

GUOJICAIGOU GUANLI

国际采购管理

胡军 白丽君 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

F740.4/103

2007

国际采购管理

胡 军 白丽君 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内容简介

本书借鉴了欧美国际采购培训的知识体系,又结合中国企业采购领域人才培养的实际需要,详细地阐述了国际采购的理论和实务技巧。本书适合用作高校物流专业的国际采购教学的教材或作为专业国际采购人士的案头用书。

图书在版编目(CIP)数据

国际采购管理/胡军,白丽君编著. —上海:同济大学出版社,2007.12

ISBN 978-7-5608-3667-6

I. 国… II. ①胡… ②白… III. 国际贸易—采购—高等学校—教材 IV. F740.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 187675 号

国际采购管理

胡 军 白丽君 编著

责任编辑 林武军 责任校对 杨江淮 封面设计 潘向葵

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 19

印 数 1—4100

字 数 474 000

版 次 2007 年 12 月第 1 版 2007 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-3667-6/F·352

定 价 35.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

前 言

国际采购也称全球采购或者跨国采购(虽然有很多理论研究者把它区分为国际采购、全球采购和跨国采购,认为它们涉及不同的领域。但笔者从广义的角度交叉相互使用,把它们当作一个概念),指利用全球的资源,在全世界范围内去寻找供应商,寻找质量最好、价格合理的产品(货物与服务),它是一种新的国际贸易渠道和国际贸易方式。

当前,越来越多的跨国公司将其国际采购网络迅速向中国延伸。资料表明,近两年跨国公司在华的年采购额已突破千亿美元,并呈逐年递增的态势。

从宏观层面来看,跨国公司的国际采购对中国的经济也有着积极的影响和作用,同时也使中国的经济面临着挑战。

首先,国际采购进入中国市场以后,能对中国出口规模的扩大和出口结构的升级起到非常积极的推动作用。因为中国在经济的发展过程中,出口对经济增长的贡献一直非常重要。扩大出口是中国经济发展战略中非常关键的领域。因此,国际采购作为一种新的贸易渠道和贸易方式,将为中国产品走向国际市场提供一个非常好的机遇。另一方面,长期以来,中国的出口结构更多的是依赖初级产品和资源性产品,而国内已经形成了一定竞争能力的制造业产品,依靠传统的贸易公司和企业自营出口开拓市场,不仅难度较大,而且很难进入到国际生产和国际市场的主流领域。因此,利用国际性采购活动和国际采购网络体系可以使中国很多有竞争能力的制造业产品进入到国际市场,从而真正推动有附加价值的和有竞争能力的产品的出口,进而推动中国出口结构的升级。

其次,更为重要的和更为积极的意义在于其对中国经济结构及产业结构的调整有着积极的促进作用。在全球经济一体化加速发展的过程中,整个世界的经济结构都处在一个新的调整过程中,新的国际分工格局正在形成。这就使得当前中国的经济结构特征既要从自身经济发展要求来进行主动的调整,也需要在国际分工新格局的形成过程中早作选择。因此,国内企业通过与国际企业合作并纳入国际采购网络,可能会尽快赢得一些有利的竞争地位,并进而占据国际性市场,从而使得中国的产业结构调整既能够适应本国经济发展的要求,也能够适应国际市场发展的需求,为中国经济发展赢得更广泛的市场发展空间。

最后,国际采购能够有效地促进和维持中国的竞争性市场结构。因为,国际采购进入中国市场,实际上是给中国企业,特别是过去一直在国内市场进行经营和竞争的企业带来直接的国际竞争。那么,这种国际竞争将迫使国内企业采取符合国际市场规模、更加规范的竞争手段来寻求企业的发展,逐步走出以恶性价格竞争、依靠政府维持地区性或行业性的垄断而获得市场优势的低层次竞争怪圈,使我国市场经济中的竞争水平得到提高,真正发挥市场机制的作用来促进中国经济的发展。

国际采购活动进入中国,也对中国经济政策和贸易制度提出了许多挑战。例如,企业的产品种类、质量与标准能否满足跨国公司全球生产体系和国际市场的要求,企业如何了解和适应国际采购的规则和方法,国内相关服务行业和基础设施是否能够适应国际采购中心运作的要求,经济体制和贸易政策中还存在着那些不利于企业参与全球化竞争的内容,等等。这

些方面也正是当前企业、政府及相关研究机构需要深入研究和探讨的领域。

由此可见,中国企业需要通过国际采购学习和适应全球资源配置的方式,同时,更应该在广泛参与国际市场竞争中建立起国际化的生产网络和采购网络,真正提高在国际市场上的竞争能力。

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。作为物流和供应链管理领域重要的一部分,国际采购在社会经济中起的作用相应地也越来越大。因此,尽快地培养国际采购领域的专业性人才显得非常迫切。当前,在培养专业的国际采购人才有两条途径:一是在物流专业教学中,适当地开设采购领域的课程。但是,这些课程很少有针对国际采购,它们都是一些传统的采购知识;二是参加国际机构的认证,诸如 CIPS 或者 ITC 等机构。这些培训机构的培训体系很完善,但是缺少合格的师资并且很多知识脱离了中国的实际。因此,编写适合物流专业的国际采购用书或者专业国际采购的理论用书就显得很有必要。

基于以上情况,笔者策划并编写了这本《国际采购管理》。本书借鉴了欧美国际采购培训的知识体系,又结合中国企业人才培养的实际需要。希望本书能够成为物流专业“采购与供应”课程的专业教材,亦能够成为专业国际采购人士的案头用书。

本书详细地阐述了国际采购的理论和实务技巧,结合案例讲述理论在实践中的应用。为了教学的需要,本书在每章节穿插了大量的问答,丰富和优化了全书的体系结构。本书的出版对国际采购的教学、现代物流与供应链人才的培养和国际采购人才的培养将起到非常积极的促进作用。特别是,当前很多采购方面的教材热衷于理论宣传而缺乏实践案例,本书希望能够纠正这种现象。

全书以较为完整的理论体系展示了国际采购管理的理论与实务,共 4 个部分十四章:

第一部分国际采购理论。包括第一章。第一章阐述了涉及国际采购基础理论。

第二部分国际采购运营。包括第二、第三、第四章。第二章主要讲述国际采购的战略管理;第三章主要讲述了供应商和流程的管理;第四章主要讲述了国际采购的组织和渠道管理。

第三部分国际采购商务。包括第五、第六、第七、第八、第九、第十、第十一章。第五章主要讲述了国际采购的合同管理;第六章主要讲述了国际采购中价格管理;第七章主要讲述了国际采购的运输和保险;第八章主要讲述国际货物通关;第九章主要讲述了国际结算管理;第十章主要讲述了国际采购的商务控制,如检验、违约和索赔、不可抗力和仲裁等;第十一章主要讲述了国际采购中的风险和成本管理。

第四部分前景和趋势。包括第十二、第十三、第十四章。第十二章主要讲述国际采购的支持即国际物流;第十三章主要讲述国际采购最新形式即电子采购;第十四章主要讲述了国际采购的发展趋势和国际商务世界。

本书系统地构筑国际采购管理的理论案例框架,相信会对我国国际采购的理论教学和实践有所帮助。

本书具有以下特点:

1. 条理清楚、概念清晰。全面覆盖国际采购的知识体系,概念清晰,重点突出。
2. 案例丰富、选材领域宽广。把国际先进的培训体系和我国企业的现实需要结合起来,选材渠道很丰富。同时,在书中也穿插着一些典型案例。
3. 能够抓住国际采购理论和实践的前沿。全书定位于国际采购发展的理论和实践前沿,

突出国际采购领域发展中的新理念、新做法,引导读者理论联系实际。

4. 特色鲜明。全书在编写体例上有创新、特色鲜明。

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以及陈子侠教授和傅培华副教授的热情指导;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,在此一并对他们表示感谢。感谢同济大学出版社的林武军老师对本书的出版大力支持。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)。

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。

编者

2007年7月于浙江工商大学

目 录

前 言

第一部分 国际采购理论	(1)
第一章 基础理论	(1)
第一节 国际采购概述	(1)
第二节 国际采购理论	(6)
第三节 国际采购的背景	(17)
第四节 国际采购的原因	(20)
第五节 国际采购的发展历程	(22)
习 题	(25)
第二部分 国际采购运营	(26)
第二章 国际采购战略管理	(26)
第一节 采购战略基础	(26)
第二节 战略采购计划	(34)
第三节 国际采购业务计划	(40)
习 题	(44)
第三章 国际供应商和流程管理	(45)
第一节 国际供应商的开发	(45)
第二节 国际供应商的管理	(59)
第三节 国际采购的流程管理	(63)
习 题	(70)
第四章 国际组织和渠道管理	(71)
第一节 国际采购组织	(71)
第二节 国际供应市场	(77)
第三节 供应渠道及选择	(80)
第四节 国际采购中心	(86)
习 题	(92)
第三部分 国际采购商务	(93)
第五章 国际采购合同管理	(93)
第一节 国际采购合同的签订	(93)
第二节 国际采购合同条款	(97)

第三节 国际采购合同的履行	(99)
第四节 电子合同	(105)
习 题	(112)
第六章 国际价格管理	(113)
第一节 国际贸易术语与惯例	(113)
第二节 贸易术语的运用	(119)
第三节 采购货物的价格	(122)
习 题	(125)
第七章 国际运输和保险	(126)
第一节 国际运输方式	(126)
第二节 国际运输单据	(132)
第三节 采购合同中的装运条款	(133)
第四节 国际货运代理	(134)
第五节 国际运输保险	(136)
第六节 国际运输合约	(140)
习 题	(143)
第八章 国际货物通关	(143)
第一节 海关与口岸的基本知识	(143)
第二节 海关的通关流程	(148)
第三节 国际货物报关实务	(153)
第四节 国际海关组织和制度	(171)
习 题	(179)
第九章 国际结算管理	(180)
第一节 票据	(180)
第二节 信用证	(183)
第三节 汇付	(190)
第四节 托收	(191)
第五节 银行保函和备用信用证	(194)
第六节 国际保理	(195)
习 题	(196)
第十章 国际采购控制	(197)
第一节 商品检验	(197)
第二节 违约与索赔	(199)
第三节 不可抗力	(200)
第四节 仲裁	(201)
习 题	(203)
第十一章 风险和成本管理	(204)
第一节 国际采购的风险分析	(204)
第二节 国际采购的风险管理	(208)

第三节 国际采购的成本管理·····	(213)
习 题·····	(219)
第四部分 前景和趋势 ·····	(220)
第十二章 国际物流 ·····	(220)
第一节 国际物流概述·····	(220)
第二节 国际物流系统·····	(223)
第三节 国际物流中的信息流·····	(224)
第四节 国际货物运输配送分析·····	(226)
习 题·····	(230)
第十三章 电子采购 ·····	(231)
第一节 电子采购概述·····	(231)
第二节 电子采购的流程和模式·····	(236)
第三节 政府电子采购的发展·····	(239)
第四节 中国电子采购的发展·····	(244)
习 题·····	(248)
第十四章 国际采购的发展趋势和商务世界 ·····	(249)
第一节 国际采购的趋势·····	(249)
第二节 世界级供应管理·····	(256)
第三节 国际商务世界·····	(262)
习 题·····	(269)
附录 A 国际货物销售合同 ·····	(270)
附录 B 联合国国际货物销售合同公约 ·····	(273)
参考文献 ·····	(290)

第一部分 国际采购理论

第一章 基础理论

进入 21 世纪以来,经济全球化进程明显加快,国际贸易和跨国公司的扩张推动了全球采购的发展。尤其是随着信息化技术的突飞猛进,以及供应链管理思想的普及,企业采购职能和方式发生了深刻的变革,企业与供应商、批发商、零售商、物流供应商之间开始建立相对稳定的战略合作关系。在全球经济条件下,企业与企业之间的竞争,今后将越来越体现为供应链与供应链之间的竞争,国际化采购与供应链管理已经成为企业的核心竞争力。

本章首先对国际采购进行了概述,然后介绍国际采购的理论基础、背景和原因,最后介绍国际采购的发展历程。

第一节 国际采购概述

一、国际采购的定义

个人或组织通过环境从其他人或组织处购买所需的商品或服务(有形的或无形的),以满足生产或生活需要的活动称为采购。广义的“国际采购”就是将采购活动扩大到国际范围内进行。这种“国际采购”早在公元 7—8 世纪封建社会就已经开始。来自非洲的象牙、中国的丝绸、远东的香料等奢侈品,通过航海贸易满足不同国家人们的需要。随着 20 世纪资本主义的兴起,国际航运技术日趋成熟,英国、美国、德国、法国等资本主义国家在全球范围内采购原材料,满足机械化大生产的需要。

因此,所谓国际采购是指超越国界的、在一个或几个市场中购买产品/货物或服务的过程。这种国际化采购可以使公司以有竞争力的方式进行管理,在全球市场上成功地运营。采用国际采购战略而不采用本国供应商供货,主要依据是有利于提高产品或服务对消费者/购买者的附加值。总之,这一决策与产品的生命周期密切相关,与价格、质量、技术、可用性、创新、标准、设计或样式等因素也相关。因此,国际采购不仅达到购买产品的目的,而且是一个使产品/服务符合消费者需要和技术发展的过程,使产品的吸引力、形象、质量和附加利益都得到了提升。

20 世纪末发生、发展的经济全球化带来国际分工的进一步深化。生产过程不断细分化与复杂化,一件产品的生产可能要经过十几道加工环节,其中要转厂好几次甚至其生产过程涉及到几个国家。跨国公司管理模式由“横向一体化”发展为“纵向一体化”,这一系列变化赋予“国际采购”以全新的意义。国际采购从原先的单一企业里的流程进化成为国际供应网链中决定供应链效率的关键环节之一。

二、国际采购的范围

所谓采购范围,系指采购的对象或标的,涵盖了有形的物品和无形的劳务。

(一) 有形物品

有形的物品包括原料、副料、机具及设备、事务用品。

1. 原料

系指直接用于生产的原材料,也是构成产品最主要的成分。在产品的制造过程中,即使原料的形体发生物理或化学变化,它依然存在于产品里面,不会消失。通常,原料是产品的制造成本中比率最高的项目。例如织布用的棉纱、生产橡胶用的高密度聚乙烯(HDPE)等都是各该项产品的主要原材料。

2. 副料

在产品制造过程中,除了原料之外所耗用的材料均属之。有些副料与产品的制造有直接关系,但是产品制成时,副料本身已经消失,例如化学制品所需的催化剂。有些虽然还附着在产品上,但因其价值不高,仍然以副料视之,如成衣上的纽扣或拉链等。此外,包装材料也归属于副料,如纸箱、塑料袋、包装纸、打包带等。

3. 机具及设备

指制造产品的主要工具或提供生产环境所不可或缺的设施。前者譬如人造纤维的聚合设备、生产活塞的万能研磨机、生产钢铁制品的炼钢电炉设备及连续铸造机等。后者如生产集成电路的无尘室、生产各种疫苗的无菌室。这些机具及设备对产品的产量及品质会产生直接的影响。

另有空调设备、电力设备及储运设备等,它们提供生产上所必需的温度、动力及仓储运输效能。其他又如,提供产品品质测试或材料检验所需的仪器以及生产塑料产品或零件所需的模具等。

4. 事务用品

凡办公室和生产线人员在文书作业上所需的设施及文具、纸张以及任何其他杂项购置。前者例如桌椅、圆珠笔、账册、计算器、个人电脑、信封信纸、打字机等。后者如茶壶、扫帚、衣架、时钟、卫生纸、清洁剂等。

(二) 无形的劳务

无形的劳务包括技术、服务和工程发包。

1. 技术

指取得能够正确操作或使用机器、设备原料等的专业知识(know-how)。唯有取得技术,才能使机器或设备发挥效能,提高产品的产出率或确保优良的品质,降低材料损耗率,减少机器或设备故障率,如此才能达到减少投入和增加产出的目的。

2. 服务

服务包括售前服务、售后服务、专业服务和勤务服务。

售前服务指卖方在交易前提供产品的资讯,包括产品说明、操作示范、制作过程或材料规范、参观设施等。此项服务可增加采购人员对产品的专业知识,对将来的采购决策有帮助。

售后服务是指卖方提供机器和设备后的安装或修护、操作或使用方法的教育训练、运送及退换货品等服务。此项服务可使买方达到机器、设备等正常使用状况,并延长使用寿命。

专业服务是指聘律师、管理顾问、建筑师、会计师、电气技师、广告设计以及程序设计等专业人员所提供的特殊服务。办理专业服务前,申请部门必须提供工作说明及验收程序,而采购人员必须了解真正的需求,包括设计的美观、技术的优秀、服务的适时以及成本的最低等要素。

勤务服务是指日常作业性质的服务,包括资讯传达、膳食服务、搬运、清洁、警卫等。此类服务经常受到公司管理方式、劳工法令、作业实际状况、费用变动等因素的影响。因此,勤务服务采购的成功之道在于指明服务的详细工作项目,要求服务人员本身具有必需的配备及工作经验,并对服务绩效有一套奖惩办法等。

3. 工程发包

包括厂房、办公室等建筑的营造与修缮以及配管工程、机器储槽架设工程、空调或保温工程、动力配线工程及仪表安装工程等。

工程发包有时要求承包商连工带料,以争取完工实效。有时自行备料,仅以点工方式计付工资给承包商,如此可节省工程发包的成本。但是规模较大的企业,本身兼具机器制造及维修能力,就有可能购入材料自行施工,无论在完工品质、成本及时间等,均有良好的管制与绩效。

三、国际采购的条件

企业进行国际采购需要具备一定的条件才能取得成功。

(一) 合格的人力资源

合格的人力资源指的是企业职员必须具备的知识、技术和能力。它是影响国际采购最重要的因素,也是目前企业面临的最严峻的问题。在供应链中处于不同地理位置的节点都需要有同样的技术和能力,现在的大型企业在人力资源方面往往还达不到要求,这个问题在形成跨地区合作组织时特别严重。通过对多家大型企业的国际采购经理进行调查显示,他们所在的企业目前对从事国际采购人员的需求技能趋向更加专业化,诸如成本分析技术、对国际供应市场的理解、较好的商谈和签订国际合同的能力、较强的沟通能力和演讲技能以及对战略发展的理解,系统整体式思维方式和能够在其他文化环境中有效地工作等也都很重要。

(二) 获得有效的信息

进行国际采购,必须成功获得全面的、可靠的、及时的信息。例如,现存的合同和供应商、对供应商的能力和绩效评估的报告、可预测的市场容量以及潜在的新供应商的资料、内部客户的要求等。一些企业为此建立了自己的全球数据库,对所需采购商品进行编码。

(三) 了解全球潜在的供应商

这一点与获得有效的信息相关。对潜在供应商的识别,尤其是刚刚出现的采购地区应该多加关注。但是,大部分企业只是了解本地和国内的供应商,而对国外供应商了解不够,大部分企业墨守成规,对目前的供应商有很高的忠诚度。

(四) 有能力完成全球范围合同的供应商的可得性

一位采购经理在一次工业品供应经理会上说,虽然国际采购是一项值得去追求的事情,但是却很少有能够完成国际供应的供应商。这种情况已经开始改变,如果只有很少的供应商有国际供应能力,那么高水平的国际采购也就不可能存在。一个具备国际供应能力的供应商能够满足采购商在国际范围内对设计、成本、周期和配送的要求,并使其更具竞争力。

(五) 识别各采购部门的共同要求

这个因素同样强调了信息在国际采购流程中的重要作用。对各个部门采购的共同要求进

行识别是非常必要的,但是很多企业都在为这项任务头疼。大型企业通过合并和兼并来获得快速成长是很常见的,这些新的合并案通常都有相似的采购要求,但是他们很少有统一的合同、系统和材料编码。虽然是否拥有共同的编码对采购的成功影响并不显著,但是对掌握共同采购要求的能力却会对采购产生重要的影响。

(六) 运营和制造部门的支持

当大型跨国企业需要从中央控制出发签署国际采购协定,一些地区的制造部门不得不使用新的供应商进行各地区采购数量和供应商的调整时,由于采购商品的最终使用者是当地的制造部门,所以必须获得当地使用部门的支持。可以从以下两方面着手:一是将使用部门吸纳进国际采购中心;二是在制定全球战略时将其纳入非采购部门,比如市场营销和流程设计等,从而更好地理解企业的整体战略。

(七) 供应商的实地考察

如果想达到国际采购的更高层次,对供应商的评估和选择就更加重要和复杂。由于国际供应商签订的都是长期合约采购商;一旦作出决定如更换供应商,成本非常高,所以对供应商的能力进行实地评估就成为采购过程中重要的一环。这种考察,需要有一个时间约束、各交叉部门的支持、交通和住宿资金。而国际供应商常常从不止一个地点提供原料,这就使得对供应商的评估更加复杂,因为采购商需要对这些地点都进行评估并且要考虑到物流因素。虽然对国际范围内的供应商进行实地评估的成本非常高,但是选择一个错误的供应商所带来的成本会更高。一般而言,对供应商的评估包括财务状况、国际供应能力、物流网络、供应链管理、流程控制能力、是否愿意与采购商进行合作以及技术改进等。总之,一个采购商对供应商的选择更像是要购买这个供应商而不是购买供应商的能力。

四、国际采购的成功关键因素

Birou 和 Fawcen 在获取美国国家采购管理协会的 149 个采购人士和管理者信息的基础上指出,对于国际采购的成功关键因素是:

- ① 最高层管理者的支持。
- ② 发展沟通的技能。
- ③ 建立长期的合作关系。
- ④ 进行国际性独特技能。

其他 4 个被评为较为重要的因素是:

- ① 对国际上机遇的把握。
- ② 对国外业务实践的知识。
- ③ 国外供应商证书和资格。
- ④ 为国际化采购做出规划。

除了以上这些以外,现在最好再加上下列各项:

① 世界范围内信息系统的重要性。其中尤其重要的是获取专家的帮助以制定国际化组织货源战略。获取此类专业知识的途径包括:

- 对公司内部员工的培训;
- 寻找熟悉特殊地理区域的采购业务的专家;
- 设立海外采购办事处;

- 使用国际附属机构;
- 雇用—个进口经纪人或商人。

② 对采购部门的发展和组织结构需要给予重点考虑。

最后一点被 Moncza 所强调,他认为一个公司要从本国国内采购发展到国际采购的战略需经过 4 个阶段:

第一阶段:仅在本国国内采购。

第二阶段:根据需要从国外采购。

第三阶段:作为采购策略的一个部分从国外采购。

第四阶段:国际性采购战略的一体化。

第一阶段和第二阶段是被动反应型的,而第三阶段和第四阶段是主动积极型的。

Moncza 和 Trent 进一步确认了各公司在发展国际战略过程中可以采用的 5 种策略。

策略 1:由业务单位指定国内购买者进行国际采购。

策略 2:业务单位利用国际附属机构或者其他团体单位的协助进行国际采购。这就是承认,驻外附属机构熟悉该地域而且能说当地语言,对当地供应商有所了解,并且理解当地的业务操作方法。

策略 3:在全世界范围内设立起国际采购办事处(Intemational Purchasing Organization, IPO)。如果员工拥有外国国籍,他们会提供与上述策略 2 相同的长处,还可以负责加速处理业务、谈判供应合同、管理质量等事宜。

策略 4:对世界某个地方的特定业务单位规定其设计、建造和采购的责任,即对该业务单位的比较优势进行开发。

策略 5:对世界范围的国际性战略进行集成和协调。这就涉及到对采购需求和最大限度地利用国际性采购杠杆作用之间的集成和协调。

除了上述以外,Schniederjans 指出,可以被看做成功地进行全球供应管理的关键因素的领域包括了解外国文化、法律问题、经济问题、采购渠道和供应商的选择等事宜。这些关键成功因素中的前面 3 个是显而易见的。Schniededans 将采购渠道定义为在采购方和供应商之间下达订单的纽带。这些包括:

① 直接渠道路径——直接从本公司采购机构到达国外供应商。

② 国内附属机构的渠道——国内附属机构可能接触到国外专业经验供应商。

③ 东道国附属机构的渠道——这要求组织机构利用东道国附属机构的专业经验,即起到像 IPO 一样的运作功能。

④ 国内的第三方代理渠道或东道国的第三方代理渠道——经纪人、全球组织机构外的独立方,开展同 IPO 非常相似的工作。

他进一步建议,对国际范围的供应商的选择应该进行得非常彻底,也许通过可预见的关键成功因素来筛选潜在的供应商。

第二节 国际采购理论

一、竞争优势理论

参与国际采购体系中,企业必须具有自身的竞争优势,因此,竞争优势理论是国际采购理论来源之一。迈克尔·波特(Michael E. Porter)是哈佛大学商学院著名教授,当今世界上少数最有影响的管理学家之一。他曾在1983年被任命为美国总统里根的产业竞争委员会主席,开创了企业竞争战略理论并引发了美国乃至世界的竞争力讨论热潮。他还是世界各地很多企业领导和政府官员的顾问。他先后获得过威尔兹经济学奖、亚当·斯密奖,3次获得麦肯锡奖,拥有很多大学的名誉博士学位。著有10多本著作,其中最有影响的有《品牌间选择、战略及双边市场力量》(1976)、《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)、《国家竞争力》(1990)等。

迈克尔·波特对于管理理论的主要贡献,是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁。在其经典著作《竞争战略》中,他提出了行业结构分析模型,即所谓的“五力模型”认为:行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入者的威胁这五大竞争驱动力,决定了企业的盈利能力,并指出公司战略的核心,应在于选择正确的行业,以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

迈克尔·波特明确地提出了3种通用战略。波特认为,在与五大竞争力量的抗争中,蕴涵着3类成功战略思想,这3种思路是:总成本领先战略、差异化战略、专一化战略。波特认为,这些战略的目标是使企业的经营在行业竞争中高人一筹。在一些行业中,采用合适的战略意味着企业可取得较高的收益。而在另外一些行业中,一种战略的成功可能只是企业在绝对意义上能赢得微利的必要条件。有时企业追逐的基本目标可能不止一个,但波特认为这种情况实现的可能性是很小的。因为有效地贯彻任何一种战略,通常都需要全力以赴,并且要有一个支持这一战略的组织安排。

迈克尔·波特的竞争战略理论由五力模型、三大通用战略、价值链、钻石体系、产业集群构成。

(一) 五力模型

决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。企业在拟定竞争战略时,必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。竞争法则可以用5种竞争力来具体分析,如图1-1所示。这5种竞争力包括:行业现有竞争的状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代品或服务的威胁、新的进入者威胁。

这5种竞争力能够决定产业的获利能力,它们会影响产品的价格、成本和投资,也决定了产业结构。企业如果要想拥有长期的获利能力,就必须先了解所处的产业结构,并塑造对企业有利的产业结构。

(1) 行业现有竞争的状况。是指在一个市场内的企业为市场占有率而进行的竞争,竞争有价格和非价格形式。企业生产能力、竞争者数量、产业的增长率和产品差异等因素,决定着企业间竞争的激烈程度。

(2) 新的进入者威胁。利润是对投资者发出的一个进入信号,并能够经常导致潜在进入者。规模经济、垂直一体化、商标知名度、政府政策和资本需求等因素,决定着新竞争者进入产

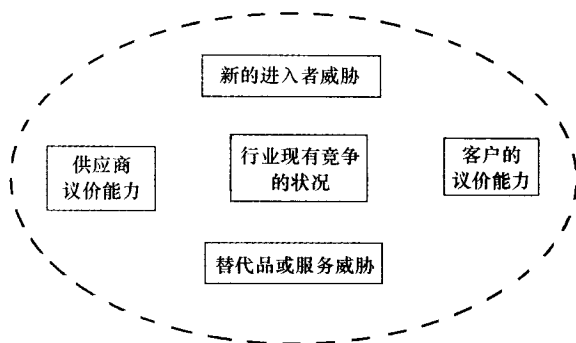


图 1-1 波特 5 种竞争力量模型示意图

业的难易程度。

(3) 替代品或服务威胁。与潜在的进入者一样,替代品能够夺取业务和加剧现有企业间的竞争,并且由于新技术成本随时间下降,替代品可能给现有产品带来巨大威胁。转换成本和购买者忠诚度等因素,决定着顾客转向其他竞争者的可能性和程度。

(4) 供应商的议价能力。供应商是指能为企业提供生产要素的组织。供应商的议价能力是指投入要素者通过价格谈判从其客户处榨取利润的能力。供应商的集中程度和可供选择的替代者等因素,决定着供应商影响企业的能力。

(5) 客户的议价能力。它是指用户在购买中对价格的谈判能力,通过这种能力来减少销售者的利润。客户的购买量、客户掌握的情报以及可供选择的替代产品等因素,决定客户的影响力。

这 5 种力量从整体上决定了产业的盈利性,首先企业必须自我定位,通过成本优势或差异优势把企业与 5 种力量相隔离,从而超越竞争对手;其次,企业必须识别处在行业的哪个细分市场,5 种竞争力量的影响更小;再次,企业必须努力改变这 5 种力量。

(二) 三大通用战略

竞争战略的第二个中心问题是:企业在产业中的相对位置。竞争位置会决定企业的获利能力是高出还是低于产业的平均水平。即使在产业结构不佳,平均获利水平差的产业中,竞争位置较好的企业,仍能获得较高的投资回报。

每个企业都会有许多优点或缺点,任何的优点或缺点都会对相对成本优势和相对差异化产生作用。成本优势和差异化都是企业比竞争对手更擅长应对 5 种竞争力的结果。将两种基本的竞争优势与企业相应的活动相结合,就可让企业获得较好竞争位置的 3 种通用战略:总成本领先战略、差异化战略及专一化战略。

“总成本领先战略”要求企业必须建立起高效、规模化的生产设施,全力以赴地降低成本,严格控制成本、管理费用及研发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标,企业需要在管理方面对成本给予高度的重视,确定总成本低于竞争对手。

“差异化战略”是将公司提供的产品或服务差异化,树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有多种方式,如设计名牌形象,保持技术、性能特点,顾客服务,商业网络及其他方面的独特性等。最理想的状况是公司在几个方面都具有差异化的特点。但这一战略与提高市场份额的目标不可兼顾,在建立公司的差异化战略的活动中总是伴随着很

高的成本代价,有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点,也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。

“专一化战略”是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。低成本与差异化战略都是要在全产业范围内实现其目标,专一化战略的前提思想是:公司业务的专一化能够以较高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务,从而超过在较广阔范围内竞争的对手。公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化,或者在为这一对象服务时实现了低成本,或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的平均水平。

竞争优势是所有战略的核心,企业要获得竞争优势就必须作出选择,必须决定希望在哪个范畴取得优势。全面出击的想法既无战略特色,也会导致低于水准的表现,它意味着企业毫无竞争优势可言。表 1-1 概括了波特五力模型与通用战略的关系。

表 1-1 波特五力模型与通用战略的关系

行业内的 5 种力量	通用战略		
	成本领先战略	产品差异化战略	集中战略
进入威胁	具备杀价能力以阻止潜在的对手进入	培育顾客忠诚度以挫伤潜在进入者的信心	通过集中战略建立核心能力以阻止潜在对手的进入
买方议价能力	具备向大买家出更低价格的能力	因为选择范围小而削弱了大买家的谈判能力	因为没有选择范围是大买家丧失谈判能力
供方议价能力	更好地抑制大卖家的议价能力	更好地将供方的涨价部分转嫁顾客方	进货量低,供方的议价能力就高,但集中差异化的公司能更好地将供方的涨价部分转嫁出去
替代品或服务的威胁	能够利用低价抵御替代品	顾客习惯于一种独特的产品或者服务因而降低了替代品的威胁	特殊的产品和核心能力能够防止替代品的威胁
行业内对手的竞争	能更好地进行价格竞争	品牌忠诚度能使顾客不理睬你的竞争对手	竞争对手无法满足集中差异化顾客的需求

(三) 价值链

波特提出的“价值链分析法”(图 1-2),把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动,基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等,基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。不同的企业参与的价值活动中,并不是每个环节都创造价值,实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值,这些真正创造价值的经营活动,就是价值链上的“战略环节”。企业要保持的竞争优势,实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。运用价值链的分析方法来确定核心竞争力,就是要求企业密切关注组织的资源状态,要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力,以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及市场范围的调整,也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。

价值链就是一套分析优势来源的基本工具。它可将企业的各种活动以价值传递的方式分解开来,藉以了解企业的成本特性,以及现有与潜在的差异化来源。企业的各种活动既是独立的,也是互相链结的。