

“尿布”传奇演绎供应链管理四字箴言

“尿布”传奇演绎供应链管理四字箴言

作者：那福忠

编者按：1980年，宝洁接到一家超市的要求，说能不能自动补充架子上尿布，只要架上一卖完，新货就到。经过筹划，两家公司把计算机连起来，做出一个自动补充纸尿裤的刍型系统，自动化的供应链管理就从此开始了。

1980年，美国俄亥俄州辛辛那提市的日用品制造商 Proctor&Gamble(简称 P&G, 宝洁)，接到密苏里州圣路易市一家超市的要求，说能不能自动补充架子上的 Pampers 牌尿布，不必每次再经过订货的手续，只要架子上卖完，新货就到，可以每月付一张货款的支票。P&G 的经理 Duane Weeks 经过筹划，把两家公司的计算机连起来，做出一个自动补充纸尿裤的刍型系统，结果试用良好，两家公司不必再为“尿布”发愁了。由此，自动化的供应链管理也就从此开始了。

1987年，P&G 副总裁 Ralph Drayer 把“尿布”系统扩大，向他们下游的经销商和日用品销售商推销这个系统，以让双方获利。当时，有两家大型百货零售连锁店试用，一家是 Wal-Mart，一家是 Kmart。Wal-Mart 在 1988 年买了 P&G 的“尿布”系统，然后充分运用系统的特点，致使企业发展到今天，已经成为拥有 4400 家大卖场的全球最大百货零售企业。而另一家 Kmart，在试用了 P&G 的系统以后，就没再继续使用，结果企业申请破产保护。现在 P&G 的产品，占了 Wal-Mart 商品的 17%，而且还在继续增长，而 P&G 这套系统理念，也就成了供应链管理的准则了。

P&G 为推广这个概念，告诉下游的经销商“由我来管理你的存货”，自然不是一件容易的事。当时，上下游的厂商仅有买卖关系，从未坐下来谈过象大家如何联手加强为顾客服务的话题。联手加强为顾客服务，大家都欢迎，但是如何联手呢？P&G 就提出来一起来定价、促销、追踪服务，彼此交流双方信息。要做到这一点，头一件事是双方要有诚意合作，如果相互猜忌、敌对，那就走不下去了。所以，P&G 首先对下游的经销商说，非常在意他们的营运，希望能把相关的信息分享运用，这样对双方都有利。

从“连续补充”开始

用过就扔掉的婴儿纸尿裤，在二三十年前还算是创新，尤其以 P&G 制造的 Pampers 品牌最出名。创建于 1960 年的 Wal-Mart，创始人 Sam Walton 是一个很有眼光的人。他说大家做事的方法太复杂了，“你应该自动送给我 Pampers 尿布，我一个月送给你一张支票”。P&G 当时正与一家下游的零售商店做自动送货已有一段时间了，知道 Wal-Mart 有同样的想法，就试着合作，当然也是先从自动送货开始，“连续补充”(Continuous Replenishment)的概念就因此产生了。

连续补充虽然只是工作流程上的一个技术问题，但是从此建立了相互信赖的关系。两家的电脑连接在一起，Wal-Mart 销售 P&G 产品的情况，随时会被传送到 P&G 的工厂，用来安排生产、包装和运送的时间；Wal-Mart 也同样可以通过计算机联网，了解下一批产品上午需求情况。双方信息的共享，使服务质量大为改善，存货量也大为降低，建立了双方进一步合作的基础，也促使 Wal-Mart 迈向“把最好的价值带给顾客”的成功之路。现在，这句话成了 Wal-Mart 的座右铭。

怎么想到从连续补充做起呢？据 P&G 副总裁 Rolph Drayer 解说，零售业上下游买卖的手续过于繁琐，尤其是对多家、多样商品的买卖，不但复杂，而且费时耗力，要付出很高的成本。P&G 与 Wal-Mart 这两家最大的卖主与买主，就想到换一种有效率的做法，来降低存货、运费和其它不确定的因素。这件事所面临的第一个挑战，就是 P&G 告诉 Wal-Mart，由我供货商来管你零售商的存货，而且会比你自己管理的更好。零售商听了，起初都不以为然，以后逐渐打开心结，一步步合作，事实证实了这个想法是正确的。

货物的运输是连续补充的重要一环，必须从新考虑。如 Wal-Mart 的大型零售场所，停满了尚未卸货的卡车是常事，但现在不行了，卡车一到就要立即卸货，因为没有仓储、没有存货。而供应商方面，不论是制造或包装，工厂的生产程序也要改变，都缘自于这种“Just-in-Time”的运作模式。Drayer 解释连续补充：就好像一根水管，水可以不断地流出，即使没有储水池，也不会出现浪费现象。从连续补充的成功，转向进一步的合作，两家企业还彼此开放了更多的信息，共同规划促销活动、预测销售、创造利润，完全改变了买卖双方原有的传统接口形式。

C P F R 四字箴言

P&G 与 Wal-Mart 的合作，改变了两家企业的营运模式，实现了双赢。与此同时，他们合作的四个理念，也演变成供应链管理的标准。这四个理念可以用四个字母代表，C(Collaboration 合作)、P(Planning 规划)、F(Forecasting 预测)和 R(Replenishment 补充)。

“C”——合作

不是两家企业普通买卖关系的合作，而是为同一目标、创造双赢的合作。零售商店不存货，而把存货推给供货商、增加供货商的成本，就不叫合作。如果零售商与供货商共同以零售店顾客的满意为最高目标，来通力合作，就可让双方都成为赢家。这样的合作是长期的、开放的，而且要共享彼此信息，双方不但在策略上合作，在营运的执行上也要合作。双方先要协议对对方信息的保密，制订解决争端的机制，设定营运的监控方法以及利润分配的策略。双方的目标是，在让销售获得最大利润的同时，缩减成本与开销。

“P”——规划

供应链管理源于日用品的零售，当初并没有 P，以后因为有别的行业应用，认为有把 P 纳入的必要。

P 是规划，两家企业合作，要规划的事很多。在营运上有产品的类别、品牌、项目；在财务上有销售、价格策略、存货、安全存量、毛利等。双方在这些问题上的规划，可以维系共同目标的实现。另外，双方可以对产品促销、存货、新产品上架、旧产品下架等一些事情进行共同规划。

“F”——预测

对销售的预测，双方可有不同的看法、不同的资料。供货商可能对某类商品预测的准确，而零售商店可以根据实际销售对某项商品预测的准确，但双方最后必需制定出大家都同意的预测方式。系统可依据原始信息，自动做出基础性的预测，但是季节性、时尚性的变化，以及促销活动、顾客的反应，都会使预测出现变化。双方预先要制定好规则，来研讨并解决预测可能产生的差异。

“R”——补充

20年前谈的就是自动补充纸尿裤，所以补充是供应链管理的重要程序。销售预测，可以换算成为订单预测，而供货商的接单处理时间、待料时间、最小订货量等因素，都需要列入考虑范围之内。货物的运送，也由双方合作进行。零售商订货，应包括存货比率、预测的准确程度、安全存量、交货时间等因素，而且双方要经常评估这些因素。在补充程序上，双方要维持一种弹性空间，以共同应对危机事宜。成功的补充程序，是供货商经常以少量的货品供应零售商，用细水长流的方式，减低双方存货的压力。

走向 Wal-Mart 王国

供应链管理的高度运用，使 Wal-Mart 快速成长，即使是在经济不景气时期，仍能立于不败之地。有历史学者认为，自从十九世纪标准石油公司以来，Wal-Mart 是影响美国经济最有力的一家企业，它持续维持低价的日用品，对稳定美国通货膨胀起到了一定的积极作用。

Wal-Mart 几乎什么都卖。到 2002 年年底为止，Wal-Mart 在美国有 3244 家大卖场和 SAM 的会员制商店，在美国以外的 9 个国家有 1080 家连锁商店，包括在中国的 19 家，每周的顾客流量达 1 亿人次。

Wal-Mart 的上游有 3 万多家供货商，货品的供应、卖场与总公司连系着复杂的运作，全靠唯一的一套电脑系统。这套系统在设计之初订了 3 个原则：集中式信息管理；采用市面上通用的系统平台；业务第一技术第二。在这 3 个原则下，全球各卖场的系统基本上相同，而且自行开发软件，使系统的成本大幅度下降。Wal-Mart 有自己的卫星，电脑系统的庞大，足与美国五角大厦(国防部)媲美。供货商可以联机实时查看销售情况，以为连续补充货品做准备。在 Wal-Mart 总部，Bentiville 虽然是一座小城，却有 450 家供货商设有办公室，以便利商品的推销。有人估计，5 年内会有 800 家供货商设立办事处，来服务这家大买主。

Wal-Mart 年营业额 2465 亿美元，年利润 80 亿美元。有人质疑，这么大的企业会不会象美国一些企业一样，在一夜之间会倒闭？虽然没有人保证它不会倒闭，但业界人士认为，即使 Wal-Mart 倒闭，也会有人立即接手，用同样甚至更好的供应链管理，恢复企业的运行。