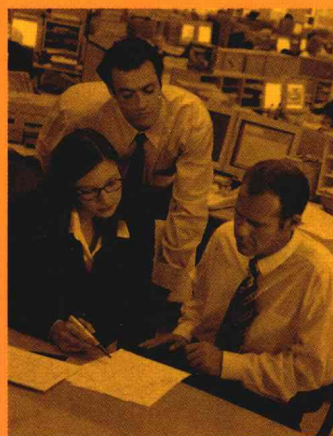


零售银行 产品开发

戴兵 编著



■最佳零售银行打造方法■

零售银行 产品开发

戴 兵 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售银行产品开发/戴兵编著. —北京:企业管理出版社,2008.5

ISBN 978-7-80197-977-3

I. 零… II. 关… III. 商业银行—产品管理

IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 058143 号

书 名:零售银行产品开发

作 者:戴 兵

责任编辑:赵 琪

书 号:ISBN 978-7-80197-977-3

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京天正元印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:233 毫米×157 毫米 16 开本 14 印张 176 千字

版 次:2009 年 6 月 第 1 版 2009 年 6 月 第 1 次印刷

定 价:60.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前

言

中国零售银行业与发达国家零售银行业之间有一个耐人寻味的不同之处,发达国家的零售银行往往以独树一帜的产品来标榜自己,而中国的零售银行由于缺乏独特的产品,因此在宣传上只好以企业形象广告代替产品广告。对国内零售银行而言,产品开发确实是一个十分突出的瓶颈,主要表现是:产品开发环节缺失、产品高度同质化、用产品模仿取代产品开发等。如何有效和规范地开发和推广产品,是摆在各家零售银行面前的一项紧迫而艰巨的任务。

为了帮助国内零售银行解决上述问题,作者在对国外先进零售银行产品开发与推广实践进行系统分析的基础上,结合多年积累的零售银行切身管理经验和体验,归纳总结了零售银行产品开发与推广所必须经过的一般阶段和步骤,并就每个阶段和步骤所涉及的各种问题及其解决方案提供了详尽透彻的解析和大量的例证,目的是提升零售银行产品开发的成功性与盈利力,促进零售银行产品推广工作流程化和标准化,从而打造最佳零售银行的产品竞争力。

本书将产品开发过程分为开发前、开发中和开发后三个阶段,描述了每一阶段的开发程序,以及每一个程序的实施方案。同时基于流程银行的原则,本书将完整的产品开发推广周期分解成五个步骤,并详细讲解了每一步的实施主体、实施办法以及实施效果要求。产品开发与推广周期的第一步是初步调查。这一步主要是为了明

确市场的需求缺口和银行产品系列的供给缺口,并判断是否需要继续实施可行性研究。第二步是开展可行性研究,即从更为细致的层面着手进行消费者研究和内部研究,以证实第一步的调查结果,并为业务标准的设定提供必要的数据库支持,同时也为管理层制定商业计划奠定基础。第三步是制定商业计划,即在第二步可行性研究的基础上,制定出业务计划。业务计划应涵盖产品开发推广和管理中所涉及到的所有问题。第四步是推出产品,即按预定计划将产品投向市场。第五步是实施产品开发的后续管理。在正式推出产品后,为确保新产品能给银行带来利润,银行在产品管理上也有很多工作要做。以上五步环环相扣,每一步的成功实施都以前一步的完美履行为基础。这五步是一个有机整体,缺失任何一环,产品开发与推广工作都无法顺利进行。

本书的读者对象主要是零售银行的产品经理、产品开发与管理人 员,或者营销经理、营销规划人员等。对那些刚走上产品开发或市场营销职位的经理来讲,本书提供针对性很强的帮助和指导,即使以前从未涉足过营销规划和产品开发等领域,读完本书也能很快上手。对那些已在实践中摸爬滚打多年的人士来讲,本书所讲的基本概念他们或许已很熟悉,但本书将这些基本概念和方法系统地整合到一起,有助于他们进一步完善知识体系,促使实践工作迈上更高的层次。

目 录

第 1 章

产品开发导论	(1)
--------------	-----

第 2 章

定义产品	(6)
导 论	(6)
相关问题	(6)
产品调研	(13)
小 结	(13)

第 3 章

定义客户	(14)
导 论	(14)
市场细分	(15)
了解客户态度	(19)
企业客户	(23)
公共部门客户	(26)
小 结	(27)

第4章

市场规模	(28)
导 论	(28)
评估市场价值	(29)
谁是竞争者	(33)
可能影响业务特征的变化	(36)
市场进入壁垒	(41)
定量研究	(45)
小 结	(48)

第5章

产品定价	(49)
导 论	(49)
价格制定的目标	(50)
低价策略	(58)
高价策略	(61)
交流价格	(64)
关系定价	(65)
捆绑定价	(67)
非捆绑定价	(68)
混合价格策略	(69)
定价策略选择	(72)
结合财务和市场营销两个因素制定价格	(72)
小 结	(75)

第6章

绩效评估	(76)
导 论	(76)
评估指标	(77)

市场与财务的混合测量指标	(92)
确定时间维度	(93)
小 结	(94)

第 7 章

推广和分销	(95)
导 论	(95)
推广:基本理论	(96)
推广:实践	(100)
选择合适的推广渠道	(102)
得到消费者允许	(117)
推广渠道的比较	(119)
推广小结	(120)
分 销	(120)
分支网络	(123)
专门的内部销售队伍	(125)
第三方销售队伍	(126)
中 介	(127)
推广和分销渠道的比较	(129)
分销小结	(130)

第 8 章

管理层的支持	(131)
导 论	(131)
管理层批准流程	(131)
制定商业案例	(135)
小 结	(143)

第 9 章

从可行性研究到商业计划	(144)
-------------------	-------

导 论	(144)
超越有根据的猜测	(145)
制定商业计划	(147)
商业计划举例	(150)
小 结	(152)

第 10 章

推出产品	(164)
导 论	(164)
考虑周全	(164)
权衡所有财务要素	(165)
检查所有事情	(165)
时间没有你想的那么多	(166)
制定一个现实可行的计划	(166)
选择合适的推介人	(167)
小 结	(168)

第 11 章

产品开发的后续管理	(169)
导 论	(169)
损益表方法	(170)
账户生命周期管理方法	(187)
创造忠诚客户	(197)
研究的作用	(201)
实践中的投资组合管理	(203)
信息的力量	(207)
产品主导还是客户主导	(210)
小 结	(212)

第 1 章

产品开发导论

产品开发或者任何其他市场营销任务往往会以一系列“问题”的形式出现：“产品是什么”，“哪些人会去购买它”，“价格是多少”等等。尽管这些问题具有相互依赖关系，也就是说，对其中任何一个问题的回答都取决于对其他所有问题的解决，但是，我们仍然可以采用一种有序的方法来思考这些问题，从而可以将这些任务很好地组织起来。本书就提供了这样一种系统方法，那就是将一个项目拆分成几部分，如“产品定义”、“市场定义”等，并在每一部分里面都列出了作为管理者需要回答的问题以及回答这些问题的方法。

由于产品开发的主体是商业组织，因而成功的主要衡量标准通常是产品能否带来利润并产生足够的投资回报。但也可能有其他情况，一个企业可能会持续营销某种最多只能够盈亏平衡的产品，仅仅因为这种产品的提供是销售另一种更具盈利性的服务的前提，如证券经纪公司的股票研究部门就是一个很好的例子。

然而不管怎样，本书所采用的衡量标准总体上仍然是有效的，不管商业组织采用哪种方法来分配资源和度量成功，其最终都要回到利润上来。

事实上，推动产品投向市场的原因不外乎以下三种：

- 开发新品
- 市场缺口
- 产品系列缺口。

以下是一个向市场投放新产品原因的简单例子

向市场投放新产品的原因

我们开发出了一种新产品：

应政府监管要求引入低成本的所谓“利益相关人”养老金/个人储蓄账户。

市场出现了缺口：

持有人在规定的年限之前去世，受益人可领取残值的一种年金产品。

我们的产品系列有缺口：

为满足小企业需要而设计的一种支付卡。

无论所举的例子基于哪种情况（可能还不止一种情况），都要回答下面这些问题：

- 产品是什么？
- 产品怎样生产和分销？
- 生产产品和将产品投入市场要耗费多少成本？
- 哪些人会去购买它？
- 存在哪些竞争？
- 存在会对产品产生影响的法律和规定吗？
- 银行内部有足够的资源来生产、分销产品，并将其投入市场进行管理吗？
- 如果没有足够的资源，我们要到哪里去寻找，以什么样的条件？
- 产品是否盈利？
- 怎样获得对产品开发的内部支持？
- 应该怎样计划对产品的开发和市场投入？

- 应该怎样对产品进行宣传?
- 一旦产品开发成功,我们应该怎样管理它,以实现利润最大化?

我们没有必要严格按照顺序回答上面的问题。例如,把问题“哪些人会去购买它”移到问题“产品是什么”的后面也是合理的。但是,总的来说上面这种安排反映了市场营销规划内容的顺序。

制定项目计划时,还有一个问题值得进一步关注:“谁需要知道答案,为什么?”换句话说,就是向谁提供工作结果,对项目计划最后的反馈会如何。

新产品必须和大量其他项目竞争稀缺的资金,在经济学家眼里,稀缺是指资金供给比需要的少。在许多机构中,这些有关资金分配的投资计划决策是高层管理者所要完成的最重要的任务之一,它们还就处理这一任务制定了正式的流程。

这一流程因企业而异,但常用的一种方法是把项目分成一系列阶段,如图1.1所示。这种方法的特点是,它能迅速滤去那些不符合某阶段标准的项目,避免浪费时间和财力。我们可以把它看成是提出一系列连续的假设,每一个假设都必须经过检验,随着每一个阶段的推进,数据更加完整,标准更加严格,最后全部假设得到验证。

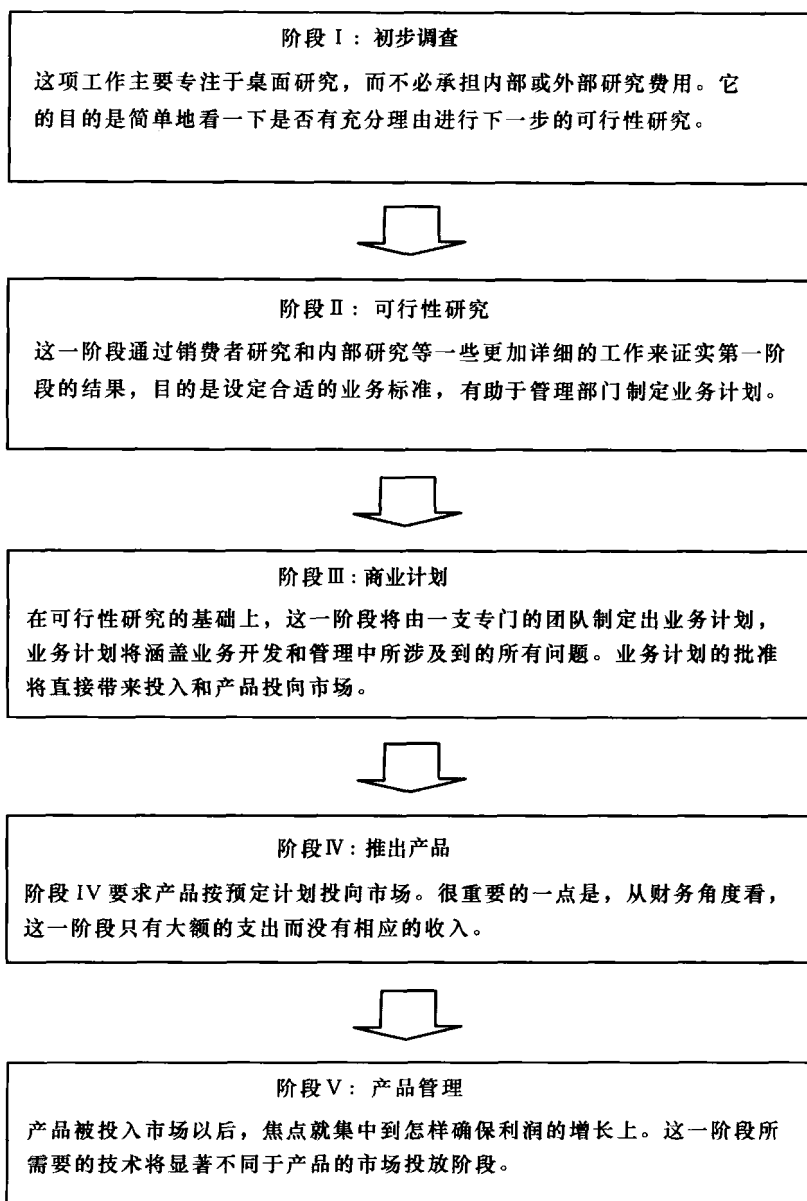


图 1.1 产品开发的阶段性方法

总之,在启动一个复杂项目或开发目标时,摆在我们面前的第一个任务就是对项目进行合理的组织安排,从而使其可行、可管理。一种方法就是采用一种有序的结构化安排,本书就以新产品开发这样一个具有挑战性的问题来组织所有材料。

头脑中有了这个意识,才可能将需要回答的那些问题安排成有意义的序列。例如,在考虑一项新产品的市场投入问题时,首先必须要做的是定义产品、目标市场、生产战略、分销渠道、配送体系、价格定位和其他一些问题。

我们也可以利用这种序列方法来把任务分成一系列更有利于决策制定的阶段,从而避免在那些达不到预期目标的项目上浪费时间和财力。

第 2 章

定义产品

导 论

为了把产品从一个看起来很有创意的点子,变成能够利用丰富的投资资源且能够带来丰厚收入的产品,我们需要谨慎地考虑。首先,有必要问一些非常基本的问题:产品是做什么用的?更准确地说,我们还需要在产品所处的商业环境下考虑产品:产品是如何被定价、生产、提供服务和销售的。因此,整个过程最初是在一些比较大的主题下考虑的,接下来是一些更为具体的细节。虽然所提出的这些问题表述起来都很简单,但要回答它们必须经过一番周全地考虑。

相关问题

推出一种新产品,第一步需要准确的定义:这个产品是什么?谁可能会购买它?如何向潜在的客户推广这种新产品?这个产品

是如何生产,又是如何配送到客户手中的?这个产品的售价是多少?最重要的是,我们需要问自己:我们独创的产品与市场上已有的产品相比,优势在哪里?

为了更清楚详细地了解情况,我们得提出一系列的问题:

产品内容

- 产品是做什么用的?(有时称作消费者主张,或者价值主张)
- 产品是如何实现其功能的?
- 所有的细分市场都提供一样的产品吗?(经济情况较好的人群,房主,年轻的家庭,退休人员,学生,非优等市场,节俭的人,少数民族,小公司,农场主……)
- 如果不一样,细分市场的结构如何?(比如,顾客分层,选择菜单,基于风险的定价,利基市场营销……)

产品定位

- 从使用者的角度来看,产品最重要的特点是什么:便利、价格、生活方式……?
- 该产品是独立的产品,还是顺应目前已存在的产品系列?

产品来源及递送

- 我们能够仅利用自己的内部资源生产这种产品吗?
- 如果不能自己生产,那么选择谁做为合作伙伴来生产?

产品分销

- 我们能够仅利用自己的内部资源分销产品吗?
- 如果不能完全由自己的力量来分销,那么选择谁做为合作伙伴?

价格

- 产品从生产到推向市场要耗费多少成本?
- 如果市场上存在类似产品的话,该产品的耗费与这些类似产品相比是存在优势还是劣势?

竞争优势

- 与竞争产品相比,该产品的优势在哪?

在 EasyLoan 贷款自动审核产品的例子中,看起来对客户最重要的利益是贷款申请的处理速度。根据纽约信息政策中心的报告,在贷款自动审核之前,在美国大约平均需要三个星期批准一笔抵押贷款。在 2002 年,超过 75% 的贷款申请者在两到三分钟就能获得批准(*CardFlash*, 2003 年 6 月 18 日)。另一个关键的利益是有竞争力的利率。

定义产品 1

Acme EasyLoan 贷款自动审核产品

产品内容

- 产品是做什么用的?

EasyLoan 可以有竞争力的利率快速地向信誉良好的顾客提供担保贷款,最高额度可达 25 000 英镑。

- 产品是如何实现其功能的?

通过电子技术评估信用局的自动客户记录,Acme 的信用评分软件可在 30 秒内作出决策。因此,电话和网络的贷款申请者几乎可以立刻得到贷款审批结果。

- 所有的细分市场都提供一样的产品吗?

对那些信誉良好、拥有足够的房屋产权来担保贷款的申请表,EasyLoan 一视同仁。

- 如果是一样,细分市场的结构如何?

虽然产品是相同的,但额度较大的贷款,利率会更低。

产品定位

- 从使用者的角度来看,产品最重要的特点是什么?
速度和简单。