

文章编号: 1007-5399 (2017) 02-0001-04

# 邮政企业推进供给侧结构性改革探析

吴志刚<sup>1</sup>, 黄汉榕<sup>2</sup>, 朱明华<sup>3</sup>, 司平<sup>4</sup>, 初春<sup>5</sup>

1. 中国邮政集团公司浙江省分公司, 浙江 杭州 310053;
2. 中国邮政集团公司福建省分公司, 福建 福州 350008;
3. 中国邮政集团公司盐城市分公司, 江苏 盐城 224001;
4. 中国邮政集团公司济南市分公司, 山东 济南 250001;
5. 中国邮政集团公司北京市分公司, 北京 100001)

**摘要:** 文章介绍了邮政企业推进供给侧结构性改革的背景, 阐述了邮政企业推进供给侧结构性改革的主要内容, 从优化产品和服务、资源配置、运营流程、企业机制等方面探讨了邮政企业推进供给侧结构性改革的策略。

**关键词:** 供给侧; 改革; 业务; 资源; 流程; 机制

**中图分类号:** F61 **文献标识码:** A

习近平总书记在国有企业改革座谈会上指出,“国有企业要在供给侧结构性改革中发挥带动作用”。邮政企业的产品和服务,无论是“金融翼”、“寄递翼”,还是传统的文化传媒,尚未满足社会对品质化、时尚化、个性化的需求。

## 1 邮政企业推进供给侧结构改革的重要意义

通过供给侧结构性改革,有助于邮政企业进一步提高现有服务质量,提供更多新服务和产品,进一步完善契合时代特点的运营模式,更好地与需求变化趋势相匹配,在现代服务业的发展中发挥重要而独特的作用。目前中国邮政在收入规模、社会责任等指标上接近一流,但在服务水平、科技实力、运营效率等核心竞争力方面仍然存在一定差距。通过推进供给侧结构性改革,有助于保证邮政业务收入和利润的持续平稳增长,补齐发展的短板,最终实现战略目标。

## 2 邮政企业推进供给侧结构性改革的主要内容

### 2.1 业务发展方面

#### 2.1.1 “一体两翼”需协调发展

邮政企业已经确定了“一体两翼”经营发展战略,该战略的顺利实施对确保邮政企业实现“十三五”规划目标十分重要。在邮政三大板块业务中,“金融翼”发展业绩更加突出,邮务板块和寄递板块发展相对滞后,尤其是“寄递翼”明显落后于行业的发展水平,无法满足社会需求。因此,改革就是要在“金融翼”持续快速发展的基础上,加快“寄递翼”的发展速度,实现“两翼齐飞”的大格局。

#### 2.1.2 服务质量需持续提升

从寄递业务看,运行质量亟需提高。邮政企业运行质量存在的问题主要表现在:一是寄递服务水平不稳定,全网错封、虚假签收现象屡有发生。二是实物寄递网路布局影响时

限,不利于业务量较大区域(省、市两级)的网运协调组织,也不利于旺季进出口一级中心局节点的网运协调组织高效运作。三是产品体系和名称不够清晰,邮政和速递物流仍然存在产品体系重叠的情况。

从金融业务看,服务方式应进一步与互联网结合。邮政企业的代理金融发展主要依靠网点营销,现场服务是邮政的优势,但业务发展成本较高,代理金融收入的边际效益下降。在互联网时代,客户越来越看重金融服务的便捷性,依靠物理网点经营的模式将面临互联网金融的严峻挑战。

从新业务拓展看,拳头产品应进一步培育。近年来,邮政企业努力开拓新业务,短信业务、商旅业务、代收代缴业务、代办车险业务、分销业务等均经历了起步、发展、转型的变化历程,由于品种杂、种类多,市场环境变化快,很多业务没有形成规模,对企业贡献偏小。农村电子商务业务是邮政企业重要的增长极,但很多省分公司未充分认识其重要性。

从客户结构看,部分业务逐步远离主流消费群体。从金融客户群体看,邮政储蓄客户的平均年龄在50~60岁之间,年轻人、高净值客户数量较少;从寄递业务的个人客户看,年轻群体偏好使用顺丰或“四通一达”快递;从文化传媒业务看,个人信函(账单)和报刊业务正退出年轻人市场;从电子商务业务看,移动互联网消费成为主流。

#### 2.1.3 传统邮务产品需创新升级

随着社会的发展,客户需求发生深刻改变,在线化、个性化、互动化、时尚化的消费方式日益成为主流。“互联网+”正冲击和重构传统经济业态,对函件、报刊发行、代收代缴等业务的电子化替代趋势加剧。

首先,传统文化传媒业务需要加快拥抱新趋势。传统的函件、集邮、报刊发行日益被移动互联网产品所取代。一是数据库商函逐步被App、微信营销、网络营销所替代,纸质

账单逐步被电子账单所替代,贺卡逐步被微信(红包)祝福等所替代;二是报刊发行逐步被门户网站、电子期刊、手机阅读等替代;三是集邮业务被各种新的文化产品冲击,单位客户收入下降,个人客户老龄化趋势严重。

其次,代理金融产品需要满足多样化需求。目前邮政企业代理储蓄和保险占绝对主导地位,代理保险中分红型保险占绝对主导地位,对客户资产保值增值、资产配置需求响应不够。电子银行业务取得了较好的发展业绩,但能大幅提高营销效率的产品仍较少,依然以传统网点为主。

最后,寄递类产品需要拓展新的细分市场。随着电子商务的快速发展,商家、个人客户对寄递提出新要求,但邮政企业现有的寄递业务不能满足日益增长的需求,部分基层单位陷入增量不增收、增收不增利的价格战陷阱。

#### 2.1.4 平台运营需日益壮大

在互联网时代,平台运营模式具有巨大的生命力,这种模式可以快速实现供需匹配,该领域的创新风起云涌。邮政企业目前具有独特的渠道平台优势,网点分布最广,渠道下沉最深,“三流合一”潜力最大,应加快基于平台运营的商业模式创新,打造竞争对手难以复制和替代的核心竞争力。

### 2.2 资源配置方面

#### 2.2.1 部分核心领域投入不足

一方面,对寄递业务至关重要的实物网建设投入不足。邮政企业的网运、投递、客户服务等与高速增长的寄递类业务需求不匹配。

另一方面,对符合移动互联等新趋势的产品开发投入不足。集团公司提出以客户为中心,但很多基层单位仍以产品为中心组织营销,对客户和市场的研究分析不够,未契合客户的真正需求。数据处理技术时代下,邮政企业对升级和创新产品、创新商业模式准备不充分,企业研发投入偏少。

#### 2.2.2 部分资源使用效率较低

在结构性投入不足的同时,邮政企业也存在资源未充分利用的情况。一是邮政企业的资源利用率明显低于行业先进水平。邮政企业的资源比较丰富,但使用效率仍有提高空间。二是邮政企业和速递物流在资源投入上存在重复现象。双方均大力发展仓储+寄递,各自组开邮路,建设成本明显增加,实际工作中资源整合不够,存在重复投入情况。

客户资源共享不充分。各专业、各板块经常立足本专业和本板块的产品进行营销,客户容易形成用邮产品的单一化,专业间、板块间缺少信息互通,导致营销资源低效。

#### 2.2.3 资源配置跟不上业务趋势的快速变化

资源配置应随着业务趋势的变化而调整,对需要加快增长的业务要及时增加资源,对发展趋势下降的业务要减少资源分配。邮政企业一方面在包裹快递、农村电子商务和新业务方面资源投入不足,另一方面传统函件、都市类报刊业务大幅下滑,但原先配置的营销或投递资源未及时调整优化。

#### 2.2.4 资源优化配置的导向不完善

一方面,绩效考核导向需要完善。邮政企业的绩效考核偏重于以结果为衡量标准,对深层次的运营质量、运营管控

的考核力度不够。全网执行力不足,地市分公司偏向于发展当前有利的业务,对战略性业务缺乏人才和资金投入。

另一方面,员工的薪酬体系激励不足。邮政企业从业人员基本按一套绩效体系进行考核奖励,优秀的金融从业人员和科技人才薪酬低于行业平均水平,人才流失严重,而运输、投递等岗位薪酬高于行业平均水平,形成冗员。

### 2.3 运营流程方面

目前,邮政企业的寄递类业务运营成本明显高于竞争对手,需要全面梳理流程,找到改进的着力点。对基层经营部门而言,现有的结算价格体系更多考虑成本现状,结算后增量难增效,缺乏快速发展寄递业务的主动性;对网运支撑和管理部门而言,由于业务量不够,缺乏规模效益,损益核算出现亏损,降低了企业增开邮路和增加处理能力的意愿。要解决经营部门和网运部门的矛盾,应从运营流程入手,降低流程成本。在业务发展的转型升级中,邮政企业要充分考虑成本竞争力因素,建立高效的运营流程。

### 2.4 企业机制方面

国有企业具有行政化运行的特点,一方面具有高效率的优势,另一方面适应市场的能力偏弱。企业按照行政区划设置机构和划分经营区域,企业运行从自身出发考虑较多,运营效率偏低,把握市场机会的速度较慢。邮政企业原有的专业组织架构阻碍了资源的市场化配置和综合利用,不能及时满足市场需求。受限于国企属性,邮政企业在激励机制方面也缺乏灵活性,对发展创新的激励不足。

## 3 邮政企业推进供给侧结构性改革的举措

### 3.1 优化产品和服务,增强有效供给能力

#### 3.1.1 以创新为突破口,大幅度整合文化传媒产品

目前文化传媒板块主要由函件、集邮、报刊等专业构成,业务种类较多,应该以客户需求为创新突破口,打破业务壁垒,整合业务种类,主动适应新的市场趋势。

函件中传统的寄递信函,以政府使用的调查类函件、商超使用的直邮广告和以银行使用的账单业务为代表,可以纳入“寄递翼”进行整合。函件中功能拓展的传媒类业务,应与报刊发行广告和集邮整合,融合集邮资源的优势,以客户群体为目标组建大营销团队,围绕文化礼仪和现代传媒理念研发产品、拓展市场,跟上时代的步伐。

#### 3.1.2 以品质为保障,优化寄递业务产品体系

寄递业务是邮政企业亟需加快发展和优化的业务。包裹快递业务应进行产品整合和优化,一是尝试将商业信函寄递纳入寄递产品体系,尤其是将同城函件业务与速递信函进行合并,实现品牌化运作。二是改进标准快递、包裹快递的对外名称,以体现品质的名称进行宣传。三是将国际E邮宝和国际小包整合,加快布局海外仓。

#### 3.1.3 以客户为中心,丰富金融产品供给

邮政企业“金融翼”发展业绩骄人,但当前代理金融的经营模式和产品比较单一,应在坚持存款第一的基础上,逐步丰富产品供给,增加客户粘度。

第一，代理保险应从分红型保险为主向分红型和保障型并重转变。逐步淡化靠保险高利率吸引客户的手段，合理控制分红险的产品规模，回归保障的本质，大力拓展农村市场，构建邮政特色的产品体系，形成品牌优势。第二，加强金融网点和理财队伍的品牌建设。让邮政网点成为客户放心的资产管理、人身健康保障的机构场所，让邮政的客户经理成为资产管理、人身健康保障的咨询专家，充分运用所有的金融产品工具，为客户提供优质的理财、保障和财务规划服务。第三，从依靠实体网点经营为主向大力发展电子银行业务转变。把握互联网金融新趋势，创新研发电子银行产品，争做市场的引领者。

#### 3.1.4 以互联网思维，构建邮政特色渠道平台运营模式

邮政企业应顺应时代发展趋势，以“互联网+”的思维继续壮大渠道平台。大力提升邮乐网的知名度和产品的丰富度，做好线上引流、线下体验、订单预测、库存共享，通过灵活的物流支撑、便捷的银行支付、实时的社交商业分析、深度的大数据沉淀，发挥邮政优势，进行O2O运营；同时，在运营阶段采用开放理念，允许符合条件的其他平台进驻开展活动，弥补企业线上资源的不足。

各省邮政企业应结合本省特点推进农村电子商务业务，大力开展农产品进城、消费品下乡、包裹揽投、便民服务等，制造人流和人气，逐步形成生态链盈利模式，盈利点可以落在金融服务和其他增值服务上。

### 3.2 优化资源配置，增强支撑发展能力

#### 3.2.1 全面掌握资源和业务之间的匹配关系

企业资源包括人力、土地房屋、机器设备、资金、数据等各种资源。资源是否高效，需要资源与业务、资源与流程、邮政企业与行业先进比较，通过科学分析才能全面掌握。要精细化配置资源，既支撑好业务发展，又提高资源效率，需要建立和完善资源与业务匹配的管理系统，全面掌握业务资源配置情况，为资源调整提供科学的决策依据。

#### 3.2.2 加大对战略方向短板的资源投入力度

首先，提升投递能力。投递网要加快打造快速收投网并同步提升普遍服务网，从以信报为主转变为以包裹快递为主。要从强化管理、优化网络、增强能力、信息化改造等方面着力推进投递网建设。将自提点建设与综合便民服务平台建设有机结合，逐步形成上门投递与自提服务相结合的投递服务模式，稳步推进重点城市营揽投一体化模式。

其次，加快综合服务平台建设和运营。制定和实施邮政综合服务平台发展规划，统筹社会渠道、电子渠道、自有渠道的布局，促进各类渠道的协同发展。

再次，加强信息化能力建设。坚持信息化引领，不断提高企业的信息化水平。一要提高快速响应能力。以平台化理念、互联网思维，打破业务条块，保障信息和数据的统一，采取快速迭代和敏捷开发方式，高效响应市场和业务需求。二要深入推进信息化规划落地实施。持续推进ERP系统的推广工作；加快网点授权集中、互联网金融云平台等金融信息系统建设；推进在线业务平台、互联网统一接入系统等建

设；加快邮政内外部数据资源的集中及整合。三要加强大数据应用力度。提升大数据分析应用能力，推动大数据在企业决策支持、产品创新、交叉营销、流程优化、服务支撑、风险防控等方面的落地应用。

#### 3.2.3 提高资源的整体使用效率

首先，整合速递物流和邮政企业“寄递翼”资源。要监控双方资源运行状况，完善内部结算制度，统筹运用双方的处理、运输、投递资源。

其次，发挥邮政企业区域协同效应。改革邮运网，打破省与省的界限，按重点区域组建网络。

再次，开展工作岗位的优化整合。邮政企业的人力成本占总成本的50%以上，人员控制十分重要。要将主营岗位与辅助岗位梳理出来，将宝贵的人力指标投入到主营岗位和必须由邮政员工承担的岗位上。

#### 3.2.4 完善资源动态调整机制

建立资源配置模型，对处于下滑趋势的都市类报刊业务，将其投递资源及时转移到包裹快递、农村电子商务等战略性业务上；对处于下滑趋势的传统函件业务，要将营销资源和设计人员及时配置到新业务上。投入和产出要快速匹配，收入和成本要快速匹配，充分发挥资源对业务发展的支撑作用。

### 3.3 优化运营流程，增强成本领先能力

产品和服务既要质量，也要考虑成本。成本领先对邮政企业产品和服务的市场扩张十分重要，要从组织创新和流程优化出发，发挥生产要素的最大潜能，降低整体运营成本。

#### 3.3.1 采取综合措施，降低“寄递翼”综合运营成本

第一，对标行业先进，降低实物网成本。在运输环节，通过掌控包裹流向和数量，干线运输符合点对点条件的应以专线为主，力争运输路径最短。在处理环节，做好分拣前置，减少包裹集中处理时间。在揽投环节，建立分布式揽投中心，提高收寄和投递的效率。针对业务量季节性波动带来的成本压力，开展机动外包。加强社会协作，对零星分散的包裹委托运输和投递；与落地配公司合作，拓展社区投递，逐步形成自投、代投、自提、众包相结合的多样化投递服务方式。

第二，加强邮速协同，降低资源沉没成本。如果资源不能充分为生产服务，就没有收入来弥补资源的沉没成本。邮政企业和速递物流公司都拥有大量的资源，应完善邮速内部的资源协同制度，让资源充分发挥效果，减少“寄递翼”整体运营成本。

第三，完善网间结算和损益核算，落实成本责任。首先，要建立科学的网间结算体系，逐步解决邮政企业目前运营成本高于市场化成本的难题。其次，要根据流程确定各责任主体，清晰核算各主体的损益情况，并把损益核算结果与收入分配挂钩，推动其自觉降本增效。

#### 3.3.2 聚焦平台运营，降低边际成本

一方面，加快平台自身的整合。邮政企业的平台建设应把线下网点、投递站等线下渠道和自助终端、互联网、手机等电子渠道整合，打造线上线下融合发展的邮政一体平台。

另一方面，加快各类业务的叠加。树立经营平台的理念，



使一体平台广泛对接线上电子商务服务、政府公共服务、线下商业服务,为社会公众提供基础性邮政服务、便民金融服务、包裹快递服务,与邮政业务相结合推动农村电子商务的发展。在吸引人流的基础上,用开放共享思维,逐步引入适合邮政平台运营的其他企业的增值服务,形成基础服务造人流,增值服务造利润的平台盈利模式。

### 3.3.3 加快信息技术研发和运用,降低直接成本

一方面,用自动化替代人工。大力发挥信息技术的引领作用,在企业的各种流程中找到信息技术能够替代人工的切入点,用机器和程序替代人工服务,降低成本。大力对生产流程进行自动化改造。

另一方面,用信息网实现共享。加快邮政各信息系统的互联互通,实现信息网基础设施和数据资源的共用共享。在生产作业方面,要借助信息技术优化生产作业流程,实现生产作业的高效运转和环节间的无缝衔接。在管理方面,要完善ERP系统,加强信息化手段在财务、人力资源、采购、计划、合同、审计中的应用,并实现业务、人力资源、财务等重要信息共享,降低企业风险管控成本。

### 3.3.4 优化管理流程,降低管理成本

一方面,降低管理的人工成本。通过岗位优化,降低管理岗位的数量。另一方面,降低办公成本。科学设计管理流程,明确各级机构的权利和义务,把集权和授权有机结合。除集团总部外,各省、市、县分公司要考虑办公场地的级差地租,减少在繁华拥堵的市中心办公,降低办公的机会成本。学会运用租赁、云存储等手段降低办公费用。

## 3.4 优化企业机制,增强持续创新动力

### 3.4.1 强化市场化运作机制,增强市场倒逼改革的压力

邮政企业与电力、铁路等垄断企业不同,大部分业务处于激烈的市场竞争中。在社会主义市场经济体制下,邮政企业的运营只有符合市场规律,才能培育出真正的核心竞争力。

首先,全面实施行业对标管理。在市场化机制下,邮政的各专业、各环节、各部门要与行业标杆比较,从产品体系、产品特色、运营模式、运营成本、管理制度等方面逐一对标,并制定提质增效的时间表,明确措施,精细化改进。

其次,发挥经济利益的引导作用。对需要提高质量的产品和服务,要完善质量评价体系,加大与各分公司的经济利益挂钩力度。企业内部的结算价格体系应按市场化原则制定,对高于市场化水平的历史负担,由集团帮助基层单位完成市场化改革。对有市场需求、邮政企业有能力但未开发的产品和服务,集团可定期公布研发项目清单和配套资源,由各省分公司竞标开发或试点。对各省、市分公司创新的产品和服务,实施内部“专利”制度,专利期内“谁使用,谁付费”。

再次,借助市场力量提升信息技术能力。邮政企业应借助市场力量解决信息科技人才的瓶颈。一是控股或参股信息技术公司,解决邮政系统技术力量不足以及技术人才缺乏激励机制的问题。二是整合邮政系统信息技术人才资源,对骨干人员按公司化运行,对日常运维引入外包服务。

最后,探索对重点业务区域的市场化开发模式。业务发

展应以市场为决定因素,针对重点业务区域设立虚拟公司或跨市、跨省项目组,集中更多资源重点开发,破除因行政区划分割导致的市场分割。

### 3.4.2 优化组织架构,增强组织体系战斗力

一方面,组织再造,组建经营中心;另一方面,建设智囊团,增强邮政研究院力量。主要包括以下五方面内容。

一是重新组合专业局。把专业局按行业关联度重新组合,划分为文化传媒、包裹快递、代理金融、平台运营等经营中心,强化贴近市场、产品创新和经营的功能。经营中心应从集团总部开始设计,上下对接,对相关专业资源进行整合。总部经营中心由集团总部负责管控,总部对其实施资源配置和考核,各省、市经营中心实施双重考核。

二是创新经营中心功能。加强产品研发和市场情报研究,全面掌握消费者和竞争者动态,及时研发符合市场需求的新产品和服务。农村地区是邮政发展的根据地,应配备专门力量重点推进农村业务的发展。经营中心各个层级应以客户群体构建营销团队,进行营销策划。

三是突出渠道平台的作用。按照互联网思维设计平台运营中心,把现有的渠道和平台集中起来作为一个中心开展运营,既包括物理网点资源,也包括信息化资源。平台中心可以逐步对外开放服务,按照共享模式运营。

四是实施单独核算和评价考核。对四大经营中心从上到下建立内部独立核算和考评体系,防止各省、市分公司为了短期利益忽视长期利益的情况。

五是增强邮政企业的研发力量,高度关注竞争对手的动向,及时制定有效的竞争战略。加强对BAT等公司的研究,学习其先进理念。加强对技术发展趋势、客户偏好的监控,建立前瞻性、主动性的邮政产品和服务研发团队以及商业模式研发体系,及时为总部提供决策参考服务。

### 3.4.3 创新激励机制,增强员工创新创业热情

邮政企业供给侧结构性改革是一项艰苦但意义重大的任务,最终要靠员工队伍去落实。完善激励机制可以激发员工的积极性和主动性,形成干事创业的良好氛围。

一方面,完善绩效考核和分配制度。进一步加大对工作质量、可持续发展能力、创新能力的关注。分配制度要与贡献更多地挂钩,员工收入增长要与劳动生产率的增长和经济效益相匹配。另一方面,进一步丰富激励工具。物质激励要在工资奖金薪酬激励基础上,组合年金、保险等多样化激励工具,进一步提高激励效果。

收稿日期:2016-11-25

作者简介:吴志刚(1970~),男,重庆人,硕士,高级会计师,主要从事经济研究;黄汉榕(1971~),男,福建泉州人,硕士,主要从事市场营销、经济管理研究;朱明华(1976~),男,江苏苏州人,硕士,高级经济师,主要从事企业经济管理研究;司平(1967~),男,山东济南人,高级会计师,主要从事农村电子商务研究;初春(1971~),女,内蒙古赤峰人,博士,高级经济师,主要从事战略管理和企业文化研究。