

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.05.04.06

邮政寄递业务降本增效研究

祁莺¹, 王宝德², 陈瑞华³, 李军⁴, 黄廷功⁵

- (1. 中国邮政集团有限公司贵州省寄递事业部, 贵州 贵阳 520100;
2. 中国邮政集团有限公司天津市分公司, 天津 300042;
3. 中国邮政集团有限公司海南省分公司, 海南 海口 570203;
4. 中国邮政集团有限公司鹰潭市分公司, 江西 鹰潭 335000;
5. 中国邮政集团有限公司广西壮族自治区分公司, 广西 南宁 530021)

摘 要: 分析了快递市场发展现状与发展趋势, 以邮政寄递业务五大环节成本压降为研究对象, 通过三个视角的五大环节“立标、对标、优化”对邮政寄递业务运行情况进行研究, 提出了邮政寄递业务的优化解决方案。

关键词: 寄递业务; 对标; 揽收; 分拣; 运输; 投递; 管理支撑

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

目前, 国内快递市场电商快递占比高达 93.1%, 与主要竞争对手相比, 邮政寄递业务快递包裹规模效益尚未显现, 成本压降空间较大。相同规模下, 成本更低的企业效率更高, 竞争力更强。要想快速扭转不利局面、实现 U 型反转, 邮政寄递快包业务亟须全面压降自身全环节成本, 尽快将规模效益体现在具体产品上。

降本增效也是落实中央要求、践行国企担当的重要举措。当前邮政寄递必须坚持质量第一、效益优先, 要在抓质量、扩规模的同时, 通过五大核心环节三个视角的“对标、立标、优化”工作, 有效发现邮政寄递业务自身短板, 迅速压降成本, 加快提升发展质效。

1 快递市场发展现状与发展趋势

电商成为推动快递行业高速增长的核心动力。

电商和快递是需求和供给的关系, 两者有较强的关联性。电商发展使快递行业与电商平台、网商企业的合作日趋密切, 合作范围不断扩大。

1.1 从上游电商平台发展看

1.1.1 电商市场仍以较快速度增长, 空间巨大

近 10 年国内网络零售交易额逐年上升。2019 年网上零售额为 11 万亿元, 同比增长 21.6%, 连续 10 年增幅超 20%, 占社会零售总额比重达 19.6%。2020 年上半年, 全国社会零售总额下降 11%, 但实物商品网上零售额逆势增长 14.3%, 占社会消费品零售总额的比重达 25.2%, 创历史新高, 行业空间依旧巨大。预计未来 3 年, 电商成交总额将保持 15% 的复合增速, 未来发展前景广阔。市场格局“三足鼎立”, 集中度持续提升。2019 年, 电商平台销售额行业集中度指数 CR3 达到 97%, 同比提升 14.5 个百分点。其中, 阿里占比 67%,

作者简介: 祁莺 (1976 ~), 女, 四川乐山人, 硕士, 主要从事创新激励机制促进寄递业务高质量发展研究; 王宝德 (1965 ~), 男, 天津人, 主要从事邮政业务发展研究; 陈瑞华 (1969 ~), 女, 江苏启东人, 经济师, 主要从事邮政普遍服务研究; 李军 (1973 ~), 男, 内蒙古林西人, 主要从事创新思维研究; 黄廷功 (1973 ~), 男, 广西崇左人, 经济师, 主要从事县域和农村板块业务协同研究。

收稿日期: 2021-03-22

本刊网址: yzyj.sjzpc.edu.cn

京东占比20%，拼多多占比10%。

1.1.2 电商巨头推动快递“阵营化”，军团式作战格局初步形成

随着阿里深度介入通达系，极兔、众邮起网、顺丰唯品会合作，快递上下游军团式作战格局正式形成。一方面通过合作降低了电商平台的物流费用，增强用户体验黏性，另一方面快递公司迅速扩大规模，提升电商物流领域市场份额。阿里入股全部“通达系”，占股分别为：中通（87%）、韵达（2%）、圆通（22.5%）、申通（25%）、百世（约33.0%）。拼多多和京东组合新运力，对行业造成冲击，极兔以极低价格在重点城市疯狂抢量。

1.2 从行业竞争对手发展态势看

1.2.1 行业发展走向寡头垄断是必然趋势

新冠肺炎疫情背景下，快递市场逆势高速增长，行业头部集中度持续提高。从市场占有率来看，2020上半年行业集中度指数CR6达83.5%，较2019年提高3.2个百分点，集中度持续提高。行业由龙头竞争走向寡头竞争，马太效应愈发明显。行业头部公司在产能、成本、融资等方面的优势将持续。上半年，排名前四的中通、韵达、圆通、顺丰市场份额同比都处于上升趋势，其中顺丰市场份额同比增加最多，较2019年同期增加了3.52%，中通、韵达、圆通市场占有率较上年同期分别增加1.23%、1%和0.87%。申通、百世市场份额则较上年下降了1.08%与0.47%。

1.2.2 行业价格竞争激烈，增量不增收现象明显

全面复工复产后，通达系发起价格战，件均收入同比降幅接近或超过30%，呈现“增量不增收”状态。2020年上半年，申通、韵达净利润分别下滑91%和47%；中通在半年报中上调2020年件量的同时，下调全年盈利指引，表明其份额优先策略，反映了龙头对下半年竞争的担忧。圆通、韵达争夺行业份额第二：6月，圆通单件收入降幅最大，业务量增速最快；7~8月，韵达单件收入降幅最大，业务量增速最快。价格竞争，归根到底是成本之争和资本之争，成本下降、资本烧钱（如极兔）促使企业进一步下调价格。

1.2.3 快递企业成本管控走向极致，全力追求成本压降

快递是规模经济显著行业，最优模式为高周

转、低成本：规模提升→单位成本降低→揽件价格降低→获客能力提升→规模提升。相同规模下，成本更低的企业效率更高，竞争力更强。在运输成本上，大力提升车辆装载率；在中转成本上，加快设备投入提升效率；在末端成本上，鼓励合作建立菜鸟驿站。

1.3 行业发展趋势研判

快递市场竞争持续升级，成本战、资本战、效率战、技术战、服务战将全方位展开。

阿里系、腾讯系（京东、拼多多）、顺丰系，快递业与上下游产业链绑定站队，“生态之战”竞争更加激烈。

2 邮政快递包裹业务与通达系对标分析

2.1 对标思路

全环节对标通达系成本管控，用行业和通达系各快递公司数据说话，以竞争对手为鉴，借鉴快递行业通行做法，向竞争对手看齐，全力寻找通达系成本发展的优势和邮政寄递业务发展的劣势。

通达系为加盟制快递公司，除处理中心和干线运输为直营外（个别为加盟），两端均为加盟商，负责揽件、派件以及快件从转运中心至网点之间的转运。因此要进行成本对标分析，必须进行环节匹配，并将邮政相应环节成本进行同口径拆分。

2.2 对标方法和对标结果

2.2.1 业务量收和市场占有率对标

截至2019年，邮政国内快包业务量完成49.6亿件，位居行业第6位，业务量仅为中通的40.9%，绝对值差距达到71.6亿件，6年来均排通达系之后，整体CR7集中度已经达到了88.16%。邮政快包市场占有率（不含国际小包）7.8%，位居行业第6位，行业龙头中通市场占有率为19.1%；6年来邮政市场占有率一直排在通达系快递公司之后。邮政快包与通达系收入非同口径，可比性不高。中通、韵达仅含分拣中心和干线运输环节收入，百世、申通含派送环节收入，圆通含网点转运和派送环节收入。

2.2.2 揽分运投管五大环节成本对标

2.2.2.1 揽收环节

邮政快包揽收成本与行业有较大差距。

通达系揽收成本为加盟商费用，通达系快递

公司报表中不显示。根据项目组市场调研,并结合兴业证券研究分析,截至2019年,各快递公司单票揽收成本约为中通0.56元/件,韵达0.62元/件,圆通0.8元/件,通达系平均为0.66元/件。

2.2.2.2 分拣处理环节

邮政快包与通达系相差悬殊,是中通2倍多。根据通达系各公司2019年报表口径,计算全环节单票分拣成本为中通0.34元/件、韵达0.38元/件、圆通0.57元/件、百世估算值为0.66元/件、申通估算值为0.6元/件,则分拣处理环节通达系平均成本为0.51元/件。

2.2.2.3 运输环节

在整体单票运输成本上,邮政快包远超行业最优的中通快递和其他通达系企业。从单票看,社会快递公司平均运输成本为1.24元/件,中通为1.14元/件、韵达为1.29元/件、圆通为1.34元/件、百世为1.19元/件,申通数据不可比。

2.2.2.4 投递环节

邮政快包投递成本远高于通达系平均水平1.34元/件。其中:圆通快递报表直接列出了派送成本1.52元/件;经调研,其他公司实际单件派件成本分别为韵达1.26元、百世1.3元、申通1.52元,中通单件总收入/总成本未计入派件费。

2.2.2.5 管理支撑环节

邮政快包单票管理(含支撑)成本远超行业水平。通达系单票管理支撑成本平均为0.033元,其中韵达为0.012元、百世为0.055元、申通为0.032元,其他未披露。

2.2.3 利润对标情况

主要社会快递企业业务量持续增长,2017年已全部实现盈利。而邮政寄递业务却随着业务量的增长,亏损情况愈加严重,“增量不增效”“规模不经济”的问题愈发凸显。2019年顺丰利润74亿元,中通利润67亿元;而邮政快递虽然收入、业务量规模逐年提升,但一直处于亏损状态。

以申通对标为例:2019年申通完成业务量74亿件,邮政完成业务量72亿件。邮政整体业务量规模与申通快递相近,但是邮政件均成本是申通成本的2倍多,2019年申通盈利18亿元而邮政寄递亏损23亿元。

邮政寄递各环节成本都高于通达系平均水平。

若达到通达系平均水平,按2019年业务量,可节约成本224.3亿元。若能在现有基础上压降20%,考虑支撑普服大网补贴及结算后,邮政寄递就能实现盈利。若能在现有基础上压降50%,邮政寄递无需大网补贴就能实现盈利。

3 五大环节成本优化建议

3.1 收寄环节成本优化建议

3.1.1 影响收寄环节成本的因素

从竞争视角看,邮政快包在收寄环节成本上与通达系快递相比存在较大差距,主要原因是收寄效率低。2019年通达系快递收寄基本采取自动化收寄设备,收寄效率基本能超过2000件/小时,而邮政收寄环节大部分为手工收寄和半自动化收寄,收寄效率为450件/小时~2000件/小时。

3.1.2 收寄环节优化提升建议

3.1.2.1 推广一体化自动信息采集模式,提升邮件收寄效率

信息采集和录入采用一体化自动采集模式,较手工可大幅提升邮件收寄处理效率。2019年中国邮政集团有限公司寄递事业部全网配置收寄一体机,效率提升至1550件/时/台,全网揽收效率提升至243.97万件/时,约节省15000个工时。建议在全网继续加大前端收寄环节配置力度,进一步提升效率,降低成本。

3.1.2.2 全面推广一联面单

大力推广一联面单,有效降低面单成本。一联面单成本为0.027元/件,比二联面单低0.029元/件,如果全面使用一联面单,整体面单收寄成本将下降48%。

最佳实践:浙江邮政全面推广混合收寄+集包模式,有效节省收寄成本、处理成本和时间成本。在收寄成本方面,义乌推广后收寄成本从0.17元/件下降到0.05元/件;在处理成本上,较散件模式,集包模式每经转一次,可节省约0.202元/件(以36件/袋为例);在时间成本上,每经转一次,分拨中心即节省2个小时以上。

3.2 处理环节成本优化建议

3.2.1 影响处理环节成本的因素

从竞争视角看,邮政快包在处理环节成本和运行效率上与通达系快递相比还存在一定差距,主

要原因是集包比例和集包质量都不高。对标竞争对手，邮政前置集包比例偏低，且集包作业不规范，存在“应集未集”、大量散件邮件运至中心局集包情况，影响接卸效率和处理效率。

3.2.2 处理环节成本压降空间分析

全国邮政共有85个邮区中心局，从业人员3.32万人，在邮件装卸、分拣、运输等岗位使用的承揽、业务外包人员5.8万人，全口径人数已达9万人。此外，其他249个地市还设有本地网路运营中心。2015年以前，邮政处理中心以普邮处理为主，主要采用低速分拣机+人工处理相结合的方式，日均处理量为500万件。2015年以后以包裹快递处理为主，采用高速自动化设备，2019年日均处理量为3950万件，2020年上半年日均处理量为4750万件。随着邮件处理量的高速增长，内部处理环节成本占比持续攀升。一些单位对投入产出分析、集中采购管控、外包费用结算等方面的管理过于粗放，存在较大压降空间。

3.2.3 处理环节优化提升建议

3.2.3.1 强化科技赋能应用

对标行业和市场规律，在内部处理环节加大科技投入、装备投入，加快生产流程再造和作业组织优化，推动生产运营方式向信息化、自动化、智能化、集中化转型，提高内部处理效率。

3.2.3.2 提高集包占比，降低分拣成本

统一以业务量为基准，动态调整集包格口。大力推进以前置集包为主、处理中心为辅的集包模式。通过流程优化，在各集中收寄集包点推行“混合收寄+前置集包”作业方式，实现跨机构收寄，提升收寄效率和集包效率。引入市场化手段，对于在处理中心进行集包的，通过加收集包处理费的方式，利用经济杠杆引导并推进前置集包。同时，完善奖惩机制，激发一线集包积极性。通过多种措施提升集包率，提高分拣效率，降低分拣成本。

3.2.3.3 规范内部处理外包集中采购

制订相关外包办法，完善业务外包管理规范。通过科学测算，制订统一拦标价，避免各省因管控水平不一导致外包单价差异过大。全面推进内部处理环节业务外包工作，通过对进出口邮件内部处理实施全环节外包，压降内部处理成本。在外包集采中，可分类推进纯业务外包和带设备外包等方式，

多方式降低成本。

3.3 运输环节成本优化建议

3.3.1 影响运输环节成本的因素分析

从竞争视角看，邮政在运输环节上与通达系相比缺乏灵活性，网络布局受行政区划束缚，导致运营成本偏高，主要原因如下。

3.3.1.1 装载率落后于行业水平

2020年1~6月，全国各省邮政除黑龙江外，30省车辆装载率均落后于当地行业水平。车辆空载造成资源浪费，导致陆运成本居高不下。

3.3.1.2 运输组织较散

邮政一干、二干邮路由各省中心局组开，运营主体多，缺乏统一规划管理和有效协同，运输资源统筹利用度不高。

3.3.1.3 网络层级臃肿

邮政邮路设置主要以行政区划为主，按照省、地市、县三级节点，邮件周转次数较多，造成分拣和运输重复，成本较高。

3.3.2 运输环节优化提升建议

3.3.2.1 统一布局，打破行政区划，优化运输环节

打破省级、地市级、县级和乡镇级行政区划限制，以时限为先，按照就近入网，缩短邮路里程，灵活组织网络。按照业务量和地理位置情况，布局省级中心、本地中心等，优化邮路运输。通过各中心对覆盖区域（本地中心、县、乡镇或揽投部）直发直运，压缩网络层级，弱化地市、县级分拣，减少运输周转。

3.3.2.2 加快运输外包集中采购，实施标准化、规范化管控

通过运输外包引入社会运输资源参与邮件运输，增强邮政运能，作为邮政自有运输能力不足时的有力补充。加快推进邮政一干、二干邮路及县乡邮路外包集中采购，同时推进邮路外包集中采购标准化、规范化，制定合理拦标价，降低运输成本。

最佳实践：湖南邮政在2019年10月、12月组织对一干、二干运输外包项目集中采购，大力推进精细化管控，通过集中采购，一干邮路外包单价比原价格下降26.31%，二干邮路外包单价比原价格下降31.1%，合计节约成本8660.4万元。

3.3.2.3 减少单边邮路占比

在邮件运输组织方面，在保证时限的同时，

减少省内单程运邮。强化利用省中心下行加车返程运邮,让更多的单边邮路成为往返邮路。全面整合干线、市趟、县乡邮路运输资源,打造管理规范、组织紧密、资源配置合理的运输网络。同时,组开省际直达邮路,通过合理串行、够量直发的方式,让运输资源利用更加合理。

最佳实践:河北邮政推动省际干线单转双,将石家庄—哈尔滨等6条邮路单改双,每年节约费用1868万元。

3.3.2.4 多措并举,提升装载率

对装载率长期较低的邮路进行优化,在保证时限的情况下,对有条件的运输线路进行合理串行。联合业务部门对返程装载有空余的线路积极开展促销,通过给予相关优惠政策促进返程邮件增长,提升装载率,提高运输效率。

3.3.2.5 引入第三方社会资源合作

根据实际情况,积极与本地民营快递、交通运输公司、农村渠道平台公司合作,资源整合开展农村邮件运输,进一步降低农村邮件运输成本。与民航合作,利用民航空载货舱,作为一干陆运的补充,降低远程一干陆运成本。

最佳实践:贵州邮政与民航合作,利用民航空余货舱,将部分量大的线路快递包裹通过上航运输,提高时限的同时降低一干陆运成本。目前贵州邮政已开通23条经济航空线路,其中贵阳到太原、石家庄、北京、沈阳等地的邮件,通过经济航空运输节约时间约为1天,平均每公斤运价比陆运节约0.9~1.4元,有效实现了提质增效。

3.4 投递环节成本优化建议

3.4.1 影响投递环节成本的因素分析

从竞争视角看,邮政投递邮件量相比通达系较少,因机制因素,邮政投递结算成本偏高,主要原因如下。

3.4.1.1 投递量相对行业较低

邮政投递环节人均投递量与行业相比较低,邮政投递员日均投递量为106件,通达系为160件,邮政人均劳动效率与行业存在较大差距。

3.4.1.2 揽投网优化需加快开展

随着城市快速发展,邮政揽投网需同步优化调整,部分地区邮政揽投部和段道设置动态调整跟不上城市发展速度,造成段道狭长、分离、出归班

舍近求远等,降低了投递效率,增加了投递成本。

3.4.1.3 自营投递计件成本高

邮政自营揽投部投递计件单价偏高。如贵州省内的安顺、黔东南、贵阳等市州,对标社会快递公司,邮政约高0.5元/件。

3.4.1.4 自提邮件占比较低

2020年1~10月,全国自提邮件比例约为32%,民营企业超过50%。部分邮政公司自提点的发展和转自提多为投递员个人行为,实际结算单价仍然为投递员投递计件单价,无法有效通过发展自提邮件降本。另外,因邮政投递邮件量较民营快递少,邮政企业发展的自提点结算计件单价较民营企业高。

3.4.2 邮政寄递业务投递环节优化提升建议

3.4.2.1 加大自提网点建设

加快推进自提服务网点布局。一是合理利用邮政自有网点、委代办网点、邮政便民服务站、揽投网点等叠加邮件自提服务。二是大力发展邮政自提点。积极发展有包裹存放场地、具备信息处理能力的社区便利店、医药店、小卖部等作为自提点。在投递量大的商务楼、社区、高校等区域积极布放智能包裹柜。三是加大与社会自提点合作力度。积极与菜鸟驿站、妈妈驿站等合作自提。通过提高邮件自提率,减少邮件投递成本。

最佳实践:江苏邮政2020年1~5月自提邮件占比为39.6%,下半年目标是60%;经测算,全省面交投递量每转化为自提代投1个百分点,全省每月可节省成本约86万元。

3.4.2.2 进一步调整自营计件单价

全面推行计件薪酬,提高劳动效率。通过对标行业,逐步调整现有偏高的计件单价,同时制定揽投激励政策,实现薪酬与效率平衡。

最佳实践:广州邮政鼓励自有员工开办代投业务,对代投人员推行全计件零底薪计酬方式,并推动计件单价对标社会代投单价持续优化。新模式下,件均人工成本节约0.77元。

3.4.2.3 大力推进区域承包

三通一达“中转直营,网点加盟”、顺丰“创业计划”、京东“众邮快递”和德邦“事业合伙人”,反映出末端机制创新是快递行业的共同发展趋势,是行业规律。邮政要对标行业,应尝试多种方式,

通过区域承包，将部分段道或片区邮件投递及揽收全部外包，减少人员、房产租赁、揽投车辆、水电等费用支出。

3.4.2.4 多措并举降低农村投递成本

一是采取固定薪酬+揽收提成+质量考核的模式作为农村投递计酬形式。二是发展农村自提，将农村社会资源（如电信运营商、各类商家等）发展为自提点。三是与社会民营快递、第三方平台公司等合作，视当地具体情况相互叠加网络和渠道，降低运输和投递成本。四是调整转窗投政策，提高农村支局邮件转窗投占比。

3.5 管理支撑环节成本优化建议

3.5.1 影响管理支撑环节成本的因素分析

3.5.1.1 业务外包费用较高

业务外包已逐渐成为寄递业务解决用工需求的主要途径，外包费用随着业务的提升快速增长。2020年1~7月，寄递业务的外包费用（不含劳务承揽）达到68.41亿元，同比增长35.85%，个别省增幅超过100%，11个省增幅超过50%。

3.5.1.2 中心局管理机构臃肿

中心局与同地区处理量相当的民营快递相比，中心局内设机构臃肿，人员效率低下，管理支撑人员占比高。

3.5.1.3 财务列支不规范

财务列支存在科目、环节不匹配、科目列支错误的情况，导致未能真实准确地反映出损益结果。

3.5.2 邮政寄递业务管理支撑环节优化提升建议

3.5.2.1 规范业务外包管理

一是建立业务外包管理规范。应强化组织保障，完善管理制度，对标行业和内部先进，制定业务环节作业标准和劳动效率定额标准，加快推进定岗定编工作。

二是规范采购行为。加大集中采购力度，发挥规模采购优势。从严事前管控，严禁混岗作业。加强价格管控，参照行业标准，建立各环节、各岗位工种的外包价格上限管控标准。建立按业务量规模的阶梯分档计价外包机制，规模越大、价格越低。

三是加强外包过程管理。强化费用预算管控和质量管控，加强分析通报，将外包（含承揽、代办）效能纳入全员劳动生产率评价。按季度对外包业务量、外包费用、件均外包成本等进行分析、通

报。建立淘汰机制，结合行业对标及全员劳动生产率，定期梳理本省外包项目，对高价外包、随意外包、按人头或岗位外包等加大排查，及时清退。

3.5.2.2 精简中心局机构，压缩管理层级

一是精简中心局机构人员。对标行业，剥离中心局非生产管理职能，精简内设机构。二是压缩管理层级。遵循行业规律，优化管理事权分配，精简、压缩不必要的管理层级和职能部门，推进寄递业务扁平化管理。三是做好定岗定编。加大机关人员盘活力度，充实生产一线，着力解决一线经营管理人员素质不高、能力不足，后台机关部门臃肿、人员冗余、人浮于事等问题。加快管理人员定岗定编，精简不必要的管理支撑岗位和人员。

最佳实践：石家庄邮区中心局进行了组织机构精简，职能部门由6个减少到3个，压减1/3的职能人员。生产部门由4个调整为3个，大幅精简各生产部门的综合事务、后勤支撑和部分生产人员。通过岗位调整和替代外包人员可优化230人。

3.5.2.3 规范财务列支

严格按照科目、环节进行列支，对于科目、环节不一致的一律不进行财务处理，确保真实准确反映出损益结果。

4 结语

成本管理是大型企业的永恒主题，市场经济的竞争越来越激烈，优胜劣汰是基本的竞争法则。企业想要生存发展，就必须深化成本管理，采取各种有效措施降低企业成本，只有生产竞争中的成本低于竞争对手，才能真正立于不败之地。

参 考 文 献

- [1] 辛敏琦，许俊杰. 中外知名企业的物流管理实践[J]. 陕西综合经济，2007（5）
- [2] 陈新民. 深化物流管理. 推进企业低成本竞争战略[J]. 梅山科技，2007（S1）
- [3] 张振芹. 论项目成本控制与财务管理目标[J]. 财经界（学术版），2019（13）
- [4] 谭碧云. 企业项目成本控制问题及对策分析[J]. 商讯，2019（17）
- [5] 李宝珠，王颖. 基于ANP的企业物流外包服务评价研究[J]. 中国农机化，2010（2）