

文章编号: 1007-5399 (2018) 01-0001-04

中国邮政“寄递翼”生态圈创新研究

谢奎¹, 彭虎韬², 杨东辉³, 米玛扎西⁴, 曾思民⁵, 王景艳⁶

- (1. 中国邮政集团公司湖北省函件广告局, 湖北 武汉 430023;
2. 中国邮政集团公司北京市石景山区分公司, 北京 100043;
3. 中国邮政集团公司浙江省分公司, 浙江 杭州 310088;
4. 中国邮政集团公司藏族自治州玉树州分公司, 青海 玉树 815000;
5. 中国邮政集团公司新余市分公司, 江西 新余 338000
6. 中国邮政速递物流股份有限公司天津市分公司, 天津 300160)

摘要: 文章阐述了我国寄递行业的现状, 分析了邮政打造“寄递翼”生态圈的必要性, 并结合邮政现状, 从平台、机制、科技和人才等方面探讨了打造中国邮政“寄递翼”生态圈的策略。

关键词: “寄递翼”; 生态圈; 市场; 平台; 机制

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

未来的商业模式将是生态圈的竞争。企业利用竞争优势与生态优势相互促进, 形成共生、互生、再生的生态圈, 实现良性循环, 可以更快实现战略发展目标。本文通过对寄递行业现状进行分析, 找准中国邮政寄递服务发展的主要矛盾, 明确发展方向, 从内外部融合的角度, 探讨打造中国邮政“寄递翼”生态圈的路径。

1 我国寄递行业现状分析

1.1 寄递行业市场潜力巨大

2010年以来, 井喷式增长的快递业成为我国经济黑马。2016年, 我国快递业务量达到313亿件, 同比增长51.3%, 中国快递业连续六年每年增长50%以上, 中国已成为全球第一快递大国。全球年快递量约700亿件, 中国占了300亿件。

2017年1~5月, 全国快递服务企业业务量累计完成139.1亿件, 同比增长30.3%, 未来在宏观经济新常态的影响下, 寄递行业发展速度将有所放缓, 但市场空间依然巨大, 近几年仍有望保持30%以上的年均增长率。

1.2 寄递行业增长空间凸显

1.2.1 农村电子商务市场

国务院发布的《快递业发展“十三五”规划》中提出“快递下乡”战略, 快递企业向下向西发展。在农村电子商务和政策助力下, 农村快递将迎来较快增长。

1.2.2 跨境电子商务市场

当前国内的消费结构进入了改革升级的关键阶段, 从标准化、大众化进入到个性化、定制化的消费, 国内部分商品的供给端无法满足居民消费升级的需要, 这种国内外需求缺口会保持下去, 成为推动跨境进口增长的内在动力。跨境电子商务有望成为快递行业增长的新动力。

1.3 寄递行业竞争模式升级

1.3.1 价格战趋缓

国内快递平均单价从2006年的30.03元/件降至2016年的12.71元/件, 下降幅度达58%, 但2016年快递平均单价同比下降5.2%, 降幅明显收窄, 快递加盟商已经进入微利时代, 尽管价格战仍将持续, 但单价大幅下降空间十分有限。

1.3.2 能力战加剧

目前顺丰、申通、圆通、韵达、中通五大民营快递公司已经全部实现上市, 成为重要的“快递板块”。上市后的快递企业不再只做快递, 逐步向综合性物流服务商转变, 需要在原有快递业务的基础上开拓新的利润来源。2017年以来, 顺丰、中通、圆通、申通、韵达以及京东物流除了在加强自身物流硬件的自动化、智能化布局之外, 已经开始合纵连横, 走出国门。2017年一季度主要快递企业发展新举措如表1所示。

表1 2017年一季度主要快递企业发展新举措

公司名称	发展关键词	代表性举措
顺丰	冷链、同城配送 合伙人、电子商务	医药冷链 / 顺丰大当家 顺丰彩 / 顺丰付 / 增资丰泰资产
中通	快运、跨境 冷链、末端网点	与河南机场集团签约 与东风轻型商用车合作
圆通	快运、跨境	收购先达国际 圆通快递妈妈店
申通	冷链、电子商务	申雪供应链 申通国际商城
韵达	智能仓配一体化	募集资金 45.17 亿元
京东	智慧供应链价值网络	京东物流子集团成立

1.4 寄递企业积极参与生态圈布局

1.4.1 菜鸟物流成为阿里巴巴生态圈的重要组成部分

阿里巴巴以电子商务为核心业务，打造多种线上平台链接卖家与买家，并充分发挥平台优势，凝聚快递企业力量打造菜鸟物流，菜鸟物流相关企业成为阿里巴巴生态圈的重要组成部分。

1.4.2 物流战略成为京东“五环”生态圈的重要一环

京东生态圈主要包含电子商务、物流、O2O、金融及技术五大战略板块，各个战略板块持续发力，从电子商务主业的快速增长，到发力消费金融，再到面向本地生活打造智能生态服务体系。其中物流战略主要包括青龙系统、“亚洲一号”物流中心、无人机、第三方物流、仓储五个方面，成为京东生态圈的重要组成部分。

1.4.3 顺丰明确“快递+网仓”生态圈战略

顺丰专注物流快递业务20多年，在全国城市中形成了12 000多个营业网点的庞大配送网络，作为顺丰新兴的战略业务单元，顺丰仓配依托仓网，以大数据驱动信息化物流建设，搭建开放、共享的供应链生态圈。

综上所述，寄递企业面对巨大的市场潜力及激烈的竞争环境，纷纷加快生态圈战略布局，改变单一品牌、单一产品的竞争模式，致力于根据用户需求和企业自身定位构建可持续发展的生态圈。

2 邮政打造“寄递翼”生态圈的必要性

2.1 实施生态圈战略，是当下时代向企业提出的新要求

企业竞争1.0时代是企业之间的竞争，企业竞争2.0时代是产业链之间的竞争，企业竞争3.0时代将是生态圈之间的竞争，竞争的边界将会跨越不同的行业，目前正在进入这一阶段。现在处于以连接为特征的信息时代，商业元素间的可连接性大大增加，打破了原本栅格分明的商业关系：行业边界趋于模糊，企业竞争与合作范围无限扩大，企业进入了一个“无疆界”的竞合时代。

在此背景下，疏于连接的企业即使核心竞争力强大，也可能面临被边缘化的危险。要在新的环境下生存和发展，企业必须撬动所在商业生态圈的价值，打造以自身为核心的生态圈。

2.2 实施生态圈战略，是加快实现战略目标的新动力

2015年初，中国邮政集团公司提出“一体两翼”经营发展战略，5月全面启动包裹快递业务改革，打造中国邮政强大的“寄递翼”。两年来，邮速双方整合产品体系，统一信息系统，统筹能力建设，强化运营管控，实现了寄递业务快速发展，但与中国邮政在寄递市场的应有地位还存在一定差距。

共生、互生、再生的生态圈有利于每个企业的发展，单打独斗会受到自身实力限制，协同作战可以更好地生存。实施生态圈战略，融合内外部资源，增强核心竞争力，充分应用整合所带来的优势和影响力的互惠溢价，可加快实现做强做优做大“寄递翼”的目标。

3 打造邮政“寄递翼”生态圈的SWOT分析

3.1 优势

3.1.1 企业品牌优势

中国邮政是中国规模最大的国有企业、世界排名第二的邮政集团，已成为具有极高价值的无形资产和具有重大影响的品牌。经过多年经营，邮政良好的品牌形象已深入千家万户，社会对邮政有信赖感，更容易吸引快递行业相关产业的企业主融入邮政“寄递翼”生态圈。

3.1.2 网络平台优势

据2016年最新数据统计，全国邮政投递路线共14.6万条，其中农村投递路线9.1万条，长度（单程）374.5万公里，全行业拥有各类营业网点12.5万处，建成了世界上最大最全的邮政普遍服务网络。中国邮政业务多、产品全、网点广，是集资金流、信息流、物流于一体的综合服务型企业，可以充分发挥“三流合一”的优势，促进邮政“寄递翼”生态圈内企业的共生、共荣。

3.2 劣势

3.2.1 资源分散，共享不够

生态圈强调共享、共生，而邮政企业板块间割裂经营，缺乏统一的数据共享平台；客户资源交叉重叠，未整合利用；多种信息系统并存，互联互通性弱，网内反应速度慢。

3.2.2 机制固化，创新不够

创新是保障生态圈再生的内在动力，而邮速双方两个经营主体，机制因循守旧，注重业绩和任务达标，惟计划不惟市场。新思想灌输不足，员工活力不够；新技术引用不够，生产效率不高。

3.3 机遇

3.3.1 政策支撑有力

虽然政府未明确提出物流生态圈的概念，但从生态圈的角度来理解，2014年印发的《物流业发展中长期规划》、2016年发布的《营造良好市场环境推动交通物流融合发展实施方案》、2017年《关于促进快递业发展的意见》，国务院提出的“最后一公里”创新、“普服变增服”转型，对提升物流体系综合能力、提升交通物流综合效率效益提出了要求，并为物流业从追求速度规模到追求质量效益指明了方向。邮政作为寄递行业的国家队，有责任和义务引领打造健康、平衡、有序的寄递生态圈。

3.3.2 技术渗透加强

随着技术不断升级与创新，具备超强处理能力的先进设备相继应用于各环节，信息技术与移动互联网推动以信息和数据为载体的价值流在不同主体间更迅速、精准和便捷地传输。依托技术连接各业务环节的市场将由传统的价格战转向服务战。

3.4 挑战

3.4.1 行业竞争激烈

部分规模企业正在通过资本投入、产品多元化及综合物流服务，来提升利润率水平。企业转型、技术升级让快递业

进入新的发展阶段，抢占先机至关重要。

3.4.2 专业人才匮乏

寄递行业正在进入以网络技术、电子商务和共享经济为代表的信息化新阶段。

一直以来，由于入门门槛较低、人才培养缺乏系统性等造成的专业人才匮乏，制约着快递、物流企业的发展，因此整合专业人才资源尤为重要。

4 打造邮政“寄递翼”生态圈的思路

4.1 聚焦主要矛盾

目前，邮政“寄递翼”生态圈的主要矛盾是邮政寄递服务标准与用户用邮体验存在差距，造成这种差距的主要因素有融合发展不深，资源共享不够，“三流”流转不畅，外界互动不足。

4.2 打造邮政“寄递翼”生态圈发展路径

未来社会以人为中心，体验经济占据重要位置，体验经济具有差异性、感官性、知识性、延伸性、参与性等特征，邮政应以提升客户体验为目标，以共建共享为原则提升能力，打造“寄递翼”生态圈共生平台，并建立生态圈互生机制，促进生态圈互联互通，激发再生力量，实现“寄递翼”生态圈可持续发展，如图1所示。

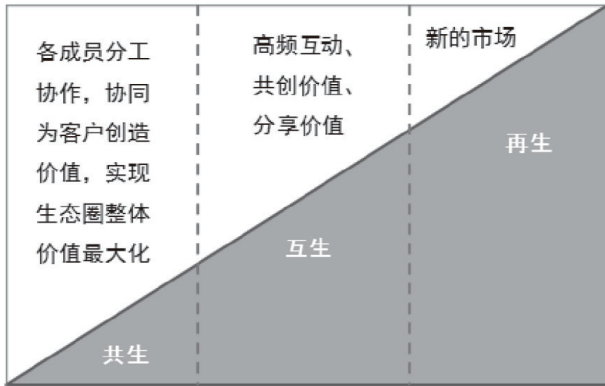


图1 打造邮政“寄递翼”生态圈三部曲

5 打造邮政“寄递翼”生态圈的策略

5.1 板块协同发展，打造共生平台

打铁还需自身硬。先从内部入手，邮速协同发展，提升寄递服务能力，满足用户需求，夯实共生基础，吸引更多产业加入“寄递翼”生态圈，跨界联动发展，见图2。

5.1.1 打造一个平台，内部互联互通

邮速联合打造收寄、转运、投递、客服全环节一体化管理体系及平台，明确责任主体，制定标准，统一考核，促进环节间的联动发展，提升全环节的传输效率。

5.1.2 优化产品体系，客户体验至上

寄递产品圈是“寄递翼”生态圈的基础，以客户需求为出发点，优化产品服务体系。邮速统一产品体系，对标行业，以时限为标准整合现有产品，建立面向市场的多种产品体系，如同城当日递、重点区域次日递等，满足客户不同层

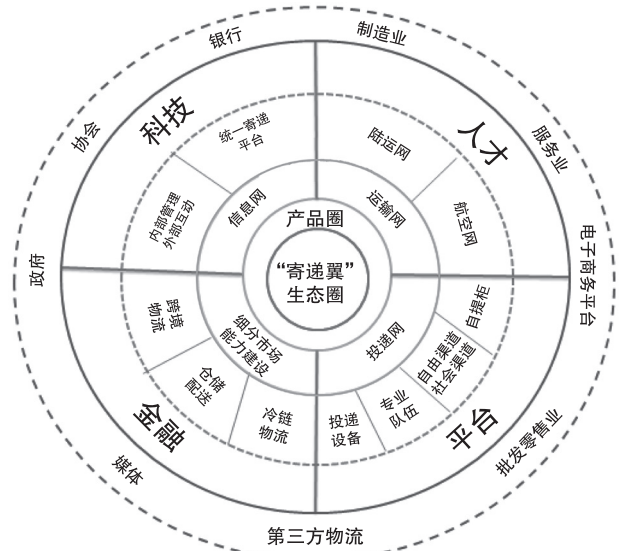


图2 邮政“寄递翼”生态圈

次的需求。增加延伸服务，如到付、代收货款、限时投递、线上预约寄递等。

5.1.3 整合运输网络，传递速度更快

统一规划布局，提升服务能力。邮速双方统一规划网络布局，打破行政区域界限、板块界限，在统筹匹配业务量和地理区域的基础上布局骨干网络、骨干节点建设，避免重复建设，遵循生态位法则（价值链法则），找准定位，按区域分头建设。同时，统一规划空陆两张网络，以最佳邮件处理时限为前提，科学组网，对航空网和陆运网实时统一组织管理、统一指挥调度、清理整合重叠无效线路，提升邮运时限。

丰富组网模式，提高单位产能。一是单点辐射和多点分流相结合，满足业务高速发展的需要，对业务量大的省份，通过多点分流提升网运输能力。二是专线直达和骨干网集散相结合，对业务量达到专车要求的路向组开专线，对长三角、珠三角、环渤海等核心区域组建快速骨干网。三是小件集包和散件外走相结合，对小件集中的地区实行流水化集包，对大件、泡件、不规则件和规模较小地区实行散件外走。

创新机制体制，激发内在动力。理顺和改革中心局体制，中心局从地面局剥离，实施事业部制，使中心局成为成本明确、成本清晰的责任主体，推进中心局从成本中心向利润中心转变。打破地区界限，建立对标市场的成本标准，对各经营单位推行“内部客户”服务理念，提高中心局的服务水平。

5.1.4 增强投递力量，服务质量更优

目前“最后一公里”问题是所有快递公司面临的共性问题，邮政具有网络广的天然优势，但逐渐在弱化，当务之急是要优化“最后一公里”布局。

提高末端投递能力。首先，加大投递设备投入，鼓励带车加盟，提高投递人员专业素质，统一投递标准、投递话

术, 树立邮政服务品牌。其次, 提高科学组网能力, 对投递量大的区域, 打破地理区域限制, 实施投递集散(片区)中心组网模式, 提高投递网的作业效率。

加快末端渠道布局。整合、共享支局所、报刊亭、便民服务站、村邮站等渠道, 加大智能包裹柜投放, 同时, 通过建点补贴、阶段经营扶持等措施, 加快社会加盟渠道建设, 发挥渠道力量, 减轻投递员压力。

5.1.5 细分市场, 综合能力更强

加快仓配布局。快递的终极目标就是把商品提前放到离消费者最近的地方, 然后以各种方式最快地送给消费者。中国邮政集团公司加快布局以区域中心城市为节点的全国邮政骨干快递网(仓), 优先选择周边高速、空港方向选址布局。建设以分拣分拨处理与仓储大平台运营相结合的新一代邮区仓配分拨处理中心, 对接邮政自有电子商务平台及全国性电子商务大客户的分仓配送需求, 通过大数据应用, 实现节点城市当日达, 省内次日达, 省际隔日达目标。

探索生鲜配送。生鲜市场寄递需求不断扩大, 配送要求高, 配送成本大, 但无法阻挡各大快递企业进军生鲜市场。一方面要布局冷链配送模式, 由于冷链成本高, 可采取自营冷链+第三方冷链的方式分区域推进。另一方面, 布局智能生鲜自提柜投放, 快递员将生鲜产品存放在具备冷藏功能的自提柜, 可提高派件效率, 解决生鲜商品交付时间过长问题, 增加订单密度。

拓展跨境市场。中国邮政充分发挥万国邮政联盟组织成员优势, 做大做强“一带一路”沿线国家市场, 加快海外仓布局, 选择与第三方共同开发建设, 如在园区、港口、机场的建设中深度嵌入物流服务。

5.2 建立互生机制, 保障稳定发展

打造生态圈是一个“适应—相对平衡—不适应—不平衡—再调整—再适应—再平衡”的动态过程, 生态圈内必须建立一种互生机制, 才能保障生态圈稳定发展。

5.2.1 资金流有序流动

任何企业、个人离不开资金流, 邮政充分发挥资金流优势, 为“寄递翼”生态圈合作伙伴提供融资、投资、贷款、理财等服务, 扶植合作伙伴壮大, 共同创造价值、分享价值。邮政资金流在生态圈内有序、有效流动, 促进生态圈互生, 保障生态圈稳定发展, 见图3。

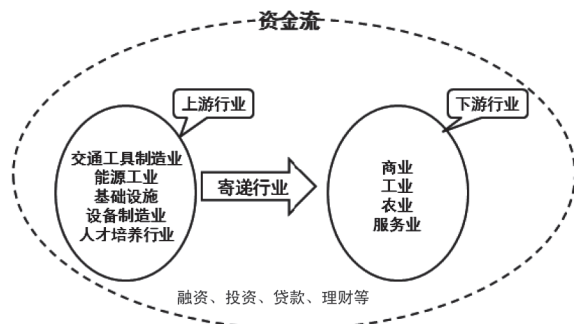


图3 寄递行业上下游产业

5.2.2 信息流顺畅传输

一切业务数据化, 一切数据业务化。邮政“寄递翼”生态圈平台要定义标准化的接口, 对接生态圈合作伙伴信息系统, 加强互动, 实现信息互联互通, 并采集标准化的信息, 整合分析, 为生态圈的发展提供参考, 同时根据信息评估价值、分享收益。

5.3 输入再生力量, 开拓新生市场

生态圈具有进化性, 需要根据发展情况进行优化升级, 通过科技力量的提升、人才的引进, 主动优化与生态伙伴的关系, 发现新的市场, 创造更多价值, 促进生态圈再生。

5.3.1 科技是第一生产力

加强科技研究, 洞察新生市场。“互联网+”时代, 新业态瞬息万变, 寄递除了主要与电子商务平台发生关联外, 还将与先进制造业、现代农业和商贸流通等产生更为广泛和密切的联系, 需要新技术支撑新的快递领域。加强寄递相关产业科技研究, 更快地感应市场, 迅速做出反应, 抢先一步占领技术高地。

引进科技设备, 突破发展瓶颈。随着寄递量不断增长, 目前的人工、生产工具将无法满足不同寄递行业高效运转的需求, 通过引进无人机、无人驾驶、无人仓、无人配送等先进科技, 可以实现寄递行业智能化、标准化、高效化, 满足新生市场的寄递需求。

5.3.2 人才是创新源泉

创新是实现生态圈进化的内生动力, 而没有强大人才队伍作后盾, 创新就是无源之水、无本之木。因此要加快专业人才的培养, 聘请外部快递行业专家, 组织员工进行不同层次的培训, 提升专业技能, 激发创新活力。此外, 还要加强与培养快递人才的高校互动, 高校定向培养快递行业需要的专业人才, 邮政为高校学生提供实习机会, 理论联系实际, 提高实用型人才的产出率。

6 结语

邮政寄递服务要以客户为中心, 加速业务融合, 加强能力建设, 打造“寄递翼”生态圈, 并发挥资金流、信息流优势, 保障生态圈互生共荣, 同时坚持科技、人才引领, 促进“寄递翼”生态圈再生、可持续发展。打造邮政“寄递翼”生态圈, 除了战胜对手, 更要把握未来, 重塑邮政寄递主导者地位, 值得邮政领导干部深入研究实践。

收稿日期: 2017-09-13

作者简介: 谢奎(1976~), 男, 湖北武汉人, 主要从事邮政网络组织及寄递业务研究; 彭虎韬(1974~), 男, 北京人, 硕士, 会计师, 主要从事邮政企业经营管理研究; 杨东辉(1972~), 男, 浙江金华人, 经济师, 主要从事邮政业务经营与管理研究; 米玛扎西(1974~), 男, 青海玉树人, 高级经济师, 主要从事地方经济与邮政发展研究; 曾思民(1973~), 男, 江西吉安人, 主要从事邮政企业转型发展研究; 王景艳(1972~), 女, 天津人, 会计师, 主要从事邮政财务管理研究。