

银行即服务 (BAAS): 威胁 还是机遇?

金融机构亟需作出战略决策


Dan Jones

Anosh Pardiwalla

1950年，在一级方程式 (F1) 的赛场上，每支车队都代表着自家的发动机制造厂商，例如阿尔法·罗密欧 F1车队的赛车只会搭载阿尔法·罗密欧品牌的发动机。七十多年后的今天，F1赛车对合作伙伴和第三方的态度变得更为开放：法拉利搭载自有品牌的发动机，但阿尔法·罗密欧也使用法拉利品牌的发动机，丰田则为红牛等车队提供发动机。

如同越来越开放的F1生态，金融业也在经历类似的演变。银行即服务 (BaaS) 的崛起为这种转变奠定了技术基础。通过将传统银行、保险公司和理财机构等金融机构提供的服务嵌入更广泛的非金融产品和服务，BaaS平台可以帮助金融机构挖掘和培育更多客户，从而创造新的收入机遇。然而，如果金融机构没有做出快速响应，BaaS也可能构成威胁：新兴的金融科技公司等数字化挑战者也将利用BaaS平台进军金融服务业，从现有的市场中分得一杯羹。传统银行和其他金融机构需要围绕如何进入这一不断增长的业务领域做出战略性决策，确定产品定位和目标合作伙伴。

BAAS的兴起

依托于非金融的数字化平台，BaaS可将金融产品和服务无缝嵌入并整合到其他消费场景当中。越来越多的消费者通过数字化平台获得产品和服务，例如网购、网约车、在线医疗和电信通讯等。这些消费场景中可能涉及的金融服务包括：消费者为支付旅游网站上预订的度假费用而申请的小额贷款；在购买贵重珠宝时顺便为其购买的小额保险；小微企业为缓解资金压力而在电商网站上申请的可即时审批的流动资金贷款。

在这些场景中，非金融企业可以通过自己的品牌分销各种金融产品，消费者的购物体验同样来自这一品牌。而实际上，金融产品却由与其合作的金融机构来提供——通过低成本、基于云平台且可扩展的BaaS平台，金融机构可为合作伙伴提供产品和服务。

BAAS的优势

对于金融机构而言，BaaS的最大优势在于以更低成本触达更多客户。传统银行模式的技术基础设施和运营成本高昂。据奥纬分析，传统银行业务的获客成本通常介于100美元至200美元之间。如采用全新的BaaS技术堆栈，获客成本可降至5美元至35美元之间。

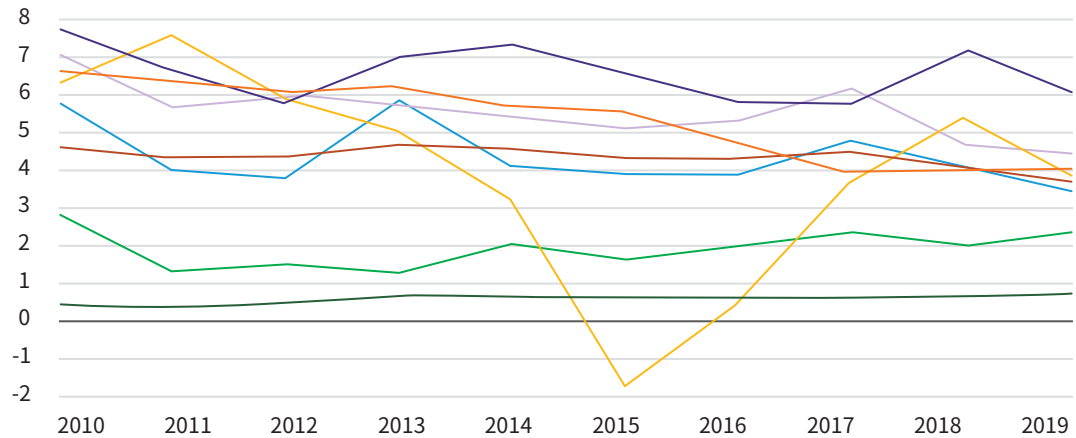
对于分销商而言，销售金融产品可开辟新的收入机会，并能取得不错的盈利，同时增强消费者或中小企业客户粘性，从而获得交叉销售机会。某全球电商平台依托自身品牌，代销由不同金融机构提供的金融服务，由此产生的收入占其总收入的57%。

对传统金融机构的威胁

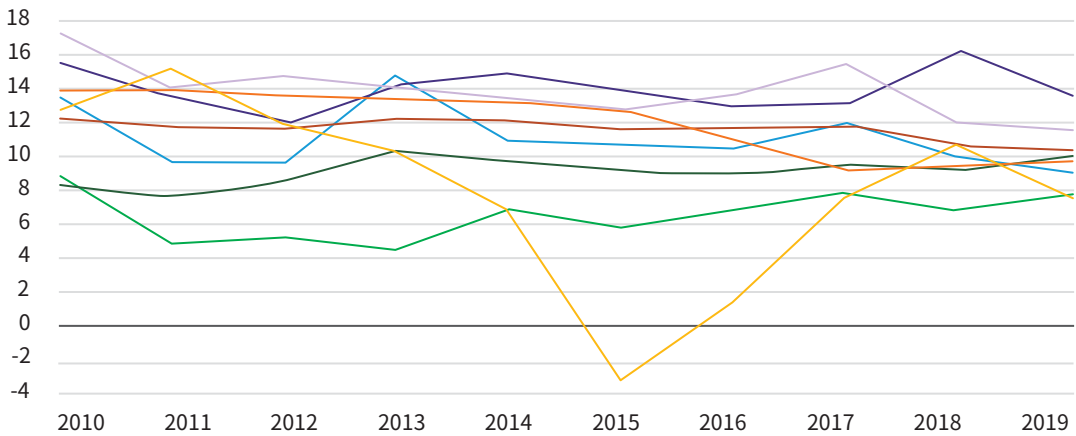
BaaS的出现正值传统金融机构因业绩不佳而苦苦挣扎之际。过去十年中，银保行业的资产回报率一直低于其他行业，2019年仅为0.8%，而同期的通讯业资产回报率达5.7%。原因之一便是传统金融机构未能有效利用自身的技术资产，难以降低技术成本（见图表1）。

图表 1: 各行业的资产回报率 (ROA) 和股本回报率 (ROE) 走势

资产回报率(ROA), 按行业划分
%, 2010年至2019年



股本回报率(ROE), 按行业划分
%, 2010年至2019年



- 通信服务 (媒体、娱乐和电信服务)
- 能源 (石油、天然气和消耗性燃料)
- 公用事业 (电、燃气、水等)
- 非必需消费品 (汽车、服装、酒店等)
- 金融 (银行和保险)
- 高科技 (软件、硬件和半导体)
- 必需消费品 (食品/饮料、家居用品)
- 医疗保健 (医疗保健服务、制药)

1. N = 35,847, 包括截至2019财年末总资产超过1,000万美元的所有上市公司。基于北美行业分类系统 (NAICS) 的行业分析。
资料来源: Capital IQ

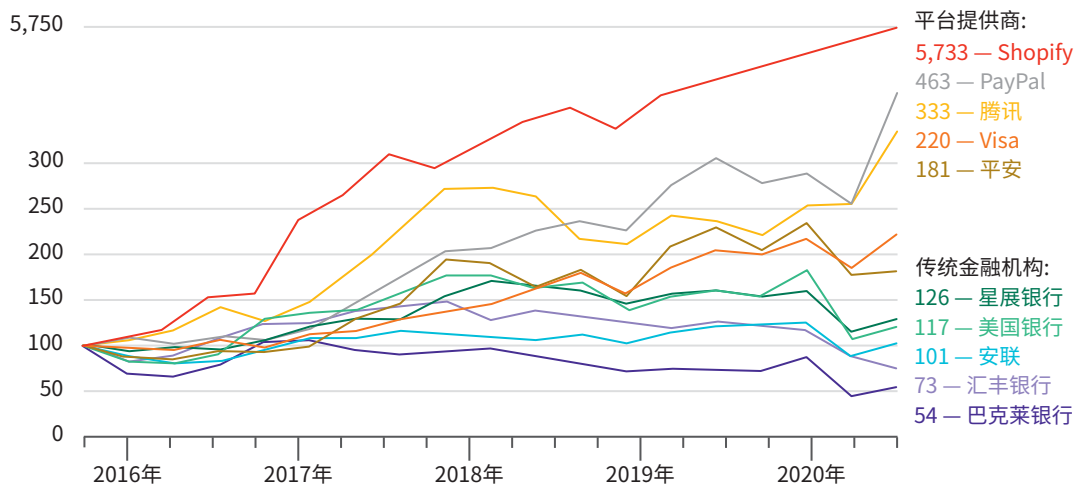
金融以外的很多行业已经实现商业模式和分销渠道的数字化转型，以极低的成本为客户提供服务。这些行业可以轻松地将金融产品嵌入其数字化平台，例如让消费者在电商平台付款时顺便申请消费贷等。未能适应和参与这个全新打法的传统金融机构，将有可能将更多市场份额拱手让给对BaaS模式持开放态度的竞争对手。后者将借助电商、医疗和通讯供应商等合作伙伴的数字化平台，分销金融产品，并吸引和转化合作伙伴已有的庞大客户群。

此外，虚拟银行、科技公司等数字化挑战者也为传统机构带来压力。虚拟银行的运营成本与传统银行相比已然大幅降低。而一些科技公司也已获得银行业务牌照，可以向分销商输出自己的BaaS平台，成为金融产品供应商。中国是这一模式的佼佼者，据估算，一家中国头部数字银行的年均客户服务成本仅为0.6美元，而传统银行的服务成本通常超过20美元。中国的科技巨头还面向海外市场输出先进的、低成本的技术平台方案，用于分销金融产品。

B2B金融科技服务商通过为数字化银行和非银机构提供模块化的金融服务，进一步推动成本的下降。一家提供身份验证技术的服务商处理KYC流程所需的成本，与传统银行内部解决方案相比简直微不足道。

这些新玩家、新打法大大挤压了传统金融机构的生存空间，监管牌照、分行现金业务以及认可度较高的品牌成为传统金融机构如今为数不多的核心竞争优势。过去五年，传统金融机构的市值已逐渐低于数字化平台服务商，表明金融机构面临的挑战（见图表2）。

图表 2: 部分传统金融机构与平台型企业的市值比较（2015年第四季度至2020年第二季度，基数设为100）



资料来源: 奥纬分析

作为反击，一些传统金融机构已投入数十亿美元推动现有业务模式的数字化转型。然而，对于他们而言，通过自主建立的BaaS将现有的产品嵌入其他平台可能更为高效。一些传统金融机构已经推出自己的BaaS平台，与科技公司建立合作伙伴关系并为其提供金融服务，如为购买某些特定商品的消费者提供信贷额度等。

广阔的发展机遇

奥纬研究显示，金融机构和分销商可通过BaaS业务和分摊费用模式，实现收入的大幅增长。2020年底，奥纬在亚太地区进行调研，分析一系列金融产品在特定地区的BaaS发展机遇，包括个人消费贷款（如虚拟信用卡和“先买后付”服务）、中小企业贷款（如流动资金贷款和贸易融资）、存款服务（如活期和多币种账户）、理财服务和保险产品等。研究设计了不同的商业场景，涉及各行各业的潜在分销商，包括电商平台、零售商、综合性企业、生活服务和医疗机构等。

经测算，每一位通过数字平台购买金融产品的消费者可产生100至200美元的金融服务收入。保守估计，若购买金融产品的消费者的转化率为4% -5%，那么每百万消费者有望产生500万至1,300万美元的收入。若收入分成协议为80:20，金融机构可获得400万至1,000万美元的收入，而分销商（数字平台）可获得100万至300万美元的收入。

以一家在亚洲拥有3,000亿至4,000亿美元资产的成熟的中型国际化银行¹为例，如果银行与五个主要的非金融合作伙伴或分销商达成费用分摊安排，合作各方将拥有约5,000万名活跃客户，奥纬估计该行可以在三到五年内实现2亿至5亿美元的BaaS业务收入。这一创收成果将推动该行的亚洲市场收入增加2%至5%。

伴随着新的风险

新的合作伙伴关系可能意味着新的风险，金融机构需要谨慎管理。一个完善的合作管理模式对于明确金融机构和分销商各自的角色和责任至关重要，其中应包括明确的收入分成协议、完备的工作流程和有效的绩效监控机制。

此外，金融机构还需要将合规工作落实到位，确保分销商提供监管合规的金融产品和服务。金融机构必须确保所有的运营、沟通、产品和营销均符合监管要求，避免出现牌照被暂停、吊销或遭遇监管质询等问题。

金融机构还必须针对每个BaaS产品及每一项合作进行详细的风险评估，这需要按照与分销商商定的方式，以明确的风险管理模式进行跟进。

¹ 不包括香港和日本；基于发布时可获得的最新报告的财务报表（2019财年）。

金融机构的战略思考

奥纬认为金融机构应立即开始制定BaaS业务的发展战略。在作出战略决策之前，金融机构需思考以下几个至关重要的问题：

首先是制定整体战略。机构未来的定位是成为金融产品分销商、生产商还是身兼双重角色？机构是否愿意放弃直接的客户关系并允许分销商以自己的品牌冠名金融产品、牌照和服务？面向分销商和终端消费者的差异化价值主张是什么？如果决定不涉足BaaS业务，机构应如何保护现有业务模式和收入渠道免受BaaS产品的竞争威胁？

另外一个考虑因素则有关BaaS业务未来的收入来源。收入仅来自于金融产品吗，还是也会包括额外的付费服务，例如身份认证、信贷决策和分行现金业务？金融机构能否利用通过BaaS业务获得的更细化的客户数据创造收入？

第三组决策，金融机构应首先在哪些领域推出BaaS业务？哪些市场未来将产生最多的机会？机构应该瞄准哪些行业和哪些类型的分销商？应如何建立运营模式，为不同服务水平、文化和客户类型的众多分销商提供服务？新模式如何与金融机构的现有业务运营共存？

第四组决策则与技术相关：金融机构应使用旧有的技术堆栈，还是重新搭建一个新的BaaS平台？未来是否应该将客户转移到全新的BaaS平台上？搭建定制化平台和使用“即插即用”的第三方组件和软件，哪一个方案更好？在选择第二种方案的情况下，未来如何管理由此产生的第三方风险？

面向未来的BAAS模式

奥纬相信，融合了数字技术平台与金融的BaaS模式将在未来几年重塑产业和经济。对于金融机构而言，BaaS是以低成本获得收入增长机遇的绝佳机会。此外，BaaS所具有的可扩展性和敏捷性特别适用于进入和扩展新市场。另一方面，BaaS也为分销商提供了发展机遇，包括开辟新的收入渠道、通过财务数据深入了解消费者行为等。

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，结合了深厚的行业知识和丰富的专业专长，提供战略规划、运营、风险管理及组织架构改造等课题广泛的咨询服务。

如欲了解更多信息，请拨打下列电话联络奥纬相关地区办公室市场营销部门。

中国
+86 21 6103 5488

亚太地区
+65 6510 9700

欧洲、中东和非洲
+44 20 7333 8333

美洲
+1 212 541 8100



作者

Dan Jones

董事合伙人

Dan.M.Jones@oliverwyman.com

Anosh Pardiwalla

副董事合伙人

Anosh.Pardiwalla@oliverwyman.com

版权所有 2021 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告全部或部分內容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应依赖报告中的建议内容进行投资，也不应将本报告内容替代专业会计、税务、法律或金融顾问意见。奥纬已尽最大努力确保报告内容采用了真实、全面和最新的信息和研究结果，但是对所提供信息的准确性不承担任何明示的或者隐含的责任。奥纬亦不承担更新报告信息或结论的任何责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。本报告不构成买卖有价证券要约，亦不构成买卖有价证券要约邀请。未经奥纬咨询书面同意不得出售本报告。