

文章编号: 1007-5399 (2013) 05-0018-03

邮政网点商易通业务发展策略

何明亮

(深圳市卓越成长管理顾问有限公司, 广东 深圳 518054)

摘要: 文章介绍了商易通业务的产品属性, 阐述了发展商易通业务的关键, 并通过邮政金融网点的具体实践, 从阵地营销和外拓营销两个角度探讨了发展商易通业务的策略。

关键词: 商易通; 渠道; 金融网点; 阵地营销; 外拓营销

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

商易通业务是中国邮政储蓄银行为持有邮政储蓄绿卡借记卡(以下简称“绿卡”)的华商联盟会员客户提供的实时转账、余额查询等金融服务。目前, 商易通业务已成为中国邮政集团公司电子商务业务模块的重要组成部分, 大力发展该业务对促进中国邮政金融业务领域发展有着极其现实的意义。

1 商易通业务的产品属性

1.1 商易通业务是渠道业务产品

商易通业务是中国邮政针对华商联盟会员定制的一种服务, 是一种渠道业务产品, 类似于电话银行、网上银行和手机银行, 用户无需到银行排队或在柜面进行现金结算。商易通业务的目标客户群是以批发为主的个体工商户, 只有账户月日均余额在10万元(含)以上的华商联盟会员才可以申办商易通, 高端华商联盟的账户月日均余额限制在30万元(含)以上。商易通用户通过操作商易通电话, 可以直接实现电子支付服务、进行转账和余额查询, 同时还能享受多种金融产品的优惠和费用减免。

商易通业务具有公司业务特性, 商易通单个客户远比单个居民储蓄客户对邮政金融负债业务的贡献大。居民邮政储蓄是典型的零售业务, 需要面对广大用户群体, 而商易通业务的客户相对集中、数量有限, 主要是个体工商户, 这些工商户主要集中在沿街和专业市场, 具有较大的金融交易与结算需求。

1.2 商易通业务是邮政金融网点的重要组成部分

从客户需求角度出发的邮政金融产品首先强调其完整性。完整的邮政金融产品从基础意义上讲, 就是储户在使用金融产品时应得到资产流动性、收益性和安全性三个方面的保障。如果客户资产的这三个特性没有得到充分保障, 整个金融服务就有缺失, 不是一个完整的产品。提供整个邮政金融产品离不开内部分工, 从储户开立账户进行储蓄到现金运用, 全程常常被分为几段分别完成。但对提供邮政金融产品的过程分割超出了正常限度, 以不完整的邮政金融产品直接

面对消费者, 就会大大增加消费者的使用负担, 降低客户体验, 直接影响中国邮政的形象。

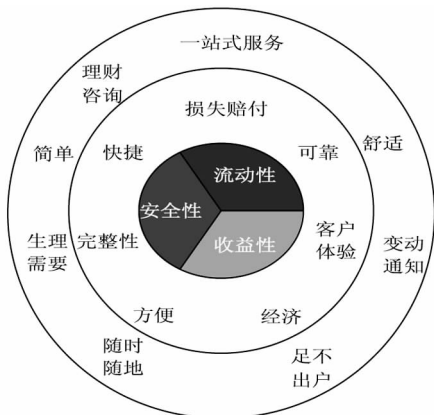


图1 邮政金融网点的产品分层结构示意图

商易通业务用户足不出户就可以实现安全地电子支付、转账和余额查询, 这种业务对资金的收益性不产生影响, 但提高了客户金融资产的流动性, 提升了用户体验。该业务扩展了邮政金融和客户的接触点, 与电话银行、网上银行、手机银行、ATM和金融网点等一并成为邮政金融面向客户的重要渠道。

2 金融网点是发展商易通业务的关键

对于各地邮政局, 商易通业务的归口管理部门多为后台部门, 其主要业务渠道是网络、电话和金融网点, 服务对象为广大个体工商户, 因此很难由这些后台人员完成, 必须由离客户最近的金融网点通过阵地营销和外拓营销实现。阵地营销, 在网点内由营业人员尤其是理财经理与准客户进行面对面交流促成; 外拓营销, 在网点外由外拓的营业人员在拜访市场的过程中与准客户进行面对面交流完成。因此, 抓好金融网点的商易通业务, 是发展商易通业务的关键。

3 网点商易通业务的发展策略

发展商易通业务要坚持“项目带动、经营客户”的经营策略，立足于县域经济，选取重点行业市场，实行项目方式运作，在实施中要明确行业市场带头人，细化方案和营销措施，提出具体的营销目标和营销进度，实施精准营销，注重对潜在客户的深度挖掘和营销管控。

邮政金融网点通常配置支局长（主任或支行长）、邮政营业员、储蓄营业员、综合柜员、理财经理、大堂经理等岗位，人员配置较多的邮政金融网点包括支局长在内通常不超过15人。金融网点在保障厅堂正常营业、做好厅堂阵地营销的前提下，完全有能力组织力量进行商易通业务的外拓营销活动，这些工作通常由理财经理、大堂经理兼职完成。因此，金融网点以周边的沿街和专业市场商贸户为市场定位重点，运用厅堂内的阵地营销和厅堂外的外拓营销挖掘潜在客户，持续跟进新客户，使之成为真正客户，并积极维护客户，就成为商易通业务的发展策略和首选方法。

4 网点商易通业务发展的实证

中国邮政储蓄银行潍坊市和平路网点周边有专业市场茶博城和小商品城，商贸户资源丰富，市场潜力巨大。在网点负责人的带领下，大家认识到，商易通业务的本质是渠道业务产品，是方便客户和改善客户体验的关键，主要客户群体是个体工商户，该项业务重要的营销场所在厅堂与客户处，

关键推荐时机是在网点或客户门店与客户交流的时刻。该网点围绕阵地营销体系和外拓营销体系建设，通过业务资源梳理、提升人员营销素质、兄弟金融网点交流、绩效考核方式变革等多个视角入手，将阵地营销和外拓营销体系落地，获得了业务的突破。中国邮政南平市新建网点位于汽车站商业圈内，客流量大，沿街商贸户资源丰富，市场潜力良好，在网点主任的带领下，在网点内重点盘活商贸户，一旦发现商贸户来网点办理业务，就由接待人员转介到理财经理处，推荐商易通；在网点外，由大堂经理兼职进行外拓营销，重点拜访沿街的商贸户，进行商易通业务宣传，对意向客户进行持续跟踪，获得了业务的突破。

4.1 阵地营销

网点的阵地营销体系实际是一个厅堂销售流水线（见表1），大堂经理进行厅堂服务，储蓄营业员在柜面进行客户识别和需求激发，大堂经理指导单据填写，储蓄营业员进行业务办理，厅堂内一旦发现客户需求被激发，尤其是商贸户，就立刻进行转介，交由理财经理进行客户营销和维护，大堂主管定时巡查和作业示范，网点负责人随机督查和指导工作，网点每日进行工作会议总结并分享营销过程中的经验和教训，有效完成隐性知识转移。这套体系有效提升了员工的专业度，实现了营销过程的专业分工，全部覆盖网点的功能区域，实现了各个岗位间的联动，提高了营销成功率，激发了网点员工做业绩的热情，有效提升了客户对邮政产品的认知和体验。

表1 厅堂岗位联动覆盖示意图

岗 位	接 触 点							
	引导台	填单台	柜面	展品架	宣传栏	贵宾等候区	理财经理室	飞信、网点QQ群、网点微信群、电话
储蓄营业员				职能：发现准客户，立即转介				
大堂经理	职能：发现准客户，立刻转介，完成客户输送							
理财经理	职能：发现准客户，营销客户							
大堂主管	职能：定时巡查和作业示范							
网点负责人	职能：随机督查和工作指导							

4.2 外拓营销

网点的外拓营销体系本质上是一系列营销活动的组合：首先由网点兼职人员铺天盖地宣传，在商业街和专业市场内进行路演、发放，扩大商易通产品的影响，吸引注意力，获得客户的信息和联系方式，方便上门拜访；其次是每月定期进行一对一上门宣传，由兼职外拓人员将商易通产品的宣传折页送到商贸户门店内，与店主进行交流，拉近客户距离，建立准客户关系，为优质和有意向的准客户建档，由理财经理按照优质服务标准对店主进行维护，加深客户关系，方便上门拜访；再次，由兼职外拓人员上门服务，指导店主进行业务单据填写和申请资料准备，全程跟进业务申请；最后由理财经理持续跟进服务，一旦客户开户，就立刻加飞信好友，将客户加入网点QQ群、网点微信群，多方位建立客户接触点，通过持续理财知识和生活信息传播，定期举办客户

联谊活动，稳固客户关系，获得客户的负债产能和资产沉淀。

4.3 营销支持活动

人员是阵地营销的关键，人员的营销素质决定了营销效果。支行针对不同客户设计了专门的营销话术，有力保障了阵地营销和外拓营销。客户足不出户就可以完成交易与结算业务，省去了到银行网点排队的麻烦，另外商易通转账结算费用减免，作为老板使用起来很方便。

日事日毕，重点抓晨夕会。在网点的夕会上，网点负责人与大家交流业务知识和工作中遇到的问题和难点，集思广益，探讨解决途径，理财经理对全行人员进行专业技能和专项知识培训，同时进行演练，在次日网点晨会中进行重要情景模拟，强化和提升厅堂营销人员的营销素质，促进商易通业务的发展进程。

经验交流。与兄弟网点进行交流是获得兄弟网点商易通业务发展隐性知识的最佳捷径。两个网点在辅导期内多次与其他网点进行多层面的交流,在网点负责人层面、大堂主管层面、大堂经理层面、营业员层面和理财经理层面等进行商易通业务发展方面的深度沟通,能够有力地促进网点业绩提升。

活用绩效考核。采取积分计价的方式,将每类业务按照上级行要求的紧迫程度和业绩缺口的状况进行积分定价,提高商易通业务的积分,每季度进行检讨修订,每日统计积分,让每位员工知晓当月的累计积分和占比,提高支行员工发展商易通业务的积极性,获得了良好的营销效果,带动了负债业务和中间业务的发展。

实施接触点管理。网点经过分析考察,做好厅堂和外拓这两大类接触点的管理,实现标准化服务。如表2所示,厅堂的关键接触点主要有引导台、填单台、柜面、展品架、宣传栏、贵宾等候区、理财经理室和电话,网点专门设计了标准的服务要求和话术,保障了服务质量;外拓的关键接触点主要有路演台、客户门店、飞信、网点QQ群、网点微信群、电话和客户联谊活动场所,网点还专门设计了标准的活动要求和话术,保障了客户跟进和开发服务质量。

表2 商易通业务的关键客户接触点

项目	营销场所	关键接触点
阵地营销	网点厅堂	引导台、填单台、柜面、展品架、宣传栏、贵宾等候区、理财经理室和电话
外拓营销	外拓场所	路演台、客户门店、飞信、网点QQ群、网点微信群、电话和客户联谊活动场所

5 结论

本文的两个网点认清了商易通业务是渠道产品的本质,主要客户群体为网点周边沿街和专业市场的商贸户,通过大力宣传,为客户提供优质、优先和优惠服务,确保了客户资金的流动性和安全性,两个网点的商易通业务获得了突破,带来大量的活期储蓄存款沉淀和结算业务,针对店主开展的贵宾理财业务也取得了进展,有效改善和优化了网点的客户结构。网点实践表明,认清金融业务的本质和业务特点是业务发展最为基础的工作,业务发展的关键点是金融网点,商易通业务的发展策略就是在金融网点建立阵地营销和外拓营销体系。

参 考 文 献

- 1 荣朝和. 关于运输经济研究基础性分析框架的思考. 北京交通大学学报(社会科学版), 2009, 2
- 2 杨基宁. 福建仙游局“商易通”、“生意通”项目开发纪略. 邮政研究, 2011, 2

收稿日期: 2013-04-19

作者简介: 何明亮(1976~), 河南上蔡人, 硕士, 工程师, 企业管理咨询师, 主要从事管理咨询服务研究。

社会代理网点——揽投网资源整合的有益探索

一线揽投人员增加缓慢, 揽投人员数量和段道数不匹配, 一个快递员服务于多个段道, 快递员负荷重, 揽投指标难以达标等问题, 一直是制约揽投网发展的瓶颈。在投入与产出难成正比的揽投网建设中, 快递企业做了大量积极探索和有益尝试, 其中发展社会代理网点, 整合社会资源这一方式, 走出了一条投入小、见效快, 迅速扩大揽投网服务范围的经济实惠发展之路。

社会代理网点对于合作双方来说, 是一种双赢的经营模式。网点一般选取具有开发潜力的小区、大中院校及商业区内具有实体门店的小型个体超市作为重点开发对象。代理点至少由两人经营, 可以提供上门揽收及投递服务。它的功能等同于一个段道和一个揽投员, 提供的服务体现了快递行业面对面服务的特点, 这是在现阶段揽投能力不足且发展难度加大的背景下对于揽投网的有效补充。

代理网点主要采取“1+2+(3~5)”模式, 即1个营销员带2个揽投员, 1个揽投员带3~5个代理网点。揽投员负责将代理点范围内的投递邮件送到代理网点, 同时按频次将网点揽收的邮件带回, 赶发有效频次。这种模式将营销、服务及网格化融为一体。针对大众市场散户及类似于散户的小型协议客户, 将营销及服务前置, 体现了服务着眼于营销, 投递着眼于揽收的原则, 实现了由服务于投递向服务于揽收的转变。由于代理网点模式本质与网格化相同, 有利于缩短实际响应时间, 延长有效揽收时间。

社会代理网点成本支出主要有三个方面: 一是给予代理网点店主一定比例或额度的网点揽收提成, 在店面刚性成本已经产生的前提下, 揽投邮件成为店面去除成本之后的纯利润, 实际是在不影响店铺经营前提下的业务叠加, 店主容易接受代理请求; 二是给予网点上一级揽投员一定比例或额度的网点揽收提成, 以补贴揽投员将网点邮件输入输出所付出的劳动, 这对揽投员主动发展代理网点将产生积极作用; 三是代理网点装修配置费用, 以及为客户提供专业寄递的服务产生的相关费用, 包括资费上内墙、企业宣传及代理点部命名(突出EMS标志)上外墙、配备简单的电子秤, 对代理点工作人员进行收寄资费、禁限寄规定等相关政策的培训, 使其具有基本的邮件辨识能力和资费计算能力等。

代理网点以少量投入能获得较大收益。对于积极发展代理网点的分公司, 省公司也应给予更多的政策支持, 将一个代理网点视同完成了一个段道和一个揽投员的增加任务, 这样有利于分公司采取更为积极的态度对该模式进行大力推广, 从而进一步推动揽投网建设的发展。

(湖南省邮政速递物流有限公司 杨溪)