

邮政便民服务直面三关考验

中国邮政集团公司上海研究院 马文起

邮政打造便民服务平台、提供便民服务，一方面是顺应国家推进基本公共服务均等化的要求，另一方面是邮政自身谋求转型发展和应对行业竞争的需要。当前，邮政便民服务平台建设已进入了发展的快车道，聚焦重点难点，不难发现仍存在三个不适应：一是覆盖面、服务功能不适应，在实体网点布局上还不能满足“10 分钟便民服务圈”的要求，仍然存在着有限的邮政服务网点便民化能力与公共服务均等化、便利化、多样化服务需求之间的矛盾；二是信息化条件不适应，信息系统的技术支撑还不够成熟，不能满足便民服务对系统集成、联网运营、便捷高效的要求；三是组织结构、管理体制和运营机制不适应，急需进一步理顺关系，创新体制机制，提升经营效益。这三个不适应已成为制约邮政便民服务发展的三大瓶颈，成为横亘在邮政便民服务发展道路上的三道关。能否在这三大关键问题上取得新突破、实现新跨越，关系到邮政便民服务平台建设的整体成败。

一、实体渠道：覆盖面广、服务功能全的服务网络

渠道是便民服务的命脉和最重要的竞争资源。从社会公共服务需求来说，随着消费结构加快转型升级，催生了新型消费业态，各类公共服务、便民需求日趋旺盛。当前，在保障和改善民生，推进基本公共服务均等化的过程中，最为迫切需要的就是覆盖面广、服务功能全的服务网络，均衡区域、城乡、群体间的公共服务配置，以实现“服务方便可及”的目标要求。

从行业竞争威胁来说，各竞争对手都把渠道扩张作为首要策略，如银联商务的“全民付”、拉卡拉，在全国超过 300 个城市布局了上万台支付终端设备，在便利店、商圈等地随处可见，在很多城市，其

网点密度甚至超过了邮政报刊亭，以至在不少城市中心区域，邮政网点的代收代付业务并不占绝对优势，并且他们正在加大投入力度，加快从一线城市向二、三线城市铺设终端网点渠道。同时，在服务功能和经营形式上，各竞争对手已不满足和限于单一的线上金融支付，而是跨界发展到了线下工作站的形式，采用电子支付平台+实体超市的形式，拓展到了消费者衣食住行等生活的方方面面，目前服务功能已经涵盖了公用事业、票务、理财、保险等新领域。

无论从推进基本公共服务的广度和深度来说，还是从各竞争对手咄咄逼人的发展态势来说，都驱使着邮政必须加快布点步伐，加快功能拓展，最大限度地抢占有利位置和空白市场，从而获得发展先机。应以“努力成为国内覆盖面最广、服务功能最全的便民服务优质提供商”为目标，使网络编织更加细密、服务功能更加丰富。

距离这一要求，目前主要存在以下几个方面的问题：一是地区之间不平衡性很大，部分省市启动迟缓，步伐缓慢；二是全国缺乏一个区分城乡的覆盖密度标准和质量要求，新建站点的模式结构和合理布局还有待规范指导。三是服务功能有待拓展，需以社会公众需求为导向，深化与政府各有关部门和公共事业单位的业务合作，建立起符合便民服务特点的业务体系和核心产品群。

二、技术支撑：系统集成的信息网络

开展便民服务离不开系统网络及终端设备作信息化支撑，离不开电子渠道的协同运营。便民支付行业发展到今天的规模，正是依托于高速发展的电子信息技术和互联网系统，因为电子渠道提升了便民支付及其有关便民服务用户的满意度，并催生了一套成熟的商业模式，因为有了一站式电子商务平台，远程服务、便民服务才变得更加普及。打造邮政便民服务平台，不仅要建设便于网点受理的实体化服务体系，而且要打造便于线上操作的网络化服务体系。

目前，邮政便民服务信息平台突出存在着各专业信息平台互不连通的问题，各专业平台、各电子渠道独立特征明显，联网互通性差。各省的便民服务站系统还不能满足“一个客户、一点接入、多个产品、一站服务”方便快捷的要求，未能实现在同一平台将所有业务系统进行整合，做到便民服务站、电子化支局、电子商务信息平台等平台之间的系统互联互通、联网运营。此外，目前各省推广应用的几套主要便民服务站系统均不能实现业务产品的开放接入、灵活配置和动态加载，各省如果需要自行在平台上开发新业务，需再次编译或重新开发部署，一定程度上影响了各地业务开发的便利性。而对比行业其他竞争对手，它们都有比较成熟的联网运营的信息技术支撑。

因此，必须按照“大平台”概念，实现平台和邮政相关系统的互联互通和业务整合，尤其要对便民服务站前端系统进行整合，着力提高系统集成性能和系统业务产品的加载能力，保障便民服务前台一台操作，后台集中管控。要将便民服务平台从单一缴费型向“全功能”价值型转变，不断满足多样化服务需求，提升用户体验。通过改造11185客服中心、邮政网站、邮政自助服务等电子渠道，为社会公众提供互联网、电话、手机等丰富的快捷办理便民服务的方式。

三、管理体系：体制机制创新

有了好的网络渠道和技术支撑以后，发挥效益靠管理。渠道管理工作是一项系统工程，涉及每个专业、各个部门，需要各级各部门的全力配合和通力合作，才能确保渠道经营发展的各个环节衔接顺利，各项工作落实到位。这就需要以体制机制创新为重点进行制度创新，建立起适合便民服务平台特点的管理体系。

目前，各省市邮政便民服务网点分属市场部、电子商务局、分销业务局、报刊发行局等不同专业部门管理，在发展规划、网点建设、业务叠加等方面各专业公司仅关注自身局部利益，而缺乏一个平台的

统一管理机构 and 协调机制，致使平台渠道资源、业务资源没有充分发挥效益。因此，为增强渠道整体功能和管控能力，应由分散管理转向集中统一管理，着力加强各级市场经营部在便民服务平台建设与经营过程中的统筹职能，同时发挥各专业在业务支撑中的基础性作用。

在管理机制上，要建立健全便民服务经营协调机制，加强市场经营部与各专业间的协调，确保相关制度、业务流程统一和衔接，促进各级、各专业便民服务业务协作、资源共享、制度对接，实现区域内便民服务一体化发展。在具体渠道经营管理措施上，要建立好两个机制：一是在县以下管理层面，各站点实体渠道可实行属地化管理模式，即各类便民服务站按就近原则，统一划归中心支局管理，赋予各支局对辖区内便民服务站的综合管理和指导责任，以强化支局层面对所辖社会加盟网点的管理带动力度；二是在运营机制上对各类便民服务站实施分等分级管理，积极培育“示范网点”，实施差异化激励扶持政策，并建立退出机制，不断提高网点质量和运营效益。

四、结论

这三关是考验邮政便民服务能否领先于便民服务行业的关键，过关就是坦途，过不好就可能被超越，失去应有的地位。当前，在中国的便利支付行业及相关便民服务领域，不同类型相同服务的平台正不断涌向，已逐步形成了提供主体、提供方式多元化的格局。面对这样的竞争态势，中国邮政必须变压力为动力，以更高的标准、更精细的管理，努力将便民服务平台打造成为国内覆盖面最广、服务功能最全的国内有影响力的便民服务优质提供商。