

供与求的博弈

知己知彼，创造双赢
采购员与销售员都不可错过的一课

王为人◎著

采购管理案例+分析



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



013067623

F253.2

11

供与求的博弈

知己知彼，
创造双赢

采购员与销售员都不可错过的课程



F253.2

11

王为人◎著

采购管理案例+分析



北航

C1675419



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从组织及战略、采购执行、供应商管理、风险管理及知识管理、绩效管理和质量管理六个方面,通过四十余个案例及每个案例后面的详细分析,对企业在采购过程中的各个方面进行了细致和透彻的讲解,是采购人员不可错过的实践指南。此外,销售人员也可以通过本书来了解采购方的普遍需求和处事原则,从而达到通过逆向思维实现营销的目的。

本书适合公司采购人员和销售人员阅读,同时也是希望了解供应商和采购商的企业战略人员以及管理或营销专业在校学生不可多得的一本优秀参考书。

图书在版编目(CIP)数据

供与求的博弈:采购管理案例+分析/王为人著. —北京:机械工业出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-111-43510-5

I. ①供… II. ①王… III. ①采购管理—教材 IV. ①F253. 2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第176010号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:吕潇 责任编辑:吕潇

版式设计:常天培 责任校对:赵蕊

封面设计:赵颖喆 责任印制:杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013年9月第1版第1次印刷

169mm×239mm·13.75印张·266千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-43510-5

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

Preface

世界级的成功企业早已经将采购活动视为组织的核心竞争力之一。在波特（Michael Porter）创造的五力分析模型中，将供应商作为其中一个重要的力量。在质量管理中，采购管理和供应商质量管理也已经成为其中最重要的环节。采购和供应商管理流程在整个企业的流程体系中占有绝对重要的地位，作为供应链管理的一个主要环节，它与战略规划流程、客户管理流程、产品生命周期流程、运营支持流程一起，成为组织流程系统的五大支柱。

在这个流程中，组织或企业的采购需要建立一整套体系，包括维护与最终使用者的关系，有能力完全了解他们的需要。采购人员应该拥有对整个采购过程执行的管理，及负责交付所需产品和服务给最终客户。因此这些采购者的责任可延伸并超越狭义“购买”活动，以确保已选定的供应商质量、成本、交付能力，采购的流程已经包括整合整体产品或服务、营运移转，且拥有适当与正确的洞察力，以持续符合客户需求。

采购活动的五个核心要素是组织及战略，其中包括①组织结构、采购战略、供应链整合及采购可持续性；②采购执行，其中包括需求分析、采购计划与库存管理、合同与价格管理及流程控制；③供应商管理，其中包括供应商选择、供应商绩效评估、供应商过程管理和供应商战略；④风险管理及知识管理，其中包括信息化、标准化、知识管理和风险管理；⑤采购的绩效，其中包括采购绩效、分析与改进、激励与发展及采购增值。采购活动已经从“货比三家”——比价议价的传统采购手段——推进到长期合同、供应商管理的理念，以保障组织供应的长期质量稳定性和与供应商共同努力降低成本的可能性，在采购绩效评估上也由过去的降价目标、单纯

的考核价格比较，转向采购对公司在价值、财务上的贡献值来体现。

多年来，一直想写一本面向采购与供应商的教科书，但市场上此类经典教科书已经不少了，对于采购和供应商管理的理论描述已经非常系统化，也非常清晰了，但如何在实践中应用，是我们始终需要面对的课题。采购面对的市场总是处于不断变化之中，实际的情况与教科书的理论往往需要有桥梁去连接。在这个背景下，作者将几十年工作中及在咨询过程中所遇到的案例总结出来，汇集成册，并加上自己的点评，希望能成为连接采购教科书与采购实际的一座桥梁。采购活动中的问题，可以分为两类，原则与技巧：原则不可妥协；技巧可以不断提升，也提示读者从这两个方面剖析文中的案例。

如果认为这本书仅仅是写给采购人员看的，就有些曲解作者的本意了，作者做过技术，做过质量，做过企业管理者，更多的时间在做采购，也做过销售，反过来看销售对采购的研究只限于对其需求、满意度及客户体验的探讨，而对采购方的采购战略，战略采购方法，组织结构，采购过程，供应商选择流程及标准，很少有人给销售人员展示出来。孙子说：“知己知彼，百战百胜；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败”。波特的五力之一，供应商管理之研究也是企业家、战略家及管理者目标之一。

在此将《供与求的博弈——采购管理案例+分析》献给采购人员和期望了解采购的销售人员，及希望了解供应商的战略家们。

需要说明的是，本书中几乎所有的案例都来自真实的事件，除了媒体公开报道的案例之外，其他案例中所有的企业名称及当事者名字则都是虚构的，时间、地点、数据也都经过改造。在作者过去培训中，曾经引用过一些案例，许多听众学员表示与自己所处的企业情况非常相似。所以读者千万不要对号入座。

为了阅读方便，一些英文的缩写及人名都放在附后的缩写表与人名表中，以便查阅。

王为人

目 录

Contents

前言

组织及战略	1
好战略为什么难执行	2
小公司，大采购	6
硫酸的价格	11
内外有别	14
被动的项目采购	17
无所不能	21
节外生枝的涨价	23
采购的慈善事业	28
采购执行	32
各有所好	33
最终拍板	37
君子爱财取之有道	41
节节攀升的呆料	46
处罚的决定	51
不找代理商，找原厂家	56
同城同价	62
赔钱也做	66
供应商管理	71
多此一举的审核报告	72

询价，却从不下单的客户	76
租更合算	80
这么多婆婆，听谁的	85
采购部在哪儿	88
人在“囧”途	92
装油漆的容器	95
风险管理及知识管理	99
错误总是难免的	100
移花接木	103
批发市场买来的	106
企鹅改名	111
消失的货物破损证明	112
把被骗的货物骗回来	115
火眼金睛	118
绩效管理	126
开水烫死猪	127
新采购员的疑问	131
雾里看花般的成本分解	139
技术不过硬	143
不做假账	147
雪中送炭胜过锦上添花	152
质量管理	157
质量体系一刀切	158
将不合格品拒之门外	161
供应商是上帝	165
筋疲力倦的马拉松	170
处理供应商关系的烦恼	173
坚持原则，多退少补	177

采购数学	181
汇率变化	182
租赁和购买决策	182
学习曲线	183
自制和采购	185
降价比率	185
统计比率	187
盈亏平衡点	188
贴现	189
未来的价格	189
学习率	191
经济订货批量	192
财务报表	192
存货价值	194
价格指数	195
预测价格	196
合同价格类型	197
供应商评估	198
可变成本变化	199
收支平衡点	199
作业成本	200
折旧	201
平均价格	202
直线折旧	202
投资回报	203
后记	205
缩写表	206
人名表	210
参考文献	212

组织及战略

组织及战略的内容包括组织结构、采购战略、供应链整合及采购可持续性。

好战略为什么难执行

韩大革放弃了知名外企中国区电子事业部总经理的职位，接受唯科电子董事长季唯龙的邀请出任唯科总经理。在为韩大革举行的欢迎宴会上，季唯龙仍然不忘谈及自己制定的完美战略：在今年的年度计划中，改变过去那种大批量采购的方式，采用小批量采购元器件；上半年研发部推出七个新品；加大市场宣传投入，充实销售队伍，这样公司的前景自然一片光明。听到这些，韩大革也是踌躇满志：当初在外企自己就是执行战略的一把好手，现在唯科的策略计划可谓十全十美，就等待着自己的一展身手了。

但是，一切并不如韩大革想象得那么顺利，问题很快浮现了出来。研发部的员工满肚子意见，他们反映采购部买的元器件技术参数不符合要求，质量不过关，技术支持也跟不上。研发部老总李毅岗抱怨说：“照这样下去，我们根本不可能在六月以前推出七个新品。”

他立即召集李毅岗和采购部的老总杜申广开会。原来，为了达到董事长降低库存量的要求，采购部今年的采购计划是下小订单。不过今年元器件的供求市场发生了变化，对于唯科下的小订单，著名的大品牌厂家的供应商根本不予理睬。由于采购部没有及时跟进，所以延误了元器件的购买，以致最后不得不转向质量差的供应商。但正如李毅岗所反映的，他们的元器件技术参数不符合要求，质量不过关，技术支持也跟不上。

为了解决问题，韩大革要求采购部的杜申广与供应商协调，增强技术支持的力度。同时，韩大革要求杜申广确认，那些著名厂家供应商需要多大的订单才肯供货。

经过这次冲突，韩大革发现唯科的战略虽然很美，但执行起来却很吃力。他觉得这是因为唯科各个部门的沟通不是很顺畅，公司内部也缺少一种团队合作精神。为此，韩大革组织公司中层参加了一个旨在增强协作的拓展培训。经过培训，经理们亲如一家。

但培训的成功并没有带来销售业绩的增长。直到四月份，研发部只推出了一种新品，销售部的于海涛也给韩大革打来了告急电话，上半年连 1/5 的销售任务都没有完成，并将原因归罪于生产部，客户要什么产品，仓库里没有什么产品。而生产老总则抱怨到，根本原因是原材料采购不及时。

得知根源，韩大革打电话给杜申广，杜申广的解释还是因为小批量采购造成的，不合格品很多，库里总缺货。韩大革随即想了解一下上次会议说的事落实得怎么样了。但杜申广居然回答说这些事都让手下人干了，具体结果还没过问。想到远远没有完成的销售计划，韩大革的火气嗖嗖地往上蹿。

杜申广去年的业绩就很一般，公司积压的库存有一多半是他的“功劳”。韩大革认为他虽然是唯科的老将，但随着公司的发展壮大，他已经没有能力应对瞬息万变的市场了。想到这里，韩大革决定在当晚就跟董事长季唯龙打个招呼，把杜申广从采购部老总的位置上换下来，毕竟，采购部是公司的核心部门。但是，韩大革没有想到的是，季唯龙坚持认为杜申广能力是差了一点，但他是唯科的老将，人又老实，对公司忠诚，这是当时为什么选择他做采购老总的原因，不同意换掉他，换了别人还不太放心呢。

当晚走出季总家门的时候，一阵晚风吹过，韩大革蓦地感到了一丝凉意。仰头望了望群星闪耀的天空，他觉得自己的脑子就像满天繁星一样纷繁杂乱：以前在外企，就是全球的战略也是说动就动；现在到了唯科，好好的战略目标怎么硬是越走越远呢？

讨论：

1. 是唯科公司的战略不对，还是总经理韩大革的执行力不够？
2. 采购部应该如何有效地执行公司的战略？

点评：

韩大革前后所服务的完全是两种类型的公司。过去的公司制定

战略的流程比较完善，现在的唯科公司，不仅仅战略的执行过程中没有到达上行下效的程度，就是战略的制定也不能堪称完美。我们可以在这里引用 2013 年波多里奇质量奖的获奖企业洛克希德·马丁公司导弹和武器火控事业部是如何制定和执行战略的：

高效的流程作业和战略规划产生卓越的结果

利用精益生产制造技术中的“价值流路线图”方法，分析和设计交付给客户的材料和信息的流动，洛克希德·马丁公司的从 2000 年到 2012 年，评估了 8500 个流程。这张路线图包含了 90% 的直接成本及 6% 的间接成本。

供应商准时到货率自 2006 年起就基本上达到了 100%，供应商质量自 2007 年起也接近达到 100%。

公司的“采购为销售”系统使采购人员参与项目及生产全过程，及有效地加强采购杠杆作用。“自制-外包”流程的使用最终决策哪些流程需要内部制造，哪些流程需要外部采购，系统化考虑战略能力、竞争敏感性及对品牌的潜在影响等因素。

再引用 2010 年波多里奇质量奖的获奖企业佛里斯·尼克尔斯公司的战略：

佛里斯·尼克尔斯公司建立了完整的年度战略规划流程，以辨识关键领域的指标、关键行动及平衡计分卡的衡量。在战略规划流程制定中，引入了全公司各领域的人员的参与。公司建立一个称为“棒球接球”的流程，以自上而下瀑布式的计划体系，一直分解到部门、小组和个人，以保证资源的投入，以及员工共同承诺的战略能得以实施。

（佛里斯·尼克尔斯公司是一个家族企业，是一家销售收入 8 千万美元，员工人数 449 人的小企业。）

及 2010 年波多里奇质量奖获奖组织蒙哥马利乡村公立学校如何描述其战略规划行动：

蒙哥马利乡村公立学校战略计划是“召唤行动（Our Call to Action, OCA）”，配合5个目标，及引出关键绩效测量和行动计划。使得整个校区达到步调的一致性。这些目标都与马里兰州教育委员会的《波多里奇奖卓越大师计划》及美国国家联邦政府的“不让一个学生掉队（No Child Left Behind）”项目的要求保持步调的一致性。这些指标被瀑布式地下达贯彻到每一个办公室，每一个部门，每一所分学校，他们都制定了相应的改进计划及相应的绩效测量指标以评估行动计划的执行情况，所有的改进计划都与“召唤行动（OCA）”保持步调的一致性，整个学校系统化的战略规划步调的一致性直接影响到蒙哥马利乡村公立学校完成其核心竞争力，其核心竞争力是制定和实施缜密的教学项目，以响应学生个性化的需求。此外，“召唤行动（OCA）”使得蒙哥马利乡村公立学校建立起一个整合化的系统性持续改进的方法，并使得所有的工作体系保持步调一致性。培育员工和整个组织的能力，使组织始终聚焦于完成其使命。

而在唯科公司的整体战略制定是否考虑了公司所处的市场环节的变化，所做的战略是否能适应供应市场呢？这个问题并没有得到回答，在波特战略模型的五种力量中，其中就有一条称为“供应商”，有不少企业在制定战略时，考虑客户市场非常深入，但对供应商市场却重视不够，有些人甚至说“有钱还怕买不到东西”，可真到采购出问题时，又在怒斥“为什么我们有钱还买不到东西！”往往回过头来看，是战略制定时，没有考虑供应市场。

企业战略与部门战略不仅仅是管理层的一个思想，不仅仅是领导者个人意志。还是一个自上而下，及自下而上的战略制定过程。在这个过程中，也需要有标准化流程（SOP）的保证，需要制定的过程，需要最终各部门各级别落地的目标，要有保障实现目标的实施方法。

再有，在公司制定战略时有没有各部门的参与，有没有各部门的协调，例如，采购的小批量会不会影响研发的开展？采购的小批量会不会成为销售上升的瓶颈？或者，反过来制定采购战略：采购

如何协助完成研发任务的开展？采购如何保障销售上升的完成？这样，采购部才能制定出与公司整体战略相适应的采购战略，并更加有效地执行并达成公司的总体战略目标。

当公司战略在采购部门的落实执行时，应考虑供应商 SWOT 分析给出的结果是什么；采购部门有没有作出达成战略目标的具体可行的计划；公司的总体目标是什么，是多少；分解到采购部门的指标有哪些；在具体到采购要完成哪些目标，如何完成，计划的制订和落实。在战略中有一个词常常使用，叫 alignment，大概的意思是上下及全体的人员步调一致，下面紧跟上面及下面各个部门的方向对齐和共同努力。

在执行上，董事长似乎放权不够，从战略的制定上看不到部门的参与，在人事上插手太深，都会影响到各级管理层的权力和能力的施展。

最后需要说明的是，对采购管理层的选择上不能停留在“人老实，对公司忠诚”这样简单的认识上。不仅仅是采购，无论哪个岗位都要求“对公司忠诚”，这是公司选人的底线。有些企业的错误认识是“人老实”选择做采购，“人滑头”则选择做销售，应该注意到，道德标准不是靠“老实”来维持的，公司里所有员工，包括采购都要严格遵守商业道德规范，这依赖于流程、规范、教育、监督、审计、举报和惩罚等全面管理的手段。采购是一个专业，是一门技术，需要有相应的能力作为支撑。所以，企业需要一批被称为“专家”采购员和采购经理。

注：波多里奇绩效卓越国家质量奖是由美国国会立法设立于1987年，波多里奇奖向全美制造业、服务业、小企业类型、教育机构和医疗护理组织、非营利组织中的杰出实践者颁发奖杯。是世界上最著名的质量奖。世界上有50多个国家都仿效波多里奇奖，建立各自的国家质量奖，我国在2005年也建立了绩效卓越国家质量奖。

小公司，大采购

一家大控股公司不久前兼并接管了一家的办公室产品公司——技展公司。技展公司曾经是一家办公室设备和办公文件系列产品的

主要制造商，有大约 1000 名员工，并向国内及亚洲的各行各业客户供应办公用品。过去的十多年，因为国内劳动力成本不断上升，技展公司的规模逐渐缩小，逐渐变成了一个商号和制造商的分销商，本身只拥有一个很小的设计队伍。现如今，所有的产品都是采购来的，最后的一些生产制造业务大约在 3 年前也停止了。公司现在有 35 名员工，年营业额在 8 千万美元左右。

尽管技展公司的管理层要求实施“紧缩政策”，但核心人物仍要求公司进行变革，为了生存，变革才是积极的对策。经过他们的努力，公司还是生存下来了，并且最近无论是业务量还是利润率都有了可喜的长进；虽然需求降而复升，但总体来说，是由于整个经济形势转暖的原因。技展公司在订书机、打孔机和名片分类夹等小文具的供货上保持了它良好的声誉，并且仍然专注于这一类产品。因为生产这类产品所需要的资本投入不大，所应用的技术也不是特别先进的，因此，大多数产品的生产外包给了供应商，而今，货源大多数来自周边劳动力成本较低的国家。技展公司的品牌在零售市场上并不具有很高的知名度，但市场上的客户似乎是根据价格来买的，至于对质量的判断是在销售现场通过实际使用的反应来决定的，只要在正常的范围内，可以接受就满足了。几乎所有的客户都不会对办公用品做来料检验，对品牌的追求也不甚强烈。

技展公司的采购业务经理雷茹男在公司已工作了四年，这四年正是公司的利润率从下降到适度增长的翻身时期。她是随着公司任命一批新的管理团队而进入角色的，并以坚韧不拔、干练、无废话的办事风格赢得了尊重。她一直在思考为了公司不断发展的前景做些什么，在最近一次总公司的年度总结会上，雷茹男有机会去阐述她的采购工作理念，以及近期取得成功的感想，表示了如下主要观点：

(1) 成本的高低是一个采购部门成功或失败的关键因素。在采购谈判中每省出一分钱，就能够多出一分钱的利润。与供应商打交道，需要坚韧不拔的精神，当我提出要求后，如果供应商不能完全达到的话，我会毫不犹豫地另找出路。

(2) 市场中，供应商之间充满了竞争。只要我有大宗订货合同，

我将充分利用这种竞争，从众多的供应商中间收罗投标，不需要花多少时间就可以挑出有吸引力的好卖家，因为只要有竞争，机会商家们的行动都会非常迅速。

(3) 国际货币市场上，汇率呈现出来的反复无常的波动，迫使我特别小心地关注从海外货源组织采购的那些产品。最好能既同以前有吸引力的国外供应商继续把生意做下去，又不需要我们过分去关心货币汇率有多少偏移，供应商应该承担汇率的风险。我很想利用发展海外业务的机会为公司谋取更多利益，但也要避免长期的投入，因为这样做有失灵活性。

(4) 清晰明确的技术规范是十分重要的。我所要找的供应商，应能生产制造百分之百符合我们技术规范的产品。有时供应商会对我们的设计提出一些改进意见，或者更糟糕的是，他们抱怨百分之百地照我们的要求生产制造太困难了。对此，我们不能表示同情，在我看来，供应商想修改技术规范只有一个理由，就是使得产品更容易制造，从而有更多的利润。

(5) 当然，发现能满足要求同时又是最便宜的供应商，并不意味着整个故事到头了。供应商通常是不能轻易信任的，我们必须不断地督促，以确保它们履行合同的所有责任和义务。当然，我们也要仔细检验所有的供货，确认供应商没有把残次品供给我们。无论是国内的还是海外的，我们就是要发现某些供应商的质量问题，也好讨回我们所做的仔细检验的费用。

(6) 生意本质上是很简单的：设计出你认为能很好销售的产品。当然，这要假设你能以较低的成本生产制造它们，如果自己生产的成本太高的话，就转包给供应商，与他们签订合同。剩下的事情就是认真地管理供应商，确保它们能履行合同中的条款和义务。

与会者都是控股公司的董事，他们正在全面评估技展公司高级主管们所做的贡献，此时他们对雷茹男的观点是否合适也存有疑虑。

讨论：

尽管雷茹男指出了她所勾画的6个主要观点的益处，请对6个

观点逐一进行归纳总结，并指出它们对技展公司长期成功发展可能产生的有害之处。

点评：

在分析雷茹男所勾画的6个主要观点的益处及对技展公司长期成功发展可能产生的弊端之前，首先要做的是分析技展公司的产品特性，技展公司的主要产品是办公桌上小文具，例如，订书机、打孔机和名片分类夹等这一类产品。为了生产类似的产品所需要的资本投入也不大，所应用的技术也不是特别先进，客户几乎没有来料检验，质量的判断是在销售现场通过实际使用的反应来决定的，只要在正常的范围内，可以接受就满足了，对品牌的追求也不甚强烈。这就决定了这一类产品的定位是低成本，客户的购买也是以成本为导向。在这个总体战略之下，就要求采购员也要对成本极端敏感。我们必须在这个背景下去讨论这个案例，评价雷茹男所勾画的6个主要观点。所以，总的指导思想是符合技展公司的战略，符合公司的长期平稳发展方向。但应该注意到案例的另一个信息——技展公司被一家大控股公司所收购。那么，相信技展公司未来的发展方向会有变化，不能停留在低成本、低质量、低品牌知名度的“三低”战略上，所以采购战略也要随着公司总体战略的变化而进行改进。在此新环境下，再讨论雷茹男所勾画的6个主要观点，会有更高的视角，下面一一细数：

第一个观点，成本的高低只是采购成功或失败的关键因素之一，与供应商打交道，需要坚韧不拔的精神，虽说在采购谈判中每省出一分钱就能够多出一分钱的利润这话不假，但成本不等同于价格，采购应该有整体成本的观点，要更聚焦于整体成本的降低，通过严谨而系统性的工作程序，在维持/改善质量、服务与技术之水平的同时减少外购物资、物品与服务整体成本。进一步地，采购要考虑如何为企业增值做贡献。供应商达不到要求而另谋出路只是选项之一。

第二个观点，市场中，不一定充满了竞争。要进行战略采购规划，对市场及物料进行分析，确定供应商与本企业合作关系的整体