

从战略采购角度探索企业的成本管理

路 伟

上海对外经贸大学经贸学院, 中国·上海 201620

【摘 要】本文从战略采购的角度探讨了企业成本管理的优化路径。首先, 通过分析战略采购的理论基础, 明确其核心目标与策略, 阐述其在成本管理中的独特作用。其次, 结合T公司、D公司及G公司的实际案例, 深入剖析战略采购在自主生产、OEM合作及业务剥离中的应用实践及成效。研究表明, 战略采购不仅能有效降低采购成本、优化生产效率, 还可以通过提升供应链管理能力和上下游协同, 促进企业实现长期竞争优势。同时, 本文还探讨了战略采购在风险管理中的策略与挑战, 并提出了未来研究方向与实践建议。

【关键词】战略采购; 成本管理; 风险管理; 案例分析

1 引言

1.1 研究背景与目的

在全球化和产业竞争日益激烈的背景下, 企业成本管理成为提升竞争力和实现可持续发展的核心环节。传统采购模式以短期成本节约为导向, 无法应对供应链复杂性、市场波动以及跨国业务扩展的多重挑战。战略采购作为一种整合供应链上下游资源、优化企业成本结构的重要手段, 已在全球企业中广泛应用, 但其在企业整体战略中的作用仍然需要深入探讨。本文旨在从战略采购的角度, 探究其如何通过优化资源配置、提升运营效率、平衡成本与质量, 帮助企业构建长期竞争优势, 最终实现整体降本增效的目标。

1.2 研究意义与创新点

本文的研究不仅丰富了战略采购与成本管理交叉领域的理论体系, 还为企业在实践中应用战略采购提供了全新视角和方法论。不同于传统采购研究仅关注价格谈判或供应商管理, 本文从总体成本 (Total Cost of Ownership, TCO) 和价值超越 (Value Beyond Price) 的理念出发, 结合案例分析具体阐释战略采购如何助力企业实现上下游协同与产业升级。此外, 文章创新性地将风险管理与战略采购结合, 为企业应对不确定性提供系统化建议, 从而在当前全球供应链不稳定的背景下具有重要的理论价值和实践意义。

2 战略采购的理论基础

2.1 战略采购定义与目标

战略采购是以企业整体利益最大化为核心, 以长期价值和供应链协同为导向的采购管理模式。不同于以短期成本节约为重点的传统采购, 战略采购通过系统分析供应市场、企业需求以及内外部环境的动态变化, 制定综合性、长期性和高效性的采购决策。其核心目标包括实现总拥有

成本 (Total Cost of Ownership, TCO) 的优化、构建稳定且灵活的供应链体系、以及通过采购活动为企业创造竞争优势。战略采购不仅着眼于直接成本削减, 还通过流程优化和供应商合作, 提升企业整体运营效率和市场竞争力^[1]。

2.2 战略采购与传统采购的区别

战略采购与传统采购在目标、方式及管理范畴上有显著区别。传统采购通常以满足生产需求为目的, 关注单次交易和价格谈判, 而战略采购则强调长期的供应链协同和对企业战略的支撑作用。从方式上看, 传统采购往往专注于招投标流程和供应商管理, 局限于采购流程本身; 而战略采购则关注整个供应链网络, 涵盖市场调研、需求预测、供应链风险管理等多个层面。在管理范畴上, 传统采购更倾向于操作层面的执行, 而战略采购通过数据分析和决策制定, 将采购功能提升至企业战略的高度, 为企业可持续发展提供支持。

2.3 战略采购的核心策略

战略采购的实施依赖于一系列系统化的核心策略。首先, 需求整合 (Demand Bundling) 通过集中采购需求提升议价能力, 降低成本。其次, 供应商竞争刺激 (Supplier Competition Stimulation) 通过引入更多供应商激发竞争, 获得更优价格和服务。再次, 标准化 (Standardization) 通过简化产品规格和统一标准, 减少复杂性和成本支出。此外, 流程优化 (Process Optimization) 与创新技术的应用, 如电子商务和数据分析工具, 提升采购效率和透明度。最后, 风险管理策略 (Risk Management Strategies) 通过识别和缓解供应链风险, 确保采购活动的稳定性和可持续性。这些核心策略共同作用, 构成了战略采购的有效执行框架。

3 战略采购对成本管理的作用

3.1 成本管理框架与目标

成本管理是企业提高竞争力和实现可持续发展的核心手段,其框架包括成本识别、成本控制、成本优化及绩效评估四个关键环节。成本识别强调全面了解企业在生产、运营、供应链等环节的支出构成;成本控制通过优化资源分配和管理流程实现对费用的合理压缩;成本优化则在保证质量的前提下寻求最大化的成本节约和价值提升;绩效评估则对各项成本策略进行反馈与调整,确保实现长期优化目标。在这一框架中,战略采购以“总体拥有成本”(Total Cost of Ownership, TCO)为指导,综合考虑采购价格、物流运输、供应商管理和潜在风险的成本,为企业构建一个系统化且动态的成本管理模式,其目标不仅是实现短期的成本降低,更是通过采购行为支持企业战略发展,实现长期效益。

3.2 战略采购在成本控制中的作用

战略采购在成本控制中扮演着多个重要角色,通过一系列措施实现成本的可控性与透明化。一方面,通过优化供应商选择与管理,战略采购采用招标、谈判和供应商关系管理等手段提升采购的性价比。例如,通过需求整合和联合采购,企业能够有效扩大采购规模,增强对供应商的议价能力;通过供应商分类管理和建立长期合作关系,企业可以稳定供应渠道,降低原材料价格波动对成本的影响。另一方面,战略采购通过流程优化与标准化降低操作成本,例如引入电子采购平台(e-Procurement)、资源规划系统(ERP)等工具,实现采购流程的数字化与透明化。此外,战略采购还通过深度分析市场趋势与供应链环节的潜在风险,提前制定替代方案或备选供应商计划,降低中断供应或市场波动带来的隐性成本。在供应链复杂性和全球化背景下,这些措施使得战略采购能够从全局视角为企业实现精准的成本控制^[2]。

3.3 战略采购提升企业利润路径

战略采购对企业利润的提升具有直接与间接的双重效应。直接路径主要体现在采购成本的降低和资源利用效率的提升。通过集中采购、激励供应商竞争、优化合同条款等方式,战略采购可以帮助企业大幅降低物料、设备和服务的采购成本。例如,标准化产品规格和减少物料种类,不仅减少了采购支出,还降低了库存管理和物流成本。同时,战略采购通过分析产品全生命周期成本(包括物流、存储、废弃等环节)选择最优采购方案,优化资源配置,

提高企业的资本使用效率。间接路径则体现在价值链协同与市场竞争力的提升。通过供应链上下游的合作,战略采购帮助企业深度参与产品设计和技术改进,以增强产品的市场竞争力。此外,战略采购还推动供应链的升级与整合,例如通过海外代工厂的优化选择、产业链整合等策略,降低生产成本的同时扩大企业的市场覆盖率与业务规模。最终,战略采购通过整合资源、创造协同效应和提升运营效率,显著增强企业的长期盈利能力,为企业构筑持续的竞争优势。

4 战略采购应用案例分析

4.1 T公司:自主生产策略(Make)

T公司在战略采购实践中,通过自主生产策略(Make)实现了成本与品质的最佳平衡。其生产的PCB药水材料占高端电子线路板材料的重要组成部分,而这些化学品的采购面临“高品质”与“低成本”的双重挑战。传统采购依赖电子级标准的化学品,导致采购成本过高,而工业级供应商因采购量小和关注度低难以满足要求。通过SPEC优化,T公司深入分析上下游应用需求,分类研究关键材料工艺,筛选出品质高于普通工业级但低于电子级的供应商,成功在PCB行业中实现了工业级材料的品质创新应用。此举既突破了传统采购的思维局限,又显著降低了成本,为企业在保证产品质量的同时提升了竞争力^[3]。

4.2 D公司:OEM合作策略(Buy)

D公司在全球化布局中通过OEM合作策略(Buy)成功应对了供应链风险与成本管理的挑战。基于美国要求的“第二供应链”政策背景,D公司选择泰国代工建设新生产基地。该决策不仅考虑了泰国地理位置的物流便利性及化工产业集群的支持,也评估了其劳动力、土地、运营成本的优势,以及税收减免等政策红利。然而,泰国代工缺乏满足D公司高标准品控的能力,D公司通过战略供应链方法论,从生产区域设计、工艺材料选择到原材料认证进行了全方位指导。在严格品控的同时,新工厂建设成本被控制在15百万美元,仅为传统工厂预算的30%~50%,并转移了资金压力,提升了合作双方的商业价值。

4.3 G公司:剥离低利润业务

D公司在贵金属药水业务中通过剥离低利润产品线,展示了战略采购在产业升级中的延伸作用。贵金属药水因原材料价格昂贵及期货市场波动导致利润率低且资金占用高。D公司将业务转交给G公司,通过授权销售模式将材料成本转移,并专注于佣金收益,从而提升整体利润率至50%

。与此同时，D公司通过专业指导帮助G公司建立高端市场销售和服务体系，使其从传统矿业向应用领域延伸，实现产业升级。这不仅显著提高了G公司的利润率，还助力其进入国际市场。此案例表明，战略采购不仅能优化企业内部资源配置，还可通过产业协同实现上下游的共同增值^[4]。

5 战略采购中的风险与挑战

5.1 风险识别与评估

战略采购在提升企业效率的同时，面临诸多复杂的风险挑战，需要全面深入地进行识别与评估。市场环境的不确定性是核心问题之一，原材料价格波动、供应市场的结构变化，以及全球经济环境的不稳定性，均可能对采购决策带来影响。与此同时，供应商的能力、资质与稳定性对企业战略采购的成功至关重要，但潜在的履约能力不足、质量问题和财务危机等供应商风险，可能对企业供应链造成不利影响。合规问题也是战略采购必须面对的关键挑战，跨国采购涉及不同地区的贸易政策、税收法规和环保要求，而这些政策的不确定性增加了企业的合规风险。此外，战略采购往往依赖全球化供应链，这使得企业需要应对突发事件引发的供应链中断风险，如自然灾害、政治冲突和疫情等。技术层面的风险也不容忽视，随着企业数字化转型的推进，采购数据的安全性、系统的稳定性和技术实施的复杂性都可能成为隐患，影响战略采购的执行效果。全面的风险识别和动态评估，能够帮助企业提前掌握潜在威胁，为后续策略的制定提供基础^[5]。

5.2 风险缓解策略

面对战略采购的多重风险，企业需要构建系统化的缓解机制，以保障采购计划的稳定与实施效果。建立多元化的供应链网络是应对供应商及市场风险的重要手段，通过拓展供应商选择范围、优化供应来源分布，企业能够降低对单一供应商和单一地区的依赖。供应商管理的精细化同样是关键环节，通过开展深度合作和关系管理，提升供应商的履约能力和配合意愿，从而实现供应链的稳定与高效运行。技术创新在缓解风险方面发挥了重要作用，企业可采用区块链技术提升供应链的透明度，并通过数据分析工具对市场波动进行预测，从而优化采购决策。合规管理机制的完善也是必不可少的，应依据不同地区的法律法规动态调整采购策略，确保各项采购活动合法合规。在应对物流中断和突发事件方面，企业需要构建灵活的应急预案，包括库存优化、备选运输路线和快速响应机制等，增强供应链的弹性。引入如采购风险评估与缓解（PRAM）框架的工

具，可以使企业在战略采购中形成全方位的风险监控与动态调整能力，从而在降低风险的同时提升决策效率和执行力。通过有效的缓解策略，企业不仅能将战略采购的潜在风险降至最低，还能转化部分挑战为竞争优势，推动企业的长远发展。

6 结论

战略采购在企业成本管理中扮演了至关重要的角色。通过从供应链全局视角出发，战略采购不仅限于简单的成本削减，还通过优化资源配置、提升效率和推动创新，为企业创造长期的竞争优势。研究和案例表明，采用战略采购方法，可以有效降低企业的总拥有成本（TCO），并实现价值超越价格的管理目标，助力企业在竞争激烈的市场中保持领先地位。

对于企业实践而言，战略采购的核心在于与企业整体战略的深度融合。企业应将采购职能从传统的执行型任务转变为战略型功能，通过引入科学化的决策工具和方法论，实现从“买便宜”到“买得值”的转型。同时，结合行业特点、市场趋势以及自身资源条件，灵活选择自主生产（Make）和外包生产（Buy）策略，不断平衡成本、品质与风险，以支持企业在不同市场环境中的稳健发展。

未来，随着数字化和智能化技术的普及，战略采购的发展将更加依赖于大数据分析、人工智能等先进技术的应用，以进一步提高决策的精准性和响应速度。此外，全球化和产业链重塑趋势为战略采购带来了新的机遇与挑战，企业需持续关注供应链的弹性与安全性，推动跨行业、跨地域的协同创新，实现可持续的成本管理与价值创造。

参考文献：

- [1] 李志军. 战略采购策略研究 [D]. 江苏: 东南大学, 2002.
- [2] 唐宾彬. 战略采购成本管理研究 [D]. 湖南: 湖南大学, 2006.
- [3] 郑雪. M公司物流成本控制研究 [D]. 西北农林科技大学, 2019.
- [4] 张永明, 陈伟达, 李倩茹. OEM再制造下双边资金约束闭环供应链生产与合作融资策略 [J]. 控制与决策, 2023, 38 (7): 1969-1978.
- [5] 高敏. B2B供应商品品牌导向与企业能力交互对关系价值的作用机制研究 [D]. 重庆理工大学, 2022.

作者简介：路伟（1976.12--），男，汉，陕西省西安市，硕士，研究方向：营销战略、供应链管理、采购战略、跨文化交流。