

■ 邮政寄递重点行业市场化服务系列报道

互联网行业项目组 打造高标准个性化定制解决方案

物流行业作为我国国民经济发展的重要支撑,在“互联网+”战略背景下,受到了前所未有的冲击。在新的经济形态下,物流行业积极探索转型升级途径,变革发展模式,以满足“互联网+”背景下的物流需求。2021年,随着中国数字化建设的稳步推进,全面数字化、智能化的时代已经到来,头部互联网公司纷纷加大投入力度,构建多业态的生态圈。其中,抖音利用自身短视频平台和规模用户数,在直播电商领域占有一席之地,带动了巨大的消费需求;百度利用强大的人工智能算法,创立“小度”品牌,旗下拥有60多款智能产品,连续三年蝉联智能屏销售冠军。这些变化同时催生了更多的物流需求。诸多互联网头部企业不断扩大其事业版图,打造各自独具特色的盈利模式,也为寄递业务发展创造了无限商机。因此,互联网企业成为快递物流行业的“香饽饽”,成为各物流快递企业争先合作的对象。

2021年,集团公司寄递事业部推行项目制改革,在总部层面成立腾讯项目组,专注于国内互联网头部企业物流服务;而后在总部领导带领下,逐步向互联网行业转变。腾讯项目是总部互联网行业客户的头号VIP项目,采用的是仓配一体化服务,单仓发货量可达到5万—10万单。为满足腾讯公司的各项KPI考核,包括定制品零错发、出库及时率大于99%等,广东省东莞市邮政分公司源头项目组从前端作业到末端配送,逐环节分析问题点,并提出有效解决办法。如为了减少中转拆包环节,采购“蜘蛛优分”设备,使库内集包率达到95%以上;通过精确的成本核算,适时开通专线、使用经济舱资源等手段,在确保整体时效的同时,兼顾成本压降。为进一步提升客户体验,东莞邮政源头项目组成立腾讯客服团队,做到快速响应客户诉求,灵活解决理赔难题,给项目提质增色不少。这样精益求精的项目服务精神得到了腾讯公司的高度认可。这也正是邮政能打败竞争对手,连续三年拿下该项目的原由。

经过一年半的项目运营,集团公司寄递事业部互联网行业项目组在腾讯项目的基础上,通过积极营销、主动拓展,成功实现单体项目向行业的转变。目前,已与阿里巴巴、百度、联想和字节跳动等各头部互联网企业建立总对总战略合作关系,充分深入互联网企业的不同赛道,挖掘其物流需求,提供专业化的物流解决方案。从与互联网客户合作多年的感受来看,服务难度要远远高于其他行业。互联网企业利用强大的数据分析能力和高度重视客户体验的服务精神,倒逼各家快递企业在不断提升时效和服务水平的同时还要降低客单价,真正做到物超所值。未来,互联网行业项目组还将在互联网赛道上深耕,捕捉行业变化,紧跟时代变化,坚持求变创新精神,为寄递业务高质量发展贡献自己的力量。

(本版图文资料由集团公司寄递事业部提供)

最佳实践

■ 满足客户所需 实现有效益规模发展

——中国邮政(寄递)腾讯仓配一体项目解析

2020年初,集团公司寄递事业部(以下简称寄递总部)通过相关渠道获悉,因疫情等因素影响,腾讯公司华南第三方仓供应商出现服务质量问题。寄递总部高度重视对头部客户的开发,相关人员马上组织工作专班,开展精准营销,并结合华南区邮政仓配队伍的硬(软)件条件,协同广东省东莞市邮政分公司,多次到腾讯总部洽谈,并陪同腾讯公司相关人员到东莞考察场地,最终成功拿下腾讯教育类开心鼠项目。至此,中国邮政与腾讯公司的系列合作拉开帷幕。

疫情保通畅 赢得客户认可

自2020年出现疫情以来,各行各业受到巨大影响,物流成了保障基本民生的关键。2020年1月,腾讯公司启动英语乐园活动,20万件订单需要在4天内全部发完。在寄递总部指导下,东莞市分公司立即成立工作领导小组和专业团队,经过3个昼夜通宵达旦的不懈努力,提前完成了发货任务。腾讯公司初步认可了中国邮政华南仓配团队的服务能力。

2020年春节,疫情形势严峻复杂,腾讯公司提出春节不停产的诉求。在寄递总部支持下,东莞市分公司在做好防疫工作的前提下,坚持节日生产,确保了腾讯公司对其客户的承诺。中国邮政华南仓配团队在此期间,坚持生产不停,向腾讯公司展示了邮政一贯的工作作风和精神面貌,这也为双方后续扩大合作打下了基础,并最终使中国邮政成为腾讯主要供应商。此后,两家便建立了稳固的合作关系并延续至今。

2020年2月底,在互联网行业项目组的努力下,腾讯微信支付项目正式在邮政华南仓启动,测试期交寄海南路向;3月初顺利交寄广东路向,整体日均发货6000件;4月中下旬,微信积分入仓发货,日均2000件。至此,腾讯项目整体日均发件量稳定在1万单左右。

2021年6月,在前期与腾讯良好合作的基础上,中国邮政速递物流股份有限公司获得了竞标腾讯全国仓配项目的机会,全国日均单量将达到5万单。寄递总部马上召集专题研究会,由互联网行业项目组牵头整合内部资源,协同东莞市分公司全力公关。在寄递总部领导及互联网行业项目组的指导下,东莞市分公司立即成立了东莞邮政腾讯源头仓团队,并多次召开专题会议研究落实资源配置问题。会上,东莞市分公司领导表示:“腾讯项目是集团总部的重要项目,东莞市分公司要全力以赴,加大投入力度,资源务必到位,一定要从主要竞争对手那里拿到更多份额。”上下同欲者胜。在寄递总部的坚强领导下,中国邮政速递物流股份有限公司成功中标,拿下腾讯仓配全国项目,并签订了两年的合同,邮政日均发货量猛增至5万单,再次打败主要竞争对手。

成功拿下腾讯全国仓配项目后,东莞市分公司在寄递总部互联网行业项目组、广东省邮政分公司指导下,重新规划整合了1.6万平方米的高标准仓储,一次性投入500万元进行建设(其中约200万元为原有仓储设备整合利旧),并在规定的时间内完成了升级改造。2021年9月,腾讯公司考察团队到东莞验仓,成功过



审。中国邮政和腾讯的全面合作就此拉开帷幕。

随着腾讯项目单量爆发式增长,腾讯项目东莞邮政华南仓一点发全国的模式已经不能满足腾讯的需求。互联网行业项目组又一次“问诊把脉”,制定建设南北分仓的解决方案。初期,腾讯对于邮政南北分仓的管控和协调存在疑虑。“协同是中国邮政最核心的优势!”项目组用集团公司党组书记、董事长刘爱力常说的一句话,打消了腾讯公司的疑虑。

寄递总部多次强调,要围绕“行业复制、专业运营、以仓带配、严控风险”的目标,持续推进对快递物流行业头部客户的开发;采取由源头项目组统筹、分仓管理并存的方法,推进精细化管理,提升业务发展质量;在运营支撑方面,要对标行业、紧抓时限,改善客户体验,着实解决客户体验痛点问题。在这一工作思路的指导下,腾讯项目组启动了南北分仓的建设工作。至此,在寄递总部的带领下,开设南北两仓,协同保障项目运营,赢得客户认可。

腾讯公司主要的物流服务需求是工厂至仓库、仓库间的调拨和仓库到终端客户,其主要物料的供应商基本分布在北京、东莞、深圳和惠州等地,而其终端客户主要分布在华南和华北地区。基于配送路程的优先选择,为更好地体现行政区域优势、实现协同发展,互联网行业项目组在强化东莞市分公司作为源头仓建设的基础上,开设北京邮政分仓。项目源头仓设在东莞邮件处理中心,仓储面积达1.6万平方米,员工80余人,日均处理订单量约3.5万单,高峰期日均生产能力达10万单;华北分仓选址北京邮区中心,仓储面积约0.5万平方米,员工30余人,日均处理订单

量约1.5万单,高峰期日均生产能力3万单。两仓全年预计发货量为1800万单,年收入规模约5000万元。南北两仓选址均靠近邮件处理中心,两仓做好库内前置集包后,邮件直接拉到处理中心做总包经转,大大缩小干线处理时间,从而降低了干线运营成本,有效保证了客户时效要求,特别是在生产旺季时的邮件流转和配送时效要求。

对腾讯来说,分仓发货,通过订单数据分析,在订单来临之前,先将一部分货通过干线配送到指定分仓;当订单下达后,富勒仓储管理系统通过分仓规则选择就近仓库发货,订单依次经过仓库处理、干线运输、揽投部妥投,整个仓配一体过程实现闭环,有效缩短中转所需时间,给客户带来更好的服务体验。

精耕细作 提升服务品质

为满足客户需求,南北两仓认真梳理各环节堵点问题,快速投入资源,不断优化完善,使项目整体运营质量得到快速提升。

在实际运营中,腾讯项目的产品以轻小件为主,邮件在中转和配送途中可能出现丢失一直以来都是其痛点。为提高客户体验,腾讯华南和华北两仓投入半自动设备资源,在库内搭建起小型集包中心,优化库内作业流程,完成库内集包工作后,把总包交付到省市两级邮件处理中心做总包中转,在邮件转运全面提速的同时,有效解决了邮件可能丢失的问题。另外,南北两仓结合自身的运作情况和特点,采购了一套个性化的可视化监控设备,监控邮件在仓内的整个生命周期,快速定位邮件位置。丢件率从万分之四压降至万分之一,4天内妥投指标从76%涨至90%。

做好客户服务工作,是口碑、是根基,更是核心竞争力,南北两仓非常重视腾讯项目的售后团队管理与培训。华南仓配更是组建了一支由12人组成的客服团队,为腾讯客户提供更加耐心、专业的服务。由于客服团队的专业化素质提升,客户投诉率从0.87%压降至0.19%。

随着大数据时代的到来,各行各业在经营管理中积累的数据会越来越多,特别是腾讯公司这种金融科技综合型行业。如何实现数据价值的最大化,是其在不断思考的问题。获知腾讯公司新需求后,互联网行业项目组再次雪中送炭,牵头寄递总部物流部、运营管理部、信息技术部和服务质量部相关人员组成总部项目团队,会同东莞邮政仓配团队,根据腾讯公司对数据报表的需求,在富勒仓储系统和新一代寄递平台定制腾讯项目专属报表查询模块,协助腾讯公司做好辅助决策分析,获得腾讯公司的高度认可。

最佳实践点评

2020年初,突如其来的疫情深刻改变了世界格局,影响和改变着我们的生产和生活方式。在抗击疫情、复工复产的进程中,中国邮政牢记“人民邮政为人民”的初心使命,义无反顾地扛起行业“国家队”担当与责任,履职尽责,全力以赴。在天空,邮航飞机争分夺秒输送应急物资;在大地,邮政车辆带着使命驶向抗疫一线;在配送“最后一公里”,邮政员工身着防护服、佩戴口罩穿街过巷。也有这么一支队伍,在疫情期间,严格落实集团公司及寄递总部“仓配一体”战略,协同腾讯公司,服务个体工商户和居家学习的学生,助力免接触支付和线上教育辅导,有力地支撑了全国复工复产复学大局。他们点燃灯火、温暖了人心。疫情要防住、经济要稳住、发展要安全,为此,每个中国邮政寄递人都在贡献着自己的光和热。

截至去年底,在寄递总部和南北仓配团队的共同努力下,腾讯仓配项目已为中国邮政寄递业务贡献收入超1亿元。随着服务的深入绑定,借助“全国一张网、南北一盘棋”的优势,腾讯项目必将成为全国仓配的标杆。

腾讯公司客户群体多,客户需求大不相同,要对产品提供贴标、换标、保价、一票多件、内件重组、换箱和大票物流等增值服务。南北仓配团队整合多方资源,总是能够快速响应诉求并有效落实。所有的这一切都是协同努力的结果。华南仓配现场的主管介绍说:“项目启动前夕,互联网行业项目组同事就已经驻扎东莞,并多次协同东莞邮政相关职能部门就邮件出口、团队组建、系统管理和作业模式提出解决措施。同时,随着腾讯项目的业务规模不断扩展,业务模式不断调整,腾讯公司也会根据自身发展对我们提出更高的要求。这也有赖于总部项目组领导与腾讯团队反复沟通,才有了如今良好的发展局面。”

深度合作 实现共赢

近两年,通过双方不间断的合作实践,腾讯项目又出现了新的变化:开启了仓库智能作业模式——全自动分拣,大大降低了人工成本,单位面积作业效能大幅提升;强化人员管理,优化生产环节,实现降本增效、互利共赢。

腾讯产品具有轻小件、多品类的显著特征,靠传统的“堆人”模式已经不能满足其生产需求。南北仓配团队通过收寄分拣一体设备与新一代寄递平台实现互联互通,快速实现邮件的收寄、分拣和数据查询等作业要求,以机器替代人工,全面实现自动化,从而达到降本增效的根本要求。

中国邮政严格执行外包合同,把客户要求的各项KPI指标、库内管理条例全部纳入外包公司考核条款;细化制定库内所有岗位的作业要求和项目的操作SOP;采用末位淘汰制,每月考核一次,综合评分较低者淘汰,持续保持“新鲜血液”,从而提高整体外包管理质量。

腾讯微信支付收款二维码项目初入仓采取传统的电商运作模式,即收货入库、上架、订单分配、按单拣货、打包发货,操作流程复杂。经过初期运作后,华南仓配团队发现,对比常规入仓产品,这些收款二维码都存在既定买家,收货后即可在规定时间内出库。于是,当即决定用批次号代替波次号,实现系统自动分配作业,通过随机扫描批次号开启波次作业。在省去上架、生成波次、拣货出库等环节的基础上,实现减员8人。

目前,南北两仓发货量日均合计5万单,员工110余人,对标竞争对手,在发货体量基本一致的情况下,人员投入比竞争对手少了近60人,有效压缩了人工成本。