

21世纪采购与供应规划系列教材

国际采购 理论与实务

胡军 主编 傅培华 副主编

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。

中国物资出版社

21 世纪采购与供应规划系列教材

国际采购理论与实务

胡 军 主 编

傅培华 副主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际采购理论与实务/胡军主编. —北京: 中国物资出版社, 2007. 12

(21 世纪采购与供应规划系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 2744 - 2

I. 国… II. 胡… III. 国际贸易—采购—教材 IV. F740.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 153851 号

责任编辑 钱 瑛

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

利森达印务有限公司印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 21.75 字数: 502 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2744 - 2/F · 1142

印数: 0001—3000 册

定价: 36.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

21 世纪采购与供应规划系列教材 编写委员会

主 任 尤建新

副 主 任 陈子侠

编委会成员（按姓氏拼音排序）

百丽君	陈达强	邓明荣	傅培华	何 伟
胡 军	蒋长兵	林英军	彭 扬	王姗姗
伍 蓓	吴承健	张 芮		

前 言

国际采购也称全球采购或者跨国采购。是指利用全球的资源，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），是一种新的国际贸易渠道和国际贸易方式。

在经济全球化的新形势下，跨国公司比过去更加专注核心竞争力，而将供应链上的非核心竞争力转让给合作伙伴。在快速变化的新世界和新经济秩序中生存与发展，采购行为已成为企业的重大战略。美国著名经济学家克里斯多夫讲过这样的话：“市场上只有供应链而没有企业，真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”供应链管理指的是围绕一个核心企业（不管这个企业是生产企业还是商贸企业）的一种或多种产品，形成上游与下游企业的战略联盟，上游与下游企业涉及供应商、生产商与分销商。这些供应商、生产商与分销商可能在国内，也可能在国外。在这些企业之间，商流、物流、信息流、资金流进行一体化的运作。

由于供应链的理念与运作模式，使采购成了供应链系统工程中不可分割的一部分。采购商、供应商不再是单纯的一种买卖关系，而是以战略伙伴关系进入国际采购系统，成为全球供应链的一环。不论是建立企业自身的区域性或国际性采购系统，或进入跨国企业集团的供应链成为稳定的供应商或销售商，还是成为跨国公司采购中心的供应商、联合国采购的供应商、国际采购组织和国际采购经纪人的供应商（这些都是各个企业的终极追求），要进入国际采购系统，首先必须了解国际采购的特点和趋势，才能因势而动进入国际采购市场。

据权威估计，跨国零售集团一年的采购量多达1.5万亿美元，而目前在我国年采购量仅有300亿美元，这些大买家们都有在我国增加采购量的趋势，特别是纺织品和食品有较大的上升潜力。目前，在300亿美元采购量中，百货占48%，家电占30%，纺织品占20%，食品只占2%。我国是纺织品、食品大国，据估计，如果纺织品占到采购量的一半、食品占到30%的话，至少还



有三四百亿美元的潜力。家乐福 2001 年在我国采购大约 13 亿美元, 2002 年的采购量增加 50%, 也就是接近 20 亿美元, 到 2003 年又翻一番。增加的份额主要集中在纺织品、自行车、彩电等行业。我国的服装有较强的优势, 家乐福也准备选择好的品牌, 把我国的服装销往欧美市场。这就启示我国企业, 产品要进入国际大买家的“箩筐”, 就要抛弃传统的“坐商”旧观念, 贴上去与买家多接触。接触的过程, 实际上就是与买家的思维方式和国际惯例接轨的过程。从企业的形象到产品的式样、技术要求, 都要适应买家的需要。当然, 买家也会把一些市场信息及时反馈给企业。

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, 广泛参与国际市场竞争, 逐步建立起国际化的生产网络和采购网络, 这样才能真正提高中国企业在国际市场上的竞争能力。

国际采购在社会经济中的作用越来越大。因此, 尽快地培养国际采购领域的专业人才显得非常迫切。当前, 在培养专业国际采购人才方面有两条途径: 一是在物流专业教学中, 适当开设采购领域的课程。但是, 这些课程很少有针对国际采购的, 它们都是教授一些传统采购知识的课程; 二是参加国际认证机构的培训, 诸如 CIPS 或者 ITC 等机构的培训。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, 编写物流专业的国际采购用书以及专业国际采购教材显得很有必要。

基于以上情况, 作者规划并编写了这本《国际采购理论与实务》。本书借鉴了欧美国际采购培训的知识体系, 结合了中国企业人才培养的实际需要, 详细地介绍了国际采购的理论和实务技巧, 并通过案例来阐述理论在实践中的应用。为了教学的需要, 本书在每章之后穿插了一些习题, 以此来丰富和优化全书的体系结构。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。希望本书能够成为物流专业《采购与供应》课程的专业资料, 亦能够成为专业国际采购人士的案头用书。

全书共分为四个部分, 十一章。第一部分: 国际采购的理论, 包括第一章。讲述了国际采购基础。第二部分: 国际采购的运作, 包括第二、三、四、五、六、七章。第二章讲述了国际采购战略管理; 第三章讲述了国际供应商管理; 第四章讲述了国际市场和渠道管理; 第五章讲述了国际采购流程和商务谈

判；第六章讲述了国际采购合同；第七章讲述了国际采购商务。第三部分：国际采购的控制，包括第八、九、十章。第八章讲述了国际采购的成本管理；第九章讲述了国际采购的风险管理；第十章讲述了国际组织和机构的采购。第四部分：国际采购的趋势和前景，包括第十一章，讲述了国际采购的发展趋势和前景。

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。感谢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、素材整理上给予了大力支持和协助，在此对他们表示衷心的感谢。同时感谢中国物资出版社的责任编辑对本书出版的大力支持。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）。

胡 军

2007 年 10 月于浙江工商大学

目 录

第一部分 国际采购的理论

第一章 国际采购基础	3
第一节 国际采购概述	3
第二节 国际采购理论	9
第三节 国际采购的背景	24
第四节 国际采购的原因	28
第五节 国际采购的内涵	32
【案例】 西门子移动公司的全球采购制度	34
习 题	37

第二部分 国际采购的运作

第二章 国际采购战略管理	41
第一节 采购战略基础	41
第二节 供应市场战略	50
第三节 国际采购决策分析	60
【案例】 安达信和 GM（通用汽车）的外包策略	67
习 题	69
第三章 国际供应商管理	70
第一节 供应商的开发	70
第二节 供应商的关系管理	78
第三节 国际供应商的管理	83

【案例】Kodak 公司的合作伙伴战略	94
习 题	98
第四章 国际市场和渠道管理	99
第一节 国际供应市场	99
第二节 分销渠道理论	102
第三节 供应渠道的选择	109
第四节 国际采购中心	114
第五节 反向贸易	120
【案例】上海跨国采购中心的介绍	123
习 题	124
第五章 国际采购流程和商务谈判	125
第一节 采购流程概述	125
第二节 国际采购的流程	130
第三节 国际商务谈判	134
【案例】三则企业采购管理实践的案例	139
习 题	142
第六章 国际采购合同	143
第一节 国际采购合同的磋商	143
第二节 国际采购合同条款	146
第三节 国际采购合同的履行	152
第四节 电子合同	158
【案例】小天鹅：物流和采购的互动提升速度	160
习 题	162
第七章 国际采购商务	163
第一节 国际贸易术语与国际惯例	163
第二节 国际货物运输	179
第三节 国际货物报关	181
第四节 国际支付	187

第五节 商品检验	195
第六节 违约与索赔	197
第七节 不可抗力	198
第八节 仲裁	200
【案例】南京思科纺织服装公司的贸易实务案例	202
习 题	206

第三部分 国际采购的控制

第八章 国际采购的成本管理	209
第一节 采购成本的管理方法	209
第二节 采购成本分析	214
第三节 采购价格管理	220
第四节 国际采购的成本管理	224
【案例】惠普：供应链管理制胜	226
习 题	228
第九章 国际采购的风险管理	229
第一节 采购的风险管理	229
第二节 国际采购风险	237
第三节 国际采购的风险管理	242
第四节 货币风险的管理	248
【案例】中国如何应对价格不断上涨的原材料国际采购	253
习 题	256
第十章 国际组织和机构的采购	257
第一节 政府国际采购	257
第二节 国际组织的采购制度	260
第三节 《联合国示范法》的修改介绍	275
【案例】哈同公路招标分析	277
习 题	280



第四部分 国际采购的趋势和前景

第十一章 国际采购的发展趋势和前景	283
第一节 国际采购的发展	283
第二节 国际采购的趋势	287
第三节 中国企业的国际采购	291
第四节 跨国企业的国际采购策略	296
第五节 世界级供应链管理	302
【案例】湘钢的供应链采购环境	308
习 题	312
参考文献	313
附 录	316

第一部分

国际采购的理论

第一章 国际采购基础

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国际采购的发展。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。

国际采购专家瑞士阿尔伯特丁·盖瑟尔在《采购与利润》一书中写道:“采购者应对生产总成本的一半负责。”中国物流与采购联合会常务副会长丁俊发说:“从某种意义上讲,采购与供应链管理可以使一个企业成为利润的摇篮,同样也可以使一个企业成为利润的坟墓。”本章阐述了国际采购的概况、理论、背景、动力和特点。

第一节 国际采购概述

一、国际采购的定义

个人或组织从其他人或组织购买所需的商品(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国际范围内采购原材料,满足机械化大生产的需要。

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,在国际市场上成功地运营。采用国际供应商而不采用本国供应商,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”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

所谓采购范围是指采购的对象或标的,涵盖了有形的物品和无形的劳务。

(一) 有形的物品

有形的物品包括原料、副料、机具及设备、事务用品。

1. 原料

原料是指直接用于生产的原材料,也是构成产品的最主要成分。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副料。有些副料与产品的制造有直接关系,但是产品制好时,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、个人电脑的表面黏着机等。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、计算机、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

技术是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。

售前服务是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。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,要求服务提供者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、现代国际采购体系

(一) 现代国际采购体系的内涵

国际采购倡导优势互补,是国际分工的产物。随着国际分工的进一步深化,世界范围的生产和流通已被连接成一个不可分割的整体,世界各国和地区之间的经济相互依赖关系空前强化。经济的全球化,使企业在一个快速变化的新世界和新经济秩序中生存与发展,现代国际采购体系的建立是企业进行国际采购的重大战略。

现代国际采购体系内容很宽泛,宏观上可以包括国际采购市场,中观上可以包括国际采购协会、国际采购中心等各类国际采购协调机构的建制,微观上则可以包括企业为实施国际采购管理所需的现代管理思想或原则、战略、组织结构、程序、过程和资源,其中资

源包括人员、设备、设施、资金、信息、现代技术和方法，其内容应以满足该企业的国际采购目标和本企业的管理需要为准。

现代企业在界定国际采购体系的时候，要综合考虑企业采购业务的种类。传统上，采购分为直接和间接两类。间接采购通常指公司购买与企业最终产品不直接相关的商品或服务（即间接材料），如日常必需的纸张、办公家具、计算机和差旅服务等。这类采购每项物品的价值都很小，但往往是大宗购买，在一个典型的公司里，间接采购占总采购量的60%~80%，花费公司总收入的40%~60%。直接采购指公司购买与最终产品生产直接相关的制造供应链中的材料（即直接材料），采购的品种可以通过公司预算与计划来预测，确切数量则不可知，由于直接采购的这种可预见性和大宗交易的特点，其采购占采购交易量的比重在生产性企业中为20%~40%，但占总采购支出的60%。在跨国采购体系的设计当中，应考虑到这两种采购对企业内部的不同影响。比如说，在配送的紧迫性方面，直接材料要求是很高的，否则将导致停工。在对供应商绩效的测度方面，间接采购极少需要评估，而直接采购则经常需要评估，而且评估的指标不仅仅是合同执行情况，还有其他测度标准（如信任度、技术支持、数量控制）。

采购和计划管理是现代企业管理的基本活动，采购的目标是以合理价格、适合的数量、在准确的时间将物料发送到正确的地点。计划的任务是在已知计划期内，根据每一时段的需求预测量，以最小化生产计划期内的成本为目标，确定该时段内各期的产量、库存量和劳动力水平。国际采购体系的建设应符合这一基本目标。简单地说，现代国际采购体系的目标就是减费增效，即提高效率也要提高效益。事实上，利用国际采购成功地在全球整合资源，与在本地或本地区采购比较的话，将导致材料成本节约15%~25%。

国际采购体系要发挥减费增效的作用，必须要保证其在运作及管理过程中的协调以及与外部环境的协调。另外，企业要成功地开展国际采购活动。需要定义良好的国际采购程序或方法，包括：第一步，识别全球配置资源的机会；第二步，建立和雇用一支国际采购发展团队；第三步，提出国际采购策略；第四步，建立要求—建议规范（Request-for-Proposal, RFP）；第五步，向供应商发布RFP；第六步，评估报价或标书或采购建议；第七步，与供应商谈判；第八步，授予合同；第九步，合同履行及供应商管理。

在进行现代企业国际采购体系的设计时，还应考虑采购体系的杠杆效应。如果把管理比作是企业的支点，管理水平的高低，决定了支点的位置。而组织有如一条杠杆，组织效果成就了杠杆的长度。国际采购体系则是压在杠杆一端的重量。这个分量可能并不显得有多么厚重，却可以通过杠杆效应，撬起另一端令人难以想象的巨大的企业效益。

国际采购体系的杠杆效应主要表现在它对整个企业管理的影响上，一个设计合理的国际采购体系可以对后续的企业管理工作提供一个良好的起点。比如在国际采购体系中应用电子采购系统，由于其统一的商业信息系统可以为企业准确、及时地捕捉到每次的采购信息，从而为企业提供关键的总成本数据，使得企业能够分析复杂的购买模型，做出正确的战略资源选择，制定建立在真正具有广泛信息基础上的决策方案，便于企业在采购、折