



营销员展示自己综合营销数据支撑系统里的客户。

将“以客户为中心”的理念落地

——记山东聊城市分公司打造综合营销体系新样板

□本报通讯员 宋金秀 文/图

5月25日早上8:00,山东省聊城市邮政分公司兴华揽投部揽投员赵振兴像往常一样,骑上电动三轮车,带上要投递的邮件,奔走在自己的段道上。他所负责的段道面积约3平方公里,服务人口约3.5万人,涵盖审计局、民政局、司法局、银行等几十家政企单位和大型住宅小区。如今,除了揽收和投递邮件,赵振兴又多了一个身份——“综合营销员”。仅在5月,他就发展定期存款30万元,销售理财产品10万元,算下来,从去年8月至今,他已经累计发展储蓄业务120余万元、保险20余万元,销售酒水1.3万元。

“现在除了特快业务提成外,还有金融、保险这些业务带给我的提成,每个月比以前多挣2000元呢。”赵振兴说,综合营销不仅让他的个人收入明显提升,还增强了和客户的黏度。现在,赵振兴特快邮件(现费)日均揽收量保持在30件以上,这一切都是聊城市分公司实行综合营销体系建设后带给他的新变化。在聊城市分公司,像赵振兴这样通过综合营销受益的揽投员有200多名。

自去年8月开始,聊城市分公司按照集团公司、山东省邮政分公司有关协同发展的战略部署,提出了“客户满意、员工幸福、企业发展”的理念,坚持以市场为导向,以客户为中心,深入推进综合营销体系建设,实现收入规模和经营效益双提升。目前,该分公司专职营销人员带动业务收入达9722.61万元,开发两项及以上业务的人员达232人;兼职营销人员在干好本职工作的基础上,积极开展综合营销,带动非金融业务收入3152万元,储蓄余额新增6亿元,个人月均增收1000余元。

解决“成长的烦恼”

在聊城市分公司,无论是网点员工、专职营销员还是揽投员,在向客户推介业务时,不再只是单独介绍某一项业务,而是根据客户需求,为客户提供金融、寄递、集邮、函件、分销等一揽子综合服务。这不仅是对综合营销体系理念的实践,更是高质量发展的路径探索。

2020年7月,刚到聊城市分公司担任党委书记、总经理的刘凌辰对企业发展的现状进行了分析:一方面,在受到新冠肺炎疫情影响的同时,数字技术与各行业融合的新业态新模式持续迭代,科技赋能、数字驱动让传统的经营发展模式难以为继;另一方面,在专业营销模式下,各专业只专注于完成目标任务,习惯于简单分配经营任务,处于以产品为中心“有什么、卖什么”的现状。这种粗放的销售模式不但给基层营销人员带来很大的营销压力,更与企业高质量发展的定位不相符;另外,各专业之间单打独斗,资源利用碎片化对高端要素的吸引力和承载力不足,缺乏市场核心竞争力。这些问题直指聊城市分公司发展的困境。

正视差距、谋定而动。聊城市分公司提出:要改变过去多头营销、层层营销的方式,发挥邮政企业多产品、多业态的优势,围绕客户多元化需求提供一揽子综合解决方案。在综合营销理念的指引下,聊城市分公司试点推行了“三级联动”营销管理模式,重点发挥市县客户中心、网点客户经理、揽投部人员三股作用,促进金融、寄递、渠道、邮务类业务联动发展,并在兴华路揽投部开始打造兴华网格营销转型模板,赵振兴就是其中一员。从去年12月至今年4月,兴华路揽投部通过综合营销,累计发展储蓄余额1012万元,销售产品15020余套,形成收入305万元。

“你们的微信备注企业名称,业务真多啊。除了快递,还有金融、集邮、报刊业务,办理了其他业务,寄快递还能有优惠,真是太好了!”聊城市汇通物流园的王女士为邮政提供的综合服务点赞。

去年,开发区揽投部的揽投员王梅在汇通物流园走访时,不仅向客户介绍邮政特快业务,还介绍了金融、报刊订阅等业务,很多客户对邮政业务有了全方位的认识。客户在办理金融、寄递、集邮、报刊等业务的同时,还能享受寄递费用的优惠。就拿王女士来说,过去办理金融业务要专门跑到邮储银行,现在邮政揽投员上门服务不仅可以揽收快递,还可以提供金融服务。王女士在办理金融业务后,就能享受到寄递费用的折扣。在综合营销模式的带动下,王女士不仅个人购买了55万元的理财产品,还推介了一名客户到邮政网点办理了存款业务。

“客户的需求一定是多元化的,我们要做的就是真正以客户为中心,通过业务协同、模式联动、资源整合,实现从‘我有什么,就向客户提供什么’到‘客户需要什么,我们就提供什么’的转变。”刘凌辰介绍说,基于综合营销的理念,聊城市分公司进一步提出了“客户满意、员工幸福、企业发展”的发展理念。客户满意,即对外为客户创造价值,让客户感到满意;对内支撑服务好员工,让员工感到满意;员工幸福,即通过综合营销体系建设,实现员工个人营销业绩和收入待遇的双提升;企业发展,即通过综合营销体系建设,实现金融、特快、分销、文传等不同专业和业务的协调同步高质量发展。

赋予“成长的力量”

每天到高唐县赵寨子独秀锦鲤养殖场,三十里铺镇的锦鲤小镇揽收锦鲤是高唐县邮政分公司揽投员由坤的规定动作。现在处于业务淡季,由坤每天揽收锦鲤邮件40件,旺季时每天能揽收70件。除了为客户提供选鱼、拍卖、销售、充氧、打包、运输全环节的寄递服务,由坤还将代理金融、渠道、文传多项业务植入锦鲤市场,实现对客户的综合开发。目前,高唐县分公司拥有锦鲤寄递客户29家,其中25家叠加了代理金融、分销或文传等业务。这也是聊城市分公司探索综合营销体系建设从理念到实践的路径转化。

聊城市分公司建立起以支局、揽投部、客户营销中心为主的客户经理队伍,对外代表邮政,通过大客户开发注册申报制、小客户“网格化”、派驻制营销等方式,掌握和了解客户需求;对内代表客户,将客户需求提供给专业支撑部门;以考核激励机制为抓手,通过客户需求和专职营销人员的意愿,倒逼专业支撑部门做好产品升级。

就锦鲤寄递项目而言,与邮政共同面对市场竞争的还有其它快递

公司,大家各自都有优势,所以在保时限、保存活率的双重压力下,综合营销就成了聊城市分公司提升市场竞争优势的一把“金钥匙”。该分公司为客户提供了从选鱼、直播、销售、包装、寄递到金融、广告宣传等一站式、派驻式服务。“如果只提供单一服务,很容易被替代,但是整合或集成的服务可以让客户的黏性更强”,由坤对此感触较深。通过实践,截至今年4月底,聊城市分公司特快业务实现收入1584万元,同比增幅为106.74%,进度和增幅均列山东省分公司第1位。

作为寄递客户的王先生,每年过节都要向自己的客户赠送礼品。去年中秋节,赵振兴上门收快递的时候,向王先生推介了邮政的月饼礼盒。“买了月饼之后,直接包邮寄出去,不仅省了寄递费用,还不用出门就把事办了,真不错。”王先生对邮政服务的变化感到满意。除了王先生,律师事务所的孙女士也是受益者。过去,孙女士要专门跑到邮政网点订报纸,现在揽投员在上门揽投快件的时候,顺带也就帮她把报纸订了。以“客户为中心”的综合营销体系建设

建立“利益的纽带”

在综合营销体系运行初期,聊城市分公司在现有的考核机制下,遇到了一些实际问题,“在本专业还没有吃饱的情况下,先不会考虑其他专业”几乎是基层员工的共识。专业化经营最大的动力在于专业,综合营销最大的阻力往往也来自专业。如何打破专业之间的利益格局,形成命运共同体,从而有效推动整体业务发展?聊城市分公司坚持“人人为我,我为人人”的理念,首先从机制上打破专业之间的壁垒,推行跨专业分利润制度,以利润作为纽带,改变各专

业之间客户资源、产品资源、渠道资源配置分散的局面,利益纽带的搭建让各专业之间像石榴籽一样紧紧抱在一起。

每天打开综合营销数据支撑系统,看看有没有客户办理业务带来新的积分业绩,是赵振兴的经常性动作。赵振兴的系统里绑定了500多位客户,这是他在段道上维护的老客户。不管客户办理什么业务,只要是赵振兴负责维护的,通过综合营销数据支撑系统,业绩就归赵振兴所有。所以,对于赵振兴来说,揽投和维护

激活“要素的能量”

过去,莘县燕店支局理财经理许兆涛只会为客户讲解理财产品、宣传邮政金融知识。如今,许兆涛学会了利用大数据进行分析,通过客户管理系统了解客户种植了多少亩大棚,家里有几口人、从事什么行业等,并根据客户需求有针对性地提供服务。在聊城市分公司,像许兆涛这样通过大数据精准营销的员工还有很多。从理念到实践的“在地化”探索,再到机制的改革,一体化综合营销业务模

式日渐成熟,在这一过程中,离不开支撑协同发展的平台基础设施和数据平台的日趋完善。

去年7月,在聊城市分公司半年工作座谈会上,专门邀请了山东省分公司市场营销部的工作人员对大数据分析应用进行了专题培训,让全体员工学会数据分析,在客户画像基础上,精准推送信息给目标客户,为客户找产品,为产品找客户,并做到“三个研究透”:研究透客户、研究透产

当前,客户的需求越来越多元化,为了满足这些需求,邮政企业,特别是地市级层面的邮政分公司都在“以客户为中心”的理念下,探索进行综合营销体系建设。山东省聊城市邮政分公司作为山东邮政综合营销体系建设的试点单位,一改过去依靠单一专业的经营模式,发挥企业多业态、多产品的优势,紧紧围绕客户需求,建立了“资源整合、专业联动、客户复用”的综合营销体系,实现了由“有什么、卖什么”的专卖店模式向“客户需要什么,就向客户提供什么”的综合商超模式的转变。运行不到一年,公司的业务收入、经营利润均居山东省邮政分公司前列,各类业务累计新增价值客户48978户。截至5月底,该分公司新增金融总量48.7亿元,新增储蓄余额34.8亿元,新增市场占有率达14.62%,特快业务各项指标居山东邮政前列。

改变并非一日之功,成效来自步步为营。



让客户对邮政的忠诚度和黏合度越来越高,很多客户成为企业的价值客户。综合营销体系建设以来,聊城市分公司新增价值客户48978户。

通过实践,聊城市分公司的员工渐渐体会到了综合营销的内涵,全公司形成了以“服务谁”和“为了谁”为出发点,整合业务、社会商超、便民服务站等内外部资源,通过资源互换、渠道共用等方式,建立“联盟”发展的氛围。现在,聊城市分公司的揽投员在揽收邮件时,总会再送给客户一张寄递优惠券,客户有了这张券,在邮政网点办理金融业务后,就可以享受寄递费用优惠。这样不仅有效带动业务收入的增长,寄递专业通过综合营销还能分到利润。改革成果虽然显现,但是问题也随之而来。



揽投员赵振兴向客户介绍寄递优惠券的使用。

好客户都是他的重要工作。在聊城市分公司,每一名员工都像赵振兴一样,将自己的客户绑定到综合营销数据支撑系统,个人业绩如何,打开系统一目了然。

聊城市分公司遵循“谁开发、谁维护、谁受益”的原则,专门研发了综合营销数据支撑系统,做到人人有客户、户户有人管,分户管户科学有序。综合营销的模式让企业、员工、专业、支局、客户之间实现了互利共赢。单从企业方面来讲,可以带动收入规模的扩大;从员工方面来讲,通

过维护客户带来的发展业绩,可以有效增加业绩提成,员工个人收入实现提升;从专业局方面来讲,通过专业之间相互引流,可以帮助其他专业实现规模和效益的提升;从支局方面来讲,通过综合营销和客户复用,实现了支局整体收入和效益的提升;从客户方面来讲,各专业联合起来可以最大限度满足客户需求。在这种考核方式下,目前聊城市分公司314名兼职营销员月平均发展储蓄1200余万元、保险700余万元,销售文传类产品400余万元、分销类产品120余万元。

户提供业务、产品和服务,还根据客户需求提供综合服务平台,让客户能够方便地找到邮政服务渠道。

“高考季即将来临,这次我们整合了图书、数媒、邮乐农产品、文传等80多种产品,用好段道资源,实现业务叠加、客户复用,综合营销一定会为市场带来无限可能。”做农夫、不做猎人,像农民一样勤勤恳恳、精耕细作,赵振兴相信,有了综合营销的推广和应用,市场一定会越做越大。