

案例9：宝洁“牛鞭效应”的医治 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B9_EF_BC_9A_c31_36783.htm 宝洁公司 (P&G)

在研究“尿不湿”的市场需求时发现，该产品的零售数量相当稳定，波动性并不大。但在考察分销中心向它订货的情况时，却发现波动性明显增大，分销中心称他们是根据汇总零售商订货的需求量订货的。宝洁公司进一步研究后发现，零售商往往根据对历史销量及现实销售情况的预测，确定一个较客观的订货量，但为了保证这个订货量是及时可得，能够适应顾客需求增量的变化，他们通常会将预测订货量增大一些向批发商订货，批发商出于同样的考虑，也会在汇总零售商订货量的基础上再加一定增量向销售中心订货。这样，虽然顾客需求量并没有大的波动，但经过零售商和批发商的订货后，订货量就一级级地放大了。在供应链的运作过程中，许多制造企业经常会发现这种商品的顾客需求较稳定，变化不大，但是上游供应商往往比下游供应商维持更高的库存水平。这种越往供应链上游走，需求波动程度越大的现象，正是供应链中的“牛鞭效应”（The Bullwhip Effect）。一、避免多头需求预测 在通常情况下，供应链中每一成员通过他们的计划传递其预测信息。当然，来自下游成员的需求输入，是由他的下游成员需求预测而产生的。对供应链中消费数据的重复过程的补救措施，是在下游到上游的可能状况中确定统一需求参数，一种有效方式是上游和下游实施信息共享，上游应力图获得下游运动过程的需求信息。例如，在美国电脑业中，制造商需要来自分销商中心仓库存货的销售数据

，尽管这些数据并非完全等于销售点(POS)数据，但制造商以这些数据作为与分销商保持联系的重要措施，这种措施可缩小供应链中上、下游在需求预测方面的差异。二、加强库存管理 避免人为地处理供应链上的有关数据，是使上游企业获得其下游企业真实需求信息的有效办法。IBM、惠普和苹果等公司在合作协议中，明确要求分销商将零售商中央仓库里产品的出库情况反馈回去，虽然这些数据没有零售商销售点的数据那么全面，但这仍然比把货物发送出去以后就失去对货物的信息要好得多。使用电子数据交换系统(EDI)等现代信息技术对销售情况进行适时跟踪，也是解决“牛鞭效应”的重要方法，如DELL通过Internet / Intranet、电话、传真等组成了一个高效信息网络，当订单产生时即可传至DELL信息中心，由信息中心将订单分解为子任务，并通过Internet和企业间信息网分派给各区域中心，各区域中心按DELL电子订单进行组装，并按时间表在约定的时间准时供货，从而使订货、制造、供应“一站式”完成，有效地防止了“牛鞭效应”的产生。联合库存管理策略是合理分担库存责任、防止需求变异放大的先进方法。在供应商管理库存的环境下，销售商的大库存并不需要预付款，不会增加资金周转压力，相反地，大库存还会起到融资作用，提高资本收益率，甚至大库存还能起到制约供应商的作用，因此它实质上加剧了订货需求放大，使供应商的风险异常加大。联合库存管理则是对此进行修正，使供应商与销售商权利责任平衡的一种风险分担的库存管理模式，它在供应商与销售商之间建立起了合理的库存成本、运输成本与竞争性库存损失的分担机制，将供应商的全责转化为各销售商的部分责任，从而使双方成本和风险

共担，利益共享，有利于形成成本、风险与效益平衡，也有效地抑制了“牛鞭效应”的产生和加剧。

三、消除不合理的短缺博弈现象 当供应商面临短缺，不是根据订单来分配产品，而是按照比例定量分配订货。如美国通用公司在短缺供应时长期使用这一分配方法。当消费者毫无制造商供应信息时，短缺中的“博弈”现象达到最高峰。充分享有生产能力及存货信息，能帮助缓解消费者的不安，最终减少博弈中的需求。但是，当出现真正短缺时，享有生产能力信息又显得不足，制造商就可预先与消费者签订销售旺季的定单，这样他们就能调节生产能力，更好地安排生产时间。此外，由于制造商赋予零售商慷慨的退货政策扩大了博弈现象，在毫无惩罚的条件下，零售商将继续扩大他们的需求及取消订单，因此有必要实施更严厉的取消订单的政策措施，这对缓解牛鞭效应也是有益的。

四、提前回款期限 提前回款期限，根据回款比例安排物流配送，是消除订货量虚高的一个好办法，因为这种方法只是将初期预订数作为一种参考，具体的供应与回款挂钩，从而保证了订购和配送的双回路管理。提前回款期的具体方法是将会计核算期分为若干期间，在每个期间（假如说一个月分为三个期间或者四个期间，每个期间10天或者7天）末就应当回款一次，对于在期间末之前积极回款者给予价格优惠等等。

五、实施渠道联合 在供应链中，除了信息共享外，还必须加强上游和下游之间在定价、运输、库存计划及所有权的有机整合，建立优先合作机制，如建立统一控制的库存系统。

综上所述，在供应链中的牛鞭效应是由“合理的决策”而引起的。人们能通过完全理解它产生的原因而采取措施来缓解它。当然，要想进一步消除它的影响，还必

须不断实施管理创新。100Test 下载频道开通，各类考试题目
直接下载。详细请访问 www.100test.com