

本文件是专为经过遴选的客户方员工制作。任何面向第三方的传播、引用和转载——即便摘选——都必须事先征得科尔尼公司的书面许可。

科尔尼在宣讲中使用了本报告所编撰的文稿和图表；但是这些并非演示文件的完整体现。

© 科尔尼公司 2013

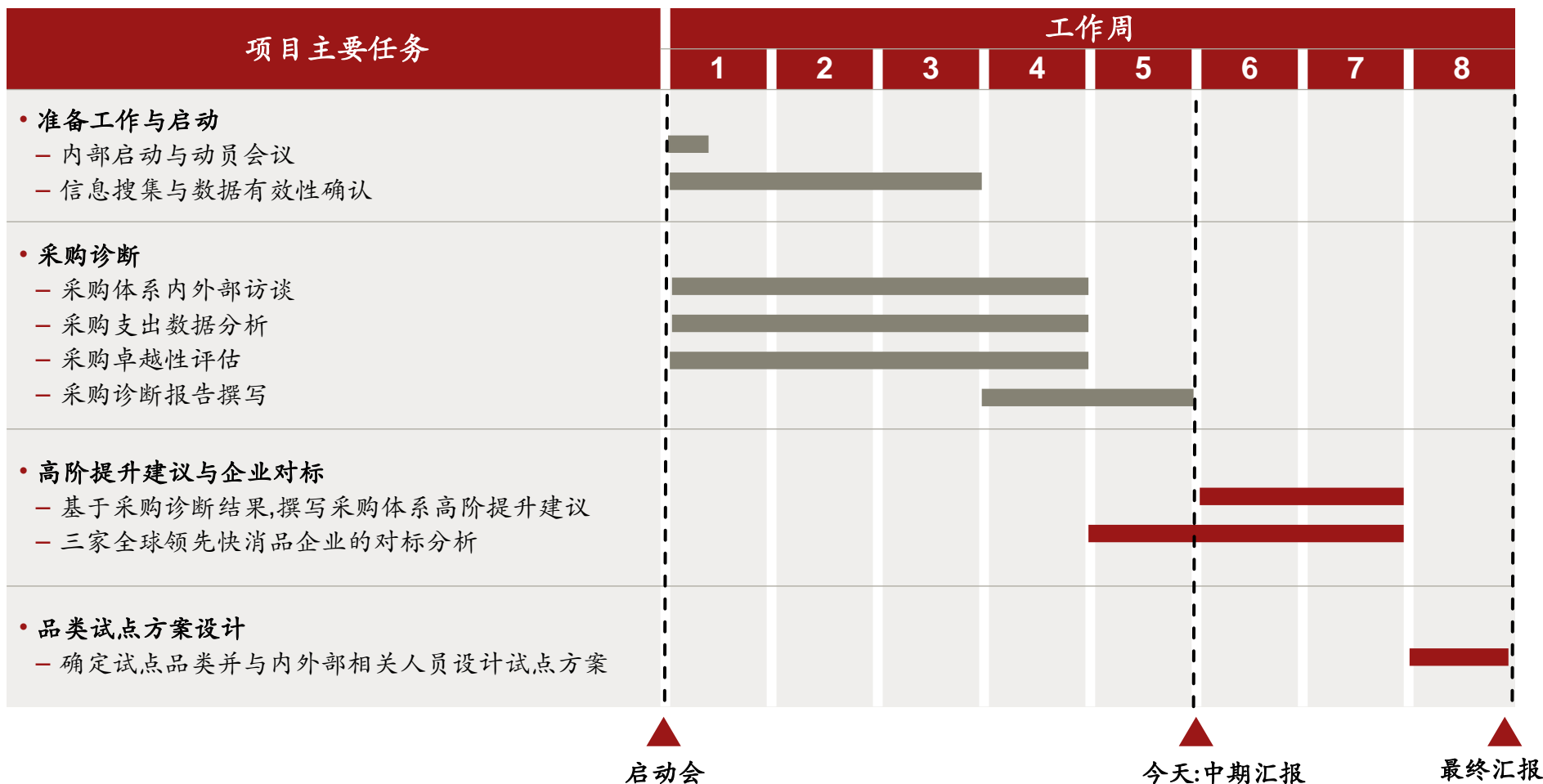
目录

- 项目背景
- 采购体系诊断发现
- 诊断总结

工作计划及进展：采购体系诊断总计约8周时间，现按计划完成了初步诊断工作

采购诊断项目工作计划

■ 已完成
■ 待完成



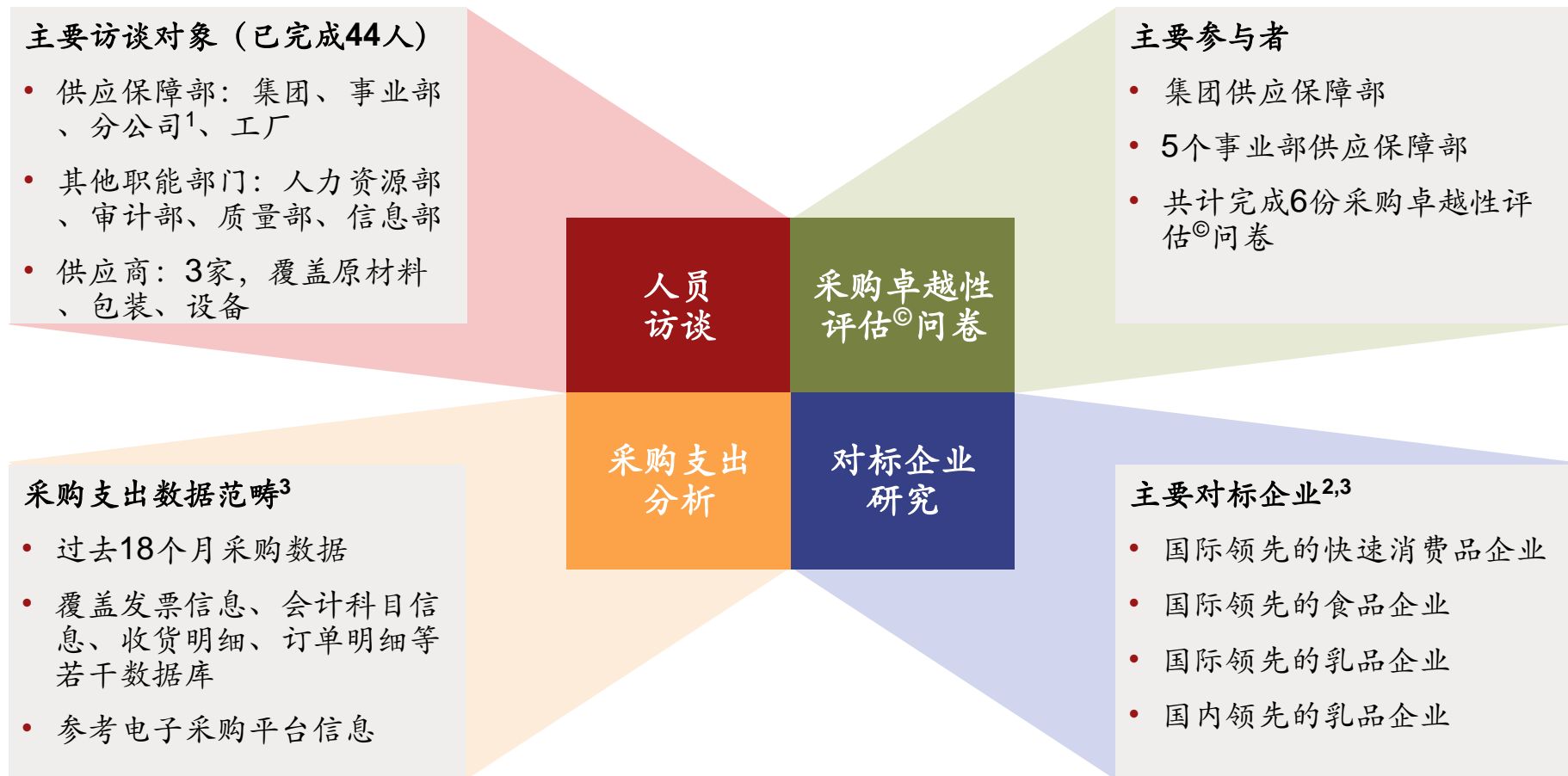
目录

- 项目背景
- 采购体系诊断发现
- 诊断总结

目录

- 项目背景
- 采购体系诊断发现
 - 诊断方法与整体评估
 - 分模块评估
- 诊断总结

项目组综合使用访谈、问卷调研、支出分析支持采购体系全面诊断，并结合对标企业研究为伊利采购组织优化提供建议

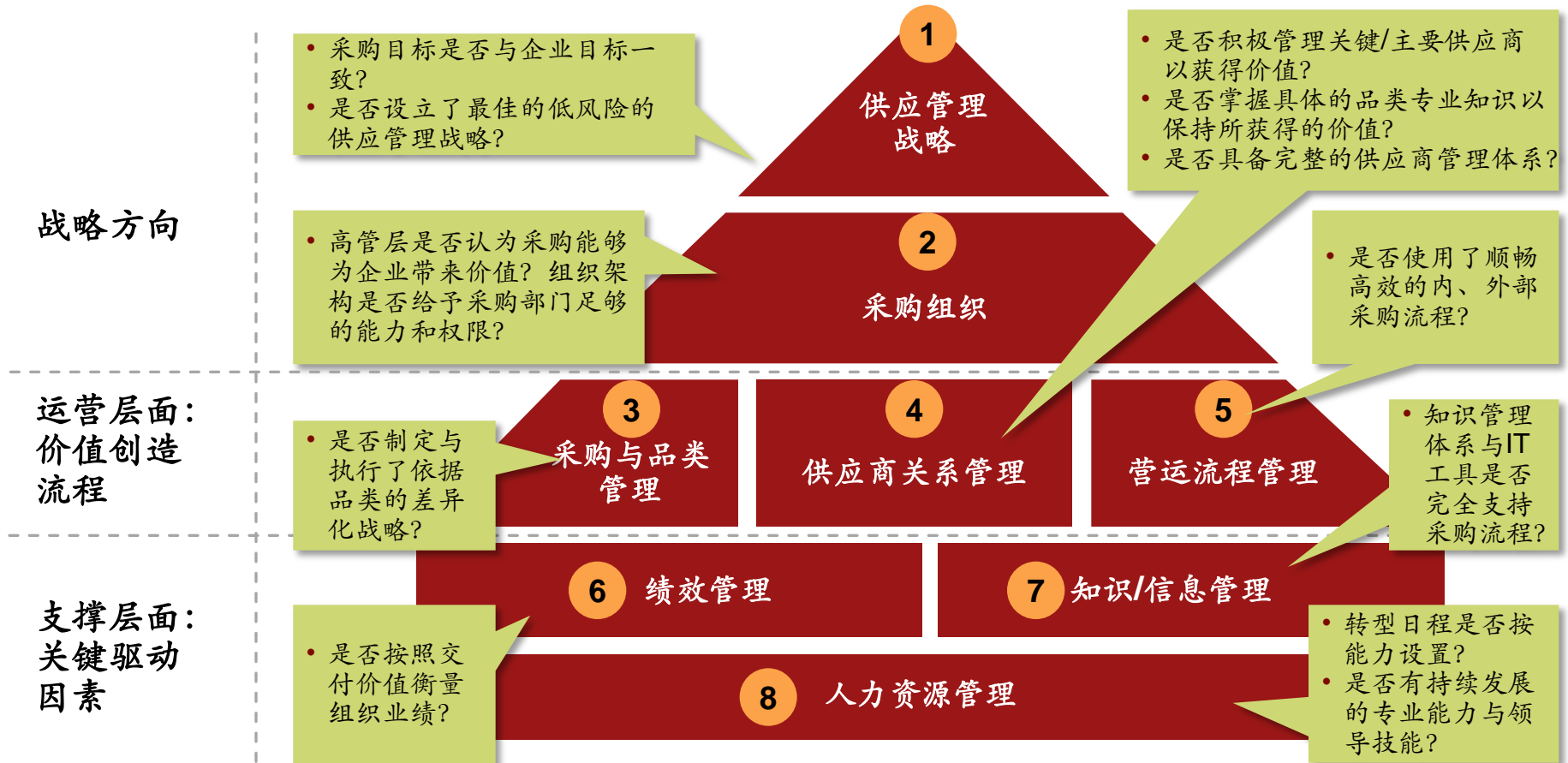


诊断过程充分利用了科尔尼专有的采购卓越性评估[®]体系和全球领先企业的对标数据库

1. 包括原奶事业部的饲料公司和畜牧公司
 2. 该对标企业由伊利项目组成员负责访谈和对标研究
 3. 采购支出分析与对标企业研究还在进行中，本报告包括部分支出分析，不包括对标企业研究
 来源：科尔尼分析

整个采购诊断分析基于科尔尼的采购与供应链管理框架，确保诊断涵盖采购管理的各个方面

科尔尼采购与供应链管理框架



本着全方位深入诊断的原则，项目组挑选访谈对象并进行了采购系统内外44人的访谈¹

访谈目的

采购系统内

了解供应体系内部职能与业务流程现状，归纳总结当前工作中面临的问题和对未来采购能力建设的期望

采购系统外

- 从外部审视采购与公司业务体系、职能部门及价值链相关环节的接口及工作瓶颈，为采购体系定位及转型诊断提供输入

供应商

- 从采购合作伙伴角度，为采购体系定位及转型诊断提供输入

已完成访谈

集团

- 李霄玫，原鹏，徐荣伟，杨慧成，范如钢，王亚东，郭志平

液态奶

- 李建强，宋春丽，李志明，孙建华，张俊霞，熊丽，贾永平，李子娟

冷饮

- 王立国，许宝平，赵宏，柳参

奶粉

- 陆新东，麻智慧，马平，齐锋，刘海峰，包建伟

酸奶

- 薛建勇，吴亚东，刘金龙，刘红光

原奶

- 高永清，卢渊，吕俊，韩莹亮，高杰，谷红军，杨明，邱金岩

人力

- 宋金侠

审计

- 高瞻

信息

- 王晓刚

质量

- 邵建波

供应商

- 黄山永新 - 王长春
- 利乐 - 吴俊
- 丹尼斯克 - 沈英

访谈对象挑选原则

- 供应保障部领导
- 供应保障部采购经理/主办
- 供应保障部下与采购业务联系较高的负责人

- 与供应保障部发生直接业务联系的部门领导
- 对采购体系进行支持或监管的职能部门领导

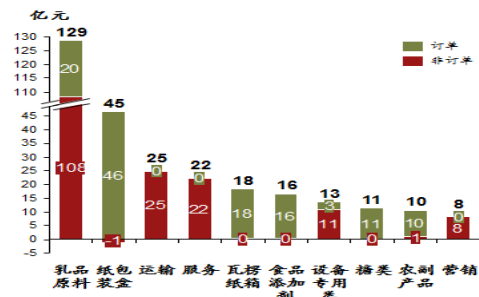
- 与伊利长期稳定合作的原料或辅料供应商

1. 共37场访谈，其中两次为每次同时访谈两人

同时，项目组收集了伊利集团过去18个月的采购支出数据¹，进行了多维度的开支分析

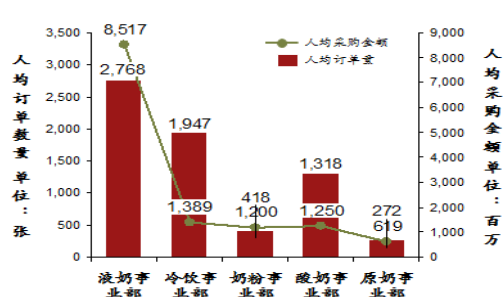
品类维度

前10品类非订单支出比例



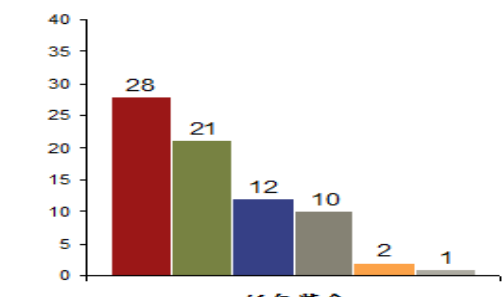
采购方维度

事业部人均采购和订单量



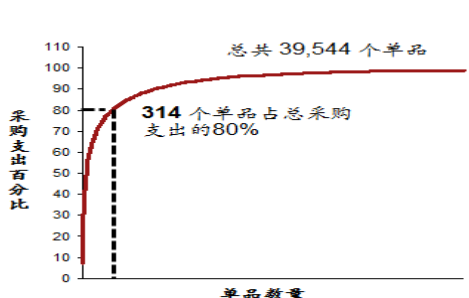
供应商维度

供应OU个数



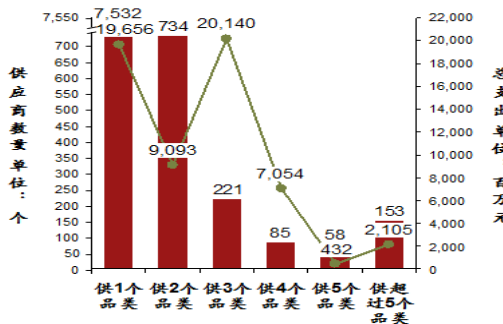
单品维度

单品支出集中度



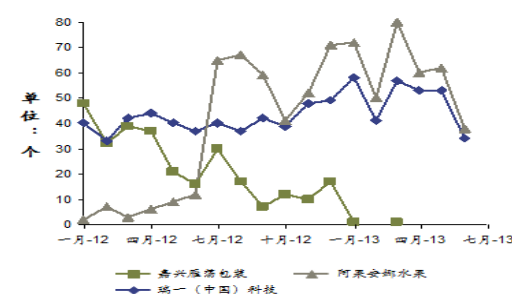
供应商与品类

独供和多供供应商数量¹



订单维度

下单密度随时间变化较大的供应商

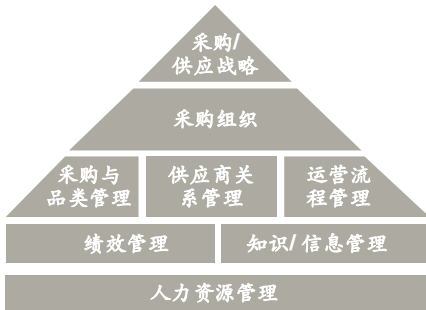


1. 采购支出数据从2012年1月1日到2013年6月30日，包括订单收货明细、发票明细数据库
来源：科尔尼分析

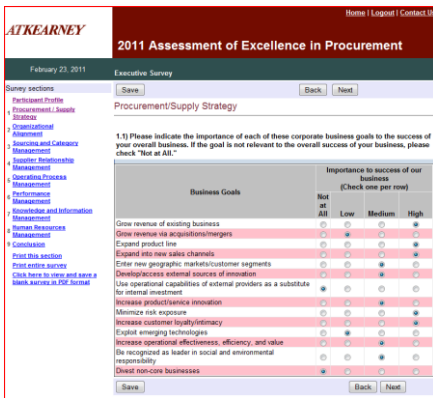
集团和五个事业部的采购卓越性评估[®]报告为采购诊断提供了额外的参照依据

示例

被验证的框架



调查反馈



评估流程

33个领先实践

- 由科尔尼各领域的专家定义
的各维度的卓越标准

超过1000个调查元素

- 用于确定领先实践实施程度
的定性和定量的问题

绩效得分与相对排名

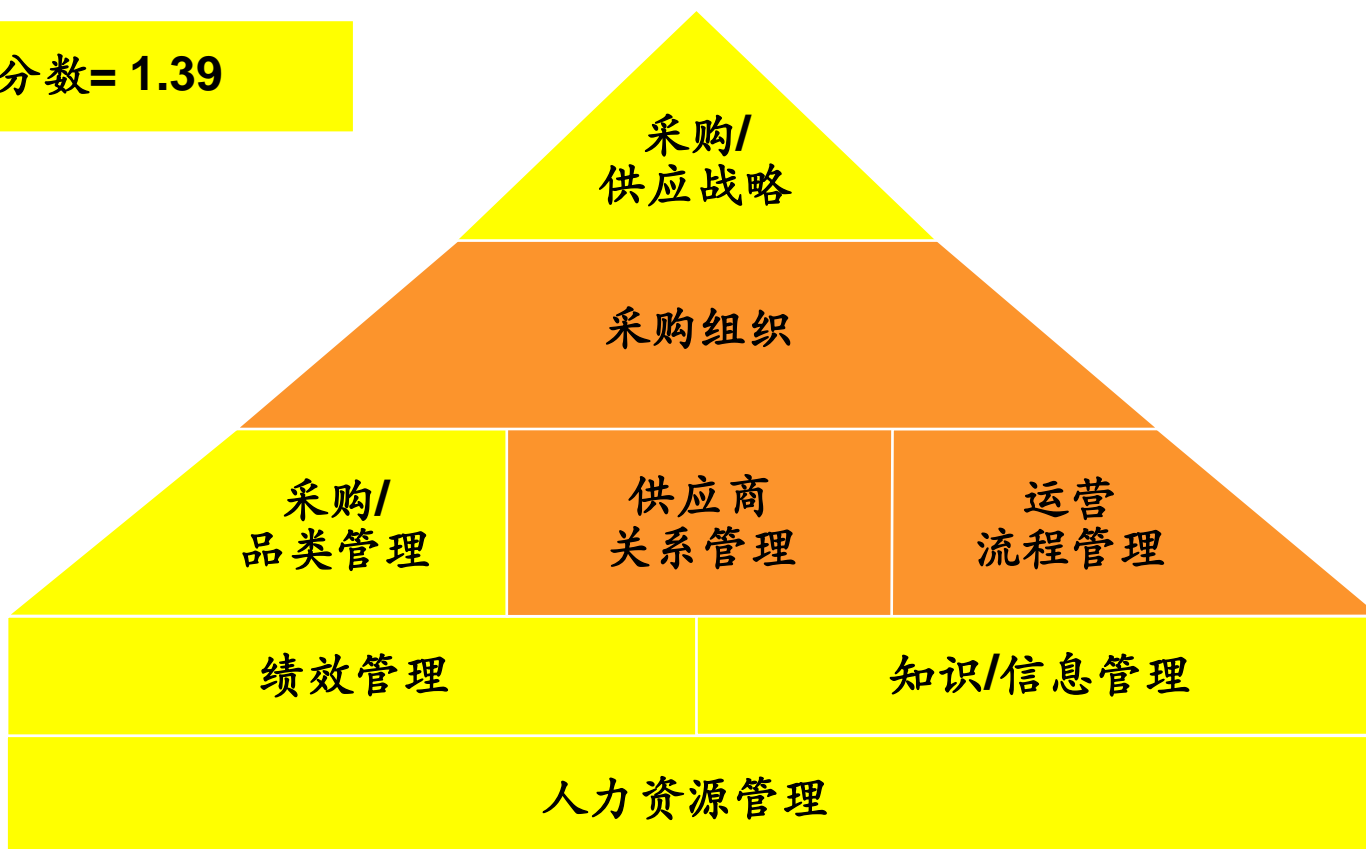
AEP 得分	说明
3	领先实践的全部或大部分被正式、系统地应用于企业
2	领先实践的部分方面得以应用，且/或其应用并非完全正式或系统
1	领先实践的少部分被正式、系统地应用于企业
0	领先实践未被适用于该企业

颜色	相对排名
绿色	前0~25%
黄色	25~50%
橙色	50~75%
红色	75~100%

伊利集团整体的采购卓越性评估总体分数为1.39，位于对照企业前25%-50%水平

伊利集团 采购卓越性评估

评估分数= 1.39



排名

- 0-25%
- 25-50%
- 50-75%
- 75-100%

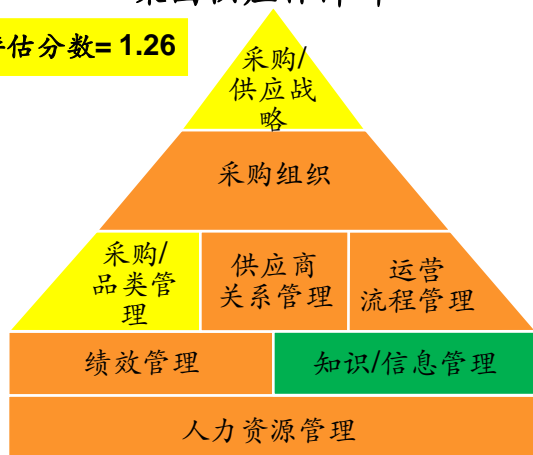
在问卷自我评估方面，集团和每个事业部的评估分数存在一定程度的差异，其中液态奶和冷饮事业部的相对排名较高

排名

- 0-25%
- 25-50%
- 50-75%
- 75%-100%

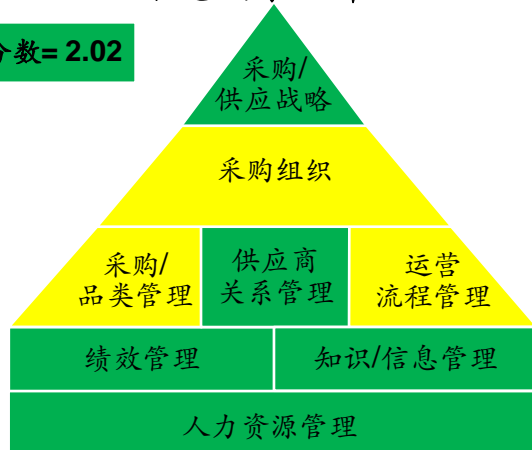
集团供应保障部

评估分数= 1.26



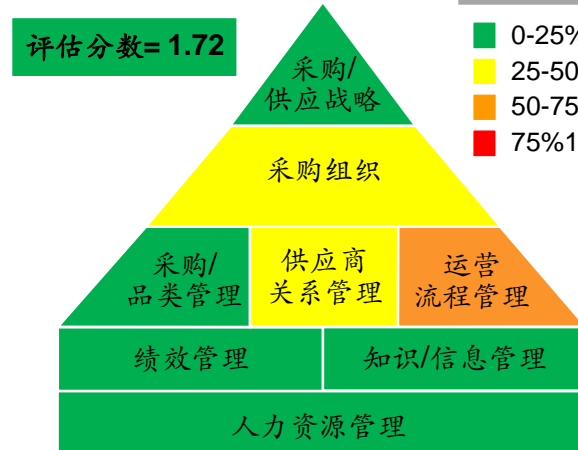
液态奶事业部

评估分数= 2.02



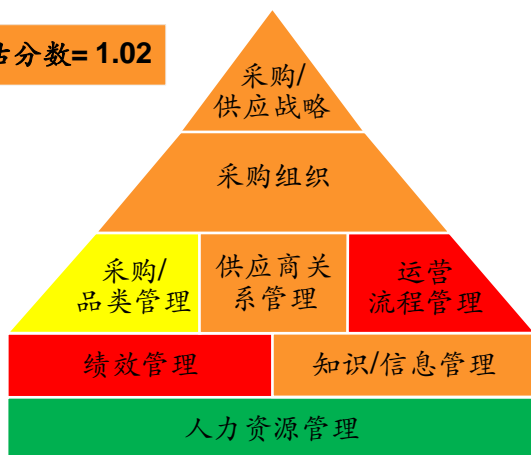
冷饮事业部

评估分数= 1.72



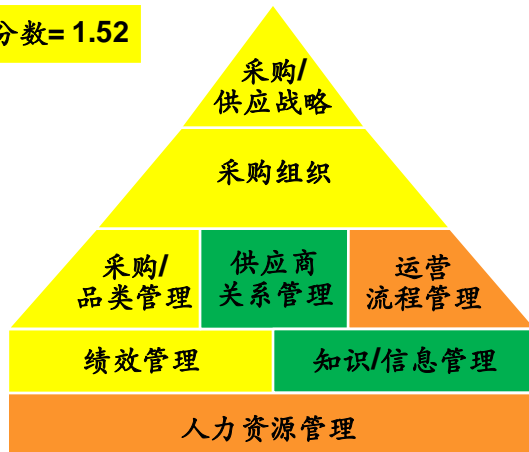
奶粉事业部

评估分数= 1.02



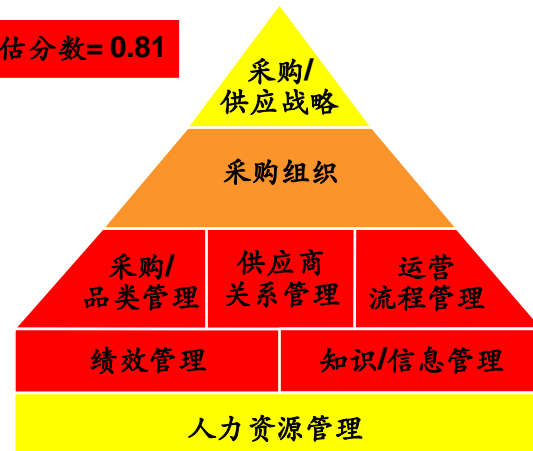
酸奶事业部

评估分数= 1.52



原奶事业部

评估分数= 0.81



除了AEP评估分数与其他企业的对比之外，我们对伊利采购组织的进行了基于采购卓越性等级的综合评估

采购组织卓越性等级



	等级1	等级2	等级3	等级4
等级焦点	• 控制	• 财务收益	• 客户	• 消费者与市场
企业文化	• 创业精神	• 纪律与合规	• 职能卓越性	• 集成与整合
目标	• 数量增长	• 达成预算	• 提升绩效	• 价值最大化
产品/服务	• 实现承诺	• 扩张	• 满足客户预期	• 超越客户预期
组织特性	• 以领导者为中心	• 层级式结构	• 竖井式结构	• 适应性组织
行为态度	• 承担风险	• 遵守政策	• 达成个体/部门目标	• 达成整体目标

总体而言，伊利在采购与供应链管理多数领域处于卓越性第二级，关注效率、遵守政策、满足预算，尚有较大提升空间

伊利集团 采购卓越性评估

卓越性等级 (4为最高)

- 第4级: 价值创造与创新
- 第3级: 有效性
- 第2级: 效率
- 第1级: 执行

目前伊利的供应保障部定位偏重于执行、服务与支撑，重视合规性，价值创造方面较为薄弱

品类管理（战略采购）和供应链管理方面缺少体系化的方法和工具—集团及事业部供应保障部均对此有较为清晰的认识并期望提升

供应保障部整体和其他相关部门对采购能够为企业带来的各方面的价值认识不足，也缺少一致认可的采购价值的衡量方法

采购人员的专项技能培养不足；较频繁的轮岗造成了一定的困扰-缺少标准化的培训、流程、平台、知识管理等，轮岗容易造成绩效和知识的损失

采购/
供应战略

采购整合度有待提高，集团供应保障部所发挥的中央领导作用较为有限；负责战略采购的岗位相对缺失，更多资源投放在交易性事务上

采购组织

采购/
品类管理

供应商
关系管理

运营
流程管理

交易性采购流程较完善，但缺少集团范围内的标准化增值流程，如战略采购、品类管理、供应商关系管理

绩效管理

知识/信息管理

IT系统中的采购数据管理缺乏统一标准，数据库之间集成性差，数据透明度、准确度低，比较依赖自下而上的手工统计

人力资源管理¹

1. 人力资源管理的评估结果介于第2级与第3级之间，为了表示与其他部分的区别，这里显示成第3级的颜色
来源：科尔尼分析，伊利采购卓越性评估问卷

在公司愿景的指引下，伊利近年取得了较快的业绩增长

伊利集团愿景

战略目标
成为世界一流的健康食品企业

集团中的战略使命

- 利润主要贡献者
- 重点发展能够支持主业竞争力提升产业发展的业务

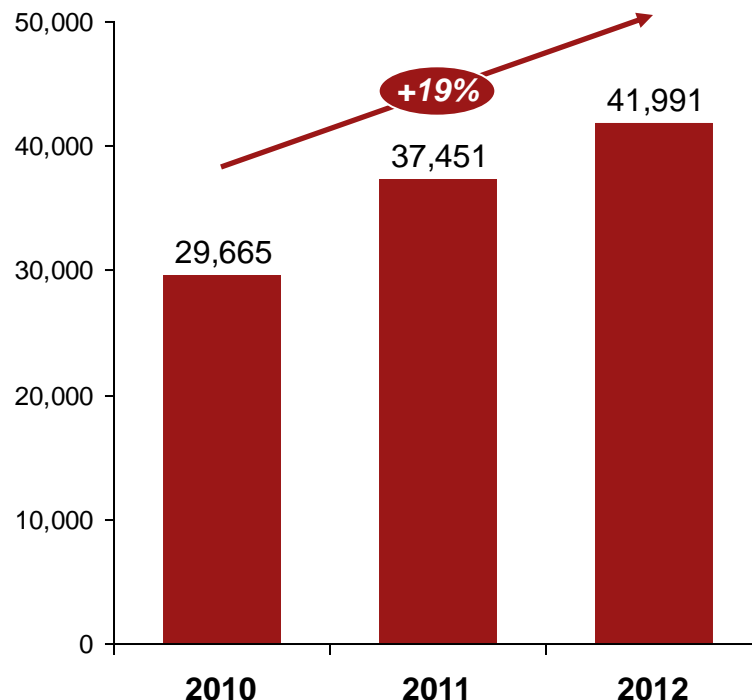
核心价值观

- 品质
- 效率
- 责任
- 合作

综合能力

- 高质量产品和优秀的工作能力
- 领先于行业的产品和技术创新能力、经营和适应市场能力
- 内外和谐的凝聚力和资源获取能力

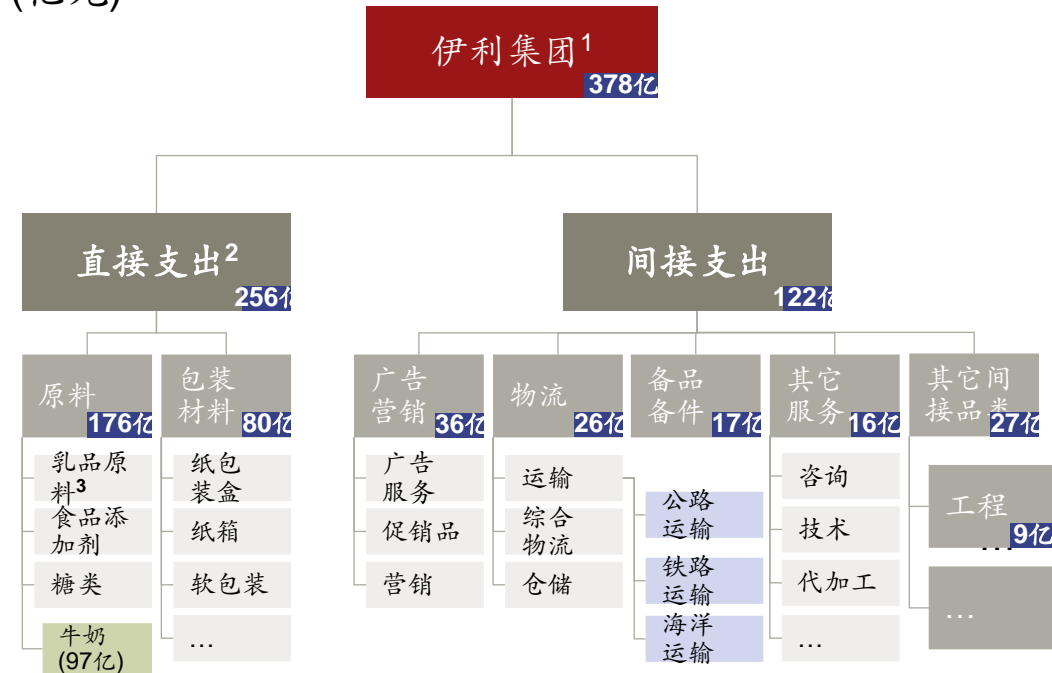
伊利年营业收入¹ (百万元)



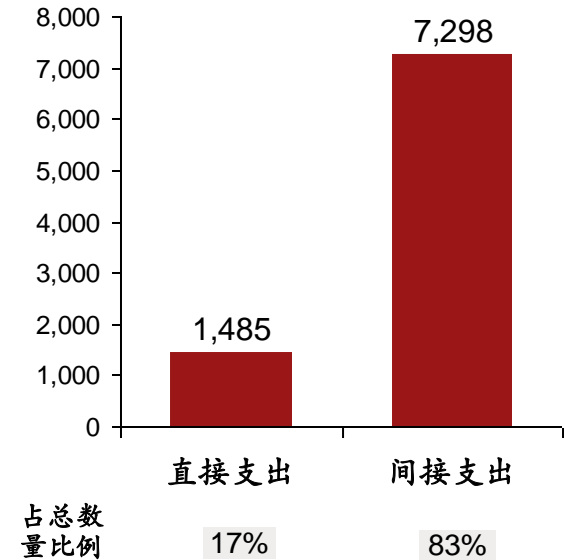
1. 内蒙古伊利实业集团股份有限公司 2012 年年度报告
来源：科尔尼分析

在此期间，采购体系也较好地承担了保障供应与采购执行的角色，实现了年采购金额超过378亿元，管理超过8,783家供应商¹

伊利过去12个月分品类采购金额 (亿元)



伊利过去12个月分品类供应商数量 (个)



评述

- 主要通过直接对物料价格的管控来为公司创造价值
- 在整个价值链中主要承担服务和支持类角色
- 已初步实现品类采购

1. 支出金额和供应商数量的统计都是基于2012年7月1日到2013年6月30日支出数据；不包括‘待定分类’和‘项目范围外’支出，共计16亿；不包含奶户供应商，员工供应商
来源：科尔尼分析 科尔尼/伊利集团采购战略咨询项目 17

公司业务的扩张和内外部环境的变化使采购职能面临发展瓶颈

业务扩张

- 业务规模持续扩张，2017年销量目标800亿元人民币

内部需求

- 三级采购体系对于采购带来的管理复杂度
- 多事业部和多工厂的运作模式
- 产品线和产品类型数量不断增多

外部环境

- 主要竞争对手的转型可能给伊利带来组织竞争力和人才竞争力的双重压力
- 与供应商合作，实现内外和谐的凝聚力和资源获取能力

现有采购职能定位和采购运营模式是否能够支撑公司未来发展？

目录

- 项目背景
- 采购体系诊断发现
 - 诊断方法与整体评估
 - 分模块评估
- 诊断总结

1 战略：伊利集团供应保障部已意识到追求价值创造的重要性，但与集团对于采购的定位不匹配，采购战略的实施缺乏一定的组织和流程支撑

采购战略

伊利供应保障部 战略愿景

- 基于采购价值链最大化构建采购运作体系
- 通过采购专业化与精细化提升企业盈利能力
- 从采购重要度的角度定义战略，相对完善 **x**

采购战略的实现面临两大挑战

采购战略与公司 对供应保障部的 定位并不匹配



- 集团对于采购部门的战略定位较低，采购系统在集团内的角色主要为供应与执行
- 集团对于采购体系关注的优先级为规避采购过程中的风险

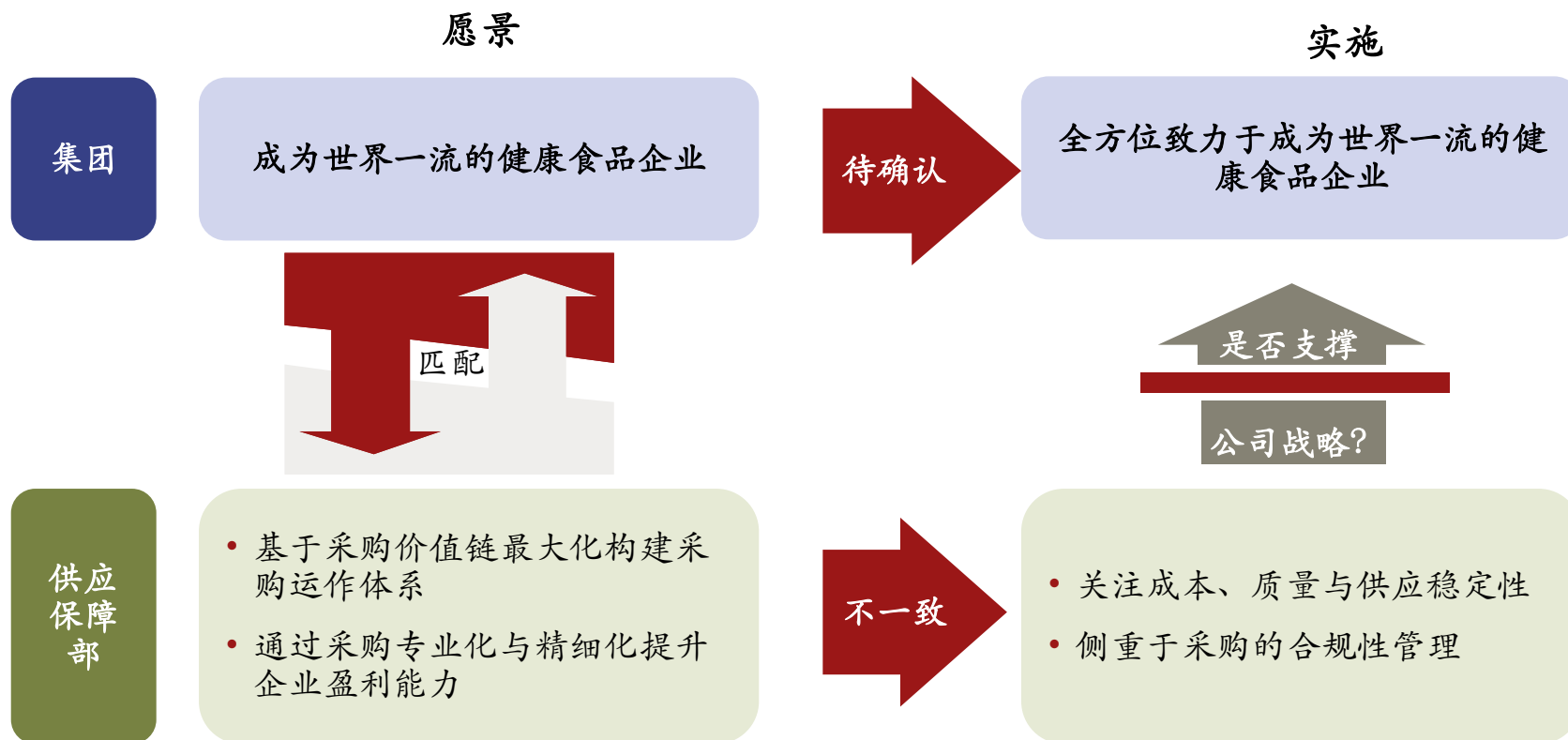
采购战略缺乏足够的 组织与流程的 支撑



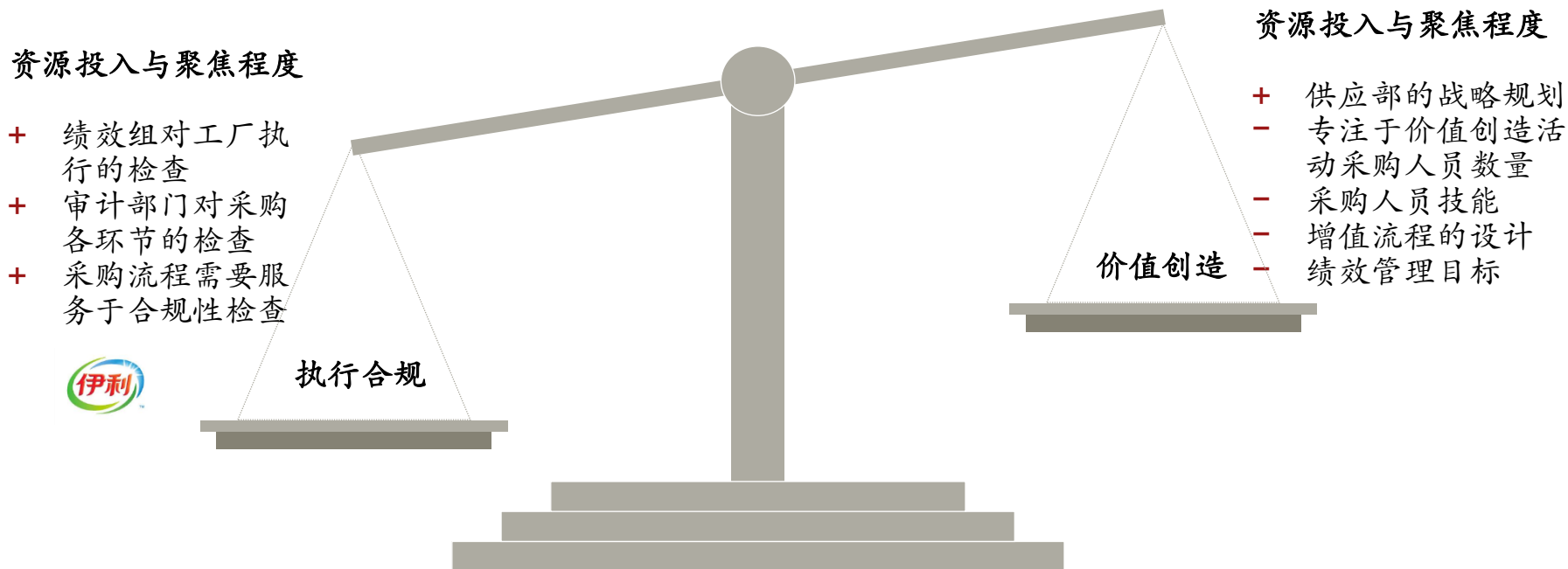
- 三级采购体系在管理上较为分散，一定程度上削弱了采购战略的统一化实施
- 缺乏清晰的供应链职能定义，供应保障部并非仅承担采购职能
- 在战略性跨部门协作上，供应保障部的参与时机与程度都限制了其对价值创造的贡献

供应保障部面临的两大挑战使得整体采购战略主要停留在愿景上，实际运作与战略目标存在较大差距

1 从战略愿景来看，供应保障部的战略规划与集团战略比较匹配，但实际采购执行与愿景并不一致



1 领先企业的采购部门更加聚焦于利用供应市场驱动公司价值最大化，但对于伊利来说，采购的合规性具有更高的优先级



伊利采购实践举例：

1. 即使面对有可能成为战略合作伙伴的供应商，依然要采取电子竞标或比价的方式确保公平性
2. 针对一些零星采购，即使在较为偏远的地方，依然需要3家供应商参与比价

领先企业采购实践举例：

1. 在全公司范围内制定品类管理策略
2. 对于关键品类，制定和实施持续的供应商能力发展计划
3. 实时监控供应风险并建立预警机制
4. 每年基于标准成本，计划多品类、分阶段、跨部门的战略采购项目

- ① 领先企业关注预测未来趋势以及公司需求和供应市场的变化，伊利更侧重于对过去的总结以及对当前业务需求的满足

面向过去
满足当前业务需求

传统型采购

1. 基于历史数据的采购支出汇总与追踪
2. 定价前的市场信息收集分析
3. 接受业务需求
4. 供应商考核（评估、评价）
5. 基于日常工作内容的员工绩效考核与检查
6. 改进落后指标
7. 采购价格的降低
8. 为企业战略的达成做好供应保障

伊利

开始关注，但非绩效目标，未量化追踪

面向未来
管理长期战略需求

战略型采购

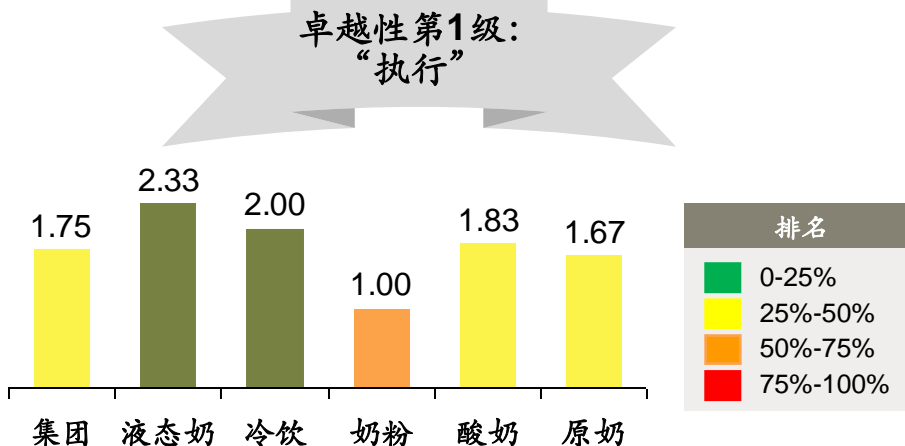
1. 基于数据分析，对未来的采购改善机会识别与验证
2. 持续的市场监测与预估
3. 主动管理商业需求
4. 供应商能力发展
5. 基于标准成本与品类策略的采购项目规划与跨部门协作
6. 保持和提升领先指标
7. 总拥有成本(TCO)的改善
8. 参与企业战略的制定并借助供应商进行创新

① 各事业部对于供应链管理战略的自我评估存在差异，但总体而言供应部需要提升战略定位，并明确未来的战略实施路径

采购卓越性评估 - 供应链管理战略

项目组对“供应链管理战略”的综合评估

采购卓越性评估“供应链管理战略”得分与等级



评述

- 供应链管理战略与公司对于供应保障部的定位不匹配
- 供应保障部更多被看作是执行和服务的部门
- 相对于价值创造与创新，相对于价值创造与创新，伊利将采购行为的合规性放在更加优先的位置，并且投入了显著的资源
- 伊利采购组织更加侧重于对历史的总结与对当前业务需求的满足，而没有着眼于未来公司需求的变化

访谈摘录

“不太清楚供应保障部的目标和未来工作重点，感觉目前他们主要是为了确保供应，比较侧重于执行和服务，未来应该发挥更重要的作用。”

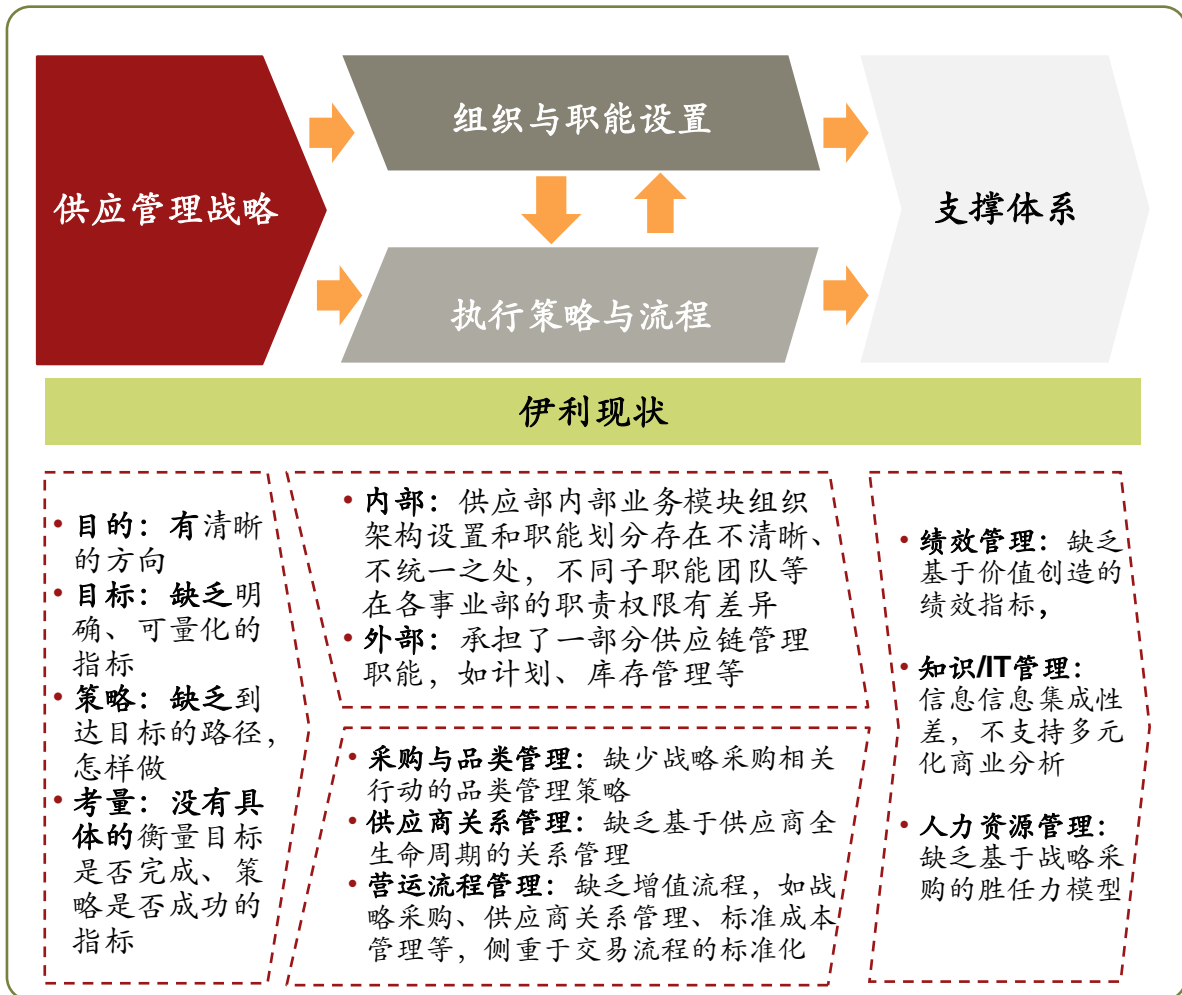
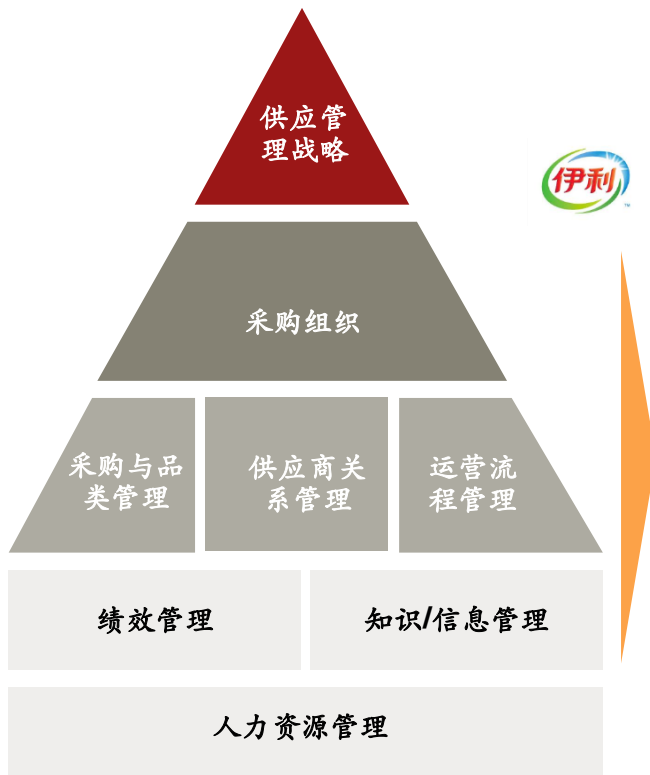
- 某职能部门访谈

“供应保障部虽然有自己的战略目标，但是公司对我们的要求还是以保障供应、合乎规范为主，我们也不是很清楚未来集团希望怎么做”

- 供应保障部访谈

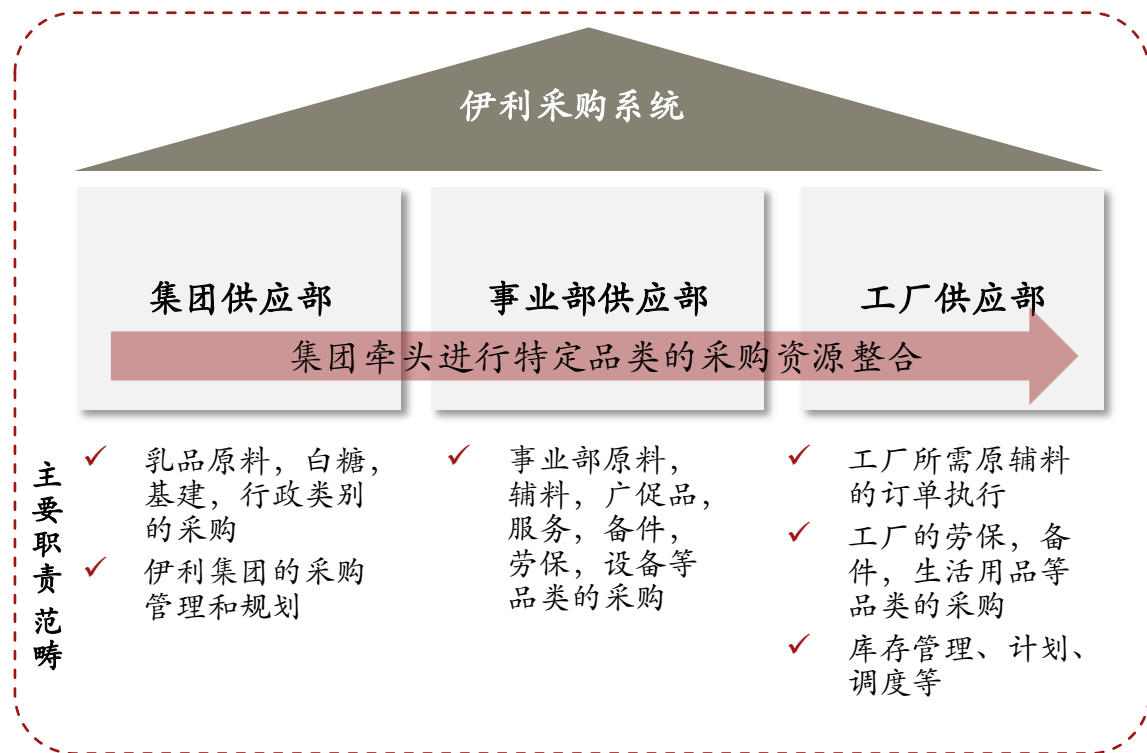
1 除此之外，缺乏具体的实施策略使得伊利的供应链管理战略从组织体系到执行和支持层面均面临一定的困难

战略采购诊断框架与分析逻辑



2 组织：伊利的三级采购系统有效地保障了集团采购业务的开展，但存在价值创造不足的方面

伊利目前采购体系的现状

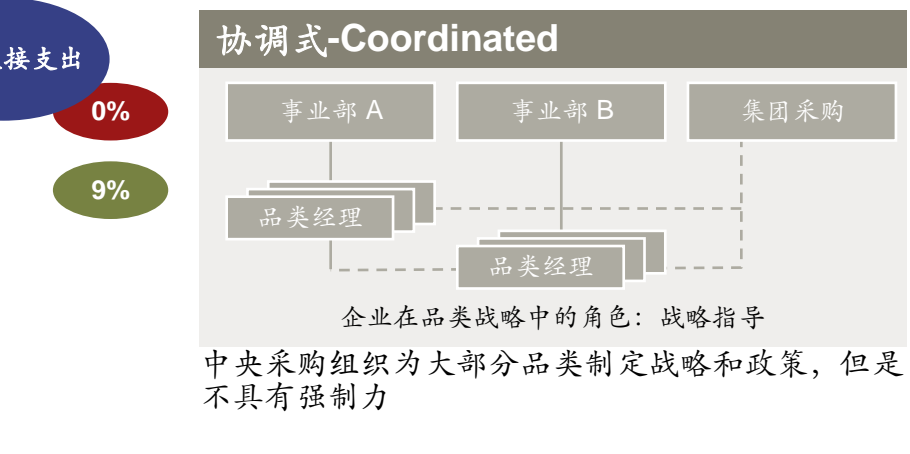
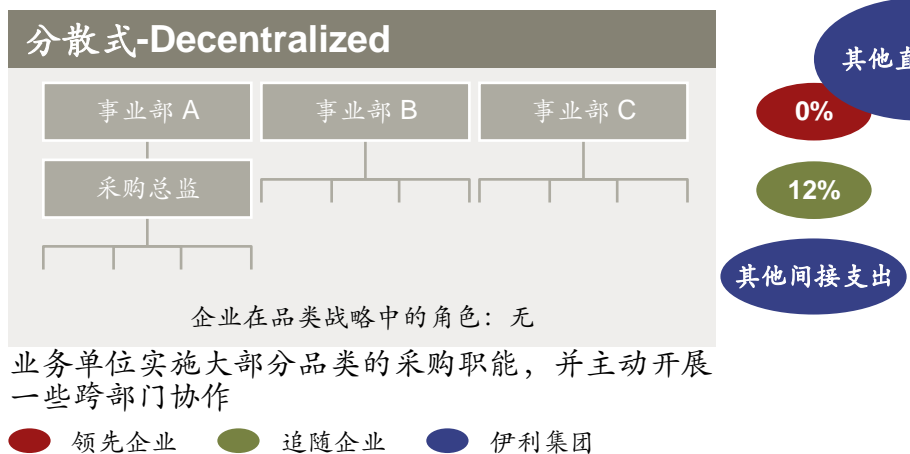
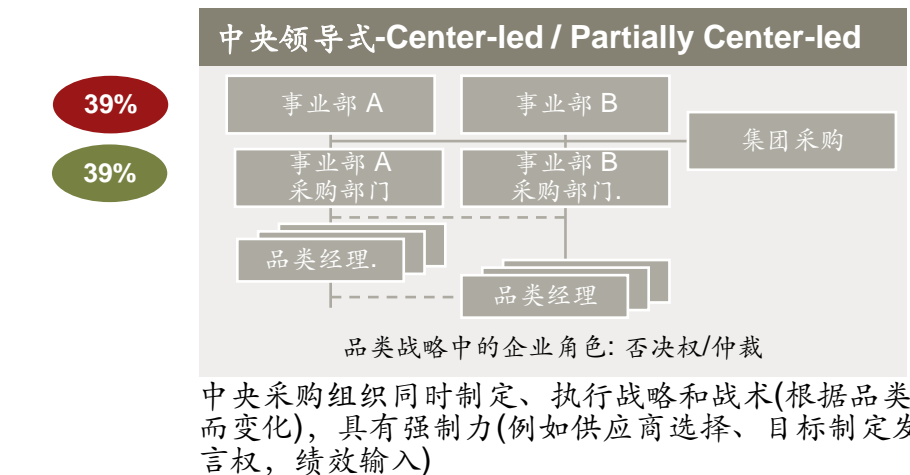
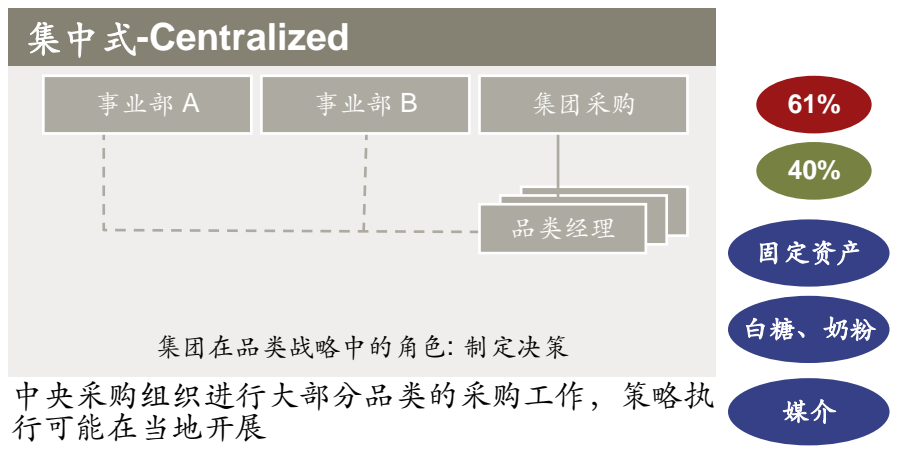


价值创造不足的举例

- **组织协作：**
 - 集团和事业部之间的业务总体相对独立，尚未获得规模效应优势
 - 针对集团牵头的采购资源整合，各个事业部在实际业务操作中的协作程度较低
- **职能定义：**
 - 采购体系内的职能理解与划分存在较大差异，影响工作效率和有效性
 - 承担了部分供应链计划工作，例如：库存管理，调度等，分散在了各个工厂，很难达成集团层面的协同效应

组织协作程度较低，职能定义不统一限制了三级体系的价值创造

2 所有领先企业和多数追随企业采用集中式的和中央领导式的采购组织架构，而伊利综合使用了3种不同的采购组织

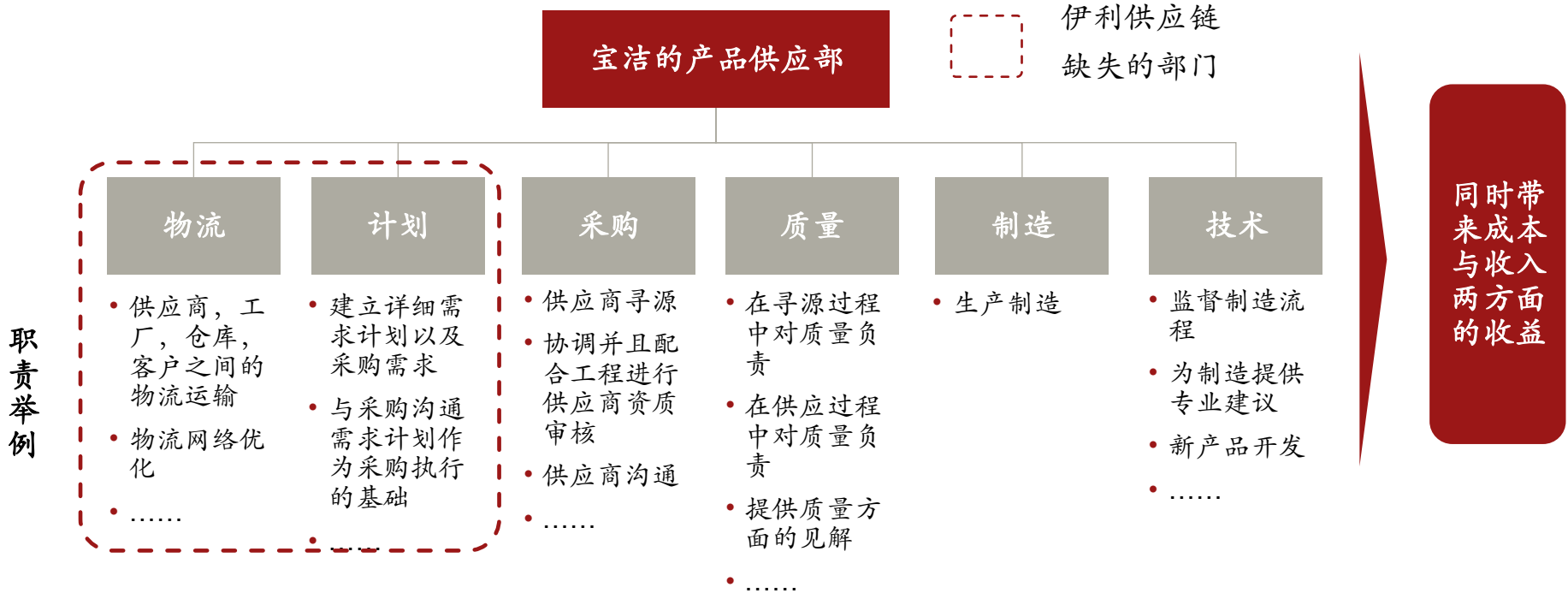


● 领先企业 ● 追随企业 ● 伊利集团

2 对比领先企业的供应链组织架构，伊利缺失完整的供应链体系，供应保障部承担了采购之外的部分供应链管理的职能

宝洁公司的供应链架构示例

示例



职责举例

评述

- 伊利无独立物流部门而是由采购体系承担部分物流的职能，例如物流管理部门职责多关注物流规划，而实际物流运输的管理衔接工作多落在需求方，如：工厂
- 伊利无供应链计划部门，致使整个采购业务的开展缺乏系统的计划性

2 集团和各事业部供应保障部组织架构均不相同，总体可以归纳为物料属性品类架构与职能式架构两大类

伊利供应保障部的组织架构类型



优势

- 品类经理直接负责采购和日常供应工作的全流程，保证采购和供应工作得到落实

劣势

- 品类管理人员需要较多时间处理日常采购事务
- 对采购尤其是战略性采购任务的关注度不足



优势

- 更加突出战略采购及日常交易的职能区分的设置
- 日常采购执行从品类经理的工作中剥离，便于品类经理更专注于战略性工作
- 更好的职权责区隔

劣势

- 采购内部沟通和协作的要求较高
- 分别负责采购管理的不同环节，同时增大了监督管理的难度

组织架构的建立过程缺乏系统性和科学性，不同组织架构模式的并存增加了供应体系管控模式的复杂度

② 无独立负责战略采购工作的职能，且相关工作执行程度的参差不齐是集团与各事业部供应保障部面临的共同问题

集团供应保障部的部分小组对应职能执行程度

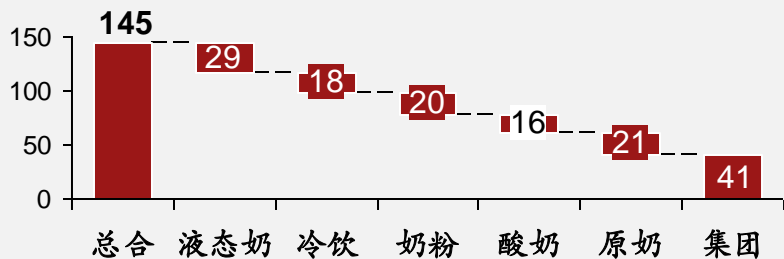
示例

小组	职位	典型的战略采购一级职能示例								
		品类策略	数据分析	系统维护	行政管理	供应商开发	供应商关系	供应商绩效	采购执行	人员/工厂绩效管理
白糖采购组	成本分析师	◐	◐							
	白糖高级调度人员								◑	
	白糖采购专员	◐				◑		◐		
	库房保管									
	库房装卸工									
行政服务组	行政物资采购专员	◐	◐			◑		◐		
	服务类采购专员	◐	◐			◑		◐		
采购管理组	资源整合专员		◐	◐						
	采购绩效专员									◐
	进出口业务专员									
	行政人事专员					◑				

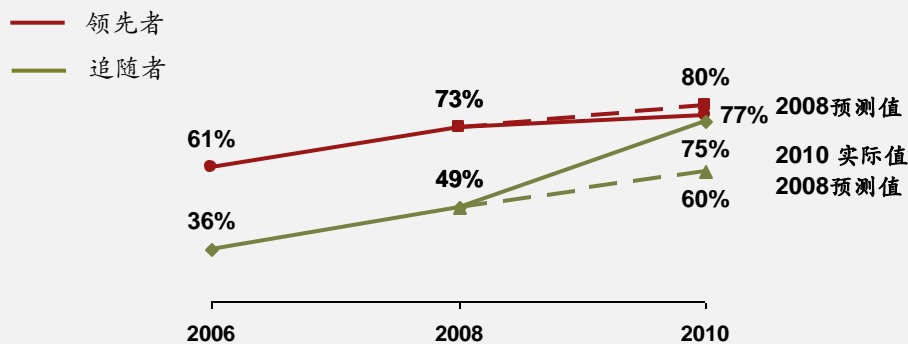
- ◐ 存在职能，但执行程度低
- ◑ 存在职能，执行程度中-高
- ◐ 存在职能，但执行程度低-中
- 存在职能，执行程度高

2 伊利集团与各事业部供应保障部尚未系统性地区分战略性和事务性工作

伊利集团和各事业部供应保障部在岗人数(个)



2011年采购卓越性评估-战略事务采购人员占比



主要发现

最佳实践:

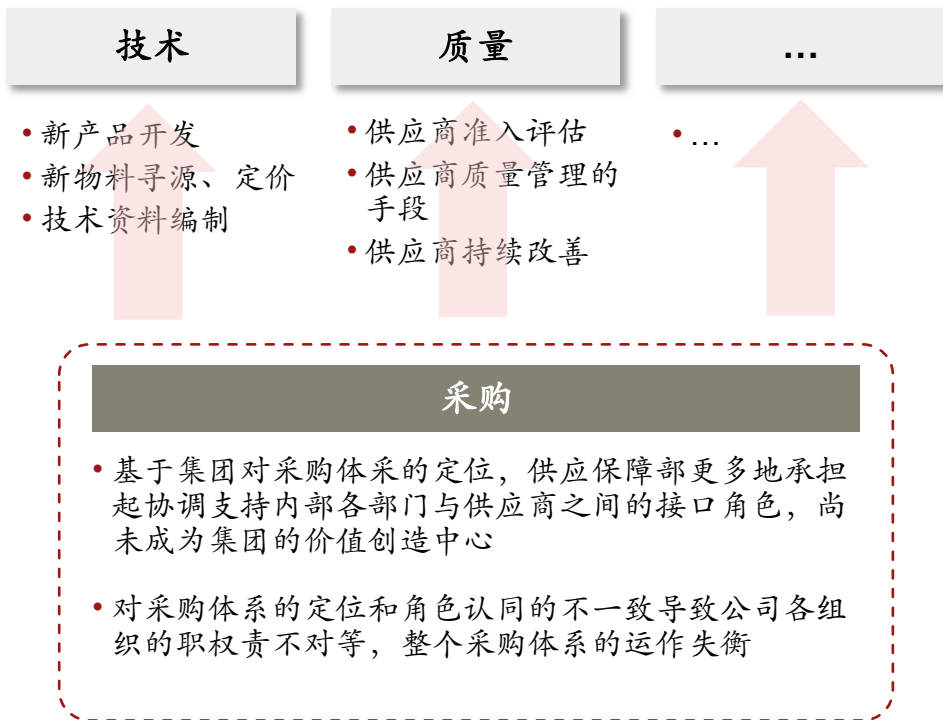
- 领先企业和追随企业当中，大约均有75%的采购人员执行战略性活动
- 最佳实践的跨国企业具备完善的采购组织，负责战略事务的员工与负责事务性采购的员工具有明确的职责分工

伊利现状:

- 伊利未系统划分采购的战略性工作和事务性工作，影响对战略采购的资源投入，仅事业部人员负责采购工作，但其中从事战略性采购的比例不高

② 采购没有通过主动领导跨部门的职能协作成为集团的价值创造中心

采购体系与外部职能部门的协作



价值创造不足的举例

- 与其他职能部门的合作：
 - 与技术部门：就新产品开发计划的提前沟通不畅，一般是有新品上市了，才去引入供应商。采购无法有效地对物料的规格、技术趋势、供应市场保障能力等方面提出专业性意见
 - 与质量部门：供应商评价的职权则划分不清，例如：进入供应商库的供应商由质量而非采购牵头展开定期评估。对供应商提高产品质量的反馈有效性不足

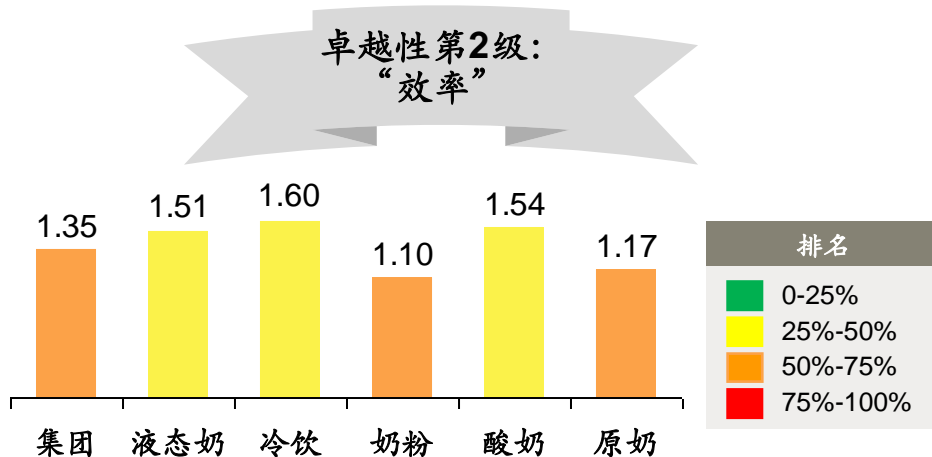
采购与其他相关单位的合作较为被动，尚未从专业的角度去主动引导价值创造环节

2 总体而言,集团与各事业部的供应保障部的组织管控模式均存在较大提升空间

采购卓越性评估 - 采购组织

项目组对“采购组织”的综合评估

采购卓越性评估“采购组织”得分与等级



评述

- 供应保障部承担了一部分供应链管理的职责,例如工厂的库存管理、部分事业部的供应组所承担的计划、调度职能
- 采购的主要职责在于交易型采购,没有专门承担战略性采购职责的团队
- 伊利的采购组织更多专注于采购体系内部的效率,跨部门的协作更多停留在非正式的思想与信息交流
- 采购不定期地会采取行动提升专业能力和人员的效率

访谈摘录

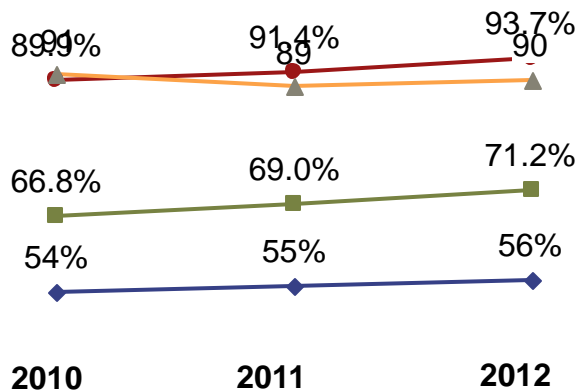
“采购缺乏成本分析的岗位,某个品类到底买了多少,采购部门很多时候还不如我们部门清楚。”
- 某职能部门访谈

“战略规划与供应商发展没有匹配。目前没有供应商发展和管理的职能”
- 供应保障部访谈

3 品类管理：伊利整体采购支出中，受供应部影响的支出仅为56%¹，明显落后于领先企业，且平均节约比例较领先企业低

伊利整体支出中受采购部门影响的比例

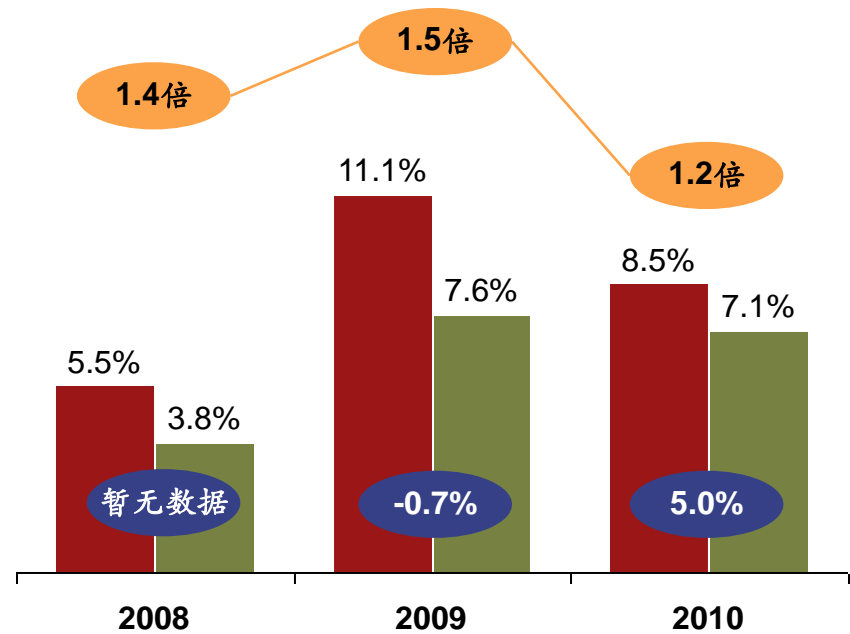
(支出百分比)
 ● 领先企业 ◆ 伊利集团(总支出包括牛奶收购)
 ■ 追随企业 ▲ 伊利集团(总支出不包括牛奶收购)



伊利的支出数据为2010~2012年¹，AEP数据库的样本为2008~2010年

2008 2009 2010

平均年度节省金额-相对于预算价格
(占采购部门主导采购金额的百分比)



■ 领先企业 ■ 追随企业 ● 伊利集团10~12年数据 (相对于预算)

1. 计算是总体支出包括牛奶收购支出
来源：2011年科尔尼采购卓越性评估

3 虽然集团供应保障部推行的品类整合管理在三级采购体系下发掘了跨事业部的整合机会，但实际效果有待于进一步提升¹

	代表品类	采购实践
集团牵头	<ul style="list-style-type: none"> 白糖、奶粉 复合包装膜、胶带 广促物料、部分设备备件 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料部分由集团直接负责定价、合同签署，其整合效果明显，执行情况良好（如包装类节约达到10%，遮阳伞成本降低6-7%） 其他品类的整合力度和效果参差不齐，并未真正做到集中采购
集团授权	<ul style="list-style-type: none"> CMC、果葡糖浆 百利包包装膜、吸管 	<ul style="list-style-type: none"> 被授权牵头的事业部主要负责过程的组织，但在规格整合、供应商整合、采购策略执行上依旧依赖于各事业部的操作 液态奶事业部承担最多的集团授权项目职责
区域化整合	<ul style="list-style-type: none"> 低值易耗品 	<ul style="list-style-type: none"> 区域化整合采购的仅是低值易耗品，金额不大 被授权牵头的多为工厂，工厂采购团队在领导整合项目方面积极性不高 缺乏对整合效果的可视化追踪
信息共享整合	<ul style="list-style-type: none"> 低聚半乳糖 苹果酸 	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏牵头事业部的定义 全部为支出不大的原料 缺乏对整合效果的可视化追踪
其他	<ul style="list-style-type: none"> 待确认 	<ul style="list-style-type: none"> 主要由事业部独立采购 由于以上4种品类整合管理模式是逐步推进的，所以仍有较多支出目前处于事业部独立采购

1. 美中管理方式所覆盖的支出金额需进一步验证

3 在品类策略制定方面，伊利拥有统一的品类定位工具，但基于定位结果输出的的采购策略较为有限

品类定位的考虑因素

支出水平	高	杠杆型 伊利： 金额高，供大于求，采购方议价能力强，容易采购的物资和服务。	战略型 伊利： 金额高，不易保证采购量的物资和服务。
	低	一般型 伊利： 金额低，供大于求，容易采购的物资和服务。	瓶颈型 伊利： 金额低，供小于求，供应商议价能力强，不易保证采购量的物资和服务。
		少	多

合格供应商数量

价格稳定性：

价格稳定 VS 价格不稳定

品类定位的考虑因素

定向采购：单一来源 VS 战略供应商

非定向采购：公开招标\邀请招标\竞价\比价



- 分析框架比较完整，考虑到供应市场特性、内部需求与品类特点
- 但缺乏对每一种品类管理目标的定义
- 采购策略主要集中在不同的供应商竞争方式上，与确保过程透明公开的考虑有关

3 将伊利的采购实践与科尔尼战略采购标准流程进行对比，发现伊利在采购策略制定方面投入较少，职责分工不是很明晰



3 伊利对采购品类划分缺乏系统性管理，需要提升品类树的科学性和有效性

伊利采购品类树管理现状

未实现统一管理

缺少专人进行品类树的管理、定期回顾与更新
各事业部在品类定义方面存在差异，缺少统一ERP系统中的品类树与电子采购平台中的不统一

品类划分不准确

- 品类划分不够细致、准确
 - ✓ 部分品类命名未能体现品类内涵，如“广宣品”
 - ✓ 部分子品类名称为“默认”，其下单品类别各异
 - ✓ 部分单品存在分类错误
- 品类粒度大小不一
 - ✓ 部分“未分类”子品类金额较大，需进一步细分
 - ✓ 部分子品类下的细分品类数量过多，需要重新归类
 - ✓ 某些包装物料中有若干子品类都是“瓦楞纸箱”，但名称未统一

数据库系统问题

- 占总支出大约一半的数据没有通过订单管理，缺乏足够的信息来支撑品类划分
- 在有收货记录的支出中，大部分退货均未标明其对应的单品名称和品类

伊利原品类树举例

包装材料
原料
液奶广促品
备品备件
消耗性辅料
奶粉广促品
酸奶广促品
饲料
配方料

- 间接支出在系统中没有分类信息
- 广促品名称未统一
- 饲料与配方料不应出现在该层

其它纸箱
冰淇淋箱
胶印纸箱
水印纸箱
棒箱
瓦楞纸箱
速冻箱
卡纸托

- 没有必要继续将瓦楞纸箱进行该层级的细分
- 这些子品类主要来自不同事业部的差异化命名

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/128043017052006027>