

文章编号: 1007-5399 (2013) 05-0025-04



邮政科技发展论坛
优秀论文

提高邮政电商小包投递能力探讨

赵青

(中国邮政集团公司上海研究院, 上海 200062)

摘要: 文章介绍了邮政投递网的现状, 分析了市场对电商小包投递服务的需求, 总结了邮政投递网存在的问题, 并借鉴国外先进企业和国内民营快递公司的经验, 探索了适合中国邮政发展的电商小包投递方案。

关键词: 电商; 小包; 投递网; 最后一公里

中图分类号: F61

文献标识码: A

1 邮政投递网现状

目前, 中国邮政有两个投递网络, 一个是为满足普遍服务而搭载的, 以投递信函、报刊为主的普邮投递网; 另一个是随着社会发展, 为满足客户个性化的投递需求, 以投递高附加值、定制化商务业务为目标组建的商务投递网。

1.1 普邮投递网现状

2012年普邮投递网投递函件70.4亿件, 包裹约4000万件, 报刊211亿份, 投递业务量同比增长2.8%。根据集团公司2011年年报显示, 截至2011年, 邮政农村投递路线9.4万条, 城市投递段道5.4万条。全国城区平均每日投递2次, 农村平均每周投递5次。

近年来, 中国邮政集团公司对投递环节的服务质量尤为重视, 2011年普邮投递网建设深入推进。一是投递网络不断优化: 加大了车辆的投入, 机动车投递占比达23.3%; 117个投递部适度集中管理, 缩短邮件投递时限; 新增各类社区委办代投点6300余个, 缓解投递增员压力; 落实《住宅信报箱工程技术规范》, 提高新建住宅楼房信报箱安装率。二是投递管理水平和服务质量稳步提高: 开展投递服务规范管理达标活动, 落实投递服务五条禁令, 提高投递信息上网率, 保障函件报刊投递质量。三是投递队伍建设不断加强: 建设城市“投递员之家”, 提高薪酬待遇, 强化业务培训, 稳定投递队伍, 提升人员素质。

1.2 商务投递网现状

商务投递网是独立于普邮投递网之外, 基于响应时限和高端服务水平等要素组织的个性化投递网络, 目标是支撑邮政发展面向高端客户、高附加值、个性化的投递业务。截至2011年, 78个重点城市已组建了3000余人的个性化投递队伍, 目前主要投递业务品种有银企对账单、电销保单等。

目前, 全国根据商务投递业务量规模及商务投递网发展阶段不同, 组网模式可分为以下三种。

一是“分散”模式, 即商务投递人员按区域纳入各投递部管理, 与普邮投递段实行动态排班, 按银企账单业务等个性化业务忙闲规律进行生产安排, 充分提高商务投递队伍的综合利用率。

二是“集中+分散”模式, 采取“专网为主, 两网并行”, 在商务投递需求较为集中的城市中心区域, 组织商务邮件专投队伍, 实行专网投递; 其他地区仍由普邮进行投递。

三是“集中”模式, 成立覆盖城区的商务投递专网, 以杭州为代表, 所有业务全部直接进入中心, 不再到邮区中心局分拣, 采取扁平化管理。

1.3 电商小包投递情况

邮政开办电商小包业务半年来, 随着业务量的迅猛增长, “最后一公里”投递问题也日渐突显。据了解, 目前全国大部分省市还是由普邮投递网消化电商小包的投递压力, 量大时组织专投队伍。但以投递信函、报刊为目的组织的普邮投递网显然难以适应用户对电商小包的投递服务要求, 2012年“双11”和2013年春节期间就已经有部分投递网点明显感觉到电商小包难以按时限目标完成投递的问题。建议根据邮政投递网目前的能力估算其可承担的电商小包投递量。由于普邮投递网经过多年的运营、调整, 能力与业务量基本匹配, 投递员工作量基本饱和, 每人每天可再叠加10件左右的电商小包投递, 而且电商小包主要集中在城市地区, 根据城市段道5.4万条这一数据可知, 普邮投递网每天可投递54万件。此外, 商务投递队伍3000人, 按每人每天最多可投递电商小包100件的效率进行测算可知, 最理想状态下, 邮政两个投递网每天最多可承担84万件的电商小包投递。

随着电商小包业务的继续发展, 目前邮政的投递力量能否对其进行良好支撑, 在保证电商小包投递质量和集团降本增效要求的矛盾之下, 如何解决电商小包“最后一公里”的

投递难题，成为邮政投递网亟需讨论和解决的关键问题。

2 市场对电商小包投递服务的需求分析

市场需求是邮政业务开办和网络组织最原始的动力来源。如何突破邮政投递环节长期投递普遍服务类邮件所形成的投递模式、作业组织方式等方面的思维定势，根据市场需求组织网络，顺应客户要求提供服务，成为电商小包投递服务能否提高客户满意度，形成核心竞争力的关键所在。

2.1 业务量规模

随着科技发展，中国的电子商务已经逐渐成为人们非常重要的一种生活方式和社会业态，而快递行业也伴随着电子商务市场井喷式的发展迎来了高速发展的机遇期，2012年“双11”购物狂欢节，淘宝一天就产生了7000万件快递业务。根据国家邮政局公布的2012年邮政行业运行情况，2012年全国规模以上快递服务企业业务量完成56.9亿件，同比增长54.8%。2009~2012年，快递业务量年均增长率为45%左右，超高的增长率使得快递行业成为目前国内少有的、令旁人羡慕的朝阳产业。中国邮政若想通过电商小包在快递市场取得一席之地，假设市场占有率目标为10%，即每天投递量约150万件，按照每人每天投递100件的效率计算，至少需要1.5万名专职投递人员；若占有率目标为20%，则需要3万名投递人员。这一数字对于目前劳动力成本巨大的中国邮政来说，几乎不可能实现。

2.2 服务水平

电子商务在我国是比较新兴的产业，近十年来与之相配套的快递服务经过为用户提供服务与用户体验之间的相互磨合以后，目前基本形成了以下几方面的投递服务需求（如表1所示）。邮政电商小包作为这一行业的新进入者，若想得到用户的认可，就必须提供达到或高于这一标准的投递服务。

表1 市场需求的电商小包投递服务水平

服务维度	市场需求水平
投递深度	上门投递。
频次	至少3次。目前顺丰可以做到6进6出，EMS已经要求4进4出。对于消费者而言无所谓频次概念，他们的需求往往是下班前2小时查询到快件已经到达本地，就预期当天可以收到。
增值业务	包括夜间投递、预约投递、货到付款、代收货款等。
隐私及安全保护	近一段时间以来，由于信息泄露问题及投递员入室行凶等案件时有发生，使得一部分消费者产生了对隐私和安全的自我保护需要。顺丰的虚拟地址服务便应运而生。
信息化服务	投递状态查询跟踪；短信、微信互动需求；全球定位系统实时路径跟踪。

2.3 邮政电商小包投递的SWOT分析

根据以上分析，可以对邮政电商小包投递做如下

SWOT矩阵（见表2）。

表2 邮政电商小包SWOT分析

S—优势	W—劣势
邮政拥有强大的品牌优势；	进入市场较晚，错过了与用户的磨合期
邮政拥有遍布城乡的网络优势；	传统的普邮投递服务难以满足用户需求
邮政拥有长期与群众打交道、经验丰富的投递员队伍	商务专投网虽然可提供用户满意的服务，但目前投递人员太少，难以应对电商小包业务的迅猛增长
O—机遇	“国字号”用工成本高，降本增效压力大
GDP保持较高的增长，消费能力增强；	T—挑战
电子商务渗透到千家万户，前景仍然看好；	顺丰及“四通一达”已先入为主地被用户所接受；
快递业务量增长迅速	用户对投递服务的敏感性越来越高，投递服务申诉率已排在第二位

通过对邮政电商小包投递能力的SWOT分析，得出当电商小包业务量急剧增加时，邮政的投递能力将难以提供用户满意的投递服务，难以支撑业务发展。因此，目前亟需探索、创新电商小包的投递模式，寻找到粗放增加人员以外的新途径，以解决“最后一公里”问题，提高用户的满意度，增强电商小包业务的竞争力。

3 国内外先进经验借鉴

从快递业务分布情况来看，2012年，东部地区快递业务量占比约为81.9%，同比上涨2个百分点。北京、上海、江苏、浙江、福建、广东这几个电子商务发展重点地区的快递业务量就占到全国总量的72.7%。据相关统计可知，快递业务量大的省份其投递压力也是巨大的。由于业务分布不均衡，这些发达地区需要更多的人力资源保障投递服务，而在这些地区劳动力成本也是国内最高的。这一现实压力也是国内外各快递企业面临的难题之一。他们对于“最后一公里”问题有什么创新解决之道呢？

3.1 与第三方合作代收

目前，已有不少快递公司正在尝试与便利店、超市等社会商业网点合作代收快递业务。早在2011年，顺丰就开始尝试与深圳地区的7-11便利店合作，推广快递寄递业务。此后，顺丰更是在深圳自建20多家便利店，以日用商品的销售利润来贴补快递网点门店的租金。2012年10月，“天猫社区服务站”在北京、上海、杭州、武汉等一二线城市开设580多个便利店、社区网点，首期推出“为你收货，替你保管”的代收服务，让消费者从“等快递”变为就近到服务站“取快递”。试点城市的消费者在淘宝、天猫网购时就能发现，拍下产品选择收货地址时，系统会默认匹配个人地址就近的天猫社区服务站，可提供多个选择。天猫社区服务站将在包裹到站后，检验包裹完整性后扫描签收录入系统，随即系统发短信和密码通知消费者前往取件。此外，2013年7月，电商巨头亚马逊中国公司也宣布与连锁便利店全家

达成合作，在上海推出包裹自提服务，目前已经覆盖上海12个主要市区近百家全家便利店，用户可以选择方便自取的便利店取件，并支持POS银联刷卡、现金支付等货到付款服务。

3.2 自助包裹箱模式

自助包裹箱这一模式在国外应用已久，敦豪、联合包裹等公司都拥有大量的自助包裹箱设备。在我国，随着人工成本不断攀升，自助包裹箱也逐渐进入了人们视线。2012年8月，京东商城上线了完全自有的自助提货柜设备，消费者在网购时可以选择就近的自提柜，手机随后会接收到商品所在的柜门号以及开箱密码，凭此即可取货。此外，为了解决高校门口快递“摆地摊”的问题，北京、上海的部分高校校园里也早已引进自助取货柜。

3.3 沃尔玛众包模式

近期有消息显示，全球零售巨头沃尔玛欲推众包快递，即到超市购买商品的消费者，为他们在沃尔玛官网购货的邻居送货。众包指的是一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的（而且通常是大型的）大众网络的做法。实际上，美国已经出现了一批新创科技公司，让人们利用自己闲置的房间、汽车，甚至是一套鸡尾酒会服装赚钱，沃尔玛“给邻居送货”服务，实际上是在邀请消费者，如果有为邻居送货的愿望，不妨将他们车内的空间共享出来。显然，对于这样愿意送货的消费者，沃尔玛可以对其商品打折，相当于支付了汽车燃油和给邻居送货的费用。

3.4 共同配送模式

日本是较早开展共同配送的国家之一，日本学者汤浅和夫指出，共同配送是配送合理化最先进的方​​式之一，即打破一个公司物流合理化的局限，与其他公司联合起来，实现进一步的合理化。在我国，这种理念的执行以北京市共同配送试点工程“城市100”最为突出。其思路是，货物进入城市之后，各快递企业不再各自派件，而是专门建立一个配送末端，由它统一配送，从而降低企业成本。以“城市100”为例，它的网点设在高校、社区。上游与各快递公司合作，由快递公司将包裹送到“城市100”网点，再由这里的工作人员进行“二次配送”。

4 邮政电商小包投递能力解决方案

纵观国内外解决“最后一公里”问题的先进经验，无论是自建包裹箱还是与第三方合作代收，即便对消费者的宣传目的是为了保护个人隐私、方便个性化取货等，但从网络组织上来说，所有方式最终的目的都是要减少投递深度，节省末端成本。虽然这些方式在国内仍处于尝试阶段，用户的体验以及效果都还没有完全显现，但笔者认为中国邮政仍然可以借鉴这些思路，与邮政实际情况相结合，并选择合适的范围和时机进行试点，逐渐探索出适合并有效解决电商小包“最后一公里”困难的方法和途径。

4.1 整合终端资源，解决深度投递问题

民营快递公司想要解决投递深度问题，需要寻找良好的终端资源合作伙伴，并探索双赢模式以增强合作粘性，或者采取自建的形式，如顺丰便利店等。但对于中国邮政来说，这一烦恼几乎不存在，因为中国邮政拥有强大的终端资源，如邮政营业网点、便民服务站、社区代投点、报刊亭等。若将这些终端资源稍加整合，发展成为电商小包的代收、自提网点，并对选择自提的客户进行邮费优惠（顺丰优惠1元，亚马逊赠送小礼品），同时在宣传时从为客户创造价值的角度出发，重点强调保护客户隐私，方便客户选择个性化取货时间（顺丰将其宣传为虚拟地址服务，目的在于保护用户隐私），从而引导消费者改变对快件必须投递上门的预期和消费习惯。另一方面，也能够为营业网点、报刊亭等带来客流，增强消费者与邮政网点的粘性，同时提高邮政网点的综合利用率。

4.2 整合普邮投递网资源，增强高投网能力

经过多年的建设发展，邮政普邮投递网已经基本满足了社会对邮政普遍服务的需求。但由于科技时代来临对信函、报刊等传统业务造成了巨大的冲击，社会对邮政普遍服务的需求也将逐年萎缩。随着电商小包业务的发展，投递业务量和服务水平都需要由专业化的投递网络进行支撑。因此，普邮投递网应通过信报合投、晚报外包、投递“三化”改革、发展给据邮件签约投递等方式，对现有资源进行进一步整合、释放，从而壮大邮政商务投递网，提高电商小包的投递质量，更好地支撑电商小包业务的发展。

4.3 建设投递包裹箱，作为公共服务设施

虽然自助包裹箱在节约人力成本方面起到了良好效果，并在国外取得了巨大成功，逐渐成为国内快递公司都着手投入的设备，然而这种模式仍然存在一些问题和隐忧。首先，各家快递公司自建需要承担自助提货柜的购买成本、维护成本、安置成本，以及建设场地有限的问题；其次，作为公共自助取货设施，还面临着谁来做商业运营，运营方如何有效满足市场需求，协调好相关方利益的问题。笔者认为，中国邮政可以参照信报箱的建设、维护模式来探索一种将投递包裹箱纳入社会公共服务设施，从而实现由政府、物业、邮政企业三方共同建设，邮政企业进行维护，并对使用包裹箱的快递公司收费的运营模式。这样不仅避免了各家快递公司自建包裹箱造成资源浪费的问题，也可以提升中国邮政的企业形象。

4.4 探索众包模式的可能性

如前文所说，沃尔玛的众包快递模式仍然只是一个设想和计划，还未付诸实践，原因在于考虑到可能涉及个人隐私、邮件安全等问题。但笔者认为，在我国崇尚儒家文化的环境下，可能会存在邻里关系和谐，诚信体系健全的社区、居民小区、单位、团体等。中国邮政可以与这些愿意参与其中的用户签署协议，并可以支付其每件1—2元的投递费用。虽然这种模式显然无法在大的范围内进行推广，但应该可以在特定区域范围内进行尝试。

亳州邮政提前7个月完成储蓄短信业务目标

2013年以来,安徽省亳州市邮政局在短信业务发展上,坚持规范化管理,将短信规范发展作为日常服务质量管理工作的重要内容,组织专人进行检查,发现问题及时整改,促进业务质效发展。截至5月底,该局实现储蓄短信收入658.06万元;扣款成功率81.69%,居全省第1位;储蓄短信用户累计在网用户70.75万户,居全省第2位。1~5月,累计净增储蓄短信用户9.35万户,完成全年确保目标的106.29%,居全省第1位,提前7个月率先完成储蓄短信确保目标;完成全年奋斗目标的85.03%,居全省第1位。

1 宣传造势,营造舆论氛围

从客户角度来说,邮政储蓄短信能够及时通知客户资金存取金额变化情况,为客户账户增加了一道“安全锁”。因此,为增强邮政储蓄短信业务知晓度,亳州市邮政局组织开展形式多样的宣传活动,形成立体式、多方位的业务宣传格局。在媒体报刊上大造宣传声势,扩大社会影响;在各开办网点悬挂条幅、张贴业务宣传海报,极力营造宣传氛围;利用中邮广告宣传短信业务知识、业务功能、经办方式等内容,让社会了解短信业务;印制短信业务宣传彩页,通过窗口开展“多说一句话、说好一句话”活动,由前台营业人员向办理储蓄业务、汇兑业务的用户发放,促使广大客户了解和使用短信业务,吸引更多客户长期使用短信业务,有效提升了短信业务的知名度和信誉度。

2 细分客户,开展针对营销

短信业务发展的关键是要抓住客户,抢占市场,寸土必争。亳州市邮政局通过市场调研和分析,将短信业务发展的目标群体细分为常规业务客户、重点行业、重点项目客户三类,逐一进行突破。营销常规业务客户,一季度是储蓄业务发展的旺季。该局紧盯新开绿卡用户,还对存取款频繁、账户余额较大的储户进行重点营销,取得了良好效果。开发重点行业客户,中药材是亳州市政府的重点产

业之一。全市从事药材经销的中小企业众多,药商每日的资金流动量较大,这一潜在市场无疑为短信业务的发展提供了巨大商机。经过研究,该局决定将短信业务市场开发的重点放在药材商户、小企业经营者等群体上,引导各县局集中优势资源进行公关,进军重点项目市场,成立项目小组,通过上门营销、召开客户座谈会和礼品回馈等活动,为众多企事业单位职工提供短信服务。

3 合规管理,增添发展活力

在大力发展短信业务过程中,该局严格规范办理流程,储蓄短信业务办理必须由客户在相关业务单据上签字确认,严禁强行加办、虚假加办。同时,该局树立短信业务是“客户方便、企业受益、职工得利”的低本高效业务观念,要求网点充分认识到短信业务发展的重要性和长效性,积极转变经营思路,将储蓄短信业务作为完善邮政储蓄服务、增强竞争能力的增值业务强力推进,强调把短信业务作为一项重点业务、一项本本业务来切实抓好,抓出成效,做大规模。

积极引导从业人员正确领会并处理好发展与规范之间的关系,树立“抓规范管理就是为了更好地抓经营工作”的指导思想,要求营业窗口人员在办理短信业务时,坚持做到一提醒、二审核、三录入、四确认和“三个百分之百”,即向老用户100%推荐、让新开户100%免费体验、对未成功推荐用户100%补录个人资料,以实现老客户继续使用、新客户开发使用、潜在客户争取使用的目的。

为加快储蓄短信业务发展速度,激发工作人员的工作热情,该局根据工作实际,制定切实可行的激励和奖励措施,有效地刺激了各单位和营销人员、网点营业人员发展业务的热情,有力推动了短信业务的超速发展,形成各单位业务发展你追我赶的良好局面。

(安徽省亳州市邮政局 常冠林)

4.5 外包投递

外包模式是为了解决企业人力资源不足的困境,将企业的非核心业务委托给外部的专业公司,以降低企业运营成本,集中人力资源完成核心业务,提高服务品质,维持核心竞争能力,提高顾客满意度的一种有效途径。外包模式的兴起为很多企业解决了燃眉之急,给企业带来了新活力。中国邮政可以在业务量繁忙的时期选择将电商小包外包给如“城市100”这一类的共同配送公司,同时需要注意对于外包投递质量的管控。

5 总结

有人说,邮件最后一公里,不仅仅是物流,因为它涉及

到企业的品牌形象、具备营销职能、还涉及代收货款等财务职能,因此最后一公里是快递企业赢得客户的关键,是企业的核心竞争能力。然而最后一公里可以为客户创造的价值却不一定非要通过人来实现。随着用工成本的不断上升,以及用户对隐私安全保护、个性化收件方式的需求,快递企业纷纷探索出了各种投递终端的创新模式。在这样的趋势之下,中国邮政不妨顺应潮流,稍加借鉴,从而探索出在保证客户满意度和企业降本增效双重压力之下,解决电商小包投递难题的有效途径。

收稿日期:2013-07-02

作者简介:赵青(1985~),女,辽宁鞍山人,硕士,工程师,主要从事中国邮政普邮及速递网络运行方向研究。