

文章编号: 1007-5399(2020)05-0013-03

邮政电商快包平衡发展的对策研究

曹力英¹, 姚新根², 林文盛³, 李强⁴, 刘彦波⁵

- (1. 中国邮政集团有限公司河北省寄递事业部, 河北 石家庄 050000;
2. 中国邮政集团有限公司新疆维吾尔自治区分公司, 新疆 乌鲁木齐 830001;
3. 中国邮政集团有限公司福建省寄递事业部, 福建 福州 350005;
4. 中国邮政集团有限公司四川省分公司, 四川 成都 250102;
5. 中国邮政集团有限公司天津市分公司, 天津 300040)

摘要: 分析了邮政与民营快递企业电商快包规模与效益, 通过邮政与主要快递企业对标, 提出了推进邮政电商快包协调发展的举措。

关键词: 电商快包; 对标; 规模; 效益; 成本

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

电商经济以其开放性、全球化、低成本、高效率的优势, 广泛渗透到生产、流通、消费及民生等各个领域, 在培育新业态、创造新需求、拓展新市场、促进传统产业转型升级、推动公共服务创新等方面的作用日渐凸显, 已经成为国民经济和社会发展的新动力, 是推动“互联网+”的重要力量以及新经济的主要组成部分。国内快递物流在国内电商经济的强力带动下迅猛发展, 虽然这两年趋于稳健, 但仍处于高速发展的调整着陆期。本文通过对标行业发展, 以电商市场为重点, 探讨了当前及今后一个阶段内邮政电商快包平衡发展的对策, 从而助力邮政寄递业务高质量发展。

1 电商快包规模与效益现状

1.1 邮政电商快包规模与效益

目前, 邮政寄递事业部独立核算, 有固定成本支出和根据业务发展产生的变动成本支出, 变动成本与业务量发展直接关联。快递行业是微利行业, 在固定成本不变的情况下, 要以规模发展来实现利润与成本的平衡点, 达到企业收支平衡。平衡点之上, 企业开始盈利; 平衡点之下, 企业处于亏损状态。当企业加强固定成本管理, 提升科技水平, 增强智能设备配备, 减少人工时, 盈亏平衡点也随之发生变化。

2019年1~5月, 邮政全国电商快包业务量为24.94亿件, 同比增长6.17% (行业增幅24.8%), 实现收入265.36亿元, 同比增长1.22%, 发展速度远落后于行业平均水平 (行业增幅23.1%), 邮政电商快包目前仍处于负利润状态。

1.2 民营快递电商快包规模与效益

电商寄递业务量的激增在推动快递行业快速发展的同时, 也使得快递行业面临微利化严重的情况, 这其中同质化竞争是一大因素。快递企业之间的同质化竞争加剧了价格战, 快递行业在业务量增长的情况下单价持续下降。快递单

价持续下跌的因素有以下几点: 一是快递企业以价换量, 持续争夺市场份额; 二是各企业成本端控制良好, 转运中心自营, 自动化分拣设备的使用降低了分拣成本; 三是电子面单持续普及, 极大提高了操作效率; 四是实行加盟商自跑, 降低整体物流成本。

以中通快递为例, 中通快递2018年全年业务量为85.2亿件, 同比增长37.2%, 超出行业平均增速10.5个百分点; 市场份额从15.5%提升到16.8%, 持续领跑中国快递行业, 在盈利能力上也保持行业前茅。尽管快递业务市场竞争加剧, 但中通快递在专注有效增量的同时, 将全年单票收入(ASP)的降幅控制在了7%以下, 这得益于公司体系化的降本增效能力, 2018年其单票运输成本和分拣成本共计下降0.11元。

运输成本下降主要源于路由的持续优化和自有车辆尤其是高运力甩挂车的推广使用。自有车辆的运输成本占总运输成本的52.7%, 相比2017年同期的44.9%显著提升, 进一步发挥了自有车辆的成本优势。中通快递的长途货运卡车数量逾5 500辆, 其中自有车辆数量为4 500辆, 62%的自有车辆为车身长15~17米的高运力甩挂车。分拨中心成本下降主要源于自动化设备的大量使用。截至2018年底, 中通快递在全国共投入使用120套大、小件自动分拣设备, 比2017年底增加了62套。自动化带来的效益抵消了旺季人力成本上升的压力。由此可以看出, 在有效管理的前提下, 提升自有车辆数量, 加强分拣中心自营, 减少外包部分的费用支出, 可有效拉动利润的增长。

2 邮政与主要快递企业的对标情况

从客户视角、竞争视角、行业最优视角出发, 对构成电商快包主要竞争力的各项要素, 与主要竞争对手(“通达

系”)进行全业务、全流程、端到端、全要素的对标分析。

2.1 客户视角——客户开发对比

邮政进入电商市场较晚，是电商市场开发的追随者。在淘宝系客户眼中，邮政是快递服务补充者。由于邮政服务的不稳定性，目前淘宝系客户的认可度仍然不高。同时，随着拼多多对物流指标考核的完善，邮政面临丧失拼多多大客户的风险。邮政与通达系的客户开发对比见表1。

表1 邮政与通达系客户开发对比

客户开发	邮政	通达系
客户数量	截至2018年底，邮政稳定交寄客户3 000~4 000户，能完成收入目标，开发新客户积极性不高	以圆通为例，与淘宝平台建立联系较早，对客户情况非常熟悉，可从淘宝平台获得一定订单支持（如菜鸟仓发货指定快递公司）
协议客户	协议客户较分散，邮政日均交寄100~500件，客户占比6.4%，日均交寄500件以上客户占比为2.4%	单个客户交寄量规模较大，集中服务本地大客户，便于集中揽收和主动服务

2.2 竞争视角——处理中心模式对比

邮政处理环节多，装卸复杂，频次多，一件散件从A点到B点要经手14次，资源浪费严重，丢失率高（见图1）。民营快递的优势体现在：直达邮路多、发车频次多、集包占比高、干线效率高，且轻小件全部集包，一般为总包5件以上，总重量不超过30公斤。通过总包的快速流转，提升邮件在处理中心的运转效率（见图2）。

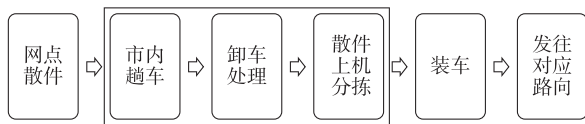


图1 邮政处理环节

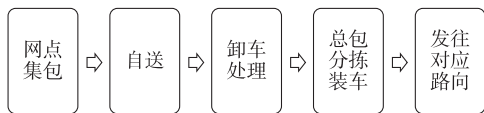


图2 民营快递处理环节

2.3 行业最优视角——成本结算方式对比（3公斤以内）

民营快递公司成本与支出的情况（见图3）：加盟商的固定成本主要包括支付给总部的面单费（一般为0.8~1元/单），使用总部中转中心、干线运输的费用（一般为0.5元/件，集团管控成本后可根据情况继续调整），给对方加盟商的派送费（约1.5~2.2元），总计加盟商的固定支出成本约为2.8~3.5元。如加盟商自己组开直达邮路，可以将干线运输成本降低到0.2元/件。如加盟商开发了区域大客户，会获得总部补贴（约0.2元/件），这样可以进一步扩大加盟商开发市场的价格空间，最低可将成本降到2.3元/件。加盟商的人工成本主要通过进口的派送费解决，如对方给本地加盟商结

算1.5元/件，本地加盟商计件给派送人员1.2元/件，余下0.3元就是加盟商的一个利润来源。

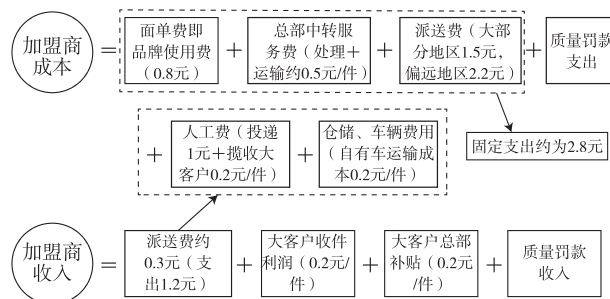


图3 民营快递收入与成本分解图

邮政与中通快递结算费用对比情况：以单件直发寄达广州为例测算成本费用，石家庄到广州按2 000公里测算，见表2。

表2 中通快递与邮政成本对比

企业	重量(克)	固定成本面单费(元)	出口省处理费(元)	进口省处理费(元)	转运中心处理费(元)	一干运(元)	投递费(元)	合计(元)
1 000	0	0.3	0.3	0	1.41	1.5	3.51	
邮政	2 000	0	0.3	0.3	0	2.82	1.5	4.92
3 000	0	0.3	0.3	0	4.23	1.5	6.33	
1 000	1	无	无	0.5	0	1.5	3.0	
中通	2 000	1	无	无	1	0	1.5	3.5
3 000	1	无	无	1.5	0	1.5	4.0	

从对比情况看，由于结算成本的差异性，决定了在以量取胜的当下邮政优势不明显（见表3）。

表3 邮政与民营快递优劣势对比

环节	处理方式	直达线路	中心处理时间	中心装车时间	频次	结算机制
邮政	多	散件	少	长	长	满车发 不灵活
民营快递	少	集包	多	短	短	满车发 灵活

综上所述，邮政包裹快递存在规模发展迟缓、效益不高等问题，主要原因为：一是电商包裹战略目标不清晰；二是固定投入效益产出低；三是市场化结算程度低；四是能力投入不适应市场化发展；五是科技赋能支撑不够。

3 推进邮政电商快包协调发展的举措

3.1 担好央企责任，打造行业“国家队”

当前，中国邮政要抓住发展的战略机遇期，坚定打造行业“国家队”的使命，及时改革创新、转型升级，跟上时代和科技发展的步伐。寄递业务要重点抓好时限、成本、服务、市场和信息化五大体系，解决好有人看、有人干的问题，要树立“一个中国邮政”的理念，通过协同发展提升寄递业务的规模和效益。

3.2 做大做强，确立行业市场地位

邮政要成为行业“国家队”，首先要做大做强，提升市场占有率，只有这样，才能确立“国家队”的市场地位，赢得电商市场话语权。面对仍处于快速发展期的电商市场，邮政必须坚定信心，坚持规模发展的指导思想，只有业务规模搞上去，才具备了提升质量和效益的前提和基础，从而达到平衡发展的目的。为了尽快做大业务规模，邮政应解放思想，原则上只要业务资费高于变动成本，就应该加快发展速度，尽快提升邮政在电商市场的份额。

电商快包业务经过近几年的发展，因为区域差异、消费水平差异、地域产品特点差异，各省在发展过程中呈现出的规模和速度大不相同。建议集团公司加强经营管控，针对特殊的地域和特殊的县域市场进行整体调节，即根据车辆空载情况、流向情况、淡旺季情况，动态调节各省、各区域的经营战略，通过政策的合理运用，有效掌控经营节奏，做到心中有数、经营有法。

3.3 创新网络经营模式，释放固定投入巨大能量

目前，快递行业基本都是总部经营一级转运中心和一干运输。民营快递公司加盟商结算到总部的费用中，包括干线运输和转运中心处理费，这些费用都是由总部合理使用，这就凸显了总部经营网络和管控处理中心的作用。但从邮政看，由于各省发展规模不同，目前都是各省根据业务量向总部申请自行组开邮路，签订单程的较多，这就造成回程空载过大，导致发出省租用的运输车辆费用过高，同时单程要比双程费用高，也造成资源的严重浪费。建议集团公司科学部署线路，由总部统一运营，把运营价格管控到最低，从而有效降低运营成本。

3.4 对标行业，简化资费核算体系

在业务运行过程中，邮政的资费测算办法过于复杂，按区域、按产品重量逐一省份进行测算，过于繁琐。特别是对于地市及县域的发展，为保持和市场接轨，邮政应对标行业，简化测算办法，便于营销人员前端营销的可操作性。

3.5 科技赋能，打造可管控、可跟踪、可调度的信息支撑系统

信息系统是整个快递行业的“大脑”，如果信息系统不强大，很难实现大的飞跃。目前邮政的信息系统科技赋能不足，系统庞杂，形成信息孤岛，数据割裂，技术业务“两张皮”。加快打造信息系统，在信息系统的管控下，实现邮件收寄到投递全流程的管控，把信息系统作为辅助业务发展的强大武器，实现互联网和物联网的无缝连接。利用信息系统随时掌握全国各个节点的工作，把信息系统当成总部的“眼”，支撑业务发展。

此外，应完善新一代系统的混合收寄功能。揽收端收寄后，到达本级处理中心，无需分客户进行收寄，通过混合收寄，由系统进行清分，可以显著提高前端处理时限，便于集中处理，实行跨区域处理，为集包奠定基础。

3.6 科学核算成本，推行市场化标准结算

全网运营效率决定业务规模，业务规模做大者成赢家。

规模占优的快递企业，可以实现“业务量提升—降低单票成本—反哺加盟商—实现更高业务量”的正向循环。

各省邮政的揽件能力决定了全网的业务量和单票收入。邮政应通过管理网间运行成本来降低结算支出，给各省更大的运营空间和争夺市场的资本，把盈利“反哺”给各省去争夺更大的市场份额，形成真正意义上的良性循环。

同时，在利益平衡基础上，得成本者得天下。随着快递行业效率和服务差距逐渐收窄，未来其竞争将持续在价格方面，短期看降价能力（成本控制），长期看稳定性（利益平衡）。一个企业是否盈利，关键在于系统内部的利益分配。

3.7 运用战略眼光，加大设备升级换代，提高处理效率

随着业务量的快速增加，邮政各处理中心能力已难以满足业务量增长的需要。目前处理中心的装卸车垛口偏少，卸车等待时间过长，从对标情况看，邮政在处理中心的处理时长大大高于民营快递，从而影响全网时限。各省邮政增开直达邮路，虽然缓解了出口省处理中心的压力，但到达进口省却无法卸车，必须排队等待，这与民营快递公司处理中心的运作方式完全不同。

民营快递公司到达集团管控的处理中心前，各地市及下辖所有揽收点的轻小件邮件全部实现集包，到达各大处理转运中心后，全部使用整袋分拣设备，按袋分路向进行分拣，满车即发，处理速度得到大大提升。

因此，对电商快包业务，邮政必须推进集包模式。对不能集包的邮件，要上分拣机进行处理；对不能上分拣机的，要用大件处理设备直接处理，按路向直接装车。

4 结语

邮政要提升战略思维能力，主动作为，抢抓市场机遇，创新思维，释放网络经营能量，回归行业，推行市场化标准结算，步入“在平衡中发展，在发展中平衡”的良性轨道，推动邮政高质量发展，实现打造行业“国家队”目标。

参考文献

- 1 王宝义. 中国快递业发展的区域差异及动态演化. 中国流通经济, 2016, 2
- 2 何娜. 电商大发展背景下快递行业面临的问题及解决对策. 金融与经济, 2016, 3
- 3 武淑萍, 于宝琴. 电子商务与快递物流协同发展路径研究. 管理评论, 2016, 7

收稿日期：2020-02-18

作者简介：曹力英（1970~），女，河北昌黎人，工程师，主要从事电商、物流市场研究；姚新根（1965~），男，江苏泰州人，高级经济师，主要从事邮政企业经营管理研究；林文盛（1966~），男，福建永春人，硕士，高级经济师，主要从事基层党组织建设研究；李强（1968~），男，山东烟台人，经济师，主要从事政治经济学及货币银行学研究；刘彦波（1975~），男，山西大同人，硕士，主要从事企业管理及市场营销研究。