

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.05.03.05

基于连锁便利店的邮政网点转型赋能研究

吴寒松

(中国邮政集团有限公司苏州市分公司, 江苏 苏州 215004)

摘 要: 阐述了邮政网点经营管理的现状, 研究了新环境下邮政网点连锁发展的新定位, 基于 SWOT 分析和经营测算, 提出了邮政网点转型连锁便利店的具体思路和落地措施。

关键词: 网点; 连锁便利店; 信息化; 供应链

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

中国邮政拥有 5 万多个营业网点, 其中有 4 万多个网点经营金融业务, 这些遍布城乡的网点, 除了为人们提供最基本的邮政服务和银行服务外, 还提供公用事业服务, 如水、电、煤、气、公共交通费的缴纳、代收税费和政府一网通服务等。根据 2020 年发布的《财富》世界五百强企业排行榜, 中国邮政集团位列第 90 位, 规模在世界邮政企业中排名第 2 位。

2010 ~ 2019 年, 邮政业务量收呈现持续增长走势, 但邮政网点窗口的基础业务, 由于科技发展、移动技术普及、新业态的形成、人们通信和消费习惯的改变等因素影响, 传统的函件、包裹、报刊、汇兑业务量不断下滑。十年间, 邮政函件量从 74.01 亿件下降到 21.67 亿件, 包裹量从 6 642.5 万件下降到 2 000 万件, 报刊量从 17 185.3 万件下降到 11 429 万件, 汇兑量从 28 043.2 万件下降到 1 639.6 万件。

邮政网点的基础服务, 是国家赋予邮政的法定服务内容, 多年来邮政网点在做好基础业务服务的同时, 为适应社会生活的新发展, 也积极拓展和推出不少窗口便民服务项目, 成为邮政窗口服务的新亮点。但从新的发展阶段看, 邮政窗口整体业务

营收和业务量仍大幅下降。当前必须厘清思路、廓清观念, 解决新技术、新商业模式和消费新变化带来的挑战, 构筑企业竞争新优势, 才能重新激活邮政窗口的服务效能, 发挥邮政网点的社区优势, 以取得更好的社会效益和经济效益, 这是邮政突围的必然选择。

1 邮政网点经营管理现状

1.1 邮政网点转型发展的实践探索

作为国内最大的零售网络终端, 也是中国邮政的最大网络资源——网点资源, 针对邮政窗口服务量收的锐减, 各地邮政分公司以扩大公共服务为抓手, 根据本地实际建立特色邮局并增设延伸服务, 提高服务客户的便利性, 但由于移动互联网技术的普及, 网上办事和日常消费习惯的改变, 网点客流量仍无明显增加, 下降势头不减。

面对这种局面, 各地邮政分公司积极利用互联网技术, 发挥邮政网点的品牌、地点、网络优势, 在窗口不断地尝试突破, 想方设法改变人流量不断下降、业务收入下滑的状况。从实际运营效果看, 往往只有单点成效, 整体推广则效果不佳, 这预示着邮政网点资源在战略层面要有重大改变和重新定

作者简介: 吴寒松 (1963 ~), 男, 江苏苏州人, 硕士, 高级经济师, 主要从事邮政企业管理研究。

收稿日期: 2021-03-11

本刊网址: zyjy.sjzpc.edu.cn

位。

1.2 邮政网点转型困境

邮政窗口服务从服务业态看,具有零售连锁业的鲜明特点,但由于含有特殊的通信服务功能,具有行业的特殊性,加上法律赋予的普惠服务功能,这种以邮件传送服务为核心而形成的零售连锁服务,不同于一般的零售连锁业态。这种以实物通信服务为主的连锁经营,具有特定的服务内容和客户群,采用专业的管理理念、方式、流程、规范等,在新的通信环境下不可避免地正被替代。因此,邮政网点的转型面临的问题和困难就不同于一般零售连锁企业。当外部环境发生重大变化后,邮政要对传统业务面临的冲击和瓶颈有清晰的认识,加快谋求网点新时期的发展方向和架构转变。为了提升网点业务收入并提高成本有效性,增加新服务、加快转型发展迫在眉睫。

1.3 邮政网点转型过程中存在的问题

近年来在新的战略制定和实施上,虽将邮政网点的连锁经营作为追求目标,但未能精确地定位,也没能较好地判断出进入零售连锁行业存在的资源和能力短板,而是简单地将历史形成的行业特点作为优势,始终没有实质的改变和推进。

一是管理层高估自身的百变能力和网点资源优势,没有认识到在网购零售时代,贸然进入这个业态,就会遭遇消费群体规模和消费能力不足以支撑店铺发展的困境。必须在零售客户、组织管理、作业管理分析和研究的基础上,把握运营能力和环境的急剧变化,做出系统性的规划,才能进入现有的零售连锁业,助力网点形成规模生产和经营,将网点的成本优势转化成核心竞争力。

二是基础管理层对零售连锁的管理工作,还处于以往邮政业务加代理业务的水平。邮政代理业务管理本身就处于粗放状态,没有对引入的产品认真分析和研究,处于代而不理的状况,形成代理规模不大、影响不深、品牌不强的现状。在对零售市场的认识、客户需求的变化、员工的培养和技能储备、现场管理的方式和手段等方面,都缺乏基本的掌握。

三是员工层对于服务转型没有急切的认识和必要的技能,缺乏将零售连锁打造成“客户买场”的条件,认为网点服务就是函、包、汇、发等,其

他业务不过就是代理业务,既然是代理就可有可无,在业务的推广和服务上,处于听之任之的状态。

2 新环境下邮政网点连锁发展的定位

我国正处于城市化发展新的机遇期,人口的集聚效应不断增强。依据国际惯例,当人均GDP达到3 000美元时,便利店业态进入导入期;人均GDP达到4 000美元时,便利店业态进入成长期;人均GDP达到6 000美元时,便利店业态进入发展高峰期。2019年全国便利店高速增长,实现销售额2 556亿元,增速达到13%,门店增幅达到13.2%。日系的便利店巨头,纷纷开始加快非一线城市的布局。如毛细血管一样的邮政网点,完全具备转型城市零售连锁终端的必要条件,把邮政窗口服务扩展成满足居民生活性消费的连锁便利店,正是一个很好的机遇期和发展期,这既能保持邮政基础服务不变,又能附加新的服务收益,进一步扩大邮政亲民、为民服务的品牌形象。

3 邮政网点转型为连锁便利店的SWOT分析

邮政网点战略转型连锁便利店,将是邮政网点服务跨界的一个理想选择,利用现有的网点资源,打造邮政普遍服务+民生服务的便利店,企业盈利能力、市场能力、公众满意度、企业形象都可得到提升,既与现有产业价值链进行高效协同,又与整个邮政产业价值链形成共生共赢、利益均沾的关系,提升网点效率,实现持续盈利。邮政网点转型便利店的SWOT分析见表1。

从SWOT策略分析可以看出,邮政网点零售战略落实到便利店模式,不仅可以在新技术替代下找到新的市场,建立产品的护城河,还可通过逐步丰富和优化企业的业务组合,避免单点竞争劣势,围绕核心主业进行产业链延伸,构建生态网络,完善创新机制,不断形成新的业务增长点。邮政独有的自有网点资源,相对于连锁便利店经营成本中占比较大的店面租金,具有较大的成本竞争优势;对于不断高涨的店面租金来讲,邮政网点资源长期积累下来的门店低成本优势将更加突出。通过大规模有效的员工培训和信息化技术强力支撑,发挥长期直营管理服务的经验,人工、运营成本将会以叠加

表 1 邮政网点转型便利店的 SWOT 分析

外部 策略 内部		优势 S	劣势 W
		1. 自有大量的门店 2. 民众熟悉的本土企业 3. 亲民的服务品牌 4. 连锁服务的管理模式 5. 邮政基本服务产品 6. 代理公用事业的服务项目	1. 转型资本投入 2. 没有商业零售经验 3. 管理团队缺乏行业基础 4. 员工零售服务意识和能力不够 5. 零售营销方式不熟 6. 零售物流配送能力太弱
机会 O	1. 城市化率提高 2. 人均收入增加 3. 居民注重效率 4. 工作忙碌、外食需求加大 5. 网络购物方便 6. 工作压力大 7. 服务半径适中	S1+S2+O3+O4+O5+O7 建立邮政连锁便利店 S3+S4+S6+O1+O2 抓住城市化、居民服务新机遇	W2+W3+O1 改变管理组织和营销方式 W5+W6+O7 创立新的服务体系和特色
威胁 T	1. 国内连锁零售头部企业 2. 新零售业态快速发展 3. 邮政传统窗口业务替代 4. 国外连锁便利店大力推进 5. 同业的价格竞争 6. 经济调整期消费力降低	S1+S2+O2 形成独有的服务连锁企业 S5+S6+O3+O4 建成差异化零售品牌	W1+W2+W4+T4 强化小区服务和安全便利 W3+W6+T5+T6 整合邮政前后端资源，提高坪效

模式大幅下降。营销方面充分发挥亲民服务的特点，扩大小区服务半径，则可有效管控销售，营销费用可低于同业水平。

4 网点连锁的经营分析

连锁化、社区化、传统核心商圈的邮政网点，都是高度切合便利店的经营选址要求。便利店成本主要包括员工费用、房租、设备费、装修费、水电费、加盟费、杂费等，邮政网点大部分资源自有、少部分租金成本也较低，加上员工支出可视为不变成本（因网点业务叠加，原有员工费用可不计），自有品牌无加盟费。现以一个自有 100 平方米的网点为例，分析经营情况（一般用工 4 人，不含邮政窗口服务收入）如下：

设 X 为日营业额，Y 为月成本，毛利率 25%（一般便利店 20%～40%）

月毛利 = $X \times 30 \times 25\% = 7.5X$

月成本 Y 包含：

固定改造投资 15 万元（含装修和新增空调、冰箱、货架等设备），按 8 年使用计算，每月均摊费用 1 563 元

水电费用 2 000 元 / 月

各项杂费 3 000 元 / 月

人工成本 6 000 元（现有网点 4 人成本不计；新增人工成本：忙时高量期用工取最大值）

$Y = 1\,563 + 2\,000 + 3\,000 + 6\,000 = 12\,563$

月利润 = $7.5X - Y = 7.5X - 12\,563$

当 X = 1 700 元，月利润 = 187 元

当 X = 2 000 元，月利润 = 2 437 元

当 X = 3 000 元，月利润 = 9 937 元

当 X = 4 000 元，月利润 = 17 437 元

当 X = 5 000 元，月利润 = 24 937 元

（若是非自有网点，月成本要另加租金费用）

从上面的分析结果可以看出，邮政网点在自有品牌的加持下，秉承“解决消费者眼下之不便”的为民服务经营理念，保证一定客流消费量，将会取得社会和经济的双佳效益。

5 网点转型为连锁便利店的具体思路

邮政网点要想战略转型成功，首先，明确窗口服务的使命和管理模式，规划好所需的财务资源和人力资源，建立起多层次的培训机制，做好网点改造升级时间规划和推进计划；其次，随着城市化进程加快，人们收入增加和城市交通成本增高，时间成本变得越来越高，人们对于购买的便利性要求上升，而线上购物快捷性带来的服务感受满足了这

一需求,因此邮政必须建立起成熟高效的运营模式和供应链,才能形成独特的产品影响力;再次,建立重点市场突破方案,优先在二三线城市形成连锁便利店,研究当地市场的特征、消费者的需求和购物习惯,确定目标市场,因地制宜地制定零售战略,实现社区邮政便利店转型,同时建成可规模复制的模式;最后,将线上线下融为一体,利用线上线下融合的购物方式,创造出一条传统零售业从线性增长模式,转变为通过快速迭代不断趋近客户核心诉求的新零售模式。

6 邮政网点的赋能落地和增能措施

此次新冠肺炎疫情对零售业态而言,便利店、超市等“近场”受到的影响小于“远场”,到家业务大大受益;刚需品类受影响小于非刚需品类;社区团购成为新的热点。这对于邮政网点快速转型非常具有启发意义,高频的社区化服务将彻底解决网点人流少问题;利用便利店经营业务的叠加,解决邮政窗口坪效不高的问题。但便利店经营的复杂性将成为转型经营中最大的问题,一个门店SKU至少上百个,这对于习惯产品单一的邮政员工来讲,将是巨大的经营挑战;另外店面的物理局限、产品受限、商圈服务半径有限、消费者结构变化、行业经验缺乏、绩效奖励制度匹配等,也要求从上而下的赋能落地、增能到位。

6.1 开展全员大规模的业务理念和技能培训

虽然便利店采用顾客自助服务方式,但需要形成与顾客密切的人际关系。因为便利店是在高频服务的主导逻辑下,实现价值主张的传递,最终靠客户在使用产品或体验服务后决定是否接受这种价值。培训是连锁企业提升竞争力最有效也是最经济的方式,所以在观念上要将法定的普惠邮政服务与社区便民服务融为一体,将员工不多的邮政服务技能提升到多品种便利服务上,改变长期以来的服务内容、客户定位以及固化的理念和技能。总部在制订培训计划时,应培训连锁经营的一切,包括网点基本的管理和业务技能、成本管控、管理与领导技巧、营销原理等,尤其要重点培训网点和区域管理者连锁经营的运作模式,让服务标准化,建立起邮政窗口服务新的一致性品牌形象。除了理论讲授之外,网点实际操作也是训练员工的有效手段。总部

要制定出一套好的培训计划与手册,通过理论与实践相结合的方式,形成大规模培训网点员工的成熟模板。

6.2 加强连锁便利店的信息化支撑

信息化支撑是实现邮政业务共享的基础,更是竞争中胜出的关键要素。开发邮政便利店的销售、仓储、供应、员工管理系统,适应便利店零售服务管理,实现规模扩大后带来的规模经济,降低采购和管理成本,才能减少经营的风险,保证低成本规模运营。信息化能对门店汇集的大量市场信息流进行准确的数据分析和处理利用,保证整个供应链能跟上零售市场的变化。尤其当前O2O模式的运用和场景,实体店数字化整合线上线下资源,实现线上购物、线下取货的不同需求,更是连锁便利店发展的主要路径,这些服务和业务流程优化需要技术的强有力支撑。考虑到便利店的服务对象是居民,购物的高峰期通常集中在午餐时间、晚上、周末以及节假日时间,往往需要临时招聘兼职人员并管理,处理琐碎事务和应对突发情况能力提升的主要手段就是利用信息的完整性和大数据分析,这样才能确保降低运营成本、提高运营效率。

6.3 实现网点经营面积、品类和营销方式的标准化

邮政服务网点多处于交通便利的社区和商业中心的公共活动区,将网点改造成便利店要确保卖场面积在50~200平方米,平均为100平方米;经营1200种以上的日用性、便利性商品和服务项目;经营广义食品(含酒类、点心类)的店面销售份额要在50%以上;日营业12小时以上。便利店经营面对复杂的市场环境,要按照重要性、类型、面积、单店产出、单店市场占有率等因素将门店进行细分,并配备合适的资源,避免营销资源的浪费。营销重点是员工要走进市场,客户能走进网点。在发挥邮政综合营销的优势下,强化老年客户和女性客户服务,研究青年人的购物特点,紧贴年轻消费者需求,强化技术赋能场景和个性体验。通过社群拉新、社群促活实现社群转化,利用邮政区域服务优势做强配送、细化服务、最大化提升门店坪效。充分利用大数据分析,优化促销活动设计和实施方案,通过获得促销表现、促销行为、外部市场等多维度数据,看到每款产品、每个用户、每档促销、每种费用类型等多颗粒度的费用开支情况,

让促销效果的定量分析成为挖掘客户的利器。

6.4 建立强有力零售供应链的管理系统

全方位的网络化、标准化、数字化、智能化门店，必须通过供应链的延伸和全覆盖，才能形成业务发展竞争力，进一步发展到生态网络，从而连接更多的业务网络，提高竞争门槛。作为新的便利店运营，要高度重视供应链的速度与响应能力，对原有的邮政供应链进行彻底变革，充分利用信息技术，从物流配送、市场预测、库存管理、物料处理、订单处理、产品包装、服务支持、采购供应、退换货处理、回收各类废弃物等环节不断变革和优化，确保供应链的完好和畅通，使 O2O 模式高效运行，渠道下沉落地良好，从而实现七个要素的最优化：数量的最优化、产品的最优化、时间的最优化、地点的最优化、条件的最优化、用户的最优化、成本的最优化。供应链的顺畅能够保证专业协同，实现销售前后端的配合，这是连锁便利店运营的核心竞争力。

6.5 建立科学的管理组织架构和激励机制

连锁便利店直接面对终端消费者，消费者的购买直接关系企业的生存和发展。在网点转型过程中，只有解决好邮政网点绩效、人力资源配置、组织架构变革、客户资源利用、窗口台席合理运用，才能将网点的资源效能发挥到极致，使邮政网点业务有机融合成一体。在区域分层的组织架构下，通过员工技能和专业知识培训，加上管理骨干引培结合，构建起新的激励机制和晋升通道，将企业文化传递与了解组织发展同步，打造出优秀的零售团队和使用人才之路。一名管理者和若干名店员构成店面经营团队，不同于原有邮政窗口服务管理方式，必须紧盯便利店的财务关键运营值，抓住可控变量因素（业务管理、商品管理、价格调整与客户沟通），才能在快速形成规模效应后，实现便利店的盈利。同时，给员工带来岗位成就感，满足以 90 后为主的员工和基层管理者的成长需要。良好的激励机制本质就是促进员工的全面发展，提高员工的经营发展能力，激发员工创造力，形成培养、造就、吸引人才的环境，为网点转型提供强大动力。

6.6 培养内在良好的服务态度，保证员工具备最佳服务技能

连锁便利店良好的服务，需要每位员工的应

变能力、情绪抗压能力与工作态度的趋同，呈现出统一的服务和稳定的质量。据统计，有 91% 的顾客会因窗口服务人员的态度不佳，而抗拒再次上门购买。当顾客在一家连锁店铺感受到贴心、高质量的服务，顾客会将该印象类推到所有的连锁店铺；反之亦然。因此，有效沟通是首要内容，系统培训是基础，完善的教育训练与正确面对顾客的态度，是保证连锁便利店服务标准化、一致性的关键。在服务传递过程中，挽回可能流失的顾客，还能重新建立顾客满意度与新的服务价值。因此，服务训练课程要包括过去顾客抱怨的应对经验，将其汇整并分享，增加员工学习曲线。随着消费者维护自身权益意识越来越高，经营者、员工应重视并保护消费者权益，提升产品与服务质量，尤其要积极学习、掌握相关法律法规，熟悉商品标示法、人力资源法规、卖场消防法规、广告招牌法规等，明确所提供的商品或服务义务，确保消费者的健康与安全，在处理顾客投诉时能够灵活运用知识技能，争取主动性、彰显专业性。

7 结语

在新零售引起场景重构、跨界融合成为主流、多业态聚合成为企业选择的背景下，邮政网点战略转型为连锁便利店必须克服盲目转型冲动，认真梳理自身的资源禀赋，要把员工培养是基础、科技能力是支柱、销售创新是关键、转型投入是保障作为工作核心，将价值塑造、技能传授、能力培养作为工作主线，重视目标消费群体生活方式、消费心理和消费预期的转变，进行深入分析研究，稳步推进网点转型，建立起形神兼备的优质服务，打造出一个全新的为民服务新品牌、新形象。

参 考 文 献

- [1] 林贤福. 零售管理 [M]. 北京：北京理工大学出版社，2017
- [2] 刘官华，梁璐. 新零售：从模式到实践 [M]. 北京：电子工业出版社，2019
- [3] 曾弘毅. 零售运营手册 [M]. 广州：广州经济出版社，2018
- [4] 张艳，米锦欣，于继超，等. 零售商业模式研究 [M]. 北京：经济出版社，2015