

供应链全球化环境下的三类采购管理战略

王卫华 杨晓雁

摘 要: 本文分析了供应链全球化环境下 3 类主要的采购战略。提出首先要控制供应风险, 保障供应安全。探讨了供应中断、供应源强势和供应价格的过度波动等 3 类主要的安全问题, 提出从供应体系优化、应急机制建设和应用适当的采购技术等方面处理供应安全问题。接着进一步提出要与供应商合作打造供应链竞争力并且详细分析了合作的利益所在。最后提出要强化企业在供应链中的价值创造能力, 通过提供复合价值和保持对具有高端价值趋势业务的控制来保持企业的主动权。

关键词: 供应链; 全球化; 供应风险; 合作; 价值创造

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894 (2008) 01-0013-05

随着中国加入 WTO, 中国经济与世界经济的融合进一步加深。越来越多的跨国公司的进入带来了全球化的供应链, 诸如西门子、通用汽车这样的大公司都是在全球采购和在全球销售的公司, 众多中国企业也越来越多地涉入到全球供应链中, 它们在其中不仅是供应商, 也是采购商。这些企业从国外大量进口各类商品, 从电脑芯片到铁矿石, 从高档奢侈品到普通农产品。

供应链的全球化为供应链管理带来了挑战和机遇。首先, 全球化的供应链更加复杂, 信息沟通问题、价格波动问题以及利益的争夺给供应链带来了更多的风险; 其次, 全球化的供应链也带来了多样化的实践和理念的碰撞; 再次, 全球化的供应链变革更为剧烈, 随着供应链中企业提供的价值的变化, 企业在供应链中的地位也在不断变化。这些都对企业的采购供应链管理提出了更高的要求。

与跨国公司不同的是, 许多国内厂商对采购的认识还停留在其作为职能的认识上, 而跨国公司已经从战略高度去认识采购职能。早在 20 世纪 70 年代西方学者就提出了将采购纳入企业战略管理的思想(Ammer, 1974), 著名咨询公司科尔尼随后在 80 年代首次提出“战略采购”的概念, 并为全球 500 强中 2/3 的公司提供了战略采购咨询服务(徐金发, 卢蓉, 2006)。经过多年的努力, 西方企业的采购战略管理逐步走向成熟, 这使得他们在供应链全球化的复杂环境中游刃有余, 而他们的经验成为身处供应链全球化时代的我国企业学习的对象, 其中主要有 3 类采购战略值得引起关注。

一、控制供应风险, 保障供应安全

采购是整体供应链管理中“上游控制”的主导力量。企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场, 以获取最大的利润。这一目标的实现离不开采购的力量, 许多

企业占成本60%的物料及相关的信息都发生或来自供应商。在供应链全球化环境下,企业的采购工作面临更加复杂的考验,为了保证企业的竞争优势,要从战略的高度做好相应的规划,控制供应风险,保障供应的安全。

供应安全问题起因很多,但一般有3方面的问题应该首先加以重视:

1. 供应中断问题 供应中断轻则给企业和整个供应链带来巨大的损失,重则从根本上动摇企业的竞争力。1997年,丰田公司P型闸阀的唯一供应商爱信精机发生火灾,造成整个供应链受到影响(Nishiguchi, 1998)。2000年,移动电话主要生产商之一的爱立信公司的芯片供应商飞利浦公司发生火灾,由于是跨国供应,信息沟通不畅,爱立信的应变不力导致爱立信市场份额大幅下滑,最后被迫退出移动电话生产市场(王为人, 2007)。

2. 供应源的过分强势问题 这种过分的强势会影响供应链的稳定性,表现为供应成本难以降低,甚至供应源任意提价,挤压企业的利润空间,从而使企业的生存发展受到制约。供应源过分强势往往是因为供应商数量很少,具有资源或者技术的垄断性。资源垄断性的典型案例是最近的铁矿石进口谈判,由于卖方三巨头掌控了世界铁矿石70%以上的海运量,中国钢铁企业在2005年被迫接受71.5%的涨价后,2006年又不得不接受三巨头19%的涨价要求(王为人, 2007)。技术垄断问题对我国企业来说也不陌生,我国的家电企业在这方面有着很深的体会。

3. 供应价格的过度波动带来的供应风险问题 这种情况常常出现在农产品、油品、有色金属等原料供应及高科技产品的供应方面。全球化的供应链中这种波动风险更加显著。国际油价近年来大幅上涨并伴以较大波动就给许多企业带来了风险,国内有的航空公司曾巨亏达数十亿之多。农产品方面,以大豆为例,2004年4、5月份,国际大豆价格波动达25%。这些都给相关企业带来供应风险。

应对供应安全问题的关键是加强供应体系的优化和应急机制的建设、灵活采用套期保值等采购技术。从几类安全问题看,供应中断的发生多数是采取单源供应的企业,其唯一的供应商由于主观或客观原因无法及时、连续供应而引起的。而供应源过分强势导致企业受到制约也往往是企业过分依赖供应商导致的。因此,供应体系优化是应该首要考虑的问题。

1. 供应体系优化包括以下几个方面的工作 首先可以考虑以双源或多源供应取代单源供应。单源供应会在多方面引起供应安全问题,例如供应商遭遇特殊事件,包括火灾等意外事件时造成供应中断;供应商产能投入不足或不及时引起供应中断,典型事件是90年代中期通用汽车公司某车型由于烟灰缸生产商产能投入不足造成停产超过一个月之久;另外具有垄断性的单源供应商在价格谈判中的强势也会影响供应安全。对单源供应问题要区别对待,有些企业采取单源供应往往是出于成本的考虑,还有的则是因为缺乏合格的备选供应商。在生产的规模经济效益比较显著的情况下,采取单源供应可以获得较低的供应成本,因此要仔细衡量单源供应的成本优势及其带来的风险。在成本优势并不显著的情况下,应该采用双源或多源供应以控制供应风险,即使存在一定的成本优势,也可以通过采取主次供应商安排来解决。主要供应商供应多数物料,获得规模经济,次要供应商实现部分供应保障功能。对于缺乏合格的备选供应商的情况,企业应该把设法开发供应商作为一项战略选择。开发供应商初期常常存在困难,例如新供应商产品质量或者供应稳定性等方面都可能存在问题,采购部门常常在这时面临来自生产部门、质量控制部门的巨大压力,管理者应该认识到开发供应商的长期战略意义,通过积极帮助供应商成长来解决存在的问题,而新供应商成熟后就能打破原来的单源供应商的垄断。国内某助听器生产企业有着深刻的体会,由于对扬声器和麦克风技术要求很高,该企业原来只有一家供应商,供应价格每年都要上涨。在公司克服重重困难开发了一家丹麦的新供应商之后,终于掌握了主动权,供应价格开始每年都有了一定百分比的下降。

其次,供应体系的协调合作也很重要。在单源供应成本优势显著的时候企业仍会倾向单源供应,

此时即使有备选供应商,在发生危机时仍然可能无法提供所需的产能。一个协调合作的供应体系能够在危机产生时动员整个体系的力量应对,尤其是在供应危机对整个供应体系都会产生影响的时候,合作应对有着共同的利益。在爱信精机火灾事件中,按照日本产业厅的估计,恢复整个P型闸阀生产线至少需要几个月的时间,但是在火灾发生后仅仅5天,丰田生产线奇迹般地复工了。丰田能够迅速恢复生产主要是由于200多家丰田配套厂家为爱信提供了无私的援助。而通用汽车公司烟灰缸供应问题造成的中断时间较长和通用的供应体系中缺乏丰田那样的高效协调合作是分不开的。研究表明,通用体系中成员更关心自己而不是体系的利益,成员之间存在更多的对立(Jai-Beom, 1999)。

再次,对于供应商垄断造成供应源过分强势的情况,可以尝试通过纵向一体化或者参股供应商解决供应安全问题。在铁矿石涨价事件中,世界第一大钢铁集团米塔尔公司所需的铁矿石主要由公司在印度的自有矿山解决,在国际市场的购买量较小,因而受到的影响有限。日本企业由于拥有大量铁矿石企业的权益,几乎未受铁矿石涨价的影响,甚至成为铁矿石涨价的受益者。而我国企业由于忙于国内新产能建设,未重视供应安全问题从而遭受了很大损失。

2. 应对供应安全问题的第二方面的工作是应急机制的建设,它为供应安全提供运作机制保证供应风险是不可能完全避免的,当意外事件发生时,及时准确的应变是控制供应风险造成的不利后果的关键要素。在应急机制的建设中应考虑以下几个方面的措施:

- (1) 制定意外事件发生时的处理流程,落实机构和人员安排;
- (2) 随时了解供应商的供应能力和价格走势;
- (3) 准备意外事件发生时的备选供应商;
- (4) 根据备选供应商的情况进行设计调整;
- (5) 准备应急生产计划。

3. 应对供应安全的第三方面的工作是套期保值等采购技术的应用,它是规避企业原料采购风险的有力手段。套期保值是在现货市场和期货市场对同一种类的商品同时进行数量相等但方向相反的买卖活动,即在买进或卖出实货的同时,在期货市场上卖出或买进同等数量的期货,经过一段时间,当价格变动使现货买卖上出现盈亏时,可由期货交易上的亏盈得到抵消或弥补。从而在“现”与“期”之间、近期和远期之间建立一种对冲机制,以使价格风险降低到最低限度。套期保值通过在一定程度上锁定未来供应价格而有效避免了供应价格过度波动带来的风险。

二、与供应商合作打造供应链竞争力

与供应商合作打造供应链竞争力是战略采购概念背后所体现的核心内容,也是在供应链全球化环境中逐步发展起来的重要战略。传统上,企业基于供应商的利润就是企业的成本的认识,往往认为双方的利益是对立的,因此把采购的重点放在千方百计压低供应价格上。为了达到目的,企业往往采取向众多供应商分散采购和频繁更换供应商的策略,以免造成对少数供应商的过分依赖。

随着日本合作式供应链逐步表现出竞争优势,人们认识到传统采购管理的种种问题,特别是忽略了供应链合作的利益。包括:

第一,合作型供应链中供应商较少,其供应商管理的监控和交易成本很小。1986年,采取合作型供应管理的丰田公司仅有采购人员340人,而采取传统供应管理方式的通用汽车公司则雇佣了3000多名采购人员,按生产量平均后通用汽车公司雇佣数量仍达丰田公司的5倍(Jeffrey, 1993)。

第二,合作型供应链中采购量更为集中,集中采购使供应商可以获得规模经济优势,而采

购议价能力则得以加强。

第三,合作型供应链中供应合约的长期化使供应商可以通过经验累积持续降低生产成本,从而从源头上降低供应价格。在大多数行业中,随着生产经验的积累,产品的质量得以提高,成本下降。Jeffrey H. Dyer (1993)指出,当经验获得双倍的积累时,成本显著下降10%到30% (考虑了通货膨胀调整后)而产品质量获得很大提高。

第四,合作型供应链中长期合约的保证使供应商愿意进行专用投资,如信息系统、专业设备等。Susan Helper(1991)研究发现,随着供应合约从1年延长到5年,供应商可以采用CNC设备而未采用的比例从33%下降到0。

第五,合作型供应链中供应商参与研发能够极大地缩短研发时间,加快新产品对市场的占领,提高产品质量,同时显著降低研发成本。例如克莱斯勒公司和供应商合作研发后,缩短产品开发周期40%以上。

第六,合作型供应链中的交流与合作能够为供应链的运作带来高效率,提高产品质量、降低产品成本。

供应链合作的种种利益揭示了合作型供应战略的必要性。合作型供应战略的具体措施包括:减少供应商基数,和供应商进行长期稳定的合作,安排供应商参与研发,通过与供应商的交流合作帮助供应商降低成本,从而获取更低的供应价格,等等。

三、强化在供应链中的价值创造能力

在供应链全球化环境中,企业在更广泛范围内不断互动、创新,供应链中的企业提供的价值也往往在不断地变化,因此在制定采购战略时要注意不断强化企业在供应链中的价值创造能力,以保持或者扩大主动权和控制权。

在全球供应体系中充当采购中间人的贸易商是最先体会到这种价值变化的。早在20世纪70年代,香港的采购代理商们就发现,随着买方和工厂的影响力不断扩大,公司的生存空间日益缩小,其主要原因是代理商提供的价值在缩小。随着时代的发展,买家对特定市场的采购业务了解越来越深入,代理商的帮助所提供的价值不断下降。面对这种变化,一些代理商通过强化价值创造能力不仅生存下来,而且得到了快速发展,其中的典型代表香港利丰公司目前已经发展为年营业额数百亿港元的企业了(利丰研究中心,2004)。

对于以采购作为主要业务内容的代理商来说,强化价值创造能力的方法是提供复合价值,也就是说,通过整合价值和挖掘新价值来实现价值增长。

采购代理商首先把自己的角色转换为地区采购商,将价值提供内容从当地的采购代理转化为更广泛的地区,例如亚洲区域的货源代理商。由于地区采购业务更为复杂,涉及到配额的调配、区域业务的了解,他们就通过价值复合增加了所提供的价值。在此基础上,像利丰这样的公司又实现了无疆界生产。客户只要提供一个初步产品概念,例如产品的设计、外形、颜色和质量方面的要求等,再由利丰为客户制订一个完整的生产计划。通过跨国跨地区的采购与组织分包商生产并不断优化,利丰使自己提供的价值的复合程度进一步提升。今天,利丰正在迈向虚拟生产和整体供应链管理,尽管仍然不进行任何的生产,利丰已经从采购代理转为供货商。它密切参与整个生产流程,从事一切产品设计、采购、生产管理与控制以及物流等其他支持性工作,从实质上看,利丰通过把采购业务的复合程度推向极致不断强化着自己的价值创造能力,从而使它成为供应链上的强者。

制造商此时面临的采购战略决策主要是自制还是外购的权衡。技术的不断创新使得产品的价

值组成不断变化,例如计算机的价值在20世纪80年代主要是在硬件部分,而现在许多软件的价值已经远远高于硬件的价值。企业需要时刻关注这些技术创新和价值组成的变化趋势,对于原来外购的部分,如果其价值不断上升,要考虑通过并购或自身发展等措施将其纳入自身业务,保持对具有高端价值趋势的业务的控制,从而保持企业在价值创造中的地位。即使在合作程度很高的丰田供应链中,当丰田发现汽车电子控制系统的价值不断上升时,丰田在保持和供应商日本电装公司的业务合作的同时,立即开始积极发展这部分业务,充实提高电控技术,尽管丰田还持有日本电装的股份。丰田这么做使得它始终保持自己的价值创造能力。因此,保持对具有高端价值趋势的业务的控制是企业在采购战略决策中需要密切关注的内容。

四、结 语

供应链的全球化既增加了供应链运作的复杂性,从而增加了供应链的风险,同时也使得企业得以学习全球的先进理念,在更广泛的范围内开展业务。企业的采购战略要注意控制供应风险,为企业运作提供保障;发展供应体系合作,使企业提升竞争力以及在外购决策中强化价值创造能力,以保持甚至扩大企业在供应链中的主动权和控制权,使企业获得长期健康的发展。

(作者单位:上海对外贸易学院)



参考文献:

- [1] Ammer, D. Is Your Purchasing Dept. a Good Buy? Harvard Business Review, March-April, 1974, p36-42.
- [2] 徐金发, 卢蓉. 战略采购的过程模型及其作用形式[J]. 中国工业经济, 2006, (3).
- [3] Nishiguchi, Toshihiro; Beaudet, Alexandre. The Toyota Group and the Aisin Fire. MIT Sloan Management Review, Fall98, Vol. 40 Issue 1, p49-59.
- [4] 王为人. 采购案例精选[M]. 北京: 电子工业出版社, 2004.
- [5] Jai-Beom Kim, Paul Michell. Relationship marketing in Japan: the buyer-supplier relationships of four automakers. Journal of business & industrial marketing, Vol14, No2, 1999, p118-130.
- [6] Jeffrey H. Dyer, William G. Ouchi. Japanese-Style partnerships: Giving companies a competitive edge. Sloan Management Review, Fall 1993, 35(1), p51-63.
- [7] Susan Helper. How much has really changed between US automakers and their suppliers. Sloan Management Review, 15, 1991, p15-28.
- [8] 利丰研究中心. 供应链管理: 香港利丰集团的实践[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.