读书笔记二：采购与供应管理的战略价值与实践路径

一、采购与供应管理的核心内涵与战略重要性

采购是公司从供应商处获取原材料、零部件、产品、服务或其他资源来进行运作的过程，是一整套用来购买产品和服务的商业流程。供应管理则是在企业层面对供应商的优势和能力进行系统评估，涵盖总体业务战略、与不同供应商的互动、计划和执行所有合作活动，以及在整个生命周期内的协调，以最大化供应商互动价值。

采购与供应管理在企业运营中具有至关重要的地位：首先，它是把控产品质量的第一步，将质量管理延伸到供应商处，能够显著提升企业自身的质量水平；其次，它是控制成本的第一关，在工业企业的产品成本构成中，采购的原材料和零部件占比通常在30%~90%，平均水平在60%以上，通过优化采购成本，能够有效提升企业利润；最后，它是供应链流程的重要环节，企业生产能力的发挥、产品生产周期的长短都受到采购供应的制约。

供应链环境下的采购与传统采购存在显著区别：传统采购是库存驱动，供需双方合作关系短暂，竞争多于合作，响应用户需求的能力迟钝，质量控制事后把关；供应链环境下的采购是订单驱动，从一般买卖关系向战略协作伙伴关系转变，注重信息共享与协同运作，能够快速响应用户需求，质量控制贯穿全过程。

二、采购策略的核心维度与选择

采购策略的制定需围绕采购组织形式、供应链源选择、采购成本控制等核心维度展开。采购组织形式主要分为集中采购和分散采购：集中采购具有规模效益、标准化、有利于采购战略实施、便于监管等优势，但灵活性降低、对市场的响应速度较慢；分散采购则具有灵活性高、响应速度快等优势，但缺乏规模效益、难以实现标准化。企业需根据自身规模、产品特性、市场环境等因素选择合适的采购组织形式，或采用集中与分散相结合的混合模式。

供应链源的选择需权衡响应型供应源与低成本供应源：产品生命周期早期、需求变化大、产品价值高、更新换代速度快、需要较高工程/设计支持的情况下，适合选择响应型供应源；产品生命周期成熟阶段、需求稳定、产品价值低、更新换代速度慢的情况下，适合选择低成本供应源。同时，企业还需在在岸、近岸或离岸供应源之间进行选择，综合考虑成本、运输时间、贸易壁垒、汇率风险等因素。

采购成本控制是采购策略的核心目标，主要策略包括：设计优化，通过供应商早期参与产品设计、优化产品结构，降低产品成本；流程优化，允许供应商进入企业的销售和订单系统，取消不必要的清点、检查活动，减少交易成本；批量合并，减少供应商数量，实现规模采购，降低采购成本；供应商运作整合，与供应商建立长期合作关系，共同优化运作流程，实现互利共赢。

三、供应商关系管理与供应风险管理

供应商关系管理的核心是对供应商进行分类与评估，建立长期稳定的合作关系。供应商分类可采用“供应风险水平—产品价值”矩阵，将供应商分为四类：常规采购（低风险、低价值）、杠杆采购（低风险、高价值）、瓶颈采购（高风险、低价值）、关键采购（高风险、高价值），针对不同类型的供应商采取不同的管理策略。

供应商评估的重要标准是所有权总成本（TCO），包括采购成本、所有权成本、所有权后续成本。采购成本是指供应商采购材料的成本；所有权成本是指采购件到达制造商之后、成为产成品卖给客户之前的所有相关成本，如库存成本、仓储成本、制造成本等；所有权后续成本是指产成品到达终端客户之后由制造商承担的所有成本，如保修成本、声誉成本等。通过全面评估供应商的TCO，能够选择最具性价比的供应商。

供应风险管理是采购与供应管理的重要内容。随着外包业务的盛行和供应链的全球化，供应风险日益增加，主要包括供应链中断风险、采购成本高的风险等。针对供应链中断风险，企业可通过开发多个供应源、维持一定的库存、开发响应性水平高的后备供应源等方式应对；针对采购成本高的风险，企业可采用长期合同和短期合同的组合、开发柔性的全球供应网络、开发替代供应源或自制部分供给等方式应对。

四、学习启示与实践思考

采购与供应管理的学习让我深刻认识到，采购已不再是传统的“购买”职能，而是企业战略的重要组成部分，是构建供应链竞争优势的关键环节。在实践中，企业需打破“重价格轻质量”“重交易轻合作”的传统采购观念，树立战略采购思维，将采购与供应管理融入企业的整体战略，通过优化采购策略、加强供应商关系管理、有效管控供应风险，提升供应链的整体竞争力。

供应商关系管理的核心是信任与协同。企业与供应商之间应建立长期稳定的战略伙伴关系，实现信息共享、风险共担、利益共赢。例如，通过共享需求预测信息，供应商能够更好地安排生产计划，提高供货的及时性与准确性；通过共同开展质量改进活动，能够提升产品质量，降低质量成本。同时，企业需建立科学的供应商评估与激励机制，对供应商的绩效进行定期评估，激励供应商持续改进。

随着全球供应链的复杂化和不确定性的增加，供应风险管理的重要性日益凸显。企业需建立完善的供应风险预警机制，加强对供应商的动态监控，提前识别潜在风险，并制定应急预案。同时，企业可通过多元化采购、本土化采购、与供应商签订风险分担协议等方式，降低供应风险对企业运营的影响。未来，采购与供应管理将朝着数字化、智能化、协同化的方向发展，企业需积极应用大数据、人工智能、区块链等技术，提升采购效率与透明度，加强供应链协同，实现可持续发展。