

文章编号: 1007-5399 (2018) 01-0012-04

基于邮政基础业务资源 构建邮政文化传媒专业体系研究

林榕¹, 王冬秋², 于健³, 吕洪静⁴, 曲道德⁵, 冯涛⁶

1. 中国邮政集团公司福建省分公司, 福建 福州 350005;
2. 中国邮政集团公司, 北京 100808;
3. 中国邮政集团公司新疆维吾尔自治区分公司, 新疆 乌鲁木齐 830000;
4. 中国邮政集团公司天津市南开区分公司, 天津 300041;
5. 中国邮政集团公司四平市分公司, 吉林 四平 136000;
6. 中国邮政集团公司焦作市分公司, 河南 焦作 454000)

摘要: 文章阐述了邮政基础业务发展的现状, 分析了邮政基础业务向文化传媒业务转型发展的可行性, 探讨了整合邮政基础业务资源, 构建邮政文化传媒专业体系的策略。

关键词: 基础业务; 文化传媒; 函件; 集邮; 报刊; 品牌

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

邮政基础业务是邮政企业服务社会、向社会开办和提供的最基本业务。作为邮政传统业务及标志性业务, 近年来受市场环境、政策环境、技术环境等变化影响, 传统经营模式面临极大挑战, 部分业务下滑加剧。新形势下, 如何进一步适应市场需求, 推动基础业务向新产业、新领域转型, 实现可持续发展的新模式是亟需破解的难题。本文旨在贯彻落实中国邮政集团公司(以下简称“集团公司”)发展策略, 探讨如何更好地整合邮政基础业务, 并在文化传媒产业中寻找新的发展空间, 发挥邮政资源优势, 构建全新的邮政文化传媒专业体系, 实现邮政基础业务转型创新发展。

1 邮政基础业务发展现状及存在的问题

1.1 邮政基础业务发展现状

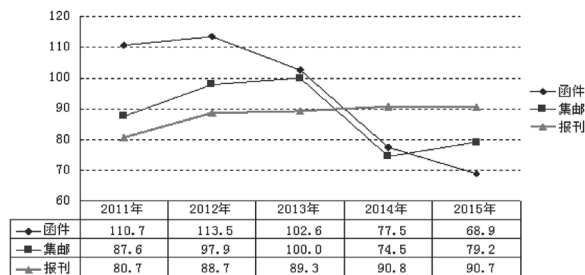
1.1.1 总体收入基本稳定

“十二五”期间, 经历了外部政策调整影响的阵痛后, 函件、集邮业务发展趋于稳定, 报刊业务稳中有升。截至2015年, 函件收入68.9亿元, 集邮收入79.2亿元, 报刊收入90.7亿元, 基础业务总收入规模为238.8亿元。2011~2015年三个专业收入发展趋势如图1所示。

1.1.2 开展文化传媒产业多领域创新实践

函件业务加快文化传媒新业务发展, 在多领域取得成果。2015年实现邮政媒体收入4.5亿元, 2016年1~11月实现收入7.1亿元, 同比增长72.1%。主要创新项目有: 媒体资源广告项目、商演会展项目、文创产品项目、电影票务广告项目、互联网新媒体广告项目。

集邮业务不断加快转型, 如大力推进文化营销, 2015年成功推出首届集邮文化季, 举办400多场活动, 实现收入



注: 函件指基础函件业务, 不含两包等收入。

图1 2011~2015年邮政基础业务收入发展趋势图(单位: 亿元)

4.7亿元; 全面推动集邮电子商务化, 集邮网厅上线2个月交易额达1.4亿元, 点击量超4 000万次; 在邮票选题、图稿设计、印制工艺等方面大胆创新, 增强了集邮文化影响力。

报刊业务在重点市场也有所突破, 如2015年校园报刊新增流转载额3.5亿元, 商务报刊新增1.6亿元, 印广发项目流转载额3.5亿元; 纸媒与数媒复合发行规模达到2亿元, 网上订阅突破1亿元, “中邮阅读”试点快速推进, 仅北京市客户就已突破40万。

1.1.3 经营体制改革渐次推进

自集团公司下发经营体制改革相关文件以来, 部分省分公司已陆续整合函件、集邮、报刊等专业, 三项基础业务初步融合, 有效发挥了客户资源、产品资源、渠道资源等优势, 取得一定成效。

1.2 邮政基础业务发展中存在的问题

1.2.1 传统业务持续下滑, 发展瓶颈依然突出

邮政基础业务总体增长乏力, 在集团公司总收入中的占

比逐年减少，受重视程度降低。业务结构不合理，部分传统业务效益低，可持续性差。

1.2.2 转型战略方向明确，但战略目标尚不明确

目前各省均在推进向文化传媒业务转型，但缺乏具体的战略目标和指导措施；经营体制改革全国进度不一，各专业资源未充分整合，核心优势得不到发挥。

1.2.3 现有业务、组织、人员、运营、支撑不适应新业务发展

业务产品体系还没有系统规划和统一研发，大部分新业务都由各省自行开发，呈现明显的区域化特征，尚未发挥全网优势，做大整体规模；组织机构上没有建立面向市场统一运作的经营主体，经营模式分散；骨干队伍分流到其他专业较多，熟悉新市场的专业人才匮乏；运营机制不灵活，不适应市场竞争需要；支撑能力有待提升，如邮政媒体资源广告平台、互联网营销平台等，需要全网系统化建设和投入，才能提升规模效益。

2 邮政基础业务向文化传媒业务转型发展分析

2.1 邮政基础业务向文化传媒业务转型发展的机遇

一方面，文化传媒产业市场覆盖面广，需求持续扩大，国家扶持政策较多，发展空间十分广阔；另一方面，市场上形成规模运作的公司较少，区域化特征明显，市场急需大型企业发挥龙头带动作用。据统计，2013年全国从事出版、影视、演艺、广电节目传输和出版物发行的单位户均主营收入低于亿元。而2015年邮政基础业务收入规模已超过200亿元，同时作为国有大型网络企业，大力发展文化传媒业务，面临着十分有利的市场环境。

2.2 邮政基础业务向文化传媒业务转型发展的挑战

文化传媒产业市场竞争十分激烈，经营主体淘汰率高；市场产品更新变化快，尤其是新媒体、新技术对传统媒体冲击较大，需要有较强的应变能力适应市场发展；文化传媒企业需要灵活的资本运营机制，并出现了传统行业企业大规模收购传媒企业的热潮，除此之外，万达、腾讯、阿里等知名企业也纷纷投入传媒业发展。

2.3 邮政基础业务向文化传媒业务转型发展的优势

邮政拓展文化传媒业务具有得天独厚的优势：一是百年邮政品牌深入人心，在客户中有着较好的信誉与口碑；二是邮政拥有强大的网络资源，可以依托网络搭建独具邮政特色的强大媒体平台；三是邮政基础业务拥有庞大的客户群体，优质客户资源众多；四是邮政拥有独特的产品资源，还占据报刊发行主渠道地位；五是邮政拥有一支优秀的专业队伍，在地面营销中具有较强的推广能力；六是近年来邮政业务不断转型，部分省分公司在文化传媒新领域已取得成功经验，建立了相对成熟的商业模式。这些都为邮政大力拓展文化传媒业务增强了信心，提供了坚实的业务基础和保证。

2.4 邮政基础业务向文化传媒业务转型发展的劣势

邮政发展文化传媒新业务也存在一些劣势：对新业务市场规律不够熟悉，缺少研究和顶层设计；体制机制仍不适应

新市场变化；缺乏专业人才等。

综上所述，文化传媒产业市场广阔，发展机遇好，邮政应适时抓住机遇，大力拓展新的业务领域。邮政发展文化传媒业务不仅可以彰显邮政行业的特点和优势，实现自身加快转型、突破发展瓶颈的目标，还能得到国家各项政策的扶持，体现央企作为龙头企业带动产业发展的社会责任。邮政应加强战略研究与规划，按市场发展规律进行业务能力、体制机制、人员队伍等方面调整，才能适应业务转型发展需要。

3 邮政文化传媒专业体系构建路径研究和政策建议

3.1 整合业务体系，创新商业模式

对邮政函件、集邮、报刊三项基础业务进行整合，在品牌资源、客户资源、产品资源、渠道资源、营销模式五个方面进行统一规划，构建邮政文化传媒全新业务体系，充分发挥资源优势，创新商业模式，实现文化传媒业务转型快速发展。

3.1.1 统一品牌

为统一专业形象，便于公众识别、记忆，尽快提高业务知名度，全国应统一策划设计新的“中国邮政文化传媒”品牌，与中国邮政储蓄银行、中国邮政速递物流、中邮保险等并行，成为中国邮政旗下最具文化特色、最有品牌价值和最有发展活力的子品牌之一，并统一对外宣传推广，提升品牌竞争能力。同时，根据实际需要保留中国集邮等子品牌。

3.1.2 统一客户资源

打破原有各专业客户资源分割的壁垒，对客户资源进行统一挖掘、统一集中管理、统一营销维护。发挥函件业务政务和商务客户多的优势，发挥集邮业务机构、个人及高端客户多的优势，发挥报刊业务客户覆盖面广的优势，同时积极借力邮政金融、邮政速递物流、邮政电子商务等其他专业客户资源优势，充分整合，优势互补，实现客户统一维护，多产品交叉营销和综合营销，达到整合后文化传媒专业客户总量增加、客户维护效率提升及客户效益最大化等效果。

3.1.3 统一产品资源

对原有分散在各专业内的产品进行梳理、整合，归并同类型产品；针对不同细分市场，推出有针对性的产品，并采取不同的产品策略；对客户由单一产品服务转变为综合解决方案服务；与新媒体、新技术融合，叠加产品增值服务，扩大内涵和外延；搭建全国产品资源共享与推广平台，重点产品全国统一研发、支撑、推广，规模化运作，提高效益。主要产品策略如下。

3.1.3.1 稳定发展传统业务

信函寄递、报刊发行等业务应履行好普遍服务义务，改善服务水平，减缓业务下滑趋势，创造良好的社会效益。

3.1.3.2 重点发展优势资源业务

一是邮政媒体资源广告业务。通过整合内外部媒体资源，探索邮政业务媒体、户外媒体以及各代理媒体等多种形式综合运用的整合营销传播服务。

二是文化创意业务。发挥集邮邮票、邮资封片发行等邮

政独有产品资源优势，开发以集邮产品为龙头，带动其他产品发展的具有邮政特色的文化创意产品和文化礼品；同时建立覆盖动漫影视、商务图书、粉丝经济、地方特色等重点领域的多元化产品体系，做大文化创意产业市场规模。

3.1.3.3 积极开发文化惠民、电影、新媒体等新领域业务

一是发挥邮政线下营销资源丰富、专业队伍能力较强、品牌较大等优势，积极开发商演会展、宣传活动承办、电影营销推广等产品服务，提供包括票务销售、活动招商、活动承办、文化产品销售等一条龙服务；二是抓住互联网等新媒体广告快速增长的市场机遇，不断扩大新媒体广告规模，努力将中邮文化传媒打造成为各类媒体线下最大的代理商及服务推广商。邮政文化传媒专业产品体系详见表1。

3.1.4 统一销售渠道

对原有函件、报刊、集邮销售渠道进行整合，并通过线上、线下两种方式同时拓展，实现线上和线下联动的多功能复合营销渠道转型。

线上渠道：充分发挥集邮网上营业厅、函件微邮筒及报刊网上订阅和微信订阅等原有资源优势，整合线上渠道资源，统一打造中邮文化传媒网上营业厅、微信公众号、App等线上平台，同时借助邮政其他专业推广渠道，推动邮政文化传媒业务与互联网渠道深度融合。

线下渠道：一是对各专业人员队伍销售渠道进行充分整合，以客户为中心，综合营销服务，提升营销效率；二是对各专业网点销售资源进行整合，打造统一品牌的中邮文化传

媒旗舰店和有地方特色的主题邮局销售渠道，并实行全国统一连锁运营，扩大线下产品销售；三是积极发展社会代理销售渠道，多渠道带动产品销售。

3.1.5 统一营销模式

为加快中邮文化传媒业务拓展，对原有各专业的营销模式也要不断整合创新，可采取以下方式。

一是顶层设计、全网联动。强化顶层设计，形成全网统一策划、开发，全网统一联动、强化执行的营销模式，确保重点业务在短期内实现全网突破性发展。

二是行业推广、项目带动、整合营销。对各业务市场进行细分，对重点行业和客户群体进行大力推广，制定行业解决方案模板，提升针对性开发效果；针对重点行业、重要产品及重大主题，实施项目带动发展模式；对客户实施多媒体、多产品整合营销，满足客户多元化需求。

三是社会化运作。在文化传媒市场同各类传媒公司、报刊社、新闻媒体、互联网公司、影视公司、电影院线、数据咨询公司等进行广泛合作，通过互相代理业务的模式，充分挖掘社会公司的客户资源和产品资源，实现内外部资源共享、合作共赢。

3.2 整合组织机构体系，创新管理模式

为适应邮政文化传媒业务的市场化运营，应按照文化传媒企业运营特点和规律，成立相应的组织机构。在集团公司经营体制改革总体推进的框架下，合并原函件、集邮、报刊三个专业的组织机构，构建全新的文化传媒组织机构体系。

表1 邮政文化传媒专业产品体系明细表

业务类别	媒体类别	具体范围
传统业务	基础服务	信函、报刊收订、报刊零售、新邮发行
文创业务	文化产品	集邮品、封片商品、邮政专属礼品开发 特色文化礼品、文创产品、DIY 产品开发 图书等产品开发
邮政媒体资源 广告业务	直邮媒体	自有业务载体：账单、商函、封片、无名址商函等业务，以及业务运行相关的面单、封套、戳、包装箱袋等传媒载体 数据服务：行业数据监测、广告咨询、数据清洗、大数据分析
	户外媒体	邮政楼宇大牌、三面翻、LED 大屏、楼顶广告、网点店面、网点视频等 邮政报刊亭、阅报栏、邮筒、邮政编码牌、社区广告、村宣传栏等 邮政信报箱、包裹自提柜广告 邮政自有广告塔、墙体、路名牌、灯箱广告 邮政车辆、邮政储蓄 ATM 机广告 社会户外媒体广告代理：大牌广告、立柱、灯箱、跨街、公交站台、出租站台、车体广告、地铁广告、楼宇广告、桥体广告、赛场广告等
	其他代理媒体	电视、广播、报刊等社会媒体广告代理
新媒体业务	互联网等媒体	邮政网站、邮政微博、邮政微信 社会网站广告代理 社会移动互联网广告代理 手机 App
文化惠民业务	会展活动 商演活动	会展、宣传活动、论坛、大讲堂、书信文化活动等 文化惠民、商业演出等
影视业务	电影服务	电影票销售、电影发行推广
	影视媒体	电影广告代理、现场活动等 企业影视宣传与制作

3.2.1 总部机构

调整集团公司邮务板块相应的经营管理职能部门，对内成立独立承担损益责任的文化传媒事业部，在条件成熟后实现公司化运作，对外称中国邮政文化传媒公司，实行两块牌子、一套人马。积极申请文化传媒各相关业务领域的经营资质，强化总公司对各下级分公司的管控力度。

3.2.2 各分支机构

整合各省、市、县的函件、集邮、报刊专业部门，逐级设立文化传媒部和文化传媒分公司，实行两块牌子、一套人马，承担各区域的文化传媒业务经营管理职责。

3.2.3 内设部门

在各级中邮文化传媒公司内部，整合原有部门，设置相应的市场营销部门、产品策划管理部门和产品研发支撑部门，实施产品销售、产品管理、产品支撑三大职能支撑。对原专业内的其他综合部门进行归并。

3.3 构建人才体系，提升专业服务

人才是文化传媒业务发展的基石和核心竞争力。打造具有邮政特色的传媒体系，需要整合原有各专业人才资源，同时引进部分行业成熟人才，加强专业梯队人才培养，建设一支政治素质良好、专业基础扎实、知识结构全面、市场反应敏锐的高素质文化传媒人才队伍。

专业领军人才队伍：具有文化传媒业发展理念，能带动传统业务转型升级，发展新领域业务，引领专业发展。

专业营销人才队伍：熟悉文化传媒业务，有较强的营销能力，能综合开发客户和项目，开辟和维护新老客户市场。

产品策划管理队伍：熟悉专业产品策划和管理工作，能够做好产品的市场开发和推广工作。

产品研发支撑队伍：具有产品创意、研发、设计、数据分析等能力的各类专业人才。

此外，还要借助邮政其他销售平台、项目创业团队和外来人才，强化邮政文化传媒人才队伍整体实力。

3.4 构建运营体系，完善运行机制

邮政文化传媒专业实施公司化运营后，要按照现代企业制度完善市场化运营机制，提高运营效率。

3.4.1 内部机制

完善总部管控体系，制定多层次战略绩效考核制度；加强合规管理，制定科学合理的财务管控制度；加强内控建设，制定完善有效的业务管控制度；建立人才引进、交流、激励等人才管理制度；建立统一的邮政企业品牌、文化管理制度等。

3.4.2 对外合作机制

建立资本运营机制，可引入战略投资者或产业资本，实行混合所有制经营，也可对文化传媒业有发展前景的公司开展收购兼并或战略投资，以加快商业模式创新和转型升级；在社会媒体资源合作方面可建立资源共享、互为代理、合作共赢的机制；在文化创意领域，可建立文化创意孵化机制，由邮政搭建平台，引入文化产业社会合作伙伴，利用邮政和社会渠道资源，共同做大文化创意产业市场。

3.5 构建支撑体系，打造资源平台

为有效支持业务发展，必须充分发挥邮政大网资源优势，加大基础设施前瞻性投入，提升中国邮政文化传媒的硬件资源竞争能力。按照强化资源整合、全网规划、统一运作三个原则，做好三个平台建设。

3.5.1 资源媒体平台建设

全国邮政有5.4万个服务网点，要尽快对全国邮政资源媒体进行统一规划，并增加资金投入，打造媒体平台，实现全网联网运营，智能投放，支撑相应邮政媒体产品的开发。

具体可采取如下措施：一是优先开发邮政自有媒体资源；二是抢占开发优势户外媒体资源；三是整合开发邮政代理媒体资源。

3.5.2 销售渠道平台建设

加大建设投入力度，对文化传媒业务网点及主题邮局网点进行升级改造，提升文化品位，凸显地方特色，促进原有邮政网点转型，支撑文化创意产品在线下渠道的市场拓展。

3.5.3 技术支撑平台建设

为支撑各项业务资源整合和发展运营，落实科技兴邮战略，运用信息化、智能化、系统化、规范化的手段，提升技术支撑能力。对现有各专业业务信息系统逐步归并，尽快开发一批支撑新产品发展的业务系统，如全国广告媒体平台发布系统、全国文化创意产品发布销售系统、全国商演会展活动招商系统、全国电影联网销售系统、全国统一互联网经营平台及App等。

4 结语

本文对邮政基础业务发展现状及存在问题进行分析，并对文化传媒产业进行研究，指出邮政基础业务转型新的战略方向与战略目标，即对现有函件、集邮、报刊业务从业务体系、组织机构体系、人才体系、运营体系、支撑体系五方面进行深度整合，积极融入文化传媒产业发展，构建全新的邮政文化传媒专业体系，实现邮政基础业务的可持续发展。

参考文献

1 马文超. 邮政参与公共文化服务体系研究. 邮政研究, 2012, 3

2 许正. 与大象共舞——与IBM学转型. 北京: 机械工业出版社, 2013

收稿日期: 2017-06-18

作者简介: 林榕(1973~), 女, 福建福州人, 经济师, 主要从事邮政经营管理研究; 王冬秋(1972~), 男, 江苏扬州人, 工程师, 主要从事邮票发行和集邮经营管理研究; 于健(1972~), 男, 山东青岛人, 硕士, 高级经济师, 主要从事邮政人力资源管理研究; 吕洪静(1975~), 女, 天津人, 经济师, 主要从事邮政业务经营管理研究; 曲道德(1979~), 男, 吉林长春人, 硕士, 主要从事企业经营管理研究; 冯涛(1977~), 男, 云南大理人, 硕士, 高级会计师, 主要从事邮政企业经营管理研究。