

名家访谈

上海交通大学安泰经济与管理学院院长陈方若教授——

企业站稳脚跟，要有供应链“大家”意识

■本报首席记者 杨逸淇 本报记者 陈瑜

把优质的人力资源配置给“瓶颈”环节

文汇报：有序推动复工复产是中国经济当下的“刚需”。您认为供应链思维可以提供哪些思考？

陈方若：最重要的是做好需求的预测。一切生产活动都是为了满足某种需求，需求驱动生产。需求在短期内很难一下子显现出来，需要一段时间慢慢恢复。对一些产品来说，失去的需求将一去不复返，特别是一些服务类的产品如餐饮、酒店、机票等；对其他产品而言，情况会好一些。抗疫期间没有发生的需求在疫后会重现，只是消费时间的推迟，这些产品所涉及的行业主要是制造业。因此，每一个企业都必须结合自己所在行业的具体情况，做好需求预测。

从企业内部管理来说，要有瓶颈意识。由于疫情防控的要求，很多企业的用工可能做不到100%上班率。这种情况下，企业怎么用好有限的人力资源，瓶颈意识显得十分重要。所谓“瓶颈”，就是指在生产过程中那些限制生产量的环节。运营管理学的一个基本原理就是企业的瓶颈决定这个企业的生产率。管好瓶颈意味着不要让瓶颈“饿着”，也就是把优质的人力资源配置给瓶颈环节。

从更宏观的角度看，供应链的风险意识也非常重要。一个企业只是一条供应链上的一个成员，许多企业在复工复产的过程中会发现他们的供应链是断裂的，有时候自己的工厂好了，但供应商出现问题，都会影响到你企业的生产。因此，要对整个供应链的各个环节，不仅是企业内部，还包括上下游都要有较好的认识；来自于供应链下游的风险主要表现为市场信号的扭曲，不仅是企业内部的信号被不断传递到供应链上游，错上加错，造成“长鞭效应”。

企业最主要的办法是密切关注终端市场的情况，形成自己对市场的判断，并以此来指导企业的各项决策。另外一个风险来自于供应链上游，例如一家上游企业出问题，中断了一个关键零部件的供应。供应链上最薄弱的那个环节决定了整个供应链的风险程度。因此，为了防范供应链风险，企业必须充分了解整个链条的运行情况，找出潜在风险点，提前做好应急预案，如备选供应商或增加库存，在紧急断货的情况下做到有备无患。总而言之，每一位企业家不仅要有企业“小家”意识，把自己的企业管好，而



一场突如其来的新冠肺炎疫情，不可避免会对经济社会造成较大冲击，也牵动着无数学者的心。其中有经济学家关注宏观经济的走势，也有管理学家关注具体企业面临的困难，为他们排忧解难。但在上海交通大学安泰经济与管理学院院长、行业研究院院长陈方若看来，除了这些宏观或微观的视角以外，作为一种“中观”的行业视角，对推动企业有序复工复产、理解中国经济未来走势，同样有着不可或缺的意义。

那么，从行业的视角来看，疫情对各行各业带来了怎样的影响和机会，其中是否孕育着一些新的变革？企业家如何理解行业发展趋势，积极调整战略？近日，本报记者采访了陈方若教授。

且还要有供应链“大家”意识，才能站稳脚跟。

要对内寻找新的经济增长点。对中国经济总体上是乐观的。

文汇报：日前，IMF总裁表示，中国企业复工复产对世界是好消息。不过，我们也注意到，海外疫情仍在扩散，这对中国经济有何影响？

陈方若：中国经过这一个多月的抗疫，总体的趋势还是比较明朗的，但国外很多地方疫情的爆发还处于比较初期的阶段。目前来看，最大的不确定性是在国外。对中国来说是有利有弊的，一方面我们市场很大，可以消耗掉很多产能，给我们的企业带来了一定回旋余地。但风险在于，经过多年的改革开放，我们已经成为全球供应链中非常重要的环节，中国制造在全球所占的份额是相当大的。国外的市场受到影响，对我们一些外向型企业的影响就非常大。

文汇报：如何保持中国在全球供应链上的地位？

陈方若：目前全球疫情的不确定性，使得我们对未来需求的预测非常困难。我们要“两条腿走路”，一方面我们要恢复生产，尽量保持我们在全球供应链上的地位，不要失去原有的市场。国外的市场将来会怎么样演变，有多大潜力，现在还很难说。另一方面，我希望国内的企业能够更多地开发我们国内的市场，在国内这样疫情相对稳定和可预测的环境下，去寻找一些新的增长点。虽然有一些企业确实受到影响非常大，特别是服务业，但此次

疫情也反映出许多新的需求，对于一些敏锐的企业来说可以找到新的发展机会。当然，由于经济全球化的影响，在关注国内疫情的同时，我们也要注意不要被全球其他地区的不确定性所波及。

就中国经济前景来看，这肯定是一次打击，但总体上我还是乐观的，每一次疫情最终总是可以控制的，每一次疫情就是倒逼着你去尝试一些新的东西，在此过程中一定会催生出一些新的行业、机会和模式，许多企业管理的创新做法也是在非常艰难的环境下形成的。

能够解决距离问题的商业模式、技术，会有新发展

文汇报：1928年美国金融危机，催生了连锁超市；2003年“非典”，催生了淘宝、京东、起点中文网、前程无忧。如今，这场疫情中哪些行业或将产生新的机会和变革？

陈方若：经济的发展在某种意义上都是在解决生产和消费之间的距离问题。只要能够解决距离问题的商业模式、技术等等，在未来都会有一些新的发展。像人工智能的应用在未来会显得非常重要。疫情中人们宅在家，一些工作就需要由机器人来代替人。当然，大家可能会说疫情过后又会恢复到原来的状态，但正是因为遇到了这样的问题，在尝试解决中摸索出了新的办法和经验，这就可能成为未来我们解决距离问题的持久方案。

比如，这次疫情给我们的工作模式带来了很高的要求，大家需要

远程办公、开线上会议。这些工作方式的改变不一定是应急性的，当大家发现这样工作效率更高时，很可能在未来也常态化。又如，学生上网课，这里面就会涉及许多线上技术，在目前这样一种前所未有的大规模应用下，一些技术上的不足可能会暴露出来。而这种技术上的完善，对所有行业都有好处。所以我觉得这次疫情不仅仅为某些行业带来了一些新的产品和服务，而对于另一些行业来说，他们的产品和服务可能没变，但在摸索和改进中发现了新的模式。

文汇报：本次疫情中，“共享员工”这种新型用工模式悄然兴起。您认为这是疫情之下的权宜之举，还是未来社会发展趋势？

陈方若：我觉得这会是未来的一个方向。其实资源共享这种商业模式已经出现很久，像共享单车、滴滴打车。资源共享本质上是一种产业链的重新组合，把大家都重复的资源单独拎出来进行共享，这样可以更高效地利用这些资源。

具体到“共享员工”，人力资源也是资源的一种。这其实并不是一个新的想法，疫情只是加速了它的真正落地。未来会不会有第三方的“人力资源协调公司”，在某个特定时刻、领域或是某种产品上，灵活调配人力资源，我想很可能会出现相应的平台。像“优步”，司机不仅可以载客，当没有客人时还可以送货。我觉得不仅仅是人力资源，疫情还能催生各种各样资源共享的需求，如医疗物资。关键在于能不能真正提高效率。要是能通过类似大数据、人工智能等技术手段降低成本的话，我觉得未来前景是相当好的。

行业研究作为一种“中观”的视角，填补了理论空白

文汇报：作为一家顶尖的商学院，安泰成立行业研究院的初心是什么？

陈方若：国内外的商学院一直有个困扰已久的问题，就是理论与实践的脱节。所以，我们想试着通过“行业研究”这个具体的抓手，来改良商学院知识创造的过程。我们提出“纵横交错、知行合一”的学院战略，在原先横向的、以学科为导向的学术研究基础上，建立纵向的、跨学科的行业研究，我认为这是一种更健康的学术生态。我们的行业研究与其他咨询公司也很不一样，他们的主要目的是做投资，而我们更多的是想要把一个行业摸清楚，思考怎样去推动行业的发展。

对于理解中国经济的发展，行业的视角也非常重要。商学院一般关注的，要么非常宏观，研究宏观经济；要么非常微观，研究企业管理。但整个经济是分各行各业的，每个行业都有自己的特点，面临不同问题。看待经济的发展，宏观经济的走势当然很重要，比如说货币和财政政策，但应该更加精准地为各行各业制定不同的政策。未来国家之间的竞争，不能说两个国家之间那么笼统，说企业跟企业的竞争又太细了些，更多的是行业和行业之间的竞争，需要具体的产业政策来推动国家的支柱型产业发展。所以，从行业的视角去理解、解决问题，这是我们经济规划中必不可少的一个方面。

文汇报：您认为行业视角的价值在哪里？目前研究院有哪些重点研究行业？

陈方若：就像刚刚提到的，行业是一个不同的角度，甚至可以说是一种“中观”的角度。不仅是对中央，对地方政府也非常重要。许多地方政府推动经济建设时，是以行业为单位进行规划的。发展什么行业，对这个行业规律的把握，未来的发展趋势，不同行业之间的区别……了解这些问题，政策才能更加精准，也有助企业家找到适合自己的策略。所以行业研究在一定程度上是填补了理论空白。这也是我推出这本书的初衷。

目前我们的重点行业有人工智能、大健康板块，这和我们国家战略发展以及上海市的战略规划有着密切关系。我们还有能源、零售、汽车、半导体、中医等等接近20个行业。但这不是一成不变的，它是一个动态的过程。

荐读



《溢出：中国制造未来史》(施展 著，中信出版集团，2020年1月)

中国的超大规模制造业能力决定了中国在世界秩序中的特殊地位，推动着中国与世界秩序的共生演化。作者在长三角、珠三角地区，以及以越南为代表的东南亚国家展开了实地调研。读者将看到：制造业向越南的所谓“转移”，实际上是中国供应链的“溢出”。推动“溢出”的坚实力量，是中国的民间经济。“溢出”的根本原因是技术、公司组织形式以及生产逻辑的演化，令经济空间以各种方式穿透国界。商人秩序因此有可能走上历史前台，与政治秩序共同推动世界新秩序的演化。



《5G时代：生活方式和商业模式的大变革》(【日】龟井卓也 著，田中景译，浙江人民出版社，2019年11月)

对工业界来说，5G远不止于高速移动互联网，它被寄予了更大的厚望，它要成为支持下一代核心高科技的“基建”技术。这些“高科技”，包括无人驾驶、人工智能乃至宏观的“智慧城市”。日本著名咨询公司日本野村综合研究所通信·媒体部门负责人龟井卓也也在书中为大家详细讲解5G将会对我们的经济生活带来哪些影响。

锐见

让优秀历史建筑的新生命之花绚丽绽放

■ 沈骏

优秀历史建筑群是一部厚重的史书。她们是城市历史的见证，是建筑文化的积淀和展示。在欣赏其外貌，了解其内涵的同时，深感这是集有形资产与无形资产于一体的城市巨大财富，我们是游览者、观赏者和共享者，也更应成为继承者、保护者和宣传者。

优秀历史建筑是海派文化的重要组成部分，是上海发展成为国际化大都市渐进过程的写照，也是上海城市特征和地域特色的标志。地处上海市中心区的“衡山路复兴西路优秀历史建筑保护区”，区域内既有中式弄堂房和石库门房，又有法式、英式、意大利式、西班牙式等独立式或联体式的老洋房、老别墅、老公寓等约近千幢。

毫不夸张地说，优秀历史建筑群是一部厚重的史书，还真不是短

时间能阅读得懂，阅读得完的。她们是城市历史的见证，是建筑文化的积淀和展示。在欣赏其外貌，了解其内涵的同时，深感这是集有形资产与无形资产于一体的城市巨大财富，我们是游览者、观赏者和共享者，也更应成为继承者、保护者和宣传者。

作为一种兴趣、爱好和学习，就有计划地自我安排一段时间走在“衡复保护区”的马路两旁和街道社区，贴近察看、观赏和影录部分优秀历史建筑。从阳光明媚的一月一日至阴雨寒冷的一月十日，经历晴天、阴天、雨天、寒天，走了二十多条道路，累计行走近十五万步，考察了二百多幢优秀历史建筑，并拍摄了六百多张建筑物照片，是名副其实追寻优秀历史建筑的十日游、自由行。

对那些优秀历史建筑有的熟悉，有的曾一瞥而过，有的从未相见则成为冬季里的一次邂逅。为了看清一些“深藏不露”的历史建筑就得走街、串巷、进弄堂，有正面相遇的喜悦，也有从门缝间、从栅栏中和

树荫里窥看的急切，更有因相当部分仍被大门紧闭，“躲”在高墙深院中，难见其美丽典雅的高颜值和真面容而显得无奈。走着、看着、拍着，偶尔被人认出，即笑着招呼；偶尔碰到熟人，就欢言聊解；偶尔遭人谢绝，也客气地退避三舍。非同寻常十日游的过程与结果都美不胜收，是以直接的方式收获了自我兴趣和爱好，接受了一次历史建筑学方面的教育。

虽然所考察和拍摄的优秀历史建筑数在上海总量中占很小部分，只是冰山一角，但从某个角度或侧面已足以说明上海是一座海派的、开放的城市，包容的城市，是一座有文化底蕴的城市，有弓拉张力的城市，更是一座经历风雨后仍坚韧不拔、与时俱进的城市。把上海城市精神用“海纳百川、追求卓越、开明睿智、大气谦和”十六字来概括和表达是千真万确的，既总结过去，更指向未来。

文明社会的进步和发展，都更为强调人必须要有精神支撑和精神

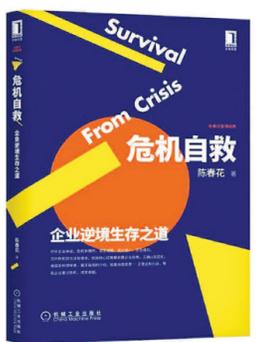
动力，一座城市也毫不例外。无论何时何地或处在何种环境，都必须持之以恒地弘扬上海的城市精神，并不断发扬光大。这种精神将激励和影响一代又一代上海人及这座城市自身的发展。

中国特色社会主义进入了新时代，也催发了优秀历史建筑盎然生机，活力再现。众多优秀的历史建筑将会通过多途径、多方式得到“在保护中利用，在利用中更好的保护”，让其在新时代展现出更加独特的风格和亮丽的风采。如果说建筑物的多样功能是其使用价值，那么建筑物的精心设计和营造则是其成为有时代烙印的艺术品。每一座优秀历史建筑里都藏有一个物与人的故事，是因为她历史悠久，又饱经风霜，见证着时代的变迁和主人的更替。从另外角度也可更确切地说优秀历史建筑是一部叙述往昔、内容丰富多彩、精彩无比的史书，阅之不尽，受用不完。人们在此过程中往往会产生想象，催生灵感，这又成为继承、发展和创新的重要源泉和动力。

上海正在走向卓越的全球城市。多种功能的新型建筑和摩天大楼在现有的基础上仍将不断拔地而起。历史建筑与现代建筑之间在对话和交流过程中，各自展现出特有的魅力。历史和现代的优秀建筑群给人们带来无限的美感和充满阳光的生活。随着改革开放的深化及经济和社会的再发展，我们坚信有条件、有底蕴、有基础，让城市中每个人都能在参与中得到体验，在体验中懂得珍惜，又在珍惜中做出贡献，积极主动成为响应者、实践者，争当先行者。

如果说“建筑是凝固的音符”，那么优秀历史建筑群则是一部美妙、动听、感人的交响乐曲。让我们展开双臂尽情地拥抱优秀历史建筑，以倍加呵护的心态，坚持不懈的努力，科学地认识、保护和利用好这些资源，一定会让优秀历史建筑的新生命之花绽放得更加灿烂！

(作者为同济大学顾问教授、同济大学城市风险管理研究院顾问委员会主任)



《危机自救：企业逆境生存之道》(陈春花 著，机械工业出版社，2020年3月)

突如其来的新型冠状病毒感染的肺炎疫情让原本繁荣喧嚣的春节瞬间冻结。继而，中国企业面临了一场“生死大考”，每家企业、每位员工都被推上了战场：面对同样的危机，谁能活下去？在企业生命历程的种种危机下，又如何一次次扛过来？本书是作者写给每一家企业的危机生存法则。积极自救，强化企业“免疫系统”，在“危”中存活下去，借“机”成长起来，拥抱互联网，推进数字化转型。