



财经新概念

e-Procurement

Managing successful e-procurement implementation

网络采购

成功开展电子商务

(英) J. 布赖恩·海伍德 迈克尔·巴顿 卡罗琳·海伍德 著
陈玉敏 夏平 译

中国金融出版社



财经新概念

e-Procurement

Managing successful e-procurement implementation

网络采购

成功开展电子商务

(英) J.布赖恩·海伍德 迈克尔·巴顿 卡罗琳·海伍德 著
陈玉敏 夏平 译



中国金融出版社

责任编辑：何 为

责任校对：潘 洁

责任印制：丁淮宾

©Pearson Education Limited 2002

This translation of e - Procurement: Managing successful e - procurement implementation is published by arrangement with Pearson Education Limited.

北京版权合同登记图字 01 - 2003 - 8036

《网络采购——成功开展电子商务》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

网络采购——成功开展电子商务 / (英) 海伍德等著；
陈玉敏，夏平译 . —北京：中国金融出版社，2004.4

(财经新概念)

ISBN 7 - 5049 - 3353 - 8

I . 网… II . ①海…②陈…③夏… III . 电子商务
IV . F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 022904 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 瑞丰印刷有限公司

尺寸 185 毫米 × 230 毫米

印张 7.75

字数 134 千

版次 2004 年 5 月第 1 版

印次 2004 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—5000

定价 19.00 元

如出现印装错误本社负责调换

前 言

我们编写这本书的目的是为网络采购提供实践指导。本书不仅介绍有关网络采购的基础知识，还分析了可能严重影响网络采购发展的许多其他问题。我们认为这样做很有必要，其原因有两个，一是许多高级管理者，看到有关网上交易风险的负面报道后，似乎已经限制相关人员从事此项活动；二是没有人能够确定网络采购在未来五年或十年发展的模式。

市场上有关网络采购的各种宣传导向乍看起来十分令人迷惑。乐观者称网上交易可以大量节约成本，富有竞争优势，前景看好。悲观者持相反态度，认为以这种方式进行所有交易，不仅现在不行将来也不可能行得通。为了进一步证明这一观点，他们指出早期主要的网络采购推动者现在陷入了困境，而且这些问题在当今经济低迷时期更加恶化。例如美国的商业软件公司 Ariba，曾被认为是具有相对较短历史的电子商务的领军人物或领军人物之一。该公司在 1999 年 6 月以每股 23 美元上市之后，股票被疯狂炒作，到 2000 年秋天达到每股 173 美元。然而到本书编写时，每股已经近乎下降到 4 美元。尽管一个公司的成功与失败往往有很多原因，然而在本案例中，对各种各样的商业模式的前景的质疑似乎是主要的原因。

在过去，任何高级管理者如果不仅对一个商业概念的生命力有疑问，而且在诸多发展形式中会最终选择哪一种时也不明确，从逻辑上讲，在形势变得明朗之前，他们不会采取任何实际行动，然而在我们看来，对于当今多数企业来说，对网络采购采取无所作为的态度是不明智的选择。其原因有很多，在本书中作了详细解释，概括成一条就是，如果短期内不尽快采取行动将不可避免地失去竞争优势。

以这种方式进行的或很快要用这种方式进行的商品和服务的采购所展示的巨大变化，需要各个层次和各种类型的管理人员理解其中的原理。为此本书的部分内容集中说明了采购的基本知识，以便初学者能抓住这些关键的原理。对这些原理我们试图进行足够深入的阐述，以使初学者能够一起探讨如何发挥聪明才智促进网络采购的发展和实施。不言而喻，要给出实践指导需对此类问题有充分的理解，并且要有全面的研

究。但由于此类问题非常超前，时刻都在变化着，几乎每星期都可能出现可替代的“最佳解决方案”，因此即使有非常好的初衷，也不可能找到一个明确方案去解决所有问题。为此，我们集中阐述了网络采购的基本原理和风险防范的实践策略，帮助读者走出潜在雷区。

由于媒体采取的是几乎前所未有的爆炸式的宣传，多数业内人士可能现在对电子购物这一词语已非常熟悉。全世界的商业新闻到处是简短报道，由于长度原因（800~1500字），每篇文章通常集中于网络采购的一个方面，结果这些文章一般在结尾会得出并无确切根据的论断，即买方和卖方网上交易或者具有巨大潜力或者注定要失败。

几十年来，商业领域的科技发展速度日益加快，迫使各种类型和各种规模的企业不断更换关键系统，以保持在中立于不败之地。有一个例子非常好地表明了，在这一时期，科技供应商从中获得的收益远比客户多得多。这在最近企业资源计划（ERP）大范围失败中有充分体现。在1999年的下半年，当ERP失败范围已经到了众所周知的程度，媒体出现的大量报道称，这个主要的软件供应商和顾问大军将经历一个非常萧条的时期。这个论点基于这样的假设，对于软件公司或是顾问来说，在遥远的将来没有新的现金牛。

因此并不令人感到惊奇的是，当有文章开始称B2B网络采购不仅可以大量节约资金，没有高昂成本，而且没有ERP那样的较长实施期，立即引起许多关注的目光。与那些怀疑网络采购在一夜之间浮出水面的商业人士相反，另外一些人相信，由于科技快速发展什么事情都是有可能的。

事实上，B2B和网络采购问题的发展速度似乎大大加快了，时间甚至有被扭曲的危险——在2001年我们就已经看到有关宣告电子购物产生的文章，以及另外一些悼念它的消亡的文章。

其中部分文章揭示了电子购物持续节约资金的潜力，但多数文章提出了问题，这些问题如果完全接受的话，展示了这一商业概念发展和运行的严重障碍。这些相互对立的文章所进行的争论实际上很客观。例如，网络采购在向所有人开放之前必须先解决安全问题——此外还有供货商自来不情愿参与，以及许多关键角色具有不同的日程安排问题。其中部分问题是暂时性的，因为时间会解决这些问题，但是像安全这样的问题可能是持续的。在这种情况下，我们发现很有必要对被扩大了积极和消极两方面观点，进行全面考察和研究。



我们试图将评论人员及业内专家所提出的问题列出后进行综合分析，然后评估这些问题在短期、中期和长期是否持续存在。在多数情况下，得出的结论显然依赖于现在和将来主要参与者所起的推动作用。因此，即使这些关键的参与者不能绝对地明确未来发展情况，但我们对其相关新闻、销售文化以及网站进行了研究。在适合的情况下，我们的调查研究结果包含在本书正文中。

因此本书内容是对技术问题及要采取实际行动的市场主体的双重参考。我们认为把技术问题与其他问题分开来阐述，有助于对本书内容的阅读，因此本书分两部分阐述。

前一部分（实践向导，第一章至第十三章），集中阐述近些年采购如何发展，详细解释了采购包含的内容，最后分步骤介绍网络采购过程。

后二部分（问题讨论，第十四章至第二十四章），详细阐述一些有争议的问题。正像前面提到过的，节省大量资金和增强竞争优势等方面将积极地推动网络购物的广泛发展，但也有其他方面因素可能限制其发展。我们试图深入探讨这些具有争议的问题，以使读者对这些问题可能存在的短期和长期影响做出自己的判断。

作者简介

迈克尔·巴顿，弗尔曼大学学士，犹他州大学工商管理硕士，Centaur 应用软件服务有限公司常务董事，具有 30 年的 IT 从业经验，在设计、构建和实施企业资源计划 (ERP)、采购系统及会计系统方面是公认的专家。

卡罗琳·海伍德，农学士，理科硕士，在数据库和网页设计方面具有丰富经验，现为 TSS Tech 公司的合伙人，该公司为 TSS 公司的一个下属公司，为 SMEs 提供服务。

J. 布赖恩·海伍德，在欧洲和美国担任多个首席执行官职务，并且在遍布多个国家的五大银行有广泛的咨询顾问经验。他是 TSS 公司的合伙人，并有多部关于竞争论题的著作，包括《外部采购的两难选择》（培生教育出版集团，2001）

迈克尔·巴顿的联系方式如下：

Centaur Application Software Services Ltd.

Verna House

9 Bicester Road

Aylesbury

Bucks

HP19 9AG

Tel: + 44 (0) 1296 422 41

E - mail: michaelbarton@centauruk. com

目 录

前言	1
第一章 网络采购：介绍	1
采购是每个企业的一项重要职能	1
透视网络采购	1
美国运通公司的调查	3
采购部门的传统定位	3
采购过程所用的系统	4
采购员的角色	5
第二章 传统采购的生命周期	6
传统采购的生命周期	6
确定需求	6
批准需求	7
确定进货渠道	8
新的大额采购需要询价	8
填制采购订单	9
大额订单需要额外审批	10
记录货物接收	10
供货商提交发票	10
发票与收货单及采购订单匹配	11
支付货款采购完成	12
第三章 典型采购系统	13

概述	13
供货商	14
目录	15
需求书	16
询价书	16
采购员队伍	17
采购订单	17
账户约束	19
接货和退货	19
出具发票和付款	20
工作流程	21
共享	21
缺陷	21
第四章 实施网络采购系统的路径图	22
概述	22
确定一个全面的采购策略	22
改进采购政策和程序	23
以一个内部的采购系统为开端	23
实施采购改进计划	23
确定一个网络采购的试点项目	24
实施试点项目	24
总结教训和评估获得的价值	25
第五章 专业化管理采购的益处	26
概览	26
废除各行其是的采购	26
充分运用采购的能力	27
更好地控制预算	28

跟踪企业的支出	28
支出自动审批	28
改善条款和条件	28
降低管理成本	29
减少订单循环时间	29
消除重复付款	29
自我开出账单	30
第六章 重新定义采购策略	31
概述	31
按物品和服务种类列出支出项目	31
制定采购政策	32
书写程序	33
第七章 网络采购与传统采购有什么不同	34
与互联网相联的新的网络采购软件	35
采购系统的可获得性	36
与供应商的联络方式正在发生变化	36
需求书被简化	36
填制采购订单的新方法	37
记录货物和服务的接收	37
付款方式正在变革	38
供货商关系如何变革	38
安全问题必须优先考虑	39
第八章 网络采购的益处	40
加快与供货商的联络	41
迅速获得最新的价格和供货商报价	42
比较购买更容易	42

24 × 7 的全天候接触	42
减少书面工作量	43
简化供应链管理	43
减少订货成本	44
缩短订货周期	44
更广泛地参与采购过程	44
确定新的货源	45
传统采购与网络采购程序的对比	45
万事达卡组织的不同之处	46
第九章 供货商面临的最大挑战：电子目录	47
什么是电子目录？	47
电子目录内容对电子商务至关重要	48
电子目录可放在不同位置	48
建立和维护目录面临的挑战	48
电子目录对供货商的益处	49
电子目录的特征	49
第十章 市场网站	50
什么是市场网站？	50
市场网站服务	50
市场网站特征	52
市场网站分为不同类型	52
第十一章 最佳采购实践	53
最佳实践产生最佳效果	53
限制有业务往来的供货商数量	53
建立合同订单	54
自动审批流程	54

消除不匹配发票	55
建立内部目录	55
确保一致性	55
第十二章 成功实施网络采购的关键	56
经验教训	56
使供货商投资参与	57
建立适用的流程和程序	57
先从一个模型开始	57
与供货商一道建立适用的目录	58
将网络采购系统与后台及数据库系统一体化	58
企业之间传递电子文件可避免管理费用	58
在可控的前提下使支出自动化	59
第十三章 结论	60
收益很大不容忽视	60
新的网络采购世界就在眼前	60
必须周密计划	61
解决方案要有灵活性	62
寻找快速取胜的方法	62
现在就开始	62
第十四章 理解夸张性报道和负面的论述	63
第十五章 出现在媒体上的正面论述	65
第十六章 媒体关注：不是所有的网络采购模式都是成功的	70
选择	70
私人交易所	71

交易场所或电子市场	72
迄今为止设立的大型交易所或市场	73
 第十七章 媒体关注：处于麻烦中的主要参与者	75
Ariba 公司	76
Commerce One 公司	80
 第十八章 媒体关注：安全性是个问题	83
 第十九章 媒体关注：对采购策略的重新思考	86
 第二十章 媒体关注：供应商并没有参与	89
 第二十一章 媒体关注：市场平台被当局阻止	93
 第二十二章 媒体关注：网络采购经验缺乏	95
 第二十三章 媒体关注：网络采购的实施是昂贵的	98
 第二十四章 媒体关注：B2B 不存在	101
 词汇	105

第一章 网络采购：介绍

- ❁ 采购是每个企业的一项重要职能
- ❁ 透视网络采购
- ❁ 美国运通公司的调查
- ❁ 采购部门的传统定位
- ❁ 采购过程所用的系统
- ❁ 采购员的角色

采购是每个企业的一项重要职能

商业的存在主要是给客户提供商品和服务，公共部门的存在主要是为其管辖区提供相应服务。生产或提供任何商品和服务，必须从商业链中的其他企业购买原料和服务。不考虑一个企业处于一个什么样的商业环境中，采购是不可避免的，是一个重要的商业过程。典型情况下，一个公司大约要将 50% 的收入用于采购商品和服务。

采购过程包含两方面成本，一是购买原料和服务本身的直接成本；二是购买过程中的业务处理成本。网络对这两项成本都有巨大影响。

透视网络采购

在 20 世纪 90 年代的后半期，大多数科技企业正热火朝天地忙于原有系统升级，以解决 2000 年可能发生的千年虫问题（Y2K）。许多企业借机替换了旧系统，采用较新的用于解决千年虫问题的软件包。千年虫问题的主要受益人当属企业资源计划（ERP）的软件供应商。各企业争相用一套完整的能适应 2000 年问题的软件包，替换他们在财务、

采购、存货清单以及供货链管理方面的应用软件。由于 ERP 的大力宣传，以及对投资丰厚回报的承诺，数不清的企业最后被打动选择了该系统。ERP 软件供应商用这样的方式来打动客户——为什么用对旧系统升级的方式解决千年虫的问题？相反，你可以用一个全新的品牌软件包来替换，它有如下优势：

- ❖ 变革你的业务方式
- ❖ 给你带来竞争优势
- ❖ 为你节省大量资金
- ❖ 解决千年虫问题

但这些听起来太完美了以至于无法成为现实，而现在研究也表明这的确无法实现。多数 ERP 实施项目在预算支持下进展顺利，这些企业投入百万英镑雇佣紧俏而昂贵的 ERP 人员，每天工作很多个小时，以达到不可更改的最后时限的要求。但 ERP 软件供应商承诺的投资回报并没有实现，因为该软件不仅实施起来代价高昂，而且运行和维护的成本也很高。科技部门及其他高级管理者已经开始质疑他们在 ERP 上的投资。

正像我们所了解的，千年虫问题后来并没有发生。高级管理人员和投资者不断问这样的问题，为什么投入大量资金去防止一个从未真正发生的问题。

随着 B2B 的出现，尤其是网络采购的出现，上述情形现在又在重现。早期一些关于 B2B 的宣传简直就是“无与伦比”，两三个月收回投资的承诺司空见惯。除了解决千年虫问题的承诺外，所有 ERP 软件供应商提出的卖点，又被 B2B 软件供应商拾了起来。他们都声称他们的软件将变革业务形式，节省大量资金。但这并不令人感到奇怪，因为许多 B2B 软件供应商就是 ERP 软件供应商（例如美国 Oracle 公司和 PeopleSoft 公司），或者 B2B 软件开发商的人员来自 ERP 软件供应商（如 Commerce One 公司和 SAP 公司）。

本书要研究的问题是：

- ❖ 所有大肆宣传背后的真相是什么？
- ❖ 网络采购究竟能带来什么好处？
- ❖ 机构如何着手实施网络采购以确保实现所承诺的收益？

正像本书副标题表明的，本书作为网络采购的实践向导，我们假设您：

- ❖ 没有商业采购或网络采购的背景；
- ❖ 正想了解更多有关网络采购知识，以及它所能带来的好处；
- ❖ 正考虑实施网络采购系统。

如果你是一个有经验的采购员，你会发现有些部分可能非常基础可以一略而过，但你也发现其他部分非常有趣而且对你特别有帮助。

作为本书的开始，我们先介绍一些相关背景，即在多数要实施网络采购的企业中，采购正扮演什么角色处于什么样地位。

美国运通公司的调查

美国运通公司通过对 200 个公司进行调查发现，被调查的公司中许多公司并没有享受到网络采购带来的潜在收益，只有 3% 的公司在用成熟的系统进行网上订购和支付。许多公司踟躇不前是因为他们过时的采购方式导致他们不适合电子商务。这些公司从基本条件来说，需要完善采购过程，在购买完善的计算机及软件之前，需要逐步减少供货商数量，并且废除纸质的表格。占很大比例（85%）的公司称，他们担心新系统与现有系统在技术上不能兼容。

采购部门的传统定位

如果看一下中型或大型企业的组织架构图，你会发现采购部处在不同位置上。许多企业具有不止一项采购功能。在加工企业中，采购职能通常由运作部门来控制。有些情况下每个不同的生产点有自己的采购职能，还有一些情况是所有采购集中于一个大的主要采购部门。

提供服务的企业也有采购职能。一些财务公司由于意识到在打印、广告和市场推广方面花费的大量资金，已经聘用了专业采购员以更好地控制成本。因为预算上的原因和对专业技术知识的要求，许多大的科技部门都有采购职能。这些科技采购职能一般负责以下购买项目：

- 科技硬件
- 软件
- 软件和硬件的维护
- 网络
- 科技服务，如承包商和顾问

先进一些的企业会设置一个采购部门，同时负责直接采购和间接采购，或用于维护、修理和操作的货物及服务的采购（MRO）。多数情况下，MRO 采购职能分散在不同部门——这会导致采购无效率，通常被称为“各行其是采购”。

采购过程所用的系统

由于各种各样的原因，采购自动化进程发展很慢。在 ERP 系统被广泛应用之前，采购员通常所使用的系统有如下两种：

- ✿ 在存货系统后端，主要依据系统内存货变动情况生成订货单，这种形式只适合直接原材料的采购。
- ✿ 在账户支付系统的前端录入采购订单和收到货物的信息，这种形式的目的是为了与发票相匹配。

但这些“采购系统”从未对采购真正起到过帮助作用，相反在多数情况下被采购人员认为是画蛇添足，而不是采购工具。

传统采购人员很久前就提出，他们进行的工作不适合自动化，因为采购订单或合同上的许多信息是非格式化的，多数采购系统很难接纳。一个空白的纸质的订单背后，用非常小的字体印有相关条款或条件，这就是经常被采用的形式。这种形式的订单给采购员人为地留下很大的自由，他们可以用自己喜欢的任何方式填写信息。这些采购员认为采购系统将一个不受欢迎的东西强加给他们，强迫他们为其他部门键入和记录一些并不重要的信息。

因为没有采购员对采购自动化的推动，传统采购部门通常用他们特有的、以纸质单据为基础的手工操作系统，但这些仅仅能满足采购员的需要。非常不幸的是，如果要使采购能力最大化，这些手工系统简直毫无用处。走进大多数的传统采购部门，你会发现成排的卷柜放满了装订好的以下单据：

- ✿ 纸质的采购订单
- ✿ 供货商的联系方式
- ✿ 货物到货通知
- ✿ 其他采购员认为重要的文件