

学校编码：10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号：9915070

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

中奥集团采购环节重构与供应商管理探讨

**Studying for Purchasing Reengineering & Supplier  
Management of OTIS China Corporation**

韩 荣 彬

指导教师姓名：刘 震 宇 教 授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2004 年 8 月

论文答辩时间：2004 年 9 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2004年 8 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

## 论文摘要

经济全球化、信息社会化、消费需求个性化，是近十年市场竞争中讨论得最多的话题。全球化的竞争、科学技术的进步拉近了企业间的技术水平，缩短了行业的生命周期。企业不得不迅速降低生产成本，加快新产品研发，提高生产过程的制造柔性，否则势必遭到市场的淘汰。

在识别并巩固核心竞争力的前提下，将非核心业务外包，利用供应链管理增强制造柔性和降低生产成本，已广泛引起了各界的讨论。本文以中奥集团供应链重构为背景，探讨供应链重构过程中，采购环节重构的供应商管理，如何配合企业降低成本和实施供应链战略的需要。全文分为五个部分：

前言：提出撰写本文的动机，即拥有技术优势的中奥集团，如何迅速降低成本以应对市场竞争的要求；并阐述了企业需要降低成本的外在原因，和通过采购环节重构降低成本的可行性。

第一章：企业和行业的背景材料。首先介绍了企业的历史、产品、市场、竞争地位等基本概况，说明了企业产品价格一直高于竞争对手，而市场份额却逐年下降。其次介绍电梯行业当前的发展状况、主要竞争对手和市场竞争的趋势，说明了市场已经过一段时间的快速增长，市场价格在迅速下降。通过企业和行业介绍，提出中奥需要降低成本这一命题。最后介绍采购环节重构前中奥集团采购与供应的状况，包括供应商管理执行的情况，提出原来采购与供应商管理的问题，并简要说明本文将如何回答这些问题。

第二章：解决供应商的分类。从重新识别自制与外购开始，阐述利用采购组合分析对采购品进行分类的方法，并列出中奥集团主要的采购品按此方法分类后的结果，说明了不同采购品应采取的采购和供应商管理的策略。然

后根据采购品的分类对供应商进行分类。在供应商分类的基础上，将战略供应商确定为关键供应商，按照供应商的发展、评估与考核等方法，进一步对战略供应商进行分类。使整体供应商的分类符合降低成本和执行供应链战略的需要。

第三章：解决供应商管理缺乏系统性。其一，说明管理思路和组织架构需要改变；其二，介绍供应商管理的整体思路框架；其三，分成三部分，进一步阐述整体思路框架的三个内容，包括供应商的选择、供应商的发展和供应商的考核。通过对“框架”的描述和说明，结合中奥集团的具体情况，解决了原来供应商管理中存在的一些问题。

结束语：结论与不足。总结本文的讨论，进一步条理化地回答第一章中提出的，采购环节供应商管理存在的问题。同时指出本文不够完善或欠缺的部分，有待企业在具体的实施过程中进一步合理、细化。

全文遵循提出问题、分析问题、解决问题的思路。其中第一章为提出问题、阐述问题部分，第二、第三章探讨解决问题的方法，结束语总结了问题解决的结果。

**关键词：**降低成本；采购重构；供应商管理。

## Abstract

Economy-Globalization, information socialization, consumption requirement individuation, are the hottest topics of the market competition in recent 10 years. Globalization competition and advancing science technology pull down the distance of technology among firms, and also shorten the lifecycle of industry. Firms have to reduce the manufacture cost, quicken the R. & D. of new production, improve the manufacture flexibleness, and to avoid to be eliminated by market.

In precondition of recognizing and solidifying the core competition power, it has brought a discussion during all industries that by outsourcing to enhance the manufacture flexibleness and reduce the production cost. The article discusses about supplier management in purchasing reengineering, which how to meet the need of firms to reduce the cost and carry on supply chain reengineering, in the background of OTIS (CHINA) Corporation. It is divided into 5 parts:

In preface, the practical implications of the study, namely, OTIS (CHINA) Corporation has to reduce the cost to meet the need of market requirement. Expond the extrinsic reason why has to reduce the cost.

Chapter 1 describes the background material of the firm and industry. First, this part introduces some basic information of the firm, such as history, products, market, competition status and so on, explains that why the price of products is higher than the competitor, but the market share falls. Secondly, this part talks about the current development, main competitor and the direction of market competition, shows that the market price drops rapidly when the market increases rapidly in a period. By introducing, it suggests a proposition that OTIS (CHINA) should reduce cost. Finally, it introduces the state of purchasing that includes the execution on supplier management in OTIS (CHINA), before purchasing reengineering. And then, it points out the problem in original management on purchasing and supplier, and how to resolve the problem.

Chapter 2 discusses the sort of supplier. Beginning from distinguishing self-made and outsourcing, the chapter gives a profound to classify the commodity by combination analyzing. It also shows that OTIS (CHINA) classify the main commodities by this way, and explain the different strategy of purchasing and supplier management to different commodity, then to classify the supplier according to the sort of commodity. Based on the sort of supplier, we can make the strategic suppliers as key supplier; classify strategic suppliers father, in accordance to development, evaluation and investigation of the supplier, to make the classification of entire suppliers meet the needs of reducing cost and the execution of supply chain reengineering.

Chapter 3, resolve the problem of supplier management. First, this chapter shows that something has to be changed in management thoughts and organization structure; Second, it introduces the whole thoughts frame in supplier management; the last, it talks about the three contents in the whole thoughts frame in three parts, including choice of suppliers, development of suppliers and investigation. The article provides the way to resolve the problem in original supplier management through the frame, based on the specific instance of the OTIS (CHINA) Corporation.

In conclusions and weaknesses, summarizes all discussions; answer the problem that puts forward in chapter 1 about supplier management in purchasing. Also, it points out some weaknesses of the article, which need to be resolved more reasonably and detailedly in actual firm practice.

The whole article was written in accordance with the thought in problems, analyzing and resolving, There, problems are put forward and explained in chapter 1; the ways of resolve are discussed in chapter 2 and 3, last part points out the results in resolving the problems.

**Key Words:** Cost Reduction; Purchasing Reengineering; Supplier Management.

目 录

前 言 .....	1
<b>第一章 企业的背景和重构前的采购</b> .....	4
一、企业背景介绍 .....	4
二、行业背景介绍 .....	7
三、重构前的采购与供应 .....	10
四、解决问题的思路 .....	21
<b>第二章 采购品策略的制定与供应商分类</b> .....	23
一、采购策略和采购的组织机构 .....	23
二、采购品策略的制定 .....	24
三、供应商重新分类 .....	32
<b>第三章 供应商管理</b> .....	38
一、供应商管理的框架 .....	38
二、供应商的评价与选择 .....	46
三、供应商合作与发展 .....	49
四、供应商的考核与激励 .....	51
<b>结束语</b> .....	56
<b>参考文献</b> .....	59
<b>后记</b> .....	61

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## 前 言

伴随中国的改革开放和电梯行业的发展，20世纪80年代初，美国奥的斯成为第一个进入中国投资的电梯企业。投资之初由于明显的技术优势，推行差异化竞争战略<sup>1</sup>的奥的斯（中国）投资有限公司（简称：中奥）得到了快速发展。

但自20世纪90年代以后，由于经济全球化进程的加快和信息技术的广泛运用，区域间、企业间的技术水平迅速接近；同时，世界范围内先进的电梯企业纷纷进入中国，这些技术优势逐渐丧失殆尽。

而且，伴随中国经济的飞速发展，短时间内促使中国电梯市场经历了萌芽和增长，并逐步走向成熟。按照阿瑟·D·利特尔（Arthur. D. Little）提出的生命周期分析法<sup>2</sup>，行业发展的不同阶段，采取的竞争战略应有所不同，此时价格在竞争中日益重要。根据生命周期理论的观点，占统治地位的中奥集团，目前合适的市场竞争战略是降低成本和开发新产品。

当差异化竞争战略所依托的技术优势不再那么明显时，如何保持差异化的同时使成本降低，是中奥这几年一直致力解决的主要问题。

其实，波特竞争理论的重要性在于企业必须有明确的竞争战略，否则最终导致平庸的回报和较低的市场份额。但随着经济全球化时代的到来，竞争的加剧，许多推行差异化战略的企业，迫于市场降低价格的要求，开始审视战略选择的明确性。乔恩·休斯（Hughes, J.）<sup>3</sup>甚至明确提出：降低成本与实现差异化之间选择其一的战略现已不适用了，企业不但需要经常寻求机

---

<sup>1</sup> 迈克尔·波特（Michael E.Poter）著：《竞争战略》，1980年。

<sup>2</sup> （英）Gerry Johnson, Kevan Scholes 著，金占明，贾秀梅译：《公司战略教程》，华夏出版社，1998年4月。

<sup>3</sup> （英）乔恩·休斯，马克·拉尔乎，比尔·米切尔斯著，孟韬，张丽萍译：《供应链再造》，东北财经大学出版社，2003年4月，第7页。Hughes, J.: 英国温沙（Windsor）企业发展基金会。

会以降低成本，而且还需要经常更新所提供的产品与服务，以满足消费需求的个性化。

有关保持差异化和降低成本，最近十年讨论得最多的方法是供应链管理。供应链管理强调发挥每个企业的核心竞争力，非核心业务外包给业务伙伴，和业务伙伴结成战略联盟关系。强调企业间合作，优势互补，才能共同增强竞争力。中奥同样尝试通过供应链重构，逐步实现供应链管理，以达到降低成本的目的。

企业间合作的最初形式是企业间的采购与供应。通过采购降低成本，已引起人们的广泛注意，其中一个著名的例子是洛佩兹（Lopez）在通用汽车公司和大众公司的做法<sup>4</sup>，许多研究都表明采购对降低成本和技术革新有着十分重要的意义。根据克鲁兹（Kluge）的一项调查<sup>5</sup>，企业的采购值通常占到商品销售成本的 50%，如果把用于采购的经营成本也加到采购值中，总量将达到大约 68%。采购显然是一个潜在的节约成本的主要领域。20 世纪 80 年代，日本企业发现，良好的供应商管理给日本汽车业带来每辆汽车 300—600 美元的成本收益<sup>6</sup>。

采购对降低成本的作用表现在三个方面：第一，采购政策可以通过实际成本的节约显著提高销售边际利润，在采购上每节约一元就是为公司营业利润增加一元；第二，通过与供应商一起，加强对质量和物流的管理，采购可以提高资本周转率；第三，通过供应商关系的发展，供应商能在供应链重构过程中发挥重要作用，包括产品品种的标准化、质量成本（与检查、报废、修理有关的成本）的降低和增强生产柔性等等。采购还有利于企业技术的革新。

---

<sup>4</sup> 伊格纳西奥·洛佩兹，20 世纪 90 年代初曾先后任通用汽车和大众汽车的采购总监，他强调供应商与企业的共同利益，并向供应商提出了极端的削价要求，且得到了降低采购成本的目的。

<sup>5</sup> [荷] Prof. Arjian J van Weele 著，梅绍祖，阮笑雷 巢来春 译：《采购与供应链管理——分析、规划及实践》，清华出版社，2002 年 12 月，第 16 页。

<sup>6</sup> Alex Taylor III, "The Auto Industry Meets the New Economy," *Fortune*, September 5, 1994, P52-59.

因此，本文在中奥供应链重构的背景下，尝试讨论如何重构采购环节和管理供应商，以使采购和供应商管理能够满足降低成本的要求和供应链建设的需要。

希望本文能为中奥集团当前的改革提供一些富有价值的参考，也希望本文能给那些有类似问题的企业起到一些借鉴的作用。

## 第一章 企业的背景和重构前的采购

1984年，美国奥的斯（OTIS）电梯公司第一次到中国投资。经过二十年的经营，伴随中国改革开放的深入和世界经济的日益全球化，企业在取得辉煌成就的同时，面临因环境变化而带来的一些危机和压力。

### 一、企业背景介绍

#### （一）奥的斯电梯公司概况

1852年，伊莱沙·格雷夫斯·奥的斯先生在美国纽约州扬克斯市创造了世界上第一部安全电梯，1853年，奥的斯电梯公司成立，至今有150年的历史。奥的斯公司一直专业地从事着电梯的生产与研究。1976年7月，奥的斯电梯公司成为联合技术公司（UTC）的全资子公司。UTC在2002年《财富》五百强排名中位列149，是世界建筑系统和航空工业的领导厂商，营业收入282亿美元。

当前，奥的斯电梯公司在电梯、自动扶梯、自动人行道和其它水平式运输系统的生产制造和维修服务方面是世界最大的公司。每年销售大约65,000台电梯和自动扶梯，占世界电梯新设备市场23%的份额(以成套电梯数量计)；雇员大约62,000人，其中54,000人来自美国之外，工作在200多个国家和地区；2002年营业收入为67亿美元，其中77%的收益来自美国以外。

奥的斯十分重视安全文化建设和技术创新。第一台升降梯并非奥的斯所发明，但他却是第一台“安全”升降梯的发明者。因此，自公司成立起，“安全”便被当作奥的斯与其他电梯生产商的最主要区别。安全和技术创新是奥的斯赖以在全球实行差异化战略的主要依据，也是企业能保持长盛不衰的重要原因；加上20世纪80年代后期，奥的斯在售后服务方面逐渐形成的竞争

优势，便构成了奥的斯企业核心能力的主要内容：安全、技术创新和良好的售后服务。

## （二）中奥集团

### 1、中奥集团成立

组建中奥集团之前，中国市场上有五家奥的斯合资企业，分别是：1984年成立的天津奥的斯电梯有限公司（CTOEC，简称：天奥）；1992年成立的北京奥的斯电梯有限公司（BOEC，简称：北奥）；1993年成立的上海奥的斯电梯有限公司（SOEC，简称：上奥）；1995年成立的广州奥的斯电梯有限公司（GOEC，简称：广奥）；1997年成立的西子奥的斯电梯有限公司（XZOEC，简称：西奥）。

这五家合资企业分属不同法人主体，却销售几乎相同的产品。企业之间展开了激烈竞争，自相残杀便是促使中奥集团成立的根本原因。

1997年9月8日，奥的斯（中国）有限公司（中奥集团）在天津正式签约；1998年6月2日，中奥集团获得营业执照；1998年6月28日集团正式成立。

中奥集团统一管理奥的斯在中国的所有合资企业——天奥、北奥、广奥、上奥，以及西子奥的斯。2001年1月1日，除西奥外，其他四家公司统一全国的运营。统一运营后，中奥将中国市场分成四块，北奥和上奥分别负责北京市和上海市，天奥负责东北、西北、华东和华北，而广奥则负责西南、东南、华中和西部区域。原来天奥和广奥在各区域的分公司就地合并，组成中奥集团新的分支机构。

重构前，中奥集团有4个制造厂，其中3个在天津，包括一个直梯厂、一个扶梯厂、一个曳引机电机厂；另一个在广州，主要生产扶梯，同时也生产直梯。年产电梯12000台，扶梯800台，曳引机电机厂96年成为全球奥的斯曳引机生产基地。

为保持行文前后的统一和数据的连续性，本文讨论的中奥集团，时间从

1998年6月开始，涵盖的企业有：天奥、北奥、广奥和上奥，之所以没把西子奥的斯讨论在内，是因为至今西奥仍未与中奥集团其它几家公司统一运作；所有统一运作（2001年1月1日）前的各项数据为以上四家公司的每项之和。

## 2、产品和市场

### （1）产品

中奥集团当前的产品包括客梯、货梯、扶梯、观景梯、病床梯等系列，覆盖了市场上所有不同的档次。除电梯产品外，奥的斯基本不涉猎其他任何产品生产，中奥也不例外，产品的单一性是中奥一个非常重要的特点。

与其他产品相比，电梯产品在生产流程上有些不同。通常，产品从原材料到最终用户，经过这样几个环节：原材料——生产——检验——销售——售后服务，产品出厂便是完整的成品。而电梯产品出厂，只能是一堆零部件的成品，不是完整意义上的商品；工厂质量检验也只能说明零部件质量是否合格，无法对整机成品进行检测。将这些零部件安装到建筑物上，与建筑物结合后，才是整个生产过程的结束。加上电梯产品零部件品种数众多（大大小小的有100多种），安装显得十分重要，甚至对整机产品的质量而言，安装的重要性超过了工厂的零部件生产。电梯行业的业务流程应该是：订单合同（销售）——设计/制图——生产——工厂检验——安装——整机检验——售后服务。

电梯产品只能根据订单生产。不同的建筑物，其参数尺寸都不相同，比如层数、层高、建筑物高度、建筑物用途，停靠站数等等。当然，只能根据订单生产并不意味着制造时就没有标准件和批量化。原因有二，其一是大部分的零部件不需因建筑物的尺寸改变；其二是安装过程中解决了许多需要柔性制造的问题。

### （2）市场

过去，奥的斯产品的性能和质量明显优于其他品牌。市场上同等档次的产品，奥的斯的价格一般要高于竞争对手大约 10%<sup>7</sup>，自然，成本也高于竞争对手。但随着科技的进步，各家产品质量水平的接近，奥的斯的这种优势逐渐不再那么明显，而价格却变成了阻碍市场占有率提高的关键因素，甚至市场占有率在逐年下降。

表 1-1 是中奥集团成立五年来市场占有率变化的情况。

表 1-1: 1998—2003 年中奥集团市场占有率变化 单位：台

厂商名称	98 年市场		99 年市场		2000 年市场		2001 年市场		2002 年市场	
	销量	占有率	销量	占有率	销量	占有率	销量	占有率	销量	占有率
中奥集团	3747	12.4%	4273	13.1%	4494	11.9%	5006	10.7%	6501	10.3%

资料来源：中奥集团市场部的内部统计。

## 二、行业背景介绍

### (一) 行业的发展和竞争对手概况<sup>8</sup>

2002 年国内电梯的总产销量为 6.3 万台，比上年净增 1.63 万台，增幅 35%，市场容量首次超过日本，与北美洲并驾齐驱，成为世界最大的电梯市场之一。与 1980 年相比，22 年增长了近 26 倍，平均每年以 16% 的速度递增；根据行业协会的估计，最近几年的增长速度不会低于 20%。图 1-1 充分说明了电梯市场的快速增长趋势。

<sup>7</sup> 数据来源：中奥集团市场部的内部统计。

<sup>8</sup> 本小节所有数据来源：《中国电梯》期刊，1998 年 1 月至 2003 年 6 月，中国电梯协会主办。

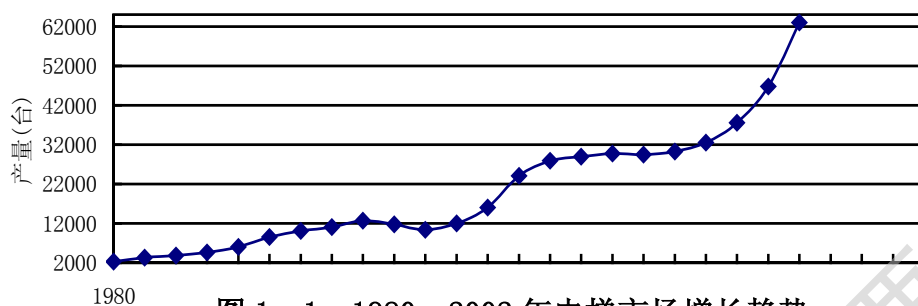


图 1-1: 1980—2002 年电梯市场增长趋势

目前国内电梯生产厂家将近有 300 家，这其中有竞争能力的，大多是国际上知名的电梯公司在国内建立的合资企业。表 1-2 是中国电梯市场六大主要厂商近几年市场占有率的变化情况，从中也可看出中奥在市场竞争中所处的位置。

表 1-2: 六大厂商 1995-2002 年的市场占有率

厂商名称	占有率							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
上海三菱	15.67%	19.69%	22%	20.4%	22.91%	22.2%	19.5%	17.5%
天奥-中奥集团	13.86%	16.36%	20%	12.4%	13.1%	11.9%	10.7%	10.3%
中国迅达	6.54%	7.24%	8%	9.54%	7.73%	6.13%	3.85%	2.80%
广州日立	6.35%	5.79%	4%	12.0%	11.56%	11.5%	12.0%	11.5%
苏州迅达	5.30%	5.86%	4%	5.26%	4.55%	4.23%	5.13%	4.75%
西奥	4.67%	5.08%	3%	5.96%	6.08%	8.02%	9.45%	13.2%
其它厂商	47.59%	40%	38.19%	38.2%	38.12%	36.0%	39.3%	39.9%

电梯市场属寡头垄断市场，且趋势越来越明显，几个寡头厂商的市场份额总和逐年增加，企业经营的规模化逐渐显现。目前，产量在 1000 台以上的企业有 14 家，500-1000 台之间的有 6 家，200-500 台的 16 家，100-200 台的 13 家，市场份额在 1% 以上的 18 家企业市场总份额达 80%。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库