

Marketing management is a business discipline which is focused on the practical application of marketing techniques and the management of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making

Marketing management is a business discipline which is focused on the practical application of marketing techniques and the management of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy.[1] Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing man-

and marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy.[1] Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing man-

and the management of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy.[1] Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing man-

of MBA经典案例集3 globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy.[1] Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing manager act as the overall general manager of his or her assigned product

上海交通大学

MBA

经典案例集

3

上海交通大学中国企业发展研究院 主编

Industry, the
they also be
in detail, a
a market-
profiles of
the market,
on their
strengths
ing SWOT
managers
competitor's
es of prof-
competen-
positioning
positioning
and product
differentiation,
degree of vertical
integration, historical
responses to industry
developments, and other factors.

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors.

Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include:
MBA经典案例集4
Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include:
Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.
A brand audit is a thorough examination of a brand's current position in an industry context.

usually focuses on a business' strengths and resource capabilities because these are the elements that enhance its competitiveness. A business' competitive strengths can exist in several forms. Some of these forms include skilled or pertinent expertise, valuable physical assets, valuable human assets, valuable organizational assets, valuable intangible assets, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures.
The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business' position and future performance.
To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customer segments which they intend to pursue. Customer

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors.
Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include:
MBA经典案例集5
Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.
A brand audit is a thorough examination of a brand's current position in an industry context.

usually focuses on a business' strengths and resource capabilities because these are the elements that enhance its competitiveness. A business' competitive strengths can exist in several forms. Some of these forms include skilled or pertinent expertise, valuable physical assets, valuable human assets, valuable organizational assets, valuable intangible assets, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures.
The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business' position and future performance.
To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customer segments which they intend to pursue. Customer

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors.
Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include:
Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.
MBA经典案例集6
Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.
A brand audit is a thorough examination of a brand's current position in an industry context.

usually focuses on a business' strengths and resource capabilities because these are the elements that enhance its competitiveness. A business' competitive strengths can exist in several forms. Some of these forms include skilled or pertinent expertise, valuable physical assets, valuable human assets, valuable organizational assets, valuable intangible assets, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures.
The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business' position and future performance.
To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customer segments which they intend to pursue. Customer

上海交通大学

MBA

经典案例集

3

上海交通大学中国企业发展研究院 主编

图书在版编目(CIP)数据

上海交通大学 MBA 经典案例集. 3/上海交通大学中国企业发展研究院主编.

—上海:上海三联书店,2015.

ISBN 978-7-5426-5179-2

I. ①上… II. ①上… III. ①企业管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 082109 号

上海交通大学 MBA 经典案例集 3

主 编 上海交通大学中国企业发展研究院

责任编辑 钱震华

特约编辑 徐 伟

装帧设计 张新力

责任校对 童蒙志

出版发行 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路 4855 号

<http://www.sjpc1932.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 江苏常熟市东张印刷有限公司

版 次 2015 年 6 月第 1 版

印 次 2015 年 6 月第 1 次印刷

开 本 640×960 1/16

字 数 450 千字

印 张 29

书 号 ISBN 978-7-5426-5179-2/F·709

定 价 48.00 元

前言

毋庸置疑,过去 10 年间中国经济的发展和中国经济企业的成长是全球经济生态演化画卷中浓重的色调。特别是中国企业管理在改革开放、优胜劣汰、融会贯通、辗转腾挪的一系列批判、发展和扬弃过程中,诠释出许多深刻的管理理念,演绎出许多精彩的管理实践。这些理念和实践充斥于形形色色的成败与沉浮的个例当中,既拥有世界的、普适的意味,也体现出中国的、独特的风格。我们认为,总结和提炼中国企业管理的理念和实践是一项很有意义的工作,它一方面体现了优秀管理学院和管理教育工作者的使命和责任;另一方面提供给学界和业界教学和应用领域的知识和启迪。

案例教学法,在中国可以追溯到 2500 年前的春秋末期,中国伟大的思想家、教育家孔子(公元前 551 年—公元前 479 年)开创了“启发式教学”,他不仅一贯坚持“启发式教学方法”,且形式多样,效果显著。在国外,可以追溯到古希腊和古罗马时代,希腊哲学家、教育家苏格拉底(公元前 469 年—公元前 399 年),在教学中采用“问答式”教学法。到 20 世纪初,案例教学在军事、法学和医学领域已广为使用。

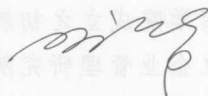
管理学的案例教学法是由哈佛商学院首开先河的。1908 年,哈佛商学院成立之初就采用了管理案例教学法。1908 年,哈佛大学创立企业管理研究院,首任院长盖伊建议组织学生讨论作为课堂教学的补充。从 1909 年—1919 年,该院请管理人员到课堂提出管理中的问题,然后要求学生写出分析和建议。第二任院长华莱士·B·唐哈姆是一位由案例法培养出来的律师,他看到了在管理领域使用案例的重要性,并全力推动哈佛商学院施行案例教

学法。在他的促进之下,1920年,哈佛成立案例开发中心,次年出版了第一本案例集,由此奠定了管理教学中案例教学法的基础。

案例教学是一种具有启发性、实践性,能开发学生智力,提高学生决策能力和综合素质的新型教学方法,随着案例库的不断建设和案例教学的推广,案例将在教学中显示其强大的生命力,对管理教育的发展、教学水平的提高、学生综合素质特别是实践能力和理论水平的提升等具有明显的功效和现实与长远的意义。近几年来,管理案例教学也确实越来越引起人们的重视和兴趣,很多大学、管理学院和培训机构都试用此法,取得了较好的教学效果和学生反馈。

《上海交通大学 MBA 经典案例集》是上海交通大学中国企业发展研究院在整理上海交通大学安泰经济与管理学院历年 MBA/EMBA 学员论文及案例教学课学员作业的基础上整理编辑所得,包括了战略、财务、人力资源、运营、营销等各方面的相关案例,共计 6 卷。本书中的每个案例都是 MBA 学员及我院研究人员基于大量公司实践及对相关情景的深入分析基础上撰写而成,旨在提出那些重要的具有现实意义的管理问题,而这些问题并没有所谓绝对意义上的正确或错误的标准答案,仅供读者参考、借鉴。

上海交通大学中国企业发展研究院成立伊始就一直致力于案例的研究与开发,建设中国企业管理案例库,打造中国自己的案例教学资源平台,共同推动案例方法的应用与普及;促进已开发案例成果的共享;提升中国管理教育水平,实现共享、共建、共赢目的。希望本系列案例集的出版,能在某种程度上推动中国教学案例工作的发展,加强案例交流,为中国经济与管理案例教学起到抛砖引玉的作用。



记于上海交通大学董浩云楼

目 录

交通银行银行保险业务发展策略研究	1
金融危机下上海星巴克所面临的新挑战	15
金禧酒店市场所面临的新环境	25
金禧酒店如何重新定位?	34
经济危机下, TBS 何去何从	43
昆明积大制药有限公司发展环境分析	55
立志公司的家族管理模式	64
迈瑞医疗战略分析	81
媒体品牌发展战略研究——以《新闻晨报》为例	89
明基并购西门子手机部门的文化整合问题	101
摩托罗拉手机何去何从	111
拿什么来拯救 DH 公司缺失的企业文化	123
逆境重生——迅达(中国)的路在何方?	131
宁波江东救生设备厂的国际化战略	140
诺发公司二手半导体设备业务的战略环境分析	154
诺发公司二手事业部在中国的发展战略	164
浦东发展银行公司银行业务发展战略	173
入世对我国航运业的影响及相关航运企业的新动向	189
入世后中波公司发展战略研究案例	200
山特维克公司的战略环境分析	212
上海百能公司的竞争环境分析	222
上海百能公司竞争战略的制定与实施	233
上海电力市东电缆公司的竞争环境分析	242

上海电力市东电缆公司的管理变革之路	251
上海复星高科技(集团)发展战略选择	260
上海锅炉厂有限公司战略环境分析	271
上海恒琪经营战略	280
上海汇丽地板的战略环境分析	289
上海汇丽地板的发展战略	300
上海基带通讯公司的战略环境分析	314
上海焦化有限公司战略环境分析	329
上海焦化有限公司的经营战略	343
上海焦化该如何制定竞争战略?	352
上海柯马战略管理案例	367
上海科特战略分析案例	375
上海六百的战略环境分析	383
上海六百的竞争策略	392
上海燃料浦东有限责任公司未来发展之路	401
上海仁济医疗管理公司战略管理	410
上海锐澳酒业有限公司战略分析及设计	422
上海石化乙烯发展战略环境分析	436
上海石化乙烯发展战略的制定与实施	446
后 记	458

交通银行银行保险业务发展策略研究

摘要 本案例对交通银行银行保险业务的发展现状及存在的问题进行了分析,并针对这些问题提出了具体的发展对策,这也将对我国其他商业银行发展银行保险业务有所启示。

随着银行保险(以下简称“银保”)业务规模的迅速扩张,银保已被商业银行视为有效实现金融创新和利润突破的新型中间业务。交通银行(以下简称“交行”)的银保业务经过近几年的快速发展,已成为本行最具发展潜力的中间业务品种之一。但近3年,交行银保在全国银保业务的市场份额不足2%,而同业中业务规模稳居保险业务市场首位的工商银行2005年的代理保险业务量和收入分别是交行的38倍和19倍。可见,在国内其他商业银行的银保业务正取得巨大进展时,交行银保的发展却明显滞后。

“国内商业银行的银保发展模式都差不多啊,但为什么我们的银保业绩如此不理想?根本原因是什么?又该怎么解决呢?”此时,交行公司业务部主管本行银保业务的X经理面对着一堆业务报表和汇总资料,显得愁眉不展、异常焦虑。

交行银保业务

交行银保业务起步于1999年,最初是在协议存款、资金结算等方面开展合作,并在部分分行试点开展保险代理业务,但经过近几年的快速发展,它已逐步成为交行最具发展潜力的中间业务品种之一。

银保业务量呈倍数增长

交行银保业务随着全国银保市场的迅速扩容而快速发展。从 2001 年代理保险业务量 1.6 亿元到 2005 年的 22.57 亿元,短短 5 年间,交行代理保险业务量翻了 13 番。2005 年手续费收入达 4557 万元,平均手续费费率为 2.03%。2001 年—2003 年,银保业务实现了第一次飞越,以 183% 的平均增长率高速发展,经过 2004 年的调整后,2005 年再次实现突破,比 2004 年增长 71%。

与多家保险公司全面合作

目前,交行已与人寿、人保、太保、平安、新华、太平等 6 家主要保险公司总部签订了框架性业务合作协议,各分支行在总行签署的总体协议下与保险公司分支机构开展具体业务合作,目前已在 87 家分行开展了代理保险业务,代销网点达到 1232 个。太保是交行最主要的合作伙伴,它在代理寿险和财险业务量中分别占交行代理寿险和财险业务量的 14.8% 和 91.45%。此外,人寿、新华、泰康、太平、中英等也是交行重要的银保合作伙伴,代理寿险业务量在 7% 以上。

代理保险产品以分红型为主

交行代理的保险险种主要有三种:(1)以分红险和万能险为代表的寿险产品。品种很多,但同质性强,与各大保险公司合作情况较平均;(2)安居理财保险。主要由太保财险提供,其集投资和保障于一体的特性受到客户青睐,也是太保财险在交行代理财险中占绝对优势的原因;(3)与房贷、车贷相关的保险。由人保、太保财险、平安财险、华泰、大众、天安等提供,与信贷业务有关,是银行业务的延伸。这三类险种中分红险的业务品种最多、代理网点最多,代理业务量也最大。

银保业务管理逐步走向规范

2003 年后,交行银保业务逐渐由粗放型向集约化的发展方式转变,出台了《2003 年交行开展银保业务指导意见》,又在《交行中

间业务主打产品营销工作指导意见》中将代理保险业务列为主打产品之一。在组织推动方面,通过中间业务协调会的形式,加强公司业务部、私人金融业务部、电子银行部及其他有关部门在客户关系管理、市场研究、信息沟通等各方面加强协调,推动银保业务规范健康发展,尤其在银保架构设置、业务流程、销售渠道和人员培训等方面逐步走向规范化。

问题与分析

可见,交行已就银保业务的发展采取了一系列措施,取得了一定成果,但也存在着不少制约银保业务发展的瓶颈性问题,必须得尽快解决。可从哪儿入手呢?“解决问题的关键是先要深入地认识问题、分析问题”,X 经理认为,如果不能清楚地认识到自身存在的问题,不要说在未来的竞争中取得发展,就是眼前的问题也无法解决。“交行银保发展上确实存在一些关键性问题,但它们的具体表现和根本原因是什么呢?”在组织各部门负责人召开问题分析会仔细讨论后,X 经理终于对此有了清楚的认识。

交行银保发展面临的主要问题如下:

银保业务在各项业务和产品中处于弱势地位

尽管近几年银保业务成倍数增长,但因总量太小,其在交行各项业务和产品中的贡献度和影响力仍然很有限。近 3 年交行的代理保险业务收入在全部中间业务中的比重始终在 1.2%—1.6%,远落后于交行的传统业务。作为交行的非主流业务,银保业务并没有得到足够重视,很难获得支撑其快速发展的各种必要资源,如银保没有专设的主管部门统一组织管理,在部分分行没有设立专岗负责;银保业务在考核体系占比较小,使得部分分行忽略了银保业务发展;缺少精通银行和保险业务的专业人才等。故银保业务在交行各项业务和产品中始终处于较被动的位置。

交行银保业务与同业存在较明显差距

近 3 年交行银保业务的发展明显滞后,在全国银保业务的市

市场份额不足 2%，与其资产、负债业务 5% 的市场份额存在相当大的差距。而身为国内银保龙头的工商银行 2005 年代理保险的业务量和收入分别达到了 853 亿元和 8.64 亿元，是交行的 38 倍和 19 倍。

代理销售保险是银保合作的重要基础，但交行该业务同业占比较低，不仅制约了交行结算业务、资金沉淀、客户资源及代理业务产生的卡资源的增长，影响了与传统业务的良性互动，还导致交行在合作保险公司中的业务份额不高，削弱了其在保险协议存款、基金营销方面与保险公司的谈判实力。

各分支机构业务发展不均衡

交行银保业务的发展集中在少数地区，主要是上海、北京、江苏、辽宁、湖北、黑龙江、河南、山东、广东、四川，它们的代销业务量占到了交行全部代销业务量的 92%。而代理手续费收入的集中度也较高，上海、北京、江苏、辽宁、湖北、黑龙江、浙江、广西、广东、四川这 10 个地区的代理手续费收入占全部收入的 85%。其中，上海地区代理寿险竞争尤为激烈，代销量虽大，但寿险费率较低。而河南、山东在代理手续费收入前 10 的位置也因手续费收入较低而被浙江和广西替代。

交行银保业务的发展水平和各地经济发展水平与市民保险意识也有关，还与各分支机构的重视程度有关，部分分行对银保持消极态度，更是阻碍了银保在当地的发展。

缺乏与保险公司的深层次资源整合，银保产品单一

当前市场上的主流银保产品品种单一、同质性较高，还与银行产品存在同质问题，多数属于储蓄替代型产品，保险期限短，保障程度低。目前交行代销的银保产品主要是简单的分红险和万能险，产品种类和功能单一，不仅不能帮助交行为客户提供个性化的增值服务，反而在某种程度上影响了储蓄业务的发展，致使不少交行网点不愿意发展银保业务。

由于交行与保险公司的合作更多地停留在业务层面上，彼此并没有建立深层次的资源整合。保险公司委托交行代销的产品并

没有根据银行客户的特点,进行有针对性的设计,显然无法完全满足客户的需求。

银保的基础管理较松散

交行银保业务的基础管理非常薄弱:

手续费管理混乱

为了对销售人员形成激励,部分分行采取了向保险公司让出部门手续费或部分手续费不入大账等方式变相奖励,保险公司在根据协议支付上级管理行部分手续费后,又采取各种变通方式私下给销售人员额外好处,以此调动其促销积极性。这样会造成大量资金账外循环,各个环节常会“跑冒滴漏”,业务统计数据与实际数据存在较大偏差。账面数字不能反映真实的银保业务发展水平,在一定程度上影响了决策机构对业务发展所做的判断和决策。

会计科目设置不到位

交行的会计科目体系中没有设置代理保险手续费收入科目,而是统一记入手续费收入科目,故会计系统中无法直接反映代理保险手续费收入,给业务统计造成很多困难,不利于及时准确反映业务发展整体情况。

业务数据统计不准确

由于以上手续费管理和会计科目设置的问题,银行保险业务数据不能真实反映交通银行银行保险业务发展的真实情况。此外,交通银行的银行保险业务统计体系也不完善,统计汇报线路不清晰,部分分行由私人金融部负责统计和管理,而部分分行由公司业务部负责统计和管理,统计口径不一致也造成了统计信息的失真。而且对于代理保险业务量和手续费收入的统计基本上采取手工或者是半手工统计方式,由经营网点打出报表后汇总到分行管理部门统计。由于是手工统计,很难保证业务统计数字的准确、及时、有效,严重影响决策机构对业务发展形势的判断和决策。

产生上述制约交行银保发展问题的根本原因如下:

全行上下在银保业务的认识上没有达到共识

在我国,保险公司对银保发展十分重视,但银行业并不积极,其内部也存在着总行热分行冷、总行主动分行被动的局面,原因是:(1)大多数分行还没认识到低风险、低成本且不占用资本金的代理保险对其持续发展的重要意义,使得银保业务的发展得不到足够的资源支持。(2)很多分行和经营网点对银保的认识仍存在严重误区,担心发展银保业务会影响储蓄指标的完成。且因保险公司资金管理体制的变化,保险分公司、支公司对公存款量下降,分支行对发展银保持消极态度。(3)条线化业务指导与块状化经营考核模式的矛盾导致总行政策无法有效传递到分行,交通银行目前的组织架构模式尚未实施条线化垂直管理,以分行为利润中心的管理模式使得总行对分行各项业务的政策传导力度被削弱,甚至无法传导到分行各业务条线。战略业务认识上的滞后性也使分行不能完全领会总行的政策意图,执行不到位,影响了总行整体战略的实施。

内部分工不合理造成内部协调成本高

尽管交行总行明确公司业务部作为全行银保业务的主管部门,负责银保业务的总体规划、组织、管理和协调工作,但银保产品的主要目标客户是个人客户,其主要销售渠道是柜面销售,在银保业务运行过程中,牵涉到公司业务部和私人金融部之间大量的配合与协调,而目前两个部门之间的分工协作机制不畅,造成协调成本增高,工作效率低下。总行虽对银保业务提出指导性意见,分支行却没有细化保险代理业务管理制度,且不少分行将银保业务交给私金部门进行松散管理,也没有明确究竟是哪个部门责任并对其进行考核,结果造成“多龙治水,无人负责”的混乱局面,制约了银保业务的发展。

销售人员接受的保险专业培训不充分

银保业务涉及到大量保险专业知识和营销技能。目前交行与保险公司的合作仅停留在业务合作上,在队伍建设和人员培

训上没有给予足够重视。交行从事银保的管理和销售人员基本没有保险专业背景,且因培训不系统、不充分,加上银行一线销售人员尚不需要持证上岗,致使从业人员在销售产品时并不了解或不甚了解产品的条款内容及宣传要求,最终使银行人员在推介时经常存在两个问题:(1)无法将银保产品有别于传统储蓄产品的优势客观完整地呈现出来,达不到产品推介效果;(2)容易造成客户对银保产品的错误理解,致使产生退保或纠纷等情况,损害银行信用。

缺乏有效的技术支持

客户在银行网点购买保险的主要原因是图个购买手续和售后服务的方便,但是受技术限制,目前银行保险服务效率和服务质量都不能完全令客户满意。

交行与保险公司之间电脑联网程度低,许多代理工作还是手工操作,交行在收费和出具正式保单、收费和入账、入账和资金划拨之间存在时间差,导致投保到承保的周期较长,带来一定的风险和差错,引起投保人、银行、保险公司三方不必要的风险损失和责任纠纷,也影响了客户到银行购买保险的积极性。代理保险业务的手工和半手工操作方式还会影响银保收入统计的正确率,会很难监控银保手续费收入的人账情况,无法堵住各个环节的“跑冒滴漏”,给银保业务管理带来困难。

激励机制不到位

在交行现行的考核体系之下,没有明确银行保险在银行业务中应有的地位,在考核体系中所占权重很小,仅占考核体系的1%。在考核指挥棒的引导下,银行上下将绝大多数精力投入到存款、贷款、结算等重要业务中。与银行卡和代销基金业务相比,交通银行对银行保险业务的支持力度也显不够。贷记卡业务奖励按发卡量进行提成,每发一张卡奖励40—60元不等,代销基金作为重要的战略业务与分行管理层的考核直接挂钩,而对代理保险业务,仅作为年终绩效考核中的一项指标,对一线销售人员没有直接的激励政策。因此,在考核体系无形的调控下,无论是分行还是一

线销售人员,都有意识地将银行保险业务边缘化,只有在确保完成其他任务的前提下,才抓一抓银行保险业务的发展,一旦其他业务特别是与银行保险业务有替代效应的储蓄业务完成情况不理想时,银行保险业务将毫无疑问退居二线。

金融监管制度制约银保发展

混业经营体制是银保发展的制度支持。没有这种强烈的制度支持,银行保险的发展难成气候。只有在混业经营体制下,银行和保险公司有了资本纽带的联系,才能做到真正的利润分成、风险共担,银行保险的优越性才能充分发挥。

但我国法律目前仍明确规定分业经营,银行和保险公司不得交叉经营,这给我国银保发展带来了一定的制度障碍。尽管《国务院关于保险业改革发展的若干意见》中鼓励保险公司投资银行业、推进综合经营试点,但对于银行业的管制仍没有放松迹象。

因此,在现实国情和法律框架下,银行保险只能采取兼业代理这一层次较低的合作方式,由于缺少了共同的利益纽带,银保合作往往只是零和博弈,而不是双赢的合作,不利于银行保险的长期生存与发展。

解 决 之 道

至此,X 经理已对交行银保业务发展方面存在的问题及其根本原因有了清醒的认识,“对症下药”的时候到了,他决定再次召开“群英会”,组织大家展开深入讨论,并就上述问题提出解决思路和可能的方法。在听取各方意见后,X 经理初步提炼出了交行银保业务的发展策略。

银保合作模式选择

鉴于我国实现银保合业经营尚不具备条件,交行银保的合作模式应采取渐进式的发展方式:(1)与保险公司建立长期、深层次的合作关系。交行应根据与保险公司的合作深度、保险公司综合

贡献度及自身发展趋势,分别建立战略合作、重点合作和一般合作伙伴,制定不同的合作策略,实施动态管理机制,并根据合作层次合理分配客户、渠道和技术资源。(2)做好混业经营准备。混业经营已成为我国银行业发展的内在要求和未来方向,监管当局也在逐步放松管制。交行已开始为混业经营积极做好准备,如在总行成立综合化经营办公室,专职研究混业经营下的交行全新的经营管理模式;在香港成立交通保险和交通证券,并积极尝试拓展内地市场。这些都表明交行的战略眼光已投向了潜力巨大的混业经营市场,随时准备伺机而动。

加强对银保产品的选择和参与设计

交行应在银保产品设计、开发和推广过程中加强与保险公司的沟通合作,充分发挥双方优势,帮助保险公司开发出更适合银行客户的保险产品。(1)研究目标群的需求特点和消费习惯。交行可借助个人客户关系系统(CRM)对现有银保客户进行需求的多维度分析,以进行有针对性的产品设计。在产品设计环节应重点突出银保产品中与银行产品有一定相似性而又能与其产生互补效应的性能,还要充分考虑银行代理的特点。(2)根据不同的分销渠道,设计差异性的产品。不同的产品适合不同的渠道,在设计开发产品时应根据目标客户和销售渠道的特点在费率、保障内容、增值服务等方面体现出渠道的差异性。为进行产品创新,银行还有必要同保险公司合作进行渠道上的创新。(3)拓展银保合作新领域。如开发银行主业关联业务产品;开发全方位服务类产品,使保险产品与银行产品相融合,为客户提供更好的个人财富管理服务;尝试在银行开展团体业务等。(4)调整产品、客户和收入结构。目前银行的银保业务收入主要来自于代理寿险业务,交行应从调整收入结构和风险控制角度,积极发展财险代理业务,并开展企财险、责任险、财产抵押险、交强险等其他保险代理业务。

整合销售渠道,从传统柜台销售向多渠道代理方式转变

交行应实施多元化分销策略,将银保销售渠道由传统的网点

柜面拓展到新的分销渠道上,如:(1)理财中心。交行面向中高端优质客户推出了“交银理财”和“沃德财富”理财中心服务,通过整合最优的渠道、服务、产品、联盟等资源,为他们提供财富管理、投资咨询、财务规划和具有投资理财功能的银保产品,以满足其保障和投资的双重需求。(2)电话银行。即由银行的客户服务热线(call center)根据 CRM 自动筛选出的适合银保产品的客户进行电话销售,是银保中成本较低、效率较高的销售渠道。交行可利用 call center 中心,通过电话银行的呼出功能,将易于宣传的家财险、意外险配置在电子渠道上,通过电话引导、设立专门的营销小组、每日例会进行营销分析等方式使电话银行成为销售银保产品的重要途径。(3)对公客户经理。企业保险的需求潜力巨大,且具有金额大、成本低的特点,故交行的对公客户经理队伍应在银保产品销售中发挥更突出的作用。他们应重视挖掘企业客户的保险需求,加大对企业客户以及其高层管理人员的营销力度,拓宽银保销售渠道。

建立高效运转的组织架构

银保的发展取决于银行的三个层面(总行、分行、支行)和两大职能部门(公司业务部和私人金融部),在这个整体营销网络中只要有一方积极性没有被调动起来,就会影响业务发展。故交行有必要在体制上做出改进,为银保发展增加动力,扫清阻力:(1)横向层面。尽快形成两大职能部门之间各司其责、分工协作的运作机制,统筹安排、分头落实,推动银保发展^①。(2)纵向层面。在分行公司业务部设立专门的岗位或设专人,与总行公司业务部形成垂直的业务汇报关系,使分行能充分贯彻总行对银保业务发展的各项要求^②。这样,交行就能建立起优良的银保业务内部组织架构^③,推动银保业务的大力发展。

① 见附录 1。

② 见附录 2。

③ 见附录 3。