

Sun 成功采购的三个秘诀

作者：米瑞嘉

时髦的电子贸易并非 Sun 公司的风格体现，加强交流才是该公司供应链战略的关键。

2000 年第四季度，Sun 公司的库存周期为 14 天。分析家称这归功于其密切的供应链伙伴关系，以及对需求的预测能力。其成功的秘诀在于与主要的供应商确定工作绩效管理流程、建立专用交易网站以及灵活运用 CEM 合作伙伴。这些举措帮助这个产值近 200 亿美元的公司，在经济增长放缓的时期，能够比其对手更具灵活性和竞争优势。

在担任 Sun 微系统公司供应链管理副总裁数年之后，Kevin Carroll 深刻理解成功采购的关键不是发表议论，而是找出解决方案。他带领其全球 50 名下属成功地建立了一个高效的供应链管理系统。

“这大大提高了其成本效率。”Bear Stearns 公司分析师 Andy Neff 称，“通过降低成本，Sun 公司的采购战略帮助其守住了利润底线。”



与前 40 家供应商确定工作绩效管理流程

就 Sun 公司供应链战略而言，其核心是与前 40 家供应商开展协作。这种关系并不是时髦的“电子合作伙伴”，也不完全取决于价格因素。Carroll 说，Sun 公司已经与供应商建立长期的深层次关系，这种关系超越了简单的商品交易。

十多年之前，Sun 公司针对其供应商推出了工作绩效管理流程，并将这项基本战略沿用至今。针对上述前 40 家供应商，Sun 通过正式流程对其成本、质量、交付、产品供应能力和技术进行评估。他表示双方合作确立目标，且每季度开会进行正式审查。Carroll 说：“在会上，我们会考察进展情况，讨论下一季度可能出现的困难和挑战，并且制订很多计划。”

但 Sun 公司的管理流程远不止此。包括 Carroll 在内的 Sun 公司高层管理人员每半年或每年都需会见供应商，考察过去一年的合作情

况，并明确来年须着力开展的工作。**Sun** 公司还每年举行颁奖晚宴，表彰那些表现最好的供应商。

Sun 要求其合作伙伴必须具有可信度。该公司为其供应商确立了较高的目标，但其标准确立旨在增进双方合作，**Carroll** 说。“我们确实通过这些标准提高了供应商的期望，并帮助我们确定在哪里进行战略性投资。”

Micron 科技公司是 **Sun** 的供应商之一，于两年之前跨入 **Sun** 公司前 40 大供应商行列。该公司负责联网和通信业务的副总裁 **Mike Sadler** 称：“资格认证过程颇为严格，与其它客户相比就更是如此。然而 **Sun** 公司销售那么多关键系统，它们对质量和可靠性也就越加看重。这也使得进入壁垒或门槛相当高。” **Sadler** 说，但这种结构和加强沟通的做法确实颇多助益。“沟通并不是一个每天都会碰到的问题，但每季度的聚会是总结经验，探讨未来的好机会。该流程中的这一规定非常有价值。”

由于采取了灵活的沟通和交流方式，**Sadler** 认为 **Sun** 公司商品管理部门在接纳创新性问题解决时，往往比其它公司更加开放和坦诚。“**Sun** 确实有助于我们提出创造性解决方案，因为合作中更多的是协调，而不是简单地发出指令。这使双方都获益匪浅。”

Sadler 说，另有两个原因使得 **Sun** 公司更易合作。其一、**Micron** 公司派员常驻 **Sun** 公司，在相关管理问题上他能够代表这家芯片制造商的观点；其二、**Sun** 公司的采购队伍技术力量雄厚。**Sadler** 说：“他们对复杂技术问题的理解往往更加透彻，我们与他们之间的交流更加有效。”而合作的结果使 **Micron** 公司建立了更高的可信度。

在过去七年间，**Sun** 公司一直在努力将其营销、经营工作整合到采购活动中，以便尽可能贴近供应需求。该公司已经集成了几项第三方软件应用，为今后 6 个季度建立了一项滚动计划。**Sun** 公司还定期与供应商进行交流分享这些信息。

为了采用更紧密的方式将供应商整合在一起，**Sun** 也计划采用某种专用的、基于网络的技术，以便缩短交流时间。

网上采购增效益

Sun 公司最新开展的供应链工作即是建立专用交易网站，它能充分测试其整合能力。在过去的几个月中，Sun 公司已经通过这一门户采购了价值 5 亿美元的元器件，Carroll 估计这个数字在今年 6 月底之前将会打破 10 亿美元。

人们很容易理解专用交易网站的好处。在一个受到邀请才能访问的门户网站中，获得认可的供应商和其它有访问权限的公司都能看到同一份需求清单，比如说询价单。据 Carroll 介绍，供应商能够检查这份清单，并根据需要获取更多信息。投标往往在 90 分钟内完成，且随时都会发生，供应商在大多数情况下看不到其竞争对手的投标情况。因此，Sun 公司有理由相信其获得了最好的市场价格。

Carroll 认为这样做的好处在于可以“跳过价格谈判，直接进入战略谈判。”在 Carroll 看来，传统的投标流程可能会持续几个月时间。他说，这是在浪费时间，在寻找商品时完全没有必要这样做。

谨慎使用采购网站

并不是所有的供应商都喜欢采购网站，并且，网上采购存在风险。Micron 公司对 Sun 的在线交易并没有太大的兴趣。Sadler 说，Micron 对这个专用交易网站没有什么期盼，而且“积极抵制”参与任何此类网络。他说：“平等交换的事儿本来就很少，与客户合作的动力也不会太多。如果某家公司原本打算在交易网站中购入很多产品，但结果却出现了库存过多的情况，我们会让他们清仓甩卖。但我们不可能让 Sun 公司这样做。”

Gartner 集团公司 McGuckin 说，风险也同样存在，尤其是在质量方面。众所周知，Sun 公司在过去的 18 个月中受到低劣 SRAM 内

Celestica的成功战略

- 与顶级的OEM合作
- 提高竞争优势和规模为客户提供价值
- 扩展增值服务领域
- 多元化的产品和市场
- 持续的有选择的兼并
- 通过规模优势和良好的运营提高利润水平

存问题的困扰，尽管他们确实执行了颇为严格的质量规程。但就本质而言，交易网站以价格为基础，采用这种方法进行交易很难与供应商合作提高产品质量。这就在很大程度上增加了质量问题的风险。尽管如此，据 McGuckin 介绍 Sun 公司的高层管理人员仍然坚持以严肃的态度探索专用交易网站的使用。

AMR 研究公司分析师 David Cahn 说，它们之所以这样做，确实有原因。“交易网站是每家公司的前进方向。” Carroll 同样认为这样做意义非常。同时，他认为其主要供应商对此事的态度非常重要。他说：“我们不想放弃既有的供应商关系，它们为了支持 Sun 公司已经做出了巨大投资，我们不想危及它们的利益，不会把所有东西都拿出来招标。”

按照 Carroll 的说法，他们面临的挑战是明确在何种程度上利用专用交易网站。比如说，在 Sun 公司采购队伍中，目前大约有 30% 的人员正在与供应商直接进行谈判。

将 70% 的产量外包

Sun 公司供应链管理的另一个主要部分是与 CEM 的关系。Carroll 说，Sun 目前正在以更大力度推动其外包业务，通过 CEM 向市场推出更多产品。事实上，他希望该公司外包产量在 6 月底达到公司总产量的 65-70%。在他看来，这样做颇多助益，不仅能够降低 Sun 公司的制造管理费用，而且还可以加快对市场的反应速度。目前该公司只有三座工厂。

Carroll 说：“我们一直采取高度平衡和动态调节的做法。但是，在过去五年间，我们已经从当初让合作伙伴代工制造简单的板卡，到现在制造 4 路集成服务器产品。”

在处理与 CEM 伙伴关系上，Sun 公司采取的方法与管理主要元器件供应商相同，那就是确定目标，定期开会讨论。

Celestica 公司负责 Sun 全球客户的副总裁兼总经理 Michael Augustinavicius 说，该公司早在 10 年之前就已成为 Sun 公司的 CEM 伙伴，这种合作关系在很大程度上能够发挥作用，因为这是一条双向渠道。Augustinavicius 说：“我们着力成为 Sun 的延伸，这是一种

非常成熟的关系。作为长期合作伙伴，我们非常重视如何实现双方的共同目标。”

Carroll 认为，与 **CEM** 保持密切的合作伙伴关系至关重要，因为他们负责 100% 的零部件采购。随着市场的变化，这种关系也会不断发生变化。

Sun 公司希望通过努力将其 **CEM** 伙伴和其它合作伙伴更加紧密地与其内部业务流程联系在一起。**Carroll** 说，最简单有效的做法就是建立一个能够共享信息的专网。他说：“我们希望供应商了解我们的原材料需求。”但是，**Carroll** 也提出了建立专用门户的设想。通过专用门户，合作伙伴可以实时制定计划和共享信息。他计划首先与前 5 家供应商和主要 **CEM** 伙伴开展合作，然后再向其它公司推广。

Sun 公司的采购战略

确立共同目标：与每个供应商定期开会确定目标；每个季度回顾检查，每年对进展情况进行评估；明确需要着重探讨的领域。

明确可测量的评估方式：价格、性能、质量和其它 10 年之前就已采用、现在仍然有效的衡量方式。

多样化：将制造业务分散给三家主要的和两家小型 **CEM**；与主要元器件供应商广泛开展合作。

在适当的时候通过技术手段提高合作：目前还没有按照网络系统方式对其供应商表现进行衡量，但希望通过专用交易网站采购产品；希望通过因特网密切与合作伙伴的交流与沟通。