

物流与
供应链管理系列

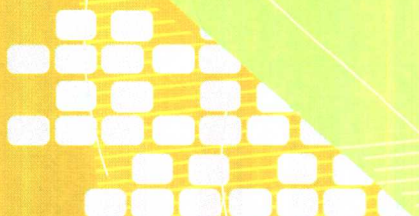
From Strategy to Implementation

e-Procurement

电子采购

——从构想到实施

e-Procurement
e-Procurement
e-Procurement
e-Procurement
e-Procurement



[美] 戴尔·尼夫(Dale Neef) 著



中信出版社

CITIC PUBLISHING HOUSE

物流与供应链管理系列

From Strategy to Implementation

e-Procurement

电子采购

——从构想到实施

【美】戴尔·尼夫(Dale Neef) 著

陈朝辉 译

中信出版社

CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

电子采购/(美)尼夫著;陈朝辉译.——北京:中信出版社,2002.11

ISBN 7-80073-587-7

I. 电… II. ①尼…②陈… III. 电子商务 IV. F313.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 086591 号

Authorized translation from the English language edition, entitled E-PROCUREMENT: FROM STRATEGY TO IMPLEMENTATION, 1st Edition by NEEF, DALE, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall PTR, Copyright © 2001. All right reserved.

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

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by CITIC PUBLISHING HOUSE

电子采购——从构想到实施

DIANZI CAIGOU——CONG GOUXIANG DAO SHISHI

著 者: 戴尔·尼夫

译 者: 陈朝辉

责任编辑: 李 莉 责任监制: 朱 磊 王祖力

出版发行: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号)

塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京今典印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 7.25 字 数: 162千字

版 次: 2002年11月第1版 印 次: 2002年11月第1次印刷

京权图字: 01-2002-0527

书 号: ISBN 7-80073-587-7/F·429

定 价: 15.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

010-85322522

前 言

现在的商人对新风尚、变化和革新越来越感到厌烦。在不到十年的时间里，我们已经经历了诸如全面质量管理、业务流程再造、企业资源计划、作业基础成本法和零售电子商务等所谓“革命性”转变。企业投资了成百万美元，减小了规模，实现了外包，扩大了职员的权利，将流程和企业结构由垂直型转变到水平型，完成了战略资源计划行动，购买了 IT 系统（这通常是在尚不清楚投资收益的基础上）。并且，企业还要支付给管理顾问和软件公司几百万美元来回报其对实施和变革管理所作的建议。

然而，在因特网上完成企业间电子商务交易确实有些新奇。因特网作为商业工具出现显得很突兀，这说明我们又一次不可避免地抛到了主要的投资和变革骚动中。正如以前我曾提到的，¹这是加速变化步伐的全部，它将给全球的所有行业带来根本的重新构架，所以参与企业间电子商务成为能否在未来新经济中生存的关键。

我写这本关于电子采购方面的书，部分是因为我认为在电子商务（电子零售业）中使用因特网时强调的重点有误。由于受到在线零售活动的影响（网络公司创造的财富、可以利用的风险资本、零售网站建设的相对容易、在商业压力下主题应包括的广大范围），我们未能理解到，电子商务只是因特网发展过程中相对

不重要的步骤。尽管因特网的发展是总的电子商务战略中至关重要的部分，但是在线零售（除非它完全统一到供应链中）只是销售过程谨慎而高效的延伸。而且，鉴于绝大多数行业的利润，收入增加并不是一个高效的战略，它并不能从根本上长久地降低主要成本，即直接影响底线的一些成本。

因特网真正的价值，正如许多公司正在开始亲自经历的那样，并不是来自企业间的电子商务，而是来自买卖双方的交易，这些交易包括电子化采购，从客户到供应商的电子化供应链的完全整合。事实上，随着电子化采购和供应链软件的不断改进，在线零售公司的相对价值肯定会不断降低，当然，这是与以因特网为基础的企业间电子商务活动带来的大量的成本节约和公司的基础重构相比而言的。

这本书的目的有三个。第一，是为那些以前没有接触过采购领域的人介绍一些与采购有关的基本知识。尽管采购不如许多别的商业领域那么富有魔力和引人入胜，但是，无论是对于每天的部门供应还是对于生产过程中直接使用的材料，以及对各个行业中或大或小的公司来说，都仍然是一笔大的开支。事实上，由于电子采购对开支和潜在成本的节约非常大，因此，电子采购将被视为公司总的电子商务战略中一个不可分割的部分。我希望本书作为入门读物能够在向企业领导人介绍电子采购的重要性时发挥作用，能够引导人们从战术上升到战略高度来评价电子采购。

本书的第二个目的是考察电子化交易社区现象，包括在线电子市场、拍卖所、逆拍卖所和交易所具有的高速发展及易变的特征，这些极大地改变了全世界几乎所有行业中买卖双方之间的关系。一场关于控制这些在线电子交易的影响力和效用的争论现在正在一些强大的软件公司、行业领导型联盟和第三方应用服务提

供商之间进行，他们处在相互竞争与合作的动态混合状态，具有爆炸性和高效影响力，并最终从根本上影响每个供应商和购买者。

最后，本书希望能够为经理、执行官和企业其他领导人在实施他们的电子采购和总体电子商务战略而迈出关键的第一步时提供力所能及的帮助。为此我专门设了几章来探讨发展战略、工程方法、设计和开发高效的变动管理计划所需的活动。如同许多从企业资源计划系统中吸取的经验一样，商业利益不会只来自于软件系统的功能，其实更为重要的是来自于职员工作方式的改变。正如电子采购应当从战略而不是战术的高度来看，我们也应当避免把它单纯地视为技术解决方案。当然，从效率方面考虑，采购部门职员的行为（更不用提组织中那些按合同购买时，对价格漠不关心、对成本毫不在乎的员工行为）也需要发生巨大的变化。正是由于这个原因，我特意设了几章来阐述围绕工程和变动管理要吸取的经验教训，这几章详尽细致地论述了一些成功企业和咨询服务公司良好运营所需的领导技巧。我希望这些能够对于马上实施企业层面电子采购行动的经理有所帮助。

我不得不承认，尽管本书考察了电子采购行业中基本的软件平台和主要参与者，但是企业间电子商务的电子采购市场极不稳定。软件供应商合并、结盟，并不断带来新的产品。电子市场和拍卖站点迅速增加，与此同时，竞争者为争取控制权的竞争也使电子市场开始出现了萎缩和倒闭。以企业为基础的、外购的、网络化的电子采购模型，都只是演进过程中的一个状态。

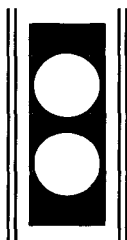
总之，这个市场总是处于变动和发展之中，因此本书决不是这个主题下的终结者。但是，电子化采购背后的基本原则是正确的，也很容易为人理解。对于企业的领导人，重要的是理解这些

原则、主要的参与者、市场和主要问题，以便能够满怀信心地适时开发出自己的电子采购战略。电子采购行动与构建一个网页相比是一项简单的工作，但是它节约成本的潜力却是巨大的，没有企业奢侈到在行动之前可以坐等一个更加稳定的市场。

注 释

1. Neef, Dale, *A Little Knowledge is a Dangerous Thing* (ButterworthHeinemann, 1998) and *The Knowledge Economy* (ButterworthHeinemann, 1997).

目 录



前 言

第 1 章 企业间电子商务的新空间 2

- 真实性 5
- B2B 电子采购的特性 7
- 滞后性 11
- B2B 的适用性 15

第 2 章 采购的基本原则 24

- 间接采购: ORM 和 MRO 26
- 典型采购流程 29
 - 选择物品 • 申请程序 • 等待批复 • 生成采购订单
- 电子采购既不是直接采购也不是间接采购 31
- 电子采购的未来:明天 32

第 3 章 电子采购的战略本质 38

- 后勤系统和现代企业 41
- 电子采购的战略本质 43
- 电子采购活动的战略重心 45

第 4 章 电子采购的方案 48

过程效率 49

程序自动化带来的成本节约 • 协调性 • 杠杆效应

战略资源计划 59

采购专家角色的变化 60

第 5 章 电子采购的软件环境 64

电子采购的历史 65

电子采购软件专家 69

ERP 供应商和电子采购 71

转换和链接 73

支付系统 75

寻找适合自己的路 77

第 6 章 基于网络的采购构架 80

卖方一对多模型:商店模型或购物中心 81

买方一对多模型 83

买方桌面申请 • 买方中心采购

独立的门户网站和网上交易社区 87

垂直电子市场和市场开发者 89

水平电子交易市场 92

拍卖 95

应用程序服务提供商 102

电子市场的未来 104



第 7 章 标准 110

从 EDI 到 XML 111

第 8 章 政府和电子采购 118

电子采购的优点不仅仅是节约成本 119

政府与企业间电子商务 121

军队 125

第 9 章 电子采购的未来 130

标准 131

企业与电子市场模型 131

直接采购与间接采购 132

电子市场垂直层面的联合 133

单一解决方案供应商 135

供应商合理化 138

采购专家角色的改变 139

政府推动 139

第 10 章 评估电子采购的正反意见 140

同意意见 141

对于买方来说 • 对于销售者来说

反对意见 143

系统与系统的整合问题 • 初始投资成本 • 安全、信用、供应
商与买方关系 • 采购业务流程和企业文化的根本变化



电子采购行动失败的原因 151

第 11 章 发展电子采购的指导原则 154

电子采购计划的最低准则 156

执行官的支持和参与 • 电子采购工程和电子商务战略的整合 • 合法的商业方案 • 指导原则 • 强大的变动管理计划 • 重新设计业务流程

在开始之前还需考虑的主要问题 165

整合问题 • 相关供应商 • 引进咨询顾问

咨询服务公司的新职责 169

第 12 章 构造工程:企业层面电子采购行动的实施阶段 176

战略阶段 177

计划和工程计划制定 180

战略导向、指导原则和工程目标 • 行动方案 • 目标业绩度量 • 供应商一方 • 资源和关键区域 • 工程准备情况评估和工作计划

分析和设计阶段 186

收集信息证实商业方案 • 证明供应商支持和兼容性水平 • 商业过程再设计 • 完成行动和职员工作变动的含义分析

系统选择阶段 190

成本 • 功能 • 一体化和相互操作性

实施阶段 192

客户支持 • 组织的未来生存能力

第 13 章 执行官电子采购战略专题研讨会 196

第一步：定义并就基本原理达成一致意见 198

第二步：电子采购方面的教育 200

第三步：回顾企业的形象 201

第四步：理解采购商业方案 202

第五步：开发计划书 204

第六步：工程准备情况回顾 205

第 14 章 开发变动管理的高效计划 208

工程构架和人事安排 211

执行官领导下的委员会 • 电子采购计划经理 • 技术计划主任
• 非技术计划主任

核心梯队 214

标的物专家和供应商代表

开发一个企业变动实施计划 217

物流与供应链管理系列

From Strategy to Implementation

e-Procurement

电子采购

——从构想到实施

戴尔·尼夫(Dale Neef) 著
陈朝辉 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

企业间电子商务的新空间

本章学习目的

企业间电子商务(B2B)是指在组织间通过电子商务达成交易。电子采购是其中心功能。B2B 已经成为电子商务中的重头戏,成功的 B2B 有助于企业节约大量成本,并极大地提高生产效率。

- B2B 已经取代了 B2C(企业—消费者电子商务)而成为电子商务中发展最快的模式。
- 电子采购是 B2B 电子商务发展中最重要的一部分。
- 电子采购将从根本上重新构筑企业采购模式。
- 电子采购姗姗而来,但是对于大部分公司来说,它们的在线采购仍仅限于办公用品,而且采购也是偶然的、非计划的。

将来我们的子孙也许会问我们

没有网络的日子是什么样的，正如当年我们好奇地问祖辈没有电灯和电视的生活是什么样的。今天网络的革命性影响也许不像我们所认为的那么明显，部分是由于电子商务在线零售对于公司销售或者人们日常生活的影响

不如预期的那么深刻。事实上，正像我们现在认识到的，正在终结的、疯狂的网络高涨中产生了大量错误，而许多刚起步的公司(还有支持它们的专家顾问和风险投资家们)为此付出了沉重的代价。在这些错误中，行业所犯的一个最重要的错误是：在我们为网页和在线零售而激情满怀时却忽略了网络更具革命性的方面——B2B 电子采购!

确实，电子采购不如在线零售那么富有刺激，而且在诸多方面电子采购都更难起步。但是，电子采购(企业间电子交易)在降低成本、提高商业效率方面比在线零售和企业资源计划(ERP)更具潜力，而且将来会彻底地、也是永久地改变我们的商业模式。

毫无疑问，电子商务已经在股票交易中获得成功并吸引了大量的风险资本，极大地提高了广告代理商(报纸、行政新手及顾问)的收入，但是一旦泡沫破裂，网络公司的投资人及雇员就首当其冲，在极短的时间内忍受着巨大的落差。

英国电信近来的一项研究表明，在那些为在线购物

几乎有 80% 的企业为了在线销售建立了自己的网站，但却没有在采购与分销系统中投资，因此未能使产品的传送成为可能。

匆匆建设了网站的企业中，有 80% 的企业在产品采购递送分销体系中的投资已经失败，并不再关注于使用新的网络技术来合理化他们的供应链，高级管理层开始热衷于在网站上经常性地给出大量但是很少兑现的承诺。在网站及电子商务中这种缺乏远见的观点，意味着网络公司根本不可能盈利。例如 Etoy 公司每份订单损失 4 美元，而另一些刚起步的公司损失更多，医药网络公司每递送一份非处方药损失 16 美元。¹

在把顾客的预期提高到一个新的满足水平方面（如更多可供选择的货物，更便宜、更快捷的递送），完全在线购物已经获得了确定性的成功，但是更高的预期却伴随着持续的失望，越来越多的顾客及投资人对于媒体夸张的描述和在线零售的真实价值产生了怀疑（几乎所有的人都有过这样尴尬的经历：岳母没收到定购的鲜花；定购的书迟迟不到……）。

但是在许多方面，至少从经济学的观点来看，我们认识到：为公众提供网上购物的方式仅仅是销售过程的电子延伸。尽管在线获得一些说明书、小册子比较方便，上传照片寄给朋友也很有趣，但是如果我们停下来想想，会觉得网上购书或定购鲜花并不比电话定购更具革命性。因而很多人开始怀疑电子商务在改变企业的本质及提高企业利润方面功效甚微。

正当人们对电子商务的巨大投资热情开始减弱的时候，对电子商务中的一个新领域的兴趣却在增加。B2B（在企业间达成买卖交易，电子采购是其中心功能）已成为各种企业的主要兴趣点。B2B 的开支是以顾客为基础的电子商务开支的 10 倍还多，甚至超过了零售电子商务。B2B 大受欢迎是由于它能极大地降低成本，并能促进企业的生产效率。

真实性

B2B 的范围和影响如何？这是真实的，还是过去两年所目睹的电子商务的一种更大的夸张？

对于电子商务来说，B2B 影响力的估测并不一致。Gartner Group 预测：到 2003 年全球 B2B 将达到 40 000 亿美元²（而同期在线的 B2C 少于 400 亿美元，如图 1.1 所示）。同样，AMR 认为，1999 年美国制造业在网络商务中占有 960 亿美元，并将以 78% 的增长率增长，以期在 2004 年达到 17 000 亿美元。³ Goldman Sachs 预计在美国，B2B 将以 84% 的年增长率从 1998 年的 390 亿美元增长到 2004 年的 15 000 亿美元。⁴ 全球的 B2B 将增长到 32 000 亿美元。

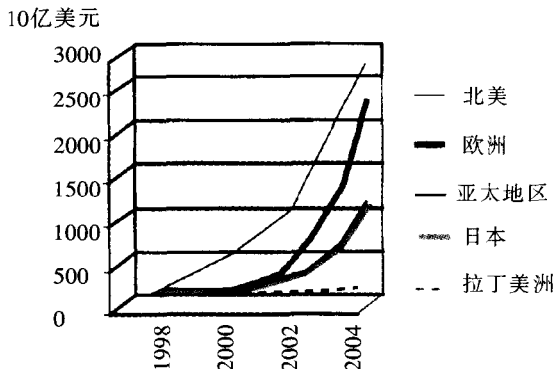


图 1.1 B2B 电子商务地区预测

资料来源：The Gartner Group from “Competition Rules Apply”，*The Financial Times*。

对于大多数人来说，这些简单的数字并不能告诉我们什么，但是可以从别的更有意义的方面来评估电子采购的潜在影响。