

文章编号: 1007-5399 (2014) 05-0009-02

# 城市邮政转型发展方向和途径探析

陈 徐

(中国邮政集团公司上海研究院, 上海 200062)

**摘 要:** 城市邮政发展面临新形势、新考验, 亟需理清发展思路, 明确发展方向。文章分析了城市邮政发展中存在的共性问题, 并结合中国邮政集团公司明确的邮政业务四大战略转型方向, 从网点定位、文化传播及电子商务寄递等方面提出了城市邮政的转型发展方向和途径。

**关键词:** 城市邮政; 竞争; 网点; 文化; 金融; 电商

**中图分类号:** F61

**文献标识码:** A

近年来, 城市邮政遭遇发展瓶颈, 部分城市邮政发展速度落后于整体发展水平, 企业经营效果不甚理想。究其原因, 一方面邮政外部发展形势发生深刻变化, 信息技术替代趋势日益严重, 社会消费方式发生根本性改变, 中央一系列限制和规范公务消费的政策相继出台, 导致传统邮政业务需求不断萎缩, 对邮务类占比较高的城市邮政冲击尤为严重; 另一方面, 部分城市邮政企业分业经营后基础条件薄弱, 出现网点资源配置不合理和网点资源闲置并存的情况, 金融业务的市场竞争能力无法与其他商业银行抗衡。面对城市邮政发展的新形势、新考验, 城市邮政企业急需直面困难和问题, 理清发展思路, 明确发展方向和途径, 实现城市邮政的转型发展。

## 1 城市邮政发展中存在的主要问题

近年来, 以各直辖市和大型城市为代表的城市邮政, 积极推进城市邮政转型, 在建设具有较强竞争力和可持续发展能力的一流邮政企业方面进行了积极探索。总体来看, 城市邮政在深化体制机制改革、整合优化网点资源、加强和政府合作、着力提升企业经济效益方面都取得了实效, 但在具体运营过程中还存在以下比较突出的问题。

### 1.1 金融业务占比普遍较低, 业务结构失衡

邮政分业经营之前, 三大板块三分天下的业务结构最为合理。但随着信息技术替代、无纸化账单趋势的出现, 城市邮政函件业务发展呈现饱和状态, 城市邮政的业务结构性问题日益凸显, 表现为邮务类业务占比过高, 代理金融业务规模过小。以北京邮政和上海邮政为例, 其邮务类业务占比在70%以上, 代理金融业务占比仅在23%~27%之间。

由于邮务类业务效益较低, 邮务类业务占比过高就会影响企业经济效益。代理金融业务占比低会影响企业现金流, 导致净利润、经济增加值和货币资金增量过低, 企业发展因此缺乏后劲。城市邮政由于金融市场竞争激烈, 代理金融业

务发展存在诸多困难, 导致企业缺乏再生产能力, 陷入发展瓶颈。

### 1.2 网点配置不甚合理, 资源出现闲置

城市邮政网点布局存在较明显的不合理现象。一方面, 业务量较大的中心城区, 受市政建设影响, 很多地理位置比较优越的邮政网点被迫迁移。有些网点动迁后被安置的地理位置不理想, 还有些网点动迁后回建问题一直无法解决。城市主城区营业网点逐步减少且部分网点场地简陋狭小, 网点环境和网点设施都难以满足业务发展, 尤其是金融类业务发展的需要。

另一方面, 业务量较小的地方, 由于邮政普遍服务要求必须布局网点。随着城镇化建设步伐的加快, 中心城区不断扩大, 按照普遍服务要求, 邮政网点需要同步布局大型社区。而从实际经营情况看, 随着信息技术的发展以及邮政服务对象向大客户转变, 邮政业务发展对网点的依赖程度大大降低, 网点的服务内容和功能逐渐削弱, 城市网点资源出现闲置和浪费现象。在经济发达的城市地区, 邮政非金融网点同样出现亏损, 甚至还存在20万元以下的低效网点。

### 1.3 外部环境制约严重, 传统邮政业务发展受阻

移动互联网的迅猛发展和电子商务的广泛普及, 颠覆性地改变了人们的生活方式和社会商业形态, 人们获取信息的方式、手段发生了质的变化。传统邮政业务和支付交易服务明显受到电子邮件、手机短信、互联网金融和社交媒体等数字化移动通信方式的冲击, 传统邮政原有的产品、服务形式、服务功能和服务标准已不能完全满足市场需求。传统邮政赖以生存的函件业务不断萎缩、业务量持续下滑, 城市邮政的函件业务发展遭遇瓶颈。

自2013年以来, 宏观发展政策环境发生变化, 中央出台了一系列限制和规范公务消费的政策, 贺卡、政务类商函、集邮定向产品以及分销业务高端商品销售受到较大影响。这对邮务类占比过高的城市邮政来说, 无疑是雪上加

霜。因此,城市邮政业务发展面临信息技术替代和政策限制的双重压力。

#### 1.4 市场竞争更加激烈,业务发展挑战严峻

城市邮政涉足的各个业务领域面临全面竞争。一直以来,社会公司加速蚕食报刊发行、中高端账单、邮品等市场;近期,民营企业又与电子商务互相渗透,电子商务+支付+配送的一体化趋势明显,民营快递依托电子商务企业以及多年发展积累的经营实力,加大能力布局、开展兼并重组,电子商务寄递市场竞争处于白热化状态。

同时,与农村地区相比,城市金融市场竞争更为激烈。商业银行的产品体系更健全、网点建设更完善、营销和管理团队更有经验、更早地拥有优质客户资源,但是邮政代理金融在人才、网点等各方面都相当薄弱,城市邮政金融还缺乏足够的竞争能力。随着国家金融体制改革的深化、利率市场化进程的加快以及互联网金融的蓬勃发展,城市邮政要在都市金融中占据一席之地,面临较大困难。

## 2 城市邮政的转型发展途径

面对错综复杂、机遇挑战并存的外部发展环境以及内部存在的困难和问题,转型发展成为城市邮政的必然选择。结合近期中国邮政集团公司明确的邮政业务四大战略转型方向,城市邮政的转型发展可从以下几方面切入。

### 2.1 重新定位网点,拓展社会公共服务

城市邮政网点在企业经营中的角色和地位发生变化,服务内容和功能逐渐削弱,但是邮政网点依然是被社会接受、信赖的服务窗口。当前,国家正致力于推进以改善民生、扩大公共服务为重点的社会建设,而邮政作为公用型服务企业,其公共服务属性已得到高度认可,因此切入社会公共服务体系,更好地服务民生、服务政府应成为城市邮政的发展方向。

在此发展方向的指引下,邮政应首先对开展经营的基本单元——城市邮政网点进行重新定位,实现普遍服务定位向公共服务定位的转型。邮政应将邮政营业网点打造成综合服务平台的组成部分,提供全方位的社会公共服务,将邮政网点的经营服务从普遍服务拓展至与人民生活休戚相关的社会公共服务领域和便民服务领域,最终实现城市邮政网点品牌影响力、社会效益、盈利能力和服务水平的全面提升。

### 2.2 打造主题邮局,开展文化传播服务

振兴中华文化是党中央的战略决策,也是关系到中华民族繁荣兴盛的关键问题。邮政与文化事业、文化产业,尤其是公共文化服务有着千丝万缕的联系,邮政报刊、集邮、数据库商函等业务本质上具有文化传播的属性,因此,结合城市特点,切入国家公共文化服务体系建设,将邮政打造成文化传播的重要渠道是城市邮政服务的主要发展方向。

城市邮政应充分利用营业厅场地资源,结合城市地域文化特色,因地制宜打造主题邮局,开展文化传播服务。目前北京、上海等地已开设了太空邮局、爱情邮局、爱心邮局、生肖邮局等诸多主题文化邮局,并结合邮局主题设计开发出

系列函件、集邮产品,帮助人们表情达意,满足人们对精神文化的需求。这种新发展模式值得在其他城市邮政推广,通过主题邮局这个载体,打造社会认可、内涵丰富的城市邮政特色文化品牌,全面提升城市邮政在文化创意领域和文化传播方面的影响力。

### 2.3 重点发展金融业务,增强企业发展后劲

得益于经济全球化和中国城市化进程的加快,近年来,国内一些大城市得到空前发展,成为现代经济领军产业和现代服务业最为旺盛的增长极。北京、上海、广州、深圳等大城市面临最激烈的市场竞争,但也聚集着大量的优质客户资源,利润回报也最丰厚。因此,城市邮政必须迎难而上,以用户需求为导向,以优质服务为基础,以提升核心竞争力为目标,重点发展金融业务。

城市邮政应充分研究城市金融市场的特点,突出发展理财类和保险产品,加快人民币理财、基金业务发展,在合规发展保险业务的基础上,积极拓展保险业务。同时,可积极探索将城市邮政网点建设成为一个开放的代理金融业务平台,除了代理邮政银行业务,还可向社会拓展,全面代理各家保险公司、券商以及基金公司的产品,进一步提升城市邮政在金融市场的份额。

### 2.4 加快“两包”业务发展,拓展电子商务寄递服务

电子商务、网络购物等新型业态迅猛发展,社会生产和消费方式发生转变,进一步促进了社会对个性化生产、服务和配送的需求。2013年电子商务零售市场规模已达1.8万亿元,占社会消费品零售总额的8%以上。同期,快递业务量累计完成91.9亿件,其中网络购物的配送量达65%以上,而且配送服务的区域特征非常明显,80%以上的业务量集中在东部地区。因此,抓住电子商务寄递市场蓬勃发展的机遇,加快发展“两包”业务应成为城市邮政的发展方向。

城市邮政应充分利用自身的地域优势,加快国内小包和国际小包业务发展。在电子商务发达地区,城市邮政应加大与淘宝、天猫、京东等电子商务平台的合作力度,并利用邮政优势探索线上商城+线下实体店的运作模式,有效促进邮政电子商务寄递业务发展和网点效能的提升。同时,创新国际小包服务模式,在电商网商集中区域、出口口岸城市、自贸区保税区,扩展仓储、集货、理货、订单管理、邮件包装等综合服务,实现从单一的寄递服务向跨境物流综合寄递服务的升级。

城市地区人口密集,现代产业优势突出,各类要素集散完备高效,对邮政服务的需求最为旺盛、竞争最为激烈、效益最佳。因此,各级邮政企业应将城市地区作为发展邮政业务的主战场,按照确定的转型发展方向和途径,加快发展城市邮政业务,全面提升城市邮政的竞争能力、服务能力和盈利能力,使城市邮政成为拉动邮政整体发展的重要力量。

收稿日期:2014-05-16

作者简介:陈徐(1964~),女,上海人,高级工程师,主要从事邮政发展战略、规划制定以及邮政业务发展研究。