

“十二五”国家重点图书出版规划项目

—— 物流与供应链前沿译丛 ——

STRATEGIC
SUPPLY
MANAGEMENT

战略供应链管理

开拓竞争优势的新源泉

〔美〕 罗伯特 J. 特伦特 (Robert J. Trent) 著

王微怡 译



014036982

F252
591

“十二五”国家重点图书出版规划项目
物流与供应链前沿译丛

战略供应链管理

开拓竞争优势的新源泉

[美] 罗伯特 J. 特伦特 (Robert J. Trent) 著

王微怡 译



中国财富出版社



北航

C1725269

F252
591

S88380410

图书在版编目 (CIP) 数据

战略供应管理: 开拓竞争优势的新源泉 / (美) 特伦特 (Trent, R. J.) 著;
王微怡译. —北京: 中国财富出版社, 2014. 3

(“十二五”国家重点图书出版规划项目)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4438 - 8

I. ①战… II. ①特… ②王… III. ①供应链管理—研究 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 190019 号

Robert J. Trent: Strategic Supply Management

ISBN: 978 - 1 - 932159 - 67 - 7

Copyright © 2007 by Robert J. Trent. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China Fortune Press.

本书中文简体翻译版由中国财富出版社出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

著作权合同登记号 图字: 01 - 2012 - 0318

策划编辑 王宏琴

责任编辑 戴海林 苏 娜

责任印制 何崇杭

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4438 - 8/F · 2081

开 本 787mm × 1092mm 1/16

版 次 2014 年 3 月第 1 版

印 张 14.75

印 次 2014 年 3 月第 1 次印刷

字 数 332 千字

定 价 36.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

作者简介

罗伯特·特伦特（Robert Trent）是供应链管理项目主任，利哈伊大学副教授。他从密歇根州立大学物流管理专业获得本科学位，从韦恩州立大学获得 MBA 硕士学位，从密歇根州立大学获得采购运作管理博士学位。

在他重返校园之前，罗伯特一直就职于克莱斯勒公司。他曾经从事过生产排程、负责新零件包装设计的包装工程以及非生产性的物资采购、配送计划工作，还在波士顿地区的零部件配送中心负责运营管理，曾领导并开展大量项目。

在他的学术生涯中，曾在诸如《采购和物料管理国际期刊》《实物配送和物流管理国际期刊》《全面质量管理》《供应链管理评论》《内部供应管理》《采购手册》《科学管理执行》《商业视野》《团队绩效管理》《供应链论坛：国际期刊》和《团队效率》等期刊上独立或者合作发表了大量文章。他参与跨职能部门采购团队效率的研究，研究成果于1993年由高级采购研究中心（CAPS）发表。1995年，通过CAPS发表了采购和寻源趋势研究。1999年，他以第三作者的身份参与了CAPS关于企业如何减少用来购买低值产品与服务的交易的研究任务。2006年在CAPS另一个全球寻源的研究项目中，他承担了四分之一的研究任务。他还合作发表了教科书《采购与供应链管理》，现在已经更新至第三版。罗伯特还曾作为咨询顾问和专业发展策划与许多公司合作。

罗伯特参与的跨职能采购团队有效性的研究得到了供应管理研究机构（ISM）的资助。他也被利哈伊大学授予1961教授和尤金莫斯教授称号。罗伯特曾在ISM工作多年，是利哈伊NAPM研究项目专业发展总监，他也是ISM教育资源委员会的成员。他和家人定居在新泽西州的Lopatcong，电子邮箱是rjt2@lehigh.edu。

译者序

初读此书，读者也许会对书中一些诸如“采购已经成为某某企业中最大的部门”之类的言论有些不屑，认为那只不过是书籍促销的噱头，毕竟很久以来，采购只是被视为易于侵占供销双方利益的肥缺，采购对企业的意义反而被忽略了。2005年，杨元庆率团访台与多家电脑配件供应商签订50亿美元大单，这样发生在我们周围的事例佐证了采购的重要性。正如作者所言，时代在变化，价值链中的一些主要环节，如外包现象增加、持续改进的压力和日益激烈的全球竞争等因素共同作用，促使企业去搜寻竞争优势新来源。对于绝大部分公司来说，围绕着他们的广泛供应网络，是赖以运营的环境，也是易于被忽略的机会。在先进的企业中，采购正在被战略供应管理所取代，交易型、疏离的买卖关系正在被增值关系所取代。此时如果再将供应管理视为日常性、事务性的工作，势必会丧失机会，使企业在激烈的竞争中处于劣势。

本书用浅显通俗的语言，详尽地说明解决问题的方法，如第12章提出了很多极具操作性的成本分析技术，并用简单的案例说明这些方法如何运用于日常工作。本书的另一特色是每章附有真实企业案例，诸如第6章中的波音供应管理大学的案例，详尽地阐释了补充供应管理人才的具体措施。

作为一本供应管理的著作，本书兼顾了理论创新与实践操作，既可作为企业采购供应管理的指导性资料，也可作为研究学习者的参考读本。

在本书的翻译过程中，谢柳艳、翁文雅、黄晓丽同学参与了翻译和校对工作，在此一并表示感谢！

在翻译过程中，译者力图翻译得准确、流畅，但由于水平有限，或一时疏忽，书中可能会出现一些错译之处，还望各位专家、读者不吝赐教，译者将非常感谢。

王微怡

2013年8月

前 言

1994 年，美国电话电报公司（AT&T）一位负责电话产品的执行副总裁，发表了一番演讲，被供应经理们反复引用，并引发广泛争议。他说：“采购现在已经成为 AT&T 最大的职能部门，没有什么比这更重要了。”^① 这样一番言论着实使不少决策人大吃一惊。这家伙说这话是不是认真的呢？难道采购真的像罗德尼·丹哲福特（Rodney Dangerfield，一位美国演员）那样，成为企业界的常青树？采购真的这么值得引起关注吗？有那么重要吗？

在过去的 10 年间，恰好有些事证明了这位先生的言论，的确有某些趋势和变化要求采购部门成为变化和价值创造的急先锋。当公司依赖更少的供应商来设计复杂的系统而不是仅仅提供简单的组件，全部收入的 60% 甚至有时 70% 都支付给供应商时，这个我们称之为供应管理的职能变得越发重要。当企业视野从某一个地区逐步拓展到全球，供应管理也随之成为最为重要的业务领域。问题是我们是否为这一系列变化做好了准备了呢？

欢迎您来到令人兴奋（有时也是沮丧）的战略供应管理的世界。在这个世界中，以前被称之为采购的一系列活动改称为供应管理，变为一种更积极的业务活动。在供应管理的世界中，需要将人们的视线从交易、短期关系和价格转向开发前瞻性的供应战略，追求早期供应商参与，开展跨企业的关系管理，力争以最低的成本创造高水平的产品和服务。这是一个供应经理的贡献远大于其他部门的世界。

尽管很多研究者可能认为供应管理是大型、具有全球规模的企业才需要考虑的问题，那么中小型企业应该如何面对呢？让我们来看看一家为水泥行业供应工艺设备的生产商所面临的供应挑战。在了解了采购经理以下的经历之后，再来追问战略供应管理是否将成为企业监测仪表盘上最为重要的事务之一。^②

我们是一家总部在欧洲的世界级工程公司。我们为水泥行业设计并销售石块粉碎工程设备。我们的美国分公司一般每年销售 25 亿美元的设备——今年，我们想让这个销售额再翻一番。我们的其他办公室或者集团公司也在分享着销售额的大幅度提升。

不幸的是，我们无法找到具备足够存储容量的供应商来放置我们的产品。更糟的

① S TULLY. Purchasing's New Muscle [J]. Fortune, 1994-02-14: 56-57.

② A special thanks to Robert Agonis for generously sharing his perspectives about the challenges facing his industry.

是，我们公司内部为了车间与铸造车间出现了竞争，有时甚至是恶性竞争，这种情况甚至在中国也会出现！我们的很多核心供应商的产能已经被预订，备货周期翻番，有时甚至拖延至正常时间的三倍。轴承和大型铸件供应商报价时的交货周期都已经是一年或者两年，金属供应越来越紧张，钢材经销商垄断钢板轧机市场大盘，军队吞噬掉很多特种钢板的产能。钢结构需求量也很大，且供不应求。镍不锈钢及相关铸造合金的成本也大大影响我们。更糟糕的是，全球很多铸件、构造和齿轮预计在未来的 25 年产能都被风力发电产业所消耗。如果这还不够糟糕，我们发现我们的供应基地正在萎缩，其他公司正在收买供应商或者整合他们的供应商，以确保他们能够持续得到供应。

这家企业和他们的产业并非个案，围绕着供应问题普遍存在压力，这种压力已经蔓延至航空工业、汽车行业和电子行业，这里仅列举部分受影响的行业。降低成本的压力几乎是各种行业普遍面临的、严峻且持续的问题。

本书围绕创建可靠的供应管理组织来提供可靠的供应源从而开拓竞争优势而展开。本书的读者既可以是不同规模企业中的供应经理或者行政领导，也可以是那些关注供应管理流程的非供应部门领导。

本书中每一章都按照特定的概念、流程、最好的实践方法、工具和企业案例展开。书中所提供的信息都是基于广泛的研究，数以百计的引领型企业的经验和现成的公共资源。有时公司是具名的，有时不具名。按照公司的要求或者出于避免尴尬的考虑，某些企业名称被省略了，本书中所有的案例都是真实的。

本书每一章都始于一个短小的案例，引出本章的主题，并归纳出一些核心点，尽管很多这样的小案例都是让人不愉悦的故事，有些甚至是一些极端不幸的情况。现实世界中，并不是每件事都按照预想的方向发展。你是否听说过某家企业将它的产成品外包给中国，但是却看到其他亚洲公司模仿它的设计？或者某家企业在已经签订了十年的长期合同之后，才发现市场已经发生变化，该合同已经成为它的负担？或者某些企业在构建它的全球供应团队后，才发现它不会管理这样的队伍？更有甚者，让我们干脆忘掉那些企业的名字，它们创造了复杂的平衡记分卡系统，发现获奖的竟然是那些新业务开展过程中绩效不达标的供应商。提出这些案例，并不是为了否认供应经理或者强调他们无法创造令人瞩目的成效，而是让人们从这些失误中学习到有价值的教训。

空中客车提供了一个从错误中学习的好案例。在重新建立整个采购运作的过程中，新的采购主管说，该企业的 A380（双层喷气式飞机）设计和生产问题已经成为一个“教训矿藏”，从产品设计、供应源的确定到组件组装无一不存在问题。他说：“出了事故，我们能学的更多，现在我们已学的很多了。”空中客车试图充分吸取教训，在推出新机型 A350XWB 时避免这些问题，使之能够与波音公司的 787 梦想航线竞争。^①

阅读本书就好像在战略供应管理的世界中进行一次系统的旅行。前面的两章全面

① D MICHAELS. Airbus Oens Overhaul by Looking at Procurement [J]. Wall Street Journal, 2006-09-25 (A3).

定义了战略供应链管理，同时提供了一种更容易的方法，一系列有助于理解并达成供应链管理目标所必备的领导能力。第2章进一步归纳了领袖级供应链管理企业的风范；第3章到第6章总结了四种供应链管理的关键性潜在能力：组织设计、绩效衡量、信息技术和人力资源。需要注意的是，这四个领域正是企业在试图开展更为复杂的供应活动之前，必须做好的基础工作。

第7章讨论了如何开发供应战略；第8章到第15章呈现了具有前瞻性的供应方法和供应战略，这些有助于企业创造竞争优势。最后的章节浏览了一系列供应管理的主题，从当前直到未来。尽管这些章节可以随机地选读，最好还是按照章节顺序来读。

全书呈现了很多关于供应管理的不同主题，每一章并没有全面地阐述其中的一个或者数个。本书的特别之处在于能够尽量多地提供广泛的供应链管理方面的信息而不引起读者的反感。为突出各个主题每一章节都设计了最为关键的一些问题，以便读者可采用一种全局的观点来看待供应管理，我们突出了此问题的广度而非深度。希望通过阅读本书，读者能够了解战略供应管理的各种方法如何有机地组织在一起创造出难以复制的、能够创造竞争优势的供应资源。现在就开始阅读之旅吧！

目 录

1 理解战略供应链管理	(1)
1.1 概念探讨	(2)
1.2 战略供应链管理的 13 个基本原则	(8)
1.3 战略供应链管理的框架	(11)
1.4 本章总结	(12)
1.5 本章要点	(12)
2 供应领导力的构成及其重要性	(14)
2.1 供应领导力的必要性	(15)
2.2 理解供应链管理变化和趋势	(17)
2.3 供应部门领导的特质	(20)
2.4 发现供应链管理的领先者	(21)
2.5 供应领袖企业简介	(23)
2.6 本章总结	(25)
2.7 本章要点	(25)
3 创建合理的供应组织	(26)
3.1 设计一个供应组织	(26)
3.2 团队和战略供应链管理	(29)
3.3 组织设计的一些问题	(35)
3.4 将组织设计与全球目标联系起来	(38)
3.5 本章总结	(39)
3.6 本章要点	(39)
4 跨域供应网络的评价体系	(41)
4.1 供应链管理评价	(41)
4.2 供应评价的四个方面	(42)
4.3 使用标杆管理法进行评价	(48)

4.4	具有欺骗性的平衡记分卡案例	(49)
4.5	本章总结	(51)
4.6	本章要点	(51)
5	用信息技术支持供应目标	(52)
5.1	面对如此多的工具和应用程序——我们从哪里开始	(52)
5.2	杰出的供应组织如何使用信息技术	(60)
5.3	用信息技术来支持战略寻源	(60)
5.4	本章总结	(63)
5.5	本章要点	(64)
6	供应链管理中的的人力资源问题	(65)
6.1	供应链管理所需要的知识和技能	(65)
6.2	培养和开发未来供应领导的战略	(70)
6.3	波音公司的供应商管理大学	(73)
6.4	本章总结	(76)
6.5	本章要点	(77)
7	基于供应需求的战略制定	(78)
7.1	战略的基本出发点	(78)
7.2	供应战略开发过程	(81)
7.3	组合矩阵——供应战略开发工具	(84)
7.4	本章总结	(91)
7.5	本章要点	(91)
8	签订长期合同	(93)
8.1	理解长期合同	(93)
8.2	长期合同的谈判	(99)
8.3	一些值得借鉴的合同管理实践经验	(99)
8.4	通过长期合同创造新价值	(102)
8.5	本章总结	(105)
8.6	本章要点	(105)
9	为赢得竞争优势而外包	(106)
9.1	外包形式	(107)
9.2	推进外包的宏观变化和趋势	(113)

9.3 外包过程	(114)
9.4 关于核心竞争力概念的一些误解	(114)
9.5 宝丽来的核心竞争力和外包	(115)
9.6 本章总结	(118)
9.7 本章要点	(118)
10 建立世界级的供应基地	(120)
10.1 评估和选择供应商	(120)
10.2 优化供应基地	(129)
10.3 本章总结	(132)
10.4 本章要点	(132)
11 供应商绩效和关系管理	(134)
11.1 采用全面质量管理方法管理供应商绩效	(135)
11.2 提高供应商绩效能力	(140)
11.3 管理供应商关系	(141)
11.4 管理供应商关系的洛佩兹 (LOPEZ) 方法	(147)
11.5 本章总结	(149)
11.6 本章要点	(149)
12 成本管理战略	(150)
12.1 价格与成本管理的区别	(151)
12.2 价格分析技术	(151)
12.3 成本分析技术	(155)
12.4 本章总结	(163)
12.5 本章要点	(163)
13 早期供应商参与	(165)
13.1 供应商早期参与	(166)
13.2 其他的一些成功经验	(173)
13.3 新的业务方式	(174)
13.4 本章结论	(176)
13.5 本章要点	(176)
14 全球采购寻源	(178)
14.1 十分复杂的国际采购	(179)

14.2 从国际采购向全球供应寻源不断发展 (183)

14.3 全球供应寻源——为什么这样做 (185)

14.4 影响全球供应寻源成功的八大因素 (188)

14.5 本章总结 (192)

14.6 本章要点 (192)

15 通过供应联盟创造新的价值 (194)

15.1 了解供应联盟 (194)

15.2 有效联盟的预测 (197)

15.3 较差联盟的特点 (201)

15.4 结盟的八个步骤 (201)

15.5 赢得一个真正的供应联盟 (203)

15.6 本章总结 (205)

15.7 本章要点 (206)

16 展望未来 (207)

16.1 立足当下，展望未来 (207)

16.2 有关今后供应链管理的一些看法 (217)

16.3 本章总结 (219)

16.4 本章要点 (220)

1

理解战略供应链管理

设想一下，您拥有一辆哈雷摩托车，被称作哈雷一族，并且以此为豪，这种感觉体现了哈雷摩托车车主对公司和产品热切的拥戴。但是在 20 世纪八九十年代，这种感觉却遭到了严峻的考验，与许多曾经显赫一时的品牌一样，哈雷戴维森的产品已经无法满足日益苛求的消费者。来自全球的竞争者凭借高品质和创新性的产品，正在吞噬着哈雷的市场份额，像许多其他的美国制造商一样，这个品牌正在失去光彩^①。

今天，哈雷戴维森再度崛起了。《商业周刊》在对世界最佳品牌的分析中提到该公司时称哈雷“仍然是摩托车一族的王者。女性消费者的加盟，加之婴儿潮所产生的大批消费人群和铁杆骑行者，构成了哈雷一族的忠实消费群”。^② 哈雷的成功转型可归因于战略供应链管理、工程和营销的结合。多年来，公司和供应商始终保持距离，视采购为低端活动，而要求工程师按照供应商现有的技术水平进行产品研发，这使工程师承受了极大的工作负荷。随着公司向大规模生产转变，上述决定往往被证明不是最佳选择，严重影响生产的可靠性和成本。

该公司是如何实现好转的呢？哈雷戴维森提升了其主要采购官员的报告级别，并与精心选择的供应商形成长期合作关系，采用及时配送策略，设立采购工程师职位，并且将采购、工程和供应整合为一个最先进的设计中心。开发现场供应项目，开展广泛的网上交流，并定期进行供应商绩效评估，鼓励供应商参与共建购销委员会，以促进双方有效合作。

虽然有这些活动，但是哈雷戴维森赚钱了吗？毫无疑问战略供应链管理成就了公司领导预期的目标。物料成本更低，过半的供应商的缺陷率低于十万分之五，通过邀请供应商参与早期产品设计，将摩托车的生产时间和成本削减了一半，并且由于和供应商合作，公司的库存率大大降低。或许最重要的是，哈雷戴维森再度成为了世界上最为显赫的品牌之一。所以，当下次您骑着哈雷摩托车并被称作哈雷一族时，愉快地

① B MILLIGAN, J CARBONE. Harley - Davidson Wins by Getting Suppliers on Board [J]. Purchasing, 2000, 125 (5): 52 - 65.

② D KILEY, B ELGIN, M ARNDT, et al. Best Global Brands [J]. BusinessWeek, 2006 (3996): 64.

接受这个恭维吧。多亏了战略供应链管理，哈雷一族又回来了！

今天的竞争环境需要新的商业模式，在这个环境里，今天可以赢得生意的模式，到了明天仅仅就只能是合格而已。在这个环境下，全球增长的压力既严峻且持续不断。在这个环境中，与纯粹的人力相比，速度、柔性和创新更为关键。

市场成功越来越要求公司构建“整合组合”，这是一种必须包含一系列不断进步的供应管理与实践活动的组合。供应组合可以是宽泛的，包括一体化全球采购，供应商参与产品早期设计，产品管理团队，供应商联盟以及供应商开发。通过整合这些活动，通力合作的企业职能部门能够发挥出超越独立职能部门运作的绩效水平。供应管理将影响企业整体绩效。

这一章我们将游历战略供应管理的世界，彻底地探究影响战略供应管理的概念和一系列原则以及本书的框架。

1.1 概念探讨

大多数公司致力于提高可以直接控制的供应链部分。事实上，由于涉及内部绩效，很多经理都会说这些部分已经达到了收益递减点。换言之，这许多“容易摘得的果实”已经被彻底摘走了。如果是这样，那么下一个主要的改进来源会是什么？当60%甚至更多的利润作为应付款直接流向供应商，改进未来成本、质量、缩短配送和产品制造周期的来源就显而易见了。简而言之，由于合理控制了管理费用，大多数公司都能从一种更有效的供应商管理方式中获益。并且，想要深入挖掘战略供应管理带来的竞争优势，大多数公司都有很长的路要走。

不久之前，将“战略性”和“供应管理”这两个短语放在一起被大多职业经理人视为是矛盾的。让我们想一想一位颇受尊重的采购专家布鲁斯·亨德森评论。他曾经注意到大多职业经理人将采购视为消极功能——它正面贡献极小，若是做得不好会给公司造成大规模损失。另一个采购行家约翰·希尔，也注意到许多经理将采购看成是不可避免的交易成本，并且对此无可作为。

然而时代变了。价值链中主要环节的外包量增加、持续增加的压力和日益增长的全球竞争共同作用，诱发企业不断地搜寻竞争优势的新来源。对于绝大部分公司，围绕着他们的广泛供应网络是赖以运营的环境，也是容易被忽略的机会。在先进的企业中，采购正在被战略供应管理所取代，交易型、疏离型的关系正在被增值关系所取代。

表1-1罗列了一系列迫使企业探索战略供应管理的必要条件。来自竞争和客户的压力不断提高、产业内的高速变化、供应商能力以及供应商的位置等因素，无一不对企业是否开展战略供应管理起到重要的影响作用。对于金融业或其他服务业，它们有正当理由从与制造业不同的视角看待战略供应管理，因为他们和计算机、航空和汽车制造行业需求非常不一样。在经济全球化的今天，全球竞争模式是供应链之间的竞争，对大多数企业而言，外部供应商正在链条中扮演越来越重要的角色。战略供应管理是竞争必备条件。

表 1-1

评估战略供应管理的必要条件

最低需求		最高需求
竞争者绩效改进缓慢	←————→	竞争者绩效改进迅速
新产品开发周期稳定	←————→	新产品开发周期迅速缩短
行业技术更新速度慢	←————→	行业技术更新迅捷
顾客很少提出改进要求	←————→	顾客经常提出改进要求
以本地竞争者为主	←————→	竞争者全球分布
以本地供应商为主	←————→	供应商全球分布
采购只影响收入的很小比例	←————→	采购广泛地影响收入构成
供应商最低限度地影响我们的竞争力	←————→	供应商对我们的竞争力至关重要
内部控制生产	←————→	生产外包已经成为主要的生产模式

判断企业是否开展战略供应管理的主要因素是，支付供应商货款占企业收入的比例。花点时间看看表 1-2。在上市公司的损益表里，有一条看似简单的线，它可以被称为销货成本，收入成本（产生收入的直接成本）或销售成本。无论叫什么名称，这个账户都包含了公司生产产品或提供服务的直接成本，包括供应商的物料成本。

表 1-2

收入成本占销售额的百分比

企业名称	百分比（%）
波音（Boeing）	83
戴尔（Dell）	82
福特（Ford）	82
通用汽车（General Motors）	80
美国铝业公司（Alcoa）	75
美国工农业设备公司（John Deere）	75
德事隆（Textron）	74
卡特彼勒（Caterpillar）	73
宝洁（Procter & Gamble）	49
高露洁（Colgate - Palmolive）	46
通用电气（General Electric）	45
英特尔（Intel）	45
默克集团（Merck）	25
美国银行（Bank of America）	11

在有些行业，供应商可以得到销货成本账户上 80% 甚至更多的份额。无须专家说明，我们便可知道这个数值与其他财务数据相比有多大。从而明白供应管理作为整体使命的重要性。

1.1.1 定义战略管理

到目前为止，战略供应管理的概念屡屡被提及但还没有被定义。首先并且也许最重要的是，采购与供应战略管理有着根本区别。采购是一个职能单位（在组织结构图上是一个正式实体），也是一种功能活动（购买商品和服务）。传统意义上采购单位开展许多支持组织运营的活动，包括谈判、订立合同和调研。

许多企业都存在一个问题，即采购存在已久，但是它却一直以一种不是很重要的状态存在。许多人仍然将采购视为一种主要着眼于管理价格和交易的应激性的、低水平的活动。当一个高科技公司的工程师被问到采购在他的公司所扮演的角色时，他毫不讳言地回答：“文书工作总是要有人做的。”很多年来，当人们被转去做采购时，他们总是会想自己是不是犯了什么错。

相比较而言，供应管理是一种跨职能的、具有前瞻性的产品和服务采购活动，是以积极管理和供应商参与为特征。供应管理过程包括识别公司的总需求、制定供应战略、评估和选择供应商，而后管理并开发这些供应商，以实现高于同行业竞争者水平的绩效优势。图 1-1 展示了战略供应管理的过程。

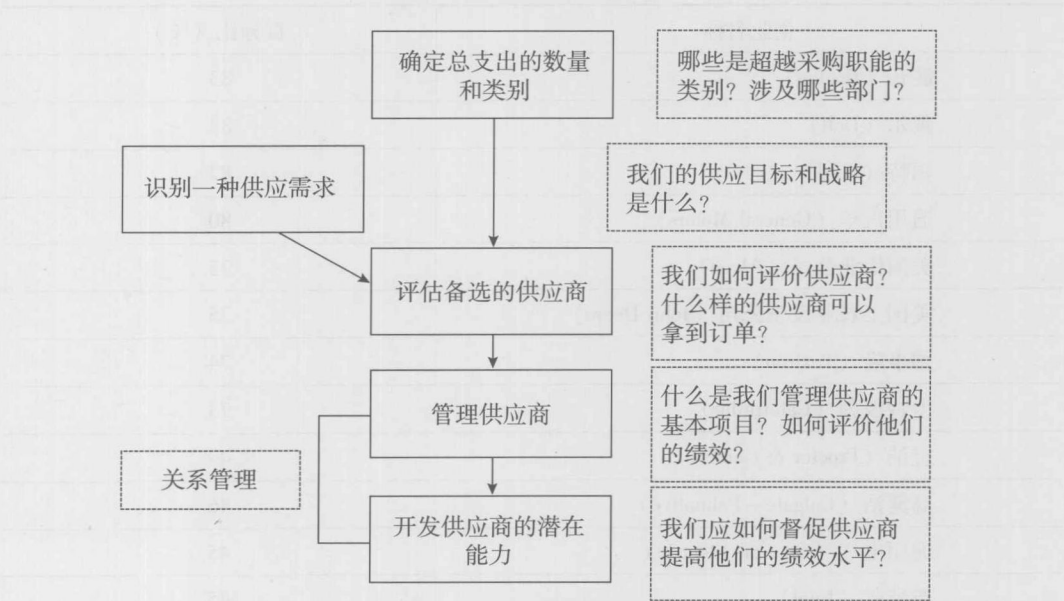


图 1-1 战略供应管理的流程

凯基·博特（Keki Bhote），摩托罗拉公司六西格玛（Six Sigma）质量项目流程设计专家之一，认为供应管理的一个关键部分就是其跨职能本质，即它包含了采购、工

程、供应质量保证、供应商和其他相关功能，这些职能从始至终都紧密合作。它是一个渐进的运作过程，需要内部团体和外部供应商通力合作来取得成本、产品开发、技术、生命周期和质量方面的优势。

与传统采购中买方和供应商的敌对关系不同，供应管理是以买方公司和由其精心挑选的供应商之间长期的双赢关系为特征（双赢—赢输—双输的概念将在下一章节阐述）。供应管理也包含帮助提升供应商的绩效能力以换取持续改进。除所有权之外，被选取的供应商基本上可以被视为买方公司的一个分支机构。

到目前为止，“战略性”只是顺便被提及，这个词被反复使用得太随意了，事实上，这个术语被漫不经心地使用或定义的程度是令人吃惊的。如果每次提到“战略性”，你都能获得一美元的话，那么你绝对很快就成为百万富翁了。

到底什么才可谓“战略性”呢？何种情况下我们才能将“战略性”和“供应管理”并列在同一个句子中？有一种说法是，如果某件事物对整体具有重大意义，就可以被称作是战略性的。这意味着战略活动、计划或决策具有整体影响能力，即对企业的整体竞争力和市场成功产生作用。战略的主动性在于影响产品的市场占有率和企业的成功。这些观念不能被常规性的决定和活动即那些传统采购和供应管理所涵盖。

接下来的几个例子会进一步阐述这个概念。开发采购卡计划以简化低值物品的订购，这将降低交易成本，但不具有战略影响力。但是，在竞争对手听说新技术之前就进入供应联盟获取尖端技术就是另一回事了。贯穿本书的大部分主题都具有战略深意。它们能够对公司的整体层面产生影响。

战略供应管理过程和方法在各大行业都活跃得引人注目。让人惊叹的是，战略管理的术语能得到不同行业的理解和接受。每个行业都评估、选择和评价供应商；他们签订合同，开展供应商开发的活动，大多数都进行全球采购。从好的方面看，那些在战略供应管理前沿的行业将给后来者提供借鉴。我们不该低估那些汲取教训的企业，尤其是那些教训很惨痛的企业。

供应管理不再是一种交易性的活动，而是创造具有持续竞争力的新来源。这些来源包括更好的质量、更低的成本、更快的消费者响应机制以及先于竞争者，开发出具有新技术和新特征的产品或服务。供应经理应该能够想象出更为宽泛的优势领域。

1.1.2 采购和战略供应管理的比较

表1-3提供了传统采购和战略供应管理的详细比较。尽管如此概括有些冒险，传统采购是应激性的、功能性的，评价主要基于价格降低，并且在组织结构中的地位较低。对于新产品开发的参与通常处于十分落后的阶段，对关系管理的关注不会优先考虑，并且基本上不会提到“战略”这一概念。

表中描述战略供应管理的特征有助于进一步定义这个概念。也许最重要的是，战略供应管理强调的“战略性”贯穿供应业务发展过程的始终。战略供应管理条件下的业务流程是由不同企业协同完成的，需要构建跨组织的标准化流程，并在业务开展过