

HZ BOOKS
华章经管

同类书畅销榜No. 1

十年沉淀全新升级版

中国移动 三一重工 等企业采购部人手一册

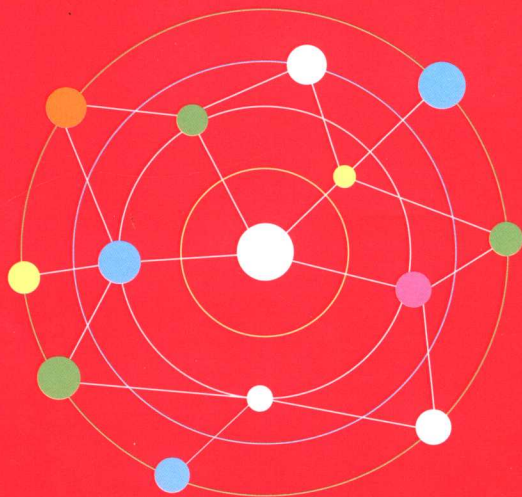
| 第2版 |

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 (2nd Edition)

刘宝红◎著

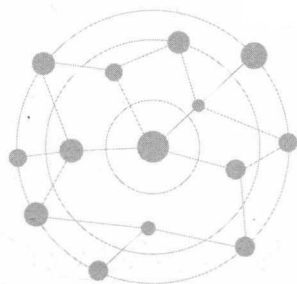


机械工业出版社
China Machine Press

采购与 供应链管理

一个实践者的角度

| 第2版 |



刘宝红◎著

PURCHASING AND SUPPLY
CHAIN MANAGEMENT

A Practitioner's Perspective (2nd Edition)



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. —2 版. —北京：机械工业出版社，2015.2

ISBN 978-7-111-49413-3

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 (2015) 第 032367 号

本书从实践者的角度出发，通过分析一个个案例，讲细节、讲执行，不但分析为什么，而且分析怎么办。全书分为供应链管理和设计、供应商管理与整合、从小采购到大采购等内容，系统阐述供应链管理的基本思想、理论和实践，注重解决供应链实践中基本面的问题，填补了相关领域学者与实践者之间的空白。

采购与供应链管理：一个实践者的角度

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：卜龙祥

责任校对：殷虹

印刷：北京瑞德印刷有限公司

版次：2015 年 3 月第 2 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：24.5

书号：ISBN 978-7-111-49413-3

定价：59.00 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：hzig@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

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



谨以本书献给亚利桑那州立大学的 James Hershauer 教授
是您把我带入供应链管理领域

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

推荐序

这是一本干活儿的人写的书

作为一个有着十几年供应链管理经验的实践者，我一直很羡慕我的朋友刘宝红先生，也就是本书的作者——一个既有着良好的国际供应链管理教育背景，又有着丰富的实际管理经验的供应链管理从业者。

我与宝红认识有几年了，最早是通过电子邮件，那个时候我还在北京。2008年，我在伟创力做手机事业部的供应链管理总监的时候，采购沙龙的老谭（联双先生）他们在深圳华侨城组织了一个论坛，那时正好是宝红回国，我很荣幸地跟宝红同时被邀请为该论坛的演讲嘉宾。记得当时宝红的演讲给大家留下了很深的印象，既有理论上的高屋建瓴，又有具体的操作经验的分享，再加上宝红独有的幽默、简洁的语言，听来的确是如沐春风，是一种难得的享受。

这几年一直在宝红的“供应链管理专栏”网站（www.scm-blog.com）上读他的文章，跟他学习，个人觉得，宝红的文章主要有以下几个特点：

1. 见多识广——这个主要与宝红本身的教育、从业经历有关。他在国内完成的学士、硕士学位，然后国内工作过一段时间，接着又到美国获取供应链管理的MBA学位，然后就一直在硅谷从事供应链管理工作。良好的教育背景加上国际顶尖企业的从业经历，使得其文章变得非常丰富多彩，案例涉猎广泛，中外兼有，而且大多为先生本人所做、所见、所听。读者通过这些文章，可以真真切切

地打开自己的思路，并可立即付诸实践。

2. 朴实无华——这个不仅仅是指语言，主要的是指宝红体现在文章中的思想风格。尽管宝红在国内、国外，接受的都是顶级学府的教育，但宝红朴实无华的做人做事风格依然不变，这在其文章中处处可见——通过小事情说明大道理，而且把大道理说得明明白白的。

3. 易于接受——可能正因为其见多识广、朴实无华，宝红的文章、观点很容易被大家接受，这在很多论坛上可以看出来。同样的文章，我的文章往那一贴，表扬的、赞同的有，“攻击”文章观点的也很多，尽管很明显很多人是断章取义，根本没有仔细看完，然后就开始反驳，甚至是攻击。但问题是，为什么宝红的文章就极少有人“攻击”呢？我曾经百思不得其解，没事的时候也花了很多工夫分析琢磨宝红的文章。我的结论是，因为其学识渊博，见多识广，更因为其朴实无华，宝红总能把大道理说得很简单，把复杂的事情讲得明明白白，旁征博引，循循善诱，娓娓道来，不知不觉，你就接受他的观点了！是接受的过程，也是一个享受的过程，谁还会去“攻击”他的观点呢？！

最后，引用宝红给我的书《制造业库存控制技巧》做的书评里面的一句话，“这是一本干活儿的人写的书”，我同样用这句话来总结说明宝红的这本书。这的确也是一个干活儿的人写的书，只是这个干活儿的人跟一般的干活儿的人不一样。像我本人从事供应链管理也有近 20 年的时间了，但从来没有机会系统地学习过供应链理论，即使像 C.P.M. 之类的认证也没有参加过。直到现在，人到中年了，总觉得“人过四十不学艺”了，所以也就没有激情去老老实实在地读书了，这不能不说是个遗憾，姑且就做个“经验派”吧，尽管我自己的书已经是第 3 版第 2 次印刷了，但还是觉得在系统理论方面有些欠缺；宝红的这个第 2 版，比起第 1 版来，很明显思路更加系统、清晰，内容也更加丰富，这与他不断实践、不断思考提炼是分不开的。

推荐这本书，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。当然，就如宝红自己说的那样，这本书既不是关于供应链管理方面系统的理论，也不是在宣传什么最佳实践，主要是作者自己的体会，用来“填补学者与实践者之间的空白”，希望无论是供应链管理理论研究者还是纯粹的实践者，都能够从中有所体会。

程晓华

2014年10月于深圳

程晓华先生，《制造业库存控制技巧》一书作者，自1995年开始，一直在大宇重工、IBM、伟创力等外企制造业从事集成供应链管理与库存控制工作。邮件：johnchengbj@126.com | QQ: 1970985562

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10个年头了。这期间，我写了400余篇文章，长短不一，讲的都是些供应链实践中的事。“供应链管理专栏”也成长为备受欢迎的专业网站，如果你百度“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访问阅读的结果。

感谢读者的厚爱，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，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》出版了，读者的反响异常热烈，光当当网上的留言就有5500多个。很多大公司，比如中国移动和三一重工，采购部的员工人手一本。该书也连续7个月在当当网的“生产与运作管理”门类销量第一。

但是我知道，第1版有不少不足之处，比如好多文章是七八年前写的，看待问题的深度、广度还不够；大多案例都是北美的，虽说道理相通，总觉得没有本土案例更接地气；有些内容也不够全面，特别是在我管理更大的团队、接触更多的全球实践后。于是我

就开始写第2版。

虽说是第2版，却跟写本新书差不多：我先把第1版删掉4万字，剩下14万，然后修改、订正，加入新的文章、案例，扩充到28万字，同时插入更多的插图，由原来的42幅增加到88幅。第2版也纳入了更多的本土案例，更加接地气，这也是我这几年培训、咨询众多本土企业的结果。通过跟他们的深度接触，我才能更好地理解本土企业面临的问题、挑战，并在这里提出解决方案。

我在工业界做事，不想做学者，用不着评职称，写书、写文章纯属兴趣。因为不是教科书，所以就不需要面面俱到；因为不是学术专著，所以就不需要引经据典。我只是想写本自己喜欢、职业人也喜欢的书。我写的大都是我看到的、听到的、经历过的，希望读这本书是跟一个职业人对话的过程。

对于这本书，我还有几点要补充：

第一，我不想宣扬大思想。宣传大思想的书很多，因为大道理好讲，小事情难做。这本书更多的是分析小案例、讲细节、讲执行，是本小书。战略廉价，执行无价：就如满天下都在讲丰田生产方式，但从没听说过哪个公司能够复制一样，问题就在执行上，出在对细节的处理上。另外，每当大家都在畅谈某种大思想的时候，这种思想八成已被以讹传讹，脱离了实际，就如大家都在说买某个股票的时候，这股票已经不适合买进一样。

第二，我不想有门派之见。供应链管理涵盖三大领域：采购、物流、运营，外带计划。对这几大领域都涉猎很深的人很少。限于经历与认识，人们往往只从某个特定领域阐述供应链管理。但是，如果厚此薄彼，则难免成了门派之见。这本书不会面面俱到，主要从采购与供应管理的角度出发，不会花太多笔墨在物流管理、运营管理上，不意味着物流管理、运营管理不重要。

第三，这本书不为宣传最佳实践。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。最佳实践也如同过热的股票，当满大街的人都在热捧的时候，这最佳实践八成已经不再最佳。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。

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。

这本书也不宣传捷径。很多商业问题，总会有更聪明的方法来解决；但想走捷径，不劳而获，结果往往是原地打转，问题照旧。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。

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。我想自己正好是介于中间，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。

总之，这是本我自己风格的书，即从一个个案例出发，以独立文章的形式阐述供应链管理的基本思想、理论和实践。书中会看得出我的“供应链管理专栏”（www.scm-blog.com）的影子，但比专栏更深入、全面、图文并茂，构思也更紧凑些。我坚信常识最重要，但很难从大部头的专著中

学得。相反，小案例、小文章以实践者熟悉的方式阐述出来，或许更容易接受。

刘宝红, C.P.M.

供应链管理专栏创始人 | 西斯国际执行总监

www.scm-blog.com | bob.liu@scm-blog.com

微信: wwwscm-blog.com | 微博: weibo.com/cscsinternational

1(510) 4565568 (美国) | 13651271450 (中国)

2015年1月1日于硅谷



刘宝红，畅销书《采购和供应链管理：一个实践者的角度》作者，美国注册采购经理，“供应链管理专栏”（www.scm-blog.com）创始人，西斯国际执行总监。

在采购和供应链管理领域，刘宝红先生有十几年的丰富经历，主要来自硅谷高科技界，集中在制造行业。从2000年起，刘宝红先生在美国学习和实践供应链管理。他先在半导体设备生产行业，从事供应商开发和管理，在全球采购产品、技术和服务；后转入供应链库存计划领域，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、中国大陆和台湾，客户遍及亚太、欧洲和北美。自2004年以来，刘宝红先生致力于介绍、宣传供应链管理，帮助国内企业系统提高采购和供应链管理水平。他与国际顶尖咨询公司联手，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，以适应全球化的需要。他跟青岛海尔和中国移动等有多年合作，并为中国电信、中兴、美的、比亚迪、诺基亚·西门子、振华重工、三一重工、科瑞集团、国电南自、华润置地、日立、中海壳牌、喜利得等大型跨国企业提供内训。

刘宝红先生是《物流管理》《世界经理人》《中国采购年鉴》的经常撰稿人，发表文章五十余篇，并且在一些杂志上设立采购和供应链专栏。他的作品也刊登在 *Supply Chain Management Review*、《IT时代周刊》和《商

界评论》上。他的专著《采购与供应链管理：一个实践者的角度》于 2012 年 1 月由机械工业出版社出版，每年居生产与运作管理门类畅销榜前两位，深受广大采购与供应链管理专业人士喜爱。围绕该书，刘宝红先生推出一系列培训，先后培训了数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、石油石化等多个行业。

刘宝红先生创办了“供应链管理专栏”（www.scm-blog.com），坚持原创，探讨、传播供应链管理的基本实践，年点击量 200 多万人次。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，包括美国供应管理协会（ISM）和中国物流与采购联合会的年会、ISM China 年会、中国供应链管理与制造业峰会、中国石油装备采购国际峰会、售后市场供应链管理论坛等。他还在中石油的第一届供应商年会上做主题发言，并应邀出席海尔的第一届供应商年会。此外，刘宝红先生与多家一流大学联系紧密，先后给同济大学、上海交大、中欧商学院和美国普渡大学的 MBA 们做过专题报告。

刘宝红先生毕业于上海同济大学，师从丁士昭教授，获项目管理硕士；后赴美国，在亚利桑那州立大学读商学院，获供应链管理的 MBA。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。刘宝红先生是美国供应管理协会（ISM）认证的注册采购经理（C.P.M.），通过 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等系统的六西格玛培训，是六西格玛黑带。他也是 ISM 在全球最先几批认证的 CPSM 培训师之一。

刘宝红先生现旅居硅谷，往返于中美之间，通过培训、咨询帮助本土企业提高采购与供应链管理水。如欲联系他，请电邮至 bob.liu@scm-blog.com，或致电 136 5127 1450（中国）/ 1(510) 456 5568（美国）。

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1章

01 供应链管理需要全局观

供应链管理与“盲人摸象”	2
从美国三大协会说供应链管理的演变	12
供应链是产品流、信息流和资金流的集成	17
【案例1-1】罗尔斯·罗伊斯的“40天引擎计划”	22
供应链：我们离集成管理还有多远	26
复杂度是供应链管理的大敌	31
小贴士 复杂问题的简单解决方案	39
【案例1-2】摩托罗拉的100多种手机电池	42
供应链：大并不是伟大	44
【案例1-3】中粮“全产业链”的本质是 缺乏供应链管理能力的本质是	50
供应链设计：产品、信息和资金流的优化	56
小贴士 供应链的推拉结合	62
供应链设计：是救命药，也可能是毒药	68
【案例1-4】专门支持新产品开发的供应链	68
【案例1-5】备件的专用仓库	69
供应链设计中的一级供应商选择	71
【案例1-6】阳极氧化件的管理	72
【案例1-7】表面喷镀处理供应链	73

从苹果和本田说下级供应商管理	74
从波音 787 的紧固件说供应链的末端	78
控制牛鞭效应, 控制供应链的波动	81
专注供应链库存, 遏制“打不死的妖怪”	91
推动工艺和设计优化, 跨越供应链降本三台阶	107
小贴士 产品设计与工艺设计: 连接两个70%	111
小贴士 你不能忽视交易成本	113
小贴士 为什么公共采购的价格高	116

第2章

119

管好供应商, 才能管好供应链

为什么要管理供应商	120
小贴士 你们公司有没有供应商管理	126
小贴士 供应商管理不能像唐僧管徒	132
有章可循的供应商管理	134
小贴士 根治采购腐败, 光有分权还不够	136
供应商分类: 区别对待, 重点管理	140
供应商评估: 历史绩效与质量、生产和 物料管理体系	146
供应商选择: 与关键供应商建立长期关系	153
小贴士 “一品一点” 还是 “一品多点”	159
小贴士 当你成为狮子后	167
小贴士 从通用汽车说“猎人模式”与 “牧人模式”	171
供应商绩效管理: 维持绩效、更上层楼	176
小贴士 有些质量指标不过是质量部门的数字 游戏	181
【案例2-1】不光是供应商的错	181
小贴士 不快乐的质量人	183
【案例2-2】缺了一只纸箱	189
【案例2-3】你对这个供应商有多满意	192

【案例2-4】绩效管理：战略采购成果持久的关键	202
【案例2-5】新系统上马，指标下滑	203
为什么按时交货率是70%	205
【案例2-6】死猪不怕开水烫	206
小贴士 存在即合理	207
【案例2-7】公司合并一团糟	207
黎明前的黑暗与积极规划	209
【案例2-8】You don't manage if you don't measure	210
价格值多少钱	211
【案例2-9】刚到任，产品开发部要求供应商降价20%	213
【案例2-10】供应商买了便宜材料	215
供应商集成：供应商管理的最高层次	219
小贴士 战略转型中的供应商开发	226
供应商整合：要靠解决问题，不能光靠制定政策	228
【案例2-11】迪尔的424种手套	237
【案例2-12】整合后的供应商不降价	239
不要热衷于淘汰供应商	242
【案例2-13】淘汰了5年的供应商	245
小贴士 不教而诛是为虐	247
小贴士 该怎么“整治”供应商呢	248
小贴士 一朝天子一朝臣与供应商的稳定性	250
海外大供应商的管理	251
美国汽车供应链：最后一块银元的游戏	259

第3章

267

从小采购到大采购，影响总成本

在美国，采购曾经是一个人在公司的最后一站	268
采购在小批量行业的崛起	272
采购管理发展的五个阶段	278