《新（非）常态 – 新冠疫情之后重塑企业和供应链战略》读后感1

在阅读完《物流集群》后，我又拜读了尤西·谢菲教授写于新冠疫情期间的另一巨作，《新（非）常态 – 新冠疫情之后重塑企业和供应链战略》，在这本书里，谢菲教授敏锐地关注到新冠肺炎的爆发对企业和全球供应链的影响。

供应链并不如词所示，是一个简单的线性链条。它纵深长、复杂、不透明。在疫情期间，由于疫情在各地区的影响状态不同、政府管控方式的差异、文化思维的沟壑，导致不同地区的经济周期错位，加上物流限制，供需分歧急剧加大。从中国去往海外的一些集装箱价格在短期间飙升10多倍只是冰山现象一角。由于未来经济发展的不确定性大、可视性低，企业基于历史数据和经验的传统市场营销统计预测误差增加。特别是，在新（非）常态的环境中，消费者行为也发生明显转变。比如，线上消费行为激增。在企业数据获得不充分或者数字化转型还没有完成之时，疫情所带来的面对面交流、实地考察的限制使得供应链的实际状态，与企业由于对风险的担忧而产生的对供应链的预测，显而易见会产生严重分歧。

在另一方面，由于供应链纵深长，企业即便可以获得其直接供应商的准确货品信息，它也难以获得其二级或者更远层级供应商的信息。供应链的稳定需要信息的透明，但透明是基于信任之上。在激烈的商业竞争中，屈指可数的企业愿意向交易伙伴披露自己的贸易信息。因此，希望通过信息互通而稳定供应链系统在实践中面临挑战。事实上，一些有远见的企业已经在大规模地通过加快数字化技术的应用来找到应对方案。不过，这些企业的数字化应用效果仍然有限。其中一个重要的原因是，供应链上下游的不同参与者所采纳的技术缺乏标准化而不兼容，数据的整合和分析都面临挑战。

然而不论如何，在疫情的影响下，越来越多的企业体会到供应链数字化转型的重要性，并开始加大实施力度。大量企业的运营数据被存储在云端。但是，所有信息传递的线上化又增加了供应链的脆弱性。比如，当互联网突然发生中断时，或者数据库突然被黑客所攻击时。因此，信息沟通方式的多元化与信息的收集、分析、跟踪同样重要。

同时，在全球化的进程中，企业追求效率。产业集群、地域集中的形成是追求效率的一个重要表象。产业的集聚极大地降低了生产成本，对于知识的分享、人才的获取、产品的创新都有贡献；并且政府的政策支持更聚焦、对地区经济更容易产生规模效应和正向循环；但是在另一个方面，这也产生了供应链聚集风险。一个地区事件可能对遍布全球的下游企业造成无法规避的冲击。谢菲教授在书中列出一个案例：2011年发生在泰国的洪水导致了全球35%的计算机硬盘生产发生中断。如何平衡供应链的集聚和风险对企业是一个长期的战略问题。

通过以上描述，不难发现此次疫情中凸显出大量需要解决的供应链问题。要有效地应对供应链的挑战，必须要理解风险来源。要对可能的风险进行分类，并理解其发生的几率，以及一旦风险发生，其所带来的危害。由此才能采取相应的应对措施。面对市场混乱的时期，谢菲教授在其书中指出三个举措：

1. 维持生存、应对、和恢复所必须的资源。比如，通过消减成本、减少长期投资来维持运营资金。

2. 注重敏捷的决策流程。通过信息的分析并具有可以迅速采取行动的能力。

3. 实现内外机构信息的分享来协调行动。在危机时刻，实时信息、迅速协调和快速决策是制胜法宝，而领导力是关键因素，官僚作风是大敌。

采取这些措施能尽可能的减突发情况对于供应链的影响，提升企业面对风险的抵抗能力。