### **中远中海重组的航运服务营销组织构建**

作者:华逢林 单位:中远国际货运有限公司人力资源部

**【摘要】**为提高中远、中海集团重组后的整体市场竞争力，通过对“互联网思维”概念和内涵的界定，总结出可供传统实体行业借鉴的要点：（1）用户需求至上；（2）简化消费过程；（3）注重品牌营销和口碑营销。在互联网思维指导下，中远、中海集团在重组中可开展的航运服务营销组织构建变革有：（1）成立航运营销为主业的二级公司；（2）加强和改进营销人员队伍建设。互联网经济时代的大趋势已定，重组整合之际，正是借鉴互联网思维开展航运营销组织构建变革的最佳时机。

**【关键词】**互联网思维；航运营销；合并重组；物流服务

**1互联网思维的主要内涵**

互联网思维是对互联网企业发展逻辑的一种概括和提升。从理论性角度来看，互联网思维可分成互联网哲学精神、互联网思想理念、互联网经济技术等3个层次。[1]从实用性角度来看，互联网思维可以概括为用户思维、简约思维、极致思维、迭代思维、流量思维、平台思维等。[2]与互联网技术不同的是，互联网思维是脱胎于互联网企业成功发展的过程，是传统实体行业可以借鉴的宝贵经验。本文认为，对传统实体企业来说，互联网思维所包含的内容中具有可借鉴价值的主要有3个方面。用户需求至上，用户反馈直接在传统企业门户网站的基础上，微信公众平台、微博企业认证账号也给企业带来了新的宣传和售前售后服务新平台，使得企业与用户之间的交流更为直接和及时。互联网技术的发展提高了企业在客户对企业产品和服务评价方面的重视程度。以小米公司为例，其产品的出发点在于“为发烧而生”，抓住了目标客户群的最主要需求；同时，采用客服电话、专业论坛、手机端菜单等途径，不断接受用户反馈，从而完善产品。从客户角度来看，可以直接发表对其产品的意见和建议，甚至可以直接在产品论坛中与产品开发者、设计师进行交流。消费过程方便快捷、省时省力在互联网技术飞速更新发展的基础上，消费购物行为得以不断简化，这不仅反映在网络购物、在线支付领域，以微信支付和支付宝扫码支付等新的手机端消费行为也给实体行业销售模式带来巨大的改变。在网络购物行为上，订单式管理方式使消费者的消费过程变得有据可查、有据可循，保证了消费的体验和产品的质量。以京东为例，凡是在京东平台上购买的商品，均有唯一的订单号可查，每一个环节都会有相应的人员负责；同时，从用户的角度来看，购买商品的操作简单、快捷，无须操心商品的包装、运输等问题。企业应不惜成本打造平台，抢占市场，树立品牌和口碑对于互联网企业来说，抢占入口是企业得以发展的重中之重，占有了行业的入口，等于在一定程度上垄断了本行业的利润。以互联网搜索引擎为例，我国“百度”搜索在国内搜索引擎市场中占有绝大份额，成为我国最有钱的互联网企业之一。以餐饮外卖行业为例，近几年，百度外卖、饿了么外卖、美团外卖为代表的互联网外卖提供商进行了一番空前的“烧钱”大战，在此战中脱颖而出的企业成为此行业的领头羊。以专车、出租车用车领域为例，外来品牌Uber和本土品牌滴滴打车、快的打车等，也上演了“挥霍”上亿金钱抢占市场的大戏。

**2互联网思维指导下的中远中海合并航运服务营销变革策略**

对于传统实体经济来说，学习互联网企业的成功不是要让所有的企业都成为阿里巴巴或小米公司，或者都采用网络销售模式，而是在互联网经济时代下充分借鉴互联网思维来改造传统实体行业。互联网思维对集装箱营销的借鉴意义在于，其为集装箱营销变革指明了方向。当前，中远中海合并重组在即，正是借鉴和应用互联网思维的重要契机。组织架构变革以中远集团为例，目前中远控股旗下物流板块的境内企业有中远散货运输有限公司、中远集装箱运输有限公司、中国远洋物流有限公司等，在这几家公司所属子公司下又有数十家开展具体业务的子公司、区域公司。在此组织架构下，如果同一家商品出口企业，既有大宗散货，又有适合集装箱运输的商品；既有国内商品贸易，又有出口国外很多国家的销售渠道，那么，此出口企业需同时联系负责不同片区、不同物流类型的几家公司。从互联网用户至上的理念来看，企业营销服务应该实现综合化、集中化，营销服务窗口实现唯一化。从具体操作上来看，中远与中海集团合并后，旗下可打造以营销服务为主业的二级公司，集合各个运输领域和片区的营销队伍，以网络电子营销为辅助，建立营销服务均质一体化的窗口型企业。

2.1.1建立航运服务营销二级公司

建立航运服务营销二级公司，实现中远、中海旗下提供物流服务的子公司销售部门的一体化。这不仅有利于中远品牌销售的一体化、唯一化，进一步实现中远航运服务的品牌唯一化、销售途径唯一化，而且有利于形成“门到门”的航运服务生态圈。除去运输和仓储等实际操作环节，在物流服务中，销售环节对利润影响最大。营销部门的成绩最直观的反映是订单量。在航运业中，营销是货物代理、船务代理的重要工作。对于合并后的中远和中海两家央企来说，具体业务操作与物流服务销售的分离，是实现营销服务一体化的必然趋势。销售部门整合的最终目标是，不管客户想要同时或者分别购买集装箱运输服务，还是散货、大件运输服务，都可以通过同一个客服电话来解决，并实现网络端全程跟踪、实时查询，还可在订单结束即时对物流服务予以评价。目前，中远和中海旗下不乏提供航运服务的平台机制，如“中远集运电商”“泛亚航运电商”“航运订舱网”“一海通”等平台。但是，目前这些平台还无法提供仅通过一个电话或者一个网站就能找到的“一揽子”航运物流服务。一旦一体化的航运服务营销公司成立，客户服务热线就可得以设立；同时，也可以在网站、手机应用上实现营销窗口的唯一化，最终实现类似于互联网“抢占入口”的概念，将航运服务的销售集中到以航运服务营销为主业的新集团下的新二级公司。航运服务营销二级公司的主要业务包括航运服务营销、订舱、报关、汽车运输代理、铁路运输代理、拖车代理、仓管代理等全程服务。这些业务均具有一定的赢利空间，营销服务集中一体化或许也将成为新中远中海的重要赢利点。航运服务营销二级公司的职能应不仅限于窗口型业务的“接单”，还应成为整个新集团营销策略的中枢，负责航运业务板块的行业布局、销售网络，以及服务定价等重要工作。

2.1.2同步开展航运业务操作公司的整合和营销部门的整合

在营销窗口的背后，具体实施航运业务操作的船队、车队、仓库等业务操作部门支撑着整个新集团。在一体化的营销策略下，能够更加及时和直观地评价业务操作，对业务操作质量水平的提升将起到积极的促进作用。类似于互联网企业从用户意见出发改进、更新产品的快速性，航运营销服务的标准化最终将更快、更好地带动航运业务操作水平的标准化。营销队伍建设（1）“全球服务均质”是新的营销队伍最重要的要求。在全新统一的营销队伍组织架构得以建立的基础上，需要及时更新和统一营销从业人员的业务知识和操作规则。客户可以从公司网站、销售专线、售后服务，体验到快速、便捷、热情、细致、标准的营销服务。营销队伍是公司直面客户的第一线，是公司的公众形象和市场形象的代言人。在营销人才队伍中，营销人员和客服人员都应是重点培养对象。营销人员与客服人员应在注重深层次交流和配合的同时，分别有所侧重：客服人员侧重保证与客户交流中订单的达成率，对订单进行跟踪并后期接收客户反馈；营销人员侧重保持对市场的敏锐洞察以调整营销策略和相关运价。另外，针对营销队伍的高管层面，可以“跨界”从互联网企业、新媒介公司招聘网络营销人员，试水互联网中如微信营销、微博营销、网络广告营销等新型营销方式。（2）提高对营销服务的质量要求，严把绩效考核关。进一步完善营销队伍的人员录用和培训机制，杜绝“没贡献，吃空饷”一类人员进入营销队伍；建立完善的人员淘汰、退出机制，保持队伍的旺盛战斗力，必须以优胜劣汰为人员管理准则。从航运业务实际操作员工队伍中，择优纳入营销队伍，为客户提供更加专业化的营销服务。（3）成本投入应向营销队伍倾斜，加大奖惩力度。在整个员工队伍中，营销人员的待遇和福利水平应保持在较高的水平。营销队伍在各行各业都有人员流失的巨大压力，留住优秀员工，不仅需要靠较高的薪资待遇，还需要配套的企业制度文化，为优秀员工职业生涯向上成长创造更好的条件。国有企业更要发挥自身与政府密切联系的优势，可积极为营销人员优先谋求户籍政策等隐性福利。

**3结语**

中远、中海集团合并重组，是在互联网思维指导下开展航运服务营销变革的重要契机。在合并重组过程中必不可少的人员调配、组织架构调整，将是以最低成本开展营销窗口、营销队伍一体化工作的最佳时机。

**参考文献：**

[1]李海舰，田跃新，李文杰．互联网思维与传统企业再造[J]．中国工业经济，201（410）：135-146.

[2]张正元．互联网思维下的营销模式研究――以小米公司为例[D]．广州：广东外语外贸大学，2014：11-16.