓄账户。¹⁹



Lending Club

Lending Club (Radius Bank) 的定制支票账户支持小企业主在10分钟或更短时间内开户。²⁰ 该账户提供具有竞争力的费率，并包括借记卡、资金流动和收款功能。²¹ 账户主要由金融科技合作伙伴提供支持，包括Alloy（身份验证和反洗钱/了解客户等服务）、Treasury Prime（生命周期API）和Marqeta（通过Treasury Prime的API发卡）。^{22、23}

分销商-整合商的差异化优势

- **新颖性:** BaaS领先主张将银行服务与分销商功能相结合，以创造填补客户需求缺口的特色产品
- **嵌入性:** 适合分销商现有交互流程的主张在转化客户方面面临的难度更低
- **客户群与分析能力:** 拥有现有客户群和强大的分析能力有助于设计主张，并提高客户获取/转化活动的成功率

分销商-整合商如何从BaaS中获益

通过整合供应商，分销商可向客户提供所需的更高级体验；BaaS模式尤其使非金融企业也能分销银行服务

↑ 客户量

得益于更全面的主张，
注册人数增加



↑ 交易量

得益于客户量的增长和易用性/速度的提升，
核心主张的使用率提高

↑ 客户粘性

更全面的客户关系使得客户转化成本增加

分销商正寻找为客户提升价值的新方法，以强化其核心业务

体验示例



新兴企业

金融服务

- 数字银行产品（包括新兴银行）
- 定制化的金融科技主张

WEALTHFRONT
ASPIRATION



中型及大型企业

零售商及消费者服务

- 销售点贷款
- 联名金融产品
- 忠诚度和奖励计划

沃尔玛 (WALMART)
梅西百货 (MACY'S)
宜家 (IKEA)



中型及大型企业

B2B服务

- 综合银行账户/资金管理
- 与银行直接对接
- 应用程序内发起付款

Shopify
Xero



大型及全球性企业

市场和生态系统参与者

- 替代支付机制/数字钱包
- 销售点贷款
- 营运资本融资/信贷

脸书 (FACEBOOK)
亚马逊 (AMAZON)
易趣 (eBAY)

分销商的差异化优势

- **定制化体验:** 领先分销商-整合商整合多种功能，以提供填补客户需求缺口的特色服务
- **嵌入性:** 非金融企业将新主张与其生态系统的其余部分相结合，为客户提供新的增值功能，并减少构建/使用新主张的障碍
- **广泛的供应商网络:** 整合性主张利用多个供应商提供最佳解决方案或是创建新的解决方案（即将多个独立应用程序集成于同一解决方案）

分销商如何从BaaS中获益

提供为客户创造新价值的银行服务，强化分销商合作伙伴的核心业务

↑ 客户忠诚度

有赖于奖励计划和品牌强化

↑ 销售点转化

有赖于企业销售转变以及客户群扩大

↑ 交易量

有赖于企业转向平台销售以及客户群扩大

↑ 客户数据

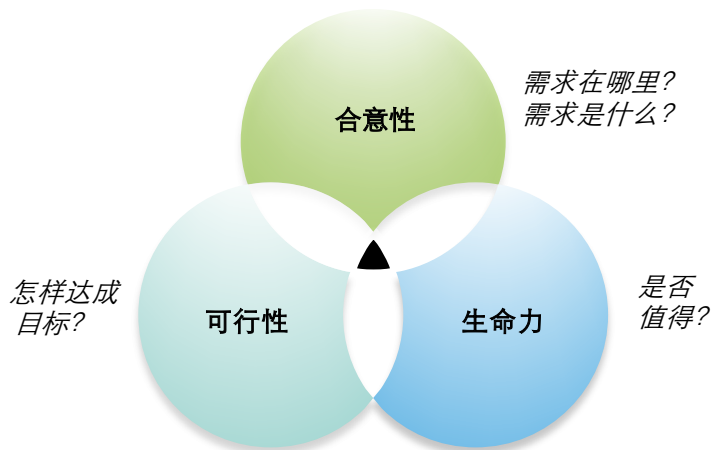
发现新的/未来增长机会

产品多元化

有赖于BaaS降低新产品线的成本

你的角色是什么？

新的参与者需要从三个维度明确其价值主张



合意性

我的终端用户群及其需求有哪些？新型金融产品的潜在市场需求在哪里？

竞争机会是什么？BaaS价值链的薄弱环节或尚未充分开发的环节在哪里？

我的竞争优势是什么？我可以切实地提供哪些服务？

可行性

我当前具备用以打造优质BaaS产品的哪些能力？

我所具备的能力与成功打造终端用户良好体验所需能力之间有何差距？

如何弥合差距：我需要在哪些方面展开构建/采购/合作？我的新运营模式是什么？

生命力

哪些潜在商业模式能使我的BaaS产品变现？

我该寻求何种类型的商业合作伙伴关系以提高产品的盈利能力？

考虑到弥合能力差距所需的投资，该产品是否有望盈利？

BaaS主张蓝图可助您找到答案——见附录

作者



Andrew Cowley
数字银行创新主管合伙人
Deloitte Consulting LLP
ancowley@deloitte.com



Neil Malani
数字银行业
Deloitte Consulting LLP
nmalani@deloitte.com

团队领导人



Tim O'Connor
数字银行即服务主管合伙人
Deloitte Consulting LLP
tioconnor@deloitte.com



Gys Hyman
数字银行即服务主管合伙人
Deloitte Consulting LLP
gyshyman@deloitte.com

报告参与成员

David Ortiz
Intikhab Syed
Peter Pearce
Arjun Patel
Tara O'herlihy
Tyler Bowen

Sara Ciaramella
Olivia Mikkelsen
Bridget McCormick
Rohit Mittal
Hari Hara Subramaniyan K

中国联系人



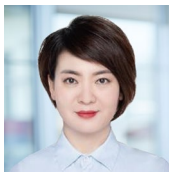
吴卫军
德勤中国
副主席
金融服务业主管合伙人
+86 10 8512 5999
davidwjwu@deloitte.com.cn



尤忠彬
德勤中国管理咨询
银行业主管合伙人
(中国大陆)
+86 21 2316 6172
zhyou@deloitte.com.cn



刘绍伦
德勤中国金融服务业
管理咨询合伙人
+86 10 8512 5598
shaolliu@deloitte.com.cn



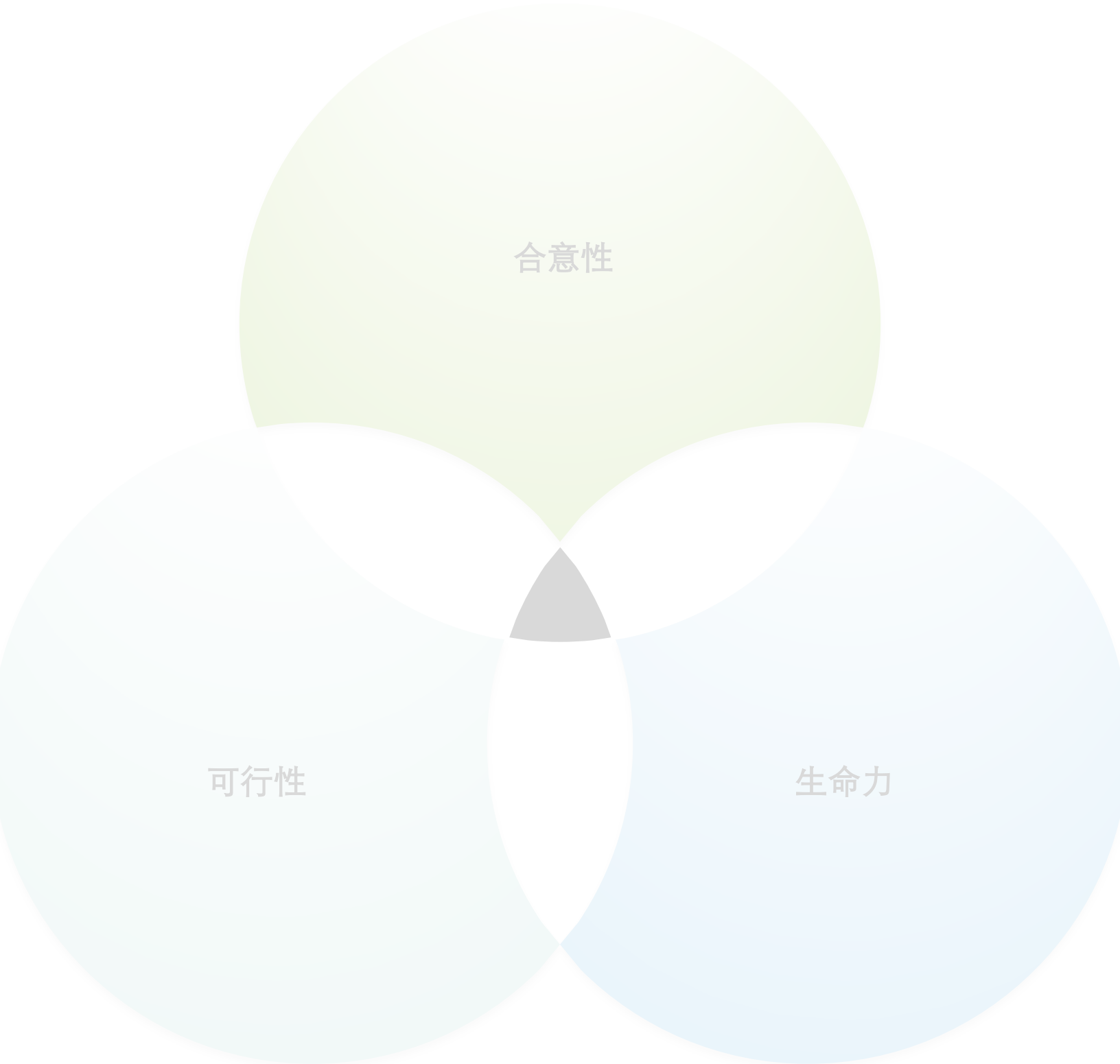
王晶
德勤中国金融服务业
管理咨询高级经理
+86 10 8512 5698
jingwangbj@deloitte.com.cn

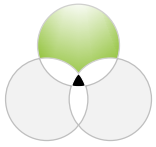
尾注

1. <https://www.bbva.com/en/bbva-launches-first-baas-platform-in-the-u-s/>
2. <https://www.goldmansachs.com/what-we-do/transaction-banking/news/why-weve-moved-into-banking-as-a-service.html>
3. <https://seekingalpha.com/article/4304167-green-dot-corporations-gdot-ceo-steve-streit-on-q3-2019-results-earnings-call-transcript?part=single>
4. <https://www.bankdirector.com/issues/strategy/green-dot-helping-uber-drivers-access-cash-go/>
5. <https://www.uer.com/us/en/u/uberdebit-gobank/>
6. <https://www.businesswire.com/news/home/20200205005436/en/The-Bancorp-Teams-Up-With-SoFi-to-Support-SoFi-Money%C2%AE-Product>
7. <https://www.sofi.com/money/>
8. <https://www.pymnts.com/news/banking/2020/banking-as-a-service-bring-corporates-into-the-digital-age/>
9. <https://news.shopify.com/shopify-announces-major-product-launches-and-updates-at-virtual-event-reunite-including-shopify-balance-and-shop-pay-installments-312084>
10. <https://www.finextra.com/newsarticle/37085/stripe-makes-banking-as-a-service-play>
11. <https://apps.apple.com/us/app/cash-app/id711923939>
12. <https://www.vox.com/2018/2/27/17059182/square-cash-app-monthly-active-users-customers-seven-million-december-venmo>
13. <https://blog.marqeta.com/2021/03/02/square-customer-spotlight/>
14. <https://www.cNBC.com/2020/06/16/marqeta-disruptor-50.html>
15. <https://cash.app/legal/us/en-us/card-agreement>
16. <https://cash.app/legal/us/en-us/cash-lsb-terms>
17. <https://techcrunch.com/2018/03/07/square-cash-now-supports-direct-deposits-for-your-paycheck/>
18. <https://pay.google.com/about/>
19. <https://arstechnica.com/gadgets/2020/11/google-pay-relaunch-transforms-it-into-a-full-fledged-financial-service/>
20. <https://radiusbank.com/business/tailored-checking/>
21. <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/radius-business-checking>
22. <https://radiusbank.com/company/awards/>
23. <https://www.treasuryprime.com/newsroom/marqeta-partnership>

附录： BaaS主张蓝图

助您在不断发展的生态系统中明确自身角色





合意性

需求在哪里? 需求是什么?

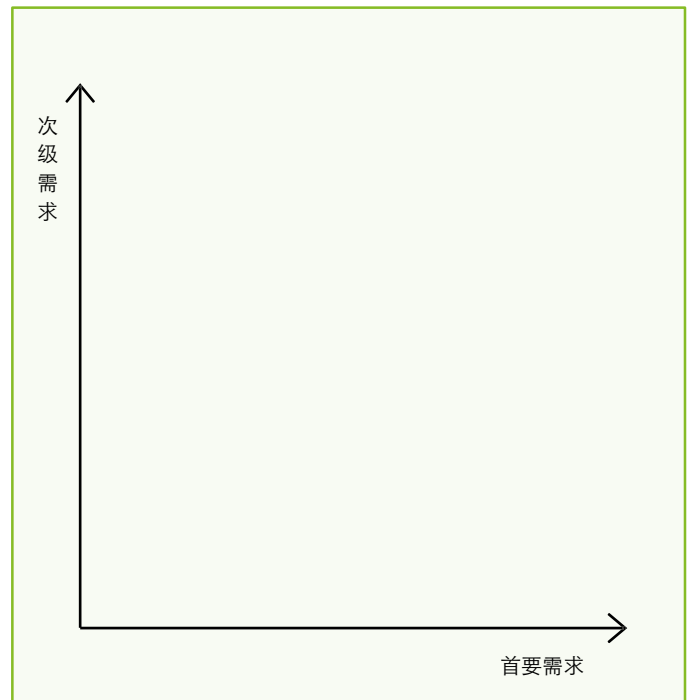
终端客户需求

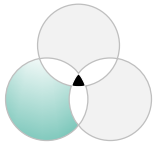
目标客户	需求
例如: 中小企业主	例如: 更好地了解企业财务健康状况

市场需求



竞争格局





可行性

怎样达成目标?

客户主张

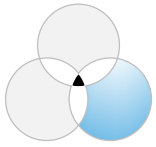
主张承诺 我向服务客户许下何等价值的承诺?	客户利益 我的服务是否能为客户带来明显益处?
特色服务 为实现主张承诺，我将向客户提供哪些服务?	商业模式 我（以及我的客户）如何利用新主张实现盈利?

客户体验

我的主张将带来怎样的终端客户体验?

能力

要求功能	现有功能	差距
运行		
成功		



生命力

是否值得？

市场吸引力

市场重心
我将提供哪些产品线（如支付和存款）？

市场规模	市场结构
-------------	-------------

市场趋势

增长线

该主张的重要支柱将如何随着时间而变化？

赋能合作伙伴关系

为有效实现主张，我需要怎样的合作伙伴关系？
我能够如何利用合作伙伴关系来支持增长？

财务目标

我需要获得多少客户才能使我的主张盈利？
该主张的回报将如何随着时间变化？
