

# 跨国公司采购管理新模式

2006-11-27

## 一、跨国公司“外包”采购业务

许多跨国公司在操作采购活动中，都采用“业务外包”的做法，将采购部门从单纯服务于生产的职能中解放出来。耐克（Nike）公司就是一个广为人知的极端例子。这家世界运动鞋霸主没有直接的原材料供应商，甚至没有自己的工厂。在很多发展中国家的工厂里，耐克鞋被日夜不停地生产出来，而工厂的主人却不是耐克。这些工厂拥有自己的原料供应商——布匹、塑料、生产设备等等。这些供应商们也同样拥有自己的供应商。

耐克无疑是成功的。从 1992 年到 1998 年，这家公司的股东获得了超过 30% 的股本收益。这种成功在很大程度上是建立在“大采购”战略成功的基础之上。从生产到广告，从飞机票到午餐，从仓储到市场调研等等，都是通过采购得以实现。

认识自己的核心能力对于采购也是很重要的。在美国微软公司全球的 3 万余名雇员中，有超过一半的雇员是从事软件开发的，1 万人左右做市场和销售工作，另有 4000 人左右从事财务、人事、办公室管理和物流管理工作。其他业务和资源全部通过采购获得。

世界饮料工业的头号巨人可口可乐公司也采取了同微软类似的做法。它虽然保留了“可口可乐”工厂，保留了诸如财务、人事等管理职能，但始终把大部分精力投入市场和销售领域。即使在市场部门的工作中，工作的主要内容也是保证利用通过采购获得的消费者研究、零售研究、竞争对手等研究结果的准确性，并保证能够应用到公司的渠道策略、广告策略和新产品开发策略中去。这几年来，可口可乐公司也开始对生产进行采购，即进行“合作生产”，如“天与地”、“醒目”等。

微软注重开发，可口可乐注重市场，并非偶然。提到微软，人们首先想到的是好用的软件；提到可口可乐，人们首先想到的是充满活力的广告和地道的美国文化，大概除了供应商本身，没有人会去注意“office 软件的包装是哪生产的”，“可口可乐的水是哪条河里的”等问题。

可以说，对那些成熟的跨国公司而言，他们把资源和注意力更多地放在“核心能力”上面，而对于那些与核心能力无关的业务，则尽量通过采购获得，这是他们的普遍战略，是值得国内企业借鉴的成功之处。

## 二、“联合采购”促进技术创新

从某种意义上说，厂商的产品是供应商的产品的组合。产品的价值蕴含在它的各个组成部分的价值之中，如果组成部分的价值增加，产品的价值就自然得到增加，而且这种增加在大多数情况下要远远大于部分价值的增加。相同品牌的笔记本电脑，采用奔腾 III 处理器和采购奔腾 II 处理器要相差数千元，而处理器本身的差价仅有数百元，这说明供应商的技术创新能力对厂商产品的价值有多么大的影响。

厂商和供应商的关系被看作是以一个厂商为中心的庞大网络，这个网络并不是由一个厂商完全占有，而是由多家同类厂商所共同占有。在这个以创新和速度决定企业生存的时代，可以说，谁善于使用供应商的创新能力，谁就在竞争的天平上掌握了一个重重的砝码。

美国通用汽车公司从上世纪 80 年代中期就开始与供应商联合进行汽车发动机的研发，有力地保证了该公司在美国市场上的主导地位，雅马哈公司甚至将非关键零配件的研发工作全部交给供应商去做。

供应商的技术创新一般有两种类型：一是为了降低成本、提高质量和生产效率，供应商进行改善生产流程，引入新的设备，优化生产工艺等活动；这类活动并不是导致最终产品的改变，只是对生产的过程进行技术创新。二是为了增加产品的附加值，供应商对产品进行重新设计或发明改造，使产品的最终形态产生变化，这种变化直接导致产品性能的提高，更具

有吸引力，价值更高。如应用于客户的产品，将直接导致客户产品附加值的提高。

增值创新的回报是巨大的。对于供应商来说，增值创新意味着获得竞争对手难以模仿的竞争优势，如果获得自主知识产权，这种优势将会扩大。而且，这种创新面对的是全部客户，而不是单一客户。瑞典的利乐公司就是进行这种创新活动的典范。该公司的专利技术——超高温灭菌技术和无菌纸包装技术就被全世界的食品、饮料公司广泛应用。该公司的技术优势被认为是不可模仿的。对于厂商来说，首先利用供应商的增值创新，同样会获得难以模仿的竞争优势。在欧洲和美国，IBM 公司率先倡导使用 Linux 的操作系统，正在威胁微软在这一领域的领先地位。

增值创新需要通过供应商和厂商之间的某种机制才能够得到。跨国公司在同供应商的创新合作时有 3 种模式：交易型、服务型和伙伴型。

交易型：即直接采购供应商的技术成果或创新产品。这种合作最简单，甚至在双方没有任何合作历史的情况下也可以进行。一般来说，进行这种交易不涉及企业之间其他方面的联系。该技术或创新产品的价值已经得到验证，风险较小。

服务型：供应商根据厂家的要求进行技术创新。这种合作一般建立在双方供货合同的基础上，技术创新作为增值服务，内容多是在现有产品的基础上改变产品设计，核心并不复杂，风险较小。客户可付费，也可以不付费。有些精明的供应商甚至主动向客户提供这种服务。跨国公司与国内企业的合作多属于这种类型。

伙伴型：供应商与厂家结成创新伙伴，双方的研究人员组成技术创新小组直至成立专门的研究机构进行深度合作，成果共享，风险共担。一般来说，双方具有长时间的合作历史和深厚的合作基础，技术的互补性很强，技术成果对双方都具有重要意义。相对来说，合作项目的风险较高。IBM 公司和东大阿尔派之间的战略合作伙伴关系就是一个很好的例证。

### 三、以考核制度限制采购腐败

在跨国公司，考核制度、企业文化和采购制度建设是限制采购腐败的三种主要手段。

采购人员的绩效考核不但是调动员工积极性的主要手段，而且是防止业务活动中非职业行为的主要手段，在采购管理中也是如此。甚至可以说，绩效考核是防止采购腐败的最有力的武器。好的绩效考核可以达到这样的效果：采购人员主观上必须为公司的利益着想，客观上必须为公司的利益服务，没有为个人谋利的空间。

如何对采购人员进行绩效考核？跨国公司有許多成熟的经验可以借鉴。其中的精髓是量化业务目标和等级评价。

在年中和年初（或年底），跨国公司都会集中进行员工的绩效考核和职业规划设计。针对采购部门的人员，就是对采购管理的业绩回顾评价和未来的目标制定。在考核中，交替运用两套指标体系，即业务指标体系和个人素质指标体系。业务指标体系主要包括：采购成本是否降低？卖方市场条件下是否维持了原有的成本水平？采购质量是否提高？质量事故造成的损失是否得到有效地控制？供应商的服务是否增值？采购是否有效地支持了其他部门，尤其是生产部门？采购管理水平和技能是否得到提高？当然，这些指标还可以进一步细化，如采购成本可以细分为：购买费用、运输成本、废弃成本、定货成本、期限成本、仓储成本等，把这些指标一一量化，并同上一个半年的相同指标进行对比所得到的综合评价，就是业务绩效。

对个人素质的评价相对就会灵活一些，因为不仅要包括现有的能力评价，还要包括进步的幅度和潜力。主要内容可能包括：谈判技巧、沟通技巧、合作能力、创新能力、决策能力等等。这些能力评价都是与业绩的评价联系在一起的，主要是针对业绩中不尽如人意的方面，如何进一步在个人能力上提高，为配合这些改进，那些跨国公司为员工安排了许多内部的或外部的培训课程。

在绩效评估结束后，安排的是职业规划设计。职业规划设计包含下一个半年的主要业务

指标和为完成这些指标所需要的行动计划。这其中又有两个原则：第一个原则是量化原则，如质量事故的次数、成本量、供货量等；第二个原则是改进原则，在大多数情况下，仅仅维持现状是不行的，必须在上一次的绩效基础上有所提高，但提高的幅度要依具体情况而定。

跨国公司的采购管理也在发展变化，远非完美，但一些基本的原则，尤其是那些非常合理的原则，确实值得国内企业认真学习和借鉴。这些原则包括：把个人关系同采购关系严格地区分开来；目标和战略先于采购行为；注重市场环境的基础研究；运用考核、培训和企业文化来提高采购人员的素质；树立“采购部门是服务部门的观念”，切实理解其他部门的采购需求；运用采购推动创新；量化采购指标，避免模糊决策。