

城 热点分析

中欧国际工商学院教授提醒——

共享经济 风光背后有风险

今天似乎一切都可以分享——可以在全世界搜寻漂亮公寓进行短租，可以选择任意交通工具出行代步，只要点开一个手机应用就能开心利用各种资源。这一切得益于共享经济，或许这也正是时代的风口之一。近日，中欧国际工商学院的教授深度解读共享经济的本质。

共享经济是以资产刺激需求

2016年4月，普华永道为欧盟委员会做过的一项研究显示，2015年共享经济的五大关键行业——住宿、交通、家政、专业服务和金融业在欧洲境内估值近40亿欧元(合约人民币292亿元)，交易量更是高达280亿欧元(合约2044亿元)；研究预计，到了2025年，共享经济的全球收益可达3350亿美元(合2.3万亿人民币)。

中国的情况同样乐观。根据国家信息中心信息化研究部2016年2月发布的一项报告，中国的共享经济市场规模约1.95万亿人民币，中国共享经济领域参与者约有5000万人，服务客户达5亿人，预计未来5年中国共享经济年均增长率为40%左右，到2020年其市场规模占GDP比重将超过10%。美国科技类博客TechCrunch的独角兽创业企业(价值1亿美元以上的私人企业)排行榜上，前五名中有三家是共享经济企业。截至2017年3月



图 视觉中国

1日，Uber以625亿美元的估值位居榜首；滴滴出行以337亿美元的估值排名第四，紧随其后的是估值为300亿美元的Airbnb。

中欧杰弗里·桑普勒和彼得·莫伦两位教授合作研究共享经济课题。在莫伦教授看来，共享经济的产生，让人们开始思考利用资产刺激需求，对需求方进行洞察并形成战略体系，而这个新时代，企业成功的关键在于降低风险的能力。桑普勒教授打了一个比方，共享经济

模式就像是企业建了一座自带围墙的花园，在里面玩耍的人都知道自己很安全。相比以往，这样的模式蕴藏着巨大价值，因为对企业而言，投入其中的资产量不同，风险更低。

零工共享经济崛起

桑普勒教授预计，将来我们会看到越来越多的专业服务出现在共享平台上。“这已经发生在我们眼前了，比如编程就有像TopCoder.com这样的平台。”他说，“整个零工经济正在急速扩张。我觉得这会发生在知识密集型的领域，比如会计、工程、法律和战略咨询领域。”

这样的“零工共享经济”的崛起正改变着传统公司的工作文化。中欧管理学助理教授杜雯莉担忧，这将使得目前劳资双方忠诚度下降的问题更为恶化。短期雇员自身也难以融入公司文化，人们需要建立深厚联系来求同存异、有效合作。

共享经济路在何方

先行一步的共享经济巨头已尝试着将自己的品牌触角伸向其他领域。例如Airbnb正在加入旅行定制服务，而Uber正在纽约这样的大城市试点送餐服务。

陈威如教授相信组织、时机和路径(即做什么、何时做)是知名服务企业扩张时面临的巨大挑战。莫伦教授则说，多样化中的每个因素都会带来一个相关方、一种复杂度，这同样会带来意想不到的风险。那些在多样化方面最有可能成功，并且真的能够改变可用资产的利用方式的是那些更有前瞻性的公司。它们知道怎样利用资产，也知道阻碍这种潜在利用方式的风险在哪里。他指出，风险并不仅限于交易双方，并不只关乎房东和房客、司机和乘客，而是在于当地社群。

本报记者 易蓉 通讯员 柯玫秀

美联航“甩”乘客：下一个会是我吗？

复旦管理学院教授金立印解析事件深层原因

城 专家纵论

复旦大学管理学院市场营销系副主任金立印教授日前接受记者采访，为大家解读这一事件：既然机票超售不可避免，那么航空公司应当如何做好服务失败的应对和服务补救的预案？

金立印指出，“客座率”和“客公里单价”是衡量航空公司运营效率的两个重要指标，直接决定其盈利性。平均而言，中国国内三大航空公司客座率大概在75%-80%之间，而低成本航空公司(如美国西南航空、春秋航空)能达到95%以上。

金立印介绍，航空服务属于典型的“易逝品(perishable products)”，起飞前未出售的座位残值为零。因此，运用收益管理系统根据机票销售进展实时调整票价，同时考虑到部分乘客临时改签而适当采取超量销售的策略，是航空公司为最大程度提升客座率而做出的正当努力。这时对航空公司的挑战，一是如何在客座率最大化和超售风险最小化之间寻求一个“平衡”，二是面对可能出现的服务失败(service failure)，要做怎样的预案。

回到美联航的这次危机，作为航空公司的管理者，在出现航班超售不得不“甩下”某些乘客时，如果能在处置过程中对如下几个问题有所思考，或许我们看到的会是不同结果。

问题 1 心理归因——谁的错？

每到7月份，如果是从上海的机场进出，最好做好航班延误的准备。由于台风密集，加上军事管控等原因，旅客大都对那个时间段的飞机延误有心理预期，变得通情达理。

体验到服务失败的消费者，会自动对失败原因进行归因，而具体的归因方向(自我归因：比如谁让我贪便宜买了晚间航班，晚间航班一般来说都延误的；公司归因：比如

新闻事件

美联航3411航班在起飞前因要安排额外机组人员乘机导致飞机超员，机组随机抽取4位乘客要求强制改签，一名亚裔男子因拒绝放弃座位，被强行拖拽下飞机。据报道，仅在2016年，被美联航强制下飞机的乘客人数高达3700多人。

美联航此次拖拽顾客下机事件，更是让网友们炸了锅。乘客们究竟应该得到怎样的服务，航空公司在出现服务失败时到底应该如何应对？

都怪某航运力协调不善，管理混乱；天气归因：台风来了，宁可延误也千万别勉强飞啊！)，则决定了他们的后续反应以及对服务补救(service recovery)的期待水平。在这种情况下，消费者往往能在接受航空公司的道歉。

而就美联航这次事件而言，从目前的报道看，事件起因在于航空公司的“超售”，消费者就会觉得很无辜，而进行公司归因，相应地对航空公司的服务补救会有更高期待，对暴力行为感到异常愤慨！正如网友Alicia Drakiotes的评论说：“超额预订不是乘客的错！！我绝不会再购买美联航的机票了！！”

问题 2 系好安全带了，凭什么赶我走？

倘若一定要有几位“倒霉”的乘客因为超售而不能乘机，那在“赶走”他们的“时机选择”上，美联航好像也缺乏“经验”。

心理学中的“禀赋效应(endowment effect)”发现：由于损失厌恶(loss aversion)，对于同一物品，已经“拥有”的人，会比尚未“拥有”的人赋予其更高的价值。

如果在乘客“登机坐在座位上”之前，就

通知他们超售的情况，同时征集自愿者，或许会有乘客愿意主动放弃自己的座位(拿到补偿款)。虽然登机前和登机后可能时间上没有什么差别，但从乘客的心理层面来看，他们体验到的心理现状(status quo)则完全不同，已经坐在座位上然后又被迫离开时，人们感知到的“失去感”的程度会大大增加。

问题 3 为什么受伤的偏偏是我？

从美联航的处理方式中，我们很难看到他们为维护“程序公正”和“互动公正”方面的服务补救努力：在没有与顾客真诚沟通并获得同意的情况下(互动公正)，就自作主张地“随机抽取”，哪怕是“真随机”，也只能被理解为“假公正”。特别是为了确保自己公司的4名员工的座位(传闻)，而牺牲顾客利益时，不仅程序公正荡然无存，也愚蠢地把“员工”和“顾客”摆在了“对立面”。这件事情，美联航伤害的何止是乘客，员工也是受害者。

问题 4 他们会不会也这样对待我？

在社交网络更为发达的今天，消费者已经不是一个势单力薄的个体。美联航干预的虽只是一个不配合的乘客，但其示范效应已经被很多消费者视为对其群体权益的一种挑战。正如网上流传的美联航“新 slogan”：“If we cannot beat our competitors, we beat our customers!”美联航不得不去思考该如何面对自己的新角色：“消费者敌人”。

金立印教授表示，以上种种问题，显然已经影响到美联航的品牌。当事乘客和现场乘客已经把美联航看作“敌人”；一些以前经常乘坐美联航的乘客表示要与美联航“割席断交”，一些从来没乘过美联航的吃瓜群众也在朋友圈中愤慨地讨伐这个“恶棍”。未来，美联航将要在市场份额与产品溢价方面付出代价。这一点，值得国内航空企业和消费企业引以为戒。

本报记者 张炯强

今年5月，我国政府将主办“一带一路”国际合作高峰论坛。为迎接此次峰会，近日，“2017上海‘一带一路’新商务论坛”在上海建桥学院举行。论坛传递出一个强烈的信息，在国际市场需求持续低迷的情况下，我国对“一带一路”沿线国家和地区的业务不断升温，中国商务和流通产业正在迎来历史性机遇。这对我国正在着力推进的更高层次的对外开放，构建开放型经济新体制，将产生积极的正能量和有效的推动力。

中国流通三十人论坛副理事长高铁生认为，伴随着“一带一路”产能转移的是大流通，大量的商流、物流、信息流、人文流等的转移伴随着生产服务的转移。中国的企业走出国门，一方面把中国的商品带出去，另一方面也要推动沿线所在国生产的工业消费品和在农场中生产的农产品的国际贸易。不仅要把实体的流通带到国外，同时也要把网上的流通带到国外，可见，“一带一路”将带来十分丰富多彩的流通格局。

商务部上海特派员办事处向欣特派员指出，截至2016年底，我国企业已在“一带一路”沿线20多个国家建设了56个经贸合作区，涉及多个领域，累计投资超过158亿美元。2016年，我国与沿线国家全年贸易总额达到了6.3万亿人民币，增长了接近0.6%。

来自上海的数据同样印证了“一带一路”商务的热度。据介绍，上海与新加坡、捷克等14个“一带一路”沿线国家和重要的经贸节点城市签署了经贸合作备忘录，与沿线国家和地区的92家商会发起成立了“一带一路”贸易商联盟，设立了俄罗斯和日本等近10个国家的商品中心，有澳大利亚、加拿大、越南、秘鲁等九个经济体12个口岸加入了上海的亚太示范电子网络。2016年，上海对“一带一路”沿线国家累计进出口突破5500亿元，同比增长2%，其中出口增长2.9%，直接投资超过了36亿元，中间的工程承包项目合作29亿元，同比增长75%。

与会专家们一致认为，“一带一路”构建了中国的全球供应链、价值链，通过整合全球资源发展中国的经济，同时带动世界经济的发展，这一全球供应链追求世界各国的共赢，成为世界经济命运共同体。 本报记者 张炯强

『一带一路』沿线商务升温 中国流通业迎来最好机遇