

## “国内业务重点市场新突破”系列报道

整合网点资源 加大平台引流  
打造“到站寄件”退换货基础设施平台

近年来,随着主要电商平台不断优化消费者退换货下单体验以及退货运费险的普及,电商退换货市场蓬勃发展,市场容量日均已超1500万件,且订单逐渐向菜鸟裹裹、拼多多、抖音等头部电商平台集中。与正向电商件相比,退换货包裹单价高、效益好,因此,成为各家快递公司必争的高效业务。

## 一、退换货“到站寄件”模式简介

2020年,集团在试点切入菜鸟裹裹退换货“上门取件”业务的基础上,充分发挥网点资源禀赋优势,联合平台在业界创新推出退换货“到站寄件”模式,即平台通过技术手段,智能引导退换货寄件人就近到指定网点交寄包裹,很好地满足了退换货寄件客户“随时随地、想寄就寄”的

需求,成为“上门取件”模式的有益补充。此后,快递100、拼多多等平台也陆续上线“到站寄件”业务,中国邮政均作为核心服务商入驻。

## 二、业务发展情况

2022年,中国邮政“到站寄件”退换货业务共接收各平台渠道引流的快递包裹高效业务订单1030万件,同比增长81%,实现超常规发展。2023年,按照集团公司寄递工作会议部署,将进一步做大“到站寄件”业务,实现订单量同比增长50%。

## 三、重点工作举措

一是新增订单渠道。在现有菜鸟裹裹、拼多多、快递100、中邮易通

渠道基础上,新增对接抖音(4月试点上线)、快手等渠道,基本实现主要退换货订单渠道全覆盖。

二是确保服务品质。重点围绕接单电联、规范操作流程、工单闭环处理等方面,加大通报督导和能力支撑力度,不断提升客户“到站寄件”用邮体验。

三是树立渠道品牌。联合平台开展各类营销活动,加大品牌宣传力度,稳固客户用邮渠道,将邮政网点资源打造成为退换货基础设施平台。

(相关文字由集团公司寄递事业部提供)

河南邮政：  
“三个到位”推动业务量翻番增长

□本报记者 贾红伟 通讯员 曹劭凡

河南省邮政分公司自2020年8月启动电商退换货“到站寄件”项目以来,深入贯彻落实集团公司寄递业务“三差三力”竞争策略,充分发挥邮政企业揽投部、农村支局、邮乐购站点(综合便民服务站)三类渠道资源优势,推动全省邮政电商退换货业务实现“线上+线下、城市+农村”全覆盖,初步形成了“市—县—乡—村”四级服务网络,业务覆盖全省95%以上的农村地区。

近3年来,河南邮政共计建成电商退换货站点3758个,“到站寄件”业务量持续飙升,从2020年的20万件猛增至2021年的100万件,再到2022年的293万件,连续两年实现业务量和收入翻番增长,年均边际贡献率为63%。

宣传培训到位  
打造“电商退换货到邮政”  
渠道品牌

河南省分公司在全省开展“电商退换货到邮政”主题宣传营销活动,分业务分场景推进品牌宣传进网点、进商圈、进社区、进校园,确保邮政支局、揽投部、邮乐购站点等三类场所台席有二维码引导、厅堂有业务宣传。要求揽投人员利用走街串巷、投递到户的机会,成为“流动宣传站”。

在宣传方面,常态化推行“三上四下”宣传法,即线上进行社群宣传、短视频宣传、电子海报宣传,线下进行店面宣传、以投促揽宣传、包裹宣传、乡村有效

媒介宣传等,有效改变了传统宣传存在的场景少、客群小、范围窄、效果差等问题,实现了网点引流获客。

针对电商退换货业务管理人员、营销人员,组织开展三类专项培训:一是活动内容培训,要求市、县级业务管理人员熟练掌握优惠措施、活动内容,营销人员熟知适用场景、目标客群、营销话术;二是系统操作培训,要求市、县级业务管理人员熟练掌握各业务系统操作流程,营销人员要熟练运用操作系统;三是疑难问题培训,要求市、县级业务管理人员熟练掌握一般共性问题解决方法,及时总结个性问题解决方法,营销人员要熟练应对常见问题。

机制管控到位  
营造“比学赶帮超”浓厚氛围

为了实现“到站寄件”项目的快速发展,河南省分公司层层压实发展责任,明确市场营销部作为组织牵头部门,省、市快递包裹部作为业务牵头部门,共同确保项目顺利实施,揽投部、邮政支局负责“到站寄件”日常运行管理。

项目管理实行标杆引领,打造市、县、乡、村四级业务标杆,归纳总结分场景、分类型、分市场的全省电商退换货业务典型案例,在全省进行复制推广;实施动态调整,建立网点基础台账,对代寄点实行动态监控、调整,业务量按周通报,“僵尸站点”按周清理、消灭,确保全省业务无死角;建立“123工作法”,各单位安排专人每周至少走访1个县,实地帮扶2个揽投部或农村支局,拜访3家综合便民服务站老

板,加强政策宣贯,总结基层经验,现场解决问题。

南阳市邮政分公司出台月激励、年度考核办法,提高“到站寄件”业务奖励标准至30%,制定营业网点负责人经营绩效考核办法,将散件揽收挂钩支局经理绩效考核。2022年1—12月累计实现电商退换货业务量49.55万件,点均5.83件/日,居全省邮政第4位。信阳市潢川县邮政分公司设置“邮政支局电商退换货业务发展奖”,对当月日均业务量达标支局,一次性奖励200元、100元不等;将电商退换货业务纳入支局每周工作清单,安排专人每日通报业务量完成情况,对于发展落后的支局进行督导;每周召开县城揽投员、乡镇营销人员例会,交流经验,剖析问题。2022年,该县邮政网点共计揽收电商退换货邮件5万余件,点均6.6件/日,居全市邮政第1位。

服务保障到位  
“只要服务好,客户少不了”

南阳市西峡县太平镇邮政支局在菜鸟裹裹项目接入后,揽收量从月均10件提升到月均130件以上。揽投员张湘始终认为,只要服务好、客户少不了,凡是接到用邮客户的电话,他都会将其存在自己的手机里。同时,他还添加客户微信,只要客户有事找他帮忙,即使是工作之外的事,他也会爽快答应。久而久之,张湘的微信好友已有1100余人,他将微信好友分批建群,一个建制村一个微信群,4个200人以上的微信交流群和1个400人以上的寄递服务群,让自己在业务发展中如鱼得水。

漯河市舞阳县章化邮政支局揽投员魏亮勋、吴建宇经过认真观察,找到了业务发展的“诀窍”。在邮件派送前,他们先将邮件进行细化分类,把生鲜、食品、个人寄件等退换货概率小的邮件放置到自提点,对服装服饰、鞋类等退货概率较高的百货用品,进行上门派送,实现精准营销。

汝州市夏店邮政支局揽投员焦连兴,2022年共计揽收“到站寄件”邮件3825件,日均10.63件。他的窍门就是“时间”和“服务”。每当“菜鸟包裹侠”提示音响起,他就会条件反射似地迅速与客户联系。他说,这时候客户的手机肯定还拿在手里,联系得越早,电话接听率就会越高,客户体验感也就越好,揽收成功率基本百分之百。揽收成功并不是服务结束,焦连兴还及时把邮件物流信息告知客户,随时解决邮件运输过程中存在的问题。

为保证“到站寄件”项目的邮件运行质量,河南省分公司快递包裹部建立了“省—市—县”三级项目管理体系,市、县级组建专业督导组,落实各级业务检查职能,提高项目质量指标考核标准,对未达到考核要求的代寄点进行严肃追责。

□本报记者 万多多

如今,电商行业市场日趋成熟,电商购物平台更是深入我们的日常生活,电商退换货成为了网购平台一项重要的服务功能。早在2014年,部分快递企业便开始关注电商退换货,并在这一逆向物流业务领域开始布局。

中国邮政集团有限公司紧跟寄递物流市场变化,先后与淘宝天猫(菜鸟供应链)、拼多多等主流电商平台以及快递100等快递物流信息服务商达成战略合作,推动电商退换货项目在全国落地。

作为菜鸟裹裹退换货物流项目首批上线的试点省份,自2020年6月起,四川省邮政分公司按照集团公司要求,精心组织、紧密协同,成立专题项目组,积极对接各电商平台,在成都、广元等部分市(州)启动项目试点,大力推进各平台电商退换货项目在全省落地见效。

“推动+赋能”  
确保项目见效

目前,广大客户退换货需求主要分为“上门取件”和“到站寄件”两种模式。其中,客户“到站寄件”需求恰好与邮政的网点资源优势高度契合。

中国邮政网点资源丰富。其中,四川邮政拥有6000多个网点和2.9万个便民服务站,点多、线长、面广,服务遍布城乡,是四川省内覆盖面最广、触角最深的公共服务平台。

项目启动上线前,四川省分公司通过后台大数据分析,认真梳理全省电商退换货项目上门揽收空白区域、日均退换货集中区域(主要类型为住宅小区、政府单位、写字楼、学校等),为“到站寄件”业务上线提供了有力的数据支撑。

四川省分公司积极践行集团公司“有效益地规模发展快递包裹业务”的发展要求,将电商退换货“到站寄件”业务纳入“拓展市场、优化结构、提升效益”重点项目。下发《关于推进落实全省营业支局和邮乐购等站点叠加电商退换货收寄业务的通知》,在各市(州)“邮快合作”站点、校园网点、基础条件较优且人口集中度高的代办所及“邮乐购”站点择优叠加电商退换货收寄业务,并制定时间表、路线图,明确各部门工作职责与各类站点运营目标。

2020年12月底,四川邮政全面完成所有具备上线条件站点的代寄点申报注册、系统设备调试、机构功能配置、业

务培训、上线运营、支撑保障工作,出台相关激励政策,设立电商退换货收寄项目奖,为推动“到站寄件”业务能更好地服务民生做好了准备。

“管控+联动”  
提升经营质效

“同学,电商退换货1公斤内不要邮费,你这个包裹,邮政可以帮你免费退回。”前不久,在阆中市文旅学院邮快驿站内,邮政工作人员笑吟吟地对来取件的同学介绍邮政退换货业务。自开业以来,经过两个多月努力,学校邮快驿站的贴心服务赢得了广大师生认可,只要退换货,大家都会优先选择邮政。目前,该站点累计实现退换货9050件,获得集团公司奖励。

相比于寄递市场其他业务,电商退换货“到站寄件”业务订单具有来源稳定、可持续性强、收益好等优势,市场竞争十分激烈。因此,提高站点服务能力、提升客户用邮体验、赢得口碑,成为该项业务高质量、可持续发展的关键。

为此,四川邮政持续对标分析退换货市场,深度剖析部分网点产能低、项目管理弱两大问题。一边探索站点管理新模式,一边加快推进末端机制创新,推出“分类管控四类网点,实施三抓三促三联动”工作法,用系统性思维找到了全省“到站寄件”业务发展的“桥”和“船”。

通过分类管控全省“标杆、潜力、高质、低效”四类网点,实施“三抓”(抓代寄点建设、抓运营质效、抓单点产能)、“三促”(促平台合作、促客户引流、促业务闭环)、“三联动”(区域联动、专业联动、模式联动),四川省分公司打造形成了“省—市—县”三级项目管理体系,有效提高了项目服务能力,实现了项目品质、效益双优。

截至目前,四川邮政累计建成退换货代寄点4759个,实现21个市(州)、183个县(区)全覆盖,代寄点数量在全国邮政排名第1位,四川行业排名第1位。2022年,电商退换货项目全年订单量129万件,全国邮政排名第2位。实现项目收入1502万元,同比新增1000万元。此外,四川省分公司还开展以“电商退换货到邮政”和“邮政快递包裹到站寄,单单享优惠”为主题的系列营销活动,在提升产品效益的同时,实现客户资源复用,并以“附近推”方式引流,“优惠券”方式惠客,成功实现寄递退换货客户向金融业务转化10万人次。

四川邮政：发挥邮政优势 确保无忧退换货



客户在营业网点办理电商退换货“快递100到站寄”业务。

□刘力扬 摄

## 最佳实践点评

河南省邮政分公司紧密围绕国家乡村振兴战略部署,深入贯彻落实集团公司寄递业务“三差三力”竞争策略,面对电商退换货业务发展的机遇与挑战,坚持问题导向,将压力转为动力,把痛点变为突破点,充分挖掘“揽投部、农村支局、邮乐购站点(综合便民服务站)”三类渠道资源优势,通过宣传培训、机制管控、服务保障“三管齐下”,推动电商退换货业务“线上+线下、城市+农村”全覆盖,成功打造了“电商退换货到邮政”渠道品牌。

## 最佳实践点评

四川省邮政分公司充分发挥邮政资源禀赋优势,聚焦电商退换货市场拓展,坚持久久为功,历经3年,从菜鸟裹裹到拼多多平台合作;从上门揽收到“到站寄件”;从平台引流到网点赋能。聚沙成塔,有效助力寄递业务有效益地规模发展。同时,积极实施管理创新,系统建立“分类管控四类网点,实施三抓三促三联动”的工作方法和路径,打造形成“省—市—县”三级项目管理体系和“寄递+金融+渠道”的协同发展模式,持续推进电商退换货业务高质量发展,建设邮政自有退换货品牌,凸显“人民邮政为人民”的宗旨。