

渐进式婚姻背后的玄机：沃尔玛收购好又多 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/180/2021_2022__E6_B8_90_E8_BF_9B_E5_BC_8F_E5_c70_180164.htm

MBA专用训练软件《百宝箱》从中国采购已经不是什么新鲜事了。越来越多的跨国公司涌向中国来建立各自的采购办公室，从而利用这块低成本供应基地的优势。在初始阶段，企业较为注重如何实施中国采购并着力于建立相关的流程和组织。此时的主要挑战在于文化以及商业习惯上的差异，以及中国供给市场缺乏透明度。虽然如此，大多数的企业已经成功超越这个阶段并能够有效地解决上述问题。当企业跨越了初始阶段，新的问题开始显现，扩大在中国的采购往往比预想中更加困难。多数参与中国采购的部门领导认为，限制其扩大采购规模的罪魁祸首首先在于无法解决内部抵制。一位某国际化工业产品公司的采购办公室主管这样说道，“用棒球术语来说，我们处于一个接投球的系统中；如果投手不把球投出，那么无论接球手多么能干都于事无补。”尽管许多人表明他们的中国采购得到最高层的参与和支持，但是这种支持并没有在下层的工作团队中体现出来，而这些团队的合作与否对于中国采购计划的执行至关重要。来源：www.examda.com 职业采购人员也发现，尽管市场中有足够的合格供应商。为了缓解这样的不足，外资公司将更多的注意力放在发展供应商上，以求建立合格的中国供应基地。这经常是跨部门行动。由中国的新前哨组织来处理这样的跨地区和跨职能部门的动议，可能因为过于复杂而难以完成。此外，随着中国采购数量的增大，如何完成订单和管理扩大的供应链也尤为关键。采购数量的增

加同时也带来了更大的风险。因此，多方面的危机管理(例如：侵犯知识产权、汇率风险等)也变得更加富有挑战性。一些企业走得更远：把公司采购的部分职能机构安置在中国。2006年IBM将其全球首席采购官部署到了中国，这是为了能够拉近采购负责人与IBM最大的供应基地之间的距离。其它公司把主要采购人员转移到中国，从而使中国能够成为建立并驱动全球统一商品战略中的一部分。而随着公司在不同阶段的演进，新的挑战将不断出现。节省了吗？但是，西方公司是否从中国采购中获得了他们预期的节省呢？随着越来越多的公司来中国采购，他们将如何击败竞争对手并取得更低的成本呢？我们的研究如期确认了一个关键事实：企业正在从对中国低成本的供应商的采购中获利。研究的参与者(全球不同行业的已经在中国采购的公司)在从中国购买日用品和商品中，平均获得了20%的登岸成本节省。这样的结果驱动跨国公司将更多的购买支出和生产投入到中国，以求更好利用中国这个低成本供应基地。许多公司相继宣布了在其投资地的激进的采购目标。尽管得到了高层管理者的支持，许多公司中国采购的数量所占全球购买支出的比重仍然很低。许多拥有广泛中国采购经验的公司，无法使其在中国的支出超过全球采购支出的15%。虽然人们认为随着公司在中国采购经验越来越丰富，它们会增加中国采购的数量，而我们的研究却表明许多公司并没有从他们在中国积累的采购经验中获利。他们与其竞争对手相比增加采购数量的速度过于缓慢。另一项有趣的发现显示：不同的产业依据其供给基地的发展水平而采取不同比重的中国采购。由此可见，购买已经在中国发展完备的生产基地的组件的公司能够轻松地将更多采购支

出用于中国。例如，中国电子行业的供应基地近年来取得了良好的发展，因而电子公司可以将更多预算用于购买中国产品。与此相反，中国的汽车行业的供给仍处于起步阶段。尽管全球汽车公司有很强的意愿，他们仍只能将有限的开支用于中国。尽管行业间的差距由供给基地的成熟与否决定，然而，同行企业间表现的差异主要取决于不同企业解决在扩大中国采购所面临的公司内部挑战的能力。尽管公司在初期阶段往往能够解决有关合格供应商的问题，随着它们积累更多的经验和对中国采购获得中方更多的支持，公司越来越难以克服其他的新问题。挑战不仅仅来源于外部，因为内部的问题更为棘手。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com