

美国银行营销技巧

# 银行 产品管理

YinHang ChanPin GuanLi

舒新国 / 编



经济科学出版社  
Economic Science Press





封面设计：王 坦

# 银行产品管理

YinHang ChanPin GuanLi

美国银行营销技巧

MeiGuo YinHang XingXiao JiQiao

- 银行市场营销 ·
- 银行产品管理 ·
- 银行保险营销 ·
- 银行产品开发 ·
- 银行信用卡营销 ·
- 银行分(支)行销售 ·

ISBN 978-7-5141-0086-0

定价：48.00元

ISBN 978-7-5141-0086-0



9 787514 100860 >

**美国银行营销技巧**

# 银行产品管理

舒新国 编

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 刘 莎  
责任校对:徐领柱  
版式设计:代小卫  
技术编辑:邱 天

**图书在版编目(CIP)数据**

银行产品管理/舒新国编. -- 北京:经济科学出版社, 2010. 12

(美国银行营销技巧)

ISBN 978-7-5141-0086-0

I. ①银… II. ①舒… III. ①银行业务—业务管理—美国 IV. ①F837.122

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 216276 号

**银行产品管理**

舒新国 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100142

总编部电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www. esp. com. cn

电子邮件:esp@ esp. com. cn

北京密兴印刷厂印装

710×1000 16 开 9.75 印张 170000 字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-0086-0 定价:48.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 前 言

产品管理在西方银行业已被证明是一种行之有效的管理手段,为银行开发新产品、制定营销计划、扩大销售、控制成本、提高效率等多个方面做出了杰出贡献。然而遗憾的是,由于我国银行业的发展现状,这一有力的管理方法仅仅被引入了某些银行的某些产品线中,并没有充分发挥作用。随着我国金融市场的不断开放,面对越来越激烈的市场竞争,我国银行业有必要向西方银行业学习产品管理的理念和方法,为全行业持续提高竞争力奠定良好的基础。对于那些有志于全面提升自我素质的银行员工来讲,理解并在实践中运用这一方法也是至关重要的。

本书主旨在于介绍一个成功产品经理必须具备的主要知识和技能。对于产品经理而言,每条产品线的实质是一个独立的“企业”,因此产品经理必须要具备一个职业经理人的全部素质,才能在工作中游刃有余。这些素质包括:对银行业务的全面理解,对营销和商务技能的充分掌握,对产品管理概念以及产品经理在银行中重要性的深刻认识。此外,产品经理还应该具备在日常业务中高效率管理和操作的能力。

为了详细介绍培养这些素质的方法,本书共分为三个部分。第一个部分为成功的产品管理所应遵循的原则,从产品管理概念、产品经理作用、与管理层及其他部门人员的配合三个方面详述了产品管理的基本原理,是产品经理在实施产品管理方法时应贯穿始终的行动纲领。第二部分为研究及业务数据在产品管理中的应用,具体介绍了市场研究在银行产品管理中的运用,包括银行产品的定位、广告战略、市场研究、产品销售预测、新产品开发与产品战略计划等内容。这将有助于产品经理理解产品管理各个环节的细节,从而制定出与全行目标相一致的产品管理目标和步骤。第三个部分为营销组合的管理,翔实阐述了市场细分战略、定价战略、促销战略、销售管理、零售业务的交付五项重要内容,是市场营销的经典原理在银行产品管理中的实施方略。

银行中的产品经理以及暂时位于销售一线的潜在产品经理应当阅读本书,从而找准提高业务水平和自身素质的方向和方法。银行中的高层管理人员也可阅读

本书,从而设计出更适合市场和银行自身特色的管理体系和激励机制。

总之,本书是专门针对金融机构特别是银行从业人员的业务理论与实践指南,需要被反复翻阅。在各大行纷纷改制上市、各股份制银行不断创新的今天,学习并掌握产品管理的理念和方法刻不容缓,本书即是一本恰当的参考资料。

编者

2010年11月

# 目 录

## 第一部分 成功的产品管理所应遵循的原则

第1章 产品管理概念的简介 .....	(3)
成功的产品经理 .....	(3)
目前的实际情况 .....	(4)
产品管理的基本概念 .....	(5)
第2章 产品经理的作用 .....	(9)
以产品为中心 .....	(10)
日常工作职责 .....	(10)
第3章 企业计划与运营考虑 .....	(14)
业务计划书格式 .....	(15)
及时向管理层报告 .....	(18)
与其他部门进行合作 .....	(21)
对竞争行为的监督和报告 .....	(27)
有效地利用研究工作 .....	(31)
制定促销预算 .....	(32)
制定研究预算 .....	(33)
产品开发及维护 .....	(34)
定价 .....	(36)

---

## 第二部分 产品经理如何使用研究及业务数据

---

第4章 市场研究在产品管理中的作用 .....	(41)
研究过程 .....	(42)
第5章 应用于新产品的研究方法 .....	(50)
概念测试 .....	(52)
产品测试 .....	(53)
定位战略 .....	(55)
广告战略 .....	(59)
试销评估前测系统 .....	(64)
试销 .....	(64)
市场调研 .....	(65)
第6章 产品销售预测 .....	(68)
判断方法 .....	(68)
推断方法 .....	(71)
因果模型 .....	(74)
新产品销售预测 .....	(75)
第7章 新产品的开发过程 .....	(77)
创意的产生 .....	(78)
创意的筛选 .....	(78)
概念测试 .....	(80)
业务分析 .....	(80)
产品或服务开发 .....	(85)
测试 .....	(85)
商业化 .....	(87)



第8章 产品战略计划及环境扫描 .....	(89)
制定战略计划的需要 .....	(89)
制定产品战略计划的过程 .....	(90)
开发环境扫描系统 .....	(97)
信息系统的设计 .....	(97)

### 第三部分 如何管理营销组合

第9章 细分战略 .....	(101)
市场细分的方法 .....	(101)
第10章 定价 .....	(114)
定价战略 .....	(114)
成本曲线分析 .....	(118)
盈亏平衡分析 .....	(120)
定价方法 .....	(121)
第11章 促销 .....	(124)
交流过程 .....	(124)
促销组合 .....	(125)
广告管理 .....	(130)
第12章 销售管理 .....	(137)
销售过程 .....	(137)
销售管理战略 .....	(138)
第13章 零售业务交付 .....	(143)
客户需求 .....	(143)
产品特征 .....	(144)
服务系统评估 .....	(144)
参考文献 .....	(147)

第一部分

成功的产品管理  
所应遵循的原则



## 第 1 章

# 产品管理概念的简介

在银行业务中,无论是零售银行、信托还是非信贷服务等业务,产品经理的作用都越来越重要了。

大多数大型银行都或多或少地进行产品管理,而且许多银行正在不断提高其产品管理水平。它们扩大了产品经理的职责范围,聘请了更多的高素质人才作为银行的产品经理。产品管理部门对业务的贡献越来越得到银行的认可。产品管理这一业务领域,还将对促进个人事业发展,提高全行效益等方面做出更大的贡献。

然而,要想成为一名优秀的产品经理并不容易;要想设计出一套标准的产品管理机制也并非易事。尽管在大多数大型银行中,产品管理业务已经存在了一段时间了,但是,高层管理人员普遍认为产品管理还能对银行业做出更多的贡献。

### 成功的产品经理

成功的产品经理必须能够做到以下几点:

- 理解营销的概念及指导产品管理业务的基本原理。
- 了解银行内部每个产品经理的职责及期望。
- 能够对产品经理的日常职责进行有效管理。
- 发展成功所必备的个人素质及业务技能。

为了有效地管理产品,银行内部除了产品经理要具备较高的技能之外,高层管理人员也要充分发挥其作用,这一点非常关键。产品经理虽然可以凭借自己的努力提高业务水平,但是高层管理人员在推动产品管理部门的发展及成功方面具有十分重要的作用。高层管理人员可以采取以下步骤来确保产品管理部门的有效运作:

- 建立一个报告体系,使产品管理部门能够直接向一位关键高级经理进行汇报。
- 赋予产品经理较大的业务管理职责。
- 配备足够合格的产品管理人员,使他们有效管理自己的日常性和长期性职责。
- 提供必要的运营支持及系统支持。
- 对员工培训及员工发展做出承诺。

### 目前的实际情况

目前,虽然银行还正处于学习如何应用产品管理的阶段,但是,人们已经越来越认识到产品管理是一个有效的管理方法。尽管还不存在所谓银行的典范或产品管理的典范,但是银行系统已能就目前产品管理的绩效作出基本的评价。产品管理的基本原理可以有效地应用到非信贷对公业务上,如现金管理、公司信托服务,及零售银行业务与个人信托。

在非信贷对公业务和零售银行业务方面,产品经理能够在如下业务领域发挥主导作用:

- 产品开发及维护。
- 确定产品定价或成本结构。
- 协调银行内部各个部门的职能和利益,确保实现每条产品线的既定目标。

为什么产品经理能够在上述领域起到主导作用呢?毫无疑问,答案就是,产品经理对银行业务的了解胜过银行中的其他任何人。产品经理在银行内部具有很大的影响力,因为他们不仅对产品有丰富的知识,而且还知道应该如何支持产品的发展。

尽管产品经理在某些方面发挥了主导作用,但是他们在以下方面还有待提高:

- 有时,产品经理对他们产品线的管理不够主动。产品的主要营销工作还是由高层管理人员直接领导的。
- 产品经理没有完全参与到银行的整个业务中。他们通常只是对单个项目进行管理,而不是采取通用的方法对业务的各个环节进行管理。因此,他们在制定银行短期和长期业务计划的过程中所起的作用是有限的。
- 虽然可以查到单个产品线在成本结构方面的数据,却有可能无法定期从控

制部门那里获得总体的损益信息。

- 有关单个产品线业绩的信息是有限的。产品经理没有积极地监督业务的发展,也没有采取积极的举措将他们的业务发展状况及时报告给管理层。
- 在产品线层面上,还没有建立起有效的年度业务计划制度程序。

目前,许多银行正在积极地寻求解决这些问题的办法,他们希望能够提升并加强其产品管理业务能力。理解这些问题将有助于产品管理业绩的提高。

在非信贷对公业务方面,许多高层管理人员都感觉到产品经理们与具体的业务操作贴得很近,却与市场离得很远。因此,管理层强烈希望产品经理们能够以市场为主导,并且希望他们能够在工作上更加积极主动。

在零售银行业务方面,产品经理很难在组织内部树立起自己的威信。在产品管理制度确立之前,储蓄产品是由分行的职能部门管理的,而信贷产品是由信贷人员管理的。因此,当采用产品管理方法后,在银行内部树立起产品经理的威信是需要一段时间的。

如同银行业务中的产品经理一样,零售银行业务中的产品经理也同样承担着繁重的产品定价任务,处理各种各样的常规管理事务,以及其他各种麻烦的事情。这些事情占用了产品经理相当多的时间,使他们无法投入到长期计划和发展中去。

要想使银行的产品管理获得成功,就需要遵循一定的基本操作原理。上述问题之所以会在一些银行出现,就是因为它们没有遵循这些基本操作原理。下面我们就将谈到推动产品管理业务发展以及规范产品经理行为的产品管理概念及原理。

## 产品管理的基本概念

最早起用产品管理方法的是美国的宝洁公司(P&G)。该公司意识到,由于该公司产品种类繁多,高层管理人员很难将精力放在每个产品的管理上。于是,在1929年,该公司首先将产品管理的概念试用在卡美(Camay)香皂这一产品上。随后,在1931年,在原卡美香皂产品经理(品牌人)尼尔·麦克尔罗伊(Neil McElroy)的推荐下,宝洁将这一方法运用到了所有消费者品牌上。今天,这一方法已被广泛应用到各种类型的制造型企业中,包括那些通过营销人员进行企业对企业(Business-to-business)销售的企业,同时也被各类金融机构采纳。

这里,我们以消费类包装产品模型为基础,简要概括地描述一下产品管理概念。我们以这一模型为基础,主要基于以下两个原因:第一,消费类包装产品行业



已经拥有五十多年的产品管理经验,产品管理业务发展比较成熟。第二,许多银行在准备升级或改良产品管理业务时,倾向于选择消费类包装产品模型。

- 产品管理方法被许多产品的企业所采纳。当高层管理人员明显地感觉到由于产品种类繁多,他们已经无法有效地对每一个产品线进行管理的时候,通常会采用产品管理方法。
- 产品管理方法的设计意图是要单独对产品线中每一个产品进行管理。
- 实质上,产品管理概念是将首席执行官的总体管理方法应用到产品线层面上。产品经理对产品进行管理的方法应该与首席执行官的管理方法相同。
- 产品管理概念使企业能够对每一个产品进行独立管理,并按单个产品线计算收入、成本和利润,从而形成一套健全的操作规范。

### 产品经理的职责

如果一家企业能够很好地理解产品管理概念,并将其应用到产品管理的日常工作去,那么,产品经理就应该对经营业绩负责。他们不但要对收入负责,还在很大程度上对利润负责。

虽然产品经理的主要职责是营销,但是他们还必须了解其所负责的产品线在整个组织内部各个环节的情况。同时,他们还应该就一切可能影响其产品线的实务与组织内部其他相关部门进行密切合作。

产品经理通常被看作是“他们自己小公司的经理”。这种看法不够正确,因为产品经理无法全面控制业务运营所必需的各种资源。但是,他们完全可以按照管理自己公司那样去思考管理产品线的方法。

产品经理应该自行选定营销时机及相关产品的开发时机,并且应该自行确定营销方案,将产品有效地推销给消费者和客户。产品经理的职责范围包括以下三方面:营销、使产品开发贴近市场的需要、发展营销方法。

### 产品管理的组织结构

从组织结构角度来看,产品管理并不复杂。对每一个主要产品都任命一名产品经理。产品管理部门要向高层管理人员报告。从组织结构方面来讲,产品管理部门与企业内部其他主要职能部门位于同一层级。

另外,很重要的一点是,产品经理应该向企业高层管理人员及主要决策层汇报每个产品的情况,因为他们所负责的工作是最基础的工作。产品经理所应关注的

事项包括收入、利润、产品开发战略、产品定价、产品促销以及其他需要高层管理人员做出最终决策的事项。此外,由于产品管理计划会影响到企业其他主要部门,因此他们也应该向负责这些部门的经理报告工作进展情况。实际上,产品经理相当于一项业务的总经理,因此他们必须要向统领整个公司业务的管理人员汇报工作情况。

产品经理的职责很多,但是他们的权力却很有限。他们需要花费很多时间与高层管理人员共同制定计划并确定产品营销目标及营销战略。一般来说企业中涉及到产品线的重要计划都是通过产品管理部门向高层管理人员呈报的。

### 产品经理如何与其他部门进行合作

管理层希望产品经理能够为其他支持部门提供工作指导,这样,所有的部门就能够通过有效合作共同实现企业对每个产品线的既定目标了。通常来说,产品经理无权直接领导其他部门,但是,通过部门间的合作,能够确保其他部门会对产品的营销以及企业对产品线目标的实现给予适当的配合和支持。

当产品经理需要其他部门配合来实现某些计划时,他们应该在制定计划前就与其他部门达成协议。这样做能够使产品经理在不改变其他部门现有工作计划的基础上,与其他部门进行更有效地合作。

如上所述,产品经理需要经常与企业内部各个部门进行合作。这些部门包括销售部门、产品开发部门、财务部门以及人事部门。产品管理部门虽然无权直接领导其他部门,但是却可以基于下列原因对其他部门起到主导的作用:

- 产品经理应该将营销观念带到其他部门。在一家以市场为主导的企业里,所有部门都应该具备营销观念。
- 产品经理应该全面了解企业业务。任何其他部门都不能像产品管理部门那样同其他部门保持密切的联系和合作,也不能像产品管理部门那样将产品线作为独立的经营主体对待。
- 产品经理是针对产品线的营销以及其他重要业务事项中与高层管理人员进行联系的主要人员。
- 产品经理之所以能够起到主导作用,是因为他们比企业内任何一个部门都更了解产品。这一点很关键。产品经理对产品了解得越多,他们的影响力就越大。

事实上,产品经理的职责就如同足球队领队。虽然足球队里最终作决定的是教练,但是在赛场上,领队知道比赛计划,了解每个队员的实力,因此他可以在场

上指挥全队队员。

产品管理方法的最大优点是它能够使企业将营销或业务管理的重点放在每一个产品线上,同时,又能继续保持企业现有部门的实力及完整性。

要想实现高效的产品管理就需要聘请高素质的人员。一名优秀的产品经理应该具备一名优秀的总经理的特点。在其他已经成功地实行产品管理的企业里,许多产品经理最终被提升为企业的高层管理人员。