



财经易文

著名采购咨询专家 谢勤龙 郑重作序推荐

Harnessing Value
in the Supply Chain

战略采购管理

作者：埃米科·班菲尔德 (Emiko Banfield)

译者：任建标

SCE公司每年节约
亿美元的故事



中国财政经济出版社

战略采购管理

SCE 公司每年节约 1.5 亿美元的故事

[美] 埃米科·班菲尔德 ■ 著

任建标 ■ 译

Harnessing Value
in the Supply Chain

Procurement Sourcing
in Action

F274
B11

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略采购管理:SCE 公司每年节约 1.5 亿美元的故事/(美)班菲尔德著;任建标译.
—北京:中国财政经济出版社,2005.5

书名原文:Harnessing Value in the Supply Chain: Strategic Sourcing in Action
ISBN 7-5005-7944-6

I. 战… II. ①班… ②任… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 009310 号

著作权合同登记号:图字:01-2004-0644 号

Emiko Banfield

Harnessing Value in the Supply Chain: Strategic Sourcing in Action

ISBN 0-471-34975-5

copyright © 1999 by Emiko Banfield. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese copyright © 2004 by China Financial and Economic Publishing House. All rights reserved.

中文简体版由美国 John Wiley & Sons, Inc. 授权出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京市铁成印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 18.5 印张 280 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 7-5005-7944-6 / F·6968

(图书出现印装问题,本社负责调换)

推荐序

回想从 1998 年至今 6 年中,我在全国各地的大中型企业、合资企业、上市公司等讲述“战略采购和供应商管理”这门课程,一步一步地推行战略采购管理的理念。今天,我高兴地看到“战略采购管理”已经成为清华大学、北京理工大学、人民大学的 CLO (Chief Logistic Officer)、MBA、EMBA 教育必不可少的一门课。这门课也受到全国各大企业经理总裁们的热烈欢迎。在这几年间,很多私营企业已经开始了大刀阔斧的尝试,效果显著。今年以来,我为很多电力集团、建筑公司、通信集团公司等国家骨干企业进行了采购与供应链的培训。他们这样不约而同地走到这里,使我以为采购管理的春天已经到来了。企业终于找到了战略采购管理对企业竞争贡献的这把金钥匙。

《2001 年全球供应链管理年鉴》统计了全球供应链各个节点上的数据。事实证明,70% 以上的企业采购金额占销售收入的百分比都在 50% ~ 70% 之间。如何降低成本来提高企业的竞争力,采购管理显然是其中的关键。数据表明:对于大多数企业,降低采购总成本的 1%,对利润增加的贡献在 8% 以上!这是企业管理的最大杠杆。在刚刚结束的“饲料行业的采购总监班”上,饲料行业的采购成本降低对利润的增长杠杆是 1:33!我相信,由于饲料行业对采购管理的执著的实践,饲料行业将是我国加入 WTO 之后最有竞争力的行业之一。

2001 年,国家《政府采购法》出台和《招标投标法》颁布实施,对我国经济活动中的采购规范起了里程碑的作用。2004 年《政府采购法》修订,2005 年国家开始重视电厂建设中招投标的弊端等等,这些都使得战略采购管理的理念深入人心。

非常高兴能够看到国外采购的最新实践。这是战略采购理念在电力公

用事业公司——SCE (South California Edison, 南加州爱迪生公司) 应用的最好的范例。本书详尽地描述了如何在纷繁复杂的供应中实施战略采购的理念, 如何与供应商合作每年节省 1.5 亿美元的整个过程。作者走访了采购方的中高层和战略采购的供应商中的各个层面的很多角色, 使得整个战略采购理念中的最重要的合作和联盟理念跃然纸上。

我们看到战略采购中很多推行的理念我们知之甚少或者虽知但不曾实行或者无法实行, 如 TCO (Total Cost Ownership)、ABC (Activity Based Costing)、学习曲线 (Learning Curves), 这些是我在课程中反复强调的, 但每次采购经理们总是摇头说不知道。这些在国外采购领域是大量使用的常识 (Common Sense), 我们却没有相关的教材, 更谈不上实践了。相反, 我们很多大集团耗资巨大的 ERP (Enterprise Resource Planning) 等系统却迟迟没有发挥作用。我认为失败的主要原因是他们试图通过简单地购买软件来跨越采购管理的四个阶段。我把采购管理划分为四个阶段: 出订单、讨价还价、总成本控制和战略采购。没有采购管理理念的更新和全员了解并坚持不懈地执行, 即使投入巨资也无法一步跨入战略采购管理阶段。

相信大家真正看明白这本书的理念, 需要一个月时间; 真正能实现这本书的实践至少需要一年的时间。我不希望您仅仅把本文当成书来看, 而应当作为接受战略采购管理培训的开始。作为在采购管理领域的十年的耕耘者, 我希望采购同仁和管理者迅速提高自己的水平, 跟上全球采购管理的趋势。我愿意为您做 facilitator, 来加速您吸收和有效使用书中的方法, 达到战略采购管理的水平。这对您的企业来说, 是个百年大计。我负责任地说, 这真是一本实用的好书, 是广大高层管理者和采购供应活动从业者的工具书。

谢勤龙 (xieqinlong@hotmail.com)

北京普思华管理咨询有限公司

Help you spend money wisely

2005 年 3 月于北京

译者序

埃米科·班菲尔德博士是美国 SCE 公司的副总裁，她以她所领导的企业战略采购具体实践向我们展示了企业从传统采购向战略采购发展的过程中所出现的各种各样的问题以及如何进行有效处理的经验。

本书在战略采购实践的总结、战略采购方法论介绍、战略采购工具的阐述等三个方面充分体现了作者在结合自己领导的公司的具体实践中所提升而获得的理论价值：

1. SCE 公司实践经验总结。为了介绍战略采购的方法论和工具，本书从阐述 SCE 公司的具体实践入手，对作者大量亲身从事的战略采购活动进行了介绍和总结，使读者了解了 SCE 公司在进行战略采购的实践中所出现的关于人员、组织和文化的冲突以及 SCE 公司的解决办法。作者在本书中总结了战略采购的关键成功要素和供应商的关键成功要素。
2. 完整的战略采购方法论介绍。作者开发了一个分阶段实施的战略采购行动指南，帮助读者能够按照作者总结的战略采购方法论体系充分掌握战略采购展开的方法。作者不厌其烦地突出强调系统的方法在企业中展开战略采购活动的重要性。战略采购方法不是一些支离破碎的行为，而是环环相扣的具体实施步骤。
3. 战略采购工具应用阐述。本书充分体现了作为业界人士所要求的可操作性。作者将该书的重点放在了对战略采购具体工具的介绍和结合实践的总结上。作者试图用各种图形图表工具、记分卡来展示战略采购的具体活动。

本书是一本“工具箱”（Tool Kits）式的读物，它的价值在于取材于战

略采购活动的实践，并且经过了理论的系统化的提升。它涉及的战略采购方法论、战略采购工具和具体的实践，非常适合 MBA、管理学院本科生和研究生学习，非常适合数量众多的我国现阶段企业的战略采购实践者参考和借鉴，同样非常适合像我们一样已经、正在或者将要从事战略采购咨询项目的咨询顾问参考和借鉴。

本书的翻译出版是与麦格劳—希尔出版集团北京代表处和财经易文的编辑和出版工作人员高效率的运作分不开的。他们是孙忠、刘占彬以及其他许多并不认识的工作人员。与高效率专业出版人员的合作始终是本书顺利翻译出版的基础。

另外，本书在出版过程中得到了北京普思华管理咨询有限公司总经理谢勤龙先生的大力协助，指出了翻译中的一些错误之处，在此表示感谢。

由于时间紧、译者水平有限，翻译中难免有不当和错误之处，敬请读者批评指正。

任建标

上海交通大学管理学院

jbren@sjtu.edu.cn

2004 年 11 月 8 日

前 言

你将会阅读这样一本书，它主要论述各种各样的人员以及他们之间的关系——公司中的员工、一线服务人员、向我们销售商品的人员、SCE 公司内外部的人员，他们之间的关系已经引起了一场非凡的商业革命。

高级管理层领导中的一些人讲述了下面的经历：我们拥有出色的判断力来支持埃米科·班菲尔德（Emiko Banfield）大胆的愿景和数以百计的员工与供应商，他们帮助她改革了如何操作业务的关键部分。

这一改革必须学习尊敬我们的供应商，就如同尊敬我们自己一样，认识到我们的供应商有时知道的和我们一样多（在某些情况下，甚至比我们知道的还要多），并决定同企业外部制定关系承诺，就如同我们给予自己员工的信任。

《战略采购管理：SCE 公司每年节约 1.5 亿美元的故事》是一个商业案例，虽然和我们特定的某个工作——能源生产、分销和相关的服务几乎毫不相关。但是它启发性地说明了一种公司采购的新方法如何在许多方面改变我们的公司，从而使得美国几乎所有的业务都受益良多。此案例研究的创意并不在战略采购所使用的某一概念之中，而是放在 SCE 公司的特殊应用里。

战略采购有多么有效？当埃米科·班菲尔德将这一战略推荐给我们的执行团队时，她预测说，它可以每年节约 1 亿美元。她已经是很保守了，现在每年的节约是 1.5 亿美元。

SCE 公司总裁兼 CEO
约翰·布莱森
(John Bryson)

序 言

在写作此书期间，写作题目是《关于人与金钱》，这恰当地说明了战略采购经历的本质。当此经历开始展开时，我们意识到，这其实是一场组织变革经历，在公司供应链成本缩减努力过程中得以实现。这一经历的标题可能是：

SCE 公司实现 1 亿美元的成本节约，并踏上文化变革之路。

SCE 公司的战略采购经历是本书的第一部分，该部分向你介绍一种新业务方式的力量和可能。此经历叙述了 SCE 的战略采购过程，分享来自那些实施战略的领导者和变革中成为合作伙伴的供应商的经验之谈。第二部分讨论战略采购的操作方法，提供按部就班的指导，从决定行动开始直到设计和实施，以及公司实施成功战略采购项目收获的成果。一旦战略采购完全实施，你将会浏览整个供应基本情况，重新安排你的人员、流程、组织结构和文化。最后的结果是总成本的巨大缩减和一种新业务方式的出现。

我希望此书能让你从战略采购中获益匪浅。

SCE 公司副总裁
埃米科·班菲尔德博士
(Emiko Banfield)

导 论

《战略采购管理：SCE 公司每年节约 1.5 亿美元的故事》一书的写作目的是为了提升人们在供应链中的战略眼光。在供应链中拥有战略眼光，就可以获得突破性的成果。但是突破性的成果需要大胆的动作，而大胆的动作来自非凡的远见。

创造愿景是朝着最终结果迈出的第一步，

但是如果没有实施（实践），

设想也只是纸上谈兵。

本书正是搭建起一座连接愿景与实践的桥梁。

挑战就在于搭建起连接愿景与实践的桥梁，这座桥梁就是战略采购。利用战略采购方法论，你可以铸造一条由今天通向明天的道路。

公司作为一个孤立的实体参与到竞争之中已经变得越来越困难，取而代之的是在公司、供应商、分销商、零售商、制造商以及其他供给者之间建立的战略联盟网络来参与竞争。现今公司的界限变得越来越模糊，这是我们所了解的供应链管理的一个显著变化。

许多公司认为它们已经着手于战略采购，但是这些行动中却往往忽视了一些因素。本书完整地阐述了构成成功方案所必需的要素。

当公司和供应商之间因为拥有共同的利益和责任关系而合作时，最终会走向成功。当它们检测和监控结果时，它们会一同对供应链进行计划 and 设计。

什么是战略采购？战略采购是，

再造公司的物料和服务供应基础，

以实现减少外部支出和内部处理成本。

本书分为两个部分。第一部分“经验之谈”讲述了南加利福尼亚 SCE 公司有关战略采购的故事。这是从耗费了两年多时间领导和参与战略采购变革的人们口中所讲述的真实情况。第 1 章“发生在 SCE 公司的故事”，描述了 SCE 公司管理供应链与做出购买决策的方法，以及进行变革的主要组织力量的人物、事件、时间、地点和原因。第 2 章“行为案例——理论与实践”，建立了概念性的和实践性的基础，以便于理解战略采购对你是否适用。

第 3 章“供应商的陈述”，从愿景讲述了供应商如何通过战略采购成为 SCE 公司的合作伙伴。作为采购合作伙伴，他们讲述了如何进行角色转变，并改变了交易方式。同时，他们也给出了一些建议，告诉你如何成功地建立战略采购关系，以及一旦你参与到战略采购中应该如何维持和发展这种关系。

第 4 章“战略采购的关键成功要素”，识别和探讨了实现一个成功项目的 9 个关键要素。这部分讲述了从 SCE 公司的经验中总结出的教训，并提供了判定事物是否奏效的方法。在第 5 章“供应商的关键成功要素”中，分别讨论了已被供应商证实以及尚在讨论中的重要因素。

第二部分“行动指南”，指导领导者、管理者以及团队如何提高公司底线，并且增强其竞争优势。本书的这一部分为你提供了如何在你的组织中实施一个成功项目的阶段方法论。这种方法强调，如何在供应链管理过程中创造共同的愿景，以及如何系统全面地解决外部开支和内部处理成本。此外，这个完整的理论框架还包括了在变革行动中非常有效的工具。运营中包含采购的所有代理商和机构，都将会从战略采购中获益。

战略采购是将企业盈亏结果
传递给所有类型的公司的工具。

第二部分列举了完整的战略采购方法，并将其分为公司行为和团队行为两个部分。这些阶段按照计划、评估、设计、实施、持续改进以及最后业务整合的顺序进行列示。

为了组织各个部分的内容，每个阶段包括以下要素：目的、期望的可交付成果、提示以及建议的培训。每一个阶段包括对所完成工作的总结、它是如何运用于整体计划以及它与下一阶段如何进行衔接。

这些行为按照一定顺序安排，而这种顺序已经在各种不同的公司背景下都运行良好。当你依照这个顺序执行时，你在早期阶段做出的选择将为后续阶段的决策做铺垫。这并不代表说战略采购就是一个线性的过程，当你穿梭于各阶段，你将会并行地开展许多工作。这种方法具有灵活性，并且可以鼓励团队充分地利用新学到的知识。

本书的“结尾——超越战略采购”，讨论如何将从战略采购过程中得到的开展业务的新方式加以制度化——如何将战略采购融入到公司业务中去。我们期待着下一步的发展能将供应链连接从线性价值链扩展到价值网络。

这本书从两个独特的视角来解析战略采购。第一部分将重点放在了“战略”上，着重讲述了战略采购包含的商机以及经验教训；第二部分详细阐述了“战术”，即如何执行这种供应链行动。将两部分结合起来阅读，将有助于全面地理解主题内涵。出于对读者的收获和兴趣的考虑，本书将重点放在故事的战略及实践部分。

谁应该读这本书？

这本书将用于：

- ▶ 作为进行战略抉择以及理解供应链管理中的机会的高级管理人员的工具。
- ▶ 作为管理者及采购专业人员的实践指南。
- ▶ 作为商品团队设计战略采购方案的模型。
- ▶ 作为追求战略采购关系的供应商的见识。
- ▶ 作为帮助公司提升竞争力的顾问的资源。
- ▶ 作为教师及学生学习组织变革的案例。
- ▶ 作为商界人士的最佳实践。

目 录

前 言	(1)
序 言	(1)
导 论	(1)

第一部分 经验之谈

第1章 发生在 SCE 公司的故事	(3)
第2章 行为案例——理论与实践	(15)
第3章 供应商如是说	(28)
第4章 战略采购的关键成功要素	(53)
第5章 供应商成功的关键要素	(81)

第二部分 行动指南

第6章 做出行动决定	(101)
第7章 设计程序	(114)
第8章 团队发展和机会识别	(128)
第9章 评估	(145)
第10章 采购团队战略	(171)
第11章 供应商选择	(194)
第12章 执行	(224)
第13章 持续变革	(239)
第14章 业务整合	(249)
第15章 结尾——超越战略采购	(264)

1

第一部分

经验之谈

在 SCE 公司经历了战略采购的人员的经验、教训和直觉

- 第 1 章 发生在 SCE 公司的故事
- 第 2 章 行为案例——理论与实践
- 第 3 章 供应商如是说
- 第 4 章 战略采购的关键成功要素
- 第 5 章 供应商成功的关键要素

导 言

从 SCE 公司战略采购经历中可以学到许多的个人和组织经验，这些经验有助于理解供应链管理、竞争性的业务绩效、领导力和组织变革。第 1 章“发生在 SCE 公司的故事”和第 2 章“行为案例——理论和实践”叙述了领导者的观察和观点，他们设计战略并在 SCE 公司实施此项目。在第 4 章中，确认了 9 个关键成功因素，以便将注意力关注于这些战略采购项目的基本要素，并证明了这也是 SCE 公司成功的秘密。

我们还将进入 SCE 公司战略采购项目的供应商观点包括在内。在第 3 章“供应商的陈述”中，描述了成功的供应商选择过程和通过战略采购所创建的新业务关系。供应商提供了在新的供应链业务模型中如何成功的建议。在第 5 章“供应商的关键成功要素”中，供应商确认他们的关键成功要素，并讨论了他们经历的战略采购所必需的要素。

第1章

发生在 SCE 公司的故事

简而言之，战略采购是用于系统地评估一个公司的购买需求及确认内部和外部机会，从而减少总成本的管理方法。跨职能部门的采购团队的使用，完成了一个多层级多学科的合作前景。具体的分析工具可以确保决策的正确并对最终结果负责。

战略采购是一种利用分段管理方法、
多功能团队以及一系列分析工具的组织方法学。

价值是通过较好的购买决策而创造的。

购买决策成为商业决策。

南加利福尼亚 SCE 公司在战略采购实施了两年后，每年成本减少 1.5 亿美元。在战略采购的经验中，SCE 公司内形成了一种崭新的企业文化。这种企业文化呈现以下新特点：合作——新行为；竞争力的表现——新措施；个人领导——新规范。而这种文化仍然是建立在原有基础——最佳运营水平——之上的。

战略采购作为供应链的管理策略，它的改变要考虑到共同的购买策略。实际上，这种策略建立在一个简单的前提之上，这个前提就是每一个购买决策都能为企业创造价值。

购买决策被辐射到整个供应链范围。战略采购利用跨职能部门团队，从共同的愿景出发，考虑和制定全面的决策。购买决策变成了商业决策。

新的经营方式

基本的变化（除了改革之外）已经发生。这种转变对于经营来说是一

种新的方式。合作是关键的行为转变。公司上下合作通过制定更好的购买决策来创造价值。对于 SCE 公司来说,最初的好处是每年可以节省 1.5 亿美元,长期的优势是培养了一种组织的能力,建立和维持这种关系,并在一个竞争激烈的效用社会中获得成功。这是个相当不错的主张,那么这种改变是如何发生的呢?

背 景

南加利福尼亚 SCE 公司是一家投资者所有的电力公用事业公司。它为南部及中部加利福尼亚方圆 50000 平方英里的用户提供服务。SCE 公司始建于 1886 年,已经成长为美国第二大投资者所有的公用事业公司,收入超过了 70 亿美元,拥有 400 万用户和 18000 名员工。SCE 公司作为一个传统的受管制的公用事业公司,成功地经营了 100 多年。它的优势在于建立并且运营着一个世界领先的电力系统,为客户提供高质量的服务,并且在一个规章制度日趋复杂的环境中对其进行管理。公用事业的业务是稳定且可预知的。

战略采购证明了 SCE 公司的变革能力。

SCE 公司始终被认为是最好的公用事业公司,
但是游戏正在发生变化。

这 100 年间孕育了强大且明晰的企业文化:一种文化包括运营的最佳水平、自上而下的授权、坚定的工作理念、公司忠诚度、自豪感、零缺陷公差以及公司内部晋升。我们明白这些,所以我们做的最好。结构支持这种文化:清晰的组织界限、不受干扰的指挥系统、单一的操作任务。内部奖励制度都是面向操作任务:“让灯始终亮着。”零基预算和调整周期推动了短期的焦点。SCE 公司的文化影响着公司员工的性格:强烈的个人主义、指挥—控制领导风格、对业务熟悉和敬业、对权威的绝对信服、对终身职业的期望以及对爱迪生公司(Edsion)这个“大家庭”的信仰。

当 SCE 公司进入到 20 世纪 90 年代时,形势再好不过了。当然,解除行业管制的前景已经初露端倪,我们开始讨论在将来充满竞争的环境中怎样对公司进行定位的一些假想情况。我们知道电力公用事业即将产生变革,