

刘爱力在中国邮政集团有限公司2021年工作会议暨第一届第二次职工代表大会上的讲话摘要

立足新发展阶段 坚持新发展理念 融入新发展格局 以改革创新全力构建高质量发展的新邮政

2020年主要工作

2020年是中国邮政发展历程中极不平凡的一年。面对疫情的严峻考验，面对世情国情国情的深刻变化，面对艰巨繁重的改革发展任务，我们坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻中央决策部署，坚持高质量发展，革故鼎新、攻坚克难，为推动二次崛起奠定坚实基础。

我们坚持党建引领，全力推动党建工作由中央巡视指出的虚化、弱化向党建和经营发展深度融合转变，国企党建的独特优势进一步发挥。坚持转型升级，全力推动中国邮政由商业模式传统、经营方式粗放、服务手段单一向业务生态化、运营精细化、服务多样化转变，市场竞争优势进一步培育。坚持科技赋能，全力推动全业务、全流程由业技融合差、人工环节多、迭代响应慢向智能化、自动化、敏捷化转变，企业核心竞争力进一步增强。坚持扁平管理，全力推动管理体系由组织层级多、运营效率低、管理链条长向集中管控、权责明确、总部主建、基层主战转变，企业运营效能进一步提升。坚持平台建设，全力推动网点渠道由线下为主向线上线下充分融合的综合服务平台转变，协同集聚效应进一步彰显。坚持协同发展，全力推动各板块由“各人自扫门前雪”向构建“普服+金融+寄递+电商”生态协同体系转变，“一个中国邮政”的力量进一步汇聚。坚持激发活力，全力推动管理机制由“能上不能下、能进不能出、能增不能减”向“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”转变，内生动力进一步迸发。坚持改进作风，全力推动工作作风由安于现状、故步自封、因循守旧向以“三个视角”“三大规律”找差距、抓落实转变，求是求实的氛围进一步营造。坚持质效并举，全面加强普服、金融、寄递、电商业务转型步伐，各板块运营质量和效率显著提升，柱立则房固，梁稳则屋成，“四梁八柱”的基石进一步夯实。

(一) 围绕服务企业大局，提高站位、主动担当，在践行央企责任上展现新作为
积极践行央企责任，扎实做好“六稳”工作，全面落实“六保”任务，全力服务经济社会发展。——疫情防控彰显担当。坚决贯彻落

实习近平总书记重要讲话重要指示精神，集团公司党组统一指挥、周密部署，各级邮政企业闻令而动、积极作为，广大党员干部主动请缨、冲锋在前，基层一线职工逆行出征、勇毅前行，充分发挥了“先行军”“主力军”的重要作用，交出了一份经得起历史和人民检验的抗疫答卷。作为国家应急保障体系的重要组成部分，我们担当的责任前所未有；作为国民经济运行体系中不可或缺的重要力量，我们发挥的作用前所未有；作为畅通国内“微循环”、打通国际物流“大动脉”的行业“国家队”，我们表现的能力前所未有；作为各级政府抗击疫情期间重要依靠力量和有效抓手，我们赢得的评价前所未有；作为社会全面复工复产的先行者和有力支持者，我们取得的社会影响前所未有；作为防疫物资和百姓生活用品递送保障的“主力军”，我们品牌的传播力度前所未有。

——三大攻坚战成果丰硕。脱贫攻坚任务超额完成。在陕西商洛两区县提前一年脱贫摘帽的基础上，接续推进全面脱贫与乡村振兴有效衔接，大力开展金融扶贫、电商扶贫、产业扶贫、教育扶贫，超额完成了邮政扶贫三年规划目标任务。绿色邮政建设卓有成效。“9792工程”全面达标，获评“2020年度环境社会责任企业”。重大风险底线牢牢守住。全年未发生重大金融风险和重大安全事故，邮储银行资产质量保持同业领先。

(二) 围绕推动高质量发展，加快转型、协同联动，在提升发展质效上实现新突破

坚持质量第一、效益优先，集团公司整体发展保持良好态势，收入同比增长8%，利润同比增长12%。
——普遍服务质量全面达标。
——金融业务转型成效突出。
——寄递业务竞争能力快速提升。
——农村电商发展加快推进。
——协同发展战略有效落地。

(三) 围绕全面深化改革，精准发力、纵深推进，在激发企业活力上取得新成效

坚持以改革增动力、激活力，多项重点改革攻坚任务落地见效。以国企改革三年行动方案为根本遵循和纲领性文件，制定了

具体详尽的实施方案；完成中邮科技引战混改；剥离企业办社会职能取得实质进展，退休人员社会化移交主体任务全面完成。数字货币、直销银行、物流基金、惠农合作、“三关合一”等多项关系邮政长远发展的顶层设计实现了重大突破，为中国邮政健康可持续发展奠定了坚实基础。

特别是寄递业务紧扣“时限更快、价格更优、丢损更少、稳定可控”，以“三个视角”找差距、立标杆，以“三大规律”促改革、求创新，全面深化“两集中”管控改革、陆运网改革、中心局改革、干线运输改革、投送网改革五大改革，取得了明显成效，寄递业务发生了脱胎换骨的变化。一是时限质量全面提升，实现了从慢且不稳到基本上与竞争对手旗鼓相当、各有千秋；二是服务质量全面改善，实现了从客户体验较差到满意度大幅提升；三是环节成本全面压降，实现了从成本居高不下到部分环节接近行业水平；四是获客能力全面增强，实现了从单打独斗、等客上门到协同作战、主动获客；五是IT赋能全面加快，实现了从以手工作业为主向信息化、自动化、智能化的突破。

(四) 围绕强化科技赋能，规划先行、建管并重，在打造竞争能力上迈上新台阶

坚持能力建设提前布局、超前储备，信息化、自动化、智能化水平进一步提高，为打造核心竞争能力提供了新动能。
——寄递网能力再创新高。
——科技赋能成效凸显。
——四大数据库建设取得突破。

(五) 围绕企业中心工作，加强党建、转变作风，在凝聚发展合力上彰显新气象

全面落实新时代党的建设总要求，围绕中心、服务大局，不断提高党建质量，凝聚了攻坚克难、干事创业的强大力量。
——党的政治建设全面加强。
——基层党组织和党员作用有力发挥。
——干部队伍结构不断优化。
——党风廉政建设和反腐败斗争扎实推进。
——巡视工作深入开展。
——工作作风发生根本性变化。

2021年集团公司工作总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大及历次全会精神，立足新发展阶段，坚持新发展理念，融入新发展格局，以贯彻落实“十四五”规划建议和国企改革三年行动方案为主线，以推动高质量发展为主题，以改革创新为根本动力，以准确识变、科学应变、主动求变建先机，以高标准市场体系树优势，以打造一个新邮政为目的，全力构筑中国邮政“四梁八柱”战略框架，推动中国邮政二次崛起。

打造新邮政，必须遵循六个原则：
必须坚守对党忠诚。做好本职、尽职尽责，担当起应有的担当，取得应有的业绩，是对党忠诚的基本要求。党员干部要真正做到在其位谋其政，干其事求其效，做到“三个坚决”、真抓实干，以实实在在的行动和业绩践行对党忠诚。

必须加快创新步伐。创新是引领发展的第一动力，抓创新就是补短板，谋创新就是谋未来。要坚持创新在发展全局中的核心地位，扭转一切不合时宜的思想观念，破除一切不能提升竞争力的体制机制障碍，解决一切不适应企业发展的难点问题，以创新点燃改革引擎。

必须持续深化改革。以国企改革三年行动方案为指引，推动质量、效率、动力变革，增强企业发展动力和活力，使改革更好对接发展所需、一线所盼、众心所向，实现更高质量、更有效率、更加公平、更可持续、更为安全的发展。

必须建立高标准市场体系。充分竞争的市场化业务领域和相对传统的行政化经营方式之间的矛盾是中国邮政主要矛盾的本质所在。新一轮科技革命和产业变革使矛盾更加凸显。必须主动对标行业，增强竞争意识、引入竞争机制、制定竞争举措，建立高标准市场体系，推动中国邮政在“领跑”“并跑”中跨越式发展。

必须强化问题导向。勇于直面问题、善于发现问题、长于解决问题，以“三个视角”找差距，以对标立标达标促提升，以钉钉子精神解难题，着力祛痛点、疏堵点、补断点，以问题的解决推动高质量发展。

必须深化板块协同。发挥“一个中国邮政”的协同效应，加快推动各板块协同发展向广度深度拓展，实现资源共享、商机共创、优势共建，增强发展新动能，建立发展新优势。

2021年要重点抓好五方面工作

(一) 全力以赴抓转型提质效，加快推动高质量发展

坚持质量第一、效益优先，抓好“四梁”业务，打造普惠邮政、平台邮政，切实担当经济、政治和社会责任。
——普遍服务要丰富新内涵，着力提质增效。普服是中国邮政之根，是板块协同之基，是寄递、金融、电商发展之源，是助力乡村振兴、促进公共服务均等化的重要力量。要高度重视普遍服务，围绕“一个中心”，推动“三项创新”，实现“三大提升”，做到“三个确保”：即围绕丰富普服内涵，以无处不在的中国邮政满足无处不在的美好用邮需求这个中心，量质并重推动普服管理创新、渠道平台转型创新、普服业务发展创新，着力提升普服质量和客户体验、提升普服业务规模和效益、提升可持续发展能力，全力确保机要通信安全、确保邮件全程时限、确保西部地区建制村投送达标。要通过叠加代理、科技赋能、项目引领，重点抓好“十大任务”，即网点转型菜单式叠加；高校网点两年内全面进驻；普服质量全面提升；网点形象全面改善；网点广告加快发展；邮快合作代收代投全面实现；报刊大收订及政务图书推广；建党百年、全面建成小康社会、生肖季、冬奥会等重大邮票题材开发；明信片开发、文创大赛举办；传统函件业务创新等，推动普服业务全面提质增效。

——金融业务要构建生态圈，推进转型发展。邮储银行：践行国有大行责任担当，适应科技金融、产业金融、普惠金融、生态金融、消费金融发展趋势，纵深推进“五化”转型，在中国邮政建设2C、2B、2G、2S、2P的体系下，打造更具有特色的邮储银行，在经济社会发展中发挥更大作用。一是“做好加法”，持续推进新零售转型。二是“做精减法”，压降低效资本占用。三是“做优乘法”，科技赋能转型发展。四是“做强除法”，优化管理机制。

代理金融：要加快转型步伐，提升发展质效。一是减高柜、强综合、重理财，系统推进网点转型。二是搭场景、做生态、广引流，丰富“金融+非金融”体系。三是固配置、抓营销、促服务，由“单一产品销售”向“综合资产配置”转型。四是强科技、聚靶向、明责任，由传统营销向科技赋能精准营销转变，实现零售业务批发做。五是抓项目、强协同、引活期，向产业金融要价值创造。

中邮保险：加快价值转型，向行业一流保险公司迈进。一是坚持价值成长，实现“两降两升”。降低资本消耗和综合负债成本率，提升净资产收益率和新业务价值率，确保高价值保障型业务大幅增长。二是坚持市场化转型，突出“对标对表”。向头部险企看齐，提高综合竞争能力；加快数字化转型，面向基层赋能，强化精准营销，提升客户体验。三是坚持行业规律，推进“四化建设”。持续推进产品多维化、渠道多元化、资本集约化、投资专业化，以行业规律锻造专业能力，实现高质量发展。

中邮证券：加强自营+协同，丰富平台邮政内涵。加快向财富管理转型，加速争先进位；提升总部引领发展和分支机构市场化经营能力，加快提升规模效益。
——寄递业务要打造新优势，提升竞争能力。要加快推进现代物流体系建设，推行专业化经营、体系化发展，加强总部建设，实行分业核算，以协同构建具有自身特色优势的市场主体。

坚持质量第一、效益优先，以提高陆运航空运力、推进交邮联运、强化“时限四库”和服务数据库建设应用为抓手，提升时限水平，改善客户体验，实现质量变革；以“两集中”改革、陆运网改革、干线运输改革、中心局改革、揽投网改革的全面推进，推动全环节降本，提升生产效率，实现效率变革；以三项制度改革、资源配置市场化、加盟承包搞活两端工作的推进以及“四个到人”工作机制落实，激发全员活力，实现动力变革，全面提升寄递业务竞争力。特快业务要强化发展速度。快包业务要有效益的规模发展。国际业务要强化全网集中管控，构建专业化服务体系。仓配业务要一体化高效协同发展。降本增效要强力推进，强化集团、省两级集采。

——农村电商要探索新模式，以生态巩固市场。一是强力推进平台打造，完善线上线下融合发展模式。二是强力推进渠道质量提升，构建“网点+站点”协同场景。三是强力推进基地建设，提升源头品控和规模销售能力。四是强力做大商流规模，加快构建大单品体系。五是强力推进保障到位，构建支撑“农村电商+普服+金融+寄递”发展的生态圈。

同时，要完善协同体系，发挥好“一个中国邮政”的核心优势。一是健全协同项目平台化、数字化、产品化运营机制。二是坚持分类定位的项目管理机制，加快培育“产业+金融”惠农合作模式。三是完善协同利益分配制度，推动协同项目落地见效。

(二) 全力以赴抓改革激活力，有效增强内生动力
全力推进三年行动实施方案，按照任务书、时间表、路线图，健全公司治理结构和市场化运营机制，努力打造组织灵活高效、员工干事创业、企业生机勃勃的活力邮政。

一是完善治理体系、提升治理能力。二是稳妥推进混合所有制改革。三是建立健全市场化经营机制。四是强化预算管理和财务刚性约束机制。五是积极推进分业经营、分类核算。六是优化考核评价体系。

(三) 全力以赴抓科技强能力，快速打造竞争优势
加强顶层设计，充分利用大数据、人工智能、物联网、区块链等信息技术推动设备升级、流程优化、能力提升，着力构建数字邮政，催生发展新动能。

一是加快数字化转型。二是加快新技术研发应用。三是加快提升寄递业务核心节点能力建设。四是加快完善科技创新体制机制。

(四) 全力以赴抓落实保大局，切实履行责任担当
贯彻落实中央决策部署，找准定位、把准方向，在促进经济社会发展、保障改善民生方面发挥“国家队”作用。

一是坚决服务疫情防控大局。二是扎实做好邮政扶贫与乡村振兴的有效衔接。三是持续推进绿色邮政建设。四是切实防范化解重大风险。

(五) 全力以赴抓党建转作风，不断汇聚强大合力
全面落实新时代党的建设总要求，全面提高党建质量，发挥国有企业党建独特优势，为打造行业“国家队”提供坚强政治保证、汇聚发展合力。
一是强化思想理论武装。二是打造过硬基层党组织和党员队伍。三是加强干部人才队伍建设。四是推动党建和业务深度融合。五是推进全面从严治党向纵深发展。六是切实转变工作作风。七是关心关爱基层员工。

中国邮政改革发展五条宝贵经验

一要坚持党建工作与经营发展相结合。
习近平总书记指出，坚持服务生产经营不偏离，以企业改革发展成果检验党组织的工作和战斗力。党建工作与经营发展是相得益彰的有机体，必须深度融合、相互促进，以集团公司战略和重大任务落地作为党建工作的着力点，以改革创新破解企业发展难题作为党建工作的突破口，把国企党建优势转化为企业发展特有的优势，以党建工作新成效引领中国邮政高质量发展。

二要坚持发扬传统与创新转型相结合。
习近平总书记指出，没有继承，就没有发展；没有创新，就没有未来。在产业和科技颠覆式变革的时代，要继承发扬传统有效的做

法，更要坚持创新在发展全局中的核心地位，把科技赋能作为高质量发展的战略支撑，把解决问题作为创新的出发点，把对标行业作为创新的着力点，把工作成效作为创新的落脚点，在创新转型中增强企业核心竞争力。

三要坚持问题导向与目标导向相结合。
“不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题”。坚持问题导向，就是奔着问题去、扭住问题改，通过“切磋琢磨”，真抓实干、破解难题；坚持目标导向，就是通过“望闻问切”，望策略、找方向，闻需求、聚目标，问影响，明措施，切路径，定节奏，在不断解决问题中向着打造行业“国家队”的目标迈进。

四要坚持加强顶层设计与摸着石头过河相结合。
改革和创新都是复杂的系统工程，既要“操其要于上”，做到统筹兼顾、综合平衡，突出重点、带动全局；又要“分其详于下”，加强试点引路，实践探索，规律总结、推广应用，取得实效。

五要坚持板块发展与协同发展相结合。
除普服外，各板块都是充分竞争的领域，单打独斗没有绝对的竞争力。各板块业务在对标行业先进、加快转型发展、提高自身竞争能力的同时，要不断强化资源协同、业务协同、数据协同和线上线下协同，构建“普服+金融+寄递+电商”业务联动、生态协同的发展体系，以协同打造中国邮政独特优势。

科学研判时与势，辩证把握危与机， 加快构建全新的中国邮政竞争优势

(一) 深刻认识新发展阶段带来的新要求新使命

十九届五中全会、中央经济工作会议、国企改革三年行动方案对国民经济发展、国企改革创新提出新使命新要求。
一是对升级邮政服务品质提出新要求。二是对增强邮政竞争力提出新要求。三是对深化邮政企业改革提出新要求。四是对邮政服务新发展格局赋予新使命。

(二) 深刻认识国家战略和产业升级带来的新机遇新空间

一是从政策层面看，系列国家战略部署为邮政带来难得的发展机遇。二是从行业发展看，新型消费模式和居民需求升级为邮政带来广阔的市场空间。三是从科技进步看，新技术推动产业转型升级，为邮政提质增效提供强大新动能。四是从邮政自身看，独特的资源禀赋和环

合能力为邮政发展带来比较优势。
(三) 深刻认识行业发展态势和市场竞争带来的新挑战新问题

——邮储银行转型发展势在必行。
——代理金融竞争劣势亟待重塑。
——中邮保险价值转型时不我待。
——是渠道、产品、投资能力对标行业最佳差距明显。二是没有建立高标准市场体系。三是价值创造能力亟待提升。
——寄递业务纾困突破刻不容缓。
一是从竞争态势看，行业市场竞争加剧，邮政寄递生存环境更加严峻。二是从网络管控看，集中化、集约化是行业管控的通行做法，网络运营效能是快递业核心竞争能力。三是从增长水平看，行业继续保持快速增长，邮政寄递发展质效亟待提升。四是从运行成本看，行业以低成本赢得竞争优势，邮政寄递降本增效工作

任重道远。五是从科技赋能看，寄递业务数字化转型进展缓慢，与客户感知和市场需求存在较大差距。

——农村电商两线融合亟须突破。
农村电商已形成线上线下相结合、上下游联通打造全产业链的新模式。知名电商平台加速下沉市场布局，对邮政农村电商发展构成严峻挑战。邮政农村电商发展模式不清，商流规模不大，邮乐线上支撑能力明显不足，难以有效发挥商流带动作用，亟待打破线上能力不足瓶颈，重构线上线下融合发展模式。
“十四五”时期，将是中国邮政从量的积累向质的飞跃、从点的突破向系统能力全面提升的重要时期。要统筹谋划、顶层设计，全面布局、整体推进，着力构建普惠邮政、平台邮政、数字邮政、绿色邮政、活力邮政、和谐邮政“六维共生”的新邮政发展格局。