

■ 邮政寄递重点行业市场化服务系列报道

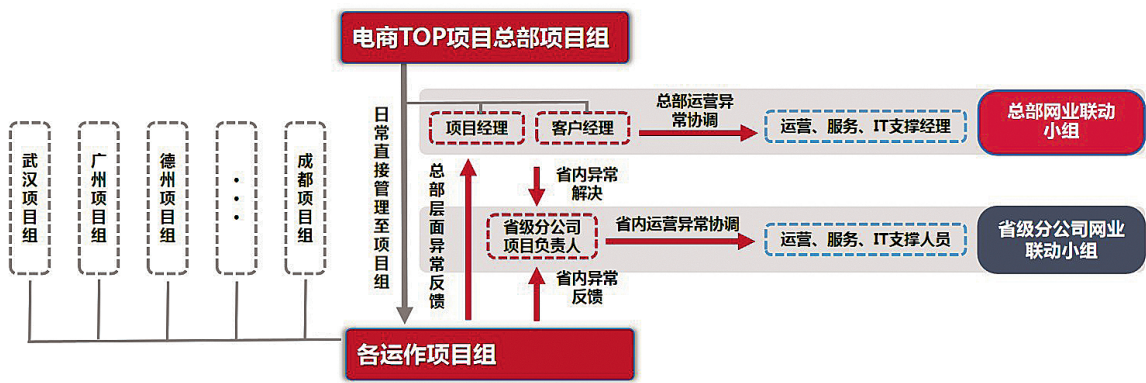
升级运营模式 提升电商客户服务核心竞争力

“惟改革者进,惟创新者强,惟改革创新者胜。”中国邮政的发展实践充分证明,只有持续深化改革创新,才能与时代同步,才能更好地生存发展,才能真正担当起行业“国家队”的重任。面对新形势新任务,必须坚持把改革创新摆在邮政发展全局的首要位置,走改革路、打创新牌,不断破除束缚企业发展的体制机制障碍,不断培育发展新动能,不断增强企业核心竞争力。

——集团公司党组书记、董事长 刘爱力

国内电商TOP项目管理模式

国内电商TOP项目客户采用项目制运营模式管理,横向加强了市场、运营、服务三端的协同,纵向加强了寄递事业部—各省级分公司—源头项目组三级的联动,从前到后、自上而下保障重点客户服务体验。



最佳实践

■ 立足干线直发 推动项目转型运营

——湖北鄂州市分公司当当网项目运营小记

当当网以图书零售起家,如今已发展成为领先的在线零售商,是中国最大图书零售商、高速增长百货业务和第三方招商平台。当当网于2020年6月初将武汉出版仓从湖北省武汉市搬迁至鄂州市葛店开发区。该仓主要承担华中区域网购图书发货业务及天津、广州、无锡等仓中转过来的图书及百货业务。

鄂州市邮政分公司时刻关注葛店开发区电商物流园租赁状况,得知当当网来葛店开发区寻找仓库的消息后,迅速与当当网采购经理沟通接触。针对当当网项目的运行特点,鄂州市分公司通过对当当网发寄邮件流量流向进行分析,发现其华中五省整体出口流量集中,占比在60%以上,便确定以华中五省为重点路向,以“华中省份直发”为特色,开通了直发邮路。

在项目启动前,项目组赴江西省南昌邮区中心、安徽省合肥邮区中心、湖南省长沙邮区中心,协调

三地直发邮件对接事宜,确保直发邮件顺利转运。在确定一干直发时间节点方面,对标行业竞争对手干线发运时间及运行频次,分析三地省内二干下行计划,通过科学制定作业方案,进行差异化运营,倒推收寄端截邮时间点,尽量将发运时间提前,确保直发省会城市邮件实现次晨达。

江西路向,直发车辆有效衔接江西省内邮路,实现主要城市主城区次日递,部分地级市所辖县区级区域经所属地级市当日中转,也可实现次日递。江西省全境次日递服务水平达80%以上,平均投递时长达38小时。安徽路向,直发车辆有效衔接安徽省内邮路,安徽全境次日递服务水平可达85%以上,平均投递时长达35小时。湖南路向,直发车辆有效衔接湖南省内邮路,可以赶上湖南省会城市及部分主要城市的早频派送。从实际运行效果看,目前,直发省份邮件全程时限明显优于行业竞争对手,得

到了客户的充分肯定。

鄂州市分公司因地制宜,采取“集散结合”及轻小件集包作业方式发运,提升邮件装袋率,压缩邮件装卸车操作时长。同时,优化揽收PDA设置,实现省会件和地市件自动提醒功能,从而提升分拣效率,减少计划用工2人。在临近截邮时间点之前,鄂州市分公司逐小时分设了两个时间卡点,以此规范调控当日生产作业,同时加强揽收、封发、发运三个环节之间的有效衔接,严控发车时间,确保一干运行时长。

鄂州市分公司成立了专业项目团队,确保揽收、处理、客服全环节的客户服务体验。主动客服每日分不同路向对当当网发出邮件实施主动跟踪,根据当当网系统前一天的发货数据,及时分析每天邮件下行情况。此外,鄂州市分公司建立客服实时跟踪工作机制,专项客服人员全天候逐小时做好项目邮件时限统计,实时关注异常邮

件。每天14点后,人工客服主动介入,跟踪处理、反馈异常邮件的转发和投递情况,确保当日收班前完成各专线及时投递率指标统计通报。次日全面跟踪整理邮件在途情况,每日清理积压超3天以上的邮件,发现无更新件后则利用工单系统及时进行处理,避免超期无反馈造成的客户投诉。项目运营以来,省内、省际投递准时准点率均达标。

从客户对接筹备伊始,集团公司寄递事业部大客户营销中心就给予项目足够支持,总部国内电商TOP项目组力推项目进入绿色通道,纳入项目制管理,全面协调项目配送落地省份邮区中心优先接卸,稳定了专线运营的全程时限水平。

当当网项目经过一年的实践发展,整体业务量规模由日均600件快速成倍增长,目前,日均交寄订单量达25000件,占客户发货总量的95%以上。今年11月,累计实



鄂州邮件处理中心当当网项目邮件自动分拣现场。

现业务量3319万件,实现业务收入8812万元,累计整体损益率为22%。

利用专线直发经营特色,鄂州市分公司寄递业务实现了高效发展。在安徽、江西、湖南直发路向开通的基础上,他们积极抓住产品时效提升的契机,加大宣传力度,组织开展对重点路向的营销开发,先后争取到博库、童立方等图书行业客户和懿诚平台电商轻小件专线邮件。目前,安徽、江西、湖南三省的快包业务量已占鄂州市分公司出口快包总量的60%。

最佳实践点评

湖北省鄂州市邮政分公司探索实践“干线直发”模式,通过全力推进专线直发,落地省份快速配发模式,减少邮件中转处理环节,提升了整体时效,降低了运营成本,客户交寄邮件占比不断提升。该项目可借鉴经验有:一是聚量开通直发线路,打造优势线路;二是以优势线路为媒介,切入重点客户线路;三是主动客服全环节跟进,全力保障提升服务质量。

■ 立足仓配一体 升级项目运营模式

——山东德州市分公司良品项目运营小记

良品铺子股份有限公司(以下简称“良品”)创立于2006年,总部设在湖北省武汉市,专注于高端零食市场,现已形成覆盖肉类零食、坚果炒货、糖果糕点、果干果脯、素食山珍等多个品类、1400余种的产品组合,连续5年高端零食市场终端销售额全国领先。良品山东仓原服务模式为:第三方物流公司承接仓储运营,邮政自从第三方仓库提货起,负责物流配送业务。为增强项目管控和运营主动性,2021年,山东省德州市邮政分公司以“仓+配”服务模式,直接对接良品,切入良品山东仓运营项目。

2021年2月下旬,在了解到良品有换仓意向后,德州市分公司盖

世营销团队第一时间在周边寻找合适仓库,以“仓+配”服务模式营销服务客户。

集团公司寄递事业部大客户营销中心协助邀请良品采购总监前来实地考察,就仓配合作事宜与客户面谈,提出合作优化方案。依托邮政在服务品牌、运营网络、安全保障等方面的优势,以及团队多年的大型电商服务经验,成功争取到合作机会。

为做好项目运作前的准备,德州市分公司盖世营销团队挑选业务骨干,向兄弟单位良品项目组学习项目操作流程及经验,同时派人赴良品武汉总仓学习,了解客户需求,确保尽快理顺各项操作流程,

制定操作细则、各项业务规范,要求工作人员熟知各项考核指标,确保达标。

开仓第一周,德州市分公司邀请良品总仓及西安仓同事进行为期一周的现场指导,确保项目平稳上线,订单按时发出。项目运作过程中,项目团队在库内分区、货品摆放、拣选区设置与拣选路线优化等方面不断进行分析优化。德州市分公司进行过多次库位调整,以期达到缩短拣选距离、提高分拣效率的目的。通过不断创新,精益求精,目前,该项目人均效率提升38%。

依据项目运行需要,德州市分公司建立德州良品项目团队,设信

息、仓储、生产、封发四个班组。信息组规划库区、通道、库位等布局,进行产品、人员、设备配置,做好仓内产品出入库计划;按优先级顺序下发订单,控制仓内拣货节奏,为仓配运营提供数据支撑。仓储组负责产品入库上架、收货暂存、品控质检、库内管理、现场巡检、移库、出库,确保库存准确、先进先出。生产组负责生产订单、备货、拣货、验货、复核、装箱贴单、出库以及礼盒组装和特殊产品封装等工作。封发组负责称重、揽收、分路向出库封发、装车。各组分工作业,责任到人,打造了一个高标准服务团队。2021年,被湖北良品铺子总部授予“最佳标杆仓”荣誉称号。

今年“双11”,良品武汉仓与天津仓因疫情闭仓,德州仓出货量超日常量10余倍。该仓核心岗位由项目团队负责,迅速补足人员,提供无差错服务,确保平稳渡峰。

今年11月,德州良品项目累计实现业务量170万件,实现业务收入893万元,累计整体损益率为37%。今年“双11”,德州市分公司抓住良品华北仓出现运营问题契机,成功将华北仓出货切换到德州仓,订单服务范围由山东省拓展至华北及东北地区。在仓库出货量超日常量10余倍的情况下,德州市分公司及时配足资源,提量增收,新增业务量达10万余件,份额占比提升7个百分点。

最佳实践点评

山东省德州市邮政分公司在良品项目运作中,通过将仓储和配送相结合,以“仓+配”的定制服务模式为电商企业提供仓配“一条龙”服务。此举既提升了配送时效,又通过增值服务获得了更高的企业效益。德州市分公司经过不断探索,由单一末端配送转型升级为仓配一体化服务,向供应链前端延伸服务,拓宽了服务场景,与竞争对手相比,形成了独特的市场竞争力,避免了陷入快递低价竞争怪圈,提升了企业核心竞争力。同时,对于电商企业的发展也大有裨益,达到双赢的效果,建立了更加稳定的合作关系。