合作共赢 创造价值 做客户信赖的供应商

——2023年中国邮政仓储服务核心竞争力剖析

□尹迎

仓储服务的本质是为企业提供库存管理与控制、辅助生产与销售履约、按计划和需求生成运输配送单元。仓储是客户供应链条中的核心环节之一，同时也是中国邮政寄递业务源头获客的关键业务。为客户提供规范、标准、科学的仓储服务，帮助客户管理好“调控中心”，再由仓储服务延伸到客户上下游运输、配送、快递服务，是邮政寄递业务源头获客的重要手段，能够促进寄递四大业务高质量发展。

近年来，中国邮政围绕国家现代物流体系建设规划，在重点产业区域加强邮政仓储骨干网络建设。帮助“八大市场”重点客户整合优化供应链仓储网络，提供“仓储+物流+快递+金融”一体化服务解决方案，不断拓展业务规模，亿元级客户中由邮政寄递提供仓储服务的占比为87%。大力推进仓配协同发展，处理中心与仓储中心同址建设，实现了“把仓建在处理中心上、建在跑道上”，发挥仓配整合优势，帮助客户缩短时限、提升效率、降低成本。在应急保供、抗击疫情等重大任务中，积极展现“关键时刻快速响应、敢打必胜”的邮政力量。

在物流业务方面，中国邮政以满足客户生产、销售、售后需求为目标，帮助客户规划分析并控制商品库存水平，提供入厂环节VMI仓储、成品仓储、备件仓储服务，叠加物流运输与配送产品，深度嵌入制造业客户产业链、供应链，筑牢物流业务竞争优势。在特快业务方面，中国邮政为各行业头部客户定制云仓规划方案。同时，在重点城市提供区域分仓和前置仓服务，叠加特快专递产品，进一步促进仓配服务质量提升。在快包业务方面，中国邮政在重点“产粮区”提供源头集配仓服务，叠加快递包裹产品，发挥仓储聚单效应，分拣前置、直发直运降低服务成本，助力快包业务有效益的规模化发展。在国际业务方面，中国邮政的海外仓服务叠加了国际配送产品，是国际业务重要的增长点。

新的一年，邮政仓储将坚持稳扎稳打、突破创新，在提升仓储规范管理与专业能力的基础上，优化云仓仓储、智能仓储模式，探索冷链仓储、绿色仓储布局。发挥协同引领作用，带动寄递业务规模化增长。

坚持源头获客 以仓带配打造核心竞争力

中国邮政自2003年开始涉足仓储业务以来，历经20年资源能力投入与专业能力积淀，已经形成了一张覆盖全国的仓储网络、培养了一批市场领军仓储专业人才。中国邮政坚持源头获客，沉淀形成“八大市场”仓配服务模式，凭借全渠道一体化供应链服务，不断以高标准、专业化、数智化的能力赋能2000余家企业，助其提升供应链效率，成为客户值得信赖的供应链物流服务商。

（一）覆盖范围最广的仓储网络

以国家规划为引领、“八大市场”客户需求为目标，中国邮政布局构建了由枢纽仓配、源头仓配、前置仓配三类节点构成的邮政仓储骨干网络，并不断推进仓储网络广覆盖、分层级、强连接。截至2022年底，邮政全国仓储业务面积达435万平方米，覆盖全国280余个城市、1000余个县。

1.枢纽仓配节点

枢纽仓配节点遍布全国七大区域，为头部客户和品牌客户提供区域仓配一体业务，以华北北京、华东上海、华南广州、华中武汉、西南成都、东北长春、西北西安为代表，总计31个重点城市。枢纽仓与国家物流枢纽布局吻合，与邮政寄递网省际中心同址，区位优势明显、交通便利，能够稳定实现物流在区域内主要城市当日达或次日达、周边区域主要城市隔日达。

2.源头仓配节点

源头仓配节点聚焦高科技、汽车、医药、鞋服、快消等制造业产业带，重点布局在26个产业集群地、货源地、快递源头城市。重点关注服务制造业品牌客户的入厂VMI仓储、成品总仓仓储、备件仓储、融合仓储等业务。源头仓与邮政寄递网航空中心、陆运省际中心同址，通过上仓下配、分拣前置、直发直运的模式，优化了揽收转运和分拣封发流程，提升了整体处理效率，进一步将全国范围配送服务时间缩短了0.5—1天。

3.前置仓配节点

前置仓配节点主要布局在经济发达、消费水平较高的12个超一线城市、一线城市或常住人口规模较大的城市。前置仓与邮政寄递网的同城中心或本地中心同址，满足本地消费者或门店高效、准时配送服务需求，50%左右的订单可实现当日达，有效提升了服务水平。

（二）服务领先企业，能力获得行业认可

中国邮政正在为VIVO、小米、雅戈尔、华硕、重汽等各行业世界500强近千个客户、十余个行业TOP10客户提供稳定的仓配一体化服务。在助力客户发展的同时，邮政仓储专业服务能力不断提升，荣获多个品牌“优秀供应商”称号，在“双11”、疫情期间，收到多家企业寄来的感谢信。

1.VMI“零库存”管理保障客户柔性生产

2011年，邮政与国际知名汽车安全系统供应商共建入厂VMI仓配体系。邮政帮助客户控制并管理主要零部件供应商库存，按照客户生产计划严格控制每个零部件的周转周期与库存计划，帮助客户降低库存率10%以上。邮政提供循环包装与专用容器管理，节约了35%以上的纸箱包装成本。同时，邮政仓库根据客户不同生产线需求，按照BOM（物料清单）生产半成品套件并送至生产线边，提高客户生产效率。10余年间，邮政仓库24小时不停工，“按时、按需、按质、按序”不间断地、灵活小批次地供应客户工厂，满足每条生产线零部件需求。

面向高科技、汽车制造业客户，中国邮政推出入厂物流VMI（供应商库存管理）解决方案，稳定合作的客户有长城、重汽、奥托立夫、云内动力等。邮政为客户提供循环取货（Milk-run）、准时配送（JIT/JIS）、运输路线设计、车辆管理、物流方案规划设计、系统流程设计等定制化服务，在确保客户生产线稳定正常运行的同时，控制供应商安全库存水平，降低客户库存占压资金成本，实现“零库存”管理，从整体供应链角度帮助客户提升效率、降低成本。

2.全渠道“一盘货”管理支撑客户销售拓展

2019年，邮政与某全球领先的通信供应商战略客户在北京、武汉、成都、长春四个城市共建“一盘货”融合仓。每个分仓近万平方米的仓库里，管理着客户数万个SKU的货品，24小时不间断地服务客户传统分销体系数千余个网点需求和电商渠道数万个消费者订单需求。每个订单平均响应时长仅为0.57小时，保证消费者在第一时间收到所需的商品。通过场地、设备、人员等资源的灵活调配与高度复用，降低客户仓储20%—30%的成本。

中国邮政重点为高科技、快消品、服装等行业品牌客户提供全渠道“一盘货”管理及供应链优化解决方案，稳定合作的客户有雅戈尔等。中国邮政将客户线上与线下、传统渠道与新兴渠道、成品与备件、大件与小件等多业务条线仓库整体管理，实现库存共享、集中运营、统一管理、资源复用，降低全环节履约成本、提升资源利用率和整体运作效率。通过多年来与多家标杆客户的长期合作实践，形成了标准化的2B、2C业务一体化服务信息系统及运作流程。

3.分层级“云仓”网络促进客户供应链降本增效

依托分层级、广覆盖的仓储资源，中国邮政服务高科技、快消品等多个行业品牌客户，提供区域分仓、库存下沉、区域内次日递、区域间隔日递、增值业务等综合一体化服务，稳定合作的客户有老板电器、VIVO、百草味等。

中国邮政依托自建与外协等多种手段，建立了遍布全国的仓储网络，帮助客户将库存货品直接运输到离需求端最近的仓库，系统性缩短履约时间并节约运输成本，提高货物周转率。历经多年积累，核心枢纽仓已经建成一支高素质、专业化仓配运营队伍，能够为客户量身定做精细化的“门到门”物流解决方案，快速、高效的物流反应与执行能力能够满足客户最快一周开仓的需求，实现单仓旺季百万单发货与快速分拨发运。

（三）试点探索，打造邮政云仓“智慧芯”

2022年，邮政与国内男装领域主导品牌雅戈尔携手共建集数字化、自动化、智能化于一体的中邮服饰1号智能云仓。智能云仓总占地11万平方米，库存量可达600万件，服务范围覆盖全国。在多穿立体库、机械臂、KIVA机器人等智能化装备的支撑下，轻松实现货到人的拣选，每小时订单处理能力达5000单以上，可同时分拣5.5万个品类的商品。

中国邮政以“智能云仓+航空干线+配送服务”构建全景智能供应链，助力雅戈尔实现“线上推广、线下体验，线上销售、线下服务”的新零售业务场景，助推企业高质量发展。2022年9月18日，中央电视台新闻频道播出了《将快递网络打造成制造业的移动仓》的新闻，报道了邮政与雅戈尔集团联合共建宁波智能仓，与制造业融合发展的实践成果。同时，该案例成功获评“中国物流与采购联合会2021年度电子商务物流创新案例”。

随着疫情管控逐渐放开，中国制造业正在进入快速恢复周期，积压了3年的市场需求会陆续被释放出来。2023年，中国邮政应该紧抓行业机遇，依托20年来服务世界500强和国内领军制造业的经验，横向不断拓展服务客群、提升收入规模，纵向推进冷链仓储、智能仓储、绿色仓储等方面模式创新，再谋新跨越。

网络完善、效率制胜 成为客户的第一选择

在市场竞争日趋激烈的今天，客户供应链也在快速更新迭代，中国邮政必须持续提升仓储服务能力，共享仓储网络资源，用可信赖的仓储服务持续为客户创造价值，帮助更多客户有效提升供应链运营效率，降低综合运营成本。

（一）围绕“八大市场”，持续提升服务水平

在现有服务方案的基础上，未来，中国邮政应更加明确聚焦寄递“八大市场”客户，以特快、快包、物流等主要板块的仓配业务发展为目标，不断拓展更多的行业和客户、扩大仓储服务的广度和深度，满足不同行业客户的需求。

围绕行业需求，继续向线上线下融合，从流通端向生产及入厂前端延伸，致力于提供优质供应链物流服务，帮助客户提升供应链服务效率、降低仓储物流履约成本。推出仓储标准产品，按行业场景建立仓储服务、流程与工艺标准，对外推出标准化的服务，对内实现分仓标准化运营。

（二）“腾联租建”，共享仓储网络资源

立足邮政仓储业务和资源能力投入现状，结合自身禀赋，对标行业先进，完善以42个重点城市为核心的仓储骨干网络布局，形成较为稳定的可用仓储资源池。“腾挪整合”现有处理和仓储场地资源，实行集中管理和调配，提升场地利用效率。在各类产业集群地，积极与地方政府、规模客户“联合共建”电商产业园、直播基地，争取园区与仓配物流业务整体运营管理权。针对市场需求旺盛、自有资源规模不足的城市，在充分论证损益的基础上，采取“稳步租赁”的方式整合社会仓储资源。针对仓储骨干网络规划布局的重点城市，充分论证“适建速建”。

深化完善重点城市仓储资源共享机制，推行全国云仓统一管理与调度，为客户提供全国柔性设仓、云化管理的仓配服务。一方面，推进仓储解决方案标准化、模块化、手册化，实现全国重点城市仓储标准化运营、标准化监控、标准化结算。另一方面，完善双考核支持政策，开发环渤海、长三角、粤港澳大湾区、成渝双城经济区等地客户异地设仓业务，推进全国仓储规模联动增长。

（三）以“分级”促“升级”，不断推进仓储规范化管理

随着仓配业务的不断发展，仓配项目与仓库数量不断增长，TOP级客户越来越多，建立符合邮政特点的分级管理体系势在必行。首先，根据仓储规模、运营服务水平、硬软件水平对全国仓储进行分级。目前，完成218个仓库分级评定，其中一级仓17个、二级仓24个、三级仓34个、四级仓33个、五级仓110个。其次，按照各仓现有等级情况，由寄递总部和省、市分公司实施分层管理，加强人效、坪效等生产运营各项指标监控。再次，逐步建立核心人才评价模型与总部评价机制，依托标杆仓储培养、远程与现场培训等方式，持续提升仓储队伍专业化水平。最后，针对各仓运营现状与短板，“一仓一策”制定专属升级整改方案，促进仓储运营管理水平不断提升，更好地服务客户，增强邮政仓配的竞争力。

（四）加强智能仓储、冷链仓储与绿色仓储布局

联合中邮科技、中邮信科，抓住仓储物流行业变革的机会，利用先进物流技术、大数据分析算法，不断推动云仓管理、仓储内部作业的自动化、智能化转型。一方面，通过自动化技术驱动仓储业务的成本、效率、体验持续改善。基于已经建立的宁波、郑州、贵阳等智能仓，梳理总结高科技、服装、快消品行业自动化仓储解决方案。另一方面，利用积累的运营数据，不断优化云仓调度、订单波次、自动化设备控制等算法，进一步提升智能云仓运营效率。帮助客户在复杂多变的新兴业态中保有竞争力。

随着我国农产品流通业、医药物流业不断发展，国家对冷链仓储物流业发展给予了高度重视，对冷链仓储服务也提出了更高的要求。中国邮政应在国家《“十四五”冷链物流发展规划》的战略引领下，围绕农产品提升农产品基地冷链仓储设施和源头预冷处理能力，围绕医药冷链提升核心枢纽和消费集中城市专业冷链仓储能力。同时，搭建跨区域干线冷链物流渠道，增强冷链仓储物流能力。

中国邮政应加强仓储园区碳中和解决方案研究，携手客户与上下游合作伙伴，积极推广光伏等新能源设备应用，采用能效优化解决方案，推进包装等资源循环利用，共同探索、打造绿色低碳的仓储生态体系。

历经20年资源能力投入与专业能力积淀，中国邮政已经形成了一张覆盖全国的仓储网络，积累了一批世界500强和国内领先企业客户，打造了多个行业市场典型仓配模式。在此基础上，中国邮政还将持续探索、创新，致力于为客户、为行业、为社会创造价值，充分践行国企责任与担当，踔厉奋发、笃行不怠，努力打造成为更加值得客户信赖的仓储服务供应商。