

文章编号: 1007-5399 (2015) 06-0004-03

邮政速递物流跨越“创新峡谷”路径研究

徐学雷¹, 李方萍², 潘道军³, 范卫东⁴, 徐悦姝⁵

- (1. 中国邮政速递物流股份有限公司江苏省分公司, 江苏 南京 210000;
2. 中国邮政速递物流股份有限公司浙江省分公司, 浙江 杭州 310051;
3. 中国邮政速递物流股份有限公司湖北省分公司, 湖北 武汉 430022;
4. 中国邮政速递物流股份有限公司河南省分公司, 河南 郑州 450003;
5. 中国邮政储蓄银行大连市分行, 辽宁 大连 116021)

摘要: 文章剖析了新常态下邮政速递物流面临的机遇和挑战, 提出了以系统理论为指导构架邮政速递物流创新体系, 并从商业模式、体制机制、服务模式及科技能力四方面探讨了邮政速递物流跨越“创新峡谷”的实施路径。

关键词: 新常态; “互联网+”; 大数据; “一体两翼”; 创新

中图分类号: F61

文献标识码: A

邮政速递物流作为中国邮政“一体两翼”发展战略中“寄递翼”的重要组成部分, 近年来存在发展路径与实施效果间的“峡谷效应”, 效果欠佳。如何跨越这一“创新峡谷”, 在新常态下打造新动力, 值得邮政深入思考。

1 “互联网+”及“一带一路”建设为 EMS 提供的机遇

1.1 宏观环境的利好为快递行业转型提供契机

国家“一带一路”政策明确提出发展跨境电子商务等新的商业业态, 使得跨境市场需求增加, 促进快递业务向国际化拓展; 自贸区提供了高效的通关程序, 跨境成本大幅降低, 跨境电子商务加速发展, 跨境寄递业务大幅增长。今后快递业的国际业务发展亟需由配送向仓储转型。

1.2 中央领导高度重视电子商务、跨境电子商务产业发展

2015年5月, 习近平总书记在郑州考察保税区和邮政跨境电商电子商务中心时, 提出“买全球、卖全球”的目标; 李克强总理2014年11月在浙江义乌网店第一村考察电子商务经济时指出, 物流是现代经济核心之一, 快递是物流重要组成部分, 工作虽然很普通, 但很关键。

1.3 “一体两翼”战略强健邮政的寄递之翼

邮政集团公司适时提出了“一体两翼”战略, 并将原来分属于邮政的国内小包、速递物流的经济快递整合成统一产品——快递包裹, 统一信息系统, 瞄准快速增长的电子商务市场, 统筹能力建设, 强化运营管控, 发挥邮政的整体优势, 加快“寄递翼”发展。

1.4 快递行业决胜“最后一公里”成为趋势

在电子商务快速发展的驱动下, 快递行业迎来快速增长, “最后一公里”成为最棘手问题。快递企业纷纷尝试便利店、自提货柜等 O2O 模式。顺丰嘿店的探索以及联合多家快递公司推出的“丰巢”智能箱推广计划, 都表明社会快

递公司对“最后一公里”的重视。

1.5 农村电子商务、跨境电子商务是邮政的优势区域

近期出台的《国务院关于大力发展电子商务加快培育经济新动力的意见》和国家邮政局、商务部近日联合发布的《关于推进“快递向西向下”服务拓展工程的指导意见》, 都要求进一步健全城乡快递服务网络, 促进农村流通现代化。作为长期植根于农村市场的中国邮政, 早已在自身的优势地区予以关注和布局。中国电子商务研究中心监测数据则显示, 中国2013年跨境电子商务交易额达到3.13万亿元, 全球电子商务在2014年销售额超过1万亿美元, 并预测2018年将翻一倍。跨境电子商务业务的飞速发展, 使得 EMS 这样具有天然通关优势的快递企业处于竞争的优势地位。

2 发展洪流中的 EMS 面临不进则退的威胁

2.1 同业对手加快引资上市、做大规模的步伐

2013年, 顺丰成功引入元禾控股、招商局集团、中信资本等注资; 圆通在2011年就开始为上市做准备, 2015年力邀阿里巴巴注资; 宅急送在2014年10月获得上海复星集团、招商证券等股权投资基金的联合投资, 明确在2017~2019年成功转型, 实现上市。目前来看, 融资或者 IPO 是确保快递企业长久生存的唯一希望。

2.2 竞争对手加快向西、向下的网络布局

阿里数据表明, 近年来中国网络业务的增长大部分来自中西部, 网络业务增长的前十个城市基本上是三四线城市, 这些为快递企业向西、向下发展提供了数据基石。2014年10月, 阿里宣布“千县万村”计划, 圆通加快推进向西、向下步伐。截至2014年底, 国内农村快递网点已发展到近5万个, 乡镇覆盖率提高到50%以上。农村快递市场全年快递包裹量超过20亿件。

2.3 竞争对手在跨境电子商务领域的飞速发展让邮政面临蓝海变红海的威胁

从2014年开始,阿里、京东、1号店、亚马逊等电子商务企业以及国内快递企业纷纷布局跨境电子商务业务。2015年3月,中通国际正式上线,加上之前已经运作跨境寄递业务的邮政EMS、顺丰、申通、圆通、韵达、百世汇通,占据国内快递80%市场份额的七大快递公司正式吹响了国内快递“出海打渔”的最强音。

3 坚持系统思维构架创新体系

3.1 在战略导向上强定力

在当前邮政集团公司“一体两翼”战略引领下,邮政EMS“寄递翼”的发展应突出市场化、专业化和差异化,迅速打造速递物流“仓储+配送”、“项目管理+邮政网络”、“电子商务物流+金融”、“B2B+B2C”和“轻小件+大件全网络覆盖”五种差异化能力。为此,要从行业客户角度出发,以解决方案为切入点,向客户提供优势产品组合和差异化服务能力。通过“仓储+配送”增加客户粘性,通过“项目管理+邮政网络”提高服务质量,通过“电子商务物流+金融”提升效益水平,通过“B2B+B2C”实现线上线下一体化,通过“轻小件+大件”实现网络的柔性全覆盖,构建优于竞争对手的能力优势,提升客户体验和效益水平。

3.2 在协同创新上强合力

邮政企业与速递物流融合。邮政速递可以借助邮政企业在网点、农村等雄厚的基础,大力拓展O2O模式的线上线下渠道;邮政企业可以借助速递物流在城市中高端配送以及海关驻邮办的优势,发展大同城配送以及跨境电子商务,最终形成合力,提升市场份额。

邮储银行与速递物流融合。邮政速递物流作为标准的第三方物流企业,拥有一定的资金优势,但为客户融资缺乏大规模推广的雄厚资本,必须依靠专业金融机构的直接支持。未来邮政储蓄可参考“京东金融”模式介入电子商务客户资金链,即以平台数据和仓储数据为依据,对电子商务仓储客户进行数据授信。

三大板块融合打造强大的邮政综合服务平台。一是加强邮政自有网点建设,拓展社会渠道,完善电子渠道,形成三者结合的渠道体系;二是融入地方经济发展,推进地方政府公共服务体系建设的转型;三是实行线上商城+线下实体店运作模式,打造工业品下乡和农产品进城的通道;四是加大技术投入,运用大数据支撑综合平台运营,体现平台的商业价值。

3.3 在政策激励上强活力

政策开放性。当前,邮政集团公司在快递包裹改革实施过程中,明确了邮政企业以及速递物流公司两个主体共同参与市场竞争,但在后期发展中集团对两个主体的能力投入和资源配置不平衡。建议充分考虑两个主体的条件差异给予对应的政策,让两者能在各自的细分市场实现更好发展,形成做大“寄递翼”的合力。

政策系统性。作为传统国企,激励机制尚处于初级阶段,需要探索以经济利益激励、职位激励、感情激励、企业文化激励综合而成的系统性方案。

政策实效性。首先,应形成鼓励效益型增长、限制粗放型增长的明确导向,体现对提高效益、优化客户结构等的激励。其次,各项扶持政策应向中高端客户、效益好客户倾斜,能力投入与配置也应对高利润区域予以重点关注。最后,营销、揽收、运输、投送各环节的政策制定,应体现出快递包裹未来发展方向是效益、效率和效果。

3.4 在考核评价上强效力

EMS应调整目前的考核体系,加大构筑以客户满意度和企业利润为导向的考核指标,淡化营业收入,并将损益细化至最基层的揽投部,将客户关系管理网格化,实现一对一、面对面服务,培养和锁定忠诚客户。同时,辅之以积极、正向的激励政策和严厉的负向惩罚措施。考核应以定量为主,定性为辅,奖惩分明,以此作为经营单位负责人和员工晋升、淘汰的依据。

为厘清责任边界,应针对领导层、管理层、操作层建立自上而下、各自对应的考评体系。一是领导层的综合考评,既看速度,又看效益、市场占有率,重点考评业绩完成能力、领导能力、管理能力、创新能力和沟通协调能力。二是管理层的业务执行考评,主要考评专业能力、指挥能力、执行能力、创新能力及协调能力。三是操作层的业绩考评,应更加注重目标完成率。

4 坚持创新与底线思维实施创新路径

4.1 创新商业模式

4.1.1 互联网+政务市场

目前,基于互联网的政务平台正在全国各地开展,互联网能够提升快速响应能力、公众服务能力、社会管理能力、跨部门协同治理能力。互联网+政府完全能够为百姓做到:一切政府服务都在互联网上办;数据多“跑腿”,百姓少跑腿;外部服务开通,内部政务打通。EMS在其中大有可为。

4.1.2 互联网+传统产业

当前的生产模式正由传统B2C模式向C2B模式转型,即由消费者驱动生产,要求产业链上全部环节具有一定的弹性,倒逼电子商务企业销售、物流端具备更强的柔性化能力,使之在响应效率、行动逻辑和思考方式上逐步适应快速多变的需求。

4.1.3 互联网+新兴市场

新兴市场作为紧贴民生的一项工程与新的业务增长点,以生鲜配送、网销车险、医药配送、淘宝村等市场最有代表性。EMS云仓体系的建立为其涉足生鲜配送的全国体系建立提供了必备的硬件条件,部分公司在多年的医药配送基础上,积累了不少医药冷链的经验,为进一步涉足该市场奠定了基础。李克强总理多次提到淘宝村,显示出互联网经济带来的巨大动能。目前全国已有各类淘宝村200余个,涉及家居、服装、箱包、农产品等多品类商品,涵盖约1.5万家网

店,直接增加就业28万人。这些都为EMS差异化发展提供了沃土。

4.1.4 互联网+全球市场

在互联网、物流等基础设施建设加快和移动互联网、大数据、云计算等信息网络技术不断兴起的背景下,我国跨境电子商务呈现快速发展势头。发展跨境电子商务对于扩大国际市场份额、转变外贸发展方式、重塑国际贸易规则具有重要而深远的意义。

4.2 创新体制机制

4.2.1 分网省大区制改革——管理机构的革新

在目前白热化的快递市场竞争中,EMS应从快速响应、协同发展等角度考虑,对其自身的组织结构、业务流程、服务方式进行再造,特别是快递包裹业务开办后,9个分网省应在联动开发、作业效率、投递及时等方面有所作为。可以像社会公司一样,打破目前按行政区划设置省市县机构,而要契合市场,实行大区制变革,设立区域公司。

4.2.2 试点职业经理人制度——管理人员的革新

当前EMS行政职级管理模式已经明显不能适应快递市场的竞争需要。而职业经理人制度是国内外成功企业广泛采用、被实践证明行之有效的用人制度,它以契约化形式明确了职业经理人的责、权、利,有一套较为科学的考核体系,用制度保证了职业经理人对市场而不是对人员负责,激励效果直接,人为干扰少。EMS可以在东部省试点通过市场化手段聘请职业经理人团队,完善用人机制,实现所有权与经营权的分离,促使用人体制发生根本的商业化转变。

4.2.3 引入战略投资——资本渠道的革新

在目前整个行业收益率急剧下降的背景下,解决资金问题是EMS面临的战略性问题。邮政“寄递翼”除了可以从母体获得“造血功能”外,还要走行业发展的道路,通过外部战略投资,获得“输血功能”。战略投资的引进将促成EMS向混合所有制企业发展,这将极大地加快邮政速递物流建立现代企业制度,完善公司治理,充分发挥国有资本和其他资本优势,为企业发展注入活力。

4.3 创新服务模式

4.3.1 打造城市政商公共服务平台

EMS核心能力是在城市范围,尤其是邮航通达的城市提供快捷服务,因此应立足政务及高端商务市场,打造公共服务平台,将老百姓、企业和政府连接起来,实现未来的智慧城市。运用云计算、大数据、物联网、移动互联网等新一代信息技术,让城市的各个功能彼此协调运作,促进政府公共管理和公共服务的系统化和高效化,线上为市民办理各类政务、民生、商务等服务提供全方位信息,线下提供方便、安全、快捷的大同城配送网络。

4.3.2 打造电子商务仓配一体化平台

目前中国邮政速递物流整合自身资源,创新了差异化的云仓服务模式。通过大数据、云计算、物联网的紧密结合,以专业化管理团队和全国统一运营标准,实现快速入仓、分仓发货、订单响应快、提升DSR整体评分,全面提升客户

体验,云仓覆盖城市次日投递率达到80%。下一步,邮政速递将在O2O和细分行业中继续创新形成解决方案,完成线上与线下模式的融合,并以云仓服务模式为基础,针对不同行业推出符合市场需要的行业解决方案。

4.3.3 打造跨境电子商务平台

郑州市跨境贸易电子商务服务平台实现了与海关、出入境检验检疫、国税、外汇、工商等部门监管系统以及河南电子口岸的互联互通,形成无纸化快速便捷通关新模式。同时,开通郑州至全球主要城市的国际普邮包裹、航空挂号包裹线路,增加EMS快递直封、直发邮路服务功能;国内消费者在网上下单后,直接从保税物流中心仓库发货,节省了报关、物流等成本,商品价格也随之下降。目前,已有江苏、浙江等省速递物流为跨境贸易电子商务产业园入驻企业提供收寄、封发、运输、出境全流程服务,效果明显。

4.3.4 打造供应链解决方案平台

合同物流业务规模连续多年快速增长,服务方式从传统、单一的功能性服务,逐步向综合性、供应链方案策划与服务转变,基本形成了以大客户、大项目为主导的业务格局。下一阶段要不断向客户供应链的各个环节延伸,一是大力建设仓储功能,进一步向客户的生产、销售环节延伸。二是为客户量身定做供应链解决方案,使供应链的流程管理更顺畅,增强供应链的整体竞争力。

4.4 创新科技能力

2014年11月召开的国务院常务会议,明确提出积极支持云计算与大数据融合发展,培育壮大新产业,助推中国经济转型升级。大数据价值链有三大构成:一是基于数据本身的公司;二是基于技能的公司;三是基于思维的公司。中国邮政速递物流正是基于数据本身的公司之一,可以收集到大量的数据,需要加强对这些数据的应用,尤其是要整合三大板块业务的数据,实现资源共享,形成具体机制促进发展。

一是借力大数据,从容面对“双11”。通过对进入“双11”的商家名单、备货量等信息进行分析,合理对运力进行布局调整,适当增加投入,实时监控避免爆仓。二是分析大数据,协助客户管理精细化。阿里与中国邮政将在物流仓储、处理中心和配送等方面进行资源合作,共同致力于打造全国电子商务公共物流体系。基于阿里的电子商务数据、互联网技术和中国邮政的服务网点,EMS将为用户提供线上商品网点网络订购、自提、配送等服务,将网络购物体验向更广泛的城市和农村市场推进。

收稿日期:2015-09-30

作者简介:徐学雷(1963~),男,江苏镇江人,硕士,经济师,主要从事邮政速递物流经营管理研究;李方萍(1974~),女,浙江黄岩人,高级会计师,主要从事国内外电子商务仓储及物流研究;潘道军(1968~),男,湖北钟祥人,高级经济师,主要从事邮政速递物流经营管理研究;范卫东(1969~),男,河南淮阴人,高级经济师,主要从事快递行业发展规划与战略研究;徐悦妹(1972~),女,辽宁辽中人,经济师,主要从事以邮政速递物流企业为代表的物流行业供应链金融研究。

注:本文系中共中国邮政党校论文。