

文章编号: 1007-5399 (2017) 04-0005-04

邮政板块间协同发展策略研究

王家君¹, 丁屹², 程昕³, 许利生⁴, 王录雁⁵, 翟洪涛⁶

1. 中国邮政集团公司邮政业务局, 北京 100808;
2. 中国邮政集团公司数据中心, 北京 100031;
3. 中国邮政储蓄银行 95580 客服中心, 北京 100166;
4. 中国邮政集团公司保定市分公司, 河北 保定 071000;
5. 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;
6. 中国邮政速递物流股份有限公司延边州分公司, 吉林 延吉 133000)

摘 要: 文章分析了目前邮政板块间协同发展的基本情况及存在的问题, 围绕邮政板块协同发展的五大策略, 提出了邮政关键业务和重点项目协同发展的建议。

关键词: 邮务; 金融; 速递物流; 板块; 协同; “互联网+”; 资源共享

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

协同理论是指协调两个或两个以上的不同资源或个体, 相互协作完成某一目标, 达到共同发展的双赢效果。系统的整体价值在各子系统协同作用发挥好的前提下大于各子系统的价值之和, 只要充分发挥好各子系统的协调作用, 系统的整体价值会成倍增长。近两年国内经济下行压力加大, 金融行业充分竞争态势已经形成, 邮政速递物流面临民营快递强有力的市场抢夺, 邮务类传统业务快速下滑, 中国邮政三大板块都面临着前所未有的压力和挑战。

面对市场竞争, 中国邮政集团公司(以下简称“集团公司”)提出“共举邮政大旗, 共享全网资源, 共创美好未来”的总体要求, 邮务、金融、速递物流三大板块需要最大限度发挥联动优势, 形成板块协同发展合力, 切实提高中国邮政整体市场竞争力。

1 邮政板块间协同发展基本情况及存在问题

1.1 邮政板块间协同发展基本情况

1.1.1 集团公司协同发展支持政策较为完善

集团公司层面已出台一系列相关政策, 包括《关于建立邮政各板块间协调机制的指导意见》、《中国邮政业务协同管理办法(暂行)》、《板块联动发展暂行办法》等, 为邮政板块协同发展提供了政策支持。集团公司层面还完成了邮银关联交易定价机制和同业竞争业务边界梳理工作; 成立了金融板块协调发展领导小组, 建立定期会议制度, 推进金融板块内部资源复用、联动发展; 制定了邮速双方存量商务客户开放方案。

1.1.2 集团总部级协同发展项目初见成效

集团总部级协同发展项目包括: 公安部交管项目、体彩中心项目、交通运输部ETC合作项目、国家税务总局项目、国家社保中心项目、恒大集团项目等, 同时启动了邮政代理

营销银行公司业务、中邮期交“百亿工程”等7个内部跨板块总部型重点项目, 已在多地落地。

1.2 邮政板块间协同发展存在的问题

总体上, 板块协同发展推进缓慢, 尤其是省、市层面落地未取得实质性进展。

1.2.1 协同体制、机制不完善

各省、市未设独立的协同协调机构, 协同规划制订、协同团队建设, 特别是利益分配机制和考核激励机制不完善, 板块协同缺乏源动力。

1.2.2 缺乏共享平台和资源支撑

各板块的人力资源、网络资源、客户资源、数据资源、渠道资源、网点资源各成体系, 资源分散在各自的多个平台, 形成信息孤岛, 造成资源浪费。

1.2.3 协同开发项目尚未形成合力

对客户的协同开发多是各板块独自开发或叠加式开发, 未形成整合营销服务。同类业务的协同开发不仅成效不明显, 还往往形成内部竞争和内耗。

2 邮政板块协同发展策略

协同策略主要分为协同体制、协同机制、资源共享、协同推进“互联网+”、协同开发服务五大策略。其中, 协同体制、协同机制是协同发展的管理基础, 资源共享、“互联网+”是协同发展的平台基础, 四大基础共同支持客户层面实现协同开发服务。五大策略具体落地于产品层面的协同开发, 见图1。

2.1 加强管理体制协同

2.1.1 强化板块协同领导负责制

总部、省级层面, 分别成立由主要领导牵头的集团总部、省(直辖市)板块协同领导小组, 以及由市场协同部门

牵头、各板块相关部门参加的板块协同工作小组，明确定期会议制度。各板块的主要负责人对板块协同发展负总责，板块协同的效果纳入集团公司对各板块各省公司的经营绩效考核内容。

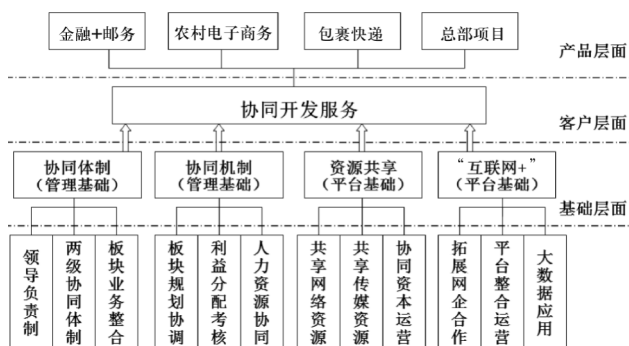


图1 邮政板块协同策略关系模型

2.1.2 适时建立两级专职协同管理体制

建立集团公司与省两级专职协同管理体制。集团公司在市场协同部设立专门处室负责板块协同管理，适时建立省级市场协同管理部门，独立于三大板块之外，专职负责制定板块协同规章、制度、办法等，牵头各板块开发总部、省级客户项目，推进板块协同发展和业务协同运行；在三大板块内部设立协同开发部门或专职协同开发专员。

2.1.3 适时推进板块与业务整合

邮务与速递物流业务发展存在一定的业务交叉与重合，展业时存在客户重复开发、内部竞价等问题。推进板块与业务整合，是提高市场竞争力的重要举措。一方面对同质业务进行归类整合，进一步理清寄递类产品线，打造统一的邮政寄递类拳头产品；另一方面在部分地区加快推进以邮务或速递物流竞争力较强一方为主导的板块整合。

2.2 建立健全全方位协同机制

2.2.1 建立板块规划协调制定机制

三大板块总部、省级或地市制定五年、三年、年度或某方面重要发展规划，由市场协同部门和其他板块责任领导会签通过后，才能定稿上报或发布。

2.2.2 优化利益分配与考核机制

一是建立规范高效的全网关联交易机制。按照覆盖成本、利益分享原则，集团公司牵头制订板块间关联交易机制总体框架，省级层面制订具体细化政策。邮速关联交易机制，重点是邮路、分拣、市内转趟、投递等方面的成本结算，逐步转向市场机制定价。邮银、银保、邮保关联交易机制，结合成本核算体系与市场同类价格，建立符合市场规则的关联定价机制。

二是建立协同考核与激励制度。制定三大板块协同发展的关键绩效指标体系，提高其在集团公司整个绩效考核体系的权重，并与三大板块领导的业绩考评、绩效薪酬挂钩，同时作为人事任免的重要参考指标。

三是建立项目激励考核机制。以项目激励引领板块协同

发展，将适合协同发展、有重要协同意义的项目纳入重点协同项目名单，制订针对重点协同项目的激励考核制度。

2.2.3 加强人力资源协同机制

一是建立协同团队制度。建立产品经理协同开发团队，省级、地市或重点县针对重点协同项目、重点协同市场或客户，由营销、网运、客服等人员共同组成协同开发团队，开展协同项目的营销策划、产品研发、运行管理、后台支撑、效果评估等工作；建设全能型客户经理团队，激发网点大堂经理、营销人员动力，实现交叉营销和整合营销。

二是建立板块间人力资源流动机制。在符合监管要求的条件下，以跨板块交叉挂职的形式加强各板块间重要管理人员的定期交流，打破各级管理人员的本位主义，提高各板块管理人员业务协同发展的主观能动性。

在重点完善以上机制的基础上，还需要强化信息沟通与共享，加强协同通报与督导，建立板块联动的应急协同处理机制。

2.3 强化资源整合共享

2.3.1 共享网络资源

服务网点资源共享。有效整合各板块网点资源，在保证自身各板块生产经营需要的前提下，通过租用场地、叠加代理业务等方式，跨板块、高效率利用网点资源。

邮运网络资源共享。涉及寄递网络的邮务板块和速递物流板块之间，在信息共享的基础上，在邮路、分拣、运输等环节实现能力共享，包括处理场地、处理人员、车辆设备等。提高指挥调度系统全网指挥调度能力、流量流向预测能力，支持网运资源的共享。

投递资源共享。邮务和速递物流板块之间实现投递、揽收能力的相互支撑、共享，投递忙时相互支持，实行按件结算。对于一方能力较弱的地区，可以考虑整体或部分移交处理，部分邮路共享或邮路合并，集中发展自身的优势地区，减少重复建设，避免能力分散。

2.3.2 共享传媒资源

随着各板块对产品、品牌宣传的需求愈加旺盛，邮务板块的文化传媒部门应牵头，依托邮政广泛的媒体资源，三大板块协同开展品牌建设和业务宣传，共享邮政传媒资源，形成宣传合力，提升综合效果。

2.3.3 协同资本运营

利用银行、保险等板块的资金优势，为三大板块协同资本运营、推进混合所有制改革提供支撑。

一是适应金融业混合经营的大趋势，加快邮政储蓄银行和中邮保险的资本运作和资本融合。如共同投资成立财产保险公司，既可以满足中国邮政车辆对财产保险的旺盛需求，也能为邮政储蓄银行进军“三农”和小微企业市场降低没有抵押物的信用风险。

二是速递物流联合金融板块，考虑在邮政缺乏运营经验的仓储物流、冷链物流方面进行融资并购，选择资金雄厚、有资源优势的投资企业或外资企业融入资金、风险共担，快速扩充发展能力。

三是农村电子商务联合金融板块，通过邮乐批销平台引进社会批销商，迅速形成运营能力，强化运营经验。

2.4 协同推进“互联网+”

2.4.1 推进平台整合与运营

推进在线业务平台整合与运营。迅速整合邮政线上业务，以平台全国集中、客户整合管理、数据信息共享、统一运营支撑为思路，实现在线业务平台注册登录、订单管理、支付结算、客户服务、品牌形象的统一，涵盖三大板块各业务，丰富便民服务类在线业务，如邮件寄递服务、话费充值、水电费代缴、交通违章查询和办理、机票酒店预订等，提升邮政企业的线上服务能力和水平。加快组建在线业务运营中心，强化在线业务运营能力，形成运营中心与各专业通力配合的工作机制，全面支撑在线业务平台运营。

加快建设统一的支撑信息系统平台。重点建设ERP系统、CRM系统、寄递业务平台，实现核心资源管理、客户关系管理、寄递业务运行管理的平台共用，使相关的财务管理、客户资源管理和客户服务实现移动互联。

2.4.2 拓展与互联网企业合作

借力互联网企业现有的成熟平台与巨大流量，整合三大板块中用户需求最为强烈的邮政产品与业务，实现产品改造与升级、业务流程优化与重构。

积极接入微信“城市服务”。借力智慧城市建设，考虑将邮件寄递、邮件查询、报刊订阅、在线票务、金融业务办理、各类政府业务代办、费用代收代缴等纳入服务范畴，拓展业务接入渠道，助推业务流程优化与重构。

通过与在线票务平台合作，结合邮政业务中集邮、封片等产品的文化属性，共同开发具有市场热度和关注度的相关衍生产品，针对粉丝群体提升邮政品牌和校园邮局，将电子电影票、演出票、衍生产品等纳入邮政储蓄银行信用卡、集邮网厅等平台的积分兑换商品范畴。

拓展与互联网企业的品牌业务宣传合作，共同开发社交广告市场。

2.4.3 推进大数据分析应用

以各系统平台为基础，在保证数据安全的前提下，尽快实现三大板块数据信息的共享和整合。结合大数据分析，从全视角掌握市场、行业和客户动态，实现各板块、各业务的精准营销、联合开发、协同客服。通过后台大数据分析和挖掘，构建用户画像，开发个性化业务推介页面；针对寄递账单客户的还款需求，增加信用卡还款服务；针对货到付款用户的支付需求，提供扫码支付服务；针对高价值客户，推介投资型邮品、证券网上开户和理财购买等服务，实现板块间客户引流。

2.5 协同市场开发与客户服务

2.5.1 联合开发重要市场及客户

市场协同部门根据市场情况及各板块需求，制定重点协同开发项目和开发计划，推进整合营销。对涉及不同邮政业务板块需求的重要市场和客户，牵头三大板块组成协同开发团队，共同开发，将各板块的服务方案进行整合，制定整合

营销方案。联合开发中，要注意战略合作协议或项目合作协议的统筹性，以客户为中心，兼顾各板块需要。若牵涉利益分配，应内部协调制定分配规则。充分挖掘客户需求，如邮务板块客户的金融需求、金融板块的寄递需求等，提高客户贡献率。

2.5.2 同类业务实施错位经营

产品错位经营。对于同一市场和客户，各板块以存量客户的归属进行客户维护，其他板块不再进行同产品重复开发，避免内部竞争导致的收益下降、客户流失。例如，在金融类业务中，邮政储蓄银行主要经营资产类业务，邮政企业主要经营个人金融业务；在寄递类业务中，邮速双方要以服务质量为核心，速递物流公司重点做强标准快递业务，邮政企业重点做强以电子商务客户为主的快递包裹市场。

区域错位经营。根据各板块在地市、县域、农村等不同区域的优势产品和服务能力，考虑板块间的区域运作错位经营，可采用分区经营或有所侧重、相互代理等方式。

2.5.3 加强业务代理与交叉销售

进一步提升业务代理和交叉销售的深度和广度，相对延长各板块的产品线，满足客户不同需求。金融板块在保证风险可控的情况下，对邮务板块和速递物流板块开放诸如公司业务、小微企业、商户、个人信贷业务的营销；邮务板块向金融与速递物流板块提供保险、广告传媒、集邮产品、分销产品的服务；三个板块共同开发可以代理或交叉销售的其他业务。

3 邮政关键业务和重点项目的协同发展建设

3.1 金融板块之间及与邮务板块的协同

按照集团公司总体部署，在邮政金融“自营+代理”、中邮保险“自营+代管”、中邮证券“自营+协同”的整体框架下，加强金融与邮务协同。

3.1.1 推进平台综合营销

一是将邮政网点资源逐步对邮政金融板块进行开放。根据金融产品需要，进驻代理网点就近为客户提供服务，争夺乡镇优质客户资源，打造邮政代理网点的竞争优势。二是利用邮政营业平台开展金融类产品的宣传及中邮人寿、中邮证券的业务开发，开拓新的业务增长点。三是利用邮政投递平台优势，开展信贷类产品的贷后监控等服务，发挥邮政综合资源优势。

3.1.2 叠加客户综合服务

借鉴平安集团经验，通过客户数据共享平台，为客户提供叠加增值服务，实现跨板块贡献率的倍增。一是横向倍增，根据客户获取资金、资产增值等多维度需求，为客户提供一揽子打包优惠服务，延展客户开发宽度。二是纵向倍增，根据客户某项业务的使用分析，挖掘潜在需求并进行垂直叠加，增加客户开发深度。三是产业倍增，根据产业链上单个客户的成功开发，做好供应链金融综合优惠服务，吸引上游和下游客户，打造纵深服务链条。四是区域倍增，通过对产业聚集区单个客户的开发，实现复制性低成本开发，打造横向客

户集群。

3.1.3 提供客户综合维护

通过客户数据共享平台和客户积分兑换平台,降低客户维护成本,提高客户消费体验。一是利用客户数据共享平台,对客户数据进行关联分析,开展精准营销;二是统一积分标准、兑换产品、兑换流程和寄递方式,提高客户维护效果;三是统一客户服务电话、网站服务和手机客户端,实现一个界面、多种服务,提升邮政服务质量。

3.2 融合农村电子商务全业务发展

3.2.1 加快平台渠道建设

全面整合线上平台资源和线下渠道资源,加快县级电子商务服务中心和村邮乐购店建设,使之成为服务农村电子商务的平台主渠道和大众创业、万众创新的重要桥梁;适时叠加金融类、寄递类产品,拓展农村邮政综合服务能力,成为农村寄递服务、金融服务的主导者。

3.2.2 拓展平台渠道功能

一是协同金融发展。推进普惠金融+积分兑换+刷卡缴费+站点营销,发行农村电子商务“邮政储蓄-邮乐”联名卡,面向农村电子商务客户,逐步提供集支付结算、助农取款、会员管理、积分换购、保险理财、代购免息、消费金融、经营贷款、农产品众筹等多种附加功能于一体的综合服务。

二是协同寄递业务发展。推进平台造包+自提建设,通过村邮乐购等网点的运营和客户综合开发,强化其作为工业品下乡和农产品进城的有效通道,开发培植农产品电子商务市场,拉动包裹的快速增长。

三是助推分销有序发展。推进网络代购+商品批销,通过网上积分商城系统与线下的村邮乐购积分系统合力来维护新老客户。利用村邮乐购网点点多、面广、人熟的特点加强客户引流,实现客户、企业和村邮乐购网点的多赢局面。

四是积极加载传统业务,促进全业务融合发展。以村邮乐购网点为基础,叠加函件传媒、集邮、报刊等业务,推进传统业务发展。

3.3 协同发展包裹快递

3.3.1 做强板块优势产品

根据产品特点和板块优势,速递物流板块重点做强标准快递、国际业务,邮务板块重点做强快递包裹、电子商务业务。邮速双方明确定位,在揽收、投递、营销方面深入合作,相互扶持,共同发展。

3.3.2 融合发展区域快递

区域快递业务市场潜力大、利润高、价格相对灵活。要在市级层面制定统一的政策标准、绩效标准、营销价格标准及邮件时限考核标准,邮速形成合力,一致对外。乡镇市场是邮务板块的强项,速递板块要做好支撑,从市级层面牵头协调县公司在客户开发、产品应用、后台服务、网络运输等方面做好支撑,全力支持邮务板块在乡镇市场的开发。

3.3.3 联动开发重点项目

加强邮政、速递与金融、保险、分销、电子商务等专业联动,拓展标准快递项目,促进业务发展。如与电子商务专

英国皇家邮政推出反欺诈邮件新举措

英国皇家邮政推出一项新举措,旨在保护消费者免受欺诈邮件欺骗。

皇家邮政引进了一项新的针对欺诈邮件的行业技术规范,在信件送达客户信箱之前,公司将在主要的配送中心拦截并扣押欺诈邮件,而正当的商务和个人邮件将继续按常规方式送达客户。

受到影响的客户如有任何问题,都可以通过专门服务热线、电子邮件或者免费邮递地址获取更多的信息,或者要求皇家邮政员工提供上门服务。

通过与海外邮政运营商合作,皇家邮政已成功截获一批英国居民寄给一名欧洲诈骗惯犯的信件,并将夹带现金的信件退回寄件人。

(贾润新译)

业联动,开发中石化充值卡增值税发票寄递项目;与代理保险专业联动,开发保险公司标准快递寄递合作协议等。

3.4 推进集团项目的协同开发

3.4.1 集团公司强化总部项目开发

集团公司突出开发行业性、政策性总部项目,一是推进与地方政府的战略合作伙伴关系,争取政策支持和直接合作;二是积极推进与部委的合作,以与部委的公共服务类合作项目为切入点,推动三大板块与国家部委的互动合作;三是集团公司与大型企业的总对总合作,满足大型企业对三大板块业务的各自需求。

3.4.2 各省确保协同项目落地

各省、市层面开发省级总部项目,确保集团公司协同重点项目落地开发。一是省级市场协同部门协调三大板块,制定重点协同项目开发计划,重点是集团公司确定的总部项目、省内地方政府、部委、大型企业以及省内特色项目,公安交警、社保、民政、汽车、电力等项目都是有项目规模和协同必要的项目;二是省、市市场协同部门组建协同开发团队,制定整合营销方案,共同开发重点协同项目;三是做好重点项目的协同维护,协调三大板块联合开展客户维护;四是整体推进较难时,可以采取试点运作再推广的方式,结合客户反馈不断完善服务方案,逐步推广。

收稿日期:2017-02-25

作者简介:王家君(1977~),男,辽宁义县人,硕士,高级经济师,主要从事板块协同发展模式研究;丁屹(1968~),女,陕西韩城人,高级经济师,主要从事数据与邮政业务研究;程昕(1977~),女,吉林省吉林市人,硕士,主要从事培育和践行社会主义核心价值观研究;许利生(1969~),男,河北保定人,主要从事企业经营管理研究;王录雁(1972~),男,海南海口人,工程师,主要从事党建工作在企业中的作用研究;翟洪涛(1977~),男,吉林延吉人,主要从事企业经营管理研究。