

文章编号: 1007-5399 (2015) 06-0021-03



邮政速递物流业务转型发展研究

赵青

(中国邮政集团公司上海研究院, 上海 200062)

摘要: 文章阐述了包裹快递业务改革对速递物流业务转型产生的影响, 分析了目前的市场需求和主要竞争对手的发展方向, 并从进军配送领域、拓展跨境电子商务、发展同城高端业务三方面对速递物流业务转型进行了探讨。

关键词: 电子商务; 生鲜配送; 全程冷链; 同城快递

中图分类号: F61

文献标识码: A

近年来, 随着互联网及移动互联网革命大潮的到来, 电子商务和移动电子商务异军突起, 并逐渐改变着人们的生活方式, 影响着整个国家的产业结构, 更对中国邮政寄递类业务产生了巨大影响。由于整个快递市场迅猛发展的驱动力主要是电子商务业务, 邮政公司的传统业务普通包裹和速递公司的传统业务文件型标准快递都出现了增长乏力的情况, 因此, 邮政公司和速递公司将业务发展重点同时聚焦在电子商务包裹上, 开发出国内小包和经济快递两个同质化产品, 由此出现“内耗”现象, 影响了集团的整体利益和邮政的品牌形象。在此背景下, 中国邮政集团公司启动包裹快递业务改革。

包裹快递业务改革是邮政集团公司 2015 年最重要的改革之一, 旨在将现行邮政公司和速递物流公司分别经营的包裹快递业务产品, 以客户需求为中心、以时限为主线、以简化为原则、以提高市场竞争能力为目标进行整合, 形成时限层次清晰、易于客户识别、便于全网标准化作业的包裹快递业务产品体系。本次改革不仅对邮政、速递两家公司的产品进行了梳理和整合, 也从一定程度上明确了两家公司各自的定位: 速递公司定位于高端市场, 邮政公司定位于中低端市场。快递行业的高端市场, 传统意义上是指对于时限要求极高的, 依托于航空网络的次日递、次晨达业务, 主要客户群体是政府、企业, 并且以文件型为主。而这部分业务的增长近年来出现了一定的瓶颈, 因此对于重心在这部分市场的速递公司来说, 业务量增速逐年放缓, 市场占有率下滑明显, 速递公司的主要竞争对手顺丰公司也积极布局, 加快业务转型。但随着电子商务的迅速发展、快递行业的快速升级以及人们消费层次的提高, 近年来面向普通消费者的高端快递产品层出不穷。本文从三个方面提出了速递公司业务转型的一些思考, 希望速递物流公司 (以下简称“邮政 EMS”) 可以通过更丰富的产品和优质服务, 重新塑造 EMS 品牌形象, 重塑行业领先地位。

1 主要竞争对手顺丰速运 (集团) 有限公司的发展新方向

顺丰速运 (集团) 有限公司 (以下简称“顺丰”) 通过十几年的耕耘、积累, 目前已成为国内快递行业的领军者, 无论是购买新飞机还是开展新业务, 每个动向都吸引了行业相关者的高度关注。而 EMS 已从过去的领军者变为战略跟随者, 具备一定的后发优势, 可以更好地通过分析、借鉴竞争对手先前的创新产品或经营模式, 取长补短、去粗取精, 吸引消费者, 占领部分市场。

1.1 发展全程冷链项目

近期, 顺丰公司较为引人关注的新方向是全程冷链项目。众所周知, 发展生鲜电子商务最关键也是最难的地方即冷链物流及“最后一公里”配送。目前, 除了我买网等电子商务网站的自建物流和配送队伍, B2C 生鲜电子商务冷链物流几乎被顺丰垄断。由于配送市场缺乏竞争者, 顺丰近年连连涨价, 生鲜电子商务卖家苦不堪言, 盈利自然更加艰难。表 1 列出了广东始发的顺丰生鲜配送价目表, 笔者对比了顺丰标准快递的价格, 发现生鲜速配业务的首重和续重都比顺丰标准快递要贵 1~2 元。

顺丰嗅到了市场机会, 并结合自身优势, 果断转型、大力投入, 于是创造了现在的良好局面。冷链流通是目前几乎所有生鲜电子商务运营的最大难点, 而顺丰的优势恰在于此, 有顺丰标准快递的航空干线网及末端高效的配送能力作为基础, 利用“专机+全程冷链”为生鲜产品保驾护航。以海南荔枝为例, 荔枝的最佳食用期为 24 小时内, 最长不超过 48 小时, 因此成为对电子商务配送速度、保鲜能力的极致考验, 为此顺丰启用了首架生鲜水果专用机, 24 小时内便可将海南荔枝运达全国大部分城市。此外, 在“最后一公里”配送上, 还与顺丰商业线下社区服务店——顺丰家/嘿客进行紧密合作, 顺丰家中配备冷柜等保鲜装置, 生鲜包裹可以存放在社区店里中转, 客户可以在下班后自提, 或者由门店工作人员在指定时间送货上门。

表 1 顺丰生鲜配送部分价目表

广东始发（茂名）	目的地	首重/1 kg	续重/1 kg
同城互寄	汕尾、阳江、揭阳、茂名、江门、惠州、汕头、珠海、佛山、中山、河源、云浮、潮州、东莞清远、韶关、湛江、梅州	13	3
	汕尾、阳江、揭阳、茂名、江门、惠州、汕头、珠海、佛山、中山、河源、云浮、潮州、东莞清远、韶关、湛江、梅州	14	4
省内互寄	广州、深圳	15	4
	梧州、贺州	18	8
广西	其他	24	10
		24	8
福建		24	10
海南、湖南、江西		25	14
安徽、贵州、湖北		25	15
河南、四川、云南、重庆、浙江、上海、江苏		25	16
山西、陕西、山东、北京、河北、天津、辽宁		25	20
甘肃、青海、内蒙古、宁夏		27	22
黑龙江、吉林		30	27
新疆、西藏			

注：“生鲜速递”只支持寄付，快件必须有冰袋、统一用顺丰生鲜专用箱（泡沫箱、纸箱）包装。

1.2 上线顺丰海淘业务

国内跨境电子商务正在呈现前所未有的爆炸式发展。从现有数据看，跨境电子商务的前景一片光明。然而各大垂直跨境电子商务和平台上的第三方商家良莠不齐，代购更是假货泛滥，在此背景下，顺丰在前期积累的顺丰快递和顺丰优选的品牌和高端客户优势之下，上线了顺丰海淘业务，压缩了中间环节。在顺丰海淘购物，全程时限只需 5 个工作日左右。此外，为吸引人气，扩大知名度，顺丰还针对海淘最主要的力量——辣妈群体，发起了线下育儿经验分享会，即顺丰海淘辣妈月的活动，从线下获取用户，利用 O2O 模式将线上线下用户串联，欲打造母婴细分市场的生态圈。这种品牌运作能力非常值得 EMS 学习和借鉴。

1.3 推出“即拿即送”业务

口碑最好的顺丰快递员经常会接到各种稀奇古怪的任务。熬夜看球懒得起床让顺丰快递员在送件时捎份早饭；天热懒得出门让顺丰快递员在送件时带棵白菜；在专业市场内“两眼一抹黑”让顺丰快递员指点靠谱商家；出差忘记女友生日忙买礼物让顺丰快递员当天送达……顺丰对这些任务进行规划，从最基层挖掘、创新出商机。客户下单后数小时内完成派送，这种“即拿即送”的配送方式深得消费者欢心，但在快递企业标准化操作盛行的今天，这种高品质的服务已不多见。在上海，企业间频繁交接的文件、样品、图样，让“即拿即送”这种模式的市场潜力巨大，相关数据统计显示，此类快件在上海约有 10 万件/日的刚需。2013 年，上海顺丰在已有的当日达快件的基础上成立独立操作团队，开始试水“即拿即送”业务，从客服、中转到末端派送全部独立操作，70 名顺丰快递员通过地铁网络以及独立运输车辆，将快件的配送时效控制在 1~3 小时。目前，“即拿即送”的收件范围仅限于上海市中环以内 33 个分布区域，派送范围覆

盖上海全境，下一步这项服务的收件范围将进一步扩大。在北京，顺丰也有类似的业务上线。目前，顺丰在北京四环以内低调试水同城限时服务，当日 10:00~15:00 间任何时段收取的快件，可于 3 小时内送达收件方，这是一种限时加急服务。由于顺丰最初靠高端商务文件业务做出口碑，挖掘并开发这类新业务得心应手，值得同样深耕文件型业务的 EMS 学习并借鉴。另外，依靠基层人员开展创新的机制同样值得学习。

2 邮政 EMS 的转型思路

2.1 开展生鲜电子商务业务

如今国内电子商务发展如火如荼，竞争异常激烈，而生鲜电子商务作为电子商务中的蓝海，市场容量大，渗透率低，未来市场潜力不容小觑，已经吸引了不少风险投资。但生鲜电子商务的高投入带来的是盈利的遥遥无期。冷链物流和末端配送是各商家最大的挑战，也是 EMS 发展的机遇。

从上述顺丰生鲜配送业务的分析可以看出，顺丰开展新业务的基础，邮政 EMS 也有，即支撑标准快递的航空干线网及末端高效的配送能力。尤其在包裹快递业务改革之后，邮政 EMS 的网络能力得以释放，时限更加有保障。而如此高的门槛足以将服务传统电子商务企业的“四通一达”挡在门外。市场被顺丰垄断，这也是邮政 EMS 切入该领域的有利条件，并且作为战略跟随者，邮政 EMS 将获得更多的后发优势。例如，2015 年邮政 EMS 开发了专机运送烟台大樱桃项目，利用南京集散网络，同样可以保证 24~48 小时的配送时效。对于首次正面 PK 顺丰的生鲜配送，邮政 EMS 在网络上得到了更多的好评。客户已经先入为主认为顺丰的服务最好，但由于市场巨大，顺丰的能力显然也有无法负荷的时候，时限无法保障，反倒凸显出邮政 EMS 的优势，这

是EMS华丽转身、扭转消费者刻板印象的最好机会。建议在2015年专机运送大樱桃项目小试牛刀之后，由EMS总部牵头做好营销活动，模仿顺丰的荔枝大战，在打响市场的同时训练队伍，提升知名度。

邮政EMS要想正式进军生鲜配送领域，还要做好以下准备工作：首先，总部层面要从顶层设计的高度确定生鲜电子商务业务为大力发展的重点市场，尤其是航空网能覆盖的一二线重点城市，这些城市经济发达，消费方式引领潮流，在网上购买原产地地标性生鲜的消费者都是高端消费人群，对配送服务的要求较高。因此，必须从上到下重视生鲜配送业务，培养一线配送员时限第一、顾客至上的服务意识。其次，虽然EMS的航空网络较为发达和完善，但对于生鲜配送来说冷链是必不可少的配置。从飞机到仓库再到末端配送车辆，要实现“全程冷链”，给消费者最好的体验。最后，在末端配送环节要注重用创新的投递方式保证“全程冷链”的用户体验，具体方式有全家便利店合作自提、与客户提前预约投递、开启夜间投递模式等。

2.2 拓展跨境电子商务业务

近年来，随着互联网、移动互联网以及支付和物流等基础设施不断完善，B2C电子商务经历了高速增长，在全球消费市场的所占比重不断上升。2014年，全球B2C电子商务的总体规模约为1.6万亿美元。作为全球B2C电子商务的新兴领域，全球跨境B2C电子商务市场规模在2014年超过2300亿美元，并将于2020年达到近1万亿美元，年均增长率高达27%。届时，跨境B2C消费者总数也会由2014年的3亿人增加到2020年的9亿人以上，而拥有2亿跨境B2C电子商务消费者的中国，将会成为全球最大的跨境B2C电子商务消费市场。据中国电子商务研究中心统计，2014年中国跨境电子商务交易规模约4.2万亿元人民币，同比增长33.3%，其中出口占比约85.4%。跨境电子商务正逐渐成为对外贸易新的增长点。正是顺应这种新形势，我国近年来密集出台服务跨境电子商务发展的政策措施，支持国内企业更好地利用电子商务开展对外贸易。

在此大背景下，邮政EMS低调上线中国邮政跨境电子商务综合服务平台。作为一种探索中的新型贸易形式，2012年底国家发改委、海关总署等部门共同启动了跨境电子商务试点。中国邮政凭借在国际物流领域的优势，最早在各口岸启动配套试点工作，并针对国家相关指导政策，以“出口通关便利，促进小型外贸结汇退税；便利居民海外购物，实现进口散件阳光纳税”为出发点，启动了跨境电子商务综合服务平台建设。平台实现了与电子商务企业、海关商检、个人备案、境外配送渠道及海外仓储等环节的信息对接和整合，通过“多方协同作业、信息共享，清单合成、集中申报，全程信息向政府与海关透明化”，实现跨境物流整体运作的可视、可溯、可控。平台已全面集成国际e邮宝、中邮海外仓等多种进出口物流产品与服务，为外贸零售进出口企业以及国内海淘用户提供一站式操作和便利服务。

诚然，邮政EMS在国际包裹快递领域拥有先天优势，

在跨境电子商务物流配送业务上也占有绝对的市场份额，但由于机制、政策、能力建设和服务意识等方面原因，这部分业务的服务质量却经常被消费者诟病，以致于2015年初出现了影响非常恶劣的“海淘”日本邮件大规模延迟事件，除了微博、微信等新媒体口诛笔伐，上海本地及央视媒体也用大篇幅对此事进行报道，严重损害了EMS的品牌形象。同时，笔者作为海淘一族也经常有机会体验EMS的跨境业务配送服务，发现从清关到投递各环节衔接和时限方面体验较好，尤其出班投递前会发短信进行告知预约，但在最后一个环节末端配送人员接触用户时，在服务规范方面还有较大的提升空间。因此，笔者认为有必要制定详细的服务规范手册，并对投递人员进行培训及严格考察。建议邮政EMS尽快补足在跨境电子商务服务上的短板，牢牢守住这块旁人暂时难以撼动的“蛋糕”，以免重蹈憾失国内电子商务市场的覆辙。

2.3 发展同城高端业务

在快递业这个年均增长率50%的朝阳产业的各个细分市场中，同城快递业务近年来成为领跑者，备受关注。除了菜鸟、京东等大力发展分仓+落地配模式的拉动以外，随着国内一线城市消费水平的提高，各种同城快递的高端业务模式正悄然兴起。在不久的将来，这类不同于传统业务的、超便捷的同城快递服务在国内一线城市将迅速走红。菜鸟网络日前已经推出类似业务。消费者在天猫、淘宝、聚划算购买有相关标识的产品，订单会通过高德地图自动分配到离消费者地址最近的门店，门店接单后，系统将自动给附近小件员发通知，小件员抢单成功后可立即上门揽收派送，实现3小时内送货上门。据菜鸟网络负责人介绍，该服务主要是基于一些急用产品的考虑，比如发烧感冒，不方便出门买药，天猫上下单，就会有人3小时内送药上门；或者临时出门缺少送人的礼物，也可通过这种方式网购解决。

对于这类便民服务类业务，邮政EMS拥有非常明显的优势。因为高附加值业务往往不是送货上门、简单交接这样的服务深度，而是需要在前端或末端进一步延伸，前端延伸如代办、购物服务，末端延伸如换灯泡服务，这类服务需要客户对投递员非常信任。EMS作为国有企业，百年品牌信誉是其最大的优势。另外，在北上广等一线城市，EMS快递员多数是本地人，更有利于开展便民类高附加值业务。未来，若通过这类服务使EMS的快递员赢得消费者的信任，能够在紧急关头充当消费者家庭成员的角色，对于提升EMS的品牌形象以及开展营销活动，都是最具价值且不可复制的资源。

参考文献

1 邸亚峥. 跨境电子商务物流：买全球卖全球的支撑. 中国邮政报, 2015-01-13 (01)

收稿日期：2015-07-22

作者简介：赵青（1985~），女，辽宁鞍山人，工程师，主要从事邮政网络运行及快递行业研究。