

文章编号: 1007-5399 (2017) 01-0023-04

新形势下打造邮政速递核心竞争力策略研究

占晓江¹, 孙举恒², 王江³, 左刚⁴, 李亚宏⁵

- (1. 中国邮政速递物流股份有限公司安徽省分公司, 安徽 合肥 230000;
2. 邮政科学研究规划院, 北京 100096;
3. 中国邮政速递物流股份有限公司辽宁省分公司, 辽宁 沈阳 110000;
4. 中国邮政速递物流股份有限公司湖南省分公司, 湖南 长沙 410000;
5. 中国邮政速递物流股份有限公司陕西省分公司, 陕西 西安 710065)

摘要: 文章阐述了快递行业核心竞争力的内涵, 通过对标其他优秀快递企业, 分析了邮政速递的竞争劣势, 并从提升服务品质、提高客户服务能力、发挥信息化引领作用、提升价格竞争力、发挥价值链优势等方面探讨了打造邮政速递核心竞争力的策略。

关键词: 核心竞争力; 服务品质; 信息化; 价值链; 电子商务; 客户服务; 结算体系

中图分类号: F61

文献标识码: A

随着“互联网+”、智能制造以及跨境电子商务、农村电子商务等新服务、新模式的出现, 国内、国际电子商务市场呈爆炸式发展, 行业科技水平大幅提升, 融资兼并加快, 中国快递业的发展面临新的机遇, 快递向西向下向外发展局面基本形成。人民群众需要高品质的快递服务, 在顺丰高服务而价格趋低化、“四通一达”低价格而服务趋高化情况下, 邮政速递的优势不再明显。面对新的形势, 邮政速递要想立于不败之地并保持可持续发展, 必须打造自身的核心竞争力, 这是邮政速递谋求长期发展的根本战略。

1 核心竞争力的内涵

麦肯锡咨询公司认为, 核心竞争力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合, 它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。核心能力由洞察预见能力和前线执行能力构成。洞察预见能力主要来源于科学技术知识、独有的数据、产品的创造性、卓越的分析和推理能力等; 前线执行能力是指前线工作人员提升产品或服务品质的能力。

1.1 一般企业的核心竞争力

一般情况下, 企业核心竞争力具有三个特征: 一是核心竞争力特别有助于实现顾客看重的价值; 二是核心竞争力是竞争对手难以模仿和替代的, 故而能取得竞争优势; 三是核心竞争力具有持久性, 它一方面维持企业竞争优势的持续性, 另一方面又使核心能力具有一定的刚性。因此, 核心竞争力对企业、顾客具有独特的价值, 对企业赢得和保持竞争优势具有特殊的贡献。

1.2 快递行业的核心竞争力

快递行业拥有众多客户, 迫切需要实行高效的客户关系管理, 其核心竞争力的构成要素与客户服务的能力和水平直接相关。根据企业核心竞争力的三个特征, 快递行业核心竞

争力可由以下三类要素构成。

一是品质竞争力, 即提供迅速、准确、安全、方便的服务, 包括快速的时限、卓越的服务能力、合理的价格、良好的企业形象和信誉、广泛的宣传渠道、良好的客户沟通和关系保持等。

二是效率竞争力, 即在满足客户需求的情况下, 通过精细化管理, 运用科学技术和最优流程, 做到成本最低、效益最优。效率竞争力包含管理竞争力、流程竞争力和技术竞争力, 表现为组织管理能力、信息技术支撑能力、服务产品开发设计能力、运输配送能力、服务流程的快捷有序能力等。

三是持续保持能力。短期的竞争优势不是核心竞争力, 能够快速应对市场发展变化、竞争对手变化的状况, 形成应对变化的体制机制, 才能保持持续的行业领先地位。

快递行业的核心竞争力就是以客户为中心, 以市场为导向, 在快递行业中吸引客户的独特竞争优势, 能为客户创造最高价值、外界不易掌控并能持续保持的能力。

2 顺丰的竞争力分析

2.1 良好的服务品质

一是快捷的速度。从客户预定下单到投递, 能严格做到“揽一派二”, 建成了遍布全国的航空、陆运网络, 高效的时限管控体系, 无论是同城还是城际快递, 顺丰速运都比邮政速递快。二是领先的服务水平。通过专业的客服团队、指标监控、全网标准化操作流程保证服务质量; 凭借顺丰强大的运输资源, 先进的手持终端设备, 保证了快件快速、安全、准确地送达, 灵活快捷的服务模式抢占了市场先机。三是安全的运输服务。通过自营的运输网络提供标准、高质、安全的服务, 货物损坏率处于快递行业最低水平。价格由价值决定, 顺丰的价格被公认为行业最高, 但顺丰的快速、安全以

及优质服务也是业内公认的。

2.2 完善的服务网络

目前,顺丰已建有1.2万余个营业网点,覆盖中国大陆31个省、自治区、直辖市及港澳台地区,300多个大中城市及1900多个县级市或县区,迅速拓展乡镇代理点,基本完成国内全覆盖。在海外业务扩展方面,顺丰已经可以提供日本、韩国、俄罗斯、新加坡、美国、东南亚地区的快递业务,而且还在持续发展。自有服务网络具有服务标准统一、服务质量稳定、安全性能高等显著优点。

2.3 多样化的产品服务

顺丰针对商务、个人和电子商务市场提供不同时限和服务标准的产品,如标准快递、普货、省内即日、跨省即日、四日件等,推出了顺丰仓配服务,主攻电子商务和海淘市场,与传统的顺丰速递业务并驾齐驱,基本满足了市场需求。

同时,顺丰还提供多元化仓储和快递增值服务,如短信通知、保价、包装、贴标、拆标、代收货款、委托件、签回单、再加工、假日派送等服务,这些都是顺丰在争夺国内国际市场,满足顾客多样化需求方面的优势。

2.4 高效的技术支持能力

顺丰建立了强大的自主研发队伍,以客户为中心,研发了全球领先的物流信息管理平台,引进了全球先进的曼哈特仓储管理系统WMS,还自主研发了成熟配送系统及呼叫中心系统,同时提供标准接口平台,及时交换数据信息。客户的快件除可在顺丰网站进行跟踪外,还可以通过客服电话、智能终端等多种渠道查询、投诉,这些高效的系统追踪与技术支持都为顺丰增加了竞争优势。

2.5 灵活应变的业务创新体系

2015年,顺丰把原有的业务系统制升级为事业群制,把现有的业务板块重新划分为速运、仓配物流、供应链、商业、金融服务五大事业群,升级公司架构,以便在细分领域深耕。顺丰商业、顺丰物流、顺丰金融成为“铁三角”,全面整合成O2O商业平台,打造生态链条,完成物流、资金流、信息流的闭环,形成“三流合一”的生态链,打造物流综合供应商。

3 邮政速递竞争力的差距分析

邮政速递拥有国内最大的实物传递网络,拥有自主的航空、陆运网,作为一直从事快递经营的企业,各项制度完善,员工素质较高,拥有多年的积淀和悠久的传统,发挥了通民通政通商的功能,在政府、百姓心中享有很高信誉。自2009年专业化改革以来,邮政速递已经意识到要走市场化道路,主动开拓市场,优化流程,稳定时限,提高服务质量,使用先进技术,完善业务产品,改善用邮体验,强化成本管理,逐步提升经营效益。

但是邮政速递存在的问题也非常突出,根源在于尚未建立以市场为导向、以客户为中心的理念、机制和系统。当前,时限和价格是消费者选择快递企业的首要因素,其次为服务

态度、服务便利性和邮件安全。邮政速递因市场化能力不足,导致效益压力巨大,价值链能力未能体现,具体表现在以下方面。

3.1 服务能力不强

一是服务种类单一,客户无论大小,基本享受同等服务;二是竞争手段单一,服务模式跟不上市场需求的变化,市场竞争主要依赖价格;三是服务人员层次低,不能满足客户需求;四是营销体系薄弱,营销能力不足;五是对客户的问题和意见反馈不及时,忽视客户的感受,缺乏有效的监督;六是品牌宣传滞后,自身进步没有通过宣传得到社会认可。

3.2 实物网大而不强

从表面看,邮政覆盖的国内、国际网络最广,形成了自有的航空、陆运干线网以及覆盖城乡的揽投网,但从实际运营效果看,由于多次集散经转,干线网络的稳定性较差,同时末端的运输投递能力弱,缺乏必要的投入。邮政速递对服务的全环节缺乏明确有效的管控标准和管控手段,网络大而散,邮件时限的稳定性不高。

3.3 信息系统多而不精

一是系统建设多以内部生产为核心,影响客户体验。当前生产作业流程、内部管理流程、对外服务流程等基本以自身内部业务而非客户需求这一核心来组织,信息系统建设也受这一思想的限制,影响了用户体验。二是系统建设条块分割,数据难以充分共享。虽然经过多年的信息系统建设,邮政速递物流建成了覆盖内部生产、对外服务、经营管理等环节的几十个系统,但这些系统相互独立,数据标准化程度差,数据共享程度低,系统的使用效果和作用大打折扣。三是工程管理及建设流程复杂,系统建设周期较长,难以适应当前市场激烈竞争条件下业务发展对信息化的要求。

3.4 流程传统且运行成本高

在当前开放竞争的速递市场,价格是消费者考虑的主要因素之一,而成本的高低必然会影响到服务价格。长期以来,邮政速递一直采用成本加成定价法,管理能力不高,流程优化能力弱,各环节处理效率低下,邮件的航空、陆运单位成本远高于社会平均水平,在价格竞争上毫无优势。在最大的电子商务快递市场,“四通一达”依靠低成本、低价格占据了市场,在国有企业运作成本高企的情况下,邮政速递尚未找到应对电子商务市场运作的模式和出路。

3.5 产品创新与整合能力弱

市场、客户、竞争对手都在发展变化,应变能力成为物流企业在竞争环境中取胜的关键,企业要随时根据市场供求状况的变化、需求模式的改变和技术革新的进展及时调整服务方式。“互联网+”时代背景下,邮政速递要有强大的研发能力、服务创新能力和整合能力,不断调整企业的运营方式,提高企业的信息化水平,整合能够利用的资源,以适应发展趋势。通过管理过程的制度化、程式化,将企业的技术知识、服务技巧及所有资源融入企业的核心竞争力。

4 打造邮政速递核心竞争力的策略

4.1 多措并举加强质量管控,提升服务品质

以系统管理的思维完善机制、理顺职责,加强监督检查,强化考核制度,培养以客户为中心的服务文化,达到全面提升服务质量的目的。

4.1.1 完善质量管理体系,落实全员规范化操作

质量管理体系要从制度上确立全环节的时限标准和质量标准,制定程序文件和作业手册,制定统一的标准化服务准则;定期对员工进行职业素质和业务技能培训;实行问题或投诉责任制,把服务效果计入员工考核机制,提高服务效率;制定奖惩措施,强化监督执行,树立全员的质量意识。

4.1.2 落实主动客户服务机制

完善信息系统,健全信息的节点管控,适时分析每一节点执行情况,并将信息进行实时反馈与预警,在客户投诉前主动干预、投诉后及时反馈,避免问题进一步扩大。此外,对于工作的完成情况产生的重要数据还应形成记录,以便随时对各操作环节存在的问题进行分析与改进。

4.1.3 强化网运支撑保障

重新确立时限就是生命的理念,以优于社会平均时限水平设计时限目标;采取自办、委办多种渠道处理、运输邮件;落实100%邮件按班赶发,固化每个邮件、每个环节的处理流程,保证邮件时限的稳定性。

4.1.4 确保基础单元的服务水平

一线人员服务水平是客户评价邮政速递服务水平的主要依据,是快递业务服务品质评价最重要的体现,直接影响快递企业在人们心中的形象。因此,要保证揽投人员、客户经理、客服渠道人员的素质和能力,通过培训、交流等各种方式提升服务水平,制定科学的评价考核指标,建立畅通的监督渠道,落实严格考核,保证基础单元的服务水平。

4.1.5 畅通与客户的沟通渠道

运用互联网技术,建立与客户互动交流的便捷渠道,及时了解客户的需求、建议和投诉;鼓励社会监督,提升服务质量,提高客户满意度,促进邮政速递的健康发展。

4.1.6 加强品牌形象宣传

利用传统媒体推广企业形象,展示服务理念和综合实力;加强电子渠道宣传,制造营销热点,提高企业正面形象和产品知名度、美誉度;通过展览、论坛等方式针对行业用户重点宣传,提升行业知名度;强化危机处理,建立舆情监控体系和应急处理机制,发生负面信息及时处理;搭建起邮政速递与客户、媒体、政府、公众之间畅通有效的沟通桥梁,创造良好的外部环境。

4.2 完善经营体系建设,提升客户服务能力

以客户为中心,满足客户需求,迅速应对竞争对手变化,按照市场化需求调整商业模式和资源配置,加强专业营销队伍、揽投队伍建设,形成客户开发、维护分层体系,实现大客户服务专业化,揽投平台向中小客户营销服务平台转变,提升经营能力。

4.2.1 抓好两支队伍建设,实现100%客户维护开发

加快专职营销队伍建设,通过加快政务中心、商企中心、电子商务中心、国际中心的建设,落实重点客户、重点市场的维护开发。充分发挥专职中心的大客户专职营销作用,通过大客户开发,推动业务增长。加强揽投平台队伍建设,重点做好中小客户的维护、开发,实现揽投平台营销服务功能。实施众创众享工程,激发基层人员活力。

4.2.2 做好客户分层开发与维护

根据客户分等分级标准,建立职责明晰的分层开发维护模式,各级管理人员、营销中心、揽投部(站)经理、揽投员分层对客户的关键人进行开发维护工作。

4.2.3 建立客户开发维护的快速反应机制

各个层级在开发维护过程中,从客户开发提供解决方案,到开发后的主动服务以及对出现问题的快速处理反馈,应形成系统。

4.2.4 落实经营人员考核

加强经营人员考核工作,是做好经营体系建设的重要环节。一是总经理带头,加强对管理人员的考核;二是建立有效的考核模式,加强对营销人员的考核;三是调整考核方案,加强对揽投人员的考核。

4.3 转换系统建设思想,发挥信息化引领作用

信息化水平已经成为衡量快递企业核心竞争力的重要标志。各家快递企业纷纷加大信息化建设力度,逐步提升技术优势,推动企业从劳动密集型向技术密集型转变,适应行业发展新常态。

4.3.1 坚持以客户体验为核心的管理思想,推进信息化系统建设

信息化系统是企业理念和管理思想的体现,好的系统蕴含着先进的管理理念和思想。因此,首先要坚持以客户体验为核心指导思想,以稳时限、提质量为目标,对邮政速递全环节操作的业务流程、管理流程、服务流程进行认真梳理,对影响用户服务质量的流程进行全面优化,制定严格的服务标准、管理标准、操作标准,将流程和操作标准化、制度化。然后,将这些思想、理念、流程、制度,通过统一的技术平台加以实现,并固化在信息化系统中,达到信息化支撑和引领业务发展的目的。

4.3.2 加大信息化投入及整合力度,全面提升服务能力

中国邮政集团公司及速递物流总部均已完成信息化战略规划的编制,勾画出信息化建设的发展蓝图。下一步,将以信息化规划为基础,加大信息化投入的力度和已有系统的整合力度,以实现客户服务与营销水平提升、支撑运营调度与资源利用优化、支持财务与战略决策体系完善为目标,将数据的采集、存放、传递、加工、利用等全过程管理标准化。新一代寄递业务核心平台已经进入实施阶段,要抓住这一机遇,将规划的要求融入这一建设过程,构建统一的业务平台,全力提升系统的服务能力。

4.3.3 以软件开发中心成立为契机,理顺信息化建设过程

软件开发中心的建设,对于加强邮政自主开发能力,落

实中国邮政集团公司“一体两翼”战略、全方位支撑“寄递翼”业务的发展具有重要意义。以此为契机,按照快速响应市场、促进业务发展的要求,在整体规划的基础上,建立快速确定需求、快速迭代开发、快速上线服务的速递信息化建设新模式,满足业务快速发展需要。

4.3.4 顺应“互联网+”的新趋势,实现新技术提升与突破

当前大数据、云计算等新技术发展迅速,同时以“互联网+”开放思维和技术手段创新的业务模式和解决方案层出不穷。邮政速递必须顺应这一发展趋势,以互联网思维、开放的心态,对服务设计、管理体系、资源调配和组织架构等进行思考和调整,切实夯实信息基础设施的建设,以服务客户、激发企业活力、创新业务发展为目标,实现信息技术向数字处理技术的战略转变,利用前沿技术弥补管理能力与创新手段的不足。

4.4 完善邮件结算体系,提升价格竞争力

价格是当前客户考虑的主要因素之一,围绕降低成本,在流程设计和管理方面需要做重大变革,即从揽收、处理、运输到投递,提高信息化处理水平,减少人工处理流程,调整结算体系,提升市场竞争力。

4.4.1 固定结算成本

对到达同一地点的邮件固定结算成本,不因发运路向的改变而改变。现有的邮件干线成本结算,是按照实际路由产生的成本结算,会因为发运路向、经转次数不同而产生不同的结算费用,这就要求网运部门必须按照设计的流程发运,才能保证稳定的时限。

4.4.2 运输处理成本的市场化

邮政的运输处理部门一直被视为成本中心,目光向内,不对比社会平均成本状况。对标竞争对手,无论是“四通一达”还是顺丰,邮政的运输处理成本超过竞争对手1倍左右,因此要将运输处理部门作为经营中心管理,按照社会平均成本,核定处理价格,倒逼企业改革,甚至可以引入竞争,实行社会化。

4.4.3 调整电子商务邮件的结算标准,重新设计流程

电子商务市场是最大的快递市场,因单个邮件的结算成本和现有流程导致成本较高,电子商务业务规模发展困难重重。从收寄、封发、运输、投递环节看,如果按照收寄1吨邮件计算(不考虑计泡因素),实收资费远高于现有快递包裹,具体测算见表1。在平均重量、单价数据中,现有快递包裹取某省实际数据,电子商务快递包裹取某电子商务平台数据。

表1 邮政现有快递包裹与电子商务快递包裹资费对比

项目	邮件平均重量 (kg/件)	平均单价 (元/件)	1吨重量收寄 资费(元)
现有快递包裹	4	14	3 500
电子商务 快递包裹	0.4	4	10 000

电子商务快递包裹收寄和运输的成本优于现有快递包裹,分拣封发应利用信息技术做到分拣前置、包裹直运,减少经转,引导用户投递到代投点或采取其他代投模式,降低全环节成本。利用信息技术重新构建流程和发展模式,合理调整现有结算体系,提高竞争力。在国际电子商务市场上,邮政速递应继续扩大产品、服务、通达范围等方面的优势,整合自身和社会资源,强化时限管理,提升服务水平和市场份额。

4.5 整合多方面资源,发挥价值链优势

提供高效、便捷的物流服务的快递物流的核心优势,也是近年来快递物流行业迅猛发展的主要原因。然而,物流仅是供应链的一个环节,拓展快递物流功能、由物流服务商向价值链服务商转变才是快递企业获取可持续竞争力的重要手段。

4.5.1 以邮乐平台为中心整合邮政自身资源

加快营销、网运、客服、揽投资源的整合,发挥邮政“三流合一”的优势,提供电子商务仓储+配送+融资服务,以邮乐平台为中心,为供应链上下游企业提供信息+配送+融资+销售一体化服务,打造邮政产品生态链;整合邮政客户资源和产品资源,为客户提供综合解决方案,发挥强强联合的作用。

4.5.2 发挥混合所有制改革优势,加强外部行业资源整合

企业和外部合作者之间可以建立客户伙伴关系。对于行业内各自为战的速递企业来说,兼并重组成为发展的必然。运营同一线路或区域的速递企业进行战略性协作改革不失为当前的一种策略选择。例如,针对服务差异并不明显的客户群,如果能将同一区域或线路的网点和人员进行整合,将会大大提高服务能力和服务效率。建立一种优势互补的战略合作伙伴关系,开放和共享自身的物流资源,共同开发出高质量的速递物流产品,也是速递物流企业打造竞争力的可行之路。

4.5.3 由独立扩张向联动发展转变

邮政既服务于居民生活,也服务于生产制造和商贸流通,要做大做强、实现跨国发展,就要和生产制造企业、商贸流通企业联动发展。通过建立战略联动关系,共同实施扩张战略和走出去战略,实现合作共赢。只有战略合作伙伴关系才能应对逆向淘汰,在无序的速递物流市场彰显竞争力。

收稿日期:2016-06-21

作者简介:占晓江(1974~),男,安徽宿松人,政工师,主要从事邮政企业经营管理及营销体系建设研究;孙举恒(1971~),男,河北冀州人,高级工程师,主要从事邮政相关业务系统的需求分析、架构设计及测试相关技术研究;王江(1973~),男,辽宁大连人,会计师,主要从事邮政速递物流企业运营、财务管理研究;左刚(1973~),男,湖南邵阳人,经济师,主要从事邮政EMS经营管理研究;李亚宏(1969~),男,陕西榆林人,主要从事邮政速递经营管理研究,