

邮政发展现代物流的思路和对策

陈仁建

(广东省珠海市邮政局, 广东 珠海519070)

摘要：文章对国内物流业存在的问题及邮政从事物流业的优劣势进行了分析，认为我国目前由于社会观念等因素的影响，国内企业对第三方物流服务需求不足，邮政发展现代物流具有得天独厚的优势但仍有缺陷。因此，必须按照现代物流理念从组织、网络以及信息技术和人才培养等方面进行投入和改造，同时要找准市场定位，采取有效的营销措施抢占市场，此外还需加强内部管理，降低运作成本。

关键词：现代物流；邮政思路与对策；营销措施；运作成本

中图分类号：F61

文献标识码：A

作为在现代物流方面刚刚起步的中国邮政，如何正确认识现代物流，如何针对国内目前物流业以及邮政自身物流业务发展的状况，扬长避短，创造条件，采取有效措施抢占市场份额，是亟待探讨的问题。这也正是本文所要探讨的。

1 我国目前物流业存在的问题

一是全社会物流观念仍较淡薄，企业对第三方物流服务需求不足。就现阶段来讲，尽管现代物流作为一种发展趋势倍受关注，但社会对物流业的认识仍局限于运输、搬运，生产企业很少关注物流方式的合理性和物流组织方式的调整对企业发展的影响，加上小农经济“肥水不流外人田”的利润独立意识，致其仍追求企业内部生产与流通的“大而全”、“小而全”，仍然热衷于选择自营物流方式，主观上排斥社会化物流服务和对第三方物流服务方式的选择，造成了物流服务市场需求的不足。二是我国目前物流企业在数量上迅猛增长，但大多数规模小，功能单一，专业化程度不高，实力不足，竞争力不强，整体水平低。三是信息技术还较落后，一些现代化的物流手段仍未被采用。四是社会物流网络资源丰富，但利用和管理水平低，缺乏有效的物流管理。目前，我国运输业已经具有了一定的规模和水平，但出于管理和资源利用的问题，不少企业面临行业不景气、资产闲置、职工下岗等问题。

2 我国邮政发展现代物流的优劣势分析

2.1 信息系统方面

邮政综合计算机网络及金融网络已初具规模，但仍未能真正适应现代物流需要，与竞争对手相比，仍不足以形成优势。现代物流的信息系统是一个完全的供应链体系，包括智能的指挥调度系统、监督管理体系、全过程的跟踪查询管理以及多渠道的用户信息反馈途径，目前象UPS、FEDEX、TNT、DHL等行业巨头都建立了覆盖全网的较完善的物流跟踪系统，用户随时可查询、掌握所发货物所处的位置。而作为邮政目前信息系统的综合网，尽管基础通信网已覆盖到绝大部分物流节点，但很多方面仍未能做到内部的信息共享，更谈不上为用户提供随时随地全过程的跟踪查询等外部的信息处理共享，对于现代物流调度、库存、订单管理等应用系统更有待于开发和完善。因此，在这方面应该说邮政具备了一定基础，但未能完全适应现代物流的需要。

2.2 网络基础方面

邮政具有覆盖全国、连通城乡的运输和投递网络，这是任何一家物流企业所无法比拟的。但我们的干线运输，特别是航空和铁路方面，自有能力非常有限，干线的能力很大程度上受制于人，因此在实物运输网络方面，邮政最大的优势在于同城配送网络。同时也应该看到邮政现有的实物运输网络与现代物流的要求相比还存在很多弊端：首先，我们目前的生产基本上是按照传统的作业进行规划的，针对终端消费者的小件物品、小批量物品以及函件考虑网络，因而无论是在流程的优化上还是运输车辆的选型上，都未能适应现代物流的需要；其次，在作业组织上一贯的装入邮袋运输的做法导致了物品规格的限制；最后是仓储能力这一现代物流的基本要求，按邮政现有条件尚处劣势，能满足现代物流需要的智能化的仓储中心目前几乎是一片空白。

2.3 集约化经营管理方面

这里主要是指对企业内部和外部资源进行整合，集中优势资源实现物流集约化。作为一向代表传统实物传递体系的邮政系统具有丰富的传统物流管理经验，但从干线到基层，对新物流业务的发展，目前呈现各自为政、零敲碎打的局面，各种资源未能综合利用，集约化管理程度不高。以直递业务为例，由于缺乏全网的统筹规划，各搞一套，一方面全网干线资源未能充分利用，另一方面往往是返程空跑。而就地面局而言，同样由于专业化管理，各专业各自为政，营销资源未能综合使用，无法形成整体合力，市场竞争力较弱，各种运输资源分散出多个部门管理和经营，形成多个利益主体，物流衔接环节增加，物流资源综合有效利用率低，单程

空跑、同线不并车等不合理运输现象普遍存在。

2.4 品牌信誉方面

作为代表政府履行普遍服务义务的企业，百年邮政的服务品牌深入人心，信誉优势明显，客户选择邮政提供第三方物流服务，一方面对供方来说有安全感，减少资讯风险，另一方面能够借助邮政良好的声誉及深入人心的品牌优势，增强需方的交易信心，促进业务的发展，因此，品牌和信誉是邮政介入物流市场的一大优势和资源。

3 我国邮政发展现代物流的思路和对策

3.1 按照现代物流理念，改造传统邮政，创造和完善现代物流企业之必备条件

3.1.1 整合资源，建立独立物流组织

现代物流的一大特点就是内部管理的集约化、对资源以及作业组织的最优化来达到为客户节约成本，为自身创造利润的目的。因此，邮政必须改变现有物流资源分散、零敲碎打的现状，把分散在不同部门不同专业中相同的、相通的，甚至相冲突的物流工作采用组织手段组织在一起，自上而下形成垂直体系，实现专业化经营，并向股份制现代企业发展。通过建立专门的物流组织，消除重复劳动现象、脱节现象，从而增加物流资源的利用率，提高总效率。就大网而言，通过建立专门物流组织，归口管理有关物流资源和营销平台以便协调、统筹干线资源，统一调度指挥，以利于开发区域性乃至跨省物流业务，组织合理的干线运输；就地面市局而言，应把运输类、投递类、仓储类、邮递类业务进行整合，第一步可先通过对运输资源的整合，对同城网络予以优化、强化，最大限度地提高网络的综合有效利用率。在此基础上，还应考虑对有关营销资源进行整合，通过整合邮递类业务可实现综合营销，以便为客户提供多种产品系列的服务，也避免了内部类似业务之间的互相争抢客户的矛盾。

3.1.2 调整优化网络，提高资源综合有效利用率

在网络组织上，除了为客户提供一体化物流服务需单独设计网络外，对传统邮路的组织，在确保传统邮件时限的前提下，应按以下两个原则进行改造、组网：一是适宜兼顾物流配载的原则。即邮路组织及车辆选型除考虑传统邮件需求外，应适当考虑配载货物的需要。二是运行高效的原则。邮政运输在满足邮件传递时限的前提下，应根据各种邮件、货物流量流向的变化和频次要求，对各种运输方式的成本进行综合比较分析，采取有效措施提高网络运行效益，如对同一装车或卸车地点的邮件、货物应按集货并车方式运输，当然对于客户有特殊要求的个性化服务除外。

3.1.3 加大信息技术投入，尽快构建邮政物流信息技术平台

现代物流区别于传统物流的最大特点就是网络化、信息化，一个现代物流企业能否成功，最关键的条件在于是否拥有先进的信息系统。这是因为，网络可以采购甚至租用，管理体制也可以调整，但没有信息系统，物流就无法真正实现，所谓的“零库存”运输，合理化运输的调度管理，客户的信息管理、货物的跟踪查询等都是以准确及时的信息为基础的，而准确及时的信息则依赖于先进高效的信息系统。因此，物流信息系统是发挥网络作用和实现集约化管理的必要工具，是物流企业正常运作四个条件的关键所在。据有关资料，美国UPS公司近20年在信息技术平台方面的投资达110亿美元，超过了它所拥有的所有飞机和地面车辆的总价格；而借助于现代物流配送取胜的连锁业航母沃尔玛公司，其总部只是一座普通的平房，但与其相连的计算机控制中心却是一座外貌同体育馆的庞然大物，公司的计算机系统规模在美国仅次于五角大楼，甚至超过了联邦航空局。这些数据足以说明，任何一家成功的物流企业都非常重视在信息技术方面的投入。鉴于我国邮政目前在信息技术方面未能完全适应现代物流生产需要的现状，邮政必须加大这方面的投入。当前重点：一是应尽快开发有关物流应用系统。目前广东邮政自行开发的物流管理及动态调配系统已通过省级验收，它主要包括信息采集与订单管理、干线配载、终端配送三部分，基本涵盖了全部物流过程，该系统现已经过一年的试运行，可在全国邮政范围内予以推广使用。二是要加快基础通信网络建设的步伐。综合网目前已覆盖到绝大部分营业厅所，对其它物流平台各节点也应利用现有网络连接起来，为信息共享提供接入方法。三是要对现有与物流相关的系统进行改造完善。综合网中邮区中心局系统、特快系统、营业系统等生产管理系统均与物流业务息息相关，应尽快通过功能改造和业务扩充实现网络互连互通和信息对接，以形成物流业务的电子窗口。四是要逐步使用射频和条码技术、管理信息系统、卫星定位系统等现代物流手段，提高仓储运输系统的整合效能，保证随时随地的资产可见，全面及时了解物流服务需求，以达到对物流过程的合理有效控制。

3.1.4 加大人才培养投入，提高物流业从业人员整体素质

一方面由于现有邮递类业务的管理、营销人员都是传统邮政的从业人员，未接受过现代物流理论的系统学习，包括现有管理者在内的相当部分人员对现代物流的理解和有关知识的掌握欠缺，管理意识和技巧有待提高。另一方面由于传统的邮件运输、投递都是劳动密集型的工种，大多数从业人员文化素质偏低，这些都不能适应现代物流生产的需要。由于现代物流是一个涉及到运输学、经济学、管理学、信息学、运筹学、系统学等多学科、多领域的增值服务体系，必须加速培养（或吸纳）、造就一批高素质的管理人员，特别是有关营销人员及物流方案设计人员，提高企业高、中级专业管理、技术人员配备的比例，并应逐步淘汰、更换从业人员中文化素质较低者，重新制订一套完整的物流业服务规范，并加以培训，以提高从业人员的整体素质。

3.2 找准市场定位，明确主攻方向，采取有效营销策略抢占市场份额

国家邮政局日前已提出了中国邮政物流的市场定位，即市场层次方面，以高层次物流市场为主，为社会提供精益化的物流服务；市场对象方面，以高附加值、小体积、小重量、多批次、高时效的物品为主；涉足行业方面，以电子、医药、出版、汽车配件、高档消费品、烟草、电子商务等高附加值行业为主；客户群体方面，以国内外大中型制造企业，具有良好品牌的流通企业及电

子商务企业为主。这一定位，已为中国邮政拓展现代物流明确了主攻方向，笔者认为，近阶段邮政企业在具体的操作中还应注意以下问题：

3.2.1 在企业自身发展定位上，邮政应走优化型第三方物流企业的路子

根据前面所述，第三方物流企业有资产型和管理型两种基本类型，但两者各有优缺点，资产型企业资信程度高、易吸引用户但需较大投入；管理型企业投入少、成本低但易受制于人，灵活性不足。邮政应根据自身现有条件，发展为一种介于两者之间的优化型第三方物流企业。即完全拥有管理型第三方物流在信息、组织管理方面的优势，同时建立必要的物流设施装备系统，而不必象资产型第三方物流企业全面建设和拥有各种设施装备系统。这是因为，根据前面的分析，邮政目前在网络基础方面，优势在于同城网络，而干线的运输短期内仍难以通过投入取得这方面的优势。而就长途运输来说，社会上资源丰富，因此，邮政在建设资金紧缺，短期内无法实现大手笔投入的情况下，应把投入重点放在信息技术、同城网络方面，而对于干线方面的投入，可重点选择业务量大、竞争较激烈的个别区域和路向进行重点投入以形成核心竞争力，其它可不进行固定资产的投资，而采用委托代理或合作、收编等形式，灵活运用别人的资源。这种优化型企业既有资产型企业的资信度优势，也有管理型企业低成本的优点，同时又避免了过大投资、系统灵活服务水平不足的缺点。

3.2.2 在提供物流服务的种类上，既要重视一体化物流，近期内也应重视并大力发展环节性物流

从战略角度考虑，第三方物流应以一体化物流服务为主，因从客户的角度看，往往要求一体化服务，即从供方到需方，所有环节的物流都由一个物流企业来完成，所以一体化物流是物流的一种方向，是起点较高的一个服务种类。但从现阶段的情况看，对物流企业来说，一体化物流较难取得利润，这是因为一体化物流方案通常都是针对不同客户量身定制的，强调的是个性化的服务，故一般情况下其方案不具有广泛适用性，往往是某个客户专用的，很难兼顾不同客户，因此在现实中与理论上有一定的差距，较难具有规模经济，特别是现阶段由于邮政物流资源的分散和信息技术的滞后，难以通过资源的充分利用来获取利润。因此，笔者认为近期邮政除了现有网络能够兼顾的以外，尚不宜过多发展一体化物流，而应选准一、二个知名企业做精做大，以积累经验和扩大邮政物流品牌的影响和知名度。而对于适合邮政优势的环节性物流，如同城配送、区域性物流、个别路向的运输等现有资源可兼顾利用的，仍应大力发展以获取近期利润。特别是同城配送，是邮政的真正优势所在，应大力发展，并巩固其优势，可通过与其它物流企业的合作，为其提供最后一公里配送的环节性物流服务。

3.2.3 要充分发挥邮政优势

一是要发挥邮政全程全网的优势。如前分析，覆盖全网、通达城乡的网络是邮政独有的优势，各地邮政在发展现代物流时，不应舍弃这一优势，各搞一套。笔者认为，作为地市局，重点应放在同城业务的拓展和组织、同城方案的设计以及本地仓储的考虑上，对于区域性业务，应依托省局，跨市、跨省的业务应由省局、国家局相应物流机构予以协调、负责方案设计和作业安排，以充分利用全网资源，形成规模效益，降低成本、提高竞争力。

二是要发挥品牌优势，要旗帜鲜明地打邮政品牌，突出邮政特色，以邮政的品牌给客户以安全感、可信赖感。实际上客户在选择第三方物流企业时，费用不是唯一的考虑因素，品牌、信誉、优质服务等因素有时更重于对价格的考虑，特别是对于一体化物流服务，当其已成为客户供应链管理的重要组成部分时，它的运作若出现问题，客户损失的就不仅仅是物流费用的问题，而更重要的是客户自身的信誉和市场受损的问题。因此，邮政物流企业，应清楚了解客户的选择，在能够提供最好服务的情况下给出最合理的价格，邮政不但要充分发挥品牌优势，也应提供优质可靠的服务。

3.2.4 目标客户的确定

一是主攻方向应放在外资企业，这主要是基于前面所分析的目前本土企业对现代物流的意识、观念仍有待加强，主观上还较难接受第三方物流服务。这虽然从另一侧面也说明国内企业对第三方物流的市场需求的潜力很大，但这种潜力的挖掘，有赖于整个社会物流意识的提高。对于物流企业来说，近期内应把目标瞄准在外资企业上。二是要选择目前现有网络能够兼顾的，边际成本不大而能满足其物流需求的客户，以便能以较低的成本获取近期的物流利润回报，如充分利用现有同城网络和富余场地，为连锁经营企业（超市）提供各店面的货品配送及仓储配送中心的管理。

3.2.5 具体的创收途径

除了提供单纯的流通运输服务外，邮政物流还应在以下两方面取得突破：一是为客户提供物流过程的增值服务。可利用仓储、配送中心等内部处理环节，为客户提供流通过程中的加工服务。如为油漆企业提供的物流服务，客户存于第三方物流企业仓库的可以只是几种基色，而由配送中心根据需方需要的颜色，按供方的配方进行调色后再送达需求地点，另如为货品进库时提供贴条形码服务等等，这些加工可使货品在流通中得到增值，必然也为物流企业带来额外的收入，这也是现代物流的重要特征之一。为此，邮政目前还应建设一批智能化、现代化的仓储中心，以便于为客户提供仓储服务的同时发展各种增值服务。二是可利用自身长期从事实物传递所积累的经验，考虑输出物流管理。这主要是针对物流管理经验欠缺的本土企业，邮政可为其提供物流方案的设计，管理服务甚至物流系统软件的开发、运作以及培训等物流管理输出服务，以获取收入。

3.3 加强内部管理，降低运作成本，提高物流专业经济效益

3.3.1 做好物流方案设计，降低物流成本

就内部管理而言，笔者认为，现代物流企业有别于其他行业的最重要的管理形式，就是物流方案的设计，邮政物流部门应根据客户的要求，按照服务与效益的原则，充分考虑现有资源的利用，设计出最合理的运输（配送）路线、运输方式以及合理的仓储

(库存)、装卸搬运等,以最小的投入为客户提供最高水平的物流服务。方案设计的合理化,是降低成本的关键,也是客户营销能否成功的决定性因素。

3.3.2 树立整体最优化观念,避免“效益背反”现象

“效益背反”指的是物流的若干功能要素之间存在着损益的矛盾,即单从某一个功能要素(某一环节)来看,避免了不合理,做到了合理,但它的合理却使其它功能要素(环节)甚至整体出现了不合理,相反也如此。这种现象虽在许多领域中都存在,但物流领域中这个问题尤其严重,这主要是物流成本发生的领域往往在企业里面是不同部门管理的领域,这种部门的分割就使得相关物流活动无法进行协调和优化,容易出现此损彼益的现象。因此邮政物流特别要在日常的成本控制中注意避免这一现象的发生,在进行资源整合的基础上,对方案的设计以及每个环节的调整和优化都需从系统的角度出发,综合考虑,寻求整体的最优,避免因单个环节的合理而导致整体效益的下降。相反地,若某个局部的不合理能够带来整体效益增加的,也应从整体出发,牺牲某个局部的利益。

3.3.3 注意物流成本中的“冰山”现象,准确、全面核算物流成本,避免总成本失真

“物流冰山”现象主要是指在企业中绝大多数物流发生的费用,是被混杂在其他费用之中,而能够单独列出会计项目的,只是其中很小一部分。这一可见的部分,常被误解为它就是物流费用的全貌,其实只不过是浮在水面上的,能被人所见的冰山一角而已。因此,在进行成本分摊时,既要考虑隐藏在水面之下的部分,也要避免交错或者重复分摊,以真实地反映总成本,为经营分析和决策提供准确的信息。

参考文献

- 1王之泰 现代物流管理 北京:中国工人出版社,2001
- 2徐文静 物流战略规划与模式 北京:机械工业出版社,2002

收稿日期:2002-11-21