

江苏省分公司

打造亿元级烟草配送项目

□本报通讯员 丁豪杰 郭醒 / 文 江三敏 / 图



工作人员按装车标准将卷烟装上邮车。

和谐共建，在情感维系上有发展

开展驾驶员跟班作业培训、对外招标货物险、优化配送路线……最近几个月，江苏省邮政分公司各地市分公司保持着招标前的工作节奏，为中标的烟草配送项目积极忙碌着。

截至2020年12月底，江苏省分公司13个地市全部中标当地烟草项目，实现江苏烟草所有招标线路100%中标。其中，干线运输中标36条，终端配送中标559条，中标线路预计总规模约1.36亿元。

“喂，主任，我们已到达与商户约定的地点，因为乡村道路封闭，商户无法接烟怎么办？”

“主任，中转站的卷烟啥时候到？”

……

2020年初突然发生的新冠肺炎疫情，让扬州烟草配送中心负责人王以兵进入了从业以来最繁忙而又最艰难的时刻，像这样的电话，他每天都要接十几个，尤其是卷烟配送的第一个周期，由于部分业务外包人员受疫情管控影响暂未返岗，卷烟的装卸、配送显得很紧张。用王以兵的话说就是，“前线指挥、后台监督，轮流转，一刻都闲不下来”。

其实，早在疫情到来前，卷烟配送中心与其他物流企业配送质量的差距就日益明显：一是配送周期较长，不少卷烟物流配送中心目前运用“一访二分三送货”的配送模式，卷烟零售客户最快收到货是在订货后的第三天，而部分承运电商产品的物流企业已实现全国范围内三天送达货物；二是由于满意度调查评价周期较长，信息统计对于每个订单的配送评价数据是缺失的，无法及时据此改进服务质量。

物流成本是烟草公司除了原材料成本之外最大的成本，烟草公司都在努力做着“减法”，他们想改变烟草流通环节自办的模式。早在2017年9月，江苏邮政物流业务分公司总经理顾森作为第三方物流专家，受邀在省烟草公司党委理论学习中心组（扩大）会议上作专题讲座。“正是这次讲座，让我们与省烟草公司领导建立了联系，实现了与江苏13个地市烟草公司一把手的初次沟通，为后续合作打下基础。”顾森说。

这之后，双方交流更加密切，江苏邮政物流业务分公司党支部和江苏省烟草物流处党支部采取“支部共建”的方式，以党建促合作，营造了和谐顺畅的工作机制。

抢抓机遇，在采购方案上有创新

南京市分公司开展烟草配送工作较早，也运作得比较顺畅，借助南京烟草配送项目的东风，江苏省分公司通过高层营销，使双方的合作更趋成熟。2020年6月，江苏省分公司下发文件，明确成立了以市场部牵头，财务部、人力资源部、采购中心、运管部、物流分公司、金融业务部参与的联合工作推进小组，负责全省烟草项目开发与运营管理，力求打造亿元级物流项目。

在对内紧锣密鼓推动项目落地的同时，江苏省分公司对外积极配合省烟草公司进行物流网络规划升级，积极参与烟草区域分拨中心设计，根据烟草在全省设南京、苏州、徐州、盐城四个区域分拨中心的改

互联互通，在协同发展上有突破

省级层面框架搭好后，具体落实细节，还需要各地市邮政分公司与当地烟草公司洽谈。

“这其中，测算单车单趟产值以及项目利润等关键数据需要管控，避免出现低价竞争的情况，确保项目效益。”吴依伟说。深度管控、坚实支撑显得尤为重要。为此，省分公司从三方面推进项目落地。

规范业务开发。全面支撑烟草投标方案制定，全面掌握主动权，要求各地市分公司上报烟草项目资费报告，予以把关。

规范业务运营。地市分公司在采购车辆前，需上报车辆综合利用方案和车辆配置方案至省分公司审批，省分公司运管部负责审核，确保车辆采购真实有效，通过综合利用车辆降低运营成本，并确保烟草项

目用车可以复用到同城网中，做到“既运作烟草项目，又提升同城网能力”。省分公司同步对全省运作烟草项目的现有车辆进行了资料统计和运管分析，拿出了车辆综合应用指导方案。

规划运营提升。江苏省分公司将全面应用“睿邮”信息系统，掌控车辆在途状态、配送进度，推出面向管理应用的看板体系，动态采集以车辆为维度的大数据，持续提升运营质量、运行效率，提升客户体验，将烟草项目打造成行业标杆，为全国规模化复制探索道路。

各地市分公司也因地制宜发挥优势，提升服务，确保烟草项目落地。如南通市邮政分公司在与当地烟草公司相关负责人的几次洽谈中，不断调整合作思路，重点推介

项目负责人吴依伟说。

时间紧、任务重，江苏省分公司召开了专题办公会，提出“框架采购+订单购置”的方案。即：先行统计全省烟草项目用车，按照需求总量进行框架招标，后续根据每个地市中标情况据实购置。该方案得到集团公司的认可和批复，于2020年5月开始执行，第一批车辆在7月底投入运营。此次框架采购车辆450台，采购金额约8500万元，整体厢式车供应时间缩短到15至29天。

“省分公司的创意既符合企业管理要求，又能满足客户需求，非常及时、有效地支撑了业务发展。”吴依伟高兴地说。

邮政完善的同城配送网络以及邮政车辆在市区通行的优势，可以在一定程度上解决烟草公司自身车辆在市区通行受限制的问题。南京市分公司用3个月时间投入45辆依维柯和两辆9.6米长的厢式车，并将原有的100条烟草终端配送线路优化至66条，缩减比例达34%，日均每车配送量从不到3500条提升至5000条。泰州市邮政分公司成立了项目运维团队，配置了专职项目经理，与烟草物流中心车队进行对接，制定出统筹各条线路运量的运输方案，用车辆多频次装运、临时增调车辆装运来满足客户需求，并通过改装自动升降平台，地基层垫靠移动木桩的方式实现末端笼车的装卸，彻底解决卷烟产品装卸安全问题。

南京烟草物流配送中心副经理 朱必银

无论何时， 邮政都是并肩作战的伙伴

烟草终端配送自从交给了邮政，不仅减少了我们车辆和人力的投入，而且能够更好地为地方群众服务。借助邮政服务网络遍布城乡的优势，帮助我们打通了烟草配送“最后一公里”。南京市邮政分公司中标后，迅速进行业务对接，陆续安排了4批共68人次参加物流岗位培训，他们很快掌握了装车、运输、到户、返场全作业流程。

合作以后，双方充分考虑卷烟运送“峰值”“谷值”业务量，综合车辆、线路、人员因素，灵活安排运能。正常业务量期间，邮政提供66台车及驾驶员作为基础保证；平时则根据实际业务量适时调整车辆数，保障配送。邮政与我们通力配合，提供支撑，做好综合保障服务，很大程度上为我们实现了降本增效。邮政人员的尽心用心，让我们安心放心。

在合作的一年多时间里，邮政安排了3名驻点管理人员。他们能够严格按照烟草公司的要求做好人员车辆的管理工作。邮政的人员都能准时参加烟草公司的每一次学习活动和廉政教育，在送货途中，邮政的每一名驾驶员都能够协助配送员一起为客户清点交货；在车辆管理上，严格进行一日三检，维修人员更是随叫随到，保障了车辆和人、财、物的安全。

疫情之下，邮政与我们通力配合，共同担当，体现了过硬的能力素质，在这场大考中经受住了考验，交上了让我们满意的答卷。在疫情期间，我们的烟草配送业务量屡创历史新高，是邮政全力配合，为我们提供了各种车辆和相关援助物资，我们连续奋战20余日，实现了卷烟送达率99.6%。在困难时期、关键时刻，邮政和我们始终站在一起，并肩作战。

□郭醒

泰州市烟草公司综合部主任 鞠建胜

高效的合作 零投诉的佳绩

经过两年的运行合作，我们与邮政亲如一家。特别是从信息发送准时这件小事上就能看出来，泰州市邮政分公司一直都本着“顾客就是上帝”的态度来对待这件事情，创造了合作两年来零投诉的佳绩，也正是因为这样，坚定了我们继续与邮政合作的信心。

早在2018年12月，邮政、烟草两家就已结缘，从最初只承担5条终端线路到目前的市、县全覆盖，经过这两年的运营，现行的市县联动和属地管理的作业模式非常有效！除泰州市分公司服务的姜堰区外，泰兴、兴化和靖江也各自设置了项目小组，明确了管控人员，这样就能更好地根据区域性来满足客户对烟草配送的个性化需求了。在泰州，部分乡镇的道路狭窄，还有一些是简易道路，这给烟草配送带来不小的困难，但是经过我们与邮政共同努力，运用“网格化”送达方式，将相邻的几户商家约在一处集中交接签收，很好地解决了这一难题。

提到邮政的项目小组，不得不提一下他们的驻场人员。他们工作严谨且善于思考，由于每条线路每日配送的烟草价值都超过一百万元，他们每天不仅根据烟草监控系统跟踪各线路的配送情况，而且还准确记录实际配送完成的时间节点，为后续调度车辆和规划最佳路线提供依据。在货物较多时，我们烟草公司的配送员无法一个人完成交接工作，这时都是邮政的驾驶员主动协助做好相关工作。

可以说，泰州市分公司作为烟草配送网络规划项目唯一试点单位，这两年积累的运作数据可以为双方进一步优化终端线路配送提供最有价值的参考。

□彭晶

南通市邮政分公司物流业务分公司经理 王爱民

尽邮政所能 满足客户需求

南通市邮政分公司与南通烟草公司在全市烟草中转运输项目和全市烟草零售户终端配送项目两个方面开展合作。全市烟草中转运输项目需要满足从市烟草物流中心到各区县烟草物流中心5条线路的点到点整车运输；全市烟草零售户终端配送项目需要负责全市约35000个烟草零售户的终端配送。

从项目需求看，烟草运输配送的网路作业组织与邮政传统的进口邮件“区内干线+落地配”模式相似。但由于烟草的货值高、装载方式特殊、终端零售户遍布城乡、运输道路情况复杂、中转和终端配送时间紧等特点，烟草项目的网路作业组织要求与邮政传统模式存在着较大的差异，主要表现在：一是车辆要求标准严。因烟草全部采用笼车装载的方式，市到县的中转运输一律要求9.6米厢式货车，车厢内径高度不低于2.5米，宽度不低于2.3米，且车厢内需配备笼车固定装置。二是运输环节要求高。从市到县的中转运输每天一个县一趟车一个频次，要求必须在7点30分准点到达，返程还要带运上一日卸完的空笼车。返回市烟草物流中心后，驾驶员要将次日的烟草笼车装车并加固，装好后，车厢上锁并加挂封签。三是线路组织差异大。南通烟草零售户的配送线路与邮政的投递段道设置不同，邮政的投递段道线路相对固定，而终端配送则是按照烟草零售户的分布区域，每天配送一个区域，一周实现全覆盖。四是路况环境限制多。由于烟草零售户多分布在市区街道、乡镇集市和居民小区，配送路况复杂，更有公路、铁路涵洞和桥梁的限高，不同区域配送车辆的高度和宽度要求各异。

为满足烟草项目的个性化需求，南通市分公司坚持问题导向、目标导向、结果导向，通过多次现场调研和跟班考察制定了项目推进方案。一是根据项目需求，积极向江苏省邮政分公司申请，购置了符合运输与路况要求的9.6米厢式货车和配送作业用车；二是根据烟草终端零售户的分布区域，在确保单车装载率的前提下，对区域线路进行了适度调整和优化；三是为保证中转线路车辆的满负荷使用，实现效益最大化，经与南通烟草沟通，将相邻区县的中转运输线路进行了有效整合；四是抓好终端驾驶员的跟班培训，提高驾驶员对各区线路的熟悉度。

□巫佳