■“国内业务重点市场新突破”系列报道

拓平台 强履约 持续做大退换货“上门取件”业务规模

近年来,各大电商平台越来越重视消费者的退换货体验,通过对退换货环节的全方位保障,提升消费者二次购物的意愿,退换货市场随之不断壮大。2022年,全国退换货市场日均规模约为1500万件,2023年预计增长23%,日均将达1800万件。退换货业务呈现单价高、利润高、增速快的特点,是特快业务新的增长极和发力点。

一、退换货“上门取件”模式简介

2020年,集团公司与菜鸟平台首次合作试点“上门取件”业务;2022年,集团公司与拼多多对接,继续拓展流量入口;2023年,联合菜鸟推出小B商家业务及甩单模式,进一步扩充业务类别。近期,集团公司将继续深化平台合作,在抖音等新兴平台完成业务上线。

“上门取件”业务是由平台引流,将订单智能推送给指定揽收员,揽收员按照消费者约定时间、地点上门揽收的业务。“上门取件”满足了退换货客户足不出户轻松寄件的需求,是目前深受客户青睐的寄件方式。

二、业务发展情况

2022年,中国邮政“上门取件”退换货业务实现订单量850万单,是去年同期的12.3倍。其中,菜鸟裹裹项目460万单,是去年同期的6.7倍。拼多多项目上线8个月实现订单389万单。2023年集团公司寄递工作会议部署,退换货业务将作为特快业务三大增长点之一,是特快业务的必做项,要将退换货升级为“一把手工程”,通过“强管控、强激励”,推进超常规发展。2023年要将业务扩增100个城市,实现订单量翻番增长。

三、重点工作措施

一是加强平台合作,拓展合作区域。开展“百城千县”行动,扩大菜鸟裹裹、拼多多项目合作范围,新增抖音、快手等平台退换货业务。以上线小B商家业务及甩单业务为切入点,拓展菜鸟项目覆盖范围。加强资源置换获取拼多多退换货业务更多单量。通过履约质量的提升赢得抖音上线机会。

二是提升揽收能力,强化履约质量。组建“省—市县—网点”三级营销、运营、服务“铁三角”团队。做好揽收段道布局,通过段道叠加、专人专收、机动揽收等多种模式并举实现揽收能力最大化。紧盯平台关键指标,总结日常问题处理办法,制定项目绩效考核办法,对一线工作人员揽收奖励挂钩,激发揽收动能。确保行业前两名的履约水准,力争邮政成为区域内唯一服务商。

(相关文字由集团公司寄递事业部提供)

江苏邮政:面上铺开 点上拓展

□本报记者 柏滨丰

2022年4月底,无锡市邮政分公司在全国邮政率先试水电商平台退换货项目,截至目前,已完成订单超83万件,日均订单量突破3万件,列全国邮政第一位;今年3月22日以来,苏州市邮政分公司项目日均订单量迈上万单台阶;去年12月项目上线以来至今年3月底,淮安市邮政分公司已累计揽收超7万件退换货邮件,日均超750件;今年2月底项目上线以来,宿迁市邮政分公司已累计实现订单量超3万件、日均超1000件……

近年来,随着电子商务的发展,尤其是B2C交易过程中信息不对称现象普遍,退换货市场逐渐扩大:电商消费者产生退换货需求,通过菜鸟裹裹、拼多多等电商退换货平台下单,快递企业上门揽收,寄回给商家。基于单价高、利润高、增速快的特点,江苏邮政按照“从面上铺开,从点上拓展,以点带面,全面推进”的发展思路,夯基础、稳节奏、抓管控、强支撑,快速推进退换货项目。

2022年,江苏邮政退换货项目累计实现订单量超378万件,增幅达1088%,列全国邮政第一。“双11”期间,菜鸟裹裹平台退换货上门取件履约质量关键指标排名行业第一,荣获“优秀合作伙伴”“最佳管理者”“最佳服务网点”三个奖项。

夯基础

人员方面,通过加快自有人员的盘活复用,提高自有人员占比,提高人员效率,提升业务上线稳定性。同时,针对退换货项目设置个性化定额定员标准,综合考虑退换货业务作业流程,确定定额标准。揽收装备方面,确保蓝牙打印机、电子秤、工服等装备100%配置到位。

稳节奏

针对“619”“919”“双11”“双12”等电商大促节点,按照“四步走”策略提前组织、提前布置:第一步,根据平台方预测单量及系统注册运力情况,盘点各市分公司、各网点运力缺口;第二步,组织各市分公司通过现有人员优化、外包队伍补充、机关驰援等方式,补充运力缺口;第三步,通过微信视频会议方式,多轮审核各市分公司运力补充情况,确保每个市分公司、每个网点运力补充到位;第四步,提前安排新增小件员进行实操练习,全环节、全线路、全流程熟悉接单后各环节操作,提升大促时期揽收效率。

基于每次大促后,平台方会根据服务质量情况,针对部分区域实行“快递公司置换”。对此,江苏邮政以“新同学”身份积极参与平台周例会,及时复盘已开通区域网点服务质量情况,积极取长补短。

抓管控

统一实行清单式申报、流程化管理。项目组制作退换货项目上线甘特图,各市分公司则按照时间轴做好事前准备、事中运营、事后盘点。为规范业务开办,项目组还设计了《项目开办申请单》,由各市分公司评估后签字确认。

建立“省—市—县—揽投部”四级管控体系,推行“2+13”省、市项目管控机制,即省分公司速递部成立项目组,由2人兼职管理;13个市分公司也均成立项目组,至少由1人兼职管理;各上线区(县)有专人统筹负责;各揽投部经理或内勤负责网点动态排班、调度等工作。同时,配以“15+2”双向分层沟通机制,即邮政退换货项目15人与菜鸟、拼多多2个平台建立双向分层沟通机制;配以复盘机制,即每7天周例会、每15天复盘、每30天月总结,强化管控。

强支撑

针对退换货上门揽收项目,科学配置激励措施:制定单独的项目激励方案,参照散户揽收计提薪酬;将计件薪酬与服务质量挂钩,质量高于平台方要求上浮计件薪酬,低于的降低,鼓励小件员提高服务质量。

同时,开展专项营销活动,按照菜鸟和拼多多平台方核心指标及订单量设置活动奖励,鼓励早上线。编制《快递员实操基础规则》培训手册及《裹裹作业指导书》,提前下发各市分公司项目组,引导组员晨会学习,系统解决业务不熟等问题。

最佳实践点评

江苏省无锡市是邮政与拼多多退换货“上门取件”业务全国首个试点城市。无锡市分公司依靠“多多买菜”项目良好的合作基础及有效的平台沟通赢得上线机会,高效的落地实施为后续拼多多项目在全国的全面铺开打下了坚实基础。全省科学的段道布局提升了揽收能力,全面的管控体系、市场化的激励措施有力保障了退换货业务的服务质量,赢得了拼多多及菜鸟平台的高度认可,也为全国邮政提供了可借鉴的模板。

湖南邮政:紧盯退换货特快项目初显成效

□本报记者 曾立军

2023年,湖南省电商退换货市场规模预计日均可达近100万单。其中,仅湖南菜鸟平台日均退换货单量就达15万件。湖南省邮政分公司与菜鸟达成全省退换货“上门取件”业务合作意向后,于2月6日正式试点上线运营。截至3月底,全省已上线的区域日订单达5500单,峰值达到6500单。目前,湖南省分公司“上门取件”菜鸟单量排全国邮政第4位。

湖南省分公司与菜鸟合作退换货是全国第一个全省均同步上线铺开的省份。首先,成功“抢滩登陆”退换货市场之后,湖南省分公司高度重视退换货市场营销开发,项目启动前就召开了全省退换货“上门取件”特快项目启动及上线业务培训电话会议。邀请总部菜鸟项目负责人做专项上线培训,由郴州、衡阳拼多多项目试点地区负责人分享拼多多退换货上门取件经验,省分公司领导及市(州)分公司一把手均参与学习。

其次是试点单位在人力、物力、财力上向项目大力倾斜,项目人员的安排、区域的划定、揽收时限、客户投诉等重要指标都有专人督导,并及时分享项目运行中的优秀案例,形成良好的运营氛围。对试点中不断摸索出来的优秀的项目管理与服务经验,收集整理后在全省及时复制推广。常德、株洲等市分公司通过站点备案开展业务置换,加强平台互动,增进合作意向,实现拼多多第二批上线试点。

最后是对重点客户全面突破。菜鸟作为退换货业务量最大的平台客户,重点加强“总对总”开发,通过积极向集团总部争取试点、对接菜鸟湖南区总经理并展开深度洽谈,从客户的难点、痛点出发,满足客户质效需求,做好项目上线前合作细节洽谈,组织开展项目操作专业培训,下发退换货专项营销方案,指导并确保各市(州)做好项目上线前各类准备,结合各市(州)能力配置达成合作协议,确保菜鸟项目第一批上线区域市(州)覆盖面达100%。同时,组建了“省—市—区(县)—网点”四级专项管控团队,确保项目运营达标,项目团队联合业务、网运、服务质量“铁三角”以及渠道部门协同发力,逐单盯,实时盯,闭环盯,保障项目运营履约质量指标达到标准。

全省在菜鸟、拼多多试点初步成功后,省分公司及各市(州)分公司还分等级加强“总部对总部”客户城市经理的维护与沟通,以优质的履约指标为前提,以客户需求为切入点,精心开展营销维护,取得了客户关键人的信任与支持,从而大大加快了合作区域的扩大和合作业务量的增加。下一步,全省还将依托自身过硬能力、总部营销助力、客户维护到位、省市联动推进,力争在年内实现多批次的区域上线,确保全年特快收入目标的实现。

最佳实践点评

湖南省邮政分公司紧密对接平台,依据平台特点,精准施策营销,打通总部及省、市层面与平台沟通推介的双向渠道,成功在拼多多及菜鸟两个平台拓展出广阔增量空间,实现了“上门取件”业务的全省覆盖。试点期间对上线卡点的积极探索、后期全方位的运营保障及优秀案例的快速推广,让退换货业务后劲十足,不断取得订单量的新突破。

浙江邮政:放开了买,退换货“邮”我!

□本报记者 周云峰
通讯员 郑思薇 周琦 王珍珍

自2022年以来,浙江省的电商退换货“上门取件”业务蓬勃发展,业务量井喷式上涨。浙江省邮政分公司快递包裹部积极应战,迅速成立退换货项目组,各市分公司同步配备人员,并通过积极对接菜鸟裹裹、抖音等平台,加强多平台沟通合作,狠抓运营指标达标,建立管控机制,出台多项奖励措施,鼓励各单位积极上量上规模,建立大促管控机制,优化大促期间项目运营,以大力发展退换货业务。2022年,浙江省分公司退换货业务量列全国邮政第一。其中,“双11”期间,各项指标排名全国邮政第一;浙江菜鸟裹裹承运商排名第一。

在退换货项目走向成熟的同时,浙江省分公司各单位因地制宜,产生了一批具有代表性的实践案例。

绍兴:打造高效团队 提升市场竞争力

为更好地契合电商退换货项目特性,绍兴市邮政分公司将该项目的专项客服组、揽投部管控组、揽收小件员组打造成一个高效团队。通过拼多多LIP平台评分作为考核办法,使三个独立层组紧密相连。一旦项目底层在运行中出现问题,上层能立即跟进、联动解决,确保项目少失分、不失分。同时,绍兴市分公司保持“市—县直联”,退换货专项客服组直联全地区累计49个承接退换货项目的揽投部,由专项客服组直接预警遇到的问题,并进行相关订单的跨机构调度等操作,有效减少了信息的“传导损耗”,极大提升了项目运行效率。每晚,市分公司专项客服组及各地区运行的管控组人员会在项目群里依次进行“运行复盘”,通过具体数据剖析当日问题并分析纠错。同时,鼓励经验分享,提升全体项目人员的服务能力。绍兴市分公司自去年6月成为拼多多退换货项目试点单位以来,业务和服务均取得“双提升”,截至目前,已累计取件52万余件,并获拼多多LIP平台综合考评满分。

嘉兴:重培训强指导 提升项目运行质量

拼多多项目上线前,嘉兴市邮政分公司该项目工作组累计开展5次全市退换货业务培训,分层级对小件员、网点负责人及专职客服等所有成员进行全流程培训,并重点对拼多多退换货项目中各环节情况进行详细讲解。项目试点上线时,针对小件员的系统实操生疏、揽收区域熟悉度不高等问题,网点成员自发建立信息沟通群,相互交流、转单,提高揽件效率。项目全域上线当天,项目组成员到上线网点进行“一对一”驻点帮扶指导,当场解决网点遇到的系统操作、揽收线路规划、揽收范围修改等问题。同时,下发所遇实操问题的解决视频,确保项目顺利推进。

项目上线后,为确保各项指标符合拼多多平台管控要求,嘉兴市分公司成立拼多多客服小组,负责全市日常拼多多订单实际调度运营、指标预警管控、协助工单处理及经营复盘工作,以提升揽收服务质量。嘉兴市分公司自3月8日上线拼多多退换货上门揽收项目起至4月11日,已累计揽收邮件30.41万件,4月日均揽收8214件,订单量稳步提升。

永康:科学精准分析 提升揽收效率

为全力确保退换货邮件揽收时限和质量,永康市邮政分公司对所有退换货揽收订单进行精准分析、科学管控。通过定期组织全市13个揽投部对退换货揽收系统应用及运行情况、订单时间段及区域分布情况、时限和服务质量指标达成情况等进行分析研究,熟悉掌握系统运用及规则变化,并利用区域地图等工具分析订单分布,调整揽收安排。永康市分公司基于对订单时间段和区块分布的精准分析,根据不同退换货邮件揽收时限要求,运用密集区域专人揽收、稀疏区域段道叠加的运作模式,进一步提升了退换货邮件揽收速度和质量。自2月9日成功上线拼多多退换货上门揽收项目以来,截至4月10日,永康市分公司累计揽收拼多多退换货邮件13.3万件,订单2小时内及时揽收率达98.44%。

今年以来,浙江省分公司退换货业务量达275万件,日均收件量达2.64万件。下一步,浙江省分公司将持续提升退换货项目专业度,并建立一整套可复制的退换货操作模式;优化出台考核激励措施,更全面地激发经营活力。

最佳实践点评

2022年,浙江省邮政分公司的退换货“上门取件”业务规模及服务质量位居全国邮政首位,“双11”大促期间强势的履约表现有力拉动了企业整体服务水平提升。成熟的营销策略、精良的运营团队、完善的体制机制,让退换货业务飞跃式发展。平日狠抓运营,大促深剖规则,开展复盘行动,牢牢抓住了履约质量这一项目的生命线。客服团队的高效支撑,确保退换货业务保持旺盛的生命力。