

物流案例分析：中邮物流突围 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/284/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_284007.htm除了“中国邮政”这个品牌以及遍布全国的网点资源外，中邮物流在现代物流领域并没有太多的先天优势，它需要在市场上一点点建立起自己的竞争力。今年九月，各地邮政管理机构相继成立，中国邮政政企分开已成定局，在市场竞争中站稳脚跟更显迫切。作为“战略性、支柱型”业务，物流与速递是今后中国邮政直面市场竞争的两大利器，如何提高物流业务的经营管理水平，是邮政改革后不能回避的话题。2003年起家的中邮物流有限责任公司（下称中邮物流），除了“中国邮政”这个品牌以及遍布全国的网点资源外，在现代物流领域并没有太多的先天优势。它需要在市场上一点点建立起自己的竞争力。

四面出击 在中国人民大学商学院副教授刘刚的眼里，按照中邮物流目前的网点布局，它在农村分销业务领域应该更具优势。他认为，一方面，农村市场目前还没有生产资料分销的主渠道，市场有需求；另一方面，中国邮政在农村有强大的网点优势，而大部分农村邮局本身业务并未饱和，有开拓新业务的动力。也就是说，农村市场有需求，而农村邮政正好能满足。刘刚曾经在国家邮政总局担任管理职务，物流管理是他现在的主要研究方向。北方交通大学物流研究学院副院长王耀球则认为，中邮物流应该为特定的工业企业和商业企业服务，深入了解客户需求，在特定领域建立自己的核心竞争力。他认为，现代企业运营组织模式需要现代物流的支持，企业对于快速供应链的需求是非常迫切的，目前国内虽然

有大大小小70多万家物流公司，但很少有公司能够提供让企业满意的服务。刘刚和王耀球的想法，在中邮物流都得到了实践。在河南、山东等农业大省，分销业务已成为当地中邮物流重要的收入来源。据山东中邮物流有限责任公司项目经理林旭进介绍，中邮物流在农业生产资料、农村消费品的分销配送方面发展迅速。而在为特定企业提供物流服务方面，中邮物流也开发了50多个一体化物流项目。目前，已为戴尔公司（Dell，下称戴尔）、雅芳中国（有限）公司、东南（福建）汽车工业有限公司这样的企业客户提供库存、配送等服务。优利系统有限公司（Unisys）交通运输业亚太区咨询总监刘汉思（Hans Nieuwland）在回复本刊的电子邮件采访中指出，物流企业现在的业务已经越来越依赖于信息技术。第三方物流企业要提高物流服务水平，需要对操作环节、法规遵从以及财务相关信息进行控制，而这样的数据目前还大量停留在纸面上，以各种表格和文档的形式存在。物流企业需要从订单环节就利用信息系统收集信息，并让信息流动起来，成为各个环节的信息依据，从而提高效率、降低成本。最近，山东中邮物流正在准备上线全省统一的“分销配送系统”，以保证产品从厂家出货到地市县局，然后到乡镇县局再到乡村服务站的各个环节都能实现信息控制。据中邮物流信息财务部的张文龙介绍，2003年底中邮物流就开始信息系统建设，目前中邮物流集散网信息系统（CNPL）已经联通全国所有地市。各省市中邮物流通过互联网登陆该系统，从而实现了信息的统一录入、统一查询等功能。不过，除了分销邮购和一体化物流两大业务外，中邮物流还经营着中邮快货和货代运输两块业务。前两者加起来，只占到中邮物流所有业务

的50%左右，其中投入大量人力、物力的一体化物流，目前的营业收入也只占中邮物流所有收入的30%不到。张文龙说，每一块业务都有与之相配套的信息系统。挑战系统业务分散对中邮物流的信息系统是一个很大的挑战。一方面，不同的信息系统需要有不同的人运营和维护，另一方面，本来有限的信息系统投资更加分散，使得每个系统都很难做精细。在对信息系统依赖度非常强的物流行业，信息系统的稳定性、安全性都是对企业运营水平的考验。福建省厦门市是中邮物流接收一体化业务最多的地区，很大程度上是因为他们拿下了戴尔这样的客户。厦门市中邮物流有限公司业务经理俞进平表示，戴尔对于配送时间要求非常严格，而且要求95%以上的送达率。中邮物流很好地满足了这些指标，今年第二季度的投递率为96.8%。所以这个项目从2004年一直延续至今，戴尔把全国18个省市、自治区的配送业务都交给了中邮物流。根据戴尔季度末出货计划，7月24日~7月31日是出货的高峰期，戴尔要求各地反馈到CNPL系统上的信息须在当天完整地传输至戴尔的服务器，否则视为“未投递”。这意味着信息反馈的重要程度不亚于投递本身。为此厦门戴尔组客户服务部，以及各地公司信息负责人和信息录入员都延长工作时间，加班加点确保信息反馈和传输及时无误。然而，天有不测风云，有一次，CNPL系统突然出现硬件故障，各地的信息反馈缓慢，甚至出现无法反馈的情况。为了确保达到戴尔的信息反馈指标，中邮物流厦门戴尔组只能采用电话与各地确认订单状态，各地公司信息员则通过邮件及传真的方式反馈当天投递信息。同时，总部信息部门紧急排查系统问题，很快解决了故障。这次事故虽未造成业务损失，但也造成了

很多麻烦。信息系统越来越重要，多个系统的运营维护无疑是一个艰巨的任务。而且，单一的作业信息系统已经无法满足业务发展的要求。中邮物流信息财务部的张文龙介绍说，中邮物流在每个系统信息录入、跟踪及反馈功能的基础上，增加了订单管理、报表统计等功能，并与中邮物流总公司的经营分析系统相连，为经营决策提供数据依据。同时，由中邮物流根据系统数据，对参与一体化项目的各省中邮物流进行统一结算，按不同的环节对参与这一项目的各邮政物流主体进行利润分配。这是一个非常庞大的工程，北京宅急送快运有限公司（下称宅急送）前任信息总监刘东平对此深有体会。宅急送各地业务发展不均衡，有的地区承接业务多，有的地区配送业务多，这就涉及到成本核算和利益分配的问题。宅急送在公司MIS系统中集成了内部财务核算，由系统自动对每个工作单的成本和收益进行核算统计，然后再进行利益分配。没有信息系统的支撑，这项任务的工作量是难以想象的。据中邮物流内部人员回忆，某省中邮物流公司2003年还没有上信息系统的时候，对省内一个月的数据进行结算，三个人足足算了三个月。此事虽未经过验证，也足见计算工程之浩大。而事实上，中邮物流目前涉及四大块业务，每一块业务都有自己的特点和单独的信息系统。各省中邮物流在使用总公司全国统一的CNPL系统外，同时运行着本省自己的集散网信息系统。河南、山东等省还有自己的分销配送信息系统。系统林立的情况使得不同的业务数据和财务数据散落在不同的信息系统上，在成本和收益上本来就可能是一本糊涂账。目前，各省中邮物流的信息系统正在逐步统一到中邮物流总公司统一的系统上。改革难题 业务分散、系统林立的

根源还在于中邮物流现行的体制。中邮物流虽然名义上和地方中邮物流是母子公司的关系，但母公司只拥有地方子公司51%的股权，并没有绝对的控制权，很大一部分经营管理权还是在各省邮政局那里，这也导致每个省都各揽各的业务，各建各的系统。刘刚指出，信息系统在这样的格局下无法实现信息的畅通，也就谈不上支撑运营。中间管理成本过大、经营成本无法明晰，这都是现实问题。王耀球认为，不同行业所涉及的物流环节、提出的物流要求以及需要用到的物流设备不一样，运营组织模式也不一样。中邮物流要将网点资源优势转化为业务优势，根本出路还是要进行体制改革和业务转型，深入了解客户的商务领域，并开发有效的业务模式和流程。体制问题背后还有一个服务的问题。中国台湾商宝环球资料股份有限公司副总经理蔡让最近频繁来祖国大陆寻找物流方面的合作伙伴。在蔡让的眼里，中国的物流市场刚刚开始，还远未达到竞争激烈的程度。据其介绍，在台湾，物流公司的服务非常关键，送货时间甚至准确到几点几分，客户如果对服务不满意的话，可以拒收物品。这时候，物流公司的总经理经常会买鲜花，亲自登门道歉。所以，如何最大程度地让客户满意也是信息系统需要考虑的问题。了解客户的各种需求、规划最佳的送货路径等都需要系统的支持。蔡让认为，物流是一种服务，讲究服务品质，如果企业经营方向过于分散，就会很难做好，在信息系统上也不可能做得很到位。在台湾省，物流公司都要非常专业，比企业内部人更了解物流业务才能得到订单。所以当地物流企业都往专业化方向发展，并不是什么业务都揽。蔡让说，信息系统的搭建并不难，难的是如何考虑服务细节，并通过系统体现出

来。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com