

文章编号：1007-5399 (2017) 02-0009-04

# 基于市场细分的邮政“寄递翼”资源整合方案探讨

李健民<sup>1</sup>，黄艳萍<sup>2</sup>，陈正锋<sup>3</sup>，顾 森<sup>4</sup>，林己光<sup>5</sup>

- (1. 中国邮政速递物流股份有限公司茂名市分公司，广东 茂名 525000；
- 2. 中国邮政速递物流股份有限公司乌鲁木齐市分公司，新疆 乌鲁木齐 820026；
- 3. 中国邮政速递物流股份有限公司海南省分公司，海南 海口 570311；
- 4. 中国邮政速递物流股份有限公司江苏省分公司，江苏 南京 210019；
- 5. 中国邮政速递物流股份有限公司衢州市分公司，浙江 衢州 324000)

**摘 要：**文章基于快递细分市场的客户需求，阐述了邮政“寄递翼”应聚焦定位的细分市场和相对应的竞争性战略，分析了制约邮政“寄递翼”发展的瓶颈，提出了邮政“寄递翼”的资源整合改革方案。

**关键词：**市场细分；“寄递翼”；资源；服务；经营；竞争

**中图分类号：**F61           **文献标识码：**A

随着互联网经济的不断发展，快递行业迎来了持续快速发展的机遇和异常激烈竞争的挑战，邮政企业需要对快递市场进行细分，分析影响因素，准确定位，对“寄递翼”内外资源进行整合，为客户提供满意的差异化服务，提升自身竞争能力。

## 1 快递市场分析

目前，国内快递行业正在经历高速发展时期，据国家邮政局统计，国内快递行业业务增量已经连续 5 年超过 45%，快递总量已在 2014 年超过美国成为世界第一。未来，随着中国经济体制改革的加快，中国快递市场发展前景依然向好，有关专家预测未来几年中国快递仍会增长 40% 以上。

### 1.1 快递市场细分

市场细分是按照消费者欲望与需求进行分类的方法，把因规模过大导致企业难以服务的总体市场划分成若干具有共同特征的子市场，见表 1。近年来，电子商务刺激国内快递爆炸式发展，中国快递市场已逐渐形成以电子商务件为主，商务件、政务件为辅的市场结构特征，其中，电子商务市场占比达到 73.6%，非电子商务市场占比为 26.4%。在非电子商务业务中，基于邮政现有业务特征，将其细分为政务市场及商务市场。根据 2015 年快递行业数据，并结合邮政速递业务构成，预计商务市场占比为 20% 左右，政务市场占比为 7% 左右。

### 1.2 快递细分市场客户需求分析

#### 1.2.1 政务快递市场客户需求

政务快递市场的客户主要是政府主管部门，其使用快递业务的目的是简化办事流程，提高工作效率，更好地服务广大人民群众，其最大的期许是得到广大人民群众的认可和赞

表 1 快递细分市场特点

细分市场	效益	规模	发展速度	
政务快递市场	高	较小	较快	
商务快递市场	较高	一般	稳步	
电子商务 快递市场	高端电子商务 快递市场	较高	一般	快
	一般电子商务 快递市场	低	大	较快
	跨境电子商务 快递市场	一般	一般	快
生鲜快递市场	较高	较小	快	

誉。此细分市场的快递需求是安全、高效、便民、通达范围广和个性化服务。一是快递内件是重要的单证照或物品，所以寄递安全性要有保障；二是业务目的是简化流程和提高效率，所以收寄流程要非常便捷；三是为减少收件的人群来回奔波，快件投递要突出便民；四是此类快件内件大多具有特殊性，所以送递过程需要提供个性化服务。

#### 1.2.2 商务快递市场客户需求

商务快递市场的客户需求是运递快速、时限稳定、安全保障、服务到位及全面的增值服务。一是商务活动本身极具时效性，需要极高诚信度来完成整个商务活动，这就决定了交寄的快件具有较高的时限要求以及稳定并承诺的时限保证；二是商务类快件质量和时限的优劣将影响人们商务活动的质量或成败，因此快件的安全也是一项重要的客户需求；三是此类市场客户一般可分为商贸企业客户和生产型企业客户，大多分布在各商务写字楼和工业园区（或郊区），其对

快递的需求是揽投服务及时到位；四是此类市场客户需要参与商务活动，因此要求提供快件寄达回单、贵重物品保价、数据服务等增值服务。

### 1.2.3 电子商务快递市场客户需求

电子商务快递市场按进一步细分市场的客户有着不同的需求。高端电子商务快递市场客户的需求是稳定和快速的时限、品牌的支持、物流数据的提供以及供应链服务等；一般电子商务快递市场客户的需求是低廉的快递价格、较为稳定的时限要求；跨境电子商务类快递市场客户的需求是较低的运递价格、稳定的时限、便捷的通关以及延伸服务要求；生鲜快递市场客户的需求是快速、保鲜、保质的运递，需要从生产到仓储、包装、运输以及投递的一体化解决方案。

## 2 邮政“寄递翼”细分市场定位

在各细分市场中，邮政“寄递翼”应根据邮政企业的性质、邮政企业的核心竞争力与细分市场需求的匹配度，以及细分市场发展特点等定位细分市场。

### 2.1 国企肩负的责任要求邮政在政务快递市场占据主导地位

#### 2.1.1 法定职责的要求

《国家邮政局关于进一步加强国家机关公文寄递管理的通知》指出，“依据法律规定，邮政企业以外的单位或者个人不得寄递国家机关公文，要求各级邮政管理部门加强寄递服务质量监管，强化安全监管。”政务类业务同国家机关公文有着同样的属性，不同于一般的信函，它在政府与广大人民群众之间起着重要的传递作用，是政府便民服务的体现，邮政作为“国家队”，理应承担起政务类业务的全部责任。

#### 2.1.2 社会责任的要求

李克强总理在2016年政府工作报告中提出，让百姓少跑腿、好办事、不添堵。政务类业务在政府便民服务中发挥着重要作用，服务的对象是广大群众，服务品质与群众的个人利益息息相关，安全性要求极高。邮政作为百年企业，拥有遍布全国的邮政运输网络和投递网络，在政务市场具有独特的优势，有能力承担好这个社会责任。

### 2.2 服务品牌的重塑要求邮政在商务快递市场不断增强实力

一是商务类快递市场具备平均单价高、效益高的特点，用户人群高端，有较强话语权，影响面广。目前正是各大快递企业进军资本市场、不断调整战略的机遇期，对于邮政企业来说机不可失。

二是邮政“寄递翼”须重塑品牌形象。邮政“寄递翼”要做大做强，必须将自己定位为一个商务市场强有力和极具潜力的市场竞争者，要在目标客户心中为邮政“寄递翼”创造一定的特色，赋予一定的品牌形象。

三是邮政“寄递翼”具备服务商务市场的坚实基础。邮政企业拥有强大的航空资源、网点优势、系统化和标准化作业流程及考核体系，只要全网团结一心，高标准严要求，不断提高服务商务市场标准快递业务的质量稳定性，必然会提升商务类市场的占有率，进而提升邮政服务的品牌形象。

### 2.3 发展壮大的战略要求邮政在电子商务快递市场尽快提升份额

邮政企业“十三五”规划目标是重新确立邮政在寄递市场的主导者地位，因此尽快抢占电子商务快递市场成为当务之急。

#### 2.3.1 转型升级的发展趋势要求邮政“寄递翼”在高端电子商务快递市场占据制高点

经过多年的市场培育，高端电子商务的行情普遍向好，高利润的特征吸引资本加速布局。邮政企业具备无可比拟的网点优势、不断强大的网络运输能力和云仓配送经验，日益提升的服务品质能够更好地满足市场需要。邮政企业转型升级及差异化竞争的发展趋势要求邮政“寄递翼”在该市场要大有作为，不断抢占市场的制高点。

#### 2.3.2 做大做强的目标要求邮政“寄递翼”在一般电子商务快递市场努力扩张

一般电子商务快递市场目前仍是市场主流，单件利润低，但胜在量大，众多中小型电子商务企业对快递的需求是简单配送且价格优惠、时限稳定，邮政企业只要改变运作模式，借助外力，努力提升市场份额，做大规模，就能创造丰厚的边际效益。

#### 2.3.3 战略扩张的布局要求邮政“寄递翼”在跨境电子商务快递市场稳固主导地位

邮政包裹具备覆盖全球及价格低廉的优势，因此在跨境电子商务快递市场的占有率达60%以上。随着民营快递公司纷纷布局跨境电子商务这一高速增长的市场，邮政将面临更多强大的竞争对手。因此，邮政企业要通过资源整合及产品整合、完善国际网络建设、建设海外仓及保税仓等措施实现战略扩张，在跨境电子商务市场中稳固主导地位。

#### 2.3.4 长远发展的战略要求邮政“寄递翼”在特色生鲜快递市场及时布局

生鲜电子商务市场庞大，前景广阔。面对成本低、速度快、质量好的较高行业壁垒，邮政企业在此类市场必须有所作为，建立一个不同于普通产品的商业模式，打造相应的运作模式和运营标准，抢占一定的市场份额。

## 3 影响邮政“寄递翼”发展的制约因素

为加快邮政“寄递翼”发展，尽快提升市场占有率，中国邮政集团公司实施了包裹快递业务改革，邮政速递业务成为邮政企业的重点业务，在速递业务市场两个经营主体共同发力，共拓市场，一定程度上释放了邮政企业发展速递的活力，但随着快递业竞争进入新常态，双主体运作模式将在一定程度上制约邮政“寄递翼”进一步做大做强。

### 3.1 资源利用不高效

包裹快递业务改革后，邮速双方在营销、网点、网络、投递上资源投入分散，重复建设，聚合能力差，提升运营能力的效果有限，一定程度上造成企业资源浪费及成本上升。

一是在营销队伍建设上，邮速双方在开发市场时，不可避免造成同一区域营销力量交叉配置；二是在揽投网点部署

上，速递专业公司不断根据市场需求对标竞争对手设置揽投网点，有的甚至与邮政网点相邻，网点资源部分重叠；三是在运输网络组织上，邮速双方各自建设适应业务发展的运行网络，能力投入分散，在最应具备优势的省内网络与同城网络的传递效果不如竞争对手；四是在终端投递上，邮速两个投递队伍共同服务于同一区域的客户，为缓解人工成本压力，采取合并投递段道、增加外包及代投措施，若管理不到位，极易造成投递质量下降、客户体验不佳。

### 3.2 服务品质不到位

邮政包裹产品有明确的市场定位，但双主体模式将会造成定位模糊、服务不到位，无法满足市场与客户需求。

一是在政务类市场，邮政“寄递翼”作为特色业务，是联系政府便民服务的纽带，服务品质好坏，直接关系邮政的服务品牌。改革后，速递专业化公司不断通过方案营销，开拓政务类项目，但在偏远区域，很多都要依靠邮政企业基层投递力量，尤其在西部等一体化水平较低的省份，除了省会城市，绝大多数是邮政企业运输并投递，营销与投递环节分属两个主体，协调成本高，应对客户返单等增值需求时协同度不够，易造成服务范围不全面、水平低、质量差。

二是在商务类市场，客户的体验要求极为严苛，但由于没有以客户需求为导向组织全程网络，邮速双方衔接不紧凑，且执行 EMS 标准化服务不到位，服务品质时好时坏，导致社会认可度不高。

三是在电子商务领域的高低端市场，竞争手段单一，服务价格缺乏灵活性，运营能力不高，分层营销、分层组织能力不足，服务质量整体水平不高，高端产品质量不稳定，低端市场运营时限远低于竞争对手，导致电子商务两端客户体验均不佳，市场占有率持续降低。在新兴的生鲜快递市场，邮速双方对市场研究不深，没有标准化流程和品质管控方法，缺少做大规模的措施，很容易错失市场机遇期。

### 3.3 经营内耗渐显露

包裹快递产品整合后，两个经营主体经营的速递产品基本相同。集团公司虽严格明确了包裹快递产品的营销政策，但在实际执行过程中，基层经营单位在较大的经营压力面前，往往会出现多重营销、低价竞争、抢夺客户等不良经营行为，产生企业经营内耗，间接造成客户的疑惑，甚至产生邮政各板块不协调、不团结的不良影响，直接影响邮政的信誉。

综上所述，快递业在资本的推动下，中短期将进行新一轮的市场洗牌，将从单纯业务层面的竞争迅速变道到资本推动下的深层次竞争；长期看优胜劣汰，壁垒高筑，落后者淘汰出局，潜在进入者很难进入，“剩”者为王。集团公司“一体两翼”经营发展战略，要求邮政“寄递翼”精准定位细分市场，在政务快递市场占据主导地位，在商务市场不断增强实力，在规模巨大的电子商务市场不断提升份额，重新确立快递业的主导地位。但目前，邮政双主体运作模式存在资源利用不高效、品质服务不到位、经营内耗有显露等瓶颈因素，将在一定程度上制约邮政“寄递翼”进一步做大做强。在新

一轮激烈的市场竞争中，邮政“寄递翼”唯有精准定位，整合资源、聚集能力，团结一致，以市场为中心，以客户为导向，才能在竞争中立于不败之地。

## 4 基于市场细分的邮政“寄递翼”资源整合方案设计

根据上述分析，邮政“寄递翼”定位的细分市场需要采用差异化竞争战略，努力创造超预期的客户体验，把服务品质做到极致。邮政企业需要对现有资源进行整合，突破瓶颈，满足邮政“寄递翼”所定位的细分市场需要，打造国内快递行业的航母级企业。

### 4.1 内部整合

内部整合的主要目的是解决目前邮政主业和邮政速递物流公司之间影响和制约发展的的问题。

#### 4.1.1 内部整合方案设计

将目前邮政主业负责的“寄递翼”业务（快递包裹、国际小包、商业信函）和资源（处理中心、干线、投递网）全部整合到速递物流公司，速递物流公司除了负责速递邮件投递外，还代投邮政主业的信函、报刊；邮政主业作为综合窗口服务平台，代理速递物流、邮政储蓄银行、邮政保险、邮政证券等邮政企业内部业务和非邮政企业业务（见图 1）。

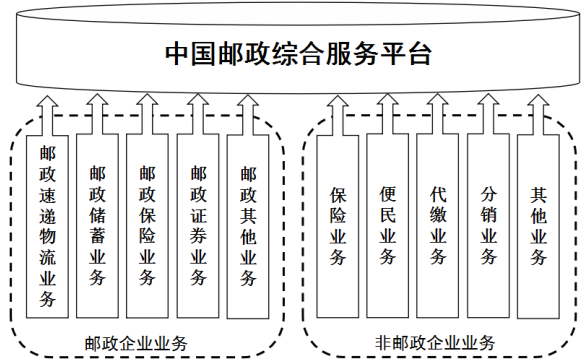


图 1 邮政综合服务平台业务接入示意图

整合后的邮政速递物流公司根据市场需要将人员、场地、干线统筹考虑，重新规划配置，专注政务市场、商务市场、高端电子商务市场、跨境电子商务快递市场和生鲜快递市场，采用差异化竞争战略，专注于时限、服务、安全等服务品质的提升。为激发企业的活力和竞争力，整合为一个整体的邮政速递物流公司并引入战略投资者（如国内主要机场公司、主要航空公司、铁路总公司、境外快递公司、信息技术公司等），集团对速递物流公司的管理功能实现从管企业到管资本的转型。

### 4.1.2 内部整合方案的利弊分析

#### 4.1.2.1 正面效果

专业界面清晰，有利于专业发展战略的思考和制定；统一管理，有利于发展战略的执行；全网统一流程、统一系统，有利于服务品质监控和提升；资源综合利用，有利于提高资源利用率；“寄递翼”整合为一个经营主体，便于引入战略

投资者。

4.1.2.2 负面效果

目前边远地区投递员的揽储作用可能会受到影响；邮政综合服务平台代办寄递业务的代办酬金如何计算和考核，对平台代办积极性影响较大；速递物流公司代投普邮信函、报刊等的结算标准是否科学，对速递物流公司盈利情况影响较大。

4.2 外部整合

4.2.1 外部整合方案设计

为积极参与一般电子商务快递市场竞争，邮政应收购或出资控股目前已有一定市场规模的民营快递公司。收购该民营快递公司后，采用成本领先战略参与市场竞争，专注一般电子商务市场。

收购（或控股）的民营快递企业与邮政速递物流公司完全独立运作，在保持原有运作模式的基础上，通过提升能力、控制成本、提高质量、品牌效应，不断扩大一般电子商务快递市场份额。同时，可以与整合后的邮政速递物流公司合作，如边远区域的投递可交由邮政速递物流公司统一投递，邮政速递物流公司进口跨境电子商务较低端的部分可交由收购（或控股）的民营快递企业投递，业务洪峰时可相互支援，形成 1+1>2 的合力。

4.2.2 外部整合方案的利弊分析

4.2.2.1 正面效果

有利于实施低成本战略，以低价格参与一般电子商务市场竞争；有利于迅速扩大邮政在一般电子商务市场的市场规模；学习民营快递企业的管理、运营和流程等，其中有用部分可借鉴到邮政速递物流公司。

4.2.2.2 负面效果

收购民营快递企业后，邮政的运营管理经验不足；收购后的民营快递公司与邮政速递物流公司可能发生同质化经营。

4.3 方案对比

通过内部整合与外部整合，既解决了目前影响业务发展的内部瓶颈，又根据不同的细分市场需求，明确了参与不同细分市场竞争的经营主体、竞争战略及使用的品牌（见图 2）。

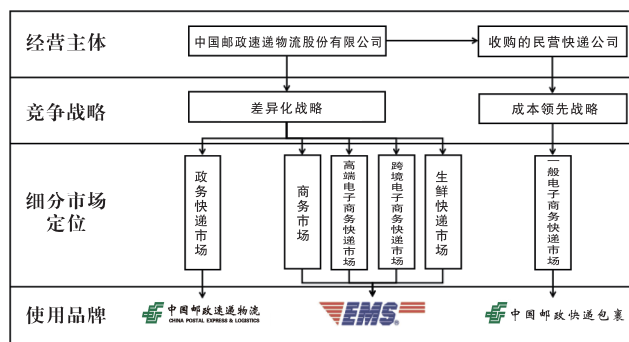


图 2 邮政“寄递翼”竞争战略及市场定位示意图

整合方案与现行双经营主体模式、包裹快递改革前模式对比如表 2 所示。

表 2 方案对比表

运作方案	整合方案	现行双经营主体模式	包裹快递改革前模式
市场细分定位	根据邮政企业的性质、邮政企业竞争力与细分市场需求匹配度确定市场定位	细分市场定位不清晰	细分市场定位不清晰
竞争战略	有清晰的竞争战略	竞争战略不清晰	竞争战略不清晰
经营主体	每个细分市场只有一个经营主体	两个经营主体，相互竞争	一个经营主体
网络完整性	网络独立完整，包括边远区域	网络相互交叉，协调难	网络相互交叉，协调难
商业函件业务经营主体	由速递物流公司经营	由邮政主业经营	由邮政主业经营
平台积极性	对高收益产品的积极性更高，不会造成标准快递向快递包裹、函件转移	对高收益产品的积极性更高，不会造成标准快递向快递包裹、函件转移	对函件业务积极性更高，会造成标准快递向函件转移
普邮投递	由速递物流公司负责	由邮政主业负责	由邮政主业负责
资源利用率	高	低	低
营销冲突	无	有	无

5 方案实施保障要求

整合后的邮政速递物流公司规模更大，管理难度加大，需要集团公司安排更多素质高、能力强的人才来运营和管理整合后的速递物流公司。

要创新建立板块间更加积极有效的激励机制，提高邮政主业综合服务平台代理寄递业务和整合后速递物流公司边远区域投递员协助揽储的积极性。

要建立既符合企业合作结算规范要求，又满足整合后邮政速递物流公司代投主业普邮信函、报刊真实成本支出需要的结算标准。

6 结语

我国经济进入新常态，国务院对国有企业提出了转型升级的要求，邮政“寄递翼”处于一个比总体经济发展更好的行业中，更应有所作为，这就需要中国邮政根据市场需求与企业自身特点的匹配度，制定清晰的竞争战略，明确经营主体，提供差异化服务。

收稿日期：2016-11-25

作者简介：李健民（1975～），男，广东清远人，高级经济师，主要从事邮政速递运营管理研究；黄艳萍（1974～），女，新疆昌吉人，经济师，主要从事速递业务研究；陈正锋（1970～），男，海南万宁人，主要从事邮政速递发展趋势与对策研究；顾森（1976～），男，江苏兴化人，硕士，高级经济师，主要从事企业管理研究；林己光（1970～），男，浙江温州人，主要从事速递物流发展研究。