

刘宝红供应链实践者丛书

刘宝红 著

# 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 ( 3rd Edition )

· 第3版 ·

机械工业出版社  
China Machine Press

· 刘宝红供应链实践者丛书 ·



刘宝红 著

# 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 (3rd Edition)

第3版



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. —3 版. —北京：机械工业出版社，2019.2

(刘宝红供应链实践者丛书)

ISBN 978-7-111-61877-5

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 (2019) 第 009301 号

# 采购与供应链管理：一个实践者的角度 (第 3 版)

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：冯小妹

责任校对：李秋荣

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2019 年 2 月第 3 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：36.25

书号：ISBN 978-7-111-61877-5

定价：89.00 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



谨以此书献给

亚利桑那州立大学的荣誉退休教授 James Hershauer 博士  
是您把我带入供应链管理领域

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

## 这是一本干活儿的人写的书

国庆节刚开始，接到本书作者刘宝红先生从美国发来的微信及邮件，说他的第一本专著《采购与供应链管理：一个实践者的角度》要出第3版了，问我原先给第2版写的推荐序要不要做些调整。

我本来不想做啥调整，但后来又仔细地读了一遍宝红发过来的第3版书稿，感觉比起第1、2版来，很明显，其思路更加系统、清晰，内容也更加丰富，于是就有点不吐不快的感觉。

第3版保留了我在第1、2版推荐序里提到的三个特点。

1. 见多识广：本书内容丰富多彩，案例涉猎广泛，而且多为作者本人所做、所见、所听，这很大程度上与作者良好的教育背景及从业经历有关。

2. 朴实无华：通过小事情说明大道理，而且把大道理说得明白明白的，这点儿，宝红一直没变。

3. 易于接受：旁征博引，循循善诱，娓娓道来，与作者学识渊博、见多识广有关，更因为其朴实无华，这也是宝红的一贯风格。

同时，第3版的本土特色更加突出，本土案例也明显增多，尤其是通过【实践者问】的形式，导入很多不同行业、不同专业的业界人士在日常工作中的实际问题、难点，作者都逐一作答，解决方案简明扼要，简单实用；【业界人士说】也大多都是来自于国内本土企业、国内外资企业实践者的经验分享——尽管这不能说是“最佳实践”，但至少看起来大多都是来自分享者的深思熟虑，是过过脑子的，现实意义很大，相信对很多读者都会有启发。

最后一点感觉就是，此版更多地聚焦于探讨“为什么”。

针对采购、供应商管理，ERP与信息化实施问题，乃至整个供应链管理的协同等问题，作者问了很多个“为什么”，针对这些“为什么”，作者也通过自己的经历、相关的案例及业界的说法，来给大家一个解释，并提出自己的解决方案。

从2008年在深圳认识宝红到现在，整整10年过去了，我们都发生了很大的变化，都从供应链职业经理人变成了讲师、顾问，也都出了书，还都不止一本、一版。宝红主要从采购、供应商管理乃至计划的角度看供应链的问题，我则“从库存角度，全面透视企业供需链管理问题（全面库存管理的定义）”。我俩异曲同工，殊途同归，都在尝试着为这个“丰富多彩、乌七八糟”的供应链管理世界提供一些思路，分享一点经验教训。

只要销售还在为了销售额而不是为了客户的真实需求而苦苦挣扎，生产制造还在斤斤计较产能利用率而没有把精力放在提高生产弹性上，财务还在把“3+6”（3个月账期，6个月承兑）当成“赚了”而不是“赔了”，他们还在把库存当成资产而不是负债，采购还在追求“Piece Price Only”（只看单价）、“伪VMI”“薅（供应商）羊毛”而不是把努力放在供应商辅导上，供应链管理就永远有的玩，我们这些从事供应链管理的人就会永远在路上。尽管道路曲折，任重道远，但是请相信前途光明，前程远大。

推荐这本书的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。通读此书，多明白几个为什么，多了解几个问题，或许可以让很多人，尤其是那些自以为是的老板们多一份冷静，少一些浮躁。

都是干活儿的人，多说无益，实践者写的书，没有那么多套路，只有静下心来，仔细阅读，再加上独立思考，方得其中滋味。

程晓华

2018年10月于北京

程晓华（John Cheng）先生，全面库存管理（TIM）咨询独立顾问、讲师，《制造业库存控制技巧》《决战库存》作者。邮件：[johnchengbj@126.com](mailto:johnchengbj@126.com)。

## 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)，到现在已经有14个年头了。我先后写了600多篇文章，长短不一，讲的都是些供应链实践中的事。“供应链管理专栏”成长为备受欢迎的专业网站，如果你百度或谷歌“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频繁访问的结果。

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的，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》第1版面世了，读者的反响异常热烈，成为供应链管理领域的畅销书。但我知道，第1版有很多不足之处，比如大多案例都是北美的，虽说道理相通，但总觉得没有本土案例更接地气。于是，2015年，本书推出第2版，加入了很多本土案例，结构上也更加成熟。感谢读者的厚爱，第2版继续领跑畅销榜，很多人都是在这本书上看到我的微信/电话联系上我的，特别是那些初次进入供应链管理领域的读者。

转眼三四年过去了。这期间，我服务了成百家企业，推出了200多

次培训，广泛接触了各行各业，对企业的普遍问题有了更深入的认识，尤其是意识到，**企业走过的路都是必经之路：它们现在做什么，怎么做，都是能力发展到一定阶段的必然选择。**

也就是说，很多企业行为，比如供应链管理，不管看上去有多么不合理，都是基于企业现有能力的理性选择——**一个人干傻事，可能是这个人的意愿问题；一群人都干傻事，后面肯定有能力短板。**要改变行为，就得改变能力；而要改变能力，就得透过现象看本质，探究更深层次的诱因，理解企业为什么要这么做。

于是我就开始写第3版，更加聚焦“为什么”，以便更好地回答“怎么办”的问题。

比如供应链管理的本质是协作，那为什么企业与企业、职能与职能、人与人之间不协作？怎么才能够促进协作？每家企业的供应商都有一大堆，但为什么一直在找新供应商？为什么老供应商做不到，新供应商就能？而新供应商一旦成了老供应商，就又做不到了？供应商越多，采购额就越分散。怎样才能整合供应商，增加规模效益，增强对其的管控力？

再比如在很多企业，供应商相关的贪腐是个大问题。采购七权八权分立，采购员一年一换，董事长深更半夜签订单，但为什么贪腐还是制不住？贪腐是因为企业管理能力不够，没法有效约束员工行为，表面上是行为问题，其实是能力问题。那该如何提高能力，改变员工行为呢？

这都是些根深蒂固的老问题，困扰企业多年，花费了巨大的资源，还是没有解决。我们对这些老问题如此之熟悉，以至于想当然地认为理解这些问题。其实不然。正因为我们没有真正理解“为什么”，所以我们没法更好地解决“怎么办”的问题，于是就一遍又一遍地尝试老方法，希望出现新结果。你知道，老方法自然会产生老结果，这就是为什么太阳底下无新事，困扰我们的都是些老问题。

想想看，我们今天面临的问题跟三年前、五年前有什么本质区别。没有。放在供应链管理中，困扰我们的还是成本做不低，速度做不快；客户要的我们没有，我们有的客户不要。而我们的解决方案呢，则一直停留在



“更努力”上，在老方法的基础上更卖力。比如以前每天催货三次，现在五次；以前每三个月跟供应商砍一次价，现在每月砍一次价；以前晚上加班到8点，现在到10点。

而真正的解决方案呢，却在于“不同”，即改变做法。比如管好需求，做好计划，紧急需求就少，就用不着每天跟供应商催货；对接产品设计和工艺设计，设计优化了，成本就会低，就用不着每个月跟供应商砍一次价；加强信息系统建设，信息化程度提高了，琐碎杂务更多地由信息系统来做，这样就不用每天加班到深夜，而且把资源投入到投资回报更高的地方，比如需求管理。

不能光“更努力”，还要“不一样”，在方法论上有所突破，才是解决老问题的关键。这也是始终贯穿本书的一条主线，即从不同角度来审视那些司空见惯的问题，真正理解了“为什么”，才能更好地解决“怎么办”的问题，改变方法论，最终通过改变能力来改变行为，并通过改变行为来改变结果。在书中，我们会有多处谈到这些。

这是本很厚的书，很多内容，原先散布在几百篇相互独立的文章中，要糅合到一起，可真不容易。我揉了好几遍，增减删改了五稿，但还是没法揉到我希望的地步。东西太多，就如和了一大盆面，一边揉，一边发，越揉越多。

我想特别说明的是，这书有点厚，绝不是我在凑字数——我最不缺的就是字数。上一版28万字，这一版扩充到46万字，最终精简到37万字。内容多，一方面是我没有精力“揉匀”，另一方面更主要的是我还在学习，还有新东西写进去。如同上升期的企业，我还是以做加法为主，因为我对很多问题的看法还没有成熟。

这一版写了1年时间。我想我做了最大的努力，剩下的就只有祈求读者原谅了。比如有些内容会在不同地方重复，有时候是因为重要，需要重复；有时候是因为我没能够揉匀，只好请见谅。你能发现那些“没揉匀”的地方，表明你在认真读，恭喜你。当然，你还可能找到更多不完美的地方，可以随便取笑我，如果能让你高兴，至少感觉更好，那这本书的价值

就更大啦。

对于本书，我还有几点要补充：

第一，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。

第二，这本书不宣传走捷径。很多商业问题，总会有更好的方法来解决；但想走捷径，不劳而获，结果往往是原地打转，问题依旧。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。

第三，这本书也不为宣传最佳实践。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。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。

古代的有些名医，特别忌讳留下“验方”。这验方就是最佳实践，是针对特定的人、特定的病，在特定的情况下起作用的药方，有很多的前提条件，有的可以描述，但更多的没法描述。这些名医不留验方，就是担心后世不加选择地采用，制造更多的问题。

最佳实践往往是局外人理想化的结果：先射出箭，好事者就围绕射中的地方画圆圈，说这就是靶心。这种“最佳实践”大都是局部的，与全局割裂开来，因为没有人能够了解全局，了解真相。编撰“最佳实践”的人不了解真相，看“最佳实践”的人就更加不了解了，于是我们的风险就是以讹传讹。

这本书讲的都是些零星的东西。就如药典讲的是基本药材一样，这本书讲的是供应链管理中的基本实践。作为读者，你的任务是理解每一种基本实践的“药性”，结合企业的具体环境，开出具体的“药方”来。我没

法给你“药方”，因为我不知道你的具体情况。

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。

刘宝红 | Bob Liu

“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)

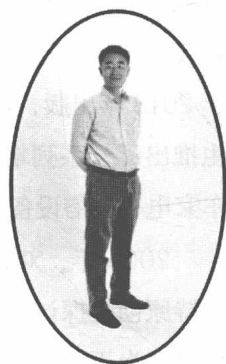
1 (510) 456 5568 (美国) | 136 5127 1450 (中国，微信同)

2018年10月7日于硅谷

刘宝红，畅销书《采购与供应链管理：一个实践者的角度》《供应链管理：高成本、高库存、重资产的解决方案》《供应链的三道防线：需求预测、库存计划、供应链执行》作者，“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。

在供应链管理领域，刘先生有十几年的丰富经历，主要来自硅谷高科技界。从2000年起，刘先生便在美国学习和实践供应链管理。他先在半导体设备制造行业，从事供应商开发和管理，在全球采购产品、服务和技术；后转入供应链计划领域，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、中国大陆及台湾，客户遍及亚太、欧洲和北美。

从2004年起，刘先生致力于介绍、宣传供应链管理，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。他跟海尔、华为等有多年合作，并为几十家海内外企业提供内训服务，包括通用电气、诺基亚·西门子、阿克苏诺贝尔、林德、日立、喜利得、OPPO、vivo、华为终端、天珑移动、联想、中国移动、中国电信、上汽大众、长安汽车、海信、创维、TCL、长虹、美的、美芝、比亚迪、信利光电、视源电子、西安飞机工业（集团）、金风科技、振华重工、三一重工、特变电工、海思、上海微电子、北方微电子、中兴、烽火通信、锐捷网络、科瑞集团、国电南自、易事特、华润置地、中海壳牌、中油建设、中建一局



五公司、金螳螂、老板电器、威高、西贝莜面村、海鸥卫浴、华孚色纺、水星家纺、安踏、双汇、香飘飘、超威、药明康德、欧普照明等。他的内训客户还包括大批的电商、新零售、互联网企业，比如京东、腾讯、小米、找钢网、美菜网、史泰博、Wook、微鲸科技、钱大妈、快鱼服饰等。

刘先生的专著《采购与供应链管理：一个实践者的角度》于2012年由机械工业出版社出版，2015年再版，先后几十次印刷，每年居供应链管理门类销量榜首，深受广大供应链管理专业人士喜爱。他的第二本专著《供应链管理：高成本、高库存、重资产的解决方案》于2016年出版，最新专著《供应链的三道防线：需求预测、库存计划、供应链执行》（与赵玲合著）于2018年出版，都成为供应链领域的畅销书。围绕这三本畅销专著，刘先生推出了一系列培训，先后培训了千百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、快时尚等多个行业。

2005年，刘先生创办了“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，年访问量数百万人次。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。刘先生与多家一流大学联系紧密，先后为同济大学、上海交通大学、复旦大学、中欧商学院、厦门大学和美國普度大学的MBA、EMBA、EDP学员做专题报告。

刘先生毕业于上海同济大学，获项目管理硕士学位；后赴美国，在亚利桑那州立大学商学院学习，获供应链管理的MBA学位。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。刘先生通过了美国供应管理协会（ISM）的注册采购经理认证（C.P.M.），通过了运营管理协会（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的六西格玛培训，是六西格玛黑带。

刘先生现旅居硅谷，频繁往返于中美之间，帮助本土企业提高供应链管理水乎。

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

## 第一篇 供应链的全局观 / 1

### 供应链管理与“盲人摸象” / 3

采购和供应管理 / 9

物流管理：从 A 点到 B 点 / 13

运营管理：千遍万遍不走样 / 15

供应链管理的几个“小亲戚” / 17

### 从美国三大协会说供应链管理的演变 / 19

供应管理协会 (ISM) / 20

运营管理协会 (APICS) / 21

供应链管理专业人士协会 (CSCMP) / 23

### 供应链的根本是协作，那为什么不协作 / 26

【小贴士】 供应链管理的“儒家”与“法家” / 33

【案例】 找替换供应商时，技术与质量不积极 / 36

### 集成供应链：为什么集成不起来 / 37

【小贴士】 三个层面的供应链集成 / 43

### 供应链是产品流、信息流和资金流的集成 / 45

【小贴士】 电商兴起是资金流、信息流改善的结果 / 51

【案例】 40 天引擎计划与三流集成 / 54

### 供应链战略：合适的产品配合适的供应链 / 60

【案例】 供应链的推拉结合与戴尔的直销模式 / 66

## 供应链设计：产品、信息和资金流的优化 / 72

【案例】 海尔的生产外包与模块化 / 73

【案例】 专门支持新品开发的供应链 / 78

【案例】 备件的专用仓库 / 79

## 复杂度是供应链的大敌：从汽车和飞机谈起 / 82

【小贴士】 复杂度不同，中国企业的竞争优势也不同 / 86

【小贴士】 汽车整车厂如何应对复杂度 / 89

## 控制复杂度，提高供应链的规模效益 / 92

【小贴士】 复杂度控制要有所作为 / 96

【案例】 摩托罗拉的 100 多种手机电池 / 99

【小贴士】 寻求复杂问题的简单解决方案 / 105

## 供应链：大并不是伟大 / 109

### 控制牛鞭效应，降低供应链的波动 / 114

牛鞭效应成因 1：多重需求预测 / 119

牛鞭效应成因 2：批量生产、采购 / 120

牛鞭效应成因 3：价格浮动和促销 / 121

牛鞭效应成因 4：理性预期 / 122

牛鞭效应解决方案 1：跨行 / 125

牛鞭效应解决方案 2：外包 / 127

牛鞭效应解决方案 3：信息共享 / 129

### 专注供应链库存，遏制“打不死的妖怪” / 134

库存运动没法降库存 / 136

缩短周转周期，降低周转库存 / 139

控制不确定因素，降低安全库存 / 145

【案例】 渠道压货，人为导入需求波动 / 147

管理需求，管好供应链库存 / 150

### 跨越供应链降本三台阶，把成本降下来 / 153

【小贴士】 你不能忽视交易的成本 / 160

【小贴士】 为什么公共采购的价格高 / 164

【小贴士】 产品设计与工艺设计的对接：建筑业 vs. 汽车制造 / 173

### 美国汽车供应链：最后一块银圆的游戏 / 177

### 从通用汽车说“猎人模式”与“牧人模式” / 182

【小贴士】 牧人和猎人 / 187

## 第二篇 管好供应商，才能管好供应链 / 192

### 为什么要管理供应商 / 193

供应链全球化，要求更好地管理供应商 / 196

供应商管理是保持、提高供应商绩效的关键 / 199

### 多权分立，供应商成了“公共草地” / 203

【案例】 董事长半夜批订单 / 208

【小贴士】 根治采购腐败，光有分权还不够 / 211

### 有订单处理流程，没有供应商的选择和管理流程 / 214

【小贴士】 流程的标准化困难吗 / 216

### 一直在找新供应商，供应商的“口子”收不起来 / 217

【小贴士】 你得有个战略 / 224

### 供应商选择与管理：组织、流程和系统 / 227

### 供应商分类：区别对待，重点管理 / 231

【小贴士】 管理资源聚焦哪些供应商 / 237

【案例】 战略供应商怎么管：高科技公司为例 / 241

【小贴士】 海外大供应商是战略供应商 / 247

【小贴士】 新生意给什么供应商 / 253

【案例】 某公司的供应商分类体系 / 254

### 供应商评估：历史绩效与质量、生产和物料管理体系 / 259

【小贴士】 你得尊重供应商评估表格上的问题 / 264

【小贴士】 有没有完美的供应商 / 268

【小贴士】 指标权重怎么分 / 272

### 供应商选择：与关键供应商建立长期关系 / 275

【案例】 美国电信的双供应商战略 / 284

【案例】 “一品两点”的一地鸡毛（作者：黄雪川） / 292

【小贴士】 开二供成了公司政治的延续 / 295

【小贴士】 一品一点要求强有力的供应商管理 / 298

【小贴士】 多点寻源什么时候应该用 / 299

【案例】 长期协议签约流程：以某高科技企业为例 / 302

### 供应商绩效管理：维持绩效，更上一层楼 / 307

【案例】 某房地产商的月评分标准 / 310

【小贴士】 合理的价格是什么，要不要二次议价 / 317



- 【小贴士】 成本算那么清又能怎么样 / 320
- 【小贴士】 不快乐的质量人 / 326
- 【小贴士】 吉利的 3824 质量改进法 / 328
- 【案例】 缺了一只纸箱 / 333
- 【案例】 你对这个供应商有多满意 / 339
- 为什么按时交货率是 70% / 359**
  - 【案例】 死猪不怕开水烫 / 359
  - 【案例】 公司合并一团糟 / 361
  - 【案例】 不统计就没法管理 / 362
- 价格值多少钱 / 364**
  - 【小贴士】 你不能用一个错误来纠正另一个错误 / 368
  - 【小贴士】 价格至上，是因为没法客观体现价值 / 371
- 供应商集成：供应商管理的最高层次 / 372**
  - 【小贴士】 战略转型中的供应商开发 / 380
- 企业大了，供应商要重选择、重管理、轻淘汰 / 383**
  - 当你成为狮子后，逃避就不再是解决方案 / 383
  - 当你成为狮子后，选择就变得更重要 / 386
  - 轻选择、重淘汰是本土企业的大问题 / 388
- 淘汰不是供应商管理 / 390**
  - 【案例】 淘汰了五年的供应商 / 394
  - 【小贴士】 不教而诛是为虐 / 396
- 供应商整合：要靠解决问题，不能光靠制定政策 / 398**
  - 对策 1：集中采购 / 400
  - 对策 2：标准化 / 401
  - 对策 3：合格供应商清单 / 403
  - 要解决问题，而不是光靠制定政策 / 403
  - 【案例】 迪尔的 424 种手套 / 407
  - 【案例】 整合后的供应商不降价 / 409
- 关键下级供应商：本田和苹果为例 / 414**
  - 【案例】 本田美国的下级供应商管理 / 417
  - 【案例】 苹果对关键下级供应商的管控 / 420
- 客户指定的供应商：不是不服管，而是不愿管 / 424**