

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.03.19.04

疫情大考下地市邮政转型发展思考

——以中国邮政集团有限公司邯郸市分公司为例

庞建辉

(中国邮政集团有限公司邯郸市分公司, 河北 邯郸 056002)

摘 要: 辩证分析了疫情之下邮政经营面临的机遇与挑战, 提出了产品嵌入式转型和模式线上化转型思路, 并结合地市邮政企业抗疫生产经营实践, 探讨了推进邮政企业供给侧结构改革和需求侧管理的应对策略。

关键词: 疫情; 服务链条; 生态布局; 网点转型

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

2020 年春节前后, 新冠肺炎疫情突如其来并迅速蔓延, 既是对人们身心健康的一大考验, 也是经济运行中突发的不可抗力。经过举国上下团结一致, 疫情得到了有效控制, 但 2021 年春节前后, 疫情再次卷土重来。邮政作为国家央企, 发展面临诸多难题和挑战。春节正值首季发展旺季, 特殊时期危中有机。经过连续两年的抗疫实践, 笔者认为应运用辩证思维, 把对疫情的焦虑转换为应对复杂形势的动力, 结合产品加快模式创新, 努力提高适应能力。

1 新冠肺炎疫情给邮政企业带来的影响

国务院发展研究中心宏观经济研究部副研究员杨光普认为, 疫情对生产要素供给和生产率不会产生长期影响, 更不会削弱我国经济的潜在增长能力。评判疫情对邮政行业的影响, 也应坚持全面、辩证、长远的眼光。疫情爆发之初, 宏观经济运行受到影响, 线下消费低迷, 特别是交通运输、文化

旅游、酒店餐饮和影视娱乐等服务业受到冲击较大。以中国邮政集团有限公司邯郸市分公司为例, 实体网点开展工作受“牵连”。但这些影响对企业运行属外生变量, 国家多部门连续出台政策措施减轻疫情影响, 支撑企业复产复工。中国人民大学副校长刘元春认为, 从发展实践看, 疫情对大型经济体的冲击往往是短期的、阶段性的, 一般在疫情结束后一个季度恢复正常运行。

看待疫情对发展的影响需要坚持辩证思维。按照客户、竞争、行业最佳实践三个视角来分析, 既有助于审视自身、发现问题, 也有助于发现优势、增强信心。从客户视角看, 客户的需求是多元化、便捷性、一站式的, 特殊时期客户更倾向于采取线上消费方式, 这就需要企业坚持客户中心导向, 推进产品改良、模式转型, 更好地满足客户需求与买方市场需求。从竞争视角看, 邮政长期扎根基层, 普遍服务、寄递业务、金融业务、农村电商作为支撑中国邮政发展的“四梁”积累了客群, 百年字号

作者简介: 庞建辉 (1974~), 男, 河北沧州人, 经济师, 主要从事邮政经济管理研究。

收稿日期: 2021-04-12

具有亲情服务的竞争优势。疫情防控期间，邯郸所辖邮政网点响应当地政府要求，承担了大量志愿服务工作，也从社区物业和村两委、邮乐购等关键人群中打开了发展突破口。从最佳实践视角看，疫情会带来发展机遇。2003年“非典”对经济发展是一次巨大挑战，但创新让很多企业绝处逢生，开辟出新天地。阿里巴巴电商模式得到了认可，海底捞火锅外卖方式积累了知名度，顺丰成为国内第一家用货机运快递的民营快递公司。他们不仅抵御了风险，还成为了行业翘楚。基于线上平台的消费、娱乐、教育等行业日益火爆，推动了新业态、新模式不断壮大。从邮政行业看，宁夏、浙江、四川等多地邮政发挥配送优势，开展果蔬配送到家服务，解决市民出门买菜难、农户卖菜难的问题。

疫情爆发之初，笔者对邯郸所辖的17个县(市、区)分公司深入调研，通过座谈、实地调研发现：县分公司领导层面普遍对特殊时期下推动转型抱有信心，但也对产能转换效率效果存在担忧，特别是转型模式对当前业务收入拉动作用是否存在不确定性有不同的看法；支局长层面作为最小的经营单元，是推动转型升级的先试先行者，大胆创新摸着石头过河，也会担心由于队伍素质跟不上转型速度，造成管理成本增加；员工层面身处经营最前端，对创新创造并没有太多顾虑，通过一场场微信线上活动的成功举办，信心得到明显提升。

战“疫”催生新经济。只要积极应对，坚持“不以利小而不为”，企业长期向好的趋势不仅不会因短期冲击而改变，还会加速转型升级的步伐，夯实发展信心。

2 疫情常态化背景下的应对举措

疫情中后期，如何抓好复工复产，是一个时期面临的考验。中国邮政面临业务被替代、生产方式被颠覆的风险，必须以新发展理念为指引，推动邮政各项业务高质量发展。特殊时期的转型内涵，可具化为两个方面：一是产品嵌入式转型；二是模式线上化转型。这两方面不是经营策略的简单更迭，背后是整个疫情中后期经济的深刻变化。这也是邮政在竞争中重新洗牌、弯道超车的绝佳机遇。因此，应把握机遇，在产品嵌入式转型、模式线上化转型等方面实践，开启“第二发展曲线”。

2.1 直面业务被替代风险，加快推进产品嵌入服务链条

经过形势分析、政策研读，聚焦疫情之下客群需要解决的痛点、难点、重点、堵点，深入挖掘寄递、金融、渠道、集邮文传等邮政四类核心业务的切入点，以产品对接市场需求，深度融入服务链条。

2.1.1 快递业成为“宅”经济受益行业

一是网购抢夺线下实体市场，疫情期间趋势更加明显，邮政“四免费办、四不中断”承诺树立了服务口碑，为策反客户提供良机。邯郸邮政紧急调配邮车运送捐赠医疗设备、物资，赢得了党和政府及社会的广泛认可，带动企事业单位和个人零散客户的深度开发。二是市委市政府推行政务“网上办、掌上办、邮寄办”等“非接触式”服务模式，促进邮政寄递业务发展。当地交警、税务、人社、行政审批、教育部门，联合邮政开通线上邮寄服务，加速“互联网+政务服务+邮政寄递”商业模式转型，车驾管、法院专递、教材配送、身份证、社保卡、税票寄递等项目全面开花，政务市场正在逐步回归。

2.1.2 金融客户三种需求加速推动转型

一是健康保障需求。人们对健康类保险产品的关注度越来越高，因此，要加快推进保险回归本源。保险公司加大对线上渠道投入力度，提升信息化水平。邮储银行在邮储食堂推出“视频医生”，为群众提供7×24小时医生咨询服务；中邮保险扩大险种范围，附赠邮储食堂会员权益。二是资产理财需求。疫情加速银行业离柜率攀升。邮储银行丰富手机银行功能，提供在线申办虚拟卡服务，推出大额存单自动转存政策延期，为参与同业竞争增加了底气。三是生活消费需求。随着邮储食堂线上商城日渐成熟，邮政在厅堂网点、邮掌柜超市打造的线下“优惠购”客户权益，将逐步引流至线上。

基于客户视角的三个需求，邯郸邮政主动探索，加快线上模式转变，组织线上营销视频竞赛和虚拟卡营销竞赛，通过微信群沙龙、转发朋友圈、网络直播、一对一指导，培养客户操作手机银行的习惯，打响了邮储食堂品牌，持续打造储蓄收入量质并重、多元非储蓄收入均衡稳定的新格局。经过两年运作，2021年1月完成保费规模4.1亿元，增

加8 569万元；当月实现收入4 075万元，增加2 312万元，保险发展赢在了“起跑线”上。战术重心调整至价值存款发展，围绕到期、务工、商贸、代发、他行五大客群突出线上线下全渠道经营，上规模与调结构并重，储蓄余额活期占比36.26%，排全省第二位；价值存款占比87.67%，排全省首位；顺应客户多元化资产配置需求，巩固高效中间业务发展优势，大力发展优质固收类基金理财业务，截至2月22日全市销售非货币基金4 660万元，排全省第二位，新增理财销量3亿元。

2.1.3 依托自身渠道优势扛起政治责任、社会责任，带动经济责任落地

疫情发生初期，邯郸邮政实施普服网点叠加惠民工程，开办公共事业性收费，优选网点叠加复杂型代理业务；精选米面粮油、酒水副食、蔬菜瓜果等品类的优势产品，开展线上集单活动，加快日用消费品向农村市场流通；对接农民合作社，以线上预订、线下配送的方式销售化肥种子，引导邮乐购站点线上预订农资产品。2021年首季分销收入3 192万元，排全省第三位，同比增幅43.99%，排全省首位，完成进度36.06%，排全省第三位。

2.1.4 丰富邮政文化传媒产品推广渠道

依托《众志成城 抗击疫情》邮票开发文传产品。线上平台为邯郸邮政推动邮品销售、报刊订阅、函件旅游产品宣传等工作提供了较大便利。各县分公司通过开展微信群线上活动，销售了大量高价值文创产品和计提减值库存产品。依托线上网厅销售、微信群拍卖会、抖音快手直播带货等新型营销手段，引导用户购买渠道向线上转移，提升集邮网厅普及度和微营销运营水平，加快推进集邮营销电子商务化。2021年，邯郸邮政以辛丑年生肖集邮品、《大国财富》、“金牛迎福”新春礼包、“福”字口罩、生肖纪念币、奔腾手表等产品为主打，把预售活动推到公众号、微信群和直播间，广泛开展“千人大作战、线上抢尖货”专项营销活动，取得良好效果。

2.2 直面生产方式被颠覆的风险，加快推进线上模式转型

以支局网点为单位，积极创新营销模式，将传统线下的产说会、沙龙等活动形式向线上转移，为推动业态变化打造转型新途径。邯郸邮政坚持做模

式、不做形式，加强顶层设计，建立主要领导总牵头、分管领导具体抓、经营部门管推动、支局网点做活动的运行体系，通过将集邮文化传媒竞拍、金融线上理财微沙、分销集单订货会、两险推介产说会、政务寄递统一宣传等营销活动加以梳理整合，以建立客户微信群为主要媒介，集中组织单项或综合性主题营销活动，以线上互动方式邀约目标客户，营造联谊氛围，增强参与黏性，激活购买热情，促成业务办理。每场活动时间跨度为5天，按照4天时间“准备+蓄客”、1场活动1个总结的“411”模式推进，做到主题形式公益化、产品样式多元化、组织形式系统化、流程制式简约化。全市组织综合性线上营销活动217场次，邀约参与客户2万余人，客户金融资产提升4 530万元，其他直接业务收入262万元。

通过上述实践，无论是推动产品嵌入式转型，还是推动模式线上化转型，成效不仅体现在具体的业绩数字上，还体现在四个方面：一是邮政发挥平台优势，线上线下保障群众物资需求、办事需求，社会认可度和品牌形象显著提升；二是邮政践行“国家队”央企责任，得到了党和政府部门的广泛支持；三是推动了线上服务方式转变，客户黏性进一步增强；四是党领导下的制度优势得到彰显，员工凝聚力和战斗力空前。

3 依托场景搭建生态布局的策略

疫情带来了经济业态的深刻变革和人民群众消费习惯的巨大变化。习总书记指出，疫情对产业发展既是挑战也是机遇。一些传统行业受冲击较大，而智能制造、无人配送、在线消费、医疗健康等新兴产业展现出强大的增长潜力。当业态进一步发生变化时，就要看邮政企业能否抓得住、跟得上、可持续。如果对疫情后经济不敏感、看不到、跟不上，就会丧失发展大好机遇，甚至被时代淘汰。因此，应当顺势而为、因势而动，真正站在客户视角、竞争视角、行业最佳实践视角来谋划工作，从网点转型与大数据两个方面加强赋能，在疫情防控、转型发展、架梁立柱中找到结合点，为主动应对疫情后经济的新变化、新技术、新模式、新趋势提供坚强的能力保障，推进邮政企业供给侧结构改革和需求侧管理。

3.1 以网点转型为抓手，推进产品供给侧改革、供应链模式创新

围绕增收、提质、获客三个目标，对外开放平台拓展邮政自身“朋友圈”，对内叠加业务打造引流获客“生态圈”，深入推进创新驱动，不断转换发展模式。

依托校园网点开辟新市场，实现集快递自提、邮件揽收、金融服务、文化消费于一体的生态模式；依托政务代办为厅堂客户引流再添新路，努力推进政务服务在邮政金融网点不断叠加；依托医药零售打通金融服务区域，联合开发维系客户，共享客户资源、共建权益体系；依托六类网点转型积极叠加商超零售、3C体验、文创展示等不同类型业务，打造具有便利感、科技感、文化感的现代化邮政营业网点。

同时，惠农合作项目可以通过贷款、电商、寄递、农资等业务切入活客，抢占农村金融市场高地，促进市场占有率快速提升；邮烟共建项目能够在网点烟草零售、烟草商户收单、分销单品地推以及其他业务合作方面继续突破；寄递协同项目可以促进邮快合作为厅堂引流，实现寄递数据协同金融发展；电商市场项目则是邮银双方通力合作的工具，共享客户资源，拉动寄递业务规模增长；总部客户项目应当作为媒介，扩大战略合作范围，为业务发展搭建新平台、创造新模式。

3.2 以大数据应用为引领，推进客户资源系统化整合、综合化开发

特殊时期传统“外拓、走访、引流”的营销模式受到一定影响，应进一步加强科技赋能，借助大数据分析，在决策支撑、流程优化、产品创新等方面转型创新，快速适应外部环境，有效支撑业务发展。例如，目前邯郸邮政就寄递客户协同金融项目进行尝试，对全部金融网点周边的收件客户信息集中提取、清洗、梳理、下发，并与金融CRM系统对接纳入网点正规经营流程，触达客户5万人次，导入系统应用4.6万户，成功转化价值客户1072户。在此基础上，应重点将大数据应用与网点转型深度融合、叠加功能，通过创建系统、充实数据、理清资源、链接业务、分析建模、打造流程，实现网点资源可视化、客户管理数字化、市场分析精准化的阶段性目标，运用数据实现赋能，支撑邮政产品嵌

GLS 扩建布达佩斯 处理中心

GLS 近期投资 1 700 万欧元扩建布达佩斯处理中心，增加一个 8 500 平方米的大厅，并配备现代化分拣系统，包裹处理能力提升至每小时 4 万件。

这是 GLS 公司连续第四年扩建布达佩斯处理中心，以适应包裹业务的快速增长，目前该中心总面积达 24 200 平方米。

除了国内邮件的分拣和运输，布达佩斯处理中心还承担着国际邮件经转的重要职能。东欧地区各国通过该中心连为一体，寄往德国、奥地利和波兰的包裹也由该中心经转。

除了扩建该中心，GLS 公司 2020/2021 财年还将在匈牙利新增 17 个网点，使匈牙利网点总数达到 80 个。

(李素满 译)

入服务链条、线上模式转型。

4 结语

虽然新冠肺炎疫情在一段时期内不会完全消亡，邮政“直面业务被替代的风险，直面生产方式被颠覆的风险”任重道远，但疫情之下仍有无限商机，推进邮政产品嵌入服务链条、推进线上模式转型大有可为，邮政企业必将在顺应国有经济布局优化和结构调整、提升行业地位上取得明显成效。

参 考 文 献

[1] 陆娅楠, 李心萍, 赵展慧, 等. 短期冲击不足惧——疫情影响下的中国经济观察 [N]. 人民日报, 2020-03-15 (1)

[2] 汤辉, 黄洁心. “疫”考之下, 企业发展的“危”与“机”——调查报告 [R/OL]. http://k.sina.com.cn/article_1882481753_7034645902000lng4.html, 2020-02-26

[3] 青年横财发展会. 非典复盘, 哪些行业逆袭了? [EB/OL]. 新浪财经. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1657931719010109521&wfr=spider&for=pc>, 2020-02-08