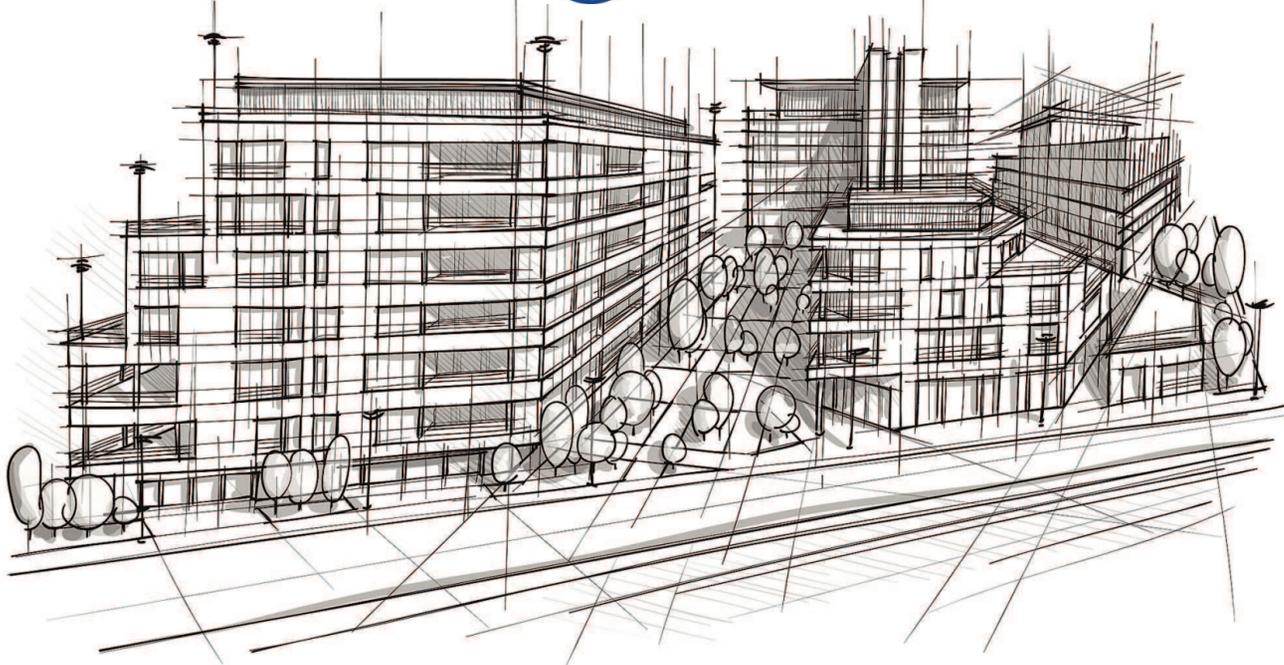


复旦 管理学家圆桌谈

管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY



“智慧城市”的愿景会是怎样的？

在上海社会科学院和复旦大学管理学院联合举办的“可持续智慧城市论坛”上，与会专家学者做出了这样的畅想：智慧城市不仅是技术先进，而且要让每个生活在城市的人能够有更多获得感，更好地应对各种环境变化；同时，智慧城市不仅要让企业日常办事流程更为便捷，还要支持企业展开各种创新，包括商业模式、服务模式创新……本期复旦管理学家圆桌谈，我们邀请上海社科院信息研究所副所长丁波涛，原上海市人民政府办公信息处理中心主任黄烨，腾讯研究院产经研究中心主任刘琼，电子政务理事会副秘书长唐鹏分享各自的观点。

■本报记者 唐玮婕

未来“智慧城市”应该长成什么模样

技术+管理 “智慧城市” 可持续之道

■本报记者 唐玮婕

记者：新型智慧城市如何让企业、市民、科研机构更多地参与其中，让大家有实实在在的获得感？

丁波涛：智慧城市最终还是要以人为本，让老百姓用得上、用得好、用得起。就拿“随申码”举例，上海只用了20多个小时，就开发出了目前有数千万用户，每天都要高频使用的一个应用软件。其次要增强获得感，尤其必须关注老年人等群体，让他们也能体验到智慧城市建设的便利和实惠。第三，建设过程中，除了政府、企业投入外，众筹众包的方式也可以探索。比如，智慧社区一般是由政府来主导，我们看到上海有一个社区是自发组织，用物业基金来投入，这种新的模式也可以探讨。

刘琼：我们来看新型的智慧城市，其中的一个关键点就是要以人民为中心。人肯定是一个尺度，更多要从市民的获得感这个角度出发，激发各方主体的积极性，用共创的方式来建设智慧城市。

城市是一个复杂体，智慧城市单靠政府来主要推动的话是远远不够的，需要更多主体的参与，也可以探索更多新的合作模式。

我们经常讲要用产品的思维去做智慧城市，总结下来的模式叫做“C2B2C”。互联网企业更多贴近C端用户，C端用户体验会倒逼系统的建设和流程再造，这可能是不断提高市民获得感和智慧城市应用体验的一个非常重要的关键点。

唐鹏：如何让企业、市民和机构参与智慧城市建设？我认为，首先可以设计、推动，提供他们更多参与的机会和入口。在对全球智慧城市的调研中，我们发现，伦敦发布智慧城市的计划后，所有顶层设计的任务都做成了开放式的任务卡，让研究机构可以进行跟踪和监督，类似这种参与入口还是很重要的。

其次，上海在“一网统管”的建设上已经提出要做到“实战管用、基层爱用、群众受用”。越来越多的应用服务，例如“随申码”和疫情地图等等，只有让用户在身边就

可以经常用到，对于企业、市民、研究机构来讲参与的获得感就会越来越多。

记者：怎么实现智慧城市的可持续发展，比如从城市的空间、能源、数据利用等方面，去保障我们城市持续高效的运作？

丁波涛：智慧城市本质是什么？我个人认为，其实是服务，服务是持续性的。如果只关注项目、技术、平台、网络，那么建好

作是整个城市发展过程中的一个需求，我们会发现人和技术是一个共生共长的过程，人们的需求触发了技术探索。从人们的需求来讲，需要管理理论和技术理论的发展，满足支持我们的内在需求。同时，技术的发展和理论模型的出现，又给了人与城市管理运行新的一种概念，这两者就是一种螺旋式的发展过程。

智慧城市可持续发展，应该在每一个时间节点上，让人们的需求与技术能力和管理理论相互匹配，螺旋式前进。用这种观念理解的话，智慧城市就是在不断持续发展，而且每个时间节点里面，有可能是人的需求超前了，带动了技术能力、管理理论的发展；当技术能力和管理理论超前以后，又带动人的需求发展，这是智慧城市可持续发展的内在动力。

刘琼：我再补充一个视角，智慧城市要和城市经济或者是产业的发展相互衔接，这也是一个比较重要的命题。从发展的使命看，智慧城市可以为新型城镇化、都市圈和城市群的整体打造，以及服务经济高质量发展等方面注入更多活力。

唐鹏：对于智慧城市建设如何可持续发展，我有三个方面的观点。首先是要有需求导向。对于新疆、西藏等偏远地区而言，不是物流发展起来才有了电商，而是有了电商的需求，所以物流通到了这些地方，智慧城市的可持续发展也是同样的道理。

第二，国内很多城市，包括上海、杭州等都在推进城市的数字化转型。原来我们在实体世界中去完成建筑、交通等城市建设，

这些投入都是不可逆的。今后，我们可以运用数据、算法等，在虚拟空间去提升城市的能源利用、交通、教育等方面。

第三，从这次抗疫的实践来看，社会力量的反应往往是第一时间的，例如疫情地图的开发起初就是一些程序员的自发行为。因此，还要更多关注市民力量对于智慧城市建设的参与。

记者：我们来看上海的智慧城市建设，要成为全球领先的可持续发展的智慧城市，这个方面各位专家有些什么建议？

丁波涛：智慧城市的理论有两个支撑，一个是数字技术，一个是社会创新。我们说以人民为中心的意思，不光是说人民是发展的目的，而是说人民是发展的主体，我们通过智慧城市的建设可以带动整个社会的创新，这是非常需要关注的问题。同时，智慧城市建设过程当中还需要注意的是效果导向。最终目的是为老百姓和市民服务的，服务的好坏不完全取决于技术先进性。

黄烨：要继续成为或者保持领先地位，必须加强城市管理人员的培训，这一点是不可或缺的。技术理论、管理模型再创新、再超前，没有管理人员能力的提升，是远远不够的。

刘琼：在管理人员的水平上，虽然说上海已经做得很不错了，但是如果用世界顶尖水平来衡量，肯定还需要加强这方面的建设。

另外，在智慧城市建设上，还有两个方向上海可以做成中国，乃至全球的范本。第一，上海要站在长三角领头羊的位置上去思考和探索，如何把智慧城市朝着更高的使命迈进，去带动周边城市，以及长三角整个区域的协同发展。第二，从“一网统办”到“一网统管”，上海智慧城市未来要更多地服务于这座超大城市复杂的社会治理问题，用数字化技术去思考新的解决方案。

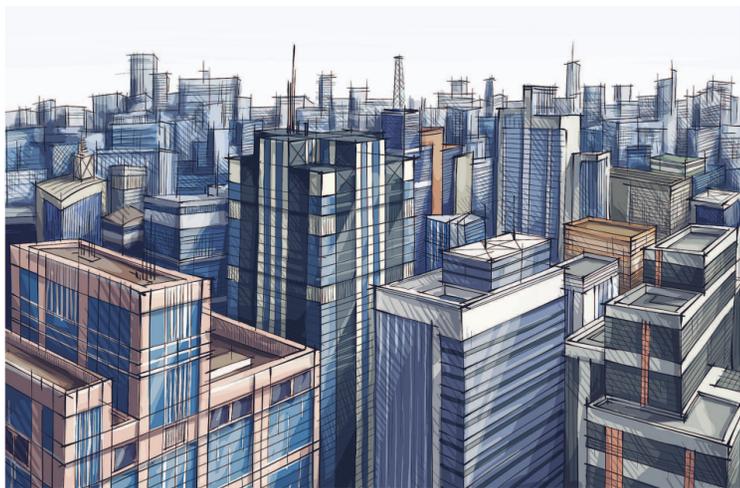
本版图片 视觉中国
头像素描 张旭菁

变得越来越密不可分。

“从目前来看，可持续发展目标的完成仍然具有挑战性，需要各国政府付出更大的努力。”联合国经济和社会理事会数字政府司司长朱巨望说，“在可持续发展方面，全球城市无疑肩负着特别的使命，是这一目标能否完成的关键的参与者，可持续发展无疑应当成为智慧城市建设的核心议程。智慧城市可以为可持续发展的实现提供动力，在全球智慧城市建设之中，未来发展的成就取决于城市公共机构在利用数字科技实现可持续发展的能力上。”

“智慧城市的智慧首先必须体现在以人为本，对市民的各项优质服务上。当前在上海、北京以及全国各地都围绕着‘一网通办’和‘一网统管’大力推进着相应改革，这不仅对提升政府的治理能力、城市的智慧水平具有显著的支撑作用，同时还引领着我们新一轮的经济发展。尤其今年‘线上新经济’确实已经成为我国经济发展的新引擎、新动能。”据上海社会科学院副院长王振透，上海社科院正在积极建设数据中心，目前已经建成五大数据库，包括“一带一路”数据库、长江经济带数据库等，最近推出的国际大都市数据库，主要瞄准全球八大主要城市数据，将为未来智慧城市研究提供有力支撑。

智慧城市是城市转型的必由之路。在我看来，技术驱动的建设模式会带来更大的困惑，而未来应该以“技术+管理”的融合视角，来指导整个智慧城市建设，达成更贴近预期的智慧城市建设成效。



之后，背后保障持续运营的管理体系、服务团队、运营机制在哪里，这是一个必须要解决的问题。

其次，在运营体系之外，智慧城市建设中还需要评估体系。目前尽管有一些，但做得还不够，很多项目建设必须做事先评估，做长远的考虑。

第三，智慧城市建设中，政府、企业、社会、市民应该更好建立一种伙伴关系，光靠政府投入、公共财政投入肯定是不持续的，应该引入社会、企业的力量，政府提出大方向，一些具体的应用项目则可以由企业去承担。

黄烨：实际上，我们始终在追求城市运行管理过程中智慧能力的提升，如果把它看

《全球智慧之都报告（2020）》最新发布——

推动数字创新 完善数据治理

上海社会科学院和复旦大学管理学院日前联合举办的“可持续智慧城市论坛”上，《全球智慧之都报告（2020）》和《世界公共部门报告（2019）》中文版两份报告正式发布。与会专家认为，在当前全球疫情仍在蔓延的大背景下，智慧城市正发挥着越来越重要的作用，每一座城市都应该做到以人为本，围绕广大市民的实际需求，鼓励新一代数字技术的广泛应用，推动数字创新，完善数据治理，实现智慧城市的可持续发展。

率先提出“5+1”分析模型

据上海社会科学院信息研究所副研究员赵付春介绍，这已经是上海社科院智慧城市课题组第四次发布的《全球智慧之都报告》。此次排名与复旦大学智慧城市研究中心合作研制，得到了联合国经济与社会理事会的大力支持，特别引入了联合国“可持续发展目标2030”的相关理念。联合课题组基于智慧

城市方面的前期研究成果和实践，提出了智慧城市的“5+1”模型，即智慧基础设施、智慧经济、智慧服务、智慧治理、智慧创新，加上一个定性指标“智慧声誉”，一共六个维度的比较，尝试为全球智慧城市树立标杆，并为智慧城市建设提供多样化的解决方案。

基于“5+1”模型，课题组最终将全球智慧之都分为“引领型”“先进型”“追随型”智慧城市三种类型。

“引领型”城市是本次排行榜中的明星城市，例如新加坡等，在智慧城市的几乎各个方面都保持着领先地位，成为全球其他城市的榜样。“先进型”智慧城市包括13座城市，在各项指标上保持先进，个别指标表现突出。上海、北京分别排名第四和第五，位于这一阵营的前两位，是自2017年榜单发布以来进步最快的两大城市。这种进步最突出地体现在智慧经济和智慧服务方面。随着中国数字经济的迅速崛起，国内企业和政府部门积极将其应用于经济发展和公共服务方面，取得良好效果，实现了全球领先。这直接将国内两大龙头城市的智慧城市整体建设提升到接近世界一流的水平。而“追随型”智慧城市在各项指标上没有特别突出的，处于追

随者的地位。具体就上海而言，总分排名上相比于前一次发布有了大幅提升，而存在的一些相对薄弱的领域则包括人均出口带宽、不同人群数字差距等。

智慧城市为可持续提供动力

上海今年发布的《关于进一步加快智慧城市建设的若干意见》中明确提出，到2022年将建设成为全球新型智慧城市的排头兵，国际数字经济网络的重要枢纽；引领全国智慧社会、智慧政府发展的先行者，智慧美好生活的创新城市。

复旦大学管理学院副院长郑明表示，随着移动互联网、大数据、云计算的发展，随着国家治理能力和治理体系现代化的不断推进，“绿色、开放、共享、创新”的理念已深入人心，对当今城市建设赋予了新的内涵，提出了新的要求。可持续与智慧城市之间已经

智慧城市是城市转型的必由之路。在我看来，技术驱动的建设模式会带来更大的困惑，而未来应该以“技术+管理”的融合视角，来指导整个智慧城市建设，达成更贴近预期的智慧城市建设成效。



凌鸿
复旦大学管理学院信息管理与信息系统系主任

各个子系统的协同合作，合作的过程就是从一个个子系统走到另外一个子系统，这样一个流动的过程称之为流程。因此，每个子系统都要协调、重组，最后在优化中形成了“最多跑一次”的流程模式。当前“一网通办”政务服务改革其实体现的就是流程优化的价值。

第二，数据共享是流程改造的一个非常重要的基础，没有数据共享，流程就失去了优化的可能。当数据共享之后，数字孪生的城市才有可能出现。

第三是抽象。在整个过程中，尽管业务各不相同，但是分解成各个元素的话，可能都是同一个类型的。这就需要把基本的业务功能抽取出来形成一个模型，当组织系统面对非常复杂的环境变化时，可以合并同类项目，完成灵活配备，应对各种挑战。

假如我们站在比较优势的视角，城市之间各不相同，各有各的特点，因此不可能都面面俱到，而是应该立足自己的特点，不一定都要追求大而全，坚持小而美也很好——每个城市把自己关键特色的部分做好了，就是一个典型的智慧城市。全国城市都基于各自独特功能和禀赋来进行智慧化的话，那一定是千城千面，而不是千城一面。

假如我们站在可持续发展的视角，智慧城市要建立一个个可持续的运作方式，有几点原则。第一，要立足于自身比较优势开展建设。第二，要聚焦于服务，自始至终关注于为城市居民、企业服务。第三是广泛参与，让居民、企业等各方面都能认同。第四，选择一个合适的技术，从技术适用的角度来进行技术选型，而不是只追求最新的技术、最高大的技术。最后要有一个平衡目标，整个智慧城市建设有方方面面，包括治理、经济、服务的提升，还有城市产业发展等等，所有目标应该做到平衡。

智慧城市是城市转型的必由之路。在我看来，技术驱动的建设模式会带来更大的困惑，而未来应该以“技术+管理”的融合视角，来指导整个智慧城市建设，达成更贴近预期的智慧城市建设成效。