

文章编号: 1007-5399 (2017) 06-0008-04

创新驱动邮政速递物流发展研究

徐永森¹, 李明权², 赵惠欣³, 张建国⁴, 李振海⁵, 仁增⁶

1. 中国邮政速递物流股份有限公司, 北京 100031;
2. 中国邮政速递物流股份有限公司河南省分公司, 河南 郑州 450003;
3. 中国邮政速递物流股份有限公司黑龙江省分公司, 黑龙江 哈尔滨 150078;
4. 中国邮政速递物流股份有限公司甘肃省分公司, 甘肃 兰州 730000;
5. 中国邮政速递物流股份有限公司海南省分公司, 海南 海口 570206;
6. 中国邮政速递物流股份有限公司西藏自治区分公司, 西藏 拉萨 850000)

摘要: “十三五”期间, 企业发展要强化创新引领作用, 为发展注入强大动力。文章阐述了邮政速递物流公司基于“一体两翼”经营发展战略推出的系列创新举措, 通过对标行业先进企业的创新做法, 从战略品牌、体制机制等八个着力点, 探讨了邮政速递物流公司进一步加大创新力度、增强发展动能的发展思路。

关键词: 创新; 战略; 品牌; 管理; 服务; 技术; 产品

中图分类号: F61

文献标识码: A

中国邮政速递物流股份有限公司在中国邮政集团公司“一体两翼”发展战略指引下, 不断加快改革创新, 推进转型升级, 坚持将时限质量作为生命线来抓, 通过营销体系建设、实施众创众享工程和创业计划等体制机制创新, 不断加快发展速度。下阶段, 需要进一步加大力度推进全面创新, 继续增强发展动能, 驱动邮政速递物流持续健康快速发展。

1 创新发展战略

1.1 坚持发展战略的定位

发展战略要准确把握全局, 既要着眼未来又要立足当前, 既要统筹兼顾又要突出重点。战略目标和定位的确定, 要从分析用户需求的变化、服务方式的创新、新技术的应用入手, 结合自身当前主要矛盾和长远规划进行研判。邮政速递物流的发展战略定位需要在速度、效益、质量三方面进行科学抉择, 并在东、中、西部省份有所侧重。发展初期将首要战略定位于服务质量, 通过服务质量的提升进而增强市场竞争力, 才能获得中期所要的发展速度和后期的经营效益, 如果三者均要兼顾, 则难于重点突破, 也不利于解决当前的主要矛盾。近年来邮政速递物流企业将时限服务质量作为生命线和工作主线重点突破, 不断增强市场竞争力和提升品牌形象, 支撑企业发展速度不断加快, 2017年将盈利模式作为重点工作来抓, 以提升经营效益。

1.2 推进发展战略全面实施

战略具有全局性、前瞻性、长远性的特征, 发展战略需要贯穿和落实于各部门、各单位、各地区, 各部门、各单位、各地区必须服从和服务于公司整体战略, 可以根据当地实际情况制定子战略, 或根据市场变化调整战术, 但遇到冲

突时, 必须服从大局, 不能因部门和地区的局部利益而影响大局; 发展战略要持续推进, 不能偏离整体战略, 要按习近平总书记提出的“不忘初心, 继续前进”的要求, 坚持不懈地实施推进。

1.3 全面实施创新驱动发展战略

要将创新驱动发展战略摆在企业发展全局的核心位置, 建立创新发展战略研究的工作团队和全局工作机制, 开展国家政策、行业趋势、对手战略动态、创新手段、新技术应用等方面的信息跟踪、收集和分析, 结合邮政速递物流实际进行创新发展战略的研究, 为公司领导层提供发展战略和战略实施的建议。

2 创新品牌形象

2.1 健全品牌建设与宣传管理体系

总部和省市分公司指定专人负责品牌建设和宣传管理, 按照统一形象、统一策划、统一组织、统一执行的原则组织实施; 针对不同的目标市场采取不同形式和投放渠道, 加大宣传力度; 全网要落实执行《品牌形象规范手册》, 统一规范品牌形象; 通过体系化管理、规范化执行、联动化宣传, 加大力度重塑EMS品牌形象, 改变公众对EMS的传统印象。

2.2 重塑EMS品牌定位

鉴于EMS现状、竞争态势和客户需求, 首先, 建议将EMS的主品牌形象定位于责任担当、速度较快、价格适中、服务较好、通达范围广、安全可靠的高性价比综合快递物流服务商, 主要面向对速度、价格、服务各方面要求适中的大部分消费群体。其次, 针对不同层次的产品, 分别打造EMS的子品牌, 避免因不同产品的服务不同而影响客户对EMS

主品牌形象的错误认知，避免因某个产品的负面信息影响其他产品和主品牌形象，同时，应用新技术实现重塑品牌的愿景，打造数字EMS、物联EMS、智慧EMS。

2.3 创新品牌宣传策略

在传播方向上，突出宣传最广的服务网络、更快的响应速度、更安全可靠的保障、更高的整体性价比；在传播手段上，更多采用网站、微信、微博、新媒体等符合年轻一代主要消费群体信息获取习惯的渠道，重塑EMS品牌年轻化形象；在传播策略方面，加强与政府、新闻媒体、权威人士等维系维护和日常沟通联系，以获得其对企业正面报道的支持，同时建立舆情监测和导向体系，并结合重大节日或事件制造营销话题，提高企业正面形象。同时，在加大自身宣传力度的基础上，做好各大项目、服务好各大客户、开展好各项活动，以实际用邮体验改变客户的传统印象。

3 创新体制机制

3.1 创新经营体制

大力推进创业计划，通过与创业经营者订立业务经营合同，划定创业经营区域范围，明确创业经营业务种类，确定资费及结算标准，明确服务标准和要求等，在企业自营扩点和自主增员的基础上，积极利用社会资源实现快速扩点增员，全面提升销售能力，填补市场空白点和薄弱点，提升竞争能力。积极拓展终端代办点，充分合理利用社会资源，提高市场渗透力，提升客户体验，盘活自有揽投资源到重点市场、重点区域，提升竞争能力和服务水平，加快业务发展。

3.2 构建全方位的经营体系

构建营销中心+揽投平台+创业团队+授权代办的全方位经营体系。省级层面营销中心负责承接和推动；地市级层面要求实体化运作，承担营销开发、收寄处理和主动客服等职责，承担收入利润和质量等指标；各营销中心与相关部门和上级营销中心直接对接并协调解决问题，加快市场信息互换和需求响应速度。完善营销人员的培训、管理和考核激励机制，完善营销中心和揽投平台的协作模式和利益关系，提高营销效率。加快营销管理系统的应用，强化营销过程管控和结果考评。同时，重新梳理和明晰总部、省、市的职能职责分工，确保分工明确、职责清晰、关系对口、执行顺畅。

3.3 成立专门的客户体验管理机构

邮政速递物流的快速发展主要依靠内生动力驱动，要想持续健康快速发展，还需不断提升客户体验，增强外在竞争力。建议成立客户体验管理委员会，负责规划决策和统筹部署，并设置专门的客户体验管理机构，直接对管理委员会和公司主要领导负责，负责日常管理和跟踪协调，具体落实由主管部门牵头。工作思路为：以邮件的生命周期为主轴，聚焦于全环节的客户体验，以客户需求和体验问题为导向，对标自身和主要竞争对手，站在客观、全面的角度，提出提升客户体验的关键点，引领和推动相关主管部门实施改进。

3.4 继续创新经营机制

全面实施众创众享工程，进一步划小经营单元和核算单

元，包括营业部、项目部/组、团队、段道片区等，赋予其相应的经营管理权，对超收入目标实施超额奖励，对超利润目标部分按比例分配奖励，搞活经营机制并创新分配机制，激发经营终端的活力和动力。

3.5 创新绩效考评机制

完善关键绩效指标（KPI）考评考核体系，使KPI指标的设定横向到边、纵向到底、全面实施，同时把握问题根源和指标推动源头，精准设计和精确到位，确保聚焦性和关联性，既有结果指标又有过程指标，过程指标服从和服务于结果指标。管理部门和人员的绩效考评按照主责KPI大比例挂钩+次责KPI小比例捆绑，既突出管理主责，又兼顾合理配合，尽可能量化和突出重点；加强考评结果应用，包括与绩效薪酬、个人晋升、评优选先、身份转换等挂钩；通过全网实施和建档，为各级选拔人员交流提供依据；对于各级领导干部，考评结果与其职级或职务挂钩。考评办法、考核标准与应用办法应提前明确和公开，促使全体人员的思想意识和工作行动与KPI的实现紧密关联，考评结果及时公开，结果应用充分体现公平公正。

3.6 建立分层激励机制

根据马斯洛需求层次理论，不同层级的人员需求不同，激励内容和方式也要有所不同。完善全员分层分类激励机制，让各层级人员明确自己所能得到的回报，比如领导层面注重价值体现，管理人员希望得到个人晋升，一线人员希望得到更多个人收入。

3.7 建立经营单位分等分级考评机制

制定全国统一的省分公司、市州分公司、县区分公司、营业部的分等分级考评标准和办法，总体考核办法可以规定主要指标、权重和考核标准，各省市根据当地实际自定补充指标和细化考核标准，考评结果与该层级的领导干部职级或职务挂钩，形成自动晋级降级机制。

3.8 建立创新人才的培养机制

人才是企业发展的第一资源，邮政速递物流企业的创新发展，需要有一批想创新、能创新的人才，建议建立一套针对创新型人才的引进、培养和激励机制，为引进高素质人才、留住高能力人才提供有力保障。

4 创新管理方式

4.1 全面建立系统性的管理体系

为确保全网有序高效运转，建立系统性的管理体系，包括：经营层面的市场研发体系、市场营销体系、客户管理体系、宣传管理体系、舆情监测与导向体系、经营管控体系、经营分析体系；运营层面的标准运营体系、客户服务体系、质量管控体系；管理层面的关键指标关键人体系、KPI考评体系等。

4.2 进一步明晰管理定位

为突出重点，分层推进，建议进一步明晰各层级的管理定位。总部强化战略布局、顶层设计和全网管控，包括公司整体战略设计和定位、全网性的流程设计和产品设计、质量

管控、经营财务管控和绩效考评管控；省级公司强化政策措施细化传导和过程管控；地市级公司强化解码落地、实施执行和行为管控。同时，建议进一步明晰各管理部门的职能职责，避免错位、缺位或越位，并通过管控体系、考评机制的实施，促使各管理部门形成方向统一和有机结合体，避免各自为政。对于直面竞争的经营一线，在可控的范围内适度简政放权。

4.3 以目标导向、结果导向和问题导向推动高效管理

目标导向包括各层级、各部门、单位与岗位明确总目标和分解目标、年度目标和阶段目标，在日常管理工作过程中，紧紧围绕促使目标的实现而推动工作，实现“公转+自转”自觉结合；岗位个人围绕单位和部门的重点措施和目标“公转”；为实现岗位的分解细化目标，积极思考和主动采取措施进行“自转”，并加强过程管控。在管理过程中，加强对结果的分析，对效果好的措施和经验进行总结，对效果不理想的措施及时进行调整，同时根据存在和出现的问题确定下一步工作重点，从而实现岗位分解目标，进而汇总实现公司总目标。

4.4 完善管理措施传导机制

为将各项管理措施有效地传导到最末端的执行单元，避免层层衰减和落实不到位，在会议、文件等传统方式的基础上，要加强宣贯、培训、过程管控和指导、实地调研检查、落实情况和效果评估、通报考核等方式的综合应用，同时明确各项管理措施的任务清单（包括目标、措施、责任人、时间节点要求等），并定期进行任务清单销号式管理；对于重大管理举措，建议建立管理内训师队伍，巡回宣贯培训和现场指导；对于管理措施的制定，要真正体现以市场为导向，以客户为中心。

通过体系管理+机制管理+目标管理+清单管理+闭环管理等一系列管理方式的创新，推动实现邮政速递物流企业体系化、制度化、流程化、规范化、精细化的科学管理。

5 创新发展方式

5.1 竞争对手发展方式

顺丰非常重视新技术和“互联网+”的应用，实现了营

销方式和发展方式的转型。在新业务领域拓展方面，顺丰从2012年开始规划，2014年发布顺丰冷链品牌，2016年基本完成全程冷链体系搭建，成立150多人的冷链事业部，2016年顺丰生鲜快递市场业务收入约20亿元，市场占有率达90%以上。通达系70%以上的业务来自电子商务市场，每年超过200亿件的电子商务包裹用户对通达系民营快递进行了认知和体验，特别是新一代年轻客户对民营快递的品牌认知和推荐使用度均高于邮政EMS。

5.2 邮政速递物流创新思路

充分应用互联网和移动端，实现营销方式和发展方式的转型，同时从客户体验的细节进行改进和提升。利用大数据对市场发展趋势、潜在客户需求、用邮客户体验等进行分析挖潜，获得更多的市场机会，并开展大数据营销；提高腰部和塔基客户比重，优化客户结构。积极拓展生鲜、特产寄递等新的业务领域，通过系统规划和建设投入，向上游环节延伸，实施寄递+销售双轮驱动，形成新的业务增长点。突破现有业务需求，为客户创造业务的同时，为邮政速递物流创造寄递需求，在巩固拓展现有业务基础上，创造新的业务，做大市场，创新业务发展方式，实现邮政速递物流持续快速发展。

6 创新服务方式

6.1 竞争对手服务方式

顺丰的客户服务工作贯穿于邮件生命周期的全过程以及公司的各部门、全环节。顺丰收派力量足、能力强，其道段设置以市场为主导，为确保揽投人员的服务效率，根据模型计算出不同客户数量与不同商业流通频率下的服务半径，因此顺丰的揽投服务半径非常短。对于重点区域，顺丰采取派驻收寄的形式，为客户提供全天候滚动收寄服务。顺丰针对医药、生鲜、金融、服装、通讯等行业大客户提供定制化的服务。同时，在服务工具方面，顺丰的手持终端已经发展到第六代，通过简易的人机界面和便捷的操作流程设计，让收派员将快件任务一手掌握，实现收派件智能化操作，大大提升了客户体验和服务效率，邮政速递与顺丰投递环节时限管理模式及揽投服务环节对比情况见表1、表2。

表1 邮政速递与顺丰投递环节时限管理模式对比

企业	揽投人员日均揽收量	揽投人员日均投递量	投递环节时限管理模式	道段拆分原则
EMS	10 ~ 20 件	50 ~ 70 件	按 73 个重点城市及时妥投率考核时点，08:00 投递频次的邮件要求 12:00 前妥投，10:30 投递频次的邮件要求 14:30 前妥投	按“双定”标准
顺丰速运	20 ~ 30 件	30 ~ 40 件	自邮件下段时间起算，2 小时内必须将邮件妥投。顺丰管理系统随时监控揽投人员的待投邮件量、即将超时投递邮件量和邮件未及时投递原因	揽投量达到一定标准即可拆分道段

表2 邮政速递与顺丰揽投服务环节对比

企业	成功下单后是否有信息提示	揽投人员是否与客户联系	上门取件时限	取件成功后是否有信息提示	邮件妥投是否有信息提示	异常邮件是否与客户联系征询名址	邮件退回前是否联系客户
EMS	无	有	30 分钟或 1 小时以内	无	有	无	无
顺丰速运	有	有	15 分钟内	有	有	有	有

6.2 邮政速递物流创新思路

6.2.1 为客户提供综合营销服务

建立专业的营销策划团队，加强培训，提升营销技能，通过市场调研和客户需求综合分析，为大客户定制综合解决方案，满足客户整体服务需求，提高客户综合满意度，同时通过深层开发，获得更多用邮量。

6.2.2 针对不同行业客户提供差异化服务

针对金融、通讯、生鲜、政务等不同行业大客户对服务的不同需求，在标准服务的基础上，设计定制化的行业大客户服务解决方案，并贯穿于生产作业和服务的全过程，特别是针对客户需求的关键点，重点设计、重点管控、重点保障。

6.2.3 对不同等级大客户实施分层服务

根据客户用邮规模（量收）、效益（资费水平）、信用等级（欠费）、忠诚度（合作时长）四个维度判断客户价值，将客户分为：普通客户、贵宾客户、银卡客户、金卡客户、钻石客户五个等级，从客户经理配备、客户关系维护、售前、售中、售后服务等方面，建立VIP客户管理和运营服务体系，采取人工服务和系统自动服务相结合的方式，为不同等级的大客户提供不同标准的分层服务。

6.2.4 建立综合服务体系和机制

揽投人员在服务过程中，注重收集客户用邮需求，对于无法自行开发的大客户用邮需求反馈给营销人员主责开发，开发成功后根据客户等级反馈给相关部门，按职责分工共同为客户提供分层服务；揽投过程中收集的客户意见，及时反馈给相关部门解决。同时，建立各层级的激励机制，充分调动各环节、各职能部门为客户提供全方位服务的积极性。

6.2.5 提升揽投服务能力

建立全网能力配置模型，根据业务规划和预测，适度超前配置，根据各环节的处理能力现状和需求分析，找出能力的主要瓶颈，科学均衡配置，避免出现某些环节、某些区域能力过剩而某一环节或个别区域的能力短板而形成瓶颈。当前的主要矛盾在于揽投能力不足，应予以重点投入，在自主增员的基础上，采取部分低端业务外包，将自身揽投能力聚焦于中高端业务；积极推进创业计划，充分利用社会资源增强揽投能力；积极拓展终端代办点，将占用资源较多、交寄业务少的社区、校区、郊区揽投力量盘活到重点区域；加强揽投服务标准的培训、执行和监督检查；推进营业部标准化管理、销售化转型，推行团队作业模式。

6.2.6 优化揽投服务工具

尽快升级换代手持终端，大力采用智能化手段提高揽投效率；配备便携式打印设备，客户通过电子渠道下单后可自动打印面单和发票；同时，对揽投装备进行统一设计和采购，提高标准化和高效化程度。

7 创新技术应用

邮政速递物流要积极通过科技创新，转变服务方式、提升用户体验、提高作业效率、降低运营成本、增强竞争能力。尽快推广智能手机终端和便携式打印机；大力推广移动

支付替代现金收款，保障资金安全，提升用户体验；应用定位技术，推出放“芯”快递，实现车辆动态调度；大力推进智能包裹柜应用，释放揽投能力；推出二维码运单和隐私快递服务；通过大数据分析和运筹算法，全面优化运输路径和作业组织；推行可视化调度管理；应用物联网传感器技术，提高对车辆等设备的管理水平；借助智能学习技术，应用智能化客服，大量减少客服人员；探索应用机器人分拣，提高场地使用和分拣效率。

8 创新产品设计

8.1 明晰业务与产品的概念

对内为业务，以时限为主要维度，将业务划分为精品业务、标准业务、经济业务、物流业务，主要区别体现在网络组织、流程设计和质量管控等方面，内部体现高、中、低端，并在资费标准和服务标准方面有所区别；对外为产品，针对不同细分市场 and 不同服务需求的客户，重新梳理和完善EMS产品体系，如针对时限要求高且精准需求的客户推介当日递、次晨达、次日递等时限承诺产品，针对安全性要求高的客户推介贵重专递产品等，让客户根据寄递需求对邮政速递物流产品有清晰的认知，同时方便营销揽投人员、客服人员掌握清晰的产品知识。

8.2 完善业务的附加服务功能

完善代收货款、收件人付费、返单、定时派送等附加服务，收取附加服务费用，同时尽快将收件人付费、返单等附加服务在全境开办。

8.3 建立健全产品创新机制

成立由市场经营、网运、运控、信息等部门组成的产品创新小组，在全面研究市场信息、客户需求的基础上进行产品设计，同时建立产品的准入、评价与退出机制；设计产品手册，支撑客户营销和市场推广。

9 结语

实施创新驱动发展战略，是邮政速递物流积极贯彻国家发展理念和认真落实中国邮政集团公司发展战略的重要举措，通过推进全面创新，统筹兼顾，重点突破，建立体制、机制和制度保障，持续推进，不断提升管理效能，提升客户体验，提升市场竞争力，持续增强企业发展动能，驱动邮政速递物流持续健康快速发展。

收稿日期：2017-09-18

作者简介：徐永森（1977~），男，广东梅州人，硕士，高级经济师，主要从事邮政速递物流经营机制创新研究；李明权（1970~），男，北京人，政工师，主要从事基层党建研究；赵惠欣（1967~），男，河北献县人，硕士，高级工程师，主要从事邮政速递物流转型发展研究；张建国（1966~），男，甘肃通渭人，主要从事速递经营管理研究；李振海（1963~），男，海南人，高级经济师，主要从事EMS研究；仁增（1962~），男，西藏普兰人，主要从事企业党建研究。