

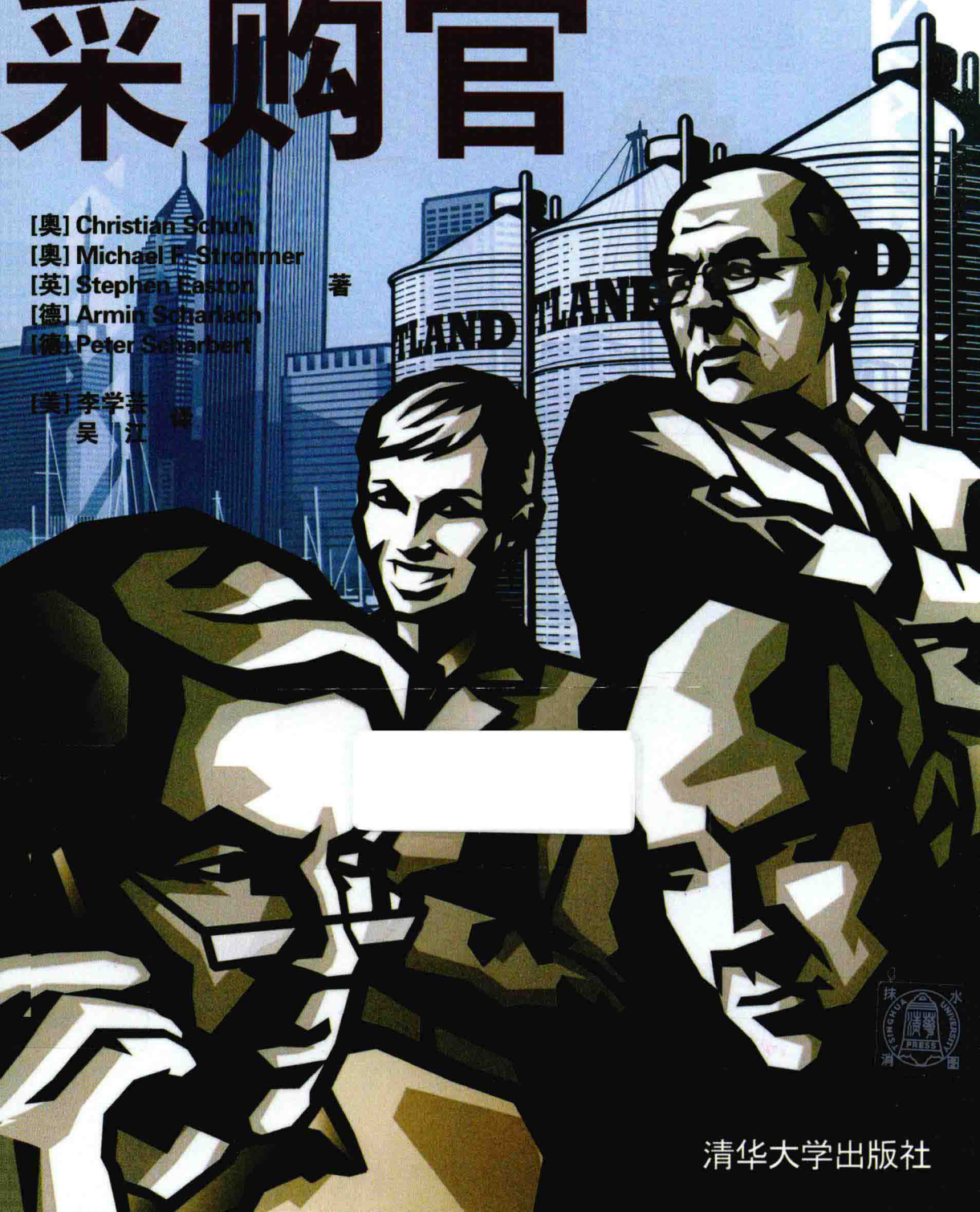
首席 采购官

The CPO Transforming Procurement
in the Real World

[奥] Christian Schuh
[奥] Michael F. Strohmer
[英] Stephen Easton
[德] Armin Schariach
[德] Peter Scharbert

著

[美] 李学芸 译
吴 江



清华大学出版社

首席 采购官

The CPO Transforming Procurement
in the Real World

[奥] Christian Sordani
[奥] Michael E. Sommer
[英] Stephen Easton
[德] Armin Hahn
[德] Peter Hahn

著

李学军
吴昊

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书通过叙述一名采购经理的职业发展历程,形象生动地介绍了现代企业管理中采购的科学管理理念、方法、工具和应用案例,以及在企业内推动采购管理转型的路线设计与实践。书中介绍的采购管理方法和工具是科尔尼咨询公司的专业研究成果,代表了采购管理领域最前沿的理论,这些理论和工具经过了科尔尼在全球进行的大量相关项目的检验,具有高度的实操性和跨行业的普适性。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2016-1607

【The CPO: Transforming Procurement in the Real World】by 【Christian Schuh, Michael F. Strohmer, Stephen Easton, Armin Scharlach, Peter Scharbert】 ISBN: 9781430249627 Original English language edition published by Apress Media. Copyright © 2015 by Apress Media. Simplified Chinese-language edition copyright ©【2016】by Tsinghua University Press. All rights reserved.

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

首席采购官/(奥)舒(Schuh, C.)等著;李学芸,吴江译.--北京:清华大学出版社,2016
书名原文: The CPO: Transforming Procurement in the Real World
ISBN 978-7-302-42630-1

I. ①首… II. ①舒… ②李… ③吴… III. ①采购管理 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 020297 号

责任编辑:陆涓晨

封面设计:单 良

责任校对:宋玉莲

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:14.25

字 数:206 千字

版 次:2016 年 3 月第 1 版

印 次:2016 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:45.00 元

产品编号:067150-01

前言

我叫托马斯·萨特,37岁,在德国法兰克福的一个隶属于北约的莱茵-美因空军基地长大。我的父亲是个美国人,他是“沙漠风暴”(即海湾战争)时期的一名飞行员,我的母亲是法兰克福当地人,与父亲相识缘于一次基地访问。尽管我从小在空军基地长大,大部分时间我都与母亲的亲戚们在一起,因此我更像一个德国人,而不是美国人。当那些土生土长的美国孩子在基地打棒球的时候,我要么在市区上小提琴课,要么就去施特德尔博物馆欣赏古典大师的艺术作品。我没有在当地普通高中就读,而是选择了法兰克福的文理中学,而后到柏林工业大学念书,这样的选择令我的父亲很是不满。

我父母在20世纪90年代末搬回了美国,并在芝加哥定居。我理所当然地留在了德国,住在杜塞尔多夫,在埃森附近的全球汽车制造商奥腾汽车工作,担任电气/电子品类的采购经理。在过去的几个月里,我在汽车娱乐终端领域投入了大量精力。在竞争十分激烈的汽车行业中,我们不满足于维持现有的地位,而是希望能够成为汽车娱乐设备方面的领先者。我们的新型汽车内置娱乐系统(简称为ICE)还处于设计环节,同时我们也在摸索这一产品领域买方与卖方之间的博弈水平,这种博弈将会影响到产品的定价、规格特性及其他诸多方面。

在我看来,我们的采购策略是世界一流的。我们曾经在短短一年之内就为整个公司削减了10%的成本!随后的一年里,我们又继续降低了7.3%的成本,这证明我们骄人的成绩并非侥幸。这么大的削减力度自然难以长期保持,但我们的采购方式仍然给了竞争对手重重一击。他们十分疑惑为什么我们汽车的定价可以那么低?自然,制造和工艺流程优化实现了部分的成本削减;我们的采购策略(预测、监督、寻源、谈判、追踪、协助供应商改善、管理供应链等)也功不可没。每年商

品价格起起落落(大部分是上涨),我们必须采取最好的采购策略来维持低廉的采购价格。而且,我们公司有一批精英在采购部门工作,包括我刚入职时的导师——丹·舍弗勒(奥腾汽车的首席采购官)。

除此之外,最重要的一点是我们的团队有强大的凝聚力。奥腾汽车公司一向不鼓励“个人主义”,团队合作一直是我们成功的关键。采购部门与许多来自于研发团队的工程师都保持着密切友好的合作关系。因为我们明白,采购部一定要和公司的其他部门紧密合作,才能取得最佳成绩。

这并非一份轻松的差事,常常需要在凌晨或深夜与中国或美国的同事通过电话沟通,不过,我仍然十分享受这份工作。过往的经历和个人兴趣让我对这份工作充满激情。同时,我还坚持跑步来缓解压力。

我的妻子海蒂·萨特是德国人,我们有两个孩子(7岁的乔安娜和5岁的大卫)。海蒂是一名律师,最近,她工作的律师事务所正准备提拔她为合伙人。我们俩工作都很忙,所以我雇了保姆叶卡捷琳娜,她还能兼职教孩子们俄语。

跟大多数德国人一样,我的工作时间很长,海蒂也是。她一直担心我会为了我的事业而忽视她。海蒂姐姐的婚姻就因为类似的情况以离婚收场。当然,海蒂还是很相信我的,但她也清楚我是那种不会安于现状,喜欢寻求挑战的人。

现在我正在去往加利福尼亚的路上,准备与全球最大的电气设备制造商绿维电子会面,这家公司曾以其旗舰产品几乎垄断了智能手机市场。绿维电子与奥腾汽车规模相当,在外界看来都是行业中声名显赫的巨头。我们之间的合作必定是平等互惠的。

这次,我还准备在芝加哥多停留几天,顺便看望我的父母。

目录

第1章	从法兰克福到芝加哥	3
第2章	回到芝加哥后的周日夜晚	10
第3章	与海蒂的深夜通话	15
第4章	丹·舍弗勒的建议	19
第5章	问题终于解决了	23
第6章	心域食品集团两个不满的采购员	30
第7章	我的决定正确吗?	35
第8章	托马斯在心域食品集团的一天	39
第9章	在罗斯的办公室	43
第10章	无处不在的烦恼	48
第11章	难堪	55
第12章	遇见约翰·麦格拉斯	59
第13章	捕捉人们内心的想法	64
第14章	过于简单化	69
第15章	真言一刻	75
第16章	议程	82
第17章	“掘金”计划诞生	87
第18章	托马斯夫妇的争吵	91
第19章	筹备战略峰会	95
第20章	战略峰会	102
第21章	进入正题	108

第 22 章 搭建桥梁	112
第 23 章 涅槃之路	118
第 24 章 航海之行	129
第 25 章 赛马	133
第 26 章 突破性进展	139
第 27 章 劳拉获得领导地位	145
第 28 章 春季聚会	149
第 29 章 不仅是书面的成本节约	152
第 30 章 不仅仅是成本节约	157
第 31 章 启航	161
第 32 章 推行新的采购组织	169
第 33 章 我们不应锱铢必较	174
第 34 章 培训计划	179
第 35 章 转变	183
第 36 章 职业生涯的成功与个人生活的灾难	189
第 37 章 回报	195
第 38 章 心脏病发作	199
第 39 章 展望未来	203
后记	205





你为什么去芝加哥？

我很快意识到这将是一段不同寻常的旅途。一个小时后，我了解到罗斯是零售业巨头心域食品集团的首席执行官，怪不得他看上去很面熟。



渐渐地，我们开始谈及我在奥腾汽车的职责。

所以，现在你们就是这样削减了几十亿的。



相信我，在过去的十年内，我们从未停滞不前。

托马斯，我对你说的这些事情非常感兴趣，尤其是你在讲述这些时使用的方式。



心域食品需要像你这样的人才。我建议……

第 1 章 从法兰克福到芝加哥

我还记得在飞行基地的往事(我的父亲在莱茵-美因空军基地服役于第 435 战术飞行队),队员们都很有友善,甚至父亲带着我登上他驾驶的 C-5 银河运输机,大家也是睁一只眼闭一只眼。父亲不仅驾驶过世界上最大的飞机之一,他还参与了“沙漠风暴”行动。在我小的时候,机场很小,去机场也很容易。可是现在为了要去一趟国际航站楼,我必须走过一个没有尽头的地下隧道。有些人带着许多行李堵住了电梯,挡住了我前面的路;更糟的是,从杜塞尔多夫出发的航班延误,导致我的转机时间缩短了 10 分钟。现在是早上 7:42,我前往芝加哥的航班是上午 8:10。显示屏上的航班状态已经从“登机”变成了“关闭登机”。如果我错过了这趟航班,可以换乘 10:55 的航班,但是我想多留些时间陪陪我的父母,因为我很少有时间去看望他们。

我气喘吁吁地来到了登机口,一名年轻的乘务员面带笑容地欢迎道:“早上

好,萨特先生,我们已等候您多时。由于商务舱满员,我们已将您的舱位升级到头等舱。”这个意外的消息令我格外高兴,看来早晨4点起床还是值了。

通常我在飞机上会向邻座的乘客介绍自己,而非视而不见。刚开始对方会惊讶于我的热情,但是这将有益于整段旅途。我穿过机舱走道,在头等舱找到了自己的座位。这时,我注意到我旁边坐着一位健壮的男士,大约六十多岁,但是他的活力和自信的光芒丝毫没有随着年龄掩盖。他看起来很眼熟,有可能是因为我在奥腾汽车董事会演讲时见过太多这样的人。我不确定这样的旅伴会不会让整个飞行过程更愉快,同时我也很好奇为什么他不坐公司的私人飞机。

不过既然他就在邻座,我按惯例说道:“你好,我是托马斯·萨特,你介意我的包放在我们座位中间吗?”他缓缓地放下手中的《金融时报》,把我从头到脚打量了一番。然后与我握手,“当然不介意。您好,我是罗斯,罗斯·贝尔科斯基,很高兴见到你。你为什么去芝加哥?”

我很快地意识到这将是一段不同寻常的旅途。一个小时后,我了解到罗斯是零售行业巨头心域食品集团的首席执行官,怪不得他看上去那么面熟。就在不久前,心域食品成功地收购了一家巴伐利亚乳制品公司,受到了媒体的广泛关注。罗斯告诉我他在蒙大纳(美国州名)的一个农场长大,虽然现在富有了,但从未忘记以前的穷日子,这也是为什么他很少搭乘私人飞机的原因。

跟罗斯聊天非常愉快,他的爽朗中带着一点风趣。他对我在两个国家的成长经历十分感兴趣。正巧罗斯的弟弟也在美国空军服役,我们聊了许多关于军队生活的话题。我告诉他我只记得按按钮很有趣。不知不觉,我们又谈到了我在奥腾汽车的工作。一开始罗斯只是出于礼貌,问了我的工作情况。当我提到在过去的5年内奥腾汽车的采购部门为公司削减了40亿欧元的成本,他吃惊地问道:“你们是怎么做到的?”

我引用了我在校园招聘时的一段台词:“奥腾汽车真正开始采用专业的采购体系要追溯到1985年,那时日本汽车制造商崛起而起,我们的首席执行官决定通过一系列重大的变革来应对这场挑战。他全方面地审视了奥腾汽车,最后指出表现不佳的正是采购。因此他任命了一位年轻且有抱负的意大利人吉亚科莫·费尼

尔作为工厂经理,负责削减10亿马克的成本。吉亚科莫做的第一件事情是重新分配采购员。通过打破长期不变的采购分工,一举削减了5%的成本。”我惊讶地注意到罗斯已经开始在做笔记了。

我继续道:“吉亚科莫接下来做的是开展全球采购,这一做法很明智。他先给大家展示了某些工厂在本土采购份额的图表。你知道本土的采购份额最低是多少吗?95%!也就是说,德国工厂集中在德国采购,意大利工厂集中在意大利采购。然后,他鼓励采购人员做两件事:第一,采用其他国家的供应商;第二,说服其他国家的同事采用他们国家的供应商。在两年内,本土采购份额降到了85%。所以,正如前面我所说的,奥腾汽车是首家将采购事宜纳入董事会议题的公司。其他的汽车制造商纷纷效仿我们,同时我们也影响了其他行业。”

罗斯有些怀疑:“所以你们通过调整采购员的分工和分享供应商就实现了十几亿的成本削减?我知道这在最初可以获得成效,但随着时间的推移,效果一定会减弱。”

我继续引用我在商学院的演说词。“相信我,在过去的十年内,我们没有停滞不前。相反,如今,我们已经发展了一套非常精确而且复杂的方法来降低供应商成本和提升供应商价值,这些都基于对供应和需求博弈力的深刻理解。”

“供应和需求都不是新概念,”他说,“我在经济学基础课上就学过了。”

“没错,”我笑着回答。“关键是你怎么运用它。当我们与供应商展开博弈时,我们运用这个理论可以变化出许多不同的方法。让我拿锻件举个例子。奥腾汽车是全球锻件市场上最大的买家之一,所以我们需求博弈力很高。同时,市场上有成百上千个符合我们要求的锻件供应商,所以供应商的博弈力很低。在这种情况下,我们甚至都不需要对方报价。相反,我们从全球各地收集和整理所有要用的锻件规格和价格信息,然后用一个统计工具对所有数据进行处理,进而确定提供给供应商的目标价格。”

“如果供应商不同意这个目标价格怎么办?”罗斯问。

“这不太可能。你知道,市场上有上百个符合要求的备选供应商。如果这家供应商不接受我们提出的价格,我们就选择与其他供应商合作,不过这几乎不会发

生。事实证明,持续的成本压力可以帮助我们的供应商提高他们自身的竞争力,在市场上战胜那些没有和我们合作过的厂商。在20世纪八九十年代,日本汽车制造商入侵欧洲市场,我们很自豪我们在‘拯救欧洲汽车行业’中担任着至关重要的角色。可惜,在美国我们只有2%的市场份额,显而易见我们在这个市场的影响力是很有限的。”

“这下我明白了。你知道吗,我仍然会选择购买美国车。但是在过去的30年,底特律的处境的确不容乐观。想当年我还是孩子的时候,美国车棒极了,动力强劲,造型优美。那时候,我用修理农机设备赚来的钱买了我的第一辆车,是一辆1963年产的野马,黑色车身附带红色座椅。对了,你们的统计工具怎么样?也能用在心域食品吗?”

对于该向罗斯透露多少我有些犹豫。但是他身上的某些特质让我对他产生了信任感,所以我决定继续往下说。“对于心域食品来讲,需求博弈力高,而供应商的博弈力低,因此这套工具一定有效。但对于其他某些情况,这种工具就不是很好用了。我再给你举个奥腾汽车的例子。我们在汽车行业中数一数二,所以我们理应对发动机管理系统这样的产品有很高的需求博弈力,对吗?但问题是,只有3家供应商能提供我们需要的技术。当要细化到具体规格时,可能只有一家能够满足我们的需求。你应该能想到,如果我们向他们抛出目标价格,会是什么样的下场。”

罗斯停顿下,“他们会让你一边儿待着去。”

“嗯,也许不是这么直接,因为我们需要彼此。但可以肯定的是,我们也不会好过。他们将会逐渐把注意力转移到我们的竞争对手身上,接着我们将无法从这家公司获取最新研发的产品,并逐渐丧失我们在市场上的竞争力。所以我们更愿意和这样的供应商发展合作伙伴关系。只有双方的首席执行官、研发负责人之间保持对话,建立持久的联系,才能将双方的创新周期无缝对接。一项全新的发动机管理技术应该和新一代的发动机保持同步,这样双方都可以在最大程度上获益。”

罗斯陷入了深思。“很有意思。我想起我以前与一家心域食品的供应商碰过面。嗯……应该是很久以前了。我通常只会见客户,接触供应商不太多。”

“你所在的是一个相当不同的行业,但是我能肯定有些供应商对于你们的成功

起到了关键性的作用。”

“你说得没错。但是你知道吗,我常常需要花一些工夫来思考应该咨询谁。我们没有完整的供应管理体系或者说成规模的采购部门。我以为这些采购策略仅仅是在各集团内部甚至是事业部层面制定的。”

我只顾着解释奥腾汽车的方法,而没有注意到罗斯已经调整到了一个尽可能和我面对面聊天的坐姿。他完全被我的谈话吸引住了,都忘记了放在面前的午餐。

我继续说道:“再举一个例子,即使像奥腾汽车这样的大公司也会碰到以较低的需求博弈力来应对较高的供应博弈力的情形。这可以说是最不利的情况了。现在,我们采购的一种矿物‘铂金’就遇到了这种问题。我们的汽车排气净化系统中会用到铂金,但我们的需求只占全球采购量的极小一部分,并且铂金的价格由伦敦金属交易所决定。正是由于我们无法影响价格,所以我们选择研发不需要使用铂金的新型系统。我们对新一代的催化转换器充满了信心。”

“看起来你们在采购方面远远领先于心域食品,”罗斯皱了下眉头,然后他笑着说,“我打赌你的机票肯定也比我的便宜。”

“除了你的头等舱机票是买的,而我是免费升舱之外,没有任何区别。你知道的,心域食品和奥腾汽车都是大公司,但是他们仍然仅仅是搭乘美国航空和德国汉莎航空的众多消费者之一。这就是低需求博弈力遇到低供应博弈力的一种情况。有时候我们博弈力高一点,有时候航空公司的博弈力更高一些。当然,我们确实会和航空公司议价,但最有效的手段还是从根本上避免商务旅行。在奥腾汽车,我们有一套很先进的视频会议系统,最近几年我们正以惊人的幅度减少飞行次数。”

罗斯紧紧地盯着我:“那你这次出差一定是很重要的原因。”

“的确是这样,我正准备去一家在旧金山湾区附近的高科技公司,寻找新的机遇。”罗斯没有再追问我去美国的详细目的。他停顿了一会儿,然后开始说道:

“托马斯,我对你说的这些非常感兴趣,尤其是你在讲述这些事情时使用的方式,让我能感受到你充满了激情和能量。心域食品需要像你这样的人才。明天心域食品的几个高层将会和我一起去印第安纳州乡村俱乐部打高尔夫,你和我们一起去吧?我会安排一架飞机去芝加哥接你,然后送你回去。不知道你父母介不介

意周末没有你的陪伴?”

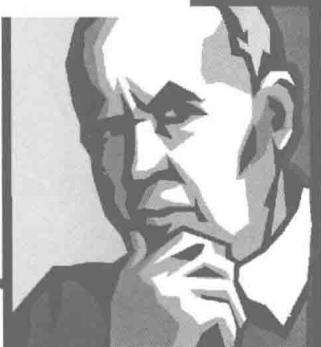
我犹豫了一下,然后同意了。我父亲一直教导我要把握机会。虽然我很肯定我不会离开奥腾汽车,但是对我来说,得到一位全球知名企业高层的赏识让我倍感荣幸。

首席采购官最佳实践

- 为各个采购品类制定的采购策略应基于对该品类供应和需求博弈力的理解。
- 与供应商合作关系的价值不仅仅是价格,还应该包含创新和服务。
- 应尽量避免维系随意的供求关系,因为这种关系中双方合作所产生的价值没有深刻的理解,不利于价值创造。

多么神奇的一天！
我几乎不敢相信
这一切是真的。

我的父母亲对这件事有不同的看法。



我的母亲特别激动。

父亲的想法则出乎我意料。



父亲举了一些海外派遣
到美国工作但最终失败
的例子。

晚上 10 点，罗斯·贝
尔科斯基打来了电
话。



通常我很善于言辞，此时我却不知说什么好。

第 2 章 回到芝加哥后的周日夜晚

多么神奇的一天！我几乎不敢相信这一切是真的。罗斯和他的同事们都很友好，对我十分关照。罗斯的私人助理全程陪同，就算是在高尔夫球场上也随时遵照罗斯的每一项指示。尽管每个人都很热情，但是我整天的情绪就像坐了过山车般起伏不定：与大伙儿在一起还是挺有趣的，但我还是觉得好像每个人都戴着一副面具似的。我想起曾经与我父亲的一次交谈，他认为我更适应欧洲人的交往方式，我禁不住笑了起来。也许他说得没错。这儿的人都非常开朗，但与此同时也对我产生了压迫感，在奥腾汽车很少有这样的人，我不知道我更喜欢哪一种。

我倒是很喜欢市场部经理约翰，他对欧洲文化十分熟悉：他的祖父在 20 世纪 20 年代从意大利移民到美国，他也经常回欧洲。而且我们无意中发现，他的家族以前居住的城市竟然是我和海蒂经常去度假的地方。约翰每年会回意大利去看望他的远亲，他的孩子也特别喜欢那儿的文化、乡间景色和食物。我提到了我们很喜