

文章编号: 1007-5399 (2014) 05-0032-02

县域邮政营销体系构建探析

庞应峰

(宝应县邮政局, 江苏 宝应 225800)

摘要: 文章介绍了县域邮政市场的特点, 分析了县域邮政市场营销体系存在的问题, 并从大营销理念、精细化分工、模块化团队等方面探讨了县域邮政营销体系建设的途径。

关键词: 县域邮政; 营销; 竞争; 团队; 目标管理; 营销链

中图分类号: F61

文献标识码: A

我国70%的邮政支局分布在农村, 属于县域邮政企业管辖范畴, 因此县域邮政企业健康发展与否, 关系到邮政能否担负起普遍服务的重任, 能否实现向现代企业的成功转型。在这其中, 县域邮政企业市场营销体系建设尤为关键, 它将直接影响邮政企业营销体系的建设。

1 县域邮政市场特点

1.1 市场总量较小

整体经济发展水平不足, 导致县域市场总量较小。无论是金融业务还是邮政业务, 同一个项目, 由于市场总量以及经济集中度不同, 市局形成的业务收入是县域的几何倍数。

1.2 市场消费能力较弱

人均可支配收入较低, 使县域市场的消费能力远远落后于市区, 部分业务由于收入不高, 在县域启动和发展较难, 即使有初步发展, 其体量也不会太大。

1.3 市场接受能力有迟滞效应

一项新业务, 由于信息不对称, 从大城区到中等城市再到县城, 期间会有一个传播扩散的过程。县域市场的接受一般要比市区迟4~6个月, 也就是说, 一项在市区为众多客户接受的新业务, 半年后才能在县域形成有效影响。

1.4 市场被掠夺性明显

由于市管县的行政效应, 加之城市化经济集中的进程, 县域经济处于最下一层, 客户对象多为市一级机构的分支或集团企业的分公司, 这些单位在接受邮政服务时没有决定权, 在县域发生的业务被市一级乃至更高层次的企业所“掠夺”, 形成有需求却无业务的现象。

1.5 市场具有熟人效应

由于县域范围不大, 因此在县域内, 较多业务都具有熟人效应, 没有熟人就做不好甚至无法开展业务, 即使是邮政企业出面谈妥的业务, 也会因为熟人效应, 而要分出一部分给其他市场参与者。

1.6 市场不稳定

户籍人口的单向流失, 带来了整个市场的不稳定性, 导

致一部分最终流失, 一部分形成市场的季节消费; 一部分会造成某些业务的单边效应, 特别是一些高端人群逐步向大中城市聚集, 给县域业务量的增长带来不确定性。

1.7 市场竞争方式单一化

与大中城市市场竞争的激烈程度不同, 县域市场的竞争具有另一种残酷性。由于市场竞争手段单一, 市场竞争层次还处于初级水平, 部分竞争简单地表现为价格战, 并采用擦边球的方式或者“土政策”, 甚至是违规手段占领市场, 而对产品及服务品质的追求则放在次要位置。

2 县域邮政营销体系存在的问题

2.1 营销氛围不足

县域邮政企业没有形成真正的营销氛围, 作为基层邮政企业, 承担着较为繁重的发展任务, 表面上非常重视营销工作, 但在实际工作中却没有彻底贯彻。同时, 邮政员工对营销工作的认识模糊不清, 对营销工作存在误解和畏难情绪, 整个企业没有形成以市场营销为主导的发展模式。

2.2 客户针对性较差

现有营销体系建设不是以客户为中心, 而是以邮政内部生产为中心, 没有针对市场和客户建设营销体系, 从业人员不清楚营销人员的职责, 轻视对市场的调查分析。

2.3 专业基础薄弱

目前邮政企业以业务为中心组建的营销队伍看似专业, 实际上过于重视产品和业务, 忽视了营销本体, 营销的几大职能没有在实际工作中体现, 把产品推销出去成为这些所谓专业部门最主要的工作, 营销人员变成了普通的业务人员。

2.4 期望过多, 建设较少

员工认识上存在误区, 认为只要营销队伍一组建, 人员一到位, 业绩就应该上涨。目前不只是邮政企业缺乏大量合格的营销人员, 事实上所有企业都缺乏, 从营销人员的成长来看, 一个成熟的营销人员成长需要3年左右, 不仅需要针对性的培训, 还需要一系列有效的管理机制, 更需要管理者耐心的等待。

2.5 计划过多，方法较少

对于企业管理者来说，只要结果、不问过程的管理方式过于简单粗放。管理者对于企业的营销队伍应该倾注较多的关注，不仅要制定合理的激励机制，还要帮助营销员分析市场、协调生产、提供思路，解决执行上的困难，而不是只注重数字。

2.6 产品过多，平台较少

产品和平台结合不够紧密，造成整个市场开发的被动，甚至出现“开发一个客户就少一个客户”的怪现象。邮政缺少维系客户的平台，所开发的客户多为一次性客户，无法培养回头客。

2.7 分割过多，整合较少

目前专业营销条块分割，资源不能共享，无法形成合力，同一家单位多个部门、多个人同时上门营销，极易造成客户感官上的混乱。即使进行了初步整合，也会形成互不配合或只顾本部门利益的利己思想，全然不考虑邮政企业的整体利益。

3 县域邮政营销体系建设的具体路径

虽然县域邮政企业规模不大，但其营销体系建设应基于邮政企业的发展实际，为其量身打造，而不是简单模仿和机械复制。

3.1 贯彻大营销理念

在县域邮政企业内部，必须提倡这样一种理念，即人人都是企业的营销员，都要为市场营销出力，都要把自己的工作当作市场营销工作的一部分。不管本职工作是否与市场、客户直接联系，都要把市场和客户的需要放在首位，根据市场和客户的需要提供服务。大营销不只是范围大，而是更加突出营销在全局的引领作用。

3.2 实行营销与行政相分离

在县域邮政企业营销体系的整体设计上，确立以市场营销为导向的工作运营模式，即一切工作为了市场营销，一切工作服务于市场营销。具体来讲，就是把市场营销和管理生产作业这两项主要工作分离开来。市场营销部门是全局的生产经营核心，是全局的指挥部和总参谋部，专业部门则成为专门的业务管理和生产管理部门，为市场营销提供支撑，其他所有部门和生产作业环节都要服从于市场营销部门的工作要求，所有工作都必须围绕市场营销来开展。

3.3 坚持驻点与外拓相结合

在县域市场营销体系建设上，必须坚持驻点与外拓相结合的原则，每个支局或邮政金融网点都必须设置1~2名客户经理，专职从事网点的驻点营销工作，由金融业务局集中指导其业务营销，而其他营销人员则以外拓为主。

3.4 重视精细化分工

在市场营销部门，依托现有数据分析咨询中心，整合设立策划设计中心，集策划、设计、数据、方案服务于一体，形成一条龙服务。把策划设计人员集中起来，尤其是函件部门的策划设计人员，打破条块分割的限制。策划设计数据人

员的集中，有利于整合资源和集约生产，加强邮政各专业部门之间的融合交流，为外拓人员提供专业的方案、设计和策划，向市场和客户提供一揽子解决方案，让外拓人员集中精力，更加关注客户本身，服务并维系好客户。

3.5 打造模块化团队

模块化是一种将复杂系统分解为更好的可管理模块的方式，每个模块完成一个特定子功能，所有模块按某种方法组装成为整体，完成整个系统所要求的功能。邮政营销体系建设也应引入模块化理念，把全局各专业的专业营销员都集中到市场营销部门，依托现有大客户中心并加以提升。每个模块化的营销团队由3~4人组成，按照团队长、团队骨干和初级营销员分等分级配置。目前函件专业的商函传媒广告业务、集邮的个性化邮册业务、发行的第三方订阅等所有商业化业务都具有共性，因此所有模块化团队可以分为两类，即专门团队和机动团队。专门团队用来拓展专业较强且市场较窄或刚起步的业务和客户；机动团队则为综合性营销团队，根据市场需求，机动决定团队的工作重点。模块化团队模式的侧重点在于凸显市场的发言权和选择权，具体到一名优秀营销员的标准，就是要掌握营销这项工作的本质，而不应偏执于某件产品的销售。

3.6 提倡指导性目标管理

对于各营销团队，提倡下达总的指导性目标，由各团队根据自身情况制定动态工作计划，至于各业务的完成量则交给市场来决定，以完成总指导性目标为标准，让市场帮助选择最适合邮政发展的广阔市场。

3.7 注重员工激励

市场营销一方面极受企业重视，被企业列为最核心部门，另一方面营销人员却找不到自身位置，在企业里被边缘化。对于营销员这一群体，应该提倡激励先行原则。激励先行首先要给予权利，再要求业绩。应该允许营销人员先富起来，上升通道可以优先考虑市场营销人员。

3.8 建立营销链

营销涉及产品生产和成本控制两个环节，营销人员一方面要对生产环节了如指掌，另一方面要对成本构成和各项主要支出的市场价格如数家珍，因此营销与生产环节密不可分，有必要形成以市场营销为龙头的企业营销链。县域邮政企业规模不大，企业有责任把最新的生产信息告知每一位营销员，并做好与其他工作环节的协调，从信息和生产两方面提供保障，以确保营销员在市场竞争中能够采取正确的措施，并保证整个市场营销过程顺利进行，促使员工与企业共同成长。

在日益市场化的今天，县域邮政市场营销工作的重要性越发突显，很多构想尚未进入实践阶段，还有大量工作需要实践中不断探究并加以完善。

收稿日期：2014-04-06

作者简介：庞应峰（1968~），男，江苏扬州人，主要从事邮政管理研究。