

打通快递进村“最后一公里”

——来自辽宁省盘锦市的调查

本报记者 孙潜彬

当前电商物流蓬勃发展,但快递进村仍面临取件不便、配送成本偏高等共性难题。辽宁省盘锦市探索“公交+”模式,公交网叠加邮政网,运力资源共享,摊薄了快递进村成本。同时,借助公交货运,“快递进村”与“揽货出村”能够同步进行,工业品下乡不再绕远路,农产品进城也搭上了直通车。“公交+”如何破解快递进村之困?实际操作中还存在哪些堵点?

快递进村难是全国性普遍现象,特别是在不包邮或不进村的偏远山区,村民翻越重重大山到县乡取件更是难上加难。如何打通工业品下乡“最后一公里”和农产品出村“最初一公里”,关系着亿万农民的获得感、幸福感。近年来,中央一号文件持续推动部署“快递进村”这件民生实事。

进村“最后一公里”为啥最远一公里?快递进村这辆小车,究竟被什么拖住了车轮?怎样才能顺畅奔跑?记者选取了一个城镇化率较高、村村通基础好的样本——辽宁省盘锦市,对快递进村难点进行深入调查。

快递进村卡在哪儿

“快递到了乡镇,基本就走不下去了。”在盘锦市盘山县一个距离主城区20公里的乡镇上,一家快递中转站的快递员刘强说,“送一单赔一单,谁愿意跑?”

跑了8公里来镇上取件的张家村村民黄海海抱怨:平常买个物件都不够来回折腾的路费。

快递进村难,难在成本高。件少、面广、路远、人工贵——像是压在乡镇快递网点之上的“四座大山”。由于农村居住分散,一个快递员在城里一天能送几百票,在村里只能送几十票,效率落差很大。

一件快递的进村成本是多少?该乡镇快递中转站负责人细算如下:镇上每天进港件约1800票,按照总部的派费政策,快递派费给到乡镇网点约为每票0.85元,还要减掉包装费、班车费、环保袋使用费等十几项费用,实际到手每票0.5元至0.6元。再刨去运输成本、房租水电以及人员工资,每票利润仅剩0.3元,这里还要扣除0.05元短信通知费。如果快递送进村,每票还要给付村级服务站服务费0.3元至0.4元,不算进村的油费、人工费以及各项罚款,每票已亏损约0.2元。

由于基层网点快件派费没有覆盖成本,一些乡镇网点被迫“中断派送”——短信通知村民自取。中通快递盘锦公司行政经理王国良说,民营快递公司自负盈亏,基层网点更是承担不起派费亏损,不能硬性要求亏本也得快递进村。

农村基层快递派费为何这么低?“快递服务存在同质化现象,没有价格优势就会失去客户。”盘锦市邮政管理局副局长夏德鹏说。电商行业的“内卷”压力不断传导至快递行业,作为竞标方,快递公司往往缺少定价话语权。夏德鹏建议,应把价格选择权交给消费者,实行优质优价,推动快递价格与商品价格分离。

盘锦市邮政管理局行业管理科科长贾柱保认为,单票派费持续走低,快递员在成本压力下确实很难做到每单都按址投递。随着快递企业总部成本核算越来越精细,处于末端的区县加盟商和乡镇快递网点精细化管理能力不足,跟不上总部对派件成本控制的精细化管理,在日益上涨的房租、车辆、人工等刚性成本之外,还要承担复杂的考核、奖惩机制所带来的费用及服务质量不达

标、客户投诉带来的罚款,压力巨大。宏观层面的“内卷式”竞争,直接导致了微观层面的动力不足。“市场之手”因基层末梢难以产生利润而存在局部失灵,不少基层网点出现亏损经营难以维系,跑路、甩件时有发生,有“断链”之忧。

能不能从源头缓解基层快递派费成本压力?记者了解到,南方一些省份大省曾尝试过快递业“反内卷”,但由于业务量外流、上游电商客户反对等原因,“稳价”成果没能持续巩固。去年,在国家邮政局统一部署下,辽宁省积极采取措施响应快递业“反内卷”号召。然而,由于各省政策执行进度、标准不一致,辽宁快递业务量在2025年第四季度出现明显下滑,增速由前三季度高于全国水平3.91个百分点,下滑到四季度低于全国水平0.74个百分点,很多快递业务被价格更低的周边省份“虹吸”。“我们内部统计显示,公司在省内快递业务量下滑了10%左右。”王国良呼吁,快递业“反内卷”不能只靠局部行动,全国协同才有效果。

夏德鹏认为,快递价格战没有赢家,他建议,一是阻断快递企业上级总部以罚代管、压榨末端的压力传导,通过穿透式监管使总部公司让利基层;二是将偏远农村快递网络纳入公共服务基础设施,通过财政补贴、客货邮融合等方式,降低基层物流网络投递成本;三是农村快递市场应与农村电商协同发展,各地应拿出有效政策支持农村小微商发展,促进农村快递进一步压缩成本,带动农产品上行,活跃农村经济,促进农民增收。

《快递暂行条例》第二十六条规定:“经营快递业务的企业应当将快件投递到约定的收件地址。”但部分民营快递官网在服务支持一栏,公示中仍有相当比例的行政村不能提供服务。快递进村是否无解?尽管挑战重重,但来自基层的实践探索从未止步。

公交牵起供需线

一边是农民网购商品难以便捷送达,取件难、取件贵;一边是乡村优质农产品无法高效进城,销路受阻。巨大的需求渴盼贯通乡村振兴的物流通道。

贯通快递进村的物流之桥靠共享共建共促。盘锦市创新推出“公交+”,尝试解开难题的“扣子”。通过“借网补网”——公交网叠加邮政网,运力资源共享,摊薄快递进村成本。

“有邮政托底,快递进村并非无解。”盘锦市邮政分公司副总经理孙志国说,作为国有企业,邮政物流配送体系有着遍布城乡的网点布局,可有效填补服务空白。比如“邮快合作”接手民营快递配送到乡镇的邮件,通过与公交集团合作,以“交邮联运”模式推动农村客运车辆搭载邮件快件运输,实现“客运班线+邮政快递”资源共享,降低农村末端配送成本,疏通农村寄递服务的“主动脉”和“毛细血管”。

“交邮联运”模式怎么样?先看改装之后的“快递公交”:公交车前半部分正常载客,后半小

部分地区还需依靠政府补贴,全面铺开确有瓶颈。平原城市村村通公路还好说,偏远山区分散村落怎么办?

扩大客货邮融合覆盖面,依托乡村路网拓展“公交+”的服务触角,基层的探索实践从未停歇。在此基础上,如何从根源缓解基层快递派费成本压力?近年来,电商行业“内卷”压力层层转移,传导至快递市场。作为竞标方,快递公司往往缺少定价话语权。不妨探索机制改革,把价格选择权交给消费者,实行快递派送优质优价,实现物流配送费用与商品售价的分离,快递企业可通过自行制定合理的价格,得到应有的利润来支撑经营成本。

业内各方还需摒弃单打独斗、形成合力,如果各家都算自己的账,“上游”不顾“下游”,“头部”不管“尾部”,那么推进快递进村的力量难以握指成拳,相关举措也无法长久见效。提振农村消费,带动农货上行,是一片广阔蓝海,蕴藏巨大市场潜力和发展活力。相关平台和企业总部不妨多一些共赢思维,给“下游”特别是基层网点留出合理利润空间。毕竟,规模和效率上来了,算大账都不亏。

截至目前 辽宁盘锦公交已建设



辽宁盘锦以公交货运入村带动农产品进城。图为新兴镇王家村村民往公交车上搬自家种的碱地柿子。本报记者 孙潜彬摄

部分封闭改造为配备冷链运输柜和货架的简易快递货运仓。实现了人货同乘又各自拥有独立空间。

记者一早来到盘锦市大洼区新兴镇村村通中转站,配送到新兴镇的邮件要在这里进行二次按村分拣。只见盘锦客运公交集团司机邢小龙将邮件码放整齐,手脚麻利地装车。随后,记者跟车进村送件。

对邢小龙而言,每天进村取送两次快递是新增业务,这让他收入增长近1倍。他说:“以前公交下乡经常空跑、亏损,现在捎上快递,既增加了公交收入,又降低了快递下乡成本。村民高兴咱也高兴。”

新兴镇王家村的村民正在等着自己下单的快递。自从有了“快递公交”,王家村村民齐艳辉特意下载多个购物APP。公交车将快件送到了村村通驿站,齐艳辉扫码取了8箱鲜花苗。开春了,齐艳辉要把家里院子打扮打扮。“快递送到家门口真是太方便了,我都快成‘购物狂’了。”齐艳辉说,村民的网购需求,其实和城里人并无二致,快递进村,等于补上了城乡消费服务的差距。

“村里收发快递多了,连带着超市生意都好了起来。”经营超市的王家村村民周颖,也同时打理着村里的快递驿站。每件快递收取服务费0.4元,钱虽不多,但进超市顺手买东西的村民却越来越多,在不增加人手的情况下,每月能多挣2000元左右。

为打通快递进村“最后一公里”,盘锦公交建设了2个县区智能分拣中心、12个镇级中转站、94个主城区驿站和191个村级驿站,创建了“小黄鱼儿驿站”品牌,行政村公交通物流网络覆盖率达100%。公交司机兼职快递员,公交车兼职物流车,盘锦公交目标明确:让原有的村村通公交通实现更多搭载。这同今年中央一号文件提倡的方向不谋而合——“支持农村寄递物流设施共建共享,推动农村客货邮融合发展,推行共同配送,深化快递进村。”

快递公交跑起来了,力推此项创新的盘锦客运公交集团董事长李厚林依然有苦恼。在他看来,设施共建,运力共享,本是提高效率、缩减成本、一举多赢的好事,但实际操作中仍困难重重。主要还是成本问题,各家民营快递公司虽与公交集团签订了委托派送快递进村的协议,但每票派送费只让渡给付0.5元左右,还时常拖欠,这让“公交+快递”的创新尝试难以产生利润,进而无法

形成可持续的良性循环。李厚林感叹,推进快递进村还需各方具备共赢思维,上游企业要给下游企业留出合理利润空间。

为了让这项便民创新之举“活下去”,盘锦决定再度拓展“公交+”——以公交货运入村带动农产品进城。

抱着一箱自家大棚种的碱地柿子,王家村村民李健边往公交车上搬边点赞,公交集团帮农民拓宽绿色农产品销路,卖价高还省心,有“辽品汇”线上包销,村里特产不愁卖,“公交车为村里特产带货实在太给力了!”

孙志国认为,真正给物流企业带来利润的不是快递进村,而是“揽货出村”,相较而言,揽件利润高于投递。而盘锦“公交+带货”的核心逻辑在于:用农产品“出村”的利润反哺快递“进村”的成本。不仅让快递公交可持续,更激活了乡村特色产业。

一肩挑起工业品下乡,一肩挑起农产品进城。盘锦“公交+”尽最大努力行走在公益和利益的“平衡木”上。李厚林认为,快递进村不仅是一笔经济账,更是一笔民生账和战略账。“虽然艰难,依然会坚持。”

公交还能“+”什么

记者跟车来到了进村“带货”的终点站“辽品汇”,这是一家开在客运站一楼的“辽宁好物线下店”。邢小龙把王家村捎带的村货——一箱箱碱地柿子搬到了“辽品汇”店内卖场。

举目一望,店内名品汇集,除了有获选地理标志产品的盘锦河蟹、大米、碱地柿子外,还有稻米油、水飞蓟籽油等全国名特优农产品,以及农民手艺人制作的精美文创产品。

“辽品汇”平台也是盘锦客运公交集团“公交+”的创新之一,旨在推动当地农村特产销往全国。平台负责人侯帅介绍,公交车收货点直接设在田间地头,比如当地特产河蟹,当天就能装箱通

过冷链专线发往省内外。从分散小农户收来的特色农产品,品质差异明显、标准化程度低,如何保证质量?

为避免“辽品汇”变成“杂牌汇”,盘锦舒马农业供应链经理刘妍介绍,公交进村“带货”设立了两条标准:一是统一源头把控质量,二是统一采用“辽品汇”品牌。与农户签订协议时,就突出食品安全条件;种植期间,供应链派出采购经理现场把关,并将采样送给第三方权威检测机构进行质检,按质检结果对一家一户的土特产进行分级,“对碱地柿子分级之后,每斤售价从10元到20元不等”。

“我们已和19个乡镇的农户签订助农协议,去年地方特色农产品借助‘辽品汇’平台,销量同比增长超25%。”侯帅说,现在加入平台的特产品类有50多种。

人少,面广,路远,常空驶。单一载客,农村公交运营其实也存在和快递进村同样成本高的问题。为了让承担公益客运使命的公交车走出亏损、“长出”利润,盘锦客运公交集团可谓使出浑身解数。李厚林说,创新首先要保障可持续发展,除了做大做强公交拉动“农产品上行”,集团还依托“公交+多元业态”实现“自我造血”。

“网约公交车”就是该集团推出的新鲜事。记者在盘山县古城子镇体验了一回足不出户的网约公交车。坐在村民家里,拨打公交车的预约电话,盘锦客运公交集团司机孙师傅很快就将公交车开到家门口。起步价也很便宜——15公里以内5元,村民去邻村吃大席、到城里就医等都非常方便。“咱们农民有派头不?出行打的可是又宽又大的公交车!”有村民兴奋地配图发朋友圈。

让空驶、闲置的运力转起来,盘锦“公交+”的触角延伸到增值服务的多个领域,譬如“公交+文旅”“公交+租车”“公交+就医”“公交+婚礼”等。“只要社会有需求,公交服务就响应。”网约公交业务负责人陈强说。

曾深陷亏损和债务泥潭的盘锦客运公交集团,实行“公交+”创新以来,国有资产增值6.2倍。2025年集团实现总营收4.52亿元,比2020年增长近3倍。企业由最初的减员增效发展到扩员增效,新招募驾驶员510人,驾驶员年均工资增长30%以上。

快递进村难,特产进城难,经由公交牵起供需线,“两难变两利”。“担子很重,也要挑起来。哪怕蹭路,打个样也有意义。”李厚林说。

调查手记

融合创新延伸服务触角

每天有大批发往农村的快递,止步于乡镇。也有成千上万渴望进城的农产品,止步于村落。为补齐农村物流进出的关键短板,辽宁盘锦公交与邮政融合创新,因地制宜推出“公交+快递”“公交+带货”等多元业态,既解了难题,又增了收入。

算算快递进村的成本账,包括邮政在内各家快递公司都喊“亏”。乡村客运也普遍存在空驶率高、运营成本高的困境。单凭一方力量解决上述难题可谓阻碍重重,自建进村物流网络投资巨大且不划算。邮政既有的设施可以共用,公交闲置的运力可以共享。公交网牵手邮政网,找到了乱麻的头绪,“交邮联运”蹚出了解决“两难”的新路。

推进快递进村,如果只讲公益不讲效益,就难以形成良性循环和可持续发展。盘锦公交的融合创新,好在做足了“下半篇”文章——带货出村。借助“辽品汇”线上平台,打通产销渠道,带动本土特产销往全国。堤内损失堤外补,助农增收的同时实现了运营模式“自我造血”。

从全国范围看,推动农村客货邮融合发展,特别是公交配送助力快递进村,仍为局部试点,



盘锦市邮政系统在基层的快递分拣中心,进村快递在这里实现精准分拣。本报记者 孙潜彬摄