

文章编号: 1007-5399 (2015) 01-0016-03

邮政进军“最后一百米”快递市场的发展对策研究

孙 韬

(中国邮政速递物流股份有限公司, 北京 100031)

摘 要: 文章对“最后一百米”服务模式进行了深入解析, 探讨了“最后一百米”的社会化解决方案, 并针对邮政企业面临的挑战与机遇, 提出了邮政进军“最后一百米”投递市场的发展对策。

关键词: 快递; “最后一百米”; 竞争; 服务; 市场; 平台

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

从运筹管理的角度看, 快递的物理网络可以概括为三个维度: 路线、节点、覆盖面, 其中代表末端服务的覆盖面即通常所说的“最后一公里”, 是快递行业竞争最直接、需求最个性化、操作最复杂的环节。长期以来, “最后一公里”服务一直是快递行业及电子商务的短板, 而随着商业与技术环境的快速更新, 这一公里覆盖面的服务正在发生深刻变化, 用户的本地化体验不断升级, 服务正被推送到“最后一百米”, 甚至更近。

1 “最后一百米”服务模式解析

国内快递网络主要有四种结构: 一是拥有全程自建自营的一体化运送网络; 二是“中转直营、网点加盟”的加盟合作体系; 三是新兴大型电子商务自营的“仓配一体”服务; 四是松耦合的区域快递、快运专线及跨区域联盟等网络形态。在传统快递的经转与集散网络中, 线路是具有明确指向性的运输计划, 节点(或称为集散中心、分拨中心)是线路织网的交换支撑, 覆盖面则如同毛细血管网完成最后的“代谢”。这类基于效率的计划网络, 应对电商波动性业务量时, 线路的自我调度、节点的缓存调节、覆盖面的增量可控等弹性有限, 容易造成网络瘫痪的连锁反应。其次, 虽然名义上行业不同, 但快递本质上又被视为电商销售的线下延伸, 承载了退换货、收款等增值服务, 不同的个性化要求对快递标准化流程也是一个巨大挑战。另外, 还存在困扰快递末端服务的诸多问题, 如上门服务地址隐私及邮件安全, 反复投递与长时间等待增加作业成本, 他人代收与自提不便降低服务体验等。总之, “最后一百米”不是单纯的收投问题, 从端到端全程服务的角度看, 它承载了上游客户需求和末端用户体验, 是行业的制高点。

当前, “最后一百米”的主要推动者是电子商务, 确切地说是网购, 它使得快递末端服务的竞争从地理广度转向了服务深度。这有三个层面的含义: 一是电子商务的持续增长培育了众多规模快递企业, 现在国内三四线城市甚至乡镇都

通达了这种社会化服务, 网络的广度已不是瓶颈, 而且这种发展环境暂时缓和了企业间竞争, 这是传统商业快递市场不可能实现的, 而西方发达国家的行业现状是80%的市场份额不超过三家主流快递企业。其次, 大型电子商务企业自营的快递服务、不同环节的专业化物流或配送企业在引领这个行业的发展与变革, 他们在新模式、新体验、服务质量等方面的探索推动了行业水平的提升, 专业快递企业已经意识到应改变追随者的处境。更多行业创新应运而生, 在商业市场, 问题即机遇, 如何推进“最后一百米”, 不同市场主体给出了多种解决方案。

2 “最后一百米”的社会化解决方案

2.1 优化组网模式

“三通一达”等快递公司采用区域加盟制, 近乎饱和地快速完成了“最后一百米”的地理覆盖, 通过对节点和关键线路的控制, 将末端区域划分到最小碎片, 运营风险得以降低。这种模式总体只限于单纯的配送和取件, 对服务一致性和多样性的控制仍待改进。新兴的电子商务自营快递主要是“仓配一体”模式, 这类仓库兼有区域节点和库存功能, 库内拣货与运输分拣被较好地流程化管理和衔接, 控制节点(即控制下游)和控制订单密集的城区配送、外包干线与偏远配送, 是其主要策略。结合上述两者特点, “社会化专线+落地配”的资源整合型(合作型)网络模式开始被电子商务、快递及第三方物流广泛应用, “落地配”在解决“最后一百米”问题方面有较大的灵活性。另外, 区域快递或同城配送, 利用加盟制快递公司末端组织离散, 探索城市共同配送模式, 如集中代投、代收及门店保管等服务; 同一区域, 属于不同加盟公司的末端配送代管代投、相互结算较为普遍。

2.2 提升服务层次化

在竞争中, 电子商务企业将互联网的快速响应精神带入快递业, “唯快不破”已是B2C电子商务配送的首要手段,

从网上下单到客户收货，京东、亚马逊及苏宁等提出了各种限时送达的服务标准，这种订单拉动与仓配一体的高效运作以及到付、退换及装配等附加服务，下游专业快递企业难以企及，毕竟快递是服务不是直接销售商品。但在探索服务体验的周到方面，快递业内存在大量优秀实践。如多频次投递、当日递、定时投递、夜间投递、预约投递等。联合包裹于2011年在全球开展“我的选择”项目，鼓励用户通过手机或网站预设有效收货时间，并提供有偿的加急或改址等服务，一年内减少了50余万件无效多次投递，是极其显著的效率、成本与体验双赢举措。顺丰不仅投递时限稳定，改善投递体验方面也值得肯定，如预计投递的短信通知、通过手机APP和微信等渠道提供改址和代收服务等。由此可见，服务的组成要素并非处处是快，但服务的终极目标是处处让客户满意。

2.3 授权代办

“最后一百米”服务通常是网格化管理，加盟制的末端体系正是基于此。快递企业要进一步提升服务密集度，无需大规模投入，与社会资源合作完全可行。日本宅急便Yamato通过与7-11和罗森等社区便利店合作，使其国内受理点达到20多万家，近乎日本邮政网点数量的两倍。国内的圆通、顺丰等也已在城市社区各种店铺推广“授权代办点”，这些店铺类型多样且位置便利，比快递自有门店更靠近用户，寄件和自提广为用户接受。顺丰的行动更具战略性，与中百超市、7-11、红旗连锁、华冠商业、苏果超市等多家大型商业连锁建立授权关系，迅速扩大了“最后一百米”的服务密度。事实上，物业代收是入宅配送最理想的方式，国内有些快递已开始与物业公司探索试点，如韵达与万科物业幸福驿站全面合作，在全国几百个万科社区开展服务。但限于物业机构较为零散，需要明确权责利益，强大的品牌和整合能力将是成功的关键。

2.4 门店自提

传统邮政和货运站所的提货服务，在国内外仍备受重视，用户因为收件时间不便等因素选择就近自提，改善了“等快递”的用户体验，并提升了企业投递效率。便捷性是实现自提的关键，除了自营门店及授权代办点，基于电子商务的包裹自提服务正在兴起。一是针对网购体验的O2O模式，为电子商务快递普遍应用，如京东、苏宁等线下提货点。二是第三方代收平台，如淘宝服务站及收货宝等自提站点信息共享平台，通过与电子商务平台对接，帮助用户在下单时通过地图选定代收点，实现包裹自提并提升用户信息安全。三是专业包裹服务店，如猫屋及小麦公社等，提供代收、通知、保管及代购等“最后一百米”延伸服务，旺季时甚至可充当电子商务包裹的缓冲仓。近年联合包裹收购的比利时Kiala公司，也是专门为B2C投递而设的终端服务网点，即“投退换”一体包裹店；而顺丰推出的顺丰店、嘿客店等线下连锁店也会提供类似服务。总体上，这些代收服务是用户与电子商务的直接选择，是网购量变的产物，但快递企业仍可以分享这些网点服务，提升投递效率。

2.5 智能快件箱

在人口密集区域配置自助取件箱，通过自提和自助或寄存转交，用户即可选择在方便时间到此领取包裹，帮助企业提高投递成功率，从而将服务进一步靠近用户。国外最早应用这种智能箱，如著名的敦豪智能自助收发站Packstation在德国就有2600多座，服务于400多万注册用户。而普通箱，如联合包裹在全美设立的4万多个DropBox提供24小时收发件服务，联邦快递也规模相当。国内，上班网购、下班取件的消费习惯，正在推动这种设备的兴起。邮政管理局已对智能快件箱公布了国家标准，邮政、顺丰、韵达、圆通等已在一些地方自建试点，成都速递易、福州友宝、北京递兴泊等厂商也在尝试推广。快件箱的制造门槛不高，关键是运营，现在电子商务、快递及第三方公司都在试探其中的商机，如通过建箱附带广告、支付等其他社区增值服务，但建设和运营的成本及使用率短期内可能存在问题。

2.6 移动化作业

在寸土寸金的香港，顺丰罕有固定门店或处理站，快件收集依靠流动的人和车，在侧翼开门的卡车上，顺丰快递员直接用手持无线PDA完成相关操作。中外运敦豪已在京沪等地试行“移动作业基站”即流动车收件，广州城市之星在广州和佛山推出几十个“卡车营业厅”。这种采用轻型卡车，集移动办公、信息化作业、现场收货于一体的模式，在大中型专业市场、商业区以及电子商务仓储区配备揽投员定时营业，既灵活便捷又成本可控。现在，电动卡车、无线设备、移动计算、智能调度等技术日趋成熟，通过这种融合应用，优化“最后一百米”资源与时间，从而形成环保、高效、低成本的运营模式。联合包裹推广电动汽车，敦豪及亚马逊试用无人机投递等，短时间来看可能是噱头，但不能否认未来科技的无限可能。

3 邮政企业进军“最后一百米”的具体策略

3.1 制定整体解决方案，提高服务质量

消费数据对电子商务而言是核心的商业价值，所以大型B2C电子商务的主要仓储与核心配送，对快递企业绝缘。而淘宝系的低价运单，需低成本和微利的运营体系才能支撑，邮政企业如果贸然模仿低成本策略，对网络结构是极大挑战。像“双十一”这种促销，如果组织不到位，网络体系易被冲击，损利润又砸招牌。介乎两者之间的，是足够大且需要整体解决方案的市场，如品牌企业网店或代理店、高价值成品、分销式配送、垂直分仓的落地配等，当然还需要细分客户与需求类型。EMS作为专业快递，应覆盖下游、延伸上游，抛开“菜鸟网络”圈地的概念，控制超大仓储与大型处理中心仍是掌握电子商务主动权的关键，特别在机场、转运中心或城市边缘为电子商务提供仓配服务，才能最大程度提升“最后一百米”的时效。现阶段电子商务行业尚未进入整合期，虽然缺乏价格优势，但要及时抓住规模型品质电子商务，唯有解决方案和服务质量，才符合EMS的品质定位及前端营销能力的匹配，并以标准、专业、增值的递送服务

来区别单纯的运输配送,如自提、改址、预约、定时等以提升用户体验。日本宅急便在精细化配送及增值服务方面是业内最优秀的,如高尔夫宅急便、机场急便、超速送达、家具及低温等独具特色的增值配送服务。

3.2 加快一体化区域发展,明晰服务层次

人们习惯上认为,服务范围的广度就是邮政的网络优势。但从市场角度看,这并不能清晰衡量企业的资源投入、运营能力和业务规模等情况。过去几年,扩大范围一度是快递企业最正面的竞争,也是很多成长型企业首要的战略目标,通过不断新增网点或设立专线,急速扩张市场版图和增加业务量,覆盖面的竞争已到了摧城拔寨的程度。顺丰、德邦等靠自营布点的企业,已经覆盖了超过全国90%的地市和75%的区县,未覆盖地区仅剩人稀偏远或经济落后的地区,加盟制企业更远超过这个范围。而且,他们在市场发达区域的能力密度(人、车、场等)领先更多。商业活动地域分布不均衡,邮政100%覆盖不等于绝对优势或垄断。中国当前快速城镇化也给快递带来更多发展机遇,人口和消费区域越集中,快递网络越高效快捷。需求的集中度和社会资源的充足度决定“摊薄一个大饼不如做实几块蛋糕”,集中优势资源、聚焦主要市场,是快递竞争矛盾的主要方面。反观EMS,不仅一体化区域扩展落后一步,而且普邮大网服务层次不清晰,使得竞争性网络边界模糊化,客户难以主动区分一体化网络范围外的投递,造成服务水准愈加偏离核心市场要求。

3.3 以市场为导向,挖掘新模式

区别于传统邮政以信息传递为主的政府专营本质,快递的实物传递在全球范围内都是市场竞争主导。EMS要适应电子商务快递,就必须遵循市场规律的要求,无缝衔接电子商务仓储、整合干线运输、协调处理场地等,以弹性网络调度应对波动的规模订单,以灵活的机制配置资源和快速疏散,完全计划性自有投入已很难适应急剧变化的市场。同时,消费者因为时间不便及地址隐私等需求,“最后一公里”催生的“快件箱+包裹店+授权代办+共同配送+社区店代收”等社会化解决方案,都应为EMS关注及利用。以观望的心态看行业变化是危险的经营方式,每个领域或环节都可能有意想不到的创新发生,而对未来行业的改变却是颠覆式的。例如“最后一公里”服务需要使用便捷的交通工具与设备,行业趋势与新技术至关重要,最近各大电子商务企业纷纷上线生鲜频道,冷链宅配一时升温,而生鲜电子商务需要独特的“最后一公里”解决方案,日本宅急便的保温及冷藏配送就非常成熟。随着冷链配送设备轻量化,保温箱、冷媒等价格趋于合理,未来这个领域值得探索。邮政也有自创的社会化方案,邮政便民服务站就是非常值得探索和挖掘的模式,加以市场化利用就能产生商业价值和社会效益。

3.4 建设公共投递平台

“最后一公里”是快递服务的一个基础环节,EMS面对的是同业的直接竞争,而普邮网络应发挥“最后一公里”的公共属性,布局终端投递统一平台。一是公共快件箱,人们

通讯和消费习惯不断变化,信报等投递量减少,邮政信报箱总体使用率大幅降低,而其规格也不适用快递包裹投放,所以智能快件箱替代普通信报箱正当时。由于投入回报和利用率问题,共享平台是未来可预见的模式,这恰是邮政特有的优势,凭借良好的社区与政府关系,宜尽早完成布局,尤其是包裹量密集的城区。二是公共自提,社区物流是近期一个热点,邮政现有的探索已卓有成效,如浙江E邮站(包括支局所、服务站、村邮站等)与E邮柜代收包裹,方便用户自提。此外,邮政可以继承传统,绑定收发室、攻克物业,从而以市场身份获得商业价值。三是公共投递,面向市场开放邮政资源,假设所有快递企业不能通达或不经济配送的区域都由普邮加盟,开放的标准化投递,辅以庞大的便民服务站社会资源,必将带动海量的电子商务消费与包裹投递,普邮从而将传统优势转化为推动行业共赢的商业路径,大大提升了普遍服务的社会效益。在北美及澳洲等地人稀地区,邮政仍然占据“最后一公里”的绝对地位,但中国人居密集,开放共赢是迎接社会化网络挑战的唯一途径。当下,整个快递业趋于薄利,普邮应锁定行业最后一个环节的效率,重新建立垂直一体的商业服务体系,并避免与EMS前端客户服务冲突,如联邦快递提供的SmartPost邮政小包服务就是与美国邮政的错位合作,这种合作不是简单的邮件转交,前者利用干线及自动化分拣能力将邮件直送投递邮局。同样,普邮在某些领域,如农村电子商务、乡镇快递及偏远地区,市场化快递公司短期难以进入,而EMS的航空网优势仍处于领先地位。所以,普邮与EMS两个网络应互为代理,各自专注于核心优势,对外竞争由普邮扼制社会网络的外延、由EMS提升品质夺回高价值市场,对内协同则从全邮政的角度让产品体系清晰化、资源配置与协同关系市场化,合理定位才可能产生合力优势。

企业的定位是基于其独特背景、差异化及价值主张的客户选择与业务设计,邮政挺进“最后一公里”是面向行业与自身优势的定位,通过EMS与普邮两个网络的协同,邮政将推动行业变革。

参 考 文 献

- 1 商务部研究院课题组. 中国快递市场发展研究报告. 经济研究参考, 2006, 34
- 2 周静, 章思佳, 高婷玉. 浙江: 落到底 解难题——“信息引领、文化养人”战略转型发展纪实. 中国邮政报, 2013-09-24 (2)
- 3 王道平, 杨永芳. 我国国内快递市场的竞争分析. 北京社会科学, 2009, 2
- 4 薛蓉娜, 赵会娟. 中国邮政快递业竞争力的比较研究. 当代财经, 2006, 2

收稿日期: 2014-09-12

作者简介: 孙韬(1983~), 男, 江苏徐州人, 高级工程师, 主要从事电子商务、快递物流及信息技术研究。