

DOI: 10.13955/j.yzyj.2022.01.04.05

邮政渠道平台数字化转型探索

任良

(中国邮政集团有限公司四川省分公司, 四川 成都 610000)

摘 要: 立足建设数字中国的战略背景, 分析了当前邮政实体渠道面临的挑战, 结合邮政现有的数字化科技支撑工具, 明确了邮政渠道平台数字化转型的定位, 并从组织体系建设、数据平台打造、网点标准化三方面提出了邮政渠道平台数字化转型的措施。

关键词: 渠道平台; 数字化; 组织体制; 数据平台; 标准化

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

1 邮政实体渠道面临的新挑战

1.1 金融科技、线上零售快速兴起, 对邮政渠道造成巨大冲击

互联网技术拓展了信息传播的渠道、方式, 在互联网经营模式下, 交易双方直接在网上进行互动, 打破了时空的限制, 减少了中间环节与中间成本, 提高了交易效率。

1.1.1 金融机构持续加速数字化转型, 打造金融+零售联合生态圈

银保监会 2020 年 11 月 30 日发布的金融许可证信息统计显示, 近两年退出的商业银行网点已超过 6 280 家。2020 年 1~11 月已有 2 790 家商业银行网点被裁撤、ATM 减少近 7 万台, 其中裁撤的网点近 40% 是国有大行网点。

目前, 各金融机构正在加快推进数字化转型, 中国工商银行发布智慧银行生态系统 ECOS1.0; 中国银行建设“中银大脑”项目; 中国供应链金融数字信息服务平台上线, 加快推动普惠金融发展; 中国农业银行建设新一代数字化云平台 iABC, 助力数字化转型战略; 中国建设银行推出 5G+ 智能

银行, 打造银行网点新形态; 中国光大银行推出“3+N”研发管理模式, 实现科技与管理双创新, 业务与技术双融合; 中原银行积极推动数字化转型, 打造大数据驱动的敏捷银行; 农信银“一点接入”工程铸造新型聚合联网模式, 快速连接国家金融基础设施。

银行数字化转型是银行网点数量不断缩减的主要原因之一。中国社科院金融所银行研究人员表示, 银行逐步减少对网点的依赖或是大势所趋, 从供给端看, 金融机构可以借助科技手段通过线上提供金融服务, 极大地提高了效率, 降低了对网点的依赖性; 从需求端看, 消费者特别是年轻人消费习惯转向线上, 消费者对网点的需求明显下降。各金融机构都已在积极运用现代科技成果, 优化并创新金融产品、经营模式及业务流程, 推动金融发展提质增效, 邮政金融的数字化转型已迫在眉睫。

1.1.2 蓬勃的互联网时代推动快递物流行业巨大变革

天猫、京东交易额呈逐年几何倍增长, 直接拉动快递市场快速发展。2020 年“加长版”的“双 11”天猫和京东成绩斐然, 天猫“双 11”累计总

作者简介: 任良 (1975~), 男, 四川射洪人, 硕士, 经济师, 主要从事农村电商、渠道平台发展研究。

收稿日期: 2021-10-21

本刊网址: yzyj.sjzpc.edu.cn

交易额达4 982亿元,同比增长26%;京东“双11”累计下单金额突破2 715亿元。物流订单出现爆炸式增长,天猫“双11”的物流订单从2009年的26万单起步,到2020年的22.5亿单,已经增长近9 000倍。在巨大单量背后,菜鸟不断参与推动物流业数字化升级,从包裹数字化,向物流枢纽、车辆、末端、快递员的全链路数字化迈进,帮助供应链、产业链加快动起来。

1.2 邮政线下渠道质量堪忧,线上发展与互联网消费日趋脱节

中国邮政有着庞大的线下实体网点,自有网点多达5.4万家,邮乐购加盟渠道达到60万家。数量巨大的自有低效网点如果不能尽快摆脱业务萎缩、客户流失的局面,就会成为企业发展的巨大包袱;数量更加巨大的加盟渠道,在与邮政企业的协同运营中一直没有解决提质增效的问题,平台批销业务由于缺乏三级物流体系支撑,效果不尽人意;金融业务联动由于受监管要求和联动策略缺乏的影响,不温不火;便民服务受互联网的冲击,日趋减少。从渠道的分布看,大城市社区、校园基本上被菜鸟驿站覆盖,邮政的代揽投网点、社区邮局和校园网点数量较少,与社区、校园融入不足;邮政传统的服务时间不能满足社区和校园的需求,服务体验较差。

线上平台运营与互联网发展趋势脱节。邮政线上交易与同行相比,数据较少。一是邮政的互联网平台品牌知名度不够。金融、寄递、文化传媒、电商分销、政务等各板块都有线上平台,但在消费者心中,没有统一的平台入口和品牌。二是线下渠道为线上引流的习惯还未养成。消费者趋向于线上便捷消费,但邮政还在等消费者来厅堂,希望消费者能持续到来,没有利用好消费者到厅堂的机会,将线上平台深植于消费者心中。三是线上线下产品和服务融合模式未有效建立。邮政未将不同需求客户整合到同一平台,将线上消费需求转换到线下服务,全国还没有形成一盘棋,尤其是跨区域消费者无法便利使用异地服务。

1.3 来自客户端的最大优势被持续浪费

相比顺丰而言,邮政有金融板块;相比各银行而言,邮政有寄递板块;相比农商行而言,邮政有农资的销售资质和能力。单一业务板块方面邮政

没有优势,但邮政综合产品和服务优势带来的客户流量远超其他行业。

1.3.1 邮政金融、寄递、电商分销各板块相对分业经营,致使客户资源分散

一是服务场景关联度不高。金融业务以在网点厅堂发生为主,寄递业务以在大客户和邮政代揽投网点发生为主,电商分销业务以大客户订货销售为主,相互之间相对独立经营。二是客户相互渗透率不足。邮政金融和寄递业务有大量高频用户未做场景打通,未能形成数据共享,亟待激活关联性,推动关联营销。三是客户需求挖掘不够。各板块之间客户的消费数据未能整合,无法推进客户精准画像、精准营销,更无法深入了解客户、读懂客户。

1.3.2 客户消费行为洞察缺少基础支撑

实体网点对客户识别分析的能力相对薄弱,就金融而言,仅根据客户在邮政的资金账目情况、对客户的熟知程度以及CRM系统部分线上交易记录等现象级认知的识别,无法在不同场景和阶段满足不同群体的金融、零售需求,客户黏性不足。缺少数字化、信息化创新手段,无法实现对用户的行为感知和需求预测,以及对特定族群的精准营销,无法提升客户交叉销售率。

1.3.3 以客户为中心的实体网点经营战略需要向以数据为中心的经营战略转移

邮政网点经营在互联网时代面临的一个巨大挑战就是客户的消费需求和消费行为发生了转变。在消费需求上,趋向精细化,单一品种的业务产品很难满足不同用户的需求;在消费行为上,已经很难通过面对面的传统方式来接触到消费者(特别是年轻消费者),了解客户的需求并推销产品;当客户不再来到实体厅堂时,以客户为中心的实体网点将面临尴尬的局面。在网点内,人流减少;在网点外,消费者的需求被竞争者捕捉。实体网点需要通过数字转型,以基于大数据驱动的精准营销,寻找目标客户并为客户推荐合适的产品,提升营销转化率,尤其是要解决网点外部潜在客户转换的问题。未来,厅堂营销将从以客户为中心向以数据为中心转换。

2 数字邮政的科技支撑

从内部来看,中国邮政涉及的行业复杂,

业务系统众多，各系统的管理维度和运营要求各有不同，很难整合到一起。从外部来看，人们的消费需求、生活方式和消费行为发生了翻天覆地的变化，围绕客户的数据变得异常繁杂，客户群体画像被无限细分和标签化，所需要的用户画像维度随之增多，运营规则也越来越精细。只有通过数据整合，将邮政企业内部管理和外部营销有机整合，才能实现企业高效运营。

2.1 数据中台技术是解决企业多平台、多系统整合的有效手段

数据中台在阿里巴巴得到实践并被发扬光大，它是指通过数据技术，对海量数据进行采集、计算、存储、加工，统一标准和口径。数据中台把数据统一之后，会形成标准数据，再进行存储，形成大数据资产层，进而为企业提供高效服务。这些服务与企业的业务有较强的关联性，只能本企业独有且能复用，它是企业业务和数据的沉淀，不仅能降低重复建设、烟囱式协作的成本，也是差异化竞争的优势所在。

邮政数据中台分为两个部分：一是业务数据中台，二是财务数据中台。业务中台要解决每个网点、每个营销人员在业务前端的业务发展效率问题，以目标为导向，制定管理流程；财务中台要解决每个网点的效益问题，网点本身和各管理层级要知道以网点为中心的损益核算情况，从而改善经营状况。从分类来看，主要有以下四大类别需要整合或建设。

一是业务运营系统（内部）。这是各专业的业务运营系统，如营业系统、集邮系统、分销 DMS 系统、邮掌柜系统、新一代揽收系统等。

二是客户管理系统（外部）。这是从客户角度建立相关管理系统，包括 CRM 系统、金融大客户系统等。

三是营销员业绩系统（个人）。通过业务中台能够实时了解每个台席和每个客户经理发生的业绩，为个人绩效考核提供支撑，并与目标管理进行结合。

四是网点损益核算系统（网点）。可以相对准确核算每个网点的运营效益，是企业效益经营的基础，是衡量渠道平台转型成效的关键环节。

推进数据中台建设可以提升企业管理效率，

促进业务板块协同发展，对解决数据孤岛，促进数据共享有重要作用。在集团层面可以统一整合，各省根据管理需要也可以调用全国数据或进行个性化开发。

2.2 客户运营数据是解决企业现有客户、潜在客户管理和各板块客户相互引流的有效手段

一是加强现有客户的分析和挖掘。要通过云计算、大数据、人工智能、区块链和智能摄像头等新兴技术，对每天进入邮政厅堂的客群进行分析，建立数据库，为及时满足客户需求进行提前研判。要将各业务板块的客户数据和客户行为进行穿透，通过营销活动相互引流。二是加强对网点周边 1～3 公里非邮政客户人群的分析，通过走访、邮乐购站点转介等方式建立数据库，通过多种手段引流，将其转化为邮政客户。

3 邮政渠道平台数字化转型的定位

“后台实现管理打通，前端实现客户整合”是邮政数字化转型的关键。数字化转型要遵循“创新体验、服务转型、信息共享、流程高效”的思路，集客户精准画像、产品精准营销、业务快速处理（线上随时、随地可得）于一体，构建创新的智慧网点运营方式，从而创造最佳的客户体验，提供随时、随地、随心的服务，在网点中推进智慧信息化的发展，对业务路径进行选择，对业务模式进行重塑，为邮政渠道平台转型带来最新变革。

4 邮政渠道平台数字化转型的措施

邮政企业在业务发展中积累了海量客户和交易信息，具有先天行业数据优势。通过建设后端数据中台和前端客户分析平台，打通邮政各业务系统数据壁垒，可以实现数据资产化和市场化，消除数据孤岛，加速数据流通，提高数据决策能力。

4.1 提高认识，建立自上而下的顶层设计转型组织体制

首先要解放思想，破除制约网点发展体制和机制问题，通过机制创新释放网点的活力，解决网点内生发展动力问题，这是一个先决条件。中台建设是解决网点问题的基础，通过数据中台，可以更方便地掌握网点的效益，为推进最小经营单位改革奠定基础。

其次要科技支撑,用最新技术手段,将各业务平台进行整合,在自有网点、社会渠道和客户运维方面形成系统的信息支撑。在邮政内部,各业务系统可以分散,但数据必须集成;在邮政外部,加盟渠道可以轻松加载邮政业务模块;在运营前端,客户数据可以相互利用和引流,把邮政最大的优势转化成胜势。

再次要顶层设计,用最新理念打造“未来的邮政”,将客户体验作为衡量网点转型成功的重要因素;将“连接美好,无处不在”作为渠道平台转型的核心理念,用业务叠加实现产品、服务和需求的最佳匹配。建议在最顶层成立转型改革试点领导小组,于各业务部门之上,通过专项团队、专项授权、专项政策、专项资源、专项考核的“五专机制”集中资源重点突破,着力打造标杆,快速复制铺开。

4.2 打造数据分析平台,用数据支撑渠道平台转型

建设标准统一、运行高效、技术强大的数据分析平台。进一步强化“数据中心”力量,在集团、省、市、县各级建立数据中台,接入实施转型的实体网点,部署精准画像、精准营销等功能,按期分析评估转型效果。

一是加强各业务平台整合,实现横向大数据的搜集、整理、存储、分析和应用。全面采集、多方式整合行业内外各类有价值数据(如金融、邮乐购、CRM、寄递物流等大数据应用数据)。

二是提升外部数据探查能力,为各实体网点在业务开展过程中查询和使用外部数据提供便利,支持对用户数据的多维度建模,深刻洞察用户的行为和特征,实现广义通用的客户信息统一视图。

4.3 打造数字化转型网点标准化模板

4.3.1 充分诠释“连接美好”的核心理念

要重新定位邮政网点的服务功能,将原来在百姓心目中的传统社区邮局,调整为小镇、社区的“生活服务中心”;将位于商圈的邮局,定位于“商务服务中心”。增加业务种类,尤其是大力开办政务服务业务,如警医邮、税邮、证照、公交充值等,开办各类政府在线上办、但线下必须有对接的所有项目;开设生鲜农产品返城助农扶贫专区,提升公益形象;开设生活用品销售区域,为便民利民提供服务;开办热饭、驻足、饮水等服务;开展充电、

换电业务;开办养老关怀、残疾人服务等定期上门探视服务等。

4.3.2 重点突出“无处不在”的核心理念

点多面广是邮政的现实写照,但还要进一步调整优化布局。一是全功能的金融网点不是社会必需品,金融获客能力才是必须提升的方面,对部分金融网点可以进行整合,对接拆乡并镇政策,将低产网点进行合并调整,或是调整营业时间(半天制、两天制等)。二是全面推进校园网点和商圈网点的建设和打造。将校园网点、商圈网点建设成邮政品牌高地。校园网点成为时尚、青春和活力的网点,成为学校的风景线;商圈网点成为邮政对接经济活跃客群、线下获客的重要渠道和场所。三是要加强社区邮局建设,将各类“小邮局”融入商业、商住中,拉近与消费者的距离,将以前的线状服务调整为圈状服务。对标菜鸟,增加社区网点密度,鼓励生活在各小区的邮政老员工及家属(建立创客和提前退休机制),积极开办社区邮局。四是要将标准化和个性化相结合。不将所有邮政网点建成一个样,主题邮局、校园网点要个性化;即使标准化网点,厅堂内部除了监管必须达标项目外,还要根据网点所在区域进行个性化改造,以功能模板叠加为主,兼具灵活、时尚、温馨并充满人情味。五是加强线上平台的建设与整合。将线上平台建设作为渠道平台转型的重要工作来抓,根据各业务板块经营特点,分门别类进行建设,做到既有统一的平台,也有特色的平台,满足不同客群的需求。

4.3.3 打造可视化、数据化智慧网点

第一,从网点表征来说,要实现可视化。可以查询网点地址,可以随时查看网点内视频画面,对网点布置、商品陈列、网点卫生等细节进行全方位实时管控;可以对厅堂客户流量、收银数据进行分析:可以根据节假日分析、周分析、月分析、8小时工作分析,掌握厅堂客流数据,指导排班安排,提升服务质量,减少客户等待时间;可以跟踪网点内客流轨迹及空间分布,了解网点动线及区域热度,优化业务产品布局,科学调整网点布局及营销推广规划。

第二,从网点管理来说,可以实时掌握网点经营数据,对比月、日工作目标,研究提升对策;网点营业人员可以根据网点经营数据了解自己当前

Omniva 在波罗的海地区扩张包裹投递网络

爱沙尼亚包裹 Omniva 集团拥有波罗的海地区最大的包裹柜网络，投放近 800 台包裹柜，24 小时为客户提供高质量、快速、可靠的投递服务。由于业务量持续增长，Omniva 计划在整个波罗的海地区大规模扩张包裹投递网络。

1 对现有设备进行增配、扩容

Omniva 集团计划在波罗的海地区安装 141 台新包裹柜，并对 86 台现有设备进行扩容，将该地区最大的包裹柜网络规模扩大 20%。

Omniva 爱沙尼亚分公司负责人表示，包裹柜网络为用户提供非接触式户外包裹取件服务，此次拓展旨在提高包裹运输效率，同时为小型社区的消费者提供全天候服务。公司将触达更多的居民点，为目前无法使用包裹柜的用户提供便利。一方面，包裹柜设在户外，可以让客户更方便、更安全地接收包裹；另一方面，包裹柜有助于在小型社区推广本地电子商务。

由于欧盟增值税新规于 2021 年 7 月 1 日正式施行，导致 Omniva 国际包裹业务量锐减。幸运的是，电子商务在爱沙尼亚和波罗的海国家快速发展起来，因此国内包裹业务量的增长抵消了

国际包裹业务量的急剧下降。

2 加强零售合作，拓展包裹提货点

Omniva 与拉脱维亚最大的零售连锁店 Narvesen 达成合作协议，在 200 家 Narvesen 连锁店铺提供包裹提货服务。

Omniva 已经是拉脱维亚最大的包裹柜网络公司，与 Narvesen 合作，将进一步加强公司在本国的市场地位。

在连锁店领取包裹与在自动包裹柜领取包裹类似。当包裹到达提货点时，客户会收到提货短信，提货点会根据包裹信息向客户交付包裹。

Narvesen 是拉脱维亚最大的特许零售连锁企业，有着 24 年的经营经验，零售网点超过 230 家，员工超过 800 人。这家公司主要为顾客提供品质咖啡、生鲜食品和小吃，以及遍布全城的杂志售卖服务。

Omniva 拉脱维亚分公司成立于 2012 年，为拉脱维亚市场提供包裹投递服务，截至 2021 年底拉脱维亚包裹柜数量增加到 300 台。

(王旭 译)

收入状况。

第三，从客户管理来说，要分析到访厅堂的客户属性，分析客户到访时间；识别客户性别及年龄段，为客户画像提供完整数据；通过面部识别分析新老顾客、VIP 客户到店情况，实现 VIP 客户到店提醒和标签化，及时了解客户前期感兴趣商品。结合外拓及其他来源的网点周边客户情况，推送非邮政客户给营销人员，作为支局长或网点负责人主要的营销数据参考，要让营销变得更加精准和简单。要通过数据融合，将各业务板块客户进行统一分类和分别营销，在客户端推进协同发展。

结语

新时代应该有新旗帜，数字中国是未来发展的必然之路，5G 技术的广泛应用，定会加速万物互联时代更快来临。邮政渠道平台转型，在扎实做

好当前业务叠加的基础上，更要着眼长远，研判未来，让智能科技成为支撑，机制释放成为动力，进而推动传统邮政向高效率、高效益的数字邮政转型。

参考文献

- [1] 刘洋帆，向东明．渠道协同与 5G 智慧银行建设[J]．中国金融，2021（16）
- [2] 胡敏．企业数字化转型中数字渠道分销平台的建设研究[J]．数字技术与应用，2021（6）
- [3] 肖红波．基于数字化转型的农产品流通模式创新研究[J]．商业经济研究，2021（12）
- [4] 张丹，刘秀新．渠道数字化转型发展分析与思考[J]．通信企业管理，2021（3）
- [5] 胡汉军，叶敏文，刘轶．商业银行数字化转型下全渠道建设策略研究[J]．武汉金融，2020（10）