

文章编号: 1007-5399(2020)05-0001-03

新冠肺炎疫情对邮政企业的影响及对策探析

白颖

(中国邮政集团有限公司湖北省寄递事业部, 湖北 武汉 430000)

摘要:从新冠肺炎疫情给邮政企业带来的不利和有利影响入手,深入分析了邮政企业在应对疫情过程中的不足和机遇,并从规划布局、顶层设计、转型提升、智慧保障等方面提出了应对策略。

关键词:新冠肺炎疫情;规划布局;转型发展;智慧服务

中图分类号:F61 **文献标识码:**A

2020年伊始,一场突如其来的新冠肺炎疫情,让中国社会按下暂停键。此次疫情防控大考中,中国邮政担负国企责任,践行“人民邮政为人民”初心,保障四项服务——网点服务、投递服务、客户服务、寄递服务不中断,四项业务——救援物资、上门揽收、个人捐助、捐款转账免费办,获得了各级政府和社会公众的高度肯定和赞扬。但是,突发公共卫生事件的应对中也暴露出邮政企业发展与核心能力不匹配、应变能力不足、信息化水平落后等问题。本文以问题为导向,深入剖析疫情给邮政企业发展带来的影响,以及未来邮政企业应对突发公共事件的转型发展对策。

1 新冠肺炎疫情给邮政企业带来的影响

1.1 不利影响

1.1.1 获客渠道受阻

一是客户拜访困难。受疫情影响,春节假期延长,各行各业停工停产,旅游、运输、餐饮、通讯、新零售等服务行业受到的冲击最大,停业使客户走访、开发甚至旺季营销受到影响。二是邮政自身以线下服务为主,尤其是代理金融依托农村网点、支局所,农村客户群比其他国有制、股份制银行更具有优势,但代理金融业务主要依靠线下发展,线上线下融合不足,疫情期间,业务发展受到影响。三是政务服务大厅、商圈、高端写字楼等地的寄递业务开发主要依靠派驻服务、团队嵌入等方式,因服务大厅关闭、商场停业等原因造成业务锐减。

1.1.2 企业成本增加

一是人工成本不降反增。疫情期间隔离在家办公的员工薪酬正常支出,正常用工成本未降低,但道路管制、小区封闭,员工返岗困难,导致部分员工无法及时到岗,需要额外增加临时用工费用。二是运营成本增加。疫情期间邮政普遍服务、机要文件、党报党刊运递工作未中断,同时因疫情防控需要,企业需采购防疫物资、安全消杀用品用具,为保障防疫物资等运输安全,邮政需增加趟车频次,加大营运开支。

1.1.3 信息联通不畅

一是邮政内网系统受办公场地和网络互通影响,场地使用受限制。二是系统功能开发跟不上业务变化速度,尤其是疫情期间线上办公,新建客户维护、管理分析、资费审批等方面存在较多不足,部分客户信息还需逐层级上报数据、手工统计。三是各系统数据不兼容或不匹配,造成营销端、作业端、管理端各自取数,无法综合融通。

1.1.4 资金安全风险

一是受疫情影响,营收资金、业务资金回收不利,账期内欠费应收未收,导致欠费率高;账期外欠费因复工延迟,账龄拖长,逾期金额大、逾期时间长的高风险客户增加,欠费额增高,严重影响到企业流动资金周转和经营秩序,加剧了经营风险。二是存量资金面临骤减风险,主要体现在复工复产后,企业和居民金融存款的大量取现,造成资金余额突然减少,存量储备短时间不足。

1.1.5 时限延误

一是受道路阻隔、封闭管理、人员不足等因素影响,中心局、互换局等主要节点输运压力增大,重要节点、揽投部出现积压,时限影响较大,特别是发往湖北路向的快递包裹,几乎停滞。二是标准管控落实松懈。在生产组织中未把运营标准作为标尺,收寄、市趟、省内干线、投递各环节作业频次和卡口点不达标,存在“偷工减料”现象,有的单位甚至对接航邮的专频市趟和投递未落实到位,造成早收(到)、晚收(到)时限无差别,毫无优势。与竞争对手相比,频次少、发车晚、直达低、衔接散、省内慢等主要痛点归根结底还是标准管控缺位。三是时限问题造成的客户投诉率、申诉率高。

1.1.6 应变能力不足

主要体现在对突发事件的预判不足、预案准备不充分、沟通协调能力欠缺。疫情爆发后,口罩、防护服、酒精类消杀用品需求量暴增,很多企业转型生产口罩等防护用品,结果造成用户交寄的邮件(内件为口罩等)大量积压等问题。事前缺乏预判和准备;事中处置不力,收寄端、处理

端、运输管理脱节,作业组织混乱;事后沟通不到位,出现大量邮件积压后,未能及时准确向上级报告积压邮件的数量、型号及流量、流向,导致运能调配不到位。

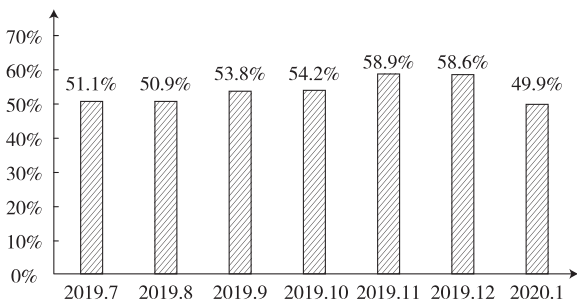
1.2 有利影响

1.2.1 宏观政策向好

为降低疫情对经济环境的冲击,助力复工复产,国家出台了一系列助微助困政策。一是鼓励线上金融服务。鼓励各银行保险机构积极推广线上业务,强化网络银行、手机银行、小程序等电子渠道服务管理和保障,优化丰富非接触式服务渠道,提供安全便捷的在家金融服务。二是重点扶持交通运输和物流、快递行业发展。通过税费减免、公路免费通行、提供补贴等支撑物流行业发展,推动智能末端设施、末端公共服务站点建设,加快推动物流企业的复工复产。

1.2.2 外部环境向好

一是需求总体保持旺盛。据中国物流与采购联合会数据显示,2020年1月中国物流业景气指数为49.9%,较上月回落8.7个百分点(见图1)。虽然受春节假期及新冠肺炎疫情影响,国内邮政快递行业运行放缓,但从行业看,道路运输业、装卸搬运和其他运输服务业和快递业物流活动仍较为活跃。从品种上看,与民生相关的服装、食品和日用品的物流活动都较为旺盛。虽然疫情短期内会对物流需求产生影响,但复工复产后,生产和消费需求集中得到释放,长期来看总需求和增速仍会平稳上升。



数据来源:中物联,中商产业研究院整理

图1 2019~2020年中国物流业景气指数图

二是品牌形象提升。疫情期间,邮政企业积极响应国家号召,彰显“国家队”担当,逆行运送医疗防疫物资和各类捐赠物资,打开了一条绿色生命通道。尤其是免费为援鄂医护人员寄递行李物品,不计个人安危,舍小家为大家,为打赢防疫阻击战、湖北武汉保卫战贡献邮政力量,得到了各级党委政府的高度肯定。各类邮政企业抗击疫情的感动瞬间,被主流媒体广泛报道,社会和民众对邮政企业的好评度大幅提升,品牌形象得以重塑。

三是市场占有率提升。疫情期间为保障人民生活必需物资品供应,邮政企业积极联合政府、社区、学校、公益组织等开展米面粮油、蔬菜瓜果、学生教材、母婴用品等各类物品、物资寄递,解决居民之困。同时,联合税务、公安交管等部门,通过平台对接,开展网领税票、政务业务网上办

理、容缺办理等,配合政府深化放管服改革。疫情阻断了线下市场,但是同城配送、线上交易却带来邮政寄递市场占有率快速提升,形成巨大潜力市场,为邮政寄递服务创造了机遇。围绕线上客户打造“邮政+”服务生态圈,满足客户衣、食、住、行、用、政务等综合服务需求,或将成为后疫情时代邮政的转型发展方向。

1.2.3 推动内部转型

一是带动产品升级。突如其来的疫情提高了人们对疾病的自我防范意识,增强了健康保障意识,将会拉动保障类金融存款、理财业务的快速增长,邮政企业应加速推动新产品开发,比如健康险、寿险等。

二是拓展新渠道。目前实体销售已随着人们生活方式的改变,逐步向线上转型,社区团购、平台抢购、直播带货等,促进了无接触配送新生态、在线云服务的延伸,也提示市场营销和开拓方式要向新渠道转型。

三是网点发展潜力巨大。中国邮政最大的优势就是网点多、覆盖广,全国6万多个网点,70%在农村,基本有村落的地方就会有邮政网点。尤其是农村网点,具备了工业品下乡、农产品进城双向通道优势,如果能借助中央对农村电商发展的扶持和城乡基本公共服务支持政策,优化“最后一公里”配送,网点由生产型向销售型转型发力,将会对邮政企业发展形成强有力的助推作用。

2 邮政企业应对新冠肺炎疫情的策略

2.1 规划布局

2.1.1 找准定位和方向

无论是在经济落后的过去,还是高速发展的现代社会,邮政服务定位始终是“人民邮政为人民”,核心是服务和保障民生。邮政企业化经营后,面临商业冲击、竞争对手对市场的蚕食,依然定位明晰、方向准确,为人民服务的初心和使命不改,邮政要解决的问题在于如何在商业化运作的背景下更好地服务民生,提升核心竞争力。同样,在面对疫情或突发事件时,方向和初心不改,核心就是如何补短板、与时俱进抓发展。

2.1.2 加强顶层规划设计

从战略上,加强自下而上的信息研判和自上而下的顶层设计,进行系统、长远、科学的规划。比如建立应急管理体系,提升企业应变能力。可根据突发事件或危机事务,设定应急职能机构,建立科学、完整的应急管理体制。制定预案,做好日常监测和预警,一旦发生应急事件,判断突发事件的类型,及时向上级主管部门报告。结合各地发生的情况进行研判,制定突发事件应急预案,由应急机构组织实施。

在产品上,加快更新换代。要结合市场特点,对标竞品,把新媒体技术、特色文化、邮政元素结合起来,定制高、中、低端产品。如个性化邮品开发、政务网上大讲堂、校园主题邮局课堂等。

2.1.3 强化品牌文化影响

对于邮政企业品牌形象宣传,不局限于电视、报纸等

传统媒体，疫情期间刷微信朋友圈、抖音已成为人们的生活习惯，这种新的生活方式，为邮政品牌宣传提供了新的思路和渠道，利用移动互联网及大数据技术，让邮政品牌与文化深植于人民生活，使之成为可信赖的力量。在抗击疫情过程中，近百架邮航飞机免费为国家运送防疫物资；时代楷模其美多吉驾驶邮车两千里驰援武汉；绿衣战士奔走在医院等高危场地运送防疫物资等，都是通过各种新媒体线上渠道走进民众视线。加强宣传，借助新媒体推广，为邮政经营发展提供强大的品牌支撑。

2.2 转型发展

2.2.1 传统线下向构筑“线下+线上”生态圈转型

快递业务：可向上下游产业链拓展，上游链接政务平台、各类电商平台、商超、批发零售产业端，下游以社区微信群、团体微信群等链接团队、散户客群。未来快递业不仅是快递产品供给，更是连接各方产业链需求的系统供给，围绕上下游客户打造“平台+仓储+快递”的业务链。

金融业务：可基于手机银行、网上银行、金融服务App、微信公众号，鼓励和引导客户线上办理各类业务。构建场景化服务，围绕客户生活场景，构筑客户智能生活生态圈。构建线上化服务，通过互联网、云计算、人工智能、物联网等新技术，构建线上云银行，推动业务的智能化。

2.2.2 面对面服务向无接触服务转型

一是加大自助设备布放。二是推广无感识别。通过人脸识别技术，自动识别网点客户，并将客户信息推送到大堂经理的平板电脑上，同时后台智能引擎分析并推送客户潜在需求。大堂经理根据推送信息，为客户提供量身定制和精准化的服务。三是建设智能信报箱。将传统住宅信报箱升级改造成智能信报箱，叠加普遍服务邮件和市场化快递双重投递功能，并纳入城乡公共基础设施建设。

2.2.3 全网服务向区域化集中服务转型

疫情后布局同城网建设和区域化配送，集中服务本地产业，做大做强区域优势，也是提升核心竞争力的手段之一。聚焦生鲜、小家电、母婴、通讯设备、医药、美容、教辅资料、政务等市场，依托社区、村组、街道揽投站点建设同城配送网络，研究推进同城配送、即时配送。

2.2.4 竞争向共生共赢协同发展转型

对外，研究邮政企业与行业、各企业间的合作，整合外部资源，打造企业生存发展跨界联盟生态圈，尤其是与优秀企业合作，通过优势互补、资源共享，把战略合作落地落实，实现共赢。对内，加强各板块联动协同，搭建“普服+金融+电商+快递”邮政特色生态圈。协同是邮政最核心的优势，通过协同，为板块发展赋能，为基层营销开发赋能。

2.2.5 专业营销向综合远程营销转型

一是加强营销队伍建设。将原有的金融、快递、综合三类营销队伍进行人员的综合复用，结合邮政企业各专业旺季生产营销特点，制定季节性营销方案，集中优势力量，组织综合营销团队进行系统性市场开发。二是加快营销能力提升。开展各级营销人员专业知识及营销技能的线上培训，提

升营销人员市场策划、场景营销、专业大项目的开发能力。三是加强营销绩效考评。除正常考核考评机制外，加强营销人才、团队带头人晋升，营销团队提档升级等各类通道建设。四是组建远程线上服务团队。尤其是金融业务，在持续推进复合型理财经理、全面型金融综合营销队伍、专业型风控队伍建设的基础上，可尝试和探索开展线上远程服务，组建线上综合服务团队，保障远程金融运营。

2.3 构建智慧体系保障

2.3.1 推广科技应用

一是通过云技术，实现手机、平板电脑、电脑等软终端的快捷生产、远程办公，构建邮政线下+线上运营科技系统。二是梳理现有使用的平台系统，开放互通。三是对邮政门户网站系统扩容，增加端口，拓展和丰富平台功能，满足多端口的对接需求。四是加强信息化管理手段应用。云端系统支撑和数据支撑是现代企业信息能力建设的重点，也是管理水平提升的重要手段。借助远程视频、VR实景等形式，将现场督导与远程督办相结合，同时优化看板系统、督导员管理系统、快递营销管理系统等配套系统的应用能力，提升管理效果。

2.3.2 强化资源配置

可依托“互联网+”拓展快递产品，加大自动化、智能化设备投入，提升作业效率，打造自动化、智能化快递网。可使用新技术、新应用优化服务流程，利用互联网思维创新金融服务产品，打造数字化金融圈。可优化普邮网点监控手段，对网点及生产场地视频监控全覆盖，确保各类场地安全运行。

2.3.3 加强平台复用

平台的单一、使用有限等问题一直是邮政经营部门的痛点，疫情期间问题尤为凸显。要加大对大数据的应用，在现有的平台基础上叠加其他平台资源，复合使用客户数据，借助信息技术的力量构建平台经济，充分发挥协同优势。

3 结语

从湖北武汉疫情爆发、封城、守望相助到复工复产，历时76天。湖北邮政在抗疫保卫战期间，防控和发展“两手抓、两手硬、两不误”，借助线上平台、朋友圈营销等新方式拓展业务，呈现“邮政专营”的黄金期。疫情带来短暂困局，也促使企业在自救中加快转型、提升能力，纾困的同时量短板、思布局、谋发展，以耐心和信心赢得这场抗疫决战的最后胜利。

参考文献

- 1 刘永红，朱灵杰，陆斌. 大数据时代的邮政平台价值研究. 邮政研究，2020，2

收稿日期：2020-05-25

作者简介：白颖（1984~），女，湖北十堰人，经济师，主要从事快递业务经营管理研究。