

通过政府购买服务的方式,物业服务企业开始在社会公共服务和基层治理方面发挥积极作用

# 在千年古镇做“管家”

## 阅读提示

将部分原本由政府承担的基层社会治理工作交给专业的企业团队,过去近7年时间里,这种创新模式与千年古镇产生了奇妙的化学反应,也给政府和企业打开了城乡公共服务和基层社会治理的新思路。

本报记者 罗筱晓

临近“五一”假期,浙江省嘉兴市西塘古镇景区,千余户商家正在为大批游客的到来做着最后的准备。在景区内一栋不显眼的白色小楼里,冯海良和他的团队正在加紧细化假期景区的公共服务方案。

冯海良是保利物业西塘古镇景区公共服务管理项目经理。2016年,通过政府购买服务的方式,保利物业服务股份有限公司开始为西塘景区提供综合服务,这也成为国内物业服务企业介入社会公共服务的典型案例。

将部分原本由政府承担的基层社会治理工作交给专业的企业团队,过去近7年时间里,这种创新模式与千年古镇产生了奇妙的化学反应,并已在国内多地得到推广。

### 把业务拓展到景区去

到西塘古镇里工作前,冯海良在景区附近一处小区从事物业管理服务工作。2016年,我国住宅类、商业类物业管理已基本成熟,开拓新的细分领域成为不少物业服务企业面临的重要课题。

彼时,保利物业副总经理靳勤曾几次到冯海良所在项目调研,靳勤注意到,西塘古镇的日常管理包括景区秩序维护、保洁服务、商户监督等工作。“这与物业服务有诸多相似之处,我们是否可以吧业务拓展到景区中去呢?”回忆当初,靳勤说一切都源于“一个大胆的想法”。

和许多景区一样,最初,西塘古镇的管理属于多线条、扁平化的模式。

西塘旅游休闲度假区管理委员会副主任张海波告诉记者,2016年初,安保、保洁等企

业以及政府相关部门在景区内部署的工作人员超过了70位。

不过,由于缺乏统一协调和部署,那时候,古镇景区的管理体系并不完善。另外,因为每个职能部门和企业都直接与旅管委对接,旅管委内为数不多的人力已经全部投入到景区日常运营工作中。

“那一年,西塘古镇正在全力申报5A级旅游景区,加强规范化管理既是必然也是必须。”张海波表示。

在此背景下,保利物业与西塘镇政府就景区综合服务议题有了初步接触。当年“五一”假期,保利物业的一支20人的团队进驻西塘古镇提供免费服务。“既要当景区的‘管家’,就要先经过景区的试用。”靳勤说。

短短几天时间,“试用管家”在游客秩序维护、应急响应等各方面表现出了很强的专业水准。假期结束后,西塘镇政府便决定与保利物业签订服务购买合同。

### 先服务,后管理

杨格林的酒吧开在西塘古镇“酒吧一条街”已接近10年。得知景区管理将由一家物业公司接手时,他和大多数商家一样持观望的态度。

一开始,摆在保利物业面前的问题很多,也很复杂。首先,当时西塘古镇的环保、治安等多方面情况都有待改善;二来,由于景区内的固定资产多为私人所有,旅管委在商户选

择和房屋处置方面并没有太多决定权,这意味着“一些可以立竿见影的管理方法无法被直接使用”。

“我们决定,将物业管理中‘服务于人’的理念引入公共服务。”靳勤说,“也就是先服务,后管理。”

保利物业将古镇景区划分为11个网格,每个网格实施24小时巡查。在负责范围内,网格员除了日常隐患排查、维护环境整洁外,还有一项重要任务是及时应对商家、游客或古镇居民遇到的突发状况。

应付醉酒游客一度让杨格林很头疼。“有的顾客在酒吧里闹事,有的说不清楚。”让他感到惊喜的是,保利物业进驻后,再出现类似情况,只需要打一个电话,网格员们就会第一时间赶到并妥善安置醉酒者。

不过,紧跟专业服务而来的是堪称严格的管理制度。保利物业制定了一系列具体措施以规范市场竞争、治理酒吧噪音问题,劝告无效者会被要求停业整顿。

“一开始大家心里并不服气。”杨格林说,不过,随着新秩序的建立,越来越多的酒吧经营者把重心放在产品创新和服务升级上,酒吧街的整体服务品质得以提升,客源也更稳定了。“大多数商家都开始支持物业管理,自觉遵守管理条例。”杨格林表示。

据冯海良介绍,进驻景区之后,团队还对游客逃票、商户违章经营、环境污染等突出问题进行了重点整治。“每一块都是硬骨头,每一块都被我们啃了下来。”冯海良说,后来他

们把那段时期称为“三个月攻坚战”。

“直到现在,每家酒吧都还留着这个‘纪念’。”杨格林笑着指着店门前的红线说,“根据规定,酒吧店员如果要揽客,身体不得越线。”

### 公共服务新模式

今年29岁的陈鹏辉是古镇景区第三片区片区区长,用他的话来说:“只要是片区范围内,一花一草一砖一瓦都归我们管。”

陈鹏辉的话并不夸张。走在西塘古镇景区内,身穿藏蓝色制服的网格员随处可见。目前,保利物业的服务内容已涵盖了景区日常运营的方方面面。

相关数据显示,保利物业进驻一年后,西塘古镇景区报案率较上一一年降低47.2%,治安事件数量下降75%。2017年,古镇顺利升级为5A级旅游景区。

西塘古镇案例的成功,也给政府和企业打开了城乡公共服务和基层社会治理的新思路。2020年起,保利物业开始为西塘全镇提供部分综合化管理服务。目前,西塘古镇模式已相继推广到上海顾村公园、山西五台山、广州海珠国家湿地公园等多个景区,国内其他物业公司也开始进入相关领域。

让专业的人来做专业的事,这对政府相关部门也有着不小的帮助。张海波记得,古镇刚有“管家”那会儿,当地政府部门工作人员曾感叹“终于不会在深夜频频接到景区‘出事’的电话了”。

管理负担减轻了,政府部门就有了更多人力和精力投入到城市未来发展工作。

“古镇管理成熟了,下一步就要用更好的创意和策划吸引更多游客。”张海波说,今年他计划到多处旅游景区调研,为古镇引入新业态做好准备。

## 吉林启动“服务企业月”活动

**本报讯**(记者柳姗姗 彭冰)近日,吉林省全面启动2023年“服务企业月”活动,并正式发布《2023年政府为企业办实事清单》。通过政策供给、市场化配置和专项行动,力求有效解决企业发展中的瓶颈问题。

为持续营造“优化营商环境谋发展、服务企业促振兴”的浓厚氛围,该省已连续四年组织开展不同主题的“服务企业周”和“服务企业月”活动。从2022年开始,“服务企业周”活动更改为“服务企业月”活动,延长集中服务时间,全省各地区和各部门服务企业的手段不断创新,服务能力不断增强。

在今年的“服务企业月”活动中,该省将全力推进吉林省服务企业行动计划,以实施“重点工业企业、重点服务企业、‘专精特新’企业、十大产业集群企业、重点旅游企业、中小微企业和个体工商户、重大项目和重点项目”等七个行动计划为抓手,以每个领域选取的100户企业为重点,落实省政府《关于深入企业开展解难题促发展调查研究工作方案》。通过采用实地走访、座谈交流、现场办公等方式,深入企业面对面了解情况、倾听诉求。对于调研中发现的问题,找准问题原因,现场能够解决的立即解决,需要部门解决的由省直行业主管部门研究解决,需要省政府解决的报请省政府专题研究。

下一步,该省将推动有关部门,结合服务企业行动计划,梳理形成问题清单,对政府为企业办实事清单动态调整,并进一步加大政策宣传力度,让更多企业知晓政策、了解政策、用好政策,坚持问题导向,着力破解企业发展难题,助力企业健康运行、加快发展。



为实体书店“四进”  
提供审批便利

4月22日,北京市东城区新华书店地安门店·为宝书局,一位小书迷正阅读图书。近日,北京市东城区正式发布“我要开书店”创新政策,实体书店“四进”(进商场、进楼宇、进社区、进园区)绿色通道正式亮相,将进一步压减审批环节和时限,实现“一次告知、一窗受理、一证准营、一码联动”的综合许可凭证办理。

本报记者 刘金梦 摄

探索员工油水井承包管理改革,激发一线员工积极性创造性

## 单井承包后,人均劳效提升51.2%

本报记者 王伟 本报通讯员 刘继宝

春日的江苏扬州邵伯湖,微风习习,向辉登上湖区小岛,开始了一天的工作。自从承包岛上7口油井后,每天乘船、上岛、巡井成了他的日常工作,7口油井在他管理下,产量变稳了,维修期缩短了。

和向辉一样,江苏油田采油二厂的254名采油工,承包了全厂1700多口油水井。

去年初,该采油厂推进承包经营改革,254人竞争上岗,签下了全厂油水井承包经营责任书,直接从事采输核心业务的人数下降了41%。2022年,人均产量增长29%,人均管井数上升34.7%,人均劳效提升51.2%,员工收入稳步增长。

江苏油田属于复杂小断块油田,单井日产量只有1吨。近年来,江苏油田采油二厂不断深化油公司改革,优化机关管理职能,压缩管理层级,剥离非采输业务,实施采油

直管班站改革,管理绩效得到了提升。但是,人多油少、用工效能不高、人均劳效偏低等问题,仍然没有解决。

“把油水井管理职能包给员工个人,给予承包人一定的管井自主权,如油井加药、热洗等维护性工作,既压实管井人责任,也调动承包人积极性创造性。”厂经营管理室主任吴波说。

记者了解到,为了调动承包管井积极性,采油厂把收入分配、荣誉、晋级等向单井承包者倾斜,让承包者成为采油班站的主力、明星,人人向往的对象,个个努力的目标。

他们通过公开招聘形式,在基层班站436名员工中招聘254名承包人。承包候选人必须经过层层选拔,先是进行理论考试,再是实践选拔,成绩排名位前者优先。

承包人确定下来后,组织技术专家进行技术培训,提高承包人油井分析能力和管井技能。

“把那些责任心强、管井水平高的员工放在油水井管理一线岗位,这是种好稳产‘责任

田’的前提。”吴波说,对于没有竞聘成功的员工,一部分进入油水井运营维护岗位,一部分经过培训转到外部市场和新业务上。数据显示,承包经营改革后,直接从事采输核心业务的人数下降了55.9%。

“单井承包经营后,人人头上有指标,员工有了压力,也有了动力,以前很多人一睁眼就‘抖音’,现在一有空就刷‘岗位通’(内部生产信息管理系统)”自主承包经营以来,黄珏采油班站经理王玉生明显感觉到岗位员工的变化:“以前大都被动接受指令,现在主动找活干。”

向辉承包邵伯湖区7口油井以后,根据每口油井的特点,琢磨出不同油井的加药“秘方”。湖区油井含蜡量比较高,需要及时清蜡,但清蜡剂的量不能一个标准。向辉说:“黄162井、黄65井含蜡量最高,需要每周加一次,每次50公斤,而其他5口井,只需每两周加一次,每次50公斤。”正是因为向辉对承包油井把脉准确,7口油井得以持续健康运行。

单井承包后,管井方式也发生了变化,由原来的“巡井”变为“管井”。

“别看是一字之差,却发生质的变化。以前巡井发现问题,按程序上报,现在油井出了问题,最着急的是自己,油井健康运行,直接关系到承包人收入与名誉。”吴波说。

油井与人一样,会有“头痛脑热”,需要管井人精心呵护。2023年春节期间,气温持续走低,杨39井生产指标出现细微变化,承包人孙少英第一时间发现,经过一番分析判断后,立即组织对该井热洗(油井保养措施)。经过“治疗”后的杨39井,产量从2.7吨增加到3.2吨。

去年10月9日,秦3-3井压裂后抽油机驴头不好复原,承包人施虹卫异常担忧。如果动用吊车,从上报到吊车就位,需要一天时间,这口井晚一天投产,将影响产量3.3吨。施虹卫用尽很多办法仍不能奏效后,请来4名员工用棕绳挂上驴头使劲拽,硬是用人力将驴头复位,保证这口井当天投产。

## 美佳宜成国内便利店门店最多品牌

**事件:**近日,中国连锁经营协会(CCCA)发布了2022年度中国便利店榜单。从榜单中可以看出,本土便利店品牌美佳宜门店总数突破3万家,成为国内便利店门店最多的品牌。

**点评:**便利店品牌总是在节约成本和扩张门店间寻求最佳平衡点。创立于1997年的美佳宜以特许加盟的形式将加盟门槛放得很低。它一方面鼓励加盟者自己当老板,但又要求必须从总部采购设施和商品。这种类似于经销商的角色让美佳宜可以轻资产的方式快速开店。与美佳宜不同,较晚进入中国市场的罗森便利通过在目标城市或区域寻找大区域合作方,和对方成立合资企业或将品牌授权出去,依靠对方的资源加速开店。这种借助本地供应链和物流体系的加盟模式,既能缩短前期筹备时间,又降低了便利店企业自身承担的成本。

随着便利店行业在国内愈加成熟,传统主流品牌和本土便利店最终将形成什么样的市场格局,头部企业还有多大扩张空间,这些问题的答案可能会在未来几年内愈发清晰。(本报记者 罗筱晓)

## 全球最大塔机在湖南常德下线

**本报讯**(记者王鑫 方大丰 通讯员陈然)一款融合158项创新科研成果、305项发明专利的全球最大塔式起重机,日前在位于湖南常德的中联重科塔机智能工厂下线,将为工业重型化、建筑工业化提供更先进的解决方案。

这款型号为R20000-720的“巨无霸”,由中联重科与中交第二航务工程局联合研发,最大起重重量720吨,最大起升高度400米,相当于一次将500辆小轿车起吊至130层楼的高度。

“这款产品平衡重技术、结构技术、智能控制技术等多方面进行创新和突破,解决了超大型塔机复杂极端工况下作业的多项世界难题。”中联重科相关负责人介绍,R20000-720有60余项核心关键技术和12项世界首创技术。行业首创的移动平衡重技术,可实现吊装性能提升60%以上;高承载轻量化结构型和重载分体式结构设计,实现塔机上装结构重量较常规方案减轻20%以上。

据了解,中联重科塔机智能工厂目前有40条智能化产线,包括12条无人黑灯产线,可实现13个型号的大型塔机生产全覆盖,满足目前大型吊装的几乎所有吊重需求。中联重科是全球交付最多、生产能力最强的大塔生产厂家,当前正在塔机智能工厂中同时生产的超大塔就有数十台。

## 共筑金融风险“防火墙”

**本报讯**(记者赖志凯)4月19日,北京市西城区“守袋行动-结对共建”启动仪式在北京金融街i客厅举办。本次活动由北京金融街服务局发起,邀请15家驻西城区金融机构与西城区15个街道开展“1+1+1”三方结对共建,推动辖内金融机构及各街道社区共同构建防范金融风险、提高金融素养的新格局。

据悉,“1+1+1”三方结对共建模式,是西城区开展金融风险防控工作的一次创新性尝试。西城区充分挖掘辖内优质金融资源,为基层与辖区金融机构搭建起对接渠道,帮助居民提升识别和防范非法金融活动的的能力。此次结对共建活动邀请到的金融机构将定期街道社区居民群众、驻区单位、“两新”组织、养老机构等结对开展金融风险宣教以及金融知识宣传普及活动。各金融机构也将结合自身业务特点,与结对街道共同整合街区文化空间资源,打造具有街区特色的金融知识宣教活动。