

[奥]CHRISTIAN SCHUH
[奥]MICHAEL F. STROHMER
[英]STEPHEN EASTON 著
[美]MIKE HALES
[奥]ALENKA TRIPLAT

[美]李学芸 译
吴 江

供应商关系管理

机会与价值最大化



清华大学出版社

CHRISTIAN SCHUH
MICHAEL F. STROHMER
STEPHEN EASTON 著
MIKE HALES
ALENKA TRIPLAT

李学芸 译
吴江

供应商关系管理

机会与价值最大化



清华大学出版社
北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2015-5781

内 容 简 介

供应商关系管理并非新的课题,但科尔尼创立的供应商特征体系则从一个崭新的角度来讨论和引导供应商关系管理。本书以模型化的视角详细阐述了九种供应商类型,并深入探讨针对每一类型适用的合作模式,包括每种供应商关系的特点、企业如何应用 TrueSRM 模型处理与供应商之间的关系以及关键成功因素。

本书在介绍理论的同时穿插了一个连贯的商业故事,生动、形象地向读者透露了能够体现真实供应商关系管理的秘诀。对每一种合作模式的深刻阐述都直击最有效的供应商关系管理核心,帮助企业识别可以产生最大投资回报的供应商关系,并授予其如何维护管理的最优模式,为将来共同的成功奠定基础。

【Supplier Relationship Management How to Maximize Vendor Value and Opportunity】by【 Christian Schuh, Michael F. Strohmer, Stephen Easton, Michael D. Hales, Alenka Triplat】ISBN: 9781430262596 Original English language edition published by Apress Media. Copyright © 2015 by Apress Media. Simplified Chinese-language edition copyright © 【2015】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

供应商关系管理:机会与价值最大化/(奥)舒(Schuh, C.)等著;(美)李学芸,吴江译.--北京:清华大学出版社,2016

书名原文:Supplier Relationship Management How to Maximize Vendor Value and Opportunity
ISBN 978-7-302-41479-7

I. ①供… II. ①舒… ②李… ③吴… III. ①企业管理-供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 214974 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:单良

责任校对:王凤芝

责任印制:沈露

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

印装者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm × 240mm

印 张:11.5

字 数:172 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:066575-01

关于作者



[奥]Christian Schuh, 科尔尼企业供应链管理领域资深专家。曾负责过众多采购转型项目,服务的客户遍及汽车、建筑设备、国防、高科技、包装以及钢铁等各个行业,涉及地区及国家包括欧洲、俄罗斯、中国和美国。Christian 已撰写并发表了多本书籍以及专题文章,如《棋盘博弈采购法》^①和《首席采购官》^②等。Christian 毕业于奥地利格拉茨技术大学航空工程专业,并取得了商业管理的博士学位,目前居住在维也纳。



[奥]Michael F. Strohmmer, 科尔尼原材料策略、采购转型、并购后管理以及大型资产项目管理等领域的专家。他曾带领项目团队为来自众多行业的客户服务,项目涉及公共事业、汽车、国防、消费品、包装与钢铁等行业。Michael 曾经撰写过多本书籍和文章,其中包括《棋盘博弈采购法》和《首席采购官》,并且多次受邀在国际会议上发表演讲。Michael 获得了工商管理博士和法学博士学位,目前居住在奥地利。

① 《棋盘博弈采购法》一书由多位科尔尼资深采购专家共同撰写,介绍了64种在不同市场环境下适用的采购方法,并融会了科尔尼近年来在全球的各类项目经验,行之有效地协助采购改善绩效。

② 《首席采购官》一书叙述了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。该书中文版已由清华大学出版社出版发行。



[英] Stephen Easton, 科尔尼提升企业战略采购领域的专家。他曾带领团队为众多私有及国有企业客户提供咨询服务,并从财务角度取得了显著且可持续的成果。基于他在企业采购领域多年的研究成果及实战经验,已撰写并发表了以《首席采购官》为代表的多本书籍和专题文章。Stephen 拥有康奈尔大学的工商管理硕士学位,以及牛津大学的政治、哲学和经济专业的学士学位,目前居住在伦敦。



[美] Mike Hales, 科尔尼合伙人,拥有 35 年以上的行业与管理咨询经验,服务过的客户遍及北美洲、南美洲、欧洲和亚太地区。其专长领域包括企业运营、支持服务、销售渠道、客户体验、并购整合等。他还特别关注在采购领域,如何利用供应商关系管理取代传统采购,从而扩大采购对企业整体绩效的影响。Mike 曾先后发表过 20 多篇文章,内容涉及采购、创新、客户体验以及渠道战略等。另外,他是芝加哥国际事务委员会的董事会成员,以及战略供应领导力项目供应管理研究中心的董事会成员,同时他也参与编写了《全球城市指数》系列研究报告。Mike 毕业于北卡罗来纳大学教堂山分校商学专业,并取得了西北大学凯洛格商学院工商管理硕士学位。他目前居住在芝加哥。



[奥] Alenka Triplat, 科尔尼企业运营管理领域专家。在科尔尼工作的 10 年间, Alenka 曾参与和负责过众多供应链管理项目,涉及的行业包括:个人电子消费品、食品、重型设备、钢铁、油气、电缆、包装,以及金融机构。她曾与设立在欧洲、美国、中国以及中国台湾等国家和地区的跨国企业合作,并且在美国、中国和中国台湾工作并生活过很长时间。Alenka 擅长的供应管理相关领域包括采购战略、谈判策略、采购转型、跨部门合作及精益制造等。她曾发表过以《棋盘博弈采购法》为代表的多本书籍和专题文章。Alenka 曾就读于斯洛文尼亚卢布尔亚纳大学经济专业以及奥地利维也纳经济和商业管理大学工商管理专业。她目前经常往返于中国台北、维也纳和斯洛文尼亚三地。

关于译者



[美]李学芸,科尔尼全球合伙人,拥有20年以上的行业与管理咨询经验,是采购与供应链管理咨询行业的资深专家。由其带领的团队服务过的客户遍布全球,涉及众多行业,包括食品和饮料、医药、消费品、化学品、零售、电信行业等。李学芸女士的专长领域包括战略采购、采购变革、供应链管理、采购效率提升、运营优化和信息技术战略等。李学芸女士根据其在科尔尼公司多年的研究成果和丰富的实战经验,对全球供应市场的特点及差异具有深度洞察。她长期担任美国麻省理工学院(MIT)供应链管理专业的客座教授,并曾多次受邀在国际会议上发表演讲。



吴江,科尔尼副总裁,拥有10年以上的行业与咨询经验,是采购与供应链管理领域的资深专家。他曾负责过众多供应管理项目,涉及的行业有食品和饮料、个人电子消费品、零售、能源、重型机械等。吴江先生的专长领域为采购组织转型、供应商管理、战略采购、供应链优化、可持续性发展、采购技能提升等。多年来,吴江先生在采购与供应链管理领域积累了丰富的项目经验。他对全球及中国供应市场的整体情况及特点具有深度见解,他曾发表过多篇关于采购与供应链管理的文章,并多次受邀在大型会议上发表演讲。另外,他曾担任科尔尼公司与清华大学五道口金融学院联合举办的“企业战略管理”系列课程的特约讲师。

译者序

如果与国际领先企业进行对标,采购极有可能是中国企业改善空间最大的一个职能,也是最缺乏专业职业经理人储备的一个职能。

在很多企业高管看来,采购并不起眼。很常见的现象是,企业一方面对采购有极高的期望,要成本最低,要质量最优,要供应商最好;另一方面又没有给采购团队足够的授权、薪酬、工具投资或者能力培训。同时,采购的自身形象也有待提升。有些采购部门比较得意,因为乐于压榨供应商,有津津乐道的“成本节约”,但实际情况是:内部的关联部门却不买账,抱怨越来越差的供应商质量和服务,而财务部门也未必就认可采购部门自己算出来的“成本节约”;而另一些采购部门则过得比较辛苦,在外做不到让供应商服从配合,内部又受到各方要求步步紧逼,时不时还成为企业内部管理问题接力赛的“最后一棒”,只有“苦劳”而没有“功劳”。

这些现象让我们觉得十分可惜,既感慨企业未能充分发掘出供应商的潜力,也惋惜采购经理人缺乏战略的高度和科学的方法,职业发展路途比较艰辛。

其实,即便是欧美国家的成熟企业,在二三十年前,也经历过这样的发展阶段。虽然今天在大部分跨国企业中都有CPO(首席采购官)一职,但也是经过许多采购同仁一步步努力出来的。而科尔尼公司非常幸运地参与其中。我们曾协助众多国际大型企业进行战略采购转型实施,领导或参与了大量战略采购、供应商关系管理项目。我们根据多年的实践经验,结合最新的采购管理理念,撰写了《首席采购官》和《供应商关系管理》两本书。与其他管理科学读物或者工具书不同,这两本书采用了小说的故事情节,结合大量精心编写的案例,使读者既可以体会最新的采购和供应商管理的方法精髓,又无须忍受艰深的理论和晦涩的文字。

本书围绕供应商关系管理展开。对相当多的企业来说,供应商的能力决定了

企业发展的速度和高度；同时，一家企业的供应商群体所表现出的素质，也非常清楚地反映在市场上反映出这家企业的实力。

最近几年，经历了席卷全球的金融危机，中国也在一段时间的高速发展后逐渐放缓增长的脚步。很多企业忽然发现，过去在高速增长年代建立的运营模式，以及管理团队的思想意识、专业技能，在需要精耕细作式管理的今天遇到了挑战。在当前更追求质量而非速度的新常态下，企业的表现愈发与自己的生态圈密不可分。供应商就是企业生态圈中的一个重要群体。

尽管“供应商关系管理”这个名词已经逐渐被大家所熟悉，但在实际操作中，因为缺乏真正的互信机制，缺少翔实的、达成共识的数据统计和分析，缺少长期发展的方向和目标，供应商关系管理经常被当作“压低成本”的更文明的说法而已，不能发挥其应有的价值也在所难免。

撰写本书的科尔尼专家提出了一种新的供应商管理理念——不仅仅根据供应商的绩效表现和业务规模，更重要的是引入供应商的战略潜力，将一家企业的供应商分成了9种截然不同的类型。很多企业所困惑的“战略供应商怎么确定”、“如何管理”的问题，在这种分类管理体系下迎刃而解，而且本书对于其他不同供应商类型也提供了管理方法。管理的目的是为了创造价值，管理资源也需要择优分配。通过对9种类型采用不同的管理方式，企业可以用同样的资源、创新的方法，引导供应商为企业创造前所未有的价值。本书还强调了一个重要理念——供应商关系管理是“引导供应商的行为”。供应商不是机器。机器通过升级硬件就一定有更高的产出、更好的质量，但供应商由人组成，通过与人的互动，才能建立我们期望的关系，从而影响供应商的行为。

我本人在加入科尔尼之前，曾经在宝洁、宜家就职，这些企业虽然也对供应商提出很高的要求和压力，但能够胜任的供应商也有机会获得快速的发展，成长为行业内的翘楚。进入咨询行业后，我又服务过众多国际、国内处于不同发展阶段的企业，也采用了更多的方法和工具，更加感觉到我有信心、有义务把这些经验总结、推广。希望借助本书的出版，可以促进供应商关系管理理念在国内企业更加的普及、深入，帮助国内企业快速提高供应商管理水平，在更好地应对国际竞争的同时，帮

助负责采购的职业经理人,使用多元化的、创新的方法与供应商合作,避免零和游戏,推动双赢。最后,希望作为供应商的企业读了本书也能获得启发,开启与自己的客户更深入合作的新纪元。

本书中穿插了一些虚拟的案例情节,剧情上延续自即将翻译出版的另一本书《首席采购官》。《首席采购官》完全用小说的手法描绘了一名新上任的首席采购官,如何彻底地把一家大型企业陈旧的、被动的采购部门脱胎换骨地改造成企业利润、创新的来源,一举扭转了该企业在市场上的颓势,也因此成就了这位首席采购官自己向首席执行官的飞跃。所以建议大家先阅读《首席采购官》,再阅读本书。

本书的成书,还要特别感谢清华大学出版社的陆滢晨编辑的大力支持。同时感谢我的同事孙映霞、邵朋、蒋天瑜、杨博、姚倩、张如菁、黄琦、高敏的倾心协助,在时常加班到深夜的忙碌工作之余进行翻译和校对工作,感谢他们这份负责的态度和倾心投入的激情。

序言

在采购这种已被透彻研究过的领域中,你很难再找到未被开发的空白之处。所以,我们花了不少时间试图理解供应商关系管理(SRM)这个领域究竟还有多少空白有待填补。事实上,“供应商关系管理”已不是一个新的词汇,这个概念已经被讨论、阐释了数十年,并且在诸多方面得以应用。有时,“供应商关系管理”甚至被用作“采购”的同义词。但当我们越是近距离地审视 SRM,进一步探索的欲望就越强烈。比如,看看我们对“合作伙伴”(partner)这个词语使用得有多不严谨? 怎样的供应商能够成为合格的合作伙伴? 占公司预算的比重大且能以具有竞争力的价格提供卓越服务的供应商就一定是合作伙伴吗? 即使某个事业部、某个职能、某个层级认为如此,公司的其他部门也会认同吗? 公司整体会使用一致的方式管理这个所谓的合作伙伴吗? 那么,究竟什么是 SRM?

事实上,每个人都在讨论 SRM,许多公司已经在运用它的某些功能,但是几乎没有哪个组织已经建立起全面的 SRM 体系并从中创造价值。在这个意义上,SRM 的确是一个值得深入研究的空白领域。2013 年 4 月在纽约举办的 CPO(首席采购官)圆桌会议^①可称得上是我们本次研究的里程碑。在该次会议上,我们对 50 位来自美国商业领域最负盛名企企业的 CPO 进行了现场调研,他们对以上问题的回答极具启发意义。他们当中的大多数人认为 SRM 是首要任务,但没有人知晓切实可行的解决方案。不知不觉中,我们被这个话题深深吸引,全力投入于其中,对 SRM 的理解和实施进行总结,并将所总结的工作成果全部汇集于本书。

所幸,我们并不是孤军奋战。这些年,我们从许多过去的和现在的科尔尼同事的沟通中受益匪浅,他们与我们分享了其在建立有效采购的前沿实践中所积累的宝贵经验。由于篇幅所限,在此我们向那些给予宝贵支持的同事们表示感谢,感谢

^① 科尔尼 CPO 圆桌会议定期邀请全球各行业领先企业的首席采购官就当下热门的供应链和采购相关话题进行研讨与经验分享。

他们参与研讨并提出了丰富的想法：Inigo Aranzabal(马德里), Johan Aurik(布鲁塞尔), John Blascovich(纽约), Reuben Chaudhury(纽约), Laurent Chevreux(巴黎), Johnson Chng(香港), Mark Clouse(纽约), Charles Davis(伦敦), Fred Eng(纽约), Carrie Ericson(旧金山), Kai Engel(杜塞多夫), Richard Dorrest(伦敦), Axel Freyberg(柏林), Jennifer Garlitz(华盛顿), Jules Goffre(慕尼黑), Florian Haslauer(维也纳), Martin Haubensak(杜塞多夫), Rene Heller(阿姆斯特丹), Terry Innerst(悉尼), Gotz Klink(斯图加特), Rick Kozole(底特律), Robert Kromoser(维也纳), John Kurtz(雅加达), Tobias Lewe(杜塞多夫), Alex Liu(旧金山), Daniel Mahler(纽约), Jessica Mahre(亚特兰大), Federico Mariscotti(迪拜), Michael McCool(香港), Xavier Mesnard(巴黎), Dietrich Neumann(柏林), Joon Ooi(新加坡), Kurt Oswald(维也纳), Mark Page(伦敦), Jim Pearce(伦敦), Peter Pfeiffer(杜塞多夫), Wim Plaizier(阿姆斯特丹), Thomas Rings(慕尼黑), Joe Raudabaugh(芝加哥), Enrico Rizzon(墨尔本), Luca Rossi(米兰), Marco Santino(罗马), Martin Sonnenschein(柏林), Dan Starta(迪拜), Peter Scharbert(慕尼黑), Oliver Scheel(杜塞多夫), Sieghart Scheiter(杜塞多夫), Otto Schulz(杜塞多夫), Wolfgang Steck(苏黎世), Markus Stricker(苏黎世), Fuminori Takemura(东京), Yves Thill(亚特兰大), Bart van Dijk(约翰内斯堡), Patrick van den Bossche(华盛顿), Jan van der Oord(阿姆斯特丹), Mark van Weegen(亚特兰大), Mirko Warschun(慕尼黑), 以及 Robyn Wright(伦敦)。同时在此特别向柏林办公室的 Armin Scharlach 表示感谢, 他为“信息系统在 SRM 中的角色”一章做出了重要贡献。同样感谢科尔尼编辑团队, 尤其是 Patricia Sibó, 感谢他们使本书得以付梓。

创作团队有信心这本书将会改变企业应对供应商的方式, 最终为双方带来收益。我们期望它能够鼓励读者在不同的业务单元、职能和层级间协同合作。最后, 期望读者在阅读的过程中能够感受到与我们撰写本书时同样的愉悦。

Christian Schuh

Michael F. Strohmer

Stephen Easton

Mike Hales

Alenka Triplat

目录

第 1 章 采购的成功与供应商关系管理的失败	1
第 2 章 供应商关系管理	7
第 3 章 实现并超越 SRM	14
第 4 章 供应商合作模式矩阵简介	27
第 5 章 普通型供应商集群	44
第 6 章 问题儿童	64
第 7 章 关键供应商集群	91
第 8 章 将供应商合作模型投入实际应用	116
第 9 章 信息系统在 TrueSRM 中的角色	144
第 10 章 TrueSRM 带来的不同	156

第 1 章 采购的成功与供应商关系管理的失败

采购的崛起

首先我们要在篇章伊始对一件事情达成共识：这不是又一本对采购进行诸多鞭挞、陈述其诸多缺陷的书。在过去的 20 年里，采购领域已经发生了令人瞩目的进步。科尔尼公司的定期调研——采购卓越性评估（以下简称 AEP）^①就明确传递了这个信息。在全球范围内的各个行业，采购这一职能都已运作良好。

现今，许多企业都有专职的首席采购官（CPO），他们已经像研发、生产、市场、

^① 科尔尼领导的采购卓越性评估每 2~3 年在全球范围内进行一次，对参与企业的采购卓越性进行全面评估，并提供分析报告。

销售和财务等职能部门一样,在公司最高层中赢得了一席之地。由于各行各业专注发展本行业的核心竞争力,将价值链的一大部分外包出去已经成为司空见惯的事情,这种不可阻挡的趋势也推动了“首席采购官的崛起”。现在,生产何种产品、进入哪个细分市场,以及在哪里、如何生产产品等一系列战略性决定都是由 CPO 来推动,而非像过去那样仅提供支持。CPO 的新职能将更着重于强调客户价值而非成本削减。

与此同时,独立职能的概念已经快要消亡。纵观任何一家世界领先企业,你会看到很多关键项目都是由各个职能部门共同参与。当今的采购管理层对于营销、工程等领域的专业词汇的熟练程度就像其他职能部门的管理者精通战略采购语言一样。供应商利用职能经理来对付采购人员这种老套的花招已经基本不管用了,甚至可能会引火上身。

此外,利用单纯的桌面谈判来降低价格已经让位于采用合理的采购战略。当今的采购团队根据公司与供应商的供需博弈力选择不同的采购战略,由此制定的战略举措远远超过了传统的采购职权范围。它已经通过工程、生产、IT 系统以及供应链管理等其他职能帮助公司形成巨大的竞争力。采购战略甚至鼓励采购人员具备企业家精神。本书作者团队的大部分人参与创作了棋盘博弈采购法(Purchasing Chessboard[®])^①,并希望能借此为培养采购人员作出贡献。棋盘博弈采购法为采购人员提供了 64 种削减成本和提升品类价值创造的方法。基于供应方和需求方的博弈力强弱对比,在实际项目中我们可以选择使用不同的方法。

在运营流程的管理已经高度标准化的今天,领先的公司已经不再为任何从采购到付款的流程而担心,基本只有一种标准方法,非常透明和先进。采购信息系统方面也是同样的情况:在作出大规模的投资之后,业内已经基本能够通过一键操作得到谁从哪家供应商买了何种商品的准确信息。

从某种意义上来说,采购的绩效管理是一个例外。近年来,我们可以看到在这一领域有许多新的动向。ROSMASM(供应管理投资回报模型)提供了一套首席财

^① The Purchasing Chessboard: 64 Methods to Reduce Costs and Increase value with Suppliers, 2nd ed. (Berlin: Springer, 2012).

务官(CFO)熟悉的采购绩效评估标准。它通过一个单一的关键绩效衡量标准(KPI)来判断采购的财务表现,并提供了衡量采购团队绩效的统一标准。

采购组织越来越多地雇用高端人才而不再仅仅看重采购经验,采购部门开始成为很多公司的智囊库之一。成群的咨询师、投资银行家与工程、生产以及营销专家们通力合作,利用数据、事实和分析来应对供应商。采购人员花费越来越多的时间在内部教育、培训上,公司高级管理人员也开始采纳外部培训师所提出的建议来提高自身业绩。

所有事情都趋于完美,然后呢?

如果所有事情都已经日趋完美,那么本书就没有存在的必要了。这里有一点我们需要指出:尽管采购管理者们能够很好地管理各种品类,可对于管理供应商却显得力不从心。大多数前文提到的好现象都是品类导向的:

- 关于产品市场细分以及何处生产产品是产品或者品类层面的决策;
- 创造下一代热门产品的跨职能部门团队通常着重关注于品类而非供应商;
- 所有采购战略的设计都是围绕品类而非供应商展开的;
- 采购绩效管理关注品类和产品的总体节省,但很少关注由各供应商贡献的节省或者价值;
- 企业招聘采购人员时更多地关注其对产品和品类的了解,而鲜少涉及供应商管理。

我们再次声明,我们不是要在以上任何已经取得成绩的领域老生常谈。恰恰相反,我们希望唤起企业对那个被遗忘的重要部分的关注。我们经常听到供应商抱怨与大企业合作是如何困难,那是因为供应商很有可能从不同部门听到相互矛盾的信息。比如说,曾有一家大型航空企业的机械供应商经常收到关于他们产品质量相比其价格水平的反馈。但由于这类消息总是互相矛盾,供应商未采取任何行动。然后,有一天他们的客户决定将所有的业务收回。供应商没有任何的反应

机会,这直接造成了大量失业,工厂几乎关闭。我们都见过类似的奇怪案例:一个部门由于不满意总体绩效而淘汰了某家供应商,与此同时另一个部门却向同一家供应商增加订单。分开来看,这种一分为二的决策可能有很好的理由,但是从全局上看,这种现象对供应商而言是一种非常困惑的信号。

同样地,这种缺乏协调的做法在不同职能部门中也能看到。研发部门可能坚信某家供应商是最优秀的,因为他们经常有技术创新,能为其客户带来竞争优势。与此同时,负责生产和物流供应的经理们却对这家供应商深恶痛绝,因为他们经常不能按时完成生产,并经常发生严重的质量问题。简而言之,我们都曾见过那些日常表现非常糟糕的供应商却能不断得到大量新业务的情况。

更糟的是,公司不同管理层的做法经常不一致。太多的 CEO 们在和供应商见面前都没有时间和意识来看一份详尽的供应商简报。这种情况有时会导致高层对话仅仅停留在纯粹的个人关系建立却没有任何实质内容,不过这种结果起码不会产生什么负面影响。更为严重的后果可能是由于没有对该供应商进行彻底地了解,最后作出了与企业真正需要不一致的决定,或让对方以为已经达成协议。有不少类似的案例发生,如供应商想方设法让 CEO 仓促同意一些事情,而这类决策虽然从表面上看起来合理,但却往往经不起推敲,如有时间细想,通常都一定会被拒绝。再退一步讲,这样的高层沟通原本是一个向供应商澄清信息的绝好机会,却往往容易造成一些无利于双方的误解。

关键客户管理与供应商关系管理(SRM)

我们观察到:供应商认为他们的客户内部缺乏沟通是一个问题,而不是机会。由于从采购企业获取的相互矛盾的信息浪费了供应商的大量精力,诚然,有些供应商确实会狡猾地利用“分而治之”的方式对付他们的客户,但这也仅仅是为了应付客户自相矛盾的沟通信息才应运而生的。能够轻易了解客户的真正需求才是广大供应商所喜闻乐见的。

但即使是那些已经被很多供应商采用的、精心设计的、精心设计的客户管理方案也并不可靠。毕竟,如果你的客户自身都没有达成一致,这些工具又能帮你解决什么问题呢?一个专业的供应商会礼貌地指出客户自相矛盾之处。但是客户对于这类反馈的接受程度有限,而且后果往往还是由供应商来承担。

因此,我们经常听到供应商强烈要求供应商关系管理,即 SRM。专业的供应商也更倾向于与已经在内部达成一致的客户服务。

收益

什么是 SRM? 品类管理只在意产品或服务的价格,而 SRM 注重如何与供应商更有效地合作以传递价值,这考虑到了双方都需要达到目标。当下,SRM 仅仅是所有品类管理活动的总和,以及偶尔的双方高层会议,而且希望通过这些达到最佳效果。

想象一下,公司通过回答以下问题能够获得的额外收益:

- 在公司层面上,我们希望从该供应商处获得什么?
- 我们希望促使该供应商作出何种反馈?
- 我们如何定义与该供应商的关系?
- 我们如何保证在与该供应商合作时内部已经沟通好了?
- 哪些工具与模型适用于与该供应商的合作?

所有公司都能通过回答这些问题而从中获益。我们坚信在很多业务领域中,企业通过利用供应商关系可以发掘其中蕴藏的丰富潜在机会。

这本书并不仅仅关于采购

至此,有一点应该非常明确的是,本书并不仅仅是关于采购的。单一的采购职