

文章编号: 1007-5399 (2019) 05-0030-03

基于客户共享的邮政营销协同策略研究

陈广东¹, 孙 鸣², 杨宗锋³, 葛克冰⁴, 张益民⁵

- (1. 中国邮政集团公司鹤岗市分公司, 黑龙江 鹤岗 154002;
2. 中邮证券有限责任公司湖北分公司, 湖北 武汉 430023;
3. 中邮人寿保险股份有限公司山东分公司, 山东 济南 250011;
4. 中国邮政集团公司上海市分公司, 上海 200011;
5. 中国邮政集团公司甘肃省分公司, 甘肃 兰州 730030)

摘 要: 分析了邮政营销协同存在的主要问题, 围绕邮政企业现实需要, 从协同管理体系、营销服务体系、协同信息体系、业务协同体系、协同评价体系五方面提出了强化邮政营销协同的策略。

关键词: 客户; 共享; 营销; 协同; 创新

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

随着中国邮政集团公司(以下简称“集团公司”)板块协同的全面铺开, 一些现实问题与矛盾逐渐暴露, 制约着集团战略部署的落地。研究和解决协同中的问题, 对促进邮政高质量发展具有较强的现实意义。本文以协同发展中的问题为动因, 基于“一个邮政”视角, 对邮政企业协同进行分析、研究和探索, 汇聚整体发展合力, 提升邮政协同价值。

1 邮政营销协同存在的主要问题

1.1 协同体系不完善

一是协同机制不顺畅。地市以上邮政企业与邮储银行基本建立了协同工作委员会, 省级中邮证券、中邮人寿因无分支机构, 与地市县邮储银行、邮政公司不能较好地衔接。二是工作职责不清晰。在已经建立协同机制的地市并未真正明确协同的具体职责与工作内容, 协同发展机遇把握不充分、不全面。三是协同部门不健全。负责协同工作的部门和人员多为挂靠部门和兼职人员, 协同组织能力不足, 无法发挥总揽协同全局、协调各方的作用。四是评价机制不具体。协同评价体系不健全, 考核方式过于简单, 绩效评价指标空白, 协同项目目标清单不健全, 评价指标与考核主体比较单一, 不能体现集团的战略导向、责任导向和流程导向; 利益分配机制不健全, 内部协同的成本分摊、利润分配、资源划分不清晰; 缺乏有效的激励机制, 导致协同活力不足。

1.2 创新发展方式不够

一是渠道融合脱节。平台间、业务间、板块间的协同未得到有效挖掘和开发; 线上线下渠道资源融合不够, 网络平台资源分散, 线上线下平台相互引流和营销机会欠缺, 无法形成整体合力; 从外部整体环境看, 实体网点逐步向数字化转变, 实体网点客户离柜趋势明显, 亟需加强板块和业务的协同, 稳定客流。二是协同方式粗放。板块间、平台间协同合作方式简单, 只是产品互换与业务置换, 产品研发和营

销缺乏全局理念, 对客户整体用邮需求掌握不够。三是协同资源分散。邮政品牌定位无法满足协同的整体需要, 产品研发呈现独立性与个性化, 未体现邮政的关联性, 对协同发展起不到有效的支撑作用。各板块渠道相互搭载业务的黏性不够, 资源分散在不同板块平台上形成孤岛, 无法实现客户共享营销。四是科技支撑不足。“互联网+”、移动网络等线上协同的作用发挥不充分, 大数据的分析应用没有对协同起到支撑作用。信息化、数字化协同仍处于探索阶段。

1.3 协同发展质量不高

协同主要依靠总部项目, 地市公司自研项目收益和规模较小, 协同主动性不强。板块间与平台间呈现自我保护壁垒, 导致资源共享不充分、融合度不深和开放度不够。协同发展只是行动协同, 效益协同、质量协同的作用没有得到充分发挥, 总部的重点协同项目在专业间、地市间存在产品单一、支撑不到位等问题。

2 强化邮政营销协同的策略

2.1 深化组织建设, 完善协同管理体系

2.1.1 建立闭环协同机制

实现邮政协同高效运行必须加强业务板块的协调和管理, 打造以单位、板块为主体的纵横协同工作机制, 打破原有垂直协同体系, 进一步扩大各主体单位参与覆盖面, 实现多主体、多板块、多业务的闭环协同工作体系(见图1)。集团公司作为协同一级组织, 负责整体协同框架、制度、系统的顶层设计, 完善省市县三级集权管理体系, 省级层面按业务板块建立协同工作体系, 在原体系中将寄递事业部列入省级协同委员会成员, 直接参与中邮保险、中邮证券、邮储银行的省级协同。省级协同委员会由省邮政分公司领导担任主任, 各板块领导担任副主任, 各板块抽调骨干人员联合成立专职协同部门, 下设邮务组、寄递组、金融组、保险组、

证券组、风控组、对外协同组、支撑保障组，由协同委员会直属管理，并配备专职研发督导人员，借助协同信息管理系统，有效解决协同关系不完善、机制不健全、组织不顺畅等问题，加大对市县的协同辐射。在市县层面，按省级组织机构模式，抽调邮银人员成立协同工作部，与省协同组对接，并建立市县的横向协同机制，开展区域间协同。

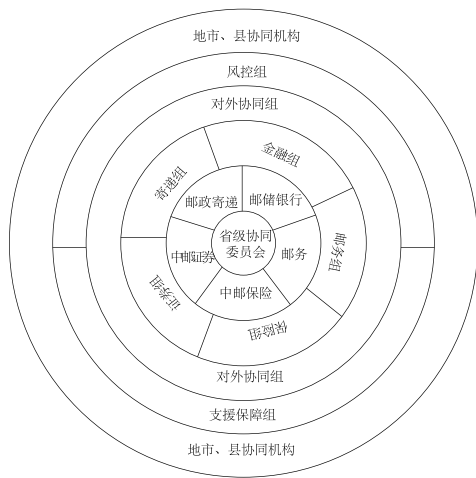


图1 闭环协同机制

2.1.2 明确各板块工作职责

始终以客户共享为中心开展协同工作，发挥省级各板块在协同工作中的主导作用。各板块成立的工作组专职负责自身业务在全省协同项目的组织、策划、实施等工作，建立与协同参与单位的联系，负责考核制度及利益分配机制的制定，统筹邮政资源的调配利用以及渠道建设复用，强化对市、县协同的指导与推进，对接战略合作单位开展协同；支撑保障组负责协同系统建设、大数据应用分析、创新产品研发、加强协同工作支撑保障；风控组负责项目审计、风险防控和服务质量的监督检查，确保协同工作符合集团战略导向；地市邮银企业协同工作部，组建相应的营销团队，在做好省协同项目落地的基础上，自主创新研发协同项目，报省协同组批准实施，并指导县区级邮银开展协同工作，地市邮政之间在省协同工作组的指导下，结合自身优势与差异化特点，在规章制度的允许下开展区域间协同项目，实现协同效益最大化。

2.1.3 建立定期工作联系机制

建立横向、纵向的协同联席会议制度，每季度召开全省协同工作会议，地市工作组在横向上每月召开月度例会，落实上级协同项目、研究区域协同计划、解决协同工作存在的问题、部署阶段性重点工作，针对特定和临时性协同项目可纵向直接与县级协同工作部开展会议工作对接。通过研发协同管理工具，加强线上协同信息和执行过程、结果的管理，打通板块间壁垒，提高协同工作效率。

2.1.4 建立协同动因管理机制

作为板块独立、资源分散的集团化企业，需要建立一套完整、规范化的协同流程制度，有效推动协同工作的实施。加强动因管理，对于基层邮政企业，协同管理机构要发挥职

能作用，建立协同研发清单制度，详细列出本板块可搭载的优势项目、可整合的渠道、客户等资源，实现板块间资源共享、协同需求对接和规范化管理，提升协同项目研发质量和效率，增强板块间协同的主动性。

2.2 深化客户共享，完善营销服务体系

2.2.1 完善客户营销体系建设

在营销协同上，建立面向以单一客户为中心叠加产品与服务的营销体系，解决客户认知不够、邮政资源分散、业务叠加不足的问题。在内部协同研发合作上，在市、县级协同层面开展交叉营销协同，发挥各自板块大数据、业务、渠道等资源优势，通过协同需求的对接和协同信息系统的应用，提高基层协同的互动性、主动性。打造开放合作的协同体系，加强业务、渠道的协同互补和利用；中邮保险、中邮证券的培训及竞赛组织邮银共同参与；速递、集邮大客户享受邮储贷款优惠政策；针对邮储电商大客户，通过板块协同研发“金融+电商+包裹”项目；将全部邮政产品整合为各板块业务宣传、客户服务增值的产品，提高客户对“一个邮政”的认同感，实现客户资源在邮政协同体系内的循环复用。

2.2.2 加强战略客户共享协同

围绕客户共享加强协同模式创新。随着科技进步和服务资源的整合叠加，现代企业更加注重整体服务的购买，尤其是市县邮政企业增加了烟、酒等经营范围，更应抓住机遇，借助协同体系建设，打造“邮政协同服务1.0”计划，针对省内多个区域有业务合作的客户进行梳理和共享，开展多市县、多板块的统谈合作，在地市县内形成“客户共享、品牌共建、利益共享”的客户与渠道协同、产业链协同、区域业务和专题协同、综合金融服务协同、战略合作协同的大协同发展格局。针对中小微企业及各类电商企业，尤其是省内跨地市企业，整合金融、配送、宣传、销售等服务，推出差异化服务和优惠政策，为客户提供整体服务解决方案，降低企业负担，优化营商环境，增强邮政整体协同能力。

2.2.3 组建专业化客服团队

售后服务是协同营销的关键一环，需要团队支撑，通过整合各板块的客服资源，建立闭环的营销、跟踪、服务全流程协同体系。建立一支专业化线上客服队伍，及时处理客户对各板块业务的诉求。推进线上服务智能化，丰富互联网应用平台自助用邮、线上支付、全程跟踪、投诉理赔等服务功能，增强客户自助用邮体验。强化协同质量及流程监控，建立产品业务动态预警研判机制，对可能造成的风险提前介入。

2.3 深化创新驱动，完善协同信息体系

2.3.1 双向联通协同营销渠道

线上线下的客户服务是中国邮政的优势，未来线上线下更加趋于一体化，为此要形成有邮政特色的线上线下服务体系，整合所有资源建立一个入口、多元服务的线上平台，结合线下平台、网络、渠道资源打造邮政“大生态圈”，形成线上线下融合、客户服务完整的产业链（见图2）。一是线上生态系统要更多体现客户单一化、服务多样化，依托邮政各板块的线上协同与数据应用分析，打造一个线上平台，整

合金融消费、网购消费、用邮消费的三大应用场景，增强客户体验，使邮政服务更加清晰化。二是打造线下生态系统，通过网点轻型化和智能化改造，结合邮政便民服务站、邮乐购站点、“三农”服务站的全覆盖优势，打造区域化邮政生态服务体系，实现区域自营、代理网点的互联，以及对线上平台的客户转移。加强线下渠道建设，推进智能包裹柜、无人便民服务站、无人网点等智能末端服务设施的应用，增强服务终端的协同承载能力和科技竞争力。

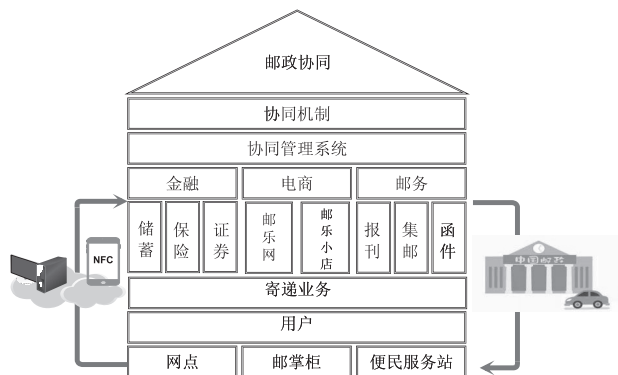


图2 邮政线上线下服务生态圈

2.3.2 科技赋能建立协同对接

以协同需求为导向，对各省、各板块客户信息进行整合，再进行还原，实现板块间、区域间客户大数据分析利用，进一步发挥邮政云、客户关系管理系统、客户营销系统和云创平台对协同的支撑作用，根据客户消费过程中每个行为和习惯所产生的数据，进行客户细分、行为预测和偏好分析，从中发现客户需求、挖掘潜在客户需求，进行协同业务搭载和精准产品推送，促进交叉营销达成。加快推进全网信息化建设，提升协同信息化水平，实施全业务科技含量提升计划，在生产环节、运营流程、实体网点、信息系统等方面融合物联网与智慧终端建设，以科技驱动协同无缝衔接。

2.3.3 信息平台打破板块壁垒

落实科技赋能，发挥信息技术的支撑作用，研发建立内部协同管理系统或App，对协同进行全流程信息化管理，形成工作流程的闭环管理，增强基层协同规范化管理水平。加强协同决策支撑，接入邮政大数据分析系统，深入挖掘客户需求和协同机遇，增强协同工作质量。

2.4 深化业务调整,完善业务协同体系

2.4.1 创新服务产品研发

加强业务、客户、产品与渠道融合，补充协同要素，通过资源整合、综合营销等措施，为客户提供邮政企业独有的一体化综合性服务，使邮政业务尤其是邮政传统业务不被边缘化。可结合邮政业务特点，探索便民服务、智慧城市PPP模式，有效叠加政府办事项目、公共资源、便民项目等服务，凸显邮政服务政府、客户的主渠道作用。

2.4.2 延伸客户服务链条

补齐渠道短板业务，实现对客户的综合营销服务，如邮储银行为代理网点推出一些门槛低、风险小的信贷产品以及

利率优惠政策，邮政为邮储银行提供展业场所等，邮政文化传媒业务为邮储银行在业务宣传、客户维护上开发个性化产品和项目，增强邮字号业务和产品的相互叠加。通过资本运作，实现邮政代字号业务的自有化营销，如车险、简易险、守押服务保险等，延伸邮政服务触角。

2.4.3 深挖协同合作潜能

邮政协同不仅要“加法”，更要“减法”，通过资源共享、渠道复用，减少各板块资源的浪费和渠道的重复建设。

2.5 深化管理制度建设,完善协同评价体系

2.5.1 建立科学高效的绩效考核制度

绩效管理是推动协同发展的助推器，可有效激励各板块主动参与协同工作。一是建立激发创造性的绩效考核制度。邮政企业协同创新处在起步和急需创新拉动的时期，绩效管理应避免关键绩效指标等简单评价和综合评估标准，充分利用关键成功因素分析法评价体系对集团利益和协同参与单位利益进行同步与统一，实现正向激励，鼓励板块主动参与协同创新与创造，增强协同创新动力和质量。二是建立全网协同绩效考核办法和清单。协同工作是一项板块共同参与的工作，单一板块考核和简单分值考核不利于对协同工作质量进行科学评价，建议开展横向考核。

2.5.2 建立互惠共赢的利益清分制度

围绕“成本利润均摊、集团利益至上”的原则，建立集团分配原则和基层自主定价分配等多层面的清分导向，各板块和省级以下层面，按照集团公司原则和市场规律，在建设成本、项目收益、渠道占用等方面进行协商清算，明确清分比例，签订相应的合作协议，报备审批，确保协同资源投入与产出符合实际发展需要，有效维护企业整体利益。

2.5.3 建立全面长效的风险防控制度

加强对协同的审计监管，企业内部纪检监察、审计和风控管理部门要参与协同工作全过程，防范和化解协同领域风险，重点对资金使用、利益清分、损益情况等进行审计和效能监察，必要时可开展交叉、异地专项审计等工作，确保协同工作符合集团合规导向。

3 结语

政协协同工作是一个系统工程，具有重大的价值挖掘意义重大。既要有顶层的框架体系，强大的信息技术支撑，无形的企业文化和创新理念，更要有基层的实践与系统协同价值的深入研究，才能汇聚成无穷力量。

收稿日期: 2019-07-12

作者简介:陈广东(1975~),男,黑龙江佳木斯人,高级工程师,主要从事企业经营管理研究;孙鸣(1974~),男,湖北武汉人,硕士,经济师,主要从事经济管理和工商管理研究;杨宗锋(1970~),男,山东聊城人,硕士,经济师,主要从事邮政保险风险管控研究;葛克冰(1971~),男,江苏扬州人,主要从事企业风险防控研究;张益民(1964~),男,甘肃文县人,高级经济师,主要从事企业经营管理研究。