

20年国企、外企、民企采购与供应链管理经验

10年培训企业2000家、学员30000名

实战实用 轻松幽默

陆林奎
原总经理
一汽大众汽车有限公司

蔡进
副会长
中国物流与采购联合会

周云
中国机械工程学会物流
工程分会副理事长兼秘
书长

作序推荐

如何 专业做采购

宫迅伟 著

A Guide for the Purchasing
Professional



机械工业出版社
China Machine Press

如何专业做采购

宫迅伟 著

A Guide
for the Purchasing
Professional



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

如何专业做采购 / 宫迅伟著. —北京: 机械工业出版社, 2015.9

ISBN 978-7-111-51574-6

I. 如… II. 宫… III. 采购管理 IV. F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 215129 号

本书没有采用面面俱到式, 也不是教科书式, 而是对采购供应管理中经常遇到的 119 个关键问题进行解析, 以使本书可以成为一个工具性的参考书, 便于理解、便于查阅, 而不必拘泥于前后逻辑。通过对 119 个关键问题的领会, 可提高采购专业能力。

如何专业做采购

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

责任校对: 董纪丽

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2015 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm×242mm 1/16

印张: 18.25

书号: ISBN 978-7-111-51574-6

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 6832629 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

Foreword 推荐序一



积极跟进经济全球化的现代企业，不仅能追求更大的经济规模，而且能在尽可能低的自制率下，通过减少投资获得更多收益。以国际企业为例，20 世纪 90 年代，一家轿车厂的经济规模为 15 万辆，一家发动机总成厂的经济规模为 30 万台，一家汽车零部件工厂的经济规模为 100 万件；如今，整车厂的经济规模为 30 万辆，汽车发动机总成厂为 50 万台，汽车零部件工厂为 200 万件。从前整车自制率都超过 50%，现在自制率都小于 40%，巨大的生产批量和外包，使得现代企业的采购任务越来越繁重，而且对企业的竞争力至关重要。

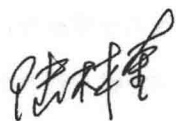
科技进步日新月异，现代企业的采购业务早已不是一般的买入业务，它与企业的发展战略紧密相关，影响着企业的长远健康发展。卓越的采购业务，不仅要有有力保障当前的批量生产，还要强劲支撑企业不断开发和投入新产品。因此，采购部门的职能在现代企业中变得日益复杂和艰巨，这就要求采购部门的组织结构要不断优化，采购人员要持续学习，不断提升自身技能，以成功应对各种挑战，这是企业领导人和采购人义不容辞的责任。卓越的采购业务还要在成本、质量和时间三个要素中找到最佳平衡。常常有采购人员说，要降低成本，就会失去质量，或者时间不能保证，把三者看成不可兼得的矛盾。其实，激烈的市场竞争早已逼使采购业务在这三个要素中寻找最佳平衡，本书在这方面为读者找到了一把成功的钥匙。卓越的采购业务需要一支优秀的人才队伍，

高素质的采购人员不仅要懂得一般的其他部门的业务知识，如产品特性、生产管理、质量管理、项目管理等，更要懂得成本分析、物流包装、供应流程、合同谈判和执行等，还要了解供货单位的各种情况，据以避免可能的风险。因此，成功的企业必然注重培养采购人员的专业性，使他们不仅要具备专业的采购知识，还要懂政策、坚守职业道德、具有忘我的工作精神。

我在大众系统工作 13 年，深刻感受到欧美企业非常重视采购，德国大众就曾花重金从通用欧宝挖得采购高级领导人洛佩兹，为其重塑采购流程、重组采购组织，最终使成本降低了数亿欧元。因不满大众的挖人行为，美国通用还对德国大众发起了诉讼，这也成为商业史上一个著名的案例。

本书作者宫迅伟从上海交通大学毕业后，在中国第一汽车集团公司（简称“一汽集团”）先后从事过领导助理、外经工作。1996 年，一汽集团筹建一个大型汽车项目，总投资 100 多亿元，先期投资 57 亿元，我们选派他去担任这家新成立公司的采购部长。后来宫迅伟去了上海，先后受聘于欧美多家 500 强企业，担任采购负责人。多年的采购业务实践，使作者不仅了解欧美现代企业的采购业务流程、方法，还积累了许多教科书上不具有的经验心得和独门秘籍。本书是作者从事多年培训的系统性总结，深入浅出地为读者解析了采购业务的真谛，相信对提高我国企业的采购业务专业水平会发挥积极作用。我特别喜欢本书的书名《如何专业做采购》，实践中，大家普遍缺少的就是这种对采购的专业态度。本书的实用性很强，可作为采购人员的专业培训教材。

在这里，我向各位读者，特别是企业的管理者、采购管理者推荐本书，期盼在中国经济转型的时刻、在制造大国向制造强国的发展进程中，以专业的水平做采购，以专业的眼光管采购。



一汽大众汽车有限公司原总经理

Foreword 推荐序二



当前中国经济进入新常态，传统制造业产能相对过剩，矛盾有所加剧，企业生产经营成本上升和创新能力不足的问题并存，经济发展和资源环境的矛盾依然突出。采购作为连接社会生产、流通和消费的核心环节及关键职能，是市场资源配置的重要一环，在国民经济转型发展中发挥着至关重要的作用。采购的成本节约和价值创造，供应链理念和绿色采购理念的广泛运用，利用信息化手段提高采购效率和实现采购公平，以及全球采购的快速发展，这些对提高企业竞争力，推动我国经济社会的集约化发展，建立以技术为驱动的高效率经济运行模式，推进经济、社会和环境可持续发展，提升国民经济整体运行质量和效率，都具有十分重要的现实意义。

在中国经济转型过程中，国内企业的采购理念发生了较大变化，越来越多的企业将采购管理上升到企业战略层面。通过高效的采购管理，企业能有效降低整体采购成本，提高客户交货满意率，减少库存管理成本，实现企业的价值增值、绿色环保及社会责任等。

中国物流与采购联合会作为全国唯一一家物流与采购行业综合性社团组织，致力于传播先进的采购和供应链管理理念、技术和方法，提升我国企业采购和供应链管理水平。中国物流与采购联合会采购与供应链管理专业委员会的专家大多是从事采购与供应链管理的企业高管，拥有深厚的专业优势及行业影

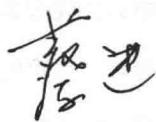
响力，宫迅伟老师就是其中非常突出的一位。

现在宫迅伟老师把他的实践所得和培训课上的精彩片段整理成书，从实战角度向大家展示了如何做一名专业的采购，为中国企业采购实践者答疑解惑，在此表示祝贺。

采购是一门实践性很强的专业，能够将专业性很强的采购理念和工具，结合实际深入浅出地诠释清楚，殊非易事，需要工夫。本书恰恰是一本解决实际问题的工具书，不同于教科书的理论架构，作者凭借多年在采购领域的从业经验，对采购从业人员在采购实际操作中遇到的关键问题进行了梳理，通过对一个个故事的生动讲述，帮助读者打开思路，找到适合自身的问题解决方法，并可立即付诸实践。

《论语》曰：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”我们相信，阅读本书有助于采购工作者成为一名更专业的采购人员，快乐地从事采购事业。

是为序。



中国物流与采购联合会副会长

Foreword 推荐序三



认识宫迅伟老师很多年了，他是中国机械工程学会物流工程分会理事之一。中国机械工程学会是我国成立较早、规模最大的学会之一，成立于 1936 年，现有 18 万名会员，物流工程分会是其直属的专业学术组织。

真正见识宫迅伟老师授课水平是在一次培训课上，这是学会与国家人事部（社保部）在北京组织的一次培训，培训的对象是来自全国各地的企业高管，那次他讲的题目是“采购：从战略到执行”，他从企业战略讲到采购战略，从集中采购管理讲到供应商管理，从市场、研发、采购的协同讲到 ESI 供应商早期参与，内容契合企业实际、语言风趣幽默。让诸多见多识广的高管觉得很受用，给予其非常高的评价，这让我印象深刻。

这些年宫迅伟老师一直活跃在采购供应链培训和咨询领域，撰写了很多案例文章，经常接受各种专访，所讲授的课程深受学员喜爱，据说宝马汽车这样的企业竟然重复其课程购买 10 次之多。他的微信公众号“宫迅伟—采购与供应链”更是获得了众多“粉丝”的青睐。他的文章和课程为什么受到这么多人的欢迎？我认为这来自于他深厚的实践功底、对案例的深刻研究和生动有趣接地气的课程演绎。

现在宫迅伟老师终于把他的实践所得和课上精彩片段整理成书，从实战角度向大家展示了如何做一个专业的采购，让我们祝贺他。

看了书稿，有这样几点印象：

（1）不是传统教科书，是解决问题的工具书。互联网时代，人们获取理论知识越来越容易，但实践中如果遇到问题，往往还是得不到解决。如果仅靠自己在实践中摸索，需要耗费很长时间。因此，人们迫切想了解那些“过来人”是怎么解决问题的。本书就是一个“过来人”在讲述这个圈子里的事儿，它没有遵循教科书的理论架构，而是着眼于解决采购人员遇到的实际问题，每个题目即是一个问题，阅读下去就会找到一个又一个解决问题的工具和答案。

（2）不面面俱到，只针对关键问题。实践中的问题很多，每个人、每个企业遇到的情况千差万别，但有很多问题是相通的。本书不做全景描述，而是把大家实践中遇到的关键问题梳理成一个个问题，这满足了人们碎片化的阅读习惯，不用拘泥于先后顺序，可以随时拿来阅读，用它作为参考去解决工作中遇到的困惑。

（3）不是说教，是一个个生动的故事。本书不是“教”别人怎么做，而是讲述了一个个生动的故事，讲作者在实践中遇到的问题，让读者在阅读别人故事的过程中去感悟自己，感悟自己工作中遇到的问题、感悟自己周边的人和事、感悟自己的可能解决方案，让人读来就像听一个战场归来的人在讲述打仗的经历，从而对自己产生深刻的启发。

这是一本接地气的好书，内容都是“干货”，我很愿意推荐它。



中国机械工程学会物流工程分会副理事长兼秘书长

采购是个什么活儿

一位企业家朋友，其公司年销售额高达 100 多亿元，有一次他邀请我去讲课，一再要求我好好讲讲采购人员的职业道德。他跟我讲，以前公司小，采购人员都是自己亲自选的，比较放心，现在公司大了，做采购的都是别人选的，他自己不认识，也不知道这些人怎么样。在培训现场，他致辞时反复强调说：“采购人员要忠诚！”

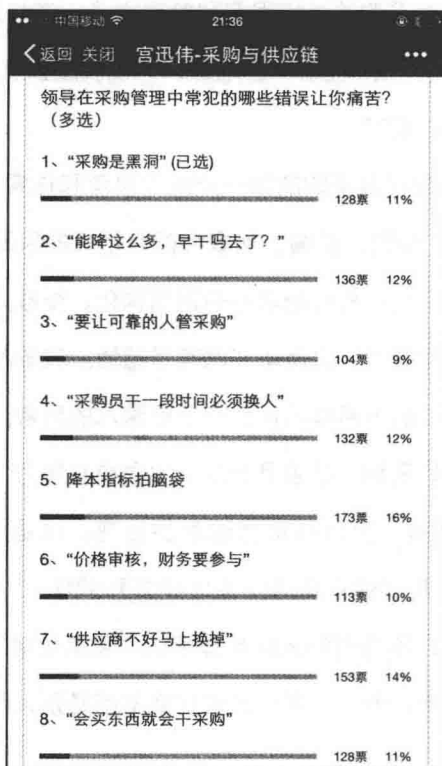
有家国企最近出台了一条新规，规定采购人员要轮岗，理由是“预防采购腐败”。

近一年来，我经常被问及“如何预防采购腐败”，很多民企老板还跟我讲，“一定要找个可靠的人管采购”。我在培训时常说：“可靠的人未必可靠，很多民企让老婆管财务，本来想避税，结果由于不专业变成了逃税。”“专业”和“可靠”，哪个更重要？

这么多人关切，针对这个街谈巷议的反腐话题，我在微信朋友圈里说，“特别想写一篇文章‘采购腐败 $\neq$ 采购人员腐败’”。众多朋友迅速回应说，“宫老师，你还应该增加一条‘腐败 $\neq$ 采购腐败’”。

2014 年，我写了一篇文章《总经理在采购管理中常犯的 8 个错误》，在微信公众号“宫迅伟—采购与供应链”上发表，获得了热烈反响。很多网站或微

信公众号也进行了转载，可见大家对这个题目的重视，也有很多采购学员致电给我，“宫老师，你说出了我们的心声”。我为此还在微信公众号上进行了调查，结果如下：



20年前，我在中国一汽集团一个大型合资公司做采购部长，周围经常萦绕着两个声音：一是“采购工作谁都能做”；二是“采购工作是个肥差”。20年过去了，人们对采购的印象发生很大变化了吗？近8年来，我通过培训、咨询，接触到上万名采购学员，这其中包括规模数百亿元公司的总裁、上市公司总经理，手握数十亿元采购权的主管。以我的感觉，国内企业比以前确实有很大进步，但与发达国家比，人们对采购的认识还有很大差距，从前面的调查数据大家应该能看到一些端倪。

在中国物流与采购联合会《中国采购发展报告》上，我撰写了一篇文章，

对国企、民企、外企的采购状况进行了一些比较研究，这篇文章作为本书的附录附在书后，大家从中可以看到国内企业与外国公司的一些差距。联想起 20 年间在不同企业做采购主管的实践，我真切地感受到采购在企业里的地位，体会到总裁、总经理们对采购的关切程度和管理方式。在与这些董事长、总裁、总经理的交流中，他们常常问我：“宫老师，你说我应该怎么管采购呢？”“采购怎样做，我才能放心呢？”

其实，这个事情我在做采购的第一天就在思考和探索，“如何才能成为一名专业的采购人员”。美国、英国、加拿大都有相关的采购经理人认证，我也看过很多的采购书籍，我一直想把这些知识结构化，变成人们“听得懂、记得住、用得上”的结构化知识，这两年突然有了感悟。我要感谢课堂上那些爱提问题的学员，正是他们的不断提问让我有了更深入的思考。结合自己实践中的心得，我觉得要想做好采购，必须具备以下四项核心能力：

（1）要有能力回答，为什么选择这家供应商。这是个看似简单的问题，其实并不简单，这涉及“供应商选择评估和关系管理”，有深刻的企业战略、企业管理思想在里边，不是有的人简单理解的“物美价廉”；这里边还有很多诀窍，否则你怎么解释，世上有那么多供应商不都是别人的供应商嘛，哪个不是“物美价廉”？

（2）要有能力回答，为什么是这个价格。有采购向我报告：“领导，8 元这个价格已经是最低价了。”我问：“你怎么知道是最低价？”答曰：“供应商说的，还特意告诉我不要告诉别人，给别人的可不是这个价格。”对此我常常开玩笑反问他一句：“为什么不是 7 元、不是 9 元，偏偏是 8 元呢？”其实作为采购员不要简单地说 7 元、8 元还是 9 元，而是要会做“成本分析和价格控制”，要能说清楚这个价格是怎么来的，为什么这个价格是合理的，而不是简单的比价，最后选个最低价。

（3）要知道如何通过合同控制采购风险。提到合同，总有人认为，我们

有律师，其实律师在合同起草尤其是合同履行的过程中，起到的作用是极其有限的。比如“标的条款”，律师能写清楚吗？使用部门都不见得写得清楚，标的写不清楚，交付就有可能产生争议。合同执行过程中，供应商要求把货款付给第三方，或请求由第三方发货，这可不可以呢？你签的合同是否有效，是否会得到执行呢？所以，采购必须具备一定的合同法律和合同管理的知识，学会“如何通过合同控制采购风险”。

（4）要知道如何进行一场双赢的谈判。可以说，供应商的绩效就是采购的绩效，采购自己做不了什么，那供应商会自动自发满足我们的要求吗？当然不会，一切要靠谈判。培训时，经常有学员说：“我们领导太难沟通了。”我常常说：“自己公司的领导你都说服不了，怎么去说服供应商呢？”有的人可能会说：“供应商不听话我可以换，领导我没法换。”如果你这样理解采购，那你就不停地换供应商吧，换过两次你就知道，供应商不是那么好换的，而且换掉也未必能解决问题。所以，做采购的必须给自己提出一个要求，就是要“进行一场双赢的谈判”。

那么，“采购究竟是个什么活儿”？

一句话，它是个专业活儿！

要想成为一名专业采购人员，四大核心能力缺一不可，大家完全可以用这个去检验自己。我也据此开发了一个系列课程“如何成为一名专业的采购人员”，由于是系列培训，解决了邀请不同老师授课可能产生的内容重复、缺失的问题。这两年给很多企业做了这个培训，效果非常好。本书就是在这个系列培训基础上所做的总结，也萃取了微信公众号“宫迅伟—采购与供应链”的一些文章作为内容补充。

通过写书，我真正理解了为什么写书的人总是在最后写上“限于作者的水平和时间，内容难免疏漏，敬请谅解”。写书是件神圣的事情，必须对读者负责，不能辜负众多学员的期盼。为了写本书，我买了很多书，看到很多书

内容粗制滥造，越发不敢动笔，因为我觉得要写就认真地写，不能为了写而写。

在此，我要特别感谢北大纵横管理咨询集团第八事业部市场总监杨洋女士、合伙人汪亮先生，他们在本书的成稿过程中做出了非常大的贡献；也非常感谢我的数以万计学员和众多企业客户，你们的信任、支持和鼓励，是我不断前行的动力。

宫迅伟



宫老师

帅大叔，低调，经历丰富。脑子里干货满满，心里有许多故事，随便掉一个出来都是天然段子。重实战，擅长深入浅出地把枯燥的知识用活泼的形式呈现出来。业余时间喜欢和太太一起旅游，尤其喜欢爬山，是爱妻号好男人。



学霸

双子座，男生，高冷，爱读书、爱做笔记、爱总结，时不时掉个书袋。虽然掉书袋的时候让人觉得有点烦，但是很大方，总是把自己的笔记无私地分享给大家，人缘很不错的。



小师妹

双鱼座，女生，爱八卦、爱零食、爱逛街、爱插嘴，大大咧咧、没心没肺、偶尔犯个小迷糊，有时候伶牙俐齿，无可救药的乐天派，是全班的开心果。



Contents

目 录

推荐序一

推荐序二

推荐序三

序言 采购是个什么活儿

第 1 章 采购需要专业性吗 / 1

1. 采购需要专业性吗 / 1
2. 采购都是腐败的吗 / 6
3. 如何“一招儿震住”供应商 / 8
4. “不战而屈人之兵”，如何让自己在供应商面前迅速有权威性 / 9
5. 你知道销售有两个软肋吗 / 10
6. 老板拍脑袋定指标，怎么办 / 11
7. 采购一定要技术出身吗 / 13
8. 为什么做采购的不容易“有前途”，怎么改变 / 14
9. 采购有哪些“证”可以考 / 16
10. 采购工作的“油水”在哪里 / 18
11. 采购的职业生涯规划 / 19
12. 只有职业生涯规划是不够的 / 21
13. 为什么说采购是世界上最高级的工作 / 25
14. 集团化采购，我们可以向外企学什么 / 26

15. 采购分工是“一条龙”好，还是“分段式”好 / 28

16. 采购人员需要具备什么核心技能 / 31

第2章 供应商评估选择与关系管理 / 32

17. 供应商是资源还是对手 / 32

18. 到哪里去找供应商？寻找供应商的渠道 18+1 / 34

19. 什么是反向营销 / 39

20. 面试：A 是 120 元，B 是 110 元，该选择哪家供应商 / 41

21. 供应商选择，不能跟着感觉走 / 45

22. “必须选择制造商，不得通过中间商”是错的吗 / 47

23. 供应商 AB 角儿怎么定 / 48

24. 如何“3 个步骤”筛选出最适合供应商 / 51

25. 不同企业评审供应商，因素和权重是不同的 / 52

26. 如何评审供应商的管理能力 / 54

27. 如何评审供应商的技术能力 / 57

28. 如何评审供应商的财务能力 / 59

29. 库存周转率：企业健康状况的体温表 / 61

30. 为什么要做社会责任评审 / 63

31. 国外的供应商要不要做评审 / 67

32. 不得不用“评审不合格”的供应商时该怎么办 / 68

33. 评审通过的供应商，就高枕无忧了吗 / 70

34. 用“四角模型”对供应商进行分类管理 / 74

35. 如何通过“4 个评审”确保供应商质量 / 75

36. “5 个执行”保证供应商交货期 / 77

37. ESI 解决“为什么总是急” / 79

38. VMI 就是把库存转嫁给供应商吗 / 86

39. 购买量很小，供应商很强势怎么办 / 87

40. 技术垄断，供应商很强势怎么办 / 89

41. 客户指定，供应商很强势怎么办 / 90