

物流与供应链管理系列 →



Category

Management in Purchasing

A Strategic Approach to
Maximize Business Profitability, 3rd Edition

采购品类管理

使企业盈利最大化的战略方法及实施流程

(第3版)

[英] 乔纳森·奥布赖恩 (Jonathan O'Brien) 著

蒋先锋 庄莉 译

郑越 审校

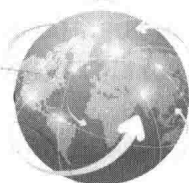


中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

物流与供应链管理系列 →



Category
Management in Purchasing
A Strategic Approach to
Maximize Business Profitability, 3rd Edition

采购品类管理

使企业盈利最大化的战略方法及实施流程

(第3版)

[英] 乔纳森·奥布赖恩 (Jonathan O'Brien) 著

蒋先锋 庄莉 译

郑越 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

CATEGORY MANAGEMENT IN PURCHASING: A STRATEGIC APPROACH TO MAXIMIZE BUSINESS PROFITABILITY (3RD EDITION) by JONATHAN O' BRIEN

Copyright: © Jonathan O'Brien 2015

This edition arranged with KOGAN PAGE PUBLISHERS through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright: © 2017 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 Kogan Page 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-2359

图书在版编目 (CIP) 数据

采购品类管理：使企业盈利最大化的战略方法及实施流程：第3版 / (英) 乔纳森·奥布赖恩 (Jonathan O'Brien) 著；蒋先锋，庄莉译。—北京：电子工业出版社，2017.8

书名原文：Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability, 3rd Edition

ISBN 978-7-121-32154-2

I. ①采… II. ①乔… ②蒋… ③庄… III. ①企业管理—采购管理—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 165483 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

印刷：北京季蜂印刷有限公司

装订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：22 字数：445 千字

版次：2017 年 8 月第 1 版 (原著第 3 版)

印次：2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价：78.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

目 录

导 读	1
如何使用本书	1
战略采购三部曲	2
第 1 章 采购品类管理介绍	4
采购品类管理今日之重要性	8
一切都是关于价值	13
确定品类	17
可能获得的效益	23
小结	28
第 2 章 采购品类管理原则	29
采购品类管理的三个基石	29
采购品类管理的四大支柱	40
公共部门的采购品类管理	47
零售领域的采购品类管理	50
小结	51
第 3 章 打好成功的基础	52
开始之前	52
采购品类管理流程的五个阶段	60
采购品类管理流程的实施	66
小结	68
第 4 章 第一阶段：启动	69
启动采购品类管理流程	70
规划项目	77
早期洞察力和方向设定	89

小结.....	108
第 5 章 第二阶段：市场洞悉.....	110
数据收集的介绍.....	111
价格和成本分析.....	124
理解外部环境.....	135
决定战略方向.....	149
小结.....	167
第 6 章 第三阶段：创新.....	169
生成采购战略.....	171
采购战略的完成.....	181
小结.....	192
第 7 章 第四阶段：实施.....	194
执行计划.....	196
项目实施.....	205
签订合同.....	224
小结.....	232
第 8 章 第五阶段：改进提高.....	234
捕捉收获.....	237
供应商关系管理.....	238
推动持续的改进提高.....	262
从新开始.....	265
小结.....	267
第 9 章 实现采购品类管理.....	269
5P 治理方式介绍.....	272
5P 治理：人员.....	273
5P 治理：精通.....	277
5P 治理：推广.....	281
5P 治理：回报.....	284
5P 治理：项目系列.....	289
建立 5P 治理.....	291
小结.....	292

第 10 章 确保现在和未来的成功	294
两个鼓舞人心的成功案例	294
采购品类管理成功因素与思考	300
未来把握什么	306
小结	311
附录 A 工具和模板	312
词汇表	338

导 读

如何使用本书

这是一本关于“采购品类管理”——一种通过结构化采购及所有业务部门的介入和参与从而使企业、公司、组织的价值、利益和利润最大化的策略方法的书。

本书是一本实践类图书，适合那些想应用并落实采购品类管理的人群。这类人意识到如果能切实地实施采购品类管理，这个方法就有可能带来引人注目的价值和利益。本书关注的重点是价值，关注如何通过有计划的框架干预采购，确保供应链利益的最大化。本书会改变物品采购的游戏规则，改变工作的根本方式，从而获得突破性进展。

与那些简单地剖析一下采购的理论和方法，然后将实践环节和应用部分留给读者自己操作的理论性和学术性的多数著作不同，本书是作者对多年从事采购品类管理工作、协助全球化零售企业应用采购品类管理，获得真实且巨大效益的实战经验的总结，代表了迄今为止对采购品类管理的最佳实践的观点。本书不仅提供了必要的工作模板和工具，也清楚地阐述了如何使用这些模板和工具。本书还在附录 A 中提供了一系列新模板，以便帮助采购品类管理的实践者们进行品类管理实战。

本书的目的之一是为想在企业内实施采购品类管理，或者想了解采购品类管理的管理人员和利益相关人员提供这方面的见解和参考，对于想要了解品类管理日常使用的实践人员也同样具有参考价值。

阅读本书，你将发现采购品类管理不仅仅是一个工作流程，它也是一种管理理念或管理哲学，具有为企业管理带来巨大的利益的无限潜力。采购品类管理与创造竞争优势、产品差异化一样，都是构建利益相关方价值、建立品牌价值的主要推动者。

作者本人应用采购品类管理并帮助各个公司实施采购品类管理已经有 25 个年头了，实施采购品类管理对有些部门来说就是“如何去买”的课题。但对很多人来说，才刚刚开始接受、理解、需要。许多公司声称它们已经开始实施采购品类管理，但切实实施的寥寥无几。如果只是为了招标或采购合同签约的目的而将

采购的物品按照品类进行分类并重复几遍，这并不能称作“采购品类管理”，只是换个名目而已，其效益也仅限于小小的数量提升。真正的采购品类管理将颠覆采购的游戏规则，但要达到这个目标，需要高质量的实施，而且要求整个组织都完全接受采购品类管理理念，在这个理念下共同呼吸、活出生命来。

通过本书，作者本人将解释什么是采购品类管理，并详细阐述采购品类管理流程每一步包含的意义，对每个核心工具提供深度解读。作者在本书里为采购品类管理的实践者们汇总了一批模板和支持工具。但使用这些模板和工具之前，我们必须探索采购品类管理的核心原则、一个高质量的采购品类管理实施所需要的推动力，以及一个企业接受并融入这个理念所需要做的准备工作。

战略采购三部曲

本书是作者出版的第一本书的第3版。在第一本书出版以后，作者又就采购原理的关键性战略写了两本延伸类书籍。这三本书是作为一个系列来写的，分别用来巩固、完善和整合采购品类管理的框架和方法、供应商关系管理（Supplier Relationship Management, SRM）及谈判计划。在本书里，读者会发现本书里的许多工具会与《供应商关系管理》（*Supplier Relationship Management*）和《专业人员的谈判技巧》（*Negotiation for Purchasing Professionals*）两书中提供的略有不同。这三部分的方法实际上是现代的、最佳的实战战略的核心所在，切实有效，在实际工作中必须相互协调一致。因此，建议将本书与它的姊妹篇《供应商关系管理》和《专业人员的谈判技巧》一起使用。如果本书介绍的某一个工具，也出现在另两本书中，这并不是重复，而是将该工具的应用提升到了一个新的高度。推荐将三本书一起使用，以具备一套完整的采购方法战略。

15个引导性提问

本书涉及采购品类管理的方方面面，以最合乎逻辑的方式组织编排，旨在为以下15个引导性提问提供答案和实践步骤。如果读者可以很有自信地回答这些提问，那就非常了不起。然而，对大多数公司来说，这些都是横亘在愿景和现实之间的棘手问题。这些提问帮助打开通向有效落实采购品类管理的途径。本书不仅提供了这些提问的答案，也有助于帮助公司采取实际行动，取得进步，从高质量实施采购品类管理中获得巨大价值。

采购品类管理的引导性提问：

1. 采购干预如何对公司的业务起到战略性和重要的作用？
2. 什么是采购品类管理？它如何能增加效益？

3. 哪些品类需要进行采购管理?
4. 如何甄别各采购品类的潜在机遇, 并对其进行优先排序, 配备相关资源?
5. 成功地采用和实施采购品类管理有哪些要求?
6. 如何在推行采购品类管理方式时引导企业全面介入?
7. 对于一个既定的品类, 如何确定组织要购买什么?
8. 就某个品类来说, 目前的状况是什么?
9. 如何确定针对某一采购品类的最优化、最理想的突破及未来的采购战略?
10. 如何保证我们将来的采购战略制定是基于对所有市场和外部驱动因素的全面理解?
11. 如何有效实施新的采购战略, 以实现其效益?
12. 一旦改进得以实施, 如何持续改进呢?
13. 如何管理那些在业务上对公司的生意非常重要的供应商?
14. 公司本身要如何架构和组织安排才能有效地实施采购品类管理?
15. 采购品类管理的方法在未来仍然还会有一席之地吗?

第 1 章

采购品类管理介绍

本章主要介绍采购品类管理是什么，为什么它与全球各行业领先的公司高度相关以及它能给企业带来的重要价值。本章阐述了不同经济和市场环境下，采购品类管理的价值是如何体现的，以及它如何积极地回应不同的商业需求和商业动机。

本章回答了如下引导性提问（导读中的 15 个引导性提问）：

1. 采购干预如何对公司的业务起到战略性和重要的作用？
2. 什么是采购品类管理？它如何能增加效益？

采购品类管理解读

采购品类管理是一种企业对其向第三方采购的商品与服务进行战略管理的方法。它是一种基于流程的管理方法，结合了业务改善流程和变革管理等许多方面。该方法不仅限于采购部门，通常也要求涉及业务的各利益相关方、各职能部门和每个个体的积极参与，才能确保其成功实施。因此，组织必须及时投入并给出承诺以便采购品类管理顺利实施；不过，可以预期的是，这项投入的回报会非常巨大。

采购品类管理的定义：

采购品类管理是一种采购管理的实战，将企业购买产品与服务的支出费用按照不同的功能，对应不同的供应市场，划分为不同的采购大类。分类后，企业中的跨职能部门对不同的品类进行采购费用支出分析，并

对各品类的产品与服务的使用、供应市场和供应商进行管理。

这种广泛而结构性的评估流程是对以前管理方式的积极挑战，它寻找并实施采购中的突破性机会，以便为企业创造巨大的价值。这种价值的体现可能是采购价格的大幅度降低，也可能是产品生命周期的总成本降低，或者是在看涨的市场环境中，避免了采购价格的上升，降低供应链风险，提高供应链的效率和有效性，增强供应链的合作与创新，有助于公司的品牌资产等各个方面。

采购品类划分

基本上，采购的品类可分为两种：

- 直接采购品类：直接使用在最终产品上，或者用于最终产品生产制造的原材料、元器件和服务。
- 间接采购品类：与最终产品不相关，或从总体上与企业运营相关的产品或服务。

企业在实施采购品类管理时常根据直接采购品类和间接采购品类的不同安排项目组工作和跨职能团队，以便发现各品类间的联系和机会。例如，一个负责车辆使用的间接采购品类的团队也是承担保障这一间接采购品类的理想团队或者相关团队（车队的保险费用成本与车辆的选择和规格息息相关）。

一个典型的，但不全面的，直接和间接采购品类范例如表 1.1 所示。

表 1.1 直接和间接采购品类范例

直接采购品类（典型的）	间接采购品类（典型）
包装	通用工程
铸件	法律服务
塑料模具	人力资源服务
大宗化学品原料	公司用车服务
纤维原料	设备管理
番茄	咨询服务
聚乙烯袋	合同服务（外包劳务）
瓶子	保险
纱线	市场营销、设计与广告代理服务
MRO（维护、修理及生产营运相关的备品备件）	物流
紧固件	信息技术服务
鸡胸肉	通信（电话、移动电话、视频、网络）
机械加工品	资产设备及项目采购
髌膝关节	土木工程
钢丝绳	复印及打印机

续表

直接采购品类（典型的）	间接采购品类（典型）
金属板材	废品回收
印刷电路板	差旅
过滤器	办公场地及维护
组件	文具
社会保障	印刷
马达	食堂及餐饮服务
软饮料	安全保障
控制与自动化系统	清洁服务
轮胎	公司场所除虫服务
油漆电缆	软件
橡胶	生产设备维护
机场起降时段	网络
伤口护理	员工医疗保健
电子元件	办公场所装修服务
罐子	
糖	
注射器	

不同的行业，如何划分直接和间接采购品类在企业与企业之间各有不同。例如，“印刷品”这个品类在多数公司中一般隶属间接采购品类，多为公司市场部所使用的营销印刷品，与公司的最终产品制造没有关系。然而，对于印刷出版业公司来说，印刷品就是直接采购品类。

这一切是如何开始的

采购品类管理在采购领域中初次出现是在 20 世纪 80 年代后期。它没有一个单独的采购品类管理先驱者，而是由少数开拓性公司在战略采购前沿领域中逐渐发展起来的创新方法。采购品类管理的产生也是一种回应，应对因全球化而逐渐发展壮大的供应商势力，对付越来越聪明、总能发现新途径开拓市场，保持市场占有率的供应商们。它的产生亦是对一种逐渐增长的认知的回应：如果采购能够在战略上承担更好的角色，企业将能获得更大的优势。这些早期的先行公司利用从采购、经济、质量管理和企业变革理论中借鉴的工具和技术，开始发展建立起采购品类管理的战略方法。这些年来，通过众多的实践验证，采购品类管理的实践者们和顾问们逐渐完善采购品类管理战略方法。如今，你可以看到采购品类管理呈现出多种形式，每一种在结构和内容上都稍有不同，但其基本原则始终是一致的。

如果你在网络上搜索“采购品类管理”，可能会因看到的结果而感到困惑。搜索到的结果更像与市场营销或零售相关的主题。如果你与专业的市场营销人员或零售商交谈，他们可能会对“采购品类管理”一词非常了解，但与本书中所描述的“采购品类管理”方法大相径庭（不过下一章我们将就此进行讨论）。

“品类管理”一词原本出现在20世纪80年代早期的市场营销学领域，市场营销人员对其定义为：一个根据消费者对产品使用情况对产品进行分组管理的品牌管理方法。[品类（Category）是指消费者认为相关且可相互替代的一组特殊商品或服务。依据FBI Best Practices Definition的定义，品类管理（Category Management, CM）是“分销商和供应商合作，将品类视为策略性事业单位来经营的过程，通过创造商品中消费者价值来创造更佳的经营绩效”。品类管理是把所经营的商品分为不同的类别，并把每一类商品作为企业经营战略的基本活动单位进行管理的一系列相关活动。它通过注重向消费者提供超值的产品或服务来提高企业营运效果。——译者注]这与从采购的视角看采购品类管理是不同的，而且很显然，在公司业务中品牌管理的角色不是由采购这一角色所承担的。尽管这两种品类管理的方法论在很多方面是不一致的，但两者仍然有某些类似之处。而零售业中的采购品类管理和营销品类管理关联性更强些。

市场营销学的品类管理

大零售商已经知道如果他们能够更有效地管理所有不同产品和产品品类，就可以提高销售和利润。该观点是将零售店看作品类的混合而非产品的集合，基于消费者对产品的使用情况和行为变化的未来预测，每个产品都是独特的。例如，市场营销学的品类管理关注“早餐谷物”品类的管理，而非“凯勒格玉米片或桂格燕麦粥”层面的产品管理。这种管理关注“早餐谷物”品类的目标客户是哪些，这一品类在商店中的陈列位置以及如何最好地展示和推销该品类，以求最大化的销售和利润。同时，消费者会享受清晰的品牌选择，通常，一个厂家会被某个品类选中成为“首选推荐”（primacy of presence），以尽可能地减小无效的品牌间竞争。这当然要付出代价，制造商要提供大幅打折、提供市场营销活动优惠甚至帮助零售商进行品类管理。最终的目的就是为零售商增加该品类的销售利润。

采购品类管理

在全书中，“产品品类”的核心原则是相同的，除了这里，我们进行品类细分的对象是企业的第三方费用支出，而不是最终产品，分类标准也不是“消费者如何使用产品”，而是产品或者服务的功能以及它们所属的细分市场。涉及的许多采购最佳实践，其中许多元素都是市场营销学所用方法的反转。确实，本书中所包含的许多战略分析工具都来自市场营销学工具，但都进行了“反转”处理以便从采购自己的角度进行理解和使用。

采购品类管理今日之重要性

Kraljic (1983) 曾表明：“没有一家公司能允许采购部门在认识和适应全球环境与经济变化上落后于其他部门。”他指出采购技巧已经发展并确立到一个相对稳定的时代，随着经济变化步伐在全球范围内的加快，采购也必须改变。这已经是 30 年前的观点，而在此之后，我们已经看到世界、企业、国际贸易以及我们的生活都发生了重大改变。在 2008 年我们还体验了 1930 年大萧条以后最大的一次经济衰退。这以后，对采购职能的角色和期望也发生了变化并且会持续变化。

在我从事采购事业的时候，采购的功能，在整个企业看来是“买东西”。买什么、从哪家供应商购买，往往已经由市场营销部门、生产部门、研发部门事先与供应商咨询后决定了。采购也就是“做交易”的最后一步，协商运费和退货政策等事宜。如果能再谈下一点价格，那就再好不过了。相比今天的领先企业，采购是放在战略职能部门的位置上，通常在董事会层面有一个代表负责人，有明确的职责领域，即拥有和管理与供应端的商业关系。明智的企业不会允许技术部门单独做采购和购买决定，而更鼓励一种协同工作的氛围，以识别和实施最有效的采购方法。

如今，采购职能代表着为企业及利益相关各方增加前所未有的巨大价值的机会，采购品类管理是实现这些机会的重要推动力之一。为了了解这些机会是什么以及它们是怎么产生的，我们有必要看一下这 30 年来的技术、市场和我们的生活是如何发展变化的，以及这些变化是如何需要企业实施更现代化、更具战略性的采购方法的。

技术推动

互联网、电子邮件和电子商务在全球范围内带来了商业革命，这已不再是新闻。当今时代，社交网络、移动互联、数据分析以及云计算（SMAC）正在持续发展。在大公司，采购几乎完全是以电子化形式进行的，对于定期与常规购买，很少或完全没有干预。利用与 eBay 拍卖相同的原则，都反转使用，采购团队可以与供应商进行实时的反向拍卖，为业务赢得明确的定价，所有的操作都在网上快速完成，不需要双方会见。反向拍卖（或称 e-拍卖）使得一个招标过程更加简单快捷，并利用杠杆效应获得市场中的最佳价格。

技术的进步使得采购过程更加有效，但也不是全部。当今技术允许世界各地的团队一起工作，以 20 年前不可能的形式进行合作。如今，我们有移动端和桌面应用，允许我们通过网络、信息，获得答案、连接，查看或随时分享给任何人、任何地方，只要我们选择这么做。“虚拟会议”非常普遍，多数台式电脑配备一些会议和即时信息应用程序，大多数全球性企业将虚拟会议列入日常工作。有些高

级的会议体验中有几乎真人大小的人，似乎在同一间屋子半张桌子外与你对话而不在半个地球之外。至关重要的是，工作技能和文化已经发展到能接受和使用这些工具。有效的企业电话、视频或网络会议与主持面对面会议一样，是职业人工具包的一部分。

对于非差异化产品，现在只要点几下鼠标就可以洞察市场获得最低价格，只要有良好的研究能力完全可以在线了解供应商的情况，而在过去，提供专业的市场知识是门行业。现如今，在全球性采购社团里可以分享知识和信息，同时传播最佳的采购实践方法。

我们很容易忘了我们已经走了多远，但是这些技术上的进步十分重要，因为它们使得采购功能更加有效，使日常的采购业务消耗更少的资源，让我们将精力放在超越地理边界、能够增加最大价值的领域中去。

世界越来越小

如今采购功能已经可以进入更大的市场，世界是开放的，全球市场早已为商业开放。曾经的度假目的地或不发达的国家现在已经是“新兴市场”或者可靠参与者，能够重复生产高质量产品，因为渴望西方货币，生产商们不惜一切代价。然而供应国正在发生改变。

像发展中国家，提供最先进、装备精良的工厂和成本低廉、动力十足的员工，没有贸易壁垒，并处于安全和人力资源监管的早期阶段，因此很多商品来自这些地区也就不足为奇了。

中国与美国在制造业产出上是差不多的 (Markillie, 2013)，但随着中国劳动力对工资期望值的提高，经济开始放缓，其他发展中国家正排队等着以更低的成本承接世界制造业。印度正替代日本成为世界上最大的采购国家之一。其他经济体正站在全球舞台上，至少是正在登上这个舞台；巴西和俄国曾被热议，但一直停滞不前。不要忽略了新兴的亚洲和非洲国家，比如斯里兰卡、印度尼西亚、尼日利亚、卢旺达和象牙海岸。伊朗经济显示出巨大潜力，像伊拉克和蒙古国一样，随着戈壁沙漠铜矿的发掘生产促成了其矿业繁荣，使其 2013 年的 GDP 增长 18%，而中国澳门等地的经济将会让我们惊讶。

也许你会想，商品和原材料世界范围的运输成本也许会抵消这些国家能提供的竞争优势，但并没有。例如，从中国往欧洲运输一台洗衣机费用才 6 英镑。根据体积大小，更小的物件就更合适了。

现在地球上的人口比以前多多了，而且还会更多，人们生活在更稠密的地域上，移动和交互都越来越多。全球交流只是个鼠标一点的距离，全球贸易只需要一两次点击。供应商们，至少说他们的一些运营，现在可以在地球上任何地方进行，只要有这个意愿、有能力、有企业的员工以及足够的基础设施即可实现这个

意愿。在未来，供应商们也许就不在今天的国家了，甚至可以不在一个固定的建筑或者地点，而是可以通过技术，分布在全球，进行连接和互动。这已不再是个根据地理和文化划分不同人群的世界，而是个巨大的、实时连接的网络。

这些新的经济发展给采购功能带来了令人难以置信的、获得低价优质的机会，只要采购能够在这些地区确保来源可靠。为应对新经济下不断变化的消费者喜好的挑战，智能采购利用了新进入市场的竞争者们带来的杠杆效益。然而，这些机会也伴随着责任和注意事项。

人人有责的“可持续发展”

“可持续发展”对于商业社区来说是个相对较新的词语。如今它出现在各个种类、各个层次的商业论坛中，也是决策中越发重要的因素。我们也可以讨论企业社会责任（Corporate Social Responsibility, CSR）或企业责任（Corporate Responsibility, CR），意思是一样的。二三十年前，对大多数企业来说，任何人谈论“可持续发展”都很少能激起执行管理层的兴趣。但是现在情况发生了改变，确保业务行为的可持续性不再只被一小群活动家们所关注。

随着全球化的原材料采购，在供应链上保持可持续性变得十分困难。全球经济变化如此之快，随着新的、前所未有的经济动态涌现，教科书很快就要重新编写。巨大的全球性企业已在供应链积累了前所未有的权力，这一方面带来了杠杆效益，同时也增加了不可持续方式采购的可能性。不仅如此，种植园或者服装厂里真正发生的事情是很难通过供应合同掌控的。

“可持续发展”对今日的企业是否重要取决于诸多因素，例如，压倒一切的品牌原则和企业价值观、公司内部政策、顾客与股东期望以及品牌保护的需要。未来，目前的驱动力可能会被制定为法律，公司将履行很多超出与供应商的合同关系的义务。

确定直接供应商时，很多合同上没有写明的，供应链上发生的步骤不能再被忽略。当今很多消费者都希望公司履行社会责任（Penn Schoen Berland, 2010），有些甚至让这些因素影响他们的购买决策，尽管良好的意愿与行动之间还有很大差距（Pelsmacker et al, 2005）。不过这个差距一定会变小的。越来越多的消费者希望他们购买商品的制造公司是规范的。或许，可持续的、公平的、负责任的、具有道德感的商业已经不再是吸引高端定价的特殊差异，而是每个公司都要做到的基本特征。也许挑拣咖啡豆的工人是否受到公平待遇，如同商店里的消费体验一样，都成为了产品的一部分。如果社会没有抱有这样的期望，就不会有那么多调查记者试图在大企业的供应链上发现声誉问题，企业也不会担心有什么没注意到的问题被揭发。客户和消费者似乎也更关心家喻户晓的品牌是如何运营的故事，而且一旦事情发展不好，也准备好了很多问题和建议。

现在,采购首先要了解供应链上发生了什么,然后采取正确的干预措施,与上游的企业目标协调一致。如此方式,反过来还有助于稳固竞争优势、保护和增强品牌。实际上实现这些是非常困难的。可持续性发展的提议作为独立项目也很少能成功,但如果它们是一个整体项目,采购功能如何运营和发展作为这个项目的一部分,那么可持续发展就可以实现。采购的主要机会是回应企业的可持续发展的愿望,把它们作为企业的采购方案的一部分。

我们对品牌、折扣和独特性的热爱

过去30年我们的生活发生了巨大的改变。如今在很多第一世界国家,我们的日常生活建立在全球市场的产品和服务上,我们根据自己喜爱的品牌选择购买商品。还有一个很简单的事实:作为消费者我们都喜欢折扣。今天我们更了解了自已想要的品牌和规格,我们希望在最好的地方以最好的价格买到商品。基于这个现象,沃尔玛建立了它的整个商业帝国,并不断通过规模经济,发掘新的、高效率的供应链设法降低价格。实际上,沃尔玛被认为改变了全球经济气候和压低了美国通货膨胀,就是通过“多一件打折”的活动反复吸引消费者。2008年,当美国经济开始衰退的时候,沃尔玛的盈利反而增加了。就是因为手头拮据的消费者纷纷从其他商店转向沃尔玛以节省开支。

现在,网络购物已成主流,使得固定成本低的新卖家以较低的价格销售同样的产品,与著名的大卖家竞争。除非这个产品的制造商为维持价格、减少竞争限制了销售渠道。比较一下真正的名牌香水价格,世界各地的零售商其实差不了多少。这与市场动态或一瓶香水的制造成本关系不大(这只占销售价格的很小部分),而是针对人们购买某个特定商品的精心制定的定价策略,这也就是所谓的品牌的价值。

尽管我们喜欢便宜,但依然愿意为我们认为特殊的商品支付更多,对那些独特的、与众不同的,或者能展示我们消费能力的高档品牌。穿着合适的运动鞋或者驾驶某一品牌的轿车会给我们带来无形的好处,它们使我们归入适当的群体或者展示了成功的外在形象,这些能让人感觉良好。不过事情并没有结束。消费者的需求正在改变,一个新生事物被证明比品牌更重要。现在,利用模块产品或新兴技术(如3D打印),为每位顾客创造个性化和独特产品的能力的市场机会正在展现。

对于那些同质化的商品,“更好、更快、更便宜”依然存在,尽管我们希望“便宜”但不是必需的。随着消费者们越来越富裕,比以往有了更丰富的选择,我们似乎知道从哪里找到最好的价格,但消费者们依然愿意为品牌和独特的东西埋单。或许“更好、更快、为你独有”看起来更符合顾客的胃口。这种影响是巨大的,现在他们塑造了全球商业的形态,企业竞争和成功的挑战更加困难但也是生存的