

HZ BOOKS
华章经管

企业管理实务丛书

采购与 供应链管理

刘宝红 著

一个实践者的角度

Purchasing and Supply Chain Management

★ 机械工业出版社
China Machine Press

企业管理实务丛书

采购与 供应链管理

刘宝红 著

一个实践者的角度



机械工业出版社
China Machine Press

本书从实践者的角度，通过分析一个个案例，讲细节、讲执行，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。本书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。全书包含供应链管理和设计、供应商管理、从小采购到大采购、采购与供应链管理作为一个职业等内容。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

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. —北京：机械工业出版社，2012.1

（企业管理实务丛书）

ISBN 978-7-111-36858-8

I. 采… II. 刘… III. ① 企业管理：采购管理 ② 企业管理：供应链管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第264876号

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：岳小月 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012年1月第1版第1次印刷

170mm × 242 mm · 15.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-36858-8

定价：36.00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

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

推荐序一

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，一个既有着良好的教育背景，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Flextronics做手机事业部的供应链管理总监的时候，采购沙龙的谭联双先生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”（www.scm-blog.com）上读他的文章，跟他学习。我个人觉得，宝红的文章主要有以下几个特点：

见多识广。这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，并在国内工作过一段时间；接着又在美国获得了供应链管理硕士学位，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，而且大多为宝红本人所做、所见、所闻。读者通过这些文章，可以真切地打开自己的思路，并可立即付诸实践。

朴实无华。这不仅仅是指语言，主要是指文章中所体现出的思想风格。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未变，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，这就是水平！

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。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。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，把复杂的事情讲得很明白，旁征博引，循循善诱，娓娓道来，不知不觉中你就接受了他的观点。这是个接受的过程，也是一个享受的过程。

最后，引用宝红给我的书《制造业库存控制技巧》撰写的书评里的一句话，“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。像我本人从事供应链管理有十五六年的时间了，但从来没有机会系统地学习过供应链管理理论，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，但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，因为他将二者结合得那么有机、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

2011年11月于深圳

E-mail: johnchengbj@live.cn

程晓华，《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、Flextronics等外企制造业领域从事集成供应链管理与库存控制工作。

推荐序二

美国高级采购研究中心（CAPS Research）是全球顶尖的采购与供应链管理研究机构。2007年，该机构采访大公司的CEO们，让他们评价采购/供应管理对公司的重要性。

“毫无例外，这些CEO们一致认为，供应管理的最重要角色是降低产品和服务的总成本”，然后是“通过供应伙伴（为公司）创造新的价值源并快速推出新产品”。该研究报告指出，100%的CEO认为供应管理在公司的跨地域扩张方面应该扮演重要角色。他们认为，在未来五年，采购和供应管理应在5个领域起到重要作用：（1）全球化；（2）风险管控；（3）供应战略；（4）供应商关系；（5）总体组织能力。

在过去的10年里，我很高兴有机会指导刘宝红，并一起访问中国10次。我们俩有一个共同的宗旨，就是针对上述5个领域，帮助采购和供应链专业人士全面提升他们的能力，以迎接全球供应链的挑战。我去过中国21次，会见了很多CEO、总经理和副总裁，帮助他们实现这些目标。刘宝红写了这本书，把供应链管理的基本原理与中国管理文化相结合，并提供了大量的实际案例，以帮助中国公司提高供应链管理水平。

在我的中国之行和演讲中，我跟很多高管探讨采购和供应链管理。总体而言，中国公司高层面临的挑战与西方公司的同仁们并无二致。但不同的是，直到近些年，中国公司才认识到，供应链管理可以成为公司的战略重器，为公司提供“超越价格的价值”，这比西方大约滞后了二三十年。随着中国公司的全球扩张，这些CEO们会越来越依赖采购和供应链管理部门，并在公司给它们一席

之地，与营销、设计和生产并重。对供应链管理专业人士来说，“打铁先得自身硬”，提高自身和部门的业务水平就成了当务之急。本书算是应运而生。

当我担任泛林研发公司（硅谷一个年度营收20亿美元左右的半导体生产设备制造商）的首席采购官时，我很荣幸地从亚利桑那州立大学商学院聘请到刘宝红，为他提供在美国的第一份供应链管理工作。在过去10年里，我目睹他在供应链领域的成长，从一个拥有坚实理论基础的MBA，变成一个屡经历练的供应链实践家，进而成为供应链领域的“三语”专家（“三语”意指精通中文、英文、精通一门专业）。他结合中国的管理文化，写了数百篇文章，并把我和西方供应链专家的很多最佳实践介绍到中国。这本书就是在这几百篇文章的基础上提炼而成。

在过去30年里，中国证明了自己有能力成为世界工厂。现在到了从“生产工厂”向“系统集成者”过渡的时候，即利用全球的供应商资源和合作伙伴，提供世界级的产品和服务。要成为“系统集成者”，中国企业必须清楚地界定自己的竞争优势，结合其他公司的核心竞争力，打造真正的全球供应链。中国的孔子说：“无友不如己者”，如何利用供应链伙伴的强项，结合自己的特长，是赢得供应链竞争的一大挑战。本书所阐述的战略、思想和实践原理，将有助于中国公司迎接这一挑战，并成功整合公司与供应商的资源，构建强大的全球供应链。

朗·纳赛尔

ICR集团总裁

www.ICRChina.cn

前 言

我想写一本什么样的书

自从2005年开始写“供应链管理专栏”(www.scm-blog.com)以来,已经6个年头了。这期间,我大致写了两三百篇文章,长短不一,讲的都是供应链实践中的内容。承蒙读者的厚爱,不时有人问,这些文章什么时候集结出版?于是从2007年开始,我对其中一些文章进行深化、润色,原想构建成一本结构严整的书,但经过断断续续3年的努力后,还是觉得维持较松散结构更好。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一点,也适合繁忙、没有大块时间的职业人阅读。不过,在开始读本书之前,听我几点声明。

其一,我不想为写书而写书。我在工业界做事,不想做学者,写书、写文章纯属兴趣。写书也不是因为经济因素,就如我在程晓华先生的《制造业库存控制技术与策略》书评中所说:写书的投资回报太低,而且一旦带上功利色彩,写的东西就不自然,如同给鸟儿的翅膀系上黄金。

其二,我不想宣扬大思想。宣扬大思想的书很多,因为大道理好讲,小事情难做。本书更多的是分析小案例,讲细节、讲执行。战略廉价,执行无价。就如满天下都在讲丰田生产方式,但从没听说过几家公司能够复制,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,这种思想大多已被以讹传讹,脱离了实际。

其三,我不想有门派之见。供应链管理涵盖三大领域:采购与供应管理、物流管理、运营管理。对这三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。这本书主要从采购与供应管理的角度出发，不会面面俱到，不会花太多笔墨在物流管理和运营管理上，但这并不意味着物流管理和运营管理不重要。

其四，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；不会放之四海而皆准。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，这最佳实践大多已经不再最佳。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。

其五，这本书不为宣传所谓的西方先进供应链管理思想。书中的案例大多数是西方背景，仅仅是因为十余年来，我一直在西方环境工作、学习，接触的多为西方案例。我不认为供应链是什么新东西、新思想，有人类的时候就有了供应链；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，无非是从业者执行更得力、更肯吃苦，不像我们更相信有捷径可走而已。

其六，这本书不宣传捷径。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，问题依旧。该付出的努力总得付出。商业界最大的童话莫过于相信不劳而获，最大的悲剧就是相信有点石成金的捷径。这本书宣传实干，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，但有时常识非常有用。魔鬼藏在细节中，魔鬼也藏在常识中，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。

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这两者之间，接受过系统的商学院教育，又在严酷的工业界历练多年，熟悉东西方的管理文化和实践，有兴趣、愿花时间写一本书，给实践者或者热衷实践的人看。

总之，这是一本体现我自己风格的书，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。读者从书中能看到我的“供应链管理专栏”的影子，但本书比专栏更深入、全面、图文并茂，构思也更紧

凑些。我坚信常识最重要，而这些很难从大部头的专著中学到。相反，小案例、小文章以实践者熟悉的方式阐述出来，或许更容易被接受。

刘宝红，C.P.M.

西斯国际执行总监

2011年11月13日于美国硅谷

作者简介

刘宝红，美国注册采购经理（C.P.M.），“供应链管理专栏” www.scm-blog.com 创始人，西斯国际（CSCS International）执行总监。

刘宝红先生在供应链管理领域有十几年的丰富经历。自2000年以来，刘宝红先生在美国学习和实践供应链管理，他的大部分实践来自硅谷高科技界。他先从事供应商开发和管理，在全球采购产品、技术和服务；后转入供应链库存规划，支持一高科技公司每年4亿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、中国大陆和中国台湾，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供应链管理水平。2009年，他创立西斯国际，并与国际顶尖咨询公司联手，协助本土大型企业制定供应链转型战略，帮助他们建立供应链流程和系统，培养中高层管理人员，以适应全球化的需要。

刘宝红先生是《物流管理》、《国际电子商情》、《中国计算机用户》的经常撰稿人，发表管理、供应链管理文章二十余篇。他的作品也刊登在 *Supply Chain Management Review*、《IT时代周刊》和《商界评论》上。此外，他创办“供应链管理专栏”网站，坚持原创，探讨、传播供应链管理的基本实践，年点击量几十万次，是同类中文网站中的佼佼者。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参加圆桌讨论，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、售后市场供应链管理论坛等。刘宝红先生热衷采购与供应链管理社区建设，是“采购沙龙”的首席顾问，在上海、北京、深圳、

苏州、无锡等多地，为“采购沙龙”、SCM Club的会员做专题报告。他还与多家供应链领域的一流商学院关系密切，先后到同济大学、上海交大和美国普渡大学为MBA学员作专题报告。

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ISM认证的注册采购经理（C.P.M.），通过APICS的库存管理与控制认证（CPIM），接受了亚利桑那州立大学、摩托罗拉和霍尼韦尔等的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平和为跨国企业招聘本土专才。如欲联系他，请发E-mail: bob.liu@ChinaSCservices.com或致电+1 (510) 456-5568。

目 录

推荐序一

推荐序二

前言 我想写一本什么样的书

作者简介

第1章 供应链管理

供应链管理与“盲人摸象” / 1

【案例1-1】福陆公司：从小采购到大采购 / 5

【案例1-2】从硅谷向亚洲补货要几天 / 9

从美国三大协会的演变看供应链管理的发展 / 13

供应链管理与三流集成 / 17

【案例1-3】罗尔斯·罗伊斯的“40天引擎计划” / 20

供应链：我们离集成管理还有多远 / 24

【案例1-4】摩托罗拉的100多种手机电池 / 30

【案例1-5】约翰·迪尔的424种手套 / 31

供应链：大并不是伟大 / 33

第2章 供应链设计

供应链设计：是演进，不是革命 / 38

供应链设计：是救命药，也可能是毒药 / 42

【案例2-1】专门支持新产品开发的供应链 / 42

【案例2-2】备件部的专用仓库 / 43

【案例2-3】全球采购下的一个供应链设计 / 45

供应链设计中的一级供应商选择 / 50

【案例2-4】阳极氧化件的管理 / 50

【案例2-5】表面喷镀处理供应链 / 52

牛鞭效应及其成因 / 53

供应链的末端 / 58

预测在供应链末端失效 / 59

第3章 供应商管理

供应商管理的指标体系 / 62

【案例3-1】不只是供应商的错 / 65

【案例3-2】缺了一个纸箱 / 71

【案例3-3】对供应商满意度的调查 / 73

【案例3-4】新系统上马，指标下滑 / 78

【案例3-5】绩效管理：战略采购成果持久的关键 / 80

为什么按时交货率是70% / 81

【案例3-6】死猪不怕开水烫 / 81

【案例3-7】公司合并一团糟 / 82

【案例3-8】黎明前的黑暗与积极规划 / 84

【案例3-9】You don't manage if you don't measure / 85

年度降价：师出有名 / 86

供应商整合：不能光靠制定政策 / 96

海外大供应商的管理 / 102

不要热衷于淘汰供应商 / 109

讨价还价不是谈判的全部 / 115

价格究竟值多少钱 / 121

【案例3-10】刚到任，产品开发部要求供应商降价20% / 122

【案例3-11】供应商买了便宜材料 / 125

美国汽车供应链：最后一块银元的游戏 / 128

第4章 从小采购到大采购

采购管理的五个阶段 / 135

美国采购与供应管理的发展历史 / 140

【案例4-1】淘汰了5年的供应商 / 151

- 【案例4-2】整合后的供应商不降价 / 152
- 从小采购到大采购：人才先行 / 157
- 战略转型中的供应商开发 / 161
- 集中采购的雷区 / 163
- 【案例4-3】物流经理半年不到辞了职 / 164
- 【案例4-4】整合一年多，老产品动不了，只有从新产品开始 / 166
- 【案例4-5】集中采购不是铁板一块，也不是万能药 / 167
- 集中采购：解决谁的问题 / 170
- 省钱的阻力 / 173
- 【案例4-6】伊顿公司的逆向竞标 / 173

第5章 供应链管理作为一个职业

- 供应链管理有哪些职业机会 / 176
- 供应链管理相关的职业认证 / 179
- 欧美供应链/物流管理名校 / 185
- 供应链管理的职业教育 / 197
- 供应链管理方面的专业书刊 / 200
- 供应管理人员是什么 / 205
- 【案例5-1】为什么员工只能待半年 / 211
- 【案例5-2】连升三级 / 213
- 职业发展 / 217
- 对贡献有激情，对回报有信心（王建硕） / 223
- 做自己最好的生活大师（林富元） / 226

第1章 供应链管理

供应链管理与“盲人摸象”^①

在硅谷，每当我说起自己做供应链管理工作时，常常就有人问，你做的是SRM（供应商关系管理）还是CRM（客户关系管理）软件，是编程序还是负责业务流程？当他们听说是管理供应商、优化库存和客户服务水平的时候，总有人半信半疑：供应链管理不是软件？

其实疑惑不无道理。供应链管理的范畴非常广泛，对它的认识就像盲人摸象（见图1-1）。与IT行业的人讲，他们想到的是供应链管理软件，例如Oracle、SAP；与采购人员讲，他们认为供应链管理就是采购管理，即确保供应商按时、保质保量地提供价格合理的产品或服务；与生产管理出身的人讲，他们则认为供应链是生产管理的延伸；与物流行业的人讲，供应链管理则等同于供货网络设计、车辆调度、库存管理等。

在中国国内，很多人则分不清供应链管理与物流管理。2010年，笔者陪同美国供应管理协会（ISM）的主席访问中国，给他做翻译。在跟一个本土顶尖企业的首席执行官会谈时，该CEO几次提到物流管理，说ISM可以在物流管理上做出更大贡献。他指的应该是供应链管理，因为ISM侧重于供应链管理中的采购与供应商管理，跟供应链管理的另一个领域物流管理还离得比较远。当然，因为远离操作层，在一个有上千亿元人民币营业额的大公司的CEO看来，这些

^① 原文发表于《中国计算机用户》旗下的*CIO Weekly*，2007年5月。

区别或许不怎么明显了。

物流和供应链这两个概念大致是同时期传入中国国内，当时的大背景是中国高昂的物流成本约束着供应链的效率。物流成本包括仓储、分销、运输、库存、供销规划、物料搬运、第三方物流等费用。这些成本跟一个国家的基础设施息息相关。美国的物流成本是其国民生产总值的10%左右，这得益于其发达的高速公路网和信息基础设施，例如从东海岸到西海岸，货柜车平均几天就可走一趟，相应地，整条物流的库存、运输等成本就小得多。而中国的大宗货物远距离运输主要依靠火车，调度上的灵活性自然不如公路运输，尽管东西距离与美国差不多，但货物周转一趟动辄数以周计，相应地，整体物流成本是GDP的20%左右。物流成为供应链的瓶颈，因而物流管理成为供应链管理的重点，乃至一叶障目，误把物流管理当做供应链管理。

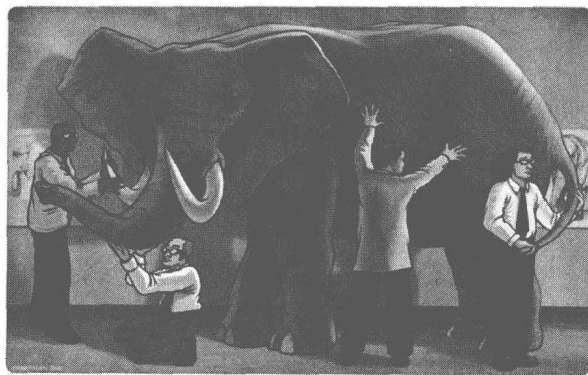


图1-1 对供应链管理的理解就如盲人摸象

那么，到底什么是供应链管理呢？供应链管理就是对从供应商到客户的产品流、信息流和资金流的集成管理，以达到供应链价值的最大化。它是一个综合管理思想，在实践操作中由三大领域构成：采购与供应管理、生产运营管理和物流管理，这三大领域跨越企业管理中的供、产、销三大块（另外三块是人、财、物），如图1-2所示。

长期以来，产、供、销是独立部门，在竖向集成盛行的年代，都处于一家公司内部。例如20世纪早期的福特汽车，从炼铁厂到零部件生产到整车组装，都曾试图集中在自己旗下，尽管并没有真正集成到这一步。在外包战略下，这三大功能则越来越依赖供应商，例如零部件来自供应商，生产靠外包制造商，