

DOI: 10.13955/j.yzyj.2022.03.05.07

基于综合营销体系的智能营销管控系统构建与研究

郭娟, 郑焘

(中国邮政集团有限公司山东省分公司, 山东 济南 250011)

摘 要: 为满足“互联网+”时代对客户营销体系建设的新要求, 山东邮政基于中台思维创新构建了综合营销体系, 基于综合营销系统的创新举措以及智能管控系统的业务功能与技术架构, 分析了系统上线的应用成果及综合效益, 旨在为邮政企业综合营销体系的数字化、智能化转型提供借鉴。

关键词: 综合营销; 智能管控; 数据中台; 技术中台; 营销中台

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

近年来, 由于互联网营销的冲击, 各行各业纷纷向以客户为中心转型, 对客户需求进行深入了解和分析挖掘, 逐步探索和实践基于大数据、互联网的多维营销模式。中国邮政集团有限公司山东省分公司(以下简称“山东邮政”)坚持以客户为中心, 积极探索、研究数据资源整合和营销要素管理、营销过程管控, 搭建了桌面端和移动端相结合的智能营销管控系统。通过相结合的营销中台、各类生产系统相融合的技术中台、数据共享综合服务平台和数据安全防控系统相统一的数据中台, 实现企业与消费者高效、多维连接和触达, 赋能前台营销, 实现“客户端—营销端—收入端”一一对应, 创新全价值链运营的商业模式, 激活并提升员工综合营销能力, 提高客户管理和运营能力。

山东邮政坚持以客户为中心, 基于客户视角、竞争视角和行业最佳实践视角, 遵循行业规律、市场规律和价值规律, 定位综合营销体系为全省经营工作的总抓手、总引擎, 创新全价值链运营模式, 依托营销中台、数据中台和技术中台, 推行“三型五化”营销管理, 实现分户管户到人、业绩考核

到人, 提高客户管理和运营能力。通过大数据、信息化等技术手段, 搭建“客户经理—产品服务—业务收入—用邮客户”一站式全链路的智能化营销平台, 提供产品推介、营销地图、客户关怀、用邮分析、业绩追踪等功能, 实现营销管理精准化、数据化、智能化。

1 基于中台思维构建综合营销体系的必要性

1.1 应对新时代经济社会结构变革, 顺应时代发展的迫切需要

随着现代化建设持续深入推进, 人民群众越来越注重生活质量, 需求逐步转向多元化。国内外优秀企业都在不断探索, 为客户提供一揽子综合解决方案的营销模式。山东邮政以客户需求为中心打造综合营销体系, 为客户提供综合、丰富、精准、高效的服务是顺应新时代发展的迫切需要。

1.2 顺应互联网+环境的复杂多变, 转型创新发展的必然要求

一方面, 大数据、云计算、物联网等新兴趋势的形成, 引发了由技术创新和技术关联性带来的

作者简介: 郭娟(1982~), 女, 山东济南人, 硕士, 工程师, 主要从事邮政数据分析与应用研究; 郑焘(1979~), 男, 山东泰安人, 硕士, 主要从事邮政软件开发研究。

收稿日期: 2021-12-17

本刊网址: zyjy.sjzpc.edu.cn

产业边界模糊与消融,传统的竞争壁垒逐步消失。互联网金融、生态金融、科技金融给金融行业的获客活客带来严峻挑战。另一方面,行业边界和竞争壁垒消失,也成为这个时代最大的机会。不同的组合与合作,给消费者带来的极致体验,也成为越来越多的企业开展跨界合作、跨产品运营,提供一揽子服务的目标。山东邮政通过整合产品服务资源,拥抱互联网,紧握未来的主流消费群体,智慧应对“互联网+”环境的复杂多变,敏锐捕捉并迭代挖掘高价值客户,是实现企业转型发展的必然要求。

1.3 聚焦用户需求提升客户体验,做优做大做强的内在驱动力

传统邮政企业多以产品为中心,业务发展采用关系营销、人海战术等粗放营销方式,不仅营销成本高、营销效率低,客户体验不高,也对邮政品牌形象造成不良影响。各专业更关注完成任务,在产品研发和营销策划方面缺乏有效抓手。邮政企业推进粗放营销向精准营销转变,就是聚焦用户需求,提升客户体验,建立精准化、定制化、可度量、可调控的客户服务体系。山东邮政从营销组织、人员配备、考核激励、系统支撑等入手,全面建设综合营销体系,是深入推进创新转型,做优做大做强的内在驱动力。

2 山东邮政构建综合营销体系的创新做法

山东邮政坚持以客户为中心“一个理念”;依托技术引领、供给侧改革“两个支撑”;强化源头获客、数据赋能、协同发力“三个策略”;实施统一队伍管理、统一客户维护、统一产品供给、统一考核激励“四个统一”;实现邮政经营由专业营销向综合营销转变、粗放营销向精准营销转变、个人营销向团队营销转变、经营业务向经营平台转变、经营产品向经营客户转变“五个转变”;建设“三型五化”的新营销体系,其中“三型”是指客户导向型、营销综合型、全员参与型,“五化”是指业务发展协同化、队伍管理归口化、营销力量前沿化、营销管控智能化、客户服务一体化。

客户是企业生存和发展的基础,客户经理要研究客户、发现客户需求,围绕客户需求配置产品或提供解决方案,各经营支撑部门通过研发适销对路的产品和提供解决方案,支撑客户经理开展营销

工作,满足客户需求、帮助客户取得成功,最终实现企业与客户共赢。

2019年起,山东邮政开始进行基于中台思维的综合营销体系建设和实施,为了保障综合营销体系建设工作的应用和全面推广,同步开发建设了山东邮政智能营销管控系统和手机端的我邮App。

2.1 聚焦核心要素,构建综合营销体系总体业务架构

搭建市场营销部门为主导、后端管理部门综合把控、中端专业部门支持支撑、前端客户经理精耕客户的前、中、后端联动运营体系,将综合营销全面嵌入企业制度、机制和流程,搭建与综合营销相适应的组织体系、流程体系和考核体系,构建综合营销体系总体业务架构。

一是统一队伍管理,提高精细化管理效能。整个综合营销体系由客户经理、营销人员和营销团队三部分组成,其中客户经理包括专职营销客户经理和兼职营销客户经理。以客户为中心,引导客户经理向一专多能转型,为客户提供综合性解决方案。依照网格化+派驻制原则,由支局、揽投部、投递部组建综合销售团队,搭建评先树优、培训及晋升平台,鼓励合适的人走向营销一线,做到统一业绩计列、统一职级考核、统一奖励发放。

二是统一客户维护,提供综合化解决方案。客户是企业收入和利润的来源,要把抓客户放在业务发展的第一位,不仅要关注市场占有率,更要关注客户覆盖率。首先,依据一揽子多元综合服务原则,将所有客户分户管户,落到营销网格和客户经理身上,将邮政多样化产品、多元化服务嵌入客户生产生活的价值链条,为客户提供一揽子综合服务。其次,按照网格化、属地化及“业务就多、服务就近”原则,结合客户用邮情况,对政务类、行业类等客户实行政策支撑、渠道整合、资源共享、多维合作的对接策略,实行层级式、差异化的维护模式,提升大客户的满意度、忠诚度和依存度。按照“一个客户只能对应一名客户经理,一名客户经理可以对应多个客户”的原则,实现人人管客户,户户有人管,全业务分户管户。

三是统一产品供给,构建多元化增值服务。强化产品研发,为客户提供适销对路的产品,从“有什么、卖什么”向“客户需要什么,邮政

提供什么”转变。加强产品创新，不断挖掘客户潜在需求，持续优化产品，提升产品交互体验。关注营销端产品活跃度和销售数据，倒逼专业结构优化和产品供给。围绕客户需求，整合各专业在产品、服务、渠道等方面的资源，打造邮政特色的综合产品、服务体系，满足客户多元化需求。各级经营支撑单位是产品管理和责任单位，负责按照营销前端反馈的需求做好产品开发和推广应用。建立覆盖全专业的四级产品池管理机制。省、市分公司的专业支撑部门，设置产品管理员，按照产品动态情况，及时在智能营销管控系统内进行设置和调整。

四是统一考核激励，建立差异化管控机制。根据产品设置、活动管理、业务经营情况、签约客户实际收款情况，智能营销管控系统提供开发类订单审批功能和业绩、奖励分配功能，根据审核结果和客户绑定情况和发生过程，自动计算客户经理的各类收入、业绩及业务发展奖励数。根据系统统一取数原则，业务发展奖励发放、客户经理业绩评定、岗级调整等各类考核和奖励发放，全部在智能营销管控系统中统一标准、统一计算、统一取数。综合营销体系进行全流程、全岗位、全链条考核，建立科学完备的综合营销考核管理体系。

2.2 系统中台模式赋能，助力企业新营销

坚持机制推动。机制是使制度能够正常运行并发挥预期功能的配套制度，要通过比较规范、稳定、配套的制度体系，建立与综合营销相匹配的运营机制、考核机制、激励机制、约束机制。

坚持立足当前，着眼长远，立意高远，谋划

未来，依托客户打通、产品打通、业绩打通的用户运营模式，依靠综合营销体系，建设“客户体系—产品体系—收入体系—销售体系”闭环的综合营销框架。以生产系统、集团 CRM 系统以及量收系统等为数据基础，将自建的营销管控系统打造成营销中台，将自建的数据共享综合服务平台打造成数据中台，真正做到强化板块协同、资源协同、业务协同、数据协同和线上线下协同，消除瓶颈、打通堵点，打造政务便民、生活服务、邮政惠农等生态场景，为业务发展引来源头活水。

2.2.1 创核心竞争力，建设全省数据中台精准营销

以数据为核心载体，以综合营销体系建设为主线，深化数据赋能，打破专业壁垒，实现跨专业的深度综合营销，通过数据中台模式，以数据为全流程贯通的纽带，做好产品设计、流程设计、活动运营策略、营销人员支撑、服务运营支撑、流程话术、平台操作流程及明白纸、客户答疑等各维度的设计和规划，减轻基层压力，减少中间环节，构建基层的全能销售单元。记录客户经理和客户的绑定关系、营销内容和产品服务订单的行为数据，通过末端赋能，提升营销活力和运营效能。坚持大协同理念，共享和复用客户、业务、数据，推进多元化、社交化、智能化的数字化营销。数据中台建设全景如图 1 所示。

2.2.2 激发经营活力，促进全省营销中台协同发展

理顺市场营销部门与经营支撑部门、专业与综合营销、专业与客户和客户经理等方面的关系；不断提升后端对前端的服务理念，建立端到端的服



图 1 山东邮政数据中台建设全景图

务流程、以客户需求为中心的快速响应流程，理顺客户管理流程、营销管理流程和收入计划流程，在业务管理上理顺综合营销体系工作落地流程。

数据中台的建设为深化数据赋能营销夯实了数据基础，再依照综合营销体系营销管理办法，基于营销中台的思路，山东邮政同步配套建设了山东邮政智能营销管控系统及手机端我邮 App，其目的是致力于以信息技术驱动整个营销体系进行全面升级，通过大数据、信息化等技术手段，搭建“客户经理—产品服务—业务收入—用邮客户”一站式全链路的智能化营销平台，提供产品推介、营销地图、客户关怀、用邮分析、业绩查询等功能支撑，将营销管理推向精准化、数据化、智能化，为营销体系建设助力。进一步实现金融、邮务、寄递等各业务板块的产品、客户和客户经理业绩等要素的横向打通，推进客户复用、交叉营销和业绩奖励统一发放，实现“客户—营销端—收入端”一一对应。按照“分户管户到人、业绩考核到人”原则，通过系统实现金融、邮务、寄递等各业务板块的营销人员业绩、专业产品、客户的横向打通，实现业绩奖励统一发放、客户复用和交叉营销，通过客户统一管理解决多头营销问题，逐步形成综合营销闭环管理。同时在其中全面穿插应用微商城、微信公众号、我邮 App、BSC 数字化营销、邮乐小店等工具，实

现在线化链接和销售。营销管控系统业务架构如图2所示。

在集团公司新一代营业系统、新一代寄递业务信息平台、报刊系统等生产服务系统的基础上，智能营销管控系统汇总各板块生产明细数据，补齐订单信息，实现客户管理、产品管理、商品销售、业绩管理和营销轨迹跟踪。各级营销和管理层可以清楚了解到哪些客户通过哪些营销人员，把哪些产品销售给了哪些客户，客户的营销贡献和营销人员的收入、奖励及营销的服务轨迹。通过全流程数据跟进，助力客户跟踪、客户拜访和客户关系管理，配套建立机构树和产品池，实现了产品、客户和营销的在线化、数据化跟踪分析和管控。智能营销管控系统不但提高了客户管理和运营能力，而且有效解决了多头营销问题，激活并提升员工综合营销能力，助力山东邮政构建“六维共生”的发展格局。

3 山东邮政智能营销管控系统建设内容

3.1 业务内容

3.1.1 紧扣核心主题，支撑综合营销体系建设的特色生态

综合营销体系建设是山东邮政经营工作的总抓手、总引擎，依托集团公司 BSC、CRM 等系

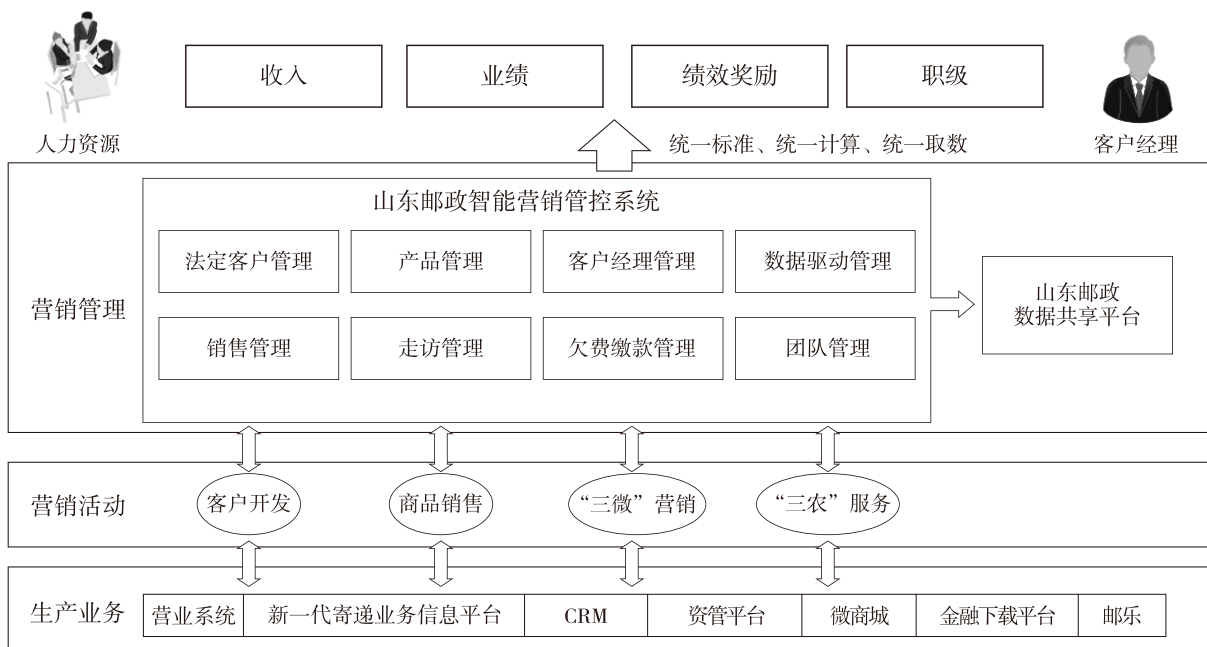


图2 山东邮政智能营销管控系统业务架构

统，山东邮政智能营销管控系统、我邮 App 系统的营销中台和各类生产系统，建立了企业与消费者高效、多维连接和触达，赋能前台营销，创新全价值链运营的商业模式，提高客户管理和运营能力，有效解决多头营销问题，激活并提升员工综合营销能力，助力山东邮政构建“六维共生”的发展格局。例如，智能营销管控系统在法定客户管理中，一个法定客户由一名客户经理维护，一名客户经理可以维护、服务多个法定客户。紧紧围绕专职、综合等理念，结合综合营销体系管理的实际需求进行个性化开发，建设软件系统，既具有自主性，又与 CRM 系统建立了密切联系，利用信息化技术手段对 CRM 中的客户信息进行同步，相辅相成。客户经理综合营销法定客户结构如图 3 所示。

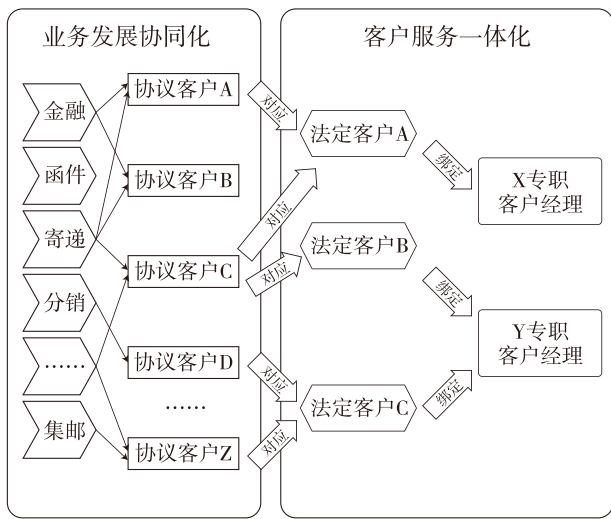


图3 客户经理综合营销法定客户结构图

3.1.2 应用功能强大，涉及综合营销的各个方面

智能营销管控系统紧扣综合营销体系建设主题，整个系统设计为四大模块、上百个功能点，涉及综合营销的各方面，应用层级丰富，系统对客户开发维护、各专业营销销售等进行了一系列合理的业务实现设计。采用 Web+App 的实现方式，客户经理、支局长、揽投部经理、营业人员、业绩管理人员等均可自主选择适合的方式使用系统，并依据不同的角色权限设置进行功能操作。

3.1.3 突出系统支撑，营销业绩由系统按照规则自动匹配计算

通过数据共享综合服务平台，依据订单规范管理，实现全省业绩的规范计算和管理。系统中客

户经理的营销业绩依据生产订单，结合设置规则计算得出。智能营销管控系统对接营业系统和新一代寄递业务信息平台，每日提取协议大客户的用邮数据，再结合 CRM 客户数据对应至法定客户，分专业分业务种类对数据进行汇总，客户经理与法定客户绑定后，可自动对应统计到客户经理的业绩及提成奖励；对于商品销售，客户经理的业绩在销售的同时，自动按照产品各种计算属性（如业绩折算系数、单价、毛利等）进行自动计算。对于无法进行系统取数的业务点，客户经理可通过 App 进行补录上报，经审核通过后进行匹配计算。其中业绩来源于业务信息系统的订单类业绩、省内自开发的金融从业人员业绩清分系统及智能营销管控系统中各专业的销售类业绩。

3.1.4 建设全专业的商品销售模块，归集销售渠道的产品及收入数据

以满足客户综合需求、为客户提供一站式服务为目标，不断加强专业部门的支持支撑，打造邮政特色的综合产品和服务体系。邮务类各专业的商品销售，比如函件、集邮、报刊、分销等专业，多年来都是通过各自独立的系统进行生产业务处理，各专业系统之间没有相应的直接联系，都是信息孤岛。本系统增加“商品销售”模块，对各专业所销售的产品进行管理后，建立了四级产品池管理机制。省、市分公司的专业支撑部门，设置产品管理员，按照产品动态情况，及时在智能营销管控系统内进行设置和调整。产品池包括来源、种类、产品层级、产品编码、名称、成本、定价、毛利、税率、入收规则、奖励规则及上下架管理、活动产品设置、组合产品设置等属性。通过各类销售人员的销售登记，对销售数据进行记录归集。产生的销售数据，可以计算业绩、统计销售量、销售额等，有利于业务管理人员和公司领导掌握各业务的销售情况。

3.2 技术内容

3.2.1 采用 Android 和 iOS 原生开发

提供适配 Android 和 iOS 两种操作系统的手机 App，实现了各品牌型号智能手机的兼容性和应用操作的流畅性；集成了水印相机、地理位置定位、轨迹跟踪等功能，保证了业务数据的真实性和准确性；采用加密验证机制与服务端进行通信，确保

了数据的安全性。

3.2.2 使用移动数据库

为了保证移动端数据的完整性，保证偏远山区手机信号比较弱的支局仍然可以在离线状态下使用手机 App，系统在移动端采用了 SQLite 移动数据库，并自动检测网络状态，在联网状态下，自动进行数据续传。

3.2.3 快速读取海量轨迹点数据

营销人员在走访过程中会产生大量的轨迹点数据，为了提高走访轨迹点上传和轨迹回放的效率，摒弃了传统的关系数据库，采用非关系型数据库 MongoDB 作为数据存储载体，以文本形式存储数据，节省了存储空间，提高了读取效率。

3.2.4 叠加地图报表展示

智能营销管控系统集成高德地图服务，无论是手机端还是 PC 端，都可以在地图中直观地展示走访情况，签到位置信息，管理员还可以通过点聚合、热力图等形式，分析某一区域的业务发展情况。营销管控技术架构如图 4 所示。

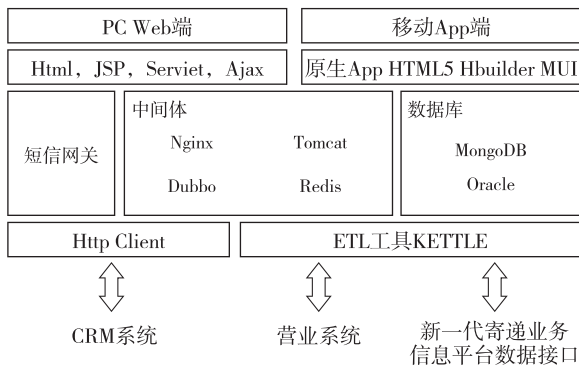


图 4 智能营销管控系统技术架构图

4 实施成效

4.1 系统应用推广成果

智能营销管控系统分为两期上线，2020年初在山东全省正式开始上线运行，全面落实并实现五级管理、六要素管控，规范管理及销售流程，重构业绩管理体系，推动了各业务板块“业绩打通、专业打通、客户打通”三个打通，实现了“客户一客户经理一营销收入一业务奖励”的一一对应，人力资源部门每月 10 日提取系统计算的专职营销客户经理奖励明细数据，依照计算结果发放全省专职营

销客户经理的月度业务发展奖励。

截至 2020 年底，通过系统的各类报表统计显示，山东邮政专职营销客户经理综合营销贡献收入和人均贡献收入效果突出，实现 3 个及以上专业综合营销收入的客户经理占比达 56%，综合营销体系建设初见成效。2021 年全面配齐客户经理，实现 3 个及以上专业综合营销收入的客户经理占比达 71%，3 个以上专业形成收入且每专业收入不低于 5 000 元的客户经理人数占比接近 50%，跨专业营销收入占比超 20% 的客户经理人员占比 39%，签约客户跨专业用邮客户占比超过 15%。

4.2 产生的效益与影响

4.2.1 转型创新，提升了企业管理水平

综合营销体系建设初见成效，综合营销理念深入人心。坚持客户和客户经理是企业的，不是专业的。树立“全客户、全业务、全产品”的意识，抓发展就是抓客户，强化对客户的综合开发；树立“全部客户经理为专业所用”的意识，加强对客户经理的统一管理。整合金融理财、寄递、邮务三支营销队伍，全面配齐客户经理，按照“分户管户到人、业绩考核到人”原则，实现“客户打通、产品打通、业绩打通”三个打通，实现“统一业绩统计、统一职级考核、统一奖励发放”三个统一，实现全部收入，即收入端到营销端、客户端的三个一一对应，落实并实现“五级管理、六要素管控”，规范商品销售流程，重构业绩体系，提升企业管理和管控水平。

4.2.2 产业融合，提升了企业经营效益

基于系统管控对客户进行分析、分等分级，深挖大客户。山东邮政先后与省农业农村厅、双星集团、省委军民融合办公室、鲁花集团、山东航空、中粮集团、山东交运集团等签订战略合作协议，全面推动集团公司协同项目落地。其中，惠农合作项目，走访总量及合作社走访数量均居全国第 1 位，会员发展数量居全国第 2 位；政务项目，先后与 50 余个省级政府部门开展 124 项业务合作，政务大厅入住率达到 100%；军民融合项目，在全国率先与省委军民融合办公室战略签约，邮银累计发放退役军人服务卡超过 10 万张，并成功承运海军某部武器装备。秉承经营企业就是经营客户的理念，山东邮政在服务“三农”、服务中小微企业、

客户拓展走访、厅堂服务等常态化项目中，累计发展会员 640 万户，密切客户关系，为客户提供更迅速、更敏捷、更优质的，同时涵盖金融、寄递、文传、渠道、保险、证券等各板块的综合性服务，打造邮政企业协同生态，成为客户连接美好生活的重要途径。

基于客户用邮情况进行分析，围绕客户复用发起综合营销活动，重点是围绕寄递业务提质增效、代理金融深化转型、渠道平台活力释放、农村电商生态构建等方面，常态化开展数据驱动营销工作。2020 年全省共开展数据驱动营销项目 354 个，其中全省整合联动数据驱动营销项目 9 个，全省专业性数据驱动营销项目 15 个，地市自主性数据驱动营销项目 330 个，下发目标客户数据 2 457 万户，形成收入和拉动金融总量效果突出。截至 2021 年 11 月，数据驱动政务客户综合开发等 276 个营销项目，深入推进政务、中小微、汽车产业、种养殖、商贸户等 9 大类客群分析应用，组织开展数据驱动政务客户综合开发活动，成功开发目标客户 60 万个，拉动金融总量过亿元，有效提升了综合收益。

4.2.3 服务升级，提升了企业品牌形象

融合线上线下商业模式创新实践，线下客户向线上引流，线上客户通过社群和企业线上服务增加客户黏性。持续打造山东邮政微信公众号、微商城，2021 年通过山东邮政微信公众号发送推文 200 篇，总阅读量 212.2 万次；山东邮政官微新增粉丝 37.4 万人，总量达 230.06 万人，新增会员 52 万人。微信公众号粉丝数达 194 万，微商城近两年销售额达 2.18 亿元。每年策划“春节七天乐”“中秋国庆”“生肖文化季”大型线上营销活动，借助大型节日节点，举办“百甘山大”校庆线上营销活动、中秋“邮爱邮礼”线上营销主题活动等，深挖线上销售潜力，通过推文转发、粉丝推广、社群营销等渠道运作，平均每年销售专业产品收入达千万元。

4.2.4 综合营销，提高了员工幸福感

通过打造综合营销体系，营销团队转型发展，借助大数据和营销工具，减轻基层营销压力，提高获客效率，员工收入明显提高，成就感和幸福指数显著提升。

克罗地亚邮政扩大 加密数字货币交易范围

继两年前在指定邮局推出加密数字货币交易服务后，克罗地亚邮政近日又将该服务扩展到国内 50 多家指定邮局。

目前，有 11 种加密货币可以在邮局交易：比特币、瑞波币、恒星币、以太币、柚子币、比特现金、Dai 稳定币、泰达币、与美元挂钩的稳定币 USD Coin、波卡币和库币。随着加密货币交易项目的引入，这些指定的邮局已成为克罗地亚多个地区加密货币交易的中心地点。加密货币的交易是克罗地亚邮政与克罗地亚 Electrocoin 公司合作进行的。

克罗地亚邮政还为用户提供了一个加密中心网站，整合了所有与加密货币相关的克罗地亚邮政服务。该网站为用户提供货币交易汇率清单，购买和出售加密货币的信息提示，并提供加密货币交易的邮局地址交互式地图。

该网站还提供加密邮票，这是克罗地亚邮政为国内集邮用户提供的另一种高科技创意产品。在克罗地亚邮政发行的三版加密邮票中，有 3 000 枚只能用加密货币购买，而且全部售罄。加密邮票也可在各大邮局或 <https://www.epostshop.hr/> 网站购买。

(王旭译)

参 考 文 献

- [1] 维克托·迈尔-舍恩伯格，肯尼恩·库克耶. 大数据时代 [M]. 杭州：浙江人民出版社，2013
- [2] 麦德奇. 大数据营销 定位客户 [M]. 北京：机械工业出版社，2016
- [3] 赵兴峰. 数字蝶变 企业数字化转型之道 [M]. 北京：电子工业出版社，2019
- [4] 中国信息通信研究院. 大数据白皮书（2020 年） [M]. 北京：中国信息通信研究院，2020
- [5] 贾森·艾博年，布莱·恩曼宁，邵真. 商业模式新模式 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2017