

# 供应链采购与外包战略

### 导入案例

#### 中百集团:改造采购供应链,赢取竞争优势

中百仓储超市有限公司(以下简称中百仓储)成立于1997年12月,是中国上市公司中百控股集团股份有限公司(以下简称中百公司)的全资公司。中百公司围绕消费者息息相关的“饭桌子、米袋子、油瓶子、菜篮子”,以其“低价无假货”的经营宗旨,通过实施仓储超市与便民超市并举的发展战略,逐步形成以连锁经营为基础,多元化、多业态、跨地区的大型连锁集团,成为湖北省规模最大、网点最广、最具影响力的一家大型商业流通企业。

#### 1. 连锁经营模式

连锁经营、现代物流和电子商务是现代商业流通模式的基本特征。1997年,中百公司借鉴国外商业发展道路,大力拓展连锁经营模式。自1998年6月开设第一家卖场以来,中百公司始终秉承“低价无假货”的经营理念,潜心致力于连锁超市新业态的开拓和探索,尝试并创新地糅合了国际标准与本土化管理。

2004年,中百公司被国家商务部列为重点扶持的全国20家大型流通企业之一。2005年,中百公司进军重庆,公司连锁经营实现跨省发展。

截至2012年9月,武汉中百的营业网点921家,其中,中百仓储超市236家(武汉城区74家;湖北省内80家;重庆市82家);中百便民超市631家(含加盟店48家);中百百货店8家,电器专卖店46家,连锁店经营面积达102.36万平方米。展望未来,公司将坚持做强武汉、做大湖北、做好重庆、区域领先的长期发展战略,不断推进连锁超市持续、稳定、快速、健康发展。

#### 2. 供应链重构

分销商是供应链的重要环节,零售商、批发商或其他分销商购买他们所需要的东西以供出售。零售商以消费者能够支付的价格购买想要的商品,改善品种和质量,这是他们取得成功的关键。零售业约占整个国内生产总值的2.3%。少部分大型零售商承担了大多数零售销售活动(70%),其余部分则由小型的独立经销商和多种经营商组成,“采购是零售业中最具魅力的工作”。零售采购人员需要寻找更多的系列产品来填充不断扩大的商店规模。采购员的压力就是提供更具创新性和适应市场需求的合适的商品。

零售业供应链运作的三大关键环节是门店管理、货物配送和商品采购。零售业特别是连锁超市企业主要是由三个环节的作业组成的：一是采购；二是配送中心运作；三是门店管理，三个环节缺一不可，都是非常重要的。中百公司运用供应链管理，推行采购、配送和销售三大环节运作创新，取得显著成效（见图 3-1）。

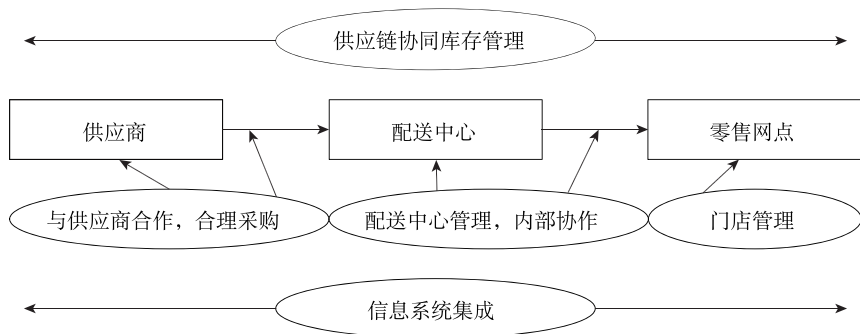


图 3-1 中百公司的采购与供应链管理

### 3. 供应商战略和商品战略

中百公司对供应商的选择非常严格，有一套考核评价供应商资格的标准和程序，所以一个企业要想成为中百公司的供货商实属不易。当然中百公司对合格的供应商也会本着长期合作、互利共赢的精神，给予供应商极大的信任和支持，与供应商保持积极的沟通联系，除了始终监控供应商供货质量之外，也给供应商提供必要的帮助和改进建议。中百公司通过定期对供应商的评估，对不合格供应商或出现产品问题的供应商采取产品下架，直至取消供应商资格。

中百公司与长期合作的主要供应商逐步形成了供应链协同机制，通过合同设计分配责任及分享利益和分担风险，建立信息系统保持采供双方的业务沟通和信息交流，在订货流程、物流运输、库存管理等方面实现供应链协同管理，以提高运作效率和降低成本。

在采购环节对供应商品进行分类管理，制定合适的商品战略，强调合理化采购策略，不仅获得具有竞争力的采购价格，更注重从采购总成本角度保证采购物品质量，追求物美价廉，“低价无假货”，所销售商品具有较强的市场竞争力。同时，公司在武汉东西湖台商投资区和阳逻开发区兴建华中地区最大的商品物流配送中心和农产品加工配送基地，并利用自身商业网点多、物流配送及时等有利条件，积极发展农副产品的深加工、精加工业务，大力开发自有品牌产品，精心构建商品供应链，支撑中百连锁超市的快速发展。

### 4. 电子商务和电子采购

中百公司是以实体连锁店起家，最初并没有考虑网上销售。但随着电子商务的蓬勃发展，中百公司敏感地认识到网络的巨大商机和销售能量，公司开始不断强化流通现代化建设，实体店和网上销售并举发展，将新技术与传统的方法结合起来，形成公司的在线电子商务和传统零售渠道相结合的运营策略。

中百商网是中百集团旗下的购物网站。2000年4月，中百集团投资9000余万元，建立了计算机商务管理系统，实现了超市连锁经营网点计算机联网和数据实时传输；建设开

通了中百商网,开创了湖北地区零售企业 B2C<sup>①</sup> 网上购物的先河。中百商网经过多年的发展,受到了政府相关部门和广大消费者的关注和支持。2010 年被商务部确定为“全国电子商务示范单位”。中百商网依托中百集团的商品优势、网点优势及配送优势,利用互联网技术,秉承“诚信第一、服务第一、质量第一”的经营理念,扎根于本土,服务本地人群,通过实体门店与网店的紧密配合,为广大消费者提供快捷、周到的服务。

随着电子商务向采购环节延伸,中百将自己的网络系统与供应商的网络连接起来。由于超市零售业销售的商品以日用品百货为主,更适合应用网上目录、询价、竞标和招投标采购方式,因此,中百公司 B2B<sup>②</sup> 电子采购的业务规模发展很快,采购范围逐步扩大。



### 案例解析

采购就是公司从供应商处获取原材料、零部件、产品、服务或其他资源满足企业运作和需求。采购管理是对完成采购职能所涉及的所有战略的、业务的、组织的事项进行计划、实施和控制,以提高采购工作的效率。随着信息技术、业务外包和供应链管理趋势的增长,采购与供应管理的地位更加凸现出来。供应链环境下,传统采购向战略采购发展,通过采取合适的商品战略和进行战略供应商管理,能更好地提高采购对供应链整体利益的贡献;而信息技术和电子商务的发展,又促进了采购过程的电子化,能进一步降低采购成本、提高供应链整体效益。

问题:

- (1) 结合案例讨论,零售企业如何通过采购管理提高企业竞争优势?
- (2) 结合案例分析采购管理对企业有什么重要作用。



### 案例涉及主要知识点

采购管理 供应链采购 战略供应商管理 商品战略 电子化采购



### 学习导航

- (1) 理解采购的概念、过程及供应链采购管理的基本思想。
- (2) 掌握供应链环境下的采购与外包战略决策。
- (3) 掌握供应链环境下的战略供应商管理。
- (4) 理解供应链环境下的电子化采购模式。



### 教学建议

- (1) 备课要点:供应链采购的含义、流程和特点,采购与外包战略,战略供应商管理和电子采购等相关内容。
- (2) 教授方法:案例引导,理论与实际相结合。

① B2C:商对客电子商务模式。

② B2B:企业与企业之间通过专用网络或互联网,进行数据信息的交换、传递,开展交易活动的商业模式。

(3) 扩展知识领域,结合电子商务、互联网技术、全球化进行适当拓展。

## 第一节 从传统采购到供应链采购

### 一、采购的定义和过程

#### (一) 采购的定义

采购(Purchasing)与供应(Supply)职能是组织的一项基本职能(见图 3-2)。任何组织的存在或生存都需要不断地输入、转换和输出活动。因此,所有的组织,包括公司、企业等营利性组织,以及政府、公共部门、事业单位等非营利性组织都需要供应商,它们需要从外部的供应商(Supplier)或商人(Vender)手中购买原料、商品或服务。采购与供应职能就是要对组织资源输入环节和供应商有关的事务承担责任,而营销和销售是对组织的顾客一方负责。



图 3-2 采购职能的定位和责任

一般认为,采购包含供应,采购是从下订单到货物供应前后相继的过程,因此采购是前提,供应是后续。在国外,供应的含义更大些,一般包含采购。供应(Supply)在经济学中多翻译为“供给”,与需求相对应,满足客户需求的全部活动都属于供给过程或供应链过程。供应链管理包括订货、输入物流、库存、购买、供应源搜寻等内容。因此,采购或购买只是供应的一项业务。

采购是一个复杂的过程,根据环境的不同可以对它有不同定义。狭义的采购,简单来讲就是以货币换取物品的交易方式,即各企事业单位及个人,为获取商品,对获取商品的渠道、方式、质量、价格、时间等进行预测和决策,把货币资金转化为商品的交易过程。广义的采购就是从环境获取所需的有形或无形物质的行为。广义的采购除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径如租赁、借贷、交换、外包等获得物品的所有权或使用权,来达到满足需求的目的。

可以从以下三个方面来理解采购的概念。

(1) 采购是从资源市场获取资源的过程。资源市场由能够提供这些资源的供应商组成,包括生活资料和生产资料;物质资源和非物质资源;商品资源和劳动力、资本、服务等要素资源。

(2) 采购是商流和物流的统一。商流是资源的所有权或使用权从供应商转移到用户手中,主要通过商品交易、等价交换来实现,这是采购的商务活动;物流是资源的物质实体

从供应商转移到用户手中,通过运输、仓储等物流活动来实现,通常称为供应物流。采购是这两方面的完整结合,缺一不可。

(3) 采购是一种经济活动,既有经济效益,也要发生成本。科学的采购和管理就是在追求效益和节省成本之间实现平衡。

## (二) 采购过程

采购就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、经过商务谈判确定价格和交货条件,最终签订合同并按要求完成收货付款的过程。传统的采购过程包括一系列的基本活动,如需求的识别和确认、需求规格描述、自制和外购决策、确定采购类型、进行供应市场分析、识别潜在的供应商、对供应商进行评估和选择、协商和签订合同、执行订货合同、接受产品的发运和服务、进行购买后的绩效评价等。这些活动从识别需求开始,经过中间多个环节,以满足需求为止完成一个循环过程,因此,采购过程又称为采购周期(见图 3-3)。

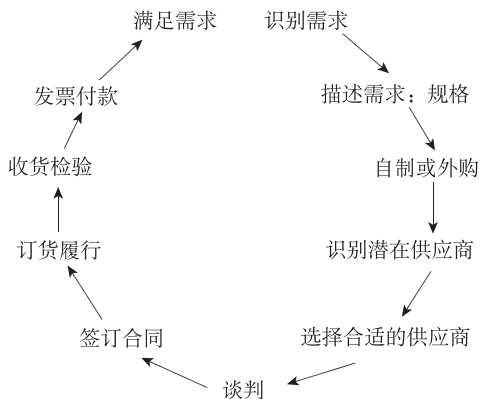


图 3-3 采购周期:采购业务过程的主要步骤

采购周期大致以采购合同为界分成两个阶段,合同签订之前所有活动围绕供应市场资源搜寻和供应商管理为主,称为前期采购;合同履行过程基本上是一些具体的订货处理流程,以完成商品的订购执行和运送接收为主,称为后期采购。这种分析在现代采购中具有重要意义,前期采购活动涉及企业的供应资源管理,或者说与供应链上游的供应商有关的管理活动,这是许多跨国企业的采购部门在当前的供应链管理中的职能性任务,这部分逐渐发展为战略采购或战略供应管理。而后期采购涉及具体的商品采购计划及订货处理活动,这些业务逐渐从采购职能中分化出来,被下放到物流管理部门来处理,成为供应物流的主要业务。

## (三) 采购管理的定义

在很多理论研究和实践应用场合,采购与采购管理并没有加以区分。前述采购周期描述了采购活动的一般业务内容,对这些方面的管理正是采购管理的基本范围。但是,采购周期只反映了采购的交易活动,有很多采购和供应管理的内容还没有反映出来。

采购管理也称为供应管理,就是对采购和供应过程的计划、组织、协调、控制等决策行

为。它包括管理获取商品、服务和工程项目所从事的一系列相关活动,也包括管理供应商关系所必需的所有活动。因此,采购管理有内部管理和外部管理两个方面。

内部采购管理是指从企业内部来看采购管理的主要工作内容和范围,包括开发采购战略、计算总采购成本、确定采购方式、编制采购计划和预算、进行采购决策、制订采购任务实施方案、采购组织和信息系统建设、协议执行、重复性订货与接收、检查合同执行情况、经济效益评价等一系列商品有关的战略、外包和采购决策。

外部采购管理是指从企业外部来看采购管理的主要业务和管理范围,包括分析供应市场和机会、负责与客户共同确定规格、评价潜在的供应商、供货企业的选择、识别供应源和确保供应连续性、签订长期商业合同、开发供应源战略、发展与供应商的关系、评估供应商绩效、供应源改进和优化等一系列与供应商管理相关的活动。

## 二、供应链采购

### (一) 传统采购模式的特点及局限性

传统采购是指那种商业交易性的采购。采购商与供应商之间利益具有对立性,一方获益是建立在另一方必然受损的基础上的,即“零和”博弈,不存在合作共赢。因此,在交易过程中重视同供应商进行价格谈判,采供双方经常要进行多轮的讨价还价过程,尽可能降低采购价格。由于重视供应商的价格比较,往往通过多个供应商的价格竞争,从中选择价格最低的供应商。在传统的采购方式下,质量、交货期等问题虽然也很重要,但只能通过事后把关的办法进行检验和控制。

传统企业采购在技术和管理方面存在以下问题。

(1) 信息不能共享。由于组织之间信息私有化、未经集成,采购信息没有实现有效共享,包括采购方与供应方之间、企业采购部门与相关部门之间以及管理者与实施者之间信息流通不畅,信息传递失真,从而导致时间延误和效率降低的不良后果。

(2) 采供双方未建立稳定的合作关系。过去的采购模式以临时的或短期的合作机制为主,造成了竞争多于合作,进而导致了采购过程的不确定性。这种不稳定的合作关系使供应商搜寻过程变得复杂,供应中断的概率大为增加,给企业的经营带来不利影响。

(3) 与预测和物料需求计划结合不紧。即不能根据生产需要有效组织采购,实现物料的供应计划与当前需求的平衡,也不能做到与企业的库存投资和策略相一致。

(4) 无法跟踪采购情况,事后把关、质量控制难度大。包括请购单处理、采购单处理、询价单和报价单处理的流程复杂,时间耽搁严重;运输、收货、质量控制等不确定性增加,企业难以掌控。

(5) 缺乏制约。采购事务的授权、签发、批准、执行和记录没有进行职务分类,容易导致暗箱操作。

(6) 缺乏对供应商的评价和管理。与供应商的关系是交易式为主,采购方式通常以现货采购来完成,双方缺乏长期合作的计划,因此,采购方对供应商的选择没有建立一套完善的评价标准和管理系统。

(7) 对客户需求的反应迟钝。由于采供双方信息流不畅通,当市场需求发生变化时,采

购方不能单独改变订货合同,导致采购方在需求增加时出现供不应求、需求减少时库存积压的情况。因此,供需双方对用户需求的响应不能同步,缺乏应对需求变化的柔性能力。

## (二) 供应链环境下的采购模式

采购与供应管理是供应链管理的重要环节,是实行供应链管理的基础。采购部门在供应链中承担与上游供应商有关的责任,是企业与供应商联系的纽带。有两个方面原因导致供应链中采购与供应管理地位的变化:①业务外包(Outsourcing)的增长,它促使采购职能日益受到管理者的重视;②信息技术(Information Technology, IT)的广泛应用及其优势为采购管理方式的变革提供了新的契机,信息传递和在线交易已经普及化到企业的日常操作中。

在供应链环境下,企业的采购模式与传统采购方式有很大不同,这些差异主要表现在以下几方面。

### 1. 从为库存采购转向为订单采购

传统采购的目的和动机很简单,就是为了补充和储备存货,即为库存而采购。采购部门不参与、不关心生产过程,也不了解生产的进度和产品需求的变化,只是被动地按照需求部门的物料要求来准备物资和供应物资。而在供应链运作环境下,企业根据预测制订计划,让订单驱动采购行动。生产过程是以订单拉动的JIT(准时制采购)方式组织生产,JIT生产拉动JIT采购和JIT配送。这种基于JIT机制的订单驱动模式,使供应链系统能够更好地响应客户需求,同时降低供应链中的库存和库存成本。

### 2. 从采购管理向外部资源管理转变

传统的采购管理是以获取商品为核心,以协商价格为重点,以保障物资供应为目的的战术层面的职能,采购与供应商缺乏合作,供应商对采购方的需求缺乏快速响应和柔性,关于产品质量控制只能进行事后把关,双方的信息沟通不流畅,这些缺陷导致供应链企业之间无法实现同步化运作。外部资源管理或战略供应管理是选择由谁来从事特定的生产、储存、运输或信息服务等供应链活动,以寻求合适的供应商为核心,而不是购买产品为核心;以资源搜寻而不是物料管理为目标。也就是说,当企业任何一项业务都可以通过外包完成时,采购就不仅是传统意义上给生产提供原料的采购,而是代表供应链的功能由谁来完成这样的重大决策。在战略层次上,这些决策是最能体现现代采购管理思想革命性的方面。同时外部资源管理也将采购管理职能的地位提升到战略高度,外部资源管理强化了采购与其他功能更好的跨功能集成,也是供应链企业从内部功能集成走向外部组织集成的一个重要步骤,采购成为提升供应链绩效的最重要驱动因素之一,促进了供应链管理的系统性、集成性和协同性。

### 3. 从一般买卖关系向战略合作伙伴关系转变

在与供应商的关系上,旧的采购模式以临时的或短期的合作机制为主,造成了竞争多于合作,进而导致了采购过程的不确定性,这种不稳定的合作关系会给企业的经营带来不利影响。如图3-4所示,“交易”的采购观点认为采购就是单纯的购买,在这种简单的买卖活动中,买方根本利益是用尽可能少的钱获取尽可能多的资源,买卖双方保持一定的距离

相互影响。“合作”的采购观点强调多维的互动关系和互利共赢。近年来,大多数组织对买卖双方相互关系的发展给予了更多的关注。在相互关系中,分享和交换的理念使双方在共同交易的过程中都得到好处,取得共同满意的结果。由于供应商和制造商建立了战略合作伙伴关系,重复的供应商搜寻过程大大减少,供应合同的签订手续也大为简化,从而降低了交易费用。

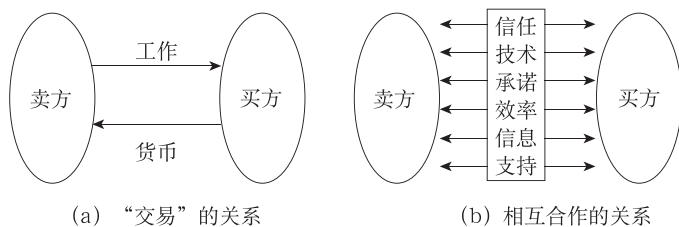


图 3-4 交易关系与合作关系

#### 4. 从被动反应向主动采购的转变

供应链日益增加的错综复杂性有一个新的更贴切的称呼,即供应网。采购职能积极参与供应链投入部分的发展和提高,采购供应部门需要自身发展良好和增强主动性。通过整合协调实现费用最低前提下的快速响应,采购与其他功能更好地跨功能集成,企业与供应商、客户更好地跨组织集成,大型组织中采购人员的角色和责任发生了很大改变,他们只花很少时间用在行政管理和业务活动上,而将精力集中在如何同供应商建立和发展恰当的关系上。这些组织的重点已经超出了简单地在用户需求出现时才对需求做出反应,而是发展成为一种前瞻性的主动采购方法。

### 三、采购在供应链中的地位

采购与供应管理是企业管理的一个重要职能。供应链上游的物资采购通过对质量、交货时间和成本的控制从而对供应链下游企业的产品质量、成本及交货期产生重要影响,甚至对供应链的整体竞争力和利润产生重大影响,所以,采购在供应链中具有重大作用。

#### (一) 采购增强了供应链系统的稳定性

首先,采购过程把供应链成员联结起来,保证货物供应不中断,保证供应链运作的连续性,这是采购对供应链最基本的作用。其次,在供应链环境下,供应商与需求方之间建立战略合作伙伴关系,有利于保持供应链上供需双方的信息共享、供需同步。因此,在供应链体系中,采购管理又具有协调供需关系的纽带作用。另外,供应链内部的各个构成环节之间的关系既是合作关系,同时也存在一定的竞争关系,因此整条供应链是动态的。在信息共享环境下,采购策略始终以供应链体系为依托,强调供应链上各企业之间的互动,因此,必然能增强供应链系统的稳定性。

#### (二) 合理的采购能显著提高供应链整体的效益和效率

在许多行业中,原材料的投入成本占产品总成本的比例很大,投入原材料的质量也在

很大程度上影响成品的质量,并由此影响顾客的满意度和企业的收益。例如,在制造业中,原材料的采购费用占到产品总成本的50%以上;在批发零售业中,与商品采购相关的费用一般占到总成本的70%~90%。

供应链环境下的采购活动中,供应商和下游需求方之间不是简单的买卖关系,而是一种战略合作伙伴关系。采购与供应可以协调整个供应链体系中的各种计划的执行。这样有利于上下游企业之间共同制订合理的采购计划,实行准时的、按需供货,既降低了采购相关成本,又缩短了交易时间,从而降低了供应链总成本,并提高了供应链的反应速度。因而提高了整个供应链的运作效率和效益。

### (三) 采购影响供应链的竞争优势

在波特的价值链中,采购是价值链中的一个辅助性职能。而在供应链管理时代,采购职能的定位被提升到战略高度,现代采购在供应链中的供应地位、质量地位、价值地位和战略地位更加突出。采购活动向前通过管理供应商扩大了其战略性影响;向后通过参与内部战略决策和接触最终客户,提高了最终产品的竞争优势。

自20世纪80年代以来,越来越多的企业意识到采购的发展能够带来战略性优势。特别是近20年来,采购职能发生了一系列的变化,一些决策更具战略性,如供应商群体结构设计、自制与外包决策、战略供应商整合等。因此,采购管理已从战术性职能演变为战略性职能。采购与供应逐渐成为一个由跨组织的多功能团队实施的业务流程,而不再是一个仅仅对企业其他部门的请求做出被动响应的职能部门。

目前,在采购职能中出现了新的功能分化和个体角色,采购职能分成两组。第一组是采购计划人员和物料经理,他们对日常物料供应负责,满足组织当前对产品资源的采购需求,主要关注效率指标,如提前期和交货可靠性;第二组是专门负责供应源开发、供应商管理等决策活动,确保供应商有能力支持公司对供应链功能的需求,以及规划未来的需求类型。成功的企业把采购看作一种具有重大战略意义的活动,很多大型组织都在利用专业采购供应团队所提供的专业化服务。

由于采购在供应链中具有重要作用,目前,采购供应的战略性关注不再将重点放在订货、补货等日常事务上,而是更多地关注通过协商建立长期合作关系、开发供货商、降低总成本等活动。

## 第二节 采购与外包战略

### 一、采购战略的主要内容

战略是企业目标的实现模式或长期性的全局性的谋划。供应链环境下的采购管理的一项基本原则就是创建采购战略,并使采购战略与公司整体战略一致,因此,供应链环境下的采购也称为战略采购。采购与供应战略主要包括以下三个方面的内容。

#### 1. 资源和流程战略

资源和流程战略主要包括产品自制还是外购决策、对使用标准件和常见部件的决策、

采购供应商一定比例的产品、准时制采购(JIT)、建立和实行总拥有成本(Total Cost of Ownership, TCO)、在线逆向拍卖(Online Reverse Auction)等内容。

## 2. 供应商战略

供应商战略包括供应库优化策略、战略性供应商联盟、供应商全面质量管理(TQM)、建立长期供应关系、供应商早期参与设计(ESI)、供应商发展(Supplier Development)、全球采购等方面的战略。

## 3. 应急战略计划

应急战略是指针对采购过程可能出现的不确定性情况,制定的应急性策略和风险管理预案。

公司不同发展阶段侧重采用不同的采购战略,具体如表 3-1 所示。

表 3-1 采购战略的发展阶段

| 初始阶段    | 中期发展    | 有限整合       | 完全整合的供应链       |
|---------|---------|------------|----------------|
| 质量/成本团队 | 跨功能采购团队 | 全球采购       | 以外部客户为中心的全球供应链 |
| 更长期合同   | 跨区域供应团队 | 战略供应商联盟    | 跨企业决策          |
| 数量杠杆    | 供应基础优化  | 供应商全面质量管理  | 完全服务供应商        |
| 供应基础巩固  | 国际采购    | 总拥有成本(TCO) | 供应商开发          |
| 供应质量中心  | 电子化逆向拍卖 | 非传统的采购焦点   | 自制/外包决策        |
|         | 专业供应商联盟 | 零件/服务标准化   | 电子系统           |
|         |         | 早期供应商参与    | 核心竞争力          |
|         |         | 长期供应商关系    |                |

## 二、自制与外包决策

外包(Outsourcing)是供应链管理发展的基础。技术变革的影响促使组织重新审视他们如何保持发展,重新布局其业务和工作,更多的企业将管理的焦点集中在自身所专长的核心活动,而将更多的非核心业务外包,外包出去的不仅仅是零部件的制造加工,还包括零部件的设计。例如,波音公司在 787 梦幻客机项目上采取了不同于以往的供应链模式,其中一个主要特征就是更大比例的外包。原来的机型如波音 737 客机零部件外包的比例大约是 50%;而波音 787 客机生产中的 70%业务外包给了供应商,且大量的供应商分布在美国以外的其他国家。例如,发动机的生产分布在美国的俄亥俄州和英国,飞机翼尖在韩国生产,机翼后缘在澳大利亚和日本两地生产,等等。波音公司甚至开发了一种货运飞机专门运输这些大型零部件(如机翼和机身),零部件被运输到位于美国华盛顿州的装配厂进行装配。

自制—外包决策从根本上来讲就是外包决策,它确立了企业将来要参与竞争的运营领域和将要放弃竞争的领域,因此,是供应链管理领域的重要问题。

### (一) 外包的优势

业务外包被看作提高企业竞争优势的一种有效途径,其实质是企业重新定位,重新配置企业的各种资源,将资源集中于最能反映企业优势的领域,构筑核心竞争力。外包具有

的主要优势如下。

### 1. 降低成本

当今的市场中,提供外包服务的企业都是专注于某一领域的专业性企业,立足于整个产品价值链的一个环节。它们拥有能比本企业更有效、更低成本完成业务的技术和知识。一方面,企业将非核心业务外包,避免在设备、技术、研究等方面的大额投资,从而降低资本投入。另一方面,专业化的供应商利用其专业化的技能和规模,将许多不同购买者的订单(外包业务)聚集起来,能获得更大的规模效应,从而降低生产成本。外包企业生产成本的降低也会使需求方受益。

### 2. 提高企业整体竞争力

企业将非核心的业务外包给以该业务为核心能力的外部企业,一方面使企业自身专注于自己的核心竞争力,另一方面可以获得外部供应商的专业化知识和技能。因此,能提高企业的整体竞争能力。例如,耐克公司将重点放在产品创新和营销上,而产品的生产则是通过外包从外部专业的企业获取。

### 3. 分担风险,提高柔性

一个企业自身的资源、能力是有限的,通过外包,企业可以与供应商建立战略联盟,利用战略伙伴的优势资源,缩短产品开发、设计、生产的时间,减少由于技术或市场需求的波动所造成的投资风险。因此,外包可将需求的不确定性转嫁给合同生产商,即外包企业。更重要的是,通过这种风险分担,企业能更好地应对需求的变化,利用外包企业的技术优势还可缩短产品开发周期,从而快速响应市场需求。因此,通过外包,企业更能适应外部环境的变化,即提高了企业的柔性。

尽管外包具有上述许多优点,但也存在一定的局限性和风险。首先是信息安全的风险。企业在外包合作过程中,必须向服务商披露大量信息,如企业战略、经营方案、产品信息等,因此存在信息泄露给竞争对手而带来的风险。其次是外包加大了依赖风险。企业将关键零部件外包,会导致企业竞争性知识的丢失或关键技术的失败;尤其是外包企业再将部分业务外包给更低一层的供应商,企业对产品质量的监控和管理难度进一步加大,甚至失去对供应链的控制。

## (二) 业务外包决策的过程

自制或外包决策决定了企业要参与供应链价值增值过程中的哪些环节,即在供应链网络中的位置以及它们希望向上游、下游延伸的组织边界。很少有组织可以拥有整个产品设计和制造所需的所有技能和资源。因此,管理者必须确定选择哪些物料内部生产,哪些需要从外部采购。当组织决定将某种供应链功能纳入组织内部来完成时,显示为自制决策,组织边界扩大;当组织将某种供应链功能放到市场上去由其他企业来执行时,显示为外包决策,组织边界缩小。企业边界的位置对供应链管理具有明显的意义,企业边界就是采购过程的起点,它告诉管理者什么时候需要企业与外部供应商打交道。如果决策的结果是外包产品或服务,将触发采购过程。

外包决策通常是企业面临的最重要也是最困难的问题。如果决策失误,不仅会造成

企业效益的损失,还可能会导致企业竞争优势的降低。外包决策主要包括三个步骤。

### 1. 战略思考

这一步要详细评估外包决策如何与企业战略(长期计划)相结合,以及识别核心竞争力,对产品的加工技术是否成熟做一个评估。核心能力的概念与外包紧密相连。所谓“核心能力”就是指那些确定公司战略定位最为基础的资源。很多学者建议,只有那些最特殊的技术即核心业务才适合保留在企业内部,其他补充性业务则可通过战略联盟或外包来完成;对一些战略价值不高的商品,则可以在公开的市场上获取,即外购。除此之外,专用性和不确定性高的活动也应该在企业内部完成。

需要注意的是,随着时间的推移和技术的扩散,越来越多的产品部件可以通过战略联盟或在公开市场中获取,因此,企业的战略核心也必须不断地进行调整。

### 2. 深度成本分析

对外包或内包的所有备选方案进行总成本分析,对非成本因素也要考虑。从成本效率的角度来看,通过自制完成某种供应链功能,会增加内部生产成本;如果从市场上外购某种产品或服务,则产生交易成本。比较两种成本是自制/外购决策的重要依据之一。也就是说,企业交易成本越高,它越可能自制而不是去外购。因此,外包决策应基于是否有利于整体供应链的盈利能力增长。如果第三方能比企业自身创造更多的供应链利润,则外包给第三方是有意义的;反之,如果第三方不能增加供应链利润或者外包的额外风险巨大,公司则要在内部保持供应链功能。

### 3. 实施

成功的实施外包战略受到三个关键活动驱动:有效的供应商选择;信息分享;采购企业的资源配置,以支持外包战略的转变顺畅,并在发展的过程中解决问题。

## 三、发展商品战略

企业可以应用多种采购策略组织其供应过程。具体策略的选择与很多因素有关。ABC分类管理法是一种比较简单的策略,这种策略仅仅考虑了采购产品或服务的价值或对企业的重要性。管理者必须决定直接物料供应(A类)、间接物料供应(B类)以及一般物资供应(C类)的结构和战略。比如对于直接原材料,买主和供应商应保持良好的协调,建立良好的供货机制,确保供应不中断。相比而言,对于MRO产品(Maintenance, Repair and Operations,指维护、维修、运行设备的物料和服务)的供应要恰当组织,以确保交易成本最低。总之,无论哪种情况,确定能增加供应链利润的关键方法都是重要的。

Kraljic(1983)开发了采购产品和服务的组合矩阵(见图3-5)。组合矩阵模型不仅考虑采购产品对采购方的重要价值,还考虑供应市场的竞争和产品的技术复杂性所带来的供应风险。基于这两个维度,把企业采购的产品分为四种类型:关键产品、瓶颈产品、杠杆产品和常规产品。尽管Kraljic提出产品组合策略的时间已经很久,但它仍然是商品采购和供应策略的核心,如今每个企业的采购部门都在普遍应用这个矩阵,它已成为思考商品供应管理决策的主要战略定位工具。

Kraljic组合矩阵模型提出了四种不同的采购方法或策略供买方选择,并进一步影响

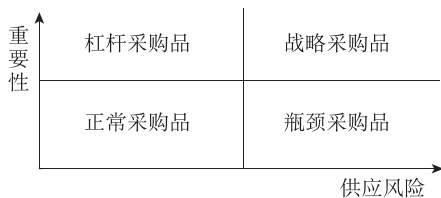


图 3-5 基于风险—价值的供应品分类

企业的供应结构和供应商关系定位。

### 1. 常规产品采购策略

常规产品是采购价值低和供应风险小的产品或服务,这类产品包括制造业中的螺母螺帽、标准零件、ORM 产品(Operating Resource Management,运营资源管理,指企业采购的日常办公用品和服务)等。购买这类产品应该使用基于效率的策略,不应在这些产品的采购中花费过多的精力和时间,利用供应市场的激烈竞争获取最有竞争力的交易价格购买这些产品,利用系统性采购方法,简化购买流程,减少购买成本。在这类采购活动中供求结构可能是经常变动的,买方与供应商建立的是现货交易性关系。

### 2. 杠杆产品采购策略

杠杆类产品市场风险较低而项目的成本或价值较高,如汽车装配中汽车座椅的泡沫等,这类产品标准化、通用性较高,而差异化程度较低,购买该类产品和服务的策略重点是获取最佳的交易。例如,可以把企业不同工厂的相似产品或同类产品集中采购,以提高合同规模,增强买方的议价能力;也可以把购买产品集中到更少的供应商,实现买方的规模经济性,得到更强的谈判地位。

### 3. 瓶颈产品采购策略

瓶颈类产品往往是相对价值较低,但在供应市场上相对比较稀缺的产品或服务,如计算机芯片、财务和法律咨询等。相对总的购买价格来说,这类项目的成本支出不高,但供应商占据着技术垄断或更强的专业性。这类项目的短缺会对买方的产品服务的交付产生严重的影响。因此,需要维护这类产品供应的稳定性,买方最好与供应商建立长期性合同来保障供应,买方应把重点放在总成本的衡量,而不能放在购买价格上,必要时可能还要提高价格,最好还要有应对供应中断的预案。

### 4. 关键产品采购策略

这类产品对买方有战略性影响,而供应商的供应也存在高风险,提供这些产品或服务的供应商就是企业的战略供应商,对这类产品采购适宜采取合作策略,或者建立战略联盟。采供双方的关系是长期的,并且相互依赖,管理的重点是以谋求双方的合作和共同发展,而不应放在价格消减和短期竞争性策略上。

## 四、总成本战略

### (一) 总成本概念

战略采购过程中,不仅关注原材料或零部件的采购价格本身,更将于采购相关的交

货、运输、包装、售后服务等相关成本因素综合考虑,即关注与采购相关的总成本。

一个公司如何决定将某种产品或服务外包给众多供应商中的一位,这项决策应该看哪位供应商最有可能给公司创造最高的客户价值,这是一条首要原则。从供应商处获得一项产品或服务的价值取决于公司将最终产品或服务出售给自己的客户所得到的利润,这种利润是公司销售产品的收入与从供应商处采购的总成本之差。因此供应商之间总成本的差异很可能就是最终价值的最大决定因素。

采购总成本模型主要有以下三种。

### 1. 质量成本

企业针对某项产品或某类产品因产品质量、服务或工作质量不符合要求而导致的成本增加。质量成本包括的项目有退货成本、返工成本、停机成本、维修服务成本、延误成本、仓储报废成本等。

### 2. 总采购成本

总采购成本也称为“总购置成本”“综合采购成本”。总购置成本就是完成全部采购任务所需要付出的各种成本之和。在采购领域中,总采购成本一般包括采购价格及运送成本,另加间接手续费用、检验、品管、重(返)工、维护、后续作业及其他所有与采购相关的成本。

### 3. 总拥有成本

总拥有成本(Total Cost of Ownership, TCO)所包含的成本内容有采购物品价格、运送成本、采购相关的成本(搬运、检验、品质、重(返)工、维修等)以及运营过程成本(使用、存储、维修等)。整体拥有成本主要应用在资产设备类的资本采购,并且有后续保护维修服务的项目上,如公司车辆、复印机、注塑机、冲床等生产设备。除了设备本身的采购价格外,了解每一供应商所提供的整体拥有成本,可以发现有时 A 厂商的价格虽然比较便宜,但是购置 B 厂商的设备其整体拥有成本更低,因此选择 B 更好。

## (二) 降低采购总成本的策略

### 1. 大量购买策略

企业通过采购增加效益的一个有效方式是寻找和创造大量购买的机会。因为大量购买给供应商带来更大的业务量,因此供应商通常采取价格上的折扣优惠来鼓励采购商增加采购数量,这反过来减少了采购方的支出,对双方都有利可图。对客户相似材料的需求合并,对杠杆物资的集中采购都是增加采购量的方法。此外,通过对供应商划分类型和优化,将更多数量转移给一个主要供应商,或将零部件标准化、减少零部件的种类,都是可以获得“数量折扣”优惠条件的重要手段。

### 2. 合同设计策略

买卖双方订立的合约规定了交易的条件和状况,合同不仅是一种管理工具,更是一种采购双方的协调机制,它是合理分配双方利益、责任和分担风险的有用工具。仔细设计供应合同,通过在供应链伙伴之间分配利益,可以实现供应链整体利益更优化。

### 3. 谈判策略

谈判在采购和供应管理中扮演着十分重要的角色。价格谈判是降低采购价格最有效

的手段之一。即使在以竞价或招投标方式选择供应商的条件下,买卖双方也需要通过协商合同的非价格条款及其他事项,同样能够帮助企业改善交易条件,获得更多的利益。

### 第三节 战略供应商管理

#### 一、优化供应商数量

##### (一) 供应库消减的动机

20世纪90年代,供应商整合的加强推动了供应库合理化(Supply Base Rationalization/Optimization)或供应库消减(Supply Base Reduction)策略的出现。这种策略的原理相对比较简单,它注重与少数的供应商保持密切联系,将过去的多供应源供货改变为少数供应商供货,甚至每种零部件只有单源或双源供应。这种观念认为,企业的资源数量有限,通过减少供应商的数量可以消减管理费用,把企业的资源集中使用。即巩固与少数的主要供应商的业务而不是把业务分配给大量的竞争性供应商,这种策略可使企业显著减少花费,实现短期的成本节约,也能够适应JIT这样的生产系统的要求。

削减费用是这种策略的主要动机之一,如运营成本、管理成本方面。短期来看,该策略的确实现了成本减少,但是,供应商减少之后,由于买方变得更加依赖少数供应商,战略风险成本增加,如供应商更强势,投机行为的能力增强,单个供应商的供应保险系数降低,出现故障引起的风险变数增大。此外,尽管企业减少了直接供应商的数量,但在很多情况下,整个供应链中供应商的实际数量却很难改变,因为直接供应商变成了间接供应商。实际上,这种策略带来的是两种结果。第一种结果是通过拥有关键的供应商来减少直接供应商的数量。采购商越来越强调对单个供应商的重视,导致公司减少直接供应商基数这一决策。如将生产供应商数量由3000个减少到500个。显然供应商的数量越少,可以花费在每个供应商上的时间越多。另一种结果就是供应商分级,把供应商分成一级供应商、二级供应商等不同的供应商等级,这种策略实质上并没有显著减少供应商的数量,只是对供应商实现了重组和分级控制。

供应商库减少是适应JIT生产方式和供应链管理发展要求的一种必然趋势。过去,制造企业通常有太多供应商,与供应商之间无法发展为十分紧密的关系,供应链的双赢采购模式要求缩减供应商数量。目前,制造企业的供应商数量有越来越少的趋势,某些零部件的采购仅有单一供应商或双供应商。但通常的做法是在采取双供应源或多供应源时,可以对供应商划分轻重主次,分配给它们不同的订货量,即划分为主要的供应商、备选的供应商,它们所获得的采购订单比例不一样,从而达到减少供应风险、有效优化供应库的目的。



#### 前沿理论与技术

##### 波音787客机核心供应商管理

波音公司在787梦幻客机项目上采取的供应链管理新模式的另一特征是核心供应商数量的大幅减少。波音737客机的供应商有上千家,而波音公司只与全球23个一级供应

商直接联系,并赋予了供应商极大的责任。它委托一级供应商设计、生产子系统,而自己则承担系统集成者的角色。波音公司实际上从飞机制造商变成了飞机组装集成商。例如,机翼委托给日本的重工三巨头富士、三菱和川崎公司,由他们负责细化设计、组装和整合,然后运到波音公司进行最后组装。在这种模式下,波音与供应商之间的纵向沟通、交流很频繁,供应商之间的横向合作也很紧密。再如,日本三巨头各负责机翼的一部分,波音公司只制定了各模块之间的粗略搭接规范,而细节则由供应商们协作制定。这要求供应商不但要有先进的技术能力,还要求供应商具有优秀的管理能力和协作能力。波音公司之所以采用这种供应链管理的新模式,一方面是由于波音供应商能力的提高,如日本企业与波音公司合作了几十年,已经系统掌握了机翼设计、加工的核心技术;另一方面是波音公司为了降低投资成本。根据美国《西雅图时报》的估计,整个项目投资大致要320亿美元,包括150多亿美元的开发成本。供应商承担一次性的研发投入,降低了波音公司的投资风险。当然,波音公司的这次变革,也是一次充满风险的尝试。一级供应商将一些零部件生产任务外包给自己的供应商。例如,负责波音787发动机研发的GE公司又把发动机挂架、短舱以及反推装置外包给自己的供应商。但高度外包的结果也使波音公司在整个787客机的设计和生产中的份额下降,导致主机厂对供应商的依赖大幅增加,波音公司实际上降低了对整个供应链的控制力。因为二级、三级供应商只听从一级供应商而不是波音公司的指令。

## (二) 供应库消减的途径

供应商供应库优化也是影响对战略供应商选择和管理的一个前提。在选择供应商之前,公司必须明确某种商品的采购是采用单一的供应源还是多个供应源。单一供应源保证了供应商有充足的订货需求,供应商也必须为特定的采购方付出更大的投资。采购方减少了管理供应商的负担,但是也增加了供应商出错导致供应中断的风险。减少供应商改变了企业与市场供应之间的依赖关系,企业与供应商由相互独立变成相互依赖,对供应商的评价和关系管理也要相应改变,买方需要考虑如何来管理这种关系,可能用原来管理很多种供应商那样的方法来管理这种关系已经不再合适。因此,采供双方应该建立更加紧密的合作关系,信息交流和沟通也须更加频繁。要判断一个公司的供应商数量多少最合适,简单直观的方法是考察增加或减少一个供应商后所产生的影响。

具体来说,公司可通过以下几种途径来减少供应商数量。

(1) 最佳供应商:尽量与其发生多业务来往,从而放弃其余供应商。这样做减少了供应商搜寻的成本,可以发展同供应商之间广泛的业务,甚至有更多机会对供应商提供支持和帮助,采供双方的关系也变得更加密切和长远,这种趋势也恰好符合供应链发展的要求。

(2) 受限制的供应商:从单一的供应商处购买,可能存在较大的供应风险。降低风险的办法是保留两家或少数几家后备供应商,作为供应商的替补或应急补货的预防措施。采购方对某个供应商提供的数量占其总产量的比例加以限制,或者按照不同的比例在供应商之间进行重新分配,采用有差别的供应政策。不同的供应比例体现了供应商的重要性差异,通常从20%到最大限度的50%。50%以上的供应量会使供应商依赖于采购方,

同时也限制了采购方变动的自由度。

(3) 标准化和减少种类:与减少供应商基数相关联,缩小产品购买的范围可能导致有业务往来的供应商减少,如大众集团在各种汽车点火器中使用 26 个不同点火器,现在只使用 5 个;以前规定使用 53 种不同的外镜,现在只用 7 个。

## 二、供应商评价和选择

在做出自制还是外购决策和采购资源配置战略之后,下一个决策问题就是选择合适的供应商。传统上,在潜在供应商中做出选择的问题并没有提升到公司战略的高度,买方习惯从出价最低的供应商中做出选择。但是,供应链环境下,这种方法越来越不可靠。随着业务外包、供应库优化、长期合作关系和供应商参与产品研发等新做法的出现,不仅改善了买方的经营绩效,也提高了买方公司对供应商的依赖。供应商的专业性更强,核心竞争力差异更大,因此,战略性供应商的评估与选择更加复杂,也更加重要。

供应商评估是给供应商评分和评定等级的过程。评估不仅要考虑供应商的价格,还要考虑供应商的其他特点,如供货提前期、可靠性、质量、设计能力、合作意愿等要素。供应商选择就是使用供应商评价的结果对各供应商进行比较,确定合适的供应商。然后再与供应商进行谈判,就合同条款进行协商。

战略供应商评价和选择过程包括四个主要步骤。

### (一) 初始供应商的资格认证

初始供应商的资格认证是供应商选择的第一步。这一步的目的就是要从众多供应商中找出那些具有基本资格的供应商。所谓基本资格就是能达到买方所要求的产品和工艺标准,有能力支持买方的采购目标。不同的企业用于资格评估的具体指标会有所不同,但通常都会评估供应商合法经营资质以及在制造能力和财务可视性方面的基本情况。通过初步的资格认证识别,把潜在的供应商数量减少到一个比较便于甄别的数目,从而进行更详细的评估和筛选。供应商的资格与供应商的能力紧密相关,也要符合采购方的便利和适宜性标准,供应商必须达到买方所设定的最低标准要求才有资格进入到选择程序。有关资格识别的信息可以通过调查或询问的方式获得,比如通过在线查询供应商资料,或者要求供应商提供报价单、项目建议书或者直接提供资格证书。

### (二) 确定供应商评价指标体系

在供应商评估影响因素分析的基础上,提炼形成供应商评价的指标体系。指标既要与战略采购的要求相符合,指标数量还要合适。评价指标体系的建立是供应商评价的难点。

供应商评价指标的一个变化趋势是从强调采购价格转变为总成本分析。战略供应商选择通常要考虑成本、质量、交付期、灵活性、合作意愿等指标,这些指标还可以进行细分,从而形成一个可量化的多层次指标体系。比如总成本指标可以分为采购价格、折扣条件、汇率、税费以及其他财务指标。在选择供应商时,所有这些指标都对供应链的总成本有影响,综合这些指标才能全面评价和比较不同供应商的绩效,这就是基于总成本模型的供应商评价。

### （三）获取相关信息

为确定评价指标值,需要获取相关信息,这些信息应该具有可比性、时效性和准确性等特点。获取这些信息的来源很多:由供应商提供、通过调查获得、历史数据间接获得等。

### （四）综合评价做出选择

最终的选择需要借助一些综合评价模型和方法。常见的评价模型包括简单的加权法和、层次分析法、模糊综合评价法等。具体选用哪种模型应该考虑对业务的影响和市场的复杂性,通常将定性模型和定量模型组合运用效果可能更好些。对于战略供应商的选择,还可使用更复杂得多目标综合评价模型或成本效率模型。

## 三、 供应商关系管理

### （一）供应商关系的类型

供应商关系的基础是供应商关系分类。在供应商管理中,须将供应商关系分为不同的类别,根据各供应商对本公司企业经营影响的大小设定优先次序,区别对待,以利于集中精力重点改进、发展最重要的供应商。

所选择的供应商关系类型应该与所采购部件以及市场的特性相适应。确定供应商关系类型应该考虑以下四个重要因素。

#### 1. 所采购部件的战略重要性

如独家占有的技术秘密,对竞争差异化至关重要,最好内部生产或者与有能力的供应商建立密切联盟。而大多数非生产原料性质的工业用品几乎没有战略价值,因而极少与MRO供应商建立紧密关系。

#### 2. 能够提供部件或服务的供应商的数量

如果只有一个供应商,企业必须与其保持密切关系。

#### 3. 复杂性

复杂性即考虑采购部件与最终产品之间界面的复杂性,以及供应商自身的复杂性。

#### 4. 不确定性

如果一种采购关系会造成高度的不确定性,就应该发展更密切的关系。

可根据不同的基准对供应商进行分类,从简单的二分法、三分法,到更复杂的细分方法,企业根据自身的需要来确定。例如,将供应商分成普通供应商和重点供应商;根据80/20法则,将供应商分为市场交易型、伙伴型、战略联盟等;根据采购商品组合矩阵,将供应商分为一般供应商、杠杆供应商、瓶颈供应商和战略供应商等。

“供应商关系谱”描述了供应商关系的分类系列,认为供应商关系是介于市场交易和纵向一体化之间的多个中间形式的连续统一体(参见表3-2),例如,不可接受的供应商、可考虑的潜在供应商、已认可的供应商、需持续接触的供应商、运作相互联系的供应商、共担风险的供应商、自我发展型的伙伴供应商等。为应对全球化、外包和技术的发展趋势,

核心企业已经采取明显不同的方式来管理它们的供应商：一些企业推崇伙伴关系和战略联盟，而其他企业则致力于充满竞争的在线采购。

表 3-2 采购供应商关系介于市场交易和纵向一体化之间

| 市场购买       | 发展中关系      | 合作伙伴关系     | 战略联盟        | 后向一体化      |
|------------|------------|------------|-------------|------------|
| 保持距离       | 中期合作       | 较长期合约      | 长期合作关系      | 拥有供应商的所有权  |
| 清楚的零件说明    | 一定程度的信息共享  | 信息的广泛共享    | 信息和计划的完全共享  | 信息和计划的完全共享 |
| 与竞争对手有很多业务 | 与竞争对手有一些业务 | 限制与竞争对手的业务 | 禁止与竞争对手的业务  | 与竞争对手没有业务  |
| 可以通过计算机化交互 | 良好的管理关系    | 提高的信任      | 广泛的信任和融合的文化 | 同一种文化      |

## (二) 供应商关系的基本趋势

公司与供应商保持何种关系会影响企业投资和信息技术的类别，同时与供应商关系的性质也影响买方的采购策略。长期的供应商/买方合作伙伴关系、一次性的供应商/买方交易关系可以看作供应商/买方关系系统一体中的两个极端情况，如图 3-6 所示。

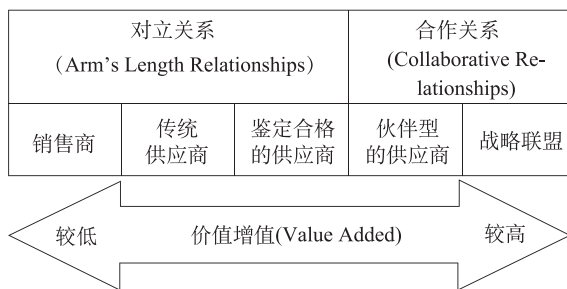


图 3-6 供应商关系的基本趋势

### 1. 市场交易关系和在线采购

市场采购是指在广泛的市场上通过竞争(如竞标、拍卖)的方式采购所需要的原材料。一家生产企业往往需要从数百家供应商处采购数千种原材料或部件。传统的电话和传真采购转向基于网络的方式，网络采购得到迅猛发展，从网上价目表到网上拍卖，都将在未来数年内繁荣兴盛。网上采购已经成为一种典型的市场采购方式。但是，人们忽略了进入每一项网络采购活动之前的准备工作及投入的时间，例如，事先寻找资质好的供应商，了解其成本结构和能力；编写全面细致的报价请求说明书。

### 2. 合作伙伴和战略联盟

很多行业专家将建立双赢的供应商伙伴关系看作持续改进战略供应的一部分，供应商伙伴关系管理创造了贸易伙伴间的无缝连接，允许更广泛的信息交换，包括产品设计规格、现有库存水平、生产和配送计划、采购订货和实时单据。战略联盟是两个贸易伙伴之间的一种紧密合作关系，这种关系包括多个职能领域的交互：从工程设计和市场营销到生

产计划、库存决策和质量管理,企业为这种关系设立了许多目标,如降低成本、改进质量、更好的交付绩效或提高引入新产品的柔性。

Dyer 等研究发现,到 2001 年全球 500 强企业已经平均各自拥有 60 个主要的战略联盟供应商,一家大型消费品零售巨头的采购主管希望他的所有供应商关系成为战略联盟。战略联盟趋向垄断,应该引入更多竞争元素:对每种部件应该尽量维持不止一个供应商;通过与供应商密切合作改善效率和成本,促使供应商持续支持联盟;建立一个联盟协调管理部门;拥有这种部门的企业在战略联盟上的成功率为 63%,没有这种部门的企业成功率只有 49%。战略联盟中的供应商应该努力维持竞争能力,即使不存在竞争对手威胁,也不应利用其垄断地位。垄断供应商的明智做法是时刻保持竞争性压力,确保与客户之间是双赢的。

图 3-7 显示了交易关系和战略联盟关系的不同特点。蝴蝶图表示传统交易关系,其中贸易伙伴之间只有一个交互点,即采购人员与销售人员。钻石图表示战略联盟中所能看到的联系,其中有多多个交互点。

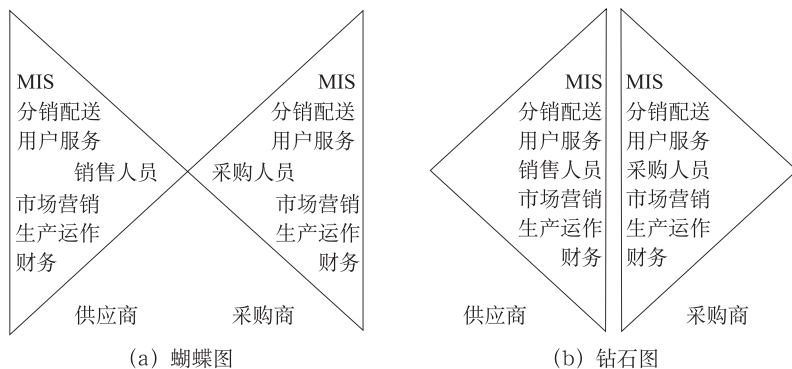


图 3-7 传统供应商关系和战略联盟

### (三) 供应商关系管理策略

供应商关系管理(Supplier Relationship Management, SRM)是指企业要决定同供应商建立何种关系,怎样建立这种关系?确定了关系类型的决策之后,如何积极地管理这些关系?

供应商关系管理过程包括建立、维持、终止三个阶段,重点是对供应商关系采取控制、改善或淘汰等策略。

对于实施战略采购的物品,企业应该同供应商建立深层次的战略伙伴关系。为此,可通过两个阶段来发展战略伙伴关系:初期合作关系和稳定的战略伙伴关系。在初期合作阶段,双方建立信息平台 and 沟通机制,采购方将采购数量及交货时间等报表提交给供应商,共同分析这些数据,培养合作的默契感和信任度。时机成熟后,再过渡到较高层次的稳定的战略伙伴关系:采购方企业将自身的活动与供应商集成起来,将供应商作为自己的制造部门来控制,或者建立联合小组共同参与产品开发设计,双方相互促进,共享利益和分担风险,达到双赢的目的。



## 宜家 and 马士基公司的战略合作伙伴关系

全球著名的家居产品供应商宜家公司(IKEA, 瑞典)是马士基公司极其看重的一个全球供应链合作伙伴。马士基公司承揽宜家公司在全球 29 个国家、2000 多家供应商、164 家专卖店、10 000 多种家具材料的物流任务。两家公司长期的合作关系越来越紧密,双方可以开放地谈判,一起协调成本,制定战略。

1995 年宜家在中国设立办事机构,1998 年,宜家公司的亚太战略重心开始向中国转移。同年它在中国开了第一家家居商场,随后宜家家居开始风行中国,两年内在中国的销售额增长了 43%,全球采购量也有 10% 转移到了中国。随着宜家公司的发展,马士基公司已有的办事处显然不能满足宜家的物流需求。经过努力,马士基将“有利集运”注册成了独资子公司。该独资子公司又在中国设立分公司和办事处,迅速扩张网络。马士基公司的物流业务几乎是随着宜家公司的扩张而扩张的。只要宜家公司在新的地区找到了市场,马士基就立即扩张到那里。当然,马士基物流的跨国发展链条上,不只连接宜家一个,其全球合作伙伴还有耐克、米其林轮胎、阿迪达斯等公司。马士基公司就是靠不断满足其合作伙伴的市场扩张需求而取得自身的发展的。

## 四、 供应商开发

在供应链管理环境下,一方面,企业不断消减供应商库,只与少量供应商保持密切关系,导致企业对战略供应商依赖性增强;另一方面与供应商良好的合作关系可以给企业带来更大的好处,比如稳定的业务、长期的合同、产品全寿命周期支持等。因此,买方企业越来越关注其供应商的绩效、能力和响应性。所谓“供应商开发”就是指为了满足企业的短期或长期的供应需求,买方帮助供应商提高能力和改善绩效所做出的努力。

买方介入供应商的业务可以是直接参与帮助,也可以是从外部对供应商施加影响。直接帮助包括非正式的供应商评价和绩效改善请求,对供应商人员提供培训,对供应商的运营提供投资。买方利用外部市场增加影响对供应商提供了一种外部竞争压力,帮助其克服组织惯性,建立对供应商的激励机制,建立评价认证系统是更有效的供应商开发策略。从供应商开发的目标来看,短期的目标就是改善供应商的运作水平,这种开发方案集中于与供应商共同工作,来直接改善供应商有关成本、质量和交货方面的表现。长期的目标注重提高供应商的能力,从本质上讲,它是买方企图将自己的内部能力跨越组织边界转移给供应商,这种方法实现起来更加困难,但从长期来看这种绩效改善的幅度更大。

Handfield(汉德菲尔德)等(2000)提出了供应商开发的七步流程图。

### 1. 识别关键商品

根据图 3-5 所示的 Kriljic 组合矩阵,关键的商品种类通常是战略重要性的、瓶颈性的商品,有很少的可替代物,有很少可供选择的供应商,具有供应风险高且采购价值量大的特征,这些产品的供应商就是值得买方投入支持的目标。

### 2. 识别关键供应商

不是所有的供应商关系都是合作伙伴,也有一般性交易供应商,同样的准则也适合供

供应商开发,并不是所有的关系都需要买方开发。供应商开发需要大量的时间、资源和资金的投入,买方必须把选择可开发的供应商作为战略问题,而不是一个反应性策略。企业选择即将开发的供应商时需要考虑以下几个因素:企业支付高额采购费用的供应商、战略上非常重要的零部件供应商、具有建立长期合作伙伴关系的供应商、改进最弱的供应商。

### 3. 组建跨职能团队

买方应该从公司内部相关领域挑选人员并组建一个跨职能团队,这个团队必须知道自己的供应商策略和采购供应职能的角色,并且以一个统一的整体面对供应商,能向供应商传递出希望供应商做什么、如何做的一致信息。

### 4. 约见供应商的高层管理者

高层管理者的支持是组织创新成功的一个关键因素,得到供应商高层管理者支持的有效方法就是展示供应商开发所能带来的利润增长和质量改善。与供应商高层一起分享经验,一旦供应商的经理们意识到这是一个机会,供应商开发的实施就容易推行了。

### 5. 识别关键项目

可能有許多需要改进的项目,因此,应对每一个项目进行可行性、风险和回报、资源及时间需求方面的分析。对成功的供应商开发来说,正确理解问题并选择合适的项目非常重要。

### 6. 定义合同细节

供应商开发项目的实施常常会带来好的效果,这些价值应该由买卖双方共同分享,双方应该就利润的度量标准在项目开发之前就达成共识,对于改善或创新的成败,双方需要建立相同的评价标准。

### 7. 监控状态和修改策略

对供应商开发过程实施控制,必要时需要适时调整准则和策略。尤其是要使供应商开发的成果得以保持,需要对供应商的操作活动保持监控,使供应商的改进能得以延续。

## 五、利用供应商创新

### (一) 新产品开发与供应商早期参与

对企业而言,新产品开发(New Product Development, NPD)是其竞争优势的关键来源。从历史上看,许多企业都曾进行过内部新产品开发。然而,当今的经营环境表明,单个企业难以独自实施新产品开发计划,因而把目光转向了供应链上的其他实体。变革和挑战是推动企业创新的动力,逐步升级的研发费用、日益复杂化的产品、缩短的产品生命周期、管理技术变革中的困难,以及创新所需要的大量的资源和知识是主要的驱动力量。因此,作为供应链中的主要参与者,供应商通常是寻求改善 NPD 成果的首选对象之一。

供应商早期参与(Early Supplier Involvement, ESI)到 NPD 过程中的现象已经日益普遍。这个概念也称为产品设计协作,就是在产品设计初期,选择让具有伙伴关系的供应商参与新产品开发小组。经由早期供应商参与的方式,新产品开发小组对供应商提出性能规格上的要求,借助供应商的专业知识来达到降低成本的目的。

首先,ESI 要求改变传统的供应商评价选择标准,从以价格为主转化为“前采购”式的供

应商选择。“前采购”是指将选择供应商的流程提早至新产品开发中产品概念发展阶段,并尽量将特定零件或系统的设计责任交给供应商,生产商与供应商之间的关系从交易导向转变为关系导向。供应商的选择标准也要反映这些方面的要求,至少以下几个方面的要求至关重要:①设计和工程能力;②参与设计的意愿;③与买方企业文化的兼容性;④满足开发进度的能力;⑤与设计 and 工程人员合作的意愿;⑥共同承担费用和共享产品信息的意愿。

其次,供应商在产品的设计阶段的积极参与非常关键。研究表明,产品成本的80%是在设计阶段确定的。供应商参与产品设计和协作使供应商与制造商可以进行有效的交流,共同设计最终产品或设计零部件,使产品的生产和零部件供应都更有保障。当产品设计好后,物料的采购就是供应商根据购买方所下订单发货的过程。采购的目标就是以最低的总成本按时下订单并交付产品。

## (二) ESI 三个关键因素

在创新中要真正实现企业与供应商的一体化,真正达到协同设计的效果,必须重视三个关键概念:范围限制、共享技术规划、目标成本。

首先,为了尽可能提高经营的业绩,公司必须把终端产品分解为部件或功能模块,然后决定如何给供应库中的供应商下达某些部件或功能模块的供应任务。有的供应商分配到的任务可能是单一部件或很少量的部件,有的分配的可能是一大堆零件。这种分给指定供应商的责任大小称为范围边界。范围边界的界定是相当复杂的,由于终端产品经常要加入新功能或新技术,因此范围边界总是在变化的。

其次,共享技术规划对利用供应商创新提出了技术泄露的挑战。一般而言,供需双方都会很注意产品的技术信息保密问题。客户害怕供应商将信息透露给竞争对手,供应商害怕客户将自己最好的构思和设计转售给那些不投资进行创新的低成本制造商。供应商技术论坛和技术路径图是目前两种较为流行的共享技术的方法。

最后,不论直接用户反馈信息的程度如何,团队都必须把消费者需求转换为产品规格,在此过程中,可以运用质量功能分析和竞争力分析等技术,为终端产品设计一个成本目标是 ESI 的重要步骤。成本目标可以是基于价格的目标,也可以是基于成本的目标或基于价值的目标。

## 第四节 电子化采购

### 一、电子采购系统的构建模式

#### (一) 电子采购及其优点

电子采购也称网上采购,是指在网络平台基础上直接进行的采购,利用数字化技术将企业、海关、运输、金融、商检和税务等有关部门有机连接起来,实现从浏览、洽谈、签约、货到付款等全部或部分采购业务的电子化处理。

电子采购的优势表现在:节省采购时间,提高采购效率;采购成本显著降低;优化了采

购供应链管理;加强了对供应商的评价管理;增强了服务意识,提高了服务质量;增加交易的透明度,减少“暗箱操作”。位于美国波士顿的著名的 Mercer 管理顾问咨询公司,分别就施乐、通用汽车、万事达信用卡三个极具行业代表性的企业,作了详尽的电子化采购调查,比较了三大公司运用互联网技术前后的采购流程和成本控制。人们通常会很容易地意识到在采购领域中运用互联网技术后,产品成本方面会得到非常有效的控制和节省,却很少留意到电子化采购对采购自身流程所带来的巨大利益。

## (二) 电子采购系统构建方式

### 1. 卖方系统(Sell-side System)

卖方系统是供应商为增加市场份额,将计算机网络作为销售渠道而实施的电子商务系统,它包括一个或多个供应商的产品或服务。登录卖方的系统通常是免费的。使用这一系统的好处是访问容易,能接触更多的供应商,买方无须任何投资。

### 2. 买方系统(Buy-side System)

买方系统是买方企业控制的电子商务系统,它通常连接到企业的内部网络(Intranet),或企业与其贸易伙伴形成的外部网络(Extranet)。这一系统通常由一个或多个企业联合建立,目的是把市场的权力和价值转向买方。如 GE 塑料全球供应商网络;美国三大汽车公司的全球汽车零配件供应商网络。这一系统的好处是快速响应客户需求、节省采购时间和利于对采购过程进行控制和跟踪;缺点是大量的资金投入和维护成本。

### 3. 第三方系统(Third-party System/Portals)

门户(Portals)是描述在 Internet 上形成的各种专门市场的术语。独立门户网站是通过一个单一的整合平台,给多个买方和卖方提供交汇点,并进行多种商业交易的专门站点。

根据电子市场的业务构成方式,目前有两类基本门户网站。

(1) 垂直门户(Vertical Portals)是经营专业/行业产品市场,如钢材、化工、能源等,如 MetalSite 是专门买卖金属材料 and 产品的垂直门户;而 CheMatch 是专门经营石油化工和塑料制品的垂直门户。

(2) 水平门户(Horizontal Portals)是集中了种类繁多的产品的综合门户。如 Ariba<sup>①</sup>、Commerce One<sup>②</sup>、Free Markets<sup>③</sup>、京东商城、阿里巴巴等都是水平门户。

## 二、电子化采购的业务模式

影响采购与供应管理的最令人振奋的技术之一就是 B2B 电子商务技术。电子商务新技术运用已经极大地改变了供应管理的效率和效益。电子采购的巨大功能就是高效率地处理信息和传递信息,与供应链中其他伙伴实时有效的共享信息,进而对采购流程带来

① Ariba:一家软件技术服务公司,位于美国加利福尼亚州的森尼维尔。

② Commerce One:第一商务,美国的一家商务公司。

③ Free Markets:著名的全球供应链管理解决方案提供商。

革命性改变,实现更高效的订货与交易过程,支持战略性和全球性供应源搜寻。

### (一) 电子化寻源

20世纪90年代,信息技术在欧美的不断发展终于结出硕果。欧美企业富有独创精神、奉行“技术至上”理念,它们坚信计算机网络化集成的“网状”结构无论如何要胜过通过人际交往的“链状”结构。在经历了物料需求计划(MRP)、计算机集成制造系统(CIMS)、企业内部的管理信息系统(MIS)和企业之间的电子数据交换(EDI)等阶段之后,企业运作管理进入互联网和供应链管理时代。以美国福特公司为例,1999年11月,福特公司完成了向供应链时代和电子商务的初步转型,正式将它们庞大的采购业务部门转移到互联网上,并吸引了克莱斯勒公司的参加。福特公司每年通过网上进行的交易金额达到800亿美元,每年为福特公司节约成本达到20%;福特公司的零部件供应商多达3万多家,它们每年的销售总额为3000亿美元,这些公司通过福特公司建立的网站可以互通有无,建立广泛的业务联系,由此带来的商机可以说是无法估量的。

在电子市场的基础上进行电子化的采购寻源(E-Sourcing)已经开始成为一种趋势。制造商在网上可以确定潜在供应商,并在网上组织招标和投标。招标方式可以是网上拍卖,也可以是网上提交投标书。目前电子化采购寻源已经成为推动B2B电子商务的重要力量。例如,2002年,戴姆勒—克莱斯勒公司在互联网上就克莱斯勒的航行者小型载货汽车和梅赛德斯奔驰M级轿车的后续车型的整个白车身进行了在线拍卖。通过Convisint系统,采购寻源的过程只用了4天的时间即告完成,而以前手工操作方式至少需要3个月的时间。电子寻源意味着流程可以更加透明,减少采购时间周期,降低库存和获得更好的产品质量。

### (二) 电子化订购

#### 1. 电子化订购的信息流

电子化订货(E-Purchasing)需要在采购供应链中传递四种基本的商务信息流。

(1) 企业内部传向供应部门的信息流,包括使用部门的需求信息及对需要采购的原材料和服务的描述。

(2) 企业内供应部门流向其他职能部门的信息流,主要是采购预测信息,包括供应商的定价到现金流预算信息。

(3) 从企业外部流向供应部门的信息流。比如来自供应商有关价格和交付的信息,来自其他信息来源的有关市场条件和进口关税等信息。

(4) 从供应部门流向外部供应源的信息流。比如传送给供应商的关于原材料和服务要求的信息。

#### 2. 电子化订购的业务活动

利用电子采购系统可以完成以下4种业务交易活动。

(1) 网上目录采购。供应商按目录类别将产品信息列示在网络上,采购方通过查阅网上目录,了解产品价格、规格和质量等信息,并能方便地查阅多个供应商产品目录,通过

对同类产品进行比较,从而做出购买决策。由于互联网平台信息容量大,可以展示的产品种类多,产品信息详细,因此,给采购方提供了多样化的选择。

(2) 网上议价采购。议价采购(Negotiated Price)即竞争性谈判。议价采购适用于对物品的需求具有连续性的采购项目,必须选择特定的厂商供货;由于同类厂商数目较少,不适于相互竞争,且产品性能有所差异。通过与特定的供应商进行议价,可以节省费用,节省时间;减少失误,增加弹性;适当的时候可发展与供应商的互惠关系。

(3) 网上竞价采购。又称为网上询价、逆向拍卖。询价采购(Request for Quotation)是对几个供货商的报价进行比较以确保价格具有竞争性的一种采购方式。询价采购适用于采购现成的并非按采购实体的特定规格特别制造或提供的货物或服务;采购合同的估计价值低于采购条例规定的数额;用于对合同价值较低的标准化货物或服务的采购。询价采购一般要求邀请报价的供应商数量至少为三个;只允许供应商提供一个报价;采购合同一般应授予符合采购实体需求的最低报价的供应商或承包商。

(4) 网上招标采购。网上招标是通过网络发布招标邀请信息,供应商提供投标文件参与应标,从而完成供应商选择的过程。通过网上招投标方式选择产品供应商或业务分包商通常是为了降低物流成本、实现产品质量、交货期以及财务状况的改善和提高,并且选择供应商时不仅考虑价格、质量,还必须考虑资质和信誉。网上招标过程与现实招投标方式的操作流程没有很大差别,但是互联网强大的信息传递能力可以大大提高招投标的效率。

### 实训项目

对校内超市进行调查,分析确定超市的主导销售商品 2~3 种。

- (1) 针对主导商品,制定供应商评价选择的标准,建立评价指标体系;
- (2) 调查、收集产品的主要生产企业的信息,建立供应商信息库;
- (3) 为超市提出供应商关系管理建议。

## 课后习题

### 一、选择题

1. 采购是整体供应链管理中节约成本和增加利润的主要来源,表明采购的( )。
  - A. 供应地位
  - B. 价值地位
  - C. 质量地位
  - D. 战略地位
2. 从发送订单到采购物品接收之间的时间期限,称为( )。
  - A. 盘存周期
  - B. 采购间隔期
  - C. 再订货点
  - D. 采购提前期
3. 现代供应链中,采购与供应商的关系强调( )。
  - A. 零和博弈
  - B. 市场交易
  - C. 合作双赢
  - D. 激烈竞争
4. 有少数几个卖方而有很多买方的供应市场称为( )。
  - A. 完全垄断市场
  - B. 完全竞争市场
  - C. 不完全竞争市场
  - D. 垄断性竞争市场
  - E. 寡头垄断市场

5. 现代采购供应链管理中的两大革命是指( )。
- A. 全球采购      B. 战略采购      C. 电子采购      D. 集中采购  
E. 准时采购
6. 下面情况中不适合采用竞争性报价的是( )。
- A. 供应商早期参与      B. 合格供货者足够多  
C. 采购量足够大      D. 没有优先考虑的供应商  
E. 建立了供应商合作伙伴关系

## 二、简答题

1. 什么是采购周期?
2. 什么是总拥有成本?
3. 传统采购与供应链采购有什么不同?
4. 比较分析供应商选择模式和开发模式。
5. 简述业务外包决策的过程。
6. 战略采购的组织能力有哪些方面?
7. 网上采购的主要业务模式有哪些?