

文章编号: 1007-5399 (2015) 05-0022-04



关于邮政综合服务平台顶层设计的思考

黄莺

(中国邮政集团公司上海研究院, 上海 200062)

摘要: 文章分析了邮政综合服务平台建设取得的成绩与存在的问题, 结合移动互联网、电子商务、平台经济等环境变化因素, 从渠道建设、客户引流、产品体系、商业模式等方面探讨了邮政综合服务平台顶层设计的整体思路。

关键词: 平台; 电子商务; 渠道; 客户; 产品; 商业模式

中图分类号: F61

文献标识码: A

近年来, 中国邮政发展所面临的市场环境、政策环境、技术环境都发生了较大变化, 传统邮政业务的发展空间逐步缩小, 靠规模拉动企业增长的单一发展方式日渐乏力。在这种形势下, 中国邮政集团总部做出了打造邮政综合服务平台的战略部署, 这不仅是推动邮政转型与发展的重要途径, 也是中国邮政顺应时代潮流的主动抉择。在战略方向明确之后, 如何对平台建设进行科学的顶层设计, 使其能够真正支撑邮政经营管理和可持续发展, 已成为中国邮政当前迫切需要解答的战略命题。

1 邮政综合服务平台建设现状分析

1.1 平台建设取得的成绩与经验

自《关于推进邮政综合服务平台建设的指导意见》(中国邮政[2013]162号)和《关于加强邮政综合服务平台建设的实施意见》(中国邮政[2014]208号)下发以来, 各省邮政积极响应集团号召, 对平台建设与运营进行了积极尝试与探索, 部分省如江苏、河南、陕西、福建等已初步形成了具有鲜明区域特色的平台建设与运营模式; 江苏的“苏邮惠民”、河南的“百全超市”、陕西的“便民驿站”等均在当地享有较高的品牌知名度和影响力。

部分省邮政公司通过建立会员制度或引入积分制度, 形成了一定规模的基础客户群, 并利用消费积分、积分兑换、会员消费优惠等方式, 不断增加客户粘性, 实现业务联动和板块联动, 发挥出一定的平台经济效应; 部分省通过与第三方支付平台合作, 丰富了金融支付手段, 平台便民金融服务得到迅速开展, 平台效益得到明显提升; 部分省根据省内平台建设运营的实际需要开发了相应的平台信息系统, 对当地综合服务平台业务的开展和平台管理起到了重要作用。部分省积极与地方政府进行沟通, 为邮政综合服务平台建设争取了有利的政策支持, 对平台建设的降本增效起到了非常积极

的作用。

1.2 当前制约平台发展的主要问题

一是渠道建设面临瓶颈, 难以支撑平台运营; 二是建设运营主体分散, 资源缺乏整合性; 三是核心产品尚未形成, 平台特色不够鲜明; 四是信息化建设相对滞后, 平台发展缺乏有力支撑。

2 邮政综合服务平台顶层设计需考虑的环境变化

2.1 互联网时代与平台经济

如今社会经济发展已进入互联网时代。在传统经济时代, 经济发展的原动力是规模和范围; 而在互联网时代, 经济发展的驱动力则是平台。在过去的一二十年中, 腾讯、阿里巴巴、京东、苏宁等平台型企业以惊人的速度横扫互联网及传统产业, 形成极具统治力和强大盈利能力的商业模式。平台时代的竞争法则首先要有超越临界容量的用户规模, 并凭借庞大的用户数量和精确的用户数据, 进一步渗透其他产业, 建立新的商业模式和超级成本优势。其次, 要开放、公平与透明, 通过多方共同创造价值, 打造一个多方共赢的“生态圈”, 形成一种良性循环的商业模式。

2.2 移动互联网技术的广泛应用

作为传统互联网的延伸和演进方向, 移动互联网在近两年得到了迅猛发展。如今, 越来越多的用户得以通过高速的移动网络和强大的智能终端接入互联网, 享受丰富的数据业务和互联网服务内容, 移动互联网已成为人们接入互联网的主要方式之一。智能手机作为移动互联网发展初期的入口, 已渗透到通讯、社交、娱乐、电商、金融等领域。移动互联网大潮正以前所未有之势席卷传统行业, 企业要想生存发展, 必须加强技术引领, 提供更加智能化、人性化的解决方案, 不断变革创新。

2.3 电子商务的发展趋势

以电子商务为代表的互联网经济已成为全球经济, 特别

是亚太经济增长的新引擎。中国的电子商务在未来五年还将以每年超过 20% 的速度增长。移动购物、平台化、向三/四/五线城市渗透、O2O、电子商务解决方案、大数据应用、互联网金融等将成为电子商务发展的几大趋势。近日，阿里巴巴集团宣布启动千县万村计划，在 3~5 年内投资 100 亿元，建立 1 000 个县级运营中心和 10 万个村级服务站。这意味着阿里巴巴要将供应链深入下沉到农村市场，在今后几年以线下服务实体的形式，将其电子商务的网络覆盖到全国三分之一的县以及六分之一的农村地区。在线零售商亚马逊也在计划开设第一家实体零售店。这些动向表明，传统零售正在往线上发展，电子商务正在往线下发展，最后一定会形成 O2O 的融合。

2.4 消费主体与消费方式的变化

目前，80 后、90 后逐渐成为各个领域的消费主力军，他们的消费心理和行为特征受到营销与企业界的特别关注，个性化、主动化、时尚化成为这一消费群体比较鲜明的消费特点。此外，在互联网时代，人们的消费方式也在发生着变化，由传统的 AIDMA 营销法则（Attention 注意、Interest 兴趣、Desire 欲望、Memory 记忆、Action 行动）逐渐向含有网络特质的 AISAS 营销法则（Attention 注意、Interest 兴趣、Search 搜索、Action 行动、Share 分享）转型，这表明互联网时代搜索（Search）和分享（Share）的重要性，而不是一味地向用户进行单向的理念灌输。基于此，社交购物、体验营销等正在成为新兴的消费与营销方式。

3 对邮政综合服务平台顶层设计的整体思考

3.1 平台内涵

邮政综合服务平台连接上游服务提供商和下游终端客户，通过营业局所、报刊亭、便民服务站、“三农”服务站、村邮站等实体渠道和邮政网站、11185 呼叫中心、移动终端、自助终端等电子渠道，依托覆盖城乡的服务网络和相关信息系统，向下游终端客户提供金融服务、寄递服务、公共服务、电商服务及其他产品与服务，详见图 1。

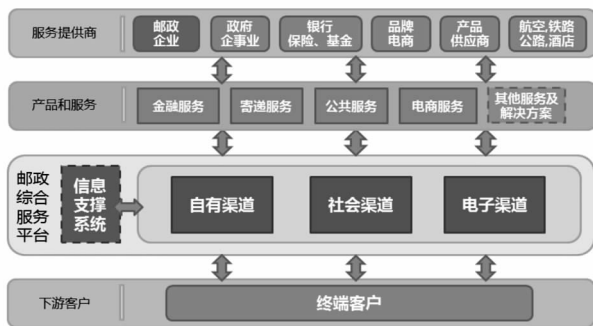


图 1 邮政综合服务平台概念图

从图 1 可以看出，渠道、（上下游）客户、产品（服务）是驱动平台运营的“三架马车”。作为网络型、服务型行业，中国邮政在渠道、客户和产品（服务）方面有着鲜明的比较

优势和丰富资源，通过平台建设将这三者的作用真正聚合在一起，就能发挥出倍增效应。

3.2 总体思路

积极顺应时代发展趋势，用互联网思维构建统一的邮政综合服务平台，通过整合渠道资源，实现“一个平台、一个品牌、一站服务”；通过整合客户资源，实现“一个客户、一个账号，全网共享”。围绕客户价值，重点提供金融服务、寄递服务、公共服务、电商服务，形成邮政、上游客户、加盟商、下游客户共赢的“生态圈”，提升邮政综合服务平台的持续竞争力，促进邮政业务发展，助推“一体两翼”战略，有效支撑邮政经营管理与转型发展。

3.3 设计原则

3.3.1 便捷性

优化网点布局，加快自营网点功能转型；扩张加盟网点，拓展渠道广度和深度，使服务渠道从营业窗口深入到客户周围。适应消费群体、消费方式和消费手段的变化，推动新技术、新媒体在平台信息化建设中的整合应用，加快移动终端应用和开发。

3.3.2 综合性

突破目前邮政以产品为中心的组织架构模式与资源配置方式，按照平台经济的特点，整合目前分散在各专业、各板块的渠道、客户、产品和数据资源，创新平台资源配置，对终端客户提供统一接入服务，实现交叉引流，产生网络效应。

3.3.3 开放性

打破在企业内部实现资源配置的单一模式，以开放的心态吸引社会资源，通过发挥各自在平台产业链和价值链中（金融、寄递等领域）的比较优势，实现共享共赢，促进平台“生态圈”的形成与可持续发展。

3.4 主要途径

3.4.1 突出实体渠道优势，打造线上线下相结合的渠道体系

邮政综合服务平台的渠道体系包括自有实体渠道、社会加盟渠道和电子渠道。在平台建设中，既要充分认识到渠道在平台中的核心地位，同时也要认识到邮政的比较优势在线下，要按照做足线下打通线上的思路进行渠道建设，集中精力将线下渠道特别是社会加盟渠道做深做透做细做强。

加大投入力度，与社会加盟渠道形成利益共同体。对加盟网点实行补贴政策，合理制定利润分成制度，从可持续发展的角度提高加盟商的积极性。优化加盟制度，降低准入门槛，建立灵活的退出机制，提高加盟渠道的积极性。在社会渠道优先叠加便民金融服务，在此基础上叠加便民缴费业务。在城市地区重点叠加信用卡还款、跨行转账、刷卡缴费、刷卡消费、理财产品代理销售等服务；在农村地区重点叠加电子汇兑、助农取款、跨行转账、理财产品代理销售等服务。借鉴商户联盟模式，按照同行业跨地区和同一地区跨行业的不同方式，使不同的加盟商形成联盟，共同提升渠道效益。

明确渠道功能定位, 统筹规划布局。在对邮政支局所、报刊亭、便民服务站、“三农”服务站、村邮站等渠道进行功能定位的基础上, 最大程度地对渠道资源整合复用, 推行“N站合一”模式。根据城乡建设规划, 统筹城市与农村地区邮政支局所、报刊亭与社会加盟网点的建设布局, 将邮政支局所打造成为政务服务的示范窗口、新型业务的体验窗口、社会加盟渠道的支持中心。积极盘活资源, 以开放的心态采取与知名商超、网络型企业门店等联合经营的方式, 降低网点运营成本, 增加网点客流量。

加强移动互联应用, 积极推进电子渠道建设。加大对金融自助终端、自助缴费终端、智能包裹箱等自助设备的布放与整合, 加大对目前邮政各专业手机 APP 的整合, 实现客户服务中心、邮政网站、邮政短信、自助终端与平台的联网运行。对电子渠道的业务界面和业务流程进行优化, 提升用户体验效果。利用社会资源优势, 与一些具备品牌及客户资源的网站或手机运营商进行合作共建, 实现共赢。

3.4.2 以聚合人气为第一要素, 加快上游客户开发与下游客户引流

邮政综合服务平台一端连接上游企事业单位客户, 一端连接下游终端客户。在互联网趋势下, 邮政综合服务平台的经营理念必须从“以产品为中心”向“以提升客户价值为中心”转变, 使平台与上下游客户之间的关系从“简单交易关系”向“深度关联关系”转变, 只有先为客户创造价值, 才能体现和提升自身价值。

以会员积分制度为核心构建平台会员服务体系。平台会员服务体系包括完整的会员基础信息、消费行为记录、消费积分累积以及相应的个性化产品和服务。通过会员账户, 平台能全方位地进行会员管理、卡管理、消费管理、积分管理、兑换管理、活动管理、账务处理、统计分析和系统管理等功能。要通过平台建设, 将以往分散在各专业的客户数据集中起来, 打通专业之间的壁垒, 建立统一编号的会员档案, 建立各专业积分兑换规则, 建立会员分等分级服务内容, 并以此为基础建立三大板块共享的会员积分制度和会员服务体系。

通过多种途径与方式加快终端客户引流。对各专业掌握的客户数据进行梳理、整合、分析与挖掘, 利用互联网时代和新生代消费群体“秒杀消费”、“分享体验”等消费特点, 采取口碑营销方式, 通过微信、微博、微商城等新兴推送手段与方式, 形成邮政综合服务平台的“粉丝群”, 吸引更多新客户使用平台产品与服务。拓展与社会各行各业的合作范围与深度, 加强合作引流, 实现多方共赢。通过在电子渠道发放优惠券、免费配送(网上订购, 网下领取)等方式, 引导客户到线下渠道体验, 促进消费; 通过在实体渠道宣传二维码扫描等方式, 引导客户安装移动 APP、关注微信、浏览网络, 使用电子渠道, 实现线上线下相互引流。

充分发挥营销体系作用, 加快上游客户开发。上游客户参与的行业越多, 为下游客户提供系列产品与服务越多, 平台价值就越能得到体现, 上游客户通过低价或者补贴政策吸

引终端客户的可能性越大, 形成平台价值的“滚雪球”效应。因此, 应充分发挥营销体系作用, 将综合服务平台建设作为一个大的营销项目, 进行分行业营销, 通过与政府部门、大型企事业单位、金融机构、知名电商以及中小企业的广泛合作, 促进平台“双边”市场价值的增长。

3.4.3 实行产品聚焦, 形成邮政特色核心产品体系

将客户需求与邮政资源优势相结合, 形成“市场有需求、邮政有能力、具有持续收益”的核心产品体系, 适时淘汰不适应社会经济和技术发展趋势的产品, 做到“有进有退”。此外, 邮政全网性和区域性特点并存, 需要因地制宜, 授予各省开发区域性业务的权限。同时, 根据产品的生命周期, 顺应市场变化, 不断进行产品研发及运营模式持续研究。现阶段邮政综合服务平台核心产品体系如表1所示。

表1 邮政综合服务平台核心产品体系表

服务类型	重点产品/服务
金融服务	电子汇兑、便民汇款、助农取款、跨行转账、信用卡还款、刷卡缴费、刷卡消费、游戏点卡、批量发卡等便民金融服务和各类保险、基金、国债等理财产品的代理销售。
寄递服务	物品类包裹(包括邮政和社会快递公司)代收代投、包裹自提、代收货款、退换货等服务。
公共服务	代收各类国税、车辆购置税、代收交通罚没款、代售彩票、代收烟款、代收电费、代收有线电视费、便民站充电桩安装、城市公交“一卡通”的销售充值退卡、代办部分证照的申请受理、发放(或补发)、寄递。
电商服务	提供目录销售、团购、网络代购; 农资、农产品、消费品等商品物流配送; 农产品返城的商品分销服务; 邮政分销产品的网上批销。

3.4.4 突出平台特色, 形成具有独特价值的商业模式

基于平台思维的邮政服务平台商业模式可以概括为: 在客户维度, 发挥邮政线下渠道优势, 满足客户需求, 提供一站式便捷的金融服务、寄递服务、公共服务和电商服务, 并能够针对不同客户形成有针对性的解决方案; 在合作伙伴维度, 无论是内部的邮政储蓄银行和速递物流板块, 还是外部各行各业的上游合作伙伴和加盟商, 都可以基于平台提供的产品和服务扩大客流, 衍生新的产品和服务, 在合作共赢的同时吸引更多的合作伙伴与投资者, 使平台“生态圈”良性循环; 对于邮政而言, 则可以形成业务代办费收益、商品价差收益、渠道/广告收益、沉淀资金应用收益、增值服务收益、平台留存收益、资本引进收益等多种盈利模式及其组合, 详见表2。同时, 随着平台效应的日益显现, 盈利模式将逐渐升级。

表2 邮政综合服务平台盈利模式

收入项目	内 容
业务代办费收益	由产品供应商提供，如缴费类产品、代办类产品。
商品价差收益	商品差价收益、商品寄递/自取收益等。
渠道/广告收益	部分商品或服务的渠道进场费、样品展示费、业务渠道推介费、广告费等。
沉淀资金应用收益	平台资金归集收益、金融类业务资金沉淀收益、商品分销类业务在途资金收益等。
增值服务收益	会员增值服务：与外部资源共享会员增值服务收益，主要体现为会员服务费。 数据增值服务：通过加工分析后，会员资料、消费数据以及服务类数据，为各企事业单位提供有偿服务。
平台留存收益	经过平台的每一单业务形成平台留存收益。
资本引进收益	渠道融资或引入风投。

3.4.5 完善平台管理，为平台运营提供体制保障

明确平台建设与运营主体。以客户为中心，完善渠道管控体系。总部层面成立渠道部，省分公司成立平台办（或渠道部），地市分公司、县局成立渠道部，分别负责全国省内平台的渠道拓展、品牌宣传、产品加载、产品营销策划、系统开发、终端运维、客户服务支撑、跨板块的渠道资源整合、产品叠加等工作。

形成渠道管理的长效机制。建立自有渠道与社会渠道协同发展机制，实行属地化管理，由邮政支局管辖一定范围内的社会渠道。社会渠道的业务收入计列属地支局，并对社会渠道进行分等分级管理，根据不同级别明确其发展业绩在营业支局的考核比重，在激发支局积极性的同时，增强邮政对社会渠道的整合。渠道管理实行渠道经理负责制。渠道经理绩效与负责区域网点的收益直接挂钩，以激发渠道经理的积极性和主动性。

3.4.6 加强能力建设，为平台发展夯实基础

邮政综合服务平台的可持续发展不仅要依靠前端的渠道、产品和运营，也需要后台信息系统、网络配送、运营管理团队的支撑，二者缺一不可。因此，在积极打造邮政综合服务平台建设的同时，不能忽视基础能力建设。要通过平台建设弥补其在基础能力方面的短板，为平台发展夯实基础。

加强平台信息化建设。加大技术投入，搭建综合服务信息化平台，从运营管理着手，通过终端渠道统一接入、内部数据标准化和通讯、上游客户统一接入等方面的配合改造，从建立集中对照关系到实现在线管控，逐步完成邮政基础数据的标准化，实现客户资源的整合共享，实现和目前生产在用的业务核心系统及便民站、网站、短信等渠道系统间的协同作业。在现阶段着重实现会员积分管理和渠道运营管理两项重要功能的同时，加大终端设备投入，提高或者更替现有终端支付设备系统的功能和性能，从传统的电话线接入方式

敦豪快递在瑞典西部新建航空处理站

敦豪快递斥巨资在瑞典西部哥德堡机场新建一个航空处理站。

瑞典航空运营商 Swedavia 已同敦豪签订一份价值约为 1.1 亿瑞典克朗的十年期合约，双方将在瑞典哥德堡兰德维特机场新建一个占地 7 500 m² 且配有办事处的终端处理中心，而现有的 1 700 m² 的物流终端站将被拆除。新址位于机场北区的航站附近，2015 年春季开工，工期约为一年。

放眼整个机场城市哥德堡，目前规划出约 200 万 m² 的区域，未来将用于物流、零售、写字楼、酒店和会议等业务的开展。

哥德堡机场负责人表示：“我们很高兴敦豪在哥德堡投资新工厂，随着新的铁路链接以及终端处理设施的拓展，未来必将成为这座机场城市辉煌发展中的一部分。”

敦豪快递瑞典区总经理表示：“这是公司在哥德堡和瑞典的一个历史性投资。这将使公司更好地服务于该地区的中小企业，同时这一现代化的终端站也将改善员工的工作环境。”

（郝亚杰 译）

向无线、有线网络等接入方式转变，增强系统运行稳定性，增加小额助农取款、入账汇款、卡卡转账等金融服务。提升邮政网络能力。强化末端投递能力。在大力发展智能包裹柜、推进自助投递服务的基础上，利用邮政投递队伍开展电商配送，利用线下网点延伸末端投递能力。对于业务需求量大的区域，组建专为平台服务的个性化投递队伍。在业务量初期较小的区域，充分整合普邮投递队伍资源。此外，综合服务平台叠加的寄递服务、商品分销、O2O 线下推广销售将产生大量物品及货物的干线运输，也需要邮政结合电商的发展趋势，对于物流及仓储能力进行研究规划。

组建专业运营与技术团队。突破目前邮政平台运营管理的模式，通过市场化运作，建立包括运营、管理、研发、支撑人员的平台运营管理团队。同时，加强外联，聘请平台经济专业、电子商务专家、金融专业、政府主管部门官员等顾问，定期进行互动交流，指导推动平台的运营管理。要顺应具有自主知识产权企业的信息化基础平台建设趋势和现实要求，以自主开发为主要模式，采取内部资源整合与外部市场化招聘方式，着力打造一支满足平台需求、适应市场（产品）变化、响应及时快捷的技术团队。

收稿日期：2015-03-26

作者简介：黄莺（1975~），女，四川成都人，高级工程师，主要从事邮政发展战略和经营管理研究。