



中国铁路历年集采总额及节资增长图

发展前瞻

打造集采升级版 撬动物流大未来

从“集中招标”、“集中采购”再到新鲜出炉的“集采+供应”，中国铁建的集中采购模式自2009年实现了3次升级。4年的艰辛尝试，最终收获了一个成熟的两级集采平台，集采的顶层设计也日益精准。据统计，2013年，中国铁建系统内各单位物资集采率达84.89%，节资率3.00%。

对标先进，著名的台塑公司，旗下100多家分属不同板块的关系企业，总部采购部门仅123人，每年完成全集团超过900亿元的物资集中采购运作。除台塑外，很多知名跨国公司，如艾克森美孚、艾默生电气、IBM、诺基亚等，都是实行集中管理的体制。可见，集中采购是现代企业管理不可抗拒的一个趋势。

作为全球最大的工程承包商，中国铁建推行的物资集中采购供应正是其主动驱动的一场物资管理模式的重大变革。在破解企业产高利低困局，满足降本增效诉求的同时，更是其做强做大物流贸易板块、释放产业红利的必由之路。

在企业由采购管理向供应链管理转型的嬗变中，集中采购扮演着关键角色，其贯穿始终的系统化、集成化的整合理念，正是供应链的灵魂所在。

手握庞大的终端需求市场，中国铁建早已渗透产业链相关的各个领域，对钢厂、仓储、物流、贸易商、银行、终端资源的整合拥有得天独厚的优势；在集采供应新模式的“催化”下，中国铁建分散在全球1万多个项目的巨量物资需求和海量供应商同时汇聚到一个平台，供应链管理运行效率大为提升；而结合了公司线下优势的中国铁建电子商务平台，则让直透项目部的一站式供应链服务更为高效、便捷。

以此为契机，中国铁建更是可以进驻尚属“蓝海”的大宗物资电子商务领域，为自己未来的转型升级赢得先机。

“惟其艰难，才更需勇毅，惟其笃行，才弥足珍贵。”尽管艰巨复杂，尽管荆棘密布，全系统一定要上下联动、紧密配合，因为从管理出发，集采变革，不仅是做强做大物流贸易板块的推动器，更是关乎中国铁建未来的核心战略之一。

2013 大事记

4月，中国铁建领导提出推行物资集中采购供应工作新思路的部署。

5月，2013年度物资集中采购管理小组第一次会议在京召开，确立“甘肃省、四川省、重庆市”为启动物资集中采购供应推进工作的试点区域。

7月，2013年度物资集中采购管理小组第二次会议在成都召开，并进行了为期3周的川渝地区物资集中采购供应现场办公，为不断完善和充实管理办法和实施细则提供了重要依据。

9月，进行川渝地区物资集中采购供应第二阶段现场办公。西南集采分中心开展试点区域钢材合作供应商资格预审、选商工作。

12月，出台集中采购供应《管理办法》和《实施细则》，确立了主要物资由总部（集采中心）集中采购供应，其他物资由集团公司集中采购，即“两级集中、直透供应”的集中采购供应新模式。

12月13日至14日，中国铁建物资集采供应推进组暨2013年度中国铁建物资集中采购管理小组第三次会议在京召开，对集采供应新模式进行了全面的解读和动员。

核心阅读

历经4年探索，中国铁建物资集中采购的脉络在3次升级中日益清晰，正式步入“集采+供应”的大集采阶段。

通过集采供应的新模式，中国铁建将真正实现“自

己的业务自己做”，企业的工程建筑产业才能够与物流贸易产业真正携起手来，“大物流”战略才会快速落地。

在中国铁建自上而下的深度推进中，作为集采主体的各集团在集中采购“集结号”吹响后，纷纷整

合自身优势，积极融入中国铁建集采平台，助推物流贸易板块加快释放规模红利。

以集采为支点，中国铁建正撬动物流板块的新崛起。

砥砺前行风正劲

——物资集团发力转型托举集采“升级”纪实

本报记者叶玲玲

从2008年中国铁建六大业务板块中的微弱比重到如今中国铁建转型升级的中坚力量，物流贸易板块的涅槃没有让人等太久。

2013年，物流贸易板块的龙头企业——物资集团的新签合同、营业收入、净利润曲线一路上扬，继续领跑中国铁建业绩榜单。从2008年至今，该集团的经营规模在5年间扩容近9倍，在中国物流企业50强的排名已连续3年雄踞前五，这样的自我积累速度，正支撑着其“综合物流产业引领者和供应链服务专家”的蓝图加速落地。

优势资源“嫁接”集采平台

作为全球最大的工程承包商，中国铁建每年的物资采购总额达1900亿元，巨大的需求、半壁江山的比重让中国铁建找到了集约化管理的便捷切口。伴随着物流贸易板块的诞生，集中采购的基因被植入中国铁建的战略序列，启动了企业从采购管理向供应链管理转型的关键“因子”。

在释放集采基因魔力的路径探索中，承担中国铁建集采中心职责的物资集团成为集采践行的急先锋。

上游掌控优势资源，下游构建覆盖全国的营销网络，居于产业链中端的物资集团在工程物资集成供应领域多年的摸爬滚打中，逐步形成了一个涵盖招标采购、组织供应、驻厂监造、物资采购、物流配送等一体化的综合服务体系。

几年间，物资集团抽调精兵百余人，由集团副职领导挂帅上阵，逐步构建了11个区域经营指挥部暨集采分中心、3个专业分中心，调整网点布局，二、三级分支机构达70余家，完成了中国铁建在全国范围内物资集采供应的网络布局。

中国铁建一级的平台搭建后，“集采好声音”该如何唱响？物资集团迅速将自身的优势资源“嫁接”到新建的集采平台。凭借在铁路市场耕耘多年的积淀，物资集团将自身全球最大的铁路工程物流服务商和全国第二大铁路物资供应商的优势资源、渠道、专业化服务团队悉数整合到集采平台中。

借助中国铁建电子商务平台和中国大宗物资网的上线，集中采购中庞杂却又至关重要的“集量”、“选商”工作快速落地，积累的供应商数量已近2700家。

通过“给地盘、给人才、给责权、给服务、给奖惩”，该集团成功将区域集采分中心的重心下沉到集采一线。在各分中心密集对区域内大型资源厂商展开的“敲门式”走访中，鞍钢、武钢等20余家区域龙头资源企业热情地接过物资集团伸出的橄榄枝，大大提升该集团在全国配置优质资源的能力。

资源的优势很快在强大的集采平台上大展拳脚：2012年，集团先后牵头组织了黔恩高速公路、合肥轨道、江西寻全高速公路以及北京地区14个项目的集采工作，采购各类物资207万吨（套），节约成本7000万元。2013年集团组织了郑徐客专、牙同高速等项目物资采购总额61.47亿元，为施工单位降低采购成本约3.71亿元，平均节资率达6.07%。

创新驱动内生扩张

2011年，铁路建设高峰的盛世不再；与此同时，中国也正从制造业驱动转向服务业驱动。

拨开迷雾，跳出铁路市场的单一格局，物资集团为自己的转型升级找到一个更契合其集采使命的战略目标“做综合物流产业的引领者和供应链服务

专家”。

如何为战略目标赢得成长空间？物资集团通过商业模式创新助推规模扩张，在市场竞争中建立起自己的护城河。

2013年，运营仅9个月的合资公司异军突起，实现的产值、利润令人赞叹，该集团开创新的上游为资源厂家提供原材料，下游销售其产品的“两头化”业务模式，成为其规模提升的一支“奇兵”。

从“投资+贸易”的模式中觅得真金，物资集团市场体量与日俱增；在成功运作南昌红谷滩、成都正公路项目的基础上，又连续中标成都地铁10号线以及总额约200亿元的海南国际旅游岛项目。

借力德国福斯罗、法国科吉富、铁科院等国际、国内领先技术企业，物资集团的加工制造业务茁壮成长，打造出一批高附加值的道岔、扣件、钢轨产品，强力进入国内外市场。

抢占大宗物资电子交易的蓝海领域，发展“中国大宗物资网”，将线下的采购、销售、物流与线上的信息流、询价比价等相结合，成交金额已超13亿元。

2013年，物资集团路内、路外市场份额稳步提升，海外市场的探索也是捷报频传：尼日利亚阿卡现代化铁路项目、埃塞铁路项目2.2亿元物资集成供应、伊朗铁路15万吨钢轨采购项目等悉数收入囊中……

市场和业务边界的无限延展让物资集团在烈油火烹的行业洗牌中杀出重围，在物流企业50强中的排名从2008年的第15名跃居第五，企业的发展规模开始有了冲击行业格局的想象力。

整合垂直供应链

2013年12月，中国铁建集采模式从“集中招

做大集采平台 深耕内外市场

本报北京1月15日讯（通讯员胡娟娟）利润同比增长172%，营业收入同比增长26%，这是中铁建设集团物资公司2013年交出的成绩单。

作为中铁建设集团三大核心板块之一的物流贸易板块，物资公司始终聚焦占建筑工程总造价75%的物资集中采购供应。近些年来，借助集团跨越式发展的东风，物资公司的供应触角遍布全国，内部钢材集采率高达100%。历经20年的专业历练，物资公司成为河钢、凌钢等大型钢厂的核心销售商，每年仅钢厂协议采购量就达到80万吨。

背靠内部市场，物资公司从一个成本管控专家，逐步成长为钢材集中采购供应领域的排头兵。2011年，该公司再次重拳出击，抢占外部市场，从物资价格、资金成本、质量成本、票据风险等方面为客户量身定制钢材集中采购供应实施方案。凭借“从客户思维出发，为客户解决难题”的专业服务，物资公司一举将外部40多个公建、高校项目的钢材采购订单收入囊中。

2013年，物资公司又接连拿下了中国建筑北京地区140万吨钢筋联合采购、华润置地山东大区钢材集采等数十个外部重点项目的钢材集采，并首次将钢材远销非洲、美洲，实现了海外市场零的突破。

如今，物资公司已成为中国建筑、华润置地、中国青建等大型央企、上市公司的集中采购实施平台，无论是内部保障，还是外拓市场，物资公司始终坚持为客户创造价值，以“有情”营销赢取无情竞争，公司的外部销售份额已从40%增长到60%。

信息平台“现代化” 集采管理“流程化”

本报武汉1月15日讯（记者桑胜文 通讯员李占楹 车小平）十一局集团通过构建完善的信息系统和强化流程管理，2013年物资、设备集中采购节约成本达3.17亿元。

自2008年以来，十一局集团始终把物资设备集中采购作为“成本预控”的重要组成部分，大力推行公开招标采购“阳光工程”。

2010年，该集团结合“法人管项目”，与软件开发公司联合研发了“物资设备信息化管理软件”，购买了“我的钢铁”网和“中国建材价格信息”网账号在全集团统一使用，从而实现了集团、子公司、项目3级信息化管理全覆盖。

集团、工程公司和项目部3级物资设备管理部门，充分利用自己的OA平台和中国铁建电子商务平台及时发布采购需求信息，还缩短了管理链条，加强了机关对项目物资设备动态及时跟踪监控管理，同时还能实时掌控市场行情，为科学决策提供依据。

去年5月，集团物资部门通过信息研判，并根据钢材市场价格继续下滑的趋势及时下发通知，指导各单位“钢材低价买进储备”，同时与供应商进行材

料降价谈判。仅此一项，就为全集团节约物资成本4962万元。

在集采过程中，该集团严格控制集采各个流程和审批，所有的招标物资均符合质量标准并实现了零投诉。各级管理部门抓大不放小，除了施工用的主材、地材以外，就连安全帽、工作服以及大宗办公用品也实行集中采购，实现以量换价，最大限度地降低成本。

2012年7月，集团在江西鹰潭、武汉分别成立了十一局集团物资贸易公司和物资设备集中采购供应中心。物资贸易公司本着保本微利的原则，以供应商身份参与物资供应公开招标。2013年，物资贸易公司新签合同额55.39亿元。这一举措，不仅打破了原来清一色外部供应商价格垄断格局，也促使供应商降低了报价，提高了服务质量。

为了降低物流成本，十一局集团集中物资需求资源，在兰州、西宁、新疆、武汉、苏州、南宁等地成立了8个区域物资配送中心。

据统计，从2008年至2013年，十一局集团全面推行物资、设备集中采购，6年共节约成本达14.5亿元。

重塑流程强管理 培育板块竞争力

本报洛阳1月15日讯（通讯员张仁群 记者方玲 孙进修）在时光流转的交替之际，十五局集团将原三公司物流贸易与工程板块剥离，成立新的物资贸易工程公司，标志着该集团朝着培育做强物流贸易板块方向更进一步。

改革管理体制，撤销分公司，成立物资供应站点由公司直接管理，缩短管理链条；对物资供应业务流程重新设计，全面推行集采直供和区域物资配送，降低采购成本；通过明确片区负责人职责，采取“统一协调、分片负责”的方式，建立起运行顺畅的服务网络，该公司的物流贸易经营规模不断扩大。在此基础上，他们还与物资集团加强油料销售合作，努力扩大经营规模。目前，公司的物资供应站点由最初的6个发展到22个，供应产品由单一的成品油供应发展到钢材、水泥、沥青、油料等多种产品。

目前，他们正将30多亿元各类工程物资纳入集中采购管理体系，在降低采购成本的同时，有效堵塞了物资采购漏洞。



钢材吊装现场 李锦龙 摄



物流园区运货忙 黄平 摄

