

论道

# 化危为机，企业转战“线上”有三重境界

何佳讯

### 【相关链接】

## 商业模式转型六问

在线数字化方式究竟能带来什么价值？企业如何因势利导寻求商业模式创新突破的发展方向？笔者在此提出若干思考。

第一，公司平台化还是服务产品平台化？海尔集团从整体上转型为平台企业，打造物联网时代的生态系统；东方航空没有在整个上转型，但其手机上的App则是平台模式的服务产品。无论是哪种，都涉及到数字化互动平台的基本构成要素：数字化产物、人员、流程和界面。公司要思考的是，如何在平台构成要素上，构建自己的核心竞争力。

第二，公司的价值定位需要调整吗？在线数字化意味着公司可以直接接触到顾客，它促使公司转向顾客导向，可以更好地从顾客需求的角度来考虑公司的价值定位。传统企业向平台模式转型，使得其价值创造不只是依赖于自身的产品或服务，还来源于利用数字平台的多方互动和分享模式产生的价值，蕴含着新的商业机会。公司所有资源和行动都要以价值定位为中心和目标。

第三，公司的顾客参与价值创造吗？在线环境可以让公司与顾客随时产生联系，这意味着顾客可以方便地参与到公司的价值生产过程中。特别要认识到重要用户对平台的成败起着关键作用。总体上，要求公司从产品管理、生产管理、供应链管理重心，转向顾客管理，从推的策略转向拉的策略。

第四，公司的后台数据资源利用吗？在线方式使得顾客的行为留下轨迹和记录，形成大数据。利用后台数据分析可以改变以往决策方式，这是在线数字化需要开展的基本工作，否则就大大浪费了平台的资源优势。

第五，公司的盈利模式改变了吗？平台形成的网络效应创造了什么样的新价值？这对公司的盈利模式有何种关联性？如何确定不同战略业务单位的投入和收益战略？公司要在平台转型的一开始就要考虑潜在的盈利策略。

第六，公司的组织管理需要调整吗？平台的特征是开放性，这使得组织跨越边界的创新模式不断涌现，协同和共创代替分工，管理转变为治理和赋能，对企业文化、组织管理和决策方式带来了冲击。线上市场和线上业务改变了公司的格局，那么如何界定线下和线上业务的关系？与此对应的组织架构和人力资源管理应该如何调整？

### 【核心观点】

◆三个境界的根本差异在于，低境界把线上当作渠道，这时线上是线下的替代；中境界把线上看成新市场，线上手段开发了新需求；高境界把线上看成平台，改变商业模式及与之相关的组织运行。如盒马伸出援手提出“员工共享”邀请模式，其本质是一种平台模式的共享机制，显示了更高境界。

◆疫情将在一定程度上改变百姓的生活方式和价值观，对很多产品和服务的需求产生持续推力。这正是我们需要认真研究，在疫情之后推出什么样的新产品和新服务，满足市场的新需求。比如，疫情让我们看到了远程办公的巨大需求，满足时间和空间自由上的商业创新是永不过时的。

### 危机时期的核心对策是“上线”

这次新冠肺炎疫情不可避免地对社会造成较大冲击。相比于大型企业，生活消费类的传统线下服务型中小微企业受疫情影响更大。在这样的危机时期，企业主们纷纷寻找应对之道。核心对策便是转战线上。

事实上，对抗疫情转战线上，存在着转“危”为“机”的不同想法和境界。最低的境界是通过线上方式，找到权宜之计，帮助渡过疫情阶段的难关；中等境界是由此而开发了新产品和新服务，找到了新市场，并在疫情后保持生命力；高境界则是转型企业商业模式，脱胎换骨重新出发。后者才是体现了中国文化中所谓“因祸得福”、“否极泰来”的精神实质。

三个境界的根本差异在于，低境界把线上当作渠道，这时线上是线下的替代；中境界把线上看成新市场，线上手段开发了新需求；高境界把线上看成平台，改变商业模式及与之相关的组织运行。

比如，就医疗行业而言，在疫情影响下，各大医院纷纷开始搭建在线问诊平台。事实上，在疫情之前大多数医院的信息化停留在“数字医院”层面，即为医院的挂号、报告查询和结算服务，未能达到远程在线问诊的程度。而基于互联网模式的丁香医生和平安好医生等，提供了在线义诊服务、疫情实时动态查询、全天候实时答疑等，这是建立在它们原有的在线服务模式和能力的。如果各大医院受疫情影响把搭建起来的在线问诊平台，不断完善发展，则是实现了中等境界的转“危”为“机”。

### 把“线上”看成“平台”是更高境界

但餐饮业遇到的窘境，盒马伸出援手提出“员工共享”邀请模式，协调其他餐饮企业的待岗员工到盒马上班，却显示了更高的境界。简单来看，这似乎是一种短期的员工过渡或借用，但其本质是一种平台模式的共享机制。在线平台使得我们可以高效利用闲置资源，需求方和供应方在平台中通过分享、交换、交易和租赁等方式，对物品、知识、时间、空间、资金或服务资源进行供需匹配，从而使闲置资源重新进入流通环节，以实现资源利用最大化并产生新的价值。“员工共享”对于跨企业间的长期合作具有重要的意义，也是人力资源管理创新的升级。在这次疫情期间，顺利办、京东7FRESH、苏宁和联想等，都通过“员工共享”创新了用工模式，共同孕育了一种新的平台商业模式。

如果在一个行业中，信息资源的价值非常重要，却信息极端不对称，另外“把关人”不具有扩展性（如教育行业中的名师），资源又高度分散，那么就极有价值向平台转型。因此，我们不难理解为什么银行、医疗卫生和教育行业纷纷转向

在线模式，并不断诞生平台型公司。

在这次疫情中，来自全国各地的医疗队伍奔赴武汉，全力支援武汉，显示了中国的力量。但如果由此而促发医疗卫生行业全国性在线大平台和新商业模式的建立和发展，那么就真正造福于百姓，实现了医疗市场中的长久价值。

在疫情爆发的这个特殊时期，我们似乎一下子感受到了百姓们的所有需求，按马斯洛的需要层次说，覆盖了从底层（生理和安全）、中层（社会性需要）到高层的所有需要（自我实现）。疫情将在一定程度上改变百姓的生活方式和价值观（如错峰进餐和分餐制），对很多产品和服务的需求产生持续推力。这正是我们需要认真研究的，在疫情之后推出什么样的新产品和新服务，满足市场的新需求。笔者提出四大类需求开发创新方向，具有长远价值。

### 四大类新需求提示市场创新方向

第一，在线社交。当被要求连续宅在家里，人们重新认识了社会关系的重要性，线下的交往转移到线上。在线社交应有什么样的新突破？这与其说是应对非常时期的需要，还不如说是在社交类手游、社交电商、短视频和网络直播等之后寻找新的方向。基本上有两大创新方向值得重视。一是把在线社交与社会和行业等公共性大问题结合，形成新价值。这次疫情中广泛使用的情绪监测，其实有更广泛的应用领域。在线社交网络具有实时性强、参与性强等特点，利用异常检测、话题发现、用户行为分析等技术对社交网络数据进行综合挖掘分

析，从而实现决策支持。二是把在线社交与其他应用工具和场景结合起来。例如，海信推出社交电视云享版，社交电视打通微博、V社交圈、开启电视云游戏体验，并升级了霸屏分享各种强大又有趣的功能，这是家庭社交的创新产品。大屏社交场景存在持久的刚性需求，“在线社交+”的模式有广泛发展前景。

第二，时空自由。疫情的蔓延让人们重新认识到了对时间和空间自由把控的重要性。事实上，创造时间价值、打破空间限制是价值创造的永恒命题，换句话说，满足时间和空间自由上的商业创新是永不过时的。疫情让我们看到了远程办公的巨大需求。钉钉视频会议、字节跳动旗下的飞书、腾讯会议等纷纷升级，提高服务能力。还有企业微信临时开放100人同时参会能力，华为云WeLink也免费提供企业协同服务，支持100方实时在线会议。在疫情期间，四维时代科技首次独家公开100多个3D博物馆、艺术展、名人故居线上资源；而全景客更是拥有海内外400多个城市，10000多个景区高清720度三维全景。移动互联网和虚拟现实技术结合的商业应用，将有很大的市场前景。

第三，自我超越。疫情中发生的一些事件极大地触发了人们内心的道德感和正义感。这实际上体现的正是自我实现的需要。许多社会学理论都表明社会文明发展进程中利己主义的重要性越来越突出。对于消费个体来说，帮助实现理想自我的品牌定位产品将有增长的市场需求，与社会捐赠和公益慈善相结合的促销方式有持续的生命力。站在企业创造价值的角度，通过平台模式可以较好地实现社会价值，也是创造新市场需求的根本性保证。在这次疫情中，抖音和快手电商向全国商家推出各种扶持政策，帮助商家降低运营成本，也促进线下企业向线上转型，显示了平台实现社会价值的独特优势。

第四，终身发展。观察这次疫情中出现的社会万象和人间百态，我们会感到以教育为根本、推进社会文明进步的事业任重而道远。这是人的终身发展的需要，是学校教育和课业教育之外的教育目标，是广泛存在的不以应试和文凭为目的的教育市场。这个市场不仅存在于K12（学前至高中）阶段，也存在于大学和大学之后。通常，我们进入职场后的培训教育，也往往重视专业和技能。事实上，我们迫切需要加强企业信仰教育，通过职业路径不断提升作为公民的素养和修养，从而在整体上推进社会文明进步。

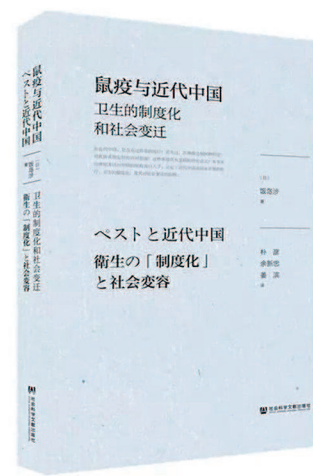
（作者为华东师范大学教授、博士生导师、亚欧商学院中方院长、国家品牌战略研究中心主任）

### 荐读



《新药的故事》（梁费柏著，译林出版社，2019年7月）

面对突如其来的疫病，我们为什么没办法短时间内研制出特效药？我们吃的药从哪里来？本书从一位一线科学家的专业视角出发，讲述了十余种对人类健康产生深刻影响的新药的故事。从广为人知的降压药，到如今备受热议的宫颈癌疫苗，从价格一度令人瞠目结舌的乙肝疫苗，到有望对抗多种癌症的抗癌药物，新药研发的历史也是人类对抗疾病的斗争史，了解新药诞生背后的故事，才能读懂我们身体的健康密码，理性看待疾病。



《鼠疫与近代中国》（[日]饭岛涉著，朴彦等译，社会科学文献出版社，2019年4月）

本书是东亚地区较早自觉以医疗社会文化史的理念和方法探究中国疾病史的研究成果。通过广泛利用方志、海关报告、地方档案和报刊等资料，系统地梳理了晚清民国时期发生在中国的鼠疫以及霍乱等重要传染病，对近代中国引入和实施卫生行政的过程进行了颇为全面的分析，并在近代中国社会文化转型的脉络中，探究了卫生制度化对于中国近代化的历史意义。

### 锐见

# 破除“SCI论文至上”需要“加减乘除”

陈强

- ◆“加”：“因类制宜”，建立健全分类评价体系
- ◆“减”：大力减少项目评审、人才评价、机构评估事项
- ◆“乘”：激发专项治理的“乘数效应”
- ◆“除”：强调投入产出效率，提升治理效能

近日，科技部、教育部印发《关于规范高等院校SCI论文相关指标使用，树立正确评价导向的若干意见》，剑指“唯论文”和“SCI论文至上”等问题，旨在推动高校科研转向高质量发展。

其实，SCI不过是文献检索的一种工具，有其特定的筛选角度、逻辑和标准。只是被过度与扭曲使用了。问题出在哪里？首先，科技财政投入有绩效审计的要求，需要绩效指标支撑。高校科研组织的“行政化”色彩较浓，

推动相关工作也需要“抓手”。于是，在一部分高校，SCI论文成为科研水平和学科建设绩效的显示性指标，甚至变身为科研活动的“指挥棒”。其次，改革开放后，在大多数领域的国际学术竞争中，我国高校主要处于“跟跑”状态。在学术水平和治理成熟度还不太高的时候，选择SCI论文之类的指标，既是“偷懒”的结果，也有成本控制和效率提升方面的现实考虑。毕竟，在特定发展阶段，将SCI论文作为学术评价指标，简单直观，便于理解和执行。

相对而言，“破”易“立”难。在评价体系已“破”未“立”之际，高校科研能否实现高质量发展，关键在于做好“加减乘除”。

“加”的关键在于“因类制宜”，建立健全分类评价体系。基础研究、应用研究、技术创新的规律不同，研究方式和成果形式各异。一般情况下，基础研究周期较长，以“慢研究”“深研究”

和“冷研究”为主，产出相对不确定。应用研究旨在实现某一特定领域的技术突破，或解决生产和管理实践中的实际问题，有明确的结果导向，需要与时间赛跑。技术创新则更不一样，需要一只眼睛看供给侧，一只眼睛看需求侧，其绩效与市场的相关度更高。评价工作必须尊重不同科研领域的规律和特点，拓宽观察维度，除了高水平论文外，还要关注发明专利、工程方案、行业标准、规范、专著、教材、工具书、提案、专报、政策文本、媒体文章、创意设计等成果形式。

“减”指的是“减量”。代表作同行评议是西方国家普遍使用的学术评价方式之一，事实证明公正有效。这次治理也要求“完善学术同行评价”。但是，问题在于各种评价名目实在太多，评审需求太过旺盛，真正能够进入评审组织方“法眼”的专家却不多，要让评审专家在繁忙的教学、研究、行政、社会事务之余，耐心阅读大量送审材

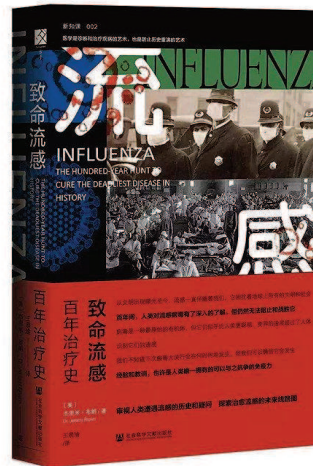
料，并给予细致且公允的评审意见，难度可想而知。另外，海量的代表作同行评审所耗费的成本和时间惊人。因此，文件明确提出“规范各类评价活动，大力减少项目评审、人才评价、机构评估事项”的减量要求，接下来应抓紧进行专项摸底和梳理，大幅度删减各种劳民伤财，用处不大的“三评”项目。

“乘”指的是激发专项治理的“乘数效应”，从点到线，由线及面，系统提升。破除论文“SCI至上”只是一个“小切口”，借此可以揭开高校学术评价改革的序幕，从职称评定、绩效考核、科研奖励、人才评价、学科评估、资源配置、机构排名等方面入手，推动全方位、深层次的科研体制机制改革，优化科技创新模式和科研组织方式，释放基层学术组织和科研人员的创新潜力，实现高校科研高质量发展的“大转向”，为经济社会发展提供切实的保障。

“除”更多强调投入产出效率。从管理学角度看，分子关乎有效性，可以理解为目标实现。分母则指向为了实现目标，耗费的人、财、物、信息、政策等各类资源，以及时间成本。推动高校科研高质量发展，既要关注目标实现，也要关注目标实现的质量及为之付出的代价。必须认识到，对于高校而言，支撑科研活动的资源是有限的，提升高质量科技供给的任务却是紧迫的，必须着力提升整个体系的治理效能。

近年来，高校科学研究蓬勃发展，“轻舟已过万重山”之后，“船到中流更急”。只要我们以破除“SCI论文至上”为突破口，拿出更具针对性和操作性的“硬核”措施，推动体制机制改革，一定能够实现高校科研高质量发展，“直挂云帆济沧海”。

（作者为同济大学经济与管理学院教授，上海市习近平新时代中国特色社会主义思想研究中心特聘研究员）



《致命流感：百年治疗史》（[美]杰里米·布朗著，王晨瑜译，社会科学文献出版社，2020年3月）

1918—1919年，一场大流感在全球范围内造成了5000万—1亿人死亡，高于历年来命丧霍乱的人数总和，更远超中世纪黑死病所造成的死亡人数。资深医生杰里米·布朗博士，采访了顶尖的流行病学家、政策制定者以及率先对1918年原始病毒的遗传基础进行测序的研究人员，探究了令人不安的、可怕且复杂的流感病毒的历史，旨在提供全面综合的历史的同时，探索一条有关流感治愈的未来路线图。