

文章编号: 1007-5399 (2013) 06-0005-04

中国邮政业务架构调整研究

盛蓉

(上海市邮政科学研究院, 上海 200062)

摘要: 文章分析了中国邮政现有业务架构中存在的问题, 并结合成功企业业务调整的经验, 对中国邮政的业务架构进行了研究, 提出了业务架构调整的总体思路与具体方案。

关键词: 业务架构; 三大板块; 实物寄递; 文化传媒; 电子商务; 金融服务

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

自从邮电分营、政企分开后, 中国邮政步入独立运营轨道。在确立邮务、金融、速递三大板块分业经营的态势下, 业务收入飞速增长, 取得了令人振奋的成绩。2012年中国邮政以400多亿美元的营业收入跻身世界五百强的第258位。但同时, 邮政各项业务发展不平衡、三大板块经营存在交叠等问题在一定程度上影响着邮政的健康快速发展。本文主要通过分析和借鉴成功企业业务调整经验, 对中国邮政业务架构调整方案提出参考意见。

1 中国邮政业务架构存在的主要问题

1.1 三大板块业务经营存在重叠

邮政三大板块业务发展已经较为成熟, 但板块间的经营领域仍然存在交集。邮务类代理金融业务在一定程度上挤占了邮政储蓄银行负债业务的发展, 邮务类的国内电商小包和包裹对速递物流公司的新经济型快递造成了冲击。邮政公司正在积极筹划推出电子商务包裹, 如果不能很好地解决各业务间的重叠问题, 容易造成资源分散和浪费。

1.2 业务设计的市场分析不够

企业在进行业务架构设计时应充分考虑企业发展定位、相关业务的市场走势、竞争态势和用户需求几个主要方面, 从而设计出具有明确市场定位的业务体系。但从邮政业务目前情况来看, 还存在很多不足: 一是产品线虽长但比较乱, 缺乏差异化发展的业务定位; 一些新业务明显缺乏市场需求或者一些成熟业务已经不适应市场变化, 缺乏生命力但又未得到调整。二是金融和保险业务的产品线相对同行业而言不够丰富, 例如保险业务只有四种寿险产品, 无法满足客户需求。三是业务或产品的功能比较单一, 附加增值服务的种类较少, 例如速递类业务为客户提供的个性化服务不够, 在价格和时限上的优势也不足, 导致市场竞争力不强。

1.3 缺乏核心产品和创新产品

随着信息化的普及和市场竞争的加剧, 邮政的主营业务受到了其他企业的挑战。尽管邮政的历史悠久, 在消费群体中积累了良好的社会声誉, 经营范围也涉及多个行业, 但从

总体上看邮政没有深入人心, 缺乏极具口碑的核心产品和品牌优势, 给公众的印象仍停留在以传统信函业务为主的层面。

同时, 中国邮政对市场机遇的把握不够准确和及时, 在业务设计和研发创新能力上有待提高, 特别是整合专业及板块间资源而开发的业务较少。从竞争态势上看, 中国邮政仅靠单一功能的业务很难制胜。虽然现在中国邮政集团公司开发了一些供应链金融、仓储服务之类的业务, 但从总体上看数量还不够多, 对业务收入提升的效果不够明显。

1.4 业务退出机制尚未形成

目前, 邮政部分业务已经不能满足市场需求, 不具备可持续发展能力。一方面, 这些业务盈利性不强, 很难在市场上获得竞争优势; 另一方面, 这些业务占用了大量的人力、物力、财力资源, 严重阻碍了其他优质业务的快速发展。例如无名址广告, 由于审查不严谨以及民众保护隐私意识的提高, 一些地方已经明令禁止在出版物发行过程中附送含有非法内容的广告和其他宣传资料。然而, 中国邮政尚未形成明确的业务退出机制, 只是依靠市场的自然淘汰来决定业务的去留, 这种被动且时间较长的业务退出方式不适应中国邮政向现代化企业的转型发展。

2 成功企业业务体系调整经验借鉴

通过对社会上一些知名企业, 如同属邮电行业的中国移动、全球电商领导者阿里巴巴以及以创新闻名世界的苹果公司的分析, 借鉴他们在重点业务、运营模式、组织架构上的成功经验。

2.1 正确的企业目标与定位

企业只有拥有正确的目标和定位, 才能有的放矢地调整和发展业务。从另一角度看, 业务架构的设计或调整, 是对企业定位的重新诠释。

中国移动早期致力于语音业务, 但随着时代变迁和信息技术的普及, 由统一部署转向数据信息业务, 由单纯追求语音收入指标向推进信息化和行业应用解决方案转变, 口号也

由“移动通信专家”改为“移动信息专家”，重点业务集中在手机数据业务、飞信、互联网业务等。苹果公司在二十世界末也曾面临倒闭的险境，但乔布斯将公司的角色定位为“消费者电子产品供应商”，并相继成功推出 iPod 和 iPhone 等产品，使得苹果逐渐成为世界上最盈利的公司之一。

2.2 细分市场，提供精准服务

细分市场一方面能够保证企业的服务覆盖全部目标消费群体，另一方面能够使企业及时发现和抓住潜在市场机会。业务架构设计前首先对市场进行细分，就能知道什么样的顾客需要什么样的服务，市场还缺少什么样的服务，从中寻找适合本企业的开发需求，提高服务的精准程度，赢得市场主动权。

中国移动在细分市场的基础上，开发面向不同层次人群的品牌，包括针对商务人士的“全球通”、针对追求实惠客户的“神州行”、针对年轻人的“动感地带”，并通过各种媒体宣传使之家喻户晓。阿里巴巴在 2011 年对淘宝网进行分拆，分为一般客户适用的淘宝网、对产品有较高要求客户适用的天猫以及喜好价格比对客户适用的购物搜索网站一淘网。

2.3 注重优势及创新产品的开发

企业生存和发展的灵魂是保持优势业务，不断创新产品，这样才能在市场竞争中立于不败之地。优势业务要作为发展的重点，保证人力、物力、财力的各项资源支持。例如阿里巴巴 2013 年 1 月对业务架构进行调整，“淘宝网”不再作为单独的事业部运营，而是以物流事业部、商家业务事业部、航旅事业部等众多部门作为支撑的联动发展。

另外企业也不能永远满足和沉溺于优势业务，因为随着时代的变化，没有永远的优势，而是需要与时俱进地创新。例如苹果公司 iPod 在 2006 年已经占领全公司销售额的 40%

以上，如果苹果只是在 iPod 上止步不前，那么在个人手机消费的趋势下，音乐播放器终将被消费者抛弃。于是苹果 2007 年以高价格定位大胆推出 iPhone，让手机脱离传统单调应用的刻板印象，通过内容和服务的创意让手机应用无线延伸，获得极大成功。

3 中国邮政业务架构调整总体思路与具体方案

3.1 总体思路

由于中国邮政三大板块已经形成了成熟的业务分工，因此在做业务结构调整时需要循序渐进。首先应根据业务架构中存在的业务重叠部分进行小范围调整，归类现有几大专业下的复杂产品体系，形成名称明确、定位清晰的产品类别。然后再针对市场需求，按照行业类别形成事业部或事业群的运作机制，对其进行整合管理。

3.2 调整方案

3.2.1 实物寄递业务调整

中国邮政的现有实物寄递业务共有 9 款产品，包括邮务板块函件类的电子商务小包和国际小包，邮务板块包裹类的普通包裹，速递板块的快递包裹、标准快递、新经济快递、国际包裹、国际快递和国际 E 邮宝。除去国际快递包裹产品，目前邮政公司和速递物流公司针对国内寄递市场主推 5 大类产品。

除标准快递在时限、资费和目标市场上与其他几种产品有区别外，几类产品差异化定位不是很明显。电子商务小包和新经济快递面向国内中低端电子商务市场的签约客户，但时限和资费区别不大，相应的增值服务也不是很多，很难满足电商市场客户的需求。同时对有寄递需求的中低端非签约用户，邮政还没有相应的产品提供服务。

表 1 国内实物寄递产品对比表

经营主体	产品名称	最高限重	资费	时限	增值服务	目标市场
邮政公司函件	电子商务小包	3kg	省内 5 元/省外 8 元	同城次日可达，省外 2~6 天	不支持货到付款，可查询	国内电子商务市场
邮政公司包裹	普通包裹	50kg	以 500g 为一个计费单位，按寄递里程分区核定资费	3~12 天	可保价	国内低端市场
	快递包裹	20kg	5 元起价，首重 1kg，续重 500g，按路程核定资费	比普包快	可保价	国内中低端市场
速递公司	新经济快递	20kg	8 元起价，以 1kg 为一个计费单位，分为五个区核定资费	2~5 天	查询、一票多件、部分报表	国内电子商务市场
	标准快递	60kg	20 元起价，以 500g 为一个计费单位，分五个区核定资费	2~3 天	可保价、可查询	国内高端市场

首先将普通包裹和快递包裹整合为普通包裹，针对大件物品在窗口进行收寄，由邮政公司包裹处运营。电商小包改为电商包裹，由函件转为包裹运营，主要针对电商签约客户上门揽收，时限不变，可相应提高限重分区核定资费。邮政

公司可新增邮政快递，针对国内有寄递需求的一般客户，资费和时限可参照电商包裹要求。此外，速递公司运营的新经济快递和标准快递不做变化。调整后的产品明细如表 2 所示。

表 2 调整后实物寄递产品表

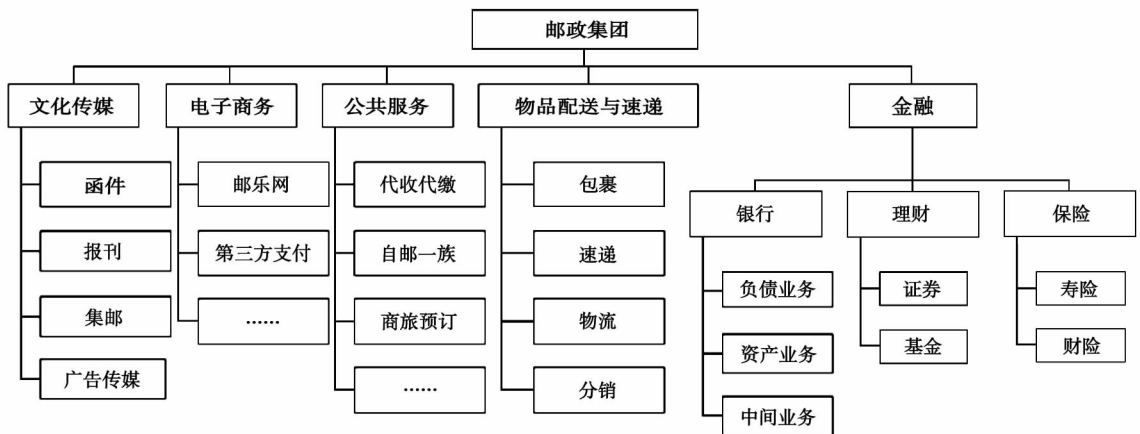
经营主体	产品名称	整合产品	服务说明	增值服务	资费	时限
邮政公司 包裹	普通包裹	普通包裹、 快递包裹	窗口收寄	保价	5 元起价，首重 1kg，续重 500g，按路程核定资费	3~12 天
	电商包裹	电子商务小包	上门揽收（签约客户）	保价、查询	6 元起价，首重 1kg，以 500g 为一个计费单位分区核定资费	同城次日可达， 省外 2~6 天
	邮政快递	新增	上门揽收，主要针对非签约客户	保价、查询、到付...	6 元起价，首重 1kg，以 500g 为一个计费单位分区核定资费	同城次日可达， 省外 2~6 天
速递公司	新经济快递	现新经济快递	上门揽收（签约客户）	保价、查询、到付、仓储、代取件、签单返还...	8 元起价，以 1kg 为一个计费单位，分为五个区核定资费	同城次日达， 省外 2~5 天
	标准快递	现标准快递	窗口收寄 \ 上门揽收	保价、查询、到付、贵重物品...	20 元起价，以 500g 为一个计费单位，分五个区核定资费	2~3 天

由速递物流公司经营的新经济快递无论资费、时限还是增值服务，都比由邮政公司经营的电商包裹相对高端，而且面对广阔的电商市场需求，两者不完全相同的目标群体为两者的差异化经营、共同推进占领电商市场奠定基础。

3.2.2 按行业分类的邮政业务架构调整

邮政不断拓展业务领域，现已成为横跨传统业务、广告

传媒、社会公共服务、电子商务、快递物流、金融保险等多个行业的企业，且各项业务之间的交叉融合趋势也越来越明显。按行业分类的邮政业务架构调整方案主要是根据邮政跨行业经营的特点，在打破现有业务架构和三大板块业务归属的基础上，对集团下的各项业务或产品以所属行业进行划分，重新构建邮政业务架构，详见图 1。



3.2.2.1 文化传媒

函件业务中的账单、贺卡等产品兼具文化和广告传媒的双重特性，将其归入文化传媒一类，有利于函件业务的商业化，突出其广告功能；报刊业务承载了一部分广告功能，归入文化传媒一类，更有利于报刊订阅资源的优化利用；集邮业务的文化功能较为突出，而其礼品广告功能也不容忽视。

在文化传媒行业下新设立的广告传媒业务，主要利用邮政现有的户外广告牌、名址数据库、营业网点报刊亭广告位等，也可以采用向外拓展报刊广告、视频等分众传媒方式，同时在数据为王、大数据的时代特征下搜集和分析客户数据信息，形成新的利润增长点，全力打造邮政广告传媒的新品牌。这块业务是邮政未来发展的重要领域，也会形成核心产品。

3.2.2.2 电子商务

电子商务是时代发展的必然趋势，是一个快速增长的市场，对邮政而言具有非常重要的战略意义。目前将电子商务置于增值业务之下，并与邮政的众多新兴业务混在一起，不符合电子商务的发展战略。将电子商务独立为一大类，有助于提升其战略地位，并发展配套支付服务，这样才能在竞争激烈的电子商务市场占据一定的市场份额。另一块电子商务需要发展的领域为第三方支付市场，邮政有自身的品牌优势，通过第三方支付带来的资金流能创造更大价值。

3.2.2.3 公共服务

随着人们生活 and 消费水平的提高，社会对公共服务的需求越来越旺盛。党的十八大报告中多次提及公共服务，并确定到 2020 年必须实现基本公共服务均等化。邮政企业应该

美国国会提议取消美国邮政周六邮件投递服务

日前,一位颇具影响力的美国国会议员发布了一份邮政改革法案,旨在使美国邮政脱离彻底破产的危机。

众议院监督委员会主席发表了讨论议案,建议取消美国邮政每周六的邮件投递服务,让陷入困境的邮政业得以减少每年约20亿美元的运营成本;同时,逐步淘汰上门投递服务,取而代之的是在街道和社区设置公用邮箱,从中降低每年40亿美元的成本。

不过,与今年早些时候由美国邮政总局所提的想法一样,这一议案将保留星期六的包裹递送服务。

拟议的2013年邮政改革法案力图对美国邮政总局的退休人员医保福利资金进行重组,通过保险精算,争取更长的债务支付时间,直至2056年。然而,美国邮政总局被禁止使用养老盈余来抵消运营亏损,因为前者只能被用于支付其它的美国邮政员工福利。

尽管加州的共和党已经撤回了众议院监督委员会主席在2011年提出的对美国邮政实施强制性裁员的提议,但他还是想让由五个负责将邮政扭亏为盈的高管组成的临时小组来取缔美国邮政理事会。

在削减美国邮政规模的问题上,众议院监督委员会主席提议要防止工会从劳动合同上做文章,包括从不裁员条款到提供工作保护等一系列政策。作为联邦政府的工作人员,他们还须支付同等的健康保险费。

众议院监督委员会主席的新法案将禁止任何特殊折

扣,例如为某些客户(如目录出版商)提供低于成本的邮递服务;同时也结束了对政党机关的特殊服务,如为非营利组织提供折扣价格。

如果该邮政改革法案得以通过,那么美国邮政将创造出新的收入来源,比如出售其车辆和设施上的广告空间,或提供捕捞许可证销售等更多的本地服务。

商讨众议院的提案可能需要数月时间,之后才能转化为实际立法。参议员Tom Carper是邮政改革的倡导者,虽然在某些想法上与众议院监督委员会主席的提案存在分歧,但他十分感激众议院监督委员会主席在解决美国邮政迫在眉睫的危机上所做的努力。

该特拉华州的民主党参议员表示:“作为国土安全和政府事务委员会的主席,我会与我的同事继续围绕着一系列改革,与美国邮政的领导层以及其他利益相关者达成共识,通过更新邮政服务网络和经营模式来应对美国邮政如今所面对的实际问题。”

众议院的邮政改革提议引起了工会的强烈不满,因为他们反对取消星期六的邮件投递服务,不愿终止劳动合同中的不裁员条款。

全国邮递员协会表示,众议院监督委员会主席的讨论议案中尚存诸多重要问题,包括取消周六邮件投递和新建社区邮箱。

(朱菁菁 译)

创新邮政产品和服务模式,使更多百姓享有国家标准的基本公共服务。邮政企业主要是协助政府提供公共服务,对政府购买的公共服务,邮政企业可以努力创造与政府部门达成战略合作的机会;对政府直接提供的公共服务,邮政企业可以努力探索为政府和人民服务的契机。

3.2.2.4 物品配送与快递

将现在邮务板块的包裹、分销和速递物流板块的速递、物流业务全部归为物品配送和速递行业。邮政把所有业务归入一大类,有利于对实物配送与速递市场进行细分,确定不同的目标市场,搭建层次清晰的产品体系。在统一管理下,有效整合运输、配送、收投等人财物资源,形成规模效应,提高经济效益。

3.2.2.5 金融服务

金融行业是一个大行业概念,所有与资金运作相关的行业都属于金融行业。邮政在金融行业有银行、保险、证券和基金四项业务,虽然相互之间存在一定的合作和交叉,但实际上却属于不同行业,面对不同的竞争对手。在这四项业务中,保险业务是邮政在金融行业的新兴领域,市场规模巨大,已经提升到了集团战略高度。把保险作为一个大类是邮政保险业务未来发展的必然要求,有利于对整个保险市场进行深入研究,制定差异化竞争战略。目前主要面向保险业较

为薄弱的农村市场,推出以保障性产品为主的产品线,为日后谋求在新兴市场和高端市场的业务拓展打下基础。

4 总结

随着信息技术的发展,传统的邮政业务贡献必将成下降趋势,广告传媒、电子商务、寄递业务以及金融业务会成为中国邮政未来的盈利增长点。一方面,中国邮政需要制定前瞻性战略,对市场需求进行准确分析,清晰了解企业自身的定位和发展目标,明确各项业务未来的发展趋势,并对组织结构作相应调整,以促进业务的健康有序发展。另一方面,中国邮政需要坚持经营创新,从主要依靠数量扩张转变为依靠科技进步、优化产品结构和提高服务效能上,从主要追求业务增长速度转变到注重提高业务技术含量、产品附加值和市场占有率上。按照行业分类调整业务架构,能有效整合人力、物力等资源,配合事业部的组织架构调整,进一步加强各个部门的发展活力和潜力,对中国邮政适应市场迅速变化、保持企业优势、发展新兴市场具有重要战略意义。

收稿日期:2013-05-06

作者简介:盛蓉(1984~),女,江苏常州人,硕士,研究员,主要从事邮政经营战略研究。