



## 被忽视的“暗红部队”

大上海，正规的大型出租车公司不少：大众、强生、海博、锦江、法兰红、蓝色联盟等等，老百姓熟悉。可是，还有一支“暗红部队”被忽视了，这一支有没有“番号”呢？没有；它们属于哪家公司呢？都不属于。他们是比较自由的个体出租车司机，从早到晚游弋在上海大街小巷。要辨认的话有两点：一点，车身是暗红的，二点，牌照多是AX、BX和DX打头。

上海共有出租车50000多辆，那么，“暗红部队”占比多少？6%。这个比例决不可小觑，那是3100辆车和6000多位司机啊！

1995年夏天，市政府领导关注这支“暗红部队”，叮嘱说：这些个体司机没人关心是不行的，搞个托管吧。

于是，3100辆个体出租车分别被挂到各大出租车公司，每个月交两百元托管费。其它呢？没了。没有成立什么公司，没有实打实的管理，因为所谓个体司机，每个司机都是老板，每辆车都是私有财产，他们可以开具发票，也可以雇佣司机，他们最大的特点：单打独斗。

有些喜欢打车出行的人提醒同伴：最好不要扬招暗红色的出租车，可能会斩人！很多“暗红部队”的司机叫屈：我们中规中矩做生活，哪里斩人？

## 海鸥服务社的成立

2015年，当网约车、租赁车和共享单车等互联网经济模式闯进上海，出租车行业受到极大冲击，竞争瞬间激烈，个体司机更是首当其冲。市政府领导感觉到“暗红部队”的某种涌动和不安，说：能不能以社会治理思路、运用社会组织的力量和方式，创新出租汽车个体工商户治理？

——这种管理方式闻所未闻，这样的设想从未有过，顶层设计是也。那么，有了顶层设计，底层思路又是怎样？

大体状况是：绝大多数中国人非常渴望群体，用我们特有的表达方式说：成年人“总归要有单位的”。个体司机也不例外，他们也希望有人管，希望抱团取暖，希望改变形象。一个人只靠自己，存在是有问题的，因此人总乐于参加一个集体。即使他在那个集体里过得不那么称心如意，但无论如何他总可以得到心灵的平静和人身的安全。

如此看来，这一次，顶层设计和底层思路是相向而行的，是可能一拍即合的：因为双方都在寻找一个特殊的东西：单位！

于是，上海市总工会、上海市交通委员会、上海汽车集团工会、强生出租车公司，根据市政府的顶层设计，联合开展调查，找个体司机访谈，对托管单位进行问卷统计，实地走访强生的子公司申生公司……数月后，一份翔实的调查报告摆到市长办公桌上。

2015年5月27日，市政府召开了管理服务专题会议，市领导、总工会领导，还有市交通委、市财政局、久事公司、强生出租公司的负责人全都到会。最后决定如下：由上海市总工会牵头探索成立服务社，加强出租个体司机集约化管理，推动社会组织承接政府委托职能，培育发展民间非组织。

一个全新的组织诞生了：不叫出租车公司，不叫驾驶员协会，不叫车队，不叫出租车公会，而叫：上海海鸥出租车驾驶员服务社（具有独立法人资格的民办非企业），落脚是两个字：服务。

服务，是我们最熟悉的词；服务，广义而言，任何人所做都是作为为别人提供不同程度的服务，只是形式和内容不尽相同。有位导师曾经提出过一个口号：我为人人，人人为我。简单诠释一下，就是我为人人服务，人人为我服务。即使我不愿意为别人服务，人还是无时无刻在为我服务……我们很难逃脱“服务”这个大圆圈。

新成立的海鸥驾驶员服务社实行理事会领导下的社长负责制，有职责定位和具体的服务内容。服务社的理事长是上海市总工会的副主席。速调总工会所属海鸥集团副总经理陈礼民任社长（法人代表）。市总工会、市交通委和强生出租车公司均选调精兵强将大力支持。

编者按>>>  
车身暗红的个体出租车，全市共有3100辆。个体司机非常渴望有集体的温暖，市府也贴心地让强生等公司来对他们进行“托管”。“海鸥驾驶员服务社”在上海市总工会的支持下成立了。“有家”的温暖，“为家”争荣誉，个体出租司机亦有所作为。

# 海鸥服务社的故事

◆ 童孟侯



既然是加入了出租车行业，那么就按照《上海市出租汽车管理条例》来管理，条例里清清楚楚标明，什么可以做，什么不可以做。加入海鸥服务社的司机必须签订驾驶员服务社公约，公约里约定，司机必须让出部分管理权交给服务社，必须依法合规经营……

刚开始，个体司机对这件“新生事物”有些冷淡，报名人数只有30人。一个月之后，人数增加到200，紧接着就踊跃起来。经过服务社审批，首批500辆出租车的1000个驾驶员参加了海鸥服务社。

还有不少驾驶员犹豫不决：这个海鸥驾驶员服务社不会是要收掉我们的个体执照吧？是要把我们变成国营的吧？看看再说，不急。

## 真刀真枪解决问题

上海市总工会立刻讨论一个专题：海鸥服务社的个体户可不可以加入工会成为工会会员？我们不是要聚焦增强工会工作的政治性、先进性和群众性吗？我们不是要深入开展调查研究，广泛听取群众对工会的意见吗？我们不是要把问题找到找准，把根源挖深挖透，真刀真枪解决问题吗？现在正是真刀真枪解决问题的机会。

最后，大家形成了共识：这些司机虽然是个体工商户，但他们是实打实的劳动者，应该可以加入工会，要成立海鸥服务出租车驾驶员联合会，让他们入会。

决议很快形成，凡是加入海鸥服务社的司机都可以加入联合会，成为中华全国总工会光荣的一员——这无疑是个接踵而来又一个好消息，因为它为个体司机又找到了一个可依靠的“单位”：工会！2015年10月海鸥服务出租车驾驶员联合会正式成立！

单位，在中国是那么有魅力，它的巨大力量就在这里——让人觉得自己是在友好的团体里面；让人觉得不管自己一个人多么有才能，团体常常比他更聪明和更有力量。独奏也许优美动听，但只有群体才能演奏辉煌的交响乐。会员一旦办妥会员卡，工会立刻送了一份专享基本保险——会员患上四类重大疾病，可以得到工会一次性1万到3万元的现金资助；发生大病或意外的，工会会到职工保障互助基金会统一办理给付，保障金会及时发放到会员服务卡里。

加入服务社工会的司机笑了，笑得那么舒心；没加入海鸥服务社的司机肠子都悔青了：晚了一步！

与此同时，强生出租车公司也在讨论和争论：我们强生是国有企业，本来就是为市政府挑重担的。目前，我们公司正托管着好几千名个体司机，可不可以在这个良好的基础上，拿这些人作为试点？是不是把试点放在我们公司？是不是让海鸥服务社起到一种引领示范作用？

最后，大家明明知道这是一桩“赔本买卖”，但还是达成统一意见：为了推动社会组织承接政府委托职能，海鸥驾驶员服务社就设在强生公司的子公司申生公司，由公司委派最优秀的车队经理来管理这支“暗红部队”。

就这样，管理人员没有增加，还是11人，管理对象却陡增1000人；就这样，管理人员工资奖金没有增加，一套班子两块牌子，工作量却翻了一倍。

他们忙得不亦乐乎，要为个体户驾驶员做好各类安全、服务方面的教育培训；要代收代缴各类国家规定的税费；要协助办理工商、税务年审；要协助处理交通事故和客运违法处罚；要提供车辆维修保养服务；要协助办理车辆、计价器年检；要负责计价器运营数据的采集和传输；要给交通卡资金结算；要实行发票管理；要接听投诉电话。

海鸥服务社的司机看在眼里，感动在心里，大家有了家的感觉，有了归属感。一些司机碰到什么事了，会把车开到申生车队，找经理应奇民、朱

士辉聊一聊，请求帮助。说完了，心情舒畅了，发动汽车走人！

两位经理再三叮嘱：不要忘记12个字啊，合法经营、安全行车、优质服务！从此，海鸥服务社组织至少半年没有投诉记录的驾驶员到市总工会下属疗养院休养。从此，海鸥服务社的成员有了每年一次体检（600多元）。一位体检的驾驶员心跳特别快。医生问：怎么回事？刚才跑步了？驾驶员说：这是我第一次参加体检，我激动啊！以前只有我老婆单位给她去体检，去疗养，现在我也有了！

从此，冬要送温暖夏要送清凉，送的都是些传统的：毛巾、香皂、花露水、洗衣液、沐浴露等等；冬天送的礼包无非是桂圆、木耳、红枣、葡萄干等等。国营单位的司机收下这些慰问品，淡淡一句“谢谢”，握手拜拜；而海鸥服务社的很多驾驶员收到这些礼物眼睛都湿润了：我已经50多岁了，从来没有领导给我送过礼物啊！

从此，三八妇女节、儿童节，海鸥服务社都会组织庆祝活动，女司机都带着孩子前来参加。很多女司机说：我们在小人面前讲得响了，有面子了！

上海市总工会主席得此消息，特地赶到服务社，向驾驶员发放了毛巾和饮料，并关照道：大家要注意劳逸结合。

## “海鸥”还在突破扩展

海鸥驾驶员服务社成立三年多了，统一的制服（上面绣有海鸥）、统一的顶灯（上海唯一的黄色顶灯）、统一的车身标志（印有“海鸥服务”四个大字）……司机还是这些司机，车子还是这些车子，个体还是个体，可是其投诉率从建社之初的9%下降到5%，已经接近大的优质的出租车公司的水平；事故发生率则低于正规的大的出租车公司；还有，海鸥服务社上访人和信访人为零。

过去要打个个体司机的投诉电话很难，要么找不到，要么打不通。现在要投诉，一个电话打到申生公司海鸥服务社，24小时有人值班。

某天深夜，服务社接到乘客刘女士关于绕路多收费高的投诉，值班员立刻在电脑上查询，查看这个驾驶员的行车轨迹，查看路程是否合理，再计算收费……最后，值班员告诉刘女士：您投诉的这位师傅开的路线没有绕路，没有斩客，浦东机场到您家167元是合理的。谢谢您打来的电话。还有什么需要我们帮助的吗？要知道，如今“海鸥”这块牌子是有信誉的，它正在努力成为上海一张新的“城市名片”。谁要是想砸“海鸥”的牌子，不要说理事长不同意，不要说陈礼民社长不同意，不要说海鸥服务社不同意，最不同意的就是1000名海鸥驾驶员！

一旦司机真的斩了新客，一旦司机不安全驾驶，一旦接到乘客的合理投诉，服务社严格按照一贯的“三部曲”走：第一步，设置门槛，申请加入；第二步，服务投诉，召回谈话；第三，屡教不改，责令退出。三年来，已经有6辆车服务质量达不到要求的司机被淘汰，退出了工会，退出了海鸥服务社，摘下了黄色顶灯。

“海鸥”的出租车在机场排队等客，旁边的司机看到海鸥服务社黄色的顶灯，再看到车身上印着“海鸥服务”四个大字，就说：哦哟，这是市政府和总工会的车！

海鸥的司机会心一笑，不作解释。

“海鸥”在突破，在扩展，迎着暴风雨尽情翱翔！

