BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

后危机时代的全球采购

Jesús de Juan、Sachin Nandgaonkar、Kevin Waddell、杜伟、利嘉伟

2010年10月

后危机时代的全球采购

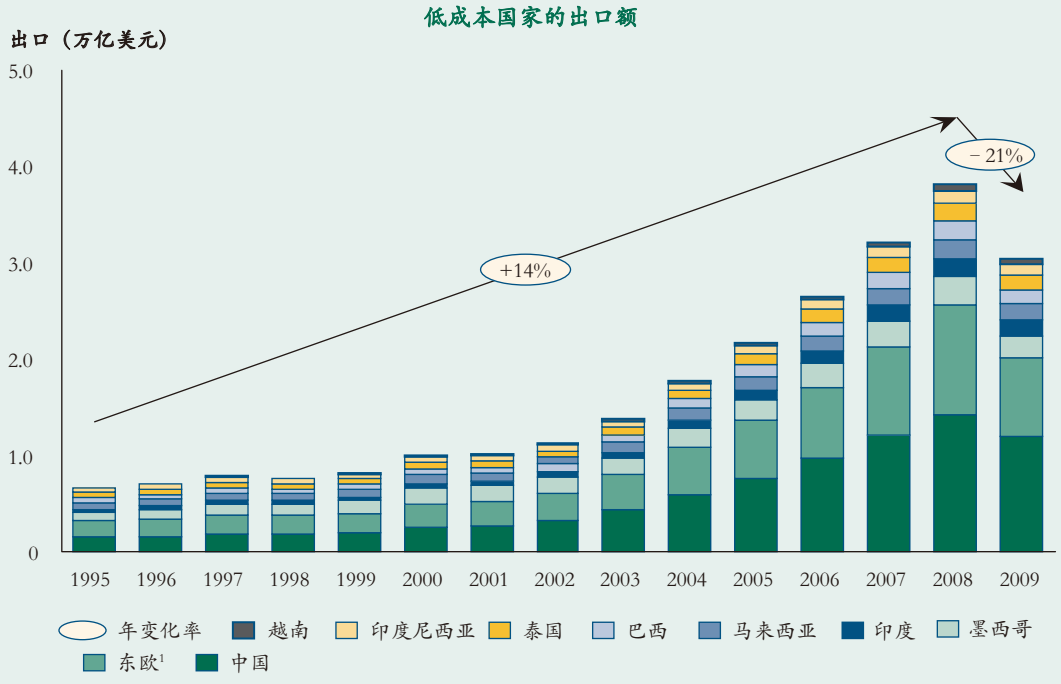
全球经济的起伏对企业如何看待以及进行全球采购产生了巨大的影响。在危机期间，低成本国家的出口大幅下降，从2008年的3.8万亿美元下降到2009年的3万亿美元，且至今仍未恢复到衰退前的水平。（参阅图1）当然，需求不振是出口下降的主要原因，但企业也正在重新审视以低成本国家为主的采购战略，主要因为他们遇到了一系列挑战，比如质量安全、产品召回、劳动力成本上升、大宗商品价格波动以及过长供应链导致的潜在风险等。近期的新闻报导似乎暗示着某种格局的变化以及回归“近岸”国家的趋势，比如对美国而言的墨西哥和对欧盟而言的东欧国家。

然而，根据BCG的近期调查显示，全球采购仍然存在，但侧重已经从单纯的劳动力成本节约逐渐转向采购总成本或“最优成本”国家的采购。

劳动力和投资成本不断上升

虽然低成本劳动力在上世纪九十年代促使大量生产从西方移至东方，但全球采购不再局限于服装、玩具和鞋类等劳动密集型产品。跨国企业越来越多地从低成本国家采购更广泛的产品，

图1：低成本国家的出口在衰退期间大幅下降



来源：经济学人智库；BCG分析。
注：保加利亚、印度和摩尔多瓦的2009年数据为估计数据。
[1]东欧国家包括白俄罗斯、保加利亚、捷克共和国、匈牙利、摩尔多瓦、波兰、罗马尼亚、俄罗斯、斯洛伐克和乌克兰。

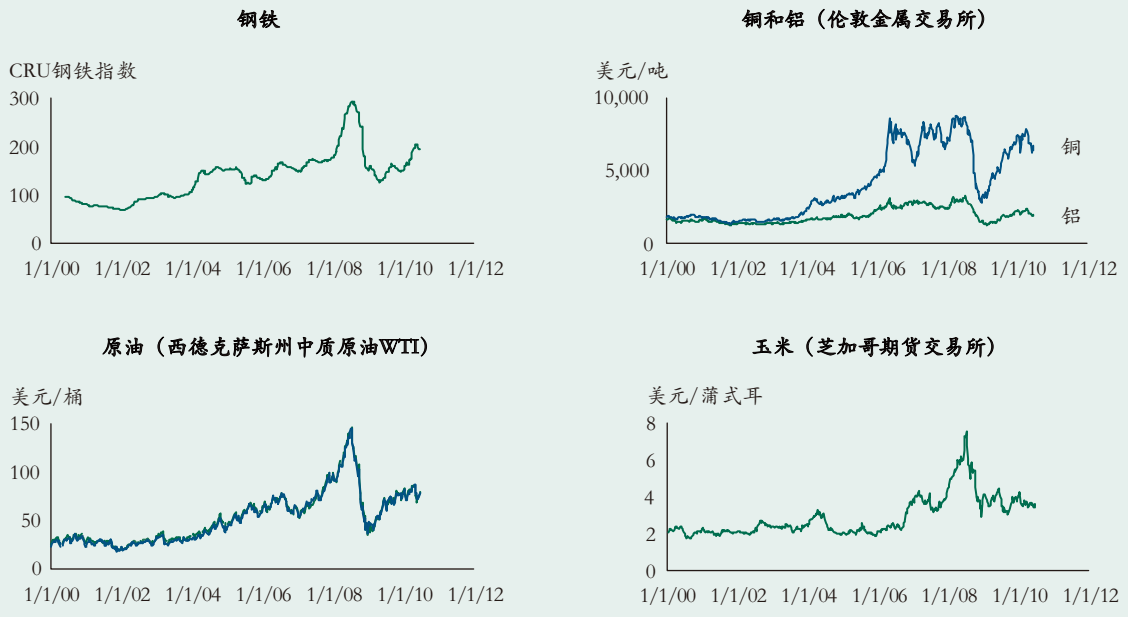
利用这些国家较低的日常管理、投资和资金成本，或者是出于能够更好地获得供应商选择或新兴市场的消费者等战略考虑。随着进口产品所需劳动量的减少，劳动力成本节约的套利效应也相应降低。

此外，劳动力短缺不可避免地导致工资的上涨。二战后日本作为低成本生产者的崛起并未持续很长的时间，韩国在上世纪七八十年代的优势也没有持续太久。中国、印度以及东南亚的庞大人口延缓了这种不可避免现象的出现，但劳动力短缺在21世纪第一个十年的后半期已经成为重要问题。劳动力短缺再加上出口行业需求的持续增长，迫使其中很多国家的劳动力成本上升。近期，两位数的工资涨幅在中国和越南等国家都极为常见。

由于对更高的质量、更优的流程以及大规模生产所需的高度自动化的要求在不断增长，因此低成本国家的工人技术水平也在相应提高。而技术熟练的工人成本也就更高，尤其是因为他们往往供不应求。

投资成本也随着时间的推移发生了巨大的变化。（参阅图2）近十年来，制造业和建筑业在中国以及其它低成本国家方兴未艾，导致对资源的无限需求并推高了原材料价格。例如，在金融危机爆发前，原油价格创下新高为每桶147美元。除了推升运输以及石油产品原材料（如塑料）等相关成本外，油价的上涨还影响到了其它能源的价格，并带动其它投资成本的上升。成本的增加抵消了任何形式的劳动力成本节约，并降低了低成本国家的整体成本优势。

图2：供需不平衡导致大宗商品价格剧烈波动



来源：彭博社；CRU集团；BCG分析。

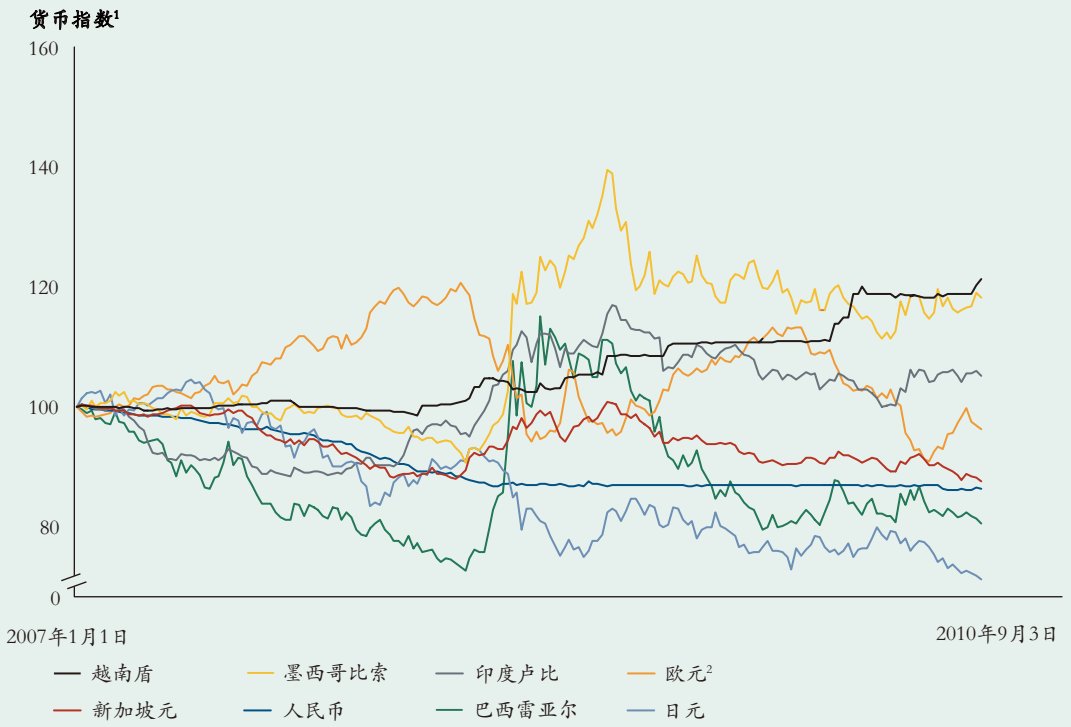
来自其它方面的成本压力

除了劳动力和投资成本的上升之外，从低成本国家采购的企业还必须考虑应对环境、健康和安全等问题所投入的成本；过长的供应链对库存持有成本以及装运和反应时间的影响；以及可能引发高昂的索赔、退货和停产等潜在的质量问题。例如，2007年中国制造的玩具使用含铅喷漆，引起了对安全问题的更多关注。从中国采购玩具的企业可能需要承担额外的质量控制成本，或者找到把这些成本转嫁给客户的方法。

此外，货币的大幅波动使得从低成本国家采购的潜在节约越来越难以预测。自金融危机爆发以来，货币汇率市场的波动幅度非常大。（参阅图3）从单一地区进行采购的企业发现其特别容易受到不利货币波动的影响，可能使他们预期的成本节约消耗殆尽。

愈演愈烈的保护主义也增加了全球采购的不确定性。经过多年来减少贸易壁垒的努力，发达国家和发展中国家同样节衣缩食地努力从经济衰退中复苏。特别是，中美贸易摩擦日渐升级。除了对人民币贬值的持续担忧，美国政府还提高了许多对中国产品的进口关税以保护国内产业。仅2009年的前九个月，美国发起了14项针对中国出口产品的调查，总价值在58亿美元，而一年前该数字仅为10亿美元。

图3：货币波动使从低成本国家采购的潜在节约越来越难以预测



来源：Factiva；BCG分析。
[1]按本地货币兑换美元的比率计算，2007年1月1日的指数为100。
[2]每周开盘价。

2009年，美国政府向从中国进口的所有小汽车和轻型卡车轮胎征收关税。27个欧盟成员国也加入了抵制低成本国家出口商的行动，向从中国进口的钢材征收关税。类似地，将中国和越南生产的产品运输到欧洲的鞋类公司也面临着欧盟的高额关税。严重依赖单一供应基地的企业很容易因为此类政府决策而遭受重创。

保护主义并不是从低成本国家采购的跨国公司所面临的唯一立法方面的不确定性。许多国家利用出口关税和增值税退税加强本地行业在全球出口市场上的竞争力。在中国，政府一直利用支持力度更大的出口关税和增值税退税结构来鼓励出口。然而，由于2010年前5个月的出口增长较2009年劲升了33%以及2008年金融危机的影响大体平息，中国政府于2010年7月取消了406种出口产品的退税，以减少对钢材、橡胶和玻璃等能源密集型产品的出口奖励。对从中国采购的企业而言，除了直接的财务影响以外，这样的转变还强调了全球采购的持续风险：任何国家的成本节约可能因为贸易法律的变动而瞬间遭受风险。对单一供应源的过度依赖增加了这种风险。

对总成本的重视程度越来越高

这些日益增长的成本以及不断变化的情况为全球采购带来了新的挑战。要想在新的环境中取得成功就必须把传统的采购模式转变为更加全面的战略性方法，从不同国家采购的总成本来考虑。因而我们发现，许多公司把关注重点从低成本国家采购转向“最优成本”国家采购——这种方法评估了一系列因素，而不仅仅是劳动力成本。

为了详细了解全球采购的当前最佳实践以及最优成本国家采购如何发展，BCG调查了来自多个行业和国家的30家跨国企业。根据我们的研究显示，最优成本国家采购将会继续盛行下去。事实上，我们发现整体参与范围更加广泛，且企业也正在采取一种更具战略性的方法，建立供应源组合并设法实现竞争优势，而不是仅仅降低成本。下面我们将仔细地讨论各个趋势。

更广泛的参与范围

最优成本国家采购的参与者不仅包括领先跨国公司和财富500强企业，还包括北美和欧洲的中小型企业。部分原因是从海外供应商处购买已经变得更加容易。市场透明度的提高有助于小型企业与最优成本国家建立直接的采购协议。参与企业增加的主要原因在于低成本国家的供应商变得日益成熟，成为世界舞台上西方供应商的可靠替代者。

此外，采购的产品类别从服装和玩具等传统劳动密集型产品扩展到技术和资本密集型产品。全球所有主要低成本供应基地的情况基本如此。例如，从这些地区采购更多资本设备的企业需要降低总体资本支出。从抽水机到化工设备，从储油罐到高炉，企业发现具有广泛产品开发和生产经验的供应商在不断增加，其经验通常来自于为快速发展的本地经济提供服务的过程中。许多采矿、石油勘探以及化工业的跨国公司积极从低成本国家采购大型资本设备，以供位于东西方地区的工厂使用。

然而，最优成本国家采购的参与者不仅仅只限于制造企业。甚至一些PE（私募股权）公司也正在最优成本国家建立采购机构，利用其整合规模为投资组合企业提供成本节约的机会。

更多样的组合方法

所有受访企业表示将继续保持或增加在最优成本国家的采购活动，尤其是在亚洲，因为在这些国家进行采购仍能节约大量成本。许多参与企业表示虽然金融危机对某些地区产生了负面影响，但也为最优成本国家采购带来了机会。比如，货币贬值使韩国等成本相对较高的地区新近成为最优成本供应基地。墨西哥和越南等其它传统低成本国家由于汇率变动甚至变得更具吸引力。许多参与企业发现全球经济衰退使高管层更加重视成本削减问题。这种关注为采购团队带来了压力，同时也鼓励他们开发其它国家和供应源作为成本节约的替代方式。

然而，围绕劳动力短缺、货币波动以及保护主义的风险和不确定性增加了受访企业的忧虑。许多企业正在积极采取更加多样化的全球采购方式，并在不同国家和地区维护不同供应源组合以降低风险。

实现真正的全球优势

受访企业还表示最优成本国家采购的好处不仅仅是成本的节约，还包括通过本地和全球性的竞争而获得的战略优势。许多企业正在把价值链上除采购外的其它环节，比如研发和生产，也转移到最优成本国家，以进一步发展其设计能力和生产网络。这些进展能够创造可持续的竞争优势。这种全球性范围的利用方式体现了最优成本国家采购举措的发展方向。

除了在全球范围内打造竞争力外，企业也正在利用其在新兴地区的采购机构提高本地市场的渗透率。通过进入本地市场、与政府官员建立联系并在整个价值链上展现创新，最优成本国家采购可以产生大量收入和利润优势，甚至能体现在新兴市场的业务发展方面。

适应当前挑战：基石

金融危机显然改变了全球经济的发展动态。更为复杂的是，双速世界正在兴起，特点是美国、欧洲和日本等发达经济体的增长速度放缓，而东南亚和金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）[1] 的经济则更加快速地增长。要满足这些高速增长与低速增长地区的不同需求，肯定会给现有的采购模式带来巨大压力。

此外，全球商业环境在中短期内将有很大的不确定性。正如前文所述，货币波动、投资成本和物流成本以及贸易壁垒等一些无法预测的因素意味着拥有全球供应链的企业必须具有很强的适应性和灵活性，从而成功地进行竞争。当企业按照充满不确定性的未来重新评估其运营模式时，风险管理问题已经凸现出来。

我们的受访企业正在采取一系列举措和行动来解决这些问题。对于许多企业而言，鉴于寻找合格的新供应商或在面临产能限制问题时调整现有供应商的产量等挑战，要在短期内改变其全球供应链的结构将比较困难。因此，政府游说和货币对冲等大部分短期措施将能够在最大程度上减少不确定性的影响。这些活动可以有效地为想要更好地管理新挑战而重组供应基地的企业赢得时间。

也有企业正在寻找方法使其供应链在面对变化和中断时更加灵活。企业正在对其供应链进行“压力测试”，以评估某些情景下可能产生的影响，比如某个国家出现了供应商质量问题而需要找到替代的供应基地；港口堵塞或其它物流问题所导致的货运延期以及交货时间发生变化；或者由于

1. 参阅BCG于2010年1月出版的白皮书《金融海啸的冲击：做好准备迎接“双速”世界；加快走出经济大萧条》。

货币升值、薪资上涨、物流成本或关税问题促使全球采购的产品到岸成本出现大幅上升。定期审查这类问题将帮助企业避免受到冲击。

对于中期情况，我们的受访企业意识到过度依赖一个地区或单一低成本供应基地可能很危险且无法持续。他们正在积极努力地实现供应基地多样化以减少风险。除了在印度和中国设立的传统供应基地外，许多企业还正在东南亚、中南半岛和北非等地区开发新的供应商。中国近十年来作为世界工厂的主导地位使得企业在某些产品上到其它地区进行采购变得比较困难。对于打火机等某些产品，中国的主导性非常强大，几乎很难找到其它更合适的供应源，更不用说承担巨大新产量的产能。产量的多元化真正启动以前，企业需要投资发展其他供应商。但关于全球供应源的更全面的观点正渐渐成为主流看法。

一些企业甚至走得更远，质疑其现有的全球价值链，尽管过去运转得很好，但在将来是否可能不太可行。他们提出一些触及当前运营模式核心的问题，比如我们是否应该改变我们的全球足迹？我们是否应该重新设计我们的全球价值链，并重新思考在何处购买生产要素和装配产品？生产或装配是否应该外包，以提高灵活性并减少遗留问题？

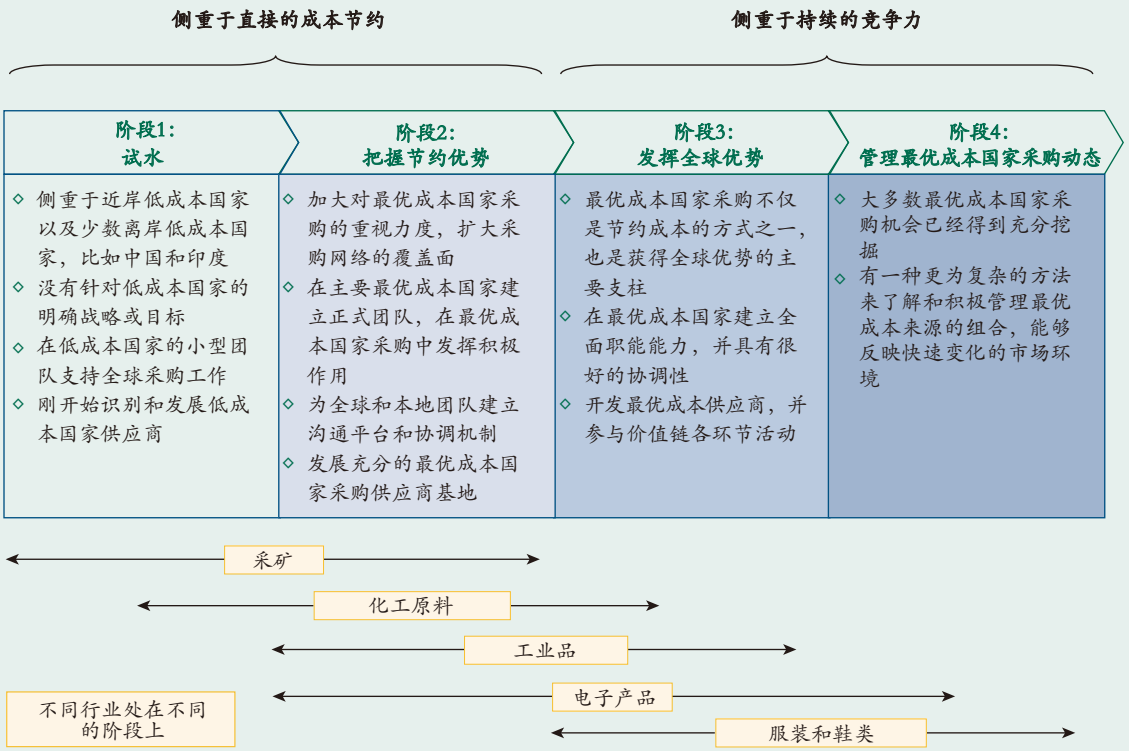
不管企业最终如何重新构思其长期运营模式，采购组织正在努力优化其采购实践。因为最优成本国家采购的发展非常迅速，过去总结的最佳实践正迅速成为今天的常规做法。企业必须不断提高能力，以维持更公平的竞争环境，否则就有落后的风险。我们的调查表明，最优成本国家采购的领先者构建了实现卓越采购的七大基石：

- 全面的*战略视角*和管理理念
- 精心设计的*组织结构*，拥有适合业务发展性质和阶段的正式汇报流程，以促进最优成本国家采购的工作
- 良好的*治理结构*，具有跨职能部门的协调和合作机制，从而允许全球采购员或采购工程师与最优成本供应商之间进行高效互动
- 明确清晰的*采购流程*，在供应商和配额管理方面拥有最优成本国家采购的最佳实践
- 便于使用的、针对所有相关职能部门的*数据系统*，围绕合适的度量标准和支持系统，具有能够灵活适应市场变化的关键绩效指标
- 计划周密的*人才发展*，保持强大的最优成本国家采购团队，提供全球性的职业发展道路
- 强大的*变革管理能力*，能够激励组织各层人员的积极性和职业精神

领先者的经验教训：最优成本国家采购的四大发展阶段

随着企业不断积累经验并提升专业知识水平，他们遇到了各种不同的挑战且必须建立新的最佳实践以获得成功。BCG研究表明企业在提高最优成本国家采购能力的过程中需要经历四个发展阶段。（参阅图4）

图4：最优成本国家采购的四大发展阶段



来源：BCG分析。

阶段一：试水

企业在开始探索最优成本国家采购时通常经验和知识都比较有限，而且基础设施还没有完全适应全球采购。在第一阶段，组织结构和流程要经过测试和完善。企业通常配置海外小型项目团队对选定的产品类别进行多轮试点测试，从而制定从供应商考察到订单管理等所有协议。小型项目团队将使流程更加透明化并易于管理，而且能够更好地提供切实成果。这些积极的早期成果可以建立变革动力，并促进其他组织进行变革。此外，节约的成本可以用于推动更多的最优成本国家采购活动。

在这一阶段获得成功的关键在于高管层的关注和投入，他们能够消除来自流程的任何障碍，为未来各阶段建立稳固的基础。由于最优成本国家采购代表一种新型运营模式并且需要截然不同的思维方式，因此变革通常必须得到首席采购官或其他高层领导的推动。如果没有高管层的大力支持，全球采购举措有可能丧失动力。例如，一家工业品企业在亚洲成功提高了最优成本国家采购力度并实现了大量节约，从而为该项目的进一步扩展提供了资金支持。然而，由于项目负责人（一位关键董事会成员）的离开以及管理层的注意力转向其它事务而导致该项目功亏一篑。最优成本国家采购项目始终未能在组织内部重新获得动力。

阶段二：把握节约优势

随着企业发展日臻成熟，他们将会启动其它采购浪潮，直到最优成本国家采购最终成为采

购职能的常规业务。为了促进全面整合，企业需要开展大量工作以确保建立跨职能和跨地区的协调机制。一些企业为极具潜力的员工制定轮岗计划，确保建立未来各地区和各职能领导者之间的非正式网络。在第二阶段，采购组织通常制定明确的战略，确定如何把最优成本国家采购融入到全球的运营战略中。他们通常会制定采购量或节约目标并进行追踪，以确保最优成本国家采购的进展和发展。

为了建立并支持这项工作，在第一阶段经过测试和完善的组织结构和流程需要实现制度化。此时，呈“卫星”分布的团队不再仅仅是支持角色。他们与总部人员一起成为采购职能部门不可分割的组成部分。拥有“高级采购员”模式的企业可以让这些采购员长驻卫星团队中，而不是在公司的总部，以扩大采购品类并推进运营战略，因为他们与关键供应商更加密切。人力资源组织可以在这些卫星分支机构中积极发展员工，以确保建立能够支持未来增长的人才梯队。[2]

阶段三：发挥全球优势

为了与发展中国家的低成本挑战者进行竞争，企业必须寻找除成本以外的其它优势。在第三阶段，领先企业将注意力从成本削减上转移，转而寻求利用创新、产品开发和最优成本国家的制造技能的方式。采购团队与本地供应商共同合作从零开始开发零部件，而不是从本地供应商采购西方设计的零部件。为此，许多企业已经开始把价值链上的其它部分转移到海外。例如，许多跨国公司正在印度和中国建立研发中心。一家全球工业品企业正在利用中国和印度的设计制造能力为新兴市场和发达市场开发产品。除了减少开发成本外，这些新产品的设计目的还包括利用该地区现成的低成本材料和标准零部件来降低生产成本。

阶段四：管理最优成本国家采购动态

在这一阶段，企业已经在开发和利用全球优势方面取得了很大进展，从而获得了竞争优势。零售、电子产品、服装、鞋类和其它消费品企业将大部分采购资金都投入到本土以外的地区。他们目前的主要挑战是在瞬息万变的全球环境中管理延伸供应链的内在风险。过度依赖单一国家或地区可能把这些风险提高到一个不可接受的程度。许多企业选择通过建立平衡的、多样化的采购网络来限制风险，比如将采购量从中国等传统供应基地转移到其它低成本地区。

其他企业在这一阶段已经建立了遍布全球的国际采购分支机构网络，以监督各地区供应基地的发展，并通过利用有能力的本地供应商来优化其成本地位。也有些企业把部分采购量转移出中国，以减少对人民币的风险敞口并避免可能对部分中国产品征收的关税。也有企业正在积极建立其它供应基地，以推动未来必要的迁移活动。有些企业甚至走得更远，开始质疑其现有供应链的设计，并思考是否有必要进行某种程度的改造。比如，是否可以从最优成本国家采购预制零部件并在近岸地点进行组装，从而实现成本、灵活性以及风险的最佳平衡？

每个阶段都对七大基石和不同行业提出了不同的挑战。例如，与必须和新兴亚洲供应商打交道的采矿公司相比，从最优成本国家的成熟供应商采购玩具、服装或其它产品的企业面临更多不同的问题。随着企业发展日臻成熟，他们利用最优成本国家供应商的能力也逐渐提高，创造更多的机会来降低总体成本并提高其在市场上的竞争力。然而，重要的是要了解到企业的最优成本国家采购能力部分是由供应基地的发展程度决定的。

2. 参阅BCG于2010年9月出版的报告《创造人力资源优势2010：企业如何在动荡时期调整人力资源管理实践》。

保持高度警惕

企业定期进行调整以更好地管理新兴挑战至关重要。许多企业发现如果无法发展和扩展最优成本国家采购能力，那么即使项目一开始取得了成功也将会停滞不前。

近十年来，波士顿咨询公司一直在跟踪最优成本国家采购的发展进程，并发现参与企业的专业水平和成熟程度越来越高。然而，由于今天的最佳实践将变成明天的常规做法，因此我们建议采取以下三大举措：

- 定期进行“健康检查”，评估企业当前的最优成本国家采购实践的进展情况是否适应新兴的风险和挑战
- 监测新兴趋势以及其它企业所采用的最优成本国家采购最佳实践
- 平衡不断变化的全球市场条件的风险和回报，并相应地调整或设计企业的最优成本国家采购实践

领先企业侧重于七大基石的不同组成部分，并采用能够推动更有效的采购的实践做法，从而使自己脱颖而出，尽早进入下一个发展阶段。随着这些企业沿最优成本国家采购的发展阶段前进，他们不仅获得了成本优势，而且在全球市场上拥有更强的竞争力。

展望未来

近十年来，最优成本国家采购已经帮助很多企业减少了数百万美元的采购成本，并在全球市场上获得了竞争优势。但是，全球经济的发展动态正在发生根本性的变化。低成本国家的生产资料成本出现了上涨，改变了不同地区的相对吸引力。同时，全球需求形式也随着新兴经济体购买力的调整而发生变化。并且，近期的全球衰退加速了这些变化。

对于许多跨国企业而言，简单地从中国采购来降低成本的时代可能已经结束。在未来，企业将依赖跨越多个地区的、更加多样化的低成本供应商基地。仅几年前流行的“中国+1”战略很可能转变为“金砖四国+n”战略。此外，从东方采购并销往西方的单向模式很可能让位于不同地区的供应中心网络化模式，从而迅速地渗透到快速增长的新兴市场。鉴于这些新兴的全球商业现实，有些企业可能需要重新设计整个生产和采购网络。

全球化为跨国公司开启了利用全球采购取得进入市场和削减成本的机会之门。最优成本国家采购是企业利用全球不同地区的优势改善其成本地位最直接的方式之一。然而，这些潜在的回报也并非毫无风险。全球经济体之间日益休戚相关以及近期衰退所导致的挥之不去的不确定性给全球采购带来了巨大的挑战。为了避免停滞不前，企业必须不断发展和提高最优成本国家采购能力。

关于作者:

Jesús de Juan是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理, 常驻蒙特雷办公室。

Sachin Nandgaonkar是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理, 常驻新德里办公室。

Kevin Waddell是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理, 常驻华沙办公室。

杜伟是波士顿咨询公司董事经理, 常驻上海办公室。

利嘉伟是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理, 常驻上海办公室。

致谢:

作者要感谢Andreas Gocke和Bob Tevelson对本报告的贡献。他们还要感谢本报告的编辑和制作团队成员: Martha Craumer、Kim Friedman和Janice Willett, 以及报告中文版的编译团队: 陈海滨、程劭茹、顾璨、梁瑜和詹慧。

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司, 是世界领先的商业战略咨询机构, 客户遍及所有行业和地区。BCG与客户密切合作, 帮助他们辨别最具价值的发展机会, 应对至关重要的挑战并协助他们进行业务转型。在为客户度身订制的解决方案中, 我们融入对公司和市场态势的深刻洞察, 并与客户组织的各个层面紧密协作。从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势, 成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年, 目前在全球41个国家设有70家办公室。欢迎访问我们的网站: www.bcg.com以及www.bcg.com.cn了解更多资讯。

© 波士顿咨询公司2010年版权所有
10/10

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP