

“国内业务重点市场新突破”系列报道

聚沙成塔 推动集群市场高速发展

国家19个部门印发的《“十四五”促进中小企业发展规划》提出,支持各地根据产业发展定位和资源禀赋,围绕产业链培育一批产业定位聚焦、配套设施齐全、运营管理规范的中小企业特色产业集群。引导中小企业特色产业集群发挥政策集中、智慧集聚、要素集约、服务集成的功能,探索管理服务新模式,培育中小企业专业化竞争新优势。集团公司寄递事业部历来重视集群市场的发展,通过重兵投入、集约化发展持续拓展集群市场。

一、行业简介

伴随着我国社会主义市场经济的建设与发展,商品交易集群市场作为一种独特的商品流通组织形式得到了快速发展,在推动经济发展中发挥着重要的作用。从经济意义上看,集群市场促进经济的可持续发展,有利于提升区域内企业的竞争能力、完善产业链条;从社会意义上看,集群市场可以有效解决就业问题,为加快城镇化进程奠定基础,对优化社会结构有着积极的实践意义。

集群市场是指商品交易参与者在一定地理空间上的聚集现象,是彼此既相互独立又相互依存且具有特殊关系的群体市场。近年来,各级政府高度重视商品交易集群市场发展,积极将集群市场与互联网经济叠加,在电商、微商、网络直播等互联网渠道开展批发零售,催生了巨大的寄递需求。集团公司寄递事业部2019年启动集群市场分级运营,组织全网锚定产业集群市场、批发零售专业市场、国家级电商与互联网经济产业园区等重点市场,分层组建团队。2022年,共计服务集群市场客户4.57万户,实现重点集群市场服务全覆盖。

二、发展措施

集团公司寄递事业部以客户需求为根本导向,进一步聚焦商品交易量大、集中度高、用邮需求旺盛的集群市场,融合服务资源,优化服务模式,扎实推进建档、蓄客、提升“三步走”客户开发工作,推动业务规模化快速发展。

1.部门协同,建立三级联动体系。按照“上下联动、扁平管理、贴近市场、快速响应”的原则,建立寄递事业部三级联动体系。集团公司寄递事业部国内业务部统筹集群市场电商客户开发工作,充分发挥部门协调作用,衔接各省级邮政分公司寄递事业部需求,重点解决集群市场开发中遇到的共性问题。各省级分公司寄递事业部开展市场调研,协调当地资源,出台具体措施,明确推进时点要求,确保工作取得实效。

2.因地制宜,出台“一地一策”。对市场进行细分,充分研究不同层次客户的需求,针对茶叶、眼镜、医疗器械等对时限要求较高的集群市场客户,重点推荐特快业务。在工业品、农产品、服装、食品等集群市场,基于市场价格竞争情况和流量流向特点,对标行业、研定一地一价差异化策略,满足不同客群的多样性需求。

3.仓配一体,提升服务能力。充分发挥总部的协同作用,利用仓储场地能力优势,拓展现有集群客户的仓储业务,扩展合作领域,提升服务客户的能力,从而加强客户黏性。

三、发展方向

《“十四五”促进中小企业发展规划》指出,推进专业化配套服务机构与中小企业特色产业集群对接联动,推动缓解中小企业在创新、人才、信息、协作、融资、物流等方面的难题。邮政将持续发挥行业“国家队”作用,重点做好集群市场寄递业务的产品创新、配套能力建设,进一步推动集群市场寄递业务的发展。

1.实施多样化服务管理,适应集群市场多样性需求。对旺季或促销季、市场单一路向邮件达到直发标准的,开通点对点专线,提升运输效率;基于客户寄递产品属性及流量流向考量,组织开辟重点路向集群专线,突出差异化服务优势和资源组织优势。推广分拣前置、网点集包等服务形式,提供灵活的运营模式,满足多层次客户需求。

2.发挥优势,挖掘客户多维需求。发挥总部优势,全面应用内部销售能力及与重点平台的合作能力,助力客户销售开源。细致解析各省级分公司仓储资源,强化源头仓服务,充分发挥仓储“筑巢引凤”的作用。强化金融协同服务,通过板块协同,为客户提供多层次服务,满足客户多维度需求。

(相关文字由集团公司寄递事业部提供)

广东邮政:聚焦集群市场 推动快包业务提速发展

□本报记者 王森 通讯员 严明君

2022年以来,广东省邮政分公司加大对电商产业集群市场的资源投入和开发力度,按市场容量配置资源,通过推动管理机制创新、加快基础能力建设、优化作业流程,实现降本增效,推进快包业务规模与效益同步提升。2022年,广东邮政在6个重点“产粮区”18个集群市场已开发合作客户247户,累计完成业务量1亿件,实现收入1.95亿元。

广东省共有539个适宜发展快包业务的电商集群市场,主要分布在珠三角和粤东地区,涵盖时尚服饰、数码产品、化妆品等多个行业。2022年,广东邮政将广州、深圳、东莞、佛山、揭阳、汕头6个产业集群市场发达地区定为重点“产粮区”,并在每个“产粮区”指定1个收入计划1000万元和2个收入计划500万元的重点产业集群市场。为扫清发展障碍,广

东邮政建立灵活的考核机制,制定了“赢利归市分公司,亏损由省分公司托底”的考核办法,解开了相关市分公司发展当地重点产业集群市场的“心结”,“省市同心”推动快包业务提速发展。

广东邮政组建由省分公司快包部和6个重点“产粮区”市分公司关键人组成的省市一体化营销管理团队,统筹负责18个目标产业集群市场的开发和过程管控。6个重点“产粮区”市分公司针对3个重点产业集群市场,分别组建3个专职营销团队,主要负责在指定产业集群市场范围内的客户开发、收寄、售后和流程优化等工作,相关人员由市分公司推荐、省分公司审核。

广东邮政明确了集群市场超收的专项奖励办法,确定省级奖励原则上必须落实到开发集群市场的营销团队和关键人。通过激励导向,实现规模、效益和重点专项市场的快速发展。此外,广东

邮政对营销、揽收、客服分类测算,明确成本计算模型,试点推广“众创众享”准加盟机制,让揽投部参与利润分成,调动一线团队的积极性,让企业和员工共享发展成果。

在发挥省市一体化营销团队合力方面,广东邮政规定,省分公司快包部核心团队成员每人挂点帮扶一个市分公司,负责督导当地重点产业集群市场发展。督导专员不定期参与市分公司每日的营销晨会;每周在线上定期组织市分公司的周营销例会,总结上周营销成果和存在问题,明确本周工作计划和目标,并形成一周通报。此外,督导专员还深入一线,联动开展市场调查和重点大客户营销,全力做好客户服务、营销等支撑工作,及时解决业务拓展过程中存在的问题。

广东邮政结合实际,打造“客户现场收寄集包”“区域集包中心收寄集包”等多种集包模式,通过

多点集包来缓解邮件处理中心过度集中的现状,快速提升邮政快包出口能力。在客户场地允许的情况下,广东邮政在客户厂区内安装收寄一体机、龙门架、简易型小件分拣机、智能分拣架等设备,完成包装、贴单后直接与邮政的收寄设备连接,收寄完成后按业务量级进行集包处理。

区域集包中心是发展集群市场的标准配置。广东邮政在集群市场附近建设集包中心,通过集包集约化作业,优化作业流程,打造半小时揽收半径圈,保障集群市场邮件处理更快、成本更低。在后端,广东邮政采取“一体机混合收寄+集包处理作业+够量直运”模式,确保全程时限,实现降本增效,推进快包业务规模与效益同步提升。

2022年下半年,广东邮政加快推进区域集包中心的建设,完成了多个邮件处理场地的建设改造,迅速实现出口产能超过85万

件/日,为旺季生产和下阶段集群市场发展夯实基础。此外,广东邮政在集团公司的支持下,畅通了快包和特快两个产品的混合收寄渠道,实现了快包和特快邮件混合收寄同场同机作业,压降了处理成本。

最佳实践点评

广东省集群市场数量多、容量大,客户寄递需求量大。广东邮政在集群市场发展的过程中,秉承集约化发展的经营理念,聚焦本省集群市场客户需求,以标杆项目为引领,从能力提升、队伍建设、流程优化等方面,打造集群市场服务模式,实现了业务规模与服务能力的同步提高,有效推动了集群市场业务的发展。

河南邮政:打造集群市场重点“产粮区”

□本报记者 贾红伟 通讯员 梁金霞

按照集团公司快递包裹业务“有效益的规模发展”要求,河南邮政分公司以商丘市睢阳区闫集镇童装产业、虞城县稍岗镇五金工量具、夏邑县“淘宝村”等三大集群市场为试点,强化省市联动、网业协同,通过配强团队力量、实施网格化管理、开通直达专线等,确保服务时限,提升客户体验,推动河南邮政集群市场开发实现新突破、取得新成效。今年一季度,三个集群市场累计新增有效客户194户,合作客户数达738户,市场占有率超20%,累计实现收入1234万元,占商丘邮政快递包裹业务整体收入的40%。

在市场开发上,商丘市邮政分公司抽调精干人员,配置了5个实体化专业团队。其中,营销人员15人、揽投人员60人,极大

增强了三大集群市场开发力量。为激发团队活力、实现对集群市场的深度开发,商丘市分公司对5个专业团队实行网格化管理,在统筹规模与效益的基础上,以网格效益为主要考核标准,设定月计划、日业务量、计划进度、省内件和专线日均量、活跃客户数、激活客户数等考核指标,确保网格客户开发率达到60%以上。

在客户维护服务上,商丘市分公司坚持以客户为中心,按照用邮情况对客户分层分级实施维护,特级客户由县级分公司总经理和分管副总负责,一、二级客户由专业负责人和责任中心主任负责,三级及小微客户由客户经理和揽投部经理负责。切实做到户户有人管、问题有人盯。在客户发货和邮件处理现场派驻专人,结合客户需求,从源头加强揽收、集包、分拣、配发、运输等各环节

“一条龙”管理服务,及时发现并协调解决存在的问题。提供主动客服,建立专业客服团队,全流程监控邮件流转信息,及时解决邮件中转过程中存在的异常情况,解除客户的后顾之忧。

针对客户最为关注的时限问题,河南省分公司快递包裹专业责任中心协同网运部门,通过对三大集群市场进行深入调研,分析流量流向,先后开通了从商丘虞城县分别直达广州、南京、杭州的3条一干直发专线,实现了邮件的提速提效,并与客户建立了良好的合作关系。目前,广州路向直发专线日均业务量达2.4万件,南京、杭州路向日均业务量达1.2万件。为提升发展质效,商丘市分公司优化作业流程,分别在稍岗镇五金工量具、闫集镇童装两个产业集群设立前置集包中心,购置“一体机+多层皮带线+

环形集包笼”设备,推广“混合收寄+前置集包+专线发运”,实现降本增效。

为进一步增强客户黏性,针对在摸排、走访中了解到的客户个人遇到的难题,商丘市分公司全力提供帮助。客户袁先生在2022年4月才从外地搬到商丘。得知其孩子需要转学,该分公司当即通过在用邮服务中与学校建立的良好合作关系,帮助孩子顺利实现入学。此后,客户也完全把邮政当成了亲人,把邮件大量交由邮政发寄,旺季日均发寄量达1万余件。

为加快推进全省重点集群市场开发,打造以产业集群为核心的重点“产粮区”,多产“粮”、产好“粮”,河南省分公司目前已经梳理出全省TOP30重点集群市场名单,下一步将深入总结商丘邮政发展模式和经验,以现场会、培

训会等多种形式以点扩面,在全省进行复制推广,全面拓展开发集群市场,在保证效益的基础上,助推全省邮政快递包裹业务实现更大规模的发展。

最佳实践点评

河南邮政在集群市场拓展过程中,坚持聚焦重点“产粮区”,打造省市联动、因地制宜的探索发展模式。通过强化团队建设,加强网格化管理,建立主动客服、专线直发的模式,提升服务集群市场客户的能力,增强集群市场客户黏性,提升集群市场占有率,在确保效益的基础上,探索新的服务模式,并已取得初步成效。

浙江邮政:深拓集群市场 快包业务规模效益发展

□本报记者 周云峰 通讯员 黄悦

浙江省邮政分公司快递包裹部加大对重点县(市)、重点集群市场的开发力度。通过明确目标,聚焦集群市场,梳理目标市场与目标客户;持续完善集群市场客户信息档案,结合系统常态化走访开发客户;加大资源投入力度,围绕关键指标,强化激励措施,提升员工对一线市场开发的积极性;强培训、重支撑、帮落后,多管齐下,确保集群市场开发稳中有升。

湖州市织里镇拥有全国最大的童装集群市场,快递企业云集,市场竞争激烈。近年来,湖州市邮政分公司深耕织里童装集群市场,成立织里电商经营部,持续深化“建档、蓄客、提升”战略,密切关注市场需求,做大客户基数,做强客户黏度,做实客户服务。

针对市场件量趋于集中的行情变化,湖州市分公司织里电商

经营部积极应对,成立了大客户部,重点服务头部客户。大客户部落实VIP客户经理“点对点”服务制度,加强走访沟通,根据客户需求提供特色服务方案;打造大客户专业服务团队,提供专人揽收、专业客服、专人维护等配套服务;开启绿色快速收寄通道,保障客户优质寄递服务体验。

同时,织里电商经营部始终将客户满意度放在首位,深化专业化服务,打造小团队客服。将主动服务理念落实到每位客户的每个包裹上,在常态化走访过程中深入了解个性化需求,持续开展客户关怀活动。主动为客户提供打包、搬家、寻找经营资源等额外服务,用“真情”换“深情”,用“温度”增“黏度”。今年1—2月,织里童装集群市场邮政快递包裹市场占有率达21.35%,行业排名第一。

根据不同平台客户的不同需求,深入分析不同平台对商品寄递的不同要求。织里电商经营部

将客户需求分为“淘系”“拼系”“直播”三类,灵活调整时效、服务、价格组合比例,开展差异化服务。对于从未合作过的商家,针对其主要销售渠道提供个性化定制服务,分析价格优势,动员客户试寄,促成与客户合作。

揽投员熟练运用名片发放法、客户开发名录走访法、地毯式走访法、客户转介法、关注退休法、走访工作。同时,以专项营销、专线直达、平台招商会等为切入点,将金融业务“客户节”活动引入快递收寄,开展“春耕计划”“中秋同欢喜,邮你情更浓”等客户营销活动,全力聚焦蓄客、拓客、留客,分时逐步走访推进,促成合作,进一步扩大客户基数。

湖州市分公司坚持能力先行,落实营销队伍建设,细化营销岗位职责,对集群市场营销片区划分情况动态调整。根据客户聚集变动情况,优化“责任田”,并秉

承公平、公正、公开的原则,组织片区经理现场竞聘会,细化指标分析,数据落实到人,优化更新管理考核方案,激发员工的斗志,提高人员效能。确保营销组、业务管理组、客服组、账务组、综合组精确对接,发挥“四大业务”支撑能力,做好数据及服务支撑,推进业务发展。

湖州市分公司实施例会制度,组织召开员工专题培训会。由营销人员、客服人员介绍开发、维护客户案例,分享经营经验,提出现存问题,相互学习,相互促进,让客户精细化开发维护的理念和发展模板入脑入心,促进业务精细化运营发展。同时,合理利用优势路向引导、客户分层管理、多平台均衡发展等措施,稳定客户合作,促进存量业务客户高质量增长,形成良好的品牌形象和服务口碑,引流更多优质客户,形成客户开发维护的闭环链条。

目前,浙江省分公司的25个重点县(市)快递包裹市场占有率从去年的9.5%提升至今年3月的10.3%;织里童装市场3月日均寄递量突破30万件,同比增长26%。

最佳实践点评

浙江省湖州市邮政分公司快递包裹部织里电商经营部以专项营销、差异化服务、专线直达、平台招商会等为切入点,全力聚焦蓄客、拓客、留客;通过配套激励措施,提高员工深耕集群市场的积极性;通过落实VIP客户经理“点对点”服务,提升客户满意度,将主动服务的理念贯穿于经营发展之中,增强了客户黏性,进一步推动了业务规模效益发展,使集群市场的占有率稳步提升。