

# IBM 的电子化采购战略分析

网上采购能够带来效益，然而成功实施这一战略需要协调多方面的工作。在实施网上采购的每一步，IBM 都遵从这样的目标：更好地协作、整合供应商、降低成本。如今，通过英特网同 IBM 做生意的供应商数目达 2.7 万；该公司全年采购的 460 亿美元商品和服务中，逾九成通过网上进行。

当电子化采购(e-procurement)还只是一个与供应链相关的概念时，IBM 公司已经在认真考虑这件事。九十年代中期，这家年营业额达 884 亿美元的公司开始了其无纸化采购的进程。该公司制定了详细的规划，包括重新定义和重新设计采购流程，到 1998 年底推出雄心勃勃的电子化采购计划，旨在使所有的供应商都能在网上开展业务。

IBM 采购战略和流程改革副总裁 Pat Knight 说：“这是一个价值取向的战略：我们承担不起仍然通过纸面来做生意。”为此，IBM 立即行动与供应商达成网上交易的共识；通过集成 IT 和其它流程以统一的姿态与供应商开展业务；重组业务流程，实施集中采购战略；与供应商协作，通过因特网增加供应链的可见度。

收效是明显的，对于 IBM 来说，电子元件和其它硬件的采购额占 IBM 销售商品总成本的 76%。如今，在该公司每年采购的 460 亿美元商品和服务中，逾九成通过网上系统进行。



## 快速行动

IBM 的管理人员并不讳言当时遇到的困难。然而取得的进展却是迅速而显而易见的。该公司采购战略和流程改革副总裁 Pat Knight 说：“实施起来非常不容易。1998 年第四季度刚开始的时候，通过英特网同我们做生意的供应商数目为零，而现在这一数目是 2.7 万。”

然而面临的挑战是，如何使供应商相信电子化采购所具有的优势。许多公司对基于网络的业务渠道持谨慎态度。有些厂商不愿意在网上进行价格谈判，还有的对网络安全性不放心。

Knight 说：“这是一个价值取向的战略。在 1998 年决定通过电子化方式来做生意时，供应商就必须选择要么按照这种方式，要么去找其它的用户。”

Knight 认为快速行动非常关键。她说：“行动得越早，推广起来就越快。对于供应商来说，如果有 100 个人要求他们这样做，他们就会被弄糊涂了。在那时候，我们同供应商一起做了很多工作。

随着 IBM 下一阶段计划的推出，合作伙伴是否准备好仍然是一个问题。Knight 称，在网上发出一份采购订单并不困难，困难的是把复杂得多的各种流程放到网上去做。这些流程包括协作设计、技术方案制定、采购批量计划和预测、库存管理，以及当涉及到外包制造服务时的供应问题等等。

## 对供应商保持统一

观察家称，IBM 煞费苦心推行其流程，在电子化采购方面已走在了业界的

前列。Aberdeen 集团的分析师 Tim Minahan 说：“IBM 最先认识到供应商关系及其对自身总体表现的重要性，很长一段时间以来，其在采购方面的表现出类拔萃。”

IBM 的战略是，通过集成 IT 和其它流程以统一的姿态出现在供应商面前。基于这种考虑，IBM 公司连接至供应门户的专用交易平台诞生了。

Knight 说：“在 IBM 的网站上我们有一个供应入口，这是所有联系的统一入口。我们把它看作是拥有 2.7 万个供应商的最大的专用交易平台，其业务可以是简单的开发票或下订单，也可以是复杂的产品推介功能。”

<b>IBM的采购效率显著提高</b>		
	<b>九十年代初</b>	<b>今天</b>
<b>采购订单理周期</b>	<b>30天</b>	<b>1天</b>
<b>合同周期</b>	<b>6~12个月</b>	<b>30天</b>
<b>合同长度</b>	<b>100页</b>	<b>6页</b>
<b>通过互联网交易的供应商</b>	<b>0</b>	<b>27,000</b>
<b>成本节约</b>	<b>0</b>	<b>3.77亿美元</b>

**通过电子化采购战略，IBM公司的采购成本大幅下降。**

IBM 的应用工具包内容包括：基于英特网的报价工具、物料补给、便于外包制造商处理 IBM 物料订单的过程、图形交换使公司可以分享技术设计信息、流程更改及停产通知的管理。

起初，该公司自己开发出电子化采购软件，向元器件及其它供应商提供培训和现场技术支持。IBM 现在同 i2 技术公司和 Ariba 合作，将来准备更多地转向其它软件供应商。

有些供应商仍然使用 EDI 来处理一部分交易，包括采购订单、发票、发运通知等。Knight 说：“我们将某些传统的业务继续留给 EDI 处理，同时扩展英特网渠道。”

并非所有的供应商都在网上处理业务。AMD 公司的一位发言人称，他们公司就没有这样做，尽管他们同 IBM 就电子化采购的问题进行过讨论。另一家供应商则称，同 IBM 在网上进行交易的复杂性因情况的不同而不同，通常取决于从该供应商采购金额的大小。

IBM 同其它公司于 2000 年 6 月份共同创建了 E2open，但仅使用该交易平台出售过量库存。Knight 称，IBM 的采购部门只是以“内部方式”使用该公共平台，如跟 E2open 伙伴合作，推动 RosettaNet 等标准的应用。



## 集中采购，重构业务流程

分析师及业界管理人员称，企业要成功实施网上采购，首先必须使其采购部门运作良好。IBM 就是这样做的，他们所做的每一步都遵从这样的目标：更好地协作、整合供应商、降低成本。达到这些目标的关键是把注意力放在集中采购上。

IBM 全球服务部门的采购副总裁 William Schaefer 说：“以前，我们的采购职能严重分散，每个工厂和每个业务单元都有自己的采购部门，以不同的方式工作。那时候，最高管理层并没认识到采购部门的重要性，不愿意把最出色的员工放在那里。”

九十年代中期 IBM 有 100 多个采购部门，常常与同一个供应商签有多份采购合同。Knight 说：“我记得有一次，在美国我们曾与一个供应商签了 85 份合同。你可以想象获利的是哪一方。”大部分工作是通过手工进行的。公司管理人员称，当时 IBM 的采购工作局限于手工进行，人手解放不出来。

到九十年代中情况发生了变化，该公司意识到成本和效率可以做到集中控制。IBM 的第一阶段改革计划包括：将资源由行政转到采购；建立公共的流程、工具和管理系统；启动提升竞争力和成本降低计划。

在第二阶段，IBM 制定了计划，实施流程重组、供应商更大限度的参与、以及在同行业中衡量竞争力。这些举措使 IBM 能够实施电子化采购中的关键部分：用网络覆盖所有流程、交易和采购、覆盖全部供应商、采购实现无纸化。

付出的努力已经有了回报。六年前，IBM 采购订单的处理周期是 30 天，现在只要 1 天。1995 年该公司的合约周期是半年到一年，现在只有 30 天。即使是仍需要纸面处理的领域，他们也取得了巨大进步，一般合同的长度从 100 多页减少到只有 6 页。

通过降低管理成本、缩短订单周期、更好地进行业务控制，以及实施电子化采购带来其它方面效率的提高，去年 IBM 节省了 3.77 亿美元。此外，IBM 的竞争优势也得到了提高，Knight 估计每年该数目在 30 到 40 亿美元之间，与业界其

它同行相比较，这一数字可以反映出该公司的成本降低水平。

她举例说，如果 DRAM 的价格下降了 10%，而竞争对手能够以低于 10% 的价格买到该元件，那么 IBM 只有以比下降 10% 更低的价格才能取得竞争优势。

Schaefer 说：“自动化采购带来的最基本价值在于：我们可以从耗费大量时间的事务性工作中脱身。以前，采购人员每天花 5 个小时在电话里回答别人的问题：他们的订单在哪里，为什么还没有发货。而如今采购不再是一个服务性的部门。”

Knight 说：“我们把它当作是很有影响力的部门。采购在公司里的角色正在改变，这不是指某人已达成一笔最好的交易。采购角色具有第一位的影响，可通过新产品推介来利用供应商的技术。这些转变可使公司受益，也可使供应商受益。”

## 强调供应链上的协作

复杂的电子化采购战略如何面对严峻的市场现实，目前情况还不明朗。特别是今年的库存严重积压，反映出当前工业滑坡的现状。

IBM 全球服务部门的 B2B 和供应战略师 Craig Jett 说：“许多公司认为他们的预测是准确的。但在很多情况下，这些预测是错误的。”

IBM 采用了 i2 的预测工具组合，在做采购决定之前同主要用户协作来协调手工预测。该公司一直坚持的目标是：在预测方面进行协作，通过英特网在供应链中增加可见度，同合作伙伴分享价格、可用性和产品地点。

此外，随着 OEM 越来越多地依赖 EMS 公司来进行产品制造，协作变得越来越重要。Schaefer 说：“随着合同制造商越来越多，IBM 更多地依赖于外部提供者。这给采购部门带来更多的压力：他们需要充当供应商和供应链各环节之间的桥梁。我认为这是一件有益的事情。”

合作伙伴之间的协调是顺利做出采购决定的一个重要方面。内部协作也非常重要，特别是在产品设计的早期阶段能够实现采购成本的节约。Aberdeen 集团最近的一份研究结果显示，多达 80% 的总成本是在产品设计阶段决定的。在大多数企业，产品和服务的采购是最大的支出，占企业总收入的一半。

然而，对于产品的成本、质量、结构或装配，最有效的决策往往是在最初的采购阶段，工程和采购人员的协作至关重要。Schaefer 说：“如果你只有采购员而没有工程师，计划就不可能实现，因为采购员只是做了采购工作中的业务部分。他们不能参与关于技术的讨论，不能讨论在设计的关键时刻使用什么零件，以及哪些产品是非工业标准零件。所有这些难题都将贯穿后续的库存补给及物料供应问题。”

外购也改变了成本等式。Schaefer 说：“在产品成本中，每一美元中有 70 到 75 美分是花在外部采购上，比例常常超过一半。”

Knight 指出，不管是涉及到单个交易的执行，还是在网上执行复杂的流程，采购必须快速地为投资带来高回报。他说：“对我们来说最核心的问题是，当涉及到流程时，如何寻找潜在的股东价值。采购能直接为公司创造利润和价值。”

Knight 说：“这是一个你能快速取得成功的领域，并可能获得机会。IBM 的改革计划就是采用网络技术和整合资源，提供业务价值。”