

英国皇家邮政网点转型实践(上)



□刘欣悦 王圣娟 张宝霞

受社会经济、技术发展、市场环境等多重因素影响,各国邮政网点的客流量日益减少,不同国家的邮局都在尝试进行网点转型,在确保邮政网络稳定的基础上,降低运营成本,实现财务的可持续性。本文对英国邮政近二十年网点转型情况进行了梳理研究,期待能够提供有益的参考和借鉴。

转型举措

自2002年开始,英国皇家邮政正式推动网点转型和改革工作,根据重点和方向的不同,具体可分为三个阶段:第一阶段(2002年—2005年)的城市网络再造计划;第二阶段(2006年—2007年)的改变网络计划;第三阶段(2012年至今)的“邮政网点现代化转型项目”(NTP)。

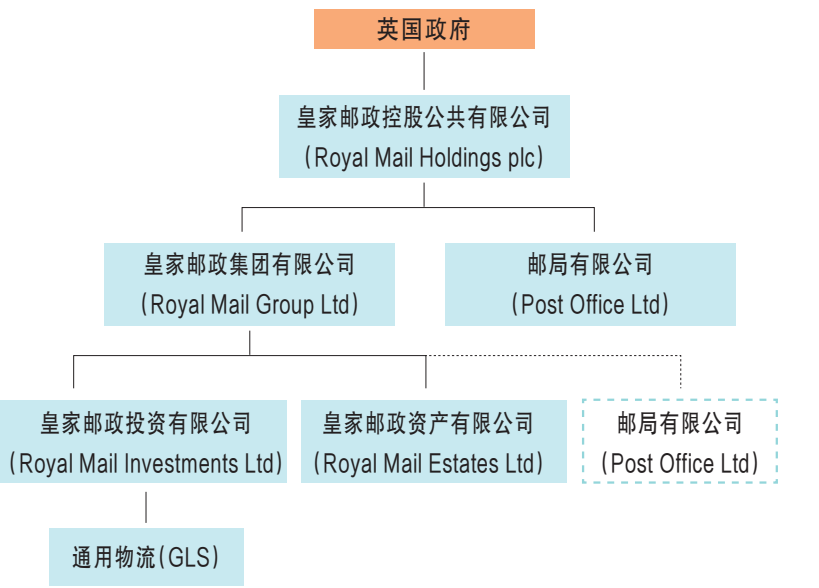
前两个阶段的转型计划以网点缩减为主要手段,2002—2010年间关闭了4915个邮局网点。然而,这两个计划执行效果并不理想,关闭网点的行为引起较大的社会舆论,网点经营情况也并没有因此得到很好的改善。最终,缩减邮局网络的做法被叫停,选择以更积极的方式实现邮局可持续发展。

自2012年以来,英国持续开展“邮政网点现代化转型项目”(NTP),以转变网点运营模式、增加业务功能为主要手段,在降低网点运营成本、实现财务的可持续性方面取得了明显的效果。

(一)英国政府:对皇家邮政进行重组,为网点转型发放专项资金

1.英国皇家邮政进行机构重组,将英国邮局有限公司从皇家邮政中剥离。

英国邮局有限公司原为皇家邮政集团有限公司(Royal Mail Group Ltd)的全资子公司,后于2012年4月独立,归属于英国政府,由商务、创新与



英国皇家邮政组织结构变化图

技能部负责管辖。重组后,皇家邮政控股有限公司于2013年10月15日在纽交所上市交易,英国政府最初持有30%股份,后于2015年向公众出售28%,向员工配售2%,实现完全私有化。

2.进一步明确政府、皇家邮政和邮局间的业务关系。

英国政府与英国邮局有限公司签订特许经营合同,邮局有限公司负责运营英国邮政局所网络;皇家邮政负责揽收、派送信件和包裹,是普遍服务的唯一提供者。

3.给予财政支持,发放专项补贴资金。

2012—2020年,英国政府前后发放三笔转型投资资金,并按比例划分到各年度和各业务板块。2022年投资1.85亿英镑,用于未来三年的转型工作。在专项投资资金下发前,英国政府加大了邮局网络常态化补贴的力度,之后,该补贴金额开始下降,从2020年开始,计划维持在每年5000万英镑。

(二)英国邮局有限公司:大幅调整网点结构和运营模式,多措并举提升客户体验

1.大幅度调整网点结构和运营模式

转型之前,英国邮局网点分为四类,分别是皇冠邮局、特许经营邮局、代办邮局和外拓邮局。

(1)皇冠邮局

处于街道和城市中心地区的约293个皇冠邮局维持原有网点性质,通过升级改造推动商业化和可持续发展。具体举措包括:对网点进行重新装修,使其更明亮、更现代化;设立金融服务私人咨询室;服务设备上增加Post&Go、ATM等自助设备,并配置员工全程帮助;适当延长营业时间等。

其余的皇冠邮局(约70个)转为特许经营,寻求合作商户共同运营。特许经营伙伴接手部分皇冠邮局的运营,基于零售商业活动,获取更多客流,同时降低运营成本。到2019年底,已有超过200家邮局转交WH-Smith运营。

(2)特许经营邮局

规模较大的约4000个特许经营邮局与零售商店融合,转型为主力邮局(PO Main)。相比起地方邮局(PO Local),主力邮局的营业面积更加扩大、设有专门的邮局柜台、服务范围更加广泛。其优点是,在邮政服务的专门区域,柜台的屏蔽性被减少,服务空间更加开放;商店配备设

果断转型,并全力释放自己的优势,最后的成果将很快显现出来。

发现自己的优势,首先要先认识优势到底是什么。

首先要辨别三大职场优势。一是专业优势。大家可以试着梳理一下自己的专业知识和掌握的技能,看一看自己的能力在哪些方面、达到什么程度。二是资源优势。在我们的平台和人脉资源中,大家可以分析一下哪些是组织的、哪些是个人的。三是才干优势。才干是我们的专业能力和工作活力的集中体现,是内在驱动力所在。比如“社牛”的人出去社交,他会如鱼得水,如果让他静下心来钻研一个东西,他可能非常难受。

其次,利用工具发掘优势。例如,用VRIN模型识别核心竞争力。我们要学会识别核心优势,作者给大家推荐一个VRIN模型,分别是Valuable(有价值的)、Rare(稀缺的)、Costly to Imitate(复制成本高的)、Non Substitutable(不可替代的)。

V=Valuable有价值的。你的优势在工作中没有让大家知道,所以也没有机会展现出来,因此,对于团队来说就是没有价值。大家要从众多优势里找到对工作最有价值的。

R=Rare稀缺的。稀缺优势就是“人无我有、人有我优”。当组织在进行优化的时候,它一般不会对所有人都裁掉,而留下来的一定是价值更高、作用更大的人。我们要学会从自

施的成本比皇冠邮局和特许经营邮局更节约。

(3)代办邮局

代办邮局与零售商店(如便利店、加油站或药店)完全结合,转型为地方邮局。地方邮局具体有3个特点:一是邮政柜台不再在零售商店后面单独设立,与零售商店交易柜台合二为一;二是比其他类型的邮局机构有更长的营业时间;三是不会提供邮局的全套服务,而是提供部分高频使用又能快速处理的服务。其优点,一是交易效率提升,员工不必单独坐在一旁等候提供邮局服务,邮政局长和零售店职员可直接快速地处理交易,减少排队;二是零售空间增加,之前被邮局柜台占据的空间被释放,有利于进一步带来客流和收入。

(4)外拓邮局

在原来移动邮局和Hosted邮局两种模式的基础上新增合作模式和订购模式,并进一步增加外拓邮局的数量,提升服务的灵活度。移动邮局指移动货车在特定时间到访村庄,提供较为全面的服务。Hosted指临近邮政所每周固定时间利用村大厅、教堂等固定场地提供服务。合作模式是在合作伙伴(如本地商店)开门营业的时候提供邮局服务,服务覆盖范围超过80%。订购模式是面向小型社区客户提供部分邮局产品和服务的电话订购服务,可快递、可自取。

值得注意的是,英国邮局有限公司根据服务需求对网点营业时间进行了灵活调整,以提升服务便利度。邮局的核心营业时间是工作日的9:00—17:30,在此基础上延长营业时间,同时开放周末营业时间。具体根据零售商店的营业时间来定,可在邮局官网、城市网站、村镇网站上以及网点获知营业时间。面积大、功能全的网点日营业时间一般较短,同时周日不营业。面积小、功能少的网点日营业时间一般较长,同时7天营业。

转型后,邮局业务全方位覆盖人们的生活,小小的邮局柜台已成为生活中不可或缺的存在。

己的优势里找到对工作最有价值的、对公司来说是稀缺的能力,因为稀缺的能力往往是公司所需要的。

I=Costly to Imitate复制成本高的。简单来说,别人要想复制你这个优势,他可能需要投入很多的时间、精力。

N=Non Substitutable不可替代的。不可替代就是人无我有的,也就是那些非你不可的工作。大家要想我们在团队中的不可替代性是什么?

总之,差异就是长处,我们和他人不一样的地方,正是彼此的优势所在。但是,如何在工作中发挥优势脱颖而出?

1.清楚自己的优势和核心竞争力。我们大部分人不知道怎么做选择的时候,往往和不了解自己有关系。所以,首先应该是了解自己,了解自己的优势和核心竞争力到底在哪里。

2.展示出自己的优势和价值。想要放大优势,那就离不开展示。如果你不去展示,那么很遗憾,你的优势、你的价值都不会被看到。必须清楚自己的优势和核心竞争力,然后在关键时刻展现出来。

如果你是一个比较内向的、不擅长表达的人,怎样让别人看到你、了解你?如果是职场人,就要学会写报告。比如你可以主动定期地向你的领导汇报,因为汇报就是展示自己的优势,展示自己的业绩、成果的过程。

3.找准优势,精准努力。如果你能找到发挥优势、激发热情、凸显价值的那个点,你的整个状态就会比较好。人的情绪状态好了,就更容易把事做成。

□任由

□陈云广

“为者常成,行者常至”,出自《晏子春秋》。原文是一则语录式的对话。梁丘据对晏子说:“我到死也赶不上您了!”晏子说:“我听说,无论多么难做的事总去做,就常常能做成;无论多么遥远的路总是走,就常常能到达。我并没有什么异于别人的地方。只要你总去努力而不断,总是前进而不休止,还有什么难以达到的呢?”

中国的传统哲学是讲究实践的哲学,脍炙皆是讲求“坚持”“践行”这样的名言:从“千里之行,始于足下”到“日拱一卒,功不唐捐”,从孔夫子的“高山仰止,景行行止”到王阳明的“知行合一”,无不如此。这其中有着深刻的哲学理念:仅仅有认知是不够的,更要去实践;只有实践,才有可能使认知深化,使梦想实现。

其实,不论是为者还是行者,他们不仅是有梦想的人,而且都是实干者,关键在于他们都将梦想落实到了行动上。如若只是空唱高调,蓝图再好未免也是纸上谈兵、画饼充饥;没有行动,梦想再美,终究是黄粱一梦。

60多年前,湖南安江农校里,青年袁隆平在水稻试验田里偶然发现了一株稻“鹤立鸡群”,穗子比普通稻穗要大许多,欣喜的他等待稻子成熟后小心翼翼地收下种子,种下、观察、思考,再种下、观察、思考……由此走上了研究杂交水稻的漫漫求索路。袁隆平常将自己比喻为一粒种子,“要做一粒好种子”是他一生朴素、坚定的理想信念;他用一生坚持做好、做实、做强、做大了一件事——让“中国碗”里装满中国粮。这也是他毕生为之奋斗的事业。

从袁隆平院士的事迹中,我们看到,实干首先得有一股认真劲儿。认真是我们党的优良传统,也是新时代应大力弘扬的优秀精神品质。毛泽东同志曾指出:“世界上怕就怕‘认真’二字,共产党就最讲‘认真’。”在长期革命、建设和改革的过程中,中国共产党人正是靠着这种认真、较真的精神一步一步走向胜利。如今,中国特色社会主义进入新时代,我们踏上向第二个百年奋斗目标进军的新征程。把握新形势、面对新情况、解决新问题,更需要继承最讲认真的优良传统,把那股认真劲儿体现在干事创业的方方面面。

久久为功的实干提倡的就是锲而不舍的“钉钉子精神”。千事业、抓工作就如同在墙上钉钉子,如果钉不到点儿上,钉子就钉歪了;钉到了点儿上,如果只锤一两下也是钉不牢的,钉子还是会掉下来。只有一锤接着一锤敲,才能真正把钉子钉牢固、钉结实。这是告诉我们,千事业、抓工作时要看得准、攥得紧、钉得牢,要一以贯之、持之以恒,要久久为功、善作善成。不能紧一阵松一阵、热一阵冷一阵,而必须咬定青山不放松、不达目的不要休,把工作一件一件推进,把承诺一项一项兑现,即是“为者常成,行者常至”。

坚守初心,方得始终。我们的初心是“人民邮政为人民”,为人民服务,为人民谋福祉。带着这个初心干事创业的邮政行者,经过努力,一定能开创出一片新天地。



现存最早的邮驿——悬泉置

□马智勇

悬泉置位于甘肃省敦煌市东64公里的河西走廊甜水井附近,是汉代的一处邮驿遗址,遗址面积达22500平方米。这里南依祁连山支脉火焰山,北临西沙窝,远可眺疏勒河和长城烽燧;东南入山谷5公里有悬泉水经年流淌,当地人叫这眼泉为“吊吊水”。《西凉异物志》中记载:“汉贰师将军李广利西伐大宛,回至此山,兵士渴乏,广乃以掌拓山,仰天悲誓,以佩剑刺山,飞泉涌出,以济三军,人多皆足,人少不盈,侧出悬崖,故曰‘悬泉’。”

据记载,秦统一全国后,推广邮置,以利于集权统治。汉承秦制,西汉时在此设“悬泉置”。据研究发现,悬泉置遗址时代上限于西汉武帝太始三年(前94年),历经西汉、东汉,下限可至魏晋时期,前后延续了近400年。

1990年到1992年,甘肃文物考古研究所对悬泉置进行了考古发掘,共得到木质简牍35000枚(有字简23000余枚),载有纪年的简牍共计2086枚,其中年代最早的是西汉武帝元鼎六年(公元前111年),这些简牍以邮驿文书为主,再次证明这里是汉晋时期丝绸之路之上的一座重要驿站。其他出土文物以质地分,有铜、铁、漆、木、陶、麻、皮毛、丝绸、纸张、粮食等十余类,包括货币、兵器、工具、猎具、家具、文具、服饰以及日用杂品。其中,有明确层位和准确纪年简牍共存关系的西汉宣帝至哀帝时期(公元前73年—前1年)书写墨迹的麻质字纸出土,突破了传统的东汉蔡伦造纸说,将纸张的发明大大提前了。因此,悬泉置遗址保存之完整、出土文物之丰富、文化内涵之广,实属我国考古界的重大收获之一。

专家研究表明,这里曾设置丞一人,下设啬夫、厩啬夫、仓啬夫、少内啬夫、都田啬夫等小官吏,领有御、邮人、民夫、罪徒、弛刑、官奴婢等充当役使,按规定,悬泉置主要负责政府往来官员的接待,为其提供食宿、车辆、马匹、草料等,同时负责传递官府文书等。在出土文物中,最引人注目的是房舍北壁上的墨书题记。据考古人员介绍,这堵坍塌的墙壁当时大家都认为不可能有文物出现,可是没想到其背面竟书写有一封诏书,题为《使者和中所督察诏书四时月令五十条》。学者研究考证认为,此诏书是迄今为止我国发现的最早的一部关于环境保护的法规。这封诏书是西汉平帝时,太皇太后发布的一项诏文,由安汉公王莽奏请和逐级下达给百姓的文书。文书的主体部分是月令五十条,主要围绕保护生态环境规定了四季的不同禁忌和须注意的事项,如春季禁止伐木、禁止捕杀鸟类和幼小动物等;夏季则禁止烧山林等;秋季禁止开采金石银矿等;冬季禁止掘地三尺做土活等。这道诏书已珍藏甘肃省简牍博物馆,成为镇馆之宝。

据出土的汉简记载,有一次,朝廷派遣使者护送于闐王返回西域,经过悬泉置,其从者多达1074人。此外,悬泉置还接待过前往乌孙国和亲的解忧公主,以及楼兰、乌孙和车师等二十多个国家的使者。

2014年6月22日,在卡塔尔召开的联合国教科文组织第38届世界遗产大会上,悬泉置遗址和锁阳城遗址、玉门关遗址被一起列入世界遗产名录。

优势杠杆:让你脱颖而出的关键



书名:《优势杠杆:让你脱颖而出的关键》
作者:王玉婷
出版社:人民邮电出版社
适读人群:企业管理者、人力资源管理人员、一般员工

弥补短板,可以防止失败;发挥优势,才能通向成功。本书运用优势识别技术,以实际案例和具体步骤阐明如何认识优势、发现优势、展示优势和深耕优势,其中包括12个让你脱颖而出的有效工具、20个发现和发挥优势的实用技巧及42个职场突围案例讲解,涉及职业发展、人际沟通、打造高绩效团队、改善亲子关系等场景,使读者可以通过参考实际案例并针对各类场景,找到适合的方法进行刻意练习,从而实现运用优势杠杆放大自身努力的效果,事半功倍地朝着预定目标前进。

对管理者和员工来说,都应该重视和发挥个人优势的价值。据统计,管理者忽视员工、关注员工劣势和关注员工优势所带来的工作成效明显不同。如果管理者忽视员工,员工的敬业度只有2%;如果管理者关注员工弱势,员工敬业度提高到45%;如果管理者关注员工优势,敬业度上升到61%。



于员工而言,在这样一个快节奏的时代,要想脱颖而出,一定要找到自己的优势赛道。因为弥补短板的投入一定是远远大于发挥优势的投入,如果同样的力度投入在发挥优势上,成果一定更加显著。

那么,优势到底意味着什么呢?

优势意味着强大的资源。当我们陷入自我怀疑、迷茫、没有动力、焦虑等负面情绪的时候,不妨问问自己“我的优势在哪里”。我们要学会利用好它,而不是一直盯着自己的短板烦恼。放弃优势就是放弃资源,就是浪费自己的天赋和才干。

优势是一种杠杆。当我们找到自己的优势以后,要学会去撬动它,产生杠杆的放大效用。如不能发挥优势,要