



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

Jul.2020
NO.53-54

抗疫特刊

总编辑

黄卫斌 复旦大学经济学院 中小企业

全国下乳委做对这件事情 疫情“黑天鹅”

企业如何应对 复工复产 企业董事长的两种手段

董事 七个方面看企业自救的“招数” 疫情期间下更是要

“真切领导力” “神药”的启示 直面现金危机型企业 “新地”

“怎么管 稳增长谋未来发展基础产业正面时 中国经济引导全球环

景链的“蝴蝶效应” 战“疫”时期的宅家，男女有别 第二层思维企业

逆境发展的“宝藏漏洞” 美股熔断后你需要记住的四点投资提示 “七个

错觉”看疫情影响下的零售行业 双管齐下 刺激消费复工复产 面对前所未有的

缺货市场我们如何投资？ 为什么口罩会出现“逆向牛鞭效应”？ 从业者、技术

和管理者疫情后 商业零售业的数字化转型 疫情下的中国资本市场和金融定鼎路旁

如何转“危”为“机”？让领导力命令模型落地 企业应对“黑天鹅” EBCF 薛奎万解

神秘 发展新基建产业的新思路新模式 疫情无法封闭的创新之路应该这样走 钱世荣对

诺东陈文：慈善仁心人何值得 何时应拉响警报？洞悉危机决策的法则 今天的中国能

任何时候都平衡企业数 分析报告发布：中小企业疫情下战略应对策略？ 关于生命的对

话：我们会反思 才可以避免下一次灾难 可视化的统计学是如何提升公众对疫情的认

知的？ 从经济学的角度浅析对哄抬物价行为的规制 海底捞股价又崩盘 疫情暴金前三

条建议 逆势增长十问：郑德强对话欧莱雅中国CEO 新冠肺炎对美国医疗健康产业的

冲击与机遇 中国受益于供应链全球分布不应过度解读外迁 应对疫情对资本市场短期

冲击美国“双线作战” 品牌如何逆势增长？ 蒋青云对话麦当劳中国CMO、金悦赏

《CEO 未来的“消费”与“直播”：邹德强对话费芮互动创始人 疫情之下 哪些行

业将成为投资者“新宠” 同命运，共呼吸！复旦学者关于生命的对话 商业的

存在与时间 钱世政与校友共话“商业向善”：用商业力量推动社会前行

建立5G思维 景顺“新基建领跑者” 经济大转型下 新基建应该怎么办？

面对战略 获得更长企业生命线 新基建重科技 不可盲目追捧 品牌

赏篇如何应时应变？ 疫后组织懈怠 管理者如何发力？ 疫后生

鲜电商 百年流量和客单价的双重挑战 “关联”的病毒者

，怎样才能拉回来？ “双循环”带来产业生态

大变量 企业该如何何去何从 在危机面前 从

商业上到陆地飞行



序

2020年初,新中国成立以来传播速度最快、感染范围最广、防控难度最大的一次重大公共卫生事件——新冠肺炎疫情爆发。受全球疫情冲击,世界经济严重衰退,产业供应链循环受阻,国际贸易投资萎缩,大宗商品市场动荡。国内消费、投资、出口下滑,就业压力显著加大,中小企业困难凸显。

面对疫情带来的诸多问题和挑战,我很高兴地看到学院教师们以真挚的家国情怀、深厚的学术功底,瞬时响应社会热点,即刻回应社会关切,全力以赴开展研究、分析,并通过大众媒体发出自己的声音,为疫情防控、复工复产、复商复市献计献策,持续为社会贡献思想力量。

复旦大学管理学院一直主张“把研究做在中国大地上”。自从疫情发生以来,学院教师从各自的专业领域和研究方向出发,为个人应对疫情形势、企业化解疫情影响,乃至中国经济、社会的长远发展提供了一系列研究成果与深刻洞见。他们通过调查研究、撰写专稿,并通过网络直播等形式分享智慧、思想,诸多意见、建议被企业、政府采纳、运用,深受社会广泛好评,真正彰显出商学院学者对经济民生的关怀和社会担当。

截至目前,学院教师在包括澎湃、新浪、腾讯、凤凰卫视、第一财经、人民网、新华网、解放日报、文汇报在内的各大主流媒体共刊发报道近100篇,总曝光量超1500万次。

为纪念,也为更广泛地传播,本期《致远》特刊选取了学院教师针对疫情形势在主流媒体上发表的各种见解文稿,以刊登时间为序,集结成册,以供广大学生、校友和社会各界有识之士分享。



陆雄文 教授

复旦大学管理学院院长
二〇二〇年六月十八日

- 005 稳住服务业 就稳住了经济增长
- 008 中小企业 活下去要切实做好这四件事情
- 013 疫情“黑天鹅” 企业如何应对
- 015 复产复工 企业董事长的两件手头要事
- 020 七个方面看企业自救的“招数”
- 025 危难情境下 更需要“真切领导力”
- 029 “神药”的启示
- 033 直面现金流危机 企业“余粮”怎么管
- 037 稳增长谋未来 发展新基础产业正当时
- 041 中国疫情引发全球供应链的“蝴蝶效应”
- 045 战“疫”时期的宅家,男女有别
- 049 第二层思维 企业逆境谋发展的“宝藏脑洞”
- 054 美股熔断后你需要记住的四点投资提示
- 057 “七个结论”看疫情影响下的零售行业
- 062 双管齐下 刺激消费复工复产
- 066 面对前所未有的动荡市场我们如何投资?
- 070 为什么口罩会出现“逆向牛鞭效应”?
- 074 从业态、技术和管理看疫情后 商业零售业的数字化转型
- 077 疫情下的中国资本市场和金融发展趋势
- 082 如何转“危”为“机”? 让领导力命令模型落地
- 087 企业应对“黑天鹅”BCP并非万能神器
- 090 发展新基础产业的新思路新模式
- 095 疫情无法封闭的创新之路应该这样走
- 099 钱世政对话朱畴文:医者仁心 人间值得
- 105 何时应拉响警报? 洞悉危机决策的法则
- 111 今天的中国比任何时候都呼唤企业家

CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

(因编排时间所限,本期特刊截稿时间为二〇二〇年六月三十日)

- 113 分析报告发布:中小企业疫情下战略应对策略?
- 124 关于生命的对话:我们会反思 才可以避免下一次灾难
- 129 可视化的统计学是如何提升公众对疫情的认知的?
- 132 从经济学的角度浅析对哄抬物价行为的规制
- 136 海底捞涨价又撤回 给服务业的三条建议
- 139 逆势增长十问:邹德强对话欧莱雅中国 CEO
- 145 新冠肺炎对美国医疗健康产业的冲击与机遇
- 148 中国受益于供应链全球分布不应过度解读外迁
- 152 应对疫情对资本市场的冲击美国“双线作战”
- 156 品牌如何逆势增长? 蒋青云对话麦当劳中国 CMO、金投赏 CEO
- 162 未来的“消费”与“直播”:邹德强对话费芮互动创始人
- 168 疫情之下 哪些行业将成为投资者“新宠”
- 172 同命运,共呼吸! 复旦学者关于生命的对话
- 180 商业的存在与时间
- 184 钱世政与校友共话“商业向善”:用商业力量推动公益前行
- 189 建立5G思维 紧跟“新基建领跑者”
- 194 经济大转型下 新基建应该怎么干?
- 199 选对战略 获得更长企业生命线
- 202 新基建重科技 不可盲目投资
- 204 品牌营销如何应时而变?
- 208 疫后组织懈怠 管理者如何发力?
- 211 疫后生鲜电商 面临流量和客单价的双重挑战
- 213 “失联”的消费者,怎样才能找回来?
- 216 “双循环”带来产业链生态大变革 企业该何去何从
- 219 在线新经济 从高大上到贴地飞行

疫情无情，师者有道。自新冠疫情爆发以来，学院广大教师第一时间开展研究、起草报告、撰写文章，为推动疫情防控、企业复工复产做出了重要贡献。

广大教师还通过媒体发出学院的声音，助力社会公众科学、理性应对疫情，前瞻、务实化解疫情影响，受到社会广泛好评。



稳住服务业 就稳住了经济增长

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系系主任、教授、博士生导师



目前新型冠状病毒感染的肺炎疫情依然在扩散,全国上下已经动员了巨大的力量投入到抗击疫情过程中,效果正在显现。由于此病毒人传人,这就导致了如何有效把染病及潜在染病的人与健康的人群隔离,阻断交叉传染,同时迅速探索对此病积极治疗的方案并对染病的人进行有效治疗,对潜在染病的人及早诊断和隔离,就是本次战胜新型冠状病毒肺炎疫情的关键与基本逻辑。为此,需要每个人进行病毒防护,并尽量减少人与人的接触。于是,不聚集少活动、少坐公共交通、少去公共场所、少外出吃饭和旅行等等,在家隔离就成为最佳选择。而目前正是这样做的,预计应该可以取得良好的效果。

疫情对服务业产生重大影响

人们大量地少外出少集聚,必然减少对服务品消费的需求,特别是对旅游、交通、宾馆、餐饮、购物、娱乐、健身、车辆服务、政府公共服务等需求的减少,还会由此关联至这些服务行业上游产业,如宾馆用品生产行业、旅游用品行业等。如此就形成连锁反应,即服务业的需求下行会导致相关制造业的产品需求的下行。所以本次疫情如果延续3个月甚至半年,那么对服务业中许多行业的影响

全力抗击疫情,但同时又不得不考虑尽量减少经济损失,稳定经济大局,稳定社会发展。怎么办? 我的建议是:稳住服务业,稳住服务业的就业人口,就稳住了2020年中国经济大局。

”

是致命的,并且会对整个经济的影响非常大。

有人可能说,即便上半年影响了服务业发展,我们在下半年发力努力,把失去的补回来。可能吗?这对制造业而言或许可能,但对服务业则不可能,因为这是服务业及服务品的特性使然。

服务品的特性,一是生产的过程同时也是消费的过程,即同一性;二是不可储存性,即服务品一旦生产就必须消费,所以它是不能够储存的。服务品的生产不像制造业的工业产品的生产,是不可能先生产储存服务品然后再等待疫情过后再分销给消费者消费的。因此今天社会对服务品需求的下降就是服务业生产能力的放空,就是服务业生产的下降。

这样来看,本次疫情的特点就决定了服务业内多数行业生存与发展将受到极大的影响,并通过这些行业波及相关的服务行业和相关制造业,甚至农业的部分行业。可以这么说,疫情持续时间越长对服务业及相关行业影响的深度与广度就越大。

更重要的是服务业已经是我国经济和社会最重要的产业。据国家统计局公布的数据表明,

2019年对我国GDP的贡献超过了60%,同时吸纳了最多的就业人口。另一方面,2019年前三季度第一产业增加值同比增长速度略有波动,三个季度分别同比增长2.7%、3.3%和2.7%;第二产业增加值增速在2019年度降幅略大,从年初的高点6.1%,降至第三季度的5.2%;第三产业增加值同比依旧维持其比较稳定的状况,2019年第一季度达7%,第三季度回升至7.2%。从三个产业增加值增长率,可见2019年我国GDP实现6.1%增长中,主要的贡献者是第三产业即服务业。

因此,如果本次疫情导致今年上半年我国服务业大幅度衰退的话,下半年即便再努力,2020年经济的衰退也是必然的了,问题是会不会少增长或减少多少增长。更何况,此处我们还没有考虑由于疫情导致的我国外围经济环境的恶化可能,例如进出口货物受阻。

稳服务业发展的战略性应对思路

人命关天,我们当然要全力抗击疫情,争取尽早结束疫情。但同时又不得不考虑尽量减少经济

损失,稳定经济大局,稳定社会发展。怎么办?我的建议是:稳住服务业,稳住服务业的就业人口,就稳住了2020年中国经济大局。

稳住服务业,首先是稳住服务业中大量的中小企业。这些企业抗风险能力差,一两个月没有客户没有生意就可能要关门息业。问题是怎么能够稳住服务业,我以为要从两个方面努力:

1、企业自身努力应对

服务业的中小企业需要积极应对近期疫情导致服务市场的萧条,调整自己的经营策略、用工策略、降低成本开拓新业务,想方设法,抱团取暖。

例如线下的服务可否改为线上的服务,银行、保险、娱乐、购物等可以通过网上提供服务,新电影可以提供网上收费提供收看,有的可以请有防护的快递员送货上门。而过去无隔离式的服务可否适当调整为隔离式服务,如高铁可以隔开座位售票,飞机也可以隔开座位售票,这样加上旅客自身的防护以及事后的关注,公共交通有限提供应该是可以没有什么问题。

2、政府出台优惠政策

政府应该明白本次疫情对服务业、服务企业

的影响是很大的,企业再努力自救也只能减少一部分损失。以2020年春节的一些服务业状况为例:春节黄金周1月24日至1月30日,全国出行人数1.5亿人次,比2019年春节黄金周大降63.9%;今年春节期间的餐饮行业收入预计减少5000亿元,而正月初一影院的票房收入只有区区180万,仅为2019年同期的0.12%。像西贝这样著名的餐饮企业都在说如果关门1-2个月企业恐怕就要支撑不下去了,因为员工的工资就是一笔巨大的开支。为此有些地方政府如苏州市开始出台政策给予中小企业一定的支撑性帮助,非常好。但这还仅仅是个别某些地方政府而已。

我以为国家应该考虑出台稳服务业发展的系列政策,对服务业中受疫情影响特别大的行业旅游、交通、宾馆、餐饮、购物、娱乐等,设计出台一揽子政策,包括但不限于如税收返还、失业救济、租金减免、创新鼓励、公共网络平台使用等政策,切实稳定服务业发展,稳定服务业中小企业与相应就业人员,进而为今年的全年经济增长奠定基础,而这也是抗击疫情的需要。■

(转自公众号“智者老芮”)

中小企业 活下去要做好这四件事情

孙金云

复旦大学管理学院企业管理系副教授



突如其来的新型冠状病毒感染的肺炎疫情,让中小企业普遍面临抗疫和复工两难的困境。当下,中小企业应如何思考、调整、改变,如何“自救”?复旦大学管理学院企业管理系副教授、复旦青年创业家教育与研究发展中心主任孙金云接受第一财经记者采访时表示,“生存,活着才能见到下一个春天”,中小企业应迅速地把看待企业的关键指标从销售类的指标转向现金流管控类的指标,并从以往的简单关注规模到关注内部能力的提升,建立企业的动态优势。

新型冠状病毒感染的肺炎疫情突发,企业,尤其是中小企业,普遍面临抗疫和复工两难的困局。他们能够怎样去自救,或者能否从危机当中寻找到转机?

孙金云:我不太赞成一遇到危险,就先乐观地说危当中一定有机。首先我们得把危险的程度认识清楚,要对外部的大势有一个清楚的预判。预判可以分为两个层面,一是总体经济的产业层面,一是自己所从事的行业层面,因为中小企业先天就规模小、抗风险能力弱,所以但凡有一点风吹草动,他们受到的影响可能会危及生死存亡。

对于大局的预判:要认清现实,不要盲目乐观

在大的宏观层面或产业层面,要结合当下的疫情和未来的走

“我们要洞悉产业的趋势、明晰行业的差异,把这两个层次的外部大势看清楚,同时做好企业内部的四件事情:调整组织的目标,然后提升组织的创新能力,打破组织的边界,最后建立动态优势。”

势去看,可以分成短期、中期和长期三个时间段去判断。

有人说这是中国过去三四十年来经济高速发展遇到的一个急刹车,我觉得非常贴切。现在突然有了这么一个疫情的时期,绝大部分经济活动都暂停了,虽然跟春节有关系,但对整个国家的经济无疑是一个重大的打击,因此短期内总体经济会受到非常显著的影响。人类历史上还从来没有过如此巨量的人口长期住在家里实施隔离制度,对几乎所有的行业和领域都带来了挑战。当然,随着疫情的消逝这种整体经济的暂停可能很快会恢复,但有些因素的影响会延续较长的一段时间,因为会有一个缓慢恢复的过程,例如随之而来的各行业企业经营困难、居民收入减少、失业率上升等,这些都会是中期可能的影响。另外还有个别因素在更长期的影响,例如进出口相关产业等。所以我们不能够盲目乐观,认为疫情一两个月结束后我们的经济就会快速恢复到正常的状态。有人举了当时非典的例子,说非典发生的那个季度,经济是下滑的,后面的两三个季度就迅速回暖。但我觉得这次的疫情比非典来得更加凶猛,而国内外情势与当时也大相径庭。所以我建议大家要充分认识到形势的艰巨性,分短期、中期和长期三个时间段来判断到底会对哪些宏观层面带来负面的影响。

对于行业走势的分析:不同行业应区别研究,对某些行业是个机会

在行业层面,有些行业在当下会受到非常严

重的打击,比如说餐饮、旅游、院线,这些行业受到的几乎都是全行业的毁灭性打击。但是我们可以预见的是,像餐饮、健身运动等,一旦疫情过去了,会有一个报复性的需求反弹。但是对院线、旅游这类全年消费中春节占比很重的行业,很难出现需求的报复性反弹。所以我们要在整个行业的情境下判断短期内剧烈的周期波动对某个具体行业的发展到底带来什么程度的影响。简单说,我们可以从to C和to B两类来看。

对于一些to C的行业,或许能够看到一点机会,比如说在线办公、在线游戏、在线教育,正面影响最大的一个行业可能是在线教育,未来的一两年,不管是传统的教育机构,还是知识付费的互联网企业,都会意识到在线的手段对于教育能够带来更加深远的影响。

有一些是属于需求波动性的行业,也就是这段时间的下滑未来会带来一些反弹和上升。比如说刚才提到的餐饮、娱乐,交通业都会受到这样的影响。除了刚才我们已经提到的院线以外,像旅游业、服装业,还有一些基于传统技术的教育行业,可能都会受到持续的影响。但是相对刚需的一些行业,如日化、农产品等则会迅速回复到正常消费水平。这里值得提醒的是,在疫情期间迅速大规模扩产的一些产品,由于疫情期间的需求可能数百倍于平时的需求,所以要关注后续的产能调整和相关政府收购政策的执行。

另外对于那些to B的行业,工业性的企业,受到的影响可能会更加长期,而且可能以负面居多,比如跟进出口有关的所有的行业。如果产品

销售构成中出口占比较高,或是作为来料加工或组装式的一些生产,需要采购海外的零部件,那么企业会受到长期的持续影响,大家要尽早去思考如何找到替代性的来源和替代性的市场。但是在工业性的企业里有一个类别将会是一枝独秀,其实大家通过这两天的股市也能够看得到,那就是大健康产业。所以这次的疫情对于整个大健康产业链的上下游都会带来极大的提升。

给中小企业的复工建议: 生存! 活着才能见到下一个春天

那么企业到底应该怎么办?我觉得可以从4个方面来着手:

首先,要调整组织的目标。在经济上行的时候,大家可能更多看重的是增长,是规模,是扩张,但一旦经济出现了波动开始下行,我们更加应该看到的是企业生存的能力、企业的产品质量、企业的忠诚客户占比,要看重这些质量性的指标。所以我们在短期内建议广大中小企业能够迅速地把看待企业的关键指标,从销售类的指标转向现金流管控类的指标,要关注企业能不能够活得下去。所谓从销售类的指标到现金流的管控,那就是你要更加注重现金的收付、更注重成本的控制。简单来讲,一块钱掰成两半花,活下去你才能看得到接下来的春天。

在中期,我们强调要从以往的过于关注外部

的客户增长到更加关注内部的团队和团队能力的增长,要加强培训、加强团队的合作、加强对市场的预判和研讨。关注内在指标的核心是提升核心竞争力,提升组织的可持续发展,当然,个别有资金实力的企业可以趁机网罗人才。

长期来看,对于中小企业,我们更加强调,应从以往的简单关注规模到关注内部效率:内部的流程是不是还有合理提升的空间?内部的成本是不是还可以下降?所以不管短期指标、中期指标还是长期指标,我们都强调组织要从以往的简单关注规模到关注内部能力的提升。

其次,在关注内部能力提升的过程中,有一项能力是特别重要的,即创新能力。提升企业的创新能力,第一个手段是强化团队的学习,要把团队的学习放到一个非常重要的位置,快速掌握新的知识,让自己的产品能够实现进一步提升。第二个手段是打破常规思维,做一点与众不同的事。第三个是建议广大的中小企业,如果你觉得创新能力的培养不是那么容易,那么不妨先从当下的一个单点突破开始,集中精力去做好,可以在单一的产品上,甚至是单一产品的某个单一性能上做到极致,这个时候你就可以去规避同质化竞争。

第三,组织边界的扩展。我们可以摒弃原有的那种组织管理的边界,例如通过人员边界和时间边界的打破,能够让组织变得更加具有弹性——把固定的员工和专业的人员按照一定的比

例适当调整,工作时间也可以弹性化,不同的人工作的时间、弹性的程度都可以不一样。又例如价值链再造。当大家突然意识到在线沟通、在线会议和在线教育对于软件提出了很高的要求,你突然会发现市面上有很多原来名不见经传的软件公司现在突然间爆发了,因为大家都需要这样的平台。实际上这些公司做的就是当大家都想去打渔的时候,他去卖鱼网,这是我们叫做价值链再造的独特性思维,化竞争为合作。

最后,通过刚才讲的方法,能否建立企业的动态优势?这可能主要体现在三个方面:一是怎样做到差异化优势;二是有没有可能找到一个细分市场,只满足这个细分市场的要求,如此可以规避与大企业的竞争;三是怎样实现可持续的改进。差异化优势、细分市场和持续改进,可以成为企业,尤其是中小企业,建立动态竞争优势的三个切入点。

总体而言,我们要洞悉产业的趋势、明晰行业的差异,把这两个层次的外部大势看清楚,同时做好企业内部的四件事情:调整组织的目标,然后提升组织的创新能力,打破组织的边界,最后建立动态优势。

对政府的政策呼吁: 多方扶持,全民理解万岁,忌目光短浅

另外一方面,我们也积极呼吁政府能够从不

同的角度对中小企业给予充分的重视。

我们已经看到很多政策陆续出台,这些都是好消息。我觉得,一是从信贷政策上对中小企业有所倾斜和补贴;二是在税收层面,对中小企业的税负进一步降低;三是从相应的政策方面能充分考虑到中小企业对于国民经济带来的巨大价值和影响。

当下政府在信贷、税收和政策三个方面都应该努力做到雪中送炭,才能够让全国上下同舟共进,可喜的是,这几天我们看到全国各地纷纷出台大量的政策明确提出对中小企业的帮扶政策,大家要快速了解,充分利用,积极申请,渡过难关。

从某种程度上来讲,这样的一次巨大挑战,就好像突然冬天下了一场巨大的雪。我们也祝愿通过这场大雪涌现出一些优秀的创新型中小企业,在经历过这样的寒冬之后,他们能够迅速破茧而出,经历风雨,得见彩虹!

很多人也担心经历过这样一个低潮之后,比如说大家都开始考虑自己内部结构更加优化,等等,是否会出现一定的失业潮?

孙金云:组织效率的提升,不等于说一定会用机器代替人工,组织效率的提升,首先带来的是产出的增长,所以这是两个概念。但这两个概念有没有相关性?有可能。在经济发展的过程中,生产效率的提升是不可逆转的,而每一次效率提升都会牵涉劳动力技能的调整,你可以去学新的技

能,可以去从事新的岗位和工作,所以我觉得效率的提升不直接等于裁员,效率的提升可能会带来整个社会的效率提升,甚至是福利的提升。

您刚刚提到打破组织的边界,前两天正好有一个新闻,盒马与外婆家等餐饮行业签订了相应的合同,也有临时来帮忙的,这是不是您所说的一个体现?

孙金云:是的。其实在家办公是其中的一种形态,跨企业的融合发展也是其中的一种形态,这种形态本身就对员工的技能提出了新的要求。你怎么能够保证在饭店里端盘子的一个服务员,他到了盒马能够做好一个点货员?所以人主动去学习就能给自己找到更多的机会。

而在一些互补性的行业里面,如果你能够去找到这样的匹配关系,可能某行业起来了,某行业下去了,刚好我在这两个行业当中找到一个适配关系,有那么一批人他两种技能都具备,那么对这两类的企业来讲,其实都可以降低系统风险。所以我刚才讲的工作时间弹性和员工聘用的动态化,都是从这个角度切入的。但这不等于原来的临时工概念,而是“在家办公”或“弹性工作制”。

中小企业当中还有一类涉及金融,他们能够

通过什么样的方式来规避风险?

孙金云:首先金融行业的行业结构跟其他的行业就有一定的差异,在金融行业里面首先是有一大批超大规模的企业,也会有相当一批小型企业,一个大型企业周围会有一批中小型企业围绕着他们去生存。

对于这类中小企业,如果要给出一些未来生存的建议的话,首先你一定要把最大的客户或者最大的几个客户维护好,要想清楚他们到底需要的是什麼,然后给他们提供更加优质的服务和产品。如果因为当下的一些特殊原因导致你的大客户业绩不理想,或者说他现在业务量就没有那么饱满,那么给你的订单可能也就减少了,你怎么办?讲一句非常现实的话,该缩减规模就缩减规模,先活下去,当然缩减规模不等于裁员,可以找到一些过渡性的办法比如减时降薪、延迟支付、股权激励等共渡难关。

所以在经济下行的时候,我们要能够充分认识到可能出现的风险,要有一定的预判,要有一定的应对策略,既要有积极的方面,即我应该主动做什么,也要有一些相应的防御性的措施。简单来讲,要有加法,要有减法,要把加法和减法的手段和可能的效果都想清楚。 **F**

疫情“黑天鹅” 企业如何应对

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系系主任、教授、博士生导师



企业危机应对是指企业为避免或者减轻危机所带来的严重威胁和损害,从而有组织、有计划地思考、制定和实施一系列管理措施和应对策略的过程,具体包括危机的规避、危机的控制、危机的解决与危机解决后的复兴。

对企业而言,危机一般有两类:

一类是企业自身的突发性危机,如产品出现重大问题,突发资金链断裂,法律诉讼导致的信誉问题,生产供应链断裂等等。由于这些危机是企业自身的危机,企业多少还能够紧急应对,当然应对失误的案例比比皆是。

另一类是企业外部环境发生重大变化导致的企业突发性危机,例如重大自然灾害、战争、金融危机、经济灾难等等,这些突发性危机导致了企业正常生产经营环境发生了巨大变化,有时是单个企业无法抗拒的,甚至是大部分企业无法抗拒的灾难。对一般企业而言,即便它有应对企业自身危机的危机意识与危机管理体系,也不见得有待应对外部环境重大危机的危机管理体系与策略。大家知道2008年的全球金融危机席卷而来时,有很多金融企业破产失败,很多企业自身不保;而一项严厉的银根抽紧政策也会使许多中小企业因为资金链断裂而结束营业。

本次新型冠状病毒感染的肺炎突发性疫情就是一只“黑天

“
新型冠状病毒感染的肺炎疫情就是一只“黑天鹅”,是影响广泛的企业外部性危机。应对这样的突发性灾难,企业应该怎么办?
”

鹅”，出乎人们的意料，它首先是对我国公共卫生体系是巨大的冲击，紧接着由于病毒的扩散与蔓延至全国，导致正常的社会、经济、生产、消费等活动完全被打断，而且究竟什么时间可以恢复也很难准确估计，于是对春节后准备开工生产经营的企业成为突发性的灾难，它已经是企业外部环境发生重大变化导致的企业突发性危机。因为防范疫情的需要，人们现时正常的消费需求大大减少了，大量的企业员工可能被隔离一时很难来工作，正常的生产经营要进行十分困难，而企业的固定支出在继续，正常的经营收入则大大减少了，这样资金状况就一定要出问题，企业危机产生了。

本次疫情爆发是影响广泛的企业外部性危机，应对这样的突发性灾难企业应该怎么办？这是考验企业是否有危机意识、是否有良好应对外部危机与自身危机的管理体系与策略的关键时刻。因此，我以为企业当下需要做以下几件事：

1. 需要认真研判疫情变化趋势对经济与产业的直接影响，目前来看首先是对消费服务业产生重大影响，然后由于产业的关联性波及到消费品制造业，然后是生产性服务业、然后其他制造业。经济与产业的整体性状况必然影响市场变化、影响资本市场，例如最近证券市场的波动已经说明问题。但要注意判断究竟是短期影响还是长期影响，我们希望本次疫情不改变中国经济长期向好的趋势，但企业必须有短期变坏的应对策略。

2. 由于贸易保护主义导致的逆全球化并不一定会因为中美签订了第一阶段贸易协定而终止，未来会不会因为疫情进一步扩散的严峻性，其他国家或地区采取措施导致我国与其他国家的正常人员交往、货物进出口等受到相当一段时间的影响，汇率会怎么变化，等等这些问题也是有可能发生的，因此企业，尤其是有进出口业务的企业，必须思考和制定应对的策略。

3. 可以预计整个市场可能会有相当一段时间的低迷，即便在正确的领导下疫情得到很快的抑制（我们希望如此），但受过疫情防治创伤的人们心理上要适应正常生产生活，也还需要一段时间，为此企业如何进行适当的战略决策、开展生产经营调整、人力资源应对、资本策略等危机应对，消除或降低疫情危机所带来的威胁和损失，进行自救就显得十分重要，基本策略就是先生存下去然后再谋求发展。

4. 企业当下可能需要研究采取诸如：从集中未隔离式生产与服务调整为分散隔离式生产与服务；从互联网线下的分销经营调整为互联网线上分销经营；调整或延期正在投资的项目以观察未来市场变化以及保护资金链的安全；稳定现有的合作关系或开展更好的战略联盟以共渡难关；积极探寻为防治疫情的市场机会为疫情的早日结束贡献力量，等等。

可以这么说，作为整体经济基石的广大企业如果应对此次危机得当，政府政策正确，经济就不会出大问题，未来发展可期。F

复工复产 企业董事长的两件手头要事

鲍勇剑

加拿大莱桥大学迪隆商学院终身教授
复旦大学管理学院特聘教授



应对疫情,除了感性上的自我激励外,企业领导人还得有杵臼相合的思维与行动。有两件事,是企业董事长要立即着手去做的工作。

人们用“绝境风暴”(Perfect Storm)形容持续恶化的条件与组织对应能力之间绝对不平衡的状态,许多企业现在就处于这个状态下。

复工复产之始,企业董事长将是体验到绝境风暴的第一人。这种风暴的大概表现是:1)开门7件事,件件都有意外。意外相互交错蔓延,制造一系列问题。2)惶恐之中的队员要么自由发挥,要么呆滞。3)人为的动作缺损不到位、时间延误和麻木撞钟式反应让意外发酵成问题,问题叠加成危机。每一次绝境风暴都有上述表现。

这一次,就目前情况看来,具有长期性。应对绝境风暴,每一位董事长要立即做2件事。第一,端正认知,认识到绝对风暴意味着5个运营管理假设。第二,行动落实,建立“事件指挥系统(ICS, Incident Command System)”。

端正对绝境风暴的认识,更新5个运营假设

海军陆战队员会用一句行话表明平时和战时能力假设的巨大

艾森豪威尔将军说,要规划行动(Planning),不要规划方案(Plans)。这样,枪声一响,才能临场应变。

”

差别:当你坐进F16驾驶舱后,立即假设你的思考和行动能力都下降到平时的一半。

同样的逻辑,在稳定环境条件下,组织运营系统平时拥有的能力表现,放到疫情状态中,它们都至少下降一半。疫情不仅扭曲了时空条件,让一切变得窒息般的紧迫,也扰乱人的生理和心理周期,使得低级能力反应蔓延。在绝境风暴的环境条件下,董事长不仅要理解企业已经不可能维持常态下的运营能力,还要以下面的5个假设为基础,设计对应的策略。

1、假设必须做到有效率的控制和灵活的反应二者兼顾。如果只有控制,行动会太迟缓以至无效。如果只有灵活,自说自话地个人发挥,常常让危机提前发生。例如,层层报备到董事长,决策即使有了全局观,但决策的事件对象已经发生性质改变。再如,如果听任没有控制的个人自由发挥,个人面对的技术问题解决了,组织需要处理的战略矛盾却更突出。

2、假设运营现场情况将会是极端的和不确定,即运营条件摆动幅度巨大,形态很难提前预测。同时,运营团队成员要对波动的现场情况有通畅的沟通,并能及时理解。例如,一会儿备料不足,一会儿出货停顿,造成物流仓储梗塞。又如,当某一类客单变化的消息传递过来后,团队成员要马上能够联想到其它生产要素的变化。

3、假设我们能够选择执行的方案是有限的,但需要用有限的方案去应对多种差异特征的具体事件。例如,客户临时修改订单条件,要求随要随到。我们必须在有限的仓储和运输选择下编排新的物流方法。

4、假设疫情已经给我们造成严重的资源短缺,但是,我们会不断遭遇到一个悖论,即如果资源投放不能达到控制临界点,就没有效果。例如,如果不能把传染率控制到1之下,对于疾病蔓延的网络状事态,前面的资源投放都可能无效。

5、假设现场执行人面临的是复杂的、不足的、扭曲的信息。他们对问题的理解必然有局部性。但是,他们必须获得完全授权做临场决策,否则可能有严重的后果。例如,因为外包企业突变,区域经理临时变更生产计划,内部赶工完成突然短缺的关键零件。

在上述5个假设前提下,董事长面临的复产复工不再是常态下“重复”的“复”,而是变态下“恢复”的“复”。常态管理环境下,重复、周而复始的日常活动产生效率。重复的效率也是各行各业商业模式共同基石。变态管理环境中,恢复、不断消除干扰的学习活动(Breakdown for break through)保障可靠性。

今年,最没有想到的新年礼物是口罩,最有商业价值的企业行为是可靠。按照建立牢靠组

织理论的创立者维克(Karl Weick)的定义,“可靠”指的是在激烈变动、干扰和难预测环境中仍然保持一致的工作表现。当常规商业生态受到陨石般的冲击时,可靠企业将具有震荡后的核心聚集引力。在生死存亡之际,可靠无法比价,注定胜出。但是,目前行业上下游还处于自顾不暇的慌乱情形中。建立可靠能力,应该从哪儿先着手呢?

建立“事件指挥系统” (ICS, Incident Command System)

落实这5个假设到行动中,企业应该着手建立“事件指挥系统”(ICS, Incident Command System),因为现有的常规组织结构、流程和策略无法应对疫情带来的各种突发事件。

1970年代,在山火肆虐的加州,消防队摸索出一个新型的组织机制,突发“事件指挥系统”。1990年代,ICS被联邦紧急事务管理机构(FEMA)采用。911之后,美国国土安全部(DHS)全面推广ICS组织模式。

今天,为应对突发或间歇性的危机,但凡大一点的公司都采用改装后的“要事(集中)指挥系统”(ICS, Integrated Command System)。名字不一样,但背后的组织设计原则基本相同。在疫情大背景下,中国企业家要理解商业环境和工作任务

正发生本质的变化。因此,企业的组织形态也要做适应性改变。而“事件指挥系统”是一个已经被证明过的有效选择。

初看起来,ICS像韦伯式的垂直等级结构。它可以按地区或业务分布划分单位、部、组、队、班。单位有指挥官,下属行动科,规划科,后勤保障科,财务与行政科。像所有的垂直等级组织结构一样,指挥官和四个科之间有非常规范的政策程序,上下报告路线和标准化的任务语言规范。

与传统垂直结构有区别的地方是,ICS只有一个指挥官对应四个下属科的结构,没有额外的部门。

另一个有重大差别之处是专业等级。ICS中,按照业务特征和专业分工属性,成员分别属于不同级别。例如,消防类的ICS有生化、气象等方面的专业等级。换言之,在指挥官行政等级之外,ICS配备有专业类别的等级。视具体事件,专业等级高的成员可以调动行政级别高于他们的指挥官。

第三个差别是指挥权接力转换。在事件范围扩大和加入的ICS单位增加时,下一级ICS指挥官自动向现场的更高一级的指挥官转交指挥权。现场所有ICS成员会立即了解指挥权的接力转换。当事件缩小,一些ICS单位撤离时,同样的逻辑,指挥权向下接力转移。

第四个不同于传统垂直等级结构的是“系统重启”。当一套事先制定的行动方案失败时,指挥官可以发命令重启整个ICS系统。这时,大家知道前面的假设和方法都暂时停用,新一轮的行动按新思路和新方法推进。

ICS最突出之处还是在建立集体认知的规则和训练上。对于重要的业务变量,ICS提前做出清晰的定义,形成约定俗成的语言体系,并强化对通用业务变量和语言系统的训练。它为紧急环境下集体沟通搭好了思维和语言的手脚架。

ICS成员接受“渐确定”的沟通习惯。一方面,事件在变化中,没有人可以提前掌握所有的信息。另一方面,学会对事件的素描,勾勒事件情境的突出特征。成员还要学会用细节补充的方法呈现变化中的事件和变化方向。

以消防队奔赴火灾现场为例,在途中,指挥官就根据支离破碎的线索“打样”届时灭火的策略。随着信息不断增加,指挥官勾画出变动的现场情形。因为他用的都是约定俗成的语言,成员很快了解目标、角色和现场动线。即便是重大变动,成员也会快速重组头脑中的行动图景。

ICS研究者用“认知拼板”形容成员的三个能力:1)接受不完整的信息状态,习惯用高频率的沟通来弥补信息的模糊性和变化。2)依赖事先情境规划演习建立起来的语言习惯和行动配合习惯。3)沟通时,勾画大局势,突出要点,强调优

先任务,随着指挥级别的上下转移给出不同细节程度的整体场景。

以一场虚拟的野外山火为例。接到报告,靠近的第一个消防班赶往现场。这时,队长就是现场的最高指挥。他要判断局势,分配任务,调度资源,设定第一波反应目标。消防车上,行动、规划和后勤保障的角色按事先设定进行。如果是比较小的消防站,一个人可以承担多个角色。

现场指挥官给出一个突发事件反应的策略方案(一般是平时训练过的预案)。根据对一线队员的专业了解,指挥官给予队员临场应变的权限。队员一般受过情境规划的训练,知道必须遵守的规则和现场可利用的工具。根据现场情况,他们利用日常训练过的习惯语言和动作配合,编排应变。

现场指挥官判断局势,决定是否呼叫援助。随着不断赶到现场的支援,指挥官调整临时的组织结构。如果态势变化和升级,更多增援到场,现场指挥官则将指挥权顺延转交到上一级,同时转换自己的角色。现场团队马上得到组织权威转换的信息。如果事态产生质的变化,例如,现场有大量化学危险品,那么,受过专业训练的生化灭火专业人员就被征召为现场指挥官。人们也立即知道专业权威的转移。事态控制后,资源和权威也顺序缩减,系统被重新启动。

根据现场情形的升级,ICS可伸展组织结

构。随着局势得到控制,它又可缩减组织资源的投入,让部分支援团组顺延撤出现场。每次改变,指挥官权威会上下交接。这个系统会获得当下局势的简报。因为使用的是同样语言系统,它能够快速传递到各级成员中,并较少有理解上的歧义。因为元型结构只有指挥官和四个科,结构很简单,所以,变化交接过程是依次进退的对接关系,既简单也快捷。

对付突发紧急事件,ICS有效,因为它兼顾了垂直等级组织结构的控制功能和网络扁平组织结构的临场应变的灵活功能。每个ICS单位内部是垂直的。各个地区或业务范围的ICS之间是网络化扁平的。按照事件性质和程度,多个ICS单位串联在一起时,它是垂直的。按照专业分工和等级,每个ICS内部又是保持扁平的横向专业支持与合作。

同样重要的是,因为元型设计简单,ICS能够维持一套有高度共识的语言体系,一套熟悉的权威结构,一套源代码性质的反应策略。因为有“指挥权转移”和“系统重启”这两个组织机制上的安排,它保障全系统不受上个阶段失败惯性的支配,能迅速适应变化的环境。

六个操作建议

接受不完整、残缺、变化、多义和歧义、修改

要求,但仍然能够快速行动,并在行动中消残补缺——这是ICS的基本思维和行动习惯。同理,即便不可能在几天内完成整体系统的ICS建设,我们可以从下面五个步骤开始:

1. 选择有较高心理素质和统筹行动能力的员工,建立第一个“事件指挥系统”的行动科,董事长担任科长。

2. 设想疫情对内部运营能力的冲击的性质和程度,罗列3~4种未来演变的情境。

3. 设想疫情对供应链上下游合作伙伴冲击的程度和性质,罗列3~4种未来演变的情境。

4. 根据不同情境,演绎内部和外部资源调动的策略。

5. 根据演绎过程中发现的能力缺口和断层,立即开始预备性的资源储备和人才调配。

6. 专设“星期六周会”,集体讨论更新对上面5个问题的理解和行动效果评估,并逐步将ICS推演到公司各个业务层次,形成与常规效率管理互补的可靠组织。

艾森豪威尔将军说,要规划行动(Planning),不要规划方案(Plans)。这样,枪声一响,才能临场应变。关于怎样建立牢靠组织,要先从实施上述行动开始。疫情一定会过去。如果说会留下什么,那就是业界对可靠性价值的新认识。因此,建设ICS,增强组织体质,它对多种干扰都有广谱的应对效果。**F** (转自“界面新闻”)

七个方面 看企业自救的“招数”

苏勇

复旦大学管理学院企业管理系主任、教授、博士生导师
复旦大学东方管理研究院院长



【编者按】

疫情进入人民战总体战阻击战下,企业如何自救?企业现金流怎样维持?员工不上班该发多少工资?危机会否倒逼企业发掘新的生产力?

昨天(2月12日),文汇报记者袁珣璐连线复旦大学管理学院苏勇教授。他指出,这次疫情把商业文明建设中的很多看似比较遥远的东西,如企业的社会责任、长期主义、商业伦理、环境友好等问题现实地摆在了每一个企业家面前。

“企业原来似乎还没有那么迫切的一些需求,一下子为形势所逼,摆在了每一个企业家的面前。”

保持现金流:

一则盘家底卖存货,另则积极开拓融资渠道

文汇报:2月10日,全国企业复工,上海复工率基本处于70%-80%,一方面是积极响应疫情防控需求,但另一方面防控疫情带来的强力措施使得批发零售、住宿餐饮、教育培训、文化旅游等中小微企业受到特别影响,资金链、人员、物流都有很大受限。全国防疫一盘棋后,我们也看到从国家的发改委到各地方政府千方百计在出台各类经济、金融补救措施,帮助企业共渡难关;为应对危机,企业也纷纷采取了一些如开源节流、灵活用工、现金流管理等自救措施。以您的观察,目前各类企业的危机应对措施主要有哪些类型,如何解读它们?

苏勇:企业目前的应对措施,首先当然是做好疫情防控,这对每一个企业来说都是最生死攸关的事情。在这种情况下,有的企业还是要正常运作,一些特殊行业如生产玻璃的工厂是不能够停工的,不然很多生产设备会损坏,它的生产具有连续性,所以这类企业的正常经营需得到当地政府和有关部门的同意。有些企业采取远程办公或者灵活用工的方式,还有些企业采取了非紧要情况下能缓则缓的措施。

现在对企业来说最重要的是现金流不能够断,这就好比人身上的血,如果都流出去而殆尽,企业也就难保了。受疫情影响,有的企业只有支付没有营收,这种情况下,我觉得一是降低成本,二是企业家需要一些担当。现在的企业或多或少都有些积累,虽然眼下面临艰难期,但当初创业时可能更艰难,所以这个时候企业需要好好盘一盘自己的家底,有的存货先卖出去、能收回的资金想办法收回一些、能暂缓的支出也就先暂缓一下。同时,也要开拓一些融资渠道。现在各地政府和金融机构也出台了一些措施帮助企业渡过难关,那么企业也要努力争取。

当然,每一个企业的情况不尽相同,有些服务性企业是以人来作为一种媒介,所以现在的困境更大,还有些实体企业就必须员工到现场工作,因此,企业家会根据自身的情况来采取适合自己的应对措施。

小微企业可稍微停顿思考 或调整原有商业模式

文汇报:同样经历疫情大考的还有一些小微

创新企业,产品正处于研发阶段,投入较大,虽有融资补救措施,但依然面临挑战。网上有种说法“轻易不要去创业,才过贸易战,又迎疫情战”。您认为这次疫情对双创行业和创业者会带来哪些影响和考验?

苏勇:社会上对创业的认识是有些误区的。其实创业的范围很广,包括IT这类网络企业、高科技产业、实体企业、还有农业等产业。现在的小微创新企业确实是碰到一些困境,我觉得可以有这样几种思路:

一是小微创新企业可以借助当下这一特殊时期稍微停顿一下,仔细思考一下自己的创业模式和商业运作的问题。在创业过程中,本身也需要注重快慢的节奏,所以被动地利用这样的一个机会思考原有的商业模式,如果有不太成熟的地方,可以进行一些调整。

同时,我觉得危机可能会催生一些另类创业,比如说二代农民工用此机会熟读网上科学种植技术,通过更多地利用互联网、大数据这样的一种技术,可能会催生一些新的创业机会。

劳资协商共克时艰 员工也需要体谅企业主的生存需求

文汇报:2月7日,人社部等部门就做好疫情防控期间稳定劳动关系支持企业复工复产提出意见,同时也呼吁企业尽量不裁员或少裁员,然而人工综合成本成为疫情期间企业成本的支出的大头。2月10日复工后,从网络各类信息中,也看到一些高薪招聘或裁员的招贴,企业是遵循市场原则的,在这种情况下,如何平衡劳工利益和企业利

益？您长期研究企业伦理，您认为改革开放以来，我们在这方面已经经历了哪些考验，这次又提出哪些挑战？

苏勇：这里需要区分企业的所有制性质。国有企业更多是响应政府的号召，我们现在说的受影响比较大的是那些民营企业、私人企业，如果说企业没有营收、没有利润，但还要按照原来的标准支付的话，肯定是有困难的，所以出台的一些政策需要考虑到企业的实际情况，不能把所有的压力都放在企业主身上。

对于如何平衡劳工的利益和企业的利益，我觉得一方面要考虑到员工的切实情况，另一方面也要站在企业所有者、经营者的立场上来考虑。不管是伦理原则还是法律原则，虽然劳动者是响应政府号召进行居家隔离，但要求企业主一定按照工作的标准来支付员工工资，也有欠妥当。企业可以考虑和员工进行劳资协商，一方面关怀员工，包括心理辅导、落实隔离措施等等，了解并解决他的切实困难；另外一方面通过双方协商，在员工居家隔离期间支付员工一定的生活费用，既照顾到员工的生活需求，也考虑到企业的生存需求。

从企业伦理的角度看，这次疫情把我们商业文明建设中的很多看上去比较遥远，或者以前觉得谈论为时过早的东西，比如说企业的社会责任、长期主义、商业伦理、环境友好等一下子推到了面前。以前在讲课中，很多企业家认为这些内容在西方国家谈论还差不多，在中国似乎为时过早，而这次突发的疫情却将这些问题现实地摆在了每一

个企业家的面前。

危机中做慈善，提倡企业从人文关怀而非仅仅打响品牌出发

文汇报：您曾有八年时间负责MBA的招生和管理，近年又长期关注企业家群体成长，已连续出版了四本《中国杰出企业家管理思想精粹》，对企业家做了大量的访谈。企业家往社会精英人群中最先应对社会风险的群体，您认为这次疫情中，您关注的这些企业家群体可以打几分？除了社会捐赠外，从您和他们的交谈中，感觉他们的企业家精神和企业管理能力是否有所提升？

苏勇：我访谈过三十几位中国杰出企业家，和其中部分企业家最近也有联络，在我看来这些优秀企业家非常有责任担当。在这次疫情中，他们都根据自己企业的情况捐款捐物，这都是社会责任的表现，如果说要打一个分数的话，我觉得至少在90分以上。其实他们平时也就是这样做的，比如说我们刚刚访谈过的远东集团，它长期以来一直注重安排残障人士在企业里工作，完全超过了政府要求安排残障人士的指标。

从另一个角度来说，这些企业也很不容易。我们访谈过的企业规模都较大，至少是中国500强，有的还是世界500强。规模大的好处是当地政府都比较重视，会给予较大的支持力度，但同时因为这些企业多为实体企业且用工数量大，因此受到的影响也相对较大。随着近日的复工，我看

到很多企业都出台了非常详细的防疫措施来关怀员工,比如说福建圣农集团,制定了详细的规定,来指导员工怎样跟人打招呼、洗手的正确方法等各种行为。这些优秀企业家在对员工的关怀和企业的整个管理上都做得非常到位。

在捐款捐物方面,从企业伦理来说分为功利性和人文性。一是为了功利的目的,即为了打响品牌,获得社会的好感而去做一些慈善行为,这也没错。但我们更提倡从人文关怀的角度,从企业社会责任的角度出发,比如飞鹤集团联系的平安好医生做在线问诊等等,虽然不排除这些捐赠或慈善活动以后,确实提升了社会公众对企业的品牌认知度和美誉度,但这至少不是企业的主观意图,所以更加应该提倡。

疫情迫使企业互联网需求剧增 或产生商业新模式

文汇报:2月10日起,企业开始陆续复工,为防止交叉感染,软件行业在家办公、远程办公、现场办公等线上线下多种办公形式与多样化工作方式,当然制造业还是要在场的,服务行业也需要行动,但与非典时期不同的是,现在互联网很发达,这是否会倒逼企业发掘新的生产力产生?

苏勇:这次危机或许会为企业催生一些新的商业模式。比如说西贝,以前他可能不太注重外卖这种商业模式,经过这次危机,或许会优化他们的产品研发、配送形式等方面,以弥补以往的弱

势,反而在这方面获得更多的盈利。

在疫情之前,也许有的企业会想,为什么要远程办公,做互联网这种电子商务;也有企业认为为什么要上优质的信息系统;甚至有的实体企业会想为什么要用那么多机器人,等等,这些企业原来似乎还没有那么迫切的需求,现在一下子为形势所逼,摆在了每一个企业家的面前,那么这也会催生企业更好地拥抱互联网,迎接数字时代新的运作方式,甚至催生一种新的商业模式。

国内外企业在遭遇产品有毒谣言时, 先全部撤架平恐慌,再等清白

文汇报:从中外企业的发展史看,是否也有因公共危机而重生、凤凰涅槃的例子?

苏勇:先讲一个中国企业的例子——飞鹤集团,我访谈过这家企业的董事长,当时他就给我说了个很让我印象深刻的事件。2008年因为三聚氰胺的问题,中国的奶粉业可以说全军覆没,飞鹤集团也不例外。在此之前,飞鹤和其他乳品企业的区别在于,它打造了一条全产业链,就是自己种草、种饲料,然后养牛、挤奶、生产奶粉。做这样一条全产业链的好处就是企业自己全程可控,但需要大量的资金投入,成为一个重资产的企业。这种商业模式当初曾被人诟病。三聚氰胺事件曝光之后,飞鹤坚信自己的产品没有问题,但是市场的恐慌使得行业全军覆没。最后第三方检测机构和权威媒体公布了中国有问题的乳品企业,里面

没有飞鹤的名字,其立马恢复了市场销售,且销量节节上升。所以在遇到公共危机或者是行业危机的时候,首先是产品本身质量要过硬,其次是要根据形势的转变及时制定良好的销售策略,我想这对中国的企业都有所启发。

再讲一个国外企业的例子,强生公司也曾经遇到过危机。它有一个治疗感冒的产品叫做泰诺,有谣言说其中有一些可能是有毒的,强生当时及时做出应对措施,凡是在当地有这样传言的,原有产品全部下架,更换新批量的产品。尽管他相信产品没有问题,但为了消除公众的恐慌,及时把公众认为有问题的产品全部下架。这样也能够重拾公众对自家产品的信任。包括上海的光明乳业也曾遭遇过投毒威胁,并因此紧急下架了当地所有乳制品,这样做虽然给企业带来了损失,但为了保证公众的健康,避免谣言引起恐慌,所以企业宁愿承担损失也要重建公众的信任。这些公关的案例,其实从不同程度上都给企业提供了一些思考。

代工能赢得眼前利润 长远须花人物财三力创品牌和美誉度

文汇报:这次口罩的需求成了全国乃至全球的紧缺物资,一方面,我们向在一线岗位上加班加点扩产扩能的关联企业员工致敬,但另一方面,我们也关注到,国内口罩销量前十品牌中,国外品牌占据了六成。3M(MMM.NYSE)、霍尼韦尔

(HON.NYSE)等国外厂商的口罩销量在这次疫情中再次居冠,成为人们心目中最靠谱的防护品,虽然它们部分生产厂家也在中国。作为全球第一制造业大国,是否也让我们关注中国企业的品牌建设,这方面还要更上一个台阶?

苏勇:中国是一个制造业大国,尤其对一些实力相对还不是很强的企业来说,代工制造可能是一个主流,但这次的危机让我们感受到品牌的力量是非常重要的。对品牌来说,一是知名度,二是美誉度。很多中国企业现在还没有认识到品牌的重要性,或者觉得创立品牌要花费很多人力、物力、财力,对中国企业来说可能还比较遥远。也有些企业关注品牌的知名度,而没有考虑到美誉度。但在非常时期,品牌美誉度的作用就更加凸显出来。

所以,首先我认为中国企业一定要重视创建自己的品牌,而不能仅仅满足于代工,尤其是行业里面的领头企业更要重视品牌创建的作用。第二,品牌美誉度的提升必须要依靠产品质量和企业信誉。我访谈过一个企业——好孩子集团,主要做儿童推车和汽车上用的儿童安全座椅,他们公司生产执行的标准要超过欧盟标准的两倍。他们相信一个理念“质量绝对不能给成本让路”。现在好孩子的童车在各方面都做到了世界前列,而且已经进入发达国家的高端市场。这就凸显了品牌的力量,反过来也给企业带来了品牌溢价。**F**

(转自文汇报)

危难情境下 更需要“真切领导力”

鲍勇剑

加拿大莱桥大学迪隆商学院终身教授
复旦大学管理学院特聘教授



接下来三个月,董事长应该关心的不是逆势增长,而是分崩离析的内外商业关系。怎样建立牢靠的心理同盟,共同维护疫后重新呈现的商业秩序?它们才是当下企业领导力的核心问题。

不同的任务环境,需要不同的领导力。

受疫情影响,无论是企业内部,还是上下游供应链伙伴关系,一系列的动荡和调整将难以避免。企业最高领导者要有透视商品交易背后商业关系的意识。此时,识别可以同舟共济的伙伴,刷新伙伴之间的心理承诺,它们才是既紧急又重要的任务。

平时,面对繁杂的内部流程优化,企业需要有高强执行力的领导人。如今,处于危难情境中,只有一种能凝聚集体心理的领导力。它就是“真切领导力”(Authentic Leadership)。

张文宏与钟南山的“引力场效应”

真切领导力的样板就在我们身边。张文宏医生、钟南山院士、闻玉梅院士、李兰娟院士成为家喻户晓、口口相传的医学楷模和社会英雄。他们以专业的本份、信达雅的语言、剑及履及的行动展现真切领导力的真谛。

简单地讲,真切领导力就是“大我大德”。“大我”指的是领导者对自己和环境的自知自明,对自我行动高度自律。“大德”指的是用

现在比任何时候都更需要意志力,现在比任何时候都更多闪现着意愿资源。串接意志与意愿,选择真切领导力。此时,董事长得反躬自省,回到商业的意义,回到自己的生命价值,感知真我。如心理学家马斯洛所言,音乐家能演奏、画家会画画、诗人写诗,那是自我发现的力量,原力觉醒的表现。为积聚同声同气的意愿,必须归回本性,真切思考,真切用原创行动表达自己的愿望。

”

赤忱的行动展现自己的价值观,用意想不到的行动表达对他人的真实承诺。抗疫过程中,除了举国熟悉的那几位医生之外,我们身边都能看到几个感人的范例。

真切领导力对维系未来商业关系和秩序至关重要,因为接下来许多商业伙伴之间的集体心理认同都会发生巨大变化。

当习以为常的商业生态被扰乱后,用旧逻辑去理性说服,收效甚微。而真切领导力有感同身受的效果和左右情绪的力量。不求说服他人,只是通过自己的真切行动,领导者往往能制造出意想不到的“场效应”,对随众(Followers)产生共鸣共振,以至于达到思想同频,行动协同的系统效应。

张文宏医生亲自查病房,钟南山院士多次深入疫情腹地。他们的行动是真切领导力具体而生动的样板。他们有引力场效应,也是因为我们盼望有英雄出现。

在我们平常熟悉的商业秩序深层,是长期积累的心理期望和社会关系。心理学家称之为“格式塔”(Gestalt)。涉及全社会的危难,会直接动摇我们习以为常的心理格式塔,改变我们的集体心理认同感。在这个过程中,迟疑、彷徨、犹豫、恐慌、悲观、冲动等是伴随而生的心理活动。它们对社会关系的负面影响是,缺点会被放大,错误极易被上纲上线。同时,人们渴望与可靠的伙伴结盟,盼望有值得信任的权威,希冀自己成为那些幸免于难的成功故事的一部分。在这样的社会心理挣扎过

程中,仍然依照旧的心理格式塔表演的象征性管理活动不仅无效,还可能引发逆反心理和行为。而建立新的心理格式塔,真切领导力是最有效的实践。

与真切领导力相左的是敷衍了事的“撞钟动作”。承平时,撞钟式的活动还有昭示一切如常的象征效果。危难情境下,有口无心的应景举措往往刺痛人们的神经,触发排斥心理。检验真切领导力,我们主要看发自内心的意愿(Intentionality)和意想不到的行动。愿力与原创行动成正比。

康托公司911后起死回生

研究真切领导力的学者追溯“真切”到古希腊语“authento”,即通过自知自明而原力觉醒。

现实中,我们常常把“真切”(Authenticity)和“诚挚”(Sincerity)混淆。“真切”指的是,内在的自我和向外所展示的自我保持一致,不为外部评价所左右。例如,张文宏医生对排山倒海般的表扬说:请不要神化我!“诚挚”指的是,表现的自我与外部人期待的一致。两者有联系,但有实践中的区别。真切的领导者不刻意表现,不迎合外部人想法,以自己内在的信念为驱动力。他们有个性,有自己独立观察和思考的能力。人们尊重钟南山院士,很大程度上是被他真切的性格和能力所感染。

真切领导力日常生活中都有,但它在危难情境下表现最突出。在美国,对社会心理格式塔具

有广泛冲击的灾难事件莫过于纽约911恐怖袭击。期间,康托·菲茨杰拉德(Cantor Fitzgerald)证券公司(以下简称康托)死而复生。康托公司高管事件后的表现是真切领导力的一个典范。

论受911冲击最大的企业,康托证券位于不幸之首。康托曾经是美国债券市场举足轻重的公司,美国万亿国债每天1/4的交易量通过康托的电子市场系统完成。911的第二天,康托需要交割的债务是750亿美金。在获得银行贷款支持之前,康托每天损失100万美金。对康托,最致命的打击还是人员伤亡。纽约世贸大楼101到105层都是康托公司的办公室。9月11日上午8时46分,全公司960位员工中有658位失去了生命,包括总裁鲁特尼克的弟弟盖瑞。康托公司死亡人数占到911全部伤亡人数的1/4。员工是证券公司核心资源。失去2/3员工的康托被认为只有一个结局:破产。今天,康托是一个拥有债券、投资银行、地产金融和其它银行业务的全资质公司,在美国,它是22家有牌照的债券中介机构之一。它的1600名员工为5000家机构投资人服务。康托死而复生,高管的真切领导力起到决定性作用。

灾难发生后47小时内,康托在一家友商律师事务所的会议室重新开张,借用临时办公室立即营业。办公室门上的公司牌子还是手写在复印纸上的。比商业开张还早的是员工救济行动。第二天,总裁鲁特尼克便委托他姐姐艾迪成立“康托员工救济会”。9月12日那一天,总裁鲁特尼克已经用行动昭示,康托所有员工是一个大家

庭,康托向死而生!

在后来的10年中,艾迪和救济会经历了大大小小的磨难,大到与政府委任的善后委员会对簿公堂,细到为遇难员工的外籍妻子补办所在国文件证书。中间有各种被误解和委屈,但康托救济会做到让658个家庭和他们的将近5000亲友认可康托大家庭。

他们是怎样做到的?下面几个片段也许能反映他们“大我大德”的生动细节。

艾迪始终保留着弟弟盖瑞最后几分钟的通话。她知道最后的告别对每个家庭都无比珍贵。以此同理心,救济会花大量精力说服电话公司,给每位家庭一个磁盘,永久保留下亲人们的遗言。

灾难第二天,总裁致电保险公司,请他们立即给受难员工家庭开出10万美金的保险支票。保险公司强调,得先有死亡证明,6个月后才能开支票。霍华德鲁特尼克总裁以公司的名义担保,动情说法保险公司特事特办。3天后,每位受难家庭便收到保险公司的支票。

成立救济会伊始,总裁向受难员工家庭承诺,未来5年,公司25%利润用于发放救济金,每家不少于10万。公司负责每个家庭10年的健康保险。如果是离婚家庭,前面配偶和现在配偶的家庭都包括在健康保险范围内。仅这两项,救济会在后来的10年就支付了1亿8千万美金。

911纪念场所的设计师和委员会计划要把受难人的姓名随机排列。艾迪领导的救济会反复交涉,甚至不断斗争,就为了让受难员工的姓名

排列在一起。

为了康托大家庭都能接受的未婚妻和女朋友这两个身份的定义,总裁要多次召开大家议事会。这不仅关于尊重,还是为了遵守公共事务、大家协商的文化。

被误解和受委屈成为救济会工作的一部分。媒体按照自己的利益裁剪事实。658个家庭有形形色色的成员,总有一些希望按个人的意愿得到照顾和救济。10年后,经历上下颠簸的事件冲突,救济会终于获得全部受难家庭成员的理解、尊重和支持。只有回放,在后视镜中,我们才能真正理解,委屈与误解成为凸显10年真切领导力的背景看板。

911后十年,康托公司高管的意志力不断荡漾开去,从社交圈到商业圈。商业伙伴不知不觉地被康托公司所吸引。一个濒临死亡的企业,通过自己的做为,意想不到地构造出更大的引力场。

真切领导力的i-SCORE特征

概括多位学者对真切领导力的研究,我们可以看到相关领导者有6个重要的能力特征。

为便于记忆,我们缩写他们的特征,称之为i-SCORE:

1)能够展现强烈的意愿(Intentionality)。在熟悉的商业关系破裂之后,只有具备强烈意愿的

领导者才能树立感召力和构建场效应。

2)自知自明的能力(Self-awareness)。他们自我内在信念,不为外界左右,能自我察觉内外表现的偏差。

3)勇敢坚强的性格(Courageous)。特别是在自己所处的专业和商业范围内,他们敢于坚持正确的立场和专业判断。

4)乐观主义(Optimism)精神和话语特征。在沟通过程中,他们的语言形式活泼,充满乐观主义的风格。

5)坚韧不拔(Resiliency)是这样的领导者的行为特征。他们往往愈挫愈勇。

6)直面错误(Error-embracing)。做为自律的一种特殊表现,领导者能够无偏见地认识错误,承担责任。

过去30天,我收到前线高管诸多来电。现在的情况是:各项工作无法提前计划、信息不完整、频繁变动、资源短缺、意想不到的干扰、维系生存的基础设施停摆、群情激愤……这些都是危难情境的共同特征。有人问:为什么我辛辛苦苦沟通了一个月,却没有效果。回答是:你没有沟通一个月,你是重复了同一个错误30次。先找到合适的方法,然后才是天道酬勤。

面对普遍的恐慌,我时常提醒朋友们不要忘记,企业内外伙伴们同时也在焦虑地寻找任何值得信任的迹象和线索。点点滴滴的信任,发轫于真切领导力。**F** (转自“界面新闻”)

“神药”的启示

——生物医药行业创新将迎来爆发期

姚志勇

复旦大学管理学院产业经济学系副教授
复旦大学管理学院案例学术委员会委员



【编者按】

在此次新冠肺炎疫情中,产生了几款“神药”,其中一家公司和它的一种药物,迅速成为国人关注的热点,这就是位于美国加州的吉利德科学公司和它研制的瑞德西韦。而生产这款“神药”的幕后公司吉利德正是一家美国生物医药产业界的明星公司。这让我们不禁反思,美国生物医药产业兴盛的原因究竟是什么?创新的源泉是什么?如何才能成为创新引领的经济体和企业?

复旦商业知识“学管理 战疫情”系列直播课特邀复旦大学管理学院产业经济学系副教授、复旦大学管理学院案例学术委员会委员姚志勇为我们深度剖析生物医药行业,解锁其背后的创新源泉。

“想要建设创新型企业,应该思考是否具备鼓励创新的环境、条件,是不是建立了相应的激励机制,这一点非常重要。”

生物医药行业:高风险、高投入、高研发、低产出

生物医药产业是新兴行业,是以现代生命科学理论为基础,利用医学、IT、生物技术结合来制造研发新药来满足市场需求,研发和创新是其生命源泉。生物医药行业近年来发展非常迅猛,直至2020年,全世界范围内有数万家生物技术公司,创造了数百万个岗

位,中国近十年来的生物技术产业也取得了飞速发展。

诞生于1987年的吉利德科技,已经发展成为行业独角兽,市值达850亿美金。在标普1500指数中的生物医药公司,其2019年的收入已达近1200亿美金。而在这1200亿美金中,研发支出接近营销收入的近30%,达400亿。由此可见,生物医药行业是一个研发密集型产业。研发带有很大的不确定性,一般的成功率很低,但是一旦成功,收益率是非常可观的。在2018年排名前十位的爆款神药中,其中排名第一的Humira,仅2018年的销售收入就高达200亿美金。不难看出,生物医药行业是要投入大量的人才、资金、技术,并伴有高风险以及高收益的行业。

所以,生物医药产业是以技术引领、创新驱动的行业,主要伴随着生物科技这一技术不断突飞猛进产生的,依靠研发产生新药物来驱动行业的发展,是以研发为主的资本密集型产业。那些初创公司以及小企业在早期主要依靠天使投资和风投来融资,或者和大企业建立合作伙伴关系,后期再通过上市融资。小企业负责前期的研究,大企业进行后期的商业开发,从而形成一种良性的循环。

生物医药行业研发出一款新药是很难的,要经历漫长严格的医药临床和审批程序。据统计,

在临床前有五千个新药研发的投入中,最后成功的一般只有五例,即千分之一的概率。驱动生物医药行业发展最重要的制度基础就是专利与知识产权保护。

通常而言,专利保护是有期限的,从几年到十几年不等。一旦专利到期销售收入就会急剧下降,很多高仿药就上市了,所以专利保护非常重要。此外,天使投资和风险投资对于行业的发展也非常重要。仅2018年一季度全球风险投资总金额就达80亿美金,平均投资额达4000万,投资近200个项目,所以行业突飞猛进,发展极快。不仅是私人企业和私人部门的投资,政府投资也非常巨大。比如美国的国家健康研究院主要从事医疗健康方面的基础研究。2020年美国政府对其投资高达400多亿美金,非常惊人。

综上,生物医药行业的特点就是高风险、高投入、高研发外加低产出,但是产出的每款药会为企业带来惊人的收入,而专利使这一切成为可能。

中国生物医药产业: 发展潜力巨大但缺乏创新

近年来,中国生物医药产业发展迅速,过去十几年经历了黄金发展期。这是源于以下几方面原因:

首先,中国对医疗服务需求巨大,随着国民收入以及人均GDP的增长,人们对医疗服务的需求越来越大,供不应求。所以可以想见,在此次疫情结束后,中国的医疗卫生行业将会迎来一个大发展。

其次,在中国,生物医药行业本身就属于战略新兴产业,各级政府都给予了很大的支持。在产业规划上,建立了很多产业园区,来推动和企业的发展。在人才培养上,经过多年的培养,“工程师红利”初步彰显。在资金支持上,各种风险投资、私募基金,包括科创板的设立,都在为行业融资投资。所以,在过去十几年,中国生物医药行业突飞猛进,高速发展,同时发展潜力巨大,市场规模广阔。

但另一方面,目前中国主要还是以仿制药为主,正在由低仿向高仿进步,从模仿创新走向合作创新以及自主创新。中国经济正处于转型升级的关键期,行业希望以创新驱动,企业希望以创新引领,但创新的动力还不够。虽然企业有人才、有技术、有资金,但仍缺乏创新。

创新是很艰难的,所以创新离不开激励。在过去400年,起决定作用或者说唯一起决定作用的激励机制就是知识产权制度。很多人认为知识产权制度是引发工业革命的重要条件之一。1710年颁布的《安妮女王法》是第一部版权法,逐步建

立起知识产权制度,这是创新的保障。早期收入丰厚的专利包括摆钟专利(1657年)、蒸汽动力泵专利(1698年)、蒸汽机专利(1767年)、打孔卡控制织布机专利(1802年),其中蒸汽机直接催生了工业革命,而纺织业是工业革命的主导产业。

19世纪后半叶以及20世纪初,德国、美国加入到创新者行列中,随着经济的发展美国也意识到保护知识产权的重要性,开始采取了严格的保护措施,因此涌现了大量的发明,诞生了以爱迪生、特斯拉为代表的许多发明家,迎来了发明创造的黄金时代,出现了许多伟大的发明:电灯、电影、留声机、无线电收音机、电话、飞机以及汽车。在所有这些伟大的创新中,有利可图的专利和知识产权起到了关键作用,促使人们前赴后继地投入研发活动。

因此,专利和知识产权的保护是创新的必要非充分条件,但创新还需要其他的重要条件支持,即创新的土壤,也就是思想与讨论的自由。因为创新就是颠覆式的破坏,就是要打破传统和现有的规则,如果没有自由、宽容的氛围,创新就很难出现。

专利制度,创新的源泉和保障

专利制度其实是一种权衡,两害相比取其

轻。垄断虽然会限制供给,提高价格,但可以促进创新,所以会授予专利以暂时的垄断权。与此同时,专利制度的设计非常重要,如果专利设计不当就会导致专利数量压倒质量。

此外,很多企业还会手握专利跟你竞争,把专利作为一种竞争的武器。通过许可互换和组成专利池可以有效减少专利战的产生。如今,企业之间的竞争已经逐渐发展成为标准的竞争,例如华为的5G标准,将几十万个专利放在一起构成了专利的标准,华为在其中起到了主导作用。

虽然目前我国的专利现状并不令人满意,但发展很快,专利申请在不断激增。中国已经超过美国,成为专利第一大国。虽然每年申请的数量很多,但质量较低;虽是专利大国,但不是专利强国。如同中国的制造业一般,虽是世界工厂,但还不能称为制造业强国。在有效的专利中,科技成果转化率也很低。此外,即使能够转化,也缺乏对专利的保护力度,难以制止侵权。

如今,中国越来越重视创新,各地地方政府也颁布了一系列的政策支持,利好不断,但最为关键的研发成果产权问题并没有提及,没有理顺研发最重要的激励机制,缺乏知识产权和研发成果交易与转让的平台。为什么硅谷会产生在斯坦福大学附近?这是因为斯坦福大学给了科技人员明确的产权可以支配处置,可以拿科研成果研发,进行利益分配,这些经验值得中国学习。

展望未来,中国仍旧充满希望。多年前我们“入世”,很多人认为狼来了,但当加入WTO后,中国迎来了黄金发展的十年;如今的中美贸易战也被大家认为是“狼来了”,但我觉得这其中有很多利好。中美贸易协议第一阶段第一章开篇就提出了知识产权。随着中国从主要的知识产权消费者转变为主要的知识产权生产者,中国已经认识到建立和实施全面知识产权保护 and 执法法律体系的重要性。中美贸易协定实施后,知识产权的保护力度将会加强,思想和讨论也将更加自由,我相信中国将很快迎来爆发式创新的出现。

对于企业而言,这就要求企业要拥有培育创新的企业文化,应该鼓励建言,容忍异见;要为创新型人才创造良好的工作环境,要有创新的激励机制,要给创新者、发明者相应的产权,诸如公司的期权、股权等,激励他们去投入。同时还要重视研发,真正增加研发投入,可以从模仿创新,到合作创新,最终走向自主创新。

通过分析生物医药行业的发展以及行业特点不难发现,创新要依靠人才、技术、资金以及激励机制。而创新源泉就来自于思想自由、讨论自由以及专利制度和知识产权的保护,加上其他企业内部配套的激励机制。想要建设创新型企业,应该思考是否具备鼓励创新的环境、条件,是不是建立了相应的激励机制,这一点非常重要。**F**

直面现金流危机 企业“余粮”怎么管

李若山
复旦大学管理学院教授



【编者按】

本期我们摘选李若山教授“家里的‘余粮’怎么管——直面企业现金流危机”直播课的内容,与大家一起“学管理 战疫情”!

疫情之下,一些企业陷入“弹尽粮绝”的危机。

此前,西贝莜面村和K歌之王等企业都因疫情影响而面临巨大的财务压力,小有名气的企业尚且如此艰难,更遑论千千万万小微企业了。

复旦大学管理学院近日针对300多家企业校友做了一份调研,结果显示,受访者普遍对企业能否渡过难关呈悲观态度:约有40%的校友认为难以渡过这个难关,有3%~4%的受访者表示企业可能会走破产程序。

对此,复旦大学管理学院教授李若山在由复旦大学管理学院推出的“学管理,战疫情”第三期直播课中表示,疫情就像是阅兵,能够检验出那些对自己现金流管理掉以轻心的企业。李若山认为,等过了恢复期,经济将出现反弹,迎来爆发性的增长,对于企业来说,那将是一个绝地重生的机会。

要想撑到反弹期,企业需坚守现金流管理的两大核心要素——人才和信用。

“疫情就像阅兵,检验出了那些对自己现金流管理掉以轻心的企业。要想撑到反弹期,企业需坚守现金流管理的两大核心要素——人才和信用。”

面对疫情,有部分企业通过削减员工工资和拖欠应付款的方式来控制成本。对此,李若山并不赞同。他表示,疫情下的现金流管理是一种短期的、依靠计划和协调来解决问题的方式。企业同时还面临中期和长期的现金流管理问题,这要求企业必须考虑如何整合、如何精细化管理现金,企业必须考虑怎样做好变革和创新。

而要实现中长期管理,企业需依靠其核心骨干和产业链中的信用,这两大最优质资源。若为了控制成本而削减人才费用、拖欠应付款,即便缓解了企业短期的财务压力,也将为其未来发展埋下隐雷。

李若山建议,在不损害自己信用的前提下,企业首先应尽量发掘自己的极限控制成本,利用有限的资金流支撑。依次通过财务出纳盘点库存现金、财务总监运作资金、CEO 运作资本这三个层次,来清点“余粮”、调配资源。

如果企业算下来发现,现有资金仍不足以支撑到疫情结束,企业还可以考虑向债权人和股东,甚至向供应商借“粮”。值得注意的是,“信用”是借粮成功的大前提。对于应收应付款,企业若在过去一直秉持着“快收慢进”的原则而无视合同的约定,其信用基础将大打折扣,在此时的危急关头,其借粮计划也将举步维艰。

李若山教授讲课内容摘选

在面对突如其来的大事件发生的时候,人通

常会犯两种毛病,一是因为不知道风险在哪里,会过低估计事件给我们带来的影响。而当我们发现事情的严重性时,很多人会对此过度反应,从而影响了企业对经营的判断。

我为什么选择这个题目?因为大家也看到,很多企业现在对于自己的现金流十分担心。复旦大学管理学院最近针对 300 多家企业的校友做了一份调研,发现大家普遍呈悲观情绪。大概有 40% 的校友认为难以渡过这个难关,甚至有 3% ~ 4% 的人认为就准备破产了,还有 20% 的认为今年这一关很难过,特别是在现金流管理方面。所以,在这种情况下,我还是先跟大家来讲一讲关于企业现金流管理方面的问题。

面对疫情,不同企业会采取不同办法。对于 K 歌之王来说,钱还有一部分,但是人没有了。还有一些企业,钱快没有了,但人还在。那么,企业在面对黑天鹅事件时,到底该用什么方法来管理它们的现金流问题?

实际上,作为一家企业来讲,家里的余粮主要是来自三个方面。

刚刚创业的时候,企业要靠股东。没有股东的现金,企业成长不起来。哪怕你有一个奇思妙想,哪怕你有满腹经纶,若缺少股东的现金流,这个企业是永远不可能活着或者存在的。

就算是马云或雷军这样的经营人才,在起步阶段也是非常艰难的。如果马云当年没有孙正义给他的 2000 万美金的投资,不一定能有今天。雷军在创业时也是四处碰壁,他当年打了十个小时

的电话,才把股东说动,同意向他投500万美金。

过了创业期,企业要开始用股东给我们的粮食去种粮。这些粮食扣除成本后,就是经营中的现金流。有很多企业在种地的时候,拼命往外面铺开,只管种不管收。这样的现金流将难以为继,特别是在当前疫情形势下,倒的就是这批企业。

等到企业的产品、服务站住脚后,企业开始拥有自己的品牌。这个时候如果还想把地种得多一点,除了向股东增募,还可以向银行借款,这就是筹资性的现金流。

当产品越来越受欢迎,规模可以越做越大时,企业就迎来了它的扩张期。扩张期时如果恰逢风调雨顺,家里的粮食太多了,企业就可以拿它来换公司的股权,通过集团化、多元化的方式不断扩张。在扩张过程中,余粮如果不够了,还可以向银行借钱,这时企业已经过了正常经营期。

最后,产品的生产周期渐渐开始萎缩,此时,企业要给股东回报、还钱。

以上这五个阶段都是企业发展的正常阶段。

今天我们重点谈的是,在外部突发期,就像我们现在处于疫情当前的情况下,一般的企业,应该怎么走出困境。

我们对300多家企业做了调查,发现其中有很多做法是不可取的。

有的企业表示,如今第一难维持的就是员工工资。所以,它们的做法就是把员工赶走。这是一种错误的理念。现在还有一种办法——能不付的尽量不付,先自己活着,把员工保下来——这种

做法对不对呢?后面我会讲到这个问题。

在疫情之下,企业现金流管理要遵循几个非常重要的原则。第一,盘点库存上的余粮,摸清自己的银行户头还有多少钱,能够动用的现金还有多少。有一些中等以上的企业,它的家底为什么没理清楚,很多是由于它的企业银行账户很多,少的三五个,多的十几个。有一家上市公司让我去当独立董事,我问他们银行户头有多少?回说有2400个。这怎么能摸清自己的家底。

疫情期间,很多公司在算,它们还能撑多久,这叫压力测试或是敏感性测试。西贝说三个月,K歌之王说一个月,还有一家公司叫魅KTV,精准到35天6小时47分钟。

第二,理顺企业还有多少应收款,通过与主要的合作方对账等方式,看看这些账目是否能够在短期内变现。

第三,针对有竞争力的产品,罗列一下自己能够提前收回多少余粮。这次西贝就很聪明,它盘点之后很快就告诉大家,以它目前的现金只能活三个月。西贝的一些上下游的企业,比如美团、饿了么,考虑到它的竞争力和对自身产业的影响力,及时向它伸出了援手。

面对疫情,有一些企业通过削减员工工资和控制应付款来控制成本。这两种做法都不是最好的,我尤其不赞同对于核心员工的裁减。因为企业最优质的资源来自于两个方面,一个是核心骨干,第二是在产业链中的信用。如果为了减少现金流开支而消耗这两方面的话,后面会带来很大

的问题。

所以,我觉得首先要考虑到哪些是非付不可的钱,员工的生活费,包括现在为了防控疫情,购买口罩的费用等。在这种极限情况下,必要的开支算出来。然后看看我们大概还能维持多久,做一些压力测试。

现在疫情下的应急式的现金流管理是一种短期的、依靠计划和协调来解决问题的方式。但是企业还面临中期现金流管理问题,它们要考虑如何整合和精细化管理现金。还有长期现金流管理的规划,怎么做好变革和创新。但是,很多企业连简单的现金流量表都没有。

因此,在不损害自己信用的前提下,企业首先要尽量发掘自己的极限控制成本,利用有限的现金流支撑。此时,现金流管理要分三个层次。第一,财务出纳管什么,由财务出纳来盘点真实能用的库存现金。第二,财务总监做什么,理顺现金变现的先后次序,除了账面现金是不是可以先用,还有哪些可变现的票据、贴现、应收账款保理,或者应收账款。第三,CEO干什么,如何通过资本运作来调配资源。

如果算下来发现,企业可能都没有办法来支撑到疫情结束那一天,那怎么办呢?我觉得其实还是有几个措施是可以考虑的。比如说,能不能借一点粮食?如果实在借不到粮食,能不能换一点粮食进来?通常讲借粮食,可以向债权人和股东借,甚至还可以向供应商借。但是,这有一个非常大的前提,信用。

我经常问很多企业,应收账款的时间越短越好还是越长越好?很多同学说,当然越短越好,东西拿走,现金收回来。那应付账款呢?有的说应付账款越长越好,最好不要还。如果你持这两个观点,就说明你们平常在管理现金流时存在非常大的问题,很多企业很难在疫情之下存活,原因也在这里。这是因为,不管是应收款或是应付款,都要遵循签订的合同的约定,这也是你的信用基础。

我非常反对根据短时间疫情形势的情况下做一个非常盲目的判断。在危机降临之前,企业不做好风险管理,一旦疫情来了就变得非常恐慌,采取一些休克性的疗法——要么关门歇业,要么拖欠应付的钱。很多人觉得没关系,还可以东山再起,但现在的形势和一二十年前不同了。十几年前创业,我们面临的最大问题是短缺市场经济,很多行业是处于供不应求的状态的。在这种情况下,创业成功的概率就比较大。但现在是一个充分竞争的市场,几乎所有的行业都面临供大于求的问题。在供大于求的情况下,要想东山再起,而且是在既缺乏人才,又缺乏信用的情况下东山再起,我觉得是不太可能的事情。

所以,还是那句话,21世纪最贵的是人才,核心人才。第二贵的是信用。是企业经营多年后上下游建立的合作关系,留下的良好的信用。紧握这两样法宝,并且曾在行业占据过一席之地的企业,一旦疫情结束以后,就能抓住机会重新反弹。**F** (转自“界面新闻”)

稳增长谋未来 发展新基础产业正当时

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系系主任、教授、博士生导师



近 来新冠肺炎疫情在中央领导下其发展扩大趋势得到了遏制，新确诊人数在不断下降，呈现了向好态势，于是经济发展开始成为主题，全国复工复学逐步开始，人们渴望恢复往常的平安生活，减少疫情对个人、对家庭、对社会、对经济的影响。因此，如何在时下与未来减少损失稳定就业、稳定增长发展经济，就成为政府与企业共同的重要话题。

稳增长，政府要出手

疫情当下，严厉的防控措施要求全国居民大量地少外出少集聚少工作，此特别时期居民的消费需求已经被重新定义，大量减少了对服务品、工业品消费的需求。其中特别是对旅游、交通、宾馆、餐饮、购物、娱乐、健身、车辆服务、公共服务等的减少，以及相关非生活必须工业品如汽车、家用电器、纺织服装、住宅等的减少，导致这些行业在今年2月份大幅度地萎缩。

本次疫情如果延续至3月底甚至到6月底，那么对服务业中许多行业的影响是致命的，并且开始对其关联的其他制造业产生重要影响，如此对我国今年整个经济的影响就非常大。显然这次突

“新基础产业，即支持未来社会高质量发展、满足人们美好生活需要、支持新型智能产业发展的现代基础产业，有人将此表达为“云+网+端”。这样的表达有一定道理，但未能完全涵盖新基础产业的内涵。”

”

发疫情及其防治导致了经济的下行,并不是市场机制作用的结果,因此时下稳定经济增长与就业,就不能光靠市场机制光靠企业自救,政府应该出手。

事实上,政府已经出台了一系列出台一揽子政策包括且不限于如金融支持、税收返还、失业救济、租金减免、创新鼓励、网络平台使用等,切实稳定服务业发展鼓励有条件的制造业复工,稳定广大中小企业与相应就业人员,进而为今年的全年经济增长奠定基础。

但是如果短期内乃至上半年市场消费需求没有起来的话,所有的政策支持对广大中小企业而言只能是杯水车薪,大量的企业倒闭也还是在所难免。因此政府还需要直接负债扩大投资,替代部分民间减少的投资开拓新的就业机会,以确保社会稳定以及经济不至于大的衰退。

问题是当下通过政府直接出资带动民间资本回归的产业,如果还主要是现行的基础产业的话,是有欠缺的。因为我国现行的基础产业虽然有转型提高的空间,但在满足时下社会需求总量方面的供给已经有结余。政府出手时,考虑现在与未来,考虑我国未来经济与社会高质量发展的要求,才是正确的出发点。

推动发展新型基础产业

时下尚未到宣告疫情胜利结束总结经验的时候,但过去近2个月,从疫情产生、爆发与严格防

控的过程中,至少可以发现现有公共卫生体系的利弊、大数据收集与应用的缺陷、社区网格化管理的漏洞,以及应急供应链体系的响应状况等等问题,但也发现了现代通讯、数据、互联网信息技术等对科学防治疫情的作用,例如互联网及5G的技术可以进行高危病人的远程视频诊断;移动通讯公司可以通过数据收集出具个人14天未外出的通讯证明;网上预约购买货品与口罩;网上授课交流等等。

这些事例告诉我们,现代科学技术、现代高新技术产业已经全面渗透人们的工作生活、社会交往、健康卫生、休闲娱乐、学习教育等诸多领域,其中有些新兴产业甚至已经明显表现为是未来经济、社会发展的关键性基础性产业。

基础性产业分两类,一是传统的基础产业,是通常指的是提供全面支持人们生产生活的交通、道路、码头、港口、通讯、能源、水利等产业,这些产业也是其他制造业、服务业的必不可少的基础设施产业。这些产业至今非常重要,依然是全社会发展的重要基础。但限于这些产业的技术与产品特点,并不能完全满足人们对美好生活的需要,并不能满足社会高质量发展的要求。为此另一类新型基础性产业就发展起来了,我们称之为新基础产业。

新基础产业,即支持未来社会高质量发展、满足人们美好生活需要、支持新型智能产业发展的现代基础产业,有人将此表达为“云+网+端”,其中,“云”指的是云计算、大数据等信息交互和使用

模式;“网”指的是互联网、物联网、工业互联网等,通过信息传感器,将网络接入;“端”指的是终端、智能应用程序等,负责用户信息的输入和输出。这样的表达有一定道理,但未能完全涵盖新基础产业的内涵。

我们认为新基础产业可以从“硬、软、联”三个方面来说明:

一是以5G通讯、新材料、新能源、新交通等为代表的产业发展的“硬基础”;

二是以大数据、人工智能、IT软件等为代表的产业发展的“软基础”;

三是以工业互联网、智能物联网、智慧电网等为代表的“互联性基础产业”。

可以证明,所有这些新基础产业已经成为决定全球未来社会与生活、经济与产业竞争力的基础,因为这些产业的发展与应用将广泛影响几乎所有居民的工作生活方方面面,包括高质量全社会公共卫生体系建设与运行,社区网格化管理、教育知识传播等等。另一方面,这些新型基础产业的发展对现行产业转型升级与未来新兴产业发展都将起到重大的基础性支撑作用。面对未来,在人们美好生活发展要求下,新基础产业将成为我国未来经济社会高质量发展的新基础。

新基础产业发展的三个重点

从长远发展着眼,目前政府直接参与投资发展新基础产业好处是:一方面可以吸引民间资本

投资,进而扩大需求、增加就业,稳定增长;另一方面为我国经济社会未来高质量发展、人民美好生活的满足,产业体系现代化、国际竞争力提升奠定扎实的基础。时下,具体可以考虑从以下三个重点方面入手:

1. 5G通讯。“硬、软、联”的背后,5G技术决定了新基础设施的集群状态和未来领先性。5G的发展,既要在核心技术层面,加大核心器件的研发,也要在基础设施层面,继续加快推进5G基站建设,同时在应用层面,将5G与金融、贸易、工业互联网等智能应用场景深度融合。

例如在5G通讯的上游的基础设施方面,5G对天线业、射频业、光模块/光网络等产业的技术发展产生了新的需求。相对于4G技术,5G的频谱效率将提高5-10倍,将对信息基础设施建设产生深远影响。中游的运营商服务方面,5G为运营商带来了新的商业模式,运营商需要做好管道和承载,针对不同的带宽要求设计产品业务。

下游的终端和应用方面,由于5G具有大带宽、低延时、高可靠等特性,能够推进人机物海量互联,能够为平台经济中的信息消费、供需对接提供更高速、可靠、泛在的连接能力。工业互联网核心内涵是数字化、网络化、智能化。5G赋能工业互联网,将催生全新的工业生态体系,二者的融合将推进制造业高质量发展。

2. 人工智能。人工智能,即让机器能够解决人脑所能解决的问题。人工智能会延伸到各个产业层面,形成产业集群,它的发展至关重要。人工

智能的发展,应重视 AI 与制造、金融、商贸、交通等领域的深度融合,建设更加成熟完善、智能化的国际经济中心、国际金融中心、国际贸易中心和国际航运中心,打破传统企业与 AI 企业的合作壁垒,并规范数据安全。

人工智能发展至今,已经成为新一轮科技革命和产业变革的核心驱动力,正在对世界经济、社会进步和人民生活产生极其深刻的影响。人工智能是引领未来的战略性技术,全球主要国家及地区都把发展人工智能作为提升国家竞争力、推动国家经济增长的重大战略。人工智能的产业链,包括基础支撑、关键技术及应用场景。其中,基础支撑指的是芯片、传感器、数据服务和云计算等计算机基础设施服务,以满足人工智能所需要的计算性能。人工智能的关键技术,主要指的是机器学习、计算机视觉、语音及自然语言处理等算法的迭代优化。人工智能的应用场景非常广泛,覆盖“智能+”的各个领域,以及机器人、可穿戴设备等,将算法应用于各种设备。

3. 大数据。大数据产业包括大数据技术产品研发、工业大数据、行业大数据、大数据产业主体、大数据安全保障、大数据应用等内容。可以预计,未来几乎各行业领域都需要大数据的分析结果。我们需要在大数据分析应用方面加大研发力量,以期取得突破性成果与发展。

新基础产业中,大数据能够提供海量数据资源,为生产与服务决策提供信息内容;5G 技术能够提升信息传递速度,为数据传输提供技术支撑;人

工智能是信息处理技术,为数据的分析处理提供了更为成熟、科学的决策方案。5G 技术、人工智能和大数据共同构成了新基础产业的生态结构,赋能数字经济时代的高质量发展。大数据产业链整体布局完整,但局部环节竞争程度差异化明显。产业链中游的竞争集中度较高,产业链下游的竞争集中度较低,尚未形成垄断,是国内新兴企业最有机会的领域。几乎所有各行业领域都需要大数据的分析结果。我们需要在大数据分析应用方面加大研发力量,以期取得突破性成果与发展。

三者形成生态结构。以上三个重要的新型基础性产业及其产业链,相互之间又形成了关联体系,我们称之为新基础产业的生态结构。

其中 5G 是其他两个基础产业的基础,支持智能化展开,支持数据的快速收集与传导,没有 5G,人工智能及其应用展开将非常困难,同样数据产业发展也受到极大障碍。因为 5G 的重要性,所以全球才有 5G 产业标准与应用领域激烈的竞争。而人工智能及其应用领域一定是与大数据产业及其产业链互为关联互为支持、密切相关,没有数据收集分析与快速计算,智能化就是空话,反之智能化技术又极大有助于数据收集、分析、判断与传播。

这三个重要的新基础产业及其应用领域形成的生态结构表明,我们一方面需要在这三个产业方面同时发力,还需要注意这三个产业及其领域的协同创新与合作发展。如此,才能真正使之成为未来我国经济、社会、产业与民生高质量发展的新基础。■

中国疫情引发全球供应链的“蝴蝶效应”

陈祥锋

复旦大学管理学院管理科学系副系主任、教授、博士生导师



【编者按】

本期我们摘选陈祥锋教授“疫情引发的全球供应链‘蝴蝶效应’——复工复产企业如何攻防”直播课的内容,与大家一起“学管理 战疫情”。

日前,美国商务部长罗斯称疫情是“制造业回归美国的最好契机”,暂不提这一言论是否人道,此次疫情不仅使中国面临挑战,而且将引发全球供应链的“蝴蝶效应”。

复旦大学管理学院管理科学系教授陈祥锋在复旦商业知识推出的“学管理,战疫情”系列直播课中表示,中国是制造业产业链结构最完整的国家,只要中国“咳嗽”一下,全球供应链都会感冒。

以苹果公司为例。中国市场占苹果全球市场的16%,仅次于北美和欧洲。疫情发生后,为响应防控疫情的号召,苹果公司于2月3日宣布闭店。然而,此举一出,也意味着苹果产品的需求量将受到严重影响——当天,苹果股价下跌了2%,市值蒸发约4200亿元人民币。此外,苹果在全球总共有775家生产供应商,其中近一半都在中国(381家)。该公司于2月18日宣布其产品因受疫情影响,产量将下降10%后,它的股价又跌了4%。

在疫情发生以后,企业的库存被消耗,流程受阻,问题一个一个都被暴露出来。这样一来,企业就会想办法去解决问题,让供应链管理更加精益。

”

陈祥锋指出,此次疫情将对创新型产品造成较大影响。这类产品大多是合同制造,采用准时化运输的生产方式,复工复产难会对它造成很大伤害。例如,全球80%以上的汽车零部件都跟中国制造相关,疫情使得本就不景气的汽车行业雪上加霜。目前,日本的尼桑还有美国通用汽车都面临停产的威胁。

如今,企业普遍面临复工复产难,对于中小微企业来说,更是生死存亡的关头。但从整体来看,这次疫情也将使中国生产企业的供应链管理水平全面提升。

陈祥锋认为,在疫情发生后,库存、流程等问题都一一暴露,这将使企业走出舒适圈,想方设法地解决问题,从而推动其供应链管理走向精益。同时,由于线下经营受损,企业不得不促使线上线下一体化,因此,其价值链也将变得更加顺畅。

其次,由于空间的隔离,企业必须要数字化办公和经营,其企业管理的数字化与智能化的水平也会由此提升。而第三方平台服务的创新,比如阿里云与钉钉联合打造的生产企业复工复产解决方案,也将帮助部分中小企业走向分布式办公、智能化办公和智能化生产。

此外,过去中国作为世界工厂,“走出去”的大都是附加值较低的产品。此次疫情将使企业重新审视,不再走低价值的输出,而把产品的风险和质量也纳入考量。未来,中国“走出去”的步伐的广度、宽度和深度都会再上一层,这样一来,其供应链也将更具韧性,再遇危机时,也将具有更多的可

回旋余地。

陈祥锋教授讲课内容摘选

中国的口罩产量占全世界的50%,中国每年口罩生产达50亿只,每天的产量达到2000万,那为什么在口罩企业复工复产后,口罩还会如此短缺?

从生产口罩这一条产业链来看,疫情发生后,由于人员和交通的阻隔,整个供应物流受到了影响。生产口罩的人工成本增加了三至五倍,原材料成本的增加导致现金流也受到了影响。生产过程中,还需要员工服务、生产设备、备件,以及防护物资的到位,因此还有服务流的影响。此外,对于企业来说,还有采购、制造、营销等其他任务要兼顾,所以,从整个供应链来看,小小的口罩生产其实也很复杂。

很多人都在强调21世纪是供应链的世纪,竞争不再是企业跟企业之间的竞争,而是供应链之间的竞争。我们今天的课程就从供应链的角度来看看疫情带来的影响,一起来探讨这几个问题:疫情当前,中国制造对全球哪些行业影响较大?这些影响将会对全球供应链带来哪些新的变化?中国的制造业要如何应对疫情的挑战?防控和复工复产如何统筹管理?

首先,为什么中国会对全球供应链产生影响?托马斯·弗里德曼在《世界是平的》这本书里指出,在开放的年代,外包、供应链、搜索技术是铲平世界的主要动力。2019年,中国的国民生产总

值(GDP)达到100万亿元,占全球GDP的16%。在服装纺织、电器机械、玻璃、水泥、陶瓷、智能手机、汽车零部件等产业,中国的产量占据超过50%的全球总量,有着不可替代的地位。因此,中国只要咳嗽一下,全球供应链都会“感冒”。

其次,疫情怎么会影响全球供应链的变化?以苹果公司为例。中国市场占苹果全球市场的16%,仅次于北美和欧洲。从需求端风险来看,疫情发生后,苹果公司于2月3日宣布闭店,这使得苹果股价在当天跌了2%,市值减少了4200亿元人民币。

再来看供应端风险。苹果在全球总共有775家生产供应商,其中,中国就有381家,约占50%。因此,苹果在2月18日宣布其产品由于疫情的影响,产量要下降10%后,它的股价又跌了4%。

我认为疫情带来的影响主要有三个特点。第一,由于空间的阻隔、员工的阻隔,还有交通流的阻隔,导致了供应链的供应风险和需求风险,甚至波及流程、控制风险等企业内部风险。

第二,跟以往的灾害不一样,影响过程中危机处理和商业持续这两个过程是同时进行的。比如像日本的海啸、地震,危机处理过后就不再影响,专门就搞复产复工就可以了。但这次不一样,要复工必须搞防控,这使得整个企业内部流程风险和控制风险产生变化。

第三,这次疫情对软件和硬件的基础设施没有造成任何影响。

那么疫情会对制造业产生什么影响呢?一般来说,产品可以依据其特点分为两类,一类叫功能型的产品,它的需求比较稳定,所以波动比较低,供应也比较稳定,比如说服装或者日用快销品。疫情对于这一类产品的生产不会造成太大的影响。这是由于大多数跨国企业知道中国工厂会在春节停产一个月,因此他们会在春节之前备足一个月的货。等到复工复产后,由于需求稳定,这一个月左右的库存将足以用于供应。

但是,创新型产品将受到较大影响。这种产品需求波动高,价值高,所以对其库存要求管理也很严格。此外,这类产品大多是合同制造,采用准时化运输的生产方式,复工复产难会对它造成很大伤害。比如全球80%以上的汽车零部件都跟中国制造相关,疫情使得本就不景气的汽车行业雪上加霜。目前,日本的尼桑还有美国通用都面临停产的威胁。

很多人都会担心这次疫情会不会使全球供应链重构,以后人家都不到中国来采购,换到其他国家去了。我认为疫情使全球供应链重构的可能性不大。

首先,中国是一个制造业产业链结构最完整的国家,尽管跨国企业有备选的供应商,有自己的危机管理方案,但是这些备选供应商还是在中国。而国外供应商产能不够,短时间内扩大产能投入很大,要转由国外供应商供应不太可能。其次,雷神山医院、火神山医院的建立,也让世界认识到什么是“中国速度”。所以,与其到其他国家

扩大产能,倒不如等待中国复工复产。第三,随着中国经济的发展和消费的升级,中国已经成为世界最大的市场。如果离开中国制造,就意味着离开中国的市场,请问如果换成你,你愿不愿意离开中国这个全球的价值链?

疫情如果对于整个国际供应链的重构不会产生影响,那影响的结果会是什么呢?

我认为,这次疫情会使中国生产企业供应链管理水平全面提升。首先,在疫情发生以后,企业的库存被消耗,流程受阻,问题一个一个都被暴露出来。这样一来,企业就会想办法去解决问题,让供应链管理更加精益。同时,由于线下经营受损,大家不得不去推动线上线下全渠道的整合,价值链也将因此变得更加顺畅。

第二,由于空间的隔离,企业必须要数字化办公、数字化经营,因此企业管理的数字化跟智能化的水平也会提升。

第三,第三方平台服务的创新,比如阿里云跟钉钉合作的复工复产的解决方案,会帮助企业走向分布式办公、智能化办公和智能化生产。

第四,中国不论从技术的创新、制度的供给或是市场升级,都会更加坚定的“走出去”。过去我们比较肤浅,走出去的都是些附加值不高的产品。这次疫情发生后,很多企业会重新审视,让能够帮助企业分散风险的产品更多地走出去。

针对疫情,企业该如何从系统思维、从供应链视角提出应对的策略呢?我自己编了一个顺口

溜:一个中心要发展,防控复产两不误,三类风险找根源,四流协调见真章,五项活动要抓落实。

今天主要讲讲五类关键的生产活动是什么。第一个活动从环境风险展开。企业要及时掌握与防控和复工复产有关的信息,通过对外部风险的了解可以看到它会对供应链的其他四个风险——供应风险、需求风险、控制风险、流程风险——产生什么影响。

第二个活动从企业内部的控制风险展开。企业要建立非常有效的防控与复工复产的组织关系。在这个过程里,要建立 KPI 具体指标,通过 KPI 指标观察整个需求情况、供应准备和生产流程会发生什么变化,从而得出企业需要解决的问题和控制的危险是什么样的。比如,在复工复产里面,要看人员指标、复工率、病例占比;从生产部门要看物资指标和资金流的指标;并且还要看到整个复工以后的产能和持续运营的能力将发生什么变化。

第三个活动,是针对需求风险展开的;第四个活动,则针对供应风险;最后一个活动是关于企业流程的险,对其生产安排重新计划,原材料重新调度,调整物流计划等等。

利用这五项关键活动,辅以企业的供应链网络,同时借助企业复工的平台,比如劳动力复工平台、原材料产品交流平台等第三方平台,并结合政府提供的平台,企业将能够推动其短期内的复工复产。**F** (转自“界面新闻”)

战“疫”时期的宅家,男女有别

李玲芳

复旦大学管理学院产业经济学系教授、博士生导师



大家好,我是复旦大学管理学院的李玲芳。我的研究方向是数字经济和行为经济。在这段时间里,我和我的合作者们很好奇,坚守在家的广大人民群众都是怎样渡过这段被宅在家里的时光,我们的数字经济又到底发生了哪些作用。于是我们设计并且发放了一个题为新冠病毒肺炎疫情的生活调查问卷。

这份问卷主要针对三个方面进行了调研:

一、大家的信息行为。在哪里获得疫情的信息?是否会主动了解疫情?怎么去对谣言进行求证?

二、大家的科技生活。大家在家里主要做些什么?用手机干什么?

三、大家的认知态度。个人的情绪怎么样?对未来的看法怎么样?

从2020年2月11日到15日期间,我们一共收集到了一万多份问卷得到的有效样本量是3,089份,其中男女的比例是44:56。为了与这一次女性相关主题的分享,我又专门把调研里面女性受访者的数据拿出来和男性受访者的数据做了一个对比,有了一些有意思的发现。

在这段时间里,大家都对生活的各般滋味进行了重新的品尝,自己及家人的各种情绪在一个相对狭小的空间里共存。很多人都希望能重启2020年,也有人在这段时间里重新找到了自己,更加深刻地了解了生命的意义。

”

01.“宅家男女有别”之信息行为

Q:最开始,你是从什么渠道知道此次新型冠状病毒肺炎的?



解读:我们可以从这个表上看到,对于女性而言,排名前三的渠道,分别是微信、电子新闻和微博,然后就是“听到家人朋友说的”。对男性问卷回答者而言,他们的前三位分别是微信、电视和电脑门户。

我们可以看到,排在前三位的,有33.75%的女性是从微博得知的,而男性当中只有21.32%是从微博当中得知的。只有15%的女性是从电脑门户当中知道这个消息,而有25%以上的男性是从电脑门户上面来得知此次新型冠状病毒肺炎的。

Q:和这次疫情发生之前相比较,你现在花更多的时间在哪里获得信息呢?



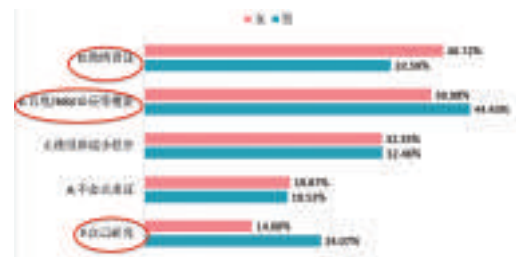
解读:这个问题的回答,除了之前我们看到的排名之外,无论男性还是女性,都把专业的医疗网站放入了他们获取信息的一个来源。同样的,我们也看到了对于女性受访者来讲,微博在她们使用的一些获取信息方式里还占到了比较前列;而对于男性用户来讲,电脑门户也是相对比较重要的。

Q:在疫情发生的这段时间里,你会主要关注哪些人发布的疫情动态呢?



解读:受访者中,无论是男性还是女性,对于国家疾控中心或者相关部门的官员发言人动态都很关注。但排名第二的人群,女性更多关注“专业的医生”,而男性则更多关注“科学家”。这个可以反映男性和女性对于专业知识的来源或者说他们关注的问题可能是不太一样的,女性更多关注的是我们应该怎么应对疫情、应该怎么更好保护自己和家人,而男性可能更关心的是病毒到底是怎么来的,他们想听科学家的见解。

Q:如果你觉得有些疫情相关的消息是假的,你会去哪里求证吗?



解读:对于这个问题,女性回答最多的是在微博查证,第二多的是在百度、必应等搜索引擎上去搜索,再往后面排的是利用微信的辟谣小程序,等等。而男性首先最常用的一个求证方式是百度,这和女性不太一样,其次他们会去微博以及微信小程序查证。

其中有一个很有意思的现象是,有24%的男性会选择自己做研究,这个排在了他们求证的第四种方式里,而只有14.68%的女性会选择这样去做。

02.“宅家男女有别”之科技生活行为

Q:因为疫情而居家的这段时间里,除了吃饭、睡觉以外,你还做了什么?

解读:在这里我们可以看到,前几个选项男士和女士都非常相似,比如说他们会看电视、陪伴家人、锻炼身体、看书、处理工作事宜等等。但是再往后面,我们又可以看到男士和女士的区别了。往后面排的三个对于女性来说依次是:刷微博,与亲戚朋友打电话或者视频,玩游戏。而对于男性来说,这三个选项的顺序是反过来的:玩游戏,与亲戚朋友打电话或视频,刷微博。

在这道题目里我们当时还特地设计了一个选项,叫做“对付小孩”。让我们很意外的一点是,有22%的女性选择该选项,同时也有接近于22%的男性选择了在家里“对付小孩”。

这和我们通常在朋友圈里流传的诸如“中年妇女的朋友圈是无法看的”一些文章里所描述的男性形象是非常不一样的,为此我也咨询了我的先生,他给了我一个解释:陪小孩玩一下或者是给他讲个故事也叫对付小孩。所以如果说男士和女士对于“对付小孩”的定义不一样,但可能他们也

都会觉得自己在家里是对付小孩的。

Q:居家时间里,你觉得自己的日常生活行为与疫情发生之前最显著的变化是什么?



解读:我们在这里看到的是大家用于休息的时间多了,用于娱乐消遣的时间也多了。对于第三个选项“用于自我提升的时间变多了”,受访样本中男性选择这个选项的比例比女性要高一些。

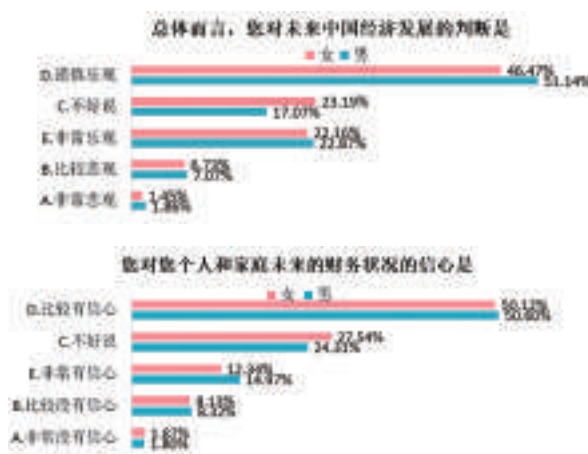
03.“宅家男女有别”之认知态度

Q:请仔细阅读下列表述,并按照你认同的程度进行勾选:



解读:这张表总结了男性和女性对于疫情的感受。相对于男性,女性觉得疫情让她“感觉到恐惧”或者是“比较不安”的情绪更加明显一些。

Q:总体而言,你对未来的中国经济发展的判断以及对个人或家庭未来财务状况的信心如何?



解读:在“对于未来的总体经济判断以及对个人或家庭未来财务状况的信心”这个问题上,女性和男性的差别不是特别大,但总体而言,相对于女性,男性对于未来的乐观态度比例稍微高一点。

针对这个问题我们又进一步挖掘了回答者的婚姻状况,发现离婚的人群普遍对于整体经济发展的预期和自身财务状况都不是那么乐观。

04.“宅家男女有别”之面对负面情绪

分享:最后我们再谈一谈:负面的情绪产生后,如何改变?

我推荐一本书——《锻炼改造大脑》。这本书是由世界知名神经学家、纽约大学终身教授温

蒂·铃木教授写的,她在书中介绍了大脑的构造以及它的行为方式,我觉得有几个非常好的tips可以跟大家分享。

比如,你每天其实只要花4分钟的时间试着去锻炼,如:在刷牙的时候就可以做一些深蹲;和孩子玩4分钟的捉人游戏;在定时器上定4分钟,然后在这4分钟里尽情地去打扫客厅、吸尘、快速地扫地等等,看看你到底能够做多少事情,或者你花4分钟和家人玩枕头大战等等。通过这样的“4分钟”能够让大家的情绪变得更积极。

还有一个就是对于别人的改变。这和我们最近的一项研究有关系,我们建议当你在跟别人沟通的时候采用更积极的表达方式。

在我与合作者2019年发表于Management Science的一篇论文里,我们研究了不同的方式去催款。第一个行为方式是我们传达对于还款人的积极期望,比如说他会收到短信“我们相信你一定会履行你的承诺,不让帮助你的出借人失望。”第二种机制是提醒他,如果你偿还债务失败以后的负面后果,比如说我们会在短信里面提醒“再次提醒你按时还款,否则平台会向你采取行动。”我们的研究结果发现,负面后果的信息只是在短期内对于还款有促进作用,而在长期的效果不明显,但是当你用积极期望的方式去表达的时候,它不仅具有短期的效果,更可以有延续直达六个月的长期效果。

【注:特别感谢复旦大学管理学院的褚荣伟教授、洪伟萍教授共同设计并且发放该问卷,特别感谢助研团队(李慧、郭琪、王李安娜、邱易、伍宜静)及新闻学院何诒雯的大力支持!】

第二层思维 企业逆境谋发展的“宝藏脑洞”

李治国

复旦大学管理学院产业经济学系副教授



【编者按】

本期我们摘选李治国副教授“新冠风暴下中国经济和企业如何实现长远发展？我们需要第二层思维”直播课的内容，与大家一起“学管理 战疫情”。

一场突如其来的新冠肺炎疫情，让无数中小企业跌入谷底，中国经济也停下了不断前进的脚步，企业复工复产遭遇了前所未有的挑战。身处其中的我们不禁会问：疫情对经济环境影响几何？如何理性看待疫情对经济和企业的冲击？企业靠什么自救和长远发展？

为此，复旦商业知识“学管理 战疫情”系列直播课第五期（2月28日）特邀复旦大学管理学院产业经济学系副教授李治国，从长期视角为大家分析疫情给中国经济和企业带来的影响，为管理者解锁“第二层思维”。

在疫情的冲击之下，经济发展及复工复产的压力都很大，这需要我们长远、辩证地看待两个问题：我国经济在疫情的冲击下受到了多大影响？疫情对企业将带来哪些冲击，企业应如何应对？

面对当前的困境，企业家与管理者需要“第二层思维”。所谓“第一层思维”就是对相同事件有着彼此相同的看法，同时也会得出同样的结论。而第二层思维就是在第一层思维的基础上，再基于非凡的洞察力、直觉，形成与普遍观点不一样的逆向思考。

”

需求和供给遭受重创 经济增速或将大幅下降

近日,中国财富管理50人论坛召开了网络视频会议,诸多机构的首席经济学家对经济增速进行了判断。他们普遍认为悲观的局面已经形成,因为复工缓慢,一季度的经济增速将会大幅下降,且不排除零或负增长。其背后的预测逻辑主要来自需求和供给两个方面。

首先来看需求端。疫情对于消费和服务业的冲击极其显著,尤其是实时消费(餐饮、零售、旅游、电影、住宿交通)与可选消费(汽车、家电、家居、服装、休闲服务)。此外,由于春节长假期间消费停摆,导致餐饮零售、旅游、电影累计的直接经济损失超万亿元。诸多中小微企业焦虑无奈,大中企业措手不及,这样的需求冲击被形象地描述为首次“脸着地”。

再来看供给端。对生产性企业来说,某些明显的冲击可能会对企业生存造成根本压力,甚至对我国经济发展也产生伤筋动骨的影响。生产性企业与供应链上游的原材料环节和下游的批发零售商紧密相连,突然发生系统性停摆,很难快速衔接。精准稳妥有序地推动复工复产越来越紧迫。

当然,在疫情对经济的影响中,还出现了一些亮点,例如在线教育、APP、远程办公、线上游戏、短视频等都出现了爆发式的增长。此外,还将出现替代效应,例如在疫情过后,餐饮、旅游等行业可能出现报复性反弹,政策也会对冲经济下行,这些都为经济增长的预测带来诸多不确定性。

疫情对经济的影响 引发了企业的四大变革

毋庸置疑的是,疫情将对经济影响有着诸多不确定性。首先是供应链中端、下端的订单难题,企业要抓紧时间复工复产。因为经济是一个动态的循环系统,长时间停摆是不被允许和不可接受的。但疫情目前正在向全球扩散,全球股市和美股连续5天下跌,整体跌幅超过10%,这些都是明显的不确定性。

当前唯一确定的仍然是不确定性的加剧,所以不要轻易做预测,更不要轻易相信预测,宏观的硬着陆不等于微观的企稳。疫情对经济与社会环境的影响极其严峻,所以政策必须要给力,市场要更加有效,企业将面临多重难题,个人将面临长期压力。

疫情对经济与社会环境正在产生长期影响,在经济上,要从增量走向提质;在市场上,要从竞争走向合作;在企业端,要从盲目走向聚焦;在个人层面,要从焦虑走向实干。

与此同时,疫情也引发了企业的四大变革:

一是整个市场随着疫情的驱使和需求的冲击发生了变化,无论是生活生产,无论是对企业还是个人都是如此。

二是技术发生了转变,线上零售真正走向智能商业,加速了从消费互联网向产业互联网的转变;在5G支持下,大数据、云计算、人工智能可能将运用到更多场景中。

三是政策驱动企业变革,包括财政政策、货币政策以及地方政府的保障性政策和举措。

四是组织的应变能力和危机管理,组织如何

进行创新和改变都变得非常重要。

面对这一情况,企业家和管理者要走出焦虑和无奈,着手抗风险、抓管理、推技术、找政策。

第二层思维 企业应对逆境的“宝藏良方”

面对当前的困境,企业家与管理者需要“第二层思维”。所谓“第一层思维”就是对相同事件有着彼此相同的看法,同时也会得出同样的结论。而第二层思维就是在第一层思维的基础上,再基于非凡的洞察力、直觉,形成与普遍观点不一样的逆向思考。

作为企业家或管理者,想要获取第二层思维首先要寻求政策的帮助,但不能过度依赖。就货币政策而言,目前国家已经通过各种方式释放流动性,降低利率,鼓励银行进一步对中小微企业放贷。财政政策则包括开工建设重大项目、着力稳定居民消费、推进更大规模的减税降费等。一方面企业要成立专门的团队去解读、申请、研究这些政策,不要错漏;另一方面也不要过度依赖,要慎重运用政策。

第二要弥补技术短板,但不能过分迷信。当前,从线下到线上的互联网化、无人化、智能化的热情都被点燃了,无论是娱乐、购物、教育、办公、生鲜、医疗都在从线下向线上转移。以5G为支撑,以大数据、云计算、人工智能为主导的新一轮科技周期将在此次疫情后加速孕育。

但值得注意的是,首先,消费者的社会属性不会改变;其次,还要分析自己的产品和业务属性,到底能不能把短期的线上场景进行长期化;最后,

一定要熬到春天的来临,可能餐饮、旅游、住宿、交通等线下活动会出现报复式的反弹。此外,疫情可能还将改善人们的生活习惯,消费者会更加注重食品安全和卫生。

第三要警惕不确定性,但要更加敬畏市场。目前存在诸多的不确定性,如疫情走势、防范措施的变化、现金流的枯竭、产业链的转移和供应链的中断,以及可能出现的企业破产和失业带来的二次冲击。但中国经济已从第二阶段的投资驱动转向第三阶段的创新驱动,要有较高级的需求条件、较复杂生产要素、强有力的相关支持产业以及高效率的企业运营。

在灾难的冲击下行业格局将向两个方向转变,传统行业会进一步向龙头集中,二八定律还会凸显;新兴行业则将快速成长,从“人口红利”走向“工程师红利”。

第四要狠抓运营效率,但更要厘清竞争优势。但对于企业而言,品牌、专利等无形资产,可持续且低的生产成本,可持续且高的转换成本以及在互联网、新经济面前的网络效应才是企业真正的竞争优势。

此次新冠疫情对中国GDP的增速影响目前还未有定数,但第一季度大幅下降已成定局。疫情已经对需求和供给产生了冲击,将对政治经济社会环境产生长期影响,并引发企业变革。

对于企业家和管理者而言,要抗风险、推技术、找政策、抓管理。除此之外,还需用第二层思维进行决策判断:需要寻求政策帮助,但不能过度依赖;需要弥补技术短板,但不能过度迷信;需要警惕风险和不确定性,但要更加敬畏市场;需要狠抓运营效率,但更要厘清竞争优势。■





美股熔断后你需要记住的四点投资提示

罗妍

复旦大学管理学院财务金融系副教授、博士生导师



2020年虽然只开始了不到四分之一,却已经让我们多次有摁下“重启”按钮的冲动。今年开年短短三个月给我们带来的震撼真是一点不含糊,从新冠疫情肆虐,到十年期美债收益率创历史新低,再到石油价格跌至“比水便宜”,我们见证全球资本市场成为了“黑天鹅湖”。

而在这片“黑天鹅湖”中,2020年3月9日的这个黑色星期一注定被资本市场铭记:原油暴跌30%、中东股市崩盘、科威特股市熔断、港股重挫1000点、反倒是平时总让人怒其不争的大A以3%的跌幅位居全球主要指数涨幅前列。晚间的美股登场方式更是让人触目惊心:开盘即暴跌7%,触及一级熔断,暂停交易15分钟。这是美股自1987年黑色星期一股指暴跌22.6%之后开启熔断机制以来30多年的第二次熔断,而之前一次发生还是在亚洲金融危机爆发的1997年。

熔断机制(Circuit Breaker),是交易所为了控制风险,在股指波动达到一定跌幅水平时候采取的暂停交易措施。而熔断的提出也与投资者交易心理有不可分割的关系。

早在1960年代学者就发现,投资者对好、坏消息的反应并不对称。同等量级的好消息(GN)和坏消息(BN)带来的市场反应:伴随坏消息而来的股价下跌幅度要远远超过伴随好消息而来的股价

“伴随美股熔断20年后再现江湖以及全球经济基本面不确定性增大,不论长期市场走势如何,短期投资者恐慌的情绪必然时不时引发市场大幅波动。在这样的市场环境中,我们也给大家几点投资提示:切忌一把梭,多元分散化,对冲保平安,谨慎但不盲目悲观。”

上涨幅度,即投资者对坏消息尤为敏感。

到了70年代,行为金融创奠基人——以色列裔心理学家 Daniel Kahneman 和 Amos Tversky——进一步用“损失厌恶”理论刻画了投资者这种对待好、坏消息的非对称反应。

一个简单的数字可以让这样的厌恶更加直观:投资者损失1块钱带来的痛苦需要盈利2块钱带来的愉悦才足以弥补。对坏消息的过度敏感使得投资者容易对其做出过激反应。大家可以回忆一下,今年春节期间新冠病毒的肆虐使得投资者对市场特别悲观,全球市场纷纷大跌。A股在春节后第一个交易日一日跌幅超过7%,然而在第二天就开始反弹,之后还走出了一波小牛市。

这样的投资者情绪过激导致市场价格一下跌过头的现象在各大市场都不罕见。一旦市场中悲观情绪占据主导,投资者蜂拥卖出股票时,羊群效应使得本来并不打算卖出的投资者恐慌跟风抛售,加剧价格下跌。而在算法交易越来越普遍的当今资本市场,如若大量机器算法同时触及止损线,价格下跌将被进一步加速和放大,使得市场陷入恶性循环。熔断机制正是为了打破这样的循环,通过按下暂停键给投资者一段冷静时间,减轻过度反应给市场带来的负面影响。

熔断机制对A股投资者而言并不陌生。2016年1月我们也经历过一场熔断大戏。但当时设置的“熔点”和美股相比要低得多:只要沪深

300指数跌幅超过5%即暂停交易15分钟,当之后跌幅达到7%时则停止当日交易。当时的熔断机制推行之后,A股在四天之内引发四次熔断,其中两次提前结束交易,该机制随即被叫停。

A股熔断机制的失效并不让人惊讶。与成熟、波动较小且交易制度较为宽松的美股市场不同,A股本身波动较大且已带有多重交易限制,包括10%的涨跌停板和t+1制度,这些特征叠加过低的熔点使得投资者在指数尚未达到熔点时便急于卖出。当不存在7%熔点的时候,市场大幅下跌时或许还有投资者愿意等待搏一波反弹;而当熔断推行之后,由于担心指数跌幅达到7%提前终止当天交易,大量投资者在指数跌幅不及7%(例如6.5%)就开始大量抛售。

这时候投资者的行为构成了一个博弈过程:当他们意识到其他人可能在跌幅6.5%就要跑路的时候,为了赶在流动性枯竭之前顺利卖出股票,投资者将提前做出卖出决策:从跌幅6.5%卖出到跌幅6%就卖;而当再有投资者想到可能有部分人跌幅6%就要抛售时,则他们可能选择在跌幅5.5%的时候就开始卖出。这样一路叠加,使得市场下跌加速,形成“磁石效应”(Magnet Effect)。

因此,在A股特殊的市场环境下,熔断不仅没有起到让投资者冷静、减轻恐慌抛售的作用反而加速了市场下跌。而反观这次春节之后的A股市场,虽然在春节休市期间也有不少投资者呼吁推迟开市减轻疫情对市场的冲击(与熔断具有

异曲同工之处),但在准点开市之后,投资者负面情绪一天宣泄完毕,市场价格后续很快得到修复。

伴随美股熔断20年后再现江湖以及全球经济基本面不确定性增大,不论长期市场走势如何,短期投资者恐慌的情绪必然时不时引发市场大幅波动。在这样的市场环境中,我们也给大家几点投资提示:

1. 切忌一把梭。就在不久前,一个大家热烈讨论的话题还是巴菲特执掌的伯克希尔哈撒韦账户上持有巨量现金,在美股大牛市中大幅跑输股指:在美股不断创新高之际,该公司的现金却超过1200亿美元。这要放在A股市场投资者估计都要气疯了:这么好的市场怎么还不一把梭!但是今年以来频发的美股大幅下跌让人不得不感叹:姜还是老的辣!

2. 多元分散化。我们以往考虑分散多是在

股市的不同行业、不同板块、或者不同地域的市场中进行投资分配。但近年来全球股市联动性越来越强,而下行市场中个股的涨跌也更加趋于同步。在这样情形下,把投资目光放至其它资产将有助于取得更好的风险分散效果。例如虽然今年以来全球股市频繁大幅起落,但避险资产里的黄金、日元、债券却表现不俗。

3. 对冲保平安。震荡行情也凸显了对冲的重要性。可以选择反向指数基金对冲部分市场风险。

4. 谨慎但不盲目悲观。从积极的一面来看,如若市场对坏消息的过度反应是常态,价格的纠正也不会缺席。以流行疾病给市场带来的影响为例,1970-2020期间,13次流行疾病爆发之后MS-CI全球指数的表现。虽然每次疫情伴随市场大幅回调,但放到历史长河中,它们带来的冲击最终成为资本市场前进过程中的水花。■

“七个结论” 看疫情影响下的零售行业

胥正川

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授
复旦大学智慧城市研究中心副主任



【编者按】

本期我们摘选胥正川副教授“新冠疫情拷问零售能力——新零售竞争将成主旋律”直播课的内容,与大家一起“学管理 战疫情”。

过去一个月来,云办公、云聚会、开直播,各种依靠数字化及网络化的营销方式逆势破局,成了许多品牌的共同姿态,数字化在线化的强大优势也在特殊时期尤为显现。线上零售行业仿佛被按下了“快进键”,尤其是盒马鲜生、叮咚买菜、美团买菜等品牌的繁荣,都让人们对未来新零售实践和数字化开启了新的思考。

复旦大学管理学院信息管理与信息系统副教授、复旦大学智慧城市研究中心副主任胥正川在“学管理 战疫情”系列直播课上,以“新冠疫情拷问零售能力——新零售竞争将成主旋律”为主题,从七大方面阐述了新冠疫情对零售行业的影响和挑战,揭示出新零售的生命力与“暗黑”之处。

新冠肺炎疫情来了之后,全国上下封城、封区、封路,零售行业尤其是实体店深受打击,不但进店消费者踪影难觅,而且店面费用

“整体而言,零售行业将在三方面实现效率与体验的重构:首先是“人”的重新定位,其次是“货”的数字化,第三是实现“场”的重构。”

”

和人员成本依旧。据智慧物联网公司G7截至2月6日的数据,全国整车货运流量达到了2019年同期30%左右的水平,而零担物流仅为去年同期的3%。

“线下不灵,走线上”,因为大家都留守家中,我们购物的方式、习惯、行为都发生了重大的改变。一个最突出的表现就是:在线的生鲜品类攻克了实体菜场的最后一道防线。以前很多品牌和平台都砸钱做过生鲜,但都失败了,那是因为消费者习惯难改,小菜场太难攻破了,它的便利性和零散分布的供应链管理能力和线上平台难以企及的。而这一次用户消费行为的强制转变,为拥有线上服务能力的企业带来了很大的发展机遇。

其中最大的机遇就是让拥有线上零售能力的企业和平台认识到供应链的重要性。电商界的名言“前端一张网,后端一条链”:前端网站要做得很方便很容易访问,后端供应链要讲究成本效率。零售行业、尤其是在线电子商务盈利的关键就在于供应链管理能力和效率够不够高。

那么,新冠肺炎疫情影响下的零售行业最终会如何发展?我有7个判断和大家分享——

结论一:未来不会有新旧零售之分,只有线上线下融合的新零售

我们以前讲的“零售”存在“新旧零售”之争,

存在线上和实体之争。而这一次疫情加速了新零售的落地与下沉,意味着未来的零售行业不存在新旧零售之争,只有线上和线下融合发展的新零售这一种选择。

随着消费者主权时代的到来,新零售诞生了,消费者从追求低价转变为追求高质和个性化。这就对新一代零售的选品、供应链、运营计划提出了要求,而这一切的背后都离不开数字化。“新零售”就是数据驱动的全天候全渠道的“零售平台+供应链”的变革。

新零售也对零售行业提出两方面的要求:第一是营销方面,要扩大跟消费者之间的触点,重视数据化的营销推广;第二是后端方面,对制造和供应链管理的技术提出了一定的要求,需要通过大数据强化整个供应链的管理和控制。

所以新零售是真正打通线上和线下的,以后将不存在线上线下之争,没有单纯的电商企业,也不存在单纯的实体零售,只有融合了线上和线下的新零售企业。

结论二:零售场景和流量入口碎片化,实体门店重要性降低

我们最近一个多月都在家里,大部分的需求都是通过网络的方式进行满足,可以通过扫码、APP、促销、朋友圈等等形式和入口触达并消费,

这就是零售场景和流量入口的碎片化。而门店在这个过程中售卖的作用在降低,越来越多地沦为体验店而不是销售端。实体门店的重要性大大降低,这也是消费渠道多样化之后,一定会带来的后果。

这种现象的背后便是全渠道零售的诞生,以“多样屋”为例:为了适应消费者主权时代,品牌和零售商利用实体店、网店、移动终端、社交商店等多种渠道,在对消费者进行售前、售后服务的过程中,为消费者提供无缝一致性的全流程体验。品牌由此打通了和消费者接触的N种接触点,为消费者提供n种服务,这就是所谓的“全渠道1+N+n”。

结论三:社群商业兴起,门店前置,职责转型

在第二个结论中我们提到实体门店的重要性降低了,这反而会让社区的便利店得到增强。在交通枢纽和生活社区将出现高速发展的社区商业,社群商业兴起,聚合各类商品和到家服务,缩短消费和商品之间的距离,提供各类精准触达服务。

未来“线上下单,服务到家,快捷反应”是一个标配,所有的企业都应该做到根据用户的需求快捷反应。消费者可以通过多种方式,比如朋友圈,

来和品牌商家达成交易关系,产生互动,甚至通过家人的社交工具的传达,展开跟零售门店的交互。所以门店不得不进行职责的转型,进行深度的客户服务。

门店前置也要求其必须有电商平台或者在线综合平台,对这些门店进行支撑。电商平台通过这些门店,通过多种线上线下的渠道触达消费者,采集大量的消费者数据;再根据它所掌握的消费者画像进行精准营销,提供随机应变的智慧服务。

结论四:社区门店全员服务于营销,网络推销、社群联接成为重要的邻里带货方式

门店前置后其职责也发生了转型,以前只需要提供销售服务,现在需要提供全员的服务和营销。在这种营销服务过程当中,网络推销和社群连接会成为重要的邻里带货方式。

在“线上下单,服务到家,快捷反应”趋势之下,我们可以看到一些新的渠道,比如网络推销和社群这种直观的评价和推荐对消费者的影响。我们也认为,未来很有可能社区门店也开始进行网络直播推销,并成为门店工作人员和社区消费者之间的重要沟通方式。另外还有一种现象是,许多社区门店将会通过扫码建立专属的社群,开展

门店的服务人员和消费者之间的互动和近身服务,这种连接会越来越增强,也会使得销售的渠道发生变化。

结论五:私域流量池成为社区商业的核心竞争力,精准营销与智慧服务成为必然

随着消费渠道的多样化,品牌和零售商将非常依赖在线的流量,而现在几个大平台也成为零售商的重要流量来源,他们的竞价排名等机制也成为大家重要的成本支出。所以我们认为,在这种趋势之下未来私域流量池将成为社区商业的核心竞争力。什么叫私域流量?就是不通过平台引流,而是自己掌握来访客户,自己的流量自己管,套用一句行话:不让中间商赚差价。

未来的零售行业会通过它前置的门店或者其他渠道,把消费者的流量转变为私域流量,把流量控制在自己的手中,进行精准营销和智慧服务。零售商布局在线社群、直播等数字化营销,缩短传播路径,推动个人化互动平台,从消费者视角构建“千人千面”和“千点千面”。当消费者通过线上或线下门店触达到零售业态的时候,就

开始采集新老客户数据,建立用户画像,再根据这个画像对消费者的需求做出预判,然后进行精准营销。

结论六:供应链协作体系成为零售的核心竞争力,仓房前置,C2S2B成为流行模式

在疫情下供应链受到影响的时候,像直采直销的大型供应链影响不大,但小规模供应链就会受到“黑天鹅事件”的影响。供应链协作体系将成为零售行业真正的核心竞争能力。

增强供应链管理的能力,需要实现供应链的整体数字化,具体体现在两方面:在前端的层面要求仓房前置,即门店前置,以店为仓;在后端将仓库直接建到生鲜产品的货源地或工厂附近,加强对货源的管控能力。

同时供应链管理能力的增强,也将会使得C2S2B成为未来的趋势。C2S2B模式中的C是指分发渠道,S是指超级供应链管理平台,B是指货源地或者是制造厂商。我们认为未来零售行业的龙头老大是拥有超强供应链管控能力的企业和平台,它会在前端收编各种各样的资源渠道,把这些资源投送到便利店或者是分销渠道。

结论七：新零售要求建立贯通全渠道的管理机制

当我们开展了线上线下融合的新零售以后，就会产生渠道冲突。为了避免这个冲突，零售企业必须建立贯通全渠道的管理机制，要把网上网下的人力资源统一管理起来。

品牌或零售商需要建立一个会员管理APP，随时随地管理，实时掌握数据。在这个会员管理APP中，我们会把所有的客户分散到所有的员工以及老客户当中，对这些消费者提供多样化、随机应变、精准的服务。

其次，对于线上线下的企业，贯通全程很重要。很多企业线上线下存在渠道冲突，订单的供货量只算线上不算线下，所以新零售就是要打通线上线下的冲突，大家一条心，只要是对这个消费者服务有贡献的，都可以从这一次的销售当中获得分红和利润，促进线上和线下解决渠道冲突的问题。

总结

新零售的目标是零售运营效率与体验的重构。

新零售或者说未来的零售，是从消费者的需求出发的，通过大数据的方式深挖消费者的

痛点，挖掘其潜在的需求，驱动零售的运营，驱动全天候、全渠道的零售平台，也驱动供应链的变革。由此，我们也对新零售提出了各种各样发展方向的解读——

新零售将带来线上线下将加速融合，优势互补，以数字化为核心驱动力从两方面整合行业：一是电商发挥技术优势，入股布局线下，带动线下零售企业优化供应链，实现转型升级；二是线下发挥体验式优势，融合业态创新发展，依托电商线上平台注入科技元素扩大优势。

整体而言，零售行业将在三方面实现效率与体验的重构：

首先是“人”的重新定位，新零售提倡针对大众化定制，打造个性化产品线上线下联动，精准化营销，有效实现新零售时代“人”的重新定位，进而逆向拉动供应链；

其次是“货”的数字化，新零售将最大程度的提升全社会流通零售业运转效率，实现基于用户画像的选品与设计，流通路径将由复杂向简单转变；

第三是实现“场”的重构，新零售中“场”的重构一方面表现为门店互联网化，线上线下终端的有机结合；另一方面表现为基于科技发展与文化进步的零售场景需要进行有效布局与体验升级。F

双管齐下 刺激消费复工复产

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系系主任、教授、博士生导师



全国新冠疫情防控至今已经一月有余,疫情有了极大的好转,可以说胜利在望,于是如何在积极防控的同时复工复产,恢复经济就成为时下最为重要的工作。

复工复产一方面就是为了恢复产出、恢复经济、维持就业;另一方面也是为了维持全球产业链的正常运行。然而生产是为了消费,没有需求的供给不是有效的供给,特别当中国经济增长的模式已经成为消费拉动增长的模式时,本次疫情导致的大量消费需求的减少,如对消费品汽车、家用电器、手机、衣物、日用品等等减少;对消费服务品旅游、交通、宾馆、餐饮、购物、娱乐、健身、车辆服务、政府公共服务等的减少,已经对经济造成了很大的伤害。

为此,抗击疫情恢复经济需要在现有扶持中小企业、稳定经济的政策及其执行的同时,出台一些激励居民消费需求的政策,如此双管齐下,企业恢复了增长,经济就能够增长。这其中,如何促进消费增加使企业复工复产实现收入,缓解资金周转压力,进入良性循环才是经济好转的关键。

“双管齐下,企业恢复了增长,经济就能够增长。这其中,如何促进消费增加使企业复工复产实现收入,缓解资金周转压力,进入良性循环才是经济好转的关键。”

一、有效复工复产还应该从消费刺激入手

到目前为止,从中央到地方,各级政府与部门都出台了一系列

的抗击疫情稳定经济的政策,其中最为主要的是扶持中小企业的应急政策,因为疫情及其发展首先是影响中小微企业的生存与发展,进而影响经济大局。如央行、商务部、国税总局等部门的应急政策,北京的抗击疫情扶植企业的“若干措施”;上海于2月8日发布了支持服务业的“28”条;广东的“十项措施”,福建出台了稳定经济支持企业的“十二大举措”;苏州在疫情开始就出台政策给予中小企业一定的支撑性帮助等等。中央与地方各级政府出台的应对经济增长扶植企业的各项政策时效之快,力度之大,前所未有。

通过对这些政策的梳理,归纳起来看,目前的政策主要有以下几个方面:

1. 金融支持:如银行贷款的展期和延期,新增急需的银行贷款,贷款利率下浮等;

2. 税收减免:如小规模纳税人增值税减免,生活服务业增值税免征,所得税减免;特别对企业慈善捐赠可全部在税前列支。对企业今年形成亏损的消化年限,可从5年拉长到8年;减免职工社会保险金等。

3. 财政补贴:小微企业贷款的财政贴息,国有资产租金的减免,对其他投资者参照国有资产减免客户租金的,房产租赁税参照减免,降低电价、气价等;

4. 对个体工商户的扶持措施等等。总体看,这些政策从金融、财政、税收等多个方面出击,形成组合拳,基本上都是为企业解决资金困难、降低经营负担,稳定生存与发展。

应该说,这些政策出台受到了广大中小微企业的欢迎,增进了企业战胜疫情困难的实力和信心,为这些企业自救提供了良好的扶持政策和未来向好的预期。

但这些政策主要是针对中小微企业维持或恢复生产与供给,而不是针对消费需求恢复。现实的情况是疫情防控在导致企业生产经营困难的同时,是居民消费的大量萎缩,他们没有办法进行耐用消费品与服务产品的购买。

例如,2月13日,中国汽车工业协会举行线上发布会。根据对重点集团统计数据预计,1月份汽车产销分别预计完成178.3万辆和194.1万辆,环比下降33.5%和27.0%,同比下降24.6%和18.0%。其中,乘用车产销预计完成144.4万辆和161.4万辆,同比下降27.6%和20.2%。中国汽车流通协会的统计分析,2020年1月入店分指数为19.9,购买指数为23.7,预计消费者在2月入店看车意愿降低,实际购买意愿降低。即便是大部分省份经销商在2月10日之后立即开工的情况下,1-2月汽车销量仍将累计同比下滑20%左右。

又如对于此次疫情将会对国内旅游业带来的影响,中国旅游研究院做了测算,预计2020年一季度及全年,国内旅游人次分别负增长56%和15.5%,全年同比减少9.32亿人次;国内旅游收入分别负增长69%和20.6%,全年减收1.18万亿元。2月12日,中国烹饪协会发布《2020年新冠肺炎疫情对中国餐饮业影响报告》(以下简称“报告”),报告显示,今年春节假期7天内,新冠肺炎

疫情已对餐饮行业零售额造成了 5000 亿元左右的损失,93%的餐饮企业都选择了关闭门店。

可见,从稳定经济增长出发,政府设计出台应急政策中除了扶持企业复工复产的政策之外,应该包括中长期刺激居民消费增长的政策。

虽然消费增长关键是疫情的结束,但时下疫情已经有了较大缓解,已经具备刺激居民消费购买的政策出台。因为居民消费的大规模减少就意味着消费需求大幅度下降,意味着许多从事消费服务业、消费制造业的企业与员工没有订单,难以开工或开工不足,进而导致企业收不敷出,资金链断裂等难以挽回的危机。更何况十八大以来,我国经济增长模式已经有了较大的改变,从过去投资拉动经济增长的模式,已经转变为消费驱动经济增长的模式,国家统计局最新公布的数据表明:“2019 全年最终消费支出对国内生产总值增长的贡献率为 57.8%,资本形成总额的贡献率为 31.2%,货物和服务净出口的贡献率为 11.0%。”可以说,居民消费已经是我国经济增长与发展的主要力量,稳经济增长不仅要复工复产而是要恢复消费,促进消费增长。

二、促进消费恢复生产的应急对策

如果说全国已经出台的政策希望有助企业克服危机、战胜疫情进行正常生产经营,那么企业目前的生产是否是有需求的供给就有待市场需求的

恢复。为此,应该出台激励居民消费的政策以促进生产供给的消费实现,具体可以考虑包括且不限于如下对策:

1. 从刺激大宗耐用消费品消费入手,进行全产业链协同。

本次疫情对消费品产业以及服务业的影响,根本上是由于居民居家隔离不能随意外出导致消费需求大量减少,有些行业的消费需求甚至为零。目前疫情得到缓解,企事业开始复工,但还需要非常小心防控,以免大意失荆州,所以人们服务需求量还不是很大,存在结构性的变化,例如自带饭,吃盒饭;旅游、酒店基本免了,耐用消费品以后考虑等等。因此,目前在鼓励企业复工复产的同时,必须出台激励消费的一些政策,以便企业的生产是有需求的生产。

由于汽车、住宅、家用电器等大宗工业消费品产业是经济增长的重要支柱产业,目前因为需求不足产品销售困难,企业已经非常困难。为此近期可以先出台一些刺激大宗工业消费品的政策来恢复消费品制造业生产经营,如发放居民消费券、恢复新能源汽车的购车补贴,下调减免房产购置税,下调消费信贷利率,家用电器下乡以旧换新等等。这些耐用消费品购买通常是主要一次性进行,也容易进行人员隔离。此类大宗居民消费起来后,这些制造业生产能力的恢复就得到保障。

制造业有需求的复工复产十分重要:一方面可以带动生产服务业的恢复,并逐步带动消费服

务业的增长;另一方面可以尽快重新加入全球分工体系确证我国制造业在全球产业链上的位置,因为我国制造业过去已经是全球产业价值链上的关键一环,如果由于疫情问题,制造业生产长期不恢复,那么产业链上其他国家相关产业与企业肯定不能长期停工待产,如此可能会重构自己的产业链。

2. 对产业生态圈即刻进行恢复性维护。

作为经济增长贡献最大的第三产业即服务业基本属于最终消费领域,处在全产业链的下游,是居民消费需求实现的重要产业。但服务业的状况其实与服务业各个细分行业的协同生态圈以及服务业的上游相关产业如各类制造业生态密切相关。

例如旅游观光业的状况实在不仅仅是景点的状况,而是还与介入旅游生态圈的餐饮、住宿、娱乐、纪念品、交通、通讯信息、导游、票务、购物等服务行业的整体状况有关,因此不能说疫情后期景点开放了,旅游业就恢复了。因此支持旅行社、景区的政策固然很重要,但没有对旅游服务业的整个生态圈进行整体性扶持与消费激励的话,要恢复甚至发展旅游业的话,可能费时很长。旅游业如此,其他诸如餐饮业、酒店业、车辆出现服务、航空服务等等都是如此。因此对服务业尤其消费服务业扶持,必须有一揽子政策促进居民恢复服务消费,特别是正常的全方位消费。

此外服务业的恢复与发展还有赖其产业

链的上游产业状况,如制造业恢复的状况,例如生产服务业是与制造业密切相关的产业,制造业因为疫情导致停产或开工不足,生产服务业就有问题。因此时下还需要从产业、服务业以及细分行业的生态圈角度考虑设计消费激励政策。

3. 稳定临时失业人口的基本生活需求。

第三产业服务业吸纳了大量的就业人口。服务业又是以中小微企业为主,通常会雇佣许多临时工或钟点工。例如家政服务业就非常典型,今年2月疫情发展时,家政人员几乎都失业没有任何收入的,家政服务人员的的生活就成为问题。家政行业如此,其他许多服务业行业如旅游、餐饮、美容美发、车辆出行服务等等都是如此。

如果今后疫情还在持续,甚至疫情结束,如果居民的消费需求没有恢复正常的话,那么另外许多制造业中小微企业难以开工或开工也难以有正常营业收入,一些员工还是会面临降薪甚至无薪的问题,这些人就生活难以为继。因此可否出台临时失业救济政策,按照这些服务业、制造业从业人员过去交过社会保险的记录,给予1-2个月的生活救济,具体发放数量则可以参考当地最低月工资收入标准。对许多服务业、制造业的临时失业人员进行一些救助,一方面可以稳定他们的生活进而安定团结,另一方面也是帮助这些中小微企业减低固定成本,同时也可以稳定员工,增加社会总消费需求。■

面对前所未有的动荡市场 我们如何投资？

黄建兵

复旦大学管理学院财务金融系副教授



上周美股的投资者经历了惊魂一周。以标普 500 指数为例，周一暴跌 7.6%，经历了历史上第二次熔断，周二大幅反弹 4.94%，周三又大跌 4.89%，周四再度重挫 9.51%，历史第三次熔断，周五却又大涨 9.29%。

这样暴涨暴跌的一周注定载入历史。以 2010–19 年 10 年的历史为例，标普 500 指数在 2515 个交易日里，只有 3 天涨幅高于 4.5%，只有 2 天跌幅超过 -4.5%，也就是说，涨跌幅超过 4.5% 的概率不到千分之二，然而这样小的概率竟然在这一周每个交易日都遇上了。

这样的一周，在美股最近 50 年的历史上从未出现过。

前所未有的危机

历数过去 30 年里的市场危机：1987 年的黑色星期一、1990 年的海湾战争、1998 年亚洲货币危机、2001 年互联网泡沫、2008 年金融危机、2018 年中美贸易战等，其缘由或来自经济、或来自地缘政治，从未像现在一样，由公共卫生问题引发股市的崩盘危机。这是

“历数过去 30 年里的市场危机，其缘由或来自经济、或来自地缘政治，从未像现在一样，由公共卫生问题引发股市的崩盘危机。这是前所未有的。危机面前，没有人能预知未来，重要的是做好准备，冷静面对。”

前所未有的。

2020年3月3日,橡树资本的创始人霍华德·马克斯(他也是股神巴菲特极为推崇的投资者),发布了投资备忘录无人知晓 2(Nobody Knows II)。之所以是2,是因为霍华德·马克斯在2008年9月19日同样用这个标题发布了备忘录,当时正是雷曼兄弟倒闭后的两天。为何无人知晓?我的理解是,这次的市场危机,正如2008年的危机一样,前所未有,难以判断。

2008年的危机是第一次由金融系统出现问题之后传递给实体经济的危机。早在2007年4月2日,美国第二大次贷抵押公司新世纪金融破产,次贷危机爆发;直到2007年12月,美国GDP增长率和标普500公司的利润增长率仍保持高位,因此实体经济并未收到太大的影响;直到次贷危机不断演化,基金、商业银行、保险公司等纷纷卷入,股票下跌,引发投资者财富缩水,进而影响到消费消减,才导致实体经济的衰退。

而美联储的应对措施也是前所未有的。自2007年9月至2008年12月,美联储连续10次降息,将联储基准利率从5.25%下降到0.25%的历史最低水平;同时,美联储还推出量化宽松政策,美联储资产负债表从2007年不到1万亿美元,迅速扩张到2014年的超过4.5万亿美元,也是历史上从未有过的高水平。

虽然有很多人将这次的危机与2008年进

行类比,但我认为这次的美股危机与2008年有很大的不同。同样观察前几年美国经济的变化,美国GDP增长率在2015年下半年就开始了下滑,标普500公司利润甚至有了负增长,但美国股市仍然保持上涨,从2009年3月份的666点至2020年2月份的3393点,涨幅超过4倍,其推手当然少不了美联储降息和扩表造成的资产泡沫。事实上早在2017年就有很多经济学家及市场分析人士都认为美国股市估值过高。2017年,特朗普政府推出的减税政策,美国经济迅速反弹,公司利润恢复增长,但美国政府不可能每年都减税,减税带来的利润增长毕竟无法持续,到了2019年下半年经济下滑似乎不可避免。

因此,本次美股的暴跌,表面上看来自疫情带来的短期冲击,但更深层次的原因在于经济下滑,再叠加沙特阿拉伯与俄罗斯的石油价格战,经济、政治、公共卫生等诸多因素相互交织,错综复杂,前所未有,扑朔迷离。

控制疫情不易,重振经济更难

面对危机,美联储重走老路,继3月3日紧急降息后,3月13日又宣布紧急注资1.5万亿美元,提供贷款并购买国债,这意味着美联储将重启量化宽松政策,再度扩表。受此消息影响,周五美股

大涨超过9%。但是这一次,这些举措的有效性充满不确定:

首先是降息,目前美联储基准利率为1%-1.25%,继续降息的空间有限;当然不排除美联储象日本银行、欧洲中央银行和瑞士央行一样,将基准利率下降到0以下,如此一来,全球经济又将面对联储负利率这一前所未有的环境。

其次是扩表。2018年美联储开始缩减资产负债表规模,到2019年9月减至3.8万亿美元。此后为应对经济下滑再度开始扩表,至2020年2月,资产负债表规模约为4.3万亿,按照美联储的宣布,此次要再扩张1.5万亿。2008年金融危机时,美联储扩表3.5万亿美元,规模扩大350%,这次又会有多少?也许在不久的将来,美联储资产会达到10万亿美元,对比一下,美国国债规模多年累积下来,到2019年还不到18万亿美元。美联储掌握如此巨大的前所未有的资产,将给经济带来怎样的影响?无人知晓。

再来看联邦政府的财政政策。减税难以再次实行,而发行国债也存在极大的问题。美联储降息后美国政府利用低息的机会大量发行债券,使得债券规模迅速扩张,多次超过债务上限,政府停摆不时发生。2007年,美国国债规模为60740亿美元,占当年GDP之比为42%,而到

了2018年,国债规模增加到178650亿美元,上升几乎200%,与GDP之比也达到了87%。

在特朗普宣布美国进入紧急状态,政府高度重视起新冠病毒后,虽然仍存在不确定性,但美国的疫情可望得到缓解和控制;然而,要从根本上缓解和控制经济下滑的困境,联储和美国政府仍然任重道远。

投资者如何面对危机

对比欧美,中国的投资者感觉很幸福:以前都是美股涨A股不涨,美股跌A股跌得更惨;如今终于轮到中国股市一枝独秀了。但正如新冠疫情的全球传播,境外疫情的流行使得中国始终不能放松警惕,如果欧美股市萎靡不振,中国市场又怎能独善其身?

由于存在时差,中国股市收盘后,美国股市才开始交易,然后是新一天中国股市的交易。中国股市当天的涨跌与之后美国股市涨跌有相关性变化,以及美国股市涨跌与次日中国股市涨跌有相关性变化。在2月份新冠疫情爆发后,两个相关性都大幅度上升;这表明,面对全球公共卫生危机,中美股市的联系也更紧密了。

面对前所未有的动荡市场,我们如何投资?

我的建议如下：

1. 首先是保持冷静。

股市大起大落，朋友圈里也都充满了“美股又熔断了，赶快行动吧”、“该买还是该卖呢？”之类的讨论，大家突然觉得到处都是发财的机会。但是首要的，就是保持冷静。

市场对于重大信息很多时候都存在反映过度。晨星公司今年2月份的报告指出，在历次股市暴跌后的1年，市场都有较大幅度的反弹，过度反应在中国也同样存在。

分析沪深300指数2018年以来的表现，在中美贸易战和新冠疫情中股市面临的危机同样存在过度反应。

我的一个朋友，前兴全基金公司副总杜昌勇先生曾经写过一篇文章，提到投资是违背人性的，因为贪婪和恐慌都是人的天性。面对波动剧烈、瞬息万变的市场，投资者必须要克服天性，保持冷静。

2. 其次是重视风险。

自3月以来不但股市重挫，商品更是哀鸿遍野，就连黄金都持续下跌。只有市场波动率指数VIX，从2月20日的15点上涨到3月12日的77点，这说明了市场上唯一能确定的，就是不确定性了。

当前的世界经济环境，风险因素层出不穷，

对股市的冲击也不尽相同。虽然巴菲特曾经说过，投资者喜欢波动性，但实际上没有人能够永远踩准节奏赚大钱，例如约翰保尔森，2008年金融危机中作为大空头盈利200亿美元，一战封神，就连特朗普都买了他的基金。但此后神退化成凡人，金融危机后的7年里，他的基金年回报只有6%，远低于市场指数；2015年到18年，更是出现了高达16%的平均年亏损。

作为普通投资者，最好避免高风险的投资品种，保持一定程度的多元化投资，对于股市，必须有充足的风险意识。

3. 最后应该规划好未来资金需要，做好应对未来不确定性的准备。

我的做法是，股票投资具有高风险，必须做好长期投资的准备；近期需要的资金可以投资短期的理财或者货币基金。介于二者之间的可以考虑投资债券，包括可转债。黄金作为家庭的长期储备资产，也可以考虑持有一小部分。

此外，还需要额外准备应付突发情况的资金。正如霍华德·马克斯在投资备忘录中提到的，永远不要用光手中的现金，同样，巴菲特的伯克希尔哈撒韦公司帐上永远有大笔的现金。

“前所未有的危机面前，没有人能预知未来，重要的是做好准备，冷静面对。”^[1]

为什么口罩会出现“逆向牛鞭效应”？

冯天俊

复旦大学管理学院管理科学系教授、博士生导师



【编者按】

本期我们摘选冯天俊教授“疫情中的‘逆向’牛鞭效应”直播课的内容,探讨供应链经典效应发生大逆转,我们如何应对。一起“学管理 战疫情”!

要理解逆向牛鞭效应,我们先得知道什么是牛鞭效应。

以宝洁公司为例,它的纸尿裤在沃尔玛这一零售端销售的时候,需求通常是非常稳定的,但是沃尔玛上游的批发商收到零售商的订单就没有那么稳定了,批发商的上游宝洁公司收到的批发商订单波动则更加大。

如果你站在消费者这一端,手握一条牛鞭,甩动牛鞭时会发现离你的手越近的地方(即消费终端或零售端)波动越小,离手越远的地方(即原材料供应商)波动就越大。这个现象在管理学中叫做“牛鞭效应”。

为什么疫情中产生的是“逆向牛鞭效应”？

“疫情当中我们面对不确定性,面对逆向牛鞭效应的时候,第一个重要的工具就是敏捷响应,第二个工具是持续迭代,第三个工具是协同作战。”

”

为什么疫情中产生的是“逆向牛鞭效应”？以口罩行业的供应链为例。

口罩作为最终产品，其上游直接的原材料是熔喷布。熔喷布这个原材料现在非常紧张，它在整个疫情当中的价格涨了十倍，这导致口罩的价格波动增大，比如日本口罩的单价就突破了300元，价格上涨了约30倍。从上游原材料供应商到下游零售商，价格波动趋势是越来越大的。与经典牛鞭效应相反，越往供应链下游走，厂商的生产计划和定价波动反而会越大，我把这个现象总结为疫情中的逆向牛鞭效应。

过去的两个多月时间里，大家可能听到过很多有关汽车制造业的故事。比如北京奔驰曾给相关管理部门发信，说公司仅有一天库存，如果停产一天损失将达4亿元人民币。为什么停产？因为上游零部件供应商出了问题，没有办法及时供应零部件。汽车制造业的供应链，每一个供应商只供应其中一部分，对于供应商而言缺少的是其中

一小部分的零部件，但是对于制造商而言，一定是要像做衣服一样，纽扣、面料都全了才可以造出来。因此，疫情对上游供应商生产计划影响相对来说不那么大，但对于北京奔驰而言，物流断了，就将导致其终端生产计划产生很大波动。

究竟什么原因导致了疫情中的逆向牛鞭效应？可以归纳成四个方面：人流、物流、信息流和短缺博弈。

首先是人流。疫情当中对于制造业最大考验就在于员工，特别是一线工人复工是非常困难的。当上游原材料供应商复工成问题，就会导致整个生产计划波动，最后也会传导给下游制造商和工厂。

其次是物流。物流就像是人体里的血液，对于经济而言，没有物流就相当于身体器官缺少血液，无法畅通。数据显示，截至2月25日，整车物流恢复率才到达45.7%，零担物流恢复率达到16%，但在往年这个时候已经100%开工了。

第三是信息流。传统牛鞭效应中,由于需求信息波动被逐级放大,需求端的微小波动会导致供应端产生巨大波动。在逆向牛鞭效应里也是同样的道理。由于上游供应商的供给信息不对称,一个比较小的波动也会逐级传导给下游供应链上各个成员。

第四是短缺博弈。这在口罩行业有明显的体现,比如当熔喷布成为口罩生产中的稀缺资源时,上游供应商可能就会玩短缺博弈游戏。手握这项重要资源的供应商就可以跟下游口罩生产厂家开条件——我这里有现货,你想要可以,但价格必须提上来;想要可以,但必须付现款;想要可以,但是没有发票。上游通过短缺博弈导致下游产生短缺的恐慌,从而加剧下游产能的生产计划波动和下游价格波动。

我们该如何应对?

疫情当中我们面对不确定性,面对逆向牛鞭效应的时候,第一个重要的工具就是敏捷响应。

面对复工复产难题时,富士康、比亚迪、上汽通用五菱、中石化纷纷“转行”造口罩去了。这其实说明了,很多企业能够想到利用自有资源,快速响应市场上口罩短缺的问题。一方面这是帮助国

家解决口罩短缺,另一方面也是企业自救。比亚迪及时在其产业线增设口罩生产线,通过这种方式迅速复工复产,这让苹果公司看到了它的能力。于是它宣布把iPhone11 10%的订单转给比亚迪。如果比亚迪前期没有敏捷响应和快速准备,是没有办法从富士康那边分到这样一块蛋糕的。

京东物流在1月31日晚接到一个不太寻常电话,对方请它帮忙把100台制氧机从广州紧急运往武汉抗疫的第一线。京东物流意识到如果早一分将物资送到,生命就多一分希望。2月2日上午,京东物流工作人员便将100台制氧机交给了武汉医疗工作人员。这个时候能够快速把急救医疗物资从广州送到武汉是非常不容易的,绝对是考验一家公司敏捷的物流响应能力。京东物流能够快速响应的一个重要因素就是它的自营物流。

自营物流有利有弊,它不如轻资产的阿里利润率、成本负担低。但在疫情之下,直营模式就体现出了强大的战斗力。第一,它的流程能够随着疫情变化不断优化。第二,自营模式使得绝大部分配送人员能够留在配送体系里面进行配送。第三,信息系统、整个的大数据平台应用保障了物流的效率。

应对逆向牛鞭效应的第二个工具是持续迭代。

餐饮是受到重挫的行业之一,前两天很多的餐饮商家才逐步恢复堂食。提到餐饮行业一个最有名的案例就是西贝。这家公司花了十天左右的时间迅速做出决定:我要做外卖,我不能等死。疫情期间做外卖,首先要解决消费者对卫生健康的担心。于是西贝提出了第一个应对策略——外卖安心卡。通过在每一份外卖上面附上制作流程中相关人员的名单,包括他们的体温,使得消费者能够安心地享用外卖。另外一个尝试是外卖菜单,该公司把牛羊鱼这样的大菜放到菜单后面,把能够提供基本能量的主食类菜品提前。这次迭代很不容易,因为西贝的主打就是牛羊肉。但该公司没有为了清肉类库存,而是为了响应顾客需求,把主食类和蔬菜类菜品提前。

99%的生鲜电商公司都很难盈利,它们却在此次疫情中异军突起。比如叮咚买菜,与盒马鲜生的前店后仓模式不同,叮咚买菜完全是线上,是前置仓模式。它一开始没有采用预约模式而采用传统下单的方式,但疫情期间,叮咚买菜的订单量增加了两到三倍,传统下单的方式对它的供应链产生巨大压力,导致其很容易爆仓。于是该公司将下单方式调整成了预约模式,通过提前收集数据、管理订单,给后台更多时间进行响应。

第三个工具是协同作战。

下滑的销量使得汽车行业已处于行业的冬天,这次疫情则雪上加霜。面临巨大压力的汽车厂家,此时必须有协同作战精神,才能共克难关。北汽集团便联合经销商和供应商一起协同作战,下调经销商库存和融资贷款利率,延迟还款期,并摸清零部件供应商复工时间,做好综合生产平衡和协同。长城汽车则对经销商提出了“三减三赋”：“三减”指的是考核减负,财务减负,金融减负;“三赋”即赋能经销商多维度服务,赋能一线销售团队和人员,赋能湖北地区经销商。

申洲国际能够成为制衣行业里的隐形冠军,也多亏了协同作战的思想。这家公司在长达20多年代工过程当中,没有只专注于代工,还在设计方面提前做了布局。它每年在研发方面会投入大量资金,2000年之前,其利润的90%都被用于技术改进。与此同时,它还把其价值链向上游面料、染整、印绣、裁剪、缝纫等领域延伸,这使得它在疫情来临的时候,在产业供应链上做好了充分准备。

此外,阿里巴巴和京东等五大电商围剿涉疫问题商家,共享商家黑名单;五菱联合广西供应商一起生产口罩;中石化提供聚丙烯材料、生产熔喷布给下游的口罩生产厂家,也都反映了协同作战这样一种理念。**F** (转自“界面新闻”)

从业态、技术和管理看疫情后商业零售业的数字化转型

蒋青云

复旦大学管理学院市场营销系主任、教授、博士生导师



一个时期以来,学界、商界就商业零售业的数字化策略,似乎达成了较为一致的看法,那就是围绕“新零售”(或智慧零售、无界零售等)建设线上线下融合的零售体系,强化大数据、人工智能和云计算在零售业的创新性应用,从而提升消费者的全场景体验……无疑,这在未来依然可以被认为是商业零售业数字化转型的具体路径。但新冠疫情出现后,无论是电子政务还是智慧城市系统,都没有体现出其应有的响应速度和运行效率。即使相对比较成熟的电子商务和新零售,也为疫情所困,出现了业绩大幅度下滑的结果。当然,这是突发事件带来的某种短期效应,从长期看应该会回复乃至反弹。我想这是大多数业内人士的期待。

但是,笔者想指出的是,此次疫情的影响恐怕比17年前的非典更为深远。不少人认为,非典在一定程度上推动了以淘宝、京东等为代表的电子商务零售业的兴起;那么,经历过新冠疫情后的商业零售业,将会有怎样的发展方向呢?这也是人们最近一直在思考的问题。我想从商业业态、商业技术和商业管理等三个层面来分享我的思考。

第一,商业业态的多样化趋势依旧,尤其是无人零售、社区商业和生活便利性商业数字化业态将会得到更加充分的发展。

“未来商业零售业的数字化转型必须以消费者为本,以员工为本和以决策者为本,归根到底要以人为本。”

”

我原本是不太主张大力发展无人零售的,因为中国劳动力就业本身就是问题,而且有人服务比无人服务更容易形成人性化服务的优势。但这次新冠疫情中,“隔离”成为热词,未来人际接触可能成为消费者风险规避的场景之一,所以无人零售业态可能会有前所未有的发展空间。

另外,在新冠疫情肆虐、安全出行成为问题的情境下,社区商业、生鲜电商等服务人们生活必需品的商业业态异军突起。叮咚买菜、京东到家及盒马鲜生等企业订单暴涨,以至于叮咚、盒马出现了无人接单的紧张状况。这在一定程度上给予了社区电商、生鲜电商和生活便利性商业等业态一个补课、发育的机会,从而完善中国商业系统中“毛细血管”的网络数字化。

当然,多样化并不意味着只有前面提到的业态,我想还会出现更多的离消费者更近的商业零售业创新业态的出现。这一方面是追求人们美好生活所必须,另一方面也一改过去商业零售业一

直追求的规模经济发展战略,而转向更加精细化,以满足人们多样化生活需要的一种价值转型。这转型的背后,是以消费者的需要为本的考量。

第二,商业技术的发展和运用,除了考虑其盈利性、前沿性和智能化之外,还要更多地发挥其对商业零售业运营及其效率的“使能器”(Enabler)的作用。

当前,大数据分析技术、人工智能、计算机视觉、虚拟现实和各类传感器技术在商业零售领域的应用得到空前重视,各种各样的解决方案层出不穷,可以说这是一场新的商业革命也毫不为过。虽然,技术本身的推进自有其技术性内涵,但其应用的核心目标是提升商业运营的效率,而不能为技术而技术,或者仅仅将技术开发及其应用本身当作目标,更不能把技术系统停留在样板与展示功能上。

此次新冠肺炎疫情发生在我国信息和智能技术得到较为广泛应用的当下,而疫情最早发生和

最为严重的城市,也是我国中心城市之一,无论是电子政务、电子商务和智慧城市的发展,其都有较为优越的基础。但这些在疫情预警、响应和治理方面,都没有起到应有的作用。这是我们未能预料和感到沮丧的地方。

究其原因,我想除了突发事件本身的严重性之外,更重要的还在于技术本身没有很好地嵌入组织及其运行过程,从而没有起到使能器的作用。使能器就是使系统、程序和人紧密高效结合运行的一种功能或功能系统,其本质在于通过训练提升系统效率,就像人通过锻炼能提高体能一样。

所以,在商业零售智能技术的应用方面,使能器的作用决不能忽略。其中核心的环节就是将员工的训练和系统、程序的运行有效地结合起来,让员工成为掌握技术和系统运营能力的生产力,而不是旁观者,这是未来商业零售业服务竞争力的重要来源。这样的转型,才是以员工为本的转型。

第三,商业管理是商业零售业数字化转型成功与否的最终决定因素,需要在推动商业零售业服务创新过程中体现正确的价值观、洞察力和行动力。

与传统商业的发展过程相比,今天的商业数字化革命,很大程度上是管理创新的结果。2000年之前中国互联网企业基本上都是模仿美国商业模式创业的,结果几乎全军覆没。反之,今天中国

成功的电子商务模式,无一不是由中国本土企业家基于中国市场和中国环境创新的结果。新零售的本质也是商业管理的创新,虽然前路漫漫,但企业家们执着的探索是值得夸赞的。阿里的盒马鲜生仅仅就其业态就不断尝试了10多种,至今还在持续创新;永辉的“超级物种”第一店出师未捷身先死,但不妨碍永辉继续探索永辉生活等其他新零售形式;苏宁大规模撤除门店,花大力气推进网店和门店的协同,摸索自己的智慧零售之路……

新冠肺炎疫情让我们再一次看到管理在快速响应和社会系统协同中不可替代的作用,也看到了其在面向不确定性危机过程中的重要性。在西贝创始人悲呼因疫情不能开业挺不过三个月之时,盒马鲜生召唤说,西贝的员工可以来盒马上班,于是“共享员工”成了特殊时期抱团取暖的良策,由此也激发了西贝将营业重点及时转换为送餐上门的新模式。同样,麦当劳和肯德基基于疫情时期特有的顾客需求洞察,及时发布了“无接触送餐”方案,成为同行们学习的榜样。

因此,商业零售业向数字化转型,需要依赖商业企业家对顾客价值的敏锐洞察,在此基础上做出创造顾客价值的准确决策,并推动企业通过持续创新来形成自己的服务竞争优势。因此可以说,商业零售业的数字化转型也必须以决策者为本。**F**

(转自公众号“上海百货杂志”)

疫情下的中国资本市场 和金融发展趋势

李远鹏

复旦大学管理学院会计系副教授
香港大学荣誉副教授



【编者按】

本期我们摘选复旦管院副教授李远鹏在“当前中国资本市场解读”公开课的内容,与大家一起“看时势 观行业”。

当人们正想为新冠肺炎疫情在中国得到初步控制而松口气时,2月下旬疫情在海外开始汹涌,目前已达到全球风险等级最高级别。疫情对经济的冲击将会短期停止还是长期持续?中国资本市场能否在动荡中独善其身?我们又如何从财政政策中洞悉资本市场演变方向?

在复旦大学管理学院“瞰见”云课堂,复旦管院校友证券投资俱乐部理事长、荣利投资董事长何学忠主持了第一期“看时势 观行业”系列校友公开课。公开课上,复旦管院会计学系副教授、香港大学荣誉副教授李远鹏与复旦管院特聘教授,校友证券投资俱乐部副理事长,东方证券首席经济学家、总裁助理邵宇,携手对当前中国资本市场进行了深入解读,展望疫情下中国的股市投资,分析疫情下的经济和金融发展趋势。

“通过与历史对比会发现,包括亚洲流感、香港流感、H1N1、MERS、SARS在内的全球性疫情对股市的长期影响一直都非常微弱。”

”

新冠肺炎疫情释放的短暂“情绪” 不会影响股市长线盈利

自春节至今,疫情导致中国股市犹如过山车一般波动起伏,经历了千股跌停又大幅反弹。下面,我将以新冠疫情对中国股市和美国股市的影响为基础,对未来中长期股市走向进行判断和预测。

实际上,通过与历史对比会发现,包括亚洲流感、香港流感、H1N1、MERS、SARS在内的全球性疫情对股市的长期影响一直都非常微弱。在上述疫情爆发的各时间段中,很多国家针对大范围蔓延的疫情也采取了雷霆举措,例如关闭学校、禁止活动等,但股市均没有受到太大冲击。即便是与中国最密切相关的2003年SARS疫情,也没有造成股市大的动荡。但新冠肺炎疫情由于其高传播率、高致死率和高重症率的特征,比之前疫情造成的危害更大。那么对股市会造成多大的影响呢?我们可以借鉴一下911对美国的冲击。

911在美国历史上是一次重大危机,几乎是1812年以来美国大陆本土第一次受到他国的袭击。除了造成严重的经济损失外,还影响了美国

对外政策甚至世界格局,也冲击了普通美国民众的心理。911对美国股市短期也造成了严重的冲击,道琼斯指数从911之前大约10000点左右用了不到10个交易日迅速最低跌到最低7926点,但之后开始逐步上涨,到了12月初道琼斯指数又重新站上了10000点。

曾经有学者做过统计,不仅是SARS、MERS等病毒疫情,甚至是日本偷袭珍珠港、朝鲜战争、越南战争、古巴导弹危机等令美国投资人恐慌的历史性大事件,股市的反应并不大,每日波动率只有1.46%。所以,我们不妨大胆预测,除非新冠疫情是过去百年未有之大变局,导致人类行为出现重大改变的极端情况才会引起股市的长期低迷,否则现在的低迷和波动只需3-5个月就会过去。换言之,如果你认为此次疫情对美国来说不算是百年未有之大变局,那么它对股市的长期影响并不大。不过,目前的美国股市还有一个特别之处,其估值偏贵,比历史平均估值水平高出20%左右。

反观中国股市,情况更为乐观。由于相对于历史估值水平价格比较便宜,今年春节开盘第一天股市暴跌,但随后催生了强劲反弹。因此我认

为,中国能够走出独立行情。股市最基本的规律告诉我们,新冠疫情或可被视作一种短暂的“情绪”,长期来看依然会回归历史平均估值水平。总而言之,结合历史曾经发生的那些重大危机事件,我预测新冠疫情对股市只会产生短线影响。此外,如果要判断长线影响,还需要结合行业及公司。

在此,我们重点分析新基建和科技股的未来回报率。

中央会议已明确近几年基础设施建设方面要加大公共卫生应急保障投入、5G网络等新型基础设施建设。伴随着中国经济增长向5G、人工智能、工业互联网等方向转型,我们需要研判科技股的长期回报率。

回望历史,可以对比两个指数:一个是道琼斯工业指数,基本以传统企业为主,比如可口可乐、麦当劳等;另一个是以科技股为代表的纳斯达克指数。通过对比这两个指数,我们能够发现,虽然美国的科技行业非常强大,但给股民的回报率并没有想象中那么高,几乎等同于传统行业,并没有额外收益率。

我们以美国科技代表——信息技术产业为切

入点来进行分析。收益率最强的信息技术产业包括思科、Facebook、微软、亚马逊等公司,如果不确定该如何取舍选择,最简单的方法就是投一个基金,即投资这个行业所有公司,美国信息产业上市公司的平均收益率是在11%左右,这和传统行业的收益率相仿,这说明美国最强大的信息技术产业和最传统的产业带来的回报率几乎没有任何差别。最大的原因之一就是科技股带来的技术进步,最大受益者并不是投资者而是消费者政府和雇员。

最后,再举一个特别案例。虽然上述提到信息技术产业整体回报率不高,但确实存在“牛股”,例如亚马逊。亚马逊股票在10年间以数百倍甚至上千倍的回报使其创始人贝佐斯一度成为世界首富。但身为一个普通股民,如果你从亚马逊上市时时开始投资,而到网络泡沫破裂后你的股票会下跌95%,之后估价恢复但也横盘了10年左右。亚马逊从图书销售公司华丽变身成为全球最大的云计算公司,这始料未及的背后,又有多少人能静心等待?所以,整体而言,科技股作为一个整体虽然短线涨幅可能会很大,但长期回报率不如想象中美好,而且波动却非常巨大。■





如何转“危”为“机”？ 让领导力命令模型落地

包季鸣

复旦大学管理学院教授

复旦大学EMBA学术主任



【编者按】

不同领导模式带来截然不同的结果。危机中需要真正的领导者,那么,如何展现卓越领导力让企业在本次疫情中,化危为安,占得先机呢?

复旦大学EMBA“君子知道”人文商道讲堂近期邀请复旦大学管理学院教授、复旦大学EMBA学术主任包季鸣,以在线授课的形式为大家讲授危机领导力的有效模型和操作思路。

危机下的领导模式只有一种——“命令模型”

这次疫情突如其来,尽管我们无法预判危机什么时候来,也无法要求危机以何种方式到来,但是我们能选择用什么方式来面对它。不同的资源,在不同人手里,结果是完全不一样的。面对危机,你采取不同的态度、不同的方式,结果也是完全不一样的。

领导学的经典理论告诉我们,并不存在“最优”的领导风格,一切都要以时间、地点、条件为转移。领导力核心的一点就强调你要有非常强的适应能力。达尔文的进化论也揭示了:能够生存下来的物种,不一定是最强壮的,也未必是最聪明的,而是能对环境变

“

不要浪费一场危机。“危”中是否有“机”取决于心态和能力。能否化“危”为“机”,取决于能力的强弱。能否让危机真正转变为契机,取决于命令模型是不是能够真正落地。

”

化做出最好反应的。历史和众多的企业实践也证明,在危机情况之下,最合适的领导模式只有一种,那就是“命令模型”。

这次突如其来的新冠病毒使我们整个经济受到了极大的冲击,就像是一列高速行驶的列车,突然之间来了一个急刹车。我们过去经常讲“发展是硬道理”。今天社会最大的特点是不确定性,在不确定性的情况下面,我认为免疫力也是硬道理。如果通过生病才能提高免疫力,那代价太大了,我强调需要日常的、有意识的修炼来获得企业的免疫力。

命令模型,是在领导力研究领域中公认的最有影响力的模型。我们怎么通过命令模型,在危机情况下产生效果最大化,和员工满意度最大化?命令模型有三个基本观点,四个具体目标和五个操作步骤。接下来,和大家分享命令模型的内涵、操作思路和期待的理想结果。

“命令模型”的基本观点与具体目标

什么是命令模型?命令的核心就是掌控,要求被管理者服从指挥,立即执行。要求做到严格的监控落实,来达到预期效果。在危机的情境下,“命令”是我们“领导力工具箱”里的无价之宝。在命令的情况下,没有什么商量、讨论。在命令模型中,要求服从指挥,要求立刻实行,要求监控落实,达到预期效果,这是命令模型的内涵。

命令模型不仅在理论上这样强调,在危机处理实践中也被企业家奉为圭臬。上世纪被称为全球第一CEO的通用电气的杰克·韦尔奇,在危机管理方面给出了三种方法:第一,严格控制。第二,改善流程。第三,开诚布公。这和命令模型中的基本观点“掌控、服从命令,立刻产生效果”非常相似。

命令模型有三个基本观点:

1. 命令模型下,领导形象强调要积极面对、传递信心、拉动氛围,形成一个积极、想办法克服困难、想办法克服危机的正能量态度。

危机时刻,下面的追随者和干部都看着你,这时候你应该是什么样的形象示人?应该是站出来、挺立着、战斗着!这个话是在2001年9·11事件后,人们对时任纽约市长朱利安尼的评价,说他能够勇敢地站立着。当年他被《时代周刊》评为封面人物,时代周刊对他的评价就是四个字,“力量之塔”。在危机时刻,我们应该是员工心目中的“力量之塔”。我们追随的领导,希望你是敢担当的。我们最怕的是平时气壮如牛,一出了事情就蔫儿了,拔腿就跑,这样人们是看不起你的,追随者是不愿意追随这样领导的。

2. 碰到问题,第一步先做什么? 是什么意思? 要掌控事态、敢于担当、有效引领。

当危机来的时候,请记住,当务之急就是控制事态,不让事态恶化,想尽办法活下去。只有活下去才能谈未来。活下去眼前要付出一点代价,一定要断舍离,一定是有所舍,才能有所得。有时我们讲,既要怎么样,又要怎么样。我们做企业的都知道,“既要”、“又要”是非常难的。所以一定要想清楚,什么对你而言是最重要的? 在危机时刻最重要的就是要活下去。

3. 领导行为强调快速,要迅速判断、及时沟通、立即行动。

金庸小说中间有句话我印象非常深刻,“天下武功,唯快不破!”所以要迅速判断,判断要迅

速,沟通要及时,行动要立刻。西贝董事长贾国龙,在新冠疫情一发生后,动作是非常快的。从发生疫情后,在1月底、2月初,贾国龙就连发了四封信,给客户的、给伙伴的、给房东的和给供应商的。当时贾国龙大声疾呼,他们这样的企业(应该是中国餐饮业的标杆),如果这种情况持续下去,他都支撑不了三个月。他的呼吁激起了很大的反响,不到七天,银行给了他4.3亿元的授信额度,直接到手现金就有1.2亿元。所以一定要及时沟通,碰到困难的时候,实在自己顶不住,要大声呼救,这时候最重要的是活命,争取方方面面的支持。当然,最重要、最根本的还是要立足于自救。

那么,命令模型要达到什么目标? 有四个具体目标:

1. 一定要给予明确的指示,决不能含糊。做什么,不做什么,要非常明确。特别是在危机情况下面,企业里面有各种不同的声音,领导非常重要的职责是要把杂乱的声音梳理有序。

2. 避免慌乱情绪。突然一个急刹车,猝不及防。这时候确实是信心比黄金更加宝贵。特别要求领导,给团队提供正能量。

3. 要求立刻服从。不要只讲问题,要讲解决办法。讲问题不是本事,解决问题才是本事,办法总比困难多。并且没有什么讨价还价,要求立刻服从。

4. 要马上产生效果。对效果是否产生,我们可以从以下五个方面来对照评判。

命令模型的5个操作步骤

命令模型怎样才能落地呢？有五个操作步骤：

1. 迅速判断决策。

我在企业工作做领导的时候，碰到危机的情况下，我跟我干部是这样讲的，这时候你作为领导一定要非常明确，这时候对下级来讲只有两条原则：

第一条原则，领导永远是对的，你就按照领导说的去做；

第二条原则，如果你觉得领导这个话不对，请注意参考第一条。

危机情况下决策的依据是什么？要断舍离。想要有所得，就要有所舍。领导的取舍原则是什么呢？你一定要马上自己要做一个盘点：你是靠什么生存的？你发展要靠什么？比如，速度很快，成本很低，质量一定有问题。不可能什么好事都轮到你。

2. 发出清晰命令。

你一定要发出清晰具体的指令来执行决策。发出指令，你最好告诉员工要求他马上必须这样做的原因。如果下属能够理解执行每一步指令的必要性和重要性，他的抵触和负面情绪就会降到最低。这样执行效率也会提高。

3. 拟定自救计划。

(1)开源节流，现金为王；

(2)业务瘦身，降本提效；

(3)打破常规，创新自救；

(4)有效激励，全员营销。

在自救中创新，在创新中自救。有时候你要通过创新才能实现自救，很多情况下你要造血，业务瘦身就是止血。实在没办法，还要想办法寻找支持来输血。大型集团公司财务控制的核心就是预算管理，企业有各种活法，也有各种死法，在一种情况下必死无疑，就是现金流断裂。一定要想办法把最坏、最危险的情况想到。

4. 监控执行效果。

命令发出以后，可能会遇到一些状况。比如，下属抵触或消极对待、下属误会了你的命令、下属在执行过程中拖拉等。所以，监控就非常有必要。注意，要把监控和微观管理区别开来：监控是要确保结果正确，而微观管理是监督操作过程。监控的关键点在于员工是不是保持命令的原意和准确性，之后才是执行力。影响实施效果的因素包括：文化、愿景、价值观、沟通、激励。命令模式起效的特征是立刻服从命令。如果失效就是命令遭到抵制。危机关头，大家恐惧感得到缓解了，说明起效果了。如果仍满怀怨恨和愤怒，就说明失效了。

5. 对违令者严惩不贷。

乱世要用重典，抵制命令会导致严重后果。这时候执行计划的意志和能力，是命令领导模型的内在要求。领导者必须具备很大的勇气和决心，对违反命令者，要以霹雳手段严惩不贷。比如，最近有些人如果从海外疫区回来，他瞒报，对

不起,马上就立案。

内外兼修,抓住下一波消费反弹

命令模型期待的理想结果:对内有效提高自身免疫力,对外能够更好地应对不确定性。这段时间应该加紧磨快利刃,期待反弹。人们总是要吃饭的,人们总是要旅游的,这次疫情,人们会更加珍惜当下。接下来会有一波消费的强劲反弹,但是机会只属于有准备的人。谁能够在这中间磨快利刃,谁的产品就会做得更好。

对内要有效提高自身免疫力,业务、人才双盘点,管理方式变革,打造学习型组织。危机是个放大镜,把你的缺点放大的同时,也把你的优点放大。疫情中,当你挺身而出成为“力量之塔”时,你的优点就被极大地放大,你的威信就会大大提高。这次危机一来,你的商业模式和企业价值是不是有实际的效果?都可以在这块试金石中一探究竟。危机来临是最好的考验人的时候,有些人平时花言巧语,关键时候躲躲闪闪,这种人就不能用了。

企业免疫系统究竟是什么样的?中国《易经》强调否极泰来。我强调六点:

前瞻的洞察力;
坚定的意志力;

匹配的应变力;
果断的决断力;
及时的执行力;
快速的修复力。

同学们都希望危机来了自己能够镇定自若从容应对,但是不要忘记,勇气的背后需要信心,信心背后要有内涵和实力,实力的背后要有你长期的修炼。

对外应对不确定性,要组织边界扩展,动态优势搭建,创新能力提升。这次疫情促生了商业的变革,推动了品牌化、数字化的进程,以及共赢生态圈的建设,也给企业管理带来了新的启示。危机时刻是组织变革的大好时机。在危机中,网络营销诞生了新的生机。

借用丘吉尔的一句话:“不要浪费一场危机。”“危”中是否有“机”取决于心态和能力。能否化“危”为“机”,取决于能力的强弱。能否让危机真正变为契机,取决于命令模型是不是能够真正落地。尼采曾说:“任何不能杀死你的,都会使你更强大。”从短期看,中小企业面临的现实困难史无前例,但正是这史无前例的困难,在中国的各行各业激发出极为巨大的创造力,也正是这种创造力,使得中国经济在疫情之后,将爆发出更加惊人的力量。📖 (转自公众号“复旦大学EMBA项目”。)

企业应对“黑天鹅” BCP并非万能神器

吴肖乐

复旦大学管理学院管理科学系教授、博士生导师



面对新冠疫情的影响,众多企业正在展开各种“自救”行动,“云服务”“共享员工”等招数让人看到了“化危为机”的新可能。在这其中,由于地理位置,经常遭遇各种灾害的日本企业几乎都在第一时间启动了各自的BCP(Business Continuity Plan,事业继续计划),再度引来不小的关注。

在上海自贸区保税区域,日通国际物流(上海)有限公司这几天已经全面复工。“我们在采取严格防控措施的同时,已经以最快的速度微调了业务模式,通过引入更多无接触物流的创新方式,积极应对疫情的影响,”公司董事太田佳直表示:如此“速效”决策的背后其实离不开BCP的支撑,“这是企业在落户上海之初就已经制定下来的计划。”

究竟什么是BCP?它真的是企业应对“黑天鹅”事件的神器吗?记者日前专访了复旦大学管理学院教授吴肖乐,长期研究供应链和风险管理的她对此做了一番深度解读。

“巨无霸”更要考虑“一击致命”的可能

资料显示,在日本,政府的防灾备灾建设真正以BCP体系开展

“BCP并非是应对危机的万能神器,它不可能涵盖所有未知的风险,危机应对要借助于临时快速的响应;它也需要不停地更新迭代。”

”

是从2005年开始的。当年8月,日本制定了《业务连续计划指导方针》,中小企业厅在2006年2月,以中小企业的防灾为对象,制定了《中小企业BCP制定运用方针》等。

与政府相呼应,民间团体和企业的BCP体系也同步得到了快速的建设和完善。例如,丰田汽车公司建立了名古屋港发生地震后的备份运输路线和应急体系,改变平常的零部件和成品车的物流路线,改为东京和大阪的港口,确保地震等灾后的业务持续发展;日立制定了地震对策大纲,在地震对策大纲中,日立对BCP在经营中的重要地位作了如下的叙述:“发生大地震时,不仅会产生设施等物品的损失以及伴随业务停止的利益损失,还有可能产生连锁地将顾客卷入其中的业务停止,进而丧失客户和顾客。”

BCP的目的是尽快恢复业务运作,确保公司现金流,并对供应链稳定做出贡献。“这一计划针对的是关系到企业生死存亡的事件,需要最高层领导的直接参与,是危机应对团队派用场的地方,

方,”吴肖乐告诉记者,防灾文化在日本深入人心,BCP可以反映出日本企业的危机管理理念,“企业如果能自我审视,可以列出针对自身业务的潜在危险点,投入资金、加强应对能力。”

在吴肖乐看来,BCP不光是理念,而是要花真金白银的,“很多日本企业都会制作BCP小册子,每个员工人手一册,通过培训让大家知晓‘一旦危机来了该怎么做’。”

她同时也指出,BCP是一个一揽子的全方位计划,“越大的企业越需要考虑‘一击致命’的可能性,因为面对突如其来的危机,‘巨无霸’反而难以掉头,规模不大的企业有时更为灵活。”

BCP并非万能神器,也要更新迭代

吴肖乐认为,BCP并非是应对危机的万能神器,“计划永远赶不上变化,BCP也需要不停地更新迭代。”她以日本企业自身的情况为例——在应对地震方面准备十分充分,但2011年日本大地震

引发海啸后,当时BCP的力度就相形见绌了。

日本企业制定BCP,我们究竟可以从中学习借鉴哪些经验?从供应链的角度,吴肖乐做了具体的分析。

事实上,供应端、生产端和销售服务端每一个环节都可能发生危机。以供应端为例,原材料的供应,经常会出现难以预料的问题。BCP针对的不是微小的波动,而是企业能否生存的巨大影响,“要考虑关键原材料的稳定供应,摸清全球供应链,也可以采取和链上的企业‘抱团取暖’的方法。当然危难之时要得到链上企业的支持则需要日常良好的供应链关系维护。”

在生产端,企业必须考虑快速转移生产能力,包括设备、员工、信息系统、资源、通讯设备、电力供应等环节。对于关键数据,重要的信息可以备份存储在地理位置更为安全的地方。除了备份的措施之外,同行甚至竞争者合作也是可考虑的方案。竞争者合作在日常其实也并不罕

见。例如,在液晶电视市场为竞争者的索尼和三星共建液晶屏工厂共同生产;丰田也曾用马自达的工厂生产丰田的汽车。竞争者之间由于产能的相似性,若其地域的差异使风险相关性较低时,完全可以在危机来临时寻求合作。不仅是同行合作,跨行业合作也已经在此次疫情下出现。“这次应对新冠疫情,国内的餐饮行业和电商就做了共享员工的跨行业合作,‘脑洞’还挺大的”,吴肖乐说。

另外,销售端则要考虑如何快速恢复渠道。当经销商受到灾情影响不能运营时,企业是否有直销的替代方案;若物流不畅,有何应对措施?

吴肖乐强调,BCP不可能涵盖所有未知的风险,很多时候危机应对,要借助于临时快速的响应,因此平日里危机应对团队的建设非常重要,“真的危机来临之时,哪家企业能快速响应,往往就能在最短时间内实现‘化危为机’。”**F**

(转自文汇网)

发展新基础产业 的新思路新模式

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系系主任、教授、博士生导师



近来,发展新基础产业已经成为我国在抗击新冠肺炎疫情取得决定性胜利后恢复经济稳定增长的重要的产业发展领域。各地都开始规划与布局,有的地方则已经开始了投资,积极性非常高。

之前我在《稳增长谋未来,发展新基础产业正当时》和《加快发展数字经济三大新基础产业》两篇文章中,主要论述了时下抗击疫情稳增长还需要谋未来,探讨了新基础产业内涵及产业特性。本文则延续前文的观点,着重论述时下发展新基础产业的目标、发展新思路与新模式,探讨发展新路径。

一、新基础产业发展的目标与思路

新基础产业,即支持未来社会高质量发展、满足人们美好生活需要、支持传统产业转型升级、新型智能产业发展的现代基础产业。

我认为,新基础产业可以从“硬、软、联”三个方面来说明:一是以5G通讯、新材料、新能源、新交通等为代表的所有产业发展的“硬基础”,一是以大数据、人工智能、IT软件等为代表的产业发展

“

在抗击疫情稳增长的过程中,本轮新基础产业的发展应该采取通过跨越式发展新模式,形成在全球价值链控制力、自主创新发展能力及产出高效率能力等三个方面均领先的新型基础产业。

”

的“软基础”,再就是以工业互联网、智能物联网、智慧电网等为代表的“互联性基础产业”。

可以证明,所有这些新基础产业已经成为决定全球未来社会与生活、经济与产业竞争力的基础,因为这些产业的发展与应用将广泛影响几乎所有居民的工作生活方方面面,包括高质量全社会公共卫生体系建设与运行,社区网格化管理、教育知识传播,等等。另一方面,这些新型基础产业的发展,对现行产业转型升级与未来新兴产业发展,都将起到重大的基础性支撑作用。面对未来,在人们美好生活发展要求下,新基础产业将成为我国未来经济社会高质量发展的新基础。

1. 新基础产业发展有双重目标。

发展上述定义的新基础产业自然就有了双重目标。第一重目标是新基础产业应该发展成为现在与未来具有全球领先性、强大国际竞争力的产业。具体来说我国新基础产业发展的目标应该是培养这些产业成为我国产业结构调整与升级的战

略性引领性产业,成为未来产业体系中基础性支柱产业,同时也能够在现在与未来全球新基础产业集群中成为领先的产业门类,有比较强大的国际竞争力。例如5G通讯方面由于华为的努力,我们已经初步实现了这个目标,下一步竞争会更加激烈。

第二重目标是对其他产业起到真正的基础支撑作用,使我们现行许多传统产业实现转型升级、实现技术进步价值增值,同时与目前的战略新兴产业如智能制造、智能装备、医疗设备、互联网信息、机器人、内容产业等进行支撑与融合,使之不断迭代创新,领先发展。唯有这样才能够使我国摆脱工业大国而不是工业强国的尴尬状况,摆脱产业体系相对完整,却许多关键产业环节、技术标准、核心部件还不能制造的尴尬,例如半导体设备、芯片制造、飞机引擎、生物医药、诊断设备等。

2. 发展新基础产业的三个着力点。

发展新基础产业的两个目标都重要缺一不可,但从先后顺序来看首先考虑第一目标,新基础产业发展领先了,通过应用努力才能真正实现基础产业对其他产业的支撑发展作用。培养我国新基础产业的国际领先性与国际竞争力,我认为应该从该产业的三个方面能力发展入手:

(1)自主创新发展能力。新基础产业本身就是高技术含量的产业如5G通讯、大数据产业、智能制造产业、工业互联网等,因此新基础产业的自主创新发展能力决定了该新基础产业能否在不断创新的基础上自主发展、国际领先的可能。虽然今天任何一个国家产业发展离不开全球其他国家的通力合作,不可能闭关自守完全自力更生,但是如果我们在新基础产业的关键技术、关键环节、关键产品等方面没有自己的核心技术与产品,没有强大的研发创新能力,产业创新能力,那么这个产业依然是被他人控制的,要成为全球领先的产业,要有国际竞争力大概率是不可能的,也不能很好支撑其他产业的转型与发展。

(2)全球价值链控制力。在产业价值链全球分布的今天,新基础产业的国际竞争力并不完全在于它的产业规模 and 市场份额,也不完全在于它的资源基础和价值链的长度,而是在于我们的新基础产业是否在全球同类产业处于技术领先、产品领先,还在于新基础产业在其产业链、产业价值链中是否具有相对高的控制力。新基础产业对其全球价值链有控制力的话,主要表现在“硬”“软”两个方面,“硬”的控制力是说新基础产业是否控

制了全球产业价值链中关键的价值环节,是否掌握了关键核心技术,是否掌控了协作网络。“软”的控制力是指新基础产业是否在全球产业价值链中有好的治理模式,是否有产业价值创造的先进商业模式与管理模式。

(3)产出高效率能力。我们所看到有国际竞争力的产业,都是高技术、高效率、高附加价值的产业。新基础产业既是基础性产业却也是高技术产业,它的基础性表现在它有比较大的正的外部性,对其他产业的转型与发展有较大的支撑作用;而它的高技术特性又决定了产出高效率的能力。但是有能力并不代表能力就能够完全发挥,新基础产业产出高效率还取决于其他相关产业与技术的协同配套,取决于新基础产业的产业生态圈的状况。因此,本轮新基础产业发展,必须是以高产出效率为导向,以高附加价值创造为目标,同时以产业生态圈协同发展条件,如此新基础产业才能够发展的更好,更具产出效率,真正具有国际竞争力。

新基础产业的自主创新发展能力、全球价值链控制力、产出高效率能力形成了其国际竞争力的内生性基础,而国际竞争力真正形成还有赖它良好的产业生态圈。

二、新基础产业发展的“跨越模式”

新基础产业发展不能再走过去产业发展的“价值链低端入手、海量粗放投资发展”的老

路。新基础产业高质量发展需要有新的发展模式:这就是通过自主创新与协同创新的融合直接把握新基础产业的技术前沿和价值链高端,掌握产业技术标准和核心技术,发展附加价值高收益大的环节,形成自己的核心竞争力,从而成为该产业价值链的控制者。同时,协同产业生态圈,延伸应用领域能够支持与引领其他产业转型发展的新模式。这个模式,我称为“跨越模式”,其内涵为:

1. “产业高新”首先指新基础产业发展以当代高新技术为基础,代表着未来产业革命的发展方向。具体应该有三个方面的特性:

(1)第一,所发展的新基础产业,在核心技术、关键工艺环节上是高新的,属知识密集、技术密集。

(2)第二,通过发展这样的产业,具有技术与知识自主创新的能力,而且是国际领先的创造力。

(3)第三,所发展的这样的产业,具有强大的战略引领性,能够引领其他相关产业技术进步,产业调整升级,产品创新发展。

2. “产业高端”是指新基础产业应该具有高级要素禀赋支持下的内生比较优势,因此处于有利的产业价值链竞争位置。产业高端的内涵可以从三个方面理解:

(1)高级要素禀赋。指要素禀赋从传统的自然禀赋到人力资本和知识禀赋,而知识禀赋在企业多体现为在核心技术和关键工艺环节有高的技术密集度。如目前新基础产业中的5G通讯、大数

据云计算、工业互联网等。

(2)高的价值链位势。高的价值链位势就是在“微笑曲线”两端,而动态维持高价值链位势需要具有高的自主创新能力。

(3)是高的价值链控制力。从在价值链上所处的环节位置判断,实质就是对价值链关键环节——核心技术专利研发或营销渠道、知名品牌等的控制力,高价值链控制力对于其他相关产业也具高战略引领性。

3. “产业高效”是指新基础产业的资源配置效率高,既具有良好的经济效益又有好的社会效益。产业高效的内涵也有三方面的内容:

(1)高的产出效率。如产业的投入产出效率、人均劳动生产率,全要素生产率等。

(2)高的附加价值。如利润率高,产业增加值率高,税收贡献大等。

(3)高的正向外部性。指新基础产业一方面应该与环境和谐友好,生产过程产生污染少、符合低碳经济要求;另一方面就是对传统产业的转型升级、新兴产业的发展壮大、社会就业等有促进带动作用。

三、“跨越模式”的内在逻辑和实施路径

新基础产业发展的“跨越模式”,其内涵层面有三条横向对应关系,就是从新基础产业占领产业高端到实现产业高效的内在联系和逻辑关系。对这三条横向对应关系的把握,可以进一步帮助

理解新基础产业发展目标和实现目标的路径。

1. “高技术密集度—高级要素禀赋—高产出效率”的路径。

高技术密集度是高新的重要特征,高端则相应地必须以高级要素禀赋为基础(表现为资本密集、知识密集和专业化人力资本);高效则体现为资源的充分利用,产出效率比较高。高级要素禀赋是产业高端的核心特征。新基础产业要掌握核心技术和关键的工艺环节、品牌营销,相应的必须以高级要素禀赋(知识禀赋等)为基础才能实现,高级要素禀赋具有实现高产出效率的前提基础和条件,而且也必须实现高产出效率才能实现产业高效,这也是市场经济下所有产业与企业高质量发展的主要目标。

2. “高战略引领性—高价值链控制力—高正向外部性”的路径。

高战略引领性,意味着具有新基础产业发展的前瞻性,能够带动其他产业的升级和转型;具有较高的价值链控制力,具有一定的价值链治理权;能够发挥知识溢出效果、产业关联带动与基础性作用,以及有助于形成低碳、循环经济、环境友好的产业生态系统。高价值链控制力是产业高端的表现特征。高价值链控制力带来的高战略引领性,意味着具有新基础产业发展的前瞻性,能够带动产业集聚发展和产业的升级,对价值链的控制

意味着对其他产业的关联带动作用,以及形成和谐的产业生态系统和产业发展环境,也就是新基础产业发展的正向外部性影响,这些也是产业高效的内在要求。

3. “高自主创新能力—高价值链位势—高附加值”的路径。

高自主创新能力意味着掌握一定的核心技术,具有自主知识产权,并且必须处于较好的价值链竞争位势,才能获得高附加价值。高价值链位势,是新基础产业高端的重要判断标准。意味着新基础产业在关键价值链环节的把握,可以发展出关键技术工艺和供应链品牌环节的优势,这就使新基础产业和企业处于较好的价值链竞争位势,这样获得高附加价值也就顺理成章。产业竞争优势只有转化为高附加价值的获得,才能算是实现了产业高效。

在抗击疫情稳经济稳增长的过程中,本轮新基础产业的发展应该采取通过跨越式发展新模式,形成在全球价值链控制力、自主创新发展能力及产出高效率能力等三个方面均领先的新型基础产业,推动实现从现行产业结构到现代产业结构的全面转变,实现从现行产业体系向现代产业体系的全面升级,实现我国经济社会的可持续高质量发展。^[7]

疫情无法封闭的创新之路 应该这样走

卢向华

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系教授、博士生导师



【编者按】

本期我们摘选卢向华教授“全球疫情压力下的中国企业技术创新”直播课的内容,探讨企业技术创新策略。一起“学管理 战疫情”!

当前,疫情冲击仍在全球扩散,常态化格局被打破、地方保护主义抬头,短期内全球化趋势受阻。此时,我国企业应该如何选择合适的技术创新策略?又如何通过技术创新在疫情之后找到新的增长点?

复旦大学管院信息管理与信息系统系教授、国家自然科学基金优秀青年基金项目获得者卢向华,在复旦商业知识“学管理 抗疫情”系列直播课中,通过生动案例深入讲解了企业技术创新的前沿理论,为身处疫情压力下的中国企业寻求最优策略。

技术创新的核心要素:组合进化已有技术

经济学家布莱恩·阿瑟认为,一切技术都是组合而来的。换言之,任何技术都是通过子技术组合出来的,子技术又是通过子子技术组合出来的,一层层互相嵌套。例如,手机可以被拆为主板、屏

“企业至少自问三个问题:第一,目前产品整体是“不够好”还是“好得过头”?第二,目前有没有内部核心知识储备?第三,离终端用户需求远还是近?”

”

幕、摄像头、电池等,主板又可以拆出芯片组,芯片再往下拆是光刻技术、硅片材料等,拆到底层是光磁原理、电传导技术等最基本的元器件。几乎所有的技术产品都有此类共性:由核心技术及其补充性技术所组合而成的系统,具有典型的层级结构,技术里面包含技术,从而使技术具有递归性。

据上述规律,当下前沿技术可能皆由17世纪最简单的技术不断组合进化而来。此过程一般有两种实现途径:

途径一是内部替换。在同一个技术生命周期内通过内部替换、结构优化,继承变异、选择和保留来推进技术成熟进步。例如,以前电脑需要安装风扇散热,现在电脑外壳金属材料自身具备散热性,可将风扇完全替代。

途径二是创造技术新物种。当技术生命周期遭遇极限点,无论如何做内部替换都无法延伸技术能力,那就只能通过替换新领域知识、实行结构优化来创造全新的技术新物种。例如,一百年前依靠空气动力学的螺旋桨飞机的飞行高度、速度均有极限,而现在的喷气式飞机利用反作用原理,靠燃料燃烧时产生的气体后喷推动机器向前飞行,突破了螺旋桨飞机的极限点,创造出一个全新的技术物种,这本质上也是跨界知识的组合。

进化过程中,技术被封装于各个模块内,使得技术内部替换、结构优化变得更加容易,大大简化了技术创新过程。在一定程度上,技术创新或技术设计是一种选择,选择组合哪些模块来解

决人类需求。例如,扫描仪是X光和计算机技术的结合,无人机是摇杆飞行技术和摄像技术的结合,移动互联网出现之后可以把虚拟和实体相结合等等。

所以,从组合进化的角度来看,技术创新没有想像中那么难,一旦问题明确就可以去寻找组合的解决方案。随着技术的积累,技术模块基数会逐渐增大,组合创新的机会将呈指数型增长。

企业技术创新的关键: 找到新的性能不完善点

技术模块化驱动很多产业从一体化向分工合作模块化产业结构演变,产业内的企业依靠模块之间“看得见的设计规则”与模块内部“隐藏的知识”来相互协作。

日本经济学家青木昌彦将这种产业结构下的企业归为两类:一类是舵手企业,即通过“看得见的规则”找出最合适的集成途径形成创新优势;第二类是模块提供者,保持自己有绝对技术优势的核心生产部件,通过内部“看不见的知识”形成优势。

同一个产业里,舵手和模块提供者之间存在复杂的博弈和平衡关系。以华为为例,仅手机就有多达来自33个国家的92个供应商。一个产业链中,利润总在舵手企业和模块提供者企业间游走,谁能定位到价值链上“性能不够完善的点”谁就能获得高额利润。以上可以归纳为“高利润守

恒定律”，即当技术产品成熟使得价值链上某一阶段的高利润凭空消失时，与之相邻的阶段中往往会出现能够聚集高利润的新技术产品，驱动新一轮的产品进步。

企业想要找到新的性能不完善的点，基本途径只有两个——

其一是集成技术创新：用户新需求驱动，提高用户对产品性能的期望值，企业就有机会用新的设计规则来集成新的技术模块，创造新的产品品类。例如，传统音箱行业原本已非常成熟，新进入者很难找到性能不完善点，但智能音箱以解决语音交互需求应运而生，重新找到了市场机会。

其二是功能模块创新：技术驱动，找到性能不足的模块，突破技术限制，让产品重新进入新的技术轨道。例如，智能手机已然做得很成熟，但用户对屏幕始终有更高期望值，如果在折叠屏幕上有所突破，又可以让产品进入新的竞争轨道，从而跳出货品化竞争。

总的来说，集成技术创新和功能模块创新两者相互驱动、不分高下。模块创新会带来新的集成创新，新的集成创新又需要更新模块创新，周而复始推动技术不断进步以及产品升级换代。

企业选择技术创新的依据： 产品所处阶段以及自身能力

当然，不是所有企业都能兼具两种创新能力，尤其是对我国中小企业而言，该如何选择这两种

技术创新策略？

首先，明确两种创新途径的优劣势。集成技术创新通常离需求更近，属于技术架构的上层，不确定性高，需要根据用户需求变化而变化，基于行业共享的开放信息，所以创新所需时间短，优势持续时间也短。而功能模块创新是针对某一模块尤其是决定产品性能的关键模块进行持续性或突破性创新，处于技术层级架构底层，通常离技术核心知识更近，难以被模仿，变化更少，优势更持久。

其次，考察产品目前所属阶段。当市面上的产品总体“不够好”（达不到用户期望值）时，集成技术创新更有竞争优势。此时，通过引入新的集成技术创新，把本没有组合过的接口进行统一集成调试，形成新的产品品类，并确保接口之间的连贯性和良好性能。

例如，苹果公司一直找不到足够高的玻璃来改造其纽约第五大道旗舰店的玻璃房子，天津北玻公司主动与苹果寻求合作，合资研发出了单片高20米的玻璃，北玻借此慢慢形成了自身独立核心模块创新能力，北京大兴机场的超大玻璃均出自北玻。

当市场上的产品“好得过头”（超过用户期望值）时，模块的标准性已经非常高，降低了产品性能的可优化性，集成创新很难吸引到需求已经被满足的用户，唯一机会是关注技术非连续性突破，想方设法在下一代产品当中占优势。例如，工业化时代我国是典型落后者，但在互联网甚至智能

时代,我国在新基建及新能源方面还有跨越式赶超发达国家的机会。

最后,企业至少自问三个问题:第一,目前产品整体是“不够好”还是“好得过头”?第二,目前有没有内部核心知识储备?若有,就做功能模块创新;若无就做集成技术创新。第三,离终端用户需求远还是近?近,则集成技术创新效率更高;远,则琢磨模块提升和优化。像松下、日立、夏普、索尼等日本公司已逐步退到后面供应核心元器件,本质就是转做模块创新。

“疫情的发生正在打破舵手企业和模块提供者之间的平衡,中国更加意识到实现技术自力更生的重要性。在国家政策的支持下,越来越多中国企业也已逐步从集成创新走向底层创新,我们对未来有耐心也有信心。”

Q & A

Q1: 中小企业一无核心技术、二无过硬产品,如何破解“不创新等死,创新找死”的困局?

卢向华: 中小企业可以在借鉴的基础上思考市场上优秀产品目前有哪些地方做得不够好,用新的技术,或者是原有组合下的内部替换和结构优化对原有产品做改进。改进能为我们带来自身价值的同时获得更多市场份额,最后形成自己的模块化创新能力。

Q2: 基础科学研究和技术创新之间是什么关

系? 科研院所和企业之间应该如何分工?

卢向华: 基础科学研究更底层,基于科技本身进步的角度做新材料性能提升,很少与产业结合。而科技研发成果转化成真正的技术,则要靠企业与科研院所共同完成。从分工看,科研院校在提供底层知识能力更强,企业面向市场的技术转换任务更重。科技进步需要累积,转化为技术和经济效益要靠企业将相应科技集成起来向前推进。

Q3: 阿里、腾讯等互联网企业,是否抑制中国企业技术创新之路?

卢向华: 互联网企业本身有着很强的赢者通吃属性,让人误以为会抑制创新。事实上互联网企业当前的创新是典型的集成创新,即面向用户需求,响应敏捷、不断试错,在迭代完善解决方案的过程中引入更好更新的技术,这一过程其实是拥抱和引入更多的创新,也就是我们说的集成创新驱动行业的模块创新的过程。

所以尽管互联网业务具有一定的垄断性,但我个人认为互联网企业没并抑制创新,而是鼓励了其它企业的创新。这与华为这样的科技企业是不同的,华为已经到了必须自己攻克最底层技术的阶段,因为已经没有企业能为它提供模块或者其它企业在模块创新的能力上已经不如华为了。两类企业驱动行业创新的机制不同,但殊途同归,都是为了更好地服务用户、提升我国企业的整体技术创新能力。 **F**

钱世政对话朱畴文： 医者仁心 人间值得



钱世政

复旦大学管理学院教授



朱畴文

复旦大学附属中山医院副院长

【编者按】

本期“论·见”摘选自复旦学者“人间值得——关于生命的对话”武汉上海两地连线直播。一起看学者、医者对话，听那些理性的思考与感性的讲述。

“医者仁心，仁爱无疆，所以仁爱可以平天下。”

钱世政：各位朋友，晚上好！欢迎大家成为“瞰见”的同行者，与我们相聚在复旦大学管理学院云课堂。复旦园里春已芬芳，我们虽然还不能相见，但我们持续通过教授直播课、校友在线分享、意见领袖论坛等各种方式为大家还原课堂；同时也通过这样的空中思想连线来继续守望我们的精神家园，思考当下和未来，传递“理性、多元、责任、关怀”的科学精神与人文价值。

今晚，这场关于生命的对话缘于复旦大学附属中山医院副院长，在50天前奔赴武汉的援鄂医疗队领队朱畴文教授发自朋友圈的一张照片，这张照片叫“落日余晖”。接下来就让我们连线身在武汉前线的朱畴文院长。

“

我们说再见！然后，我们出发！

”

朱畴文:钱老师好,好久不见!

钱世政:朱院长,我更愿意叫您朱医生。因为医者仁心,仁爱无疆,所以仁爱可以平天下。

十年前我曾经是您的患者,因为返流性胃炎,走投无路,你给我从生理机制一直讲到内外科对证策略,两年后我康复了。当一个月之前,我在电视上看到了您,您率领中山医院136个从60后到90后的医护人员,用拼命的方法奔赴了武汉。由此,我在各种媒体上就关注着您的行踪和声音。几天前,我又见到了您,上海电视台《市民政厅》播出了对您的采访,可能是用手机拍的,辨析度不高,但是您的声音还是这么熟悉。采访您的人是这么说的:你下飞机的时候,你的心情是忐忑,还是恐惧,还是不安呢?当采访者还在寻找形容词的时候,您回答了他两个字——“悲悯”,而且加了一句“武汉不应该是这样的”。我想问,为什么您选择“悲悯”这个词?

朱畴文:钱老师,您太厉害了。实际上,(我)从来没有见过一个大城市是这样的。上千万人的大城市,没有声音、没有灯光,什么样的一种感觉啊?只有在电影里头,而且都是幻想的电影里才能看得到。这不是单单一个医生才能感觉到的,是一个人都会感觉得到。相比我(去年)10月份去的时候,真是一个天一个地。这样的情况,你要说不安、恐惧,什么感觉都有。但是,我们是来工作的,我们要来为人工作。所以,我谈到了我们的使命、我们的责任感,要体现出人对人的关心,而这种感觉应该是油然而生的。

钱世政:谢谢。我知道“悲悯”这个词不是医学的专业术语,它是宗教用语,有缘大悲,无缘大慈,慈悲为怀,和谐社会的根本就是以人为本的人本精神。所以,您在回答记者的第一句话时,就给了我极强的以人为本精神的体验,这一句话就让我们所有人感受到了医者仁心。

何为仁?“仁”字就是“两个人”,当他在一起的时候,就学会守望相助,患难与共。我们无法做到人定胜天,我们只能把人命大于天作为彼此的使命。所以,我被您那天采访中的第一句话所震撼了。然后您又说“武汉不应该是这样”,这一句话我在另外一段音频中也听到了。您在月初有一段46分钟的音频,这段音频在我的朋友圈,在我认识的人中间广为传颂。为什么?因为您没有用简单的人定胜天的豪情去喊口号,讲的却是非常现实的困难以及我们面临的挑战。由此,我们看到了一个专业的境地,我们需要用工具的理性去战胜,而不是简单地靠价值理性去定义。在这里,您把工具理性和价值理性结合得非常好。

十多天前,一张照片又让我们感到了人间的温暖,你在朋友圈里说这张照片很暖,会火,会红,请问您当时为什么会有这样的预感——它会红会火呢?

朱畴文:就像刚才您讲的一样,这反映的是人性的关怀,这不仅仅是一种医患关系,这完全超越了医患关系。我觉得我们的医生做出这样的举动也是蛮自然的,也是从关怀人的角度出发。不管是27岁的年轻人还是87岁的老者,都是人,他们是有共通之处的。而作为我们医者来说,照护好病人、救治好病人是我们的职责。而这个职责不单单是用一种技术的力量去发挥我们的才能,而要用一种人性的关怀来去关怀。实际上,我觉得在医学中,人文的价值我们是一直提倡的。从我读书开始老师就不断的教育我们要这样做。

所以,我觉得像我们刘凯这样的年轻医生,包括像我这样年纪大一点的来说,我们在用我们的专业能力去救治病人的时候,必然要带着人文,要带着人道,要带着人性的关爱去做,这是很自然的。

当然这张照片,我说很暖,我觉得就体现在这里。当然说它会火,我觉得不管它的摄影技巧,实

际上没有摆拍。但你看这张照片,你觉得它直击人心,没有道理不火。我觉得需要有这样的一张照片,或者那么一种形象,去大声疾呼人与人之间的关爱,即使在大疫面前,在大灾面前,我们都不能忘记。它火了,的确火了,我觉得它应该火,应该继续火下去。

钱世政:院长说得好!因为这张照片不是摄影构图的美,您点出的是人性之美,就如康德所说,让人类感到敬畏的是浩瀚的星空和人性之美。由此,你让一个落日的余晖构成了一个朦胧的构图,当脸都看不清的时候,人们就会问为什么他们会在一起。知道这么一个故事之后,人们看到的是相差着60岁的医患,他们在灾疫面前,守望相助,他们闪烁的是人性之美。所以你下的结论——会火,会红,会暖心,实际上是我们所有医患都期待的一个局面啊。

“这是我们的职责,我们是不能够退缩的,也是没有选择的。”

钱世政:院长,我请教第三个问题的是,这次您带队中间有95后出生的,最小的才24岁。请问这136个人是自己报名的还是领导点兵的?

朱畴文:我们接到命令的时候是2月6日晚上8点,国家卫健委要求我们组织这么一支队伍,然后要求3个小时之内交名单。所以,那时候院领导,樊院长、汪书记把我们所有的院职领导和相关职能科室的领导,职能部门都叫到院里头来,我们就在定名单,不但定名单,还要想我们带一些什么东西去,怎么样做好各种准备。各科室都在定名单,护士的需要量是最大的,有100个。

实际上,从1月份开始我们医院也开始警惕,考虑新冠病毒肺炎可能在上海的发生,以及我们院应该做些什么准备。春节假期没结束,我们管

理部门基本上都已经上班,都已经全面地对此进行部署,要筹备物资,也要准备好各种可能的突击队、小分队等等,我们也在筹备各种名单,也想筹划各科室人员的抽调,以备非常紧急的召唤。

我并不十分清楚这136人,像您所讲的,到底多少人是自愿报名的,多少人是点名的,我相信这两者实际上都有,有的科室在这之前已经进行过动员,就是在没有接到这个命令的时候就已经做动员,他们也让个人去报名,有的科室是让大家做好准备。我相信凡我们点到的,不管是自己报名的,还是被主任们点到名字要去抽调的,虽然感觉有些突然,但实际上多少我们还是准备的,因为这是我们的职责,这是发挥我们专业能力的一个机会,我们是不能够退缩的,这也是没有选择的。我们136个人,包括到后来再加上6位行政人员,我也把我放在行政人员中间,实际上是没有一个人提出“我不去的”,没有。点到了就去,也知道知道自己应该要去,而且知道自己应该在这个团队里要发挥作用。

所以,我觉得对我们所有的医务工作者,从90后开始一直到我这样的60后,在长期的中山医院“一切为了病人”这个精神的指导下,我们清晰地认识到我们自己的职责。我们可以说也要为这个机会来发挥我们最大的本领,把这个工作做好。所以,我不去深究多少是报名或者说多少是被点名。对我来说,我们这一支136人的队伍是一个团结一致的队伍,我们共同众志成城地完成这个任务。

所以我在好几个场合说,我感到很荣幸,我能够带着这么一支非常得心应手的队伍,这是我的荣耀,而且他们完成任务非常好,我也说过荣耀要属于他们。

钱世政:谢谢你告诉了我们真实的背景,以往我们接受的,何为英雄?那就是写血书,去请战。

事实上2月6日晚上在3个小时内要配备一个功能健全的,去接管重症病房的队伍,不是靠一腔热血,需要的是科学的配置。由此,用科学的态度,中山医院派出了一支医护比例和学科配比合理的精兵强将的队伍。

所以,从这儿看出这136个人本身并不是英雄,他们只是在关键的时候,负重而行。在党和国家、人民在召唤他们的时候,他们义无反顾,他们面临的是无形的病毒,面临的是未知的局面。他们能够将生死置于身后,这不是英雄谁是英雄?

可是我们这个时代,有人怕当英雄,诗人北岛说,因为高尚,高尚就成了高尚者的墓志铭,而卑鄙才是卑鄙者的通行证。为什么你带着这支队伍都在这个最关键时候,他们没有任何所谓的“邪念”。今天我们的手机、我们的媒体天天在放着武汉的百姓甚至用跪地方法来告别救命的恩人,看得所有的人都眼眶湿润。医护人员他们本身并没想过以英雄的角度去赴战,只是在人们最需要的时候,以命相付,挺身而出,用命去呵护命。所以,我们今天赞美英雄、崇尚英雄,我们人间才会有真英雄。

这些90后的孩子很多都是独生子女,自己也不知道自己会成英雄,他们只是在最关键的时候,体现着人性的本色,那就是担当。他们实现了希波克拉底的誓言——我没有选择,我不能够选择我喜欢的人来治,我要为人类而付出。他们都做到了。所以你这支队伍,给上海市民带来的震撼远远超越医疗本身技术上的问题,而是给了我们一次深刻的生命教育。

“我们需要敬畏生命、敬畏科学,敬畏职责、敬畏规则。”

钱世政:在您带队中间,我们还关心几件事。媒体报道说有一位医护人员由于在隔离病房中缺

氧,发生了呕吐,这种情况是非正常的,可能在教学中没有这种危机处理事项,这种危机处理该怎么来解决呢,后来您又是怎么防止这种危机的发生呢?

朱畴文:发生这件事情的时候,我已经回到了酒店,我不知道,后来我是看到有人发给我,我才知道的。我觉得这个小朋友处理得非常好,也很镇静。我们出发的时候,我相信所有的上海人民和中国人民都知道,要求“零感染”,就是要求我们援鄂医疗队的人员不应该再有新的感染。我的头等大事就是“零感染”,保证我的队员零感染。

那么,怎么去保证?我们要给他们提供各种防护的设施,要建立很好的工作流程,要明确工作任务,不要给一些不切合实际的指标。另外还要有一个上情下达非常通畅的渠道。当然,所有的这一切不是说说而已,是需要有一支队伍,这支队伍需要有专业性,还需要有科学素养,而且是大家协调一致的,才能够完成。每一个人在其中的作用都不可缺少,就像这位护士一样,到后来他退出来了,这次也就过去了。实际上这次处理说起来,我觉得他还是非常的得当。当然我们还发生过其他的护士出来以后就晕倒的事情。后来我们也提高了警惕,要保证内外沟通的畅通、及时的呼叫。因为这种环境的压力等等,给人带来的莫名的感觉实际上还是很深的。但是,我们要尊重科学,我们要尊重我们的原则。医学是有规律的,医学是有章程的,医学是有规则的,而不能随便去突破它。

所以你要让队员去工作,你就应该给他提供保护,这种保护体现在防护设施上,体现在对他工作量的规定上,体现在他工作流程的顺畅上,还有我们给他足够的支持上,这样才能要求他去搞好工作。这才是一个正常的工作环境。虽然我们到了武汉,我们面临着很多未知,面临着传染病的挑战。但是为了流畅地工作,我们必须要做好刚才我

讲的这几个点。这几个点不管在哪里都是一样的。

您刚才讲我们义无反顾地到了湖北,到了武汉前线,是英雄。怎么说呢?实际上在开队会的时候,我告诉大家,我不希望大家逞英雄。但是如果我们成为英雄的话,那实际上也是我们的工作成绩、我们的工作态度给患者带来的益处才形成的。但是,我不强调去逞英雄,不做任何的英雄主义的事情,我甚至就这么说,我不要豪言壮语,我只要大家安全,我只要大家踏踏实实地完成工作就好。我觉得医学是有规律的,我是个医生我懂。所以,这个专业说起来,的确里头有很多我们值得深敲,而且有很多我们需要去珍惜的东西,那就是规则。你的职责,你本领的体现离不开规则。

钱世政:今天您很谦虚地说我们这个队伍不一定是英雄,但是你们已经成了市民心中共同的英雄。有首歌叫《真心英雄》,歌词是这么说的,“灿烂星空谁是真心英雄,平凡的人才让我们真正的感动”。你带着这136个将士,置生死度外,用生命呵护生命,当患者以命托付,你们以命相护之时,你们不是英雄谁是英雄?流行歌曲很多,说人生只不过“潇洒走一回”,可是人生是单程票啊,走了一回还有下一回吗?所以无论你们怎么谦虚,你们用自己的言和行告诉了我们,我们需要敬畏生命、敬畏科学、敬畏职责,最后要敬畏规则。这样,我们才能够在一场抗疫的战争中,以一个赢者的身份来完成这场抗争。

“每一个人,实际上都要放眼一下你专业以外的事情——整个社会上的事情。”

钱世政:朱院长,您在读书的时候就是学霸。

朱畴文:我的预科是在北大读的,但我实际上录取的学校是北京协和医学院,就是最好的原来洛克菲勒办的这个学校。所以我们在那边相当于现在的通识教育,包括生物学的教育,我在北大待

了两年半,我是北大,当然我也是协和人。

钱世政:所以,这就看出你的人文观和你的人文张力,这就是你当一个Leader,你背后的Leadership,你的领导和领导力的魅力所在,不是喊口号,不是靠打鸡血针,而是一个科学严谨的态度,其背后是人文精神和人本精神。所以,它能让人震撼,而不是被感官刺激所诱发的激动。接下来请问,您的这段经历将对您以后对医科生的培养会有什么样的启迪,或者说对现有的医科教育有哪些可以加以补充的呢?

朱畴文:在这儿我也给上海医学院的医学生上过一次课。因为现在都是要上网课,我也利用晚上的机会,虽然不熟悉,但捣鼓捣鼓到最后也播出去了。后来在网上也跟同学们进行了对答、答疑等等。我记得在我这门课的最后一段话是,我说我在武汉,我在前线给大家上这门课。我想告诉大家,这几天我最大的感慨就是,医学是一门好专业,希望大家珍惜。医学直接跟人打交道,可以去救治生命,而且这个专业所做的工作是专业以外做不来的,我希望大家珍惜,我希望更多的医学生能够投入到医学中去,也希望更多的未来的报考大学的学生要考虑我们的医学。

你要说对教育观有什么影响的话,我觉得还是像我刚才讲的,不单单有一种专业主义、技术主义,单纯地去教育学生,更多要从日常的工作中、日常的教学更多地去体会,要让大家都体会到“人”,人的价值。人与人之间的互相尊重,我觉得真的是非常需要的。

但是,像这样的对人的教育、对人性的尊重,肯定不仅仅是从大学开始的,也需要从娃娃抓起吧。而这种“抓起”是一种潜移默化的作用呢,还是一种刻意宣传的作用?这实际上也是值得我们去深思的。从大学做晚不晚?刚开始如果只从大学做肯定晚。大学有大学层面对人的教育,怎么样跟专业结合起来,怎么样跟学科结合起来,这

的确有很多的挑战要去做,但是我们不能仅仅从大学开始做。

钱世政:谢谢院长,您的讲话给了我重要启示——做个好医生,事实上其基础不仅仅是把医术当成技术。由此你给我拓宽了一个重要概念,那就是医学学科边界。尽管我跟您同是复旦的员工,但是我从事的是管理学。管理学和医学的知识体系不同,但是没有人文精神和人本精神,一定当不了好医生,也当不了一个好的管理者。如果我们把人本精神仅是作为读医或者读商科才来补,那么那个时候可能已经补不进去了。人之初是“性善”还是“性恶”呢?我们需要把人之初善的亮点给擦亮,与善同行可以启迪良知,与善同行可以照亮黑暗,与善同行应该成为人与人交往之本。由此,我们何愁不会有和谐社会呢?所以,我非常感激院长给我们所做的教育。

朱畴文:钱老师,我能补充几句话吗?

钱世政:欢迎,谢谢!

朱畴文:您刚才讲到的商科和医科的确是有很多的不同。但实际上,因为我受医科的教育,后来也做管理,在其间我也学习过临床流行病学、循证医学等等,这里头有一门课是卫生经济学。就是说在我的眼里, cost、effectiveness、efficiency、benefits,我们真的是要去很好地衡量的。

在医学上,我们要以人本为主,这个没有问题。但是要看到我们能够支付多少才能保持可持续性。因为卫生经济学上有 cost-effective analysis、cost-benefit analysis、cost-efficiency analysis 等等,这些都学过。你可以说人的价值是无限大的,但是还是要用某种方法去衡量的,这很残酷,我知道这很残酷。但是这次的抗疫我们国家是花了无限的代价的。所有的费用,很大,但国家承担了。这样能让我们医务人员心无旁骛地去投入、去救治。这某种程度上也体现了人性的伟大和对人的

尊重。也许别的临床医生不这么想,但是我是一直在想以后怎么办,我们将来还能有多少次机会,或者多少次这样的情况,我们要做无限大的投入。我们要不要有更多的这种策略去监控、去预防、去避免这样的大灾难的发生?

传染病学到现在,我也给学生上传染病的课,防是大于治的。我们怎么防,是一个大社会的大命题、大课题,涉及每一个人。但所幸的是我们作为医务人员能在自己的领域中去发挥作用,尤其是在武汉。所以,我们觉得这份职业很光荣,我们能够用专业的力量来做我们专业的事情。这对我们是一个巨大的荣耀,至少你能用专业来效力。但是每一个人实际上都要放眼一下你的专业以外的事情——整个社会上的事情。

钱世政:谢谢院长,您又给了我一个重要启示,那就是对待这场百年未遇的疫灾进行了深刻的反思。我们不惜一切代价去战胜疫情,这种方式可持续吗?如果用“可持续发展经济学”的角度去看,无论是宏观、中观还是微观,我们都需要有可持续性。您的讲话给我重要的启示就是,医学院的学生同样要学我们管理学科的“成本效率比”、“成本效益分析”,这样才能让我们有限的社会资源达到最大的公共效益。

您的讲话同样让我们管理学院的学生懂得了医学科学所独有的特征,以及公共卫生乃是社会责任也是企业责任。由此,我们才能为国家培养通才和人才。您和我同在复旦的屋檐下,我们只是站在不同的专业和行业。

今天我们聆听到院长从人本主义出发,总结了您前半程的抗疫过程。现在您正在肩负着收官的重任。我愿意像所有市民一样,翘首以待英雄归来!谢谢,谢谢您抽出宝贵的时间来让我们聆听你的心声。再次表示感谢!

朱畴文:谢谢钱老师。F

何时应拉响警报？ 洞悉危机决策的法则

鲍勇剑

加拿大莱桥大学迪隆商学院终身教授
复旦大学管理学院特聘教授



【编者按】

本期我们摘选加拿大莱桥大学迪隆商学院终身教授、复旦大学管理学院特聘教授鲍勇剑“哑火的信号枪——弱信号下危机决策的窘境”直播课的内容，盘点新冠肺炎疫情初期的发展过程，洞悉危机决策的法则。

盘点新冠疫情初期的发展过程，有助于我们洞悉危机决策的法则。

未来十年，中国企业将面临一系列危机决策的窘境。从逆全球化到人工智能替代，动荡环境的各类弱信号频频出现。因此，建立一个基于危机决策的管理模型刻不容缓。

在复旦管院后EMBA与复旦商业知识联合开设的“哑火的信号枪——弱信号下危机决策的窘境”直播课中，加拿大莱桥大学迪隆商学院终身教授、复旦大学管理学院特聘教授鲍勇剑，从分析危机信号枪哑火的内在逻辑开始，阐述危机决策与常态决策的根本区别，呼吁企业建立基于危机决策的管理模型。

根据披露的报道，对新冠病毒的蔓延传播，我们看到至少有四次预警机会。

在这一过程中，一线人员多次扣响扳机，可是预警危机的信号

枪要么哑火,要么被哑火。为何信号枪哑火?究竟何时应该拉响警报?

为防止灾难重演,我们要完整理解危机弱信号的特征,洞悉危机决策的法则。

首先,我们以新冠病毒疫情初期的四波信号为例,分析危机信号枪哑火的内在逻辑。接着,我们说明危机决策与常态决策的根本区别在于识别策略弱信号。最后,为提高危机识别能力,我们提出“阈值信号”是必须关注的一种策略弱信号。它尚未变成危机强信号,但是已经达到有专业定见的门槛(阈值)。“阈值信号”的概念和感知原则为危机决策提供了更好的实践方法。

四波信号

谈到警报延误,如果无视事前和事后区别,那会形成误导。因为完全无知而没有拉警报,这是认识局限性。它的责任不同于已经有系统信号却无视。

此次疫情到底属于哪一种?不少媒体的详细报道为我们的分析提供了素材。

《柳叶刀》医学杂志披露第一例不明原因的肺炎病例在2019年12月1日。12月24日,广州微远基因公司收到不明原因肺炎病例的样本。12月27日,微远基因口头报告异常的检测结果。湖北张继先医生上报可疑疫情。

这个阶段,医学界对新冠病毒的认知仍属于不确定。虽然现象显著异常,可认知理解归类为

无知状态(Unknown unknowns)。

无知状态下,信号基本为噪音,很难滤波成有意义的信号。一切信号皆为弱信号,专业调查是这个阶段的策略任务。

2019年12月29日~31日,北京博奥医学检验所和华大基因书面和口头报告检验结果,医生发出微信提醒,武汉卫健委开始流行病调查。

它与上一个阶段的重大区别是,专业人士虽然没有完整的信息,但是已经有来自不同方面的信号,知道那是值得高度关注的现象,即重要的未知现象(Known unknowns)。

不知道的现象,可能有严重冲击,并且有多渠道信号,这三个条件符合战略学家安索夫所定义的“策略弱信号”。

对于显示未知现象的策略弱信号,普通人没有识别和反应能力。但是,专业人士可以调动研究资源,用各种方法手段去测试重要假设,例如,病毒基因排序、来源、宿主、传染途径、病理等。

专家不是什么都知道,但他们可以通过提问和合适的方式寻找答案,将未知转化为已知。科学验证和控制预案同步进行是这个阶段的策略任务。

2020年1月1日~7日,中科院武汉病毒研究所获得新冠病毒全基因排序;上海复旦大学张永振团队反馈检验结果,报告基因序列信息;中国疾控中心研制出PCR检验试剂;中国香港启动紧急应变措施;武汉卫健委排除禽流感、SARS和MERS;国家卫健委专家组正式介入调查。

至此,弱信号过了未知的门槛,成为已知的专业定见,是必须采取干预行动的“阈值信号”。

在此,区别“建立假设”和“验证假设”两个阶段性任务很重要。从无知到未知,这是建立假设的过程,目标是提出能采取调查行动的问题;从未知走向已知,任务是验证假设。依据现有方法,验证假设,并阶段性启动干预预案。

在2020年1月7日到22日之间,专家可以得出新冠病毒有类似SARS的危害影响。然而,这种已经存在的系统认知被无视(Unknown knowns)。

到了1月23日武汉封城,关于疫情的医学认知成为广泛、普遍、已知的社会见解(Known knowns),已属于明显的强信号。

危机决策不同于常态决策

关注强信号,忽略弱信号,这是生物进化的通例,但也因此留下了陷阱。

对于断断续续的干扰信号,忽略是正常反应。随意拉响警报既不现实,也很危险。企业在诸如项目决策、规划决策等常态决策中往往更多关注的也是强信号。

然而,从复杂性、紧迫性、变化性和多样性四个维度来看,危机决策都面临着比常态决策更大的压力。

在危机决策中,因为反应时间紧迫、反应任务艰巨,我们无法等待事态变化的信号都完全清晰

和明了之后再做决定,而只能从模模糊糊的弱信号开始,边想边做,边做边想。识别策略弱信号是危机决策的首要任务。

识别策略弱信号

不是所有现象都能冠以策略。对组织有深远影响,并且涉及关键资源配置,这样的现象才配称为“策略性”。策略弱信号虽然雪泥鸿爪,草蛇灰线,但已经暗示未来,隐喻深远变化。

我们总结了它的五项特征,缩写为Un-CODE (Unknown, Capricious, Opaque, Dynamic, Emergent),既取其寓意 Uncodified,也便于记忆。

1. 无知(Unknown)

在成为系统强信号之前,策略弱信号总是保持一定的模糊未知成分。从无知、未知到已知,这个认知过程是它的第一项特征。例如,新冠病毒开始被称为“新型”,因为医学界没有既定的概念和认知。

2. 变化无常(Capricious)

策略弱信号的第二项特征是闪烁不定,变化无常。例如,新冠病毒的表现已经出现变异,已经有L型和S型,两者传染强度也不一样。再如,人工智能对生产和消费方式的影响也是处于弱信号状态。它对商业的正面价值和负面价值仍在频繁变化中。

3. 不透明(Opaque)

如果现象很难观察,不容易直接取得研究样

本,要多方面去猜测属性,那么这个现象是不透明的。

例如,只有在解剖病患遗体之后,医生对新冠病毒破坏人体器官功能的程度和性质才有更清晰的了解。再如,逆全球化对中国企业影响深远,但仍然难以透视。因为它涉及其他国家和企业,关系到跨国政治和文化,中国企业很难直接理解逆全球化现象的未来冲击。

4. 活跃性(Dynamic)

它指的是自身不稳定,容易与其他因素相互作用,并产生新的因素,或者容易催化其他因素之间的相互作用。以新冠病毒传染性为例,它既可能飞沫和接触传染,也可能以气溶胶形式传染,或通过宿主的排泄物传染。

商业上,互联网技术具有典型的活跃性。互联网技术进入商业市场后,它既能成为信息产品的一部分,也能改造商业模式,还可以独立成为服务业务。它同样体现新现象弱信号的活跃性。

5. 涌现(Emergent)

它指的是策略弱信号有阶段性系统属性。例如疫情危机,从隐患、触发、蔓延到大规模爆发,它的形成过程不仅是曲线型的,而且在每个阶段,危机现象的系统特征也不一样。以新冠病毒传播阶段性为例,开始是医学领域的问题,之后成为社会和政治问题,现在则朝着全球经济和社会心理问题演变。

管理领域,越是涉及多元和跨系统现象,“涌现”的特征越明显。互联网技术从工具变化为模

式,进而成为工业生产的新本质,到了互联网+和物联网阶段,技术的互联网已经深植社会内部,成为社会和政治现象的一部分。

上述五项特征的前三项解释它为何表现是“弱信号”,因为变化、不透明和暂时缺乏对应知识。后两项说明它为何具有策略性,因为它活跃地与其他因素结合,并汇集成阶段性系统特征。

“若待上林花似锦,出门俱是看花人”。策略弱信号的五项特征给危机决策者提出无法规避的挑战。一方面,等到弱信号转变为人人能够识别的强信号再决策,改变的成本不可同日而语;另一方面,并不是所有弱信号都具有策略性质。误判弱信号,轻易拉警报,那也非专业作为。

经过长期研究,我们发现,介于策略弱信号和危机强信号之间,有六种指标性的信号。它们显示现象和趋势的势头和动能方向已经达到足以重视的门槛。这类达到专业门槛的策略弱信号,我们称之为“阈值信号”。即使是非专业人士,通过识别阈值信号,也能提高危机决策效果。因此,阈值信号有更普遍的实用价值。

高度关注六类阈值信号

危机决策者必须高度关注六种阈值信号,凭借初显的势头做出决策反应,这是高级判断能力的体现。

棒球运动就是一个典型。投球手投出的球既快又变化多端。优秀的击球手一定是根据刹那间

的势头做出反应。看到球出手,已经没有反应时间。危机决策也一样,有阈值信号,就应该做出反应了!

1. 有“预兆”特征的阈值信号

例如,西方股市迷信圣诞前高潮。一旦没有出现,它就被当作危机预兆。预兆信号有社会心理的科学性,即人们广泛猜想的情绪有可能形成社会氛围,为行动提供社会心理的场效应。除了挑动人们异常的心理活动,相关的迹象还有调动记忆中不同经验的功能。即使人们的社会背景不一样,受被调动的记忆影响,人们得出大致相同的附会理解。

2. 发挥“因头”效果的阈值信号

因头好比是个借口,它本身与后来的事件没有直接因果关系,但可以开启一桩孕育很久的事件。例如,此次疫情为一些反对中国企业国际化的人士制造了一个因头,必须重视。又如,华为和中兴事件后,计算机行业的RISC-V协会总部准备迁往欧洲。它可以是宣传芯片产业中立化的好因头。这类弱信号很重要,因为它能够开启一桩新事情的合法性,让本来难以启动的事情突然有了机会。

3. 内含“枢纽”性质的阈值信号

如果弱信号暗示枢纽性质的传播或联系,必须高度重视,因为:(1)枢纽联系能催生网络效应,制造指数级增长;(2)枢纽特征的传播代表着改变市场交易通道的潜力,一旦形成,难以撼动;(3)它标志着一种获取资源的新工具,能够改变利益相关者之间政治力量的比例;(4)它能激发被边缘化

的人参与建设新秩序。支付宝、“一带一路”等,均内含枢纽性质的秩序信号。

4. 插播“新视角”的阈值信号

“一念一世界”,动荡的危机环境下,视角极其容易带来观念改变,因为:(1)危机能大量释放形形色色的意见、看法、观点,它们代表着解释新现象不同的视角;(2)对于纷乱的新现象,人们本能地选择一个视角去感知和理解,然后才是理性总结和概括;(3)视角即事实,一个能够将碎片化的事件持续串联起来的视角非常有吸引力,人们会顺着新视角重新整理自己偏好的事实证据,并据此判断对错;(4)过去被忽视的人物、事件和价值维度,也因为新视角而突然清晰起来,对错标准变化后,人们的行为方式会改变。例如,斯诺登事件后,美国人对个人网上搜索的记录突然敏感起来。网上搜索不留痕迹,成为看待个人隐私的新视角。于是,像 duckduckgo.com 这样的搜索引擎突然爆红。

5. 体现“催化反应”的阈值信号

有着催化剂特征的事件可能导致新秩序。催化剂本身不参加反应,但能改变其他元素的排列组合。例如,手电筒光和激光,煤炭和钻石,它们之间成分一样,但因为排列组合不同,形成质的差异。

出现新催化反应的信号,旧系统可能产生新的排列组合,引发秩序性质变化。例如,区块链技术带来新催化反应效果。以它为底层设计的合约形式可以改变现有市场契约缔结形式,催生新商

业交易形式。因为疫情,人们对非接触形式的交易陡然增加。区块链技术在促进非接触合约过程中的催化效果将更明显。

6. 标志“拐点”的阈值信号

拐点表明,社会活动的趋势有逆转的可能。它代表一个新历程的起点,一个转向相反方向的分水岭。标志拐点的信号比较容易理解。“颠覆性破坏技术”就是经典的拐点信号。它代表以技术为核心的商业模式的更替。

例如,人工智能在逻辑推理能力、数理分析能力和预测能力方面进入一个指数增长的过程,它对传统劳动力的全面颠覆尚未实现,但拐点已过,新的趋势已经形成。又如,这次疫情将是逆全球化的一次拐点。跨国企业在全球研发、生产、营销方面的模式将会出现结构性改变。反(传统)方向设计全球战略的思维已经成为定见。它会引发新兴国际化模式。

感知边缘视野

管理学家乔治·戴和保罗·休梅克借用眼睛

结构说明,识别弱信号的能力在于感知边缘视野。

人眼负责边缘视野的玻璃体有 1.2 亿个细胞,而负责聚焦的圆锥晶体有 600 万个细胞。两者资源分配比例是 20:1 的关系,人眼可以在聚焦和边缘视野之间灵活切换。

组织可以向人眼结构学习,通过增加感知来源的种类、数量和形式,刻意关注新奇和反常之处,模仿专业人士感知现象的方法,用多元理论模型来解释同一现象,多动手做实验等方法,来提升我们感知边缘视野和识别策略弱信号的能力。

危机的本质是人的问题,特别是人的认知习性和局限性的问题。无知不可怕,可怕的是自以为知道。有认知的盲点不可怕,可怕的是要求被管理者屏蔽边缘视野,以至于盲点错误得到完美复制。

危机决策永远不完美。但是,通过培养边缘视野,识别策略弱信号,我们可以提高生存概率,避免灭顶之灾。**F**

(转自商业评论 ID:shangyepinglun)

今天的中国比任何时候都呼唤企业家

孔爱国

复旦大学管理学院财务金融系教授、博士生导师



【编者按】

本期我们摘选孔爱国教授“疫情全球化对中国经济发展的潜在影响”直播课的内容,探讨中国经济如何重启,政策制定怎么做才能实现经济平稳增长。

复旦大学管理学院财务金融系教授孔爱国日前指出,新冠肺炎疫情发生在中国经济增速下行的时期,且近年来投资在经济中的占比越来越弱于消费,所以这次经济重启不能以政府投资为主体,而要以研究市场的企业为主体。

4月2日晚,孔爱国在复旦大学管院举办的直播活动中说,改革开放至今,中国经济经历了从短缺到过剩的两个时代。短缺时代发生经济冲击或危机,政府作为主体实施强有力的投资能起到恢复经济的明显效果。而在如今经济整体下行的过剩时代,政府的投资作用已不比从前,企业和企业家才是经济重启的决定性要素。

“在短缺时代,我们知道自己缺什么。比如上世纪九十年代缺家电,2000年以后缺住房,谁都知道应该发展什么。但是今天我们进入到一个比过去发达得多的过剩时代,政府很难找到比较好的产业工具来刺激经济的增长。”孔爱国说。

“当前,支撑经济的主力是消费。而消费需求的特点是分散而

“在这个时代,政府应该做的是刺激企业的成长,让企业家去填补技术,填补未来的市场空白。”

”

灵活的,这是企业研究的内容,政府没办法去决定这件事。”他说,今天的中国比任何时候都呼唤企业家。“在这个时代,政府应该做的是刺激企业的成长,让企业家去填补技术,填补未来的市场空白。”

国家统计局数据显示,2014年以来,消费对我国经济增长的贡献率已连续6年超过投资,成为拉动经济增长的第一动力。2019年,最终消费支出对经济增长的贡献率为57.8%,拉动GDP增长3.5个百分点,而资本形成总额对经济增长的贡献率为31.2%。

直播中,孔爱国回顾了1990年代以来中国经历过的四次危机,分别是1989-1991年经济疲软、1997年亚洲金融危机、2003年“非典”和2008年全球金融危机。政府为应对这四次危机,均进行了相当规模的投资扩张。

孔爱国说,这四次危机都处于中国经济整体动力强大的上行期,但过去的发展方式已经到了一个极限,在经济下行期且投资对于经济贡献已经弱于消费的当下,对于本次疫情对经济造成的冲击显然不能按照过去的思维处理。

除了疫情的冲击,孔爱国在讲座中还提到中美贸易争端。他指出,这里的核心问题是美国对高科技的封锁和中国要如何突破,要解决这个问题并提高中国整体的竞争力,企业的力量正是重中之重。

对于如何支持企业发展,孔爱国认为货币和财政政策都应该作出相应举措。货币政策要扩张,但一定要有配套的手段,确保将资金引入到实体经济中。财政政策要向科研企业倾斜,大幅降

低科技型企业的各种税收。

孔爱国特别指出,未来企业的发展亟需地方政府的让利,这就要涉及政府发展理念的转变。

“多年来,很多地方政府的财政政策都是以财政收入最大化为目标的。”他说,以2000年以来为例,很多时候税收增长率(红线)都超过GDP增长率(蓝线),也就是说政府集中的财富,比企业积累的财富多得多。”

对于近期火热的“新基建”话题,孔爱国持肯定态度,但他强调,“新基建”的建设一定要发挥市场的作用。

“政府要鼓励所有企业进行数字化转型,比如通过上述所说的财政政策刺激。否则新基建虽然建设起来了,但没有企业应用,那么它也只能拉动建设时期的GDP。”孔爱国说,从这一点上来讲,政府要两手抓,一手做新基建,一手刺激微观企业的转型。

根据中国政府的定义,“新基建”主要涉及七大领域:5G基建、特高压、城际高速铁路和城际轨道交通、新能源汽车充电桩、大数据中心、人工智能和工业互联网。

孔爱国还表示,除了短期刺激作用,他希望在建设“新基建”时能更强调项目的长期可持续性。

“每次危机之后,我们工具的选择都是强调见效快,前一两年还能增长,但是后面就产能过剩了。”他表示,“新基建”是新一轮风口,希望地方政府能够跟风跟得慢一点,更注重长期利益,特别是维护企业家精神和改善市场环境,如此,这个“新风口”才能走得更加平稳和扎实。F

(转自“界面新闻”)

分析报告发布： 中小企业疫情下战略应对策略？

孙金云

复旦大学管理学院企业管理系副教授

复旦青年创业家教育与研究发展中心主任



在全球疫情的背景之下，中小企业受到的影响发生了哪些变化？不同行业、采取不同战略的中小企业受疫情影响的程度如何？这些变化与影响程度的差异又能给我们带来哪些启示和希望？

为厘清上述问题，复旦大学管理学院企业管理系副教授、复旦青年创业家教育与研究发展中心主任孙金云带领其课题组，针对疫情之下的中小企业，于3月初展开第二轮调研，汇编成果形成《中小企业疫情下战略分析报告（第二期）》（以下简称《报告》）。

此次报告由复旦大学管理学院孙金云教授课题组开展抽样问卷调查，样本总数为204家，同样覆盖各类规模、不同资本来源及不同行业的国内企业，该报告得到思爱普(SAP)支持。

除了横向比较各类型企业面临疫情的影响和应对策略的差异以外，《报告》还通过与第一次调研结果进行对比分析（第一次调研报告摘选见：中小企业疫情下战略分析报告 第一期？），揭示疫情中期和末期对企业经营带来的影响差异，展示企业管理者在疫情步入下半场后经营信心的恢复，指出不同类型企业管理者可采取的针对性策略，助其在危机中发现和把握机遇。

《报告》指出，随着疫情逐步得到控制，其对国内企业带来的负面冲击开始减弱，在收入预期和现金流压力两个基本面上，相较第一次调研，受访企业管理者的整体态度要乐观得多，反映了企业收

《报告》进一步对疫情下企业应对措施进行分类，按照对外和对内两个角度，划分为“市场拓展”和“战略转型”两类，并对不同行业下两种策略对复工带来的不同影响作出比较分析，指导企业选择合适的应对策略。

”

入前景趋于向好,现金流压力基本得到缓解。

同时,疫情所处阶段的变化,导致不同类型企业的受冲击程度出现转折。民营企业 and 产品多元化企业,虽然在疫情初期受到的不利影响最大,但得益于其对市场的高度敏感和及时行动,在疫情中后期实现快速复苏,未来预期和经营信心显著提升。而全球疫情的蔓延,使得疫情初期受损较小的外资企业,在现阶段遭受到的经营威胁愈加凸显,经营信心呈现此消彼长的态势。

此外,与首次调研的部分结论相反,低学历、本土化、业务多元化的企业在疫情中后期对收入的预测,比高学历、国际化和业务单一化的企业更加悲观:低学历企业、劳动密集型企业以及国际化企业的现金流受疫情的持续影响,较高学历、非劳动密集型企业和本土化企业更为显著。

《报告》进一步对疫情下企业应对措施进行分类,按照对外和对内两个角度,划分为“市场拓展”和“战略转型”两类,并对不同行业下两种策略对复工带来的不同影响作出比较分析,指导企业选择合适的应对策略。

市场拓展型策略表现为加大营销推广力度,稳住现有市场、巩固老客户,同时开发新客户,拓展新的细分市场;战略转型策略表现为借机进行战略转型,由线下业务向线上转型,并对组织结构进行适当调整。前者依赖于企业外部市场环境的高频运转,疫情期间该策略的运用受到显著影响;后者则属于企业主动出击的进取型策略,在疫情期间反而能够逆势而行,充分调动企业内部积极性。对于制造业,战略转型战略明显产生更强的作用力,高市场高转型的企业普遍复工率最高,与

之对应的高市场低转型的企业,复工率相对最低;对于与外部环境存在更强相关性的服务业,市场拓展力度的暂时减弱,反而有利于企业恢复正常经营。低市场高转型的企业复工率最高,而高市场低转型的企业,复工率相对最低。分析表明,面对疫情,战略转型才是企业自救的根本之道,而努力拓展原有渠道或销售只能起到辅助作用。

鉴于“科技要素”在企业的生产经营中发挥愈来愈重要的作用,此次调研还特别加入研发水平作为自变量进行交互分析。在《报告》的最后,研究得出结论:高研发企业受疫情影响较小,低研发企业受疫情影响较大。这启示企业管理者,市场拓展和战略转型之外,或将存在重要的第三种战略——“研发驱动”能够显著提升企业的抗风险能力,打造企业的核心竞争力。

新冠疫情来势汹涌。然而,中国经济体量庞大结构完整,具备快速恢复的强大韧性。通过时隔仅短短一个月的调研对比,我们可以看到,企业信心显著增强,尤其是疫情初期迅速响应、积极行动的企业,在现阶段的市场格局中逐步占据优势地位,负面冲击减退、正向效果显现。战略转型、市场拓展和研发驱动战略的共同叠加运用,有效帮助企业化解疫情挑战,变危机为机遇。

没有一个寒冬不会过去,没有一个春天不会到来。复旦管院本次发布的《中小企业疫情下战略分析报告(第二期)》深入洞察到疫情推移对企业的影响,并在此基础上分析了多种应对策略针对不同行业的有效性,启发企业管理者挑战自我、积极应对,用行动迎接温暖春天的到来。^[7]

(转自人民网)

报告摘选及解读

中小企业疫情下战略分析报告
(第二期)

解读人:孙金云(复旦大学管理学院企业管理系副教授、复旦青年创业家教育与研究发展中心主任)

本报告共分三个部分:第一部分揭示疫情中期和疫情末期对企业经营带来的影响差异,第二部分展示了企业家在疫情中后期对企业经营信心的恢复对比,第三部分提出了企业家可以采取的主动性策略,包括“市场导向”、“转型倾向”、“研发驱动”、“营销驱动”等,深入剖析哪种类型的企业家在当下具有更加从容淡定的应对,并对危机中的企业给出可行性建议。

疫情末期对企业家带来的影响有哪些变化?

01.企业家们认为疫情带来的影响

距第一次调研24天后,国内的新冠疫情已从当初的爆发期进入到了相对平稳的状态,在第二次调研中,我们依然首先测量了企业家在疫情背景下对企业发展面临挑战的程度评估,以及经营信心的变化。

从(图1)可以看出,第一次调研结果显示,相较国有和外资企业,民营企业受到的影响最严重。而第二次调研结果显示,相较于国有和外资企业,民营企业受到的影响已变小,认为“影响较大”的比例从53.8%降到43.5%,下降了10个百分点,反应出中小型民营企业对于市场高度的敏感性和危机感。随着疫情逐步控制,相较于国有和外资企业,民营企业的复苏速度更快。

新的发现是,国有外资企业受到疫情的负面

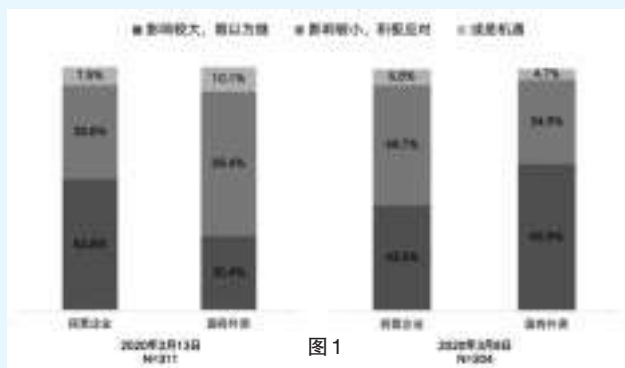


图1

影响愈加凸显,认为“影响较大”的比例从30.4%升至43.5%,升高了50%。这个结果与全球疫情的蔓延紧密相关,外资企业的信心受到疫情的巨大影响,前景不明的国际疫情形势,打击了部分外资企业的信心,疫情对外资企业的威胁日趋增大。

从两轮调研针对产品单一化或产品多元化企

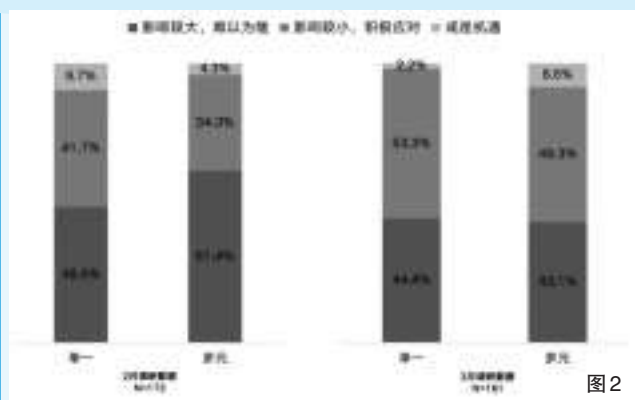


图2

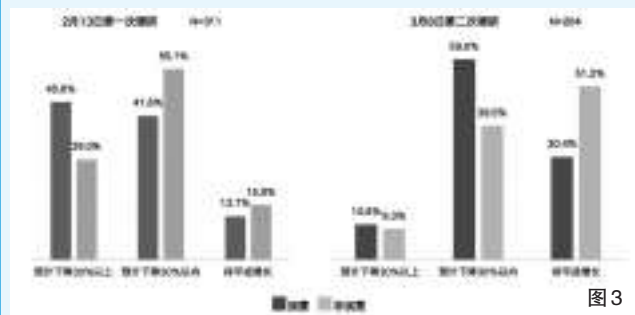


图3

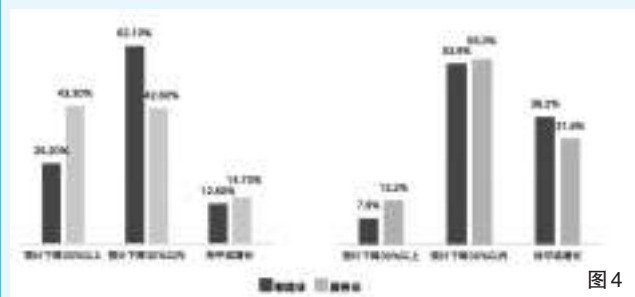


图4

业的对比数据来看(图2),疫情中期,产品多元的企业受到的影响比产品单一的企业更严重;而进入到疫情后期,产品多元的企业所受影响与产品单一的企业差异不再明显。

多元化企业在疫情发展的后期明显信心回升,认为受疫情影响较大的比例降低了近20个百分点;同时,认为带来机遇的比例提升了4.3%(从4.3%提高到8.6%)。可见,相较于产品单一的企业,产品多元化企业复苏得更快。民营企业,尤其是产品多元化的民营企业,虽然在疫情初期受到了极大冲击,但随着疫情逐步得到控制,他们以最快的速度在复苏。

02.疫情对企业收入的影响变化

对于疫情对收入的预期影响,在上一轮调研的样本分析中,企业家普遍认为民营企业将受到很大冲击(预计收入下降30%以上的占45.6%,见图3)。

在第二次调研中,民营企业相对非民营企业而言,仍然对收入下降更悲观,民营企业预计收入下降的比例明显高于非民营企业;但是数据显示,民营企业已比第一次调研时明显乐观:民营企业预计收入下降30%以上的比例,已从45.6%下降到10.6%,与非民营企业中该选项上几乎持平;而认为收入持平或增长的比例,已由12.7%升至30.4%,升幅非常明显。这说明民营企业中疫情得到基本控制之后,对企业的收入前景趋于乐观。

从图4可以看出,相对于制造业企业,服务业对收入下降更为悲观。(在第二次调研中,对于预计收入下降的两项选项,数据结果都是服务业比制造业更高。)但是,两类企业比第一次调研时都更加有信心!制造业和服务业对收入下降的预期都降低了,制造业降低幅度尤为明显,制造业企业认为收入持平或增长的比例从12.6%升至38.2%,同时服务业则从14.7%升至31.6%,都可谓信心大增。

从两次调研结果来看,非劳动密集型企业对收入下降的预期都比劳动密集型企业更悲观,但两类企业第二次调研的结果比第一次调研时明显乐观:预计收入下降30%以上的比例,劳动密集型企业从31.8%降至13.2%,非劳动密集型企业则从

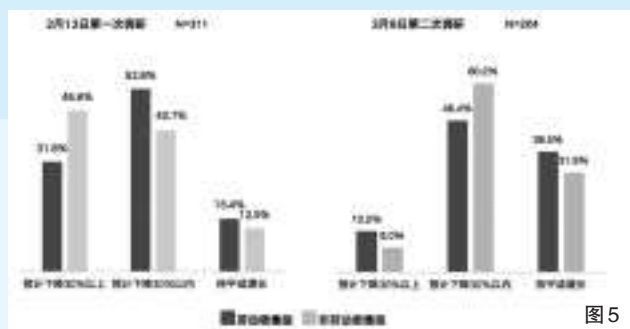


图5

46.6%大幅跌至8%;而两类企业认为收入持平和增长的比例均提升20%左右。

第二次调研数据显示,各类企业对收入的预测都明显比上一次调研乐观了许多,这说明企业对疫情趋稳后的经济发展信心在逐步恢复!

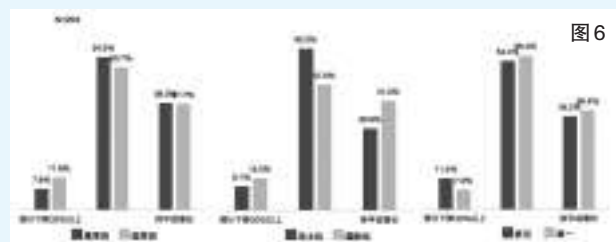


图6

此外,本次调研还有一些有趣的发现:低学历、本土化、业务多元化的企业对收入的预测比高学历、国际化和业务单一化的企业更加悲观。这与第一轮调研的部分结论相反,但恰恰印证了第一轮调研的核心结论:那些对危机先知先觉的企业家将能够迅速采取行动,从而化解风险,提振信心。

03.疫情对企业现金流的影响变化

通过对两次调研数据的对比发现(图7),现金流无法支撑超过3个月的企业由25.7%下降到15.7%;现金流无法支撑超过6个月的企业由55.5%下降到36.3%。可见,随着国内疫情得到全面控制,企业的现金流困境已得到初步缓解!

从图8可以看出,民营企业在3个月内现金流

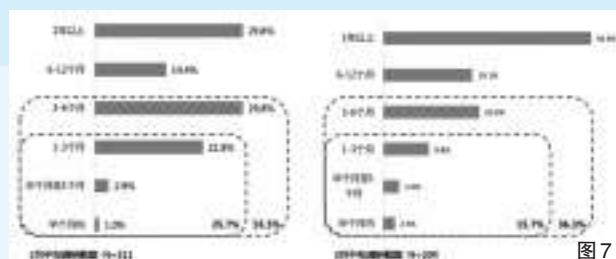


图7



图8

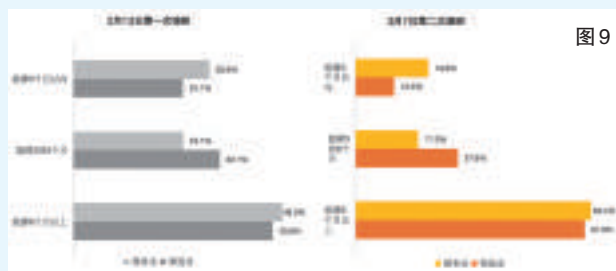


图9

断裂的概率达到18%,6个月之内的概率达到了41%,比第一次调研结果的63.6%低了20%多,但这两个数字均明显低于非民营企业。能撑6个月以上的非民营企业从54.4%跃升至81.4%。可见,民营企业面临的现金流压力更大,但已比第一次调研时乐观许多。

根据上文“疫情对企业收入的影响变化”的数据分析,服务业对收入的期望持较为悲观的态度,与此同时,相对制造业而言,服务业的现金流也更为脆弱。能撑3个月以内的企业,服务业占19.6%,而制造业占10.5%(图9)。但二者总体的趋势都逐步向好。



图 10

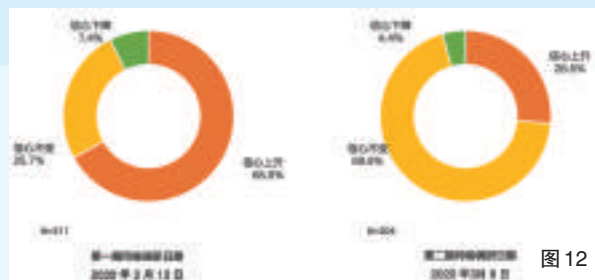


图 12

从图 10 的数据来看,产品多元的企业短期危机大于产品单一的企业,在3个月内现金流断裂的比例达到16.8%,而后者这一比例为11.3%。总体而言,虽然两类企业现金流方面的危机都已得到些许缓解,但产品多元的企业解除危机的速度慢于产品单一的企业,现金流能撑6个月以上的产品单一企业比例由40%大幅提升至67.9%。

从第二次调研的数据结果来看,低学历企业、劳动密集型企业以及国际化企业的现金流受疫情的持续影响较大,但都比第一次调研时明显乐观。有趣的是,两轮调研的结果在这三类比较中均出现了反转,这进一步验证了上期报告对于企

业领导者认知变化的判断。

综上,各类企业对于自身现金流能支撑的时间判断都有所延长,表明随着国内疫情得到全面的控制之后,企业现金流压力普遍得到了缓解,信心也大大增强。

企业家们的信心

第二次调研分析发现,整体而言,企业家们对未来依然充满信心!

从图 12 可以看出,约1/4的企业家信心显著上升,超过2/3的企业家目前总体经营信心不变;

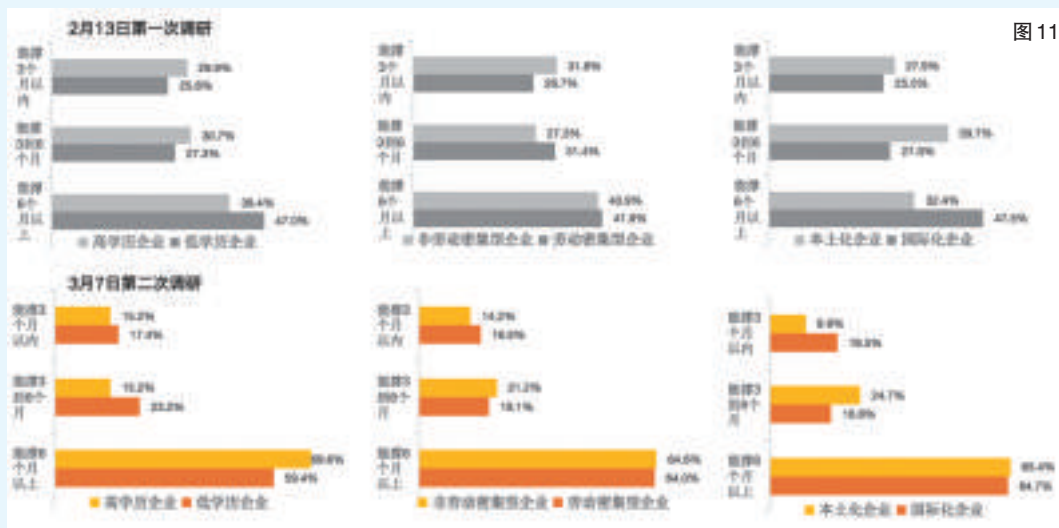


图 11



图 13

信心上升的市场聚焦企业占 49%，而市场拓展企业仅占 18.1%。因此，对于那些市场拓展的企业家，疫情下的经营信心可谓大起大落。



图 15

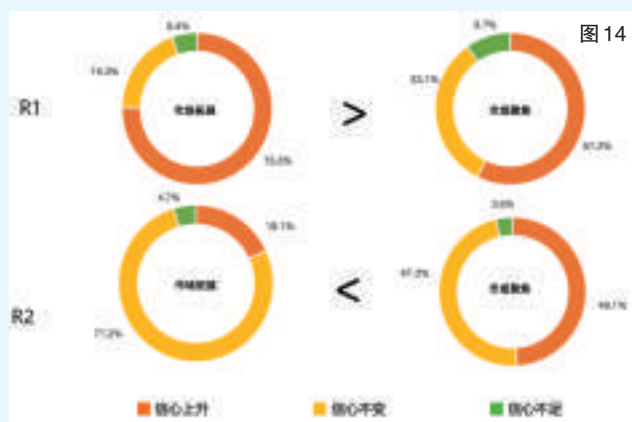


图 14

而只有 4.4% 的企业家仍认为企业在疫情面前困难重重，对未来的发展信心不足。

（注：以下图 13-16 上方为第一次调研阶段“R1”，下方为第二次调研阶段“R2”）

一个较大转折是，与第一次调研阶段的结果相比，民营企业的信心比国有企业提升显著（图 13），信心不足的民营企业仅占 3.7%，而国有外资企业占 7.0%。

从图 14 可以看出，与第一次调研的结果相比，市场聚焦型企业比市场拓展型企业更加乐观，

两轮比较，随着疫情在国内得到控制，但在海外却迅速蔓延，那些国际化的企业经营信心与本土化企业呈现出此消彼长的态势。



图 16

从图 16 可以看出，两次调研结果都显示，非劳动密集型企业相对劳动密集型企业表现出了更强的信心，但差距显著收窄。

企业家们的应对策略

01.谁复工早

第二次调研显示(图 17),各行业总体未复工率为 13.7%,其中,制造业为 6.6%,服务业为 18.7%。服务业复工速度更慢,但总体比第一次调研时乐观。

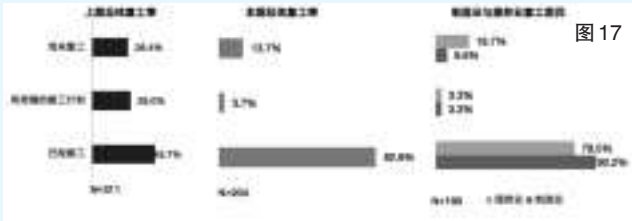


图 17

我们把企业应对措施按照对外和对内两个角度,划分为“市场拓展”和“战略转型”两类。“市场拓展”表现为:加大营销推广力度,稳住现有市

场、巩固老客户,开发新客户,拓展新的细分市场;“战略转型”表现为:借机进行战略转型,线下业务向线上转型,组织结构调整。

在 204 个样本中,低“市场拓展”样本量为 101,高“市场拓展”为 103;低“战略转型”样本量为 112,高“战略转型”为 92;对两个维度进行交叉分组,得到“低市场低转型”样本量为 81,“低市场高转型”为 20,“高市场低转型”为 31,“高市场高转型”为 72。

对此,我们比较了不同行业下两种策略对复工带来的不同影响:

图 18 展示了第二次调研中,制造业企业采用“市场拓展”和“战略转型”的不同策略对复工带来的影响变化。可以看出,高市场高转型的企业普遍复工率最高,已达到复工率 96.4%;与之对应的高市场、低转型的企业,复工率相对最低,为 77.8%。(低市场高转型组样本量太少,不具代表性。)这反

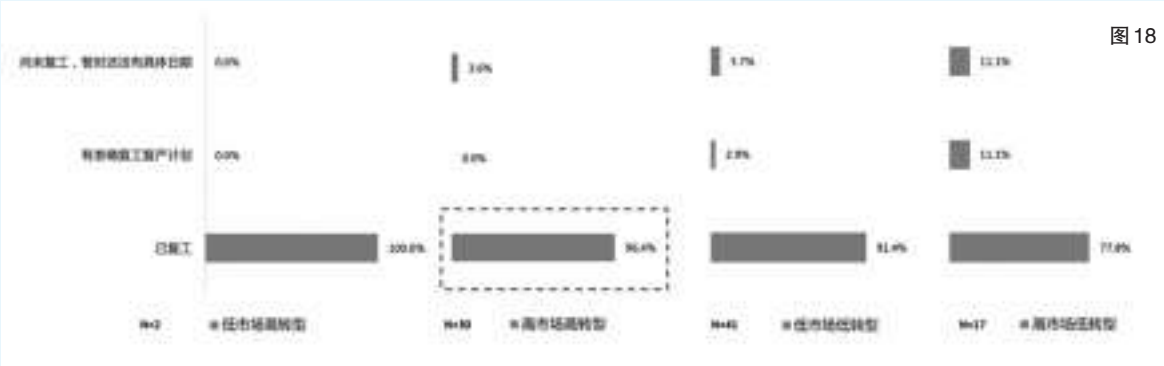


图 18

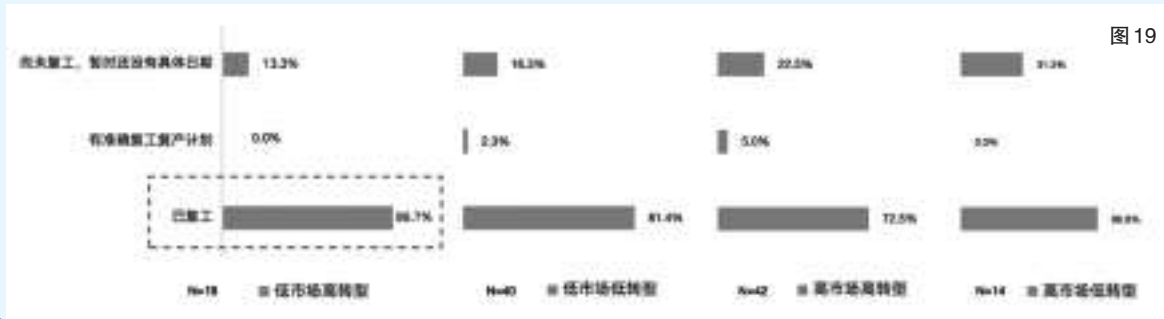


图 19

映出疫情影响下,企业的市场拓展需要依赖外部环境的系统性恢复,而对于内部战略调整则可以更大程度发挥企业本身的主动性,从而尽快复工。

在服务业企业中,“市场拓展”和“战略转型”策略对复工带来的联合影响下,也出现了类似制造业的结果(图19),依然是低市场、高转型的企业相对复工率最高,达86.7%;与之对应的高市场、低转型的企业,复工率相对最低,为68.8%,尚未复工且未有复工计划的比例高达31.3%。

综上所述,新冠疫情对服务业的打击更大,尤其是那些需要高市场运转,与人接触更多的行业;此外,低转型企业在重大疫情面前,没有采取更灵活多变的应对策略,同样令人担忧。

02.对2020年的经营预测

对2020年经营预测的判断,从图20可以看出,高转型和高市场企业对企业营收上升的预测持乐观态度,认为营收上升的比例分别为67.4%和63.1%。

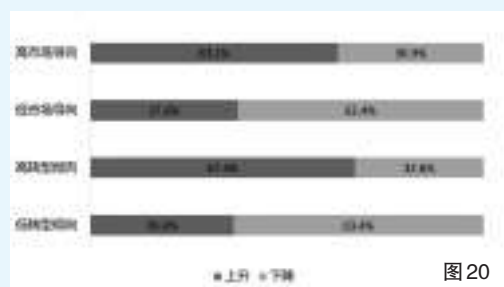


图20

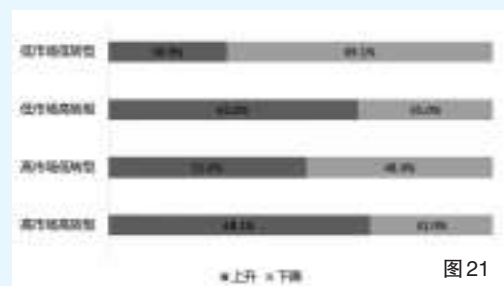


图21

课题组又对两两交叉策略的企业进行了分析(图21),除了高市场高转型企业认为营收将上升比例较高以外(占68.1%),低市场高转型的企业该项占比为65%,也相对偏高。由此可见,市场因素对企业家营收的判断影响不大,对收入预判影响较大的因素是转型倾向。

03.对2020年的经营预测

我们在第二次调研中,还测量了企业研发人员的占比、研发及新产品/服务投入占销售收入的比例,采用因子分析的方法将全体样本按照中位数划分为“高研发”和“低研发”两个组,用来代表企业对于研发的重视水平。

分析发现,高研发的企业经营影响均值为1.61(图22),大于低研发的企业经营影响均值1.58。由此可见,高研发企业受疫情影响较小,低研发企业受疫情影响较大!

新冠疫情来势汹涌。然而,中国经济体量庞大、结构完整,具备快速恢复的强大韧性。在两轮调研中,我们发现企业家信心得到迅速恢复,复工复产快马加鞭!在结构上,不同类型的企业受到的影响略有不同。那些积极变革,进行战略调整,并且更加注重研发的企业将能更快得到复苏。

当然,无论采用对外的市场拓展,还是对内的战略转型,只有积极行动才能真正化解当下的挑战!没有一个春天不会到来,危险中必然存在机遇,但那些机遇和春天属于不断挑战自我、积极应对的企业家们!



图22





关于生命的对话： 我们会反思 才可以避免下一次灾难



钱世政
复旦大学管理学院教授



高解春
复旦大学医院管理研究所所长



孙斌
中国女医师协会副会长

【编者按】

本期“论·见”内容根据“人间值得——关于生命的对话”复旦学者圆桌讲座整理。从这次疫情中,来自复旦管理学及医学的教授会给公共卫生管理、医院管理及人才培养带来怎样的反思与建议?一起来看。

“我们从这次疫情中回到了人的很重要的一个本性,就是关于人道和人性的认识。”

钱世政:刚才我们看到了在武汉第一线带领着中山医院援鄂抗疫队的朱畴文院长。在对话中间,我们看到了他作为一个用生命去呵护生命、拯救生命的医疗队领队的悲悯情怀。(钱世政对话朱畴文:医者仁心,人间值得)在柳叶刀的锋利面前,朱院长的讲话可能更有感性;跟人工心肺机相比,朱院长的讲话可能更有温度。由此我们感慨,在疫情肆意的情况下,我们终究经历着一场磨难,而磨难之后我们将会有什么样的医患关系?

“曾几何时,我们很多的利益导致我们会有一些浮躁,会有一些迷惑和恍惚。但是现在我们终于知道,在人道面前,在人性面前,所有人都是一样的。”

”

高解春:这次疫情是一次灾难,但是灾难也教会了我们很多,我们从这次疫情中回到了人的很重要的一个本性,就是关于人道和人性的认识。我们一直知道,对人生命的尊重和人格的尊严是人道的最基本的理念。曾几何时,我们很多的利益导致我们会有一些浮躁,会有一些迷惑和恍惚。但是现在我们终于知道,在人道面前,在人性面前,所有人都是一样的。我们知道医者最根本的本职是什么,我们曾经有的时候对他们不以为然,我们曾经有的时候对那些英雄没有了解,但是现在我们知道,在祖国最需要的时候,在患者最需要的时候,义无反顾逆行而上的就是我们这些医者、这些战士,他们是共和国的脊梁。

孙斌:其实这一次九支队伍走向第一线、走向武汉的时候,都体现出了人文的关怀。前面朱院长讲了,有一张照片是夕阳照片,我看了以后非常感动,我们这些医生真的是能够了解和知道这位老人的内心。我觉得我们真的不仅是在技术方面,而且在人文关怀方面真的做到了极致。

钱世政:我非常赞同孙教授的观点。中山医院的一张27岁的医者推着87岁的老者在夕阳的金辉中,这张照片感染了所有的人。这是我们无法用任何医药来替代的,因为医患同心,最终张扬的是人本精神,尊重生命,珍惜生命;讲的是人文精神,给人尊严,维护价值。两位教授告诉我们,构筑新型医患关系不是提高某一个药的水平。事实上这次疫灾为什么感动了千万人的心,当援鄂医疗队撤离的时候为什么会十里相送,为什么各个地方会同唱一首歌,感恩的歌,这就是我的感觉。

“制造一个和谐的社会,不是靠增加待遇,可能更需要的是做好心理的抚慰。”

钱世政:我们一开始说在灾难面前我们都重新回到了人的本,那就是人的底线——生命至高无上。如何去抗疫,孙教授领导的上海女医师协会在这个最关键的时候写了一本书《对新冠肺炎说不》,请孙教授说一说编写这本书的动因。

孙斌:在武汉市封城的情况下,老百姓内心对这个疾病认识不足,而且也有一些谣传。我就组织了40位上海市女医师,针对这些问题解答,使老百姓能够解除一些忧虑或者是焦虑。我们确定,书的阅读对象必须是老百姓,语言必须是百姓的语言,图文并茂。我们从四个方面进行组织——公共卫生知识、儿科、妇女、老人慢性病,四个章节一共是12万字。复旦大学出版社一路开绿灯,从策划、编辑到成书仅仅用了一个月的时间。这本书出来以后,确实引起了社会的反响。我觉得为这次疫情,女医师协会也做了一些贡献,而且这些高级女医师希望通过这本书传授一些基本知识,包括我们怎么洗手、必须用公筷,都写得非常清楚。

高解春:除了这本书以外,我认为我们更要关注的是这次走向一线的女性医务工作者。支援武汉这么多队伍中,2/3都是女性,她们在家里也是女儿、妻子、妈妈,但是在祖国需要的时候,她们就是这样义无反顾,放弃了自己的小家,勇敢地走上了前线。中华民族的女性一直是贤惠勤劳的典范,在这次抗疫中间,中华女性又一次用她们的行动彰显了她们魅力。

钱世政:谢谢高所长! 有一个实证研究,关于同样的患者愈后在男医师和女医师的治疗下哪个康复得更好,结论是女医师的比例比男医师的高,难道男医师技术比她们差吗? 显然,我们发现,病三分靠治七分靠护理,为什么中国有女医师协会没有男医师协会? 这不是discrimination吗? 我作为男性很不平。但是这本书的出版给了我很大的启示。20位女医师从儿科、妇科、产科一直到心内科,在孙会长的协调下,16天编出一本书,这是什么? 用心去呵护心灵,用生命去关爱生命的体验,这不是技术,这是情感的流露,用心灵去抚慰心灵。如此可见,制造一个和谐的社会不是靠增加待遇,可能更重要的是做好心理的抚慰。

“我们会反思,才可以避免下一次的灾难。”

钱世政:这场疫情之后我们会对公共卫生、公共卫生管理乃至医院管理有更多的遐想。所以我第三个问题要请教高教授,您能不能给我一点启示。

高解春:这次疫情取得了很大成功的同时,我们也要看到初期存在的一些问题与我们的防控体系漏洞有关。我们应该建立一个独立的,一旦发生疫情医生可以主动预警同时行动。比如说,当发现不明原因的肺炎,尽管他的病理学研究还需要时间,尽管流报还需要时间,但是我们能不能像甲类传染病一样,一旦发生,医生就能够马上把他的防护衣穿起来,和病人的隔离做起来。这样

的话,我们的损失可能会少了很多。第二,法律是不是能够授权CDC发现这些情况的时候有权利向公众公示公众需要的知识,然后让政府来拍板。当两个独立的系统同时运行,一定比单个系统的运行更加有利于信息公开,有利于疫情的控制。所以法律的完善是我们愈后马上需要落地的事情。

同时我希望我们所有医护工作者不要过了17年、过了12年又忘了曾经的疼痛。复旦医院管理研究所一再强调,传染感染是一个学科,这个学科平时要做好准备,一旦疫情发生,它能发挥很大的作用。复旦医院管理研究所和复旦的医者们在这次疫情中在全国有口皆碑,他们的理性、他们的知识、他们的勇敢,在这次疫情中起到了很大作用。所以我认为可能全国所有的医务人员在取得胜利之后,总结、欢呼、感恩的同时更需要反思、沉思,使教训之后获得更大的成就,这是我们所有管理者需要思考的问题。

钱世政:谢谢高所长的观点,您给了我很多反思。孙教授,您的观点呢?

孙斌:以前我也是一个医院的管理者。高所长所讲的层面是非常高的,医院在疫情之后,应该是平战结合——平时和战时要结合。从这一点来讲,一些国家级医院在承担国家任务中,应有一套比较正规的管理系统,招之即来,来之能战,战之能胜。所以我觉得在这次疫情以后,从国家层面上来讲,要有国家医学中心,比如儿科医院是属于国家儿童医学中心。能不能建立若干个国家医学中心? 这里面就包括战时应该怎么样、平时应该

怎么样。我们在管理上一定要职业化,现在每一个院长基本上都有医学背景,但在管理方面应该也是有一个非常强、非常高的水平。我曾经讲过,一个特大医院的院长必须具备几个条件:他要有一个医院战略的高度,要有国际视野,对于一些战略上的事情能够逐个击破,要有个人情怀。第二,各个医院应该把ICU作为一个核心,战时它拉得出来,平时可以做得更好。

我们都是管理者,管理到底怎么做?实际上我觉得在院长方面有两个:一是流程的严谨,二是法律的完善。经历这么大的战役以后,各个医院院长在想什么,我们后面到底怎么做?其实我觉得非常重要的一点是认识到怎么更清晰地给医院定位,怎么更好地管理。

钱世政:谢谢孙教授!公共卫生涉及百姓利益,因为出生是偶然,死亡是必然,我们要从摇篮走向坟墓,所以医院是我们的必由之路,谁都离不开。这场疫情人人平等,因为病毒是无选择攻击的。由此,两位教授给我的启示是要反思。

高教授的观点正好和几天前比尔·盖茨的观点一样,比尔·盖茨说在这场疫情发生之后做了一个反思,他一个最重要的观点是,这个病毒将是我们纠错的伟大发现者。因为我们通过这场空前的疫情反思自己的生活方式、反思我们的环境。我们不断指责别人的时候,有没有真正做过反思?什么叫反思?那就是要倒过来而不是去推托。由此,高教授的讲话从一开始就引起我从哲学上的思考。何为哲学?反思的科学。因为我们会反思,才可以避免下一轮的灾难。

高所长的观点又给了我第二个启示,那就是公共卫生不可能是什么缺陷都没有,因为所有的东西都在变化中间。我们需要怎么样呢?由此,孙教授提出能不能把平战结合作为一个措施,因为传染病不一定年年来,我们企盼它永远不要来,而永远不要来不是靠我们的价值理性、喊口号可以吓退病毒的,患者要知道,不是所有的病都能治得好的。

跟朱院长对话之后,我有很大的启示。他说学医科,本科一开始就学会三句话,这三句话出自同一个人——19世纪美国一个医生特鲁多。他说:To Cure Sometimes,有时你是能自愈的;To Relieve Often,经常去缓和它;To Comfort Always,你永远要做的是抚慰安慰。由此,在这场疫情中间,我们的医患关系会如此和谐?为什么看到了那种暴力的气氛我们嗤之以鼻?因为我们看到了事实上公共管理的基础是医患关系,不要只盼一个社会能够提供一个从摇篮到坟墓的全保障体系,因为我们没有这样一个能力,而且这个能力一定是不可持续的。我们唯一能做到的是基于对生命的关爱、对公共卫生系统的反思,进行健全、补短板,这样的话可能我们未来医患关系是可行的、可持续的。

“第一需要的是真诚,第二是敬畏,第三,需要不断地探索、总结。”

钱世政:我们三位来自于不同角度,高教授和孙教授都是医学科班出身,而我是管理学科班出

身。他们从医者走向管理者,穿越了全过程。我想问最后一个问题,你们对我们管理学以及医学专业的学生有什么好的建议?

高解春:无论是学管理的还是学医学的,你面对的都是生命、人民、社会,这个时候第一需要的,我认为是真诚——做人的最基本准则千万不要忘记;第二是敬畏,这个世界有很多的规律,这个社会有很多的规律,不是我们的臆想、我们自己的想法就能改变这一切,我们要学会认识它们,适应它们,才会走得更顺利;第三,永远从无知到有知,从不了解到了解,我们需要不断地探索,我们需要不断地总结。我作为复旦管理学院的一名学员,我要说,永远记得老师教的那些东西,这往往是前人很多经验的积累,我们要珍惜这一切。同时我们要不断地思考。人类永远在学习中、在探索中不断进步。这次疫情使我们更加理性,我们可能更需要反思,同时我希望人类能够更加和谐。

孙斌:我觉得管理学院给我们一个思路,无论你专业怎么样,但是在管理道路上你必须有一个对事物的敏锐性,以及对整个医院的了解,来判断你的思路到底如何。所以我一直在讲,医院的管理者必须要有一个管理战略;要有一个国际视野,不能只是在国内来看我们怎么样去学,一定是要站得很高;你还要脚踏实地去做;对于人才的培育、对整个医院人员的关心,也是要有非常好思考的。所以在管理过程当中,作为我本人来讲,一是要敏锐;二是要心宽,要大度;三要持衡,我们放弃了很多但是我觉得医院能够发展了,自己也是很宽慰的,也是非常安心的。

钱世政:谢谢孙教授!她引进了我们管理学

词汇:战略,居然当医生也要有战略,管理医院也要有战略?我觉得十分好奇,但是回想起来言之有理,事实上管理学我们想培养管理者,可是术有专攻,首先要在一个专业的基础上,你有专业化深度才有管理的幅度。

两位专业的医护者、教授学者今天告诉我们,要从一个基层医生做到管理者,术有专长,但是你不能仅仅站在学科的孤岛上,因为生命学科无疑是天下最讲系统论的学科,这就是朱院长率领着136人的团队,我问他是自己报名的吗,他回答说不,是报名和点将结合的,因为抢救是科学。他们的院长和书记在三个小时中间按照呼吸科、重症科、心内科配备了最强团队,那就是对重症学科可发生的并发症做了全面预估,然后再配了一个医护比。由此可以看出,尊重科学加上忘我精神,两者结合,所以复旦医疗队不是英雄谁是英雄?这是我作为一个市民,我们共同的心声。此时不需要任何的军功章,因为你已成为我们的英雄。

今天这场对话给我们梳理了思路,就从尊重科学、专业的人说专业的话这一步做起,只是医科和别的学科更不同的是,它更加强调和崇尚人文精神和人本精神。在这样的基础上,你才能成为一个高尚的医护管理者。当然你一定也能够成为一个高尚的管理者——你能把人都救了,那么你拯救世界可能也就不难了。

感谢两位教授给我上了生动的一课,因为今天我们请到的是真正代表着上海,代表着学界和医界能够贯通的老师。再次感谢百忙中间抽空,高所长、孙会长,再次感谢! **F**

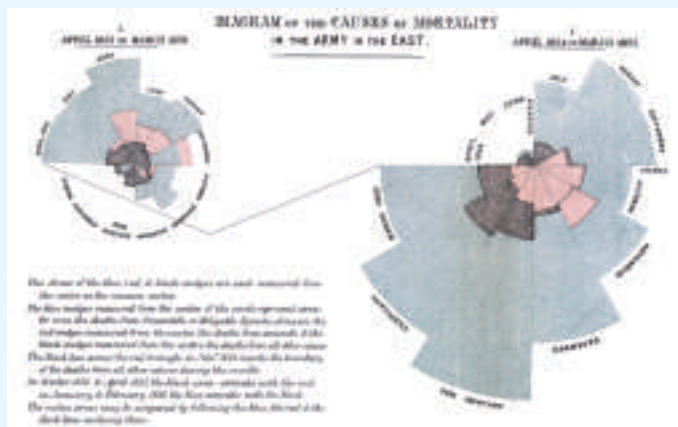
可视化的统计学是如何提升公众对疫情的认知的？

复旦大学管理学院统计学系副系主任、副教授



现代统计学的起源之一是对疾病的记录与分析。这里面有两个历史上非常有名的统计图形。

第一张图如下:



这张图有很多名称,比如玫瑰(花瓣)图、鸡冠花图、极区图等。它的作者是佛罗伦萨·南丁格尔。

对,就是现代医护行业的创始人南丁格尔。她1820年出生于意大利佛罗伦萨市,父母以出生地给她取了名字。南丁格尔的教育大部分来自毕业于剑桥大学的父亲。她从父亲那里遗传了对数学的热爱,并成了著名数学家西尔韦斯特的学生。南丁格尔17岁那年在公园散步的时候突然感到自己听到了神的召唤。24岁开始她希望进入医院从事护理工作,但受到了家庭的反对,因为那时

“一个半世纪以后，南丁格尔和斯诺所开创的现代医疗护理和流行病学研究，再次成为了全世界抗击新冠病毒疫情的最中坚的力量。

候的医护行业从业人员受教育水平很低,父母觉得有损于家庭声誉。但南丁格尔信念坚定,在朋友的帮助下,她终于获得了进入医院进行护理学习的经验。

1854年克里米亚战争爆发,南丁格尔在报纸上看到对战地英国医疗设施的批评。她自告奋勇,在1854年10月带领38个护士到达战地医院。然而,医院管理者开始并不欢迎她的到来。直到1855年3月,当战地医院感染伤寒和霍乱的伤员急剧增加,医院进入崩溃状态时,南丁格尔和她带领的护士们才被允许进入病房帮忙。南丁格尔对医院的伤病情况有非常敏锐的洞察力。她很快就发现绝大部分的士兵死亡源于糟糕的卫生条件和营养不良,而不是战伤。南丁格尔绕开官僚僵化的军队医院管理部门,通过社会捐赠的资金开拓了一个独立的医护物资供应系统。在她的领导下,战地医院的疫情迅速得到了控制。1856年4月,克里米亚战争结束,南丁格尔回到伦敦,受到了国家英雄式的欢迎。然而,萦绕在她心中的,是近万名不幸死亡的士兵的惨状。

1858年,她基于在战地医院所作的记录进行了非常详尽的分析,给皇家军队健康委员会提交了一份800多页的关于医院管理体系改革的报告。上述的图形是她报告的最大亮点之一。由于南丁格尔的图形对当时的人们来说实在是太新颖了,所有看过这个图形的人都被它所吸引。很快,在皇家军队健康委员会的推动下,英国部队医院的医护体系开始进行系统改革,并逐步推广到了其他的医院。同年,因为在医学统计上的杰出贡献,南丁格尔被推选为皇家统计学会首位女性会士。不幸的是,南丁格尔在克里米亚期间染病,这使得她在回英国之后的50多年的时间内一直卧病在床。然而,正是在这段时间,她创立了第一个护士培训学校,而且出版了200多本关

于护理和医院管理的专业书籍,成为现代医护行业的创始人。

那么,医护行业带来的卫生革命,究竟对人类社会有多大影响?南丁格尔研究专家 Hugh Small 指出南丁格尔推动的这场革命对人的寿命的提升居功至伟。

第二张著名的统计图是:



这张图的作者是约翰·斯诺,一位医术精湛的医生。

同样也是在1854年,伦敦,当时世界最大城市,爆发了第三大规模的霍乱疫情。医生和科学家们普遍认为疫情是通过瘴气传播的,也就是说,腐烂物体和废弃物中的有害物质进入了空气中,形成了我们今天所说的气溶胶,人们呼吸了受污染的空气,因而染病。斯诺医生通过深入的研究发现,霍乱疫情不是通过空气而是通过饮用水传播的。

如何改变专家以及大众多年以来的固有观点?斯诺走访和统计了Soho区疫情集中爆发地的病例情况,并将病例的分布情况画在了地图上(每一个病例用一根短横线表示)。斯诺总结他的发现时写道:“我从病发现场发现,几乎所有的死亡案例都发生在布劳德大街(Broad Street)的水泵附近。只有10名死亡案例的住所靠近另一个街头水泵。而其中5个死亡家属告诉我,他们一直使用布劳德大街水泵,原因是其实布劳德大街水泵离得更近些。有3户死亡家属确认,病亡的

孩子所在学校就在布劳德大街水泵附近。”1854年9月8日,在斯诺的建议下,布劳德大街上那个被污染的公用水泵的手柄被移除,疫情很快得到控制。

斯诺的霍乱分布地图被认为是现代社会的第一个流行病学分析,他本人也被认为是流行病学分析的创始人。这张图也作为疾病数据的第一个地理分析图而载入了GIS分析的经典案例集。

一个半世纪以后,南丁格尔和斯诺所开创的现代医疗护理和流行病学研究,再次成为了全世界抗击新冠病毒疫情的最中坚的力量。

统计学作为一门以数据分析为基础提出解决方案的学科,在新冠肺炎这种突发重大新型疫情面前,可以提供哪些帮助?回顾上面的历史我们或许可以得到不少启发。

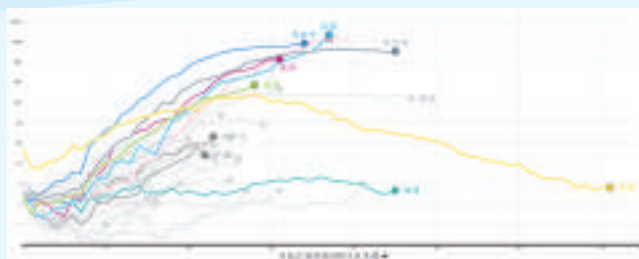
其中重要的一点就是,我们可以通过对疫情数据的准确的、及时的而且新颖的描述来提升公众对于疫情的认识,形成防控的凝聚力和共识。

疫情防控最基本的落脚点是个人。在疫情突发的时候,各种真真假假的信息潮水般涌来,一个简洁明了而且结论清晰的图形,尤其是当它的呈现形式相当特别的时候,很容易受到广泛传播而形成防控的共识。比如,丁香医生网站的疫情数据实时动态,迄今为止已经有超过35亿次的浏览量,影响非常大。又比如人民日报出的一系列的新型的玫瑰花瓣图就受到了广泛关注,这是南丁格尔的图形的现代版。

在全球疫情数据呈现方面,美国约翰霍普金斯大学开发的数据以及疫情分布图,现在平均每天点击次数近10亿次,其核心图形也是斯诺的霍乱分布地图的现代版。

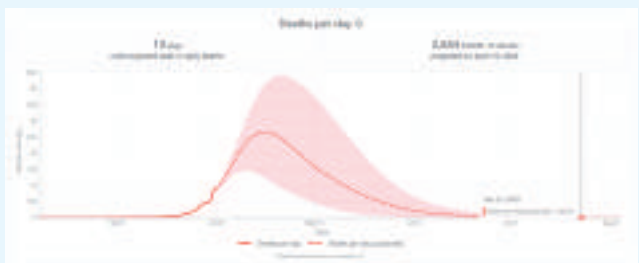
在这方面,我们还可以进行很多有益的探索。比如下面一张图形显示的是全球主要国家每日新增死亡病例的变化情况(根据《金融时报》

新冠疫情可视化结果仿做):



现在全世界都对疫情的转折点的判断非常关注,而上图综合各主要疫情国家的历史数据可以看到,在防控措施得当的重点国家或地区,大约30-40天左右可以看到疫情的回落。

除了对基础数据的呈现之外,我们也可以利用统计模型对疫情发展趋势做出预测,再利用图形对于关键结果进行可视化呈现。在白宫新冠病毒工作小组新闻发布会上,黛博拉·珀斯博士在总结美国当前疫情及未来趋势时,全程使用的几乎都是统计图形,其中的一个关键的导致特朗普总统改变之前的在复活节之前放松管制,并将全国管制延期到4月底的一张图,源自华盛顿大学健康度量与评估研究所 Chris Murray 教授的研究结果:



该结果显示,美国新冠疫情(每日新增死亡人数)的转折点预计在4月中旬。这又是一个一张统计图形改变重大决策的典型例子。**F**

从经济学的角度浅析 对哄抬物价行为的规制

伏啸

复旦大学管理学院产业经济学系讲师



由于新冠肺炎疫情影响,国内外许多地区近期都出现了生活物资和防疫用品供应不足,价格上涨过快的现象。为了保障民生,各国市场监管机构积极响应,采取了一系列稳定物价的措施。例如:

2020年2月2日,国家市场监管总局发布了《关于新型冠状病毒感染肺炎疫情防控期间查处哄抬价格违法行为的指导意见》,指出四种可被认定为哄抬物价的情形,包括生产者“不及时将已生产的产品投放市场的”;批发商“不及时将防疫用品、民生商品流转至消费终端的”;零售商“在销售防疫用品过程中,强制搭售其他商品的”以及同种商品的销售“超过1月19日前最后一次实际交易的进销差价率的”。

2020年1月27日,湖北省市场监管局发布《应急响应期间有关价格违法行为的认定与处理意见》,规定自2020年1月22日起,销售商品或者提供服务存在下列情形之一的可认定为哄抬价格:1)以2020年1月21日前商品销售价格或者提供服务的价格为原价,在1月22日后超出原价销售或者提供服务的;2)商品进货成本变化,购销差价额未与1月21日前保持一致并扩大的;所售商品无参照原价,购销差价额超过15%的。

“从经济学角度看,对所谓“哄抬价格”的行为应该如何界定,是否确有必要对其进行规制?”

2020年1月29日,山东省发改委和市场监管局联合发布《关于新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间哄抬物价违法行为认定有关问题的通知》,要求在疫情解除前,对口罩、消毒水、药品等防疫用品,以及肉、蛋、菜、米、面、油等生活必需品价格实行涨价幅度控制。上述商品购销差价超过35%即构成哄抬价格行为。

部分国外政府部门近期采取的相关措施有:

2020年3月4日,美国加利福尼亚州宣布进入紧急状态后,该州的反哄抬物价法(anti-price gouging statute)随之生效。该法案禁止收到保护的物资涨价超过10%,包括住宿(含租赁房屋和酒店)、食品和饮品、应急物资(含手电筒、收音机、电池、蜡烛、肥皂、尿布等)、医疗用品(药物、创口贴、酒精等)以及其他生活必需品。

2020年3月9日,美国佛罗里达州进入紧急状态。以宣布紧急状态前三十天的平均价格作为基准,该州的稳定物价法随即禁止生活必需品进

行涨价。收到规制的商品范围甚广,可包括一切在应对灾害时必不可少的物品,包括但不限于食品、饮用水、冰块、汽油等。

韩国政府宣布在2020年2月5日至4月30日期间重点打击口罩和消毒液囤积居奇、哄抬价格的行为,并将持续监控相关物资的批发价格和零售价格,防止大幅度涨价,有违反行为者将被判处2年以下有期徒刑或5000万韩元(约合人民币30万元)以下的罚款。

日本政府自2020年3月15日起依据《国民生活安定紧急措施法》禁止民众转售口罩获利,违者将面临最高3百万日元的罚款或5年以下有期徒刑。该禁令使用于民众从一切零售渠道获得的口罩。

可以看出,海内外市场在疫情期间采取的市场规制措施无论是在广度(不仅规制口罩、消毒液的销售,还涉及其他各种生活必需品,甚至有食品和房租)还是力度(除成本变化导致价格提

高以外,严格禁止涨价或只能小幅度涨价)上都非常相近。

但与此同时,也有不同声音认为政府不应该直接干预市场价格,比如有一种说法认为,只有口罩涨价才能带来更多的供应,眼下不让口罩涨价,大多数人就会没有口罩戴。那么,从经济学角度看,对所谓“哄抬价格”的行为应该如何界定,是否确有必要对其进行规制呢?

我们先从经济学对价格机制的解释说起。经济学的基本原理认为,需求上升意味着消费者的支付意愿提高,由此带来的价格上涨可以吸引企业增加供给,结果就是“量价齐增”。市场价格起到了信息媒介的作用,将消费端的信息及时传递给供给端。例如,当人们对口罩的需求提高到一定程度时,零售商就会提高价格和追加订单,从而将需求上升的信息传递给口罩厂。口罩厂无需知道需求上升背后的原因,仅凭价格波动就可以做出增产将有利可图的判断,从而及时响应需求的上升。

假设生产口罩的单位成本随产量递增(由于需要支付工人的加班工资、梯度电费、原材料涨价等原因),于是当口罩的批发价从1元/只上涨到1.5元/只时,口罩厂增产不超过20%就是有利可图的。反之,如果口罩市场是受到管制的,市场价格一旦触及政府设定的“天花板”,如1.3元/只,口罩厂增产的幅度也会随之受限,短期内很可能就无法填补供给的缺口。

说到这里读者也许会问,这难道不就说明了政府不应该干预口罩市场价格的上涨吗,这不就是所谓的“不涨价就没有口罩戴”吗?其实恰恰相反。我们刚才介绍价格的作用在于及时传递需求上升的信息,让上游生产厂商不仅知道要增产,还知道要增产多少。但是在公共安全紧急事态中,应急物资的需求信息已经全面传递到位,因此无需利用价格作为信息媒介,甚至此时价格还有可能传递错误的信息(如不必要的恐慌),因为大众对应急物资的需求可能是盲目的。

以此次疫情为例,民众对口罩的巨大需求早已直接传递给全社会,厂商无需观察价格波动,也知道需求至少扩大了数十倍。短期内的口罩短缺也不是价格没有上涨到位的结果,而是由于春节期间工人返乡、物流停运以及各地严格落实隔离措施导致企业复工难(尤其湖北省还是我国重要的口罩生产基地)等因素叠加,再加上医用防护口罩加工完毕会有化学物质残留,需要14天左右才能解析释放,导致市面上口罩紧缺必然会持续一段时间。在这一背景下,即使任由口罩价格上涨,也难以在短期内增加供给。

接下来我们再从其他几个角度简要说明在紧急事态中,应急物资的价格大幅度上涨不仅是无益的,甚至还很可能是有害的。

首先,价格快速上涨可能会加剧民众的恐慌,迫使民众争相囤货,从而陷入“恐慌-囤货-涨价-

更加恐慌”的不良循环。这时候就需要政府出面释放稳定公众情绪的信息,揭露谣言。例如前一阵日本一些地区出现抢购卫生纸,就是因为有传言说疫情期间中国将减少向日本出口卫生纸,而事实上日本人用的卫生纸大多都是国产的。

其次,如果不对价格上涨幅度加以限制,应急物资的供应者可能会通过频繁地转售甚至拍卖来牟利,结果就是销售的中间环节增加以及销售时间的增长,这都不利于保障应急物资的供应。例如,日本静冈县就有一名县议员2月份曾在网上拍卖口罩,一组2000只的口罩最高以约17万日元(1.1万元)的价格成交,销售总额888万日元,在被曝光后被迫道歉并捐出全部收入。

再次,价格快速上涨还会诱发各类违法行为,例如商家横向串谋价格、生产假冒伪劣产品甚至直接欺诈,影响公众有效应对紧急事态。例如,有微商和小超市销售三无口罩,有的一撕即破,有的假冒品牌n95口罩;还有人谎称有口罩资源,利用虚假微信账号诈骗钱财,迄今已有多人因此落网。这些违法犯罪行为触犯了反垄断法甚至刑法,不仅会直接损害民众的利益,扰乱市场秩序,也会消耗执法资源。

不过也需要注意的是,价格监管仍应谨慎进行,否则可能会对市场造成不必要的干预,降低经济效率。例如,2月5日,湖北洪湖市市场监督管理局曾对一家药店涉嫌哄抬口罩价格行为立案调

查,发现这家药店销售口罩的购进价格0.6元/只,销售价格1元/只,因其购销差价额高过湖北省文件规定的15%标准,被认定为哄抬价格。这一处罚决定在公布后随即引起公众热议。2月13日,洪湖市委宣传部表示,有关部门已重启处罚程序和购销程序的调查。同日,《人民日报》正面报道了湖北某企业向零售药店供应了130万只进价为1元的口罩,并要求零售商按2元/只的价格向民众销售,虽然购销差价额达到了100%,但还是得到了湖北省市场监管局等部门的协助。由此可见,“哄抬物价”的认定标准也不宜过低,否则会影响可操作性。在口罩产能恢复前,除价格规制措施以外,地方政府还可以通过限购和预约措施,直接向居民分配口罩,如上海实行每户预约购买,杭州、绍兴、烟台等地可实名预约、快递配送等。

最后需要强调的是,中国是世界工厂,医用口罩产量占全世界总产量的一半,现在国内全力动员恢复生产,中国未来势必是全世界抗击疫情的大后方。从严打击哄抬物价行为,既是对本国民众负责,也是为国际社会做贡献。随着国内疫情好转,企业加快复工复产,我国已经从大量进口口罩转而开始出口了。从3月1日至4月初,我国海关共验放出口主要疫情防控物资价值102亿,其中,口罩38.6亿只,价值77.2亿元。在这一背景下,充分认识市场与法治的关系,将会对恢复经济发展和促进经济效率有重要的作用。■

海底捞涨价又撤回 给服务业的三条建议

蒋青云

复旦大学管理学院市场营销系主任、教授、博士生导师



近日,餐饮业涨价引发诸多讨论。4月10日,海底捞在官博为涨价而道歉后,西贝餐饮董事长也于4月11日发微博就涨价问题向消费者道歉。在经历了2个月的停业后,餐饮企业的业绩确实受到较大影响,在此时用涨价挽回部分损失本无可厚非。然而,来自消费端的压力还是让企业纷纷“撤回”了涨价决定。

在复旦大学管理学院市场营销系主任蒋青云看来,撤回涨价可能是个正确的决定,他表示,服务类企业很难通过涨价实现报复性消费带来的业绩反弹,反而容易损伤消费者的情感认同,最终与企业试图获得业绩补偿的目标背道而驰。

4月10日海底捞就涨价问题发表致歉信,表示是管理层决策错误。首先给海底捞点个赞!赞他们勇于认错、及时响应的勇气。实际上在疫情期间,海底捞等餐饮、服务企业损失巨大,通过涨价试图挽回一些损失,在重新开业后获得一些业绩补偿,也应是情理之中的事情。之所以引起广泛争议,以至于不得不恢复原价,原因也在于这“情”、“理”两方面。

“情”不符“景”,消费者情感认同受损

消费者喜欢海底捞,在海底捞消费有满足感、获得感和愉悦

“服务类企业很难通过涨价实现报复性消费带来的业绩反弹,反而容易损伤消费者的情感认同,最终与企业试图获得业绩补偿的目标背道而驰。”

”

感,这些其实都是海底捞品牌的情感价值,也是海底捞品牌竞争优势的来源。平心而论,有很多同类火锅品牌在食材、口味等方面不比海底捞差,甚至更好,但为什么只有海底捞一枝独秀,成为火锅类餐饮企业的领头羊呢?就是因为海底捞赢得了消费者的情感认同。

此番涨价,针对的是尚处在疫情威胁之中的消费者,他们在过去几个月中,默默承受了种种生活不便和情感压抑。他们特别希望回到过去那种自由、快乐的生活之中,得到相应的情感补偿。结果等他们来到海底捞,发现涨价了,而且涨了还不少。这样一来,他们的情感补偿就被打了大大的折扣,而且似乎永远回不到原有的感知消费场景之中了。这很大程度上损害了消费者的满足感、获得感和愉悦感,从而最终会影响到海底捞的品牌价值。

“理”失于“直”,给服务业的三条建议

海底捞等企业的涨价的确有一定的背景因

素。他们虽然有很多涨价的理由,涨价也可以说理直气壮。但从理性的角度看,特别是从涨价策略的角度看,过于简单粗暴,反而不会达到涨价的目的。

首先,服务类企业很难通过涨价实现报复性消费带来的业绩反弹。因为服务的特征之一就是难以存储,也就是说消费者过去失去的消费机会,很难存储到今天来完全补偿消费。比如一个人过去两个月没有理发,现在理发店重新开业了,他不会因此连续理几次发来补偿过去的损失。餐饮企业比理发店好一些,但对于绝大多数人来说,不会把过去少吃的餐厅全部补偿吃一遍。从企业角度看,最好的办法是向前看,从零做起,谋求未来的业绩增长。任何想通过补偿消费挽回过去的业绩损失的企图都是不现实的,想通过“报复性”涨价减少损失的努力也将是空想。

其次,在整个服务业因疫情尚未全面重启的情况下,涨价特别是大幅度涨价,可能反而导致营业收入的降低。因为此时的消费者对风险高度敏感,并且有很多消费选择,再加上人气不足,

所以企业涨价将会降低消费需求,从而导致收入降低。

第三,即使不得不涨价,也要遵循策略理性来进行安排。一是需要告知涨价的理由,并且需要有一段时间持续的宣传,以淡化、抵消消费者的理性和情感的抗拒,通常那些更为硬性的涨价理由如原料成本上升和物流运输困难等更容易获得消费者理解。二是“有所涨有所不涨”,在宣传成本上升压力不得不涨价的同时,辅之以服务态度、服务水准的提升,用情感补偿来消解消费者抗拒,也是有效的做法。三是将涨价和促销优惠政策结合起来,让消费者在有所失的同时有所得,从降低消费者对涨价的敏感性,也不失为一种办法。四是将涨价和客户关系管理相结合,让价格敏感性低的消费者享受优质优价的高等级会员服务,让价格敏感性高的消费者享受原有价格甚至更低价格服务,通过服务等级的设定来细分和区隔消费者,恐怕是更加聪明的一种办法。

所以,此番疫情中像海底捞那样的传统服务业受到的冲击最大,因为没有顾客惠顾,没有营业收入,还需要承担相应的租金支出、备料采购与储存费用和用工成本等,很多企业因此而歇业甚至破产了。随着疫情的缓解,一些产业特别是制造业和生产性服务业,会慢慢得以恢复。但那

些出口导向性企业,因为全球疫情的持续发酵,将面临十分严重的经营危机。

创新经营能力,增强社会责任

餐饮企业的责任有三重:

第一重责任是,在疫情期间和之后,要保存和保证自身的经营能力,以免发生经营危机。因为他们既要服务顾客,也担负相当大的社会就业任务,甚至影响到社会稳定;

第二重责任是,具备或发展自己的应变能力和创新经营能力,在疫情期间或之后,餐饮企业都会面临非常艰难的经营环境,如何克服困难,还是需要依赖企业经营者的应变和创新能力。比如,此次疫情中西贝就大大拓展了自己的外送品类及其外送业务,这对于原来过于依赖堂吃的业务结构是很好的补充;

第三重责任是尽力承担企业公民的社会责任。疫情期间和之后的社会恢复期间,仍将有相当大一部分人群存在吃饭问题,比如学生群体、医院医护和病患群体、养老院中的长者群体、公共服务部门,甚至送餐的快递小哥等等。餐饮业如何帮他们解决吃饭问题呢?这是最直接的社会责任。^[1] (转自公众号“益公司微纪录”)

逆势增长十问： 邹德强对话欧莱雅中国 CEO



费博瑞

欧莱雅中国总裁兼首席执行官



邹德强

复旦大学管理学院市场营销系助理教授

【编者按】

本期“论·见”摘选自消费趋势与品牌增长系列访谈第1辑“2020 逆势增长”。通过十个问题，一起来看动荡的商业环境中如何推进业务增长。

邹德强：感谢您（费博瑞先生）参与我们的访谈。欧莱雅中国在2019年十分成功。销售收入增长35%。这是最近15年来的最佳表现。但现在，经济增长的不确定性在全球蔓延。

我在一些报告中看到部分经济学家对增长的预期。根据他们的模型，全球经济将在今年收缩2.2%。在G20国家中，除了3个国家，其他国家都将出现衰退。现在大家对经济的预期都十分悲观。此时此刻，正是商业领袖在持续的动荡之中努力争取，确保业务增长的时候。让我们从业务增长这个广阔的话题开始。

如何在动荡的商业环境中 推进业务增长？

邹德强：理论上，我们知道，如果有人追求业务增长的机会空间，那么一般是在两个维度：产品和市场。我们可以专注于现有产

“数字时代的营销意味着，你要评估所有的工具，让你更加以顾客为中心。”

”

品或是新产品,来实现业务增长;我们能够在现有市场或新的市场中实现业务增长。因此,两两结合,就形成了四种可能。

这是一种基本模型。我对您的方法很感兴趣。您会采用何种方法来实现欧莱雅中国的业务增长?这些工具之中是否存在优先级?

费博瑞:身处美妆行业,欧莱雅拥有很多大品牌。不少现有品牌已经存在了很多年。另一方面,我们也引入了新品牌。因此,就品牌方法而言,它们都要演好自己的角色。强者恒强,因为它们在不断扩充自己,提高渗透率。

要在一个市场中增长,正如你所说,可以发展现有业务,但从另一面来说,也可以利用新的机会。我们将其称之为“空白点”。在中国市场,欧莱雅在这两方面同时推进。因为与其他市场相比,中国的美妆市场仍有较大发展空间。

欧莱雅在中国成功的诀窍就是高度的均衡。我们在现有品牌和新品牌的增长之间实现均衡。同时,我们在新产品和明星产品的增长之间也十分均衡。我们推出大量创新,但我们的标志性产品仍在增长。

如何确保“爆品”成功率 从而凭借产品优势驱动增长?

邹德强:到后来,一定会有一个非常复杂的产品组合。但是“帕累托法则”会一次次的发挥作用。这个法则说的是每款产品对销售额的贡献程度。有一种说法,即虽然人生而平等,但产品却并非如此。一些产品会为销售业绩带来不同等的贡献。

如果我们来看销售额的分布情况,那么这个分布曲线必然呈现偏态分布。少数的品牌或产品贡献了大部分的销售收入。通过每日复盘,我们得出了一个“二八法则”,即 20% 的产品会贡献

80% 的收入。因此,我们可以为这些明星产品分配更多资源。在数字化时代,我们想看看这种分布是否会更加极端,因此我们便有了“爆品”这样的说法。我想再次知道您推出“爆品”的秘方是什么?换言之,您确保“爆品”成功率的秘诀是什么?

费博瑞:你说的很对。创新至关重要。美妆行业尤其如此。我之所以强调美妆行业,是因为美并非是一种商品,而是对更好的品质和效果的追求。我认为,从根本上来说,这也是我们 100 多年来一直在做的工作。这种产品创新必须是由消费者驱动的创新。这意味着,你必须为消费者带去超出他们预期的产品。

在数字化时代,我们能看到电子商务的算法能推动大品牌变得更大。在业务方法上也是如此。要确保你的产品广为人知并经受过广大消费者的试验。现在的数字化,这种新技术能让你进行创新,然后将更多的产品推向不同的消费者。这完全改变了过去那种向所有人宣传一款产品的营销方式。

如今,你可以将每款产品向特定的消费群体进行宣传,而这些产品其实就是专为他们打造的。这让公司能够实现大的创新,实现很多的创新。因此,欧莱雅目前在全球拥有 30 多个品牌,每个品牌都有一定数量的“爆品”,针对消费者的不同需求。

如何评价新颖而繁多的营销工具 并在应用中确定其优先级?

邹德强:由于我们掌握了大量的营销工具,那么是否有这样的可能,即我们并不知道哪种工具效果最好。您要如何设定他们的优先级?如何评价它们在公司中的表现?

费博瑞:数年前,我们集团的首席执行官安

巩先生曾表示,数字化将为美妆行业带来变革。数字化在当时才刚刚起步,还无法明确究竟会对美妆行业带来何种影响。不过,我们很早就认识到,数字化和美妆是天生一对,因为数字化对美妆具有放大作用,能让美妆更加个性化。这是我们的坚定信念。同时,我们还坚信数字化和营销是无法割裂的。于是,我们立即将营销与数字化融合起来。

因此,我们认为这不是数字化的营销战略,而是数字时代的营销。数字时代的营销意味着,你要评估所有的工具,让你更加以顾客为中心。因此,从营销的角度,消费者是不变的因素,因为只要消费者的行为能够适应新的科技,营销者就能运用这些工具做出响应。

欧莱雅具有优势的地方在于,我们拥有试验和学习的文化。虽然我们不知道什么才是最佳做法,但始终鼓励团队不断试验和学习。通过试验,我们既能兼容并包,又能有所选择。与此同时,我们可以考虑手中所有选项的有效性。

展望未来的盈利模式创新

邹德强:到现在为止,我们沿着市场和产品两个维度,讨论了业务的增长机会。但一些具有前瞻性的公司希望变革自己的业务模式。一些公司已经重新定义了收入模型,例如,苹果公司通过提供服务,比如 iCloud,获得了比销售产品更高的收入。在这一点上,您如何看待欧莱雅未来的收入来源?

费博瑞:虽然我们销售产品,但美妆不局限于产品。美妆是一种体验和服务。我们始终相信,美妆能超越产品本身。你之前说一些公司改变了自己的业务模式。欧莱雅也是如此。我们也在不断发展,集团也首次收购了一家科技公司

ModiFace。我们收购 ModiFace,获得的不是一款产品,而是一种体验。我们收购了一项个性化的服务。我们坚信,这就是未来。正因如此,这是欧莱雅现在大力支持的全新转型。我们称之为“美妆科技转型”。

美是品牌,是服务,也是体验。科技如何让美变得更加个性化?如何在消费者目标方面做到更加精准?如何让美更加以消费者为中心。作为一家公司,我们要如何继续推进基础业务,即研发、创新、营销,同时还要利用科技向消费者提供超越产品的服务。

怎样在平台经济模式中扮演关键角色?

邹德强:如果我们拓宽视野,就会知道最近几年,业务模式上最具前景的创新就是“平台经济”。我们可以说是在一个双面或多面市场中经营。在欧莱雅的业务环境中,平台模式是否是理想的选项?欧莱雅能否在这个平台模式中扮演关键角色,进而发展成完整体系中的枢纽?

费博瑞:在我年初介绍过的战略中,有一部分内容是对未来10年的展望。在讨论我们如何从大公司成为HUGE的公司,HUGE计划的发展,以及它在中国扮演的角色时,我介绍了这个战略。我们深信,中国提供的生态系统独一无二。对于一家希望发展美妆科技的美妆公司而言,你所说的平台经济正是我们欧莱雅的信念。我们要在未来几年中加快推进。我们要开放这个生态系统并与之合作。

说到生态系统,我们始终都拥有一个内部的生态系统。它指的是我们所有的职能部门,比如研发创新、运营、市场营销、数字化。这些虽然是我们内部的系统,但它却十分重要,因为打破公司内部间隔是让公司对外开放的首个关键步骤。我想,公司未来的角色就是对外开放,展开

合作,实现更好的业务关系,最终为消费者提供更好的服务。

如何响应新时代客群的消费价值观转变?

邹德强:现在让我们稍稍回归经典思维。您强调以消费者为中心的重要性。以前,这一点很简单,就是营销者必须竭尽所能创造价值,向消费者做出承诺并带去价值。然而,我们对这些价值的定义却十分狭隘,只是关注功能价值、体验价值、自我表达的价值和经济价值。

现在的中国消费者,尤其是年轻一代的消费者,他们的视野更加广阔,不仅专注于自己的兴趣,也受到社会价值的驱动。一些美妆品牌与故宫推出联名产品,深受年轻消费者的欢迎。我们正在从个人价值转向社会价值。你们在这方面采取了哪些行动?

费博瑞:我有机会与刚入职的年轻员工齐聚一堂。对于自己能够做出的贡献,他们也有不同的价值观。他们都希望改变世界,希望具备实现这一目标的方法和能量。我们欧莱雅的共同愿景是“为推动世界进步而创造美”。因此,我们取得了目前的成就,同时也推动了很多倡议。

其中之一就是“美丽,与众共享”这个全球性的可持续发展计划。在计划中,我们做出了环保承诺。我们决定开展“绿色包裹”项目。因为,我们知道年轻消费者习惯于大量网购,同时,我们也知道现在很多包装盒都是由塑料制成。因此,我们决定将高档化妆品部的所有包裹更换为绿色包裹,不再使用塑料。一切都可回收。

我们还在不断前行,“美丽,与众共享”正在成为一个全新的理念。从一款产品的概念,到它的包装,再到我们将其推向市场的方式,如何通过一套价值观,让大家了解我们在行动中所遵循的社会价值、环

境价值、道德价值。这就是我们所说的“美好消费”。

邹德强:您向我介绍了人力资源部,并将其称为公司的赋能者。在招聘新员工时,一些人会强调,符合公司价值观是至关重要的。我们认为,新员工必须符合公司的价值观体系。不过,我的一些同事的想法却颇具争议,即我们不能要求员工符合我们的价值观。我们需要他们为公司的价值观做出贡献。因此,我认为,我们在面向外部开展营销时,不仅要符合消费者的价值观,也要为他们对于消费者文化的价值观做出贡献。这就是未来。

用户体验中营销个性化的创新究竟意义何在?

邹德强:您刚才提到欧莱雅在营销的个性化和用户体验方面的实践。欧莱雅在这方面是前沿先锋。但由AR支持的用户体验却局限于少数产品线,面向小众消费者和细分市场。所有这些营销个性化、用户体验应用的愿景是什么?它们在将来是否会成为大众化的服务,或者还是继续为小众服务,您是怎么想的?

费博瑞:公司收购ModiFace,是因为这家公司能够记录用户面部的所有像素,从而真实展现产品在用户皮肤上呈现出的效果。目前的发展情况已经不止是试用,而是要记录你的皮肤像素并给出十分精确的结果。

我认为,面部是一回事,头发则是另一回事。因为我们要为头发设计发型并染色。不过,要通过头发的像素获取正确的颜色,这里用到的技术要比处理皮肤的技术复杂很多,而且还要能够动态地看到你面部的颜色。

我们也将ModiFace的服务开放给了合作伙伴,也纳入到了人们的消费路径中。这意味着,消费者将

会看到自己的虚拟试妆效果并做出判断,而这也将成为消费者旅程中的一部分。当我们将这部分加入消费者旅程,我们就能放大它的效果,从而去影响美妆流程。

动态环境中怎样协同发挥 规模经济和速度经济带来的优势?

邹德强:欧莱雅不仅是美妆行业的巨头,同时在互联互通的业务生态系统中也是巨头。对于规模经济和速度经济,很多人认为我们无法两者兼备。但我认为您希望两者兼得。那么,您如何化解速度和规模之间的各种冲突?

费博瑞:欧莱雅从一开始就是一家极具企业家精神的公司。时至今日,我们看似是一家大公司,但其实始终保持着初创企业的思维。我们是领导者,同时也拥有挑战者的精神。我们会利用公司的规模来获得经验,并进行试验和学习。

我们认为,试验和学习就是新的消费者满意度。向员工赋能同样十分重要,因为当人们感觉自己被赋能后,他们就会承担风险,而且他们也需要被信任。在当今世界,如果你不够勇敢,你就会一无所获。为了向前推进,有所发现,就需要变得充实,获得信任和赋能。这就是欧莱雅的成功秘诀之一。

在召唤创新与颠覆的时代, 怎样发展人才?

邹德强:我们之前提到,在每家公司,每个行业,我们都急需创新。我们不断搜寻原创和创意。所有的创新都来自人才,来自员工。人才管理是管理的终极之道。但是外部环境中存在太多的波动和不确定性。很多管理者都对如何对员工进行技

能提升和技能重塑,让他们在将来做出更多的创新很感兴趣。

欧莱雅对于人才的发展有何目标,使用何种方法?在复旦管院,我和我的同事们都认为,要将培训整合到战略思维中,此外还要加上设计思维和分析思维。在欧莱雅业务分析或其他软技能方面,人才技能提升和技能重塑的理想效果是什么?

费博瑞:在这个想法中包含了很多有趣的问题。首先,对于工作上的人才,其实每个人都有自己的才华。因此,我们不相信这一点。不是说某个人很有才。而是人人都有才。问题在于,要如何培养团队中的个人才华,如何在一年内让新员工感到自己有所发展和提升。欧莱雅的人才管理就是了解并培养人才。我们拥有十分强大的敏捷学习方法。这种学习能力是我们工作的核心。因此,我们会进行大量的提升。

我们会自学很多内容。我们还有很多的线上学习。我们会在恰当的时间为合适的员工提供适当的培训。这是让员工成长并使其融入公司的最佳方式。公司为他们提供学习环境,同时让他们能够随时调整。这就是学习的敏捷性,即能够改变部分工作,增加自己的经验。这样你就能有所收获,实现成长,并培养自己的才能。这就是欧莱雅的第二条成功秘诀。

变革管理: 识别与应对商业世界的新常态

邹德强:我最后的问题不是关于“危机管理”,而是关于“变革管理”。在最近几个月,我们的生活和工作经历了很大变化。目前为止,我们尚不清楚经济下滑要持续多久,也不清楚由此产生的影响,不过一些人进行了预测。他们认为,我们生活工作

中的一些变化是短期的,会很快消退;但一些变化却将成为新常态。

我的问题是,在进入新常态的过程中,哪些能够重塑业务环境的趋势或大趋势是您希望强调的?在新常态下,您的希望是什么?您的担心是什么?为迎接新常态,我们要如何准备?

费博瑞:过去两个月以及此次的疫情,一定会对消费者的行为产生影响。我认为美妆将发挥重要作用。我们在很多危机时刻都见过这种情况,比如2008年的金融危机。我们称之为口红效应,危机越严重,口红的销量就越大。同样,在SARS期间也有“V形反转”,急速下跌之后快速上涨,比之前更强势。原因何在?因为美妆产品并非大宗商品。

美妆是对美好事物的追求。人们也愿意照顾好自己,然后,会关注安全有效的产品,对待产品会更加理性。这里是我们可能做出改变的地方。因此,作为品牌,我们必须做出调整,向消费者宣传我们产品的获益、功效、承诺以及配方,对他们重新开始消费做出回应,但是他们在消费时可能会有新的想法或期望。

另一方面,我也看到新的机会在此时浮现出来。我们看到了全新的营销和零售方式。O+O可能成为市场上的新现实。这是欧莱雅的新机遇,是我们构建能力并提供服务的绝佳机会。

我们坚信以消费者为中心的力量。如果你已经具备这三个要素,那么还需要增加一点,即员工和人才。当你看到这种变革开始发生,你能够做出快速响应。您问我有那些担忧,我的担忧是似乎一切都没有发生。只有人们能够对已发生的事情做好总结,探索怎么行动和回应会有更好的结果,一切在未来才会变得更好。

邹德强:虽然无法预测新常态最终会是怎样,但是我们能随时调整,保持理性,从而做好准备。从个人角度,我希望对我和我的同事来说,这种访谈以及得到的收获能成为一种新常态。谢谢。

大家已经看到了我们今天所做的这样一场访

谈,我们最大的一个主题就是增长。

这里面让我印象非常深刻的一点就是费博瑞先生提到的一个短语Test & Learn——通过测试来进行学习。但如果你在商学院学习过的话,你会知道我们有另外一个词叫做 Experiment, Experimentation——要做实验。

Test & Learn,它其实代表了一种思想:第一个,就是很多的数据并不一定需要大才能解决问题。第二个,大数据给了我们一种习惯或者惰性,那就是寻找已经有的数据,无论是公司内还是公司外的。

而Test & Learn或者说实验的思想,告诉我说,你为什么 not 结合你的商业决策的目标去创造数据,在小规模去创造出来直接符合你商业决策需要的那些数据,而且它还让我们有机会能够创造出来坏数据。

当然这必须要有一个前提和基础。所以费总看到他公司内部的一些特点,那首先的话就是这个公司愿意去授权给你的员工,愿意授权给员工去找到值得研究的问题,值得获取的数据,去完成这些测试。而这个授权有个前提,那就是信任。

所以很多人对信任有一个误解,我们经常认为说什么东西值得人信任?首先我想说,信任并不是一个动作,信任是对另一方的可信赖性的回应。Trust is not an action. It's a response to the other parties' trustworthiness.

所以我觉得很多的企业领袖要去想一想,你到底做什么东西,能够真正的让你的员工信赖你,或者更积极健康来说的话,让这个领袖和员工们彼此有积极的互信,从而让这个企业能够更多的去授权给基层的员工们,让他们有足够多的资源和积极性来完成Test & Learn,最终去拓展一个企业可能实现增长的机会空间。

Test and Learn,在过程中主动创造Bad Data。这需要勇气,去创造甚至可能差的数据,认真地去审视这些数据。F

新冠肺炎对美国医疗健康产业的冲击与机遇

邵翔

复旦大学管理学院产业经济学系讲师



新冠肺炎疫情虽然使得医疗健康产业获得了更多的关注,人们期待着医疗行业能够尽快研制出更有效的药品、检测方法以及疫苗帮助世界渡过这次危机。但正如其他行业一样,医疗健康产业受到了疫情的负面冲击。

提到医疗健康行业,不得不提到波士顿——世界医疗健康行业的“重镇”,汇集了如麻省总医院世界顶尖的医疗机构,以及波士顿科学(Boston Scientific)、渤健(Biogen)等知名生物科技公司。而笔者在美国疫情爆发期间有机会与一些波士顿医疗健康产业的从业者和投资人交流的机会(当然是线上)。希望通过论述美国医疗产业受到疫情冲击的影响,以及行业投资人对未来机会的设想,对我国相关从业者有所启发。

“Winter Is Coming”

这句话出自笔者参与的一门医疗产业投资课程的教授——一位在医疗产业有30多年投资经历,亲身经历过几次经济周期并扶持过200多家生物科技公司的“资深老兵”。

疫情对医疗产业各链条的冲击十分巨大。主要表现在以下方面:

对一些生物科技公司特别是初创企业来说,疫情最大的影响

希望通过论述美国医疗产业受到疫情冲击的影响,以及行业投资人对未来机会的设想,对我国相关从业者有所启发。

”

是融资。美国股市经历了多次“熔断”，许多生物制药公司的上市融资计划被打断。同时，作为另一主要融资渠道，大多数创业投资基金出于风险的考虑，已经冻结了所有投资的计划。生物科技创业是一个前期成本消耗极高的行业，前期基本没有收入，极度依靠外部融资，许多中小型生物技术公司的现金流可能只能支持几个月。这势必对它们的生存产生极大的考验。笔者接触的一家生物技术公司创始人已经就未来疫情可能持续时间的长短，做了相应的削减研发、人力成本的预案。

此外，临床试验中断对生物科技企业产生的生存带来极大压力。由于疫情已经蔓延全球，全球的临床试验中心都受到冲击，临床试验入组和试验病人就诊困难，许多临床试验被迫中断。有报道称疫情导致临床实验脱落率上升至80%。临床试验成本是生物科技研发占比最大的部分，一个临床三期试验的成本可能数以亿计。临床试验中断，不单让许多生物科技公司每月白白流失几十万美元的运营费用，如果试验中断导致整个临床试验失败，那损失将会是千万甚至上亿。

医疗机构的资产负债表，也受到本次疫情巨大冲击。许多医院和诊所都已经开始了裁员计划，波士顿的一家大型医疗中心，已经裁员700人。甚至全球顶尖医疗机构梅奥医学中心(Mayo Clinic)宣布，将削减约三分之一员工的薪水。

笔者班上有几位做医生的同学，最近也担忧今后工资福利的大幅下降。可能国内的读者会有些疑惑，作为抗疫的中坚力量，医生的福利怎

么还大幅下降？因为美国只有约20%的医疗机构是公立医疗机构，这就意味着许多私营医疗机构必须自负盈亏。出于医患安全和扩大新冠病人收治能力的需要，医疗机构缩减了非必要的诊疗，特别是手术治疗。这导致许多医疗机构的收入下降达到50%-75%。这对一些中小型医疗机构是极大的冲击。根据近期的一些报道，陆续有些医疗机构已经开始申请破产。

同时，从中长期来看，医院收入下降的另一个因素是对过度医疗的控制将更加严格。过度医疗是全球许多国家医疗系统面临的问题，美国也不例外。根据美国国家医学科学院测算，美国每年过度医疗的成本高达2000亿美元。当然过度医疗的产生原因有许多，很多时候不是医德问题而是医疗市场的扭曲（比如一些规章管制措施）造成的，这里暂时先不加赘述。

那么为何这次疫情会长期带来过度医疗的减少呢？为了减少手术和病床占用，疫情导致医生对许多病人采取保守治疗方案。这其实产生了一个“自然实验”：比如一位血管阻塞的病人原本正常情况下是会接受支架植入治疗，但是由于疫情只能进行药物溶栓治疗。如果疫情过后，通过对这些病例数据发现，保守治疗比常规治疗方案效果无显著差别。这将使医保或者商业保险公司今后对于医院的一些治疗方案的报销提出更严厉的要求。

远程医疗的元年

当然，疫情对医疗健康行业带来的不只是危

机,也有机遇。许多投资者认为,今年将是美国远程医疗(Telehealth)的元年。笔者参与的一个线上讨论会上,一位知名医疗行业投资评论道:“The genie is out of a bottle.”(精灵终于从瓶子里放出来了。)

在疫情发生之前,制衡远程医疗的“瓶子”主要有四个:患者接受度,许多患者担心远程医疗质量下降。医院比较抗拒新技术的采用。保险覆盖率不高,许多保险不支持对远程医疗费用的赔付。患者隐私权如何在远程医疗使用中被保护。

这四个问题都因为这次疫情被打破。患者和医生都不愿面对面接触,同时保险、政府也放宽了之前对于远程医疗的限制措施。就如线上课程对教育行业一样,医疗系统的各方都开始“被迫”接受这一新的事物——各大远程医疗公司这么多年花费众多人员、资金的市场教育,忽然因为疫情“一步到位”,甚至遍地开花。虽然面对资本市场的寒冬,今年美国资本市场对于数字医疗的投入仍在显著上升。

当然,远程医疗的优势不应该只是“远程”,否则任何一个视频会议网站都可以马上做成一个远程医疗平台。在疫情之后,远程医疗公司应该更深入地思考:其对用户带来的价值增值究竟是什么。从现有的研究来看,远程医疗对于慢性病的治疗有一定的价值贡献,慢性病人可以花费更少的时间和费用,同时可能达到更好的治疗效果——美国医学会杂志2018年发表的研究发现:对于非急性疾病,在家疗养的病人,比住院病人康复更快,再入院率更低。

但是,笔者认为,更能体现远程医疗/互联网

医疗价值的不是治疗,而是健康管理。如何利用新的技术,使我们的医疗体系更好地做好疾病预防工作,使我们的健康产业(healthcare)真正关注健康,而不是疾病发生后的治疗(sickcare)。这可能是互联网医疗真正大展拳脚的地方。

不过,远程医疗的未来还有许多挑战,同时意味着围绕着远程医疗的发展也将有诸多其他机会。比如远程医疗的一大痛点就是检查,患者如何能在家中进行检查,并将数据传给互联网另一端的医生?这需要医疗科技企业开发出新型的家用医疗器械,使患者能够在家自行进行一些检查。未来我们是否能够就在家中自行检验自己的血液,甚至给自己拍摄X光呢?与此相关的,还有前文提到的临床试验,许多制药公司正在关注如何利用远程技术来进行临床实验以降低临床实验的脱落率。

此外,本次疫情使人们更加认识到医疗数据流通的重要性,如何在保护患者隐私的基础上,使医疗数据在不同的医疗提供者之间顺畅的流通,将会增强危机时医疗系统的韧性和把控力。但是现在美国的电子病历系统上过于割裂,因此本次疫情对于美国电子病历(EHR)行业也将带来变革。

丘吉尔说过:“永远不要浪费一场危机。”整个医疗健康行业虽然受到较大的冲击,但势必也为新的进入者、新的模式创造出了机会。虽然中美在医疗体系上差别巨大,许多机会显然无法照搬采用。但是希望这篇对疫情中美国医疗行业应对的介绍,能对我国的从业者和创业者带来一些借鉴与启发。F

中国受益于供应链全球分布 不应过度解读外迁

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系系主任、教授、博士生导师



工信部组织开展产业链固链行动,要求在分区分级精准防控的同时,有序推动全产业链加快复工复产,聚焦重点产业链,以龙头企业带动上下游配套中小企业,特别是“专精特新”中小企业,增强协同复工复产动能。

在全球疫情蔓延背景下,全球的产业链、价值链、供应链引起特别关注。疫情中许多企业对于供应链自主可控有了切肤感受,由此产生了很多供应链迁出中国、迁回母国的话题。供应链会怎么移动,听谁指挥,对此澎湃新闻专访了复旦大学管理学院产业经济学系系主任芮明杰教授。

Q:疫后全球产业供应链要从中国转走,有没有这个可能?

芮明杰:从中国转走一些产业的供应链其实在疫情之前就已经开始了。去年,在中美贸易摩擦升级为贸易战后,许多中国出口美国的产品关税被提高,导致企业出口产品销售困难,生产困难,于是一些厂商只能把工厂从中国转移出去,转移到出口关税低的地区与国家。从宏观角度看,这就是贸易战导致的一些产业供应链在全球范围内的转移。

只是本次新冠疫情中产生了一个过去重视不够的问题,即所谓产业供应链的安全问题。中国的疫情暴发得早,2月份有很多工

我不主张过多从政治角度来看这种经济行为。如果对产业供应链迁移有担心,那么正确策略是:进一步深化改革开放,继续优化营商环境,推进全球合作创新,提高企业自身的国际竞争力。

厂因抗疫停工了,与我们同处一个产业供应链上下游国外企业也不得不停工,于是就有了损失。目前欧美疫情爆发,欧美许多企业也只能停工,这样中国企业也不得不停下来,损失很大。这样的状况使产业供应链全球分布安全的问题成为一个显性问题。

聪明人不能在同一地方摔两跤,为了防范未来风险,把企业全球供应链变得更安全一些,必然是企业要考虑的问题,不光国外的企业会考虑此问题,中国的企业也会考虑此问题,因为这是一项合理的企业经济行为。

Q:从上面的解释看,供应链的安全只是基于商业利益的考量?

芮明杰:严格意义上来讲,供应链的全球分布和安全是经济与商业问题。跨国公司要利润最大化,当然要寻找最有效率、最安全的产业供应商,安排自己的产业供应链,因为什么都自己做既不现实也无效率,且不经济。当环境发生变化,生产要素资源状况发生变化,不同地区和国家营商环境发生变化,合作供应商有了很大变化等都可能企业导致企业进行现有产业供应链的调整。产业供应链全球转移就是企业在商业利益驱使下的经济行为,这些行为在特定条件下会受到一些国家政府政策影响,而不是个别人的言论。即便那些政府出台了直接政策,企业也未必都改变自己的产业供应链,因为将有效率的供应链迁移改变,成本是极其大的,而且需要比较长的时间。

改革开放以来我们经济发展迅速,产业体系逐步完善,技术进步也很快,这些成果取得一方面是改革开放国策的正确,另一方面也得益于经济全球化和产业价值链、供应链全球分布变化。改革开放国策使国外企业可以进来,我们的企业可以出去,我们加入了全球产业分工体系,并在这个体系中不断发展,这也就是我们主张全球经济一体化,而不是逆全球化的重要道理。

事实上经过这么多年的发展,中国许多企业已经成为优秀的全球产业供应商,是全球产业供应链上的不可缺少者,中国的营商环境已大幅度改善,在全球排位提高很快。尽管如此,也应该看到,这些年由于劳动者收入水平的不断提高,社会保障与福利要求的提高,使劳动力成本、生产成本有了比较大的增长,使一些企业继续一些低附加值产品生产与分销的话,经营压力增加,再加上关税提高出口变得困难,企业关门或转移十分正常。

企业从产业供应链安全的角度考虑进行跨国转移,极大部分还是从自身经济利益、生产安全的角度来考虑问题。疫情之后,估计会有一些企业的产业供应链或供应商会搬出中国,但也不见得会搬出很多。毕竟中国作为全球产业供应链上的成员已经多年,效率高、产品质量可靠,作为供应商的中国企业有很多优势,我们要有自信心。

我不主张过多从政治角度来看这种经济行为。如果对产业供应链迁移有担心,那么正确策略是:进一步深化改革开放,继续优化营商环境,

推进全球合作创新,提高企业自身的国际竞争力。

Q:什么样的供应链会转走,什么样的会留下?

芮明杰:首先从产业供应链安全的角度考虑,一些关键的零部件或者关键性技术产品的供应链,可能会搬走一些。其次从经济利益角度来看,随着中国的劳动力成本、各种费用、关税状况的变化,有些对成本、关税等足够敏感的产业也会搬走一些。譬如劳动密集型产业中的纺织服装、电子加工、低端制造,可能会搬到劳动力更便宜、技术要求不特别高、关税门槛低的东南亚国家去生产。其实疫情前,这些行业的供应链已经在转移,也有一些跨国公司在离开中国。另外一些技术含量高、资本密集型的产业供应链也可能会转回欧美,劳动密集型的供应商要转到欧美不太现实的。除非政府给补贴,否则劳动力成本这么高,企业是很难活下去。

Q:中国巨大市场的锚定作用对全球供应链分布能起到多大的影响?

芮明杰:市场大是有很大吸引力,但企业不一定非要在这里设点生产。就近生产,在经济上更节约。例如,靠近顾客可以更节约,更好为客户服务,节约运费,直接降低了成本,但是还是没有必要一定要在中国生产,产品与货物可以通过进出口贸易卖给中国。有一些跨国公司离开中国市场,并不意味着他不想把东西卖给中国了。比如三星的一些工厂搬走了,但三星还是愿意把产品卖给中国的消费者,因为中国的消费者量大且消

费实力相当大。

Q:如果企业搬出中国,会不会影响他们的产品在中国销售。会不会受到反制?

芮明杰:我觉得不会,如果动不动就开展所谓制裁反制,那么全球经济一体化与自由贸易就不可能了。我们是主张全球经济一体化的,因为人类命运共同体首先是在全球经济一体化基础上展开的。不能因为人家要搬走产业供应链,就不让其产品卖进来。关键是我们的消费者需要不需要这种产品,国内企业能不能够生产出质量好,价格又合适的类似产品。如果自己不能生产,又不让消费者使用别人的产品,就会降低消费者的福利。所以我们不会这样做的。除非在极端情况下,发生短期的贸易争端,贸易冲突只是提高关税等进入门槛,企业的产品还是可以进来,只是卖得贵一点,影响销量而已。

Q:有人说疫情后产业供应链要按照市场规则和意识形态进行划分,这会成为现实吗?

芮明杰:存在这种可能,那就要把企业的经济行为当作政治争端来安排,但是在今天的全球经济一体化已经深入到每个国家的条件下,这是不可能完全做到的。美国对某些国家进行严格制裁与封锁,但还是有企业与它做生意,进行经济交往,当然所谓制裁下,这些国家的经济与产业还是受到比较大的影响。

Q:全球产业供应链中的一些中国供应商会不会搬出中国?

芮明杰:不能说没有这种可能,其实疫情前已经开始了一些迁移。有些低端制造,因为产品的问题,其产品的附加价值不高,无法承受高劳动力成本,只得转移。如果想要让这些企业也留下来,关键要推动这些企业不断改进产品品质、改进服务,让它创造更高的附加价值。这样才能够承受劳动力成本不断上升导致的生产经营压力。

Q:这次疫情的教训是供应链不能太集中,以后企业会不会有备份的考量,同样的生产部门在不同区域分散布置?或者那些大公司会不会为了在中美之间搞平衡,同样的部门在中国放一个,在美国也放一个?

芮明杰:产业链的地区或国别分布也要考虑成本的,实在有必要企业当然会这样做,比如欧洲放一个亚洲放一个。跨国公司是有自己发展战略的,但是也要考虑成本与收益的,不能总是做赔本的买卖。

Q:产业供应链的变化过程是循序渐进的,还是疫情之后马上开动,迁走的第一步是什么?

芮明杰:我不认为会有大规模迁移。即便要走,也需要考虑成本和时间。迁走的第一步很简单,就是停工停产,然后是出清资产。

Q:主要工业国家是不是又要重新组建完整的工业体系?

芮明杰:小国是做不成的,规模不经济。只有类似中国、美国这些大国才行,欧盟各国分工合作也可以做到。但如此就回到过去了,一个国家

的经济体系是封闭的,特别是大国基本上是可以自给自足,至于是否最有效就不一定了。

Q:随着自动化程度越来越高,产业供应链中技术含量占比越来越多,劳动力成本在供应链转移中还很重要吗?

芮明杰:自动化与智能化程度提高加大了设备投入成本,虽然对劳动力的数量要求降低,但对劳动力素质技能有了更高的要求,此时劳动力的数量要求转变为质量要求,劳动力质量不行产业供应链也会有问题,所以劳动力状况始终是一个重要影响因素。

从时下的形势看,引发全球产业供应链、价值链变动有两个最重要因素,一是经济因素,包括劳动力、技术变化、合作氛围、营商环境等。第二个是供应链安全问题。这个问题涉及到产业供应链的地域空间和国别的分布状况,与空间地理、交通运输、经济安全、金融条件、政商关系等都有关系。

产业供应链从经济考虑空间分布时,企业可以把供应商放在中国和东南亚这种低成本地区。从安全角度出发,如果企业的母国与有些国家关系比较友好,或与有些国家关系一般时,企业当然愿意去选择比较友好、营商环境比较好的国家和地区企业作为合作者。以上这两个因素都有可能受到政治上的影响,只是这种影响一般条件下不起主导作用,只是在某些极端情况下,政治才会主导企业全球产业供应链的转移与重新安排,譬如发生了战争。■

应对疫情对资本市场的冲击 美国“双线作战”

蒋肖虹

复旦大学管理学院财务金融系教授、博士生导师



【编者按】

在“瞰见”云课堂,复旦商业知识联合复旦大学会计硕士项目(MPAcc),特别邀请复旦大学管理学院财务金融系教授、中国不良资产研究中心主任蒋肖虹,重点解析疫情对美国实体经济和金融市场造成的冲击,以及美国政府、金融市场的应对措施。

新冠疫情引发的全球公共卫生危机对美国的实体经济和金融市场产生了深层负面影响,经济衰退已成定局。

首先是对实体经济的影响。

自疫情在全球蔓延以来,处于疫情发展不同阶段的各个国家分别采取了停工、停学、保持社交距离、关闭公共场所、限制旅行等措施,美国各州也采取了不同程度的限制人口流动举措。由此造成全球超过80%的劳动力受到影响,GDP预期增速急速下降,全球进入经济衰退。同时,PMI急速下跌,服务业在整个欧洲地区几乎停摆。此外,各国劳动力市场也持续恶化,JP Morgan预测四月份美国失业率将达到20%。

本次疫情对各国三大产业均有冲击,服务业中交通、旅游、餐饮、住宿、线下零售受影响尤为严重。美国机场安检数据显示,目

“这对中国金融市场的发展以及市场机制的完善具有启示作用。中国经济的持续发展需要金融业进一步开放。在金融创新和金融开放的大背景下,内生性和输入性的系统性风险势必加大,这就需要我们建立完善的金融市场体系,以经受更大的“压力测试”。

”

前客流量仅为去年同期10%，未来数据可能会更低。当然，也有部分企业如亚马逊、奈飞、zoom在这次疫情中表现优越，呈逆流而上之势。

其次是对金融市场的影响。

一是股票市场收益率剧烈震荡，波动率增加。3月伊始，美国新冠肺炎确诊病例增加，迅速成为疫情重灾区。全球经济增长的不确定性增加，加剧市场恐慌，金融市场交易量一度飙升到高位。3月11日，标普500从最高点3386.15(2月19日)下跌27%进入技术性熊市，期间只用了15个交易日，创下美国历史上最快进入熊市的记录，至3月23日，标普500下跌至最低点2191，跌幅高达35%。整个过程中，市场恐慌指数不断上涨，标普500买卖价差加宽。

二是国债收益率持续走低，公司债价差扩大。美国债券市场出现了非常罕见的一幕：1-3月国债收益率一度为负数，十年收益率加剧下降到1%以下，最低点只有约0.5%。公司债券则与此不同，美联储降息并没有帮助公司债务的融资成本降低，高息债利差大幅走阔，已经完全抵消美联储的降息效果。

三是Libor-OIS利差扩大，商业票据市场压力继续增大。在美联储降息的情况下Libor的利率升高，其利差已高于前几年的平均值，显示了全球银行体系的信贷压力、银行之间拆借的意愿下滑。商业票据现货市场几乎冻结，因此短期融资也非常困难。

四是全球银行信贷压力增强。美国5年期信贷违约掉期指数持续上升，违约风险增高，加速市场恐慌。圣路易斯联储3月26日发布的金融压力指数表明目前美国金融市场的压力远超2009年中旬以来水平，但仍然低于2008年金融危机，这说明与2008年金融危机相比，目前美国银行体系相对稳健。疫情冲击下，市场最后的安全堡垒可能就是相对稳健的银行板块，金融压力依然可控，这也是与2008年金融危机的重要不同之处。但是，如果救市政策迟迟不能落地，疫情得不到有效控制，市场低迷情绪加剧，有很大概率演变为恐慌，引发抛售和挤兑行为，使得公共卫生事件转变为流动性危机、信用危机甚至是金融危机。

五是企业循环信贷急增。为应付危机及现金流的中断，企业已经在透支信贷额度。例如，福特在近期公司已经停止发放股息，并且已从两个信用额度中支取154亿资金，为过冬做准备。

最后是美元紧缺、货币交叉互换基差扩大。由于疫情的不断扩大，全球投资者避险情绪升温：投资者从持有风险资产倾向于持有更多的美元现金；同时，美国内外的企业由于拥有大量的美元计量的债务现在处于偿还困难的状态，企业也大量囤积美元现金；大宗商品市场和以美元计的合约也需要大量的美元现金维持；金融中介机构也需要囤积大量美元现金以应对客户提款等不时之需。这就导致了美元慌的局面。

面对疫情对经济市场的冲击，美国已经出台

了一系列应对政策。

首先是财政政策。3月27日,美国通过了2万亿财政救援计划,接下来可能将有5000亿对中小企业进行资助。现阶段的主要目的是救援,保证企业正常运行或至少不破产,帮助民众渡过难关。这个额度大概占美国GDP的10%。

其次是美联储的货币政策。为了应对疫情带来的危机,美联储自3月3日以来出台了一系列救援性货币政策,包括降息,无限量QE货币支持、通过“主街贷款”便利措施可为中小企业提供贷款、小企业偿付项目(PPP)、设立流动性机制(PPLF)以及购买低于投资级企业债券等。美联储也已经从银行的最后贷款人变为整体经济的最后贷款人。其主要目标是防范流动性枯竭可能引起的系统性风险,确保金融体系的稳定性。

回看3月初,很多投资者不理解美联储的大幅度降息行为,认为这项举措毫无必要,美联储“反应过激”反而引起了市场恐慌。而如今的形势证明,美联储此举意在未焚徙薪,3月初的降息及之后的宽松政策是基于对市场信息的及时反馈。因此,4月9日又推出2.3万亿货币政策时反倒让我有些许担忧,这或许意味着美联储已经看到了市场上其他的潜在风险。

美国金融市场在疫情冲击下是否能够承受住“压力测试”,主要看流动性,以及市场机制和市

场参与者的表现。

流动性枯竭会引起系统性金融风险,因此防范系统性金融风险需要首先防范流动性紧缩。

我们重点关注两类流动性:融资流动性和市场流动性。融资流动性是金融机构或投资者获取资金的难易程度;市场流动性是资产在市场中交易的难易程度。早在2008年金融危机之后,普林斯顿大学和纽约大学两位学者提出了“流动性螺旋”的概念,即通过市场流动性和融资流动性的相互作用而形成的可以把小的流动性冲击放大到整个金融系统,从而造成系统性的流动性危机。面对市场流动性紧缩,美联储出台的一系列政策主要就是为了稳定金融市场。

作为另一大市场流动性的调节者与监督者,美国证监会(SEC)又有哪些“工具包”可以应对流动性紧缩冲击呢?

一方面,完善的市场机制可以缓解流动性紧缩。

面对市场流动性紧缩,美股在3月份触发了四次市场熔断。短期内,触发熔断之后市场停止进一步下跌,这是因为很多投资者可以利用这个阶段冷静地审视市场情况,投入相对价值较高的股票。然而,在跨日的交易周期中,熔断机制能否稳定市场波动则依赖于其他推动市场运行的基本面信息。

另一方面,允许足够多样化的市场参与者参与交易。

疫情爆发后多国采取限制“卖空交易”的措施,但效果甚微。美国没有限制卖空交易,学术界及业界的共识是卖空通道为市场交易提供了流动性,也具有价格发现功能。3月份疫情在美国爆发以来,每日均有数千股触发了新版“Uptick Rule”,加大了卖空交易的难度,比较好地平衡了市场的流动性和市场波动率之间的关系。

另外一个主要的市场参与者是交易所交易基金(ETF),投资者倾向于在不确定性高时频繁交易ETF。截至2019年底,美国ETF的资产管理规模已经达到了4.4万亿。疫情爆发后,ETF交易量异常活跃,占美国交易所交易活动的37%。也就是说,美国股市每100美元的交易中,有近40美元是通过ETF完成的。

再者是高频交易、算法交易。在美国,这是一个非常重要的市场力量。算法交易和高频交易者按照波动性的高低或者新闻里的关键词进行交易,优势是不受人为情绪干扰,相对冷静;弊端是程序变化跟不上市场变化,当市场波动加剧时,电脑会自动削减仓位以规避风险。总体来说,短期内市场波动加剧时,算法高频交易推动市场涨跌,但是整体风险可控,也能为市场提供一定的流动性。

重启——经济反弹:经济何时反弹取决于疫情何时结束或被控制住,经济重启不是按下“开关”,而是一个缓慢的过程。此次全球经济复苏

面临的一大挑战是:繁重的企业债务(例如美国)和主权债务(例如欧洲及新兴市场)。不过美联储早期的“激进”措施已经开始见效,在流动性充分的情况下,美股市场波动性已经减弱。面对不确定性的减弱,市场信心逐步恢复,全球投资意愿增加。

展望——疫情结束后主要市场的走势:一是债券市场年底前长期利率走高;二是信贷市场信贷息差收窄;三是股票市场波动性下降,整体趋稳;四是外汇市场中,美元相对主要国际储备货币贬值(例如欧元、英镑和日元),但是相对新兴市场货币则升值;五是全球增长放缓,油价持续保持低位。

启示——发展中国金融市场,完善市场机制:突发疫情对国家的各个系统均发起了全方位挑战,包括医疗卫生、民生保障、政府的危机应对以及金融市场。美国的金融系统经历了短暂“动荡”后,已经恢复冷静,得益于美联储及时察觉其他市场中的隐患以及SEC拥有充足的工具以保障市场流动性。

这对中国金融市场的发展以及市场机制的完善具有启示作用。中国经济的持续发展需要金融业进一步开放。在金融创新和金融开放的大背景下,内生性和输入性的系统性风险势必加大,这就需要我们建立完善的金融市场体系,以经受更大的“压力测试”。**F**

品牌如何逆势增长？

蒋青云对话麦当劳中国 CMO、金投赏 CEO



蒋青云

复旦大学管理学院市场营销系系主任、教授



须聪

麦当劳中国首席市场官



贺欣浩

金投赏创始人兼 CEO

【编者按】

本期“论·见”摘自消费趋势与品牌增长系列访谈第2辑“2020 逆势增长”。通过嘉宾们对消费者洞察、数字化营销布局、危机下的能力突破等方面的探讨，一起来看不确定性之下，如何实现品牌的成长。

疫情对大众消费模式的影响

蒋青云：无接触外卖的概念是在新冠肺炎疫情期间产生的，对于麦当劳和行业来讲，它的意义在哪里？

须聪：我分享一些数据。我们有一些独有的渠道，我们叫“Drive Through 得来速餐厅”，你开车去点餐，然后从窗户拿了就走。疫情爆发时，我们发现“得来速”一下增长得非常快。我们觉得在未来疫情慢慢好转的时候，它的热度会下来，但是它的受欢迎程度可能会比疫情前要高。

蒋青云：行为方式发生了一些变化。

“疫情的出现，会使市场发生很大的波动和不确定性，这就使得品牌的增长遭遇挑战，品牌如何在逆势中实现增长与发展？”

须聪:很多行为,消费者不会告诉你他有什么需求,只有你去看到一些洞察,去发展一些新的满足他的方式,等到他尝试以后,反而会发现“原来我需要这个东西”。

蒋青云:对,尝试的概念非常重要。消费者参与多了以后,他可能会发现参与本身带来的价值。从营销的角度来说就是非常有机会的挖掘点。

逆势之下,如何实现品牌增长

蒋青云:其实疫情很大程度上是使得原来品牌的增长轨迹可能会发生一些变化。在疫情发生之前,大家谈论更多的增长话题是越来越多的年轻消费者出现了,品牌如何去适应他们的需要,或者一些跨国公司的品牌更多地会讨论进入中国一二三线城市以后,怎么样突破下沉市场,获得可持续发展。我相信今天这些话题依然存在,但是疫情的出现,会使市场发生很大的波动和不确定性,这就使得品牌的增长遭遇新的话题——我们可能真的处在一个逆势,我们如何增长与发展?有没有相应的一些准备呢?

须聪:从餐饮业来讲,疫情对我们在极端情况下为了满足客户需求,会挑战一些我们原来准备好或者没有准备好的能力。刚才大家讲的无接触,无接触其实对你的数字化的产品的readiness要求很高的,如果你原来在APP或者小程序点餐来讲,如果你没有准备好的话,他来了你也满足不了。疫情

给我们的思考就是你的竞争格局已经改变了。快餐原来就是好吃加便利性,加great value就是你在日常生活中很有价值感,这是我们的定位。

贺欣浩:我们今年2月份的时候做了一个调研,收到了一百家各个企业高管的回馈,当中我们发现受影响最严重的是专门服务线下零售的广告公司,还有一些线下的户外媒体,大家刚才也看到了,现在一些国外的户外公司的财报也是非常惨烈,因为人都已经不出去了。我们也看到比较欣喜的情况,有几个领域,像在线游戏、在线教育,尤其基于电商的广告公司的增长还是有30%-40%,差距很大。其实背后意味着企业不同的生态,因为品牌也是助力企业经营的,在寒冬当中,如果企业经营都出问题的话,所有的企业第一考虑的是生存,当然如果他生存都有问题的时候,就必须考虑转型。

我看到非常积极的一面就是4月份之后,大家有非常强烈的复工意愿。大家都在观望5月份这些企业的投放能否回到之前,这就是要看像麦当劳这样的企业是不是会有一个报复性反弹的预算。

须聪:在疫情最严重的时候,生意受到影响必定要砍预算,砍了预算就会影响你的广告投入,这是很正常的一件事情。但是业内有一个讨论,说比如一两个月的时间,品牌完全不发声,你的消费者会不会忘记你。教授你怎么看这个问题?

蒋青云:把问题抛给我了。首先作为品牌来讲,尤其服务类的品牌,始终要跟消费者产生持续

的互动。但是没有预算怎么办？就是要想办法通过一些转变、转型的方式，比如说我们通过低成本的沟通模式，能够进入消费者群体里，发出一些声音，有的也要通过公共传媒，这不一定要花钱，但是对于改变人们的态度还是有帮助的。从长期来看，如果一直没有预算是不可能的，这就是为什么今天有些公司通过大的不确定性时代以后就被淘汰了，只有那些有准备的公司，当然也要有实力的公司才能渡过难关。

危机时代的能力突围

蒋青云：在疫情这样的重大事件面前，公司有没有潜能，有没有准备好，这是很重要的。先不考虑消费端，先从公司的经营角度来说，两位谈谈，我们具备什么样的能力才能渡过这样一个非常严重的危机时代？

须聪：我自己的体会是，我们系统的运作是非常强大的，对抗一些风险的反应机制是非常强的。以我们自己为例，疫情一爆发，所有的企业都有社会责任，大家也做了很多的公益，包括给医院送餐，给一些服务人员送餐。其实在疫情发展中，第一波会去花钱的广告，实际上是我们告诉消费者“我就在那里，你喜欢的那些食物，你熟悉的那些服务一直在”。我觉得这种从营销的角度，是准备好的一个能力，它会挑战你在一个应急状态下，你该说什么话，你该用什么样的方式去说。

贺欣浩：企业应变的能力，其实我们也看到了这样的状况。当疫情发生的时候，几乎所有的企业，准备都是不足的。二月我们做了100个大型客户的样本和问卷，将近有65%的人认为在4月底以后才能复工，这些信息也极大地让行业中的企业知道怎么调配人力，这是一个非常有价值的信息。所以我认为在疫情当中，公司的核心竞争力就是他面对变化的能力、反应的能力，这也真的是未来生存的一个必要能力。

蒋青云：我总结一下，刚才提到更多的是两点，第一是系统性的能力，系统性能力其实体现在你遇到紧急状况的时候有工作程序，这样你可以有条不紊地面对这些事情；第二是应变能力，这也是今天绝大多数公司必须具备的基础能力之一，因为可能资源会发生变化、人力会发生变化、竞争会发生变化，我们都需要应变。

这两个能力如果综合起来，是建立在某种初心的基础上。基于此，你做着做着就积累了很多系统性的能力，有了紧急状况或者有了环境的变化以后又有了响应的能力。这些都建立在我们创业时对消费者价值的理解，对于我们所做的业务的本身的社会价值的理解。

数字化营销布局

蒋青云：麦当劳和其他的服务型企业，都在数字化营销方面有布局，数字化是一个更加长远的

面对未来可能变化的市场的准备。从店堂内的数字化到整个系统的数字化过程中,企业做了很多投入,这个投入与未来的增长关系到底是如何的?我们以麦当劳为例,看看它对同行及对中国本土的品牌有哪些启示。

须聪:这个问题很难。首先数字化转型真的很费钱,你要先期投入很多,在一开始,它的产出可能没有你想象的那么好,这个就是每个公司在战略上有没有远见,看到这是行业的未来,或者说这是市场跟消费者总体上的趋势。基于这个共识,你就会想我要对数字化、对流量做一个提前的布局。

我们在疫情的时候,还发现一个非常有趣的洞察——早餐的用户会有一个需求,希望在手机上点单后去取餐的时候,知道有多少人在前面,需要排多长的队,因为在疫情期间他们可能觉得排队是危险的。这对数字化功能又是很大的挑战。所以说不是所有的你都能预见到,但是如果你有很强的数字化基础,应对这些也比较快。

整个的趋势,你会发现,手机你已经回避不掉了,它已经连接了生活。我们有一个role play,手机对餐饮业的影响是什么,如果不是餐饮业是另外的行业,手机对我的影响是什么?通过这种练习你才会找出自己的行业有什么发展机会。

贺欣浩:我非常同意蒋老师刚才所说的,企业数字化转型是有很多困难的,我可以跟大家分享一下,就是大家都在数字化转型,讲到做DMP平

台,比较流行的说法就是私域流量管理。但是这个概念从开始到现在差不多七八年的时间了,真正在业界做得成功的,我相信这个比例可能连个位数都没有。为什么没有?就像须总说的,数字化的投入是长期的,可能不仅是买一个技术,还是你的团队、实践还有试错。就像麦当劳今天成功了,但是大家只是看到他的成功,很少人发现他过去交了多少学费、有多少的运营。

蒋青云:麦当劳这样的跨国公司需要去构建自己的数据管理能力,对于更多的中国企业,可能不能完全靠自己找出来,必须长在平台上面,一旦平台有了这些服务能力,我们叫做云计算、云服务,我们的企业能够主动去连接这样的平台,来强化自己的数字化营销,也是一条更为有效的道路。

数字科技的目标: 提升运营效率 vs. 改善用户体验

蒋青云:我们进一步地探讨,数字化不光是营销的事情,而我们从营销的角度来说,可能至少两个方面——提升运营效率和改善顾客的体验。哪个更加重要,更值得投入,有没有优先排序?

须聪:很难回答。每个企业都有自己的核心竞争力,我们营销就是讲,能够让消费者为你掏钱是因为你创造了价值,所以如果一定要有一个先后次序的话,我觉得比较重要的是先要提升你创造客户需要的价值的价值的能力,然后才来看其他的,否

则你的效率没有地方可以长。

新一代消费者的营销洞察

蒋青云:中国是全球最为复杂的市场之一,因为很多东西都在变。变化对于公司的增长也是一种挑战,虽然它是一个长期的挑战。比如说对于将来95后为代表的“新新人类”,我们在营销方面有些什么样的洞察?

须聪:这也是我们平时一直在研究的课题,我肯定没有一个很好的答案。我们现在看未来95后或者00后有什么改变,以前我们说研究一下竞争对手,研究一下别人好在哪里、我们好在哪里,现在不是,现在真的就是一定要force自己说“你要站在消费者的角度”。

要怎么看待95后对快餐行业带来的冲击,以后的商业模型要有什么拓展或者是在哪里加一把力,我们的研究方法是去看,如果要切的消费满足的这个区隔是要方便,吃得好又不是很贵,那么在这个层面上你有多少满足它的方法,而不是说用一个快餐的方法满足消费者。所谓的跨界不是这种平常营销类的跨界,他在那个场景里面的需求,哪些点是不是能够最大化地满足它?这其实是对这个行业的突破。

蒋青云:我们讲顾客的洞察不在于你发现了什么,而是你发现了以后,顾客的价值点和顾客的偏好联合起来进行分析。营销能力最核心的或者

最根本的能力在于顾客的洞察能力,有了顾客洞察我们才能发现给他创造什么价值,这是我们的出发点。

市场下沉的“上升”机会

蒋青云:中国从地域范围来讲和美国差不多大,从人口来讲比美国多得多,从内部的构成来讲,它的复杂程度甚至不亚于欧洲。经过这段时间的发展你会发现,越来越多的地方可能不一样,所以就出现了新的名词“下沉市场”。对于现有的一些著名品牌来讲,那里是一个机会,但是我们可能没有看到那个机会,或者看到了那个机会但没有相对的解决方案去进入这个市场。

须聪:这可能对不同的行业也是不一样的。如果要大规模铺开的话,最大的考验其实是你解决方案的能力,就是你用什么渠道可以一下子撒出去。对于我们零售行业,考验的是另外一个,能不能找到一个合适的店面、供应链是不是能够支持这么大的规模,还有选址的社区在养成阶段能不能承载,我们叫“单位经济效益”,就是单体的经营是不是能够健康地发展。这都是很多经营上的挑战。零售行业和快销行业不一样,贺总应该有很多的观察吧?

贺欣浩:关于Low Tier市场当中的一些创意,包括甚至于针对某些年龄层次消费者的创意,也是非常实际的问题。就是对于每个广告公司,从

效率、从管理成本来讲,最好是一个核心理念用一支片子能够叙述。但是如果无限制地去把它拆分不同的市场,用作不同的内容素材,这又是成本非常高的事情。所以在大公司里,大家对于每年程序化的创意、海量的视频,我相信到后来,哪怕再有经验的CMO也已经不够有自信去判断他们喜欢哪些,只能够交给AI,通过后来的数据去分析。

也想问问须总,像麦当劳开到四五线城市,你们是派人过去还是当地提前很多时间去准备呢?

须聪:肯定是当地要提前很多时间招募培训,客户可能看不大到。就像蒋老师讲的,交付是通过人来做的服务,所以你对人员的储备是一个很大的挑战。

品牌与网红

贺欣浩:疫情当下,大家要追求更快、更短距离地去接触消费者,现在大家都知道,最火的网红直播,很多企业说原来可能要找100个经销商,现在想明白了,不要经销商了,以后就找100个网红,每个网红也是经销商。大家希望这个链路越来越短。

蒋青云:这是一个很好的问题。我觉得网红兼有经销商或者代理商的功能,他的最大好处就是他能够在短期内创造一些流量。但网红往往今天是网红,明天就不是网红,非常不稳定。所以说网红要带货和传统的经销商带货,我认为最保守

的方案也应该是组合起来。真正要做品牌还是要以品牌为主,有自己既定的价值观和策略。网红只是我们促销方案的某一种,包含着我们媒体的传播,包含着某些爆款的打造,这在整个品牌成长过程当中是一个波动性的东西,但是长期来看的话,还是要靠自己。

蒋青云:最后我们说两句话,总结一下。

贺欣浩:企业如何助力增长?我们都要离消费者越来越近,链路越来越短,更通俗一点的话,我们就要企业离钱越来越近。

须聪:我们每天都在面临不同的没有预见的变化,应对变化的过程中,最关键的还是要做到自己内心强大、肌肉发达;然后,不管应对什么样的改变,你的行为还是要有一定的优雅。

蒋青云:谢谢!我们今天谈的这个话题主要涉及不确定性情况下,品牌增长的问题。对很多品牌来讲,如果你没有能力、没有准备去应付外部环境变化的话,你受伤害就比较大,长期增长的困难就比较大。

我们既然做品牌,谋划增长,首先还是要看长期的增长的机会在哪里,在战略上布局产品组合、业务组合、能力组合,这是最基本的问题。在做到这样的基础之上,我们才能对这种能力有所积累,而这种能力的积累有助于我们通过制度化的工作,通过现有的系统来克服外部环境的变化所带来的经营困难,这样的公司才能够平稳度过这样的阶段,实现长期的增长。■

未来的“消费”与“直播”： 邹德强对话费芮互动创始人



蒋美兰

安索帕集团费芮互动创始人&首席执行官
安索帕中国集团首席商务官



邹德强

复旦大学管理学院市场营销系助理教授

【编者按】

本期“论·见”摘自消费趋势与品牌增长系列访谈第3辑“2020逆势增长”。跟随嘉宾回顾疫情期间的消费生活，洞察被改变的消费心理与消费行为，同时判断未来的市场机会。

主题分享

蒋美兰：我今天想要跟大家分享的主题是“脑袋很乐意，钱包不允许，你准备好了吗”。我根据疫情期间所观察到的一些现象和未来哪些市场会有机会，跟各位做一个分享。

到底疫情过后市场的机会在哪里？并不是只有把东西卖便宜了你才会在这个市场上拥有一线之地。有几件事情我觉得可以提出来跟各位讨论。我曾经说过营销是一场心理战，它从来不是一场产品战争，最重要的不是说你的东西有多好，而是消费者感觉你的东西有多好。“感觉”两个字是我们今天做所有营销的人都必须做的。

“

脑袋很乐意，钱包不允许，你准备好了吗？”

”

所以,我给的第一个建议就是,省时间的模型跟花时间的模型这两个解决方案中,你可以做到哪一个?省时间的解决方案是指它可以很有效率地替我完成要做的那件事情。线上开会、线上教育体系,或者是到家服务,都是类似这一类型的,能够有效率地替用户完成使命的。

除了省时间之外就是让你花时间长了,花时间的模型是指能够帮助人去消磨时间的模式。这个时间做什么好?很多人会使用短视频,大家也认为打发时间必定也只有短视频,它是一个趋势。可事实上不是这样的。B站在这段时间反而成为中长视频的一个领导者。所谓中长视频,大概就是5分钟到15分钟之间。只要他讲得好玩,这5到15分钟我看起来也不枯燥,它就开始成为一个新的流行、新的趋势。

还有什么东西能够帮助我们呢?你有没有发现几乎互联网的半壁江山在这段时间都做了直播。直播事实上是希望让你感觉在那个时间点不买就很可惜。直播领域里女性的占比非常高,手机淘宝说女性的用户高达68.8%。女生其实是把它当娱乐节目来看,看完之后还花点钱来满足一下自己的心情。直播其实有三个很厉害的地方。一是它的时效性,要催促你立刻下单购买;二是不可重来的属性;三是用户跟主播在同一个时空的认同感,就在这个时间点这个主播能够及时回复你。这三件事情如果你能够做到,你就能把直播的模型做到最优的状态。

第三种是所谓新的宅经济的诞生。我做营销二十几年,这一路走来,宅经济不断地在不同的时

间点被大家拿出来谈论。前一阵子我们事实上也是“回归家庭”这种模型的宅经济。所以第三个模型也是大家可以讨论的模型,就是宅经济的模型。

每一个品牌及每一个企业都要有 Ready To Go 的准备方案,意思是指你的东西是随时能够打包,大家带走就能够卖的。无论你做哪一个行业,请你思考清楚,你有没有办法做到 Ready To Go,任何一个人在线上订货,你就能够让他即刻拥有吗,不需要一定要到线下去吗?什么方式能让你做好 Ready To Go 的东西,是每一个公司接下来都必须思考的一个方向。

嘉宾对话 疫情改变了哪些消费行为

邹德强:美兰你和我一样都是普通的消费者,过去这两三个月的时间我们也经历过焦虑、恐惧,如此等等。这些心态一定会影响到我们的购买行为,所以我们就把自己当成普通的消费者,在过去这段时间里边,你买什么变多了,或者你买了什么从来没买的东西?说说看。

蒋美兰:疫情改变我最多的就是,我突然间变成了“中华小当家”。我从来不用下厨房的,我只负责工作,可是因为疫情的关系,阿姨不能来,所以这段时间里面我关注最多的是厨房用品和食谱。很多厨房的用品,例如比较锋利的刀、可以剥蒜的剥蒜器,这些以前我从来没有想过要去关注的东西,全都关注了。

我们不是常常开玩笑嘛,中国这次的疫情把

我们中国人变成中华小当家,意大利的疫情把每个人都变成了音乐家,大家都在阳台唱歌、演奏,国情真的是很不同的。

疫情期间 如何建立对品牌的信任

邹德强:我相信我和美兰一样,对很多东西,因为这段特殊的时期,我们从非使用者变成了使用者。但这就有一个问题——其实我们这个时代选择非常丰富,你为什么就信任了某个品牌,信任了某一个APP呢?在这样一个特殊的时期,这些信任是如何在你身上发生的?

蒋美兰:我们曾经说在购买商品的时候搜索框是最重要的一个入口,可是你会发现疫情期间最重要的讯息来源地是你的朋友。其实很久以前就已经是了,现在就更是了。因为在很多封闭的讯息里,我最相信的是谁?我的朋友。这段时间闷在家里,使用社交软件去问你的朋友,甚至于去交流一些心得,就会变得是最重要的入口,也就是说,从搜索到推荐,变成朋友是一个很重要的入口。

另外一个很重要的是评论。很多品牌忽略了这件事情,他们还是比较传统地希望消费者能够在广告上看到自己。可是事实上你会发现,消费者其实在整个关系链的串联上,第一是相信朋友,当朋友告诉他怎么样之后,他在下决定之前常常会先去看评论,借由评论来增加自己的行动力。

邹德强:刚才美兰讲的这种信任,我们的术语

叫“社会资本”。我和美兰就是现实生活中认识并且有往来的朋友,你向我推荐了一个APP,我非常理由,至少会认真、严肃地考虑它一下。然后我看了一些可能不认识的其他普通消费者的评论,我觉得确实不错。包括我们讲的微商的形式,微商的形式也是社会资本,通过社会资本去加持一个相对比较弱的品牌资本。

企业营销策略是由什么决定的

邹德强:很多企业 big idea 从来不缺,但是具体做事情的时候差得就很多。

比如说上门服务,把菜送到家,我发现其实大家在完成度上都是很有趣的。很长一段时间,菜是不能送到家门口的,要放到小区门口,有的就扔在地上,有的会有一个货架,每个人再去找自己的名字,有的时候就丢了,有的时候就没找到就烂了。然后后来外卖可以送到家门口了,但我不希望快递员敲我的门,而他又需要确认我是否收到。营销从来不缺新的技术,我们这些年都出了些什么新技术?增强现实技术、虚拟现实技术、人工智能,还有物联网。这时候我在想,我们家门口怎么就没有一个传感器呢?这个传感器感知到了那个小伙子把外卖放到了我的门口,于是的我手机就收到通知了,再过30秒我就可以去开门。

一些营销策略和战术其实早就有了,而只是现在我们需要把它结合目前人们的需要的特点和

场景重新去用一下。所以这段时间你所见到的那些做得特别出色的公司或者让你觉得意外的公司,他们在动用这些现有的理念和工具方面的得失到底是由什么决定的?

蒋美兰:这真的是我自己也蛮有感触的,我完全同意真不是由最新的技术来决定天下的观点。营销里面最出色的表现常常不是一个惊天地泣鬼神的商业模式,最棒的表现通常是“优化”,即优化现在的事情,把它变得更加地贴近客户,但并不是说一定就是全新的改变。

这段时间里面我看到的,盒马是聪明的,而且盒马也发现说不开大店了,开小店,接下来是开迷你的店。就是点布得更多,可以更快地送达客户。盒马不断地试错以后去走这个方向,不需要去创造一个新的模型。

疫情常态化 对哪一类消费者的影响更大

邹德强:美兰刚才说的营销的一些最基本的策略的基础来自于心理战,也是你对顾客内心的一个洞察。所以我们发现,最近这段时间,因为疾病的原因,我们有一个最基本的变化,就是非常地不在乎安全、在乎保护。而这种需要并不只是针对于像口罩这样单一的产品,它也出现了一种泛化。

我读了一篇文章,说到2025年,人们对这种安全、保护行为会长久地泛化下去。你觉得在哪

些方面或者对哪一群人会更具有影响力?因为我们从来都知道顾客是各不相同的,产品类别也是各不相同的。所以它总会有一些边界条件。你觉得随着疫情有可能长期化、日常化,人们的心态持久稳定泛化地改变的话,有什么东西是彻底的改变了营销的边界条件?

蒋美兰:我今天突然间发现这三个月来我第一次涂口红。如果将来持续保持这个社交距离,我到底还需不需要这件东西?就是说到底什么东西才是我在保持社交距离时仍然需要的?能够让我活下来的东西是肯定要的;我能够跟我的朋友保持一定的距离,但也还能跟他维持非常深的友谊的东西也是重要的。

另外一个是我真的觉得在心情上需要维持一定的水平。这件事情似乎比较少有人去探讨,就是说我在疫情期间或者过后,怎么样能够在不出门的情况下,心情也能得到一定程度的解脱、慰藉,或者正能量。这个产品会是什么?我觉得可能都有机会吧。

直播能贡献的价值是什么

邹德强:我们现在看到很多时候直播做得蛮成功的,我听到了一些声音,第一种会说直播有个重大的贡献,它把原来的非购买者变成了购买者。美兰刚才讲过全场最低价,如果说最后能够吸引大家的是全场最低价的话,你作为一个主播

你又贡献了什么额外的价值呢？没有，你就是一个新时代的沃尔玛而已。一个城市只能装下一个沃尔玛，这些沃尔玛去欺压那些供应商们，于是能拿到全市最低价，你们来这买就可以了。

你知道营销最重要的事情是要诚恳地创造价值，能够为顾客感知和欣赏的价值。你觉得除了全网最低价之外，直播，比如说他的团队以及主播，能贡献的价值是什么？

蒋美兰：其实我以前也是因为要了解这个行业，看了一次李佳琦的直播，之后就一发而不可收拾，每天准时打开直播间，他说321抢，我就去下单了。你会发现他做了一个很有趣的尝试。而且，我确实是因为直播了解了非常多的东西。我以前第一不会去搜索，第二绝对不会出现在我周围所有的朋友的推荐中。他常常在卖那些有的没有的东西，是我以前从来没有思考过的，但是当你试过之后你就发现好有趣。后来他就算不直播我也会去买，也就是说如果你有机会透过一次跟一个非常大流量的人——一个流量源或者播主，让消费者产生非常大的关联度，那消费者有可能会因为他而认识这个品牌。

我认为未来的直播绝对可行，它还会造就一批拥护者，但最好的方式是能够给消费者造成一个固定收看的感觉。就是说，如果直播今天能够成功，下一个转变的模型是“你养成我的收看习

惯”。这个模型的诞生是能够让我看到一个新世界、一个新的企划，像一个节目一样，非常好看。我觉得它还是有一个有趣的做法，比以前的电视购物又要更好玩一点。

哪些领域 在直播上有融合的机会

邹德强：美兰刚才提出了一点，如果让直播能够具有更强的创造价值的能力，在于不能把它看成一个单一的工具，而是要考虑到它和其他商业模式的融合，比如说和综艺节目的融合，甚至和脱口秀的融合。

我们知道，技术直接推动商业的增长，因为你对技术一直非常关注，曾经一些被我们认为是一波旧浪潮过去的那些模式和像直播这种新颖的方式结合的机会，哪些方面你会更看好一些？

蒋美兰：我疫情期间经过6次隔离，一直肩膀很不舒服，没有办法去看医生。我在上海认识一个医生，他居然让我视频问诊，我们在不同的城市，甚至于是不同的区域，他还是把他认为我可以做的事情告诉我，还录了一段视频告诉我应该怎么做。看完诊之后我在线上付钱给他，这个问诊也就这么结束了。但是这对我来讲很重要——我可以把个人的时间用到极限。

邹德强：会不会有一种趋势，像zoom，如果问

诊也在这上面进行的话,其实它也有可能变成新的平台经济的输出?

蒋美兰:zoom这样的平台是不是只能够用于会议,它有没有办法有各种可能性?我觉得它是可被延展的。

企业如何应对 疫情防控“常态化”

邹德强:在未来这个漫漫的或者说疫情的影响常态化的情况下,你希望你的公司在哪些方面的能力、资源有新的增长、调整和发展?

蒋美兰:我觉得在数据的研读上确实是需要。我们主要的客户都是零售业,我也不讳言地说,在2月份的时候因为零售业受到很大的冲击,我们也受到很大的冲击。这会让我们去思考,是不是人们不出门我们就没生意了?当他们待在家里的时候,我们能够为他做什么,能为我们的客户做些什么?那一段时间里,我们一直都在提所谓的私域流量,就是说你怎么样在这段时间里让客户知道你还在,让他知道你能够为他做些什么。

我觉得未来,这对于我也是一个很重要的学习。以前我们很在意你一定要出门,你一定要到线下去产生互动,现在会让我们更多地去思考,我拿到的这些数据能够怎么帮助他们更多地得到想要的东西,而我也能够用这样的东西去帮助我的客

户。但那是什么样的模式?我有没有办法让这些数据帮助我的客户从更多层面去了解他的客户,不要只知道他买了什么东西、用了什么,很多时候是他情绪上的表达,他可能有很多想要问你的、想说的话,这些东西能不能够被我们进一步利用,进而帮助我的客户。

未来哪一方面 更能够掌握数据

邹德强:你觉得这些数据会越来越多地掌握在像您这样的agency手上还是越来越多地聚集到那些为数不多的大平台上面,而很难被agency以及品牌主接触和使用到?

蒋美兰:我反而认为现在大部分数据都会跑到每一个品牌底下去。因为我们在跟品牌交互的这几年,最大的变化是以前都是平台方拥有最多的技术人员,后来变成平台方的技术人员变成像我们这样的第三方的agency拥有最多的技术人员。现在不是的。现在每一家公司能不能够成功是要看他们有多少IT人员。你会发现,一些比较有未来性的品牌,他们大部分会安排非常多的技术人员在自己的平台之下,所有最完整的记录只能够回归到这些品牌底下。这跟过去很不相同。而且他们会用更多的人、更多的时间、更多的金钱去保护自己的数据。■

疫情之下 哪些行业将成为投资者“新宠”

黄建兵

复旦大学管理学院财务金融系副教授



【编者按】

2020年伊始,新冠疫情引发了全球金融市场的空前动荡,美股多次熔断、原油价格暴跌.....在前所未有的高风险大环境下,投资者应如何在中国市场投资? 股票市场是否已经触底? 估值与盈利孰轻孰重? 未来哪些行业更具投资机会?

在“瞰见”云课堂,复旦商业知识携手复旦大学MBA项目,特邀复旦大学管理学院财务金融系副教授、复旦大学国际MBA项目学术主任黄建兵带来主题为“全球市场动荡下基于中国市场如何投资”的精彩分享,为大家剖析全球金融市场的现状及未来发展趋势,帮助投资者重新梳理在新形势下的投资策略。

“疫情的全球化导致了金融市场的危机,而资本市场的全球化则放大了这种危机和动荡,对于诸如中国等新兴市场的影响和冲击都很大。”

以下内容选自直播课

危机与拐点

自今年3月以来,全球股票市场一片惨淡,从数据分析,暴跌很大程度上源于疫情的蔓延和全球化。此外,资本全球化是股票市场动荡的另一大原因。

目前,中国的金融市场同样是资本全球化的重要组成部分。在经历了QFII、陆股通、国际指数纳入等重要事件后,中国在全球市场的权重大大提高,在MSCI全球股票市场指数占比接近5%,在摩根大通新兴市场国债指数中占比10%,在MSCI指数新兴市场指数中占比30%以上。大量投资与指数的外资随之投资与中国金融市场。但随着欧美股市的暴跌,外资不断撤出,中国股票市场也随之下跌。

从美国的债券市场看,相比于2月,4月份美国的到期收益率曲线显示,市场利率大幅下跌,但整个期限结构是改善的,这意味着金融体系内部并无太大问题;但今年一季度美国债市分化明显,信用级别高的国债、核心债都大幅上涨,但信用级别较差的债券则有较大的跌幅,例如美国的高收益债在一季度下跌了12.7%。这意味着本次的市场危机对于金融体系的冲击来自外部,市场担心这些信用级别较差的公司违约,对银行来说这种风险更大,所以今年以来,美国、英国、欧洲的各大

银行,都用大量资金去作为信贷储备。

反观中国的债券市场,国债的期限利差和国债与高收益企业债的利差都很稳定,这说明对于中国内部,市场还是有信心的。但外部动荡同样对我国公司的债务融资带来了影响,在今年一季度全球债券发行创新高的背景下,中资美元债的发行却出现了重大挫折,这源于资本外逃对中国产生的影响,企业海外融资可能会受到极大的挑战。

中国是新兴市场国家,新兴市场国家在此次疫情中受到的冲击更大,据IMF的数据,今年第一季度,新兴资本市场的外资流出达到1000亿美元,资本外逃远超此前的历次危机,给新兴市场带来股票暴跌、债券暴跌以及货币贬值。

在疫情带来的危机中,发达国家的中央银行通过扩大资产负债表稳定金融市场。今年3月,G7国家的央行花费1.4万亿美元购买政府债券、公司债券,甚至是公司股票,扩表速度大大提高。但对于新兴市场这很难做到,因为对外资而言,新

兴市场国家本身的金融信用程度比较低。

综上,疫情的全球化导致了金融市场的危机,而资本市场的全球化则放大了这种危机和动荡,对于诸如中国等新兴市场的影响和冲击都很大。但全球化并没有走到终点,特别是资本市场的全球化。因为资本的基本逻辑就是要赚钱,要降低风险。只要中国的经济能够向好,资本就一定会流进来。如今,全球化已经逐渐从有形的产品转向了无形的影响,来自全球化的东西可能变成了技术、革命、服务、文化等等,国际贸易占GDP比重会不断减少,全球化会转化为新的形式。对于中国,最重要的事情就是发展自己的经济,做好自己的企业,国外资本就一定会流进来。

走势与复苏

股票市场的短期走势很大程度上取决于疫情的变化,市盈率并不能判断市场是否已经到底。股价 = 利润 × 市盈率,所以股价上涨取决于两个因素,一是利润上涨,二是市盈率上涨。

决定市盈率高低的因素,一是未来的成长性,即对未来的希望和信心。在历次的金融危机中,恢复市场的信心,让投资者对未来抱有希望都是最重要的事情。美国政府给低收入人群发钱,中国很多地方在发消费券,原因都在于此。二是市场利率,市场利率下跌同样可以使市盈率变高。

疫情给美国市场带来的影响如下:首先是红利的减少,标普500指数成分股中的很多公司都宣布不分红,或者降低分红了;其次是对企业盈利的影响,利润肯定将要下降。这两方面的因素都会导致美股市盈率的下降,所以美联储通过降息希望能提高市场的市盈率,从而能够给市场以信心。

但希望并不容易获得,很多人觉得疫情之后可能将呈现出V形复苏,然而过去的经验不一定适用于今天的情况。2008年的金融危机,2000年的互联网泡沫以及90年的海湾战争,近期的这三次危机,企业利润的复苏大概要花费两年半的时间。但此次最大的问题不只是利润,还有收入。疫情使得企业收入也大幅度下滑,这种影响比利润的下滑更大。

从更稳定的市净率和VIX恐慌指数看,美股市场仍然存在极大的不稳定性和不确定性。

再来看中国的情况。沪深300的市净率一直在很低的区间运行,下跌的空间较小。而在国际货币基金组织的预期中,中国经济恢复良好,事实数据也同样如此。中金日度开工指数显示,在4月17号中国的复工率已达到春节前的89%,在复工方面,中国已经走在了全球的前列。而在金融市场,MSCI中国指数、道琼斯中国海外指数和沪深300指数今年的表现也好于标普500,这说明市场也认可此次危机中,中国的复苏较快。

盈利与机遇

对于长期投资人来说,最重要的是盈利能力,而非估值。面对当前动荡的市场,投资者首先要克服天性,保持冷静,不要因为近期市场波动就轻易买卖,其次,需要重视风险,重新评估自己的风险承受能力以及现有投资的风险状况,通过短中长期的分散化、以及不同投资品种的分散化,控制投资的风险。

黄金和货币型基金是低风险的投资品种。从历史数据看,黄金相关的股票不能分散风险;债券的风险更高一些,但在目前预期利率下降的背景下,债券牛市还将持续。

面对疫情的蔓延,经济存在较大的不确定性。有利于以下特征的公司:规模大、现金多、杠杆低,经营稳定。握有大量现金的公司,在危机中通过并购、招聘可以获得未来更好的发展。近期国内的茅台和国外的亚马逊等都是这样的例子。

从行业的角度看,分析疫情对不同行业估值和成长性的影响。从估值看,相比于2019年年底,今年4月份的数据显示,轻工制造、旅游等休闲服务、金融、贸易等行业的市净率下跌较大,而医疗、食品、农业、互联网等行业的市净率上升明显;从今年一季报与去年年报对比看,农业、电子、医药等继续高成长,而交通运输、休闲服务、多元

金融等行业从成长转化为衰退。

疫情之下,云计算、数字消费、5G等行业的成长性变高。对于这些估值较高,成长性较高的行业,应该更注重其成长性。虽然估值很高,但长期的成长性更重要,投资这样的行业需要有耐心,进行长期投资。

而对于估值变低,成长性受挫的旅游、娱乐业和商业来说,应该更关注其恢复能力,以及在疫情还存在的新形势下,行业的适应能力以及革新能力如何。

另外还有一些处于中间的行业,如医疗、农业以及基建行业,这些行业本身相对成熟,这次疫情带来了短期的成长性机会,以及国家政策性机会,应该优选头部企业,对这些行业来说,公司的稳定性和盈利性更重要。

小结

疫情全球化导致了金融市场的危机,而资本市场的全球化则放大了这种危机和动荡。但全球化并没有走到终点,只要中国的经济能够向好,资本就一定流入。股票市场是否见底尚无从判断,企业利润率是影响股价最重要的指标。面对疫情的常态化,投资者应保持冷静,重视风险,重新评估自己的风险承受能力以及现有投资的风险状况,做好投资的分散化。^[1]

同命运,共呼吸! 复旦学者关于生命的对话



钟鸣

复旦大学附属中山医院
重症医学科副主任



孙金云

复旦大学管理学院副教授



孙建国

复旦大学管理学院大健康创业
与人才发展中心总顾问

很多详细的工作制度，
细化到了每一件可能发生的事情，
落实到谁，哪个床位，哪个单元上的人。

孙金云：大家好！欢迎收看复旦大学管理学院“瞰见”云课堂，成为我们“瞰见”的同行者。

冬去春来，这本来是一个草长莺飞，万物复苏的时节，但是新冠疫情的蔓延让每一次呼吸都变的分外珍贵。病情从局部扩散到了全球，影响从健康延伸到了经济，这是一次人类历史上的重大灾难，更是一次检验人类发展能力的极限考验。

疫情已经蔓延了全球几乎每一个国家，而且还在持续蔓延。面对这样一个未知的劲敌，在武汉疫情蔓延扩散的时候，全国的医学专家纷纷驰援武汉。75天，两个半月的时间，对于我们而言只能是每天去查阅那些新闻公布的数字，可是对于他们，是争分夺秒的脱下、穿上防护服，去查房、插管、写医嘱。

电影里有一句台词我特别喜欢——坚强的人只能救赎自己，

“

病情从局部扩散到了全球，影响从健康延伸到了经济，这是一次人类历史上的重大灾难，更是一次检验人类发展能力的极限考验。

”

伟大的人才能拯救他人。在那些伟大的医务工作者当中,有这么一位在小年夜独自率先奔赴武汉的上海医生,他也被称为上海“逆行第一人”,他就是复旦大学附属中山医院重症医学科副主任钟鸣医生。今天我们有幸连线到从武汉回到上海的钟医生,请他来跟我们分享抗疫斗争中那个惊心动魄的过程。

钟医生,您好!

钟鸣:金云老师,您好!

孙金云:您曾经说过,新冠病毒是一个很有“城府”的病毒。对这个词我当时不太理解。您支援的武汉金银潭医院,可以说是这一次风暴的中心,收治的全都是重症当中的重症。您也说过只有来到武汉,才能真切地感受到这次疫情带来的痛楚和离别。现在,我知道对您而言,那些战斗的日子都已经过去了。我们找到一段您在撤离武汉

前的录音。在那段录音里您说,此时此刻五味杂陈,有开心、有放松、有不舍、也有惆怅,可能是为这次疫情付出了太多。

那么我想请问钟医生,比如说再过一年、两年,疫情完全散去,生活一切如旧,如果您有机会再去一趟武汉的话,您会做些什么?

钟鸣:当时即将离开武汉了,心情真的是很复杂。一方面确实在我离开的前两天,看到武汉又恢复了往日的样貌。所以我很欣慰,觉得我们这一阶段的任务可能已经结束了,武汉正在恢复。另一方面,其实当时的心态很难从武汉的工作中一下子分离出来,其实还是有些不舍。

特别是我们在金银潭南楼高区的那些战友,一起出生入死,大家都不离不弃坚持下来了。对于我们那些朝夕相处的病人——我们倾注了大量情感、大量的汗水的病人,其实我们也真的很希望

能够看到他们康复出院的那一天。所以虽然后续的收尾工作交给了其他战友,但我们对他们一直非常挂念。

如果我再回武汉的话,第一肯定会去金银潭医院,再去看一下那些无比熟悉的地方。金银潭医院的每一个角落,我们南六病区的每一个台阶、每一扇窗,我印象都非常深刻,因为那个地方凝聚了我们太多的故事,凝聚了我们太多的汗水,甚至泪水。我会尽可能召集我们的战友一起去共叙,共同回忆我们曾经战斗过的峥嵘岁月。这是我们一生中的宝贵财富。

孙金云:我们看到在疫情的初期,全国各地的医护人员都是从四面八方奔赴武汉,在刚刚开始切入工作的时候,我不知道你们是如何迅速从彼此互不相识到结成一个战斗团队,大家一起共同工作的。在这个过程当中大概会如何去磨合?有没有遇到一些障碍?

钟鸣:这个问题在我身上可能特别突出,因为我不是属于某一个地方的医疗队,也不是属于整建制的,我是国家卫健委的专家组成员,当时把我放在金银潭的ICU里面。我们整个团队来自武汉金银潭本院的、武汉市其他医院的和湖北省其他地市,每个地方派一两个护士、一两个医生临时组成的,所以我要带领的医疗团队完全是一个和我不同地区、不同医院、不同风格的人员梯队的组

合。

其实在最早期的时候,我们确实也碰到了一些工作流程上的问题,因为大家的工作习惯都不一样,而且当时面对疫情,非常突然,我们对病情不了解,对治疗有点没方向。但是有一点,大家都是搞重症的人,在重症的平时的交流和继续教育中有一定的同质化,这使得我们的很多目标是一致的。我们当时很快就制定了一些临时的规章制度,细化每个人的工作职责。

这些具体的工作内容,我们对呼吸机、对循环、对升压药的调节原则都是一样的,我们需要的就是短时间内适合工作环境和人力资源配置的工作制度。我们制定了很多详细的工作制度,细化到了每一件可能发生的事情,应该落实到谁、落实到哪个床位、哪个单元上的人。只有把这些事情全部都落实好了,效率才会高。我们甚至连一个护士要管的事情,通过相对同质的病人放在一起的方式来减少护士在跨病房的走动量,减少护士的劳动量。因为在防护情况下,这些工作都是异常艰辛的。

我们慢慢开始在一个制度下面,大家共同发挥作用。随着我们对疾病的了解,大家彼此之间感情的深厚,慢慢我们团队就变得用同一个步骤在工作。到后面,其实工作效率非常高,大家形成了这种默契和战友般深厚的友情。当然这是因为

早期确实走过了一些摸索的非常艰难的时刻。

**我们要考虑到日常工作的需求，
也要有一定的忧患意识，
做好硬件上足够的储备。**

孙金云：实际上我们每个人在生命当中最后的那一刻，可能都会进到ICU。您在职业生涯当中也经历过非典、汶川地震，包括这次的武汉，进行现场救援。您对重症医学这门学科又有哪些新的理解？您觉得当前中国重症医学的目前的当下，他们面临着什么样的问题和挑战？

钟鸣：首先重症医学是一门年轻的学科，它不像心内科、呼吸科有了可能上百年的沉淀，但是它的作用在不断凸显。可以说任何大的自然灾害或者是公共卫生事件中，只要涉及危及生命的救治，都会有重症医学科医生的身影。但其实这一次的新冠肺炎疫情，给我对我们这个学科的要求和未来的发展有了一个全新的思考。

在早期疫情突然爆发、医疗资源挤兑的时候，我们需要有快速反应的能力，需要有在战时状态、特殊情形下进行施救、降低死亡率的能力。这种能力可能要超出我们平时在医院里的训练，所以这其实给了我们更高的要求。我们必须通过这次吸取足够的经验教训，要做好更好的训练、更好的

建设，有充分的心理和软硬件的准备，迎接下一次随时可能到来的挑战。

孙金云：这次的疫情可以讲超出了所有人的预料，而且您曾经也提到过，它是一个非常狡猾的病毒。所以面对这样一个非常具有挑战性的病毒，面对这种医疗资源的挤兑，如果我们后续万一再会遇到这样的敌人，那么在您前期的抢救过程当中，能够给出一些具体的应对的建议吗？

钟鸣：首先是人员上的准备，我们的团队、医生、护士，需要有很好的训练，需要有非常扎实的医学功底和自然科学的背景。可能在医院里，你训练的时候是100分，但在恶劣的条件下，在穿着各种防护服的条件下，你可能会发挥出50%-60%，但是100的基数越大，你能发挥出来50%-60%的这种能量就越大。

另一方面是硬件上的准备。早期的时候，其实我们有可能因为迅速、大量地出现了这种病人，使得我们的硬件资源不够。在武汉很多医院很突出的就是氧压不够。平时在我们医疗建设的时候，我们就得想好，不仅仅是面临日常工作对氧的需求，可能我们还要考虑到突然有一天需要大量的、高强度需氧的需求。这就像一个城市的下水道系统，有些下水道系统可能中大雨可以应付，但连绵不断的暴雨可能就不行。我们要考虑到日常工作的需求，也要有一定的忧患意识，做好足够硬

件上的储备。

孙金云:面对疫情,有很多老百姓都开始关注口罩、手套、消毒液。那么作为医生,我想您可能更多关注的是在治疗过程当中用到的一些医疗设备,可是迅速爆发的疫情导致这些医疗设备极度的短缺。我看到有报道说,武汉金银潭医院ICU在设备短缺的时候,你还想办法去要到了一些模块,来提早处理患者体内二氧化碳潴留的问题。请问在这一次疫情当中,我们ICU一般都会用到哪些设备?当时短缺到了大概一个怎样的程度?

钟鸣:其实我工作的ICU是一个临时病房改成的。武汉金银潭医院其实是一个传染病医院,是大概1000张床不到一点的三甲医院。他原先配备的一个ICU是16张床,在应付他们日常传染病的危重症的需求是足够的。但是这次可以看到,突然爆发的疫情使得对ICU床位的需求一下子非常大。所以整个金银潭医院ICU床位短时间内增加到了100张左右。这是一个非常大规模的综合性三甲医院的需求。

因为ICU的床位就代表着ICU的每个床位的硬件配置,所以其实它在短时间内装备了一些硬件来达到一个基本的ICU的需求,ICU的基本配置,就监护仪、呼吸机、注射泵这些。其实当时我们的病房里面是有监护仪的,全部都是相对便携

的监护仪,一些基本模块都有,包括无创的血压、心电模块、氧饱和度模块。

但是所有的硬件是需要有空间、时间去准备的,要有个缓冲期。而且对于危重病人,需要更多更高级功能的模块去支撑更深入的监测,比如说我们的循环监测的PICCO模块,它可以监测很多循环动力学的很精细的指标。在短时间扩张到100张ICU的话,这些模块就有缺口。

以我刚才讲的二氧化碳的例子来说,其实当我们在进行危重病人救治、机械通气病人救治的时候,我们发现了一个跟过去不一样的事情,就是这些病人二氧化碳潴留的比例非常高。这和我们之前碰到的肺炎、ARDS(急性呼吸窘迫综合征)其实不太一样。我通过医院去问公司申请模块,很快调了十几套模块进来,一下子就解决了这些危重病人监测的问题。通过这些监测我们就发现了很多,我们能够大概推断出为什么二氧化碳潴留。

什么样的病人应该上ECMO? 这是一个比较复杂的医学问题 和社会资源问题。

孙金云:在这次疫情当中,我相信很多人都听到了一个词,它是一个非常高端的设备,叫做ECMO(体外膜肺氧合)。我也查到您在治疗的过程

当中,有一位患者,他插管的时间超过一个月,您都不舍得放弃。结合我们查到的资料,ECMO的治疗的效果是有一定争议的,所以这就导致了一方面设备的总量有限,另外一方面,每一台设备给每一位病患使用的时间可能又存在着一定的不确定性,这进一步加剧了设备使用率提升的障碍。

所以在使用的过程当中,您有哪些原则来决定哪台设备给哪个患者用?或者说怎么样在设备使用率尽可能提高的原则下,去平衡病患的救治率之间的关系。

钟鸣:这是个非常好的问题,而且ECMO的问题在这次疫情中也是备受关注。在医疗资源充沛的地区和相对不充沛的地区,它的原则是完全不一样的。ELSO(The Extracorporeal Life Support Organization)是世界ECMO的一个协会,汇聚了全世界ECMO的数据。它发布了一个指南,很明确地说明了对医疗资源丰富的地方,平时怎么做,那么在新冠疫情中就应该怎么做。但是对于医疗资源相对不足的地区,我们就得必须得设定优先级。

所以到底什么样的病人应该上ECMO,这是一个相对来讲比较复杂的医学问题和社会资源问题。你需要通过很多的指标,包括年龄、性别、合并症等等,去综合判断,谁的治愈康复的概率最高。这需要一个临床医生综合地去判断。

孙金云:我看到有您的学生喊您钟大侠,

那么刚才我们聊到的这些设备,对于您在一线,这个就相当于倚天剑和屠龙刀可以克敌制胜。但是您在一段学术的交流视频《ECMO半世纪的故事》里面,对于膜氧合器、材料学这些非常技术导向的问题,你也都非常了解,而且亲自参与临床设备的一些创新,还拿过专利。所以从您的角度看,您觉得中国生产的呼吸机和国外的同类产品,在技术水平上面处于一个怎样的位置?

钟鸣:如果就单纯指呼吸机的话,其实这一两年,尤其是这一次新冠疫情,让我的看法有了一个根本性的改变。过去因为我将近20年的重症医学ICU的工作经历来讲的话,其实我们那里使用的多数都是进口呼吸机。但这一次疫情其实给了我很大的一个改变,这不是广告,而是一个真正的来自于艰苦条件一线医生的切实的感受——所有的我们可以看到临时扩建的ICU,包括火神山、雷神山,基本上都是某国产品牌的。在疫情医疗资源相对不足的情况下,低端的呼吸机似乎耐受恶劣条件的能力更强一点。所以这次疫情之后,我对国产设备、呼吸机,有了一个全新的认识和看法,而且这真的充分地告诉我,适合的就是最好的。

孙金云:非常感谢钟医生。作为一线战斗的医生,他们实际使用了这样的设备,让我们看到

了,其实不仅仅是在医疗设备的开发当中,在其他的或许我们认为跟国外的先进水平、先进品牌和先进企业有差距的产品和设备的研发当中,如何能够结合用户使用的场景,聚焦在用户使用的功能,把设备做到小型化、兼具多项功能,把设备做到能够适应一些粗糙的或者是多元化的原始的一些使用场景,提高它的耐受力。

这或许是一个中国设备研发企业值得思考的方向,而不是简单盲目的去和那些个所谓领先的企业去比拼,炫技所有的先进技能和指标参数,毕竟能够使用、能够解决问题,才是最根本的。

呼吸机在正常情况下是小众产品, 但它的产业链 已经是全球化布局。

孙金云:兵马未动,粮草先行! 医疗设备对于医疗救治的效果有直接的影响,我们发现在那些发生医疗资源挤兑的地区,死亡率显著高于发病速度低或医疗设备密度高的地区。今天,我们还请来了一位嘉宾,他是一位科学家、也是一位企业家,同时也是复旦大学管理学院创新创业方向的客座教授。

建国老师,您好! 刚才钟医生已经提到了在一线的使用过程中对于国产呼吸机的评价,可以

说让人非常振奋。您既是我们的复旦管院的客座教授,同时也是呼吸机生产企业的企业家,能是否可以跟我们分享一下,我们对于本土的呼吸机和进口的,或者说是国际品牌的呼吸机的需求是怎样的情形?

孙建国:有创呼吸机在过去的四五年发展非常快,国产的有创呼吸机基本上是在中低端的范围里面。无创呼吸机分两类,一类是医用的,一类是家用的,而医用的无创呼吸机,国内也有高端的能够达到国际先进水平的无创呼吸机还有一类无创呼吸机就是家用的,他们的水平也是和国外已经很接近了。ECMO就是所谓的膜肺,国内有在研发的企业,但是还没进入市场,这是要经过临床,要经过审批才能进入市场的。

孙金云:本土企业和外资企业生产的产品,比如说刚才您提到不同档次或者不同价位的设备,因为功能的复杂度不一样,一个是不同的价位,一个是在使用性能上面,这两类企业的竞争优势有多大的差异?

孙建国:就呼吸机来讲,美国做呼吸机已经有二三十年的历史了,非常成熟,而且通过不同的整合,他们对技术的要求指标是非常高的。从目前来讲,我们国内的有创呼吸机确实是在终端的这个性能上价位可能低一点,不光是算法,还有一些关键的零配件等等,还是要依靠国外。

孙金云：如果说从产业链的角度来看，所有的这些设备都会存在元器件、零部件的供应，所以还是可以从产业链的角度分析上下游的关系，那么在刚才我们提到的有创和无创的呼吸机国产的过程中，有没有存在那些零部件会被外国企业卡脖子？或者是必须依赖进口，它会不会存在着一家垄断的情形？

孙建国：其实这个问题有两个层面，一个是关键零配件确实是需要依靠进口，虽然目前国产也有，但是还是有一个过程，比如说涡轮增压是电机，这个对于电机的要求非常高，寿命、稳定性也是一个考核的指标，还有传感器，包括流量传感器、压力传感器，半导体要做得小、做得精度高，稳定性好，现在基本上是全部靠进口，氧气阀也是，你要精确地控制，这些阀也是进口的。像氧气阀、涡轮、电机，其实真的是全球没几家，他们现在的那些指标，其他企业也比较难去替代，这是我们目前遇到的问题。

孙金云：可不可以这么说，呼吸机正常情况下是小众产品，它的产业链已经全球化布局，是由全球的企业共同协作生产这么一个小众的产品？

孙建国：应该是这样的。

孙金云：会有一个国家的集聚吗？刚才您提到的这些重要的零部件是分散在很多不同的国家。

孙建国：对。这也是经过长期的整合而造成

的，我们国产来讲，比如说这个电机，我们应该有能力制造这个电机，但是这里面就牵扯到电机的成本，刚才讲的传感器也是一样，这个量不大。如果我们自己生产，在自己的市场里面，这个量又小了，这里面是一个很大的，在以前的疫情之前产业面临的问题，但是在疫情之后，可能会有新的突破。

孙金云：感谢两位嘉宾的连线！疫情带来的影响已经不仅局限在健康领域，而是对经济尤其是全球化都带来深远的影响。

可以说，疫情带来的影响大概率还会在全球范围内向纵深发展，而全球化是恢复灾后经济的有效路径，所以逆全球化的潮流是不得人心的。我们在这里还是呼吁更多的国家、政要、学者、媒体能够看到全球化在未来对疫情导致的经济衰退带来缓解的重要性。

无论如何疫情终将散去，不管付出什么样的代价，生活也还会继续。海子有一首诗《以梦为马》，“从明天起做一个幸福的人，喂马、劈柴、周游世界，从明天起关心粮食和蔬菜，我有一所房子，面朝大海，春暖花开。”

在这里，我们祝愿所有的阴霾都能烟消云散，一切隔阂也都会冰雪消融，信息、物资、人员、资金都可以在国与国之间自由流动，毕竟我们都在一个地球村，同命运，共呼吸。F

商业的存在与时间

——疫情的海德格尔之问

鲍勇剑

加拿大莱桥大学迪隆商学院终身教授
复旦大学管理学院EMBA项目特聘教授



当疫情突然给这个理念按下中止键后,我们不得不思考:如果工业公共时间不能继续,怎样生存?什么是替代的,但更有意义的存在?

从影响范围、紧迫程度和未知性来看,疫情大危机揭示的是百年未曾遭遇的全人类灾难。更令人心情沉重的是,它预演着未来百年将换脚本上演的同类型大灾难。现在的思维方式和认知工具都不足以深刻思考人类生存的根本问题。

值得推荐的道路是回到哲学层次去反思。不仅是20世纪哲学家翦楚,海德格尔还是公认的危机哲学家。以他个人的时代经历,危机遭遇和生命意义都是他的核心关注。当我寻找可以与当前的全球危机相对应的思想工具之时,海德格尔和他的《存在与时间》就是当然的选择了。

当疫情突然给这个理念按下中止键后,我们不得不思考:

- 1.如果工业公共时间不能继续,怎样生存?
- 2.什么是替代的,但更有意义的存在?

以今日之疫情现象,任何低于哲学层次的反思都是对人类悲惨遭遇的无情浪费。同时,疫情暗示全人类的生命与生存问题。只有依靠对生命和生存的高度理解,我们才可能获得问题与理解之间的认知势能落差,获得解决问题的思想力量。假如对于蔓延

“现在的思维方式和认知工具都不足以深刻思考人类生存的根本问题。值得推荐的道路是回到哲学层次去反思。”

”

全球的疫情没有痛苦攀登的、缺氧似的理解,问题要么就此吞噬我们,要么换一件更加令人窒息的马甲,重新出现!

海德格尔的“存在与时间”已经为反思准备了思路和概念工具。它们最适合感悟大灾大难的经历,例如当下的流行病肆虐和商业大萧条。因为专业相关性,我们选择用海德格尔的哲学反思商业的存在与时间。

危机是存在的基本经历。人们通过三种方式感知存在:

被抛入(Thrown);

遭遇危机(Encountered);

自我展现(Disclosed)。

对任何有意义的生命,三种存在经历都会发生。值得重彩描绘的是,遭遇危机时,一些人们平常完全无感觉的可能性(Possibilities)突然迈向意识的前台。瞬间,我们发现值得高度关注的新价值。例如,时间时态。

针对“保持社会距离”的防疫政策,乔纳森·库

尔金斯(Jonathan Caulkins),卡内基·梅隆大学教授,提出一系列用时间制造空间的方法:

改变朝九晚五的工作时间表,重新排班。许多工作没有必要遵守习以为常的固定时间。

多班制,每一个工作时段少一些员工,多一些空间,保持社会距离。

野外建筑工地和室内空旷的建筑场所可以让工人晚来晚走。

零售店也能推广预约制度。家具店可以结合线上展示和线下到店看货预约。把过去消费活动的流程合理分离,再整合。

库尔金斯商业再设计思维的核心是“时间和时态”。因为疫情,对称的、连续的、标准化的、公共的、线性的“工业制造和消费公共时间”(简称工业公共时间)突然终止。不习惯地迟疑之后,经历居家隔离“错乱”的私域时间体验,人们发现,工业公共时间不是天赋不可变的。

通过库尔金斯的时间再设计,我们能直观并浅显地感知隐含在商业现象里的工业公共时间。

海德格尔的“时效性”远不止如此。经济学家弗里德曼(Milton Friedman)曾告诫弟子们:准备好理论,等待危机。因为疫情危机,我们也准备好接受海德格尔的“时效性”(Temporality)的存在理论。

工业公共时间是怎样成为日常起居的主轴线的?现代管理中的第一幅组织结构图提供了重要线索。19世纪中叶,伊利铁路公司(Erie Railroad Co.)已经从纽约向北延伸500英里。同时,火车事故不断,因为各地时钟反应的是当地社区的生活节奏,或快或慢。没有标准化的公共时间,公司无法制定列车时刻表。伊利公司的第一任总裁麦考夫利(Daniel McCallum)用一张组织结构图规范沿途车站的管理行为。其中最重要的一项就是保持与纽约时间同步。与同一张列车时刻表对应,垂直等级式组织结构图显示管理的上下控制关系。由此可见,人们在改变时间时态的同时也改变了组织存在的形式。

同一时期,泰勒的“时间与动作研究”(Time and motion study)奠定工业公共时间在现代管理中的主导地位。用一只码表,工程师泰勒(Fredrick Taylor)研究时间、动作和 workflows 的关系。泰勒把一个时间刻度内的工人生产动作标准化。它开始了定义生产效率的泰勒主义(Taylorism)。延续泰勒的效率思想,福特(Henry Ford)建立汽车生产流水线。标准化的、线性的、连续不断的工业公共时间成为普遍现象。

经过半个世纪的发展,泰勒的时间动作比的效率思想从个体劳动者研究上升到全组织,成为现代商业企业的时间意识形态,即主导一切行动

和规定行动表现的思想体系。率先推动这场运动的是几家美国的商业咨询公司和教授。始于上世纪50年代,波士顿咨询(BCG)、麦肯锡(McKinsey-Co.)、贝恩(Bain & Company)、ADL(Arthur D. Little)琢磨着怎样把商业主意变成生意。与此同时,经济学家钱德勒(Alfred Chandler)和美国兰德公司研究员安索夫(Ignor Ansoff)从理论上开启商业持续成长的讨论。哈佛商学院接过衣钵,推动战略规划思想,辅助企业成长时间线。到了20世纪末,核心竞争力、竞争优势和可持续竞争优势在全球范围内建立起商业思想的统治地位。从普鲁哈拉德(C.K. Prahalad)到波特(Michael Porter),商业思想的目的和责任就在于不断延续企业生命,让企业基业长青。值此,工业公共时间的永恒时态已经成为毋庸置疑的主导价值。

回到海德格尔的感知存在的三种方式(被抛入,遭遇危机,自我展现)。我们已经“被抛入”工业公共时间的存在状态很久,很久了!如果这次疫情有任何哲学意义上的积极效果,那就是因为遭遇危机,我们认识到存在的“时效性”,勇敢地承担自我展现的个体责任。没有“自我展现”,“被抛入”和“遭遇危机”都会沦为“虚伪的存在”(Inauthentic Being-in-the-world)。只有意识到“自我展现”,才可能实现有意义的“正宗的存在”(Authentic Being-in-the-world)。

我们“被抛入”工业公共时间,丧失存在意义的例子俯拾皆是。以我熟悉的商业策略管理教育为例,半个世纪以来,战略规划的概念和理论框架完全由工业公共时间定义。它基本上遵守管理咨询

活动而派生的语言习惯。作为商业策略的教育工作者,我20年重复同一套语言体系,因为它由纵横交错的各类教学手段支撑着,因为它与它合谋的体系形成循环定义价值和表现的范式。我们的教学评估和升迁也已经嵌入这个范式中。我们循规蹈矩,玩同样的游戏,缠绕在其中,紧紧地“被抛入”。

怎样才能开启正宗的存在?存在从思考时间时态开启。不要问“什么是时间”?而是要坚毅的展现“我是我的时间”!(I am my time)。我是“我时间”的开启,我是“我时间”的终结者。

可是,我无法单独存在。我必然与过去一切存在相连接。通过关照(Care)周边事物,通过服务和有用(Serviceability and usefulness),我建立起与其他人与事物之间的相关性(Reference)。相关性如雪泥鸿爪,隐约难辨。于是,我发动显著的事件(Appropriating conspicuous events)。事件赋予相关性以象征意义的信号,进而构建成为一套解释语言体系(Hermeneutics)。于是,我的时间与过去所有的历史相连接。正所谓,草蛇灰线,却伏脉千里。

“今人不见古时月,今月曾经照古人”。历史性(Historicity)是我感知存在的重要时间维度。但它不是主导活动。“我时间”最重要的活动是面向未来的“自我展现”。通过关照,通过服务和有用,通过建立相关性,通过发动显著事件,通过形成有信号意义的解释系统,我向未来“自我展现”。未来时态(Futurity)不存在,除非我用坚定的意识去推动。意识力量所达之终点便是“我时间”的视界(Horizon)。我期盼终点,因为只有到

那时,我才真正完成一切生命潜在的可能性。之前,我都无法全然理解存在的意义。终结、限制、死亡,它们不是“我时间”消失,而是我的存在与无边无垠的自在(Dasein)归为一体(Attunement)。

海德格尔把时间终了解释为人的意识创造活动的必然归宿。时效性、人的有限性(Human finitude)、意识创造活动、生命意义,它们必须综合在一切理解。海德格尔揭示工业公共时间主导的存在是虚伪的存在。同时,他说明,因为“我时间”有终了,我才会迫切地去关照周边值得关照的,并与他们共同存在(Being-in-the-world-together)。

结合海德格尔学说,新冠病毒之灾促使我们每一位企业家思考下面的问题:

我的危机遭遇剖现出哪些意想不到的可能性?

既然时效性是存在的根本,我的商业存在会怎样终了?

周边环境,谁是值得我关照的人,什么是值得我关照的事情?怎样通过我的服务和有用构建共同的存在?

如何设计显著事件去开启时间?

在怎样的时间终极点,以什么样的事件,庆祝了结,和光同尘,重新开始?

“物之不齐,物之情也”。与其执念可持续竞争优势,是否给不同业务各自发展的生命版本?

诗人艾略特(T.S. Eliot)写道:探索莫停,终了在起点,如初相识。因为时效性,每一场存在都有意义。由于疫情遭遇,我们终于理解,我时间,我关怀(I am my time, I care)! **F**

钱世政与校友共话“商业向善”： 用商业力量推动公益前行



钱世政
复旦大学管理学院教授



谈义良
九如城集团董事长



徐立勋
华茂集团执行董事、总裁



宋翔
复旦大学管理学院
纽约校友联络处主任

钱世政：大家好！欢迎大家来到复旦大学管理学院“瞰见”云课堂，成为“瞰见”的同行者。今日我们将与三位校友对话，他们中有长期深耕银发产业，让长者心生阳光的九如城集团董事长谈义良；有投身于教育，让幼小的心灵在呵护中成长的华茂集团总裁徐立勋；有身在万里之外、心系祖国的复旦大学美国校友会纽约分会会长宋翔。在疫情之下，他们用公益和商业向善的方式贡献了自己的心力，将社会资本与企业良心转化为社会能量，让逆行精神成为新时代的价值追求。

自从疫情爆发，一眨眼已经4个月过去了，在4个月中我们宅在家里，透过各种传媒，阅读人间悲喜。所以今天我们不在台上居高而下地俯视，而是像观众一样来阅读人生。或许换个角度，我们能看出更多不同的观点和结论。

01

钱世政：谈董，作为企业家，在这次抗疫中您第一个率领民营

“他们用公益和商业向善的方式贡献了自己的心力，将社会资本与企业良心转化为社会能量，让逆行精神成为新时代的价值追求。”

企业接收养老院。自费接了一个烫山芋,怎么会有这个想法?

谈义良: 从我开始做养老的时候,就有这样的想法——让更多的老人真正享受快乐的、幸福的晚年生活。当疫情发生,我能感受到武汉的长者是在什么样的焦虑的状况下生活的,如果有机会帮助养老院尽快走出疫情的阴影,帮助在养老院的长者不恐惧、不焦虑、不担心疫情给他们所带来的一些伤害,我们就去做一些应该做的事情。

钱世政: 人们喜欢做的是锦上添花,捐点物、捐点财,可是您接的这个活却让我觉得非常棘手。统计数字告诉我们,50岁以上是易感人群,70岁以上是致死的密集人群。福利院里面都是孤寡老人,您会承担很多很多责任。您靠什么坚持下来?

谈义良: 他们也是有青春年华的,他们的青春年华也是给社会做出了贡献。我们从商业的角度看,他们现在似乎在消耗社会资源,但是从中国传统文化的角度去看,我们的长者应该得到生命的尊重。生命对于每个人来讲都是公平的,社会的文明进步不在于它有多少高科技而在于这个社会对长者的尊重。

长者人群的确是这次疫情当中的易感人群,他们的致死率的确是很高。也许我们早期在防控过程中没有关注到这样一个群体,他们是需要去关心、爱护的,但我们作为从业者,我们一定有这个责任。我们带过去的不仅仅是专业的服务,更多的还要给他们对生命的向往和阳光。

钱世政: 您的介绍让我想到了两个问题。第一,人们会产生一个疑问,商业会从善吗?第二,商业如何从善?几十年以来,我们把社会责任变成了一个企业的重要考量指标,商业从善似乎是个道德的境界。很悲哀,在市场上道德的约束和

道德规劝是最软弱的,因为市场上我们竞争的就是利,赢为王、败为寇。所以用道德去约束,似乎显得软弱。如何让站在道德高地上的企业具有它应有的回报呢?

我们在商界中间就有了几个重要的可衡量的指标,譬如有一个叫“义利99指数”。发起者针对沪深指数和上证指数中间最优秀的企业,根据它的捐赠等进行排序,选出了这些讲义讲利的企业,在这十多年中间,它们的成长性高于平均指数。由此可见,讲道德讲道义的企业,它的利润并没有减少,这个指数的发明给了我们企业界一个正向的能量。

商业从善对社会学有没有价值呢?有,因为没有一个是政府是万能的,也没有一个是全能的。维护一个社会的公平和正义,我们需要用商业从善的力量调节那些不均衡、不平衡的地方,完善社会不完善的,恰恰是可持续发展经济学的一个观点。

谈义良: 我们这些长者真的需要的不多,就是给他们这份信心,渡过难关。我们平时一直崇尚教导的价值文化,视天下长辈为父母。我们能够去呈现我们的专业能力,这是平时我们一直讲责任与担当的最好的践行。我们在商业过程当中,要有道德的底线,要用道德的标准来衡量一种新的商业文明,当社会发展到今天这个程度的时候,有一个企业,有一个行业能够推动社会进步,并且更加呈现这个社会文明的时候,我认为这就是最大的价值。

商业并不仅仅是为了赚取利润,企业的最终目标是推动社会进步。在这样一种社会发展进程中,需要有一些企业跟行业来做这样的推进。养老的的确确还没有形成正式的商业盈利模式,但总归要有人去做。要有人去摸索跟探索这个社

会所带来的老龄化问题,需要一种商业的模式来解决这个社会大问题,那一定是要有一些企业先行。我在复旦受这么多的教育,受复旦的人文影响,这对我的事业来讲,是更多的基因——为社会做一些有意义、有价值的事情。

钱世政:我归纳了三点体会,第一点,我们的生命是父母给的,所以父母是我们生命的来路,而命中注定我们将跟父母有一个渐行渐远的离别。百善孝为先,孝字在中国有更加强力的现实意义,这个意义就是如何构筑和谐社会。

第二点,如何让孝道变成可持续呢?不能光呼喊口号,谈董正在实践,用商业的行为去推动公益和慈善事业,恰恰是实践下来可持续的。中国的慈善事业初期还是布施者,我们把这个就作为和谐社会,似乎有所不对。把这种布施式的捐赠变成公益事业,是建立一个可循环、可再生、可持续的事业的方式。

最后,谈董所做的事情具有普遍性和普世价值吗?从社会学上我们如何找到它的立足点呢?谈董是江苏的企业家,却逆行武汉,我觉得背后就是公民意识、公民责任。公民责任没有写在你的出生纸上,也没有写在你的誓言上,但是这应该化为所有公民的共同道德准则,如果这么做了,那谈董的愿望总有一天会实现,我们的老人再也不会成为一个仅仅是有思想的芦苇,一折就断。

02

钱世政:接下来我们连线身处宁波的徐立勋校友。我们了解到,1月29号在您的倡议下,华茂集团开通了“抗击疫情,华茂人在行动”的专项捐款通道;3月10号为了保障开学第一课,华茂集团把20万元的防疫物资运至留守儿童集中的学校,

助力师生守好安全门,共筑防疫墙;集团旗下的购物中心免除商户一个月的租金。

华茂是个家族式的企业,家族式企业最讲究家族财富的传承、家族资产的保护,可是您作为家族集团的总裁,却赞助一个公益的事业、慈善的事业。一个家族企业为什么要像一个公众企业一样,去尽社会责任呢?您当时有哪些考虑?

徐立勋:社会好了企业才能好。疫情刚暴发,我们在第一时间就开了一个临时的总裁办公会议,开通了捐款通道。大灾面前,对华茂来说其实有这个传统——1998年的洪灾、2008年的汶川地震,我们都是第一时间就响应。

家族企业也好,非家族企业也好,它的一个属性是社会的、公众的。所以说实话,那时候没有多少考虑,就觉得我们应该捐款,同时我们在宁波率先免租。

钱世政:家族企业在做公益活动和慈善,一定是跟公众和国有企业有不同的地方,因为家族企业第一考虑的问题是家族财富的传承。第二,家族集团的决策机制也不一样,由此,家族在决策过程、财富分配过程中间经常出现家族企业的特征。您在做公益事业的时候,家族中是怎么协调的?

徐立勋:作为华茂来说,包括我们家族成员,公益事业的基因已经渗入到我们的血液里。我们的一个出发点很简单,国家要强盛,必须是教育先行,只有教育强了,国家才能强。其实我在2000年的时候,考虑除了捐钱之外,是否可以运用我们教育的背景做一点帮助留守儿童、贫困儿童的事情。到2013年,我们成立了一个项目组——“华茂彩虹计划”。对华茂来说,始终有一个骨子里面的基因,把孩子教育好了,那就是最大的扶贫工作。

第二个问题要谈到我们华茂,包括徐氏家族,2008年,我们签订了一个家族的共同协议,核心

思想就是分家分产。也就是说,这个公司的共同股东是我父亲,但是我父亲不会把他的股权分配给我们四个子女,等条件成熟以后,会放在一个基金里面,子女不会去继承父亲任何的财产。作为我父亲的长子,我只是继承了公司的经营权,但是我没有他的股份的财产权,虽然说我们是家族企业,但是说得直白一点,在集团公司里面,家族成员就是我自己,我的副总和各个部门的部长都是职业经理人,但我们视他们为华茂的家人。所以说在这个问题上,不会有太大的障碍。

钱世政:为什么在发达国家社会慈善事业主要是靠家族基金,因为那有一个独特的文化,家族中间代际关系的独立,让他们的子女可以通过自主的决策,把实现的价值还诸于社会。我们也看到早在百年之前,美国著名的洛克菲勒家族成立了基金会,在中国设立了协和医学院,迄今它依然是中国最好的医学院之一。我们也看到百年之后,比尔盖茨把自己绝大部分财富已经通过遗嘱捐赠出来。这些告诉我们,建立新型的家族理财观,通过家族理财基金,让财产得到保护,而且得到税制的优惠,让我们的商业从善行为来推动社会从善,建立一个良性循环的机制。

徐总,您的实践具有深远的社会意义,让我们看到社会从善,人心向善,需要通过市场的力量,而不仅仅是道德的力量,这样我们才可以把它变成一个可持续发展的动力。谢谢徐立勋校友。

03

钱世政:我们连线万里之外的宋翔总,宋总是复旦大学校友会纽约分会的会长,也是我们管理学院纽约校友联络处的主任。在疫情发生之后,他动员校友和各界援助了大量紧缺的物资,捐款

捐物。

我想请教宋翔总的第一个问题是,在美国的华人社会中,你们做捐赠和慈善活动的动力源自于何方?

宋翔:谢谢管理学院,谢谢钱教授给我们组织这么一个活动,让我们能够介绍一下纽约校友跟国内一起联手抗疫的一些情况。说到动力,其实我觉得有两个字是非常重要的,就是“纽带”——我们在美国的校友,在美国的华人和我们的祖国之间与生俱来的这种切不断、斩不断的联系。

武汉的疫情发生后,很快我们就听到了武汉物资短缺的消息,然后很多校友开始行动起来为武汉疫情灾区捐款捐物,包括管理学院资深校友胡国祥,还有我们资深的校友,管院纽约联络处的第一任主任彭谦,等等。很快,这样的活动也感染到了其他的校友,校友会很快就组织起一个30多人的抗疫团队,以校友会几千校友作为后盾展开了捐款捐物活动。大家心里面都有一种聚沙成塔的信念。

钱世政:宋翔总用了一个词“纽带”,人非草木,孰能无情。这个纽带可能是情感的纽带、可能是价值观的纽带,但最终我们发现它实际上是人性的纽带。当发生疫情之后,尽管在万里之外,你们依然发挥了你们能做的所有的动能,紧急动员了所能动员的力量,在祖国最需要的时候,你们做出了自称为微薄的贡献,恰恰是我们在疫战中间最需要的支持。

慈善和公益,实际上已经有数百年历史,我想请教你的第二个问题是,你到美国求学、工作已经有20多年了,中美两国在对待疫情以及在人们日常生活中的慈善义举,也就是中美之间慈善文化的差异或者说异同点何在?

宋翔:这是一个非常有意思的问题,因为在美

国的华人,现在有一句很流行的话,全球抗击疫情,中国上半场,世界其他地方和美国下半场,然后海外华人打满全场。

我对中国具体的慈善的活动不是特别了解,但是从很多报道上,我也了解到国内民间自发的慈善活动也是非常活跃。美国的情况,我稍微熟悉一些,很多慈善活动都是以私人大型慈善基金会的形式来进行。

而从普通民众的角度,美国中产家庭一年在慈善和政治方面的捐款大约是在3000到4000美元,这是一个相当惊人的数字,我开始都不是非常相信这个数字,但是我后来做了一些稍微细节的调查,我觉得这个数字其实是可信的。这三四千美元,政治和慈善可能各占一半。美国人中产阶级收入本身也不见得很高,一个中产阶级家庭可能一年收入也就十七八万美元。在这样的情况下,疫情来临的时候,大家从自己并不是很高的收入当中拿出几十或几百美元来捐助中国的抗疫活动或者美国的抗疫活动,变成一个大家都非常有责任感的一种行动,为自己的祖国,为自己的社区做贡献。

钱世政: 谢谢宋翔总告诉了我们背后的动因。海外华人为什么愿意打全场?是背后人心向善构成了这样一个价值观的文化,再配上了一个制度文化,那就是通过财富的再分配,比如我们有普通民众的捐赠,也有家族基金会的捐赠,在二战后,美国还通过立法保护捐赠款可免税,那么对于富有的家庭来说,您可以成立家族基金会,既让资产得到保护,又可以得到免税,让捐赠活动能得到法律的保护。上善若水,最后形成一个伦理文化。

海外华人尽管在万里之外,可是他不仅仅是靠亲情、乡情、友情,背后我们看到的是他无处不

闪耀的对人性的关怀和人性的光辉,他们正在打完上半场打下半场,他们正在打全场,尽己之力,尽己之责。

钱世政: 商业能不能跟慈善和公益同行呢?一定。因为我们知道慈善和公益活动实际上是个社会的再分配的过程,企业作为盈利组织它参与了第一次分配,也就是初次分配。初次分配是通过市场和竞争的手段完成的,它强调的是效率优先,所以我们的原则是按劳分配,但是当我们走多种经济成分并存的时候,我们又出现了按资分配。这两种分配形式,实际上构成的是市场的动力,驱动的是效率优先。

再分配的背后强调的是公平优先,企业从事慈善事业这算什么分配呢?这叫第三次分配,怎么做?就是通过捐赠。我们把慈善、公益加在一起,那就是高举着公民责任,高举着社会责任,用这样的道德呼唤去完成第三次分配,弥补第二次分配中政府无力能够达到的,让我们的人间充满着守望相助的关爱。

在三个访谈中间,我们看到,第一位用的百善孝为先的中国传统理念,替天行孝;第二位用现代家族的理念,不是代际传承,而是相对独立,用关爱留守儿童的方法来实现他对社会尽的责任;第三位尽管身在万里之外,他正在跑上半场、下半场,还在跑全场,连接他背后是个强大的情怀,称为“纽带”,背后就是我们原校长所说的,复旦人无论在何处,别忘了三个字,我们是“复旦人”,那就是情系天下。

再次感谢三位校友,他们从三个不同的角度谈了对疫情的见解,从企业家的角度谈如何让盈利组织与慈善相向而行,最后让阳光照进每个人的心田,让人世间变得更美好。F

建立5G思维 紧跟“新基建领跑者”

凌鸿

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系主任、教授、博士生导师



2020年,在国家加快投资“新基建”、各地5G建设规划纷纷落地、企业都在寻找5G应用新蛋糕的大背景下,5G当之无愧成为新基建的领跑者。在5G蓄势待发的今天,企业需要抢占哪些先机?又将面临哪些挑战?

在最近一期复旦大学MBA公开课上,复旦大学管理学院信息管理与信息系统系主任,复旦大学智慧城市研究中心主任凌鸿教授与大家一起分享了5G发展大背景下的典型应用场景,并为企业拥抱5G提供了建设性的策略指导。

势头正盛的5G俨然已经成为商家甚至国家间的必争之地,几乎所有行业都在寻找5G机会。

5G争夺战号角已吹响

5G即第五代移动通信技术,法定名称为IMT-2020。它不仅是一项技术,更是一组标准。从1980年的1G到今天的5G,移动通信技术的标准也由模拟语音逐步发展成为5G的三大场景,即增强型移动宽带(eMBB)、高可靠低时延通信(uRLLC)以及海量物联网通信(mMTC)。

势头正盛的5G俨然已经成为商家甚至国家间的必争之地,几乎所有行业都在寻找5G机会,就国家层面到企业层面,我认为5G存在以下几个方面的争抢先机:

首先是要争标准,这是产业主导权、技术控制权之争。其二是

要争SEP专利,即标准必要专利之争,这是利益之争。目前,中国的5G标准必要专利约占总数的四成,处于领先地位,具有很强的国际影响力。其三是频段之争,这是运营商的能力之争。因为频率是有限资源,相比国外要求运营商初始成本很高的拍卖制,中国采用的是频段分配制,是比较合理的制度。其四是设备之争,由于网络设备决定了网络的稳定、性能、安全,设备体现的是设备商的竞争力,其实更决定国家整体竞争力。其五是要争服务。最后是要争应用,只有应用才能真正创造价值。

5G已成为我国国家战略的重要部分,是实现产业升级、发展新经济的基础性平台。目前来看,中国在全球的竞争优势已相对明显:

一是有着能够集中资源办大事的制度优势,形成了国家有战略、省市有行动计划,产业链相对完整;

二是我国有着人多、资源紧、5G应用需求多的市场优势;

三是中国已经在研发和建设5G上付出了巨大努力,拥有SEP专利占比世界第一的技术优势;四是我国企业和消费者有着积极拥抱新科技的态度、接受系统性思考和虚拟化沟通的文化需求。

5G布局全产业链

具备了上述优势,我们就可以进一步探讨5G全产业链中潜在的机会:产业链上游是移动通信基础设施,涵盖标准、专利、网络规划与维护、网络建设、基站系统建设等;中游是移动通信运营商服务,包括中国移动、电信、联通以及铁塔、广电和电网等;下游则是终端及应用场景,比如手机、虚拟

现实、增强现实、CPE等需求终端,还有车联网、工业互联网、智慧医疗等应用场景。5G的投资机遇主要来自于产业链上下游两头。

下面,我们重点来分析5G标准中的三大应用场景中存在的机会。前文已提到,三大应用场景即增强移动宽带、高可靠低时延通信以及海量机器类通信。

首先来看增强型移动宽带新应用。这一场景中标准已经冻结,应用进展相对较快,相关产业也很成熟,大部分以基础流量售卖的模式盈利,靠传递的内容取胜,对中游的网络能力有较高要求。视频是其应用的中流砥柱,比如虚拟现实、增强现实、混合现实和全息现实,虚拟和现实无缝连接,实现数字孪生。如果我们能将现实中的物理数据在虚拟空间中完全映射并进行优化,再反过来指导现实空间,这将产生巨大的经济价值及社会价值。此外,还有多视角直播、5G+8K的超高清视频转播以及沉浸式游戏等等应用机会。

其次是高可靠低时延通信,这一场景中标准的推进速度属于中等,产业相对成熟,将以管道差异服务为盈利模式,发展空间虽可预期,但主要依靠上游配套成熟。这方面的应用机会很多,比如自动驾驶,未来汽车在5G环境下自动驾驶或许很快就能实现。再比如,对无人机进行远距离自由控制、工业自动化、远程手术等,都将是5G对光缆和无线WIFI能力的再度延伸和整合。

第三是海量机器类通信。这一场景的标准推进较为缓慢,以连接服务变现为盈利模式。目前,我们有大量设备需要连接,即便物联网的概念已经出现多年,但能否真正实现连接、发挥整体作用,还取决于运营服务商何时推出5G海量机器类通信的商用服务。一旦实现了万物互联,那么原

本的单用户获取价值的能力就变成了多用户,这时下游商业将拥有非常大的想象空间,比如智慧城市、智慧交通、智能家居等。

关键是建立5G思维

基于对5G的整体理解,我们再来探讨实现创新应用的途径和方法。

5G是技术,是标准,也是应用,但我认为它更像一头“灰犀牛”。“灰犀牛”的概念最早由美国记者米歇尔·渥克提出,代表大概率会发生且影响巨大的潜在事件,具有可预见性、未来性、影响逐渐巨大,而应对措施需要早作准备等特性。

我们以疫情期间火神山医院建设过程中5G发挥巨大作用为例,来分析5G的灰犀牛特征。搭建火神山医院只有硬设施是远远不够,还要有信息系统来实现联网和通信。5G技术为火神山医院在30小时内提供了宽带通信服务,支持了包括系统联网、5G直播、远程会诊、实时高清新闻报道等,保证了2.5万台设备同时在线通信,并能支撑机器人联网工作,在火神山医院快速运营起到了巨大作用。

但5G并不是疫情出现后才开始布局的,早在2013年我国就成立了5G推进小组,2015年提升到国家战略,2019年实现商用,才能保证疫情期间在建火神山医院时发挥巨大作用的可能。通过这个例证,可以看到5G应用基本满足了灰犀牛的四大特性。

面对并解决灰犀牛事件,应该经历以下阶段:一是要在能够意识到它的基础上充分了解并承认它;二是要确定它的性质、评价影响的轻重;三是要制定应对计划并坚决执行;四是要善于转危为

机;五是要总结经验教训、优化方案,放眼未来。

就目前5G的发展阶段而言,我们目前需要完成第二个阶段,即确定性质和评价轻重。企业要做好这一点,关键是要寻找企业基于5G的增长第二曲线。企业在经历了初创期、成长期和成熟期后会失速、衰退,一定要准确判断自身所处的发展阶段,在关键转折点拥抱技术创新,找到第二成长曲线。

而企业想要实现5G技术创新的前提,是建立5G思维。5G思维包含三方面含义:

一是要认清形势,调整信息系统的战略规划。一般信息系统战略规划分为商业战略,系统战略和技术战略三个层面。5G不仅要引领整个信息系统,更要从这三个战略层级将5G布局考虑进去。

二是建立信息技术理念管理,每一位管理者都应该在面对管理问题时思考5G新技术能否辅助你更好地进行管理。反之,当5G新场景商用后,我们也应该考虑它能否对管理起到作用。

三是遵循从新技术中发现新机会的逻辑,这也就是前面强调的5G之“新”——增强移动宽带、高可靠低延迟通信及海量物联网通信。这些新的技术特征在应用中一定会带来新的能力,新的能力就可能会改变原有的商业假设,而商业假设的改变,将会颠覆原来的商业模式,从而带来商业的创新和数字化转型。

Q & A

Q1 5G机会似乎只针对大厂,普通创业者可望不可及,请问对小微创业者和职场人士有哪些建议?

凌鸿:5G覆盖整个产业链,对各行各业、各个层面都有影响。小微企业或中小型企业在上游的机会相对较少,但下游机会非常多,包括终端和应用两方面。

首先看终端。终端的机会主要体现在硬件技术上,中小型企业只要有专用技术上的突破和创新,就可以做出一个能够在5G环境下发挥作用的特有传感装置或产品,而且资金投入不会很大。比如,今天我们虽然已有穿戴设备,但他们的功能或应用场景总是受到限制,如果基于这样的积累,在5G环境下此类设备的前景将非常巨大。

其次看应用。如果我们站在4G的角度看5G,往往只能看到现在场景下的延续。5G真正在发挥重大作用的关键应用还未可知,但只要依赖企业对特定领域的专业需求深刻理解,能解决应用中用户的痛点,再加上一些技术创新,机会将比比皆是。

Q2 5G的高频导致其穿透能力较差,需要比4G建更多基站,特别是人口密集地区还需要很多小基站,而这些基站几乎都由三大运营商来主导,未来是否有可能允许民营企业加入基站的运营和管理中?

凌鸿:5G的架构与4G确实有区别。虽然5G的主干肯定要由运营商来做,基站由铁塔公司来搭建,但运营商在推进过程中可能不会直接到前端,于是就出现了CPE设备,即把主干网延伸,相当于路由器和继电器。以设备的方式来延伸5G网络,每个企业都可以做,且机会均等。

Q3 有些人认为,在万物互联时代,个人的行为习惯被过度捕捉。目前是否有政策或者技术能够保护好个人隐私呢?

凌鸿:信息技术的不断发展使得获取个人行为 and 习惯数据越来越容易,这是技术发展过程中历来存在类似问题。新技术一旦应用,对今天所有的规则、制度、法律法规都会提出挑战。虽然互联网发展带来的隐私问题一直困扰着大家,但也可以从另一个角度来解读。例如,疫情环境下的今天,我们正在使用的健康码其实已经暴露了个人出行轨迹等隐私,但我们使用绿码是为了维持大众和社会的健康。从这个思路来看,隐私问题与我们创造的价值、社会的稳定或集体的安危,几者间存在权衡关系。当然我们要以法律上或技术上尽量保证隐私安全为基础,在使用过程中如何让价值发挥得更大一些,让隐私的担忧更少一些,这是未来包括5G、互联网、物联网、大数据在内都要面对的巨大挑战。

Q4 如何看待5G和新一代WiFi技术在未来商业当中的关系?

凌鸿:WiFi与5G是目标不一样的技术。WiFi虽然也是无线通信,但它更多的作用是有线网的延伸,在延伸过程中用无线方式接入路由器,具有区域性。WiFi的技术标准以接入为主,可靠性、快速的标准不如5G那么高。而5G天然具有广域性,且已经明确了低延迟、高可靠的标准。两者目标不同。另外,WiFi更多是点对点的连接,而5G则是物物相联,即便是以基站服务为中介,完成的却是多点连接。二者相辅相成,共同发展。 **F**



经济大转型下 新基建应该怎么干？

李治国

复旦大学管理学院产业经济学系副教授



近日,国家发改委进一步明确了新型基础设施建设(简称“新基建”)的概念与内容。新基建被界定为,以新发展理念为引领,以技术创新为驱动,以信息网络为基础,面向高质量发展需要,提供数字转型、智能升级、融合创新等服务的基础设施体系。

新基建主要包括信息基础设施、融合基础设施和创新基础设施3个方面内容。信息基础设施表现为5G、工业互联网等通信网络基础设施、人工智能、云计算等新技术基础设施以及数据中心等算力基础设施,融合基础设施表现为深度应用互联网、大数据、人工智能等技术的智能交通、智慧能源等基础设施,创新基础设施表现为支撑科学研究、技术开发、产品研制的重大科技、科教以及产业技术创新等基础设施。

新基建之争

当前,为缓解经济压力,新基建似乎被寄予厚望。

虽然国内疫情已有效控制,但消费仍显低迷,生产还在放缓。全球疫情大爆发和欧美经济深度衰退影响,带来外贸冲击,进一步影响生产与就业,经济压力明显,商业机会缺乏。

三驾马车之中,消费动力不足,出口明显下滑,只能依靠投资来稳定经济。投资的三大组成中,制造业投资很大程度上跟出口

“

新基建主要包括信息基础设施、融合基础设施和创新基础设施3个方面内容。

”

有关,房地产投资以稳为主,因此基建投资成为最重要的对冲手段。新型基础设施建设,被大家简称为“新基建”,自然映入眼帘,成为拉动经济的新增长点。

与此同时,新基建又引发了不少的争论与担忧。

担忧1:新基建量级不够。

根据业界的研究报告,通过对各省市的基建投资规划进行统计,仍以传统基建项目为主,目前新基建占总基建投资的比重估计仅为10-15%。新基建似乎难以挑起稳定经济的大梁。

担忧2:新基建难促就业。

从逻辑上讲,“新基建”更依赖智力和人才上的投资,难以直接快速提供足够的工作岗位,解决不了迫在眉睫的就业问题、中小微企业倒闭问题。

担忧3:新基建挤占资源。

有些地方将某些“新基建”的项目摊派给基层,这样产生不了投资带动效果,还挤占了基层的日常开支和紧缺资源,扭曲了政府、企业和市场的关系。

担忧4:新基建面临风险。

所谓新基建,强调的是高技术。“新基建”很难复制“铁公基”等传统基础设施的思路,在效益尚未确定、前景不明的情况下,如不遵循技术发展规律和市场机制,难以规避和化解风险。

新基建角色

新基建之所以引发不少争论,不仅仅是担忧

类似10年前四万亿带来的负面影响,我认为,更值得思考的是,当下中国经济正在经历从投资驱动向创新驱动剧烈转型,基础设施建设所起的作用和实施的效果也在发生根本性变化。

随着国际竞争的演变,一个国家的经济发展,将会经历依次递进的四个阶段:要素驱动阶段、投资驱动阶段、创新驱动阶段和财富驱动阶段。

中国经济之所以快速实现人均GDP1万美元的中等收入水平,就是因为经历了以人口红利为特征的要素驱动阶段,以传统基建加房地产为特征的投资驱动阶段。随着人口红利日渐消失,固定投资效率不断弱化,中国经济必须从要素驱动和投资驱动转向创新驱动的新阶段,创新驱动与高质量发展正在成为中国经济转型的新方向。

在之前的投资驱动阶段,经济发展主要依赖于资本投入,具有竞争优势的产业,表现为传统基建与房地产等资本密集型产业。政府与企业存在共同意愿,引导稀缺资本投入传统基建与房地产,推动经济快速发展。

然而,进入创新驱动阶段,经济发展依赖于创新动力,具有竞争优势的产业,表现为技术先进的高端制造业,国际影响力越来越强的高水平服务业。即便是新型基础设施建设,也必须遵循市场规律,为激发创新动力与企业家精神创造条件,方能推动经济快速发展。

在中国经济大转型的环境下,新基建相对于过去的传统基建,不但形式和内容发生了变化,所起的作用和扮演的角色更是发生了根本性变化。

中国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶

段,意味着从外延扩张转向内涵提升,从无机增长转向有机增长。需求已经从一开始的“从无到有”,转移到“从有到好”。社会主要矛盾已经从人民日益增长的物质文化需要与落后社会生产之间的矛盾转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。

新基建发力的方向应该与中国经济转型的方向相匹配。

首先,新基建应该助力高质量发展,聚焦科技创新。5G基站及相关设备、大数据中心、人工智能、工业互联网等新一代信息基础设施至关重要。

其次,新基建应该助力新型城镇化,提升城市治理水平。城际高铁和城市轨道交通,以及智慧城市、智能交通、城市安防等重任在肩。

第三,新基建应使生活更美好,积极补短板。公共卫生与医疗服务、应急物资保障设施、环保相关基础设施、特高压与充电桩等急需提升。

新基建规律

历史上,每一次科技革命都表现为交通方式、通讯技术或者能源系统的重大变革。第一次科技革命表现为蒸汽机的广泛使用,实现了铁路交通与机器大生产。第二次科技革命表现为电力发明和电气化,带动钢铁、化工和汽车工业发展。第三次科技革命表现为计算机发明和原子能,带动了信息通信、材料科学、航空航天等诸多领域的发展。

“交通-通信-能源”矩阵是现代科技进步的基石,交通指向速度,能源指向动力,通信指向合成。我们目前所关注的新基建,就对应着这个“交通-通信-能源”矩阵。高速铁路和轨道交通、新

能源汽车对应着新的交通方式,5G、大数据、人工智能、工业互联网对应着新的通讯技术,特高压、充电桩与智能电网对应着新的能源系统。

新基建的重要意义就在于,中国能否在新一轮科技革命中,第一次成为真正的参与者,甚至在某些局部领域成为引领者。

新基建必须遵循科技发展规律,而新技术发展有一个普遍规律:

第一阶段:新技术出现,会受到大力追逐;第二阶段:新技术发展出现曲折,又会被放弃并撤离;第三阶段:有竞争力的新技术缓慢发展,走向成熟。

在短期我们往往高估新技术,长期又往往低估它们!这样一个新技术发展的普遍规律,可以刻画在被称为“N”型的技术成熟度曲线上。新科技诞生后,进入新技术的萌芽阶段;非理性关注下产生膨胀,过高期望,甚至达到期望之巅;紧接着,诸多问题出现,情绪走向矫枉过正的极端,跌入失望之谷;然后,有能力的新技术探索出经营模式,新技术被接受,进入成熟阶段。

技术成熟度曲线又被称为 Gartner 曲线。Gartner 公司是一家全球知名的 IT 研究与顾问咨询公司,每年会根据分析预测把各种新科技的发展阶段及要达到成熟所需的时间绘制在一条曲线上,这条曲线被称为“Gartner 新兴技术成熟度曲线”(The Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies),有助于市场了解当下热点及未来趋势。

根据 2019 年的 Gartner 新兴技术成熟度曲线,我们可以看到,5G 与人工智能的技术与应用,仍然面临期望过高甚至泡沫破灭的挑战,必须探索出为市场接受的经营模式。

我们把若干年的 Gartner 曲线进行汇总比较,就会得到一个重要提醒,并不是每一项新技术都能走完整条曲线,很多新技术消失在从期望之巅峰衰落到失望谷底的阶段。

应该怎么办?

传统基建大多数是通过政府投资去做的。那么,很多人在疑惑,新基建应该怎么办?

我们首先要认识到,新基建可能未必像传统基建那样,在短期内实现大规模投资。根据相关测算,2020 年新基建的七大领域(5G 基建、特高压、城际高速铁路和城际轨道交通、新能源汽车充电桩、大数据中心、人工智能、工业互联网等)合计投资规模约在 2 万亿-2.5 万亿元,未来 5 年的年均增速约为 15%-20%。

新基建这样的体量与增速,不会在短期内直接快速拉动 GDP。但从长远来看,新基建将为中国经济高质量发展激发创新动力,彰显基础支撑作用,体现正向外部性,助推传统产业升级与新兴产业快速发展。

我们还要认识到,新基建也属于基础设施的范畴,具有正向外部性和公共产品属性,离不开政府支持和公共投资。

新基建中的城际高速铁路和城际轨道交通,就离不开政府出资。轨道交通要求地方政府提供的资本金不低于 40%,铁路项目要求铁路集团与地方政府合计提供 50% 左右的资本金,部分项目甚至是全额资本金。

新基建也离不开国有企业出资,三大运营商不但承担了 5G 建设,而且是大数据中心的主要参

与者;国家电网不但主导着特高压建设,而且是公共充电桩的主要参与者。

我们更要充分认识到,新基建所涉及的新技术、新产业和新经济,有很大的不确定性,必须更多依靠市场机制与企业行为。为提高投资有效性,就要注重调动民间投资的积极性,投资决策要遵循市场规律。

无论是人工智能、大数据中心、工业互联网,还是充电桩、特高压以及铁路与轨交建设,都可以通过引入民间投资与民营企业,提高投资有效性,实现更高的产出效率,创造更多的市场价值。

政府要在规划、标准、法律等方面提供支撑,为市场主体投资新基建创造条件,创造一个良好的环境。

新基建在短期内并不能明显提升经济增速,但中长期能够不断彰显基础支撑作用,体现正向外部性,助推传统产业升级与新兴产业快速发展。

新基建的重要意义,还在于聚焦科技创新,助力高质量发展,使得中国在新一轮科技革命,第一次成为真正参与者,甚至在某些局部领域成为引领者。

无论经济大转型,还是推动新基建,最终目标都是一致的,“生活更美好,生产更有效”!

Q & A

新浪财经《识居》栏目就“新基建”热潮采访了李治国副教授。在对话中,他也强调新基建的建设需服从基本的科技发展规律,希望新基建不要与短期化提振经济贴得太近。

此外,对新基建热潮之下的相关问题,他也给

出了自己的判断。以下为访谈摘录：

问：目前中国新基建投资主要以地方政府和国企、大型央企为主，政府主导取代市场主导。民营企业在信贷、创新、招投标等隐性壁垒突破上有哪些难点？

李治国：新基建一是代表着未来的科技发展方向，二是投资体量很大。如果民企本来就不在这个轨道上，或者他的资源以及资金储备不具备这个实力，可能他参与也是有限的。

但是反过来讲，新基建更多的是给民营企业带来一个广泛的发展空间，比如说刚提到新基建除了基础设施之外，还包括各种融合性的新型基础设施、创新性基础设施。行业在转型升级过程中就会出现新的机会，而不是说民营企业就一定要直接参与到实实在在具体的新型基础设施建设中才能成行。

新基建本身就营造了一个面向未来的，推进新科技的趋势。比较聪明的民营企业家能在他所熟悉的领域和行业，发现整体变化的契机。如果能把契机有效结合，帮助众多企业乃至整个行业，提高整体运营效率，加快行业生态的整体转型。从广义上，这也属于民企参与到新基建的方向上。

问：您在关于新基建几点担忧中提到“新基建”更依赖智力和人才上的投资，难以直接快速提供足够的工作岗位，解决不了迫在眉睫的就业问题、中小微企业倒闭问题。对于这个问题应该如何理解？

李治国：新基建的“新”不单指新技术，还代表新业态，新经济。我认为新基建更加依赖于深度的智力及人才投资。智力和人才，与其说是学历要求，其实更应看重该人才有没有摸索出市场发展规律，有没有创新精神等。

但受到新冠疫情再加上济周期等因素影响，就业压力比较严重的群体可能是产业工人，尤其是流动比较大的农民工，以及应届大学生。这些群体都有可能会参与到新基建当中，但无论从规模还是体量，以及所需要投入的各种资源方面，新基建还不能解决迫在眉睫的整体就业和中小企业困难等问题。

问：在新基建热潮背后，老基建会否暂时被孤立，甚至遇冷？这对于经济长期发展会否有影响？

李治国：通过业界各方面进行的测算，新基建体量是有数的，无论是他占的整体投资规模，还是投资增速都是有限的。所以说真正做新基建项目，可能需要不了所想象的那么多资金。另外一个方面，新基建需要很快的加码，这时候就出现了某些地方找不到那么多项目，或者地方上不能够马上抽出那么多资金，那么他有可能层层分派到基层，各个基层反过来借助新基建的理念，也会把这些资金层层加码，加码到与他相关的项目当中。这就导致了整个经济运行过程中，整体投资的结构可能被冲击或者被扭曲。一旦被扭曲，传统的业态，中小企业遇到比较大的压力，正常经营受到影响。大概是这样一个逻辑。**F**

选对战略 获得更长企业生命线

孙金云

复旦大学管理学院企业管理系副教授



疫情下,很多原本在安全区的企业都遭遇或预见了危机。实际上,无论是循环往复的外部环境,还是起承转合的内部环境,尤其是当内外部周期轨迹交织重叠时,企业都可能遇到危机。如何从上帝视角选择企业战略?如何让企业获得更长的生命线?

复旦大学管理学院企业管理系副教授孙金云在港大-复旦IMBA公开课中分享了企业突破生命周期局限的全局性策略,帮助企业管理者建立宏观性战略思维来对抗威胁、抓住机遇。

以下内容选自直播课:

外部环境四个阶段

企业发展面临的外部环境可按周期率分为4个阶段。第一个阶段为恒常阶段,即危机出现之前不温不火的时期。比如,近20年来美国、日本经济的发展相对固化、节奏缓慢;第二个阶段为动荡阶段,恒常状态被一些意外事件打破,引发动荡。比如战争、金融危机、自然灾害,包括当下的疫情;第三个阶段为混沌阶段,当动荡蔓延,原有的秩序被打破后便进入此阶段;第四个阶段为未知阶段,混沌当中会有几股力量凸显,但最终胜负未定,前途未知。

上述周期率具有周而复始的特点,新的未知带来新的恒常,新的恒常又被新的动荡打破,循环往复,螺旋上升。外部环境的周期

“

当企业的外部环境和内部环境周期发展交错在一起时就会产生四种局面:顺局、逆局、困局和转局。

”

属性在面对危机时会有不同表现,我们将从威胁和机会两方面来分析。

恒常阶段处于危机之前,机会和威胁都比较低。稳定的市场环境下往往由大企业把持话语权,创业型小企业有生存难度,但遇到的威胁也比较小。动荡阶段处于危机早期,威胁上升,机会依然不多。

到了混沌阶段,一些可能存在的机会才被慢慢看到。比如,疫情期间口罩、呼吸机以及相关原材料、零配件行业取得了逆势扩张,产品上下游被打开,很多企业发现了属于他们的机会。再比如,疫情爆发后电商也进入了高速发展快车道,主推小型厨房家电的小熊电器,今年一季度的销售比去年同期上涨很多。混沌阶段威胁和机会是并存,出口导向型企业威胁较大,内需型企业则机会更多。未知阶段属于危机后期,这时候会有一些抓住机遇的企业凸现出来,随着他们的竞争和跑马圈地出现一批新时代王者,机会大于威胁。

企业内部的成长同样存在周期率,与外部环境周期率的不同在于企业的生命周期会终止。企业的周期率大致可以分为萌芽、成长、成熟、衰退四个阶段。衰退之后也可能带来二次复苏,存在一定的不确定性。

不同的发展阶段面临不同的优劣势。第一个阶段为萌芽阶段,企业在这个阶段优势和劣势均不明显;第二阶段为成长阶段,此阶段优势突出且发展迅速;第三阶段即成熟阶段,企业壮大、人数增加、规模扩大、管理层级扩张,企业内部的流程和制度固化,组织逐渐产生惰性,本阶段优势和劣势都很明显;最后进入衰退阶段,此时组织开始出现大量问题,优势几乎消失,劣势明显。

大多数企业经历了上述四个阶段便告别市

场了,但也有佼佼者能够通过变革及转型渡过衰退阶段开启二次萌芽和创新,进入第二循环。

四种战略操作策略

当企业的外部 and 内部环境周期发展交错在一起时就会产生四种局面:顺局、逆局、困局和转局。我们要在这种动态组合中保持认知洞察能力,谨慎思考并准确制定战略方向才能应对危机。

下面我们将透过案例来分析不同局面下企业的战略方向及操作策略。

首先是顺局。顺局下的企业要想形成新的秩序需快速发展主业,追求市场规模、抢占市场份额。建议采用成本领先策略,待壮大之时再相关多元、稳步扩张,寻找新的机遇,实现产业跨越。

我们以中国互联网界元老级企业慧聪为例。早在2000年,慧聪与百度的搜索业务几乎同时推出,但慧聪却错失了市场机遇,仅两年百度就成为了市场的领先者,此后更是一骑绝尘。慧聪失去机会的原因在于早中期时战略部署走错了节拍。在市场空间大、增长快的第一阶段,慧聪没有快速抢占市场的领导地位,紧接着同行业几大巨头快速发展并形成规模,慧聪却转而做了商情期刊,希望能沉淀数据做行业搜索,以期用差异化取胜。

如果在小领域中做差异化竞争或许可以,但当大跑道出现时选择放弃在宽广的世界做低成本快速发展,那就等于放弃了抢占主动权的机会。在广阔的世界面前执着固守自己的一亩三分地,显然是过度保守策略。

如果不幸错过了这个机会,那就应该避开大赢家的锋芒,主攻差异化。然而慧聪却采取了成本领先的追随战略。从1992年到2018年,慧聪自

顺局时就做出了不适配的战略决策,业务之间失去协同,泛而不精,缺乏重心,错失了一个又一个时代赋予的机遇。

其次是逆局。此时外部环境刚被打破,企业高速成长时遭遇一番动乱,这对企业来说具有一定挑战性,此局面下应该采用的决策是业务战略差异化。

我们以字节跳动为例来做战略分析。字节跳动出生于移动端打破PC端的时期,追上了信息“从少到多”转换为“从多到准”的趋势。当时在浏览新闻这个流量聚集的一大领域却没有龙头企业,这给字节跳动的崛起提供了绝佳土壤,而它也适时抓住了这个机会,打破了BAT互联网巨头们控场的局面。除了资讯外,字节跳动培养了一群“小兄弟”抢占新跑道,如抖音、火山、西瓜视频等等。字节跳动生于乱境,通过突破性技术整合实现了更适合移动端的资讯获取体验,先后超越依赖于强连接的微博和侧重原有新闻来源的腾讯新闻客户端,依托算法核心优势构建起了相关的产品矩阵,终于成为了一个覆盖150个国家和地区包含75个语种的互联网巨头。不同的底层逻辑促使字节跳动能够从BAT的封锁下面突出重围。

再次是困局。困局下的企业往往带着原来的眼光、认知以及行业格局来看待企业发展,但原先积蓄的力量、积攒的优势、设计好的商业模式已经不再适用当下,所以容易困顿其中。

例如华为和中兴通讯。华为能形成今天的优势主要得益于以下几点:一是奋斗精神;二是技术层面长期不懈地投入;三是良好的客户服务;四是高性价比。相比之下,中兴通讯十年来踟蹰不前,无论是单一产品市场还是海外区域市场发展的都不够好,原因在于过去十年中兴的主营业务构成没有太大区别,依然是以运营商为

主,甚至比重还在上升。但华为在2019年果断进入了其他领域来突破原有瓶颈。固守主业的中兴通讯丧失了消费端的发展空间。在困局下,华为稳扎稳打,在早期用成本领先策略,把自己的市场基础夯实,迅速脱离了困局的窠臼,找到了一条新的成长路径——非相关多元化,这就是困境下的胜雄战略。

最后是转局。转局之下的企业需要不断挑战现有认知,需要通过差异化获得更强的竞争优势来谋得生存,等到行业秩序渐趋明朗时再用大胆多元来对冲环境的不确定性,所以要用激进的策略来发展多元业务,运用业务战略差异化挑战对手的策略。

这方面给大家分享苏宁的案例。在传统时代,苏宁和国美竞争;在新时代,苏宁和京东竞争。而现在,苏宁将全场景零售与产业投资相结合,将商业版图做得更大。此外,苏宁还与万达、阿里进行合作,涉足商业地产、文创、文娱、体育等,充分利用自己与相关行业大佬展开战略合作获取的宝贵经验和资源,来帮助自己实现进一步的非相关多元化。

Q & A

问:字节跳动根据人们的偏好来选择信息,但这种偏好选择也限制了大家对其他信息的了解,字节跳动是否需要调整未来长远的发展战略?

孙金云:这其实有一点误解,字节跳动的算法是有组合的,不会百分之百推荐给你现在关注的内容,会动态观测你的需求以添入一定比例的新内容,在技术上也会不断进化。字节跳动面临的一个重要挑战来自国际政治形势对中国企业的打压,外部形势发生重大变化时可能要适当放缓国际化步伐,适当调整国际市场占比。**F**

新基建重科技 不可盲目投资

胥正川

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授



“政府对新基建的部署逐步加深,包括阿里巴巴、腾讯、京东等科技巨头,都在加速布局投资这一领域。业内人士表示,5G、物联网等已经感受到了新基建带来的提振作用。同时,与以往的各类投资相比,新基建的投资也更加精准。”全国两会期间,第一财经《财经中间站》节目连线复旦大学管理学院胥正川副教授。

对于“新基建的投资将越来越精准”的问题,胥正川副教授认为:“越来越多的投资开始精准化了。跟传统基础设施相关的,应该由政府去投资;但是对于那些跟业务层面相关的,比如像人工智能,包括一些跟人工智能相关的数据中心的建设,它都更多地应该依托于市场的投资行为。所以它会越来越精准。”

就新基建拉动投资的相关话题,在第一财经《财经夜行线》的采访中,他表示,新基建和传统的老基建一样,投资回报周期长,而且新基建更注重科技含量,“高科技有高风险”,因而投资存在风险。尽管目前国内新基建的投资比较精准,但各企业、各地方政府仍应审慎对待。

问:和传统基建项目相比,新基建为什么有更好拉动基建投资的属性呢?

胥正川:跟以前的铁公鸡——老的基建项目相比,这次的新基建更能体现出科技的含量,所以纳入了一个科技的考量。这是它

“尽管目前国内新基建的投资比较精准,但各企业、各地方政府仍应审慎对待。”

跟以前老的传统的基建项目不同的一个地方。不管是老的基建,还是新的基建,一定会带来经济的提振,因为投资可以刺激它们,而且目前的刺激并不是漫灌的方式,还是比较精准的。所以我们国家在未来产业发展当中所需要的一些产业投资,我认为是恰当,也是会有效的。

对于新的基建适不适合投资,回报周期是否会变长呢?这是一定的,所有的基建项目本身的回报周期都会比较长,不管是新基建,还是老基建,都一样。只不过新基建相比老基建,注入了科技的含量,而高科技又有高风险,所以在本次的新基建投资当中,它不但有增强的问题,同时也有风险的问题。

问:除了拉动投资之外,从长期来看,新基建将如何帮助中国经济的转型?

胥正川:这次疫情让所有的企业都认识到了,经济必须转型提升。怎么提升呢?就是用数字化的方式、用数字化的神经系统,来改造我们的企业,使得企业更加地敏捷,使得企业的生产更加智能。所以这是下一步。以前我们讲数字经济,现在我们更多地强调经济的数字化,就是各行各业、各种各样的企业都会纳入数字化的一个元素,而其非常大的一个推动力就在于人工智能。

人工智能改变了我们以前很多的信息运作的规律,为什么?因为这次人工智能的发展第一

次把知识的产生成为人工智能的一个很重要的点,以前的人工智能是我们把知识人力整理好了以后交给机器,这次机器具有了自主产生知识的能力。这是一个重大的变化,而这种变化会跟各行各业相结合。所以我们说经济的转型和提升到了一个比较关键的时刻,新基建会推动这样一个发展。

问:在政策的支持下,如何避免新基建发展过程当中羊群效应呢?

胥正川:就像前面我讲到的,这次新基建的建设不但是有长周期的概念,同时也有风险性,所以我想各个地方企业、各个地方政府,千万不要说人家做什么我就做什么,那很有可能(让投资)“打水漂”。这些新基建项目既然包含一定的风险性,就需要慎重地对待,结合当地产业的情况有针对性地去投资那些当地企业真正需要的或者是地方有这样一个优势的发展,这样一个产业才更加地科学。

我看这次所公布的新基建项目,各地政府还是比较理性和审慎的,在大部分投资额度当中,基本上还属于老基建项目新的延展或者是纯粹的基础设施,比如5G的建设、传感器的建设,这两个恰恰也就是人工智能产业要想发展的第一个风口,先把这两个产业做好了,后面才能去发展人工智能的产业。[F]

品牌营销如何应时而变？



宗延平

德龙电器集团大中华区董事总经理



金立印

复旦大学管理学院市场营销系教授

中国咖啡市场的现状

金立印: 我看到一个数据,说中国一年人均的咖啡消费量还是不到每人十杯。

宗延平: 不到。但其实已经是经过几年高增长之后了,再往前,人均的消费量大概3杯、4杯,到今年差不多接近10杯的量。

金立印: 未来五年,您对这个市场整个的趋势是怎样一个判断呢?

宗延平: 我相信不同的城市、不同的地区差别很大,像上海、北京,可能在迅速地去接近我们说的咖啡发达市场,但是以一个国家14亿人口的角度来看,那我觉得还有很长时间会处在初级发展的阶段,但未来中国市场是有巨大的潜力的。

金立印: 提到咖啡,大家可能会消费咖啡店的一些产品,实际上家庭里面使用的咖啡机,可能是更专业的或“重度咖啡使用者”们会选择购买的产品。我想跟您请教一个问题,中国市场家用咖啡机的渗透率大概是怎样一个数字?

宗延平: 咖啡行业是一个大行业,咖啡机只是这大行业链路当中的一块,其实这个是有阶段性的,不光是中国,从全球经验来看,商用咖啡机市场跟整个咖啡行业的爆发基本上是同步的,而民用咖啡机通常都会有几年的滞后。所以我们信心还是很

“去聆听消费者的需求,看他们喜欢什么,然后再重新回到你产品的设计、研发以及所有的供应链的基础建设,这是很重要的。”

足的。最近这几年我们看到一些咖啡市场的报告,都是高两位数增长的,基本上30%,有时候50%的增长,咖啡机其实也是增长不错,但是基本上就是10%到15%的增长。所以你会发现,整体中国咖啡机的市场增长率没有咖啡市场这么大,这是一个普遍的现象。这是第一点。

第二,可能很多人因为看到咖啡市场的蓬勃发展,总觉得中国咖啡机市场是不是应该也很大,其实中国咖啡机市场非常小,目前来讲,各类咖啡机的年消费量也就是200万台左右。

金立印: 整个中国200万台?

宗延平: 对。所以您能想象到实际上入户渗透率非常之低,从我们的一些样本调研来看,即使是北上广深,也就5%左右,要再下沉一点,省会级城市2%、3%,如果看整个中国的家庭人口数的市场,绝对是低过1%的入户率。所以我们首先看到这个市场还是个初级阶段,第二也看到其远景非常广阔。

消费者需求与品牌战略

金立印: 德龙进入中国市场差不多有15年的时间,在这15年里,中国市场的营销环境、消费者的需求有很大的变化,德龙是如何去针对中国市场去做策略调整的呢?

宗延平: 我们算是第一个把意式咖啡机带进中国市场的品牌,其实我们有比较清晰的三个阶段的发展。第一个是2005年到2009年,整个的品牌定位、产品选择、营销方式跟今天是完全不一样的,当时我建议进来的时候品牌定位是奢侈品,包括产品选择,在中国最初的四五年,只卖顶级型号

的顶级产品。这样的阶段虽然没有达到我们通常讲的外资企业在中国的快速增长,但是实际上,品牌的美誉度、人群触达以及服务,我们都在当时搭建了一个比较好的架构。

那个时候因为定位为奢侈品,所以我们保持了“克制”,就是产品绝不向下延伸,分销的渠道是非常精简的,包括城市的选择也不向下走,推广手段只用最精准的高端人群触达的媒体,也不做大众性的活动。

金立印: 小众的人群。

宗延平: 对。今天我来分享的不光是经验,也有可能是一些错误或者是踩过的坑。我们可能错失了一些快速发展的机会,但是在品牌的建立跟树立上,基础更扎实一些。

第二个阶段,大概是2009年、2010年,我们说是“高端的进口品牌”。2010年整个电商行业开始发展,再加上中国的新兴消费群已经不再是典型的富豪精英。那我们就开始重新去梳理品牌定位,是一个“高端进口”的品牌。

2015年之后,整个营销环境在中国发生巨大的变化,我们现在定位就是一个“高端国际”品牌,产品已经出现了我们刚才讲的入门级、升级的产品以及到高档的,提供的是全产品线。我记得第一次我们去做消费者调研的时候,人群的年龄大概是45岁左右,现在我们已经降到36、37岁了。

金立印: 年轻化的趋势。客户在逐渐年轻化,然后整个覆盖的目标人群范围也在不断扩大。

金立印: 那您能不能分享一下,就德龙的目标客群,年轻化的客群来讲,他们跟以前的那些年纪稍长一点的消费者有什么不同?

宗延平: 很不同,其实这个我们感触最深的

是2015年之后,这也是因为中国电商,包括大数据兴起,跟国外情况也不同。我们在2005年到2010年左右的时间尤其像奢侈品,它更多是单向的,永远是要站在消费者之上的一个品牌定位,强产品力、强品牌力。可是后来它不断发生变化,新消费者真的是有很大的不同,我是觉得这跟信息的充分性,包括得到信息的容易度是有很大关系的。

金立印: 现在年轻人很多是互联网原住民。

宗延平: 对,他对于信息的获取,广度、宽度,还有深度,其实不比品牌差。他跟品牌是一个相对平等的关系。在这种情况下,所有的营销方法,包括从产品的设计一直到最后上市推销给消费者,整个链路发生了很大的变化。当你发现新消费者跟你是对等关系的时候,就会去聆听消费者的需求,看他们喜欢什么,然后再重新回到你产品的设计、研发以及所有的供应链的基础建设,这是很重要的。

金立印: 刚才您谈到中国的年轻消费者跟以前的消费者有很大的不同,可能更看重外观,看重一些设计。您对这个问题是怎么看的?

宗延平: 设计是我一个特别有兴趣的营销领域。产品设计我觉得在中国现阶段特别有意思,而且从长期来讲没有正确答案,你知道很多产品就是爆款,网红爆款,其实他的说法就是“颜值即正义”嘛。这是很有意思的一个观点。

我自己在这个事情上的看法还是说,要回到品牌究竟是什么阶段,如果是一个初创品牌,你的品和牌更多的是“品”,不是你的“牌”,所以在这个时候,产品设计可以走得比较极端,就是现在当红什么就用什么,跟着流行走。可是像我们这样品牌放在一起的,还是要有一个自己很确定的想法,品和牌高度相关,设计是不能背离自己的品牌。

中国下沉市场的战略布局

金立印: 其实在中国的很多二、三、四线城市,现磨咖啡消费者比例还是非常低的,对家用咖啡机这样一个产品来讲,在二三线城市的渗透率、入户率更低。您怎么看所谓的中国二三线市场,虽然德龙一直比较克制,没有做快速的市场渗透,那么未来在中国的一些二三线城市有布局或计划吗?

宗延平: 2015年之后我们也有感受的,消费人群不再是以传统的地域来划分。我们说的下沉不是说从北京下沉到一个县城,它更多实际上是一个你的阶层的社交圈。这个我觉得才是有意思的地方。我们下沉是说即使在北、上这样的城市,其实也是刚刚沉到了金字塔的顶上,依然有很大的深度继续下沉。反过来讲呢,其实去到最小的县城,也有一小部分的用户已经“沉”到了。

我们现在更多的时候是在网络环境之下以人群来划分。再去看品牌,这样一个下沉方式也符合现在的分销模式,因为确实互联网尤其是电商,打破了我们原来通常说的省代、市代,然后一个个店铺去做的模式。

金立印: 所以电商、互联网的发展也让一些品牌可以低成本地迅速触达到原来传统意义上的三四线城市的目标消费者?

宗延平: 不见得,我不认为是这样。当一个新的模式出现的时候,有可能在初期成本是相对比较低的,但其实从长远来讲,整个行业存在竞争,以及消费人群不断变化,其实这个成本未必是很低。现在感觉营销方法越来越多,成本其实是一个挺大的挑战。

金立印: 最近这两年又有一些新的营销的所谓玩法或者手段,比如说社交裂变获客。德龙在这方面有一些尝试吗?

宗延平: 每天我都听到很多新的玩法, 我们对任何新的营销玩法首先是不抵触的, 但是我始终跟我们营销部门同事讲, 有两件事情我们必须搞清楚, 第一个是营销创新可能90%是词汇创新。

金立印: 词汇创新, 这怎么来解释呢? 这很有意思。

宗延平: 你看到各种各样的新型营销玩法和词汇, 可是我会花一点儿时间去甄别它是一个真的营销创新还是一个词汇创新, 这是我们要确定的第一点。第二点, 还是要回到品牌端自己的看法, 任何一个营销的玩法都是有二个维度的——品牌在用这个营销玩法的时候得到了什么, 接收到这个新营销方法的消费者得到了什么。这两件事情你必须想清楚。

金立印: 非常好的观点, 我特别认同, 现在词汇创新特别容易, 也特别多。刚才您谈到在过去时间里你们也借助了一些数字化的方式去推进营销的工作, 有没有去尝试做一些电商直播呢? 您对品效合一持什么观点?

宗延平: 这个直播我们从有直播开始就有在做。作为一个品牌, 你要通过直播达到什么, 触达的那些消费者得到了什么, 想清楚了其实直播是一个好的方法。

品效合一最早出现在电视购物在中国发展的阶段, 说不光卖货, 还是广告、品牌宣传。可是这个, 我一直不太赞同, 请问在座的各位有多少人记得李佳琦卖给你什么牌子? 真正你记住的他们卖的产品其实是很大牌的东西, 这不是他带来的品牌宣传, 是这个品牌反哺了直播的缺陷。

新冠疫情带来的影响

金立印: 疫情给很多商业、很多企业带来很

大的影响, 所以也想请宗总分享一下, 疫情给德龙品牌带来怎样的影响?

宗延平: 从整个大商业来讲, 其实家庭电器大致上的数据是跌了35%到40%之间。但实际上有一个细分的品类——家庭厨房用电器是高增长的, 疫情不仅没有影响这个品类的生意, 反倒是有促进作用的。但是我觉得这对我们的影响不是说有几个月时间你去得到一些短期的生意影响, 就像我们说的消毒水卖得很好、口罩卖得很好, 这是疫情短期带来的, 我们更觉得是通过疫情让消费者有消费习惯的改变, 这才是从长远来讲会快速地去让我们这个品类有机会去做爆发、去做渗透的。

金立印: 宗总的分享给我印象非常深刻的有三方面。

第一个方面是宗总分享德龙进入中国15年时间里是如何适应中国市场的变化以及消费者需求的变化, 从而调整品牌策略。给我印象非常深刻的是四个字“品牌克制”。如何在市场规模潜力非常大的情况下, 在谋求品牌增长的同时, 保持品牌的调性是非常重要的事情。

第二个印象深刻的方面是, 宗总提到营销“词汇创新”。词汇创新跟真正的营销创新不是一回事, 真正的从底层的逻辑创新跟词汇创新, 我们要区分清楚。

第三个方面是疫情对于一个品牌甚至对于一个行业的影响, 宗总谈到一个观点, 其实在短期, 疫情爆发期间, 一些产品或者一些品牌的销量的增长, 固然对企业来讲非常重要, 但更重要的是在消费者的需求、生活方式、习惯有没有发生根本性的变化, 企业如果能够洞察到这种根本性变化的话, 就可以在长期找到更好的市场增长机会。F

疫后组织懈怠 管理者如何发力？

苏勇

复旦大学管理学院企业管理系主任、教授、博士生导师
复旦大学东方管理研究院院长



疫情危机如同一面镜子，照出企业文化的真实面目。只有长期的使命感和战略驱动才能打造真正伟大的企业，而这种驱动力的根基正是企业文化和价值观下的组织进化能力。

随着疫情逐渐退去，全国各地开始复工复产，企业组织开始重启和运转，受到危机影响的企业“精气神”该如何恢复？企业领导人又该如何处理组织懈怠、重塑企业文化？

复旦商业知识“学管理 战疫情”系列课程近期邀请复旦大学管理学院企业管理系教授、系主任苏勇，为大家上了一堂精彩的直播课，为企业重振雄风出谋划策。

以下内容选自直播课：

抓人、财、物

2020年上半年一场突如其来的疫情，给我们的经济社会生活带来了巨大冲击。即便全国各地开始复工复产，仍有很多企业陷入了因长期停工而导致的组织懈怠的状态。

组织懈怠是企业的致命之灾。员工进入不了状态，组织进入不了状态，就会造成工作延误、沟通不畅、矛盾横生，最终导致企业在当前的困难情况下缺乏竞争力。古代学者桓宽在《盐铁论》中说：“治大者不可以烦，烦则乱；治小者不可以怠，怠则废。”组织懈怠是所有企业家都必须认真面对的一个问题。

那么，怎样才能让企业重新焕发精气神呢？我给大家支上三招：首先，盘清家底。企业应认真评估自身在疫情下的损失，搞明

“

企业管理中，如果没有道的约束和指引，使用不当的术很可能会成为伤及自身的利刃。

”

白倒退程度、反弹机会和复苏源头。这是当下每一个企业都必须做的事情,只有经过认真评估才能看清目前面临的形势。

其次,稳定军心。我们有一句话叫做“气可鼓而不可泄”,人心涣散会给企业带来灭顶之灾。灾难面前,将帅须临危不乱。企业员工来自四面八方,危难时刻更要依靠组织。在这种情况下,企业领导应尽力妥善安抚,稳定军心,凝聚共识,共克时艰。

第三,给员工以信心和希望。这对企业管理者而言,是一个非常重要的举措。危难时候,员工对组织的依赖性更强。对很多员工来说,如果没有了企业,没有了工作,他们的生活也会遭遇重创。

要想将这些落实到具体的工作上去,企业管理者就应抓好三方面的工作:

抓好“人”的工作。无论是高科技企业,还是服务业、制造业,人永远是最重要的资产。疫情之下,很多人的生活受到了冲击,情绪也受到了影响。这时,企业作为一个微观组织,就需要设法安抚人心,稳定员工的情绪。比如,在产能无法完全开足的情况下,企业可以对员工开展技能提升培训。这不仅能增强员工在人力资本市场上的竞争力,也能提振他们的信心。

抓好“财”的工作。企业的现金流就好像一个人身上的血,如果一个人身上的血都流光了,那必死无疑。在当前的非常时期,企业更要开源节流。开源,尽量将应收款项都收回来;节流,尽量减少不必要的开支、非紧急的开支,维持好现金流,维持好资金状况。

抓好“物”的工作。一方面,企业要盘一盘“家里的余粮”还能支持多长时间;另一方面,企业要将数字化转型提上日程。经过这次疫情,我们可以看到,凡是有准备的企业,凡是能够在线上运作得很好的企业,生存发展的机会往往就比较

大。所以,打造数字化企业是一个非常现实、紧迫的问题。此外,设备检修、流程重组等一些平时没有时间和精力做的事情,也要趁现在的机会把它们做好。

企业文化的“洋葱图”

企业管理有道也有术。道,指的是管理的思想、理念、原则,是管理者的一种掌控和驾驭的能力;术,指的是管理的具体方法、手段、技巧。术治标,道治本。企业管理中,如果没有道的约束和指引,使用不当的术很可能会成为伤及自身的利刃。因此,企业管理应以道御术,而道就是企业的精神与文化。

改革开放以来,企业发展经过产品竞争、服务竞争的阶段,进入了文化竞争的阶段。比如海底捞、华为等企业,都不单单是产品做得好、服务做得好,而是每一个地方都做得好。这就是一种文化制胜。文化就像一种粘合剂,让员工心往一处想,劲往一处使,从而形成强大的竞争力、凝聚力。

在我看来,企业文化的架构就像一个洋葱的剖面,由自内而外的理念文化、制度文化、行为文化、物质文化、形象文化这5个圆圈组成。重塑企业文化,自然也要从这5个圆圈入手。

第一,重视精神文化的提炼。重建企业信仰,重申企业价值观,凝聚企业共识,反思企业使命。企业领导者需要以非常公开、非常清晰、非常一致的方式告诉员工怎样做才能完成公司的使命。

第二,重视制度文化的提炼。企业文化一定要有制度的支撑。疫情期间,很多企业面临员工在家上班、在群上岗、在线培训的情况,这同样需要很好的制度保障,比如要求员工打开摄像头,要求员工穿着比较正式的服装等等。疫情期间还出现了共享员工制度,餐饮企业和电商企业在一定

程度上达到了合作共赢的目的。

第三,重视行为文化的创导。行为文化就是一种执行力,没有执行力的企业必然没有竞争力。员工的执行力与企业领导者的言传身教、身体力行有很大关系。领导是表现企业的原则和价值的第一批人,如果他们都不愿意做,那么要下属表现同样的行为方式是不可能的。

第四,重视物质文化的重构。不同的环境和氛围带给人的感觉是完全不一样的。在复工复产时期,我们要更加重视企业的物质文化,一定要用干净、整洁的环境提振员工的信心,营造企业的氛围,包括必要的防护措施、必要的卫生基础设施建设等等,这样才能使员工安心工作。

最后,重视形象文化的塑造。在市场经济中,企业形象就是企业的无形资产,但仍有很多企业家认为企业形象就是一种包装,这就大错特错了。瑞幸咖啡就是一个例子。虽然它的市场形象很好,但现在已经被美国要求退市了。所以企业的形象一定要有内在的文化作为底蕴。

巴菲特的搭档查理·芒格在《穷查理宝典》一书中说,判断一家企业是不是好企业,是不是值得我们投资下注,只要遵循两个古老的法则:道德的法则和谨慎的法则。可我们对经济生活中的美德效应和恶性效应却还不够重视。这段话说得非常深刻,值得大家深思。

企业家的危机领导力

我们看到,在这次疫情造成的危机中,企业家的领导力起到了非常重要的作用。那么,企业家怎样才能凸显危机领导力呢?

我想和大家分享我提出来的领导力“五力”模型,也就是感召力、影响力、前瞻力、决断力和控制力。只有同时具备这“五力”,危机下的企业领导力才能够凸显。

首先看感召力。《孙子兵法》里有一句话叫做“上下同欲者胜”。作为企业领导,能不能和员工想到一起、做在一起,是衡量感召力的一个重要方面。

第二看影响力。作为企业领导,要常说“跟我上”而不是“给我冲”。“给我冲”是你退在后面,“跟我上”是你身先士卒冲在前面。这样你一定会具有极大的影响力,从而给大家树立典范,树立榜样。

第三看前瞻力。凡事预则立,不预则废。企业领导者一定要有很好的前瞻力,比如很多领导者在疫情期间就已经在考虑疫情后该如何恢复企业活力。

第四看决断力。企业在后疫情的情况下,哪些业务要延续,哪些业务应该壮士断臂,都需要凸显企业家的决断力。

第五看控制力。所谓控制力,就是刚柔相济、恩威并施。这是任何企业领导者都必须做到的一点。

除了“五力”模型外,我还想和大家分享一些实践收获。这些收获来自我主持的一个大型研究项目“改变世界——中国杰出企业家管理思想访谈录”。迄今,我们已经访谈了39位中国最杰出的企业家,比如张瑞敏、雷军、董明珠等等。我们发现,这些企业家身上都具备以下这些特质:清晰的自我认知(认清你是谁,你从哪里来,你要带领企业往哪里去),坚定的毅力(不断向既定目标冲刺),重生的能力(经历过无数艰难险阻,依然屹立在企业竞争的潮头)。

疫情危机已经发生,眼下仍在持续,只不过表现形式、凶猛程度可能有所改变。有句话叫“危难之中方显英雄本色”。当危机来临,无论是企业领导者,还是企业员工,都要学会在第一时间勇敢面对,重视疫情可能给企业带来的影响,充分考虑它对企业目前和今后相当一段时间的冲击,更要积极去处理、应对可能出现的各种问题,才能让企业走上健康发展的道路。F

疫后生鲜电商 面临流量和客单价的双重挑战

窦一凡

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授



01

一场不期而至的疫情彻底地改变了生鲜电商的发展轨迹。

疫情前的许多年里,生鲜电商原本是饱受质疑的领域之一。疫情之间,以盒马和叮咚买菜等平台为代表的生鲜电商一夜之间获得巨大流量:居家隔离生活使得大大小小的家庭昼夜“抢菜”,疫情中的马路上仅存生鲜电商的配送人员还在飞驰,盒马租借西贝员工的故事一时传为美谈。

然而隔离生活带给生鲜电商带来的幸福不止于流量暴增这么简单,更重要的是供应链的变化、用户习惯的快速培养和客单价的大幅提升。

供应链方面,生鲜产品的库存成本过高,向供应商订货的策略和向消费者配送的网络优化要求更高,然而疫情期间的旺盛需求忽然使得来自消费者一侧的优化压力大大减弱——订多少就能卖多少。

用户习惯的培养更是自不必说——多少新用户,特别是老年人,在半信半疑间开启了第一次手机买菜的经历。

然而,更重要的是客单价的变化——疫情前一个人下班的一顿便饭和疫情期一家人关在家里吃三顿饭所对应的蔬菜生鲜需求量是天壤之别。

动辄上百元的客单价意味着什么?意味着长期被质疑的生鲜电商真正实现了在大流量下的盈利——投资人和电商平台多年来

“隔离生活带给生鲜电商带来的幸福不止于流量暴增这么简单,更重要的是供应链的变化、用户习惯的快速培养和客单价的大幅提升。”

追求的最终目标。生鲜配送的每单物流成本在6-10元,以行业毛利率30%而言,如果一个订单不亏钱,需要客单价在33元左右。这也是为什么许多平台将免运费的门槛设在30元左右的原因。而疫情期间普遍出现的上百元的客单价使得生鲜电商的创业者们真正品尝到了梦想成真的喜悦。

02

然而随着疫情趋于平稳,生鲜电商的大考也提前到来:一边是线下的超市、卖场和便利店不但分流了用户流量,客单价也随之下降,另一边是疫情期间新建立起来的采购网络、配送体系、物流网点无法一夜归零。

生鲜电商走到了新的十字路口:流量和客单价,应该先守卫哪一个?

首先,追求流量是生鲜电商的行业出发点和最终目标。从亚马逊到顺丰、京东,投资人、电商和物流商们之所以前赴后继,无非是源自生鲜产品本身的刚需属性,而刚需恰恰意味着理论的流量足够大——这也被疫情期间的流量激增所印证。

虽然流量不可避免地面临腰斩,但是疫情期间的用户数据和运营经验将成为保卫流量的

主要工具——既然已经能够充分了解到用户的家庭生鲜需求特征,疫情后到底应该如何调度安排采购和配送,向消费者提供怎样的产品和优惠,以怎样的方式触达用户,如何保证用户持续的活跃,将开始考验生鲜电商的数据分析和精准营销能力。

然而,上述这些内容对于电商行业已经是老生常谈了。相比之下,守卫客单价才是当前生鲜电商所需面临的独特挑战,也是其生存和长期发展的关键——如果不能保证用户继续在每单花30元以上(如果人工成本更高,这个门槛也将更高),那么生鲜电商的生意将重新回到越做越亏的老路上。如果能够让消费者放心地合并需求(比如将疫情期间的一天一次改为疫情后的一周一次)、购买互补产品(例如搭配购买库存成本更低的非生鲜类产品)、尝试高毛利产品或者购买大包装产品(例如类似Costco的做法),则生鲜电商的生意依然可以吸引足够多的支持。然而,这也将真正考验生鲜电商对于消费者的洞察能力和教育能力——这将是购物习惯的重新培养。

伴随着疫情消退,被推迟的高考也仅剩不足一月;而对于生鲜电商而言,疫情也带来了一场未预料的大考——流量和客单价缺一不可,但又各自面临挑战。如何取舍,或是双管齐下,疫情后的生鲜电商们,即将给出自己的答卷。**F**

“失联”的消费者,怎样才能找回来?

金立印

复旦大学管理学院市场营销系副系主任、教授、博士生导师



在年初爆发的疫情期间,许多企业共同面临一次罕见的挑战,就是消费者的突然“失联”。虽然疫情的影响正在逐渐褪去,但在失联的这段时间内,消费者发生的改变可能是巨大的,企业仍然希望用疫情发生前的手段去跟消费者沟通,仍然希望把原来的产品卖给他们,就可能出现问题。

其实,在疫情期间,我们已经看到许多企业转变思路进行创新的尝试。

譬如,西贝转变思路,全面拥抱外送服务,并用企业微信等工具主动联系消费者,将失联的顾客拉回业务网络。另外,他们还利用社交、社群的特性,将整个外送的流程信息向消费者公布,是谁在为菜品包装,谁负责外送,他们的健康状况如何,这些信息的传递让企业与消费者建立起信任关系。

优衣库的做法也很有代表性。在线下门店销售遇阻的情况下,优衣库一方面强化线上,通过直播等数字化的触点连接消费者;另外,企业也在提前思考,疫情过后消费者的行为会发生哪些变化,企业应该作何应对。通过一系列的调研,优衣库更加理解消费者的变化,也对疫情中后期的经营做出相应调整,比如针对新兴的宅家运动族推出居家运动系列产品,去迎合消费者生活方式的转变。

可以看到,企业在疫情中追求重启与增长的路径是相似的,那便是用数字化的手段去发现与迎合消费者生活方式的转变。而这

“

企业在疫情中追求重启与增长的路径是相似的,那便是用数字化的手段去发现与迎合消费者生活方式的转变。

”

一路径可以拆解为两大任务,即连接消费者、发现他们的变化。

数字连接

无论是西贝拓展外送服务,还是优衣库开始尝试直播,企业的目的都是希望重新走向消费者的生活半径,重新找到那些在线下失联的消费者,而数字化是他们共同的选择。

当我们回顾人类的发展史,会发现每经历过一次大的灾难或变革,都会有一些新技术成为社会中不可或缺的应用,而在此次疫情之后,数字化也将成为企业的标配。消费者行为习惯的改变,正在倒逼企业推动数字化转型,数字化将成为商业基础设施之一。

那么,当企业希望通过数字化手段连接消费者的时候,他们可以怎样做?目前最典型的做法是存量用户关系的数字化迁移。

在疫情中,我们看到许多企业快速铺开数字化导购模式,这实际上是将线下用户关系迁移至线上的尝试。另外,当微信覆盖了庞大的用户基数,企业微信又为企业提供了运营这些用户的工具之后,我们也看到很多企业正在积极的从电

话销售体系转向网络销售体系,将电销时代留存的用户关系,用数字化的手段再盘活一次。

从企业方面透露的数据来看,数字化导购模式帮助一些零售企业将数千名门店导购转化为数字触点,连接千万级顾客;电销转网销的尝试也让部分金融、网络服务类企业激活了数十甚至上百万存量用户。数字化的连接手段的确为企业拓展了连接消费者的渠道,带来了可运营用户的增量。同时,连接手段的变迁,也带来了运营模式的变化。即便是同一个消费者,他在线上线下的表现行为可能出现很大的差异,通过电话沟通、通过微信一对一沟通、通过微信社群沟通的方式也不尽相同。

比如,同样是销售人员与顾客的沟通,通过电话销售,企业与顾客的沟通就仅仅局限于产品的推介,而通过微信或社群,导购人员与消费者的关系就添加了一层社交滤镜,平日里嘘寒问暖,推送一些搞笑的视频或段子都可以加强这份关系的亲近程度。那么,企业是不是可以在客户社群的运营中,设计更有效的互动机制,或发掘素人意见领袖的影响力,让消费者在日常的社交过程中熟悉与喜爱品牌或产品?数字化的连接手段也为企业丰富了业务模式的想象力。

发现变化

目前,国内的疫情形式正走向中后期,数月的失联后,消费者的心态与行为发生了大幅改变,也将深度影响企业未来的增长路径。此前,我们曾经针对疫情对消费者产生的影响进行调研分析,其中的一些发现可能为企业探索增长路径带来启发。

防御导向的消费:疫情对全球经济产生了不良影响,导致失业率的上升,大量消费者的收入减少,更多人因此产生明确的危机意识。这让消费者出现了明显的防御心理,比如,他们更看中性价比;他们看中的产品价值的属性的优先级发生了变化,安全性、品质的重要程度提升;消费品类也在发生变化,口罩、消毒用品、应急食品的消费意愿即便在疫情中后期依旧强劲。企业有必要重视这样的防御心理,从产品结构、产品功能设计与沟通逻辑等层面进行应对。

短暂的释放性消费:在被疫情压抑数月后,消费者的确有强烈的心理释放的需求。这意味着,即便他们不会报复性的花钱,但光顾实体门店,进行线下社交的需求颇为强烈。《2020健康生活力大调查》显示,60.3%来自北上广深一线城市

的受访者,特别是19至24岁的年轻女性,以及61.1%三线及以下城市的19至29岁的青年男性,计划之后花更多时间和金钱追求美好事物(美食、美景、服饰、艺术等)。81%来自三四线城市的18至29岁青年男性比疫前更希望常与亲友线下相聚,并倾向去实体店感受产品细节与优良服务。因此,企业有必要为线下的重启做好准备,充分理解消费者对线下场景的核心需求,打造对位的体验环境。

寻求意义感的文化需求:人们在经历灾难后,本能希望快速遗忘痛苦,对愉悦、享乐的需求迅速上升的同时,也会寻求精神层面的寄托。经历疫情的人们也是如此。我们的调查显示,71%的受访者认同“好的文化、艺术、创意作品是黑暗时刻的最好陪伴和慰藉,能让我感受世界依然美好”。文化为生活赋予意义,也是人们从危机中复原的重要手段,因此,在疫情影响下,与文化相关的消费势必将迎接新增长。

连接与理解消费者是商业的基础,我们相信,当企业重新找到那些失联的消费者,并了解消费者在“失联”期间发生的变化以及这些变化所催生的生活新需求,将更有助于商业世界的复苏。■

(转自公众号“哈佛商业评论”)

“双循环”带来产业链生态大变革 企业该何去何从

冯天俊

复旦大学管理学院管理科学系教授、博士生导师



在今年两会的政府工作报告中，“双循环”这一关键词出现的频率颇高，中国要逐步形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展模式，这将对中国的产业格局产生深刻影响。同时，在疫情以及国内外特殊政治经济节点的双重夹持下，我国的产业链生态将面临何种变革？企业又将如何做出相应调整？

在复旦大学-华盛顿大学EMBA项目的云分享直播中，项目主任邵勃对话复旦管院管理科学系教授、复旦大学商务分析与运营创新研究中心执行主任冯天俊，以格力、京东等企业为案例，涉及“地摊经济”“中国+1”等热点话题，共同探讨供应链变革大趋势及企业应对策略。

邵勃：“双循环”尤其是刺激内需的战略方向，对中国企业搭建供应链体系有哪些影响？

冯天俊：疫情对国内以出口为导向的企业造成了很大的影响，中国经济发展的动力从三驾马车（投资、消费和出口）拉动逐渐更加趋向于投资和消费双轮驱动。构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，这一战略是我们国家针对当前国内外复杂形势的主动调整、主动设计和主动谋划。

我个人认为，当前我国内需呈现出两端增长、中间收缩的现象。首先来看两端市场，包括高端市场和低端市场。高端市场是指高品质产品市场，如奢侈品、化妆品等，在今年都出现了逆势增长。低端市场则是指物美价廉的低端消费市场，正如李克强总理所言，中国目前约有6亿人口平均月收入也就1000元，今年在国家

直播带货模式下的供应链管理，
其核心在于具备流程、组织、系统
三位一体的协同创新能力。

”

相关政策的支持下,低端市场也呈现出增长的态势。再来看中端市场。曾经有很多人预期疫情缓和之后会出现报复性消费,但结果却出现了报复性储蓄,这跟现阶段中端群体所面临的工作和生活压力紧密相关。

面对上述情况,中国企业搭建供应链体系整体而言一定要以客户为导向,高端产品聚焦技术创新,在顾客体验方面把产品做到极致,通过技术创新打造企业核心竞争力;中低端产品聚焦流程创新,在成本和效率方面把产品做到极致,通过流程创新打造企业核心竞争力。

邵勃:企业可以有各种各样的核心竞争力,如人力资源、品牌、市场营销等。那是否可以将供应链体系作为自身核心竞争力?

冯天俊:这方面,京东是一个经典案例。京东对外声称自己不是电商公司,而是一家数字驱动的供应链公司。最初,中国的电商市场中淘宝和天猫双雄比肩,京东能够突出重围凭借的是差异化竞争:天猫、淘宝的物流均通过第三方,顾客对其物流质量并不是很满意,于是京东就聚焦做自己的自营物流供应链体系提升顾客体验,在电商市场中通过差异化获得了成功。

京东通过提升供应链能力来构建自身核心竞争力,并且这一核心竞争力在疫情期间也得到了巨大释放。在年初疫情爆发最严重的时期,阿里和拼多多平台上很多卖家都有口罩和消毒液订单,但受到第三方物流公司的限制无法正常发货。而京东恰恰凭借自营物流抓住了机会,甚至武汉封城状态下为钟南山院士团队在短时间内完成了医疗器械的配送,自营物流能力为京东在疫情期间赢得了业绩和口碑双丰收。

邵勃:6月1日,格力董明珠女士通过直播带货实现了白色家电的颠覆性营销,但家电产品往往有着巨大的分销商网络,她是如何实现直播带货的?

冯天俊:从第一次到第四次带货直播,董明珠实现了从22.5万到64.5亿销售额的大逆转,这背后本质上是格力的管理体系在迅速调整,精细作战。直播带货模式需要企业具有两方面的核心能力:一方面是前台的流量运营能力,另一方面是后台高效的供应链运营能力,这两种能力完美匹配才能造就成功的带货案例。

董明珠第一次带货直播结果惨淡,但她永不言弃,通过流程、组织和系统三位一体创新的能力实现了卷土重来、东山再起。

首先是流程创新。第一次直播带货,董明珠的策略是线上引流、线下转化,收效甚微。第四次直播,她和格力创新了整个流程:线下引流、线上转化。线下流量的来源靠的是其庞大的经销商队伍在全国各地进行地推,利用扫码送礼品等方式拿到了目标消费者的二维码,并通过后续少量定金转膨胀金的方式吸引消费者在直播间下单。通过流程创新,董明珠在短时间内以很低的拉新成本吸引了大量用户,很多时候流程创新的成本很低,但带来的收益可能是几何级数的增长。

其次是强大的组织系统。格力的经销商愿意与董明珠配合的最重要原因,一定是格力在直播中给经销商带来了新的价值和新的收益。董明珠通过追溯二维码,根据流量与经销商进行利益分成,在组织层面实现了与经销商的共生共融。

最后是信息系统创新。这一切的完成都离不开格力与微信、快手等平台以及经销商系统在数字化渠道方面的完美对接。

综上所述,直播带货模式下的供应链管理,其核心在于具备流程、组织、系统三位一体的协同创新能力。

邵勃:格力能够在短短一两个月之内对经销商做到统筹,展现了其强大的组织分配能力。但肯定会有一部分经销商面临被边缘化的处境,比如他们不具备强大的地推能力,那就会被颠覆性的新模式

别出阵营。所以,整个供应链条上的经销商或其他玩家,应该如何调整策略才能与趋势共存?

冯天俊:作为经销商,大家都会遇到同样的挑战——直播带来的最大变化是渠道扁平化,工厂到消费者可以实现无缝对接,这意味着过去经销商在供应链当中所承载的销售、物流、仓储甚至财务垫资等功能,都可能变得没那么重要。

董明珠是希望能与经销商共生共融,能够协同供应链上的各个玩家、分享各个环节利益的。在董明珠带货的案例中,她也确实很好地协同了格力、经销商、平台、消费者等多方面的利益。先把蛋糕做大,最后大家再来分成,这对相关行业未来带货直播、供应链运营以及流量运营的模式都具有开创性的借鉴意义。

那么,想要在新业态下获得可持续发展,经销商需要打造两方面能力:一是要持续提高自身的管理水平和管理能力;二是要能为所处的行业生态创造不可被替代的价值。在董明珠的案例中,格力的经销商不仅仅承担分销职能,同时还承担着线下安装的重要职能,这是格力自身目前无法做到的。

我们不妨大胆设想,如果以后直播成为一种新常态,甚至直播会占据格力绝大部分线上线下销售时,经销商是否还具有存在的价值将被打上一个大问号。格力的超级工厂可以直接将产品发送到消费者家中,再配备一个外包的安装公司即可。所以,无论从事何种行业的经销商,在新业态下,一定要深刻思考如何通过业务及服务的创新来为整个生态创造新价值。如果经销商不能提供可持续的价值创造,即使现在还能赚钱,也是没有未来的。

邵勃:时下“地摊经济”成为热点,这对整个供

应链的发展有何影响?

冯天俊:从供应链角度来看,做好做强“地摊经济”需要具备两方面的能力:一方面是前台的选品能力;另一方面是后台供应链的能力。

首先看选品。随着消费结构的变化,如今的“地摊经济”与十年前、二十年前的地摊经济模式肯定不同。摊主需要清楚选品的重要性。这与带货直播是一脉相承的,不是所有商品都适合直播,有一些大IP也会因此翻车。带货直播聚焦于标准化、高频消费和高性价比的商品,“地摊”也要深入研究目标消费者的习惯及需求。

接下来看供给。在这方面可以考虑搭建一个专门服务“地摊经济”的垂直类供应链平台。以早餐为例,全中国有成千上万家煎饼果子摊位,我们可以建立一个统一的采购与供应链平台,推动“地摊经济”的供给侧改革,实现降本增效。

邵勃:基于中国目前人才、基础设施、制度等方面的优势,“中国+1”的供应链是否能够影响中美脱钩的进程?

冯天俊:我个人认为中美完全脱钩是不可能的。

首先,中国拥有巨大消费潜力的市场,这个市场是任何一个有雄心壮志的企业和企业家所无法忽略的。

第二,全世界范围内很难找到像中国这样具备全品类、全产业链、全工业体系、全基础设施的国家。例如,美国很早就希望苹果公司能够把工厂迁回本国,但苹果公司CEO库克说做不到,因为美国目前不具备在短时间内动员几十万高素质工人的能力。

第三,长期以来中国都是制造大国,但随着制造能力的提升,我们正在向创造中心转型,未来的世界级跨国企业跟我们将更难以脱钩。 **F**

在线新经济 从高大上到贴地飞行

苏勇

复旦大学管理学院企业管理系主任、教授、博士生导师
复旦大学东方管理研究院院长



互联网对当代社会经济发展的影响之大,怎么估计也不过分。美国南加州大学教授曼纽尔·卡斯特尔曾说:“网络带来一种全新的人际交流与合作方式。网络的形式,将成为贯穿一切事物的形式。”依托互联网技术的在线新经济,正在从高大上走向全民化的贴地飞行。

这次新冠肺炎疫情虽然给经济社会带来巨大损失,但另一方面,也让我们更深刻地认识了互联网的重要性,进行了一场全民互联网技术的大普及。

这次新冠肺炎疫情让我们更深刻地认识了互联网的重要性,进行了一场全民互联网技术的大普及。

对消费而言……

从消费端而言,首先是网上购物更为普及,尤其是向中老年消费者延伸。在这次疫情中,网购尤其是购买生鲜副食品,从救急成为救命。在小区因疫情而不得已封闭的情况下,如果断了网购,我们的生活几乎难以为继。今年一季度,上海生鲜电商平台交易额达到88亿元,同比增长167%。

其二是远程办公普遍化。而且因为使用的普遍化和熟练化,人们充分认识到远程办公具有很大的优越性和便捷性。

例如,笔者所在的复旦大学管理学院,疫情期间在对一个申请入学的学员进行面试时,那个学员可以坐在新疆的办公室里,通过网络办公软件和面试官老师进行视频交流,不仅免去了很高的时间和金钱成本,而且同样达到了很好效果。

其三是被戏称为“神兽”的学生全部宅家上网课。商店里的一

些平板一度卖断货,而因为上网课,学生们发现了很多优质教师资源,学到了很多以前接触不到的知识,更好地开拓了视野。

对企业而言……

从企业端而言,也因为疫情所促使的在线经济发展,有了很大的变化。

第一,线上销售突飞猛进。如果说以前商家还能够仅靠线下经济进行交易,如今几乎所有企业都认识到:今后你不拥抱互联网,那就必然被社会淘汰。餐饮业也好,零售业也好,如果不做线上销售,那就像用一条腿走路,不仅会大大影响销售业绩,而且发展一定不可持续。

第二,互联网企业尤其是远程办公的软件企业迎来一个前所未有的发展好时机。对于其他企业,如何更好地将互联网技术融入企业经营管理,这次也进行了一场前所未有的全面大练兵,这将会有效提升企业管理的数字化水平。

这次疫情,对中国企业而言,将居家在线办公、数字化运营等原先比较遥远的场景,以想象不到的速度推到了现实之中。在当前形势下,上海在线新经济如何从高大上走向全民化,从而能够贴地飞行,更好地为促进消费和产业转型作出贡献?在我看来有这样三点:

——所有组织都要更好地加强互联网思维,互通互联,共享共生。

无论是企业还是政府机关,基于5G、大数据基础,运用互联网调动和组织各种资源来进一步发展,已成为必需的思维和行动方式。上海推进政务服务“一网通办”和城市运行“一网统管”,正是基于这一思考的有效管理方式和管理工具。上海的5G建设加速,数字技术进入大规模应用阶

段,都是可喜的。

但是我们还要认识到这种技术进步并非可以单兵独进,互联互通不仅是基于数据和技术的建设,更重要的是要具备互联网思维,真正改变管理方式,有效提升城市管理水平和市民的获得感、幸福感,促进经济发展。

——所有企业,都要更好地拥抱互联网,并做好管理创新。

在这次疫情中,出现了市长直播带货、老板直播带货等新的营销方式,这无疑是一种管理创新。但企业一方面要将创新形式更加完善和多样化,使其可发展、可持续;另一方面要开拓更多更多的基于互联网的经营方式。

例如上海能否依托互联网基础设施建设的优势,在推进个人消费品的规模化个性化定制方面,闯出一条路来,同时依托上海所具备的人才优势和供应链优势,在打造无人工厂方面给全国创造一些样板,引领在线经济新潮流、新模式。

——发掘更多新商业模式。做好线上线下应用场景深度融合,生产和服务高度融合。

新制造、新零售的概念虽然已提出多时,但其内涵还需进一步挖掘。就新制造而言,进一步寻找消费痛点并精准地予以解决,例如汽车制造业能否根据消费者需求,基于信息技术和柔性制造,推出个性化配置,同时更好实施金融配套,做好汽车后消费服务?而新零售方面,例如在“五五购物节”中,做到线上线下并行,打折体验并重,销售服务同步。

上海已经出台了“在线新经济23条”,并将在在线新经济发展提高到当下和未来发展的战略高度来认识。相信凭借上海的人才、产业、金融、科技等各方面优势,在线新经济发展将会出现一个崭新局面。**F** (综合自文汇报和公众号“勇说管理”)





网 址 : www.fdsm.fudan.edu.cn 邮 箱 : liuhaiyang@fudan.edu.cn 电 话 : 021-2501 1401