



一体化供应链体系探析



□李岩

随着物流行业的竞争愈发激烈,如何降低成本、提高效率、改善和提高服务质量成为各大物流公司面临的最大问题。行业实践说明,构建物流一体化供应链体系能够带来更广阔的市场空间,而科技赋能则能使物流一体化供应链的建设插上翅膀。

京东物流的一体化供应链体系已经率先落地,将零售服务、前端工厂、运输、仓储和内部处理、“最后一公里”服务打包为“一条龙”服务,成功实现订单次日达率在80%以上。

在整个体系中,京东自主研发的供应链智能超脑系统是一体化供应链落地的关键。该系统分布于物流服务的各个环节,通过仓储管理系统(WMS)整合运用了智能供应链预测、智能化自动化仓内搬运、智能分拣、RFID和信息化等多种技术。

京东智能供应链预测模块能够预测各个地区的销售情况,配合京东物流的仓库布局,将商品订单先

一步发往距离消费者最近的仓库。当客户下单后,商品会从距离最近的仓库出库,由快递员完成“最后一公里”配送。这项技术使得仓储更接近终端客户。

京东智能仓库实现了智能搬运与智能分拣一体化。搬运型AVG机器人自动通过RFID信息找到货物,并搬运至打包处,打包后通过传送带进入分拣系统,智能分拣机可以通过识别包裹上的信息实现自动分拣。智能拣货路径优化模块,能够使搬运设备识别包裹信息后将其智能分配,分别送达小件分拣区、大中件分拣区或者特殊物品分拣区等区域,然后精细分拣至不同目的地区域。而智能搬运与智能分拣是通过WMS管理系统紧密地连接在一起,相辅相成。

在一体化供应链中,京东采用RFID技术作为数据标准化基础。制成的RFID电子标签,从上游供货商就开始应用,替换了之前使用的电子条码。而超高频RFID设备读取标签有大量、非接触、受环境约束少的优势,不仅效率是传统作业的10倍以上,而且帮助员工告别重体力劳作。在WMS管理系统中,RFID对货物实施跟踪并自动获取

数据,实时掌握货物的出库、入库、存放、盘点等信息。WMS管理系统通过数据自动分拣处理,并能够实现各环节有效衔接。

亚洲一号智能物流园区是京东打造的智能仓库的代表,目前已经在全国33个城市建成43处。其引用WMS管理系统并大量应用RFID、智能机器人等技术,采用自动化技术来代替人工,采用信息化方式来运营仓储,降低了成本,提升了效率。WMS系统的智能化与数字化的作用突出体现在供应链预测系统与自动补货系统,前者预测重点商品,并放置在离传送线最近位置,后者根据出货频率提示货物调库与补货。WMS系统还构建了RFID设备、智能分拣机器人等设备物联网化,实现定位每一件商品的储位,规划最佳拣货路径。

京东一体化供应链的落地之路,除了基础物理网络建设之外,数字化供应链的建设起到了重要作用。智能搬运使传统的“人找货”模式转换为效率更高的“货找人”模式;WMS管理系统作为“智能大脑”调度各类智能机器人与设备,促进生产无人化、智能化。

京东物流一体化供应链体系的

成功,有现代科技发展的红利,比如智能预测技术、智能机器人和分拣技术、智能识别技术。然而,这些科技产品并不能直接提高运营效率。其实,成功的关键是整体的系统化和改革的决心、力度。系统化使得这些技术完美整合到一个系统中,并且使得技术系统和仓储、运输、投递等传统物理、事理、人理系统完美整合在一个体系中。所谓改革的决心、力度,就是需要企业领导站在战略高度下下决心,投入较大的精力和财力,动员全网的创新力量和组织力量,协同完成这一工作。

最后,统一商品信息与管理标准,与引进新的技术和系统同样重要,在现有情况下通常更为迫切和重要。因为如果标准化基础不够牢靠,它将成为新体系的绊脚石。

对邮政企业来说,面临的问题更为复杂,既有更加复杂的业务体系,也有既成事实互不相通的业务和处理系统,“数据孤岛”问题一直难以解决,以及在数据智能处理方面的技术短板。我们需要的是更好的规划、更好的协调和更大的决心及力度。

(作者单位:石家庄邮电职业技术学院)

□方怀银

“物有甘苦,尝之者识”,出自明朝开国大臣刘基的《拟连珠》,后面还有两句,“道有夷险,履之者知”。意思不难懂,任何事物都有甘苦之分,只有尝试过才会知道;天下道路都有平坦坎坷之分,只有自己走过才会明白。

刘基辅佐朱元璋开国,筹划军机、谋定全局,不是靠纸上谈兵,更多是靠一场场硬仗打出来的。刘基的思想来源于孔、孟、荀、墨以及易学、名家、法家、兵家、老庄道家等,因此,他被誉为“会通百家、兼容儒道”的“一代文宗”。《拟连珠》是仿连珠文体而作,共68首,注重实学、实效、实功,强调实践功夫。

毛泽东同志在1937年写的《实践论》中指出,“要知道梨子的滋味……就要亲口吃一吃”,与之相映成趣。习近平总书记在省部级主要领导干部学习贯彻十八届三中全会精神全面深化改革专题研讨班上的重要讲话和2020年全国抗击新冠肺炎疫情表彰大会等场合也曾引用“物有甘苦,尝之者识;道有夷险,履之者知”;有时候习总书记用“鞋子合不合脚,自己穿了才知道”作比喻,都在强调实践的重要性。

“读万卷书、行万里路”。对这句话,相信大家都耳熟能详。这是说书本知识与具体实践还是有很远的距离。去走一走,看一看,有助于二者的结合、融合与提升,实践出真知。“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”大诗人陆游教育儿子的为学之道,实际也是行事之道。这些都是强调实践的案例。

多数情况下,道理不大,也很浅显,但真正实践起来,却不是那么容易。实践难在何处呢?尝了有可能是苦的,走的有可能是险路,可谓出力不讨好,就不想去尝试。久而久之,就害怕去尝试,多道听途说,不知事情的本来面貌,就难以推进工作。如同要过河的小马,听到老牛说河水很浅,松鼠说河水很深,它站在岸边无所适从、不敢过河,但只要试一试,就能见分晓。

事非经过不知难。俯身躬行,尝一尝、走一走,是苦是甜,是夷是险,自己的感知与认知就更准确、清晰、深刻。经过是一种历练,是人生难得的财富。经过了,尝到味道了,知晓险夷了,行事将更笃定、从容,就能更清楚将往何处去、如何去。



魏晋的邮驿景象

□谢成章

东汉末年,军阀混战,中原地区非常混乱。史书上记载此时的情景说:“道路壅塞,命不得通。”这里的“命”是指帝王和政府的文书命令,这些文书命令因为战乱不能通畅下达了,可见邮递十分困难。

直到曹操统一北方后,通信状况才逐渐改变。曹魏在邮驿史上最大的建树,是《邮驿令》的制定与实施。“邮”与“驿”二字并用,著为法令,这是中国历史上第一个专门的邮驿法。它是魏文帝(公元220—226年)在位时由大臣陈群等人制定的。《晋书·刑法志》中提到,“秦世旧有厩置、乘传、副车、食厨,汉初承秦不改,后以费广稍省,故后汉但设骑置而无车马,则律犹著其文,则为虚设,故除《厩律》,取其可用合科者,以为《邮驿令》。其告反逮验,别人《告劾律》。上言变事,以为《变事令》,以惊事告急,与《兴律》烽燧及科令者,以为《惊事律》”。《邮驿令》内容包括军事布阵中的声光通信、“遣使于四方”的传舍规定以及禁止与五侯交通的政治禁令等。可惜的是,这部邮驿法原文已经失传,只是有些内容可以在《初学记》《太平御览》等一些后人的辑文中看到。比如《太平御览》提到了紧急文“插羽”,即插上羽毛,颇类似后来的鸡毛信。

魏晋南北朝时期,邮驿有一个显著的发展趋向,即“传”和“亭”逐渐统一为驿站制度,即邮与驿基本上合并为驿。就是说,中央和地方的一般公文,一概由驿单独承担,重要文书则由发文部门派出专人递送,但途中替换的车马和食宿,也全由驿来供应。驿同时担负起交通线上迎送过往官员、专使和宾客的任务。此外,新兴的私人旅店和寺院来承担非官方的客商及私人旅客的食宿。这样“亭”“传”逐渐废除,城市的传舍则逐渐演变为馆。

魏晋南北朝是中国历史上民族融合的重要时期。邮驿通信在边远的少数民族地区兴盛起来,如今天的甘肃省一带尤为明显。1972年,甘肃嘉峪关市魏晋墓出土了一块驿使画像砖,画中是一位驿使身穿宽袍,足着简靴,骑在飞驰的红髯马上,一手持缰,一手执书,在驿路上纵马驰骋,急行传递。驿使没有嘴,据说反映了驿使保守机密的情形。驿使画像砖第一次给人们描绘出古代通信人员的生动形象,也展现出当时驿传的状况。

这种快马加鞭飞奔向前和安全可靠的美好寓意与中国邮政的服务理念不谋而合。同时,为纪念发现此图的重大意义,1982年邮电部以《驿使图》为原型,发行了一枚面值1元的小型纪念邮票,邮政储汇局又于1994年起发行邮政储蓄绿卡,《驿使图》悄然成为中国邮政的形象标识,从此家喻户晓。



驿使画像砖

打造坦诚、自由与责任的文化



□刘航

Netflix公司(又称“网飞”)于2007年由DVD租赁公司转型为流媒体公司,并接连推出《纸牌屋》《鱿鱼游戏》等自制剧集,成为当今世界流媒体行业的巨头。《不拘一格:网飞的自由与责任工作法》(中信出版集团出版)揭秘了网飞的成功,离不开其独特高效的管理方式和企业文化的建构——对员工赋予自由与责任。

4A反馈法则与坦诚文化

反馈环是提高绩效最有效的办法之一。在公司管理中,管理者和员工的即时反馈有助于避免误解,营造共担责任的氛围。实际上,好的反馈并不是“说出你的想法”,网飞将反馈的经验总结成了4A反馈法则:对提供反馈方的要求是,反馈的目的在于帮助(Aim to assist)和反馈应具有可行性(Actionable);针对接收者,要对真诚的反馈给予感激与赞赏(Ap-

preciate),根据自己的思考,选择接受或拒绝(Accept or discard)。

工作中的反馈不仅是同级之间的,也是自下而上的。网飞的经理在与员工一对一的会谈中,定期将反馈列入会谈议程。领导者会不断地征求反馈意见,在收到反馈时用认同、提示予以回应。网飞提倡员工双方直接对话和沟通,团队会定期举办“360度面对面”的活动,结对交流心得,每个对子在规定时间内根据“开始、停止、继续”三个方面给予对方反馈,时间到了就依次轮转结成新的对子,各位员工都可以在审视4A反馈法则后给彼此提出反馈。在“360度面对面”的过程中,如果有人偏离了4A反馈法则,用讥讽、咄咄逼人或无济于事的方式说话,领导会及时站出来纠正,防止面对面的交流中可能出现的矛盾激化。在公司完善的反馈的交流氛围,为效率的提高提供了良好的环境。

为了营造坦诚文化,网飞的领导者会冒着泄密的风险,将网飞每个季度的财报在公开发布前向全体员工

发布,让员工及时了解公司的运营和自己在其中的贡献。正是领导始终坚持信息透明化和高度的信任,才能在整个公司营造出坦诚的氛围。

取消管控与情景管理

一般企业往往实行金字塔式的决策模式,员工的提案层层审批,得到领导的同意后才能实施,休假和差旅经费审批也是如此。但在网飞,“知情指挥”就是决策的制定者,不是任何事情都由老板决定。老板的工作是设定情景,帮助团队做出最有利于公司的决策。这种管理模式不再像一座金字塔,而更像一棵大树。首席执行官就是树的根部,而伸展开去的“知情指挥”则位于树枝顶端,负责各项具体决策的制定。这就是分散决策模式。

网飞的大多数岗位都采用情景管理的方式,员工有着极大的自由度,可以自由选择休假时长或提前使用大量经费,只要是对公司有利且符合公司的战略要求,事后核实后可以完成报销。对于高绩效的工作团队,情景管理能切实地提高员工的自律



意识和责任意识,让团队获得更多的自由,迸发出更大的创造力。

在业务的尝试中,网飞也接受失败。“只要能学到东西,我们就要敢于冒险。只要进行的是有意义的尝试,并可以从中获得对网飞有价值的信息,就是值得的。”得益于崇尚自由但又强调责任的公司文化和完善的反馈机制,员工能够在实践中获取知识、积累经验,从而提升了其决策质量和效率。