

聚焦上海国企改革深化提升行动

深化改革 向新行 勇为尖兵 挑大梁

指导单位：上海市国资委党委、上海市国资委

主办单位：解放日报社

始终坚持“人民地铁人民建、为民之举靠人民”

申通地铁集团智创世界一流企业

文/ 束涵

作为上海客流最高的东西向骨干线路，地铁2号线继续向西延伸——蟠祥路·国家会计学院站近日正式开通，有效分流国家会展中心站客流压力，直接服务周边居民区、国家会计学院及相关产业园区。地铁延伸之处，城市活力随之涌动。作

为构筑城市动脉的主力军，上海申通地铁集团有限公司（以下简称“申通地铁集团”）始终坚守“人民地铁人民建、为民之举靠人民”的初心，已构建起总里程898公里的超大规模网络，承担全市77%的公共交通客运量，运营绩效关键指标实现“国

内领先、国际一流”。

“我们将对标创建世界一流企业标准，与国家战略同频共振，与城市使命同向同行，着力提升‘四种能力’，以轨道延伸支撑城市空间格局拓展，以国企改革实践书写高质量发展答卷。”申通地铁集团表示。

奋力一跳提升“四种能力”
深化改革服务城市发展

申通地铁集团党委书记、董事长 毕湘利

从1993年开通第一条地铁，上海轨道交通已走过了32年。无论是面对初期的质疑还是发展的难题，申通地铁集团始终保有改革的勇气与决心，始终坚持党的全面领导，牢牢根植“人民地铁”初心，服务城市发展大局，走出了一条从无到有、跨越发展的奋进之路。

今年是“十四五”规划和国企改革深化提升行动的收官之年、决胜之年。8月中旬，集团召开第二次党代会，会上通过了《关于深入践行人民城市理念，为奋力提升“四种能力”提供坚强保证的意见》，给今后五年工作指明了方向。我们也将着力提升“四种能力”，始终坚守安全底线，系统提升运营效能，全面优化服务品质，积极增强经营效益，推动上海轨道交通实现更高质量、更可持续的发展。

以安全能力为根本底线。当前，上海轨道交通出行占公共交通出行比例已达77%，地铁与市域线在建项目达17个。面对持续高位运行的大客流与高强度、高难度的建设任务，我们健全安全管理体系，构建并完善适应超大规模网络的设施设备全寿命周期管理体系，钻研施工技术与工法创新，对标打造精品工程，用安全筑牢超大规模网络的坚实根基。

以运营能力为核心支撑。面对898公里、518座车站、7500余辆列车的超大运营网络，我们持续推进运维模式创新与数字化转型，细化调优运营方案，既全力守护工作日高峰时段的通勤有序，也用心温暖每一位“夜归人”的回家路，更精心保障长假期间市民游客的便捷出行。

以服务能力为价值导向。积极回应市民乘客对高品质出行的期待始终是我們最重要的工作。从攻坚克难、绞尽脑汁推进无障碍设施改造，到多种过闸方式便捷境内外乘客，再到打通多条地下换乘通道、出入口尽开、3/4号线优化标识贴纸等便民举措，我们精益求精、自我加压，努力把方便留给乘客，把困难留给自己。

以经营能力为发展引擎。在市场环境的挑战与压力下，我们不断提升经营能力，破冰前行，积极探索创新开发模式和经营机制，盘活车站经营资源、稳步推进上盖开发、持续开拓设计市场，做好“提质增效”大文章。

面向未来，复杂形势与严峻挑战前所未有，给我们带来了巨大的压力，也促使我们必须以更大的决心担当使命，以更大的勇气深化改革。申通地铁集团将深化运用“三张清单”工作机制，奋力实现“六个高质量”总目标，持续推进上海地铁网络融合共治工程，以党建引领多格合一，在网络规划建设蓝图、基础能力提升、服务迭代升级、产业引领功能、成本绩效改革、干事创业平台、联动协作文化、全面从严治党八个方面系统谋划、全面发力，努力建成世界一流专业领军示范企业，在服务国家战略、提升城市核心竞争力中发挥重要保障功能。

管、用”的人才培养网，为企业储备一大批懂技术、善管理、能创新的骨干力量。

展望未来，申通地铁集团将持续把深化改革创新作为“头号工程”，坚持以改革破解难题，以创新驱动发展。“创建世界一流企业，需要每一次机制优化、每一轮人才培养、每一项技术升级的积累。地铁不仅是城市的‘交通动脉’，更要成为上海高质量发展的‘活力引擎’，为建设具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市贡献更多力量。”

与国家战略同频共振

上海轨道交通事业的发展历程，生动诠释了国有企业与国家战略、城市使命同向同行的深层逻辑。坚持党的全面领导，是取得现有成就、推动未来发展的根本遵循。

从改革开放初期开放14个沿海港口城市，到浦东开发开放，国家战略的顶层设计为上海地铁建设打开了历史性局面。此后数十年，上海始终根据城市发展需要，优化轨道交通规划，在一代代规划者、设计者、建设者与运营者的不懈努力下，超大规模轨道交通网络逐步成型。

随着长三角一体化上升为国家战略，上海主动作为，提出“中心辐射、两翼齐飞、新城发力、南北转型”的市域空间发展格局。新的征

程，召唤新的作为。申通地铁集团将企业发展融入国家和区域战略，让越织越密的轨道成为支撑长三角一体化、上海“五个新城”建设等重大部署的“战略大动脉”，用实实在在的建设成效回应时代命题。

关键一环在于为市郊“补网”。上海着力强化中心城与外围地区、重点转型区域的轨道连接，以交通为先导，引导人才、技术、资本等要素向城市副中心和新城集聚，为产城融合注入强劲动力。

2024年9月28日，11号线康恒路站开通初期运营，为浦东新区“金色中环发展带”的开发建设提供了交通便利；2025年10月26日，22号线（崇明线）越江盾构区间隧道顺利贯通，这条

上海首条穿越长江的轨道交通线路，将彻底结束崇明区“无地铁”时代，服务世界级生态岛建设。

使命不止于一城。为实现长三角区域内轨道交通的互联互通、高效运营和统一管理，申通地铁集团主动跨前，在上级部门指导下牵头组建环沪公司，积极与苏浙两省轨道交通企业对接，深度攻坚统一调度、联合清分、信息共享等运营一体化关键课题。2024年底，17号线西延伸段经过精细筹划，提前一个月开通运营，有效解决了青浦华为研发基地等重点企业员工的通勤难题，成为轨道交通服务国家和城市发展战略的生动案例。

与此同时，上海市域线网络正从图纸走向

现实。2024年12月27日，首条自建自营、设计时速160公里的上海轨道交通市域线机场联络线正式开通运营，这也是全国首条采用市域C型车的新建市域线路。

多项“首个”背后是行业领先的创新突破。为确保机场联络线高质量建成，申通地铁集团成立工作专班，完成方案制定、业务梳理、资产厘清等系列工作，去年7月中旬正式接管上海申铁和久事城开，全面承担管理责任。同时，着力将“建设为运营服务”理念落到实处，健全建设运营协同工作机制、运营公司提前介入机制、建设和总包单位协同联动机制，最终实现乘客“无感换乘、一票通达”，享受一体化运营带来的高效与便捷。



▲连续护航保障八届进博会出行顺畅。



▲建立维保六大中心，以“智慧运维”提升统筹协调能力。



▲娄山关路站换乘通道开通，乘客换乘更便捷。



▲22号线（崇明线）盾构区间隧道全线贯通。

以改革塑造内生动力

2023年，申通地铁集团入选国务院国资委公布的创建世界一流示范企业和专精特新示范企业名单。这意味着更大的责任与挑战——超大规模轨道交通网络运营时代，如何才能突破惯性，进一步激发内在活力？集团以国企改革为抓手，从体制机制优化、人才队伍建设等多个方面入手，推动企业高质量发展。

根据不同业务特点，动态优化党委前置讨论重点事项清单，持续深化董事会建设，运用信息化平台对下属企业股东会、董事会日常管理进行动态监督，并积极推进监事会改革。运营、建设、经营板块业财一体化平台完成核心功能开发并开展试点应用，多项金融科技创新成果落地，并获得2024第九届中国产业数字金融年会“最佳产业数字金融核心企业”奖项。

在工作机制方面，持续推进上海地铁网络融合共治工程，以党建引领“多格合一”。今年3月，在市委社会工作部的大力支持下，申通地铁集团党委针对全市地铁覆盖的14个行政区，自上而下、主动对接、分片包干，从区委层面到区委社会工作部、街镇党委、综合网格，创新探索“双向进入、交叉任职”机制，由地铁站长担任兼职副网格长，各街镇网格负责人受聘担任车站“零号站长”，构建以“地铁安全文明乘车宣传、完善应急联动机制、深化地铁保护区管理、强化周边环境整治、开展志愿服务工作”等为主要合作事项的长期合作机制，推动基层治理深度融合。截至11月中旬，510个车站与对口的390余个综合网格不仅实现签约全覆盖，而且双方基本都达成了合作事项清单。市场化经营机制也实现新突破。围绕

“安全、可靠、高效”三大目标，对业绩考核体系进行“大手术”：大幅精简KPI指标项，设置两级阶梯目标值，考核结果真正与薪酬挂钩；针对运维单位和非运维单位的不同特点，量身定制工资总额考核办法，让“多劳多得、优劳优得”落到实处。

“能上能下”机制建设同步深化，打破了以往的“铁交椅”。集团及33家子企业全面建立不胜任退出制度，2023年以来管理人员竞争上岗比例超过45%，“有为者有位、优秀者优先”的氛围越来越浓。同时，持续健全干部梯队培养机制，优化干部队伍结构，与北京地铁“结对子”，搭建跨城市的人才交流平台，互派骨干挂职学习。此外，青年后备人才的“轮岗实训”、机电专业工程师的“专项充电”，以及覆盖机场联络线的岗位资格培训等，共同织密一张“选、育、

以创新锻造四种能力

作为日均客流达到千万级的城市窗口，申通地铁集团始终以改革创新为核心引擎，推进安全、运营、服务与经营四种能力系统提升，将地铁打造成彰显上海城市形象与温度的“流动名片”。

安全是轨道交通不可逾越的生命线。集团构建起“制度—运营—应急”三位一体的安全治理体系，为地铁网络筑牢“风险防护网”。建立健全两级安全生产委员会并实行“双主任”制，强化党政合力、统筹协调的安全督导作用，开展季度风险提示、年度风险研判、关键作业风险告知、建立风险数据库，加强对安全突出问题的督促跟踪。

数字化转型让安全运维智能升级。从“烟囱、孤岛”式信息化，到“地铁大脑”的云化提升，从设备状态监测到远程遥控排故，上海地铁逐步形成目标明晰的数字化应用场景。数控中心建成并投入运营，18条线路（除磁浮线、浦江线、市域线外）设施设备接入，以AI检修、大数据分析等方式，降低故障发生率，提高故障处置效率，打造“感知型的状态保障、经验型的计划维修、专家型的故障抢修”多模态设备保障模式。“现在系统就像一位‘数字医生’，实时监测设备健康，隐患早发现、早干预，我们处理问题更有底气。”一线检修员的话，道出了智能运维带来的安全感。而覆盖“现场—线路—网”的三级应急指挥机制，更让地铁在突发情况面前能够快速响应、高效处置。

运营组织方面，打破“运能只增不减”的固有思维，建立与客流动态匹配的运力调配机制。2024年，5、6、7、13号线等4条线路完成平峰运能优化，累计优化线路达14条，将“绿色地铁”理念落到了实处。在保障运营安全的前提下，持续探索列车运行效率的提升路径。2号线经过精密的“心脏搭桥手术”，成为全球首条拥有“双套信号系统”的地铁线路。新系统加持下，行车最短运营间隔可由原来的2分30秒缩减至2分钟，高峰时期中心城区段间隔甚至可缩减至100秒。

服务升级让“流动名片”更具温度。上海地铁大力推进出入口“应开尽开”，目前全网启用率近97%，乘客出行“少绕路、更便捷”；第二轮“厕所革命”完成，改造70座车站厕所，大幅改善车站卫生环境；继上海南站试点之后，上海火车站、上海松江站站等均已实施铁路换地铁免二次安检，破解乘客重复安检的痛点；多线换乘的宜山路站、娄山关路站和景洪路站，新建改造地下换乘通道，解决了乘客地面换乘时日晒雨淋的烦恼；响应上海“文旅商体展”联动，在人民广场站、徐家汇站、南京东路站、迪士尼站等旅游集中站、换乘枢纽车站设置行李寄存服务，已完成376处点位自助寄存柜进场工作，覆盖车站273座，柜门数合计5933个；全网的车站和区间实现5G信号基本覆盖，19条线124座车站开展“闸机常开门”试点，持续优化乘客出行体验。

坚实的经营能力，成为推动地铁可持续发展的重要引擎。在相关政策支持下，申通地铁集团与相关方面合作，在上盖开发领域推行“一案一策”，精准规划项目开发时序，并推进存量项目整合与新一轮开发。首个TOD项目——吴中路“万象城”开业一年后，跻身上海商业销售前十。徐泾“天空之城”将立体交通、公共空间、复合商业等有机结合，打造微缩城市精华的共同体。莲花路商业广场不停运改造，高效集约利用商业、综合交通枢纽用地，建成具有活力的商业综合体；分布式光伏项目建设取得突破，东宝兴路地铁站成为上海地铁首座利用既有运营地铁站房屋建设分布式光伏的高架车站，富锦路（二期）、陈太路（二期）、浦江镇（二期）等6个基地光伏项目同步建成，截至2025年10月底，装机容量约62.4兆瓦，实现了经济效益与生态效益的双赢。