

# 基于供应链环境下企业 与供应商的合作关系分析

李建忠<sup>1</sup> 邓定兵<sup>2</sup>

1. 上海海事大学, 经济管理学院, 上海 200135

2. 复旦大学, 经济学院, 上海 200433

**摘要:** 针对基于供应链环境下的企业与供应商合作问题, 站在企业采购的角度, 文章在分析传统 ABC 分类法的基础上, 对企业采购的商品给出了一种依据采购的风险程度, 采购商品的成本价值比重的二维分类模式, 并以此模式建立了不同的供应商合作管理方式, 给出了合作方式的具体解决方案, 以使企业建立并维持一个稳定、健康的采购供应网络, 从而使企业保持竞争优势, 持续发展。

**关键词:** 供应链; 采购; 供应商; 合作

中图分类号: F252.21

文献标识码: A

文章编号: 1672-4747(2005)02-0106-05

## Analysis of Partnership Between Purchaser and Supplier Under Supply Chain Environment

LI Jian-zhong<sup>1</sup> DEN Ding-bing<sup>2</sup>

1. School of Economics and Management,

Shanghai Maritime University, Shanghai 200135, China

2. School of Economics,

Fudan University, Shanghai 200433, China

**Abstract:** This article addresses the problem of partnership with supplier standing on the angle of purchaser, and gives out a 2D analytical model on the base of ABC method. The 2D model depends on the influence of value proportion and the risk of purchasing. Through the model, different types of cooperation with supplier are constructed, and detailed solution of cooperation types are given out, which makes company construct a stable net of purchasing

收稿日期: 2005-01-17.

作者简介: 李建忠(1980-)男, 汉, 河北沧州人, 上海海事大学经济管理学院硕士研究生, 从事物流与供应链管理研究。

and makes company keep its advantage and development.

Key words : Supply chain , purchasing , supplier , partnership

## 0 引言

进入 90 年代以来,随着经济全球化的发展,市场竞争日趋激烈化,企业之间的竞争已经转变为供应链之间的竞争。供应链是一个整体的功能网链结构模式,它通过对信息流、物流、资金流的控制,围绕核心企业,从采购原材料开始,制成中间产品及最终产品,最后,由销售网络把产品送到消费者手中,它将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体序列<sup>[1][2]</sup>。在国家标准《物流术语》中,供应链(Supply Chain)是指“生产与流通过程中涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业所形成的网链结构”<sup>[3]</sup>。

作为供应链中的生产企业来说,其产品的生命周期越来越短,为了适应瞬息万变的市场,企业越来越强调自身的能力,对非核心的生产资源则通过供应链从供应商处获得。供应商作为供应链中核心企业的采购活动的对象,直接关系到企业的采购成本以及原材料和零部件质量的好坏,对企业产品竞争力产生很大的影响。因此,为实现供应链系统的无缝连接,并提高供应链企业的同步化运作效率,就必须加强与供应商的合作关系,采用正确的供应商合作管理方式。

## 1 采购商品二维分类模式下的供应商合作方式研究

一般而言,生产企业拥有一个数量庞大的供应商群体是司空见惯的事。这就有一个问题,在供应链管理下,企业采购部门是否应该与每一个供应商都建立战略合作关系。出于以下几点考虑,企业在构造上游供应链时,对不同的供应商,需与之建立不同的合作关系。

第一,供应链的建立、运作与维护是需要耗费企业一定的人力、物力、和财力,需要付出一定的成本代价的;第二,企业与供应商建立战略合作关系,目的是出于降低经营成本,提高企业核心业务的竞争力,供应商能否起到这种作用是企业采购部门选择合作伙伴的重要标准;第三,对企业而言,不同的供应商对企业获取竞争优势所起的作用是不同的,真正起关键作用的只是少数几个。

### 1.1 采购商品 ABC 分类控制法下的供应商合作方式

在传统的分类方法中,是按采购商品对象的成本价值不同将其分成 ABC 类的,然后依据采购商品的 ABC 类别考虑用不同的合作管理方式与提供这些商品的供应商发展。

ABC 分类控制法,又称重点管理法或 ABC 分析法,其基本原理就是要把品种繁多的采购商品,按其重要性、占用资金的大小等情况,进行分类排列,然后,分别采用不同的采购控制管理方法,以做到采购控制的最有效性<sup>[3]</sup>。

意大利经济学家巴雷特提出,研究经济管理对象时,普遍存在“关键少数和次要的多数”的现象,要求管理者根据实际需要,对管理对象进行分类,排列 ABC 分析表<sup>[4][5]</sup>。在资源有限的情况下,作用力应该放在起关键作用的因素上,加强管理的针对性,提高管理效率。在上述管理思想的指导下,应对供应商的重要性进行分析,找出少数的战略型供应商,进行重点管理。

一般情况下,ABC 类供应商占总供应商数量的比例分别为 10%~20%、20%~30%、50%~70%,商品价值占总采购商品价值的比例分别为 50%~80%、15%~20%、5%~10%<sup>[6][7]</sup>。A 类供应商为公司提供了重要的供应物资且数量少,占用的资金非常多,对其加强管理是降低采购成本的潜力所在,所以,要投入主要精力,进行重点管理,建立重要合作伙伴关系,

同时，对A类供应商提供的商品必须选择最佳的订货批量，尽可能缩短进货间隔时间，确定合理的储备期与储备量。而对于B、C类供应商，因其提供的商品价值比重小、数量少，它们不是降低采购成本的重点，可作一般合作伙伴关系管理。

### 1.2 采购商品二维分类模式下的供应商合作方式

ABC分析法的侧重点只是采购商品的成本价值这一个方面。因此，ABC分析法仅是改善采购管理的第一步，接下来，还应进行采购风险管理的评价。ABC分析法有助于将公司管理的重心集中于真正重要的方面，但是，这种方法只根据一种标准把供应商划分为A、B、C三类，明显地忽视了其他重要的标准。同时，根据ABC分析法只能了解某一类采购商品对财务状况的相对重要性，而在面对复杂的市场环境和激烈竞争的供应商时，ABC分析法无法延伸到如何细分供应商类别，如何制定供应商合作管理战略和战术。由于ABC分析法存在上述等不足，国内外学者提出了不同的采购商品分类法。中铁咸阳管理干部学院的张根凤提出了一种依据价值、质量影响及市场采购的难易程度的一个三维分类模式；国外学者Reck和Long在1998年的一篇文章中提出了一种依据供应物品对利润的影响和采购风险的二维分类模式。我们认为上述两种多维分类法侧重点不同。在他们的基础上，我们在本小节提出一种新的采购商品二维分类模式以及在此模式下的供应商合作方式，从而细分供应商，对不同类别供应商进行不同的定位，建立不同的合作方式，并着重加强与战略型供应商的合

作关系。

在二维分类模式下，如何选择合理有效的维度是很重要的。从当今企业采购管理的实践和规律看，有两个方面的要素必须考虑：一是采购的风险程度，这是影响采购绩效的外部因素，它决定了采购商品是否充分供应以及不同商品之间的转换成本高低，风险程度大就加大了采购管理的难度，使得采购方的谈判力和支配权下降，品类之间的转换成本很大。一般影响采购风险程度的主要因素有：采购商品对企业的重要程度、采购商品获得的难易程度、采购商品的可替代性、供应商数目、供应商可靠性、供应商增值能力、企业与供应商的相对优劣势、企业自制外包的可能性等等。二是采购商品的成本价值比重，这是衡量所购商品对企业产品的贡献程度以及对企业财务利润的影响程度。做出这种划分，主要是为了更好地进行资源分配，对于企业贡献越大、对企业利润影响越大的采购商品理应在采购战略上给予高度重视。一般衡量成本价值比重的因素有：采购总量、该采购商品采购金额占总采购金额的比例、该采购商品占总成本的比例、该采购商品对产成品质量的影响程度、该采购商品短缺给企业带来的损失等等。根据上述两个方面的维度，可以将企业采购商品分为四种类型。与此相对应，企业与供应商之间的关系也有四种类型。（如图1）

通过上述分析，依据采购商品的二维分类，对处于供应链上不同合作关系的供应商，企业采购部门应采取相应的采购管理实施策略，分述如下：

类型1代表的是低风险、低成本价值的采购物

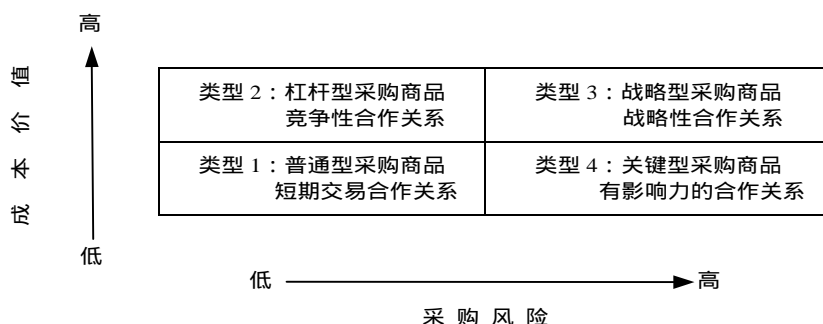


图1 采购商品二维分类模式下的供应商合作关系

Fig.1 Cooperation relationship between purchaser and supplier under 2D analytical model

品,属于“普通型”。此类采购商品大多是常规、标准化的商品或部件,不直接增加最终产品的附加价值,或者说其增值能力非常低,由于其市场供应充分,供应采购的风险较低,可选择的供应商数量很多,供应商转换的成本很低,通常企业与此类供应商合作的关系只是一种短期的买卖交易关系,企业应与这类供应商建立的是短期交易合作关系。因为,在这一类型中,单个商品的采购价格并不重要,对于这类商品,单个成本即使降低的幅度较大,但是,就总支出而言,成本下降的程度仍然是有限的。所以,这类采购商品更应该关注交易过程的控制,侧重采购系统成本的下降。具体措施为:建立采购管理信息应用系统和实施电子商务采购,以程序化、规范化的作业方式提高采购管理工作的准确性和采购效率,或者采用业务外包。

类型 2 代表的是低风险、高成本价值的采购商品,由于其价格的微小变动会对企业的成本产生很大影响,可称之为“杠杆型”。该类采购商品属于一些基本采购,需要支出较多的资金,但给公司带来的风险并不高。由于此类商品采购的成本价值比较高,单个商品的采购成本降低对企业的贡献仍然是较大的,加上供应市场相对充分,所以,可以考虑在不影响供应的基础上,以各种方法有效地降低直接采购成本。对于杠杆型物品,企业采取的采购策略是进行竞争性投标,旨在降低采购成本同时保证所采购商品的质量达到企业所要求的质量。由于该类采购商品的竞争性品牌之间的差异很小,供应商通常试图通过提供相关的增值服务来获得采购者的青睐。因此,企业与供应商应建立竞争性的合作关系,签订短期合约,以便能不断地寻求、更换、转向成本更低的资源。同时,企业还应以需求为导向,通过降低此类大规模采购的商品的成本,为企业利润做出重大贡献。

类型 3 代表的是高风险、高成本价值的采购物品,属于“战略型”。战略型的采购商品能保证企业产品在市场中的竞争力和竞争优势,它属于企业采购管理的重心,要求最高水平的采购能力。这种采购商品既会给企业带来风险,又需花费高额成本,而且任

何行为的做出都要防止对企业财务造成不利的负面影响,但是,利用规模采购也不是明智选择,因为,这些采购商品往往是定制的,供应不充分,很难利用规模采购压低成本,而且,即便能以较低的价格大规模采购,对于企业而言经营的库存风险很大,因为,这些采购商品变化较大,大多是多品种少批量产品。一般来说,这类采购商品的供应商属于强竞争力的供应商,他们掌握了所提供商品的核心技术,为数不多,常常处于强有力的竞争地位,成为行业产品技术开发的先行者。企业供应链采购管理要从制造资源信息集成与共享、提升企业核心业务能力和新产品开发等采购管理战略层面出发,把目标重点放在双方供应链调整合上,形成一体化战略联盟。因此,企业应与此类供应商建立战略合作关系,签订长期合约,通过双方的共同努力,降低成本,提高产品质量,开发新的产品技术、增强企业核心业务能力。与战略性供应商的合作对企业而言至关重要的,是企业采购供应链管理中最重要对象。

类型 4 代表的是高风险、低成本价值的采购商品,可称之为“关键型”。该类采购商品的成本较低,但进入潜在市场有困难,因而,导致风险较高,对企业的有效经营和业务流程的顺利进行构成了威胁。由于提供此类采购商品的供应商数量少、到货时间过长或无法交付货物等原因可能造成企业采购额超支,正因为如此,对于该类采购商品的采购控制管理面临着较大的挑战,即在不增加采购成本的同时防止供应中断对企业经营带来的风险,正是这种要求,企业应该考虑如何减少甚至消除此类“关键型”采购商品。对于企业来说,在本身产品的设计阶段,及早地让提供此类商品的供应商参与进来,需要的话还可以让本企业采购部门加入,另外与工程师、使用者的密切沟通都有助于减少此类商品带上太多的顾客定制特征,从而避免闭门造车。对已经存在的必须的采购商品,企业所采用的采购策略是保证获取供应的连续性,降低采购风险,如果有必要,甚至可以适当的增加采购价格。由于提供此类采购商品的供应商对企业经营发展起着比较重要的作用,所以,企业应与之建立有影

响力的供应商合作关系,签订长期合约。实践中,与这一类供应商的合作关系是企业供应链采购管理的重点、难点。企业与有影响力的供应商合作关系与企业的战略性供应商合作关系在供应链采购管理上有许多相似之处,如强调供应链的整合、长期合作关系的维护、产品技术共同开发等。但是,有影响力的供应商合作关系与战略性合作关系有着本质的区别:一是供应链整合的程度不同;二是信息共享程度不同;三是合作关系的稳定性不同。它们在合作程度上还没有达到战略的高度。

下面我们在家电企业长虹集团的商品采购为例来论证上面的观点。电子显像管是电视机的核心部件,其成本占整个电视机成本的比重比较大;在20世纪80年代,因为,电子显像管的生产几乎都掌握在外国公司手里,其采购风险也很大。因此,电子显像管就是一种战略型商品。长虹集团把它作为采购管理的重心,甚至想垄断整个电子显像管市场,以便在与其他家电企业竞争中处于优势地位。随着技术的发展,电子显像管不再是一种高风险的商品,但其价值占整个电视机成本的比重依然较大,因此,它现今是一种杠杆型商品了。其他的三极管,二极管和电阻等标准零部件,由于其风险低,成本价值比重也低,属于一种普通型商品。长虹以程序化规范化的方式管理它们的采购,提高了准确性和工作效率。

同时,在供应链下,企业利益和供应商的利益息

息相关。战略性关系的供应商出现生产经营危机,处于企业自身利益考虑,应该通过提高采购价格转移部分利益或者预付货款给供应商等方法帮助其渡过难关。在如今的供应链环境下的采购,企业应该更加注重和供应商之间的合作关系,利用供应链的力量来和其他企业进行竞争。

## 2 结束语

供应链环境下生产企业的采购管理要求建立链上与供应商的合作伙伴关系,并且,通过伙伴关系来实现整个链上的物流、信息流、资金流的快速准确地流动,从而降低各成员的经营成本。但是,由于企业的实际情况常常是需要采购的物料商品很多,企业不可能不分具体情况与每一个物料供应企业建立相同的合作关系,这将会极大地增加企业的管理成本,企业也没有足够的时间和资源去同每一个供应商建立密切的伙伴关系。本文通过对企业采购的商品建立一种依据采购风险程度,采购商品的成本价值比重的二维分类模式,来处理与不同供应商之间的合作关系,实施不同的采购管理策略,并着重加强与战略性供应商的长期合作关系,以使企业建立并维持一个稳定、健康的采购供应网络,这样企业的供应链才不至于中断,企业成本才可以降低,企业价值才可以提高,从而使企业保持竞争优势,持续发展。

### 参考文献

- [1] 李必强,潘小勇. 集成供应链中增值采购[J]. 物流科技, 2004; 27(110): 72-75.
- [2] Ramdas K., Spekman R. E. Chain or shackles: understanding what drives supply chain performance [J]. Interfaces, 2000; 30(4): 3-21.
- [3] 郝渊晓,王茜草,郝彬等. 现代物流采购管理[M]. 上海: 中山大学出版社, 2003.
- [4] 陶敏,彭磊. 采购战略与策略分析[J]. 现代管理科学, 2003; (2): 67-68
- [5] 田扬,李恩荣. 浅谈供应链中的供应商管理及其在采购预算中的应用[J]. 2004; (1): 34-35.
- [6] 刘兆军. 现代企业的供应商管理模式分析[J]. 湖南商学院学报, 2001; 8(6): 16-19.
- [7] 梅绍祖,巢来春,阮笑雷. 采购与供应链管理—分析、规划及其实践[M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [8] 张根凤. 供应链管理下的采购管理方法辨析[J]. 价值工程, 2004年; (3).
- [9] Reck R. F. and Long B. C. Purchasing: a competitive weapon [J]. Journal of Purchasing and Materials Management, 1998; 24(3): 2-9.