

复旦 管理学家圆桌谈

复旦大学管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

提升城市能级，打响“上海服务”品牌

上海正在全力打响的“四大品牌”之中，“上海服务”包罗万象，它既与上海制造、上海购物、上海文化相辅相成，又有自身的独特内涵，有极强的辐射带动效应。近期出台的《全力打响“上海服务”品牌三年行动计划》提出，上海将实施首批13个专项行动，推动“上海服务”成为“优质服务”的代名词。

2017年，服务经济已占上海GDP总量的七成，上海已是一座名副其实的“服务之城”。在服务成为上海城市核心功能的今天，如何将“上海服务”升级为“优质服务”？在此过程中，企业、政府应该在哪些关键点着手发力？“上海服务”如何与其他三大品牌相结合？在即将到来的首届中国国际进口博览会中，“上海服务”如何抓住机遇打造“优质服务”金字招牌？本期文汇—复旦管理学家圆桌谈，我们邀请复旦大学管理学院市场营销系范秀成教授、管理科学系主任徐以汎教授，以及众安保险CEO陈劲、依图科技副总裁罗忆，一起聚焦提升上海城市能级，打响“上海服务”品牌这一话题。

■本报记者 徐晶卉
见习记者 王嘉旆

记者：在全力打响“四大品牌”这一整体行动中，“上海服务”的角色地位如何？“上海服务”与“上海制造”“上海购物”“上海文化”之间存在怎样的关系？

徐以汎：在现代经济中，服务的地位非常重要。在整个经济体系中，服务起到了重要的引领和管理、以及更高层次的统筹协调作用。一个国家或地区经济的发展是否顺畅，关键是看第一、第二、第三、产业能不能做到协调发展。第一产业、第二产业和第三产业之间有联动关系或者结构关系，不同产业缺一不可，但不不同的产业所起的作用不尽相同。经济越发展，现代农业和现代制造业越进步，对现代服务业的管理能力要求越高——如何对经济运行实现有效管理和协调，包括金融管理、创新管理等。所以从经济更高质量发展角度来看，现代服务业的位置和角色很重要。

范秀成：上海的经济结构是以服务为主导的，GDP中有70%的贡献来自服务业，这是一个很高的比重，奠定了“上海服务”的引领地位。从横向对比来看，一般发达的经济体都是以服务业为主导；而从纵向的时间轴来看，10年之前，上海的服务经济占比刚刚突破50%，10年之间已经增长了70%。

“上海制造”“上海购物”“上海文化”这三大品牌，与“上海服务”之间有内在的必然联系，共性也不少。第一产业和第二产业都是生产物质产品，第三产业是提供看不见摸不着的无形产品，用户消费的是内容和过程，比如旅游休闲、文化创意、教育医疗等。事实上，“四大品牌”之一的“上海购物”，究其根本也是服务业，零售就是服务业的一部分，销售人员本身并不生产产品，他们提供的价值，是已生产出来的产品在时间和空间上的延伸。

上海的发展思路十分清晰，现代服务业和先进制造业都是重要的抓手。先进制造业要得到长足发展，离不开相关服务业的支持，包括金融服务、科技研发、物流、供应链，这些上下游的服务，对于制造业企业相当重要。先进制造业企业可以术业有专攻，围绕核心技术、制造加工做深入研发；但加工组装只是制造业的一部分，围绕先进制造业有一系列的高端服务业，这一类的“上海服务”非常关键。

记者：“上海服务”包罗万象，哪些“上海服务”是上海最需要的、对提升上海城市能级和核心竞争力最有帮助？

徐以汎：上海是公认的经济中心、金融中心。既然上海有这样的地位，就需要在经济上起到引领作用。“上海服务”涉及的领域很多，政府应该有的放矢，支持效率更高、投入产出比更高的高端服务业。

我认为，“上海服务”最重要的特色应该是金融服务。在现代服务业中，金融服务是至关重要的一环，它涉及保证金融安全以及金融资金高效率利用。此外，如何发挥金融服务的引领作用同样重要。举个例子，支付宝、微信的移动支付功能对金融业而言是一种突破创新，上海如何去服务好这样的金融创新？此外，上海不能只有传统的金融服务集合，同样应该在金融上作创新，引领这一潮流。

除了金融以外，教育服务和医疗服务也是一个重要的方向。比如，根

据《全力打响“上海服务”品牌三年行动计划》，到2020年，上海将基本建成医学科技领先、高端医疗服务业发达、基本医疗卫生制度健全的亚洲医学中心城市。上海的医疗服务在很多领域都在国内起引领作用，我们应该思考如何进一步发展医疗服务，不仅要做好，还需要去思考如何与新技术、新的增长模式相结合，比如，如何将远程医疗、人工智能等新技术融入到医疗服务里，这将是“上海服务”十分重要的发展方向。

范秀成：我提两个维度的“上海服务”。从城市功能的角度，“上海服务”就是为上海的2000多万居民服务，这是城市的基本功能。从这个维度来看，“上海服务”的要点，就是提升上海居民的生活品质、生活质量。

从品牌的角度，打响“上海服务”这一品牌，目的是提升“上海服务”的影响力——也就是说，不光要服务好2000多万居民，更应该是基于这些人口和有限的空间资源，在长三角、全国、世界更大的范围内做出影响力。

后者的“溢出效应”，应该是上海提出“上海服务”品牌建设真正想要做的。这当中，我觉得有很多事情可以做，比如上海在人才的培养和集聚能力方面有一定优势，上海聚集了那么多的知名高校、科研院所等，是

上海的发展思路十分清晰，现代服务业和先进制造业都是重要的抓手。先进制造业要得到长足发展，离不开相关服务业的支持，包括金融服务、科技研发、物流、供应链，这些上下游的服务，对于制造业企业相当重要。

范秀成
复旦大学管理学院市场营销系教授

否能将这样的人才服务优势复制出去？还比如，上海与全国其他地区相比，老龄化的问题日益突出，近看是挑战，远看就是机遇，是一个输出经验、管理、服务的机遇，未来“上海服务”中，老龄化人口的养老解决方案，是不是能够标准化、集团化、品牌化地输出到长三角和全国？

徐以汎：我同意这个看法。要让“上海服务”品牌具备更大的影响力，前提就是输出、就是创新，要形成自己的特色和独有的模式，在此基础上形成影响力。

要打响“上海服务”品牌，不妨从企业化运营的视角去看待和思考问题。现实情况是，发源于上海的很多行业和企业，有不少的确做得不错，但创新力度相对不够，比如零售业。南京路是上世纪八九十年代的时髦，那么多年过去之后，发展成长的动力稍显不足。再扩大一点说，上海提出要打造很多商圈，那么下一步呢？打造了这些商圈后，是否应该把服务输出到全国去，在全国进行服务推广？我们

知道，服务业要做大，靠单体难以成气候，势必标准化、品牌化、连锁化。做服务一定要贴近客户，但服务半径的限制是它的天生短板，所以服务型企业要到处设点，以便形成模式，输出管理，复制推广……零售业的这种做法在打响“上海服务”品牌过程中，可以借鉴。

记者：在哪些领域，“上海服务”还有进一步提升的空间？

范秀成：我提一个建议。何为品牌，就是说出来要有影响力，提及上海人们立刻能够想到的东西。

“上海服务”做了很多，但上海的企业在品牌建设方面还有不足。国外有机构做过一个中国最有影响力品牌Top 100排名，注册地在上海的品牌，最高排名是太平洋保险，排在第22位，交通银行排名第25位，东方航空排名在30多位，圆通、韵达、中通和申通四大快递企业分别排在36、37、38和55位。从总数上来看，百强品牌上海占了15个，位居第三；从质量上看，上海在国内比较有影响力的品牌，不应该仅仅是这些。

上海要建设国际金融中心，但从企业品牌影响力来说还有进一步提升空间。上海的金融服务体量规模已经很大了，但规划发展的思路要变化。这一波技术创新帮助上海创建了一大批金融服务品牌，上海目前要做的是在规模化、标准化上切入，扶持一批企业形成品牌效应，让源自上海的服务品牌，真正发出声音。

记者：政府服务是“上海服务”的重要组成部分，如何提升政府服务能力，助力上海经济发展？

徐以汎：在目前的全球环境下，国家要生存、发展，就必须依靠创新。政府需要培育创新的土壤，需要精心呵护企业的创新萌芽，比如立法

保护创新企业的知识产权等等。以移动支付为例，支付宝、微信的普及代表着新技术条件下的创新，但与此同时，新生事物也给人们的日常生活带来各种潜在风险，比如信息泄露等。在这种情况下，政府出台了一系列的监管措施。我认为，这就是一种从监管角度出发的服务，它使得移动支付能够更健康、有序地发展。

再以方便了人们日常生活的共享单车为例，它的出现使得共享单车成为可能。人们只要支付极少的费用就可以随时随地享受有单车可骑的便利服务，出行也更绿色了。新出现的事物意味着没有前例可循，共享单车两年来发展迅猛，甚至连美国的小城镇都能看见小黄车的身影。然而，在方

要让“上海服务”品牌具备更大的影响力，前提就是输出、就是创新，要形成自己的特色和独有的模式，在此基础上形成影响力。

徐以汎
复旦大学管理学院管理科学系主任、教授

便了人们生活的同时，如何避免乱停放，又是一个问题。这些涉及城市管理的相关问题，单凭一家企业无法解决。此时，就需要政府出头，制定更加合理的政策法规，维护、监管这些创新产品，令其能够持续发展。针对不同的创新产品，政府所起到的作用是不一样的。我认为，政府应当根据服务型企业的特性，制定更加合理、对路的监管方式，从而培育好企业的创新土壤。

范秀成：要打响“上海服务”品牌，关键在于创新，而且应当是多元主体、多层次的创新。首先，政府要想出新点子，出新实践。一直以来，上海的城市管理水平走在全国前列，上海十分愿意主动学习国际上的先进做法。下一步，上海应当继续保持这种善于学习的精神，吸收更多优秀经验助力上海建设卓越的全球城市。

其次，政府还应当积极探索容错机制，鼓励政府管理人员大胆创新，在不断试错中积累经验。改革开放40年以来，中国最成功的一些地方，全都是因为敢于闯、敢于试，最后走出了一条自己的创新之路。纵观各地发展经验，在政策滞后的情况下，我们可以采取试点，通过试点积累实践经验，从而为全国性政策的推出奠定基础。上海要走在全国改革开放的前列，积极争取更多的创新机会和条件。

第三，政府提供政策，社会也要营造适于创新的优良环境。未来，唯有创新才有出路。我认为，全社会应当形成一种价值认同，即尊重创新，并且认同创新产生的价值。一旦有人突破传统创新，社会就应以合理的回报和相应的尊重。比如，企业创新商业模式，那么它就应该获得市场方面对应的经济回报。政府下一步应该强化制度环境，保障创新主体的各项权益。未来希望能够看到越来越多因科技创新而取得商业成功的例子。

记者：即将举办的首届中国国际进口博览会是展示上海服务的一个契机。围绕办好进口博览会，上海服务应该如何做？

徐以汎：2008年北京奥运会成功举办，全世界对于中国政府的组织管理能力有了新的认识。把中国国际进口博览会办好，同样关系到上海、乃至中国的形象。今年11月即将举行的首届中国国际进口博览会，对于上海来说，是一个展示城市治理能力的重要窗口，政府需要以创新思维保障、筹办进口博览会。具体而言，上海应当对此次进口博览会的举办做好顶层设计，充分发挥好进口博览会的辐射效应。通过进口博览会的举办，带动城市管理、城市交通、市民精神面貌等各方面的全方位提升，从而使人们从心底里感受到上海的又一次“蜕变”。

范秀成：中国国际进口博览会的举办一方面可以拉动上海会展业的发展。另一方面，我们也要考虑进口博览会的品牌效应。从政府而言，应当统筹规划、协调设计。只有让人们形成独特印象并与城市形象联系在一起，才能称得上品牌。如果有一天，人们谈起上海，会联想到进口博览会，那进口博览会的品牌效应便具备了。

即将举行的进口博览会恰恰迎合了消费升级、人们对美好生活不断追求的大背景。上海本身也具有悠久的历史积淀和丰沛的城市资源，如何将这些优质资源整合起来，借由进口博览会这一国际化平台，真

正树立起“上海服务”品牌？过去，人们印象中的上海，是一个引领全国消费时尚的弄潮儿，“洋气”是人们对上海的第一印象。如果能把上海的消费时尚通过一些设计时尚类活动树立起来，将上海打造成为“时尚之都”，这也是一个值得考虑的发展方向。

中国国际进口博览会将会是一个很好的载体，通过这个载体，我们可以真正将上海的城市形象树立起来。如果仅仅将其视为有一个促进国际交易的平台，这会有一点可惜。比如上海国际电影节，已经成功举办了几十年，在国际上拥有了自己的一席之地。我希望未来上海能够有更多独特、具有品牌识别度的活动。这些品牌活动并不是空洞的概念，其中应该有具体对应的内涵服务。上海日后年年都要举办进口博览会，如何将对应的酒店业服务、金融服务业规范化。这些既是上海的机会，也是上海的挑战。

嘉宾观点

升级服务能力 政府应该想在企业前面

■依图科技副总裁 罗忆

记者：您认为哪些“上海服务”是最能提升上海城市能级和核心竞争力的？

罗忆：人工智能和服务之间天然具有强相关性。随着人工智能的兴起，人们开始担心，会不会有更多机器取代人类，从而导致失业率攀升。在我看来，人工智能的高速发展对于服务水平的提升实际上是一种鞭策作用。未来，一些常规、基础的流水线式工作由机器承担，而人类则将从机械式劳动中解放出来，进入一些更具个性化的服务领域，最终全面提升整个社会的服务能级。

毫无疑问，上海如何解决面临的问题对于全国、甚至全世界都有极大的借鉴意义。去年，上海提出打造全国人工智能高地，今年9月还将举办2018世界人工智能大会。我认为，想要将人工智能打造成上海的“闪亮名片”，关键在于培育人工智能领域的领军企业。硅谷为何能成为科技创新的代名词？它的成功关键在于，许多世界排名前列的科技巨头都将总部放在了硅谷，比如谷歌。再看上海，我们拥有发展人工智能产业的天然优势，比如高技术人才聚集等。我希望未来政府可以更多地把一些课题开放给企业来研究，从而为本地企业成长、为领军企业提供更多的发展空间。

记者：您认为“上海服务”包括哪些内容？“上海服务”还应在哪些方面持续提高？

罗忆：我认为服务主要包含两个层面，服务意愿和服务能力。从服务能力来说，上海的各项条件在全国范围内都属于佼佼者；而从服务意愿来说，我们就要谈到发展目标。上海各方面的综合实力都比较强，发展也比较平均，这当然是上海的优势，但从另一个角度来看，也有可能是短板。

五年前我去过贵州，虽然那里的各种条件都不算最好，但当地政府的服务意愿很高，他们愿意主动过来询问企业需要政府提供哪些服务。在国内一些地方仍然停留在补贴资金、土地的传统思

不断创新 提升金融服务能级

■众安保险CEO 陈劲

记者：如何通过创新来提升金融服务的能级，能否通过众安成长的案例谈谈感受？

陈劲：互联网带来了新经济，也带来了新风险以及新的风险保障需求。众安保险由保险和科技双基因驱动，是国内首家互联网保险公司。我们希望通过保险科技创新，提升上海乃至全国的金融能级，促进和保障新经济的发展，更好发挥金融的溢出效应。

在保险领域，过去，大中型保险公司只能支持日均几十万的保单量，无法满足互联网时代海量、高频、碎片化的保障需求。众安针对痛点搭建了全球第一个跑在云上的保险核心系统。得益于此，众安去年“双11”期间顶住了3.2亿单秒的峰值压力，同时全年为4.32亿用户提供54亿份保障，推动了

路时代时，贵州已经先行一步，开始将企业能够产出的数据，纳入衡量企业的指标之一，这与它当时的大数据中心建设目标十分吻合。

讲到服务，我们还可以再参考一个餐饮领域十分知名的案例——海底捞。它所具备的服务能力，大多数餐饮企业都具备，为什么最后是它脱颖而出？我认为，这与企业的服务意愿息息相关。客人有需要才询问服务人员，与服务人员主动为客人提供服务，当然是后者更受欢迎。政府为企业提供服务也是如此，许多时候，政府需要想在企业前面，从而避免政策的滞后性，这将大大提升企业满意度。

记者：作为企业来说，您觉得最需要什么的是什么样的服务内容？

罗忆：从传统筛选指标而言，许多技术创新型企业的发展初期，常常会被人们忽视。然而，他们此时正是需要更多资金、政策扶持的时候。而等到这些企业逐渐发展起来，更需要的则是一些应用场景服务。我认为，政府应该根据企业不同的成长阶段，提供多样化服务内容。

作为企业来说，政府提供的一些细节服务也会让我们感觉到温暖。比如，外地生源的落户问题。我们公司会招聘许多外地应届生，如果办事可以实现只跑一次，对于企业来说，节省的那些时间将会大大提升企业的运营效率。

记者：上海即将举办进口博览会，这是展示“上海服务”的一个契机，围绕进口博览会，您觉得“上海服务”应该如何做？

罗忆：借助进口博览会这一窗口，未来上海的“城市大脑”建设将带给人们许多便利化服务。比如，目前的网上政务大多仍停留在告知类事务上，人们想要办结仍然还需线下跑一跑。而在引入了可以保证个人隐私不外泄的人脸识别系统后，人们可以在网上实现预约、办理，真正做到“不见面”办结。随着“城市大脑”建设的不断深入，原本封闭的政府数据也将逐渐与城市数据融为一体，从而真正将数据应用到服务民生上，提升人们的生活品质。

保险普惠。

除了提升底层平台的能级，我们还对从产品设计、定价、销售到理赔的整个保险价值链进行了重塑，提高风险解决方案的能级。比如，在产品设计环节，我们坚持用创新的思维和科技的手段解决人们未被满足的保障需求。最近，我们设计了一款医疗险，通过创新性的免赔额设置，降低保费门槛，解决普通人看病贵的问题。同时，我们还将质子重离子医疗保障、医疗费垫付等高端医疗服务纳入产品，提升配套服务的能级。

在服务海量用户的同时，众安积淀了一系列科技能力。2016年，众安成立子公司众安科技，旨在探索前沿技术，并向大金融、大健康领域进行技术输出，提升相关行业的能级。比如：此前众安科技就帮助横琴人寿搭建互联网平台，共建客户运营中心决策平台、数据监控平台等，推动寿险的互联网化。

本版头像素描 钟媛

中国銀行 上海市分行
BANK OF CHINA SHANGHAI BRANCH

复旦 管理学家圆桌谈
合作伙伴