

汉译管理学世界名著丛书



商业关系赢得竞争优势

采购管理、供应商联盟与失调

[英] 安德鲁·考克斯 克里斯·朗斯代尔 著
乔·桑德森 格林·沃森

汉译管理学世界名著丛书



商业关系赢得竞争优势

采购管理、供应商联盟与失调

[英] 安德鲁·考克斯 (Andrew Cox) 克里斯·朗斯代尔 (Chris Lonsdale) 著
乔·桑德森 (Joe Sanderson) 格林·沃森 (Glyn Watson)

陈涛 杨晶晶 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2004—5186号

Business Relationships for Competitive Advantage: Managing Alignment and Misalignment in Buyer and Supplier Transactions by Andrew Cox, Chris Lonsdale, Joe Sanderson and Glyn Watson.

© Andrew Cox, Chris Lonsdale, Joe Sanderson and Glyn Watson 2004.

First Published 2004 By PALGRAVE MACMILLAN.

Chinese Translation Copyright © 2005 by Economy & Management Publishing House.

This translation of Business Relationships for Competitive Advantage: Managing Alignment and Misalignment in Buyer and Supplier Transactions, The Edition is published by arrangement with Palgrave Macmillan.

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

商业关系赢得竞争优势 / (英) 考克斯等著; 陈涛, 杨晶晶译. — 北京: 经济管理出版社, 2011. 1

(汉译管理学世界名著丛书)

ISBN 978-7-5096-1243-9

I. ①商… II. ①考… ②陈… ③杨… III. ①采购—企业管理—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第001109号

出版发行：经济 管 理 出 版 社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：世界知识印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：张永美

技术编辑：晓 成

责任校对：静 洁

787mm×1092mm/16

15.5 印张 217千字

2011年4月第2版

2011年4月第1次印刷

定价：30.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1243-9

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前 言

所有组织都面临着客户和供应商关系管理的问题，有时他们还要处理与直接竞争对手之间的关系。因此，关系管理是实现有效的商业管理和竞争优势的关键因素。

尽管许多书都探讨过商业对商业管理的问题，但是这些书几乎没有把商业关系的理论主张与实践中商业关系管理的成败经验关联起来，因此，我们建立了一个内容丰富的框架来帮助管理者实现有效的商业关系联盟。

这本书主要从实践者关注的角度出发，综合了学术界的理论见解和咨询业的实践经验。本书汲取了作者在伯明翰大学开展的两年研究项目中的部分成果，由工程和物理研究委员会资助的该项目研究了如何通过价值链中的购买者和供应商的关系联盟来获取竞争优势。这本书得到了众多公共组织和私人组织的支持，其中引用的大量案例材料和理论主张参考了伯明翰大学的商业战略和采购研究中心的研究成果。

本书还汲取了 Andrew Cox 的咨询成果。Andrew Cox 直接与公司合作，并帮助他们管理商业关系。本书引用的许多案例材料和理论主张是由 Robertson Cox 有限公司授权的。本书在引用这些案例材料和理论主张时都指出了相应的作者及其版权。

由于商业原因，本书在案例研究中所引用的组织的名称都没有提及。然而，我们认为读者在理解商业关系管理的成败时不会受到影响。我们希望本书对各种类型组织的管理者都有益，它主要是针对实践者的，但是我们希望本书也能引起学术界的关注。

通常写作一本书要感谢许多对本书给予过支持和帮助的人和组



织。显然，在写作的过程中，如果参与者所在的组织没有给予充分的写作时间，本书是不可能成稿的。本书作者要感谢所有给过支持和帮助的人。如果有任何疏漏，作者表示深深的歉意。

在写作这本书时，作者要特别感谢那些参与工程和物理研究委员会实践研究的研究员们。没有 Dan Chicksnd 和 Rachel Farmery 的辛勤工作以及 Michelle Donovan、Jackie Potter 和 Carol Levy 的大力支持，本书是不可能成稿的。

Andrew Cox Chris Lonsdale

Joe Sanderson Glyn Watson

出版社和作者还要感谢 Earlsgate 出版社授予本书图 2.2、图 3.2 和图 3.9 的版权以及 IMP 集团授予本书图 1.5 的版权。



作者简介

Andrew Cox 是 Robertson Cox 有限公司的总裁、CIPS 的主办教授以及伯明翰大学商学院商业战略和采购研究中心的主任。他所著的出版物有《商业成功》(1997)，并与其他人合著了《采购管理上的创新》(1996)、《外包》(1998)、《建筑行业的战略采购》(1998)、《成功的商业契约》(1998)、《战略采购管理》(1999)、《私有化和供应链管理》(1999)、《权力政权》(2000)、《电子商务报告》(2001)、《供应链、市场和权力》(2002) 以及《供应链管理：最佳实践指南》(2003)。

Chris Lonsdale 是伯明翰商学院商业战略和采购研究中心供应链管理的课程讲师。他所著的出版物有《资本缺口》(1997)，他还与其他人合著了《英国的政治经济》(1997)、《权力政权》(2000)、《供应链、市场和权力》(2002) 以及《供应链管理：最佳实践指南》(2003)。

Jos Sanderson 是伯明翰商学院商业战略和采购研究中心供应链管理的课程讲师。他所著的出版物有《资本缺口》(1997)，他与其他人合著了《英国的政治经济》(1997)、《权力政权》(2000)、《供应链、市场和权力》(2002) 以及《供应链管理：最佳实践指南》(2003)。

Glyn Watson 是伯明翰商学院商业战略和采购研究中心供应链管理的课程讲师。他与其他人合著了《权力政权》(2000)、《供应链、市场和权力》(2002) 以及《供应链管理：最佳实践指南》(2003)。

目 录

第一部分 商业关系管理理论与实践

第一章 当前商业关系的分析方法	(3)
1.1 当前的商业关系管理方法	(3)
1.2 理论和实践中的商业交易和商业关系	(22)
1.3 结论	(25)
第二章 商业关系的力量、控制和战略目的	(35)
2.1 购买者和供应商力量格局中的战略目标管理	(37)
2.2 力量矩阵:理解购买者和供应商之间的力量格局	(42)
2.3 使用控制杠杆来提高实力并获得商业成果	(46)
2.4 结论	(51)
第三章 成功的商业关系管理中应用的可操作性手段	(55)
3.1 购买者可以应用的各种商业和可操作性采购模式	(55)
3.2 供应商的商业化和可操作性客户管理决策	(64)
3.3 完美和最佳:选择合适的关系管理方法	(76)
3.4 结论	(91)
第四章 购买者和供应商关系联盟框架	(95)
4.1 购买者和供应商在交易中的价值分配结果	(95)



- 4.2 关于购买者与供应商之间成功的关系联盟的六种理想框架 (103)
- 4.3 结论:使用理想框架来理解和纠正关系失调 (125)

第二部分 商业关系管理的联盟与失调

第五章 联盟的购买者和供应商关系管理

的案例 (133)

- 5.1 联盟的公平交易式的购买者主导:瓶颈案例 (133)
- 5.2 联盟的公平交易式互惠:消耗品案例 (138)
- 5.3 联盟的公平交易式供应商主导:决策控制案例 (144)
- 5.4 联盟的购买者主导型协作:子系统外购案例 (148)
- 5.5 联盟的互惠协作:风扇通风门案例 (153)
- 5.6 联盟的供应商主导型协作:流程管理案例 (157)

第六章 失调和次优的购买者和供应商关系

管理的案例 (161)

- 6.1 失调和次优的公平交易式购买者主导:许可案例 (161)
- 6.2 失调和次优的公平交易式互惠:航空运输案例 (165)
- 6.3 失调和次优的公平交易式供应商主导:管道案例 (170)
- 6.4 购买者主导型协调的失调和次优:建筑案例 (173)
- 6.5 失调和次优的互惠协作:IT 外包案例 (179)
- 6.6 失调和次优的供应商主导型协作:生物废料案例 (185)

第七章 混乱的购买者和供应商关系管理

的案例 (191)

- 7.1 混乱的公平交易式购买者主导:通信案例 (191)
- 7.2 混乱的公平交易式互惠:反向拍卖案例 (195)



7.3 混乱的公平交易式供应商主导:内部采购案例	(200)
7.4 混乱的购买者主导型协作:环状物和棱状物的案例	(203)
7.5 混乱的互惠协作:发动机控制案例	(210)
7.6 混乱的供应商主导型协作:后勤案例	(215)

第三部分 改善商业关系的决策支持工具

第八章 为管理者出谋划策	(223)
8.1 关系管理策略获得内部支持	(223)
8.2 购买者和供应商关系联盟的决策树	(227)
8.3 关系机会主义在不同的力量格局下的结果	(228)
8.4 结论	(233)



第一部分

商业关系管理理论与实践

第一章 当前商业关系的分析方法

本书讨论了有关商业对商业的关系管理。因此，这不是一本关于人们如何处理个人关系或经济关系的书。本书关注组织之间的购买和销售关系，这些组织的目标是最大化股东或所有者的价值回报（尽管在实践中情况并不总是这样，但这种观点在理论上是正确的）。然而，这种活动有时涉及个人与商业组织之间的购买和销售关系，但本书的焦点是组织之间的购买和销售关系。

本章分为两个主要部分。第一部分对当前关于商业关系管理的文献提出了批判性的评价；第二部分在购买者和供应商的交易背景下重点讨论商业关系的理论与实践，这也为购买者和供应商提供了从商业和可操作性的角度来理解商业关系管理的理论和实践的出发点。后面这个问题——恰当的商业关系的联盟也构成了本书后面部分的主题内容。

1.1 当前的商业关系管理方法

对当前的商业关系管理方法的综合批判主要集中于四点：

- 他们倾向于采用描述性而不是分析性的方式。
- 他们倾向于关注关系的一个方面，即强调供应商一方或购买者一方，忽视了对双方的交易进行整体分析。
- 他们倾向于采用说明性而不是预言性的方式。



• 他们倾向于关注可操作性管理问题，而没有充分解释交易关系中购买者和供应商对商业和可操作性偏好的复杂关联。

并不是当前所有的商业关系管理方法都存在上述四项弱点，而是它们可以以不同的方式帮助我们理解商业关系的结构和目的。为了概括出当前商业管理方法的优势和弱点，下面讨论了当前文献所提出的两种重要思想。

• 单向二元方法

这些方法主要关注商业关系的一个方面，并强调购买者或供应商如何从交易中获得更多的价值。从购买者一方出发的这些方法在当前关于采购改善的许多文献中都有提及。这里的采购改善包括倾斜理论、灵活的供应链管理以及交易成本节约培训等。从供应商一方出发的这些方法在当前关于顾客组合管理、关系组合定位以及基于资源的公司战略思想的许多文献中都有提及。

• 整体二元方法

这些方法对购买者和供应商的动机同样表示关注。这些购买者和供应商形成了互动，并探询购买者和供应商能够在多大程度上通过共同协作来实现各自的目标。这些方法出现在行业营销和采购（IMP）集团的文献以及关于购买者和供应商关系管理的权力透视的文献中。

(i) 单向二元方法

从历史上来看，商业关系管理思想和实践所存在的主要问题是没有什么从整体的角度出发来思考。归根结底，商业是指以低廉的价格购买和以高昂的价格销售的能力。如果不具备这项能力，任何公司或企业家在商业中都不可能长期地操作下去。这意味着有效的购买和销售能力必须形成成功商业管理的核心。

然而，存在的问题是，尽管人们已经意识到这些能力（购买和销售）的重要性，但是人们常常从其中的某一项能力出发来片面地思考问题。不足为奇的是，许多公司都设立了具备特定能力的职能部门，而且许多商学院都目光短浅，只向学生灌输某项特定的职能知识。

因此，有关能力发展的单向方法在采购和供应、营销和销售上建立了思想方法。这些方法中的大多数没有从整体角度出发来关注购买

者和供应商之间的二元交易关系，而是关注一方如何实现自己的目标，却不去考虑这样做对另一方有何影响。大多数思想方法或者注重购买者一方或者注重供应商一方，结果导致了常常采用描述性而不是分析性的方式，采用说明性而不是预言性的方式，强调可操作性目标而不是商业目标。下文会对这些关于商业关系管理的主导思想方法进行批判性的评价。

采购和供应思想方法的主导方法

在有关采购和供应理论的文献中，基本上有三种主要流派，分别是购买组合关系、供应链管理以及交易成本节约方法。这些思想流派之间存在着细微差别，这些差别会在下文进行简要的概述。但是，它们也有着许多共同点。尤其是这些方法常常从购买者的单向角度出发来关注商业目标和可操作性目标，而忽视了供应商角度。进一步讲，就是常常采用说明性的方式来鼓励发展商业关系模式，这样有利于提供工作的透明度和信任度（联盟或合作）。※

有关采购和供应改善的购买组合管理方法可能是最为购买者所接受的商业关系改善方法，而且它体现了主要咨询公司与购买者合作来改善他们的原材料采购能力的战略思想。这种组合方法可以帮助购买者提前思考如何改善他们的原材料采购战略（Kraljic, 1983）。

这种方法意识到购买者必须理解供应市场上的变化，并以此来适时地采购原材料并管理供应商。购买者根据特定的供应需求所带来的内在价值以及从市场上获得供应的难易程度来细分其成本费用支出。图 1.1 概括出了标准组合方法。

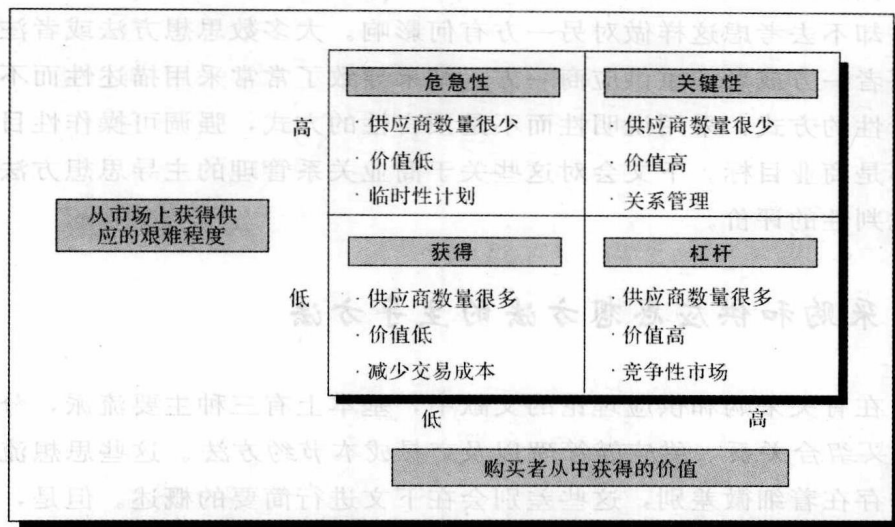


图 1.1 购买组合管理

资料来源: Adapted from Kraljic (1983).

如图 1.1 所示, 这种细分方法帮助购买者根据特定的环境来管理供应商。然而, 它并不是为了转换供应商的定位, 而是根据供应商的当前定位来进行适当的管理。这种方法希望购买者能够意识到在确定的环境下最有效的管理方式是什么, 而且不要在不合时宜的采购战略上浪费时间和精力。因此, 在上面的战略象限中, 购买者希望与供应商建立密切的协作性关系管理方式。在杠杆象限中, 购买者希望采用常规性市场检验技术。在获得象限中, 购买者希望关注可操作性流程改善以及内、外部成本削减。在危急性象限中购买者希望采用临时性计划来规避未来潜在的供应“瓶颈”。

这种方法以供应市场的采购难易程度以及购买者从中获得的价值为基础, 因此具有说明性。该方法在实践中为购买者所广泛采用, 而且也是学术界普遍研究的关于改善采购和供应能力的课题。它只注重供应商的吸引力及其与购买者建立的关系优势 (Olsen 和 Ellram, 1997)。然而, 这种方法的问题在于, 它实质上属于一种单向的思考



方式。尽管许多购买者都认为这种方法非常有用，但主要问题在于它是静态的，而且无法为购买者提供打破现状的思考模式。

即使作者使用这种方法帮助购买者寻找到更加适合的采购方案，但这种思考方式依然是单向的（Gelderman 和 van Weele, 2002）。主要原因在于这种方法仅仅关注购买者的当前状况，并假设购买者在没有考虑供应商反应态度的情况下就可以修改有关战略，反之亦然。

近年来，人们建立起另一种更具说明性的采购和供应改善方法。这种方法被称为供应链管理方法，而且拥有许多变量。尽管这一流派的思想家们存在着意见分歧，但他们基本上对购买者应该如何有效地处理供应商关系的看法一致。这一流派的许多学者不仅常常从购买者的单向角度出发来关注购买者与供应商之间的关系，而且认为购买者与供应商之间建立起相互信赖的透明关系是非常重要的。他们还采用了长期非对抗性的协作关系管理方式。



供应链管理方法已经成为购买者最佳实践中所采用的主流思维方式。这种方法起源于日本的汽车行业，后来又在其他行业中传播开来，如超市零售业、造铝业和计算机制造行业。这些行业的需求、供应和权力变量都导致该方法的产生（Cox 等人，2003）。这种基本方法常常被称为“精益思想”，因为它以丰田公司的精益制造流程为基础，而该流程涉及把子系统和零部件外包给供应商。这些供应关系——提高了丰田公司向顾客传递的价值——常常是长期性和协作性的（Womack, Jones 和 Roos, 1990; Womack 和 Jones, 1996）。

从汽车行业的实践出发，一些持有精益思想的许多学者和购买者建立起来了主导的单向说明性观点，因为这种方法在汽车行业和其他行业取得了成功，它已经成为所有购买者用来提高采购能力的最佳实践方法（Carlisle 和 Parker, 1989; Hines, 1994; Macbeth 和 Ferguson, 1994; Hines 和 Rich, 1997; Hines 等人，2000）。这种观点只适用于某些特定的环境之中，而且显得过于简单化。这是因为购买者必须应对与汽车业、造铝业以及计算机制造业不同的需求和供给状况以及外部力量（Ramsay, 1996; Cox, 1997; Cox 和 Townsend, 1998; Bensaou, 1999; Cox, Sanderson 和 Watson, 2000; Cox 等



人, 2002, 2003)。

然而, 供应链管理的精益思想最近受到了“敏捷”流派的质疑。敏捷流派认为精益思想对于购买者来说并不是最适合的方法, 因为有时需求变量和供给变量并没有保持一致的变化 (Stalk 和 Hault, 1990; Meyer, 1993; Towill, 1996; Mason — Jones 和 Towill, 1999; Naylor, Naim 和 Berry, 1999; Christopher, 2000; Harrison 和 van Hoek, 2002)。在高度不稳定的供应链中, 购买者需要一种反应更加敏捷的方法。

※ 这种质疑使得供应链管理的精益思想支持者与敏捷方法支持者之间展开了激烈的争论。但是, 争论并没有突破供应链管理关于购买者应对供应商的最佳方式的思想局限。实质上, 这两种方法都认为购买者应对供应商的最佳方法就是建立长期的密切协作关系以及非对抗的、相互信赖和透明的工作模式。有趣的是, 这是供应链管理思想的第三种说明性方法, 这种方法有时被称为“精益供应”。

精益供应思想的支持者摆脱了精益方法和敏捷方法的单向性, 而是从购买者和供应商两方面出发来描述他们的目标和动机 (Lamming 等人, 1996, 2001)。为了达到这一目的, 这一流派从更广泛的角度来考察购买者可以采用的与供应商互动的关系管理方法。尽管这一流派很清楚地叙述了业务关系的整体性质, 但是它能够完全弄清楚购买者和供应商在商业关系中的目标和动机。原因在于这种方法认为购买者和供应商之间的最佳互动方式就是建立透明的相互信赖的业务关系。

很明显地, 透明和相互信赖是一种关系管理模式, 而且这种模式会使那些对供应商战略及其可操作性成本没有充分了解的购买者受益。但是, 供应商们的所有情况未必都是透明的——有时是透明的, 但有时是非透明的。不幸的是, 当前的供应链管理思想无法判断哪些情况是透明的, 哪些情况是不透明的。再加上这种思想无法根据购买者和供应商双方的可操作性和商业目标清楚地说明合作和联盟的概念, 而且它常常从购买者需求的单向角度出发, 所有这些都极大地限制了该思想帮助购买者以最佳实践方式来处理供应商关系, 反之