

21世纪采购与供应规划系列教材

采购与 供应战略

伍蓓 胡军 编著

随着物流在社会经济中的地位越来越重要，物流人才的培养也在我国蓬勃发展起来。作为物流与供应链管理领域重要的一部分，采购与供应在社会中起的作用越来越大。为此，我们编写了“21世纪采购与供应规划系列教材”。希望这套教材能够成为物流采购与供应课程的专业教材，亦能成为专业人士的案头书。

PURCHASING

中国物资出版社

21 世纪采购与供应规划系列教材

采购与供应战略

伍蓓 胡军 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应战略/伍蓓, 胡军编著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 2

(21 世纪采购与供应规划系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3015 - 2

I. 采… II. ①伍…②胡… III. ①采购—企业管理—教材②企业管理:
供销管理—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 212381 号

策划编辑 钱 瑛

责任编辑 董 涛

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

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

三河鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 20.75 字数: 466 千字

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3015 - 2/F · 1179

印数: 0001—4000 册

定价: 34.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



前 言

采购职能一直是影响公司成功和赢利能力的关键因素。采购对公司利润有很大的杠杆作用。对很多制造业企业而言,外部采购费用占据公司费用的最大部分,采购管理是降低成本的最直接方法。更重要的是,从供应链和物流总体最优的目标来看,采购是一种战略性的活动。战略采购运用一种有力的以数据分析为基础的方法,帮助公司针对不同采购物品和服务分类制订采购战略,更有效地处理供应商确认、挑选、谈判及与供应商关系管理等事项。通过运用全球采购和采购量集中等策略,公司可以进入更大的供应基地,并增强对各个供应商的影响力。另外,运用重建与供应商关系、改善合作过程等策略,公司可以简化采购过程,加强买主跟供应商的关系,从而降低交易成本。

采购作为现代化企业管理的重要组成和供应价值链的核心资源,毫无疑问是商业企业战略制胜的关键环节。采购战略以花费较少的成本,在可靠、准确的基础上准时获得产品和服务,以此来确保计划的成功实施并在长期内实现企业的战略目标。它的主要作用是确保供应的连续性以满足需要,并以最小的投资成本来达到此目的,任务就是在恰当的时间内从合适的供应商那里购买恰当数量的产品。大量事例证明,有效的采购战略不仅可使企业大幅度降低商品价格与总体营运成本,还能支撑企业在变化迅速、竞争激烈的市场中产生并维持强大的竞争优势。

好的采购战略将产生以下作用:第一,具有非常明显的财务效应。它将在几年之内改善企业5%~20%的毛利润。第二,企业本身缺乏的技术和尚未具备的资源可以成为企业未来的竞争优势。第三,在全球汇率不断波动、原材料上涨的情况下,知识产权的保护以及品牌的拓展将变得尤为重要。第四,推动企业产品研发和技术创新。许多企业在产品研发上的成功往往得益于它们的供应商。

随着物流与供应链管理在社会经济中的地位越来越重要,物流人才的培养也在我国蓬勃发展起来。作为物流和供应链管理领域重要的一部分,采购



人才在社会经济中起的作用越来越大。尽快地培养复合型采购专业人才非常迫切。当前培养专业的采购人才主要有两条途径：一条是在物流专业教学中，简单地开设采购的课程，但是这些课程很少针对专业采购，而且所授的知识都是一些传统的采购知识；另一条是通过认证机构，诸如国际性 CIPS（英国皇家采购与供应认证体系）、ITC（国际采购中心）和国内采购培训（中国采购与供应协会、劳动部）等机构。国际培训机构的培训体系尽管非常完善，但是缺少合格的师资并且很多素材脱离了中国的实际。

针对国内采购的蓬勃发展和采购人才的培养需要，编写物流专业的采购用书或者专业采购用书的理论书籍显得尤为重要。基于专业采购人才培训和教材用书现状，在中国物资出版社及其编辑老师的大力支持下，作者规划了“21 世纪采购与供应规划系列教材”（系列教材书目见封底，《采购与供应战略》是该系列教材的其中一本）。本系列教材借鉴了欧美国际采购的培训知识体系，同时又结合中国企业人才培养的实际需要。希望本系列教材能够成为物流专业中“采购与供应”课程的专业资料，亦能够成为专业采购人士的案头用书。

《采购与供应战略》全方位地介绍当代采购与供应战略的基础理论和战略体系。

全书共分为十一章。首先，介绍了战略管理和采购战略的基本理论；其次，从采购战略的特点出发，分别介绍了市场供需原理、环境分析和战略定位；再次，根据采购战略的构成，重点介绍供应商战略、商品战略、核心能力战略、采购渠道战略、库存战略和成本战略；最后，介绍了战略采购的实施。

本书前六章由胡军编写，后五章由伍蓓编写，最后由胡军对全书进行了统稿。

当全书最终完稿之际，首先我要感谢我的多位博士生同学们，他们在紧张的工作和学业之余不辞辛劳地全程参与本书的写作，为本书贡献了翔实丰富的资料，并做了大量的基础工作。同时，本书在成书过程中，得到了浙江工商大学信息学院院长凌云教授、陈子侠教授和傅培华教授的热情指导，浙江工商大学信息学院物流管理和工程系的老师在案例资料收集、素材整理上给予大力支持和协助，在此对他们表示衷心的感谢。感谢中国物资出版社的领导以及钱瑛老师对作者多年来的大力支持，正是因为有了他们的鼎力支持，才使得作者拥有表达思想的平台。本书在编写过程中，参考或引用了许多专家学者的资料，作者已尽可能在参考文献中列出，谨对他们表示衷心的感谢。



由于作者水平有限，成稿时间仓促，书中表述难免出现疏忽和谬误，敬请各位专家、读者提出批评意见，并及时反馈给作者，以便逐步完善（联系邮箱 junny_hu@mail.zjgsu.edu.cn）。

伍蓓 胡军

2008 年 12 月于浙江工商大学



目 录

第一章 战略管理理论	(1)
第一节 概 述	(1)
一、采购和供应的发展	(1)
二、采购和供应战略的作用	(2)
第二节 战略管理的概念和基本程序	(4)
一、战略管理的概念	(4)
二、战略管理的特点	(5)
三、战略管理的原则	(5)
四、战略管理基本程序	(6)
第三节 理论基础	(8)
一、结构学派	(8)
二、能力学派	(9)
三、资源学派	(10)
第四节 战略规划的基础内容	(11)
一、公司愿景	(11)
二、公司目标	(13)
三、外部环境分析	(14)
四、内部环境分析	(20)
第五节 战略管理过程	(23)
一、战略体系	(23)
二、管理者的战略角色	(27)
三、战略要素构成	(28)
思考题	(29)
第二章 采购战略概述	(30)
第一节 采购战略的概念	(30)
一、职能战略的概述	(30)
二、采购战略的概念	(31)
三、采购战略的分类	(33)



第二节 采购和供应战略的思路、目标和影响因素	(34)
一、战略思路	(34)
二、战略目标制订	(34)
三、采购战略的影响因素	(35)
第三节 采购战略的制订过程	(39)
一、确定业务单位的需求	(39)
二、确定采购需求的战略重要性	(39)
三、确定业务需求和进行供应市场的调研	(42)
四、设定目标并进行差距分析	(43)
五、制订采购战略和目标	(43)
六、贯彻实施战略	(44)
七、控制结果和绩效回顾	(44)
第四节 采购战略的重点内容	(45)
一、供应库优化	(45)
二、供应商的全面质量管理	(45)
三、全球采购	(45)
四、长期供应商关系	(46)
五、供应商及早参与产品设计	(46)
六、直接与供应商合作	(46)
七、采购方的全部成本	(47)
第五节 采购战略成功的关键要素	(47)
一、战略采购团队	(47)
二、共享权利	(48)
三、专家团队	(48)
四、制订变革管理战略	(49)
五、有效使用顾问	(49)
六、建立总成本模型	(49)
七、制订全面的沟通计划	(50)
八、培训和学习	(50)
思考题	(51)
第三章 市场供需原理	(52)
第一节 市 场	(52)
一、市场	(52)
二、市场的交易标的——商品或劳务	(52)
三、市场的买方与卖方	(52)



四、市场的地理区域	(53)
五、市场中的竞争	(53)
第二节 需 求	(53)
一、需求	(53)
二、需求定理	(55)
三、影响需求量的主要因素	(56)
四、需求量的变动与需求的变动	(57)
第三节 供 给	(58)
一、供给	(58)
二、供给定理	(60)
三、影响供给量的主要因素	(61)
四、供给量的变动与供给的变动	(62)
第四节 价格的决定	(62)
一、均衡	(63)
二、均衡值的决定	(63)
三、市场的动态均衡分析	(63)
四、均衡价格的变动	(64)
思考题	(65)
 第四章 环境分析和战略定位	(67)
第一节 供应外部环境分析	(67)
一、宏观环境	(67)
二、市场结构分析	(104)
三、市场竞争力分析	(129)
第二节 供应内部环境分析	(132)
一、核心竞争力	(132)
二、组织文化	(132)
三、组织氛围	(132)
四、领导素质	(132)
五、组织结构	(133)
六、资源条件	(133)
第三节 企业生命周期的核心能力分析	(133)
一、企业的创建阶段	(134)
二、企业的成长阶段	(135)
三、企业的成熟阶段	(135)
四、企业的转型阶段	(136)



第四节 商品战略分析工具	(137)
一、波士顿矩阵分析法 (BCG 矩阵)	(137)
二、通用电气公司法 (GE)	(139)
三、霍弗的产品—市场演变矩阵	(141)
思考题	(144)
第五章 供应商战略	(145)
第一节 自制或外购战略选择	(145)
一、自制或外购决策的战略地位	(145)
二、自制或外购战略影响因素分析	(146)
三、自制或外购战略的选择	(147)
第二节 供应商关系和合同战略	(148)
一、供应商感知模型	(148)
二、供应商关系和合同战略	(150)
第三节 供应商关系发展战略	(152)
一、供应商的战略选择	(152)
二、供应商关系的类型	(154)
三、供应商关系的模式	(155)
四、战略联盟	(158)
思考题	(163)
第六章 商品战略	(164)
第一节 供应定位模型	(164)
一、供应定位模型概述	(164)
二、模型指标体系	(165)
第二节 商品供应战略	(170)
一、日常型产品	(171)
二、杠杆型产品	(172)
三、瓶颈型产品	(175)
四、战略型产品	(177)
思考题	(179)
第七章 核心能力战略	(180)
第一节 核心能力概述	(180)
一、核心能力的概念	(180)
二、核心能力与资源	(182)



三、核心能力与基本能力	(184)
第二节 核心能力的战略功能	(185)
一、核心能力与持续竞争优势	(185)
二、核心能力与组织结构	(186)
三、核心能力与多元化战略和跨国经营战略	(188)
第三节 核心能力的开发和保护	(190)
一、核心能力的开发步骤	(190)
二、核心能力的开发方法	(193)
第四节 核心能力的选择与培养战略	(196)
一、核心能力的选择	(196)
二、核心技术的开发策略	(198)
三、核心技术的保护策略	(199)
四、企业核心的人才策略	(200)
五、组织整合能力的提升	(201)
思考题	(203)
 第八章 采购渠道战略	(204)
第一节 现货市场和期货市场	(204)
一、期货市场及其主要特性	(204)
二、期货市场和现货市场的关系	(205)
三、期货市场与证券市场的关系	(206)
四、现代期货市场的功能作用	(207)
第二节 期货投机	(209)
一、期货投机的内涵	(209)
二、期货投机与套期保值的关系	(210)
三、期货投机者的类型	(210)
四、期货投机的功能作用	(211)
五、期货投机交易案例	(211)
第三节 商品套期保值	(212)
一、套期保值的内涵	(212)
二、套期保值的目的	(213)
三、套期保值的经济原理	(213)
四、套期保值的功能作用	(214)
五、套期保值的特征	(214)
第四节 期权交易	(215)
一、期权和期权交易的界定	(215)



二、期权交易的产生和发展	(215)
三、期权交易的特点	(216)
四、期权合约行情解读	(217)
思考题	(220)
第九章 库存战略	(221)
第一节 供应链库存现状	(221)
一、供应链管理环境下的库存问题	(221)
二、需求变异放大原理	(223)
三、供应链中的不确定性与库存	(224)
第二节 供应商管理库存战略 (VMI)	(226)
一、VMI 的含义和原则	(226)
二、VMI 基本思想及运行	(227)
第三节 联合库存战略	(230)
一、联合库存战略管理的思想	(230)
二、联合库存管理的实施策略	(231)
第四节 多级库存优化战略	(233)
一、多级库存的优化问题	(233)
二、多级库存优化的方法	(234)
思考题	(238)
第十章 成本战略	(240)
第一节 总预算	(240)
一、战略计划和预算编制	(241)
二、销售预算	(241)
三、生产预算	(243)
四、商品采购预算	(249)
五、销售和管理费用预算	(249)
六、现金预算	(251)
七、预算损益表	(253)
八、预算资产负债表	(254)
第二节 战略成本工具	(257)
一、总体拥有成本	(257)
二、学习曲线	(258)
三、作业成本法	(263)
四、目标成本法	(269)



第三节 战略成本分析	(273)
一、相关成本分析	(273)
二、战略成本分析	(278)
三、特殊订货决策	(279)
四、自制、租赁或外购决策	(283)
思考题	(285)
 第十一章 战略采购的实施	(286)
第一节 战略采购概述	(286)
一、战略采购概念	(286)
二、战略采购的构成	(287)
三、战略采购的重要原则	(288)
四、战略采购实施的方式	(289)
五、战略采购影响因素分析	(290)
第二节 战略采购流程	(292)
一、设定回报目标	(292)
二、组建商品团队，寻找降低成本的领域	(292)
三、评估需求，制订商品采购战略	(293)
四、与关键供应商沟通关键问题	(293)
五、验证、追踪并监控每个成本项	(294)
六、把实现的节约转变为企业的利润	(294)
七、对供应链伙伴实行优胜劣汰	(294)
第三节 组织流程重组	(295)
一、内部关系	(295)
二、外部关系	(298)
第四节 采购计划的制订	(302)
一、采购决策	(302)
二、采购需求的确定	(306)
三、采购计划的制订	(308)
四、采购计划的编制	(309)
思考题	(314)
 参考文献	(316)



第一章 战略管理理论

第一节 概述

一、采购和供应的发展

在开始全书之前，作者首先想明确两个概念：采购和供应。从狭义的角度来说，它们具有相同的含义；从广义的角度，供应包括与采购相关更广泛的业务职能活动，它是采购的延伸。本书采纳狭义的采购和供应的定义，不断交叉使用两个概念而不作范畴上的区别。

随着企业的兼并、重组的加剧，企业的规模向着取长补短和强强联合的方向，向着扩大自身市场份额和利益最大化的方向迅速发展。大多数中小企业在扩张中，从片面追求多元化、多角化的盲目扩张，走向专业化和细分市场的道路。由于这种专业化和集成化的发展，企业内部供应战略也从大而全，企业内部、集团内部自给自足向着外包、外购的方向发展。这促进了采购组织的发展，同时也对采购技术及采购人员提出了更高的要求。

企业之间也由相互竞争的关系向着竞争、合作共存的方向发展。Internet 的发展使得企业的竞争更加普遍，企业的联系与信息交流更加迅速和有效，供应商资源、战略伙伴已成为企业发展的重要条件。上述两种趋势，不仅是企业的规模与形式的变化，它还深深影响了每一个身处激烈竞争的市场的企业。企业总是在同时扮演着两个角色客户和供应商，从企业经营战略的角度来看，客户的谈判能力和供应商的谈判能力是影响企业的竞争环境的重要因素。组织的采购能力对降低成本、提高公司核心竞争力是必不可少的一环。采购同时又是供应链管理的重要一环，它对物料的监控、物流的速度与质量、客户的满意度都起着至关重要的作用。

在企业中，采购金额占销售收入的百分比大幅增加，采购内容覆盖了生产、服务、转包等领域，采购的区域已经是全球范围内的采购。采购的影响由内及外：延伸至客户、延伸至研究开发。

随着经济的全球化发展，公司的核心竞争力始终是成败的关键。采购部门通过对供应商资源的开发和对供应链的培育，对成本优势、供应渠道优势有着不可替代的作用，波特的竞争战略也说明采购的谈判能力是竞争成败的五大因素之一。如表 1-1 和表 1-2 显示了采购功能的历史沿革和采购管理的发展。



表 1-1 采购功能的历史沿革

作用	职能	战略
出订单	关注交易	流程控制
谈判降价	商务型采购	团队、区域谈判，集中采购，成本管理
总拥有成本	协调综合型采购	供应商及采购的早期参与、采购战略
支持公司核心业务	战略采购	集成采购战略、供应链管理、解决方案、项目管理

表 1-2 采购管理的发展

现在	发展	战略原则
日常操作、执行	客户满意、供应商管理、物品采购专家组、市场机制	业务流程重整以向客户提供增值服务、获得竞争优势
行政管理、减少采购资源	流程增值、资源增值	构建组织能力提高效率和价值
减少手动操作和重复作业	自动化和系统化——目录采购、采购卡、批量空白订单采购	无纸化办公、自我服务模式

二、采购和供应战略的作用

（一）采购和供应战略的出现

公司战略不仅是为了生存，它还需要阐明公司在变化的竞争环境中如何开展竞争。公司战略强调了包括长期生存问题在内的企业长期目标。已停止营业和已进入破产阶段的企业并不少见，即使在经济处于增长时期也同样如此。像斯图特贝克（Studebaker）、派克（Packer）、东方航空（Eastern Airlines）、泛美（PanAm）、凯泽医疗（Kaiser Healthcare）等公司以及其他曾经繁荣一时的公司都因不堪竞争的市场压力而破产。在许多实例中，这种情况都是由于制订的公司战略质量低劣所导致的。公司战略主要阐述以下问题：

- 企业的长期目标与使命；
- 制约活动的宽泛约束条件和策略；
- 一系列的当前行动计划（策略）以及预期有助于实现企业目标的近期目标。

企业管理层必须制订具体计划来概述：公司如何区别于其竞争对手，如何达到增长的目的，如何控制成本，如何达到客户满意，如何保持持续的赢利以达到或超过股东的期望。

企业生存的目的是利益最大化，条件是收入必须多于运营成本，从而实现长期增长和收益增加（如图 1-1 所示）。平衡这两者有两种基本方法：增加收入或降低成本。增加收入意味着要么提高价格要么保持价格稳定而增加销量。同时，成本必须保持相对稳定



或者必须保持其增长幅度小于收入的增长幅度。然而，在过去的几年中这种选择变得越来越难以实现。低通货膨胀率和不断提高的生产效率表明价格不可能超出顾客的承受能力而不断上涨。同时，顾客可以从大量的产品和服务中进行选择，这意味着质高价低的产品数量将不断增加。目前，只有极少数市场中的销售商能够提高或者保持价格的相对稳定。

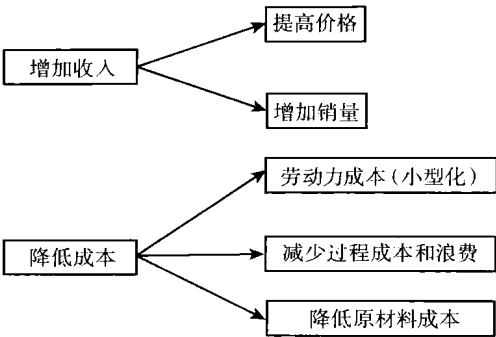


图 1-1 有效采购管理的收益

降低成本已经成为一个能够带来丰厚利润回报的领域。面对全球竞争，公司正在不断寻找在维持自身利润和维持股东回报的情况下，降低成本并将所节省的成本部分地转移给客户的方法。公司通常首先通过削减劳动力成本来降低成本，这种做法盛行于 20 世纪 80 ~ 90 年代，那时许多大型企业在进行小型化过程中削减了上百万个工作岗位。在某种程度上，小型化的方法已到达其使用的极限。现在的管理人员和工人都要求在更短的时间内利用更少的资源完成更多的任务和承担更大的责任。通过进一步小型化来实现明显成本节约的可能性已经非常渺茫。

降低成本的另外一种方法就是流程再造。任何流程都包含一定数量的无增值活动，这部分活动占用了整个流程周期的 80% ~ 90%。像惠普、丰田、福特、北电网络、摩托罗拉公司和其他许多公司已经对其流程进行规划，识别明显的无增值活动，制订方法来缩短完成这些无增值活动所需要的时间。

对大多数管理者而言，降低物料和服务成本已经成为十分具有吸引力的方法。当今，越来越多的管理者希望通过采购管理来提高公司的赢利水平。在某种程度上，采购已经成为能够明显改善资产回报率最后一种方式。然而，许多美国公司并没有很好地履行战略性采购计划的任务。结果往往是局限于部门性战略计划，这种计划与公司战略计划有着微乎其微的联系或者根本没有联系。在某些情况中，这主要是由于采购对公司战略具有局限性的认识与理解而导致的。但在其他一些情况中，按其惯例战略制订过程并没有涉及采购。也许，最大的问题就是行政管理人员在通常情况下没有认识到供应战略管理的重要性和贡献，因而没有致力于将采购与公司战略连接起来。如果管理人员没有承诺让采购人员



参与公司战略的制订，那么战略资源的供应是不可能成功的。

（二）供应战略的作用

供应战略的作用首先可以从战略与规划的关系上来看。规划是企业实际管理和操作层次中所重视的，重在详细、明确和可操作性，而战略则是企业经营决策层次所重视的，重在突出重点、明确态度、可持续性和指导性。

供应战略作为企业的一种重要的职能层次的战略，将是贯穿整个供应规划各方面内容的中心线索和指导方针，所以在供应战略的选择过程中就应考虑规划中各个层次上的重点内容。另外，战略选择过程中往往要在众多的因素中取舍，就一定要重点突出。

反过来，供应战略一经选定，则供应规划在各个层次上都要在战略选择的指导下进行。供应管理理念是对供应战略的提炼和概括，简洁地体现供应战略本质；供应管理目标是供应战略的具体化和量化；供应管理策略是供应战略各个局部或方面的战术上的深化；而行动方案则是更进一步对战略、目标和策略详尽的落实。

所以，供应战略和供应规划是相辅相成的关系，而其核心是供应战略的选择与制订，其重要性不言自明。另外，随着现在供应链对企业的作用日益增大，企业的各项职能战略中供应战略的地位也日益提高，有时已成为企业总体经营战略的核心，如摩托罗拉中国经营战略中的供应战略。

总之，供应战略选择是企业经营决策层的工作重点之一，从宏观大方向上指导企业整个供应管理和规划工作，对企业供应活动开展至关重要。

第二节 战略管理的概念和基本程序

一、战略管理的概念

战略管理是指企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展，在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。

战略管理是由美国企业家安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划趋向战略管理》一书中首先提出来的。1979 年，安索夫又出版了《战略管理论》一书。安索夫认为：战略管理，是指将企业日常营运决策同长期计划决策相结合而形成的一系列管理业务。

美国学者斯坦纳认为，战略管理是确定企业愿景，根据企业外部环境和内部条件认定企业目标，保证目标的正确落实并使企业愿景最终得以实现的一个动态过程。

此外，还有其他许多学者和企业家也提出了对战略管理的不同见解。

综观不同学者和企业家的不同见解，战略管理可以归纳为两种类型，即广义的战略管理和狭义的战略管理。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行管理，其代表人物是安索夫。狭义的战略管理是指对战略管理的制订、实施、控制和修正进行的管理，其代表