

聚焦

够量市场
中国邮政

大提速

□本报记者 张明月 吕磊 通讯员 孙士钊

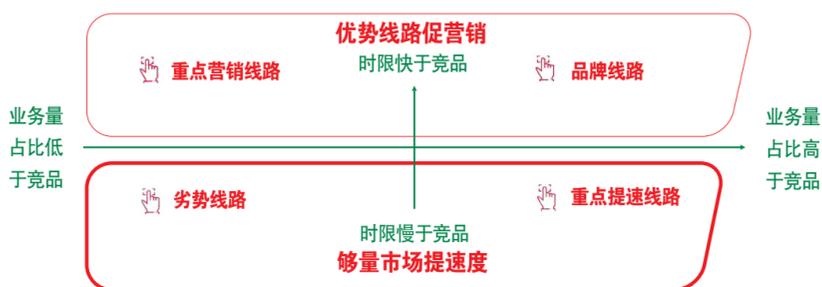
国家邮政局在不久前公布的《2021年中国快递发展指数报告》中指出,2021年全国重点地区快递服务全程时限为57.08小时,较2020年缩短1.15小时;72小时准时率为77.94%,较2020年提高0.83个百分点。与此同时,时限测试满意度得分为69.9分,较2020年提高0.7分。

由此不难看出,缩短快递时限,让速度再快一点是快递业共同的追求,更是广大消费者持续的需求。正如集团公司党组书记、董事长刘爱力多次强调的,寄递业的本质就是“时限更快、价格更优、丢损更少、稳定可控”。时限是“生命线”,是开拓市场赢得客户的“敲门砖”,是寄递业务永恒的首要任务。

6月8日起,中国邮政聚焦够量市场实施大提速。这是中国邮政在百年未有之大变局和世纪疫情相互交织的背景下,以“六大改革”为抓手,聚焦主责主业,持续深化寄递改革,着力提升发展质效,以实际行动扛起行业“国家队”责任的重要举措。

不同于去年“6·28”的全面提速,此次“6·8”大提速是精准提速,其特点体现在分类施策、够量直达、滚动优化、融合联动四个方面,主要是将时限慢于竞品、但有一定规模、并对业务发展有重要影响的“够量市场”线路作为提速线路,这将是邮政寄递业务实施精准提速常态化、长效化的开始。

规模市场“四象限”分析模型



够量直达线路分析模型



- 邮件数量:**是开通直达的基础和首要考虑因素。
- 邮件规格:**决定直达标准。各省(区、市)邮件规格差异较大,因地制宜确定贴合实际的够量直达标准,避免一刀切。
- 节点能力:**决定直达的效果好坏。按照量能匹配原则,考虑开通直达的出口局、进口局实际生产条件和能力。
- 业务淡旺季:**旺季保平稳,重要节点不爆仓,直达深度尽量下沉;淡季保时限,降成本,直达深度适度上升。

重点区域市场提速措施

“长珠环”提速341条:

因地制宜,采取“6+2”组合拳实现提速目标达成,并固化为提速模板。

提标准 建优势



强管控 必达标



靶心:瞄准客户所愿

以客户为中心,是企业增强核心竞争力的根本所在,是实现高质量发展的关键抓手。

对快递业来说,客户是企业的根本,是收入、利润的来源,没有客户就没有企业存在的前提。要做到知客户之所需、知客户之所怨、知客户之所愿,要知时限、知投诉、知客户流失、知业务流失、知价格、知行业评价标准,最终实现留客、活客、蓄客、获客。

近年来,在全网的共同努力下,中国邮政寄递业务时限水平不断提升,但是与竞品相比,特快、快包整体时限仍有差距。也源于此,当下,中国邮政寄递客户流失情况还较为严重。

从行业对标数据来看,特快时效产品省际件时限较竞品还有一定差距,省内互寄、重点区域、重点城市间互寄时限优势不明显,很大程度上影响了客户的选择,影响邮政寄递业务发展。

历史经验告诉我们,面对复杂形势和严峻挑战,只有紧紧抓住主要矛盾和矛盾的主要方面,才能任凭风浪起,勇开顶风船。时限作为寄递业务的“生命线”、获取客户资源的“敲门砖”,是寄递业务

高质量发展的主要矛盾,“够量市场”则是矛盾的主要方面。

当下,中国邮政寄递业务要在快速压降成本的前提下,坚持有所为、有所不为,有针对性地开发有效益的市场,实现有效益规模发展。这个“有效益的市场”就是专业重点客户、国内业务“主产区”,就是够量直达模型规划的直达线路覆盖的经济区域市场,就是“够量市场”。

刘爱力董事长指出,在“够量市场”,中国邮政已经有很多的规模客户,客户基于信任使用了我们的产品。如果把时限水平再提上去,他们就会成为潜在的转移客户,给我们更多的份额,同时也会吸引更多的新客户。

对中国邮政而言,聚焦“够量市场”提速,就是要实现“分类实施、够量直达、滚动优化、融合联动”。针对重点客户、重点市场和重点线路开展精准提速;结合生产实际,综合考虑各类提速动因,够量直达、尾量汇集,实现提速与降本的统一;不断跟踪重点客户、重点市场,不断跟踪行业时限标准变化,深化标准与行业先进水平的动态对标,分析优化线路路径,通过滚动优化,持续提升标准时限;深化网运与技术端、市场端融合联动,利用规划模型实现快速批量提速,通过市场引路实现靶向提速,增强提速及时性和精准度。

路径:抓住重点线路

中国邮政打造核心竞争力绝不是靠人海战术,一定要体现在对高科技的应用上。寄递竞争的实质是数字化对全业务全链条改造速度、广度和深度的竞争。随着中国邮政寄递业务时限质量、服务质量、信息化水平的不断提升,尤其是IT支撑能力的显著提高,做好市场开发和客户拓展工作正当其时、极其重要。

集团公司寄递事业部以时限快慢和业务量高低两个维度与竞品对标,形成规模市场“四象限”分析工具,将邮政线路分为重点营销线路、品牌线路、劣势线路、重点提速线路,进而分析不同类型线路的时限标准、时限差距、业务量差距、客户分布,实施相应的策略举措。

此次“够量市场”提速主要针对“四象限”中“劣势线路”和“重点提速线路”两部分。劣势线路是时限慢于竞品,业务量占比低于竞品的线路;重点提速线路是时限慢于竞品,业务量占比高于竞品的线路。

聚焦“够量市场”进行提速,将时限慢于竞品、但有一定规模、并对业务发展有重要影响的线路作为提速线路。1591条!集团公司寄递事业部给出了具体的提速清单。

这其中集团公司2022年第一季度生产经营分析会上,中邮信科公司通过够量直达模型规划出的1102条直达线路(其中851条线路时限标准已追平竞品,能为此次大提速提供抓手);还有寄递事业

部市场部迅速汇集各专业重点客户的保障需求,形成的97个集团重点客户涉及的148条线路;也有围绕国内业务“主产区”,针对长三角、珠三角、环渤海三大区域市场诉求,经集团公司寄递事业部国内业务部确认和各省邮政企业反馈形成的341条提速线路。

具体怎么做?集团公司寄递事业部也梳理出了清晰的思路——

以市场端提出的头部客户提速线路清单为基础,结合三大重点区域市场提速诉求、中邮信科公司分析的够量直达提速线路,形成分步提速计划。具体为围绕够量线路,业技融合,通过够量直达规划模型,批量输出直达方案。根据网运生产实际情况,综合考虑六大要素——时限、距离、邮件数量、邮件结构、节点能力、淡旺季,对其中时限标准落后菜鸟标准的96条线路开通直达邮路;围绕重点市场,超前组网,构建优势,网业联动,实现精准提速,通过“6+2”提速措施,预计90%的线路时限能追平竞品。

6月8日,中国邮政针对437条线路,开展第一批提速。据预测,提速后186条线路时限标准缩短0.5天,162条线路缩短1天,89条线路缩短1天以上。

目标:提升竞争优势

国家邮政局数据显示,2021年快递与服务品牌集中度指数CR8为80.5,市场集中度较高,强者恒强的“马太效应”更加凸显。

在此大背景下,对中国邮政而言,此次“6·8”大提速不仅仅是在寄递速度上的提升,还有更为深远的影响。正如刘爱力董事长始终强调的,快递物流是数字经济基础性、先导性、战略性产业,是畅通经济循环的重要支撑,是服务新发展格局的重要力量,是中国邮政的主责主业。行业“国家队”提速势在必行。

提速,将构建业务竞争优势,为开拓市场赢得客户打下基础。在集团公司一季度生产经营分析会上,重点强调了要抓好当前客户挽留、业务拓展、客户拓展工作,必须做到知客、留客、活客、获客、蓄客,这是企业生存发展的基本要求。客户是企业的根本,是收入、利润的来源,以客户为中心不是口号,而是企业增强核心竞争力的根本所在,是实现高质量发展的关键抓手。此次大提速,正是以客户为中心,瞄准客户对时限的需求,构建业务竞争优势,为赢得客户、开拓市场打下坚实基础。

提速,将带动省内网整体性优化,为寄递高质量发展夯实根基。提速势必要求各省份邮政按照端到端、全流程、各环节,全要素对邮路进行梳理,对标竞品具体分析时限慢在哪个环节、为什么慢,这有利于全面梳理省内各环节作业组织和生产

计划,查找生产问题,补齐能力短板,带动省内网整体性优化,推动重点省份之间互寄时限整体提升。

提速,将是未来实现“提速”“增量”“扩线”良性循环的开始。此次提速,只是提速工作的开始,后续还将常态化、长效化开展。时限管得好不好、优不优,是衡量各省份邮政寄递工作成效的最直接体现。以提速促增量,变提速为优势,最终实现寄递业务发展的良性循环。

没有时限,就没有市场竞争力,寄递业务发展也就无从谈起。此次以“够量市场”为切入点,聚焦重点客户、重点市场、重点线路,全面调动时限、服务、成本等优势资源,推动优势线路促营销、够量线路提速度,正是坚持围绕市场转、围绕客户转,改善客户体验,让更多的客户选择邮政、信任邮政,成为邮政的忠实客户,最终提升中国邮政寄递市场竞争优势,实现寄递业务高质量发展。