

张仲豪 著

向采购要

企业最直接的省钱套路，经济、有效、立竿见影的企业成本节约之道。在四处都碰壁的时候，只有采购还是一块未被重视的地方。

利润

XIANGCAIGOU
YAOLIRUN



Wuhan University Press
武汉大学出版社

张仲豪 著

向采购要

XANGCA
YAOLRI

利



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

向采购要利润/张仲豪著. —武汉:武汉大学出版社,2010.2

ISBN 978-7-307-07545-0

I. 向…

II. 张…

III. 采购—企业管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 240188 号

责任编辑:于晓东

审 读:代君明

责任印制:人 弋

出 版:武汉大学出版社

发 行:武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话:010-63937419 传真:010-63974946)

印 刷:廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本:787×1092 1/16

印 张:12.375

字 数:130 千字

版 次:2010 年 2 月第 1 版

印 次:2010 年 5 月第 3 次印刷

定 价:26.00 元

版权所有,盗版必究(举报电话:010-63978987)

(如图书出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换)

序言

今天的中国市场经济与20年前的中国市场经济有了哪些变化？在20世纪90年代，机遇、胆识和智慧就会使很多人走上成功之路。而今天的中国，整个市场经济都已经非常成熟，没有什么行当还没有人涉足，就连废品收购竞争都打得“头破血流”。

在我们的各路营销大师在继续为各企业精英们大谈营销为王，企业的一切都要为销售服务的时候，各位老总们却发现：市场发展到了今天，市场格局已经形成，市场份额的增加越来越艰难，因为竞争越来越激烈。当一个市场处于成熟状态时，该市场的各成员只能各守其市场份额，彼此相安才能无事，否则将是两败俱伤。

那么，处于成熟市场的各成员企业又如何能够不断提升其盈利能力呢？答案就是：向采购要利润！

在过去的岁月里，我们的企业老总多有重视营销轻视采购的心态。可我们想过没有，每年公司花在采购上的钱少则几千万元，多则数十亿元。只要我们稍微花点心思就能节约个百分之几的话，计算起来将是一个非常庞大的数字。而数据统计证明，采购体系每节约1%就相当于营销系统增加纯利润5%，即1:5的关系。而在今天的残酷竞争环境下，市场营销部门要增加5%纯利润会越来越难。而我们向采购体系要节约相对来讲则容易很多。

也许企业老总们也已经认识到这个趋势。但他们可能会想：“采购有什么难的？花钱还能买不到东西？”各位老总把问题想简单了。企业采购与我们上街买菜是有很大的区别的。今天，我们公司所存在的各种各样的采购难题和疑惑，原因之一就是总拿上街买菜的心态来理解企业采购。

三鹿奶粉的三氯氰胺事件给我们整个采购界以什么启发？为什么会发生这样的事件？我们公司会不会成为另一个“三鹿公司”？

“先建市场，后建工厂”这个理念对不对？就拿乳制品行业来讲。如果某

公司今天进行了强大的、也非常有效的市场广告宣传活动，销售需求量一下子由昨天的每天 1000 吨牛奶增加到每天 2000 吨牛奶了。这是每个公司都求之不得的事情。可问题来了：这奶将从哪里来？假如说，该公司的奶农得知了牛奶需求量大幅增加的信息，立刻给奶牛配种，奶牛立刻受孕。可它还需要 9 个月的怀孕才能产下母牛犊。刚产下的母牛犊还需要至少 6 个月的成长期才能怀孕、生仔、产奶。也就是说，当公司向其奶农要求额外增加 1000 吨奶时，该数量的奶至少要在 15 个月后才能提供。那么，在此期间，这额外增加的 1000 吨奶从哪里来？显然，只有从同行那里抢来。当然，这同行也势必要设法抢回。这样抢来抢去必然将导致采购价格的上涨。如果这采购价格又不能涨，那只能另辟蹊径。途径之一就是掺假。这就使供应商和采购系统都陷入到一个怪圈：明知有问题，但又不得不这么做。

那么，怎样才能避免这样的事情发生呢？我把这个问题留在这，供各位读者思考。

通过多年的经历（留学美国 3 年，外企工作 11 年，自营公司 5 年，企业管理培训 5 年），我发现一个现实：相对于西方发达国家的采购管理来讲，我们中国采购管理的难度、多样性和复杂性都要多得多。在发达国家行之有效的采购管理理念和方法，在我们国家就未必那么适合。比如说，在世界 500 强的公司采购管理中，是不允许向经销商或代理商采购物品的，采购部一律只能向生产厂家采购。而在中国，几乎每家单位的采购供应商，都有一定数量的经销商和代理商。

向生产厂家拿货便宜还是向经销商采购便宜？答案是：不一定。有些物品，生产厂家会便宜，而有些物品，则经销商会便宜。那么，我们找经销商采购的主要目的是希望能得到更好的服务（付款条件、采购限量及售后服务等）。因为，中国的地域辽阔，区域性采购的局限性非常明显。

我说上述现象的主要目的，是想告诉从事采购管理的领导或者执行者们，在学习发达国家的采购管理知识和方法的前提下，更需要用我们的智慧创造性地寻找和探索适合不同性质的企业（外企、民企和国企）和本行业、本企业具体的管理方法和工具。这就是我写本书的一个主要初衷吧！

目 录 CONTENTS

序言	1
----------	---

第一章：如何设定采购管理的绩效目标？

不知大家发现没有，采购工作如果做不好的话，是一个“暗无天日”的工作。年年做，年年是这样，年年背负很大的压力，谁都不知道什么叫干得好，什么叫干得不好。所以今天，我们首先把这个话说清楚，采购工作怎么叫干得好，怎么叫干得不好？采购管理的绩效目标到底有哪些？

上街购物与公司采购有什么区别？	3
采购管理的 KPI 指标有哪些？	6
是谁添加了三聚氰胺（三鹿毒奶粉）	8
如何设定采购管理的目标顺序？	12
沃尔玛采购与宝洁采购有何区别？	15
四大类别采购管理的目标差异在哪里？	17
为什么采购部门“老受气”？	19
采购管理的基本流程应是什么？	21
各种采购流程的关键难点在哪里？	25
“一条龙式”采购与“分段式”采购的比较	26
外资采购与民企采购应相互学习些什么？	27
如何提升我们的采购职业能力？	29

如何建立采购绩效考核制度?	34
采购成本管理的方法有哪些?	35

第二章：如何避免不必要的采购成本？

我们年年降低采购成本，该降的都降得差不多了，供应商被我们“整”的也快差不多了！今天我们成本还很高，有时候我们会发现与其说是供应商造成的，还不如说是我们公司内部其他部门的人造成的。我建议各位应该跟我们公司的研发部门、品管部门好好谈谈。由于他们提出的各种高标准的要求（其实有的没有必要那么高），就会造成我们采购成本的虚高。而这种现象是越来越普遍。

哪些采购条款与价格没有关系?	41
采购要求的三大类别是什么?	42
如何能够既降低成本，又保证质量性能不变?	43

第三章：如何分析供应商的报价？

我相信各位对供应商的报价分析都有很多的实际感触。那么我将会和大家分享一下我的分析方法，看看跟各位的分析有什么不一样？值不值得借鉴？

产品价格是怎样定出来的?	53
供应商们的定价原则是什么?	56
可口可乐与富士康的供应链运作模式的 区别在哪里?	56
什么是边际成本定价法?	57
什么是目标收益定价法?	60
商贸性供应商的定价策略	61
如何做好供应商的报价分析?	63
如何对消耗性采购的报价进行分析?	64

如何对资产性采购的报价进行分析?	68
企业为什么租而不买?	70
企业为什么要外包?	71
如何进行自购与外包的比较分析?	72

第四章：采购谈判的挑战是什么？

我想，人人都会谈判！但是不同人有不同的谈判方法。

请问采购谈判需要不需要诚信？

各种谈判的比较	77
采购谈判的原则应该有哪些?	78
如何能够做到“双赢”与公平?	78
您的谈判能力如何?	81

第五章：如何分析谈判双方的强弱势地位？

采购谈判不要光讲技巧。其实采购谈判背后有很强烈的强弱势对比。当你为强势，你是一种谈法，当你为弱势时，你是另外一种谈法。那么，为什么你会处于强势或弱势，谁造成的？没有人可以把一个很弱势的谈判谈成功的！再高明的谈判者也没有那么厉害！所以我们要分析一下，为什么我们会造成强弱势的对比？

客户是上帝吗?	93
卖饮料与卖钢材的营销区别是什么?	95
供应商是如何对它的客户进行分类的?	96
供应商的能力与态度应首选哪个?	97
我们应该如何选择供应商?	98
供应商选择的三部曲	99

第六章：如何制定谈判的计划？

今天，我们大部分职场的谈判，其实都是属于即兴式

的谈判。想到哪谈到哪，谈到哪想到哪！然后最后发现，不对，这个没谈完，又回来继续谈！小型谈判可以，大型谈判不能即兴式发挥，一定要计划式谈判。那么，如何制定好你的谈判计划呢？

即兴性谈判与计划性谈判的比较 103

制定谈判计划的六大步骤 103

第七章：不同性格对谈判会有什么样的影响？

不同的人去谈判效果会不同！我们可能觉得这是当事人的能力问题！错了，能力固然是一方面原因，当事人的性格也是一个很重要的原因。采购谈判就深层次来讲，是人与人性格的谈判。有的就很投机，有的就不投机！请问，你知道你是什么性格吗？你的性格适合谈判吗？有些性格是很容易产生对抗的。

为什么要进行性格分析？ 119

性格测试 120

人的四种性格 123

激情型的人有哪些特点？ 124

控制型的人有哪些特点？ 125

分析型的人有哪些特点？ 127

和谐型的人有哪些特点？ 129

性格的四种组合 130

性格之间的匹配性 131

如何与激情型的对手谈判？ 132

如何面对控制型的人？ 133

第八章：如何实施有效的谈判？

尽管很多关于如何谈判的书籍告诉我们谈判的这个技巧、那个技巧的。但是，在实际的谈判过程中，我们还是会遇到

形形色色的问题和尴尬。那么，当我们遇到这些问题或尴尬时，又应该如何来处理呢？这是本章要与各位探讨的议题。

如何开好场？	137
如何掌控整个谈判过程？	137
砍价的两种形式	138
如何问好问题？	138
对“对手”性格把握得如何？	140
如何提升说服力？	141

第九章：如何通过招投标进行有效的“砍价”？

其实，在我们采购界，真正能把成本降下来的有效方法不是谈判，而是招投标。如果我们把招投标“玩”好，它砍价的力度远远超过谈判。只不过今天很多企业招投标有不同的看法，用过，但是效果不佳，最后也就放弃了！现在，我发现这几年趋势又回来了，慢慢关注企业的招投标问题了。

企业为什么要进行招投标？	145
“公开招投标”与“邀请招投标”	147
哪些采购项目可以招投标？	149
如何实施邀请招投标？	150
某外资企业是如何实施邀请招标的？	151
评标方法有哪两大类？	152
如何评定技术标？	155
招标书里应包括哪些文件？	156
招投标方式的分类	158
招标的三种形式	159
如何破解参标者的“不轨”行径？	160
如何处理过低价格？	162
影响参标者报价的因素	162

招标实践中的问题	163
----------------	-----

第十章：如何降低采购物品的库存成本？

大家发现没有，有时我们辛辛苦苦所获得的采购成本的降低，还不及我们买来的原材料放到仓库里，因管理不善所造成的原材料库存的浪费！有一些公司，原材料库存的浪费要高过采购成本的节约，所以我们忙活了半天白忙活，所以我们要探讨一下原材料库存问题，也就是所谓 VMI，零库存问题。

库存管理的 KPI 指标有哪些？	167
总周转率与单库周转率的区别	168
库存的七大成分	169
如何对采购物品进行分类？	171
什么是帕累托分类法？	174
定量（连续）订货法	178
什么是定期（间断）确定法？	179
如何进行定期订货？	181
什么是 JIT 生产管理？	183
为什么要采用 JIT 生产模式？	183
什么是框框法？什么是 JIT 法？	184
供应链的精益与敏捷	186
供应商管理库存（VMI）有哪些形式？	186

第一章：如何设定采购管理的绩效目标？

不知大家发现没有，采购工作如果做不好的话，是一个“暗无天日”的工作。年年做，年年是这样，年年背负很大的压力，谁都不知道什么叫干得好，什么叫干得不好。所以今天，我们首先把这个话说清楚，采购工作怎么叫干得好，怎么叫干得不好？采购管理的绩效目标到底有哪些？

上街购物与公司采购有什么区别？

采购管理的 KPI 指标有哪些？

是谁添加了三聚氰胺（三鹿毒奶粉）

如何设定采购管理的目标顺序？

沃尔玛采购与宝洁采购有何区别？

四大类别采购管理的目标差异在哪里？

为什么采购部门“老受气”？

采购管理的基本流程应是什么？

各种采购流程的关键难点在哪里？

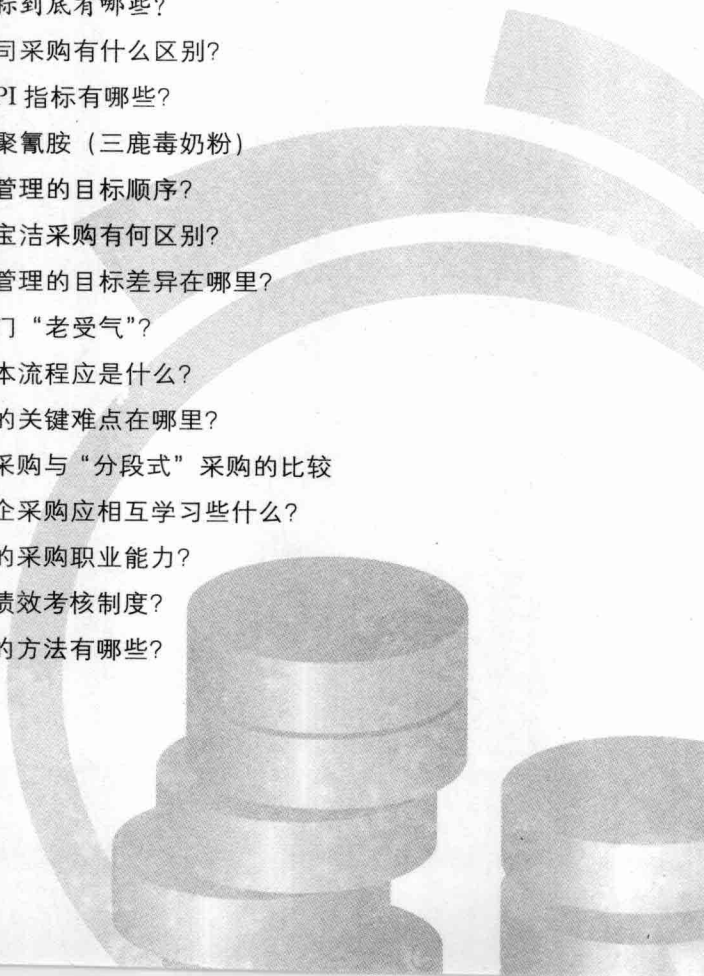
“一条龙式”采购与“分段式”采购的比较

外资采购与民企采购应相互学习些什么？

如何提升我们的采购职业能力？

如何建立采购绩效考核制度？

采购成本管理的方法有哪些？



第一編 總論 第一章 緒言

本書之目的，在於探討我國經濟之發展，及其與社會之關係。第一章緒言，主要說明本書之研究範圍、方法、及意義。第二章至第四章，分別討論我國經濟之現狀、問題、及政策。第五章至第七章，則分別討論我國經濟之未來、展望、及建議。第八章至第十章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第十一章至第十二章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第十三章至第十五章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第十六章至第十八章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第十九章至第二十章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第二十一章至第二十三章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第二十四章至第二十六章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第二十七章至第二十九章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第三十章至第三十二章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第三十三章至第三十五章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第三十六章至第三十八章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。第三十九章至第四十章，則分別討論我國經濟之國際化、國際化之影響、及國際化之對策。



上街购物与公司采购有什么区别?

在我们现实工作和生活中,我们的老板,也包括我们自己,经常有这样的困惑,那就是:每当周末、节假日我们上街购物(买服装、买菜等),商家都是围着我们转,非常爽。甚至我们当中的一些人号称是单位里的“砍价师奶”,很少有商家不被她们砍得“血淋淋”的。可一回到单位从事采购工作时,就变得非常艰难:供应商很强势,牛哄哄的,爱理不理,要降价,没门。而公司领导总是认为这是由于采购人员的无能所致。无论采购部门怎样努力,老板总是不满意,采购人员真是苦不堪言。

其实,从客观上来讲,消费购物与企业采购还是有很大区别的,如果不能正确地认识到这些区别,理性对待,就会误导我们实施采购管理工作。

下面,我们来看看它们的区别有哪些?如表1所示。

表1 企业采购与消费购物的区别

	企业采购	消费购物
采购需求的自主性	无	有
可供选择的范围	小	大
买卖双方的强弱势对比	难说	买方强
买卖双方依赖性	大	小
价格的弹性度	大	有限
采购的非价格要素要求	众多	较少

自主性 自主性就是这个物品我能不能决定要或不要。消费采购我们有没有决定权?肯定有。你供应商不降价,我的底线是可以不要。开一个玩笑,你猪肉不降价我买牛肉,你牛肉不降价,我买鱼肉去,你们都不降价,我今天不

吃肉总可以吧！但是各位，企业的采购行为有几个是我们采购人员能决定的？有几个是我们一跺脚供应商不配合我就可以不买的？其实企业采购中采购部门有的只是执行权，没有决定权，再难我们也得买。这一点就把这两种采购的区别拉开了。

可供选择的范围 请你们告诉我：企业采购和消费购物哪个选择的范围大？消费采购的选择面大吧。但正是这种现象把我们采购人员给惯出毛病来了。在消费购物当中，给我们的感觉是有很多的选择。但在从事企业采购时，可供选择的范围是不大的，在一个成熟的供应市场里，从数量上来讲，买卖之间的关系是一一对应的，不会多出任何一家供应商让你备选。试图通过更换供应商来改变我们的困局是有限度的。不管我们愿意也好，不愿意也好，我们的立足点还是应该放在目前愿意跟我们做生意的供应商身上！有没有其他供应商能做这个产品？有。但是它有它的客户群，它有什么理由放下它的客户来伺候我们呢？

买卖双方的强弱势对比 在消费采购时，消费者多为强势。请问读者，在你们企业的采购行为中，你们多为强势还是弱势？假如你们公司有 100 个供应商，请你告诉我，你们公司处于强势的比率占到多少，强势多，还是弱势多？

我们再从另一个角度问：我们希望强势多还是弱势多？

当然是强势多。

我反过来问一个问题：假如说，天遂你愿，在你们公司，百分之百都是你们采购方占强势。如果是这样，请问这种状况好不好呢？你都是强势，你百分之百都是强势好不好？

其实，百分之百地占据强势地位未必是一种好的状况。当一个公司的采购部门百分之百都是强势，供应商完全是弱势时，这说明了什么呢？说明这个公司的供应商都比较弱。是不是这个道理？其实，我们和供应商的关系跟年轻人谈恋爱很相似，打一个也许不恰当的比喻，你是愿意与一个爱你的人结婚呢还是愿意与一个你爱的人结婚？

也许有人会问：“你认为什么样的比例好呢？”我认为各占 $1/3$ 比较好！什么意思呢？就是说如果你有 100 家供应商，其中 $1/3$ 你是强势， $1/3$ 你跟他为均势， $1/3$ 你为弱势。这是比较健康的。我们客观上要认可，对于有些供应商我们就是弱势，对方就是强势，这个很正常，没有什么不应该的。

买卖双方的依赖性 当我们去买衣服、买菜,我们跟摊主的依赖性强不强?打个比方,我们去买衣服,我们跟店家讲,你给我降价一半,我以后一辈子都到你的店里买衣服,对方信不信?如果信,他脑子就进水了。骗谁呢?可能吗?肯定不可能。

但是我告诉你,企业采购行为中,我们跟供应商的关系,不管你愿意也好,不愿意也好,天然的依赖性就很强。我们不可能辛辛苦苦开发一个供应商,只用一次就不用了,我们开发供应商的难度也是很大的,开发完了以后,我们会使用很长时间。

在企业采购里面,不管你愿意也好,不愿意也好,你必须长期跟他合作。也就是说,在企业里面一定要杜绝一个现象:个人偏见。今天我们否定一家供应商,其实不一定是这个供应商真的有问题,而是我方采购当事人对他有个人成见,这在企业采购中是最忌讳的!因为企业采购里面,会有长时间的依赖性。这就要求我们采购人员一定要克服个人的好恶感来判断一个买卖关系。否则,公司的利益将受到伤害。这是很重要的一点。告诉各位搞采购的,克制你的个人好恶和感情,不要赌气。你赌到最后,愿意跟你做生意的供应商,都是垃圾供应商。好的供应商理都不会理你。在国有单位这个现象比较普遍,因为它们太强势了,最后出现了什么样的局面呢?愿意跟你做的都是谁啊?你又希望什么样的供应商跟你做生意呢?

价格弹性度 请问哪种采购的价格弹性度大?我们经常认为消费采购弹性度大,其实并不是这样的,企业采购的价格弹性更大。宝洁的产品出厂卖到北京的经销商和上海的经销商价格会不会一样?不会。虽然出厂价都一样,但我们的供应商卖给我们货,就可能比卖给别人的贵!同理,我们的供应商卖给我们的货也可能比卖给其他的供应商便宜。有没有这个情况?我发现一个现象,供应商把同样的东西卖给不同的客户,价格很少是一模一样的!它取决于客户的购买量、购买条件,等等。

所以各位,千万不要去挑战某一个供应商:为什么那么缺德给我那么贵,给他那么便宜!千万不要骂人家,否则会让供应商感觉你很幼稚,让他感觉你到底是否适合干采购,最后把供应商逼急了,他就会说:“你算老几?”

非价格要素 各位,我们到服装店买衣服,我们会不会要求服装店先给我们出具它的 ISO9000 证书啊?要不要对这家店进行评审呀?如果这样做,店

主肯定会认为我们脑子有问题。所以消费采购相对简单，它仅仅是一个价格采购。

企业采购其实更多的并不是价格采购，而是很多非价格要素的采购。比如，供货期、付款条件等。所以企业采购难度更大就表现在这里，有时候非价格的要素要高过价格要素。

我讲这一部分的目的，就是希望各位能放下我们消费采购的种种习惯，回去告诉我们的老板，也告诉其他部门的同事，消费采购和企业采购是两码事，我们要重新认识。从根本上先放弃这样一种所谓的潜意识。



采购管理的 KPI 指标有哪些？

首先解释一下什么是 KPI。

KPI (Key Performance Indication) 就是关键业绩指标。

总的来讲，我认为采购管理应该有这六大类 KPI 指标。

第一，确保并不断提高质量。

$$\text{订单质量完成率} = \frac{\text{质量合格单数}}{\text{总到达单数}}$$

分子为质量合格单数，分母为总到达单数。当我们讲到采购质量管理时，千言万语就汇总到这个指标上。这个指标有三说：

第一说，老板可以用来考核整个采购团队。一个月考核一次，整个采购部门在过去一个月当中总到达多少单，其中合格多少单。第二说，是对每一个采购员进行考核。在他所负责的采购订单里头，合格率是多少？我们也可以拿它来考核供应商。这个供应商在过去的一个月里所供货物的质量合格率是多少？这就是第三说。

各位，你们公司有没有这个指标考核？应该有吧！多多少少都会有。只不过形式不同。但是这里应该注意这样一个问题，供应商所供产品的性能和供应商产品的质量是一回事还是两回事？我们会发现有这样一个现象，这个供应商提供的产品性能很好，但是质量比较差，有没有可能？所以各位要小心点，不要把产品的质量潜意识地认同为产品的性能，以为性能越好质量就越高。所以