

致遠

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

Oct.2020
/NO.55







面孔

他们是勇于探索的科研人，是认真负责的好老师，是对未来充满期待的复旦管院新鲜人。本期「面孔」，让我们来好好认识下学院的新进老师们。

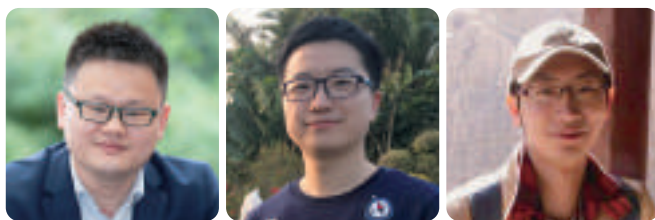
步」……

「作为一名科研人，您觉得最重要的品质或能力是什么？」「逻辑性和好奇心」、「舍得花时间，经得住寂寞」、「发现问题的能力，要很努力、不怕困难」、「兴趣、激情和坚持」……

「您在业余时间有哪些爱好？」「骑自行车」、「健身」、「搭乐高」、「还是做研究」、「散步」……



- 005 李隽业:学术带给我自由
- 009 李根: 带着“科比精神”做事
- 014 虞嘉怡:我愿意接受挑战
- 018 李文文:保持好奇心是科研人的基本要求
- 021 徐禛:保持清晰的定位,方能行远
- 025 张妮拉:科研解决了我的“为什么”
- 028 冯顶楠:时刻关注别人的关注点
- 032 吴尚:创新、自由、发展的科研之路
- 035 刚博文:在前人的基础上推进一点
- 039 吴冬媛:科研与教学并重
- 043 刘彬:做一个“挖坑”的学者



CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第五十五期

- 049 思想引领和科技突破重启人类救赎和突围
- 053 公卫改革下一站,医疗机构将如何践行社会责任?
- 060 站在危机的“岔路口”,该如何选择?
- 063 “免费”是否是互联网竞争的趋势?
- 067 影院重启的经济学
- 069 精准防控路在何方
- 078 危机问题有“八难”,管理者如何应对
- 081 培育世界级科技创新型企业,中国如何再造下一个华为?
- 085 AI与智能制造融合,我们可能遇到的挑战
- 088 现代社会状况百出,根源在“长态危机”
- 091 拒绝零和对抗,走出电商竞争的“伯川德式”困境
- 094 危机沟通,首先“不讲道理”
- 097 危机和变局中的企业创新
- 099 全面赋能、引领创新,复旦管院成科创企业的“孵化基地”
- 102 重归商业本质,新消费时代的进击之道
- 106 外卖骑手“困于系统”,企业需要与员工共同提升效率的合作方式
- 109 三大原因导致战略执行力低下,如何可以“不打折”
- 112 “扔证件”叩问企业缺失的价值观
- 114 运动品牌的“App困境”
- 116 5G开启商业新未来
- 120 直播电商能为品牌商带来忠诚的消费者吗?
- 122 张文宏、陆雄文:与病毒“共存”,让企业“共生”
- 126 悦己、自我、体验……“她”经济的崛起正在重塑消费市场



观点

道阻且长,行则将至,行而不辍,未来可期。



面孔

“作为一名科研人,您觉得最重要的品质或能力是什么?”“逻辑性和好奇心”、“舍得花时间,经得住寂寞”、“发现问题的能力,要很努力、不怕困难”、“兴趣、激情和坚持”……

“您在业余时间有哪些爱好?”“骑自行车”、“健身”、“搭乐高”、“还是做研究”、“散步”……

他们是勇于探索的科研人,是认真负责的好老师,是对未来充满期待的复旦管院新鲜人。本期“面孔”,让我们来好好认识下学院的新进老师们。

李隽业：学术带给我自由

在商务部工作的三年，让李隽业老师看到了中国未来金融市场发展的潜力，决心辞职赴欧深造。全球金融危机爆发，他“误打误撞”地走上科研道路，却意外收获了思想上的自由与满足，从此再也不愿意离开学术界。

目前，李隽业老师尝试将金融计量与机器学习等金融数据分析方法结合起来，探寻资产收益与金融风险的关系及金融危机产生的机制。未来，他希望搜集更多国内数据，关注国内市场，研究中国问题。



Q:请介绍下您的研究方向，最近研究的主要问题是什么？

李隽业:我的研究方向主要包括实证资产定价，金融计量及金融数据分析。我最近有一篇金融计量方面的文章发表在《Journal of Econometrics》上。全球金融危机的爆发，使得大家期望找到一个行之有效的方法去识别金融危机。于是，人们试图在模型中引入随机波动、跳跃等因素。但这些因素的引入，增加了模型估计分析的难度。在这篇文章中，我们发展了一种优化贝叶斯计量方法，同时结合股票价格和衍生证券价格两种数据，有效进行模型估计。

还有一篇对宏观金融模型实证分析的文章，刚刚被《Journal of Econometrics》接收。这篇文章中我们运用实际宏观金融数据对长期风险模型进行了分析，探究长期消费和消费风险是如何影响不同资产价格的。

近两三年来，我开始花精力研究人工智能和机器学习。因为当数据量很大的时候，传统金融计量方法可能无法有效的处理大数据，而现在发展起来的人工智能、机器学习则对处理大数据非常有效。

Q:您怎么看待机器学习在金融市场未来的作用？

李隽业:机器学习在金融市场中的应用受到了很大的关注。在很多其他领域，机器学习的应用已经产生了很大的和社会效益，但在金融市场中的效果还没有被完全发现。我们如何能将机器学习方法成功应用到金融市场中并产生经济效益，是一个非常有价值的研究方向。

Q:是什么人或事触发您走上了科研道路？

李隽业:其实做科研也是误打误撞。我出国之前在商

务部工作了三年,那时候中国的金融市场刚刚开放,国外金融机构慢慢进入中国。我感觉中国金融市场将会有大发展,于是就决定出国学习金融。当时很匆忙,没有时间申请太多的学校,刚好出差去意大利,认识了一位博科尼大学的教授,在聊天中他建议我申请博科尼的PHD,我就这么做了。

我最初读博其实是想进入金融机构的,比如投资银行、对冲基金之类的,所以学习了很多统计、金融计量方面的东西。2008年,博士快毕业寻找工作时,遇上金融危机的爆发,我面试的好几个金融机构暂停了所有职位招聘,于是我选择了去高校,去了法国的埃塞克商学院,复旦跟它也有合作。

我觉得做学术科研工作非常自由,可以研究自己喜欢的东西,发现了问题就可以去做,没有人干预。我很喜欢这种工作生活方式,现在非常开心,我也不愿意再离开学术界了。

Q:如何看待西方的学术氛围和研究方法?和东方的有哪些不同?

李隽业:我选择回国就是因为我心里深处非常自豪自己是中国人。虽然东西方文化差异非常大,但是从学术氛围和研究方法的角度来说,我感觉差异并不是很大。可能会在具体的操作层面有所不同。

Q:您是怎么定义“好”老师的?一门课获得什么效果才觉得是成功的?

李隽业:我特别欣赏将学生的需求作为自己的需求,愿意花时间在学生身上,并将课件PPT做的非常生动的老师。

对我来说,如果学生有主动性,我讲完了他们会主动做一些事情,那我认为这门课就成功了。因为我以前的感觉是,学生上完课就走了,课下也不会看书,也不会预习。所以我特别欣赏主动学习的学生。年轻这段时间

对人来说是矛盾的,年轻人比较冲动、短视,但是人恰恰需要在年轻的时候要有长远的眼光,需要踏实、才会成长。

Q:您在业余时间都有哪些爱好?可以分享一些与爱好有关的小故事吗?

李隽业:我喜欢运动,什么都会一点,打乒乓球、羽毛球、踢足球……我也会去健身房跑跑步、做做器械。

健身是我很小开始就养成的习惯,因为我爸爸喜欢运动,会带我打乒乓球。我在新加坡的时候也基本上一星期健身三到四次,每次一小时左右。

我还喜欢看电影,另外会读中国历史、哲学方面的书,生活相对是很简单的。

【快问快答】

* 请用几个词形容下您自己。

李隽业:我是相对比较简单,但是比较执着的人。

* 生活中最大的爱好是什么?

李隽业:去健身,偶尔去看看电影,读读关于中国文化和中国哲学方面的书。

* 您最喜欢中国的哪一座城市?

李隽业:其实喜欢的很多,因为我们中国地大物博,每个城市都有它不同的特点。我去过陕西,很喜欢那里的文化遗迹。当然我也很喜欢上海,它自身的文化和国际气息非常吸引人。

* 除了中国,您最喜欢世界上的哪一个国家?

李隽业:意大利,因为我在那里生活学习过五年,很喜欢意大利的饮食和文化。

* 去到一座陌生的城市,您一定会去打卡的地方是哪里?

李隽业:很少专门打卡一个地方,我更喜欢自由活动,漫无目的地在小巷子里走一走,坐一坐。



“ 我觉得做学术科研工作非常自由,可以研究自己喜欢的东西,发现了问题就可以去做,没有人干预。我很喜欢这种工作生活方式,现在非常开心,我也不愿意再离开学术界了。 ”

* 请推荐您最喜欢的书。

李隽业:我平常喜欢读一些关于中国文化和哲学方面的书。最喜欢冯友兰的书,我特别推荐大家去看看他的《中国哲学简史》和他的自传这两本书。

* 您喜欢看什么类型的电影?

李隽业:跟我的阅读爱好一样,我喜欢关于历史方面的电影,战争片也喜欢。

* 您是什么星座的?

李隽业:白羊座。

* 您了解这个星座的特质吗?

李隽业:不是很了解,听说是比较冲动,但我大多数时候好像都不太冲动。

* 您喜欢一个人独处的时间吗?

李隽业:喜欢,静静坐着的时候可以想清楚很多关于生活,工作及科研方面的事情。

* 最想和哪一位名人共进午餐?

李隽业:这个从来没有想过。我可能更喜欢跟朋友、同事一起共进午餐,可以自由地聊天。

* 您如何保持不断学习的能力?

李隽业:每天花时间去了解学科最前沿的动态,保证一定的阅读量及不停地实验。

* 您之前在意大利、法国、新加坡都有工作和学习的经历,跨文化交流中哪一些心态非常重要?

李隽业:其实文化差异对科研工作者的影响不是很大。个人而言,在国内和国外没有太多区别。不管在哪里,都要有非常踏实的心态,明白自己在做什么、要怎么做,就可以了。

* 用一句话来概括您的人生态度?

李隽业:认真、踏实,明确自己在做什么。

* 您会怎么定义好老师?

李隽业:把学生的需求当作自己的需求,舍得花时间去准备课程,认真解答学生的疑问……这样可能就是一个好的老师了。

* 一门课达到了什么样的效果,您才觉得它是成功的?

李隽业:课后学生记得这个课讲了什么,并能根据课上讲授的东西主动寻找、阅读、扩展学习。

* 您欣赏什么样的学生?

李隽业:态度认真,学习主动的学生。

* 给到年轻学生一些建议。

李隽业:年轻的时候,接触的东西特别多,吸引人的东

西特别多。在这么多的东西中,要懂得如何去取舍,选择并坚持,这是非常重要的。

* 午餐时如果偶遇学生,您会聊起什么样的话题?

李隽业:去聊一些家常的事,我不愿意聊学习或科研方面的东西,这样可能会给他们压力。

* 您最近在做的课题是什么?

李隽业:在做宏观金融数据分析和宏观金融模型的实证分析,及机器学习和金融大数据分析。

* 您怎么理解把研究做在中国大地上这句话?

李隽业:我从读博士开始到今年8月一直在国外,所以在我的研究中基本上用的都是国外的数据,对国内市场、国内问题的关注够深刻,这也是我回国的主要因素之一。以后将会花更多的精力去关注中国市场,搜集整理中国数据,研究中国问题。


* 您为什么喜欢做研究,给您带来了哪些快乐和收获?

李隽业:或许和我的性格相关,我自身比较喜欢思想自由的生活方式。研究给了我思想上的自由,我可以做我喜欢的东西。

* 一名优秀的科研者必备的能力有哪些?

李隽业:舍得花时间,经得住寂寞。

* 研究的灵感一般来自于哪里?

李隽业:一般来自于大量的阅读和不停的实验。 

李根：带着“科比精神”做事

有着内线的身高，却在篮球场上司职外线，热爱运动的李根老师在科研和生活上坚持着永不言弃的“科比精神”。严谨和负责是他的人生信条，无论是教学还是研究，他都提前充足准备、做到最好。

结合博士期间积累到的主流研究方法与个人更熟悉的互联网及APP端业务，李根希望自己的研究成果能够帮助到中国的互联网公司，在公司商业模式的创新上给予一定的启示。对于2021春季学期要开设的两门本科生课程，他也期待着能让学生真正学有所得、学有所成。

Q:请简单介绍下您的研究方向，并请回忆下当年触发您走上科研道路的人或事？

李根:我目前主要的研究方向是知识平台和金融科技。总的来说，我的文章是在互联网平台上去看新的商业模式是如何影响到用户在平台上贡献知识，花钱购买众筹产品和消费等行为的，并且我会探究其中的机制，用自然实验、实地实验等计量学方法去探究有意义的因果关系。

谈到触发我走上科研道路的人，就要提到我的女朋友了。当时是她决定要到香港读博，让我也考虑到读博士这件事。我原本也打算毕业后继续深造，通过了解我发现香港学校的科研水平很不错，对于博士的支持力度也很好，信息系统这个专业从上大学起就是我感兴趣的专业，并且香港学校距离家里教近，就决定申请去香港读博士了。

在读书的过程中，我逐渐加深了自己对科研的了解，时间上自由很多，我能根据自己的喜好去选择研究的课题。尽管把文章发表到国际顶级期刊可能要用几年的时



间,但也是蛮有成就感的一件事情。同时,我也向往着大学教师这份神圣的职业,能够教书育人,会让我感到自豪。

Q:在科研过程中,您觉得什么品质或能力是最为关键的?能分享一些让你记忆犹新的小故事吗?

李根:我觉得最关键的品质是对事情认真、负责的态度,这不仅反映在科研中,也体现在生活的方方面面。因为一篇文章通常来说要经历3-5年左右的时间,有些或许要更长。那么,在每个阶段都能够推动文章是尤为重要的。从研究问题的提出、研究方法的构思、相关文献的查阅、数据的分析、结果的讨论、到建设性意见的添加、文章的一遍遍修改……每一个能够帮助文章提高的阶段都需要我们付出大量精力去做好。

我记得很清楚的其实是一件与写文章无关的事情。在博士第二年的时候我申请了香港政府的奖学金,需要导师的推荐信,但我的导师当时在生宝宝,她是在我的申请截止日当天,也就是生完宝宝之后几天的时候帮我写的推荐信。我在感激之余,真的觉得导师的认真负责的态度是我需要学习的。所以成为一个认真、负责任、有担当的男人,是我接下来为之奋斗的目标,不管在科研上还是生活上。

Q:如何看待公众对于学者的期待?您对自己的科研工作有怎样的期待?希望对社会产生怎样的影响?

李根:如果是在公司工作的人,应该会期待学者研究的一些成果可以支撑或者是辅助公司的相关业务,给予管理者实际的启示作用。我的研究是用实证方法来分析数据,挖掘出数据背后的规律,并探究规律背后的机制。我希望自己的研究成果能够帮助到有相关业务的平台、企业更好地利用它们的数据,帮助他们了解到其网站功能、公司政策给用户带来的实际效果,进而能更好地设计网站、布局业务、开创新的商业模式。

Q:如何看待西方的学术氛围和研究方法?和东方的有哪些不同?两者对您的研究产生了怎样的影响?

李根:我在香港科技大学学习了6年,主要接触到的是信息系统领域世界顶级刊物的一些主流研究方法。我觉得随着中国学者越来越积极地参加国内外学术会议,在世界顶级刊物上的文章越来越多,研究方法也越来越向着北美的主流研究方法靠近。两者在研究方法层面,我个人

认为相对于做实证分析的学者是没有本质上的不同的。

在研究上,最重要的一步是好的研究问题。国外学者尤其是北美学者的母语是英语,他们用自己的语言接触世界顶级期刊,会有先天的优势。世界一流大学有着顶级的人才,他们彼此间的交流也是一个灵感迸发的途径。我觉得中国优秀的大学都在朝着在世界顶级刊物发表的目标努力,也会吸引越来越多能力强的人留学后回来任职。目前在信息系统领域有很多国内举办的研讨会及会议,这些都可以促进同事间的合作与交流。我博士期间学习了主流的研究方法,接触到了前沿的研究问题,我个人相对而言会更熟悉国内互联网平台、APP的业务,我希望自己的研究成果能够帮助到中国的互联网公司,在公司商业模式的创新上给予一定的启示作用。

Q:选择复旦管院作为您科研生涯的新起点,能与我们分享下您有哪些考虑吗?

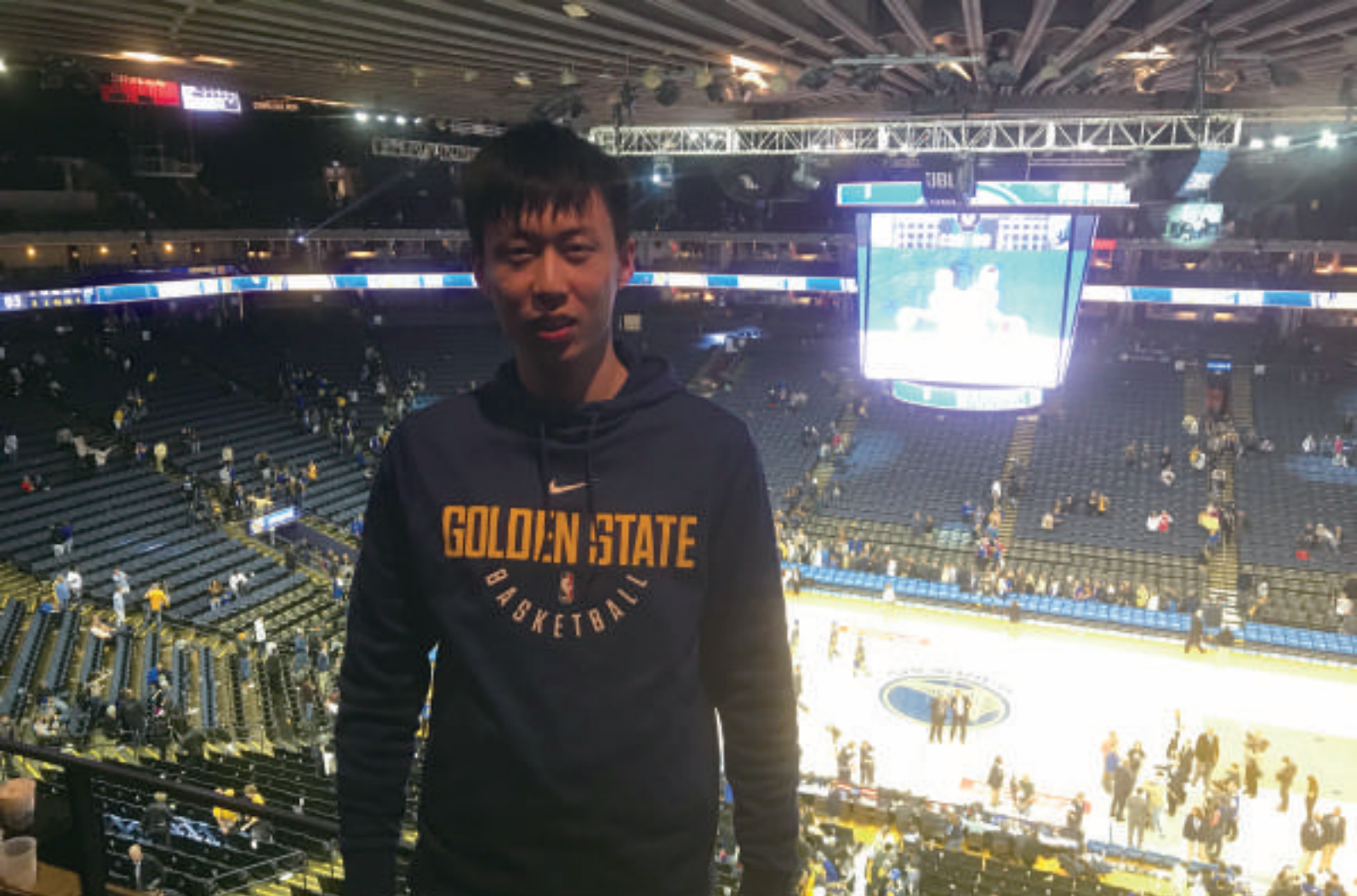
李根:复旦管院在世界顶级刊物的发表情况是非常可观的,在国内常年处于领先。相对于我本身的信息系统专业而言,系里的老师均很致力于好文章的研究,我会觉得在这里工作能够为我提供一个良好的平台,能够有机会向各位老师请教,自己能够在工作上进步。对于工作地理位置的选择,我当时也是和女朋友商量了很久,我们都觉得在上海工作是一件很棒的事情,我们有相对多的机会能够在一座城市的大学里任教,陪到父母及家人。

Q:您在复旦管院已经开始了一段时间的工作,对学院有怎样的感知呢?校园、同事和学生都给您留下了什么样的印象?

李根:在复旦管院工作了将近一个月的时间,我觉得学院对于新进教师的支持力度是很大的,为老师举办入职培训大会,帮助我们了解晋升要求、教学目标,也会积极询问我们的难处,争取帮我们减轻后顾之忧,这一切我都感觉到很温暖。系里的领导、老师也会积极帮助我答疑各种问题,耐心地指导着我,让我感觉到了这里相互关怀的良好氛围。目前我还没有机会接触到本科生,但在接触到的硕士生和博士生身上,我看到了他们谦虚、好学的品质。

Q:在科研和教学方面,您作为青年教师,面临着哪些挑战?

李根:科研上的挑战是,能够独立在世界顶级刊物上



“

成为一个认真、负责任、有担当的男人，是我接下来为之奋斗的目标，不管在科研上还是生活上。

”

发表具有一定影响力的文章，这需要之前博士时候的积累，接下来的刻苦努力，还有一定的运气。

教学上的挑战是，教好我分配到的课程，更重要的是自己的备课真的能够帮助到学生，让他们收获到有用的知识。我希望我能够帮助我的学生成为能够独立思考、具备创新能力的优秀青年。我也会积极去向其他老师们请教，尽快形成有个人特色的教学方式和内容。

Q:您在业余时间都有哪些爱好？可以分享一些与爱好有关的小故事吗？

李根:我是非常喜欢运动的，平时会健身、长跑、打篮球、游泳。我也在去尝试学习自己目前不会的运动，学习新技能的过程是很有趣的。

关于小故事的话，我有着打内线的身高，但自己更喜欢打外线像是组织后卫或是小前锋。在NBA，有一名叫

凯文·杜兰特的球员很让我受启发,他的身高比一些中锋还要高,但却是打着小前锋的位置。于是我就会去看他的视频,去球场练习他的动作,也会看他的纪录片、访谈,了解他走上职业球员道路背后所付出的艰辛。我在球场上打比赛觉得累的时候,想到这些成功的人的经历,就觉得自己的累没什么了。

今年对我影响最大的事情就是科比的离世。我觉得跟我年龄相仿的男生大多是看着湖人和科比的球长大的,他为了总冠军拼搏的决心和对家庭的付出都影响了太多人。对于日常生活中的不顺心,我也会带着“科比精神”努力去把事情做好,不轻言放弃,做好自己该做的,好好对自己爱的人。

【快问快答】

* 请用几个词形容一下您自己。

李根:热情,爱运动,负责任。

* 如果流落在荒岛可以带三样东西,您会带哪三样东西?

李根:首先我会选择带吃的喝的,来满足我基本的生存的需求。第二个我选择带一些生存工具,比如刀、打火机。第三个我会选择带一部手机,即使荒岛中是没有电的,但是手机也会给我一点离开荒岛的希望。我想抱着最后的一点信念离开这个岛,回归到自己的家庭。

* 来到一座陌生的城市,最吸引您的地点是哪里?

李根:这个城市最高的地标性建筑。尤其是夜晚,在这种建筑上看到周边建筑灯光亮起,会让我有一种安静、安宁的感觉。比如说我来到上海以后就去了位于上海中心的朵云书店,俯瞰黄浦江边两个地区。

* 来一场说走就走的旅行,您最想去到哪里?

李根:去冰岛看极光,这是一个之前一直在想,但是一直没有完成的事情。

* 您最喜欢的运动员是谁?

李根:姚明吧。他本身也是上海人,对我的影响很大。他是第一个在美国职业篮坛站稳脚跟的中国人,也是目前为止最成功的中国运动员之一。他的球技非常高超,是带领我真正去学习篮球、认识篮球行业的引路人。他目前还是中国职业篮坛的主席,也是自己家乡球队的老板。我觉得他真的是在做一件自己喜欢的事,这非常酷。

* 请您推荐三本最喜欢的书。

李根:我非常喜欢读书,就说三本最近读过的书吧。第一本是《我俩的故事》,它是一个老爷爷用插画形式记录自己和自己从相识、相知到相伴一生的故事。第二本应该是在香港隔离期间读的《悲惨世界》,它是雨果的长篇小说,之前一直没有读过,读完之后我会觉得遇到一个善良的人原来影响如此巨大,让我下决心以后一定要多做好事、善事。第三本也是疫情在家的時候,一个好朋友推荐给我的一本书,叫《房思琪的初恋乐园》,看完这本书,我真的希望政府能够早日制定出相关的法律法规来严惩这些罪人。

* 您喜欢看什么类型的电影?

李根:我喜欢看两种类型的电影,一种是科幻类型的,一种是爱情电影。

* 最近您最喜欢看的电影是哪些?

李根:我最近刚看完诺兰执导的《信条》,它是一部关于时间理念的电影,非常具有开创性,他之前执导的所有电影我都很喜欢。爱情电影的话,去年我看过伍迪·艾伦执导的一部作品,叫《纽约的一个雨天》,比较小众,但是我很喜欢。这部电影让我感受到了真爱的美好,它可能会使两个人擦肩而过,但不会让他们错过。

* 您是什么星座?

李根:我是狮子座。

* 您了解这个星座的特质吗?

李根:算是了解吧,可能比较大男子主义一点。

* 喜欢一个人独处的时间吗?

李根:还挺喜欢的。

* 为什么?

李根:因为独处的话,我可以安静地想一下我自己应该要做什么,并且能够利用这段时间把自己想做的事情和该做的事情做好。

* 和一个人交换人生,您想和谁交换?

李根:李诞吧,就是《脱口秀大会》的总策划人,也是一名非常成功的脱口秀喜剧演员。首先因为我自己非常喜欢看他的《脱口秀大会》和《吐槽大会》这两档节目。都说喜剧的内核实际上是悲剧,我会想了解一个真正从事喜剧行业的演员创造或者说持续输出好段子的背后有哪些故事。

* 如何保持不断学习的能力?

李根:首先要多接触身边优秀的人,学习他们的处事能力。第二要有保持不断学习的进取心,多接触新鲜的事物,保持不断进步的决心以及付出自己的努力。

* 在您看来一个人最重要的品质有哪些?

李根:善良是最重要的,然后是负责任,态度好。

* 您希望朋友身上拥有什么样的性格特质呢?

李根:真诚吧,这也是我交朋友的一个标准。我希望大家交流起来可以坦诚心扉,没有藏着掖着,互相帮助。

* 为了准备每一节课,您大概会花多长时间备课呢?

李根:我现在的教学任务是在接下来2021年的春季学期开设两门本科生的课程,我预计会准备三个月左右的时间,也就是马上就要开始准备了。因为是第一次教,想准备得充分一点。

* 会紧张吗?

李根:一定会,因为是自己的第一份工作,第一次站在讲台上,会有一种责任感。

* 达到了什么样的效果您觉得这节课就成功了?

李根:学生学有所得、学有所成,真正地学到自己觉得有用的知识。第二点是,学生在课堂上学习、跟大家交流的过程能够觉得开心,不会枯燥无聊。

* 如果和学生偶遇一起吃午餐您会聊什么样的话题?

李根:我可能会问一下你喜欢什么样的运动吧。

* 您理想中的师生关系是什么样的?

李根:我觉得良好的师生关系是一种相互学习的状态。学生能够从老师的教学包括科研中受到启发,老师也能够在与学生的交流答疑中丰富自己的研究和课程上的内容,能得到学生及时的反馈,并在接下来弥补自己的不足。

* 那在学生的心中您希望自己是一位什么样的老师?

李根:认真,负责任,态度好。

* 最近您在做的科研选题是什么?

李根:我最近在做中国在线问答社群叫知乎平台的研究。

* 哪些因素促使你走上了科研这条路呢?

李根:首先是自己想去深造的这种意愿,还有女朋友的影响和家人的支持。

* 那您最想认识的学术大牛是谁?

李根:我会想认识在New York University工作的Aninyda Ghose教授,因为他首先是我们这个行业的标杆人物,我会想在和他的日常交流中,收获他对这个领域中一些话题的看法。其次我也听说他基本一年都出差,在飞机上飞来飞去,我会想了解一下他是怎么样平衡工作和生活的。

* 一名优秀的科研人重要的品质有哪些?

李根:首先是严谨,通常来讲像商学院的科研人在国际顶级期刊上发文章,顺利的话也需要三到五年的时间,相当于你要对自己的项目负责,同时也要对合作者和学生负责。把自己的本职工作做好,也要不停地把自己的项目向前推进。我觉得作为科研人员,认真、负责、严谨这些品质都是非常重要的。

* 写论文最痛苦的时刻是?

李根:我本身的研究会需要一些好的数据来支撑,如何将好的研究问题和可得到的数据结合起来,是非常痛苦的一个过程。[F]

虞嘉怡：我愿意接受挑战

从京到沪,由北至南,虞嘉怡老师直言,复旦管院是她最合适的选择。目前,虞嘉怡老师将大部分精力都投入了教学工作,常常感叹于00后学生们的勤奋与积极,并付之更多努力,用上一堂课十倍的时间去备课。教学是难题,科研同样是难题。站在这条漫长路途的起点,她坚定道:“我愿意接受这个挑战。”

Q:请简单介绍下您的研究方向,并请回忆下当年触发您走上科研道路的人或事?

虞嘉怡:我的研究方向是运营管理,更加具体一点的话,一个是政策运营,一个是社会责任运营。运营管理主要是研究怎样最好地利用资源、最大化创造价值,而我更关注的是从公共政策和社会责任的角度,看政府怎样去优化自己的决策,以更好地平衡社会各方的利益,把总的社会福利最大化。

我之前已经发表的研究,包括有在家电下乡中政府应该怎么样去优化补贴,能够最大化农村的福利,帮助家电生产企业渡过经济危机;也做过政府网约车政策的评价,研究如何去优化等。

Q:请回忆下当年触发您走上科研道路的人或事?

虞嘉怡:我本科在选择未来该怎么走的时候就想当老师,那想当老师的话就要做科研、要读博士。运气比较好的是,大四那一年我的导师来到清华,他的研究方向我非常感兴趣,于是跟随导师读了博士,在读博过程中,又在加州大学洛杉矶分校交换时认识了我的第二位导师,让我更加坚定了走科研道路的决心。我觉得自己研究的这些课题都是有意义的,教学生这件事情同样也



很有意义。

Q:在科研和教学方面,您作为青年教师,面临着哪些挑战?

虞嘉怡:无论是科研还是教学,我觉得年轻老师的压力应该都挺大的。我们在读博期间,主要还是学生的姿态,把自己的研究做好了就行,没有自己真正去教一门课的任务。来学院后,系主任和其他老师都跟我说一定要把课教好,我自己也准备第一年会在教课上面花很多时间,教一堂课就要花十倍的时间去备课。

我目前上运筹一门课,但是这门课一周有五个学时,而且是一门专业基础课。因为一开始在摸索阶段,工作量会比较大,我希望学生能给我一点反馈,能让我调整一下自己的进度。我也是学生过来的,理解学生的想法,不是一味地觉得我讲了就行。他们真的理解了吗?他们学到了吗?所以第一年我希望能够更快地进入角色,平衡好教学和科研。

Q:在科研过程中,您觉得什么品质或能力是最为关键的?

虞嘉怡:首先要有发现问题的能力,我觉得这是做科研很重要的东西,我的导师也是这么跟我说的。做科研最困难的地方就在于怎么样找到一个很好的问题,怎么样把它抽象成数学模型,再从由数学模型得到的理论结果回归到现实的问题,得出一些管理上的启示。这个可能需要灵感,不全是努力就能够实现。当然做得越多,肯定会做得越好。

第二我觉得在科研上要有足够的耐心,因为它是一个

漫长的过程,可能会遇到各种各样的挫折,即便做出来之后,也可能受到很多质疑。面对这些,要不怕失败、有勇气继续下去、不能气馁,要能够做好一切准备,一直保持着兴趣和热情。科研就是一个很漫长、很难的过程,我愿意接受这个挑战。

Q:如何看待西方的学术氛围和研究方法?和东方的有哪些不同?两者对您的研究产生了怎样的影响?

虞嘉怡:我国其实在古代时期就有“运筹帷幄”的朴素管理思想,但是将管理学正式发展成一门学科相对晚一些。西方在管理学领域有一套成熟的体系,一方面,我们要掌握好管理学领域这些前辈们建立起的理论基础,并在其基础上继续发展。另一方面,我觉得我国管理学的发展越来越好,特别是在现在这个创新的年代,我们有很多西方没有的事物,这正是值得我们好好研究的。我们现在应该去研究一些真正扎根本土的问题,研究怎么样去帮助我们国家的创新做得更好。这个是我们区别于西方,并能帮助我们走得更前的东西。

Q:如何看待公众对于学者的期待?您对自己的科研工作有怎样的期待?希望对社会产生怎样的影响?

虞嘉怡:我觉得普通人会认为大学老师主要是讲课,但是他们可能会忽略其实大学老师更重要的一点是做研究。就像笛卡尔解释的那样,哲学家芝诺曾画了一个圆圈,圆圈内是已掌握的知识,圆圈外是浩瀚无边的未知世界。知识越多,圆圈越大,圆周自然也越长,这样它的边沿与外界空白的接触面也越大,因此未知部分当然显得就更多了。做科研就是把那个圆再往外推一点点。我还是期



科研就是一个很漫长、很难的过程,我愿意接受这个挑战,我期望未来自己能研究更多的中国问题,能够多帮到社会一点。



望自己能做更多的中国问题,能够多帮到社会一点,继续我的社会责任、公共政策这类的研究。

Q:选择复旦管院作为您科研生涯的新起点,能与我们一起分享下您有哪些考虑吗?

虞嘉怡:我觉得就是非常合适。首先是人很吸引我,这里有很多值得我学习的榜样,复旦管院在科研方面特别强,是世界一流的。比如我们系就有很多特别优秀的老师,教学和科研都做得特别好,我有很多可以向他们学习的。

还有一个是复旦管院这边学者们所做的研究主题很吸引我,复旦管院整个研究的氛围都是立足中国,要研究扎根本土的问题,再加上国际化视野,我特别喜欢这里的学术氛围。

Q:您在复旦管院已经开始了一段时间的工作,对学院有怎样的感知呢?校园、同事和学生都给您留下了什么样的印象?

虞嘉怡:有很多惊喜。学院的老师们都很好,会主动跟我聊一下我的研究、未来的规划什么的,给我一些指导。学生也特别好,非常好学,下课的时候会围上来问问题。我觉得现在00后真的蛮棒的,他们对学习的热情让我非常感动,促使我更加想努力把这门课教好。

Q:您在业余时间都有哪些爱好?

虞嘉怡:我觉得走上科研这条道路的话,慢慢地就把自己的兴趣和工作结合在一起,更多地去关注一些社会的热点,去想想有什么更值得我研究的东西。

【快问快答】

* 用几个词形容一下您自己。

虞嘉怡:努力、勤奋、乐观。

* 您最想收到的礼物是什么?

虞嘉怡:我觉得可能是小惊喜,哪怕是一个小卡片,比如说同学跟我说我上了你的课觉得很有收获,我觉得就很

有惊喜了。

* 您最喜欢中国的哪一座城市?

虞嘉怡:上海。

* 为什么呢?

虞嘉怡:离家近、国际化,然后有复旦。

* 您最喜欢世界上哪一个国家?

虞嘉怡:中国。

* 来到陌生的城市您一定会去到的一个地点是哪里?

虞嘉怡:我会去那个城市有名的大学。

* 请您推荐几本比较喜欢的书。

虞嘉怡:我首先要推荐一下运筹学的教材,这是我本科期间特别喜欢的教材,写得非常通俗易懂,特别建议学运筹学的同学去看。娱乐方面的书,我自己比较喜欢金庸的武侠小说,特别喜欢《天龙八部》。

* 您为什么喜欢这些书?

虞嘉怡:因为这些书有意思、有趣。

* 您比较喜欢看什么类型的电影?

虞嘉怡:场面比较大的悬疑动作片。

* 您是什么星座?

虞嘉怡:水瓶座。

* 您了解这个星座的特质吗?

虞嘉怡:比较特立独行吧。

* 那您是这样的吗?

虞嘉怡:我行我素的话,有一点。

* 喜欢一个人独处的时间吗?

虞嘉怡:喜欢。

* 和一个人交换人生,您想和谁?

虞嘉怡:不用交换,我现在挺享受自己的人生的。

* 如何保持不断学习的能力?

虞嘉怡:不断地思考,让脑子一直动,有一双发现生活中各种有意思的事的眼睛。

* 一个人最重要的品质有哪些?

虞嘉怡:善良、勤奋,这两个我觉得最重要。



* 您最想实现的人生愿望是什么？

虞嘉怡：做一个好的老师、好的科学家。

* 为了准备每一节课，您大概会花多长时间？

虞嘉怡：上一堂课的话，我得准备这堂课的十倍的时间。

* 达到什么样的效果，您觉得一节课算是成功了？

虞嘉怡：学生都觉得有收获，明白了我讲的，这就成功了。

* 刚才我们有谈到您的学生，在您眼中00后的学生是什么样的？

虞嘉怡：充满了好奇、非常积极、很勤奋好学。

* 如果在食堂偶遇了你学生，您会聊什么话题呢？

虞嘉怡：会聊生活吧，比如说问他们哪个食堂的东西最好吃，推荐一下我去。

* 在学生的心中您希望自己是一位什么样的老师？

虞嘉怡：我希望他们把我当朋友，乐于跟我交流，比如说上课懂的和不懂的东西，他们觉得难点在哪里，也可以帮助我提高。

* 教学中最大的快乐是什么？

虞嘉怡：就是我的学生觉得这个东西有价值，并且对他们之后的人生都产生一定的影响。

* 您最近在做的课题是什么？

虞嘉怡：我最近在做一个关于电动车政策的研究，还有一个和农村合作社与传统大型超市之间的竞争关系有关。

* 有一句话是说要做扎根于中国的研究，您自己是怎么理解这句话的？

虞嘉怡：我自己的研究就是扎根于中国的研究，因为这是一个特别好的时代，我们有很多西方没有的东西，有很多创新的理念，有很好的学者。我们做自己的问题，帮助我们这个社会更好地向前发展。

* 您最敬佩的学术大牛是谁？

虞嘉怡：我特别敬佩我的两位老师，一位是Chris Tang，还有一个是Max Shen。他们两个对我的学术道路起到了非常重要的作用，而且他们对学术的热情让我非常感动。

* 在您看来，一名优秀的科研人重要的能力有哪些？

虞嘉怡：发现问题的能力。要有一双慧眼，能够发现身边的问题。另外就是要很努力、不怕困难，能够承受在科研上面遇到的挫折。

* 最后一个问题，您小时候的理想职业是什么？

虞嘉怡：科学家。F

李文文:保持好奇心是科研人的基本要求

九月入职复旦管院,主攻商务智能、数据分析的李文文老师,即将在新学期教授本科生大数据分析这门课程。在科研中崇尚逻辑和好奇心的她,也在身体力行的做着自己热爱的课题,拥抱自己的兴趣,敬重自己的研究领域,期待自己的教学生涯。

Q:请简单介绍下您的研究方向,并请回忆下当年触发您走上科研道路的人或事?

李文文:我目前的研究方向主要是商务智能、数据分析、机器学习等。比如我之前研究的一个课题是关于eBay的,我们会关注和研究买家们提供的各种产品评价将会如何影响到后续买家对卖家的信任度以及对产品的支付意愿程度。

最近我也比较关注医疗健康管理,侧重于慢性疾病,包括抑郁症和老年疾病——帕金森等,希望通过数据收集分析、人工智能学习等方法和技术,帮助到人们。

关于我为什么会走上科研的道路,要追溯到大学时期。大学时,我一方面在学校的大数据实验室协助老师做数据分析、数据挖掘,那时觉得做数据分析非常的有趣;另外,我还参加了学校的科研竞赛并取得了第一名,当时研究的是微信公众号方面的内容,那个时候公众号还处于刚刚起步的阶段,随着公众号飞速的发展,我觉得自己研究的点正好跟时代的发展契合在一起,觉得挺有意思的。

Q:在科研过程中,您觉得什么品质或能力是最为关键的?

李文文:我认为是逻辑性和好奇心。当你发现一个问题,并且想要去解决这个问题,就需要有一定的理论支





中国有自己特色的管理问题以及解决方法,我们可以充分发挥自己的优势,去做对外输出,让外界更多去了解我们。



撑,于是开始进行后续设计、模型、算法,确认怎样用一个合理的数据进行测试,最后得到结果,整个过程的逻辑必须严谨,一环扣一环。另外,对于科研人员来说,我们一定要有好奇心,寻找到自己感兴趣的课题。

Q:如何看待公众对于学者的期待?您对自己的科研工作有怎样的期待?希望对社会产生怎样的影响?

李文文:在管理学院,我们研究的很多问题都来源于实际的商业活动,或者是一些社会性问题,因此我们可以更紧密的贴近大众,与公众进行更好的沟通,就一些热点问题提出看法,从更科学的管理视角,带来一些启发。我希望自己的研究,能更有实际的应用价值,不管是个体,还是公司机构,能够对他们有一定的借鉴意义和参考价值。

Q:您如何看待西方的学术氛围和研究方法?和东方的有哪些不同?两者对您的研究产生了怎样的影响?

李文文:我觉得现在国内的学者,不管是学术氛围还是方法,都越来越国际化。比如我们做研究,也希望在国际顶尖期刊上进行发表,现在国外有什么方法,我们也能马上知道,可以应用。而且现在中国的学者以及对中国社会问题的研究,已经成为了全球研究中非常重要的一部分,尤其是我们管理学。

中国有自己特色的管理问题以及解决方法,我们可以充分发挥自己的优势,去做对外输出,让外界更多去了解我们。

Q:选择复旦管院作为您科研生涯的新起点,能与我们分享下您有哪些考虑吗?

李文文:复旦的环境非常好,我来面试的时候氛围比较自由,大家很有朝气,研究很有活力。我来了以后跟一

些教授聊,大家都很有自己的想法,而且每个人有自己很感兴趣的研究,我觉得这一点非常吸引我。

复旦的平台也很好,人才济济,在这里我可以鞭策自己,让自己做一些更好的研究,同时可以跟很多国内外顶尖的学者接触交流,这对我的科研也很有帮助。最后,上海这个城市也很好。

Q:您在复旦管院已经开始了一段时间的工作,对学院有怎样的感知呢?

李文文:这边种了很多桂花树,很香,我挺喜欢闻这个味道的,走在树荫里感觉很舒服,学校真的挺好。

Q:在科研和教学方面,您作为青年教师,面临着哪些挑战?

李文文:教学方面,教学经验有待提高,如何跟同学们进行更好的沟通,怎样把自己知道的东西能够更有效的教给大家,还需要不断摸索。科研方面有科研压力,想要做一些更好的研究,发到更好的期刊上。

【快问快答】

* 请用几个词形容一下您自己。

李文文:随性、好奇心强。

* 生活中最大的爱好是什么?

李文文:拼乐高、射箭。

* 最喜欢中国的哪一座城市?为什么?

李文文:上海,因为这边有复旦。

* 除了中国最喜欢世界上的哪个国家?为什么?

李文文:奥地利。因为我特别喜欢那边的萨尔茨堡,



莫扎特的故乡。

* 去到一座陌生城市,一定会去打卡的地方是哪里?

李文文:博物馆。

* 推荐您最喜欢的书。为什么?

李文文:《陆犯焉识》和《数学之美》。《陆犯焉识》因为它讲的主人公是一个上海的老知识分子,主要是在历史的红尘中个人的一生曲折命运。《数学之美》是一个非常好的科普读物,很有趣,而且也跟现在的一些人工智能有紧密相连的一些内容。

* 最近看的一部比较喜欢的电影是什么?

李文文:《乔乔的异想世界》。

* 喜欢一个人独处的时间吗?

李文文:喜欢。

* 如果可以邀请一位名人共进午餐,想和谁?为什么?

李文文:巴菲特。因为和他吃饭很贵。

* 如果不从事教师这个职业,最想从事的职业是什么?

李文文:考古学家。

* 最喜欢的脱口秀选手是谁?为什么?

李文文:杨笠,很有自己的想法。

* 觉得什么样的人生是成功的?

李文文:过的开心的人生。

* 站在讲台上最大的焦虑是什么?

李文文:怕学生问自己不懂的问题。

* 如果在午餐时偶遇学生会聊什么话题?

李文文:会聊一些娱乐性的话题。

* 欣赏什么样的学生?

李文文:欣赏有好奇心而且愿意沟通的学生。

* 理想中的师生关系是a怎样的?

李文文:比较平等的,可以畅所欲言的。

* 科研中最大的快乐是什么?

李文文:自己的研究成果得到别人的认可。

* 科研中最痛苦的时刻是什么?

李文文:收到review的审稿意见,然后去改稿。

* 一名优秀的科研人重要的能力有哪些?

李文文:能够独立发现问题并且解决问题的能力。

* 怎么理解把研究做在中国的大地上这句话?

李文文:我觉得就是发现身边的一些潜在有趣的研究问题,研究一些中国特色的管理问题。

* 用几个词形容复旦管院的气质会用什么词?

李文文:自由、有朝气。[7]

徐禛:保持清晰的定位,方能行远

今年7月入职复旦管院,喜欢独处、喜欢思考的徐禛老师,正式开启了他的在复旦的职业生涯。时刻保持清晰的自我定位是一位科研工作者的首要前提,勇于尝试,敢于迈出第一步,唯此方能成就自我。

Q:请简单介绍下您的研究方向,并请回忆下当年触发您走上科研道路的人或事?

徐禛:我的研究方向,从方法论的角度上说偏向于随机建模,应用场景主要是在物流、供应链和电商平台的推荐管理等方面。供应链管理方面,我会研究当危机和风险出现时,比如像现在的疫情时期,如何去设计和安排供应链更加安全;电商推荐管理方面,则会研究电商平台背后是怎么把产品推荐给不同用户的,是否有更好的办法让推广更加有效,让商家获得更多的收益的同时,买家也能得到更好的服务。

我本科是学数学的,当时一直犹豫是继续攻读纯数学,还是转读应用数学,因为我希望自己的研究可以跟社会和整个世界有更加紧密的结合。后来在我读博时期,香港科技大学的林念教授对我产生了很大的影响。虽然林念教授是一位物理系教授,但他的研究却跟化学有很多结合,在跟他仔细交流后,我想清楚了自己的方向。

另外,我自己也比较喜欢思考问题,喜欢一个人静下来做事情,做科研可以让我很好的安排生活。

Q:在科研过程中,您觉得什么品质或能力是最为关键的?

徐禛:我觉得,从长远来说,科研需要有一个大的方向,每个科研人都要明确自己的定位和感兴趣的研究方向,并且坚持下去,这也是很多前辈一直告诉我的。但同





我比较喜欢思考问题,喜欢一个人静下来做事情,做科研可以让我很好的安排生活。



时,我也觉得大家要有分辨能力,在清楚未来自己领域的基础上,对一些感兴趣的点,可以多去尝试,两者相辅相成,这将引领你的起步。

Q:如何看待公众对于学者的期待?您对自己的科研工作有怎样的期待?希望对社会产生怎样的影响?

徐禛:我们对自己的期待当然是研究最前沿的问题,也希望我们研究出来的理论能够应用到实际,但现实中落地其实不会那么快。我觉得公众的期待一方面迫使我们做研究做事情更接地气,给我们一个动力去做更有实际意义的研究。同时,学者也反过来重新诠释这个领域,告诉公众现阶段乃至未来近十年这个领域发展的方向或者变化的趋势是什么。这也是我对自己科研工作的期待。

Q:如何看待西方的学术氛围和研究方法?和东方的有哪些不同?两者对您的研究产生了怎样的影响?

徐禛:在我个人的成长过程中,培养我研究习惯,训练我研究能力的还是西方体系多一些。我本科是在北大读的,那时候的想法是多学些东西,把自己成绩提高一些,但还不清楚自己将来是不是要做研究。那时候印象比较深刻的是讨论班,一位老师和几位同学一组,老师会把比较有趣的问题或者领域告诉学生,推荐一些书或者材料,每位同学负责一章,互相讨论学习,最后综合起来在班上发表。

到了博士阶段,导师会给予更明确的知道,我自己也有了更加确定的方向,在这样的学术氛围里,更多的是培养自己发掘问题的能力。我博士最后论文阶段,也是我自己寻找到觉得有意思的问题去做。我觉得就是在不同的阶段,对于研究能力的培养有不同程度的侧重和提高。

Q:选择复旦管院作为您科研生涯的新起点,能与我们分享下您有哪些考虑吗?

徐禛:主要有三个方面吧,我在找工作这个问题上跟很多前辈请教过,他们会跟我分析情况,介绍国内外不同学校的要求是什么、研究现状是什么。来复旦面试时,我就感受到这里给教师的自由度非常的大,重视科研交流,学术资源丰富,办公环境也很好。

第二,目前在国内,物流行业是一个社会讨论的热点

领域,还涉及到伦理、慈善等多个方面,需要有人去研究这些问题,也跟我的研究方向和经历很相似。

最后就是我是上海人。

Q:您在复旦管院已经开始了一段时间的工作,对学院有怎样的感知呢?校园、同事和学生都给您留下了什么样的印象?

徐禛:学院对我们新进的老师都非常照顾,感受到了学院的热情。我刚刚来的时候,师资办的老师和各位行政老师都非常帮忙,入职等手续很顺利的半天就办完了。学期开始不久,学院也有不同的培训,帮助我们去熟悉行政系统、办公系统,掌握课程资源、科研基金申请等流程。虽然我的办公室不跟自己系科老师们同一层,但同事们都很热情,不管是我所在的管科系,还是其他系的老师们,都会有很多交流,他们会给我很多学术发展上的建议,让我能够快速适应新的环境。

这个学期,我一、三、五早上会给本科一年级同学上课,这是我第一次正式作为老师去教课。我班上有82个学生,第一次进去还是有些紧张,但是大家给我的反馈很好,他们都到的很早,课间和课后也有很多人提问。大家不但有礼貌修养,同学们对于问题的理解也很深刻,对学习新知识有很大的热情,愿意去探索,有钻研和挑战的精神。

Q:在科研和教学方面,您作为青年教师,面临着哪些挑战?

徐禛:这个学期,我的数学分析课有6个学分,备课量很大,而且这门课是本科生中基础课的基础课,如果没有教好的话,对后面的课程都会产生影响。所以我也咨询了好几位上过这门课的老师,他们给我的建议是说第一次上这个课节奏不能太快,需要循序渐进,尤其对一些比较重要的知识点,需要反复重新梳理。

科研方面,很多前辈都给我了一些建议,每个年轻老师都要思考自己将来的研究方向到底是什么,手中的研究不能松懈,要找到自己的定位。

Q:您在业余时间都有哪些爱好?

徐禛:我比较喜欢游泳和旅游,游泳是我香港开始养



成的习惯,在美国的时候一周会去五六次。我也喜欢出去旅游,喜欢一个人独处。

【快问快答】

* 请用几个词形容一下您自己?

徐禛:我是一个坚持、安静,也是有色彩的人。

* 生活中最大的爱好是什么?

徐禛:游泳。

* 最喜欢什么食物?

徐禛:无花果。

* 最擅长烹饪的一道料理是什么?

徐禛:红烧带鱼。

* 最喜欢除了中国以外,世界上哪一个国家?

徐禛:现在是美国。

* 请推荐三本您最喜欢的书?

徐禛:我推荐的是《小王子》、《动物庄园》、还有《圣经故事》。

* 为什么会喜欢这三本书?

徐禛:《小王子》让我觉得这本书里的主人公特别温暖,低落的时候我就会在里面得到鼓励。《动物庄园》提醒我要保持警醒。《圣经故事》让我有机会了解西方社会的文化历史。

* 您最喜欢的电影角色是谁?

徐禛:是魔戒三部曲里面的甘道夫。

* 您是什么星座的?

徐禛:我是天蝎座的。

* 那您了解天蝎座的特质吗?

徐禛:不是很了解。

* 您刚才提到本科就读于北大数学系,那数学最有意思的是什么?

徐禛:首先是无止境的学问。在数学里面遨游,我看到自己的渺小,但是数学又是一个可以花一生去研究去,并为之相伴的一个学科。我在数学里可以找到一生的方向,一生的乐趣。它虽然看上去矛盾,但却是充满自洽的一个学科。

* 在读书时压力大吗?

徐禛:大,非常大。

* 那您怎么样应对这样的压力呢?

徐禛:我觉得一方面是找到好的同伴,他们不仅在学术上比我做的好,他们在兴趣爱好、人生观上也引导着我,让我看到一个更宽阔的自己和更宽阔的世界。我想时刻保持这样宽广的胸怀就可以迎接任何的挑战。

* 请问您最想邀请共进午餐的历史名人是谁?

徐禛:是巴赫。

* 为什么?

徐禛:我佩服巴赫,他是非常厉害有天分的音乐家。我是学数学的,所以我在听他的作品时,我能感觉到一种别样的奇妙,别样的美在里面。我觉得他所有曲子都非常有韵律,有自然音符的美,有数学对称的美,旋律的美。同时,我觉得他的很多作品都是去咏叹上帝,咏叹他当时所处时代的文化,所以从他的作品里面我也能够了解到他的宗教情怀。

* 如何保持不断学习的能力?

徐禛:我想需要有一颗好奇心。

* 您最希望朋友能拥有的品质是什么?

徐禛:希望我的朋友是一个包容、谦卑的人,他可以接纳自己也可以接纳别人。

* 在您看来什么样的人生是快乐的?

徐禛:我觉得互利互惠,是成就别人也可以让别人成就你的人生。

* 那什么样的人生是有价值的?

徐禛:你可以影响别人,别人可以影响你,你可以从别人这边获得帮助,你也可以帮助别人。

* 准备一节课大概要花多长时间?

徐禛:需要多余2倍课程的时间

* 复旦的学生给您的初印象是什么?

徐禛:求知,尊师重道。

* 欣赏什么样的学生?

徐禛:可以自己去发现问题,自己去解决问题的学生。

* 理想中的师生关系是什么样的?

徐禛:老师可以是一个引导,激发学生自己思考问题、自己解决问题的能力。

* 如果偶遇学生会聊什么话题?

徐禛:可能是发现某个函数它的极限不存在这样的具体课堂上的问题,或者作业里面的问题。

* 希望自己成为一个什么样的老师?

徐禛:既是老师又是朋友。

* 最近在做什么课题?

徐禛:关于电商平台推荐的问题。

* 您为什么对这个话题感兴趣?

徐禛:我做的是医疗推荐,我觉得这是国内很有前景的。

* 做科研最大的乐趣是什么?

徐禛:我想是自己做的东西对这个世界、对这个学科有一点点的推动。

* 科研中最痛苦的时刻是什么?

徐禛:是很漂亮的结果但没有办法证明它们。

* 一名优秀的科研人,您觉得最重要的能力是什么?

徐禛:可以找准自己的方向,并且有动力坚持下去。 **F**

张妮拉:科研解决了我的“为什么”

小时候爱问“为什么”，长大后用科研解决“为什么”，平日热爱新技术新事物的张妮拉老师选择了深耕创新领域研究。谁的青春不迷茫，张妮拉老师也经历了摸石头过河的探索过程，最终决心走上学术道路。在她看来，只有实践了才会知道对错，并在实践中走出迷茫。

Q:请简单介绍下您的研究方向？为什么会关注目前的研究领域？

张妮拉:我的研究方向主要是创新，分为两大板块，一个是技术产品创新，一个是产业模式创新。前者主要是做智能产品，类似智能手机等的创新；后者包括一些在线就业市场和共享经济方面的研究。我们会采集各企业、行业的数据，比如之前还在新加坡做研究时，有跟星展银行合作，研究他们是如何进行数字化转型。

我的大部分研究想法都是在上课或者生活中迸发的。比如会关注商业模式创新，是与我的导师有关，他当时对这方面比较感兴趣，我们聊得很投机。而关注数字产品创新或者公司创新，是因为我个人比较喜欢研究手机等产品的迭代，随时了解有什么新的技术或者创新点，以及它们为什么受到人们欢迎。

Q:请回忆下当年触发您走上科研道路的人或事？

张妮拉:这就说来话长了。我本科毕业以后在工商银行工作了一年，然后去读了硕士，读完硕士又做了两年研究助理，然后才读的博士。

本科毕业时我想赶紧工作，去了银行后才发现可能不太适合我，感觉自己学到的东西并不能运用到工作中，于是我选择了继续读书。在继续深造的过程中，开始跟着导师做项目，从中感受到了科研的乐趣。最后综合考





我希望自己能做一个好导师,能够跟学生更接近一些,多一些交流,他们的想法可能也会对我以后的教学和科研产生帮助。



虑下来,决定申请博士。

Q:在科研过程中,您觉得什么品质或能力是最为关键的?

张妮拉:我觉得研究领域不同,可能需要的能力也不一样。但总的来说,我认为比较关键的是发现问题的能力,能看到生活中的一些东西,发现更多可以研究的点,让研究可持续。品质的话就是执着、坚持,不能被打倒。因为我们做科研经常会面临失败,失败以后,不能垂头丧气,要继续做下去。研究要耐得住寂寞,还要保持乐观的心态,对心理素质的要求很高。

Q:如何看待公众对于学者的期待?您对自己的科研工作有怎样的期待?希望对社会产生怎样的影响?

张妮拉:我觉得研究必须要能够运用到实际,对外界有价值,科研工作者不能只在象牙塔里面闭门造车,而是要走出去跟企业、跟社会交流,成为对社会、对企业有帮助人。目前我对自己的期待就是先好好完成自己的科研论文,适应从学生到老师的身份转变。

Q:如何看待西方的学术氛围和研究方法?和东方的有哪些不同?

张妮拉:我觉得东方和西方没有太大差别,研究方法上大家应该都一样。现在东西方的融合已经非常深入了,学术氛围都是大家平等交流、互相帮助,这样也有利于产出一些新的研究成果。

Q:选择复旦管院作为您科研究生涯的新起点,能与我们分享下您有哪些考虑吗?

张妮拉:在我们这个领域,复旦管院是数一数二的,而且我是上海人,复旦肯定是我的第一选择。我觉得我们系特别好,会组织很多活动,大家也很友善,学院的行政体系也给了我们新老师很大的支持,没有自己到了一个新环境需要单打独斗的感觉。

Q:在科研和教学方面,您作为青年教师,面临着哪些挑战?

张妮拉:指导别人做科研和自己做是两回事,作为青年教师,这就是一个挑战,我希望自己能做一个好导师。在新加坡时候,我给本科生上过一年课,跟他们更像是朋友。我希望能够跟学生更接近一些,多一些交流,他们的

想法可能也会对我以后的教学和科研产生帮助。

Q:您在业余时间都有哪些爱好?

张妮拉:现在会去打羽毛球、网球之类的。以前在香港的时候,我基本上每个周末都会一个人去爬山,觉得心旷神怡,很舒服、很放松。

【快问快答】

* 用几个词形容一下您自己。

张妮拉:直爽、乐观、有点跳脱。

* 生活中最大的爱好是什么?

张妮拉:运动,比如打羽毛球,偶尔也打打游戏。

* 最喜欢的食物是什么?

张妮拉:我喜欢吃炸鸡。

* 除了中国,最喜欢世界上哪一个国家?

张妮拉:瑞士。因为我比较喜欢爬山,瑞士的山和风景都特别美。

* 推荐一本您最喜欢的书。

张妮拉:我想推荐最近在看的《数字化生存》,特别有意思。因为它是1996年发布的,这本书里的所有事情在出版之后的20年间都发生了。过去看这本书像一本科幻小说,现在看却成了一本历史书。我特别喜欢里面的一句话:“预测未来的最好方法就是去创造未来。”现在,人们就正创造着这本书上所说的未来。

* 您最喜欢的电影角色是谁?

张妮拉:钢铁侠,有钱、又帅,还有很多的创新。

* 您是什么星座的?

张妮拉:天蝎座。

* 觉得自己符合这个星座的特质吗?

张妮拉:可能不太符合,我感觉自己更偏向风星座一点。

* 喜欢一个人独处的时间吗?

张妮拉:还挺喜欢的。我喜欢一个人去爬山时放空的状态。

* 一个人的创新意识可以怎么样去培养?

张妮拉:我觉得很难培养。可能更多的是一个人从小



就喜欢问十万个为什么,长大了就变成了一种创新意识。

* 可以邀请一位名人共进午餐的话,最想和谁一起?

张妮拉:史蒂夫·乔布斯。因为乔布斯是带我走上创新道路的引领者,我觉得他的理念跟我很像,要创新、又要服务于大众。

* 您会买新的苹果12吗?

张妮拉:会,我正在考虑买max,还是买普通的12。

* 青春怎样不迷茫?

张妮拉:我的青春其实挺迷茫的,但我觉得这不是一件坏事。在迷茫的时候,可以实践。只有实践了,才会知道到底是对还是错,最终在实践中走出迷茫。

* 如果遇到了外星人可以问一个问题,您会问什么问题?

张妮拉:我希望外星人能带我去到外太空,想知道地球以外还有多少生物存在。

* 站在讲台上,您最焦虑的是什么?

张妮拉:从之前在新加坡教课的经验来说,我比较担心拖堂。因为我喜欢跟学生互动,互动太多就可能控制不住场面,导致我讲不完该讲的内容。

* 您欣赏什么样的学生?

张妮拉:我喜欢跟学生交流,所以我希望学生活跃一点。

* 理想中的师生关系是什么样的?

张妮拉:互动式的。我希望学生与我处在同等的地位,相互促进和提升。

* 您最近在做的课题是什么?

张妮拉:最近做两个课题,一个是研究手机创新,另一个是研究疫情对就业的影响。

* 科研中最大的快乐是什么?

张妮拉:我是一个有很多为什么的人,所以最大的快乐在于科研解决了我的为什么。

* 您研究的灵感来自于哪里?

张妮拉:来自于我看到的很多事情,产生的很多为什么。

* 面对研究中的挫折,您一般怎么调整自己?

张妮拉:我感觉自己面对挫折时有些鸵鸟心态,可能会先回避,等冷静了以后再去反思。

* 用几个词来形容一下复旦管院的气质?

张妮拉:自由、快乐、互动很多。 **F**

冯项楠:时刻关注别人的关注点

毕业于香港中文大学,8月份正式入职复旦大学管理学院^一学院的冯项楠老师,在科研的道路上孜孜不倦,在教学的过程中与学生为友。期待在未来的教学生涯中,成就自己,也成就更多的人。

Q:请简单介绍下您的研究方向,并请回忆下当年触发您走上科研道路的人或事?

冯项楠:我的研究方向是统计学里面的潜变量模型(例如,结构方程模型),函数型和图像型数据分析,大数据和复杂数据的贝叶斯统计分析,网络口碑、网络众筹和移动营销等市场营销和信息系统交叉领域实际问题的统计学建模及实证分析。

触发我走向科研道路的人是我的硕士生和博士生导师宋心远教授。我在2008年进入香港中文大学读书的第一个学年的第一门统计学入门课程就是宋老师教的。后来又读了宋老师一门本科高阶课程范畴数据分析。我在两门课表现都不错,跟宋老师交流也比较多,于是就申请了宋老师的研究生,读了本系的风险管理科学哲学硕士课程。宋老师是非常严谨且高效率的学者,当时想的是能跟宋老师学习就行,对科研也没什么认知。结果发现统计学建模科研工作还比较有趣,宋老师指导非常用心,而且我本科读的是跨学科课程,有一半训练是在商学院,对统计建模中得实际数据分析问题上手比较快一些,所以后面就一直从事科研工作。博士期间在2015年暑期访问了朱宏图教授,学习函数型和图像型数据分析,让我接触到了这个重要领域。以及在2015年下半年开始向贾建民教授学习市场营销和管理学知识,开始关注网络口碑、网络众筹和移动营销等市场营销和信息系统交叉领域实际问题,让





作为教师,教书育人是核心,为了给同学们提供尽量优秀的教学,疯狂备课是常态。



我有了进入商学院工作的想法。非常感恩能有这么好的几位老师愿意帮助我、爱护我,这可以说是我一生收到的最珍贵的礼物之一。

Q:在科研过程中,您觉得什么品质或能力是最为关键的?能分享一些让你记忆犹新的小故事吗?

冯项楠:我觉得科研过程中比较关键的能力是有主动的科研意识,能敏锐发现所做的科研问题的核心价值,以及主动为这个核心价值增添“卖点”,即尽力拓展出别人非常关注的东西。关键的品质就是耐得住“磨”,因为科研工作是非常细致的,即使大方向非常优秀,写出了很好的论文框架,也要多次修改,多次重做,是非常辛苦的过程。

记忆犹新的故事是我当时在跟宋老师做第二个科研项目的时候,在已经有一点写作经验的情况下,写出了很多废话的一篇论文。宋老师就着这个论文,告诉了我获益一生的道理。做科研你要关注的其实是别人关注什么,而非你做了什么,写的废话太多只会让人觉得你在这个领域很不成熟。这个经历对我之后的科研影响非常大,让我非常感恩。

Q:如何看待公众对于学者的期待?您对自己的科研工作有怎样的期待?希望对社会产生怎样的影响?

冯项楠:公众对于学者的期待和学者能做到的是有鸿沟的,科研项目每次只是解决一个具体问题,这里的推广性和普适性是非常难保证的一个问题。而且学者关注的研究方向也没有公众预期的那么宽,所以经常出现,你学统计的怎么连优秀的股票都没办法推荐给我(笑)。我对自己的科研工作的期待就是尽量联系管理学领域的实际问题,尽量拓宽自己的应用领域。统计学模型是工具,只有尽量去解决真实的数据问题,价值才更大。我希望产生

的影响就是统计学者能多发展和应用我们的最新高阶方法解决不同领域特别是管理学领域的实际问题,增加统计学的应用性和影响力,让别的领域专家认识到统计学家做的科研价值也蛮大的。

Q:如何看待西方的学术氛围和研究方法?和东方的有哪些不同?两者对您的研究产生了怎样的影响?

冯项楠:我其实没太发现西方和东方的学术氛围和研究方法有显著的不同,因为经过这么多年的发展,咱们国家的研究已经在国际上非常主流和具有影响力了。要说有些关注点上确实有点区别,我们落在祖国大地上的研究是希望解决中国的重要实际问题,一般希望具有较强的社会效益,能尽量影响大多数民众。所以我做研究的时候,会尽量主动思考这个研究问题更适合在哪里分享。

Q:选择复旦管院作为您科研生涯的新起点,能与我们分享下您有哪些考虑吗?您在复旦管院已经开始了一段时间的工作,对学院有怎样的感知呢?校园、同事和学生都给您留下了什么样的印象?

冯项楠:复旦管院就是我心中的圣地,同时有统计系,且非常鼓励统计学模型和管理学问题的交叉,而且是国际顶级平台,这就是我的梦想工作单位啊。我希望能好好努力,别辜负了管院对我的信任和期待。

学院就感觉确实是以师生为本的,尽力给教师和学生都提供最好的支持和帮助。同事们都很友善,主要是都是大牛,让人非常敬仰!学生们都是主动学习,能力超强,真的非常优秀。校园(管院内和校园内)也是很美,感觉这里每一朵花、每一棵草都见过儒雅的大师。

Q:在科研和教学方面,您作为青年教师,面临着哪些

挑战?

冯项楠:作为青年教师,我现在整个生活的重心就是解决科研和教学面临的问题了。作为教师,教书育人是核心,为了给同学们提供尽量优秀的教学,疯狂备课是常态了。特别是今年接手的学院DSBA新课,希望能让同学展开广阔的视野、收获满满的干货知识、深刻理解统计学思想、享受较为轻松愉悦的课堂气氛、又能锻炼非常硬核的实践技能,我给自己预先设定的这些目标真是把我难倒了,几乎天天都在备课,准备课程内容,非常希望给同学们收获满满的课程体验,但真的是把自己逼的非常可怜(笑)。如果同学们最后能有不错的获得感,这些拼命的努力真的就值了。

教学部分虽然占了很多时间,科研也肯定不能放下。现在手头有几个科研项目在推进,但速度不是太快,现在只能是拼尽全力,希望科研和教学并重。因为两者真的是互相促进的,我在教学中有了很多对现在推进的科研项目的思考,而且科研做出的结果,很多被我做成了教学案例分享给了同学们。希望我能撑住,成为一个学研结合的合格教师。

Q:您在业余时间都有哪些爱好?可以分享一些与爱好有关的小故事吗?

冯项楠:现在已经几乎没有业余时间了,除了陪陪家人,就剩每周三晚上一个半小时左右的学院羽毛球活动了。

我非常喜欢打羽毛球,虽然打的一般,但参与非常积极,来到学院两个月,我没有错过一次学院的羽毛球活动,感觉不运动一下,强健一下身体,可能会吃不消这高强度的工作。羽毛球这项运动真的是非常让人喜爱,我曾经跟很多科学届的大师同场打过羽毛球,其中包括彭实戈院士,那应该是我这辈子的高光时刻之一了。

【快问快答】

* 请您先做个自我介绍。

冯项楠:大家好,我叫冯项楠,我来自河南省周口

地区项城市。8月份来到管院,现在已经在管院两个多月了。

* 用几个词形容一下你自己。

冯项楠:比较内向,但是也比较好相处。

* 生活中最大的爱好是什么?

冯项楠:打羽毛球。

* 最喜欢中国哪一座城市?

冯项楠:推荐一下我的家乡吧,河南周口市项城市。

* 最喜欢的食物。

冯项楠:我老婆做的食物。

* 除中国外最喜欢世界上哪个国家?

冯项楠:新西兰的,虽然我没有去过,但是我对它的想象还是非常美好的。

* 到了一座陌生城市一定会去的地方。

冯项楠:宾馆和餐厅,如果是旅游,应该就是路上走一走。

* 推荐三本最喜欢的书。

冯项楠:都跟工作相关,一本是我做科研的书籍,是我科研路上最重要的一本书,是我的导师宋心远教授和李锡钦教授的书,《Basic and Advanced Bayesian Structural Equation Modeling: With Applications in the Medical and Behavioral Sciences》,大家可以买来看一看,非常有用。还有一本是最近做培训的时候学校发的一本书,提的是钟扬老师的事迹,我也希望能像钟扬老师一样做一个非常好的老师。还有一本是我们DSBA课程的教材《抽样:设计与分析》。

* 请问您是什么星座?

冯项楠:我的星座夹杂在巨蟹座和狮子座之间,我觉得可能更偏向巨蟹座。

* 您了解巨蟹座或狮子座的特质吗?

冯项楠:巨蟹座和狮子座的刻板印象,我觉得还是巨蟹座很适合我,好像比较顾家,比较在乎家庭,从家里获得了力量。

* 喜欢一个人独处的时间吗?

冯项楠:我喜欢,因为我觉得内向的人需要时间来重新积蓄一下力量,去面对每天的生活。

* 假如明早起床后能获得任何一种能力,你希望是什么能力?

冯项楠:这个能力我之前确实想过,我希望可以在路上任意选择一个事物,比如说一片树叶或者一朵花,我可以跟它说话,树叶飘到哪里它就会跟我说它见到的东西或者是一些事情,我觉得这个事情很好玩。

* 上一次唱歌给自己听是什么时候?

冯项楠:十分钟之前。

* 你的座右铭是什么?

冯项楠:我觉得一个人要在乎的并不是你自己关注的是什么,以及自己想要什么,以及做了什么,而是别人想要的是什么,别人关注的是什么,因为这样才是最有效的互动方式。

* 为了准备一节课一般要花多长时间?

冯项楠:准备每节课我都花了非常多的时间,其实没有具体的长度,即使在准备完讲义以后,我也会再看新闻,跟别人沟通,或者做科研的时候,想到相应的东西我都会考虑加在课程内容里,希望同学们能够感受到科研以及在现实中这些东西怎么用,希望能够做到这一点,所以说会一直在准备我的课。

* 站在讲台上最焦虑的是什么?

冯项楠:站在讲台上最焦虑的就是怕同学们得不到自己希望得到的东西,这个真的让我非常焦虑,我们DSBA课程同学们的背景非常不一样,大家的诉求非常不一样,希望每一位同学都能尽量多的有所获得。所以在准备课的时候我就花了很多心思,最后希望同学们能够有所收获。

* 您欣赏什么样的学生?

冯项楠:最欣赏的学生是能够主动发现问题主动解决问题,哪怕提出这个问题我们一起来解决,这都是非常好的学生。

* 食堂偶遇学生,会聊什么话题?

冯项楠:偶遇学生会打打招呼,聊一聊对这个课有没有什么看法,以及其他的,比如喜不喜欢脱口秀,最近有没有看一些综艺节目之类的。

* 如果不当老师,你希望从事什么职业?

冯项楠:我以前想过这个问题,想想自己能干什么,好像什么都干不了,做科研可能比较擅长一些。最近看了脱口秀大会,我觉得内向的人在脱口秀大会好像也能表达很好,所以我觉得我是不是可以尝试一下脱口秀。

* 最近在做的论文课题是什么?

冯项楠:统计学、市场营销管理类结合的项目,一直在做。

* 科研中最大的快乐是什么?

冯项楠:就是能够得到一些结论,并且相应领域的人都觉得很有意思很有收获,这是我最大的快乐。

* 科研中最痛苦的时刻是什么?

冯项楠:跟科研的关系不是太大,但是又要一定要做的一些事情就非常痛苦。

* 一名优秀的科研人员重要的能力有哪些?

冯项楠:做科研重要的不是你做了什么,以及你得到了什么,而是别人关注的是什么,以及你能否让别人关注的一些东西出来。还有就是能够耐磨,因为做科研真的是要磨来磨去几十次,要能够禁得起这样的波折。

* 研究的灵感来自哪里?

冯项楠:研究灵感来源多种多样,一个是跟别人沟通,跟别的领域的老师和同学们聊天,说起来他们有什么问题需要解决,以及有些老师和同学会专门来找我们统计人员问一些问题,我们觉得可以解决,以及现实中还可以看到一些事情,可能会遇到很多统计问题。以及我们在科研中间做着做着会突然发现这个模型可能只可以解决一部分问题,可以再做解决另外一部分问题的模型,这是科研中慢慢发现之后的科研做什么东西。

* 什么是最完美的快乐?

冯项楠:最完美的快乐就是没有压力地玩,能够享受一段时间。 **F**

吴尚：创新、自由、发展的科研之路

北大毕业、赴美读博、复旦任教……今年七月刚刚进入复旦管院、主攻机器学习的吴尚老师从教授时间序列分析开始，踏上了人生中又一段旅程。科研，在他的心目中，是一项创新的、自由的、具有发展性的工作。在这段新旅程的起点，他期待着为祖国教育建设出力，也期待着做出更多有益于社会的成果。

Q:请介绍下您的研究方向，当年是什么人或事触发您走上了科研道路？

吴尚:我的研究方向包括机器学习、金融统计和计量，量子计算。我选择走科研道路，一方面是因为在北大时有一半的本科同学都出国读研了，并且当时大学的老师告诉我，科研工作创新的、自由的、发展性的，这样的生活对我很有吸引力。

Q:在科研过程中，您觉得什么品质或能力是最为关键的？

吴尚:兴趣、激情和坚持。博士期间，有一个证明问题困扰了我很久，一度以为做不出来，但是在坚持用各种方法尝试之后，最后还是成功证明了那个结论。这说明了世上无难事，只要肯攀登。

Q:如何看待公众对于学者的期待？您对自己的科研工作有怎样的期待？希望对社会产生怎样的影响？

吴尚:公众希望学者能研究出更多成果，造福社会和人民，我们要努力回应公众的期待，做出更多对社会有益的成果。我希望自己能研究出更多有国际影响力的、有社会应用前景的成果。

Q:选择复旦管理作为您科研生涯的新起点，能与我们分享下您有哪些考虑吗？





复旦管院是中国乃至国际一流的管理学院,有非常好的教学科研环境和职业发展机遇,我很荣幸能成为这里的一员。



吴尚:因为想要回国发展,为祖国教育科研建设出力,同时也便于照顾家人。复旦管院是中国乃至国际一流的管理学院,有非常好的教学科研环境和职业发展机遇,我很荣幸能成为这里的一员。

Q:您在学院已经开始了一段时间的工作,对学院有怎样的感知呢?校园、同事和学生都给您留下了什么样的印象?

吴尚:学院的环境和条件非常好,复旦的校园很美,同事们也很热情,学生们都很优秀和主动,经常在课后问我问题。第一节课的时候,我讲了一段事先准备的开场白,动员大家规划好自己的学习生活、不负青春,原本担心讲完会冷场,但是学生们在听完后集体主动鼓掌,让我很感动。

Q:作为青年教师,您在科研和教学方面面临着哪些挑战?

吴尚:在科研方面,还需要培养独立科研的能力,以及面对发表论文的压力。在教学方面,因为第一次教课,经验不足,不容易把握学生的实际需求,担心学生不满意。

Q:您在业余时间都有哪些爱好?

吴尚:喜欢弹琴、听歌、骑自行车、读书、看动漫等。之前在美国都是坐公交车通勤,现在在学院附近租了房子,所以每天骑自行车上下班,除了通勤以外,最近还喜欢上了骑车出行,探索上海城的点点滴滴。

【快问快答】

* 为了准备给学生上课,您大概平均会花多长时间备

课呢?

吴尚:我这学期教的是时间序列分析,一般的话是花两天左右的时间来备课。

* 达到了什么样的效果,您觉得这节课就是成功的?

吴尚:学生们能够觉得他们学到了东西,掌握了当前章节的小内容。

* 您欣赏什么样的学生呢?

吴尚:除了被动接受我的知识之外,还能主动提出新问题的学生。

* 理想中的师生关系是什么样?

吴尚:不单学生能够从我们身上学到东西,我们也可以从学生当中学到东西。

* 在学生心中,您觉得自己是一位什么样的老师?

吴尚:因为我是刚开始上课,也不太了解他们心中是怎么想我的。但我希望他们能够觉得我是一个比较平易近人的,也比较Smart的老师。

* 您觉得教学中最大的快乐是什么?

吴尚:学生跟我说他有很多收获。

* 最近您在做的课题是什么?

吴尚:最近在做强化学习这个方向的内容。

* 哪些因素促使您走上了科研这条路呢?

吴尚:我在上本科的时候,老师跟我谈科研是一种创新的、自由的,发展性的工作,我觉得这很有意义。

* 为什么喜欢做研究呢?

吴尚:很有创新性、自主性。

* 您觉得一名优秀的科研人,重要的品质有哪些?

吴尚:首先要对自己研究的内容感兴趣,然后要坚持

不懈,对自己所在的知识领域全面掌握。

* 现在作为教师,您觉得科研的压力大吗?

吴尚:挺大的,因为我刚刚从博士毕业,还需要培养一下独立科研的能力。

* 用几个词形容一下您自己?

吴尚:因为我是天秤座的,可能比较追求平衡感、谦虚、相对温和。

* 生活中最大的爱好是什么?

吴尚:没有说最大的爱好,但我很喜欢很多爱好,比如说看书或者听歌、弹电子琴之类的。



* 最喜欢中国的哪一个城市?

吴尚:最喜欢自己的家乡,江苏省高邮市。

* 为什么喜欢这个城市?

吴尚:因为出生在那边,喜欢那边的人、那边的食物。

* 最喜欢世界上哪一个国家?

吴尚:当然是我们祖国,喜欢中国的文化、环境还有人民。

* 推荐几本您最喜欢的书。

吴尚:我之前比较喜欢看武侠小说还有悬疑类的小说,比如说周浩晖《死亡通知单》,还有像《诛仙》这类的。

* 为什么喜欢这些书?

吴尚:因为在看悬疑小说的过程中,我可以猜测它背后的原因是什么。

* 您喜欢看什么类型的电影?

吴尚:我喜欢看动作类型的电影,比较有视觉冲击。

* 刚刚您提到您是天秤座,您了解这个星座的特质吗?

吴尚:应该就是温和、随和,在一个团队当中起到协调、平衡的作用。

* 喜欢一个人独处的时间吗?

吴尚:喜欢。一个人的时候可以把电脑音量放到最大,在自己想问题的时候也可以不受别人打扰。

* 怎么看待知识焦虑?

吴尚:我觉得去了解自己关心的,感兴趣的东西就好了。把自己的本职的事做好,其他的事情,感兴趣的,就再去观察一下。

* 如何保持不断学习的能力?

吴尚:我对事物都有一定的好奇心,会主动而不是说被动地去学习。

* 您觉得一个人最重要的品质有哪些?

吴尚:要坚持,能够临危不惧、不骄不躁,面对困难的问题能够冷静地分析。

* 应该怎么样培养这些品质?

吴尚:如果发现自己没做好的话,要及时调整过来。 **F**

刚博文:在前人的基础上推进一点

高中毕业就远渡重洋,而今学成归来,刚博文老师将复旦管院作为新篇章的起始。从数学到统计学,从理论到实践,在他眼中,科研本质上就是不断学习、不断提高、不断发现新东西,这个过程会让人快乐。开天辟地的成果大多时候都可遇不可求,而他更多地期望“能在前人的基础上再推进一点”。

Q:请简单介绍下您的研究方向,并请回忆下当年触发您走上科研道路的人或事?

刚博文:我的研究方向是高维统计推断,它在目前大数据方面有很多应用。举例而言,我们做单个样本的假设检验是非常简单的,但当样本数量巨大的时候,信号就可能淹没在噪音中,我们研究的正是如何纠正各类偏差,以较高的准确率找出信号。而我现在正研究的高维分类问题会更多的应用在医学领域。

我本科学的是数学,在这个宇宙中,数学定理是最接近永恒的,因为它一旦被证明之后就永远不可能被推翻,所以,我觉得要是自己能证明一个数学定理就太酷了,于是选择了科研。攻读博士时,我一开始学的也还是纯数学,但后来越来越希望自己的研究能解决更实际的问题,正好我的导师在寻找学生跟他合作一项有关大范围估算的项目,我就加入了。

Q:如何看待西方的学术氛围和研究方法?和东方的有哪些不同?两者对您的研究产生了怎样的影响?

刚博文:因为一直在国外读书,我对西方的学术氛围和研究方法相对了解一点,不过我觉得应该不会差太多,大家都是做一样的topic,发一样的期刊。

Q:在科研过程中,您觉得什么品质或能力是最为关



键的？

刚博文：一个能力是坚持不懈。很多时候我们觉得遇到了困难，但可能再努力往前推一把，事情就成功了。我记得自己做第一个项目的时候，懂的不多，很多东西都不太了解，觉得特别挣扎，当时真的想要放弃。但是又想，第一个项目怎么都得做完吧，于是坚持了下来。之后再接触第二个、第三个项目，我突然发现好像也没有那么困难了。还有一个能力就是交流和沟通。很多时候科研并不是一个人闭门造车地搞文章，而要不停地交流，在于别人的沟通中，可能会得到更多的启发，更有效率。

Q：如何看待公众对于学者的期待？您对自己的科研工作有怎样的期待？希望对社会产生怎样的影响？

回答：提到学者，公众的印象可能都是那些特别牛的人。比如提到物理学家，大多数人想到的肯定是牛顿或者爱因斯坦。但实际上，大多数的科研都是在前人的积累上往前稍微拱一点点的。如果真的能做出一个开天辟地的成果，当然是最好的，但我觉得能在前人的基础上再推进一点也很不错。

在我们统计学里面有很多知识都很新，管理者可能不知道有某些现象，做决策的时候可能产生失误，我们要做的就是把这些指出来，以帮助管理者更好地做决策。

Q：选择复旦管院作为您科研生涯的新起点，能与我们分享下您有哪些考虑吗？

刚博文：毕竟家在国内，出去时间越久就会越想家。我高中毕业刚出国的时候，到了机场是头也不回地走，但随着



“

在我们统计学里面有很多知识都很新，管理者可能不知道有某些现象，做决策的时候可能产生失误，我们要做的就是把

”

年龄的增长,每一次在机场和家人分别的时候,就越来越恋恋不舍。我每年休假都会回国,没有脱节,感觉回国还是挺自在的。

在我毕业找工作的时候,我的导师推荐说复旦很不错,来管院面试的时候,我发现这边的教授都相当友好,所以最终也选择了这里。

Q:您在复旦管院已经开始了一段时间的工作,对学院有怎样的感知呢?校园、同事和学生都给您留下了什么样的印象?

刚博文:我觉得行政人员真的非常 nice,同事也非常 nice。还有让我印象比较深刻是,学院的硬件设施真的很好,办公室相当宽敞,我觉得完全不输于美国教授的办公室,非常赞。

Q:在科研和教学方面,您作为青年教师,面临着哪些挑战?

刚博文:教学方面,我觉得讲课的压力没那么大,因为我以前在美国当了六年的助教,反而难的在于课程的设计,什么样是好的节奏,放什么样的内容学生会喜欢,怎么样安排学习活动,怎么样测评更公平,这些我觉得都蛮有挑战的。

科研方面,我觉得现在需要比以前自己还是一个博士生时更独立了。作为一个博士生,向导师询问有什么好的研究题目是很正常的,但现在自己也当老师了,需要锻炼自己发现问题的能力。

Q:您在业余时间都有哪些爱好?

刚博文:去健身房健身,还有阅读。我喜欢偏纪实一点的书,比如从头到尾描述一个科学理论或者描述一个现象是怎么被发现的。我看过一本讲19世纪伦敦霍乱的书,记录了当时研究人员是如何通过各种方法发现和确定霍乱的传播渠道的,书里展现了一个真正的科学研究的流程,我觉得很精彩。

【快问快答】

* 用几个词形容一下您自己。

刚博文:自律、勤奋、有好奇心。

* 最喜欢的食物是什么?

刚博文:螃蟹。

* 最喜欢中国哪一座城市?

刚博文:宁波。

* 最喜欢世界上的哪一个国家?

刚博文:中国。

* 除了中国以外。

刚博文:加拿大吧,毕竟是一个生活了四年的地方。

* 去到了一座陌生城市一定会去的地方。

刚博文:博物馆。

* 推荐您最喜欢三本书。

刚博文:可能不是那么知名,一本是《寻找薛定谔的猫》、第二本是《未完成的进化》,第三本好像还没有中文版,如果有中文版的话,它名字应该叫《切尔诺贝尔的午

夜》。

* 为什么会推荐这三本书？

刚博文：《寻找薛定谔的猫》让我第一次接触了量子物理，看完感觉打开了新世界的大门。《未完成的进化》主要讲的是语言对我们物种的影响，以及为什么人类会有语言，我觉得很有启发性。《切尔诺贝利的午夜》从各个人的视角360度记录了当时事件的起因、经过、结果以及影响，看完之后仿佛自己也经历了一场切尔诺贝利事件。

* 平常喜欢看什么类型的电影？

刚博文：科幻动作片。我看电影更多的是娱乐，希望看到一个和现实中不一样的世界，所以特技要炫或者世界构造要奇特。

* 什么星座？

刚博文：白羊。

* 相信星座吗？

刚博文：其实不是那么相信。

* 喜欢一个人独处的时间吗？为什么？

刚博文：喜欢。只有一个人的时候才能静下心来思考。

* 对您来说怎么样算是完美的一天？

刚博文：如果说我弄懂了一个之前一直不懂的东西，我就觉得这一天很棒。

* 有什么事情想做很久还没有去做的吗？

刚博文：看极光吧。

* 您希望拥有现在没有的哪一种才华？

刚博文：音乐方面的，我是一个乐盲。

* 用一个场景描述您最喜欢的季节？

刚博文：我最喜欢夏天。因为夏天有各种假期，狂欢节，感觉是很欢乐的季节。

* 如果遇到了外星人，您想问什么问题？

刚博文：我想可能分两个角度吧，一个是外星人来到地球找到我们，二是我们去到他们的星球。如果外星人找到了我们，说明他们的科技领先我们非常多。我特别想问的是，当他们科技如此发达的时候，现世存在的一些苦难，比如不平等、环境破坏，最终是否能得到解决？还是像万有引力那样不可避免的呢？

* 来到复旦印象最深的一件事？

刚博文：我第一次来复旦是2017年的时候参加一个大数学院的会。第一印象是看到光华楼，觉得好高！

* 欣赏什么样的学生？

刚博文：勤奋努力，会自己思考，敢于质疑。

* 如果您被学生质疑了，会是什么样的状态？

刚博文：我在教书的过程中也被学生质疑过，虽然数学的很多东西是有正确答案的，但学生质疑的时候，我会思考他为什么会用这个角度来看问题，可能会帮助我对问题产生新的理解。另一方面，由于数学的推论都有严格的证明，所以我也非常有信心，我知道最后的辩论结果一定会胜出。

* 您觉得怎么样才算是个好老师？

刚博文：学生上过自己的课后，相比没上之前，在某些东西的理解上，应该会有比较大的进步。

* 如果不当老师，最想从事的职业是什么？

刚博文：企业家

* 什么项目？

刚博文：健美。

* 最近在做一个课题是什么？

刚博文：大范围假设检验中广义的功效。

* 为什么会对这个课题感兴趣？

刚博文：目前对功效的定义不是很灵活，有拓展空间。

* 科研中最大的快乐是什么？

刚博文：科研总是要做点新的东西，本质上是不断地学习、不断地提高，挺快乐的。

* 科研中最痛苦的时刻是什么？

刚博文：有的时候，觉得这个定理肯定是对的，但就是证明不出来，或者说这个理论上明明挺好的，但是模拟实验跑出来总是不尽人意。

* 研究的灵感一般来自哪里？

刚博文：研究的灵感来自两方面，一个是实际生活，比如一些较大的科技公司遇到的关于统计的问题。还有一个就是看文献，同样的问题，可能会觉得前人解决的方法并不是很完美，或者说有改进的空间。[4]

吴冬媛:科研与教学并重

对于今年八月入职复旦管院企业管理系的青年教师吴冬媛而言,科研与教学是同样重要的两件事。她一边致力于领导力有效性和多元化的研究,一边为本科生全英文教授《国际商务管理》。比起挑战,吴冬媛认为科研与教学并重带来更多的机会。在她看来,活出自我不仅意味着能够在自律的前提下随心所欲,也意味着要为梦想持续付出努力。

Q:请介绍下您的研究方向,当年是什么人或事触发您走上了科研道路?

吴冬媛:我的研究大方向是人力资源管理和组织行为学,目前正在做的一些研究项目包括领导力有效性、多元化等研究,其中多元化研究包括反性骚扰培训和肥胖歧视等。

因为对研究很感兴趣,所以当我还在美国读研究生的时候,我就申请了研究助理的职位。在工作的过程中,我看到了我的导师James Dulebohn教授作为一位科研工作者对研究的热忱。他把科研真正当作了自己一生的事业,这对我很有触动。每当我对研究有困惑的时候,他总能很快的给我一个答案或者解决方法。更多时候他是给我一个方向,让我自己去探索。这样的工作互动模式给我带来了许多学习的机会,让我感受到了研究带来的思辨的乐趣和快乐的体验。这些经历都很好的强化了我做研究的内在动机,让我认为研究是一件特别有意义的事。我希望可以把研究作为自己未来的事业。因此,我最终决定了读博。

Q:您刚才提到一些研究领域,都非常的有话题度,您是怎么想到要研究这方面的?



吴冬媛：我之所以特别关注反性骚扰培训和肥胖歧视的研究，主要有两个方面的原因。一方面是这两个领域的研究和实践很相关，很接地气。我希望我的研究可以对企业实践产生积极的影响，为员工带来更好的工作体验。例如从2017年开始的关于“ME TOO”的一系列社会事件对公众产生了非常大的触动，性骚扰和反性骚扰这个问题也在职场中被越来越多的重视。这不仅在法律和人力资源管理领域是重要的话题，也与我们每一个人息息相关。第二个原因是这些项目的合作者之一，我们系的Mark Roehling教授（具有哲学和法学双博士学位）对于反性骚扰培训和肥胖歧视的问题做过很多的相关研究。他的研究中常包含了法学的视角，这样的视角也对我很有吸引力。

Q：在科研过程中，您觉得什么品质或能力是最为关键的？

吴冬媛：我觉得是对于未知的探索。自己要觉得这件事是有意义的，才会产生内在动机，才会不停的去思考和研究。科研不是立竿见影的事情，有时候可能折腾半天，结果也未必令人满意。引领我们一直坚持不懈努力下去的就是内心的动机，相信这件事情是有意义的、重要的。

在能力方面，我觉得批判性思维是非常重要的，能够辩证地去思考一些问题，发现一些没有被研究的话题，或者是用新的视角去研究某个话题。

Q：如何看待公众对于学者的期待？您对自己的科研工作有怎样的期待？希望对社会产生怎样的影响？

吴冬媛：我觉得是对于未知的探索。自己要觉得这



“

学者应该要有自己的独立判断，从兴趣出发，思考什么是学术价值的研究。对于自己研究的期待，我希望我的研究可以对实践产生积极的影响。

”

件事是有意义的,才会产生内在动机,才会不停的去思考和研究。科研不是立竿见影的事情,有时候可能折腾半天,结果也未必令人满意。引领我们一直坚持不懈努力下去的就是内心的动机,相信这件事情是有意义的、重要的。在能力方面,我觉得批判性思维是非常重要的,能够辩证地去思考一些问题,发现一些没有被研究的话题,或者是用新的视角去研究某个话题

Q:选择复旦大学管理学院作为您科研究生涯的新起点,能与我们分享下您有哪些考虑吗?

吴冬媛:复旦大学有着非常好的声望,复旦管院在国际上的排名也一直非常靠前;我们的学院包括我们系都有一批非常优秀的科研工作者;而且,我也非常认同学院的理念,就是科研和教学并重。

Q:您在学院已经开始了一段时间的工作,对学院有怎样的感知呢?校园、同事和学生都给您留下了什么样的印象?

吴冬媛:作为新入职的老师,我们是学院资历最浅的人,但却获得了学院很多的关心。这让我们觉得自己受到了最热情的欢迎,非常温暖,也给我们带来了许多鼓励。老师们都非常专业,非常热情,行政人员给了我们各方面的支持,大大提升了我们的工作效率。此外,我是英文授课,同学们的英语水平也非常的好,上课时和大家的互动很好。

Q:作为青年教师,您在科研和教学方面面临着哪些挑战?

吴冬媛:科研方面,我希望未来可以做更多扎根中国本土的研究,有机会去探索更多领域、更接地气的研究。

教学方面,我自己也有很多期待,但现在更多的还是一个积累经验的过程。我们系里、学院里都有很多优秀的老师,我希望可以有机会听他们的课,向他们多多学习。我觉得机会多于挑战吧。

Q:您在业余时间都有哪些爱好?

吴冬媛:我在业余时间里喜欢和家人或者朋友一起出去玩,吃吃饭、聊聊天。我曾经是中国象棋国家二级运动员,但象棋太费脑力,现在会更多做一些轻松的事情。比如运动一下,自己做一些烘焙,重要的是安排好自己的生活,保持对生活积极的向往和快乐的感受。

【快问快答】

* 用几个词形容一下您自己?

吴冬媛:欢乐、积极、努力。

* 您最想认识的人是谁?

吴冬媛:国际学术会议上的一些学者,我特别喜欢听他们的讲座报告。

* 生活中最大的爱好是什么?

吴冬媛:其实是做研究。

* 最喜欢中国哪一个城市?

吴冬媛:比较喜欢广州。

* 为什么?

吴冬媛:因为对广州比较熟悉。我在那生活过几年,很有亲切感。相信在熟悉上海之后,我也会喜欢上这里的。

* 最想去世界哪个角落?

吴冬媛:有很多没有去过的地方,之前去过的国家数

量实在有限,没有最想去的,我都想去。

* 给大家推荐一本书吧?

吴冬媛:我们研究中有一本叫《元分析》的书,它非常经典。我觉得像这种科研的书总结了很多其他学者的智慧,关于一个话题已经形成了一套体系。

* 您最擅长的一道料理是什么?

吴冬媛:很多菜都做的还可以,也会做一些烘焙,比如说瑞士卷之类的。

* 您是什么星座?

吴冬媛:射手座。

* 不考虑收入,最想做的职业是?

吴冬媛:还是现在的职业。

* 喜欢一个人独处的时间吗?

吴冬媛:喜欢。

* 什么样的女性在您眼里看来是活出自我的?

吴冬媛:我觉得是在自律的前提下随心所欲,可以为梦想付出持续的努力,并达成自己理想的人。

* 如果和另外一个人交换人生,您想和谁换?

吴冬媛:不想换,我觉得我现在过得很开心。

* 您觉得最放松的事情是什么?

吴冬媛:其实工作中就很放松,除了工作的话,和朋友聚会也很放松、很开心。

* 很多同学最近都在谈内卷,您对于这些感到焦虑的同学有什么建议吗?

吴冬媛:我觉得要清晰自己的目标,然后朝着目标有规划地去努力,不要盲目做一些别人在做的,看起来有意义,但你其实不想做的事情。

* 为了准备每一节课,您大概会花多长的时间备课?

吴冬媛:因为是新教的课,我大概会每个星期花两天左右的时间准备,但是其实从今年4月份开始已经进行了

断断续续的前期准备了。

* 您觉得一节课达到什么样的效果才算是成功的呢?

吴冬媛:能够引发学生的思考,学生能学到东西,我们之间有热烈而有效的互动。

* 如果和学生一起吃午餐,您会聊什么样的话题?

吴冬媛:聊轻松的、大家喜欢的、可以有很好回应的话题。我更愿意以别人为中心进行一些讨论。

* 理想中的师生关系是什么样的?

吴冬媛:我觉得是亦师亦友,大家在交流的时候可以无障碍地畅所欲言。但同时老师也是更有经验的人,老师可以在尊重同学个性化发展和需求的基础上,给学生一些积极的引领。

* 在学生的心中,您觉得自己是一位什么样的老师?

吴冬媛:我觉得是很亲切、善于鼓励大家的一位老师。

* 教学中最大的快乐是什么?

吴冬媛:最大的快乐就是学生能学到东西,对他们有所引领,最好的情况是可以让他们更明晰自己的职业和人生方向。

* 最近在做的课题有什么?

吴冬媛:有跨文化情景下领导力有效性的研究,还有多元化的研究,包括了反性骚扰培训和肥胖歧视的研究等等。

* 您为什么会研究多元化这个话题感兴趣呢?

吴冬媛:因为我觉得这是跟每一个人息息相关的,我们去企业工作,都希望企业有一个非常友善包容的环境。

* 一名优秀科研人重要的品质有哪些?

吴冬媛:对未知的探索和持之以恒的努力。

* 您希望在未来被描述成一位怎么样的学者?

吴冬媛:对学术界有贡献的学者。希望大家想到我的时候,可以想到我一些还不错的文章。**F**

刘彬：做一个“挖坑”的学者

毕业于复旦管院，也任教于复旦管院，作为土生土长的“管院人”，刘彬老师以一种全新的身份再次加入了这个大家庭。致力于高维数据统计推断研究，刘彬老师对自己的科研之路有着开创性的期待。

“我希望自己做一个挖坑的学者，而不是填坑的学者”，他说。

Q:请简单介绍下您的研究方向，并请回忆下当年触发您走上科研道路的人或事？

刘彬:我研究的主要方向是高维的数据统计推断问题，集中在变点分析方面，再具体来讲，主要用于检测数据的结构是否在某一些未知的时刻或者位置，受到某些未知外界因素的影响而发生结构性突变，即变点检验。

举例来说，比如某些人患病后基因会发生一些突变，我们称之为异常拷贝，可以用这种方法检测出发生这种拷贝的位置。再比如，金融危机前后股票板块之间的相关关系和结构之间的连接会发生变化，也可以称之为一个变点，同样可以用各种方法去检测出在什么位置发生了结构性的突变。

我在研究生一年级第二学期的时候有幸参加了张新生老师的讨论班，当时听到一些师兄师姐分享自己的问题、文章和结果，我对他们建模与数据分析的过程非常感兴趣。当时张新生老师就鼓励我将来可以考虑从事科研工作方面的工作，最终我也就慢慢地走上了这条道路。

Q:在科研过程中，您觉得什么品质或能力是最为关键的？

刘彬:品质方面，最关键的应该是坚持不懈。我第一篇文章的发表非常坎坷，临近博士毕业那一年才完成。





我希望自己做一个挖坑的学者,而不是填坑的学者。



我提出了一种方法,逻辑上是行得通的,但数值结果一直不如意,也不清楚问题出在哪里。当时我差点就想放弃了,但最后经过大量尝试,终于克服了问题。所以我觉得,如果有一个思路或者想法,不要轻易地放弃它,说不定坚持下去就能成功。

能力方面,我觉得对于我们理科生来讲,首先是数理基础一定要好,第二是编程能力一定要强,最后论文写作能力也非常重要。

Q:如何看待公众对于学者的期待?您对自己的科研工作有怎样的期待?希望对社会产生怎样的影响?

刘彬:大众对于科研工作者在做什么可能并不是很了解。我希望未来的科研工作可以更加接地气一点儿,同时通过现代多媒体的方式,适当向大家普及一些科研小常识,让大家去了解某项研究,让更多人对科研感兴趣。

对自己来讲,我希望在科研方面能够做出一些开创性的成果,而不是在别人基础上再改进。我希望自己做一个挖坑的学者,而不是填坑的学者,当别人提到某个研究方向的时候,第一反应就是刘彬是这个方面的专家。

Q:如何看待西方的学术氛围和研究方法?和东方的有哪些不同?

刘彬:我觉得,对于我们统计学科而言,国内和国外最大的区别就是提出问题的背景不同。国外学者有更强的数据驱动性,会以一个有实际问题的背景为基础,再提出模型解决问题,而国内的研究更多地是从模型和理论本身出发。国内有很多的数据,但我们缺乏机制去交叉合作,导致了在数据背景方面的不足。

Q:在科研和教学方面,您作为青年教师,面临着哪些挑战?

刘彬:我觉得最大的压力就是如何平衡科研和教学。每个人的时间都是有限的,但是我们必须兼顾好二者,不能做完一个再去做另一个,必须都成为生活中的一部分。

Q:选择复旦管院作为您科研生涯的新起点,能与我们分享下您有哪些考虑吗?

刘彬:最终选择管院是出于几个考虑:第一是地理因素,我家在山东,上海离家近一点儿;第二是平台因素,无论是软件还是硬件的配套设施,复旦的资源都是一流的;

第三是因为管理学院本身,我在学院读书多年,对学院的学术氛围很了解,有更多的机会接触到高水平的研究学者,并与他们进行合作和交流,而且管理学院很有活力,有各个项目、各个层次的很多优秀的人,让我非常有动力;最后一个考虑就是管理学院有很多的系别,我可以跟一些其他方向的老师进行研究上的交叉。

Q:您在业余时间都有哪些爱好?

刘彬:我业余时间喜欢打打乒乓球、散散步,喜欢在散步的过程中梳理一天的思路,思考完之后会让我觉得清爽了许多。

【快问快答】

*请您用几个词形容一下您自己。

刘彬:认真负责、可爱可亲。

*您生活中最大的爱好是什么?

刘彬:散步。

*为什么?

刘彬:可以思考人生。

*最喜欢的食物是什么?

刘彬:蛋糕。

*喜欢中国哪一座城市?

刘彬:深圳市。

*为什么?

刘彬:因为这个城市年轻有活力。

*最喜欢世界上哪一个国家?

刘彬:当然是中国了。

*来到一座陌生的城市您一定会去的地方是哪里?

刘彬:当地的历史博物馆。

*推荐您最喜欢的书?

回答:《张居正》、《明朝那些事儿》,还有《三国演义》。

*为什么喜欢这些书?

刘彬:因为我喜欢读历史、了解历史。

*平常喜欢看什么类型的电影?

刘彬:喜剧片。

*您是什么星座的?



刘彬:白羊座。

* 那您了解白羊座的特质吗?

刘彬:热情、冲动,有点儿孩子气。

* 您是这样的人吗?

刘彬:最后一条去掉,其他比较符合。

* 喜欢一个人独处,还是喜欢跟好朋友在一起?

刘彬:喜欢一个人独处。

* 假如有一颗水晶球能够告诉您,关于自己人生未来的一切真相,您最想知道什么?

刘彬:我想知道自己能活多久。

* 友情对您来说最重要的一个部分是什么?

刘彬:忠诚。

* 您最希望拥有的哪一种才华?

刘彬:演讲能力。

* 在您看来最完美的快乐是什么?

刘彬:没有烦恼。

* 如果不做老师最想尝试的职业是什么?

刘彬:我想自己去开一家面馆,做家常面。

* 假如可以改变成长过程中的任何事,您最想改变什么?

刘彬:我希望在初中的时候可以多运动,让自己更加活泼一点。

* 欣赏什么样的学生?

刘彬:勤奋好学、善于思考。

* 理想中的师生关系是什么样的?

刘彬:平等的师生关系,老师和学生可以平等地交流、沟通,同时相互学习和促进。

* 您刚刚提到您的导师张新生老师,可以分享一个他最鼓励您的一件事情吗?

刘彬:我在准备论文投稿的过程中,张老师鼓励我去投优秀的期刊杂志,因为他认为我达到了跟国外优秀学者一样的水准。

* 希望自己成为一名什么样的老师?

刘彬:我希望能够做一个启蒙者,能够将自己的知识和学习的方法都传授给学生。

* 最近在做论文的课题是什么?

刘彬:高维线性回归模型里的变点检验和估计问题。

* 为什么会对这个课题感兴趣?

刘彬:因为我一直做变点分析,相对比较了解这方面内容,知道它的研究意义,同时也遇到了一些困难,所以希望能够解决这些问题。

* 科研中最快乐的是什么?

刘彬:一方面是通过在科研中不断地学习新知识、新技能,产生一种知识的获得感,另一方面是在文章或者说你研究成果呈现以后,产生一种成就感。

* 科研中最大的挑战是什么?

刘彬:一方面是理论上可能会正不过去,另外一方面就是数字模拟结果不好。■





观点

道阻且长,行则将至,行而不辍,未来可期。

思想引领和科技突破重启人类救赎和突围

陆雄文

复旦大学管理学院院长



亲爱的毕业生们，尊敬的毕业生亲友们，各位同事、各位朋友：

大家下午好！

眼下，在抗击新冠疫情这场全人类的战争还没有完胜的时刻，我们通过云端在线举行管理学院2020届毕业典礼，具有非同寻常的历史意义。今天，我们共同见证2020届本科生、硕士生、博士生、MBA、EMBA、MPAcc、DBA项目的毕业生们在复旦完成学业，即将各赴前程！

在此，我谨代表复旦大学管理学院全体师生员工向经受疫情考验、顺利完成学业的毕业生们致敬，并致以诚挚的祝贺！向支持你们完成学业的亲友们和付出辛勤汗水的老师们致敬，并表示由衷的感谢！向我们遍布全球的合作伙伴致敬！向在特殊时期仍关心、支持学院发展的社会各界致敬！也借此机会向积极参与防疫抗疫的广大学生、校友和老师、同事们致敬！衷心地感谢你们！

此刻，我们正站在一个时间节点上。《世界是平的》的作者托马斯·弗

里德曼在《纽约时报》撰文这样说：当今世界将面临新的纪年方法——“新元前”（即新冠肺炎元年之前）和“新元后”。我认为，新冠疫情带来的全球危机，其严峻程度将远远超出我们最初的预想，其影响甚至超过了上世纪的西班牙流感、1929年经济大萧条以及2008年全球金融危机之和。疫情不仅打乱了整个社会经济秩序和节奏，打乱了人们的工作、学习和生活节奏，也特别强烈地证明了当今时代VUCA的特征。

VUCA时代，经济环境瞬息万变，竞争格局错综复杂，信息爆炸既增加了市场透明度，又使市场参与者容易掉入数据漩涡，时间与速度成为万事万物变化发展最重要的变量。VUCA时代，全球治理中政治因素在上升，全球化与反全球化博弈加剧，科技创新与产业创新、跨边界与无边界化不断加速，任何个人和组织都面临着巨大的不确定性。可以说，我们今天已经进入了迷航的时代。

如何穿越重重迷雾？今天，在大

家起航之际，我首先想告诉大家我仍然相信什么。

首先，我仍然相信全球化依然是大势所趋。

疫情之下，封国、封城，国际贸易通道受阻，人员交流往来受限，给原本就已经晃动不止的全球化支柱增添了裂痕。但疫情不会是压垮全球化的最后一根稻草。

相反，疫情以无比清晰的方式警醒世界，人类已然生活在同一个地球村，已经成为命运共同体，没有哪个国家能在全球性挑战面前独善其身。疫情过后，国际政治经济秩序会需要重构，并逐步达到新的平衡，但国与国之间、民族与民族之间相互依存的关系会更加密切交织，并逐步渗入与融合。

第二，我仍然相信和平与发展依然是当今世界的主基调。

尽管疫情肆虐，分歧对抗加剧，但疫情是全人类的共同挑战。世界各国虽然体制、文化不同，理念、传统有别，却唯有携手合作才能最终打赢

这场没有硝烟的战争。战争永远不是解决国家分歧和争端的最优选项。对话与合作、和平与发展是世界各国解决国际社会公共议题唯一正确的道路。

第三,我仍然相信历史还会重演,但教训不应被浪费。

黑格尔有句名言,“人类从历史学到的唯一的教训,就是人类没有从历史中吸取任何教训。”有意无意的,历史总会把我们带到似曾相识的十字路口。人类常因自身的局限性,或因自大,或因无知,或因被一部分人的利益所裹挟,而导致历史灾难的重演。对于今日之疫情,任何低于哲学层次的反思都是对于人类悲惨遭遇的无情浪费。疫情提示了全人类的生命与生存问题,只有依靠对生命和生存的深刻理解,我们才可能获得解决问题的思想力量。

恩格斯说过:“没有哪一次巨大的历史灾难不是以历史的进步为补偿的。”希望从今往后,我们能够以史为鉴,发扬人类理性和智慧的光芒,避免重复掉入历史的“深坑”,少难兴邦。

第四,我仍然相信思想解放和科技驱动的力量。

思想启蒙和科技进步的巨大力

量贯穿着人类历史的进程。从近代西方资本主义兴起到当代中国变革并迅速现代化,无一不是思想藩篱被打破、科技创新被推广之交替发生、相互促进的结果。面对今天世界之困局,我期待思想引领、科技突破能够重启人类自我救赎与突围前行的进程。

第五,我仍然相信人与人之间温暖和关爱的力量。

过去几个月,疫情的全球蔓延加速了多种“在线场景”的构建与发展,我们似乎越来越适应在虚拟的环境里工作、生活、学习、游戏。与此同时,人与人之间反而无比渴望和怀念曾经触手可及的温暖。我们需要的不仅仅是网络空间的近在咫尺,还有现实世界里彼此的温暖与关爱。这也是人类生存的目的和发展的动力所在。

各位毕业生,身处疫情之下的VUCA时代,你们自然会多了彷徨,多了担忧,然而从管理学院毕业的学生都负有经国济民的担当、成人达己的情怀。当你们准备迎接挑战、穿越迷雾、贡献社会的时候,我要问一句:你们准备好了吗?我认为,在帮助别人之前,你首先要做好自己。那,如何做好你自己呢?

用思想守望中国的现代化进程,用冷静的思考和严肃的研究洞察经济繁荣和社会进步的真正动力,守护理性、良知与责任。

首先,人生博观而约取,厚积而薄发,你们要坚持终身学习。

亚里士多德曾说:求知是人类的本性。我们如今所处的时代,是一个“信息爆炸”的时代,也是时间碎片化、粉尘化的时代。每个人面临着史无前例的知识焦虑和时间焦虑。物理学家史蒂芬·霍金曾说,“知识的敌人不是无知,而是已经掌握知识的幻觉。”对知识的不断追求是取得任何人生成就的重要前提。学习型组织创始人阿里·德赫斯(Arie de Geus)有言,“比你的竞争对手学习速度更快,可能是惟一可持续的竞争优势”。因此,你在大学学习所发展起来的学习能力是你一辈子的竞争力。你一生职业进步、事业发展的旅程也是不断学习新知的旅程。面对复杂速变的现实社会,所谓“非学无以广才,非志无以成学”。学习不仅是一种面向未来的生活方式,也是检验你是否依旧年轻并能保持生产活力的最佳标准。

第二,光天之下,悲悯苍生,你们要始终怀有宽容仁爱之心。

“光天之下,至于海隅苍苍然生草木”。一个人,要始终有同情心、感恩心,才可称之为为人。但是这些善意通常不是天然承袭的,而是在你的成

长过程中逐步学习而获得的。雨果曾说,“天生的万物中,放出最大光明的是人心”。如果说聪明是一种天性,那么具有仁善之心,悲悯之心,则是一种特别的品质和能力。

莎士比亚在《威尼斯商人》中说,“宽容就像天上的细雨滋润着大地。它赐福于宽容的人,也赐福于被宽容的人。”宽容之外,我们还要学会爱这个世界。泰戈尔说:“我们热爱这个世界时,才真正活在这个世界上。”高尔基也说:“只有对人类最强烈的爱,才能激发出一种必要的力量来追寻和领会生活的意义。”在现实生活中,可能是家人的关心、支持,可能是同事、朋友的暖心话语和真诚鼓励,也可能是陌生人的微笑和问候……都可以让我们重新找到生活的勇气和前行的力量。

第三,人生有涯,知也无涯,你们要坚持探索未知,追求真理。

人们喜欢把这次疫情视为一面镜子,烛照人们的反应、社会的弹性和人性深处的灰暗和光华。同样,这面镜子也映射着人类与自然的关系,以及再次突破自身认知的边界、与世界连接的另外一种可能。此次疫情让我们更加敬畏自然,敬畏生命,更加懂得了不能因无知而无畏、因愚昧

而鲁莽,更加懂得了客观、理性、专业、科学的价值。

如今,你们毕业了,你们要有更多的智慧和更大的勇气去探索未知的世界、追随真理的光芒。智慧源于知识,因此你们要坚守客观,遵从理性,秉持专业,发展科学。勇气,是要敢于面对不确定性做出有风险的选择和行动。要摒弃鲁莽和冲动,就要让勇气建立在智慧和理性之上,不困于胁迫,不囿于愚昧。

大学是知识的海洋,大学时代我们都是在知识的海洋里自由遨游。大学是真理的殿堂,大学时代我们一直在孜孜以求探究真理、发现真理、追随真理。因此大学是自由的。马克思曾指出,自由作为人类文明的一种理念,一种价值观,是一定的生产力发展水平和社会文明程度的产物。当物质文明和精神文明达到一定程度,人们便诉求人身和精神的解放,追求平等、自由。在马克思看来,自由是人的本质的复归;争取自由的过程,就是争取人的本质的复归过程,也是人的解放的过程。

纵观人类进步历程,是知识将人类带离了无知的荒野,是勇气将人类带离了懦弱的深渊。“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”,学习新知、探

究真理之路始于思想自由。进一步地,遵循真理、追随真理,可以获得更大的自由,从而实现马克思讲的“争取人的本质复归”。

第四,贵者虽自贵,视之若埃尘;贱者虽自贱,重之若千钧。你们要塑造独立的人格,做好自己。

在这混沌而喧哗的VUCA时代,我们似乎不缺“专家”、不缺“权威”,可我们又时常迷失其中。我认为除了学习,更重要的是要拥有独立的人格。独立的人格是指人的思想独立性、自主性、创造性。人们既不依赖于任何外在的精神权威,也不依附于任何现实的政治力量,既不会为自己的利益去做驾驭他人的事,也不会以自己的意志去束缚其他人。复旦的老校长李登辉曾经说过,教育的最高目的,是要把个人潜伏的心能,尽量引导使之发展,以替社会谋福利。学生如要有独立的能力,他必须有一往直前的决心,吃苦耐劳的毅力,挨受谏骂的勇敢,百折不回的志气。希望不管岁月如何,复旦留在你们身上的印记就是那决心、毅力、勇敢和志气。

知识分子立身之本是专业和独立。只有专业和独立,才有可能甄别是非,理解彼此分歧。也只有尊重分

歧,才有可能寻求共识。

独立人格稀缺的时代是昌明暗淡的时代,管理学院的毕业生也是饱学之士。但丁说:走自己的路,让别人说去吧!马克思的信条是“怀疑一切”。追求真理的道路上,你们要敢于挑战、敢于质疑,敢于坚守自己的立场和观点,基于自己的知识和思辨做出独立的判断。人格上倾向于屈从和依附,那是侮辱人之所以为人的灵性和智慧。只有当社会的每一个有识之士都形成自己的独立判断,这个社会才能迎来科学的昌明,才能迎来真实的民主。

第五,士虽有学,而行为本焉,你们要努力建立事业丰碑。

你们要做好自己,就要去证明自己。人一生中最重要的研究对象之一就是自己,在把握自己与世界的良性互动中,做最好的自己。要根据自己的知识、能力、兴趣、志向及资源禀赋,去设计自己的人生道路。不论是走哪条道路,你们都应该发挥自己的潜能,不仅获取自己应有的收益,也要对个人、对家庭、对所在组织和社会负责,为社会提供积极的、有品质的产品和服务,并不断运用新知识、新技术去创新管理、去引领行业、为


国家乃至整个世界创造更大的福祉。

同时,我也不止一次地讲过,管理学院的毕业生不能只是以创造财富来证明自己,还要靠知识传播、思想引领来证明自己。

我相信,未来中国是独立精神高扬的中国,是民主自由丰盛的中国,也是有文化、有思想的中国。我们能够用思想守望中国的现代化进程,用冷静的思考和严肃的研究洞察经济繁荣和社会进步的真正动力,守护理性、良知与责任。

各位毕业生,你们今天毕业,时逢百年不遇的疫情和百年未有之大变局。希望你们凭依从复旦习得的智慧和勇气,做好自己,无惧于这个时代。你们毋须对过去的历史承担责任,但你们要对你们孩子们的历史承担责任,为此你们要做好自己,你们注定要去创造历史。

道阻且长,行则将至,行而不辍,未来可期。

最后,我借用6月30日晚上,管理学院在上海黄浦江上空写下的祝福语作为结尾:祝2020毕业生前程似锦! 

(内容根据陆雄文院长在复旦大学管理学院2020届毕业生毕业典礼上的致辞整理)

公卫改革下一站 医疗机构将如何践行社会责任？



陆雄文
复旦大学管理学院院长



邹和建
复旦大学附属华山医院党委书记



杨宇东
第一财经总编辑

医院、社会如何真正落实 “平战结合”的战略要求

主持人：请问邹书记，上一阶段国家纲领性文件，包括各地的公共卫生应急文件中提到了“平战结合”四个字，您怎样理解这四个字？您认为平战结合的模式是否能够在未来医疗机构的管理中被固化下来？

邹和建：平战结合对医院来说，是一个很大的挑战。因为既要把科室、医院建设成战时能够拉得出、打得赢的一支部队；在平时、在现状不一样的情况下，又能够很好维持这个学科的发展，这是需要管理者包括所有专家一起来思考的问题。

主持人：您认为切入点在哪个方面？

邹和建：在相当长一段时间里，我们每个医院都设有传染科，但是随着疾病谱发生变化，包括医疗资源分

布的改变，很多医院可能平时没有很多的传染病患者。传染科设置了以后，怎么让医院有一定的业务量，怎么让从事这个专业的医生有很好的培训，这就涉及资源的问题。如果对这一学科没有很好的突破点，只是单纯聚焦传染病的话，要做到平战结合是很困难的。战时可以拉得出去，但是平时、没有疫情的时候做什么工作？如果一个科室没有足够的业务量，这个学科的发展就会受到很大影响。

华山医院是比较幸运的，经过多年领导层的布局，在平战结合里找到一个突破点，将传染科更名为感染科。既治疗传染性的疾病，但在平时没有大的疫情时，做很多感染性的疾病，对罕见的病原体感染做一些临床工作。很多发热待查的病人，原因是少见病原体的感染，这样这个学科在平时就有活干。

主持人：请问陆院长，您如何看待邹书记提到的平战结合模式？

陆雄文：这是一个切实可行的模式，要能够把资源跟平时的需求和战时结合起来考虑，做一个平滑的对接，这体现了决策层的远见，也体现了非常好的管理视野、见解。所以我觉得通过这次疫情，其实回答了一个很重要的问题，就是管理学的知识、思想不仅仅只是工商管理，只是应用于企业，更可以应用于政府决策、非盈利组织的决策以及医院的决策，包括社会管理、公共体系的建设，这样的话才会真正做到平战能够无缝对接，也同时能够做到效率和资源的优化配置。

主持人：您所说的平战结合的无缝连接的模式，能否成为它赋能传统医疗机构的转型机遇？

陆雄文：我个人觉得，并不是所有医院都有必要去做这样的考虑，但

在每个地区应有一些医院是进入这样的公共卫生体系,其他医院作为辅助,或者做一个备选的体系。因为所有医院都进入公共卫生应急系统的话,这个资源投入很大,有时候也不需要。管理学的思想往往是系统性思想,对公共卫生建设更要从系统角度去思考。既要考虑平战,也要考虑主次;既要考虑重点、非重点,也要考虑波峰波谷,供给和需求的匹配。这样才能做到社会效率最大,成本收益比最高。

主持人:刚才陆院长提到要将社会效益最大化,请问杨总监,您认为平战结合模式对整个系统效益最大化的价值在哪里,产生的影响力究竟有多大?

杨宇东:首先从必要性的角度来讲,因为公共卫生是一个社会健康的基石,这个问题在这次疫情表现的特别突出,但是怎么样真正使公卫体系发挥有效的作用,这次提出了平战结合,我觉得是一个非常重要的认知和体系建设的开端。

你看即便是西方发达国家,在这次公共卫生事件当中,他们很多应对也是非常糟糕低效,这也说明它是人类社会面临的普遍难题。在这个时候,就像陆院长说的,在操作层面怎么体系化的思考就很重要。比如说这次提出的平战结合,我的理解是,不只是对医院的要求。疫情期间各部门做了很多工作,例如健康码、社区管理、发热门诊等等,还有包括机场车站的防控,我们叫联防联控。这方面以后应该形成共识,在可持续、

可执行的层面,去做一个平战结合。

平时就是准战时,因为现在有一些技术手段可以用比较低的人力成本执行,这方面我觉得可以作为一个持续的监控,它是一张网。

这次疫情发生,恰恰是此前这张网没有发挥作用。刚才说的顶层设计有了,但是下面执行层面没有很好的设计。所以我特别期待通过这次疫情,至少给我们带来一个变化,就是基层的这么一张联防联控的网络能够基本建成,从财力上、人力上、技术上是可支撑的,在经济上也是成立的。在此基础上,在治疗方面、在其他方面能够有重点的安排,这样就能使平战结合既能够发挥作用,也能够持续发挥效能。

主持人:国内的平战结合模式,是否能够被其他一些国家所借鉴、运用?

邹和建:这涉及到很多深层面的问题,包括治理体系、体制的问题。我举一个简单的例子,我们要为打大仗、打疫情做充分的准备,我想所有的公立医院它不会忘记身上的使命和责任担当,所以很容易形成这样一股合力,这个事情就可以落地了。但是我们来看一下有些西方国家的医疗体制中,很多都是私立医院,它的政府凝聚力和号召力,对于医院所起的作用明显不同,很难要求这样一家医院能够做到平战结合。要求医院投资设备,而这些设备在相当长一段时间内无法被充分利用。这就涉及到资源的暂时闲置,或者是一段时间资源的浪费。

平战结合对医院来说,是一个很大的挑战。因为既要把科室、医院建设成战时能够拉得出、打得赢的一支部队;在平时、在现状不一样的情况下,又能够很好维持这个学科的发展,这是需要管理者包括所有专家一起来思考的问题。

陆雄文:各个国家在应对疫情方面的举措,以及目前来说的效果都有很大的差异。从疫情的防控来讲,我觉得中国一定是最好的之一。但是我们付出的成本也是非常大的。这背后的原因,一是体系不同,但是更重要的是,背后的理念也有很大不同,因此造成策略不同。有些国家的理念是,在疫情防控和正常的社会经济活动间,要有某种平衡,所以在这样的理念背后,要思考的选项就很多,有更多因素介入。所以最后的选择是不一样的。总体来讲,像日本、韩国做得不错,德国因为资源比较强大,策略也比较合适,所以在欧洲国家中也做得相当不错。

其实,没必要一定判断哪种模式是最好的,因为每个模式有它的道理,每个模式有它的优点和缺点,每个模式有它的经验教训。如果人类真正能够做到相互学习,那这次磨难可能就不会被浪费。我觉得这个可能是更重要的。

新基建与新技术为公共卫生服务带来哪些变化?

主持人:刚才陆院长说的是生命健康在人类命运共同体面前,它的目标方向是一致的。我们也知道其实在于技术创新、科技进步这个角度来说,人类命运共同体也是没有边界的,请问邹书记,您在24年前最早探索并且创立了华山的风湿免疫科,也做了许多跟信息化与学科专业结合的一些模式。您认为信息化跟技术

化手段的模式,应该怎样赋能学科的建设?

邹和建:去年5G刚刚面世的时候,我们医院已经和一些电信公司合作开展5G应用,包括远程的检查,远程的教学,远程的查房,很多方面的应用。远程医疗是未来发展的重要契机,很多边远地区的医疗资源还是相对贫乏,有些地方医疗资源还有闲置,有些医生还有很多碎片化的时间可以利用。

主持人:结合现在当下新基建的战略,人工智能、大数据和5G技术将如何对整个医疗产业或者说医疗机构进行赋能?

陆雄文:从传统的基建角度来讲,大家会看到基础建设对经济发展,包括资源的充分有效流动,带来了巨大的推动作用。如果没有基础建设,经济就没办法跑起来,尤其是按照市场的原则,自动去寻找供求的配对。从宏观角度来讲,过去30年我们医疗资源的投入是巨大的,为什么我们仍然觉得就医难呢?最基本的,最简单的回答是供求不匹配。

今天我看到数据说,中国的每千人病床数已超过美国,但我们仍然觉得住院很难,什么原因?大量三级医院的病床是供不应求的,但是二级医院、一级医院病床就不那么满。在美国,什么病应该住几天院都有规定,超过规定长度,保险公司就不理赔了。因为按该疾病的大数据分析来看,住院时长够了就可以出院,或转到其他的康复医院去。我们的体系没有那么精准,所以产生了住院难。

像华山医院,据我了解有的手术排队要两三个月甚至更长时间。

如果运用云计算和统一的诊疗系统,比如说所有人接受体检和专业检查,检查结果进入数据库。根据数据库的整体大数据,通过人工智能,加上全科医生的判断,再去分配患者应去哪家医院就医。完全有可能,由公共卫生系统来建立中央数据库,这对于资源的有效配置,对供求的有效配对将产生巨大的作用,这需要对技术上、设备上建立标准,对设备进行检验,定期检查,政府要进行监管。数据要能够足够保密,保证个人隐私放在公共卫生系统里是安全的。这样的话,医疗资源将在全社会得到更平滑、均匀的分布,供求得到更有效的配对,病人体验会得到很大改善。

医疗管理也体现了服务业的细节管理

主持人:陆院长说到的模式是,从资源分配的角度建立人工智能的医疗服务大数据系统,邹书记您怎么看?

邹和建:目前有一个互联互通互认体系。现在上海市所有的市级诊疗机构,所有的网络都是互通的。例如医生看门诊时,有一个很重要的工作,是当病人刷卡以后,电脑提示医生该病人在某家医院做过以下检查,医生必须要看过并确认后,才能走到下一步。

刚才陆院长讲到第二个问题是,

为什么医院设置了很多床位却依然不够用？这的确体现了医疗资源分布的不平衡，是一个相对的紧缺。但还有很多是医疗习惯的问题。例如一位患者到医院做手术，术后没有发烧，各方面都很好，在西方国家可能两天以后就要求出院，或者当天就出院回家，或到康复医院去。我们遇到的情况是，很多病人会说，医生你等我好好透再让我出院吧。例如有些患者腹部开刀，他希望在术后七天拆完线以后，再多观察几天，没事了再回去。而这多住的几天医院，没有太多的工作是需要医生去提供的，这就是产生了医疗资源的浪费，这是理念的问题。

当然，这个理念的背后也和整个医疗架构是有关系的。国外有家庭医生制度，病人出院回家后，即便后面两天需要输液，社区的家庭医生和护士服务都能跟上。这也是我们关注的问题，也就是建立家庭医生的制度，让病人回家以后还能得到专业医护人员的后续照顾。如果具备了这样的条件，很多患者还是愿意回家休养的。

陆雄文：不少医生一天要连续看三十个、甚至五十个病人。当他看到五十个以后，人就会产生疲劳，看到七十个左右可能情绪就发生变化了。我认为医生情绪不好很正常，因为他也是普通人。

这个问题如果在理念上不解决，不把病人给予医院的压力转化为对整个社会对医院的评价和考核，医院就很难改变。另一方面，医疗体系需

要引进更多的市场机制，当一些地区级的医院水平上来了，它就会对病人产生分流，这时候大医院就有资源、空间、时间改善职能，也会因为市场压力而改善服务质量。

邹和建：陆院长从用户的角度给医院提出很多问题，我想这里面也存在一定的信息不对称。其中有客观的原因，也有很多主观的原因。比如说排队问题，上海市所有的大医院都有叫号系统。我们不希望病人今天想看病了就来挂号，我们都希望网上预约，而且是分时段网上预约。但这个预约体系推行的困难在于百姓的就医习惯。有大量的病人，预约了九点钟，他一清早八点钟就来了。还有很多外地的病人，下午的号他上午就来了，这就人为造成了医院很多拥挤、拥堵。所以这些医院问题，需要大环境的改变，需要病人对整个诊疗流程的理解、服从、依从。当然医院从来不能回避管理的职能，所以各个医院都在努力，包括我们医院推出的网上预约，希望所有的人都是预约的。

陆雄文：其实，要在网上预约，我也试过。对一般的病人来讲，第一次、第二次还蛮难的。经常会碰到我没法判断预约哪个医生的情况，因为我不知道哪一个医生对我最合适的，这些医生的介绍对我来讲我都是茫然的。要怎么样去平滑需求和供给，其实有更多的管理手段应用上去。

这里面就涉及系统化、科学化设计。一个病人什么病，在什么情况下看多长时间，要通过大数据去分析，

限定这个挂号只能挂30个号或者20个号。但实际过程中，尽管号的数量有限定，但医生还需要加号。有时候病人生病中心情比较着急，尽管预约了还是怕迟到，于是提早去等着。这种情况需要医患双方充分沟通。

其实医院的管理是服务业的管理，服务业的管理是通过很多微小的改进来提升。

杨宇东：我认为，中国现在最缺的不是医院这个微观主体完善，它当然要完善细节，但是医院这个问题跟中国的教育一样，是一个系统性的问题。这时候顶层设计是不可缺的，尤其是要经济学、管理学的介入。要去推动政府提案、建议，这样才能从根本上改变现在的现状。

比如这次疫情后，我们发现上海的经验很好，但是很奢侈，叫“一人一策”。它打破了医院跟医院的界限。治疗过程中汇集了好几个医院的医生，不同层次的医生，专家组有不同的医生，还有中医和西医的结合，这是非常理想的模式。但是回到现实当中，这是不可能的。但这也体现了原来医院的体制、格局中的很多问题。所以我觉得这背后还是需要一些顶层设计，通过机制的设计，能够驱动政府部门、医保、医院进行变革。

邹和建：我完全同意杨总的意见。

顶层设计将如何改善 医疗资源错配问题？

主持人：顶层设计如何改善医疗

资源错配的问题？

邹和建：顶层设计非常重要。例如，在“预约”这样一件很具体的事情上，很多病人因为文化程度的关系，学不会线上预约。当然，我们医院也有一些协助的措施。纵观其他发达国家的做法，在美国也有很多病人文化程度有限，但他们都是全预约。为什么能够做到全预约？为什么能够找到合适的医生？原因是美国的三级诊疗制度。家庭医生会告诉你，去找哪一个专家，到哪一个医院，甚至帮你联系、预约好，所以这个体系就非常有用。

刚才陆院长在发言中，非常同情我们医生群体，有的医生每天要看大量的门诊。我说一个数据，华山医院皮肤科的医生可能一天的门诊量将近150到200个病人。是不是医生看得太多了？是很多。医生想不想多看？医生不想多看。但是医生能够拒绝病人吗？医生不能拒绝病人。

陆雄文：现在华山医院每天门诊病人中，大概多少是外地的，多少是本地的？

邹和建：我们现在的门诊量，内科系统中约60%是外地的，手术科室可能是60%甚至70%，尤其是一些特色专科，大部分病人都是外地的。当然上海是全中国的上海，我们要立足服务长三角、服务全国人民，但是这也的确面临医疗资源不合理使用的问题。其实，周边江浙地区有很好的医疗资源。

陆雄文：在60%到70%的外地病人中，你认为真的属于疑难杂症，

只有华山这种全国领先的医院才能救治的病人，大概占比多少？多少是可以在当地医治？

邹和建：总的来说，一大部分不需要到我们这里来看。

陆雄文：本地病人中，有多少你认为不需要来华山医院治疗，上海其他区一级医院或二级医院就可以解决？

邹和建：超过50%的本地病人不需要到华山医院来看的，因为很多配药的病人，根本不需要专门到华山医院来配。

陆雄文：我为什么会讲这个问题，是因为这引出一个很重要的问题——今天很多医院的问题，其实是系统设计的问题。

第一，优质资源供给不足。只有真正的疑难杂症才应该到好医院去看，解决疑难杂症的问题只有在全国最好的医院。第二个问题是，怎么形成一个好的制度设计。最合理的配对并不是杀鸡用牛刀，资源的有效配置，例如刚才讲的三级诊疗制度就是一个很好的制度，它在美国非常成熟，在其他很多国家也是这样。曾经在国内计划经济的时代，觉得这个制度有缺陷就废除，但是好的制度一直没有建立起来，造成了资源错配。

杨宇东：怎么解决这个问题呢？技术是工具，但其实刚才陆院长已经说过了，比如说保险制度，比如说我们的社保。在美国是商业保险，商业保险至少可以去做一些约定。然而国内医院、医疗服务具有公益性，是公共服务产品，必须一方面利用管理学的思想，一方面要借助商业化手

段。比如说商业保险也好，社保也好，应更多从商业角度，通过商业规律、经济规律来约束、合理完善人的行为。这时候就一定需要制度设计。

陆雄文：我讲的医院管理手段也包括了系统设计。没有合理的系统设计，就会发生资源错配和供求矛盾。

杨宇东：一部车子上上的一个零件坏掉了，导致整个车子跑不动，你能说是其他零件不好吗？不是，它是系统设计的问题，它是整车的问题。

医疗支付还存在哪些障碍与挑战？

主持人：目前正在发生的大背景是，医保基金在不断缩减资金池。因此可能有两种应对策略，一是引入商业保险，是不是能够转换成医保+商保+自费的模式；另一种，就是现在很多公立医院、社区都在陆续实践的DRGS模式。各位觉得大家对投保商业保险进行全生命周期的管理，意愿是如何的？

杨宇东：我觉得意愿肯定是有。因为从病人患者、从公立医院的角度来讲，肯定希望有保障，希望用较低代价获得最好治疗，这时候就需要一种合理化的约束。医院有的时候会过度治疗，但是反过来，有时候病人也希望过度治疗，认为药吃得越多越好，也是一种信息不对称。所以这个时候，我觉得商业保险特别重要。另一个更难的难题是，我们的社保，社保是否能够根据分级诊疗去实施优化。反观商业保险这块，反而更容易

达到效果。

然而可惜的是,目前中国的商业医疗保险市场一年大概是3.6万亿。其中医疗健康险大概是占到一万亿,三分之一不到。但是,其中真正通过保险公司支付给医院的仅占三分之一,大概是三千多亿。一方面,整个中国保险的密度和深度是远远不够的;同时,医疗健康方面的商业保险,比重又是非常低。所以保险市场有非常大的空间。

假设有一个很好的制度设计,例如社保、商业保险加上自费的体系。首先,这对个人而言有更多保障;第二,因为保险公司本身有很强的商业属性,会给你更合理、更科学地安排,什么样的病报销多少钱,住院费报销额度等,因此会倒过来推动病人考虑,我这个病是不是不要住那么好的病房,不要继续住院了等等。所以我觉得,商业保险市场需求是巨大的,但目前来讲普及不够。

邹和建:刚才主持人说过的DRG问题,DRG要求按病种来付费,这对医院管理、规范医疗行为提出了更高的要求。但是GRG不可能解决所有的问题。从医生和管理者的角度来说,DRG会面临医患矛盾加深的问题。因为我们的病人对医学知识掌握得不少,对疾病有相当深的了解,这种了解使得他们一方面有较强的自我保护意识,但很多时候病人会提出更多的要求。DRG一旦实施,就要求医院该做的诊疗必须要做,不该做的诊疗医保是不支付的。

作为患者就可能问医生:“你今

天为什么不给我做一个CT?”可能另一个病人说:“我这里不舒服,为什么不继续给我用这个药?为什么不让我多住两天院?”而如果这些病人的要求,不在DRG规定范围内,医保是不支付的,这必然将产生矛盾。因为DRG只约束了医院,但是对病人是没有约束的。

陆雄文:我觉得非常重要的是,要对全民进行教育,要形成分担机制。既要有政府做基本的保障,但是到一定程度也要分级。比如说,最好的医院是专攻疑难杂症的,病人要到最好的医院治疗,个人分担比例就要高一些。可能的形式是,在地区医院看病的话,90%-95%可以报销,而到二级医院报销80%,到了三级医院只能报销70%。总体上要给人形成这样的观念,如果要使用最好的医疗资源,那么个人的分担比例就要略高。

主持人:想问一下邹书记,您怎么看待陆院长提出分级模式,或者说您如何看待商业医疗保险?

邹和建:其实我们中国人不是一个爱买保险的民族。我有朋友说,他连汽车也不买商业险的,他说我就这么一辆八九万的破车,碰了也就碰了。但是一旦发生意外,他可能造成很大的经济损失。目前,我们身边的人很少愿意自费购买商业保险,有人情愿花费一两千块应酬喝酒,也不会把两千块钱拿出来买保险。

陆雄文:这个情况一是跟发展水平有关,一是跟公民教育有关。中国的保险业在改革开放以后就恢复,但真正的成长期也就是过去十年,只有

当社会人均GDP发展到一定程度,保险才会被接受和重视,尤其是用于个人消费的保险,这是全世界的规律。因为人们倾向于将经常性、外显性的消费认为是必需的、值得的。而对于超出日常认知和消费范围的,比如律师服务、税务师咨询、顶级医疗专家提供的治疗等,由于平时不太碰到,或超出知识范畴无法判断的项目,消费者都会对价格格外敏感。

邹和建:陆院长给出了管理学上“经常性消费”的概念,解决了我们的疑问。

陆雄文:因此我认为,工商管理思想不只适用于企业,对医院、政府、非政府组织其实都有用,各方都需要将管理视作一门学问,一门科学。

从医者过渡到管理者 需要具备哪些能力?

主持人:能否具体说说,管理学思维在医疗机构中将如何发挥作用?

杨宇东:前面我们谈到很多涉及管理思维的问题。一是公共卫生体系。因为公卫体系是系统工程,更需要一种管理思维。它相当于纵向有很多主体,横向涉及到很多利益。要求具备非常好的系统性思维,管理学的思维。二是回到医院体系。医院有非常好的医护,有投资,有设备,要面对市场,还要跟医疗企业保持联系,跟社保、医保、商业机构维护好关系。我认为管理医院比管理一个企业还要难,因为企业只是面对商业市场,但是对医院来讲要面对更多的问题。

前不久我接触过一个民营医院

的院长,他原来也是医学科班出身,但是后来学习了管理,好像也是在复旦管院学的。他跟我讲,现在管理这家医院,考虑的事情已经跳出了原有医学专业技术的范畴。作为院长,首先要考虑的是设备投资后,多少年能够产生回报。第二,人才培养,就是如何通过机制招募到医生,招募到好医生。第三是让病人愿意到我这里看病。这些都是从管理学角度来思考医院的发展。

邹和建:杨总这个问题很有意思,我也有幸能够在医院管理层参加一些工作,关于医院管理,中西方有很大的争议。在西方,不少医院的院长是职业经理人,比如一位可口可乐公司的前任CEO 离任后去做了医院院长,很多这样的情况。

举一个最简单的例子。现在到很多医院去,问院长、书记这家医院的使命是什么、愿景是什么。很多的院长就懵了。然而,从现代医院管理来说,一家医院必须要有清晰的愿景和使命。没有这些,医院上下容易迷失方向,也不知道为什么要做某件事情,或是达到什么目标。所以,管理学的理念对于深化医院管理是你必须要去学管理学的知识。

杨宇东:我刚才说那位院长,有段时间也在搞企业文化。我觉得很新鲜,就问他,医院的企业文化不就是救死扶伤吗,他说这完全不一样,要让医生、护士能够兢兢业业、全身心投入,不只要提倡医者仁心、救死扶伤,而是需要医院上下下每个人都明确医院的使命和愿景,例如我们的医院将是一所什么样的医院,能

让病人得到一种什么样的满意度和服务。我一听就恍然大悟。

医务人员如何学习系统管理?

主持人:目前在国内,医学和商科结合的课程还比较少,那么医务人员应该如何系统性学习管理知识?

陆雄文:从三个层面上讲,医务人员应该好好学管理。第一,从管理的理念上来讲。管理学的理念是,以全世界各行各业在实践中形成的共识为基础。比如说,要注重效益和效率。医院投资设备后,要能够救死扶伤,要把病人治好,但是也要能够产生经济效益,维持医院可持续发展,不能老是依靠政府财政。

第二,从管理的方法体系上来看。管理是一门科学,有方法体系。刚刚讲到医院排队,怎样设计付费流程,怎样分流人群,都涉及到方法体系的设计。关于这些的管理学知识很成熟,可以马上帮助到医院。

第三,也是非常重要的一点,要让医院的管理层成为半职业化的管理层。他们不仅能管理医生、护士们,能够让医院上下相互理解,同时他们需要站在更高的角度,也就是医院发展战略的角度规划医院发展方向。比如说医院应发展哪些学科,购买何种设备,是否要去异地办医,这都是战略问题。如果没有系统管理的知识,解决这些问题全凭经验判断,那很可能今天做对了,明天就做错了。拍脑袋的做法是行不通的,医院管理者需要站在全院角度去平衡学科发展与医院布局,这是战略选择。

医疗机构如何践行社会责任

主持人:医院应该如何践行自己的社会责任使社会效益最大化?

杨宇东:一定要加强对于公共卫生的敬畏之心。以前发生很多问题,恰恰是因为缺乏敬畏之心,导致很多隐患的爆发。在将来相当长一段时间,整个社会对公共卫生的重视程度一定会是前所未有的高。但同时,对公共卫生还要抱有科学之心,因为公共卫生不是凭主观意愿就能完成的事情,它非常复杂,非常系统性,涉及的领域、层次、主体非常多,所以一定要有更多的科学思维、管理思维,才能把公共卫生做好,但是这点我认为恰恰是比较欠缺的。

陆雄文:我认为要尊重专业,尊重科学。无论是应急系统反应,公共卫生系统建设,还是医院本身的应对和竞争力提升,都说明管理学的思想、知识具有普遍性。所以管理学知识要同整个公共卫生系统的建设,同应急系统的建设,同医院管理的改善结合在一起。

邹和建:作为一名医护人员,既然选择了做医生、做护士,就是承担了一份使命和责任。所以我们应该不断努力提升自己的医疗本领,要不断创新。王辰院士有一句话,医生是知识分子,承担着创造知识的责任,要不断地开拓创新,用更高的技艺、更精湛的医疗服务广大的病患。^[7]

(本文根据瞰见云课堂之“医线-公共卫生体系建设下的医疗机构社会责任”直播内容整理)

站在危机的“岔路口”，该如何选择？

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



危机管理者可以选择未来环境吗？其实，我们一直在选择。例如，人们流行用VUCA解释当前的环境特征。当我们用一种环境模式来解释面临的危机之时，选择已经开始。

研究7个国家成功的历史性逆转后，戴蒙德(Gerald Diamond)得出结论：危机管理核心在选择！讨论存在的危机，海德格尔同样强调选择：向内，选择与自我调和(Attunement)；向外，选择与环境渐确定(Attestation)。

乐观的贾跃亭、瑞幸的陆正耀，他们都做出自己的选择。可是，人们对他们选择的成效有两极看法。一方面，我们不知道当事人选择与内在自我是如何调和的。另一方面，选择与环境达成渐确定的关系不是恣意妄为，而是遵从规律前提下的思考与行动。

是的，人可以选择环境。这与我们长期保持的概念相左。我们以为，客观环境只能顺从和适应。但是，环

视一下周边的一草一木，有哪些成分没有经过社会的改造？2015年，地质学家扎拉西维奇(Jan Zalasiewicz)连同其他19位研究者发文指出：以千百万年的地质年代划分，地球正式进入“人类世”(Anthropocene)，即人类活动从此主导地球，并影响地球未来。一切环境必然是社会化的环境，这不仅是哲学家的思考，也是科学家的结论。我们在受环境影响的同时，也改造着环境。关于危机管理过程中人与环境的关系，哲学家戴维森(Donald Davidson)的互动观(Inter-subjectivity)更贴切。

直白地讲，我们对环境特征和性质的主观解释，影响到我们对认知方法和策略行动的选择。主观解释本身激发环境因素。它们对我们行动有促进或限制。无论结果如何，我们都看到人与环境互动观的特征。有一点可以肯定，自以为是，强力运用互动的环境力量，一定会遭受回旋镖的惩罚。

那么，当危机发生时，在我们发

——
我们对环境特征和性质的主观解释，影响到我们对认知方法和策略行动的选择。

挥主观能动性之前,怎样看待环境条件?受考特尼(Hugh Courtney)的“透视未来不确定性”的启发(20/20 Foresight),以不确定性的程度和特征来划分,我们关注四种环境元型。即,危机发生时,管理者可以依据这四个元型形成自己对环境的解释。他们的解释将影响后续对认知方法和行动策略的选择。下图汇集我们的研究结果。

未来不确定性最低的是第一层次的环境。环境中,我们熟悉的重大社会经济和技术因素仍然发挥作用,没有看到根本改变。因此,出现干扰,策略会有波动,但大方向还是明确的。

例如,二次世界大战后50年的全球化世界经济格局。它基本上是欧美国家力量做后盾,西方大公司市场和生产策略为主导,发展中国家和企业从属的局面。在此期间,发生过全球石油危机、债务危机和货币危机。但是,大方向和主导因素没有根本变化。因此,对各方面而言,危机后的环境基本上维持旧秩序。危机前的全球化策略选择还是有效。危机带来的冲击更多是策略波动,主旋律不变。在这样的情况下,企业有比较确定的主流策略选择。虽然应自己在全球供应链中的地位,波动和冲击有高低,企业能够做中长期规划。在遭遇危机后,企业的信心是,逃过这一劫,市场恢复,业务再起。所以,

商业续命是企业的主要作为,包括“过冬”准备、现金流控制、裁员和减少生产规模。

在世界观上,企业视环境为必须服从的客观限制因素。方法论上,传统的策略规划管理被视为圭臬。低不确定性的环境永远存在,视危机性质、时空特征和管理者的能力。它是一种“友好环境”。

人与环境是互动关系,互动过程有随机性和偶然因素。因此,事前规划好的行动路径可能出现岔道。这样,环境中的不确定性就上升。于是,我们有了第二个层次的环境类别:“挑战环境”。

挑战,因为两个因素:1)在随机和偶然活动干扰下,未来发展的路径有不止一项选择(复数的选择)。2)面临岔道选择,人们需要发挥主观能动性,需要系统的判断能力。这时,系统判断力要求人们放弃简单的线性逻辑思维,接受概率分布思想。关于随机性,诺贝尔化学奖得主艾根(Manfred Eigen)和他的合作者专门写了一本书,《游戏法则》(Laws of the Game),说明随机偶然性是自然规律的一种。如果认为,完全按规律办,就能得到预计的结果,这就违背“随机规律”了。

“挑战环境”的一个未来不确定特征是复数选择,有许多岔道。虽然选择错了会陷入困境,关于这些岔道的信息和知识是可以事先获得并准备

的。例如,进入国际市场,我们可以选择直接贸易、合资、联盟、直接投资和许可证。这是五个不同的选择。有些可以安排为套餐,有些相互独立。选择不一样,未来的发展道路也有差异。不过,因为挑战环境的随机和偶然性,我们最好不要假设其中的选择不会发生,而要设想何时发生。这样,我们适应环境能力才能提升。

与挑战环境相对应的认知方法是“实在期权”(Real options)。例如,考虑到国际环境动荡,先与合伙人商量好低风险的直接贸易,并约定当贸易量达到一定程度时,有投资对方公司的选择。相对于金融市场风险对冲的虚拟期权,这就是实在期权。以“挑战环境”解释危机发生时的氛围,在行动上,企业会选择竞争能力的组合策略。一些与当前主流业务关联性不大,但是符合实在期权考虑的能力是企业组合对象。

第三种类别是“恶劣环境”。危机发生时,关于未来的选择是模糊的,不过,大约会在一个范围之内。它的不确定性程度高于前面两类。第一类属于“我们知道未来方向”(Known known),第二类属于“我们重新审阅被忽视的未来可能性”(Unknown known),第三类则是“未来有无知领域”(Known unknown)。我们假设的第三类环境恶劣,因为我们假设在无知领域,有力量颠覆现在的业务和模式。70年代,从壳牌石油

公司开始,大企业运用情境分析(Scenario planning)的认知方法,试图在一个模糊范围内理解未来变化可能的情境。大企业特别关心无知领域的力量,因为它们带来的颠覆性冲击。

情境分析的另一个假设,是未来仍然由当下的因素汇集造就。草蛇灰线,伏延千里。情境分析者善于捕捉环境中的弱信号,识别涌动中的活跃因素,预想它们叠加在一起之后的力量,绘测诸多合力缴绞而成的趋势。然后,根据趋势正向和负向演绎的可能性,思考者描绘出未来可能的情境。它们要包括在熟悉环境下意想不到的情境。例如,华为的2012实验室和方舟计划的重点在分析意想不到情境背景下的生存之路。情境分析的行动策略是“先行者联盟”。通过与代表性的利益相关者沟通,思考先行者之间达成共识。它为先行者之间的生态联盟奠定思想基础。由此,人们可以影响形成有利于先行者的小环境。

看到的早已经发生,能表达的总是片面的。在商业生态联盟形成之前,新秩序的草案已经定调。待行动出现,角力或矫正一定颇费周章,耗资弥巨。从这个原理出发,当前中国企业一个既重要又急迫的任务是与国际市场的利益相关者探讨疫情之后的商业生态情境,形成思想统一战线。

第四种类别是“寒武纪环境”。它取义于“寒武纪大爆炸”(Cambrian explosion)。5.4亿年前,地球突


然出现物种爆炸性大发展。各类复杂结构的物种纷纷出现。寒武纪物种大爆炸现象显示,物种进化有突变繁荣的可能性。大量新物种突然出现,有稍纵即逝的发展机会。能否存活下来,就要看新物种与环境之间互动,看能否形成自组织的动态平衡。能,系统的自组织活动(Self-organizing)便稳定成为秩序。不能,系统能量耗散,被其它系统利用吸收。正所谓“化作红泥更护花”。

如果我们处于一个寒武纪环境,过往的思维方式和行动策略皆为低级活动。低级,它指没有能力善用环境蕴含的机会,甚至自我设限,以至于从一个危机走向下一个危机。寒武纪物种大爆发意味着全新秩序的种子萌发。如果套用循证思维,看不到真相就拒绝,那么勃发的种子也将萎靡枯寂。这个环境下的不确定性根植于我们对无限可能的未来无知无识(Unknown unknown)。突破无知无识的不确定性,合适的方法是文学想象!

“教导过的想象力”(Educated imagination),是文学批评泰斗弗莱(Northrop Frye)推崇的思想力。我们生活在一个客观世界中,还是生活在一个主观想象的世界中?弗莱把这个问题颠倒过来:我们愿意选择一个客观世界,还是愿意选择一个想象的世界?无论答案是什么,只要无法否认千年以前的神话、传说、经文仍然左右今天的社会言行,我们就能看到文学想象的实际功效。文学允许

奇思妙想,可以不拘于世俗传统,鼓励天马行空。我们说,行吟诗人是有执照的说谎者(Poet is a licensed liar)。它形容社会允许文学想象在思维空间恣意妄为。身处寒武纪环境,我们需要文学为想象力注入能量。文学想象是这个环境下最有效的思想认知工具。

数字虚拟技术大爆发也给寒武纪环境中的企业送来强大的行动工具。在与上海五角场双创学院合作过程中,我们尝试推出“预体验虚拟真”的行动策略。创新创业者可以在虚拟空间自组织协同合作,并感知协同的功效。对网络一代,他们的思维已经可以同时接受“现实真”(Actual truthfulness)和“虚拟真”(Virtual truthfulness)。这样的认知方法和策略可以嫁接到危机后秩序重建活动中。当数字虚拟技术和文学想象力结合时,“预体验虚拟真”策略为危机后新秩序建造一个个“平行宇宙”,以至于我们可以身临其境,感受新模式的生命力,做出对未来的选择。疫情之后,通过文学想象和预体验虚拟真,教育、医疗、旅游、会务等行业也许可以找到解放的道路。

策略管理可以简化为两条:1)解释和选择环境。2)打造组织能力。危机发生后,可供解释和选项的环境元型就是上述四种。当前的环境是哪一种?那要看谁问。需要强调的是,如果危机管控能力很强,却选错环境元型,后果严重! 

(转自澎湃新闻)

“免费”是否是互联网竞争的趋势？

骆品亮

复旦大学管理学院产业经济学系教授



不久前，某智能快递柜运营商提出超时收费新规遭到多方抵制，面对习惯于互联网免费的用户，智能快递柜如何突破盈利困境？今年4月底，某数字阅读集团强推免费阅读，导致大量网络文学作者停更章节，由此引发的争论是，互联网竞争的长期趋势仍然是免费吗？疫情期间，外卖平台因高达20%的佣金触及餐饮企业生死线而遭到非议，外卖平台对基础业务提价不是自寻短见吗？

这些例子表明，在互联网时代，不仅仅是由免费到收费难，从收费到免费也不容易。那么，互联网产业免费或收费的商业逻辑究竟是什么？免费还是互联网竞争的长期趋势吗？

对此，复旦大学管理学院产业经济学系骆品亮教授在2021年入学复旦MBA公开课上，结合当下典型案例，深入解析互联网思维及互联网商业模式，与大家共同探讨互联网“免费”背后的商业逻辑，展望互联网竞争的未来趋势。

“免费”背后的商业逻辑： 通过增值服务来盈利

“天下没有免费的午餐”是经济学的基本定律，但在互联网竞争中，“免费”却大行其道，这是不是违背经济学定律呢？为理解“免费”的商业逻辑，需要对互联网商业模式进行解构。

为真正把握互联网商业模式的本质特征，首先要理解互联网思维。前几年关于互联网思维有各种解读，可谓“仁者见仁智者见智”。比如，有“用软件的思维做硬件”的“小米模式”，有“将收费的做成免费”的“360模式”，等等。互联网思维的本质其实就是“基础+增值”。因此，我在去年的复旦MBA公开课（骆品亮，平台思维与产业转型，2019），以及中国社会科学网专访（骆品亮，实现数字经济和实体经济融合发展，2018）等各种场合中一再强调，凡是不靠基础产品（或业务）而是靠互补品（或增值业务）来盈利的思维方式都属于互联网思维。

例如，为用户提供免费杀毒软件的360，其赢利点来自广告等衍生业务，就是运用了低价甚至免费获取流量再变现的思维逻辑。即便是传统企业，也可以用“基础+增值”的互联网思维方式来运营，即所谓的“刀架+刀片”模式，这里的“刀架”是指基础产品，“刀片”系指耗材等互补品。比如，医疗器械企业的利润越来越靠耗材和检测服务；净水机厂商的主要利润不再是来自机器的销售，而是来自滤芯的更换；汽车后市场的利润贡献越来越重要，使得汽车产业价值链曲线呈现“右偏”趋势。

所以，从某种意义上，人们经常说的“一个企业有没有互联网基因”实际上是一个“伪命题”，关键在于企业是否具有互联网思维。

其次再看互联网商业模式。简单地说，商业模式包括价值的创造、传递和回报。广义上，凡是基于互联网思维的商业模式都可称为“互联网商业模式”。接下来，我们从运营、市场和价值回报三方面来解释其特点。

运营方面:互联网商业模式的运营能够充分整合外部优势资源,利用大数据分析或计算能力来掌控产业链,具有高度开放、轻资产、平台化运营的特点。

市场方面:互联网商业模式的目标客户群体定位为长尾用户(例如,互联网金融主要服务小额存款、贷款、支付、理财等客户),甚至同时服务多边用户(例如,电商平台既服务卖家又服务买家)。比如说,不同于商学院的知识传播模式,知识付费平台就是定位于长尾市场,同时服务知识供应商和知识需求方,以极低的价格面向用户,依靠巨大流量来分摊知识生产成本,由此降低单位成本从而实现盈利(平台一般是对收费进行分成)。

价值回报方面:企业的价值回报等于收入减掉成本。不同于传统企业专注于头部市场需求来赚取差价商业模式,互联网商业模式的收入主要依靠增值服务所带来的分成。

概括而言,互联网商业模式主要包括三种类型:从盈利角度来说是免费增值模式(安德森,2015);从用户角度来说是长尾模式(安德森,2004);从运营角度来说是平台模式(奥斯特瓦德、皮尼厄,2017),比如电商平台、社交平台、直播平台、短视频、网红经济等。

据此,我们可以提炼出互联网商业模式中“免费”的基本逻辑是:能够吸引长尾市场且能挖掘用户痛点,用低价或者免费来帮他们解决这些痛点,吸引用户后再通过增值服务来盈利。

当然,免费逻辑的成立还需要三个前提条件:

第一,基础服务的边际成本要足够低,如果成本太高,免费模式将承担很大风险;

第二,用户粘性要足够高,平台要为用户提供一系列服务生态来创造吸引力;

第三,要有能够变现流量的能力,这需从一开始就对可以转化进流量池的用户进行甄别,在深度挖掘用户需求的基础上开发相应的应用场景来变现。

互联网定价的策略: 以价值定价为主

互联网不仅是狭义上的互联网技术产业,更是广义上的互联网产业,凡是利用互联网思维来改造传统产业的都可以列入互联网(应用)产业。

由于互联网的边际成本很低,如果基于成本驱动的定价模式,那绝大多数互联网产品都要免费,如此一来企业就会陷入产业竞争中的伯川德(Bertrand)困境。

所以,成本导向的定价模式并不适合互联网产业。其定价策略更应该考虑用户价值,采用价值定价模式。下面,给大家介绍五种常用的互联网价值定价模式。

一是PAYW(Pay As You Wish)定价,即用户按照自己的意愿来付费,通俗含义即为“你看着给”(拉古、张忠,2012)。为什么让用户自己付费?因为价值只有在用户消费后才能体验到,企业无法获得每个用户的价值信息。理论上,PAYW可以实现个性化定价。但是,PAYW也有风险,主要是用户是否成熟以及是否诚实。但是,与其免费,不如PAYW,因为免费带来的后果之一是消费者对产品不重视、不珍惜,低频次使用造成粘性缺失,用户习惯无法形成。

互联网竞争将由降维攻击转向增维竞争,标准竞争、生态竞争和商业模式竞争才是互联网竞争的长期趋势。

二是用会员费模式,也就是注册会员制,不限量的打包定价。比如电商的会员年费、知识付费的年费等。这种模式对于消费量大或高频次消费的用户具有吸引力。

三是PAYG(Pay As You Go)定价,即用即付,也就是按实际使用量付费。多用多付,公平合理。PAYG对于使用量较小的用户具有吸引力。

四是按效果付费,比如PPC(Pay Per Click)定价。这种定价模式的经典案例就是搜索引擎关键字广告的竞价排序,PPC出价高的广告商优先显示在前面,广告商按被点击的次数来付费。实际上,传统广告商按收视率来付费也属于按效果付费。

五是用户出价,与“先消费后定价”的PAYW不同,这里的用户出价是“先定价再消费”,大致包括两种:一种是NYOP(Name Your Own Price)定价,由用户自己填写价格,平台给予搜索匹配,比如预定住宿、机票等;另一种是拍卖式定价,按照用户自己的价格认知来出价,比如,谷歌广告位拍卖就是由买家来竞价,价高者得。

在实践中如何选择具体的定价模式?我们曾经以零售平台为例,研究平台商对会员费和佣金制模式的选择,发现主要取决于两个因素:一个是平台的分销成本,另一个是平台上商品的售价。

大致上讲,当平台的销售成本比较低时,一般会采用会员费模式:对于零售价低的商品,我们可以选择对卖家和买家都收费的双边收费模式;对于零售价高的商品,我们可以向卖家单边收费,对买家补贴——减免会

员费。但是,当分销成本越来越高时,就要由会员费模式转向“会员费+抽成”的佣金制模式(骆品亮、傅联英,2014)。例如,阿里巴巴的初始定价模式是纯粹会员制,但2012年淘宝商城改组后,新亮相的天猫则采用了会员费加抽成的佣金模式。

互联网竞争的长期趋势: 生态体系竞争

在讨论互联网长期竞争趋势之前,我们有必要先来了解一下互联网竞争的基本特点,主要有四个:

第一,从供给端来看,互联网应用服务具有巨大的规模经济性;

第二,从需求端来看,用户之间具有交互网络效应;

第三,需求端还具有锁定效应,用户转移成本高;

第四,在以上三种效应的综合作用下,产业竞争的均衡结果会出现马太效应,也即“赢家通吃”或“赢家吃大头”的局面。

上述特征在传统产业也会有局部的表现,但在互联网产业中表现得更为集中和突出。这里我再做两点解释。一是,交叉(或交互、双边)网络效应是双边市场区别于单边市场的主要特征(傅联英、骆品亮,2013)。比如,在卡布罗(2019)的“餐厅案例”中,为什么许多餐厅宁愿让顾客适当候餐也不增加座位?因为一旦扩大容量,上座率就下降,会有“人气不旺”的感觉,餐厅就会失去对潜在顾客的吸引力,最后陷入“空位一冷清一空荡”的恶性循环。这

里,上座率会影响潜在顾客对餐食质量及服务的判断,从而影响就餐决策,这是典型的单边市场思维模式。而对于商学院课堂,许多同学和我说过,他之所以选择某个商学院的项目或者某门选修课,除了关注是谁来给他上课,更加在意的是谁和他一起听课(同学之间的交流互动),这就是典型的双边思维模式。

二是,借用电脑键盘格式标准竞争的经典案例(迪克西特、奈尔伯夫,2002;卡布罗,2002)来理解锁定效应和马太效应。众所周知,电脑键盘的第一排字母是“QWERTYUIOP”,它来自于打字机的键盘格式——当初为了防止卡位而故意错开经常使用的字母位置来降低敲打键盘的频率。虽然市场上很早就开发出了效率更高的打字机键盘,但一直没被采用。为什么呢?因为采用新的格式标准需要克服巨大的转移成本——所有人都得重新培养新的打字习惯。这恰恰体现了路径依赖的原理:技术上更为优越的产品未必会胜出,关键要看是谁捷足先登,当其用户基数突破某个临界值后(称为关键数量),后浪就会沿袭前浪的选择,使得抢占先机者成为市场选择的标准。

互联网竞争的上述特点对互联网竞争策略的选择有重要的影响。

规模经济效应的启示在于,互联网竞争的目标市场是“长尾需求”,通过“普及”来获得海量的用户基数,实现规模经济收益。这也是互联网竞争之所以要低价甚至“免费”的深层原因。

双边网络效应的启示在于,互联

网平台在吸引某一边用户流量的时候,不能局限于低价补贴,更要善于利用交叉网络效应,通过扩大其他边的用户规模与质量来发挥撬动效应。

而锁定效应和马太效应的启示在于,互联网的竞争往往涉及标准的争夺,不仅仅是技术标准,还包括运营标准(比如运营规则、交互接口或界面、数据格式标准、质量标准、流程规范,等等)和生态体系标准(比如交易+配送、交易+金融等标配);而标准争夺的关键在于速度竞争和开放兼容,不但要快速吸引海量的用户,还要化敌为友,让竞争者赞同、使用你的技术,与你的产品兼容或与你的系统互联互通,达到借力用力的效果。

因此,互联网产业的竞争模式不仅仅是价格竞争,还有很多非价格竞争策略。互联网竞争正在从传统的价格、技术、服务竞争,转向流量、体验、场景竞争。从长期趋势看,互联网竞争将以商业模式创新、运营标准、生态体系的竞争为主。在竞争过程中,我们既要管理好用户,又要管理好与合作伙伴以及竞争对手之间的关系,营造共生网络,构建完善的生态体系。

那么,如何构建具有竞争力的生态体系?以电商平台为例,“电商+社交+金融+物流”是电商生态体系的基本架构。在这个多边生态体系中,一方面,不同电商平台采取错位竞争,避免陷入伯川德竞争困局中;另一方面,该生态体系是共同治理的,参与者之间分工协作,合作创造价值,并通过利益均衡机制设计,推动价值共创网络的共同演化(骆品亮、张明,2020)。再比如,如何构建互联网咖

啡的生态体系?可以沿着三个方向来构建“咖啡+”生态,一个是“咖啡+硬件”生态链,比如咖啡杯、咖啡勺等;另一个是“咖啡+饮品”生态链,比如牛奶、轻食;还有一个是“咖啡+生活方式”生态链,比如社交、文化、健康管理等。

综上所述,商业模式没有好坏之分,只有适合与否。传统商业模式关注头部市场,以赚取差价为主要盈利方式;而互联网商业模式则是靠吸引长尾市场,以低价甚至免费模式来提供增值服务,再通过增值服务收费变现。所以,互联网竞争也将由降维攻击转向增维竞争,标准竞争、生态竞争和商业模式竞争才是互联网竞争的长期趋势。

Q1: 自营与平台,哪种互联网商业模式更具优势?

骆品亮:自营和平台均有各自优劣势,适用条件不同。一般来说,当需求的波动性或潮汐性较明显时,平台模式比较占优势。首先,自营模式属于重资产运营,举轻若重;而平台模式属于轻资产运营,举重若轻。其次,自营模式可以加强对供应链的控制和管理,防止很多风险的发生。最后,平台所要求的核心能力与自营不同,自营的核心能力更多体现在供应链管理方面,而平台实际上在发挥撮合作用,其核心能力更多体现在提高资源匹配效率的计算能力方面。所以,这也意味着很多平台企业在核心能力上还有待进一步加强,才能主导整个平台生态的运行。

Q2: 酒店管理怎么利用互联网商业模式?

骆品亮:首先,传统酒店更偏重标准化运作,存在严重的供给限制,其刚性供给很难满足用户波动性需求,往往会出现高峰期一房难求,低谷期又出现大量空房的现象。而互联网模式下的酒店能够克服供给上的刚性问题,整合社会闲置的房屋资源和优势服务资源,更好地满足用户的本地化、多样化需求,比如爱彼迎(Airbnb)、途家等在线短租平台。

其次,酒店管理要从经营客房向经营客户转变。用户入住后会带来大量数据资源,酒店运营要善于利用这些大数据,形成“住宿+”的服务生态,即使客人离开酒店后还会有一系列派生需求,可以称为酒店的终身用户。比如,亚朵酒店就是在运营客户,而不仅仅是经营客房。

Q3: C端互联网和B端互联网的主要区别是什么?

骆品亮:C端互联网是解决去中间环节,降低成本,让用户消费更加便捷,这可以理解为厂商直供(F2C)、全渠道营销或线上线下相融合(O2O)。而B端互联网主要是产业互联网或者工业互联网,平台要利用积淀的用户数据去做精准的用户画像,来为商家提供足够的数据分析以及需求变化特征,实现产品或服务定制化(C2M)。此外,平台还可以帮助商家做数字化运营及转型,提高运营效率。简而言之,如果说C端互联网主要是便捷和降本,那么,B端互联网更强调赋能和增效。^[7]

(本文根据复旦大学MBA公开课“免费是互联网竞争的趋势吗”直播内容整理)

影院重启的经济学



窦一凡

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授



陆卓然

复旦大学管理学院产业经济学系讲师

过去半年的疫情里，电影院线作为承载着上万家电影院和200亿年收入的文创核心行业，无奈深锁寒冬、行业归零。重启之际，势必将格外艰难。所幸，行业的基本经济逻辑依然有脉络可循。期待我们关于外部性的思考能够为院线早日回暖提供一些帮助。

7月20日，影院行业迎来重启之日，久旱逢甘霖。然而，疫情的阴霾仍未散去。相比于疫情前，电影院的生意不可避免地面临着巨大的考验——其中最大的考验无疑是，如何让人们重新走入电影院？

从经济学的角度看，一个理性的消费者在决定是否去电影院时面临着一个简单的权衡：究竟是去电影院的预期净收益（精神层面的预期收益减去票价和饮食等各种预计会发生的成本）更高，还是去电影院的交通成本和时间成本更高。如果是前者，那么消费者就会选择走进电影院。

对比疫情前后，上述的权衡过程中发生的最大变化就是人们对于净收益的预期：疫情前，看电影的预期收益主要来自观影过程带来的视听享受和精神愉悦；而疫情后，这个预期收益会很大程度上受到外部性的负面影响。

这里的“外部性”是一个经济学

名词——如果个体的决策或行为使得其他个体受益或受损，则意味着这个决策或行为存在外部性。外部性可正可负，比如租房子开派对，对于周边住户带来的噪音影响，就是典型的负外部性。对于是否去电影院这个决策，在疫情影响尚未终结之际，消费者主要的担忧是在电影院这个相对封闭的环境中待上两个小时存在被感染的风险——这是典型的负外部性。如果消费者预期电影院的人数越多，上述负外部性对于消费者决策造成的负面影响就会更加显著。最终结果就是院线客流过低，造成影院经营困难。

那么，院线应当如何破解这一负外部性的影响呢？

首先，如上所述，需要认识到消费者的决策是基于“预期”，而非“实际”。因此，管理者可以借助一个非常有效的预期管理手段——信号。什么是基于“实际”做决策，什么是基

于“预期”做决策？试想，如果你家门口就有一家电影院，你去这家电影院的交通成本近似为零，那么你不用在家里“预期”有多少人去看电影，你只需要开门去看一下人数再做决定就好，这就是基于“实际”的决策。

而基于“预期”的决策，是可能受到各类信号影响的。例如，小米手机一直都是预期管理的实践者——小米的一种常见的做法就是在没有上市之前开放预售。当消费者在决定是否预订时，就需要基于预期而非实际到手的产品。如何管理预期？小米的做法是通过品牌形象塑造、发布会的机型对比、F码等手段使得消费者对于手机的预期不断上升。

上述这些手段，都可以看作是一种高品质的“信号”。类似地，对于电影院而言，要想充分发挥信号的作用，就要将各种疫情防控的手段——座位间隔设计、严格体温检测、新装通风设备、室内人流控制等等——尽可能通过各种渠道和手段使其透明化（当然是在严格执行这些防疫手段的前提下）。这些做法所传递的信号可以使得消费者确信“应该不会有太多人拥挤在一起看电影”，“到影院观影有保障”，从而改善他们的预期，提高他们的消费意愿，一解负外部性之困局。

其次，院线面临着一个非常复杂的管理问题：疫情恢复期应当如何制定电影票价？按照以往的定价逻辑，消费者不愿意来电影院，就应当通过降价来吸引消费者。然而，由于上述负外部性的存在，这样的价格调整可能成为一把双刃剑：价格下降或者折扣可能使得消费者认为观影人数将大大增加，从而进一步加强了上述负外部性的影响，反而降低了消费者对于观影的预期收益。换言之，降价可能成为令消费者预期收益下降的信号。

类似的关于价格和拥挤的讨论，在很多场景中都曾出现过，例如节假日期间取消高速公路过路费所造成的拥堵等。而在疫情的特定背景下，消费者对影院拥挤程度更加敏感，因此院线在价格调整上需要格外谨慎，要充分理解价格的信号作用。

最后，疫情的影响可能将给院线行业的一些非常成熟的行业思维带来冲击。例如，电影院通常都是采用“大厅热门电影+小厅小众电影”的方式来排片。在这当中，热门电影往往占据更长的放映窗口，吸引更多的观众，对应的放映成本也相对更高。那么，在疫情恢复期，哪一类电影的观众更有可能受到外部性的影响呢？无疑也是热门电影，因为消费者直观的预期是看热门电影的观众更多。

如果这一想法普遍存在，则意味着院线需要重新思考排片的逻辑。一种可能的做法是适当增加小众电影的数量，因为小众电影的观众对于观影拥挤的担忧要更少。而对于热门电影而言，一种可能的做法是更加密集地排片，从而使得担忧疫情的观众能方便快速地选择其他人数更少的场次——毫无疑问，这样的改变对于院线的运营能力和产业链上下游合作伙伴的支持也提出了更高要求。

在移动互联网时代，观众已经可以轻松获取影院排片信息乃至已预订的座位数，在此基础上，通过更为合理的排片计划和动态的预订信息公开来作为一个观影体验的信号，并最终影响疫情下消费者的预期，是值得管理者充分利用的一类新手段。

过去半年的疫情里，电影院线作为承载着7万家电影院和600亿年收入的文创核心行业，无奈深锁寒冬、行业归零。

重启之际，势必格外艰难——正如春节档期未曾如约上映的影片《紧急救援》的片名——电影院线也在迫切地期待着“紧急救援”。

所幸，透过迷雾，行业的基本经济逻辑依然有脉络可循。期待我们上述关于外部性的思考能够为院线早日回暖提供一些帮助。■

精准防控路在何方



陆雄文

复旦大学管理学院院长



张文宏

复旦大学附属华山医院感染科主任、教授



胡建强

复旦大学管理学院管理科学系教授

国际疫情走向

陆雄文:我首先代表大家向张教授提一个问题。现在全球疫情好像还没有消停,中国的疫情得到有效控制,但是受全球疫情的影响,我们还在对外防止输入,对内防止反弹。您对形势基本的判断和对未来的趋势有没有一些基本的预测?

张文宏:这次疫情最大的问题,就像我们当时预测过的一样,到了夏天以后它还消停不了。原来大家有预测,是不是像SARS一样,有时候流感也是,到了夏天会有一个低潮。但是流感的特征在这次新冠里面就显示不出来,它还是处在持续的传播过程,所以世界上的高峰到现在为止没有到来。高峰没有到来就很麻烦,没有高峰你就永远不知道它的低谷在哪里,它还没有形成一个折点,还在持续地传播,所以传播的链要延展到多长,从流行病学的角度来讲,从它的传播数学模型上来看,我很难预测

它什么时候会结束。所以这次病毒的临床表现类型就非常特别,事实上,很多用SARS的想法,用H7N9禽流感的想法,用2009年的H1N1流感的想法,在这里都发现不是这回事。

现在全球来讲,第二个特点就是不均一性,各个洲,亚洲、非洲、美洲、欧洲事实上表现完全不一样。世界的不均一性会带来一个大的问题,世界原来是全球化的,但是因为疫情的不均一性,我们又要求疫情做社区的隔离,世界的沟通会受到大的影响。疫情的不均一性就意味着世界之间是不平衡的,不平衡的、不同的地区之间如何进行沟通,这会成为一个大的问题。这个问题超出了我的判断能力。

我只能对疫情有判断,因为这次疫情大家控制的能力不一样,全球是不均匀的。中国控制得很好,韩国、日本不错,欧洲还在后面也可以,所以都开始复工复产了,但是整个美洲还有印度的次大陆事实上都不是非

常理想,而且它的疫情还在往高处走,所以下面在经济方面我是觉得有极大的不确定性。

陆雄文:讲到这里我想紧接着再请教一下,各国防疫抗疫的策略不同,从您的判断来讲,有没有最好的模式?比如说中国的模式,中国控制得那么好,是不是全世界都应该照搬中国模式,这样的话我们就迅速把疫情控制住,全球就可以更好重新开始恢复到原来状态。还是说其实现在还不好判断,因为各个国家有各个国家的政治、经济、文化、历史传统,所以他们的选择有他们的道理,在不同国家策略的背后到底机理是什么原因?你觉得现在有没有机会做一个比较、一个判断,哪一个国家的模式可以更为全人类去借鉴?

张文宏:事实上,把中国疫情起来以后跟美国和世界上其他国家包括欧洲疫情起来以后的反应速度做一个沙盘推演,就会发现中国这一次的決心比他们大——一开始就采取

封城,在城市里彻底隔断,隔断以后使得病毒失去了传播的机会,这是对武汉;在其他地方扩大检测,检测以后立刻隔离,这些事情都做到了100%。因为一开始,大家对疫情没有很深的理解,在武汉出现了病死率很高的情况下,国家就做了一个底线思维,这个底线思维就是我做到100%,做到以后你看疫情得到很好的控制。但是同样的办法在其他国家,大家对疫情的严重程度事实上没有像我们认识得这么深刻,原因是什么呢?因为一开始他们的疫情似乎都不是那么重,但是等发现很重的时候再去重视已经来不及了。

像美国,是一月底开始第一例病例报道,在这之前是不是有传播也不是很清楚,真正展开大面积的控制、采取比较严格的措施都是在三月初,所以它有两个月的时间在整个全美进行了大的流行。一旦大流行以后就碰到一个问题,我们在武汉采取的措施——把整个城市 shut down,外面封掉、里面关掉,关掉以后在涉及各个经济的小的区域里,我们要小的区域能够继续存活。这事实上对于社会的要求是很高的,你的物资输送到每一个社区,这么多人全部都不工作,然后要养活他们,然后整个社会不会因此死掉,那就意味着上千万人的一个城市大家几个月不工作,没有收入,还得有吃的东西。

这就对整个社会的要求就很高。第一,你有没有足够多的存款。第二,社会停摆以后会不会产生很多社会管理的问题。事实上这些事情现在看起来在大多数国家都很难做

到,所以有些国家索性就不做,像巴西、墨西哥他们就做得很少。有些国家就做一部分,完全靠政府的治理能力,所以在欧洲现在控制得也不错。欧洲治理得不错的一个主要原因是早期死亡人数太多,以后国家提出社区隔离的方法,让老百姓自己接受了,但是它没有像中国这样整个城市完全关掉。它会做关闭,但是是不完全的。所以整个疫情,欧洲用接近半年的时间现在控制住了。在中国,我们上海2月9日就开始复工了。

陆雄文:是,慢慢开始复工,首先是先在家里,然后逐步到社会上。

张文宏:武汉也是在4月8日就复工了。所以我在这里就经济的问题也要问您,一个国家,像欧美、印度、欧洲,他们对经济的关闭到底承受能力有多强?这是第一个。第二个,关闭以后您认为他们的社会能不能使得上千万人的城市不上班,而且可以保证它运转几个月,物资都能输送进去,居民有足够的存款,做得到做不到?有时候我们在医学上的思维有最正确的做法,但是在实施的过程当中能不能做得到,是另外一回事。各个国家在这件事情上面的能力事实上是不一致的,您怎么去评价? ??陆雄文??:您问了这个问题,其实已经给出了答案。显然,每个国家有它独特的政治、经济、文化的背景,包括政府的治理能力、社会治理能力都不一样,所以像中国这样的做法,绝大多数国家都不可能做到。

我觉得这次疫情防控,不管是从中国的经验还是从世界其他国家的经验来看,都是多学科交叉合作的一

张文宏:
无论你是坚强的,还是「反脆弱」的,我相信未来终归是美好的。
陆雄文:
我坚信全球化是时代的大趋势。要从理性出发,尊重科学、尊重知识。
胡建强:
通过模型和数据帮助政府做出一些比较好的决策,这是我们正在合作研究的问题。

个结果,公共卫生不仅仅是医学的问题,不仅仅是公共卫生本身的问题,刚刚也讲到其实提到了政府治理、社会治理能力的问题。因为不仅是中国政府有号召能力,其实社区的管理能力也要很强,才可以把必需品送到每家每户。所以从这些方面来讲,中国社会的治理能力也是得到了检验。

平战结合,精准防控

陆雄文:从学科合作方面来讲,我知道胡教授跟您这边也正好有个合作,这也是很有意思的,从来没想到我们跟医生跟医学教授能够有一个非常紧密的科学合作。刚刚张教授讲了,疫情现状是这样的,基本态势是这样的,规律也是这样的,后面的发展就比较难预测,我不知道胡教授跟张教授合作下来有没有一个模型,您是数学教授出身,有没有一个模型来预测疫情下一步的走势可能会是什么样一种情况,有没有比较明确的几种可能性?

胡建强:其实这个问题也是我们和张教授合作的一个问题,因为现在看来疫情还是有一段时间的,下面一个很重要的问题就是复工复产,所以说如果这个做不好的话肯定是有再次爆发第二波的危险,所以怎么复工复产,这个我们其实看看国外的话有沉痛的教训,美国就是。

张文宏:复工,然后又开始关掉,我记得是德克萨斯州。

胡建强:(还有)佛罗里达,好几个州。所以这其实上是一个很严重的问题。当然像北京这次有第二波的时

候,我们采取的方式是比较果断的。

张文宏:而且它也没有完全关掉,北京除了几个区以外,其他一些区还在上班。

胡建强:但是和美国比一比,它的规模也不大。因为总是要放开的,比如通航,现在已经慢慢在做这个事。我想如果是美国、欧洲还是这个情况的话,很有可能会流传起来。

张文宏:中国最终也要放开。

胡建强:如果放开的话这是一个很大的挑战。这是我们在研究的一个问题,能不能有些模型和数据能够帮助政府做出一些比较好的决策。

张文宏:我们到底可以放多少人进来是我们是可以忍受的。世界上其他国家也都在做这个模型,前两天我跟新加坡的防疫的指挥官我们在对话的时候就问到一个问题,他们现在也没有开放。他问我什么时候开放,我说你想什么时候开放。总归新加坡先开放了,因为新加坡疫情控制得也是不错的,但是它没有中国控制得这么好,我说中国现在是全球疫情最低的,从道理上来讲应该是最后才开放的,所以我说我在等你,他说我们还在做研究。所以看起来我们大家做的研究都差不多。

我问他的问题是,欧洲开放了,新加坡跟欧洲关系这么密切,它还是英联邦(国家),现在开还是不开。它的压力比我们大,我们中国现在是采取熔断,你好我就开,但是如果每一个航班进来超过5例以上,对不起,我就暂时关掉,等你好了我再开,所以现在做得也是比较从容。但是最大的一个问题是,世界上到底忍受的限度是多

少,我们熔断5例,5例是不是太严,是不是给它10例呢?这个就是教授要算的。一个航班进来5例,我们现在不接受,5例真的是有点太多了,因为很多国家都会很容易就超过5例,最后等于是这个重启就开放不了。所以到底是5例、10例、20例,还是多少?会成为很大的一个数学问题,但是也是一个防控的问题,所以这个问题非常艰难,是一个多学科的。

陆雄文:这是一个取舍与权衡,如果防疫防控过严,对个人封锁,生活受到很大的限制。对整个城市关闭,对经济影响很大,很多企业都活不下去,甚至产生严重的失业。政府没有财政收入,也不能支持公共系统、教育系统,这都是有次生的灾害,所以这个决策其实是有重大考验的,成本也很高。但是完全的复工复产,这个疫情再来一波,对生命健康,对整个社会经济也会造成重大损害。所以这里面要寻找到一个平衡点,我觉得张教授跟胡教授的合作就很有意义,找到一个相对的均衡点,既能够不影响整个社会经济的正常运作,不要停摆,又能够让老百姓的疫情影响可以在可控范围里面。如果出现了一些局部的感染,马上可控,马上得到医治,这样的话让它慢慢地跟病毒斗争,直到有特效药和疫苗出来。所以胡教授的工作就变得很有意义,我们管理学院也可以参与在疫情的防控当中。

张教授,你得到到目前为止,不管是中国还是其他国家的防控,疫情的一些做法上来讲,有哪些我们可以总结经验,哪些我们觉得有些教训,下一步如果疫情过后我们再来总结,

避免这次大规模大面积的病毒流行，让我们在公共卫生方面应对更有效，对老百姓有更有效的保护，这方面我们应该有什么可以改进的？因为很多人讲，我们有过SARS，已经吸取了很多教训，我不知道从张教授的角度来讲，有什么经验、教训可以总结分享给我们的？

张文宏：事实上经过SARS以后，但是这一次大家还是拿着SARS的经验来做，似乎就不管用了，因为全世界都在拿着SARS的经验来做。但是SARS爆发以后，加拿大、美国都开始有病例，当时香港传播过去，到加拿大，到美国，还有越南，大家好像采取这种收治、追踪、隔断，就结束了。但这次他们也想这样，没有结束。第二个想法是，幻想是不是像流感一样到了夏天自然就下来了，然后就开始假设到了夏天下来了，如果没有完全搞定，到了冬天我们严防第二波，这个事情也能过得去。但是谁会知道现在出来第三种情况，到了夏天还在拼命地往上面奔，这个情况就全世界来讲，超出了很多人的预想。

全球到今天为止，我们觉得很多经验是可以总结的。第一个总结就是中国现在的经验，如果你的国家能够搞得定，这个策略我现在觉得是可以的。怎么搞得定呢？对于爆发的城市，像武汉，彻底的封城，最终两个月内把病毒给搞定。但是这个办法我前面已经讨论过了，大多数国家很难对社区的管理达到这个水平，就是说这个事实上是输血的毛细血管了，你对社区的输血可以达到这个水平吗？这个管理是不是跟得上？大多

数管理跟不上，我认为你就做不到。

做不到，第二个策略马上就出来了，我认为是值得学习的。像欧洲，欧洲因为它的管理到了社区这个口子以外，事实上就进不去了，它到最后的一个做法就是一旦有病了让你在家隔离，在家隔离怎么隔离呢？不管你的，随便你去，但是你如果病很重，医院把你收治。所以它的一个平衡点在哪里？它说要重症病人的数量不要超过我的医疗负荷，如果不超过医疗负荷，整个病死率可以降到很低的水平，所以一开始在意大利爆发的时候超出了医院医疗资源的承受能力，医疗资源达到了一个瓶颈、极限，它就会有很多人死。所以现在策略就出来了，只要医疗没有达到这个瓶颈，就可以开放社会，然后轻症的病人在家隔离，不需要去医院去看，如果加重了，到医院，但是你只要到医院我就有足够的床位，那病死率就降到很低的水平。所以在美国、欧洲现在大多数死亡的人数都是在85岁以上的人或者80岁以上的人，75岁以上大概降到了80%多，这样一来，整个社会就开始没有那么恐慌了，它就会保持社会的一个动态的防控节奏。

像德州，它会先开放，开放了以后又开始床位紧张了，重症的人可能要挤兑了，它赶快再关掉。就这样，社会不断地进行一个个体化的情况。因为美国每个州是不一样的，美国的每个州相当于欧洲的每一个国家，它自己都有自己的政策，各自在做，但是总体的策略就出来了，它的经济不停摆，因为经济停摆以后出现的就是大量的人失业，然后大量的经济体、整个会出现崩溃，经济体崩溃

以后死亡的人会更多。因为它是一个自由经济体，它没办法做到完全的关闭，所以现在就是一个平衡。这种策略事实上也是值得学习的。

还有第三种策略，像中国现在控制得这么好，日本控制得这么好，下一步世界上没有完全疾病被控制掉，不断会有输入，到底输入多少是我们可控的？这也是跟胡教授大家一起来做模型。我们的策略就是北京这样的策略，一旦出现局部的爆发，进行精准的防控，在这个区进行精准的防控，其他区继续上班。其他地方不停摆，这个策略也是非常好的。所以我是觉得疫情到了今天，世界上其实没有一开始那么恐慌了。整体来讲，世界变得比较从容，而且大家在静静地等待疫苗的出来。

陆雄文：为什么我们变得从容，为什么我们可以用不同的策略，前提是我们对这个病毒的脾性掌握了一些了解，尽管我们现在还没有特效药，但是它是怎么去流行，怎么去传播，它的脾性是什么，我们基本上摸到了，这就是科学的力量。所以从这个意义上讲，胡教授您怎么看？以您掌握的数据，怎么来看疫情的防控，有什么可以给我们总结分享的？它的经验、教训，要提醒我们，不管是作为个人还是企业，管理者和企业家，应该注意什么？

胡建强：防控，刚刚张教授也说了，无非是两种，一个是内部防控，一个是外部切断来源。美国号称很早就切断来源，他们的总统一一直在说2月初就开始把中国的来源切断了。但是中国有很多省市离“震中”很近的，但

是反而倒没什么事,美国到后面的事越来越大。所以我是感到,从我们的研究来看,主要是没有做好内部控制,当然别的地方比如从欧洲还是有输入的,但是我感到内部的防控是主要问题,刚开始的时候没有做好,现在已经有点晚了。所以从我们研究的角度来说,内控和外控能够有机结合起来,才是最后能达到所要的目的。

刚才我说的是国家,对企业来说其实也一样的,你自己企业内部怎么做好,像我们管院怎么来帮助企业管理,要控制外面的人,我想主要就是靠这个。

陆雄文:所以从疫情发展到今天尽管还没有消停,甚至于在美国还居高不下,但是其实从中国的防治经验来讲我们已经有了一些基本的规律,也有一些基本的原则可以总结,来提示我们。但是我觉得还是有个问题,尽管美国很早就开始限制中国的航空到美国,但是它对欧洲开放了,所以后来说是欧洲传过去的。但是不管怎么样讲,在这次疫情之前,美国跟中国就已经开始有贸易战,就开始争论全球化和反全球化。疫情加剧了很多反全球化的势力,不论从政治还是从民粹,老百姓都说你看这次疫情全球扩散就是因为全球化的原因,人要流动,货物要流动。

我的问题是,在疫情之下,全球都几乎无一幸免的情况下,怎么能够真正把疫情最后防控好,甚至于把病毒消灭掉,至少把疫情控制住,不让它再反复发作,是各个国家自己各扫门前雪,还是各个国家应该真的有合作?现在疫情在全世界范围内仍然

存在,是全球化的结果还是因为各自封闭自己,自己想把自己的事情弄好,不要受别人影响的结果,这点张教授您怎么看?

张文宏:事实上病毒的蔓延在人类历史上不是今天才有的,人类几万年的历史当中我们真正对病毒的认识也就是最近一百多年。因为在19世纪末我们才知道有“病毒”这个微生物的存在,所以当了解到病毒微生物存在的第一场真正意义上的全球大流行是1918年的大流感。那时候全球化事实上不是这么厉害,但是我们也知道流感也是向全世界蔓延,当时全世界死掉的人是5000万到1亿,当时全球也就17亿的人口。

事实上当工业社会来临之后,人类社会是不可能停止交往的,哪怕全球化没有这么厉害的第一次世界大战期间,整个全球的蔓延也是很厉害的。然后在后面霍乱的全球大流行,都是在上世纪40年代、50年代、60年代,还有流感的大流行,那个时候全球化也不厉害,但事实上传染病总是比你想象的更加厉害一点。原因是什么呢?你不一定是一批人过来,哪怕有一个人进来,这一个人作为一个种子,他会不断地开始复制,复制是指数级的,所以跟全球化本身来讲意义就不大了,因为哪怕没有全球化,但是也不能杜绝各个大洲之间人员的交流、货物的交流。

所以我觉得全球化不是这次疫情扩散的主要原因,但是你可以认为全球化可能在某种意义上对它有一点影响。我们在增长的病例数有两种,一种是指数级的增长,还有一种是线

性的,全球化顶多只能带来线性的改变,全球化多了两倍三倍是可以的,但是不会带来几十倍几百倍增加,几十倍几百倍增加是因为病毒复制的本身,而不是全球化。所以我是觉得把这些怪在全球化上面,有点牵强。

当然了,就事件的本身来讲,这一次病毒疫情我们不得不采取一个社交距离,还有各个国家封锁、关闭,我认为全球化事实上是受到了影响。事实上我觉得这次疫情的来临也为特朗普的逆全球化加了一些砝码,但是这两个事情本身不应该是因果关系。

关于对于未来疫情的掌控,我觉得还有太多的挑战,等于就像今天的全球化和逆全球化,永远是双方在打架,谁也不能说服谁。但是世卫组织也提出来,说没有看到全球在这次疫情当中的团结,反而看到了一些分裂,说这种分裂让它对疫情最终的掌控感到不乐观。它讲了这句话不久,美国就宣布要退出世卫组织。所以像这种现象,我觉得都对我们这次疫情的防控是有不利的地方。所以我们国家的领导人也反复在呼吁,全球只有团结一致才能最终取得抗疫的胜利。我个人觉得这种想法应该是更加有道理的。

陆雄文:对,上次SARS的全球合作就是一个很好的例子。

张文宏:合作非常好,那一次是在世卫组织统一指挥下的全球合作,但是这次世卫组织的领导力就受到了削弱。

陆雄文:所以这背后可能不完全是真正从防疫、抗疫角度出发,而是从政治利益出发。

张文宏:政治影响了抗疫,事实上。

陆雄文:两位都在美国有过工作和生活经验,我觉得如果美国不能够有效控制疫情,让疫情下来的话,全球就不会太平。所以以你们在美国的生活工作经验,包括跟美国教授的交流经验来讲,你们觉得美国疫情的趋势会是怎么样的走势,有没有可能在短期内得到有效的控制?胡教授能不能先跟我们分享一下?

胡建强:美国的疫情完全是出乎我的想象,其实中国疫情一开始的时候我就在想,如果在美国先发生的话会怎么样,它会不会做得更好一点?后面,包括现在这几个月的发展,事实证明它可能不会做得更好。我在美国生活了这么多年,这是出乎我的想象的。我感到除非是疫苗出来,否则美国可能就会持续这种状态,甚至预测可能病情会到每天(新增)10万例,这个完全是有可能的。如果是美国不恢复的话,对世界影响是很大的。按照我现在的看法,我不是很乐观。

陆雄文:那不仅是美国的大灾难,也是全球的悲剧,人类的悲剧。张教授怎么看?

张文宏:我几次跟美国专家在讨论的时候,一开始他们也有人认为中国第一次一开始的防控有点慢了,所以对全球造成了影响。后来我是给他举了个例子,我说我们上海输入的第一例病例是1月20日,美国输入的第一例报道病例是1月21日,等于是差不多同一个时间,但是现在的结果,上海最终只有300多例,美国今天的病例数已经到超过300万了。我的意思是,在这种情况下,不能用一开始中国有没有影响了世界的

抗疫(来判断),最终还是取决于你自己国家本身采取的抗疫策略是不是到位。所以中国的经验到最后来讲,还是因为,一个是早,第二个就是做到位。但是这两点要做到,从管理学角度来讲是非常困难的。

胡建强:武汉封城的时候,我是很震惊的,我当时看报道,感到不可思议。

张文宏:全世界都觉得封城是不可思议的,因为封城就意味着经济完全停摆,武汉停摆了其实不止两个月,疫情控制是两个月,真正经济重启以后再重新恢复,后来又再做了一次核酸的大检测。为什么要做核酸大检测?就是因为要让它彻底地重启。所以事实上长达四个月。这样一个1000万人口的城市,如果整个关闭,停摆长达四个月,事实上你很难想象的。其他国家就很难做到这一点。我认为按照这个病毒的传播链,事实上现在很难停下来。

但是如果每天都是5万到10万的例数来讲,每天是5万,200天就是1000万,2000天就是接近2个亿。2000天是什么概念?基本是好几年了,六七年,但是人类历史上从来没有到这么惨烈,一个传染病一直流行六七年。一般来说,持续流行两年它就下来了,也就是说大多数城市里的人获得了一个接近群体免疫的水平,它的流行力就下来了。农村,因为大家本来就是比较疏远,就不受影响。所以全球来讲,也不是说无休止,病毒可能会无休止地存在,但是疫情最终会得到控制的,基本上也就是两年左右,它的流行率一定会下来的,这个疫情

不结束,疫苗很快也就出来了。

所以对于人类的未来,事实上我还是比较乐观的,我们永远不要因为今天的疫情不可控,对人类的未来失去了信心。我是觉得再坚持一下,一切都会好起来。

2020 下半场

陆雄文:我们的“瞰见”论坛大多数都是我们的学生、校友,还有我们很多朋友,他们很关心管理学院,很关心我们给大家做的很多次分享。请两位到来非常不容易,所以请你们给我们镜头前的朋友们、同学、校友们一些建议,除了要喝牛奶、吃牛肉以外,张教授还有什么更加新鲜的配方,来给我们做一些推荐?

张文宏:今天在镜头前面的朋友,两位教授,目前的日子估计要难过一阵子了,但是大家一定要坚持,只要熬过这段时间。在人类历史上没有一次疫情真正能够击垮人类,这一次也不例外。对于这次疫情最终的控制,我是怀有很大信心的。而且我们也知道,人类在每一次灾难之后都是迎来一次新的发展,所以我们还是以更加乐观的心态来对待这次疫情。

第二,在今天也是有很多从事管理和经济的朋友,你们还要学会一种——在困境当中发展的能力,这种能力叫做“反脆弱”的能力,就是说不单单是“不死”,而且要在灾难的过程中获得一种生存得更好的能力,这种(能力)是“反脆弱”。很多经济体在这个时候会得到逆势生长,你有没有这个能力?如果有这个能力,我认为

你是反脆弱的,如果你只是在灾难之中活下来了,我认为你是坚强的。但是无论你是坚强的还是“反脆弱”的,我相信未来终归是美好的。目前的日子不太好过,我们也不要太在意,这段日子过掉以后我们会站在同一个起跑线上。

陆雄文:谢谢张教授很重要的带有哲理性的意见。胡教授有什么建议?

胡建强:我就想说一点,虽然张教授刚才说了接下来的日子会比较艰难,我想从另外一个角度讲,艰难的日子里面,“乱世出英雄”,所以说也是一个很好的机会,如果说你能抓住这个机会,我们院长也说了在这里好好学习,我相信像张教授说的,明天会很美好。

陆雄文:今天跟两位教授对谈我也很有启发。我自己的体会是,第一,全球化的时代仍然会得到延续,疫情以后我觉得国与国之间、民族与民族之间会有更多的交流与合作,因为大家已经更加深刻地认识到,病毒疫情是全球人类共同的挑战,我们怎么能够真正在这个世界上消灭病毒或者让它不再流行,是要全球的合作。不管是疫苗,疫苗应该被全人类去共享,中国已经做了这样的宣布,特效药也应该被全人类去共享,人类共同的敌人、共同的灾难需要人类共同努力去应对,包括我们去做研发,去生产疫苗、生产特效药,我觉得这点上其实是很明确的。

SARS的经验其实给了我们很好的提示,这一次由于国与国之间在很多方面的分歧,造成我们今天不能够有效地合作,这是很可惜也很可悲的事情。很多有识之士都在呼吁,政

治家、科学家都在呼吁,其实我们要更多地交流,更多地分享信息,更多地合作研发药品,来共同面对我们的疫情。所以我仍然坚信全球化是时代大的趋势。

第二,我觉得这次疫情给了我们很重要的提醒,就是要尊重科学、尊重知识、尊重专业,要秉持理性去做出判断,而不应该以自己的一己私利,或者某一种偏见、某一种立场,去采取措施。其实美国的疫情某种角度来讲是客观原因,它早期判断不准,忽略了疫情的厉害(程度),但是我觉得这跟它的政体有关,跟它的政党斗争有关,也跟少部分政客以政党或者一己的私利去忽视对民众更有效的保护有关。所以这点上,我觉得尽管我们对美国今天的疫情传播可能还不能有一个明确的结论,但是以我个人的看法,这跟美国本身的政治生态是有关系的。

所以我们应该摒弃少部分人、小群体的利益,像武汉这次疫情的防控其实就是以少部分人的利益牺牲来换取全国人民的安全,所以我们要向武汉人民致敬,他们这样重大的牺牲为全国的防控做出了贡献。所以真正从理性出发,从全人类的利益出发,我们要更好地尊重科学、尊重知识。

第三,刚刚张教授、胡教授都讲到了,从个人角度我们要做好防控,我们要对自己负责,对家庭负责,同时从工作角度来讲,我们仍然要复工复产,只有恢复整个社会机体的活力,复工复产,让社会有效运作,才会有更好的资源和能力去做到疫情的防控。也只有让其运作起来,才能够救活更多的企业员工和他们的家庭,

因为让他们有工作,让他们有收入,让他们有更好的收入才会有更好的营养,更好的身体体质和免疫力的提升。从这个意义上讲,我们也要提升企业的免疫力和竞争力。

刚刚张教授也特别讲到了,其实一个企业的竞争力不仅是企业发展的基础,也是对社会承担责任的基础,企业没有生存能力、没有发展能力、没有竞争能力,就不能为社会创造财富、提供税收,就不能让政府更有效地建立整个公共卫生体系,来促进教育、就业等等社会的公共事业。所以从这个意义上讲,我们把企业办好,让企业能够活下去,活得更强壮,也是对社会责任的承担。

我们管理学院的学生、校友其实不仅是在为社会创造物质财富,也是在社会承担责任。为社会分享我们的思想经验,去引领社会,这也是我们的社会责任。所以一个真正优秀的企业领导者,不仅要领导好企业,也要对社会贡献你们的良知、贡献你们的经验、贡献你们的思想,让社会走上一个正确的道路。

今天我们的对话由于时间关系就到这里,我们对生命负责,也要对自己负责,也要对社会负责,我们所有的学者,不管是医学院的,还是管理科学学科的,或是其他学科的,还有我们的企业家、管理人员、社会各界,都要团结起来,一起合作,一起分享,一起学习,来探索真理,来找到我们未来的发展道路。^[7]

(本文根据瞰见云课堂之“关于生命的对话·第3辑:路在何方”直播内容整理)





危机问题有“八难”，管理者如何应对

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



直至1453年君士坦丁堡沦陷，拜占庭王朝延续大约1000年。在这千年统治过程中，帝国被强大的外族环绕，并遭受不断的攻击。拜占庭王朝历尽危机而不倒的秘籍有三：1)给对手留条活路。2)能和则不战。3)无底线激发对手内斗。拜占庭文武官员深谙危机统治之道。他们明白，今天对手可能是明天的盟友。战争绵延不断，幸存者为王。能够用美人计和金钱收买来离间对手，这是性价比最高的斗争。商朝，500年，周朝，800年。拜占庭1000年。能够存活这么久，那是因为拜占庭王朝认识到危机的问题本质：危机是一个不可能彻底解决的社会现象。

作为一种社会现象，危机与自然科学问题有质的区别。1973年，里特尔和韦伯(Horst Rittel and Melvin Webber)写了一篇传播至今的小文章。文章中，他们对自然科学和社会科学问题的性质作了区分。物理和化学问题一般是“可控问题”(Tame problem)，因为问题的边界、结构、研

究目的可以事先设定。因此，目的、手段、结果表现之间比较容易找到一一对应关系。而公共政策相关的问题是“刁怪问题”(Wicked problem)，因为问题本身难以定义，牵扯的利益相关者很多，测量标准主观性强，而且经常变化。因此，用自然科学定义和解决问题的思维套用社会问题，那只会摞下葫芦，起了瓢！

涉及危机问题，米特洛夫(Ian Mitroff)强调一个较普遍现象：精致地解决错判的问题。在他看来，为何美国医疗和卫生健康支出持续上升而却问题不断？因为大家各自埋头苦干，围绕错判的问题，寻找精确的解决方案。作为危机管理领域的泰斗，米特洛夫和他的前辈阿科夫(Russell Ackoff)都有一个共识：危机管理不是解决问题，而是管控问题的状态(Managers don't solve problems; they manage messes.)。

危机是怎样的一个问题状态？危机管理能够止于至善的境界是什么？如果清楚地认识危机的问题状

我们能够做的，是让凶险的问题向平衡的问题转移。如果我们能够平衡的问题保持在一定范围内，那么，我们就达到「过由自取，无所怨咎」的境界了。

态性质,我们便自然了解危机管理的现实境界是什么。

综合上述专家的研究,我们形成一个“问题情境观”的认知模式。它说明,危机问题与自然科学的“可控问题”不同。如上图所示,它是一个“八难”的问题状态。

第一是“定义难”。1999年,比利时发生240人对可口可乐有异常反应,而且大部分为儿童。公司发现,因为生产流程工艺不稳定,汽水开瓶时有异味,但无害。于是,高管定义危机为儿童之间社会心理暗示的问题,而非质量问题。科学地讲,高管没有错。从危机管理角度看,这个工程技术化的定义引发强烈社会反弹。结果是大规模回收和1亿美元的损失(1999年的价值)。“横看成岭侧成峰”,危机问题从来不止一个定义,也很难作一个清晰的定义。

第二是“溯因难”。没有任何一个危机是单一因素造成,没有任何一个危机是一系列因素线性作用的结果。它像弹子球一样,是经过多重因

素碰撞后,掉入洞中。各国医疗与公共卫生健康系统的危机就是一例。它与人口特征、生活习惯、公共政策、新型设备和药物的成本、社会对医疗健康的观念和期望值等一系列因素有关。

第三是“分界难”。危机问题往往涉及多层社会组织和多种知识范畴。它可以分步骤讨论,但不能任由一个领域的专家去垄断对它的解释。例如,倍受争议的“互联网中立性”(Internet Neutrality)。我们至少必须从网络技术效率、社会公平和公共政策价值取向去看待它。新冠病毒相关的危机也如此。它不仅涉及病毒学、防疫、公共卫生健康,还事关社会心理和国际关系。

第四是“套用难”。所有的危机都具备凶险特征。没有两个危机具备完全一样的凶险特征。我们的行话是:凡是可以从书架上找到答案的,就不是危机。每个危机都有自己的特别属性,有未曾遭遇过的经历。套用过去的策略,往往事倍功半。因

为电池爆炸,三星的N8在美国遭遇危机。模仿丰田刹车危机的策略,三星迅速打广告,主动召回。可是,美国电信行业有自己的产品召回规矩。三星模仿丰田成功策略,却与美国联邦通信委员会(FCC)的规定发生矛盾。过去几年,我们也观察到许多中国企业辛苦模仿前人的危机管理策略。但是,效果强差人意。

第五是“共识难”。危机一般关系到众多利益相关者的利益。他们的策略目标往往相左。合作型的冲突管理不在他们考虑范畴。他们更多关心历史形成的敌对冲突关系。在这样一群利益相关者中建立共识,非常困难。中东地区的长期危机局势就是一个典型。宗教的、国家的、国际地缘政治的利益相关者之间,基本上无法达成策略目标上的共识。类似拜占庭王朝时期,对手和盟友转头就变化。《易经》描述事物的五个状态为:吉、无咎、悔、吝、凶。我们看到的中东局势一直在吝凶状态中。

第六是“无憾难”。危机没有完美的、毫无遗憾的解决方案。社会问题,解决一桩,通常留下伴生问题,隐含另一桩危机。拨了萝卜,起了泥。这是危机管理的常态。在我老家,强拆的问题没有了。拆迁补贴上升,小区内赌博现象却增多了。各国城市化过程中,高档化提升城市档次,提高房地产价格,原住民却失去返回故乡的机会。作为一种特别社会现象,危机解决了一部分问题,另一部分又悄悄滋生。现在的解决方案往往引发下一个问题。在马切(James March)的一个案例中,新来的农场主不适宜地选择栽种一种经济作物。结果,土地板结。第一年,农场主用2吨位拖拉机去松土;第二年,更严重,只能换3吨位;第三年,5吨位……解决方案成为问题的一部分。

第七是“反馈难”。许多危机的反馈周期很长,有的甚至要经历几代人。长周期反馈现象让人们产生认知的盲点,忽视问题的严重性。例如,人工智能对社会心理、文化的影响,对人的认知习惯和习性的影响。它的反馈周期是生物进化的时刻单位。待到看见反馈的效果时,行动已经难以奏效。又如,英国脱欧对欧洲地缘政治的影响。我们至少要等10


年才能看到明显的冲击。但是,政治人物以4-5年一次的选举周期为单位计算自己的政治得失。长周期反馈难是危机被刻意忽视的一个重要因素。

第八是“了断难”。如果危机管理的目标是彻底解决问题,那是无法实现的追求。洛杉矶、旧金山等大城市都有无家可归的流浪汉。他们成为各方面关心的社会问题。几十年来,各种各样的政策和措施都试验过。但是,没有任何一个城市管理者可以说彻底解决了这个问题。造成流浪的因素很多。有些是经济问题,有些是个人心理因素,甚至有个人选择的成分。一个城市的解决方案也是一圈稀疏的篱笆,无法与其他地区完全隔离。由此,城市流浪人士问题始终会存在。

不是每一个危机都同时具备上面分析的八种状态特征。但即便是几种,它们已经让危机现象足够“刁怪”。从社会复杂系统的角度看待危机,我们就要做好思想准备,要认识到它往往是一堆问题交织在一起。对于它的解决成效,评判的标准不止一条,可能是一串。

因此,管理者要有下面的“问题情境观”:作为一个社会动态复杂现

象,没有问题是不可可能的。怎样避免凶险的问题是我们起始的动机。彻底隔离、断绝问题,这也是不可能的。我们能够做的,是让凶险的问题向平衡的问题转移。如果我们能够将平衡的问题保持在一定范围内,那么,我们也就达到“过由自取,无所怨咎”的境界了。在事物的五种状态中,“吉”是理想状态,是常态管理的优化目标。不过,对于危机管理,“无咎”才是可以达到的现实境界。

因为对危机问题的新认识,丹麦政府推动不一样的公共政策。2017年,我访问丹麦的一个公共政策智库“思维实验室”(Mind Lab),发现他们重新审视一系列针对社会危机的公共政策。其中,他们修改了评判社会危机管理的标准。他们发现,大多数社会问题不是市场机制可以解决的。或者说,大多数能够让顾客满意的产品和服务都已经市场化了。政府往往要面对有上述特征的刁怪问题。因此,公共政策的目标不应该是持续提高市民的满意度。那是适合市场机制的标准。许多公共政策的目标应该是“持续降低市民的不满意程度”。一念一世界。当认知改变后,他们发现,危机管理大有可为!

(转自《澎湃新闻》)

培育世界级科技创新型企业 中国如何再造下一个华为？

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系教授



产业国际竞争力是该产业在全球市场上整体有优势的一个状态。从宏观的角度看，一个国家或地区的产业竞争力与所在国或地区的自然禀赋、市场需求、合作网络、企业状况密切相关。

微观看，产业国际竞争力则与该产业中的企业状况十分相关，与这个产业中是否具有世界级科技创新型领军企业相关。这样的企业绝大部分都是规模大、技术领先、创新能力强、产品独一无二、附加价值高，代表这些产业的全球最高水平。正是这些企业的存在一方面引领他们所在产业的不断创新，也通过价值链供应链产业链关联了相关产业企业的创新发展技术迭代，进而影响并推动产业结构的优化升级。华为就是这样的企业，只是目前这样的企业我们还比较少。

培育出类似华为这样的世界级科技创新型企业作为我国新型高端产业国际竞争力的核心领军企业，需

要上下一起努力。

其中，政府关键是要：1) 全程关注，长期跟踪，重点扶植民营高科技创新型企业。2) 鼓励这些企业抓住产业核心技术迭代更新历史机遇实现突破性创新。3) 建设一支任正非式的在市场竞争中成长起来的企业家队伍；而中国的企业家则应该要有更前瞻的眼光，发展自己战略定力，把握未来发展的机遇，防范可能的风险，实施开放式创新，进行全球融合合作，从而使企业从优秀走向卓越，特别可以发展成为中国的世界级科技创新型企业。

尽管疫情没有完全结束，但全球产业竞争却没有停步。发生于2018年的中美贸易摩擦，表面上看是两国贸易不平衡的问题，实质上是两国在新兴产业、先进制造业未来发展与竞争上的考量。时下所谓打压华为等中国优秀科技企业，破坏全球产业分工体系与产业链一体化，其目的一方面是想阻止中国在新型高端产业方

面发展，阻止这些产业全球竞争力的达成；另一方面是美国等制造业强国已经从自身的优势领域中切入到本轮新技术革命中，他们在积极引导智能技术智能制造等方面的进步，引导生产方法与模式的创新，进而谋求在未来全球产业体系与产业分工体系中成为有竞争力的领导者。

世界级科技创新型企业 带动产业高端化发展

产业竞争力是一个产业全球市场上整体有优势的一个状态，按照迈克尔·波特教授的说法，一个国家或地区的产业竞争力与所在国或地区的自然禀赋、市场需求、合作网络、企业状况密切相关，这是从宏观的角度的判断。

如果从产业本身来看，则与该产业中的企业状况十分相关。产业是同类企业的集合，在产业内的企业其实也是有分工的，并不是所有的企业

都做完全一样的事,特别在经济全球化条件下产业价值链可以全球分布与合作时,这个产业的企业就开始分为领先的领军企业,合作配套的企业、外加工企业、生产服务企业如研发企业等,其中领先的领军企业既是这个产业技术迭代创新发展的领导者,也是这个产业价值链的控制者即所谓的链主。

其实这个高端产业的全球竞争力真正是体现在这些数量不多的产业领军企业身上的,就像机器人产业其高端特性是体现在ABB、库卡(KUKA)、发那科(FANUC)、安川电机(YASKAWA)四家公司身上的,而不是表现在全球几百家机器人生产加工企业身上。因为这四家公司不光是全球工业机器人市场的主角,而且实现了传感器、控制器、精密减速机等核心零部件完全自主化,占据了产业技术高端,产品高质量且附加价值高,市场占有率大,代表了企业所在国机器人产业在全球相应产业中的竞争力。

所以,一个国家或地区高端产业的国际竞争力是表现在产业内的领军企业身上的,一个国家这个产业是否高端不在于是否有相应的厂商,而是这个高端产业是否的有全球公认的领军企业。

应该说我国近年来在创新驱动

发展战略指引下,先进制造业和新兴产业发展速度快有成效,但目前在国民经济中的比重较小,而且有些产业核心技术与发达国家有相当大的差距,部分高端产品价值链的核心环节都掌握在发达国家的一些关键企业手中。

公认的高端产业的领军企业,我称之为“世界级科技创新型企业”。我们去看当今世界高端前沿新型高技术产业,都可以看到这样的领军企业,如计算机软件产业是微软,网络搜索产业是谷歌,新能源汽车产业是特斯拉公司,芯片制造产业是高通,高端医疗设备是GE,精密照相产业是佳能,飞机引擎制造产业是GE与罗尔斯-罗伊斯;5G通讯产业是华为,光刻机产业是荷兰Asml公司,等等。这些企业绝大部分都是规模大、技术领先、创新能力强、产品独一无二、附加价值高,代表这些产业的全球最高水平。这些企业的存在一方面引领他们所在产业的不断创新发展,也通过价值链供应链产业链关联了相关产业企业的创新发展技术迭代,进而影响并推动产业结构的优化升级。

一个国家的高端产业是否有国际竞争力关键是看该产业是否有公认的全球领军企业,这些企业具有如下重要能力,可以带动产业不断高端

——
培育出类似华为这样的世界级科技创新大企业作为我国新型高端产业国际竞争力的核心领军企业,需要上下一起努力。

化发展：

1,原创技术创新能力。原创技术创新能力是此类世界级科技创新企业的核心能力。这样的能力是该类企业成长的关键。首先,强大的原创技术创新能力通过提高企业的核心竞争力,实现企业的高速成长。其次,强大的原创技术创新能力通过保障创新活动的顺利开展,驱动企业的创新发展。最后,强大的原创技术创新能力有利于企业开发出独具特色的创新性产品,推动企业快速发展。

2,创新资源整合能力。创新资源整合能力是此类世界级科技创新企业的重要能力。这类企业通过其强大的创新资源整合能力能够迅速进行全球创新资源的整合,开展全方位的创新合作,同时不断提高企业的创新绩效,从而推动企业成长壮大,引领产业发展。另一方面则是通过强大的创新资源整合能力,充分利用合作各方的优势资源,取长补短,有利于缩短技术突破的周期,同时与全球高等院校、科研院所等研究型机构的优势叠加,有利于企业突破关键核心技术,提高企业的创新效率。

3,全球价值链治理能力。世界级科技创新型企业具有极强的全球价值链治理能力。领军企业每一次产品、新工艺的创新成功,并不能够

保证新产品能够呈现在消费者面前,因为在社会分工的条件下,新产品的制造成功还有赖于其他合作产业、合作企业,这样的合作总是基于现有产业链、价值链,并在其基础上进行改进创新。这就需要企业具有强大的产业链、价值链更新和价值链组织治理的能力。通过治理,将供应链价值链上不合格的淘汰选择,选择并管理合格且创新能力强品质高的供应商生产商成为合作者,协同产业链价值链供应链的相关供应商创新合作,打造领先的独到的公司供应链与价值链,突显企业的技术与市场的竞争力,从而实现企业在激烈全球市场竞争中的不断发展领先。

根据以上分析,可以看到我国已经有许多与国际发达国家同名的高端产业,如机器人、商业用大飞机、芯片制造、精密装备、新能源汽车制造、海洋工程、大数据、工业互联网、生物医药等等,全都是全球新兴的高端大气产业。这些产业尽管在不断成长并贡献附加价值和GDP,产业的国际竞争力还比较弱。因为它们目前还是处在产业的幼稚阶段,处在产业价值链的低端,并无强大的自有技术与创新能力,还缺乏这些高端产业中像华为这样的真正能够担纲的世界级科技创新大企业,成为这些高端产业具备国际竞争力的真正的领军者和

其他相关产业转型升级的引领者。

如何培育世界级科技创新型企业

“世界级”创新型企业是以重视技术研发和拥有核心技术为主要驱动力,拥有全球研发体系和国际化研究团队,具备强大的开放式创新和持续创新的能力,整个组织的创新文化氛围浓厚,能够高效地整合企业内部和外部资源,适应市场变化能力强,创新成果具有强大的辐射效应的企业,华为就是这样的企业。中国经济高质量发展,中国制造业转型、先进高端产业的发展都需要一大批华为这样的世界级创新型企业。

因此,我国现代产业体系的发展、高端产业的国际竞争力不仅要选对一些高端产业作为创新突破口,还要看这些产业中是否成长出一个或若干个世界级科技创新型企业,成为全球相应产业领域中有国际竞争力的领军企业,成为新一代产业创新发展引领功能发挥的载体。

如何培育出类似华为这样的世界级科技创新大企业,作为我国新型高端产业国际竞争力的核心领军企业,真正发挥高端产业引领其他产业创新发展的强大功能? 我以为:

1,全程关注,长期跟踪,重点扶

植民营高科技创新型企业。在选择上述高端产业后,需要政府密切关注此产业中的崭露头角的民营高科技创新型企业,民营高科技创新型企业是在市场竞争中诞生与成长起来的,天生具有市场竞争的敏感性,具有创新发展的意识与能力。为此政府需要做的是持续关注他们正在进行的产业核心技术研发创新,协助他们有更广阔的全球合作视野,鼓励这些企业在市场竞争中做大做强;是长期跟踪并服务这些企业,解决一些他们遇到的绕不过的发展困难,提供各种相关产业与技术、科技合作机构等方面信息并为之牵线搭桥,为这些企业提供高质量公共科技创新与产业创新的服务平台,提供优质的创新服务的公共产品。

2,鼓励这些企业抓住产业核心技术迭代更新历史机遇实现突破性创新。培养出这些高端产业中的领军企业是比较困难的,因为这些高端产业已经有了全球领军企业,要替代这些公司需要十分艰苦的努力与时间,另外还需要机遇即该产业的核心技术开始迭代,我们的企业只有抓住核心技术迭代的机会通过自己的突破性创新,率先推出成熟的新核心技

术并为广泛采用,才能后发先至走到该产业的领先地位。华为就是如此,华为这么多年的打拼,又恰逢5G替代4G通讯的时代到了,且他们在5G方面取得了世界瞩目的突破性创新,才有了今天的领军地位。

好在目前全球已经进入新一轮技术革命的时期,历史机遇期到了,加上我国巨大的市场可以为突破性创新提供产业化实现的可能,因此政府政策设计应该侧重对突破性创新成果的企业进行激励,而不是事前把创新资源进行对所有企业广撒“胡椒面”。

3,建设一支任正非式的在市场竞争中成长起来的企业家队伍。仔细看高端产业的那些领军企业之所以优秀,与企业拥有优秀的高瞻远瞩的企业领导人分不开,华为之所以成为今天的华为是与任正非的努力与有效领导分不开。华为是从市场竞争中成长起来的,市场竞争的激烈与残酷,使得任正非深刻明白核心技术的重要,创新研发的重要,人才的重要,全球合作的重要,而且财富对他而言已经没有意义,他是真正把华为的发展当做伟大的事业奋斗一生,才会有如此成就。高端产业中的领军

企业一定是需要如此优秀的企业家担纲才行。培养出这样的企业家可不是5年10年就可以的,也不是通过简单评比可以的。应该维持一个公平竞争的市场,不断提高营商环境,为企业家与企业脱颖而出创造社会条件,建设一支高素质优秀的高瞻远瞩领导力强大的企业家队伍。

时下中国企业发展恰逢伟大的机遇期。第一个机遇就是中国的消费者收入水平提高后开始追求更好的生活,消费需求正在发生巨大的转型升级,这就给企业创造了产品升级、技术创新、服务提高,从而从价值链低端上升到价值链高端的可能,提供了成为产业链价值链控制者的发展机遇。

第二个机遇是全球新一轮技术革命大规模爆发,新产业、新业态、新模式、新动能显现,新经济形态将全面取代传统工业经济生产形态。

如此,中国的企业家应该要有更前瞻的眼光,发展自己的预见思维,把握未来可能的机遇,防范可能的风险,实施开放式创新,进行全球融合合作,从而使我们企业从优秀走向卓越,特别可以发展成为中国的世界级高科技创新型企业。■

AI与智能制造融合 我们可能遇到的挑战

张诚

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系教授



过去5年,我国制造企业主要展开了制造过程的信息化改造,将企业的设计、生产、管理、服务等制造活动的各环节通过信息技术连接贯通,通过及时、准确和全面地获得企业制造环节、经营过程、市场和竞争等信息,更有效地组织生产和应对市场变化。

这项工作目前来看完成得很好,如同我们每日需要呼吸的空气一样,信息技术已经融入企业日常工作,成为企业运营管理和决策的一部分。

接下来5年,这些企业,尤其是制造业企业将向智能制造进一步升级和转型。智能制造的概念比制造自动化更为广泛和复杂,它需要将自动化技术、物联网、工业机器人等“硬”技术与大数据、云计算和人工智能等“软”技术真正集成起来,并有机地融于之前“以人为本”的企业运营流程、管理和决策工作中。

智能制造构想了一种由人工智能为主的智能制造系统,它在制造过

程中能从信息技术连接的设计、生产、管理、服务等各环节中,自动获得相关信息(即“自感知”),由此进行诸如分析、推理、判断、构思和决策等智能活动(即自学习、自决策),然后通过制造自动化执行(即自执行),并能根据执行后的效果,以及市场和竞争环境改变的反馈,调整和优化后续的制造工作(即自适应)。如果能实现,这是何等壮观。

大家不妨闭眼想象一下:当人工智能具备了人类在制造过程中积累的最高智慧和经验,并将其规模化用于所有企业,将极大减少企业人员由于知识、经验和能力不足带来的生产和收益波动,从而把产业内所有制造企业的生产效率整体提高到同一高度,产生更高的生产价值。而且,由于人工智能的智慧往往通过计算机算法实现,是一种“软”的数字技术,复制使用的边际成本低,使得一个企业的成功应用可以容易地复制扩展到不同企业。

这一切的美好,都要依靠扎实的产业探索和实践,正所谓“千里之行,始于足下”。尽管智能制造是多项软硬技术的集大成者,由于人工智能在其中起到“大脑”的价值,我近期梳理了人工智能与智能制造融合可能遇到的四大挑战,在此与大家分享,希望引起企业和社会的注意。当然,挑战与机遇并存:挑战应对得当,也可以转变为成功要素,即融合的成功之路=(基础+科技)×实践×战略(IMIS)。

其一,扎实的信息化基础(Infrastructure)。人工智能算法的应用,需要质量好、完备和大量的数据。倘若连信息化都做不好,数据都不能有效地存储、传递、收集和处理,就不要再说什么用好数据了,更不要提自感应。因此,在信息处理和业务流程改善效率后,人工智能才可能开始产生应用价值。这也是对制造企业前5年工作的大考。

其二,新兴的制造科技(Ma-

nuTech)。人工智能在“软”技术层次,主要体现为以机器学习和深度学习为代表的算法应用。尽管互联网、金融保险、安保等行业已经基于消费者行为、图像、语音和文本信息进行人工智能学习,产生了大量成熟的应用,包括对人的精准识别、定位、广告投放、营销定价、推荐和互动等,但我们如果静下心来思考,会发现它们都是针对消费者个体进行的应用,与智能制造的主体(生产设备、流程等)完全不同。

也许我们已经对互联网科技、金融科技、保险科技这些名词耳熟能详(简单来说,它们都是指将人工智能技术用于互联网、金融和保险等领域),但我们听到过制造科技(即用于制造的人工智能技术)么?也许我们会熟悉BAT,科大讯飞、AI四小龙(商汤、旷视、云从、依图)和其他AI独角兽公司,但我们知道哪些企业在深耕制造业的人工智能应用呢?也许我

们能脱口而出人工智能在安防、汽车、医疗、金融、零售、互联网、广告营销和智能手机上的众多成功应用,但我们又能数出多少制造业的成功应用呢?

当然,制造业离我们日常生活较远,并不是所有人都需要关注关心。我这里主要想强调:智能制造的成功,与其他行业一样,需要大量成功的、独特的人工智能技术应用。在此我定义为 ManuTech (Manufacturing Technology 的缩写,代表 AI Technology For Manufacturing)的兴盛。这些技术并不是照搬照套消费领域的应用,而是为制造而生。

其三,务实的企业实施(Implementation)。制造企业真正采纳人工智能技术,并不是单纯依靠技术的先进性,而是需要和企业战略、制度、流程和人相结合,将人工智能融于工作流程、并与企业管理人员的合作共

当人工智能具备了人类在制造过程中积累的最高智慧和经验,并将其规模化用于所有企业,将极大减少企业人员由于知识、经验和能力不足带来的生产和收益波动,从而把产业内所有制造企业的生产效率整体提高到同一高度,产生更高的生产价值。

事。这中间涉及不少挑战。比如当人工智能给出的建议与人的判断不一致时,应该如何取舍?人工智能的决策思路,可否更好地让决策者理解?问题的答案涉及到混合智能、算法可解释性、算法偏见等一系列前沿科研,尚有待科研工作者与企业实践人员共同解决。而人工智能技术的复杂性导致目前制造业很少有成功的落地经验,也加剧了企业实施的挑战性。

此外,人工智能的算法是一种通用技术,它与企业实践结合的方式方法,才决定了它的具体价值。制造业涉及新产品研发、生产效率、质量控制、安全监控、智能调度、设备维护等应用场景各自不一,不同企业的人工智能落地方式也各有不同。尽管人工智能具有边际成本较低的特性,但在探索初期的成本相对较高(包括软件、硬件和人力等投入),更要注意有效的成本收益控制,最好采用小步快

走,重点突破的实施路径,选取关键节点突破,以点带面形成效益后再逐步扩大规模,而不要一开始就全面投入。须知,ManuTech也需要时间和经验的积累。

其四,清晰的战略导引(Strategy)。将人工智能融入智能制造的战略放在最后,并非说它不重要,而恰恰它是最重要的一环。企业转型是牵一发动全局的过程,尤其是涉及到大量投资、流程调整和劳动力结构调整,过程会非常复杂和有挑战性。ManuTech也不例外。相应的企业战略和技术一样复杂,战略设计和执行过程涉及到数据整合、组织结构设计、人力资源配置、项目顺序等等诸多因素。而且,企业不仅需要增加精通人工智能和制造的人才和技术储备,还需要让企业上下形成共识合力。

现状是,好的人工智能战略专家比好的技术专家更加稀缺,他们

需要对人工智能技术和企业管理都有丰富的经验和深邃的理解,才能全面理解技术与管理的结合,把握技术转化为生产力、利益,甚至竞争优势的途径和步骤,最后从全局出发,创造性地规划和执行企业智能制造战略。如果企业没有这样的高端综合人才,则需要有计划地培养传统管理者和算法科学家的相互理解和部分转型,通过团队的有效合作来弥补。

总的来说,企业需要明确自身的业务需求和目标,然后据此形成人工智能项目的计划,这样可以避免被各种人工智能技术弄得眼花缭乱、迷失方向、过度投资。计划里包含多个潜在的项目,企业还需要决定它们的优先顺序,之后可以考虑具体实施的问题,比如供应商的选择、是否先在小范围实施、是否要重新设计 workflow、如何确保员工采纳等。^[7]

(转自《文汇报》)

现代社会状况百出,根源在“长态危机”

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



长态非常态。管理常态意指,我们有能力在现有资源范围内维持或提高管理活动的效率。危机泛指,现有系统运营被迫中断、失控,甚至溃散。它的伴生现象是能力透支,资源匮乏和无法讲效率。1984年,社会学家佩罗(Charles Perrow)出版《长态事故》(Normal Accidents)。佩罗的书是危机“长态化”研究的开山之作。它凸现代危机的三个重要特征:长周期反馈回路,长期潜伏,长时间影响。

2004年,印度洋海啸过后,人们惊奇地发现,摩肯人(Moken)是唯一毫发无损的原住民。摩肯人世世代代居住在泰国和缅甸沿海地区。在他们口口相传的部落历史中,摩肯人保留一条古训:当大海快速消失时,立即向山上跑。古训是启发性直观原则(Heuristics)的一种。这条跨越百年的启发性直观原则救了摩肯人。危机发生时,古训背后的启发性直观原则有用,因为它们概括了人类

千百年的沧桑经历。古训弥补人类对长周期经验教训的认识不足。

对长周期反馈回路的危机,人们容易轻视它的灾难性。南加州大学工程学院的弗里德曼(George Friedman)教授,曾经在讲座中展现一张行星撞地球的分布图。从概率角度看,我的三观差点颠覆。可是,老教授说,最令人担心的不是行星,因为长度大于10公里的,97%已经被发现和跟踪。彗星更无法掌握。有些彗星的轨道运行周期超过千万年,例如鹿林彗星周期超过2800万年。因此,我们没有关于它的过去经验和知识。危机也有类似的长周期现象。正常状态下,人们经历故障,最多不过事故。至于危机和灭绝,它们都像鹿林彗星一样,是小概率事件。

可是,最近40年,小概率事件频发,生产和生活中的状况不断。这种集中和频繁发生的危机现象本身会不会也是小概率事件?还是生存环

我们不知道具体哪种技术风险会与社会因素相碰撞,引发危机。但我们知道,它们都有潜在的风险,并可能碰撞迸发出不同类型的危机。危机管理应该成为每个组织的战略重点,统领其他各项生产活动。

境和人类活动特征出现根本改变,以至于状况百出?

不幸的是,不同性质的危机交错发生,危机长态化,它已经是不可避免的社会现象。形成“长态危机”的一个重要因素是科学技术的广泛运用和技术内在的属性。

奥德(Toby Ord)在新书《崖断》(The Precipice)中概括指出,人类有20万年历史。1万年前,人类经历农业革命。5000年前,古文明社会出现。400年前,实证科学革命发生。直到最近200年,工业技术革命给人类带来“神”一般的,改天换地的力量。大自然中,各种现象经历了亿万年竞争、进化、演变、协同的过程。通俗地说,地球上亿万年生命演变也是一个亿万年的除错过程。留下来的,相互之间的利害关系也经历了亿万年磨合,风险对冲。可是,科技发明和创造只有400年的历史。技术在改变人们生活同时,隐含一系列的风险。它的风险尚未除错,以至于间断引发长态事故和危机。技术的威力和普及性越高,伴生的风险也越高。

关于科学技术的力量和风险,核电是经典。佩罗的《长态事故》就是针对1979年三里岛核电站泄漏事故的系统反思。初步分析,它是两个冷却塔之间管道阀门被关闭的人为失误。但是,深入了解,佩罗发现,系统的设计(Design),设备零部件(Equipment),工艺流程(Proce-

dures),操作员(Operators),上下游供应链物料(Supplies),工厂内外环境(Environment)均在事故中扮演一个角色。DEPOSE成为后来系统分析事故的经典缩写。

佩罗更关心技术是怎样塑造社会生产和生活形态的。核电事故折射出技术背后潜伏的风险。第一是必然的复杂性。如果一个系统有诸多子系统,它们相互之间发生作用,而且同时发生,那么系统的复杂性必然不断上升。设想一下孟买街头的交通状况,我们对复杂性的三个来源就有形象的理解。

第二是“紧凑关联”(Tight coupling)。想象一下宇航空间站,那是紧凑关联系统的缩影。在那儿,每个活动都经过事先设计,环环相扣,缺一不可,无法替换,没有缓冲。

第三是“认知断片”(Incomprehensibility)。佩罗发现,三里岛事故发生13秒后,故障之间开始奇怪的连锁反应。2分钟后,故障连锁反应显现从来没有遇到的,不合常规逻辑的矛盾信号。例如,两个气压仪表显示完全相反的事故方向。这是因为复杂紧凑的系统,一旦出现故障,一定有内在无法理解的系统反馈回路。事故发生时,操作员面对完全混乱的现场,认知断片。只有通过事后复盘,工程师才能搞清楚故障连锁反应的环节。如此情况下,事后指认的人为过失难免片面。

反思上世纪70年代的核电事故,我们对长态危机的认识提高到一个新阶段:高新技术必然有佩罗总结的三个特征。它们意味着技术潜在的风险。随着技术的广泛应用,技术风险社会化。它与我们的生产和生活相伴生。

技术风险引发的危机为何成为社会长态?1992年,乌尔里希(Ulrich Beck)的《风险社会》英文版一经问世,便引起跨行业的关注。像其他巨作一样,《风险社会》深邃抽象。它可以概括为下面几个要点:

1)关注社会形态的根本属性是解码社会的有效方法。每个社会形态受到根本矛盾影响,找到根本矛盾就能理解社会形态。

2)对5000年社会形态做一个抽象分析,它可以分为两个阶段:关于财富创造与分配,关于风险制造与分布。目前,社会的根本矛盾已经转移到后者。财富生产必然运用技术。技术应用过程有伴生风险。风险如何产生的?谁的责任?怎样解决不合比例的风险分布问题?这些风险问题影响和左右社会其他关系的性质和变化。

3)技术伴生的风险一旦出现,很容易全球蔓延,不容易就地隔离。

4)普通人难以用基本感知能力去识别技术风险,因为它们太复杂,等待后果时间比较长。人们只能依赖具有专业知识的人士去评判。

5) 专业人士容易与社会权力阶层结成同盟,掩盖技术风险的性质和后果。这使得风险社会的矛盾不断加剧。

乌尔里希的理论帮助我们理解当代风险社会的普遍性和长期性。我们已经无法摆脱技术对社会生活的全面影响。与自然和人类历史相比,年轻的技术不可避免地隐含风险。处于复杂和紧凑关联中的社会,重大技术风险很难被隔离在工程范围内。它们一般会演变成社会性风险。例如,化工项目、大型航空和海洋运输活动、生物基因技术、人工智能技术等。它们潜在的影响都有长周期反馈、长期潜伏、长久负面效果的“长态”特征。

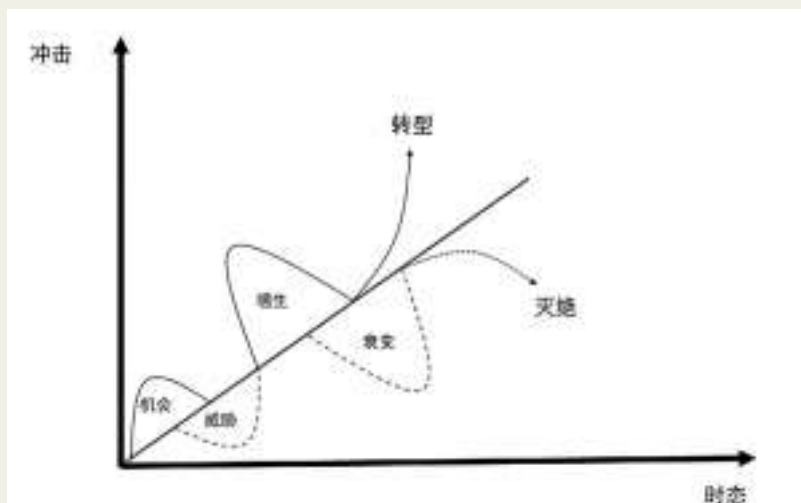
我们不知道具体哪种技术风险会与社会因素相碰撞,引发危机。但我们知道,它们都有潜在的风险,并可能碰撞迸发出不同类型的危机。因此,每次危机还是小概率事件。但是,不同的危机高频率出现,这已经是大概率社会现象。沿用乌尔里希抓根本性矛盾的思维,我们可以说“危机管理是个纲,纲举目张”。危机管理应该成为每个组织的战略重点,统领其他各项生产活动。

危机管理的战略思想千万条。其中两条为首要:

谨慎运用应急和突发事件处理方法。

掉链子中找突破(Breakdown for breakthrough),系统修复的方向是转型。

我们要谨慎对待应急和突发事件处理方法,因为它们往往隐含一个



虚妄的假设。即,危机应急后,一切如常。突发事件消停后,旧的系统运用便可以继续无虞。在项目管理层,我们需要这样的稳定性假设。否则,基层工作人员终日惶恐,不知所措。但是,在战略决策层,我们要知道,经历危机,破裂后的系统是不可能回到原来,一模一样。如果要保持新系统的长久动态平衡(秩序稳定的表现),我们必须看到哪些组织能力已经衰变,必须淘汰;哪些新组织能力要增强。

如上图所示,危机带来的威胁提醒我们,失效的组织能力在衰变中,必须剔除。危机激发的机会提醒我们,新的组织能力要加强,否则无法把握机会。稍稍留意,你会发现,上图是“洛伦兹蝴蝶效应”图(Lorenz Butterfly)的简化。长态危机社会必然具有洛伦兹所建议的混沌特征:

- 1) 社会对危机事件敏感。
- 2) 危机干扰两个引力场的活动

变化。一个是现有的,另一个是正在呈现过程中的。

3) 失效的组织能力代表弱减的社会力量互动;增生的组织能力代表反馈放大过程中的社会力量互动(这是通俗正能量说法的正解)。两者此消彼长,引领产生新的系统形态。

4) 如果顺应这个混沌变化规律,组织转型。如果违背,系统寂灭。

所以,在危机引起的掉链子中找突破的机会,这才是系统修复,长治久安的战略。

只要我们离不开技术,尚未被除错过的技术必然隐含风险。复杂联动的技术普及和深入的背景下,技术风险难免与社会因素相结合,蔓延成为社会危机。面对长态危机,没有理论指导,我们只能看到混乱无序。有上述的理论指导,我们认清混沌的规律。混沌不是无序,是系统新秩序的玄元。既然无法逃避,那么就选择拥抱吧! **F** (转自《澎湃新闻》)

拒绝零和对抗,走出电商竞争的“伯川德式”困境



骆品亮
复旦大学管理学院产业经济学系教授

张明
博士生

近二十年来,互联网对零售业的重构如火如荼,显著地提高了零售业的运营效率,为广大消费者带来低成本和高便捷等诸多福利。

但是,在电商平台市场势力逐渐形成以及流量获取成本不断提高的条件下,电商行业不是进入差异化竞争的时代,而是陷入了经济学意义上的伯川德(Bertrand)式竞争困境(可通俗理解为寡头厂商之间产品完全同质化,价格信息是公开透明的,消费者只找价格最低的厂商购买,因此在产能无限制的条件下,定价最低的厂商将赢得整个市场,而定价较高者将无法获得收益,从而亏损)。低质低价、“二选一”等排他交易、大数据杀熟等隐藏信息的竞争行为屡见不鲜,对电商产业生态产生一定的负面影响。

在零售业进入所谓的“新零售时代”,如何破解电商平台的竞争困局,促进电商产业的生态化发展,亟待各方的共同关注。

电商行业陷入 同质竞争的伯川德困境

目前,电商平台竞争策略纷繁复杂,其中最为典型的策略有三。

其一,流量争夺。电商平台间的竞争,以抢夺用户流量为主。比如,通过层出不穷的价格补贴,如“百亿补贴”、“618大促”、“双11狂欢”等活动来吸引用户;通过社交获客,如邀请新用户返现、邀请朋友拼团享折扣,部分垂直电商平台借助用户生成内容(UGC)这种机制和社群运营模式来获客;通过短视频平台引流,如短视频广告带货、直播带货等网红经济。

其二,重价轻质。在抢夺流量的同时,平台忽视质控的问题也暴露出来,导致平台上产品良莠不齐。比如最近有报道,某消费者曾到某电商平台购买一款品牌电动牙刷头,收到货后才发现并非该品牌的官方配件,而是山寨商品。此类浑水摸鱼之现象时有耳闻,反映了电商平台疏于质量把控,对店铺审

核不严格,导致消费者屡屡上当受骗,反过来也损害了平台的声誉。

其三,排他交易。其中以强制“二选一”最为常见。所谓“二选一”,是指平台通过与商户签订“独家合作”协议等形式,强制商户在平台间“站队”,意图通过对商户资源的独家控制来吸引消费者。除了直接的排他交易限制外,“二选一”还存在其他变形的限制形式,比如在特定的促销活动期内,有些平台会要求商户不得参与其他竞争平台所开展的促销活动。

如果从深层次挖掘当前电商竞争策略选择的根源,主要有三方面的原因。

首先,在我国电商产业进入快速增长期,电商企业普遍采取外延式的扩张战略。根据网经社《2019年度中国网络零售市场数据监测报告》数据,从2010年至2019年的十年间,国内网络零售市场交易规模从5千亿元增长到超过10万亿元,用户规模从近1.6亿人增长到逾7.3亿人。

面对如此快速增长的市场规模

和用户规模,各平台都想分得一杯羹,纷纷通过补贴来抢夺市场,利用规模经济形成低成本优势,再以低价格竞争来吸引更多用户,如此反复,形成“规模大——成本低——价格低——规模大”的正反馈式循环增长局面。

其次,根据平台经济理论,电商平台具有典型的双(多)边市场特征,特别是具有交叉网络效应。也就是说,平台上的商户和用户的增长具有相互“加持”的特征——通过补贴来吸引大量消费者用户的同时,平台将吸引到更多的商户入驻;而商户的增加又反过来吸引更多的消费者用户,并使得平台对商户的谈判势力和议价能力增强。因此,通过强制商户“二选一”等排他交易行为,不但可以防止己方平台上消费者用户的流失,还可以对竞争平台的消费者用户产生吸引力,具有“窃取效应”。

其三,电商平台生态体系尚不完善。根据网经社(2020)的数据,按总交易额(GMV)计算,2019年三大电商平台的市場集中度已接近90%,基本形成“三分天下”的电商竞争格局。从理论上讲,一个行业的主导厂商的竞争行为模式选择将成为行业竞争的风向标。尽管各电商平台都在努力打造“电商+”的生态体系,但是,由于电商平台的核心能力不显著、电商领域降维竞争思维盛行、购物消费的目的性太过明确、用户粘性不足等诸多原因,差异化的电商生态体系尚未形成,导致电商平台陷入同质竞争的伯川德困境。

对抗式竞争产生多输结果

电商平台之间的对抗式竞争导

致产业运行效率低下,比如:绝大多数平台连年亏损的形势仍在延续;平台重补贴轻研发,对产品与服务的创新投入不足,导致电商产业创新活跃度不够;消费者的多样化需求未得到充分满足。与此同时,对抗式竞争产生多输的结果,这体现在以下诸多方面:

其一,商户被套牢。通过强制“二选一”协议,商户将被平台套牢。平台因连接海量消费者,实现分散化交易,成为商户获客的重要渠道。电商平台通常比商户的谈判能力更强,因而可以从商户处攫取高昂的平台接入费,而商户要么接受高接入费,要么被迫离开平台。实际上,随着电商平台的日趋集中,平台扣点率不断提高,特别是外卖平台对商户的抽佣比例曾一度超过20%。

其二,消费者权益受损。一方面,由于信息不对称,消费者事前难以判定商品质量和真伪,加上平台质量把控不严,消费者购买到假冒伪劣产品的事件屡屡发生。另一方面,由于强制“二选一”,商户被平台套牢,商户将面临更高的店铺运营成本,并最终(部分)转嫁到消费者身上。比如,外卖平台的高佣金导致外卖甚至比堂食贵,这也是外卖客单价提高的原因之一,而苹果iOS系统对应用开发者收取的30%“苹果税”也部分转嫁给最终消费者。

其三,潜在进入者被排斥。目前,电商产业的基本竞争格局保持相对稳定,在位者互相追逐的价格补贴行为,构成市场进入壁垒。由于电商平台本身是一个多边市场,不同边的用户之间的交叉网络效应很强,在对

在零售业进入所谓的「新零售时代」,如何破解电商平台的竞争困局,促进电商产业的生态化发展,亟待各方的共同关注。

抗式竞争下,每一边的潜在进入者都很难吸引到足够多的用户,导致优质的潜在进入者被排斥在外。

其四,品牌商与渠道商的零供博弈。电商产业内的竞争行为是错综复杂的,既有平台之间的竞争,也有不同品牌之间的竞争,还有同一品牌在同一平台内及不同平台之间的竞争。以最近多品牌声明未对某平台的店铺授权为例,可以看出平台的补贴行为,造成了品牌商与渠道商间的互搏。实际上,如果品牌商的不同代理商入驻不同的电商平台,那么,实行补贴的平台上的代理商将具有价格优势,对其他平台上的代理商采取不平等竞争,导致品牌商的渠道体系混乱,甚至还会因为低价而损害品牌商的品牌声誉。

这一事件实际上反映了电商生态圈中各利益主体的不同诉求:平台希望独占优质商家资源,渠道商想获取流量和补贴,消费者则追求价廉物美,而品牌商想维护品牌声誉和获取利润。但是,不同利益主体的诉求往往并不相容,因而无法同时实现。比如,渠道商如果通过低价来扩大GMV,就会损害品牌商的声誉和利润。

设计利益均衡机制 构建价值共创网络

那么,如何破局电商竞争的伯川德困境,构建多方共赢、利益相容的电商生态圈,促进电商平台的生态化发展呢?

答案是构建基于用户数据驱动的价值共创网络。根据普哈拉和拉马斯瓦米(2000)的价值共创理论,价

值并不是由企业一己之力独立创造的,用户并非被动地接受价值,而是主动参与价值创造的过程,因此,企业与消费者之间的良性互动是实现价值创造的前提。周文辉等(2015)认为,互联网交互技术的发展,为电商平台与双边用户的价值共创提供了现实可能,并分析了价值共创对淘宝网发展的作用。

确实,为了促进整个电商产业的生态化发展,需要构建电商价值共创多边网络。这样的价值共创网络由平台商、商户(包括品牌商和渠道商)、消费者用户等多方利益主体共同组成,形成多边网络。通过设计利益相容机制,引导多边成员实现从零和(甚至负和)到正和博弈、从对抗到合作的转变,形成“利益共同体”,使得每方主体的利益最大化与网络整体的价值最大化目标保持一致,而网络价值又由各边主体通过用户数据共享、采取分工协作方式来共同创造。

构建价值共创网络的关键是要实现平台之间互联互通和资源共享、平台对商户进行赋能、品牌商对渠道进行协调控制,以及平台对用户进行个性化推荐并提供增值服务。

首先,平台之间互联互通和资源共享。平台应摒弃“你争我抢”的竞争思维,从对抗到合作,通过平台间信息、数据等资源的共享,不但能更准确地洞察消费者的需求变化,还能更有效地整合优势的服务资源,提高供需匹配效率。

其次,平台对商户进行赋能。一方面,平台商帮助商户实现“工厂—消费者”的F2C模式,通过去中间交易

环节提升交易效率。另一方面,平台利用海量的数据资源,分析用户的需求变化,并传递给商户,帮助商户更好地进行生产规划和产品创新,帮助商户进行数字化改造提升运营效率。平台甚至可以对消费者进行精准画像,形成C2M(从消费者到生产者)反向定制模式,实现消费者与工厂的无缝对接,帮助商户实现精准营销。

再次,品牌商对渠道冲突进行协调管理。新型渠道和传统渠道由竞争到协同,线上和线下相融合(O2O),形成全渠道营销模式。

最后,平台对用户进行个性化推荐并提供增值服务。一方面,平台通过“评分”、“推荐”等形式,为消费者进行个性化的产品推荐,降低消费者的搜寻成本。另一方面,打通不同场景的分割局面,整合形成一揽子的增值服务闭环,增加消费者的体验,提高用户粘性。

要保证这样一个价值共创多边网络的正常运行,至少需要以下四个方面的条件:

一是,平台要发挥监控职责。利用区块链技术方法,构建溯源机制,对产品的生产、配送运输等全流程进行把控,保证产品质量。

二是,以信任为基础,重构价值共创网络的信用体系。

三是,设计利益均衡机制,促进多边网络成员之间从对立到共生、从多输到共赢的合作博弈。

最后,监管与治理模式转变。构建监管机构、平台商和多边网络成员之间的关系治理新模式,设计共同治理机制,鼓励多边共创网络的开放与连接。^[7] (转自《南方都市报》)

危机沟通,首先“不讲道理”

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



危机沟通首先不讲道理,讲主观感受!如果还有道理可讲,没有危机。当双方都认定自己是受害者时,各自表述大道理只能增加竞争激烈度,甚至导致敌对的心理定势,让误解积聚成执念。相反,从主观感受入手,双方才能找到同频共振的理性依据。危机管理,主观感受先。如何触发它,却需要一个比讲道理更智慧的策略。

两位诺贝尔奖获得者,卡内曼和特沃斯基(Daniel Kahneman and Amos Tversky),用展望理论(Prospect Theory)解释这个不讲道理的道理:在不确定条件下,人们选择不同的心理框架看风险得失。在面临损失时,人们喜好冒险(赌徒心理);在面临获益时,规避风险(农夫心态)。

例如,选择一:疫苗可能救活100个人中的50人。选择二:疫苗可能导致100个人中一半人死亡。许多人会做第一个选择,因为它的表述框架是正面的、获益的、引导避险心

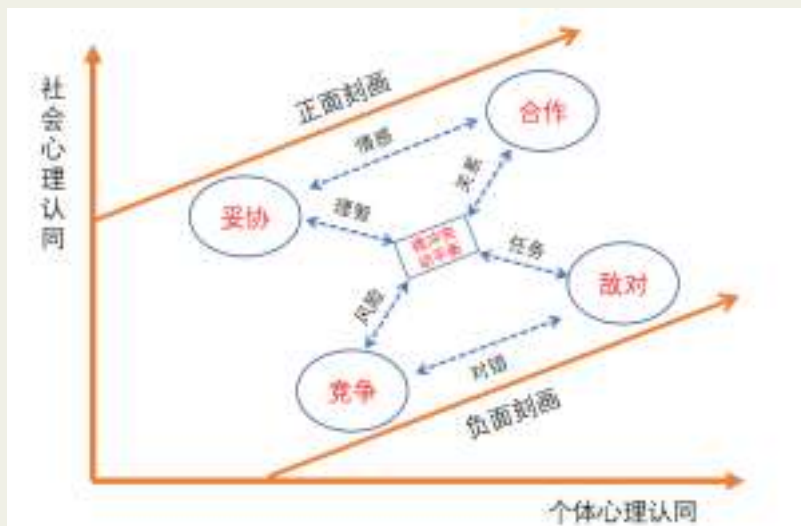
理的。实际上,两个选择的概率结果是一样的。

危机情形下,人们的选择更加复杂,但理论上还是遵守一样的心理“框架和框景”的作用(Frame and Framing)。我们简称“框选”作用。

在危机思绪影响下,人们思考和沟通往往不是理性的,更可能首先是感性的,波动的。学者格瑞(Barbara Gray)曾研究宾州埃顿社区(Alton Park)居民在环保中令人费解的现象:居民反对清理河流底部的工业污染淤泥。调查后发现,居民担心淤泥堆放可能产生更大的空气污染。同一件事情,因为框选事件过程的不同阶段的风险,居民做出外人难以理解的反应。类似因为“框选”而激发的冲突有很多实例。框选学说也成为跨大众传媒、政治学、组织行为、心理学、语言学,社会运动甚至人工智能的热门理论。

简言之,框选有影响人们思考、决策和沟通的作用,因为它突出了千

危机沟通的一个根本策略就是「微冲突、动平衡」,在互动过程中框选双方认知基本面。



头万绪的线索中最值得关注的属性。“弱水三千，只取一瓢饮”。这“一瓢饮”却决定了人们认知的参照系和情绪方向。危机沟通中的主观感受也具有同样的效果。

汇总各个领域的研究，框选有两个重要结论：

1,它是人们的认知结构选择。

冲突中，人们可能在内心认定自己是“施害者”或“受害者”。框选的心理身份将左右后续互动过程。人们也可能从“情感框”去看待问题，例如情侣之间的冲突，往往不是利益，而是对情感的心理认识。研究还发现，框选各方的关系（圈里圈外或上下尊卑），任务冲突（关于分工和完成任务的责任），价值观上的对与错，风险得失，或理智高深或浅薄，它们组成一般的六种认知结构选择。换言之，讲道理，它只是其中一个认知选择。框选的认知出发点不一样，人们组织信息方式和对沟通效果的评估标准也不同。例如学者观点冲突时，

他们一般框选理智高下的认知出发点，因此对冒犯性语言也不特别在意。宗教团体之间冲突时，他们可能选择价值观上的对错为认知出发点。极端情况下，即使自伤八百，也要杀敌三千。

2,它是在沟通过程中不断谈判、影响、修改和互动形成的。

如下图，框选不是一方的认知活动。它是在双方冲突互动中“谈判”出来的（Co-construction）。因此，我们选择正面刻画一件事，还是负面刻画？它取决于互动过程。冲突发生后，我们选择合作态势还是敌对态势？它也是互动变化的。通过互动，我们也可能选择竞争，去赢过对方，或妥协，和平共存。对于框选的动态过程特征，研究感知的学者有句名言：我的表达没有呈现之前，我的思考就尚未结论。（How can I know what I think until I see what I say?）（如图所示）

上图的总结为危机沟通提供了

一个路线图。它表明：

立场、态度和谈判要价都是可以改变的。

通过影响认知框选的结构选择，人们实现改变。

通过互动冲突的过程谈判，人们始终在调试双方能够理解和接受的框选。

没有预先固定的路线图。

由此，我们可以发挥主观能动性，把握框选的方向和内容。这个总结也改变了我们对冲突和斗争的负面看法。危机沟通的一个根本策略就是“微冲突、动平衡”，在互动过程中框选双方认知基本面。

江苏有一个建筑工程队曾经在利比亚承包业务。利比亚战乱发生时，总经理果断做出迅速撤退决策。为了急行军到等待在港口的撤退军舰，总经理要求每位劳务人员只能携带简单的随身用品。成功撤离时，员工赞扬总经理的决策（正面刻画），认为他救了下属（关系框选）。作为成

功的逃难者(积极的自我心理认知),员工感激他(框选欣赏情感和合作认识)。回到和平安定的环境后6个月,有少数人开始抱怨丢失的个人财产(框选负面的受害者心理身份),并认为总经理没有对保护财产尽职(框选任务责任)。在少数人鼓励下,一些员工开始考虑启动法律诉讼(框选敌对立场)。人心惟危,如烛光摇曳,稍有启动的因头,框选的心理认识便发生改变。这个实例算是对上面抽象路线图的一个生动注脚。

一位学生曾问合气道创始人植芝盛平:您怎样做到长久屹立,巍然不动?植芝盛平回答:我一直在动,只是恢复太快,你看不出而已!“微冲突,动平衡”的危机沟通策略也秉承同样精神。在框选结构和过程原理支持下,危机主事者要敢于表达,善于倾听,不惧冲突,要懂得设计“主观感受在先,理性验证随后”的行为艺术。

实践“微冲突,动平衡”策略,下面的三条原则可供参考。

1,真话只能讲一半。

“格式塔”(Gestalt)心理学补充解释如何运用框选进行危机沟通。“格式塔”心理学说明,人有“补全”的思维功能和填充未完成部分的欲望。通俗的说法是,对未能表达的部分,“自行脑补”。了解框选谈判过程论后,我们知道,全盘灌输一整套理

性解释效果相反。它剥夺了沟通另外一方参与的欲望和机会。它无视对方的认知框选。它刺激对方选择负面刻画和敌对立场的认知框架。真话只能讲一半,你讲一半,我讲一半。这样才能形成我们愿意共同维护的真话!

2,大道理,小声讲;抽象的理,行动讲;复杂的理,生动讲。

心理学家斯诺维奇(Paul Slovic)建议,越是嘈杂的环境,越要学会小声说话。当学生大吵大嚷的时候,他会细声细语地说:期末考试包括几个章节……课堂噪音便像潮水一般退去。圣方济各强调,永远不要忘记随时宣讲大爱,万不得已时,可以用语言。参观古田会议第九展馆,人们立即被八角帽、红五星、大刀片和绑腿吸引。那时,这些设计生动凸显红军是一支焕然一新的人民军队。

3,重复不变的善举、善意、善行。

2011年5月,加拿大曼尼托巴省发生百年未遇的大洪水。在胡帕地区(Hoop Holler Ben),省长面临一个艰难的临界决策:依据“必要性法则”(The doctrine of necessity),他要破坝泄洪,淹没150户人家和周围的农作物。这样,其他850户人家才能保全下来。虽然有2亿加元的补偿款和法律依据,当地政府和民众没有把它看作当然的决策。人们一次次举行

社区会议,讨论如何减少损失,如何帮助受害家庭。行政部门时刻监控气候条件,不断推迟破坝泄洪时间。周边的居民自发聚集起来,围绕尚可挽救的家庭,用沙包建筑成环形堤坝,保护房屋。这样一个重复的善意过程着实在心理上给受害家庭带来些许安慰。它也强化了社区关系和善意的社会资本。有时,危机主事者要像西西弗斯那样周而复始地行善。不要忘记,失败的结果是强化善意信号的一种方式。

危机沟通中,主事者容易走两个极端:要么强权劫持,全能覆盖,单声道灌输一种道理。要么低眉顺眼,放低身段,委曲求全。这两种风格都违背框选心理原则,也不能够实现希望达到的和解目标。掌握框选心理认知理论后,我们可以尝试“微冲突、动平衡”的策略。它是有效危机沟通的必由之路。

1945年9月10日,处于重庆谈判的关键时期,我晋冀鲁豫军区部队在山西上党发动对国民党军的自卫反击。后来,毛泽东在《关于重庆谈判》一文中,对上党战役作了高度评价,指出:人家打来了,我们就打,打是为了争取和平。不给敢于进攻解放区的反动派很大的打击,和平是不会来的。这个“微冲突,动平衡”的规律,今天特别重要!

(转自《澎湃新闻》)

危机和变局中的企业创新

苏勇

复旦大学管理学院企业管理系教授



面对如此多方面的挑战，企业家需要不断创新和求变：企业要进行数字化转型，将数字化管理思维渗透到企业每一个环节；进行组织结构、激励方式和营销方式的创新。

中国企业联合会对中国制造业500强的调查结果显示，疫情给50.73%的企业带来很大损失，53.28%的企业一季度营业收入明显减少，82.12%的企业运营成本增加，97.08%的企业盈利下滑，61.96%的企业一季度用工不同程度减少，78.1%的企业一季度固定资产投资不同程度减少，70.44%的企业出口不同程度减少，国际订单的不确定性增加。六成多企业用工人数明显减少。再以服务业为例，在2020年春节黄金周，全国出行人数1.5亿人次，比2019年黄金周大降63.9%。2020年春节期间的餐饮行业收入减少5000多亿元。旅游、交通、住宿、餐饮、零售、娱乐等受到重挫，迄今还没完全恢复。

虽然，从5月起，经济开始逐渐趋稳回到正轨，用电量增加，交通流量开始恢复，但形势仍不容乐观。

就企业面临的时代特征而言，当下世界形势错综复杂，变化日益加速，不确定增加，企业面临的时代特征是VUCA，即易变性、不确定

性、复杂性和模糊性。

企业经营遇到前所未有的挑战

在这样的时代特征和形势背景下，企业经营遇到了前所未有的挑战，主要体现在以下几个方面：

一是不可预测性的增强，生产方式在变、渠道在变、消费者也在变，我称之为“一切皆变，一切皆存在，一切皆有可能”。

二是多维性的加强。最传统的出租车时刻与互联网产生连接，出现了网约车；传统的运动鞋品牌安踏与美国宇航局NASA合作，设计出具有个性化特点的旅游鞋，一分钟卖出3000双。

三是新族群的产生。出现了庞大的线上人群。据统计，2003年，中国网民数量仅为0.79亿，但到了2019年，人数提升到8.29亿，而其中的手机网民占到8.17亿，成为了新的消费族群，其消费观念、消费方式等完全不同于以往顾客。

四是新进入者改变了规则。新能源汽车的方兴未艾、诺基亚手机的失利等诸多案例表示,我们不可低估新生事物的发展势头。

五是共享与平台的出现。滴滴打车,爱彼迎等平台企业,让“共享经济”不仅成为一种大行其道的商业模式,也成为广大消费者乐享其成的消费渠道。

企业家需要不断创新、求变

面对如此多面的挑战,企业家需要不断创新和求变。

首先,企业要进行数字化转型,将数字化管理思维渗透到企业每一个环节。柯达破产案例就充分反映了有效实施数字化转型的必要性。

2019年,我主持的《改变世界:中国杰出企业家管理思想访谈录》项目访谈了好孩子集团创始人宋郑还董事长,他就提出了企业实施数字化转型的必要性,哪怕是对于传统制造业来说,也是如此。好孩子集团正在实施的BOOM战略,就是基于数字化、智能化时代背景提出的企业发展战略,B是指品牌,两个O分别指的是线上与线下,M指的是会员,他们就是通过这样一种方式,很好地克服了疫情带来的不利影响,增强了用户黏度,提升了品牌美誉度。

其次,企业要进行组织结构创新。

小米用不到9年时间做到世界500强,很大原因在于,它是一个开放平台,它不仅仅连接个体,也连接机构,更重要的是它可以和1.3亿的硬件设备去做连接。

而海尔集团从2016年起打造的工业互联网平台——卡奥斯,面向全社会开放。消费者提出场景需求,企业间根据需求并结合自身优势,开展资源链接配置,不同利益主体实现多方共赢。疫情期间,卡奥斯就链接2万多家不同行业的企业,发布并承接8700多项需求,全国2100多家企业借此实现疫情下有效防控和复工复产。

再次,企业要创新激励方式。当前,企业招聘进来的都是新生代员工,他们的思维方式、解决问题的方式都发生了变化。

仅以60后到00后员工对于辞职的态度便可见一斑。网上有个说法:“60后的人根本就没想过辞职,70后的人问为什么要辞职,80后的人说不给我涨工资我就辞职,90后的人说领导让我不爽我就辞职,00后的人说领导不听我的意见我就辞职。”

所以,管理者要对员工重新认识,从以往的在册员工转变为在线员工,不求他们所在,但求为我所用,既要有统一的企业价值观,同时也要鼓励员工的个性化发展,最终实现企业与员工双赢。

最后,企业要创新营销方式。这次疫情中,凡是以前在企业管理经营中拥抱互联网比较主动的企业,日子都好过一点。企业营销从传统的线下店到现在的网店,近期更是出现了直播带货热潮,上海的“五五购物节”也获得很大成功,这些改变都要求企业家及时在营销方式上做出调整。

企业领导力有个“五力模型”,即感召力(上下同欲者胜)、影响力(“跟我上”,而不是“给我冲”)、前瞻性(凡事预则立,不预则废)、决断力(当断不断,反受其乱)、控制力(刚柔相济,恩威并施)。(相关阅读:疫后组织懈怠,管理者如何发力)

稻盛和夫在其《领导者的资质》一书中也指出领导者的五个优秀资质,即具备使命感、明确地描述并实现目标、挑战新事物、获取众人的信任和尊敬,以及抱有关爱之心。

《改变世界:中国杰出企业家管理思想访谈录》项目实施5年来,已经成功访谈了39位企业家,在大量案例基础上,我们团队提出了“中国管理十大心法”,其中,自我认知度、毅力、情境把握力和重生能力,就是企业家危机领导力的表现。^[7]

(本文根据苏勇教授在由上海市企业服务云和解放日报·上观新闻主办的“云”领新动能活动上所发表的主题演讲“创新永恒——危机和变局中的企业创新”整理)

全面赋能、引领创新 复旦管院成科创企业的“孵化基地”

陆雄文
复旦大学管理学院院长



科创板正式开市满一年之际，复旦大学管理学院院长陆雄文教授接受了媒体的采访，就科创人才、科创企业管理、科创领域的发展等问题发表了看法。

Q: 复旦管院服务过哪些科创板上市公司和拟上市公司，培育或输送人才数量是多少，职位如何？这些企业有多少具有国资背景？

陆雄文：复旦管院长期重视创业教育，学院历届学生和校友也从中受益良多。近几年的明显变化是创业教育中科技含量的加大。在过去五六年乃至八九年中，有越来越多的学生和校友在创业过程中更加重视研发的基础作用和创新科技的探索价值，由此在他们手中也诞生了一批已

上市的科创企业和拟上市的科创企业。

根据我们的不完全统计，在科创板上市企业中，我们有两位校友是实控人，有十余位校友在上市科创企业中任职高管。另外，还有三十多家校友投资或创办的企业已经递交了科创板上市的申请，所以，在未来的两年中，将有更多的校友企业启动科创板的上市进程。作为母校，学院对他们在这一领域的成绩倍感欣慰和骄傲。

在我们的统计数据中，包括已上市和拟上市科创企业中担任高管的校友有三四百位。这其中的企业多数虽然不是国有或国有控股的企业，但有国有资本投资的企业仍然占相

当大的比重。有些国有资本也是通过风险资本和私募基金参与到科创投资的热潮中来的。

Q: 复旦管院在对科创企业的调研中，发现了哪些问题，如人才数量、选人用人制度等等？

陆雄文：近年来，复旦管理学院的教授们纷纷深入到科创企业中进行调查研究。一方面，从实践中寻找前沿的研究主题并进而开展深入研究；另一方面，也是要不断总结、提炼科创实践中的经验教训，将其以案例等形式及时加入到创业教育体系之中。此外，学院不少教授也应邀到企业中担任顾问、董事，有的教授还深度参与了科创企业的发展，包括投资、技术指导、管理指导以及知识产

权让渡等等。

无论是上述哪种形式的参与,我们从中获得的一个最大的感受在于,无论是已上市还是拟上市的科创企业创始人及核心团队,在企业的不同发展阶段他们都非常需要科学有效的管理思想和方法给予其赋能。

具体讲,在不同发展阶段,他们对管理的需求是不同的:早期主要是战略方向、股权架构、人才激励和公司治理,包括一部分的管理服务外包;中期主要是融资、商业模式、销售渠道等;上市前则需要融资、投资者管理或者投资关系管理、上市政策和法务咨询、高管团队建设、品牌塑造、供应链提升等等。而所有这些不同阶段的管理需求,我们管理学院都可以通过授课、研究咨询等多种形式给予他们切实有效的帮助和支持。

Q:请简述复旦管院的科创企业人才培养理念,并对科创板开板一周年来科创板上市公司人才发展整体情况作适当点评。

陆雄文:当代工商管理教育在全球范围内,在支持和引领工商管理人

才培养和经济可持续发展等方面发挥着越来越重要的作用。不过,管理教育也面临着诸多挑战以及颠覆式创新的机会。从国际到国内,包括国内不同的地区和城市中,成长起来了一大批科创企业,可以说其组织形态、商业模式、经营策略等所依据的管理知识体系都是在过去七十年、尤其在二战之后全球经济繁荣过程中所发展起来的,这种基于跨国公司经营实践建立起来的管理知识体系面向未来新一轮科技革命、产业革命需要有根本性的突破。

所以这是当代管理学者的挑战,也是机会,我们要勇于走到实践前沿,和科创实践相结合,去研究、学习、提炼和总结,要有效促成研究成果转化到科创企业实践中去,以更好地去帮助、推动和引领科创事业的发展,进而促进整体经济实现以科创为驱动的发展。这是我们的责任,也是历史赋予我们的使命。

科创板开放一年多以来,极大地激活了科创企业的活力,为科创企业带来了非常正向的指引;为各科创领

我们要勇于走到实践前沿,和科创实践相结合,更好地去帮助、推动和引领科创事业的发展,进而促进整体经济实现以科创为驱动的发展。这是我们的责任,也是历史赋予我们的使命。

域的技术创新、产业发展起了巨大的推动作用,加速了科技革命、工业革命的到来。当下,科创企业也非常重视人才的培养,尤其是对管理知识的渴求,其高管团队纷纷参加各种管理培训班,甚至申请EMBA、MBA学位课程。

为此,复旦管理学院也相应地给予了政策的倾斜和支持。在入学条件上,对于有能力、有潜力的创业者,学院给予了强有力的政策支持,包括为年轻的科创企业创始人和核心团队成员设立了奖学金。

Q:复旦管院创业人才培养有哪些举措?

陆雄文:作为中国最早开展创业教育的管理学院,复旦管院早在1996年便同美国麻省理工学院斯隆管理学院展开了合作,派遣了一大批教师前往斯隆管理学院学习、进修。与此同时,在设计教育课程体系、开发课程内容以及引进案例教学的过程中,我们注意到斯隆管理学院非常重视管理与科技的结合,重视创业教育,重视大公司内部的研发管理和创新

的推动。

斯隆管理学院不仅有科技管理硕士项目,也有同工程学院合作的双硕士项目(工程硕士MBA学位),在MBA项目中还有一个名为iLab的创业教育项目,这些项目吸引了众多学生的参与。毕业之后,很多MBA学生或从事创业,或准备创业和加入到创业企业中去。

在借鉴了与斯隆管理学院合作办学经验的基础上,1999年底复旦管理学院开始举办创业大赛,邀请了众多知名企业家和业内专家,为学生和创业企业提供指导,并逐渐发展成了复旦管理学院独有的MBA创业方向课程。在复旦MBA开设的iLab项目中,一半都是围绕着创业项目和科创型企业展开的,包括一些国际合作项目,如与麻省理工斯隆管理学院、葡萄牙里斯本商学院、芬兰科技部以及同澳大利亚、泰国等学校的合作。在项目开展的过程中,学生们都得到了极大的锤炼和锻造。

近两年,学院加强了科创教育,在教学中运用了大量科创类企业的

真实案例;在课堂之外,学生也有机会会同复旦的科学家、理工科的博士生、硕士生等结成对子,为很多已经开发的产品、一些在中试阶段的产品,甚至是早期实验性的产品和专利应用进行商业策划,取得了很强的共振效应。

除此之外,复旦EMBA、MBA校友还掀起了创业热潮,在人工智能、生物医药、新材料、新能源、环保、云计算和高分子材料等领域的创业蓬勃兴起。还有一部分校友作为投资人和基金管理者,深度聚焦高科技领域进行投资和赋能。

Q:复旦管院对科创板未来有什么期许,希望成为怎样的角色?

陆雄文:我们坚定地认为,科创板的开板以及科创领域的发展将有力地推动中国成为全球的创新大国和科技领先大国,并引领新一轮工业革命的浪潮。复旦管理学院也已同上海五角场创新创业学院结成战略联盟,积极地开放办学,为科创企业培训人才,并提供全方位的赋能支持。**F**

重归商业本质,新消费时代的进击之道

王安宇

复旦大学管理学院管理科学系副教授



直播电商、短视频带货、社交电商……在后疫情时代,新消费浪潮强势来袭。研究数据表明,随着国民消费能力的持续增长,我国消费市场的深度与广度都正在不断蓬勃发展,未来中国有望实现向消费大国、服务大国的巨大转变。

那么,身处时代浪潮中的现代企业,又该如何在经济发展的新阶段和新消费领域中推陈出新,开拓属于自己的发展道路呢?

在2020界面新消费论坛中,复旦大学管理学院副教授王安宇带来了主题分享“新消费商业模式创新之路”,带领大家一起深度挖掘新消费的背景、特点与商业模式创新趋势。

消费升级正在进行 消费领域大有可为

三五年以来,新消费话题已经开始得到越来越多人的关注。中国经济发展也确实到了需要开始重视消

费的时候了。其实,即使没有疫情,没有贸易争端,中国消费领域发生变化也是必然的,这是一种发展趋势。

第一,中国经济在经历了多年快速增长之后,GDP结构已经发生了较大变化。从支出法角度看,GDP由四部分组成,即居民消费、私人投资、政府购买支出和净出口。中国居民消费占比在经历了不断攀升之后,目前也只是达到了40%左右,而发达经济体的居民消费占比多在55%-70%之间。这预示着中国消费市场潜力巨大。

可以预见,如果中国经济未来持续发展,并最终成为发达经济体,那么居民消费占比还有十几甚至二十几个点的上升空间,即使以100万亿元的GDP规模来算(2019年中国GDP近100万亿元),20%就意味着20万亿元的增量规模。其实,许多企业先知先觉,早在疫情发生之前的若干年就开始布局并深耕消费业务。

此外,中国人均GDP水平也在

商业模式设计对于企业经营不是锦上添花的事,它与技术创新应该同等重要。商业世界正在进入模式竞争时代!

不断提升中！2019年中国居民人均GDP达到10276美元，首次突破了1万美元大关，全球排名第72位，中等偏上位置。从全球范围看，一个国家的人均GDP达到中等水平的时候，这个国家的国民开始从生存型和发展型消费过渡到享受型消费和知识型消费。这是从各国宏观经济变迁实践总结出的规律，中国经济变迁趋势也大抵如此。

公开数据显示，从2013年到2019年，我国居民消费篮子里的食品烟酒、衣着等传统消费支出的增速明显下降，教育文娱、医疗保健等新兴消费领域则持续保持较高的增长率。也就是说，居民消费结构正在不断升级，这是一个正在发生着的故事。一些企业基于中国消费力外流的现状，若干年前就开始开展高品质消费品的进口业务。

第三，政策层面也不断有利好传来。8月24日，国家领导人在经济社会领域专家座谈会上明确提出，要推

动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格局。显然，这必将成为未来一段时期的宏观调控着力点。经济循环包括采购、生产、流通、消费等主要环节。其中，消费环节的地位尤其令人瞩目。毕竟，采购、生产、流通等环节的价值真正或最终实现要靠消费。如果企业生产出来的东西最后却卖不掉，那么前面诸多环节的开展都是白费（浪费）。

总之，中国宏观经济结构已经发生了显著变化，人均GDP水平也在不断攀升，国家发展格局方面也做出了相应调整。在这三大因素的共同加持下，中国居民消费业务一定大有可为。

“千金难买我喜欢” 新消费理念正在成为时代主流

从消费者的角度来看，如今的消费模式显然已经和过去大不一样

了。大家现在都爱用“新消费”“新零售”等概念，但是这个“新”到底体现在何处呢？市场暂无定论。我认为可以从新消费者、新消费行为和新消费模式等三个方面来逐步理解。

第一，新消费者。新消费者与旧消费者有何不同？与“前浪”们不同，新消费者往往较少顾及预算约束，追求思想独立，因而购买决策相对简单。他们看到一些商品或者某些信息，一拍脑袋就能决定买还是不买。与此同时，由于日常工作压力大且被爆炸式的信息所包围，加之又对产品的质量和体验有着更高的要求，新消费者们往往普遍缺乏时间、注意力和信任感。这种行为特征就要求消费企业必须快速且清晰地把自己产品的特色及卖点准确传递给新消费者，否则这些“后浪”们很快就会把相关信息给“刷”过去。

第二，新消费者行为。由于新消费者们的基本需求往往都已得到满足，并且预算较为宽松，于是他们会

更加在意和关注马斯洛需求理论中的更高层次,倾向于顺从自己内心的追求。这就造成了传统广告模式有效性的持续下降。只有产品本身是新奇而富有特色的,才会激发他们的购买欲望。可以说,旧消费者往往试图使用非常有限的预算同时满足多种不同的需要,消费购买决策复杂又纠结;不同于这种在多种商品之间顾虑重重地追求效用最大化,新消费者们更关注于在满足相同需要的商品之间追求性价比。

比如买车,除了实用功能之外,车在过去还往往被认为是身份地位的象征;而今天的消费者可能真的就是为了交通便利、通勤方便而购车。况且,为此目的,消费者也不一定非要通过买车来实现,租车、网约车也可以实现这些目的。归根结底,当人们的消费预算充裕了,消费决策也将变得愈发纯粹。当吃有吃的预算,穿有穿的预算,那么就鲜有“鱼”与“熊掌”之间的纠结和替代,就会任性地宣称“千金难买我喜欢”。这必然越来越成为一种新的时代消费潮流。

第三,新消费模式。在新消费者数量不断增加、新消费行为特征日益凸显的背景下,许多产业界人士开始

探索新消费模式,并发表了富有启发的见解。我认为新技术、新体系和新关系等是新消费模式的重要组成要素。所谓新技术就是消费领域开始使用的互联网、大数据、人脸识别等新兴技术;新体系的主要特征在于融合,即打造一个线上线下相融合,销售、支付、物流等环节相融合的新体系;而在这个模式当中,基于社交网络、新媒介打造出一种参与型的客户关系,供应商、生产商、流通商和顾客可以借此实现价值共创,这就是新关系。

我们的传统企业,总是倾向于一厢情愿地设计并生产产品,然后交到消费者手中,让其被动地接受生产过程中所创造的价值。哪怕部分企业确实进行了前期的消费访谈和用户调研,也是多由企业主导的,或者多有属于站在企业角度想当然的探索。由此发掘出各种各样的伪需求并造成创业失败的相关案例,在商业史上早已是屡见不鲜。

随着越来越多新兴技术的涌现,让客户全程参与消费品的设计、生产、乃至流通已经成为可能,客户的个性化需求开始体现在经济活动的各个环节,进而让产品本身与市场需求之间的契合度不断提升,最终实现

让消费更有效率,也最终让生产更有效率。

重视商业本质 打造有效商业模式

“当今企业之间的竞争,不再是简单的产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争”。? “回顾我们公司的发展,我发现每次失败归于技术,而每次成功归于新商业模式”。? 换句话说,企业的成功离不开产品和技术,也离不开商业模式。产品、技术和模式应该是企业这个三条腿凳子的三条腿,缺一不可。商业模式设计对于企业经营不是锦上添花的事,它与技术创新应该同等重要。商业世界正在进入模式竞争时代!

在如今新消费迅猛发展的时代背景下,我们唯有躬身入局、积极拥抱变化,做好迎接这个新时代的准备。主动更新商业理念、开发或储备相应技术,设计有效模式,以顺应这种消费潮流。但是,消费企业到底该如何创新自己的商业模式,去抓住消费转型升级的风口和机会呢?

这里给大家分享三种常见思路——

1,基于情景化的价值创新

大城市25-30岁的年轻人本不是喝白酒的主力军,但是他们初入职场,暂不适应复杂的职场生活;同时初入社会,各方面的压力接踵而至,往往通过街头社交活动来减压。比如某白酒企业,在深入了解了潜在目标顾客的街头社交文化后,针对其困扰和需求,改造了传统白酒的口味,增加了时尚元素,并果断招聘了大量年轻人组成内容营销部,精准策划了一系列的扎心文案,从此让喝白酒不再是喝白酒,而喝的是简单生活的情怀,最终使得自己的产品快速成为了街头社交专用酒。

我们讲新消费时代里的人·场·货,一定要考虑目标顾客在特定消费场景下的需求和痛点,在此基础上改造自己的产品和服务。

2, 打造参与型的新型客户关系

享受型消费未必都和奢侈品有关。比如,时尚和个性化是年轻人在选择T恤衫时会特别关注的价值元素。他们往往对T恤衫厂设计的图案不满意。为什么不采取恰当的方式把这些年轻人的想法收集起来呢?于是,美国两个高中生创办了一家企业,短时间内吸引了几十万会员。他们多数是初中生、高中生和大学生,有能力也有时间设计T恤图案。公司

经常举行图案设计大赛,只要有0.05%的会员提交图案,就能收集到几百种,这么多花样是一家T恤衫厂的设计人员很难想出的。然后,把这些图案在网上让会员点评,排名靠前的就是本次大赛的获胜者。最后,公司就这些获奖图案找T恤衫厂加工。这样生产出来的T恤衫适销对路的概率自然很高。这预示着,顾客主权的年代到来了!

过去,设计、评审等都是企业自己内部的事情;现在,企业不得不开放权限,让顾客参与。消费者为什么愿意参与这些事情?因为,达到一定收入水平后,消费者日益看重个性化和“体验”的需求,会将其作为享受型消费活动的一部分。

3, 基于相关性的新业务衍生

前几年持续热播的《纸牌屋》之所以如此深得人心,其实关键原因便在于奈飞公司充分利用了视频点播服务积累下来的用户观看习惯,通过观察和分析哪些片段会被用户跳过去,哪些片段又会被反复观看,大家经常会搜索谁主演的电影、谁导演的电影等等。在大数据分析基础上,有针对性地组建演员团队,策划视频情节,设计出来的产品才如此得到观众的青睐。

又如美国某公司在2005年以每月300美元向医生推广电子病历系统软件。但由于竞争激烈,尽管后来降价到每月50美元,业务依旧毫无起色。2009年,为推进医疗改革,美国政府颁布法案,规定诊所医生要在2015年底前使用电子病历系统开写病历,否则将要接受罚款。该公司迅速调整自己的商业模式,决定将病历软件免费许可给医生,同时要求医生同意将系统生成病历的版权让渡给该公司。免费模式使用户数量迅速增加到10几万,给该公司带来大量的病历。基于这些病历,该公司进行大数据分析,找出某些病的症状变化趋势、某些药品的临床效果、一些医生的药品选择偏好等信息,卖给制药厂,迅速扭亏为盈,成为全美最大的医患平台。

在新时代消费风口下危与机并存。当宏观经济结构、居民收入水平、国家发展战略、新消费者理念和决策模式都已经发生较大变化的时候,我们非常有必要重新思考和规划商业模式创新的问题。

身处风口浪尖的消费企业们,只有高度重视商业本质,积极拥抱变化,合理利用新兴技术,才能有望抓住时代机遇,乘风破浪,开辟新天地。[F]

外卖骑手“困于系统” 企业需要与员工共同提升效率的合作方式

卢向华

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系教授



一篇“外卖员困于系统”的报道提到，外卖骑手被束缚在了不断加速的数据怪圈中，最终，追求效率与骑手的安全之间的矛盾凸显。如何评价其中的“困”？谁应该承担责任，有何解决之道？

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系教授卢向华表示，算法没有错，问题出现在效率评价机制，企业需要设计出一套更有效的与员工共同提升效率的合作方式。

Q:从“外卖员困于系统”这一报道，人们将聚焦点放在了外卖员身上，但很多职业其实都在系统内，比如网约车司机、流水线工人等等，我们怎么去看待这一现象？又怎么去评判“困”于其中？什么样的程度算是困在里面？

卢向华：骑手困于其中的现象其实和早期流水线工人因为工作过于枯燥、压力过大引起的罢工、甚至跳楼是一样的。一旦雇佣了员工，不是只雇佣了对企业有价值的部分，同时

还要考虑到员工的其它需求。

现在科技领域与知识型产业与员工之间就形成了比较好的机制，通过更好的福利、更多的信任与自治等，满足了双方对对方的诉求。甚至流水线制造企业与一线员工之间经过这么多年的相互博弈也达到了一种较为平衡的状态。

但骑手作为最近才出现的一个职业，不管是企业还是从业者，都还在摸索最佳的一种合作方式。这次现象的爆发就和当年的富士康一线工人的现象一样，会加快促进这个行业找到最佳的合作方式。

受困其中的标准我个人觉得更多在外卖行业，骑手们只有两种选择，拼命付出时间(和努力)就可以赚钱 VS. 不付出时间就只能赚很少的钱。这种付出与成就感、幸福感、晋升概率等一点关系都没有，钱成为最主要的衡量标准。而且外卖企业也把钱作为激励骑手们的唯一标准，这就出现了双方都是短视主义、都只追

算法本身并没有错，但算法的效率评价机制过多地向消费者和平台倾斜时，到一定程度骑手这一方就会出现异常，导致整个算法的失效。

求短期的效率,而没有充分考虑这一合作模式的可持续性。

我相信这种合作方式一定会改变的,应该很快能找到一种让双方都能更长期维系下去的、平衡的合作方式。

Q: 外卖平台通过激励和处罚规则鼓励骑手快,而快的数据又进一步导致算法不断缩短预估的平均派单时长,外卖骑手为了更快,避免处罚频频出现安全问题,平台应该如何从算法和实际情况之间达成平衡?从系统设计的角度上来说,有没有更好的路径?

卢向华: AI本身并没有错,美团派单后,会用算法帮快递员设计更有效的取餐和送餐路径,比起人工决策和判断,算法是可以提高效率的,并且还有持续优化的空间。只是这样的系统在真实环境下会有几个问题:

(1) 算法通常都是平均化处理的,它平均认为一单可以30分钟送到。事实上执行下来的具体的3单上

可能分别是35,30和25分钟。如果很不幸,某个快递小哥接到了35分钟的这一单,他就陷入了困局,就出现了报道中的现象。从比例上来看,这种情况应该只占所有订单的30%左右。

(2) 算法本身是“去智能化”的。算法基于大量的数据,总结最佳规律。曾经有个创业者说过“每一个有人的节点都会导致效率下降”,那么干脆就用高效的中央大脑取代员工的思考和决策”。现代的企业尤其是科技企业都在采用类似的方式以达到快速复制、快速发展的目的,这一趋势将持续很长一段时间。

但这样的算法会自动地忽略快递员的情感需求。AI本身就是都是按照一个很理性的规则去训练和设计的,本来就没有办法把符合人性也作为一个属性放进去训练。也就是说,算法把快递小哥当成流水线上的一个机器人,我让你做什么你就做什么。这和早期流水线工人因为工

作过于枯燥、压力过大引起的罢工是一样的。这方面的缺失本应通过公司的其它福利机制来补偿,但我们得说这块外卖平台做得是不够的。

这些问题本质上并不是因为算法引起的,AI的监控与调节在快递行业其实并不是最厉害的。其它行业如银行、餐饮后厨等更早地应用了基于视频的AI作业质量监控,相比而言,这些行业的AI应用更容易导致员工的不舒服与抵制。

外卖行业时间的变短更大程度上是当前劳动力过剩以及平台效率评价机制导致的,和AI没有太多关系。因此系统本身并不需要做什么改变,需要改变的是平台的效率评价机制中怎么样更多、更好地考虑员工的需求。

Q: 外卖员安全问题频发,是平台责任,还是消费者对于“快”的预期导致的结果?

卢向华: 都有,甚至快递小哥自己也希望更快一点,因为可以赚更

多的钱。在企业管理中有一个很重要的词叫“期望管理”，我觉得现在是到了一个时候更好地调低一下“用户的期望”、“快递小哥的期望”以及“外卖公司的期望值”了，这样可以给行业一个缓冲期，解决“快”所带来的各种负面问题。但未来的趋势仍然是越来越快的，螺旋上升，因为这是科技发展的自然能力所在。

Q:系统背后其实是人，人建造了系统，但这好像是一个囚徒困境，如果企业放松了对效率的要求，就会被竞争对手超过，这种情况有没有什么解决办法？谁应该承担责任？

卢向华:系统是在动态发展的，就象下面这张图一样，效率高到一定的程度，总会出现一些阻碍因素会拉低效率，但解决了这个阻碍，效率会继续提升。所以未来外卖肯定还会越来越快。

追求效率一定是企业的目标所在，也是竞争力所在。

这次的问题，不仅是美团，事实上整个行业碰到了这个降低效率的阻碍因素，因此现在竞争比拼的不是谁能更有效率，而是谁能解决这个阻碍因素，重新进入效率提升曲线。

当然长期来看，效率肯定是企业的责任，企业需要设计出一套机制来能持续地比竞争对手更有效，这个机制就是我上个问题所说的“更有效的

企业与员工共同提升效率的一套合作方式”。？

Q:饿了么、美团先后发布声明，饿了么说要增加“我愿意多等5分钟/10分钟”的小按钮，美团说要优化系统，留出8分钟弹性时间。这些措施争议很大，您认为这些措施能够改变现状吗？

卢向华:这些措施能不能马上改变现状我们不知道，但更重要的意义在于外卖平台已经开始积极地去探索一种更好的与骑手、用户期望进行合作的方式。未来真正解决问题的肯定不是这5分、8分或10分钟，而是企业内部对骑手们更有效的、多维度一套激励及关怀机制。

Q:从学者的角度看，外卖平台、算法、外卖小哥、用户之间的关系是怎样的？

卢向华:外卖平台是一个典型的多边平台，连接商家、用户和骑手三边的需求、供给与服务给力。算法是作为提升这多方的需求供给匹配效率而存在的。

理论上，算法本身应该同时考虑平台各方的利益，但目前外卖平台的算法设计中，明显算法把消费者的体验与平台的服务量放在了最主要的目标里，商家的地位次之，而骑手的体验是放在最低的位置而存在。

算法本身并没有错，但算法的效

率评价机制过多地向消费者和平台倾斜时，到一定程度骑手这一方就会出现异常，导致整个算法的失效。？

Q:就外卖产业而言，我们应该如何看待技术带来的便利，以及其带来的压迫？

卢向华:这是互联网行业中经常会被问起的一个问题，赢者通吃、强者恒强之类的趋势已经非常明显了。大家都在担心这些大平台做大了，话语权越来越大，万一他们做恶了怎么办。

但我觉得这种担心其实是没有必要的，因为这些平台无一例外，都是生态型的平台，也就说平台的成功依赖于参与方的积极贡献。平台如果只做对自己有利的行为，平台会很快消失，被更合理、公平的平台所取代。

所以我们可以看到现在几乎所有的平台都在非常努力地平衡各生态参与方之间的关系，保持与他们的共赢，这样才能让平台生存的也更好。

平台各方利益的分配也是伴随着蛋糕的做大，互相新增收益部分的分成而设计的。从经济学的角度上来看，大家都在寻找一种动态的均衡（对商户佣金抽成高是因为之前太低了），现在太高了，未来也有可能降低的。^[7]

（转自《澎湃新闻》、《21世纪经济报道》）

三大原因导致战略执行力低下 如何可以“不打折”

曾成桦

复旦大学管理学院企业管理系副教授



明明战略规划已经一目了然，却为何一到执行层面就大打折扣？明明规章制度已经事无巨细，却为何仍旧难免人浮于事、浑水摸鱼？作为企业的决策者与管理者的我们，又该如何才能做好公司的战略管理，打造高效的战略执行力呢？

复旦大学管理学院副教授曾成桦在“瞰见”云课堂MBA公开课上，带来主题分享“如何打造高效的战略执行力”，深度剖析企业之间战略执行力差异的根本问题以及解决之道。

不要小看手头工作：企业战略执行力低下的根本原因

在复旦大学管理学院任职的这十几年时间里，我跑遍了大江南北、国内国外，在与形形色色的企业主进行交流与合作的过程中发现，其实所有的经营管理者们都面临着一个共同的难题：已经制定好的公司战略，却难免在具体执行层面问题重重，到

底该如何妥善处理，才能保证企业高效的战略执行力，促成战略的最终落地呢？

其实，要解答这个问题并不难，首先我们一定要明白一个道理：企业的战略管理分为战略制定和战略执行两个层面，前者决定了企业做什么和不做什么，后者则涉及具体的工作分配与责任归属。由于战略目标与现实之间往往存在着巨大的落差，这就需要企业的经营管理者在执行层面努力把这个落差消灭掉，才能最终促成战略的落地。

如今的企业，其内部的工作结构往往都是串联模式，即你的工作做好后交给下一个部门，下一个部门做好之后再交给下一个部门，彼此之间环环相扣，任何一个环节没有做好，都会直接影响到下一个环节的工作质量。故此，当公司把战略计划制定好，然后把任务分解到各个分公司、分部门，所有层级的资源和技能都在一条线上向着战略目标使劲的时候，

“每个人的工作都打一点折扣”和“每个人的工作都多努力一点”长期积累下来的结果，往往是天壤之别。

我们可以用数学公式简单演算一下，一个人的工作如果打八折就是0.8，两个人相乘就是0.64，三个人就是0.51，四个人就只有0.41了；而反过来，一个人工作努力一点点就是1.01，两个人就是1.02，三个人是1.03，依次类推下去，365个人就可以让数值快速飙升到37.38，而现实生活中的大型项目往往同时会有上千人参与，不同部门之间互相串联，由此得出的乘数显然更加是个天文数字。

所以说，千万不要小看手头的工作，如果你不在乎它，那么下一个人也会这么想，最后往往造成工作结果远远低于既定目标；反过来讲同理，千万不要小看每天的积累，当你每天坚持多努力进步一点点，日积月累之后就会变得非常厉害。

具体到执行层面，造成公司战略执行力低下的原因又有哪些呢？大

致归纳下来主要有以下三大方面：

一、员工自身缺乏责任感。有的人你让他往前走五步，他走到第三步就会停下来偷偷观察，如果发现作为主管的你并没有督促他继续往前走，公司制度里也没有相应的惩罚或者训诫，他就会想为什么要走五步，走三步也可以。

二、企业缺乏有效的激励约束机制。如果你发现员工的执行力正在逐渐下降，千万不要一味地去责怪员工，而更应该反思是不是公司的激励约束机制出了问题。有些比较认真的员工，你让他往前走五步，他可能会走七步，但是如果多走的两步并没有得到上级夸奖也没有任何物质鼓励，那么他自然而然就会考虑下次也只走五步就好了。而下次如果他只走五步，回头看却发现同事们实际上只走了三步，并且也没有得到什么惩罚，那么他下次也会跟着只走三步。

三、企业缺乏有效的执行力文化。对于基层员工来说，中高层永远是他们的榜样，如果中高层做事情马马虎虎的话，下面的员工很快便会有样学样，久而久之，公司内部就会出现执行力不高的文化氛围。所以，如果想让员工动起来，作为中高层的你一定要多多反思：自己在工作的时候是不是做到位了？有没有给下属们树立一个好的榜样？

权力·控制·需求：组织管理的三大框架理论

如果说公司出现战略执行力不到位，固然有些原因出自员工自己身

上，但寻根究底，更多原因还是在于公司制度或者公司中高层本身；所以接下来，我们就有必要从中高层、公司层、员工层三个方面逐一入手，通过引入组织内权力来源、组织内控制手段、马斯洛需求层次理论等三大框架理论，一起思考到底该从何处着手，才能真正提高公司的战略执行力？

一般来说，公司内部权力来源有三点：法定权、专家权、表率权。其中，法定权跟你的级别有关，职级越高，法定权越高，大家都得听你的；专家权跟你的知识有关，当员工做项目遇到问题来请示你，如果你能妥善应对、详细解答，员工就会觉得你很厉害，进而愿意听命于你；表率权跟你的人品有关，当在工作中你能够做到身先士卒、爱护下属，你的行为和思想足以成为他人的表率，那么员工自然就会效仿和服从。

如果说，法定权会让员工怕你，那么专家权会让员工佩服你，表率权会让员工喜欢你。作为公司的中高层，你必须把这三种权力来源都思考清楚，让员工有时候会怕你，有时候又会佩服你，有时候也喜欢你，这样才能在公司里面不断提高并发挥你的内部影响力。

而至于公司层面控制员工行为的手段，通常来讲可以分为官僚体制控制、市场控制、群体控制三个层面。官僚体制控制就是各种公司规章制度，它强调组织的权威，依靠阶级及行政体制，确保员工的行为适当且符合绩效标准；市场控制就是利用外部市场机制来建立系统的标准，比如企业往往通过调整员工或者是部

企业的战略管理分为战略制定和战略执行两个层面，由于战略目标与现实之间往往存在着巨大的落差，这就需要企业的经营管理者在执行层面努力把一个个落差消灭掉，才能最终促成战略的落地。

门的KPI让员工有意识地自行调整自己的行为；群体控制就是借由共享的价值观、规范、传统、仪式、信念和其它组织文化来规范员工的行为。当公司内部已经形成一定的规范，资深老员工往往会自发地对行为不当的员工进行纠偏。

官僚体制控制和市场控制早已是现代企业常用的内部管控手法，而群体控制的无形力量也越来越为企业管理者们所重视。当公司内部的文化价值观一旦形成，很多情况下根本不用管理者亲自出手，这些价值观就会自发约束员工的行为。

而至于员工层面本身，我们就有必要从马斯洛需求层次理论入手了。该理论把人的需求从低到高分成了生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要、自我实现需要五大类，人们从最底层需求开始满足，且自动逐级向上递增。企业如果想要充分调动员工的积极性，就一定不能忽视了员工的各项基本利益需求。

公司的工资有没有办法满足员工在城市的 basic 生活？员工在工作过程中有没有安全感？有没有对公司大家庭的归属感？日常互动交流中有没有得到尊重和认可？公司平台有没有帮助他不断成长进步、自我实现？这些都是值得每一位企业的领导者好好思考的问题。

稻盛和夫重整日航：战略执行力的经典案例

接下来，让我们通过稻盛和夫重整日航的传奇经历来一起看看三大

框架理论到底是怎么起作用的。

稻盛和夫，1932年生人，曾一手创办KDDI和京瓷两个世界500强企业，在2010年日本航空公司宣布破产后，以78岁高龄临危受命重整日航，最终仅仅用了一年多的时间，便让这个负债累累的公司年获利超过120亿人民币。通过一些历史影片，结合前面讲到的三大框架理论，我们或许可以窥见他力挽狂澜的秘密。

当稻盛和夫来到日航，首先干的第一件事便是跟干部们进行谈话，鼓励他们为了日航员工而努力，同时还和大家一一握手，让所有人都感受到了温暖。我们讲马斯洛需求层次理论从生理需求到自我实现需求可能有点过于抽象和空洞，简单来说，企业的领导者在企业中应该扮演什么角色？其实就是阳光、空气跟水的角色。阳光就是要给员工温暖和希望；空气就是控制公司内部的氛围，欢乐亦或是恐怖；水就是把员工当成植物一样给他们不断浇水，满足员工的基本物质需求。所以稻盛和夫到了破产的日航，第一时间便给他们带来了阳光、空气和水，让员工需求得到了不同程度的满足。

稻盛和夫初来日航时还有一个有趣的细节，那就是所有的员工都非常激动，自发地拉起了横幅表示欢迎和感谢，有一位空乘直言：“稻盛和夫来的时候我们的心情很感谢，既感动又感激。”这种对一线工作人员的强大感召力和影响力，等到后期业绩做起来之后，更是逐步渗透到中高层干部之中，进而巧妙地实现了群体控制。可以说，稻盛和夫的出现让很多

日航员工开始主动思考自己能够为公司做些什么，在公司内部控制层面，做到了之前的CEO所做不到的对员工行为的强大控制力。

而从法定权、专家权、表率权三大权利来源来看，稻盛和夫出任日航CEO，毫无疑问拥有绝对的法定权；他创办的京瓷和KDDI虽然与航空业无关，但却本质上同属于商业服务业，所以在公司核心资源打造和终极价值体现上，他有一定的专家权；临危受命，却直接宣布不拿薪水，通过这件事，稻盛和夫感动了无数日航员工，也激发他们开始主动思考为公司做些什么，进而使得他的表率权也不断得到了提高，而这，也正是稻盛和夫的高明之处。

最后，当大家在进行战略执行操作的过程中，也可以注意反复思考“平衡计分卡”的下面四个问题：

我们要达成什么样的财务目标，才能满足股东以及员工的需求？

我们要提供给顾客怎样的需求满足，方能达成财务目标？

在满足顾客及股东方面，哪些营运流程必须完美执行？

为了达成目标，我们的组织必须如何学习和创新？

这个由哈佛大学教授创立的新型绩效管理体系，直指财务、客户、内部运营、学习与成长四大核心构面，在结合企业实际的基础上多加思考，必将对如何将战略规划落实为可操作的衡量指标和目标值大有裨益。^[7]

（本文根据瞰见云课堂之复旦MBA公开课“如何打造高效的战略执行力”直播内容整理）

“扔证件”叩问企业缺失的价值观

郑琴琴

复旦大学管理学院企业管理系教授



最近，一家公司在给新员工发证件时将证件扔在地上的事件，引发不小争议。联想之前蒙牛“爹式”要求员工感恩公司，椰树集团招聘要求“抵押房产+终身服务”，华为要求员工自愿签奋斗者协议等……这些原本只是属于企业内部管理的小问题，却遭遇外部舆论翻船式的负面重挫，让不少企业高管都感到后背发凉。

上述企业内部管理问题，引发社会思考，也揭示出一个深层次的问题——企业价值观的定位缺失。不可否认，中国经济飞速发展，涌现出一大批非常优秀的企业。这些企业不仅为社会创造了巨大财富，也提供大量的就业岗位。然而，有些公司在乘风破浪中战胜了强有力的竞争对手，却忘了自己的初心和使命，是谁成就了谁？

谈及职场中企业与员工的关系，

某些企业及其高管总有一种莫名的优越感，“金主爸爸”的身份和光环，让一些公司的管理者迷失了自身的价值观定位，忘记了职场上最基本的“文明”和“平等”。

衡量一个企业是否优秀，通常有三把尺子可选：经济尺、法律尺、道德尺。

首先，经济尺往往被使用最多，来衡量企业的经济效益多少，给员工发了多少工资，向国家缴纳了多少税款等。其次，我们也会用法律的戒尺来衡量并警告企业不要越过法律的红线。最后也是我们最少用的道德尺，即在道德意义上好或坏的价值观。价值观体现的是一种态度，是决定我们选择或放弃的信念。

虽然价值观普遍存在于社会公众心里，但由于这把道德尺在不同人心里选择的价值标准不同，缺乏统一性，就会出现衡量的不一致性。有些

有些时候，我们误把经济尺当作道德尺，作为唯一的判断标准，使得“金钱至上”的错误价值观被部分企业接纳和采用。

时候,我们误把经济尺当作道德尺,作为唯一的判断标准,使得“金钱至上”的错误价值观被部分企业接纳和采用。这就导致上面提到的一些无视员工尊严和权益、践踏职场文明的行为发生。

企业管理基本可以分为三个层次:经验管理、制度管理和文化管理。如果说经验管理可以管100人,制度管理则可以管1000人,文化管理则是韩信点兵、多多益善。经验管理只能管一时,制度管理可以管几年,文化管理则可以管世代。文化管理的灵魂就是价值观。中国企业在参与国际竞争的过程中,企业的价值观和文化管理水平在获得尊重及竞争胜利中,起着关键作用。

在经济学中,有一个非常经典并且普遍被接受的前提假设:人都是理性且自利的。例如有律师指出,将证件随手丢在地上让新员工弯腰去捡

的行为,可认为是“理性状态下,有预谋的选择性行为”。如果说这一幕确实是出现在新员工的培训现场,该企业培训的动机可见一斑,“金钱、效率至上”的企业价值观定位也就可想而知了。

再进一步讨论公司与员工的关系问题。利益相关者理论早就指出,员工是企业的核心利益相关群体,即没有员工的支持,企业就无法存在。企业在对股东负责、获取经济利益的同时,需要主动承担起对企业利益相关者的责任,主要涉及员工权益保护、环境保护、商业道德、社区关系、社会公益等问题。

这也是有的优秀企业提出来的:员工第一,或者是顾客第一、员工第二的价值理念。在现代商业文明的背景之下,那些忽视员工权益、随意践踏员工尊严的企业,必然遭到社会唾弃。

回顾历史,道德尺的无力感时有发生,需要靠社会不懈努力,积极引导其重要性。如诺贝尔和平奖获得者阿尔伯特·施韦泽曾在1923年写过一段话,前半是“人们曾经认为,那种把黑人视为人并要求人道地对待他们的观念是荒谬的”,后半是“这种曾被认为荒谬绝伦的观念现已变成真理”。由此可以看出人权发展的过去和现在。这种转变不是自然而然发生的,是经历了漫长时间和曲折的斗争。

在当今国际形势风云变幻的情况下,中国企业要走得快,更要走得稳,需要充分发挥道德尺的力量,树立正确的价值观和企业文化,让灵魂跟上脚步。是否坚持信念决定了企业方向的正确与否;信念坚守的时间决定了企业存续的时间。企业要发展,应价值观先行。■

(转自《经济观察报》)

运动品牌的“App 困境”

窦一凡

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授



北京时间9月16日,一个看似意外的“巧合”——在苹果高调发布 Apple Fitness+ 的当天,UA(安德玛)中国发出公告,即将于2020年10月31日关闭旗下运动 app,即 UA RUN。这个在疫情前轰轰烈烈占据了所有安德玛线下店大幅海报的互联网应用,依然没有躲过如同当年 Nike+ 一样的命运,也将黯然退出历史舞台。

从软硬件功能上来看,UA RUN 和 Nike+ 一样,在核心消费者触点——跑步鞋——当中部署了水准领先的数据收集模块。相比于早期探索者 Nike+, UA RUN 在跑友社区层面的努力的设计并无太多新意,但是把跑步功能做到了新的高度——跑者已经可以通过 app 看到自己的跑步姿态和步幅等信息,这对于入门级的跑者而言,已经是非常专业的体验。

从消费者的感受来看,从鞋收集的数据“理应”更加准确,加上代言球

星斯蒂芬库里的品牌效应,对于蒸蒸日上的中国跑步市场,无疑是一个全新的体验。

那么,到底是哪里出了问题? 运动品牌的 app 尝试为何一再失败? 排除企业内部所遇到的问题,从安德玛的互联网战略来看,运动品牌想要通过 app 获得成功,面临三重困境——数据共享、利润模型和平台包罗。

数据共享

数据共享是阻碍类似 UA RUN 之类的 app 发展的第一道关,UA RUN 收集到的数据只是消费者参与运动过程中的一部分数据,想要让数据对于企业发挥作用,需要对于消费者有更加全面的认识。

此时,UA 的数据短板就迅速暴露出来:想要分析跑步,还需要心率、地图等各类信息,这些信息其实是来

相比于电商平台的销售热潮和球鞋经济的喧嚣,Nike 和 UA 等运动巨人在“后”生态圈面前相继倒下,也再次印证了传统企业在“做好电商”和“数字化转型”面前所面临的挑战完全是不同难度的。

自于智能手环和智能手表等硬件,而UA需要在这些硬件厂商所提供的软件生态中完成开发并将数据取回,对于UA而言则是非常陌生的过程。

这也是数字化时代的孤岛特征——各个数据的收集者都会谨慎地看待自身的数据积累,而缺少清晰商业合作价值的数据共享似乎无法成立——即使UA想要为这些数据付费,苹果和UA也无法确定这个数据究竟值多少钱。

利润模型

利润模型则是数据时代考验UA的第二个战略抉择——究竟应该专注于运动鞋服的销售毛利率,还是布局投资目前还看不到现金流的app。

近十年前,Nike+就几乎宣告了“通过app卖鞋”的失败。那么UA布局app就只剩下了一个价值——增加现有用户粘性和复购率。然而球鞋对大多数人而言,是非常低频的耐用消费品,辛勤培育半年的用户,可

能敌不过双十一的一份优惠券——那么,app的价值又在哪里?

平台包罗

平台包罗(Platform envelopment)则是平台经济学中已经反复出现一种竞争策略,指的是细分市场的竞争对手通过在该细分市场所在更大平台上直接捆绑竞品的竞争行为——也就是用一个更大的平台“包住”竞争对手。

历史上微软多次使用这一策略,例如在Windows捆绑Windows MediaPlayer来干掉Real Player。然而并不是每次平台包罗都能成功,例如Dropbox在Onedrive、iCloud等各个平台的“包罗”下依然通过不断的创新确立了自身在细分市场上的功能优势。

这一次,Apple Fitness+所带来的平台包罗已经远远超过了当年的

Windows捆绑Media Player——Apple本身已经是从电脑到手机、iPad、手表、耳机的巨大“包罗”,但令人有些意外的是,仔细想想看,这些设备居然和跑步锻炼都有关。但靠跑步姿态分析恐怕无法改变被“包罗”的趋势——以我自己为例,当我得知自己跑步姿势有问题的时候,我的解决方案应该不是立马新买一双鞋。

相比于电商平台的销售热潮和球鞋经济的喧嚣,Nike和UA等运动巨人在app生态圈面前相继倒下,也再次印证了传统企业在“做好电商”和“数字化转型”面前所面临的挑战完全是不同难度。

虽然广大中国民众对于健康和运动日益重视,疫情后也可以预见到马拉松经济仍将持续火爆,这一次UA RUN的倒下,又一次使得我们其他传统行业的企业家需要重新审视自己。

数字化转型,真的想好了吗? **F**

5G 开启商业新未来

凌鸿

复旦大学信息管理与信息系统系教授



2020年,在国家加快投资“新基建”、各地5G建设规划纷纷落地、企业都在寻找自身业务与5G结合点的大背景下,5G几乎成为“商家”必争之题材。

在5G蓄势待发的今天,企业乃至产业经济界需以怎样的眼光审视“5G机会”,在此过程中,又必须面对哪些挑战?

复旦大学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,通过解析5G发展大背景下的典型应用场景,为企业、城市拥抱“5G机会”提供策略指导。

我国5G处于领先地位

目前,中国的5G标准必要专利约占总数的四成,处于世界领先地位,因而具有较强的国际影响力与竞争力。

Q:最近,凡是与“5G”搭点边的消息都很受关注。在世界几大技术

强国都在基于5G技术进行全产业链布局的大背景下,我们该如何客观评价中国5G技术发展现状及其所处的发展方位?

凌鸿:5G即第五代移动通信技术。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由模拟语音逐步发展成为5G的三大场景——增强型移动宽带、高可靠低时延通信以及海量机器类通信(即大规模物联网)。

5G势头正盛,几乎所有行业都在寻找5G机会。这已是客观事实。面对如此形势,我认为,从国家层面到企业层面,皆有必要从以下几方面入手审时度势、抓住机会——首先,5G是一场“标准之争”。“标准之争”背后实质上就是产业主导权、技术控制权之争。

其次,5G是一场“标准必要专利之争”。相较于“标准之争”,这是一场“利益之争”。目前,中国的5G标准必要专利约占总数的四成,处于世

我国在5G全产业链中存在的潜在机会大致可以包括——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、基站建设、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。

界领先地位,因而具有较强的国际影响力与竞争力。

其三,5G是一场频段之争,是运营商的能力之争。众所周知,频率是有限资源。相比国外所采取的运营商初始成本很高的拍卖制,我国采用的是频段分配制,是比较合理的制度安排。

其四,5G是一场设备之争。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,设备竞争力从某种程度上决定了国家在场景应用过程中的整体竞争力。

其五,5G是一场服务之争。最后,5G还是一场应用之争。只有能够将这项技术应用于各种创新场景,才能真正创造新的价值。

Q:大家都很关心,我国是否已经具有足够优势,可以参与全球竞争?

凌鸿:可以看到的是,我国在以下几个方面已经具有相对明显的竞争优势——我国有着能够集中资源

办大事的制度优势。这让我国形成了产业链相对完整的基本发展格局。

我国有一定的市场优势,因为人多、资源紧,对5G应用的潜在需求就更多。

在技术研发上,我国已经付出了巨大努力,拥有的SEP专利数量位居世界第一。

最后,也是不可忽视的一点,我国相当大一部分企业和消费者对新技术持有积极拥抱的态度,愿意接受虚拟化沟通方式,愿意为之进行系统性的筹划与思考。这种文化心理上的接受度很重要,并不是所有国家都已经做好了准备。

三大应用场景背后的机会

如果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社会价值。

一旦实现了万物互联,智慧城

市、智慧交通、智能家居等将拥有非常大的想象空间。

Q:您曾指出,要想抓住5G机会,首先要清楚,机会主要出现在哪些地方。可否具体讲讲?

凌鸿:我国在5G全产业链中存在的潜在机会大致可以包括——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产业链上下游两头。

刚才提到过,5G三大应用场景分别是增强型移动宽带、高可靠低时延通信以及海量机器类通信。围绕着这三大应用场景,又分布着以下机会——在增强型移动宽带应用方面,这一场景中的标准已经冻结,应用进

展相对较快,相关产业也很成熟。参与竞争的企业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。

视频是这一应用场景中的中流砥柱,比如虚拟现实、增强现实、混合现实和全息现实、将虚拟和现实无缝连接等。如果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,在该应用场景之下,还存在多视角直播、5G+8K超高清视频转播以及沉浸式游戏等应用机会。

在高可靠低时延通信应用方面,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。

这一块的发展空间虽可预期,但有赖于上游配套的成熟度。这方面的应用机会很多,比如自动驾驶。在5G环境下,汽车自动驾驶或许很快就能实现突破性进展。

在无人机远距离控制、工业自动化、远程手术等领域,都有5G对光缆和无线Wi-Fi能力再度延伸和整合的机会。

在海量机器类通信应用方面,这

一场景的标准推进较慢,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”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“单用户”获取价值的能力就变成了“多用户”。到时,智慧城市、智慧交通、智能家居等将拥有非常大的想象空间。

5G具有“灰犀牛”特质

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,2019年开始实现商用。有了这样的进展作为基础,才有了后来疫情期间5G技术可以在建设火神山医院的过程中发挥巨大作用。

Q:如果说5G即将开启的是一个充满想象力的未来,我们既有的思维方式是否足以应对?

凌鸿: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”最初被作为危机管理领域的术语提出,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、影响逐渐增大、需要为之早做准备四大特性。

新冠肺炎疫情期间,在火神山医院建设过程中,5G曾发挥巨大作用。搭建火神山医院只有医疗基础设施是远远不够的,还要依靠信息技术基础设施来实现联网和通信。

在短短30小时内,5G技术为火神山医院提供宽带通信服务的基础技术,支持了火神山医院系统联网、5G直播、远程会诊、实时高清新闻报道等多方面的需求,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,为火神山医院快速投入运营起到了巨大作用。

但我们需要认识到,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,2019年开始实现商用。有了这样的进展作为基础,才有了后来疫情期间5G技术可以在建设火神山医院的过程中发挥巨大作用。通过这个例证,我们可以看到,5G应用基本满足了“灰犀牛”现象所具有的四大特性。

要想沉着与“灰犀牛”现象共舞,以下几个阶段是必经的过程:一是要在意识到它的基础上充分了解它、承

认它；二是要确定它的性质、评价其影响的轻重；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，我们需要完成的是上述过程中的第二个阶段，即确定其性质、评价其轻重。尤其对于企业来说，准确判断自身所处的发展阶段，是在关键转折节点拥抱技术创新的前提。

企业有望拥抱5G技术创新的另一个重要前提，则是建立“5G思维”。我所理解的“5G思维”至少可以包含以下三个方面——第一，要认清形势，调整信息系统的战略规划。一般而言，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。企业如果有以5G引领整个信息系统的打算，就要从上述三个战略层级将5G布局考虑进去。

第二，企业每一位管理者都有必要开始思考，5G新技术能否辅助你更好地管理企业、团队。反之，当5G应用场景实现大规模商用后，我们也应该考虑它会给管理带来哪些影响。

第三，要注意遵循从新技术中发现新机会的逻辑。新技术在应用中一定会带来新的能力，新能力很可能

会改变原有的商业假设。而商业假设的改变，很有可能会颠覆既有的商业模式，推动新一轮商业创新和数字化转型。

Q:“5G机会”似乎让一些小微创业者感到遥不可及。面对5G可能带来的商业环境变化，中小企业、小微创业者该如何寻找商机？

凌鸿:5G覆盖整个产业链，对各行各业、各个层面都有影响。中小企业、小微企业在上游的机会相对较少，但在下游可以找到的机会非常多，包括终端和应用两方面。

终端的机会主要体现在硬件技术上。中小企业完全可以追求在专用技术上有所突破、创新。比如，可以做一个能够在5G环境下发挥作用的传感装置或产品，资金投入不会很大。当前，可穿戴设备大量普及，但他们的功能或应用场景总是受到限制。在5G环境下，此类设备有望在能级提升上找到新的突破口。

应用方面，如果我们只是站在4G的角度看5G，往往只能看到目前应用场景下的延续。但5G真正发挥重大作用的关键应用还未可知，如果企业能够基于对特定领域专业需求的理解，以技术创新解决用户痛点，

机会将比比皆是。

Q:有人担心，在万物互联时代，个人的行为习惯会否被过度捕捉。事实上，互联网发展带来的隐私问题至今困扰着大家。

凌鸿:信息技术的不断发展，使获取个人行为 and 习惯数据越来越容易。技术发展过程中历来存在类似问题。新技术一旦得到规模化应用，对当下所有的规则、制度、法律法规皆会提出挑战。

在万物互联时代，个人行为数据会否被过度捕捉？这个问题其实也可以从另一个角度来解读。例如，在疫情防控常态化的当下，健康码其实也反映了个人出行轨迹等，但我们之所以仍然使用它，是为了维护大众和社会的健康。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，几者之间存在一定的权衡关系。

当然，个人行为数据可能被过度捕捉，确实是人类社会未来必须面临的挑战。对此，我们也要早做准备，从法律上、技术上，让个人隐私安全得到尽可能的维护，并将此作为新技术发挥更大价值的前提之一。**F**

(转自《解放日报》)

直播电商能为品牌商带来忠诚的消费者吗？



卢向华
复旦大学管理学院信息管理与信息系统系教授

李凤瑶
硕士研究生

在防控新冠疫情的助推下，风头正劲的直播电商，2020年被推到了风口浪尖。2020年直播电商主播GMV（一定时间内成交总额）8月榜显示，仅TOP50主播就共计创造了119.4亿元的GMV。直播电商屡创佳绩，引得品牌商趋之若鹜。然而，商业价值绝非靠简单地追随热点就能实现，直播电商的热潮之下，我们不得不冷静思考直播电商究竟能为品牌商带来哪些价值？

直播电商中及时高效的互动，可以满足消费者个性化的信息需求，从而促进消费者购买。但也使得消费者过于依赖主播，消费者与品牌的联系无法保障，损失了品牌自主营销的主动权。

专业的主播的讲解可以帮助品牌建立消费者信任，而不专业的主播的吹嘘可能让品牌陷入被动的“虚假宣传”。主播的粉丝流量让直播电商能够触达更多的消费者，在增加销量的同时也能提高品牌的曝光率，但是

流量和带货能力也成为主播议价的筹码，高额的坑位费和销售提成，以及被压低的产品价格都使得企业的利润空间被挤压。而且，直播间较高的促销力度，可能导致消费者更多地通过直播间购买，造成对品牌自营渠道的侵蚀。此外，对于高端品牌来说，低价策略还可能有害于品牌的定位。

从时间维度上来看，直播电商最直观的短期价值就是直播卖货产生多少销售额。此外，直播也能为品牌招揽新客，甚至将这些新客转化为会员；直播带来的新客和新客的会员转化都有可能成为企业未来收入的来源。因此，销售额、招新数量和新客会员转化数量都是直播电商短期价值的体现。

但基于前面价值的讨论，直播电商带来的这些短期利润回报往往不太乐观。品牌商更多地期待从获取的新客中转化出忠诚用户，带来长期的利润收入，具体表现为，消费者是否会对品牌的产品进行常规的

直播电商在吸引新客上可能具有一定的优势，但在带动这些新客重复访问店铺乃至产生回购方面，却不如人意，因此很难为品牌商带来消费者忠诚。

回购。然而这个问题的答案并不是直接的,那些逐利的、价格敏感型的直播消费者,与其他非直播推广方式所带来的消费者相比,是否能对品牌忠诚从而产生长期价值还不得而知。我们基于一家全球性化妆品品牌2020年大促期间的淘宝直播与淘内推广数据,对这个问题进行了探索。

考虑到现实中品牌选择的多样性,我们比较了直播电商和其他几种主要的淘内付费推广渠道在消费者行为上的价值差异。用于比较的付费推广渠道包括,利用搜索框的关键词引流的竞价排名,利用淘宝App最佳广告位的钻石展位和基于算法匹配对消费者实行精准推送的超级推荐。比较的指标为渠道招揽认知型消费者和兴趣型消费者的能力。认知型消费者主要是指首次访问店铺或产品页面的消费者,兴趣消费者是多次访问店铺或产品页面的消费者。

统计结果显示,直播招揽认知消费者的效果比较突出。在直播上花费100元钱,平均可以吸引到的新的认知消费者的人数是370,仅次于超级推荐的510个。而钻石展位、关键词投放吸引到新的认知消费者不足200个。可见,直播在吸引更多新客进入店铺的能力上表现突出,可以与超级推荐相媲美,是钻石展位、关键词投放的2倍多。

究其原因,直播中主播的引导可能是成功吸引认知消费者的重要原因。而钻石展位和关键词面向的是大众消费者而非目标消费者,图片和文字的引导力可能不如主播,因而吸

引到的认知消费者就较少。此外,渠道招揽认知消费者的能力也与渠道触达的消费者人数有关,触达的消费者越多,就有可能吸引到越多的认知消费者。直播依托于主播的粉丝流量,可能在短时间内触达的消费者人数上具有优势,因而可以帮助品牌方获得更多新的认知消费者。

但我们看到,在招揽兴趣型消费者方面,直播的表现最差。每花费100元,直播只能获得9个兴趣型消费者,而超级推荐、关键词投放和钻石展位招揽到新的兴趣型消费者的人数分别为90人、60人和40人,差不多分别是直播的10倍、7倍和5倍。

从消费者行为的阶段来看,认知型消费者是漏斗型消费决策过程中的早期用户,而兴趣型消费者是被初步筛选后的消费者,距离最终的购买决策更近。因此,相比于认知型消费者,显然兴趣型消费者对品牌商的价值更大,也是品牌商更关注的指标。但直播电商在获取兴趣型消费者的能力与其他渠道相比非常悬殊,可能的原因是因为直播中的消费者主要是对主播的直播活动感兴趣,直播一结束,主播与品牌脱离,消费者也跟着与品牌断了联系。因此,对于品牌商而言,需要加强直播电商带动消费者重复访问品牌页面的能力。

	关键词竞价排名	钻石展位	超级推荐	直播电商
认知型消费者	170	188	510	370
兴趣型消费者	88	45	90	9

(某品牌各渠道每100元招募新人人数)

我们又进一步探索了直播电商

对消费者更长期回购行为的影响,为了更直观简洁,我们将上述几种付费渠道的表现汇总起来与直播电商进行比较。

总体上,直播电商的消费者总回购率为7.4%,比付费渠道的9.6%低了2.2%。其中5.8%/7.4%的回购主要发生在下一轮的大促期间。但在非大促期间,直播电商的回购率只有1.5%,比正常付费渠道的3.2%回购率少了一倍多。因此,直播电商消费者在非大促期间能带动的常规回购并不尽如人意。

这一现象反映出直播电商中消费者的忠诚度可能较低。尤其是在非大促期间,直播电商的表现更差,但而相比于大促,非大促才是品牌商面临的常态。如此一来,直播电商在回购业绩上的劣势会由于长时间的积累而被进一步放大。

基于上述数据的分析,我们可以得出一个直观的结论,就是直播电商在吸引新客上可能具有一定的优势,但在带动这些新客重复访问店铺乃至产生回购方面,却不如人意,因此很难为品牌商带来消费者忠诚。

当然,上述结论只是基于一家企业的部分数据,可能只能揭示直播电商价值的冰山一角,未来还需要基于更多数据进行科学的分析。不过这些数据提醒我们,在直播电商炙手可热的环境下,少一些对表面现象的狂热追随,多一些对内在价值的冷静思考,兼顾直播电商对品牌商所带来的正面价值和负面价值,短期价值和长期价值,或许更有益于企业在直播电商中乘风破浪。^[7] (转自《澎湃新闻》)

张文宏、陆雄文：与病毒“共存”，让企业“共生”



陆雄文
复旦大学管理学院院长



张文宏
复旦大学附属华山医院感染科主任、教授

自然界中，没有一种生存是绝对孤独的。残酷的环境催生合作，优化出最默契互补的组合，形成“共生”，实现“共存”。

一场疫情，令原本稳定的社会运行遭受冲击：个体、家庭被强制隔离，企业、行业被迫停工停产；国家与社会进入紧急状态。在结构复杂的现代社会，我们又应该如何构建真正稳定的“共生与共存”关系？

复旦大学附属华山医院感染科主任张文宏教授、复旦大学管理学院院长陆雄文教授共同为复旦大学EMBA 2020级新生讲授了开学第一课，从社会现象回归管理本质，以人文思考滋养商道思维。

张文宏：人类的历史是非常短的。智人走出非洲，估计是6-10万年前，在此之前，人类还有几百万年的进化史，再往前推，有灵长类的发育，有哺乳类的发育，有鸟类，有两栖类，爬行类等很多的类别。在这个时

间轴上，病毒呆在哪里？事实上，病毒是一个非常简单的生命体，简单到它就由两样东西组成：一张皮，蛋白质；里面一个芯子，基因、核酸。

病毒自己不具备独立扩增的能力，它有可能在很寒冷的气温里面保存很多年，只是它不会扩增。然而，当它进入人体或者任何一个生物体，包括鸟类、哺乳类、爬行类等，它遇见核酸和蛋白以后就可以组合，获得复制能力。所以其实病毒很早就存在了。

而人类对病毒有所认识的时间是非常短的，短到什么程度？19世纪中叶人类才发现了细菌，之后才是病毒。当时有个叫巴斯德的人收到他女朋友送的显微镜。天才人物都有一种喜好，就是东看看西看看，巴斯德就用这个显微镜第一次发现了细菌。

过去巴斯德就一直认为，空气中有很多会致病的、有毒的东西在。因

自然界中，没有一种生存是绝对孤独的。残酷的环境催生合作，优化出最默契互补的组合，形成“共生”，实现“共存”。一场疫情，令原本稳定的社会运行遭受冲击：个体、家庭被强制隔离，企业、行业被迫停工停产；国家与社会进入紧急状态。在结构复杂的现代社会，我们又应该如何构建真正稳定的“共生与共存”关系？

为当时欧洲人认为,世界上最干净的地方是阿尔卑斯山,巴斯德就带着一个骡队驮着很多瓶子去了。瓶子里密封了很多烧过的琼脂,保证里面是很干净的。到阿尔卑斯山山顶,他把盖子打开,在那挥两挥,然后把盖子盖起来,再带到实验室放在温箱里面。显微镜就看到瓶子里开始长东西,这就是细菌的菌落。所以他当时就得出结论,世界上所有东西变腐败就是这个东西造成的,人生病也是因为这个东西到身体里去了,所以这是人类历史上第一次看到细菌,而且得出了一个细菌致病的理论,这是感染病学的启蒙。

到19世纪末的时候,俄罗斯的一个科学家在德国工作,他发现世界上有一种病叫烟草花叶病。烟草的叶子上会腐烂,但是腐烂的东西是什么?在显微镜下居然看不到。有人说这可能是一个很小的细菌,他就做了一个细菌过滤器,把烟草花叶碾碎,然后过滤,把过滤后的菌液放到琼脂里面,看到细菌也不生长,但把这些菌液再放到另外一株健康的烟草花叶上,这株健康的烟草花叶又开始腐烂了。当时他就认为,这是一种比细菌还要小的致病性颗粒。人们后来给它命名为“virus”,第一个病毒的概念就出来了。人类发现还有比

细菌更小的生物体存在,但是因为它太小了,一直看不见,只知道有这样一种东西,后来人类发现很多的病都跟它有关系。

病毒对人类最大的一个改变,影响最深的是什么时候呢?1918年,在整个欧洲出现大流行病,当时人给取了个名字叫“西班牙女郎”。一开始的研究是错的,人们在因病致死的病人尸体里解剖分离到细菌,觉得应该是它,这个细菌在有血的培养基上面长得很好,长得像一个条索,就称之为流感嗜血杆菌。后来发现真正的致病因子与这个细菌没有关系,而是比这个细菌还要小,因此就给它取个名字叫流感病毒。但是当时人类对流感病毒一无所知,第一没有电镜看不见它,第二基因技术还没有发展起来,测序测不到。最终这个病毒全世界大流行,引发全球大约五千万到一亿人的死亡,当时全球一共十七亿人。所以可以想象当时的惨烈程度,那个时候真的是实现了群体免疫,世界上至少有一半人被感染过,感染超过50%以上的人,就具有群体免疫了,所以经过两到三年的时间,流感慢慢就被控制住了。

控制住了以后,每年有时候会来一次小的流感,再过几年来一次大的流感。当时都不知道为什么有时候

会暴发小的流感,有时候暴发大的流感。我们也不知道这是哪种类型的病毒,也不知道它的变异。直到二十世纪中叶,1952年基因的发现,这时人类开始认识到分子生物学,有电镜能看得见病毒,再后来有了基因的扩增技术,就可以把病毒的基因给扩出来。这个时候就到了人类对病毒发现的大暴发的时代。

在这次新冠暴发之前,我在北京讲过一次课,讲什么叫作“有限的人传人”?它是H7N9(禽流感)的一个例子。当时在上海是世界上第一次发现成簇的病例在暴发。当时就发现很奇怪啊,老公感染了老婆也不一定感染,但是如果女儿或者儿子感染了,母亲大多数都感染。这时候我就感觉到母爱是非常了不起,只有一个人对病人的接触到了非常密集的情况,病人所有的分泌物都是你去处理的时候,你才会感染。这种传染叫limited transmission,就是有限的人传人。

H7N9全部来自于家禽市场,我所有的病人全部是家禽市场接触活鸡的,当时在中国只做一件事情就全部搞定,就是把鸡的交易市场全部给关掉,不许吃活鸡,全部吃冰冻的,over。那是不是这个病毒就失踪了呢?没有。这个病毒继续会在鸡、鸭

身体里生存。所以自然界的病毒,你想把它消灭掉是很困难的,很难根除。那你肯定会问,今天好像没有H7N9了嘛?因为有了疫苗。

急性的传染病不能在一个生物体里面长时间保存,它又得繁衍传代下去。人类永恒靠什么?也是靠传衍。

病毒的复制,要么永生化,要么有独特的存在机制,要么就是急性的病毒,就回到了这次新冠。所以很多人问我新冠会不会在人类社会上永生?这就涉及到几个问题,第一个自然界有没有这个病毒?第二个它在人身上有没有永生化?第三,如果都没有,我们要如何阻断它一代代地传下去的能力。

新冠的传播链你能阻断吗?现在看起来好像已经采取了非常严格的social distancing(社交隔离),社交隔离做得厉害一点,传播就低点;社交隔离做得不够,它就来一个小的暴发。那你说接下来应该怎么办?等疫苗对吧?流感也有疫苗,但是流感不是照样有吗?这是什么原因啊?人类不一定都喜欢疫苗。在美国至少有五分之一的人是反对打疫苗的,英国至少有六分之一的人说新冠疫苗来了我也不打。你不打我们就不能建成免疫屏障。他们认为在人群当中建立免疫屏障,使得一个急性感染的病毒传不下去,它就被你消灭了。今天的状况下,如果没有疫苗,它是不会被根除的,所以大家一直说要找到自然界的传播源,这是很重要的。历史上只有一个病毒被我们根除了,就是天花。1980年的时候人

类就宣布根除天花了,全球接种疫苗,那时候的人类都比较老实,觉得这个传染病非常烈性,世卫组织说要接种,所有人都接种。

有一个接近被消灭的是脊髓灰质炎,另一个世卫组织一直想把它消灭的病毒是German measles麻疹,麻疹的传播率太快了,我们建了免疫屏障的速度跟不上它传播的速度。所以麻疹一直流行,这就是病毒的生存之道。

回到这次新冠,新冠现在是以比较快的一个传播速度向世界蔓延,如果我们不采取一个非常严格的social distancing(社交隔离),又没有疫苗,这个病毒有可能会一直传播下去。好消息是这个病年纪轻的人死亡率很低,五十岁以下病死率会低于10%,死掉的人90%都是五十岁以上的,10%才是年纪轻的人,年纪轻的人死亡还是属于看病看得太晚了,所以大家觉得有恃无恐。所以美国年轻人的有句名言就是I got corona-virus, I got coronavirus. 翻译成中文就是我得就得了。但你可以对老人也这么讲吗?美国85岁以上的人得了,有一半人就要死去。所以这个病毒社交隔离要做,完全不做是不行的。

没有沟通就没有传染病,但是如果全部隔离掉,就会经济崩溃、很多人失业,很多人要跳楼,死去的人更多了,巨大的社会问题就出来了。所以将来这个社会如何与病毒共生共存,老陆出了一个非常好的题目。这个病毒短期内解决不掉,在这之前社会将如何作决策,是非常重要的考量

智慧的一个问题。

陆雄文:张教授做了非常精彩的演讲。他的演讲里面有好几点,我觉得很有感慨。

病毒其实一直在那边,它传播了、它感染人了,人致死了,甚至还会流行。我们要去发现这个病毒,然后才可以去对付这病毒。如果我们没有技术去发现,没有去研究它的病毒致病致命的机理,我们就没法应对他。所以我们要敬畏自然,要尊重科学,用科学的方法去应对。所以张医生为什么会那么的受欢迎,我觉得前提他出发点就是敬畏生命,敬畏自然,尊重科学。这次疫情我们受到那么大损失那么大的灾难,全球都在反思,让我们更知道什么时候都不可以靠自己的盲目,过于自大的自信做判断。要尊重专业,尊重专家,从科学出发去找到问题所在,然后想办法去应对。

有些病毒是可以被消灭,但很多病毒无法消灭,甚至于病毒还会找到了与人共存的永生的一个机制,那我们怎么去应对它,尽管张爸没有讲具体的策略,但是也给了我们很多的路径的选择。我觉得他在平时演讲当中,在电视前、在网上,呼吁大家多喝牛奶,多吃牛肉,多吃鸡蛋的时候,我是感觉到他真的是非常有人文情怀的,对生命重视,他讲科学讲道理。提醒我们真正尊重生命,尊重科学,不仅做好防御措施,也要增强体质。我特别感动的是,作为医生来讲,他不仅自己在救死扶伤第一线,而且他用自己的良知,用自己的责任心去大声疾呼,跟政府献计献策,跟民众做

科普,告诉大家,应该做什么、不做什么。第一次我听说张文宏教授,其实是在镜头前,他说,共产党员先上。我觉得这种对人民的生命的热爱,对自己责任的明确感知和担当,让人民很喜欢他。我觉得这是真正的知识分子。

古时候,我们有一个传统,叫学而优则仕,但是我觉得真正的知识分子,不管他在什么岗位上,他都尊重专业,遵循专业,有风骨,有担当,有独立的人格和独立的判断。这点也是张教授给我的启发。

回到我们EMBA同学当中来,作为管理学院的学生尤其EMBA同学,我们本身都有了很好的大学的训练,然后有企业经营的成功,有些同学还是企业家,你们为社会创造财富,自己也获得财富。但是这只是人生成就的第一步。为什么呢?因为财富,其实一个人能够去享用的、一个家庭去享用的是有限的,创造财富主要的还是为社会。为社会创造财富,是我们的责任,是我们的使命。

作为管理学院学生,尤其我们EMBA同学,我觉得你们会需要有更大担当。今天我们在疫情之下讨论共生共存,与病毒共生共存,其实我们也要讨论企业与社会的共生共存问题。我们要活在当下,要活过当下,疫情让很多中小企业遭受了很大的挫折,甚至有些企业因此倒闭了,所以我们的基本责任是要让企业能够活下去。企业能活下去,这不仅是你个人的责任,不仅是企业本身的责任,也是对社会的责任。你继续活下去,你的员工不失业,你继续能为社

会创造财富,创造利润,创造税收,政府有了财政收入,能够更好地去造福人民,建立防卫体系,给贫困的孩子更好的教育,你都在为此作出贡献。所以把企业办好,让企业能够得到某种程度上永生永存,其实是一种社会责任。

学习管理知识,不仅用商业模式创新、管理创新,还有科技创新来驱动企业的未来发展,这是我们应该选择的道路。这也是你们选择到复旦管理学院来学习的目的。我们老师、同事们一起来为大家创造这样的平台。在未来企业发展当中避免挫折,避免各种陷阱,更好地去应对各种挑战。疫情对整个社会所有的行业几乎都造成重要的影响,这影响让我们更加清醒地认识到学习的重要性。

我们要学习很多未知的知识,不能因无知而胆大,不能盲目去做决策。听了张教授的演讲以后,我觉得我们更加要警醒,更加清醒。管理是科学,管理也是艺术,所以我们用科学知识去探讨解决问题的方案的时候,去寻求发展道路的时候,我们要以科学知识为基础,去做出科学的判断。这也是刚刚张教授最后讲的,很多的国家在防疫抗疫方面有不同的策略,今天还很难说谁做得最好,我想疫情以后,我们可以做些比较研究。各个国家政治,经济,历史,文化传统不同,所以选择道路可以各有不同,我们可以相互借鉴,但是这个前提出发点都是要尊重科学,尊重专业。在这点上,我们搞企业搞管理也是一样的道理。

从这个意思上来讲,EMBA学习今天是第一课,也为大家展现了一个走向未来的一个大方向,就是理性,专业,科学。在这基础上结合大家的经验,用艺术的方法创造性地去设计解决方案,去设计战略,我觉得这也是我们企业家们有创新有创造力的地方。

最后我想说疫情还没有完全过去,我们仍然在疫情笼罩之下。疫情以后,全球的政治经济,包括文化生活各方面都会发生重大的变化。为此,我们要做更多的准备。这个准备的出发点就是学习,而且这是对未来最好的投资。所以我也希望我们同学们能够静下心来,认真学习课堂知识和课堂外的知识,不管是管理学院提供的专业知识,还有管理学院提供的更多的丰富的医学、科学、文化、哲学、历史等等各方面知识来丰富自己来强壮自己,提高自己的免疫力,提高自己的竞争力,我觉得这才是我们学习的价值。

我希望通过未来两年甚至更长点时间的学习,大家能够提升自己企业的免疫力竞争力,提高自身的发展能力。不仅有我们张教授这样的医学专家来给大家传播医学知识,防护很多的病毒提高自身免疫力,同时让企业也变得更加强壮,这样国家民族会有更大的希望。所以我希望今天张教授的演讲能够给我们更多的思考更多启发。我自己听了以后非常的有收获。希望大家同我一样感同身受,谢谢大家。[F]

(转自公众号“复旦大学EMBA项目”)

悦己、自我、体验 ……“她”经济的崛起正在重塑消费市场

徐倩

复旦大学管理学院市场营销系副教授



中国目前有着近4亿20-60岁的女性消费者,如果按照单独人口计算,她们将构成世界第三大经济体。同时,她们每年掌控着高达10万亿元人民币的消费支出,这一体量也足以构成世界第三大消费市场——接近德国、法国、英国零售市场的总和。

中国女性消费群体正处于一个自我意识的觉醒过程中,从过去单纯的强调男女平等,到如今开始更加注重提升自身的软硬件实力。随着经济基础的奠定,中国女性的消费观念和行为也更加关注自身,呈现出非常强烈的“悦己”属性。研究这一中坚消费人群的消费趋势,正是赢得中国消费市场的关键。

Q1: 您对目前女性消费的崛起有何种基本判断?

徐倩: 中国女性消费群体正处于一个自我意识的觉醒过程中,从过去单纯的强调男女平等,到如今开始更加注重提升自身的软硬件实力。有

几个数字值得我们关注。

艾瑞咨询发布的《2019中国中产女性消费报告》显示,四成中产女性收入年增20%左右,这使得她们不论是在社会还是家庭中更具有话语权和影响力。随着经济基础的奠定,她们的消费观念和行为也更加关注自身,呈现出非常强烈的“悦己”属性。

例如,埃森哲2019年的调查显示,35%的女性都有长期健身的习惯,每周运动5小时以上。京东大数据也显示,2015-2017年户外运动产品中女性消费的增速明显高于男性,女性消费额的占比由25%提高到了30%。在不远的将来,女性运动消费或能超越男性市场。

而今年第一财经商业数据中心(CBNData)发布的《2020女性品质生活趋势洞察报告》显示,近60%的婚后女性在“自己、老公、孩子”的地位排序中,选择将自我放在第一位。这些都在表明,现在的中国女性不再只

「她」经济的崛起吸引了越来越多的商业和科技人才开始关注这个领域,为她们量身定制产品和购物体验,这不单单有助于满足女性消费者的需求,同时也在重塑整个市场。

会围着丈夫、孩子转,而开始勇于追求和实现自我。

Q2: 中国女性消费者被认为是家庭消费的决策者,关于这点您觉得会对中国的当下消费形态有哪些影响?希望您能从女性消费者对整个家庭消费的主导性、决定性和影响力等角度,详细分析一下女性消费行为。

徐倩: 中国女性不但是家庭消费的决策者,你会发现在大部分日常消费中都占据主导角色,甚至在一些传统认为是男性主导的市场中(例如运动、数码3C)女性消费者的购买力也开始逆袭,这也是为什么业内人士皆称“得女性青睐者得天下”。

而女性消费者的一些偏好和习惯正在显著地塑造当今中国的消费市场。举个例子:相比男性,女性对手机的依赖要更高。每天使用手机超过5小时的重度移动端用户占整体女性消费者的15%,而这一比例在男性消费者中大约是12%。而且移动

端购物的消费比例也是女性高于男性。这一行为特点也进一步加剧了现在电商市场在移动端的竞争,近年来我们看到越来越多的购物或导购平台在向移动端倾斜资源投入,尤其是女性导向的平台如小红书等甚至已经放弃PC端的建设,而全面深耕移动端。

此外,在人类进化过程中的社会分工,也使得女性相比男性更加注重情绪、体验和过程等因素,这也在一定程度上促进了近年来我们常说的“体验经济”的发展与成熟。

Q3: 根据2018年智联招聘的一个调查,女性对家庭经济的贡献率大约是35%,男女收入财产分配的不平衡,是否会成为未来制约女性消费的关键因素?

徐倩: 我认为这不会是一个大的制约因素,主要出于以下三个方面的考量。一是如之前所提到的,中产女性收入的年增长率是可观的,或许不一定超过男性的年收入增长率,但至

少意味着她们手上掌握的经济资源是在上升的。

二是当前社会上关于家庭贡献的衡量方式正在发生变化。过去认为家庭主妇没有为家庭创造经济价值,这种想法已经落伍了;越来越多的人认同女性对家庭的贡献远超她们贡献的工资收入。随着社会舆论和思想观念的开放,有关女性对家庭贡献的认可程度是在上升的。

三是女性对自己的认同感的上升,使得她们更加主动地掌握消费决策的主导权。一个表现就是,现在女性消费者的购物变得越来越理性,受到家庭、朋友圈和无关信息的干扰程度也呈现出一种下降的趋势。在透支消费和名牌消费上,女性都要低于男性,表现为更少的女性认同月光族(女性25%vs.男性28%)以及更低的追求名牌的比例(女性44%vs.男性48%)。结合以上三点,可以预见未来女性消费者受财产收入分配不均衡的影响只会越来越小。

Q4:如今直播几乎成为线上消费的最火的领域,您觉得新的社交媒体渠道对女性购物的影响有哪些?

徐倩:直播很好地迎合了女性重视体验和社交娱乐的偏好,这也是为什么女性是直播购物的主力群体。这些新兴社交媒体渠道充当了丰富信息来源和解决购物出口的角色,而她们的决策却更加理性。

2019年埃森哲的调查数据显示,近一半女性并不认同来自兴趣圈中朋友的产品推荐,而愿意花高价格购买兴趣圈推荐产品的女性比例也低于男性(女性45%vs.男性49%)。这也可以符合当下直播带货的现状,尽管销量屡创新高,但消费者尤其是女性消费者心目中非常清楚自己是为了高质低价才进入的直播间。

Q5:您认为中国女性消费的未来展望是怎样的?

徐倩:我认为中国女性消费市场还有大量值得挖掘的新的商业模式和故事,而这一切都建立在深入了解女性消费心理和行为的基础上。以男性消费者为主导的市场正在日趋饱和,甚至个别领域还出现了萎缩,而“她”经济的崛起吸引了越来越多的商业和科技人才开始关注这个领域,为她们量身定制产品和购物体验,这不仅仅有助于满足女性消费者的需求,同时也在重塑整个市场。

举个例子:多少男同胞们原本只

是在抖音、快手上刷刷短视频,但随着直播带货的兴起,他们也开始进入这种“被种草”的状态。谁说男性消费者就一定要单刀直入地检索购物呢?事实上,货找人的购物模式更有利于他们缩短决策过程、节约决策时间。这也提示了一种“她”经济倒过来影响“他”经济的可能性。

Q6:能否谈谈关于中国女性消费者细分的若干个群体?

徐倩:关于中国女性消费者的细分有很多种划分方法。例如,一些报告按照城市或者收入水平来划分,一些按照购物内容来划分。个人比较倾向于按照需求来划分的方式,大致可以分成“悦己”“社会联系”和“实用主义”三大类。

其中“悦己”是现在最具商业潜质的细分市场,它包括了美妆日化、运动健身和内容付费等自我提升手段,因为这部分女性消费者既有很强的动机又具备足够的购买力;而“社会联系”则主要满足女性社交和情感连接的需求,变现实力还有待进一步挖掘;“实用主义”则是刚需,一直占据人群中的大多数,女性消费者即使会短暂地追求享乐和忽视价格,也终究会回归到理性消费、追求性价比的购物通道上来。

Q7:能不能谈谈小红书、微信朋友圈广告、抖音和B站这样的有社交属性的APP对女性消费的影响?还

有个人生活的圈层的影响力是如何影响消费属性的?

徐倩:现在女性消费者身处一个信息爆炸的环境中。社交媒体的发展将身边亲友同事的影响放大了,过去看不到别人在用什么穿什么,现在有点风吹草动都知道;而小红书、蘑菇街、抖音这些APP更是将影响的范畴扩大到了原生社交圈以外,你不仅不但能知道自己周边的人在用什么,甚至全球流行趋势也就在指尖。

然而,不知道大家注意到了没有,每天花越多的时间在关注这些信息上,反而让我们变得更加不幸了。这一社交媒体使用行为与幸福感的负向关联也被一些科学研究证实,因为前者占用了更多的生活质量时间,并且让人更加容易比较。因此,许多女性消费者都会经历这样一个时期,一开始被疯狂种草,然而渐渐地,通过自己的试用、研修和判断,她们开始形成自己的决策体系。她们仍然会去社交媒体上搜寻各类信息帮助她们作出决策,但她们更加明确哪些信息对她们而言是重要的。不是说女性消费者不再接受外界的信息,而是她们正在学会如何在信息的海洋中搭建属于自己的栈道。因此,这些社交属性的APP也在不断地更新自己的算法,目的就是更加精准地预测我们的偏好来作出推荐。**F**

(转自公众号“复旦商业知识”)

博學而篤志
切問而近思





网址 : www.fdsf.fudan.edu.cn 邮箱 : liuhaiyang@fudan.edu.cn 电话 : 021-2501 1401