

采购案例精选

(第2版)

王为人 编著

交付

灵活

法规

技术

质量

成本

采购



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

采购案例精选（第2版）

王为人 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

通过研读案例进行学习现已逐渐成为国内外教育和培训的一种重要渠道,“以例激趣——以例说理——以例导行”。为了满足广大学习和从业者的迫切需求,本书由国内知名专家精心编著,细心挑选了66个国内外大中型企业的经典现有采购案例,结合国内外先进的采购理论、方法,从不同角度不同层面全方位反映了企业采购活动的基本规律及实际操作经验,谨供读者学习和参考。全书共8篇,分别为采购战略与采购组织结构、供应商选择评估管理的标准、采购库存和VMI、采购成本分析与控制、招标采购、多种采购技术应用、供应商质量管理和现场管理及采购反垄断和托拉斯。本书内容依托实际案例逐层展开,穿插讲述了采购的基本方法和采购管理等专业知识。

本书可作为高等院校MBA、物流、采购和相关专业教材,以及高职高专院校、各类成人教育、相关培训的辅导材料,也可供广大企业采购从业人员及采购理论研究、咨询、经营管理、政府采购管理专业人员阅读。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

采购案例精选 / 王为人编著. —2版. —北京: 电子工业出版社, 2009.4

ISBN 978-7-121-08542-0

I. 采… II. 王… III. 采购—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第041665号

责任编辑: 高买花 特约编辑: 陈宁辉

印 刷: 北京市顺义兴华印刷厂

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 16.5 字数: 362千字

印 次: 2009年4月第1次印刷

印 数: 4000册 定价: 33.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

再版前言

采购是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。采购是一个商业性质的有机体为维持正常运转而寻求从体外摄入的过程。采购不仅是企业或部门的一项独立功能和一般性工作，也是一项与公司战略决策密切相关的综合性管理活动。随着经济全球化的发展，中国将成为全球的制造中心和采购热点地区，采购范围和规模将不断扩大，采购活动将日益频繁。

“他山之石，可以攻玉”，本书精心挑选了 66 个国内外企业的采购案例，总结具体经验及教训，为提高我国企业的竞争优势和采购管理水平提供了新的思路和具体的实例借鉴管理方法，同时也为采购从业人员提供了一本值得系统学习并加以研究的教材。

本书第一版问世后得到读者的欢迎，在综合读者反馈建议的基础上加以改进，丰富了案例，期望给大家提供更大的实践帮助。

目前，我国企业的采购管理水平、采购效率虽已得到很大提高，但与国际一流的跨国公司相比，仍有很大的提升空间。近年来频发的产品安全事故，特别是食品、药品安全问题，无不与企业内的采购控制不利相关联。因此，加强企业的采购与供应管理，提高采购人员的理论和实践水平，使采购成为企业一个重要的增值过程，已成为企业价值链上的重要一环，对于企业提高核心竞争力具有十分重要的意义。

本书既包含了作者多年在采购实践和相关培训中对采购的独特认识，又引入了国外先进的采购理论和方法，所选的部分案例是作者在一系列高级培训场合使用过的，并增加了作者近年来潜心研究的一些案例。目前，已有数千家企业的总经理、采购经理、财务经理、审计经理、采购人员等参加了该系列培训，并纷纷给予了高度评价。

本书由王正林博士负责策划，中石化巴陵公司的资深记者王权先生和

IBM 的肖静小姐给予了大力支持和帮助，在此表示衷心感谢。

在编写过程中参考了大量国内外的相关书刊和网络资料，除了书后列出的参考文献外，还有一些可能未能列出，在此一并深表感谢。

由于时间仓促，作者水平和经验有限，而且采购的理论系统和实践现状都在不断发展，新的采购案例也在不断充实和完善，本书难免有错漏之处，敬请读者批评指正。

王为人
2009 年 1 月

目 录

第一篇 采购战略与采购组织结构

案例 1 西门子的分类采购策略	(2)
案例 2 联想集团的采购战略	(5)
案例 3 诺基亚的供应链管理	(11)
案例 4 福特的采购流程改革	(15)
案例 5 美国本田公司的战略采购管理	(18)
案例 6 圣安医院的一次性手术巾采购	(23)
案例 7 现代企业采购在宝钢的应用	(25)
案例 8 TNT 惠普物流服务	(29)
案例 9 全球采购——中国汽车工业必然的选择	(32)
案例 10 中国市场上三种不同的采购理念	(38)
案例 11 宝洁——更少就是更多	(42)

第二篇 供应商选择评估管理的标准

案例 12 震颤的供应链	(48)
案例 13 供应商的选择——俄亥俄工具公司的实例	(51)
案例 14 西门子的供应商管理战略	(55)
案例 15 TCL 对供应商的评估	(59)
案例 16 普尔斯马特危机背后的采购黑幕	(62)
案例 17 IBM 的供应商行为准则	(64)
案例 18 正邦公司的供应商管理办法	(67)
案例 19 华为对供应商的改造	(70)
案例 20 优化零部件及供应商的管理整合设计与采购	(73)

第三篇 采购库存和物流

案例 21	一汽大众的“零库存”管理	(80)
案例 22	务实的索尼全球物流	(83)
案例 23	“牛奶传送式配货”降低库存成本(上海通用)	(86)
案例 24	仪征化纤的“零库存”采购	(88)
案例 25	看板管理——丰田的“零库存”手段	(91)
案例 26	美的公司的 VMI	(95)
案例 27	雅戈尔的库存——“透明的酒杯”	(99)
案例 28	物流中心, 安利的新引力	(101)

第四篇 采购成本分析与控制

案例 29	Motorola 运用在线竞价降低采购成本	(112)
案例 30	亚星的购销比价管理	(114)
案例 31	某婴儿食品公司的采购成本改进	(119)
案例 32	项目招投标中报价的博弈过程分析	(121)
案例 33	国产设备的采购税收优惠	(125)
案例 34	IBM 的降低采购成本之道	(129)
案例 35	欧典地板的 2008 元/米 ² 采购天价	(132)
案例 36	电子零件采购员对供应商的成本分析	(137)

第五篇 招 标 采 购

案例 37	首钢原料处的网上招标采购	(143)
案例 38	上海石化的招标采购	(145)
案例 39	GHE 公司采购主管面临的决策	(149)
案例 40	铁路施工企业工程物资的招标采购	(152)
案例 41	扬子石化的招标采购	(155)
案例 42	车辆招标采购	(159)
案例 43	杭州大剧院舞台专用设备国际招标采购	(161)
案例 44	为何投诉无效	(165)

第六篇 多种采购技术应用

案例 45	我国榨油企业的套期保值采购	(170)
案例 46	戴尔采取的“buy-and-sell”采购模式	(175)
案例 47	医院医疗设备的“以租代买”采购	(178)
案例 48	萨莉的集中采购	(180)
案例 49	重庆汽摩配套企业的捆绑采购	(183)
案例 50	胜在采购谈判, 日航低价购买麦道客机	(185)
案例 51	激烈竞争下新华书店教辅材料的采购	(188)
案例 52	沪士电子的“极速”采购	(192)
案例 53	中航油投机采购的“滑铁卢”	(196)
案例 54	家乐福的物流选址之道	(201)
案例 55	三大航套保浮亏缘于投机病	(205)

第七篇 供应商质量管理和现场管理

案例 56	“齐二药”的采购事件	(210)
案例 57	沃尔玛和家乐福如何应对暴风雪袭击	(214)
案例 58	惠普的采购风险管理	(217)
案例 59	珠海飞利浦对供应商的品质管理	(222)
案例 60	北京家乐福“毒菜毒果”事件的采购漏洞	(229)
案例 61	谁是赢家?	(234)
案例 62	这个“脓包”会被谁碰到	(236)

第八篇 采购反垄断和托拉斯

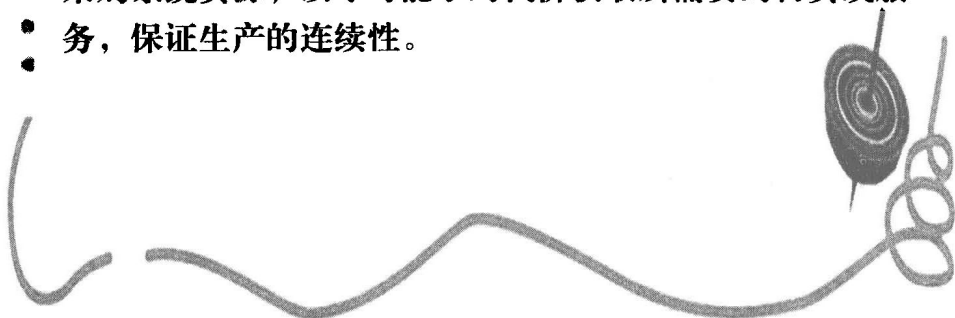
案例 63	中国钢铁业如何应对铁矿石采购大幅涨价	(240)
案例 64	主动出击, 打破采购垄断	(242)
案例 65	垄断的硬质合金生产设备的采购风险	(247)
案例 66	乘上“过山车”的国际油价	(250)
参考文献		(254)

第一篇 采购战略与采购组织结构

采购是关系到企业战略的核心业务。通过对采购过程的战略规划，通过科学的方法论基础及量化的分析建立适合企业的高效的采购组织结构，企业不仅可以重新树立降低总体拥有成本（TCO）和提升赢利能力的信心，还可以寻找到更好的采购战略合作伙伴，优化供应链管理，提升企业的核心竞争力。

采购战略确定了一个企业合理的集分权采购组织结构，根据采购组织及管控模式确定适宜的采购岗位，制定清楚明确的岗位说明书和采购职责描述，依据公司战略和目标设立采购组织和个人的考核指标体系，对如何获取和保持技能制定战略计划并付诸行动。

采购组织的基本问题是如何以订单为核心，全面组织采购系统资源，以尽可能小的代价获取所需要的物资或服务，保证生产的连续性。





案例1 西门子的分类采购策略

西门子在世界范围内大约有 2500 名采购人员，而且在 256 个采购部门中拥有 1500 名一线的采购人员。同时，西门子拥有 12 万家供应商，其中的 2 万家供应商被指定为第一选择，他们的数据被存储到西门子内部的电子信息系统中。为了确定采购活动的中心，西门子对这些供应商进行了科学的分类管理。



一、分类依据

西门子依据以下两个方面对这些供应商进行了分类。

1. 供应风险

这是按照供应商提供部件的技术复杂性和实用性来衡量西门子对该供应商依赖程度的标准。它要求询问：“如果这家供应商不能够达到性能标准，那对西门子意味着什么？”衡量一个特定供应商的供应风险标准的因素包括：

- 供应商有多大程度的非标准性；
- 如果更换供应商，需要花费哪些成本；
- 如果自行生产该部件，困难程度有多大；
- 该部件的供应源的缺乏程度有多大。

2. 获利能力影响

影响西门子与供应商关系底线的衡量标准是与该项目相关的采购支出。

根据供应风险和获利能力影响的标准，可以建立一个有 4 种可能的供应商分类（如图 1.1 所示）。



保证供应	合作
有效经营	优化市场潜力

图 1.1 西门子的供应商分类



二、分类的采购策略

西门子将供应商的产品分为高科技含量的高价值产品、用量大的标准化产品、高技术含量的低价值产品和低价值的标准化产品，与相应供应商关系的性质和密切程度由这 4 种分类来决定。

1. 高科技含量的高价值产品

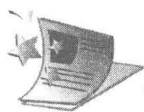
这类产品包括电力供应、中央处理器（CPU）的冷却器、定制的用户门阵列。采购策略是技术合作型，其特点如下：

- 与供应商保持紧密联系，包括技术支持和共同负担研发经费；
- 长期合同；
- 共同努力以实现标准化和技术诀窍的转让；
- 集中于制造过程和质量保证程序，如内部检验；
- 通过电子数据交换（EDI）与电子邮件实现通信和最优化的信息交流；
- 在处理获取基础材料的瓶颈方面给予可能的支持。

2. 用量大的标准化产品

这类产品包括印制电路板、集成电路（IC）存储器、稀有金属、镀锌的锡片。采购策略是储蓄潜能的最优化，其特点如下：

- 全球寻找供应源；
- 开发一套采购的国际信息系统；
- 在全世界寻求相应的合格供应商；
- 列入第二位的资源政策；
- 安排接受过国际化培训的最有经验且最称职的采购人员。



3. 高技术含量的低价值产品

这类产品包括需要加工的零件、继电器、变压器。采购策略是保证有效率，其特点如下：

- 质量审查和专用的仓储设施；
- 保守存货和编制建有预价系统的安全库存计划；
- 战略性存货（保险存货）；
- 在供应商处寄售存货；
- 特别强调与供应商保持良好的关系。

4. 低价值的标准化产品

这类产品包括金属、化学制品、塑料制品、电容器。采购策略是有效地加工处理，其特点如下：

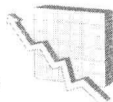
- 通过电子系统减少采购加工成本；
- 向那些接管部分日常物流工作（如仓储、编制必备需量的计划、报告等工作）的经销商或供应商外购产品；
- 增加对数据处理和自动订单设置系统的运用；
- 即时生产、运送到仓库、运送到生产线的手续；
- 努力减少供应商和条款的数目。

在第4种分类中，西门子把首选供应商的地位授予了从总共80家经销商中选出的3家。这一安排规定了经销商将负责提供仓库、预测和保管存货，以及向西门子报告存货和用货量。



三、分类采购策略的意义

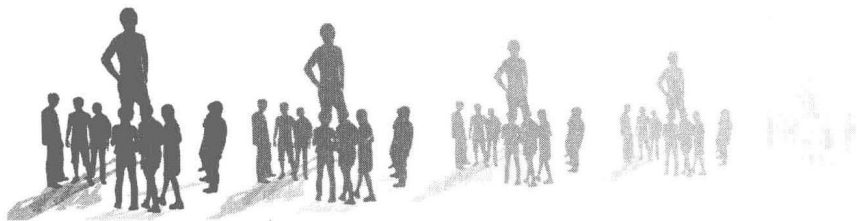
任何一个有望成为西门子供应商的公司都必须认真地考虑客户会如何对其产品进行归类。对于一个供应商而言，西门子公告的采购政策在维持双方可能的关系上具有相当大的暗示。任何一个将西门子列为核心客户，但产品却被划入第二类或第四类的供应商，其管理人员都很难与西门子结成特殊关系；发展协作伙伴关系取决于客户与供应商双方。因此，必须以



某种方式，通过差异化提高客户对产品的感知，进而促使西门子与之形成首选供应商的关系。

除了完成采购职能的一般任务之外，西门子还有一个专设的团队进行采购营销。他们的一项主要职能就是使西门子成为对潜在供应商更有吸引力的客户。他们会以这种身份涉足市场研究，找出新的供应商并进行评估，还会与现有的供应商研究新的合作领域，这样做对双方的利益都有好处。例如，依照最节省成本的生产批量对订单要求的数量，对供应商加以排列，将会使双方获益。另外，供应商可能会应邀对西门子的产品设计和生产方法进行技术考察，目的是减少特殊部件的数量，同时增加标准部件的数量，因为标准部件更易于仓储和生产。通过这种方式，供应商提高了效率，并且将提高效率带来的这部分利益传递给西门子，使后者能够在自己的市场上进行有力的竞争。

西门子还对它的采购经理们怎样利用时间很感兴趣，他们正在监测每个采购员将 10 万德国马克用于购买 8 种不同分类目录下的供应品分别需要花费多少时间。例如，这种监测显示，在生产一种产品的工厂里，采购经理购买 10 万德国马克的集成电路将花费 1.7 小时，而在另一家工厂里，类似的采购活动却可能要花费 3 倍的时间。这类分析也许可能不会产生大回报，但能促使他们适当地质疑采购资源的分配，并使这些资源集中在正确的方向上。



案例 2 联想集团的采购战略

联想集团是中国领先的 IT 企业。该集团主要在中国从事台式电脑、笔记本电脑和移动手持设备、服务器和外设的生产及销售。联想的品牌 PC



自1997年以来一直是中国最畅销的产品。联想于1994年在香港股票交易市场上市。2004年3月,联想加入了国际奥委会的TOP计划,成为国际奥委会2005年到2008年的计算机技术设备的合作伙伴。

联想集团在取得良好业绩的同时,在落实国际化战略方面也取得重大突破。2004年12月8日,联想集团宣布以12.5亿美元的价格并购了IBM的全球个人电脑业务,包括台式机和笔记本电脑,以及与个人电脑业务相关的研发中心、制造工厂、全球的经销网络和服务中心。新联想将在5年之内无偿使用IBM品牌,并永久保留使用全球著名“Think”商标的权利。

实施国际化战略的联想在采购战略方面有哪些特点呢?



一、IT产业采购供应链的特点

联想作为一个主要从事IT产业的公司,它的采购供应链的特点必然与IT产业供应链及采购环节的特点相关。

IT产业的供应链及采购环节的主要特点如下:

(1) IT产业主要价格的波动具有非常大的风险,影响因素也非常复杂,比较难以准确地预测;另外,市场发生变化的时候,需要快速调整才能满足客户的需要,并避免库存带来的风险。

(2) IT产业的部件更新换代非常快也非常频繁。按照联想的统计,基本上每两天就有一个机型发生大的或者小的改动,产品的降价速度也非常快,这就必须准确地预测市场的需求,才能满足客户的订单,而且不能有很多的库存。

(3) IT产业满足客户差异化的需求也日益强烈,既要保证标准化,又要很好地满足客户差异化的需求。另外,很多物料的价格很多是来自于上一个供应商,而上一个供应商受利益驱动的现象是非常明显的,且很多供应商有着寡头垄断或者少数寡头的特点,所以供应商对整个行业的影响实际上也是非常大的。



二、联想的供应链和采购的状况

联想在供应链和采购方面的基本状况如下：

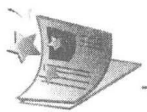
(1) 在供应链和采购方面，联想采取一体化的运作体系，把采购、生产、分销及物流整合成一个统一的系统，在整个联想内负责生产的管控，包括生产制造等一些系统的管理，从战略层、执行层使整个集团有一个统一的策略、统一的协调。

(2) 联想有 300 多家供应商，整个国内的客户渠道有 5000 多家。在联想内部，分布有北京、上海和惠阳 3 个工厂，目前生产的主要产品除了台式电脑、笔记本、服务器之外，还有 MP3 等其他数码产品，应该说是一个非常复杂的供应链体系。

(3) 联想的物料主要分为国际性采购的物料和国内采购的物料，这些国际采购的物料基本上是通过香港特别行政区，然后分别转到惠阳、上海和北京，国内采购的物料会直接发到各个工厂，由各个工厂制作成成品，然后发到代理商和最终的用户。这是联想的供应链双链的模型，通过接收链和交互链的协同，达到更好地响应供应的变化来满足客户的需求。

(4) 这几年，联想基本上在进行一个供应模式的转变，以前是一个基本的库存驱动模式满足客户需求，这种库存驱动不能很好地满足客户需求，现在主要是根据客户的需求来确定整个供应链管理，以此来调整采购、生产和销售。

(5) 在运作模式上，联想目前并不是一个完全按订单生产的企业，这也与它所面对的客户群有关。目前，联想主要的客户 60%~70%来自于个人和中小型企业。所以，联想的运作模式也是采取一种安全库存结合按订单生产的方式，会有 1 至 2 天成品的安全库存，更多的会根据用户的订单来快速地响应客户和市场需求。



三、灵活的采购计划

1. 准确预测

联想的采购计划，首先基于一个比较准确的预测，而预测最基本的条件要基于历史数据。因此，联想从市场和代理商中积累了大量的历史数据。通过对销售历史数据的分析，会发现产品的销量跟很多实践因子相关。例如，跟市场自然的增长、季节的因素相关。同时，联想开展一些优惠活动、推出新产品等，也会影响市场销量。

通过这种预测模式，再加上代理商和区域市场对客户的预测，以及联想在短期和长期以及非产品对整个市场多维度的预测，最后拟定出用户需求状况。

在准确预测方面，首先这个预测是一个多维度的，包括对产品在不同区域、不同时期、不同渠道的预测；另外，这种预测受很多因素、很多事件的影响。联想通过一些销售的体系预测，使预测的准确性提高了30%。

2. 快速调整

如果存在预测偏差，可以对采购计划和生产计划进行快速调整。

1) 采购计划调整

采购计划的调整除了需要根据预测的调整之外，还要根据这种采购的提前量、安全库存的策略以及采购批量等的影响，另外还要根据联想在国内多个工厂、多个库存地的实时情况，来确定采购计划应该怎样进行调整和改变。

目前，当销售发生调整或者供应商的状况发生变化时，联想可以做到在几个小时之内，把几十种产品、几千种物料、面对几百家供应商的计划调整完毕，这样就加快了对市场反映的变化和应对能力。

2) 生产计划调整

生产计划方面的调整，联想目前通过电子商务与主要的代理伙伴、代理商和分销商进行合作，基本上每年都会有2000多张订单进入联想，联想



也通过这种生产计划系统来快速完成生产计划的制定，并且可以很快根据这种生产计划提供给供应商比较准确的送料计划，来达到与供应商的协同。

另外，通过生产计划系统，还能看到产能方面的状况。目前可以看到在产能方面可能出现的瓶颈，也可以通过调整、加班等一些方式，满足客户的订单需求，这样可以随时满足相应的订单需求。



四、供应商协同

通过需求协同，更好地使客户得到整个分销渠道的库存和协调状况。另外，通过供应商系统，可以更好地与供应商实现交货计划、采购订单及预测等方面信息的协同，从而可以保证从客户端一直到联想内部的系统及供应商标端实现整体的信息协同与同步。

1. 协同方面所做的工作

联想在供应商协同方面所做的主要工作有：

(1) 确定供应商的总体策略，包括控制价格成本及采购比例；引入淘汰机制，以及签署框架协议；在研发方面的协同，包括怎样在研发中更好地为成本制造更多的方便服务，以及一些工作的开展；另外就是 KBI，即定期与供应商之间开展互惠的活动，更好地推进合作。

(2) 在品质产品方面的服务，包括新品供应商的掌控、品质的管理、对于一些重要零部件上游供应商的管控和定期对供应商工厂生产线进行的审核。

(3) 对供应商供应能力的管理，在供货方面的管理主要涉及到新品进入过程当中管控，包括在新品导入时，怎样能够上市、上量方面的管控，另外是物料退出时的一些管理和控制。

(4) 对供应商服务方面的管理，主要涉及到在索赔和维修服务方面支持的管控，对供应商财务状况的分析，另外就是对日常索赔和物料导控方面的管理，在这方面联想是与供应商共同合作的。