

文章编号: 1007-5399 (2015) 03-0026-02

邮政企业客户开发与维护的对策研究

张金成, 王为民

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘要: 文章阐述了客户开发与维护工作的重要性, 分析了邮政企业客户开发与维护工作中普遍存在的问题, 探讨了改进邮政企业客户开发与维护工作的对策。

关键词: 客户开发; 客户维护; 策划; 销售; 新增客户; 存量客户

中图分类号: F61

文献标识码: A

客户是企业发展的关键战略资源, 能够对企业的盈利做出重大贡献。加强客户开发与维护, 最大限度地获取客户价值是邮政企业客户管理工作的重要内容。然而, 在企业管理实践中, 往往由于缺乏策略思考, 没有把综合营销与专业支撑的关系理顺, 在具体操作上不得要领, 最终使客户开发与维护工作陷入困境与误区, 成为业务发展的瓶颈。因此, 客户开发与维护工作需要在具体实践中不断反思、总结与创新。

1 客户开发与维护工作的重要性

营销大师科特勒认为, 对企业而言, 客户资源远比市场占有率重要, 开发并维护客户是企业保持成功的关键因素。邮政企业要实现持续健康发展, 必须做好客户开发与客户维护工作, 一切以客户为中心, 努力提升客户对邮政的忠诚度。只有秉承以客户需求为中心, 兼顾企业核心利益, 根据客户合作过程中双方关系的微妙变化不断调整开发与维护策略, 才能最终实现客户价值最大化的目标。

从客户开发的角度看, 客户需求复杂多变, 目前对邮政业务没有需求的客户并不意味着将来不会产生需求。此外, 随着市场营销方式的不断演变与发展, 培养客户或者说培育客户这一新型营销方式正在成为一种重要的市场拓展手段。这种新型市场拓展方式通过向客户传输特定信息, 使客户接受新的思维模式或行为方式, 从而达到使客户主动选择邮政业务的效果。

从客户维护的角度看, 对客户加强走访, 充分了解客户对邮政产品及服务的反馈, 是与客户建立良性互动的一种重要方式。任何企业在与合作客户的过程中都会不可避免地产生一些疏漏、差错甚至冲突, 在这种情况下, 走访客户并进行面对面的交流和接触显得尤为重要。此外, 在客户维护工作中, 培育和提高了客户忠诚度能够有效提升客户稳定性, 从而使客户对邮政业务形成依赖, 产生重复购买和延伸购买的消费行为。

正是基于对客户开发与维护工作的高度重视, 中国邮政集团公司明确提出, 要转变经营模式, 构建以客户为中心的

营销体系, 坚持以市场为导向、以客户为中心, 适应市场环境变化和政策变化, 积极拓展新市场, 加快推进营销模式的转型, 强化板块资源整合, 完善客户服务体系, 全面提升邮政营销能力和服务水平, 促进邮政业务持续、健康发展。

2 邮政企业客户开发与维护工作存在的突出问题

2.1 在客户开发方面, 策划和销售混杂不分

部分邮政企业长期将市场策划、产品研发的策划功能与客户开发、产品销售的营销功能混为一谈, 无论在部门机构、岗位设置、职能分配方面, 还是在经营机制、管理流程方面都未能进行明确划分。然而, 对于多元化经营的企业而言, 正确区分策划功能和销售功能具有非常重要的意义。策划功能属于营销体系的上层结构, 侧重于营销的前端, 主要负责市场研究、资源整合、产品研发、促销政策制订、管理制度设计等; 而销售功能更多处于营销工作的末端, 其职责是基于已开发的产品、项目, 依照明确的营销政策和方案, 最大可能地进行产品销售与客户开发。然而, 许多邮政企业在自身营销体系建设中对两者的界定比较模糊, 常常导致营销实践中的功能缺失, 如开发产品的人员不制定营销策略和促销政策, 导致销售人员无所适从, 或者越俎代庖, 负责销售的人员还要吃力地制定一套不专业的促销策略, 导致内部大打价格战, 影响了邮政营销工作的正常开展。

2.2 在客户维护方面, 对一对一客户维护机制存在误解

中国邮政集团公司在2008年专门下发营销体系建设指导意见, 明确提出要实行一对一的客户维护制度。一对一的客户维护制度是邮政内部公认的, 最能体现邮政综合营销优势, 同时在长期的经营发展中得到充分验证的有效的客户维护制度。

然而, 一些邮政企业将一对一维护机制片面地解读为客户经理和客户一一对应、不可动摇的锁定关系, 这种误解导致诸多弊端在经营发展中不断暴露: 一些客户经理在成功发展一个长期的大客户后, 多年倚仗该客户实现营销业绩, 出现了“一朝发展, 终身受益”的现象, 逐渐丧失了继续开拓市场的进取心; 客户开发能力较强的客户经理, 服务的大客

户不断增多,影响了对客户的维护质量;一些客户经理长期联系维护某些大客户,逐渐使客户成为客户经理的“私人财产”,一旦客户经理调动或离职后,容易发生客户资源流失;更有甚者,少数客户经理与客户交往过密,内外勾结,损害邮政企业利益。

3 改进邮政企业客户开发与维护工作的对策

3.1 推行“综合营销+专业支撑”的营销架构,将产品研发、市场策划与产品销售、客户开发功能分开

推行“综合营销+专业支撑”的营销架构,就是合理组织营销的人力、物力资源,用更有效的营销方式,将邮政的产品、服务更好地推向市场。这就要求充分发挥各级大客户中心的综合营销职能,将达到一定规模的大客户集中起来,由大客户中心牵头整合各专业营销资源,对大客户实行一站式的综合开发与维护,提升对大客户的服务能力和服务水平。综合营销要始终以客户为中心,充分发挥各级市场部产品研发和市场策划功能,进一步整合邮政资源,逐步建立和完善各级大客户中心产品销售和客户开发维护职能,最大限度满足客户需求。与此同时,加大专业支撑力度,发挥各级专业局的专业特长,充分利用邮政多元化经营优势,努力为客户提供个性化的整体解决方案。

在推动“综合营销+专业支撑”营销模式的过程中,处理好综合营销和专业支撑之间的关系是关键。要通过建立完善的双挂钩、双考核机制,使地面局和专业支撑部门形成利益共同体,消除内部竞争,逐步建立和完善依靠综合营销实行客户开发维护,依靠专业支撑更好地提升营销能力的营销模式,发挥各自所长,产生合力优势,共同促进业务发展。通过建立这项机制,逐步推进大客户中心模拟实体化运作,充分激发营销人员的工作热情。与此同时,将产品研发、市场策划与产品销售、客户开发功能逐步分开,解决邮政营销体系策划和销售混杂不分这一突出问题。

3.2 建立弹性的客户维护机制,合理分设客户开发和客户维护,建立客户交接机制,形成灵活的客户服务体系

3.2.1 建立稳定而不锁定的一对一客户维护机制

所谓稳定而不锁定的一对一客户维护机制,是指在较长一段时间内,由相对稳定但又不绝对锁定的客户经理团队,负责某一特定客户的开发、维护,了解客户需求,提供解决方案,推动项目合作,实现互惠共赢,不将营销员个人与特定客户绝对锁定。这是一种相对稳定,但又不是绝对锁定的具有一定弹性的灵活制度,既能长期为客户提供具有延续性的服务,又能防止企业客户沦为营销员的私人客户。

3.2.2 合理分设客户开发和客户维护

客户开发和客户维护,长期以来也是许多邮政企业在营销实践中容易混为一谈的两个概念,因此邮政有必要在营销体系中将客户开发和客户维护分开,前者属于大客户销售渠道,后者则更多属于售后服务范畴。分设客户开发和客户维护,可以在机构设置上实行分离,如设立大客户销售中心和售后服务中心,也可在人员配备上予以分开,如拓展团队和

服务团队。客户开发和客户维护分设的主要好处有四方面:其一,专人维护、职责明确,解决了客户开发人员的后顾之忧;其二,促使客户开发人员积极进取,不断开发新客户,为企业创造新利润来源;其三,通过客户开发和客户维护两者分设,可以确保客户较为稳定地掌握在企业手中,而非某个营销员手中;其四,两者分设,更加便于对客户开发人员和客户维护人员的业绩认定,客户开发人员以经营指标为主,客户维护人员以客户流失率为主。

3.2.3 建立客户交接机制

客户开发和客户维护分设后,必然要建立客户交接机制,将开发一段时间的客户从开发人员手中交接给维护人员。这个过程不是一蹴而就的,而是一个渐进过程,并伴随着大客户形成业绩的转移。一般来说,在客户开发初期,比如第一年,该客户所形成的收入业绩均是开发人员的业绩。在客户稳定之后,比如第二年,客户维护人员开始参与客户接触,客户所形成的业绩,可以由开发人员和维护人员按一定比例划分,随着时间推移,开发人员的业绩占比逐渐减少,直至为零,从而完成客户的全部交接。这也就是新增客户变为存量客户的过程。

3.2.4 以经营项目作为新增客户和存量客户的界定标准

一个新客户的诞生,必然伴随着一项成功的营销项目。而在客户的成长培育期内,客户可能与邮政实现多次合作,涉及两个甚至多个项目,即二次开发或多次开发。其实,只有实现了二次开发甚至多次开发的客户,才是充分发掘了客户潜力,这也体现了邮政综合营销的优点。因此,邮政应当依照项目开展情况来界定用户的性质,只有那些没有新兴项目或在项目长期执行中的客户,才应被归为存量客户。此外,一旦客户经理与存量客户达成了新项目,存量客户也可以再次转变为新增客户。

客户及其需求是丰富多样的,因此,邮政企业不能也不应该用僵化、固化或简单化的服务体系去满足所有客户的需求。邮政客户服务体系必须是灵活多变的,对外能够充分满足客户多样性需求,提供差异化服务,对内能够整合邮政自身资源,充分调动各级营销人员的积极性,惟其如此,才能更好地发挥邮政综合优势,促进邮政业务持续、健康发展。

参 考 文 献

- 1 王为民. 价值服务:抓住大客户的心. 中国邮政, 2014, 5
- 2 薛国志. 以客户为中心深化营销体系建设. 中国邮政, 2014, 5
- 3 张金成. 浅谈中国邮政网购业务发展攻略. 中国经贸导刊, 2011, 12
- 4 张金成. 邮政企业公关危机研究. 邮政研究, 2010, 5

收稿日期: 2015-03-20

作者简介:张金成(1978~),男,河北保定人,副教授,硕士,主要从事邮政企业管理的教学与研究;王为民(1965~),女,辽宁凌源人,教授,硕士,主要从事邮政企业管理的教学与研究。