

同类书畅销榜No. 1



十年沉淀全新升级版

中国移动 三一重工 等企业采购部人手一册

| 第2版 |

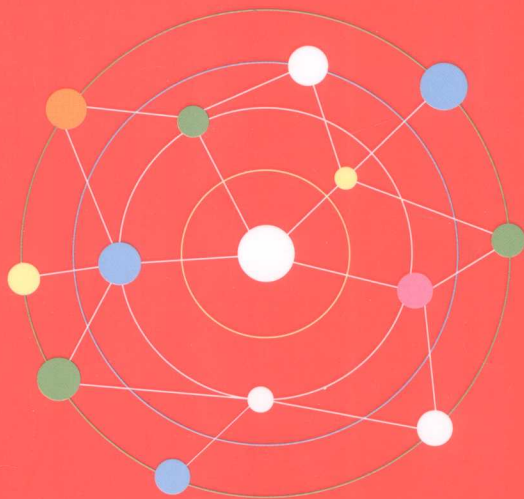
# 采购与 供应链管理

## 一个实践者的角度

PURCHASING AND SUPPLY  
CHAIN MANAGEMENT

A Practitioner's Perspective (2nd Edition)

刘宝红◎著

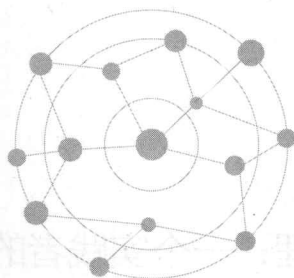


机械工业出版社  
China Machine Press

# 采购与 供应链管理

一个实践者的角度

| 第2版 |



刘宝红◎著

PURCHASING AND SUPPLY  
CHAIN MANAGEMENT

A Practitioner's Perspective (2nd Edition)



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应链管理：一个实践者的角度 / 刘宝红著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2015.2

ISBN 978-7-111-49413-3

I. 采… II. 刘… III. ① 采购管理 ② 供应链管理 IV. F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 032367 号

本书从实践者的角度出发，通过分析一个个案例，讲细节、讲执行，不但分析为什么，而且分析怎么办。全书分为供应链管理和设计、供应商管理与整合、从小采购到大采购等内容，系统阐述供应链管理的基本思想、理论和实践，注重解决供应链实践中基本面的问题，填补了相关领域学者与实践者之间的空白。

## 采购与供应链管理：一个实践者的角度

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：卜龙祥

责任校对：殷虹

印刷：北京瑞德印刷有限公司

版次：2015 年 3 月第 2 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：24.5

书号：ISBN 978-7-111-49413-3

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) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@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

谨以本书献给亚利桑那州立大学的 James Hershauer 教授  
是您把我带入供应链管理领域

This book is dedicated to Prof. James Hershauer at Arizona State University  
You brought me into the field of Supply Chain Management

## 推荐序

### 这是一本干活儿的人写的书

作为一个有着十几年供应链管理经验的实践者，我一直很羡慕我的朋友刘宝红先生，也就是本书的作者——一个既有着良好的国际供应链管理教育背景，又有着丰富的实际管理经验的供应链管理从业者。

我与宝红认识有几年了，最早是通过电子邮件，那个时候我还在北京。2008年，我在伟创力做手机事业部的供应链管理总监的时候，采购沙龙的老谭（联双先生）他们在深圳华侨城组织了一个论坛，那时正好是宝红回国，我很荣幸地跟宝红同时被邀请为该论坛的演讲嘉宾。记得当时宝红的演讲给大家留下了很深的印象，既有理论上的高屋建瓴，又有具体的操作经验的分享，再加上宝红独有的幽默、简洁的语言，听来的确是如沐春风，是一种难得的享受。

这几年一直在宝红的“供应链管理专栏”网站（[www.scm-blog.com](http://www.scm-blog.com)）上读他的文章，跟他学习，个人觉得，宝红的文章主要有以下几个特点：

1. 见多识广——这个主要与宝红本身的教育、从业经历有关。他在国内完成的学士、硕士学位，然后国内工作过一段时间，接着又到美国获取供应链管理的MBA学位，然后就一直在硅谷从事供应链管理工作。良好的教育背景加上国际顶尖企业的从业经历，使得其文章变得非常丰富多彩，案例涉猎广泛，中外兼有，而且大多为先生本人所做、所见、所听。读者通过这些文章，可以真真切切

地打开自己的思路，并可立即付诸实践。

2. 朴实无华——这个不仅仅是指语言，主要的是指宝红体现在文章中的思想风格。尽管宝红在国内、国外，接受的都是顶级学府的教育，但宝红朴实无华的做人做事风格依然不变，这在其文章中处处可见——通过小事情说明大道理，而且把大道理说得明明白白的。

3. 易于接受——可能正因为其见多识广、朴实无华，宝红的文章、观点很容易被大家接受，这在很多论坛上可以看出来。同样的文章，我的文章往那一贴，表扬的、赞同的有，“攻击”文章观点的也很多，尽管很明显很多人是断章取义，根本没有仔细看完，然后就开始反驳，甚至是攻击。但问题是，为什么宝红的文章就极少有人“攻击”呢？我曾经百思不得其解，没事的时候也花了很多工夫分析琢磨宝红的文章。我的结论是，因为其学识渊博，见多识广，更因为其朴实无华，宝红总能把大道理说得很简单，把复杂的事情讲得明明白白，旁征博引，循循善诱，娓娓道来，不知不觉，你就接受他的观点了！是接受的过程，也是一个享受的过程，谁还会去“攻击”他的观点呢？！

最后，引用宝红给我的书《制造业库存控制技巧》做的书评里面的一句话，“这是一本干活儿的人写的书”，我同样用这句话来总结说明宝红的这本书。这的确也是一个干活儿的人写的书，只是这个干活儿的人跟一般的干活儿的人不一样。像我本人从事供应链管理也有近 20 年的时间了，但从来没有机会系统地学习过供应链理论，即使像 C.P.M. 之类的认证也没有参加过。直到现在，人到中年了，总觉得“人过四十不学艺”了，所以也就没有激情去老老实实在地读书了，这不能不说是个遗憾，姑且就做个“经验派”吧，尽管我自己的书已经是第 3 版第 2 次印刷了，但还是觉得在系统理论方面有些欠缺；宝红的这个第 2 版，比起第 1 版来，很明显思路更加系统、清晰，内容也更加丰富，这与他不断实践、不断思考提炼是分不开的。

推荐这本书，目的是希望广大读者能够跟宝红多多学习，读宝红的文

章、书籍，既能学到供应链管理理论，又能得到他的实践经验，而且二者结合得很完美，这在目前的国内外供应链管理界是很少见的。当然，就如宝红自己说的那样，这本书既不是关于供应链管理方面系统的理论，也不是在宣传什么最佳实践，主要是作者自己的体会，用来“填补学者与实践者之间的空白”，希望无论是供应链管理理论研究者还是纯粹的实践者，都能够从中有所体会。

程晓华

2014年10月于深圳

程晓华先生，《制造业库存控制技巧》一书作者，自1995年开始，一直在大宇重工、IBM、伟创力等外企制造业从事集成供应链管理与库存控制工作。邮件：[johnchengbj@126.com](mailto:johnchengbj@126.com) | QQ: 1970985562

## 我想写本什么样的书

2005年，我开始写“供应链管理专栏”（[www.scm-blog.com](http://www.scm-blog.com)），到现在已经10个年头了。这期间，我写了400余篇文章，长短不一，讲的都是些供应链实践中的事。“供应链管理专栏”也成长为备受欢迎的专业网站，如果你百度“供应链管理”的话，这个网站会在第一页出现。对于一个没有做过任何推广的网站，这完全是千百万读者访问阅读的结果。

感谢读者的厚爱，不时有人问，这些文章什么时候结集出版？于是我对其中一些文章深化、润色，原想构建成一本结构严谨的书，但经过几年努力后，还是觉得维持较松散的结构更好。一方面，这些文章都是独立成篇，强行打散重组，反倒牵强；另一方面，实践本身就是由一个个碎片组成，短小精悍的文章更能反映这点，也更适合匆忙、没有大块时间的职业人阅读。

2012年，《采购与供应链管理：一个实践者的角度》出版了，读者的反响异常热烈，光当当网上的留言就有5500多个。很多大公司，比如中国移动和三一重工，采购部的员工人手一本。该书也连续7个月在当当网的“生产与运作管理”门类销量第一。

但是我知道，第1版有不少不足之处，比如好多文章是七八年前写的，看待问题的深度、广度还不够；大多案例都是北美的，虽说道理相通，总觉得没有本土案例更接地气；有些内容也不够全面，特别是在我管理更大的团队、接触更多的全球实践后。于是我



就开始写第2版。

虽说是第2版，却跟写本新书差不多：我先把第1版删掉4万字，剩下14万，然后修改、订正，加入新的文章、案例，扩充到28万字，同时插入更多的插图，由原来的42幅增加到88幅。第2版也纳入了更多的本土案例，更加接地气，这也是我这几年培训、咨询众多本土企业的结果。通过跟他们的深度接触，我才能更好地理解本土企业面临的问题、挑战，并在这里提出解决方案。

我在工业界做事，不想做学者，用不着评职称，写书、写文章纯属兴趣。因为不是教科书，所以就不需要面面俱到；因为不是学术专著，所以就不需要引经据典。我只是想写本自己喜欢、职业人也喜欢的书。我写的大都是我看到的、听到的、经历过的，希望读这本书是跟一个职业人对话的过程。

对于这本书，我还有几点要补充：

第一，我不想宣扬大思想。宣传大思想的书很多，因为大道理好讲，小事情难做。这本书更多的是分析小案例、讲细节、讲执行，是本小书。战略廉价，执行无价：就如满天下都在讲丰田生产方式，但从没听说过哪个公司能够复制一样，问题就在执行上，出在对细节的处理上。另外，每当大家都在畅谈某种大思想的时候，这种思想八成已被以讹传讹，脱离了实际，就如大家都在说买某个股票的时候，这股票已经不适合买进一样。

第二，我不想有门派之见。供应链管理涵盖三大领域：采购、物流、运营，外带计划。对这几大领域都涉猎很深的人很少。限于经历与认识，人们往往只从某个特定领域阐述供应链管理。但是，如果厚此薄彼，则难免成了门派之见。这本书不会面面俱到，主要从采购与供应管理的角度出发，不会花太多笔墨在物流管理、运营管理上，不意味着物流管理、运营管理不重要。

第三，这本书不为宣传最佳实践。商业问题错综复杂，最佳实践是特定情况下的救命药，但不是万能药，不会放之四海皆准。离开了特定环境，

最佳实践往往不再最佳，误导甚至多过帮助，救命药反倒可能成了毒药。最佳实践也如同过热的股票，当满大街的人都在热捧的时候，这最佳实践八成已经不再最佳。当然，也不应全盘否定最佳实践。他山之石，可以攻玉，仅此而已。

这本书不为宣传所谓的西方先进供应链管理。我不认为供应链是什么新东西、新思想；有人类的时候就有供应链。我也不认为供应链管理起源于西方；有人类的地方就有供应链管理。在北美，很多供应链管理思想其实起源于日本管理方式。看上去西方供应链做得好，无非是他们执行更得力，更肯吃苦，不比我们更相信有捷径可走而已。

这本书也不宣传捷径。很多商业问题，总会有更聪明的方法来解决；但想走捷径，不劳而获，结果往往是原地打转，问题照旧。该出的汗总得出，该付出的总得付出。商业界的最大童话莫过于相信不劳而获，最大悲剧就是相信有点石成金的捷径。一切商业问题都有一个 fix，但很少有一个 quick fix。

这本书着眼实干，注重解决基本面的问题。基本面的问题解决了，细节处理好了，再配以合适的绩效机制，业务成果自然就有了。这貌似常识，但常识非常行。魔鬼藏在细节中，魔鬼也藏在常识中。该发生的总会发生。你没法忽略细节、忽视常识，否则注定没法建立一流的供应链。

这本书的定位是填补学者与实践者之间的空白。学者往往没有实践经验，写的东西理论有余、实践不足；实践者则要么欠缺理论基础，要么没时间、没兴趣写文章。我想自己正好是介于中间，接受过系统的商学院教育，又在严酷的工业界历练十多年，熟悉东西方的管理文化和实践，有兴趣，愿花时间，这不，写一本书，给实践者或者热衷实践的人看。

总之，这是本我自己风格的书，即从一个个案例出发，以独立文章的形式阐述供应链管理的基本思想、理论和实践。书中会看得出我的“供应链管理专栏”（[www.scm-blog.com](http://www.scm-blog.com)）的影子，但比专栏更深入、全面、图文并茂，构思也更紧凑些。我坚信常识最重要，但很难从大部头的专著中

学得。相反，小案例、小文章以实践者熟悉的方式阐述出来，或许更容易接受。

刘宝红, C.P.M.

供应链管理专栏创始人 | 西斯国际执行总监

[www.scm-blog.com](http://www.scm-blog.com) | [bob.liu@scm-blog.com](mailto:bob.liu@scm-blog.com)

微信: [wwwscm-blog.com](http://wwwscm-blog.com) | 微博: [weibo.com/cscsinternational](http://weibo.com/cscsinternational)

1(510) 4565568 (美国) | 13651271450 (中国)

2015年1月1日于硅谷



刘宝红，畅销书《采购和供应链管理：一个实践者的角度》作者，美国注册采购经理，“供应链管理专栏”（[www.scm-blog.com](http://www.scm-blog.com)）创始人，西斯国际执行总监。

在采购和供应链管理领域，刘宝红先生有十几年的丰富经历，主要来自硅谷高科技界，集中在制造行业。从2000年起，刘宝红先生在美国学习和实践供应链管理。他先在半导体设备生产行业，从事供应商开发和管理，在全球采购产品、技术和服务；后转入供应链库存计划领域，支持一高科技公司每年13亿美元的服务备件业务。他的团队分布在美国、德国、法国、日本、韩国、新加坡、中国大陆和台湾，客户遍及亚太、欧洲和北美。自2004年以来，刘宝红先生致力于介绍、宣传供应链管理，帮助国内企业系统提高采购和供应链管理水。他与国际顶尖咨询公司联手，帮助本土企业制定供应链转型战略、完善供应链管理、培养中高层管理人员，以适应全球化的需要。他跟青岛海尔和中国移动等有多年合作，并为中国电信、中兴、美的、比亚迪、诺基亚·西门子、振华重工、三一重工、科瑞集团、国电南自、华润置地、日立、中海壳牌、喜利得等大型跨国企业提供内训。

刘宝红先生是《物流管理》《世界经理人》《中国采购年鉴》的经常撰稿人，发表文章五十余篇，并且在一些杂志上设立采购和供应链专栏。他的作品也刊登在 *Supply Chain Management Review*、《IT时代周刊》和《商

界评论》上。他的专著《采购与供应链管理：一个实践者的角度》于2012年1月由机械工业出版社出版，每年居生产与运作管理门类畅销榜前两位，深受广大采购与供应链管理专业人士喜爱。围绕该书，刘宝红先生推出一系列培训，先后培训了数百家国内外公司的员工，全面覆盖汽车、家电、电信设备、航空航天、机械制造、石油石化等多个行业。

刘宝红先生创办了“供应链管理专栏”（[www.scm-blog.com](http://www.scm-blog.com)），坚持原创，探讨、传播供应链管理的基本实践，年点击量200多万人次。以该网站为平台，他与海内外供应链专业人士保持紧密联系，多次在大型会议做专题报告或圆桌讨论，包括美国供应管理协会（ISM）和中国物流与采购联合会的年会、ISM China 年会、中国供应链管理与制造业峰会、中国石油装备采购国际峰会、售后市场供应链管理论坛等。他还在中石油的第一届供应商年会上做主题发言，并应邀出席海尔的第一届供应商年会。此外，刘宝红先生与多家一流大学联系紧密，先后给同济大学、上海交大、中欧商学院和美国普渡大学的MBA们做过专题报告。

刘宝红先生毕业于上海同济大学，师从丁士昭教授，获项目管理硕士；后赴美国，在亚利桑那州立大学读商学院，获供应链管理的MBA。留学期间，他在美国高级采购研究中心（CAPS Research）做辅助研究，广泛接触采购与供应链管理的最佳实践。刘宝红先生是美国供应管理协会（ISM）认证的注册采购经理（C.P.M.），通过APICS的生产与库存管理认证（CPIM），接受了亚利桑那州立大学、摩托罗拉和霍尼韦尔等系统的六西格玛培训，是六西格玛黑带。他也是ISM在全球最先几批认证的CPSM培训师之一。

刘宝红先生现旅居硅谷，往返于中美之间，通过培训、咨询帮助本土企业提高采购与供应链管理水。如欲联系他，请电邮至 [bob.liu@scm-blog.com](mailto:bob.liu@scm-blog.com)，或致电 136 5127 1450（中国）/ 1(510) 456 5568（美国）。

推荐序 这是一本干活儿的人写的书

前言 我想写本什么样的书

作者简介

## 01 第1章 供应链管理需要全局观

供应链管理与“盲人摸象”	2
从美国三大协会说供应链管理的演变	12
供应链是产品流、信息流和资金流的集成	17
【案例1-1】罗尔斯·罗伊斯的“40天引擎计划”	22
供应链：我们离集成管理还有多远	26
复杂度是供应链管理的大敌	31
小贴士 复杂问题的简单解决方案	39
【案例1-2】摩托罗拉的100多种手机电池	42
供应链：大并不是伟大	44
【案例1-3】中粮“全产业链”的本质是 缺乏供应链管理能力	50
供应链设计：产品、信息和资金流的优化	56
小贴士 供应链的推拉结合	62
供应链设计：是救命药，也可能是毒药	68
【案例1-4】专门支持新产品开发的供应链	68
【案例1-5】备件专用仓库	69
供应链设计中的一级供应商选择	71
【案例1-6】阳极氧化件的管理	72
【案例1-7】表面喷镀处理供应链	73



从苹果和本田说下级供应商管理	74
从波音 787 的紧固件说供应链的末端	78
控制牛鞭效应, 控制供应链的波动	81
专注供应链库存, 遏制“打不死的妖怪”	91
推动工艺和设计优化, 跨越供应链降本三台阶	107
小贴士 产品设计与工艺设计: 连接两个70%	111
小贴士 你不能忽视交易成本	113
小贴士 为什么公共采购的价格高	116

## 第2章

119

## 管好供应商, 才能管好供应链

为什么要管理供应商	120
小贴士 你们公司有没有供应商管理	126
小贴士 供应商管理不能像唐僧管徒	132
有章可循的供应商管理	134
小贴士 根治采购腐败, 光有分权还不够	136
供应商分类: 区别对待, 重点管理	140
供应商评估: 历史绩效与质量、生产和 物料管理体系	146
供应商选择: 与关键供应商建立长期关系	153
小贴士 “一品一点” 还是 “一品多点”	159
小贴士 当你成为狮子后	167
小贴士 从通用汽车说“猎人模式”与 “牧人模式”	171
供应商绩效管理: 维持绩效、更上层楼	176
小贴士 有些质量指标不过是质量部门的数字 游戏	181
【案例2-1】不光是供应商的错	181
小贴士 不快乐的质量人	183
【案例2-2】缺了一只纸箱	189
【案例2-3】你对这个供应商有多满意	192

【案例2-4】绩效管理：战略采购成果持久的 关键	202
【案例2-5】新系统上马，指标下滑 为什么按时交货率是70%	203 205
【案例2-6】死猪不怕开水烫 小贴士 存在即合理	206 207
【案例2-7】公司合并一团糟 黎明前的黑暗与积极规划	207 209
【案例2-8】You don't manage if you don't measure 价格值多少钱	210 211
【案例2-9】刚到任，产品开发部要求供应商 降价20%	213 213
【案例2-10】供应商买了便宜材料 供应商集成：供应商管理的最高层次 小贴士 战略转型中的供应商开发	215 219 226
供应商整合：要靠解决问题，不能光靠制定政策 【案例2-11】迪尔的424种手套 【案例2-12】整合后的供应商不降价 不要热衷于淘汰供应商	228 237 239 242
【案例2-13】淘汰了5年的供应商 小贴士 不教而诛是为虐 小贴士 该怎么“整治”供应商呢 小贴士 一朝天子一朝臣与供应商的稳定性	245 247 248 250
海外大供应商的管理 美国汽车供应链：最后一块银元的游戏	251 259

## 267

## 第3章

## 从小采购到大采购，影响总成本

在美国，采购曾经是一个人在公司的最后一站	268
采购在小批量行业的崛起	272
采购管理发展的五个阶段	278



小贴士 像销售一样做采购	282
小采购和大采购有何不同	289
小贴士 怎样管理需求：答培训中学员问	295
【案例3-1】不都是招投标制度的过	304
从小采购到大采购：人才先行	305
小贴士 采购管理人员是什么	314
小贴士 供应商关系经理	315
小贴士 首席催货官	316
大采购得克服几个组织问题	317
小贴士 从“正三角”到“倒三角”	325
做大采购，影响全成本	332
【案例3-2】物流经理半年不到走了人	336
【案例3-3】整了一年多，老产品动不了， 只有从新产品开始	338
【案例3-4】集中采购不是铁板一块，也不是 万能药	339
【案例3-5】省钱的阻力：逆向竞标为例	348
小贴士 钱花到哪里去了	357
【案例3-6】好不容易等到设计变更	359
小贴士 间接成本哪里来	361
小贴士 经济低迷，价格怎么谈	363
小贴士 为什么我不提“谈判技巧”	367
小贴士 谈判小人生，人生大谈判（曾锡文）	369
后记 要么成为领袖，要么成为专家	374