

数字化采购开启价值增长新时代

宋志浩，梁乐华，杨博

随着互联网技术的飞速发展，数字化采购对于企业的意义越来越重大。在本文中，我们尝试为首席采购官梳理数字化采购的价值结构，并提供一个通过数字化采购和高级分析技术创造最优价值的简单框架。

2016年我们对全球各地首席采购官的调查显示，如果采用端到端的数字化采购计划，企业每年可节省20%~30%的成本，交易性采购可减少约30%的时间，而且价值漏损将减少50%。那些已经采用更为成熟的商业和需求分析工具的首席采购官均确信，数字化采购是开启价值增长的钥匙。

随着互联网技术的飞速发展，数字化采购对于企业的意义越来越重大。然而，我们发现，中国企业的首席采购官普遍存在两大疑问：一、数字化的核心要素是什么？二、如何打造适合自己的数字化采购转型方案？在本文中，我们将回答这些问题，尝试为首席采购官梳理数字化采购的价值结构，并提供一个通过数字化采购和高级分析技术创造最优价值的简单框架。

问题一：数字化采购的核心要素是什么？

麦肯锡认为，数字化采购是指“供应商和商业用户通过大数据高级分析、流程自动化和全新协作模型，提升采购职能效率，大幅降低成本，从而实现更快捷、更透明的可持续采购”。

数字化采购包含两大核心要素：识别和创造价值以及防止价值漏损。这两大核心要素分别对应四大类采购解决方案：支出可视化、协作型先进采购、采购支付以及绩效管理（见图1）。

图1 数字化采购包含两大核心要素：识别和创造价值、防止价值漏损



资料来源：麦肯锡采购事业部

核心要素之一：识别和创造价值

简而言之，识别和创造价值工具可为战略采购流程提供支持。进一步可分为能够实现支出可视化的工具和能够为协作型先进采购提供支持的工具。

1. 支出可视化工具

该类工具具有先进的支出数据分析功能，并可自动生成采购结果。凭借具有人工智能和自我学习功能的算法技术，有些跨国企业和综合性企业已经实现了数据清理和分类的自动化。我们预计，如果增加数据来源，引入品类层级的基础性关键绩效指标（KPI），可进一步丰富目前市面已有解决方案的功能。新一代系统将有助于实现首席采购官梦寐以求的采购功能，即能够在预算和利润表中直接跟踪支出节省情况。

2. 协作型数字化采购工具

该类工具作为平台主要整合各个采购职能的细分工具。品类战略端到端平台工具在采购各重要流程节点为品类经理提供指导。目前尽管有许多系统支持交易性采购流程，但很少能够生成综合性品类策略，或者识别降本杠杆。而品类战略端到端平台工具在创建品类策略过程中的每个步骤（如了解需求、分析市场、生成降本措施、衡量措施实施的效果等）自动提示与跨职能部门合作方

召开相关里程碑会议，保存和跟踪所有讨论意见，直至各个步骤实施完毕。

我们服务过的东南亚某领先石油企业采用这套先进的系统工具，取得了令人满意的成效。制定品类策略的时间缩短了25%~40%，品类管理团队的效率得到大幅提升。比如一个试点项目的各团队超过了平均节省初始成本20%的目标，降本目标也比原计划提速35%落地。

其他协作型数字化采购工具还包括品类分析解决方案、白纸分析和应当成本分析、业务协作门户、供应商深度透视和电子化采购活动等。随着对复杂数据分析能力的持续提升，以及各数字平台的功能性和易用性的不断改善，这些工具将极大帮助企业识别采购可持续降本的机会，最终实现价值最大化。

核心要素之二：防止价值漏损

防止价值漏损所需要的解决方案包括企业常用的ERP系统，以及管理采购支付流程（S2P: Source-to-Pay）的工具和绩效管理工具。

后者包括数字化的采购支付工作流程工具和自动化合规管理工具。对于许多企业，尤其是对跨国制造和服务企业而言，价值漏损仍然是有待解决的一个重要采购问题。高级合规管理功能对于数量大、金额高的外包合同尤其有效。同时对于交易次数很多的采购，如果人工分析无法满足要求，高级分析解决方案还能够查看和识别不合规的情况。例如，交通、运输、包裹服务；维护、修理和运营（MRO）；租车或酒店支出。目前，这些领域中现有的单点解决方案将越来越多地整合成为综合性应用程序包，以解决供应商和采购方不合规的问题。

数字化绩效管理工具分为对外的供应商绩效评分卡和对内的采购组织绩效评分卡。供应商绩效评分卡系统可实时提供对供应商绩效、差距以及预期成本、质量或者交付时间等问题的洞察。与系统监控的自动化范围和服务水平相关联时，还能提供经过整合的索赔管理功能。当拥有了这些数字化信息后，品类经理就能够第一时间发现供应商出现的问题，更快采取行动并做出决策，同时系统还能提供相应工具帮助、鼓励或促使供应商做出改进。

采购组织绩效评分卡记录并衡量整个采购部门或单个采购品类的绩效。系统将记录战略采购团队的全部活动，并同时跟踪成本节省措施的落地实施。首席采购官可以通过这个系统，非常简洁且全面地监督和管理工作的进度和结

果，也可以细致到审阅每位品类经理的绩效完成情况与业务水平。绩效管理工具还可以植入到其他工具中，比如品类战略采购 workflow 工具，从而实现对团队、品类以及个人绩效的实时管理。

问题二：如何打造适合自己的数字化采购方案？

在了解了什么是数字化采购后，首席采购官们面临的第二个问题便是如何选择最适合自己企业的数字化解决方案。不同解决方案对采购端到端的各个环节影响不同，有的增加效益，有的提升效率，有的可实现企业采购的可持续发展（见图2）。最终的价值影响将因企业而异，具体取决于交易量、采购品类、企业人员的业务熟练程度以及其他现有流程。

图2 不同的数字化采购方案在效益、效率及持续发展方面会产生不同的价值影响

		价值影响		
		效益	效率	持续
支出可视化	① 先进支出情报&自动化采购洞察	✓		
	② 品类战略端到端平台	✓		✓
协作型 先进采购	③ 品类分析解决方案	✓	✓	✓
	④ 白纸法和应当成本分析	✓		✓
	⑤ 业务协作门户	✓	✓	✓
	⑥ 供应商深度透视			✓
	⑦ 电子化采购活动：电子化RFX、电子目录、电子竞价		✓	
	⑧ 供应商协作平台	✓		✓
采购支付	⑨ 采购支付流程 workflow		✓	
	⑩ 自动化合规管理：供应商、合同、采购员		✓	
绩效管理	⑪ 供应商绩效评分卡			✓
	⑫ 采购组织绩效评分卡			✓

资料来源：麦肯锡采购事业部

企业应明确优先价值驱动因素，是想提高交易效率，通过敏锐洞察达到更好的谈判协商结果，还是改进预测功能降低采购风险。然后，以此为基础选择相应的工具。例如，对于物流、运输以及MRO（维护、维修、运营）方面支出很大的企业，采用针对特定品类更为复杂的优化模型和工具可能比较有利。

对于采购大批量库存单位（SKU），而且不同SKU价格变动大，对合同条款差异甚大的企业而言，应考虑采用价值漏损自动化工具。

我们曾经帮助一家全球领先的钢铁企业设计数字化采购解决方案和转型实施路线图。首先，我们为该企业做了为期一个月的高阶诊断，对识别和创造价值以及防止价值漏损这两大要素进行了全面分析。在明确优先价值驱动因素，平衡效率、效益和可持续发展的需求后，我们建议该公司首先引入白纸分析、高阶数据分析以及电子竞价平台数字采购工具，并进一步帮助该公司设计了为期2年的数字化采购实施路线图。预计转型落地后能够实现4000万~7000万欧元的收益。



数字化采购不仅可识别降本机会、创造价值，防止价值漏损，还可以极大减少交易性采购所需的时间。那么，未来这些新工具是否会取代采购员或品类经理的采购工作？我们认为恰恰相反。企业现在就应着手储备相关人才，研究数字化采购解决方案的各项功能。只有不断试验并持续改进，首席采购官才能够确定哪种数字化采购解决方案有助于提升企业的价值创造能力。①

三位作者诚挚感谢同事卢梦娇对本文的贡献。

宋志浩为麦肯锡专家副董事，常驻上海分公司；

梁乐华为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司；

杨博为麦肯锡采购事业部亚太区经理。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。