

## 对增强供应链韧性的解析

## 业内如何化解供应体系的不确定性



□安筱鹏

数字化给供应链带来的重大变革是,传统线性供应链体系正在不断被解构和重组,形成以客户和消费者为核心的供应网络。这一转变背后的核心驱动力在于,数字技术不仅赋能供给侧,而且把客户和消费者武装起来,需求越来越个性化、实时化、场景化、内容化、互动化,客户和消费者拥有了更多的参与权、表达权、分享权。我们面对的是一个客户和消费

者地位崛起的时代。

在以客户、消费者为核心的新生产体系形成过程中,数字技术融入企业研发、生产、供应链各个环节,推动产业链解构与重组,传统链式产业体系正在演变成网络化产业体系。这将带来三个核心转变。

一是传统链式供应体系正在演变为网络化供应体系。企业传统的营销、研发、设计、采购、生产,到一级分销商、二级分销商之间信息流和物流,是基于生产端发起的线性流动而形成的协作机制,最终客户无法参与到生产协作网络体系。今天,在端到端的供应体系中,客户可以深度参

与到每一个节点,形成一个以客户为中心的供应网络。

二是传统僵化的控制型供应链结构正在转向柔性化的协作型供应链结构。传统供应链的底层逻辑是以确定性应对不确定性,以不变应万变,当客户和消费者参与端到端的供应体系后,固定僵化的供应链结构无法适应快速变化的需求,需要在供应链的每一个节点上形成实时精准响应的多元主体,每一个供应主体单元基于能力API接口实现“即插即用”。构建数字化主导的实时响应供应网络,是整个供给体系变革的方向。

三是生产为导向正在转变成为需求为导向。在今天供大于需的大背景下,竞争的焦点正在转向,供应链信息流的起点是客户和消费者,关键是一个企业在多大程度上能够对客户实时响应。今天,企业竞争进入到高频竞争时代,实时洞察客户需求,实时满足客户需求。这是全球供应链体系变革的底层动力。

那么,供应链韧性的核心就是如何化解供应体系的不确定性。

在当前复杂市场竞争、技术变革与国际政治动荡的环境下,如何确保供应链的韧性、安全性变得日益重

要,这也成为当下企业核心竞争力的重要组成部分。

那么,什么是供应链韧性?供应链韧性是整个供应链体系受到外部强烈冲击时,快速恢复并有效响应外部需求变化的能力,核心是如何化解供应链体系的不确定性,就是供应链各个单元主体能够在确定的时间、确定的地点,按照确定的服务水平,将确定的货物交付到客户的手中。在需求巨变的时代,面向不确定性的环境,这是一个巨大的挑战,供应商、设计商、制造商、渠道商、品牌商都围绕着客户构建了一个复杂的生态网络,在这个生态网络中,成千上万的单元主体,如何高效协同是考验供应链韧性的关键。

我们换个角度来理解供应链韧性。美国国家标准与技术研究院(NIST)对智能制造的定义与众不同。很多机构把智能制造定义为人工智能、大数据、区块链、工业软件、机器人等各种新技术不断嵌入到企业的研发、设计、生产、供应链的每一个环节,提高效率、降低成本、提升企业核心竞争力。而NIST认为,智能制造要满足三个条件:差异性更大的定制化服务、更小的生产批量、不可预知的供应链变更和中断,即企业对需求变化作出响应的能力是智能制造的关键。

今天,供应链面临的挑战来自于三个方面:

一是需求快速变化。需求巨变是数字化转型的逻辑起点,无论是德国人讲的“工业4.0”、美国人讲的“工业互联网”,还是中国讲的“两化深度融合”,其着力点是应对需求个性化、多品种服务化的趋势。

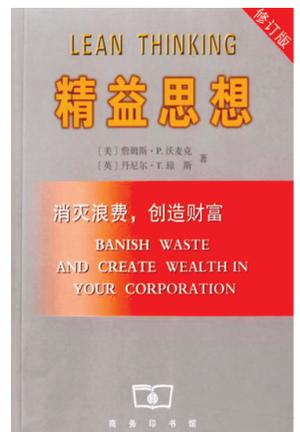
二是新冠肺炎疫情冲击。对于企业家而言,疫情所面对的问题与数字化要解决的问题,本质上是一个问题,就是如何面对不确定性,在失序中快速找到有序的解决方案。

三是国际形势变化。无论怎么变,最大挑战就是变得越来越具有不确定性,而数字化是解决供应链不确定性的的重要手段。(未完待续)

(作者为阿里研究院副院长)

的第四步——依靠客户需求拉动价值流,并持续不断地改善,朝着尽善尽美的方向前进。

用精益思想指导企业管理,是当前寄递行业构建高标准市场化体系的要求。特别是随着数字经济和实体经济深度融合,数字技术催生新业态、新模式出现,人们消费方式发生重大变化,催生了快递需求的高速增长,由此带来邮件收寄、投递的模式发生重大变化,传统的邮件收寄和投递模式已不能满足人们的需求,必须站在客户的角度,顺势而为,创新服务方式,提升服务质量,重新确定其价值。



□陈云广

在辞旧迎新之际,国家主席习近平发表2023年新年贺词,放眼“今天的中国”,展望“明天的中国”,寄语亿万人民“我们要一往无前、顽强拼搏,让明天的中国更美好”,并引用了北宋著名文学家、诗人苏轼《思治论》中的一句话——“犯其至难而图其至远”(意为:向最难之处攻坚,追求最远大的目标),鼓励全国各族人民拿出愚公移山的志气、滴水穿石的毅力,脚踏实地,埋头苦干,积跬步以至千里,把宏伟目标变为美好现实。

苏轼举了一些历史中的典型例子,指出他们成事的原因,都在于具有“犯其至难而图其至远”的远见与勇气、决心与气魄。细思之,“犯其至难”与“图其至远”可以说是辩证统一的有机整体。一方面,敢于向最难处攻坚,持之以恒打“硬仗”、啃“硬骨头”,就会实现远大目标;另一方面,要实现远大目标,必须直面困难挑战,充满斗志向最难处攻坚。

古语云:涉浅水者得鱼虾、涉深水者得蛟龙。唯有犯其至难、敢涉深水,方可图其至远、擒得蛟龙。今人说:不经历风雨,怎能见彩虹。古往今来,凡事业能成功,无不与困难和险阻相伴。

小到一个人、一个集体,大到一个民族、一个国家,皆是如此,只要敢于迎难而上,保持恒久定力,终会踏平坎坷成大道,战胜苦难铸辉煌。路虽远,行则将至;事虽难,做则必成。在奔赴梦想的道路中,我们每一步努力,每一次探索,每一点坚持,都将离我们的目标越来越近。

今天的中国,已站在全面建设社会主义现代化国家、全面推进中华民族伟大复兴的历史新起点上。惟其艰巨,所以伟大;惟其艰巨,更显荣光。“犯其至难而图其至远”,彰显的是大国大党的自信,表达的是从容镇静的定力,传递的是埋头苦干攻坚克难的意志。“14亿多中国人心往一处想、劲往一处使,同舟共济、众志成城,就没有干不成的事、迈不过的坎。”

蓝图已绘,号角激越。中国邮政已发布“建设创新驱动、协同发展、管理高效、行业领先的企业集团”的“十四五”时期总体目标和到2035年“基本建成具有全球竞争力的世界一流企业”的远景目标。未来,我们当拿出“不事艰而不为,不以任重而畏缩”的锐气勇气,激发“长风破浪会有时,直挂云帆济沧海”的豪情壮志,敢于追梦逐梦,奋力筑梦圆梦。



## 完备的明代邮驿律令

□谢成章

明代邮驿法令主要汇集在《大明律》和《明会典》中,对邮驿通信人员的职责、使用驿道的标准、应付凭证和违例处罚等都有详细的规定。《大明律·兵律·邮驿》前所未有地设有“邮驿”类别,内容更加详细,邮驿律文18条,后附条例10条,涉及急递铺、驿站、递运所等,包括“递送公文”“驿使稽程”“文书应给驿而不给”“公事应行稽程”等16项内容。

急递铺方面的律文主要有:一是不得延误公文传递,“凡铺兵递送公文,昼夜须行三百里,耽误三刻,‘笞二十,每三刻加一等,罪止笞五十’。公文到铺后,无论多少件必须随到随送,不许等待后来文书,‘违者,铺司笞二十’。二是不得磨擦、藏匿、拆动公文,否则杖打。如果拆动军情机密文书,不论多少件,‘即杖一百’。三是各县铺长和提调官吏要巡视检查,失责则追责,轻者笞打,重者降职。四是官员不得中途截取公文,否则,轻者笞打,重者杀头。此外,对急递铺铺舍损坏、铺兵缺员以及公差私役铺兵等情形也规定了处罚措施。

驿站的律文内容主要体现在以下几个方面。一是驿使违反时限:普通文书耽误一天“笞二十,每三日加一等”。延误军情文书,罪加三等,耽误军机的杀头。二是多乘驿马驿船、绕道:额外多乘一船或一马的,杖八十。每多一船或一马,罪加一等。枉道驰驿及经驿不换乘马:杖六十。三是应给驿而不给驿、违例给驿:朝廷调遣军马及紧急军务至边将,或者边将及各衙门飞报军情到朝廷的文书,不给驿的,杖一百;耽误军机的杀头。如果赈救饥荒、申报灾害、申请军需之类的重要事情,不给驿的,杖八十。如果平常事情,不应给驿而给驿的,笞四十。

明朝对邮驿通信符牌如“符验”“勘合”“火牌”等的使用也有严格的规定。如果符验发生弃毁、遗失、延迟缴纳等事故,有关人员将会受到严厉的处罚。《大明律》规定:“凡弃毁制书及起马御宝圣旨、起船符验,若各衙门印信及夜巡铜牌者,斩。”“凡遗失制书、圣旨、符验、印信、巡牌者,杖九十,徒二年半。”不按期交回符牌的也会受到处罚。律令将符验与圣旨之类相提并论,可见明朝对符验的重视程度。

勘合是一种编有字号、铃盖(骑缝)官印,通过底簿与号纸两部分校勘比对,以防欺诈的纸质文书。勘合可以说是明代公文的收发存根制度。明中叶后,勘合取代符验,成为一切公差往来使用驿递的凭证,这是明代驿递通信的一大变革。《明会典》记载,给驿勘合的字号分为“温、良、恭、俭、让”五种,分别给予不同数量的驿夫、马匹、廩给。



弘治十四年(1501年)驿传符验

火牌,又叫火票,是专用于军事通信的驿递凭证,“专备飞报声息,爪探贼情”。取名“火牌”,有“火急”“火速”之意。火牌由兵部发给各省总督、巡抚及各边镇守总兵。用火牌传递的军情比用勘合的更为紧急,经过的驿站必须优先保障,不能滞留。

## 价值、价值流与精益思想



□龙靖

《精益思想》一书将精益思想概括为5个原则:根据客户需求,精确地定义特定产品的价值;识别每种产品的价值流,重新制定企业活动;使价值不间断地流动起来;依靠客户需求从生产者方面拉动价值流;不断改善,追求价值流尽善尽美。我们需要清楚地了解这些原则,然后加以应用实践,以一套全新的思想来思考企业的价值、战略规划和策略安排,重新定义产品和服务的价值,使从概念设想投入到生产、从原材料到最终产品的价值流得以通畅运行,引导产品的全部价值流不断趋于完美的方向。

精益思想的出发点即价值,精确地定义价值是精益思想关键性的第一步。

那么,该如何定义价值?价值只能由最终客户来确定,只有由具有特定价格、能在特定时间内满足客户需求的特定产品(商品或服务)来呈现

表达其价值之大小。在这里,作者提到了“满足客户需求”。这使我想起了陈志武先生的《金融的逻辑》一书对价值的理解,也说到价值是产品所具有的能满足人们财富效应、消费效应和带给人们的满足感、幸福感等需求的功能来确定的。换言之,一件产品是否有价值或价值高低,是由其具有的上述功能决定的。否则,哪怕生产成本再高,产品也不一定有价值。

事实上,人们常常觉得价值是由生产者创造的,习惯性地由生产者来定义产品的价值,造成对价值的误解。在很多人的观念中,“我们知道如何利用已经买到的材料和设备来生产这种产品,如果客户不接受,我们可以调整价格,或者增加一些装饰品”。根据精益思想,管理者不应守着现有资源去考虑可以制造出什么产品,而要站在客户的立场上,重新思考客户的需求和重新定义产品的价值。

特别是在当今经济环境下,精益思想更是必须从一种自觉的尝试开始,通过与客户的对话,为具有特定功能以特定价格提供的产品精确定义价值,而不是将现有的资产和技术因素放在首位去确定价值。

说到底,管理者要从根本上转换思想,一切以客户为中心,站在客户的角度思考需要以什么价格提供具备什么功能的产品才能满足客户的需求。

精益思想的第二步,是确定产品(或服务)或服务的全部价值流。在这个过程中,价值流的梳理通常会暴露出大量的、错综复杂的浪费。精益思想正是通过及时反馈,将种种浪费转化为价值。消除浪费的步骤是这一阶段的关键任务。

本书的导论里,作者指出精益思想是和浪费针锋相对的。其中,有很多浪费是我们平时意识不到的。作者列举了7种浪费,专指消耗了资源而不创造价值的一切人类活动,包括:需要纠正的错误、生产了无需求的产品及由此造成的库存和积压、不必要的工序、员工的盲目走动、货物的盲目搬运、上下工序衔接问题造成的等待、商品和服务不能满足客户需求等。

识别了每一种产品(服务)的价值流后,就进入了精益思想的第三步:使保留下来的、创造价值的各个步骤流动起来。这首先需要更新管理者的思想,重新定义企业、部门的职能和作用,使它们能对价值创造作出积极的贡献,并有效实施精益思想