

春风化雨 优质公共服务润申城

上海久事转型发展下好“民生棋”



徐家汇体育公园下半年要启动建设了,未来将24小时对外开放。在一整片绿意盎然的公共开放空间里,有户外运动设施、休闲绿地、串联几个大型体育场馆的轴线,还有多层次的慢跑系统。

在公园建设的规划编制者名单里,除了政府部门,还有一家叫上海久事(集团)有限公司的企业。

近年来,很多市民能感受到的城市变化,大到旧区改造、场馆的更新新建,小到出租车上新增加的一个移动支付POS机、公交车站的一张二维码,都与这家企业有关。是什么让一家企业这么专注城市的发展?是什么让一家企业关注到民生服务的细枝末节?

从“投资建设”到“民生共享”

参与徐家汇体育公园的规划、建设、运营和管理,正是久事转型发展的一个缩影。

细品上海,这座城市的点滴变化,或多或少有久事的踪影。

作为全国第一家政府性投资公司,久事已有30年历史,公司通过筹措国内外资金,解决了上海最早的一批基础设施建设,南浦大桥、地铁一号线、合流污水一期、华亭宾馆、虹桥宾馆等标志性工程,如今都已成为上海城市版图的一份子。为满足城市功能的多元需求,久事还直接参与外高桥保税区中心区域、张江高科技园区和星火工业开发区等几大功能区的前期投资,发起设立浦发银行等。进入新世纪,久事全面承担起上海综合交通体系等投融资任务。

“久事是上海改革开放和投融资改革的产物,成立之初就肩负服务上海的使命。聚焦体育版块,发展公共体育空间,正是体现了久事从投资管理向投资管理和产业经营并重的转变。”久事集团党委书记、董事长龚德庆认为,久事的转变与上海的发展一脉相承——当基础设施基本到位,城市功能基本完善,市场的核心诉求已然转变为:让改革成果最大程度实现百姓共享。

两年前,久事完成公司制改制,由传统的全民所有制企业整体改制为国有独资公司,具有独立法人地位的现代企业。这次改制与新一轮上海国资国企改革一脉相承。上海对国资国企明确了功能定位并实施分类管理,分为竞争、功能、公共服务三类。久事则明确了公共服务类的定位。

“当公司成为市场主体,一切就要按市场规律来办。用更灵活的机制、更市场化的方式,把久事打造成优质的公共服务型企业。”

焕新出发的久事集团已经明晰未来发展“四大板块”:城市交通、体育产业、地产置业、资本经营。发展重点则更多投向民生领域:公交、出租车持续改革、引进顶级体育赛事、拓展公共体育空间、探索外滩建筑更多向市民开放……

以社会效益为核心目标

“明晰定位,对我们来说有个重塑价值观的过程。企业要赚钱,但公共服务类企业,应该以社会效益为核心目标。新一轮国资国企改革,对久事提出了平衡公益性与市场化、经济效益与社会效益这两对关系的更高要求。”龚德庆说。

具体涉及到每一个选择、每一个项目、每一次谈判、每一笔投资,以社会效益优先,并不那么容易。

巴士公交是久事城市交通业务的重要组成部分,占据上海公交半壁江山。如果按成本核算,一张公交车票大概卖到5元,企业的账才算得过来。现在2元钱的车资,于企业来说无疑是亏本买卖,但从市民的感受来看,这又是一个便利的选择。那么,2元钱背后,企业需



徐家汇体育公园平面图

资料图片



久事公司运营的中运量公交车开通
本报记者 陈梦泽 摄



久事公司推广的大师杯网球赛现场
周国强 摄

要提供什么样的公交服务?又怎么应对经营困境?

做好这道选择题,从集团层面来看,是统筹下好一盘棋、深化改革求突破的过程。一方面,加强成本控制,使公交企业成本控制同比达到国内先进水平;这里不够那里补,提高资金使用效率,经营性收益反哺公益性项目。

另一方面,通过改革做精服务。标准过高,企业难以为继;标准过低,社会效益又无从谈起。寻找这样的平衡点,还是需要深化改革。

一揽子公交改革方案相继出台。管理更扁平化了,市区8家营运公司重组整合成5家,车辆停放更集中,资源配置更合理;公交线网更优化了,重复线、超长线和低客流线路逐渐关、并、缩线;服务更精细了,重点线路途经站点公示到站时间,缩短发车间隔,延长首末班车时间。通过一系列改革,巴士公交服务保障能力进一步提升,在第三方测评中,全年乘客满意度指数排名行业第一。

这样的选择还涉及到平衡局部和整体、长期和短期效益。有的项目,企业不赚钱,但上海赚了;有的项目,短期不赚钱,但长期看对城市发展有好处。企业要考虑利润,但对久事来说,社会效益、公共服务的责任是放在第一位的。

久事运营的F1中国大奖赛,已成为国内规模最大的国际常设赛事,并保持着国内单场赛事现场观众人数最多的纪录。这个项目本身不赚钱,但它发挥了“城市客厅”的功能,在全球推广中国和上海的形象,对旅游等相关产业也有很大的带动作用。对久事来说,持续投入,做强赛事,是必然的选择。

又比如,在研究换购上海国资ETF基金、注资“澎湃新闻”等重大投资项目时,集团充分考虑项目实施对上海城市发展带来的长期效应。看准这一点,项目顺利通过,有效地发挥了国有资本的投资导向作用。

从细微处给员工获得感

前不久,久事旗下上海强生出租公司在职工代表大会上,向200余名职工代表晒账本。在行业陷入“阵痛”的大背景下,虽然公司经营已亏损,但近2.2万名强生“的哥”去年人均年收入增加了6000多元。

交通行业,靠什么提升市民的满意度?提高从业人员待遇、提高服务水准、增强行业吸引力,是根本之道。一线员工满意了,有归属感、获得感,服务上去了,乘客才能满意。提高驾驶员收入是强生出租新一轮改革的重中之重。从2015年底开始,强生对驾驶员实施月度考核奖励,今年还要施行管理人员与驾驶员收入挂钩的联动机制。

改革的最终目的是为乘客提供舒适、安全的乘车体验。目前强生出租有近1.2万辆运营车辆。通过更新换代,两年内使市民喜爱的途安车总数达到公司运营车辆总数的50%以上。在新车中,强生出租将植入乘客服务评价体系,由乘客为每单驾驶员服务打分,评价结果也将纳入驾驶员月度奖励考核体系。

除了收入,公司对驾驶员的关怀也更加贴心了。上海交通大整治后,驾驶员停车难矛盾凸显。久事把旗下资源进行整合,巴士集团率先推出市区100家公交枢纽、集散地、港湾式终点站,向强生出租驾驶员开放,为驾驶员提供如厕、续加热水等服务。

这些细枝末节的服务,背后是久事党建发挥的作用。久事集团经过几年探索,建立了“把握方向、前置决策、用好干部、严格监督、凝聚职工、推进发展”以及全面加强企业党组织自身建设的“6+1”党建工作体系。

通过加强基层党组织建设,坚持服务群众,反映员工诉求,久事集团将7万多名员工凝聚在党组织周围。职工疗休养、健康体检、困难帮扶等实事项目逐一推进。

给市民更好的公共服务

提供优质的公共服务,是久事的追求。体育产业,则是公共服务的好入口。集团全资子公司久事体育产业集团旗下推广和运营着“6+1”赛事体系:F1中国大奖赛、上海环球马术冠军赛、国际田联钻石联赛上海站、上海ATP1000大师赛、国际汽联世界耐力锦标赛上海6小时分站赛、世界斯诺克上海大师赛以及上海城市定向户外挑战赛。观赏各类顶级体育赛事,参与体验赛事活动,正悄然成为许多市民的生活和娱乐方式。

整合体育资源、拓展产业链,目的是让市民获得更好的公共服务。今年久事的重点是建设徐家汇体育公园,将通过场馆功能升级和户外环境改造,打造市级公共体育活动集聚区。

同样的理念也贯穿在对外滩建筑群的保护利用上。目前,久事集团共承担了外滩核心区域16幢历史保护建筑的开发和利用,总建筑面积达13.8万平方米。龚德庆认为,外滩的文化和社会功能,目前远远没有被充分挖掘出来。

现在的外滩只是观光客拍照留影、匆匆而过的地方,有多少老百姓能真正走进外滩老建筑?即便是上海人,对老建筑里面的结构和故事也不甚了解。现在外滩的老建筑以高端消费的商业场所为主,是少数人才能消费得起的地方。“这么好的建筑只让少数人享受,这不符合上海这座城市的追求。我们一直在思考,如何把外滩的这扇门打开。”基于这个考量,久事开始新探索。

10月,久事将举办百年交响——上海外滩建筑变迁油画展;年底前,在外滩辟出一块地方作常年展地,用公益性方式,让普通市民能走进外滩老建筑,在欣赏艺术展的同时,也能欣赏建筑本身。久事还计划与黄浦区联手进行“城市更新”,通过层层改造,形成一个新的外滩区域。 本报记者 叶薇