

THE PURCHASING CHESSBOARD

64 METHODS TO REDUCE COSTS
AND INCREASE VALUE WITH SUPPLIERS

Third Edition

棋盘博弈 采购法

64种降低成本及供应商
增值协作的工具

(第三版)

姚倩 [美] 李学芸 [马来西亚] 叶斐杰 吴江 译

[奥] 克里斯蒂·舒 (Christian Schuh)
[美] 约瑟夫·L. 儒道 (Joseph L. Raudabaugh)
[奥] 罗伯特·库莫斯 (Robert Kromoser)
[奥] 迈克尔·F. 斯卓 (Michael F. Strohmmer)
[奥] 阿连卡·崔普莱特 (Alenka Triplat)
[英] 吉姆·皮尔斯 (Jim Pearce)

著



清华大学出版社

THE PURCHASING CHESSBOARD

64 METHODS TO REDUCE COSTS
AND INCREASE VALUE WITH SUPPLIERS

Third Edition

棋盘博弈 采购法

64种降低成本及供应商
增值协作的工具

(第三版)

[奥] 克里斯蒂·舒 (Christian Schuh)

[美] 约瑟夫·L. 儒道 (Joseph L. Raudabaugh)

[奥] 罗伯特·库莫斯 (Robert Kromoser)

[奥] 迈克尔·F. 斯卓 (Michael F. Strohmer)

[奥] 阿连卡·崔普莱特 (Alenka Triplat)

[英] 吉姆·皮尔斯 (Jim Pearce)

著

姚倩 [美] 李学芸 [马来西亚] 叶斐杰 吴江 译

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: 01-2017-3080

【The Purchasing Chessboard: 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers】by 【Christian Schuh; Joseph L. Raudabaugh; Robert Kromoser; Michael F. Strohmer; Alenka Triplat; Jim Pearce】ISBN: 9781493967636 Original English language edition published by Springer Science+Business Media LLC. Copyright © 2017 by Springer Science+Business Media LLC. Simplified Chinese-language edition copyright © 【2017】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

棋盘博弈采购法: 第三版 / (奥) 克里斯蒂·舒(Christian Schuh) 等著; 姚倩等译. — 北京: 清华大学出版社, 2017
书名原文: The Purchasing Chessboard: 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers
ISBN 978-7-302-46984-1

I. ①棋… II. ①克… ②姚… III. ①企业管理—采购管理—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 101528 号

责任编辑: 陆滢晨
封面设计: 李召霞
版式设计: 方加青
责任校对: 王荣静
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: 三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 200mm×200mm

印 张: 12.4 字 数: 170 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 89.00 元

产品编号: 072639-01

序 言

不同的人为了不同的目的写书，但是对于我们来说写这本书只有两个理由：第一，我们热爱采购；第二，我们希望帮助企业管理者回答在管理采购时最常见的三个问题：

- 如何通过供应商合作降低成本、创造价值？
- 如何通过改造供应商帮助采购企业获得更多竞争优势？
- 如何建立世界级的采购组织？

本书及另外两本著作《供应商关系管理：机会与价值最大化》（*Supplier Relationship Management: How to Maximize Vendor Value and Opportunity*）和《首席采购官》（*The CPO: Transforming Procurement in the Real World*）*构成了科尔尼公司的“采购三部曲”。这三本书深入浅出地讨论了当代企业在管理采购工作中常见的挑战和问题，通过生动易懂的文字带领读者轻松理解相关概念和真正含义。

* 《供应商关系管理：机会与价值最大化》与《首席采购官》中文版已由清华大学出版社于2016年出版。

棋盘博弈采购法（purchasing chessboard）框架的发展最早受到了经济学中供需双方博弈力的启发，供需博弈力是造就古巴比伦的繁荣市集、因贸易而兴盛的威尼斯共和国、成就大英帝国的基石。自 2008 年第一次出版以来，我们看到这一理论方法被广泛应用于全球各地的不同行业和众多品类，并产生了积极影响。棋盘博弈采购法非常直观并易于运用，已经成为全球众多领先企业使用的主要采购策略工具。

采购博弈棋盘中的 64 格棋盘代表了 64 种采购方法，这些方法既可被单独应用，也可组合使用，帮助公司降低成本并提高价值。其中很多方法都并非传统意义上的采购手段，因此，棋盘博弈采购法也是帮助采购专业人士跳出固有思维和行动模式、寻找新方法的绝佳工具！

对我们而言，最让人兴奋的事情就是采购行业已经广泛地接受了棋盘博弈采购法。我们当初没有预料到本书能够再版，更不用说第三次出版，而且还被译成多种语言在全球发行。为什么我们要推出第三版呢？这主要源于三方面原因：

第一，就像保时捷 911 这款车型多年来持续升级换代以保持其市场领先地位一样，我们会更新本书中的相关案例，我们一直在不断收集客户案例，并追求为客户带来更好、更快、更显著的改善。此外，我们还收录了在不同国家地区、不同行业应用这套方法的经验及教训。同时，随着数据分析技术的迅猛发展，以及我们团队中品类专家的不断涌现，棋盘博弈采购法的应用已经迈上了一个新的台阶。另外，科尔尼有很多咨询顾问也希望借由这个平台与读者分享成功故事，因此本书的案例对比上一版本更为丰富多样。总之，我们在保留第 4 章的结构基础上，补充了一些新的案例。

第二，我们希望本书能更贴近企业高管层的诉求。要想在应用棋盘博弈采购法时取得成功，采购职能需要和市场营销、研发、制造、销售、财务等不同团队的利益相关方保持密切协作，而不是单兵作战。归根结底，只有企业高管才能自上而下地释放出棋盘博弈采购法的巨大潜力，帮助一家企业蜕变为一个在市场上人人敬畏的对手。

第三，我们希望通过棋盘博弈采购法为广大的采购从业者带来启发，在工作实践中多多尝试。从这套方法中找到适合的方法，通过与供应商合作削减成本和创造价值仅仅是一个开始！棋盘博弈采购法就像一个通关游戏，其中有一些已经被科尔尼解锁，有一些由我们协助客户或由客户独立实施，但还有一些关卡仍待探索 and 发现，也许你能来解锁这些未被攻克的关卡。

敦促我们再版的另一个动力来自我们的一个愿望，就是希望可以帮助采购人员在企业中获得更高的地位。经过科尔尼培训且目前仍活跃于采购领域的从业者已超过 10 万人！为了进一步扩大在采购领域的影响力，我们将把第三版的所有版税收入用于支持采购领域的学术研究。如果您的研究需要资助或希望和我们共同支持在该领域内的研究，请通过电子邮件与我们联系：procurement.grant@atkearney.com。

我们坚信，所有采购从业者，不管是 CEO 还是一线员工，均能从本书中有所收获！我们希望本书可以鼓励广大读者在各自的采购工作领域中有所建树，同时我们也殷切地期望各位读者加入我们的行列中，与大家共同分享您的故事和历程！

尽情享受这局采购游戏吧！

译者序

走出小天地，拥抱大未来

虽然在咨询界工作多年，我却与采购有着颇深的渊源。例如，我职业生涯的第一个难关就是作为一个迈入职场的销售代表，碰到了气势汹汹的卖场采购经理。当时我刚刚到一家国际消费品企业做管理培训生，按照公司计划在销售团队轮岗。刚毕业时的青涩让我面对非常不友好、张口闭口都谈费用的卖场采购确实有点找不到北。稚气未脱的我觉得他们的无理要求和强势态度很不专业，后来才逐渐明白这些都是某些采购人员的“套路”而已。

如果说采购给我的第一印象是简单粗暴的话，那么加入科尔尼公司从事运营咨询工作后，我对采购的印象就变成了固执僵化。比如说，对一些需要从前端需求设计就开始介入的工作，采购会认为自己没有被赋权、被要求，流程上也不合规，所以还是宁愿守着自己的一亩三分地，忍着最后一棒传递到自己手中的各种压力和指责，也不愿意稍稍迈出舒适区、打破“空挡滑行”的循环。

也许有人会说，你们这本书是要给采购从业者看的，你这样“打击”他们会影响销路的吧？但我想说的是，还深陷在传统采购泥潭里的伙伴们，如果对岌岌可危的处境不自知，那么采购博弈棋盘即便提供了 64 种不同的方法，也可能被当成“不适用的理想方法”而已；棋盘博弈法所描绘的战略采购愿景，也可能对你的企业来说只是看上去很美很遥远的未来罢了。

然而，我们还是欣喜地看到中国一些企业（尤其是民企）的采购团队已经告别忍气吞声的过去，开始走上扬眉吐气的战略采购道路了。在这些企业中，一类是因为企业高层看到了采购领域的迭代趋势（如从零和博弈到多元共赢、从对外竞争到内外协同），或者看到竞争对手因为战略采购而获得了可观的财务收益，所以下定决心来进行变革；还有一类则源于采购团队负责人的穷则思变，这是受传统采购禁锢太久之后的必然反抗。他们开始主动争取高层和相关部门的支持来推动采购的变革。无论哪种情况，都会遇到挑战，中国企业比国外至少晚了十年开始这样的采购转型，再加上本身管理水平的差距，使得采购的升级换代变得任重而道远。

在这个重要的过程中，提高全员意识觉悟、提升采购组织的地位、加强体系建设是非常重要的。但是仅仅如此还是停留在形式层面，真正的战略采购落地需要的是“内核”升级！而这个内核就是采购人员所使用的方法和工具，是用以挑战内部需求、协同外部市场的武器和灵丹。试想，如果体系建立了、地位提升了，但是采购做起事情来还是老三样：招标、比价、谈判，那就是新葫芦装老酒而已，等过了转型期依旧会受到责难。因此，我们在帮助众多国内外客户进行采购组织变革时，除了在第一阶段要进行整体转型设计外（与我们的另一本书《首席采购官》所分享的故事有些类似），往往在后续阶段还会系统地导入多元化的采购方法和先进工具，

让兼顾理论和经验的咨询顾问与企业的采购伙伴组成联合团队，共同翻新以往的采购策略和手段，重新审视供应商群体及其匹配关系；从不同视角挖掘令高层和相关部门惊喜的机会，再逐步将这些机会转化为真金白银。往往通过这样的历练，采购团队会认清自己的使命，看到一份区别于传统采购的不同，也让内部管理和外部供应商也感受到这份不同。

经历过这样一个个蜕变的故事，我们这些咨询顾问也变得更加接地气了。以前有朋友认为咨询师很像“万金油”，貌似什么都懂都会但是执行落地就未必能指望。我想这是不了解咨询的新风向而对过去部分咨询形态的误解。其实近 10 年来，管理咨询在中国越发成熟，与客户并肩作战已然成为注重实效的咨询团队的主流。这也让我回想起在 20 世纪 30 年代，科尔尼在北美企业界因为“可以与一线生产工人无间交流、打成一片”而著称。我们在战略采购领域的咨询确实做到了这点，也因此我们有幸与很多采购同人结下了深厚的友谊。源于这份友谊，我们更加希望看到中国采购管理持续进步、看到大家的职业越来越有含金量。

但不容否认，金领职业对人的要求也非常高，我们自己开玩笑说现在的战略采购需要“三高”的人，即高智商、高情商和高财商。高智商，毋庸置疑就是强调采购需要掌握的硬技能，尤其几年的数字化、模型化、智能化的采购。采购博弈棋盘的全部方法都是为大家的高智商服务的，同时也需要大家发挥聪明才智来深入学习和实践。其中一部分棋盘中的方法更加侧重于硬性的采购技术，例如成本回归分析、总拥有成本、智能交易结构、复杂度简化等。而高情商强调的是战略采购人员的沟通、协作和领导能力，棋盘中越是高级的方法就越需要充分获得多部门的支持才能见效，例如，协作性成本削减、按需创新、战略联盟等。最后，高财商也许让大家觉得

意外，但采购创造的价值唯有体现在公司财务报表上才能名正言顺地被称为“战略性贡献”。本书区别于第二版的不同之一是在最后的“未来之路”篇章中增加了科尔尼供应管理资产回报率模型 ROSMA，这是搭建 CPO 和 CFO 对话的重要桥梁，也是洞悉采购实践的价值驱动因素的有效模型。

采购博弈棋盘已经是第三版了。从 2008 年的第一版开始，我们在全球积累了更加丰富的项目案例，也包括一批具有中国特色的实践成果。我个人曾经对采购有着“小情绪”，到现在着实感受到了一份“小情怀”。我们的顾问团队也从崇尚逻辑思维，逐步磨炼成兼顾战略高度和执行密度的复合型人才。而采购同人们不再甘于围绕订单的操作，在与相关方合作时，从听话照做到据理力争、从据理力争到携手共赢；在采购博弈棋盘这样的“花式采购法”指引下跨越了你死我活的竞争，与供应商创造出“第三选择”。

而这样的创新，也把采购这件事推向了一个新的历史高度。采购是连接企业与外部生态圈之间的重要桥梁，这样的身份也赋予了采购组织更大的价值和社会责任。如果说未来企业的竞争不再是单枪匹马，而是集合生态圈优势来进行“高纬”战争的话，那么采购对于创造健康的生态圈、提升上下游企业的竞争水平，从而推动整个行业的发展，都具有举足轻重的作用。由此也可以看出，采购博弈棋盘不仅是采购同人的武器，也是销售人员的锦囊。供应商的销售团队如果了解到采购的各种方法，尤其是通过联合优势获得共赢的方法，就可以跳出价格厮杀的束缚，倾注更多精力和资源来为客户创造价值。

我想特别感谢为本书出版提供帮助的客户和朋友。感谢参与部分书稿

翻译或校对的同事和伙伴：吴隽文、叶桢、邵朋、杨博、林鸿逸、高敏。同时，我们要感谢在战略采购领域与我们合作过的所有客户，因为你们认真的学习和实践、对方法的思考与挑战，让我们不断加深了对采购博弈棋盘方法的理解，并积累了多元化的实战案例。第三版的内容创新与你们的反馈与贡献密不可分。

最后，也希望通过此书和我们的共同努力，帮助更多企业的采购团队走出被动执行、保障供应的小天地，拥抱开拓创新、高瞻远瞩的大未来！

姚倩

致 谢

在本书第三版出版之际，我们不曾忘记我们是站在巨人的肩膀上完成本书的创作。如果没有数十年前 Tom Slaight、Larry Kohn、Manfred Türks 和 Niko Soellner 的工作和努力，科尔尼的采购团队不会有今天这样的成就。我们还要感谢编辑团队，特别是 Patricia Sibo，因为他们本书才能得以出版。

Christian Schuh

Joseph L. Raudabaugh

Robert Kromoser

Michael F. Strohmer

Alenka Triplat

Jim Pearce

目 录

第 1 章	CEO 应该成为一个具备 CEO 思维的 CPO	1
蒂姆·库克能被复制吗？	4	
让高层参与	6	
第 2 章	从 4 种基本战略到 64 种方法	8
2.1	管理采购支出	11
需求管理	12	
联合采购	12	
需求捆绑	13	
商业数据挖掘	14	
2.2	改变需求性质	15
风险管理	15	
创新突破	16	
技术数据挖掘	17	
重新设计规格	18	

2.3	利用供应商之间的竞争	18
	全球采购	19
	招标	20
	目标定价	20
	供应商价格评审	21
2.4	寻找与供应商的共同利益	22
	综合运营计划	23
	价值链管理	24
	基于成本的伙伴关系	24
	价值合作伙伴	25
第 3 章	采购博弈棋盘 [®] 的使用	27
3.1	采购博弈棋盘上的公司指纹	29
3.2	采购博弈棋盘应用实例	32
第 4 章	采购博弈棋盘 [®]	43
A1	需求削减	44
A2	合规性管理	46
A3	采购外包	49
A4	团体采购组织	52
A5	瓶颈管理	55
A6	垂直整合	57
A7	核心成本分析	59
A8	按需创新	61

B1	合同管理	66
B2	闭环支出管理	68
B3	大型供应商战略	70
B4	联合采购	71
B5	政策框架管理	72
B6	智能交易模式	74
B7	基于采购的设计	76
B8	利用创新网络	78
C1	跨产品线需求量捆绑	80
C2	供应商整合	82
C3	主数据管理	84
C4	成本资料分析	86
C5	产品对标	88
C6	成分对标	90
C7	产品拆卸	92
C8	功能评估	94
D1	跨单位需求量捆绑	96
D2	跨代需求量捆绑	98
D3	支出透明化	99
D4	标准化	101
D5	产品复杂度简化	103
D6	流程对标	106
D7	基于生产的设计	108

D8	规格评估	109
E1	全球采购	111
E2	自产或外购	113
E3	供应市场情报	115
E4	信息征询函 / 询价函流程	117
E5	可视化流程组织（VPO）	121
E6	产能协同管理	126
E7	供应商分层管理	128
E8	价值链重构	131
F1	低成本国家采购	133
F2	最佳采购地	136
F3	逆向竞标	138
F4	解释性竞标	141
F5	供应商管理库存（VMI）	143
F6	虚拟库存管理	145
F7	可持续性管理	146
F8	收入共享	150
G1	基于成本的价格模型	152
G2	成本回归分析	155
G3	价格对标	161
G4	总拥有成本管理	162
G5	供应商发展	165
G6	总体生命周期概念	167

G7 基于项目的合作伙伴	170
G8 利益共享	171
H1 线性特性定价	172
H2 因素成本分析	173
H3 非捆绑价格	175
H4 利用市场失衡	177
H5 供应商适应管理	178
H6 协作性成本削减	180
H7 基于价值的采购	182
H8 战略联盟	183
第 5 章 未来之路	187
5.1 采购博弈棋盘应用模式	188
跨部门能力纵览	189
核心采购板块	189
管控板块	190
全球化板块	190
外部联盟	191
信息化板块	191
统计板块	191
制造板块	192
工程板块	192
供应链板块	192