

DOI: 10.13955/j.yzyj.2022.02.09.06

# 新发展阶段邮政惠农项目高质量发展研究

秦淑芬<sup>1</sup>, 瞿雷达<sup>2</sup>, 高菲<sup>3</sup>, 靳卫华<sup>4</sup>, 卢坚<sup>5</sup>

- (1. 中国邮政集团有限公司电商分销局, 北京 100031;
2. 中国邮政集团有限公司浙江省分公司, 浙江 杭州 316200;
3. 中国邮政集团有限公司党建工作部, 北京 100808;
4. 中国邮政集团有限公司山西省分公司, 山西 太原 030001;
5. 中国邮政储蓄银行宁波分行, 浙江 宁波 315408)

**摘 要:** 从分析农产品流通发展趋势着手, 结合邮政农产品上行过程中存在的主要问题, 从新模式、新基建、新协同三方面探讨了破解“销售难”的路径, 为提升邮政农产品上行规模和效益, 满足政府和广大农民的第一需求, 推进惠农项目高质量发展提供参考。

**关键词:** 惠农合作; 新模式; 新基建; 新协同

**中图分类号:** F61 **文献标识码:** A

惠农合作项目是中国邮政可持续发展的根本所在, 也是巩固现有存量市场的关键所在, 更是中国邮政落实党中央乡村振兴决策部署的责任所在。本文将围绕如何解决农村“三难”痛点之“销售难”入手, 研究探讨提升农产品上行规模和效益, 满足政府和广大农民的第一需求, 推进惠农项目高质量发展的策略。

## 1 农产品流通发展趋势

2021 年中央“一号文件”明确提出全面促进农村消费, 要加快完善县、乡、村农村物流体系, 改造提升农村物流基础设施, 深入推进农产品出村进城, 推动城乡生产与消费有效对接。做好农产品上行是乡村振兴工作的重要一环, 也是邮政惠农合作项目的重点, 如果农产品卖不出去, 农民收入无法提高, 乡村振兴难以实现。

### 1.1 农产品流通模式不断创新

新冠肺炎疫情加剧了世界经济格局的变化, 党中央提出加快构建“以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”。新形势下, 围绕消费者心智的新零售模式通过推动线上线下消费场景的全面融合, 并在线上线下不断创新和演进, 有效促进了农产品的流通。电商、直播带货等销售方式, 逐渐成为农产品重要的销售渠道, 对畅通销售渠道、拓展新消费市场、增加农民收入, 特别是对产业扶贫发挥了重要作用(见图 1)。2019 年全国县域农产品网络零售额为 6 087.1 亿元, 全国邮政农产品交易总额仅为 45 亿元。

目前农产品上行空间巨大, 邮政农产品销售规模较小, 如不破题, 直接影响邮政在服务“三农”中的地位。邮政要充分发挥 5.4 万个网点以及 40 万个加盟邮乐购站点的资源优势, 推动线上线下消

**作者简介:** 秦淑芬(1976~), 女, 内蒙古丰镇人, 硕士, 高级经济师, 主要从事农村电商发展研究; 瞿雷达(1968~), 男, 浙江岱山人, 经济师, 主要从事电子商务研究; 高菲(1975~), 女, 河北迁安人, 高级经济师, 主要从事邮政业务发展研究; 靳卫华(1965~), 男, 山西五台人, 高级经济师, 主要从事邮政经营研究; 卢坚(1966~), 男, 浙江余姚人, 高级经济师, 主要从事邮政金融研究。

收稿日期: 2021-10-18

本刊网址: yzyj.sjzpc.edu.cn

费场景的全面融合，实现“效率和温度”的统一。

### 1.2 农产品标准体系和品牌建设日趋完善

中国地理标志农产品品牌有2 930个，呈现出以区域公用品牌为统领，品种品牌、产品品牌、企业品牌多点开花的局面。其中，人们耳熟能详的是基于地方单个主导产业、优势产业、特色产业的区域公用品牌，比如阳澄湖大闸蟹、五常大米、西湖龙井、安吉白茶、赣南脐橙等。另外，还有针对山区农业产业分布多小散，根据历史文化、自然经济特质等整合资源而形成的覆盖全产业、全区域、全产业链的农产品区域公用品牌，比如浙江丽水的“丽水山耕”、内蒙古巴彦淖尔的“天赋河套”、云南保山的“一座保山”、黑龙江黑河的“极境寒养”、山东济宁的“济宁礼飨”等。

开展品牌和标准化建设是做大农产品上行、提高效益的必由之路。“邮政农品”作为企业品牌，要明确自身价值主张，重视农产品质量认证和

监管，实施精准的产品差异化战略，创造新的市场供给能力，从而提高邮政农产品销售的规模和效益。

### 1.3 农业经营主体日趋多元化

随着农村经营主体不断丰富，各类跨界玩家争当“农夫”，电商平台纷纷跨界涉足农产品市场。如拼多多通过创新互联网社交营销模式，将时间、空间极度分散的农产品交易，集聚成为短期内的批量需求，从而突破农产品成熟周期短和地理销售半径有限的限制，大幅拓展了农产品消费的市场纵深。2020年，拼多多平台农（副）产品成交额达2 750亿元，较上年增长一倍。近年来，中国邮政在助力“三农”发展方面也进行了许多尝试，比如聚焦“三难”、创新服务，以金融助力农业生产、以电商助力农民增收、以寄递物流助力农产品进城。自2019年以来，净增农户经营性贷款超450亿元；邮政自营农产品销售额超45亿元，建成50个邮政农产品基地；农产品寄递累计完成

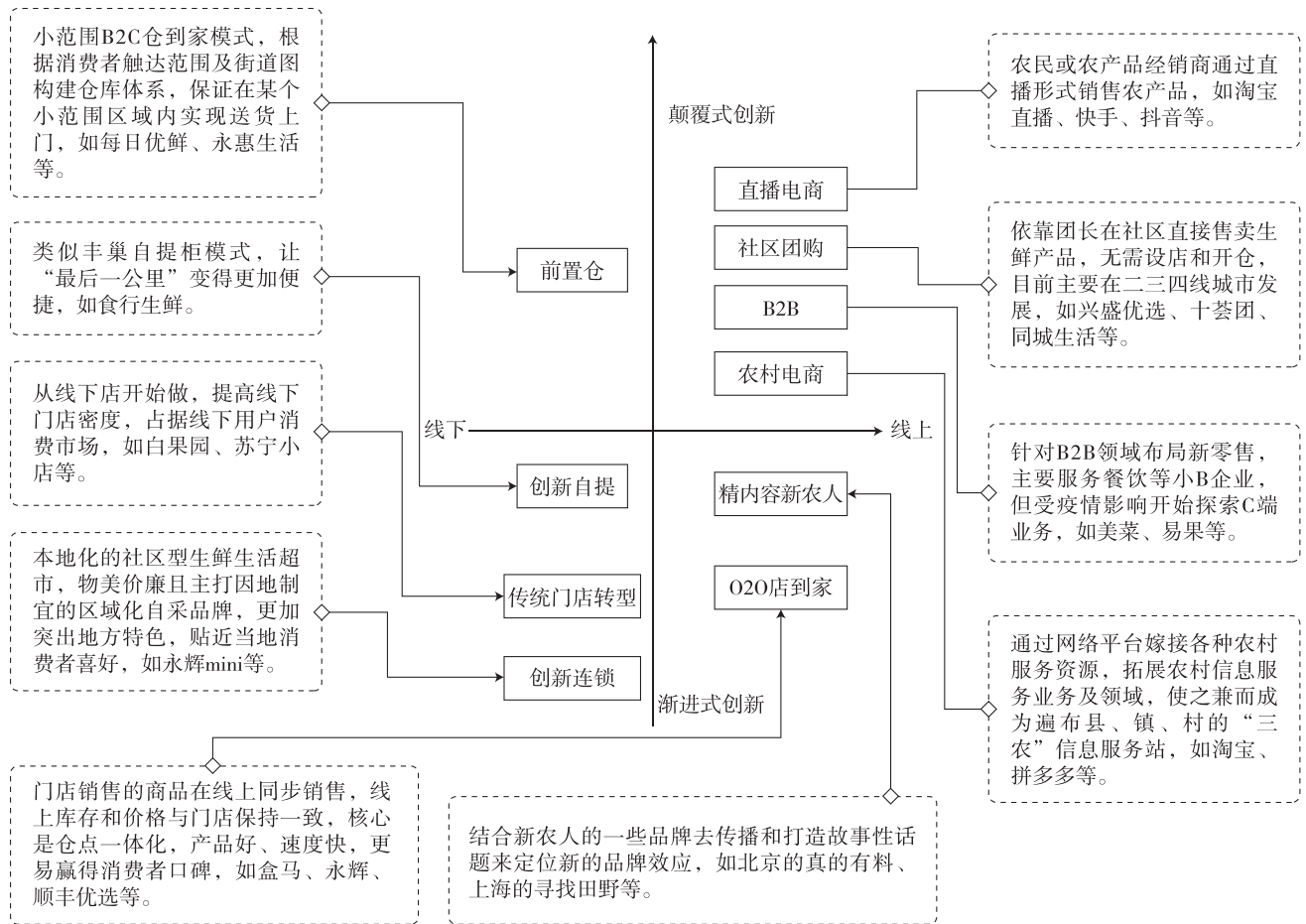


图1 农产品流通模式示意图

业务量 7.52 亿件，受到了政府部门的赞许和广大农民的欢迎。

随着 2021 年“一号文件”的出台，各类主体均结合自身资源特点加大对农村的投入，邮政惠农业务将面临更激烈的竞争。因此，邮政企业一方面需要更大限度开展内部协同，发挥自身商流、资金流、物流的优势，以提高竞争力；另一方面需要更开放，开展外部协同，主动融入“三农”生态，共享收益。

### 2 破解农产品“销售难”需解决的问题

一是营销模式亟需创新，主要是新营销方式培育不足，销售渠道较为单一，销售结构不合理。二是平台运营亟待改进，主要是平台数字化能力不突出，平台功能不完善、体验差，缺少统一的运营团队。三是协同共享亟需提升，主要是基层对邮银协同的认识还需进一步提高，邮银双方“共同行动”和“共同收益”还不统一；“邮政农产品”“极速鲜”等定位不够清晰，流量分散还未形成合力。四是物流体系亟待完善，主要是三级物流网络节点不完善，运输成本较高，网点信息化水平偏低，“最初一公里”设施覆盖不足。

### 3 推动惠农项目高质量发展的思考

#### 3.1 培育新模式

##### 3.1.1 全力打造社区营销模式

社区团购是家庭日常性消费的核心流量入口之一，是基于获得增量用户价值以及 O2O 生活场景的延伸，符合邮政打造生态圈发展方向，对当前

农产品的聚量销售有较大帮助。邮政应结合自身“网点+站点”资源，以企业微信架构为基础，通过“个人号+企业群+服务号+小程序”矩阵，搭建私域流量池，并在全国推广“预售+落地配（网点自提/同城到家）”的社区团购营销模式。

首先，从需求侧来分析，社区团购以刚需、高频的生鲜农产品为切入点，为用户提供极致性价比的绿色商品和服务体验。通过性价比优势，快速占领人的消费心智，大幅降低三四线城市乃至全国乡镇、村一级消费者的需求门槛，是一场适合在全国复制推广的普惠式销售革命，将成为未来家庭日常消费的关键流量入口之一，为邮政获客、留客、转化提供了有效的营销场景。其次，从供给侧方面看，这种基于“预售+自提”模式，通过用户集单的方式在短时间实现聚量销售，可缩减至少 2 个以上农产品流通环节，并利用“最后一公里”自提大幅降低每单配送成本，较好地解决了传统农产品流通供应链效率低、渠道加价率高的问题，为农产品聚量上行、减少损耗、扩大销售规模提供了新模式（见图 2）。

社区团购模式具有三大优势：一是获客成本低，基于真实居住社区，将团长社群优势和线下网点互相导流，能形成稳定的流量入口，降低获客成本；二是面向社区邻里关系、熟人关系的分享推荐能保证复购率较高，并拥有更高的留存率；三是通过线上小程序等交易方式，可建立更加精准的消费者数据库，提高转化率。

##### 3.1.2 积极拓展大客户员工福利消费市场

随着经济社会的不断发展及人们生活品质的

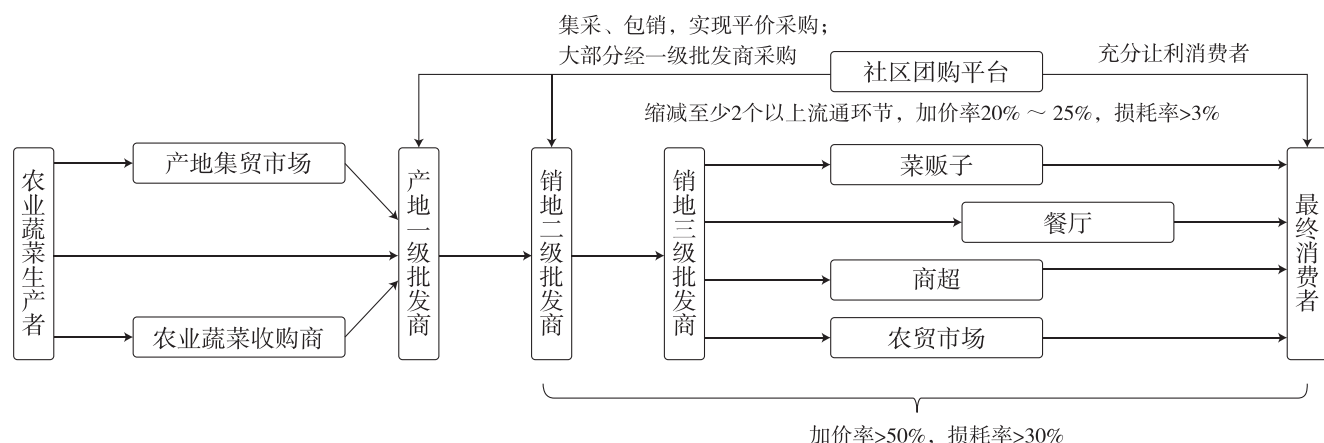


图 2 农产品社区营销模式示意图

提升,员工对企业福利期待进入多样化、个性化及品质化阶段。福利发放模式正处于从原先人工发放到信息平台处理的转变过程,平台模式将是企业福利发放最理想的方案。因此,应充分发挥邮政在农产品上行供应链的优势,通过信息化升级,将软件与服务有机结合,免费为企业定制个性化的“千企千面”福利平台服务,赋能企业福利采购,提供包括年节福利、餐补车补、生日关怀、工会福利、积分商城和礼品定制等服务方案,可以帮助企业更好地控制福利成本,提升员工福利体验,彻底解决企业福利的痛点。如:积分型方案,邮政可以帮助企业设计积分方案,由企业给员工发放积分,员工随时随地使用积分兑换商品、生活服务等,积分当钱花,不限制时间、地区和商品类型,真正做到“我的福利我做主”;礼包型方案,根据不同的福利场景、福利预算,提供多种礼包组合方案,让福利别出心裁、更有新意;定制型方案,针对一些重大节日,如端午节、中秋节、国庆节、春节、企业周年庆活动等,邮政可提供节日福利礼品定制方案,如礼品卡券封面、祝福个性化邮票等专属设计,凸显企业文化。

当前各级政府部门、企事业单位高度重视乡村振兴百年大计,消费助农普遍被大家所接受,已成为一项比较容易开展的普惠性工程,企业需要农产品,农产品也需要企业,围绕员工餐补福利展开的农产品进城销售,将是今后常态化助农的重要一环。在新发展阶段,采取科技赋能和个性服务拓展大客户员工福利消费,可为邮政农产品上行开辟新空间。

### 3.1.3 全力打造特色资源优势

“中央一号”文件明确指出:构建现代乡村产业体系,依托乡村特色优势资源,立足县域布局特色农产品产地初加工和精深加工,建设现代农业产业园,开发休闲农业和乡村旅游精品线路,完善配套设施。

因此,在惠农合作项目的全产业链,应该紧紧围绕农村特色资源下足功夫。农村除了特色农产品,还有美丽的风景和浓浓的乡情,让城里人下乡,在“美丽乡村”体验过程中带动消费,也是加快农产品上行的有效途径。

为更好地融入乡村发展,打造邮政生态圈,

可依托乡村特色资源,开展“大基地+小农场+一村一品”模式,打造邮政服务新农村的典范。

**大基地:**围绕特色农产品优势区、地理标志、消费助农、地方特色四大主题,立足产业发展基础好、邮政运作能力强、政府支持力度大三个原则,打造100个产地特色鲜明、品牌应用统一、产销对接活跃的邮政农产品基地。通过集全国邮政之力,集中力量办大事,做出邮政品牌,聚量式做大邮政农产品规模。基地模式能为惠农合作项目形成稳定可靠的商流,协同金融开展供应链金融、消费信贷,协同寄递发展仓储、同城配送。

**小农场:**依托休闲农业、乡村精品旅游资源,开展农文旅融合,通过下乡采摘、休闲旅游,促进农产品常态化上行,打造全国最全、最新采摘果园休闲农业服务平台。小农场模式实现了把城里人带去农村,可反向促进农民增收;对于邮政而言,小农场模式可促进获客、活客、留客,为协同发展文传广告和金融收单业务带来帮助。如亲子服务业,2020年我国亲子服务行业市场规模约3万亿元,其中采摘游规模超1000亿元。小农场模式一方面能给果园农户带来流量,促进销售,另一方面邮政通过切入亲子服务产业链,可以改变现有客群结构,打造第二曲线。

**一村一品:**重点围绕特色农产品的品牌和标准化提升,提高农产品附加值,促进销售。如采取产地品牌打造、溯源式生产和独特包装,构建生产有记录、信息可查询、流向可追踪、责任可追究、产品可召回的农产品安全溯源体系,在产品包装上凸显温度和文化。对于邮政而言,一村一品通过系列标准化的建设,可促进产品销售,协同发展文传广告、封片卡、供应链金融、代发工资、快递业务等。

## 3.2 布局新基建

加快乡村物流数字化建设,推进乡村物流补短板、强弱项,是畅通农村现代流通体系和推动乡村全面振兴、支撑构建新发展格局的重要内容。县乡村三级物流体系建设是农产品出村进城的重要环节,是乡村振兴战略中的基础环节,当前各级政府都相当重视三级物流体系建设。邮政在农村已有一定的基础,应抓住机遇,用好政策资源,积极参与政府的示范建设。

### 3.2.1 完善三级物流体系，夯实上行基础

借力政府扶持政策，通过利旧复用、租赁、新建等多种方式建设县级仓配处理中心、镇级周转运营中心、村级收投服务站三级快递物流体系节点；对接农民专业合作社、家庭农场，提供绿色包装、直发直运、冷链运输等定制化服务；实施乡镇支局所、社会加盟站叠加自提及代投服务，打造中邮驿站快递超市，促进寄递、电商、普服等业务协同融合发展；开展邮快合作、交邮合作，做好信息系统互联互通，构建开放共享的工业品下乡、农产品进城双向公共快递物流服务平台，巩固邮政农村快递物流主导地位。农村公共快递物流服务平台一直是各方争夺的焦点和主战场，在县乡村三级物流体系建设过程中，邮政要主动对接政府部门，采取掌握主导、联合经营、共享收益的原则，掌控平台运营的主导权。如杭州邮政依托自身综合服务网络，加强与政府紧密合作，以快递包裹、电商平台、普惠金融等服务为抓手，搭建共配服务“中邮驿站”平台，在服务民生、农产品上行、降本提效等方面取得了较好的成效。

### 3.2.2 构建“共配+上行仓”模式，从源头提高上行效率

由于农村地区基础设施薄弱、流通成本偏高，一些优质农产品卖不出去、卖不上价的问题时有发生。数据显示，2019年我国农产品总产量20亿吨，其中生鲜农产品产量超过10亿吨。由于无法及时销售带来的损失占25%，这些损失主要由农户承担，增量不增收一直困扰着农户。要解决这些问题，必须加快解决农产品出村进城“最初一公里”，从源头提高上行效率。在农产品核心区域采取“上行仓+县域共配”模式，可有效解决这些难点。通过上行仓，在产地进行标准化和流通加工，提高农产品的品质和附加值，减少损耗；通过共配，可以提高出村进城的效率、降低成本。建设邮政主导的县域共配中心、县域公共商品及物流信息交互平台、完善邮快合作机制是当前解决难题的重点。

## 3.3 构建新协同

根据价值链理论，实现企业协同效应，从各经营单元的价值链增值环节共享要素之间的相互作用开始，将来自价值链上不同的增值环节相互结合，从而实现企业的战略协同，使企业的整体价值

增大。邮储银行、代理金融、寄递、电商、邮务作为企业不同经营单元的价值链上存在许多相同或相似的价值环节，相互之间存在关联的共享要素。因此协同是惠农合作项目的关键，当前阶段要在管理协同、营销协同、外部协同三个方面提升能力，以“一个邮政”的整体形象推进惠农合作项目的落地，从而创造更大的协同效应。

### 3.3.1 管理协同

树立从分工走向协同的价值观，打破各业务板块及部门边界，以更扁平化的组织结构成立惠农项目专班，明确任务，建立强有力的专班赋权制度，并在考核中加大“以下评上”的考核力度，对部门服从协同加以制度约束，让协同不流于形式。实施双挂双考，将惠农项目责任落实到部门、落实到人，工作结果纳入全年、季度绩效考核，同步纳入协同全年考核。细化惠农项目落地方案，明确牵头部门、负责人和协同配合部门，进行专项考核。明确激励办法，加大奖励政策，针对惠农项目相关业务提高奖励，切实做到奖励到人。在板块协同考核激励办法中将惠农项目开发 and 惠农项目团队建设作为主要激励对象，在奖励、考评、绩效等方面予以倾斜。

### 3.3.2 营销协同

通过共享产品、共担营销成本、共享渠道与网络、共享客户与信息是实现营销协同，同时通过产品、服务与市场的交换，开拓内部市场，降低交易费用。邮银双方要通过围绕共同巩固农村市场最大公约数，做到共同行动和共同收益相统一，一方面都要以业务增收为核心，另一方面全面建立健全收入分配实时结算体系，让基层在惠农合作的共同行动中共享成果。如围绕农业产前、产中、产后3个服务环节的18项主要服务内容（见图3），提供邮政端到端综合服务，实现贷款、保险、支付结算、寄递、仓储、物流、电商等多环节获利，实现邮政农村市场获客黏客、协同发展。为当地农业发展提供集“贷、产、销、寄、存”于一体的特色农产品服务链。提供管家式前端支撑，重点了解客户需求，锁定老客户、积累新客户，提高市场口碑效应，并协同邮储银行为广大新型农业经营主体提供优质的融资服务，帮助其扩大经营规模；提供专家式运输保障，开通“极速鲜”邮路，提供配套

价格，制作“免潮包装”和“农产品极速鲜”标签，为客户寄递提供保障措施；提供保姆式客服跟进，做好邮件收寄范围把控、运行质量监控、全环节跟踪服务等工作，确保邮件安全送达收件人手中；提供嵌入式分销合作，通过分销合作帮助农户解决从产到销的各方面问题，提供一揽子服务方案；提供资金结算服务，确保农户资金的安全性和使用便利性。

### 3.3.3 外部协同

邮政惠农合作项目是一个较完整的服务生态，产业关联性大、业务领域广泛，在加强内部协同的同时，还需加强外部协同，和供应链中与自身互补的企业进行协作，以弥补自身资源的不足，并和其他企业和社会网络中形成一定的关系嵌入，如社区平台运营、冷链物流及供应链、新技术开发等。

### 结语

中国邮政绝大部分资源都分布在农村，农村是不可失去的市场，多年实践充分证明，做好惠农项目是邮政企业经营发展的优势所在。邮政要不断地谋创新、夯基础、抓协同、聚合力，将惠农合作项目做深、做细、做出实效，为中国邮政农村市场的战略布局和创新发展提供不竭动力，为全面推进乡村振兴贡献邮政力量。

## InPost 在波兰 20 个城市推出当日递服务

近日，InPost 对波兰 20 个城市的数千个包裹柜推出当日递服务，进一步扩大了为电子零售商提供的服务范围。

根据这项免费服务规定，下午 4:00 前到达 InPost 配送中心的同城包裹，可在当天送到 InPost 包裹柜。

公司首席执行官强调，在华沙和罗兹这两个首批参与该计划的城市，当日递率达到了 75%。鉴于如此高的投递效率，公司决定将这项服务扩展到波兰其他 18 个城市。公司的目标是为客户提供最好的免费寄递服务。公司的当日递处理能力不仅可以提高寄递服务效率，还能为公司创造其他物流快递公司所不具备的差异化竞争优势。

InPost 在波兰运营着 15 000 多台自动包裹柜，同时通过快递网络提供送货上门服务。公司还通过投资物流中心，扩展电子商务履单服务及可持续物流解决方案。

(杨永阁 译)

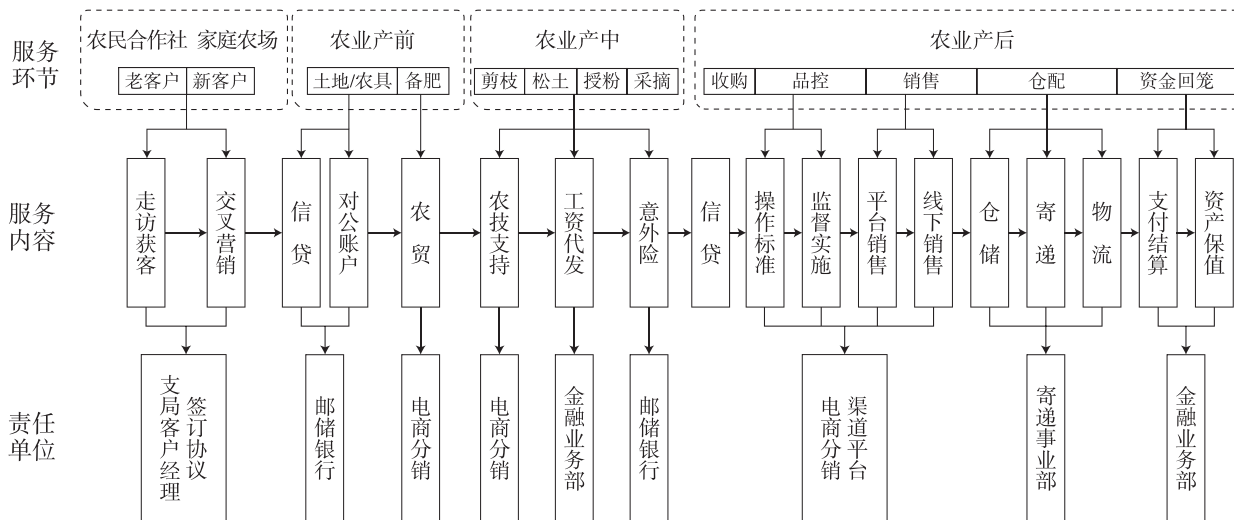


图3 惠农合作项目全环节协同发展示意图

### 参考文献

[1] 陈明. 邮政惠农合作项目在市场协同发展中的

应用研究 [J]. 邮政研究, 2020 (6)

[2] 刘海涛. 集团型企业协同效应实现路径 [J]. 企业管理, 2020 (12)