

邮政业务转型与产品体系研究

张耀华

【摘要】邮政与社会经济发展关联度极高，邮政业务只有不断适应社会经济发展变化趋势，才能实现持续健康发展。信息化、网络化、数字化（本文简称“三化”）是当今乃至未来整个社会发展的根本趋势和主旋律，渗透到社会的每个角落，深刻地改变着每个个体和组织的行为方式和习惯。这一趋势对邮政的影响和冲击已经日益显现，邮政传统业务已然增长乏力，而国外邮政传统业务已联系出现明显下降，并成必然趋势。因此，邮政必须明确业务未来发展方向和重点，寻求发展空间，构建新的产品体系，实现业务转型发展。为此，本文从邮政的优势资源出发，即基于全程全网的网络资源、遍布城乡的网点资源、极其丰富的名址信息资源和普遍服务的品牌资源，研究提出构建实物寄递类、金融类、便民服务类和信息传媒类的业务产品体系，实物寄递类需要改造流程、提升品质，重点拓展电子商务配送市场，金融类需要坚持正确的定位和“直营+代理”的发展模式，信息传媒类和便民服务需要创新拓展。同时，重点提出了大力建设便民服务平台、优化物品寄递流程并提升产品品质、强化名址数据库建设三个方面的发展措施。

【关键字】数字化，邮政，业务转型，产品体系

一、邮政业务发展面临的形势

“十一五”以来，中国邮政获得了持续、快速发展，2010年集团公司总收入1440亿元，5年翻了2.3倍，年均增长18.5%，大于“十五”的3倍。其中，邮务类、速递物流类、金融类业务收入分别336亿元、203亿元、839亿元，年均增长率分别为13.1%、19.2%、21.9%。这得益于明确了按邮务类、速递物流类、金融类三大板块发展的业务发展战略，实施邮政政企分开改革和邮政企业分业经营改革，制定了《邮务类业务发展纲要》等，一系列重大战略举措使全国邮政干部职工明确了发展方向，统一了思想认识，增强了发展信心，进一步解放了生产力，释放了发展能量，为邮政持续、快速、健康发展注入了新的活力。

以上成绩完全可以用辉煌来形容，那么是否意味着未来已经步入了良性发展的轨道，能够保持持续、快速、健康发展？其实，远没有这么乐观，辉煌背后蕴藏挑战，面临严峻形势，同时也蕴含着巨大的机会：

其一，从业务收入结构看，2010 年三大业务板块业务收入合计 1378 亿元，其中金融类占比超过 60%，而且其增长率明显大于另外两个板块，如持续按这种格局发展下去，8 年后其占比将超过 70%。这种结构趋势下的发展是不协调的，将使邮政逐步演变为金融企业，将动摇邮政的属性、定位和地位。但也毋庸置疑金融业的发展前景，金融业务是邮政的吃饭业务。

其二，在寄递类市场的地位逐步下降，市场占有率持续减少，如不尽快扭转势头，不久便会失去主导者地位。速递物流板块在“十一五”期间业务收入年均增长率近 20%，系统内看起来还是挺高的，但与整个市场发展速度及主要竞争对手增长率相比差距巨大，不到竞争对手的一半，目前国内异地市场占有率已下降到不足 30%，在重点区域更低至 10%，在最大、发展最快的电子商务配送市场不到 6%。而这也恰恰说明这个市场巨大，且仍有极好的发展前景，对邮政来说拥有巨大发展空间和潜力。

其三，传统邮务类中的函件、包裹、报刊等主要业务不可持续。“十一五”期间，邮政将函件业务确定为基础性的核心业务，全系统高度重视，加大发展力度，大力发展数据库商函，与国际知名数据公司合作，建立 BIU 团队，连续几年开展百团大战，虽然获得了一定发展，业务收入增长较大，但并不理想，整个函件业务量基本保持在 73 亿件左右。包裹业务持续下降，2011 年普通包裹业务量不到 4000 万件，在整个物品寄递市场中可以忽略不计。从国际邮政近几年的发展情况看，邮政传统业务已经呈现出明显的下降趋势，各国邮政也都在通过开展相关多元化经营、加大包裹发展力度、拓展公共服务等，积极寻求业务创新和转型发展。

二、邮政业务与产品体系构建

确定一个企业经营的业务和产品体系，主要看两个方面，一是企业的优势资源，二是看市场需求，优势资源决定企业能做什么，适合做什么，而市场需求决定企业应该做什么，重点做什么。中国邮政的优势资源包括全程全网的网络资源、遍布城乡的网点资源、极其丰富的名址信息资源和普遍服务的品牌政策资源。

对应于全程全网的网络资源，邮政能做且适合做邮政通信（信函）和物品寄递业务。从市场需求看，虽然信函业务受“三化”的冲击，市场空间有限，并将逐渐呈现萎缩趋势，但作为邮政履行保证公民通信权利的普遍服务义务，这邮政

的基础性、根本性业务，邮政必须要尽力做好；物品寄递市场伴随中国经济和电子商务的持续、快速发展，具有巨大的空间，邮政应发挥全网优势和品牌优势，邮政企业和速递物流公司共同提供高、中、低端全系列物品寄递服务，包括快递业务和包裹业务，做大市场规模，扩大市场占有率，巩固邮政寄递市场主导地位，发展的关键一是要突出重点区域、重点市场和重点客户；二是要重点拓展电子商务配送市场，因为这是物品寄递市场的发展方向。依赖于网络资源的报刊业务是一种信息传递类的媒体，同样受到“三化”的冲击，被种类繁多的电子阅读手段逐步替代的趋势，因此也必须转型，大力发展数字化发行，顺应行业发展和市场需求。

对应于遍布城乡的网点资源和得天独厚的政策资源，金融业务已经成为了邮政的吃饭业务，并有很好的发展前景，未来发展的关键一是要加大邮政保险业务的力度，迅速做大做强；二是银行板块必须始终坚持零售银行的定位，服务“三农”、服务中小企业；三是始终坚持“直营+代理”的发展模式，发挥邮储银行、中邮保险公司和邮政企业的各自优势，实行错位经营。同时，要充分利用信息化和电子手段，丰富服务渠道和手段，提升服务品质。

同样对应于遍布城乡的网点资源，要大力发展便民服务。随着传统业务面临冲击和客户结构变化，到网点办理的邮政业务越来越少，网点的成本和效益压力也越来越大，遍布城乡的优势无法体现，因此必须寻求新的市场方向和重点，而为了满足社会大众不断增加的，更高质量、更多样化、更充足的对公共服务均等化、公共文化以及便民利民的社会产品与服务要求，中国政府将大力发展公共服务，更加关注民生，未来将产生巨大需求，政府非常重视邮政的作用，并将邮政企业确定为重要的公共服务提供商，邮政可以发挥共用性特点和网点优势，抓住机遇，通过提供满足要求的便民服务，成为新的增长点，获得新的发展。便民服务与邮政普遍服务具有相同属性，可视为普遍服务的拓展和延伸，在整个社会对普遍服务需求弱化的情况下，做好便民服务能进一步提高邮政的品牌形象和社会地位，从而可以获得更多政府和社会各方面的支持，社会效益和经济效益兼得。

对应于极其丰富的名址信息资源，可以提供信息传递服务。信函业务本质上是通信服务，是以纸质为载体的信息传递服务。随着个人通信需求的大幅减少，邮政大力拓展数据库商函和账单寄递服务，但受到“三化”及绿色、环保、低碳

的严重冲击，必须要进行转型。数据库商函是商户与其客户之间的桥梁，因此从本质上讲，数据库商函是一种信息传媒服务，其与电视、广播、报纸、户外广告等其他传媒相比，最大的优势是精准性，针对性强，最为有效。随着市场的不断细分和竞争的不断加剧，商户对精准广告传媒的需求将越来越大，其发展前景非常看好。数据库商函包括两部分内容，一是数据库营销，二是以信函方式提供信息传递服务。因此，数据库商函只是精准广告传媒的渠道和手段之一，也只是数据库营销的渠道和手段之一，而不是唯一，将数据库营销与商函分割开来，精准广告传媒的关键与核心是数据库营销，在数字化时代，邮政可以发挥名址信息资源优势，用传媒的视角大力发展数据库营销，将商函渠道拓展到电子渠道，更多利用电子手段，提供精准广告传媒服务，成为函件业务转型的方向。

根据以上分析，构建未来邮政产品体系如下表：

业务类别	产品	发展重点
实物寄递类	函件	重点发展物品寄递业务，突出拓展电子商务市场，通过整合业务，改造业务流程，提升产品和服务品质，提供优质系列产品服务，成为物品寄递市场的主导者。
	包裹	
	报刊发行	
	标准快递	
	经济快递	
	物流业务	
	其他业务	
金融类	银行资产业务	
	银行负债业务	
	银行中间业务	
	保险业务	
	其他金融业务	
便民服务类	便民服务	代缴费类：包括各种支付结算代理，以及各类充值等；
	政务服务	
	保障服务	政务类：包括政务信息、商务信息、公益信息等公众信息的发布、收集和查询，以及政府委托的各种保障服务和公共事务（如新农
	文化服务	
	“三农”服务	

		保、代征缴税款、代收交警罚款等)。
信息传媒类	数据库营销电子传媒	基于数据库营销的电子传媒。
	数字化发行	

三、发展建设措施

为实现邮政业务转型，应重点做好以下几个方面的工作。

（一）大力建设便民服务平台

按照“依托政府、信息引领、整合资源、创新特色”的思路，中国邮政应打造政府和人民群众认可，服务品质最优、服务范围最广，中国最大的综合服务平台。一方面，积极挖掘和寻求政府在政务服务、公共服务方面的需求点、结合点，积极争取地方各级政府支持，将邮政便民服务纳入地方“民生工程”、公共服务体系建设。另一方面，发挥信息的引领作用，利用信息技术整合邮政企业自办网点、社会网点、电子商务网络、声讯服务，“三大板块”各专业网络资源、营销资源、信息资源等实体渠道和虚拟渠道，根据地方差异、城乡差异，因地制宜地开发和培育富有地方特色的产品，找准邮政便民服务与地方社会经济发展的契合点，将便民服务平台建设成为集邮政业务和便民服务业务于一体的综合服务平台，成为邮务板块、金融板块和速递物流板块三大板块融合发展的平台，促进中国邮政整体协调持续发展。

（二）优化物品寄递流程，提升服务品质

顺应电子商务发展，重点针对电子商务配送服务市场，梳理物品寄递类业务，按市场发展和客户的需求，整合三大板块相关资源，改造包括业务经营流程、生产作业流程、客户服务流程和内部管控流程等在内的全过程流程，提升业务品质，改善服务质量，合力提供高、中、低端服务，做大市场规模，提高市场占有率。

（三）强化名址数据库建设，大力发展信息传媒业务

一方面，无论是函件业务还是信息传媒业务，其核心是数据库营销，而数据库营销的基础则是名址数据库，而且名址是一种资源，是邮政和政府的重要资源。因此，首先要花大力气建设好名址库，提高名址库的准确性，丰富名址属性；其次要大力发展数据挖掘技术，提高数据挖掘能力，为数据库营销做好支撑。

另一方面，为每个人建立一个.Post 域名，并将.Post 虚拟域名和每一个人的

物理名址加以绑定，建立个人与邮政的紧密关系，并建立授权或会员制度，规避相应的法律风险，为发展信息传媒业务奠定基础，同时也能对促进传统业务发展发挥重要作用。

作者简介：

姓名：张耀华

出生年月：1967 年 8 月

民族：汉

学位：工学硕士

职务/职称：上海邮政科学研究院软科学研究和质检中心主任，高级工程师。

简历：1989 年 7 月毕业于西安电子科技大学（本科），1992 年毕业于上海理工大学（硕士），1992 年进入上海邮政科学研究院从事邮政软科学研究至今。主要研究方向包括邮政网络、发展战略、业务经营等。

主要研究成果：《中国邮政快速网全夜航实施方案》、《中国邮政企业定位与发展战略研究》、《中国邮政“十一五”发展规划》、《中国邮政邮务类业务发展研究》、《中国邮政快速网规划与流程设计方案》、《中国邮政铁路运邮战略规划》等。