

General Dynamics 实施电子采购的三个阶段

电子采购带来效率的巨大节约正吸引着越来越多的 OEM 公司在其业务流程中应用这一方法。市场研究公司 ARM 预计，2008 年电子采购将增长到 28 亿美元，复合年增长率为 9%，这一增长率比软件行业总体水平高出 50%。美国国防产品制造商 General Dynamics 是电子采购的积极倡导者，早在这一工具刚刚出现之际，该公司的管理层就决定让各事业部考虑如何利用电子商务平台进行公司每年 80 亿美元的采购。

该公司旗下 C4 系统事业部率先实施电子采购，通过采用 Ariba 平台和改变业务操作流程，它的采购价格下降 5%-15%，且与供应商的交流更加迅速有效，采购时间缩短 50%。如今，C4 的方案已经在全公司应用，公司整体采购支出平均节约达 16%，执行采购业务的周期缩短了 25%-50%。

选择合适的解决方案

在电子采购之前，C4 的采购竞标主要是纸面作业，后来升级到 Excel 表格、传真和电子邮件。采购人员起草符合公司规定的文件，然后将提议发给潜在的竞标者，在接下来的几轮会谈中回答竞标者的问题。投标开始，C4 收到来自多家供应商的标书。标书五花八门，采用不同格式，比如一份关于 PCB 布线的标书可能就附有 3,500 张图，且文件缺乏统一性。

C4 系统供应链管理主管 **Bob Kane** 意识到，必须以成本更低、基于网络的流程来取代人工流程。**Kane** 决定在 C4 系统部进行电子采购的实验，该部门每年花费 6 亿美元用于直接和间接物料采购，共有雇员 2.3 万人。

Kane 的团队用了一年的时间对电子采购工具进行评估。他们研究了数家供应商的产品，最后锁定了 3 家。**Kane** 表示：“我们必须非常小心，确信所选出的供应商没有退出该项业务的打算，所提供的方案能够被广泛应用于公司多个事业部和所有类型的采购合同。”他们邀请这 3 家供应商演示产品细节，最终选择了 **Ariba** 的解决方案。**Ariba** 是一家专业的电子采购平台提供商，其软件可与 ERP 系统集成，帮助公司进行直接和间接物料的电子化采购。

Ariba 的产品分为两部分：

监控合同执行情况的 **Ariba**

Buyer 和电子战略采购平台

Ariba 企业战略采购。由于

Ariba Buyer 要求放弃原有 **Bob Kane**：*我希望能将 **Ariba** 软件变成*

的计算机系统，与后端系统 一种标准，基于这一平台不同事

*集成的工作量巨大，**Kane** 业部之间能充分进行合作和交流。*

的团队决定先不用该工具，

而是将精力集中在 **Ariba** 战略采购工具上，首先实现的是反向拍卖、

匿名竞标和索取信息等功能。几乎同时，**General Dynamics** 实施了



一套新的、Ariba 软件能够访问的 ERP 系统,并安装了一套来自 Dunn & Bradstreet 公司的“支出聚集”工具,这使它能获得公司支出的全部信息。

Ariba 软件的收费大约为 50-75 万美元,可提供了多项收费模式,比如按年签署协议。安装系统需要两个月左右的时间。实验阶段,C4 尝试地开展了一些电子采购业务,如匿名竞标和反向拍卖业务,参与竞标的供应商能够通过电子方式递交标书,以获得 C4 的合同;或是 C4 提出要求,希望为某一元器件或服务支付怎样的价格,竞标者递标以赢得合同。

在实验阶段结束时,Kane 发现该系统的确为公司节约了成本。它能以比原来低 5%-15%的价格采购物料,与供应商的交流更加迅速有效。为此,他决定扩大竞标工具的应用,最大程度地消除与单个供应商协商、签订非竞标合同和长期合同的成本。

大规模实施

Kane 首先对其事业部中 150 个采购人员进行 Ariba 系统培训。由于采购人员分散在 15 个地方,他们形成一个虚拟团队通过 Ariba 的软件进行交流,学习如何通过电子的方式进行以前的手工工作。Kane 说:“他们的业务操作方法变得更加聪明,操作速度不断提高。”由于该软件基于浏览器,学习起来并不困难。培训之后,采购专员能够进行简单的拍卖,在 10 分钟内做出潜在竞标者的名单。

对供应商的培训相对复杂一些。最初，供应商都有抵触情绪，他们担心 **Ariba** 这样的软件可能会吞噬他们的全部利润。但他们很快认识到，该流程比纸上流程简单得多，而且还能快速收到对其竞标的反馈，“这些知识能帮助供应商不断提高竞争力。” **Kane** 说。

供应商收到用户名、密码和网址之后，登陆 **C4** 的采购交易系统，注册成为用户，学习如何使用软件进行投标。他们能够下载一份 **C4** 的供应商使用指南，指导他们一步步熟悉采购流程，同时他们还能从 **Ariba** 获得更多关于系统使用的指导。

供应商仍然能够和 **C4** 所指定的采购人员进行交流，但必须使用这一系统进行正式信息交换。当一个采购人员启动一项业务时，他使用 **Ariba** 工具发送招标意向书，邀请供应商对一个项目进行投标，每个人都能在同一时间获得信息。招标书包括招标细则和期限等信息，在招标过程中没有人能获得特权。

为进一步扩大应用，**Kane** 要求其事业部超过 2.5 万美元的采购必须通过 **Ariba** 流程，以确保公正和成本、效率满足目标，这使掌握这一系统成为采购人员的必备素质。**C4** 系统事业部应用成功之后，

General Dynamics 的其它事业部亦开始采用 **Ariba** 战略采购工具。

如今，其采购人员有充足的时间通过一种全新的方式管理支出，能够每三个月对报价进行更新，而不是过去一年签订一次合同。而且，他们还能在事业部之间调拨存储芯片等物料。每次拍卖结束后，采购人员反馈给供应商在竞标中的排名及下次竞标如何改进的建议。

扩大平台的功能

在 **General Dynamics** 大范围应用 **Ariba** 战略采购工具之后，该公司决定进一步扩大投资，采用 **Ariba** 的支出管理工具，该系统构建在 **Ariba** 企业战略采购工具之上，增加了分析和目录管理能力。**Kane** 表示：“新增的功能使我们在直接物料、间接物料和服务的支出上获得更好的可见性，我们能更好地与供应商进行合同谈判就成本节约达成共识。”

过去一年，**General Dynamics** 每月通过 **Ariba** 企业战略工具进行 500 次交易，这一数字仍在增加。**Kane** 透露，他正准备跨多个事业部推行 **Ariba Buyer** 软件的使用，目前他已经完成了对 **Ariba Buyer** 软件的使用测试。“我希望能将 **Ariba** 软件变成公司采购的一种标准，基于这一平台不同事业部之间能充分进行合作和交流，集中采购以获得最优价格。”

目前，**General Dynamics** 主要的 15 个事业部中已有 10 个已经采用了 **Ariba** 的工具。尽管他们仍使用了多种 **ERP** 解决方案，但在战略采购的层面却是标准的。**Kane** 希望未来能更紧密地结合 **ERP** 和采购系统，使之成为无缝连接的管理工具。