

文章编号: 1007-5399 (2017) 02-0005-04

# 论互联网背景下的邮政渠道转型

李自力<sup>1</sup>, 张俊卿<sup>2</sup>, 孔军<sup>3</sup>, 金自强<sup>4</sup>, 邢科峰<sup>5</sup>

- (1. 中国邮政集团公司湖北省分公司, 湖北 武汉 430023;
2. 中国邮政集团公司太原市分公司, 山西 太原 030001;
3. 中国邮政集团公司甘肃省分公司, 甘肃 兰州 730000;
4. 中国邮政储蓄银行安徽省分行, 安徽 合肥 230601;
5. 中国邮政储蓄银行通辽市分行, 内蒙古 通辽 028000)

**摘要:** 文章介绍了目前邮政渠道的分类和功能定位, 提出了邮政渠道的转型措施, 并结合互联网背景和思维, 探讨了邮政利用渠道优势转型升级的策略。

**关键词:** “互联网+”; 渠道; 流量; 平台; 生态系统

中图分类号: F61

文献标识码: A

邮政作为多元化企业, 兼具生产者和渠道商的角色, 例如邮政储蓄银行更多扮演的是金融产品供应商, 邮政企业更多扮演的是渠道商。在互联网背景下探讨邮政渠道的转型, 关键在于把握互联网对渠道连接的两端——生产者和消费者的影响。对渠道商来说, 要尽可能放大渠道的连接作用; 对生产者来说, 要经济、高效地建立起与消费者连接的渠道。

## 1 目前邮政渠道的分类和功能定位

2015年, 中国邮政集团公司确立“一体两翼”经营发展战略。“两翼”是生产者, 需要发展包括“一体”在内的渠道; “一体”平台更多的是渠道商, 也有函件、包裹等自有产品。邮政的渠道转型, 包括从生产者角度看的分销渠道、服务渠道, 以及从渠道商角度看的自有渠道和作为自有渠道延伸的社会渠道。从“大邮政”的角度考虑邮政渠道划分和定位, 可以从以下四方面切入。

### 1.1 社会渠道——渠道的主体和基础

截至2014年底, 全国邮政支局所共有5.2万处; 据2016年4月综合服务平台渠道通报, 全国便民服务站、“三农”服务站、村邮站、报刊亭累计62.5万个, 是自有网点的12倍。社会渠道覆盖的人口、交易的潜力远高于自有渠道。受传统经营模式的影响, 目前邮政对社会渠道的培训和支撑能力有限, 渠道对外提供的服务不稳定, 客户体验方面与网点存在一定差距; 渠道通过邮政产品的盈利有限, 不稳定, 难以为企业贡献稳定的收入和客流。

### 1.2 线上渠道——最重要的分销平台

2015年我国网上零售额为3.87万亿元, 占社会消费品零售总额的10.8%, 同比增长33.3%, 远高于总体10.7%的增幅。随着移动互联网的不断渗透, 互联网支付手段的逐渐普及, 越来越多的商品将转战线上销售, 传统的渠道销售也

将通过互联网手段支付。不管是作为生产者, 还是渠道商, 邮政都应顺应趋势, 将所有产品转移到网上销售; 即使是通过营销员、社会渠道销售的产品, 也应引导到线上下单, 既方便客户, 也能沉淀大数据。

### 1.3 自有网点——全功能的业务中心

因为社会渠道是接触客户的主渠道, 自助渠道和线上渠道也将大量分流营业网点的交易量, 传统营业网点建设要从直接服务客户的交易场所向服务渠道和重点客户的业务中心转型。企业网点应具备四个中心的功能: 一是客户体验中心, 提供金融服务+公共服务+寄递服务+线上线下服务四项标准服务和包裹柜、自动存取款机等自助设备; 二是营销活动中心, 以网点为阵地开展店面促销活动、外拓营销活动; 三是产品展示中心, 除传统功能分区外, 增加邮乐网线下体验、分销商品展示等功能; 四是渠道支持中心, 归口管理属地范围内的社会渠道。作为生产者的“两翼”, 邮政储蓄网点和速递网点则要突出与“一体”的差异化, 向小而精的方向发展。

### 1.4 自助渠道——会说话的“机器人”

按照世界银行的标准, 2011年中国已经步入中等收入国家。人力资源成本逐渐上升已成为趋势, 机器替代人已在富士康、海尔乃至特斯拉等企业成为现实。在银行业, 自动取款机、POS机、网银体验终端、补登折机等自主交易结算和服务终端的发展已非常成熟。远程柜员终端等智能化自助渠道也在加快布局。在寄递行业, 顺丰主导的丰巢物流经过一年发展, 已在70多个大城市布放了2万个快递柜, 服务超过1000万消费者。然而, 截至2016年4月底中国邮政在全国只布放了1.38万个智能包裹柜。资本主导下的社会快递企业, 自助渠道布放速度明显快于邮政。

## 2 邮政渠道的转型措施

当前,互联网的入口已被百度、阿里和腾讯等平台掌控。邮政的渠道转型已不能单靠推进互联网渠道实现弯道超越,而应更多考虑依托实体渠道优势,通过更紧密的线上线下渠道融合实现换道超越。

### 2.1 各类渠道融合共用的三大方向

#### 2.1.1 产品端,推进渠道功能的整合

从“企业—渠道”一致对外服务客户的角度出发,客户是中心;从“企业—渠道”内部管理环节理顺的角度出发,产品是关键。要实现对渠道功能的整合,关键要从产品角度,根据渠道特点提供一揽子产品和个性化支撑。一是产品创新方面,要通过业务转型,逐步升级企业盈利模式,从销售产品盈利,逐步升级为销售服务盈利、资金沉淀盈利;二是产品定位方面,设计以社会渠道为主体的产品分层体系,定位产品对渠道和企业的价值,制定产品对企业内部营销人员和外部社会渠道的收入、利润、成本分摊政策;三是产品整合方面,让各类产品能顺畅地自由出入各类渠道,让各类渠道可自主挑选可营销产品,并形成优胜劣汰机制。

#### 2.1.2 营销端,推进实体渠道的联动

渠道由网点一点开花转型为各类渠道多点联动,难点在线下,重点是实现五类资源的整合:一是营销队伍资源,发挥专业优势和大客户开发优势,利用自助渠道减少事务性工作;二是营业队伍资源,发挥柜面服务优势和引导优势,提供更多流水化服务;三是投递队伍资源,发挥外拓优势,主动接触客户,加强对渠道和客户的常态化线下维系,建立良好的社会信任度;四是社会渠道资源,发挥接触潜在客户多、距离客户近的优势,建立商品分销通道;五是线上渠道资源,发挥顶层策划优势和快捷特点,分析大数据,巧妙策划热点、引爆客户和渠道。此外,还要在三个层级建立三支团队:一是省市级策划团队,策划针对内部的联动营销活动以及针对客户的线上线下促销活动;二是县支局级网络化营销团队,推进营销员、营业员、理财经理、投递员结对子,协同开发区域客户;三是网点渠道级网格化服务团队,以网点为核心,以渠道为节点,延伸服务触角。

#### 2.1.3 管理端,推进线上线下的融合

为支撑产品端和营销端的发力,企业要建立与之相适应的管理机制。一是突出信息引领。线下支撑线上的过程,实质上是通过信息化,将企业各类线下资源进行整合,通过互联网直观地呈现给用户,便捷地服务于用户。除产品上网外,还要推进营业网点地理位置信息、邮运网络动态信息、静态监控信息等实体资源的上网,推进企业内部的办事流程实时上网。二是突出创客引领。推进阿米巴效应在企业内部的落地,划小经营单元,细化损益核算,推进大众创业,激发内生动力。

### 2.2 企业利用渠道提效的两大路径

#### 2.2.1 增加收入

主要通过社会渠道和线上渠道来实现。这两类渠道的高

效运转,可以快速扩大客户规模,加速产品流通,乃至创造新的产品盈利模式。客户层,要着力建设以客户为中心的运营模式,使两类渠道通过邮掌柜系统、微信等平台快速“吸粉”,实现客户开发的去中心化;再通过网路化营销团队,进行深度开发,实现客户价值最大化。产品层,要逐步实现盈利模式多元化。近期,要通过企业内部的专业联盟,建立以金融为核心的产品体系,形成以金融产品为主、其他产品为辅的组合盈利模式。长期,打造更加多元的盈利模式:一是通过自营、代理销售产品盈利;二是针对平台型公众产品供应商,提供“寄递+仓储+代销”一条龙服务盈利;三是增值产品盈利,增值产品可包括资金归集、广告服务等。

#### 2.2.2 降低成本

主要通过自助渠道、线上渠道、自有网点实现。自助渠道转变了交易方式,节约了企业基层的人工成本,将原本分散的人工服务转向了线上集中服务或机器服务,节约了基层成本,但增加了总部的人工集中服务成本和设备投资成本。线上渠道节约了大量的营销投递人员与客户的沟通成本,但增加了省、市级的策划成本;自有网点通过将客户服务转移至渠道和线上,减少了服务成本,但在向大客户服务、渠道服务转型时增加了运营成本。以上三种降本方式都是成本的转移,但这种转移是集中、集约的过程,短期内是成本从基层向总部的转移,但长远看仍会带来企业成本的下降。

### 2.3 邮政渠道转型创新的四条措施

#### 2.3.1 社会渠道,提升质量和效能

运营层:多措并举,做到三个突出。一是突出一个目标,提高加盟商收益,先让商家赚到钱。二是突出两个抓手,以邮掌柜批销助推工业品下乡,以时令农产品外寄助推农产品返城。三是划分三个产品层,将社会渠道产品划分为粘度层、功能层、变现层。粘度层产品为渠道提供客流,粘住渠道,可以免费提供代缴、充值等服务;功能层产品加载邮政的邮件代收代投、助农取款等功能,实现邮政服务要求;变现层为企业和加盟商提供主要收入和利润,主要包括传媒广告、资金归集。

管理层:强化建设两个体系。一是运营管控体系。省、市、县整合现有分销、电子商务等专业机构,成立面向渠道和供应商的专业运营机构。二是服务支撑体系。建立快捷的信息化沟通渠道,以邮掌柜系统消息发布,专业QQ群、微信群互动交流,微店、网店快速传播等方式,使各层级信息快速传播;建立快速响应的地面服务团队,巡视社会渠道发展功能层产品的合规程度,引导社会渠道开发变现层产品。

#### 2.3.2 线上渠道,围绕中心增流量

整合打造基于移动互联网的线上渠道,吸引年轻客户群。一是围绕中心,完善功能快速迭代集中入口的手机App。以邮乐网为中心,在统一提供服务和产品的基础上,以省为单位引入特色产品和本地生活产品。二是突出特色,满足年轻客户群的个性化和社交需求。增加生活圈的功能,引导客户之间互动社交,充分满足90后、00后,尤其是“宅一代”的社交需求和“炫”、“秀”的内在要求。

开放打造全业务积分回馈服务，增加客户流量。一是统一积分标准，打造全业务均可积分的积分服务。二是差异兑换产品，打造全业务的兑换服务。允许客户以积分或者“积分+电子付费”的方式兑换邮政三大板块全业务产品，为增强流量吸引力，可引入第三方企业的产品和服务。

闭环打造客户服务全流程，充分发挥互联网价值。一是分析消费数据，精细掌握客户。建立覆盖产品和服务整个生命周期各个环节的数据模型，通过对客户使用各个产品的组合数据分析，丰富客户属性，更加准确、全面地了解、把握客户资源。二是应用客户数据，精准闭环营销。在产品研发阶段，确定目标客户群，分析提炼共同的消费需求，有针对性地设计产品；在营销推介阶段，提取客户对各类渠道的习惯性依赖，标靶性地推送营销信息；在售后服务阶段，锁定目标客户群，主动了解客户感受，提升用户体验。在此过程中，获得的产品数据可用于完善产品性能，推动产品升级；获得的客户数据可用于丰富、修正客户属性，为市场开发提供决策依据。三是聚合流量规模，精致创造价值。庞大的流量提高了渠道对上游的议价能力，为传媒广告奠定了基础，也为充分利用互联网思维、实现下一步演进奠定了基础。

### 2.3.3 自有网点，推进全业务转型

客户建档：将数据从以地址为核心逐渐过渡到以手机号码和身份识别为核心，按照“谁建、谁用、谁维护、谁受益”的原则，在支局全面推行小而准的个人中高端客户和单位客户建档，实现邮政全业务客户数据在支局层面的打通、复用。

客户走访：发挥网格化服务团队的优势，充分利用社会渠道开展潜在客户的整建制挖掘。

客户开发：发挥网路化营销团队的优势，强化支局网点活动中心、展示中心的作用，通过会议营销等方式，对集群客户、大客户、渠道进行整体开发和维系。

客户复用：发挥专业营销人员、理财经理的作用，开发综合业务，横向提高客户的多元价值；开发长线产品，纵向提高客户的终生价值。

### 2.3.4 自助渠道，加大投入和变现

通过总部专业化的资本投入，释放基层人工成本。建设上，要加快投资速度，充分尊重市场的规律、专业意见，对标行业投资水平和布放速度；功能上，要加快自助机具信息系统迭代更新速度；运营上，要发挥自助渠道维系的庞大客户群优势，加快流量变现。类似于社会渠道，邮政要着力开发针对自助渠道的变现层产品，如微信关注后的邮政服务推送、传媒广告、大数据挖掘等。

## 3 渠道全面升级演进的探索方向

### 3.1 应用互联网思维的“独狐九剑”

邮政企业可以从以下九方面实践互联网思维。

#### 3.1.1 用户体验设计要遵循服务思维

邮政企业眼中要有两个用户：在管理上，将基层单位当作用户服务好；在经营上，客户是邮政的用户。客户的体验

从邮政客户经理第一次接触客户，用户第一次使用邮政业务、第一次听到邮政企业的名字、第一次访问邮政企业的网站便已开始。因此，邮政在规章制度、客户服务等各个环节都要从用户体验出发，精心设计。

#### 3.1.2 内部流程规划要符合简约思维

大道至简，少就是多。以更多的资源去做好更少的产品。

#### 3.1.3 产品设计投放要树立极致思维

抓住用户的痛点，让用户使用邮政产品或服务时感觉超出预期值。只有把服务做到极致，才能赢得用户、赢得流量、赢得口碑。因此，邮政必须快速推新，及时互动，不断改进。

#### 3.1.4 企业运营管理要应用流量思维

流量是基础，做业务要先抓用户，为吸引用户前期可以采用免费、让利政策。

#### 3.1.5 渠道平台建设要有生态系统思维

以开放的心态与上下游企业展开合作，在把握好核心竞争力强的同时，有效整合资源，建设开放、综合、便利的平台，加速培育和打造具有持续竞争优势的商业模型和盈利模式。

#### 3.1.6 内部要有跨界思维

强化各部门、各单位之间的协作配合，通过虚拟团队等方式打破原有部门界限，实现跨部门协作，提高工作效率。

#### 3.1.7 沟通要有社会化思维

利用企业社会化协作软件建立企业内部的微博、朋友圈，让信息在企业内部充分流动起来，让员工之间建立更紧密的连接，让团队互相知晓各自的工作。

#### 3.1.8 营销要有传播思维

善于运用微信等自媒体进行口碑营销，同时根据互联网时代营销模式的变化来组建营销团队和营销体系。

#### 3.1.9 管理要有大数据思维

数据要集中化、集约化，将分散在各专业、各环节的数据用信息手段集中到一个平台。成立专门的团队对数据进行分析处理，形成对经营、管理的强大推动作用。

### 3.2 邮政渠道的演进方向

#### 3.2.1 渠道升级为平台

社会渠道、自有网点和自助机具融合成为线下渠道。自有网点将会逐步收缩到核心地区，邮政可大力发展社会渠道和自助机具，使其共同融合为线下渠道，负责处理实物交接以及必须当面办理的部分业务。随着远程可视技术等信息科技的发展，线下渠道的功能最终只剩下实物交接处理。

桌面互联网和移动互联网融合成为线上渠道，处理信息流和资金流。随着电子支付尤其是第三方支付的迅速发展，资金流可以理解为不同经济主体账户之间的信息交互，最终线上渠道仅处理信息。

线下渠道和线上渠道最终融合演进为统一的邮政便民综合服务平台。邮政便民综合服务平台由分布合理、快捷的线下渠道以及无处不在、方便易用的线上渠道构成（如图1所示）。

#### 3.2.2 经营产品演进为经营流量

从销售自有产品、代销产品向变现流量演进。通过应用

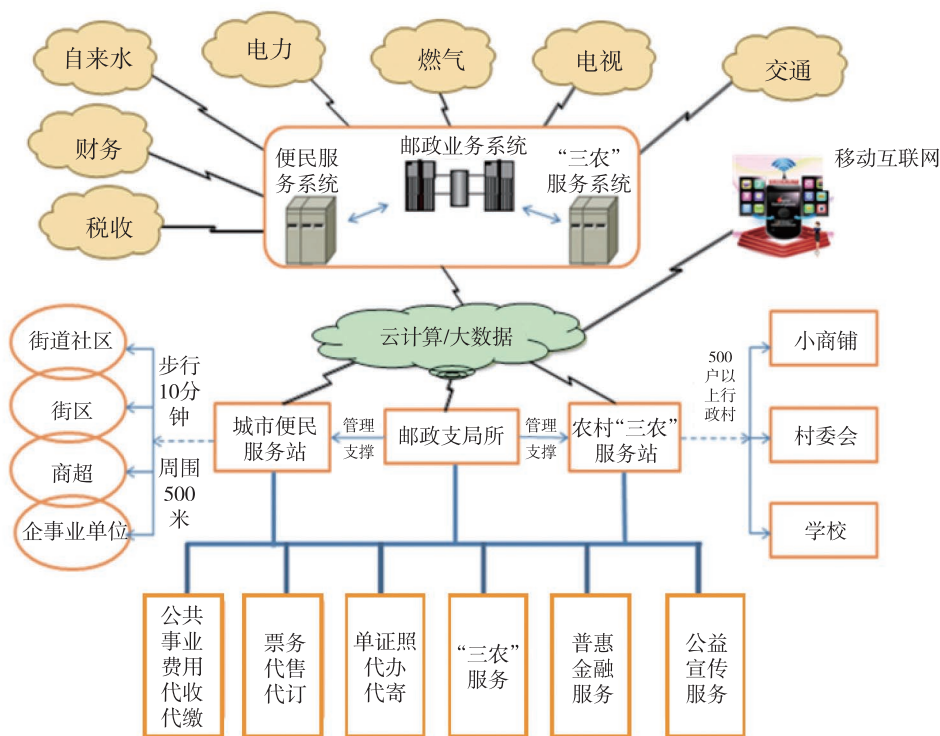


图1 邮政便民综合服务平台架构图

互联网思维，综合服务平台将为企业带来大流量，盈利模式也将随之改变：不能把目光仅停留在流量的直接变现上，更需要创新商业模式，实现以流量为基础的间接获利，例如引入第三方媒体广告业务、精准引入第三方产品等，真正实现第三方买单的互联网商业模式。

### 3.3 邮政渠道的演进实例

山东邮政的“买卖惠+邮乐网”项目，通过融合社会渠道、线上渠道和自有网点，整合上游供应商和下游零售商资源，提供O2O供应链服务，以高频快消品切入带动基础流量，通过规模扩张和用户体验提升，已形成农村区域的相对垄断，打造了邮政主导的创新创业生态圈。平台入驻商家7.8万户，交易规模6.1亿元，绑定绿卡8万张，资产沉淀7亿元，有效带动了快递包裹业务发展，其运营模式分析如下。

#### 3.3.1 体现流量思维

该项目依托电子商务服务体系，重构供应链各环节，通过网上订货、电子结算实现实时、精准的供需对接，通过统一仓储、共同配送实现高效经济的末端物流。平台为农民提供了优质、实惠的农资和日用品，丰富了农村商品种类，保证了产品质量，解决了农民购物难的问题。同时，打通农产品进城通道，选择省内名优特产品，实施“一县一品”项目开发，实现农产品进网点、进商超、进社区以及全省跨地域销售，短时间内流量激增。

#### 3.3.2 体现生态系统思维

该项目整合商家，实现“营销+配送+服务”三级体系

统一仓储、统一平台、共同配送，打造了上游供货商、下游零售商资源以及终端用户的城乡一体化电子商务生态系统。

#### 3.3.3 体现互联网经济的盈利模式

该项目注册会员只需完成网上订货→会员账户绑定绿卡→货到付款到账这一流程，交易双方直接结算，买卖惠平台只收取少量服务费，不对交易双方额外收费。平台主要收益来自于对平台商户金融资金沉淀所带来的代理金融收益，属于典型的经营流量、资源整合、多方共赢的互联网商业模式。

## 4 结语

“互联网+”时代正在快速改变人们的生活方式和商业模式，邮政渠道的转型模式需要在长期实践中不断发展完善。各种错综复杂的制约因素必然要求以满足客户痛点为主线，将企业发展放在时代背景下，将渠道演进放在企业发展的全局内，系统、全面分析企业和市场的供需关系。

收稿日期：2016-11-25

作者简介：李自力（1971~），男，湖北襄阳人，经济师，主要从事邮政经营创新研究；张俊卿（1970~），男，山西大同人，高级经济师，主要从事邮政经营创新研究；孔军（1973~），男，河南许昌人，高级工程师，主要从事邮政经营创新研究；金自强（1971~），男，安徽合肥人，研究生，经济师，主要从事邮政互联网金融发展研究；邢科峰（1973~），男，内蒙古呼和浩特人，硕士，经济师，主要从事商业银行管理研究。