

4月1日,工作人员在重庆两江新区“张雪机车”生产车间整车总装流水线作业。(□新华社记者 费伟 报道)



4月19日,人形机器人选手“闪电”在比赛中。(□新华社记者 翟一凡 报道)

服务业扩能提质·跨省调研行

编者按 “调查研究是谋事之基、成事之道。”推进高质量发展,需要跳出本地看本地,在比较中找差距,在对标中明方向。他山之石,可以攻玉。唯有把外省的鲜活实践掰开揉碎、消化吸收,才能转化为符合自身实际的改革举措。大众日报·大众新闻今日特别推出“服务业扩能提质·跨省调研行”报道,记者深入浙江、江苏、北京等地,蹲点港口、园区、车间、实验室,对话企业家、一线工人、专家学者,探寻生产性服务业发展的内在规律和可复制路径。

□ 本报记者 王雅洁 刘笑笑 刘云鹤 董婉婉

1 服务生产的AB面

打开全球海运地图,一个中国东端的小岛正成为越来越显眼的坐标。近十年来,越来越多的船舍奔新加坡、日韩等传统修船枢纽,穿过马六甲海峡,一路向北,最终停靠这里。

这座岛叫舟山。全球修船企业15强中,五家坐落于此;全球超过20%的修船业务、中国45%以上的外轮维修量,被这个“弹丸之地”虹吸。

为什么这里能成继新加坡、欧洲之后,全球修船版图的“第三极”?“宁肯绕点路,也要来这里修船。”在舟山,一艘船的装卸与补给周期已从过去40小时压缩到24小时以内,部分集装箱船仅需10小时即可完成“船边直提”“抵离直装”。

效率不是凭空来的。国际虾峙门中国(普陀)航运服务产业园,坐落于舟山群岛之间。山东人王国锋,是这座全国首个国际海事服务产业园的运营负责人。做过巡游世界的轮机长,也曾任上海航运企业担任高管多年,他深知船东核心需求:“以前船靠岸,船东像‘无头苍蝇’一样找供应商,价格不透明,标准不统一,效率没保障。”

“成本最低、服务最优、效率最高”——这是浙江省层面面对宁波舟山港提出的“严苛”要求。浙江省发展规划研究院副院长兰建平称之为“不可能三角”。

2025年,宁波舟山港完成货物吞吐量突破14亿吨,领先全球港口。对此,兰建平坦言,“既要马儿不吃草,又要马儿跑得好,这很难,但宁波舟山港做到了,秘诀就是对内挖潜。”

对内挖潜,靠的是一套高度整合的服务网络。着眼于“服务好一条船”,产业园协同港航、海关等部门,把散落在全岛各处的维修、物料、伙食补给、船员换班等资源,整合成一个“海上综合服务区”。山东不少从事海事服务的企业也进驻其中。

港口服务从“散装”变成“整装”。以一颗螺丝钉为例,产业园可实现“1小时调出”,靠的是一套完整的船舶备件数据库。

从港口看全国,这场无声的产业竞赛,比的不是吨位,而是谁能让服务的链条精准咬合,谁的系统集成力更强、更有远见。

这是发展生产性服务业的路径之一——引:开放场景,优化环境,把专业力量引进来、留下来,让服务业态在本地扎根生长。

另一条同等重要的路径——育:从产业内部生长出服务能力,推动制造业向技术更密集、附加值更高的方向跃升。

距离舟山1400公里的北京亦庄,第二届人形机器人半程马拉松上,夺冠的“闪电”机器人从立项到参赛仅7个月。这支团队并非传统制造商,而是由手机研发、AI算法、精密结构等领域专家跨界组建,依托全栈自研能力联动生态伙伴。从卖产品转向卖服务、卖解决方案——这种从“产品供应商”到“综合服务商”的转型,正是生产性服务业提质增效的有力“手腕”。

数据显示,2025年,深圳机器人产业集群营收超379亿元,同比增长34.3%,服务机器人产量近797万套,占全国近43%。

在深圳南山“机器人谷”,约一半零部件可在方圆10公里内配齐,80%的部件可在40公里内找到供应。生产性服务的“大脑”与“四肢”高效协同,让创新加速落地。

两个案例,两条路径。宁波舟山港的对内挖潜,在服务业基础薄弱的地方,可以先从“引”入手,以需求场景倒逼开放升级;半马夺冠的荣耀“闪电”表明,在创新资源密集的地方,可以从“育”发力,让生态自然生长,产业循环造血。

“引”与“育”是组合拳。无论走哪条路,服务生产制造,都是让制造业向品质好、向效率高、向成本优、向技术强持续跃升。

一场无声的产业竞赛

生产性服务业跨省调研

众观智库

本期支持专家

苏剑 北京大学经济学院教授、博导,北京大学国民经济研究中心主任

冯华 北京交通大学产业创新研究院院长

徐逸智 北京市经济社会发展研究院院长

纪玉伟 北京市科学技术研究院创新发展战略研究所助理研究员

兰建平 浙江省发展规划研究院副院长

刘亭 浙江省咨询委学术委员会委员,浙江省发展改革委原副主任

赵立龙 浙江省工业和信息化研究院区域经济研究所所长

徐圆 南京财经大学教授、江苏现代服务业研究院副院长

2 全球顶级“链主”的胜负手

把视野放大到全球产业链顶端,同样的逻辑在更宏大空间上演。

苹果公司全球员工中,没有一个人在流水线上拧螺丝。公司牢牢掌控研发设计、软件开发、供应链管理和品牌营销的全部话语权。2025财年,苹果公司营收达4161.61亿美元,净利润1120.10亿美元,创下历史新高。仅第四季度,其服务业务收入达288亿美元,同比增长15%,毛利率高达75%以上,贡献了公司近半毛利。

苹果达同样如此。设计最先进的GPU芯片,攻克超前的CUDA开发生态,却完全不碰制造,全部交给台积电。它的软硬件深度协同,形成了难以复制的生态壁垒。

为什么这些巨头选择“不制造”?因为产业链最高处的利润,不在开动的机床上,而在看不见的大脑里——研发设计、品牌营销、标准定义。中国也正在走同一条路。

小米是本土最典型的样本。它自建工厂,但核心逻辑从未改变:用“生态链”模式,把产品设计、用户数据、品牌溢价握在手中。从手机到汽车,小米卖的不仅是硬件,而是“人车家全生态”的服务闭环。沿着这条逻辑往下走,你会发现,初创企业也在用同样打法撬动全球市场。

重庆张雪机车,成立仅两年,2026年初拿到浙江国资背景的9000万元A轮融资,投后估值10.9亿元。此时公司还在亏损。资本看中的不是它的生产线,而是死磕三缸发动机的研发路径,是一条几乎完全自主的供应链体系:三缸发动机1.5万转性能极限的突破,离不开山东、江苏的曲轴供应商不断打磨加工精度;为让气门承受高温并把重量减半,广东季华实验室提供了钛合金尖端材料。

浙创投之前,中国银行、中信银行等已“下场”,为张雪机车量身定制专属供应链融资方案。

一家名不见经传的新起步摩托车企业,凭什么在世界赛场上数月拿下五冠?靠的就是研发设计、供应链整合和品牌运营。这三样,恰恰是生产性服务业的核心。

生产性服务业的画像,早已被清晰勾勒。然而,它最难的地方,恰恰在于“看不见”。

比如,怎么定目标?对于这一普遍性的制度难题,江苏走了很长一段路才找到解法。

作为制造业大省,江苏服务业比重早在2015年首次超过工业,实现产业结构从“二二一”到“三二一”的历史性转变。

但在“十五五”规划前期调研中,一个问题反复出现:倘若省里强调二产占比不能降,下面地市就容易走偏。工业增长看产值、看产量,数字清楚明了。但生产性服务业的服务对象是企业,一笔研发投入可能3年后才见效益,一套数字化方案的价值体现在别人的生产线上。

这种“看不清”,在政策制定者那里就表现为一个真实困境:如果考核制造业,指标立竿见影;如果把资源投向服务业,短期内看不到产出、看不到税收。

于是,江苏在相关规划中调整思路:不孤立地考核二产占比,而是把制造业与生产性服务业合在一起看占GDP的比重。前者是“骨架”,后者是“肌肉”,单独看哪一个都会失真。

采访中,当地专家提到,近几年,江苏服务业政策迭代的背后,是对“服务业到底怎么干”的一次次校准。

“早期把物流、金融、检验检测当作重点,后来意识到人工智能和数字化正在重新定义服务业,真正的发力点不在配套,而在于直接嵌入制造业的生产环节。”南京财经大学教授、江苏现代服务业研究院副院长徐圆说。

调整考核导向只是第一步。更大的考验,在定力。

杭州曾走过一段弯路。浙江省咨询委学术委员会委员、浙江省发展改革委原副主任刘亭回忆,因为前些年经济增速一度在省内地垫底,当地急了,想着要不要把重化工业再请回来,把制造业占比拉上去。

争论过后,是清醒的判断:杭州问题的根源,不在工业不够多,而在生产性服务业不够强。为了看得见的数字,牺牲了看不见的竞争力,不划算。

杭州选择继续深耕数字经济、人工智能、文化创意等赛道,让小微企业“铺天盖地”,默默培育创新生态。“六小龙”集体出圈,映射的正是这种从容。

在杭州政府机关,记者常听到一句话——盯紧大池子,还会不停地有“龙”出来。

目标定了、定力有了,还差最后一环:账要算清楚。

生产性服务业长期受困于“统计难”。一笔收入里多少是服务、企业到底有没有提供服务,过去靠企业自己填报,数据不准、不快、也不细。家底摸不清,政策自然难以精准发力。

北京市经济社会发展研究院院长徐逸智用一句话概括了北京生产性服务业的核心逻辑:“在服务全国的新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化进程中,找到市场,找到客户,找到买家。”

当然,融合发展仍要跨越三道现实关卡。

——认知关。许多企业至今搞不清“哪些业务算生产性服务业”,融合转型不知从何下手。

——机制关。融合“融”到了什么程度,“合”出了什么效益,服务业中间投入、对制造业的贡献程度等难以精准考量。

——数据关。各部门数据形成孤岛,权属不清,安全与隐私的顾虑导致开放共享难上加难。

“十五五”时期,我国产业转型升级步入关键阶段,产业智能化、绿色化、融合化趋势更加明显。全国服务业大会,更是释放明确信号:生产性服务业要向专业化、价值链高端延伸。

三道关怎么破?先进省份的实践给出了五条路径。

路径一,让供需更匹配。徐逸智将其具体化为“两条腿走路”:一是培

育,鼓励企业内部生长出服务能力;二是引入,从外部引进专业服务企业。以制造业需求为导向,让服务供给精准对接产业痛点。

路径二,让政府当好公共服务提供者。刘亭建议,政府要摒弃大水漫灌,推行精准滴灌,每个行业筛选一批试点企业,定向给予政策支持,成熟一个推广一个。

路径三,让更多企业先活下来。不把规上企业数量作为硬指标,先让企业活下来,再慢慢长大。

路径四,让容错机制为创新者撑腰。政府投资基金要做耐心资本,对高技术产业创新资金实行长周期考核。

路径五,让中国制造走向“微笑曲线”两端。正如冯华所说,生产性服务业的本质是“打通创新链到产业链,从源头创新,概念验证,跨过转化瓶颈,完成中试熟化,最终实现产业化落地”。

舟山的船还在进港,机器人还在迭代“奔跑”……这场关于“服务”的竞赛,没有发令枪,也没有终点线。但有一点已明确:谁先打通服务链的“任督二脉”,谁就能在下一个十年的产业版图上,占据不可替代的一席。

近日,国际虾峙门中国(普陀)航运服务产业园进驻企业为我国首艘海洋级智能综合科考船“同济”号提供物料供应保障。(□记者 王雅洁 报道)

“十五五”时期,我国产业转型升级步入关键阶段,产业智能化、绿色化、融合化趋势更加明显。全国服务业大会,更是释放明确信号:生产性服务业要向专业化、价值链高端延伸。

三道关怎么破?先进省份的实践给出了五条路径。

路径一,让供需更匹配。徐逸智将其具体化为“两条腿走路”:一是培

育,鼓励企业内部生长出服务能力;二是引入,从外部引进专业服务企业。以制造业需求为导向,让服务供给精准对接产业痛点。

路径二,让政府当好公共服务提供者。刘亭建议,政府要摒弃大水漫灌,推行精准滴灌,每个行业筛选一批试点企业,定向给予政策支持,成熟一个推广一个。

路径三,让更多企业先活下来。不把规上企业数量作为硬指标,先让企业活下来,再慢慢长大。

路径四,让容错机制为创新者撑腰。政府投资基金要做耐心资本,对高技术产业创新资金实行长周期考核。

路径五,让中国制造走向“微笑曲线”两端。正如冯华所说,生产性服务业的本质是“打通创新链到产业链,从源头创新,概念验证,跨过转化瓶颈,完成中试熟化,最终实现产业化落地”。

舟山的船还在进港,机器人还在迭代“奔跑”……这场关于“服务”的竞赛,没有发令枪,也没有终点线。但有一点已明确:谁先打通服务链的“任督二脉”,谁就能在下一个十年的产业版图上,占据不可替代的一席。

近日,国际虾峙门中国(普陀)航运服务产业园进驻企业为我国首艘海洋级智能综合科考船“同济”号提供物料供应保障。(□记者 王雅洁 报道)

“十五五”时期,我国产业转型升级步入关键阶段,产业智能化、绿色化、融合化趋势更加明显。全国服务业大会,更是释放明确信号:生产性服务业要向专业化、价值链高端延伸。

三道关怎么破?先进省份的实践给出了五条路径。

路径一,让供需更匹配。徐逸智将其具体化为“两条腿走路”:一是培

育,鼓励企业内部生长出服务能力;二是引入,从外部引进专业服务企业。以制造业需求为导向,让服务供给精准对接产业痛点。

路径二,让政府当好公共服务提供者。刘亭建议,政府要摒弃大水漫灌,推行精准滴灌,每个行业筛选一批试点企业,定向给予政策支持,成熟一个推广一个。

路径三,让更多企业先活下来。不把规上企业数量作为硬指标,先让企业活下来,再慢慢长大。

路径四,让容错机制为创新者撑腰。政府投资基金要做耐心资本,对高技术产业创新资金实行长周期考核。

路径五,让中国制造走向“微笑曲线”两端。正如冯华所说,生产性服务业的本质是“打通创新链到产业链,从源头创新,概念验证,跨过转化瓶颈,完成中试熟化,最终实现产业化落地”。

舟山的船还在进港,机器人还在迭代“奔跑”……这场关于“服务”的竞赛,没有发令枪,也没有终点线。但有一点已明确:谁先打通服务链的“任督二脉”,谁就能在下一个十年的产业版图上,占据不可替代的一席。

近日,国际虾峙门中国(普陀)航运服务产业园进驻企业为我国首艘海洋级智能综合科考船“同济”号提供物料供应保障。(□记者 王雅洁 报道)

“十五五”时期,我国产业转型升级步入关键阶段,产业智能化、绿色化、融合化趋势更加明显。全国服务业大会,更是释放明确信号:生产性服务业要向专业化、价值链高端延伸。

三道关怎么破?先进省份的实践给出了五条路径。

路径一,让供需更匹配。徐逸智将其具体化为“两条腿走路”:一是培

育,鼓励企业内部生长出服务能力;二是引入,从外部引进专业服务企业。以制造业需求为导向,让服务供给精准对接产业痛点。

路径二,让政府当好公共服务提供者。刘亭建议,政府要摒弃大水漫灌,推行精准滴灌,每个行业筛选一批试点企业,定向给予政策支持,成熟一个推广一个。

路径三,让更多企业先活下来。不把规上企业数量作为硬指标,先让企业活下来,再慢慢长大。

路径四,让容错机制为创新者撑腰。政府投资基金要做耐心资本,对高技术产业创新资金实行长周期考核。

路径五,让中国制造走向“微笑曲线”两端。正如冯华所说,生产性服务业的本质是“打通创新链到产业链,从源头创新,概念验证,跨过转化瓶颈,完成中试熟化,最终实现产业化落地”。

舟山的船还在进港,机器人还在迭代“奔跑”……这场关于“服务”的竞赛,没有发令枪,也没有终点线。但有一点已明确:谁先打通服务链的“任督二脉”,谁就能在下一个十年的产业版图上,占据不可替代的一席。

近日,国际虾峙门中国(普陀)航运服务产业园进驻企业为我国首艘海洋级智能综合科考船“同济”号提供物料供应保障。(□记者 王雅洁 报道)

“十五五”时期,我国产业转型升级步入关键阶段,产业智能化、绿色化、融合化趋势更加明显。全国服务业大会,更是释放明确信号:生产性服务业要向专业化、价值链高端延伸。

三道关怎么破?先进省份的实践给出了五条路径。

路径一,让供需更匹配。徐逸智将其具体化为“两条腿走路”:一是培

育,鼓励企业内部生长出服务能力;二是引入,从外部引进专业服务企业。以制造业需求为导向,让服务供给精准对接产业痛点。

路径二,让政府当好公共服务提供者。刘亭建议,政府要摒弃大水漫灌,推行精准滴灌,每个行业筛选一批试点企业,定向给予政策支持,成熟一个推广一个。

路径三,让更多企业先活下来。不把规上企业数量作为硬指标,先让企业活下来,再慢慢长大。

路径四,让容错机制为创新者撑腰。政府投资基金要做耐心资本,对高技术产业创新资金实行长周期考核。

路径五,让中国制造走向“微笑曲线”两端。正如冯华所说,生产性服务业的本质是“打通创新链到产业链,从源头创新,概念验证,跨过转化瓶颈,完成中试熟化,最终实现产业化落地”。

舟山的船还在进港,机器人还在迭代“奔跑”……这场关于“服务”的竞赛,没有发令枪,也没有终点线。但有一点已明确:谁先打通服务链的“任督二脉”,谁就能在下一个十年的产业版图上,占据不可替代的一席。

近日,国际虾峙门中国(普陀)航运服务产业园进驻企业为我国首艘海洋级智能综合科考船“同济”号提供物料供应保障。(□记者 王雅洁 报道)

“十五五”时期,我国产业转型升级步入关键阶段,产业智能化、绿色化、融合化趋势更加明显。全国服务业大会,更是释放明确信号:生产性服务业要向专业化、价值链高端延伸。

三道关怎么破?先进省份的实践给出了五条路径。

路径一,让供需更匹配。徐逸智将其具体化为“两条腿走路”:一是培

育,鼓励企业内部生长出服务能力;二是引入,从外部引进专业服务企业。以制造业需求为导向,让服务供给精准对接产业痛点。

路径二,让政府当好公共服务提供者。刘亭建议,政府要摒弃大水漫灌,推行精准滴灌,每个行业筛选一批试点企业,定向给予政策支持,成熟一个推广一个。

路径三,让更多企业先活下来。不把规上企业数量作为硬指标,先让企业活下来,再慢慢长大。

路径四,让容错机制为创新者撑腰。政府投资基金要做耐心资本,对高技术产业创新资金实行长周期考核。

路径五,让中国制造走向“微笑曲线”两端。正如冯华所说,生产性服务业的本质是“打通创新链到产业链,从源头创新,概念验证,跨过转化瓶颈,完成中试熟化,最终实现产业化落地”。

舟山的船还在进港,机器人还在迭代“奔跑”……这场关于“服务”的竞赛,没有发令枪,也没有终点线。但有一点已明确:谁先打通服务链的“任督二脉”,谁就能在下一个十年的产业版图上,占据不可替代的一席。

近日,国际虾峙门中国(普陀)航运服务产业园进驻企业为我国首艘海洋级智能综合科考船“同济”号提供物料供应保障。(□记者 王雅洁 报道)

“十五五”时期,我国产业转型升级步入关键阶段,产业智能化、绿色化、融合化趋势更加明显。全国服务业大会,更是释放明确信号:生产性服务业要向专业化、价值链高端延伸。

三道关怎么破?先进省份的实践给出了五条路径。

路径一,让供需更匹配。徐逸智将其具体化为“两条腿走路”:一是培

育,鼓励企业内部生长出服务能力;二是引入,从外部引进专业服务企业。以制造业需求为导向,让服务供给精准对接产业痛点。

路径二,让政府当好公共服务提供者。刘亭建议,政府要摒弃大水漫灌,推行精准滴灌,每个行业筛选一批试点企业,定向给予政策支持,成熟一个推广一个。