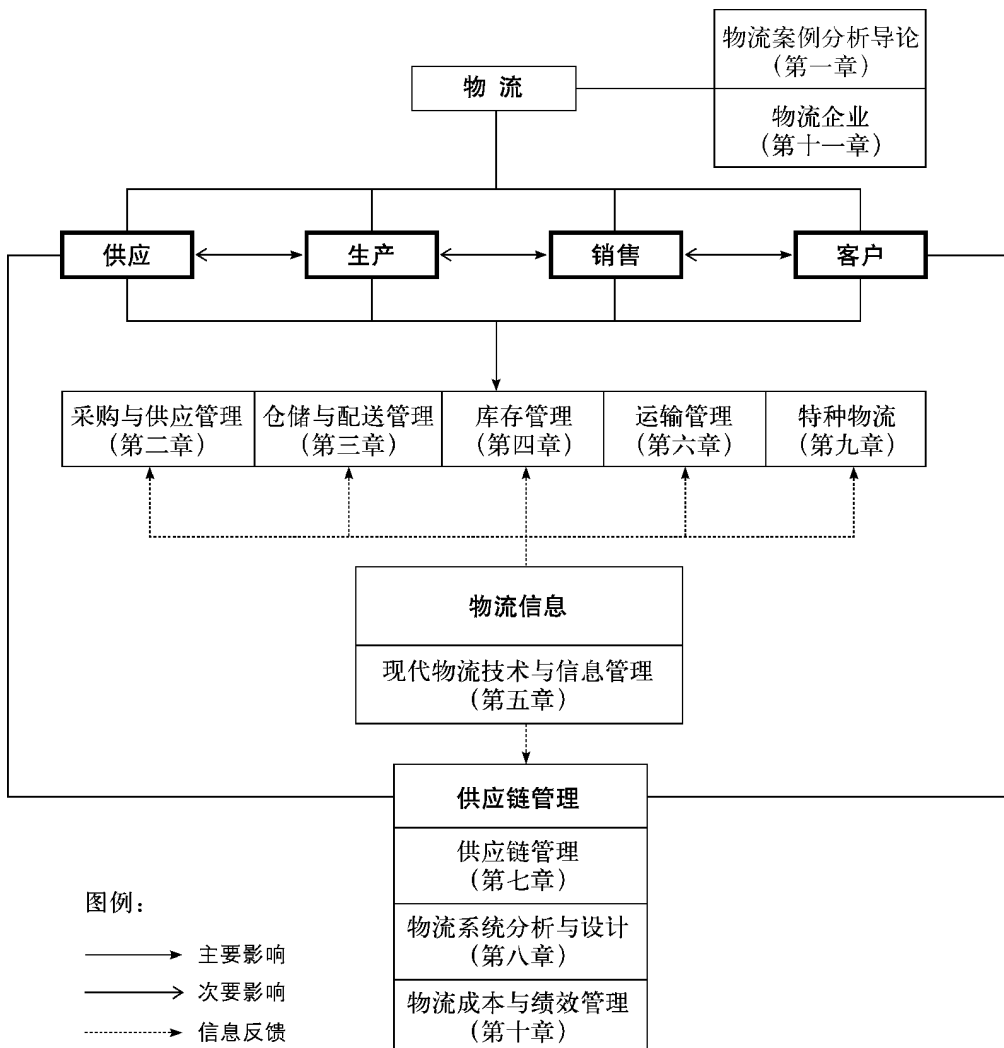


第一章

物流案例分析导论



物流案例与实践结构模型

随着我国经济体制改革的深入和经济全球化的推广,物流业作为现代服务经济的重要支柱和组成部分,必将在我国得到空前发展,并成为我国国民经济新的重要产业和新的经济增长点。

从20世纪70年代中期开始,物流管理的理论和实践有了长足的发展,人们对供应链的运作及如何改善、提高物流管理水平有了更深的认识。本教材应用物流管理的理论和方法对每一个物流案例进行了系统的分析。

本章重点讲解的是《物流案例与实践》这门课程中相关案例的分析思路。本书的目的就是要为分析物流问题提供一个思考分析的框架,但同时必须强调的是,这并不是要提供一个能够应用于所有物流问题的分析方法,而是讨论在分析中需要考虑的因素,使得在今后的实践中能够根据实际问题确定相关的研究因素。

本书通过不同的章节分别对物流管理中的采购、仓储、配送、库存、信息化、运输、供应链管理、特种物流、行业物流、物流系统分析与设计以及物流成本与绩效管理等方面的案例进行了分析和讨论。有的案例是关于整个供应链的,即物资从原材料供应商一直到最终产品用户手中的整个过程;有些案例只涉及物流的一个环节,比如采购或仓储管理;有的案例则讨论的是物流系统分析方法等。

对某个物流问题的分析通常需要对具体的业务流程进行分析,但应当注意的是,物流问题的研究应当尽量从供应链的角度进行,也就是要考虑单一环节的变化对供应链上游或下游环节产生的影响。

一、物流管理问题的特点

美国物流管理委员会(The US Council of Logistics Management)对物流的定义是:物流是指为满足客户需要而进行的原材料、中间库存、最终产品及相关信息从起点到终点间的有效流动,以及为实现这一流动而进行的计划、管理和控制过程。

这个定义强调了物流的以下几个主要特点:

- (1) 物流管理是有关物料的移动和储存的科学。
- (2) 物流管理包括管理物料有效流动的信息流。
- (3) 物流管理的范围包括整个供应链,从原材料供应开始直到产品的最终消费。
- (4) 用统一的原则来计划和组织整个供应链的材料流动。
- (5) 物流管理有两个关键的目标,一是达到适当的客户服务水平;二是用最低成本实现这一目标。

如果用系统的方法将从原材料供应到最终用户消费的整个供应链作为一个整体进行管理,可以说物流管理与供应链管理是同义词。物流问题通常在一开始只是反映在某个独立的公司,或者是这个公司的某个部门中,如某公司可能发现仓储能

力不足,或生产的灵活性不够,或库存水平过高,等等。然而产生问题的根本原因可能是在这个部门之外,甚至这个公司之外,因而解决问题的答案也可能需要在部门甚至公司之外寻找。

因此,以物流的观点解决问题时,就要从以下三个层次进行分析:

第一层次:产生问题的部门,如仓储。

第二层次:企业内部与物流相关的职能部门,如采购、制造和营销部门等。

第三层次:更广泛的、供应链上除本企业之外的其他方面,如供应商、销售渠道、最终用户等。

如果仅在上述的第一层次上分析问题,这是一种就事论事的解决方法,而不是物流的分析方法。也有些学者认为,从上述第二层次上分析解决问题是物流管理的方法,而从第三层次上分析解决问题是供应链管理的方法。本书认为物流管理的方法应当从所有三个层次上对问题进行分析研究,提出解决的方案。当然,在实际应用中,对出现物流问题的公司以外的因素是难以采取措施的,要有效解决就更加困难了。

二、物流案例分析的基本步骤

物流案例分析方法主要包括以下五个主要步骤,这些步骤也可以应用于其他的案例研究:

- (1) 物流现状分析。
- (2) 物流问题识别与整理。
- (3) 产生、评价与选择解决方案。
- (4) 方案的实施与控制。
- (5) 撰写最终报告。

实际分析中,只有通过准确的现状分析才能够反映出存在的主要问题,随后才能提出恰当的解决方案。因此,步骤(1)就成为下面介绍的重点。

(一) 物流现状分析

1. 物流结构分析

分析物流系统时,常常会觉得它非常复杂,因为它不仅包括企业内部各个部门,而且还涉及许多其他的相关单位。在进行物流系统结构分析时还应当考虑以下三个方面的内容:

- (1) 货物的实际流动。
- (2) 支撑货物移动的信息流和信息系统。
- (3) 控制物流的组织和管理结构。

不管物流活动是涉及整个供应链,还是仅涉及其中一个环节,都应当对系统中各个方面的问题进行研究。

2. 物流分析

在物流活动中,物品从原材料或零配件供应的起点开始,通过生产制造环节和分销配送环节,直到最终用户手中。因此,物流分析的具体内容包括了对物流节点、物流信息管理系统、物流组织和管理结构、物流绩效和物流的商业环境五个部分的分析。

(1) 物流节点。确定物流系统的各个节点企业,也就是将物流节点上的各企业分门别类地归入制造、储存、批发、零售等不同类型。物流节点上的企业一般可以归为以下三类:

① 制造商。即生产出产品供最终用户使用的企业。主要制造商在多数供应链中是中枢节点。

② 供应商。在主要制造商上游的通常是零配件供应商,而更在其上的则是原材料供应商。在某些时候,需要分析出主要原始设备制造商(OEM)的第一、第二甚至第三层供应商。为了加速供应或对零配件进行整理排序,在零配件供应商和制造商之间有时会建立集运中心。

③ 分销配送企业。分销配送企业是制造商下游的流通企业,可以把产品离开生产线后发生的所有活动均理解为分销配送的范畴。生产完成后,这些产品既可能存放在制造商的成品库中,如工厂的仓库,也可能储存在距离市场较近的配送中心。随后,这些产品将通过批发商、零售商或配送中心等分销配送渠道到达最终消费者手中。

(2) 物流信息管理系统分析。良好的信息管理是物流成功运作的必要条件,因此,在进行物流案例分析时,需要对物流信息管理系统进行分析。在进行分析时一般包括以下几个方面:

① 订单信息处理系统分析。首先需要研究的是订单处理系统。客户的需求触发了订单,什么样的系统接收了什么样的客户订单并将其信息沿供应链传递,这是进行案例研究时要了解清楚的地方。订单信息沿物流反方向流动,并推动物流。

还有一种信息流是伴随物流(货物的物流移动)而经过整个供应链系统的,如发货单、送货单、发票等。同样,也必须了解清楚这些信息流,并对其效率进行分析。

正如物流可以用示意图表示一样,用示意图来描述信息流也是非常实用的方法,它能显示信息流经过的节点(如销售部、仓库、运输部门等)和信息传送的方法(如电话、传真或电子数据交换等)。

② 需求预测信息。物流信息管理的第二个关键方面是预测需求的信息。为了使物流各环节(如生产、运输等)更科学、更合理地确定产品的最佳库存水平或生产

量,对于未来需求进行预测是必不可少的。这也是现代物流管理的一个基本出发点。

在很多企业中,需求预测是营销或销售部门的任务,也有一些公司是由生产部门来进行预测,而在有些企业甚至根本没有什么有效的预测。准确的需求预测是物流规划成功的必要条件,因此确定哪些职能部门需要进行预测,以及这些预测的准确性如何,都是非常重要的。

③ 物流管理信息的监控。信息管理的第三个方面是监控反映物流运作效率的管理信息。这类信息包括的范围很大,从某一具体物流作业所需的信息,如车辆利用水平或库房作业效率等,到显示物流系统整体绩效的信息,如整体供应链库存水平等,都属于监控范围。

在很多企业中,物流管理水平信息非常缺乏。一方面可能是企业一直没有收集这方面的信息;另一方面可能由于常规的管理信息是由公司的财务部门发布的,不适合物流部门的需要。因此,在改善企业的物流系统时,及时确定物流管理的信息需求并建立收集信息的渠道是非常重要的。

④ 计算机系统的分析。在信息管理中需要分析的第四个方面是支持实际的信息传递和提供必需的管理信息的物理系统,即对计算机系统进行分析。在现代化的物流公司中,这个分析应当以计算机系统为中心,对硬件和软件的能力,以及越来越重要的计算机之间的网络联系进行评估。

应当注意的是,在某些公司或某种特殊情景下并不能适应一般情况,如某些欠发达国家的计算机系统尚不普及,这时,应当对正在进行处理信息的实际系统进行分析。

(3) 物流组织和管理结构。分析物流系统时,需要考虑的第三个方面是物流组织和管理结构。现代物流的核心是要对供应链建立一种整合的方法。因此,必须对供应链现存的组织管理结构、功能有所了解。

对组织和管理结构的分析应当在如下两个层次上进行:首先是公司本身,其次是整个供应链。即使是大型生产商和零售商这种在企业内部就能组成一个供应链的企业,物流运作由于不同的功能部门而出现分别管理的现象也是非常普遍的。例如,进厂运输、原材料仓储和厂内运输可能是生产部门负责,成品仓储和出厂运输往往是由配送部门负责,而客户服务和库存水平则是由营销或销售部门控制。

多数公司的传统组织结构是划分为垂直方向的职能部门,而产品(原料)和信息是从水平方向经过这些部门。确定与这些流动相关的部门,并确定它们对相应物流活动的观点和目标是非常重要的。

另外,确定公司高层领导对供应链活动和改善供应链的态度也是同样重要的。各种各样的研究结果显示,高层领导对改善物流系统的理解和支持是成功的必要因

素,而且他们的态度对今后的计划起决定性作用。因此,对高层领导的态度进行分析是必不可少的。

在某些情况下,为了获得对供应链更大的控制权,一家公司(通常是主要的生产商)可能通过纵向整合来获得上游企业(零配件供应商)和下游企业(零售商)的控制权,从而能够用更系统化的方法来管理物流。日本的某些汽车制造商正是如此,它们拥有自己的零配件配套企业,控制着汽车的零售专卖店,甚至对提供原材料的钢厂也有兴趣。

近年来,在很多行业中人们开始对如何在供应链组成员间形成合作伙伴关系进行尝试,其主要目的就是要在公司内部改善物流管理的同时对整个供应链实施改进措施。

在分析供应链管理时需要考虑的一个重要的问题是供应链各成员间的制约关系,确定哪个公司最强大是非常重要的。这主要是因为物流改善的措施往往会导致各公司业务操作的巨大变化,而且对各公司利益并不均等,在实际操作中只有最强大的成员才有实力推动物流改革的进行。英国的食品供应链改革就是由少数几个非常强大的超级集团来推动的,因为他们有能力把他们的愿望施加给食品加工商和农业生产商。

最后,需要注意的一点是跨国公司或国际供应链管理中的组织结构问题。在这种情况下,作为供应链合作伙伴的不同公司位于世界不同地区,对商业管理和物流管理可能有不同的观点,相互交流中还需要考虑文化差异和外交习俗。

(4) 物流绩效评估。为研究物流实施改进措施的效益,对现行物流系统进行绩效评估是必须的。这一评估包括以下三个方面:第一是供应链的总体绩效;第二是供应链的相对绩效;第三是单项物流功能的绩效评估。

首先必须对现有物流系统的客户服务和物流总成本进行量化评估,这样才能对建议采取的改进措施的效果进行评价。包括客户服务的绩效指标、物流成本、物流的相对绩效、企业的库存水平等。这种基准比较的目的是将某个具体公司的绩效与行业先进水平进行比较。基准比较有很多方法,包括在互利互惠基础上对其他非竞争性公司进行直接研究,对公开发表的各种文献的研究及参加研讨会、展览会等。

虽然通常很难直接获得竞争对手供应链绩效的数据,但物流经理仍可以就本公司的情况与竞争对手的情况进行比较做出某些判断。供应链管理的目的之一就是要获得在客户服务和成本上相对于竞争对手的优势。因此,搞清楚本公司在这些方面与主要竞争对手相比所处的位置就显得极为重要。

(5) 物流的商业环境分析。主要考虑企业内部、外部环境和 SWOT 分析三个方面。

① 企业内部环境。企业对其内部物流业务的环境分析十分重要,应当对企业

的经营战略和营销战略等进行一个简要的分析,特别是针对可能直接影响物流运作的问题进行分析。例如,企业可能为了在价格上更具竞争力而降低成本,从而在物流计划上更注重成本的降低;公司的营销战略计划将改善客户服务作为核心竞争力之一,从而在物流计划上更注重服务水平的提高。物流管理人员必须明确了解企业的总体目标,物流运作才能为企业的总体绩效和竞争力的提高做出贡献。

② 外部商业环境。现状分析的最后一个方面是对供应链问题产生影响的企业外部因素进行分析。这样的因素可能有很多,例如,主要客户的影响力不断增加,迫使企业改进供应链来满足客户的库存和运输需要;海外制造商带来更大的价格竞争压力,为保持竞争力就要求供应链在降低成本的同时改进服务;外部服务供应商,如配送公司在运输方式、成本和效率方面的变化可能影响公司的物流政策。这些因素都是企业无法控制的外部因素。因此,企业需要不断关注外部环境,特别是可能影响物流政策的环境变化,不管是机遇还是挑战,最终都需要采取措施以不断适应环境的变化。

③ 应用 SWOT 分析法。在市场营销和商业战略研究中,SWOT 分析(优势—劣势—机遇—挑战分析)作为一个基础方法得到了普遍应用。这种方法同样适用于物流案例分析。在物流分析中,优势和劣势分析应当集中在供应链操作中可控的部分,如库存、运输或订单处理系统等;机遇和挑战的分析则需要确定影响供应链政策的外部因素。因此,必须引起注意的是,如果应用 SWOT 分析方法分析物流案例,要确保分析与物流密切相关,而不要成为一个营销分析。

(二) 物流问题识别与整理

1. 找出和确定企业的物流问题

在案例分析中,找出企业物流问题中的主要问题是最直观最重要的部分,但也是最困难的部分。因此,在方法上应当给予足够的重视。如果未能正确地鉴别出主要问题,也就无法给出正确的建议,而现状分析越全面、越严谨,关键性问题就越容易浮现出来。

虽然在案例分析中集中分析存在的问题是很重要的,同时也不能忽视对某些相关事项的分析和鉴别,特别是那些表现为某种问题而实际可能是潜在的改进机会的方面,如公司的某个主要客户实施了一个新的电子数据传输订货系统,这将为公司带来一个加快订货速度、提高准确率并且降低订货成本的机会。

2. 物流问题的分类

列出所有被鉴别和确定的问题之后,就需要对这些问题进行分类。可采用的分类方法有若干种,例如,必须解决的问题与可能抓住的机会,战略因素与操作问题等。不论采取何种分类方法,一定要将问题分为有意义且相互关联的几类,这是通

向正确解决方案的一个重要步骤。

明确区分症状和分析产生症状的原因是非常重要的。与实际情况相同,在案例分析中,通常症状比较容易被明确提出来。例如,一名经理可能认为仓储能力短缺是一个问题。实际上,这可能仅仅是一个症状,产生症状的原因可能是库存管理不良或生产安排不合理,从而使得库存大大超过了症状以外的地方。这也是为什么物流系统分析方法优于传统的单纯功能分析的原因。

3. 物流问题的排序

最后一步是将问题按优先程度进行排序,比如先确定一个主要问题,然后确定其他一些非主要的问题;也可以把问题分为需要立即采取措施解决的问题和需要长期解决的问题。不管如何对问题进行分类和排序,都应当把问题按照需要采取的解决方案来描述。

(三) 产生、评价与选择解决方案

确定问题之后,需要对案例的解决方案进行讨论分析,这是一个创造性的环节。

1. 解决方案的产生

在提出解决方案时,通常可以采用分组讲座的方法来提出设想,因为这种方法往往会产生合作效应,比个人单独思考更为全面,而且能够提供更多的解决方案和思路。设想解决方案时通常可从以下三个层面上考虑:首先是职能部门层面——如采购、库存、运输等;其次是企业层面——在公司内实行跨部门的改革,如在营销、生产和配送部门之间;最后是供应链层面——在同一供应链上企业之间的相互配合上进行改革,如改善与供应商的关系或要求配送中心采用新的流程等。

在实际中,解决方案的产生和现状分析是紧密联系的。一个好的现状分析能够明确地确定主要问题,从而指出正确的解决方向或行动路线。

2. 评价备选方案

通常通过对解决方案进行粗略的分析,就能够筛选掉那些不切实际的或不合理的建议。筛选的目标就是要提出2~3个比较现实的备选方案,并对每个方案进行简要的描述,而后从操作要求、成本、效益等方面进行评价。

在实际运作中,由于计划制定者在计划阶段未能充分考虑方案实施的现实可能性,许多理论上很理想或最优化且对公司提高效益也有很大帮助的方案从来没有超过纸上谈兵的阶段,然而方案实施的现实可能性是选择方案时的一个关键因素,因此必须在设想方案时就找到将来实施中可能存在的障碍并加以明确描述。一个现实可行的次优方案要比一个理论最优但却由于成本或机构等原因无法实施的方案要好得多。方案实施中的另一个重要方面是需要向公司或供应链中的有关方面“推销”正确的思想。这对于物流改进方案来说十分重要,因为物流的变革从根本上说

是一个跨越传统部门界限,且需要人们接受与习惯相同的惯例、目标和观点的改革。这样的变革必然会遇到困难。因此,尽早地考虑如何包装项目建议并呈现给有关企业才是明智的。

3. 选定解决方案

对备选方案的评价能为正确的行动方向做出决策。案例分析对选定的方案应当做全面的说明,并根据期望的成本和收益说明选择的理由。当感觉到详细的信息和数据无法得到时,案例分析往往成为确定方案的障碍,但不管怎样,应当牢记:在实际中,大多数企业决策是在信息不完整的基础上做出的,所以在案例分析时,案例基本上已经提供了方案决策所需的信息。

(四) 物流方案的实施与控制

案例分析的最后一个方面是对建议方案的实施进行详细的研究。在具体实施中应当主要考虑以下三个方面的问题:

1. 资源方面

资源方面的问题主要是由谁负责进行实施、如何将建议方案的好处“推销”给公司内部及供应链上相关的个人、小组、部门和单位。

2. 时间方面

时间方面的问题包括有何种时间要求以及实施的顺序和时间安排如何。

3. 管理方面

管理方面的问题在于方案的成本和效益如何衡量以及如何监管。

评价方案实施的现实性、难度和成本是选择方案的重要考虑因素。如前所述,对方案实施条件进行严格而且现实的评价应当是选择方案的第一条标准,原因就是除非方案具有实施的现实可能性,否则它将没有任何价值,因而也就不需要对此再进行详细分析和建议了。

(五) 撰写最终报告

在案例分析研究过程中,最后一个重要的组成部分就是撰写报告。案例分析报告应当叙述清晰、简明扼要,并且易于阅读,否则分析结果就难以被人理解,甚至没人会读完整篇报告,这样也就谈不上具体实施了。必须认识到,对物流现状进行分析并且提出建议只是实现转变的第一步,而且可能是整个过程中最容易、最令人愉快的一步。真正的困难将在于如何令其他人认为该设想是正确而且值得接受的。因此,撰写一篇出色的案例分析报告是重要的一个环节,也是一个物流管理人员应该具有的素质。

三、物流案例报告的撰写格式

一个完整的物流案例报告应包括前言、现状描述、要点分析、结论和建议几个部分。

1. 前言

包括案例的主要问题、措施和建议方案预期收益。这部分强调言简意赅。

2. 现状描述

根据具体案例背景对现状进行描述。

3. 要点分析

进行要点分析时,可借助一定的物流分析工具对案例表现出来的问题进行分析。

4. 结论

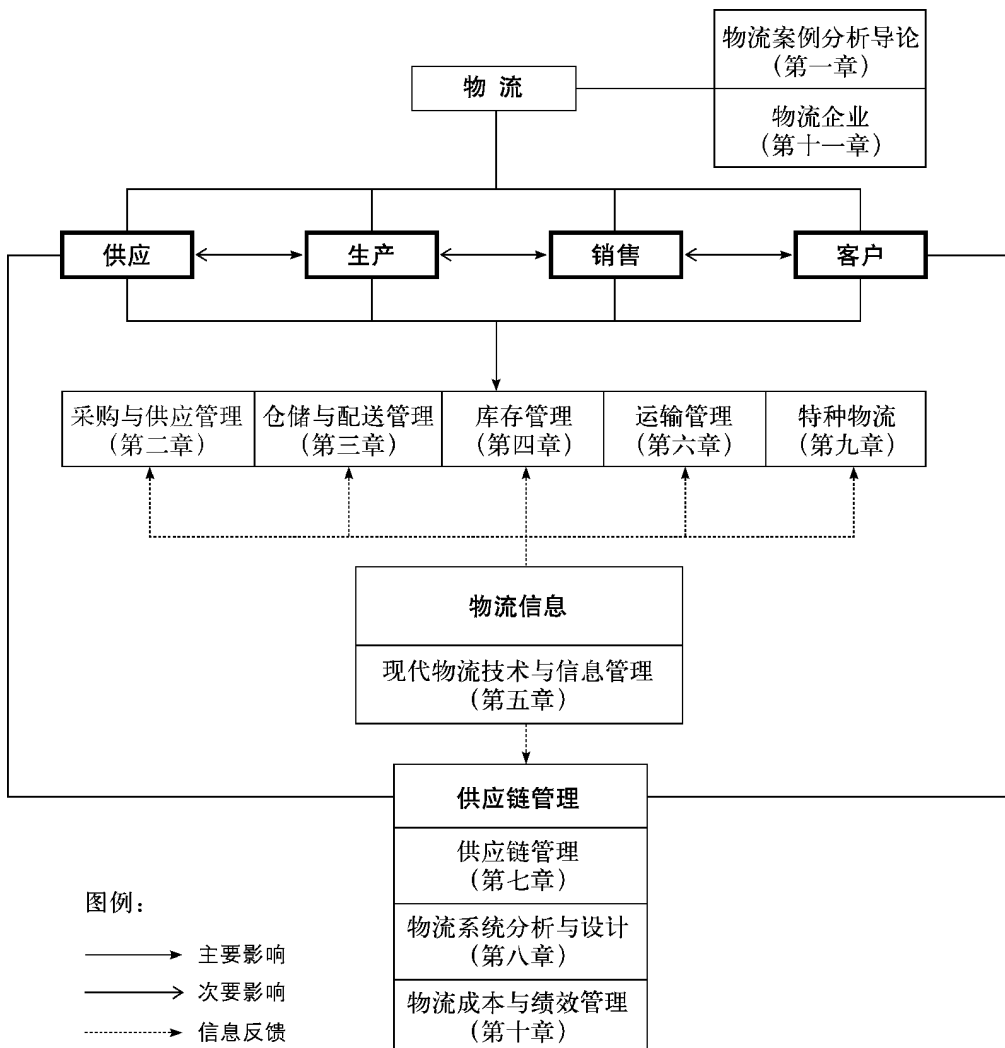
结论中应当明确产生问题的原因。

5. 建议

建议即是对实际案例提出改进方案。

第二章

采购与供应链管理



物流案例与实践结构模型

知识目标

- 通过对案例的学习,掌握采购与供应案例分析方法;
- 掌握采购订单驱动供应商的采购供应链模式;
- 掌握以 B to B 为主的电子商务采购模式;
- 能分析采购外包和全球采购的优缺点,并能有效地进行采购决策。

技能目标

- 能利用 JIT 思想和 MRP 信息技术对采购流程进行优化;
- 使用采购与供应象限矩阵和经济订货批量来降低采购成本,提高采购与供应效率。

在物流管理中,采购与供应占据着非常重要的位置。这不仅是因为采购和供应是物流系统的一个环节,采购成本在企业运营成本中占很大的比重,更为重要的是,采购与供应管理能给企业带来竞争优势,是生产物流与销售物流的起点和重要保障。要做好物流管理,首先就应该做好采购与供应工作。

随着企业经营理念的转变和信息技术的发展,传统的采购与供应管理方法发生了很大的改变,涌现了很多新趋势和新理念。

基础知识导读

采购是企业一定条件下从供应市场获取产品或服务作为资源,以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营过程。采购成本是商品的成本与采购过程中所耗各项费用之和。因此,原材料及零部件购入的采购成本在生产成本中占有重要的地位,一般可以达到销售额的 30% 左右。采购的成本直接影响到企业的利润和资产回报率,影响企业流动资金的回笼速度。在传统的采购模式中,采购的目的是为了补充库存,即为库存采购。随着全球经济的推广,市场竞争更加激烈,竞争方式已由原来企业与企业之间的竞争,转变为供应链与供应链之间的竞争。因此,在供应链管理的环境下,采购将由库存采购转向以订单驱动方式进行采购,以适应新的市场经济。

一、采购的概念和内容

采购是企业运营的一个环节,是指企业为实现企业销售目标,在充分了解市场需求的情况下,根据企业的经营能力,运用恰当的采购策略和方法,取得目标商品的

经营活动过程。它是买方向供货商购买设备、原料、部件等资源,并实现物流移动的过程,主要包括以下三方面内容:

(1) 所有采购都是从资源市场取得资源的过程。这些资源既包括生活资料,也包括生产资料;既包括物资资源(如原材料、设备等),也包括非物资资源(如信息、软件、技术等)。

(2) 采购既是一个商流过程,也是一个物流过程。采购的基本作用是将资源从资源市场上的供应者手中转移到用户手中的过程。

(3) 采购是一种经济活动。在整个采购活动中,一方面通过采购获得了资源,保证了企业正常生产的顺利进行,这就是采购的收益;另一方面,在采购的过程中,也会发生各种费用,这就是采购成本。要追求采购经济效益的最大化,就要不断地降低采购成本,以最小的成本获得最大的效益,而要做到这一点最关键的就是努力追求科学采购和对采购物流的有效管理。

二、采购的业务流程

采购的业务流程主要包含以下六方面内容:

- (1) 企业根据物料需求计划来确定采购需求。
- (2) 生成处理采购订单。
- (3) 选择供应商。
- (4) 确定供应商。
- (5) 货物接收处理和监控。
- (6) 支付采购货款。

三、物料需求计划(MRP)采购

物料需求计划简称“MRP”,它的基本原理是:根据需求和预测来测定未来物料供应和生产计划与控制的方法。MRP起源于美国,是20世纪60年代初为了解决订货点法的不足而产生的。

1. MRP 采购的核心思想

MRP 采购既是一种管理理念、生产方式,也是一种方法技术、一个信息系统;既是一种库存控制方法也是一种时间进度安排方法。MRP 采购的核心思想是:围绕物料转化组织相应的资源,实现在正确的时间、正确的地点得到正确的物料,达到按需准时生产,在提高客户服务水平的同时使库存成本最低,生产运作效率最高。

2. MRP 环境下采购管理的特点

MRP 采购是一种以客户为中心的新生产方式,它与传统的生产方式不同。因

此,MRP 环境下的采购管理与传统的采购管理也不相同。因为采购与库存控制是紧密相联系的两个环节,MRP 环境下采购管理的特点主要有以下三点:

- (1) MRP 按照产品结构将所有物料的需求联系起来考虑。
- (2) MRP 将企业中的需求分为独立需求和相关需求。
- (3) MRP 对物料的库存状态数据引入了时间分段的概念。

3. MRP 采购的实施过程

MRP 的基本系统主要由三部分组成:主生产进度计划(MPS)、材料清单(BOM)和库存状态(ISR)记录。其最终的目的是解决下面三个问题:需求什么,需求多少,何时需求。MRP 采购的实施过程就是根据 MPS、BOM 和 ISR,通过计算求得每个时间段上各种材料的净需求量,同时也确定订货数量、订货时间、订货批量和零部件的加工组装时间等内容,其实施过程包含以下五步:

- (1) MRP 采购的总需求量计算。
- (2) MRP 采购的净需求量计算。
- (3) 材料订货批量和指令发出时间的确定。
- (4) 制定出物料需求计划。
- (5) 开始 MRP 采购的执行和控制。

四、供应商关系管理(SRM)

供应商关系管理,简称 SRM,是一种致力于改善与供应商之间关系的管理思想和基于管理软件技术的解决方案。供应商管理不仅可以加强与供应商的战略合作,还可以缩短生产时间,快速实现商机。加强 SRM 的策略具体包括以下七点:

- (1) 对采购的约束条件优化设计。
- (2) 寻找最好的供应商和资源,降低供应风险和成本。
- (3) 与供应商洽谈,完成最佳货源组织策略。
- (4) 简化购买过程,为企业生产经营提供物资保障。
- (5) 建立供应商网络优化的“TQMC 考核机制”,即从质量、成本、交货期、参与研发四个方面来进行考评。
- (6) 建立不合格供应商的淘汰机制,对考核不合格的供应商,限制供货份额或进行淘汰处理。
- (7) 引进国际化供应商,建立供应商之间的国际竞争机制,使供应商不断提高自身的服务和供应水平。

五、供应商管理库存(VMI)

供应商管理库存(VMI)是由供应商来为客户管理库存,为他们制定库存策略和

补货计划,根据客户的销售信息和库存水平为客户进行补货的一种库存管理策略和管理模式。它是供应链上成员间达成紧密业务伙伴关系后的一种结果,既是一种有效的供应链管理优化方法,也是供应链上企业联盟的一种库存策略。

1. VMI 产生的原因

长期以来,供应链上的企业会因多种原因而无法确切地掌握下游客户的需求与供应的匹配状态,因此在每一个环节上都不得不设置一定量的库存,以满足用户需求。这些原因主要有以下五种:

(1) 预测不准确。供应链上成员各自预测,彼此之间互不相干,所根据的数据仅局限于下游客户的直接订单,导致不得不配备较高的库存。

(2) 需求不明确。由于供应不稳定,对上游供应商的产能和库存无法掌握,导致库存增加。

(3) 协调性差。供应链上成员之间无法实现互通信息,这种业务的不协调造成了许多不确定因素,往往是各自保持自己的高库存,无法采用共担风险的策略。

(4) 数据处理的复杂性。供应链上成员之间无法直接交换数据,太多的数据需要重新输入,造成原材料—供应商—产成品—消费者的供应链业务流程无法连贯。

(5) 缺乏互信。供应链成员间缺乏相互的了解和信任,导致某些成员的库存极高。

2. VMI 运行原则和优越性

VMI 运行原则主要有:合作伙伴原则、互惠原则、目标一致原则、相互信任原则、信息共享原则、持续改进原则等。VMI 的运行不仅可以降低供应链的库存水平和成本,而且可以高质量地满足用户服务需求,改善资金流。作为 VMI 的应用结果,供应商借助信息共享和业务连接,能够更有效地计划和补货,优化库存结构和库存水平,使双方都能快速地反应市场变化,满足消费者的需求,提高客户满意度。

六、供应链管理下的订单驱动采购模式

基于供应链管理的现代采购观念认为:企业的核心是营销,在提供使客户满意的产品或服务的同时,要实现利润最大化。因此,对采购的质量、价格、收益和时间等因素的评价,必须根据这些因素与公司在市场细分、附加价值、前置时间及对顾客需求的反应性等方面制定的战略和相互影响来进行,其中重要的一点是建立有效的对用户需求作出反应的采购权利与责任制,这是一种能最大限度降低采购成本,并使商品采购实行“以需采购”的原则。制造订单产生于用户需求,然后由制造订单驱动采购订单,再由采购订单驱动供应商,这种采购供应链模式使供应链系统准时响应用户需求,从而降低了库存成本,提高了物流速度和库存周转率。

在传统的采购模式下,需方同供方经过洽谈后,要下达采购订单,供方要把需方从采购订单转变为客户订单,安排生产。在这个过程中,需方要不断跟踪,甚至派出专员常驻供方监督生产。供方在产品生产后要进行质量检验,先储存在自己的成品库,然后发货到需方。需方在接到货物后,还要进行一次检验,然后存入原材料或配套件仓库,等生产有需要时,再发料到生产部门。

在供应链管理的模式下,需方和供方是合作伙伴关系,供应商是经过资格认证的,质量和信用是可信的。采购作业通过电子商务,一次把需方的采购订单自动转换为供方的销售订单;质量标准经过双方协议,由供方完全负责,不需二次检验。由于信息的畅通和集成,可以采用设在需方的供方管理仓库的 VMI 方式,把供方的产品库和需方的材料库合二为一,仅在需方生产需要时,才把供方的产品直接发货到需方的生产线,并进行支付结算,减少供需方各自货物分别入库的流程。

新的流程与传统流程相比,减少了许多不增值的作业,如订单的下达和接收转换、生产跟踪、质量检验、入库出库和库存积压。这里的采购业务流程重组已经不仅局限于一个企业的内部,而且延伸到企业外部的合作伙伴,体现供应链管理合作竞争的特点,依靠信息技术的支持,使经营模式发生了根本的变化。不言而喻,在这个模式下,信息沟通、经营成本、库存量等都有明显的改善,同时也提高了供应链的竞争力。这也是协同商务的一种体现。但由于订单驱动下的采购管理,需求是离散的,消耗是不稳定的,频繁按需求批量补给生产会造成采购成本增加,库存成本随库存量增加而增加,采购成本与订货量成反比,所以需要找到一个合理的经济订货批量,使总成本最小。

七、全球化采购

全球化采购也称国际采购或国际市场采购,是指国内采购企业,直接向国外厂商采购所需的物资的一种行为。

1. 全球化采购特点

全球化采购与国内市场采购相比有其特殊性,全球化采购的特点主要有以下四点:

(1) 全球化采购距离遥远。由于国际采购一般距离比较远,所以对货源地市场情况不易了解清楚,给选择供应商造成一定困难,并且供应的过程也比较复杂。

(2) 全球化采购的程序比较复杂。国际采购从采购前的准备,到采购合同磋商、签订和履行,以及争议的处理等各个方面都较国内采购复杂很多,需要了解许多国际贸易的专业知识,才能顺利完成采购任务。

(3) 全球化采购的风险大。由于全球化采购时间长、距离远,又涉及外汇汇率的变化,所以国际采购在运输、收货和结算等方面都面临着很大的风险。

(4) 供应商选择范围广。这样有利于企业锻炼适应经济全球化的能力,推动企业的长远发展;同时通过全球化采购,企业还可以获得一些在国内无法得到的商品,尤其是高科技产品。

2. 全球化采购面临的问题

进行全球化采购时,可能会遇到许多潜在的问题。因此必须认识到这种风险,从而采取措施将其每一部分的影响最小化。全球化采购可能遇到如下一些方面的问题:

(1) 供应商的选择。进行采购的关键问题应该是选择高效、负责的供应商。获得国际供应商的方法基本上和选择国内供应商的方法相同。为了获得更多的背景资料,最好的办法就是到供应商所在地进行实地调查。但对国外的供应商进行这种评估既耗时又耗力,采购方在异地他乡人生地不熟,很容易上当受骗。

(2) 交货时间。虽然运输和通信的发展使全球采购中的交货时间得以缩短,但是还会有一些因素会引起采购交货时间的延长。

(3) 政治问题。供应商所在国的政治问题可能使供应产生中断,例如,供应商所在国发生战乱或者暴动等。采购者必须对这些风险作出估计,如果风险过高,购买者必须采取一些措施监视事态的发展,以便及时对不利事态做出反应并寻找替代办法。

(4) 隐含成本过高。在将国内市场采购和国际市场采购作比较时,往往会忽略国际市场采购中的某些成本计算,或者有时也会出现一些突发事件使国际市场采购的成本增加,这些都是国际市场采购的隐含成本。影响国际采购的隐含成本的可能因素包括:以采购方所在国货币表示的价格、支付给报关行的佣金、支付方式费用及财务费用;供应商所在国征收的税金、额外存货及其储存成本、额外的劳动力和货运单据带来的费用、商务考察费用、包装和集装箱的费用、咨询费用、检验费用、保险费用、报关费用、进口关税、应对突发事件设立的风险费用等。

(5) 汇率波动。采购方必须就采用买方国家的货币还是供应方国家的货币作出选择。如果交款时间比较短,就不会出现汇率波动问题。但是如果交款时间比较长,汇率就会产生比较大的变动,交货结算时的价格相对合同签订时就会有很大出入。

(6) 付款时间。国际市场采购和本土采购在付款时间上有很大差异。资金的国际转账有一定的困难,也会产生一定的费用。某些时候,国际供应商往往要求采购方在订货时或发货前支付货款。已经和购买者建立长期合作关系的供应商可能同意提前发货,但多数供货方一般不会在货款未付前转让货物的所有权。

(7) 文本工作的费用。文本工作费用是全球化采购中的一个主要问题,在国际原材料采购中最困难的工作之一就是简化办理国际运输的手续。这项工作各国都

在努力,但目前仍需要进行改善。

(8) 法律问题。当进行全球化采购时,要确定出口国、进口国的法庭以及第三方的法庭在发生争执时有没有法律权限。国际市场采购引起的起诉费用昂贵并且浪费时间,越来越多的合同纠纷倾向于由国际仲裁机构来解决。1988年1月1日《联合国国际销售货物合同公约》生效,其目的就是为商品交易提供统一的国际标准。如果与已采用此标准的国家的公司进行商品交易,若双方没有达成其他协议,此标准就是通用的。

(9) 语言障碍。在不同的语言环境下,相同的词会有不同的含义,同一个英语单词在美国、英国或者南非的意思会大相径庭。正是因为语言方面的问题,很多公司对经常和非本语种国家的供应商打交道的采购管理人员进行语言培训,以便和国外供应商进行商务谈判。

八、采购外包

采购外包是指将一些传统上由企业内部采购部门负责的非核心采购业务外包给专业的、高效的产品与服务供应商,以充分利用企业外部最优秀的专业化资源,从而降低企业采购成本、提高采购效率、增强自身竞争优势的一种经营策略。采购外包结束了自给自足的采购组织模式,把非核心采购业务全部或大部分外包给别人,而在核心采购业务上增强竞争优势。采购业务外包已被企业界认为可以有助于提升企业供应链中核心业务的竞争力,一些主要的原始设备制造商和一些中型公司不仅已经将间接物料的采购外包出去,而且开始将更多直接物料业务也交与原材料制造供应商伙伴或分销商负责。有迹象表明这一趋势正向中小型制造商延伸。

1. 采购外包的优点

采购外包主要有以下几个优点:

(1) 采购外包可以使采购服务提供商起到连接内部业务的桥梁作用,将采购人员和供应链经理从日常事务中解脱出来,使他们能专注在战略业务上,将更多的资源用于生产,提高其核心业务的竞争力,获得更多的资源并在经营灵活性上更富有优势。

(2) 采购外包在物流领域的发展主要是由于组织放松了运输职能,更多地关注于增强核心竞争力、缩减库存、加强物流管理软件的功能等。两个最重要的外包决策驱动因素是成本效应和产品重组。外购可以使企业更关注核心业务、中长期的战略目标以及瞬息万变的机会。

(3) 采购外包可以省去招聘以及培训采购人员的费用,解决跨地区采购的不足之处,增加人力资源管理的灵活度。由于股东预期企业降低成本,股价也会上涨。此外,可以避免本企业采购人员的暗箱操作。

2. 采购外包的缺点

在拥有一系列优点的同时,采购外包也存在以下缺点:

- (1) 采购外包使企业失去了采购的控制权。
- (2) 采购外包决策的可逆性差,存在道德风险,合同成本增加,采购外包的服务质量的管理成本增加,并要制定如何激励采购服务提供商降低采购成本的策略。
- (3) 采购外包经常会导致大批员工被解雇等。

九、电子商务采购

电子商务采购最先兴起于美国。电子商务采购就是用计算机系统替代传统的文书系统,通过网络支持完成采购工作的一种业务处理方式,也称为网上采购。通俗的定义是:电子商务采购是在因特网上以 B to B 模式进行的供应与服务的采购和销售。

1. 电子商务采购的特点

电子商务采购的基本特点是在网上寻找供应商和商品、网上洽谈贸易、网上订货甚至在网上支付货款。电子采购具有费用低、效率高、速度快、业务操作简单、对外联系范围宽广等特点,因而成为当前最具发展潜力的企业管理工具之一。

2. 电子商务采购的优势

电子商务现在已经越来越多地被成功的企业所关注,它从 1994 年被北美国家所采用后,目前已经遍及世界各地。电子采购是指以计算机技术、网络技术为基础,以电子商务软件为依据、互联网为纽带、EDI 电子商务支付工具及电子商务安全系统为保障的即时信息交换与在线交易的采购活动。相对于传统的采购方式,其优势主要体现在以下六个方面:

- (1) 提高了通信速度。
- (2) 加强了信息交流。
- (3) 降低了成本。
- (4) 加强了联系,提高了服务质量。
- (5) 延长了服务时间。
- (6) 增强了企业的竞争力。

3. 电子商务的采购模式

电子商务采购主要有三种实际运营模式:买方系统、卖方系统和第三方系统。

(1) 买方系统。这一系统是由一个或多个企业联合建立,自己控制的电子商务系统,它通常连接到企业的内部网络,目的是把市场的权利和价值转向买方。一些特别强大的企业自己开发了电子商务市场,如 GE 公司和 Wal-Mart 公司的全球

供应商网络。

(2) 卖方系统。供应商为增加市场份额以计算机网络作为销售渠道而实施的电子商务系统,登录该系统通常是免费的,供应商保证采购的安全。买方企业可以使用该系统接触更多的供应商,并无须做任何投资。因而卖方系统是企业采购人员使用的理想工具。

(3) 第三方系统/门户。该系统是指在因特网上专门为买卖双方建立联系的专业电子商务系统,目的是为了改进市场中买卖交易的效率。包括经营专门产品的垂直门户和集中了种类繁多的不同产品供不同行业的买主采购的水平门户,如 Metal Site 就是专门买卖金属的垂直门户,而 Free Market 等 B to B 网络采购市场都是水平门户。

十、即时制(JIT)采购

JIT 采购是在 20 世纪 90 年代受即时制生产(JIT 生产)管理思想的启发而出现的。JIT 生产方式是由日本丰田汽车公司在 20 世纪 60 年代率先使用的。在 1973 年爆发的经济危机中,这种生产方式使丰田公司渡过了难关,因此受到了日本和其他国家生产企业的重视,并逐渐引起了欧洲和美国的日资企业及当地企业的重视。近年来,JIT 模式不仅作为一种生产方式,也作为一种采购模式开始流行起来。

1. JIT 原理

JIT 生产的基本思想是“彻底杜绝浪费”,“只在需要的时间、按需要的量生产所需要的产品”。这种生产方式的核心是追求一种无库存生产系统,或是库存量达到最低的生产系统。

JIT 采购是一种先进的采购模式,它的基本思想是:在恰当的时间、恰当的地点、以恰当的数量、恰当的质量提供恰当的物品。它是从 JIT 生产发展而来的,是为了消除库存和不必要的浪费而进行持续性改进的采购模式。要进行 JIT 生产必须有即时的供应,因此 JIT 采购是 JIT 生产管理模式的必然要求。它和传统的采购方法在质量控制、供需关系、供应商的数目、交货期的管理等方面有许多不同,其中,供应商的选择和质量控制是其核心。

2. JIT 采购的优点

JIT 采购是关于采购的一种全新的思路,根据资料统计,JIT 采购在以下几个方面已经取得了令人满意的成果:

- (1) 大幅度减少原材料和外购件的库存。
- (2) 提高采购物资的质量。
- (3) 降低原材料和外购件的采购价格。

此外,推行 JIT 采购策略,不仅缩短了交货时间,节约了采购过程所需资源(包括人力、资金、设备等),而且提高了企业的劳动生产率,增强了企业的适应能力。

3. JIT 采购实施的条件

JIT 采购的成功实施需要具备一定的前提条件,实施即时制采购的最基本条件主要有以下八个:

- (1) 供应商与企业的距离越近越好。
- (2) 制造商和供应商建立互利合作的战略伙伴关系。
- (3) 注重基础设施的建设。
- (4) 强调供应商的参与。
- (5) 建立实施即时制采购策略的组织。
- (6) 制造商向供应商提供综合的、稳定的生产计划和作业数据。
- (7) 注重教育与培训。
- (8) 加强信息技术的应用。

案例一 西门子的采购策略

西门子有上万家供应商,为了确定采购活动的中心,西门子依据采购与供应象限矩阵模式对采购的物质和供应商进行了分类,并应用于企业采购产品的具体分类。西门子将供应商的产品分为四类,它与供应商的关系的性质和密切程度由这四种分类来决定。西门子通过采购与供应象限矩阵模型的应用制定出了符合自己企业实际的采购策略。

西门子在世界范围内拥有分属于大约 2 500 名采购职员的 12 万家供应商,并且在 256 个采购部门中拥有 1 500 名一线采购人员。其中的 2 万家供应商被指定为第一选择,他们的数据被存储到了西门子内部的电子信息系统中。为了确定采购活动的中心,西门子依据两个方面对供应商进行了分类。

1. 供应风险

这是按照供应商的部件的技术复杂性和实用性来衡量西门子对供应商依赖程度的标准。它要求询问:“如果这家供应商不能达到性能标准,那对西门子意味着什么?”一个特定供应商的供应风险的衡量标准包括以下四个因素:

- (1) 供应商有多大程度的非标准性。
- (2) 如果更换供应商,需要花费哪些成本。
- (3) 如果企业自行生产该部件,困难程度有多大。

(4) 该部件的供应源的缺乏程度有多大。

2. 获利能力影响或是采购价值

获利能力影响和采购价值是西门子的供应商关系的底线标准,即与该项目相关的采购支出的多少。

根据供应风险和获利能力影响的标准可以建立一个带有四种可能的供应商分类的评估矩阵,如图 2-1 所示。

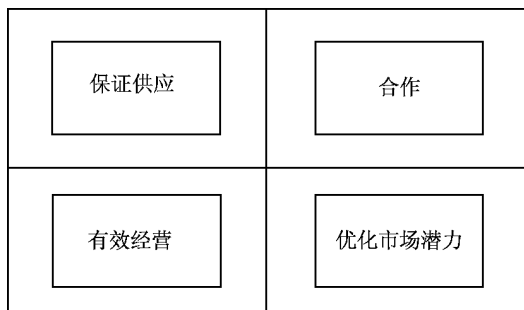


图 2-1 西门子的供应商分类

西门子将供应商的产品分为以下四类:

(1) 高科技含量的高价值产品,如电力供应、中央处理器(CPU)的冷却器、订制的用户门阵列(门阵列是一种封装在一个芯片里的许多逻辑门的几何结构,制造时可以在内部把门相互连接起来去执行一种复杂的操作,因而可以作为标准产品使用。其中,一种经编程后可以实现某种特殊目的的门阵列通常称为用户门阵列)。

(2) 用量很大的标准化产品,如印刷电路板、集成电路存储器(ICs)、稀有金属、镀金的锡片。

(3) 高技术含量的低价值产品,如需加工的零件、继电器、变压器。

(4) 低价值的标准化产品,如金属、化学制品、塑料制品、电阻器、电容器。

西门子与供应商的关系的性质和密切程度由以下四种分类来决定:

第一类是高科技含量的高价值产品,采购策略是技术合作型,其特点主要有以下六点:

(1) 与供应商保持密切关系,包括技术支持和共同负担研发经费。

(2) 长期合作。

(3) 共同努力以实现标准化和技术诀窍的转让。

(4) 集中于制造过程和质量保证程序,如内部检验。

(5) 通过电子数据交换(EDI)和电子邮件实现通信最优化的信息交流。

(6) 在处理获取基础材料的瓶颈方面给予可能的支持。

第二类是用量很大的标准化产品,采购策略是储蓄潜能的最优化,其特点主要有以下五点:

- (1) 全球寻找供应源。
- (2) 开发一个采购的国际信息系统。
- (3) 在全球寻求相应的合格供应商。
- (4) 列入第二位的资源政策。
- (5) 安排接受过国际化培训的最有经验并且最称职的采购人员。

第三类是高技术含量的低价值产品,采购策略是保证有效率,其特点主要有以下五点:

- (1) 质量审查和专用的仓储设施。
- (2) 保有存货和编制建有预警系统的安全库存计划。
- (3) 战略性存货(保险存货)。
- (4) 在供应商处寄售存货。
- (5) 特别强调与供应商保持良好的关系。

第四类是低价值的标准化产品,采购策略是有效的加工处理,其特点主要有以下五点:

- (1) 通过电子系统降低采购加工成本。
- (2) 向那些接管部分通常的物流工作,如仓储、编制必备需求量的计划报告等工作的经销商或供应商外购产品。
- (3) 增加对数据处理和自动订单设置系统的运用。
- (4) 即时制生产,运送到仓库,运送到生产线。
- (5) 努力减少供应商和条款的数目。

在第四类中,西门子把首选供应商的地位授予了从总共 80 家供应商中选出的 3 家。这一安排规定了经销商将负责提供仓库、预测和向西门子保管存货和用货量。

3. 西门子策略的意义

显然,任何一个有望成为西门子供应商的公司必须认真地考虑客户会如何对其产品进行归类。正如上面所描述的,对于一个供应商而言,西门子公告的采购政策在维持双方关系的可能性方面具有相当大的暗示:任何一个将西门子列为核心客户而其产品却被划入第三或第四类的供应商的管理人员都很难与西门子结成特殊关系,发展协作伙伴关系取决于客户与供应商双方。因而必须以某种方式通过差别化使客户对产品的感知得到提高,进而促使西门子与其形成首选供应商的关系。

除了完成采购职能的一般任务之外,西门子还有一个专设的团队进行采购营销,他们的一项主要职能就是使西门子成为潜在供应商的一个更有吸引力的客户。

他们会以这种身份涉足市场研究,找出新的供应商,研究新的合作领域,这样做对双方利益都有好处,例如,依照最节省成本的生产批量对订单要求的数量加以排列将会使双方获益。另外,供应商可能会应邀对西门子的产品设计和生产方法进行技术考察,目的是减少特殊部件的数量,同时增加标准部件的数量,因为标准部件更易于仓储和生产。通过这种方式,供应商提高了效率并且将通过提高效率带来的这部分利益传递给西门子,使西门子能够在自己的市场上进行有力的竞争。

西门子还对它的采购经理们对时间的利用很感兴趣,他们监测每个采购员将 10 万德国马克用于购买八种不同的分类目录下的供应品分别需要花费多少时间。例如,这种监测会显示,在生产一种产品的工厂里采购经理购买 10 万德国马克的集成电路将花费 1.7 个小时,而在另一个工厂里,类似的采购活动却可能要用去三倍的时间。

【案例分析指南】

西门子依据供应风险和获利能力影响或是采购价值两个方面对供应商进行了分类,并通过采购与供应象限矩阵模型对采购的物资和供应商进行具体分析。然后,根据分析的结果制定出符合自己企业实际的采购策略。为此,西门子专设一个团队进行采购营销,这个团队的主要职能就是使西门子成为潜在供应商的一个更有吸引力的客户。西门子还监测它的采购经理们对时间的利用,促使适当的采购资源分配的合理化。这些都使西门子的采购策略更专业,更具有高效性。该案例要求学生能理解并能结合案例材料掌握采购与供应象限矩阵模型的实际应用。

【案例思考】

(1) 西门子对供应商的分类依据是什么,考虑了哪些具体因素?

(2) 西门子的采购营销策略能起到什么样的具体效果,如何评析西门子的采购策略?

案例二 联想的供应商管理库存策略

联想是全世界重要的电脑生产厂商之一,在国内 IT 企业中,联想第一个实施 VMI 管理。联想集团选择了伯灵顿全球货运物流有限公司作为第三方物流企业参与该项目。VMI 实施后将实现供应商、第三方物流和联想之间货物信息的共享与及时传递,保证生产所需物料的及时配送,从而大大缩短了联想的供应链,降低了成本。VMI 项目涉及到联想的国际采购物料,北京海关给予了联想集团大力支持。北京海关改革了传统的监管作业模式,在保税仓库管理、货物进出口、货物出入保税仓库、异地加工贸易成品转关等方面采取相应监管措施。联想的 VMI 项目启动后,

会为联想的生产与发展带来可观的效益。

VMI 全称为 Vendor Managed Inventory, 即供应商管理库存, 它是一种在供应链环境下的库存运作模式。本质上, 它是将多级供应链问题变成单级库存管理问题, 相对于按照传统用户发出订单进行补货的传统做法, VMI 是以实际或预测的消费需求和库存量, 作为市场需求预测和库存补货的解决方法, 即由销售资料得到消费需求信息, 供货商可以更有效地计划、更快速地反应市场变化和消费需求。

1. VMI, 联想重组供应链

2007 年在除日本外的亚太地区共销售 6 600 台个人电脑, 联想以 18.4% 的市场份额高居首位, 其业务规模已完全达到了 VMI 模式的要求, 并已经引起了供应商的重视。在国内 IT 企业中, 联想是第一个开始品尝 VMI 滋味的, 其在北京、上海、惠阳三地的 PC 生产厂的原材料供应均在项目之中, 涉及到的国外供应商的数目也相当大。联想集团最终选择了伯灵顿全球货运物流有限公司作为第三方物流企业, 这家 1994 年就进入中国的美国物流公司目前在上海、厦门为戴尔、惠普等知名 IT 企业作第三方物流服务。

联想以往运作模式是国际上供应链管理通常使用的看板式管理, 即由香港联想对外订购货物, 库存都放在香港联想仓库, 当国内生产需要时再由香港公司销售给国内公司, 再根据生产计划调拨到各工厂, 这样可以最大限度地减少国内材料库存。但是此模式经过 11 个物流环节, 涉及多达 18 个内外部单位, 运作流程复杂, 不可控因素较大。同时, 由于订单都是从香港联想发给供应商, 所以大部分供应商在香港交货, 而联想的生产信息系统只在大陆的公司上使用, 所以生产厂商统计的到货准时率不能真实反映供应商的供货水平, 导致不能及时调整对供应商的考核。

按照联想 VMI 项目要求, 联想将在北京、上海、惠阳三地工厂附近设立供应商管理库存, 联想根据生产要求定期向库存管理者即作为第三方物流的伯灵顿全球货运物流有限公司发送发货指令, 由第三方物流公司完成对生产线的配送。从其收到通知, 进行确认、分拣、海关申报及配送到生产线时间时效要求为 2.5 个小时。该项目将实现供应商、第三方物流、联想之间货物信息的共享与及时传递, 保证生产所需物料的及时配送。实行 VMI 模式后, 将使联想的供应链大大缩短, 成本降低, 灵活性增强。

2. 助力联想, 海关身体力行

VMI 项目涉及到联想的国际采购物料, 为满足即时生产的需要, 供应商库存物料在进口通关上将面临着很多新要求, 例如, 时效、频次等, 因此海关监管方式对于 VMI 模式能否真正带来物流效率的提高至关重要。

为支持民族 IT 企业的发展, 探索海关对第三方物流的监管方式, 适应企业物流

发展要求,实施海关与企业的信息化联网监管,降低企业运营成本,提高海关监管的有效性,针对联想所提出的 VMI 物流改革方案,北京海关与联想集团多次探讨,具体参与并指导联想集团对供应商管理库存模式的管理。双方的沟通交流直接促进了 VMI 项目的启动。北京海关改革了传统的监管作业模式,在保税仓库管理、货物进出口、货物入出保税仓库、异地加工贸易成品转关等方面采取相应监管措施。

在物流方面,货物到港后,北京海关为其提供预约通关、担保验放等便捷通关措施,保证货物通关快速畅通。同时与其他海关配合、协调,实现供应商在境内加工成品的快速转关,避免所需货物“香港一日游”。北京海关与深圳海关加强协调,双方起草了“VMI 货物监管草案”。

在信息系统方面,海关通关作业系统、保税仓库管理系统与联想、第三方物流企业间的电子商务平台建立连接。实现物流信息的共享,既方便作业又强化海关的监管。联想根据生产要求向第三方物流企业发出货物进口、出库、退运等各种指令后,由第三方物流公司向海关提出相应申请。海关接到审批查验后,由第三方物流企业完成货物出库、物流配送及出口报关、装运。

VMI 项目启动后,将为联想的生产与发展带来可观的效益。一是联想内部业务流程将得到精简;二是使库存更接近生产地,增强供应弹性,更好地响应市场需求变动;三是改善库存周转,进而保持库存量的最佳化,因库存量降低,减少了企业占压资金;四是通过可视化库存管理,能够在线监察供应商的交货能力。这一项目对于物流商、企业、海关都提出了比传统的库存管理更高的要求。

作为近年来在理论与实践上逐步成熟的管理思想,VMI 得到众多国际大型企业的推崇。大型零售商如沃尔玛、家乐福是实施 VMI 的先驱,通信 IT 行业的朗科、惠普、戴尔、诺基亚等也都是成功实施 VMI 的典型。

【案例分析指南】

VMI 即供应商管理库存。它是一种在供应链环境下的库存运作模式,是以实际或预测的消费需求和库存量作为市场需求预测和库存补货的解决方法。本案例通过对联想公司 VMI 策略的分析,深入地介绍了 VMI 的概念和企业的具体实施条件及其能给企业带来的具体效益。联想作为第一个实施 VMI 管理的电脑生产企业,在实施 VMI 时考虑了很多因素,并采取了一系列的方法。首先,联想集团选择了伯灵顿全球货运物流有限公司作为第三方物流企业参与该项目,从而使物流的运作更加专业化。其次,由于联想的 VMI 项目涉及到联想的国际采购物料,北京海关也给予了联想集团大力支持。北京海关改革了传统的监管作业模式,使联想在实施 VMI 后,在国际原材料采购方面更通畅。联想的 VMI 项目启动后,为联想带来了可观的收益。

【案例思考】

- (1) 如何理解 VMI 的概念?
- (2) 分析联想在实施 VMI 过程中会有哪些阻力。
- (3) 分析联想在实施 VMI 后会得到哪些收益。

案例三 IBM 的电子化采购战略

随着计算机技术和电子商务的发展,越来越多的企业开始尝试使用电子商务。IBM 早在 1998 年就开始进行电子化采购,快速行动是 IBM 推行电子化采购的战略之一。正如该公司采购战略和流程改革副总裁 Pat Knight 所说,“行动得越早,推广起来就越快”,当电子化采购还只是一个与供应链相关的概念时,IBM 公司已经在认真考虑这件事。虽然实施过程遇到重重困难,但通过分阶段进行集中采购和流程重组,同时强调供应链上的合作,实现了采购成本大大降低和采购周期大大缩短,超过九成的供应商与 IBM 实现网上交易。

当电子化采购(E-procurement)还只是一个与供应链相关的概念时,IBM 公司已经在认真考虑这件事。20 世纪 90 年代中期,这家年营业额达 884 亿美元的公司开始了其无纸化采购的进程。该公司制定了详细的规划,包括重新定义和重新设计采购流程,到 1998 年底推出雄心勃勃的电子化采购计划,旨在使所有的供应商都能在网上开展业务。网上采购能够带来效益,然而成功实施这一战略需要协调多方面的工作。在实施网上采购的每一步,IBM 都遵从这样的目标:更好地协作、整合供应商并降低成本。

IBM 采购战略和流程改革副总裁 Pat Knight 说:“这是一个价值取向的战略:我们承担不起仍然通过纸面来做生意。”为此,IBM 立即行动与供应商达成网上交易的共识,通过集成 IT 和其他流程以统一的姿态与供应商开展业务,重组业务流程,实施集中采购战略,与供应商协作,通过因特网增加供应链的可见度。

1. 快速行动

IBM 的管理人员并不讳言当时遇到的困难。然而取得的进展却是迅速而显而易见的。该公司采购战略和流程改革副总裁 Pat Knight 说:“实施起来非常不容易。1998 年第四季度刚开始的时候,通过因特网同我们做生意的供应商数目为零,而现在这一数目是 2.7 万。”

然而面临的挑战是,如何使供应商相信电子化采购所具有的优势。许多公司对基于网络的业务渠道持谨慎态度。有些厂商不愿意在网上进行价格谈判,还有的对网络安全性不放心。

Knight 说：“这是一个价值取向的战略。在 1998 年决定通过电子化方式来做生意时，供应商就必须选择要么按照这种方式，要么去找其他的用户。”Knight 认为快速行动非常关键。她说：“行动得越早，推广起来就越快。对于供应商来说，如果有 100 个人要求他们这样做，他们就会被弄糊涂了。在那时候，我们同供应商一起做了很多工作。”

随着 IBM 下一阶段计划的推出，合作伙伴是否准备好仍然是一个问题。Knight 称，在网上发出一份采购订单并不困难，困难的是把复杂得多的各种流程放到网上去做。这些流程包括协作设计、技术方案制定、采购批量计划和预测、库存管理，以及当涉及到外包制造服务时的供应问题等。

2. 对供应商保持统一

观察家称，IBM 煞费苦心推行其流程，在电子化采购方面已走在了业界的前列。Aberdeen 集团的分析师 Tim Minahan 说：“IBM 最先认识到供应商关系及其对自身总体表现的重要性，很长一段时间以来，其在采购方面的表现出类拔萃。”

IBM 的战略是，通过集成 IT 和其他流程以统一的姿态出现在供应商面前。基于这种考虑，IBM 公司连接至供应门户的专用交易平台诞生了。

Knight 说：“在 IBM 的网站上我们有一个供应入口，这是所有联系的统一入口。我们把它看成是拥有 2.7 万个供应商的最大的专用交易平台，其业务可以是简单的开发票或下订单，也可以是复杂的产品推介功能。”IBM 的应用工具包内容包括：基于因特网的报价工具、物料补给、便于外包制造商处理 IBM 物料订单的过程、图形交换使公司可以分享技术设计信息、流程更改及停产通知的管理。

起初，该公司自己开发出电子化采购软件，向元器件及其他供应商提供培训和现场技术支持。IBM 现在同 i2 技术公司和 Ariba 合作，将来准备更多地转向其他软件供应商。有些供应商仍然使用 EDI 来处理一部分交易，包括采购订单、发票、发运通知等。Knight 说：“我们将某些传统的业务继续留给 EDI 处理，同时扩展因特网渠道。”并非所有的供应商都在网上处理业务。AMD 公司的一位发言人称，他们公司就没有这样做，尽管他们同 IBM 就电子化采购的问题进行过讨论。另一家供应商则称，同 IBM 在网上进行交易的复杂性因情况的不同而不同，通常取决于从该供应商采购金额的大小。

IBM 同其他公司于 2000 年 6 月份共同创建了 E2open，但仅使用该交易平台出售过量库存。Knight 称，IBM 的采购部门只是以“内部方式”使用该公共平台，如跟 E2open 伙伴合作，推动 RosettaNet 等标准的应用。

3. 集中采购，重构业务流程

分析师及业界管理人员称，企业要成功实施网上采购，首先必须使其采购部门

运作良好。IBM就是这样做的,他们所做的每一步都遵从这样的目标:更好地协作、整合供应商、降低成本,达到这些目标的关键是把注意力放在集中采购上。

IBM全球服务部门的采购副总裁 William Schaefer 说:“以前,我们的采购职能严重分散,每个工厂和每个业务单元都有自己的采购部门,以不同的方式工作。那时候,最高管理层并没认识到采购部门的重要性,不愿意把最出色的员工放在那里。”

20世纪90年代中期,IBM有100多个采购部门,常常与同一个供应商签有多份采购合同。Knight说:“我记得有一次,在美国我们曾与一个供应商签了85份合同。你可以想象获利的是哪一方。”大部分工作是通过手工进行的。公司管理人员称,当时IBM的采购工作局限于手工进行,人手解放不出来。到90年代中期,情况发生了变化,该公司意识到成本和效率可以做到集中控制。IBM的第一阶段改革计划包括:将资源由行政转到采购;建立公共的流程、工具和管理系统;启动提升竞争力和成本降低计划。

在第二阶段,IBM制定了计划,实施流程重组、供应商更大限度地参与,以及在同行业中衡量竞争力。这些举措使IBM能够实施电子化采购中的关键部分:用网络覆盖所有流程、交易和采购、覆盖全部供应商、采购实现无纸化。

付出的努力已经有了回报。1995年,IBM采购订单的处理周期是30天,而2001年时只要一天,其合约周期也从半年到一年缩减到30天。即使是仍需要纸面处理的领域,他们也取得了巨大进步,一般合同的长度从100多页减少到只有6页。通过降低管理成本、缩短订单周期、更好地进行业务控制,以及实施电子化采购带来其他方面效率的提高,2000年IBM节省了3.77亿美元。此外,IBM的竞争优势也得到了提高,Knight估计每年该数目在30~40亿美元之间,与业界其他同行相比较,这一数字可以反映出该公司的成本降低水平。

Knight举例说,如果DRAM的价格下降了10%,而竞争对手能够以低于10%的价格买到该元件,那么IBM只有以比下降10%更低的价格才能取得竞争优势。Schaefer说:“自动化采购带来的最基本价值在于:我们可以从耗费大量时间的事务性工作中脱身。以前,采购人员每天花五个小时在电话里回答别人的问题:他们的订单在哪里,为什么还没有发货。而如今采购不再是一个服务性的部门。”

Knight说:“我们把它当成是很有影响力的部门。采购在公司里的角色正在改变,这不是指某人已达成一笔最好的交易。采购角色具有第一位的影响,可通过新产品推介来利用供应商的技术。这些转变可使公司受益,也可使供应商受益。”

4. 强调供应链上的协作

复杂的电子化采购战略如何面对严峻的市场现实,目前情况还不明朗。特别是

库存严重积压,反映出当前工业滑坡的现状。

IBM 全球服务部门的 B to B 和供应战略师 Craig Jett 说:“许多公司认为他们的预测是准确的。但在很多情况下,这些预测是错误的。”IBM 采用了 i2 的预测工具组合,在做采购决定之前同主要用户协作来协调手工预测。该公司一直坚持的目标是:在预测方面进行协作,通过英特网在供应链中增加可见度,同合作伙伴分享价格、可用性和产品地点。

此外,随着 OEM 越来越多地依赖 EMS 公司来进行产品制造,协作变得越来越重要。Schaefer 说:“随着合同制造商越来越多,IBM 更多地依赖于外部提供者。这给采购部门带来更多的压力:他们需要充当供应商和供应链各环节之间的桥梁。我认为这是一件有益的事情。”

合作伙伴之间的协调是顺利做出采购决定的一个重要方面。内部协作也非常重要,特别是在产品设计的早期阶段能够实现采购成本的节约。Aberdeen 集团最近的一份研究结果显示,多达 80% 的总成本是在产品设计阶段决定的。在大多数企业,产品和服务的采购是最大的支出,占企业总收入的一半。然而,对于产品的成本、质量、结构或装配,最有效的决策往往是在最初的采购阶段,工程和采购人员的协作至关重要。Schaefer 说:“如果你只有采购员而没有工程师,计划就不可能实现,因为采购员只是做了采购工作中的业务部分。他们不能参与关于技术的讨论,不能讨论在设计的最关头使用什么零件,以及哪些产品是非工业标准零件。所有这些难题都将贯穿后续的库存补给及物料供应问题。”

外购也改变了成本等式。Schaefer 说:“在产品成本中,每一美元中有 70~75 美分是花在外部采购上,比例常常超过一半。”Knight 指出,不管是涉及到单个交易的执行,还是在网上执行复杂的流程,采购必须快速地为投资带来高回报。她说:“这是一个你能快速取得成功的领域,并可能获得机会。IBM 的改革计划就是采用网络技术和整合资源,提供业务价值。”

【案例分析指南】

IBM 早在 1998 年就率先开始采用电子化采购模式,要求供应商“必须选择要么按照这种方式,要么去找其他的用户”,把电子化采购作为公司采购的一种战略,以“更好地协作、整合供应商并降低成本”作为公司实施电子化采购的目标导向。电子化采购模式建立了公司连接至供应门户的专用交易平台,进行公司集中采购,重建公司流程,同时依靠供应链推行电子化采购,实现了用网络覆盖所有流程、交易和采购,覆盖全部供应商、实现采购无纸化;有效降低管理成本、缩短订单周期、更好地进行业务控制,并实现了实施电子化采购带来其他方面效率的提高。网络的日益发达,为企业发展电子化采购带来了良好的契机,IBM 的成功案例也为我国物流企业发展电子化采购提供了良好的参考。

【案例思考】

- (1) IBM 的采用了哪种电子采购模式,并取得了哪些具体的成效?
- (2) 通过 IBM 的电子采购模式,分析中国企业的电子采购将面临哪些问题。

案例四 解析沃尔玛的采购管理

沃尔玛是目前世界上最大的零售商,现已荣登美国著名财经杂志《财富》(Fortune)公布的美国企业 500 强榜首。沃尔玛能够实现“天天平价”的秘密何在?其中起到十分重要的作用的是沃尔玛的全球采购战略,与其相适应的比较成熟的组织形式有两种:一是按地理布局,二是按业务类别布局。通过全球采购网络的构建,沃尔玛在全球店铺买家和全球供应商之间架起了买卖之间的桥梁。同时沃尔玛与供应商之间建立伙伴关系,要求供应商提供的产品物美价廉、价格有竞争力、质量好、能够准时交货,同时还要求供应商遵纪守法,并达到一定规模。

提起“沃尔玛”这个名字,中国的消费者并不陌生。它是美国著名的零售企业,其创始人萨姆·沃尔玛顿于 1945 年在小镇本顿维尔开始经营零售业,经过几十年锲而不舍的奋斗,终于建立起全球最大的零售业王国。萨姆·沃尔玛顿曾经被《福布斯》杂志评为全美第一富豪,也因为其卓越的企业家精神而于 1991 年被布什总统授予“总统自由勋章”,这是美国公民的最高荣誉。

沃尔玛是全美投资回报率最高的企业之一。其投资回报率为 46%,即使在 1991 年不景气时期也达 32%。它的历史远没有美国零售业百年老店“西尔斯”那么久远。但在短短的几十年时间里,它就发展壮大成为全美乃至全世界最大的零售企业。

沃尔玛的商品以“物美价廉”著称,而要做到“价廉”,就只有在压低进货价格上下功夫。沃尔玛直接从工厂进货,商品的中间环节大大减少。同时,精明的采购员总是进行艰苦的讨价还价,力图把价格压至最低。以往的零售业都是由分店向各制造商订货,再由各个制造商将货发到各个分店。而沃尔玛推行的是“统一订货,统一分配”。各分店的订货都先汇总到总部,然后由总部统筹订货。商品成交后,就被直接送往公司的分销中心。沃尔玛在全国共有 20 个分销中心,再由分销中心送往各个分店。分销中心的地点选择经过仔细的研究,必须能确保产品由分销中心运出到各分店的时间不能超过一天。公司有专用的车队,拥有 6 000 多辆卡车,平均每天发货 4 900 箱。沃尔玛的商店备有八万种以上的商品,而且其中有 85% 的货都是由公司的分销中心直接供应,而其他竞争者只能达到 50%~60% 的水平。结果,沃尔玛的零售商从在计算机上开出订单到货物上架的时间平均只有两天,而其他竞争者大约需要五天的时间,因为他们无法通过自己的分销网络运输更多的商品。高效的分

销系统大大降低了沃尔玛的运输成本。沃尔玛的商品运往商店的成本只有3%，而竞争者则需要4.5%~5%。这就保证了沃尔玛能以低廉的价格出售自己的商品而获得与竞争者同样的利润。统筹订货不仅可以获得价格上的折扣，带来规模经济，而且资源的统一调配也大大缩短了商品从工厂到零售店的时间，大幅度地提高了工作效率。

在2002年2月1日之前，沃尔玛并没有自己从海外直接采购商品，所有海外商品都由代理商代为采购。沃尔玛要求当时刚刚加盟的沃尔玛全球副总裁兼全球采购办公室总裁崔仁辅利用半年时间做好准备，在2002年2月1日这一天接过支撑2000亿美元营业额的全球采购业务。结果，他不但在紧张的时间里在全世界成立二十多个负责采购的分公司，如期完成了全世界同步作业的任务，而且使全球采购业务在一年之后增长了20%，超过了整个沃尔玛营业额12%的增长率。那么沃尔玛全球采购业务的秘密何在？

1. 全球采购的组织

在沃尔玛，全球采购是指某个国家的沃尔玛店铺通过全球采购网络从其他国家的供应商进口商品，而从该国供应商进货则由该国沃尔玛公司的采购部门负责采购。举个例子，沃尔玛在中国的店铺从中国供应商进货，是沃尔玛中国公司的采购部门的工作，这是本地采购；沃尔玛在其他国家的店铺从中国供应商采购货品，就要通过崔仁辅领导的全球采购网络进行，这才是全球采购。这样的全球采购要求在组织形式上做出与之相适应的安排。

企业活动的全球布局，当今比较成熟的组织形式有两种：一是按地理布局，二是按业务类别布局。区域事业部制有助于公司充分利用该区域的经济、文化、法制、市场等外部环境的机会，不利之处在于各业务在同一区域要实现深耕细作需要付出很大的成本。而业务事业部的利弊则刚好相反。

崔仁辅的全球采购网络首先由大中华及北亚区、东南亚及印度次大陆区、美洲区、欧洲中东及非洲区四个区域所组成；然后在每个区域内按照不同国家设立国别分公司，其下再设立卫星分公司。国别分公司是具体采购操作的中坚单位，拥有工厂认证、质量检验、商品采集、运输以及人事、行政管理等关系采购业务的全面功能。卫星分公司则根据商品采集量的多少来决定拥有其中哪一项或几项功能。

2. 全球采购的流程

在沃尔玛的全球采购流程中，其全球采购网络就像是一个独立的公司，在沃尔玛的全球店铺买家和全球供应商之间架起买卖之间的桥梁。

“我们的全球采购办公室并不买任何东西。”崔仁辅解释说。全球采购网络相当于一个“内部服务公司”，为沃尔玛在各个零售市场上的店铺买家服务——只要买家

提出对商品的需求,全球采购网络就尽可能在全球范围搜索到最好的供应商和最适当的商品。全球采购网络为店铺买家服务还体现在主动向买家推荐新商品。沃尔玛全球采购的流程分为重复采购和新产品采购两种。所谓新产品,就是买家没有进口过的产品。对于这类产品,沃尔玛没有现成的供应商,就需要全球采购网络的业务人员通过参加展会、介绍等途径找到新的供应商和产品。由于沃尔玛的知名度很高,许多厂商也会毛遂自荐,把他们的新产品提供给全球采购网络,然后,全球采购网络再把这些信息提供给买家。

3. 供应商伙伴关系

在全球采购中,全球采购网络不仅要服务好国外的买家,还要在供应商的选择和建立伙伴关系上投入。“不管是哪个国家的厂商,我们挑选供应商的标准都是一样的。”崔仁辅介绍说,第一个标准是物美价廉,产品价格要有竞争力,质量要好,要能够准时交货。

第二个要求是供应商要遵纪守法。“沃尔玛非常重视社会责任,所以我们希望供应商能够像我们一样守法,我们要确定他们按照法律的要求向工人提供加班费、福利等应有的保障。”

还有一点就是供应商要达到一定规模。“我们有一个原则,就是我们的采购不要超过任何一个供应商 50% 的生意。”崔仁辅解释说,“虽然从同一个供应商采购的量越大,关于价格的谈判能力就越强,但是供应商对采购商过分信赖也不完全是好事。如果供应商能够持续管理和经营,那还可以;如果供应商在管理和经营上出现波动,那就不仅仅是采购商货源短缺的问题。一旦采购商终止向该供应商采购,该供应商就会面临倒闭的危险,由此也会产生较大的社会问题。这是我们不愿意看到的。”

【案例分析指南】

沃尔玛之所以能够做到商品的“物美价廉”,很重要的原因之一是采用了“统一订货,统一分配”的模式,通过统一采购获得了价格折扣,通过统一配送使得物流成本大幅降低。在沃尔玛的统一采购战略中,采取了全球采购,即指某个国家的沃尔玛店铺通过全球采购网络从其他国家的供应商进口商品,而从该国供应商进货则由该国沃尔玛公司的采购部门负责采购。这就要求全球采购要在组织形式上做出与之相适应的安排。全球采购网络相当于一个“内部服务公司”,在沃尔玛的全球店铺买家和全球供应商之间架起买卖之间的桥梁。同时在选择供应商方面有相应的标准,并注重与供应商建立伙伴关系。

【案例思考】

- (1) 用相关知识解释沃尔玛的采购有何特点。
- (2) 沃尔玛在供应商管理方面有哪些具体的措施?
- (3) 通过沃尔玛的采购管理案例,企业选择供应商时应考虑哪些因素?

案例五 跨国公司的采购管理

跨国公司的采购活动是全球化采购,不确定因素较多,面临的风险比较大,在全球经济一体化的今天,许多跨国公司在采购活动中,都采用“业务外包”的做法,将采购部门从单纯的服务于生产的职能中解放出来。耐克的成功在很大程度上是建立在“大采购”战略成功的基础之上的。从生产到广告,从飞机票到午餐,从仓储到市场调研等,都是通过采购得以实现。世界饮料工业的头号巨人可口可乐公司虽然保留了“可口可乐”工厂,保留了诸如财务、人事等管理职能,但始终把大部分精力投入市场和销售领域。许多跨国企业把资源和注意力更多地放在“核心能力”上面,而对于那些与核心能力无关的业务,则尽量通过采购获得。同时跨国企业在采购管理方面也有很多独特之处,例如,在采购中融入技术创新;通过考核制度、企业文化和采购制度建设来限制采购腐败;建立健全采购绩效考核体系等。这些都很值得我国物流企业去借鉴。

企业在竞争中能否制胜取决于实力。领先的核心技术是实力,英明的经营决策是实力,优秀的人力资源是实力,可观的规模效应、优良的企业资产和科学的管理体系等,都是有实力的企业所应具备的。

然而,除上述先决条件外,企业生产经营中的成本控制也是关键的一环。成本乃生存之道,经营效益的好坏与生产成本能否有效控制密切相关。以原材料、零配件采购为例,若采购成本高,生产成本必然也高,反之亦然。因此,采购作为企业为满足特定的需要而发生的外部购买行为,采购管理对企业就意味着使购买物有所值。

采购管理离不开三个主题:降低成本、提高质量和提高效率。既然采购是“外部”购买行为,也就意味着供应商和客户之间的利益关系并不完全一致。为此,要在变动的采购利益关系中准确界定企业的利害关系,并以此为基础展开采购行为。

现在国内大部分企业存在着一个误区,即采购工作就是和供应商搞好关系,然后在这种关系基础上,与企业需求之间寻求磨合和平衡。其实对企业而言,这种情况是很危险的。在采购行为中,与供应商建立良好的个人关系固然重要,但企业间的利益关系更为本质所在并且具有决定性。在采购管理方面,跨国公司有很多成功的经验值得学习。

1. 跨国公司的采购操作

许多跨国公司在操作采购活动中,都采用“业务外包”的做法,将采购部门从单纯的服务于生产的职能中解放出来。耐克(Nike)公司就是一个广为人知的极端例

子。这家世界运动鞋霸主没有直接的原材料供应商,甚至没有自己的工厂。在很多发展中国家的工厂里,耐克鞋被日夜不停地生产出来,而工厂的主人却不是耐克。这些工厂拥有自己的原料供应商——布匹、塑料、生产设备等。这些供应商们也同样拥有自己的供应商。

耐克无疑是成功的。它的成功在很大程度上是建立在“大采购”战略成功的基础之上的。从生产到广告,从飞机票到午餐,从仓储到市场调研等,都是通过采购得以实现。

认识自己的核心能力对于采购也是很重要的。在美国微软公司全球的三万余名雇员中,有超过一半的雇员是从事软件开发的,一万人左右做市场和销售工作,另有4000人左右从事财务、人事、办公室管理和物流管理工作。其他业务和资源全部通过采购获得。

世界饮料工业的头号巨人可口可乐公司也采取了同微软类似的做法。它虽然保留了“可口可乐”工厂,保留了诸如财务、人事等管理职能,但始终把大部分精力投入市场和销售领域。即使在市场部门的工作中,工作的主要内容也是保证利用通过采购获得的消费者研究、零售研究、竞争对手等研究结果的准确性,并保证能够应用到公司的渠道策略、广告策略和新产品开发策略中去。这几年来,可口可乐公司也开始对生产进行采购,即进行“合作生产”,如“天与地”、“醒目”等。

微软注重研发,可口可乐注重市场,这样的模式并非偶然。提到微软,人们首先想到的是好用的软件;提到可口可乐,人们首先想到的是充满活力的广告和地道的美国文化,大概除了供应商本身,没有人会去注意“office软件的包装是哪里生产的”、“可口可乐的水是哪条河里的”等问题。

可以说,对那些成熟的跨国公司而言,他们把资源和注意力更多地放在“核心能力”上面,而对于那些与核心能力无关的业务,则尽量通过采购获得,这是他们的普遍战略,是值得国内企业借鉴的成功之处。

2. 在采购中融入技术创新

从某种意义上说,厂商的产品是供应商的产品的组合。产品的价值蕴含在它的各个组成部分的价值之中,如果组成部分的价值增加,产品的价值就自然得到增加,而且这种增加在大多数情况下要远远大于部分价值的增加。相同品牌的笔记本电脑,采用迅驰双核处理器和采用奔腾IV处理器要相差数千元,而处理器本身的差价仅有数百元,这说明供应商的技术创新能力对厂商产品的价值有多么大的影响。

厂商和供应商的关系可以看成是以一个厂商为中心的巨大网络,这个网络并不是由一个厂商完全占有,而是由多家同类厂商所共同占有。在这个以创新和速度决定企业生存的时代,可以说,谁善于使用供应商的创新能力,谁就在竞争的天平上获得了一个重重的砝码。

美国通用汽车公司从 20 世纪 80 年代中期就开始与供应商联合进行汽车发动机的研发,有力地保证了该公司在美国市场上的主导地位;雅马哈公司甚至将非关键零配件的研发工作全部交给供应商去做。

供应商的技术创新一般有两种类型:一是为了降低成本、提高质量和生产效率,供应商进行改善生产流程、引入新的设备、优化生产工艺等活动,这类活动并不导致最终产品的改变,只是对生产的过程进行技术创新;二是为了增加产品的附加值,供应商对产品进行重新设计或发明创造,使产品的最终形态发生变化,这种变化直接导致产品性能的提高、更具有吸引力、价值更高。比如应用于客户的产品,将直接导致客户产品附加值的提高。

增值创新的回报是巨大的。对于供应商来说,增值创新意味着获得竞争对手难以模仿的竞争优势,如果获得自主知识产权,这种优势将会扩大。而且,这种创新面对的是全部客户,而不是单一客户。瑞典的利乐公司就是进行这种创新活动的典范。该公司的专利技术——超高温灭菌技术和无菌纸包装技术——被全世界的食品、饮料公司广泛应用。该公司的技术优势被认为是不可模仿的。对于厂商来说,首先利用供应商的增值创新,同样会获得难以模仿的竞争优势。在欧洲和美国,IBM 公司率先倡导使用人机界面更加友好的 Linux 的操作系统,正在威胁微软在这一领域的领先地位。

3. 采购中的管理体系

在跨国公司,考核制度、企业文化和采购制度建设是限制采购腐败的三种主要手段。采购人员的绩效考核不但是调动员工积极性的主要手段,而且是防止业务活动中非职业行为的主要手段,在采购管理中也是如此。甚至可以说,绩效考核是防止采购腐败的最有力的武器。好的绩效考核可以达到这样的效果:采购人员主观上必须为公司的利益着想,客观上必须为公司的利益服务,没有为个人谋利的空间。

如何对采购人员进行绩效考核? 跨国公司有许多成熟的经验可以借鉴。其中的精髓是量化业务目标和等级评价。在年中和年初(或年底),跨国公司都会集中进行员工的绩效考核和职业规划设计。针对采购部门的人员,就是对采购管理的业绩回顾评价和未来的目标制定。在考核中,交替运用两套指标体系,即业务指标体系和个人素质指标体系。业务指标体系主要包括以下五点:

- (1) 采购成本是否降低,在卖方市场的条件下是否维持了原有的成本水平。
- (2) 采购质量是否提高,质量事故造成的损失是否得到有效地控制。
- (3) 供应商的服务是否增值。
- (4) 采购是否有效地支持了其他部门,尤其是生产部门。
- (5) 采购管理水平和技能是否得到提高。

当然,这些指标还可以进一步细化,如采购成本可以细分为:购买费用、运输成

本、废弃成本、订货成本、期限成本、仓储成本等。把这些指标一一量化,并同上一个半年的相同指标进行对比所得到的综合评价,就是业务绩效。

对个人素质的评价相对就会灵活一些,因为不仅要包括现有的能力评价,还要包括进步的幅度和潜力。主要内容包括:谈判技巧、沟通技巧、合作能力、创新能力、决策能力等。这些能力评价都是与业绩的评价联系在一起,重要的是针对业绩中不尽如人意的方面,如何进一步在个人能力上提高。为配合这些改进,跨国公司为员工安排了许多内部的或外部的培训课程。

在绩效评估结束后,安排的是职业规划设计。职业规划设计包含下一个半年的主要业务指标和为完成这些指标所需要的行动计划。这其中又有两个原则:第一个原则是量化原则,如质量事故的次数、成本量、供货量等;第二个原则是改进原则,即在大多数情况下,仅仅维持现状是不行的,必须在上一次的绩效基础上,有所提高,但提高的幅度要依具体情况而定。

4. 向跨国公司学什么

跨国公司的采购管理也在发展变化,远非完美,但一些基本的原则,尤其是那些非常合理的原则,确实值得国内企业认真学习和借鉴。这些原则包括:把个人关系同采购关系严格地区分开来;目标和战略先于采购行为;注重市场环境的基础研究;运用考核、培训和企业文化来提高采购人员的素质;树立“采购部门是服务部门的观念”,切实理解其他部门的采购需求;运用采购推动创新;量化采购指标,避免模糊决策。

中国的企业如何同跨国公司开展合作、成为他们的供应商。首先是要遵循国际通行的标准,这是作为与跨国公司进行合作的最基本条件;其次是把产品和服务“打包”,将产品和相应的服务、甚至包括可以灵活操作的生产流程、定价中的折扣空间等信息综合起来,组成一个或几个“服务包”,来供买主选择;第三,一定要有突出的“比较优势”,也就是某个供应商相对于其他供应商的突出优点,有些是先天的,比如产地优势,但大多数是后天的,如成本、质量、售后服务、技术含量等;第四,要展示自己的发展潜力,做好打“持久战”的准备,一方面长期与跨国公司保持接触,了解需求,另一方面完善自己,在质量和研发能力上多下功夫。

【案例分析指南】

在全球经济一体化的今天,跨国公司在世界经济舞台中占据举足轻重的地位。许多跨国公司,如耐克、可口可乐、微软等在操作采购活动中都采用“业务外包”的做法。许多跨国企业把资源和注意力更多地放在“核心能力”上面,而对于那些与核心能力无关的业务,则尽量通过采购获得。本案例通过跨国企业在采购管理方面的成功之处,如采购外包,采购中融入技术创新;通过考核制度、企业文化和采购制度建设来限制采购腐败;建立健全采购绩效考核体系等。通过这些采购管理方面的成功

案例,使国内企业能结合自身的实际状况去学习和借鉴。

【案例思考】

- (1) 根据 SWOT 分析跨国公司面临着哪些问题?
- (2) 全球化采购过程中,跨国公司应考虑哪些因素?
- (3) 我国企业参与全球采购中应注意哪些问题?从案例材料中,对跨国公司的采购管理有何启示或建议?

本章小结

本章着重于对国内外不同的采购模式和方法进行案例介绍分析,国外成功的采购经验和优秀的采购管理方法,对于国内企业结合自身的实际情况进行改革、管理有着学习和借鉴价值。通过对西门子的采购策略、联想的供应商管理库存策略、IBM 的电子化采购战略和沃尔玛的采购管理等案例材料的分析,使读者能利用 JIT 思想和 MRP 信息技术对采购流程进行优化,能掌握采购订单驱动供应商的采购供应链模式和以 B to B 为主的电子商务采购模式,并能分析采购外包和全球采购的优缺点,同时也要能使用采购与供应象限矩阵和经济订货批量来降低采购成本,提高采购与供应效率。