

邮政寄递重点行业市场化服务系列报道

今年,集团公司寄递事业部市场部以八大市场为主攻方向,持续推进“三差三力”竞争策略,围绕重点市场、重点区域、重点线路建强营销团队,推动优势线路强营销、够量市场提速度,形成了“五客”工作法,活跃客户稳中有增、规模客户明显增加、战略客户黏性增强,客户拓展取得新突破,业务发展再上新台阶。即日起,本报与集团公司寄递事业部合作推出六期“邮政寄递重点行业市场化服务”系列报道,宣传推介市场化服务的好经验、好做法,敬请关注!



邮政寄递首推市场化项目制营销机制

突破创新 总部先行

让竞争对手敬畏、让客户点赞的中国邮政寄递营销团队——这是集团公司寄递事业部对市场部大客户营销中心的定位。2021年,集团公司寄递事业部大力开展项目制改革,通过职能转型、搭建平台、赋能授权,以项目为抓手、以客户为中心,优化人员结构、促进人才合理流动,强化激励考核、调动员工积极性,做到了“矩阵式管理、项目制运营”。2021年,项目制项目实现业务收入53.3亿元,同比增长16.6%,超出预算目标5.1亿元;今年1—11月,项目制项目实现业务收入51亿元,同比增长5.2%,高于行业增幅2.2个百分点。

定战略,首推市场化项目制营销机制

集团公司寄递事业部坚持以“三个视角”找差距、“三大规律”促改革为根本遵循,以“综合营销为主导、专业营销为主体、点部营销为基础、协同营销为补充”为原则,建立寄递事业部市场化项目制机制,实现目标、责任、任

部下设立大客户营销中心,下辖法院、交管、银行、保险龙头客户、国内电商龙头客户、耐克、腾讯7个项目组,牵头管理海外仓、菜鸟速卖通2个国际项目组。项目组由项目经理、客户经理、三类支撑经理组成,采取PM管理方式进行管理。

在四大方面推动项目管理突破性运营变革。一是建立市场化激励机制。为项目团队设置科学目标,创新激励机制,形成“利益共同体”,营造“项目引领、企业增效、员工增收”的共赢发展格局。二是推行综合营销策略。打破单一产品营销体系,推动全产品营销体系发展,从单一市场营销向大市场、泛市场营销转变;整合营销资源,从单一板块营销向全板块联动营销推进,为客户提供全供应链的服务解决方案。三是形成协同保障机制。通过项目团队的推动,各部门间形成良好互动,做好补位支撑,协同解决项目重要事项,保障项目更好运营,推动全网项目由“盆景”变成“风景”。四是建立团队联动机制。由经营、网运、服务部门组成联合团队,“三端联

助创新试点、法律文书专递创新试点;不断优化业务流程,推动新一代寄递平台完成了法院专递签收回执电子化功能研讨及开发。

2.交管项目服务民生有新招。疫情期间,彰显行业“国家队”的使命担当,大客户营销中心交管项目组全力做好好警邮便民服务保障,确保疫情期间服务不中断。项目组洞悉人民群众“牌证网上办”的迫切业务需求后,主动配合各级公安交管部门,及时响应“12123”公安部互联网交通安全综合服务管理平台驾驶证期满换证便民举措,首创开启“先行12123邮寄领取驾照+事后医院体检/邮寄体检报告”行业服务模式。今年4月21日至8月31日的便民政策生效期内,累计服务公安交管“12123”平台客户538万人次。

3.国内电商类项目破困境增收。耐克项目组创新“极速前进”模式,叠加“集中整付”增值服务。2021年11月,融入耐克低碳减排全球战略,提供了社区沉浸式消费新体验(付尾款极速达)——“极速前进”模式,即包括“预售出库、前置暂存、极速投递”3

动车号牌寄递两类传统市场。同时,向“非机动车牌证综合服务、汽车金融车贷综合服务、档案智能仓配服务、车辆检测服务”等汽车生态周边市场延伸。银行项目向金融行业转型,牢牢抓住14个千万元级卡函项目,深挖22个VIP客户(15个全国性银行、5个制卡厂、2个金融公司)需求。国内电商TOP项目扩容增收,锁定休闲食品、个人护理、图书影像、居家生活4大电商行业TOP商家,创新“区域内集配或区域间干线+集配”服务模式,以“仓+配”服务模式,提升客户黏度和效益。保险龙头客户项目向保险行业转型,聚焦40个保险公司总部及1439个保险公司省级分支机构,发挥协同优势,深挖行业寄递需求。耐克项目向鞋服行业转型,重点做好与时尚潮牌的深度合作,聚焦产业集群市场区域合作。腾讯项目深挖寄递需求,不断拓宽业务版图,并实现向其他互联网行业推进。

配机制,“铁三角”联动机制层层推进

(一)设计“铁三角”联动机制。寄递事业部通过对标竞品和行业,搭建起“横向到边、纵向到底”的“铁三角”网业技服联动工作机制。“铁三角”联动机制采用PM项目管理法,对客户启动、规划、执行、监控、复盘、再提升等环节实施全闭环过程管控,实现目标、责任、任务、KPI考核“四个到人”,在全网标准化服务的基础上,集中优势资源为大客户提供更加优质、高端的供应链综合解决方案。

(二)建立“铁三角”联动小组。寄递事业部建立三级联动小组,确保贯穿市场、运营、信息、服务等各部门,建立“事前预判、事中调度、事后补救”的产品质量管理闭环体系。以问题为导向,将触发“铁三角”机制的异常情况细化为工作督办清单,由对应责任部门限时解决,并最终将解决结果反馈至本级联动小组,做到件件有着落、事事有闭环。本层级联动小组遇到无法解决的重大事项,可按制度向上一级联动小组升级。

(三)制定“铁三角”联动工作法。总部联动工作组各部门间横向联动采用“两会一单”形式,对各省级分公司联动工作组纵向联动采用“一令一单一会”形式,推进联动工作“横向到边、纵

向到底”,实现“四个到人”工作机制。

一是建立用于总部各部门间的横向联动机制。固化“周例会、月分析会”机制,对重点项目存在的问题进行分析、定责,提出有针对性的解决措施,紧盯落实,督导提升效果。推行联动事项工作清单机制,对周例会、月分析会中梳理的问题以及需紧急升级的事项,形成问题清单,明确责任部门、责任人、计划完成时间,实施销号推进,并向寄递事业部领导报备。二是建立总部对各省级分公司协同机制。用好“指挥调度令”,总部联动工作组对重点项目运营中出现的需全网协同解决的重大事项,可通过全国指挥调度中心以“指挥调度令”的形式予以下发。用好工作督办单、专题督办会制度,对项目运营中问题突出、整改不见成效的省份,总部联动小组可对相关省份开具工作督办单;对影响重大的问题省份可召开专题督办会,形成任务单,推进整改落实。

(四)完善四项工作保障机制。配套首问负责制、异常事项升级机制、够量线路提速机制、“SVIP”保障机制落地见效,打造主动担当、高效沟通、目标导向的全网联动平台,确保“铁三角”工作机制深化推进。

出成效,项目制赋能客户服务模式创新

(一)精准营销,为重点客户破局开路,实现质效双提升,用好项目制机制,盘活全网营销资源。以耐克项目为例,今年“双11”,耐克项目推行“极速前进”模式,分为“预售出库、前置暂存、极速投递”3个阶段,实现了从消费者支付尾款到完成投递仅用时13分钟,实现全行业领先。

(二)网业服联动,统一资源调配,实现端到端全链条精益化管控。“618”“双11”等生产旺季,集团公司寄递事业部启动“经营、网运、服务”三端联动的旺季保障机制,各业务部门、支撑部门在指挥中心现场办公,上下联动,调配运营资源,真正营造起运营助力经营氛围。通过营销端抢收抢发、实现快速入网,运输端卡点管控、环环衔接,投递端优化市趟、专网特投,全力保障重点项目运营质量。

(三)创新业务模式,提升重点项目新体验,实现客户服务新发展。一是打造“线上申办+线下便民服务”非

机动车领域创新行业模式,高效发挥中国邮政科技赋能、EMS敏捷配送、上门增值服务和网点布局广泛的优势,为广大车主提供电动自行车注册登记和牌证邮寄零距离便民服务,1—11月,快速落地并累计服务群众1866.1万人次;二是通过提供定制邮路服务,满足客户的个性化需求,其中,巧厨商贸3条、当当网7条。三是打通航司、机场“一站式”寄递服务,打造“行李到家”服务模式,为出行人群提供出行便利。

强品牌,打造快递行业大项目服务新高度

项目制模式打造快递行业大项目服务水平新高度。依照市场运行规律,坚持“高品质定位、高标准服务、敏捷化运营、市场化机制”原则,建立市场化激励机制,推行综合营销策略,以重点行业为切入点,强化行业TOP客户综合营销,为客户提供质量更高、服务更优的“一揽子”服务,推动总部项目发展取得明显成效,实现寄递业务快速发展、客户规模不断扩大。

项目制机制为快递行业优秀营销人才提供新高地。自实施以来,项目制为寄递业务发展栽下了“梧桐树”,打造了快递行业人才新高地,汇聚了一批年富力强、素质优良、业绩突出的专业人才,先后吸引了来自邮政系统内以及顺丰、京东等企业的优秀人才;集聚了一批高水平、有活力的创新人才,营造出有高度、有力度、有精度、有温度的人才生态;培养了一批能力强、业务熟的优秀人才,真正做到了“栽下梧桐树,引来金凤凰”,为寄递业务高质量发展提供坚实的项目型人才保障。

综上所述,项目制营销机制是中国邮政寄递业务发展的一次成功的市场化创新,机制上定位于敏捷化运营,让优秀人才在定位运营中淬火成长,较好适应快递行业市场瞬息万变的特点,为中国邮政寄递条线培育出更多专业的项目管理人才;服务上定位于“八大市场”的重点行业客户,能够充分发挥邮政的协同优势,全网一盘棋,打造行业标杆,为客户提供综合解决方案。现在和将来,项目制营销机制一定会持续助力中国邮政品牌行业影响力的进一步提升。(本版图文资料由集团公司寄递事业部提供)

总部这样来管控重要客户

2021年寄递事业部完成总部项目制竞聘上岗,搭建大客户营销中心架构,设专职项目经理、客户经理和兼职支撑经理;下发总部项目制运营文件,建立“责任到人、任务到人、目标到人、考核到人”的市场化激励机制

1 多劳多得

- 量化评分
 - ✓ 设置考核评分细则,专职项目经理、客户经理挂靠个人绩效100%;兼职支撑经理挂靠个人绩效50%
- 超收奖励
 - ✓ 项目超目标收入可得相应奖励,项目经理所得奖励占比不低于40%

2 横向协同管理

- 综合营销
 - ✓ 致力7大行业TOP级客户拓展,提供“一站式”综合解决方案
 - 协同营销
 - ✓ 协同专业部门推进行业客户开发
 - 合力支撑
 - ✓ 构建业务、运营、服务等部门在内的“铁三角”机制

3 纵向垂直管控

- 支撑落地
 - ✓ 有项目落地省份,成立项目组做好项目运营
 - ✓ 无项目落地省份,做好省内项目投递等支撑服务
- 一杆子管到底
 - ✓ 总部可直接对接各省(区、市)收寄源头项目组,统筹做好客户开发维护



应用PM管理制度,落实四个到人,明职责、定目标、深管控、严考核

务、考核“四个到人”,不断提升邮政寄递竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力,统筹推进寄递高标准市场体系建设。

寄递事业部项目制推行旨在创新寄递业务发展机制,聚焦战略客户、重点客户、重点平台,以“一项一策”为原则,组建具备“商务拓展、运营优化、服务提升”功能的项目团队,践行“重要客户重点管”的服务理念,立足大市场、服务大项目,发挥邮政协同优势,用好邮政数字化赋能,依托邮政网络覆盖,横跨多行业、多场景及纵深全环节,全链路为重要客户提供一体化、智能化综合服务解决方案,打造中国邮政寄递业务条线最强营销团队。

建机构,大客户营销中心全面推行项目制

2021年3月,集团公司寄递事业部总部项目制机制全面启动,在市场

动”建立快速反应机制,在做好商务拓展的同时,为客户提供质量更高、服务更优的“一揽子”服务。

选项目,首批项目获得良好发展与转型升级

(一)助力“七大项目”实现飞跃式发展。政务类项目实现模式创新、更好践行为服务理念,商企类项目保持市场份额稳中有升,电商类项目新增来伊份、希望在线、博库书城、阿里巴巴小邮局、联想B2C、抖音电商云仓、中航信、财智共享等项目,年度收入新增近亿元。

1.法院项目优流程、稳增长。项目组牵头,狠抓法院项目运营质量,紧盯法院回执返回率、及时投递率、回执签收率、退回签收率等指标,做好运营服务。自项目制运行以来,不断推动各项指标持续向好,不断丰富、创新集约送达服务模式,开展了直接送达辅

个阶段,将邮件前置于收货地——中国邮政EMS营业网点,消费者付尾款后即刻投递入户。今年“双11”最快“下单—付尾款—投递”单一单耗时13分钟。国内电商TOP项目组创新求变、紧盯市场,以落地配服务模式,打破国内电商TOP拓展价格战困局。整合全网资源、激活潜在需求,试点省内落地配服务模式,2021年成功拓展巧厨商贸、当当网省内配送项目,实现有效益的规模化发展,新增收入近7000万元。

(二)推动“七大项目”向行业深化转型。今年,集团公司寄递事业部项目制项目逐步实现由经营客户向经营行业转型。法院项目向司法行业转型,着力拓展法院、检察院、仲裁委、司法局等执法机构以及律所等客户;法院专递产品向司法类产品系列化推进,延伸到检察专递、劳动仲裁专递、法律文书专递等。交管项目实现向汽车生态行业转型,着力拓展驾驶证、机



寄递事业部市场部大客户营销中心“双11”誓师大会。