

文章编号: 1007-5399(2018)05-0032-04

关于新形势下城市邮政网点转型的思考

周 伟¹, 康 健², 杨 涛³, 白海龙⁴

- (1. 中国邮政集团公司锦州市分公司, 辽宁 锦州 121000;
2. 中国邮政集团公司大同市分公司, 山西 大同 037001;
3. 中国邮政集团公司天津市南开区分公司, 天津 300090;
4. 中国邮政集团公司鸡西市分公司, 黑龙江 鸡西 158100)

摘 要: 文章针对互联网背景下城市邮政网点发展面临的问题, 提出了城市邮政网点转型的方向和目标, 从自有网点、代办网点和线上渠道三方面探讨了城市邮政网点转型的策略。

关键词: 互联网; 城市网点; 自有网点; 代办网点; 渠道

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

2015年, 中国邮政集团公司确立了“一体两翼”经营发展战略。城市邮政网点是“一体”的重要组成部分, 是邮政为社会提供产品和服务的重要窗口资源, 是融合“两翼”发展的重要载体, 对中国邮政打造世界一流邮政企业起着至关重要的作用。而当前, 城市邮政网点发展面临着互联网经济的新冲击: 中国经济社会发展进入新常态, 经济增长速度适宜、结构持续优化, 创新转型已成为时代的代名词; “互联网+”已经上升为国家战略, 互联网思维影响和改变着各行各业的发展方式和经营模式, 大数据、物联网、区块链、人工智能、数字化和机器人等六大新技术快速融入传统产业。在这种新形势下, 百年邮政必须主动思考城市邮政网点在互联网时代的转型发展, 探索推进城市邮政网点转型升级、夯实邮政发展基础的新举措, 实现城市邮政网点良性、可持续发展的战略目标。

1 城市邮政网点转型的方向与目标

1.1 城市邮政网点转型的方向

1.1.1 做无边界的现代跨界服务业

跨界服务是现代服务业的发展方向, 城市邮政网点转型应发挥线下物理网点和线上电子商城等优势, 整合上游各行业供应商和下游各类消费者等多项资源, 在邮政渠道这个大平台上实现跨界连接、沟通、交互, 推进不同企业、行业甚至不同产业领域的大融合、大整合, 淡化、弱化行业界线, 向无边界的现代跨界服务业迈进。

一是向电子商务平台跨界。线上渠道加强农业合作社、一级供应商合作, 推动农产品返城、工业品下乡, 以质优价廉的商品吸引广大邮政客户消费非邮政产品。

二是向现代旅游业跨界。挖掘周边的旅游资源, 与地方政府或农民合作, 利用城市邮政自有网点和代办网点的客户资源, 以免费或成本价的竞争优势, 在农作物生长茂盛或果树开

花季节将城市的邮政客户(城市白领)引流到附近农村游玩, 拉动附近农村的旅游经济。邮政企业可以借此契机增进与客户的关系, 也可以通过宣传邮政业务、销售分销产品等增加邮政收入。

三是向休闲农业跨界。抓住城市邮政客户体验农村生活的心理, 继续发挥城市邮政自有网点和代办网点的客户资源优势, 以线下农业合作社、农户为基础, 搭建真实版的“开心农场”线上平台, 城市白领可认领或承包农作物或果树的“责任田”, 可随时通过视频查看“责任田”中作物的生长情况, 定期组织客户到“责任田”中进行维护, 可提前付款预约采摘, 白领之间可以进行作物成长情况的比拼, 也可将成熟作物放到邮政电子商务平台进行销售等。邮政可以在跨界服务中沉淀客情和资金, 拉动分销、电子商务、寄递等业务发展。

四是向集贸市场跨界。整合粮商、菜农、养殖场等各式农业合作社资源, 联合政府提供绿色产品认证, 定制市民的“菜篮子”和“果盘子”, 特别是围绕金融业个金客户开展会员服务, 实现“引、留”, 通过提供最及时的配送服务, 增加邮政企业分销、金融及同城配送等业务收入。

1.1.2 做上规模的互联网平台经济

城市邮政网点要引入互联网平台经济理念, 把网点作为渠道, 自己虽不生产, 但可将多方供应链这条“活水”引入渠道, 促成交易, 通过配套服务和增值服务获得收益。进而通过尽可能多的服务维系更多客户群体, 控制渠道流量, 变成综合服务提供商, 成为平台型价值链的组织者和领导者。

城市邮政网点做大平台经济可实现四方共赢。一是供应商得利润: 渠道增加, 配销一体, 环节成本降低。二是零售商得效益: 拓展商品种类, 提高到货时限, 降低进货价格。三是用户得实惠: 平台为用户提供质优价廉的农资和日用品, 进一步拓宽农产品进城渠道, 打通服务城乡的“最后一

公里”。四是邮政企业得发展：获得金融服务收益，以及商品流通收益、邮政业务收益、传媒和数据服务收益等。

城市邮政网点向互联网平台经济转型有着坚实的线上平台基础和线下渠道基础，线上有覆盖全国的网络平台和千万级数的客户资源，线下有遍布全国的实体网络和数十万邮政员工。2016年全国邮政工作报告明确提出，要加快平台经济发展。全国各级邮政部门在互联网平台经济发展上大胆尝试、积极探索，部分省市邮政公司已总结出一套比较成熟的发展模式，如山东“买卖惠”。

1.2 城市邮政网点转型的目标

1.2.1 降低成本

城市邮政网点的降本主要通过自有网点（含自助渠道）和线上渠道对客户的引流和分流功能实现。线上渠道主要是发挥引流客户功能，使大量一线营、揽、投人员节约时间成本、人工成本、宣传推广等成本消耗，在保证服务品质的前提下，实现提质降本。自有网点主要是发挥分流客户的功能，使营业人员更专注厅堂服务的精细化和外拓走访的实效性，有效提高网点的经营效果，实现增效降本。自助渠道即自助存取款机、智能包裹柜等自助设备，发挥引流和分流的双重功能，通过交易替代率的大幅提升，实现替代降本。通过以上三种降本方式，网点实现成本集中和集约，基层现时成本将有效降低，随着线上渠道和自助渠道使用率的大幅提升，基层成本节约效果将更加明显。

1.2.2 增加收入

城市邮政增收主要源于代办网点和线上渠道。通过产品端和客户端的高效整合，形成获客→获信→获金的新型盈利模式。在客户端，要通过组建客服中心、远程可视系统等手段，以邮掌柜系统、微商城等为依托，打造粉丝经济，实现客户价值最大化。在产品端，要通过专业联动、岗位带动、营销互动等方式，打造多元化的盈利模式。近期，要通过企业内部的专业联动，结合金融转型，以构建金融客户增值福利体系为产品切入点，逐步形成以金融产品为主、其他产品为辅的组合盈利模式。远期，以增加盈利层级为目标，在三个层级盈利：一是通过自营、代理销售产品盈利；二是针对招商平台入驻商，提供寄递+仓储+代销一站式服务盈利；三是通过边际效应、增值产品盈利，增值产品可包括资金归集、广告服务等。

2 城市邮政网点转型措施

2.1 以互联网思维驱动自有网点转型

新形势下城市邮政网点要积极应对，主动出击，以用户思维、大数据思维、跨界思维为核心理念，以产品、活动、项目、工具为主要抓手，以分时、分点、分层为基本原则，以动作分解、节点管控为关键，推进金融与邮务营销整合，升级“四心”网点，即客户体验中心升级为全方面客户体验中心，营销活动中心升级为全环节营销活动中心，产品展示中心升级为全方位产品展示中心，渠道支持中心升级为全服务渠道支持中心。

2.1.1 以用户思维推进服务理念转型

一是建立两个服务体系，即增值服务体系 and 差异化服务体系。增值服务体系是实现超预期、有惊喜的具体手段，以邮政金融客户增值服务体系构建为例，建立五大专享增值服务体系：厅堂享尊贵，即为不同等级的客户提供专属服务、快捷服务、特色服务和增值服务；积分享好礼，即在办理邮政业务或购买邮政产品时积分，积分可以兑换指定产品或服务；购物享优惠，即邮政客户可以参加网点内的1元购、邮惠购等优惠活动；活动享快乐，即邮政网点不定期为邮政客户组织免费的生日派对、广场舞比赛、棋类比赛、采摘、漂流等客情维系活动；生活享品质，即将邮政的车险、周周游、集邮品等优惠提供给邮政客户，并积极与网点周边的商户合作，为邮政客户提供低于市场价的商品。五大专享增值服务体系融合了邮政企业内部各专业产品和服务优势，整合了社会渠道各项资源优势，使客户感受到超乎想象的增值体验，客户的信任度和黏合度将持续提升。差异化服务体系是制定有别于大众和对手的个性差异服务，是增强客户体验的细化措施。网点在活用“一点一策”经营策略，给予不同客户定制化服务方案和措施的基础上，根据区域客户需求，推出不同个性化服务，例如向社会开放卫生间、提供免费热水，免费血压测量等保健服务以及宠物服务等，突出体现全方面客户体验中心作用。

二是打造全新的网点形象。网点是邮政企业接触客户的重要渠道，打造店面统一、服务规范、功能齐全的网点形象是发挥线下渠道优势的重要途径。首先，打造“智慧大堂”，自助机具特别是自助存取款机、自助填单机等配置率应达到全覆盖。其次，全面植入视觉营销系统，推进综合营销方式组合：营造自有网点“临街、入口、厅堂、柜面、VIP室”五统一宣传氛围；持续推出让客户应接不暇的省、市、区（县）、网点四个层面主题营销活动；网点五岗人员高度协作，从客户进门到出门，完成引导、转介、业务办理、活动宣传等一系列标准流程；将企业经营理念与产品展示及宣传推广、客户服务体系和客户消费习惯体现在网点的陈列、装饰、展示、销售等系统设计中，迎合和满足目标消费者的心理需求与消费需求，通过舒适的网点环境打造，紧扣消费热点需求，精准直观展现商品（服务）特性和企业形象，以此突出体现全环节营销活动中心和全方位产品展示中心作用。最后，合理优化网点布局，按照系统性、前瞻性、持续性和稳定性的原则，根据城市发展变迁、区域客户规模、企业发展规划等因素，实施跨区域迁址和装修改造，使网点布局更好地适应用户便捷的需求。

三是融合线下服务渠道。通过融合自有网点、语音服务渠道、电子服务渠道等多重服务渠道，建设一点接入、全网共享、高效运转、快速响应的客户服务体系、服务流程、服务规范和服务标准，全面支持代办网点服务提升，突出全服务渠道支持中心作用。

四是强化互联网服务渠道。通过研发手机客户端，开通微信公众号、网站、微博等手段，利用互联网技术的连接特

性,主动感知客户需求,与客户保持零距离接触。同时建设一支高素质、能够在互联网环境下提供专业服务的队伍,为客户提供全天候在线服务,实现方便快捷的智能化感知和交互性客户体验。

2.1.2 以大数据思维推进客户管理转型

运用大数据思维,将邮政业务系统中交易数据(业务数据和客户数据)、基础地址和资质结构数据广泛地融合与应用,推动客户管理转型升级。

一是收集整理客户数据。通过分户管户进行客户信息管理。收集的客户数据要从以地址为核心逐渐过渡到以手机号码和身份识别为核心,按照“谁建谁用、谁维护谁受益”的原则,在支局全面推行小而准的个人中高端客户和单位客户建档,实现邮政全业务客户数据在支局层面的打通、复用。目前,中国邮政开发并应用的个人客户营销系统是分户管户的“尖刀利器”,兼具分户管户、转型管理、理财管理等功能。二是分析运用客户数据。首先,通过收集掌握海量的客户消费、需求等信息,建档完善,对客户的消费痕迹、行为痕迹进行常态化分析,精准预测客户的兴趣、消费方式、行为习惯、交流方式等。其次,分析沉淀在邮政系统中的大量数据,通过反馈行业动态、客户偏好、销售爆点、营销活动数据,有效捕捉市场信息情报,准确掌握客户的需求点,在此基础上通过提供个性化的服务和产品来提高客户满意度。三是用大数据思维和信息化技术整理、分析在客户服务和投诉中发现的各类问题,寻找问题产生的根源,提出合理化建议。

2.1.3 以跨界思维推进营销方式转型

要想实现城市邮政各种资源的融合利用,务必融入互联网的跨界思维,以市场为导向,实现专业联动和邮商联盟,打造邮政企业自身营销生态体系。

一是跨界重组营销流程。客户是企业之魂,以客户为中心,建立体验式服务,要求从顶层设计开始,建立一套客户驱动型营销组织架构。组织内部应建立与客户的无障碍沟通和信息共享机制,与客户无缝链接,及时高效向客户营销,实现营销组织的一体化运作。建立跨团队、跨职能的战略组织,迅速响应客户需求,灵活配置企业资源,满足客户需求和市场开发需要。

二是完善营销运行机制。建立信息共享平台,策划联盟和合作机制,实现企业价值链的协同,通过构建专业专职的营销架构,明确部门职能分工,提高市场运作效率,从单一客户接触到整体营销,赢得客户的长期价值和客户资源的整合优势。

2.2 以加盟站赢利带动代办网点转型

2.2.1 丰富加盟站服务功能,获客引流加大创收

城市邮政网点要不断增加加盟站点的业务功能,对接民政、税务、交警等政府公共服务系统,叠加商业、民生、邮政服务产品,在城市打造以便民服务+社区金融+代投自提为主的便民服务模式,实现一站多能,以引流变现提升加盟站收益。

2.2.2 创新渠道赢利模式,让利加盟站盈利创收

一是以社会加盟站点账户资金的运作收益作为主要赢利点,以聚集客户形成的客户流量销售收入为收益补充点,在此基础上,推进留利让利客户带动加盟站盈利。可将平台民生缴费第三方结算的佣金全部用于站点奖励和补贴,给予开通便民金融服务站点服务补贴政策,将邮乐购等电子商务平台销售的产品差价变为补贴奖励等。二是优化加盟制度,降低准入门槛,建立灵活的退出机制,提高加盟渠道的积极性。积极盘活资源,将加盟店打造成为政务服务的示范窗口、新型业务的体验窗口,提高加盟站获客和创收能力。

2.2.3 多管齐下,加大代办网点支持力度

一是设计以代办网点为主体的产品分层体系,即黏度层、功能层、变现层。黏度层产品为渠道提供客流,发挥邮政资源整合优势,为渠道引入代缴、充值等便民服务;功能层产品加载邮政的邮件代收代投、便民取款等功能,延伸邮政服务,为网点和渠道创造收益;变现层为网点和加盟商提供主要收入和利润,主要包括产品代理、分销差价、资金归集。

二是打造综合素质高、专业技能达标的高素质队伍。建立培训机制,组织每一位社会加盟人员学习企业服务理念,掌握营销技巧,提高综合服务能力,以适应市场竞争需求。

三是创新服务支持体系。开发移动手机App功能,强化专业QQ群、微信群互动交流,使各层级信息畅通传播;建立快速响应的地面服务团队,健全责任和考评体系,全面提高对社会渠道的支持保障。

2.3 以创新性手段推动线上渠道转型

以数字化为转型手段,拆除内部业务条线壁垒,同时对客户全面开放,打造全国统一平台,实现客户资源共享,形成与自身客户共生共赢的生态系统。重点针对线上渠道的运营成本低、客户体验度高、交易便捷迅速等优势,加快线上渠道转型。

2.3.1 推动线上渠道转型,提高客户参与度

首先,改进邮政线上渠道界面,优化内部交易流程。突出接入界面友好性、交易处理快捷性、线上操作简便性,让客户广泛参与到产品和服务的改进之中。其次,强化客户互动,响应客户需求。客服部应及时梳理客户意见建议提交渠道部,组织业务、策划、技术、服务部门专题研究改进,实现双向互动,形成良好的客户关系。再次,加强客户端管理,构建网点服务生态圈。邮政企业要在建立统一平台的基础上,提升用户互动参与感,建立邮政与客户之间紧密联系的产品或服务生态,打造“邮粉”社群,实现社群固化。

2.3.2 推进产品全面入网,加快线上渠道推广

一是健全发布渠道。针对专业产品属性细分销售渠道,在推出产品的同时策划针对多个渠道的营销方案。二是分层发布内容。建立全系产品业务系统发布、特色产品渠道发布、重点产品社交平台发布的分级内容体系,保持社交平台的活力、社会渠道的专注,引导客户逐步使用专业系统。三是整合产品资源。建设面向客户和面向内部的综合营销支撑系统。对外,建设客户积分系统,引导客户使用综合业务,

并将积分应用与客户系统对接；对内，建设面向专兼职营销人员的积分系统。四是规范营销秩序。运用互联网手段，匹配客户—客户经理，建立导入潜在客户—开发目标客户—维系新老客户的营销各环节分段积分制度，定量分析评价各环节的营销成果和效率。

2.3.3 完善线上功能，实现线上线下融合

线上与线下相互交融才能取得成功，城市邮政线上渠道和线下渠道最终的发展方向应该是融合演进为统一的邮政便民综合服务平台，由分布合理、快捷的线下渠道和无处不在、方便的线上渠道构成。

互联网下的网上邮局、邮乐网等，移动互联网下的手机邮局、邮生活等，要加快转型升级，进一步完善线上平台综合服务功能，在全国邮政的电子商务平台上，各省均叠加了通讯、水、电、有线电视等充值缴费功能，基本满足了线下平台需求，打通线上线下平台，实现电子商务平台综合服务功能的一点接入。另外，电子商务也要从以线下为主向线上线下融合转型。

例如：太原邮政积极打造“邮惠购”平台，2016年打造线下体验店80处，覆盖66%的城市网点，提升了网点形象，丰富了功能布局，线下体验店通过产品展示，给客户带来真实感，提高了线上成交率。线上渠道注重发挥顶层策划优势和快捷特点，分析大数据，巧妙策划热点，利用互联网吸引客户眼球、创造良好的品牌形象，引爆客户消费欲望。2016年，策划限时抢购活动16场，平台销售额达104.9万元，金融总资产点均新增4 636万元，其中储蓄余额较非体验店网点多增1 283万元，为线上线下渠道融合发展探索了一条新路。

3 结语

城市邮政网点转型是中国邮政集团公司“一体两翼”经营发展战略的重要组成部分，是打造城市邮政综合服务平台的重要阵地，是体现人民邮政为人民服务宗旨的重要载体。当前，只有将邮政企业融入创新、协调、绿色、开放、共享五大发展理念中，将企业发展放在新的形势下，将网点转型放在企业发展的全局内，始终植根于人民大众，不断提供“互联网+”大背景下适应市场需求的新型产品和服务，让城市邮政网点紧跟社会经济发展步伐，在服务中转型，在转型中突破，在突破中提升，在提升中形成持久的生命力。让城市邮政网点始终走在市场前沿，立足新时代、站在新起点、达到新高度、实现新跨越。百年邮政必将焕发出强大的生机与活力，实现建成世界一流邮政企业的宏伟蓝图。

收稿日期：2018-07-04

作者简介：周伟（1970~），男，辽宁锦州人，高级经济师，主要从事企业文化研究；康健（1981~），男，山西大同人，主要从事邮政现代化研究；杨涛（1971~），女，天津人，主要从事邮政文化传媒研究；白海龙（1974~），男，黑龙江肇东人，政工师，主要从事企业经营发展研究。

以容错思维鼓励员工创新

容错思维，就是以包容的心态和宽松的环境，鼓励科学决策、改革创新，并容许一定程度的偏差或失败。

创新是各级邮政企业发展的活力，是体现企业管理水平的关键性标志。移动互联网时代，没有创新等于自我淘汰，然而创新也不会一帆风顺，必然会出现这样或那样的问题。要想消除企业创新中出现的各种问题，必须将容错思维贯穿于员工创新的全程，以宽容的心态为员工创新铺路搭桥。

以容错的心态对待员工创新，塑造宽容的品格是为了更好地繁荣互联网时代的共享经济。在宽容员工创新面前，“成则王侯败者寇”的创新是不存在的，尤其是各级邮政企业管理者不仅要宽容创新者出错，还要鼓励他们颠覆式的创新。

以容错的心态对待员工创新不是纵容或不管，而是善于辅导和引导。创新的员工往往是在某个岗位或者某项业务或产品上有一技或多技之长，其中也不乏另类、孤僻等多种性情的人。因此，各级邮政企业宽容员工创新还应审时度势，对症下药，因势利导，帮助员工学会从善如流，和而不同；通过谆谆善诱，辅助想创新却不敢创新的员工走出狭隘心理，胸怀坦荡，借枝著花；尤其要耐心培养他们揣摩交流中的对话艺术，切忌居功自傲。各级邮政企业管理者更要广开言路，自我修炼，兼收并蓄，增进管理认同，使创新与管理形成真正的合力。

以容错的心态鼓励员工创新，除了各级邮政企业管理者自身的修养，还需要机制的不断完善。有的员工在创新过程中害怕不被重视，吃力不讨好。因此各级邮政企业需要改善仅仅围绕部门绩效考核目标来创新的机制，构筑平台，帮助创新人才成长，提供孵化、辅导机制，才能激发员工创新对提升其他部门乃至整个行业绩效的好奇心、求知欲和探索欲；企业应通过不断给员工创新在智力、财力等方面“造血”和“输血”，让他们站在建设现代化和谐邮政的高度，审视经营工作；从前进中存在的问题中，研究创新经营的突破口和切入点，解决问题；从发展目标和任务中，确定经营创新的方向，引领企业创新不断提高层次，由单纯的经营方式和手段的创新提升到邮政行业的创新。只有如此，才能更好地促使创新升级、管理升级、发展升级。

当前，“互联网+”进入各行各业，催生出各种新业态、新模式，这是史无前例的重大创新。各级邮政企业唯有以容错思维鼓励员工创新，以宽容的心态对待员工创新，才能获得令人翘楚的新视野、新资源和新天地。

（中国邮政集团公司亳州市分公司 常冠林）