



# 洪偲馨：激战代发市场 银行的产品观之变



文/新浪财经意见领袖专栏专栏作家 洪偲馨



十年之前，中国商业银行的发展普遍是以产品为中心的，即先设计标准化的产品，然后再将其销售给客户。在这种思路下，客户在与银行的互动中处于相对被动的地位。

十年之后，商业银行的发展方式和经营思路发生巨变，从以产品和销售为中心，真正转向以用户为中心。客户的需求被放在更重要的位置上，而能否提供更好的客户体验成为双方合作的关键因素。

近期，多家银行升级‘代发’产品就是这种大变革之下的一个缩影。

无论是中信银行升级优化‘开薪易 3.0’代发平台，还是招商银行推出‘薪福通 3.0’产品，都能看到银行在移动互联网时代以用户为中心，重构产品、服务和生态的努力——以‘代发’为纽带，一面为企业数字化转

型提供一站式‘综合解决方案’，一面着眼于零售客群的需求，提供多元增值服务。

从这个角度来看，银行的‘产品观’已经悄然发生改变。无论是‘看得见’的产品功能升级与服务迭代，还是‘看不见’的价值观和理念都已经与以往截然不同。

## 1

### B 端体验优化：‘一站式’薪酬管理解决方案

所谓代发业务，在传统意义上就是银行帮助企业为员工统一发放薪资的服务。

在早期，它的主要功能是帮助企业提升工资发放效率，将‘工资计算-钞票提取-现金运输-工资发放’这个冗长且高风险的流程缩短，企业只需将工资单交给银行就可以实现批量转账发放工资。

这一阶段的代发业务是单一视角下的单一场景和服务，银行追求的是‘最大公约数’式的产品，希望能够适配更多客户的同一需求。

因此，银行都是带着产品去找客户——只需要‘搞定’更多大客户们，就可以迅速上量，通过规模扩张实现这部分的营收增长。

但随着银行产品的同质化竞争加剧，规模导向的发展方式使得代发业务的竞争不断‘内卷’。与此同时，公司客户的需求则在不断变化，从单

纯的工资批量发放到更多元的综合金融服务。

一方面，随着公司客户数量增加、类型拓展，客群细分成为业务发展的前提。大客户与中小企业客户、制造业与服务业对于代发业务的需求都是不同的；另一方面，随着公司客户本身的业务发展，他们在不同阶段的需求也会发生变化。

比如，过去三十年间，许多地方性企业开始走向全国甚至全世界，跨银行、跨地区、跨币种等代发需求层出不穷。此外，在产业数字化大潮之下，无论是大企业还是中小企业也都有着迫切的数字化转型需求。

在这样的背景下，‘代发’产品基于其特殊的定位——与财务、人力、行政等企业内部管理节点息息相关，成为公司金融，乃至银行服务的一个切入口。

2019年，中信银行之所以会推出‘开薪易’1.0版本，帮助企业实现代发业务的线上化和数字化，就是感知到了市场需求与服务的不匹配。

彼时，恰逢国内数字化转型的开端，企业希望能够通过数字化工具解决人力、财务高成本低效率的问题，但传统银行的支付结算现金业务并不能满足这些需求。因此，‘开薪易’平台上线后迅速积累了大量公司客户。

而到了3.0阶段，企业的需求已经不止于内部管理流程线上化，而是更进一步的数字化转型——不仅能够适应后疫情时代的发展环境，还能进一步反哺于业务，实现企业降本增效。

为此，中信银行从发薪能力、开薪生态、行业方案、体验优化、员工服务、开放合作六个维度，将企业一站式薪酬管理解决方案进一步优化。

仍然以企业端服务为例，中信银行此次升级了 5 大应用模块（覆盖 50 个功能），涉及薪酬、人事、办公、财务以及企业管理应用等五大类型。值得注意的是，这些企业应用功能由中信银行与各领域的专业合作伙伴共同研发，并且面向部分行业推出定制化解决方案，通过‘发薪终端+专业服务’的模式为企业提供更好的数字化体验。

招行的‘薪福通’ 3.0 升级也呈现出了同样的逻辑——一面聚焦人事、薪酬、财务、办公 OA 领域，打造企业数字化服务平台，一面针对具体行业专门设计并提供相应的解决方案。

从产品升级的角度来看，这两家股份行都已经将‘代发’的内涵和外延不断拓展，完成了从标准化产品销售到实现定制化解决方案的跃迁。

## 2

### C 端服务联动：全域产品与服务重塑

如果我们将视角放宽，会发现银行在重塑产品和服务的过程中，并不局限于在对公的视角下谈迭代，而是着眼于全域发展、协同联动。

代发业务作为对公和零售业务的交汇点，也更直接地体现出了这种趋势。

例如，中信银行在开薪易 3.0 版本中，升级了 C 端专区。无论是开卡、理财等传统金融服务，还是消费优惠等非金融服务，发薪客户都能获得专属权益。（传送门：《代发业务的进阶》）

这一方面是因为除了对公服务之外，代发之于零售业务的潜在价值也愈发受到关注——它是一种以低成本、高效率获取优质客户的手段，能够撬动零售业务的发展。而另一方面，银行也开始意识到，员工个体体验和满意度的提升也有利于发薪企业整体效率的提升。

为了推动对公与零售业务条线的协同联动，不只是中信银行成立了联合对公、零售、科技的增长团队机制，建立了北京、成都两大研发中心，招行也成立了横跨科技、零售、批发条线的薪福通融合型项目团队，建立了‘B2C 联席经营’机制。

以往银行的运营，无论是从组织架构、产品体系还是客户运营，都是竖井林立、相互割裂的，甚至技术部门都是各自为阵。这也是为什么银行内部会有‘数据孤岛’出现，就更不用说真正的业务协同。

对于银行而言，只有打破这种‘竖井’才能建立真正的业务协同。止

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_29335](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_29335)

