

科尔尼
ATKEARNEY

(奥) 克里斯蒂安·舒 (Christian Schuh)

(奥) 罗伯特·克罗摩萨 (Robert Kromoser)

(奥) 迈克·F. 斯觉摩 (Michael F. Strohmer) 著

(德) 拉蒙·罗梅罗·佩雷 (Ramón Romero Pérez)

(奥) 阿连卡·崔普莱特 (Alenka Triplat)

棋盘博弈 采购法

—— 64种方法削减成本

李 瑞 王春华 译

中国物资出版社

科尔尼
ATKEARNEY

(奥) 克里斯蒂安·舒 (Christian Schuh)

(奥) 罗伯特·克罗摩萨 (Robert Kromoser)

(奥) 迈克·F. 斯觉摩 (Michael F. Strohmer) 著

(德) 拉蒙·罗梅罗·佩雷 (Ramón Romero Pérez)

(奥) 阿连卡·崔普莱特 (Alenka Triplat)

棋盘博弈 采购法

—— 64种方法削减成本

李 瑞 王春华 译

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

棋盘博弈采购法：64 种方法削减成本 / (奥) 克里斯蒂安·舒 (Christian Schuh) 等著；
李瑞，王春华译．—北京：中国物资出版社，2009.9
ISBN 978-7-5047-3178-4

I. 棋… II. ①克…②李…③王… III. 采购—企业管理：成本管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 127798 号

策划编辑 王宏琴

责任编辑 朱琳

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮政编码：100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本：889mm×1194mm 1/20 印张：10.5 字数：164 千字

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5047-3178-4/F·1247

印数：0001—3000 册

定价：48.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

**“咨询顾问的成功之道，维系于其洞察客户需求之
根本及引导决策之正确的能力。”**

安德鲁·托马斯·科尔尼
(1892—1962 年)

前 言

撰写本书的构想始于 2005 年 12 月。那时，我们已经可以在众多文献中找到各种各样的采购战略模型。这些模型虽然各有不同，但都受限于各自所描述的采购战略，而这些采购战略与各类企业面临的具体现状之间又缺乏相互的联系。于是我们在不同的行业、产品生命周期的不同阶段或不同集中度的供应商市场对各种采购结构进行试验，最后终于找到了最简单的结构：供应力对比需求力。这个巴比伦集市原则、威尼斯成为贸易强国的秘诀以及大英帝国的建制基础，在今天依然行之有效！

供应力与需求力就像两条轴线，完美构建了采购战略，并将其进行逻辑分类。到 2006 年 1 月为止，我们已经分类出约 60 种有显著区别的采购战略，并将它们按两条轴线进行了整理，同时用不同的颜色对棋盘进行划分，以期提供更为清晰的视觉区别。我们对奥地利、德国和美国的客户合作进行了初步测试，结果证明它非常有效。供应力与需求力之间的逻辑关系似乎与高层管理者的想法不谋而合，而且可以促进采购与公司战略之间的联系。

从那以后，我们又进一步完善了棋盘博弈采购法™，并对其进行广泛

的测试。我们的棋盘博弈采购法TM被许多客户广泛运用于采购实践中。这些客户来自澳大利亚、奥地利、中国、捷克共和国、芬兰、法国、德国、意大利、俄罗斯、斯洛文尼亚、西班牙、英国、乌克兰和美国，涉及行业包括汽车制造和供应、军事装备（坦克）、建筑设备、包装、钢铁、交通运输、食品、制药、能源公用事业、电信和银行等。

本书旨在提供一个全面的战略来解决采购领域中的各种难题。为此，我们汲取了许多科尔尼公司内部的经验和见解。仅在过去的3年里，科尔尼公司就开展了500多个采购相关项目，涉及的采购金额超过5000亿美元。我们不但运用了当前最先进的知识管理系统，而且通过面对面的交流，获取了经验和信息。在撰写本书时，科尔尼的很多同事都参与了讨论，为我们提供了宝贵的意见。在此特别感谢以下同人：Inigo Aranzabal（马德里）、Thorsten Barkmann（杜塞尔多夫）、Jan Fokke van den Bosch（阿姆斯特丹）、Drik Buchta（迪拜）、Stephen Fowles（伦敦）、Patrick Dolisie（巴黎）、Stephen Easton（伦敦）、Joachim Ebert（芝加哥）、Jules Goffre（慕尼黑）、Martin Haubensak（杜塞尔多夫）、Kurt Hoch（维也纳）、Günter Jordan（慕尼黑）、Theo Klein（杜塞尔多夫）、Ruslan Korsh（莫斯科）、Robert Kremlicka（维也纳）、Rick Kozole（底特律）、Lian Hoon Lim（中国香港）、Dietrich Neumann（柏林）、Jean Dominique Rey（巴黎）、Thomas Rings（慕尼黑）、F. Nikolaus Soellner（杜塞尔多夫）、Oliver Scheel（杜塞尔多夫）、Siegbert Scheiter（杜塞尔多夫）、Peter Wessmann（杜塞尔多夫）和 Andrej Vizjak（卢布尔雅那或慕尼黑）。还要特别感谢编辑团队，尤其是 Marianne Denk-Helmold，

有了他们的帮助，本书方能顺利出版。

相信本书对于企业采购领域内的所有相关人员，无论是首席执行官还是工作人员都是适用的。深切希望这本书能帮助读者对其采购流程取得切实有效的改善。

克里斯蒂安·舒

罗伯特·克罗摩萨

迈克·F. 斯觉摩

拉蒙·罗梅罗·佩雷

阿连卡·崔普莱特

目 录

1 采购：进退两难	1
1.1 采购业现状调查	2
1.2 采购模式的转变	6
2 以 4 种基本战略构建 64 种模式	9
2.1 支出管理	13
2.2 改变需求的性质	17
2.3 利用供应商之间的竞争	22
2.4 寻找与供应商的联合优势	27
3 采购博弈棋盘™的使用	33
3.1 采购博弈棋盘™上的公司指纹各不相同	35
3.2 采购博弈棋盘™应用实例	38

4 采购博弈棋盘™	49
A1 需求削减	51
A2 合规性管理	53
A3 采购外包	55
A4 采购联盟	58
A5 瓶颈管理	60
A6 垂直整合	63
A7 核心成本分析	65
A8 按需创新	67
B1 合同管理	72
B2 全方位支出管理	73
B3 大型供应商全面合作战略	75
B4 联合采购	77
B5 政策框架管理	78
B6 优化合同框架	79
B7 基于采购的设计	81
B8 利用创新网络	83

C1	跨产品线整合	86
C2	供应商整合	88
C3	基础数据管理	89
C4	成本数据挖掘	92
C5	产品比较	93
C6	成分比较	95
C7	产品分解	99
C8	功能性评估	100
D1	跨单位整合	102
D2	跨产品代整合	104
D3	支出透明化	106
D4	标准化	108
D5	降低复杂度	110
D6	流程对标	112
D7	生产设计	114
D8	规格评估	116
E1	全球采购	117

E2	自产或外购	120
E3	供应市场情报	122
E4	信息征询函或询价函流程	124
E5	可视化流程组织 (VPO)	129
E6	产能协助管理	134
E7	供应商分层管理	136
E8	价值链重组	138
F1	低成本国家采购	140
F2	最优化流程外包	144
F3	逆向竞标	146
F4	允许附加条件的竞标	148
F5	供应商管理库存 (VMI)	150
F6	虚拟库存管理	152
F7	可持续性管理	153
F8	收入共享	156
G1	基于成本的价格模型	157
G2	成本回归分析	159

G3	价格标杆	162
G4	所有权的总成本（TCO）	163
G5	供应商开发	166
G6	总生命周期概念	169
G7	基于项目的合作	171
G8	利益共享	173
H1	线性绩效定价	174
H2	因素成本分析	175
H3	非绑定的价格	176
H4	利用市场失衡	178
H5	供应商精益化改善	179
H6	成本降低协作	182
H7	基于价值的采购	184
H8	战略联盟	186
5	结束语	189
	附 录	191
	作者简介	193

1 采购：进退两难

撰写本书的出发点是对采购领域内思维变化的感知。在与采购经理和高级管理人员探讨时，我们越来越多地感受到采购模式日益发生变化，数十年来成功运作的采购战略似乎已经失去了往日的风采。供应商单方面提高价格，却不愿（或者不能）确保供应安全；采购者由于害怕在公司内部丢失面子，致使长久以来的利润率逐渐流失。

我们对整个行业内的各种采购案例进行了总结，通过分析来支持这个观点。此调研方法的框架建立在科尔尼公司所总结的“成功采购七要素”理论上：

1. 采购是一项跨领域的高层管理任务。在制定与执行企业战略时，采购部门必须将销售、研发和生产置于同等重要的地位。
2. 外部沟通是采购流程中的一个关键因素。公司与供应商沟通时，必须保持意见统一。
3. 采购部门需要使用各种分析工具，同时尽力掌握比供应商更多

更详尽的市场信息。供求双方间传统的“掰手腕”游戏早已过时了。

4. 以公司需求力与供应商供应力为基础，采购方必须为各个采购类别制定相应的战略，从而达到缩减成本、提升价值的目标。
5. 在制定需求及生产力规划时，采购部门需与销售和生产完全、直接、平等地整合。
6. 采购方必须拥有适合的信息处理系统，并能随时了解“谁向哪个供应商买了什么”。
7. 采购方必须配备足够的技术及商务主管人员。公司内部需要为其建立理想的职业发展规划。

1.1 采购业现状调查

为了研究采购业现状，我们制作了调查问卷，并将调查函直接寄给受访公司的首席执行官或总经理，共有 600 名来自不同工业或企业的高管受邀参与调研，其中 200 名回应了调研问卷中关于有多少“成功采购七要素”正被用于他们的企业中。参与调查的这些公司活跃在各个行业，如汽车供应、机械工程、食品、医药、交通、原材料加工以及能源网运营等。参与企业的概况如图 1 所示。

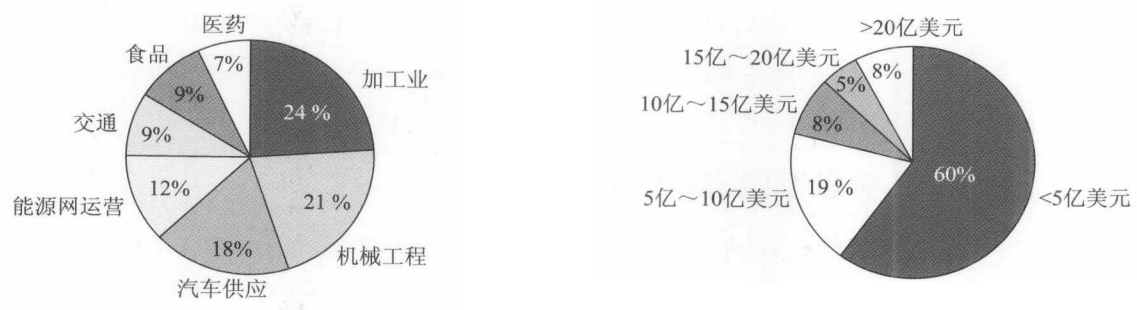


图 1 基于产业与收入规模的参与商细分

本次调查的答复率达到 30% 以上，远远高于同类调研的平均水平。这已经证明了，采购部门管理好坏对于企业来说是多么重要。

各公司的所有答复均用数字表示其采购部门的完善程度。答复评

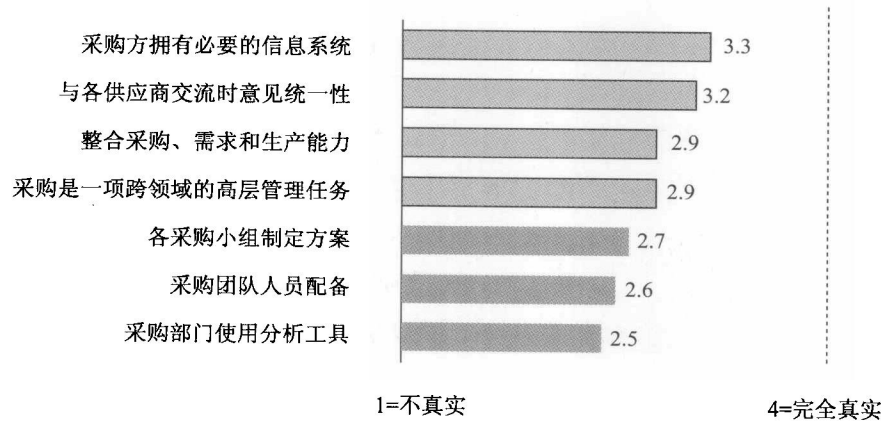


图 2 受访公司采购领域各项评级

分满分为 4.0 分，其范围包括：“1——不真实”，“2——部分真实”，“3——基本真实”，“4——完全真实”。各项评分结果如图 2 所示。

信息系统支持有效采购

恰当的信息系统在各项调查中完善程度最高，为 3.3 分。现在大部分公司都通过并购的方式发展。在各个地方生产相同或不同的产品，使用不同的 IT 系统。因此，采购部门需要一个高度一体化的、统一的 IT 系统，以增加组织内部的采购透明度，并且能了解“谁向哪个供应商买了什么”的问题。高层管理者一致给予现有信息系统积极的评价。

有针对性地与外部供应商进行交流

有针对性地与外部供应商进行交流的完善程度也很高，为 3.2 分。最差的情况被认为是，采购方面面临被供应商预先确定的局面，例如必须购买指定的定制产品，有针对性地了解与供应商的沟通，避免了被供应方精明的销售人员双轨战略利用。整体来说，行业现状良好。

严格遵守需求与能力规划

需求与能力规划和采购整合的完善程度相对良好，为 2.9 分。利用滚动式规划流程，按照公司自有生产设备的产能和供应商的产能来

调和预期的客户需求。在这个流程中，销售、生产与采购必须具有同等重要的地位。

充分参与战略问题的讨论

采购被广泛认为是一项跨领域的高层管理任务，为 2.9 分。大部分产品和服务的成本结构是在战略规划初期确定的。为了使采购在战略中发挥应有的作用，采购需与销售、研发和生产并行作为制定和实施企业战略的一部分。

加强各采购类型的针对性策略定制

成本削减或增值定制战略的使用仅得到中低评价，为 2.7 分。基于公司需求力和供应商供应力，需要实施有高度差异的战略。然而，从以往咨询经验来看，只有少数相类似的战略被采购方采用。例如，需求整合或签订长期合同。这使得许多成本削减或增值机会未能被开发利用，而且隐藏了采购方与垄断供应商之间关系过于密切的风险。

人员配备不足

有关采购人员配备的得分位列倒数第二，为 2.6 分。只有拥有足够的高素质、技术与业务熟练的员工，采购团队才有可能参与战略规划、进行大量分析工作或制定差异化战略，达到削减成本与提高价值的目的。正如媒体所报道的，有些公司目前正面临难以聘请到合格人