

文章编号: 1007-5399 (2018) 01-0005-04

系统观视野下邮政“寄递翼”资源整合路径研究

徐 昆¹, 马云霞², 余丹波³, 黄春雷⁴, 李 庆⁵

- (1. 中国邮政速递物流股份有限公司四川省国际分公司, 四川 成都 610210;
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 830011;
3. 中国邮政集团公司衡阳市分公司, 湖南 衡阳 421001;
4. 中国邮政速递物流股份有限公司南昌市分公司, 江西 南昌 330000;
5. 中国邮政速递物流股份有限公司河南省电商物流分公司, 河南 郑州 450000)

摘 要: 文章阐述了中国快递业发展现状, 分析了中国邮政“寄递翼”发展现状及存在的问题, 并以系统观、全局观视角, 探讨了创新邮政“寄递翼”资源整合的路径。

关键词: 快递业; “寄递翼”; 网络; 揽投; 信息系统; 营销

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

目前, 中国快递业处于前所未有的良好发展时期, 受电子商务发展推动以及国家出台系列利好政策影响, 快递业迎来了转型升级的关键窗口期和资源整合期。中国邮政“寄递翼”虽取得了一定发展, 但与整个快递行业发展速度相比, 仍存在一定差距, 需要用系统思维, 从系统观、全局观视角推动“寄递翼”的资源整合。

1 中国快递业发展现状

1.1 在电子商务发展推动下, 快递业进入高速发展期

根据国家邮政局首次发布的中国快递发展指数, 2010~2015年快递发展规模指数年均增速为50.3%, 是同期国内生产总值增速的6倍多。2016年前三季度, 全国快递服务企业业务量累计达到211亿件, 同比增长54%, 其中电子商务成为快递业发展的主要增长来源。阿里研究院预计, 5~8年后, 全年电子商务包裹量将超过1 000亿件, 是2015年的5.43倍, 中国快递业处于大有作为的战略机遇期。

1.2 国家出台系列利好政策, 快递业在社会经济中地位不断提升

在电子商务的推动下, 快递业已经成为关系百姓民生、服务生产生活、优化结构调整、点燃消费激情、促进社会公平的重要力量。近两年, 国家出台了一系列措施加速对快递业的战略布局, 将快递业定位为现代服务业的关键产业, 推动流通方式转型、促进消费升级的现代产业和物流领域的先导产业。2015年10月, 国务院印发《关于促进快递业发展的若干意见》, 2016年3月出台《全国电子商务物流发展专项规划》, 彰显出政府对快递业发展审时度势的把握和促其转型升级的决心。

1.3 主流快递企业纷纷上市, 快递业迎来转型升级的关键窗口期

主流民营快递扎堆上市, 获得大量募集资金用于运输

设备购置、中转仓建设、信息系统升级, 为运营能力、竞争实力的快速提升提供了强有力的资金支持, 网络拓展明显加快, 服务能力快速提升。同时, 借壳上市企业为了达到承诺的业绩, 势必采用多样化的竞争手段全力抢夺市场份额, 快递业务面临更严峻的市场竞争。

1.4 共享经济、平台经济大背景下, 快递业迎来资源整合期

随着平台经济的发展, 现代电子商务物流正在向社会化物流、共享物流之路迈进。菜鸟网络以天网+地网+人网搭建起的三大网络为电子商务和物流企业搭建起开放、透明、共享的数据平台, 对内关联投资圆通、百世, 对外与新加坡邮政等合作, 从而提供高效协同的物流服务。2016年11月23日, 京东集团正式对外宣布, 将已有的供应链、数据、物流向社会开放, 所有有快递物流需求的商家, 均可使用京东物流送货服务。京东物流此举预示着未来的电子商务物流, 一定是建立在高度融合、资源整合、成本和效率最集约状态的基础之上。

2 中国邮政“寄递翼”发展现状及存在的问题

2.1 “寄递翼”发展现状

为加快邮政“寄递翼”发展, 提升市场占有率, 2015年5月, 中国邮政集团公司在“一体两翼”战略引领下, 正式出台了包裹快递业务改革方案, 通过改革体制机制、规范公司治理、提高服务品质、提升竞争能力, 充分发挥省级邮政公司、速递物流公司两方积极性, 举全网之力, 做大做强包裹快递业务。在速递业务市场, 两个经营主体共同发力, 共拓市场, 一定程度上激发了邮政企业寄递业务发展活力, 取得了一定成效。

但随着快递市场竞争的加剧, “寄递翼”发展速度与整个快递行业的发展速度相比, 差距不断加大, 市场份额仍在下降。近几年是我国快递业迅猛发展期, 但2012~2015年邮

政速递物流收入每年增幅均不足15%，远低于快递行业35%左右的增幅。同时，邮政速递物流市场占有率不到10%，电子商务寄递市场占有率不到5%。中国邮政百年品牌、全程全网的优势逐步弱化的现状值得反思。

2.2 “寄递翼”发展存在的问题分析

寄递业务是全程全网业务，因此需要用系统思维，从系统观、全局观视角分析“寄递翼”发展中存在的问题，剖析背后的原因。现阶段邮政寄递业务发展过程中存在的问题主要表现在以下五方面。

2.2.1 网络资源重复建设，网络效果不能充分发挥

速度是“寄递翼”发展的根本，包裹快递业务改革后，由两个主体共同经营包裹快递业务，邮速双方为提升快递包裹业务时效竞争能力，各自建设生产运营网络，不仅出现干线运输、处理场地和设施的重复建设，而且由于双方网络资源未能整合导致整体运作效能不能充分发挥，使得中国邮政包裹快递业务在异地、省内和同城网络的传递效果上未能赶超顺丰速运，同时通达系近年来通过资本运作、信息技术和规模效应等方式持续提升网络运营能力，缩小甚至超越了中国邮政包裹快递业务的整体运作效能。

2.2.2 揽投资源区域重叠，客户体验不清晰

在各自组网的情况下，揽投力量严重不足，揽收意识、投递质量严重滞后导致末端竞争力低下；在终端服务上，邮速两个揽递队伍共同服务于同一区域的客户，业务量不均衡、服务标准不一致，导致客户体验不佳。

2.2.3 信息资源分网运作，信息资源不能兼容共享

邮速双方的信息系统分网运作，标准不统一。一是信息系统未能根据业务发展进行升级改造，造成信息系统滞后于业务发展；二是信息系统繁多且属于不同开发商，造成系统数据互不兼容、服务标准不统一、内部信息混乱、系统维护困难、客户体验差等制约业务发展和影响品牌形象的现象；三是适应性差，不能适应未来业务发展需求，迫切需要对信息系统进行升级换代。

2.2.4 客服资源体系分散，品牌影响力被割裂

邮速双方分别建设11185、11183客服中心，两个客服品牌，不利于客户识别、企业形象宣传和客户投诉处理，没有形成统一、科学、完善的客服体系和理赔机制，导致服务品质不高。

2.2.5 营销资源各自为政，面对市场不能形成合力

邮速双方在市场上共同部署营销队伍，营销力量分散、营销策略不集中、营销政策不同步导致多重营销、低价竞争、相互抢夺客户等不规范的经营行为时有发生，产生企业经营内耗，间接造成客户的疑惑，导致客户对邮政品牌的认同感下降。

3 基于系统观视角的“寄递翼”资源整合路径

3.1 网络资源整合

倾力打造以时限品质为核心的网运支撑平台，实施分拣、运输和投递三大环节整合工作，全面加快邮件传递速

度，提升实物传递网络核心竞争力。

3.1.1 围绕面点结合原则，以快带慢整合陆运网

一是两网合一，依托邮区中心局模式优化组网，实施以一、二级中心局为主干，三级中心局为辐射的布局模式，发挥邮政全程全网优势；同时兼顾重点，兼容速递现有快速邮路专线组网的主体，实现全面与重点相结合的网络布局。

二是按照以快带慢的原则，以标准快递时限为主组开省际干线邮路，同时以干线提速带动省内网和市县本地网整体提速。

三是以市场需求为导向，先行采取开通直达邮路等提速措施，全力支撑寄递业务发展。再由经营部门进行市场推介，通过网业联动，将时限提速成果转化为市场营销利器，缩短市场培育期，尽早取得网络规模效益。

四是利用全程时限标准库，建立健全全程时限管控体系。收寄、内部处理、运输、投递各环节严格按照全程计划组织生产作业，重塑以时限为底线的生产纪律，确保各环节紧密衔接。

五是区内邮路按照紧密衔接省内二级干线邮路和实现省内快递包裹互寄次日递时限目标，由邮政公司组开市趟、市州—县（市）邮路、县（市）—支局邮路，负责带运标准快递、快递包裹等邮件。通过以快带慢切实提升客户体验，构建以时限为核心的组网理念。

3.1.2 围绕陆空一体原则，优化航空网功能

目前，邮政航空网已形成以南京为枢纽中心，上海、武汉为辅助中心，连接国内外16个节点城市，覆盖华北、华东、东北、华中、华南、西南、西北7个地区的集散式航线网络，通达国内304个城市。整合后航空网将以时限要求高、资费利润高的邮件为主，充分展示限时递、次日递、次晨达等品牌优势，实现高端、精品客户的突破。同时，充分考虑在原有陆空衔接流程的前提下进行优化并网，实施邮区中心局、集散中心与航空中心的邮件互换，提高流程的紧密性、业务的互通性，使航空网功能更强大。

3.1.3 围绕平台共享原则，整合邮件处理场地

在省级层面将速递邮件处理场地统一划拨至中心局管理，利用现有邮件分拣设备，以路运和空运有效衔接、总进总出、流水化、以快带慢为原则，重新规划处理流程，实现场地利用率最高、处理流程最优、时限最快的目的。

按照合班组、优流程、拆隔墙、扩场地、增设备的整体思路，结合本地实际，统筹场地建设、设备购置、人员调整和流程优化等项目，特别是在县域推行转运、分拣、投递“三合一”生产作业模式，重新优化内部处理流程和投递岗位人员配置，实行转运、分拣和投递“三合一”大班组管理和交叉作业，提升县域整体生产能力，提高人员工时利用率和劳动生产率。

打造邮政现代化仓配一体服务，吸引一大批有实力的企业落户邮政，实现合同物流与电子商务落地配的大发展。一是打破邮速双方仓储界限，合并现有仓储，统一规划和管理，发达地区还要积极整合社会仓储资源，形成邮政整体优

势。二是按照当地的市场需求，投入相应的仓储设备，减少劳动强度，降低仓储成本，提高仓储效率。三是实现仓配一体化系统管理，摒弃原有的多个系统管理的仓储模式，统一使用集团公司推广的先进信息化管理系统，使得仓储规划、货位设计、入库管理、自动化拣货、订单发货等环节实现快速、准确、高效。四是成立专业的仓储管理机构，合并邮速双方现有的仓储管理功能，成立仓储管理部门，实现专业化、专业化、专业化，满足合同物流和电子商务落地配的发展需求。

3.2 揽投资源整合

揽投网是中国邮政与用户接触最广泛的服务环节，用户对寄递服务的感受和体验很大程度上来自这一环节。应在进一步做好邮政内部资源整合的基础上，拓展服务能力，以体制改革、机制创新、技术进步为驱动力，强化信息化支撑，实施平台化经营，推进社会化协同，探索资本化运作，建成能够满足“互联网+”时代用户需求，覆盖完整、技术先进、使用便捷、具有较强社会责任履行能力和市场竞争实力的全新的开放的末端综合派送服务平台。

3.2.1 拓展营业网点功能，实现“面”整合

围绕资源共享原则，充分利用现有邮政营业网点叠加快递揽收业务，形成全面覆盖、统一规划、方便实用的网点建设布局，彰显快递为邮政核心业务的特色。

3.2.2 提升揽投融合，实现“效”整合

3.2.2.1 投递部站向营揽投部转型

围绕一个品牌、突出时限的原则，把邮政企业投递和速递揽投两网合一。树立邮政品牌意识，避免市场对邮政、速递的模糊认识，维护邮政信誉，提升品牌形象；聚合力量，强化队伍，同时有效地整合生产场地、市内趟班和市县邮路，集约资源，提升效益。

一是段道合并。将邮速双方的投递人员按照服务段道进行叠加，根据投递业务量、投递里程、投递深度、投递难度、外部作业时间等因素，重新规划段道，通过合理排班，完成特快专递、快递包裹和报刊、信函的投递和揽收工作。

二是生产作业组织统一规划。以速递、快递包裹时限要求来规划投递频次，确保以快带慢，同时兼顾普邮重点服务项目服务质量只升不降，做好各环节有效衔接，实现快进快出，提高效率。

三是生产场地及设备共用。原有邮政投递网场地、速递揽投部站、邮速合署生产场地，选择优良位置，根据服务区域和竞争需要，本着优先使用自有资源的原则进行整合。按照统一模式进行场地改造，悬挂规章制度、作业流程等资料，强化作业现场的宣传、提示、监督功能，达到现场形象统一、管理规范的效果。

四是内部生产支撑岗位合并。将邮政投递与速递揽投的内部作业和服务支撑人员进行整合，撤并重合岗位，减少管理层级，缩减重复作业带来的冗员，充实揽投一线或组建专门的大客户营销力量。

3.2.2.2 指令运作向市场运作转型

改变以往听从指令、按量做事、按件计酬的被动模式，

实施激励放权、政策支撑等举措，深化营揽投部经营承包责任制，推进“众创众享”承包经营模式，包出机制，包出活力，激发经营单位自主经营积极性，激发一线员工的无限潜能，保障快递业务持续快速发展，提升邮政快递业务盈利水平和竞争能力。

一是算实账，实实在在搞经营，以包收入、挂欠费、包质量、挂成本的“两包两挂”为框架。

二是采取招标方式，面向全体员工招聘承包经营领创者，与公司签订“众创众享”承包经营合同，共同完成承包期间快递包裹业务量、业务收入、服务质量、安全生产指标。

三是明确领创者享有经营权、考核分配权、资产使用权、产品定价权、范围内成本支配权，原揽投部、投递部、快包部负责人在同等条件下享有优先权；领创者承担保证服务质量、维护经营秩序、保护资产设备、上缴承包保证金、违规经营和安全事故解除合同的义务。

四是依据快递业务量、业务收入、运营质量、安全目标等方面的内容，制定相应的奖惩条例。

五是强化重点指标监管，从交流培训、现场检查督导、考核情况核实、定期质量分析现场会、重点问题联合整改等方面建立长效监管机制，避免以罚代管，重点理顺影响服务质量的相关流程，规范动作，做到要求明确、考核清晰、共同提升服务质量。

3.2.3 开放投递平台，实现“质”整合

与外部资源进行整合，主动寻求社会资源融合发展，通过合作、共建、资本融合等方式，携手民营快递和各类新型末端服务主体，构建新型竞合关系，建设开放、共建、共用、共赢的综合配送服务平台。如在城市建立开放的同城配送平台，在农村建立投递服务平台，在社区、院校大力发展社会代办点等。

3.3 信息系统资源整合

要改变当前邮速双方各自拥有独立的收寄、运营、揽投和客服系统造成的混乱局面，必须对双方的信息系统进行整合升级，重新打造新一代包裹快递信息系统。

3.3.1 规范揽收投递系统，注重客户体验

实现邮政企业生产作业系统与速递揽投系统无缝衔接，共享速递揽投系统的代收货款、收件人付费、返单业务、寄件人短信等产品功能模块；按件计费、月末等级优惠、客户分级优惠等资费管理模块，通过新建支付平台，实现揽投业务 POS 支付、微信支付和支付宝支付的一体化管理，从而适应前端多样化的营销需求、客户接入需求和“最后一公里”个性化客户增值服务需求。

3.3.2 强化业务运营服务手段，注重内外环境一体化

专注客户外部系统和邮政寄递业务之间的客户端口系统交互，保证内部系统的独立性和内外系统的有效衔接。运用互联网思维和技术，连接各类外部系统，完成协议转换、报文转发等，提供实时和非实时服务。

3.3.3 优化业务流程，注重运营环节一体化

推进互联网+邮政快递模式，使用统一的内部生产作业

系统,优化邮件处理流程,推动邮政寄递业务从劳动密集型向技术应用型转型。

一是以信息系统支撑来实现业务标准化,在保证高效的同时快速应对新业务,加快产品创新。

二是在运营层面不仅细化管理颗粒度,同时利用信息技术手段进行智能化提升。

三是在运营环节中,高效处理异常驱动,要想保证服务质量的稳定性,需要建立有效的异常管理预案。

四是在运营环节中,支持经济化、实时化结算,通过内部市场化的结算机制来支持资源的调配。结算内容将与组织绩效和个人绩效相关联,以此来驱动企业不同组织之间和个人的能动性,并直接反馈到客户界面和客户体验上,从而优化业务流程。

3.4 客服资源整合

客服中心既是企业研究市场的切入点,也是开拓销售、完善品牌服务的终点,是快递企业软实力的体现,有着举足轻重的作用。建议对邮政速递呼叫中心进行整合,建立上合下分的两级客服体系。

3.4.1 设立全国统一客服中心

基于统一的客服号码建立全国客服中心,统一受理邮政快递的业务咨询和投诉。加强客服中心的管理力度,明确对客户投诉的处理时限,对未按时限和要求进行回复处理的部门给予相应处罚。

3.4.2 设立二级客服中心

在市邮政公司、市速递物流分公司、中心局、处理中心等设立二级客服中心,统一处理由全国中心转办的疑难问题,并按要求进行回复。

3.4.3 设立主动客服队伍

部分生产单位可根据情况组建主动客服队伍,针对重点客户或重点线路进行主动跟踪查询,从客户的角度出发,以客户满意为目标,发现问题及时解决,满足客户需求。

3.5 营销资源整合

结合未来寄递市场发展趋势,以邮政速递物流专业化改革以来逐步搭建的五大中心营销体系为基础,与邮政企业寄递业务营销资源整合,结合寄递市场发展需要,在省、市级机构建立四大专业化公司(电子商务包裹、政务商企、国际业务、合同物流),省会城市实施省市合一,县级机构设立寄递业务综合营销中心,同时根据当地市场需要设立专业化公司分支机构。

3.5.1 电子商务包裹公司

电子商务包裹公司作为电子商务包裹业务营销主体,以国内规模电子商务、农业生鲜电子商务作为营销重点,侧重营销快递包裹、云仓速配、冷链速配等业务,同时依托仓储、办公、金融、物流等综合服务资源,为规模电子商务和农业生鲜电子商务提供综合物流服务解决方案。

3.5.2 政务商企公司

以政务类和商企类客户作为营销重点,其中,政务类以公安、交管、检察、司法、税务等政府及事业单位为核心,

以互联网+政务+邮政为导向,建设中国邮政便民服务电子政务平台与各地政务服务平台,实现流程嵌入、系统对接,提升服务便利性;商企类聚焦金融、保险、医疗机构、通讯、商超等行业大客户,实施总对总项目联动开发和运营保障,制定重点行业寄递解决方案。

3.5.3 国际业务公司

依托中国邮政集团公司国际寄递工作组的成立,利用集团公司国际产品体系和信息系统整合的契机,将各级邮政速递机构的国际业务经营、运营和管理机构充分整合,成立国际业务公司,实施全方位公司化运作,大力发展国际“寄递翼”,提升国际业务竞争能力。一是进一步加强邮政口岸建设,邮政口岸同时具备国际邮件监管、商业快件监管和跨境电子商务监管三大功能,是中国邮政国际业务的核心竞争力之一,通过邮政口岸总部统筹管理、信息系统和基础设施建设,加强邮政口岸建设;二是着力抓好国际干线运输网络建设,通过合资、独资、第三方合作等形式,有效掌控国际航空、铁路、海运、公路等国际运力资源,增强在国际干线运输的时效和成本管控,提升国际产品综合竞争能力;三是加大境外国际网络建设,依托重点国家海外仓和海外互换局建设,以及商业快件海外特许加盟模式,实现中国邮政国际业务网络迅速遍布主要寄递区域,实现对境外口岸通关、时效和成本的整体综合管控。

3.5.4 合同物流公司

依托中邮物流有限责任公司,以合同物流、供应链金融作为重点,专注高科技、快消品、汽车配件、生物医药等重点行业,为行业领先企业提供传统销售渠道与电子商务销售相结合、仓库出货与门店调换货相结合的物流综合服务,持续提升供应链规划和解决方案能力,推行合同物流公司实体化运作,充分发挥物流专业在市场研究、客户开发、项目管理、流程优化、资源整合、损益管理等方面的市场化运作能力,满足高科技、医药等行业对快时效、高价值客户的服务需求。

4 结语

在快递高速发展的背景下,本文研究的寄递资源整合是网络、平台、渠道信息营销方面的整合,是政策互补、企业互联、产业互动更高层次的整合。通过整合,形成强有力的竞争力,实现“一体两翼”经营战略的协调发展,最终实现中国邮政在寄递行业的主导地位。

收稿日期:2017-09-28

作者简介:徐昆(1977~),男,四川遂宁人,硕士,主要从事邮政口岸及国际业务发展研究;马云霞(1972~),女,新疆乌鲁木齐人,主要从事邮政“寄递翼”业务发展研究;余丹波(1974~),男,湖南衡阳人,主要从事邮政企业经营研究;黄春雷(1968~),男,江西南昌人,主要从事邮政速递物流发展研究;李庆(1969~),男,河南南阳人,主要从事电子商务平台型大客户服务方略研究。