

香港利丰研究中心参与及支持

With Participation and Support from Li & Fung Research Centre

中国采购发展报告

China Purchasing Development Report

(2008)

中国物流与采购联合会

China Federation of Logistics & Purchasing

中国物流学会

China Society of Logistics

中国物资出版社

China Logistics Publishing House

香港利丰研究中心参与及支持

With Participation and Support from Li & Fung Research Centre

中国采购发展报告

China Purchasing Development Report

(2008)

中国物流与采购联合会

China Federation of Logistics & Purchasing

中国物流学会

China Society of Logistics

中国物资出版社

China Logistics Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

中国采购发展报告·2008/中国物流与采购联合会编. —北京: 中国物资出版社,
2008. 11

ISBN 978 - 7 - 5047 - 2955 - 2

I. 中… II. 中… III. 采购—发展—研究报告—中国—2008 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 167681 号

责任编辑 王佳蕾 司昌静

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 45 字数: 905 千字

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2955 - 2/F · 1150

定价: 160.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

中国采购发展报告 (2008)

编 委 会

主 任：何黎明 中国物流与采购联合会常务副会长
副主任：戴定一 中国物流与采购联合会副会长
蔡 进 中国物流与采购联合会副会长
中国物流信息中心主任
冯国经 香港利丰集团主席
王 强 上海和成投资管理有限公司董事长

委 员：(按姓氏笔画为序)

于小兰	王大勇	王保华	王蔚鹏	邓郁松
刘宝红	刘 慧	刘协和	伏广伟	朱士魁
汪希斌	吴志惠	张家敏	陈兵兵	肖长春
贺登才	胡大剑	胡江云	胡松评	胡 珉
郭青松	徐文静	翟学魂	滕 泰	魏国辰

中国采购发展报告 (2008)

编 辑 部

主 编：戴定一

副 主 编：吴志惠

编辑人员：胡郁林 杜 宁 郑荣良 刘昕宇

联系方式：

采 购 委：010 - 58566588 - 191、122、195

网 址：www.chinascm.org.cn

电子邮箱：caigouwei@csli.org.cn

zhihw@126.com

Seele_dn@126.com

支持单位：香港利丰集团

前 言

在市场经济发展的进程中,采购作为企业运营一个重要的环节,呈现出集约化、规范化、专业化趋势,其地位和作用越来越突出。进入21世纪以来,经济全球化进程明显加快,在网络和信息技术的支撑下,供应链管理理念的普及,企业采购职能和管理发生了深刻的变革,采购决策已开始进入企业战略层,成为核心竞争力的组成部分。对于这样的变化,置身于“世界制造中心”的中国企业是不能不加以关注的。

事实上,中国的采购与供应管理也在发展之中。首先是进入中国的跨国公司,无论是生产企业还是商贸企业,都把先进的采购与供应管理理念带到了中国;其次是国内一批企业的快速成长,已经基本可以与国际接轨,在采购领域为国内企业起到示范的作用;再次是国内若干产业的集约化步伐加快,如家电、商业连锁、汽车、IT制造等,促进整个行业的采购方式更加规范化、专业化。在这些因素的推动下,我国的采购与供应管理进入全面发展的时机已经到来。

中国物流与采购联合会(CFLP)是面向物流与采购领域的全国性行业社团组织,推动中国采购事业的发展是我们的重要使命之一。我会成立了采购与供应链管理专业委员会,具体负责传播和推广先进的采购与供应管理理念和实践。2005年1月我会开始发布采购经理人指数(PMI)。同年我会成功地举办了第14届国际采购与供应管理联盟世界大会。我会还先后与国际贸易中心(ITC)和美国供应管理协会(ISM)合作,引入了先进的采购培训和专业资质体系。

为了加强对我国采购领域的研究,把握全球采购发展的动态和趋势,提升采购与供应链管理在社会中的认知度和影响力,从整体上提高我国采购与供应链管理的水平,中国物流与采购联合会组织各方面专家编纂了我国第一本《中国采购发展报告》(2008)。这

本报告的宗旨是：学习研究国际上采购与供应链管理发展的经验和规律，深入分析研究我国采购的现状和问题，探索推进我国采购与供应链管理发展的目标和措施。全书包括综述篇、背景与环境、采购与供应链管理理论前沿、政府采购、行业采购、专题研究、精选案例、国际采购与供应链管理的发展及相关报告等部分，共计七十多篇论文或报告，九十余万字。

这本报告在编写期间就得到了社会各界的广泛关注，国内外一流的采购与供应链管理专家和研究机构积极响应、踊跃投稿，如埃森哲、麦肯锡、科尔尼、上海睿文、朗达玛赛、法国百优咨询等公司的高级咨询师，世界 500 强企业采购总监，中国知名证券机构高级分析师，国务院发展研究中心及国内知名院校的相关研究人员。报告中的文章数据较新、覆盖面较宽、理论指导性较强，体现了权威性。中国物流与采购联合会完成的第一份关于中国采购发展的研究报告也收录其中。此报告标志着中国物流与采购联合会在采购领域将发挥更大的作用。

本报告的推出也是为采购界搭建了一个合作平台，在此我要衷心感谢所有关心、支持我们的企业、机构、专家、朋友们。限于我们的能力，这本报告又是在我国第一次推出，还存在一些问题和不足，需要不断改进和完善。我们计划，以后每年出版一本《中国采购发展报告》，对我国的采购与供应链管理理论与实践加以总结。在经济全球化的今天，中国的采购实践既属于中国，也属于世界。我们诚恳地希望广大国内外采购与供应链管理领域的专家和学者，继续关注这本报告，提出宝贵意见和建议，以帮助我们进一步改进工作，共同促进中国采购与供应链管理水平的提升，为全球采购与供应链管理的发展作出贡献！

何黎明

2008 年 10 月

目 录

第一篇 综述篇

2008 中国采购研究报告	3
---------------	---

第二篇 背景与环境

2008 年全球金融与经济形势及未来趋势展望	29
从制造业 PMI 看采购环境和政策变化	49
从 NMI 看 2007 年非制造业经济形势及 2008 年展望	61
关注国际石油市场供求基本面变化对油价的影响	71
2008 年上半年钢铁市场运行情况和下半年展望	78
2008 年建材工业主要产品产销市场分析	86
有色金属市场分析及后市展望	91
2008 年中国橡胶市场形势分析及趋势展望	100
我国煤炭市场形势分析与展望	110
海运市场价格趋势分析	118
公路货物运输行业现状及趋势	125
人民币汇率变动趋势及对市场的影响	128
中国产业升级及转移背景下的采购策略	133

第三篇 采购与供应链管理理论前沿

未来全球供应链管理发展趋势	147
供应商管理体系研究	161
供应链流程标准研究	174
采购绩效考核指标体系的探讨	185
对称性竞争与供应链运营系统	193
西方采购谈判理论	199

优化采购管理以成就卓越绩效

——埃森哲关于“采购典范企业”绩效的研究	220
制造业供应链几种发展模式	241
创建 21 世纪的采购组织	250
棋盘博弈采购法 TM	
——宏观经济变化下的企业采购策略及实践	259

第四篇 政府采购

我国政府采购的沿革与发展	269
我国政府采购与招标法律制度概述	274
我国政府采购与招标的内在联系与发展	282
WTO 框架下我国的政府采购	291
国内政府采购案例及分析	297
美国政府采购发展轨迹	303
国外政府采购精选案例	313
公共采购的基准——来自美国的视角	323

第五篇 行业采购

半导体设备制造行业的采购特点、现状和发展	333
电子行业采购面临的问题与策略分析	342
家电行业的采购管理	348
钢铁行业采购与供应链管理研究	355
全球品牌纺织服装供应链发展趋势研究	397
汽车零部件行业的采购特点、现状和发展	404
机构件采购面临的挑战及应对措施	412
航空发动机维修中航化品采购管理的原则与措施	420
我国农产品采购与供应链管理研究	426
基于供应链的电力行业物资集中规模招标采购	446
提高供应链管理水平是外贸企业的脱困之道	451

第六篇 专题研究

纺织业协同原物料标准规格发展概说	461
------------------------	-----

ISO 28000: 2007 供应链安全管理体系概述	470
服务采购与服务外包	474
浅析服务采购的管理与实践	482
280 采购人才的培训与发展	495
080 采购经理职业认证在中国	506
080 采购管理信息化的发展沿革	515
080 E 采购与电子商务的发展	520
网上竞标流程及其在现代采购中的应用	529
005 制造与物流的商务互动世界	542
绿色采购调查报告	548
美国政府绿色采购的发展	553
商贸流通服务业影响力实证分析	556

第七篇 精选案例

打造全球采购网络——利丰经验	567
联想高级副总裁兼首席采购官乔松访谈录	577
从 AK 公司看精益生产模式下跨国供应的设计与管理	582
打造铁矿石安全供应链促进武钢可持续发展	588
集中采购从何做起	592
全方位网上竞标应用于运输服务的采购案例	598
秦皇岛发电有限责任公司采购管理信息化之路	604
电子采购系统在 EPC 工程总承包中的应用	612

第八篇 国际采购与供应管理的发展及相关报告

美国采购与供应管理的现状与发展	627
法国采购管理的现状及发展	634
日本企业采购和供应链管理的特点及发展	642
印度的供应链管理	649
低成本国家的采购调查报告	656
美国供应管理协会 2008 年薪酬调查报告	663
跨产业绩效基准的年度采购调查报告 (2008)	667
2008 中国第三方物流市场研究报告	674

附 录

中国物流与采购联合会简介	685
中国物流与采购联合会采购与供应链管理专业委员会简介	686
美国 ISM——C. P. S. M. 认证项目简介	689
国际采购联盟组织及网站信息	693
后 记	700

附录一 中国采购业发展报告 (2008—2009)

中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701

附录二 中国采购业发展报告 (2008—2009)

中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701
中国采购业发展报告 (2008—2009)	701

第一篇

综 述 篇

2008 中国采购研究报告

近年来,不管是国内还是国际上,物流与采购的发展都十分迅速,并呈现出彼此融合成为供应链管理的趋势。我国的“物流”由于在《国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》中第一次确立了其产业地位,从而进入了一个快速发展的新时期。但是我国的“采购”如何发展,至今还缺乏整体的研究和共识。中国物流与采购联合会作为全国采购领域的行业组织,以推进我国采购现代化的发展为己任。本报告就是在调查研究的基础上,经国内采购界权威专家研讨后形成的第一份较系统的采购发展报告。本报告的宗旨是,在深入研究全球采购发展的普遍规律基础上,分析总结我国采购和供应管理的现状、问题,提出未来发展的方向和工作思路。

采购主要包括企业采购与政府采购两大类,尽管二者在具体方法上会有类似之处,但前者以经济效益为本,后者以社会效益为本,有着根本区别。本报告除了特别说明以及在专门的章节中论述政府采购之外,一般所说的采购均指企业采购。

一、国际上采购发展的历程和特点

(一) 采购发展的历程

在概括国际上采购发展历史的时候,我们力求简化而不失最主要的逻辑关系。我们注意到,在研究采购发展历史时,国际上一般是把采购发展与采购知识体系的建设与发展联系在一起,因此通常会把采购发展的起点定在 19 世纪末,标志性的事件是当时有若干以采购为主题的论著问世,其中 1887 年马歇尔·柯克曼出版的《铁路用品的解决对策——采购与处置》一书被专家确定为“第一本采购专著”。但是直到第一次世界大战结束前后,采购还只是企业内一种不甚被重视的职能,采购知识体系也只是以采购文书的管理为主要内容,发展缓慢。

两次世界大战期间,由于市场物资短缺,企业的销售已经不成问题,采购供应的矛盾上升。特别是第二次世界大战以后,采购职能的独立性进一步凸现,采购知识体系的发展才进入一个不断丰富、不断深入的历史轨道,其内容逐步涉及采购的技术方法、绩效考核、岗位设置、人员资质认证等。观察这段发展史,我们可以清楚地看到,尽管采购职能遍及各行各业,但是迄今为止,

推动采购及其知识体系向前发展的主要动力是制造业，特别是那些发展特别迅速的制造产业，如汽车、IT 制造等。遵循这个思路去观察、分析，是寻找国际上采购发展规律的捷径。

我们的观察就从 20 世纪五六十年代开始。当时处于工业化时代快速发展时期，制造业是以规模化、标准化为特点的，因此采购的核心价值也就定位在如何降低购进成本。所采用的方法主要是规模化采购和议价谈判技术，这些操作性的内容构成了今天我们称之为“采购员”的职能，在西方的采购知识体系中，这部分内容按美国纽约圣约翰大学供应链管理专家舒因教授（Eberhard E. Scheuing）的模型，被概括为“purchasing”的功能。进一步的研究发现，采购的重要性还与企业处在产业链的位置有关，如果处在产业链的前端，就会出现“牛鞭效应”，即最终需求的微小变化也会使得上游企业的采购和库存产生巨大的波动，从而形成市场风险。因此这个发展时期，对于部分处于制造业上游的企业来说，采购不仅仅是降低成本问题，还有熨平市场波动，保证稳定生产的任务。时至今日，制造业与当年相比早已不可同日而语，但是降低购进成本和减少“牛鞭效应”仍然是采购和供应管理最基本的两大挑战。

到了 20 世纪七八十年代，由于石油危机凸现，制造业的平均利润率普遍下降，单靠大宗物资的采购成本控制已经没有什么挖潜的余地，全方位的精细化管理提到日程上来。此时的制造业也在“规模化、标准化”的基础上提出了“精益制造”的发展方向，要关注每一个细节的品质，追求质量，树立品牌。采购不得不面临“数量与品种”的关系如何平衡的问题。过去在规模化生产时期依据“二八法则”专注大宗物资的采购价格曾经是行之有效的，但现在已经不能满足要求了，因为要考虑的因素越来越多，不仅是所有的采购品种，还有物流方式、结算方式等都进入精细管理的视野。采购“总成本”的概念开始形成，采购全方位的绩效评估成为一个重要内容，采购管理的核心价值演化为提升采购的综合性价比。在西方的采购知识体系中，这部分被舒因教授概括为“procurement”的内容，相应的职能岗位被定义为“采购经理”。

到了 20 世纪 90 年代，制造业的发展在经济全球化的背景下出现了两个显著的新特点：一是订单驱动的生产方式开始流行，或称为 JIT 方式或柔性生产方式；二是外包生产方式越来越普及，或称为 OEM 生产。前者是将生产的驱动力转向需求，让生产能力作为储备，根据需求订单来组织采购和生产，这就要求供应各方有快速反应能力和高度协调能力；后者是将采购与生产、销售分离到不同企业、不同地点甚至是不同国家。这两个特点都使采购管理跨出了一个企业的边界，要与合作伙伴之间进行高效地协同。这样的背景催生了“链条”的概念，供应链理论获得飞速的发展，采购也就被融入供应链体系中去。一个标志性的事件是已有上百年历史的“美国采购管理协会（NAPM）”

在2002年更名为“美国供应管理协会（ISM）”。采购决策也不再仅仅是围绕着价格，而是更多地关注供应链条的可靠性、及时性、安全性等，有关供应商管理和风险控制的内容成为其中的重要组成部分。此时采购与供应管理被纳入企业的资源管理范畴，其地位也从“成本中心”跃升为“利润中心”。在西方的知识体系中，此类采购被舒因教授称为“sourcing”，相应的岗位也出现了“首席采购官（CPO）”或采购总监，他们通常是跨国公司里以战略采购决策为职责的高管，主要是结合企业自身的发展战略，选择供应商作为长期的战略合作伙伴和确定采购策略的。

采购高级管理人员之所以能够进入企业的最高决策层，有内外两个方面的原因。从外部看，由于专业化分工的规律，外包战略的盛行，企业对供应商的依赖度越来越高，企业的绩效也多方面取决于供应商的表现。采购作为企业与供应商的合作层面，地位自然也得到提升。从内部看，企业的采购成本往往在制定企业发展战略和产品设计时就被大体确定，在以后的执行计划阶段，对于成本的控制空间就很有限了，因此需要采购专家进入企业的战略决策层，发挥举足轻重的作用。采购高管成了企业对于专业化供应管理依赖程度的标识。至此，CPO或采购总监已经不再专注具体的采购谈判事务，而是坐在采购体系的金字塔顶，关注采购系统的运转，把握着系统的发展方向。

到了今天，发达国家的GDP中制造业已经不占主导地位了，制造业的价值逐步在向生产前的产品研发、设计、知识产权以及生产后的分销、售后服务、物流配送等服务性领域转移。相当多的企业已经把制造环节外包到发展中国家去进行，而把自身的核心竞争力聚焦在产前、产后的服务领域。这些服务业多属于生产型服务业，但与其说是服务于制造业，不如说是在控制制造业，这些服务整合起来就是供应链管理的概念。展望未来的采购发展趋势，至少有两点值得关注：一是采购延伸、融入供应链管理范畴，相应的知识体系将变为供应链理论，这意味着任何企业改造采购时，都会受到供应链理念的影响；二是采购内容将越来越多地涉及服务采购，例如信息服务、咨询服务、人事管理甚至财务管理这样的服务也在开始外包。服务采购的方法、绩效评估、风险控制等内容的研究是近几年西方采购理论发展的新动态。

以上我们是以制造业的发展为主要线索，简化地概括了采购及其知识体系在发达国家的发展历史，但这并不意味着我们会漠视其他行业对于采购及其知识体系的建设也曾作出过重要的贡献，更不否认各行各业都可以分享这个知识体系的成果并从中受益。特别要指出的是，商业连锁化的发展对于推进采购现代化起过极其重要的作用，不仅产生了一系列源自于商业采购同时也适用于其他行业的供应管理方法、绩效指标体系和风险控制技术等，更重要的是支撑了一类以连锁分销网络（如沃尔玛、家乐福）为“链主”的供应链体系的发展，

主导着此类产业链的生产、供应、物流、结算等“游戏规则”。因此,在全球 500 强这样的巨人队伍中,除了产业资本、金融资本外,我们也能看到商业资本的身影出现在领先的位置上。供应链管理已经成为产业链的重要控制力,像沃尔玛与宝洁公司结成的战略伙伴关系已成为各大学讲台上耳熟能详的经典案例。这些已经有许多专家作过论述,本文就不作详细分析了。

(二) 当代采购管理的特点

当我们试图概括当代采购特点的时候,面临的问题仍是如何简化,即如何找出少数几条最关键、对我国最有针对性的特点来。以下几点给我们留下了最深刻的印象:

第一,集约化。这里包括两层含义:首先,是指采购本身,如规模的不断扩大、采购管理的逐步集中、采购包括的内涵也越来越丰富等特点构成了供应管理的长期发展趋势,集约化已成为采购管理先进性的标志之一;其次,或许更重要的是,还要看到采购的发展与企业本身乃至所属的行业集约化进程是一致的。制造产业(甚至可以说整个经济)的发展就是以不断集约化为重要特征的,反映在企业的规模越来越大,数量越来越少;少数“龙头”企业占有的市场份额也越来越高,至今世界 500 强的增长速度仍然高于世界经济竞争的平均速度;大企业对于中小企业的组织、协调、控制、示范作用也越来越明显。各行各业的龙头企业是特别值得关注的,他们不仅是推动采购管理变革的先驱,也是左右各行业采购与供应管理基本格局的关键,在行业的规范化、科技进步乃至知识体系的建设中,都可以看到行业内龙头企业的贡献。

必须指出的是,一个行业的采购管理水平总是与该产业的集约化进程相适应的,即产业集约化程度高,其采购管理水平普遍比较先进;反之亦然。这也说明了先进的采购管理在产业的集约化进程中才会显示出作用,推进采购管理的现代化就是在促进产业的集约化,具体的推进方法和形式都要适应产业集约化的具体需求。这也说明了为什么制造业和连锁商业在推动采购领域的发展中会起到领头羊的作用,原因就是这些产业典型的集约化进程使然。

第二,规范化。当代的采购已经相当规范化了,采购的商品质量、采购流程、绩效考核、人员资质、外部法律环境等均形成了相对成熟的规范体系。规范化的特点有三个方面:一是制度建设的完善,例如普遍建立采购商品目录服务、流程控制规范、绩效考核的 KPI 指标体系、供应商评估体系、采购经理的培训和认证体系、采购职业道德的规范等。二是国际化程度高,不仅是发达国家之间的采购制度与标准体系基本一致,还形成了一批在国际范围内得到普遍承认的采购职业经理人群体,他们的身影出没在各跨国公司的采购管理岗位上,他们也是今天推进采购与供应链管理发展的主力军。三是各国的规范仍具