

描绘
数字化采购4.0转型路径图

定义
新计划经济
劣后供应商

诠释
新采购

采购2025

数字化时代的采购管理

宫迅伟◎等著

Purchasing in China 2025
Purchasing Management in the Digital Age



机械工业出版社
China Machine Press

采购2025

数字化时代的采购管理

宫迅伟◎等著

Purchasing in China 2025
Purchasing Management in the Digital Age



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

采购 2025：数字化时代的采购管理 / 宫迅伟等著. —北京：机械工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-111-61388-6

I. 采… II. 宫… III. 数字技术—应用—采购管理 IV. F253.2-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 256418 号

采购 2025：数字化时代的采购管理

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：施琳琳

责任校对：李秋荣

印刷：北京市兆成印刷有限责任公司

版次：2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：15.5

书号：ISBN 978-7-111-61388-6

定价：69.00 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

卷首语

不拥抱数字化时代，采购就会被淘汰。因为，采购负责链接内外部供应网络，是数据流交互的枢纽，管理着端到端的价值链。数字化时代不能缺少数字化供应链，数字化供应链不能缺少数字化采购。

序 言

“既要低头拉车，又要抬头看路”，这是前辈们的谆谆教诲。成功，除了努力拼搏、脚踏实地，还要树立目标、看清前方的路。**2025 成为什么样就是目标，数字化就是前方的路。**

作为采购人，我经常在思考：未来的采购是什么样的？

面对数字化时代，很多采购人在焦虑：采购的路还能走多久？

面对转型升级，很多企业家在思考：采购管理有哪些可以创新？

在互联网环境下，采购如何协调端到端的价值链？数字化采购如何转型？

采购人经常抱怨的资金问题、小批量多品种问题，数字化是否有解决方案？

上述问题值得每一位采购人，CEO、CFO、COO、CIO、CPO、咨询师等一切关注采购的人思考。

于是我起心动念，决定写一本书来回答这些问题，试图为未来画一幅像，为今天找到一个发展路径图。

这个未来，不是 100 年以后，而是 2025。为什么是 2025？制造业是国民经济的支柱产业，是工业化和现代化的主导力量，制造业的兴衰印证着世界强国的兴衰。美国制订了先进制造业计划 AMP，德国制定了工业 4.0，中国制定了《中国制造 2025》，日韩也制定了相应策略，这些计划都指

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

向制造业创新和工业互联网。这个时代的最大特征是数字化。于是，我们以2025 数字化时代的采购管理作为研究对象。2025 目标的实现，必须具有强大的供应链支撑；企业竞争优势的保持，必须具有匹配的、落地的采购供应战略。

一个人的视角有限，我组织了几位在各自领域中颇有建树的知名专家数次进行研讨，他们是：

- 胡奇英，国家供应链战略课题组成员，复旦大学教授、博士生导师；
- 邱伏生，中国机械工程学会供应链专委会主席，著名智能制造专家；
- 汪亮，北大纵横管理咨询公司高级合伙人，“控制与激发”理论开创者；
- 邓恒进，中国技术经济学会 VE 专委会常务理事，南通大学商学院副教授（博士）；
- 张晓星，中智汇聚（北京）投资管理公司 CEO，高级国际财务管理师。

前期参与的还有：

- 董明，上海交通大学安泰管理学院副院长、教授、博士生导师；
- 郝皓，上海财经大学教授、博士生导师，著名采购管理专家。

他们都是中国采购商学院的专家，都是“中国好采购”大赛的评委。

我们在魔都上海的高楼大厦中勾画，希望触摸未来的屋顶，对未来数字化时代有个更为清晰的洞见；我们住进苏州太湖民宿，渴望让观点接些地气，找到落地的解决方案，而不是居于空中楼阁；我们爬上莫干高山，期望从1984 年经济改革思想史上那个著名的莫干山会议中找点灵感，以期为推动采购数字化转型做些贡献。一对多，多对一，历时小一年时间，唇枪舌剑，遂成此书！

说到2025 年，或许你认为有点高调，其实这是不能回避、无法回避、必须直面的问题。2025 年是一个时间，总会来到，中国制造变为中国智造、中国创造，是突破经济发展瓶颈的必然选择。

2025年，中国的GDP总量将追赶美国。如果你打开网络，你就可以看到各种人的推算，不管出于什么目的，人们就是喜欢推算中国何时能追上美国；2025年，5G（第五代移动通信技术）将大面积投入运营，网速将是毫秒级的，这是物联网的技术基础，一个万物互联的时代呼之欲出；2025年，资源环境约束将得到强化，麦肯锡预测到2030年，世界对资源的需求量会增加70%，而美国经济学家帕拉格·康纳在《超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起》一书中预测会增长1倍，全球供应中断风险加剧；2025年，90后成为职场主力，管理层为80后，他们自由独立、习惯使用二维码，传统管理方法在他们身上很难奏效。

这就是2025时代的画像，世界变了，采购怎么办？

中国制造与发达国家相比差距巨大，管理理论研究与发达国家相比差距同样巨大。思考如何做好“中国采购2025”，这是时代的呼唤、企业发展的需要，期待本书能在采购与供应链领域中做些深度研究，与大家共同探讨。

本书的难点在于，它不仅仅是对作者过去经验的总结，也不仅仅是对现有最佳实践的萃取，更多的是对未来的一种描述。数字化发展迅猛，对未来如何抓得“准”，以便更好地用理论指导实践，是本书最大的难点。专家数次参加会议，对专业术语反复切磋，对引用的数字力求找到最权威的出处。为寻找最佳实践，我访谈了数位业内人士，走访了多个数字方案提供商，实地考察了京东、阿里巴巴等领先企业，力求回答数字化转型是什么、为什么、怎么做。

本书有很多理论创新，不仅定义了“新计划经济”，还提出了“劣后供应商”，给出了质量工具FMEA的新应用，最为重要的是专家为企业采购数字化转型描绘了一个4.0路线图，希望以此诠释“新采购”。

本书是写给谁的？

（1）这是一本写给未来的书。

工业4.0是德国制造的代表，2025是中国制造的国家战略，“物联网+

“互联网 = 智慧地球”是 IBM 对未来的描述。“增强制造业创新能力”是中国制造 2025 的核心任务，“工业化、信息化深度融合”是其战略制高点。

我想说，未来是“一切皆数字，一切皆可控”的时代。采购与供应链管理是什么样的，希望本书能为你画个像。

(2) 这是一本写给采购的书。

中国 GDP 世界第二、制造业世界第一、工业门类世界最全，中国的采购管理者理应大胆实践，借助数字化技术，快速赶超竞争对手。中国的理论研究者理应总结中国实践，对外传播中国声音。作为中国采购人，我们应该不断思考并践行！

(3) 这是一本写给现在的书。

我们不但要低头拉车，还要抬头看路。以终为始，站在月球看地球才能具有高瞻远瞩的立意，站在未来看现在才能具有大格局。有了高立意、大格局，我们才能找准通向 2025 的新路标，成就 2025 的新宏图。

有人可能会问，你们的预测会准吗？我告诉你，不会。为什么？因为准的东西是不需要预测的，预测总是不准的，但“正是因为不准，所以才需要预测”，这是我非常喜欢讲的话。描绘未来，我们总摆脱不了现在视野的局限，总是低估经济社会发展的动能。从自己的人生经历看，我们确实很难准确预测 5 年以后的事情。

奇瑞董事长尹同跃在 2018 年 4 月 29 日 CCTV2《对话》中讲，1986 年中国政府才把轿车列为支柱产业，当时全国汽车产量达 37 万辆，主要是卡车。他代表一汽集团花了半年时间做了一项关于家庭轿车的调查，预测 2000 年中国家庭轿车销量为 100 万辆，并报给国家计委、统计局，领导们提出质疑，质问“油从哪儿来，路在何方”？可事实是，2001 年中国汽车产量为 234 万辆，2017 年中国汽车产量为 2888 万辆。

不要因为不准，不敢做预测，也不要因为担心别人挑战，不敢做决策，这是我一贯的主张。只有预测了，才能“看见”未来，才能为今天的发展寻找前进的方向，为通向未来寻找一个路径图。我们可以通过努力，提高

预测的精度，可以不断探索，并不需要停下前行的脚步。我们还是一起大胆预测 2025 吧，那是一个美好的时代，探索的过程必将非常有趣、非常有意义。

企业转型升级，采购如何创新？降本手段用尽，采购如何降本？这些问题值得我们去探讨；供需如何精准对接，组织如何高效协同？这些值得我们去深究。

希望本书能给大家带来一些启发。

宫迅伟

中国采购商学院首席专家

“中国好采购”大会创始人

卷首语

序言

第1章 从“花钱买东西”到“专业技术活” ——采购人员新角色

导语 / 001

采购为什么需要专业 / 002

专业采购需要具备的核心技能：4+6 / 010

采购经理人的领导力如何由“管控”到“赋能” / 011

第2章 从“辅助支持”到“战略职能” ——采购功能新定位

导语 / 031

为什么要从“辅助支持”转变为“战略职能” / 032

采购未来的战略职能定位是什么 / 037

采购如何从“辅助支持”转变为“战略职能”：

劣后供应商和帮扶供应商 / 058

第3章 从“拍脑袋”到“数据决策” ——采购决策新思维

导语 / 077

数字化时代，采购需要数据决策 / 078

数字化时代，采购协同决策模式 / 081

数字化时代，制造业向零售业学什么 / 099

第4章 从“应急救火”到“供应FMEA” ——采购风险新对策

导语 / 106

2018年，中兴芯片事件，让全体中国人意识到，供应链风险就在眼前 / 107

2017年，舍弗勒环保断货事件，让采购人明白政策风险 / 111

两起事件，给中国采购人带来的启示 / 113

国家层面如何应对风险 / 114

供应链中有哪些风险 / 116

质量工具FMEA可以给供应链风险管理带来哪些启示 / 119

最佳实践：数字化采购过程中的偏差管理 / 120

第5章 从“应收账款保理”到“区块链+” ——供应链金融新模式

导语 / 131

什么是供应链金融 / 132

中国供应链金融的发展历程：从1.0到4.0 / 136

企业如何切入供应链金融 / 142

什么是区块链 / 152

供应链金融2025：区块链+供应链金融 / 158

第6章 从IT“信息时代”到DT“数据时代” ——采购4.0数字化转型新动能

导语 / 170

为什么一定要进行数字化转型 / 171

什么是数字化转型，转什么，往哪里转 / 173

什么是“新采购” / 174

- 数字化采购应用场景举例 / 177
- 数字化采购 4.0 转型路径图 / 180
- 正在寻求突破的 4.0 产品 / 194
- 如何推动数字化采购 4.0 转型 / 200
- 数字化转型追求的目标是什么 / 202

第 7 章 从“传统市场经济”到“新计划经济” ——数字化时代的采购管理新趋势

- 导语 / 207
- 是什么让大家想到了计划经济 / 208
- “新计划经济”一词是从哪里来的 / 209
- 人们反对“新计划经济”的理由是什么 / 210
- 新计划经济和传统计划经济的区别是什么 / 211
- “新计划经济”怎样解决传统市场经济中的问题 / 215
- 究竟什么是“新计划经济” / 216
- 怎样才能实现新计划经济 / 219
- 物联网、虚拟现实 (VR)、3D 打印帮助企业由 B2C 实现 C2B / 221
- 结语 / 224

附录 数字化采购术语

第 1 章

从“花钱买东西”到“专业技术活” ——采购人员新角色

导语

如果你做 10 年研发，人们的评价是“专家”；如果你做 10 年质量，人们的评价是“专家”；如果你做 10 年采购，人们的评价是什么？

“花钱买东西的”“肥差儿”，面对这些评价，采购人如何用“专业”规划职业生涯？“采购降本 10%，利润可能翻倍”，管理者如何用“专业”让它落地？2025 数字化时代，采购连接端到端价值链，处在供应网络数据交互枢纽，如何用“专业”创造价值？供应商是独立法人，跨部门互不隶属，面对 90 后员工主力，管理如何由“管控”转为“赋能”？管理可以让所有人按 IT 指令行事，减少差错，提高效率，但如何激发创新智慧？

采购为什么需要专业

“花钱买东西的”“肥差儿”，这是很多人对采购的评价。

很多公司就是这样管理采购的：把采购当作行政工作，当作支持部门、服务部门；对采购活动多轮、层层审批，重在监督，将其当作审计的重点。个别领导还在不同场合若明若暗地说，“采购是个危险岗位”“采购要定期轮岗”“采购是个黑洞”，这些现象在中国很多公司都普遍存在。不把采购当作专业活，采购的价值自然就得不到充分发挥，也不利于采购人员的职业生涯发展。

2018年7月24日，CCTV2在《第一时间》栏目专门推荐过一本书——《如何专业做采购》^①。为什么CCTV2专门推荐这样一本采购书籍，我想就是因为“专业”这两个字。

在全面推进“中国制造2025”和“互联网+”“数字经济”时代的背景下，采购不仅是个专业活，更是个技术活。

从猎头角度看，专业采购、懂技术的采购更吃香

1. 企业越来越重视采购“技术”背景

中国采购商学院与几家猎头公司做过交流，猎头发现企业在招聘采购人员时，越来越重视“技术”背景，甚至直接从开发部门调入一些人员从事采购工作。采购人员在与供应商交流的过程中，会提及很多技术问题，会使用很多术语，甚至会共同开展改善质量、降低成本、研发新产品的活

^① 宫迅伟著，机械工业出版社出版。

动。这些活动都需要采购人员具备产品知识、工艺知识、精益生产等专业技术知识。

2. “战略采购”岗位在增加

企业要求采购人员不能仅是“买东西”，采购部门不能成为被动的“服务部门”，而要站在公司战略高度考虑供应商寻源策略。企业的竞争是供应链的竞争，而采购端的供应链需要采购人员从战略高度去审视，去选择供应商、选择合作模式。采购人员要立足所有权总成本、产品生命周期总成本，在供应市场中寻找机会，为企业创造价值。

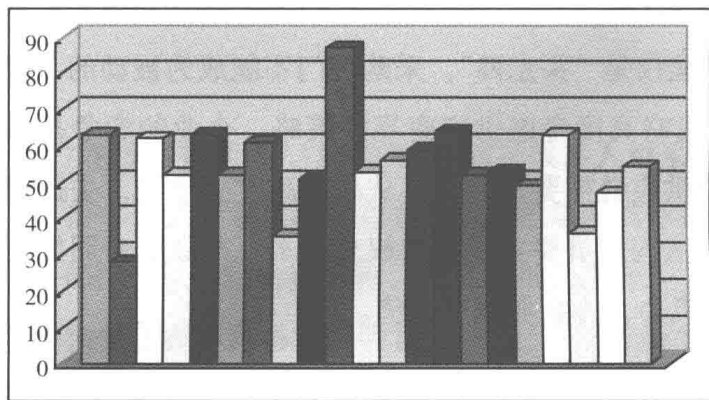
从财务数据看，采购一定要专业

1. 采购需要专业

采购金额占销售金额的比例平均为 54.3%，采购需要专业（见图 1-1）。不同公司、不同行业的这个占比不一样，汽车零部件行业要高些，一般会占到 70% 左右；奢侈品消费品行业的这个比例要低些，但平均为 54.3%。也就是说，公司挣来的钱，一半以上被采购花掉了，采购当然需要专业。

2. 采购不能不专业

采购成本降低 10%，资产收益率可以翻番，采购不能不专业（见图 1-2）。采购成本对资产收益率有影响，大家都知道这一点。但影响程度有多大呢？我们从图 1-2 的计算过程中得出的结论是采购成本降低 10%，资产收益率翻一番。每个投资者都十分关心资产收益率，因为都希望以最少的投入换来更大的产出，既然采购降本对它有这么大的影响，当然采购不能不专业。图中也是一个假设的条件，读者可以自己测算一下自己公司的情况。



图中柱条从左到右依次为:

食品及相关产品	63
烟草产品	28
纺织机械产品	62
服装及其他纺织	52
木材及林木产品	63
家具及装饰	52
纸业及同类产品	61
印刷出版	35
化工及同类	51
石化与煤炭	87
橡胶及塑料	53
皮革及其制品	56
石料黏土及玻璃制品	59
主金属行业	64
纺金属产品	52
工业机械与设备	53
电子电气设备	49
交通设备	63
仪器及相关产品	36
其他生产行业	47
平均	54.3

图 1-1 采购金额占销售金额的比例 (%)

资料来源: 米歇尔 R. 利恩德斯, 哈罗德 E. 费伦. 采购与供应管理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.

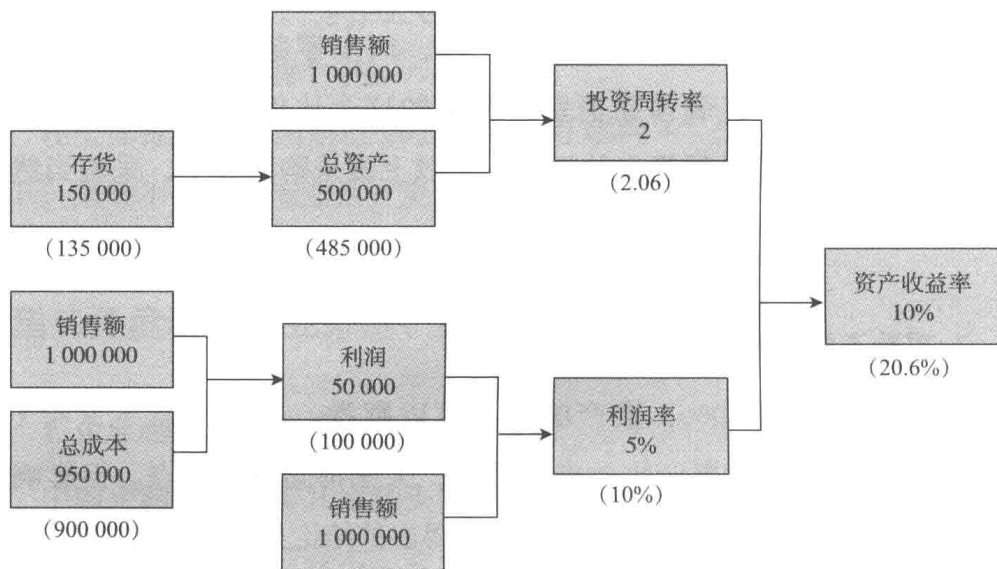


图 1-2 采购成本对资产收益率的影响

- 注: 1. 存货约占总资产的 30%。
 2. 采购占销售额的一半, 为 50 万元。
 3. 假定采购成本减少了 10%。

3. 采购必须专业

采购成本降低 10%，利润率可以翻倍，采购必须专业（见表 1-1）。

表 1-1 采购成本与利润率的简单关系

销售额	10 亿元
采购金额	5 亿元
利润率	5%

一般认为，采购降本 1 元，公司就增加了 1 元利润，大家都懂得这一点。还有些人表述为，采购降本 10%，公司利润增加 10%，因为降低的这 10% 刚好变成了利润，这些都没错。

但如果你从表 1-1 计算的过程看，则会发现采购降本 10%，利润可能翻倍。此表简化模拟了一家公司的经济数据。现在公司利润率是 5%，销售额为 10 亿元，利润为 5000 万元。如果采购降本 10%，可以省下 5000 万元，相当于利润率翻倍。我们可以看到，如果让利润增加 5000 万元，就要再增加 10 亿元销售额。在市场增量有限的情况下，开源很困难，节流变得非常关键。采购降本对公司利润的影响是巨大的，这个道理大家都懂，但不一定从这个角度分析过。

由以上数据可见，采购对公司经营效率有非常大的影响，不专业不行。

从四个发展趋势看，采购不专业不行

1. 企业转型升级需要采购更专业

中国经济发展由高速变高质量。经济高速发展，企业最重要的工作是跑马圈地，进行开源，扩大市场。但进入高质量发展后，企业需要节流，需要进行供给侧改革，并且必须转型升级。转型即企业需要从事跟以前不一样的业务，由于对象不同，企业需要重新制定采购策略，需要采购人对供应市场进行重新了解，这些都需要专业知识。升级即意味着企业生产更

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com