

PROCUREMENT 4.0

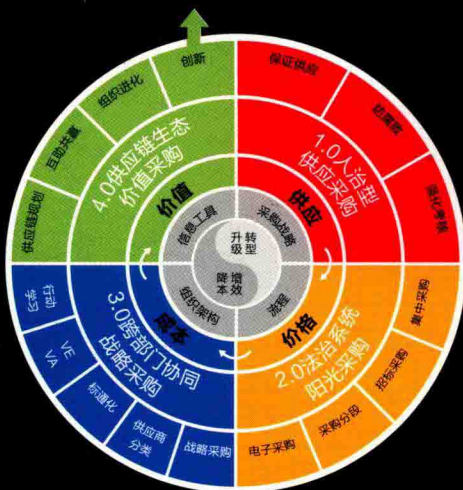
SYSTEMS UPGRADE, COST REDUCTION, PROFIT GROWTH

经济新常态下企业采购管理
科学升级、健康降本、持续增效的方法论与路线图

采购4.0

采购系统升级、降本、增效
实用指南

姜宏锋◎著



机械工业出版社
China Machine Press

采购4.0

采购系统升级、降本、增效
实用指南

姜宏锋◎著

PROCUREMENT 4.0
SYSTEMS UPGRADE, COST REDUCTION, PROFIT GROWTH



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

采购 4.0: 采购系统升级、降本、增效实用指南 / 姜宏锋著. —北京: 机械工业出版社, 2016.9

ISBN 978-7-111-54991-8

I. 采… II. 姜… III. 采购管理 - 指南 IV. F253-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 237012 号

采购 4.0: 采购系统升级、降本、增效实用指南

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 孙海亮

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 8

书 号: ISBN 978-7-111-54991-8

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



本书赞誉

工具丰富、图文并茂；案例精彩、易懂实用。无论是想在短期内解决采购作业面临的实际问题，还是想中长期推进采购生态系统的可持续发展，这都是一部值得反复阅读的精品之作。

许志端

厦门大学管理学院教授、博士生导师，
厦门大学中国供应链管理研究中心主任

姜宏锋老师是采购与供应链领域的资深实践者，同时也是一位思考者和探索者。《采购 4.0》一书是姜老师在总结和研究众多企业实际案例，对照当前全球采购的最佳实践，融合他多年的深厚底蕴的潜心力作。我欣赏他反哺社会的精神，也希望更多的企业和读者从中受益！

黄春

上海现代物流科技培训指导服务中心总经理

姜老师的课程实战、有效、接地气，深受学员欢迎。本书是姜老师二十余年工作、培训和咨询经验的系统呈现，值得一读。

乔明海

山东海纳企业管理有限公司总经理

在管理咨询领域，采购几乎是被遗忘的角落。提高采购专业化和职业化水平，实现采购系统转型升级，无论对于提升资源整合能力、推进供应链协作水平，还是对于降低成本，获取竞争优势，都具有重要意义。姜宏锋老师的这本新书不仅奉献了令人耳目一新的观点，而且对采购系统升级提供针对性强、可落地的方法，值得深读。

李航

北京天骐管理咨询总经理

很多企业已从姜老师的课堂受益并正在进行降本增效的实践，如果还未听过姜老师的课请马上买一本，太有价值了。如果已听过课程，那么本书将是很棒的复习教材！书籍的出版再次彰显姜老师成就客户之心！

许林强

杭州优众企培总经理

和姜宏锋老师的合作已有近4年的时间，在这期间我们通过培训、咨询的方式服务于很多客户。客户的评价多是“实战”“既有理论的学习，也有实际案例的分享”“对实际工作帮助非常大”。现在这本书的出版能够让更多的企业和行业人士受益，在我个人看来，是一件非常有意义的事情。

Vivian Liu (刘芳)

SGS 管理学院、区域经理

是时候将你的“采购系统”升级到 4.0 了。本书专业的视角、系统的知识架构、大量真实的案例对采购伙伴极为有用，细读下来必会受益颇丰。如果你想进行一场向采购行家的蜕变，向你推荐此书！

刘洪涛
采购帮创始人

近年来，我们清楚地发现，采购与供应职能从策略性到战略性发生了一些积极的变化，这就意味着采购与供应链管理人员应不断地提升专业技能来胜任这一发展变化的必然趋势。姜宏锋老师的这本书从一位实践者的角度，以采购 4.0 模型形象地为处于不同阶段的企业提供了实用的管理策略，值得从事采购与供应链管理的各个层级的实践者学习和阅读！

杨远
无锡采购与供应链协会会长

推荐序一



我们的时代呼唤创新，无论是大众创业，还是万众创新，在不受羁绊的创新思维之后，至关重要的却是最为朴实无华的、实实在在的工作。姜老师是我见到的为数不多的供应链管理方面的实战型专家，他将企业实践与理论研究有机结合，把仰望星空的理想——企业极其渴望的采购升级这项极端复杂的工作，在《采购 4.0》一书中进行了深入分析，并提出了解决思路和方法，为帮助企业在经济低迷之中强身健体、降本增效做了一件实实在在的事。而本书在采购管理方面的定式之中主动求变、出新，这本身也是一种创新。

在我看来，《采购 4.0》令人击节的，至少有以下几个方面。

一是其创新性。由于采购在企业发展中的重要地位，无论是国内企业还是跨国公司，在采购管理方面，无不苦苦探索。从初级的采购到阳光采购再到科学采购，国际上越是强大的公司，对采购管理要求越高、标准越严、执行越快，这些公司积累了大量经验和教训。而国内企业，尤其是中小企业，对采购管理的理解还较为初级，迫切需要升级发展。他们更加迫切需要理论上的引导。目前，

市场上采购供应链类的专著不多，有创新内容的更少。《采购 4.0》从采购最初级的 1.0 讲起，系统、科学地归纳、分析、总结了采购的 4 个层级——从采购 1.0 到采购 4.0，书中详述了不同层次的特征及核心问题，提出了解决问题的思路和办法，与时代要求高度契合，是一种典型的集成创新。

二是其实用性。本书所描述的企业情况，以及所举实例，均来源于实际工作，有些案例我也有所了解，比如采购 1.0 中人治型的 5 个特征总结，采购 2.0 中阳光采购的四化描述，采购 3.0 中从追求价格最优到追求总成本最优，最高阶段采购 4.0 中的从成本管理到价值创造、打造生态供应链，其中引用的大量案例，包括一般的案例描述，都与实际紧密结合。每一个企业都可以对照书中所述找到自己所处的位置，并从中上下追溯，找到产生问题的症结所在。宏锋老师以采购 4.0 为主题的采购培训课，深受企业主管领导和采购经理的欢迎，一方面当然是宏锋老师灵活机变、睿智飘逸的授课技巧，另一方面主要还是采购 4.0 理论深深地根植于企业，具有天然的贴近性和实用性。

三是其理论性。采购 4.0 从初级到高级，全面系统地概括了采购管理的 4 个层级和阶段，既独立成章，又自成体系，具有较高的理论水准。中间所列的一些实用计算和分析方法，具有较高的研究价值，尤其是采购的最高阶段，即采购 4.0 所列的 5 个特征：跳出围墙——采购参与主体延伸至上下游伙伴；价值创造——打造可持

续发展、多赢的供应链生态系统；高效协同——实现供应链成员之间信息流、物流、资金流的高效协作；互助提升——提升供应商、学习供应商，利用供应商的专业能力；定位升级——采购中心向供应商支持中心、采购联盟或行业平台升级，成为真正意义上的利润中心。其论证严谨、环环相扣，既为企业提升采购水平指明了方向，又丰富了中国采购管理的理论智库。

采购管理是供应链管理的重要组成部分，未来的竞争不是企业之间的竞争，而是供应链之间的竞争。可惜的是，许多中小企业甚至大型企业对此理解得不足，落实得更不够，既缺思维，没有科学的顶层设计；又缺方法，没有实现科学采购的有效路径和措施。其基本上还处于采购 4.0 这 4 个层级中的第一和第二层级，即企业能够实现管理集中化、过程阳光化、分工专业化、流程信息化便已沾沾自喜了，殊不知企业来自采购的降本空间还有如此之大，手段和方法还如此之多。

由于工作关系，近年来我也一直关注企业的采购管理，走访了近百家企业，无论是采购方还是供应商，均大有提升的需求，也认为有提升的可能，只是苦于没有太多的解决办法。拜读此书，受益良多，阅之恨晚。蒙老师垂青求序，敢不从命，欣然提笔，名为作序，实为学习心得。

李 铁

中国石油和化学工业联合会供应商工作委员会秘书长



推荐序二

采购是现代供应链管理的重要组成部分，早在 1982 年美国著名管理学家彼德·德鲁克就已经指出：“商业中最大的潜在获益机会存在于生产企业与其供应商之间，这是所剩的赢得竞争优势最大的未开发领域……没有什么领域像该领域一样是如此被人忽视。”正是因为如此，人们日益认识到采购供应链管理是企业获得竞争力的重要来源，它不仅有助于提高企业运营的效率、降低成本，更能够推动整个供应链体系的发展。不仅如此，在现代供应链越来越趋向于一体化、高度化、整合化的背景下，采购管理不再像以前那样关注传统的层次职能结构，而是更加集中于改进采购流程，以便从外部的原材料及服务供应商那里获取最大的价值。

由于供应链采购管理是一个发展迅速、内容不断丰富更新的学科，具有很强的应用性和实践性，如何在有限的时间内使学习者系统掌握现代采购管理的基本原理和方法，提高理论和实务操作的能力，是教学过程中需要致力解决的问题。而本书的作者姜宏锋先生，不仅具有深厚的理论功底，而且长期以来一直从事采购供应链管理的教学和实践工作，具有非常丰富的咨询和实操经验，据我所

知，其讲授的采购供应链管理课程一直在业界具有很高的评价。这次他将其对采购供应链的理解和丰富的经验付梓，无疑对业界系统学习掌握供应链采购管理有很大的帮助作用。

姜宏锋先生的这本书在内容体系组织上不同于一般的图书，它具有如下鲜明的特点：

一是理论上具有全面性和现实性。本书向读者全面分析介绍了现代采购供应链管理所有相关领域的理论方法，并能根据企业的实践，系统解析采购供应链管理的进阶，诸如他所提到的采购 1.0、2.0、3.0 和 4.0，对深刻理解采购在管理中的作用及如何实现具有很高的参考价值。

二是实务上的可操作性。本书不仅在体系和理论上尽可能吸收本学科领域内的最新理论，及时、迅速反映本学科的最新发展趋势，而且提供了很多很好的极具操作性的方法，从而使读者在掌握理论的同时，更能够学以致用。

三是采用理论分析与案例分析、引导提问相结合的方式，通过引导性案例和提问式的方法，触发读者在获取知识的同时，深入思考，真正实现思维能力和行动能力的结合。

因此，欣然作序！

宋 华

中国人民大学商学院副院长



推荐序三

众所周知，国内每一所高校都开设市场营销方面的课程，而作为市场营销的相对方——采购（供应）而言却鲜有系统的专业及课程。2013年4月初，我们收到了北京天骐培训关于供应链方面培训课程的通知，授课人正是姜宏锋老师。当时我正在紧锣密鼓地办理公司一体化项目各项核准备案手续，虽然非常想参加，但最终未能成行。北京天骐培训咨询集团是目前国内最大的培训咨询机构之一，和我们一直保持着密切的合作。为了掌握采购最新管理理念、工具和实操技巧，提升采购业务相关人员的管理水平和业务技能，丰富公司采购管理思路，故随即邀请姜宏峰老师，于2013年7月来公司给中层以上管理人员以及采购、营销人员做一场专题培训。姜老师是天骐供应链首席专家、数所国内知名高校的客座教授，理论功底深厚，实战经验丰富。我们公司作为一家一直沿用传统采购模式的化工新材料企业，在聆听了姜老师的采购成本管控培训课后，对采购转型与角色定位、采购总成本与管理策略、采购成本分析与分解、成本控制技巧有了深入了解，这正是我们梦寐以求的提

升采购管理水平、提质增效创利之所在。于是，就有了我们和天骐机构、姜宏锋老师陪伴式的专项咨询合作。

姜老师的咨询团队经过一个月的调查诊断，成立了跨部门的采购降本领导小组和工作小组，明确了工作目标与行动步骤，提出了采购组织专业化、采购流程优化、采购工具创新和向供应链要效益的工作方案。通过对原辅材料采购数据总体分析，将“三特”（特殊的标准、特殊的选型、特殊的独家供方）采购和备品备件采购作为重点，运用行动学习法梳理出了领导看板和重点降本项目。通过陪伴式采购降本合作，我们公司的采购体系组织架构进行了采与购的分离调整，实现了专业+监管+效率；对过去各生产中心管理的备品备件采购实施了集中，将近万项品类精简了90%，实现了小采购向大采购的转变；成立招标办，建立了电子竞价平台，实现了采购招标流程化、制度化；通过合格供应商分类与评价，实现了战略类和瓶颈类物料建立战略合作伙伴关系，实现了杠杆类和一般类物料充分竞价。最终，“三特”物料得到有效管控，采购降本获得实质性突破，采购中心实现了从成本中心向利润中心的转变。

近年来，美国发布了标志着回归制造业的《重整美国制造业政策框架》，德国适时提出了旨在提高制造业科技水平和竞争能力的工业4.0高科技战略计划。中国政府也发布了产业振兴规划《中国制造2025》，其核心是从要素驱动向创新驱动转型，其中，管理创新

是非常重要的内容。近两年，中国经济结束了高速增长，进入了经济发展新常态，特别是为应对经济下行阶段性压力和预防系统性风险，国家提出了供给侧结构性改革，明确了去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板等五大改革任务。在这一背景下，作为长期耕耘在供应链采购领域的知名专家，姜老师的《采购 4.0》对制造业企业来说犹如久旱逢甘露，必将对提高国内企业采购系统管理能力和水平具有非常现实的指导意义。

从采购理论来看，姜宏锋老师在本书中更多的是用通俗易懂的语言进行解读。全书分为 5 个章节，其中，第 1 章采购系统进化论，对采购系统从业务、管理、跨部门和跨企业 4 个层级，从低 1.0 到高 4.0 进行了非常贴近企业应用的归纳分析，其中 1.0 是中国绝大多数企业所处的阶段，是以管理人为主要特征的采购行为；2.0 是 1.0 的升级版，其以制度流程为主要特征，强调的是集中采购、阳光化采购；3.0 是再高一个层次的采购状态，突出的是内部跨部门协调一致，共同实现降本目标；4.0 是采购管理的最高境界，是和外部供应商协同实现降本目标。从第 2 章开始，按照采购体系 4 个层级，以专篇的形式从 1.0 到 4.0 对采购系统不同阶段进行了阐述，对每一阶段的形态、特征、管理要点和实现的路径，以及从低级到高级循序渐进的升级及其必要性进行了翔实介绍。

这本采购专著，是姜老师多年潜心研究得到的，是经过理论一

实践一再理论一再实践不断探索得到的精髓，大量的创新理念和经典案例都出自姜宏锋老师的授课与服务企业的切身体会。从实战及可操作性方面来讲，姜宏锋老师擅长运用行动学习方法，集思广益、博采众长，特别善于总结概括普遍问题，特别善于调动激发受众思维。在每章之后，用“学以致用”进行小结，启发读者结合自身工作实际在学、思、用方面进一步深入思考，这便是一个师者给予一个时代最有价值的记忆。

赖 勇

新疆蓝山屯河股份有限公司副总经理



自序

本书是在客户的鞭策、学员的帮助下磨砺而成的。

在日、美及我国民企 12 年的供应链管理经历，让我切身感受到采购从业者的谨慎、纠结与无奈，很少有企业能将采购的价值、供应商的潜能充分发挥与释放出来。后来，我从事培训咨询工作，这又让我看到了太多企业对采购的态度——不重视、不理解、不激励。由于企业对采购缺乏有效管理，导致本应是企业利润中心、竞争力来源的采购职能，一直在断线、保供、压价、猜疑与自我证明中苦苦挣扎。这是真正的采购吗？企业成立采购部门究竟是为了什么？企业的采购应该怎么管？我们的采购处于什么水平？采购还有哪些可以改进和提升的空间？

新常态下，为什么要优先升级采购系统

众所周知，中国经济结束了高速增长，进入了平稳的“新常态”时期。很多企业面临着需求不足、利润下降、库存高涨的严峻形

势。淘汰赛阶段的白热化竞争，倒逼企业不得不变革，“向销售要收入，向采购要利润”成为众多企业的必然选择。一般情况下采购控制着企业 60% 以上的产品成本，采购省下的就是企业的纯利润。但在现实中我们推行生产精益化，不断升级销售系统，却很少对比较粗放的采购系统进行管理升级。对企业而言，采购对利润贡献可挖掘空间大，同时采购降本又是企业内部可控行为，这是一座金矿。

实践中企业的降本增效需求可以倒逼管理升级，管理升级的同时又能进一步促进降本增效，二者互为支撑，互相促进。不过，谈到采购管理升级和降本增效，目前很多企业却缺乏实施路径：企业高层只会给采购下达具有挑战性的降本指标，要求采购提升专业度，却不提供方向指引与配套资源，也没有相应的激励措施；而有些采购人员由于旧有的惯性思维，缺乏大局观与责任担当，工作中不求有功，但求无过。采购的降本活动就是通过谈判压价、频繁更换供应商等简单粗暴的方式，在破坏公司与供应商长期合作关系的同时，带来了产品质量无法满足客户需求、交期延误等一系列严重后果。这些反映出管理人员和采购人员在理念、专业上都与企业采购系统升级、降本增效的要求存在很大差距。

这本书将给您带来什么

基于上述问题，结合 12 年日、美企业实践与供应链咨询项目经