

麦肯锡 采购指南

麦肯锡并不神秘
方法论铸就神奇

[德] 彼得·斯皮勒 (Peter Spiller)
[德] 尼古拉斯·赖内克 (Nicolas Reinecke)
[美] 德鲁·昂格曼 (Drew Ungerman)
[巴西] 亨里克·特谢拉 (Henrique Teixeira)

著

周云 译

麦肯锡全球研究院与麦肯锡战略实践部门，历时7年，调研700家公司开发的采购框架
打通供应链的关键环节，为客户每年节约840亿美元的采购成本

PROCUREMENT
20/20
SUPPLY ENTREPRENEURSHIP
IN A CHANGING WORLD



机械工业出版社
China Machine Press

麦肯锡 采购指南

[德] 彼得·斯皮勒 (Peter Spiller)
[德] 尼古拉斯·赖内克 (Nicolas Reinecke) 著 周云 译
[美] 德鲁·昂格曼 (Drew Ungerman)
[巴西] 亨里克·特谢拉 (Henrique Teixeira)

PROCUREMENT 20/20

SUPPLY ENTREPRENEURSHIP IN A CHANGING WORLD



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡采购指南 / (德) 彼得·斯皮勒 (Peter Spiller) 等著; 周云译. —北京: 机械工业出版社, 2016.9

(麦肯锡学院)

书名原文: Procurement 20/20: Supply Entrepreneurship in a Changing World

ISBN 978-7-111-54743-3

I. 麦… II. ① 彼… ② 周… III. 企业管理—采购管理—美国—指南 IV.F279.712.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 209372 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-3347

Peter Spiller, Nicolas Reinecke, Drew Ungerman, Henrique Teixeira. Procurement 20/20: Supply Entrepreneurship in a Changing World.

Copyright © 2014 by McKinsey & Co., Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

麦肯锡采购指南

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm×242mm 1/16

印张: 9.75

书号: ISBN 978-7-111-54743-3

定价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

通过早期参与开发新产品，引入外部视角更好地设计公司价值链，或者全权管理公司外包网络——对首席采购官（CPO）的期待一直在增加。本书令人信服地阐述了 CPO 应该期待什么，以及他们可以怎样塑造未来。

——弗雷德里克·斯波克（Fredrick Spalcke）

飞利浦公司（Philips）采购执行副总裁

本书就全球化与多变性将对整个价值链带来的影响提出了宝贵的见解。领导者将受益于理解这些因素以及其他因素将如何形成今天以及未来的采购战略。

——迈克尔·拉多耶维奇（Michael Radojevic）

联合航空公司（United Airlines）技术与公司

服务采购董事总经理

在如今这个快速变化的世界，管理成标杆很重要，但还远远不够，必须预先考虑到未来的发展趋势并对管理进行相应调整。本书充满进取性，对任何 CPO 都是极佳的资源。对采购的未来以及面对充满挑战的业务环境的实践方案，本书都有着令人信服的远见卓识。

——吕迪格·艾伯巴德（Rüdiger Eberbard）

赢创公司（Evonik）CPO

本书在经典的采购任务之外，探讨了怎样与供应基地建立战略业务模型，降低风险，推动增长，以便在公司整个价值链上创造更多价值。本

推荐语

Procurement
20/20

书对任何采购人士都是鼓舞人心的启迪智慧之作。

——艾尔比·范·比尔 (Albie Van Buel)

维斯塔斯风力公司 (Vestas Wind) CPO

我们渴望抓住快速变化市场提供的所有机会，而本书提供了通向未来旅程的绝佳路线图。

——汉斯·梅洛特 (Hans Melotte)

强生公司 (Johnson & Johnson) 副总裁兼 CPO

本书大胆地探索未来，探讨了采购部门需要做出的改变。本书是踌躇满志的 CPO 的必读书籍。

——芭芭拉·库克斯 (Babara Kux)

西门子公司 (Siemens AG) 管理委员会成员

下一个 10 年将要求采购部门更好地理解这个动态多变的世界，特别是采购战略必须具有柔性和创造性，以在全球版图运作。本书为 CPO 及采购团队提供了一些未来的挑战性趋势，以及如何应对这些挑战的一套结构化路线图。

——路易斯·里索尼 (Luiz Lissoni)

巴西食品公司 (Brasil Foods) 供应链副总裁

本书启发我们停下来反思采购的“新常态”，它为 CPO 传递了一个清晰的信息：是时候为下一个 10 年做好准备了！

——贝特朗·康克瑞特 (Bertrand Conqueret)

汉高公司 (Henkel) CPO

本书令人信服地探讨了 CPO 及其组织需要怎样做出调整以应对未来的挑战。

——维森特·圣·米格尔 (Vicente San Miguel)

西班牙电话公司 (Telefónica) CPO

本书是一本启迪智慧的书：战略性的远见卓识为所有 CPO 勾画了必要的变革日程。它用吸引人的风格写作，提供了众多与当今世界相关的案例，构建了关键平台，概括了新的采购日程必须涵盖的关键要素。如果说有一本书可以激励 CPO 采取行动，非此书莫属！

艾伦·哈斯特维克 (Alan Hustwick)

太平洋铝业公司 (Pacific Aluminium) CPO

当今全球大趋势，使得采购在战略层面从战略供应链管理到货源创新对任何业务的成功都日益重要。本书是一本在供应的企业家精神方面给人启发的好书！

——保罗·范·阿特卡姆 (Paul Van Attekum)

阿斯麦 (ASML) 供应链管理执行副总裁

实战派与学院派的必读书籍。

——安德鲁 M. 海勒 (Andrew M. Heller)

宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授

几十年来，麦肯锡与客户一道改进它们的采购实践并取得了明显和可持续的影响。我们每年有平均超过 250 个合约项目，服务于从《财富》100 强公司到新成立公司的首席采购官（chief procurement officer, CPO）。那些公司来自各行各业，从汽车与装配、化学与基础材料、电子与高科技，到能源、银行及其他服务业，它们中很多是长期客户，我们为其提供广泛的战略与运营主题的服务。大多数情况下，在不同的采购转折点我们也一直提供咨询服务，例如当一个新的 CPO 上岗时，一个要求采购做出极大协同贡献的并购案时，一个提供了强化集中采购机会的一般重组时，或者不得不探索新的货源市场时。

在这些项目上与我们的客户共同工作时，我们已经接触到全世界 CEO（首席执行官）和 CPO 所面临的最重要的问题。例如，我们如何发展领先的采购战略，利用有利的市场条件，优化供应链来降低贯穿价值链的成本？我们如何构建能让我们第一时间利用自主创新的外部供应商数据库（supplier base），以便我们可以更有利可图且更加快速地共同开发客户想要的产品？我们如何管理一个庞大而复杂的供应商和合同制造商网络，以便在一个供应链变得全球化且更长以及更加变化无常的世界里确保连续不断地供应？我们又如何使得采购实践足够稳健，以符合日益增加的环

境、安全和监管要求的审查？这些要求已经被来自各类消费者和政府完全不同的期望所夸大。

本书分享了来之不易的独特见解，它们来自领先的学术机构十多年精心的采购研究，以及采购领域大客户的实践经验，也是我们在这个话题上已经发表的诸多文章的延续。借由本书，我们已尝试了两件事：阐述和整理采购领域领先公司的最佳实践，并设计出采购必须在下一个 10 年尽力解决影响业务的新的全球化、社会和经济问题的框架方案。我们希望本书能像你对我们的出版物已经熟知的那样，具有前瞻性思维与战略视野，但也足够实用以触发 CEO 和 CPO 之间的对话，探讨他们的采购组织想在新的世界领先一步必须采取的近期行动。尽管本书聚焦在采购方面，但公司任何一个执行官，从 CEO 到 COO(首席运营官)再到 CPO，将会发现我们所讨论的影响贯穿业务每个职能的五大趋势都与自己有关。

为什么我们今天将整本书专门用来探讨卓越采购，要为明天做好准备它又将如何演变？我们试图从采购过去的演变中寻找答案。我们的前同事彼得·卡拉杰克 (Peter Krajic) 在他 1983 年的文章《采购必须纳入供应管理》中说道：“10 年前，任何因公司采购部门而失眠的 CEO 也许会想，是因为他所设置的优先顺序出了错。在今天，答案则可能是他只是比竞争对手更为警惕物料采购所承担的新的具有潜在危险的战略角色。”其结果是，卡拉杰克主张，采购必须从一种战术性思维方式转向战略性思维方式，完全与企业的其他职能相融合。甚至在那时，通过对日益增加的资源枯竭和原材料短缺、日趋激烈的竞争、局部地区的政治动荡，以及对供应市场的政府干预、技术的日新月异等风险做出反应，卡拉杰克认为采购可以发挥重要作用。事实上，过去的 10 年已经呈现了卡拉杰克所预测的自然结论：信息的数字化将

2008 年雷曼兄弟倒闭的消息瞬间传播出去，造成全世界的股市疯狂跳水并引发众多公司破产；2011 年日本大地震与海啸引发全球供应链危机；2010~2011 年“阿拉伯之春”导致全世界盛产石油的地区动荡不安，投机横行。接下来的 10 年将依然混乱不堪，采购要维持稳定供应、最佳成本、更少波动、更快且有改进的创新，以及正面的公司品牌形象，其角色将比以往更加重要。我们的目的是把卡拉杰克的观点进一步带入 21 世纪，并阐述演变历程中的下一个阶段，即“供应管理必须转变成供应的企业家精神”。

朝着这个目标，我们带来了外部合作伙伴在全球经济竞争中被反复证明的企业家精神和战略绩效以支持我们的见解。我们借鉴了过去 5 年超过 1500 个全球采购研究的成果，这些研究优化了超过 2000 亿美元的支出；调查了超过 700 个采购组织，并花费了超过 2000 小时对各行各业的 CPO 及其同事进行访谈，以弄清楚卓越采购的关键维度及其与公司业绩的关联。因为衡量公司单个部门是否成功存在固有的挑战，本书呈现的研究成果是独一无二的。作为顶级学术机构，我们开发了一套框架来剥离单个业务部门的绩效与影响，并采用了偏最小二乘法统计方法及多层次不记名访谈，以非常高的置信水平来评价它的影响。在我们看来，这个框架在细节上做得很好，为那些寻求在未来保持竞争性的其他组织提供了必要的见解。作为我们的商业和经济研究机构，麦肯锡全球研究院与我们的战略实践部门合作梳理出了将塑造下一个 10 年及更长时间的五个重要的大趋势。在受这些大趋势启示的基础上，我们利用了我们在众多领先公司的全球高管网络，来帮助确定采购必须如何发展。最后，我们借助我们的组织实践部门来提供完成转型变革的实战建议——从明确未来目标到实施目标，以便这些目标成为你部门的 DNA。

许多高管和公司参与到了本书的创作中。我们特别要感谢参加全球采购卓越（Global Purchasing Excellence, GPE）调查的超过 700 个客户，他们（隐含在经过修饰的案例中）使得本书的概念变得鲜活。我们也要感谢许多 CPO，他们在圆桌会议和一对一的会谈中分享了他们对本书内容的真知灼见，确保本书同时具有启发性、关联性和可操作性。

本书尚不完美，10 年之后，我们将比今天知道得更多，到那个时候，我们希望你正在图书馆浏览或者在看着你的笔记本说：“我很高兴读过这本书。”

让我们开启《麦肯锡采购指南》的阅读之旅吧。

彼得·斯皮勒、尼古拉斯·赖内克、
德鲁·昂格曼、亨里克·特谢拉
麦肯锡公司采购和供应管理实践部门

推荐语

前言

引言 采购的优势 / 1

第一部分 从优秀到卓越的采购

第 1 章 可持续采购绩效的驱动因素 / 6

采购是有回报的，但要实现卓越采购并没有免费的午餐。最佳公司肯为人才出钱，而先进的采购工具和战略对实现成本节约必不可少。长期的成功会为采购团队带来战略角色，并为 CPO 预留董事会席位。

第 2 章 影响竞争优势的大趋势 / 16

五大趋势实质上正影响着在全球经济中做生意的每个公司，尤其是那些公司的采购战略。你知道那些大趋势是什么，它又如何与你息息相关吗？如果不知道，请阅读本书。在这个 10 年结束前对这些大趋势做出反应，对与调整采购的柔性和竞争优势至关重要。

第二部分 响应下一个 10 年的大趋势

第 3 章 全球再平衡不可阻挡： 构建动态的采购版图 / 30

采购版图的决策有一个较短的半衰期。它

们必须考虑到从最佳成本供应商到法规方面的挑战，再到前所未有的风险等每件事，更复杂的是，这些因素的相关影响在不停地变化。你是否准备好做出积极的响应？如此做时，你能帮助其他部门迈向它们自己的全球版图吗？

第4章 提升生产力势在必行：协调端对端的价值链 / 45

成功的公司无缝管理着它们端对端的价值链，并紧密协调内部职能和外部提供商的网络，以更好地服务客户。在这场游戏中，采购将扮演什么样的角色？你怎样才能担当起这个关键的协调者角色？

第5章 大数据与全球网格：采购在数据驱动的决策中的新角色 / 67

两个相关联的发展——大数据和全球网格，正结合在一起极大地改变着采购的可能性。采购正好处在公司与外部供应商、合作伙伴之间各种数据流的顶端，必须找到分析、组织、转化、运用的途径，将这一丰富的来自市场与供应商的数据用在决策上。你准备怎样抓住这个正在发生的机会？

第6章 波动成为新常态：将采购风险转化成竞争优势 / 83

采购是在日益加大的波动和持续的不确定性中操作的。为了在这个挑战的环境中保护自己或者从中受益，领先的公司正变得敏捷。这在实践中意味着什么？采购又如何应用敏捷性创造竞争优势？

第7章 新的经济驱动力：捕捉环境、社会与监管因素的总的影响 / 106

当CPO挑选提供商品和服务的供应商时，对环境、社会和监管的考虑正变成关键的决策变量。为应对这些问题，领先的采购组织正在尝试哪些创新的解决方案？

第三部分 通往采购 20/20 的路线图

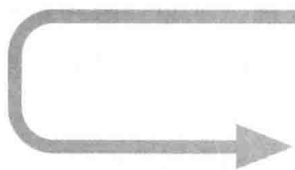
第 8 章 准备好真正的变革：启动采购 20/20 的步骤 / 126

迈向采购 20/20 是一个有弹性的抱负。如果你要做，你的成功转型应该同等重视两个因素：公司的业务表现和它的组织健康。这是一个微妙的平衡，让我们一起来发现怎么做。

第 9 章 你现在的日程 / 142

抓住我们已经讨论过的机会，意味着要从供应管理转变成供应的企业家精神。采取实际行动的时机已经到来。你的行动计划是什么？

致 谢 / 144



引言

采购的优势

对每个高管来说，知道如何管理公司价值链的外部环节正变得越来越重要。

证据到处可见。看看新闻头条，或者这些年你自己或者你组织里其他人的经历。自然灾害以及原材料短缺已经加剧了供应链的变化无常，扰乱了运营，并造成了投入价格的显著波动。作为一个例子，本田公司 (Honda) 不得不挨过 2009~2012 年其原材料指标三倍的增长，受到日本海啸和泰国洪灾的严重打击，造成 59% 的利润下滑，还不得不应对事关业务生死材料短缺，比如某些特定的稀土金属（如镧）。外部职能专家，如合同制造商和第三方物流提供商（仅以这两类为例），在发达国家和新兴国家都已经急剧增加，它们在价值链的上游和下游经常传递出新的创新和效率水平。另外，日趋严格的伦理、社会和政府要求，意味着如果那些专家稍有疏忽，就会破坏采购组织所属的公司品牌形象。

数据进一步佐证了这一观点。名列标准普尔 500 指数的所有公司，自 1970 年以来外部支出费用占总成本的比率平均增长了 40%，具体来说，外部支出费用已从 1970 年占公司总支出的大约 60% 增长到了

2010年的平均85%。这在不同的行业，如卫生保健、工业、银行和能源行业，都是属实的。观察外部支出费用占总收入的比率也揭示了相同的趋势：在过去40年增长了超过30%。

在外部费用增长的同时，那些公司的员工被期望做出更多贡献。1970年，标准普尔500指数的公司实现了人均收入（revenues per employee, RPE）4万美元；如今，这一数值已经增长了约22倍，达到大约90万美元。看起来这是一个根本性的转变？绝对是！而且这一根本性转变并非偶发现象，而是见诸成功的和落后的行业，同样也见诸行业领导者与落伍者。以IT行业巨头苹果公司（Apple）为例，其2011年的RPE大约为170万美元，尽管在前一年仅仅新招聘了令人惊讶的30%多的员工。看起来这比同业的惠普公司（HP）要高得多，惠普的RPE是36万美元，惠普的RPE自1970年以来也有高达17倍的增长，显示了对更高员工效率的同等重视。陶氏化学公司（Dow Chemical）、富美实公司（FMC Corporation）、杜邦公司（DuPont）都是多元化的化学公司，见证了16~20倍的RPE增长。甚至在挣扎中的行业，如汽车行业，也见证了像福特一样的公司带来超过80万美元的RPE，增长了24倍。

启示是清晰的：采购部门管理外部支出费用的方式可以赋予企业巨大的竞争优势。

事实上，我们的研究表明，最佳实践的采购在持续降低成本，释放出发展所需的资金。我们历时7年的GPE调查，覆盖700多家公司，贯穿每个领域。GPE调查发现，参与调查的公司总体上每年节约成本840亿美元。GPE参与者分为三个类别：领导者、普通绩效者和追随者，其依据是它们对照标准的平均总绩效。领导者不仅比普通绩效者多节省30%的采购成本，它们在一系列更广泛的指标上也表现得更好，比如销售成本达到四倍降速，并获得了更高的总营业利润。追随者则有最大的改善潜力，如果赶上领导者，其年度节支将会超过一倍。研究也发现，杠杆采购的机会在所有行业都存在，事实上，同行业不同公司之间的绩效差距比行业之间的差距大得多。甚至在众所周知的采购

实践很差的行业，如金融机构和公用事业部门，我们也发现了强健的采购领导者，可以与最好的汽车行业领导者相媲美。

对行动的呼吁也非常清晰：CEO 必须携手 CPO 负责两个层面的事情。CEO 必须要求开展一些项目，在短期内将采购实践带到更接近当今最高绩效者的水平，集中精力运用传统手段取得显著的成本节省和绩效改善；他们也必须借助于 CPO 去成功利用在即将来临的下一个 10 年的机会与风险环境中日益增加的外部供应基地所提供的价值。两种情况的问题都是时间——任何转型尤其是跨部门转型，都需要时间去实现，因为每次转型都需要广大员工转变思维方式。

必须立即采取行动。对许多公司而言，世界变化之快让人应接不暇。有几个特写：谷歌（Google）不久前还只是一家便捷的互联网搜索引擎公司，但它现在已经运用技术引领无人驾驶汽车到了另一个阶段，有潜力引起汽车行业和交通基础设施行业的革命。2011 年，拉丁美洲和东欧的公司比印度的公司开设了更多的外包机构，利用时区和多语种机会以分别服务北美和欧洲的客户。当公共政策扩展到提供更广阔的社会保障体系和全民医疗保健之际，美国政府负债已经超过 16 万亿美元。利比亚革命触发了对石油储量控制权的疯狂冲刺，尽管该国只占世界石油供应的 2%。

也许这些情况看似完全不同，但它们都对采购领域如何以企业家精神引领新世界具有重要意义。CEO 和 CPO 在讨论这些意义吗？更重要的是，他们准备好了吗？

第 1 章“可持续采购绩效的驱动因素”，剖析了我们通过 GPE 调查所发现的卓越采购的四个关键维度。对于那些想弄清楚他们的组织如何在这些基本要素上获胜，并欢迎如何缩小与所述最佳实践差距的实战建议的 CPO 来说，本章是必须阅读的。

第 2 章“影响竞争优势的大趋势”，展现了将改变下一个 10 年业务方式的五大趋势，它主要借鉴了麦肯锡全球研究院和我们战略实践部门的研究成果。本章将对每个高管的思考产生深远的影响，不仅是关于公司采购部门的思考，也包括对公司整体运营、销售和市场、IT 和

外部关系活动的思考。

第3~7章是本书的核心，也构成了第二部分“响应下一个10年的大趋势”。每一章详细探讨了其中一个大趋势的深远影响，包括对公司整体的影响，尤其是对采购的影响。自始至终，我们提供了企业领导面对这些趋势时可以采用的战略，还有下一步的实战建议，以及有助于获得灵感的案例分析。第3章“全球再平衡不可阻挡：构建动态的采购版图”，探讨了现代经济体兴起的意义，特别是西方公司需要通过构建动态的采购版图来做出调整。第4章“提升生产力势在必行：协调端对端的价值链”，阐述了公司如何通过将其业务设计和协调成一个包含内部和外部关联方的端对端的价值链来获得生产力的提升。第5章“大数据与全球网格：采购在数据驱动的决策中的新角色”，突出了在公司供应基地层面进行卓越的、数据驱动的决策所呈现的机会。第6章“波动成为新常态：将采购风险转化成竞争优势”，讲述了公司如何将采购风险转化成竞争优势。最后，第7章“新的经济驱动力：捕捉环境、社会与监管因素的总的影响”，探讨了采购决策过程将日益强化对环境、社会和监管因素的反映。

本书第三部分“通往采购20/20的路线图：启动采购20/20的步骤”，用来帮助你的采购组织为前面章节已经阐明的必要变革做好准备。在第8章“准备好真正的变革”以及第9章“你现在的日程”里，为重新定义你的采购愿景和完成必需的变革提供了框架，也给出了实用的建议。

我们不能预测哪个章节最能引起你的高管团队及采购组织的共鸣，因为每个企业的情况都是独一无二的。但是，我们确信所有章节的内容综合起来传递出的信息肯定是你无法忽视的。