

集团公司战略采购管理规划研究

路 伟

上海对外经贸大学经贸学院 上海 201620

摘 要：本研究聚焦于集团公司战略采购管理规划，探讨如何通过现代战略采购优化供应链管理，提升企业竞争力。与传统采购仅关注成本和效率不同，现代战略采购以总体成本与价值超越为核心目标，将采购工作嵌入企业战略，通过深度供应链协作推动产业升级。本文系统分析了传统战略采购的特点与局限，提出了基于“Make vs. Buy”决策的现代战略采购方法论，并结合T公司、D公司泰国工厂及G公司的实际案例，验证了战略采购在提升品质与成本平衡、优化供应链布局、推动产业升级等方面的有效性。研究表明，战略采购不仅能帮助企业实现降本增效，还能通过赋能上下游企业创造更大的社会价值和行业共赢。最后，文章总结了战略采购管理对集团公司发展的重要意义，并对实践实施和未来研究提出建议。

关键词：战略采购；集团公司；供应链优化；产业升级

1 引言

1.1 研究背景与意义

在全球化和供应链复杂化的背景下，集团公司面临着前所未有的竞争压力和市场不确定性。传统的采购管理模式通常聚焦于单一成本控制和供应商管理，难以适应快速变化的市场环境和企业长期战略需求。而战略采购作为现代供应链管理的重要组成部分，能够通过整合供应链资源、优化采购流程，助力企业在成本控制、效率提升和市场竞争中取得优势。此外，战略采购还可以推动产业链上下游的协同发展，实现产业升级，因而已成为企业提升核心竞争力的重要手段。特别是在资源整合和制造业回流成为主流趋势的当下，深入探讨战略采购管理的理论与实践具有重要的理论价值和实践意义。

1.2 研究目的与问题

本文旨在探讨集团公司在全球化运营背景下如何通过战略采购实现整体供应链优化和长期竞争力提升。具体来说，本文关注以下核心问题：第一，传统采购与现代战略采购在理念和实践上的主要区别是什么？第二，如何构建以“总体成本与价值超越”为核心目标战略采购管理框架？第三，在实际案例中，战略采购管理如何推动企业的成本降低、效率提升以及产业链升级？通过回答这些问题，本文希望为企业构建更具前瞻性的采购管理体系提供理论指导，并探索如何将采购从支持性功能转变为具有战略价值的核心职能。

1.3 研究方法与论文结构

作者简介：路伟（1976年12月—），男，汉族，陕西省西安市人，硕士，企业导师，主要研究方向为营销战略、供应链管理、采购战略、跨文化交流。

本文采用文献分析与案例研究相结合的研究方法，首先通过回顾现有战略采购的相关文献，系统梳理战略采购管理的核心理念和实践框架。其次，选取T公司、D公司泰国工厂和G公司作为典型案例，通过深入分析其战略采购的实施过程和效果，验证理论模型的实用性。论文共分为五部分：第一部分为引言，阐明研究背景、意义、目的及方法；第二部分综述传统采购与现代战略采购的理论基础和实践特点；第三部分构建战略采购方法论与实施框架；第四部分通过案例分析展示理论的实践应用；最后一部分总结研究发现，并提出对企业和学术界的建议与展望。

2 战略采购管理概述

2.1 传统战略采购的特点与局限

传统战略采购主要围绕成本控制和效率提升展开，其核心任务是通过招标、议价等方式在供应商中选择最具性价比的合作伙伴，并监督执行合同和物流运输。在这一模式中，采购流程以“采购到支付”（P2P，Purchase-to-Payment）为核心，强调从下单到付款的流程优化。传统采购的特点在于其较强的操作性和标准化，但也存在明显局限性。首先，其重点在于短期成本削减，对供应商关系的管理往往以竞争为主，缺乏深度协作。其次，由于采购活动多被孤立于公司其他战略规划之外，传统采购难以深入理解供应链上下游的行业痛点，无法有效促进供应链协同与创新。最后，传统采购倾向于依赖外部服务商解决物流运输和供应商筛选问题，这使得采购职能的价值局限于战术层面，缺乏对企业长期竞争力的支持。

2.2 现代战略采购的核心理念与创新

现代战略采购强调将采购职能转化为企业整体战略的一部分,超越传统的成本削减目标,致力于实现“总体成本与价值超越”(Total Cost of Ownership/Value Beyond Price)。这一理念通过对财务、行业 and 市场的深度分析,为企业提供全面的决策支持。现代战略采购不仅关注物资与服务的获取,更注重供应链上下游的协同优化,将采购视为提升企业价值链效率和竞争力的重要工具。其创新体现在以下几个方面:一是通过供应商关系的深度合作,增强供应链的抗风险能力;二是利用数字化技术,如电子商务平台、数据分析与自动化系统,提高采购流程的透明度和效率;三是从采购视角参与企业的核心业务决策,例如在“自制还是外包”(Make or Buy)决策中,综合考虑成本、品质和市场变化,以支持企业战略部署。此外,现代战略采购更加重视推动企业与上下游的产业协同,通过技术引入、流程优化和标准化提升行业整体竞争力^[1]。

2.3 传统采购与现代采购的区别与优势

传统采购与现代战略采购之间的区别主要体现在目标、方法和价值创造三个维度。传统采购的目标聚焦于短期的成本削减,其方法以价格谈判和合同管理为主,强调交易的独立性和标准化。而现代战略采购的目标则是通过优化总体成本和创造长期价值来支持企业的战略目标,其方法不仅包括供应商选择和议价,还涉及供应链整合、技术合作和产业升级。现代战略采购的价值创造体现在全局视角和功能提升方面:它不仅通过精细化管理降低企业整体运营成本,还通过协作创新推动产业链的升级与效率提升。与传统采购相比,现代战略采购的优势在于其战略性更强,能够主动应对全球化供应链环境中的复杂挑战,帮助企业实现可持续竞争优势。更重要的是,现代采购为企业提供了超越成本控制的竞争价值,使其在快速变化的市场中更具灵活性和适应性。

3 战略采购方法论与实施框架

3.1 核心目标:总体成本与价值超越

战略采购的核心目标是通过优化供应链和采购决策,以实现企业总体成本(Total Cost of Ownership, TCO)的最小化,同时超越价格维度,创造更高的商业价值(Value Beyond Price)。总体成本的概念涵盖了从采购规划到最终产品交付的所有相关成本,包括材料成本、物流成本、库存持有成本、质量管理成本以及供应链风险成本。与此同时,价值超越意味着企业不仅关注短期的价格优势,还需考虑采购对创新能力、市场反应速度以及品牌竞争力的长期影响。为实现这一目标,战略采购需要综合财务分析、行业洞察和市场动态,确保

采购活动与企业整体战略高度一致,从而在降低成本的同时,提升供应链的灵活性和可持续性,赋能企业长期发展。

3.2 采购决策模型: Make vs. Buy

在战略采购管理中,“Make vs. Buy”模型是关键决策工具,帮助企业明确是否应内部生产(Make)还是外部采购(Buy)某项产品或服务。这一决策涉及对多方面因素的权衡,包括成本结构、供应链风险、核心竞争力以及市场趋势。选择“Make”通常适用于企业核心技术要求较高或市场控制力较强的情况下,通过自主生产实现高质量标准和技术创新;而选择“Buy”则适合非核心业务或成本驱动型决策,通过与外部供应商合作提升运营效率并降低资本投入。例如,在D公司的战略中,针对不同业务线结合市场需求选择代工或自主生产,确保了资源的最优配置和供应链的稳定性。无论“Make”还是“Buy”,企业都需通过数据分析与情景模拟,评估各方案的潜在风险和收益,以实现最优决策。

3.3 战略采购的关键策略与实践方法

战略采购的成功实施离不开一系列系统化的策略和实践方法。这些方法以整体优化为导向,包含五个关键方面:第一,联合采购,通过整合公司内部需求与集中采购,与供应商形成规模优势,显著提升议价能力和降低成本;第二,供应商竞争激励,通过开发多个供应商,利用竞标或谈判激励机制激发供应商提升服务质量和降低价格;第三,标准化,将采购品类和流程进行统一和简化,从而减少供应链的复杂性与协调成本;第四,流程优化,利用现代数字化工具(如MRP、ERP和电子招投标系统)提高采购效率,减少冗余环节;第五,创新与最佳实践,包括采用电子商务平台、委托加工(OEM)、期货对冲等方式,提升采购的灵活性和适应性^[2]。

在实践中,这些策略需结合企业的行业特点灵活调整。例如,在化工行业,通过供应商工艺考察筛选高性价比供应商,在满足产品质量要求的同时显著降低成本;而在高科技行业,通过战略合作推动供应商技术研发,确保产品的领先地位。战略采购不仅是技术和管理工具的应用,更是对供应链生态系统的深刻理解和动态优化,其有效实施将显著提升企业的成本效益和市场竞争能力。

4 案例分析与实践应用

4.1 T公司的战略采购案例

T公司的战略采购案例展现了在高端电子材料(如PCB药水)采购过程中实现品质与成本平衡的创新实践。

传统上,由于PCB采购的品质要求介于电子级和工业级之间,企业往往被迫选择高价的电子级原料来保障质量,这极大地提高了生产成本。T公司通过深入研究上下游需求和供应商工艺,重新定义采购规格,将适用于PCB行业但质量过剩的工业级化学品作为原材料。这一变革不仅降低了采购成本,还保障了产品品质,突破了行业传统标准对采购的限制,同时扩大了工业级供应商在新领域的市场份额^[3]。

4.2 D公司泰国工厂的采购模式

D公司泰国工厂的采购模式是其全球供应链战略优化的典型案例,体现了“Buy”策略的成功实施。为了满足美国制造业本土化的政策需求,D公司选择在泰国建立代工厂,并通过多维度考量(包括地理位置、成本、政策环境等)确定合适的合作伙伴。D公司不仅利用泰国化工产业集群的优势降低物流和生产成本,还通过成熟的战略采购方法论,设计符合高质量标准的生产设施,从而确保了供应链的稳定性和质量的一致性。此外,通过转嫁资金成本给代工厂,D公司降低了自身财务负担,同时为合作伙伴提供了先进的技术支持,推动了本地化生产能力的提升。

4.3 G公司的产业升级与采购转型

G公司的案例集中体现了战略采购在推动产业升级与价值链重塑中的关键作用。作为中国贵金属行业的龙头企业,G公司通过与D公司合作,承接其贵金属药水业务,完成了从上游矿业向高端化学品制造和应用领域的转型。通过主申请人的协助,G公司不仅掌握了高端市场的技术和服务体系,还通过直接面对全球客户打开了国际市场。D公司通过将低利润业务转交给G公司,实现了资源的最优配置,而G公司则借助该合作提升了利润率并完成了技术升级。这一合作为供应链上游企业进入高附加值领域提供了范例,同时也表明,通过资源整合与采购模式创新,企业可以实现多方共赢,优化整个产业链的竞争格局^[4]。

5 结论与建议

通过本研究可以得出,战略采购已成为集团公司实现可持续竞争优势的重要工具。传统采购模式局限于流程优化和短期成本控制,而现代战略采购以“总体成本与价值超越”为核心,通过将采购职能融入企业战略,深入供应链上下游,推动了产业链的整体优化。研究发现,战略采购不仅能够有效降低成本、提高效率,还能通过供应链整合和创新实践,实现公司利润率的提升和业务模式的升级。案例分析进一步证明,成功的战略采购需要结合企业内部的财务、市场和行业特性,同时基于风险评估制定灵活的采购策略,从而更好地支持企业的长期发展目标。

在实践中,企业应将战略采购提升至公司高层管理层级,确保其能够贯穿于企业战略决策的全过程。建议企业从以下三个方面优化战略采购实施:第一,加强对市场、行业和供应链的深入研究,动态调整采购策略以应对外部环境变化;第二,构建高效的跨部门协作机制,将财务、生产、供应链等功能部门纳入采购决策过程,确保采购决策的全面性和科学性;第三,通过创新采购模式(如联合采购、供应商竞争激励等)和风险评估机制,为企业在复杂的全球市场中保持竞争优势。未来,随着技术发展与全球供应链的持续变革,战略采购将继续在企业价值创造和产业升级中扮演关键角色。

参考文献

- [1]傅瑜.浅谈战略采购管理[J].大众商务,2011(12):64.
- [2]储胜,张显东.供应链管理下战略采购的实施框架[C]//第二届中国工业企业物流论坛论文集.2004:101-103.
- [3]刘晓斌.2012年陶氏化学公司经营业绩分析[J].当代石油石化,2013,21(5):38-42.DOI:10.3969/j.issn.1009-6809.2013.05.009.
- [4]龚卢阳子.G公司投资价值评价研究[D].宁夏:宁夏大学,2023.