

比较中美采购模式以及供应链管理现状

今年9月，美国《Electronic Buyers' News》出版人 Steve Chalos 在本刊总编辑 Michael Liu 的陪同下，参观访问了五家位于深圳地区的电子产品制造商，它们是中兴通讯公司、康佳集团公司、东杰科公司、先科公司、宝雅电子公司和京东方公司。这是 Cholas 第一次来中国，其目的有四个：第一，亲眼看看中国电子工业的发展现状，为想到中国做生意的美国半导体供应商和分销商打探行情。第二，探讨中美两国企业在采购模式和理念上的差异，交流供应链管理经验。第三，调查电子商务在中国的发展前景。第四，促进中美杂志之间的交流与合作，为中国读者提供更好的内容和服务。通过 Cholas 此番考察，我们发现中国的采购过程存在以下几点问题。

Steve Cholas 参观深圳宝雅电子有限公司

中国电子制造业仍沿袭传统的采购模式，而美国正酝酿向供应链管理环境下的采购模式转变。Cholas 指出，目前，中美双方的采购模式有相似之处。例如，绝大部分元器件从分销商那里采购；从技术和商业两个方面评价供应商；技术部门和采购部门在元器件的选择上存在一定矛盾；采用传统方式而不是电子商务手段采购元器件等。但是美国正在悄悄地发生一场巨变。最明显的迹象是，美国的采购决策人不再

喜欢用“某某采购经理”或“某某采购工程师”头衔，而冠以“全球战略管理经理”、“北美战略供应经理”等等头衔。这说明美国的采购经理人开始推行一种战略性的采购概念：供应链管理。

传统的采购过程有三个缺点。第一，比较重视价格的比较，备份供应商等点或面上的事情。虽然质量、交货期也是采购过程中重要的因素，但通常通过事后把关来控制。第二，存在信息不对称问题。买卖双方都保留各自的信息，惟恐自己的利益受到损害。第三，买卖双方的合作关系是临时的或短暂的，一旦供需关系不平衡时，合作体也分解，联盟体很脆弱。

而供应链管理思想将从两个方面影响传统的采购模式。第一，从内部采购管理向外部资源管理转变；从一般买卖关系向战略协作伙伴关系转变。供应链管理对大多数中国的采购人来说，是一个新概念。现阶段，需要做大量的宣传工作，让大家了解这一先进的企业管理思想。关于技术人员与采购人员之间的矛盾。Cholas 惊讶地发现中国企业常采取一种协调和息事宁人的对策。在美国，双方的矛盾时常难以调和（而且也不一定需要调和），因此，诞生了一种“Design to Supply”的策略。即在设计的早期，就要向设计人员灌输可长期供货性、成本、标准化等思想。Cholas 认为采购和设计过程正在进行流程重组。现在，美国的高科技企业倾向选择 MBA 背景的人担当 CEO，以前倾向选择技术出身的人。组织结构也逐渐从过去注重功能集合向注重流程重构上转移。因此，才有上述所提及的美国采购决策人头衔的变化。在供应链管理思潮的驱动下，有很多西方企业试图在 CEO 下只设供应链

管理层，由它来计划和控制整个企业的运作。

在如何解决供应短缺这一问题上，中国企业需采取积极的态度。我们不能一味埋怨自己不是摩托罗拉，自己不是爱立信，得不到供应商的优先照顾。其实，从一点一滴做起，总有一天得到大买家的待遇。Cholas 建议，尽量减少供应商的数目，把自己的主要采购量集中在一家。也可以把自己的生产外包给国际级的合同制造商，让他们为你采购。