

文章编号: 1007-5399 (2015) 05-0028-03

# 刍议互联网时代邮政速递企业转型发展路径

范宇辰<sup>1</sup>, 果春微<sup>2</sup>

1. 中国邮政速递物流股份有限公司内蒙古分公司, 内蒙古 呼和浩特 010010;
2. 中国邮政集团公司呼和浩特市分公司, 内蒙古 呼和浩特 010010)

**摘要:** 互联网时代的到来改变了企业的经营与管理模式, 企业要实现长期发展, 必须与时俱进, 加快转型。文章立足邮政速递企业实际, 从优化成本结构、改善企业治理模式、精简中层管理部门、打造核心竞争力、建设物流平台等方面探讨了互联网时代邮政速递企业的转型之路。

**关键词:** 互联网; 成本结构; 治理模式; 核心竞争力

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

互联网时代的到来, 使得思想无国界。企业通过信息与信息, 信息与人的整合, 达到经济和社会效益双赢。互联网时代, 邮政速递企业应清晰把握企业发展方向, 转变发展思维, 才能实现企业的健康、可持续发展。

## 1 转变思维, 打破体制限制

### 1.1 “消灭”纯成本环节

当前, 邮政速递物流企业的结构是金字塔般的科层式, 即上对下负责, 下对上执行, 组织规模十分庞大。邮政企业结构分明、责任明确, 如同钢铁城墙一般坚固。然而只要是企业, 再坚固也会被市场冲击, 决定企业命运的不是领导, 不是政策, 而是市场。企业在市场中的定位, 或者说企业掌握了多少市场, 较大程度决定了企业的发展, 这里的“市场”并非市场占有率和市场大小, 而是新市场或者潜在市场。邮政企业这种等级鲜明、职能明确的结构将市场局限在“收寄邮件、运输邮件、投递邮件”范围内。快递行业的高速发展导致盲目跟风, 但在目前邮政已经控制的资源内, 还有很多潜在市场没有被发现和开发, 解决这一问题的关键在于“消灭”纯成本环节。

#### 1.1.1 网运环节

目前邮政仓储和运输部门全部服务于自身的业务发展, 可以说旺季运力不足, 淡季运力有余, 余下的部分则沦为纯成本。淡季时, 并非只有承接快递物流业务这一渠道, 邮政还可以尝试承运其他小型快递公司的快递邮件, 增加淡季运力及业务收入。淡季并非只针对于邮政, 对于小型快递公司来说, 淡季邮件交于邮政, 而旺季到来时临时雇佣个体运输车的成本明显低于全年养大车的成本, 只要价格合适会有越来越多的小型快递公司将邮件交于邮政承运。对于邮政来说, 承接小型快递公司的邮件可以带来收入, “消灭”纯成

本。

#### 1.1.2 名址匹配

目前, 名址匹配虽然可以加快邮件分拣, 但是实际上无法像预期一样保证邮件封发的精确, 原因在于名址维护及匹配无法产生直接收入。互联网时代的到来, 企业更加需要精确的名址匹配, 邮政可将匹配正确的地址(除姓名和电话号码)出售给企业, 进而在名址维护上进行合作。企业提出的错误由邮政修正, 然后给予名址正确录入、匹配和修正人员提成, 形成直接收入, 邮政也将此成本支出转移给愿意合作的企业。

除了在网运和名址匹配环节“消灭”纯成本外, 其他环节也可以同样如此, 例如: 保留会计统计基础职能, 将工作量最大的会计监督和核算全部外包, 减少人工成本; 淡季邮航可承接其他快递公司邮件; 淡季帮助其他快递公司投递; 承接其他公司物流货物的仓储等。“消灭”更多的纯成本环节, 可以间接带来收入和潜在市场, 而潜在市场不仅可以带来更多的收入、更低的成本和更高的品质, 还可以使邮政从激烈的市场争夺中解放出来。

#### 1.2 使用市场规则治理企业

目前企业大部分职能部门的主要作用就是监督和管控, 虽然有各种数据系统做支撑, 但各个监督和管控环节的信息传递几乎全部依赖于人, 而人的不确定性几乎可以让目前看似完善的体制形同虚设, 所以要尽可能使用市场规则治理企业。

##### 1.2.1 价格的制定

目前快递收寄价格是全国或全区统一定价, 价格的高低是由资费管理人员控制。如果经营网点想要给一个客户打折, 必须上层审批, 而审批人员的权限大小不同, 折扣越高审批的层级越多。在审批过程中, 审批人员几乎不关注折扣

是否赢利，这样便形成了一个低效率且存在管理漏洞的流程。建议将定价权利交给直接面对客户和市场的经营部门，不仅可以避免审批资费产生的成本和损失，还可以提高工作效率，经营部门会针对市场环境制定一个非常合理的价格。

### 1.2.2 制定结算规则

邮政历年都会按照上一年业务收入完成情况和企业发展情况等因素制定本年度业务收入目标，到年底按照业务收入的完成情况分级给予奖励。制定业务收入目标的目的是为了

提高员工的积极性，而现今员工的积极性与自己的直接利益成正比。同一种业务，未来的市场需求不一定与以往相同，企业不如制定一套结算规则，管理层只收取营业生产部门在经营活动中产生的管理以及下一环节结算费用，类似于餐饮连锁的加盟费用，这样赢利越多的经营部门员工的平均收入和积极性就越高。

### 1.2.3 给予经营部门管理权力

精细化管理是管理层对企业所有经营生产活动细致入微的管理，以实现对企业的全面掌控，对产生的问题做出快速反应，避免未来出现重大事故。为了经营和生产安全，企业会在管理层中指定一批人员分段监管所有的经营和生产部门，但无法保障所有监管人员不参与违规经营和生产，继而指定一批二级监管人员分级监督，但又不能保障这些人不与违规的下级人员同流合污，因此需要指定更多的监管人员。人在管理活动中可能会做利己的事，回避和遮盖一些损害自身利益的信息。精细化管理的最大弊端在于赋予管理人员更多的权利，这种放权有可能产生负面影响。如果利用市场规则进行管理，把权力给予经营部门，那么经营部门就会竭尽全力减少事故，提供高效、安全、快速的产品和服务。

## 1.3 少谈“主义”，多做“研究”

胡适先生在1919年7月20日《新青年》刊登的一篇文章中提到，要少谈点“主义”，多做点“研究”。本文所说的“主义”指的是开会，“研究”指的是行动。国企似乎都对开会情有独钟，企业内部的大事小情几乎都靠开会来解决。从问题发生后的需求来看，出现问题后开会确实需要，但从结果来看，开会的弊端远比不开会要大得多。首先，问题产生的根源是不可预测的，只有在解决的过程中才可以逐步发现，而开会只会推迟发现和解决问题的时间。其次，开会过程中记录的笔记，会后几乎没有人再去翻阅，甚至开会时讨论的问题会后几乎所有人都会忘记，记录笔记还会让人对笔记产生依赖而懒于记忆。再次，时间都用来开会，会延误解决问题的时机。最后，引用《我在黑道学会的88堂商管课》中举的例子，以此反思开会的弊端。“每次白道都是先开会统筹对各环节做好安排，之后各环节再予以执行，每次都是年底或者月底统一分红，擅长规划赏罚分明。而黑道几乎从不开会，即使开会也是一旦布置马上就执行，也从不用记笔记（首先记在心中行动起来反应快，而且也不会留下证据），一旦执行完毕便马上分红。总体而言，黑道善于行动，并在行动中发现更多的机会和契机，白道于是总是依赖开会讨论，往往始于开会且止于开会。”

## 2 跟随时代，推进企业转型

### 2.1 精简中层管理人员和部室职员

战争时期的信息传递和工作部署可以这样简单地

进行表述：某一区域发生战斗，前线士兵需要将战斗情况向战地指挥官报告，随后逐级上报，一直报告到作战总指挥部，作战总指挥部收到信息并制定出作战计划后会将信息按照刚才的顺序向下传达。企业传递信息同样如此。随着互联网时代的到来，企业继续按照军队中负责人、传达人、执行人这样“一拖三”的结构组织安排工作，其合理性值得商榷。

20世纪后期，计算机开始进入各大新闻企业，电子文稿逐渐成为主流，以致于新闻企业不得不招聘大量打字员将撰稿人的纸质文稿编辑成为电子文稿。此后会打字的撰稿人越来越多，打字员这个岗位迅速消失，而这些会打字的撰稿人则迅速上位成为新闻企业中的高层。随着互联网时代的到来，信息及传递的成本逐渐趋于零，如果动态观察信息及传递，那么信息就会产生价值，快速传递信息和及时对信息做出反应是互联网时代新的价值能力。无论邮政是否愿意，顺应当今时代的发展，意味着中间关节的缩减，决策人（负责人）与执行人终将统一为同一人。例如，芝加哥的科技企业37signals只有35个员工，每年的利润达几百万美元。37signals有多位程序员，却没有CEO；有几位设计师，却没有创意总监；有独立的客服、技术等支撑部门，却没有部门经理。即使公司规模逐步扩大，却没有一个不从事实际工作的人员。多头作业、无人管理这种看似混乱且毫无晋升渠道可言的企业，员工流失率却非常低。

“消灭”纯成本，精简中层管理人员和部室职员，让所有人都对自己的工作负责，决定自己下一步工作内容及发展规划，这种做法顺应了互联网时代的发展趋势。37signals的创始人弗莱德曾试图在企业内部划分职能部门并提拔管理人员，但最后将这次尝试总结为：一个已经相互熟识并且长期合作的团队中“管理阶层”是没有必要的，因为劳动者和管理者对于同一个工作之间的观点和立场完全不同，无法确定哪方观点更具合理性，这时管理阶层的存在只会让企业内部陷入劳动者和管理者两者就各自立场和观点出发相互博弈的矛盾中，给企业内部运作带来阻力。著名的组织变革领袖汤姆·彼得斯也曾提出，中层没有未来。在公司全球化运作的时代，传统的科层架构将会妨碍信息流动速度和决策执行深度，降低企业经营效率。因而，组织流程变革的目标不是将其优化配置，而是要变得扁平化，这种扁平化的组织结构正在逐步变为企业追求卓越绩效的理想形态，淡化中层的层级数量，甚至最终消灭中层是未来企业发展的主要趋势之一。

### 2.2 发展和依靠核心竞争力

邮政速递经营通报中几乎每次都会提到“加大力度宣传邮政速递物流企业”，所谓的“宣传”依旧停留在经营人员宣讲、传单等宣传上，这种宣传是否有效，值得探讨。

2009年12月，“找气球”活动在美国开展。美国高级防

御研究计划局(简称 DARPA)于12月5日在全美10个地点放出了“位置固定、高8英尺(约2.4米)的红色气球”,最快找到10个气球准确经纬度的个人或团队,将获得主办方提供的4万美元奖金。来自麻省理工学院媒体实验室的一个研究小组通过在互联网上发出“提供气球消息的可获得300美元,而提供准确位置并拍照的可获得1000美元”的消息,仅用8小时52分钟便完成了这一任务,拿到了4万美元的悬赏。

在目前已经趋于完全自由竞争的快递物流市场中,一个企业想要生存和发展必须有核心竞争力。邮政企业已经针对服务时限等做了大量改进工作,但依然沿用“努力攻关”这种方法来推销企业,拉拢客户。互联网时代依赖于核心竞争力的“美丽营销”正在逐步代替传统的营销模式。有核武器的国家要比骁勇善战的国家更具威慑力,营养好吃的餐馆要比装修豪华的酒店更具竞争力。对于邮政而言,只有发展和依靠时限快速、实物和信息安全、网络遍天下这三项核心竞争力,散发商业魅力,才会在互联网时代下获得更好的宣传与发展。

### 2.3 培养强大的个人

以前在工业化社会中,一个组织拥有更多资源,信息途径丰富,相对于个人显得实力雄厚、富有权威,使得人的发展必须依赖于组织,而且强大的组织在投资、发展和个人成就的提升方面都有更多优势,所以当时的人们普遍倾向于打造强大的组织。然而随着互联网时代的发展,互联网高速、低成本、多渠道的信息传导,为人们提供了大量丰富的资源,这时应该由组织提供机会培养强大的个人。而目前邮政企业人员流动较大,没有对个人培养加以足够的重视。时代在变,社会在进步,更多的人工作不是为了生计,而是为了实现人生的价值,即不菲的收入和自我高度的提升,因此能够极大地提升自我高度的工作往往更有吸引力。

有些企业的高级骨干,一旦离开企业,或者调离原有岗位,如同被“打回原形”般一无是处。有些企业则十分注重对人才的培养,不仅是工作能力,更注重人才技术水平的培养。就像刚毕业的大学生,有些学生仅凭清华或者北大的毕业证就可以在应聘时获得更多印象分,对自我的提升不是只可以在企业中获得何种职位或权利,而是可以“带走”的一些能力。

现今的就业更加趋向于平等的协作关系,而非雇佣关系,“我”来这里工作也只是利用企业所掌握的资源帮助企业发展,同时达到“自我”提升的目的,而非找个组织来约束“我”。互联网时代使组织的重要性日益淡薄,而人的重要性日益提升。

海尔集团于2013年开始进行战略组织变革,变革的宗旨为:凡是可以利用企业资源进行创新发展的员工,都可以直接与海尔集团高层合作创新发展。条件放宽后,海尔集团逐渐由一个层次明确的组织,变成了一个员工可以任意创新的舞台,也使得原有中层丧失了存在的意义。2013年变革至今,海尔累计裁员2.6万人,大部分为中层。海尔集团的

这种变革是通过培养强大的员工来达成海尔创始人的初衷:让海尔尽快转型成为一家具有持续创新能力的企业。

### 2.4 打造最强的物流平台

“所有的公司都难逃一死;所有的城市都近乎不朽”,同为系统,城市和公司的命运各不相同。简单来说,公司和城市的关系就像演员和舞台,演员不停更新迭代,而脚下的舞台却经久不变。邮政速递物流未来的发展方向,应该是打造一个以物流为依托的开放式平台。通过提供物流的方式让更多的人融入到这个平台,这时物流服务不但可以提高,而且价格可以很低甚至免费提供。

邮政目前的经营模式为我方提供快递物流服务,无论包邮与否,总要有一方承担起全部费用;而邮政以高品质的物流为连接方式,促成人与人之间、企业与企业之间的协作,数量越多,单笔支付的费用就会越少。不仅如此,平台化的邮政速递物流还可以通过记录所有受众的用邮信息达到积累大数据的目的。如同阿里巴巴,它的服务器详细记录着淘宝用户每一笔交易并进行云分析统计,这些统计数字不仅可以为保险、基金、商业产品推销、风险投资等做好数据支撑,未来甚至可以作为受众个人金融信誉的名片使用,邮政企业同样可以充分利用自身资源。

此外,平台化还可以显著降低潜在的竞争风险。就像银行体系,一个人将钱存进银行,如果交易方式为刷卡,那么对于银行来说,无论钱怎么流转都在自己的体系内,这时银行的赚钱方式就是不断有人存钱,并促成交易流转即可。所以一旦邮政企业成为广泛的物流平台,受众以及受众自己拥有的资源同样可以成为邮政的资本,例如,可以为企业提供策划营销、形象设计、人才储备等各种推荐服务,虽然邮政自身做不到这些,但是在物流平台上很多企业可以做到,这时无论竞争结果如何,都会赚取到期间链接的价值。

综上所述,努力将邮政速递物流打造成最强大的企业,不如打造成最强的平台。“企业生息,城市永恒”,这句话诠释了组织和平台之间的不同命运:企业终殆,平台不朽。

### 参 考 文 献

- 1 涂子沛. 大数据. 桂林: 广西师范大学出版社, 2012
- 2 刘琦琳. 免费经济. 北京: 商务印书馆, 2011
- 3 徐志斌. 社交红利. 北京: 北京联合出版公司, 2013
- 4 (美) 汤姆·彼德斯. 管理的革命. 北京: 光明日报出版社, 2004
- 5 王石. 大道当然. 北京: 中信出版社, 2014

收稿日期: 2015-06-01

作者简介: 范宇辰(1988~), 男, 内蒙古巴彦卓尔人, 营销师, 主要从事信息科技助推邮政管理生产和经营创新研究; 果春微(1984~), 女, 内蒙古牙克石人, 硕士, 主要从事信息科技助推邮政管理生产和经营创新研究。

注: 本文系中国邮政集团公司科技创新征文大赛论文。