

从传统流通到现代供应链：数字化时代流通贸易企业的组织变革

郑 竣

(宁波市浙燃煤炭有限公司 杭州 310006)

摘要：数字化浪潮导致组织与员工关系、员工获取信息的方式、企业的发展方式出现了重构。从传统的商贸流通企业，转型成为数字化、平台化、智能化、绿色化、金融化的现代供应链企业，需要构建“大平台+小前端”的组织模式。

关键词：传统流通；现代供应链；数字化；组织变革

文献标识码： **中图分类号：** **文章编号：**

一、数字化浪潮对组织管理带来的挑战

海尔的张瑞敏先生说：没有成功的企业，只有时代的企业。但不论时代如何变迁，企业成功的秘诀离不开组织管理三大功能的有效实现。具体来说，一是把人组织到一起；二是把资源整合到一起并合理分配；三是推动组织成员为实现共同目标一起努力。在传统组织管理三大功能的实现上，数字化浪潮对其产生了三个方面的挑战。

(一)组织与员工的关系出现重构。在上世纪初科学管理时代开始之前，组织体系以小作坊和小规模工厂为主，作坊和小工厂的组织价值是依附于作坊主、工头、技师等核心人员的个体价值之上的。组织管理的核心内容就是师傅带徒弟、家族式管理。在工业革命和大机器生产时代，以泰勒(Frederick Winslow Taylor)为首的管理者开启了以组织分工、专业化协作为核心的科学管理时代，权力、职责、薪酬、激励被固化于岗位之上，人成为岗位的附属，岗位是固定的，人是流动的。个体价值迅速被组织价值超越，并越来越不被重视。19世纪末20世纪初，随着金融资本力量的崛起，金融资本与产业相结合，北美产业进入“类摩根时代”，产业企业规模快速膨胀，科学管理的组织理念已经不适应超越单一工厂规模体量的产业集团的组织要求。20世纪20年代初，通用汽车公司创造了事业部制的组织模式。随着事业部制和超事业部制模式的出现，超大体量的全球性企业开始形成，个体价值在组织价值中更加变得无足轻重。20世纪60年代的民权运动和社会变化，大型组织中的个体价值从人性角度被关注，组织管理中开始降低组织刚性，开始关注个体价值的实现。90年代以来互联网和人工智能的发展，真正开始推动了个体价值的提升，而不仅仅是出于人性关怀的角度，从杰夫瑞·菲佛(Jeffrey Pfeffer)和罗伯特·苏顿(Robert I. Sutton)提出的循证管理和舒曼特拉·高沙尔(Sumantra Ghoshal)著作的《个性化公司》开始，在管理体制和机构设置上具有较大灵活性的柔性组织开始出现。而随着实体经济的下滑，知识经济超越传统产业，虚拟经济超越企业实体，则导致组织价值开始下降。

随着数字技术的发展，移动互联网助力沟通效率提高，个人通过互联网进行资源整合效率提高，方式方法多样化，整合资源的体量在快速增加，只要有合理的商业模式，可以快速吸纳资金并聚拢庞大的资源进行产业化培育。过去必须依赖组织才能完成的商业行为，现在个体通过资源整合完全有能力独立完成，大量的互联网公司多数都是个体价值的体现，市场上也产生了大量以资源外包为核心的虚拟组织，雇佣这些组织的企业秉承的理念就是：“万物为我所用，而不为我所有”。

数字化对组织管理的第一大挑战是技术推动组织和个体的价值出现了不平衡。员工个体价值上升，组织价值下降，员工对组织的博弈能力增加，员工开始挑战现有的组织管理方式。从人的本性上，员工更希望自由、自主和灵活的雇佣关系。员工挑战现有的组织管理方式，希望从原来的雇佣改成平等合作的关系，或者交流合作的关系，或者契约关系。这是现有组织管理方式面临的第一个挑战。

(二)员工获取信息的方式出现重构。在传统的企业组织中，企业信息的传递方式比较单一，正式信息由企业经邮件、办公自动化软件(OA)等正式渠道向员工发布，员工与员工之间有口头或书面的非正式信息的沟通，但主要信息基本都在企业组织边界之内传播或获

取。企业中的信息传递是严格按照等级路线进行的，这种信息的传递与沟通方式正好与传统的职能型垂直组织体系形式相适应，也迎合了传统组织架构体系对加强统一领导和统一指挥的要求。员工虽然可以从外部的网站、媒体得到新闻、生活信息等方面的日常信息，以及招聘、培训等方面的工作信息，但员工与外部网站媒体基本是单向信息接收关系，再通过电话、邮件等形式沟通，很少进行即时性互动。两家企业间员工除了工作中的互动外，其他信息交流互动更是趋近于零。

随着互联网技术的发展，尤其是移动互联网的发展，改变了企业内部和企业间员工的信息沟通方式，员工获得非正式信息的渠道空前发达，不仅以前进行单向信息接收的网站和媒体变成了互动式信息沟通平台，而且圈层化社群兴起，员工在虚拟化网络中打破了原有的以部门或企业为单位的组织边界，通过微信、钉钉等现代化通讯软件重建社交关系和商业关系，部门间、上下级间或企业间的沟通变得更加容易，企业的组织边界越来越“薄”，甚至消失。企业中每个成员都可以平等的获取自己所需要的信息，信息的收集与处理再也不是企业高层管理者的专有权力。信息不再一定是严格的按照等级系列进行传递。

因此，组织管理面临的第二大挑战是移动互联网的发展引起了信息沟通方式的变化，个体员工更容易得到外部资源的支持，导致组织管理边界逐渐淡化，甚至消失，统一领导原则受到了挑战，组织体系在原有模式下管理难度增加。员工通过非正式渠道获取信息的丰富性和即时性，完全超越了企业的组织边界，企业靠原有的信息不对称方式很难再对员工形成相对统一的管理理念，甚至会引起员工的逆反。非正式组织、社群组织、互联网平台提供的服务会提高员工的谈判能力，推动员工自我意识的不断强化和个体自我认知的不断提升，组织管理的难度呈指数级上升。同时，加剧了组织管理的“死海效应”，能力强的员工因为掌握组织边界外的有利信息，加速流失；能力弱的员工在组织中被沉淀下来，组织失去人才，发展失去驱动力。

(三)企业的发展方式出现重构。在工业经济时代，企业规模的扩张主要是依靠物质财富的增加和积累。它的发展受物理定律的约束，它的发展速度是渐进的、连续的。企业间的竞争更多的还是依靠物质财富实力的竞争。这种竞争是一种直接的、可见的、肉搏式的竞争。小企业因缺乏物质财富，被大型企业碾压几乎成为必然结果，即便有侥幸生存者，也是在行业巨鳄的竞争中间苟延残喘。犹如冷兵器时代战争的胜负主要取决于人数的多寡、士兵的身体条件和士气，战场上是一派战鼓齐鸣、人喊马嘶的激战景象。虽然战术、武器的因素对战争的胜负有一定影响，但总体上以弱胜强的战例极难发生。

在数字化时代，尤其互联网经济的迅猛发展，企业规模的扩大不再仅依靠物质财富实力的增加，更多的是依靠知识和新技术的应用。它的发展速度就取决于人类的认知、开发和有效应用知识和技术的能力，新知识、新技术的不断更新迭代使老的知识、技术迅速的过时和落伍。企业间的竞争主要是以新知识、新技术的应用为基础，是推陈出新的创新能力的竞争，这种竞争是一种间接的、无形的、复杂的激烈竞争。市场中不断涌现的“独角兽”企业就是依靠知识和新技术迅猛发展的典型代表。犹如现代战争，胜负主要取决于双方在战略和战术上对现代科学技术的应用状况。智能AI等无人武器的投入让我们

在战场上看不到你死我活的争斗，它完全是一场智力上的较量。这也就是企业即将面临的市场竞争情景。在这种市场竞争环境面前，要提高企业的竞争能力，关键是企业如何更好地满足消费者的需要，如何提高自身的创新能力。

因此，组织管理面临的第三大挑战是数字技术带动了数字经济的发展，对组织的创新意识与能力提出了更高要求。如继续延续职能型的垂直组织体系，企业成员各司其职从事严密而枯燥的工作，大家的创造力及潜力必将被限制，只有那些敢于突破常规，勇于改革的组织，建立适应本企业发展的试错机制、激励与约束机制、创新奖励机制等，才能更好的激发每个企业成员的积极性和创造性。

二、数字化时代现代供应链体系的核心特征

当前，一大批传统商贸流通企业仍然依靠“三差”（批零差、时间差、区域差）的盈利模式，核心竞争能力相对较弱，营销渠道狭窄，缺乏高附加值服务，在上下游行业的双重挤压下，企业生存发展面临严峻挑战。从传统流通向现代供应链发展已经成为共识。

1992年，英国供应链管理专家、克莱菲尔德大学教授马丁·克里斯托弗就深刻指出：21世纪的竞争不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。全球供应链日益成为国际产业分工的主导形式、国际贸易投资的重要载体、国际关系的重要利益纽带。发达国家普遍将供应链上升为国家战略，竞相掌握全球供应链主导权。2017年10月，中国国务院办公厅发布《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》（国办发〔2017〕84号），正式把现代供应链上升为国家战略。要求以供应链与互联网、物联网深度融合为路径，打造大数据支撑、网络化共享、智能化协作的智慧供应链体系……，并明确：供应链是以客户需求为导向，以提高质量和效率为目标，以整合资源为手段，实现产品设计、采购、生产、销售、服务等全过程高效协同的组织形态。

现代供应链需要产业链上下游参与者在赋能和共赢的基础上，创造发挥市场在资源配置中决定性作用的条件，通过资源的有效整合和现代信息技术的运用，降低采购销售成本、提高运营管理效率，实现整体收益的最大化，构建形成数字化、平台化、智能化、绿色化、金融化的供应链新体系。

数字化：现代供应链依托互联网、物联网、大数据和云计算等现代信息技术，打造形成服务标准化、管理精益化、业务金融化和运营市场化的组织形态，从而敏捷、快速、高效构建供需之间的信息传达通道，推动商流、物流、信息流、资金流相关业务的数字化，并进而培育、产生相应的数字化供应链业务。

平台化：现代供应链以解决链上企业尤其事中小企业“采购议价能力弱、产业信息不对称、融资难且融资贵、同行之间互动难、自成体系成本高”等痛点为目标，在“物流、金融、信息”三大服务为支撑下，通过上游资源组织、中游物流以及定制化加工、下游门到门配送，以及中间环节金融工具嵌入以及期现结合手段应用等，实现供应链商流、物流、资金流、信息流协同优化服务，实现全球市场跨境互通、资源整合发展，为客户提供一站式的综合平台服务方案。

智能化：现代供应链依托核心企业高效协同、敏捷响应，通过以生产制造（或服务）为出发点，通过与产业链上下游融合，与信息技术和物流服务融合，将技术优势、人才优势、市场优势与集中采购分销的资金优势、成本优势、信息优势充分结合，满足消费者驱动的个性化需求，实现生产端柔性化智能制造，实现前端促进消费的基础性作用、后端引导生产的先导性作用。

绿色化：现代供应链内涵绿色消费理念，推动培育绿色消费市场，鼓励流通环节推广节能技术，加快节能设施设备的升级改造，加强绿色物流新技术和设备的研究与应用，建立绿色物流体系，打造环境友好、可持续发展的生产制造服务的生态圈。

金融化：现代供应链依托链上的核心企业，找准上下游企业金融需求嵌入供应链金融服务，与金融企业探索开展在线融资业务，设计

涵盖在离岸、本外币、现货交易与中远期合约、保理、保险等产品组合，为客户提供便捷服务，实现产业资本、商业资本和金融资本深度结合，达到互为支持、互为需求的目的。

三、数字化时代供应链企业的组织变革

军事组织变革是企业组织变革的先导和标杆。军事组织非假定环境下的作战方式，与当前企业面临多种不确定环境下的经营方式，具有较大的对标意义和价值。现代通信技术的发展，使得后方军事指挥中心对前方作战团队的支撑变得更加便捷。前方的一线作战团队，是拥有多项能力的联合作战队伍。作战团队和作战团队之间，也形成了网络连接，可以敏捷地相互策应。

在数字化时代，数据的快速流动与共享，带来了中国企业流程的变革，推动了组织边界的重构，“大平台+小前端”的组织模式成为了共识。随着平台经济的发展，基于“小前端+大平台+富生态”的商业范式成为主流和标杆，其实际也是一种对多个产业甚至是全社会资源进行开放重组和融合再造的组织方式。无论是阿里巴巴、滴滴、小米、百度等“天生数智一代”，还是海尔、联想、万科、传化等“平台化变革先行者”，它们都朝着“大平台、小前端、富生态、共治理”的平台化组织格局不断探索和迭代。

在这样的背景下，中国的一大批供应链企业得到了快速发展，并在学习互联网、制造业等这些率先开展“大平台+小前端”组织转型企业的基础上，顺应数字化时代的发展趋势，积极探索推动了模式创新和组织变革。以物产中大集团为代表的中国供应链领先企业，“逐渐建立了集交易结算、物流配送、销售推广等为一体的供应链集成服务模式，在此基础上再加上“平台+小前端”模式，进而形成了平台化运营、消费者驱动的供应链集成服务创新路径。”

在中国供应链企业“大平台+小前端”的组织模式定位中，“大平台”主要定位于企业层面的数据共享、资源协调、项目合作等，为前端提供源源不断的能量，让前端可以全力以赴面对竞争、进行创新和变革。“小前端”的主要定位是：一是满足客户需求，充分利用平台赋予的现有资源，快速准确高效满足需求并合理引导客户；二是发现客户需求，发挥对市场的灵敏嗅觉和味觉的优势，善于捕捉和发现客户的潜在心理需求，将客户的信息及时准确地反馈给平台，开发新的产品（服务）资源，让整个企业资源紧紧贴近市场。从形象的角度来分析，如果把“大平台”比作为统筹协调的大脑，那么“小前端”就是嗅觉灵敏的鼻子。

参考文献：

- [1] 董兴荣.BATJ、海尔、韩都衣舍组织进化的关键：“小前端+大平台+富生态”的商业[J].财资中国，2018，（12）
- [2] 莫中江：《社会责任应成为平台企业发展的底层逻辑》，清华商业评论，2020年第12期
- [3] 何明珂、王文举.现代供应链发展的国际镜鉴与中国策略[J].改革，2018，（1）
- [4] 林梦、李睿哲、路红艳.实施供应链安全国家战略：发达经济体样本解析[J].国际经济合作，2020，（4）
- [5] 宋军.解体与重构：全球供应链变革及其对中国的启示[J].区域金融研究，2019，（12）
- [6] 国务院办公厅.《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》[J].物流科技，2018，（1）
- [7] 吴浩楠、向永胜、沈心童、方哲.数字化转型下供应链集成服务创新路径分析——以物产中大集团为例[J].中国经贸导刊，2021，（3）中。

作者简介：郑竣，大学，浙江丽水人，浙江物产环保能源股份有限公司下属宁波市浙燃煤炭有限公司总经理，主要从事供应链创新与应用研究。