

# 《新形势下的产品管理能力格局提升》

——银行服务营销专家 汪含老师主讲

**【课程对象】**：产品经理

**【课程时间】**：共 12 课时

**【师资介绍】**：汪含老师，金融统计学硕士，注册会计师、国际金融理财师、企业培训师。25 年银行营销实战经验、12 年的银行经营管理经验、7 年投资银行管理经验、总行级内训师，针对银行、证券、保险等服务营销行业六年的培训经验。历任中资银行行长、公司业务部总经理、财富中心总经理、总行产品开发处长、投资银行资产管理部、企业融资部总经理。目前任职双 A 级券商企业融资部董事总经理，同时兼任国有行投资决策委员会高级顾问。

**【课程大纲】**：

**课程背景：**

- ❖ 2020 年的春天太不平静！
- ❖ 春节后的三个月，经济会疫情较大的影响；
- ❖ 但在之后的经济复苏中，有准备的人会得到更大的机会——2020 注定是基建大年，补短板是机构基建领域中的重点。
- ❖ 哪些行业会分享到这一轮的改革红利呢？

第一部分 疫情对产业发展的重要影响

一、疫情是重大突发公共事件

二、从世界卫生组织（WHO）将此次新型冠状病毒感染的肺炎疫情确认为“国际关注的突发公共卫生事件”来看对中国经济的影响。

三、疫情之后，政府投融资新逻辑与新方向

（一）新基建启动的背景以及政府投融资新理念

（二）重磅政策重塑逻辑

1、国务院《政府投资条例》

2、中办国办《关于做好地方政府专项债券发行及项目配套融资工作的通知》

3、国常会扩大专项债使用范围但不得用于房地产相关领域

#### 四、中国银行业经营模式的改变

1、 由单一营销向交叉营销做转型

2、 由利差为主向中间业务做转型

3、 由交易型向服务营销型做转型

4、 由个体营销向联动营销做转型

案例：招商银行的铁三角作业模式

## 第二部分 定位篇——产品经理的职责定位

一、产品经理和客户经理的区别

二、产品经理职责与定位

1、产品经理是银行服务水准的代言人

2、银行产品经理是“医生+药剂师”

3、产品经理必须找准客户利益和银行利益的平衡点

三、优秀产品经理能力胜任

1、产品经理的能力模型——七大基本能力

实例讲解：产品经理素质模型及任职资格标准

2、产品经理自我定位

(1) 全过程产品创新设计专家；

(2) 全过程产品生产营销专家；

(3) 全过程产品管理服务专家；

(4) 专业化的产品应用实施专家。

3、什么是市场意识

产品经理的市场意识体现在哪些方面

实例讲解：案例中在哪些环节体现了产品经理的市场意识

4、产品经理如何关注客户需求（案例）

5、产品经理如何与客户经理/客户进行沟通

如何从客户经理的沟通中体现以客户为中心的设计（中小企业产品开发的案例）

演练与问题讨论

四、产品全生命周期管理过程和意义

- 1、产品策划
- 2、产品开发
- 3、产品运营
- 4、产品退出

### 第三部分：金融产品设计之初——客户心理

#### 一、对公客户不同类型的需求特性

##### 1、适合需要的新产品组合

案例：家电行业解决方案--杭州分行菜鸟物流+SP 案例

医药行业解决方案—A 银行医药流通企业场景：

##### 2、渠道脱媒 - 催生银行产品创新

##### 3、客户需求催生银行产品创新 - 客户需求是银行产品与服务创新的核心驱动力

案例：装饰行业新供应链金融业务—中建云筑网

#### 二、产品创新的生命周期全过程——客户细分和方案策划

##### 1. 产品经理如何作好市场细分

- 1) 为什么要细分市场？
- 2) 细分市场分类（按产品/领域、区域、行业）
- 3) 各细分市场容量、市场份额、销售利润率分析
- 4) 各细分市场主流产品的 SWOT 分析
- 5) 主流产品竞争对手分析
- 6) 细分市场策略分析

##### 2. 目标市场的确定

- 1) 判断市场潜力
- 2) 产品竞争力分析
- 3) 产品定位与细分市场的匹配（SPIN）
- 4) 客户价值分析
- 5) 产品组合分析
- 6) 企业扩张策略（产品线与市场扩张）
- 7) 评估选定的目标市场有多少胜算的把握？

### 三、产品创新的生命周期全过程——产品需求

#### 1. 市场需求的收集

需求收集渠道：外部渠道与内部渠道

需求收集需要注意的问题

需求收集的方法

实例讲解：原始需求模板

#### 2. 市场需求分析

1) 确定产品的竞争要素、寻找竞争对手

2) 客户需求分析、排序，寻找客户的兴奋点

3) 与竞争对手的产品进行比较，找出优势、劣势

4) 基于竞争分析的需求调整、差异化策略

5) 实例讲解：银关通产品

6) 产品需求跟踪

产品需求如何转化为设计需求？

跟踪开发过程中需求的实现情况

持续跟踪市场需求的变化

需求变更控制

### 四、产品创新的生命周期全过程——产品推出

#### 1、产品上市的策略：先“营”后“销”

如何理解营的工作

如何理解销的工作

营和销之间的关系

案例：招行超级网银推动故事

#### 2、新产品上市流程

新产品上市流程中各环节的主要活动

发布策略

发布准备

正式发布

推动发布计划的执行与监控

这些业务我们一起来分析其中的落地奥秘

案例分析：A市财政资金定期竞争性存放取胜经验

案例分析：S区财政代理直接支付业务落地过程

案例分析：W市财政非税业务系统上线过程

### 3、产品上市的效果评估

对产品上市中容易出现的问题产品经理如何应对

新产品上市如何处理与老产品和其他关联产品的关系

案例：

商票通-商业承兑汇票质押融资

创新优化流程

案例：中信银行“生态金融”云平台

### 第五部分：自我把脉篇——公司产品营销推动方案的制定与开展

目的：知己知彼，方能百战百胜。在透彻了解客户需求的基础上，确立己方与竞争对手相比较而言的优势，并确立有利于自己、又有利于客户的“卖点”，是说服客户接受自己的销售方案的非常重要的工作。

一、策划方案推动作用

二、产品策划方案营销程序路径

1.如何有效确立最佳卖点？

2.掌握说服客户接受我方产品的步骤

3.把我们的方案/产品呈现给客户的技巧

4.银行产品策划与实战技巧

三、产品经理推动产品活动行动学习

一、活动目的

组织本次活动，一是为了向分行领导汇报产品经理的工作业绩，展示产品经理风采；二是通过组织各产品经理间的交流、展示和学习，进一步提升产品经理的业务技能和工作水平；三是通过梳理产品经理平时的工作案例，使营销业务实现批量性增长，让营销成果落地，形成全行产品经理的经验分享。

二、活动方式

本次活动采用目前先进企业流行的行动学习的组织方法，通过梳理案例、制作

**PPT**、导师个案辅导、**PPT** 展示、全方位点评等方式，组织全流程的行动学习。

### 三、活动主题

“交流展示促成果落地、行动学习助产品推广”

### 四、活动安排

(一) 老师按照学员特点，以特定产品推广命题，要求产品经理上交业务案例文字版；

(二) 第一天上课结束后当晚由各小组进行分析、研究。

(三) 采用行动学习的方式，进行小组讨论，头脑风暴。

(四) 老师指导大家画出各案例的思维导图，并引导大家思考各案例好的如何做的更好，做的不好的还有哪些可以弥补的地方？

(五) 组织大家各自把手中案例做成 **PPT** 的形式；

(六) **PPT** 展示环节。每个小组进行 **PPT** 展示，上台演讲

(七) 由老师和行内专家（或有）对每个 **PPT** 展示项目进行打分；把这 5-6 个精典案例分出名次。

### 五、保障措施

(一) 聘请行动学习指导师 1 名：汪含；

(二) 每名学员要携带 1 台笔记本电脑；

(三) 安排宾馆；

(四) 荣誉奖品

### 授课方式

集中授课为主、小组讨论，小组演练，案例分析。