

第 一 章

绪 论

第一节 采购的涵义和类型

一、采购的涵义

购买、采购、供应、供应链等 这些词几乎都可以互换使用 ,也从来没有统一的定义。所以不同机构的采购经理们可能拥有大相径庭的头衔 ,但实际上做的却是完全相同的工作。下面对上述各个术语作一简要说明。

“购买 ”一词描述的是选购过程 :了解需求 寻找并选择供应商 就价格和其他相关条款谈判 最后是确保货物运送。

“采购 ”一词的涵义比“购买 ”更广一些 它包括购买、储存、运输、接收。

“供应 ”一词在过去主要被用来指代储藏职能 其对象也仅限于内部消耗性的文具和办公用品。然而今天 这个词已经得到广泛的应用。它的涵义至少有购买、储存和接收三个过程。

“供应链管理 ”或“ 供应链管理 ”通常是指采购部门为寻求更好的、更能迅速作出反应的供应商所做出的努力。很多企业仍在试图寻求成为世界一流的企业 ,但那些已经成功的企业现在正把他们的注意力转向建立世界级的供应商网络。世界级的供应链管理更加要求在成本、质量和交货时间上不断做出改进。优秀的企业有能力帮助供应商做得更好。他们通常拥有许多名有丰富经验的专职采购人员 他们奔忙于供应商之间 调查其生产经营状况并帮助提高其商品和服务质量水平。世界级采购企业都密切关注其供应商的制造过程 甚至会评价供应商的供应商。

供应链管理或供应链管理的这种强调“ 前后拓展 ”的特点 在约翰·科洛那的《供应链管理》中得到了充分体现。科洛那是从通用电气公司退休的采购主管 ,也是 1996~1997 年度美国国家采购管理协会的主席。他在美国国家采购管理协会 1992 年国际会议上的一篇演讲中说 :“企业要监督资源 ‘ 从地球母体到最终用户 ’ 的全部流动过程 这在循环周期日益重要的今天是非常必要的。”买卖双方的这种紧密关系在最近出版的《采购手册》中也得到了体现 它是这样描述的 买卖双方都把它们各自的业务看作是对方业务的拓展。这种看法是新供应链管理观念的哲学基础。与传统的敌对关系相比 ,供应链管理更注重发

展密切的伙伴关系。采购方试图建立长期稳定的供应来源，并做出极大努力来强化他们与供应商的关系。

购买、采购、供应、供应链管理 这些概念的使用随企业的不同而不同。这主要取决于以下几点：企业的发展阶段和复杂程度；所处行业；竞争地位。但是，所有这些概念的核心是采购职能。本书主要论述了采购与供应管理定义中所包括的职能。重点放在货源选择、采购者与供应商的关系、决定支付价格以及满足企业顾客需求变动等方面。

二、采购的类型

1. 按采购制度划分

集中采购 由公司总部采购部门统一进行采购 如医药连锁药店、连锁超市等由总部进行统一采购。

分散采购：由各门店或各商品部独立进行采购。

2. 按采购方式划分

直接渠道采购：直接向商品生产厂商进行采购。

间接渠道采购：通过代理商或批发商向商品生产厂商进行采购。

3. 按采购地区划分

国内采购 当国内商品的价格、品质、性能与国外同类商品相差无几时 应选择国内采购。国内采购机动性强，手续简单方便。

国外采购 当国外商品价格低、品质高、性能好、综合成本比国内采购低时，可考虑国外采购。但在某些关系到民族前途的企业 如信息产业、通信产业等等 应当不仅仅考虑当前利益 还应为长远着想 尽量在国内采购或支持有能力的供应商共同开发。

4. 按采购批量大小划分

大量采购：一次采购数量多的采购行为。

零星采购：一次采购数量少的采购行为。

5. 按采购时间划分

长期固定性采购：采购行为长期固定性的采购。

非固定性采购：采购行为不固定，需要时就采购的临时性采购。

紧急采购：毫无计划的紧急采购行为。

6. 按采购订约方式划分

订约采购：买卖双方根据订立合约的方式进行的采购。

口头电话采购 买卖双方不经过订约方式 而是以口头或电话洽谈方式进行的采购行为。

书信电报采购：买卖双方借书信或电报的往返而进行的采购行为。

7. 按采购价格方式划分

招标采购：将采购商品的所有条件详细列明，刊登公告。投标供应商按公告的条件，

在规定时间内，交纳投标保证金，参加投标。招标采购按规定必须至少三家以上供应商报价，投标才可以开标，开标后原则上以报价最低的供应商中标，若中标的报价仍高过标底时，采购人员有权宣布废标，或征得监办人员的同意，以议价方式办理。

询价现购：采购人员选取信用可靠的供应商将采购条件讲明，询问价格或寄询价单并促请对方报价，比较后现价采购。

比价采购：采购人员请数家供应商提供价格后，从中加以比较后，决定向哪家供应商进行采购。

议价采购：采购人员与供应商经讨价还价后，议定价格进行采购。

一般来说，询价、比价和议价是结合使用的，很少单独进行。

三、商业采购和消费者购买的区别

采购是一个很容易理解的职能。每个人都熟悉它的另一种形式——个人购买。正因如此，人们很容易就会觉得自己熟悉采购职能并且具备有关的专业特长。

消费者的采购观点认为：市场运作是一种零售型的，即一般的商品都有很多供应商，每个顾客都是在当前需求的基础上购买并同时是所购产品或服务的最终消费者；产品价格可能会随供应商的不同而变动，这主要取决于供应商选择的营销策略；消费者可以自由选择产品质量和类型以及合适的供应商；除非是例外，否则单个顾客没有能力影响产品价格和营销方式，也无法改变由供应商所选定的生产企业，各个顾客的交易量占供应商销售总量的比例也非常小。

商业采购则与此完全不同。大多数企业的需求通常是专业化的，并且采购规模一般都非常大。潜在的货源也很少，甚至可能在整个市场中也只有几个客户能提供。很多采购企业的规模比他们的供应商大得多，因此在与供应商打交道的过程中可能会扮演多重角色。一方面，他们需要专门的技能来保证准确地满足需求；另一方面，为了达到连续有效和满意的运行效果，还需要有合适的体系和程序作保证。供应商每年都花费大量的投入来寻找各种途径说服采购人员购买其产品，所以采购部门必须花费足够的精力来抵御这种营销攻势，以确保企业现在和未来的需求能够被充分满足。在这种情况下，仅对来自供应商的外部压力做出反应是不够的，远见和长期计划的观点才是更加重要的。只有这样，才能在计划的基础上发现和满足企业未来的需求。

第二节 采购原则和采购决策

一、从采购管理到供应链管理

从关心采购与供应链管理过程的效率和效益的角度来看，许多传统的采购观念需

要重新审视。例如，第一，传统的观点认为多货源订货可以增加供应的安全性。可现在，这种观点已经受到了单一货源这一趋势的挑战。在规划与质量保证体系方面，与单一货源的供应商建立更亲密的合作关系后，可以取得更好的效果，这也对传统的采购者与供应商之间并不友好的观点提出了质疑。第二，同招标相比，谈判正受到越来越多的重视。第三，长期的购买合同正在取代短期的采购技术等等。所有这些趋势都是一种必然的结果，因为管理层开始日益关注价值链增值的重要性，而且在要求供应商满足采购目标的同时，对质量、数量、运送、价格、服务、连续性以及改进等方面也都做出了更严格的规定。

有效的采购与供应管理可以为大多数现代企业的成功做出显著贡献。在正确的时间、以合适的价格、恰当的数量和良好的质量采购商品，这一直是商业企业长期关注的问题。今天，管理者的着重点是在为企业目标服务的前提下，开展全面供应管理。因此，他就不能只关注与采购直接有关的交易了。对于那些希望采购部门能做出最大贡献的企业来说，瞬息万变的供应环境，比如周期性的过剩和短缺、价格的变动、提前期、可使用性等等，都不断地对管理者提出了挑战。

人们开始关注采购职能的组织、政策以及程序，采购职能也开始作为一种独立的管理活动而出现。20 世纪 50、60 年代，采购职能所应用的技术更加先进，受过专门训练的人越来越多，他们更有能力做出合理的采购决策，采购职能在企业中所占的地位也日益提高。很多企业把首席采购官（chief purchasing officer, CPO）提升到最高管理层。

能否以合理的价格从供应商那里获得所需要的商品，将会决定零售企业的命运。这更进一步地强化了采购对于高层管理的决定性作用。20 世纪 90 年代后，企业已经清楚地认识到，要想成功地与国内和国际上的企业竞争，就必须要有有一个有效益和效率的采购部门。因为在商业企业中，采购商品的成本通常占企业全部费用的 80% 以上，所以改进采购职能可以长久性地控制成本。

今后，企业的重点很可能是采购管理职能与企业全部业务过程的进一步整合。一些企业正在把职能名称从采购管理改为供应管理，以反映这一职能的变迁，从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能。在许多企业中，这一职能部门的结构、流程和人员编制也在发生着变迁。例如，第一，在结构上，商品团队、产品供应团队以及交叉职能团队等都比以前更加盛行。第二，流程本身也不再以交易为目的。在从世界范围内考虑货源时，完全依靠实施优良的信息系统并注重与少数供应商的紧密关系。第三，采购职能的员工通常分为两类：一类是具备很强的计算机和信息系统技能的战术执行人员，另一类是具备很强的分析和计划能力的战略决策者。

在提高效率和增强竞争力方面，采购管理部门很有潜力，而且也应该在制定和执行战略中发挥关键作用。他们可以通过如下方式做到这一点：抵制不合理的价格上涨以控制

费用，采购职能从企业生存的必要条件变成管理的一个热点，人们也更深入地探求与寻找采购领域潜在的改进机会。

二、采购原则

采购要求一般来说有五大原则：

1. 适价

大量采购与少量采购、长期采购与短期采购、价格往往有较大的差别。决定一个合适的价格要经过以下几个步骤：

(1) 多渠道询价 多方面打探市场行情 包括市场最高价、最低价、一般价格等。

(2) 比价 要分析各供应商提供商品的性能、规格、品质要求、用量等 以建立比价标准。

(3) 自行估价 自己成立估价小组 由采购、技术人员、成本会计等人组成 估算出符合品质要求的、较为准确的底价资料。

(4) 议价 根据底价的资料、市场的行情、供应商用料的不同、采购量的大小、付款期的长短等等与供应商议定出一个双方都能接受的合理价格。

2. 适时

现代企业竞争非常激烈，时间就是金钱。采购计划的制定要非常准确，该进的商品不依时间进来，造成店铺缺货，增加管理费用，影响销售和信誉。太早采购，又会造成商品和资金的积压、场地的浪费，所以依据销售计划制定采购计划，按采购计划适时地采购商品，既能使销售顺畅，又可以节约成本，提高市场竞争力。

3. 适质

采购商品的成本是直接的，所以每个公司领导层都非常重视，而品质成本是间接的，所以就被许多公司领导层忽略了。“价廉物美”才是最佳的选择，偏重任何一头都会造成最终产品成本的增加。如：

(1) 品质不良 经常性的退货 造成各种管理费用增加。

(2) 经常退货 造成经常性的销售计划变更 增加销售成本 影响交货期 降低信誉和产品竞争力。

(3) 品质不良 需增加大量检验人员 增加成本。

(4) 品质不良 商品品质不良率加大 客户投诉及退货增多 付出的代价就高。

4. 适量

采购量多，价格就便宜，但不是采购越多越好，资金的周转率、仓库储存的成本都直接影响采购总成本，所以应根据资金的周转率、储存成本等综合计算出最经济的采购量。

5. 适地

供应商离自己公司越近，运输费用就越低，机动性就越高，协调沟通就越方便，成本自

然就越低了 反之 成本就会高。

三、 采购管理中的决策

对从事采购工作的人来说，挑战之一就是所遇到的决策种类繁多而且性质不一。如：

- 要储存商品吗？
- 储存多少？
- 应该支付什么价格？
- 在哪里下订单？
- 定货规模多大？
- 什么时候需要这种商品？
- 对这个问题有没有更好的替代方案？
- 应该使用何种运输方式和运输工具？
- 应该签订长期合同还是短期合同？
- 应该取消合同吗？
- 怎样处置多余的商品？
- 由谁来组织谈判团队？
- 应该采用什么样的谈判战略？
- 如何保护未来的利益？
- 应该改变运作体系吗？
- 应该等待还是现在就行动？
- 在考虑各种利弊得失后，什么才是最佳决策？
- 应该采取什么态度对待那些希望供货的客户？
- 应不应该标准化？
- 现在签订合同有没有意义？
- 应该用一个供应商还是多个供应商？

诸如此类的问题会对企业以及企业的最终顾客产生重要影响。同时，这些决策几乎都是在不确定条件下做出的。

近些年来，管理知识的进步已经大大拓展了供应决策的分析方法。基本的供应商选择决策是一个决策树模型。这是一种风险条件下的选择决策。不确定性与我们自身的需求有关 我们不能确定它是高、中还是低。最终结果与价格和供应能力有关。如果决策者宁愿付出更高的价格也要确保供应 那么 由于很难对所有的结果进行估量 所以就更需要关键性决策中做出准确判断。它还意味着，决策者认为，涉及的风险是一个关键变量。这样 运用从经验和培训中获得的管理决策能力 再加上适当的决策概念和技术 决策者就有机会做出最佳选择。

第三节 商品采购的地位和采购战略

一、商品采购在供应链中的地位——订单牵拉模式

1. 推行订单牵拉的外部环境条件

订单牵拉需要具备两个方面的外部环境条件：

(1) 客户具备预测需求和承担风险的能力。制造商要想获得大量而稳定的需求订单有赖于客户(渠道成员、特别是零售商)在预测需求方面,零售商比制造商天然地具备更大的优势,因为它最接近终端消费者。通过销售资料分析和有效的客户关系管理,零售商可以在更大程度上对终端消费者的需求情况加以准确的把握和预测,在此基础上为制造商的产品和服务提供稳定的需求订单。在承担风险方面,零售商通过有效的货品组合、配送以及在商场之间的配货平衡,有可能将风险减到最低程度。零售商自然会通过压缩制造商的利润来转移自己的风险,但正因如此,制造商才可以从零售商那里获得大量而稳定的需求订单。

零售商上述能力的实现,主要取决于如下因素：

1) 零售商的信息技术手段。保存、占有、分析客户资料,预测需求,进行货品的有效配送和管理以及与供货商的通讯,都离不开强有力的信息技术手段。

2) 零售商的规模。单个商场或者规模不大的零售连锁,不可能具备提供大量而稳定的需求订单并有效承担风险的能力。只有巨大规模的连锁零售商,才能够具备这些能力。

3) 零售商与制造商之间的业务联盟并建立战略合作伙伴关系。业务联盟包括信息交换和共享、利润分享、风险共担以及管理、运作、文化等方面的有效整合。

(2) 商家之间树立供应链管理意识和观念。订单牵拉模式的推行,还有赖于商家之间树立供应链管理的意识和观念。现代商务竞争将越来越多地表现为供应链与供应链之间的竞争,而非商场与商场或品牌与品牌之间的竞争。与适当的合作伙伴结成经营联盟,共同参与竞争是今后一定时期商家的必然选择。

供应链是原材料供应商、制造商和零售商之间以联盟的方式增加竞争力的一种有效的商业模式。这是基于：

1) 供应链之所以能够对客户需求做出最迅速的反应,是因为可通过在零售环节对客户需求的有效了解和掌握,消除需求的不稳定因素,建立最接近实际情况的需求预测,从而对供应链中游和上游的制造商和原材料供应商提供稳定而可靠的需求订单。这正是原材料供应商、制造商和零售商采用供应链联盟经营的最大利益所在。

2) 供应链采用最迅速、最先进的信息技术手段,以便在此基础上形成信息流和反应迅速的物流系统,最大限度地减少从原材料到制造,再到销售过程的库存和产品滞留成

本，从而有效地降低销售成本，为终端客户提供最大的让度价值。这正是供应链能最大限度地吸引终端客户、增强竞争力的秘密所在。

2. 实行订单牵拉的内部管理要求

(1) 管理观念变革。企业推行订单牵拉模式首先要对管理观念进行变革。计划推动模式下，企业按计划进行生产、储存并向分销渠道供应产品。人们最关注的是产品的生产进度，所以经常生产出错误的产品，导致不需要的存货和过量的存货搬运成本。采用订单牵拉模式，企业需要专注于需求、创造需求和创造市场。

(2) 管理机制再造。订单牵拉模式的核心是需求决定，企业的一切活动都应该围绕客户需求订单进行，应该建立以订单信息流为中心，带动物流和资金流的机制。

(3) 建立柔性生产系统。采用订单牵拉模式，对制造进程提出了更高的要求，要求其必须能够对市场变化做出更迅速的反应。订单是在准时制 (just in time, JIT) 基础上以最小尺度和批次方式处理的，生产优先权是由所要求的交货日期决定的。同一条生产线，应该能够进行不同的调配和组合，以便在不同时期分别为不同的订单生产不同规格的产品。制造商的生产计划人员也需要与客户计划人员一起工作，以便为每一个客户细分市场制定开发策略。

(4) 采购战略构建。对于大的国际化企业集团来说，采购需要在全球范围内进行，以获得质优价廉的商品；需要将与供应商的关系由过去的买卖关系转变成为战略合作伙伴关系，将采购管理转变成为资源管理。

总之，订单牵拉模式的推行，需要对企业建立信息流新的循环模式，才能为订单牵拉模式的顺利推行铺平道路。

二、采购战略

(一) 战略的构成要素

任何选定的战略都应该包括对什么、质量、多少、谁、何时、什么价格、在哪里、如何以及为什么这些问题的决定。

1. 什么

“什么”的战略问题，是善于开拓性工作的采购部门会考虑的战略。其核心问题是该组织是采购市场上易得的一般大众化商品还是根据特定需要来采购特色商品？一般大众化商品在市场上容易采购到，但它们不能带来竞争优势。与此相反，符合特定需要的商品在市场上不易采购，但它们可使该组织更具竞争力。

2. 质量

许多企业已认识到更加稳定的商品质量对保持或扩大市场份额绝对必要。

3. 多少

要同供应商达成合伙协议，让供应商同意持有这些库存，并根据采购企业的销售进度

需要交付商品。当然,理想的情况是,采购企业和供应商都不持有库存。

如果供应商保证能在特定时间、小批量地交付符合商定质量商品的话,采购企业可极大地减少其在库存上的投资,享有连续的供应并减少商品收验费用。要做到这一点,需要由采购企业与供应商共同制定长期计划,双方多加强合作与理解。

有时,供应商可能在采购企业内拥有存货仓库,但由该采购企业控制。采购企业有责任说明从托付仓库中提出存货的用途,支付这部分货款,并通知供应商补充存货。双方定期共同对库存量进行查验。该战略对供应商(保证了销量)和采购企业(减少了库存投资)都有好处,并经常用于分销行业。

4. 谁

其中要做的主要决策是:供应职能应该集中在最高管理部门还是交由采购部门来履行;采购职员应具有什么样的素质;最高管理部门在多大程度上参与整个采购过程。

5. 何时

何时采购与采购多少这两个问题是紧密相连的。明显的是要在现在采购与将来采购之间做出选择。关键的战略问题是期货购买和库存政策。在商品方面,存在进入期货市场利用套期保值的机会。有组织的商品期货交易所提供了对冲现货与期货市场交易的机会,从而可避免价格大幅波动的风险。对于期货市场上经常交易的许多基本商品,大宗采购企业可考虑利用套期保值的战略。

6. 什么价格

任何组织采用某些特定的价格战略都是可能的。关键是:组织是打算支付高价从而得到供应商的额外服务和其他承诺?还是支付与市场上价格一致的标准价格?还是打算支付低价以取得成本优势呢?再者,采用基于成本的战略与采用基于市场的战略截然不同。需要广泛利用价值分析等技术工具。

“功能与成本”比较方法几十年中得到了有组织的应用。通过某些改进措施,如替代和标准化,降低成本的机会会有很多,相应带来的收益极其可观。作为一个战略,它的实施需要统一的、有组织的方法,要有计划和时间表,并对具体职责做出明确分工。许多采购企业工作中那些被认为已区分得很清楚的部分,结果常常是无人真正负责的部分。

降低运输成本是另一个价格战略选择。取消控制使得许多新的降低成本战略成为可能,如合同货运服务、单程运输供应商协议、协商费率、协商联运系统、自有运输设备的使用以及第三方物流系统。只有长期运输战略才有可能利用这些节省成本的机会。

7. 在哪里

明显的权衡包括当地、地区、国内还是国际采购,选择大供应商还是小供应商,单一供应源还是多供应源采购;选择销售额大的还是小的供应商。

供应商开发,即采购企业主动创造一个目前尚不存在的供应商。要求广泛关注以下几个方面:技术、财务和管理过程,质量水平,成本以及需求预测和计划。例如,供应商

发是使得计算机行业有足够联机容量，从而提供满足顾客需要的输出容量的众多关键因素之一。

传统观点认为 对于主要的商品 要选定两个以上的供应商以保证供应的连续性。然而 多供应源采购对于每一供应商而言采购量相对减少 因此采购企业可能得不到价格优惠。如果采购企业只从一个供应商那里采购它所需要的某种商品，那么它就有可能得到降价的好处。另外 采用单一供应源采购战略，一方面会减少交易次数 从而降低采购管理费用 另一方面由于采购量相对较大 采购企业可享受到由供应商提供的更快更可靠的交货服务。

8. 如何

在如何采购方面企业面临着大量选择 包括系统和程序、计算机的使用、利用各种团队、谈判、竞争性要价、总括订单与开口订单制、系统合同、团队采购、长期合同、采购规矩、主动或被动采购、利用采购调查与价值分析、质量保证规划以及减少供应基地等等。如：

(1) 长期合同。达成 5~15 年的供应合同会使供应商和采购企业双方的经营具有相互依赖性。这就要求它们对计划和进度进行严密的协调与监控。对采购企业来说，此战略优势是 更多的供应保证与稳定性、更多的供应商支持以及通常较低的采购价格。对供应商来说 供应商的经营稳定性得到了保证 从而有利于其降低长期成本。这会刺激供应商去开发生产某一产品。当然 在此类战略性协议作出决策之前 必须对成本、优势及风险进行长期的预测。

(2) 供应商—— 采购企业数据共享。作为达成伙伴关系的一部分，采购企业与供应商一定要达成可共享双方计划与生产、销售和库存信息的协议。采购企业需要获得供应商的成本数据、生产进度、定价安排、库存情况和交货周期。供应商需要掌握有关采购企业销售计划与进度和未来产品及销售计划方面的信息。

9. 为什么

对每一战略不仅要审查它的各种可供选择的要素，还要审查采取该战略的原因。采取某个采购战略通常的原因是使采购目标与组织的总体目标和战略相一致。其他原因还包括目前及将来的市场状况等。一个经验丰富的采购团队比起不太合格的采购团队来会采取更具积极性的战略。

其他还有环境方面的原因。例如，在产品责任与环境保护方面的政府规章和管理可能促使采取某些战略。由于现有法律已作了阐明，因此在过去的 10 年中 企业采购决策过程中对产品安全和产品责任问题给予了更多的考虑。当企业与供应商协同运作时，潜在的财务风险已经增加，它必须在长期采购战略中把这一额外法律风险考虑进去。从战略角度考虑 采购企业希望借助法律咨询把产品责任部分转嫁给供应商 把由产品责任诉讼带来的财务风险减至最小。采购部门也必须考虑与各种商品采购相关的潜在风险并向本企业中其他部门发出预告。

(二) 国际化采购战略

越来越多的迹象表明, 我们的世界将变成一个商品在各国之间飞速流动的世界。全球正在变成一个单一的市场, 哪里成本低, 产品就在哪里生产。在经济全球化的大背景下, 供应链和采购的全球化显得越来越重要。全球供应链管理在许多方面和国内供应链管理是基本一致的, 只是它覆盖的范围更广, 包含了从较为初始的以国内市场为主的国际供应商到较为高级的全球化供应商等形式。

在数目众多的供应链伙伴中, 是不是对每一个上、下游企业都要进行详尽的分析呢? 当然不是。一般而言, 对上、下游企业的分析应遵循以下原则:

(1) 对直接的上、下游供应链成员进行分析。虽然供应链管理的范围包括原材料供应商、零配件供应商, 直到最终的零售商, 但这并非是说供应链所有成员相互间直接发生联系, 一般情况下, 某企业只与直接的上、下游企业发生业务往来, 并通过需求一层层传导, 拉动供应链中的企业组织合理供应。这就决定了与该企业共同采购管理活动的通常只能是直接上、下游企业, 后者再与其直接上、下游伙伴合作共同管理物流, 由此就形成了一个环环相扣的供应链。所以, 一个企业在分析供应链采购活动时, 只需分析关系最紧密的上、下游供应链伙伴。

(2) 对重要供应商和客户进行分析。尽管范围已经缩小到企业的直接上游供应商和下游分销商, 但供应商和分销商的数目仍有可能很大, 例如一个零售商向上游要面对成百上千个制造商或批发商, 向下游同样要接待数目众多的顾客, 是否有必要对所有这些供应商和消费者都进行分析呢? 答案是否定的, 没有必要也没有可能这样做。企业只需对重点供应商和顾客进行分析即可。根据著名的“20/80”法则, 只要调查清楚最重要的20%的供应商和顾客的采购管理状况, 也就基本上掌握了整个供应链的采购情况。

1. 采购国际性的商品的利益

相对于国内采购而言, 国际采购需要额外的付出, 然而实施国际采购战略通常基于以下几个基本理由:

(1) 品质。国际采购最主要的理由就是取得合乎要求标准的品质, 虽然这项因素的重要性已经有所下降, 但买主在多变产业中仍然希望国际采购中满足品质上的需求, 因为从事国际贸易的供应商通常具备较高的技术能力。

(2) 时间。购买国际商品或服务的第二个主要的理由通常是供应商有即时交货的可靠性。新商业关系在建立之初的困难必须去克服, 许多国际供应来源的可靠性是试验来的。

(3) 扩大供应基础。专业的采购者都想为所需的商品, 开发与维持供应基础。为了拥有竞争力的供应基础, 开发国际供应商是必需的。而且在某些情况下, 是因为没有合适的国内供应商。

(4) 互惠贸易。许多国家会要求国外供应商要在该国国内购买商品, 将它作为交易

的一部分，即以货易货。互惠贸易这种为销售至某一国家而先购买此国家商品的方式，可以使买家双方比纯粹的货币交易上获得更多的利益。

2. 国际采购风险

(1) 付款条件。以买方的观点而言，较佳的付款方式是在验收之后付款。然而，许多国家的惯例是必须先预付款项以支付前置作业所需的费用，像这样预付费用会积压买方资金，在国际贸易中信用证最为普通，不过买方的资金仍然会比国内供应来源积压较长的时间。与额外支付信用证所需的成本相比，汇率的问题更不容忽视，至少会出现下列四种可能的状况：

【例 1】以外国币别付款的合约，合约期间美元汇率的浮动成贬值走势。例如：假设与德国供应商签订 100 万欧元的合约，汇率是 1 美元 = 1.0 欧元，也就是说假设在合约生效时 1 美元可购买 1.0 欧元，且不考虑其他成本。所以美国买主的成本为 100 万美元。

假设美元贬值至 1 美元仅能购买 0.8 欧元时，成本为 125 万美元。

【例 2】同样是外国币别付款的合约，但美元汇率成升值态势，如 1 美元可买 1.5 欧元，则美元成本为 666 666.67 美元。此时美国买主降低了其成本的支付，金额从 100 万美元降到 666 666.67 美元，节省了 1/3。

【例 3】与国际供应商签订以美元付款的合约，而美元成贬值走势，假设合约生效时汇率为 1 美元 = 1.0 欧元，其成本为 100 万欧元或 100 万美元。汇率没有任何变动时，供应商将会收到由 100 万美元所转换成的 100 万欧元。若美元贬值到 1 美元兑 0.8 欧元时，供应商仅能收到 800 000 欧元，损失了 1/5，供应商可能会不履行合同，或提高单价。

【例 4】与国际供应商签订以美元付款的合约，美元汇率成升值态势。在 [例 3] 中，合约共付出 100 万美元。假设汇率升值至 1 美元兑换 1.2 欧元，供应商可将收到的美元以最近的汇率兑成欧元，则供应商可得 120 万欧元。

(2) 前置时间较长。运输时程不确定，无法预估各种不同活动所需的时间，所以在国际上要用更多的时间去沟通协调。例如码头工人的罢工、暴风雨等，都会使前置时间加长。虽然空运可解决某些海运中出现的前置时间加长问题，但成本较高。

(3) 额外的存货。国外采购所增加的额外存货有时很难估算，但也不能大意，因为存货所附带的成本，如运输、储存成本等都要计入国际采购的总成本之中。

(4) 较高的交易成本。与国际供应商做生意必须投入的交易成本有货币兑换、通信网络、拜访供应商的旅行成本等。同时，国际采购中的订单处理、通信及产品配送等也比国内相对复杂许多。

本章小结

购买、采购、供应、供应链这些概念的使用，随企业的不同而不同，但是，所有这些概念

的核心是采购职能。

采购的类型纷繁多样,常见的划分标准有按采购制度划分——集中采购和分散采购;按采购方式划分——直接渠道采购和间接渠道采购;按采购地区划分——国内采购和国外采购;按采购批量大小划分——大量采购和零星采购;按采购时间划分——长期固定性采购、非固定性采购和紧急采购;按采购订约方式划分——订约采购、口头电话采购和书信电报采购;按采购价格方式划分——招标采购、询价现购、比价采购和议价采购等等。

采购管理的职能正在发生变迁:从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能。

采购一般要求遵循五大原则:适价、适时、适质、适量和适地。

采购管理中的决策的特点是种类繁多和条件的不确定性。风险是采购决策中的一个关键变量。

商品采购在供应链中的地位突出表现在订单牵拉模式上。订单牵拉模式的核心是需求决定,企业的一切活动都应该围绕客户需求订单进行,应该建立以订单信息流为中心,带动物流和资金流的机制。

采购战略包括对采购什么(what)、谁负责采购(who)、何时采购(when)、在哪里采购(where)、如何采购(how)、为什么采购(why)以及采购质量、采购多少、采购价格这些问题的决定。

国际化采购战略是现代采购的发展方向之一,它既具有国内采购无法替代的优势,也包含了许多国内采购中不突出的风险。

关键概念

1. 购买 描述的是选购过程:了解需求;寻找并选择供应商;就价格和其他相关条款谈判;最后是确保货物运送。
2. 采购 包括购买、储存、运输、接收。
3. 供应 它的含义至少有购买、储存和接收三个过程。
4. 供应链管理 是指采购部门为寻求更好的、更能迅速做出反应的供应商所做出的努力。
5. 订单牵拉模式 核心是需求决定,企业的一切活动都应该围绕客户需求订单进行,应该建立以订单信息流为中心,带动物流和资金流的机制。

复习思考题

1. 请比较购买、采购、供应、供应链这些概念的区别和联系。

2. 简要介绍划分采购类型的依据。
3. 简要分析商业采购和消费者购买的区别。
4. 请阐述你对下面这句话的理解：“采购管理的职能正在发生变迁：从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能。”
5. 采购一般要求遵循哪些原则？
6. 订单牵拉模式的核心是什么？推行订单牵拉需要具备哪些外部环境条件和符合哪些内部管理要求？
7. 战略的构成要素包括哪些？简述采购战略要素的内涵。
8. 国际化采购的利益因素和风险因素各有哪些？
9. 有人说：节约采购成本的效益是提高销售的效益的若干倍。你同意还是不同意这种观点？请使用下例中的数据说明你的理由（某公司每销售收入 100 元中包含利润 10 元、进货成本 50 元、其他费用 40 元。此外，设所有的成本费用都随着销售变动）。

案例 全球化采购的实施——沃尔玛公司的实践

沃尔玛公司被惊叹为世界零售业的一大奇迹，这一奇迹的产生是和沃尔玛的全球化采购战略分不开的。沃尔玛的全球采购战略、配送系统、商品管理、电子数据系统、天天平价战略在业界都是可圈可点的经典案例。可以说，所有的成功都是建立在沃尔玛迅速地利用信息技术整合优势资源的全球化采购战略的基础之上的。

早在 20 世纪 60 年代中期，山姆·沃尔玛只拥有几家商店的时候，他就已经清醒地认识到：管理人员必须能够随时随地地获得他所需要的数据。如：某种商品在沃尔玛的商店里一共有多少？上周的销售量呢？昨天呢？去年呢？订购了多少商品？什么时候可以到达？在管理信息系统应用之前，这样的工作必须通过大量的人工计算与处理才能得到，因此实时控制处于任何地点的商店的想法只是一个梦想。在信息技术支持下，沃尔玛能以最低的成本、最优质的服务、最快速的管理反应进行全球动作。1974 年，公司开始在其分销中心和各家商店运用计算机进行库存控制。1983 年，沃尔玛的整个连锁商店系统都用上条形码扫描系统。1984 年，沃尔玛开发了一套市场营销管理软件系统，这套系统可以使每一家商店按照自身的市场环境和销售类型制定出相应的营销产品组合。

在 1985~1987 年之间，沃尔玛安装了公司专用的卫星通讯系统，该系统的应用使得总部、分销中心和各商店之间可以实现双向的声音和数据传输，全球 4 000 家沃尔玛分店也都能够通过自己的终端与总部进行实时的联系。这一切的优势都来自沃尔玛积极地应用最新的技术成果。通过采用最新的信息技术，员工可以更有效地做好工作，更好地做出决策，以提高生产率和降低成本。

在沃尔玛的全球采购战略中最重要的一环就是它的配送管理。20 世纪 70 年代，沃

尔玛提出了新的零售业配送理论：集中管理的配送中心向各商店提供货源，而不是直接将货品运送到商店。其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，形成了沃尔玛的核心竞争力。沃尔玛的配送系统由三部分组成：

（1）高效率的配送中心。沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选、包装和分检工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品 85% 都采用机械处理，这样就大大减少了人工处理商品的费用。

（2）迅速的运输系统。沃尔玛的机动运输车队是其配送系统的另一无可比拟的优势。沃尔玛可以保证货品从仓库运送到任何一家商店的时间不超过 48 小时 相对于其他同业商店平均两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均一周补两次，通过迅速的信息传递与先进的电脑跟踪系统，沃尔玛可以在全天范围内快速地输送货物，使各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和存货成本。

（3）先进的卫星通讯网络。1983 年，沃尔玛用了 2 400 万美元开始建立自己的卫星通讯系统，通过这个系统，沃尔玛每天直接把销售情况传送给 5 000 家供应商。就拿深圳的几家沃尔玛商场来说，公司电脑与总部相连，通过卫星通讯系统，可以随时查货、点货。任何一家沃尔玛商店都具有自己的终端，并通过卫星与总部相连，在商场设有专门负责排货的部门。沃尔玛每销售一件商品，都会即时通过与收款机相连的电脑记录下来，每天都能清楚地知道实际销售情况。沃尔玛各分店、供应商、配送中心之间建立的卫星通讯网络系统使沃尔玛的配送系统完美无缺。这套系统的应用，使配送中心、供应商及每一分店的每一销售点都能形成在线作业，在短短数小时内便可完成“填妥订单→各分店订单汇总→送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。

管理信息系统的应用使沃尔玛的有关各方可以迅速得到所需的货品层面数据，观察销售趋势、存货水平和订购信息甚至更多，而全球化的采购战略则使沃尔玛在全球化竞争中始终能立于不败之地。

本案例选自王成等编著的《供应商管理业务精要》。

第二章

采购组织

第一节 采购制度

一、采购制度的主要类型

一般说来 连锁企业商品采购的组织形式有两种类型 集中采购(又称统一采购)和分散采购。统一采购是指连锁企业设专门的采购机构和专职采购人员,统一负责企业所有商品采购工作的采购 连锁企业所属各门店只负责销售 分散采购是指由连锁企业各门店在核定的商品资金定额范围内,直接向供应商采购商品的采购。

如果承认采购部门是主要的职能部门,那么就必须在组织结构中加以体现。将采购的权力分放给许多人是不合理的。经理的责任可以被分解并分配给其下属员工或部门,但是还是要清楚地认识到每一个部门经理对其部门的职责和权力。而且,进行职能划分也意味着要把采购主管作为主要的负责人,使其承担所有采购职能所涉及的责任。仅仅将发订单这样一种采购负责人的个人职责 变成是一种办公室中的例行公事 是远远不够的,对于其职责和权力必须有清楚和具体的了解。采购负责人必须获得来自下属的有效协助和来自高层管理人员的大力支持。

当然 真正的困难在于明确地定义采购负责人的职责和权力。常见的工作有 在供应商的销售人员与公司其他人员见面之前先进行一次谈话;检查采购的商品是否与申请或规格要求相符 选择供应商 进行所有供应商与销售部门之间的中介谈判 通过发出订单完成采购过程。

当采购部门处于一个积极进取的领导者的领导之下,同时与其他部门的合作也很好的话,必然会带来许多好处。采购职责应该由那些有兴趣并且也有能力把工作做好的人来承担,而这些人也必须集中精力于这一具体工作的绩效上。这有助于将责任固定于个人并有利于检验任何已有采购政策的效果;有利于改进与供应商的关系;有助于程序和记录的规定,而且也加速了对商品采购和货款支付的审核和批准;推动了对市场的分析、对价格趋势的研究、对供应商生产成本的分析。在这些工作结果的指导下,采购活动就可以以最有利的条件在最合适的时机进行。通过统一对库存设置标准,有利于提高经济效益;通过寻找替代商品,会在不降低产品或服务质

量的前提下推动成本的削减。

二、采购制度的主要优缺点

1. 统一采购所对应的大批量采购有利于降低进货价格

统一采购是实施规模化经营的基本保证。连锁企业由于实行统一采购制度，采购决策集中控制，所购商品就比较容易达到标准化。由于合并了多个部门的需求，采购部门找到供应商时，其手上的订单数量就足以引起供应商的兴趣。采购部门就可以说服供应商尽快发送或给予数量折扣。大批量进货，能充分享有采购商品数量折扣（包括一次性数量折扣和累计数量折扣）的价格优惠，保证企业在价格竞争中的优势地位，同时也较好地满足和适应消费者同质求廉的需求。

需要在此特别指出的是：统一采购和大批量进货是两个既有区别又有联系的概念。集中采购与分散采购是根据采购的组织形式而划分的，其核心是采购权的集中与分散。虽然集中采购通常采取大批量进货方式，但即使采购少量商品，只要决定权是由企业采购部统一作出的，就应视为集中采购；相反，即使一次采购大批量商品，只要决定权是由门店作出的，却应视为分散采购。集中采购和分散采购反映的是现代商业和传统商业在组织化程度高低上的一种本质区别。

2. 统一采购所对应的统一配送有利于降低连锁系统的整体物流成本

大批量集中进货的实行，使连锁企业的直接进货费用（如采购人员差旅费、采购谈判的交易成本等）大幅度减少，同时与统一采购相配套的统一配送制度的建立，有效地控制了连锁企业库存费用，大大降低了企业的物流总成本。除此之外还可以节省运费，因为集中了所有的需求后，商品可以整车整车地进行装运。

3. 统一采购所对应的科学组织结构和规范业务流程有利于规范采购行为

由于企业现金流出量的大部分是用于商品采购，因而对于任一时点交易总量的集中控制就显得有必要。在分散采购制度中，由于商品采购的决定权下放到各门店，对采购行为很难实施有效的约束，所以个别采购员向供货商索取回扣等不规范行为屡禁不止，而且，如果采购订单发给那些不道德的供应商，出现回扣和贿赂的机会大大增加。这时，采购订单向谁发出就应该小心谨慎了。而在统一采购制中，由于建立和健全了较为完善的采购组织机构和制衡机制，所有采购决策都经过集中控制，这样，需要加大控制的就仅仅是采购部门，而不必对分散于整个公司的不同部门的采购决策加以监督，那些非法或不道德的行为也就容易避免，企业采购行为得以规范，为连锁企业和供应商的交易提供了良好的秩序和条件。

4. 统一采购所对应的购销分离制度有利于门店集中时间和精力做好门店销售工作，有利于采购决策中专业化分工和专业技能的发展。

在分散采购制度中，由于购销合一，采购与销售职责全部落在门店，所以，门店店