

战略 采购管理

与供应商的合作与竞争

(美) 蒂莫西·M·拉塞特 著
Timothy·M·Laseter

Balanced Sourcing

科文西方工商管理经典文库·管理系列

战略采购管理

——与供应商的合作与竞争

[美]蒂莫西·M·拉塞特(Timothy M. Laseter)著

王求真 李颖 等译

经济日报出版社

著作权合同登记图字：01-2001-4586号

图书在版编目 (CIP) 数据

战略采购管理/ (美) 拉塞特著; 王求真, 李颖等译. —北京:
经济日报出版社, 2002. 9

ISBN 7-80127-932-8

(科文西方工商管理经典文库·管理系列)

I. 战… II. ①拉…②王…③李… III. 企业管理: 供销管
理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 086236 号

Balanced Sourcing, by Timothy M. Laseter

Copyright ©1998 by Booz·Allen & Hamilton Inc.

All Right Reserved. Authorized translation from the English language
edition published by Jossey - Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc.
company

中文简体字版版权©2001 科文 (香港) 出版有限公司
经济日报出版社

战略采购管理——与供应商的合作与竞争

著 者	[美] 蒂莫西·M·拉塞特
译 者	王求真 李颖
策 划 者	科文图书·许云翀
责任编辑	肖 源
出版发行	经济日报出版社 北京市宣武区白纸坊东街2号(邮编:100054)
承 销	北京科文剑桥图书有限公司 北京市安定门外大街208号三利大厦四层(邮政编码:100011) (010) 64203023 http://www.beijingkewen.com
购书网址	http://www.dangdang.com
经 销	全国各地新华书店
印 刷	中国纺织出版社印刷厂
开 本	850×1168mm 1/32
印 张	9 插页:2
字 数	190千字
版 次	2003年1月第1版
印 次	2003年1月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80127-932-8/F·275
定 价	25.00 元

版权所有 盗印必究·印装有误 负责调换

推 荐 序

由蒂莫西·M·拉塞特 (Timothy M. Laseter) 撰写、王求真和李颖等翻译的著作《战略采购管理——与供应商的合作与竞争》，选题切合当前供应链管理发展的实际需要，特别是从建立供应商关系管理体系出发，该书的出版发行可及时满足人们在这方面的需要。读完该书后，感到里面很多观点非常新颖，尤其是“战略采购管理”这一新模式，更是高度概括了本书的核心思想。而书中提供的旨在实现“战略采购管理”模式的各种管理方法以及大量的实战案例，为企业之间加强合作关系提供了一系列新的参考工具，使该书既有理论上的先进性，又有实际应用上的操作性。这在当前国内物流与供应链管理图书市场上是不多见的。

该书翻译水平较高，专业术语运用正确，词义表达准确，语句顺畅，具有较强的可读性，我相信这本书将会受到企业界和学术界人士欢迎。

以上意见仅供参考。

马士华

华中科技大学物流与供应链管理研究所 所长，博士生导师

2002 年 8 月 18 日

译者序

21 世纪的今天, 用户需求的多样性渐趋增加, 全球化市场竞争日益激烈, 这一新的市场环境对采购管理提出了新的挑战。传统的采购过程被认为只是一个相对独立的交易过程, 采购部门关心的是按计划采购物料以保证生产活动顺利进行, 而很少参与新产品的研究开发和关心制造成本的节约; 并且在供应商的选择上也通常基于物料的价格, 而不关心与关键供应商发展关系。这种传统的采购模式造成了很多弊端, 诸如采购周期过长、库存积压和缺货并存等等, 已越来越不能适应当前的市场环境。在市场瞬息万变的今天, 企业要生存和发展, 就必须能够快速响应用户需求, 而要达到这一目的, 仅靠企业自身所拥有的资源是不够的。如何与供应商建立长期的战略伙伴关系, 有效地整合供应商的资源, 以使双方降低成本, 获得竞争优势, 从而达到双赢的目的, 已成为企业能否成功的关键所在。

本书从企业发展的战略角度去看待采购, 认为有效采购应建立在既保持与供应商的长期战略伙伴关系, 又能获得最优价格的双赢基础之上。由此提出“双赢采购”这一采购新模式, 并围绕这一模式阐述了如何在组织中构建达到双赢采购的六大能力, 以在合作承诺和竞争性定价之间寻求平衡。本书引用了大量来自世界一流公司的案例来阐述这些观点, 对企业的采购实践有着很好的指导意义。

本书由王求真、李颖、谢吉利和戴凌燕翻译。王求真负责

统一审校并定稿。在这里，我要特别感谢我的同窗好友黄宇驰博士和浙江大学管理学院的郭斌副教授，他们为本书的翻译工作提供了很大的帮助。在翻译过程中还得到了我的家人和其他朋友的关心与帮助，在此一并致谢！

由于水平有限，加之时间紧迫，难免有疏漏和不足之处，恳请各位读者批评指正。

王求真

2001 年冬于求是园

序

纵观 20 世纪，Booz·Allen & Hamilton 公司一直与一些世界最大的公司以及他们领导的团队奋斗在一起。尽管这一历史时期硕果累累又充满艰辛，但与 20 多年前相比，如今占据着 CEO 们及领导层繁忙日程的主题，并无什么大的改变。今天，像以前一样，企业领导者关心的仍是在控制成本并不让竞争者逼近的同时，如何使他们的公司更具竞争力。同时像过去一样，今天的企业领导者仍旧希望能创立股东价值、获得市场份额和扩展公司的能力。尽管今天的企业领导者所面临的问题与过去一样，但产生这些问题的环境却与从前大不相同了。

现在，企业所处的环境比过去复杂得多，但这并不意味着以前的时代比现在轻松。在过去，想要获得成功与现在一样，并非轻而易举；但与过去不同的是，今天的企业面临着全球化、新技术、瞬息万变的市场环境，以及突如其来的竞争等带来的更高层次的复杂性。整个行业，例如微机业，在短短不到 10 年的时间里，经历了从诞生、攀上顶峰直至跌入衰退的深渊这样一个行业发展的全过程。而计算机主机业等一些曾经被认为几乎是已衰败的行业，又开始卷土重来。在有些行业中，恢复活力和延长寿命的一条路径是注重公司的核心能力及主要的商业兴趣。

其他行业需要的是不断创新。一些公司，为了兴旺和成长，

不得不进行二次创业。例如，孟山都（MONSANTO）公司，它放弃了其经营几十年之久的化学制品的生意，转型为生物工程企业；而美国历史最悠久的西屋（Westing - house）公司，从一个以电力设备包括核发电设备闻名的公司，彻底转变为一家名为CBS的新闻媒介公司。

为生存和发展，一些企业和他们的主要竞争对手联合，而另一些企业则与其最亲密的朋友建立盟约。一方面看，这是一个合并、联盟及完全彻底的购并的时期；从另一方面看，则又是资产剥离、解除联合和重新联合的时期。总的看来，这是一个充斥着复杂性的时代。

现在反复出现的问题与过去的不同，需要大量新型的、高度个性化的解决方案。由于复杂程度非常之高，使得利润分配方案的确立能力一直很低。因此，关键是要有细致、迅速分析问题的创新能力，并能用新颖规范的方式解决问题，还要有在考虑问题的同时牢记市场的能力，最重要的是要有创造力。

《战略与商业》丛书的目的，并不是告诉企业领导者要考虑的具体细节。鉴于当今快速发生的变革以及公司环境和当今企业领导者个性的多样性，告诉他们如何去做，是一种不合时宜的先入之见。恰恰相反，其目的在于告诉企业领导者要考虑哪些问题。两者之间的差异，就如同由先哲们所阐述的固定条文与一份供讨论的议程之间的不同。在当前，对多情景和多视角的讨论、归纳与争辩，无一例外的胜过那些僵化的条文。

在过去几年中，Booz·Allen公司采用访问企业领导者、做公司调查、检查自身的职责以及与专业学者咨询磋商等方式，用大量的时间思考公司议程问题。本书反映了企业议程方面的内

容。

在研究中我们发现，对界定价值和远景、管理人员和经营风险、适应多变的市场和新技术以及评价工作绩效和职责这些问题的关注，已随竞争的日益激烈、计算机的快速发展、企业的渐趋复杂以及经济更趋全球化而变得更为重要。

同时，鉴于外部压力和管理方法的变革，对这些关注点的新的思考方式，已能在公司董事会与一线员工之间快速传播。在这些转变的思考方式中，有的反映出根本上的不同取向，有的则从本质上完全地注重实效。

在我们自己的工作中，最近我们看到 CEO 们的工作重心，已从削减成本转向企业成长，从对旧企业的重构转向对新公司的管理。正如我们所看到的，这些内容上的三大变化，反映出 CEO 及高层管理队伍新的日程安排：

为成长加强管理

新一代业务流程重构

新的组织结构

看来，是什么导致 CEO 们改变了工作重点，已很清楚。许多但不是全部大公司，已经完成了业务流程重组（BPR）的第一次浪潮，进而实现了大约 80% 的成本重构。现在他们则必须要为下一次业绩的飞跃而注重收入的增长。这种转变使经理们思路开阔，认为在过去几年里公司利润的反弹无疑将会继续加强。

同时，重构和重组浪潮使许多公司处于新旧世界之间的过渡阶段。传统的管理流程已被摒弃和废除，新的流程又并不总是合适。学习如何管理重构后的公司已成为生死攸关的考虑要点，这暗示了 CEO 在设计公司核心能力和关键的工作重点，以

及在决定公司的哪些职能需外包，而哪些要留在公司内部等问题上的重要作用。

- 新兴市场。即使亚洲目前存在着经济问题，大多数 CEO 仍关注着那里的和拉丁美洲的新兴市场（以及东欧，但其发展潜力和受重视程度要低得多），将它们视为未来利润增长的关键所在。一方面，那里的基础在迅速发展（据一些估计，到 2000 年达 1 万亿美元），另一方面，当数额巨大的人口越来越多的群体进入市场经济，那里存在着几乎具有无限潜力的消费市场。在世界的新兴市场上，已经大约有 3 亿具有购买力的“消费者”，而这个数字仅代表了那些地区总人口中的一成左右。

- 新产品和服务。保持产品和服务不断创新的能力，正成为大范围跨行业竞争优势的一个主要源泉。

- 购并、合并、联合及合并后的整合。随着资产负债代的改善，公司购并的个案数目开始戏剧性回升。事实上，甚至有证据显示，收购方的股东正在赢得最近的购并所体现的部分价值，已不仅仅是只被那些被收购方所获取，这已经势不可挡地成为历史性成果。这种趋势与我们所观察到的不谋而和，那就是如今的购并显然比过去更能与收购方的核心战略和能力相适应。

- 被强化的“模块化并加以解决”的方法。我们的客户越来越注重其企业中的实质性东西，诸如更多的顾客关心、更好的营销和销售队伍的管理以及改进的战术性定价。这种变革的大部分尚未完成。尽管许多分析家呼吁业务流程重组，但最近一连串的重组和重构令许多基本的流程比过去更为羸弱。

这些成长渠道中的相对重点，必定要有所改变。我们对过去 20 年里股东财富增长超过平均水平的 100 家公司进行的分析

表明，在新兴市场中进行扩张是成长的最大源泉；其次是重新界定成熟行业竞争基础的突破性战略；第三点在于持续的产品创新和品牌建立。以往简单的购并没有起到很好的作用，当然也有一些例外。

为获得显著的成长，CEO们需要在其组织中培育新的能力和新的认识。比如创新，长期以来它都被视为一种幸运突破的产物，而不是像企业能力一样能被设计、升级和管理。因此，许多组织没有管理他们的创新能力，因为他们会干扰那些他们无法完全理解的创造力。其实，正如克莱斯勒（Chrysler）公司和索尼（Sony）公司所显示的，公司可以用很多方法来设计和管理创新能力，这包括：加强与理解市场相关联的企业流程；规划产品类型；管理技术；开发产品或工艺；改进用于追踪创新的测度系统以及开发用以获取和部署组织化学习和最优实践的系统流程。

同样，为充分获得新兴市场长期的潜在机会，CEO们必须要将他们的组织、管理智囊团以及他们自己的核心观念转移到这样的市场上——这里有一段不短的路要走。制胜于新兴市场还需要一种不同类型的决策过程。变革的步伐如此之快，传统的计划过程已全然无能为力。譬如，美国用10年、日本用6年时间发展形成的市场，中国的某些地区只用了不到两年的时间就形成了。现在所需要的，是战略性的企业家精神、对长期目标相对清晰的观点和能力筛选机遇的一组战略界定。CEO们还需要一种高水平的企业家方法去建立和开拓机会，并且在他们所打开的局面中转换自如。

然而，成长也带来了不确定性和更大的复杂性，这意味着

企业必须考虑如何进行风险管理。在 CEO 日程表上“总是”出现的问题中，我们发现风险管理是关注的一个重点。

当 CEO 们考虑到成长问题时，他们的时间框架在拉长。我们非常愿意要求客户估计他们发展的时间范围，答案的各异主要取决于其各自企业的近期运作状况，但其实战略重点已扩展到大约 7 年时间。在早些时候，战略重点关注 18 个月的时间，在大多数情况下已足够，而在过去的若干年中，我们的企业把注意力放在模拟相对远期的未来，以及通过对所处行业的战略性模拟或复杂的竞争博弈分析来引导管理团队。

人口变化、技术进步以及全球性转移，已经对每一个行业的竞争边界和需要模式产生了意义深远的影响。CEO 们越来越认识到自身的一个关键作用，就在于根据未来将会发生的情况去激励鼓舞企业透视未来。他们当中的大胆之士将会选择一种远景并相应对企业做出改造。

长期以来，CEO 们已明晓他们在公司远景构建中的作用。今天，在建立和巩固清晰的公司价值的驱动下，这一重点正得到进一步的补充。这不仅仅是一种激发精神的手段，更是与所有员工就战略重点和运作范围等问题进行沟通的工具。这代表大部分战略家在 10 年前所考虑的战略重点到现在已发生了大转变。

这一突破意味着对远景和沟通的更为重视。整个组织都必须了解公司的战略方向，并感到有义务有责任要实现这个目标。

组织中的一种趋势就是，对企业中心或核心作用的兴趣重燃。在最近的一次讨论会上，Booz·Allen 公司的合作伙伴对公司客户日程上的最重要的商业问题进行了讨论，我们发现在 25 家合作伙伴中有 13 家正在与主要的大公司一起合作，对公司的中

心作用进行重新调整和界定。在某种程度上，这种再评价与适应于重构后公司管理流程的变革需要相关。然而它也受到外部的竞争性压力的驱动。过去迫使公司降低成本的市场压力，现也正促使他们重新思考企业业务组合的整体合理性。

这一领域里大多数的思考，重新强调了哪些业务属于公司的组合以及母公司该如何进行价值附加而不是削减，这在实际情况中太常见了。除了对最合适的战略和财务运作体系形式的传统争论，重新检测的浪潮主要集中于创建真正的全球性组织（在许多情况下，伴随的是传统“中心”职能在地理意义上的分散），集中于构思和管理战略联盟及其他扩展的企业关系，还集中于一些附加价值的“软”形式。

后续的作法还包括了对共享的公司价值观和企业精神的谆谆教诲以及组织学习和最优实践的有效应用。企业附加值越来越多地取决于智力资本的运用，而不是在单位成本上提倡规模经济。我们也注意到，更多的高层人员正集中关注对流程的管理。重构、重组浪潮要求不同于过去的管理方法，然而新方法发展很慢。在最近一次对 28 家重组后企业进行的分析中，我们发现在大多数情形下，CEO 们和他们的高层管理队伍基本上还在继续与过去一样的管理。他们采用同样的决策、计划和控制流程，以及同样的管理信息和报告系统。大多数人承认其中的不连贯性，但他们未能明确该如何解决这一问题。答案就是要采取下面这些行动：

- 重新定位由高层主管而不是由业务单元去管理并促进“流程”；
- 伴随行政授权和风格方面的相关变化，对包括高级管理层

本身在内的决策过程进行明确的重组；

- 创建新的运作管理系统，完善重组后的企业，并获得学习的能力。

在提出这些问题之初，CEO 们也开始更为认真地思考这些在过去几年里他们只在表面上接受的概念。多年来，扁平型组织、团队式管理、学习型组织、授权等类似的概念已在高级主管的行政词典中占据了一席之地，然而大多数 CEO 实际上仍继续加强着陈旧的、等级更为分明的传统。而现在，当 CEO 们更深刻地理解了这些理念并更加真心实意地想要去实践它们时，情况也就开始发生变化了。

新型组织的决定性要素与成员本身直接相关，建立管理层团队一直是 CEO 日程表上的一项。今天，几乎所有与我们交谈过的 CEO 都认为，排在他们面前第一位的巨大挑战，就是在最高层的 100 位经理中塑造更为杰出的企业家和团队。

在这种对高层团队重新关注的背后，存在着几种推动力。首先，大多数公司面临的变革进度及内容，需要大家共同分担，CEO 通常是无能独自承担的；其次，也非常有必要在经理们与公司之间重建社会型契约，重组和裁员的一个必然结果是单方面撕毁了隐含的忠诚。

CEO 们正在探索各种各样的方法以重组其团队，这包括明确的团队建设的练习、管理测度系统与奖励系统的调整，以及采用诸如激励企业家的内部“风险基金”等策略来进行实验。我们也注意到对选拔团队成员的重新重视，包括希望能与外界进行接触以征募最好的人员。

在 CEO 们的日程安排逐渐发展变化的同时，根本性的问题

在于目前所关注的焦点是否正确。在我们看来，新的日程安排的方向是比较合适的，但有一点几乎可以肯定，那就是在下一个 10 年中，我们将会看到许许多多的人从失败走向成功，其意义不亚于在过去 20 年中所发生的。20 年前的财富 500 强中，只有不到半数的企业在今天仍榜上有名，相当一部分的幸存者将此归功于其庞大的规模而不是出色的运营。

那些出局的公司之所以失败，原因就是他们对客户的需要、对技术发展及其他趋势的内涵缺乏足够的认识。另外，他们忽视了服务瓶颈并在产品交付系统中积累了过高的成本。结果，海外的和新兴领域里的竞争者就能够将交付系统外包从而降低其成本而捷足先登。

理论上，新的 CEO 日程安排将有助于企业领导者避免将来犯同样的错误，这可以通过很多方式来实现：关注增长和创新预示着加深对客户的了解和对价值判断的强化；BPR 的第二次浪潮将在保持最低成本的同时提高价值；还有，新型组织将重视共享的学习、不断的改进和更杰出的企业家精神。总的说来，我们观察到 CEO 们都在致力于为将来而理解和定位他们的公司。

当然在实际中，有些公司和有些 CEO 们将会比另外的一些做得更好，这是竞争的本质。但纵观全局，胜利者显然就是那些能够将自己清晰的远景与新的日程安排整合在一起，同时简化执行的挑战并激励组织做到最好的 CEO 们。

威廉·F·斯塔塞尔 (William F. Stasior)

Booz·Allen & Hamilton 公司主席兼首席执行官

纽约，纽约州

1998 年 7 月

前 言

作为咨询顾问，我最大的实力就是无知和提问。

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）

在过去的 10 年里，全球大公司的首席执行官（CEO）们都已认识到管理外部采购和供应商关系的战略重要性。由于 Booz & Hamilton 公司在世界一流公司中所建立起来的声誉，我非常幸运地能和他们一起为这些战略问题并肩工作。本书试图能捕获一些我在 Booz & Hamilton 公司担任咨询顾问的这 10 年中所学到的东西。得益于我合作伙伴的先见之明，使我有机会在广阔的领域进行研究，这为本书提供了基本的实践补充。

与彼得·德鲁克一样，我同样认为，一个咨询顾问的价值不是体现在拥有一切正确的答案，而是体现在提出正确的问题。因此，本书内容反映的不仅有我个人的经验，而且还有那些在全世界最好的公司里工作的高层管理人员和第一线的专业人士与我分享的许多经验的总和。那些公司反映了广泛行业范围——航空航天、汽车、建筑材料、消费品、通讯、电子、纺织、工业设备和自然资源——包括美国、欧洲、亚洲及环太平洋国家和地区。

另外，在与 Booz & Hamilton 公司的同事合作中，从很多资深合伙人及新入行的咨询顾问那里，我都学到很多东西。当然，如果