

央企百年跟党走 转型驱动谱新篇

——上海联通以新一代基础设施赋能数字经济时代

作为网络强国的“国家队”、数字中国的“主力军”，上海联通始终扎根上海这一方热土，坚持将自身发展与国家要求、城市发展、行业进步同频共振。“十三五”以来，上海联通在数字经济发展的浪潮中勇做“弄潮儿”、争当“先行者”，在转型中加快发展，在发展中加快转型，交出了一份份满意的答卷。五年里，上海联通关键业绩指标逐年改善、效益持续增长，收入增幅始终高于本地同行业平均水平。数据的背后，是上海联通人顺应数字化改革大潮，不断革故鼎新、不断加快发展的奋斗足迹。面向“十四五”，他们正以崭新的姿态，不断突出运营商基地地位，持续夯实传统网络，全力打造新一代基础设施，构建新型数字能力，赋能千行百业，在服务国家战略任务中找准定位，在加快新旧动能转换中作出新贡献，在创造高品质生活中抢抓新机遇，为持续增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力发挥更大作用。

敏锐捕捉数字化兴起机遇，在云、大、物、智、安等前瞻性领域加快布局，在创新领域打造差异化发展优势

“十三五”期间，数字经济全面兴起，通信行业从4G迈入5G，进入了全业务发展时期，为在有限的市场寻找发展空间，上海联通坚持理念先行，摸石探路，不断探索适合自身的差异化发展道路，加快在趋势性领域的战略转型布局，在新兴的数字化服务领域抢抓先机，逐渐走上了一条以创新为引领的差异化发展道路。这条路，并不容易，一走就是5年。

“起初，客户对我们并不了解。”上海联通与某飞机制造企业合作打造的5G“智连工厂”的项目经理刘嘉欣回忆道，“我们多次拜访客户，他们一直担心运营商对于OT的理解不深，不能切实解决他们在生产管理上的痛点。我们就马上组建了IT与OT融合的多元化团队，每个人都苦学OT知识，生产流程工艺、管理痛点，想方设法解决技术难点，给出了非常接地气的解决方案，获得了客户的肯定。”谈到这里，刘嘉欣的眼神里写满了骄傲。这个双方共同打造的首个5G民航智慧工厂标杆项目背后，是所有参与其中的联通人近2年的潜心研究、辛勤付出，直到现在也还继续聚焦民机设计、制造、试飞、运营和供应链管理等多个关键环节。该项目还入选了工信部《“5G+工业互联网”十个典型应用场景和五个重点行业实践》。基于此案例的成功破冰，中国联通牵头编制《面向航空领域的“5G+工业互联网”应用场景及技术需求》行业标准并在2021年人工智能大会上发布，打造了具有普适性的中国智能制造新范式，助推国产大飞机智能制造迈入最佳实践之路，实现了从“项目”到“顶规”的大幅跨越。

艰难起步之时，许多像刘嘉欣团队这样的上海联通人，披荆斩棘，迅速成长，助推了上海联通在“云、大、物、智、安”领域形成一批领先的自有能力，实现了从“0”到“1”的突破；他们在业内率先发布“云网”；在大数据与AI方向的建设早于同行；在物联网板块打造“物联、数联、智联”的数字底座，率先实现“物超人”，自主研发的“联掌”品牌多个产品荣获多个工业互联网奖项；在安全方面构建了自主可控安全体系，加快安全能力输出，加速安全能力变现。

得益于强大的自有创新能力，上海联通牢牢把握新一轮战略发展机遇，打造了上海首个市级政务云平台，更好支撑政府两网建设；与瑞金医院共同承建国家发展改革2020年新型基础设施建设工程，探索基于5G网络特大型城市区域智慧医疗应急救援体系建设，开启智慧医疗新时代；还有校园标杆项目卢湾一中心小学未来数字校园，以及国内某大型石油公司海上无人平台智能应用项目等。诸多标杆项目，使得上海联通在业内已然形成了先发优势，走在了数字化转型的潮头。“创新”“灵活”成为了上海联通最重要、最鲜明的特色，也成为上海联通最强有力的核心竞争力之一。

深化市场化体制机制改革，打破既有利益格局，全方位激发企业活力

27年前，联通的成立打破了电信业的垄断格局，成为中国电信业改革的一面旗帜。时至2017年，中国联通再次成为首家全面混合所有制改革的央企，成为深化国企改革的一面旗帜。上海联通作为中国联通重要的省分公司，在改革中始终坚持先行先试，不断深化市场化体制机制改革，持续激发企业内生动力与活力。

“划小改革前，我作为一名基层员工，每天做着基础的执行工作，按部就班地完成任务就行。公司开展划小改革后，在区分公司设置了很多网格，鼓励员工创业承包，自己做‘小老板’，大家都管我们叫‘小CEO’，这大大增强了我们干事创业的积极性。成为小

多劳多得、奖励罚懒，彻底改变“高水平大锅饭”的薪酬状况，打通了市场化运营机制的“最后一公里”。“干部能上能下”“员工能进能出”“收入能多能少”不是一句空口号，而是上海联通多年来持续深化“六能”改革的真实写照，也成为上海联通强大生产力的动力和源泉。

多年来，上海联通的组织变革和运营体系变革也是与企业战略发展、与社会大的发展趋势一脉相承、高度一致的，在企业战略牵引下，上海联通专门设立政企BG本部、六大事业部、联通（上海）产业互联网有限公司，全面对接城市数字化转型及各行各业数字化需求；为专门服务于国家战略，2021年新设自贸区临港新片区分公司，积极助力临港片区开发建设。同时，坚持从服务党和国家工作大局出发，全面对接国家、上海市及中国联通集团数字化转型要求，加快自身运营体系变革，开展了以运营体系变革为牵引的系列改革“组合拳”，持续增强组织内生动力。



上图：上海联通加快5G网络建设
左图：上海联通打造以“智慧运营大脑”为中枢的网络智慧运营体系，全面提升网络运营自动化、智能化、智慧化水平

CEO后，我接受了公司的专项培训，从划小前的单纯业务学习转变为全方位的策划、管理、经营能力的学习，多亏了公司给我们配备的个性化任务包、资源包、权利包、激励包，我们带团队也更有劲了，薪酬待遇也有了相应提升，动力更足了。”在上海联通划小改革中成为杨浦滨江分公司小CEO的束颖慧如是说。近年来，上海联通创新划小模式，形成了具有自身特色的综合网络属地化经营模式。

划小改革只是上海联通在“十三五”期间系列体制机制变革的一个缩影。过去五年，上海联通在中国联通集团全面混改的大背景下，敢于打破既有利益格局、先行先试、动真碰硬。2017年全面混改之初，很多干部员工以为混改只是走走形式、走走过程，但到几个月后的年底，上海联通中层管理人员退出率就达到了8.5%，还同步建立了干部动态退出长效机制。刚性退出机制的建立，使得上海联通全体管理人员既增强了岗位危机感和责任感，也大大增强了干事创业的动力，通过考核“指挥棒”的良好发挥，干部队伍“一池活水”，激情迸发。同时，上海联通坚持以更开放的胸怀、更开放的心态对待人才引进，不断优化用人环境，吸引90后千人大军和大量高精尖创新人才加入，员工平均年龄35岁，队伍年轻、有活力、创新能力强是社会各界给予上海联通的评价。除了选人用人，薪酬激励机制更直接关系到每个职工的钱袋子，上海联通坚持推行以价值创造为核心的总量决定机制和增量收益分享机制，鼓励

以深化改革切实保障企业塑造发展新优势。经过实践，通过数据贯通、资源可视、精准洞察、策略驱动、任务分发、经营可控赋能一线，前台人员人均月产能提升32%；通过中台集约化高效生产，移网业务实现下单次日达、固网、政企业务受理时长缩短50%。后台管理也从人治的模式逐步向数治的模式转变，通过AI算法优化，网络智能巡检周期从21天/次提升至1天/次，异常问题实时解决率提升50%。去年起，更是花大力气打造了一个以“智慧运营大脑”为中枢的网络智慧运营体系，全面提升网络运营自动化、智能化、智慧化水平，目前效果初显。基于智慧的调度系统和开通能力，家庭宽带业务实现“当日通”和“当日修”，企业双线业务3日通率大幅提升；基于智慧的网络，客户可以实现云网等新型连接的弹性可调、自助服务，帮助客户在保证质量的前提下降低使用成本；基于大数据的网络故障处置，逐步从“发生故障后处置”走向“预测故障提前处置”，为客户提供更加安全稳定的网络服务，企业客户服务机器人更是24小时在线提供一对一的定制网络服务。

坚定不移落实“网络强国”战略，高起点部署5G网络，助力上海率先建成“双千兆宽带第一城”，高标准对接长三角一体化战略

据经信委组织的上海市移动通信用户感知度测评结果显示，上海联通用户感知综合评分连续5年保持领先，5G下载速率连续2年保持行业第一，4G下载速率连续6年保持行业第一。来之不易的成绩背后，是

上海联通网络建设优化团队始终如一的匠心付出。

作为国民经济的基础性、支柱性、战略性、先导性企业，为了有效推动行业竞争，避免国有资产流失，上海联通通过深化共建共享，5G基站规模目前已达1.8万站，实现上海全域连续覆盖以及重点覆盖，规模与速率行业领先，5G基站全网具备SA网络能力，SA&NSA双模制式达90%以上。面对上海作为全球金融中心的时代定位，面对金融类等企业对于网络的高要求，上海联通持续打造高品质、高稳定、高可靠、随需而动的政企精品网，在行业内率先运用业界最先进的Po-OTN+智能管控系统，打造了业界领先的精品级城市全光网络，建成了业界首个微秒级超低时延金融专网，实现全市光高速枢纽布局，使能行业数字化转型。还打造了业界少有的运营商全自建数据中心，建成了技术领先、绿色节能、智能运维的自有IDC浦江机房，获得了CQC国标A级认证和UPTIME T3设计认证。目前又在高起点规划建设中国联通上海临港国际数据港。完成了全量政企OLT的10G PON升级提速改造，实现千兆业务能力全域覆盖，将“双千兆”网络建设与上海城市使命深度融合，助力上海率先建成“双千兆宽带第一城”。同时，全面服务长三角一体化国家战略，不断以5G为核心打造网络连接速度最快的世界级城市群，全面布局基于IPv6的下一代互联网。目前，上海联通已经打造了长三角区域低时延圈，实现重点城市8ms时延圈，环沪3ms时延圈，城市群内2ms时延圈目标。

高品质的网络体现的是上海联通“人民邮电为人民”的初心；重要时刻，从不缺席，是大写的联通速度与激情书写的座右铭，是一个个最美联通“逆行者”用实际行动绘就的感人画卷。前不久的河南汛情牵动着全国人民的心，上海联通闻“汛”而动，第一时间派出精锐保障团队星夜奔赴、驰援郑州、战风斗雨，用责任和担当为通信畅通保驾护航。这不是什么稀奇的故事，在疫情期通信服务保障第一线，在火星探测任务、进博会、建党百年庆祝活动、花博会等各大活动的重保现场，上海联通人永远都以忙碌的身影和娴熟的技术为老百姓架起网络生命线，以实际行动践行通信人的使命担当！

坚持“以人民为中心”的发展思想，打造高品质服务，服务高品质智慧生活

新时代的高品质服务，是在数字化转型的大背景下，面向用户打造的更贴心、更便捷、更智能的服务体验。上海联通从用户最迫切的需求入手，多措并举、多点发力，积极探索实践高便捷、高智能服务，努力创新服务方式，提高服务质量，提升人民群众美好生活信息的获得感。

“因为要报销通信费，我每个月都需要开发票，以前得带上身份证去营业厅开，要是没工夫出门，虽然也能打10010热线申请，但发票邮寄过来还得等。现在好了，只要上联通App点一点开电子发票，马上就能收到，可太省事了！”上海联通老用户江先生对中国联通App的电子发票开具功能赞不绝口。

为进一步深化“最多跑一次”改革，多年来，上海联通一直致力于推进服务方式在线化，打造随时、随地、随需、随享的服务体验，从传统的“通信服务打热线、跑营业厅”向“有需求，上联通App”转变。经过不断深耕和持续的迭代升级，已经成功将过户、手机挂失解挂等用户急难愁盼问题，由必须进营业厅办理迁移至线上办理，为用户提供足不出户、一屏速办、一键直联的在线服务，确保用户在哪里，服务就在哪里。依托于全面升级焕新的中国联通App，“交费充值”自助服务变得更便捷，系统可根据套餐金额、欠费信息等情况个性化推荐充值金额，主动帮助用户“精打细算”；“家庭宽带”自助服务变得更方便，用户足不出户即可一站式解决宽带问题，一键报修、一键诊断、一键测速，自助

排障，做用户的智能生活专家，有速度更有温度。

不仅是个人用户，企业用户也享受到了便捷智能的“一站式”服务。“以前为公司办理业务要带上好多资料跑上几趟，‘智慧沃商’服务平台上线以后，我们可以线上缴费、开电子账单、开发票，方便多了。”某贸易公司的陈女士在使用了上海联通为政企客户打造的“智慧沃商”综合线上自助服务平台后表示。

此外，在今年，为缩小老年人与数字生活之间的鸿沟，上海联通全方位为老人提供更省心、贴心、暖心的优质服务，推出爱心热线直连接听、爱心专柜优先办理、爱心委托代办渠道、爱心通道畅通无阻、爱心专员温馨助力、爱心讲坛增值服务、爱心产品智慧养老等七大适老服务举措；面向老年人推出“科技助老套餐”“孝心卡”等助老优惠套餐，已惠及2万余人；精心打造“上海老干部”App，针对离退休干部关注时政、健康养生等需求，推出了指尖上的新闻、指尖上的党建、指尖上的保健等功能，惠及近50万用户。

坚持党建引领，扎实推进精神文明建设和企业文化建设，取得丰硕成果

“没有躺赢的成功，只有持续的奔跑。”“说一千道一万，不能落实都不算。”“工作没有肥田瘦地，业绩全靠辛勤耕耘。”“我的百倍用心，愿您十分满意。”“靠谱少大话，高效不扯皮。”这些简洁直白的话语，是上海联通员工围绕“奋斗、执行、工匠、服务、管理”企业文化自发提出的“文化公约”，更是多年来上海联通持之以恒、深入人心文化打造的结果。“十三五”期间，上海联通坚持党建引领，坚持“党建从发展出发，发展从党建入手”的发展理念，不断纵深推进“融入式”党建。同时，传承红色优质基因，大力弘扬“奋斗、执行、工匠、服务、管理”文化，员工队伍发扬久久为功、艰苦奋斗的工作新作风，精神面貌焕然一新，企业发展生态持续向好，成为上海联通履行央企政治责任和社会责任强有力的文化支撑。

作为大型国有企业，上海联通一直积极践行央企社会责任，连续15年开展“雪域童年”爱心支教活动，助力教育扶贫、文化筑志；选派援藏援疆干部，助力打赢脱贫攻坚战。精神文明建设取得丰硕成果，蝉联3届全国文明单位，蝉联9届上海市文明单位，先后荣获全国五一劳动奖状、上海市文明行业、上海市企业文化建设示范基地、国防邮电系统最美职工之家等荣誉。1个区分公司荣获全国文明单位称号，8个区分公司荣获上海市文明单位称号，11个区分公司获评区级文明单位。

可以说，正是因为“十三五”期间全体上海联通人的砥砺前行，上海联通走出了一条以创新为引领的差异化发展道路，为一个紧凑型企业向中等规模企业昂首迈进，也为“十四五”的再次腾飞打下了坚实的基础。

波澜壮阔回首，敢在人先又续征。展望“长风破浪会有时”的未来，上海联通必将在“十四五”期间坚持以数字转型引领发展，以数字革命改变世界，始终秉持“人民邮电为人民”的初心，以通信人特有的使命和情怀，努力将自身打造成为创新领域更为领先、数字化运营能力更强、要素配置效率更高、服务质量更优、企业治理效能更好、服务更充分、政治生态更优、员工幸福指数更高、社会各界更为信赖的行业领先的综合数字服务运营商，切实担负起“网络强国”“数字中国”主力军的责任，实现新征程上的新跨越、新发展！

题图：（左）上海联通匠心保障建党百年庆祝活动。（右上）上海联通打造了技术领先的、绿色节能、智能运维的自有IDC浦江机房，为市政云项目交付奠定基础。（右下）上海联通连续15年开展“雪域童年”爱心支教活动。

本版图片 本报资料照片