2021年4月29日 星期四
本版编辑:陈雪飞 实习编辑:聂悠瑞 电话:(010)83161009
www.chinapostnews.com.cn
中国邮政报

“新零售”与“后疫情”双重影响下的邮政渠道平台转型(下)

□张金成

邮政渠道平台点多、线长、面广,占用着大量的人财物资源,面对“新零售”的发展大潮和“后疫情”时代的挑战,邮政企业应当顺应时代潮流,加快渠道平台转型的步伐。同时,渠道平台转型又是一项综合性、系统性、协同性工作,涉及各个部门、多个专业,要想取得实效,离不开各级邮政企业一把手的重视和强力推进,离不开各个部门、各个专业的通力配合,更离不开各个基层网点的有益探索和积极实践。近期要做好以下四个方面的转型工作。

加快进驻 推进校园网点转型

随着我国高等学校不断扩招和经济的快速发展,高校市场正在成为一个规模巨大的消费市场。据有关部门统计,全国高等学校数量超过3000所,在校大学生数量超过3833万人,大学生消费市场规模超5000亿元。

近年来,邮政各个业务板块都在创新发展,包括经营校园市场,但仅限于低层次营销,未实现深耕,更没有做到以用户为中心和提供综合解决方案。目前,全国已有441所邮政网点进驻高校,但总体来讲进驻率不高,校园市场的开发潜力依然巨大。

首先,对于尚未进驻校园的邮政企业,建议以共享寄递和创业实践平台为切入点,加快洽谈进驻。笔者推荐沈阳建筑大学、安徽铜陵学院的进驻模式,引入中邮速递易、菜鸟驿站,与社会快递公司合作,搭建共享寄递平台。同时,为大学生提供邮政营业、明信片、邮品、文化产品创意设计等勤工俭学和社会实践机会。其次,对于已进驻的校园网点,建议升级打造邮政校园综合服务中心。尚未叠加共享寄递的,建议尽快叠加实现共享寄递,充分发挥邮政业务牌照齐全优势,以服务师生为中心,打造“校园+寄递+文化+金融”综合服务模式,结合入学、毕业、节日、社团、商户等各自特点,开展吸引眼球且具有特色的常态化营销活动。此外,校园网点还可以叠加集邮和文化传媒业务,与主题邮局建设相结合,以“主题邮局+快递超市+社会实践”新模式,打造独具特色的校园文化服务中心。

开放共享 深化主题邮局网点转型

主题邮局作为文化特色氛围浓郁、区位特征明显、用户特征鲜明的邮政经营服务场所,最具有文化、体验、互动等消费场景基因。

主题邮局转型应重点做好三个方面工作:其一,积极争取政策支持。结合国家发展文化旅游、文化创意和素质教育等要求,积极对接各级文旅、教育等政府部门,为主题邮局营造良好的发展氛围。以郑州红领巾主题邮局为例,其推进“金融+报刊+主题邮局”素质教育主题营销活动,开发中小学市场的经验值得学习和借鉴。其二,创新运营服务模式。比如,四川熊猫邮局、甘肃驿邮极光邮局等主题邮局的市场化运营模式,引入社会第三方资源,在产品研发、人才队伍建设等方面进行了积极探索。其三,明确产品引入机制。明确产品研发、收入计列、财务清分结算等机制,健全运营机制建设,创新产品和服务理念,通过线上线下互动和新媒体营销,如开办“慢递”业务、提供DIY明信片打印、声音邮局、特色邮戳和个性化邮筒等个性化服务,联合社会公司研发特色文传产品,以体验促销售,提高主题邮局效益。

积极探索 加快商圈和社区网点转型

对于商圈和社区的网点应积极探索创新,加快转型,重点做好以下三方面工作。

其一,积极探索医药零售模式。鼓励各地邮政企业积极对接当地政府部门,洽谈医药连锁零售企业,精心选点试点推进。在城市的网点布局要与便利零售结合,差异化参与城市药品零售竞争。在乡镇的网点布局应争取政策倾斜,协同推进药品物流业务。其二,探索3C零售模式。各省级分公司要积极与3C零售公司(华为、小米等)洽谈合作,探索自有他营、场地租赁、店中店等多种合作模式,筛选适合本地的适销产品进行销售。比如去年郑州邮政华为5G智慧邮局成功开业,为其他邮政企业提供了一种可供学习借鉴的模式。其三,支撑惠农销售端服务。利用城市社区网点开展农品宣传、展示、营销,开办积分兑换农品业务,发挥线上线下运营和同城业务的支点作用。

构建生态 统筹推进代办网点转型

对于乡镇及其代办网点应强化管理,统筹推进,在确保规范经营和普遍服务达标的基础上,加快“网点+站点”生态圈打造,重点做好以下四方面工作。

其一,强化代办网点基础管理。代办网点是履行普遍服务的重要环节和薄弱环节,越是边远地区越应体现邮政的“政”字价值。各地邮政企业应严格按照《中国邮政集团有限公司关于印发〈邮政代办网点管理办法(试行)〉的通知》(中国邮政〔2020〕305号),落实好代办网点整改十大举措,确保代办网点规范经营、普服达标。

其二,强化“综合网点+纯邮务网点”挂点帮扶。以内蒙古兴安盟模式和江西宜春模式为例,通过“综合网点+纯邮务网点”挂点帮扶取得了良好的效果。具备条件的可放置ATM/CRS、ITM机,不具备条件的可配备移动展业设备,并结合自助包裹柜、无实物商品展示墙等,实现金融业务、警税邮、积分兑换、代收代投、商品零售等综合业务的叠加整合。

其三,强化“网点+站点”辐射管理。对于“网点+站点”管理模式应做到四个明确,即:明确网点和站点的对应管理关系,明确网点兼职地推人员维护工作标准,明确网点对站点的日常管理职责,明确相应的绩效考核保障机制。通过“网点+站点”管理模式落地,推动各项业务在站点的叠加,增强站点黏性,同时为网点进行用户转介引流,加快生态圈打造。

其四,支撑惠农项目源头端服务。支局长要发挥第一责任人的作用,对接服务好合作社。一方面聚焦合作社需求,充分走访对接合作社,了解用户需求,提供信贷、寄递、电商、保险综合解决方案。另一方面聚焦社员需求,为社员开展化肥试用、体检送健康、农资产品展销会、积分兑换等活动,增加乡镇网点、邮乐站点的用户规模。

基层经营分析会要真正开出实效

□王永青

目前,各级邮政企业自上而下按月、按季、按年度召开经营分析会成为一项常态化工作,这是推进企业高质量发展的重要保证。经营分析会,顾名思义,以经营为主,如果只是简单地开成业务通报会,念念数字,读读文件,那就失去了其本质意义,达不到指导业务、推动工作的预期效果。

思想是行动的先导。基层邮政企业经营分析会参加人员涉及公司领导、业务部门及基层单位负责人,在全面总结分析前一阶段工作的基础上,有针对性地统筹安排部署下一步工作,目的性、指向性要十分明确。会议组织人员只有在思想上牢固树立经营分析理念,坚持问题导向,善于总结经验、查找不足,才能认真分析企业发展现状,准确提炼前期工作亮点,深入挖掘存在问题,条分缕析,透过现象看本质,弄清楚我们的长处究竟在哪里、突出问题集中在哪些方面。这样,才有利于把准企业发展的脉搏,作出科学正确全面透彻的分析,为会议召开做好前期准备。

那么,基层邮政企业如何确保经营分析会开出实效?关键是要在充分体现经营分析理念的前提下,做到“三个转变”,才能开成名副其实的经营分析会。

一是从管理到服务的转变。作为经营分析会的主体部门及人员,要摒弃纯粹单一的经营管理者想法,不当高高在上、脱离基层的办公室“高管”,而要扑下身子、放下架子,成为带领全体职工积极作为、努力奋斗的引领者。管理不是硬管,卓越的管理者能够实现家长式管理与保姆式服务的兼顾与结合,对基层的管理要以良好到位的指导、服务为主。要进一步完善工作程序,分析安排工作之前,就要全盘思考,为什么干、干什么、怎样干、谁去干、用什么保证去干,围绕这几个问题,从思想、方向、目标、措施、落地人、支撑保证等方面出发,为基层单位提供切实可行的指导意见。

二是从支撑到经营的转变。企业发展的根本目的是追求效益最大化。邮政作为国有企业,既肩负着义不容辞的政治责任和社会责任,也承担着生存发展的经济责任。按照企业发展规划要求,地市层面领导班子均已纳入企业大客户公关负责人行列,迈向全流程经营管理者梯队。地市层面本部市场经营、经营支撑、综合职能等部门也应树立创新的现代经营分析理念,彰显以经营为主的发展思路,对基层单位生产和经营进行全方位指导、帮助、支撑,保证企业在目标制定、落实措施、人员配置上科学合理的安排,最终有效推动企业发展,适应新发展阶段形势。

三是从技术人员到专家的转变。企业高质量发展离不开高素质水平的管理者。本部专业要以工匠精神精耕专业责任田,既要练就过硬的专业本领,又要拥有独具慧眼的识辨能力,善于从集团公司、省分公司层面开展的各项活动及项目中,寻找适合本地特色的切入点。也就是说对上级正在推进的项目,不能一刀切地照抄照搬,看似全面开花、如火如荼,实则劳民伤财、事倍功半。要因地制宜,有所取舍,适合才是最好的,不适合只会成为前进道路上的障碍。本部专业的技术人员只有努力成为自身专业的行家里手,完成从技术人员到专家的转变,才能更好地履行职责,充分发挥经营专家作用。

靶向发力应对非邮提速竞争

□陈云广

4月,中通快递、京东物流均宣布了提速计划。据报道,中通快递4月1日正式推出“标快”产品,实行标准定价,提供次晨、隔晨、次日、隔日等时效承诺。中通官方表示,将分阶段稳步推进“标快”产品,并且会先在安徽、上海两个区域试水,之后将在全国上线。价格方面,“标快”会高于普通电商件,按照不同的距离,首重8~18元不等;C端定价与京东接近。由此可见,中通快递已着手布局中高端市场。

而同日,京东物流方面也宣告提速计划。此次时效提速将从4月全面展开,共涉及北京、天津、上海等十余个省(市)的千余条线路。随着该计划的实施,广州、福州、厦门、沈阳等一、二线城市消费者发省内快递100%次晨达覆盖,中山、惠州、佛山、嘉兴、常州等更多三、四线城市也将纳入“跨省寄递24小时服务圈”。

中通、京东等的提速计划谋划已久,反映了两个快递企业意欲跳出行业“价格战”,往利润较好的中高端业务发展的战略思路。“价格战”作为中国快递行业自诞生以来就挥之不去的阴影,暴露了中国快递行业业务构成仍然单一的局面。由于近年来快递行业竞争主要源于电商件的争夺,“涨价死、不涨价等死”的局面一直未获破解。经过分析,大家不约而同选择了提速作为突破的方向,而下一步,可能会有更多的快递企业选择这一方向。

面对严峻形势,邮政早在三年前便开始实行寄递改革,虽然快件在速度上有了明显提高,社会口碑有了显著改观,但也同样意识到消除根本“痛点”问题之难。例如,寄递业务的竞争优势还不够充分,离行业先进水平还有一定差距,邮件时效不稳定的情况仍然存在,快递行业的“国家队”的作用发挥不够充分,领军形象不够凸显。

为此,我们要坚定不移地打造网运效能这一快递业核心竞争能力,不断增强寄递业务新优势。

首先,要积极推进寄递网相关的“五大改革”(两集中改革、揽投部改革、中心局改革、网络组织改革、运输方式改革),以之为抓手,打造面向未来、符合市场发展规律、全新的中国邮政寄递竞争优势。“五大改革”力度大,涉及事项多,是寄递板块有史以来最全面、最系统的改革。“天下大事必作于细”,我们一定要强化执行力,抓好各项措施的落地落实,做好跟踪督导问效,确保为寄递业务可持续较快发展打下深厚基础。

其次,要坚持高效投入的原则。快递业近十年来的大发展,与快递行业头部企业加大软硬件、基础建设、人力资源等各方面的投入息息相关。集团公司在资金困难的情况下,仍抽出资金初步建设起适应现代化要求的寄递网,但在改造处理中心、部分揽投网点等方面,我们和行业先进水平相比仍有不足。另外,我们还缺乏与一些高效高利润业务如供应链业务、医药、冷链等相适应的硬件、人力等资源。因此,有针对性的投资投入仍必不可少。

最后,要加强科技赋能,打造新优势。目前,快递行业已度过了拼人力资源的阶段,更多依靠科技赋能,依靠不断提升自动化设备水平、航空机队建设、网络底盘搭建及数字化智能化的物流科技程度。但是,任何事物的发展都不是一蹴而就的,特别对于邮政这样历史悠久的企业,先进科技与传统流程的磨合再造,必然经历一个不断优化完善、不断继承累积的过程。因此,我们更应该沉下心来,躬下身去,结合实际,适应新的形势,持续不断优化,才能达到预期效果。

“三管齐下”做活农村物流

□张合明

发展邮政农村物流,既是邮政自身高质量发展的需要,又是全力助推精准扶贫与助力乡村振兴战略的需要,也是邮政社会责任的担当和彰显。那么,邮政发展农村物流就要实行“三管齐下”的推进战略。

一要健全邮政农村物流网络。目前,邮政虽然在农村已有了较为健全的服务网络,但是要适应当前快速发展的农村物流业,还是有一定差距的,还需要进一步健全与完善邮政在农村的物流服务网络。中国农村地大物博、特色各异,邮政必须健全完善农村邮政物流服务网络。各地邮政企业要因地制宜,既要充分考虑全国邮政的共同相互支撑的因素,又要与本地实际有机融合,形成既有地方特色又有全程全网联合作业的邮政农村物流服务网络体系。在这种思路的引导下,各省(区、市)邮政分公司要紧密联系自身实际,规划出具有适应本省(区、市)农村特色的个性化邮政农村物流服务网络,同时又要考虑到如何与全国邮政服务大网紧密相连相通。各县级邮政分公司要以各乡镇所在地的邮政服务机构为圆心,构建完善农村邮政物流服务网。尤其是边远地区的乡镇,更要下大力气来健全完善农村邮政物流网络,不可出现死角(空白区),要能够保障满足服务区内的农特产品的运输能力,物流服务要做实做细,要处处为农民着想,真正服务到农民的心坎上。区域内的服务网络要优化、优化、再优化,充分彰显邮政的服务实力和社会责任担当,让农民在需要物流服务的时候,能在第一时间想到邮政,而且体验了一次物流服务后,就能产生一种离不开邮政物流服务的信赖感。同时,各县级邮政分公司要充分利用与开发邮政代办网点的功能与作用,把它融入邮政农村物流这张大网之中,使之成为邮政健全农村物流网络的必要组成部分,确保服务更接地气,更受农民青睐。

二要用活新建空白乡镇补建邮政局所。邮政应充分发挥空白乡镇补建邮政局所的作用,让它为农村邮政物流的发展出一分力,绝不白白浪费这良好的资源。在做活农村邮政物流中,尤其是那些比较偏远的山区乡镇,更要把建在那里的邮政局所用好用活。当地邮政企业可考虑在新建邮政局所的所在地,寻找适宜做邮政网点负责人的人来经营,并且要考虑到人选与当地农特产业经营者有良好的人际关系,有利于促进当地的邮政物流业发展。因此,用好用活空白乡镇补建邮政局所这一禀赋资源,对发展农村邮政物流业是至关重要的一个因素,不可不引起各级邮政企业对此高度重视。

三要主动与地方特色产业联姻。邮政做农村物流要根据全国各地农村情况来灵活地做强做大,要积极主动地与各地农村的特色产业基地合作,把农村邮政物流的优势充分挖掘出来、显现出来,让当地的农特产生产经营业主主动向邮政伸出橄榄枝。如当地农村是以发展种植水果为主,那么当地邮政做农村物流就要以水果物流配送、寄递为主,且要根据新鲜水果的销售周期非常短的特点来做物流配送、寄递,来组建临时邮路网,专门服务于当地果农的物流配送、寄递。这样做,农村邮政物流才显得更接地气,更受当地农民的青睐,农村邮政物流业的发展也才会做得风生水起。

如何应对 快递行业票均利润下滑

□丁丽珉 严靖

随着市场竞争的加剧,行业利润被压缩是必然的趋势。当下,票均收入下滑已是快递行业一个不争的事实,随着传统业务的利润空间不断被压缩,行业之“变”悄然而至。邮政寄递业务对比行业内先进,“变”不足,“通”不力;不妨借他山之石,尽早规划,精准发力,机智应对市场变革。

近年来,各家快递公司都展露出了对新业务拓展的势头。冷链、同城配送、供应链、仓储、国际等业务基本是行业内新业务拓展的标配,从吸金能力来看,新业务比传统的快件业务具有一定的优势。为了促进新业务发展,保证新收入来源,各家快递公司不惜在新市场持续深挖新业务。供应链背后巨大的市场需求及高端产品线上销售的飞速发展,让顺丰大胆试水特种物流,助力珠宝供应链升级。百世集团更是开启了东南亚“自由寄”的新业务,全力扎根一体化跨境物流业务。

据韵达股份发布的年报显示,韵达快递服务单票成本同比下降23%,已持续六年呈下滑趋势。这一成本优势得益于韵达提倡的“精益管理”思想,借助科技创新及大数据管理不断提升管理效率。从顺丰来看,直营模式对业务发展的绝对控制力,加上前期大量科研投入形成的业务壁垒让顺丰在新业务发展上势如破竹,利用规模经济实现了降本增效,保证了利润稳定上浮。

当前,速递物流行业正处于串联生产链上下游、B2C的中间环节阶段,不谋全局者失天下。中通董事长赖梅松认为“快递行业未来的竞争是全路链竞争,要求快递企业向综合物流服务商转变”。顺丰则是布下了“地网、天网、信息网”的格局,早在2018年就启动了智慧物流发展战略、国际业务的增值服务、仓储业务的配套服务,去年7月底成立鄂州顺丰国际空运货站等一系列运作,无不显示着顺丰想要打造综合物流网的决心。同时,顺恒融丰帮助顺丰打开金融市场,进一步强化了业务协同效应,进一步增强了客户的黏性。

近年来,“新零售”如火如荼,零售末端的竞争激烈程度与快递行业不分伯仲,进货、仓储、配送及营销一体化的综合供应链服务网络不仅重新赋能传统零售店,更可以推进解决快递“最后一公里”的配送难题。百世集团剑走偏锋,赋能传统的“夫妻店”,打造“百世店加”,目标则是打通下游产业。

为应对传统快件业务的票均利润不断下滑的压力,各家快递公司都在积极谋求新的出路。“变则通,通则久”,放之市场而皆准。于“变”字而言,无非“开源”“节流”。“开源”在于对新业务的开发和支撑,邮政寄递业务相比于民营快递公司,各项业务还有一定的延展空间,烟草合作业务的持续深挖、供应链配套的一体化服务、跨境电商的深度合作、冷链及医药配送的业务拓展都是值得思考的方向。“节流”,集团公司近年来十分注重降本增效,如何利用新技术、新管理方法实现增效,如何利用规模效应实现降本还有待进一步深挖。于物流企业而言,“通”字不难,难的是如何利用“通”字实现邮政寄递业务生态链的闭环,提升客户黏性,抬高业务壁垒,这些都需要一个长远的发展规划和落地执行。

出版单位:《中国邮政报》社有限公司 社址:北京市西城区宣武门东大街2号 邮政编码:100051 投稿平台:www.chinapostnews.com.cn 总编室:(010)83161680 传真:(010)83162330 广告联系电话:(010)83168551
广告经营许可证:京西市监广登字20170100号 本报每周二、三、四、五出版 月价:21元 印制单位:工人日报社印刷厂