

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

数字化如何助力供应链增强韧性,化解供应体系的不确定性,阿里在过去多年有很多实践和探索。有几个案例可供分享。

探索1 传统产业升级的挑战:僵化的供应体系如何跟上需求的快速变化

中国的服装行业国内市场规模超过2万亿元,带动1600万人就业,每年出口额达1700亿美元。伴随着要素成本上涨及需求生产体系的变革,产业发展在宏观层面面临许多新的挑战,包括要素成本上升引发海外布局、以产定销带来的产品高库存、最小订货量与多款式带来的快速交付挑战、高频换产带来的效率低及盈利难等问题。

从微观企业层面上看,中国企业经营与国际领军企业存在较大差距,反映在经营效率上,体现为高库存,而高库存挑战的本质是服装行业供应链跟不上需求变化的节奏。在服装正价销售率上,ZARA、优衣库等达到80%到90%;而国内企业只有30%,折扣销售率为30%、库存率为40%;服装企业库存周转时间,国际企业是87—108天,国内企业是191—367天。国内企业经营效率低、利润率低,表面看起来是库存,底层原因是现有的供给体系跟不上需求的快

速变化。

这里的核心问题归纳起来,就是当需求发生剧烈变化的时候,传统供给体系越来越难以适应需求的变化。如何去解决这个问题?数字化是一个重要解法。

2020年9月16日,阿里发布“犀牛智造”,随后被世界经济论坛评为“灯塔工厂”。“灯塔工厂”核心价值是基于数据自动流动,把消费者需求精准地传递到研发、设计、生产、供应链的每一个环节,能够把3个月5000件的一个大订单分解为20个一周250件的小订单。当批量越来越小时,需求不确定性的挑战就能得到越来越好的解决。

对商业模式的探索,是构建一个端到端的数字化解决方案,构建一个云端算法定义在线供应链体系。在这套体系支撑下,基于需求精准洞察,用数据驱动的机器决策代替人的决策,推动供应链端到端全局优化与高效协同,实现性价比高、交付快、体验好。

探索2 从田间到餐桌:数字化助力生鲜供应链走向绿色化、精准化之路

伴随着居民消费水平的不断提高,人们日益追求更高质量的生鲜供应和高品质生活。但传统生鲜供应链体系效率较低,特别在果蔬水产供应链体系中,批发经过2—3次散装流通,损耗率达20%至30%,生鲜品类的供应链成本超过60%。

过去几年间,阿里在上海孵化了新零售平台“盒马”,衍生出很多业态,如盒马鲜生、盒马mini、盒马奥

莱、盒马×会员店等,有很多线上线下一融合的新业态。这种业态看起来跟传统的没有太大区别,但其背后价值在于构建了一套从田间地头到餐桌的供应链体系。这套供应链体系代表了一套全新的数字化解决方案,基于云计算的架构重新写了一遍代码,使它能够实现端到端供应链的精准供需匹配。作为全球零售创新领导者,盒马已在全国27个城市开设超过300家门店。

盒马实现了多种业态的融合创新,探索如何提高端到端供应链体系的效率,以及如何增强供应链韧性,其背后的支持力量在于实现端到端数字化:通过线上线下统一的会员、库存、上架、补货、调价、销售与数字技术融合,从生产、加工、物流、销售、金融等方面实现全链路贯通,满足新鲜、安全、健康、便捷、个性化的需求。其核心是对于整个零售基础设施、物流体系、末端配送及各类生产资源、要素和流程,基于数字技术进行解构和重组,去掉中间环节,重构生鲜供应链,推动农产品精细化和标准化种植,让种植业从分散、孤立的生产单元升级为现代农产品的标准化生产体系。

盒马与上游优质农产品基地结盟,通过直采去掉中间环节,重构生鲜供应链。让农村分散、孤立的生产单元升级为现代农业数字产业链的一部分,让农村成为“盒马村”。盒马已在全国20个省(市)建立近200个盒马村,年均

带动农产品销售超过50亿元。

探索3 数字化如何重构端到端供应链体系

菜鸟物流的核心是基于数字化端到端的供应链体系,它的使命是做到国内24小时、全球72小时必达。

经过几年发展探索,菜鸟发展出面向商家、消费者和物流的合作三类客户的五大核心服务品类(模块),包括全球物流、智慧供应链、消费者物流、全球地网和物流科技。菜鸟作为一个平台类产业互联网公司,以数字技术为品牌商和制造业企业提供应对复杂供应链的多样化服务,建立消费供应链与产业供应链并重的服务体系,覆盖快消、美妆、家居、家电、服饰、日用百货等领域。

菜鸟在全球布局六大智慧物流枢纽、9个分拨中心。为中小企业提供跨境B2B服务,可在全球160多个国家和地区到港、64个国家到门服务,提供海运、空运、陆运以及多式联运的物流解决方案,为全球客户提供端到端的国际综合物流服务,日均处理跨境包裹量超过500万件。

2021年,阿里巴巴供应链再次入选全球供应链25强。自2020年以来,菜鸟协同50多家全球物流服务商,向150多个国家和地区运输包括疫苗在内的超2.6亿件医疗相关物资。

“电子面单”(电子身份证)的普遍应用,为快递行业大规模投入自动化设备奠定了关键技术基础。通过数据智能化,形成匹配精准需求、降低库存周转、合理区域分布和减少库存等一系列数字化解决方案。

概言之,菜鸟所探索的就是在复杂的供应网络体系中,围绕从供应商、商家、仓库、分拨、配送点到消费者,如何以“数据+算法”驱动的决策优化机制,替代传统经验驱动的决策执行机制,提高从每一个节点单元效率到整个供应网络效率,从前端精准预测需求、降低库存周转到预测区域分布减少跨区发货,从仓库中转发拨的路径规划、路由优化降低运输成本到末端分配调度优化提高送货效率等。基于全链路数字驱动的决策指挥、运行优化、精准执行,提高了复杂不确定性环境下整个供应链的韧性。 (完)

□冯前明

“周虽旧邦,其命维新”,出自《诗经·大雅·文王》,原文是“文王在上,于昭于天。周虽旧邦,其命维新”。千百年来,人们对它的理解略有不同。一种观点认为,此语意思是说周部族虽然是一个古老的邦国,但它在得到上天的护佑后就焕发出了全新的气象;而另一种观点认为,此语的意思是说周部族虽然是一个古老的邦国,但它的使命在于革新。“周虽旧邦,其命维新”一语日渐成为名言警句,它既源自《诗经》又超越《诗经》,且富有深厚的哲理,值得我们细细品味并践行。

习近平总书记在中国科学院第十七次院士大会、中国工程院第十二次院士大会上的重要讲话和在庆祝改革开放40周年大会上的重要讲话中,均引用了“周虽旧邦,其命维新”这一经典名言,有时在此基础上,又引用《周易》“天行健,君子以自强不息”,以及商汤《盘铭》“苟日新,日日新,又日新”之语,以此说明创新精神是中华民族最鲜明的禀赋,强调创新精神在国家、民族发展中的重要性。

一个人要敬仰自己的尊长,一个企业要推崇自己的前辈,一个民族要尊重自己的历史,这就是对“旧邦”的敬仰态度;而“新命”就是要做到在敬仰中开出新路,在推崇中攀上新高峰,在礼敬中创造新的历史,如此,才能生生不息,赢得胜利。自古以来的先贤们,对此早有认知并且高度重视,在许多重要典籍中均有提及。抗日战争胜利后,西南联合大学纪念碑文写道:“盖并世列强,虽新而不古;希腊、罗马,有古而无今。惟我国家,亘古亘今,亦新亦旧。斯所谓‘周虽旧邦,其命维新’者也。”这里的“旧邦”“新命”则体现了现代中国的特点,即中国有源远流长、丰富宏大的文化,这是“旧邦”;中国一定要走上现代化的道路,作并世之先进,这是“新命”。这既给“旧邦”“新命”的解读带来活力与激情,更为人们增添了巨大的精神力量。对当今而言,“其命维新”,其本质是要破除阻碍当下发展的旧观念旧做法,其核心是要建立能引领未来发展的新观念新做法。

正因为“周虽旧邦,其命维新”,华夏文化才能历久弥新、发扬光大,犹如一条奔腾的长河孕育于高山,汇合了众流,震撼着原野,澎湃浩荡流入大海。几千年前国人就用这种“维新”的精神开启了伟大的文明,并且不断地把它推向前进。这种不断进行自我革新、自我超越的“维新”精神,也就成为我们现在不断改革、创新、开拓的精神源泉。

说

清代邮驿法令

□谢成章

清代的邮驿法令主要集中在《大清律例》之中,《大清律例·兵律》有邮驿律18条、邮驿条例35条。清代邮驿法令比明代更为严密、详细,以确保官府通信畅通、文书正常传递。其主要内容体现在以下几个方面——

一是严格明确急递铺送公文时限,严防损坏,并建立急递铺检查制度。铺兵递送公文,必须昼夜行走300里。耽误三刻,“笞二十,每三刻加一等”。公文到铺后,不问多少,必须立即向下一站传递,“违者,铺司笞二十”。铺兵递送公文,若有一件磨坏封皮(不动原封)的,“笞二十”,每三件罪加一等。若有一件损坏(不动原封)的,“笞四十”,每两件罪加一等。若有一件沉匿及拆动原封的,杖六十,每一件罪加一等。若事关军情机密文书破损,即杖一百。

各级提调官、吏典、铺长要定期巡视检查急递铺,如有失职渎职,要分别治罪:“若失于检举者,通计公文稽留及磨擦破坏封皮不动原封,十件以上,铺长笞四十,提调吏典笞三十,官笞二十。若损坏及沉匿公文若拆动原封者,(铺长)与铺兵同罪,提调吏典减一等,官又减一等。府、州提调官吏失于检举者,各递减一等。”有的甚至要发配到附近充军。对于中途截取公文的,治罪杀头。铺司、铺兵对此知情不告的,各杖一百。

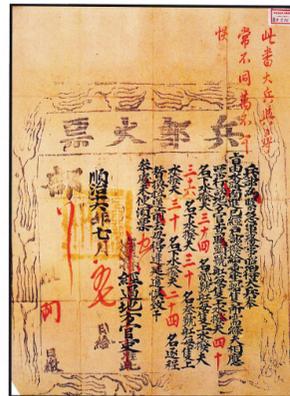
二是对驿递进行严格管理。各省驿站递送公文,如果隐匿普通公文,马夫按照兵律治罪,提调官吏罪行依律递减。若事关军情机密文书而隐匿的,不管多少件,马夫杖六十、徒一年;提调吏典杖一百、革役;司驿官革职。如故意逃避的,从重论处。马上飞递公文,如有遗失,马夫照例治罪。

对于来自军台的文报,如有擅自拆动以致泄露信息的,无论官兵、马夫,按军法处置,并追究专管台站的文武人员。尤其是对私自拆阅有关军需粮饷、调遣兵马及升调参军官员等的,轻则杖打,重则问斩。

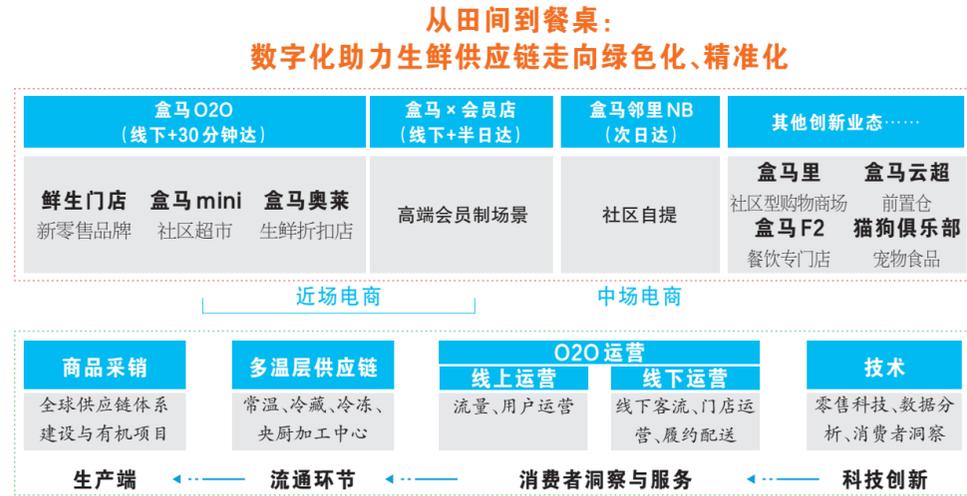
三是实行严格的通信符牌制度。必须持有勘合、火牌(火票)、兵票等,才能使用驿站。“奉差员役非有真勘合火牌,不许应付”,“比系军情塘报紧急本章,方许驰驿”,否则,要问责甚至治罪。勘合为官员奉差出行或奉旨驰驿时所用;火牌则是官员由驿站递送文报,或派属下递送文报时所用。

清朝严禁各级官员私发通信符牌,规定传递公文完毕后必须缴回符牌。勘合、火牌、兵票等必须注明编号、使用时间、委差衙门、奉差人数与姓名、所用驿马与口粮数量、差务性质、去往何处等,便于后期核查,并以此考核地方政府用驿情况。勘合、火牌、兵票缴回制度对纠正符牌滥用具有重要意义。

可见,清代邮驿法令制度成为官府庞大复杂的邮传体系运行的基础。



清顺治十六年(1659年)兵部火票



弱传播:舆论世界的哲学



书名:《弱传播》

出版社:国家行政学院出版社

适读人群:对舆论学、市场营销感兴趣的读者,从事营销策划、产品推广、舆情公关的人士。

舆论学开山鼻祖李普曼曾提出“两个环境说”,认为人和环境之间存在着媒介塑造的“虚拟环境”。以此为基础,该书作者邹振东提出了“两个世界说”,认为人同时生活在现实世界和舆论世界中,两者互为逆世界。正如物质有反物质一样,舆论世界是现实世界的反世界,按照与现实世界截然不同甚至完全相反的规律运行,并通过舆论主体的影响而对现实世界进行反作用。同时,现实世界中信息量庞大,相当于人类的“记忆硬盘”,只有进入“舆论视窗”的信息才是人们身处的舆论世界。

由此,作者为舆论世界提出了

“弱传播”这一系统假说,指出强弱是舆论世界最重要的属性与关系。其中,舆论的弱定理是该体系的核心,现实世界是强世界,舆论世界是弱世界,而在强弱属性、主次关系、轻重判别和情理导向上,两个世界方向基本相反。后者是各主体对象在争夺关注、争取认同与争抢表层中构建的表面世界,在其竞争性传播过程中,舆论世界在争夺关注时强者占优势,在争取认同时弱者占优势,在争抢表面中“比面积大”者占优势。此外,作者还总结了舆论世界的四大规律:弱者优势、情感强势、轻者为重、次者为主。换句话说,弱传播理论即是:舆论世界,弱者生存。

舆论的弱定理:舆论是强肉弱食的传播世界。舆论世界是由强弱关系构建与衍化的世界,强弱是舆论场第一个要识别的属性,人们根据这个属性站队。舆论的本质目的是争取更多的人认同,而认同度的大小最终体现在人口数上。现实世界的弱者,一定是人口多的一方,因此,舆论要争

取更高的认同度,就必须往弱的方向运动与靠近。

现实世界作为一个强世界,是一个金字塔结构,强者高居塔尖,居高临下;舆论世界是一个弱世界,是一个倒金字塔结构,弱者声音最大,强者屈居其下。所以,现实世界的强势群体要在舆论世界里通行,就必须与弱势群体相连接。强者与弱者的连接线路有粗有细、有多有寡;连接线路越密集,强者在舆论世界的力量就越强大。如果无视舆论向弱者倾斜的“自由倾斜定律”,则难免被舆论所伤。

舆论的次理论:舆论是主次颠倒的传播世界。在舆论世界中,分布着主流舆论、次主流舆论、弱主流舆论、外主流舆论、逆主流舆论和反主流舆论等舆论形态。其中,主流舆论指一种舆论场中精英群体认可、权力组织支持并被大多数人接受的舆论形态,是舆论形态谱系中最不活跃的舆论。

次主流舆论与主流舆论最为接近,也是最活跃的舆论形态。另外,其他舆论形态也与主流舆论密切相

关。弱主流舆论是主流舆论可以利用的盟友,而“弱”正是它在舆论世界的优势。外主流舆论不仅对主流价值无害,且有时在更遥远的历史认同与文化认同上发挥作用。逆主流舆论往往伴随主流舆论而生,要警惕主流舆论的正面传播不小心变成逆主流舆论的反面传播。反主流舆论是主流舆论最可怕的敌人,要利用舆论的武器集中火力对付它。但舆论战不是要打击敌人,而是要争取朋友,形成最大的同盟。 □李秋霖

