



B2B 现在购买，以后付款：一个巨大的，新兴的机会

挖掘巨大潜力
用于银行和商业

B2B“买现在、付后来”（BNPL）正在成为一种灵活的方法，使企业在销售点获得融资、更好地管理流动性，并创造更佳的客户体验。在本观点中，我们将探讨B2B BNPL的优势和考虑因素，包括它与贸易信用和融资的不同之处以及其市场潜力。我们还将分析竞争动态，并探索银行应对这一机遇的战略选择。

AUTHORS

Alexander Katzenschlaeger
Daniel Fabisch Arjun Vir Singh
h 博士穆罕默德·尼卡

BNPL：灵活的，不明确的战略

BNPL是一种短期融资方式，允许客户购买商品和服务，并可以在之后或分多次分期支付全款。BNPL提供了便利性和灵活性，使其成为零售消费者在电子商务和实体店购物时流行的短期融资选择。然而，BNPL不仅适用于B2C领域，在B2B领域中，它更为重要，因为众所周知且常用的贸易信用已经牢固地确立为延期付款解决方案。

原则上，供应商可以直接向企业客户推广BNPL服务，尤其是在客户主要是频繁重复购买的情况下。在许多情况下，供应商已经通过贸易信用这种方式进行操作。然而，当供应商面对多样化的客户群体，尤其是包含大量首次购买者时，内部BNPL解决方案会受到限制，因为供应商的资产负债规模、承保能力和运营能力有限。鉴于供应商应力争实现80%以上的BNPL审批率，他们可能会发现自己力不从心。

这是专业的 B2B BNPL 提供商进入游戏的地方。

最大化收益，管理风险

B2B BNPL 值得认真关注和考虑，因为它解决了 B2B 环境中的两个主要挑战：

1. 在销售点为企业提供融资 有助于在需要时减少 MSME 的资金缺口，并提高购买力。

2. 更重要的是，它允许企业管理其流动性 通过提供的灵活付款条件。

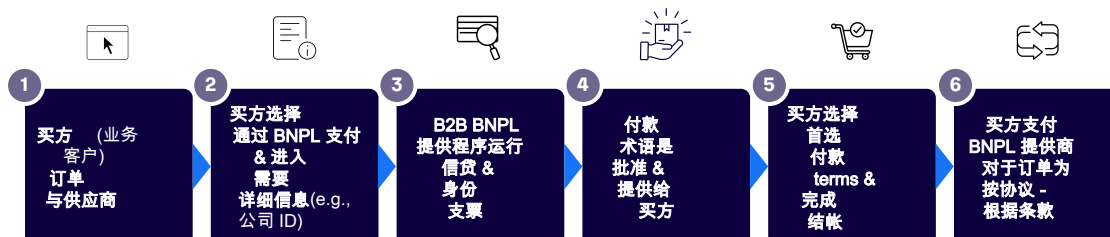
B2B BNPL 在以下几个方面也超越了其姊妹产品 B2C BNPL：

市场要大得多。 B2B 市场规模大约是 B2C 市场的五倍。

市场平台是连接商品或服务买方和卖方的平台，通常是在特定行业或跨多个行业中进行连接。在过去十年中，这类平台的数量显著增长——由于其本质上是数字化的性质

图 1. B2B BNPL 流程 - 他们特别倾向于使用数字BNPL解决方案。B2B BNPL流程根据B2B BNPL提供商的不同而有所差异，但基本上遵循了图1所示的步骤。

图 1. B2B BNPL 流程



来源：Arthur D. Little

— 交易量高于

平均。 B2B 交易明显大于 B2C 交易，从而提高了 BNPL providers 的收入。

重复业务的倾向更大。 长期的买家与供应商关系意味着频繁从同一供应商处采购，从而为 BNPL 提供了更多的机会。

它迎合了一个服务严重不足的市场。 B2B BNPL 解决了小型企业的关键营运资金和流动性挑战。

有机会走向全球。 B2B BNPL 可以简化国际贸易，通过更加标准化的信用条款解决货币和跨境支付的障碍。

图2总结了B2B BNPL的主要增长驱动力。它显示了包括最终用户、金融科技公司、监管机构和投资者在内的各种参与者为B2B BNPL解决方案的创新与采纳创造了一个富有成效的环境。

虽然好处显而易见，但也需强调供应商和嵌入式供应商在B2B BNPL方面应考虑的三个主要因素：（1）债务负担，（2）透明度，以及（3）逆向选择。

债务负担

客户可能会过度使用BNPL并过度消费。与面向消费者的B2C业务不同，B2B客户通常是专业人士，通常更能做出合理的融资决策。然而，提供方应通过采用清晰的沟通、教育和控制措施来最小化过度消费的风险，以确保客户能够享受B2B BNPL带来的价值而不至于做出有风险的财务决策。

透明度

客户可能在过程中发现一些最初不知晓的费用（例如，延迟付款费用）。提供方应非常透明地说明条件和费用结构；这保护了客户利益，防止产生负面影响的经历，从而影响客户满意度并导致客户流失。

逆向选择

从提供者角度来看，有担忧认为Buy Now Pay Later (BNPL) 可能会吸引低质量借款人。thorough的信用检查至关重要。此外，虽然这种担忧在B2C BNPL中可能尤为合理，但有理由相信企业客户主要使用BNPL进行流动性管理而非为了能够购买原本负担不起的商品。

图 2. B2B BNPL 的关键增长驱动因素

图 2. B2B BNPL 的关键增长驱动因素



来源：Arthur D. Little

来源：Arthur D. Little

差异

值得注意的是，B2B BNPL (Buy Now Pay Later) 与相关的供应链融资方法之间存在差异。B2B BNPL的“先买后付”版本与广为人知的传统贸易信用最为相似，供应商向企业客户提供延期支付。然而，仔细观察，这两种方法存在显著差异：

通过BNPL方式，信用风险和审批工作由BNPL提供商承担，他们应该对评估工作进行得更加细致周到。

信贷决策，包括首次购房者的决策，即时发生。对于购房者而言，这还减少了繁琐的文书工作，且信贷决策和条款更加规范化和结构化，而非基于个人关系。

BNPL 通常由第三方而不是供应商直接促成。

供应商由BNPL提供商先行支付（扣除费用），与管理及收款相关的工作则转移至BNPL提供商。

BNPL 通常有更灵活和可定制的术语。

虽然 B2B BNPL 通常在后台组织为保理，但它也不同于经典的保理：

在买方支付分期款项的情况下，供应商并不决定是否出售应收账款。因此，这更类似于买家决定 refinancing 供应的商品的逆向保理。然而，买方支付分期款项发生在销售点，而逆向保理则发生在其后（存在风险下降的可能性）。

在某些融资安排中，企业需要放弃对客户关系的控制；而在先买后付（BNPL）模式中，并不要求这样做。

在保理业务中，企业以折扣价出售应收账款；在 BNPL 中，折扣价通常较低。

一个巨大的机会

B2B BNPL 的潜力巨大，因为它涉足庞大的B2B commerce市场，该市场在2022年通过线上线下渠道总价值约为12万亿美元，根据Activant Capital的数据。此外，尽管从电子商务份额来看B2B销售落后于B2C（而BNPL尤其在这一领域表现强劲），但B2B市场正在迅速追赶，并将持续超越其他渠道。

艾尔弗雷德·D·李特尔（ADL）预估，企业对企业（B2B）先买后付（BNPL）在未来几年将享有高达两位数的年增长率，并将在2030年占据B2B商务支付的15%-20%。考虑到未来几年B2B商务的整体增长，这相当于约25-30万亿美元的BNPL交易量，假设平均每次交易的BNPL费用为3%-4%，总潜在市场规模介于7000亿至1.3万亿美元之间。因此，称B2B BNPL为到2030年的“万亿美元机会”是合理的。

为了使这些数字更具直观性，让我们详细分析一个主要经济体——德国。根据ECC KÖLN的数据，德国的B2B市场规模在2022年为730亿美元。B2B BNPL尤其在在线渠道表现强劲。在排除通过电子数据交换进行的销售以及B2B BNPL相对不相关的行业（如建筑业或国防业）后，通过在线商店和市场平台进行的生产商和批发商的B2B销售额估计为4670亿美元，占整个B2B市场的6.4%，大约是德国B2C在线市场的五倍（估计2022年为923亿美元）。

德国的数据展示了B2B市场的庞大规模及其对BNPL提供商的潜在价值。尽管B2C BNPL已经证明了其成功，但B2B领域的潜在价值要大得多。例如，企业客户已经开始使用灵活的支付条款，如贸易信用，据Atradius统计，这占到了B2B销售的30%-50%，具体比例取决于观察的年份。

图3展示了商户与B2B BNPL提供商之间的一些精选合作案例，展示了各种行业如何采用这一解决方案。

新兴市场

毫无疑问，B2B分期付款（BNPL）的需求很高，可触及的市场庞大，参与者实力雄厚，因此令人惊讶的是B2B BNPL尚未成为主流。有两个关键原因导致了这一点：

1. B2B 行业在新解决方案的采用速度方面通常落后于B2C。

B2B BNPL 的格局正在快速增长。在通常，新的解决方案出现在 B2C 领域首先并在这些地方享受广泛采用。随着日益增长的暴露尤其难以获得与作为私人个体时相同的体验和一定的延迟，业务客户

能够在克服障碍的同时提供有价值、安全且定制化的解决方案的提供商，很可能在这快速演变的市场中脱颖而出。

FINTECHS 和第一个进入市场的孵化器

尽管仍处于初级阶段，两家潜在的主流银行已开始提供企业对企业的BNPL服务，作为金融科技竞争的一部分。

1. 西班牙银行桑坦德推出其B2B BNPL解决方案，与B2B BNPL金融科技Two及领先保险公司安联集团合作。桑坦德负责前期付款融资，安联则为整个供应链提供保险。

图 3. 商家和 B2B BNPL 协作示例 2. 亚马逊和 Stripe 为 B2B BNPL 的全部潜力。Stripe 和 Two 公司担任 BNPL 技术提供商，提供一站式解决方案，支持单接口集成和多货币支持在许多情况下，挑战源自B2B贷款的复杂性，这包括更高的信用额度及其伴随的风险、更为复杂的信用评估决策模型以及更长、更多样化的还款期限。图4总结了这些挑战。

图 3. 商家和 BNPL 协作示例

E - FARM / Mondu	E - FARM 与 Mondu 合作，通过在线和离线销售渠道向 B2B 客户提供 BNPL
Alibaba.com / Billie	Alibaba.com 使用 Billie 的 BNPL 解决方案增强 B2B 客户的支付体验
紫色星球包装 / 两个	Purple Planet Packaging 引入了与 Two 的合作伙伴关系，为 B2B 采购提供 BNPL 解决方案
Ankorstore / Hokodo	Ankorstore 使用 Hokodo 的专用解决方案为 B2B 客户提供 BNPL
亚马逊商业 / 确认	Amazon Business 与 Affirm 合作，为 B2B 客户提供灵活的支付解决方案，包括 BNPL
订书机 / TreviPay	Stanley 的加拿大子公司使用 TreviPay 移动应用程序为 B2B 客户提供 BNPL

来源：Arthur D. Little，公司网站

图 4. 行业级 B2B BNPL 挑战

客户意识	客户不知道 B2B BNPL 及其在商业客户中的好处
风险评估	包括欺诈在内的风险评估更为复杂，部分原因是无法获得必要的信息
违约的影响	违约的绝对影响会对贷款人的整体健康状况产生更大的影响
产品结构	在风险敞口规模和期限方面具有挑战性的结构 (高资产负债表风险敞口)
跨境贸易	跨境贸易和商业是复杂的
监管复杂性	与 B2C BNPL 一样，在不同地区导航不同的法规很复杂
技术集成	将技术与现有和新的业务基础架构合并可能很困难
Costs	技术、基础设施和网络安全带来巨大成本的可能性很高
Competition	现有和新金融产品与 BNPL 解决方案竞争

来源：Arthur D. Little

2. BNP Paribas与B2B BNPL金融科技Hokodo合作推出了一项新的B2B BNPL解决方案，旨在为商家提供易于集成到现有结账系统中、利用实时信用决策即时批准买家的创新服务。

此外，还有一些嵌入式 lending 金融科技（如 credi2），它们采用白标模式为银行提供技术能力以推出此类产品。金融科技还与其他金融科技合作，提供B2B 买方融资解决方案。例如，支付平台金融科技Adyen 与支付金融科技Billie 合作，在欧洲范围内提供B2B 买方融资解决方案。总体而言，B2B 买方融资市场已成为一个竞争激烈且动态的市场，在此市场中，金融科技公司和银行既在合作也在竞争，以提供最佳解决方案给客户。

从市场对话中了解到，许多现有的银行正在考虑进入这一领域，因为它们享有显著的优势，使这一举措显得极具吸引力。现有银行拥有强大的品牌影响力、信任度、稳固的客户基础、许可证和资产负债表、承保能力和市场知识。相比之下，金融科技通常具备必要的创新精神、技术优势和灵活性，以及参与这一业务所需的连接能力。

银行如何应对这种机会？

银行可以通过多种方式抓住企业对企业（B2B）买方支付（BNPL）的机会；最佳响应将取决于其战略目标和能力。以下是我们总结的一些银行可能参与这一吸引市场的潜在方式（此列表并非详尽无遗，银行可能会同时采取多种策略）：

1. ****Partnering with Technology Providers****: Banks can collaborate with fintech companies specializing in BNPL solutions to offer customized services for B2B clients. This partnership allows banks to leverage technological expertise while providing tailored financial solutions to businesses. **开发内部能力**，与基础设施金融科技提供商潜在合作。这一选项使银行能够获得更多的控制权，从而将解决方案更精细地整合并定制到其运营中。
2. ****In-House Development****: For banks with robust development capabilities, creating their own BNPL platform can be a strategic move. This approach ensures complete control over the product and customer experience, aligning closely with the bank's brand and service standards.
3. ****Acquiring or Partnering with BNPL Firms****: Banks might consider acquiring or forming strategic partnerships with existing BNPL providers. This strategy not only accelerates market entry but also integrates complementary financial services and technologies into the bank's

然而，这将需要最高的内部投入，需要最多的时间进入市场，并且由于从零开始开发新的能力而存在重大的实施风险。

— 与现有的 B2B BNPL 参与者合作。

这些合作伙伴关系的形式可以根据市场条件、目标客户类型等因素而有所不同。这种选择所需的努力和投资少于自行建立内部能力。此外，这使银行能够利用合作伙伴的专业知识和技术，从而获得符合银行特定需求的解决方案。然而，这也带来了费用分摊和对外部合作伙伴更大依赖的问题，如果合作关系解散，可能会引发潜在的复杂问题。

— **引入银行即服务 (BaaS) 产品** which may encompass financial infrastructure, 风险管理和能力、许可证以及资产负债表——整合到市场上的现有BNPL玩家。这一选项使银行能够利用其现有的基础设施和专业知识。

— 获取随时可用的解决方案 from

B2B BNPL 初创企业获得立足点和
技术能力。此选项将
将实施风险和时间降至最低
市场。然而，这将需要相当大的
投资，解决方案可能不完全适合
银行的具体需求。

银行也可能考虑引入现有产品与BNPL功能的融合。例如，他们可以将BNPL作为基于收入的贷款产品的功能之一，而非传统的利息支付方式。无论银行选择哪种方案，越来越明显的是，他们无法忽视这一领域的巨大机遇和增长潜力；否则，他们可能会再次落后于市场，在B2C BNPL领域错失良机，而这一次是在一个更为庞大的市场中。

Conclusion

万亿美元潜力

**B2B BNPL 市场是
期望享受高
双位数年度增长**

在未来几年里，B2B BNPL市场预计将迎来高双位数的年增长率。到2030年，预计B2B BNPL将成为一个万亿美元的机会，占据B2B支付市场15%-20%的份额。毫无疑问，B2B BNPL在嵌入式金融领域代表了一个独特的机会。其通过改变B2B交易并满足数百万中小企业（MSME）玩家未被满足的需求，使其成为银行和其他寻求嵌入式金融战略的企业值得关注和参与的趋势。现在就是采取行动的时候了。



Arthur D. Little 自 1886 年成立以来一直处于创新前沿。我们是将战略、创新与技术密集型和融合行业中的转型联系起来的公认思想领袖。我们帮助客户穿越不断变化的商业生态系统，发现新的增长机会。我们使客户能够构建创新能力并转型其组织。

我们的顾问团队拥有强大的实际行业经验，同时对关键趋势和动态有深入理解。ADL 在全球最重要的商业中心都有存在。我们自豪地服务于包括《财富》1000 强公司在内的众多领先企业和公共部门机构。

有关更多信息，请访问 www.adlittle.com。

版权所有 © Arthur D. Little - 2025。保留所有权利。