

文章编号: 1007-5399(2020)05-0021-04

# 基于互联网思维的邮储银行品牌运营研究

## ——以邮储银行福建省分行为例

王鼎鹿

(中国邮政储蓄银行泉州市分行, 福建 泉州 362000)

**摘要:**立足邮储银行的品牌特点,分析了当下邮储银行品牌运营存在的不足,并基于互联网思维,围绕品牌战略、整合传播、新媒体运营、内生机制、邮银品牌协同等方面探讨了邮储银行的品牌传播策略。

**关键词:**互联网;品牌运营;新媒体;协同

**中图分类号:**F61 **文献标识码:**A

中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”),脱胎于老牌央企,依靠原有的点多面广的渠道生态优势短期内实现了网点、业务的全国铺开。但在银行产品、服务普遍同质化的金融新业态下,邮储银行亟待依托互联网寻求更多破题。本文以邮储银行福建省分行为样本,探讨了邮储银行品牌运营策略。

### 1 邮储银行的品牌特点

#### 1.1 品牌的外在表现

##### 1.1.1 企业标识

从某种程度上来说,无论是名称、企业标志(鸿雁徽标)还是主色调,邮储银行的品牌识别系统都借助了母品牌——中国邮政的品牌资源,这在品牌建设之初是相当重要的,保证了公众对邮储银行的基本认知和信任,同时有助于进一步提升品牌辨识度,从同质化的银行产品服务中区分出邮储银行的品牌形象,借力母品牌的百年邮政、央企名企的美誉度,达到快速占领市场的目标。

从网点形象管理情况来看,当前邮储银行网点形象同样也是纳入邮政集团母品牌的项下,与邮政综合网点、中国集邮网点、“三农”服务站、便民服务站、中邮保险网点、邮政速递物流揽投网点等子品牌一同进行统筹管理。按照《中国邮政企业形象管理手册》规定的外部视觉形象设计标准,邮储银行统一了店招、网点名称牌(营业时间牌)、楼宇标志、防撞条、推拉标识等设计规范。

##### 1.1.2 品牌信誉

第一个高频传播的词汇是“第六国有商业银行”。2019年2月,银保监会发布《银行业金融机构法人名单(截至2018年12月底)》,在机构类型中,邮储银行被列为国有大型商业银行,与工农中建交同列。这是首次在监管文件中将邮储银行列为国有大型商业银行,而在此前都被单列为“邮储银行”。同年2月,邮储银行的官网、官方微信号相

继发布了《以“大行”之名,扛起大行担当》《邮储银行成第六家国有大行》等报道。应当说,这一品牌策略有明显的“比附定位”特点,即通过与竞争品牌的比较来确定自身市场地位的一种定位策略。“第六国有商业银行”的提法,实际上是和五大国有商业银行进行比附,从而在公众心目中,将邮储银行与五大国有银行归入同一队列,获得“实力雄厚的国有大型商业银行”的品牌形象,进而获得相较于其他股份制银行、城市商业银行等竞争对手的比较优势。

第二个高频传播的词汇是“上市银行”。2019年12月10日,邮储银行在上海证券交易所上市,实现“A+H”两地上市。在官方微信公众号“邮储银行+”发布的《十大关键词,看邮储银行2019品牌传播》一文中,“A股上市”排名首个关键词,其重要性可见一斑。这一品牌定位,赋予金融产品或服务以独特的联想和含义,体现了企业信誉和形象,向消费者传递了其提供的金融产品或服务符合银行的安全性、流动性和效益性原则,并具有一定的质量水平。

##### 1.1.3 品牌愿景

“进步与您同步”,既是邮储银行的品牌口号,又有较为丰富的含义。一方面,从服务客户的角度看,邮储银行希望成为客户进步的亲历者、见证者;另一方面,在人民群众追求美好生活的道路上,邮储银行始终坚持与国家同步、与社会同步、与时代同步。以上都彰显了邮储银行品牌的美好愿景。

#### 1.2 品牌的内在品质

##### 1.2.1 服务国家战略发展

邮储银行积极履行大型零售商业银行的职责,在服务国家战略、金融服务实体经济等方面积极发力,如大力支持经济基础设施建设、助力“三大攻坚战”、推动乡村振兴战略落实等。2019年,邮储银行福建省分行围绕“两基一支”“六大一新”等重点行业,持续加大对央企、省属企业及基础设施、高速、能源、风电等重点项目的金融支持力

度,新增授信金额超500亿元。

从媒体新闻报道的角度看,2018~2019年间,邮储银行福建省分行(含下辖分支机构)刊发在全国性传统媒体上的企业正面宣传报道合计186篇。剔除自办报刊,共有65篇发布在《人民日报》《农村金融时报》《经济日报》《中国县域经济报》《金融时报》等系统外的全国性媒体。其中,90.76%的新闻报道侧重于塑造服务国家战略、服务地方经济的品牌形象。如《助力“有福之州”更快发展》《邮储银行福建省分行:绘就乡村发展新画卷》等文章从服务实体经济、助力乡村振兴战略等方面凸显企业的品牌内涵;《邮储银行福建分行:绿色金融助力“生态福建”建设》《邮储银行筑牢转型发展屏障》等文章则从发展绿色金融、防范化解重大领域风险等方面进一步丰富了企业的品牌内涵。

### 1.2.2 深耕普惠金融

邮储银行自成立以来,高度关注普惠金融,其中“送贷下乡”“人嫌细微,我宁繁琐;不争大利,但求稳妥”等概念在邮储银行相关的新闻报道中也较为常见。在品牌传播和具体营销活动中,“普惠金融先行者”品牌定位也较为常见,从每年发布的普惠金融报告和社会责任报告到高层领导的访谈,普惠金融的品牌理念表现得淋漓尽致。

### 1.3 品牌的文化和价值观

#### 1.3.1 坚持党的领导

在集团公司、邮储银行2019年度品牌宣传要点中,明确指出深入推进习近平新时代中国特色社会主义思想的学习宣传贯彻,增强各级党员干部和广大邮政员工对党的基本理论、基本路线、基本方略的政治认同、思想认同和情感认同。同时,紧紧围绕庆祝中华人民共和国成立70周年,扎实做好主题宣传活动,进一步统一思想、凝聚力量、鼓舞斗志。2019年,邮储银行福建省分行下辖泉州、宁德、福州、莆田等多个地市组织开展了《我和我的祖国》快闪活动、升旗仪式、员工演讲比赛、歌唱比赛等多种形式的主题宣传活动。

#### 1.3.2 社会责任感

邮储银行自2012年开始已连续八年发布社会责任报告。除了原有金融回归本源支持实体经济、推进普惠金融等品牌内涵外,邮储银行履行社会责任还集中体现在以下几个方面:一是大力发展绿色金融。2019年邮储银行绿色贷款余额较上年增加27.78%。二是以人为本,致力为员工提供良好的权益保障、丰富的学习机会、广阔的发展空间和温暖的工作氛围,不断提升员工幸福感和归属感。三是热心公益,积极回报社会。通过爱心捐赠、志愿服务等多种形式,传递公益爱心,促进社会和谐发展。

## 2 邮储银行品牌运营存在的不足

### 2.1 独特运营机制下存在客观错层

#### 2.1.1 品牌辨识上

总体上看,品牌的定位较为缺乏个性:一方面,品牌形象辨识度不高。由于延续了母品牌的整体标识风格,物理网

点存在部分交叉、共性,金融消费者从营业网点上难以辨识自营网点或代理网点,对其经营的业务特点、业务范围也存在混淆。另一方面,品牌内涵缺乏个性,与其他商业银行零售的定位存在一定重合性,特别是产品功能、服务内容趋同化,难以给客户留下深刻的印象,难以凸显竞争优势。

#### 2.1.2 品牌管理上

一方面,权责分属不同。邮政代理网点的品牌管理隶属当地邮政分公司,而自营网点品牌管理隶属当地邮储银行分行,权责分属不同致使协同不足,客观上难以做到考核同步与管理同步。另一方面,代理网点总数大于自营网点,扎根县域地区,营业网点原生硬件基础较为薄弱,系统性规划难度较大。网点形象系统性全局规划面临着大量人力、物力、财力投入,这对代理网点占比较大的邮储银行线下渠道而言是一个不小的难题。

### 2.2 品牌宣传手段有待升级

#### 2.2.1 侧重于传统媒体宣传

目前,国内银行业品牌宣传传播手段比较单一,多采用报纸、电视、路牌、店招、网页等传统媒体宣传手段,以单向传播为主,而对公益活动、事件营销等双向传播和深度宣传品牌的模式仍处于探索阶段。从《邮储银行福建省分行品牌建设和管理工作考核方案》来看,新闻宣传与舆情管理工作占比达70%,受考核导向影响,下辖分支机构对新闻宣传与舆情管理工作较为重视,广告投入更多侧重在主流媒体,影响面大的品牌策划活动较少,仅福州、泉州市分行组织过专题品牌活动。

#### 2.2.2 对新媒体的运用不够

随着新媒体的蓬勃发展和手机移动网络用户的持续增加,微信、微博、抖音等新媒体的普遍使用大幅降低了信息传播的门槛,金融消费者的碎片时间被大量挤占,银行迫切需要从全新的视角来认识和塑造品牌,通过互联网思维来重构品牌。从实践情况看,目前邮储银行福建省分行线下新媒体运营主要集中在产品及形象广告发布上,且受广告预算限制,投放量较少,未形成规模效应。线上新媒体运营主要集中在新闻报道的推送,对微信、抖音等新渠道的运营还处于探索阶段。邮储银行福建省分行及下辖二级分行均开设了微信公众号,但是活跃粉丝量较少。

#### 2.2.3 品牌的人际传播效果有待挖掘

传统品牌的营销是以产品销售为导向,而科技金融时代营销已向管理消费者方向转换。如何跨平台、跨渠道,通过社会化媒体提升品牌人际传播效果有待进一步挖掘。当下,邮储银行正在打造邮储食堂、邮储YOU生活平台、开放式缴费平台三大平台,进一步构建“金融+服务”的智慧生态圈,有利于推进基于社群、基于平台的品牌共建。据相关报道,目前邮储食堂会员已突破900万人。从福建省分行的情况来看,2019年新增邮储食堂会员15.31万户,系统内排名全国第5位。尽管会员数量有了明显的增加,但是如何进一步打造客户经理与客户线上线下互动式场景,做出特色化、本地化,并借力金融生态圈撬动品牌人际传播效果,还有待

进一步加强。

### 2.3 品牌声誉风险管控不够成熟

目前，邮储银行的声誉风险管理采取的是条线管理模式，省、市分行层面落地在办公室，声誉风险管理的重要性时常被削弱。邮储银行福建省分行聘请了第三方舆情监测公司，辅助进行声誉风险管理工作，定期下发舆情提示。但是声誉风险管理与金融产品推广、营业网点管理、员工行为等环节存在一定脱节，事后应对多于事前防控，作为声誉风险管理办公室的办公室也时常处于“孤军奋战”“疲于救火”的境地，这一防控短板在邮储银行的特殊架构中愈显尴尬。

### 2.4 品牌管理系统性建设不够，内生力不足

#### 2.4.1 组织内化不足

邮储银行自上而下组建了品牌管理团队，总行层面战略发展部下设品牌处，目前福建省分行已按照总行要求设置新闻舆论与品牌管理相关岗位，并配备专职人员1~3名，下辖二级分行均在办公室配备兼职人员（均由秘书岗担任）负责新闻舆论与品牌管理工作。这种品牌管理组织机制，造成了条线分割、协同难度大等客观问题。以营业网点VI形象换新为例，除了办公室以外，还涉及工程建设、运营管理、计划财务等多个职能部门，协同难度较大。

#### 2.4.2 员工的品牌内化建设不足

从每年的品牌工作考核方案来看，品牌工作主要集中在开展正面宣传和进行舆情控制上，没有充分认识到产品品牌主要体现在有形的外化包装和性能上，金融作为服务品牌则更依靠员工的服务态度、方法和价值观念。此外，员工业务能力方面的培训多，品牌管理方面的培训更多针对办公室条线人员，对一线人员更多集中在网点媒体应对上，品牌形象管理抓得少，没有常态化的系统性培训机制，员工的品牌内化建设存在短板。

#### 2.4.3 品牌资源投入不够

品牌资源管理上存在较强的计划经济特点。每年广告费用按收入的固定比例进行配比，通过一级分行配比至二级分行，二级分行再二次分配至所辖一级支行的方式进行广告资源投入。以2020年为例，福建省分行下辖二级分行中，全年广告费占比100万~150万元的仅有两个，这两个二级分行同时也是福建省分行内所辖一级支行数量最多的。按比例二次分配后，下辖一级支行平均广告预算为10万元。

#### 2.4.4 系统化建设不足

尽管总行已于2018年底上线品牌管理系统媒资管理模块，但是新闻、舆情的日常统计、报告仍以手工为主，缺乏系统、数据库支持。此外，新闻、舆情的案例缺乏统一系统平台展示，品牌工作二次传播、学习、提升效果不足。

## 3 以互联网思维探讨邮储银行品牌传播优化对策

### 3.1 进一步强化品牌战略定位

从银行品牌策略的实施看，如果产品创新跟不上步伐、价格定位不配套、分销网络及网络形象不力、促销缺乏力度或缺乏针对性、人才素质低下以及企业形象不良，品牌策略

的有效实施基础便会被削弱，品牌策略的合理性和有效性也就无从谈起。因此，品牌规划必须结合企业的资源与能力，品牌策略应纳入企业整体战略系统中，并得到其他相关策略的有效和默契配合，才能收到预期效果。当下，邮储银行的品牌战略仍较为传统，应进一步从特色性、延展性、可持续性上丰富品牌战略定位。

特色性方面：要通过企业形象、产品特性、优质服务等形式，努力创造特色产品和服务，将自己的产品与竞争对手区别开来，使客户建立起品牌偏好与忠诚。延展性方面：要围绕市场、客户进行，注意产品对品牌风格、核心价值的继承性和延续性，特别要建立健全创新产品开发和推广的运作机制，实行品牌项目责任制。可持续性方面：一方面，主动推进演进型品牌定位，从品牌自身周期性、社会环境周期性的角度主动加强对现有经营策略、业务品牌的变革；另一方面，要始终把个性化的文化元素融入品牌内容、品牌传播、品牌运营的全过程，提升客户对银行的忠诚度和认同度，通过品牌文化推进品牌的可持续发展。

### 3.2 系统性推进“大品牌”整合传播机制

#### 3.2.1 以客户为中心，加强品牌研究规划，实施整合式传播，积极构建“大品牌”格局

站在系统层面和客户中心的角度，全面整合品牌的沟通和传播，进一步细化品牌行为，小到产品陈列、服务态度、员工行为，大到渠道建设、品牌活动、媒介评论。重点强化品牌工作的整合力，整合新闻宣传、广告设计投放、舆情管理、营销活动策划、公益活动传播、营销平台搭建等工作；坚持依托媒体宣传传播品牌，结合业务营销做强品牌，携手企业文化深化品牌。引导下辖分支机构充分树立品牌意识，贯穿于品牌宣传、业务宣传、对外形象、产品营销等实际工作中。

#### 3.2.2 基于流量思维，提升主题媒介传播活动策划实施水平

持续围绕总行“美好生活之路 进步与您同步”的年度传播主题，以“美好生活”为关键词，统筹全年媒介投放和大型品牌活动。重点围绕手机银行、信用卡、极速贷、小微易贷、汽车金融、腾讯联名卡等重点业务，综合运用新媒体专题、发布会、主题论坛等多种形式，积极创新，策划传播性强、品效合一的主题媒介传播活动，有效支撑品牌传播和业务营销。在这一方面，邮储银行福建省分行下辖分支机构也做了一些有益的探索，如泉州市分行积极探索创新性品牌活动，先后协办2019年国际马拉松高山徒步跑、福建省红十字会爱心徒步走等活动，提升了品牌形象。

#### 3.2.3 试点区域品牌特色化

邮储银行依托邮政代理渠道，有较强的金融产品分销渠道。当前，银行业金融产品相似度高、缺乏新意。邮储银行作为金融的后起之秀，在拓展区域市场上，可根据区域自身的实际情况和市场调研试点品牌特色化开发。如福建省分行下辖福州市分行针对农业特色产业、小微企业、消费群体，整合业务产品，推出了“榕农贷”“榕惠贷”“榕商贷”“榕易贷”四大“榕”系列金融服务产品，召开“榕”



系列金融服务发布会,并获得了工商注册,这一品牌特色化实践为突破区域品牌提供了一个可行性样本。

### 3.3 主动加强对新媒体的研究、运用和创新

#### 3.3.1 发挥好自有新媒体平台优势,提高受众关注度

提升官方微信公众号的运行水平,加强选题策划的主动性、计划性,通过一系列围绕全行重点、贴近社会热点、快速高效反应、切入角度新颖、形式丰富多彩、语言生动活泼的选题文章,全面增强官微的可读性、吸引力和传播力。进一步丰富官微展现形态,综合运用文字、图片、长图、漫画、H5及短视频等各种方式,充分发挥公众号平台的优势,不断适应网络传播的发展,提升官微的影响力。下阶段,可进一步创新自由新媒体渠道形式,探索官方抖音号、微博的运营模式。同时,应当改变品牌信息单一传播的弊端,发挥互联网的交互优势,通过联动业务的方式,拓展双向沟通关系。邮储银行福建省分行在官方微信中做了一些尝试,开设了“活动·悦享”的分享链接,客户可以参与信用卡专题活动、悦享加油、邮储食堂等客户优惠活动。

#### 3.3.2 推进“金融+生活场景”的品牌传播方式,提升客户的品牌共建度

随着苹果支付、安卓支付等支付方式的开通,商业银行将在支付领域获得优势,支付这个基础的金融功能将会进一步将生活场景与金融绑定。同时,商业银行向电商领域的拓展也加速了支付、小额融资、供应链金融、征信数据等金融业务与生活场景融合的生态圈的形成。未来的商业银行将会与同业集群、客户集群等形成一个良性互动、优势互补的金融生态圈。目前邮储银行正在着力构建的特色化平台生态圈便是一种有益的探索。下阶段,可通过微信公众号合作运营,建设本地特色泛生活服务O2O平台,广泛引入分支行拓展的本地特色商户资源,构建集商户、用户与银行一体化生态圈,实现流量用户向邮储银行客户的转换。构建客户经理与客户的互动平台,以沙龙活动、产品营销、客户维护等为切入点,打造客户经理与客户线上、线下互动式场景,进一步提升品牌人际传播效果。

### 3.4 深化品牌管理的内生机制

#### 3.4.1 系统性推进各项品牌研究项目

一方面,加大人力、物力、财力等品牌资源投入。在原有的品牌管理架构的基础上,加大专业人员配置;在原有客户经理团队基础上,向品牌客户经理升级。同时,加大广告资源投入,鼓励分支机构开展特色化品牌宣传、品牌策划活动。围绕网点转型升级,与时俱进,加快推进全行视觉识别体系整合升级。另一方面,加快推动品牌架构研究和成果转化,健全全行品牌架构体系和相关管理制度。结合全行发展战略咨询项目的进展情况,适时启动和开展品牌战略研究项目,做好品牌发展战略及品牌建设规划工作。

#### 3.4.2 提升品牌管理的信息化水平

推广普及品牌管理系统媒资管理模块的应用,促进提高全行品牌工作质效;在及时下载使用总行下发素材的同时,要将自行设计的优秀宣传物料上传到系统,实现全行资源共

享。同时,站在品牌内化的角度推动员工门户系统的普及和活跃,充分发挥系统“信息平台、沟通渠道、管理工具”的作用。各分行届时要积极推进员工登录并运用系统。

#### 3.4.3 健全品牌声誉风险管理机制

一是切实提升声誉风险的管理地位。将声誉风险管理提高到战略高度,立足于全面风险管理体系,坚持标本兼治的原则,进一步完善声誉风险管理体系。二是彻底解决“两张皮”的问题,强化部门间协调,突出业务部门的主导作用。深化声誉风险的前置管理,持续提升服务质量和投诉处理效率,不断改善客户体验,从源头上减少负面舆情发生的可能性。三是增强全员声誉风险意识。根据岗位、工作职责开展不同类型的培训,培养基层员工妥善处理客户投诉、突发事件、媒体采访等问题的能力;定期梳理本单位、自身岗位的风险点,增强全员的声誉风险意识。

### 3.5 完善邮银品牌协同机制

#### 3.5.1 双方要进一步强化协调机制

邮银双方要进一步强化协调机制,在服务管理、网点硬件管理、VI、声誉风险等方面建立管理制度和规范,在执行原有的《邮政企业形象管理手册》《视觉识别系统规范手册》的基础上,推动建立代理金融品牌考核、对外形象、服务标准规范、营销策划互补、声誉管理、品牌教育培训方面的制度,进一步完善邮银品牌管理协同机制,形成品牌建设合力。

#### 3.5.2 整合推进网点形象系统化优化规划

在渠道形象系统化规划上,应立足未来,按照智能银行、网点转型等互联网金融新要求,比照其他商业银行,整合功能改造、布局优化、形象焕新等品牌管理要求,单列预算计划,明确邮银职责,细化邮储银行内部职能部门的职责,统筹解决人力、物力、财力问题,建立中远期网点形象系统化优化规划。

## 参 考 文 献

- 1 刘凤军,朱国超.国家开发银行品牌运营现状、问题及对策研究.未来与发展,2017,5
- 2 黄鹏.浅谈中国邮政储蓄银行的品牌传播.邮政研究,2008,6
- 3 吴照云.A银行的品牌管理优化研究.江西:江西财经大学,2019
- 4 谢治春.互联网金融创新与商业银行品牌塑造模式.中国软科学,2016,6
- 5 林谦.金融品牌、差异化营销与银行核心竞争力——对深圳银行业品牌竞争的实证分析及其策略思考.金融论坛,2004,5
- 6 张雅丽.中国邮政储蓄银行品牌管理研究.江西:江西财经大学,2015

收稿日期:2020-06-21

作者简介:王鼎鹿(1973~),男,福建泉州人,经济师,主要从事企业战略与发展研究。