

采购的未来

数字化颠覆传统采购模式



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

数字化技术近年来飞速发展，正在颠覆传统采购业务模式。简化和自动化将变得司空见惯，智能与洞察取而代之成为核心竞争力。数字化采购通过应用人工智能、物联网、机器人流程自动化和协作网络等技术，打造可预测战略寻源、自动化采购执行与前瞻性供应商管理，助力企业降低成本和管控风险，并发掘新价值来源。

目前国内大多数企业的采购业务普遍存在大量手动流程，不仅效率低下，还会导致采购历史无法追溯，合规性难以保证等风险。随着企业信息管理系统逐渐普及，部分管理先进的企业已经开始使用电子采购系统，但是系统间的数据往往难以兼容和共享，无法高效支持企业快速制定科学、智能的业务决策，导致采购成本始终居高不下。

随着数字化技术的快速发展并应用于采购业务，采购流程的简化和自动化将逐渐变得司空见惯，智能与洞察取而代之成为

核心竞争力。德勤2017全球CPO调研显示，亚太地区大部分参与调研的CPO相信数字化技术将在未来3年在采购领域发挥不可替代的作用。在国内，已经有少数领先的企业开始了数字化采购转型的工作，联想集团已经于全球70多个国家的各个业务部门，实施和使用了SAP Ariba云采购解决方案，成功实现了采购业务的流程简化、成本降低、风险合规以及数据可视化，从而实现了采购数字化转型的领先步伐。国内大部分管理领先的企业已经开始启动数字化采购转型的工作，许多企业已经开始为数字化转型制定实施路

到2020年，采购将全面进入数字化时代，采购必须做出改变，转型势在必行。

线图；同时，领先的数字化解决方案提供商正投入大量资源开发数字化采购产品和解决方案。到2020年将会有更多的国内企业加速数字化采购转型的步伐，届时，采购业务将全面进入数字化时代。

我们认为，数字化采购是指**通过应用人工智能、物联网、机器人流程自动化和云端协作网络等技术，打造可预测战略寻源、自动化采购执行与前瞻性供应商管理（如下图所示），从而实现降本增效，显著降低合规风险，将采购部门打造成企业新的价值创造中心。**

可预测战略寻源

- 预测采购需求
- 实时分类和管理支出
- 预测未来供应来源
- 洞察商品所有原产地的上岸成本
- 完善支出知识库

前瞻性供应商管理

- 预测供应商绩效趋势
- 结合第三方数据源，实时监控潜在的供应商风险
- 应用VR技术实现供应商访问与现场审核

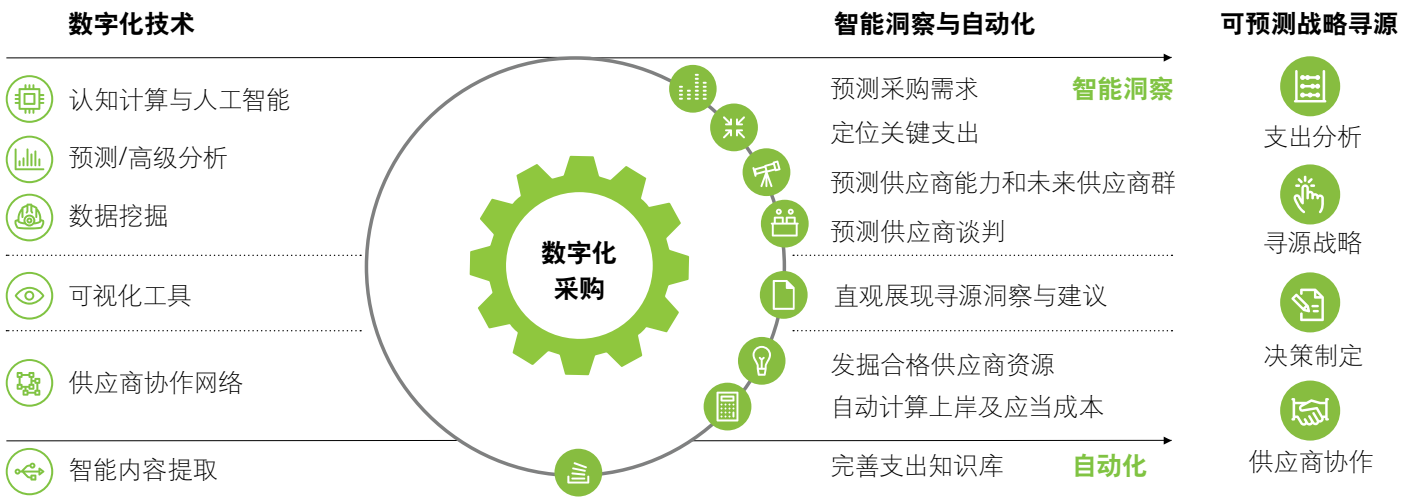


自动化采购执行

- 自动感知物料需求和触发补货请购
- 消除重复性手动操作
- 基于实时物料配送信号自动触发付款
- 自动执行安全付款
- 应用供应链金融实现按需融资

可预测战略寻源

在战略寻源（即从寻源到合同）环节，数字化采购将**完善历史支出知识库，实现供应商信息、价格和成本的完全可预测性，优化寻源战略并为决策制定提供预测和洞察，从而支持寻源部门达成透明协议，持续节约采购成本。**



支出分析

数字化采购将建立实时支出管理体系和支出知识库，应用预测分析技术，帮助企业预测采购需求和支出结构，进而定位关键支出，实现可持续降本战略。

- 实时监控合同支出与执行，并应用认知计算和人工智能技术预测采购需求，自动生成寻源建议，帮助企业优化采购与生产管理效率；
- 打造认知支出解决方案，借助强大的计算能力实时分类与管理AP系统的支出数据，同时结合预测分析技术，快速预测支出类别和结构，从而为企业定位关键支出，提供成本节省和风险降低的可行性洞察；
- 应用智能内容提取技术，及时从合同中提取有价值的信息，例如价目清单和支付条款等，从而完善支出知识库，帮助实现广泛细致的支出分析。

寻源战略

数字化采购将提供强大的协作网络，帮助企业发掘更多合格供应商资源，同时智能分析和预测供应商的可靠性和创新能力，并依据企业发展蓝图预测未来供应商群，逐步实现战略寻源转型。

- 应用认知计算、人工智能和数据挖掘技术，结合第三方数据源，评估和预测备选供应商的可靠性和创新能力，并依据企业的中长期创新需求，预测与企业发展战略相契合的供应商群；
- 借助领先的供应商协作平台，例如通过Ariba网络连接全球超过250万供应商，并根据不同商品的关税、运输及汇率等因素，自动计算所有原产地的上岸成本及应当成本，在全球市场中发现最优供应商；
- 结合品类管理功能，根据不同品类的需求特点和技术含量等因素，分别制定差异化寻源策略和可复用标准流程。

决策制定

数字化采购将应用智能分析技术，预测供应商对企业成本与风险的影响，为寻源提供可视化预测及业务洞察，从而提升供应链的整体透明度，帮助企业更加智能和迅速地制定寻源决策。

- 应用认知计算和人工智能，基于供应商资质、历史绩效和发展规划等因素构建敏感性分析模型，从而更加准确地预测供应商对企业成本与风险的影响，帮助筛选优质的合作对象；
- 借助高级的可视化管理仪表盘，直观展现寻源洞察与建议，简化领导层的决策制定过程，将寻源执行及决策周期缩短50%¹，从而大幅提高市场敏捷度，加速企业产品上市。

供应商协作

数字化采购将智能预测供应商谈判的场景和结果，分析并推荐最优供应商和签约价格，同时自动执行供应商寻源任务，最终建立可预测的供应商协作模式。

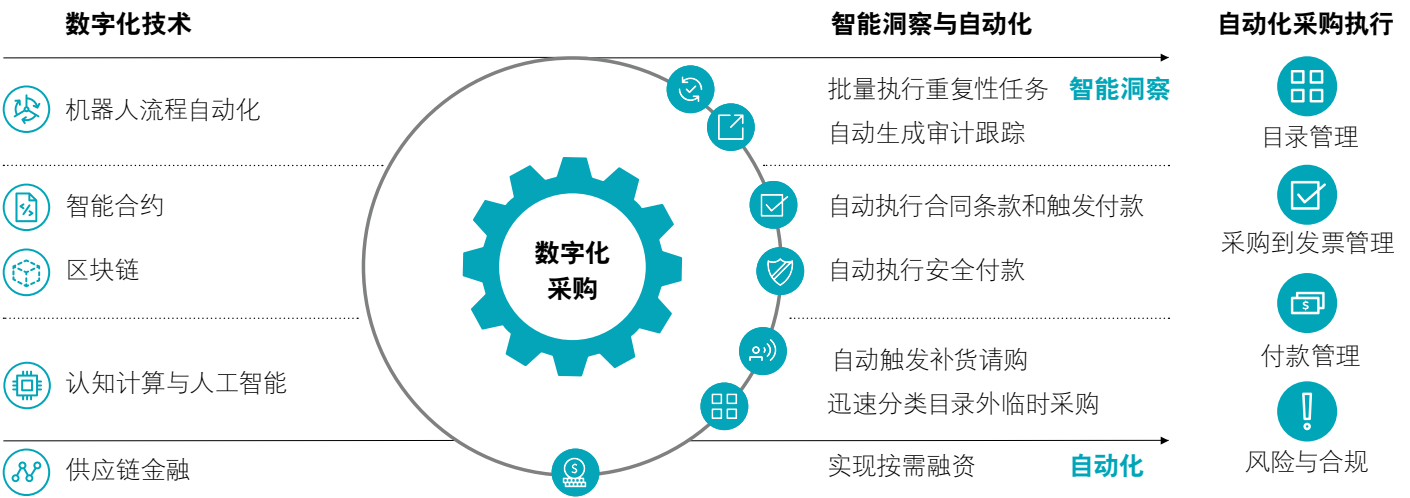
- 应用认知计算和人工智能技术，构建敏感性分析模型，预测谈判双方条件变化对签约价格及采购成本的影响，帮助谈判人员识别关键因素与节点，从而控制谈判风险并削减采购成本；
- 在报价和竞标等环节，基于预设标准自动评估和推荐最优供应商，并基于商品数量和供应商折扣自动推荐最优签约价格，实现智能与高效的供应商选择及合同签订流程；
- 基于最佳实践构建全球条款库，在合同签订环节自动识别合规且适用的条款，帮助企业提高合同签订效率，并确保合规性。



¹数据来源：SAP Ariba

自动化采购执行

在采购执行（即从采购到付款）环节，数字化采购将**提供自助式采购服务，自动感知物料需求并触发补货请购，基于规则自动分配审批任务和执行发票及付款流程，从而加速实现采购交易自动化，有效管控风险和确保合规性，大幅提升采购执行效率。**



目录管理

数字化采购将通过目录化采购，构建基于品类的自动化采购流程，从而帮助企业加强全流程控制，实现差异化品类分析，并在复杂的支出类别中发现可持续的成本节省。

- 结合最佳实践和企业采购品类自定义商品及服务编码，建立全品类目录化采购，能够快速将供应商产品纳入采购目录，从而持续控制采购种类，从根本上规范采购流程和控制采购风险；
- 基于采购目录建立精细的品类管理模式，分别制定标准化采购流程和审批工作流，实现差异化品类分析，优化各采购品类的管理策略；
- 应用认知计算和人工智能技术，迅速处理和分类目录外临时采购数据，充分挖掘所有品类的支出数据价值，交付全新的洞察与机遇。

采购到发票管理

数字化采购通过批量执行重复性任务、自动触发请购及审批流程，实现核心的采购到发票管理活动的自动化和标准化，帮助企业全面提高采购效率，持续降低管理成本。

- 应用机器人流程自动化技术，通过模式识别和学习逐步消除重复性手动操作，如发票匹配、预算审核等，从而降低采购资源负担，使员工专注于高附加值工作，为企业创造更大价值；
- 应用认知计算和人工智能技术，实时感知物料需求，并自动触发补货请购，从而简化和智能化请购流程；
- 结合最佳实践和企业现有流程部署审批工作流，能够自动分配各环节审批任务，大幅缩短审批周期，并确保审批人正确。

付款管理

数字化采购能够应用智能合约技术自动触发付款流程，根据企业需求提供快捷的供应链金融功能，推动付款管理更加安全与高效，交付前所未有的付款管理方案。

- 应用智能合约技术自动执行合同条款，精准触发合适的付款流程，从而消除手动验证；未来可以结合区块链分布式记账技术，在智能合约触发付款后，执行自动化安全付款；
- 具备供应链金融功能，为企业提供安全智能的B2B支付，基于多个第三方融资来源实现灵活的按需融资，从而增加企业自由现金流，释放运营资本；
- 结合动态折扣与供应链金融功能，自动管理提前付款折扣，最大限度享受供应商折扣，从而降低采购成本，实现更高收益率。

风险与合规

数字化采购通过构建风险与合规管理生态系统和应用机器人流程自动化技术，将风险与采购管理无缝嵌入采购流程，从而自动监控各环节采购行为和生成审计跟踪，帮助企业快速洞察风险与机遇，有效控制采购风险。

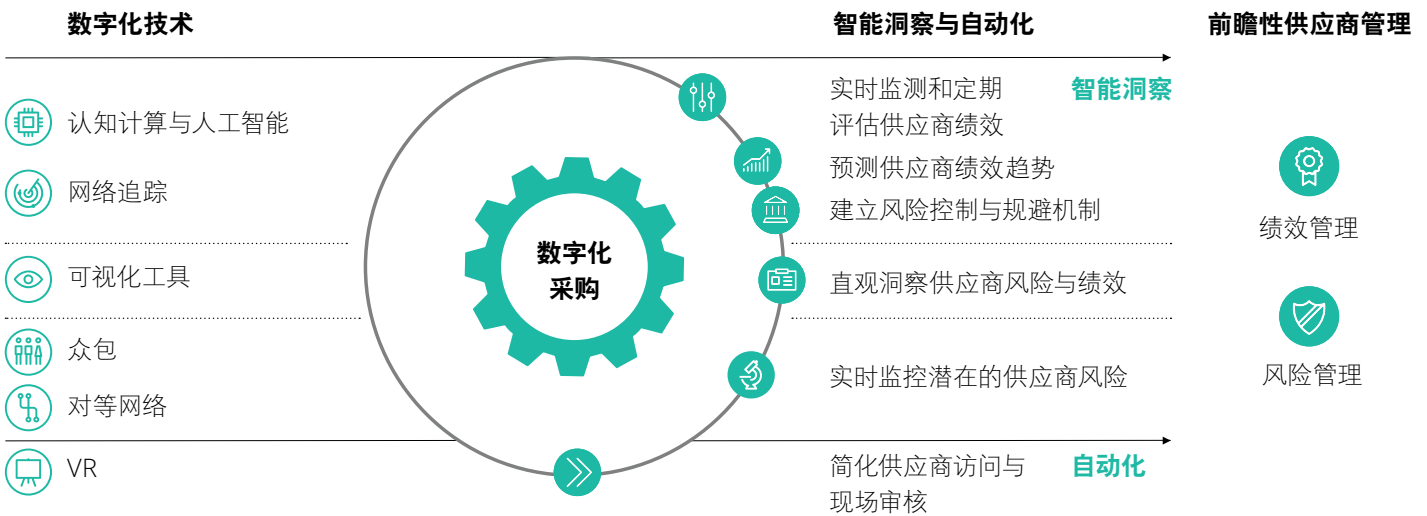
- 构建风险与合规管理生态系统，自动追踪各环节采购行为和监控异常情况，并通过高级可视化工具提供监控与分析结果，帮助决策制定者实时洞察采购风险与合规性；
- 应用机器人流程自动化技术，自动化审计跟踪和部分管理活动，例如留存采购单据、自动组织审计文档等，从而简化基本流程，提升审计效率和准确性，预计可以将审计时间削减50%²。



²数据来源：SAP Ariba

前瞻性供应商管理

数字化采购将应用众包、网络追踪和VR等技术，全面收集和捕捉供应商数据，构建全方位供应商生命周期管理体系，实现前瞻性风险规避与控制，从而提升供应商绩效与能力，支持采购运营持续优化。



绩效管理

数字化采购能够建立实时监测和定期评估机制，将数据转化为切实可行的洞察和预测，从而打造前瞻性绩效管理，逐步优化供应商资源。

- 应用人工智能技术和高级可视化仪表盘，实时监测和定期评估供应商绩效，从而提供全面的绩效洞察和趋势预测，帮助企业识别优质供应商群体，并通过完善预警流程，及时淘汰不合格供应商，最终打造前瞻性供应商管理；
- 未来可以应用VR或空间分析技术，通过生成虚拟场景完成供应商访问与现场审核，简化绩效管理流程；此外可以结合网络追踪技术，主动监测影响供应商行为与绩效的线上与线下活动。

风险管理

数字化采购将应用数据捕捉和采集技术，基于大数据进行前瞻性预测分析，实时洞察潜在的供应商风险，帮助企业建立先发制人的风险管理模式。

- 结合第三方数据源集成整个供应价值链，建立供应商风险评估数据库；
- 应用人工智能技术和高级可视化仪表盘，实时监测、识别与升级供应商风险，持续定位风险高发领域，建立前瞻性风险控制与规避机制；
- 应用众包和对等网络技术，捕捉并处理多样化数据及公众情绪，监控影响供应商风险的趋势与事件，帮助实现广泛细致的风险洞察，降低整体供应链风险。

对于期待拥抱数字化的企业来说，实现数字化转型从未如此容易。软件即服务模式意味着部署解决方案变得更加快速和简便，投资回报期将以周而不是月来衡量。采购的未来已经呈现在我们眼前，数字化采购将助力企业快速实现业务价值，决胜数字时代。

(感谢德勤实习生哥伦比亚大学董晓静对本文的贡献)

欲了解更多数字化采购信息，请联系本文作者汪鑫。

电邮: jasonxwang@deloitte.com.cn

办事处地址

北京

中国北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城西二办公楼8层
邮政编码: 100738
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 8518 1218

长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

中国成都市人民南路二段1号
仁恒置地广场写字楼34层3406单元
邮政编码: 610016
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6500 5161

重庆

中国重庆市渝中区瑞天路10号
企业天地8号德勤大楼36层
邮政编码: 400043
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8859 9188

大连

中国大连市中山路147号
森茂大厦1503室
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0575

杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 451 8586 0060
传真: +86 451 8586 0056

合肥

中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码: 230601
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一期35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802、2803、2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话: +853 2871 2998
传真: +853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话: +976 7010 0450
传真: +976 7013 0450

南京

中国南京市汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码: 210005
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

上海

中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码: 110063
电话: +86 24 6785 4068
传真: +86 24 6785 4067

深圳

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 6762 3318

天津

中国天津市和平区南京路183号
世纪都会商厦办公楼45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 2320 6688
传真: +86 22 8312 6099

武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦1座49楼01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8526 6618
传真: +86 27 8526 7032

厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司(即根据英国法律组成的私人担保有限公司,以下称“德勤有限公司”),以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务,协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡,欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处,德勤品牌由此进入中国。如今,德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下,为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验,同时致力于中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media,通过德勤中国的社交媒体平台,了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息,任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构(统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前,您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

©2017. 欲了解更多信息,请联系德勤中国。
CQ-103SC-17



这是环保纸印刷品