



成都公交智能调度中心

配合尾号限行推出免费公交,5个月惠民近亿元

## 成都公交集团:迸发当代国企“正能量”

■本报记者 龚友国 彭涵

“截至2012年,成都公交日出行量由2006年的202万人次迅速提高至目前的447万人次,出行分担率也由14.7%提高至26.46%”,这组数据是成都公交集团的工作报告,也是成都市委市政府向市民交出的一份答卷。

这一年的6月,中国质量协会将中国质量奖的最高荣誉——“中国用户满意奖”授予了成都公交,这对长期秉持“公共服务提供者”核心价值理念的成都公交人来说,是一种莫大的肯定。

与众多老字号国企一样,成都公交让世人看见了一个“不一样”的民生“新”国企。

“为什么要搞国有公交企业改革?因为传统国企难以摆脱劣成本高、效率低下的问题。但体制改革也绝非是一改而就,我们要避免走两个极端。一是改革后出现公共服务跟不上、市场失灵;二是不改革增加财政负担。”成都公交集团董事长陈蛇向《中国企业报》记者描述了他的思考,“像成都公交这种提供准公共产品的国有企业,可以推广应用新公共管理理论,在公共服务领域里让国资高效地发挥作用”。

### 惠民让利: 开拓公共服务“市场”

2012年10月,成都市公共交通集团公司为配合小汽车尾号限行的交通管控措施,推出了44条免费公交线路,免费日期截止至2013年6月30日。

据成都公交集团数据显示:免费首日,免费线路共投入381辆公交车,环比增加61.44%;投入2754班次,环比增加50%;运送乘客20.52万人次,环比增加128.63%,日净增加近12万人次。

据了解,“免费公交”推行期间,惠民总金额预计将达到9276万元。有人质疑,“不刷卡、不投币”、免费提供产品,这是与企业追求盈利的本性相悖的。

成都公交集团总经理王昌干告诉《中国企业报》记者,“公交免费不是‘拍脑袋’的决定,我们在前期已经有了一系列的改革举措和调研,这是我们的底气。”

“免费公交线路是为配合市区二、三环内小汽车尾号限行,因此每条线路都必须符合‘70%以上里程在二、三环限行区域内’这一条件;44条免费线路的公交车,不到全市营运公交车总量的5%,而尾号限行,能使全市公交车运营效率提高10%。”成都公交集团副总经理曾彦表示。

正因为有了这一层对冲,免费公交在吸引市民出行的同时,其实也节约了集团的运营成本。

“在国资现有框架下,既能保证国有资产的不浪费,又能完全契合老百姓的民生需求,这是我们的任

务。”王昌干说。

2007年5月,《成都市人民政府关于优先发展城市公共交通的实施意见》的颁布,将完善公交规划、加快公交场站建设、构建公交线网系统、建设公交智能系统等9项工作列为优先发展城市公交的主要任务,并从财政资金投入、税费、供地等7个方面制定了全方位优先发展公共交通的政策支持。

2007年6月,成都公交IC卡票制即开始首次调整。原公交普通卡和优惠卡不再有区别,每张卡都可以既充月卡又充电子钱包;同时,电子钱包的充值额度调高到了1000元,学生优惠月卡调整为2折,成人优惠卡则下调至10元20次起充小面值月卡。

2008年,为配合市区公交线网优化,成都公交从5月1日起对乘坐市区公交车辆的IC卡次数消费者实施两小时内可任意次数免费换乘的优惠。

2010年,成都公交集团将最低限额调整为1元起充。同时针对“两小时内免费换乘”的优惠政策出现替人刷卡套钱的“卡串串”,结合97.9%的乘客三次换乘之内就到达目的地的电脑生成数据,将“两小时内免费换乘”限定在3次,有效遏制了这一乱象。

此外,为了解决市民公交出行“最后一公里”的交通无缝接驳问题,成都公交在高新南区建立起72个公共自行车租借站点,设有1500个车位,公交IC卡刷卡取车,1小时内免费,截至目前公共自行车的月使用量已经达到3万人次。

从2004年开通从中心城区直达郫县、温江等12条公交线路,到2006年开通8条线路IC卡服务,再到2007年完成新都、华阳等6个相邻组团开往中心城区的客运线路的公交化改造,成都公交在“城乡一体化”的道路上步步为营,至此城区的公交线路逐步实现一套票价体系。

截至2012年2月,成都公交集团宣布:中心城区所有公交线路可全部实现刷卡次数消费。

截至2012年,成都公交共实施了4次惠民票制票价改革,目前每天惠及乘客近300万人次,惠民让利金额每年达到10亿元以上——这也悄然改变了成都市民的出行习惯,不少人已经首选公交,也让成都公交一路前行的干劲更足。

### “网运分离”: 公益与国资保值的平衡

陈蛇执掌成都公交的立足点始终清晰——在采访过程中,他向记者反复强调一点:这个行业,不是单纯用来赚钱的。

“公交这个行业一定是公益性的,老百姓要享受公益的公共财政服务,百姓不可能花高价去坐公交、地铁。国有公交能充分体现公益属性,但国有资产人格化主体的缺位所导致的低效率也难以避免。”在陈



董事长陈蛇在成都人民广播电台与市民交流。

蛇看来,“最‘要命’的问题就在这里。作为国企的成都公交必须要克服一些‘先天’因素,去完成‘本分’的任务,其棘手不言而喻。”

他的方法是:把公共产品的属性和公共产品的生产分开。

2011年,成都公交启动了“网运分离”模式改革:为了解决公交线路多家经营造成资源浪费、一家经营难免服务低下的两难问题,成都公交集团探索出“网运分离”管理模式。在成都市政府的支持与扶持下,成都公交以回购股权或以出租车经营权置换公交线路经营权的方式,对成都市公交线网主体进行统一优化整合,同时将公交线路特许经营权与运营生产经营权相分离,彻底改变了以往“两权合一”的传统运营管理模式。

而公益与市场泾渭分明的界限,是“网运分离”模式成功的关键。“这一模式的核心是:我们让公共产品既能国有生产也能混合生产甚至私人生产。”陈蛇向记者解释道,“在该模式的组织管理上,凡与城市形象、乘客需求密切相关的项目实行统一管理,需要公交集团自己认真去做。凡是企业能购买到的公共产品的生产,我就交给市场的专业主体去做,业有专攻,他们比我们更有效率。”

“公交集团本部负责统一收银管理,统一服务标准,统一调整优化线网,统一制订发班计划,统一支付GPS有效公里数费用。同时,我们组建了五个专营公司,其专门负责按计划安全运送乘客。我们将269条公交线路交由专业公司运营,公交集团公司不再拥有一辆公交车,均根据GPS公里数与专营进行核算。”

王昌干表示,“你跑的GPS有效公里数多花的钱少,我就给你这个专营公司高奖励;要是公里数少花钱多,就说明你管理不好,如果还有安全事故、投诉也很多的话,给你的钱就少。这么一排序,便形成了‘赛快马’式的竞争格局,大家都争先恐后,这样公交的效率就能提高。”

“公共产品的私人生产是可以去探索的”。王昌干向记者列举了他们的非核心业务外包的例子。“公司清洗车辆、夜晚看守车辆的业务都是

子化新型环保公交车,淘汰了三级踏步、高能耗、高排放的老旧车型。全年减少二氧化碳排放2.76万吨。

另一个案例体现在发车密度的调整上。“发车到底是应该3分钟一趟,5分钟一趟还是15分钟一趟?客观来看,发车时间的间隔越长我们的成本就越低、经济效益就越高,但这满足不了乘客的要求。所以在这方面,我们是严格按照市民出行需求在调整发车频率。”曾彦表示。

在陈蛇看来,“网运分离”厘清了公交各经营环节的市场化关系,可以对公交企业获取社会效益需要的经济投入进行有效的测度,从根本上解决了公交社会效益与经济效益难以兼顾的行业难题——让企业与大众形成了良性互动,既满足了社会效益,又因为生产效率的提高,让企业避免增加劣成本、同时能够保证服务质量。“所以这几年公交公司虽然是今天给百姓免费,明天刷卡优惠,但整体都没有过多地增加企业亏损。”

### 构建现代公交的基石: 智能化+大数据

据记者了解,2008年,成都公交集团就启动了公交的智能化建设。经过四年的建设、完善,现已全面建成了基于物联网技术的智能公交管理系统,促进企业由传统经验型、粗放式管理,向现代科学型、精细化管理的转变。成都公交智能化建设在近三年来,先后吸引了国内20多个城市的“同行们”前来参观交流。

2009年4月,成都公交智能公交运营调度系统开始试运行。9月,公交智能调度监控中心启用,至今成都市内所有公交车调度实现智能化:该系统能监控到所有公交车从出站进站到运行的运行情况,如果出现跨线、串车、严重超速、久候、路堵、首末班车不准点等状况,中心将一览无余。

曾彦向《中国企业报》记者表示,以“串车”为例,如果市民遇到这种情况——等了很久不见所乘线路车辆,一来就来数台。GPS载机会向中心发出串车警报,中心工作人员一点鼠标,即获得串车车辆的车牌、自编号、串车地点以及串车时间,同时再次点击鼠标,选择“慢行”这样驾驶员就会收到提示信息相互错开。只要发现运行车辆遇到情况,工作人员就可以用发短信或者通过专用频段的无线电通讯系统与运营车辆取得及时联系。

这正是智能公交运营调度系统的冰山一角,从企业角度来讲,它最大的贡献来自于“大数据”的积累。在解释智能公交运营调度系统在大数据上的应用时,成都公共交通集团副总经理曾彦告诉记者调出一张显示某天客流情况的波形图。

从图中可以清晰看见某个时段出现了曲线波峰,而其他时段客流量则相对平稳——这些数据都是通过乘客使用的IC卡统计,调度中心可

以根据客流统计数据,按客流调度车辆发班解决高峰期乘车紧张问题。

另一个典型案例是,成都公交在延时相关线路上做到了有的放矢:通过监测,成都公交发现一些热门线路末班车收班后仍有乘客滞留在车站,这就需要对相关线路进行延时。仅在2012年内,成都公交已经延长了67条线路,每条线路平均延时40至50分钟,最长的达到80分钟。

精确的数据,最终带来了服务质量的大幅提升:成都公交高峰时段车辆投放率由2006年不足75%,提高到目前的90%以上;千车公里载客量由2006年的3800人次,提高到现在的5200人次;智能公交系统的投入使用,减少了无效重复投放,杜绝里程虚报,全年节约里程2400万公里,节约费用达到了上亿元。

智能公交运营调度系统的成功,也让成都公交在智能化的道路上有底气走得更远:2010年,成都公交推出全新的服务网站,并推出全国首家手机智能公交短信查询系统——只需输入站点公布的GPS编号及线路代码组合,就可以清楚地了解到下一班公交车目前距离你所在站点的站数,还能提供在线换乘信息、IC卡余额查询等服务;新增500座智能电子站牌安装完成,新站牌增加了天气预报、停车停电、公交改道、末班车是否收车、公交政策、高速路是否封闭、城市道路拥挤状况等信息,使之成为一个发布居民生活信息的综合平台。

记者在成都市首个立体智能化公交场站——北门川陕路旁的“动物园公交站”看到,该场站通过在每条公交车行道旁和乘客候车区设置电子语音广播系统,以及乘客智能电子导乘系统,使乘客乘车更方便,场内公交车调度更加有序。

“新的公共管理理论支持我们走了一条创新的道路。”陈蛇向记者表示,“这几年搞的智能信息系统的建设,和乘客展开了互动就是明证。经过这么多年的建设,成都公交取得了长足的进步,国有资产在实现城市功能中发挥了重要作用。在财政可负担的情况下,带来了较大的社会福利,坐公交的人比原来更多了。”

据记者了解,近年来,成都公交已经大大改变了这座城市以及身在其中的人们的生活方式:从仅有的几条线路,到269条线路覆盖所有城区,形成三个圈层的城乡公共交通客运市场一体化网络体系;从普通公交车到清一色大容量高档公交车;从阶梯票价到高档空调车票价刷卡只要1元,2小时以内可以免费换乘3次,每次充值最低额度1元。甚至成都市民从未想到的:下了公交车,在站内就有餐馆可吃饭、有商场可逛、有KTV可娱乐,也随着成都首个现代化公交场站综合体项目——“德源公交场站综合体”的开工而变成了可能。

香港《文汇报》曾在报道中写道——“成都城市公交改革的示范根本意义不仅在于为这个城市增加了多少的公交线路,也不在于淘汰了多少陈旧的交通工具,它体现于在形成一个贯通城乡的网络体系后,不断提升对于民众的服务力,不断对这种服务力予以创新。”这一评价,总结了成都公交作为一个公共产品提供者的应尽之责,也点明了其之后将奋进不息的方向。

截至2012年12月末,成都市公共交通集团运营收入15.6亿元,同比增长9.84%;日均载客量447万人次,公交出行分担率达到26.46%,超过目标任务0.36个百分点;全年运营里程3.33亿公里,同比增加13.8%;客运总量14.98亿人次,同比增长12.12%。

成都公交用实际行动证明:在“公共服务提供者”的核心价值理念下,以市场化、高效率、高效益配置资源为评价标准,公交企业可以实现连绵不断的自我“造血”能力,不断提升强大的社会服务能力,也才能在更大范围、更宽领域、更多层次服务大众,构建宜人城市的传输系统——这是国有企业所迸发出的“正能量”,也是中国民众所期望看到的、国资天性中的惠民光芒。