

文章编号：1007-5399(2018)06-0004-04

“一体两翼”战略下邮政综合服务平台构建研究

刘金平¹，曹彦锋²，张中生³，邹建仁⁴，赵 磊⁵

1. 中国邮政集团公司福建省分公司，福建 福州 350005；
2. 中邮人寿保险股份有限公司广东分公司，广东 广州 510008；
3. 中国邮政集团公司孝感市分公司，湖北 孝感 432000；
4. 中国邮政集团公司中卫市分公司，宁夏 中卫 755099；
5. 中国邮政集团公司泰安市分公司，山东 泰安 271000

摘 要：文章围绕“一体两翼”经营发展战略，阐述了构建邮政综合服务平台生态的总体思路和实现方法，探讨了构建邮政综合服务平台生态圈的保障举措。

关键词：综合服务平台；创新；协同；渠道；体制；机制

中图分类号：F61 **文献标识码：**A

中国邮政集团公司（以下简称“集团公司”）提出深入实施“一体两翼”经营发展战略，着力打造三大新增长极。本文基于“一体两翼”经营发展战略，提出了构建邮政综合服务平台的总体思路、实现方法和保障措施。

1 构建邮政综合服务平台生态圈的总体思路

以强化综合服务平台建设为目标，以创新、协调、绿色、开放、共享为指引，高举普惠金融、便民服务和“三农”服务大旗，借助政府和行业，发挥邮政差异化优势，整合以渠道、客户、产品（或服务）为主体的自有资源和社会资源，结合公共服务均等化、线上线下渠道、工业品下乡与农产品进城，借助政府扶持、行业共建与企业有限投入，通过大众创业与精准扶贫，引入优质高效的产品和服务，促进邮政各项业务横向深度融合与互动，打造覆盖城乡、政府满意、惠及民生、多方共赢的平台生态。

2 构建邮政综合服务平台生态圈的实现方法

2.1 打造优质高效平台，构建科学精密体系

从阿里支付宝、腾讯微信等一流平台的产业实践看，优质高效平台需要具备的主要特点是开放共赢、流量庞大、机制灵活、便捷友好、技术先导，最关键要素是平台活力及平台黏性最大化。本文以邮政综合服务平台为依托，提出了从现有以产品为中心，即单一产品通过单一渠道向单一客户提供服务的平台架构，转型到以客户为中心，即整合产品（服务）通过整合渠道（自有、加盟、电子）向整合共享的终端客户提供综合服务的平台生态架构（见图1）。

最终构建的邮政综合服务平台积极对标高效优质平台，在尽可能扩大平台用户规模的基础上，积极创造平台活力、提升平台黏性，将自身打造成极具影响力的综合服务提供商。通过平台实现对供应商、消费者和平台发起方（邮政）

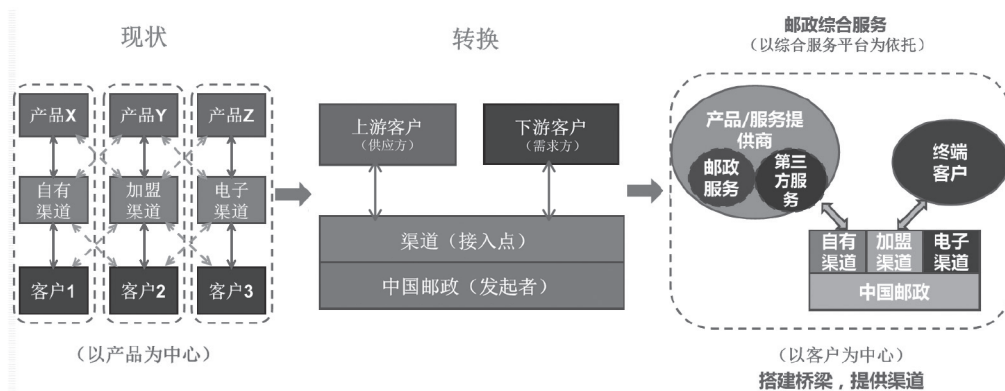


图1 邮政综合服务平台架构

资源的共享,带动商业模式从传统经济转向分享经济,实现更低的成本、更高的效率和多方共赢。

2.2 营造平台聚合效应,构筑多元盈利模式

平台商业模式改变了传统靠买卖赚差价的单一盈利方式。利用网络增值效应,调动供应方积极性,带来生态圈内互为依赖的生存黏度以及赢家通吃的持续性竞争优势,明显优于传统的价差模式,也更健康并具备可持续发展动能。据统计,在全球最大的100家企业中,已有近80家企业的主要收入来自平台商业模式。邮政也应逐步向这一商业模式迈进。邮政综合服务平台要以盈利模式转型为前提来构建商业模式,通过平台引流、服务、代理、平台收费、业务联动等产生多位一体的平台综合经济效益。牢牢抓住普惠金融、公共服务、电子商务寄递三大业务主体,构筑平台的核心产品体系,推进业务可持续发展。以邮政综合服务便民平台为依托的邮政综合服务平台,其盈利要包括但不限于以下五大主要部分。

一是业务代办收益。邮政企业要开放为代理平台,赚取各类代理收入。承接政务服务,如车驾管、证照、交通ETC等;生活缴费,如代收水电、通信、有线电视费和各类税费;民生服务,如社会保障卡、预约挂号;代理金融,如代销理财、保险、基金等。二是邮政业务收益(含商品价差)。邮政要大力发挥“三流合一”优势,为平台用户提供开店创业、物流配送、资金结算、理财增值、宣传推广、信息支撑等一揽子服务,在促进平台交易环境优化、改善用户体验的同时,带动金融、电子商务分销、寄递、文化传媒等业务增长,产生业务收益。三是渠道/广告收益。对进入邮政平台的供应商,根据具体合作模式收取进场费,收费形式既可以是实际的货币支付,也可以采取赞助或转换为营销支撑的形式。对利用邮政渠道或媒体开展业务宣传的,收取平台使用费。允许第三方支付公司、社会快递公司等以付费形式进入邮政渠道。四是沉淀资金收益。包括平台商品交易在途资金以及邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)代为归集的贷款、贷款转存资金等,还可以利用邮宝吸引小额流动、闲散资金,形成各类常驻资金和交易资金的沉淀收益。五是数据增值服务收益。邮政企业拥有庞大的客户数据库资源,要发挥这一资源优势为平台交易用户尤其是上游供应商提供大数据增值服务,如提供用户的消费行为分析,除了帮助上游商户精准营销、迅速扩大市场外,还可以引导用户科学理性消费。此外,作为开放平台,邮政要积极引入第三方信息支撑服务机构,努力营造便捷友好的交易环境。

3 构建邮政综合服务平台生态圈的保障举措

服务叠加、客户引流以及盈利模式的升级为综合服务平台的构建及其商业模式的实现提供了基本框架,为邮政转型发展提供了基础条件。但如何合理利用、协调并管理好上述内容,确保平台运行顺畅,对综合服务平台及其商业模式而言至关重要。因此,建立高效而完善的管理机制和激励机制,是促进平台良性可持续发展的必要条件。

3.1 建立高效体制机制,确保平台基业长青

3.1.1 优化总部层面的职责分工

以客户为中心,完善渠道管控体系,分阶段对现有渠道的管理职责进行优化。在2~3年的过渡期内,实体渠道统一归口邮管局管理,电子渠道归口电子商务局管理(电子银行由邮储银行负责)。在业务分工方面,邮管局负责邮务、便民缴费等线下业务的加载。电子商务局负责综合服务平台各类电子商务、团购等线上业务的开发及推广。在过渡期任务完成后,成立平台总部中心,统一管理实体渠道和电子渠道(电子银行除外),并负责全国平台的渠道建设、会员开发管理、产品加载、品牌宣传、系统开发、终端运维、客户服务支撑、跨板块渠道资源整合等工作。

3.1.2 加强对省内渠道的统一管理

根据各省渠道管理的现状,在省分公司、地市分公司成立渠道平台管理部门,统一负责省、市内渠道拓展、品牌宣传、产品加载、产品营销策划、系统开发、终端运维、客户服务支撑、跨板块的渠道资源整合、产品叠加等工作。

3.1.3 明确渠道收入清分方式

建立谁开发谁受益的利益分配机制,强化损益核算,建立专业与平台的相互结算机制,完善联动服务机制,让各专业从平台发展中受益。同时,省、市分公司负责组织平台上的营销工作,按照利益归属地面局的分配原则拥有营销获得的全部收益,使各专业和地面局结成利益共同体,深层激发平台运营活力。配合信息系统建设,实现对渠道收入清分的支持。

3.1.4 形成渠道管理的长效机制

建立自有渠道与社会渠道协同发展机制,实行属地化管理,由邮政支局管辖一定范围内的社会渠道。社会渠道的业务收入计列属地支局,并对社会渠道进行分等分级管理,根据不同级别明确发展业绩在营业支局的考核比重,在激发支局积极性的同时,增强邮政对社会渠道的整合。渠道管理实行渠道经理负责制。渠道经理绩效与负责区域网点的收益直接挂钩,以激发渠道经理的积极性和主动性。

3.1.5 建立人才机制

邮政人才建设要以自有人才培养为主、社会人才外聘为补充,重点培育一支按市场化方式运作、经营与研发紧密结合的专业团队,具体包括招商、策划、运营、支撑,全面负责综合服务平台的建设、运营管理、产品研发与技术支撑。

3.1.6 创新营销方式

积极研究代购、代销、代办模式,迅速、准确、安全、方便地实现商品与消费者的无缝对接。结合社会热点,联合政府开展精准扶贫,积极打造公益形象,提升企业商誉。

3.1.7 建立荣誉标杆体系

通过建立对上游供应商、中游经销商、下游客户以及平台运营团队的荣誉标杆体系,针对供应商、经销商、客户、平台专业团队等分别形成自上而下的荣誉制度,定期评选表彰、优中选优,提升平台服务质量,促进平台良性发展。

3.2 会员积分+渠道管理,强化平台内生机制

3.2.1 以会员积分制度为核心,构建平台会员服务体系

建立以会员积分制度为核心的平台会员服务体系及相应的会员积分管理系统,包括完整的会员基础信息、消费行为记录、消费积分累积以及相应的个性化产品及服务,通过会员账户全方位地实现会员管理、卡管理、消费管理、积分管理、兑换管理、活动管理、账务处理、统计分析和系统管理等功能。

平台会员服务体系打破邮政三大板块客户、业务相互隔离的现状,打通专业壁垒,制定邮政在行业内统一的会员管理及积分系统,实现在邮政储蓄、支局(所)、邮乐购站点、便民服务站、村邮站等渠道的同标准积分兑换,达到一个客户、一个账号、全网共享,一个平台、一个品牌、一站服务,稳固提高客户黏度。

客户通过使用平台业务、合作伙伴引流相关业务等获得积分,利用积分实现消费抵扣。综合服务平台通过线上、线下多种渠道提供公共、金融、电子商务、寄递等多种业务,会员通过消费使会员账户获得积分,积分可以在邮政综合服务平台与合作伙伴之间相互转换,实现平台与合作伙伴之间对客户的交互引流,既增加了退出成本,也增强了客户黏性,最终实现一个客户、一个账号、全网共享。

3.2.2 整合渠道运营主体,强化渠道运营管理

邮政要统一实体渠道和电子渠道的运营主体、统一平台品牌形象,打造线上线下相结合的渠道体系。自有渠道要注重功能转换升级、效能提升及客户体验,加盟渠道要关注价值贡献、功能优化及平台黏性的提升。

一是打破现阶段采用的纵向专业化管理模式,消除各专业数据中的信息孤岛,解决渠道资源信息分散、重复定义、管理不一致的问题,解决经营数据分散在各业务系统,缺乏横向跨专业分析的问题,实现所有自有网点、社会网点、电子网点的资源管理,梳理各个网点为客户提供的产品和服务,管理各个网点的资格和级别,统计和分析各个网点在不同业务、服务、产品上的各项运营数据,从而实现数据从不同维度(渠道、时间、产品、业务等)、不同形式(图形、报表、文字等)和不同方式(电脑、手持终端、手机等)的展现。

二是利用多种途径实现终端客户的交叉引流。通过现有邮政客户引流、合作伙伴互相引流、互联网引流、新媒体引流实现内外部引流;通过在电子渠道发放优惠券、免费配送(线上订购,线下领取)等方式,引导客户到线下渠道体验,实现线上向线下引流,促进消费;通过在实体渠道宣传二维码扫描等方式,引导客户安装移动App、关注微信、浏览网站,实现线下向线上引流。

3.3 聚合人气,加快上游开发与下游引流

3.3.1 彻底转变思想观念,强化客户价值理念

邮政综合服务平台一端连接上游服务或产品供应商客户,一端连接下游终端客户。在互联网趋势下,邮政综合服务平台的经营理念必须完成从以产品为中心到以提升客户价

值为中心的转变,使平台与上下游客户之间的关系从简单交易关系向深度关联关系转变,邮政综合服务平台只有先为客户创造价值,才能体现和提升自身价值。

3.3.2 做好上游开发管控,利益共赢闭环捆绑

作为平台“双边”市场的重要“一边”,上游客户(供应商)的数量与参与度对于平台的维系和运营也有着至关重要的作用。上游客户参与的行业越多,就越能够为下游客户提供系列产品与服务,平台价值就越能得到体现,上游客户就越有可能通过低价或者补贴政策来吸引终端客户,形成平台价值的“滚雪球”效应。因此,应充分发挥营销体系作用,将综合服务平台建设作为一个大的营销项目,进行分行业营销,通过与政府部门、大型企事业单位、金融机构、知名电子商务企业以及中小企业的广泛合作,促进平台“双边”市场价值的增长。通过平台价值的成长,形成上游与平台发起方的利益共赢,形成“双边”经济效益和社会效益的闭环捆绑,避免沦为仅为上游拓展业务的低层次通道。

3.3.3 多措并举,加快终端客户引流

充分利用互联网时代和新生代消费群体秒杀消费、分享体验等消费特点,采取口碑营销方式,通过微信、微博、微商城等新兴推送手段与方式,形成邮政综合服务平台的粉丝群,吸引更多新客户使用平台产品与服务。突破思维定式,拓展与社会各行各业的合作范围与深度,加强合作引流,实现多方共赢。通过用户体验的提升,实现客户规模与用户体验之间的良性循环,增加平台对终端客户的黏性。

3.4 加强信息技术支撑,做好平台运营管理

3.4.1 加大信息化支撑和建设投入

以对现有各相关信息系统的改造、互联为主,结合部分新系统开发,逐步推进信息化建设。综合服务平台信息化建设从运营管理着手。通过终端渠道统一接入、内部数据标准化和通讯、上游客户统一接入等方面的配合改造,从建立集中对照关系到实现在线管控,逐步完成邮政基础数据的标准化,实现客户资源的整合共享,实现和目前生产在用的业务核心系统及便民服务站、网站、短信等渠道系统间的协同作业。

3.4.2 加大各类机具和智能终端设备投入

邮政综合服务平台需要提高或者更替已有终端支付设备系统的功能和性能,从传统的电话线接入方式向无线、有线网络等接入方式转变,增强系统运行稳定性,增加小额助农取款、入账汇款、卡卡转账等金融服务。

虽然邮政各个专业已在知名应用商店上线了多种移动App为客户提供寄递查询服务、代缴公共事业费服务、电子商务网购服务等,但这些移动应用名称多样化,提供服务相互交叉,客户操作友好性有待提高。邮政综合服务平台要整合目前各专业分散的手机应用,为终端客户提供统一接口、统一界面的服务,使手机端成为邮政综合服务平台的重要应用窗口,为客户提供包含各类便民缴费、商旅出行、网上邮政业务等一站式服务。

3.4.3 加强移动互联应用,积极推进电子渠道

顺应移动互联技术广泛应用和消费主体变化趋势,在做

好实体渠道拓展的同时积极推进自助终端、互联网渠道及手机渠道建设，实现代理金融业务从实体渠道到电子渠道的延伸。加大对金融自助终端、自助缴费终端、智能包裹箱（支付、缴费功能）等自助设备的布放与整合，加大对邮政各专业手机客户端的整合，实现客户服务中心、金融自助终端、邮政网站、短信服务、网银与平台的联网运行。对电子渠道的业务界面和业务流程进行优化，提升用户体验。除自建模式外，还可利用社会资源优势，与具备品牌及客户资源的网站或运营商进行合作共建，实现共赢。

3.5 扩大用户规模，做大平台交易

3.5.1 扩大多边用户规模

平台用户越多，平台效应越大。根据梅特卡夫定律，网络的价值与用户数量的平方成正比，在达到一定用户基数后，平台将呈现明显的指数级成长态势，这种正向外部性使平台急剧成长、价值急速攀升，远超传统商品经济中依赖规模成长的企业。因此，代理金融要积极引流，一方面打破封闭运营的固有模式，开放接入口，常态化地吸引更多合法合规、质量安全的产品（或服务）进入平台并尽可能多地吸引第三方支撑服务机构（如第三方支付、IT服务）加盟。另一方面开放邮政三大板块客户、协作单位集团采购及团购客户，引导数十万个加盟渠道成为服务延伸终端，利用邮政自有渠道及社会渠道，依托线下实体渠道和线上电子渠道源源

不断地吸引潜在消费者加入。

3.5.2 做大平台交易规模

平台越活跃，交易量越大，平台的成长性就越强。因此，积极促成交易、做大交易量是邮政综合服务平台商业模式可持续发展的关键，而背后的逻辑是优先保障供应商、经销商、消费者三者获益，从而调动双边交易的积极性，最终促成平台的规模效应。一是千方百计服务好供应商，积极创造条件，帮助供应商做大商品（或服务）销量（或规模）、实现规模增长和持续盈利，形成并巩固与邮政良好的合作伙伴关系。二是想方设法为邮政便民服务站、邮乐购站点、“三农”服务站、村邮站等经销商提供丰富优质的商品源，在帮助供应商做大商品销量的同时，提升加盟渠道对邮政的依赖，发挥邮政综合服务平台深入城乡社区、农村的聚集作用。三是以周密细致的服务，让消费者便捷地享受到货真价实、品质优异、具有独特比较优势的商品，构筑消费者对邮政高度认可、无比信赖的品牌口碑。

4 结语

邮政综合服务生态所要构建的平台商业模式是连接两个（或更多）特定群体，满足各群体需求，为他们提供互动机制和服务，并巧妙地从中盈利的商业模式，如图2所示。一个成功的平台不只提供简单的渠道或中介服务，其精髓在于

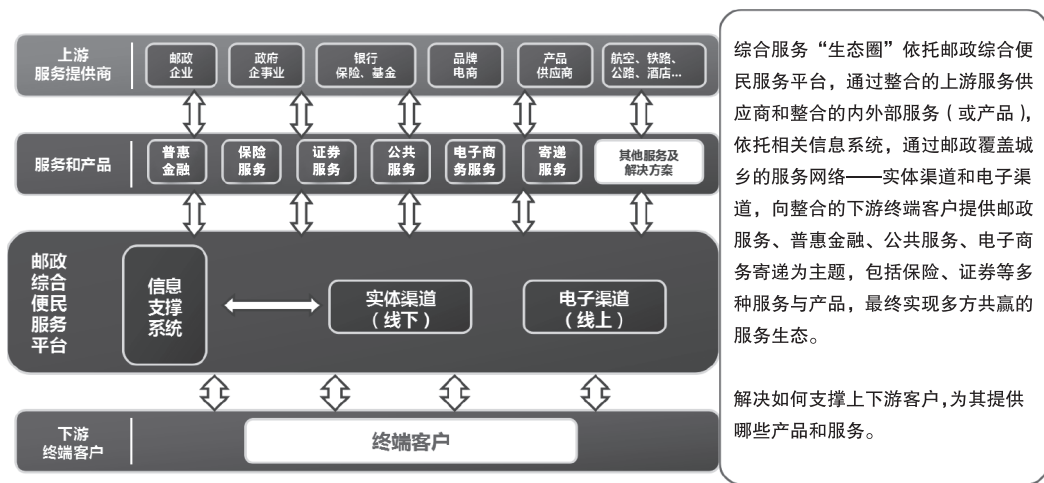


图2 基于平台的邮政综合服务多方共赢生态圈

打造一个完善且成长潜力大的生态圈，以独树一帜的精密规范和机制系统，有效激励多方群体互动，达成平台愿景。成功企业的关键在于连接两个以上群体，打碎既有的产业链，通过平台重新定义产业架构，建立良好的平台生态圈。

平台是互联网时代的驱动力。邮政综合服务平台的战略精髓在于通过整合和融合，形成多方共赢的生态圈，凭借对传统产业链的整合而牵手上、下游，一边连接上游供应商（卖家），一边连接下游客户（买家），依托信息系统和邮政覆盖城乡的服务网络，通过整合渠道和客户资源，管理产品运营，激发产品创新，在互联网电子渠道和邮政实体渠道为上、下游客户提供供应链的全流程优质服务，打造邮政在

各行业中最具特色的平台产业。

收稿日期：2018-07-04

作者简介：刘金平（1975~），男，福建长汀人，硕士，高级工程师，主要从事平台经济、电子商务、企业管理研究；曹彦锋（1972~），男，河北栾城人，硕士，高级工程师，主要从事邮政信息技术应用及信息网安全管理研究；张中生（1979~），男，辽宁铁岭人，政工师，主要从事邮政农村电子商务发展研究；邹建仁（1976~），男，宁夏永宁人，主要从事邮政代理金融创新发展研究；赵磊（1971~），男，山东泰安人，主要从事农村电子商务批销项目研究。