

DOI: 10.13955/j.yzyj.2022.01.12.05

地市邮政企业营销资源整合复用探索

曾滔¹, 潘彭恩², 陈卫东³, 郑刚⁴

- (1. 中国邮政集团有限公司西藏区分公司, 西藏 拉萨 850001;
2. 中国邮政集团有限公司荆门市分公司, 湖北 荆门 448000;
3. 中国邮政集团有限公司天津市北辰区分公司, 天津 300134;
4. 中邮证券有限责任公司内蒙古分公司, 内蒙古 呼和浩特 010020)

摘 要: 阐述了邮政企业营销资源的重要意义, 分析了地市邮政企业营销资源运用中存在的问题及成因, 提出了邮政企业营销资源整合复用的总体思路 and 原则, 探讨了地市邮政企业营销资源整合复用的途径。

关键词: 地市邮政; 营销资源; 整合复用; 对标; 生态

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

营销资源已经成为邮政企业提供服务的重要触角, 也是创造价值的重要抓手, 更是转型发展的重要支撑。面对外部市场竞争环境, 如何实现邮银和战略合作企业协同, 面对企业内部发展, 如何整合代理金融、寄递、电商分销和集邮文传优质业务资源, 在满足客户需求的基础上助力企业实现高质量发展, 已经成为当前迫切需要推动营销资源整合复用的重要出发点。

1 营销资源整合复用的重要意义

营销资源是邮政企业最基础也是最核心的竞争能力, 是保持行业市场竞争力的重要优势所在。对营销资源进行优化配置和有效整合利用, 能够实现“四个有利于”。

1.1 有利于提升经营效能

通过整合营销资源, 可以实现资源化零为整, 逐步打破目前专业分割、资源分散的传统模式, 实

现以产品为中心向以客户为中心的质变。通过激活资源关键要素, 实现责任、任务、目标、考核直达具体人员, 充分激发团队内生动力。

1.2 有利于形成竞争动能

企业在营销中整合资源能够形成集中优势, 可以根据经营情况合理配比、动态调控各类资源, 解决营销末端力量不均问题。同时将企业资源投入聚焦于几个点或面, 在成本有限增长的前提下确保重点市场、重点客户的及时跟进开发, 最终有效获取并持续巩固邮政品牌在重点领域的竞争力。

1.3 有利于释放达标势能

在推进过程中坚持问题导向、目标导向和结果导向, 实现真对标、找差距、补短板。一方面, 结合发展特点进行资源配置和创新运用, 在存量项目中选择特色、优质项目进行重点突破, 打造行业服务标杆; 另一方面, 通过搭建综合+专业的营销架构, 实现价值驱动、客户导向和人才布局, 重

作者简介: 曾滔 (1972 ~), 男, 湖南长沙人, 主要从事以新发展理念助力邮政发展研究; 潘彭恩 (1973 ~), 男, 湖北恩施人, 硕士, 高级工程师, 主要从事业务及管理研究; 陈卫东 (1966 ~), 男, 天津人, 主要从事企业经营管理研究; 郑刚 (1976 ~), 男, 内蒙古乌前旗人, 主要从事邮政金融协同研究。

收稿日期: 2021-10-18

本刊网址: zyyj.sjzpc.edu.cn

点突破汽车产业链、惠农、校园、社区等市场，打造经营生态。

1.4 有利于挖掘客户潜能

业务种类多样是邮政企业的重要优势，需要通过优化资源配置实现复合营销，对金融、寄递、邮务、电商等优质客户资源进行二次开发，从而实现多向引流，达到获客渠道的多元化和精准化。同时高效整合服务平台，为客户提供业务打包、权益共享的服务体验，进一步增强客户对“一个邮政”的品牌认知。

2 地市邮政企业营销资源运用现状分析

邮政企业自2018年经营架构调整以来，针对寄递业务改革发展的突出问题，提出了“三个视角”“三大规律”，聚焦“四大业务”“八大市场”，面对新冠肺炎疫情严峻考验彰显了“国家队”的责任担当，获客能力有所增强；充分整合电商、寄递、金融等业务资源，打造惠农合作、汽车产业链等生态项目，全力服务精准扶贫和乡村振兴等国家战略；在各板块、专业积极融入白热化的市场竞争环境中，逐步形成了覆盖城乡、贴近市场、形式多样、具有独特竞争优势的营销资源。

2.1 存在的问题

2.1.1 资源未形成体系

通过对部分地市邮政企业调查了解到，各地对营销资源的整合运用参差不齐。一是资源配置有缺陷。部分邮政企业在营销资源投入方面失衡，只重视县市城区等重点区域、重点市场，在乡镇及农村地区投入不足，无法对邮政业务进行广泛宣传推介；对代理金融从业人员重点配置，忽视了寄递、邮务、农村电商营销力量投入，导致在营销末端表现差异较大。二是资源运用有局限。从三个营销层面来看：综合营销全而不专，虽然对各项邮政业务有了解，但对具体业务不精通，容易在具体营销过程中与基层“撞车”；专业营销专而不全，专业部门营销人员只专注于本业务营销，对其他业务疏于了解，未能实现融合宣传推介；基层营销全员上阵，对各项业务“眉毛胡子一把抓”，缺乏对新业务和重点业务的针对性营销。

2.1.2 对标未形成抓手

在经营发展过程中没有充分发挥对标引领作

用，缺乏向外看的思路与视野。一是思想观念不够新。部分地市邮政搭建的营销体系主要以满足生产经营为需要，没有真正从市场需求、客户需求出发；部分营销人员不注重市场分析和竞争对手分析，弱于营销方案策划，在营销过程中仅仅满足于完成产品推销任务，没有考虑客户需求和体现邮政业务营销的专业性。二是对标运用不够全面深入。目前对标仅停留在质量指标、经营数据上，没有从经营理念、客户分析等全方位、全流程开展对标；对竞争对手的分析只通报数据、不讲措施，对最佳实践的学习只转发案例、不讲实效，没有达到“比学赶帮超”的效果。

2.1.3 平台未形成生态

邮政企业具有得天独厚的渠道平台资源，有整合上下游合作商打造经营生态的先天优势，但缺乏对营销资源的统筹安排，重销售、轻策略，强支点、弱体系。一是资源整合不优。各层面在经营发展中各自为政，没有形成合力；存在同一个客户多个营销人员上门、推介多项业务的现象，容易造成客户认知混乱；即使经过资源初步整合，也存在严重的本位主义思想，客户资源难以共享。二是平台融合不强。邮政业务和渠道平台结合不够紧密，营业网点服务模式简单，吸客、引客、获客能力不强；邮乐站点活跃度较低，未能充分发挥末端渠道优势；线上营销存在多、杂、散、乱的现象，缺少维系客户的集中平台，难以培养“回头客”。

2.1.4 管理未形成闭环

在营销人员配置、培养、指导、激励等方面，缺乏长期性、可持续性的战略规划，在推进过程中未实现闭环管理。一是激励政策不到位。对营销团队和人员的薪酬激励未与市场完全接轨，业绩评价不科学，且缺乏对考评结果的运用；部分企业管理者在日常经营发展中只注重结果、不关注过程，缺乏全流程的闭环管理。二是人才培养不连贯。部分单位只注重建团队，不重视人员优化配置和持续培养，导致营销体系成为“花架子”；在营销人员选拔上不关注市场观察力、项目领导力和方案执行力，人员流动性较大，合格成熟的营销人员占比低，影响了营销效果和业绩输出。三是营销氛围不浓厚。基层邮政企业经营发展任务重，对营销工作存在畏难情绪，在营销资源整合利用上贯彻落实不彻底；

对市场拓展中遇到的困难缺少分析、协调和解决能力，没有形成以市场经营为导向的管理模式。

2.2 问题产生的原因

一是体制不全。虽然实现了营销资源的初步融合，但目前地市邮政企业仍然以专业营销为主，未围绕市场需求搭建体系，从而将有限的资源进行分割打散，不能形成发展合力。在薪酬激励等方面仍然简单粗放，未能科学有效地调动营销团队和人员的主观能动性。

二是机制不活。各层级协同工作机制尚未完全搭建，针对目标市场的资源整合运用不够；未能充分发挥邮政企业的渠道平台优势，末端营销仍然以单兵作战为主，未实现与合作商的共荣共生。

三是流程不优。在线上、线下营销资源管理和运用等方面比较混乱，没有形成知客、获客、留客、活客的闭环体系；在行业拓展和专业营销上出现目标偏差，没有体现综合营销对各专业发展的有效支撑。

四是模式不新。在经营管理上因循守旧、不敢突破，对承包制、项目制、“比学赶帮超”等创新经营理念运用不多或只停留在表面，没有真正将其融入企业管理的全方位、各方面。

3 营销资源整合复用的总体思路 and 原则

3.1 总体思路

围绕“稳中求进、变中求进、竞中求进”的总目标，做好体制变革、机制创新、流程优化、模式改进。最终理顺“三个关系”：综合营销与专业营销的关系、窗口营销与专职营销的关系、线上营销与线下营销的关系。实现“三个转变”：全员营销向团队营销转变、传统推销向方案营销转变、价格促销向项目营销转变。通过营销资源优化配置，形成针对不同客群的分类、分等、分级服务，为邮政业务高质量发展夯实营销基础。

3.2 实施原则

一是以客户为中心的原则。通过组建综合+专业的分层营销架构，对于区域性市场发挥综合营销优势，对于行业性市场发挥专业营销优势，实现与客户需求的无缝对接，从而占据更加主动有利的市场地位。

二是因地制宜的原则。资源整合要基于基层

一线调研，着力发现和解决实际问题，充分结合本地实际情况，利用线上客户聚合和线下渠道平台资源，实现交叉互用和深度挖潜；要将“四个到人”体现在营销体系建设和运用的全过程，不断增强队伍的凝聚力和战斗力。

三是提质增效的原则。要通过整合复用，最大化挖掘地市邮政企业相对有限资源的潜能，合理进行人力、财力、物力投入，提升客户开发和服务能力。在实际推进过程中，要根据市场拓展需要进行资源动态调控，实现营销资源的有效适配，提升邮政企业营销效率效益。

4 地市邮政企业营销资源整合复用的途径

4.1 围绕体制变革，实现架构升级

坚持以服务客户、抢占市场为中心，兼顾综合营销和专业营销，进一步完善营销体系建设，解决营销力量偏弱、支撑发展后劲不足的问题。

一是营销架构层次分明。除发挥企业领导和职能部门走访市场、维系客户的经营支撑作用外，还要以客户为中心，进一步完善市场营销部门、专业部门和一线经营单位的三级营销团队，搭建新的营销体系架构。强化客户营销中心支撑作用，加强与邮储银行的横向沟通和专业部门的纵向联系，充分利用业务融合、资源整合的优势提供综合解决方案，全面推行大客户+项目制管理双负责制，实现以点带面和一点切入多点开花的效果。专业部门进一步提升业务策划和营销能力，以专业解决方案拓展营销深度和宽度。营销末端充分发挥网点+揽投部、寄递+金融+电商等综合服务优势，理顺产品体系，通过错位营销扩大战果。

二是市场拓展定位清晰。对照三个营销层面深化客户分类分层开发和分等分级管理。市县两级市场营销部门加强对综合型行业大客户的开发及维护，深度拓展总部经济类项目，进一步扩大朋友圈。专业部门加强对细分市场头部及腰部客户的营销拓展，巩固市场份额。一线营销团队负责中小客户及散户市场营销开发，常态化开展“拉网式”市场走访及营销宣传，拓展小微市场潜力。同时强化各层面资源共享和营销互动，完善上下联动、分层运作的营销架构。

三是业绩评价科学精准。坚持以市场为导向，

以客户需求为中心,逐步完善业绩评价与考核体系,正确处理好具体责任人和整个团队的绩效分配,用“分田到户”取代“大锅饭”,支撑“四个到人”管理模式落地见效。持续加强营销队伍建设,优先选配在企业经营管理中发挥骨干作用且具备营销知识和社交能力的人员充实到营销队伍,对新进大学生员工择优选择在营销岗位上进行锻炼,通过持续培养、搭建成长通道保护其稳定性和积极性。

4.2 围绕机制创新,实现生态经营

在生态领域强调互相集成和利他思维,企业在生态视角下应不断增加生态圈内伙伴的分层组合、互补增值和聚变再生。具体到邮政企业,要深入落实集团公司打造“一个中国邮政”的协同工作机制,通过提升平台运营能力,加强与上下游合作商的深度合作,进一步整合流量与资源,实现邮政末端渠道平台向经营生态的迭代升级,建立丰富的获客模式,提高抵抗风险、参与竞争的能力。

一是打造渠道转型产业链。通过科技赋能、线上线下、专业协同进一步推动网点转型。紧跟“三差三力”调整经营策略,以聚焦重点、错位经营、禀赋优势加快寄递业务发展;做好警邮、税邮、校邮等跨界合作,积极拓展新的政务合作领域,丰富邮政业务生态,打造智能化、数字化、便利化、综合化的营销产业链。

二是扩大社会站点延展面。全面激活邮乐购站点,加快推进数字化改造和站点复用,有效对接普服、金融、寄递业务需求,为建制村通邮、快递代收代投、便民政务服务、金融支付及信贷产品推广等拓点布点。搭建网点与站点的协同共生机制,将站点经营情况纳入关联网点业绩,通过活动组织、业务推介、信息搜集等方式捆绑支撑区域性服务商家,从而为网点引流获客。

三是构建异业联盟生态圈。坚持“开发一个客户,受益多个主体”,以客户资源共享推动源头获客,实现金融、寄递、渠道平台、集邮文传等多业务融合发展;深度打造“线上+线下”“业务+生活”“场景+支付”的邮政客户服务生态圈,开展全场景、全业务营销,将邮政业务种类多样的优势发挥到极致。围绕特色农产品、消费扶贫和地方特色打造邮政农产品基地,常态化组织开展直播带

货活动,建立自上而下、线上线下一体的农村电商运营体系,固化“产业+金融+综合营销”经营模式,打造惠农服务生态。

4.3 围绕流程优化,实现精准获客

结合本地邮政企业发展实际,综合利用线上、线下各类资源,不断优化市场营销全流程。

一是持续强化系统支撑。进一步提升CRM等系统数据分析能力和应用能力,推动数据资源互通共享、客户资源交叉复用。围绕寄递特快、金融储蓄等重点业务,找准存量减收客户,明确维系重点举措,强化闭环管理。

二是不断丰富线上活动。发挥综合营销资源优势,组建线上营销专班,以企业微信、抖音官方号、直播带货等为载体,聚合线上粉丝等客户资源,定期组织开展针对性营销活动,促进产能提升及业绩目标达成。同时多渠道获取潜在客户信息,带动网点客户和线上平台双向引流,构建线上线下立体式营销模式。

三是强化厅堂宣传引导。支撑网点在厅堂显著区域设置无实物商品墙,利用企业微信“微邮店”“邮海报”等工具制作海报,针对厅堂流量客户有效宣传,吸引客户扫码下单,打造厅堂线下营销场景。引导网点通过企业微信客户标签及日常接触充分掌握信息,并结合客户需求为其提供金融、寄递、报刊、集邮及函件等一站式综合服务,实现不同业务交叉销售。

四是推行个人精准销售。通过打造线上营销场景,由员工选取在线业务平台商品搭建个性化店铺,并推介给潜在客户,实现精准销售和业绩统计。着重在员工个人分销产品、政务图书等销售上进行尝试,积极发挥线上平台的宣传引领作用,带动邮务类业务多元化发展。

4.4 围绕模式改进,实现能力提升

一是试行承包制经营。发挥“敢闯、敢试、敢为人先”的小岗精神,选取揽投部、营销团队等基层经营单位,灵活试点“众创众享”和“准加盟制”等承包经营模式。通过细化损益核算、配套奖励政策、大包干经营等措施,充分激发基层单位负责人岗位成才、岗位致富的创业热情。

二是推行项目制管理。借鉴最佳实践,选择有拓展潜力的项目主动突破,例如寄递业务方面的

重点政务项目、银保通项目、同城项目等，金融业务方面的工资代发、开放式缴费平台、商户收单等，从时间、成本、效益三个维度进行全流程管控和效果评估；通过内部竞标、竞聘组建项目管理团队，实行项目经理负责制，做到“随行就市，因地施策”，激发基层经营单位和员工的主观能动性；着力关注项目领导力提升、发展氛围营造，强化重点业务、重点市场和重点客户的深度拓展。

三是践行“比学赶帮超”。以“三个视角”丰富对标内涵，选取在资源整合利用上的优秀案例，鼓励县市区分公司结合本地工作实际先行先试，对取得良好实绩的单位负责人进行嘉奖，着力营造企业竞进争先、创新转型的工作氛围。配套完善劳动竞赛制度，组织开展重点业务营销竞赛、业务技能比赛和创新创业大赛等活动，为优秀营销人员提供展示能力的舞台和机会；对于完成重点业务营销目标的团队和个人给予物质、精神奖励，进一步调动员工创造性发展的工作热情。

结语

营销资源整合运用是邮政企业发展大势所趋，有利于减少资源浪费，有利于形成品牌合力，有利于提升用户体验，是实现邮政各项业务高质量、可持续发展的重要支点。下阶段，地市邮政企业在经营管理过程中，应持续关注营销资源的整合复用，凝聚基层多业务协同发展合力，为实现中国邮政“二次崛起”而不懈努力奋斗。

参考文献

- [1] 龙霏. 浅析马克思主义学说中的市场营销理念[J]. 商情, 2011(28)
- [2] 中共中央文献研究室. 习近平关于社会主义经济建设论述摘编[G]. 北京: 中央文献出版社, 2017
- [3] 庞应峰. 县域邮政营销体系构建探析[J]. 邮政研究, 2014(5)
- [4] 吴富伟. “问诊”邮政营销体系建设之四大症结[J]. 中国邮政, 2009(7)
- [5] 常冠林. “五位一体”激励策略推进邮政员工队伍建设[J]. 邮政研究, 2014(3)
- [6] 柳寿峰. 邮政营销体系建设之渠道攻略[J]. 中国邮政, 2009(11)

奥地利邮政 大力发展绿色投递

由于2021年持续盈利，奥地利邮政将继续减少环境足迹，在奥地利第二大城市格拉茨实施零排放投递，并对包裹进行绿色包装测试。

十多年来，奥地利邮政通过补偿措施在奥地利实现了包裹投递碳中和，现在又制定了更高的目标，即到2030年奥地利所有“最后一英里”投递均实现零排放，进一步减少碳排放。

随着“绿色格拉茨”项目的启动，格拉茨成为奥地利邮政首个实现所有信件、包裹和印刷品零排放投递的城市。

奥地利邮政相关负责人表示，格拉茨项目是奥地利邮政的旗舰项目，已经实现二氧化碳零排放投递，主要得益于车队全部替换为电动车辆，而且实现了智能充电管理。

过去一年内，为格拉茨服务的整个邮政车队已经替换为200辆电动车（包括电动货车和电动自行车），主要在卡尔斯多夫分拣中心和格拉茨火车站站点运行。此外，奥地利邮政还在市中心建立了一个城市枢纽，邮递员可通过步行完成“最后一英里”投递。

电动车辆在特殊的充电站充电，这些充电站提供的绿色电力主要来自卡尔斯多夫物流中心的太阳能电池板以及奥地利的其他绿色能源。

此外，奥地利邮政还与上奥地利州技术大学合作开展可持续发展项目，今年将与五家零售商合作进行为期六个月的可重复使用包装测试。零售商将使用可重复使用包装向消费者发货，具体包括四种类型：可重复封口袋、包装箱、Packoorang袋和可回收葡萄酒盒。收件人可将包装折叠起来（附带使用说明），通过邮递员、信箱或邮局寄回。

（贾润新 译）