

复旦 管理学家圆桌谈

化危为机
新模式
释放新潜力

新冠肺炎疫情对产业发展既是挑战也是机遇。无论对于服务业还是制造业来说,加快业务创新速度变得更为迫切,一批创新模式正逐渐展现出强大的增长潜力,有望成为经济复苏的新亮点。

本期圆桌谈,我们聚焦疫情下的经济新模式这一话题,邀请到复旦大学管理学院管理科学系教授吴肖乐、冯天俊,信息管理与信息系统系副教授胥正川,共同探讨疫情下不同行业、不同企业的“化危为机”之策。



新亮点 | 新零售之变

全民“宅”家让零售新模式“火出圈”

■本报记者 王嘉旻

如果说17年前的“非典”疫情在一定程度上助推了电子商务的崛起以及消费者行为方式的转变,那么,本次新冠肺炎疫情之下,全民“宅”家战“疫”也在催生着一场零售业之变。“新零售、新业态正在加速下沉、落地。”这是复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授胥正川的判断。在此次疫情防控之中,我们看到了菜场作为实体店的“最后一道防线”被生鲜电商攻破;石化巨头跨界开启多元经营之路,卖起了咖啡、口罩和生鲜;曾经只专注于守在商场里的“柜姐”们则纷纷转向线上直播,建起一个个微信群……

胥正川表示,线上、线下正前所未有地深度融合在一起,零售边界在破除,传统的“场货人”向“人货场”转变;而前端用户场景的改变,则迫使后端供应链必须实现加速集成化、数字化、现代化。

生鲜电商“火”出天际

在疫情到来之前,菜场被业界人士普遍认为实体店“最后一道防线”。相关数据显示,生鲜食品市场份额一分为三,菜市场占据70%,社区超市占据25%,留给生鲜电商的生存空间仅不到5%。

“菜场真的太难攻破了,相比其他领域的网店,生鲜店商需要具备更高水平的供应链以及库存管理能力。”胥正川解释说,在个体户居多的菜市场,商贩们可以把产品损耗控制得很好;与此同时,生鲜电商所面临的“最后一公里”物流成本,也是实体店不需要额外承担的费用,这直接导致了两者在利润空间上完全不同。

突如其来的疫情防控则给了一直不上不下的生鲜电商一次从未有过的行业爆发机会。此前,选择生鲜电商的大多是工作忙碌的年轻人。但在疫情防控后,大多数人都开启了网络

买菜模式,能不去菜场就不去菜场。就连不太擅长用手机的老年人群体,也纷纷开始尝试这一新方式。暴涨的用户需求让叮咚买菜、每日优鲜等生鲜平台一时之间“火”出了天际。

数据的变化可以直观反映出市场的走热程度。据QuestMobile公布的数据显示,2020年春节后两周,生鲜电商App的使用时长比平日增长96.4%。同时,生鲜电商App日活用户也从平日不到800万,在春节期间一举突破1000万,节后再次升至1200万。

下一步的关键问题是:当疫情过后、流量退去,人们熟悉的线下菜场、商场、超市重新杀回,激增的400万日活用户能否顺势留下?胥正川认为,电商企业能否盈利取决于供应链管理能力强不强,其中包括了选品、定价、库存管理、供应链上下游协调等种种环节。以生鲜电商为例,用户对菜品质量、价格的敏感性以及商品本身对库存周转的高要求都将迫使企业提升供应链管理。

探索多元经营之路

在生鲜电商的拼杀队伍里,有一支特别的队伍引起了胥正川的关注:2月以来,中石化、中石油相继推出了卖菜业务,就连中国规模最大的外资加油站壳牌也没有例外。在试水生鲜领域获得不错反馈后,中石化3月3日起在北京50座加油站出售一次性防护口罩,每日供应量约3万只。特殊时期,这家石化巨头利用自身供应链优势,争得一波线下客流量。

加油站干起生鲜、口罩买卖,这一跨界组合看似不务正业,但从商业模式而言,却完全符合逻辑。胥正川认为,生鲜电商想要大规模铺开,就需要准备好充足的前置仓。虽然他们大多敢抢敢拼,但对于这最后一公里的布局却也十分谨慎。



更多内容可扫描左方二维码,关注复旦商业知识在线直播课堂

慎。对重视“轻资产”运营的电商平台而言,最后一公里布局显然是“重资产”,一旦把船做大了,想掉头便不是一件容易的事。因此,电商最常见的做法是“收编”社区已有的小型便利店、超市,将其进行信息化改造后,再接入现有平台。

密布在全国各地的加油站便利店正是



线上、线下正前所未有地深度融合在一起,零售边界在破除,传统的“场货人”向“人货场”转变;而前端用户场景的改变,则迫使后端供应链必须实现加速集成化、数字化、现代化。

胥正川 复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授

石化巨头们早就攒好的“前置仓”,因此根本不必额外操心重金投入的问题。如今,他们所要做的则是在本就铺好的“场”里,再补上一些更符合消费者期待的货品。

其实,早在生鲜商品之前,石化巨头的多元化经营之路就有迹可循。去年9月,中石化旗下的易捷便利店发布“易捷咖啡”品牌,成了本就厮杀激烈的咖啡市场的“搅局者”,通过与新品牌“连咖啡”的合作,再利用好全国范围内已布局的超27000家门店。石化巨头屡屡跨界经营,透露着一个无法忽视的信息:受成品油毛利下降等因素影响,消费频次、利润率更高的非油品销售业务已经顺理成章成为“必争之地”,此次疫情防控则成为助推这一趋势的“催化剂”。

直播催生社交式购物

人人成主播,这是疫情防控之下新零售的另一大特点。受疫情影响,实体店纷纷暂停营业,但房租、水电等“硬支出”却催促着企业必须尽快复工复产。在线下柜台攒够了经验的销售人员们把过往的成绩一夜归零,戴上耳机、拿起话筒,成了向李佳琦看齐的卖货主播。

在胥正川看来,对于这些曾以线下为生的销售人员而言,社区直播的出现意味着与用户触达的方式更多了。“过去,你要花很长时间才能加上一个用户的微信,而在社区直播时代,可能几分钟就搞定

了。”他认为,更多的消费者触点带来的直接影响是采集数据的便利性——商户能更方便地采集到用户数据、偏好,从而完成更丰富、完整的用户画像,并为其精准推送更需要的商品。接下来,再通过这些铁杆用户对社区直播服务的认可,进一步下一轮社交传播,从而继续“圈粉”。

在社交直播下形成的良性商业循环中,社交评价将变得越来越重要。随着社群商业的兴起,消费者更愿意在购买产品后填写用户评价,也将有更多人愿意在购买前参考评价,一种全新的社交式购物将走进我们的生活。

胥正川同时表示,过去的零售业语境下,“场”是摆在第一位的。占据人流量大、价格适中的地理位置,那么卖货就已经占得了大半先机。此后,再开始布货、吸引消费者。但在新零售时代,消费者的需求被前所未有地放大,传统“场货人”的方式已不再奏效,而是商家首先要将消费者研究透彻,再根据消费者需求进货,通过特定的商业场景完成销售。

新零售时代的到来,在改变了零售业运转方式的同时,也在迫使实体店进行“再定位”。胥正川认为,此次疫情防控使得流量入口进一步碎片化。扫码、App、促销……消费者们发现,他们拥有比以往更丰富的入口可以链接到自己所需要的商品。“当下门店‘搜索商品’的功能越来越弱,它就必须更加注重用户体验,”他进一步解释说,“在渠道多样化之后,通过门店来搜索商品的消费者会越来越少。取而代之的则是,越来越多消费者将线下门店视作体验店。市场功能的改变,会倒逼线下门店改变现有的布陈、设计和装潢,结合消费者的体验心理,从而构成一种全新的线下门店。”

题图:视觉中国

新亮点 | 供应链之变

竞争对手
“抱团取暖”

■本报记者 唐玮婕

面对新冠肺炎疫情的影响,众多企业正在展开各种“自救”行动,“云服务”“共享员工”等新奇的招数让人看到了“化危为机”的可能。

从供应端、生产端,一直到销售服务端,长期研究供应链和风险管理的复旦大学管理学院教授吴肖乐从供应链的角度详细分析了企业的应对危机之道。她认为,竞争者之间由于产能的相似性,完全可以在危机来临时寻求合作,跨行业的合作也已经在此次疫情中出现。在整条供应链上,“脑洞”可以放得更大。

“巨无霸”更要考虑“一击致命”的可能

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

究竟什么是BCP?它真的是企业应对“黑天鹅”事件的神器吗?BCP的目的是尽快恢复业务运作,确保企业现金流,并对供应链稳定做出贡献。“这一计划针对的是关系到企业生死存亡的事件,需要最高层领导的直接参与,是危机应对团队派用场的地方,”吴肖乐告诉记者,防灾文化在日本深入人心,BCP可以反映出日本企业的危机管

竞争者之间由于产能的相似性,完全可以在危机来临时寻求合作,跨行业的合作也已经在此次疫情中出现。在整条供应链上,“脑洞”可以放得更大。

吴肖乐 复旦大学管理学院教授



理理念,“企业如果能自我审视,可以列出针对自身业务的潜在危险点,投入资金、加强应对能力。”她同时表示,“越大的企业越需要考虑‘一击致命’的可能性,因为面对突如其来的危机,‘巨无霸’反而难以掉头,规模不大的企业有时更为灵活。”

没有万能神器,应对危机更讲究速度

吴肖乐认为,BCP并非是对危机的万能神器,“计划永远赶不上变化,BCP也需要不停地更新迭代。”

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

在生产端,企业必须考虑快速转移生产能力,包括设备、员工、信息系统、资源、通讯设备、电力供应等环节。对于关键数据,重要的信息可以备份存储在地理位置更为安全的地方。

除了备份的措施之外,同行甚至竞争者合作也是可考虑的选项。竞争者合作在日常其实并不罕见。例如,在液晶电视市场为竞争者的索尼和三星共建液晶工厂共同生产;丰田也曾用马自达的工厂生产丰田的汽车。

吴肖乐强调,竞争者之间由于产能的相似性,若其地域的差异使风险相关性较低时,完全可以在危机来临时寻求合作。不仅是同行合作,跨行业合作也已经在此次疫情下出现,“这次应对新冠肺炎疫情,国内的餐饮行业和电商就做了共享员工的跨界合作,‘脑洞’就挺大的。”

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

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

新亮点 | 制造业之变

别光吃“制造”甘蔗,协同作战更能制胜

■本报记者 唐玮婕

“这次疫情防控对于整个制造业提出了非常好的课题,让我们静下心来思考什么是核心竞争力,疫情来临的时候怎么渡过难关,”在复旦大学管理学院管理科学系教授冯天俊看来,中国制造业的转型升级势必要进一步提速。

冯天俊表示,“牛鞭效应”是管理学里一个非常经典的现象——越往供应链上游,订货量的波动就越大。而此次疫情防控中出现的情况则呈现出了逆向“牛鞭效应”,“从上游原材料供应商到下游零售商,你会发现价格和计划呈现的是波动越来越大的趋势。”

这背后其实是人流、物流、信息流、短缺博弈共同造成的结果。根据他的分析,应对逆向“牛鞭效应”,三大招数最为有效。

“疫情防控中面对供应不确定性,第一个重要的工具就是敏捷响应。”冯天俊认为,疫情中迅速复工复产,意味着抢占先机。例

如,由于一家代工企业迅速组织生产口罩,助力复工复产,苹果公司将iPhone 11手机10%的订单从富士康转给这家企业。“如果没有前期敏捷响应和快速准备,补缺的代工企业是没有办法分得这块蛋糕的。我相信这

如果你把价值链比作甘蔗,以前只是吃中间的“制造”这一节甘蔗,做了纵向整合后,就不仅仅是一节甘蔗了,而是可以吃到五六节甘蔗。

冯天俊 复旦大学管理学院管理科学系教授

不是短期分蛋糕,很可能成为长期的分蛋糕,而且分得的蛋糕会越分越大。你必须做到敏捷响应,才能做好足够准备,迎接这样的市场机会。”

应对的第二个工具是持续迭代。冯天俊表示,此次疫情防控中,在线旅游、生鲜电商乃至餐饮行业中,很多企业都亮出了这件“武器”——运用大数据和信息系统等方面的能力,不断优化流程和组织,支持业务模

式的持续迭代。

第三个应对工具,也是最重要的一项——协同作战。他以中国最具规模的纵向一体化针织制造商——申洲国际作为案例,这家制衣行业里的“隐形冠军”已经集织布、染整、印花、裁剪与缝制四个完整的工序于一身,产品涵盖了所有的针织服装,包括运动服、休闲服、内衣等。

“这家公司2005年在香港上市,股价从不到5港元开始持续上涨,今年3月6日依旧维持在102港元的高位,2019年净利润率高达20%左右。要知道,服装行业里,哪怕是耐克、阿迪达斯等大品牌,净利润率也只有10%左右。一家上游供应商怎么可以

做到20%,秘诀在什么地方?”冯天俊认为,协同作战功不可没。在长达20多年代工的过程中,申洲国际并不甘于只做代工,而是提前布局,每年在研发上都做了大量的投入,通过把价值链向上游延伸,包括面料、染整、印花、裁剪、缝纫等。

“有企业家这样比喻,如果你把价值链比作‘甘蔗’,以前只是吃中间的‘制造’这一节‘甘蔗’,做了纵向整合后,就不仅仅是一节‘甘蔗’了,而是可以吃到五六节‘甘蔗’,更关键的是,疫情来临的时候,也能对上游供应有绝对的把控,自身就可以做协同。”他表示,这正是运营里面经常讲的纵向一体化策略。对于制造业来说,研发创新和价值链协同,才是核心竞争力,是转型升级的核心动力。

头像素描 张旭菁



复旦大学管理学院 合作伙伴