

文章编号: 1007-5399 (2015) 06-0001-03

中国邮政寄递业务发展战略研究

曲长城¹, 杨 君², 王 丽³, 李 雪⁴, 杜永峰⁵

- (1. 中国邮政集团公司, 北京 100808;
2. 中国邮政集团公司海南省分公司, 海南 海口 570311;
3. 中国邮政速递物流股份有限公司宁夏区分公司, 宁夏 银川 750004;
4. 中国邮政集团工会辽宁省委员会, 辽宁 沈阳 110013;
5. 中国邮政集团公司山东省报刊发行局, 山东 济南 250013)

摘 要: 文章介绍了我国快递市场的发展现状以及竞争趋势, 分析了中国邮政寄递业务发展的短板和发展缓慢的根本原因, 并结合当前正在实施的中国邮政快递包裹业务改革, 探讨了进一步推进中国邮政寄递业务发展的战略对策。

关键词: 快递; 寄递业务; 改革; 战略; 经营体制; 竞争力; 品牌; 服务

中图分类号: F61

文献标识码: A

近年来, 随着电子商务的迅猛发展, 我国快递市场规模迅速扩大, 年均业务量增幅达 40% 以上。与此同时, 中国邮政包裹快递业务增长缓慢, 市场份额逐年下降。鉴于此, 当前迫切需要深入分析制约中国邮政寄递业务发展的深层次原因, 探寻推进邮政寄递业务发展的战略对策。

1 我国快递市场发展现状分析

1.1 我国快递业迅猛发展

我国快递业呈快速发展态势。2008~2014 年, 我国快递业务量由 15 亿件/年增至 140 亿件/年, 年均增幅达 45.1%; 快递业务收入由 408 亿元/年增至 2045 亿元/年, 年均增长 30.8%。其中, 2014 年全国快递业务量、业务收入分别达到 140 亿件、2 045.5 亿元, 业务量、业务收入同比增幅分别为 51.9% 和 41.9%, 我国首次超过美国成为世界快递业第一大国。2015 年 1~7 月, 全国快递业务量累计完成 101 亿件, 同比增长 43.9%; 业务收入累计 1 417.5 亿元, 同比增长 33.6%。

我国快递业迅猛发展的主要原因如下: 一是经济因素, 近年来中国经济持续较快增长, 特别是国内电子商务的迅猛发展, 是快递业快速发展的根本原因。2008 年我国网络购物市场规模为 1 282 亿元, 到 2013 年扩大至 18 410 亿元, 6 年间年均增长约 70%。二是资本因素, 近年来我国快递市场受到资本市场的青睐, 已有多家快递企业引入战略资本, 大量资本的涌入为快递企业发展壮大提供了条件。三是政策因素, 2009 年重新修订《邮政法》以及国务院实施邮政体制改革, 明确邮政企业的发展定位, 明确邮政寄递业务的普遍服务业务和竞争性业务划分, 为我国快递服务业迅速发展

营造了良好的政策环境。四是基础设施因素, 近年来我国加快交通行业基础设施建设, 国内交通条件明显改善, 为快递业发展创造了良好的外部环境。

1.2 我国快递业竞争激烈

我国快递市场已形成国有、民营、外资快递企业三大市场主体的竞争格局。国有企业包括 EMS、中铁快运、民航, 既有政府支持, 又拥有国内发达的服务网络, 在国内占有稳定的市场和货源。民营快递企业主要有顺丰、“四通一达”等, 因具有体制机制和价格灵活的优势, 已逐渐发展壮大, 尤其是顺丰已发展成为快递市场的领先者。外资快递企业主要是联邦快递、联合包裹、TNT 和敦豪快递, 拥有强大的运输能力、遍布全球的运输网络和先进的信息控制技术, 占据我国大部分国际快件市场份额。

2014 年, 国有快递企业业务量为 18.7 亿件, 业务收入 300 亿元; 民营快递企业业务量为 119.5 亿件, 业务收入 1 541 亿元; 外资快递企业业务量为 1.4 亿件, 业务收入 204.2 亿元。国有、民营、外资快递企业业务量市场份额分别为 13.4%、85.6% 和 1.0%, 业务收入市场占比分别为 14.7%、75.3% 和 10.0%。目前民营快递企业的市场份额达 85.6%, 而且还在持续扩大。此外, 外资快递企业已进入国内主要高端业务市场, 市场占比虽不高, 但竞争态势逼人。

1.3 我国快递业发展及竞争趋势

从我国快递市场的发展及竞争趋势来看, 主要呈现四个特征: 一是快递行业高度市场化, 竞争日趋白热化。主要表现为竞争主体多元化, 并继续保持高速发展态势; 竞争区域不再局限于重点城市和区域, 向下、向西、向外拓展的步伐

加快；竞争焦点逐步从价格转向服务。二是多元资本加速涌入。快递业行业重组、战略合作、并购整合等明显加快，规模以上快递企业正从单一快递服务商向综合物流服务商转型。三是信息化水平不断提升。随着互联网技术等信息化技术、物流技术的加快发展，快递行业的管理、服务创新明显加快。四是外资企业正在布局抢滩国内快递市场，主要以供应链物流、冷链物流、国际快件等高端业务为主。

2 中国邮政寄递业务发展情况分析

2.1 中国邮政寄递业务发展现状

目前中国邮政寄递业务包括普遍服务寄递业务和竞争性寄递业务，竞争性寄递业务主要是快递业务，包含速递物流业务和“两包”业务。

近年来，中国邮政普遍服务寄递业务市场呈全面萎缩趋势，业务量逐年减少。在竞争性寄递业务中，邮政快递业务发展与行业发展差距越来越大。近几年是我国快递业迅猛发展时期，但是2012~2014年邮政速递物流每年收入增幅均不足10%，远低于快递行业35%左右的增幅。2015年上半年，我国快递行业收入同比增幅达33.2%，同期邮政包裹快递业务收入同比增长仅为16%。

2.2 中国邮政寄递业务发展存在的主要问题

2.2.1 基础投入不足，能力建设滞后

一是揽投能力不足。在揽投网络组织、揽投能力、揽投频次和服务标准等方面落后于竞争对手。二是网络能力建设不足。主要是网络节点设置和网络组织不合理以及重点干线网络和重要节点处理中心的能力不足。全网承载能力和弹性不足已经成为制约业务发展的重要因素。三是信息化引领不足。邮政寄递业务系统建设滞后，存在内部信息系统版本多、相互不衔接等问题。信息系统生产作业操作不简明，内部管理功能不完善，用户查询界面不友好，在优化作业流程方面，未能充分体现信息化引领的作用。

2.2.2 品牌意识、服务意识淡薄，总部管控能力不强

首先，邮政速递的品牌意识薄弱，品牌定位不准确、内涵不清晰，宣传维护管理水平落后，下属子品牌EMS、思乡月、E邮宝、限时递、极速鲜等定位混乱，让用户难于识别和选择。其次，邮政服务意识、竞争意识淡薄，人员素质不高，服务手段落后，影响了客户对邮政的忠诚度，削弱了市场竞争能力。再次，速递物流总部的顶层设计能力、营销能力、业务运营能力、服务和时限管控能力相对薄弱，难以保障业务的时限和服务品质。

2.2.3 运行成本过高，内部结算机制不合理

一是组织结构较为庞杂，内部管理人员占比过高；二是内部决策机制、决策程序复杂，时间成本较高；三是内部生产流程不合理、不简明，运行成本明显偏高；四是政策制定不合理，偏离市场，难以调动职工积极性，造成出工不出力，劳动效率不高；五是内部结算机制不合理，内部定价应参照市场化原则，而不应简单地依据目前较低的业务量测算成本单价，如邮航的运费单价，邮件的省际转运单价等。

2.3 中国邮政寄递业务发展缓慢的根本原因

2.3.1 新《邮政法》和《邮政体制改革方案》对邮政寄递业务发展影响深远

新《邮政法》和国务院《邮政体制改革方案》，明确要求邮政政企分开，取消邮政企业政府职能，要求邮政寄递业务区分为普遍服务业务和竞争性业务，并进行分业经营。同时对邮政普遍服务工作提出了明确的、更高的要求，需要邮政企业投入更多力量，确保邮政普遍服务水平稳步提高。

2.3.2 业务板块拆分，削弱了邮政快递业务核心竞争力

邮政速递物流公司独立运营，导致邮政营销体系、投递队伍和网运资源的重新划分。同时，邮政企业只负责邮务业务（普遍服务业务），不再涉及竞争性快递业务，对邮政快递业务的竞争力影响较大。从营销能力上看：邮政企业不允许做快递业务，从原来全网发展快递包裹业务变成速递物流公司单独做快递业务，从而造成邮政快递业务营销能力大大降低。从网络能力上看：邮政企业保留了最强大、最完整的网络资源，而分离出去的速递物流快递业务的网络支撑能力则明显下降。从人才及管理上看：邮政企业的人才、管理经验总体高于速递物流公司，速递物流公司从事快递业务经营管理的人才队伍、管理经验明显低于邮政企业。

2.3.3 速递物流公司上市，影响了关键时期的能力投入

2010年中国邮政速递物流公司准备上市期间，正是我国快递市场迅猛增长、社会快递企业大力投入加快发展的阶段。速递物流公司以股改上市为目标，为迎合上市的盈利要求，投资建设受到限制，在能力建设投入上基本处于停滞状态，严重制约了速递物流的网络能力建设，影响了速递物流的业务品质。随着上市进程的终止，邮政速递物流公司错失了业务发展急需的资金来源，也错失了国内电子商务的宝贵发展机遇。

2.3.4 邮政快递业务没有清晰的一以贯之的发展战略，缺乏发展目标和规划

近年来，中国邮政对速递物流板块的发展战略不断调整，工作重心不断改变。从省、地市、县邮政企业和速递物流企业三个层面的情况来看，近几年基本处于战术应对状态，主要精力放在完成年度或阶段性营销目标上，没有战略思维、战略布局和战略投入，客观上影响了业务发展。

3 推进邮政寄递业务发展的战略对策

2015年邮政集团公司提出“一体两翼”的经营发展战略，在继续做大做强邮政金融业务的同时，要求切实加快发展邮政寄递业务，做大做强“寄递翼”，特别是邮政包裹快递业务，以提升中国邮政在寄递市场的份额。因此，研究并明确今后一段时期邮政寄递业务发展的战略对策，成为当前推进寄递业务发展的重中之重。

3.1 对当前中国邮政包裹快递业务改革的分析

按照“一体两翼”战略，2015年6月中国邮政正式实施包裹快递业务改革。改革的总体方向和目标：坚持专业化、市场化的总体方向，通过改革体制机制、优化股权结构

构、规范公司治理,提高服务品质,提升竞争能力,充分发挥省级邮政公司、速递物流公司两方积极性,举全网之力,做大做强包裹快递业务,打造强大的“寄递翼”。改革的主要内容包括:整合产品体系,统一产品管理;统一营销政策,实施错位经营,规范经营行为;整合网络资源,强化全网管控;统一信息系统,整合客服体系;统筹投递协作,加强能力建设;强化专业化经营,加快市场化步伐;调整收入计列,统一结算标准;构建协调机制,推进协同发展。在此次改革过程中,中国邮政集团公司决定在两年时间内,对陆运网、营投网、信息网投入100亿元进行彻底升级改造。

邮政包裹快递业务改革是一项艰巨的系统工程。笔者认为,目前的改革方案不彻底,尚未完全到位,这只是邮政快递业务改革的第一步,还需要进一步深化改革。

3.1.1 包裹快递业务的经营体制尚未理顺

2010年根据新的《邮政法》和国务院《邮政体制改革方案》要求,成立了中国邮政速递物流公司,符合快递业务发展专业化和市场化要求。但是,速递物流公司成立后,由于经营体制不顺,基础投入严重不足以及市场营销、网络支撑、人才队伍等方面能力的明显下降,严重制约了邮政快递业务的迅速发展。近年来,邮政集团公司没有全面增加速递物流的投入和能力建设,也没有把邮政企业现有的、快递包裹业务发展所需要的重要资源划转给速递物流公司,以促进邮政速递物流的专业化和市场化进程;相反,利用邮政企业现有的普邮网络资源开办了“两包”业务,以此增加邮政的包裹快递业务收入。形成了邮政内部快递包裹业务的两个经营主体,引发了邮政内部的相互竞争。

3.1.2 包裹快递业务经营机制不符合市场化要求

速递物流公司在资源配置、人员配备、薪酬分配等方面仍沿用邮政企业的运作管理模式,未能真正引入市场竞争机制,未真正与市场接轨。目前推进的包裹快递业务改革,基本尚未涉及这些方面。

3.1.3 内部资源整合难以实施,外部资本引进步伐缓慢

在邮政内部资源整合方面,整合邮政发展寄递业务的全网资源,包括全网的营销能力、客户资源、网络资源、人才队伍、运营管理能力,发挥“三流”合一优势等,在目前的体制下,板块之间难以实施。在外部资本的引入和兼并收购方面,以混合所有制改革来推进邮政速递物流公司的市场化进程,步伐缓慢。

3.1.4 邮政包裹快递业务改革基本未涉及深层次问题

2015年的包裹快递业务改革主要是邮政快递产品的整合,是一次浅层次的业务改革,深层次的问题尚未涉及。

3.2 推进邮政寄递业务发展的战略思考

经过不懈努力,中国邮政已发展成为具有较强实力、拥有良好品牌的现代企业集团。邮政的网络优势、功能优势,在国内独一无二,品牌形象深入人心,发展空间不断扩大。特别是中国邮政广大干部职工经过实践磨炼,提升了能力,积累了经验。邮政寄递业务的发展,应该在目前邮政包裹快递业务改革的基础上,战略侧重于以下四方面。

3.2.1 推进机构改革,理顺经营体制

邮政包裹快递经营体制改革,必须突出一个经营主体,即将邮政包裹快递业务的产品经营、骨干人员、重要寄递网络资源全部划归邮政速递物流公司,由速递物流公司全面负责包裹快递业务的经营工作,大力推进速递物流的专业化和市场化进程。对于邮政企业,应以代理经营作为补充,负责包裹快递业务的窗口收寄和偏远地区的末端投递工作。

3.2.2 加强内部资源整合,提高运营管控能力

内部资源整合已经成为速递物流经营改革的重要选项,是做大做强邮政寄递业务的必要保障。首先,加强邮政速递物流总部的自身建设,加强顶层设计、管控能力和经营能力。其次,在体制改革的前提下,将营销队伍、网路运行、投递网络和人才队伍进行重新布局,重新整合内部寄递业务资源。再次,加强速递物流公司总部对主要网络节点的垂直管理,保证全网运行质量和时限管控能力。

3.2.3 加强资本引进,加快投资战略布局

合资与融合是快递行业的发展趋势,“你中有我、我中有你”已经成为快递行业的生存之道。首先,要加快社会资本引进,加快混合所有制改革,同时解决经营机制市场化问题。社会资本的引进,可以为邮政引入宝贵的外部资源,提高市场拓展能力,加快对市场变化的反应速度,推进邮政专业化、市场化进程。其次,要加强邮政资本向外合资或并购,探寻快递物流业的前向、后向一体化兼并,延伸快递包裹业务的产业链,努力从单一快递服务向高端物流、供应链物流的综合物流服务方向转型。再次,要加强邮政的战略投资,加强资本的战略布局,抢占物流快递行业的战略高地。

3.2.4 加强能力建设,提升核心竞争力

近年来,邮政在快递行业的市场竞争中增长乏力,能力不足是主要原因之一。在今后的改革中,应以战略眼光推进寄递业务能力建设:一要加强邮政寄递业务的网络能力建设。从提升邮政网络支撑能力、满足国内寄递市场业务需求及快递行业的发展规律出发,重新组织和整合现有网络资源,同时加大对邮政运输网、处理中心以及投递网的能力建设,以满足市场和业务发展的需要。二要加强信息化能力建设和科技应用水平。强大的信息系统是物流快递企业生产作业、管理决策和客户服务的神经中枢系统,是企业核心竞争力的重要组成部分。重点要对现有寄递类信息系统进行梳理整合、改造升级,打造支撑包裹快递业务的先进信息系统,构建国内一流、行业领先的新一代寄递业务信息平台。

收稿日期:2015-09-30

作者简介:曲长城(1969~),男,山东滨州人,硕士,工程师,主要从事网运管理研究;杨君(1969~),男,湖南陵水人,主任记者,主要从事邮政企业发展及管理研究;王丽(1976~),女,甘肃天水人,主要从事邮政速递网络运行研究;李雪(1971~),女,辽宁沈阳人,政工师,主要从事工运理论研究;杜永峰(1970~),男,山东泰安人,工程师,主要从事邮政报刊发行营销、管理及发展研究。

注:本文系中共中国邮政党校论文。