

建设创新驱动、协同发展、管理高效、行业领先的企业集团

——《中国邮政集团有限公司“十四五”发展规划和2035年远景目标》解读

日前,《中国邮政集团有限公司“十四五”发展规划和2035年远景目标》(以下简称“规划”)印发。该规划包括10个章节、82项重点任务,主要阐明了集团公司未来五年的战略意图与发展目标,明确了战略举措与保障措施,是“十四五”期间企业发展的总括蓝图,是全体邮政员工的行动纲领。

规划编制的依据

我国发展仍然处于重要战略机遇期,但面临的国内外环境正在发生深刻复杂变化,中国邮政要深刻领会国家要求和宏观形势的变化,顺应行业发展趋势,结合邮政自身实际,科学谋划“十四五”时期邮政发展。《中国邮政集团有限公司“十四五”发展规划和2035年远景目标》编制的主要依据有以下三点:

一是遵循国家规划指引。国家规划是对“十四五”时期我国发展作出系统谋划和战略部署,是开展一切行动的指引,集团公司“十四五”规划是在充分借鉴国家规划的基础上编制而成的。规划体例方面,从指导思想、发展原则、战略导向、主要目标、重点任务直至保障措施,保持整体统一、环环相扣。总体部署方面,以高质量发展为主线,立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局,提出了邮政应把握的指导思想、原则和战略导向,超前谋划2035年远景目标,明确“十四五”时期主要目标。重点任务方面,对照国家规划打造数字经济新优势、深入推进国有企业改革、全面推进乡村振兴战略、积极落实“双碳”目标等涉及邮政领域的重点任务,逐一制定集团规划的任务举措。

二是把握行业发展趋势。充分研判“十四五”时期行业发展趋势,按照市场

规律、行业规律、价值规律办事,构建高标准市场体系,邮政才能在激烈的市场竞争中脱颖而出,集团公司“十四五”规划是在深入分析行业政策导向和发展趋势的基础上编制而成的。在政策导向方面,研究交通运输部、国家邮政局等主管部门制定发布的行业“十四五”规划以及近年来发布的相关政策,重点关注行业趋势预测、重点指标、关键举措等内容,分析政策影响点和应对之策。在行业趋势方面,通过广泛调研、资料分析、科学预测,对普遍服务、快递物流、金融和农村电商四个行业市场容量、竞争态势、科技创新等方面进行研究,深化环境分析,明确业务转型发展方向。

三是结合邮政发展实际。规划既要具备前瞻性、指引性,又要脚踏实地、符合实际,集团公司“十四五”规划是在回顾过去发展经验和对现状进行充分分析论证的基础上编制而成的。回顾过去,全面评估集团公司“十三五”规划执行情况,分析中国邮政主要优势和存在不足;立足当前,开展调研访谈,对各业务发展定位、发展模式以及科技创新、深化改革、公司治理、强化协同、防范风险、党的领导和党的建设等发展重点进行系统分析和论证,立足“三新”,聚焦中国邮政高质量发展主题,补短板、强弱项、固优势。

规划的编制过程

根据集团公司“十四五”发展规划编制工作安排,集团公司战略规划部、邮政研究中心、石家庄邮电职业技术学院与德勤咨询公司联合组成规划编制项目组,按照集团公司党组的统一部署,在集团公司领导的带领下,各相关单位(部门)分工协作,反复修订形成规划文本,经集团公司党组前置研究,财政部相关司局审核同意,董事会审议批准并正式印发。规划编制总体可分为四个阶段:

一是基础研究阶段。充分发挥内部科研院所和咨询公司优势,组织开展专题研究,由邮政研究中心承担《中国邮政集团“十三五”发展规划执行情况评估》《中国邮政高质量发展“四梁八柱”发展目标及指标研究》等5项课题,石家庄邮电职业技术学院承担《生产运营型总部建设研究》《国际物流供应链体系研究》等3项课题,德勤咨询公司发挥国际化和专业化优势,开展国际化发展、新零售业务转型等方面专题研究,扎实的基础研究为规划编制提供了基础素材和理论支撑。

二是调研访谈阶段。广泛开展内部调研访谈,逐一访谈集团公司领导,分别对集团公司总部各业务、职能部门和控股子公司、直属单位进行了访谈,现场调研了山东、广东等4省的邮政分公司、邮储分行和保险分公司,访谈各级领导合计超过100

人。有重点地开展外部交流访谈,与50余位外部行业专家就快递物流、金融、新零售等行业发展趋势,以及标杆企业运营方式等问题进行交流。通过内外部调研,项目组对邮政实际和行业发展趋势有了充分了解,进一步夯实了规划编制的依据。

三是编制纲要阶段。研究制定了集团公司“十四五”发展规划框架,形成了规划纲要草案,分别就规划总体框架、邮政业务及农村电商、寄递业务、金融业务等专题,向集团公司领导进行4次专题汇报,按照集团公司领导提出的意见和要求,与相关单位(部门)深入交流,修订完善主要内容,呈报集团公司领导审阅后形成规划纲要。

四是编制规划阶段。依据规划纲要,与各板块、单位(部门)共同确定战略目标与举措;实时了解各子规划编制情况,及时将子规划重点纳入总体规划,编制形成集团公司“十四五”发展规划(草案)。8月30日,党组召开专题会议研讨规划,会后密集召开会议和单位(部门)研究确定子规划内容,进一步明确发展定位,确认发展目标、明晰发展路径,加紧总体规划的修订完善,形成集团公司“十四五”发展规划(送审稿)。

9月26日,集团公司召开党组会审议规划。根据党组会意见,修订完成规划并形成文字版。报请财政部经审核同意,并经11月5日董事会审议通过后印发。

完善“1+N”规划体系

“1个总体规划”,即《中国邮政集团有限公司“十四五”发展规划和2035年远景目标》。“N个子规划”,包括省(区、市)邮政分公司、邮储银行、寄递事业部、中邮保险、中邮证券和普遍服务、农村电商、代理金融等8类业务规划,以及财务管理、人力资源、信息化建设和投资等4类职能子规划。

总体规划更多体现集团总体安排,以及各业务板块的共同举措,突出公司治理体系、体制机制、统筹协调、职能管理、激励考核等方面内容;同时,也明确各业务板块的发展定位、发展模式、发展重点。各子规划是总体规划的细化,承接总体规划相关要求,并依据自身特色制定详细规划,目标和举措更加具体,是具体的工作安排。

参照国家“十四五”规划体例,总体规划分为三大部分:第一部分是总论,包括第一章,主要阐述“十三五”规划执行情况,2035年基本建成具有全球竞争力的世界一流企业长远目标,“十四五”期间发展的指导思想,必须遵循的原则、战略导向和主要目标。第二部分是分论,主要阐述“十四五”期间主要战略举措,包括二、三、四、五、六、七、八章,明确了科技创新、深化改革、公司治理、业务转型、协同发展、国企责任、加强党的领导和党的建设等方面的思路 and 重点任务。第三部分是结语,包括第九、十章,主要阐述了人力、财务、投资、采购等资源保障以及审计、安全、工会、企业文化、新闻舆论、规划闭环管理等实施保障。

提出“12345”战略导向

集团公司“十四五”规划提出“12345”战略导向,明确了“十四五”时期邮政企业发展方向、发展路径和发展动力。

第一,以高质量发展为主题,坚持质量第一、效益优先,强化机遇意识、竞争意识、问题意识,聚焦主责主业,主动服务“双循环”新发展格局。主要体现在:一是将利润、劳动生产率、服务满意度等效益、效率、服务质量类指标摆在突出位置。二是首次引入邮政集团EVA指标,首次引入资本充足率、不良贷款率、风险评级等风险防控类指标,完善高质量发展指标体系。三是业务发展举措体现了高质量发展的方向,例如:推动实现传统业务高质量发展,邮储银行个人金融业务坚持高质量发展等。

第二,坚持“两个一以贯之”,把党的领导融入公司治理各环节,建立中国特色现代国有企业制度,在深化国企改革的过程中,坚持党的领导和加强党的建设。主要体现在:规划将“坚持和加强党的领导、党的建设”独立成章,推动把握新时代党的建设总要求,坚持和加强党对国有企业的全面领导,在完善公司治理中加强党的领导,切实把中国特色现代企业制度优势转化为治理效能;切实履行从严治党职责,着力推进正风肃纪反腐,持续推动全面从严治党向纵深发展。

第三,实施体制机制、发展方式、运营模式3大变革。一是邮政要打破传统的体制机制壁垒和方式方法制约,以关键问题突破,构建高标准市场体系,如规划第二章聚焦体制机制改革,提出推行经理层成员任期制和契约化管理,全面推进用工市场化,完善市场化薪酬分配机制等;二是发展方向变革是业务转型的需要,邮政要以客户为中心,建立面向客户需求的业务体系,如规划第四章对普遍服务、邮政业务、寄递业务等七大业务发展定位、发展模式进行具体阐述,明确了业务转型的方向;三是运营模式变革要适应管理创新的需要,邮政要建立扁平高效运营模式,如规划第三章提出,通过对标世界一流企业,运用“三个视角”,遵循“三大规律”,开展管理提升行动,加强集团和控股子公司的总部能力建设,明晰管理权限,构建系统完备、科学规范、运行高效的现代管理体系。

第四,激活人才、科技、数据、资本4类要素。一是邮政要加快构建全方位培养、引进、使用人才体系,提升人才实力,规划提出:深化三项制度改革,推动人力资源转型,为业务可持续发展提供有力人才支撑;二是科学技术和数据是完善要素市场化配置的关键要素,规划提出:邮政要推进全业务、全流程、各环节的科技赋能,以“数据就是生产力”的理念指导大数据分析与应用,驱动传统生产方式的变革,以科技构筑未来核心竞争力;三是资本是快速开展业务布局、扩大业务版图、壮大自身规模的重要手段,规划提出:速递业务探索以资本运营方式快速切入同城配送、冷链、快运等市场,中邮证券择机收购中型证券公司等。

第五,推进平台化、数字化、集约化、特色化、国际化“五化”转型。协同是中国邮政最重要的战略、最核心的优势,平台化是协同的具体体现,规划提出:树立“一个中国邮政”的理念,利用邮政网点遍布城乡和“四流合一”的优势共拓市场,构建“普服+金融+寄递+电商”的协同发展体系;数字化转型是必然趋势,邮政要以数字邮政建设革新传统运营模式、组织形式、资源配置方式,规划提出:加强数字邮政建设,邮储银行打造数字生态银行等;集约化管理要求统一资源配置,缩小管理时空,从而降本增效,规划提出:建立一体化战略管理、风险管理、客户管理、品牌管理等6大体系,建立符合现代公司化运营要求的集团管控模式;邮政各业务要依托现有的网络、资金、客户优势,做强特色业务,推出特色化拳头产品,创新特色化服务,以特色化经营凸显竞争优势,例如:中邮保险致力于打造国内领先的具有邮政特色的客户价值驱动型综合寿险公司,中邮证券力争成为国内特色鲜明的中型券商;国际化发展是响应国家实现更高水平的开放,主动服务“双循环”新发展格局的必然要求,邮政要以服务“走出去”战略、“一带一路”建设为重点,加快国际化步伐。

明确“十四五”发展目标

“十四五”期间,中国邮政要建设创新驱动、协同发展、管理高效、行业领先的企业集团,成为主责主业突出、功能作用显著、有力支撑经济社会发展的“国家队”,在构建新发展格局中发挥好央企“主力军”作用,力争实现收入规模万亿元,利润规模千亿元,“四梁八柱”战略框架基本确立,全面增强企业竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力(以下简称“五力”)。

围绕这一目标,规划创新构建了衡量邮政高质量发展,包含5个维度59个指标的“五力”指标体系。该指标体系相较“十三五”,减少了收入规模、市场份额类指标,增加了效益、科技创新、风险防控等新指标;同时,“十四五”规划目标值设定既科学预测、实事求是,也参照行业的平均水平,“跳一跳摘桃子”,部分业务设定挑战目标,做到有质量、有效益、有压力的发展。

明确各业务单元发展定位与模式

本次规划基于各业务发展现状,结合最新的发展形势,对“四梁”主要业务发展模式、发展定位进行了系统性谋划,“十四五”期间主要业务将围绕规划确立的发展方向组织开展任务落实。

普遍服务是中国邮政的政治责任、法定义务,也是存在根基、立业之本,更是业务之源、渠道之源、客户之源,是所有板块的协同发展之基。要对普遍服务实行“优先投入、优先保障、优先发展”,致力于打造成国家公共服务基础网络、县域商业流通体系重要环节、城乡寄递物流主干通道、社会综合服务平台的新时期新普服,在厚植党的执政基础、满足人民美好生活需求、促进经济社会快速发展中发挥基础性、战略性、前瞻性、先导性作用,成为推动社会公共事务均等化、助力乡村振兴和军民融合、促进城乡融合发展的不可或缺的重要力量。

邮政业务是依据《邮政法》设立、延伸的基本通信服务。要持续巩固邮政基础性、标志性业务的定位,拓展其内

涵和外延,持续深化产品创新升级,丰富产品内涵,加快与新媒体、新技术、新业态融合,完善邮政业态,推动邮政业务升级换代,不断满足人民日益增长的美好用邮需求。

寄递业务是中国邮政主责主业,国有寄递力量是维护国家通信安全稳定的战略基石。要以打造科技引领、高质量发展发展的综合物流服务商为目标,狠抓“五大体系”建设,持续深化“五大改革”,落实“三差三力”竞争策略,聚力开发“八大市场”,用好“三把尺子”,坚持“三化原则”,聚焦关键要素进行成本压降,向市场要收入、向管理要效益,构建寄递业务新的竞争优势,打造行业“国家队”。

邮储银行以金融科技赋能高质量发展,加速业务模式转型,搭建智能风控体系,提升价值创造能力,着力打造服务乡村振兴和新型城镇化的领先的数字生态银行。以服务高质量发展为主题,服务乡村振兴和新型城镇化,下沉服务巩固县域优势,重点突破提升城

积极推进规划解码落地

“十四五”时期,是中国邮政高质量发展的关键阶段,要围绕打造行业“国家队”和实现二次崛起的战略目标,以深化改革、科技赋能、业务协同和管理提升为抓手,深耕农村市场,开拓城市市场,承担起国有企业政治、经济和社会责任。“一个行动胜过一打纲领”,好的规划未必得到有效执行,规划落地实施往往遇到“认知障碍”“行动障碍”“资源障碍”,直接影响规划目标的最终实现。为此,需做好以下工作:

一是落实规划责任分工。各板块、各单位(部门)依据集团公司“十四五”规划修订下发相关子规划。制定集团公司“十四五”规划落实任务分工方案,推动规划目标与经营计划、预算、资源配置等有机结合,明确82项重点任务责任单位、完成时限、完成标志、配套举措等,确保规划落实责任到人、任务到人、目标到人、考核到人。

二是加强规划闭环管理。开展控股公司、省分公司战略规划体系构建调研

市竞争力,形成城乡“双轮驱动”战略格局;坚持服务“三农”、城乡居民和中小企业三大定位;发力普惠金融、财富金融、产业金融、绿色金融四大领域;推进特色化、综合化、轻型化、数字化、集约化“五化”转型,强化科技赋能、客户深耕、中收跨越、人才强行、风控护行协同发展六大战略。

中邮保险致力于打造国内领先的具有邮政特色的客户价值驱动型综合寿险公司,立足集团新增长极定位,坚持“重价值、稳增长、兴科技、优服务、防风险”发展主线,充分发挥协同优势,大力推进改革创新,价值成长及市场化转型。要搭建“一体多元”渠道体系,加快推进业务价值转型,打造一流专业投资平台,逐步构建健康养老综合服务体系,效益水平、服务能力、品牌价值等综合实力向行业一流保险公司迈进。

中邮证券力争成为国内特色鲜明的中型券商。围绕“调整、改革、提升”主基调,全面推进管理转型和经营升级,提升市场化、专业化发展能力,加强

内控体系建设,破除业务发展限制,积极探索引战、上市、并购等资本运作方式,打造财富管理、投资银行“两大支柱”业务及全能研究所“一大平台”,在发展规模、经营质量、市场地位、集团贡献方面大幅提升。

代理金融建设成为县域及农村居民金融服务的主渠道。要加快竞争优势重构,拓宽高质量发展路径,积极构建多元增收格局;加快推进从“做储蓄”向“做银行”“做生态”转型,推动结构优化和价值创造能力提升。

农村电商是协同发展的综合电商服务平台,是各板块业务的“黏合剂”、发展的“加速器”。要基于“进城+下乡、线上+线下、生态+专业、共性+差异”发展策略,着力打造农村知名的新零售平台、打造特色农产品电商平台和打造邮政会员权益平台,通过“农村电商+金融业务+寄递业务+邮政业务”协同发展模式,做大农产品进城与工业品下乡商流规模,构建农村电商生态圈。

委员会进行专题汇报,根据战略委员会要求组织专题质询,依托战略绩效考核保障规划有效落实。

三是广泛开展规划宣导。制作宣贯文本和视频,利用《中国邮政报》、中国邮政公众号、中邮网院等媒体资源,广泛宣传集团公司“十四五”规划目标和重点任务。各控股子公司、省邮政分公司层层分级开展规划向到、纵向到底的规划宣贯,确保“十四五”规划部署深入人心,推动各项任务落地实施。