

打捞市民“沉没的声音”，感知百姓心头的“疙瘩”

“枫桥经验”发源地打造新时期“网上民情日记”

本报记者马剑

“您好，这里是绍兴市公安局民意感知中心，我是4号访评员。”高小英戴着耳麦，坐在工位上时刻紧盯系统推送的“不满意”信息，逐一去电把脉百姓心头的“疙瘩”从何而来。一天下来，100多个电话是常态。

浙江绍兴市公安局大楼内，10位像高小英这样的访评员，通过一路路电话打捞市民群体中那些“沉没的声音”。

针对民意感知灵敏度不足、民意监督实效性不强等问题，当地公安机关创新发展新时代“枫桥经验”，主动将公安工作的评判权、监督权交还给群众。

330万余条短信感知百姓心头“疙瘩”

“老百姓当着民警面不方便说的话，反而愿意告诉我们。”绍兴市公安局改革办常务副主任金晓玉介绍，每一次执法服务活动结束后，市、县、所队三级民意感知中心通过短信、电话等形式感知每一位群众的满意度。

当群众回复不满意时，中心访评员进行电话回访，并记录具体原因。确因工作不到位的，系统生成工单下派基层所队，要求整改反馈。整改反馈后，再由访评员二次回访，最后审核办结。

每天，来自四面八方的超过5000条民意数据汇聚至绍兴公安的智慧民意感知系统。借助全市150人的访评员队伍，2018年以来该系统已发送回访短信330万余条、人工回访37万余次。

江南水乡、白墙黛瓦、小桥流水，这是2500余年建城史留给浙江绍兴的印迹。2018年以来，一场旨在破解民意感知难的“试验”，在这座“没有围墙的博物馆”次第展开。

通过启用智慧民意感知体系，绍兴公安对到公安机关办事、报案的群众开展全量满意度访评，依托大数据精准研判逐一整改。

根据这场“试验”的阶段性报表，截至目前，绍兴公安已累计整改队伍问题2.6万余件，分析预

测队伍风险隐患6700多个，群众对公安工作的满意度不断提升。

诸暨人老杨2019年9月驾驶电动车外出途中被一辆小轿车碰撞，交警经过现场勘查认定对方全责，但老杨收到访评短信却回复“不满意”。“对方一次也没来医院看望，不讲一点人情道理。”老杨在随后的电话回访中怨气不小，“还有交警，出个认定书后就完成任务了”。

接到绍兴市公安局流转过来的“不满意”工单后，诸暨交警开发区中队相关负责人积极与老杨联系沟通，主动协调促成双方达成赔偿协议。在绍兴市公安局的二次回访中，老杨做出了“满意”的答复。

实时分析研判，逐一落地整改，定期问责问效。据统计，2020年以来，绍兴市刑事治安警情、全口径交通事故死亡人数分别同比下降31.1%、28.46%；全市公安机关行政败诉案件断崖式下降85.71%。

“警服”与“民心”亟待打通“最后一厘米”

当前，我国社会主要矛盾发生历史性变化，公安机关面临的挑战也发生全方位改变，犯罪形态发生新变化、人民群众有了新期待。公安队伍在体制机制、能力素质、警务理念等方面尚存短板，构建现代警务模式正当其时。

我国各地经济社会发展水平存在差异，城市化进程加快、人口大范围流动更增加了提升警民双向熟悉率的难度，传统的入户走访面临新挑战。“跨进公安门槛，先过群众工作这一关。”诸暨市枫桥派出所所长杨叶峰说，枫桥所辖区实有人口8万，如何走进百姓心坎始终是个重要课题。

本报记者在采访中了解到，和派出所、交警等窗口单位相比，督察、法制等公安内设部门更缺乏直面群众的机会。

多位基层民警认为，现实生活中老百姓缺少便捷的警务反馈通道，有些话看到警服开了口。“很多时候可能就差最后那么一点点。”兰亭派出所所长章礼彬说，“不满意”归根结底是民警工作

没做好，程序到位但方法不够“艺术”，就怕事情解决了老百姓心中还有怨气。

柯桥区公安分局局长傅纪明注意到，面对近在咫尺的改革，少数民警“不愿改、不想改、安于现状的心态还一定程度上存在”。一位法制大队民警坦言，现有对民警执法过程的回访主要依靠评案卷，其实并不利于发现根源性问题，不利于提高办案质量。

对症开方，一张由市、县、所队三级民意感知中心构成的智慧民意感知网络缓缓织就。

事实上，绍兴公安智慧民意感知体系发轫于“最多跑一次”改革中公安窗口办事服务测评。2019年初，履新不久的绍兴市公安局局长俞流江经过调研决定将这一做法从服务窗口向执法办案领域延伸拓展。

“老百姓满意不满意是检验工作的重要标准，民意感知就是将公安工作的评判权交给群众。”俞流江说，全面发现、掌握群众的“不满意”，才能更好地做到对群众报警求助的事情“零懈怠”、对群众深恶痛绝的事情“零容忍”、对群众需要服务的事情“零距离”。

锁定每件“不满意” 预警队伍“微风险”

据一位参与这项改革方案设计的资深民警分析，公安机关履职过程中，监督渠道和手段很多，人大、政协、检法、媒体及公安内部都会监督，但群众的监督是最全面、最广泛、最有效的。这其中，到公安机关办过事、报过案的当事人、受害人对公安工作的好坏，感受最深、评价最真。

“构建民意感知体系，就是要用一双科技的眼睛盯牢每一个民警、辅警。”这是记者在绍兴采访期间听到最多的一句话。这双科技之眼洞察民意，倒逼民警热情高效服务、文明规范执法，一旦出现问题平台马上预警，基层所队第一时间落地整改。

良药苦口。“从不耐烦，到现在学会控制情绪。”嵊州一位基层民警坦言，民意感知如同一把悬在头顶的利剑，时刻提醒自己自觉尊重民意。

通过将民意感知与主动督察融合，使群众评价

与追究问责对应关联，2019年以来，绍兴公安机关累计下发整改建议书71份，追究执法过错责任903人次，采取岗位调整等组织措施23人次。

“民意感知搭建了一条大数据感知群众满意度的道路，也成为破解公安工作难题、倒逼警务改革的出路。”绍兴市公安局政治部主任朱永潮表示，针对发现的廉政、作风问题，已对排查梳理出的146名人员实行“三色预警”和动态跟踪管理。

刺眼的“不满意”是最直接的民意。目前，绍兴所有公安窗口办事服务和110接处警、刑事现场勘查等执法活动以及涉警投诉举报均被纳入感知范围。

“对于回复‘不满意’的办件，访评员会进行标签化分析、大数据研判，精准锁定涉及的单位、人员、原因。”金晓玉说，机制运行以来，共流转整改“不满意”“跑多次”办件1万余件。

值得一提的是，党建统领成为绍兴公安机关柔性破解行政管理“痼疾”的关键一招。来自诸暨市公安局警务督察大队的俞佳佳是该局民意感知中心的负责人，编制还在原部门，但组织关系已迁入中心所在党小组。“可不是换个地方坐坐而已。”俞佳佳说，中心借助党组织实现实体化运行，评奖评优、个人考核全由中心说了算。

“不加编制，不增机构，体制不变机制变。”在这场警务模式改革中，绍兴市公安局情指行一体化合成作战中心成立党总支，下设包括民意感知在内的10个板块对应成立党支部，由党总支统领党建、统管业务，将最优资源向中心集聚。

以人民为中心推进城市治理

以智慧民意感知体系为切入点，古城绍兴这场敢于“自曝家丑”的改革，推动公安机关着力锻造与现代警务相适应的过硬队伍，为新时期城市治理带来启示。

党的十九届五中全会开启了全面建设社会主义现代化国家的新征程。现阶段，科技赋能牵引城市治理由经验判断型向数据分析型转变、由被动处置型向主动发现型转变，“全周期管

理”意识考验管理者能否心中有“数”精准研判，有效监督各级机构。

“我们只有主动融入国家治理体系和治理能力现代化，打造现代政府大格局，紧扣大数据、云计算、5G、人工智能这些时代脉搏，坚持‘整体、智治、高效、协同’的现代警务理念，运用智慧化系统平台，才能精准探析民意、精细落实民意、精准服务民意，有效实现治理体系和治理能力现代化。”俞流江说。

警务只有不断围着民意转，才能提升供需匹配度。“智慧民意感知体系建设是把以人民为中心贯穿于城市建设全过程和各方面的具体实践。”华东政法大学副校长张明军表示，这一探索在体现整体性治理理念的同时，有效打破了信息壁垒，通过主动化解“不满意”实现新的满意。

张明军表示，现代警务模式中的“现代”并非仅仅指向技术问题，更重要的是体现能够与现代社会发展相适应的能力。“只有具备这种能力，才能掌握、回应群众诉求，并提出整改措施，实现效率和质量的并重。”

尊重、倾听民意需要擦亮群众工作这个“老法宝”。诸暨市公安局局长谢琦表示，绍兴是“枫桥经验”的发源地，民意感知致力于常态化警民沟通，“群众不是你想依靠就依靠，功夫要在平时落实落细，敲开门、打开心门，用脚步走透民意。”

“这是群众有效参与社会治理的制度化渠道。”长期从事基层矛盾纠纷调解的绍兴市人大代表张尚明说，民意感知体系堪称新时期的“网上民情日记”。

民意感知只是绍兴探索民意警务的第一步，这场关于改革的“试验”仍处于进行时。

中共绍兴市委党校“枫桥经验”研究中心副主任刘开君表示，民意感知体系可在主动防范风险领域大有作为，进而实现虚拟社会和现实社会的协同治理。

记者采访了解到，2020年绍兴公安还将一套智慧预警功能嫁接到民意感知系统中，精细解析群众满意度，在提升智慧化程度上下功夫，促使警务不断从被动走向主动。

编辑刘婧宇

自行车王国为何受制于小小的变速器

议事厅

拒绝共享单车火爆时的疯狂

主持人：根据海关总署统计数据，今年第三季度自行车出口金额达到11亿美元，创近25年来单季新高。自行车行情为何如此火爆？

余世光：今年中国自行车产业能赶上这一波行情，主要是因为我国短时间控制住了新冠肺炎疫情蔓延，企业顺利复工复产。

疫情之下，为避免交叉感染，民众趋向使用个人交通工具通勤。据我所知，在欧美市场上，连仓库积压都一扫而空。

行情出来后，要承接住，离不开企业自身努力。疫情之初，有人对今年的前景很悲观，但很多企业快速调整自己的销售策略，采取线上销售、线下服务的模式危中寻机。据不完全统计，国内疫情严重时，线上销售占70%左右。

梁霄凌：现在很多企业的订单排到了2021年第三季度、第四季度，甚至有的客户提出要谈2022年的订单。

刘春生：除了疫情因素，现在重视体育锻炼的人越来越多，也是销售火爆的原因之一。过去，消费者对自行车的需求主要是通勤，现在通勤和运动差不多一半一半。消费者需求的变化，客观上促进了自行车产业高质量发展。

吴锦程：国内国外市场都增长了不少。春节前后，大伙儿都待在家里，很多小孩就在小区骑骑车。国外很多工厂和大卖场都关闭了，订单涌向中国，但现在电子商务方便，亚马逊送货上门，国外消费者不担心渠道问题。疫情拉动国内市场和国际市场的消费者，重新回归自行车运动。

主持人：前些年，一些自行车企业在共享单车热潮中，盲目扩大产能，最终栽了跟头。面对这一轮的火爆行情，车企如何做选择？

梁霄凌：今年的行情是被新冠肺炎疫情这一偶发事件驱动的，并非行业基本面发生了多大的变化。现在，行业内部比较谨慎，除了原本就有计划扩大产能的企业，大多数车企，以及上游零件厂商，面对做不完的订单，更偏向选择添加临时人手，而非增加固定资产投资。所以，自行车行业不会出现前几年共享单车火爆时的疯狂。

电子变速器或是国产品牌突破口

主持人：近日，有媒体报道，中国自行车企业不愁订单，却为海外零件商供应跟不上而苦恼。中国拥有全世界最大的自行车产能，但被称为自行车“心脏”的变速器，长期为日本禧玛诺和美国速联等少数企业垄断。为何会出现这种情况？

吴锦程：从4月中旬开始，海外市场拉动起来了，一段时间里国内零部件供应不上。目前缺口最大的是禧玛诺变速器。因为疫情，中国在菲律宾、新加坡的工厂停产了。禧玛诺在中国没有工厂，但核心零件仍要从海外进口。我们四五月份下的订单，交付期都得到明年的七八月份了。今年八九月份下的订单，现在都没有一个明确的交付期回复。

梁霄凌：今年年中，禧玛诺供应跟不上车企订单的问题暴露出来。第二季度，国内企业已复工复产，但禧玛诺布局在其他国家的一些工厂，受疫情影响，生产没有跟上。到第三季度，它的生产基本恢复了，但因行情火爆，订单实在太多了，根本生产不过来。

自行车变速器不是简单的通用零件。在制造工艺、品牌形象、市场推广等多方面的积淀，国外

从今年第二季度开始，中国

自行车企业订单接到手软，甚至一些厂商已开始谈2022年的生意

行情火爆的同时，中国自行车产业关键零部件受制于人的问题暴露无遗。企业一边为不愁订单欣喜，一边为禧玛诺、速联等国际品牌变速器供应不足苦恼

变速器是自行车传动系统最核心的部分，也是自行车产业链利润最大的环节。但这个市场长期被日本禧玛诺、美国速联等国际品牌占据

为什么自行车王国会被小小的变速器“卡脖子”？本期议事厅邀请了行业人士共同探讨这一话题

企业比中国厂商深厚得多。中国企业在技术、品牌、渠道等各方面，都需要时间累积经验。

余世光：现在市场上80%的自行车变速器，都是日本和美国的产品。国内市场1000元以上的自行车变速器，一年需求约800万套，95%的份额被日本禧玛诺和美国速联占据。

以占据市场最大份额的禧玛诺为例，自行车一旦用上它的变速器，价格顿时上一两个档次。新冠肺炎疫情蔓延，影响到禧玛诺全球生产线的稳定。它打喷嚏，国内车企就感冒，这样“卡脖子”的现象长期存在。

自行车各部件中，变速器的技术含量最高。它是精密复杂的机械系统，制造精度达到微米级别。小小的变速器在各种温度条件下，在长期使用磨损中，都要保持稳定，这需要相当高的技术含量。

其次，不论是禧玛诺，还是速联，国外企业的专利保护非常完备。他们通过严密的知识产权壁垒，阻碍其他竞争者进入行业。后来者一不小心就会侵犯他的知识产权。

另外，他们两家的品牌效应非常厉害。这跟他们长期重视产品质量、宣传服务、品牌建设以及专利保护是分不开的。

刘春生：专利是头号拦路虎。禧玛诺是百年企业，速联也有三十多年历史，据我所知，他们在中国申请了2400多件专利，在全球申请了五六千件专利。后来者要追赶，很多路被封死了。

变速器看似简单，实则精密。它通常包含六大部件，每个部件又由多个零件组成。六大部件怎么配合好，从材料到结构，从压铸、锻造到碳纤维



▲图为在河北固安举行的禧玛诺车迷节。新华社资料照片

策划主持	李坤晟	中国自行车协会技术委员会委员	余世光	访谈嘉宾
	黄海波	天津富士达集团有限公司总经理	吴锦程	
		广州市千里达实业有限公司总经理	梁霄凌	
		珠海蓝图控制器科技有限公司总经理	刘春生	

维加工工艺，均有涉及。部件间的协调平衡是最难掌握的，外行人很难弄清楚该从何处着手。

举个例子，变速的时候，国外产品响声清脆，我们的产品一开始没声音，这里涉及几十个弹簧的弹力的比例关系。我们花了三四个月才摸索出门道。国外品牌发展到现在，产品迭代了几十次，累积的经验值与我们不可同日而语。

而且，自行车变速器不像智能手机，一款经典的iPhone4给后来的厂商指明了道路。变速器品类上千种，眼花缭乱。即使市场追随者想学习借鉴禧玛诺，从哪一款学起，学会了有没有市场，如果不是长期在这个行业中摸爬滚打，很难搞清楚。

主持人：有网友认为，变速器被“卡脖子”，主要是因为这个细分市场的利润空间太小，资本市场不感兴趣。如何评价这个观点？

刘春生：自行车变速器的市场空间，当然不能和汽车行业比，但禧玛诺和速联两家企业的年净利润超过百亿元，有很多企业希望进入这个领域。

但正如前面所说，因为禧玛诺和速联积淀非常深厚，后来者很可能花四五年时间，砸上亿费用，也冒不了一个泡。

六大部件，总共100多个零件，其中1个零件出问题，可能影响另外100多个。其中逻辑关系，需要深入研究。而国内企业往往急于两三年就看到成果，很难静下心来做研发。

蓝图创办至今，已投入了四五千万研发费用，前面还有很多路，需要不断摸索，不断完善。另一方面，现在组装一架自行车的利润很低，车企难以负担高额的研发费用。这个行业又不像芯片、医疗器械等产业受社会资本青睐。我2013年

创业，中途难以继，差点放弃，机缘巧合引入了投资，才坚持到今天。

主持人：目前，国产自行车变速器研发取得了怎样的成绩？

刘春生：自行车没有变速器，就像手机没有芯片。今年禧玛诺供不上货，我们做了一些替代。可以说，我们可以对国外品牌的某些系列实现国产替代了。

变速器95%的产品性能指标，我们都能做到禧玛诺的水平，某些细小指标上，甚至可以超越它。但我们还需时间沉淀，相信再过三五年，某些领域有望实现弯道超车，比如电子变速器领域。

对方的机械变速器已迭代了几十次，遥遥领先。但在电子变速器领域，大家基本在同一起跑线上。中国的电子工业也不差，我们有希望从这方面突破。

余世光：国产变速器经过我们行业技术人员的努力，质量上有了很大提升。我们不仅开发了机械变速器，还有电子变速器，同时形成了自己的专利和自主产权，完全避开了对方的专利壁垒。在夹缝中找突破口，蛮艰辛的，现在算是有了好的开端。

梁霄凌：因为禧玛诺供应跟不上，今年包括千里达在内的很多车企，都选择同国内变速器厂商合作。

国产变速器和禧玛诺，在入门级产品的技术差距已经很小了。但禧玛诺在行业内深耕多年，不论是质量保障体系，还是生产团队的稳定等方面，肯定是占据优势的。

疫情打破了市场平衡，国内变速器厂商获得了加速发展的机会，原本需5到10年走完的路，现在一两年就走完了。但疫情过去之后，能留下多少份额，要看厂商自己的能力。

市场是最聪明的，车企会从产品质量、价格、品牌各方面综合考虑。我个人判断，国内厂商至少抓住机会把货铺到渠道中去，等行情恢复正常，国产变速器多少能保留部分新增的市场份额。

吴锦程：禧玛诺供应不上，我们用美国速联、台湾微转替代一小部分。国内品牌知名度差一些，品质还需要沉淀和磨练。国外变速器对材料要求比较高，国内的钢材暂时替代不了。

自行车王国地位短期难以撼动

主持人：自行车产业从欧美转移到日本，再从日本转移到台湾，现在到了中国大陆。转移过程中，对方在核心零部件变速器的生产制造上形成了垄断地位。这对我们有什么启示？

余世光：禧玛诺变速器代表的自行车产业高档零部件，它的生产体系已布局全球，但产品开发留在日本。个人认为，它的启示有以下几点——

产品要做精，做高端。产品是企业的生命，没有消费者喜欢的产品，企业就没有生命力。禧玛诺以及速联，不断创新，不断开发新技术，值得我们学习。

另外，国外企业不断申请知识产权保护，以此维护自己的垄断地位，这说明知识产权保护的重要性。中国自行车协会在“十四五”期间，将组织国内零部件企业，成立工作组，重点突破关键零部件的基础供应机制，提升零部件性能和稳定性，形成自主的核心技术和知识产权。

第三是品牌建设。中协正在引导企业强化品牌意识，实施品牌战略，同时加大品牌建设投入力度，建立完善品牌运行体系，增强核心竞争力。

梁霄凌：高端产品和先进技术，不是说转移就能转移的，涉及人才储备、设计管理水平、社会发展程度、法治环境等多个因素。资本是流动的，市场是自由的，最后还看经营者的决策。

主持人：中国自行车企业如何应对产业转移？

余世光：产业链条重新布局是趋势。但再怎么调整，现在很多零部件还是从国内出口的。人力成本低的地区，产业链上下游基础还不成熟，目前影响不是很大。

刘春生：产业转移不可避免。现在很多工厂去越南、柬埔寨、乌克兰，还有葡萄牙，但目前转出去都是低端车，车架子从国内焊好再运出去。

像中高端的崔克、闪电等品牌，生产制造都离不开中国。中国自行车王国的地位，短时间内难以撼动。

梁霄凌：我们在俄罗斯、印度、菲律宾都有工厂。不单是自行车，轻工业往欠发达国家转移是大趋势，原因是人工成本。但除了人工，还要考量关税、质量等多个因素，现在中国自行车的综合成本，还是有竞争力的。

中国自行车产业有非常完善的供应链体系，车架、零配件、烤漆、橡胶轮胎，不是每个国家都有全产业链。中国还有巨大的内销市场，本地市场不大的地区，成本很难降下来。