

◎黄平 何海涛 著

中原突破

一个传统国企的重生

河南人民出版社

中国革命战争史话

中原突破

——豫东战役全纪实

王树增 著



中原突破

一个传统国企的重生



图书在版编目(CIP)数据

中原突破：一个传统国企的重生 / 黄平, 何海涛著.
- 郑州：河南人民出版社, 2009.10
ISBN 978-7-215-07076-9

I. ①中… II. ①黄… ②何… III. ①邮政 - 邮电企业 - 经济发展
- 概况 - 河南省 IV. ①F632.761

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 208475 号

图书在版编目(CIP)数据

地址：郑州市经五路 66 号 邮政编码：450002 电话：65723341
新华书店经销 河南省邮电印刷厂印刷
开本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张 17
字数 38 万字 印数 1-20000 册
2009 年 10 月第一版 2009 年 10 月第一次印刷

序言

在新中国 60 华诞前夕，河南人民出版社精心策划、编辑出版了《中原突破——一个传统国企的重生》一书，以“河南邮政”这个典型的国有企业为“样本”，全景式地记录了改革开放 30 年以来、特别是邮电分营体制改革 10 年以来河南邮政事业发展的风雨历程，让人们在了解河南邮政的同时了解河南、理解河南、发现河南，这是一件很有意义的事情。

大家知道，河南邮政诞生于改革年代，它是大型国有企业改革的先行者。10 年前的邮电分营，打破了几十年一贯的体制机制，当初确实使河南邮政面临前所未有的困难和考验。然而短短 10 年时间之后，这个原本不被人看好的大型国企在市场的浴火中却奇迹般地获得了重生，成了全国邮政系统“效益稳定、形象一流”的现代服务企业，也成了河南改革开放 30 年来的“功勋企业”，在我省经济社会发展中发挥着越来越重要的作用。正因如此，来河南工作后的这几年我一直关注河南邮政的发展，多次目睹了河南邮政在服务地方经济社会发展的过程中，给基层、给群众带去的实实在在的利益的。2007 年 6 月，我还专程去过驻马店市遂平县车站镇刘庄村，给那里的农民宣讲党的涉农补贴政策，并亲手将邮政绿卡发放到农民手中。

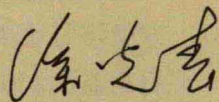
河南邮政的成功发展，可以总结的经验也许有很多，但是最根本的一条，我看还是在于立足国情省情，勇于创新，不

断改革。河南邮政诞生十年来，在中原这块历史文化悠久的土地上，始终贯彻改革创新精神，坚持以服务为己任，以市场为导向，敢啃硬骨头、敢趟深水区、敢打攻坚战，依靠“千山万水、千言万语、千辛万苦、千方百计”的创业精神，把大型国企改革的艰难曲折和柳暗花明阐释得淋漓尽致，实现了浴火重生。

当然，河南邮政的发展实践也表明，任何一家企业的改革成功，都离不开“以人为本”的发展理念。一切体制机制的创新，都必须坚持“以人为本”，唯有如此，才能真正实现科学发展、和谐发展。也正是从这个意义上说，河南邮政的“重生”是靠“创新”，而“发展”靠的则是“和谐”。这一点，感受最深的应该是河南邮政的全体干部职工。10年来，他们在亲身体验改革艰辛的同时，也充分地享受到了改革的成果和发展的喜悦。

纵观河南的历史，是一部厚重的大书；横看河南的发展，则是一套“百花齐放”的丛书。《中原突破》无疑就是这套大“丛书”中的一本。该书的主要作者黄平同志系经济日报社的高级记者，从业20多年来，长期研究经济问题，善于从宏观的高度把握经济现象，关注中国改革发展的重大事件。他以资深记者的宽广视角和敏锐的职业目光，用生动的新闻语言和形式，客观记录了河南邮政改革发展的不平凡历程。可以说，《中原突破》不仅是一部河南邮政改革开放的“创业史”，也为外界更多地了解河南打开了一扇窗户，在一定程度上诠释了河南精神与河南文化。

我衷心地希望这本书的出版能给更多的河南企业带来启迪，有更多的河南企业在日愈激烈的市场竞争中脱颖而出。同时，我也由衷地期待着，在未来的发展道路上，河南邮政能继续敢为人先，一路领跑，无愧于河南这块中华民族的发祥地，无愧于我们这个伟大的时代。



2009年8月28日

目录

引子 / 一样的邮政, 不一样的河南 /1

第一章

艰难复苏

“恐邮症”究竟恐什么? /12

庞大国企的艰难转身 /21

“三首歌”唱醒4万人 /27

学会了抢市场 /35

无中生有的“造信”事件 /39

【档案】撑起双拐冲锋

——记河南省平顶山市邮政局党委书记、局长王德武 /42

第二章

通天邮路

一招鲜只能吃几天 /60

捅破了那层“纸” /64

画虎画皮再画骨 /70

杨海福的“基因” /76

团体操的秘密 /83

【档案】机制激活创造力

——河南局推进专业化经营透视 /88

第三章

根植中原

“苍蝇也是肉” /100

小种子大风波 /105

黑色煤都变身黄金旅游地 /112

用文化营销一座城市 /117

就是要揽“瓷器活” /123

【档案1】河南邮政公司九年实现三大跨越的调查与思考 /129

【档案2】河南邮政文化创意产业异军突起 /134

第四章

寻找新的增长点

- “阳光工程”带来的转折 /140
- 全国首列邮政民工专列进疆摘棉 /145
- 夏邑的“赔本”买卖 /150
- 《特别关注》的特别突破 /155
- 未来的神经中枢——电子商务 /160
- 【档案】河南邮政：拓宽服务领域增强综合实力 /165

第五章

硬实力

- 大楼的“跃进” /170
- 织网 /176
- “奔腾的芯” /182
- 专啃“硬骨头” /186

第六章

仁心赢人心

- 比诺基亚更早的“以人为本” /192
- “名人”李新文的故事 /198
- “小”职工们的大“家” /202
- “组织就是要解决个人难以克服的困难” /208
- 【档案】“一个暖融融的大家庭”
——河南省邮政系统“三保证三关爱六落实”活动调查 /215

第七章

邮政铁军

猛将猛药治老病 /220

“生产”人才 /228

杨海福“霸气”揽才 /232

自己追着自己跑 /237

【档案】以人为本 勇争一流

——河南邮政公司做好职工思想工作

促进企业快速发展的调查 /242

尾声 /一样的河南 不一样的邮政 /252

【档案】世界邮展何以花开洛阳 /256

后记 /264

[引子] 一样的邮政，不一样的河南

“天下大势，分久必合，合久必分。”近代邮政百年来的历史就是一部分分合合的历史。

1878年，清朝总理衙门着令海关试办邮政。1896年，清政府正式开办大清邮政。这是近代中国邮政的开始。在这之前，邮政在中国古代被称为“邮驿”，已有两千多年历史，主要是为官家服务，传递国家军情大事。

邮政在国家中的地位可以用开国总理周恩来的八字题词概括：传邮万里，国脉所系。正因邮政的重要，1934年国民政府以信函是国家专营业务为依据，勒令各地民信局一律停业，至此中国近代邮政在国内归为统一，这是邮政的第一次“合”。

邮政史上的第二次“合”是在1949年11月，邮政与电信第一次合并成了邮电部。有“合”必有“分”，1969年6月，邮电部被撤销，邮电第一次“和平”分营，电信归军队管理，邮政归地方管理。仅过了四年，鉴于邮政和电信都是传递信息的同质性，邮政与电信又一次合并成立了邮电部，这种邮电合一的体制适应当时的社会发展要求。

在几代人的集体记忆中，到邮局发电报、打长途电话对许多中国家庭都是一件大事，鸿雁传书的书信往来则是关山阻隔的亲朋们不多的联系方式，许多重要的历史档案就是通过书信的方式保留下来的。邮局的绿色是那个时代美好的温情，尽管许多人不知道：这一时期电信的存在是靠邮政赚的钱贴补的。

然而“三十年河东，三十年河西”用到邮电的“分合”上再贴切不过。上世纪八十年代末，国际与国内两种不同形势的发展让邮电走到了十字路口。全球性的信息化革命让电信变成了穿上水晶鞋的灰姑娘，业

绩由亏转赢，而在国内，作为国有企业则因为沉重的社会负担、庞大的冗员、僵化的机制、落后的生产设备……虽然被推向市场，但却在激烈的市场竞争中感到力不从心。好消息与坏消息都一同交织在邮电这一特殊的国企身上。

这其中最尴尬的该是邮政，作为一个最标准的社会化大生产组织，其信息传递功能被迅速发展的信息化革命边缘化了，到1995年，电信业务收入占邮电收入的比例达到88.5%，邮政业务收入仅占11.5%，但邮电合一的体制下，“以电养邮”的政策让邮政惰化了，这表现在决策上就是缺乏专业的针对性；表现在业务开发上，总是比市场慢半拍；表现在服务上，总是缺乏服务的自觉性、主动性。“邮电合一”带来的矛盾越来越突出，有专家在上世纪九十年代初提出过“邮电分营”的概念，但缺乏理论基础与良好的社会环境，这一停就是十年。直到“邮电分营”的理论研究取得了重大突破，直到国企到了非改不可的地步。

那么邮政和电信为什么非得分营呢？

首先是产业性质不同。邮政通信是实现用户信息载体物品的空间转移，主要靠的是人，电信通信是利用光电媒质对用户信息进行加工、传输和复原，靠的是光电媒质。

其次是产业类型不同。即使到了上世纪九十年代末，邮政仍属于劳动密集型产业，送信的工具有不过是从世纪初的马车换成了世纪末的自行车，而电信属于典型的技术资金密集型产业，世界上最聪慧的脑袋和最丰裕的资金都集中在这里。

另外生产组织及生产流程也不同。即使在邮电合一的体制下，虽然饭是一锅吃，钱是一处拿，活却是分开干，各有各的道，实际操作中谈不上共享，谁也照顾不上谁。

还有一点就是政府管制内容的不同，从世界范围看，大多数国家邮政还是政府垄断经营的，而电信已逐渐展开竞争，政府对垄断业务和竞争业务采用不同的管制目标和手段。

尤其关键的是上世纪九十年代末期中国要加入WTO的时候，以美国为首的77国要求中国开放电信市场，他们对中国的电信市场觊觎已

久。中国错过了第一次、第二次工业革命,在第三次工业革命——信息社会到来的时刻,再不容错过,谁让机会从中国滑过谁将成为历史的罪人。在这一思路下,许多人认为电信要轻装上阵参与国际竞争,而邮政作为传统的政企合一企业,国家还得背住。

尽管有四大南辕北辙的不同,其间也试过改良,试着让邮政贴近市场、走向市场,然而收效却不大。改良行不通,只有改革了。

同时国内国企改革的大环境客观上也“挤压”着邮政走上自我“革命”之路。以承包经营责任制为主的国企改革在上世纪九十年代末走到了尽头。1997年,国有大中型企业亏损面达39.11%,1998年国有企业的亏损面达到创纪录的近70%,国企改革也因此被称作“最难啃的骨头”。当时国企改革风潮已延伸到了公共服务行业,在已进行改革的行业诸如交通运输业、银行等,其服务质量有了明显的提高,邮政成为了国企改革的难点,成为名符其实的“最难啃的骨头”之一。市场经济的发展要求邮政按市场规律运行,这种要求的最基本点就是要邮政进行独立经营,而且这在国际上有成功的先例,如澳大利亚和新西兰通过邮政管理改革,使长期亏损的企业扭亏为盈。

“内外夹击”下的中国邮政显然没法拒绝改革。上世纪九十年代末,国家决定



1998年4月28日,时任信息产业部部长吴基传(左)与国家邮政局局长刘立清(右)为国家邮政局成立揭牌。

对邮电进行体制改革，邮电再次分营。

“邮电分营”是历史的必然。序幕首先在1997年，在中国最年轻的省海南省和最年轻的直辖市重庆市拉开。在业内许多人还在观望这场改革时，1998年，九届全国人大就果断地决定邮政和电信实行分营，再次“分家”，也是在那次会议上，时任总理朱镕基提出用三年左右的时间，通过改革、改组、改造和加强管理，使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境。

1998年的邮电分营是中国企业发展史的一次壮举，它不是前几次分分合合的简单重复，而是一场大变革的序曲，第一次有这么多的“单位人”被不留情面地抛到了市场的洪流中。分给邮政的50万人在外界看来要做改革的“牺牲品”了，连他们分出去的“兄弟”——电信也这么认为。

邮政新的历史就这样开始了。

1998年3月28日，这个倒春寒的日子是50万邮政人所不能忘却的，因为这一天，国家邮政局正式宣布成立。作为国家邮政局首任局长的刘立清曾诙谐地形容自己当时是三个“一”：一个公章，一部车子，一个秘书。这里面一个苦涩的事实是：90%以上的资产都分到电信，分到邮政上的人却占到一半。

1998年的邮政困难万千，简而言之就是三多一少：亏损多，1998年亏损高达179亿元，亏损额居全国各行业之首；银行负债多，达95亿元；建设项目资金缺口多，达170亿元；货币资金少，有的县局分家后账上的钱只有3万元，当月就发不出工资。

“恐邮症”在河南邮政蔓延，“恐邮症”在整个中国邮政蔓延。

当时在邮电行业弥漫着“恐邮症”：邮电的人最怕分到邮政，认为是“下地狱”；邮政的人想方设法要跳离邮政，认为是“出苦海”。尽管这是“苦海”，可邮政干的活却是分秒都不能停，这些事儿总还得有人来干，总得有人拿出“我不入地狱谁入地狱”的气魄来面对危局。这是一场顾全国家改革发展大局的不情愿改革，50万人作出了牺牲，连掌声也没有。

邮政从邮电时期的“朝阳产业”一下子就变成了独门独户的“夕阳产



2002年2月13日，时任国家邮政局局长刘立清在郑州与河南邮政职工一起欢度春节。

业”。对50万职工而言，个人的成功、家庭的幸福，一下子就消散掉了，这时，他们才恍然意识到，邮政原来也是家企业，企业经营原本就是有风险的。

1999年1月

1日是一个充满象征性的日子，正式运营的河南邮政站在新起点上却没有新气象，因为负债累累而显得“千疮百孔”。1998年底，河南全省邮政收入只有10.05亿元，亏损却高达9.85亿元，负债14.8亿元，而原邮电局48%的人员分到了邮政，却只分得了邮电时期15%的资产。分营后全省18个省辖市局中13个没有综合生产办公场所，113个县(市)局中89个没有综合生产办公场所，就连省局也没有自己的办公场所。

与此同时人祸却不断：封丘县邮政局局长在封丘县邮政局挂牌前夕跳楼自杀；河南邮政10名处级干部陆续离开河南邮政；刚到岗的大学生纷纷辞职……

10年弹指一挥间，“恐邮症”已成历史名词。今天看，邮政的改革是成功的，然而龙生九子，还各有不同，这其中表现最为抢眼的却是之前不被人看好，不沿边不沿海的河南邮政。

河南邮政不是“蒙牛”，也不是“海尔”，它是一家最最典型的国有企业，为何现在却成为了业界标杆，成为了河南经济社会发展不可或缺的重要力量？还多次获得国家级及省级的多项重要荣誉：2008年，河南省邮政公司被中华全国总工会授予全国“五一劳动奖状”；被中央文明



2008年12月19日，时任河南省委副书记、代省长郭庚茂为河南省邮政公司颁发“河南省改革开放30年卓越贡献国有企业”奖牌。

办授予“全国精神文明建设工作先进单位”；被省政府确定为河南省服务业50强企业；河南邮政连续10年被省政府评为目标管理优秀（先进）单位，被省委、省政府授予省级文明单位称号；在省政府组织的历次行风评议中得分均位居前列。

河南邮政怎么了？

10年前，邮政的改革难在何处？难在没有现成的模式，大家都是摸着石头过河。河南邮政在没有现成模式的时候靠什么？靠的是立足于河南的改革创新，靠的是人在精神层面的不断昂扬向上，这两者共同构成了河南邮政10年大发展的两大法宝。

其实谈及河南邮政与它10年的大发展，首先必须理解的是河南，是河南的省情决定了河南邮政的走向，也决定了一定程度上河南邮政的不可模仿。什么是河南的省情？就是“一部河南史，半部中国史”的过去

和农业大省的现状。

如今看来,即使最困顿的分营初期,河南邮政分掉的只是资产,没分掉的是河南邮政人的精神,是那些发生在中原大地上的焦裕禄精神、红旗渠精神、愚公移山精神,是知难不畏难的双拐英雄王德武的精神支撑着河南邮政走过最艰苦的三年,并成功地将它们变为自己的优秀基因,10年后回望,河南邮政黄金10年的大发展更是一场上下齐心、波澜壮阔的攻坚战。

10年来河南邮政最大的成就是什么?一连串欣喜的数字是有说服力的,但还不够,在外界看来,河南邮政10年来最大的成就是让4万职工能安居乐业,让他们能为自己想要的未来而不懈奋斗,河南邮政10年来最大的成就是融入地方经济,从抢地方发展机遇变成地方经济发展的引擎之一。

10年来河南邮政的突破在哪里?不仅在于经济上的突破,更在于邮政发展模式的突破,在于发展的可持续性上的突破。

如果以经济总量衡量,河南邮政是成功的。2008年,河南邮政实现业务收入45.77亿元,10年平均增幅16.37%,高出全国邮政行业平均增幅4.26个百分点,居全国同行业第一位,高出同期河南省GDP平均增幅4.8个百分点,收入绝对值较1998年底分营时翻了两番多,在全国同行业的排名由第13位提高到第6位;企业固定资产原值比分营之初的20.33亿元翻了一番多。

如果以发展模式来衡量,河南邮政是成功的。河南邮政的突破在于根植中原,创造出一套完全竞争条件下邮政发展的新模式,它具有很强的创新性,并成功地成为河南综合实力最强的现代服务企业之一。

河南邮政业务领域已从传统的函、包、汇、发四种业务,发展到现在的数十种邮政业务,创新性地渗透到文化产业、金融保险、现代物流、商业流通等领域,其中代收农村电费、农资配送等新业务在全国邮政系统率先开发出来。河南邮政推行的专业化经营和投递体制改革,在邮政业界也一直处于领先地位。

河南邮政在人事、用工、分配制度的改革,不仅得到了中国邮政集



2004年10月22日，时任国家邮政局局长刘安东（中）在时任河南省邮政局局长杨海福、副局长宋英忠、王小东等领导陪同下视察河南邮政。

团公司的肯定，也得到了国际人力资源咨询机构美世公司的高度评价。美世公司在河南邮政作了调研以后感到非常惊讶，没想到能在河南邮政找到这么好的薪酬体系范本。

如果以发展的可持续性来衡量，河南邮政是成功的。河南邮政的突破在于成功地从社会组织转变为经济组织，成为一个有着强烈社会责任感、内部和谐的市场主体，并找到邮政行业可持续性发展的那把金钥匙：人。在河南邮政，4万人都不约而同表现出的主动精神和创造力让人印象深刻，而4万人表现出的和谐也同样让人惊讶。

和谐在于河南邮政有一个很好的用人机制。在河南邮政，管理者能上能下、职工能进能出、工资能升能降，实现了国企中难得的权利公平和机会平等，使一大批想干事、能干事、能干成事的优秀人才不断以市场法则脱颖而出。