

文章编号: 1007-5399(2018)06-0022-04

邮政电子商务物流业务高效运营对策研究

齐新家¹, 聂志刚², 宋涛³

- (1. 中国邮政速递物流股份有限公司临沂市分公司, 山东 临沂 276002;
2. 中国邮政速递物流股份有限公司沧州市分公司, 河北 沧州 061000;
3. 中国邮政集团公司辽宁省分公司, 辽宁 沈阳 110015)

摘要: 文章介绍了电子商务物流的运营模式, 分析了邮政电子商务物流业务运营现状与存在的问题, 从信息技术、管理层级、机制模式和协同发展四方面探讨了邮政电子商务物流业务高效运营的策略。

关键词: 电子商务物流; 信息技术; 管理层级; 机制模式; 协同发展

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

近年来, 邮政深入实施“一体两翼”发展战略, “寄递翼”实现快速发展。邮速双方共同深化与电子商务平台的合作, 优化作业流程、改进时限质量, 快递包裹业务量实现显著增长。与市场相比, 邮政电子商务业务运营的市场化程度严重不足, 仍然存在市场份额小、服务质量差、拓展能力弱等问题。

1 电子商务物流的运营模式

1.1 加盟模式

1.1.1 加盟模式简介

总部搭建快递业务平台, 采用枢纽转运中心自营化和末端加盟网络扁平化运营模式, 掌控枢纽转运中心等核心资源, 并调动加盟网络中的资金和人力资源, 将快递服务网络末端延伸至全国各地。揽收、派送环节工作主要由加盟商承担, 各加盟商负责固定区域内快件的揽收、派送工作。总部为加盟商提供快件的运输中转、标准化管控、客户服务、安全管理、流程管理、信息技术、资金结算、员工培训、广告宣传及推广支持等综合服务, 并授权日常运营中使用公司的商标和企业视觉识别系统。

扁平化的加盟模式具体表现为: 加盟商数量多、单一加盟商的业务覆盖范围小。在业务分工上, 加盟商负责末端网络运营, 公司则负责干线和转运操作, 全网的操作流程由公司统一协调。该模式通过对网络核心节点的掌控与网络核心资源的统一调配, 具有网络掌控力强、网络相对稳定等优势。同时, 总部通过信息化平台实现对数量庞大的加盟商网络的监测和控制, 并依据全方位的标准化体系对全网的服务质量进行有效管理和提升。

1.1.2 作业流程以菜鸟三段码为基础

作业流程的主要环节包括快件揽收、快件中转、干线运输、快件派送。快件揽收环节, 揽件加盟商根据快件的目的地信息、尺寸和重量, 进行初步分拣、建包, 并运送至始

发地转运中心。中转及干线运输环节, 由始发地转运中心对揽件加盟商运送的进港快件进行称重, 进一步分拣、建包, 并通过航空、汽运或铁路的干线运输方式实现从始发地转运中心至目的地转运中心间的运输; 目的地转运中心对进港快件进行拆包, 并根据不同的加盟商派送区域进行分拣, 实现目的地转运中心与派送加盟商的准确对接。派送环节, 目的地转运中心完成分拣后, 由负责该派送区域的加盟商接收快件, 并安排将快件送达至收件人。

三段码由菜鸟基于合作快递企业“邮件运递链路信息”沉淀而来, 分为邮件寄达地处理中心(第一段码)、邮件寄达地配送网点(第二段码)、邮件最终配送段道或配送员(第三段码)。三段码对作业模式的最大改变在于将看地址文本分拣简化为看数字简码分拣, 根据业务经验判读地址归属业务员简化为直接得到业务员。经过抽样调研, 使用三段码后分拣效率提升80%, 分拣时间缩短30~60分钟。应用三段码, 大幅提升了建包、派件效率以及分拣准确率, 降低了人员培训成本和劳动强度, 加快了自动化生产进程, 适应了现阶段业务规模和规格差异大的特点。

1.2 直营模式

1.2.1 直营模式简介(以顺丰速运为例)

由总部对各分支机构实施统一经营、统一管理, 在开展的业务范围内统一组织揽收投递网络和集散处理、运输网络, 并根据业务发展的实际需求自主调配网络资源。同时, 总部通过大量运用信息技术保障全网执行统一规范, 建立业务信息系统, 提升网络整体运营质量。总部控制全部快递网络, 包括干支线运输、中转场和配送网点, 收派件取得的收入、发生的成本、人员福利、购置设备支出等都纳入总部统一结算。总部对各业务环节具有绝对的控制力, 有助于内部管理规范化, 可以有效保障服务质量和客户体验。

直营模式的组织架构分为总部、经营本部、区部、分部和点部五个层级。总部设人力资源、财务、营运、客户、资

讯科技和综合6个本部。经营本部有华北、华东、华南、东南、海外等多个。区部超过36个（含3个分拨区）。例如，华北经营本部下属北京区、东北区、济南区、青岛区、烟台区、天津区、河北区、华北分拨区等。分部方面，例如烟台区部下设8个分部，分部的设立打破了行政区划，如招远分部归莱州分部管理。分部享有对分部主管的人事任免权。每个分部下设2~3个点部；每个点部设主管1人，收派员20~30人，仓库管理员2~3人。

1.2.2 典型的运营管理型特点：统一化、标准化

总部各本部对网络经营、内部机制、业务发展、呼叫中心及客户满意度等方面高效控制。营运主要内容包括网络规划、中转及运输资源优化、运作指引、标准化管理、营运管理、营运数据分析六个环节。指导性文件包括：《网点开发计划、标准和步骤》《区、分、点部和中转场选址标准》《线路优化指引》《收派员服务区域调整及补贴指引》《营运岗位二、三线配置标准》《标准化作业及流程》《收派员星级评估管理办法》《全网大客户销售薪资考核方案》。

顺丰速运从总部到区部到分部到网点均实行流程标准化的管理，科学的管理模式有助于提升服务质量和水平，提升客户全过程服务体验，同时提高效率、降低成本。标准化作业流程分为收件、运输、中转和派件四个环节。收件环节包括收件准备、接收订单信息、至客户处、现场操作、快件运输、交接交单六个子环节。派件环节包括工作准备、快件出仓交接、快件运输、现场操作和交接交单五个子环节。

纵深式的经营管理模式便于近距离贴近客户，第一时间、全面准确地了解客户需求，听取客户心声。同时，也便于在面对面问题时，第一时间跟进处理、回访，保证了服务质量和客户满意度。

1.3 加盟模式和直营模式的对比分析

加盟模式的优点是总部与加盟商各负其责，职能单一。加盟模式可激发加盟商的创业精神，汇集资金、人员快速拓展网络布局，同时由于各加盟商独立进行核算，其业务发展和成本控制的主动性强，有利于在快递行业高速发展中扩大市场份额。扁平化的终端加盟网络有效减少了管理层级。缺点是随着增速放缓、竞争加剧导致加盟商经营恶化，造成网络瘫痪。

相比加盟模式，直营模式的优点有：保证公司经营的稳定性和运营管理的可控性；增强了快递服务的时效性；提高了客户忠诚度和品牌美誉度；有助于企业文化的统一和建立；员工素质高、公司形象好。缺点是不利于运营成本的有效管控。

2 邮政电子商务物流业务运营现状与存在的问题

2.1 运营现状

2.1.1 市场份额依然较小

中国邮政仍处于市场追随者或市场缝隙者地位。2017年7月，电子商务业务日均规模713万件，同比增长112%，远超行业增速。但由于前期积累少，即使高速增长，份额仍仅

有7%，提升不足3个点。比市场领先者中通快递低15个百分点，比百世快递低5个百分点以上。主流市场占比低：服装服饰、美妆个护、食品保健、数码3C等轻小件细分品类中份额不足3%，处于市场末位。重点区域占比低：长三角电子商务市场占有率仅3.6%。

2.1.2 服务质量不高

数据透明的时代背景下，服务质量决定市场份额。目前，邮政电子商务业务服务质量明显低于市场平均水平，主要表现在菜鸟快递指数、“双11”时效表现、重点城市运输时效等方面。

菜鸟快递指数是反映快递公司综合运营能力的衡量指标，以菜鸟和快递公司的海量快递数据为基础，根据品牌认知、物流时效、派件服务、用户评价、包裹追踪五项指标运算得出。2017年7月，菜鸟快递指数行业平均为84.3分，邮政不足40.5分。

从2016年“双11”时效看，中国邮政国内小包、邮政速递揽收时效均在39小时以上，低于行业平均10个小时；中国邮政国内小包平均派送时效9小时，低于行业平均4个小时；运输时效方面，中国邮政大于96小时的占比接近50%。而圆通速递大于96小时的占比仅19.0%。

重点城市时效方面，邮政与行业标准时效间存在较大差距，线路最优时效占比较低。以临沂为例，32条线路中29条慢于最优，16条慢15小时以上。

2.1.3 资金投入落后于民营企业

在未来竞争布局层面，邮政在资金额度与投资领域方面较为落后。上市后，中通快递募集17.5亿美元，用于购买处理中心场地和处理中心设备、开展处理中心基础设施建设、信息化建设和扩张大容量卡车能力布局快运业务。圆通计划投入97.34亿元用于中转仓储一体化、信息及自动化、航空运力提升、城市高频配送网络建设和终端服务网点布局。韵达快递计划投入45.2亿元用于转运中心自动化升级、快递网络能力提升、信息化建设、城市快速配送网络、转运中心建设和智能仓配。申通快递募集47.99亿元用于入股快捷快递、中转处理中心仓储一体化、运输车辆购置、设备购置及升级和信息化建设。顺丰速运拟投资95.56亿元用于航材购置及飞机支持项目、冷运车辆与温控设备采购项目、信息服务平台建设、下一代物流信息化技术研发项目和中转场建设项目。

2.2 运营中存在的问题

透过现象看本质，运营体系薄弱是主要原因。与市场相比，邮政电子商务物流业务运营仍然存在集约化程度不够、运营成本相对较高等问题。

2.2.1 信息系统等资源配置不到位

现有信息系统数量繁多而互联共享，系统功能与业务发展要求匹配度不足。一是尚未实现对业务流程及内部管理环节的全覆盖，运营管理体系不完整，可视化管理程度不够。尤其是精细化运营方面，尚未实现通过运输信息平台，实时掌握路由货量信息，整合处理中心，及时调整车线，科学降

低干线运输车辆车次,促使路由网络更加精简高效。二是缺少自主、独立开发及升级能力。现有系统开发升级主要依靠第三方,开发流程复杂,建设周期长,难以确保功能与业务高度适配。例如,电子商务快件拦截系统仍未上线。目前,大量基层企业依靠第三方研发信息系统,如全环节结算系统、省内时限监控系统、省内代收货款业务管理系统,造成了资源耗费,导致系统不统一。三是数据赋能及智能化方面缺少前瞻性布局。对于自身海量数据及外部数据,缺少大数据计算与分析技术,没有发挥为企业经营与客户解决方案提供决策支持的作用。在智能硬件设备开发、末端配送智能优化、智能分拣系统、仓储供应链管理系统、揽投员应用程序等方面的应用研发严重滞后于市场。

2.2.2 网络处理能力及效率不高

邮政中心局和速递处理中心源于行政区划,未完全市场化,市场集中区域布局不足,干线数量少,经转环节多,处理效率低,扩展能力弱。以临沂至上海快件为例,邮政路由为临沂—济南—无锡—上海,需两次经转,而申通快递则能直达。圆通速递华北区10万m²日处理能力为200万件,山东邮政速递三个处理中心超过20万m²日处理能力不足50万件。加盟企业已全部实现源头集包作业,在网点收件粗分、细分方面,分别为1 200~1 600件/小时和700~900件/小时,是邮政效率的几倍。

2.2.3 管理层级多、人员多,成本高,无法拼抢市场

管理层级从总部、省、市到县共四个层级,中间层人员过多,造成信息层层衰减,管理成本高,执行力差。而直接面对市场为企业创造效益的一线人员占比不足60%,与直营模式顺丰速运80%以及加盟模式扁平化一线90%以上相比,差距明显。2016年,邮政速递人均日揽收236件,与圆通速运(610件)、中通速运(274件)、申通速运(406件)相差较大。

2.2.4 市场化意识不足,市场化手段匮乏

运营主体对市场最新变化关注不够,缺少信息技术、数据技术思维,存在传统思维、“天花板”思维,没有危机意识,市场本领恐慌,从源头上制约了高效运营。一是战略缺失、结算僵化束缚了运营的持久性。加盟快递企业普遍采取淡季求量、包仓等市场化手段。而以百世快递某网点为例,采用每日1 750元包3 500公斤的包仓方式,其毛利可达12%,而同一个电子商务项目,邮政做就亏损。二是内部运营流程仍有巨大的优化空间。集包作业、分拣前置、聚单直发、路由分单、专线直达等先进经验仍未得到大规模运用。三是运营开放程度不够,与社会市场脱节。众多快递、落地配已在仓配提货、干线、投递等环节采取社会众筹方式。

2.2.5 两个经营主体造成资源浪费,难以形成合力

实际运营过程中,邮速双方互抢客户、互争资源、互相竞争的情况依然存在,造成竞争资源削弱,形成内耗,必然会造成重复建设。目前仍然有9个省处于分网运营格局,邮路资源、场地资源、揽投资源浪费严重。另外,由于信息系统未互通,造成新的衔接问题,难以形成合力,综合资源优

势远未有效发挥。

3 邮政电子商务物流高效运营对策

3.1 信息技术引领,数据技术驱动,全力培育核心竞争力

信息技术是快递企业降低运营成本、提高服务质量、加强企业管理的关键因素,已成为贯穿所有经营活动和内部管理的关键要素。

3.1.1 统筹规划,强化自主,打造贯穿全流程的运营管理体系

一是统合现有生产、运营、经营信息系统需求,从组织架构、功能模块设计到系统延展性设计、对外窗口设计等方面,形成完整、可延展的信息技术平台,统筹实施。由已成立的软件开发中心牵头,强调基层业务、运营、技术参与,深入摸底现有系统现状、问题及需求,充分借鉴民营快递系统架构及理念,取长补短,立足实际,提出总体规划,以确保决策科学性和准确性。二是强化信息平台自主化,提升信息技术研发能力,确保系统功能与电子商务业务高速发展、高效运营、高度匹配。在新一代寄递业务平台基础上,逐步打造具备自主设计、研发著作为主的快递业科技生态供应链体系。三是必须涵盖业务全流程,支撑精细化运营以降本增效。专线运营方面,完善升级运输管理系统,实现对件量的数据统计和预警,对路由时效成本分析比对,监控和预测网络运营情况,实现车线路由的不断优化。全环节结算方面,整合现有各省自主系统,改造为全国统一平台,实现邮件全环节每日结算,彻底解决成本结算滞后性难题。末端配送方面,通过建立应用末端配送管理优化平台及App,基于数据分析提前规划、外包、预报,及时监控投递情况,缓解投递压力,提高效率。

3.1.2 数据赋能,加强应用,为企业运营及客户方案提供决策支持

一是融合邮政海量数据和外部数据,形成共享数据仓库,强化数据挖掘分析和建模能力,助力经营运营监管和决策支持。二是加强在线路规划、路由优化、资源投入、仓库选址、库存分仓、智能调拨等领域的数据应用,为企业运营和客户提供决策支持。企业运营方面,以菜鸟及内部22个重点城市130个路向的各快递企业业务量、时效数据为基础,建立专线运营决策模型。客户解决方案方面,针对电子商务企业服饰类SKU多、库存周转不灵活、数据支持力弱等问题,通过聚焦目标客户画像,以大数据驱动分仓,从专业单体仓和中邮云仓切入,结合全渠道零售,实现线上线下共享、同城配送等服务。

3.1.3 立足长远,加大投入,推动智慧物流在生产运营中应用

强化对智慧物流领域的智能技术、自动化设备研究、应用研究,坚持自主创新,推动低成本自动化设备代替人力作业。加强对人工智能、新能源、无人机等新科技研发,远期以无人驾驶人工智能替代人工配送,保持企业自身发展先进性、产业引领性。

3.2 减少管理层级，提高一线占比，形成扁平化管理格局

借鉴加盟模式与顺丰速运直营模式的各自优势，加快建立差异化、扁平化运营管理模式。

3.2.1 建立大区，减少层级

打破行政区划，整合省和地市公司人财物，转变省市层面管理职能为市场拓展职能。实施基层去行政化策略，改变现行企业基层建制，执行单位设团队经理对接大区。

3.2.2 强化基层，扁平管理

合并最末端基层经营单元网点，直接对接总部，以基层单元为损益主体，尝试无底薪众创众享，对标市场。经过模型分析，建议削减全网30%的管理人员，增加50%的专线营揽能力，总部直接对接基层单元。

3.3 创新机制模式，市场化运作，深入推进运营降本增效

全面市场化运作是电子商务物流高效运营的唯一出路。从淡季季量到包仓运作，从集包操作到仓配推广，都是市场发展演变的结果。邮政必须充分学习借鉴，消化吸收，以市场为导向，创新机制模式，使用市场化的手段推动各环节、各流程的优化升级、降本增效。

3.3.1 运营策略与结算机制接轨市场

鉴于目前市场份额较低，建议在重点区域、电子商务专线上给予一定的市场培育期，试点推行包仓等市场化方式，适当降低结算标准，实施众创众享，充分调动员工创业积极性。主要思路为以收入、利润、质量、欠费等经营指标为依据，采用模拟结算方式，将经营定价、人事调配、薪酬分配“三权”下放，实现专线经营利益绑定，完成目标部分按照一定比例分享，加速形成业务量增加—摊薄成本—成本降低—竞争能力提升—营销优势提升—业务量增加的良好循环。

3.3.2 运营充分融入市场进行对标

顺应社会经济发展深度融合的趋势，充分整合社会资源，构建广泛的利益共同体，实现自主经营向开放发展、合作共赢转变。菜鸟仓配项目的提货及干线环节向社会公开招标，降低自主运营成本。在淡季不满载情况下，采取甩挂运输、路由优化等方式，尝试同业合作，有效提高装载率，降低成本。

3.3.3 运营全环节实施流程优化

坚持贴近市场、贴近客户、贴近生产，大规模应用分拣前置、聚单直发、集包作业、路由分单、专线直达等多种市场化手段。旺季期间，针对单一客户（或区域内少量客户串联）、单一路向满足直达条件的，采取客户处优先出单、分拣前置、优先发运，不经处理中心直达方式。区域仓配上，将现有仓储处于非网运节点城市的，整合资源，将爆品下沉仓前移至枢纽级处理中心，以便运输资源低成本运作。落地配模式上，干线资源同业复用，前端路由分单，够量直发投递市处理中心，不够量错峰直发省内处理中心。

3.4 强化协同发展，加快整合升级，推进战略解码落地

电子商务物流市场竞争归根结底是模式的适应性与网络能力。网强业兴，根据市场发展现状及趋势，建议集团在顶

皇家邮政在英国试点首批包裹邮箱

皇家邮政在英国推出首批试点包裹邮箱，能够让小企业和市场卖家将预付费包裹快速、便利地寄达客户。

首批试点共推出30个包裹邮箱，布放在英格兰中部的北安普敦（17个）和莱斯特（13个）。皇家邮政将对消费者的反馈意见和包裹邮箱的使用情况进行评估，然后再决定是否在英国其他地区推广包裹邮箱。

小企业和市场卖家可以将客户预付费的包裹安全寄达包裹邮箱，就像寄信那样简单、便利。消费者需要通过Click & Drop系统预付包裹邮资，这是皇家邮政面向消费者、网络卖家和账号客户推出的在线标签系统，所寄物品必须严格遵守皇家邮政《禁止寄递物品管理规定》。

对于包裹邮箱的设计理念，皇家邮政实现了对现有收费邮件投递箱的再利用，设计了更宽的箱口，提高了安全性能，使大件预付费包裹寄递更加安全、便利。

（王旭译）

层设计上继续深化改革，整合现有经营、网络、信息资源进行统一规划。

3.4.1 一个主体，三个意识

以市场化运营经验为基石，以一个经营主体统筹经营邮政电子商务寄递业务，持续增强市场竞争意识、创新发展意识、技术领先意识，集中能力、人才、客户、资本等资源，规避内部竞争、环节损耗、弹性缺失、能力失衡等问题，最大化发展合力、最大化资源利用、最大化整体效益。

3.4.2 两网整合，资源复用

加快推进分网省邮路资源、场地资源和投递资源共享与整合，通过融合原有主体间路向规模，合并路由、拉直干线、升级容间，提升线路时效、承载规模。分拆现有处理中心场地为自动化散件分拣和整袋分拣封发2个区域，加速处理中心处理效率，调整资源布局。

3.4.3 持续优化，集约管理

根据不同线路业务规模、处理中心分布情况和处理能力以及运能等因素，综合考虑成本与时效平衡的因素，对路由设计进行持续的优化调整。依据中长期规划及现状，对处理中心布局和处理能力进行规划与调整。所有大型处理中心要满足大卡车进出，满足未来信息化、自动化的发展，满足未来业务量的增长。干线运输全部采取集约化模式，最大化降低运输成本。

收稿日期：2018-06-06

作者简介：齐新家（1983~），男，山东东营人，硕士，主要从事邮政速递物流电子商务发展研究；聂志刚（1972~），男，河北灵寿人，主要从事速递物流经营管理研究；宋涛（1969~），男，辽宁沈阳人，工程师，主要从事企业经营发展研究。