一本从采购职员到高层领导必读的专业指南

战略采购和供应链管理

实践者的管理笔记

卡洛斯·梅纳（Carlos Mena）
[英] 罗姆科·范·霍克（Remko van Hoek）◎著
马丁·克里斯托弗（Martin Christopher）
张凤 樊丽娟◎译

LEADING PROCUREMENT
STRATEGY DRIVING VALUE
THROUGH THE SUPPLY CHAIN

中国工信出版集团 人民邮电出版社 POSTS & TELECOM PRESS

一本从采购职员到高层领导必读的专业指南

战略采购和供应链管理

实践者的管理笔记

[英] 卡洛斯·梅纳（Carlos Mena）
罗姆科·范·霍克（Remko van Hoek）
马丁·克里斯托弗（Martin Christopher）
◎著

张凤 樊丽娟◎译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目（CIP）数据

战略采购和供应链管理 ：实践者的管理笔记 /（英）梅纳，（英）霍克，（英）克里斯托弗著 ；张凤，樊丽娟译. -- 北京 ：人民邮电出版社，2016.2
ISBN 978-7-115-41353-6

Ⅰ. ①战… Ⅱ. ①梅… ②霍… ③克… ④张… ⑤樊… Ⅲ. ①采购管理②物资供应－物资管理 Ⅳ. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第302843号

版权声明

Copyright© Carlos Mena, Remko van Hoek and Martin Christopher,2014
本书经 Kogan Page 独家授权，同意经由人民邮电出版社出版中文简体字版本。非经书面同意，不得以任何形式任意重制、转载。

内 容 提 要

采购在企业发展的过程中扮演着重要的角色，其作用和地位也越来越受到重视。本书全面解析了在当今经济大发展背景下企业需要采取战略性采购的原因，以及采购过程中如何建立和维系稳健的供应网络、如何管理供应链并实现顺利交付等内容，同时还在科学分析的基础上展望了采购的未来。

本书内容全面，阐述的方法科学系统，观点实用且具有前瞻性，足以引领未来采购的发展趋势，能够为读者提供全面、科学、有效的采购和供应链管理策略。相信通过阅读本书，读者一定能够对战略性采购和供应链管理等知识有一个系统的认知，进而制定出更有效的公司发展计划和采购策略。

◆ 著　　[英] 卡洛斯·梅纳
罗姆科·范·霍克
马丁·克里斯托弗
译　　张　凤　樊丽娟
责任编辑　李士振
责任印制　周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：720×960　1/16
印张：15.75　　2016 年 2 月第 1 版
字数：398 千字　　2016 年 2 月河北第 1 次印刷
著作权合同登记号　图字：01-2015-6188 号

定价：68.00 元

读者服务热线：(010)81055296　印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315
广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前言
PREFACE

领导力：未来一片光明

作为一家专业机构的执行总裁（CEO），我所在的环境里充斥着各式各样的标准和任职资格，我也致力于使这一专业达到最佳状态。我和同事们都清楚地认识到，当下我们这一专业所需要的正是强大的领导力。请不要误解，我们的确有一些出色的人物正在“引领向前”，但是，我们必须聚精会神地塑造明天的领导者，必须让我们的专业为未来做好准备，为优异的领导力储备技能和能力。

我们正缓慢地走出一场前所未有的最糟的经济衰退期，但是未来一片光明——虽然是否能回归正常（无论“正常”指什么）尚难以预料，但等待我们的是令人振奋而又挑战重重的时代。供应链风险、原材料匮乏、环境和经济问题等都把采购和供应推到了商业活动的前沿。没有哪个专业发展得像我们这个专业一样快，没有一个专业像我们专业一样是名副其实的全球化，也没有任何一个专业有能力满足我们所生活并工作的全球化世界的需求。

在未来的世界中，风险管理关乎人人。这意味着供应专员所需的专业技能必须有所改变。采购和供应将担起二元性的用途：既是实干者又是促成者，既能降低成本又能产生有形价值。采购专员应有能力胜任内部网络工作、数据分析、发展全球供应基地等任务，并能吸引创新；同时品类管理又要求他们具有企业家的品质和强有力的领导技能。在软实力方面，我们需要有文化意识、合作能力和创新能力的人员；而最为重要的是拥有一支有能力破除功能性、国家性和虚拟性边界的领导团体。一旦满足上述条件，我们深信这一专业将得到许可。我们必须要有顶尖的人才来领导这一本质上至关重要的部门。

采购的战略范围必须扩大。在过去10年里，采购从策略性到战略性的转变，取得了重大进展。但是，在某种程度上“策略”这一想法仍然只存在于本部门之内，属于花费范畴。如果从文化角度理解采购的增值能力，那么其战略意义就会变得更大。我们迎接前方挑战的方式将指引未来的采购专员，甚至可以“武装”采购的领导者。

大卫·诺贝尔
皇家采购与供应学会集团总裁

我第一次发现采购能为公司创造战略性价值是在30多年前。1983年，我第一次在《哈佛商业评论》中发表了关于采购的文章，介绍了日后采购中最常使用的供应商部分。从那时起一切都悄然变化着。如今，我无比坚信，采购对企业业绩的提高有着至关重要的作用。

本质上，采购和面向供应商的活动基本都是商业化的，因此需要有顶尖人才。其实，“采购”一词远不能涵盖采购部门的全部工作，而“供应链”一词更为恰当。采购主管和经理们完全可以对其成果感到自豪。如今，大多数公司都设有直接向董事会汇报的首席采购官，采购小组也影响着整个商业活动：不仅影响了成本竞争，还影响了可持续性、创新、风险和现金管理等领域。因此，采购专业的学生大可为未来和尚需完成的事业振臂欢呼。对于梦想扬名立万、赢取大额投资回报率、跻身于采购业和商业进程的很多人而言，采购部门正成为企业中的“香饽饽”。

我很高兴能学习克兰菲尔德商学院专家团队的这本新著作。自然，克兰菲尔德有供应链遗产，而作为商业学院，它所聚焦的是如何塑造未来的领导者，如何将思维领导力转化为实际行动。这正是未来30年我们所需要的！

皮特·卡拉杰克
麦肯锡公司名誉主任

目录

CONTENTS

第 1 部分　企业需要优势采购战略

01 采购的战略角色日益重要

采购部门的角色随着时间的变化而变化着，并已基本成为更具战略性的部门，而有些公司和行业并未认识到这一点，所以处于落后的境地。

采购及其对利润的影响 4

图表 1.1　销售与总投入的比例：跨行业对比 5

采购与可持续竞争优势 5

图表 1.2　采购与可持续竞争优势 6

微型案例　丰田汽车的关系投资方式 7

微型案例　宝洁公司在采购方面的创新 8

采购的作用已转变 9

图表 1.3　采购的成熟型模式 12

实施战略采购的环境 15

图表 1.4　战略采购的环境 16

微型案例　宜家应对供应基地的挑战 17

本书内容简介 18

图表 1.5　本书结构 19

02 采购与企业未来息息相关

自从发现采购部门对外在开支的来源领域有战略性意义，并且有助于工厂和企业巩固、协调开支，使其入大于出以后，这一状况已经发生了改变。众多大中型企业都很重视采购能力、领导力和部门发展，其商业原因是为了获取更好的机会以组织和协调外部开支、提高签约和协商影响力、建立更精细的供应基地。

采购与其他部门相配合 22

微型案例　约翰·迪尔公司带来的启示 23

案例研究　作者的经验 24

图表 2.1　典型的采购部门结构 26

三种典型的采购队伍和其成熟之路 27

图表 2.2　采购的三个关键的子流程 28

内部联系是产生有效的供应市场影响力的前提 30

微型案例　强生公司的采购关键领域 30

图表 2.3　采购：CEO 调整模型 32

图表 2.4　图解三大调整方略 34

充分利用外部联系 37

未来采购部门的人才 37

微型案例　葛兰素史克亚洲公司聘用未来采购领导 39

03 建立良好的战略采购循环

战略采购循环的目标是，将日常采购活动与企业的整体规划以及不同的企业单元联系起来并调整一致。该循环的各个阶段都有其目标，并取得了成果。

图表 3.1　战略采购循环图 42

图表 3.2　战略采购循环的目标与成果 43

清晰的前景、任务和目标 43
微型案例　NASA 采购部门的任务、前景和战略目标 45
图表 3.3　采购的平衡计分卡示例 46
采购前的情况分析 47
图表 3.4　SWOT 分析举例 48
图表 3.5　波特的竞争“五动力”模型 50
图表 3.6　立方体图解开支 51
建立采购战略 53
图表 3.7　简化的采购过程 54
图表 3.8　简单的价值流示意图（VSM） 55
图表 3.9　采购的战略因素和证据来源 57
图表 3.10　影响力网络 58
图表 3.11　战略示意图 59
实施采购战略 59
图表 3.12　相关利益方分析示意图举例 61
学习与提高 62
图表 3.13　采购战略发展的工具和方法 64

第 2 部分　采购需要稳健的供应网络

04

供应商关系管理

供应商关系管理作为一个尖端领域，主要目的是为了增加采购的重心、投资和优先权。事实上，供应商关系管理部门是用来安置不断增长的物资和员工的最大部门。因为越来越侧重供应商关系管理的趋势是制度走向成熟的一个标志，因此意义重大。

为什么致力于供应商关系管理？ 68
构建同期供应商关系管理框架 69

图表 4.1　同时期基本框架 70
图表 4.2　卡拉杰克矩形图 71
图表 4.3　供应商细化风车图 73
实施供应商关系管理时遇到的挑战 75
微型案例　易安信公司从小型供应关系管理起步 76
微型案例　欧洲马尔斯公司获得供应商发言权 79
图表 4.4　欧洲马尔斯原理 80
不断改进和改变 82
图表 4.5　实施供应商管理的改变计划 83
供应商关系管理中的障碍：今天我们在哪里？ 84
图表 4.6　供应商关系管理的阻碍：平均数值浮动在 −3 到 +3 之间 85

05 全球化趋势下的采购方式

20 世纪后半叶发生了急剧变化，制造业的范围已转移到“低成本国家”，尤其是工资成本，这里要远远低于那些传统的生产地。在集装箱运输驱动下发生了全球运输革命，这场革命使得这种采购方式在那些劳动力成本低廉的国家变得越来越具有吸引力。

微型案例　时装产业转移到成本低的国家 89
全球采购的实际成本 90
图表 5.1　现金周转图 91
改变供应链的重心 92
图表 5.2　重心需要改变 93
全球采购对灵活性的影响 95
微型案例　苹果公司的供应商战略 97
制定全球采购战略 98
管理全球采购系统 100

第 3 部分　采购过程中顺利实现交付

06 管理好战略成本

无论是在满足客户需求方面还是在降低成本上，战略成本管理都是促进公司发展的一个重要过程。同时，它也是一个新产品发展和持续改进的整体。为了确保决策中用到的成本是准确且有意义的，战略成本管理应基于总获取成本分析并且通过成本分析了解基本成本。

如何战略性地管理成本 106

微型案例　IBM 转型成为服务供应商 108

微型案例　亚马逊的供应链再设计 109

总获取成本 112

图表 6.1　实施总获取成本的五步法 112

图表 6.2　选择多个供应商时的潜在成本动因 115

成本分析 117

图表 6.3　成本分析估算的方法 119

改善成本的方法 120

微型案例　丰田制造系统 121

07 从采购成本到采购价值

从供应链的角度来看，顾客价值才是最终目标，应当带动实践并关注供应链的每一个细节。虽然采购并不直接与顾客互相作用，但它有潜力释放供应商创造顾客价值的能力，不能从顾客的角度了解价值的定义会使采购功能面临孤立的风险。

改变成功的定义 125

图表 7.1　向采购团队 / 业务部 / 董事会 / 供应商报告时的关键业绩指标 127
微型案例　采购中的顾客价值在可菲力公司的体现 128
突破障碍因素 129
图表 7.2　采购计划的不同标准 131
最大的差距：超越公司并了解顾客价值 134
图表 7.3　供应商信息的使用情况 135
图表 7.4　采购中营销策略的使用情况 136
微型案例　范德兰德与供应商合作创新 137

08 妥善管理供应链风险

人们对供应链成本管理更加重视。此前公司更倾向于首先从金融角度来考虑风险问题，比如外汇汇率波动和利率变化的影响等，以及 / 或者从业务连续性的角度考虑，如防范 IT 故障或内部运行中断。现在，这些公司意识到，危及公司健康运行的最大风险来自更广泛的供应链。

微型案例　供应链管理和马肉丑闻 143
理解风险的定义 144
微型案例　约翰迪尔公司对上游风险的管理 145
图表 8.1　进行供应链风险预测 146
图表 8.2　失效模式和影响分析评级系统 148
图表 8.3　供应链风险的五个来源 149
进行供应风险预测 150
建立供应商风险审计机制 155
图表 8.4　供应风险评估框架 156
创建更有弹性的供应链 156
图表 8.5　建立弹性供应链 157
图表 8.6　寻找上游关键供应商 158

09

信息技术优化采购过程

电子采购已被广泛接受，采购的作用已经改变和提升。大部分的日常订单处理和项目采购工作，可以通过自动审批功能委托给在开支控制范围内的用户。因此，买方有更多的时间制定采购战略。从这个意义上来说，电子采购支撑着采购在企业中的地位和功能，对企业提高其对行业、商业和政府的贡献变得更具重要的战略意义。

电子采购机制 164

图表 9.1 电子购物机制 165

微型案例 卖方——欧时电子元件公司 166

图表 9.2 付款请求循环图 168

图表 9.3 请求支付应用程序的结构 169

微型案例 RTP 程序 169

图表 9.4 建立网上反向拍卖的步骤 174

微型案例 拍卖办公设施 175

微型案例 拍卖测量设备 175

业务管理和实施 176

图表 9.5 买方电子购物项目的成本 / 效益分析 179

图表 9.6 电子购物评价矩阵图 180

第 4 部分 未来需要可持续采购

10

什么是可持续采购

可持续发展有三个维度，也就是大家所熟知的“三重底线”，即经济、社会和环保。传统的采购专家把主要精力聚焦在经济决策维度。然而，可持续发展越来越重视环保和社会问题。因此，这就意味着不能用封闭的思想来判定公司对社会和环境的影响，而是应该延伸到整个供应链。

图表 10.1 “三重底线”：采购中的关键问题 187
微型案例 联合国“全球合约”十项原则 187
采购链的可持续发展 188
图表 10.2 战略采购中主要的可持续发展问题 189
微型案例 玛莎百货公司的 A 计划 192
可持续采购中的动力因素和阻碍因素 193
微型案例 奈斯派索 3A 可持续质量项目 195
图表 10.3 可持续采购中的推动者和阻碍者 197
可持续采购的方法 198
图表 10.4 图解“从发源地到发源地” 200
案例探究 德索地毯厂的“从发源地到发源地” 201
图表 10.5 最常用的可持续性标准 204
微型案例 CIPS 的行为守则 205
微型案例 碳足迹和沃克斯薯片 208
图表 10.6 一袋沃克斯薯片的碳排放量 208

11 描绘采购的美好前景

未来，采购决策更多地会影响到公司的内部绩效。采购部门会日益参与到业务流程升级过程中，并对成本、时间和质量管理投入更多。相应地，采购部门也会注重与其他业务流程进行融合。

图表 11.1 总支出的平均份额 213
日新月异的时代下的采购商业环境 213
微型案例 采购面临的挑战 214
图表 11.2 采购承受的压力 214
图表 11.3 未来采购的主要影响因素 217
案例研究 全球企业的发展趋势 218
未来采购：主要关注的领域 220

图表 11.4　未来采购将会探索的领域 220
案例研究　英国萨里都学院培养采购人才 225
未来采购的主要趋势 233
图表 11.5　未来采购的主要趋势 233
图表 11.6　从四个角度看待未来采购 236

第1部分

企业需要优势采购战略

01

采购的战略角色日益重要

采购部门的角色随着时间的变化而变化着，并已基本成为更具战略性的部门，而有些公司和行业并未认识到这一点，所以处于落后的境地。

卡洛斯·梅纳博士

在一个企业中，董事会会议室是商议并通过绝大多数战略决定的地方，但是，采购战略的商议和通过却是个例外。在很多企业里，首席采购官（CPO）和采购经理们是向财务部、业务部或物供部等其他部门汇报工作的，他们在董事会会议室中并没有一席之地。

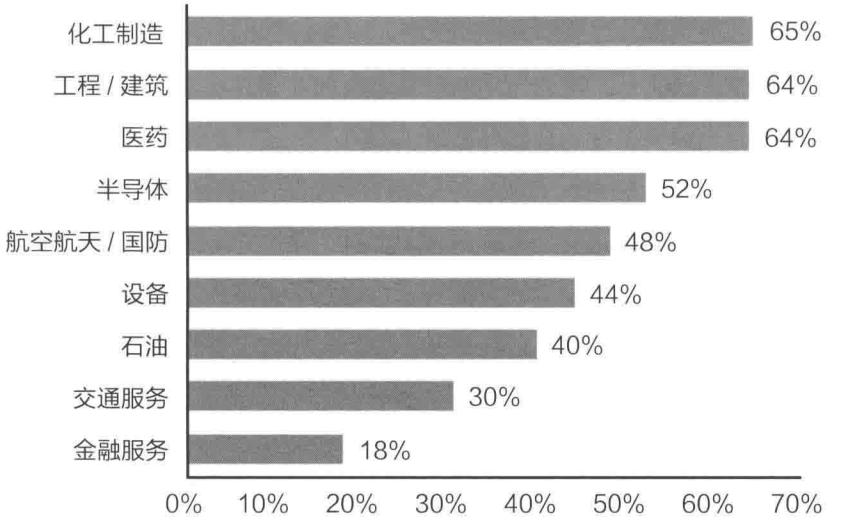
本章将首先探讨采购如何为企业创造竞争优势，讨论采购对总收入和账面利润的潜在贡献。之后，评估如何通过建立并实施可调整对内商业需求和对外客户及供应商要求的一些策略达到采购的影响最大化。最后，探索采购在企业内，甚至在整个供应基地中所占据的领导性地位。本质上，这一章旨在讨论为什么采购值得在董事会会议室中拥有一席之地，以及该如何在企业中展示这一论证成果。

采购及其对利润的影响

采购决策对利润的影响早已为人熟知。大多数企业将其营业额的 50% 投入到外在商品和服务上（CAPS 研究，2012）；有些企业的相应投入更是高出许多。例如，零售商沃尔玛用于采购其消费者产品的费用占到收入的 75%。这意味着，采购每节省 1 英镑相当于大约额外的 3 英镑的销售。

图表 1.1 是与销售相关的花费比例的跨行业对比。该图表表明：化工、工程和医药等行业将其总收入的 60% 投入到原材料和服务上，赋予采购部门重大责任。而对其他行业而言，上述比例则大幅下降。以金融服务业为例，该比例降到了 20% 以下。

图表 1.1　销售与总投入的比例：跨行业对比



来源：基于 CAPS 研究（2012）

采购与可持续竞争优势

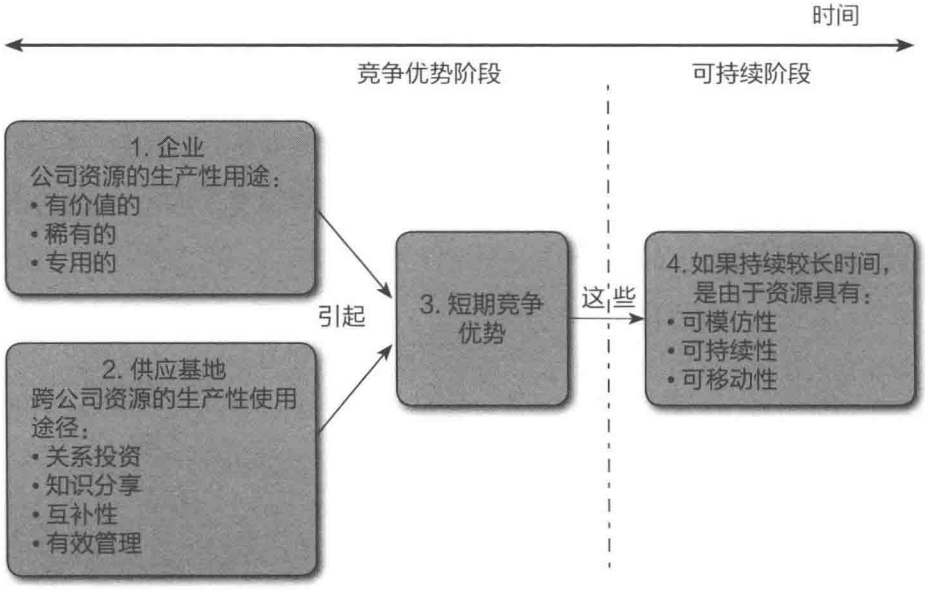
由于商品和服务采购对利润有重大影响，采购专员们常常进行大交易谈判，以降低成本，并以此为豪。但是，仅仅关注“交易”是目光短浅的表现，因为这将分散人们对采购更具战略性的地位的注意力，即其对长期竞争优势的影响。采购是通往供应基地的门户，能带来创新、质量、技术和通往新市场的途径。认识不到这一点，是重大的疏漏。

各个企业是通过自由使用资源来获取竞争优势的。这些资源让各企业能够充分利用机会或者消除企业环境内的挑战，从而创造出更为优势的长期业绩（伯尔尼，1991；1995）。这些资源可以包括稀有实物资源（如土地或原材料）、人力资源、专业技术、技术性资源、金融资源和无形资源（如声誉）。

从这个角度来看，各企业必须从自身寻找具有可持续竞争优势的资源。然而，直到最近，人们才认识到通过建立恰当的外在关系，各企业可以挖掘到围墙之外的资源，甚至形成协同优势，创造新的补充性资源（迪尔和辛格，1998；拉维，2006）。这就为采购开启了大门，使其在建立并保持竞争优势的过程中充当极为重要的战略性角色。

图表 1.2 描绘的是当一个企业实施了一项能创造价值的策略，而该策略并没有被任何现有或潜在的竞争对象实施时，企业性资源（内在）和供应基地资源（外在）是如何创造短期竞争优势的。最终，这些资源中难以仿造或取代的资源，将创造出能持续到未来的竞争优势。

图表 1.2　采购与可持续竞争优势



来源：改编自韦德和哈兰德 (2004)

企业性资源通常分散在各个不同的部门，如营销部、生产部、研发部（R&D）和采购部。这类资源必须是有价值的（即能提高企业的效益和效率）、稀有的（即不被众多企业所拥有）以及专用的（即不拥有该资源的企业无法获得该资源），才能提高企业的竞争优势。

采购部门主要通过供应市场的知识（如商品购置与承包）和技能（如全球采购、协商和规范开发）来增加企业性资源。这些资源对一个企业而言是极其重要，甚至有时是鲜有的。例如，采购方面的人才稀缺，但对于能成功吸引、发展并留住最优秀的采购专员的公司而言，这些人才可以成为它们的一项竞争优势。然而，采购对竞争优势最为显著的贡献是通过供应基地中的外在资源实现的。采购能以以下四种不同的方式刺激这些资源的发展（迪尔和辛格，1998）。

1. 关系投资：采购与供应商合作，可以投资专用关系型资产，如新设备或仪器，以此产生竞争优势。提供保障，并做出数量承诺可以增强供应商投资这类资产的信心。

微型案例　丰田汽车的关系投资方式

日本丰田汽车公司和本田汽车公司等日本汽车制造商，在与其供应商建立长期关系、奖励良好业绩方面享有盛誉。这也促使供应商们对其进行投资。丰田汽车公司的一位供应商说道：

“丰田汽车公司帮助我们大幅度提高了生产系统。起初，我们只生产一个部件；而提高改善后，丰田汽车公司向我们下了许多订单，订购了更多部件。这对我们是一种奖励。丰田汽车公司

是我们最好的客户。”

通过对比，以下的引言表明：即使未能向供应商保证其投资能得到回报，也不会导致信任损失和承诺损失。

“本田汽车公司是要求甚高的客户，但对我们很忠诚。而（美国）汽车制造商们则要求我们制作草图，还让其他供应商们竞标草图制作，甚至把这份任务交给竞价最低的供应商。本田汽车公司从不这样做。”

2. 知识分享：与供应商合作创造产品和创新服务的能力越来越成为竞争力的关键。然而，这需要更高程度的知识分享和向其他企业学习的能力。通过投资开展知识分享活动，调整各种动机因素以提高透明性和互惠性，打击投机行为，各企业就能充分利用这项创新潜能。

微型案例　宝洁公司在采购方面的创新

十多年来，宝洁公司采取了开放式的创新途径，即他们所说的“联系与发展”创新模式（安迪桑，2011；休斯顿和萨卡波，2006）。这一模式充分利用了企业外部的发明者和其他人员的创造性思维，使其在专业领域外的创新成为可能，通过将潜在竞争者变成合作方而降低了创新风险，使得价值的资金化更为迅速。

这一途径已经产生了显著效果。宝洁公司宣称，其投入市场的新产品中，有35%都含有源自公司外的元素；而在其产品发展组合的提议中，有45%发掘于外部的重要元素。

3. 寻找互补性：各企业也能通过与供应商利用互补性资源来共同创造竞争优势。互补性是指两个及以上的企业能实现各自无法单独实现的目标。这就需要采购部门有能力（通过挑选供应商）去发现拥有潜在互补性资源的供应商，有能力通过调整系统、步骤和文化（供应商发展和关系管理）来合理配置必要的机制，进而从互补性战略资源中赢取效益。

4. 建立有效管理：即选择能降低交易成本并减少供应基地风险的管理结构。通过合约或建立在信任和商誉之上的自我履约协议即可实现这一目标。建立有效管理的关键在于用管理结构来调整关系和各项交易。

供应链管理结构中的另一个重要问题是，如何保护一个企业免受供应基地风险的影响。全球供应链极易受到众多因素的影响，如自然灾害、知识产权（IPR）侵权、道德违反和供应商的其他机会主义形式。没有适当的管理结构来管理上述风险，企业的名声和业绩将遭受巨大影响。

为了发展可持续竞争优势，各企业需要采取一种竞争对手难以效仿的方式，来鉴别并利用供应链中的资源。

采购的作用已转变

在过去的 30 年中，采购已然从文书活动转变为发挥战略性作用的部门。20 世纪 80 年代，人们曾强烈呼吁把传统的交易性采购转变为供应管理，因为企业对内部要求和供应市场有着全面了解，有能力确立自身对不同种类的供应品的战略定位（卡拉杰克，1983）。

20 世纪 90 年代，随着外包业务和全球性采购趋势日益兴起，变采购为

企业中更具突出地位的战略性部门的呼声越来越高。然而，卡米什和基奥（1991）的一项研究揭露，在很多情况下，采购部门并不够成熟，与上层管理人员的接触也十分有限。此外，他们发现采购经理的薪资要低于其他部门的经理，并被认为其对企业的效益鲜有影响。为了改变这一状况，他们提议采购部门应向更广的跨部门合作发展，进行更为集中的采购活动，以降低系统的整体成本，而非单一的部门成本。

21 世纪之交，更长期、分散而复杂的供应链开始产生影响，导致企业承担的风险和受到的破坏增多。自然灾害、恐怖主义行为、政治动荡、全球性疫病等事件表明，在日益全球化和互相连通的世界里，制定采购决策时必须考虑到整个供应链存在的风险和脆弱性。

在 21 世纪的第一个 10 年，另一个重要的趋势是可持续性和企业社会责任的出现。温室气体排放、废料、污染、自然资源匮乏、工人权利和童工等众多与可持续性相关的问题都能对采购产生影响。供应链的风险逐渐增加，可持续性越发重要，这都要求采购专员改变角色，全面提升新技能。

21 世纪的前 10 年，是在自 1929 年大萧条后最糟糕的经济衰退中拉开帷幕的。从某些方面看，这一情况不利于采购部门的发展，因为许多公司已经变得过度地关注成本，从而忽视了风险、可持续性和对企业整体价值等至关重要的因素。通过向供应商施压以降低价格，采购能在短期内产生巨大影响，但是这样的影响为时不长，有时甚至还会破坏花费数年建立的与值得信赖的供应商的关系。

这场经济衰退也可以视为采购的一个机会，使其充当供应基地领导角色，在整个供应商网络中促进创新，提高效率。同时，这也给了各公司能挺

过衰退期的可持续性竞争优势。

采购部门的角色随着时间的变化而变化着，并已基本成为更具战略性的部门，而有些公司和行业并未认识到这一点，所以处于落后的境地。图表 1.3 的成熟型模式代表了采购部门发展的不同阶段。成熟型模式展示了采购部门发展的四个关键阶段。

1. 交易型采购：本阶段中，采购部门很少或没有战略性参与，也被认为对企业没有战略方面的重要意义。该部门被分散化，其特点是专注为企业对材料或服务的基本需求服务。其主要的活动包括处理订单、追踪供应商，而采购决策的影响也是短期的。压力主要来自如何降低采购价格。采购部门对企业效益的潜在贡献也十分有限。

图表 1.3　采购的成熟型模式

	交易型	成本驱动型	综合型	领导型
战略调整 / 投资	· 无战略性导向或参与	· 与企业战略分离	· 支持企业性战略 · 紧密安排	· 影响企业性战略 · 对价值和战略提供有力的投资
活动范围	· 本质上为文职类工作 · 与供应商进行一次性交易 · 处理订单 · 鲜有投标	· 商业性活动 · 投标 · 谈判 · 交易成功	· 积极的自制与外购决策 · 业务外包 · 全球性采购 · 关注战略性采购 · 关系管理和供应商发展	· 端对端供应链管理 · 少有未触及的外部消费链领域 · 关系管理和供应商发展
关系管理（外在和内在）	· 无供应商关系管理（SRM） · 未加入其他部门	· 有限的 SRM · 与内部部门适当的整合	· 关系的组合方式 · 加入 SRM · 全面的内部整合	· 被供应商视为有选择权的消费者 · 与其他利益相关者相连 · 紧密的内部整合
技术使用	· IT 的特别应用 · 电子表格的应用	· 办公型活动自动化以降低成本	· 投资 ICT · 电子采购	· 全面使用电子采购和网络技术

续表

	交易型	成本驱动型	综合型	领导型
人员技能和知识	• 办公型 • 技术性技能差别 • 提供一些培训	• 技术性能力 • 谈判和商业技能 • 提供培训	• 专业化 • 高级技术能力 • 良好的项目管理技能 • 系统化的培训方案整合	• 专业化 • 高级技术性能力 • 转型技巧和领导力技巧 • 持续发展 • 吸引顶尖人才
重点业绩指标（KPIs）	• 无结构化的目标和有限的跟进 • 关注受理的采购订单数目、数量度量和订单流程遵从性	• 目标和深刻聚焦金融成果 • 关注减价和合同覆盖面	• 平衡积分卡 • 关注所有权总成本（TCO）和商业调整	• 综合平衡计分卡 • 持续的监管 • 专注 TCO、创新、可持续性和持续提高
采购的可见性	• 不突出	• 基于资金节省潜能，提高形象	• 内部和外部的高度可见性	• 内部采购被视为竞争优势的驱动 • 供应链冠军

来源：伯特和道尔（1993）；卡曾斯，等（2006）；费里曼和卡维纳多（1990）；瑞克和朗（1988）；席勒（2007）

在成熟型阶段中，企业中的采购人员需要掌握办公技能和基本的 IT 技能，来与内部消费者和供应商进行互动，而在专业发展方面没有过多强调。

要想进入下一个发展阶段，企业内需要建立更为集中的部门，利用采购开支，更多地节省资金。一个更广泛的总成本观念不仅关注采购价格，还能带来更大的成果，在企业内产生更大的影响。

2. 成本驱动型采购：在本阶段，采购部门带有战略意图，但这一意图不一定要与企业的意图保持一致。对处在本阶段的企业来说，采购部门拥有科学的分析方法，聚焦的是成本最小化。这其中包括从供应商处赢取更优交易和精简商业程序。本阶段中较高级的企业会采用更全面的成本观念，使用一些工具，如开支分析和所有权总成本（TCO）。采购对业绩的贡献主要是在节省资金上。

处在本阶段的采购专员有出色的分析技能，可以用不同的方式来分析开支，评估不同的方案投资产生的回报。此外，他们还具有良好的谈判和签约技能，从而能与供应商达成更优交易。

综上所述，采购对利润的影响不容小觑。但是，如果企业想要转换到下一个成熟型阶段，就需要改变思维方式，把成本观念转变为包括风险、价值、创新和发展在内的更广的金融和非金融方式。这又会把采购的影响从降低成本转变为创造价值。

3. 综合型采购：采购有清晰的战略，该战略与企业的战略完美一致。本阶段主要与供应链上的利益相关者，包括内外部消费者和供应商，一起整合调整采购策略与过程。这需要企业与不同的股东一道建立并管理关系组

合。采购的主要贡献在于为消费者创造价值，为企业创造额外收入。

在本阶段，企业中的采购专员需要掌握管理的复杂性，不仅要有分析和谈判技能，更要有情感和关系技能，以此来影响企业内外部的其他人。

采购领导力的转变包括采购在企业中角色的重大改变，甚至包括更为重大的相对于供应商角色的转变。采购部门需要从战略调整发展为与其他关键部门综合实施战略。

4. 领导型采购：本阶段中，采购部门积极参与到战略制定、企业转型和领导供应基地中，以寻找可持续的竞争优势。采购领导者不仅要与企业的其他部门协商来调整采购战略，还要创造有利于企业和整个供应链获得成功的环境，并以此制定战略。

本阶段的采购专员，尤其是顶尖采购专员，需要有极为丰富的转型、远景规划和产生影响的技能。他们应有能力说服内部有采购权力的同事，与供应商一起，创造更为强大的供应链。

上述四个阶段代表了采购部门转变为更高效益和效率部门的进程，这样的采购部门能为企业带来竞争优势。但是，成熟型只是粗略的概括，还有不少环境因素，如行业成熟度、企业规模、与消费者和供应商的动力平衡、整体经济情况等都有可能影响采购的地位和对企业的影响，牢记这两点十分重要。

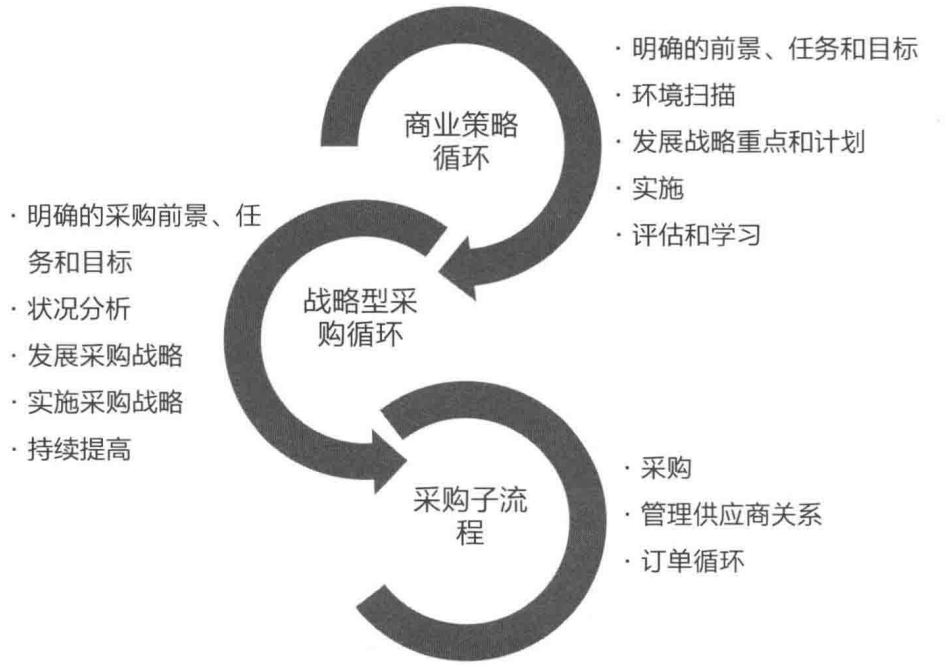
实施战略采购的环境

战略采购是与企业性战略相关联、进行日常采购运营的进程，其目的

是对供应基地在有助于企业的战略方向上给予发展和领导，并创造竞争优势。战略采购的难点在于既要和企业的战略相一致，又要对未来的采购战略进行展望。

图表 1.4 展示了制定并实施作为三个循环过程一部分的采购战略的行为。商业策略循环是创造企业前景、目标和战略的进程，实施该进程，并从中进行学习。战略型采购循环是本书核心，代表发展和实施采购战略的进程。采购子流程代表采购、管理供应关系和处理订单的策略和运营活动循环。这三项被认为把回馈作为持续提升的机制的循环性进程，但同时它们需要互相补充，并在企业性层级中进行调整。

图表 1.4　战略采购的环境



图表 1.4 中的箭头表示商业战略中的一般流程，通过采购战略进而购买

还表示了一种回馈流程。在这个流程中，日常采购过程实际能对采购战略产生影响，反之采购战略也能影响商业战略。

微型案例　宜家应对供应基地的挑战

在调整企业战略、应对供应基地挑战的企业中，宜家公司是其中的典型。宜家公司是世界上最大的木材消费商。2012 年，该公司消费了 135.6 万立方米实木和人造板材料，占世界木材供应量的 1%。此外，该公司 2020 年的发展预期表明，木材需求将会是当前需求的近乎一倍。

虽然木材是可再生的原材料，但一棵树的生长需要很长时间。这表明，宜家公司及其供应商面临着环境和经济挑战。作为回应，他们建立了目标清晰、责任明确的可持续战略。

宜家公司承诺，到 2020 年，其使用的 30% 的木材将来自可回收资源，甚至要变得“有益森林”，这意味着虽然其需求不断增长，但公司消耗多少树木，就会种植多少树木。这将改善整个行业中可持续林业方式的使用方法，为取缔森林砍伐贡献力量。

该战略中，宜家公司投资了可持续森林，建立了明确的林业要求，向供应商提出了一套行为标准，即 IWAY，并在整个供应链中建立了全面的监督和透明化程序。此外，宜家公司还加入了森林管理委员会（FCS）和世界自然资金会（WWF）等相关利益方来获取合法性，确保相关利益方解决更广泛的问题。

来源：高尔曼，R（2013）；《每日邮报》，2013 年 7 月 6 日；宜家（2013）；凯里，A（2012）

关于商业战略规划和采购流程的书籍五花八门，但其核心部分，即战略采购流程却远没有得到重视。本书旨在通过深入研究战略采购的各个方面，来填补这一空白。

本书内容简介

本书分为四个部分，如图表 1.5 所示。第 1 部分包括本章介绍性章节，旨在研究采购战略和结构。第 1 章奠定了基调，解释为什么采购正变得越加重要，以及采购如何能够创造可持续的竞争优势。第 2 章研究了采购如何融入企业结构，以及采购是如何通过企业的各级组织，在供应商通向消费者的过程中调整目标和进程的。第 3 章聚焦战略采购循环，讨论该过程的每一个阶段，并提出各个阶段中有用的工具和技能，如供应——市场情报、开支分析和组合分析。

本书第 2 部分探讨了采购在供应网络中的角色。第 4 章是第 2 部分的开始，重点关注了关系管理，研究了如何与供应商建立恰当的关系，以及如何从供应商那里以最优价格拿到货物。第 5 章重点关注的是全球采购现象，探讨该现象的益处和风险，为如何建立和管理全球供应网络提供见解。

第 3 部分中，本书转向了采购业绩的不同方面。首先，第 6 章探讨了战略性成本管理问题，以及成本管理如何能成为企业的战略性武器。本章同样提供了一些有利于理解和使用的管理成本的工具。第 7 章研究采购为企业创造附加价值的方式，便于企业在更好地理解消费者需求、与供应商更有力的合作上提供创新，进一步研究业绩管理。本章还对业绩管理和成本外管理等问题进行了研究。

第 8 章重点关注采购业绩的另一重要方面，即风险管理。这一章解释了为什么供应链风险日益增加，以及公司该如何管理并缓解这类风险。第 9 章认为信息和通信技术是造就采购业绩的关键因素。本章探讨了目前的技术（如网络公关系统、电子采购、电子外汇交易商和电子拍卖），并讨论了这些技术对采购产生的潜在影响。此外，本章展示了 IT 实施中的常见陷阱，并提供了投资回报率评估指导。

第 4 部分重点关注了维持采购业绩的方法。第 10 章探讨了采购所面临的环境和社会挑战，并提供了管理和最终从这些问题中获得竞争优势的工具。最后，第 11 章对采购业可能出现的未来提出了见解。基于最近德尔菲里对采购业未来的研究，本章概述了采购业的关键趋势和挑战。

图表 1.5　本书结构

小 结

采购是企业业绩的核心。它既能节省成本，又可助力其他重要的关键绩效领域，如灵活性、质量、可靠性、弹性、可持续性和创新等。但是，采购部门的成熟度限制了采购的影响力。本章中的四阶段采购成熟模型除了给出指导方针之外，还提供了一条帮助采购专员开发其功能以增强效果和影响的捷径。

采购策略需要与企业的战略调整一致，与整个企业的进程削减调整一致。本章提出了制定、实施和评估采购战略的方法模式，以实现其既有战略性又有影响力的承诺。

采购领导者们要想在董事会议室里拥有一席之地，就需要去理解并宣扬自己在实现企业价值过程中能产生的影响，表明自己能进行内外部合作以实现互利结果。

02

采购与企业未来息息相关

自从发现采购部门对外在开支的来源领域有战略性意义，并且有助于工厂和企业巩固、协调开支，使其入大于出以后，这一状况已经发生了改变。众多大中型企业都很重视采购能力、领导力和部门发展，其商业原因是为了获取更好的机会以组织和协调外部开支、提高签约和协商影响力、建立更精细的供应基地。

罗姆科·范·霍克

虽然从理论上来说企业的任何组织结构都能为采购服务，但是企业的设计中有一些特殊的想法值得我们注意。采购小组不能关起门来工作，而需要与其他部门或商业组织合作，为其合理开支出谋划策，这就需要企业在结构安排上给予支持。采购部门的汇报程序和在采购部门内处理的事情，不仅是为了与本企业调整一致，而且也是为了目标设定，接近关键利益相关方（比如，这可能有助于将汇报程序加入本企业，帮助聚焦采购调整）。最重要的是，对采购子流程中采购人员的相关关注是采购部门成熟度的一个标志。最后，采购小组的人员正在发生着变化，即“采购基因”中能影响企业运作方式的关键变化。

本章结构如下：第 1 部分介绍了采购企业中基本的组织形式。之后，是核心采购子流程的概述，将采购子流程介绍为由各子流程的专门小组经营的典型连锁过程。人们对这些子流程的相关关注度取决于采购部门的成熟度，所以我们将再次提及第 1 章中出现的成熟型模式。我们以成熟型模式为基础，介绍了采购部门内外链接中驱动调整的框架。我们认为实现上述调整是“让企业结构运作”的关键因素。最后一部分讨论了对人才要求的变化、与采购成熟度共同发展的需求，以及进行企业设计和调整的需求。在最后一部分，我们回顾了为什么采购是未来人才市场中令人振奋的部门；并鉴于采购议程中的一切，回答了为什么采购有望成为人才市场中活跃的部门，以及未来总经理来源的部门。

采购与其他部门相配合

在 30 年、20 年甚至 10 年前（这取决于企业的类别），采购还未跻身重要的部门行列，也从来算不上是一个单独的部门。采购在很大程度上只是支持着行政或商业，其主要任务是确保供应、处理购买订单，甚至有时会讨

价还价。购买人员通常被“隐藏”在工厂或行政部门里，并没有被真正地组织起来成为一个发挥作用的部门。自从发现采购部门对外在开支的来源领域有战略性意义，并且有助于工厂和企业巩固、协调开支，使其入大于出以后，这一状况已经发生了改变。众多大中型企业都很重视采购能力、领导力和部门发展，其商业原因是为了获取更好的机会以组织和协调外部开支、提高签约和协商影响力、建立更精细的供应基地。

微型案例　约翰·迪尔公司带来的启示

在美国农业机械制造商约翰·迪尔公司里，这一案例得到了很好的诠释。他们将其全球作业网中的工厂使用的不同手套的数目展示给董事会。这些手套的质量等级和标准相同，但却由不同的人员购买。相关的负责人实际上花了很多工作时间来完成采购。本案例很简单：为什么不让有能力的买方一次性完成采购，以节省时间、保证质量标准、精简与供应基地的接洽，并获得更为有利的采购结果呢？董事会很快发现，还有数十种其他更为重要的领域中也能获得相似的效益。

认识到采购的重要性后，将采购人员组织成一个部门的需要和时机也就随之而来。自 20 世纪 80 年代起，各企业开始聘用采购主任和首席采购官，允许他们直接向顶层高管汇报工作，这一潮流依然在持续。许多对企业进行组织和排列的基准也支持这种汇报方式。典型方法包括每个买方的外部开支数目，有独特采购需求的商业实体数目，以及有不同的供应——市场动态的开支类别数目（买方通常被安置到开支或商业领域，如此，商业和开支领域

的多样性就能驱动采购的复杂性）。

采购汇报的程序

采购部门领导及其队伍可以向顶层主管的众多部门汇报工作。普通的汇报程序是直接汇报给首席财务官（CFO），因为采购部门明显有能力降低成本、提高盈利和降低亏损（P&L）。CFO 能将采购部门以关键部门的身份引入企业，协助企业实现预算目标，因此向 CFO 汇报工作对采购部门大有裨益。同时采购部门可以向供应链或运作企业汇报工作。运作高度集中型的公司有高昂的购入价值和供应物，而供应商的送货准确性和效益也至关重要，因此这样的汇报方式效果非凡。而较少见汇报程序是直接汇报给企业的 CEO。这一汇报程序颇有裨益，因为 CEO 手握大权，掌控全局，能协助采购部门扩大其对多重战略优先权的贡献。

案例研究　　作者的经验

我在差别很大的多个行业中担任了三届首席采购官（CPO）或采购主任，期间我向 CFO 和 CEO 都汇报过工作。这两种顶层主管之间存在着显而易见的方向和关注点差别，影响了他们对采购部门和 CPO 的要求。当采购促进了资金节省和战略采购，并尝试着为采购工作建立企业案例时，向 CFO 汇报工作效果不错。无论是建议、命令还是预算过程的一部分，CFO 都能开启开支来源和预算管理的众多大门。向 CEO 汇报工作能赋予采购部门和 CPO 更广泛的议程。当采购能节省资金的案例得到验证，而采购部门也做好进行更多战略采购准备的时候，向 CEO 汇报效果最好。因此，向 CEO 汇报工作虽然能带来更宽广的范围和更

大的影响，但也需要有战略能力。

采购部门的组成结构

图表 2.1 对四个典型的部门结构进行了对比。图表最上方的分散型结构是过去最常用的结构，而如今不把采购算作一个部门的企业仍在使用这种结构。因此，这种企业没有杠杆作用，同样也没有能管理开支领域的真实能力。他们的主要工作是支撑当地商业需求。而由于其规模小、运营范围和关注点较小，他们在买方和采购小组的发展中的投资范围也很小。后者则能代表这种结构的优势，即接近当地商业组织和市场，这样更能清晰地了解当地的情况，从而更有助于进行采购。

协调型结构中保留了这一优势。买方仍处于当地位置，但一个很小的、旨在协调不同部门买方的企业实体，开始互相学习，并寻找可能存在合作和进行资金管理的领域。这是一项低投入的选择，它在促进企业发展时，几乎不会对企业有所改变。现实中，这是一个有些复杂的结构。除非顶层中有令人信服且能力突出的协调者，否则这种结构的成功率一般会低于混合型结构。

图表 2.1　典型的采购部门结构

（由普华永道律师事务所提供）

部门类别	描述	优点	缺点	中央采购控制	当地 P&L 责任
“分散管理型” 单元 A　单元 B 采购主任　采购主任	分散化的采购部门，无企业角色	分区的管理 “公寓”式部门结构——明确的责任制 最佳的当地供应基地和服务	无企业管理 无分享最佳实践或方法 无“全企业范围”的衡量和追踪	低 高	高 低
“协调型” 单元 A　单元 B　协调采购 CM　CM	分散化的采购，但有中央领导的策略 业务单元间自愿的商品策略联合	分区管理 共享最佳实践和采购策略	企业管理最小 中央部门的角色不清晰，控制力有限		
“混合型” 单元 A　单元 B 主任　主任　协调采购 CM　CM	分散化的交易，但有中央领导的战略和源头控制	管理企业开支 创造最佳实践 发展采购职业道路 创造企业商品专门知识	创造额外的企业层级 需要租用更多资源 复杂的汇报结构		
“集中型” 单元 A　单元 B　协调采购 CM	所有商品有集中的采购部门，有单一的上线汇报结构	企业管理最大化 精简采购部门 创造企业采购专门知识	采购部门远离运作部门 对当地市场的反应能力变差 分区的管理减少		

在混合型结构里，当地买方和采购队伍中加入了企业小组，企业小组能把开支提升为协调的开支来源和类别；同时也为开支种类、为关键供应商方面开发了战略和战略采购方案。这代表了一项严肃的承诺，即建立一个能为当地队伍带来众多附加效益的采购部门，它包括部门投资、新的最佳方法，以及帮助公司在当地实现利益最大化的中央小组。这种混合型结构时常被可以通过当地小组了解情况的公司所采用。如果当地最优化采购与全球最优化采购没有达到百分之百的契合，那么这一结构就会产生内在的潜在张力。尤其是在当地企业饱受压力，认为其企业中的买方是“他们的”时，最了解其生意且长久以来表现出色的“地方英雄”，以及“植根于企业中心的聪明的但将被取代的企业人员”之间的关系就会紧张，也为采购企业带来了紧张感。

这种紧张关系就是为什么有时候董事会会选择投资采购，让所有的买方都集中向首席产品官办公室汇报的原因。这样一来，企业的不同部分中的买方和实现真正协调的部门之间就会达到有力的一致，并创造出“一个队伍”来把采购的影响最大化。当然，最终买方有可能不被当地采购和运营类活动需要。因此，对于不会变成“企业水源”的集中结构而言，买方要同企业中与其合作以及为之工作的相关利益方保持联系；除了在这方面花时间外，还要积极地参与到不同的部门活动之中，这是关键。

三种典型的采购队伍和其成熟之路

如果说采购过程的目的是协助确保“供应链”中的“供应”，那这一目的是如何实现的呢？从本质上来说，需要考虑的有三个关键的子流程，如图表 2.2 所示。确定了物资需求后，要进行所需物资的供应市场搜寻。之后要选择物资和提供物资的公司。这一步之后，供应商需要签订合同，但此时

他们还没有发送实体物资。对此，我们有一个物资下单和物资收到的运营过程，供应商会因其服务获得报酬。

图表 2.2　采购的三个关键的子流程

图表 2.2 把采购子流程展示为互相联系的循环过程。右侧是侧重下单、获取物资和支付发票的运营性采购活动。企业资源规划（ERP）的自动化和电子采购工具对这些过程的流畅性而言常常十分可贵。而把订单系统链接在“购买”一方，再把运送系统链接在“供应”一方，以此将采购过程和供应商调整一致则更有价值。因此，电子数据互换（EDI）有助于减少错误、促进运送和降低交易成本。管理集成模式甚至能创造更大的效益。这一类集成耗时耗力耗投资，不是所有供应商都能实现的。因此，核心企业与所选供应商签订合同，在商品和服务种类上达成一致（图表 2.2 中间所示），结果，在运营过程中，不是所有采购需求都会被当做新需求来对待。买方可以从预先鉴定为合格的被选供应商处下订单，不必再去寻找新资源，也不必再为每一笔订单商讨新的商业条款。

有效地将合同和目录管理调整一致意味着图表 2.2 中左侧的循环是必要的，即需要战略采购。供应商被挑选出来，在特定开支范围内签订长期关系合同。但在这之前，需要深入评估公司对采购产品和服务的需求，并评估公司目前在各个开支范围内对供应商的开支，研究供应商市场，建立以采购战略为方法且能满足商业需求的战略。通常，这一战略是由买方小组建立的，但也包括商业用户和制造商等相关利益方。资深管理人员常被要求组织并批准这些战略。简言之，甚至在框架协议投标等采购活动开始之前，已经有很多事情发生了。为确定的开支目录建立策略可能会导致这样的结论，即这一目录要是内部机构编制应该会更好，所以根本不该进行招标。典型的战略采购过程的结果是，确定其合约被用于策略采购（生产规划、项目采购等）和运营采购的供应商。业绩的评估和评级常常是基于与合约供应商的策略和运营经验基础之上的。之后，卖主等级评定可被用做供应商发展和关系管理的基础。

图表 2.2 对企业采购的三个子流程的相关聚焦可与第 1 章中的采购成熟度相联系。如果采购重点关注“采购和支付”以及“运营性”活动，那么采购方本质上是偏重策略性的。如果一家核心企业将其员工和时间更多地安置到左侧的活动中，那么该企业有望获得更多的投入收益，并有机会把采购和战略及消费者价值驱动更深入地进行调整。更关注最右边的运营采购活动的员工，很少会把时间分配到战略采购和供应商关系活动上，而聚焦左侧活动的员工不会把太多的时间花费在下单、支付订单、追踪运货以及支付方面。如果真是如此，那么运营性过程很有可能进行得不够顺利，导致许多运营性问题增多，以及 / 或者员工的能力战略性不够，或者员工没有达到对采购价值的定位。

内部联系是产生有效的供应市场影响力的前提

采购的基本运营原则涉及企业成为供应基地之前需要进行的内部工作。考虑到采购对供应的注重和在供应中的主导性角色，上述步骤常会被忽略或者没有得到足够重视。这导致的后果是，采购部门可能会购买并不完全符合商业需求的物资，带来供应物资出现错误的风险，浪费供应商的时间，破坏其内部信誉，也会破坏公司在供应市场上的信誉。

如果说采购的角色是确保材料向内流动，那么采购专员要与其供应链中的同事保持紧密的联系，这一点很重要。如果没有做到这一点，也就很难知道需要购买的确切物资，以及供应市场中最值得考虑的机会。而实现上述调整需要不懈的努力才能实现，采购专员自身更是要加倍努力。

那么采购中的调整是怎么实现的呢？这需要历经多个阶段、多次调整，经由高层商业部门管理人和采购领导人制定年度商业规划和周期评审时而实现。亟待解决的具体商业目标的调整，可以通过项目小组的跨部门运营实现。订单政策和超值订单的采购共签认证可以规范具体合同中的条款。

微型案例　强生公司的采购关键领域

强生公司（J&J）是市值超过650亿美元的保健公司，拥有员工129 000多名，在全世界有数以万计的供应商。强生公司的采购领导为采购制订了一个大计划，不仅要求从以前的部门中很好地构造采购进程（“我们如何管理进程”，“我们如何管理开支品类”以及“我们如何管理供应商”），而且聚焦了供应链去

风险化、供应商创新和人才 / 人员管理目标：让采购部门发挥的作用更大！

但是，J&J 日程的关键在于其采购部门的运营角色：为了企业、与企业一起、贯穿企业。“为了企业”是指采购应成为商业目标的关键促成者；“与企业一起”是指尽早融入企业、与企业紧密合作，以及获得企业对采购方案的支持和赞助，包括共享关键供应商关系的管理，至关重要；贯穿企业是指采购专员被分配到公司分布在世界各地的业务中，因此采购方案在这些商业（运营）单元中得到了实现。

调整需要采购专员具备以下能力：

- 鉴别调整和发现商业需求的潜在作用的能力；
- 把功能型专门知识看做入门的代价，而非区别和不同；
- 集中服务同事需求，而不是采购部门驱动价值；
- 有根据不同的商业需求进行不同的日程安排的灵活性，以及无论商业需求有何不同，仍能使既定日程按计划进行的灵活性；
- 有通过参与过程，而非使用权力和职位，“卖”想法的能力（重复一下，要求名和权是犹豫要不要参加的迹象）；
- 坚守企业价值，将“顾客第一，名位最后”“不断提升，绝不自满”“围绕价值，不重名位”等，作为讨论的重点。

实现调整的方法包括：

- 将关键采购员工安置到企业当中，作为企业的一部分；
- 使用企业的指标进行业绩评估；
- 研究商业规划和商业培训资料；

- 采访高管，参与企业会议，清楚各类优先事项和问题事项。

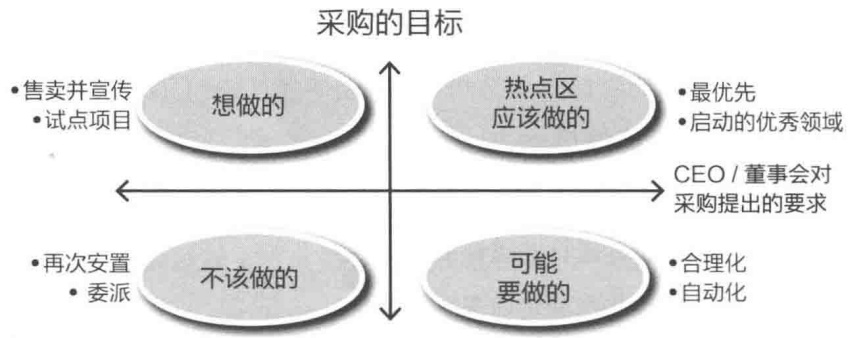
调整好的采购企业的标识包括：

- 员工间良好的商业伙伴关系；
- 动机和业绩指标不只是金融性的，如基于购买价格变数（PPV）（预算的“标准成本”，后被用做采购业绩衡量指标，该指标忽略了其他如基于质量和送货可靠性等业绩方法）的成本节省；
- 成果不是由采购部门获取，但商业成果（如年度报告）提到了采购的贡献；
- 步骤和认证虽然存在，但鲜被提及。这是因为无缝化工作关系中，员工们认可同事的角色，清楚不同的角色有不同的责任。

采购与其他部门间的三项调整

本部分到现在为止聚焦了采购及其他部门的内部调整，这是成功的前提条件。顶层高管对采购的赞助不断增长，推动企业创造价值，这对采购的未来是一个积极因素；同时也意味着现在采购专员需要与企业进行横向调整，与顶层高管进行竖向调整。因此，未来的内部调整需要有供应链、企业和董事会之间的三项交叉联系。

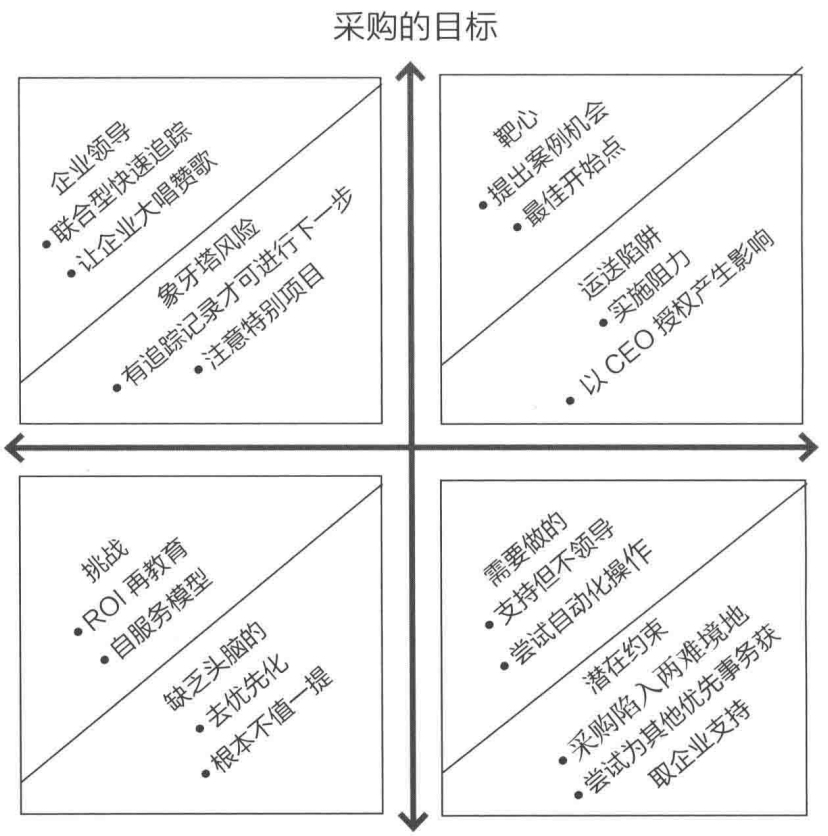
图表 2.3　采购：CEO 调整模型



图表 2.3 是表示采购部门和 CEO/ 董事会之间的调整网。右上象限包括了在 CEO 和采购部门的优先事务之间，存在清晰调整的领域和方案。采购部门必须在最优先领域中产生成果；成本节省是这一象限中优先领域的优秀例子。右上象限是采购部门想要协助但 CEO 认为不会产生显著影响的领域。在这一领域中有人才管理和采购商关系管理，采购部门认为自身有能力对这两类管理产生影响，但目前为止却仍没能向 CEO 做出证明。这些领域需要以“售卖并宣传”的方法和试点项目来证明采购部门对企业的价值。右下象限包括 CEO 强调了、但采购部门未能施加影响的领域。最后，左下象限指的是 CEO 和采购部门都未能开展具有重大意义的活动区域。

在采购部门和 CEO 间调整优先事务仅仅是调整过程的第一步，而为了产生业绩，调整企业中的其他部分也同样重要。为了把其他部分加入到模型中，我们将图表 2.3 中的象限分成了四部分，代表采购部门与商业中的其他部门之间的结盟（或错位），如图表 2.4 所示。

图表 2.4　图解三大调整方略



右上角被分为“靶心”和“运送陷阱”。靶心是指三方同意拥有优先权，并同意以他们为主焦点的领域和方案；运送陷阱是指由 CEO 支持，但存在商业阻力的领域和方案。在这种情况下，采购专员可以依赖 CEO 来尝试说服商界同事，调整业绩方法，赢取同事支持；同时也应注意，不要过快地对由 CEO 制定的目标做出承诺，否则有可能在商业实施过程中遇到真正的阻力。

左上象限分为“企业领导”和“象牙塔风险”。企业领导是指采购部门和企业都优先处理、但 CEO 认为不重要的领域。在这种情况下，采购小组可以和企业的其他部门联合以实现目标，取得成果，让企业自身高唱赞歌来

赢取 CEO 的支持。象牙塔被认为是对采购十分重要的，但是 CEO 和企业都认为象牙塔并不重要。在这种情况下，采购小组必须注意，不要进行特别项目；一旦要进行特别项目，就应该紧密监管业绩，积极交流成果以说服其他的利益相关方。

右下象限分为“需要做的”和“潜在约束”。需要做的指 CEO 和企业认为很重要、但采购部门认为不重要的领域和方案。在这些领域中，采购小组要表示支持，但不应该扮演领导角色；有条件的话可以进行自动化操作。潜在约束是 CEO 优先处理、但企业和采购部门认为不重要的领域。在这种情况下，就有在 CEO 发火时被逮到的风险，而采购部门应该努力与企业的其他领域合作，取得成就，让 CEO 改变安排优先事务的顺序。

最后，左下象限分为“挑战”和“缺乏头脑的”。挑战是指虽然没有 CEO 支持、但企业想要追求的领域，而采购部门认为这些领域没有价值。在这种情况下，采购部门应该努力用投资回报率说服同事，或者不给他们利用采购小组提供的重要投入来继续方案的机会。“缺乏头脑”的是企业不支持的方案，这些方案应该不被优先处理，可能的话甚至应该放弃。

总而言之，在整个企业、部门和各层级中进行调整是实现采购业绩的前提，这是早已被认可的。这一部分把内在调整思维拓展为三项思维。采购部门对 CEO 的贡献与日增多，其战略议程也不断增加，因此三项思维正变得愈有相关性，有望持续数年。所以，采购经理们需要吸收其战略规划和优先方案实施中所引进的框架。

跨部门组团队

在战略采购进程的几个关键领域中，采购与企业各个部门的组队合作，

对于实现以下各项任务至关重要：

- 对商业用户和预算管理权限的采购需求和要求的合理说明；
- 企业集中型相关采购战略的建立；
- 确保从商业用户处买进以促进采购成果和结果的采用；
- 实现有效的采购过程计划和实施。

实际上，这表明战略采购小组通常能把采购专员和企业用户汇集到某个工作组层级中，或者至少能汇集到需求说明和提议阶段。企业同僚们常被要求参与供应商的展示活动，以及向供应基地证明某项目是企业集中型的相关项目，而非“孤立采购”的讨论之中。采购领导可能还会视图安置一个指导小组进战略采购项目，以将采购领导和商业领导联合在一起，提出品牌战略、评估标准和供应商选择方面的建议。此外，跨领域组队不仅对有效的战略采购十分重要，还对有效的供应商关系管理意义重大。这一点将在第 4 章中进行详细论述。

进行账户规划

账户规划是有助于采购领导达成优先事务和与企业联合调整一致，并在这方面取得一致意见的技巧。尤其是在年度企业规划过程中建立起采购支持企业的账户规划后，该规划就会成为把采购融入企业的有效方式，进而“使其成为规划的一部分”。账户规划将采购和企业循环调整一致，使得采购领导能与企业中的同僚合作，实现合作优先化。账户规划还能成为确保正常（合作）议程的年度中期或季度进展评价的基础。账户规划不一定要冗长复杂，相反，简短而又针对关键商业问题的规划，反而可以有助于引导人们关注采购的价值，增加在企业中的采用度。

充分利用外部联系

采购是企业中最基本、最以外部为导向的功能性领域之一。采购部门与销售和账户管理等其他商业性部门相似，原则上关注的是外部市场，是上游供应商市场而不是下游的消费者市场。因此，采购部门处于一个独特的位置，为了企业优势，甚至消费者优势，而利用其外部联系。在传统意义上，采购关注的是订单和签约物资，以确保可靠稳定的供应，并在此过程中，提高成本效率。外部关系最为关注的是签约和谈判。采购的外部关系方法曾受到谈判驱动，其策略是经过设计的：创造减速带，建立进程障碍，并成为供应商最为艰难的道路障碍。所有这一切都是为了在谈判工作中获得影响力。

采购的外部联系逐渐被用于产生更大的额外效益和价值。采购部门聚焦的是企业社会责任和供应链的可持续性，而供应链中创新和管理的风险也不断增加，因此，对采购部门和领导的贡献要求，通常远不止以竞争性的价格确保供应。有了与供应商的一切联系，采购部门已然处于绝佳位置，可与供应商和外部利益相关者确立关系，从而对最近的目标产生影响。第 4 章更多地探讨了供应商关系，而第 7 章将探讨会受到建立好的供应商关系影响的新价值主题。在更广的范围里利用外部联系，需要采购专员有行为上的改变。过去，信息和透明性受到限制，交互界面被控制，合约和各种条件是关键，而有了这项新议程，这一切都将改变。对问题和挑战，采购专员要有开放的心态，寻求供应商的投资和建议。当然，这会影响到采购部门的人才需求，下一部分将更深入研究这个对采购的未来至关重要的环节。

未来采购部门的人才

整个企业是由人才运作的，而企业的转变也由人才来主导。于是采购

工作变得日益有趣且受人关注，而人才，尤其是青年俊才，欣然为之工作、与之合作，在其中承担责任。

过去：人才用来扫地？

过去，采购很少关注关系、战略采购，对企业社会责任（CSR）和创新等重要优先事项影响较小，因此人们眼中的采购与今天的采购大有不同。在众多公司内部的人才市场中，采购的形象不够好；在商业院校和大学等的院系中，也没有足够好的形象。一些高管曾认为，可以把再也不愿见到的员工送进采购部门。过去，业绩标准也许更低更简单；采购部门偏重运营性，其范围较窄，且并不涉及关键关系，对战略优先事务也没有贡献。技能组是相对管理性的，侧重谈判，商业集中性不够。

战略采购超人的崛起

在向战略采购领域发展的过程中，采购产生的（潜在）回报有所增加，并常被用于合法化对采购领导和小组的更大投资。战略采购要求其人才进行内部调整，吸引商业领导，进行跨部门工作，有战略思维，有能力管理从细则说明到具体实施的复杂的投标过程。

这一阶段给采购部门带来了更大影响和更多战略思维，同时还提高了采购部门的能力，使其更好地工作，并开始以不同的方式工作——目前这一阶段中有更多先进的企业。

新基因

随着采购部门的活动扩展到CSR、管理供应商关系和促进创新等领域，采购人才需要具备降低风险等不同的行为技能。其中至关重要的技能包括：以开放的态度向供应商学习；为商业问题创造性地开发（备选）解决方案；

以特使的身份在供应基地中推销展示企业；具备远见卓识，能够预想到使公司脱颖而出的方法，能够结合供应基地市场情报赢取客户、制定战略性目标、拓展关系及提高参与能力。

这些技能映射了营销和战略等其他部门所需要的人才，也映射了（未来）总经理的一般定义。这就正当地将采购置于了内部人才市场中。与此同时，停止聘用主要来自采购部门内人才的机会已经到来，并开始真正引进该部门之外的人才，也让退出采购部门的人才回到了商业活动中。由此，采购部门与营销、战略和财政等其他部门一样，成为未来领导的职业路径上可行的一部分。

微型案例　葛兰素史克亚洲公司聘用未来采购领导

为了解决人才匮乏问题，医药公司葛兰素史克（GSK）进行了一个项目，从而为采购部门注入新鲜血液，并提供重点加速发展的项目。该项目中两个特别的方法是：（1）该项目在人才尤其缺乏的亚洲进行；（2）该项目聚焦青年专员（即所谓的 Y 代专业人士，或称“YK 们”），以及吸引并激励他们的一切。后一项尤其取得了重大成果。在思考是什么在吸引着青年才俊时，该项目发现采购部门能提供的许多恰好与那些激励、吸引并驱动他们的因素一致。GSK 研究过后，注意到这一点，并利用这个机会来组建采购人才库，最终使采购部门从默默无闻而十分无趣的部门，转变为人人渴求并想要选择的部门。

YK 们受到学习机会、项目中出人头地的机会的吸引，从而对 GSK 及其全球设置颇感兴趣。在所有的这些机会当中，有很多当然是在采购部门。这个项目让 GSK 高管走进大学进行客座

演讲，提高学生们对通常不是其课程、也不在其关注范围内的领域的兴趣。再强调一次，这是虽然简单但极为关键的一步。如果学生们没有接受关于供应链的教育，那么他们怎么会把采购作为一项专业呢？在下一步中，GSK 每年聘用一定数目的毕业生加入其项目，不仅对他们进行工作指导，建立合作系统，还为他们提供了参与国际项目、扩展其角色的机会。

该项目进行的第二年，GSK 收到的采购部门入职申请，与财务部和营销部的入职申请总和一样多——虽然财务部和营销部是毕业生们很感兴趣的一般领域！针对引入采购部门的新人才的附加效益是，YK 人才在社交媒体和社区上畅所欲言，联系紧密。因此 GSK 的附加效益包括 YK 队伍内组成的真实企业。这样，关于采购部门的积极言论就会迅速扩散，进一步提高人们加入采购部门的兴趣。额外的效益吸引着 YK 们涌入，同时采购部门也在公司被广泛地视为趣事正在发生的地方。进行该项目的队伍发现，不是所有新聘用的人才都会永远留在采购部门内。该队伍对此并不很担心，因为这个人才库能转变为采购部门特使网络。

小 结

企业采购核心子流程和典型企业结构，通常有一些常用的模型和形式。设计企业过程中重点要考虑的是，与企业、董事会和供应基地保持一致。采购队伍要想对企业的侧重点和范围产生影响，使角色和影响力产生更大的作用，就需要经过一段成熟的历程。在这一历程中，采购专员的人才要求和行为也在变化着。如今，采购部门已经成为备受瞩目的高水平活跃部门，它将直接影响到公司的多重关键战略优先事务，成为值得加入或经历一番的绝佳部门。

03

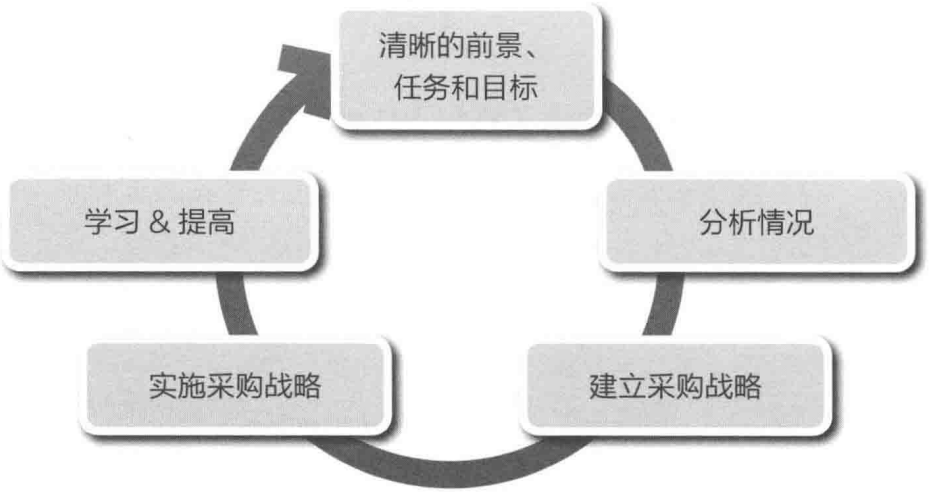
建立良好的战略采购循环

战略采购循环的目标是，将日常采购活动与企业的整体规划以及不同的企业单元联系起来并调整一致。该循环的各个阶段都有其目标，并取得了成果。

卡洛斯·梅纳博士

第 1 章中介绍的战略采购循环，是在持续不断的提高过程中建立、实现、执行和学习采购战略的过程（见图表 3.1）。这类由戴明逐步普及的“规划—执行—审查—行动”计划，即 PDCA 循环推广的过程，以循环型为中心原则，使得企业和个体在开始新循环之前能评估其行为并从中进行学习。

图表 3.1　战略采购循环图



这一章研究战略采购循环的每个阶段，并描述有助于采购专员完成这一进程的活动、工具和技术。

战略采购循环的目标是，将日常采购活动与企业的整体规划，以及不同的企业单元联系起来并调整一致。该循环的各个阶段都有其目标，并取得了成果，如图表 3.2 所示。

图表 3.2　战略采购循环的目标与成果

阶段	目标 / 成果
1. 清晰的前景、任务和目标	建立采购的任务、前景和目标，确立部门长期发展方向，确保与企业的战略调整一致。
2. 分析情况	理解实施采购战略的内外部环境，鉴别主要趋势、潜在障碍和成功的关键因素。
3. 建立采购战略	创造能实现部门任务、前景和目标的战略，并把可用的资源和企业运作的环境考虑进去。
4. 实施采购战略	管理战略实施过程，确保在最佳时机以最佳成本实现目标，确保战略融入到运作当中。
5. 学习 & 提高	评估实施过程的结果，确保进行学习，并以此规划下一循环。

清晰的前景、任务和目标

几乎任何行动的成功都离不开清晰的前景、任务和目标，战略采购也不例外。但是这三个概念常被滥用，因此有必要在一开始就给出清晰的定义。

- **前景**：描述一个企业（或部门）想要成为什么样子。它基于未来，含有长期抱负的意味。
- **任务**：定义企业及企业工作的目标。它基于当下，着眼于企业为什么而沟通。
- **目标**：目标是企业或部门，在实现其前景和任务的过程中想达到的具体成果。企业及其各部门通常会同时拥有多个目标，但是一定要确保各目标间存在一致性。

前景、任务和目标需要与企业的战略保持一致，需要采购部门和企业

其他部门的支持。正如第 2 章中所讨论的，采购要实现这一角色，就必须实现两种形式的调整。首先，要与企业战略保持一致，这一点可以通过理解企业的前景、任务和目标主张，确保采购部门对这些理想有所贡献，或者可能的话，影响这些目标的实现。举例来说，如果该企业正在进行成本竞争，那么采购的重点就应该是降低或控制成本；同样地，如果企业决定实现区别性战略，那么采购就需要寻找方法，在控制成本的同时，支持面向消费者的价值传送。

第二种调整形式贯穿企业的各个部门。在这里，我们需要理解为，为企业内其他部门和商业单元的目标与战略做出贡献的方式。这一点在大型企业中尤为重要，因为不同的商业单元可能会对采购有不同的目标和期待。要为内部消费者实现价值，就必须有聆听并理解消费者需求的能力，以恰当的资源作出回应。第 2 章中讨论到，这一调整能通过企业性结构得到提高，而这种结构允许采购专员与内部消费者的关系更亲密。

为了实现上述两种调整形式，采购需要参与到企业及其商业单元的整体战略规划过程中。然而，这种参与在很大程度上取决于采购部门在企业内的现状和重要性。如果采购部门不够成熟，在企业内可见度低，就有必要加入到与上层和整个企业性部门的对话中，确保倾听同事的意见的同时，也要让他人听到自己的声音。

美国国家航空航天局（NASA）的采购部门任务、前景和目标是个不错的例子（见小型案例）。其未来愿景（即出色的收购）和目前任务（即优化的商业解决方案）之间有清晰的差别。NASA 还提供了六个明确的互补目标，涵盖了人力、政策、进程、技术、内外部联合和持续提高等关键领域。

微型案例　NASA 采购部门的任务、前景和战略目标

前景

在不断进步的环境中实现出色的收购。

任务

实现优化的商业解决方案以实现 NASA 的任务。

战略目标

目标 1：建立并保持平衡的劳动力战略。

目标 2：加强对采购专员的培养。

目标 3：确保对采购政策提出要求，确保采购政策清晰并易于实施。

目标 4：通过全面综合人力、物力和要求来提高采购，以满足代理商的需求。

目标 5：确保有效的可持续电子工作组有用且能被利用。

目标 6：打造内外部战略联盟，实现收购部门的不断提高。

来源：NASA（2013）

定义了部门目标后，就要通过鉴别关键业绩指标（KPIs）来评判这些目标是否被实现了，这一点很重要。卡普兰和诺顿（1992；1996a；1996b）建立的“平衡计分卡”是一项有用的工具。平衡计分卡有助于将战略转变为操作，促进沟通、实施和学习的进程。通过迫使我们思考其他采购能对企业及其客户产生价值的业绩维度，计分卡的平衡性有助于避免对金融方法的过度关注。

平衡计分卡旨在将部门目标与业绩指标联系起来，这一点是通过聚焦财务、消费者、内部、学习和发展等四种不同的角度实现的。每个角度都旨在解决关于企业业绩的具体问题，从而实现其目标。图表 3.3 是四个角度下会出现的各种目标和衡量方法的一些例子。

图表 3.3　采购的平衡计分卡示例

财务		消费者 / 利益相关者	
利益相关者觉得我们怎么样?		消费者如何看待我们?	
目标	衡量方法	目标	衡量方法
高效的采购	● 采购成本开支比率 ● 平均采购订单处理成本	内部消费者满意度	● 年度内部消费者研究
提高采购的财务贡献	● 经管理的开支的成本节省率（%） ● 经管理的开支的成本规避率（%）	从申请批准到采购订单（PO）下单中提高时间	● 平均循环时间
内部程序		学习 & 发展	
我们必须要精通什么?		我们该如何继续提升、创造价值并创新?	
目标	衡量方法	目标	衡量方法
改进供应商运送	● 准时，全部运送 ● 质量（PPM）	加强采购专员的发展	● 比例（%）证明 ● 每个员工的培训开支
提高合规性敏捷收购	● 内部审核承诺 ● 循环时间	员工满意度	● 调查（表示满意的员工比例 %）
加强合作	● 合作关系调查 ● 活跃的合作对象的编号	改进知识管理	● 所学科目的文件证明和传播

采购前的情况分析

为了发展稳健的采购战略，有必要深入了解采购链，设置能评估并追踪业绩变化的业绩指标。要进行大范围的研究以确定企业的竞争定位、企业的优缺点，以及与供应链的关系。这需要与现有和潜在的供应商合作，与其他能影响采购运行或被采购运行影响的其他相关利益方合作。采购部门要了解其运行的环境，找到可使用的杠杆来影响企业的业绩。

情况分析的实施有三个等级：环境、供应链和过程。环境分析旨在理解有可能影响战略的环境趋势。供应链分析将有助于评估企业相对于供应商的当前竞争定位，评估权利平衡，理解影响供应链业绩的关键因素。最后过程分析侧重联系供应商和企业的活动顺序。

环境分析

很多工具都有助于我们理解企业运作环境。在这里，我们将评价效率最高的两个工具：PESTLE 和 SWOT。以下是对这两个工具的简短介绍，重点介绍了其与采购战略发展的相关性。

PESTLE 分析

可以说，PESTLE 分析是开始评估企业运作环境的最常见工具，P、E、S、T、L、E 分别代表政治、经济、社会、科技、法律和环境。该工具旨在确定可能对企业，尤其是其采购部门产生影响的各种趋势。由于这其中有许多趋势很有可能会对价格和产品的可用性产生影响，因此 PESTLE 分析所得的信息对采购战略的形成有高度相关性。该分析通常有以下四个步骤。

（1）组建对采购各个不同方面具有专业知识的队伍（也可以包括企业

的其他部门，甚至可以包括供应商）。

（2）集体讨论影响采购运作的政治、经济、社会、科技、法律和环境等六个类别的主要变化和趋势。

（3）收集证据，支持集体讨论的成果。

（4）利用所收集的证据合成成果。

SWOT 分析

SWOT（优势、劣势、机遇和挑战）与 PESTLE 分析紧密联系。SWOT 通过调整优势和机会来鉴别竞争优势的机会。当弱势与挑战一致时，这一工具还有助于确定企业潜在的软肋。

进行 SWOT 分析需要收集企业的内部信息来确立优劣势，收集外部信息来确定机遇和挑战。图表 3.4 是对零售业的一个采购部门进行的 SWOT 分析。

图表 3.4　SWOT 分析举例

优势	机遇
● 对大多数品类有购买力。 ● 强大的品牌效应吸引供应商合作。 ● 全球分布。 ● 明确的战略导向。 ● 青年劳动力有进行改变的准备。	● 与关键供应商建立合作关系。 ● 供应商对非关键款项的合理化。 ● 利用供应链权力。 ● 供应链基地开始降低二氧化碳排放。
劣势	**挑战**
● 对企业战略的影响有限。 ● 工作量过大。 ● 分散化结构削弱了议价能力。 ● 有些地区的不服从和不按常规的购买。 ● 未能始终成为消费者的选择。	● 来自发展经济体的竞争。 ● 经济衰退带来成本压力。 ● 人员流失率高。 ● 物流部门的支持有限。

供应链分析

第二个分析阶段聚焦的是供应链，旨在理解当下和未来的与供应商的关系。这一部分将评论三条途径，这三条途径有助于我们更好地理解与供应链的关系。它们是：供应市场分析、开支分析和供应商分析。

供应市场分析

采购中有助于理解买方——供应商关系平衡的常见工具是供应市场分析。这一工具旨在更好地获取市场结构和供应商战略情报，同时能确定潜在风险和机遇。

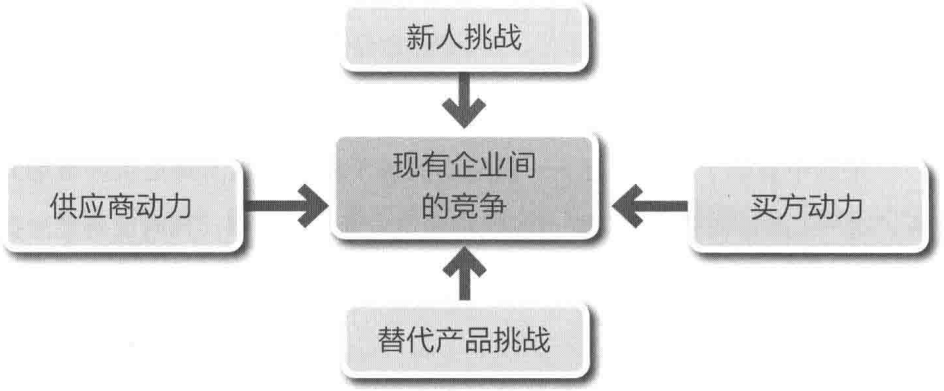
供应市场分析所需的大多数信息都能从二级资源中获取。但是，该分析可能会需要一些初级数据，尤其是在二级数据可能已经过期或不存在的一些最活跃、最具创新性的部门中。有些环境分析阶段使用过的工具可能会为供应市场分析提供有用信息，这一点很重要。

分类简介中通常会用到这一方法。所以第一步就是建立分类文件。为此，企业要收集商品描述、产品分类、市场规模和一般趋势等数据。这里所说的二级数据资源包括市场研究与投资分析报告、交易期刊和会议。初级数据可以通过实地考察和采访，或从现有和潜在的供应商中直接获取。

评估市场结构，可以使用迈克尔·波特提出的“五动力”模型（见图表 3.5）。这一工具被用来评估塑造一个行业的五种动力，也被用来评估商业环境中的力量平衡（波特，1979）。波特明确了决定一个企业的竞争优势的五个重要动力：供应商动力、买方动力、竞争对手、替代产品挑战和新人挑战。采购的主要特权之一是明确理解相对于供应商的权力平衡；而为了决定之后最为重要的合适战略，对每个关键投资或品类有这样的理解也就十分

重要。

图表 3.5　波特的竞争“五动力”模型



来源：改编自波特（1979）

采购部门还有责任注意潜在新人和潜在替代品。采购部门与供应市场联系紧密，因此处于独特的位置上，能收到潜在的挑战信号——尤其是当现有供应商想要在供应链上前进，从而成为竞争者的时候。

供应市场分析的另一个重要因素是鉴别每一个供应品类的关键市场指标。市场指标取决于所在的行业和商品类型，而与一个企业相关的指标类型各有不同。一些关键指标品类包括：

- 经济指标，如价格、利息和就业；
- 生产指标，如国内生产总值（GDP）、各部门生产指标和产能利用率；
- 物价膨胀指标，如零售价格指数（RPI 或 RPIX）、消费者价格指数（CPI）和英国皇家采购与供应协会发布的采购经理指数®（PMI®）。

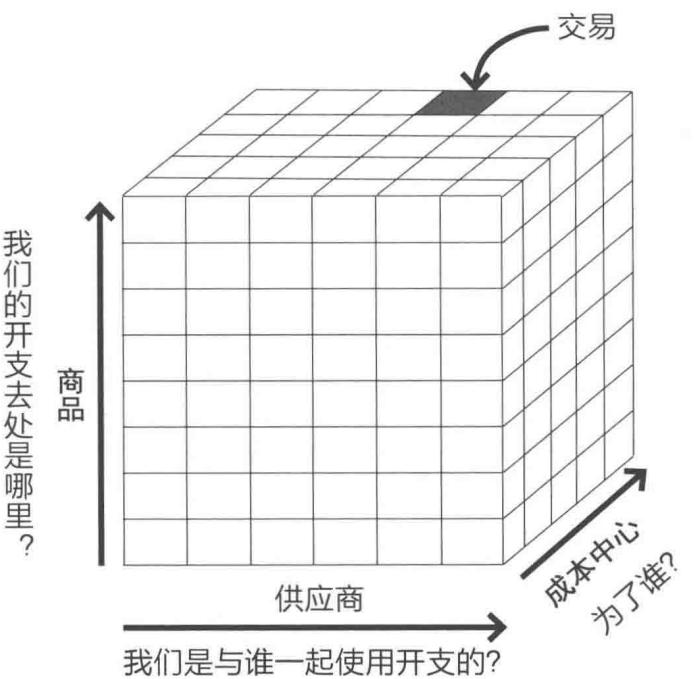
市场指标分析有助于确定各品类的趋势，包括市场的季节性和循环性，以及会影响未来物价，甚至挑战到供应持续性的市场潜在变化。

情况分析是个非常复杂而且劳心劳力的过程。但是，采购专员不必把所有这些工作都扛在自己肩上。在上述工具中，有不少可能已经被企业在建立包罗万象的战略的过程中使用过，那么采购部门就该对此充分利用，进行改善以使其符合特定的环境。

开支分析

开支分析（或经费分析）对理解采购和供应对企业的影响甚为关键。开支分析本质上是对企业所有的商品和服务开支的评估。该分析会列出与企业的哪个部门或为企业的哪个部门在各个品类中开支的多少。通常，开支分析以“开支立方体”的形式来表现，如图表 3.6 所示。在开支立方体中，用户、供应商和品类（或商品）把所有的产品和服务购买分开了。

图表 3.6　立方体图解开支



开支分析为战略采购决策提供了重要信息，如自制或外购、供应商联合和合作，以及品类管理战略等。此外，开支分析得出的信息还能作为预算和预测的基础，还能确定提高的潜在机遇。

注意，开支分析不应仅以购买价格为基础，其目的应该是反映“所有权的总成本”（TCO），这一点很重要。第 6 章会详细讨论这个方法和其他战略成本管理的工具。

供应商分析

供应商分析和供应管理是采购活动中最为重要的两个方面。因此，本书特地分了一整章（第 4 章）来对其进行详述。第 4 章对卡拉杰克的模型（卡拉杰克，1983）和供应商分割风车等颇具价值的工具进行了详细阐述。

过程分析

第三个支持采购策略的分析阶段聚焦的是必须由采购部门管理的过程。采购参与了众多商业过程，如定义要求、合同管理、品类管理、订单处理和供应商关系管理等。这一切都十分重要，而在实现具体战略目标的时候，其中一些更是意义非凡，因此需要在战略制定过程中详细分析。

分析过程中最初的阶段是创建示意图或图表，记载当前的进程状况。从简单的流程图（见图表 3.7）到复杂的价值流示意图（见图表 3.8），完成这项任务的辅助工具有很多。

选用哪些工具取决于我们想要获得的效果。不同的制图工具会反映出过程的不同方面，如消费者价值、活动、时间、成本、资源、责任、质量、库存、风险，甚至可持续性的各个方面。例如，图表 3.7 中的流程图简单地

排列出了过程活动的顺序、决策点、资料和信息的流动，以及过程中的主要因素。另一方面，价值流示意图（见图表 3.8）则包括了关于价值、时间、库存和质量的额外信息。

实施一项采购战略最有可能造成商业过程中的改变，而对此过程的审视将有助于突出在实现采购战略时需要进行的改变。找出了采购过程中阻碍业绩的绊脚石，我们就能进行战略再设计，改进这些过程。

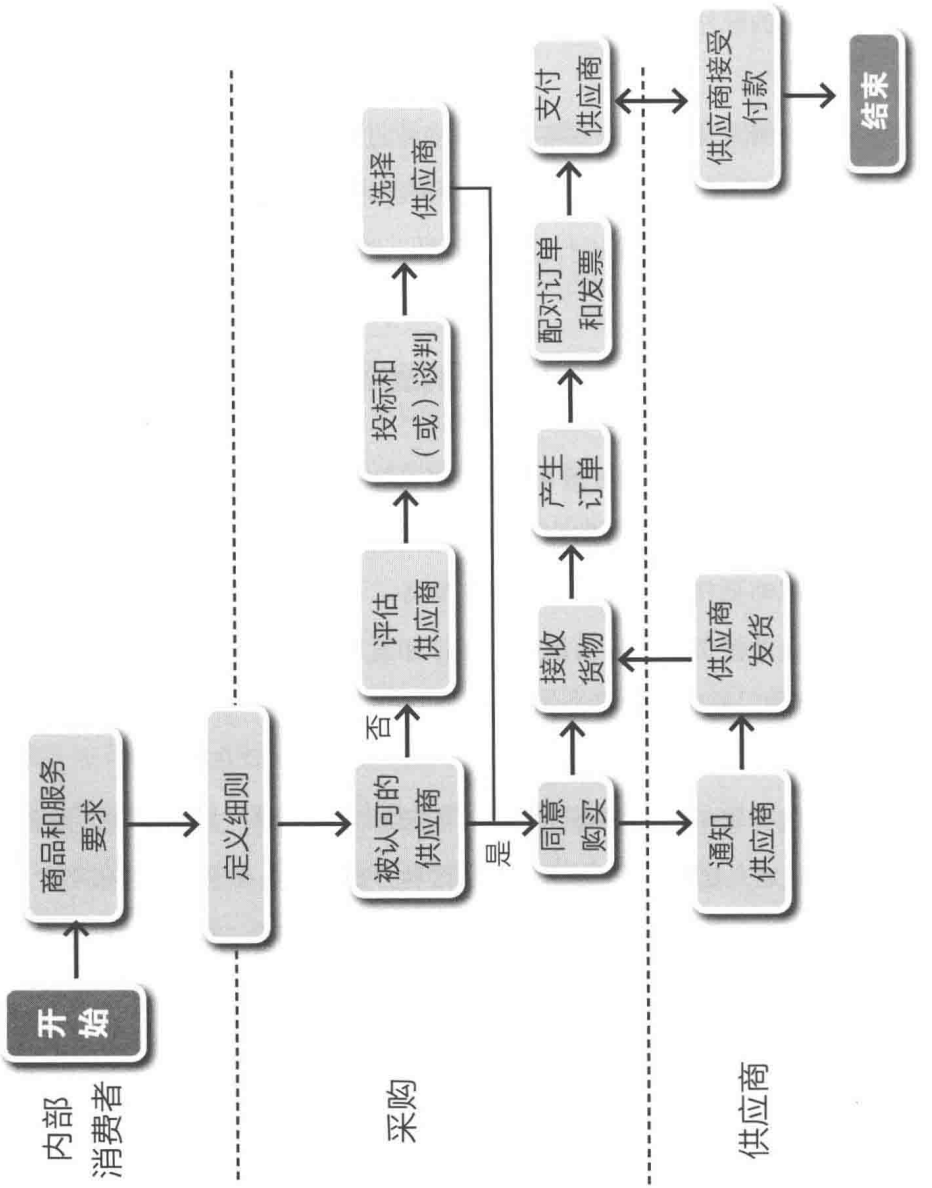
建立采购战略

这一阶段包括建立可指引采购部门实现其愿景和目标的战略计划。采购战略应该在内外部对部门愿景和目标以及如何实现等内容进行沟通交流。采购战略要将本部门的主要优先事务、与供应基地和其他部门的合作方法、为企业做贡献所需的能力、运行和发展这些能力所需的管理系统全部都具体化。

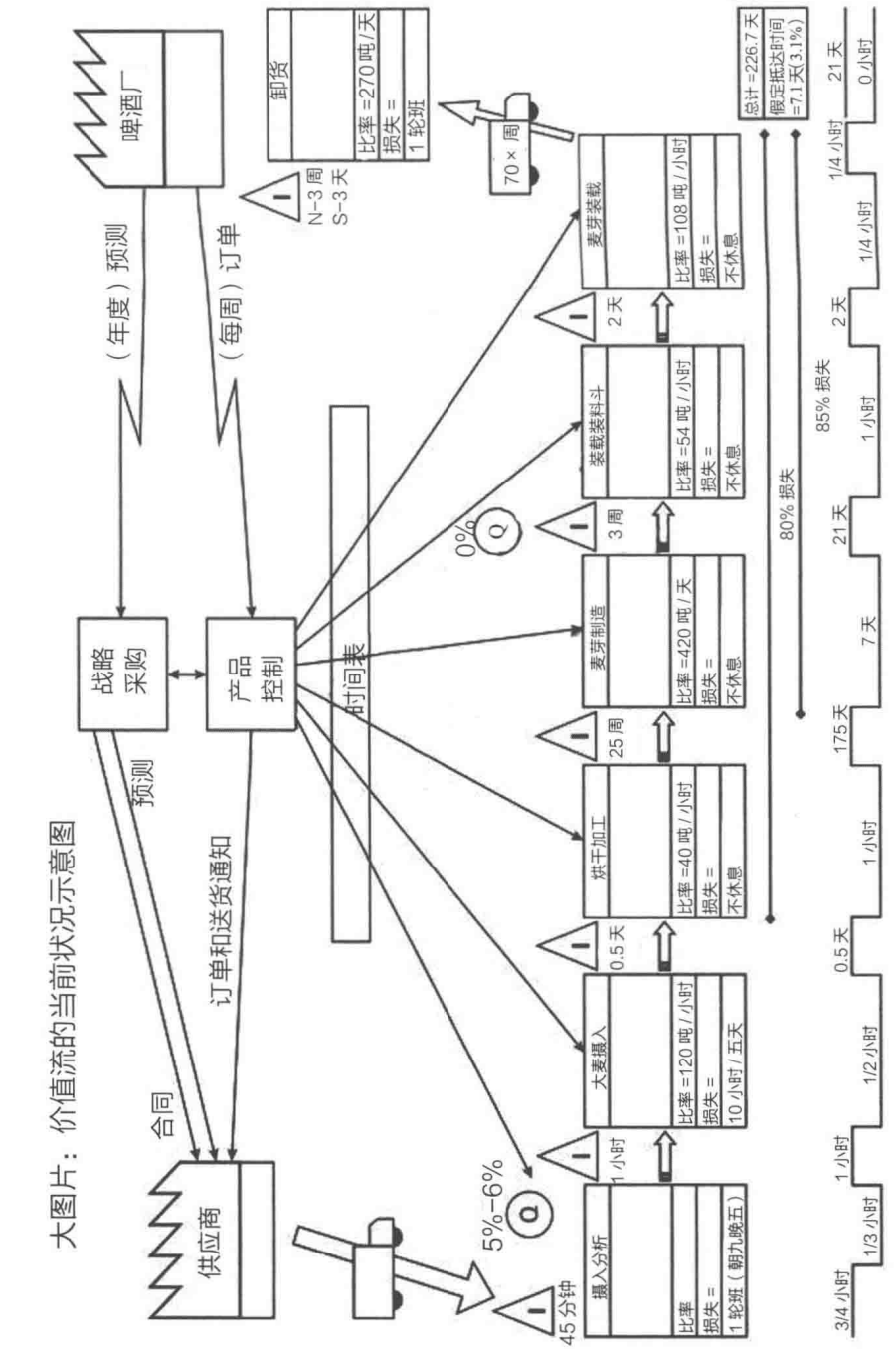
为了确保每个人都参与其中，并能理解采购战略，采购战略必须要以合作的方式建立起来，这一点很重要。这种方式可以是在采购队伍成员之间，甚至是在其他关键的内外部利益相关者之间进行研讨会、对话、谈判和交流。这样就能使得企业能分享这一战略，而该战略获得成功的概率也更大。

采购战略发展包括四个关键步骤。

图表 3.7　简化的采购过程



图表 3.8　简单的价值流示意图（VSM）



1. 定义业绩的关键因素

第一个阶段包括找出采购业绩的关键因素或要素，它们有助于我们实现目标。这些因素可能包括企业因素和人力因素，还有具体的采购因素，如全球采购或供应商关系管理等。

对众多企业的研究表明，有几个关键领域对采购战略至关重要（蒙茨卡和彼得森，2011）。图表 3.9 展示了这些关键领域，并将之与前阶段中收集并分析的证据来源联系起来。

注意，采购战略并不一定要包括图表 3.9 中所有的因素，它也可以包括许多其他的领域，这一点很重要。采购战略的范围和重点在很大程度上取决于企业的环境和企业的成熟度。尽管如此，该品类列表也是个起点。

2. 确定每个业绩领域下的项目或方案

这一阶段要确定关于一些项目或方案的想法，这些项目或方案会对已明确的业绩领域产生影响。通常，这一阶段会在会议或研讨会中出现，彼时采购队伍的关键人物集思广益，提出可能会影响战略目标的各种想法。

在这一阶段，各种想法会被按照主题归类，任何重复多余的想法都会被摒弃。本阶段将会产生有助于我们实现战略目标中的项目或方案。

3. 优先项目或方案

优先化包括评估不同的项目对业绩的影响。优先化中虽然存在一定的推测，但是分析阶段中收集的信息会对各项目成果的规模提供概念。

优先化中一个有用的工具是影响力网络（见图表 3.10）。这一工具策划了

基于其易实施性和对业绩影响的各个项目。影响力网络将方案分为三种类型。

- 快速成功：是极易实现的方案，能快速产生成果。

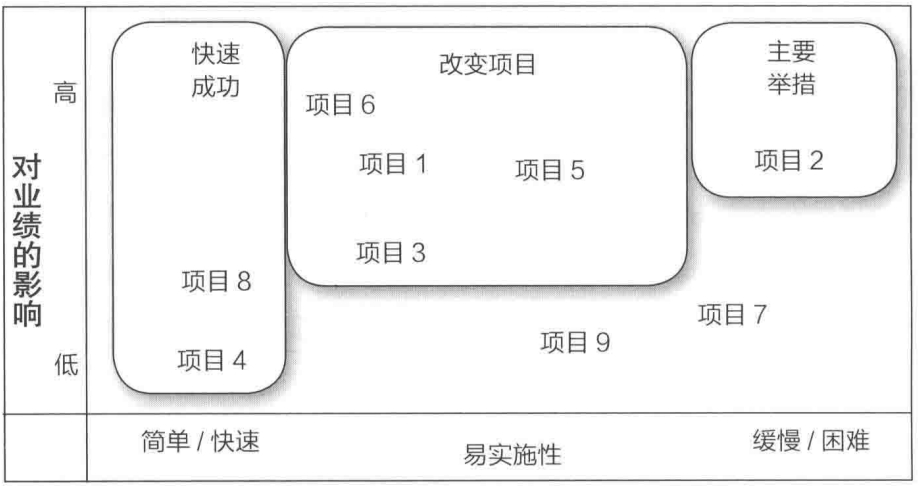
这类方案通过取得成果，打消怀疑论者的疑虑，有助于让主要项目一开始就获取动力。

- 改变项目：这类项目对业绩有显著影响，但是有可能要下一番功夫。这类项目要经过精心的规划和充分的准备。

图表 3.9　采购的战略因素和证据来源

因素	PESTLE	SWOT	五动力	开支分析	战略成本管理	供应商分析	供应商业绩	客户价值	时间	资源	质量	存货	风险	持续性
1. 企业结构和管理	×	×		×						×				
2. 商品 / 品类策略			×	×		×	×							
3. 供应商整合和联合			×	×		×	×		×	×	×	×	×	×
4. 成本管理				×	×									
5. 采购科技	×								×	×			×	
6. 人才管理	×									×				
7. 全球采购和供应	×		×	×	×	×	×		×	×	×	×	×	×
8. 标准化和复杂性减低					×				×	×				
9. 可持续性	×	×												×

图表 3.10　影响力网络



主要方案：是指对业绩有巨大影响的长期项目，通常包括企业中的许多其他部门，以及外部相关利益方。

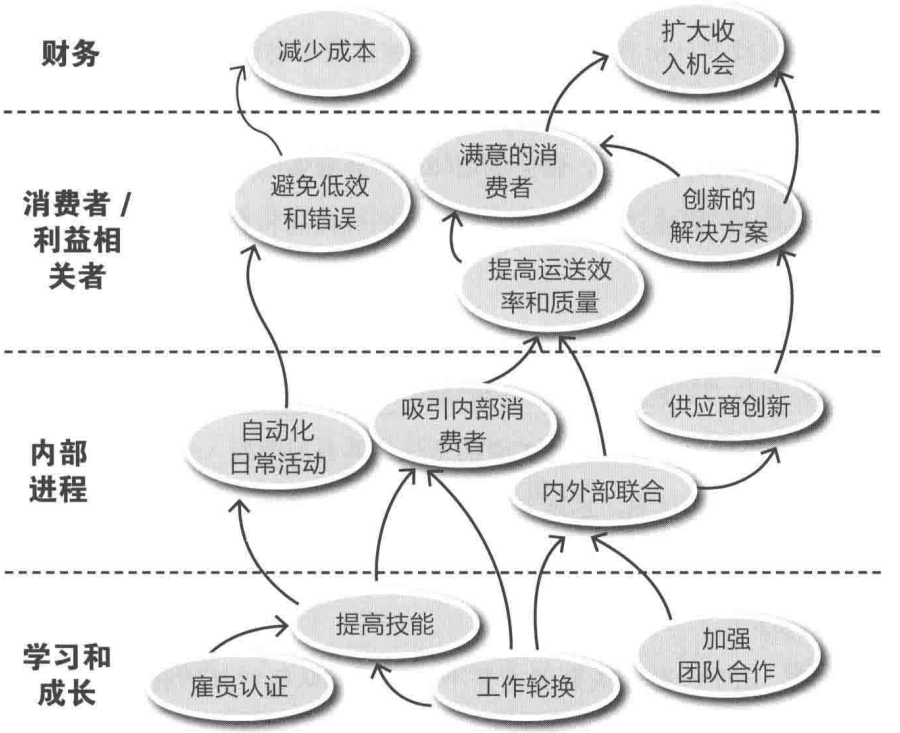
影响力网络右下角的项目难度相对较大，且不大可能产生优异的成果。本阶段应该摒弃这类项目。

4. 制定策略

在这一阶段中，我们要将不同的方案整合成能达成战略的统一项目。为了保证实现所有的战略目标，需要在项目和战略目标之间建立业绩联系。战略示意图（卡普兰和诺顿，1996b，2004）对本阶段目标的实现大有裨益。

战略示意图可通过建立因果关系的逻辑链，联系具体的方案和战略目标。这种示意图把平衡计分卡的四个视角，即财务、消费者、内部商业过程、学习和发展，联系了起来。图表 3.11 是简化的采购战略的示意图。示意图中有不同的方案，并用箭头联系各个方案，反映了其中的因果关系。

图表 3.11　战略示意图



实施采购战略

这一阶段包括实施上述阶段建立的战略。精心制定的战略，如果不能有效地实施，便是毫无意义的。但是，许多企业都承认自身并不擅长实施战略（尼尔森和其他人，2008）。这是因为战略实施更是项复杂的变化管理项目，我们必须在这个项目中赢得人心。

采购专员更为熟悉传统的项目管理工具，如工作分解结构（WBS）、根特和计划评审技术（PERT）图、关键路线分析（CPA）等（梅雷迪思和曼特尔，2012）。这些工具虽然有助于项目安排、资源分配和过程管理，但同时更关注项目的有形且可衡量的因素，如时间和成本。而要成功实施战略，我们还

要处理变化管理中无形的软元素。

相关利益方分析有助于理解战略实施过程中妨碍改变的障碍。相关利益方是指能对企业的运行施加影响或受其影响的任何个人和企业。如果未能认识到相关利益方的需求，就会制造障碍、导致实施延迟等，甚至会破坏合作关系。因此，要建立相关利益方登记，明确挑战和合作的潜力，这一点相当重要。

相关利益方示意图描绘了各利益相关者的某一具体战略的预知效益或威胁，同时还提供了各利益相关者的责任、其目前的投入水平以及实施战略所需的投入水平等信息，这就表明了确保达到恰当的支持等级所需的努力和要付出的行动。图表 3.12 是相关利益方分析图的简化例子。

注意，由于一些相关利益方并不赞同采购队伍对其的看法，因此相关利益方示意图应成为绝密文件。这一点很重要。

尼尔森和其他人（2008）评估了企业未能实施战略的原因，并提出了可供高管利用以影响战略实施成功性的四个基本因素。

- **决定权**：做决定时，责任明确，知道各部分的责任人。同时要明确决策制定的界线。
- **设计信息流**：指能在企业各界线内自由准确流动的信息。各人员可在需要时获取这些信息。
- **驱动力**：指明确的目标和业绩度量，要就期许和进程进行清楚的沟通。个人和各部门取得成果时，应受到奖励（财务性的和非财务性的）。
- **结构**：战略和企业结构应相适应。例如，如果把战略分解为多个品类，

那么企业结构应该对此有所反映。企业结构中，如果层级过多的话，会对战略实施造成阻碍。

相关利益方示意图会突出上述四个成功因素中的不协调性和缺漏，并帮助解决。在为决策定义清晰界线、创建汇报线（如信息流），以及明确潜在驱动力并合理安排及引导所有人参与时，相关利益方示意图尤其能大展身手。

图表 3.12　相关利益方分析示意图举例

相关利益方	感知效益或挑战	责任	承诺水平					行动
			反对	无关紧要	服从	协助	热烈支持	
首席采购官（CPO）	旗舰项目；削减成本	A					XO	寻找赞助，始终知情
全球采购队伍	旗舰项目；达到关键业绩指标（KPI）	R					XO	沟通、团队合作、业绩衡量
生产	供应风险；对现有供应商的影响	C	X	———	——→	O		共同准备转变和应急计划
入库存储	库存等级提升，运送减少	C		X	——→	O		示意图对预算和运作的影响，显示效益
营销	可及性和响应性风险	I	X	———	——→	O		共同准备转变和应急计划
新供应商	新消费者，但不是主要的	C				X	——→O	发展关系，寻找发展机会
现有供应商	数量减少；低效	C	X	———	——→	O		寻找激励因素；参与未来机会

续表

金融指数	运行成本降低；对现金有影响	C		X	→	O		宣布投资回报率（ROI）缓解资金流影响

R= 负责任的；A= 值得信赖的；C= 咨询；I= 通知
X= 感知目前的承诺水平
O= 成功所需的承诺水平
→ = 所需改变的数量

学习与提高

战略采购循环是个重复的过程，其重中之重是前景、任务和目标。本阶段将对照目标和目的衡量业绩，反映经验，从经验中学习。以下是最终阶段中的三个关键活动：（1）收集证据，衡量业绩；（2）评估业绩；（3）融入并沟通学习。

以下是对各个活动的简单描述。

1. 收集证据，衡量业绩

通过阶段一中所介绍的平衡计分卡，我们可以为与战略目标有关的每个关键业绩指标收集证据，为记分卡中的每个指标收集信息，并与原始的目标进行对比，然后就可以确定业绩中所有的缺漏。

注意，平衡计分卡是衡量和管理业绩的唯一方法，且本阶段中可以使用任何 KPI。

2. 评估业绩

业绩评估通常是由采购队伍关键人员，以及参与战略实施的其他相关

利益方在会议当中进行的。在会议中，与会人员会仔细思考每一个战略目标和实现战略目标的程度。

确定成功并为之庆祝是至关重要的。正如上述所言，奖励良好的业绩表现是成功执行战略的关键因素之一。但是，要从成功中学习就困难重重，因为人们很少会去思考获得成功的方式。理解成功的因素对巩固正确行为必不可少。

每个实施过程中总会有一部分并没有按照计划进行，而这就是很好的学习机会。为了进行学习，我们有必要理解困难和障碍是什么，为什么我们没能克服这些困难。这不是相互指责，而是探讨如何在下一个循环中做到更好。本阶段既然是循环的尾部，就可以对战略制定和实施提出质疑。反过来，这种质疑还可以成为对采购队伍和整个企业的回馈。

3. 融入并沟通学习

最后，要把学习过程融入到企业中，并将其扩散，使大家都从中获益。问题是，采购队伍之外还有谁能从学习中获益呢？企业内的其他部门，甚至是企业外的第三方都能从此评估中获益。而学习过程的形式可能是对过程的具体修改、报告、或举行的会议，甚至是与相关利益方的私人会谈。

有些企业拥有知识管理过程和软件，以捕捉任何实施过程中学到的东西。虽然这些大有用处，但更重要的是，我们要确信所有重要的利益相关方在我们的影响下都能在学习中受益，以及我们自己正按照学到的有用知识工作。

小 结

采购战略需要与企业的战略和贯穿于企业的过程调整一致。本章展示了如何制定、实施并评估采购战略，从而使采购战略既具战略性又有影响力。

同时，我们还详细讨论了该过程任何阶段中对采购专员有帮助的工具和方法。图表 3.13 是对各个阶段的工具和方法的总结。

本章描述的方法和工具表明了战略循环的各个阶段中应该发生的事情，为以后的企业提供了模板。但是，工具绝不等于一切，大多数企业都将有制定并实施战略的替代方法。因此，这个一般的模板能且应被改善，以适应各个企业的环境和文化。

图表 3.13 采购战略发展的工具和方法

阶段	工具或方法
1. 明确的采购任务、前景和目标	任务、前景目标 平衡计分卡
2. 情况分析	环境：PESTLE、SWOT 供应链：供应市场分析、五动力、克拉杰克的模型、供应商分割风车 过程工具：流程图、价值流示意图
3. 建立采购战略	构思产生或工具选择：头脑风暴和影响力网络 战略实施工具：战略示意图
4. 实施采购战略	项目管理：WBS、甘特图或划评审技术（PERT）图 变化管理：相关利益方管理
5. 持续的提高	业绩评估：平衡计分卡，KPI 学习：任务报告、汇报和宣传

第 2 部分

采购需要稳健的供应网络

04

供应商关系管理

供应商关系管理作为一个尖端领域，主要目的是为了增加采购的重心、投资和优先权。事实上，供应商关系管理部门是用来安置不断增长的物资和员工的最大部门。因为越来越侧重供应商关系管理的趋势是制度走向成熟的一个标志，因此意义重大。

罗姆科·范·霍克博士

供应商关系管理是战略性采购中的一个关键过程，根据 2011 年采购信息部的一项基准调查结果显示，供应商关系管理作为一个尖端领域，主要目的是为了增加采购的重心、投资和优先权。事实上，供应商关系管理部门是用来安置不断增长的物资和员工的最大部门。因为越来越侧重供应商关系管理的趋势是制度走向成熟的一个标志，因此意义重大。本章将引入供应商关系管理的基本原理，并为供应商关系管理建立一个基本框架，也会讨论在实施供应商关系管理时遇到的挑战以及供应商关系中一些新的机会领域。

本章结构如下，第 1 部分探讨我们把重点放在供应商关系管理上的原因，接下来引入供应商管理的基本框架。框架的每个步骤都会细化，探讨实施供应商关系管理中遇到的关键性挑战。最后，对平衡供应商关系中的重要主题作出评论。

为什么致力于供应商关系管理?

战略性采购过程是促进与供应商关系发展的过程，是为了能够有序运营而与供应商协商签订一系列项目条款的过程。在合同签订以及采购过程完成后，接下来的安排就与供应商关系管理息息相关了。可以说这个过程是从采购策略中“钱在天上”到采购过程结束时“钱在桌上”再到实实在在的“钱在口袋里”或者在合作关系中意识到利益的存在的过渡。

对于采购部门来说，如果不参与供应商关系管理将面临以下风险：

- 当出现问题或者合同需要执行和实施时，企业思维采购单单只是谈生意而“缺乏行动”；
- 储蓄缩减，收益受损，现金不能兑现；
- 供应商会对采购部门越来越不信任，因为没有涉及真实的业务交易而

只是要求一些优惠条款；

- 采购部门的协商范围变小，而且并非共同完成工作，把工作重心局限在“交易”上而非“合作”上。

此外，为了避免这些风险发生，集中于供应商关系管理还有其他的好处，比如不仅可以专注于不断地提升团队，而且可以彼此公开分享挑战和策略。

构建同期供应商关系管理框架

根据采购信息部的基准，图表 4.1 中的数据显示了对于采购主管和其团队而言供应商关系管理成为一个不断备受关注的部门的途径（见下图），（见上图）也显示了在实施供应商关系管理时的四个基本相同的步骤。

（1）选择供应商并努力推动合作关系。

（2）与其他企业密切合作，连接要点，联系相关的管理者。

（3）以交换记分卡的形式评估绩效。

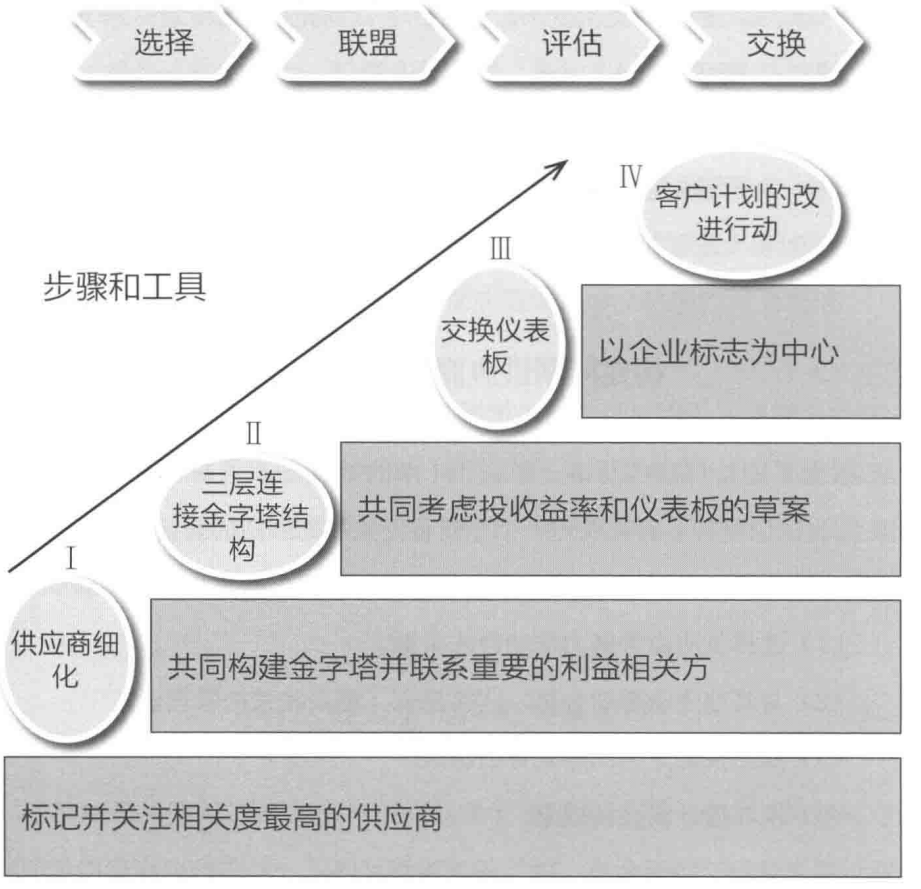
（4）换取提升机会和成果。

这四步将在下一小节中进行讨论。

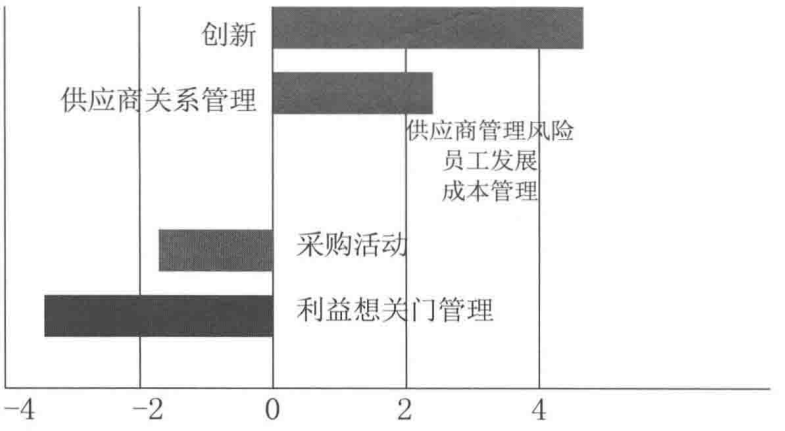
选择：细化供应基地

供应商关系管理的核心在于资源紧缺以及合作的排他性，这就意味着只有与少数供应商才能建立真正的合作关系。这不只是因为对供应商的要求过高，而且采购方的容纳能力有限，还因为大部分人倾向于选择大型供应商或者能够与之签订合同的供应商。

图表 4.1　同时期基本框架



2011–2016 首席采购官优先权排名的变化



实现供应商的细化有很多途径，但最常见的方法是在彼得·卡拉杰克(1983) 的成果基础上建立的。根据两个变量将这种方法分为以下两类。

- 采购的战略重要性：通过产品组合，某类产品在总成本中的占有率以及该类产品对收益率和增长率的影响来实现价值增值。

- 市场的复杂性：体现在产品的可使用性、供应商的数量、技术变革的速度、进入性壁垒以及运筹的复杂性等方面。

这两个变量可用于建立一个成对的矩形模型，通常被称为卡拉杰克矩形图（见图表 4.2），其把消费类型分为四种：战略型、瓶颈型、杠杆型、习惯型。

图表 4.2　卡拉杰克矩形图

采购的战略重要性			
高	**杠杆型** • 来源于多个供应商 • 占产品成本较大份额 • 价格变化小，对商品影响大 **竞争性招标**	**策略型** • 来源于单一的供应商 • 不能保证产品的供给 • 存在大量价值 **合作**
低	**习惯型** • 单位价值通常很小 • 有许多其他供应商可供选择 **系统契约**	**瓶颈型** • 产生相对有限的现金价值 • 供给易受影响 **供给安全可靠**
	低　　**市场的复杂性**　　高	

来源：卡拉杰克（1983）

卡拉杰克矩形图把供应商按照财务影响和供给风险进行分类。这些条目可以用来代替“供应商的来头有多大、我与他们合作将花费多少钱、我会

不会依靠供应商或者受到商业团体风险的影响？”等这些问题。在战略型一栏中，财务相互关联并且存在风险，因此需要驱动长期密切合作；然而习惯型一栏却不能引起广泛关注和人人参与，同时低收益与低风险并存；在杠杆型一栏中欠缺良好的沟通和激烈的竞争，有许多供应商可供选择，并且当面临巨额的财务冲击时几乎没有任何转型风险；瓶颈型供应商面临的财务冲击更小，但在供给上非常挑剔，而且其重点是保证供给而并非只是追逐金融收益。供应商细化的关键在于把大部分资源和精力集中在主要的供应商上，正如对客户进行细化一样，这是一个有着非常强的优先次序的计划。

以类似的思维，图表 4.3 引入了一个“风车的两翼”的图解，即对客户进行细化，供应商也许会通过对比供应商细化图来定位自身采购。比如，战略型供应商会把一个战略型客户看成一个很好的合作者，并获得一次长期发展的机会。然而，当一个你认可的战略型的供应商把你当做客户并认为你需要改进自己，比如他们不想在一个缺乏吸引力的账户上集聚太多资源时，你跟供应商的关系将会处于一个非常危险的状态。这种方法可能会用来寻找和吸引竞争者。同样，在左上方你所看到的供应商是杠杆型，而且目睹他们驱动竞争，而这些供应商却认为你是战略型客户，那么你现在处于有利位置，因为供应商不会弃你而去，而会在竞争环境中表现积极。

结盟：构建金字塔

一些战略型和善于结盟的供应商在不同程度和不同领域与很多客户和企业有着大量的联系。努力改善关系的关键在于权衡这些联系并且向双方提供结构、赞助方、所有权。关系双方运营过程中的关系和与赞助方不同层次的联系尤其需要做出具体说明。其中企业的往来可以是日常的，也可以是关于正规的贸易事宜。关系层次的互相往来也可以就业务的时间段展开，这个时间表会涉及双方关系和客户管理。其中最高层次的往来是双方最高领导者

很少见面却能够赞助和监督双方。

图表 4.3　供应商细化风车图

来源：透视图

测量器：供应商的指示器

供应商的指示器是用来测量和追踪使用者眼中供应商的绩效的，同时它还可以反对与采购部门已经达成的一致协定，同样，它也是衡量进步与绩效的晴雨表，是探讨提升机会的基础。

良好的指示器规则包括。

- 指示器的度量和规格不要过于复杂化；
- 指示器最重要的角色是充当谈论的基础；
- 指示器应该真实反映双向关系；
- 采用供应商的选择标准和采购策略公布关键绩效指数，避免采购过程的间断（比如我们会选择不同的标准进行评估）。

除了促进提升机会的讨论，指示器还可以用来：

- 展示进步与共赢；
- 用一种微妙方式使企业领导和持股人参与其中（而不因最近大多数往来带有偏见）；
- 为未来的关系发展制定行车图；
- 在进步和相对业绩的基础上分担业务量；
- 对采购策略进行更新调整。

交换：改进完善计划

合资和创新成果是供应商关系管理中取得成就的标志。此时两个企业真正联系在一起并且共同展开合作。在早期关系中，改进措施最初集中在更具实用性的领域。随着时间的推移，在关系层次上它们逐步走向新的合作投资领域，在金字塔关系最高层次中，它们逐步充当赞助者的角色。

实施供应商关系管理时遇到的挑战

在实施供应商关系管理时会遇到几个关键挑战，这些挑战有助于解释为何在供应商关系管理中很多采购执行计划比当前更加活跃。这些挑战包括：

- 很难解释为何在供应商关系管理中投入金钱和时间，却不追踪来自于采购的储蓄记录；
- 在供应商关系管理中企业参与非常重要，但却很难以一种持续的方式组织起来；
- 对于采购人员而言，与传统采购和策略型采购相比，做好供应商关系管理需要不同的策略。

制造案例

很多采购企业认为关于采购部门的领导者培养、团队发展和技术方面的投资很有必要，企业需要根据战略型采购获得的财务收益同采购部门展开合作。简单来说就是如果有企业联合高素质高能力的员工，那么采购部门就可以利用其产生的收益自行筹措资金，最终签订合同和商业条款，供应商关系管理将在合同运营期间带来收益。这可能需要采购部门花费更多时间，需要不断地付出努力，但为此投入大量资源是非常具有挑战性的。大部分巨额收益已经要求用于业务采购。如果没有供应商关系管理，这些收益永远不会被转化成资本。此外，把通过经理合作获得的经济收益转化成现金很困难，比如协商价格。企业期望从采购中获得雄厚的投资回报率，在战略型采购之后做追踪记录，在战略型采购顶部位置，企业领导和同事已经和供应商建立了多种联系，这也可能会促使他们挑战采购需求并把这些需求渗透到这些关系中。

采购主管会用一些有强有力论据支持供应商关系管理。其中包括：

- 避免在合同期限内出现收益损失，如把合同浏览一遍；

- 承担的风险以及对重要供应商的依赖会保证资源供应和承诺兑现；
- 许多东西不能加入合同，比如对供应商资源和创新成果有高度使用权；
- 客户选择供应商会增加可信度和可靠性。

增加企业支持和参与

正如战略性采购一样，在供应商关系管理中企业参与是成功的一个关键因素。利用企业参与增加关系网和管理层金字塔是非常重要的，它能跟企业、使用者、预算持有者等形成密切的联系，也能在现实中产生供应商关系管理的对话，而且产生收益的速度更快。但是，当要求企业参与到供应商关系管理的计划中时，企业领导人经常会退缩，并且以他们已经与供应商建立了联系和对话来拒绝，证明如果有任何需要的话，供应商唾手可得。

这是真的，根据经验得知，采购部门可以给供应商关系管理增加某些价值是毋庸置疑的，比如：

- 连贯的过程、日程表、管理结构、项目仪表盘会让谈话连贯、有节奏，否则谈话次数会减少且不正式，不能紧跟前进的步伐。
- 在关系管理中有明确的角色分工和责任担当，有机会发表一些坏消息，为了保持这段关系完好，一些企业领导人通常都想躲避那些坏消息
- 确切地说，从企业的角度来看待这个关系，而不是从某个企业领导的角度片面考虑。

微型案例　易安信公司从小型供应关系管理起步

美国易安信科技公司的采购团队提出实施供应商关系管理时遇到了重重阻碍，企业领导人说他们已经与供应商建立了联系，也挑

战过采购部门给他们的关系所施加的压力，甚至在采购团队里买家也提出异议，他们宣称自己忙于采购和其他所有相关的事宜。

该公司围绕一些大型信息项目建立了一个备受争议的平台，该项目夹杂着非常复杂的供应商关系，并对供应商存在很强的依赖性。采购部门建议建立小型管理机构来帮助管理他们之间的关系。这就意味着企业已经意识到作为赢家，这个管理机构需要做大量的超负荷工作，并以严谨和一致性原则来平衡他们之间的关系，同时必要时还能够传递一些更加可靠的信息而不使企业之间的关系受到影响。供应商对此持支持的态度，因为供应商的采购团队能够提供联系点和赞助权，而买家却不能提供这些，因为他们会把重心转移到下次采购。

小型管理团队的投资回报率包括了更快速地解决实际问题、管理层之间紧密的关系和供应商与他们之间的责任和可信度增加等。一年之后，采购部门的领导者会把这个机构扩展到更多的消费部门。

不同的表现与技能

供应商关系管理不同于谈判条款项目。毋庸置疑，采购部门能够有效实施供应商关系管理很大程度上有赖于其技能的增加。传统意义上，采购主管与买家就像是在打一场球赛，他们的工作就是从供应商那里寻求更优质的订单。但是，如果供应商是推动创新、优质、可持续发展的门户呢？假如那些旧式的采购惯例妨碍了头脑机智的供应商呢？

供应商关系管理注意以下三点：

（1）以供应商参与和消费者市场的机遇为核心，组织供应商投入“店面”创收、推进市场的多样性而不是仅仅把其注意力放在供应商的交易上。

（2）确定哪里需要供应商帮助和哪里存在新的机会领域，企业成员能够获得这些帮助和机会，反对协商过程中对现有的支出制造障碍。

（3）把成功的定义延伸到包含多种价值元素的层次，而非仅仅局限于价格、积极销售和出售层面上。

以下四个例子可以帮助解释这种变化。

- 作为跨国通信公司，沃达丰公司在营销中始终保持与供应商的良好关系，并将这种关系的影响带给消费者，公司按照客户的意愿把重心放在供应商关系和供应商的参与上。供应商提出的开发新市场的计划每年都会得到回报。该公司最近推出一个以供应商发展服务为特色的广告活动，在商店中使信息在电话之间传递，这就是其转向沃达丰公司的原因。采购部门的重心也从供应链的后方转移到前线。

- 宝洁公司提供了一个很好的典范，从购买者的行为入手打开市场。最近宝洁公司推出了采购持续累计积分卡，从而努力打开目标渠道，寻求供应商帮助。在此过程中，公司会将采购目标、目前所处的位置，以及将要进军的方向透明化。该公司使用的旧式策略是深入到协商过程从而占据上风，很显然，此举已经脱离了旧式策略束缚。

- 联合利华曾多次邀请供应商参与创新峰会。在这些会议中，采购部门给供应商提供机会，并推动企业和宝洁公司领导人的创新发展，通过董事会带领董事会成员参与会议和赞助计划，采购部门向外推广此次会议，以此来招募供应商。

- 同样，微软采购领导阶层 90 度大转弯改变成功的定义，他们的积分卡不仅能够追踪盈余，而且有助于达成其他业务目标，包括收益增长，创新发展和品牌价值等。经过培训，该团队作为采购部门的一部分，要向相关受益者讲述事例，并在消费者市场中重新定位自己。绩效措施的推广也使得他们把这个事例向不同类型的内部客户推广。在此过程中，销售部门通过销售

自己，变成一个极其强大的品牌。

这些事例都表明了供应商关系管理已不再是一个传统的买卖，而是把重心集中在交易上，减少透明化程度，并且引入快速的诱发机制，为价格谈判提供杠杆的管理。新型的买卖主要集中于客户价值，从仓库转移到店面。逐渐使需要帮助的地方透明化，就像在玩扑克牌时从不让人看到牌到将自己的牌出示给人看。

我们从马尔斯展示的案例中我们学习到，部分重要改变需要聆听供应商的想法并且衡量他们的反馈，而且要不间断地传递这种反馈，这不仅是为了能从协商中获得利益，而且也能获得一些额外费用。显然这是从传统的战略型采购的转变，传统型注重的是告诉供应商需要投入什么，并且跟他们协商使其适应采购部门的模式。

微型案例　欧洲马尔斯公司获得供应商发言权

在许多营销和销售企业中，对于注重“客户的呼声”的模式，大家已经不足为奇。你会学到自己是如何被当成供应商的，以及在何地以何种方式实现更好的协作的，这是普通的流程。如此，供应商比采购部门更加清楚他们做得如何，而且收获也会更多，他们从对供应商的聆听当中可以学习到更多东西。

欧洲马尔斯公司的方法是个非常好的例子，他们衡量并追踪供应商的心声。这表达出了学会倾听、学习、开明以及与供应商合作，并为更加有意义的关系打下基础的重要性。

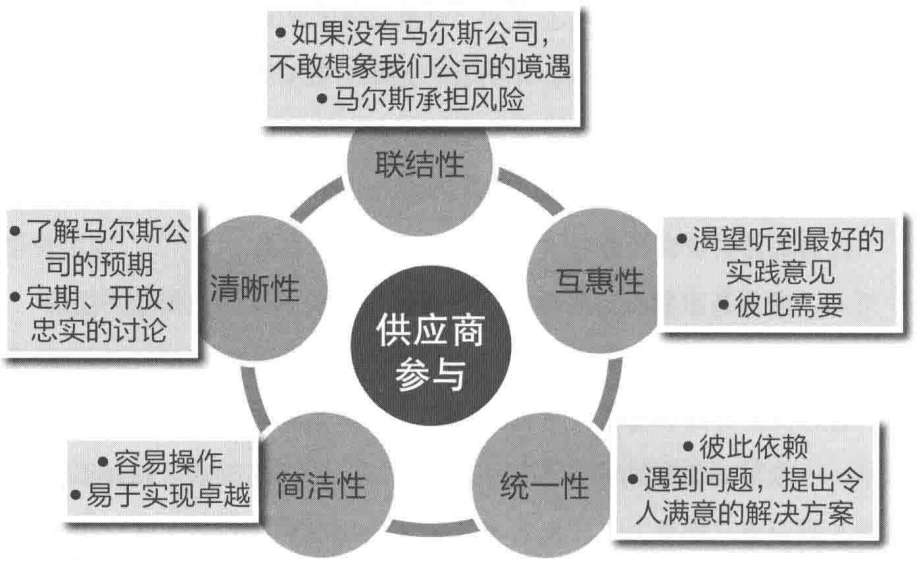
欧洲马尔斯的原理如图表 4.4 所示。公司是通过互相联合、互相合作、注重互惠（反对单边主义和追逐自身利益）来使供应

商参与的。并以在交易中坚持一致性、在日常公开讨论中坚持透明化、组织过程简单化等方式来实现。他们列出了 5 个目标，对应 10 个问题，并用这 10 个问题权衡如何实现这 5 个目标。

马尔斯使用了盖洛普公司的供应商联合会构架，盖洛普公司以企业小组和个人的形式分别收集并且处理数据和调查结果。“热图”这一概念是在对比每个目标和支出领域，世界部分地区和采购小组的数据之后得出的。以这种方式，企业就可以找出改进的机会，而且这种机会更加具有个性化和针对性。

不论结果好坏，与会的供应商会讨论这些调查结果，以此来表明他们对此的重视程度，并且会再次讨论开展下一步工作时如何提高和更好地进行协作。随着时间的推移，欧洲马尔斯团队开始一直关注真正使彼此关系发生改变的方式，并且使其朝着更好的方向发展，这也帮助马尔斯团队与其供应商建立了一种不同的关系。

图表 4.4　欧洲马尔斯原理



清晰性	Q 01 我的公司确切地了解马尔斯期望从我们公司得到什么 Q 02 我的公司会与马尔斯公司就其预期定期开展开放、忠实的讨论
简洁性	Q 03 与马尔斯公司展开合作比较容易 Q 04 我的公司在所有权和运作程序方面很容易就能实现卓越
统一性	Q 05 我们公司和马尔斯公司经常互相依靠来履行承诺 Q 06 当问题出现时，马尔斯公司同我们公司以公平的方式解决问题
互惠性	Q 07 我们和马尔斯公司分享最好的实战经验和新的进展 Q 08 为了成功我们需要彼此
连结性	Q 09 如果没有马尔斯公司，我们不能想象我们公司会变成什么样 Q 10 马尔斯公司冒险为的是我们公司能够取得成功

开启对话

“在核心绩效标准基础上，探讨我们之间共同分享的东西是非常有益的。”

来自食物的原材料买家说

保持联络

“这就使我们能够与没有中标的供应商保持联络，当新的供应商不能提供服务时他们会帮助我们最终走出困境，甚至以最好的服务来降低价格。”

来自宠物护理店的采购业务经理说

允许基准存在

“我们用一个标准误差为 10cm 的标尺来检测一个新的预测精确度的计划，我们衡量成功的方式与过去衡量问题时使用的刻度相同。”

一个饮料的合作商说

提升知名度

“商业广告在交易中能够发出更强的声音。”

宠物店的战略采购经理说

不断改进和改变

供应商关系管理被提及的次数越来越多，采购部门未来成功的关键就是发出挑战，本章将提出几个权威步骤。为了帮助策划和防止绘制出现的变化，图表 4.5 提供了实施供应商关系管理可行的改变方案。

图表中顶端五个水平条形区域代表了企业部门为实施供应商关系管理需要做出的改变。这些改变应为：

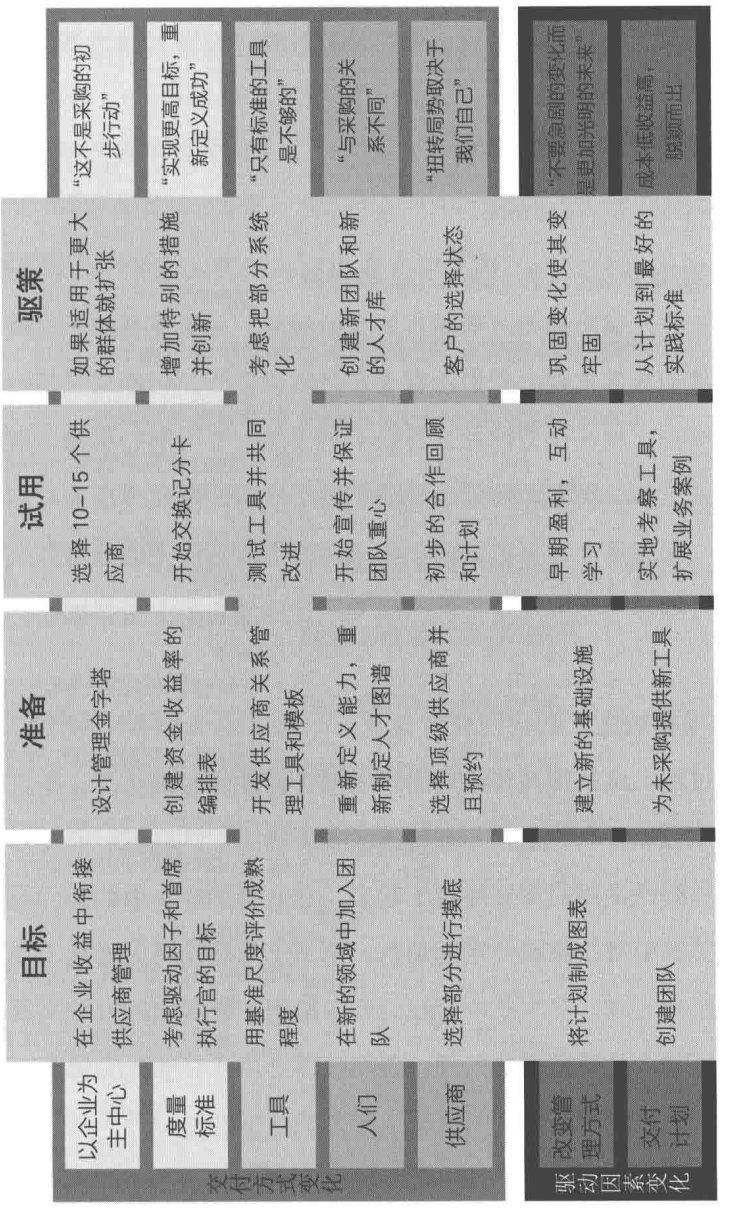
- 以企业为中心的供应商关系管理获得成功而且拥有足够价值；
- 以参数中的变量作支撑；
- 借助一些工具完成；
- 在采购团队中影响人们的工作方式；
- 以不同的方式把焦点放在参与的供应商上。

从管理变化的角度，底端两个水平条形区域提供了两个建议。图表最右边的内容体现了收益共享人应该考虑供应商关系管理的计划，如何把变化的不同方面合理地放到图中列举的区域。这些都可以被当做立竿见影的测试，即“我们是不是在用正确的方式思考和探讨这个计划？”

垂直的条形区域代表了四个可能的发展阶段和公开供应商关系管理的计划。他们通过突出供应商关系管理在企业收益中的位置、加入采购团队，以及对一些供应商的代表进行测试的方式为开端提出此计划。在准备阶段，他们将以开发与展示工具箱为基础开展此计划，其中包括设计含有企业和计分卡的管理层金字塔。计划中各个角色的雏形不断发展，然后在工作中发生改变，当计划完成时，选择供应商会使整个计划迅速进展。包含 10 ～ 15 个供应商在内的领导者共同协作来激活和测试这些工具，以此来展示前期盈余，

并确定部门的进步。在向前推进的阶段期间，供应商的数量不断地积累，并把选择客户作为目标。

图表 4.5　实施供应商管理的改变计划



供应商关系管理中的障碍：今天我们在哪里？

基于克兰菲尔德管理学院和普华永道国际会计事务所 2013 年所做的研究我们发现，公司发展的主要障碍以一种定量的方式变得更加明了。此次调查以采购主管为调查对象，涉及四个工作区域，分别在伦敦（英国）、克兰菲尔德（英国）、阿姆斯特丹（荷兰）、丹佛（美国）。当要求受调查者给潜在的障碍（成垂直分布）打分时，分值基本浮动在 -3（没有构成困扰）到 +3（主要障碍之间）。图表 4.6 显示了每一项障碍不同的平均值。

此图表也意味着为了最大限度地实施供应商关系管理，我们需要完成一项重大工作，甚至需要从最基本的开始做起。分值更高的一组缺乏团队协作能力，他们会常常说“我们没有太多时间去做”。可能这只是一个托词或在为自己辩护，也许供应商关系管理不是去做一件不同的事情，而是以一种不同的方式工作。可能许多采购部门仍忙于采购，还没有准备好实行供应商关系管理（回顾第 2 章采购部门走向成熟的道路上，完成战略型采购之后，采购的子过程和一些要点使得供应商关系管理倾向于主要领域）。

第二项指的是采购部门被看做是一个成本的节约者，因为它缺乏预期和融合的过程。这就使其与成功的定义相一致性受到强化了，不仅仅体现在言语上，而且体现在收益共享人的认知和理解上。这就把后面提升内部一致性的需要和制作案例的需要连接了起来。在此案例中，采购部门不论在内在还是外在关系中都扮演着一定的角色。第三个问题是缺乏采购工具箱，这与能力的差距相关联。在本章中，我们希望提出一些实用的方法来发展供应商关系管理计划，从而解决此问题。各项数值之高意味着确实需要改进采购方法和策略，并以此为基础开始改变工作方式。

其他项把前后三个问题联系了起来。当然，如果我们没有团队力量和工具来改变对话，并且没有把供应商关系管理落到实处，那么现在与供应商之间的对话就要具有可操作性。难怪之前供应商没有完全努力投入到供应商关系管理中，也没有参与到现有的企业过程中。

图表 4.6　供应商关系管理的阻碍：平均数值浮动在 –3 到 +3 之间

小 结

供应商关系管理在战略型采购中正在逐渐获得关注，这有很重大的意义。供应商关系管理有助于预防协商的收益受损，同时既帮助公司不断地得到提升机会，又能保证采购部门顺利达成谈判的结果。实施供应商关系管理时有一些关键要素：（1）把供应商分类，选择重要关系进行投资；（2）在两个公司之间建立相关联的金字塔，并将他们紧紧联系在一起；（3）建立一个指示器来衡量绩效；（4）在计划不中断的基础上致力于计划的改进。为成功实现供应商关系管理，需要明确改变过程中所遇到的障碍，其中包括为供应商关系管理制作案例，在供应商关系中得到企业的支持与参与，改变采购团队的技巧和做事方式等。

做好“同期基本框架”后，企业参与以及团队的资本化运作会得到发展。采购部门使自己身处一个完美位置，以便于扩大自身影响，增加对公司和供应链的附加价值。事实上，这些说起来容易做起来难，如今供应商关系管理常被作为探讨话题却很少用于实践。但是它前进的道路已显而易见——供应商关系的建立以及他们当中采购团队的积极参与都是创造更大价值和企业收益的必经过程。

05

全球化趋势下的采购方式

20世纪后半叶发生了急剧变化，制造业的范围已转移到“低成本国家”，尤其是工资成本，这里要远远低于那些传统的生产地。在集装箱运输驱动下发生了全球运输革命，这场革命使得这种采购方式在那些劳动力成本低廉的国家变得越来越具有吸引力。

马丁·克里斯托弗博士

近年来，影响采购部门活动的最显著趋势之一就是全球采购的增长。一些因素驱使着这种趋势的发展，其中最引人注目的因素就是寻求较低的采购价格。然而一些证据表明，书本中的成本定义已经变得很窄了，它并不能反映所有涉及的价格。本章我们会探究供应链中全球采购所带来的真正影响，也会采用整体观来探究成本。

我们提供了一个基本框架，这个框架使公司能够对跨国采购的决议以一个更加严格的方式执行。随着公司越来越重视供应链的“重心”转移，保证更高的灵活性和反应度也变得很有必要。

几千年来，国家之间的贸易已成为经济活动的一大特点。在过去几年里我们见证了一次剧烈的崛起，也就是现在所说的全球采购。

几个世纪以来，对于大多数工业企业而言，全球采购就是采购接近生产地和装配地的原材料和零部件。我们可以将这种商业模式定义为“当地采购”。因此上世纪五十年代，若说摩托车在英国完成装配，部分零部件很可能来自英国。然而，20 世纪后半叶发生了急剧变化，制造业的范围已转移到“低成本国家”，尤其是工资成本，这里要远远低于那些传统的生产地。在集装箱运输驱动下发生了全球运输革命，这场革命使得这种采购方式在那些劳动力成本低廉的国家变得越来越具有吸引力。随着全球的产品运输成本大大降低，即使是实体交易也能够克服长距离运输的劣势。

刺激海外采购的深层因素是贸易摩擦的减少，因为之前贸易摩擦会通过关税、进出口定额和其他贸易约束条件等方式人为抬高跨境产品转移的价格。欧洲经济体（现在是欧盟，1957 年叫做共同市场）的创立是跨境贸易自由化的典范。最原始的贸易共同体建立于 2013 年，当时由 6 个国家组成，

现在已经扩大到 28 个国家，而且还有些国家也即将加入。共同市场的形成与扩大就意味着原材料、零部件、成品第一次能够以较低的价格在单一的市场集中，并有效地进行跨国转移。因此“当地采购”的方案开始不再适用，而需要一个更具区域性的生产地来实施采购策略转移。自此，其他类似的区域性贸易协定就应运而生，比如北美的北美自由贸易协定、南美的南美共同市场、亚太地区的东南亚国家联盟。随着全球化不断扩展，各个经济体的行动进一步推动了跨境贸易的发展趋势，比如世界贸易组织，其目标就是消除国际贸易间的壁垒。

在全球商业环境中，这些剧烈转型的最终结果就是，在 21 世纪之初，全球采购模式就已经成为许多公司的目标。从前在传统基地落户的整个传统工业已经被取代，相继转移到另一半球落户。

微型案例　时装产业转移到成本低的国家

欧洲时装和纺织行业把采购活动转移到低成本国家，从而对整个工业部门产生了巨大的影响。目前西欧仍是世界上最大的纺织出口方，而且其服装和鞋袜的生产量和出口量也在世界处于领先地位。意大利是纺织品、衣服、鞋袜的大型生产地，然而近年来大部分制造业已经转移到国外，这不管对当地的经济还是对全球的经济来说都有着深远影响。贝纳通公司就是转型全球采购的一个很好的例子。20 年前，该公司 90% 的衣服都制造于意大利，而目前这个数据仅不到 10%。贝纳通的案例已经成为意大利整个纺织、服装、鞋袜制造行业转型的典范。由于全球采购的兴盛，这些地区的就业率也急剧下降。在西欧其他地区同行业也出现了

类似现象。

全球采购的实际成本

全球采购仍在大部分工业领域蔓延，一些新的观点涌现出来，并且提出了向国外转移并不总是最佳策略的观点。的确有人提出全球商业环境的动力已经足够能改变供应链的格局，因此他们要求对全球采购进行重新评估。有证据表明，一些公司完全没有对所有的成本进行分析就做出了向海外转移的决定。克兰菲尔德管理学院的克里斯托弗和部分人员在 2007 年做了一项调查，基于对英国工业中大部分跨区域行业的大量采访发现，大多数情况下他们做出的决定都使用了成本的狭义概念。调查还发现，一般情况下较低出厂价会严重影响公司，因为较低的出厂价可以通过低成本国家采购来完成，而且不会占据端对端供应链的实际总成本。

理想状态下，所有的采购决定应该受制于严格的“总成本所有权”的分析。换句话说，要做出正确的采购策略，不管是可见成本还是隐性成本，所有成本都应该被考虑在内。

这些成本都是什么呢？其中最重要的几个成本如下所述。

- 出厂价：显然这是分析的起点。出厂价指的是每种商品的单位成本，它不仅应该反映进货价格，也应该反映额外的当地费用，比如税款、保险费，以及其他周期性支出。

- 存货成本：定货与交货周期越长，运输中的存储量就越大。同时，这可能就要求更多的安全库存来应对供需过程中的可变性。库存需要筹集资金，

自然会影响现金流动。

● 运输成本：很明显，产品运输的距离越远，运输成本就越高。全球运费常常在波动，今天看来运费较低，但几年之后也许就会提高。遇到催货的情况如果采用紧急航空运输又会产生一定费用。

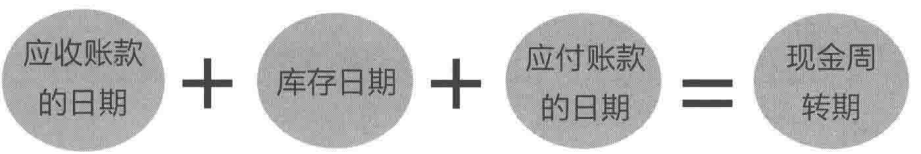
● 风险成本：全球采购中潜在的隐性成本包含一些影响因素，比如货币汇率浮动。由于地缘政治风险可能会导致潜在的供应中断，如果需求量超过预期，就需要从仓库调货；如果需求量少于预期，产品可能会过时或进行减价处理；同时也存在知识产权丢失的风险等。

● 其他成本：通常我们不会意识到管理延长的供应链会产生大量的额外费用。质量问题很难控制，远距离“灭火”或者解决问题更加困难。运输中的保险费用也会更高，还有可能需要支付清关税和关税等费用。

采购就意味着更长的供应链，至少在端对端的定货与交货期限时间方面是这样。大量的运营资本可能会影响全球采购决策。较长的订货交货期限会影响企业绩效，影响企业绩效的关键因素之一就是现金周转。

现金周转是衡量公司直接供应链长度的有效手段。现金周转期反映的是从支付给供应商费用到从客户得到收益的时间差。图表 5.1 展示了其时间差是如何计算的。

图表 5.1　现金周转图



水面船运以及端对端的管道输送通常要花费数月而不是短短几个星期的时间，结果使管道的库存不可避免地增加。首先，因为运输时间更长，订货处理周期也会相应地延长。其次，因为订货制，交货周期期间变动的可能性更大，那么就需要更大的库存来预防不确定因素的产生。增加库存也需要筹措资金，延长的现金交易时间就会影响现金的流动，也可能会对企业财政稳健运行带来关键性的影响。

改变供应链的重心

所有供应链都有重心。公司通过给供给双方施加多重力量的“推动”产生叠加效应，从而来决定重心。结果重心转移会影响供应链的决定，比如采购策略。下面的图表 5.2 表明当设计供应链或者采取采购决议时，公司需要权衡的一些重要的问题。

从需求方角度，影响重心的力量或载体包括以下几个方面。

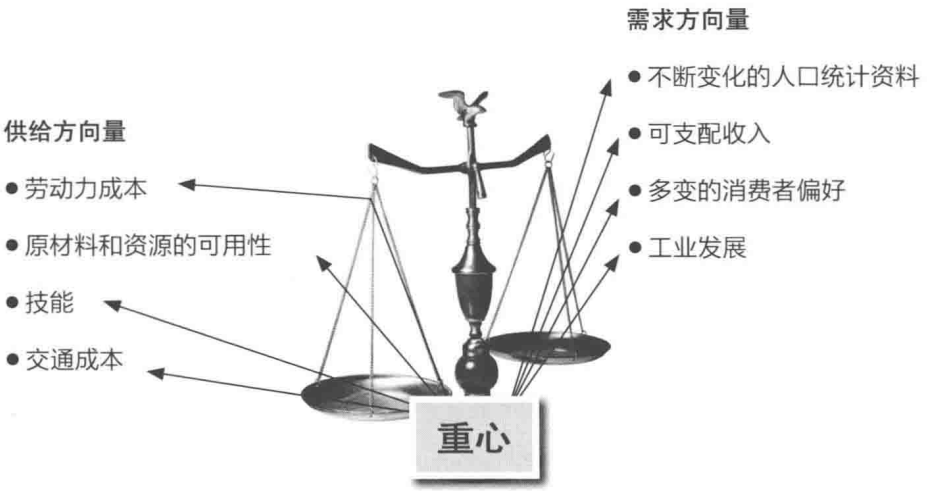
- 变更人口统计资料：由于人口呈增长态势，而且年龄数据在不断变化，全球有些市场正在快速增长，而有些却正在萎缩。比如联合利华公司，有报道称其一半营业额来自于发展中国家。

- 可支配收入参差不齐：鉴于不同国家的消费能力相对有所增长，一场重大的变革应运而生。西半球的传统市场曾经支配着全球消费，现在新兴经济体在开支方面开始反超西方国家。

- 改变消费者的偏爱：绝大多数农村人口不断转向人口逐渐增长的城市，随着他们的可支配收入的增长，消费模式也发生了转变。中国和印度对汽车有了大量需求就是一个很好的范例。在许多新兴经济体中，人们饮食结

构发生了改变，奶制品和肉制品的需求量大增。

图表 5.2　重心需要改变



● 工业发展：工业生产从西方国家转移到成本低廉的国家这一现象对贸易流通产生了重大影响，同时也影响了原材料的需求层次。如今许多公司面临的挑战是不仅要服务于快速增长的市场，而且还不能退出目前停滞或者萎缩的市场。

同样地站在供应方立场，仍然存在如下一些阻碍因素影响重心的发展。

● 劳动力成本：最近几十年来许多公司制定采购决策的动因是渴望利用低廉的劳动力成本。所谓的“低成本国家采购”的发展是基于公司渴望通过在劳动力成本低廉的地区生产或采购，从而提高竞争力。这些地区的劳动力成本只是传统生产地劳动力成本的一部分。然而，因为工资通胀，曾经劳动力成本存在的明显差异已经消失了。同样，低成本国家又出现了新的潜在竞争者。

● 原材料和资源的实用性：重要原料和资源，比如金属、能源、化工产品以及其他商品的实用性和成本对采购决策有着重要影响。有时候随着需求的增长和供给的减少，一些关键要素的实用性和价格会受到严重影响。因为过去占主导地位的经济因素已经不再适用，一些已经成立的制造公司越来越意识到它们不得不重新评估目前供应链的安排。

● 技能：因为工业逐步向知识密集型发展，并且越来越依托特殊技能和能力，因此掌握特殊技能变得尤为重要。甚至在高失业率时期，许多领域的公司发现它们存在着技能短缺的现象，比如信息技术专家、软件设计者和工程师。虽然西方世界曾经主导着这些技术，但在新兴经济因素刺激下，人们接受教育和培训的程度不断提高，现在西方国家主导技术的这种局面正在快速发生转变。

● 交通成本：因为大部分交通工具使用的都是石油燃料。随着石油价格的增长，交通成本不可避免地会受到影响。当现在的供应链刚刚被设计出来时，石油成本也只是今天成本的一小部分。比如 1998 年 12 月份，一桶原油价格售价 9.64 美元；2008 年 6 月份，也就是 10 年后，其价格打破最高纪录而上涨到 147.27 美元。如果石油价格随着时间的推移继续上涨，目前的供应链配置很可能会非常昂贵。

供应链中重心转移对采购策略产生了深远影响。尤其这些转移更加论证了供给越来越接近需求。近几十年大多数人的想法倾向于生产集中化，以及在少数物流中心对库存实行集中托运。现如今，也许经济学家会越来越倾向于采购的解决方案，方案中建议尽可能从当地市场获取原料来更好地满足企业的特殊需求，但那也意味着又回归到“当地采购”的传统观念。

全球采购对灵活性的影响

如今许多市场存在的一个普遍特征是所谓的“时钟频率”（1998 年法恩编写）持续增长。这意味着需求模式变化的速度比过去更快、产品寿命周期更短、投入市场时间也更快。我们处于“以时间为本的”竞争时代，灵活性上的竞争会增加额外费用，比如应对意外变化的快速反应能力。

灵活性需要很多先决条件，但是关键需要弥补短期的定货交货周期。如果需求突然改变——不管是需求量突然变化还是产品多样性的变化，企业会以怎样的速度反应呢？这就产生了一个自相矛盾的论点，比如企业采用按需及时发货的惯例，对时间敏感的客户就会变得更加敏感，但由于全球采购策略，企业常常也会延长交货时间。

有一种方法可以克服这种自相矛盾论点，而且能从全球采购中获得利益还不乏灵敏度，那就是采用延期的原则。

企业在了解具体的实际需求之前，从产品的总装配、构架到完成会延期，这种观点认为延期是合理的。通常在最后阶段，延期会发生在当地，那里接近需求地。目的就是使商品尽可能成为非专利产品，如果合适的话，在准确了解客户需求之前，一般非专利（或者“普通”）商品可以在低成本国家采集，然后作为战略性库存储存在当地。供应链中战略性库存的存放位置常被定义为“解耦点”。

延期交货的最好例子就是扎拉公司，它是全球最大的服装生产商和零售商。扎拉公司常常提前从成本低廉的国家购进成品的布料。未经染色和处理的布料就被作为战略性库存储存起来。只有在了解当地需求后才能够决定

布料如何染色、抛光处理和修剪，最后进行成品衣服的装配。这种策略使扎拉公司在保持着很强的灵活性的同时，降低其总成本和供应链发生风险的概率。

采购需要灵活性和适应性

显然，灵活性需要适应市场的要求，因为市场需求具有不确定性，而且很难预测，市场自身不能使公司快速应对供应链重心的根本性转移。正如前边所强调的，因为如今商业环境普遍越来越不稳定，而这些重心更有可能随供应链改变，这就要求其具备比之前更强的适应性。

由于这种不确定性和快速变动性，任何企业都很难预测未来的采购需求是什么。因此，不锁定目前的供给安排是非常重要的，因为那可能会制约公司，使公司对多变的外部环境的适应性减弱。理想状态下，当公司在供应链中寻找合作伙伴时，就应该采用目前的采购方式，而不是投入长期管理，因为长期管理也许会给出一个更低的价格，但却限制了未来的灵活性，所以公司的目标应该是寻找一些能够实现短期合作，但能建立密切的合作关系的企业。指导原则最好的采购决策应该是保持大多数选择权的开放性。通常这些选择权需要付费，但应该把这种费用看做是对供应链灵活性的投资。

显然许多公司并不支持这种观点，它们仍然倾向于支持传统解决方案，即把成本降到最低。企业很难做到增加灵活性的价值，但是如果真的缺乏灵活性，而时势又在迅猛变化时，猝不及防，最终会花费得更多。苹果公司的案例很有趣：它们准备与重要的供应商投资于长期的管理，在此期间，其相信这些供应商在战略上对自己非常重要——这种观点就是在反复无常、变化迅猛的市场中萌生的，以上做法可以成为一种竞争优势来控制供应链的潜在瓶颈。

微型案例　苹果公司的供应商战略

苹果公司引进形象图标和创新型产品的能力已被人们认可，这些产品吸引了大量客户。毫无疑问，它的成功大都取决于对产品的高端设计和产品的功能，它所有工作的支柱就是用心设计和执行采购策略。

苹果公司大部分采购都在远东地区进行，但是它与其重要供应商建立了极其亲密的关系，从而保证其供应链可以达到最高的灵活度。在快速变化的市场运行时，新产品高度的更新速率以及上市时间非常重要，增加或减少生产量和货运量也特别关键。苹果公司意识到了这个需求，也通过一些策略达到了供应链的高度灵活性。

保证高度灵活性的一个要素就是与关键零部件的供应商签订长期合同，比如高分辨率视网膜显示屏。这些合同价值几十亿美元，而且能够保证供应商履行承诺并继续合作。

有时候苹果公司与供应商安排独家谈判，这样会有效地排挤竞争者。在其他情况下，苹果公司会站在生产合作商利益角度上，对专用的精密机械和设备进行投资，这样就更能排斥其他竞争者了。

显然，苹果公司的规模相当大，这就使其在与供应商的谈判中占据一些优势，这个策略的关键部分是它愿意对供应商进行投资，并且想要继续合作。事实上，苹果公司试图保证任何时候自己都有这种能力，尤其在供应链中能够控制任何潜在的瓶颈。

制定全球采购战略

国外采购在经历了几十年的急剧增长后，出现了一个更加值得深思熟虑的方法，此方法现在被越来越多的公司采纳。有人意识到全球采购可以作为合适的策略在特定场合下使用，然而同样也有一些其他场合需要采取当地采购或区域性采购策略。

当考虑哪种商品需要全球采购，哪种商品需要在当地或者区域性采购时，需要考虑哪些问题？

- 如何使时效性占据市场？当今许多市场的一个共同特征是越来越具有时效性。不管是企业对企业的市场还是企业对客户的市场，时效性都同样适用。很多公司采用无库存制度，它们依赖于进口供应商的速度和可靠性。在许多消费者市场，客户也期望高程度的实用性。此外，随着技术更新步伐的加快和潮流的不断更替，许多行业的产品周期也变得更短。如果时间是取得竞争优势的一个关键要素，那么如果全球采购策略延长补交货提前期或丢失潜在的可靠性，那么之后全球采购策略将不再适用。

- 产品需求有多稳定？稳定的需求就意味着要有预见性，这样全球采购面临的风险才会降低。相反，如果需求极其不稳定，那么风险就变得不可预测，显而易见，供应链中就更需要灵活性。灵活性，正如我们之前下的定义，就是能够对需求中不可预测的变化做出反应——如果进口的交货期因为全球采购延长就会耽搁工作。因此，需求的稳定性和预测性应该是决定采购来源的一个关键因素。

- 劳动力成本应该占销售额成本的比例是多少？我们之前注意到，影响

很多公司海外采购决策的一个主要因素就是靠近低成本生产地——通常也就意味着劳动力成本低。因此一个关键问题就是劳动力成本所占商品销售成本的百分比仍是未知数。如果劳动量大，那么就增强了在低成本国家采购的理由。相反，如果劳动要素在销售成本中的比例很低，这种理由就被削弱了——尤其是在许多所谓的低成本国家，劳动率在持续上涨。另外，考虑到许多行业的自动化趋势，许多产品的劳动量很有可能随着时间不断减少。

● 进口原料或产品的运输强度有多大？当考虑全球采购时，其中一个重要的衡量尺度就是“交通强度”。例如，交通占总登岸成本的比例是多少？交通强度的一个重要的决定因素就是产品密度。密度反映了商品的体积和重量。比如产品在集装箱内占用的空间越少，其运输强度就会越小。在交通运输中考虑到碳排放量及其未来可能呈上升趋势，交通成本应该作为一个重要的考虑因素。

● 什么是原料 / 产品的价值 / 密度？前一点强调了密度对交通强度的影响。另一个相关问题是产品相对于其密度的价值。产品的价值 / 密度会对全球采购的财务管理产生很大影响。因为价值越高，密度越大，交通成本相对于总成本而言就越微不足道。举两个极端的例子，钻石和玉米片。钻石的价值高、密度大，玉米片则相反。因此这二者的采购决策当然假设有这样一个选择，和交通方式的选择会因为考虑价值 / 密度而受到严重影响。

● 知识产权有没有任何风险？知识产权会涉及专利技术、专利知识、专利权等，知识产权使该公司不同于其他竞争者。唯一的担忧是：如果将生产转移到国外公司将会面临丢失知识产权的风险，这是个很敏感的区域。但是在某些国家，知识产权丢失的现象比其他国家更严重。其中一个影响因素就是不同国家有着不同的规章制度。为了消除这种风险，同时能利用低成本国

家采购的优势，一些公司已经开始分解供应链，并采购国外的非专利商品，在更安全的地点完成制作／配置——因为那样可能需要运用更具价值的知识产权。

● 上游供应链有多明显？许多公司如果跨国采购就会面临一个问题：就是可能会失去对上游供应链的可见性。换句话说，它们也许不会意识到供应商如何供给。因此，当一个公司对直接（一级）供应商的能力信心满满时，它也许就会忽视第二或者第三级别的供应商。如果偏离了计划，有些公司会购进一些发布警告的工具，比如“邮件追查系统”和“活动管理系统”，从而更好地监管上游的绩效，也因此会对海外采购更加有信心。

管理全球采购系统

企业做出海外采购的决定后——希望将以上描述的所有问题考虑在内——应该接受一些指导原则和惯例。下面是随机抽取的一些重要领域的管理措施。

（1）建立“端对端”的流程团队。按照定义，全球采购会影响供应链绩效，因此从采购到交货的整个过程，采取“端对端”的管理方法非常关键。一个跨功能的流程小组应该依靠自己完成从工厂到客户的整个流程的管理任务，而不是依赖现有的企业职能部门负责管理供应链中的部分要素。支持这个团队的——如果是全球范围的供应链，很可能是个“虚拟”的团队——将会是信息系统，这种信息系统只能在扩展型企业中见到。当计划对战实际时出现了绩效偏差，信息系统会提供一个“邮件追查”的性能并发出警告。

（2）对地方管理进行投资。很多公司由于没有意识到与海外供应商在

当地达成高度合作的重要性，实施海外采购策略时会遇到相当多的问题。不要错误而且想当然地认为一旦做出采购决策，并完成所有尽职调查，供应商就会留下来继续处理工作。相反，企业应该聘用本地主管代表企业的利益，并保证一旦发生问题就能够处理，因为这些问题会影响供应链的顺利运行。

（3）向“出厂价”靠拢。许多情况下，公司——尤其是零售商——在跨境采购中谈判的贸易条款是在“完税后交付”的原则基础上进行的。换句话说，在他们支付给供应商的协定价格之前，供应商要承担所有成本，直到交货完成。这样执行起来很简单，但事实上却意味着供应链会不受控制，通过货物装箱使成本降低的主要机会也将会丧失。个别供应商会在运输方面独自作出决定，但是货运成本可能会缺乏一定的透明度，同时客户不清楚供应链的可见度。相反，采购公司应该基于出厂价，通过协商条款来控制供应链。

（4）建立一个总拥有成本的监督过程。之前对端对端管理团队作出明确定义，该团队其中一个主要任务就是监督海外采购决策的实际总成本。因为商业环境频繁变化，所以当做出采购决策时我们所认为的成本所属权已跟原来完全不同。之前提到过，许多企业面临的问题是它们没有任何方法来分析这一问题。在这些情况下，通过从商品的补货订单开始到货物到达目的地完成交付这一过程来检测所有的成本，企业也很有必要实施这一过程。另外，所有市场成本都要考虑延期交付、过时、减价处理等相关因素。

（5）建立一个供应链“控制塔”。就其性质而言，全球供应链会受越来越多的潜在破坏因素的影响。延长订货交付期限会导致多变的可能性更大。同样，缺乏可见性——尤其是在第二层或更高的层次——会导致供应链上游隐藏着潜在问题。有些公司能建立一个端对端供应链的“鸟瞰图”，也能监测到图中真正发生了什么，并尽可能接近实时，以此获得优势。建立控制塔

需要开发监测系统、应用合适的标尺、识别计划的多样性，并确定其多样性的原因。控制台的设想会使“六个标准差”方法论得到应用，以此来控制供应链过程的多变性。

小 结

很多公司正在回顾几年前收支平衡时做的全球采购决策，但与当今常见的决策大相径庭。其采用一个更加详尽的支出计划，然后将一些计划囊括进来，比如对反应力和灵敏度的影响。这些公司总结说，有时候它们的理由很充分，赞成“回潮”至少是“近岸战略”。

有一件事是肯定的，那就是全球采购需要有更加灵活和细化的方式。因此，要采用一个更加多样化的策略而不是“一刀切”——当此种方法有意义时就实行全球采购，当此策略毫无意义时就采取当地采购的方式。

第 3 部分

采购过程中顺利实现交付

06

管理好战略成本

无论是在满足客户需求方面还是在降低成本上，战略成本管理都是促进公司发展的一个重要过程。同时，它也是一个新产品发展和持续改进的整体。为了确保决策中用到的成本是准确且有意义的，战略成本管理应基于总获取成本分析并且通过成本分析了解基本成本。

丽莎·M·埃拉姆博士

战略成本管理并不是一个新兴理念，但许多公司在实施这一理念时仍会遇到困难。战略成本管理的定义是“应用成本管理技术，使人们能在提高公司战略地位的同时降低成本”（库柏与斯拉莫得，1998）。正如在第 1 章中讨论过的那样，大多数公司采购部门的支出要高于其他部门，其约占制造业公司营业额的 50%，及超过大部分服务型公司营业额的 20%。因此，采购部门在降低成本方面面临着持续性的压力。企业最终想要降低的是那些无效的成本。降低这些没有价值的成本最终会提高公司的盈利，因为它们是在不减少营业额的基础上减少支出的。

然而，降低成本有不同的方法。首先，降低公司卖给顾客的产品的价值能够降低成本，但这也会减少公司的竞争力。我们不应使用这种方法，因为它实际上会导致营业额和综合利益率的降低，它并没有达到降低成本的目的，通常降低成本是为了提高利益率。第二，不对客户施加影响，或者影响是中立的，并且公司的价值对客户比例也没有影响。第三，在实际上提高公司对顾客的价值。这是我们提倡的办法，也是战略成本管理的体现。

本章的目的是帮助读者了解战略成本管理的本质及应用。在介绍完如何在成本管理方面具有战略性后，本章将会探讨关于战略成本管理的三个话题：所有权 / 收购的总成本、成本分析及改善成本法。

如何战略性地管理成本

战略性管理成本的第一步是了解这家公司的战略是什么。在以营利为目的的公司或面临竞争的非营利性公司中，必须要回答的问题是，公司如何能赢得竞争并留住客户？不同的公司和客户群也许会给出不同的答案。采购部门要了解面对不同的市场时应该采取什么办法是十分重要的，因为

这样才能作出正确的决定并帮助公司取得成功。非营利性机构或公共机构本身不具有竞争力，但在要协助完成一个特定任务的情况下，深入了解任务内容和要给顾客的可交付物是十分重要的。无论要采购的是宣传资料、物资还是直接服务顾客的产品，都必须与公司的任务及目标相符。战略成本管理有三个要素：价值主张分析、供应链分析、成本动因分析。

这三点以下都会有详细的讲述。

价值分析定位

战略成本管理也应当从了解价值主张开始，因为公司所做的一切都应有利于价值主张。价值主张分析的主要内容为阐述公司如何在市场内竞争。是什么吸引了顾客与你而非其他潜在供应商合作？在竞争中你能提供给顾客什么有利条件？为了能有效解决这些问题，你必须能够理解这些并能讲战略。这是你能与最高管理者有效沟通并协助公司作出正确决定的唯一方法。以下是一些你可能熟悉的通用战略：成本领先，或成为低成本供应商；创新——凡事先人一步；立基——满足特定客户群的需求。

以上是战略成本管理的三个经典方法，是由迈克尔·波特（1980）在他的经典著作《竞争优势》中推广普及的。这些竞争战略如今仍然适用。然而，很多新方法也随之出现，其中最为流行的方法如下所述。

（1）上市时间或上市速度。这是 20 世纪末最为流行的战略，直至今天也是经商时的重要方法。

（2）服务 / 解决方案供应商。这已经成为近十年来公司赢得竞争的关键方法。一个全方位服务解决方案的提供者应该对客户需求有高度认知，并灵活地满足客户的需求。

微型案例　IBM 转型成为服务供应商

IBM 是从电脑硬件及个人电脑创新型供应商，转型为 IT 系统、服务、咨询及支持的创新型全服务解决方案供应商的范例，它现在专注于为客户解决问题。它的宗旨是“IBM 吸引并雇佣一些世界上最有才华的人来帮助人们解决问题，并为企业、政府及非营利性企业提供优势。创新是 IBM 战略的核心。本公司研发并出售软件、系统硬件、各种设施，云端及咨询服务”（IBM,2013a）。

正如 IBM 所阐述的那样，企业可以综合使用上述战略。此外，战略的使用也会随着时间、产品及企业的变化而变化。在 IBM 成立 100 多年的历史里，它曾出售过商业秤、奶酪切片机，还卖过制表机（IBM，2013b）。因此，对采购人员来说很重要的一点就是要了解根据当前出售商品／服务所制定的战略。了解这些正是为了帮助我们采购正确的商品来协助战略的实施。比如，如果你不了解公司根据新产品或服务制定的战略，你就不能了解供应商进行选择的衡量标准，如质量、价格及供应商的技术创新，你也许会做出错误的决定并妨碍产品获得长期成功。了解这些价值主张，采购时就能在降低成本的同时开始分析改善这些建议的方法。

供应链分析

供应链管理的定义是：对数据流、库存、资金及从最初供应商到终端客户（包括最终处理）这一过程的管理。这一定义体现了供应链中一个广泛

的过程视角。要分析供应链，就需要站在一个宽广的角度，这是因为供应链中的各个成员之间的关系和交互作用很复杂。

为什么人们对供应链的关注度开始持续上升？其中一个原因就是许多学者和商业分析师认为，现在的企业进行的是供应链与供应链间的竞争，而非公司与公司间的竞争。举例说明：《时钟频率》（1998）的作者查尔斯·范恩认为，供应链管理是如今唯一的竞争优势持续来源，他认为当今的商业发展变化太快，几乎任何一种能力都可以被复制。但是，设计并不断更新对的供应链能使公司保持灵活，在竞争中一马当先。查尔斯·范恩认为供应链设计中有以下三个要素。

（1）在公司内部，我们自己应该做些什么？或者我们应把哪些任务进行外包？

（2）如果我们要将任务外包的话，应选择谁作为服务供应商？

（3）我们应与选择的服务供应商保持什么样的关系？

微型案例　亚马逊的供应链再设计

亚马逊公司就是不断重新设计供应链以赢得竞争的鲜活例子。亚马逊公司成立于 1994 年，并在 1995 年开始在网络上销售数量稀少或难以找到的图书，它没有库存和仓库，直接从书源地送货（韦伯利，2010）。当发现这样很难盈利，并且也想发展更大的客户群时，亚马逊开始将产品类别发展为所有种类的图书，并建立配送中心以更好地服务顾客。

亚马逊的宗旨是，“我们致力于成为世界上最大的以顾客为中心的公司，我们的顾客群大致分为四种：消费者、卖方、企业

以及制造商（亚马逊，2013a）。在21世纪初期，它开始销售其他产品，如电子设备、CD、DVD、视频资料、家居用品、电脑、厨房用品及玩具（亚马逊，2013b）。亚马逊一直在不断地改进供应链、增加商品种类、增加配送中心及研究最新技术以更加全面和快捷地服务顾客。亚马逊现在正在修建库房，它从2010年起投资了139亿美元建立了50座新的配送中心，在2012年末共拥有89个配送中心，并且这些配送中心在10个月后就能够投入使用（库切拉，2103）。它在2013年投资了7.75亿美元购买基瓦货架机器人以提高配送中心的准确度和速度。亚马逊公司不断地追求其宗旨的，它的最新目标是将大部分商品在顾客下单的当日送达（库塞拉，2103）。当然，这些投资在很大程度上影响了亚马逊的成本。

成本动因分析

成本动因关系到供应链中实际创造成本的过程、活动及决定等。成本动因会随着时间、产品和服务的变化而变化。一些普遍的成本动因包括如下几个。

（1）使用不标准的材料，部件或零件。

（2）冗长的审批过程。

（3）定标过程。比如，一个大型制造业公司、零售商或经销商为了盈利必须拥有大量产品。而小一些的公司如果也拥有大量产品则实际上可能不会盈利，因为它要面临加班成本、运行无效率、机器坏损及维护等问题。

（4）产品高度组合。公司提供给顾客的选择越多，需要的库存就越多，它在生产运营方面也就要越灵活。

成本动因也与公司的内部和外部流程有关。在考虑成本动因时一个关键的要素是：成本动因在本质上并没有好坏之分。它们必须与其价值结合起来分析。例如，提供高质量的成品产品组合很显然会比提供一种产品更为复杂，成本也会增加。但这也许正是这个公司的价值主张：在竞争中提供给顾客质量更高的产品。因此，我们必须把成本动因与其所附带的价值结合起来分析。考虑成本动因对成本和价值的影响，以及这些成本动因是如何与其他成本相联系的，这些问题是十分有必要了解的。

我们回到亚马逊的例子。亚马逊做出了十分明确的决定来增加供应链的成本，这导致其 2012 年损失了 390 亿美元。产品储存、境内运输，向客户送货是亚马逊运营成本中最高的三项，这三项成本在 2010 到 2012 年间的增长了超过 40%（库塞拉，2103）。然而，亚马逊对其规模的扩大有着很清晰而谨慎的策略。通过有效利用竖向空间，每个配送中心的容量增加了一倍。通过提高设施标准化，及提升软件与硬件的性能，配送中心现在能用原有的设施装载是原来储货量两倍的货物（库塞拉，2103）。战略成本管理方法的优势也许不会一夜之间显现出来，可是长远来看可能会降低成本，提升客户价值。

战略成本管理小结

战略成本管理是一种在提升顾客价值主张的同时降低成本的思考方式，它应该成为新产品和服务设计的一部分，这样才能把成本最高价值也就是最好的产品和服务引入市场。这个方法通常被称为“目标成本法”，意思就是在设计一件产品时人们头脑中的很具体的成本预算和顾客属性。战略成本管理应该成为日常商业运行的一部分，并在竞争、客户需求等外部环境改变时对公司予以协助。最重要的是，为了使战略成本管理真正有效，它应该被归为公司理念的一部分，即一家公司的全体人员，无论什么级别，都欣然接受

的思考方式。战略成本管理的工具之一是总获取成本分析，这需要对特定产品或服务有真正的了解。

总获取成本

总获取成本（TCO）在此被定义为一种理念，这种理念是为了在与特定供应商交易特定产品或服务时了解所有与供应链有关的成本，或特定供应链设计的成本。从广泛意义上来讲，总获取成本关注的是整体情况，考虑成本时不只是考虑到价格。当你在作战略决定时，你一定想要了解其中包括的成本，也许还要在心里想好自己愿意支付的价钱。

实施总获取成本的五步法

图表 6.1 展示了在公司中实施总获取成本方法的五个步骤。按照战略成本管理的方法来讲，总获取成本这个词有些不恰当，它必须也要考虑到营业额这个因素。在公司做出影响到营业额的改变时，仅仅考虑成本的变化是不够的，营业额的变化也必须被考虑到。分析总获取成本的第一步是确定公司为什么想要进行总获取成本分析。

图表 6.1　实施总获取成本的五步法

确定所需的总获取成本利益
建立进行总获取成本分析的团队
确定相关成本并收集数据
对包括灵敏度分析在内的总获取成本分析进行微调
向最高管理层推荐

第一步：确定所需的总获取成本利益。

总获取成本分析的第一步决定你在进行这项研究时想获得什么样的利益。也许你的脑中已经有了确定的计划。进行总获取成本分析的原因也许有很多，以下是几个潜在的原因。

- 提供绩效评估。
- 为成本分析提供框架。
- 基准性能测试。
- 更明智的决策。
- 与公司内部及供应商进行成本交流。
- 鼓励跨职能互动。
- 与供应商一起协助外部团队。
- 对产品动因更加了解。
- 创建业务案例。
- 协助进行外包分析。
- 帮助识别能降低成本的机会。
- 将时间集中在潜能较大的机会上并按优先顺序对其进行安排。

你认为通过进行总获取成本分析能获得的利益必须十分巨大，因为总获取成本分析会占用你和公司其他成员许多时间和精力，在分析过程的每一步时，你都会考虑成本和收益。这项分析的好处有可能超过其成本吗？如果答案是否定的，那不推荐进行总获取成本分析。如果你的答案是肯定的，那么你就要考虑你进行的这个分析项目对成功总获取成本分析项目是不是十分重要特点。

有些特点会使交易、外包分析或过程分析很适合进行总获取成本分析，例如：这项交易需要支付大量费用；采购部门预测这项产品的成本很高；或

通过协商有可能降低成本，更换供应商或提升内部运营。

资本购买几乎从来都是总获取成本分析的良好候选对象。因为在进行数额相对较大的初始投资之后，还会有日复一日年复一年的使用费用。像美国强生公司这样的龙头企业，会在进行大型采购，如购买一批交通工具时，进行总获取成本分析。因特尔公司会对所有的资本设备，尤其是用于生产的设备进行总获取成本分析。其他公司，比如飞利浦、喜力和德州仪器等会在产品质量、服务、交货期及库存水平出现重大分歧时对部分供应商和关键部件进行总获取成本分析。想象一下，像索尼这样的科技公司如果要决定从某处购买其专业摄像系统的某个零件，它的分析目标会包括如何制定更多知情的决策，如何寻找能降低成本的机会，以及其他的可能因素。

第二步：建立进行总获取成本分析的团队。

团队的建立会根据要进行的项目的变化而变化。有时人们会在第一步项目确认时组建团队。在第一步中，总获取成本分析项目组成完毕时团队成员也许会发生变化。团队至少应包括采购员、使用者，及一些功能专家或技术专家。为了增加项目在资金运算方面的信用，还应加入财务或会计人员。总获取成本分析最好由团队合作完成，因为它十分耗时且复杂，因此提前得到他人的承诺和协作很重要。在进行项目之前，以下几点也需要重点考虑。

- 对别人来说项目都包括什么？
- 为什么他们要合作？
- 它是如何改善人们的工作环境和公司表现的？
- 我们需要最高管理层的资助吗？具体需要谁的资助？为什么需要资助？

我们也许要说服他人参与到总获取成本分析中。在一些情况下，公司

也许想要将供应链成员，如重要客户、供应商或物流商加入到团队当中，如果他们对总获取成本有重要影响，或分析的结果对他们有重要影响的话。比如在刚才的例子里，在索尼需要的供应商选择团队中，团队成员也许会包括工程师或设计师，因为这是一个高科技产品，也许也会包括采购员、制造人员、物流人员，以及其他有可能被影响或掌握关于项目或潜在供应商重要信息的人。

第三步：确定相关成本并收集数据。

真正的工作从这一步开始。在这一阶段，将总获取成本分析的规模控制在合理范围内十分重要——因为要保证收益超过成本。为了真正了解选择供应商产生的成本，为每个选择绘制流程图十分重要，这其中包括项目中每一步的地点、时间、成本及库存量。

团队会利用过程流程图展示他们关于成本动因的集思广益的成果。如果要根据重要性和影响力筛选众多备选的成本因素，集思广益是绝佳的方法。图表 6.2 展示了成果的一部分。

图表 6.2　选择多个供应商时的潜在成本动因

产品价格
质量水平
交货期
库存水平
运输与关税
支付条款（影响现金流或占用资金）
运输途中损坏

要注意的是不产生成本的产品不包括在成本分析中。这些产品将会被归为“软成本”或其他项目。只有因为交货期太长，公司必须增加库存或导致过期物品变多时，交货期才被作为成本考虑。在总获取成本中，只有能升值，并且能对净利润产生直接影响的成本才会被包括在内。他们现在准备好要开始收集成本数据了。

收集成本数据需要进行大量的查询，有时甚至需要人工查询。大部分所需数据并不会轻易从会计系统所需的表格中得到。大部分的总获取成本分析是在电子表格上进行的，因为电子表格能在思路发生改变时灵活变化，并且有能力处理除最复杂的总获取成本分析以外的其他事务。为了使对不同方案的比较更有意义，这些成本会分别被转化为可用部分，每个成本都应有相对应的可行方案。

第四步：对包括灵敏度分析在内的总获取成本分析进行微调。

在总获取成本模式下的许多成本也许只是一个估算。团队也许会对一些成本元素做出“一系列”合理的成本预算，比如交通成本和产品坏损。在这种情况下，团队需要进行“灵敏度分析”，对有不同成本估算值的总体模式进行再分析，来了解这些成本发生变化时总体模式的敏感程度。如果数量大幅上升或下降会怎么样？它会对每个方案的价格有什么影响？

如果决策建议随着预算的改变而改变，团队应该更仔细地研究这些成本因素——以试着提升它们对自己估算的信心。同样地，这也是一个成本收益问题。我们应投入多少时间来获得精确的成本因素信息，以精确到无论如何都不会对分析的结果产生任何影响？如果决策不会被预算的变化影响，那么很可能没必要花费时间再提高预算的精确度。当团队认为没有什么问题时，他们就准备在决策中使用这些数据，并且／或者将结果展示给高级管理层。

他们要准备好回答高级管理层提出的所有关于“如果”的问题。

第五步：向高级管理层推荐。

一旦团队认为数据没有问题，并通过敏感度分析和额外数据收集标注出了不确定的部分，他们就可以开始准备向管理层汇报了。这个汇报应该包括总获取成本分析的量化结果，以及其他难以量化的“软性”因素。向最高管理层演示或报告的典型格式应如下。

- 执行摘要：包括简要背景、备选方案概述、重点问题、总获取成本结果，关键敏感性和建议。
- 总获取成本分析结果概述。
- 敏感性。
- 无成本问题。
- 建议。
- 附录，包括详细运算过程和假设。

总获取成本项目被通过之后，监管实施过程和实际结果以了解如何改善未来的过程是十分重要的。此外，项目文件应被保留，最好是保留在公司的内部网络中，这样将来的总获取成本团队就能通过学习这些相关的项目获益。

成本分析

成本分析是补充战略成本管理和总获取成本分析的工具。成本分析包括对已购买产品进行了解——无论是物品还是服务。这包括对劳动力、原料和成分、设备成本、间接费用及合理利润率进行估算。了解成本结构有利于公司搞清楚它所支付的价格是否合理。另外，成本分析阐明了成本动

因和有可能降低成本的部分，以及判断通过增加产品对规模经济打折是否合理。既然整本书都在讲成本分析，那么这部分将重点讲述基本原则，而非具体技巧。

我们在进行成本分析时头脑中想着的总是客户，比如考虑客户想要什么，需要什么，他／她愿意为之花费多少费用？一个特征的成本所带来的相应价值是什么？仅关注成本会违反战略成本管理的原则。

细节层次和成本分析的精确性

成本分析有三个基本方法：圆桌会议法、比较法和细节分析法。在圆桌会议法中，专家们会聚在一起讨论成本预算，预算通常不包括明细图或材料清单，但是包括细节的一部分信息。对比预算法建立在确立同种或类似产品的历史成本的基础上，为以后的生产对历史成本的影响进行估计调整和计划。这种对比通常比较的是成本元素或总价格。对所有零件、过程、装配组件进行全面的检查是细节分析估算法的特点。这是三个方法中最能精确地估算出直接生产成本的方法，但也是最耗时最昂贵的方法。详细程度可以根据你的需求而变化。每种方法都有优点和不足，它们都展示在了图表 6.3 中。

成本分析的种类

本书中展示了三种成本分析的方法，包括：目标成本分析法、合理成本分析法及供应商成本信息披露法。

目标成本分析法是适用于新产品或有重大变化的产品的方法。使用这个方法时，公司通常会根据其对客户愿意支付价格的估算，减去必须利润率所得到的数字，再结合销售额或市场营销情况来决定其产品价格定位。然后这些成本会被分成不同的成本种类——供应商会被要求尽量完成或超额完成

目标，有时这样得到的价格与商品的实际价值几乎没有关系。

图表 6.3　成本分析估算的方法

	圆桌会议法	比较法	细节分析法
相对精确性	**低** 因为所使用数据有限	**中等／高** 取决于数据、技术和估算量	**高** 取决于工程原理
相对估算一致性	**低** 不同专家的意见不同	**中等／高** 取决于数据、技术和估算量	**高** 取决于原理是否统一使用
相对发展速度	**快** 几乎没有细节分析	**较快** 特别是在重复使用时	**慢** 需要详细地设计和分析成本
相对开发成本	**低** 速度快且几乎不需要数据发展成本	**中等** 取决于对数据的收集和分析	**高** 要求详细地设计和分析成本
所需相关数据	**低** 根据专家意见判断	**中等** 只需要历史数据	**高** 要求详细地设计和分析成本

在利用成本分析时，合理成本分析应永远作为与供应商议价和完善计划的基础。图表 6.3 中的几种方法都属于合理成本分析，因为我们实际上是在根据产品的制造要求估算一个产品的成本。一项有前瞻性的合理成本分析可以被比做供应商为了识别低效率和寻求改进的现行方法。

供应商成本信息披露的意思，是要求供应商向你透露成本底价以便你更了解成本动因。在理想的情况下，采购人员应当利用这个方法寻求改进。但是供应商害怕采购员会利用这个办法讨价还价，压低他们的利润，所以通常会犹豫要不要透露底价，或者透露假消息。如果你要求供应商透露消息，

强迫对方表态，很有可能会破坏彼此的关系，并且得到假数据。当买手与供应商建立起基于信任的、长期密切的关系时，供应商成本信息披露是效率最高的方法。此外，将供应商透露的成本信息与合理成本数据和 / 或目标成本数据进行比较是检验你对供应商的了解程度，进一步了解你的估算与供应商实际成本出入的较好办法。

改善成本的方法

改善成本法是通过减少浪费以持续改善成本管理及降低成本的方法。作为所有精益生产和精益化生产方法的根本因素，改善成本法以快速获得结果为目标，与战略成本管理思想有很高的兼容性。改善成本法有这样的理念：无论级别高低、知识多少、技能如何，公司里的每个人都能为降低成本和改进过程做贡献。这也是建立在世事不完美这一想法的基础上的——系统和过程总会有改进的空间。价值流图和根本原因分析利用“五问法”和其他方法帮助检测出浪费的成本。举个例子，日本丰田公司在“五问法”的提出上做出了很大的贡献。“五问法”会问五次为什么来揭示掩盖在表象下的问题，而非仅仅着手表面问题。当有问题出现时，“五问法”会问“为什么”，比如：

“为什么草都发黄干枯了？”

“没有下雨，我们也没有给草地浇水。”

“为什么我们没有给草地浇水？”

“因为自动洒水装置漏水了。”

“它为什么漏水了？”

“因为维护组在割草时碾坏了其中一个喷水头。”

“为什么？”

“因为那个喷水头伸到了地面上。”

“为什么？”

“因为地面变形了，喷水头被抬高了。”

这样，我们就找到了问题的最终解决方案——把放喷水头的位置再挖深一点，然后换一个新的喷水头。

微型案例　丰田制造系统

改善成本法被认为是丰田生产系统（TPS）的核心。（丰田，2013a）。TPS 是被广泛模仿和学习的一系列原理，它能提供人们想要的结果。

- 客户能用最低的成本，在最短的交货期内按时得到质量最好的汽车。
- 团队成员对工作满意，工作有保障，待遇公平。
- 公司能灵活应对市场，通过降低成本和获得长期盈利（丰田，2013b）。

丰田材料处理基地之一的欧洲基地每年大约能收到 3000 条改进建议（丰田，2013a）。大部分建议都基于改善原则——最贴近工作的人最能了解生产过程中存在的低效率问题和其他问题。TPS 包含质量、成本和运送的概念。那就是，所有成本改善法持续改善的功能都旨在不断提升质量、降低成本和完善运输。就像战略成本管理一样，丰田强调它所有的系统都以顾客至上为原则，以价值主张为基础而制定的（丰田，2013b）。

改善成本原则对营利性企业、非营利性企业、政府，制造业和服务业都适用。丰田建立了 TPS 支持中心，通过分享 TPS 造福社会，并帮助完善了北美制造业。密苏里州的乔普林在 2011 年遭遇了毁灭性的龙卷风，改善成本活动曾被用来帮助乔普林的重建，它使重建加速，捐款使用更加高效合理，并建立了一个清晰的计划（丰田生产系统协助中心，2013）。美国环境保护署推荐改善成本法为减少浪费、改善环保的重要工具（美国环保署，2013）。

小 结

无论是在满足客户需求方面还是在降低成本上，战略成本管理都是促进公司发展的一个重要过程。同时，它也是一个新产品发展和持续改进的整体。为了确保决策中用到的成本是准确且有意义的，战略成本管理应基于总获取成本分析并且通过成本分析了解基本成本。战略成本管理与改善成本法二者完全兼容。它是采购部门在战略上支持公司的重要方法。

07

从采购成本到采购价值

从供应链的角度来看，顾客价值才是最终目标，应当带动实践并关注供应链的每一个细节。虽然采购并不直接与顾客互相作用，但它有潜力释放供应商创造顾客价值的能力，不能从顾客的角度了解价值的定义会使采购功能面临孤立的风险。

罗姆科·范·霍克博士

通常，节约成本 / 折扣洽谈 / 回避成本是采购中的最常用的业绩指标。在许多公司中，它也是采购部门的主要业绩指标。这个方法有以下几种优势。

- 它是可量化的。
- 它可以随着时间的推移被比较。
- 它与财务报告相联系。
- 它提供了投资回报的方法（节省下的资金通常被用来判断专业采购部门、领导和技术部门的投资是否成功，或被董事会和采购部门用来进行采购）。

结果，这个方法在采购经理想要展示他们的贡献和商业影响力，并参与财务和商务管理时能发挥很大作用。然而这也是一个有一定局限的方法，原因至少有以下（根据重要性的程度）三点。

（1）当它可以量化时，任何节省下来的金额都是可以被质疑的。它能出现在净利润中吗？如果我们年复一年地节约成本，某一天成本会归为零吗？供应商的前期定价有折扣吗？

（2）更重要的是，如果所有的采购工作都可以通过节约成本衡量，那是不是意味着任何采购工作都有相似之处，并且可能只能发挥其单一的作用。所以人们不禁会想，如果所有的公司都能进行采购而且都能做得一样好，那采购又如何发挥其区别性的作用呢？

（3）更具体地说，洽谈折扣也并不是采购经理唯一能做的事，他们还能做更多。因此，德国电信的首席采购官艾娃·温莫丝建议采购经理：“不要只依靠节约成本培养信誉”（温莫丝，2013）。

其他首席采购官的三条引言清晰地阐述了在只关注价值的基础上如何获得除节约成本外的其他方法。亨氏食品公司的前首席采购官约翰·迪克逊说：“如果不能展示资本向顾客价值的流动过程，那么就无法通过试金石的考验，因为购买价格变动只是一个相对衡量标准，它不能成为传递价值的唯

一标准。”阿斯利康公司的首席采购官艾希莉·雷德肖说：“如果我们能帮助增加销售额，那么这份价值是靠节约成本得不到的。”可口可乐公司的首席采购官大卫·考威尔说：“我们正在进入从终端到终端的供应链，它将我们的行为同增长额、利润和创新联系在一起。”

很显然这些公司领导关于供应链有着更加广阔的视野，他们能够从顾客的角度考虑采购的作用，将利润和驱动创新加入到金融措施中。许多采购经理发现这种视野能带来更多激励与启发。问题是——什么阻碍了他们？他们至少面临着三种挑战：（1）改变成功定义的需求；（2）突破障碍，减少采购行为中的盲区的需求；（3）迎接从供应链的底端至顶端，并开始通过供应商支持创新驱动顾客价值的挑战。

改变成功的定义

将改变节约成本作为获得成功唯一方法的这种渴望，会促使采购和采购中的业绩指标发生改变。这一部分讲述了以下四种利益相关者：采购团队、业务部、董事会和供应商，会采用的业绩指标。结果来自第 4 章中的调查。如何使业绩指标能被最好地利用及设计将会作为问题的补充被讨论。

衡量采购价值的新旧关键业绩指标

第一个结果来自图表 7.1 的上部。它介绍了所有业绩衡量方法的平均使用情况。平均使用程度的变化范围为从－3（从不使用）到 3（总是使用）。业务部、董事会和公司内部都使用了多种办法，然而供应商所使用的办法却少得多。这充分证明采购部门并没有积极地将成功的定义分享给供应商。因此供应商可能会像无头苍蝇一样，不知道如何帮助顾客。这也表示，如果我们认真利用出现在第 4 章供应商管理领域中的任何机会，我们就能改变这一

状况。很显然，进行一场关于相关业绩和方法的开放持续性的对话是非常必要的。

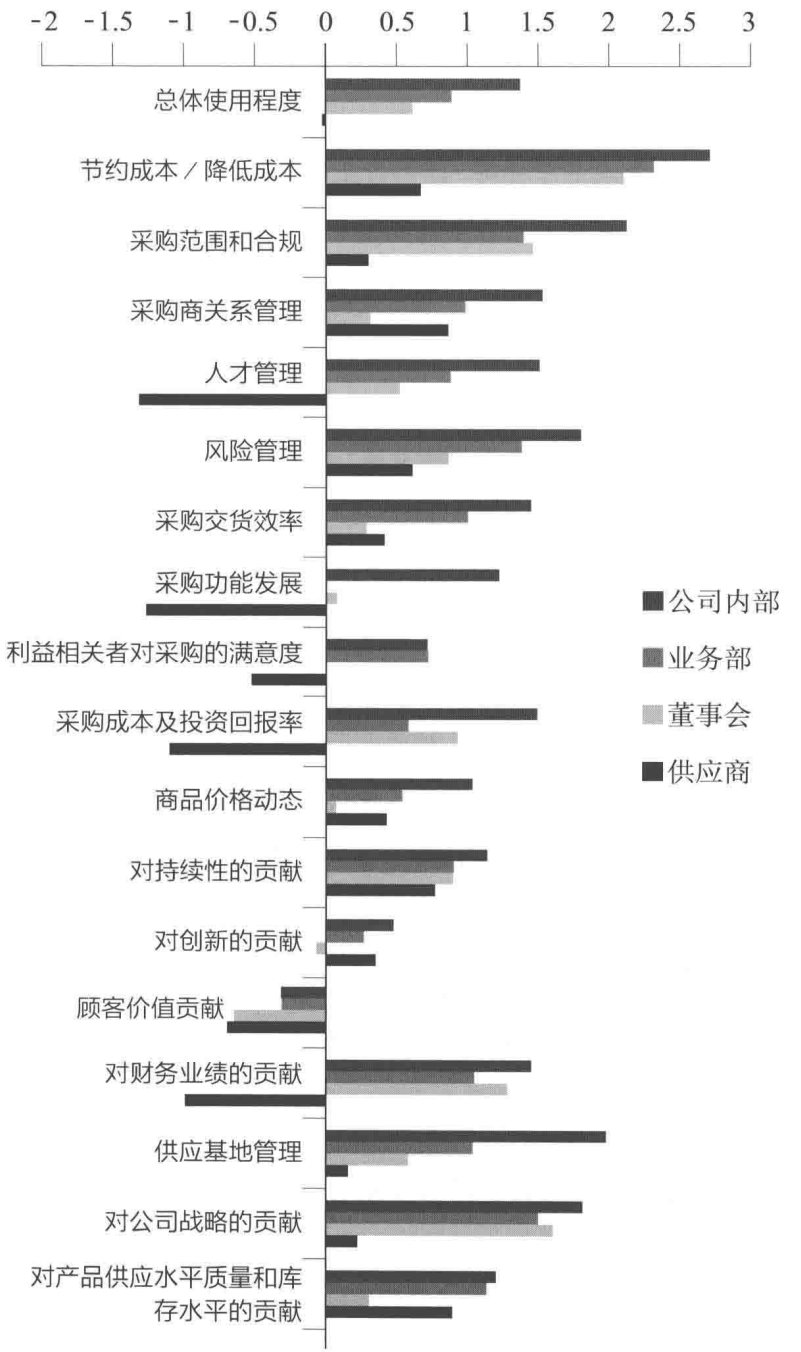
第二个结果来自表格的剩余部分。它表明传统方法得以普遍使用，其中被使用最多的是节约成本法，其他有关财政的方法对其进行了补充。有关库存、运输和质量的运营方法的使用则不那么普遍。这其中包含的风险是：人们也许会认为采购并不包括在日常的运营中，采购过程也不含议价谈判。

第三个得到的结果是：利益相关者对采购的满意程度被使用得也不太频繁。它介绍了与预期目标有偏差的风险，以及采购部门与其支持的业务部门对成功的不同定义。对利益相关者的需求和反馈进行紧密观察对于采购部门来说十分危险，这意味着第 2 章中介绍的主动优先权不具有可行性，采购部门在其协助的公司里也会变得孤立无援，没有方向。

第四个结果是，更广范围内的价值产品，如人脉关系、风险、持续性和创新等在相关的更新的业绩领域中正在发挥作用，但作用却在日益下降。这也许正反映了当今商业实践的前沿性所在。

最后，也许目前成功的定义所缺乏的大部分正是顾客方法。从供应链的角度来看，正如彼得·卡拉杰克在前言中给出的建议那样，顾客价值才是最终目标，应当带动实践并关注供应链的每一个细节。虽然采购并不直接与顾客互相作用，但它有潜力释放供应商创造顾客价值的能力，正如在可菲力和范德兰德案例中提到的那样，不能从顾客的角度了解价值的定义会使采购功能面临孤立的风险。

图表 7.1　向采购团队／业务部／董事会／供应商报告时的关键业绩指标



微型案例　采购中的顾客价值在可菲力公司的体现

可菲力公司是价值超过 600 亿欧元的能源服务综合企业——苏伊士环能集团的子公司。这个行业的特点是利润低、买进率高、门槛低。所以采购历来在公司业绩中发挥着重要的作用。采购资金相当于营业额的 60% 多，每在采购上节约 1 欧元就相当于利润增加了 0.6 欧元。然而，在可菲力公司，节约成本并不是衡量采购是否成功的唯一标准；更重要的是，CEO 希望采购能帮助公司增加业务并在市场上赢得新业务。这里的市场指的是顾客市场，而非供应商市场。

可菲力公司的采购部门为了完成这个目标，在议价时会利用供应商的贡献，在发展业务和面对市场时会直接利用与供应商的合作关系。这意味着可菲力的采购员有权参加每周的讨论新线索和新业务的业务发展会议。对于是否要继续进行一项业务，采购员也有一部分决定权。采购团队直接与面向市场的团队合作来清晰表达顾客价值并发挥其作用，这意味着采购不只发挥着商业作用，还能与供应链联系起来，能够通过与供应商合作直接激发竞争力，赢得顾客价值。

来源：作者经验

衡量标准尺度：从数字转向成果

好的关键采购业绩指标应满足至少以下 10 个标准。

- 与顾客价值元素的相关性（尽管采购属于前阶段工作，距离顾客较远，

但这不应该作为不创造顾客价值的借口）。

- 符合供应链的环境和方法（避免孤立操作某环节，操作时应将其视为供应链的一部分）。
- 不只局限于节约成本（如上一部分讨论的那样）。
- 与公司优先事项和战略相联系以确保与公司相关（同样，这意味着采购不能只采用节省成本这一种办法，因为并不是所有的公司和战略都只与成本有关）。
- 不仅适用于采购，还适用于利益相关者（作为相关性和连接性的指标）。
- 能很容易地与首席财务官和董事会取得联系（保证董事会级别会议更容易进行及与最高管理层对成功的定义建立联系）。
- 细分到团队和个人目标（进行持续关注，并将关键业绩指标与员工评价和奖励联系起来）。
- 在优先事项改变及目标完成时及时回顾和更新（保持活力并持续进步）。
- 简洁明了，数量不多（避免讨论时因各种精细的图表分心）。
- 以关于机会和提升的有意义的讨论作为基础（因此它们是工具而非用途，也不能只简单地用做报告）。

突破障碍因素

设立成功的新定义是一回事，真正突破更高的障碍获得成功又是另外一回事。这需要完善的计划及在日常工作中保持变化。蒂博·埃索捷——帝亚吉欧的财务总监，根据自身经验得出，一些常规的采购行为和采购的惯例也许会阻碍我们的发展。他将这些行为总结如下。

- 采购通常关注的是成本而非利润。
- 人们永远都在讨价还价（这也许会带来失去对合作伙伴和供应商的诚

信的风险，被看成只关心折扣的人）。

- 结果是讨论出来的。
- 人们对金融的理解容易趋于浅显。
- 人们是否真正了解业务是不确定的。
- 只有更加团结协作，才能更有影响力。

因此，蒂博·埃索捷提出了以下建议：

- 采购部需要明白如何帮公司获取业务，而不仅仅是关注如何做好采购。
- 采购部应与业务部团结协作。
- 采购应替利益相关者发声。
- 能够判断前景与采购时机。

因此，一个好的采购计划应该是什么样的呢？当需要做出改变时，我们又应注意哪些方面？

良好采购计划的标准

到目前为止，我们在这一章可以确定：成功采购的定义正在改变，因此，采购领导们正尝试扩大范围，力求做出更多的贡献，以及扩大供应链。此外，作为补充，他们还需要对之前的业绩指标进行调整，并改变团队的关注重点及方向，同时采购团队的计划应进一步发展完善。

我们的建议是，采购领导在改变计划时至少应考虑 10 个成功计划的标志，这 10 个标志在图表 7.2 中有详细描述。图表中的建议完成等级旨在提供如何达到标准的一种参考。

图表 7.2　采购计划的不同标准

标准	解释	完成等级		
		最低	中等	较高
1. 制订的计划需与业务一致	正如在第 2 章讨论过的那样，如果与业务没有适当的一致性，采购计划也许会从开始就注定失败	了解业务计划	采购部帮助业务部发展业务计划并提供资金	采购是整个业务计划的支柱，且业务计划和采购计划几乎没有差别
2. 制订的计划需与市场资讯相符	采购的关键贡献之一就是在做决断时提供供应市场信息	采购部能提供一些供应公司和市场的最新信息	采购部为战略采购积极收集信息	采购部提供的信息帮助交易获得高于市场平均数的收益并实现投资者的承诺
3. 制订的计划进行过基准测试	采购计划可以利用许多衡量标准和评估工具，使其能被好的甚至最好的实践表现和能力校正	采购部门对其工作和绩效进行基准测试	采购经理对成熟的评分系统和衡量标准有自己的目标	在外部基准中，采购经理以顶尖的绩效为目标

续表

		完成等级		
标准	解释	最低	中等	较高
4. 制订的计划包括采购范围的发展	好的计划应寻求扩大采购的影响和作用的范围，而不是只对现阶段的采购任务进行规划	计划中的采购范围包括战略采购	制订的计划应积极将范围从战略采购扩大到供应商关系管理为目标	依靠供应商关系的作用，采购计划能释放供应商潜在的创新作用，将采购范围从对现有花费进行管理扩大到帮助创造未来的花费
5. 制订的计划要以人为中心	采购不断变化和发展的本质改变了对采购人员的业绩要求，因此以那些需要实施能力的人为中心制订计划是合理的	采购计划专注于聘请更优秀的且区别于现有员工的采购员	采购计划专注于培养从事和不从事采购的人才（如分别从事进口和出口的人才）	为领导者的继任而制订的采购计划参与到综合管理和公司业务中
6. 制订的计划将供应商包含在内	从根本上讲，采购是外向型和商业型的，所关注的功能与销售相似，唯一的不同是销售关注的是位于供应链下游的顾客，而采购关注的是供应链上游的供应商。因为其本质上关注供应商，所以从逻辑上讲采购计划以嵌入到供应公司为目标是十分重要的	采购计划将对供应商关系的考虑包括在内	计划与供应商一同以迭代过程向前发展	计划内包括与供应商的联合投资目标

续表

		完成等级		
标准	解释	最低	中等	较高
7. 计划以持续性为目标	随着持续性成为许多公司的优先考虑事项，考虑到扩展后的供应链的影响，供应商对环境的影响以及社会责任的重要性处于供应链的上游这一事实，采购通常需要对其贡献进行计划	计划在有企业社会责任准则和以持续性为追求的情况下以覆盖供应基地为目标	为了提高供应链的稳定性，采购计划分配资源以便与供应商亲自接触	计划希望通过对持续性的侧重和实践，将公司和供应商与顾客区分开来
8. 制订的计划有防范风险的能力	扩展后的供应链有太多出现错误的可能，所以采购计划以防范风险为目标十分重要	在制订计划期间收集风险信息，并在进行资源分配决策时使用风险过滤机制	在制订计划时越过供应链与供应商一同制定风险方案及应对策略	风险信息和计划被业务部当做信息的来源
9. 制订的计划是可衡量的	正如在第 4 章中讨论过的那样，采购有明显的投资回收率追踪记录，同样，这些转折点和产量必须是可测量的	制定清晰关键的采购业绩指标	与业务部共享并共同使用这些关键业务指标	关键业绩指标将供应品与供应商同顾客价值联系起来
10. 计划不是一次性的或独立存在的	一些采购方法的重大改变不能在一夜之间完成，也不能独自完成	计划是多年采购战略的一部分	计划与公司的三年战略和目标相结合	业务部和供应商共同拥有采购计划

最大的差距：超越公司并了解顾客价值

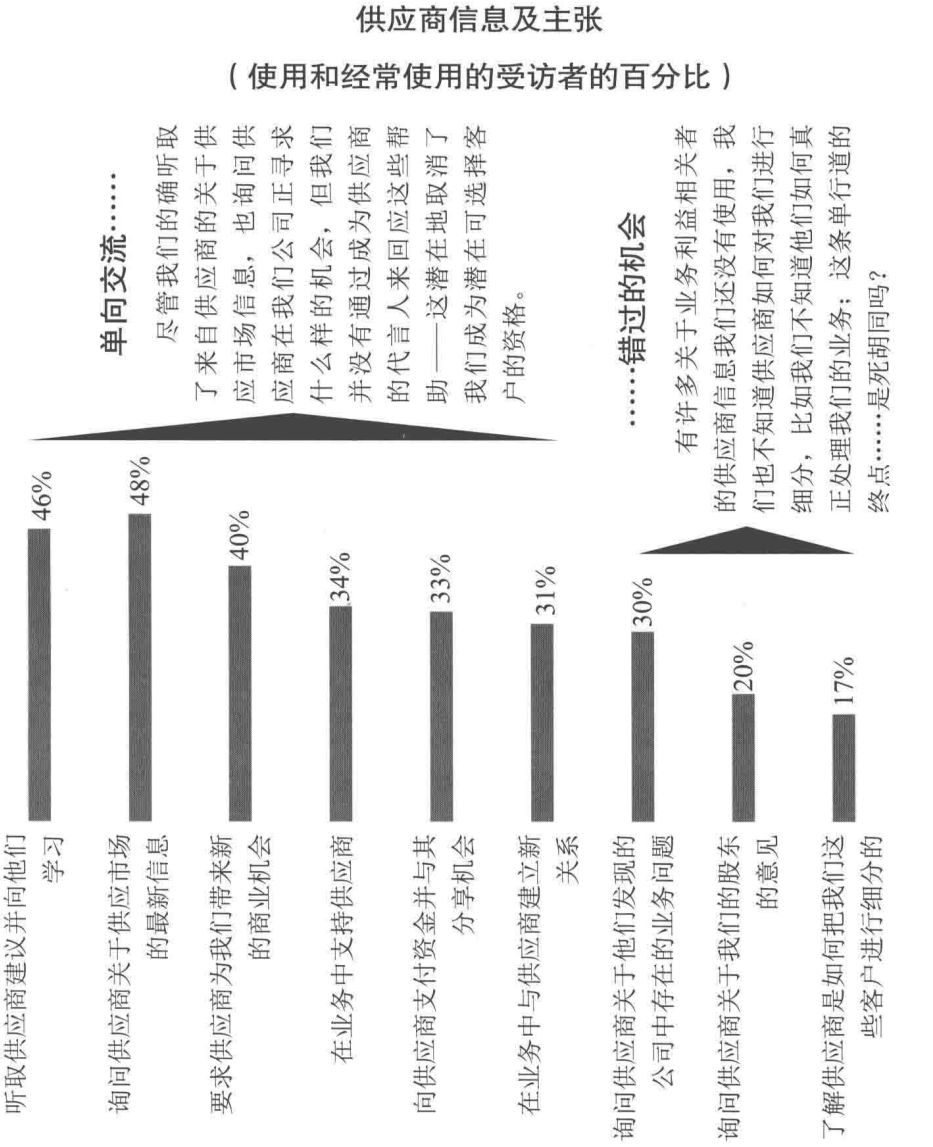
采购是供应链的一部分，因此它在帮助创造顾客价值时也发挥着作用。从传统习惯上来讲，采购部及采购经理更加关注供应链的上游，他们远离顾客，直面供应商。正如在第 4 章所讨论过的，一个更加现代化的方法会利用供应商关系能力，并以此为基础，将对供应商能力的深入了解引入到面向客户的讨论中。采购部门开始利用可能存在的供应商贡献进行创新和发掘顾客价值，并提倡将供应商作为区分度和竞争进步的潜在来源。然而，这需要对内部（第 2 章讲到的业务一致性）和外部关系有更深层次的熟悉与了解。问题是对这种能力的利用及重点的改变是否已经开始。

为了找到答案，亚洲和欧洲地区将近 200 位采购主管接受了调查。结果发现，包括外部供应商、公司人员、内部客户和其他利益相关者在内，采购经理唯一最大的对手也许正是他们自己。图表 7.3 在一开始就介绍了供应商关系。近半数的被采访者声称，他们会向供应商询问市场方面的最新信息及新的商业建议。这也许没什么大不了的，但听起来却很鼓舞人心。然而，实际上仅有约三分之一的采购经理，通过支持供应商并与其发展新关系将供应商信息带给了公司，而这本是我们指望供应链管理者做的工作。仅有 20% 的人声称他们就商业洞察力方面与客户进行了交流共享；仅 17% 的人能说出供应商将他们的公司放在哪个位置。

通过图表 7.4 我们可以看到公司内部发生的状况。许多采购经理正努力向公司内部证明他们具有战略价值。他们正在系统地搜集公司利益相关者的信息，并传播他们的成功经验。但除此之外他们并没有多少其他作为。上述调查中仅有不到 30% 的采购经理，经常会积极地为内部客户和利益相关者制定价值主张，询问其满意程度并为达到其满意度而设定目标。

因此，为了能更好地与供应商和业务同伴合作，采购部还有一些工作要做。范德兰德物流自动化系统有限公司的案例研究，为我们提供了一个供应商深入参与公司创新，释放他们的贡献，使公司在市场中脱颖而出的例子。

图表 7.3　供应商信息的使用情况



图表 7.4　采购中营销策略的使用情况

微型案例　范德兰德与供应商合作创新

范德兰德物流自动化系统有限公司，是一家全球性的自动化物流系统运营商和开发商，如运输带和机场的行李处理系统都属于其经营范围。范德兰德的采购和物流部门在以下三方面为公司带来了新价值。

- 与开发商一起寻找创新机会并一同发展。
- 提升了产品和服务的持续性两项标准（不只是让供应商签署行为准则）。
- 创造新的顾客价值和市场区分度。

同时，这家公司还提供了 CEO 要求采购部门承担更多工作并协助为产品功能增加新价值的先例。

有趣的是，这家公司其实是在落后的情况下奋起直追的。2009 年，一家竞争者公司以一款定位为可持续性的新产品进入了市场。因为范德兰德的 CEO 对创新和可持续性十分重视，从而与供应基地建立了良好的关系，所以这个挑战落到了采购部门和年度供应商的头上。

在这一活动中，60 家供应商接受了挑战，他们帮助公司进行创新，并与采购团队一起加入开发部进行的新输送系统的研发中。他们的目标是使新输送系统比市场上的任何同类产品更具有可持续性，并将其发展成第一个“从摇篮到摇篮”的认证产品。范德兰德公司在内部已经有了初步经验，但仍希望在供应商的帮助下加快研发进程，使新产品在供应商日当天面市。除了这个挑战之外，供应商还标记并合作开始了三个子项目。所以从一开始

公司就请求供应商对其创新事项和领域提供帮助。除了高级主管的协助外，公司还对供应商进行投资，邀请其加入公司的核心团队。

供应商在研发过程中做出了很大贡献。比如，从前传送带使用的PVC、橡胶和纤维的混合材料在产品报废时不能被分解，这三种材料都不符合“从摇篮到摇篮”的标准。一位供应商建议在食品加工业使用单一材料做成的传送带，然而这需要对传送带的操作强度进行重新设计。这项任务被交到了供应商和研究与开发部。另一个研究开发的例子是，经销商经过工程设计去掉了传送带底下的镀铬环，这使传送带更轻，消耗的能量也更少。这样的发明创新其实说明创新计划渗透在供应链的深层，且不止一环，并且很明显的是这不仅是一个书面承诺，或行为准则下的一个信号。此外，客户价值主张被扩展到了持续性的新层面。“从摇篮到摇篮”主张的内容的一部分是：产品能立即被回收和再利用。这迅速变成了范德兰德及其供应商从竞争中脱颖而出的顾客选择标准。因此该公司在创新与持续性的竞争中从落后者一跃成为领军人物。如今的顾客甚至将范德兰德的产品作为其具有持续性竞争力的关键，很显然这是采购部门和供应商在市场区分度和创新方面创造新价值的典型案例。

小 结

许多采购公司及采购代表已经通过节约成本做出了成绩。然而，这个方法的重点是冲击成本永远不会消失，现代采购战略关注的业绩指标会更加广泛更加综合化。这其中包括供应商对创新的贡献，对供应链持续性的影响

及对公司风险管理的贡献。最重要的是对衡量标准的使用已经从业绩报告扩大到了积极地与业务的利益相关者及供应商交流。如果这些都完成得很好，那采购就有潜力帮助公司增强竞争力及影响顾客价值——这将会把采购从供应链的后部 / 上游移至前部。

08

妥善管理供应链风险

人们对供应链成本管理更加重视。此前公司更倾向于首先从金融角度来考虑风险问题，比如外汇汇率波动和利率变化的影响等，以及/或者从业务连续性的角度考虑，如防范IT故障或内部运行中断。现在，这些公司意识到，危及公司健康运行的最大风险来自更广泛的供应链。

马丁·克里斯托弗博士

一个被广泛接受且有铁证支撑的看法认为，供应链正变得比以往任何时候都更加脆弱易毁。本章探讨了一些供应链风险增加的原因，及可能减少风险或减轻风险危害的建议。

在此，我们将系统描述为一个供应链风险的框架。对更加灵活地设计能够应对冲击的供应链的需求是该框架的重点。

2013 年上半年，顾客们受到警告说在英国和爱尔兰出售的牛肉汉堡中发现了马的 DNA（参见微型案例）。在这之后，很快人们在进一步检测中发现这并不是一个单一事件，而是波及了欧洲大部分地区。因为这个消息开始在顾客中传播，所以超市不得不召回了许多牛肉加工制品。

很快，人们又发现一些零售商和连锁快餐店，从一些著名的食品加工厂和制造公司购买了这些问题产品，问题处在供应链上游。比如，芬达斯——一家生产冷冻牛肉制品的大型公司——他们从法国可米吉尔公司购买的牛肉含有很大一部分马肉。而可米吉尔公司从斯潘盖罗公司购买牛肉，斯潘盖罗公司的牛肉又来自其他公司，包括罗马尼亚的供应商。

很显然，肉类供应链能见度和透明度的缺乏意味着，人们只能在很偶然的情况下发现这类污染事件。这个事件强调了，像这种经过扩展后的供应链里，可能隐藏着造成很大破坏的风险。

作为产品外包的结果——通常外包给海外的公司——这种类型的供应链的风险在近几年大大增加了。其他这种由于公司失去对供应链上层管理的直接控制，而陷入风险的例子还有很多。近年来，像丰田、美泰和雀巢这样的跨国公司，都曾由于供应链上游出现问题而不得不召回产品——这通常会

对它们的销售额，当然还有信誉产生重大影响。

由这类事件引发的思考带来的结果之一是，人们对供应链成本管理更加重视。此前公司更倾向于首先从金融角度来考虑风险问题，比如外汇汇率波动和利率变化的影响等，以及 / 或者从业务连续性的角度考虑，如防范 IT 故障或内部运行中断。现在，这些公司意识到，危及公司健康运行的最大风险来自更广泛的供应链。因此，任何公司的采购经理和采购代表的关键任务之一就是，对供应链上层风险的前瞻性管理。

微型案例　供应链管理和马肉丑闻

2012 年 12 月，爱尔兰食品安全局（FSA）宣布，他们在爱尔兰的牛肉汉堡中发现了马的 DNA。这仅仅是个开始。很快，这个丑闻波及了很多产品以及几乎欧洲的所有国家。许多大型跨国公司，包括特易购、阿斯达（沃尔玛）、宜家、阿尔迪和雀巢在内，都被牵扯其中。

开始时，这个事件的原因被报道成是贴错标签，但很快人们发现，这明显是一起诈骗事件，英国与荷兰已经开始逮捕相关人员，调查仍在继续。很明显这是一个供应链管理失败的例子，原因是对复杂和分散的供应链管理不善。

特易购公司是这起丑闻中最早被发现的公司之一，截至 2013 年 1 月中旬，这起事件已经给特易购带来了 300 万欧元的市场价值损失。意识到顾客和投资者对其的信任受到了潜在破坏后，特易购迅速向顾客道歉，中止与事件相关的供应商的合作，并宣布进行 DNA 检测以搞清楚事实真相。同样，当宜家在其著名的

肉丸中发现马的DNA时，它立刻召回了出售约一个月的产品并宣布对新供应链的管理会“从农场到餐叉”。

但并不是所有的公司都受到了丑闻的影响。能够对自己的供应链进行十分紧密的管理的公司很有可能幸免于此。莫里森公司——特易购在英国的主要竞争者之一，拥有自己的屠夫，且肉类全部来自当地农场社区，这使他们掌握了第一手资料，对供应链有更大的控制权。在丑闻之后，莫里森公司的情况令人十分羡慕，据报道，该公司的生肉销售量上升了18%。

来源：独立报（2013）

理解风险的定义

今天的供应链几乎比以往任何时候都更加复杂。“复杂”这个词描述了各个环节通过牵一发而动全身的网络相互联系、相互依存的情况——通常是以不可预见的形式。在这个网络中，因为代理商和实体店铺之间的许多相互作用具有积累和组合的效应，所以供应链被干扰和破坏的可能性也增加了。

很显然网络的节点和环节越多，它也就越复杂。由于外包非核心业务，现在许多公司对提供产品和服务的外部供应商十分依赖。这些外部供应商同样也依赖二级供应商网络及其他供应商。很有可能位于网络中心的中心企业，根本不知道会有这么多二级或三级供应商为它们的供应链上游提供产品。农业设备生产商约翰迪尔公司为我们提供了正确管理的例子。

微型案例　约翰迪尔公司对上游风险的管理

约翰迪尔公司——美国最大的农业机械制造商之一，拥有一个含大约 1000 个直接供应商的供应网络。这个网络本身已经十分复杂，然而，当我们关注这个供应链的较底层的部分时会发现，其复杂性在成倍增长。这个庞大的网络，由于不及时的管理和“零库存”的发展趋势，复杂性大大提升，公司的风险也有所增加。

为了管理其复杂的供应基地，该公司使用了一个供应商业绩监督工具。这个工具综合了一系列统计过程控制方法，它被用来监督和管理所有一线供应商。每两年，供应商需要通过网络的界面提供信息。被要求提供的信息不仅要涉及供应商的运行情况，还要涉及二级和三级供应商的运行情况。这表明了约翰迪尔公司对了解潜在风险，以及管理有多级供应商的供应链的重视。利用这个工具，公司可以提前监管潜在的风险并找出合适的应对办法。

这个工具会定期更新以便于检查出新出现的潜在问题。比如，2012 年约翰迪尔公司增加了关于供应商行为准则和风险审计的问题。这引发了一场领导层的讨论，69 位主要供应商研究了其业务连续性计划的稳定程度，以及如何与自己的供应商一起管理风险这个问题。

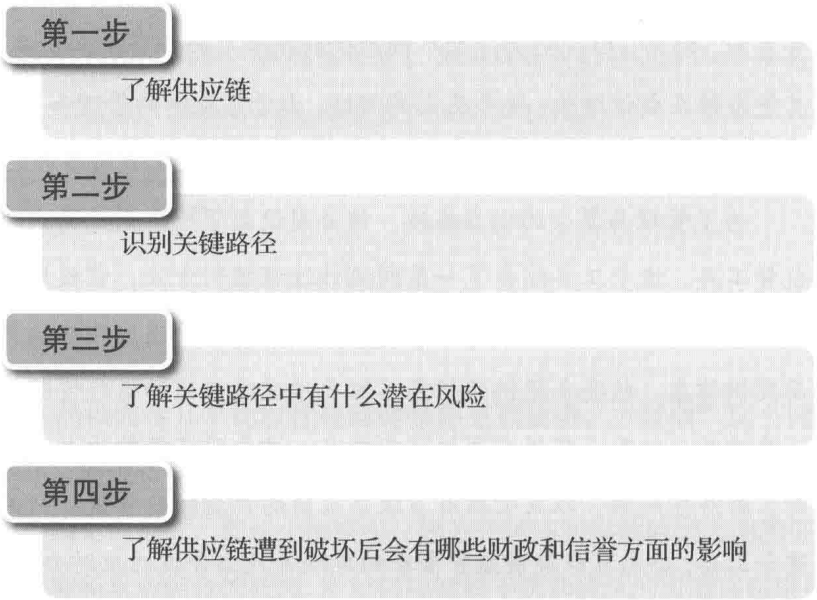
来源：西姆翰等（2013）

为了使经理们能更了解他们网络中潜在的脆弱区域，进行供应链风险预测十分必要。进行风险预测的目的是找出威胁供应链持续性的最大风险，

然后根据这个发现制定风险消减战略。图表 8.1 强调了建立档案的四个步骤。

让我们来依次检验这几个步骤。

图表 8.1　进行供应链风险预测



1. 了解供应链

或许这显而易见，但仍需要说明的是，供应链风险管理过程中十分重要的一点是了解供应链的外形。换句话说，我们要能够绘制包含公司业务在内的网络明细图。这个网络需要覆盖所有包含“终端到终端”路线的节点和环节。在上层供应风险管理中，这代表了具备超越一线供应商收集二线和三线供应基地信息的能力。

很显然，由于许多供应链的复杂性，这是一个有挑战性的任务。然而它还是可以被完成的——受到这方面管理与法律规范监督的公司就做到了，

如制药业、航空航天业及某些食品行业的公司。

进行供应链风险预测的第一步的结果应该是有一张明细图，而且图中应包括所有组成公司供应网络的节点和环节。

2. 识别关键路径

任何供应链中都会有这种节点和环节：如果它们出现故障，无论何种原因，影响都将会是巨大的。在进行风险预测时，我们要寻找的是会成为业务持续顺利进行的“关键任务”的节点和环节。需要特别注意的是，网络中的这些部分如果被破坏，会对公司的盈利产生很大影响。因此我们应该考虑关于供应网络系统评价的问题，对每个节点和环节，我们应考虑的问题是：“如果这个节点或环节出现故障，它带来的影响和收益将会是什么？”

那些失败时会带来最大影响的节点和环节被认为组成了网络的“关键路径”。

关键路径可能有以下一些特点：

- 交货时间长，比如补充零件时从订货到交货的时间。
- 产品供应来源单一且没有短期替代品。
- 两个或两个以上一线供应商共享一个二线供应商。
- 依赖某些特定的设施，如港口、运输方式或信息系统。
- 材料和产品必须经过的瓶颈或“难点”。
- 失效后需要花一些时间复原。

识别关键路径的一个有力工具是故障模式和效应分析（FEMA）（麦克德莫特等，2009）。FEMA 的目的是提供系统方法使人们找出网络中应该注

意的部分，降低失败的风险。其方法是观察每个节点和环节并提出以下三个问题。

- 哪部分可能出故障？
- 出现故障后会有什么影响？
- 出现故障的关键原因是什么？

接下来要做的是通过以下标准评估网络中潜在的失败：

- 故障有多严重？
- 这个失败发生的可能性有多大？
- 这个失败被检测出来的可能性有多大？

接下来，人们会利用图表 8.2 中那样的评级系统，通过将三项问题的得分相乘得出综合优先级得分。例如，如果这三个标准每项得分都是 5 分，那最后的总得分就是 125 分，即可能出现的最高风险等级。

图表 8.2　失效模式和影响分析评级系统

S =严重性	1. 对运营服务水平没有影响
	2. 对运营服务水平有轻微影响
	3. 肯定会降低运营服务水平
	4. 运营服务水平严重恶化
	5. 运营服务水平降为零
O= 发生的可能性	1. 可能很多年发生一次
	2. 可能工作很多个月出现一次
	3. 可能工作几周出现一次
	4. 可能每周都会出现
	5. 可能每天都会出现

续表

D= 被检测出的可能性	1. 被检测出的可能性很高
	2. 出现前会有大量故障警告
	3. 出现前会有部分故障警告
	4. 出现前几乎没有故障警告
	5. 被检测出的可能性实际上为零

3. 关键路径中有什么潜在风险?

任何供应网络平稳运行都会存在很多潜在风险。因此使用某种形式的系统审计，以找出最可能造成故障的原因是十分必要的。这种审计应当检查会造成业务中断的潜在风险的五个来源（见图表 8.3）。

图表 8.3　供应链风险的五个来源

1. 供应风险	供应出现故障时公司经营有多脆弱？（由于采购范围遍及全球，依赖关键供应商和供应管理不利等原因，风险有可能更高）
2. 需求风险	需求如何波动？“牛鞭”效应会导致需求扩大吗？当其他生产过程的需求影响到我们的需求时，这中间有没有平行互动?
3. 过程风险	我们的程序有多大弹性？我们了解一些过程（如制造过程）的原料可见度吗？瓶颈在哪里？如果有需求的话，能获得多少额外容量?
4. 控制风险	我们自己的内部管理系统导致供应链干扰和变形的可能性有多大？（比如，成交量、批量大小和安全库存政策都可能干扰需求量信号）
5. 环境风险	哪些节点和环节在遭受外力时会特别脆弱？（比如与天气相关的事件、地震、地缘政治动荡、监管与法规问题等）

4. 供应链遭到破坏后对财政和信誉的影响

供应链故障会给企业造成很大影响，在一些极端案例中，供应链故障会导致整个公司的瓦解。除了通常会造成的短期影响之外，供应链故障还会影响到净利润，甚至公司未来一段时间的信誉也会受到波及。

在衡量供应链故障造成的经济影响时，一个有效的办法叫做“在险现金流”。这个方法的主要内容是，对之前被确认为是关键路径的节点和环节定期进行“压力测试”，以测量在关键路径失效修复故障的这段时间内现金流会受到多大的影响。

除了“现金流在险值”外，还有一个更广泛并且有更多潜在危险的问题，那就是“信誉风险”。2007 年，美泰公司，这个世界上最大的玩具生产商因为其玩具上的油漆铅含量达到了可能造成危险的级别，而不得不将超过 2000 万个玩具召回，这对美泰的信誉产生了极大的长期影响。它花费了好几年的时间才将销售额恢复到之前的水平。其他供应网络故障对公司信誉造成长期影响的类似例子还有很多。

尽管计算出信誉受损造成公司在市场上的实际损失的确切数字几乎是不可能的，但有确凿证据表明，股东的价值基本上总是会受到供应链故障的不利影响。

进行供应风险预测

商界的一个普遍共识是，供应链风险主要来自公司无法控制的外部事件。当然，供应链受到飓风、洪水、劳资纠纷和流行病等因素的影响的可能性永远存在。但是现在大部分的供应链风险是来自公司自己做的决定，特别

是采购部门的决定，它们是业务风险预测的主要决定因素。

在理想情况下，每个由供应商作出的决定都应该被问及这样的问题："这个决定产生的风险有多大？"例如，如果我们决定从一个离主要市场有些距离的低成本国家采购，交货期会受到什么影响？这对公司应对需求量突然变化的能力有什么影响？出现破坏性的缘政治事件或监管政策变化时风险会更大吗？

有太多的采购决定在做出时，当事人只浅显地考虑到了成本因素，而且有时还考虑不到潜在风险成本。当风险预测受到采购决定的不利影响时，对更高水平的供应链管理的需求势必会增加。在过去，虽然公司通常会对直接供应商的财政状况进行监督，但它们也许不会一直关注更广泛的供应链风险相关事件。在现在这个外包业务遍布，供应链不断向下细分的世界，做出采购决定之前，必须要对采购选择给风险预测带来的影响进行全面评估。

公司在接受这个挑战时迫切需要解决的一个问题是，它们通常会与成百甚至上千个供应商合作。在供应基地如此复杂的情况下应该如何评估风险预测？

同样，正如我们之前强调过的那样，供应链有许多潜在的风险来源——其中一些可能会影响到我们的某些供应商而对其他供应商没有影响。处理这种复杂性的办法是，对供应基地和风险来源进行大致分类，以找出在进行更细致的研究时我们首先要做些什么。

有人提出了一个实用的供应基地分类方法（吉格尔和哥德巴赫，2012），那就是将供应商分成以下三种类型：战略型、战术型 / 核心型和事

务型。

（1）战略型供应商：恰如其名，这类供应商对实施公司的业务战略十分重要。没有它们，公司继续进行业务发展可能十分困难。它们的数量可能很少，但对公司的重要性不容小觑。它们是创新思想、信息和其他资源的重要来源，通过与它们合作，当地公司能获得宝贵的市场区分度优势。从首席执行官到工厂一线，公司想要使内部每个阶层都与这些供应商建立最稳固的合作关系。业务的重点将集中在高级跨境工作、最高透明度和建立合作文化上。

因为这些业务能够独立于供应商而存在，所以当公司了解自己本身的风险预测，并且意识到预测出现任何不利变化都要与供应商合作解决是十分重要的。

（2）战术型／核心供应商：业务的日常平稳运行会极大地受到那些“战术型”或“核心”型供应商的影响。它们的数量比战略型供应商稍多，但仍属于数量较少的类型。当这类供应商退出交易时，会对公司造成严重影响，至少从短期层面上讲是这样。但是它们是可被取代的，我们应时刻准备好应急计划以应对潜在的危险。

这些供应商会占据公司总采购支出的一大部分。此外，公司会依赖这些供应商带给它们的高可靠度表现——无论是按时交货、经营和监管保持一致，还是供应商管理库存计划。由于以上原因，公司对这些供应商进行紧密监管，找出任何有可能破坏供应商提供必要成本水平、质量及运输标准能力的因素十分重要。

（3）事务型供应商：第三种供应商也可以被定义为“商品”供应商，因为这些供应商的可替代人选范围十分广泛。因此，当这些供应商之一，无论因为什么理由，不能继续提供产品时，找到代替的供应商是很容易的事。在对这类供应商做出选择时，价格通常是首先要考虑的因素。一些像电子竞拍这样的机制会使寻找和筛选供应商的过程效率更高。

因为这种事务型供应商可能比其他两种供应商多得多，所以在此建议对供应商风险的监督集中在一些基本标准上，主要应保证在价格和交货时间方面有竞争力。

将供应基地这样分类之后，那现在哪些方面的问题风险需要被纳入最初采购决策，以及随后的风险监督过程呢？

法夫尔和麦克里（2008）提出了一个实用的风险分类方法。他们的建议是，虽然风险的来源多种多样，但它们能被分成三个大类：行业 / 商品风险、地理风险以及环境风险。

（1）行业 / 商品风险：一些企业更容易受到某种类型的供应链风险的影响，同样，一些公司对价格波动、货品短缺等商品风险也十分敏感。在食品行业，天气因素，如干旱，对原料的可用性及成本有很大的影响。2013 年在本书编写时，墨西哥发生了一场十分严重的干旱，这导致全国损失了 320 万吨玉米、60 万吨大豆和 6 万头牛。由于食品价格受到很大影响，相应地，墨西哥发生社会动荡的可能性也增加了。许多由于干旱引起事故的类似例子在其他国家和地区都有发生。这种随着气候变化开始产生的影响的例子还有可能增加。

在一些行业，如制药业，监管条例发生变化的可能性是一直存在的，这通常会对业务风险有深远的影响。此处提供的信息是，在公司本身也属于其所依赖商品的一部分的行业中，出现的特定风险需要引起公司的注意。

（2）地理风险：由于当今许多供应链的全球化属性，将地理风险评估纳入供应链风险预测程序十分重要。地理风险也包括政治干预，如国有化、恐怖分子、海盗活动、汇率波动及投入成本（如劳动力）变化。一部分专业企业在提供特定国家的风险预测，并会定期更新，预测的重点是潜在干扰来源。

地理风险的一个不太明显的特点是，作为全球性外包的结果，交货期也许会延长，所跨越的国境数增加，对额外环节如报关的需求也会增加。

因此，库存总量，包括在运输途中的货物，以及对供应变化发挥“缓冲”作用的额外安全库存在内，会不可避免地受到影响。更长的交货期几乎总与更强的可变性联系在一起，而更强的可变性就意味着需要更多库存。

人们并不能总意识到库存方面的风险，还要明白库存的经济含义——人们如何为库存投资？投资的成本又是多少？如果市场需求发生变化，一些风险就不再有威胁。同样地，如果需求比预期要大，产品持续脱销的话也会出现风险。这些与库存相关的成本总量可能高得惊人，并对交易的收益率和投资回报率产生实际影响。

（3）环境风险：在更广阔的环境中供应链连续性会有许多潜在风险来源——大部分超出了独立公司的控制或影响范围。自然灾害，如洪水、海啸、飓风、地震及火山喷发等会严重干扰业务的进行，更不用说更广泛的社会和

经济影响了。有趣（或令人担忧的，取决于你的观点）的是，无论出于什么原因，这种类型事件的数量似乎在上升。这种风险发生的可能性也许很低，但一旦发生对供应链运行的影响相当大。

流行病，比如禽流感，也有可能会造成供应连续性问题或旅游限制，2002 年到 2003 年非典爆发期间对供应的影响全球都有目共睹。

显然，尽管我们无法预测数量如此之多的外部事件，但从某种程度上来说它们是可以被计划并因此被缓解的。“应急计划”是被考虑得较多的方法，这个方法会先问关于“如果”的问题，然后对目前供应链管理进行与“压力测试”相似的评估。压力测试的意思是，公司应该了解，举个例子，一团来自北半球的火山灰云对公司业务的影响是什么？供应网络能在多大程度上抵御这个干扰？需要被加强或扩展的关键节点和环节是哪些？

建立供应商风险审计机制

结合刚才介绍过的两种观点，即供应商类型（战略型、战术型 / 核心型和事务型）和风险类型（行业 / 商品风险、地理风险和环境风险），我们能够建立起一个能找出供应网络中最大风险所在的基本框架。图表 8.4 简要概括了这个框架。

战略型供应商应当被定期审计——当然是以一年几次的频率——从而来找出它们的风险测试有哪些变化。对于战术供应商来说，审计不用那么频繁，一年一次就足够了。事务型供应商的数量有很多，所以应当进行自主性能测试（如按时交货性能），并将异常情况汇报给公司。

这样一来，即便是管理大型供应基地的风险评估也是可行的了。这个系统过程的最终结果应当是，对上游供应商中出现的主要漏洞有一个更清晰的结论。

图表 8.4　供应风险评估框架

		风险类别			
		行业	地理	环境	
供应商类别	战略型				定期检查
	战术型				周期性检查
	事务型				异常报告

创建更有弹性的供应链

任何供应链，无论具备多严谨的风险评估方案，在实施过程中都会出现失误。即使在运营最好的企业中，阻碍和意外也会不可避免地出现。因此，尤为重要的是，在供应链设计过程中要将弹性牢记于心。弹性指的是一种体制在被瓦解之前，能恢复到最原始状态或者预期状态的能力（克兰菲尔德管理学院，2003）。

为了创造更加灵活的供应链基础，有一些基本构件需要考虑进来，图表 8.5 总结了四个关键因素。让我们依次分析这四个因素。

1. 供应链管理

实际上，供应链的设计对弹性有着很大的作用。供应链网的设计通常

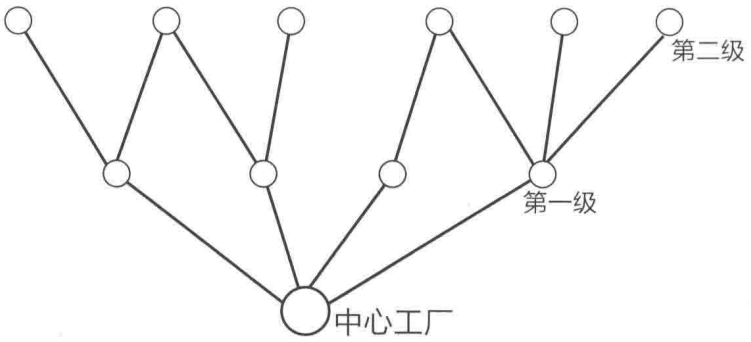
是为了优化成本，尽管这思想背后的经济逻辑十分缜密，但是也不能保证这种网络优化成本的方式最具弹性。低成本的国家资源采购、精益生产和制造以及集中分配是减少成本但不提高弹性的供应链决策的案例。

图表 8.5　建立弹性供应链

企业想要创造出更有弹性的供应链网络，就必须详细规划现有的决策和安排，这一步我们叫它“供应链获知”。供应链策划最基本的目的就是决定供应网络的“本来的”状态，寻找特定的瓶颈或者着手点，寻找机会去重新设计系统从而避免不必要的麻烦。尤为重要的是，尽可能地在上游供应环节扩展策划范围，深入到二线甚至三线供应商，从而寻找潜在的关键供应商。正如图表 8.6 所介绍的案例，三个三线供应商共同拥有同一个二线供应商，

如果二线供应商出现了问题，将成为整个供应链出现故障的主要原因。

图表 8.6　寻找上游关键供应商



幸运的是，通过分析这些详尽的上游供应链网络的规划设计，我们能更加了解企业所面临的潜在危险和弱点，现在我们的问题就成了，如何决策才能将弹性最好地融入供应链的网络之中。其中一个实现弹性的方式就是裁员。例如，公司在一些关键情况下或者危急时刻，有意识地创造出一个“萧条期”，或者提高生产力，又或者复制节点和环节。虽然一定数量的裁员也许是有必要的，但是更吸引人的解决办法是和一些关键的供应商合作，从而引进更高水平的应急计划。例如，法国汽车公司标致雪铁龙集团就出台了这样一项政策，所有的公司供应商需要有来自不同国家的可选择的供应来源（供应管理，2011）。由于 2011 年日本大地震所造成的巨大的经济停滞，这种在不同地理区域的双重采购政策已被广泛应用和传播。

在当今这个爆炸性的社会中，把加强弹性在供应链设计的过程中作为重要目标和考虑因素，并且使其成为一项标准流程是很有必要的。当然，供应链设计的最基本原则是，最好的决策一定是那些拥有选择最多的决策。实际上，很多供应链的决策一心以降低成本为原则，却很少注重这些决策因素

对于风险预测和弹性的影响。

2. 供应链合作

尽管我们说了很多，也写了很多关于在供应链中一个更高水平的协同合作的必要性，但是这个原则看起来仍更像是一个例外，而不是一个常规情况。然而，如果其目标是创造一个更有弹性的产业链，那么实现产业链的合作将是一个首要条件。

合作对于保证供应链可见度是至关重要的，如果不能清楚地了解供应链的上下游，不确定性就会增加，对于事件的反应能力也会被削弱。有一些工具，如供应链事件管理（SCEM），它能监督供应链的关键阶段以找出不同于计划的偏差，只有供应链的合作双方有意愿共享信息和资讯，这个工具才能发挥效果。一个从合作双方共享信息中获得的有益分拆更像是一种“鞭子”，它可以减轻由于缺少可见性而被放大了的干扰（克里斯托弗和李 2004）。协同规划也可以带动转型，将订单带动补货的形式转为供应商管理库存的形式（VMI）。实行了供应商管理库存的方式后，供应商可以自动地补充它们客户的库存，这可以既极大地减少系统中安全库存的总数，同时也提高了预测的准确性，因为供应商可以看到更多隐藏在供应线路之下的东西。

这样更紧密的合作有一个更大的益处，那就是供应链的潜能可以被最大限度地激发，但前提是这个商场供应链里的主要供应商们做好了准备，可以坐在一起分享信息和见解。最理想化的情况是，企业应该建立一个“供应链委员会”，一些重要的一级供应商可以定期会晤，回顾它们的风险预测，为更大的一体化发掘更多的机会，跨越不同企业的鸿沟，从而更加密切地展开合作。

3. 构建供应链风险管理文化

几十年前，当全面质量管理这一想法（TQM）开始在很多公司盛行时，人们很快就意识到如果想要让这个想法顺利运行，就必须在全公司上下构建起重视质量的文化。这个想法也同样适用于供应链弹性原则。

如果公司可以更好地为避免供应链失效做准备，风险控制经理的脑中一定要有合作这个观念。为了做到这一点，董事会一定要制定商业优先的供应弹性策略。首席采购官（CPO）应该为可持续发展制定一个基础方案，作为供应持续链条，这个方案在公司各个发展阶段都应被严肃对待。然而任何一个决定，无论是由董事会还是各个卖场做出的，都应被问到这样一个问题："什么决定可能会成为影响商业供给风险和弹性的决定？"我们应该鼓励员工和经理去表达他们所担心的潜在风险，以及对于这些风险如何解决的建议。

几年前，作为一种合理操控风险和建立节制传讯的方法，业务连续性计划（BCP）被很多公司采纳。直到现在，是否应该将 BCP 扩大到"持续的供应链计划"仍备受争议。

在供应链里，可持续的供应计划应该扩展到超出个人业务网的范围，并探索作为一个整体系统时应对困扰的方法。为了使这一点成为可能，公司应该建立起一个可以直接向 CPO 报告的供应链团队。建立该团队的目的是为了不断审视供应商的风险预测，评估供应链中潜在"关键点"的当前状态（如场地、交通关系、基础设施等），并使用这些信息去概括和更新那个所谓的"风险登记"。团队里的成员关系应该是，围绕着从采购到运输这个过程中所有的关键人员进行的。

4. 发展灵活性和适应能力

几乎可以确定的是，要建立起一个更有弹性的产业链，就必须要实现更加灵活更加责任化的产业供应链。很显然，如果公司或系统对于一些干扰或中断，反应很慢的话，当意外情况发生时，其将处于一个很不利的位置。灵活性决定了一个公司在被动情况下快速解决问题的能力。然而和灵活性同样重要的是适应力。

适应力的大致意思是指当环境有所改变时，供应链也会相应做出改变来适应新的要求。对于许多公司来说，有一个问题就是，很多公司都缺乏快速改变去塑造供应网络状态的灵活性。因为这些企业通常已经将资金投入到实体商店的建设中，所以在它们的供应安排中可能没有任何灵活性可言，短期内也无法改变供应链的基本“建筑结构”。有人曾经提出过一个替代观点（克里斯托弗和霍尔韦格，2011），这个观点指出，商业投资应该获得结构的灵活性。这一个趋势在本质上表明，在这个变化莫测的世界里，拥有固定资产和资金被套牢这两种状态，在现有供应安排和分销渠道正处于劣势。因此，从以成本为基础的方式，到强调采购的重要性，在向带有灵活性最大化的采购政策迈进的过程中，弹性的重要性被进一步放大加强。当然，这种说法也有待被进一步讨论。很明显，在寻求压缩成本和不断提高效率的企业中，这一观点得不到太多的支持。不过，那些将投资优先放在培养对意外变化和干扰做出快速反应的能力的公司，可能最终会胜过那些只关注成本的竞争者。

小　结

在这一部分中，我们已经强调了更高级别供应链的漏洞给公司带来的挑战，这点应该被加以强调，但是风险的“上行”及“下行”仍然存在，对于那些做好准备迎接不确定性和变化，并投入资金从而想要使自己更具弹性

的公司来说，许多重要机会就摆在它们的面前。引用查尔斯·达尔文的话，就是："能够生存下来的物种不一定是最强的，也不一定是最聪明的，但一定是最积极去改变的。"

随着商业环境中越来越多的不确定性的出现，供应链风险管理的重要性也在增加。许多公司现在意识到了，有必要定期系统回顾一段时间内供应链的风险概况。明白供应链失效对成本的潜在影响，会使公司对发展更具弹性的供应链的益处给出一定的评价。

从采购的角度来看，所有的供应链决策应该对商业风险的潜在影响进行全面深入的分析。分析时应该尽量延伸至整个供应链，因为大部分潜在风险属于第二等级或者第三等级水平。那些对于建立一个供应网络有着详细理解的公司，在建立一个面对危机时更具有弹性的供应链结构时，通常有更好的定位。

09

信息技术优化采购过程

电子采购已被广泛接受，采购的作用已经改变和提升。大部分的日常订单处理和项目采购工作，可以通过自动审批功能委托给在开支控制范围内的用户。因此，买方有更多的时间制定采购战略。从这个意义上来说，电子采购支撑着采购在企业中的地位和功能，对企业提高其对行业、商业和政府的贡献变得更具重要的战略意义。

艾伦·斯玛特博士

随着互联网的发展以及广泛应用，信息技术在供应链功能管理方面发挥着日益重要的作用。

企业之间最早的电子交流形式是，通过增值网络发展的 EDI（电子数据转换）。电子数据转换可以相互传送文件和数据，但是需要有所有权的软件，所以想要建立这样的转换是不稳定的，并且花费不菲，而且只有增值网络的特殊会员才可以达成交易。很多的电子数据转换已经被基于互联网的应用所取代，这些应用可以提供全球化的覆盖率及全球化的运用率。

电商已经发现了一些可以用在供应链管理方面的应用，包括运输、库存管理以及计划需求等。在这一章里，我们将广泛关注在电子购物引领下为买家和供应商建立的机制。

电子采购机制

电子商业兴起于 20 世纪 90 年代末期，很多迎合买家和供应商需求的科技和应用也应运而生。这些应用的引进起初是因为电子商业革命，比如对提高能见度、实现标准化，改进过程和有效交易的需求（卡拉卡塔和罗宾逊，2001）。对于采购专家来说，还有如下其他的因素的驱使。

- 综合成本可视度的需求。
- 减少供应商的交易费用。
- 实现对合同的高度一致。
- 更好地控制供应基地的外部成本。
- 减少供应商数量或者使其合理化。
- 更高水平的采购人员的生产力。
- 渴望和重要贸易伙伴更好地展开合作。

• 从单纯的交易向更高的增值活动的转变（查菲，2009；斯玛特，2010）。

这些潜在的好处可以在采购过程中创造更高层次的有效性。同样，在处理供应商和订单的问题上也会有所帮助。这些因素可以帮助那些采用电子购物技术的企业，实现可持续性的竞争优势。

本章节所讨论的电子购物机制如图表 9.1 所示。这不是一个在电子商务旗帜下进行分组的应用程序和模型的详尽列表，在本章后面的部分会简单地提到一些次要的机制。意识到电子商务并非是一个标准的应用是很重要的，为买家和供应商设计这些有着不同操作特征的模型，其目的也是不同的。

供应商目录网站

电子商务的格式是一种卖方模型，因为这种模式是为独立的公司设计的网上销售机制，因此可以复制或者代替传统的销售渠道。这些目录网站的先驱者是一些像亚马逊之类的“消费者对消费者”的电子商务模式的公司。“公司对公司”的电子商务也很快就适应了采购的网上需求。

图表 9.1　电子购物机制

应用程序	特征
供应商目录网站（卖方电子采购）	由一个独立的销售企业设计网站，用一种电子目录的形式陈设公司的产品。顾客通常用鼠标可以在网上完成订单，这个系统连接着购物车和结账系统。这是由供应商设计的作为一种市场的电子渠道。

续表

应用程序	特征
买方 / 请求支付应用程序（买方电子采购）	由买方公司设计的一款应用程序，用户可以搜索产品，追踪订单、收件和支付货物。使用供货商提供的目录或者根据从供应商网站获取的数据绘制产品数据。通过供应商的支付使得“请求支付”自动化，包括搜索目录、订单生产、送货。
电子市场（多对多采购）	在线为买家和供应商提供商店入口的网络促成了交易。供应商提供目录，买家可以在同一个网站上浏览多种目录。市场可以是水平的，提供一系列的产品，比如办公用品；或者是垂直的，可以相关到某个特殊的行业或者部门。
反向拍卖（买方控制的在线投标）	买家和特殊供应商在网上实现实时投标，买家降低报价完成交易。尽管完成一项合同要考虑很多标准，但是原则上，赢家是报价最低的人。合同的条款和条件都是由买方企业制定的。

来源：来自斯玛特（2010）

微型案例　卖方——欧时电子元件公司

欧时电子元件公司，英国最早提供在线目录的公司之一，是一家集工业、商业和办公产品于一体的分销商。20 世纪 30 年代，它以做邮件起家，之后转做电话销售。它最大的成本就是发给顾客的成册的目录单，因为总是有新的产品要加到目录册当中，还有一些要从目录中删除。同时，电话费用也是它的一大成本，因为公司员工全天 24 小时都在处理海外订单。

在 1999 年，欧时电子元件公司在网络上开通了自己的网站转做电子贸易。在网上，顾客可以把自己的订单发给公司的交易网站。这一新的程序大幅减少了销售费用，顾客开始把自己的订

单发到这个系统里，欧时电子元件公司就不再需要那么多电话接线员了。伴随着买家自己创建自己的订单，订单的准确性也随之提高。在接下来的几年里，顾客网上订单发展越来越快，到现如今顾客的极大量订单是通过公司网站完成的，而不是通过电话或者传真。

这种形式的网上订单成为了电子购物的第一种模型，为买家提供了一种更为简单便捷的购物方式，买家可以在网上浏览目录，快速并且有效地搜索产品，不用等待电话接线员就可以提交订单。同样，供应商可以更加快速地向买家提供新产品，及时处理订单，减少订单周期。许多买家已经开始接受这些应用程序。然而对于购买公司来说，这种方式有以下一些固有的问题。

- 无法比较卖家的价格。
- 买家要遵守供应商的订货流程和标准。
- 买家所做的是在为供应商提高效率。
- 对买家来说有太少的杠杆机会。
- 不能和买家的办公室后勤工作系统一体化。

在这一方案中，买方不会有真正的成本，也不会有真正的过程利益，事实上，一些重要的利益和存储都贡献给了供应商，从而使供应商能够实现销售低支出。有证据证明，在买家早期采用这个机制的时候，就已经有了超额消费逐渐弱化的迹象。随着个人用户可以轻松地登录到买方公司选定产品并且支付，这种特立独行的购买行为得到了很大程度的提升。

买方的应用程序

电子购物过程中的买方模型是关于付款请求循环的。这一循环在图表9.2中得以阐述。

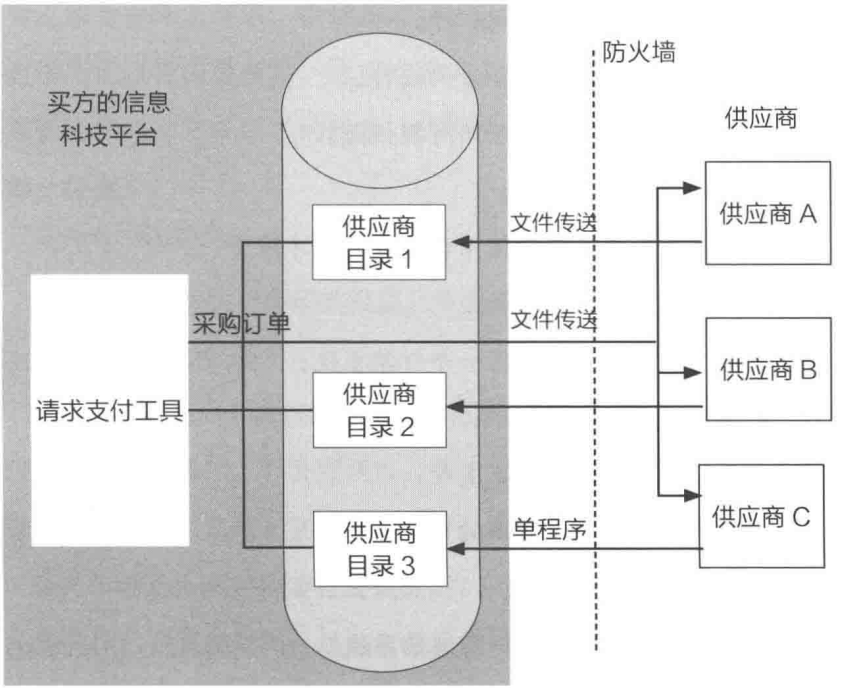
图表 9.2　付款请求循环图

为了迎合供应商卖方网站的出现，买方应用程序得到了发展。但正如之前提到的，买方公司也出现了一些缺点。买方模式颠覆了交易的控制权，买家控制了交易。例如，买方要对比多种类的价格并且创建一个平衡中心来降低过程中的支出。由信息技术公司研发的付款请求支付产品解决了这些问题。

尽管一些买方公司自己可以研发出类似的请求支付应用程序，但通常它们还是从信息技术公司购买。买入的应用程序可以和办公室后勤系统或者财务系统实现一体化。例如，SAP公司就有一款叫做买方业务包的应用程序，它可以和SAP的其他程序进行整合。

请求支付应用程序是在买方的科技平台上运行的，比如，一台服务器或内部联网，个人客户可以用电脑登录到这个程序。卖家通过请求支付应用程序创建在线目录。这些目录在买家的应用程序中，用户可以搜索，创建自己的订单，通过一个全自动无纸化的系统把订单发送给卖家。这些应用程序可以单纯地去除或者往返，请求支付应用程序可以访问卖家的网站，从目录里收集信息并把这些信息反馈给买方或者用户。图表9.3阐述了请求支付应用程序的过程。

图表 9.3　请求支付应用程序的结构



微型案例　RTP 程序

全球电信和英国富时 100 指数意识到，它并没有随着业务拓展对成本给予足够的重视，并且在寻找控制过度消费的方法。内部的成本综述表明：多种类的卖家在间接成本上的管理不力，特别是在不同卖家以不同价格出售相同产品，未授权支出，业务标准化不足这三方面。

这个公司对请求支付应用程序进行了试验，并最后把这一试验扩展到全球大多数的商业机构。实施前后的情形总结如下。

试验前：

- 购买系统没有连贯性并且重复性强；
- 没有标准的请求支付程序；
- 同一笔交易独立在多方面进行；
- 对成本和供应商管理的可视性差；
- 审批系统容易滥用；
- 高效的员工做低价值活动形成的人才浪费。

试验后：

- 所有的交易都通过同一个订单系统；
- 标准的请求支付程序；
- 直接向经核准的卖家支付；
- 实时对开支和供应商的可视性；
- 对公司准则的服从；
- 随着审计储蓄建立更有效的系统。

买家的应用程序可以让买方来控制购买过程，并以此来提升有效性，获得更好的平衡并通过提升准确性来管理开支。我们在这里引用的案例中，请求支付应用程序不仅仅是过程上的提升，它在购买过程中也为买方节省了时间，有了特定的开支限制，订单程序直接移交给用户。结果就是，采购经理用这些系统来进一步提高生产力，这样买家可以关注更多重要的活动，比如合同管理、新的供货源的确认，以及发展重要的战略供应商。

电子虚拟市场和交换

电子（或以网络为基础的）虚拟市场和交换，是为了更高效地促成买家和卖家的交易而设计的（注意：一些定义把市场和交换定义成不同的实

体，但是在这里它们被多做同义词）。这个模型是一个多对多的结构，对于卖方和买方都是可以选择的机制，它是作为一对多的结构而设计的。交换的含义就是在网上开店，供货商可以接触到全球的客户群，买方可以和更多有潜力的供货商做贸易。这项交易的主要目的是让供货商提供目录，为买家提升搜索和下单服务的质量。他们也会提供在线的竞拍（会在接下来的部分提到）。

人们建立了一些关于市场的模型，下面是一些相关的定义。

1. 横向和纵向市场

• 横向市场就是向买家提供很多产品或者服务。通常是一些间接的种类，比如保修、修理和操作、办公室供应、合同方面的服务等。横向的交换可以是全球性的，也可以是针对某个专门的市场或者国家，比如美国。

• 纵向市场是为某些特定行业设计的，比如钢、塑料和化学品行业，这一市场更关注的是直接材料。这些行业里的很多买方都跟同一家供货商进行贸易，因此纵向交换把买方和供货商更好地联系在一起。

2. 公共、联盟和私人市场

• 公共市场就是有第三方参与，并依赖于供货商和买家。这些可以是横向的，提供大范围的产品或者服务，也可以纵向关注某一个特定的行业。

• 联盟市场是一些公司联合到一起，这些公司通常都是买方。其中一个例子就是从事生活消费品产业的 Transora，它是由零售商和食品生产商组成的（Transora 后来和另外一家网上市场合并成立了 1WorldSync）。

• 私人市场就是由独立公司为了跟供货商和顾客进行在线贸易而创建的一种贸易方式。一个成功的案例就是思科公司，它创建了自己的在线经济系统，可以同时管理供货商和订单。（来源：http:// www.cisco.com）

经过 21 世纪早期的飞速发展，网络市场经历了巨大的震荡，很多公司，

或许是大多数，都被迫破产清算。市场拥有者的问题就是做成大量的交易。大多数的市场交易模式是，让参与者交钱进入市场或者从事市场交易。很多卖家面临的问题是，他们需要根据消费者的需求进入到多个市场，这是非常浪费的，尤其是对一些小公司来说。买方希望通过这些网站可以节约交易成本，但是由于实施中的一些技术问题，一些市场没有达到他们的期望。

除了扮演购物过程中的中介以外，一些市场也为它们的客户建立了更加先进的管理操作系统。由福特、通用、戴姆勒和其他公司组成的汽车市场科维斯特，制订了长远的供应链计划，这样可以同时管理几个功能，包括需求计划、库存管理和物流。这个市场的拥有者没有意识到这个计划的长久性，很多类似的市场都变成了多样的信息市场。

尽管一些最初的交易市场失败了，还是有一些网站存活了下来，开拓出了一条可操作的信息化道路。以下是一些例子：

- http://www.supplyon.com——关于汽车、航空和生产部分的供货渠道；
- http://www.e2open.com——信息科技产业的可视性以及供应链合作；
- http://www.hubwoo.com——能源产业的来源和供应商管理；
- http://www.achilles.com——公共事业方面的供应商认证以及管理。

在线反向拍卖

在线反向拍卖（ORAs）一直是互联网经济具有争议性的话题之一，考虑到它有可能会破坏买卖双方的关系，人们对价值契约给予了更高的关注。

拍卖的定义

• 正向拍卖，就是卖家为潜在客户提供商品，客户通过提升价格竞标直到最终交易价格确定。买方按照最终确定的价格来完成交易。

• 反向拍卖，是买家以初始价格向供货商提供合同，供货商用降价的方式竞标直到最终价格确定。如此，不再需要面对面的讨论，而是以网络机构作为中介。原则上，提出最低价格的供应商应该得到合同，然而，买家会考虑一系列的因素来决定谁可以得到合同。例如，和供货商以往的合作经历、他们的可信记录、地理位置，以及一些信用条款等都是需要考虑的因素。

反向拍卖的类型

• 英式

——供货商用递减的方式竞标；

——供货商看到最好（最低）的出价或者排名；

——供货商不断降低价格直到价格被接受。

• 荷兰式

——买方结构化地降低价格；

——供货商接受或者拒绝价格直到所有的供货商都结束竞标。

• 日式

——买方降低价格；

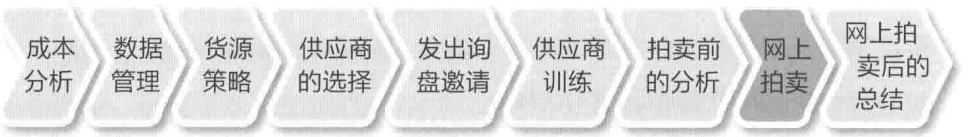
——供货商接受或者拒绝价格，直到只有一个供货商留下并且接受了最低的价格。

反向拍卖中最常见的方式是英式的，主办方为买家管理整个过程直到所有的最终报价被接受。

除此之外，反向拍卖既可以公开也可以不公开。公开拍卖就是卖家可以在竞标市场上公开标价。这样就类似于正向拍卖，如 eBay。这种拍卖方

法可以吸引来自全世界的供货商竞标，但是这样标价就会被其他供货商知道，因而是不合适的。封闭拍卖反映了大多数收购企业使用的招标方式的结构化过程：供货商要给出一个报价（RFQ）作为标准的资格预审过程，并且需要同意合同上的所有条款。封闭式拍卖的过程如图表 9.4 所示。

图表 9.4　建立网上反向拍卖的步骤



ORA 软件是由收费提供服务的信息技术公司研发的，这个软件是一种第三方独立的封闭式拍卖软件。这样可以保证拍卖是公平的。尽管买家必须要付费给主办方，但是主办方也会保证他们不会操控拍卖的结果，无论是买方还是供应商。供应商进入 ORA 系统是不用支付费用的，主办方可以获得企业拍卖的费用，除此之外如果与买方达成一致还可以获得分红。主办方也在拍卖中扮演咨询者的角色，可以提供拍卖分类建议，也可以提供其他行业拍卖的例子。

ORA 软件最受争议的一点就是它在整个竞标过程中只注重价格。其他所有因素如规格、服务层次、运输项等都会提前按照 RFQ 程序达成一致。这可以让买家按照价格来分配业务，如果他们希望如此的话。对于供应商来说，这一软件帮助他们消除了所有与交易对象的分歧。结果就是关于 ORAs 应在什么情况下使用引起了大量的讨论。过去的 15 年经验表明，ORA 对于商品和服务是最有效的，并且在供应市场是有足够竞争力的。要建立一个稳定的 ORA 环境至少需要四个供应商。参与的供应商数量和开支节省是有关系的，尽管在市场供应中竞争是最终结果的主导性因素（斯玛特和哈瑞森，2003 年；2007 年，1 月）。

微型案例　拍卖办公设施

一家以欧洲为基地的全球航空公司，开展了一项在线拍卖间接支付的试验。他们选择的是办公室设施的供应，这一项每年会花费 100 万欧元。在众多拍卖中，这一种类已经成了主体，并预期将会比历史成本节省 10%。主办公司进行了一项采购练习，从中发现了很多潜在的供应商。有 8 家供应商通过了预审，接到了参加电子拍卖的邀请。在一段缓慢的竞拍后，30 分钟内价格就降到上一年价格的 70%，到了这一阶段，就只有 3 个卖家在出价了。

对这个案例进行更深的剖析后发现，原来其与相同的供应商已经合作 10 年了。在这期间，新的供货商进入到市场，急切地想拓展市场份额，提出了更有竞争力的价格。最终的价格也是电子拍卖机制的一项职能，但是它更直接地被市场竞争层次所影响。这个案例就表明买家支付的费用已经超出市场价格很多年了。电子拍卖成为揭露市场价格的有效机制。

微型案例　拍卖测量设备

一家英国区域供水公司举办了一次拍卖，提供价值 420 万英镑的测量设备。在供应市场上这种设备紧缺，只有四家可以满足合同要求和产品需求，它们都是之前该公司的供货商。拍卖期间，供应商竞标很少，最后的成交价格也只比最初的报价降低了 2.7%。

这一结果是受多种因素影响的。有该实力的供货商很清楚没有那么多的供货商可以提供这项设备，自己就不愿意降低价格。没有明确的投标人可以提供有竞争性的要素。一些供货商对电子拍卖这种形式有所怀疑，他们参加只是为了和买家（他们已有的客户）保持联系。因此，这种反向拍卖对这种类型的产品并不适用，买家也意识到或许与卖家面对面单独地沟通会有更好的结果（斯玛特和哈瑞森，2003）。

其他电子采购方法

一些公司允许员工使用购物卡来购买他们需要的办公物品，比如，一些工作在偏远地区的工程师。购物卡不需要订单和认证程序，只能用来购买价格较低的物品。因为这是一张信用卡，公司会有严格的规定以避免出现问题。

eRFX 是由信息科技买家提供的电子商务解决方案的流程，包括一系列可以为买家提供市场分析和供应商分析的应用程序——搜索程序、供应商排名、分类系统、打分系统、投标分析工具和供应商评估技术。这些应用程序都是为了帮助买家做决定和进行评估的。

业务管理和实施

科技信息项目实现投资回报率是一个长期的问题。无论是在私营部门还是在公共部门，都会有成本超支的例子，如没有达到目标的项目，还没有完成就放弃了的案子。这种不可接受的结果，在很大程度上，更频繁地涉及流程重新设计和工作职能在企业范围内的实现。人们认为，英国的国家卫生

服务利用系统自动获得病人病历这一项花费就超过了 1200 亿英镑，但该项目在2012年因大部分项目目标未完成而被遗弃。然而，随着电子采购的实施，该项目资源和所需的投资变得非常简单而且风险相对较低。

卖方机制要求减少资源。一个购买公司可以简单地使用其供应商的目录网站下订单，因此，该模型提出了一种低成本和无风险的选项。同样，电子市场的解决方案不需要复杂的实施过程。买家可以注册到市场并使用其过程和功能的产品搜索、下订单和处理订单等。另外，现在有专家咨询公司和 IT 公司提供这些服务，并且大部分公司的网络系统能够通过中介软件与市场整合在一起。一些电子市场，例如 http://www.supplyon.com 提供系统集成给它们的用户。

反向拍卖也同样容易实现，因为买方不需要购买软件，就可以做一个以收费的方式设立并管理的拍卖商。当公司需要投标时，就可以使用奥拉斯，因为它可以很利索地解决问题。一些买方公司连续使用奥拉斯并与供应商签订了全年管理的合同。这里需要考虑的问题不是 IT 本身，而是要建立一个稳健的拍卖程序并选择相应的费用类别。

当买家使用购买方 /RTP 软件时，IT 复杂性就会出现，这要求买方有一个正式的操作系统。其中一个应用程序是从其中一个软件供应商处购买的，如图表 9.4 所示的那样，是在一个 IT 平台上进行的，比如，中央服务器或企业内部网。诸如此类产品的成本与软件本身、维护、支持、上线和培训使用等密切相关。买方可能还需要一些咨询投入来使执行得以实现。

用为本次投资创建一个商业案例的简单方法就是进行成本 / 利益分析，并且要使用投资回收法。这个方法不适合复杂的企业再设计项目，但是在电

子采购上很有效，它局限于一个功能区，能够在支出项目中弥补实施中所产生的潜在成本效益。买方机构提供的好处通过两个过程降低成本和采购成本。加工费用会在提高订单量、授权订单和发送订单时产生。对该问题的研究显示，一家大公司的手工创建采购订单的费用为每个订单 100 英镑。取消基于纸张的系统，并建立网上订单系统后，每次采购成本可较减少 30 英镑左右。节约是通过删除以纸为基础的系统和简化处理步骤实现的。减少购买成本、更清晰的花费可见性、配合首选供应商和随之而来的购买效应，可以使买家节省开支，并经常将最初的重点集中在间接类别上。大多数企业倾向于从间接项目开始着手，因为这样可以降低风险。图表 9.5 提供了成本 / 效益分析所需的数据。

在这个例子中，所出现的费用都出现在第一年，这是因为在这个事例中是假设该项目可在一年内完成。如果这个项目会延续几年，那么其他的年度费用将需要重新计算。由此可以看出，在第一年利润要高于成本，因此，投资回收期（需要多长时间来收回所花费的成本）是一年。然而，也有可能出现延迟现象，进而导致投资回收期延长，从 12 个月变为 18 个月。许多购买方已经在一至两年内实现了盈利，这与其他 IT 项目相比盈利速度很快，因为其他项目可能需要几年才能收回成本（或者在某些案例中，永远不能收回成本）。这种方法说明该项目的可行性是基于实际成本和回收率的，它也揭示了公司取得投资收益需要的时间。然而，对于那些可能需要数年时间来实施的项目，我们应该更谨慎一些，可以使用更复杂的金融评估技术如净现值或现金流折现。

图表 9.5　买方电子购物项目的成本 / 效益分析

（每年的数据）	成本		效益
软件许可证	xxx	采购订单节约成本：例如每月增加 200 个订单可以节省 70%	168 000 英镑
更新 / 维修	xxx	采购成本可以通过增加购买力资源实现：比如总间接年花费为 500 万英镑的 2%	100 000 英镑
实施	xxx		
培训	xxx		
咨询	xxx		
总计	25 万英镑	总计	268 000 英镑

电子采购评价矩阵

显而易见，购买公司有几个可行的电子采购模型，其中有或多或少的几个连接在了一起，采购管理者需要为企业选择合理的解决方案。按照上面的说明可以得知每个机制都有一个前后关系的作用，而且不应该作为一个适用于一切的解决方案。公认的风险 / 价值矩阵最初是由卡拉杰克（1983 年）（见第 4 章）提出来的。这张图表提供了一个有用的出发点，可供评估哪里的电子采购机制可能是最有用的。图表 9.6 是基于卡拉杰克模型提出的，它提供了一个方便做决定的模型，利用这个模型可以将上述提到的那些机制应用起来，从而取得最佳结果。根据采购企业的目标，有必要使用综合解决方案。

图表 9.6　电子购物评价矩阵图

来源：来自斯玛特和哈瑞森 (2002)

小　结

对于购买公司来说，可用于采购企业的一些电子采购机制都是普遍适用的，为不同的购买情况提供了不同的解决方案。

• 买方是一款低风险的易于实施的模式，风险低，虽然过程中的利润很低，但降低价格的机会有限。

• 买方提供了一个更复杂的解决方案，在这里买方购买了一个应用程序，并且内部使用 RTP 循环控制应用程序。此种机制中的企划案可通过在加工费用（采购订单自动化）和购买成本（杠杆作用的供应商）中明确如何节省成本实现。

• 电子交易市场是一个形式多样的、购买企业需要进行认真分析的场所。横向或公共交换经常被用来在全球范围内获得供应商。然而，在一些时常与普通贸易商进行贸易的行业中，买方可以通过与其他纵向上的公司集合花费而实现更好的结果。

• 反向拍卖是一个独立的解决方法，既可伺机使用，也可作为一个核心过程使用（根据卡尔吉克的矩阵图）。然而，储蓄通常受到供应市场结构和如何拍卖的影响，价格很难预测。反拍卖第一次在一个类别中使用时尤其有用，并能极大地节省成本，而且这在下一次的迭代中是不可能重复出现的。

作为一个组合，这些机制为买家提供改进过程的机会、降低成本、节省外部支出，并提高产量。重要的是，电子采购已被广泛接受，采购的作用已经改变和提升。大部分的日常订单处理和项目采购工作，可以通过自动审批功能委托给在开支控制范围内的用户。因此，买方有更多的时间制定采购战略，如确定新的供应源、构建与关键供应商的关系，并获得重要的供应商和合作伙伴，得到更多的优惠。从这个意义上来说，电子采购支撑着采购在企业中的地位和作用，对企业提高其对行业、商业和政府的贡献变得更具重要的战略意义。

第 4 部分

未来需要可持续采购

10 什么是可持续采购

可持续发展有三个维度，也就是大家所熟知的“三重底线”，即经济、社会和环保。传统的采购专家把主要精力聚焦在经济决策维度。然而，可持续发展越来越重视环保和社会问题。因此，这就意味着不能用封闭的思想来判定公司对社会和环境的影响，而是应该延伸到整个供应链。

卡洛斯·梅纳博士

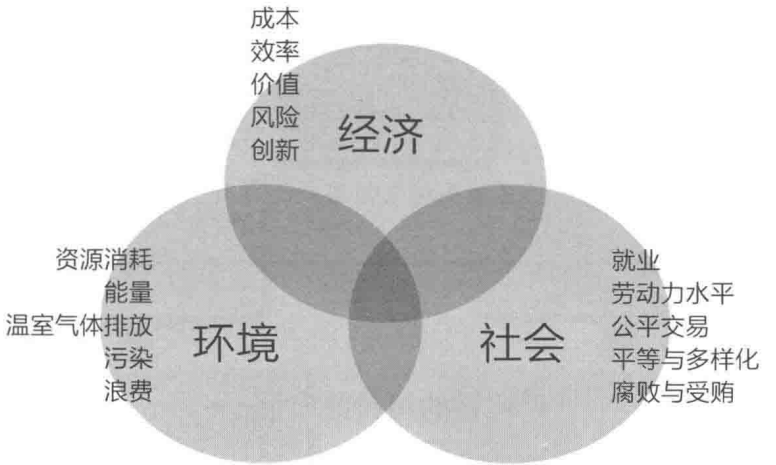
数十年来，可持续发展已经在商业界引起了越来越多的关注。可持续发展的概念最早是由联合国布伦特兰委员会提出的，是指既满足当代人的需求，又不损害后代人满足其需求的发展（联合国，1987）。最近，联合国又提出了“全球合约”，也就是全球一致认可支持可持续发展的原则。“全球合约”包括人权、劳动、环境和反腐等各个领域（见微型案例）。

可持续发展有三个维度，也就是大家所熟知的“三重底线”（3BL），即经济、社会和环保。传统的采购专家把主要精力聚焦在经济决策维度。然而，可持续发展越来越重视环保和社会问题。因此，这就意味着不能用封闭的思想来判定公司对社会和环境的影响，而是应该延伸到整个供应链（莱明和汉普森，1996）。图表 10.1 呈现出了“三重底线”模型并且突出了采购中的关键问题。

“三重底线”把关键问题划分成了三个维度，然而可持续性问题并不仅仅是一个维度，可持续发展的解决方法要求同时考虑三个维度。卡特和罗杰斯（2008）提出真正的可持续发展产生在三个维度的交集处。

本章首先主要关注了可持续发展的环境和道德方面；其次呈现了促进可持续采购的因素以及在实施可持续采购过程中遇到的阻碍和挑战；随后也讨论了可持续发展应怎样应用在采购策略中，以及在实施可持续采购中使用的工具；最后讨论了采购对可持续发展的影响。

图表 10.1　“三重底线”：采购中的关键问题



微型案例　联合国“全球合约”十项原则

联合国“全球合约”十项原则得到了全球的一致认可。

合约要求所有公司在自己的影响范围之内支持并制定一系列核心价值观，包括人权、劳动力水平、环境和反腐等方面。

- 人权方面

——原则一：企业应该支持并且尊重国际人权的保护。

——原则二：确保企业不侵犯人权。

- 劳工方面

——原则三：企业应坚持结社自由和集体谈判权的有效认同。

——原则四：消除所有形式的强迫和强制劳动。

——原则五：有效废除童工。

——原则六：消除就业和职业方面的歧视。

- 环境方面

——原则七：企业应该支持预防环境污染的方法。

——原则八：主动采取措施，承担更大的环保责任。

——原则九：鼓励环保技术的发展和扩散。

- 反腐方面

——原则十：企业应该反对任何形式的腐败，包括勒索和贿赂。

来源：联合国（2000）

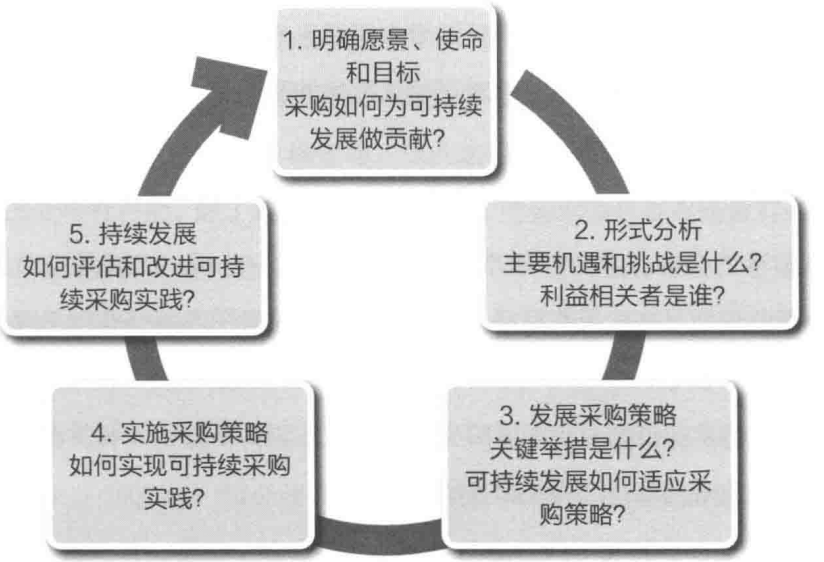
采购链的可持续发展

由于采购具有影响整个供应基地的潜力，所以采购对可持续发展的贡献是持久的。越来越多的先进团体已经认识到，采购决策具有贯穿整个供应基地的多重影响力，同时也能比团体内其他任何单项活动更快捷地引起经济、环境和社会的变化。

可持续采购的定义是指，能够满足团体对货物和服务需求的管理系统和实践活动，这种管理系统和实践活动采用了生命周期的方法，并且包括了三重底线的三个维度。绿色采购通常指采购的环境方面，而道德采购指的是采购的社会和道德方面。

可持续发展应该是第 1 章所介绍的战略采购的主要部分。在这个周期的任何一个阶段，从明确愿景到持续改进，可持续发展的标准都应该被铭记于心。下面我们描述每个阶段中可持续发展的主要考虑问题。

图表 10.2　战略采购中主要的可持续发展问题



1. 清晰地表达采购的可持续性愿景和目标

采购的可持续发展愿景、策略和实践活动应该与团体的目标和抱负相结合，但是这并不是一个自上而下的过程，所有级别的从业人员都应积极寻求参与、报告和影响团体的可持续发展。

在会议室里，采购领导者代表着整个供应基地，应该负责与同事交流沟通决策的潜在的可持续发展影响。这是因为，对于很多团体来说，最关键的可持续发展问题依赖于供应基地，所以，让团体的其他人员了解机遇和风险是非常重要的。

采购也需要明确本身的可持续发展愿景、目的和目标。这些应该是大家应考虑到一些问题，比如供应商的参与和协作、绩效测量、通信、人才管理、风险管理、技术和创新。

2. 认真分析具体形势

正如第 1 章所讨论的，清楚地了解团体运作的环境，对于发展符合目的的策略是至关重要的。如果采购专家想要影响他们团体的可持续发展，他们需要准备，需要了解供应链对可持续发展的影响和在整个供应链中提高绩效、降低风险的手段方法。

标准的商业工具，比如市场分析、“四点”分析，尤其是受益者分析将会帮助规划可持续采购策略。例如，利益相关者图表能够有助于理解不同的利益相关者是怎样帮助或阻碍可持续发展的。利益相关者图表有助于制定所需的策略来获得利益相关者的支持。未能认识到不同相关利益者的需求会导致公共关系灾难，这将会损害团体的声誉。

采购中有一些显而易见的相关利益者，如多层次的供应商、内部和外部消费者。然而可持续发展问题的考虑，除供应链外还应包括政府、非政府机构、审计人员和整个社会。这些相关利益者对于达到可持续发展目标是非常重要的，它们能成为绊脚石还是推动者主要取决于如何让它们参与进来。例如，如果非政府机构能以正确的方式参与进来，它们将成为支持可持续发展队伍中值得信赖的盟友。

了解可持续发展问题可能需要大量额外的工具，比如碳足迹、生命周期评价方法、终身成本和风险评估技术，这些都可能和该阶段相关。我们将会在这个章节的其他部分详细讨论其中的一些工具。

3. 发展可持续性的采购策略

在具有了明确的可持续发展愿景和目标（阶段 1），以及很好地了解了团体运作的优先顺序和环境（阶段 2）之后，确定采购的战略选择和规划一

系列行动才具有可能性。

与在任何战略上做出的努力一样，明确优先顺序，长远考虑可持续发展的期望，以及可持续发展如何适应其余的采购策略是非常必要的。以此为基础，创造一个能够描绘目标行动，以及这些行动是如何适应采购运作的策略蓝图变得有可能。除了策略蓝图，制作一个更明确的计划也是很有必要的，这些计划需要讲清楚明确的目标、绩效测量、关键的成功因素、主要的推动者和支持可持续发展行动的技术和资源。

团体支持和发展可持续发展策略的一个很好的例子是英国玛莎百货公司（M&S）。2007 年，该公司发起了 A 计划，即为可持续发展提供愿景和策略的综合性项目。最近，这个项目的实施结果表明了其获得的重大的成功和未来面临的挑战（见微型案例）。

4. 实施可持续采购策略

实施可持续采购策略包括将它与日常采购业务合并，从定义的规范到对货物和服务的供应商的选择、谈判、监督与评估。

在新产品的设计和发展过程中，采购一直被认为有机会影响绩效。这在可持续发展中尤为重要，因为采购专业知识被要求应用在可持续原材料的选择中、产品生产过程中和合适的资源选择中。

可以说，采购对可持续发展产生的最重要影响在于供应商的选择和与其谈判。为了做到这一点，拥有一个符合可持续发展标准（如：能量和水的使用、温室气体排放和废弃物）的稳定的供应商选择程序十分必要。给予这些标准的重要性的重视程度，将会在很大程度上决定整个供应链中采购对可

持续发展的总体影响。

团体需要确保选择和谈判过程的公平与透明，监督不道德的行为，如腐败与受贿。例如，沃尔玛有一套选择供应商的标准，这是一套非常明确的指导方针，涉及给沃尔玛职工提供的礼物和娱乐、利益冲突、供应商的腐败和贿赂行为以及财务报告的完整性（沃尔玛，2012）。

微型案例　玛莎百货公司的A计划

2007年，玛莎百货公司发起了A计划，其计划在5年之内实现100个承诺。到2015年年底，该计划的承诺已经增加到了180个。这些承诺涉及5个领域的工作：气候变化、减少废物、可持续使用原材料、道德交易和健康的生活方式。

按照计划，2013年年底其已经实现了139个承诺，还有31个承诺正在完成中，5个没有按计划完成，其中4个是因为没能达到要求，1个因为产品生产终止而取消。一些承诺，比如二氧化碳排放中等量化，减少包装费用，不在垃圾排放堆排放废弃物等已经像往常一样变得商业化。

到目前为止，A计划已经产生了13.5亿净收益，这些收益又投资到了商业中。其他主要的成就包括：相比2006年和2007年，二氧化碳排放量减少了23%，45%的产品已经达到了A计划的质量要求，这意味着为可持续原材料、动物福利和其他A计划承诺的实现都做出了积极的贡献。玛莎公司也已经向更加综合性的企业报告迈进，包括在年度报告中提及的环境和社会指标。

玛莎公司当前致力于扩大A计划规模，而不是停留在已有

的成绩上止步不前。公司与利益相关者一起致力于解决当前挑战并寻找新的机遇。例如，供应商要求增加就业率、环保效率和可持续原材料供应方面的帮助。这很明显地表示他们愿意听取相关利益者的意见并做出相应的改变。

尽管 A 计划代表了整个商业中的一个可持续发展战略，但是它其中的许多承诺仍然与采购和供应链管理相关，需要采购专家和各个级别的供应商的直接参与。

来源：玛莎百货公司（2013）

5. 不断完善和进步

为了保证和改进整个供应链中的可持续发展实践，在策略中评估绩效是非常有必要的。这包括采购中的评估行动，同时也包括供应商的评估活动。

选择阶段中评估供应商的活动也可用于评估绩效趋势和明确发展机遇。尽管一些团体决定自己实施评估，依赖第三方，比如顾问和非政府组织，在距离比较远的地方进行审计和评估也是正常现象。然而，这些评估不应成为损害供应商的借口，而应该是互相学习、共同提高的机会。

可持续采购中的动力因素和阻碍因素

社会和环保投资能够通过效率、创新、声誉提高和减少风险给团体带来经济效益，这一观点得到了越来越多人的一致认可（波特和凡·得·林德，1995a；1995b；埃斯蒂·温斯顿，2006；沃多克和格拉芙，1997；斯通和韦克菲尔德，2001）。因此，许多公共和私人团体迎难而上，采取措施与供应链伙伴合作来提高自身在经济、环境和社会方面的表现。

下面来讨论一下各个公司支持可持续发展措施的主要原因并且提供一些案例。

顾客价值

公司已经开始意识到一些顾客群关心他们所消费的产品对社会和环境造成的影响。研究表明具有生态意识的顾客，相信他们能通过花钱来帮助环境问题的解决（罗伯特，1996），其他研究表明，社会责任观念影响品牌形象和消费者购买特定品牌的倾向（加内桑等，2009；卢奥和巴塔查里亚，2006）。然而，有多少顾客愿意为可持续利用产品买单还有待讨论。

尽管还没有定论，但许多公司已经正在把“绿色市场”作为一个获得或者保持优势的方法（斯塔瑞克和马库斯，2000）。一些公司已经花费额外费用来获得环保认证。瑞士大型食品公司雀巢公司的子公司奈斯派索就是一个例子，它在收集优质咖啡胶囊时，竭力保持很高的环境和社会标准，确保达到可持续质量的终极目标。

由于采购和供应链管理人员会对可持续发展产生重要影响，所以采购团体给消费者传递价值观，通过可持续实践活动建立竞争性优势就具有了可能性。

成本和效率

更节约和更有效率的资源产品和运输系统要求更少的投入（如原材料、能量和水）。引进更有效率的公司会减少对环境的影响同时降低投入和废弃物处理成本（卡达欧，1993；波特和凡·得·林德，1995a）。

经济收益会让对传统投资回收率的评估变得更加有效率。减少能量消

耗或者是减少浪费的活动会使销售产品给内部和外部消费者的活动变得更加容易。

微型案例　奈斯派索 3A 可持续质量项目

2003 年，奈斯派索 3A 项目为了配合热带雨林联盟而建立。这个项目把质量和可持续发展结合起来来推动咖啡农和农场团体社会、环境和经济条件的提升。这个项目发起的 10 年里已经逐渐吸引了 52 000 个农民参与其中。

奈斯派索和许多公司一起为农民提供支持、培训、融资和技术帮助，在保证质量的同时提升可持续发展和产量。奈斯派索还为优质产品投入额外费用，来资助技术援助项目，用奖品鼓励农民接受并且贯彻实施 3A 计划要求的活动。该公司还合作投资咖啡种植项目和基础设施项目以改进生产过程，提高产量并且最大限度利用生产成本。

一项研究表明，3A 农场调查和热带雨林联盟调查显示，3A 农场社会条件、环境条件和经济条件分别比非 3A 农场提升了 22.6%、52% 和 41%。

来源：克里斯（2013）；奈斯派索（2012）；阿瓦拉雷斯等（2010）

承担的风险

忽视环境或者社会因素会让一个团体置身于许多风险当中。一些从采购角度考虑的突出风险有以下几个。

• 自然资源可利用性：自然资源的开采会导致不可持续发展的境况，尤其是在消耗速度超过补给或者恢复速度的情况下。化石燃料就是一个典型例子，因为它的形成速度非常慢，被认为是不可再生资源。

• 自然资源的缺乏会导致价格波动甚至最终导致该资源不能再被利用：由于采购的主要任务之一是通过公司利用经济可靠的方式来收集所需材料，所以这是一个亟待解决的清晰而潜在的风险。宜家家居就是一个典型例子，第 1 章描述了该公司是如何在运转过程中积极地管理、利用自然资源的。

• 公司声誉：团体对道德或者环境不负责的观念会严重削弱公司的声誉，并且影响他们的品牌。服装和运动装产业是在这方面最受影响的产业之一，因为有许多公司，像普里马克、盖璞和耐克，这些公司由于在产业链中使用童工而声誉扫地（克拉内和阿里 • 卡兹米，2010）。

这个风险也能成为一个公司建立声誉转变为可持续发展领军者的好契机。例如，2011 年，联合利华公司发起了一个以“减少环境足迹，持续收集 100% 农业原材料”为目标的“可持续生存计划”。为了做到这些，它要求供应商高度合作，包括积极评估和管理产品在整个供应链中的影响。这一尝试已经在供应商和顾客群中提升了联合利华的声誉。

规章制度和纳税：地区政府、国家政府和当地政府通常会颁布法律法规和纳税政策来保护劳工标准，防止环境退化。研究表明法律法规有助于推动生态响应，因为公司都会尽力避免罚款、处罚和行政花费（班塞尔和罗斯，2000）。研究表明法律法规是与可持续发展相关的问题，对商业有很大的影响，遵守法律法规是环保行动的重要动力之一（伯恩等人，2009；普罗伊斯，2001）。此外，有前瞻性的团体能够通过遵守法律减少额外花费甚至有机会

重塑未来的法律法规。

有些法律法规属于同一类，如健康和安全法列出了雇佣者对被雇佣者和公众所负的一般责任。还有其他专门针对工业的，如为汽车工业颁布的报废汽车指令、为电学和电力公司颁布的电子电器废弃物指令。税收和补贴也被用于影响环保活动，如垃圾和二氧化碳税。

尽管很多公司都付出很大的努力，但可持续采购仍旧处于初始阶段。毕马威会计事务所（2008）的一项调查表明，虽然有 43% 的公司会把可持续发展标准与它们的采购决策融合起来，但是只有三分之一的公司认为这是非常重要的。另一个由麦肯锡公司（布里克曼和安志曼，2008）做的调查表明，虽然有一半的调查者认为全球变暖是一个很严重的问题，但仅有 23% 的调查者声明会把可持续发展因素加入到他们的采购决策中。

图表 10.3　可持续采购中的推动者和阻碍者

	推动者 / 促进者	阻碍者
人 / 团体	● 上层管理的承诺 ※ ● 可持续发展文化 ● 教育提升 ● 全体领导者的可持续发展标准 ● 更大的功能性相互作用	● 缺乏支持 ● 缺乏高度的一致性 ● 内部不信任
资源和能力	● 与现有资源和能力相结合 ● 吸引投资 ● 了解供应商的能力	● 缺乏资源和能力 ● 供应商缺乏资源和能力

续表

	推动者 / 促进者	阻碍者
过程 / 目标	• 与供应商合作 ※ • 长期过程视角 • 可持续发展中供应商的早期参与 • 全球共同可持续发展标准 • 生命周期的考虑 • 与可持续发展相关的测量和奖励系统 • 供应链的可视性	• 长期目标和短期目标的错误结合 • 缺乏可持续发展标准 • 缺乏合理的规则 • 缺乏测量和奖励制度 • 缺乏评估可持续发展的数据 • 较低的供应链可视性
	推动者 / 促进者	阻碍者
价值	• 消费者需求 ※ • 竞争差异 • 加强与利益相关者的关系 • 激励创新的机遇 • 提高产品质量	• 消费者对可持续发展产品和服务的要求有限 ※ • 对产品和服务价值的无形影响
成本	• 节约成本 / 提高资源利用率 ※ • 避免环保税 • 生命周期成本（LCA）可以支持长期决策	• 购买者和供应者最初的投资 ※ • 积极性很难通过传统的投资回收率评估 • 经济的不稳定性
风险	• 遵守规章制度 ※ • 减少来自外部相关利益者的压力 ※ • 影响政策和标准 • 减少声誉损害 • 增强企业竞争力 • 确保可持续性 / 保护主要的自然资源	• 供应商额外的负担 • 观念的更新 • 来自供应商的怀疑 • 与供应商相矛盾的策略目标 • 失去供应商的危险

※ 非常重要的推动者和阻碍者

来源：卡特和戴斯那（2001），厚莫斯和阿德里安·卡比（2012）；知尼坡等人（2010）；知尼坡，勒斯，胡克，雷和德斯，D（2012）；莫林科夫等人（2010）；毕马威会计事务所（2009）；瓦尚和克拉森（2008）

可持续采购的方法

许多工具和技术可以用于处理采购中的可持续发展挑战。我们把这些

方法归为三大类：供应链设计、供应链管理以及绘制和测量工具。以下将对此一一进行讨论。

供应链设计（和再设计）

供应链设计包括一些很关键的决策，例如，如何以及从哪里收集产品、如何储存和运输产品、需要多少供应商和如何与供应商洽谈等，这些决策对可持续发展有重大影响。

传统意义上供应链是一个线性过程，即把原材料转化为最终的产品。然而可持续发展有了一个新的不同视角，即推销一种循环或者闭环供应链，在这个供应链中，从地面获取原料使其最终再回到地面或者被用于其他的生产。下面我们将描述循环利用视角的两种方法：工业生态学和“从发源地到发源地”。

工业生态学于上世纪 80 年代被提出，它是一种系统化视角，并且提出供应链可以像生态系统一样运转，即一个公司的废弃物可以被当做另一个公司的资源来使用（弗罗施和盖勒普乐斯，1989）。团体之间的共生关系不仅减少了对原材料的需求，而且可以帮助减少浪费和排放。因此，这就要求重新设计一个完整的供应链和将采购实践活动包含其中。

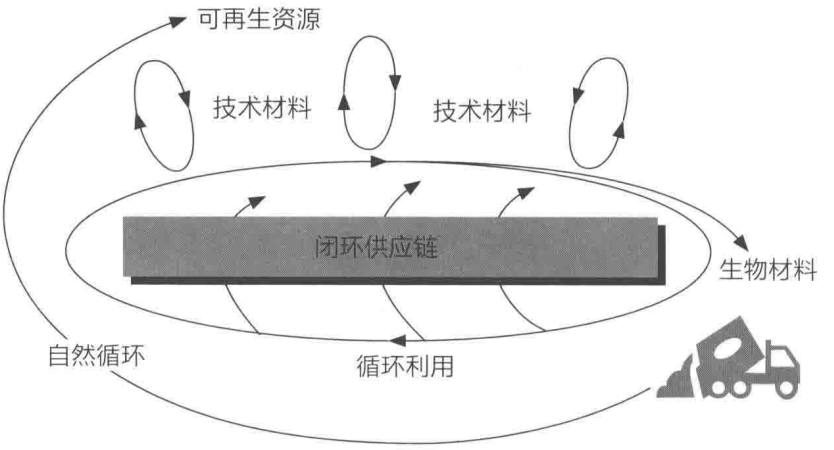
在工业生态化中经常被引用的例子是丹麦的卡伦堡公司。卡伦堡共同体是一个政府和私人合作的企业，在这个企业里工业生产的废弃物会在一个闭环链中进行买卖。该合作企业有挪威国家石油公司炼油厂、安斯纳斯发电厂、诺和诺德公司和卡伦堡自治区等公司。在这些公司之间可以进行蒸汽、热量、泥浆、灰尘和气体的交易，这些物品都可以用物理方式从一个公司运送到另一个公司。

据说，在一年内，卡伦堡公司通过回收和再利用已经减少二氧化碳排放量 240 000 吨，节约 3 000 000 立方米水，把 30 000 吨稻草转化为了 5 400 000 公升乙醇，回收利用 150 000 吨石膏的结果是使其不用再去进口自然石膏（卡伦堡公司，2013）。然而，尽管拥有令人钦佩的成绩，卡伦堡公司仍然是独特的系统，再没有其他综合性的工业生态学例子了。

以相似但是更小范围的思路，布劳恩加特和麦克多诺（2008）提出了“从发源地到发源地”的概念，以此作为生态系统里的设计方法。“从发源地到发源地”的中心原则是“废物 = 食物”，也就是说，一种产品的设计应该能让这个产品生产时产生的废物成为另一种产品或服务的输入（或“食物”）。

“从发源地到发源地”要求所有被使用和生产的原料是生物材料，即能够进行有机分解，或者是技术材料，即对环境没有负面影响的无毒材料。技术材料能够在闭环供应链中使用而不降低其质量和完整性。图表 10.4 总结了“从发源地到发源地”的总体思想。荷兰德索地毯厂采用了这一方法，下面我们作为例子来学习一下。

图表 10.4　图解“从发源地到发源地”



供应链管理

可持续发展需要供应链内的成员共同致力于环保目标的建立、分担环保计划、合作分工来减少资源利用、污染和其他环境影响。

可持续采购的一个重要决策是团体如何与供应商一起努力来解决可持续发展问题。下面是可以使用的两个选择（维斯塔里，2002）。

- 参与：包括为供应商制定标准（如行为规范）和实现承诺的过程、制定长期目标通过合作来提高标准。
- 不参与：包括为供应商制定明确的标准和达到这些标准的方法（如审计）。达不到标准会导致供应商不参与。

案例探究　德索地毯厂的“从发源地到发源地”

荷兰德索地毯厂是世界领先的地毯制造商，总部坐落于荷兰。2007 年 5 月，德索地毯厂的高管们决定重新启动该公司的可持续发展理念，包括“从发源地到发源地”的方法。为了实现“从发源到发源地”的目标，德索地毯厂明确了五个工作流程：（1）材料卫生；（2）材料再利用；（3）可再生能源；（4）水资源管理；（5）社会责任。

“从发源地到发源地”系统的实施中包括德索地毯厂对内和对外做出的许多重要承诺。因为所有的原材料都需要通过严格的科学分析和质量检测，所以重点是让供应商参与到董事会中。要做到这些，需要对产品和过程重新设计和重新定义。

从供应商那里获得参加和支持的权力需要花费大量的金钱和时间。“从发源地到发源地”需要大量产品和过程的信息，最终来改变产品的生产方法。这对供应商来说是一个很大的问题，并不是每个人都想这么做。一些供应商没有必要的信息和专门技术。

为了启动这个项目，德索地毯厂的代表会见了供应商，来沟通“从发源地到发源地”的相关承诺。他们向供应商解释项目计划和范围图，供应商的意见也会在考虑的范围之内。在充满竞争的市场里，失去供应商是具有很大风险的，甚至是灾难性的。德索地毯厂担心给供应商太多压力会导致供应商转向其他要求更低的购买方。

与大供应商，比如巴斯夫公司、陶氏化学公司一起合作虽然有很多好处，但同时也会带来许多困难。这些公司不习惯分享产品规格的细节，对知识产权非常敏感。为了解决这个问题，德索地毯厂和它的首席供应商达成了一个新型协议。它们同意向第三方研究组织提供信息（环境保护促进组织），该组织会做必要的检测，向德索地毯厂保证材料的合格性。

德索地毯厂还会以不同的方式向供应商提供帮助。为了描绘现有形势，它向供应商提供文件编制程序和格式。这种帮助不是仅限于系统和方法，也包括产品和过程的技术特色。例如，德索地毯厂会帮助供应商开发一种能代替块式地毯中的沥青的材料。

德索地毯厂也会为需要的材料发展多个供应商，来保证几个达到“从发源地到发源地”要求的供应商都可以使用，从而帮助整个行业的发展更具有可持续性。

来源：散格瑞集铝（2013）；德索地毯厂（2013）

这些方法并不是相互排斥的，企业要遵循投资组合策略，此策略让它们决定与哪些供应商合作。每个产品类别可能面临不同的可持续性挑战，这对每个产品类别的特殊策略发展是必要的。

不管哪种公司遵循什么样的方法，它都需要特定的治理机制来指引其供应链正确的发展方向。这些机制包括合同、标准和行为准则。 对“机制”简要解释如下。

（1）为实现可持续性发展而制定的合同：合同是最常见的供应链管理机制。在合同中包含环境和社会条款的做法越来越司空见惯。这说明一个企业拥有自身的可持续性价值观及战略。依据欧盟采购法规，公共组织可以享有一些可持续发展方面的特殊条款，但前提是合同已生效且不以挑选供应商为目的。条款可以包括对一般问题的规定，比如计划和指标的可持续性发展。同样也有对具体问题的规定，比如回收、使用可循环使用的容器、废品（包括包装）、运输品和处理有害物质。合同可以参考其他管理机制的标准和行为准则。

（2）标准：可持续性标准和认证的规范和原则关系到社会、道德和环境问题，企业采取自愿的方式来展示其在这些领域的成绩。标准是由国际组织如国际标准化组织（ISO）、美国国家标准协会（ANSI）、德国标准化研究所（德国工业协会）或者是英国标准学会（BSI）和非政府组织，如“公平交易”、“雨林联盟”、社会责任国际组织（SAI）和森林管理委员会（FSC）来制定的。目前已经有成百上千条可持续性标准，其数量超出了本书所能展示的范围。然而，为了在广度和范围方面给不同的标准设定一个深度概念，我们在图表 10.5 中列出了一些最常用的可持续性标准。

图表 10.5　最常用的可持续性标准

标准	发行人	具体描述	焦点
国际标准化组织（ISO）14000　系列	国际标准化组织（ISO）	一个旨在帮助企业管理环境问题的认证标准系列。它包括国际标准化组织14001，这是一个用于环境管理系统的框架（环境管理体系）	En
国际标准化组织（ISO）　26000	国际标准化组织（ISO）	社会责任综合标准。它提供指导而不是提出要求，所以它不能被认证	Ec,En,S
PAS　2050	英国标准学会	对商品和服务的生命周期中温室气体排放量的评估规范	En
SA8000	社会责任国际组织	审核的认证标准鼓励企业发展，保持和将社会可接受的实践在工作场所加以应用	S
公平交易	公平交易	审核认证标准。其最初的关注点在于保证低价格和农业生产者的社会保险费。最近它还采用了环境目标	Ec,En,S
雨林联盟	雨林联盟	一系列的证明和认证标准，旨在保护可持续的发展、土地利用方式和商业惯例的领域	En,S
法国化学协会	法国化学协会	一整套森林产品认证与标识的原则与标准	S

注释：En= 环境，S= 社会，Ec= 经济

（3）行为守则：公司将按需要开发或采用一种可作为判断供应商可持续性性能的准则。有几个可供选择的选项，包括：行业代码（如 ETI 基本代码），专业代码［如 CIPS 道德规范（见小案例）］，或企业代码（如丰田行

为守则、供应商沃尔玛标准）（克兰和马顿，2004）。此外，企业还需要决定如何评价守则，这可能涉及使用直接参与合作的组合，以及第三方的审计和评估。

微型案例　CIPS 的行为守则

通过下列行为规则，增强和保护职业的地位：

- 从未有过出格的行为，无论是在工作中还是在个人生活中，否则会将让英国皇家采购与供应学会的职业名誉扫地；
- 不接受诱惑或礼品（除了已经由我的雇主批准的并宣布具有名义价值的礼物）；
- 不让热情好客者、那些既得利益者，或被认为会影响我的人，去影响我的商业决定；
- 警觉那些在我职业生涯之外，可能会影响我的职业性的自我行为。

通过下列行为规则，维护所有业务关系中的最高标准：

- 拒绝可能会被视为不当的任何业务实践；
- 永远不要利用我的权力或地位，为我自己牟利。
- 向我的线上经理告知任何可能会影响我的公正性决策的个人兴趣和被别人影响的可能；
- 确保我在工作过程中所提供的信息准确且不会产生误导；
- 我在职业领域内，从不泄露保密信息；
- 争取真正的、公平的、透明的竞争；
- 真实地看待我的技能、经验和资格。

通过下列行为规则，促进消除不道德商业的行为：

- 在所有业务关系中，培养对待人权、舞弊和腐败问题的意识；
- 负责任地管理在任何业务关系中出现的不道德行为，采取适当的方法报告并且纠正它们；
- 对供应商关系中的强迫劳动（现代奴役）和其他人权滥用行为、欺诈和腐败的行为尽职地进行调查；
- 不断扩展关于强迫劳动（现代奴役）、人权、欺诈和腐败方面的知识，并将这应用到我的职业生活中。

通过下列行为准则，提高自身能力和职业地位：

- 不断扩展和应用知识，来强化个人技能及了解所在企业；
- 培养最强的职业能力为公司服务；
- 优化对企业有利的资源使用。

通过下列行为准则，确保完全符合法律法规：

- 遵守所在国的法律，在没有相关法律的国家，我将使用本规范中所固有的标准；
- 完全同意履行义务；
- 遵循 CIPS 下的专业实践指导。

新的准则由 CIPS 全球董事在 2013 年 9 月 10 日批准。

数据来源：CIPS (2013).
由英国皇家采购与供应学会（CIPS）许可。

可持续采购的测绘和测量工具

工具在帮助我们分析、了解和衡量可持续发展方面起着十分重要的作用。衡量经济绩效一直是管理活动的重心。在第 6 章，我们讨论了一些可用于这个目的的工具，如总成本（TCO）和改善成本。在本节中，我们将集中讨论一些可用于测量、管理环境和社会问题的主要工具。

• 碳足迹：它包括测绘和测量由一家企业、一个项目、一个产品或某个人引起的温室气体排放（GHG）总量（莱特等，2011）。因为碳足迹来自各个输入源、污水池和仓库，所以如果我们衡量一个产品的碳足迹，就必须要从整个供应链中收集数据。这就需要与供应商和客户密切合作。

一旦碳足迹被认可，将有可能设计出减少其排放量和补偿性的策略。碳足迹和标签也被用来展示与产品或服务的环境性能利益相关的人。在英国，沃克斯薯片在 2007 年成为第一个获得碳标签的品牌，并且在 2009 年其碳足迹减少了 7 个百分点，这也让它成为第一个保留这个标签的企业（见案例）。

• 生命周期评估（LCA）：它是一种工具，用于评估供应链中每一个阶段的环境影响。LCAs 得到的关注度比碳足迹更广泛，其编制了整个供应链的所有输入和输出的库存，然后评估潜在的环境影响，如人体毒性、臭氧层损耗、水酸化、不可再生能源消耗和矿物提取。

显而易见，LCA 是一个比碳足迹更复杂的工具，它提供了关于所有产品对环境的影响的综合评价。然而，它有利也有弊。LCAs 研究需要更多的数据、时间和专业知识，才能得出可靠的结果。这也意味着，进行此项评估的花费会更高。因此，公司可能会为了准确度和更深层次的理解而花费时间和金钱。

也可以用其他的工具来衡量产品和服务对环境带来的影响，如水足迹（霍克斯特拉等，2011）和生态足迹（尤因等，2010），这可能与其他的一些企业相关。然而，最常用的工具是碳足迹和 LCAs。

微型案例　碳足迹和沃克斯薯片

2007 年 4 月，沃克斯薯片开始在出厂的奶酪和洋葱薯片上标注 CO_2e（相当于二氧化碳）含量。

这项与碳信托公司合作的研究表明，生产一袋 37.5 克的薯片，会排放 75 克的 CO_2e。研究几乎包括所有的供应链阶段，比如农业、生产、包装、分销、销售，但不包括零售和消费。图表 10.6 说明了整个产业链中的碳排放分布情况。

图表 10.6　一袋沃克斯薯片的碳排放量

这项研究使在沃克斯工作的管理人员们意识到，碳排放主要集中在原材料和生产运作的过程当中，能源消耗是一个主要因素。这意味着能源的来源是这个产品的一个重要决定因素。

这项研究还揭示了一个意想不到的结果。因为沃克斯按毛重量购买土豆，所以农民们就将土豆放在潮湿的地方存储来增加含水量。因此，沃克斯得通过更长时间的油炸方式来消除多余的水分。这些工艺消耗了不必要的能量，若通过简单的改变购买规格——从总重到干重，沃克斯就能够减少 10

个百分点的油炸时间并且消除农民加湿土豆的动机。这项措施有助于节省能源以及其相关的成本和减少碳排放量。

测量碳足迹已经帮助沃克斯总共减少了 7% 的碳足迹，其中包括减少了在制造天然气消费中的 41%、生产用电量的 37%、瓦楞纸箱重量的 10.5%、运输过程中的排放量的 5%，以及与包装相关排放量的 4.5%。

数据来源：英国广播公司（2007）、经济学人（2011）、百事可乐公司（2009）、英国碳信托有限公司 (www.carbontrust.com)

衡量三重底线的社会方面，要比衡量其经济方面和环境方面更加复杂。无论如何，缺乏准确的措施不应该作为避免管理这些问题的借口。

曾有人尝试开发工具来衡量社会影响。例如，联合国环境规划署（联合国环境规划署，2009），已经开发出一种称为生命周期社会评估工具（S-LCA），它可以测量不同的利益相关者的幸福感，如员工、消费者、当地社区居民和供应链中的其他角色。生命周期社会评估工具评估的几个影响类别中包括人权、工作环境、健康和安全、文化遗产、治理和社会经济的影响。

虽然一些可量化的指标可以帮助我们评估对社会采购决策的影响，但这些措施不够精确，也没有数据收集机制，利用它很难进行可靠的评估。当这些工具完善后，将它们应用于供应链将成为可能。无论如何，在这个阶段，使用行为准则和审计规范等其他机制，来保证社会的可持续发展是更有效的行为。

小　结

可持续采购可以被看做是一个缓解风险的策略，或者是一个可以创造

竞争优势的机会。对于大多数企业来说，可能两者都是，因为要解决一些挑战可能只需要简单的缓解策略，而其他需要解决的挑战，也就是与企业的价值、核心竞争力和战略密切相关的，都应利用此机会来获得竞争优势。

应对可持续发展问题的压力，采购专业人员需要做好准备。他们需要了解自己的决定对可持续性的影响，并知道需要做什么来提高绩效。鉴于采购在多层次上对供应商的影响，这是一个很好的对行业带头企业、整个供应链，甚至整个社会做出积极贡献的机会。

11

描绘采购的美好前景

未来，采购决策更多地会影响到公司的内部绩效。采购部门会日益参与到业务流程升级过程中，并对成本、时间和质量管理投入更多。相应地，采购部门也会注重与其他业务流程进行融合。

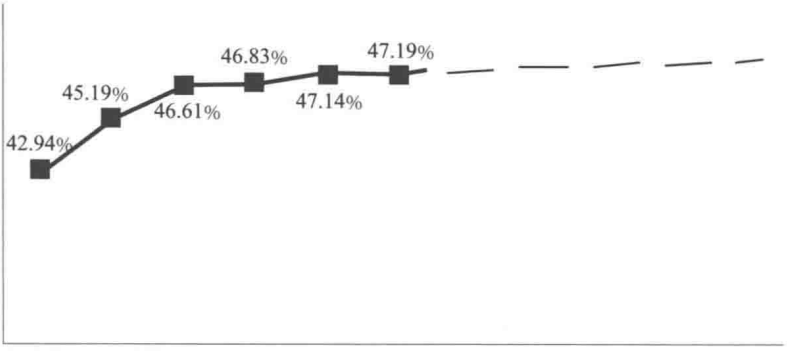
索罗什·萨哈利（山姆）博士
和卡洛斯·梭纳博士

企业能够随着时间的变化而不断变化并在环境中不断地演变，而当今企业的成功很大程度上取决于这种适应变化的能力。采购部门是企业关键的职能部门之一，在过去 20 年里，它在经营范围和规模方面发生了许多变化。因为外包活动越来越多，企业会购买更多的产品和服务，所以采购就变成了完成采购和供给的核心过程。普华永道会计师事务所最新的研究（2013）表明，对于企业主体而言采购是一个核心过程。

尤其当采购的角色凸显出来时，许多管理人员把战略性管理成本放在最首位。许多企业参与采购时越来越注重战略性决策和供应链管理。当许多公司花费总收益的 70% 处理与供应商的关系时，扮演此角色对于采购部门来说并不意外。计算机辅助产品调查研究（2013）结果强调了采购在总收益中的比重不断增加。最近数据显示所有行业的平均值有望达到 50%（见图表 11.1）。

企业将近一半的销售额花费在供应商身上，企业的成功与管理支出的职能息息相关。采购部门对企业的绩效产生的深远影响前所未有。这种影响远比采购部门完成传统任务时产生的影响大得多，因为它们的传统任务只是获得商品和服务。采购部门可以为公司创造更大的竞争优势：保证所购商品的价格合理，质量和交付得以完成。采购部门还能够在客户忠实度、产品声誉和销售额的增加方面使公司脱颖而出并赢得市场份额。这就解释了为何大部分企业分析者在其买 / 卖评价和建议中更注重公司的供应链管理过程（巴尔托里尼，2012）。

图表 11.1　总支出的平均份额



来源：节选自 CAPS 调查

就调查研究采购供应管理的深度和精确度而言，很明显，此数据近年来在增长，而且许多研究强调了采购部门的新任务，即支出管理、供应商管理、采购、外包、类别管理、全球采购、风险分析、变化管理等。这些变化表明了采购作为一门职业和一个职能部门有了一个意义深远的新趋势。阿拉玛·衣莫宁以及其他人（2010）认为采购已经度过了交易和商业阶段，目前在企业中扮演着更具前瞻性和战略性的角色。

总之，采购的前景不同于过去。采购将被纳入企业的战略，其扮演的角色将更宽泛、更具有代表性，并且能管理开发供应链，并为企业提供创新来源。本章陈述了未来采购的方向。开篇陈述了影响企业尤其是影响未来采购的大体的外部环境因素。然后本章集中探讨了可能与未来采购有关的更广泛的领域（塞格瑞和蒙那，2013）。最后本章从不同的角度探讨了采购的前景。

日新月异的时代下的采购商业环境

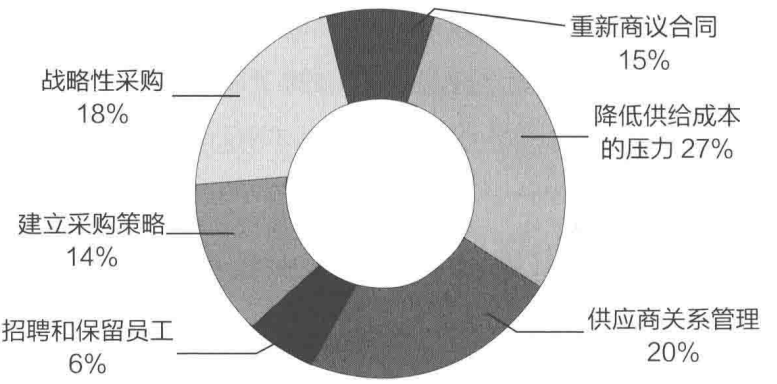
全球市场和企业不断地快速重组。技术使交易模式和企业模式发生改

变，新兴市场需要新一批的供应商和可靠的原材料来源。此外，对任何企业来说，驱动更强的可持续性发展需求仍然很重要。在这样一个企业环境中，供应管理需要扮演一个很重要的角色。未来采购会继续面临此行业中出现的频繁的变化。有些变化可能会出现在客户做出的行为举措中，或者出现在与供应商的关系中，以及信息流动和原材料流动中。技术要素也是许多企业中的关键要素之一，企业会在与采购相关的领域快速前进并引起急剧变化。

微型案例　采购面临的挑战

《供应管理》杂志与信息金融连载杂志的分支，以及巴克莱银行信用卡商业贷款部一起就削减成本的挑战做了一项研究，发现采购的主要重心在控制成本上，从而有助于企业达成整体目标（见图表 11.2）。能够认识到削减成本的重要性的人中，有 71% 的人表示削减成本是其首要目标并把它作为日程中最大的问题。采购和支付生活周期调查发现，为了削减开支，许多企业将要实施采购转型计划并试图保证其目标能够超过那些更大型的企业。

图表 11.2　采购承受的压力



其他的战略举措也被包含在内。供应商的合理化改革是很多企业的目标，此行业中有 34% 的企业把供应商合理化的改革作为重点。其他企业把品类管理放在首要位置，然而外包作为一种提高效率的方式也被提上了日程。

采购部门也正在开发更多的战略方法来降低成本。它们通过实施更加高效的采购模式来减少支出，这是最常见的一种策略，然而其他企业旨在获得主动权以此来提高条例执行力度并更好地管理信息。企业规范不合理支出以及集中管理特定种类是很常见的现象，因为许多企业会在合理的时间段内寻求针对性的措施，以此产生巨大的反响。

供应商关系管理也具有很显著的特征，超过五分之一（21%）的回应者说供应商关系管理是他们唯一最大的担忧，几乎有一半的回应者（49%）把其作为第二大挑战。很明显这些数据意义重大，因为现实中会存在通过价格排挤供应商而破坏彼此关系的风险。在忧虑问题列表中也存在其他的担忧，采购策略就算是其中一个，然而人才计划——招聘或者保留人才——也是很多企业担心的问题之一。

其他的挑战包括战略性采购主动权和重新商议合同——当前形势下这些表面上不相干的目标暗示了采购中的一些目标存在冲突。

对于高达一亿欧元的支出，将近 70% 的回应者负有责任，23% 的回应者控制着支出以防支出超过此数额。大概 20% 企业拥有不到 50 个供应商，但是只有 37% 的企业有海外供应基地。

来源：源自供应管理研究（2013）

如今技术飞速发展。当一项新技术出现时，采购团队应该警惕新技术

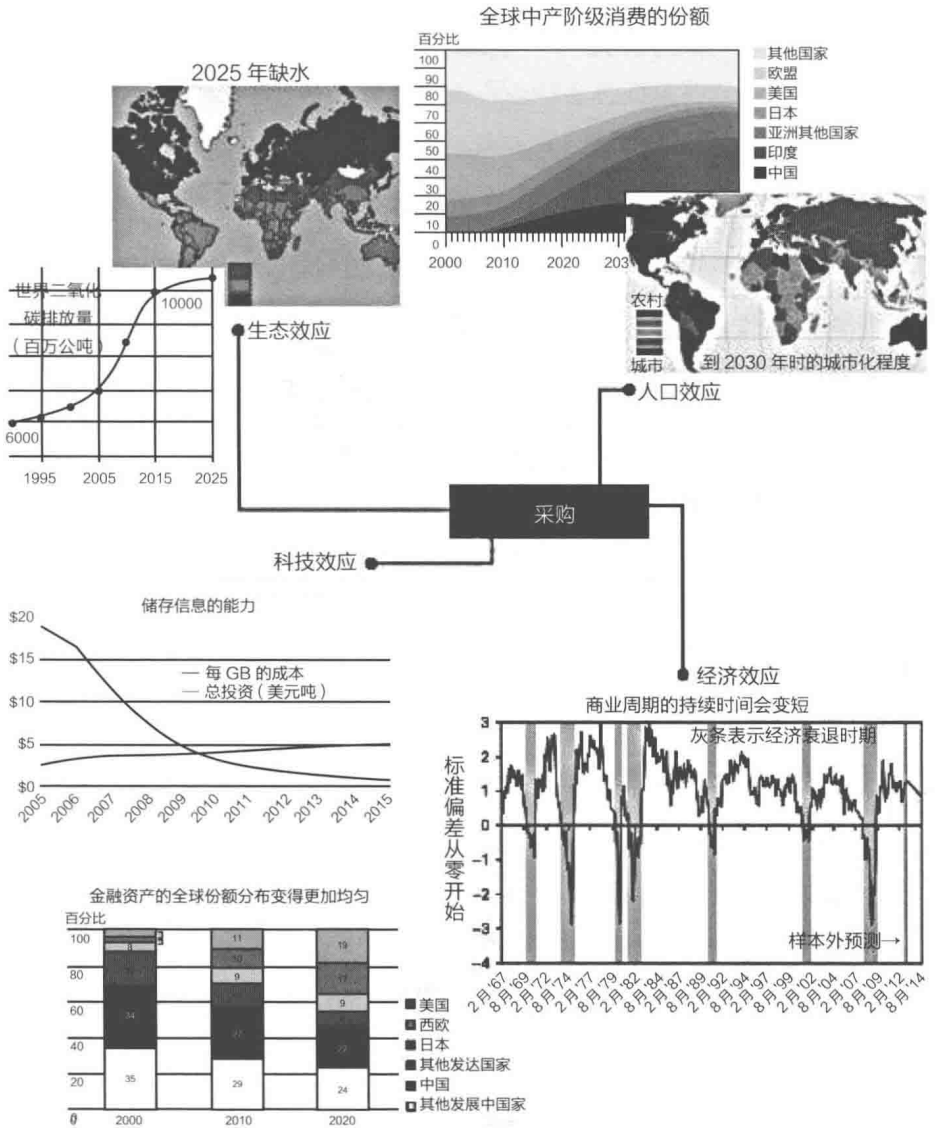
给公司的原材料或者服务采购带来的任何影响。其中也涉及产品设计、质量监控、供应商评估，以及采购公司开发供应商的活动。新的采购技术，比如电子数据交换、无线射频识别、企业资源计划，也都会影响采购过程。

技术不断更新，这也就要求采购部门降低采购成本并在价格竞争方面进行管理。这在当今来说更具挑战性，因为没有任何迹象表明能源或者原材料有价格降低的趋势。由于全球化不断发展，企业才能够从更大范围的供应来源中寻找更低的价格并获得更多的供给选择。这对于采购团队来说是一个巨大的挑战。全球采购需要新的采购与供给的管理机制和管理能力。同时，这就意味着为了保证可靠的供给来源，采购团队需要和其他国际采购人员进行更加激烈的竞争。这也需要他们将新的方法运用到供应链的关系管理中。采购人员与供应商未来的关系也许会需要制定新型的合同和商业模式。只有这样，原材料和信息流动才会在重新设计的供给网络中发挥作用。

关于公司供应链造成的环境影响和社会影响，采购部门难辞其咎。许多公司应该通过采购团队了解其采购项目的环境效应，并引导供应商在环境方面的行为（如能源利用、产品的再利用，以及水的消耗）。同样，供应商在运作时的道德方面应该受到采购团队的监督和管理。

总之，企业环境对采购部门的影响可以体现在四个领域：（1）生态因素（如污染、温室气体的排放和自然资源的紧缺）；（2）人口因素（比如发展中国家的老龄化、城市化和中产阶级的增长）；（3）新技术因素（如信息爆炸、技术投资、应用技术成本降低）；（4）新经济因素（比如新的市场、新的经济平衡、更短的交易周期）。这些因素会使未来的采购和供应管理与过去大不相同。图表 11.3 总结了影响未来采购的大趋势。

图表 11.3　未来采购的主要影响因素



来源：1. 国际水资源管理研究所（2001）；2. 德马比斯（2005）；3. 国际情报局（2012）；4. 西卡洛琳大学（2011）；5. 罗克斯堡等（2011）；6. 罗素投资集团（2013）.

案例研究　全球企业的发展趋势

企业领导未来需要注重的 10 个趋势如下。

（1）重新定义价值。人们正在为 21 世纪重新定义价值的概念。消费者想实现个性化的目标并参与价值创造，变成“独一无二”的思维模式。价值观也会变成“与我分享”。这种价值观尤其会受到年轻一代的追捧，他们会评价可以分享给别人的经验——也会给社会带来一些利益——而非财产。

（2）变动性。我们不仅随时随地可见消费的存在，而且创造和追求价值的手段和资源也层出不穷。工作变得越来越分散。包括 3D 打印在内的小规模的生产，将重塑生产结构。大家应该要问什么不能够被分配而不是什么能够被分配。

（3）资源战争不断增加。世界人口到 2050 年将达到 90 亿。资源面临着压力，而气候变化加剧了资源压力。到 2030 年我们需要的资源将是地球可供给的 2 倍——届时有可能将会出现社会动乱和冲突，因为人与人之间，许多国家之间会争抢逐渐减少的资源。

（4）企业发展步伐会发生转变，从以利益为目标向以用途为目标转化。许多企业通常会与其合作者一起转变为一个新角色，以此来应对社会和经济挑战。企业试图在苛刻的消费者、员工及利益共享人的眼中建立合法性——营业许可证。因为这些人很关心与这些公司合作将带来的影响和动力。

（5）下一次工业革命。智能机器和机器人会重新定义社会。机器人可用做接待员、银行助理甚至是监狱守卫，然而技术的发展使得业余爱好者可以做曾经只能由专业人士做的事情。但是下

一股智能机器浪潮也会创造新的工作种类。这种挑战能够保证有技能和有准备的劳动力。

（6）信息就是力量：安全挑战。网络空间是安全的新防线。对于企业、国家、个人来说，知识和信息已经成为获得竞争优势的一种源泉。但保持控制权越来越成为一种挑战——因为在网络犯罪和网络战争下，变动性和民主化不断增加。

（7）社会因素。现代化的社交工具已成为当今人们生活和工作的核心部分。社会新生一代从内在上重新改变着公司，帮助公司建立更加广阔和更加灵活的网络，从而创造价值并把价值带给客户。人与人之间的交流和营销正在从以一对一为中心向以多对多为中心转换。

（8）地缘政治因素：控制未来的战争。在经济、社会和政治体系极不平衡的基础上出现了多极市场，一些政治家或者公司都试图在新的世界秩序中找到并控制自己的领地，结果导致国内或者国家之间激进的政治变革中的潜在因素不断增加。

（9）重塑金融体系：调整者想进行变革，企业想获得融资的新手段，消费者也想获得代替品。未来“银行”包括国有企业，以及不使用现金的公司会考虑使用物物交换和单一货币。

（10）新太空竞赛。国家太空计划推动了科技的进步，这已经对我们的生活和工作产生了深远的影响，从先进的原材料到全球无线电通信都受到影响。目前商业性的太空旅行和探索已经成为现实。新的进展导致的必然结果就是太空资产的所属权会受到质疑。

来源：源于麦尔奈特和卡兹（2012）

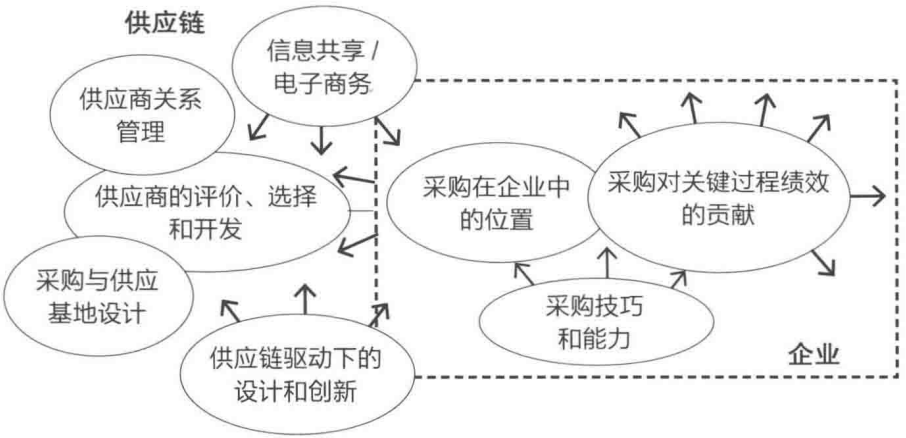
未来采购：主要关注的领域

未来人们会在不同领域的活动、参与和影响中探索采购。本章将从内在和外在两个方面分析采购。图表 11.4 总结出未来采购可能探索的主要实体领域。这些内容区域将在本节的剩余部分进行详细探讨。

采购部门对关键过程和绩效做出的贡献

尽管对采购专家来说，成本管理仍是处理各事项时的首要事情，但是与正在缩减的采购相比，成本管理的范围更广，未来采购部门更注重总采购成本。

图表 11.4　未来采购将会探索的领域



如第 6 章所述，执行者需要决定所购商品和服务的兼并、所有权、使用权以及之后的可支配成本。即使除了所购商品的价格外，这些成本涉及的业务仍然范围很广，包括供应商的评估和选择、订单配置、供应商的开发运输与交付、安全监测、异议处理等。总成本对于我们来说并不陌生。有人希

望总成本成为企业中采购部门运营的主要焦点之一。评估和管理总成本将对未来采购决策产生重大影响。

除了成本管理以外，采购部门将会寻求一个重要举措从而有助于公司盈利。这可以看做是采购部门降低运营成本提高效率的结果。公司的智能采购将会获得供应商的支持。供应商有助于提高产品质量、交付的灵活性以及公司的最终盈利。

采购部门对企业绩效因素，比如质量和时间，产生了更大的影响。为了保证过程的质量，质量管理框架的制作需要采购职能部门的参与。同样，采购部门会更注重时间管理和快速供应。对于许多产品以及数量不断增加的商店而言，快速交付是成功的关键因素。因此，未来采购部门会更多地参与时间管理。为了扩大其整体观和对公司效益的贡献，采购部门也会逐渐采用类型管理的方式。类型管理会使采购部门把注意力放在每个产品和服务对类别总成本 / 总收益带来的影响上。未来类别管理将会变成采购部门的主要元素之一。

同相关的绩效问题一样，对于采购部门来说，未来风险管理将会变得更加关键。处理风险将要成为管理决策列表中最重要的事项。不管从内在上还是外在上，人们都希望能够管理风险。有些风险来自供应链，在处理这些风险时采购部门扮演着关键的角色。

总之，采购部门逐渐充当起价值创造和价值管理的角色。采购部门已经得到认可，未来它不仅会起支持作用，而且还会起到重要的增值作用。通过采购带来价值创造的潜力不仅存在于交易过程中，而且还在于更密切的合作里。这个角色的意义在未来将会越来越重大，影响会更加深远。

采购部门在企业中的位置：从战略联盟到行政职位

未来采购部门将试图重新定义自身在企业中所处的位置，并且扩大其部门的范围，与企业中其他部门的联系越来越密切。采购部门逐渐与多个具有不同功能的部门相关联，在一些核心功能中通过协作能够意识到融合的过程，这些核心功能包括出售、营销、生产，产品设计以及采购融合过程可以不断扩大到多功能领域。因此，采购部门可以从信息分享、获得其他部门支持以及与其他部门合作中受益。

采购部门需要增强与企业策略、企业其他部门的一致性，从而保证短期和长期目标的实现。企业策略成功与否取决于一个公司所有核心区域的协作，包括采购和供应管理。这就意味着采购决策和营销运营策略之间需要协调。

除以上变化外，未来企业期望采购部门能够更加具有策略一致性。随着全球化的继续发展，围绕采购和供应管理产生的竞争增加，公司需要更多地关注采购部门周围的战略性问题。因此保证持续供给、改进客户服务、提高质量降低成本变得更加必要，这就需要来自采购部门的更多的参与，以及战略决策中更多的供应管理。未来采购部门将更加致力于策略的研发和实施，也会对企业战略性目标的达成给予更多支持。这可以改变采购部门在企业中所处的位置。另外，为了参与更高水平的战略决策，采购部门需要在董事会有更高的出席率。这会有助于采购部门对公司采购和供给管理的目标与计划做出更多贡献。如有任何问题或者异议能够快速告知上层管理者，这也能保证更加高效地配备采购部门的必要资源。相应地，采购部门会更加注重决策的执行，并且发挥更大的作用。这会极大地提高采购部门在企业中的位置。当今，在执行董事会级别，采购部门的人员越来越常见，越来越被人熟知。这反过来能促进企业发挥高级供给和采购管理的角色作用。

采购部门站在新的位置上，也会参与企业联合、并购或者兼并。当两个独立的企业自愿结盟，或者一个公司接管另外一个公司的所有权，那么这些公司之间关键的业务流程需要进行协调。而且，两个公司之间应该在管理实践、文化实践、员工特性方面展开一场竞争。通过变更业务和扩大业务范围或规模，采购作为核心的业务流程将会在融合和兼并过程中发挥更加关键的作用。战略性结盟也会提供一个快速的市场准入，从而进入更加广泛的供应基地，这对供应管理非常关键。因此，采购部门极有可能会更多地参与到战略性兼并的决策与实践中。

除了与其他部门的联系，采购部门的企业结构与企业规模（企业内部）变化和供应链范围（外部）的变化应该是兼容的。随着供给 / 需求需要不断变化，采购业务模式和结构也要变化。这就涉及重新设计业务流程的计划，以及与其他采购企业的协作等。

采购技巧和采购人才

随着采购部门的角色作用的扩大，为了履行职能就需要其具备更大广泛的技能。但是并不是所有人都了解所有必需的技能，学校或者主管人员培训的课程中也并不能教授全部技能。因此，如果采购部门不具备大量的、优质的采购技能将会面临又一大挑战。

在许多技能和人才领域，分析能力、领导技能以及合同管理是主要缺口，未来需要特别关注。未来采购和供给管理需要人们具备一些产业、企业、经济学、需求、供给、价格和成本方面的基础知识。因此，这些人需要具备特有的分析能力来鉴别问题，找出根源并且与供应商合作找出解决办法。此外，采购部门领导层可能会缺乏经验和感化技能。领导力作为影响采购团队达成未来目标的必要工具，将会对采购和供给管理起到关键作用。采购公司的领

导鼓励发展供应商并提升与供应商的关系。因此，通过扩大活动范围，未来采购需要更多领导者和领导技能。对于采购和供给管理来说，除了分析和领导能力，通过扩大外包计划和采购实践的规模和范围外，合同管理越来越重要。相应地，对于合同管理的必要技能的要求会更加严苛。采购部门需要对新一代的合同管理者进行培训，并在其部门发展新的合同管理技能。

除了开拓人才库之外，未来采购在其运营过程中需要有其他领域的专家参与。例如，在国内、国际或者全球的大环境下，未来的采购管理需要处理各种技术、社会、文化和道德问题。传统的买家通常努力把握住这些新的挑战，寻求许多领域的法律咨询。这就需要律师参与到采购与供给管理中。采购律师需要对公司的外部联系和法律债务有更深层次的理解。

除了人才的缺口，未来采购在说服一些有野心的人参与此运作的过程中也存在一些挑战。相比其他职业，采购对于求职者来说仍没有太大的吸引力。新领域的工作机会比如信息技术、网上交易、网络营销会更加让人兴奋。另外，采购相对来说仍然是一个很少人了解的职业。许多内部员工和外部求职者对于采购的功能及其增值的作用都不大明确。因此就需要毕业生和工作人员对采购有更深入的理解。更多地宣传采购以及其主要职能，也许会让更多毕业生和工作者意识到其增值的作用，并使其成为一个更具吸引力的职业。

随着吸引更多新人进入采购行业，采购也需要让现有的人事部门满意。在许多行业中奖金或者奖励是常见的激励措施，如销售或者营销。然而，采购人员从这些激励机制中得到的益处很少。引入奖金或者人才保留计划（基于绩效、收益和其他相关因素）可以吸引更多有才能的人进入采购行业。采购部门也需要统一职业发展规划。随着业务领域的不断扩大，采购部门需要使人才技能和人才的需求标准化，这将会促进人才招聘，而且也会帮助受教

育群体更加了解采购培训课程和计划，还会促进此行业把其职业标准提高到更高的水平（比如相同水平的法律或金融）。多年来法律、金融行业已经建立了体系完整的行业标准。这些标准使行业的活动或者必备技能有序进行。在不久的将来采购行业也需要形成类似的标准。这会帮助此行业和此行业的工作者对采购的条例、不同程度的服务和必备的人才与技能有着清晰的理解。

案例研究　英国萨里都学院培养采购人才

通过把人事发展放在首位，萨里都学院把采购部门视为人们最想要进入的部门。为了把采购部门变成公共部门商业采购的权威中心，萨里都学院把人员发展放在日程的最重要位置。不仅仅投资和发展采购人员，而且确定对关键的利益共享人进行投资，保证整个董事会都明确采购部门的目标。

2011 年，当学院对采购服务进行完整的策略审查时，它意识到通过改进合同和供应商管理能够产生更高的效益。应用培训需求分析的方法后，学院通过了针对每个采购团队成员特点的更加个性化的发展计划。把这些结合起来就能形成这个部门员工发展的多重方法，并吸收见习课程、采购人员、利益共享人以及供应链主管。培训计划每年评估两次，并且每个明确的职业都会为每个职能部门颁发皇家采购与供应学会级别证书。另外，员工可以进入辅导和指导系统。

为了致力于改善供应商关系管理，学会开启了“解决方案”，使外部专家与小组合作来保证与关键的供应商保持合作关系。当局的“星系”培训计划会用结构化的方式与利益共享人和供应链主管共同合作，提高整个企业对采购的认知并且建立更加坚实的

关系。

当谈及实习生时，萨都里学院与伦敦城市大学共同开设了专门的课程，并提供一个为期两年的一揽子培训计划，合格的人将获得皇家采购与供应学会 4 级证书，此计划吸引 200 了多个求职者，其中 3 个被录用。同时，学会同公有和私有部门的其他 8 个企业来制定采购条例的基准。现在这些规定已经超越了这些基准。

这些努力成果显而易见。2007 年有 7 个团队成员获得皇家采购供应学会证书。目前持有资格证书的人数已达到 42 人，并且经皇家采购供应学会授权的人数已经达到采购团队的 85%。因为获得了新的能力，采购团队的收益已经远远超过去年同期水平，其美誉远扬，员工参与到多种合作的采购实践中。萨都里学院的采购系被看成是雇主的首选。

来源：源自供应管理（2012）

采购和供应基地的设计

正如在第 10 章谈论到的，原材料的稀缺和逐渐增长的商品成本日益成为重要挑战。可用的原材料来源的使用率比正在寻找中的新来源使用率更高。此外，采购团队很难获得现有的资源。除了原材料的成本日益增长外，对于采购部门来说，未来能够长期保证这些材料有可靠来源将是另一个挑战。

尽管在过去 20 年里许多全球供应基地得到发展，但从长远来看，这些基地不会一直都作为低成本产品和服务的来源。随着远东和其他发展中地区经济的快速发展，新的市场将会萌发，一些国家比如中国、印度的需求量也会增加，这就意味着新的需求的出现需要供应基地提供更多原材料。在越来越多的发达国家，为了保证产品与原料的可靠供给，采购部门需要与新的买

家竞争。伴随着原料短缺、能源资源的全球供给有限等问题，消耗化石燃料的可靠来源的速度是前所未有的。然而目前绿色能源的供给不足以支持产业市场。根据经济预测，能源成本还会持续上涨，这不仅会影响生产也会影响物流成本。

除了原材料的稀缺，近年来全球供应链中存在的风险也逐渐增加（见第 8 章对供应链风险的详细描述）。自然灾害、恐怖袭击、罢工、经济动荡、供应商的不可靠性以及产品质量的不一致性都是全球供应链出现中断的表现。另外，跨国法律纠纷和管理供应链中遇到的文化挑战都会使全球采购更加危险。未来采购管理就会延伸到更多带有各种法律纠纷的国际业务中。法律纠纷也许是围绕合同、技术或者道德展开的。全球供应链中的不同部分也许会有不同的期望和局限性，因为不同的国家有不同的法律体系，这些体系参与到全球供应链中使得对供应链的管理和操控并不容易。同样，进行全球交易和从全球供应基地采购都需要与供应商处理好关系，他们可能拥有不同的社会文化背景和有着不同的思维方式。这就具有挑战性，尤其对于那些刚刚接触全球供应链管理的采购公司而言更具挑战性。越来越多的阻碍将会促使采购部门和供应商在制定决策的标准中不得不使用“供给安全”来代替“采购成本”。

采购部门需要向其公司担保，保证一些必要的产品和服务会按时、按质、按量供给，其中的隐性成本和风险就需要被辨识。这可能会导致全球采购决策被重新调整，并对低风险、可靠性高的当地采购模式重新进行考虑。同时，采购部门会试图发现新的具有竞争力的供应基地，以及更具有增值价值和可靠性高的供应商。

供应商的评估、选择与开发

采购策略和决策中的新趋势使得供应链结构更加复杂，不同消费者的最终预期会与供应商的预期存在多种冲突。这时的采购过程和对供应商的选择更具有不确定性。这种复杂性很可能持续存在并在未来可能继续增加。结果，供应商管理活动（包括评价、选择和开发）将在更加复杂的情况下实施，在这种情况下，新型关系没有完全受到审视，结构也会变得更加复杂。供应商的复杂性以及预期不断增加，这可能会促使未来采购部门通过战略性供应基地开发项目，从而在供应商中建立范围更广的管辖权。

今后，评价和选择供应商需要考虑新的企业环境，并相应地重新设置决策标准。公司的成败很大程度上取决于供应商的绩效。相应地，未来采购合同中会包含更多的绩效因素。这就使得绩效成为选择和评价供应商，以及供应商关系管理的一个关键因素。供应商评估尤其要为供应商界定标准并设立供应商能够满足的最低要求。因为供应商的绩效会直接影响到采购公司的绩效，所以评估的重心会更多地放在供应商的成果上。以成果作为基础的供应商评估可以控制一些因素比如产品质量、订货交付时间以及价格。采购部门会更加注重供给方面带来的风险，因此其在选择供应商和对其作出评价时会更看重其财政稳定性。

在未来，采购部门应该通过选择供应商而获得竞争优势。创新和价值增值是能够从供应商那里得到的重要能力。因此，在创新和价值增值能力的基础上来评估和选择供应商的绩效，能够支撑采购公司在这些区域获得竞争优势。

除了财政和企业的因素，外部的绩效也会成为未来供应商选择 / 评价的重要领域之一。几乎每个行业都存在外部的忧虑不断增加的情况。因此，

公有和私有部门都设立了有关要求和条约，使整个供应链的外部绩效成为必要因素。评估外部环境的绩效基于多种因素比如产生废物的数量、耗水量和温室气体排放量。增加外部环境绩效与成本降低有关系，也会与经济绩效成正相关。

总之，企业的绩效与供应商的绩效联系密切，其彼此之间联系得越紧密、越相互支持，采购公司和供应商的合作就越成功。因此，未来采购部门需要特别注重供应商绩效与采购公司内部过程的一致性。

供应商关系管理

未来采购很大程度上依赖于一些主要供应商，他们不断提升管理上游供应链活动的能力，还会促使采购公司制定采购条例并且增加供应管理过程的比重。关键供应商的这样一个战略性角色需要一种新型关系。更加先进的交流方法将被采用，收益将被共享，成本将被共同分担，决定也将由双方共同做出。传统的买家供应商关系只注重主要的供应商，因此现行的传统关系将向更加互相 / 平等的关系转化，平等关系中的供应商会更多参与供应商关系管理的审核。在这种买家和供应商合作型的关系中，双方的战略和运作能力是支持双方共同计划和共同努力解决问题的杠杆。这样一种战略型关系产生的结果是，各方分享利益并且不断参与一个或者更多战略性领域，比如科技、产品、市场等诸如此类。战略型供应商合作关系会使各企业中数量有限的重要供应商更有效地展开工作，这些供应商承担着重大的责任，对供应链管理做出重大贡献。

管理供应商关系并不是一帆风顺的，随着市场的扩大，公司应该在新的市场中形成自己的供应基地。然而，有些新供应商有不同的社会、文化、法律背景，与他们建立或保持关系将会有挑战性。当考虑到技术复杂性时，我们会发

现这将具有更多的不确定性。另外，供应基地的减少将会把谈判优势转移到供应商身上。与供应商协商时可以谈及商业或者非商业问题，也可以涉及一系列其他问题比如价格、质量、产品设计和交付期限。当采购公司进行协商时，它可以通过内部系统资源和市场优势接受谈判杠杆。然而当供应商数量有限时（由于技术制约、地理位置临近，以及削减供应基地的政策），这些就是供应商拥有的谈判优势。对于采购部门和供应管理来说这是主要的风险。

供应商关系会受到新技术趋势如社会网络的影响。有人希望通过社会网络技术与供应商建立更亲密的关系。这样的技术会大大促进企业与专业人士以及商业人士之间的关系的发展。它们可以帮助采购公司发现新的供应商并建立新的关系。

信息共享和电子商务

随着供应管理活动的范围和规模不断扩大，促进供应链成员之间交流的尝试也会增加。因此，采购部门应该与供应商进行更有效的沟通。这将会减少不确定因素并促进与供应商关系的发展。使用网络访问、电子发票等更加高效、直接的信息共享可以促进与供应商的交流，这也会大大提高供给的绩效。一般来说，自动数据识别和收集系统主要用于减少在供应链的不同阶段中的无附加价值活动。

跟踪供应链中所有的商品会急剧减少交易时间，提供库存的实时可见性，帮助设计更精确的运行计划能提高供应系统的效率。有人认为以网络为基础的技术有巨大的潜力来提高许多业务流程的精确度、及时性和效率，而且有助于在供应链中制定更好的决策。这些技术能够交换可靠的数据，精确地识别产品，以及在供应链中更快速地下单、运送和交付。由于受益范围的扩大和供应链活动的扩展，这些技术未来用于采购中以及供应管理的可能性

都有望增加。

如今，网络技术指的是多种技术比如内联网、外联网、（公共的）电子虚拟市场（在第 9 章论述过）。网上采购不只是单纯地进行购买活动，它还可以通过使用其他工具进行电子采购、反向电子拍卖、网上招投标、网上维修服务、以网络为基础的企业资源计划以及网上合作等。基于电子采购能提供给公司的设施和服务的广度和深度，未来它在多种供应链中的应用有望增加。另外，随着供应链的全球化，采购和供应管理中网络技术应用逐渐增加，人们会越来越多地采用网络采购的方式。

利用网络采购会帮助公司发现、评估、选择合适的供应商，不论供应商在什么地方，其供应能力都有机会被人了解和比较。开放资源和云服务会被更加广泛地用于采购信息管理，这与以网络为基础的采购体系相符。开放资源和共享数据空间非常有用，对中小型供应商来说是另一种物美价廉的选择。他们推进供应链中“大型数据”管理和交易，同时缩减开支。为了能够采用开放资源和共享服务，供应链成员也需要开发相关的技术和工具。为了促进实施，采购公司在给供应商提供工具和技术的过程中扮演着重要的角色。

随着数据共享和开放资源在供应链中应用的扩展，数据保护和安全问题也变得非常关键。买家和供应商需要管理秘密和敏感数据、技术记录以及彼此分享的信息资料。数据共享的不同形式应该用于供应链里不同的合作商中，同时不同的安全级别也应该被设置。

总之，信息技术的进步将会促进供应链中信息共享的实现，同时进一步促进买家和供应商之间的密切关系。共享产品、过程、信息资料可以减少与分权管理相关的缺陷，并且削减“长鞭”效应。此外，信息共享在供应链

策略中带来了重大进步，比如快速反馈、供应商管理库存和越库配送。通过扩展信息技术和对未来信息共享收益的一般了解，供应链的更多信息共享将会展示出来。然而，这并不适用于所有供应商。有人预测，当供应商变强大时，他们对一个或者几个采购公司的依赖性就变小了。所以，他们自己可以决定愿意与谁分享信息，不愿与谁分享信息。结果，有些公司就会受到一些供应商的信息共享的限制，因为实力越强的供应商，对信息共享的级别拥有越多的自由选择权。

供应链驱动下的设计和创新

产品的设计和开发作为竞争武器变得日益重要。因此，合理地完成新产品开发过程也变得日益重要。成功设计和开发产品很大程度上取决于供应商对于产品设计决策的参与，还取决于能否在产品设计与开发过程中与供应商实现一体化。在采购公司供应链系统和运行过程中，供应商参与产品设计已经被视为整合供应商能力的一种方式。

供应商参与产品设计过程后，能够提供更具成本效益的设计选择，帮助公司挑选最好的零部件和技术，并有利于评估。因此，创新能力在供应链中是很容易实现的，与拥有知识和技术能力的供应商密切合作会大大促进产品的创新。通过正确管理采购和供应过程，公司就能够获得供应商的创新潜力。相应地，供应商在产品的设计和开发过程中发挥着核心作用。而且在未来采购中，创新会变得更加重要。同样，采购也会参与到供应商创新的发展与衡量中。

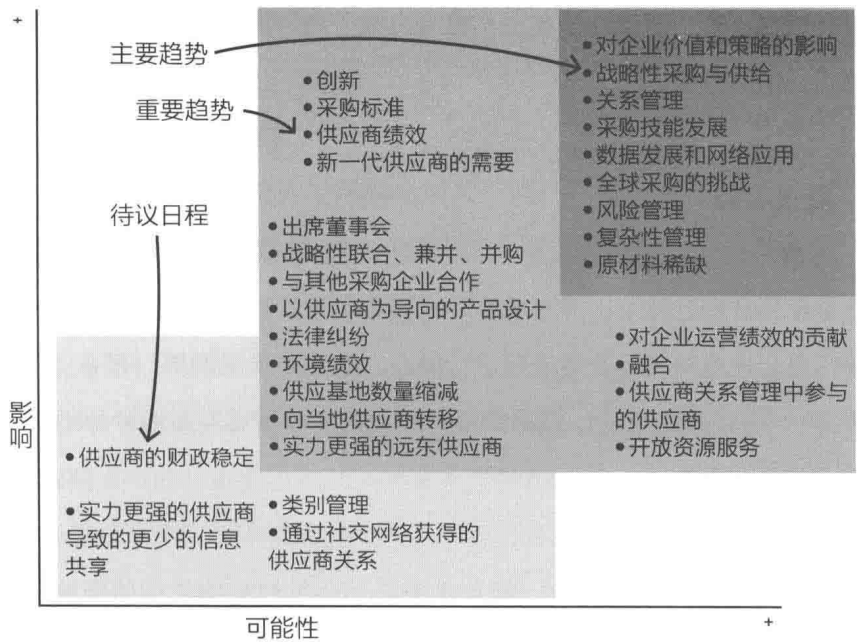
创新的关键作用或许会改变供应系统的结构。在供应链中不与其他合作商进行知识交流，就难以有思想方面的创新。企业文化不同的公司组合在一起创造产品或进行加工或加以改善时容易有所创新。从信息采集和信息处理两个方面来看，创新属于典型的知识密集型活动。公司间与供应商的联结

会促进公司之间的知识交流，尤其是在创新环境中。事实上，整个商务网成员的创新力量是由同行的活动决定的。因此，买家与供应商的关系安排对供应商的创新程度有积极影响，创新需求也许会改变供应网络组织。

未来采购的主要趋势

最近，克兰菲尔德管理学院与皇家采购与供应协会合作做了一项德尔菲研究，该研究对未来采购做了一系列预测。基于未来采购的可能性和影响，这项研究把这些预测结合起来，确定未来采购的三大趋势（见图表 11.5）。可能性高和有重大影响的预测已经被分为“最主要的趋势”。最后，可能性低和影响较小的预测被归为“待议”。

图表 11.5　未来采购的主要趋势



主要趋势

未来全球供应链覆盖的范围最为广泛。这就意味着采购小组应该与全世界的消费者和供应商共同合作，而全世界的社会、文化、法律纠纷具有多样性和挑战性。尽管可选供应商的范围扩展到全球将会为采购团队提供更多机会和选择，这也会使采购任务更具有竞争力。对于大部分买家来说，包括新出现的经济体和市场中的买家，接触到全球的供应商并不是问题。因此，保证供应基地的可靠性和竞争力也会是一个挑战。这些会涉及多种风险以及一些复杂的问题，并对采购职能有很大的影响。

为了保障供给，未来采购公司会越来越注重关系管理从而增加与供应商的合作。与上述情况一致的是，在未来采购中越来越需要多种技能包括分析技能、领导能力和合同管理的能力。

此外，人们将开发出电子商务采购的方法和工具以此来支持采购和供给管理过程。这些解决办法和工具将会由电子商务连接到一起，大部分是通过网络应用的方式。

重要趋势

未来采购决策更多地会影响到公司的内部绩效。采购部门会日益参与到业务流程升级过程中，并对成本、时间和质量管理投入更多。相应地，采购部门也会注重与其他业务流程进行融合。这也要求采购部门在企业的董事会中有一个很高的出席率，在采购决策中采购部门需要更多地参与（如联合、兼并或并购）进来。

供应商的预期越来越大，而且供应商的绩效对采购部门的影响也越来越大。在这些预期中，外部环境的绩效将会是一个新兴因素，这个因素会引

起未来采购部门的特别注意。考虑供应商绩效的重要性，与其他采购企业合作，供应商参与供应商关系管理、供应链中使用开放资源系统促进关系发展，这些都会成为未来采购部门优先考虑的事情。对于未来供应链的结构，有人希望减少供应基地的数量，远东供应商的实力将会变得更强，采购团队也会重新到当地供应商（由于挑战不断增加，离岸外包的成本也不断增加）那里订货，当地采购部门也需要开发新一批的供应商。

创新仍在采购中发挥着重要作用，从长期来看创新的影响也越来越大。针对产品和服务的创新，有人提出一些有创意的设想，为了完成这些设想，采购部门需要把供应链作为创造性和创新的主要来源。因此，供应链需要创造出以创新为导向的新结构，在供应链中扶持创新将会起到核心作用，供应商有望对产品设计付出更多。

另外，采购部门需要发展并提高未来职业标准，注重采购中不断扩大的法律纠纷和合法报酬问题。

未来采购中的问题

尽管以下几个问题可能跟其他类别不同，可是下列问题被看做是未来采购中可能会出现的令人担忧的问题：采购职能的外包、供应商财政的稳定性、类别管理。

此外，未来实力更强的供应商可能会打破一些类别的均势平衡。这会给供应商更多的自由来决定共享信息的类型和层次。这会对采购公司产生影响，一些供应商提供给采购公司的共享信息会变少。

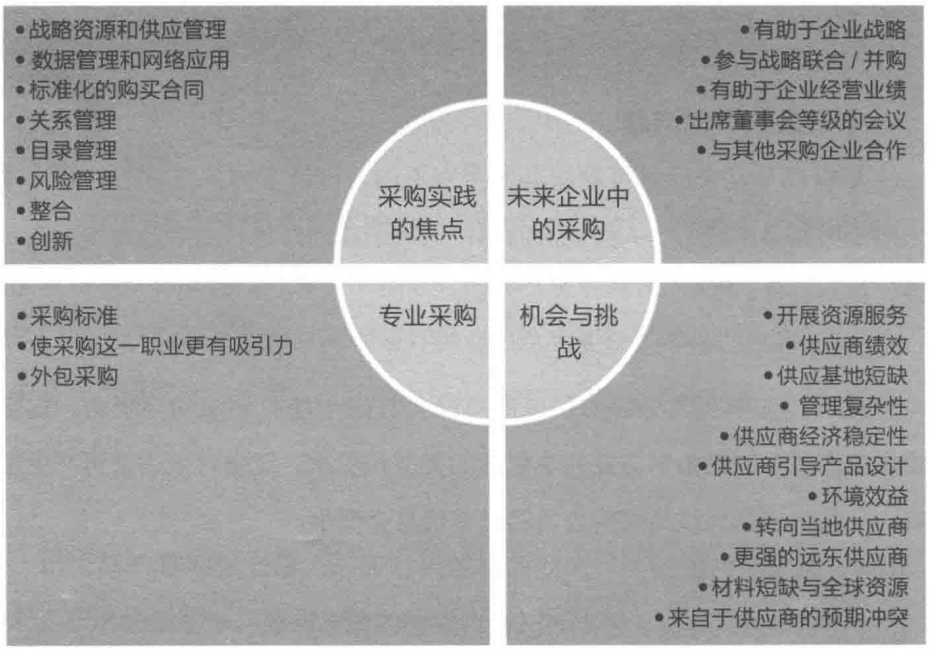
小 结

许多企业需要为未来做准备，并且需要重塑内部运营和外部关系。采购和供应管理是未来战略性决策中的关键影响因素之一。未来采购部门不仅会专注于成本而且会提高对最终客户的价值，还会保护企业免受外部风险的影响。

总之，如图表 11.6 所示的未来采购可以从以下不同的角度看待：

- 采购和供应管理将会注重的领域；
- 企业中采购和供应管理职能所扮演的角色和所处的位置；
- 采购部门面临的机会与挑战；
- 把采购当成一份职业会遇到的问题。

图表 11.6　从四个角度看待未来采购



战略采购和供应链管理

实践者的管理笔记

如今，采购是一项职能，而不仅仅是一项单独存在的服务。因此，采购战略也比以往更加重要。《战略采购和供应链管理：实践者的管理笔记》对于采购相关专业的教授和学生来说都大有裨益。

——伊娃·薇姆斯，德国电信集团高级采购

本书吸引了年轻的亚洲人才选择采购作为职业。

——简·皮斯卡多，美国国际集团亚太地区主管

这是一本讲解采购趋势和供应链主题的指南，它鼓舞人心、催人奋进……作者全面却又不失深度不失重点地介绍了采购方面的知识。

——凯利·巴尔纳，买家集合点网站总编辑

ISBN 978-7-115-41353-6

9 787115 413536 >

ISBN 978-7-115-41353-6

定价:68.00 元

分类建议 经管/经营管理

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn