



# 第一讲：采购管理理念

## 第1节 采购应该干什么

我想先请大家看一段短片：

（地点：办公室走廊，人物：甲、乙两个好朋友）

甲：哟，老兄，恭喜啊

乙：喜从何来？

甲：少装蒜了，听说你升任公司采购主管，这下成了花钱的主儿，还不是一个大肥差吗？！快请客吧

乙：唉，你快别说了，哪有那么好，我现在成天发愁，怕保证不了生产和供应，被老板剋。

甲：不会吧，你多下点采购单，把库存整多点，让生产断不了顿不就行了吗？

乙：唉，哪有那么简单！

刚才这个片子里，这两位对话其实反映了很多人对采购的误解。很多人认为采购是一个花钱的部门，是一个肥差，很多人认为采购有保证生产、保证供应的职能，很多人认为采购有控制库存的职能，还有很多人认为采购要下采购单，其实这些看法都是错误的。

近年来采购已经发生了非常大的变化，真正的采购人员是不花钱的，真正的采购人员是不会去保证生产、保证供应的，真正的采购人员是不会去控制库存的，真正的采购人员更不会去下采购单。这些相对影响股东价值较小的工作，都不应该由我们采购人员去做。

我们可以看到，先进的采购系统与采购模式。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

我们会注意到采购近些年的发展和变化，我们把传统的采购管理系统与流程一分为二，分成前一段和后一段，前一段我们更强调的是管的职能，而后一段我们更强调的是干的职能。前一段我们叫采购，后一段我们叫供应。

那么什么是采购？采购合同前的叫采购，采购合同后的就叫供应。采购近几年来的发展和变化，事实上颠覆了采购的采购观念和管理模式，新的采购理念和模式跟传统的采购理念和模式是存在着很大的区别的，我们知道传统的采购管理模式最大的特点是从头干到尾的，采购部门承担了产品研发后到保证生产供应的流程与职能，而现在的采购管理模式所强调的是从产品设计概念阶段到和供应商签订系统合同为止。后面具体的定单处理、保证生产与供应的流程和职能与采购部门分开，不属于采购职能。而且，采购管理系统与模式变革与发展，并没有因为把采购职能和供应职能分开而停止发展。

近年来越来越多的企业，把采购职能又进行区分，区分为前期采购职能和后期采购职能。

前期采购我们通常叫战略采购。

后期采购我们通常叫做策略采购。

前期采购是从设计到采购流程止，后期采购是从采购到合同前止。我再重复一遍，前期采购是从设计到采购流程止，后期采购是从采购到合同前止。而供应职能也得到了发展，把传统的计划部整合作为供应的一部分，成为计划与供应部，除了下采购定单、保证供应与生产，还负责生产计划与采购计划的制定。

大家知道，过去的计划部门与采购供应部门是分开的，计划部门是计划部门，而采购供应部门是采购供应部门。销售把销售计划做出来以后，交给计划部门，计划部门做完计划以后再交给采购去买东西，而现在整个流程已经完全改变了，因为传统的流程根本就没有真正的采购职能，削弱了采购的地位。而且流程效率也非常低。计划与供应合并后设置了新的部门-物流部门，就包括我们所说的仓库与配送。采购部、计划与供应部、物流部，形成了今天很多企业的供应链管理部门。

这就是我们现在所看到的采购管理系统与模式在最近几年来所发生的变化。采购部门不再是我们过去所认识的是一个花钱的部门，保证生产的部门，保证供应的部门，控制库存的部门，下采购单的部门，真正的采购人员是不会去花钱的，不会保证生产，不会保证供应，不会控制库存，不会下采购单的，所有的这些工作都交给合同后的计划与供应部门的人员去完成。

## 第2节 如何提升企业利润？

讲到这里，有的学员就会问我为什么采购在这几年来发生这么大的变化？

首先我们来看一下，企业是怎么赢利的。

企业赢利有两大途径，



第一是增加收入，第二是降低成本。用更通俗的话来说，增加收入更多的是向客户要利润，降低成本更多的是向管理要利润。通过两个途径保证与增加企业利润。

向客户要利润，也就是我们所说的增加收入，又被分成两个方面，第一是提高价格，第二是增加产量。

我们先看提高价格，

这可以说是非常好的建议，这将意味着我们在成本相对不变的情况下，能够向客户要到更多的钱。但是，提高价格的前提条件是你的产品非常具有竞争力，在你的客户看来你的产品没有理想的替代品，也没有理想的替代者，说得更直白一点就是你的产品几乎没有竞争对手，或者说你的竞争对手对你的影响非常小，而且你的客户也认可你产品提供的价值，所以他会接受你的涨价，接受你提高价格。我们的确时常通过技术的领先、市场的垄断保证我们的利润，这个工作我们从来就没有停止过，尽管能不能实现是另外一回事。

我们再来看一下向客户要利润的第二个方面，就是增加产量。

增加产量主要的目的是通过规模效应来实现成本削减，但是增加产量也将意味着我们的企业，将有更多的，更大量的，而且是持续的资本投资。在这个过程中，我们也需要更多的客户或者说我们需要去开拓新的客户，甚至我们需要去把竞争对手的客户变成我们的客户，把竞争对手的市场份额变成是我们的市场份额，所以在这个过程中你也会发现，如果我们不能避免产品的同质化程度加剧的话，和竞争对手的价格战将不可避免，进一步诱发的是行业价格战。所谓的同质化，通俗讲就是质量和服务各个方面都相当，几乎没有差别。为什么会这样？因为你要抢人家的市场和客户，别人也想抢人家的市场和客户，大家都为了生存和发展，也就是说所有人都知道，同质化程度很高的情况下最有效的竞争方式，也是最野蛮的竞争方式就是打价格战。大家已经注意到，最野蛮的竞争方式——打价格战，会使我们因为价格降低而导致利润的严重缩水，也很可能削弱通过增加产量带来的规模效应的成本降低，事实证明：产品的同质化不可避免，也就是价格战很难避免，很多企业正逐渐由过去“单纯”靠技术的领先和市场的垄断，转向以采购来降低成本，提高利润。

我们也知道在中国单纯依靠技术的领先和市场的垄断实现利润很艰难，尤其是中小型企业，特别是来料加工企业。更通俗地讲：向客户要利润，过去是成功的，今天也是成功的，但是明天未必会成功。

很多企业的领导者，似乎已经感觉到了。阿里巴巴的马云说的：今天是残酷的，明天更加残酷，后天是美好的，但多数人都死在明天晚上，少数英雄活到后天。所以很多企业都紧锣密鼓地准备提升自己企业的核心竞争力，不会单纯地把利润来源完全依赖客户，向客户要利润；而更多企业的管理者和领导者，在向客户要利润的同时也强调降低企业的成本，也就是向管理要利润。

向管理要利润，就是降低成本又分成三个方面。

第一个方面是降低劳动力的成本；第二方面是减少过程的成本；第三方面是降低原材料的成本，也就是我们所说的采购成本。我们先看，降低劳动力和过程成本。

传统的降低劳动力和过程成本的做法是精细分工。大家知道精细分工是现代企业制度的重要支柱，严格的层级管理制度和精细分工，在工业化初期对于降低劳动力和过程成本以及改进管理能力非常有效。但是，“阻碍员工知识的发挥，是精细分工最突出的特征”，后来我们便采取丰田生产方式更好的实现降低劳动力和过程成本，也可以用更先进的自动化设备去代替人工作，来创造比人更高的生产力。

在降低成本的三个方面中，你会发现降低采购成本，特别引人注目。国际采购专家，瑞士的阿尔伯特丁·盖瑟尔在《采购与利润》一书中写道：“采购者应对生产总成本的一半负责。因此，公司的成功明显地受到了采购者在工作表现、发展潜力、谈判技巧、创造力、协同工作能力以及在商业过程中积极配合能力等方面的影响。”

采购对一个企业来讲是一个非常重要的战略环节。实践证明，要在销售环节取得一个百分点的利润率很难，但在采购环节相对容易，采购创造利润的空间非常大，所以采购管理水平的高低，可以成为企业利润的“摇篮”，也可以成为企业利润的“坟墓”。

我们可以看一组数据：

这组数据非常清楚地告诉我们，不同行业采购成本占到总成本的比重，你会发现采购的平均成本都超过50%。（字幕）

我们再看成本的模型，

横轴是产量，纵轴是费用，也就成本，哪一个点是我们的盈亏平衡点？两条黑色的线相交之处是我们的盈亏平衡点。成本的高低直接影响保本需要的产量，占到平均成本50%的采购成本，又对达到保本点和增加利润有很大的影响。

什么是我们的利润？这是我们的利润，如果我们想提高我们的利润，我们可以通过向客户要利润，包括提高价格和增加产量在内，也可以向管理要利润，包括降低人工与过程成本和降低采购成本。

我们重点看一下降低采购原材料成本，来看一个例子：

假设一家公司花费总收益的50%用于采购物料，其税前纯利润为10%；每销售100元，利润为10元，而物料成本是50元，其它开销占40元。假设所有的成本费用都随着销售变动，其损益情况如下： 销售： ￥100，生产成本：采购 ￥50/其它 ￥40，税前利润： ￥10. 。如果这家公司想多赚一元，相当于将利润率增加10%，则销售额必须提高到110元才能实现。采购以及其它开销则相对各要提高至55元和44元。新的损益情况如下：

销售： ¥110 ， 生产成本： 采购 ¥55/其它 ¥44 ， 税前利润： ¥11。如果这家公司采取将采购成本有50元降低至49元的方法，那么仅仅2%的采购成本节省同样可以达到将利润率增加10%的目的。在这一例子中反映出采购成本降低2%与销售额增长10%对税前纯利润的影响是对等的。但是，增加销售额则要多付出5倍于降低采购成本的努力，而且采购成本占总销售额比例越高，两者的比例也就越明显。销售： ¥100 生产成本： 采购 ¥49/其它 ¥40, 税前利润： ¥11 ， 换句话说，任何通过采购所节省的费用都是对利润的直接贡献。

再次强调：采购是一个非常重要的战略环节，要在销售环节取得一个百分点的利润率很难，但在采购环节相对容易，采购创造利润的空间非常大，采购管理水平的高低，可以成为企业利润的“摇篮”，也可以成为企业利润的“坟墓”。

“采购者应对生产总成本的一半负责”。因此，公司的成功明显地受到了采购者在工作表现、发展潜力、谈判技巧、创造力、协同工作能力以及在商业过程中积极配合能力等方面的影响。

我的客户，世界500强企业飞利浦公司的财务数据显示：1%的采购额下降，就可以增加飞利浦公司7.5%的利润，也就是采购每降下来1元钱成本，上升利润不是1块钱，具有杠杆性的利润效应。

我的另外一个客户德力电器1%的采购成本下降，竟然可以增加企业利润16.5%, 我发现采购占总成本比率越大, 降低采购成本对利润影响就越大! (杠杆动画图示)

这正好解释了为什么最近几年采购管理系统和模式变化这么快，主要就是很多高层管理者发现：提高采购部门在企业中的地位，通过采购管理可以给企业带来更多的利润。

但是，仍然有很多企业的领导者没有认识到，专业化的采购管理能给股东带来更多利益，仍然坚持一些陈旧的采购管理思维，导致采购在企业中的地位仍然非常低，也可以遗憾地说，如此重要的采购管理长期以来一直被忽略。

在大学的学科里面，有没有市场营销方面的专业和学科？有。有没有工程技术方面的学科，有！有没有细分的管理科学？有！我本人也是首都经贸大学人力资源管理经济学的研究生，在细分的管理科学中，我们没有找到“采购管理学”！最起码国内大学没有发现开设采购管理学，我还记得2001年有一位国内著名大学的教授，非常“藐视”的告诉我：“一个买东西的部门，根本没有必要开设专门的学科”。

有意思的是，没有几年时间，国外的大学就把采购管理作为MBA的一门教学课程。伟大的领袖毛泽东说：“星星之火，可以燎原！”我对采购管理学的建立充满信心！我本人几年来也在不遗余力地推动采购管理学



理论的发展与研究。我总结了一些中国几千年积累下来的理念，并发展了一些理念。多年向企业提供咨询服务的经验，也使我建立了一些采购模型与工具。你在本次课程中可以学习到其中的一部分。

正如美国通用电气公司前任CEO杰克韦尔奇说的那样，

“在一个公司里，采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门，其他任何部门产生的都是管理费用。用更通俗的话来讲，就是采购和销售是公司里面两个唯一能够赚钱的部门。”

不过，仍然有一部分企业只有一个部门赚钱，就是营销部门，采购在老板看来都是花钱的部门。

最典型的，老板请员工吃饭，有多少次请了采购。我倒是经常看到老板请销售员人员吃饭，其实采购人员不缺一顿饭的钱，尽管采购工资很低。

我想，这正是为什么采购管理在这个企业没有得到发展和进步的原因，一直很落后的原因。

最近几年我一直在做采购理论与实践的研究，根据我的研究，我认为不是只有杰克韦尔奇才对采购理解这么深刻，实际上是中国人对采购管理的理解比杰克韦尔奇先生理解得更深刻。

2002年6月2日，我回到我的老家，井冈山的山脚下，湖南炎陵，一位90高龄的长辈，告诉了我世界最先进的采购管理理念。中国人说：“买不到利，就，卖不到利！”

### **1-3-P6：买不到利就卖不到利**

我顿时羞愧不已，我过去学习日本和美国的采购理论，一直惊叹别人的管理理念先进，现在我才发现，中国人的理论更深刻。后来我对“买不到利，就，卖不到利！”这句话的理念进行了发展，我时常说：“买不到利，就，卖不到利！”，一个真正重视卖的企业就一定重视买，你如果不重视买就不是真正的重视卖，所谓的重视卖，那都是假的。”

我这句话，据说成了很多企业“采购地位提升人士”批判总经理销售与采购管理的攻击性语言，当然，很多企业的总经理谦虚的接受，并反省公司的销售与采购管理战略。

我辅导了国内数以千计的采购经理，成功获得了美国采购协会CPP、CPPM的职业资格，我对美国的采购管理知识结构有一定的了解，我认为中国人对采购的理解比美国人更深刻，显而易见，中国人把采购管理和销售联系了起来，就是说把买和卖联系了起来，而美国人则没有！最起码我知道的美国采购理论，没有明确地把买和卖联系起来，而我们中国人却在几百年前，也许是几千年前就把买和卖联系了起来。

我们一起来分析一下中国先进的采购理念，为什么“买不到利，就，卖不到利！”，一个真正重视卖的企业就一定重视买，你如果不重视买就不是真正的重视卖，所谓的重视卖，那都是假的。”

我们都知道，当企业生产的产品和同行相比，同质化不高的情况下，买不到利，就卖不到利的情况似乎不是很明显，因为销售的产品仍然能保证基本的利润，甚至利润还很高，上自企业的高层管理者，下到企业的员工都难免想：只要我们公司的产品能生产出来，卖出去就能赚到钱，我们现在的产品已经紧俏到连生产都生产不出来呢？成本高一点无所谓。

可能我这么说，有人会反对，我们公司不是这样的！

但是，最少有7万采购人员采购过我的培训课程，他们很多人都告诉我，他们高层和普通员工没有成本控制的意识，有成本口号，但是没有建立成本体系，也不了解成本控制体系的理论。也就说明没有成本控制的外部压力。

很多的企业往往是到了产品的同质化程度很高的情况下，我们整个行业进入了激烈的价格战的时代时，才真正有成本控制的压力，并开始推行成本降低的运动。记住，是运动！而不是建立持续的成本控制系统，阶段性的靠裁员、降工资、削减员工福利、叫采购压供应商的价格，不是持续的成本控制系统的特征。我记得有一个公司亏损好几个亿人民币，公司的总经理像一头狮子一样，吼叫要供应商削减20%的价格，你早干什么去了？行业市场“井喷”时，你怎么不干活！你怎么不强调降低成本，你怎么不建立成本控制体系。

我们最起码在企业经营状况最好的时候，就应该知道会有不好的时候，要注重成本控制体系的建立与完善。

正如相关媒体评论的：他恐怕“咸鱼难翻身”！

我后面也会简单地介绍日本独特的成本控制体系与基本理念。

我再次强调：“买不到利，就，卖不到利！”，一个真正重视卖的企业就一定重视买，你如果不重视买就不是真正的重视卖，所谓的重视卖，那都是假的。”我们向客户要利润的同时，还应该强调向管理要利润。采购是一个非常重要的战略环节，要在销售环节取得一个百分点的利润率很难，但在采购环节相对容易，采购创造利润的空间非常大，采购管理水平的高低，可以成为企业利润的“摇篮”，也可以成为企业利润的“坟墓”。采购不花钱，不会保证生产，不会保证供应，不会控制库存，不会下采购单的，所有这些工作都交给合同后的计划与供应部门的人员去完成。

### 第3节：采购如何去创造价值及采购对财务的影响

#### 1-3-M3：第一讲：采购管理理念

- 采购应该干什么？
- 如何提升企业利润？
- 采购如何去创造价值及采购对财务的影响？

为什么要把采购和供应去分开呢？

这是一个非常好的问题！

#### 1-3-P1：采购过程的六个步骤影响价值的机会

我们来看采购的6个过程影响价值的机会，需求识别、描述、潜在供应商、选择、接收、付款。你会发现越是到前端采购影响价值与利润的机会就越大，越是到后端采购影响价值与利润的机会就越小。

我们能不能用数据来分析，为什么前端对价值影响的机会越大，而后端对价值影响的机会就越来越小呢？

我们知道传统的采购流程被分开为“采购与供应流程”。我们把“采购与供应流程”分成四个方面：

第一个方面是战略，第二个方面是供应关系，第三个方面是行政，第四个方面是操作。我们来看这四个方面工作所占总时间的比率，同时分析这些工作对成本与利润的影响。研究表明，战略占用了总时间5%的，但是却对成本和利润的影响占到了40%。有的学员问：“不会吧，这么少一点点时间能够对成本和利润产生这么大的影响？怎么可能呢？”我想举一些例子。

90年代初，美国通用汽车公司之所以能够18个月扭亏为盈，其实很大程度依赖的是采购战略，采取的重要措施是整顿采购系统，采购高度集中，27个采购合为一个，1992年和1993年两年就节约40亿美元。

克莱斯勒，从倒闭的边缘重振雄威。专家分析，其核心竞争优势是最佳的采购供应链。

保时捷，1994年保时捷起死回生也是靠及时采用日本先进的采购模式。

雷诺公司和日产公司合作的主要目的是通过实施平台采购战略，扩大总成？和零部件的通用化程度，统一降低采购成本，2000年到2002年三年时间降低采购成本33亿美元，日产汽车公司已经成为全世界最赚钱的汽车公司之一。

通用汽车集团公司将主要精力用于核心产品的技术开发与采购，而将非核心产品和业务诸如：保洁、保安、食堂、刀辅量具、化学品等分包给第三方。战略性外购和外包，使公司的采购效率大为提高，购买战略更具高效性。

采购战略使很多企业的股东得到更多回报，从美国通用汽车的40亿美元到日产汽车33亿美元，这是我们今天仍然能对采购战略津津乐道的原因。

讲到这儿，有的学员就会说，你举的都是国际大公司的案例，有没有中国国内的公司成功实施采购战略的案例？

有的。我的客户凤凰自行车公司，通过实施采购战略，成功地削减了1亿人民币的采购成本。有的学员说，你能不能再举小一点的公司成功实施采购战略的案例？

有。我的一个咨询客户叫德力电器，年营业额不到3000万，2005年3月德力电器的老板李先生邀请我给他们去做采购战略咨询，到2005年10月为止，这个公司成功地通过采购战略，削减了将近312万5千元人民币的采购成本，德力电器的李先生激动的告诉我，他一直怀疑大公司的采购战略和他的小公司会水土不服，结果，通过采购战略所削减的成本，已经超过了2004年和20003年的年总利润。

我强调：先进的采购管理理念，先进的采购管理战略，先进的采购管理技术，不是大的跨国公司的专利，也不是大企业的专利，我们很多中小型企业同样可以使用它。只不过是我们在学习这些先进的采购理念、采购战略、先进的采购技术的时候，要记住梅兰芳先生所说的一句话，那就是“学我者生，像我者亡”，也就是说我们学习是可以的，要很好的学习，但是不要像，像就死了，照搬就不行。更不要认为先进的采购管理理念，先进的采购管理战略，先进的采购管理技术是大公司的专利，我们就不去学习，我们就拒绝学习。

有学员提问说：采购战略很重要，能否有具体例举具体的战略手段，好的，咱们下节再举例。



## 第二讲：采购战略

### 第二讲：采购战略对企业成本和利润的影响

研究表明，战略占用了总时间的5%，但是却对成本和利润的影响占到了40%。我强调过：先进的采购管理理念，先进的采购管理战略，先进的采购管理技术，不是大的跨国公司的专利，也不是大企业的专利，我们很多中小型企业同样可以使用它。

接下来，我就要给大家分析我的咨询客户——德力电器公司，一个年营业额3000万的小公司，为什么会有312万人民币的采购成本节约？德力电器公司是怎么实现的？

2005年5月9日我们开始实施德力电器公司采购战略方案，9月15日德力电器公司的董事会认可成本节约的金额为312万人民币。因为涉及到德力电器公司的部分商业机密，经过德力电器公司董事长李先生批准，我只能给大家介绍其中一个采购与成本战略改进方法，这个方法就是：**同步工程与同步采购战略**。

我们先用德力电器公司成本影响力研究报告，来分析一下德力电器公司的成本构成。

德力电器公司的成本影响力研究报告，把成本分成四个方面，分别是研发成本、采购成本、人工成本和管理费用，根据调查和统计，四个方面的成本分别占总成本比率为：研发成本5%、采购成本50%、人工成本15%、管理费用30%，我们研究了这四项成本对他们公司其他成本产生的影响。研究表明：研发成本占德力电器公司总成本的比重是5%，它对其他成本的影响占70%；采购成本占总成本的比重是50%，对其他成本的影响为20%；人工成本占总成本的比重是15%，对其他的成本的影响却只有5%；管理费用占到总成本的30%，对其他成本的影响才5%。

我们将结合德力电器公司成本影响力研究报告，和成本、质量、作业与产品开发时间的研究报告进行分析：

在这张图中，横轴是产品开发的时间，分成概念、设计、备产、生产4个阶段，纵轴是产品成本，质量问题、作业难度与问题。

研究表明：德力电器公司的产品在概念、设计、备产、生产4个阶段中的概念阶段，实际上就决定了整个产品与项目成本的80%，同样，80%的质量问题、80%的工作难度也是在概念与设计阶段被决定的。由此可见，德力电器公司的成本、质量、作业应该在产品开发概念与设计阶段控制。

但事实上：德力电器公司让技术研发和使用部门直接接触供应商，与其确定技术需求；而留给采购选择供应商与谈判价格的时间非常短。采购主要负责谈判价格和保证供应。经常出现的情况是产品的定单来了，供应商还没有确定，工艺生产技术图纸也没有出来。

因此，德力电器公司根本就没有在关键环节上控制成本、质量、作业。一旦出现客户野蛮“砍价”或者行业价格战，由于销售价格下降导致利润严重缩水的话，德力电器公司必死无疑！

我们先来分析，为什么说德力电器公司没有在关键环节控制成本？

有一个类似德力电器公司采购管理模式下的企业现象：就是先让技术研发与使用部门跟供应商直接接触，确定技术需求，然后让采购去与供应商谈价钱。那还怎么谈？供应商给你面子就给你让1%、2%，不给你面子就1分钱都不让，这样简直没有办法谈判。听很多人说采购拿回扣，事实上发现部分企业技术部门和使用部门拿回扣比采购还黑着呢？

当然，我知道绝大多数的企业技术部门和使用部门是没有我刚才所说的现象的！

为了指出德力电器公司没有在关键环节上控制成本、质量、作业，我也许和我4岁的儿子的采购经验，也许可以辅助大家理解，类似德力电器公司陈旧采购管理模式下的看不见，但是很可怕的成本“黑洞”！

有一天，我正在看报纸，我家的那小家伙，突然和我用很商量性的口气和我说：爸爸，你给我买一个玩具行吗？我说行呀，没有问题，我常年在企业做采购咨询与培训，很少有时间和我那小家伙在一起。刚好，当天没有什么安排，我就带着他去买玩具，我记得是到北京亚运村北辰附近的一个玩具店，店老板很会做生意，看见一个小孩蹦蹦达达地跑进玩具店，便把一个电动遥控汽车，装上电池，在店里面开来开去，我那小家伙看见了就跟着那个玩具跑，不要说他了，其实连我都喜欢的，当时我想：“会不会很贵呢？”我就想办法转移我小孩的注意力，指着另一个小汽车，对我儿子说：你看买这个小汽车行吗？没有想到，那小家伙竟然说：“不行，爸爸，你给我买那个遥控汽车，行吗？我最喜欢那个汽车了。”想到作为父亲我几乎没



有什么时间来陪他，就立刻答应说：“行，没有问题！”这小家伙态度这么好能不买吗？我就问玩具店老板，“老板，这个玩具多少钱一个？”

那个玩具店老板说：“这个玩具质量非常好，不容易“摔坏”！并且配了一块充电电池，充一次电可以玩两天，如果用普通南孚电池，一次就要用6节，2块钱一节，乘以6，一天就得12元，配了一块充电电池，你可以节省很多钱！我现在生意很不好做，赚不了多少钱，今天又是刚开张，便宜卖你，220元！”

我本人对电子产品的成本是非常了解的，我一听220元？简直就是敲诈！立即就拒绝说：“不要。”

我那小家伙一听说我不买了，马上就说：“爸爸，我最听话了，你给我买一个行吗？”因为我发现他这一招，经常用在他奶奶身上非常有效果，我也不想“惯坏他”！，我说：“走、不要！”

那个玩具店老板就刺激我儿子，说：“小朋友，把玩具还给我好吗？”

我儿子马上“哇哇”就哭了，哭得很厉害。我仍然坚持说不买，我儿子就哭得更厉害，在地上打滚，作为采购专家，最后我不得不跟老板展开谈判。

问大家一下：我把玩具店老板的玩具砍到多少钱？

最后玩具是210元买的。

有的学员就会说：“汤老师，你还是采购专家呢？自己谈判水平这么差，怎么教别人？”

打住！这不能怪我，这只能怪我儿子缺乏采购经验，那小家伙不知道隐藏自己的采购目的，他提前都跟玩具店老板说了他的需求，我这个当采购老师的爸爸也没有办法砍价！

反过来说：类似德力电器公司陈旧采购管理模式下的采购人员，如果很多情况都是让技术研发与使用部门先跟供应商先直接接触，把各种采购要求和技术需求都告诉供应商，确定技术需求后，再让采购去与供应商谈价钱。我认为，你的命运和结果也不会比我好到那去，你也砍不下去，这是一个很重要的教训和经验。

后来，我到北京阜成门万通商品交易市场去看了一下，我买的那个玩具，开价才50元呢？

这件事情，我真是很有体会！我和我儿子买玩具的经验，不得不让我联想在公司做工作的时候，有一些部门把需求提前给了供应商，而导致采购在后续报价、谈判、采购管理方面的种种问题。

不得不强调的是：我给我儿子买玩具，因为我的小孩违反了“采购原则”我顶多损失1百多块钱而已，但是，你们手上掌管的采购，绝对不是一百块，两百块钱，可能是几万、几十万、几百万，甚至上亿元。

技术部门与使用部门如果没有和采购部门配合好，损失就很大。而且，这种损失看不出来，也统计不出来，我们要注意这个严重的问题。也必须解决这个问题。

我们回到德力电器公司成本、质量、作业与产品开发时间的研究报告，我们都知道，产品在概念、设计、备产、生产4个阶段中的概念阶段，实际上就决定了整个产品与项目成本的80%，我们销售出去的产品扣掉全部成本剩下的是什么？剩下的是利润。

因此，公司利润不是被纯粹的销售出来的，利润也不是纯粹的被采购买出来的，利润实际上是被设计出来的，我们要通过技术设计来使企业的利润最大化，企业利润不是纯粹的靠买，也不是纯粹的靠销售。靠的是技术“设计”、采购“买”、销售“卖”。

根据上述的理解，我发展了中国古老的采购理念：“买不到利，就，卖不到利，一个企业真正重视卖就一定重视买，如果你不重视买就不是真正的重视卖。一个真正重视买的企业就一定重视采购参与设计开发，如果不重视采购参与设计开发，就不是真正重视买，不是真正重视买，就不是真正重视卖，你所谓的重视卖，那都是假的，企业管理者根本没有抓住重点。”

我们需要在技术设计和概念阶段，就充分的考虑控制成本、降低成本，这样才能真正做到成本领先。。不是在产品开发完成后才削减成本，也不是完全靠销售保证公司利润。

讲到这里有学员提问：“采购参与产品开发就可以保证在技术设计和概念阶段的成本得到控制和降低吗？”

这是一个非常好的问题！

我告诉大家，仅仅采购参与产品的设计与开发是远远不够的！我们的使用部门，和必要的供应商参与产品开发，将是更加完美的成本控制模式。

我不得不需要再谈到，我给小孩买玩具。上次因为我小孩缺乏采购工作经验，不知道隐藏自己的采购目的，提前把他的需求告诉了玩具店老板，导致我被玩具店老板“黑了一把”，我对此“痛恨不已”！后来再买玩具，我就不带着那小家伙一起去了，这使我增加了不少购买玩具的谈判筹码，也节约了被“玩具店老板黑的”一些成本！

但是，新的问题，又不得不引起我的注意！

我虽然可以以非常好的价格购买玩具，但是都不是我小孩需要和喜欢的。我很难知道他需要什么？喜欢什么？时常买了他不需要的！不喜欢的！

我才醒悟到：“我垄断需求是不正确的”！同样的，采购垄断需求也是不正确的！

后来，我在战略上进行了改进，那就是教育我的小孩，告诉他：如果他直接告诉玩具店老板他需要什么，喜欢什么，会导致我没有办法谈判价格。然后和他一起探讨：他需要什么玩具？喜欢什么玩具？他虽然才4岁，但是他会悄悄的告诉我他的需求。这样，我就可以买到他喜欢的玩具，也可以用比较合理的价格买到。我们都非常的高兴！

直到有一天，我以非常好的价格，1200元，买到了他喜欢的一个户外电动汽车，因为速度太快，他的年龄没有办法有效驾驶，撞到了水泥墩上，差点出问题。这时我才知道，听听玩具店老板的建议，也许是好的主意！

后来我到买玩具的老板那里，他建议我可以买510元那个型号的户外电动汽车，完全适合我小孩的年龄段，或者玩具店提供租赁服务，10元/天。

我算了算我小孩“喜新厌旧”的坏习惯和他一个月能玩的天数，我发现，我10元/天租赁玩具，成本最低。

我又醒悟到：我听听玩具店老板的建议和他的专业经验非常重要。同样的，供应商参与产品开发也非常重要！

之后我又发展和修改了中国古老的采购理念：“买不到利，就，卖不到利，一个真正重视卖就一定重视买，如果你不重视买就不是真正的重视卖。**一个真正重视买的企业就一定重视采购、供应商及使用部门参与设计开发**，如果不重视采购、供应商及使用部门参与设计开发，就不是真正重视买，不是真正重视买，就不是真正重视卖，你所谓的重视卖，那都是假的，企业管理者根本没有抓住重点。”

我想，用给我小孩买玩具的例子，已经非常通俗的阐述了企业成本的控制与降低要点。我的客户，德力电器公司没有在关键环节上控制成本，后来采纳了我的建议，德力电器公司通过在产品概念、设计阶段的关键环节上控制成本，同类型的产品开发总成本削减了12.5%。

我告诉大家，仅仅采购参与产品的设计与开发是远远不够的！我们的使用部门，必要的供应商参与产品开发，将是更加完美的成本控制模式。

接下来，我们分析，德力电器公司为什么没有在关键环节控制好质量的问题？

德力电器公司生产车间的质量管理标语强调，质量不是被检查出来的，而是被制造出来的。但是德力电器公司产品质量问题与产品开发4个阶段，时间与质量问题关系分析却表明，80%的质量问题实际是在概念与设计阶段被决定的。我们认识到：质量不是纯粹被检查出来的，也不是纯粹被制造出来的，而是被设计出来的，德力电器公司通过在产品概念、设计阶段的关键环节上先期策划质量，同类型的产品质量明显得到了改善。虽然具体的数据暂时没有统计出来，但是质量的稳定性，已大大地提高。

我们再来分析，德力电器公司为什么没有在关键环节控制作业的问题？

产品开发时间与后续作业关系分析表明：80%的工作难度在概念与设计阶段被决定了。德力电器公司通过在产品概念、设计阶段的关键环节上先期策划作业，导致同类型的产品采购、物流、生产等作业成本也被不同程度的削减。因为采购、物流、生产等作业效率，实际上都是在概念、设计阶段被设计出来的。

在日本公司工作，我深刻地感触到了日本人独特的成本控制体系，如果要我扼要说明日本人的独特成本控制体系的话，那就是三大特征。哪三大特征？

（标板字幕）一是先期的成本策划，二是先期的质量策划，三是先期的作业策划。

日本产品质量之所以被世界所认可，可以说“价廉物美”地被世界所认可，主要是产品的质量和成本都具有非常好的竞争力。

先进的成本理念，先进的成本管理思想、先进的质量理念、先进的质量管理思想，不是日本人的专利，我们中国的企业也可以在概念和设计阶段就进行先期的成本策划，在概念和设计阶段就对质量进行先期的策划，在概念和设计阶段就对后面的作业进行先期的策划。

古老的中国人说：“一分策划，十分控制”！用现代人的话说，就是：“策划投入一分资源，而控制最少也要投入十分资源才可以达到同样的效果！”

我们知道理念本身没有价值，运用才有价值！德力电器公司如何利用先期的成本策划、先期的质量策划、先期的作业策划来创造价值呢？

那就得回到德力电器公司的采购与成本战略改进方法：**同步工程与同步采购战略**（字幕）。传统项目管理最大的特征是什么呢？

传统项目管理最大特点是串联的形式。正是这种串联的工作形式，往往导致采购部门只能在产品开发后期才介入，技术部门把技术型号定好，然后再叫采购去找供应商谈价格，采购和供应商的专业能力和信息没有被利用和考虑。

德力电器公司采购与成本战略改进使用的方法：**同步工程与同步采购战略**，最大的特点是并联的工作形式。采购和供应商在产品概念、设计阶段就参与了进去，整个工作几乎是同步的或者同步程度非常高。

同步工程与同步采购，能有效的在产品概念和设计阶段策划和考虑成本、质量和作业，有效的进行先期的成本策划、先期的质量策划和先期的作业策划。同步的方式不仅可以有效降低产品采购成本，质量成本，流程作业成本，还把产品研发的时间大大缩短。

奥迪A3用21个月就完成了产品研发，这是一个典型的案例。

过去汽车的研发需要用60个月，同步的方式使汽车的开发缩短了60%的时间，A3几乎成了高质量，低成本的高级汽车楷模。如果不是用同步的方式先期策划成本、先期策划质量和先期策划作业，高质量、低成本的高级汽车是不可想象的。在A3的研发过程中采购与供应商的参与程度也是非常惊人的！

我们一起分享一下，奥迪A3同步工程与同步采购战略中，最有效果的降低成本的八个方法。这些方法在德力电器公司的采购与成本战略改进中，也起到了非常好的效果：

字幕：

✚ 第一和第二个降低成本的方法：是早期采购参与（EPI）和早期供应商参与（ESI）。

这是在设计初期，选择让专业采购人员和具有战略关系的供应商参与到新产品开发小组。经由专业采购人员和早期供应商参与的方式，新产品开发小组对供应商提出性能规格的要求，借助专业采购人员和供应商的专业知识来达到降低成本的目的。

### ✚ 第三和第四个降低成本的方法是价值分析（VA），价值工程（VE）。

价值分析是针对产品或服务的功能加以研究，以最低的生命周期成本，透过剔除、简化、变更、替代等方法，来达到降低成本的目的。价值分析广泛使用于新产品工程设计阶段。但是价值工程VE则是针对现有产品的功能，做系统化的成本研究与分析。很多企业也把价值分析与价值工程视为同一概念使用。

### ✚ 第五个降低成本的方法是为便利采购而设计（DFP）。

这是自制与外购的策略，在产品的设计阶段，利用供应商的标准流程与生产技术，以及使用工业标准零件，方便取得原物料，提高便利性，如此一来，不仅大大减少了自制所需的技术成本，同时也降低了生产所需的成本。

### ✚ 第六个降低成本的方法是目标成本法。

在新产品的设计之前就事先制定出目标成本，而这一目标成本成为产品从设计到推向市场的各阶段所有成本确定的基础。负责将一项新产品的设想变为现实的成本计划人员制定目标成本时，是以最有可能吸引潜在消费者的水平为基础，其它一切环节都以这一关键判断为中心。

从预测销售价格中扣除期望利润额后，成本计划人员开始预算构成产品成本的每一个因素，包括设计、工程、制造、销售等环节的成本，然后将这些因素又进一步分解以便估算每一个部件的成本。

以奥迪A3型汽车为例，A3汽车的每一项功能都被视为产品成本的一个组成部分，从汽车的挡风玻璃、引擎滑轮到引擎箱，都事先制定一个目标成本。“这只是目标成本战役的开始，公司将进入同外部供应商，以及负责产品不同方面的各部门之间的紧张谈判过程。最初的成本预算结果也许高出目标成本的20%左右，或是一个更高的比例，通过成本计划人员、工程设计人员以及营销专家之间妥协和利益权衡后，最终产生出与最初制定的目标成本最为接近的目标成本。”

目标成本这种作法与德力电器公司的习惯作法大相径庭。德力电器公司之前在设计一项新产品时从不规定一个目标成本，而是一开始就由工程师设计图纸，设计阶段结束时，产品成本的80%就已确定，然后设计部门将详细成本报告交给公司财务部门，财务人员再根据劳动成本、原材料价格和现行的生产水准计算出该产品的最终成本。



在早期，大多数美国公司，以及几乎所有的欧洲公司，也和德力电器公司一样，以成本加上利润率来制定产品的价格。刚把产品推向市场，便就不得不开始削减价格，重新设计那些花费太大的产品，并承担损失，而且，他们常常因为价格不正确，而不得不放弃一种很好的产品。由于像德力电器公司过去陈旧的成本管理模式，美国很多企业也因为没有成本竞争力而纷纷倒闭。

✚ 第七个降低成本的方法是提高产品与零件的标准化。

通过实施规格的标准化，为不同的产品、夹治具和零件使用共通的设计和规格，或降低订制零件的数目，以规模经济量，达到降低采购与制造成本的目的。日本丰田汽车公司有一个夸张的描述，说：丰田车看得见的地方不一样，看不见的地方都一样，售价却不一样，这说得很夸张，说明日本丰田汽车公司很注重零件标准化。

✚ 第八个降低成本的方法是价格与成本分析。

这是专业采购的基本工具，采购通过了解成本结构的基本要素和成本结构，就能了解所买的产品的价格是否公平合理，可以把握很多降低采购成本的机会。

德力电器公司同步工程与同步采购战略，结合八个降低成本的方法，取得了非常显著的成绩。

（把八个降低成本的方法字幕在一屏上重新出一遍）

德力电器公司运营先进的管理理念、先进的管理战略、先进的管理技术，收到了理想的效果，让我印象深刻。德力的成功使我认识到，先进的管理理念、先进的管理战略、先进的管理技术不是跨国公司的专利，也不是大公司的专利，中小型企业一样可以受益。只不过我的经验，仍然是梅兰芳的话：“学我者生，像我者亡！”

从美国通用汽车公司采购战略节省40亿美元，到中国凤凰自行车公司采购战略削减的1个亿成本，再到德力电器公司312万采购成本降低。如果说明了战略对成本与利润的影响，更意味着中国中小企业未来有巨大利润提升机会。我发现很多企业，今天仍然在按照德力电器公司过去的陈旧的采购管理模式与系统，用陈旧的成本、质量、作业控制方法管理采购部门。管理一个本来应该创造利润的部门，而不是一个花钱和保证生产供应的部门。

我们以上分析了“采购与供应流程”的第一方面：战略。了解了采购战略虽然只占用了总时间的5%，但是对成本和利润的影响却占到了40%。这实际上已经说明了为什么采购流程前端对企业价值的影响更大！

（字幕）**供应关系对企业成本和利润的影响**

我们继续看“采购与供应流程”第二方面：供应关系。

在“采购与供应流程图”中，整个供应关系占用了总时间的15%，研究表明，对成本和利润的影响却占到30%。

国内有一些产业，整个产业链恶性循环？为什么？因为行业的龙头老大不具有双赢的思维，一直以单赢的供应关系管理思维，对产业链下游的供应商压榨得太狠了，他们不仅仅拖欠供应商的货款，还做供应商管理库存（VMI），让供应商储备库存，自己的库存变成零。供应商的库存周转天数延长并且不提高自己的计划性，导致库存周转天数更大，呆滞物料更多。供应商的利润严重缩水，没有被发展起来，进一步影响整条产业链的竞争力。

我不反对整合供应链资源，我不反对压榨供应商，我也不反对向供应商融资，更不反对供应商管理库存（VMI）。

整合供应链资源，可以使供应链利益最大化；适当压榨供应商，推动“达尔文理论”，可以促进供应商“优胜劣汰”，使供应链更强；适当向供应商融资，可以通过成功的资本利用，实现更大的投资回报，尤其是需要持续资本投资，扩充规模增加产量，降低成本的企业；推动供应商管理库存（VMI）本身是供应链利益最大化的好方式。

但是必须以双赢为基础。我的供应关系理念，可以总结为：（标板字幕）“一流的企业帮助供应商提高利润而降低成本，二流的企业是降低自己内部的成本而降低成本，只有三流的企业才纯粹压榨供应商的单价来降低成本。”

你老是压榨供应商的单价，最后压榨到供应商没有利润，告诉你：“我不做了。”那你就麻烦了。

有学员提问说：“帮助供应商提高利润反而能够降低成本，怎么可能？”

非常好的提问！

帮助供应商提高利润不是给供应商涨价，而是双方进行联合开发，联合改善，共同开发增值服务，实现共同收益提高、共同成本下降，共同利润提升。

最典型的例子，美国本田汽车公司，据说曾有400多个工程师去帮助供应商提高管理水平。双方进行联合改善，联合开发。我们知道本田汽车是美国品牌忠诚度最高的汽车之一，你可以看到帮助供应商提高利润而降低成本是非常重要的。

我经常说：“如果给某一个采购工程师办公室打电话，打了十个电话，结果九个电话都能在办公室找到这位采购工程师。表明这位采购工程师不是真的采购，为什么？因为真正的采购工程师是很少呆在办公室里面的，真正的采购工程师，更多时间在研发中心，更多时间在供应商那里。”可能我说的“偏激”了一些。但是我却清楚地说明了采购真正应该承担的职能。

我们再看“采购与供应流程”第三方面：行政。  
它可以简单解释为事务性的工作，下采购单，催货。整个行政方面占用了总时间的45%，研究表明，对成本和利润的影响占到5%。

似乎在告诉我们：不要以为你干得多，对成本与价值的影响就大，未必？干得越多，未必创造的价值就越多。

曾经有报道说：“全世界越勤劳的国家就越贫穷，在公司干活干得越多的人就越没出息。”！

我不能理解这种报道，我从小就生活在湖南的农村，父母教导我，勤劳就能致富。我本人也非常勤劳。我每天天一亮，就起床，把鹅赶到河边吃草，吃得脖子很大一个“包”再赶回家，下午放学后，还得割一篓猪草。

我不能理解。后来我仔细地想一想有道理。为什么？我有一个同学，就是典型的案例。他的工作重复性非常高，饱和度很高、很忙。他在那公司刚开始是小兵张嘎他弟，后来成了小嘎子。当小嘎子时，工作能力没有提升，没有当成连长，最后变成了老嘎子。大家知道：连长最不喜欢老嘎子，老嘎子不太听话，工作水平也有限，老嘎子也不喜欢新连长。往往老嘎子和老连长的关系不错，但是跟新连长就不一定能处理好关系。

我同学最近的老连长离开了公司，他以为自己有机会接任连长，结果还是没有当成。来了一个新连长，现在关系搞得很僵。

我自己当连长时，我们公司的老嘎子实际上也对我的工作开展造成了很多影响。我印象非常深刻！

再次强调：（字幕）不要以为干得多，对成本与价值的影响就大，创造的价值就多。未必！

我们来看“采购与供应流程”第四方面：操作。

这可以简单解释为辅助战略执行性的工作，操作方面占用了总时间的35%，研究表明，对成本和利润的影响占到25%。

研究表明，“采购与供应流程”中的战略、供应关系方面的工作做得越好，行政与操作方面的工作花得时间就越少；反之，行政与操作方面的工作花得时间就越多，并且很多问题没办法处理与解决。确切说就是：采购做得越好，供应问题就越少；采购做得越差，供应问题就越多。

正如：意大利经济学家帕累托的发现：20%的人拥有财富总量的80%，30%的人拥有财富总量的15%，50%的人拥有财富总量的5%，也是2：8原则。

战略与供应关系方面的采购工作：所占时间比率是20%，对总成本的影响却高达70%，而行政与操作方面的时间比率是80%，对总成本的影响占30%。

现在，我们就非常清楚的理解了：“为什么要把采购和供应分开？为什么采购流程前端对价值影响的机会越大，采购流程后端对价值影响的机会就越小？”

片花“采购问题解决与成本降低”和易中LOGO字幕演绎

。

字幕：（5）经验总结

在本章的结尾，我们一起来总结一下我基于中国理论发展的观点：“买不到利，就卖不到利，一个企业真正重视卖就一定重视买，如果你不重视买就不是真正的重视卖。（字幕）一个真正重视买的企业就一定重视采购、供应商及使用部门参与设计开发，否则就不是真正重视买；不是真正重视买，就不是真正重视卖，你所谓的重视卖，那都是假的，企业管理者根本没有抓住重点。”（字幕）公司利润不是被纯粹的销售出来的，利润也不是纯粹的被采购出来的，利润实际上是被设计出来的，我们要通过技术设计来使企业的利润最大化，企业利润不是纯粹的靠买，也不是纯粹的靠销售。靠的是技术设计、采购、销售。技术是利润的设计者；采购是利润的创造者；销售是利润的实现者。一分策划，十分控制！要进行先期的成本策划、先期的质量策划和先期的作业策划。

我们向客户要利润的同时，还应该强调向管理要利润。采购是一个非常重要的战略环节，要在销售环节取得一个百分点的利润率很难，但在采购环节相对容易，采购创造利润的空间非常大，采购管理水平的高低，可以成为企业利润的“摇篮”，也可以成为企业利润的“坟墓”。采购促进成本领先战略。采购不花钱，不会保证生产，不会保证供应，不会控制库存，不会下采购单的，所有这些工作都交给合同后的计划与供应部门的人员去完成。

先进的采购管理理念，先进的采购管理战略，先进的采购管理技术，不是大的跨国公司的专利，也不是大企业的专利，我们很多中小型企业同样可以使用它。

学我者生，像我者亡！

字幕：一流的企业帮助供应商提高利润而降低成本，二流的企业是降低自己内部的成本而降低成本，只有三流的企业才纯粹压榨供应商的单价来降低成本。



## 第三讲：成本理念及影响成本的因素分析

欢迎大家继续学习多媒体课程！接下来，我们一起探讨采购成本理念与采购成本构成。

我们知道很多企业一直在追求降低企业采购成本，他们认为单价越低成本越低，单价越高成本越高。采购单价的确与采购成本有非常重要的关系，但采购单价并不等于采购成本，采购单价并不是影响采购成本的唯一因素，我们需要在采购中考虑更多影响成本的因素。

通过采购成本构成分析，我们可以纠正一些错误的采购成本观念，正确地认识采购成本，以便大家能在采购工作中加以考虑和控制。

我们先来看一个短剧。

（场景：老板办公室，人物：老板和采购员）

老板：小张，知道我找你什么事情吗？

小张：不知道，老板。

老板：我刚刚看了这个合同，这批零件的价格怎么这么贵？

小张：老板，他交货比较快。

老板：要这么快干什么？你看看，这个单价比其他家的高了5%，咱们的成本不就高了吗？

小张：老板，那您说怎么办？

老板：怎么办？你去狠狠的杀价呀，越低越好！

小张：……（痛苦）

刚才这个短剧里，我们看到，这个老板有一个与我的观点和理念绝然不同的观点，他认为：“采购就是杀价，越低越好！”

（插图：“误区：采购就是杀价，越低越好！”）

那么究竟对不对呢？我们先来分析“杀价”。



我强调过：“一流的企业帮助供应商提高利润而降低成本，二流的企业是降低自己内部的成本而降低成本，只有三流的企业才纯粹压榨供应商的单价来降低成本。”

我经常能够在德力电器公司听到采购的抱怨，认为他们对公司业务决策介入很少。德力电器公司的技术选型、材料选择、供应商的确定、订货的多少都是由其它部门决定的。采购只是“照单抓药”的执行人。

事实上，德力电器公司采购管理系统与模式落后的原因，都是因为德力电器公司采购人员的能力只停留在传统采购管理的水平，没有达到新型采购管理水平的要求，清一色的没有技术背景，对产品技术知识一窍不通！

我们传统的采购人员，如果不想这种“照单抓药”的“残酷事实”继续进行下去，必须尽快拓展视野，提高自身的技术能力和管理水平，完成采购人员向采购工程师的转变！

（字幕）第一，作为采购工程师，要充分了解原材料的市场行情和技术标准。当一般的商业杀价手段使材料的价格降到一定程度后，若要想继续获得价格的突破，则必须从行情分析与技术分析上入手。

通过充分掌握原材料行情和技术参数，以及分析对原料价格影响的因素，采购工程师就能发现并及时采取行动，从而降低采购成本。同时采购工程师还可以分析客户的质量要求，在满足客户质量的前提下，选择成本更低的材料、降低采购成本。

典型的案例是：很多在中国销售的日本产品，和在美国销售的日本产品，就有很大差别。因为日本人认为，提供给客户多余或不需要的价值是没有意义的，日本企业时常为了增强成本的竞争力因地制宜。

（字幕）第二，作为采购工程师，要在日常工作中，不断积累与分析构成产品成本方面的信息，对占成本比例大的部件和材料，不断搜索和评估替代品的可能性。这些工作，事实上被证明有效。因为采购工程师对价格敏感度比技术人员更高。

（字幕）第三，作为采购工程师，要充分了解和分析原料供应商行业特点，如供应商的生产工艺，所用原料及行情，供应商的投资和生产规模等与成本的关系。同时要建立供应商成本分析和对比档案，为日后的价格谈判，以及与具有伙伴关系的供应商共同挖掘成本潜力，打下坚实的基础。

因此，采购工程师杀价就会非常专业，不是靠乱杀价，而是靠采购技术，包括：“成本分析、价格追踪、材料价格差异体系（MPV）等等”！

我再重复一次：（版式字幕）采购杀价不是“乱砍”，靠的是专业技术分析，恰倒好处的“砍”。

接下来分析刚才这位老板所说的“价格越低越好”。

我认为这也是一个误区。

来看一个案例：（插下表）

供应商	报价（单价，元）	交货期
甲	14.00	1 周
乙	13.50	6 周
丙	13.20	10 周

某企业每年因生产需要而订购某零件100,000PCS，有三个供应商分别是甲、乙、丙，我们通过询价与谈判得到最后的材料报价：甲供应商单价是14元，乙供应商单价是13.5元，丙供应商单价是13.2元；采购周期方面，甲供应商下订单后1周到货，乙供应商下订单后6周到货，丙供应商是下订单后10周到货。

假设：采购单价和采购周期是供应条件，并且除了采购单价和采购周期不同以外，其他所有的供应条件都一样（如付款期、质量等）。确切地说，“只有采购单价和采购周期不同。”在这里，供应条件可以定义为：供应商向采购方提供的交易条件。

但是，采购条件可能不同。采购条件可以定义为：采购方围绕得到产品的作业方式，比如：不同的供应商、下采购单的时机。很可能我们会因为供应条件的不同，而决定不同的下采购单的时间。例如：供应商向采购方提供产品的采购周期不同，就会影响采购下采购单的时间。

另外，根据预测性的生产计划，采购零件是在11周后使用，并且产品更新换代非常快，无法预测更新换代的时间。

成本分析工程师王五先生提供的分析报告显示：此材料占用到公司全年库存管理总费用的75%，库存管理费用包括了资金占用、呆滞物料、仓储费用在内的成本。

请问你更倾向于选择三个供应商中的哪一个供应商？给大家几秒钟时间想一下。强调一点，我给大家的案例信息，并不是很完整，也许也没有对与错，大家可以思路开阔些想。

（8秒钟读秒画面）

好，大家猜一下，我会选择哪个？告诉大家我会选甲供应商，尽管我的选择不一定最正确。

我来阐述选择甲的理由：

- 1、选择丙供应商，11周后要使用，现在差不多要下采购单了。很可能会有10周以上滚动的库存。如果下的采购单是“定单”而不是“订单”，就意味我们不能取消定单。就算是“订单”，事实上也很难取消的。库存量是非常惊人的。
- 2、选择甲供应商，11周后要使用，我们可以在临近一周才下采购单。滚动库存在1周左右。
- 3、预测性的生产计划时间越长，变化就越大，一旦变化就极易成为库存，极易形成呆滞物料，增加仓储的成本。就算不变化，在产品更新换代的时候也很容易变成库存和呆滞物料。因为老产品卖不动，库存消耗与清理慢，进一步影响新产品的推出。
- 4、在公司仓库里，占到库存最高的材料都有一个显著的特点，那就是：“采购周期长！”如果采购周期只有1、2天，还有材料库存在仓库，表明你不会订购，不会下采购单。为什么？因为采购周期短的材料，可计划性比较强，我们可以直接送到生产线，不用进入仓库。采购周期相对长的材料，因为无法精确计算需求，不能保证计划的准确性，为了避免生产断料，不得不储备材料，导致公司资金占用在仓库。
- 5、很显然，选择丙供应商导致的库存和呆滞物料、仓储风险，明显大于选择甲供应商。从报价上看，似乎丙公司最有优势，但是我们不能只重视价格本身，其他因素也影响成本。成本也取决于供应商交货期对采购方的滚动下单、安全库存、呆滞物料等因素所带来的附加成本。  
通常，供应商交货期越长、产品更新换代快，采购方的滚动下单、安全库存、呆滞物料也越大，由此产生的库存成本、管理成本、风险成本、资金成本也越高；反之，供应商交货期越短加上产品更新换代慢，采购方的滚动下单、安全库存、呆滞物料也越小，由此产生的库存成本、管理成本、风险成本、资金成本也就越低。

提醒大家：（版式字幕）在选择供应商报价的时候，不要认为只有单价才影响成本；实际上，除了单价会影响成本以外，还有其他的因素也会影响成本，我们需要考虑总成本。

我们来看交货周期影响成本的分析（插下表，随着语速动态出数据）

供应商	报价（单价，元）	交货周期	实际采购成本	年采购总额(元)
甲	14.00	1 周	$14.00 \times (1 + 1.5\% \times 1) = 14.21$	1,421,000
乙	13.50	6 周	$13.50 \times (1 + 1.5\% \times 6) = 14.715$	1,471,500
丙	13.20	10 周	$13.20 \times (1 + 1.5\% \times 10) = 15.18$	1,518,000

根据研究，采购周期对成本的影响，通常按照库存管理费用占总费用的比率分摊成本。比如说占库存管理费用总比率是75%，按照50周/年计算分摊，75%除以50，等于1.5%，交货期对采购成本造成的影响

是：每多一周的交期将使采购成本增加1.5%。也就是说，单价10元的产品交期若为一周，则实际对该产品的采购成本应为10.15元。我们按照此方式计算，甲供应商  $14.00 \times (1 + 1.5\% \times 1) = 14.21$ ，乙供应商  $13.50 \times (1 + 1.5\% \times 6) = 14.715$ ，丙供应商  $13.20 \times (1 + 1.5\% \times 10) = 15.18$

我们发现甲供应商单价最高，成本最低，丙供应商单价最低，成本最高。

不是只有单价才会影响成本；除了单价会影响成本之外，还有其他因素也会影响成本，我们始终需要考虑总成本。

对比“采购就是杀价，越低越好！”的理念，我们会发现考虑其他的影响成本因素的必要性。

此案例还告诉我们：（字幕）单价低不等于成本低，单价高也不等于成本高，采购单价不一定是最低的，但采购总成本应该是最低的。

为了更好地理解采购成本，我们再看一个案例：

有两个供应商，甲和乙，分别都给我们公司提供产品。甲供应商的情况是：下采购订单以后，最快三天交货，最慢十天交货，乙供应商的情况是：下采购订单后最快十天交货，最慢十一天交货。假设其他的条件一致。

（插下表）

	快的交货期（天）	慢的交货期（天）	平均交期（天）
甲	3	10	6.5
乙	10	11	10.5

你更倾向于选哪个供应商？请大家想一下：

（8秒钟读秒画面）

好，大家猜一下，我会选择哪个？我更倾向于选择乙供应商。

我们一起分析看看：从采购平均交期看：甲供应商是6.5天，乙供应商是10.5天，甲似乎具有不可替代的竞争优势。

但仔细想一想，我们会注意到：作为采购，我们讨厌迟交，更讨厌不稳定交货。

如果交期不稳定的话，为了保证生产的连续性，不断料，我们会怎么做？我们不得不储备库存。那么甲供应商和乙供应商分别需要储备多少天库存？请大家想一下！

我认为甲供应商大约需要储备7天安全库存，乙供应商需要大约储备1天安全库存。这样才能保证生产不断料。通过对采购周期的分析，并结合统计学的工具以及公司设定的库存服务水准，制订相应的材料库存。采购周期越稳定，我们所需的安全库存就越低。

储备库存需要成本吗？上一个案例已经明确强调，库存的储备会产生成本。从资金占用到呆滞物料，再到仓储成本，也就是库存管理费用。如果库存管理费用被考虑到采购成本中，我们会选择乙供应商，乙供应商稳定的交期，就意味着库存更低，采购成本也就低。

到这个阶段为止，我们已经知道选择供应商的时候考虑单价和单价以外的因素对成本的影响非常重要。

我们再看一个案例：有三个供应商，甲乙丙，分别都向我们公司提供10个样品，经过检验：发现甲供应商提供的10个样品，全部不合格，发现乙供应商提供的10个样品，五个合格，五个不合格，发现丙供应商提供的10个样品，七个合格三个不合格。

（插以下表格）

	合格	不合格
甲	0	10
乙	5	5
丙	7	3

请大家想一下选哪个供应商？为什么？

（8秒钟读秒画面）

我会选哪个供应商呢？告诉大家我会选择甲供应商，为什么？因为甲供应商质量稳定。

我刚说完，有人就可能会提出反对！为什么？

我想有两个重要的原因，那就是：

1、甲供应商和我们企业的检验标准不同，供应商执行的是国际标准，我们的标准比供应商执行的国际标准更严格。

2、甲供应商的调试的量具有问题！结果按照有问题量具生产的样品，导致全部不合格。

其实我的这两个说法有点牵强！如果甲供应商的10个样品的问题是同一个问题，也许能解释。如果甲供应商的10个样品的问题是不同的问题，那么甲供应商就是最差的！

讲这个案例不是要告诉我们对和错，更多是想达到两个目的：（字幕）

1. 我们需要逆向的思维方式问题。

2. 更想强调的是：质量的稳定也会影响采购成本。

记得前几年买过一个手机。当时卖得很便宜，我不放心，问销售人员：“手机质量怎么样？”销售人员拍胸脯告诉我说：“你放心，我们手机的服务是众所周知的，我们在北京有200多个售后服务人员，60多个售后服务点，可以向你提供最好的售后服务。”

我把手机买回去，没用几天，就出现自动关机，但想关机的时候反倒关不掉，要卸掉电池才能关掉。

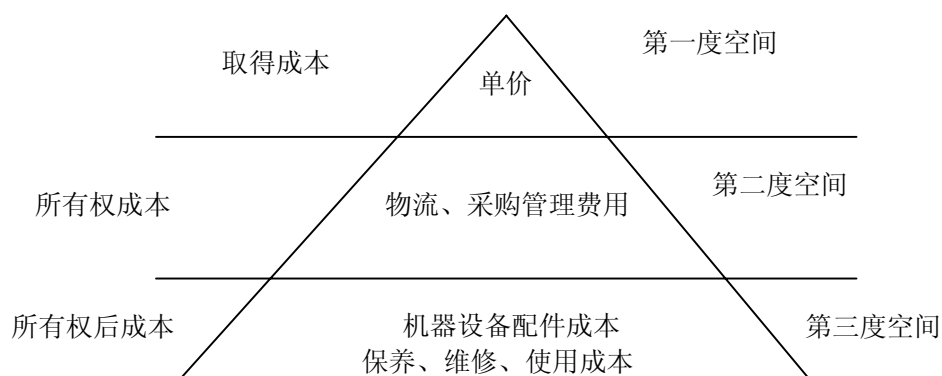
这时我才明白，单价低的供应商往往质量不好，不过服务态度通常都是一流的。当你的供应商跟你标榜他的服务是一流的，你就要考虑是否在质量和其他方面有问题。我们要关心质量对成本的影响！

总结一下：（版式字幕）不是只有单价才会影响成本；除了单价会影响成本之外，还有其他因素也会影响成本；比如，采购周期、交期稳定性、质量稳定性等。单价低不等于成本低，单价高也不等于成本高，采购单价不一定最低，但是采购总成本一定要最低。

（版式字幕）采购成本，更为全面的成本概念应是由于材料的选用而给整个供应系统和生产体系带来的总成本。例如，在消费品行业使用的塑料包材，选择供应商或比较不同供应商的材料时，需要考虑很多因素：比如材料的价格、材料在包装机上的损耗率、材料允许包装机提速且质量稳定的限度。因此，单价不代表符合所有的质量标准(Specification)。

为了让大家更生动地认识单价与成本的关系，我们用一幅图阐述采购成本的构成。

（插入下图）



我们看到一座冰山座落在大海中，露出了一截。因为太阳出来了的缘故，我们还是看到大海中游动的鱼。当然，我们没有办法看到大海的海底有什么？因为漆黑一片。（用动画在图上演示）

（版式字幕）采购成本就像是一座冰山，我们所能看见的，仅仅是冰山所呈现出来的一角。

露出的冰山一角，典型的代表了搜寻和采购的单价，既采购的取得成本。我把这部分成本定义为采购成本的第一度空间。通俗的说：“就是围绕着搜寻、拥有和取得产品与服务，我们必须付出的成本。举一个例子，我这支笔是在附近的文具店买的，单价是10块钱。给文具店老板的钱是10块钱，他才能让我拿走笔。但我付出了多少成本？10块钱吗？不是！那仅仅是单价！而不是全部成本。

如果我是开公司的车去的，使用不是成本吗？如果我走路去买的，时间不是成本吗？如果我报销？填报销单及审批不是成本吗？如果我要送到实验部门去，没有物流成本吗？这些采购管理费用和物流成本，相当于我们拥有它的所有权所要付出的成本，是采购所有权成本，我把这部分成本定义为采购成本的第二度空间。

采购取得成本与采购所有权成本，是我们比较敏感的。但往往我们对库存成本、安装成本、配件成本、维修成本、保养成本、使用成本等所有权后成本容易忽略，这相当于我们拥有它的所有权之后要付出的成本，是采购所有权后成本，我把这部分成本定义为采购成本的第三度空间。

（字幕）采购成本的构成实际上包括：取得成本、所有权成本、所有权后成本。

我们来看一段短片（买打印机）

配音：



这年头，电脑产品五花八门，单说这打印机吧，就分好多种，咱们来看看这四位都买什么样的打印机。

张三：我尽管每天打印200张。我不需要高质量的打印，买一台500元的，可以加注墨水的喷墨黑白打印机算了，毕竟墨水便宜。

刘新：我的打印量太大了，每天打印2000张。客户还很挑剔，反正不要打印彩色，买一台1700元的黑白激光打印机就行。

王枫：我有一台数码相机，偶尔给家人打印照片，每年顶多也就3次。我看这喷墨彩色打印机挺好的，价格才500元，又不贵，干脆配一个。墨盒虽然要400块，但是我毕竟不经常用嘛！（话外：嘿嘿！久了不用，墨水会坏的。到用时得再买。）

李立：我一年大约要打印10张高质量的报告给老板，哇，彩色激光打印机，真先进。6700元，要买就买好的。牛吧？（得意）

刚才那段短片，很清楚的告诉我们，张三、王枫、刘新和李立分别购买了一台打印机，张三买的是喷墨黑白打印机、刘新买的是黑白激光打印机、王枫买的是喷墨彩色打印机、李立的是彩色激光打印机。

你认为谁付出的成本最低呢？

按照张三的情况看：取得成本、所有权成本、所有权后成本都很低，刘新则是取得成本与所有权成本很高，所有权后成本却很低。王枫是取得成本与所有权成本低，但是所有权后成本很高。李立则是取得成本、所有权成本、所有权后成本都很高。

结合短片和所有权总成本的理念，我想强调中国人的成本理念：（字幕）“最好是便宜买便宜用，如果无法便宜买便宜用，就宁可贵买便宜用，也不可便宜买贵用，绝不贵买贵用。”

张三可以说是便宜买，便宜用；刘新则是贵买，便宜用；王枫是便宜买，贵用；李立是贵买，贵用。

所有权总成本的理念，实际上就是中国人说的：买加用的理念。

我们对照取得成本、所有权成本、所有权后成本与“最好是便宜买便宜用，如果无法便宜买便宜用，就宁可贵买便宜用，也不可便宜买贵用，绝不贵买贵用。”

中国人说的买，实际上相当于取得成本与所有权成本；

中国人说的用，实际上相当于所有权后成本。

千百年来，中国的采购成本理念，影响了采购人员的选择！

比如：我们知道机器设备供应商，会想方设法用最低的价格把设备卖给我们，维修使用的配件“巨贵”，我们不得不买，供应商靠配件赚钱，设备都不图赚钱。

有一个品牌的汽车，宣称：十万公里无大修，后来我们才发现，意思就是说，十万公里后要大修，而且修的地方越来越多，问题也越来越多。

我们不能只图单价低，还要注意单价以外其他的成本。取得成本、所有权成本，所有权后成本在内的所有权总成本最低，否则我们绝对要付出代价的。

讲到这里，我记得有一个企业的老板非常有感触，他告诉我他们公司刚好准备买一台“叉车”，他说，一定要考虑中国人的采购成本理念：“最好是便宜买便宜用，如果无法便宜买便宜用，就宁可贵买便宜用，也不可便宜买贵用，绝不贵买贵用。”

结果半年后，他告诉我中国人的成本理念不实用！我非常惊讶！为什么？他说：“我们公司买了一台大型“叉车”，我们公司的采购人员评估了“叉车”的单价和后续的成本，结果我还是认为成本太高，不满意。我问他：你们用“叉车”干什么？他说：我们经常要用。

经常要用？一个月用多少次？他说，最少2次！

我忍不住一笑，我说，你没有租的概念！租？是的？租赁！

“最好是便宜买便宜用，如果无法便宜买便宜用，就宁可贵买便宜用，也不可便宜买贵用，绝不贵买贵用。”不是简单的取得成本加所有权成本加所有权后成本，也不是简单的买加用的成本，而是在选择买时考虑与租赁相比的成本，才能真正避免：“贵买，贵用！”

什么是租赁？（字幕）租赁是指承租方在一段时期内租用出租方所拥有的某项资产，并支付相应租金的合同。租赁需要按照一定的期限向出租方支付租用费用，一般每月缴纳一次。出租方一般从采购的某项固定资产的成本与出租的租金差价中获利。

一般情况下：承租方并不拥有该项资产的所有权，仅仅是从出租方处租用。

如果我们的设备采用租赁的方式的话，可以将设备的租金作为一项费用计入企业损益表中。在租用期满时，我们可以根据已签订的租赁合同和当时的实际需要选择购买该设备，或将其退还给出租方，或者续签租赁合同。

我们可以采取租赁方式的内容包括：电脑、汽车、复印机、办公室，以及生产中所用到的各种设备。

我发现，以小汽车为例：企业越小，越没有小汽车，越大也没有小汽车。不大不小的企业，小汽车才越多。

小企业没有小汽车，是为了节约资金，减少消费，或者买不起，大企业没有小汽车，是为了降低成本，减少铺张浪费，不大不小的企业，小汽车多，往往因为利润增长和企业增长很快“财大气粗”，有强烈的享受“果实”心态。开始对成本控制“不屑一顾”，非增值的投入越来越多。

中国人有句老话：“钱要用在刀刃上，该花的钱，要花；不该花的钱，坚决不能花。”这不仅是中国人勤俭节约的传统美德，更是中国人成本控制观念非常强的体现。作为企业的管理人员，不管企业效益好不好，都应该记住：“对企业不增加价值的花费，绝对不做！”这样就等于把中国人成本控制观念升华为“居安思危”的高度。

作为中国人，我因中国企业的管理人员，有如此高的管理思想境界，感到强烈的自豪。

为了避免在评估采购成本时，只考虑买加用的成本，而缺少租赁的评估，我来介绍几种典型的租赁方式。我们可以根据具体情况，选择租赁方式。

### （版式字幕）1. 湿租与干租

什么叫湿租？什么叫干租？

干租或湿租最早兴起于飞机制造业，它们是用来区别租赁中出租方提供的服务范围。干租也被称为直接租赁，出租方仅提供资产。而湿租除资产以外，还包括燃料和设备的维护等服务。

举个例子：我们坐出租车，就是典型的湿租方式。如果是干租的话，那出租车公司提供的只有汽车，不包括司机、燃料和设备的维护等服务。

### （版式字幕）2. 经营性租赁

经营性租赁的目标通常是解决短期需求，租赁的时间周期要比所租用对象的实际使用周期短。通常经营性租赁还可以满足企业对于资金占用大，但是利用率不高的设备使用需求，或者是该资产的技术更新换代很

快，我们也一般不会考虑购置该设备。我们租用一辆汽车，但是仅仅使用一个星期，这就是经营性租赁的典型例子。

我的客户，GE医疗系统中国公司，电脑就以租赁的方式向DELL租用，之所以这样运作，很重要的原因是，他们认为电脑属于一种快速折旧的资产。

### （版式字幕）3. 融资或资本租赁

融资租赁的运作类似分期付款，我们可以将融资或资本租赁的资产视同自己的固定资产，尽管其所有权暂时属于出租方。

融资租赁实际上也是变相的借贷，当租赁期终止时，我们可以获得资产的所有权。

我们可以通过这种变相的方式，寻求财务借贷或长时期的融资，获得利润。非常典型地考虑了包含财务和管理在内的各方面因素。

融资租赁主要分成两种类型：（提示字幕）第一种类型是全部回收方式，在全部回收的租赁方式中，我们支付全部的采购价格、利息费用、维护、保险，以及管理费用。基本上是一种全资购买的融资方式。

（提示字幕）融资租赁的第二种类型是部分回收方式，在租用期限满时，我们可以享受租用品剩余价值的信贷，我们把这种租赁形式叫部分回收。我们支付的费用是在最初的采购价格和再次销售的价格之间，再加上利息费用。可以简单的形容为“以旧换新”，比如有些汽车租赁，我们是在使用完毕后，还将汽车归还给供应商，

融资租赁的部分回收方式的租赁风险要明显高于经营性租赁，因为租期结束时，能够收回的资金是不确定的，这取决于资产的技术更新所造成的贬值速度。

为了规避风险，我们还可以选择租赁后购买，比如：在采购和租赁合同中，我们可以选择在租赁期满后或租赁期间的某一时间决定是否购买设备。

但是必须在租赁合同终止前决定。购买时的价格是该资产的剩余价值，我们可以在签订租赁合同初始时决定，也可以根据购买时的市场价值来决定。例如，我们可以在租用三年后，购买这辆租用的汽车。

此外，在租赁考虑中，我们也可以选择信贷租赁方式，信贷租赁中有第三方参与，也就是说第三方，比如：投资公司、保险公司、或基金公司，我们以资产抵押或者财政信用作为基础，第三方也只是一些潜在投资者的代理人。由他们购买设备供应商的资产，然后再出租给我们企业。

还有一种租赁方式叫大宗租赁，抛开租赁应用的特殊部分。大宗租赁主要类似于一揽子订购合同。

租赁的方式可谓千变万化，还有的企业采用销售和回租的方式，把自己企业的设备或资产卖给第三方，然后再将这些设备或资产回租回来。这种租赁方式的主要目的也是融资。在销售企业设备或资产给第二方的过程中，第二方可能也需要用这些设备。

销售和回租为我们的企业提供了一种非常好的融资方式，同时我们还可以拥有设备的使用权。类似于融资租赁或者借贷，是一种必要的融资管理，它使得我们有机会每月获得现金收入，而不仅仅是一个大的成本中心。

租赁很大程度上说的是现金流，是租赁行为产生的主要动因。我们希望用最小的现金支出，利用资本，降低成本。但是供应商也企图从出租给我们企业的设备租用费中，抵消资产的折旧成本，进而获利。有时候双方的这种目标并不一定是矛盾的。通常我们双方都可以达到预期目标。

讲到这里有学员提问说：“租赁设备或是购买设备时，应该注意什么？”

这是一个非常好的问题！

我们应该考虑：（音效提示字幕）

**第一、通货膨胀。**通常通货膨胀使我们同样使用某一设备时，租赁要比购买的投入更大。出租方承担着设备购置的全部风险，这些风险将影响到租金费用的成本构成，所以我们需要考虑租赁融资的成本。

**第二、折旧。**我们采取租赁而不是购买的方式来获得一项设备的使用权，我们几乎不用承担折旧的风险，至少折旧的风险要减少许多。比如：很容易过时的电脑，这也许正是GE医疗系统的采购经理，能下决心向DELL租用电脑的主要原因。

**第三、维护服务。**很多企业如果拥有自己的复印机的话，很可能在复印机维修方面付出巨大的成本代价。如果是租赁得来的复印机，出租方会承担全部的维修费用，还可能会包括复印机最初配送和安装费用。如果复印机出现了故障，他们会替换新的复印机。

**第四，资金/预算。**租赁最主要的优势在于，可以使固定资产变相地用于公司其他业务，实现更多的利润。租赁可以使大量的资金支出用少量、定期支付的租金所替代，增加了现金流。

**第五，行政管理费用。**租赁可以减轻大量的文档和资产管理的任务，降低资产管理成本。

**第六，利息。**如果我们不考虑租赁设备，而是购买设备，资本占用也是需要成本的，最起码应该计算资本占用的利息成本。如果采购设备的资本是通过借贷得来的，需要负担高额的利息，也就增加了设备所有权成本，我们需要将租赁和购买同样设备成本进行对比估算与比较。

**第七，现金流。**采购和租赁不同的选择结果可以对现金流产生不同的影响，主要是税务方面和租金支付所决定的。如果租赁的话，租金是按期部分缴纳的，可以提高当前资金的反应能力。

**第八，税收。**租赁产生的租金是费用，我们可以合法地节省税务支出。

如果我们租赁设备或者购买设备时，考虑了上面8方面的问题后，我们就能明白“该花的钱，就花，不该花的钱，就坚决不花。”的道理。成本也将被合理的控制。

在本章的结尾，我们一起来总结一下我们对采购成本的认识：

（版式字幕）“一流的企业帮助供应商提高利润而降低成本，二流的企业是降低自己内部的成本而降低成本，只有三流的企业才纯粹压榨供应商的单价来降低成本。”

（版式字幕）采购工程师杀价不是靠乱杀价，而是靠采购技术，包括：成本分析、价格追踪、材料价格差异体系（MPV）降低成本。

（版式字幕）不是只有单价才会影响成本；除了单价会影响成本之外，还有其他因素也会影响成本；比如，采购周期、交期稳定性、质量稳定性等。单价低不等于成本低，单价高也不等于成本高，采购单价不一定要最低，但是采购总成本一定要最低。

（版式字幕）采购成本的构成实际上包括：取得成本、所有权成本、所有权后成本。也就是中国人说的：买加用的理念。

（版式字幕）“最好是便宜买便宜用，如果无法便宜买便宜用，就宁可贵买便宜用，也不可便宜买贵用，绝不贵买贵用。”采购成本不是简单的取得成本加所有权成本加所有权后成本，也不是简单的买加用的成本；而是在选择买时考虑与租赁相比评估成本，才能真正避免：“贵买，贵用！”

（版式字幕）“该花的钱，就花，不该花的钱，就坚决不花。”



## 第四讲：采购管理理念

采购工作长期以来都是让人充满想象的，讲到采购大家自然会联想到拿回扣，被供应商请吃、请喝、请玩。不吃白不吃，不拿白不拿，采购一直被认为是“肥缺”。

这种错误的采购认识直接体现在采购的职、权、利上。职，职能；权，权力；利，利益。

### ■ 首先分析采购的职权：（字幕）职能和权力；

有的学员会说，“汤老师，我们公司的采购职能，就像你说的，已经把采购和供应分开了”。打住，还记得梅兰芳所说的那句话吗？“学我者生，像我者亡”。像我所说的企业，把采购与供应职能分开的企业，多半是分权的采购管理模式，层层分权。

典型的分权采购管理模式是：财务部门负责价格审核，（尽管很多财务人员连产品是怎么制造出来的都不知道，更不要说对产品成本构成上的了解了，怎么能承担审核价格如此重要的责任呢？）品保部拥有绝对的质量管理权，采购部只负责下单数量的分配。

这种分权模式下的采购管理最典型的现象就是：各自为政，各占山头，各得其所。

大家经常说采购拿回扣，我发现很多公司的品保部，也在拿回扣。例如，某企业的注塑样品，由品保部负责认证。品保部说“你看，这塑料盖有色差，不合格，退！”供应商说，“没有色差呀，怎么回事？”哦，知道了，有色差，应该要有色差。看见没有，马上样品就通过了，有些企业的品保部榨取的仅仅是第一道油水。他们还时常榨第二道油水。有些公司的产品缺乏明确的检验标准，供应商送货的时候，什么原因都不说，只说，“不行，退！”退了几次供应商就知道，品保部该打点打点了。

还有的企业，仓库都拿回扣，这批货供应商提前送到了，仓库说放不下，拿回去，不收。供应商知道得按时送，可是仓库又说，等一会儿，我发料呢，这一等就让供应商等一两个小时，供应商还急着送下一家客户呢。这时供应商就知道了，仓库的兄弟们也该打点打点了。



有的企业生产部和安装部也能拿回扣，他们会跟采购部说“你买那东西不好用，你叫供应商来看看，要不，你就换一家供应商，反正你买的东西不好用”。供应商不得不到生产线，问生产部或者安装部的人，“你今天晚上有空吗，香格里拉大酒店怎么样？”第二天早上再问生产部或者安装部的人“好用吗？”他们肯定会说“好用！好用！”

另外，有的企业财务部门也拿回扣。你让我按时付款，可以，但是尾数就是我的了，多少钱的尾数？谁知道！

我举的例子，也许是少数。但是事实也证明，存在这些现象的企业也不少。而且有些部门不仅拿回扣，还用“采购拿回扣”的说法转移对他自己拿回扣的注意力。

我分析过100家左右存在这些现象的企业，有一个共同的特点，就是分权模式下的采购管理。也有大量实践表明，分权模式下的采购管理，不可避免地会有严重的效率损失。

当然，分权模式的采购管理，的确也有好处。分权最大的好处是，对于一个采购管理制度非常不健全的企业来说，分权有助于降低制度不健全带来的风险，但是一定是规模非常小的企业。因为企业小，什么事情老板都能盯住员工做。加上分权能用这个人制约那个人，那个人制约这个人。相互制约下，集体腐败很难发生。

但是，企业越做越大，人也越来越多。人管人、人治人就越来越难。有些企业要么集体腐败，要么集体对抗、集体消耗，经营风险不可避免，分权模式下的流程效率也非常低。

慢慢地，企业才发现建立完善、简易的采购管理系统非常重要，既能减少漏洞，又能控制采购系统的运行成本。

这些年来，我们也一直在帮助很多企业建立完善、简易的采购管理系统，简，简单；易，容易执行。

针对有一定规模的企业，我们通常都建议：“集权采购，分权管理。”这不仅仅提高流程效率，更重要的是整合资源，还有利于监督控制腐败，并且也容易规范采购作业。总之，我们为企业设计规划的采购管理系统，强调完善、简易的同时，也强调“让采购人员的权力来源于工作标准，而不是职务。”！

采购职权，也就是采购职能和权力的科学规划和安排是非常重要的。实践证明它也是能创造价值的。

我作为人力资源专业经济学研究生，非常强调利用采购与人事匹配的点金术，把采购的人与事进行科学组合，因为采购人与事组合方式不同，决定采购组织系统的功能不同，竞争力与战斗力也不同。就象石墨和钻石，都是由碳原子组成，且分子量一样，仅仅因为碳原子的结构方式不同，造成了功能的不同。那么，你愿意成为“石墨采购系统”？还是“钻石采购系统”？

■ 接下来分析（字幕）采购的利，既利益。

认为采购是“肥缺”的观念，可以说根深蒂固。我记得有一个著名民营企业的人力资源经理亲口告诉我：“采购，不就是买东西的人吗？本身又不是什么技术性的岗位，给高工资干什么？给500块就行了，反正公司发完工资供应商会再发一遍。奖金，也不要给，反正过年过节，供应商会给。”

如此重要的采购部门，竟然被人力资源经理理解成纯粹买东西的部门，采购管理能得到发展吗？采购部门没有充足的人力资源，也没有合理的工资待遇，更没有丰厚的年终奖金，如何才能更好地为股东创造价值，创造利润？

■ 再来看（字幕）采购的用人观念。

大家对采购工作的过于丰富的想象，不仅直接体现在采购的职、权、利方面。还体现在企业对采购人员的用人观念上。我们先来看一段短片：

（场景：讨论会，人物：企业负责人甲、乙、丙）

甲：咱们公司马上要招聘一个采购员，大家说说，要优先考虑什么？

乙：我认为采购很容易腐败，所以最重要的是品德，然后再考虑他的能力。

丙：没错，没有能力可以送去参加培训，但是人的道德不是能培养的。

甲：你们俩看看，这几张照片，咱们选谁？

（照片有长的尖嘴猴腮的，有长的很精明能干的，有长的很老实巴结的）

乙、丙（异口同声地）：当然是这个（指着长的很老实巴结的那张照片）

刚才的短片反映了很多企业对采购充满“想象”后，在选择采购人员方面采取了极端的方式。我们可以看到短片中的面试官，明显对长得尖嘴猴腮和精明能干的应聘者，抱有怀疑和不信任，但对长得很老实的人却富有好感。

再来看一段短片

（场景：俩人在喝酒，推心置腹地谈话，甲长得老实巴交）

乙：哥们儿，你在你们公司干了很长时间了吧？

甲：是啊，17 年了！

乙：你干这么多年采购，我想问你一个问题。

甲：什么问题？

乙：你拿过回扣没有？

甲：你看我的手机，爱立信 398，多少年了，电池坏了后面还要绑一个绳。你看我的衬衣，25 元买的，白衬衣穿了很多年都变成黑的了，再看我的皮鞋，皮鞋的底快掉了，我上班的时候还骑自行车，骑到关键的时候还掉链子……

乙（打断他）：得了得了，你直接告诉我没有拿就完了嘛！

甲（笑）：嘿嘿，拿的不多。

乙：到底拿多少？

甲：不多，大概 200 万还是有的。

乙：瞠目结舌。

看完短片，我相信大家，一定对这位长得老实巴交的采购员张三印象很深刻，我想他说的是大实话，他拿的真得不多，为什么？因为他长得一看就像是老实人。你想想在公司干了 17 年，加上长得这么老实，老板信任他，干 17 年拿 200 万，多吗？真的不多。他长得很老实，但实际上却干着和长相不相符合的事情。

我并没有认为长得老实的人，就一定会有问题。实际上我要说明的是，很多企业总喜欢把长得老实和人的道德挂钩。期望通过招聘长得老实的人，来降低采购管理风险。结果长得老实的人，不一定都老实，使采购管理蕴藏更大的风险。

企业在对采购人员的用人观念上，非常清楚地表明：

企业采购管理水平还停留在经验采购管理阶段，没有发展到科学采购管理阶段，更不要说上升到文化采购管理阶段。

科学采购管理最大的特点是用制度管人，而不是人管人。通过建立完善、简易的采购管理系统，“让采购人员的权力来源于工作标准，而不是职务。”！

我们知道：企业规模相对小的时候，虽然没有管理系统，但是下面的人怎么做事？在做什么事？老板都知道，或者不知道的少；但是企业规模大了以后，老板再天才，监控的效果也会大打折扣，因为人多了，我们就往往看不住，更管不住了，如果没有完善、简易的采购管理系统，简直不敢想象。

有学员会问：是不是要增加更多的采购专家和采购管理人员？是不是需要增加更多的采购人员？不是。我一直坚持的理念就是：（字幕）**官不在专，而在管；兵不贵多，而在精。**一切的管理系统都强调简易、务实。

版式字幕：

### 建立科学的采购管理系统

经验型采购管理是亲历亲为型采购管理。

历史上，不注重人才培养、不善于用人、不注重管理系统与制度建设，凡事亲力亲为的典范就是诸葛亮。政治上，诸葛亮亲力亲为，执法严明；军事上，诸葛亮也是一个能力相当强的战术家。但是诸葛亮有两个致命的弊病，宏观上的弊病：一是处事过于谨慎，凡事亲力亲为，不能发挥属下的才能，因而不能充分发挥整体的力量。诸葛亮经常亲自审阅簿书，从任免一个县官，到军中打二十板子以上的惩罚都要亲自决断，公元223年，有人提醒诸葛亮说：“治理国家有一定的方法，上下不可互相侵犯权力。如今先生掌理朝政，亲自阅审文件，流汗终日，难道不觉得辛苦吗？”然而，诸葛亮仍然犯亲力亲为的老毛病！二是不善用人：诸葛亮器重马谡；刘备临终前告诉诸葛亮说：“马谡言过其实，不可大用，你要仔细观察他！”诸葛亮不以为然。公元228年第一次北伐，诸葛亮拒用宿将魏延，固执地任用马谡为先锋，结果被张郃大败于街亭。

因此，我们的企业需要从经验采购管理，发展到科学采购管理最终到文化采购管理。

科学采购管理的根本目的是提高效率，降低成本，为股东创造价值。要想用科学的手段代替经验管理，从股东到普通的管理人员，必须要改变采购管理观念，这是实现科学采购管理的关键。那么必须要改变的采购管理观念是什么呢？

那就是：（字幕）**不应该把采购当成花钱的部门去管理，而应该把采购当成挣钱的部门去经营。**

经营和管理之间很大的区别在于，管理更强调的是控制，因为管理本身没有价值，只有控制才有价值。经营则除了强调控制，更强调利用，利用采购职能替股东创造价值。

讲到控制，我们就需要讲到节约，讲到节约，就得说到中国人说的“该花的钱要花，不该花的钱，坚决不花”。

但是中国人说的这句话，最大的问题就是没有指出：该花的钱如何花？

版式字幕：

#### ■ 如何控制采购花钱？

这是一个很重要的问题。

经过对 150 家民营企业采购经理与老板关系的调查，我惊讶地发现：这 150 家企业中，66.7% 的采购经理和老板有亲戚关系，其中小舅子做采购经理占的比例非常大。

很简单的道理，兔子不吃窝边草，用自己的亲戚做采购，可以保证自己的钱花出去时能得到良好的控制。采购的职能就变成了花钱买东西！

有一个民营企业营业额 6 亿人民币左右，他们公司老板告诉我，发现他的亲属做采购有问题，进行了处理，结果供应商交代，他的亲属向供应商索要 20% 的回扣。这实在是让人“触目惊心”！

再次强调：如果没有采购管理系统，简直不敢想象。

作为发展到一定规模和阶段的企业，应该要从过去的情、理、法，逐步过渡到法、理、情。所谓的情是合情，理是合理，法是合法。

企业规模小的时候，合情合理非常重要，能团结一切可以团结的力量，发展壮大企业。当企业发展到一定规模和阶段，最大的问题就是怎么保证所有团结的力量都有利于企业，合法也就成了企业高层最紧迫的问题。

如果违反了上述基本规律，企业可能就存在巨大的安全隐患，导致企业出现大问题。

法，制度，最终形成管理系统，一切采购作业要合法，管理系统的运行成本因此也要增加。

如果舍不得付出管理系统的运行成本，抠门式的削减成本，能不花的钱尽量不花，实际上最终的问题是付出更大的成本代价。

降低成本不一定是通过节省采购管理系统的运行成本。如果采购管理系统上不舍得花钱，反而会导致更高成本付出；事实证明，当企业发展到一定规模时，采购管理系统成本是可以避免的，也是应该付出的，也是必须付出的。

增值！增加价值对采购管理来讲非常重要。而经营在强调控制合法花钱的同时，更强调利用，利用采购职能替股东增加价值、创造价值。

说到这里，我记得曾经有一个民营企业的高层跟我说，我们公司的采购管理没有系统，就靠经验，绝对没有腐败。我问他：为什么？他说，你知道我们公司一张采购单有多少人签字吗？我说不知道？多少人签字？他告诉我有 7、8 个人审核采购单，能有腐败的问题吗？我问他，你要我说真话还是假话？他说当然是真话，我告诉他，拿钱的永远在你前面签字，承担责任的永远是你，因为你是最后一个签字的。

这位民营企业的高层问我，能不能说的具体一点。我举一个例子，可以理解更好一些。

通常很多采购管理是经验型的企业，采购员先谈一个价格，采购经理再谈一次，高层再批准，或者再谈一次。

比如：有甲乙丙三个供应商，甲是 7 元，乙是 20 元，丙是 25 元，我就问他，你会选哪个？仔细想一想选哪一个？选 7 元的。不对，你不会选 7 元的，你会选 20 元的。为什么？如果你的采购要腐败的话，三个供应商当中，要么就找一个便宜、但是烂透的甲供应商给你，因为烂透了，你不敢选择。另外一个供应商丙，好是好，就是贵 5 块钱。还有一个供应商乙不好不坏，比便宜、烂透了的供应商甲贵，但是比贵的供应商丙便宜。毫无疑问，选择不好不坏的供应商乙，容易通过。

案例再次表明：“采购风险，不在于复杂的流程，也不在于高层的签字，更不在于高层的亲自谈判，而在于能有效的系统监控。”

正如《康熙微服私访》茶叶记里面的老太监所说，“皇帝什么时候喝过新茶。” 皇帝高高在上，虽然有至高无上的权力，但是没有足够多的新鲜信息，往往连当年的新茶都没有喝过。我帮助很多企业审查企业采购管理系统的漏洞，发现企业高层亲自签字和参与的采购，腐败往往更严重，采购人员会更大胆地拿回扣；如果高层不是单单核对参与，只是偶尔看看采购单，采购人员通常不敢多拿，或者是不拿。

为什么？

如果是高层参与或者有签字、审批的。通常情况下高层当时都看过，看出问题，当场就说了，没看出来的很少能事后再查出问题来。

如果高层不是单单核对参与的，只是偶尔看看采购单的，万一以后有点小问题。采购就很容易被怀疑。

在这里，我不是在教采购拿回扣。因为会拿的早就会拿了；不会的也不再会了。我只是借培训的机会把个别采购人员的伎俩和腐败方法暴光了，高层早就知道了这些腐败方法，所以我善意地提醒大家，不要“以身试法”。

## 版式字幕      采购认识误区

### ■ （字幕）误区一：“采购管理就是要经常更换人员，以防腐败。”

我认为这是采购管理从经验采购管理发展到科学采购管理，最终到文化采购管理的最大障碍。

为什么？记得曾经有一个采购员问我，汤老师，你吃过自助餐吗？我说吃过，他说，那你有没有吃过 200 多品种的自助餐？这么丰富呀？没有！他说不仅品种多，价格还特别便宜，5 块钱一餐，不过遗憾的是只能吃 3 分钟，你想想这个餐厅会出现什么情况？我说不知道。他说餐厅的人都会大吃特吃，甚至疯狂掠夺。

这其实就是我们公司采购管理的真实写照，公司里采购员的平均采购寿命只有 1 年。

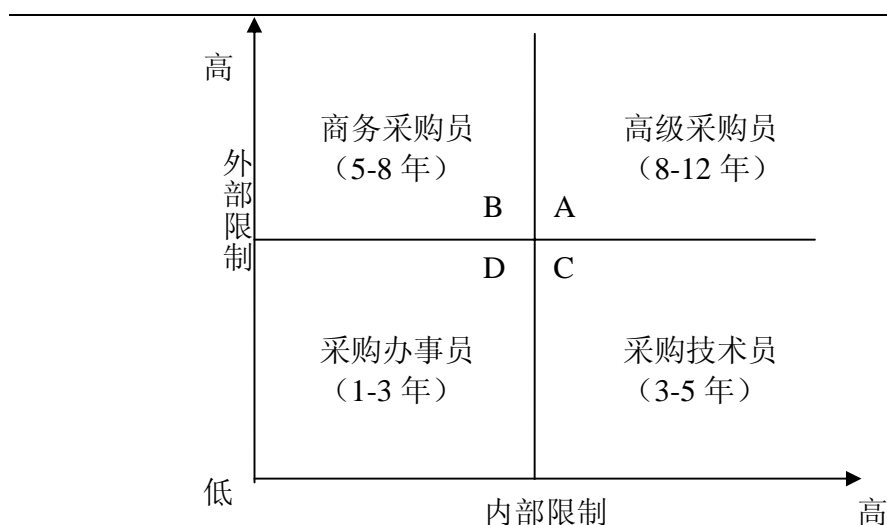
我们需要有稳定的工作，不一定是稳定的岗位。我们需要有相对合理的工资和奖金，不一定是高薪的。我们需要有信任，不一定是高度的。我们需要有归属感，不一定是强烈的。

如果经常更换采购人员，实际上很容易存在“短视”，我们“将心比心”，为了减少“短视”的程度，就必须增加采购人员的归属感。

那么怎样才能有归属感？

我们一起来看一幅图片：（插下图）





在图中被分成四类的采购人员，你认为哪个类型的采购人员的工作能力要求是最低的，且工作重复性高？我认为是 D 区。因为 D 区的工作内部限制和外部限制都低，主要负责填采购单，同时负责催供应商的货，处理一些事务性的事情，属于采购办事员，相当于小兵张嘎他弟。（动画处理）

C 区的工作内部限制高，但是外部限制低，主要负责内部产品成本拆分与目标成本控制。属于技术员，相当于小兵张嘎。

B 区的工作内部限制高，但是外部限制也高，主要负责供应商的认证，供应商的评估、商务谈判。属于商务采购员，相当于小兵张嘎他哥。

A 区的工作内部限制高，但是外部限制也高，主要负责产品早期开发和客户早期的需求分析。属于高级采购员，相当于专业嘎子。

一些采购系统完善的企业，通常非常注意采购的职业发展，基本上是延着 DCBA 的方向。呈 S 型。通过绩效考核，结合合理的薪酬待遇，采购人员就容易有归属感。事实也证明采购人员的归属感，可以增加采购人员对机会成本的认识，可以有效的减少采购腐败。这样也就上升到了文化采购管理的阶段。

讲到这里，有学员会提问说，我们是中小型民营企业，文化采购管理的阶段对我们的企业来说，太久了。

是的！企业规模小的情况下，问题都可以被控制，但是企业大了以后，被有效控制的可能性就降低了。这道坎从一定程度上制约了民营企业的进一步扩张和发展。

在我成为采购系统设计和咨询顾问后，我专门分析了中国中小型民营企业的采购管理问题，发现这些企业的家族性特点非常明显，因此，我要先给大家分析家族式的采购管理问题。

第一个问题是采购人员家族化。

由于缺乏有效地监控和激励机制，绝大部分家族性企业任用直系亲属或关系紧密的旁系亲属，作为采购经理或核心采购人员，特别是第一代民营企业，老板亲属的管理能力和学习能力起点很低，如果让他们管理采购部门，虽然从可信度上比外姓人高，但他们的采购效率、采购质量和采购成本都会受到能力的制约和限制。一个小舅子型的采购亲口告诉我，他在姐夫的企业里挣了很多钱，他说他已经有 1000 万的存款了，这让我非常震惊。我发现好多民营企业不是被竞争对手挤死的，而是被自己人诈干的。

第二个问题是供应商家族化。

最为明显地是供应商多为旁系亲属，因为有亲戚照顾生意，就象有一道隔离墙将供应商与激烈的竞争隔离开来，所以供应商会缺乏足够的动机去改善管理，提高品质、降低成本、改善交货期等。

针对这 2 个采购管理问题，我的建议是：

1、采购人员：如果民营企业老板不能将采购管理完全交给外人，即使有非常先进的采购管理体系，那么企业也一定要任用有一定能力的亲属，或者聘用具有良好产品知识、沟通谈判能力的采购人员。在产品寻找、寻价、采购和外协实施上依托这些专业采购人员，在价格决策、货物验收和付款上设置管控。

2、价格决策：民营企业主或委托第三方，以公司或者非公司的名义，定期从供应商获得一手报价和批量折扣信息，对材料分类级别高（量大）的或单个外协价值高的，应特别关注，如果极端一点，可以找可靠的供应商试探，判断采购人员的忠诚度。不过需慎用！

3、设定激励机制：针对在市场行情变化不大的情况下，如果是采购人员通过自身的努力降低了材料采购成本，应设定相应的指标，给予奖励。

4、必要的轮换：培养企业内熟悉产品和材料的员工，提升为采购员，进行必要的轮换，而不是替换现有采购员。

5、供应商：可以派专业人员帮助亲属供应商改善管理水平，通过改善管理水平给他带来更多利益，拉动亲属型供应商参与改善。也可以以定单紧急赶工为理由，逐渐分出定单给非亲属供应商，严格按采购标准执行，并向亲属供应商提示新供应商的品质、价格和交货期，推动其改善。

■ （字幕）误区二：“采购就是要急催货，否则供应商不能按时交。”

我们来看一个交期管理的案例。

例如，有一个产品计划在本月 15 日生产使用，供应商王五，经常送货不能按时，并且经常因为质量不良退货。如果要保证生产，我们应该把交期定在什么时候？你会定几号？

有学员说“10 号”。

如果是 10 号，我们通常需要在 8 号左右给供应商打电话，老王，我的货什么时候交。你还经常威胁他，如果到时不交，你看着办吧！供应商赶紧说，你放心，我 10 号一定给你交过去。

10 号早上供应商老王眼睛血红血红就过来了，你知道他晚上加通宵，好不容易把你的货赶出来了，货正被送到了仓库。

没有想到的是，仓库竟然说，这批材料不是 15 号才用吗？你这么早送过来干什么？拿回去。

采购通常会怎么说呢？收下！收下！采购就压着仓库的人把货收下了。

没想到，过了一段时间，又有一批货特别着急，你问供应商老王：“那货怎么样了”

供应商老王怎么说？“你放心，正在包装”，刚过一个小时，你不放心，又打电话过去问，供应商说，“正在装车”。再过 1 个小时，你还打了电话问，供应商说，“车刚出去，两个小时肯定能到你那”，两个小时过去了，供应商说，“不好意思车坏了”。我原来的企业还有一个供应商说，“不好意思，你的货在路途中丢了”。

这就是我们小时候听的“狼来了”的故事，我们的交期时间越往前提，供应商往往会越往后推。供应商总是认为你告诉他的交期有“余量”，你说 10 号要交货，那么他就经常认为应该是 15 号。如果你说 15 号交货，他认为就是 20 号交。结果是“狼”真的来了，交期的互信关系非常有问题。

这种问题和现象，不仅仅在采购和供应商之间。还经常发生在企业内部。

例如：销售部门说，生产部门不知怎么回事？经常不能按时把我客户的产品生产出来，弄得我经常被客户骂，因此，销售部门给计划部门的时间往往卡 2 天“余量”，变成 8 天；计划部门也在想，采购部门也经

常不能按时把材料买回来，弄得生产计划编排很被动，因此也卡 2 天“余量”，成了 6 天；采购部门也想，供应商王五，经常送货不能按时，并且经常因为质量不良退货，结果竟然卡了 3 天“余量”。

这样导致的问题是，本来不是很着急的产品，都变得很急，每一个部门都卡“余量”。最后供应商也就分不出来，哪张采购定单是着急的，哪张采购定单是相对不着急的？每张采购单都是 3 天的急单。结果是不着急的采购单上的产品先生产出来了，而着急的采购单上的产品，供应商还在加班加点生产。

当然，不得不指出的是：供应商交期控制的问题，也不仅仅是卡“余量”导致的结果，还有很多复杂的因素，包括供应关系、供应商利润合理性、采购流程的资源投入等等很多原因，我们要综合进行分析。

本章结束前，我们一起总结一下：

（版式字幕）

采购职权，职能和权力的科学规划和安排是非常重要的。实践证明它也是能创造价值的。

科学采购管理的根本目的是提高效率，降低成本，为股东创造价值，用科学的手段代替经验管理，从股东到普通的管理人员，必须要改变采购管理观念，这是科学采购管理的成功关键。

科学采购管理最大的特点是制度管人，而不是人管人。一切的管理系统都强调简易、务实。“让采购人员的权力来源于工作标准，而不是职务。”！

官不在专，而在管；兵不贵多，而在精。

经营和管理是存在着很大的区别，管理强调的是控制，因为管理本身没有价值，只有控制才有价值。经营则除了强调控制，更强调利用，利用采购职能替股东创造价值。

作为发展到一定规模和阶段的企业，应该要从过去的情理法，逐步过渡到法理情，所谓的情是合情，理是合理，法是合法，

供应商交期控制的问题，也不仅仅是卡“余量”导致的结果，还有很多复杂的因素，包括供应关系、供应商利润合理性、采购流程的资源投入等很多原因。



## 第五讲：不同产品的采购方法与问题解决

大家知道，不同的产品在采购的过程中，所遇到的问题是不同的，这些问题的解决方法同样也是不同的，我们需要用不同的方法去解决不同的产品在采购过程当中所遇到的问题。

在接下来的课程中，我将与大家一起分享，不同产品的采购方法以及问题解决方面的经验与建议。

我们可以根据产品采购的金额、价值，与能找到的合格供应商数量进行组合分析，需要明确的是，产品采购的金额与价值越大，对采购成本就影响越大，就越是我们的重点产品。能找到的合格供应商数量越多，产品的采购风险就越小，根据组合，不管是什么行业，都可以把采购的产品分成四大类，通过产品的分类，可以找到产品的特点，找到产品的采购方法。最终提高采购效率、减少采购风险、降低采购成本、解决问题。

根据组合，分成了四类的采购产品分别是：一般产品、瓶颈产品、杠杆产品、战略产品，他们的特点分别是：低采购金额，低采购风险的产品被归类为一般产品。低采购金额，高采购风险的产品被归类为瓶颈产品。高采购金额，低采购风险的产品被归类为杠杆产品。高采购金额，高采购风险的产品被归类为战略产品。

### 字幕（1）一般产品

我们先分析一般产品的采购方法与问题解决经验。低采购金额，低采购风险的一般产品，由于价格、价值较低、种类繁多，所以常常为采购管理带来麻烦。但这些不起眼的一般产品，采购成本却往往占到总采购成本的 20%左右。一般产品的范围很广，从产品上的小部件，到办公用品，以及一些很零碎的东西，都能涵盖。

说到请购，我就生气，我们公司原来的请购单都有一个特点。就是急、尽快，甚至有的请购单贴上三根鸡毛，标明：特急。每到月底开会的时候，如果总经理的脸瓜子垂到皮鞋上了，那看来就是本月公司业绩不妙，销售目标没有完成，会上总经理先拿销售开刀，问销售部：“上个月销售目标为什么没有完成？”

销售经理不慌不忙地说：“上个月生产部没有生产出来的全部都是我要卖的，如果加上的话，我的销售目标还超过了呢！”

说得有道理，总经理就把眼睛盯到生产部。生产部经理委屈的说：“冤枉呀，好多东西采购没有买回来。比如，我请购的钻头，因为没有按时买回来，导致我停线 2 小时，本来现在就忙，东西还不能按时到位，我们生产部也没有办法，巧妇难为无米之炊。” 总经理马上把眼睛盯到采购部。我那时刚刚提升为采购部长，说白了，就是缺乏政治斗争经验，我坦白地承认说，很多材料和请购物品的确没有按时买回来。

好了，销售部门没有完成销售目标是采购的责任，生产部门没有完成生产任务也是采购的责任，采购部门没有完成计划任务也是采购的责任。当时可以说我背了我应该背的黑锅，也背了很多不应该我背的黑锅。

大家都知道为什么请购单全部都是急、特急、尽快。因为使用部门东西用完了，又暂时不需要使用，所以他们不请购，等到快要用时，才写请购单请购，使用部门的计划性太差。这就导致很多材料和工具的请购单都会急，采购也就时常不能按时把东西买不回来，毕竟采购搜寻需要时间。

记得当时，我有 6 个外勤采购员，专门负责跑到外面采购，整天忙的很，经常是 6 个外勤采购员都出去了。有一天，生产部长又亲自送来一张请购单，说这个东西今天下午 3 点一定要买会来，如果没有买回来，后果很严重。还老吓我。那怎么办？没有人了。我就不得不自己出去买，结果那天下午 2 点老板找各部门的部长开紧急会议，我在外面 BB 机响个不停，也没有时间复机。就没有参加这个紧急会议，不巧的是，会上要听采购部门的意见。结果老板事后把我叫到办公室骂：“你今天干什么去了。”我说出去买东西去了。老板一听就不高兴，你下面没有采购员吗？我付给你采购部长的工资，你给我干采购员的事，你会不会做采购部长。我说，我的采购员都出去了，人手不够！

老板说，你人手不够，我同意你增加采购员，下次绝对不允许你自己出去买。

说加就加，我增加了 2 个外勤采购员。

也许，增加人手可以保证生产需要。但是不得不承认的是，新的问题又来了。

什么问题？8个外勤采购员要么全都在外面，要么全都呆在公司，闲得要命，整天8个人坐在那里。我们的办公室是开放式的，老板也时常巡查，走来走去的，我那8个外勤采购员，你没有在干活，一眼就能被老板看出来。

当然，现在很多公司就不同了，现代化的办公设备武装了我们，每人配一台电脑，在电脑上整天摸鼠标，也不知道干没干活，利用电脑进行掩护。当年我们可没有电脑掩护，没干活一看就知道。不要说是小兵张嘎，其实我这个当连长的，也是得主动找活干，因为只要没有干活，老板一定可以看得出来。但是自从配备电脑后，我就几乎没有主动找过活干，通常都是活找我干。

现在呢？不要说连长，就连小兵张嘎他弟，都有笔记本电脑。我发现我的采购部自从配备了大量的电脑后，采购部不干活的人就越来越多。这种现象和IT公司销售人员所宣称的：“电脑的增加将大大的提高效率，减少人员，降低成本。”是非常不一致的。

我可以预测，如果适当的控制电脑的数量，很多企业会有大量的小兵张嘎和连长无法生存下去。撤了电脑，没有干活的人会非常痛苦，因为没有电脑掩护他们了。

最早以前，我们很多采购员是没有配电脑的，我老板经常可以发现我下面的8个外勤采购员，没有干活。有一天，8个外勤采购员闲的没有事情，在办公室大声聊天，被其他部门投诉，结果老板又把我叫到他的办公室，说，“你看看你，不会安排工作，我让你增加人手，你现在有一堆人没有事情干，你自己连下属的纪律都管不好，你到底能干什么？”想当年，我是小兵张嘎的时候，那绝对是一个好嘎子。现在当连长怎么就不行呢？

正如彼得所说：“一个人终究会提升到他不可胜任的职位。”我的第六感觉是非常好的，果然人事部贴出招聘广告，招聘采购部部长，我知道我剩下的时间不多了。

我知道我有三条路可以走，第一条路是赶紧自己辞职，省得老板动手。第二条路是等着被老板炒掉，等公司补偿，根据国家劳动法规定，员工每在公司干一年，辞掉就得补偿一个月工资，算下来，我可以拿到一大笔补偿。第三条路就是，不要被炒掉。我的少年时代是非常苦，一切都来之不易，好不容易被提拔为采购部长，我决不会放弃，我知道最大的敌人就是自己。

我坚强的选择了第三条路，不要被炒掉。把问题搞定。

但是，说和做两码事，说容易，做难。

外勤采购人员忙的要死，闲的要命的问题，没有搞定，新的问题又来了。我们知道一般产品时常是外出采购，每次都可能牵涉到谈判和现金交付，供应商也很多，自然就增加了很多采购管理方面的风险。供应商素质也参差不齐，他们往往会搞一点东西，向我的采购人员意思意思的。



有一个外勤采购员李四，我就发现，他买回来的东西价格有点问题。

我善意的提醒他，“小李，这个东西的价格，你是不是要多到市场中了解一下”。他马上就不高兴的说，“哦，我整天在外面跑，晒的黑不溜湫，累死累活的，你还说我这个价格有问题，不满意你自己出去买”。

有没有搞错，我好歹是你的领导，居然用这么差的态度对我。这也是我职业生涯中最不好的时候，作为采购部长竟然被下属欺负。

说句实话，我自己是有苦衷的，是我采购部长的位置没有完全坐稳，如果自己的位置坐稳了，你敢和我这样说话，我就立马炒了你。

我也知道，攘外必先安内。采购部门内部管不好，要想其他部门不给我出难题，就更难了。

得，算了，没有问题，我签字就好了。我就没有和李四计较。

一般产品的种类是非常多的，我没有办法对他们买来的东西，全都亲自到市场上去核实价格，所以有单子，我就签，签到什么程度？手都痛了，有人提议我要不然弄一个萝卜章，每次盖章就行。

有管理专家指出：一个经理每天签字如果超过 12 个，这个经理很可能在签字时，很不负责任，没有起到监督、审核的作用。

我的外勤采购员，也发现我签字很不负责任，不怎么看就签字了。所以他们就时常以侥幸的心理拿回扣，一个灯管最贵才 20 多块钱，结果报销单申报给公司，居然是 40 多块。

后来我老板自己家里装修出去买灯管，一看一个灯管 20 多块钱，我们公司买的 8000 多支灯管居然都是 40 多块钱一个。老板回来后，立马就把负责买灯管的外勤采购员李四“办了”。办完某，该办谁了呢？

我这个采购部长也逃不过。老板又把我叫到办公室骂了一顿。说，“你说人手不够，我给你增加人手。你说你没有领导经验，我给你时间；可你现在竟然连监督、审核签字的能力都没有，你到底能干什么？”

那时正属于招聘会的旺季，人事部门经常出去招聘，我当时的压力真大。

归纳一般产品采购过程的问题，我所遇到的典型问题是三个：

**（字幕）一是外勤采购人员忙的要死，二是闲的要命，三是采购价格不好管。**

我当时是怎么处理这 3 个问题的呢？

我们先来分析一下一般产品的特点。比如：像手套之类的产品，我说的是像手套之类的产品，没有说就是手套，也就是说像手套特点的产品。从采购频率上分析，一个月买了2次的有，买4次的也有。

另外，像灯泡、钻头、刀片之类的产品，从采购频率上分析，一个月有买2次的，有买8次的。

采购的频率给我很大的启发，我把一般产品的特点都列了出来，发现像手套之类的产品，具有：常用、价格波动小、用量和消耗稳定、低值易耗、易采购、可长期保存的特点。

但是，像灯泡、钻头、刀片之类的产品，只有常用、价钱波动小、低值易耗、易采购、可长期保存的特点，但是用量和消耗却很不稳定。

像手套之类的产品与像灯泡、钻头、刀片之类的产品，导致采购频率上偏差的原因，最大的可能性就是，用量和消耗的稳定性。

通过分析采购的特点，我发现，我们的采购方式与方法有问题，我们要改变。

采购的方式有两个方面，第一个方面是从时间角度，第二个方面是从数量角度，我们分别利用时间和数量两个角度进行组合，可以把采购的方式归纳成两大类、四种方式。

从时间角度可以分成定期与不定期，从数量角度，分成定量与不定量。这样就组合成四种采购方式：（标板字幕）定期定量、定期不定量、不定期定量、不定期不定量，

我以前也知道这个方法，正如管理专家所说的：（版式字幕）真正有效的方法，往往是那些最简单的方法，因为简单的方法操作性强；复杂的方法虽然更精确，但是可操作性比较差，管理运行成本高。

#### （1）定期定量

我们一起看，具有：常用、价钱波动小、用量和消耗稳定、低值易耗、易采购、可长期保存特点的，像手套之类的产品，我们应该采用什么方式？

我认为是定期定量的方式，因为用定期定量就可以有效地减少此类一般产品的采购次数，降低采购频率。

为什么减少一般产品的采购次数，降低采购频率？大家知道，一般产品有很大的特点，就是采购管理费用往往高于采购成本。

举一个例子，采购螺钉，如果要到五金店买，只有5毛钱，本身取得成本没有多少钱。但是我们需要派一个采购员到外面的五金店搜寻，这位采购员自己不会开车，所以公司还要派一个车。这样算下来，采购管理费用，也就是所有权成本，还要高于采购单价，也就是取得成本。

所有权成本，高于取得成本，是一般产品的特点。采购一般产品时，采购管理的重点是降低采购管理费用。

减少采购次数，降低采购频率，可以有效地降低采购的管理费用，所以针对一般产品，我们要注意减少采购次数，降低采购频率。

不过，减少采购次数，降低采购频率给我们带来的好处不仅仅是降低采购的管理费用。

我记得，有一年 8 月份，北京的天气挺热的。我去了一家一般产品供应商那里考察，我作为采购方的采购部长，好歹也算一个领导吧，到供应商公司去了，他们连一杯水都没有给我倒，我跟供应商说我口渴了，供应商怎么说？不好意思，没有口杯，说句实话，“黎叔很生气，后果很严重”，所以回公司以后，我深刻地反省了我们的采购策略和供应关系。

我们公司一般产品的供应商数量是 65 家，采购资源非常地分散。我们也知道采购数量就是力量，这是采购谈判最大的优势，具体如何合理运用这个优势，却取决于不同的采购战略。对于高采购金额，低采购风险的杠杆产品。在采购批量上的优势是相当明显的。为了维持价格的竞争性，同时也为了分散风险，杠杆产品常常维持两到三个供应商。

但是一般产品，却需要用相反的方法。因为一般产品通常是低值物品，品种繁多，单项产品的采购规模并不一定很大。如果仍然采取分散采购，则是自己削减自己的优势。

我根据这个原理，采用系统采购的方法去整合资源，那就是总订单采购。

比如：像手套之类的产品，在采购方法改进前，一个月平均采购频率是 2 到 4 次，如何利用系统采购的方法整合资源呢？总订单采购如何操作呢？像手套之类的产品，应该多久采购一次呢？

请大家思考一下。

我认为像手套之类的产品，应该一年采购一次，分批交货。

为什么？主要的原因是像手套之类的产品具有：常用、价格波动小、用量和消耗稳定、低值易耗、易采购、可长期保存的特点。

我们在采购一些常用、用量和消耗稳定的产品，在考虑产品总订单的采购周期时，成本与价格的波动情况将是我们最关心的。如果成本与价格波动比较小的话，我们就在这个波动周期内下一个总订单，供应商和采购的风险都会比较小。这样的话，就可以轻松地利用总订单整合采购资源。提高采购谈判的力量和优势。

如果成本与价格波动比较大的话，就比较难利用总订单整合采购资源。总之，波动越小，总订单采购的周期就会相对越长；波动越大，总订单采购的周期就会相对越短

利用总订单整合采购资源是非常有效的。当我再次到一般产品的供应商那里去考察的时候，供应商看见我很热情，问我：汤先生，你要可乐吗？我说：不要。供应商说，那雪碧呢？我说：不要。供应商说，那现磨的咖啡，来一杯吧！我说：行。

最早的时候，那供应商连一杯水都不给我倒，现在还给我咖啡喝。

为什么供应商对我们采购的态度会有如此之大的变化？

举个例子：有一次，我去北京的西客站送朋友，我朋友饿了，便拿出准备在火车上买的方便面，在西客站找了一个便利店要开水，结果碰了一鼻子灰；

但是回到我家楼下的便利店要开水，结果店老板却非常爽快。

我终于明白了，我和北京西客站便利店的老板关系，只能算是买卖关系，甚至连买卖关系都算不上。但是我和我家楼下便利店的老板关系，是一种相对稳定的供应关系。所以他愿意偶尔提供一些服务。

供应商对我态度的转变使我明白了一个道理：利用总订单整合采购资源，使买卖关系变成了一种相对稳定的供应关系。

希望我体会到的道理大家能去实践。最起码我的实践是有效的。

但是我的实践，也有失败的案例，我想提一个问题，在座的各位，你家里炒菜用的盐，一个月能用完一斤盐吗？估计用不完吧？

我们公司一个月要买 500 斤盐，一般人没有买 500 斤盐的经验，我很自豪地去了北郊盐库去买盐。决定也使用总订单整合采购资源。“老板，买盐！”我底气特别足地和盐库老板吆喝，态度很嚣张。

北郊盐库的负责人也不知道我的来头，非常客气，说，天气热，先喝一杯可乐。我毫不客气的就喝。一个字，牛！

北郊盐库的负责人问我，先生，你需要调多少车的盐？我说，不，我一个月买 500 斤盐。

北郊盐库的负责人一听，脸色一变，抢过给我的可乐就扔在垃圾桶里，说，我一天卖好几十吨盐，都没有哪个客户像你怎么嚣张？

我说，我下一张总定单，1 万 1 千斤？北郊盐库的负责人说，你爱买不买！

我一下子，就被噎住了。

我明白了一个道理，一般产品再怎么资源整合，也难保证绝对的谈判优势，也不能改变买卖供应关系的事实。

我一直在思考如何改变？

我们可以把一般产品中的同类产品，甚至不同类的产品进行合并采购，从而提升谈判的力量。试想，如果我们有几千项产品，每项产品的年采购量只在几千元左右，各项产品单独采购，是没有办法获得采购优势的，但是如果能将这几千项产品集中，从一到两个供应商那里采购，我们就是年采购量数百万元的大客户了，很少供应商会忽视我们的存在。反之，我们保留很多供应商，可能是和数百个供应商交易，不仅没有采购优势，交易成本也很高。

所以，我想到了资源整合的另外一个方法：**（标板字幕）多种产品总订单采购，寻找综合性的供应商。**我过去一直有一个错误的观点，就是寻找专业的生产厂家买东西。认为专业厂家具有成本优势，找生产厂家则节省中间环节。事实证明，我过去错了。虽然专业的生产厂家有成本优势，也节省中间环节，但是因为我们单一产品的采购量很小，专业的生产厂家提供给我们的价格未必就是最优的，专业的生产厂家几乎不可能单独为某一客户储备库存，交货的速度也往往更慢。

相比之下，搜寻综合性的供应商，向综合性的供应商采购多种一般产品，通过下总订单整合庞大的采购批量，这样就能够获得特别的折扣，我们也可以要求供应商储备一定的库存，从而将自己的库存削减到最小。

当我们由于转产或产量波动等原因，要取消某些产品的采购订单时(这点对 OEM 来说是非常常见的)，因为大部分库存放在供应商那里，这部分损失，我们可以和供应商一起分担，供应商也可以通过自己的销售渠道把这些多余的库存销售给其他客户。在供应商库存管理的支持下，柔性生产和 JIT 生产在物料供应上也就有了保障。

搜寻综合性的供应商是非常重要的，需要注意的是，综合性的供应商不一定规模越大越好。我经常说：我们宁可选择二流供应商，也不会选择一流供应商，但是绝对不会选择三流供应商，除非我们也是三流的客户。用中国人的话说就是：门当户对。

为了加大资源整合力度，激励供应商向我们提供更好到服务， 我又和一般产品的供应商签订长期合同。  
有学员问：总订单和长期合同有什么区别？

我解释一下：总订单通常有具体的数量，具体的单价，具体的金额，具体的时间。而长期合同通常只是一个框架性的协议，约定在什么样的情况下，我们的总订单会交给供应商？也给供应商一个很好的期待。通俗地说，长期合同是画的一块大饼，总订单则是实实在在的一块小饼。先给供应商一块小饼，同时告诉供应商，好好干，后面还有好大一块，最后全部都会给你。这是一个策略。

我记得很清楚，有一次碰见一个供应商，他跟我说，“汤先生今天吃鲍鱼去吧”，最早的时候就是这个供应商，连一杯茶都不给我倒，后来才问我喝不喝可乐，再到后来请我吃便饭，最后竟然要请我吃鲍鱼。

可能我说的有点夸张，但是，我们都知道，供应商合作态度上的转变，的确是因为总订单、多种产品总订单采购，与综合性供应商建立合作，才真正使采购方和供应商的关系，从买卖关系变成了稳定供应关系。

像手套这类产品，采取定期定量采购，结合总订单、多种产品总订单采购，和综合性的供应商建立合作，大大提高了采购效率，效果显著。这正好符合一般产品要降低采购管理费用的总原则。

基于一般产品要降低采购管理费用的总原则，我发现公司里的一般产品从请购到采购的流程，有很大的问题。我们公司为了严格控制浪费，一般产品用请购方式来控制采购。车间用的一双手套，需要更换时，由生产工人向班长报告，班长向组长报告，组长向主管报告，再由生产经理批准，请购新的手套。

这样从请购到采购流程，效率非常低，也不符合一般产品要降低采购管理费用的总原则。

因此，精减流程就成了非常急迫的工作，我决定废除一些请购的产品，原则是常用的就不请购。

比如，像手套这一类产品，常用，并且用量也很稳定。所以采取采购方式，而不是过去的请购方式。先由采购与供应商签订总订单和长期合同，然后把保证生产、保证供应的责任交给供应商负责。允许供应商通过网络进入我们公司的电脑系统查询库存与用量情况，按照库存与用量，供应商自动送货。如果没有计算机网络的企业，就交给使用部门保证供应。

这样，从请购到采购流程的效率就大大提高了。

## （2）不定期定量

像灯泡、钻头、刀片之类的产品，具有常用、价钱波动小、低值易耗、易采购、可长期保存的特点，但是用量和消耗却很不稳定。计算机网络也无法让供应商了解库存与用量情况，不仅仅是供应商无法承担保证责任，实际上，使用部门也没有办法保证。

因此，定期定量采购是不适合的。那我们应该怎么采购呢？用什么样的方式采购呢？

大家可以思考一下。

我认为可以采取不定期定量采购，为什么？

针对常用，但是用量不稳定的一般产品，我们可以设一个安全库存。比如，我们某一个产品，根据分析，发现设 5 个是安全库存，定量采购是 10 个。用 5 个安全库存可以调整和控制用量上的波动，通过采购 10 个进而调整采购频率，减少采购次数。

这样也不需要使用部门请购，因为是常用。

如果我们设 5 个安全库存，定量采购 10 个，那么最高库存会是几个？我认为是 14 个。

如果发现库存剩下 0 个，我们应该采购几个？我认为还是 10 个，而不是 14 个，也不是 15 个。

为什么？因为库存虽然是 0，也许是刚刚领出去的，根据规律，库存有一个消耗周期，比如为三台机器准备了 3 个机器配件的安全库存，定量为 6 个，如果发现库存是 0 时，根据配件的消耗周期，我们很可能仍然采购 6 个。

除非，我们发现有一些东西有特殊消耗。举一个例子，工厂包装用的封箱胶纸，经常可能被公司员工带回家，因而我们要考虑多买一点。如果你不希望有这种特殊，那可以采取以旧换新。提醒大家，以旧换新的话，要处理好旧的东西，如果没有处理好，就会发现时常有人拿旧的东西来换新的。最早我们公司的文具是以旧换新，如果库管把旧的扔在垃圾桶，会有人把丢弃的文具捡回来，再找库管换新文具。

以旧换新也许是减少特殊消耗的好方法，但是往往也不符合降低采购管理费用的原则。以旧换新会增加管理成本，最典型的是，要防止有人把卫生纸拿回家用，你每天请人检查清洁阿姨换下来的纸轱辘数量，那就大可不必了！

如果实在想要避免有人拿厕所的卫生纸回家，也有办法，订制很大的一卷，这种情况公共厕所，比较常见。

当我们决定针对常用，并且用量不稳定的一般产品使用不定期定量采购时，我建议，把保证生产的责任交给仓库负责。只要低于安全库存，自动报警，由仓库给供应商打电话，通知送货。

比如：像手套之类的产品以及像灯泡、钻头、刀片之类的产品，参考定期定量、不定期定量，用总订单、多种产品总订单采购，与综合性供应商建立合作，进行资源整合、包括精减流程在内的方法，使供应商关系，从买卖关系变成了稳定供应关系。实际上也使忙得要死，闲的要命的问题得到了缓解。

### （3）定期不定量

但是，不常用的，按照请购流程采购的一般产品，并且老是“急、特急、尽快”的请购单，我们应该怎么应对呢？

用哪种方式采购呢？是不定期不定量吗？

不对！

我认为应该定期不定量！为什么？



前面我也提到过，为什么会有大量“急、特急、尽快”的请购单，我认为是，使用部门的东西用完了，他们不请购，东西用完了，暂时不需要使用，他们不请购，等到快要用时，才写请购单请购。使用部门的计划性太差。

为什么会计划性太差，因为我们使用的是不定期不定量，使用部门难免会想，反正采购每天都会出去买东西，今天没有写请购单，明天写也行，反正没有买回来都是采购的问题和责任。

我发现这个问题很严重，我决定使用定期不定量，一个礼拜，只有礼拜二和礼拜四是采购日，什么叫采购日？礼拜二9点钟之前必须把请购单送到外勤采购人员手里，如果礼拜二9点钟之前没有把请购单送到外勤采购人员手里的话，不好意思，只有礼拜四买了，如果礼拜四9点钟之前没有把请购单送到外勤采购人员手里，不好意思，下个礼拜二再买。

定期不定量马上使那些计划性很差的部门，觉得很方便了。我公司生产一部的余部长，首先反对，他说，“停线一天就20万损失，你们采购部门不知道轻重啊？”我们公司生产部门势力很大的，因为我们老板是生产出身，对制造一直都很重视，也很专业。

但是，有理不在声高，我不紧不慢地告诉这个觉得不方便的生产部长，礼拜一、三、五让我采购部出去买，也没有问题，我不会耽误你的工作。不好意思的是因为礼拜一、三、五不属于采购日，属于紧急采购日，什么叫做紧急采购？就是非计划性的采购，包括无法计划的和没有做好计划的采购，都从紧急采购通道保证供应。

在初期，我强调仅仅是初期，紧急采购中没有做好计划的采购，需要我们公司大老板亲自批准，谁叫你不做好计划。

如果是他们没有做好计划，需要紧急采购，各个部门部长自己都不敢找总经理签字，他们派谁去呢？派小兵张嘎去，小嘎子走到老板那里说，我。。我。。我。。老板说，“你叫什么名字？”“报告司令员我叫张嘎。”“有什么事？”“我要紧急采购？”“你们这个连怎么老有紧急采购，你们连长叫什么名字？”“我们连长叫余文忠。”“待会儿找你们连长来我这里一趟。”

这样，从小兵张嘎到连长，都有压力。必须提高计划性，减少紧急采购。如果没有改善，对连长来说，说不定有一天就会接到司令部的通知：生产一连连长余文忠先生，提升为司令助理，连长都知道，宁可当连长，也不愿意当司令助理。如果没有改善，对小兵张嘎来说，说不定，有一天就会被连长叫过去，“小嘎子”，“连长，什么事”，“从明天开始你就不要参加革命工作了。到人事部结帐吧”

我在农村时，家里的老黄牛老是不持续改进，被我爷爷给杀了。也有小黄牛，教了3个早上老学不会犁田，也被我爷爷给杀了。

公司里的情况，大概也会和我在湖南农村的情况一样。

从小兵张嘎到连长的计划性改善，我们公司的紧急采购减少了。小兵张嘎的计划性改善，直接的结果就是，紧急采购减少，再叫老板签字也就少了。而且叫老板签字也不符合一般产品的采购原则，即降低采购管理费用。

(4) 不定期不定量，实际上也就是紧急采购。

我当时参考定期定量、不定期定量、定期不定量、不定期不定量、总订单、多种产品总订单采购、与综合性供应商建立合作，进行资源整合、精减流程，供应商关系，从买卖关系变成了稳定供应关系。使忙得要死，闲的要命基本得到了解决。8个外勤采购员就显得太多了，我一下子就炒掉了7个，剩下1个采购员。那个采购员还拍着胸脯跟我说，“部长，只要你在这里干，我就在这里干”。向我效忠，第一次当领导的感觉真不错。大家都很羡慕剩下的这个采购员，为什么？虽然我不敢说，一个礼拜他只需要出去两次，但是我可以保证，不需要像过去，天天都出去了。工作相对轻松很多，最重要的是8个人的油水变成1个人的了，大家能不羡慕他吗？他能不跟我搞好关系吗？

实际上，价格不好管的问题，也因为供应商关系，从买卖关系变成了稳定供应关系。变得迎刃而解。

请大家记得，与供应商关系，越是买卖关系，采购腐败风险越大。越是稳定供应关系，采购腐败风险越小。



## 第6讲：不同产品采购方法与问题解决

在前一节中，我给大家介绍了一般产品的采购方法与问题解决，接下来，我继续给大家讲解瓶颈产品和杠杆产品的采购方法与问题解决。

**（2）瓶颈产品** 瓶颈产品，具有低采购金额，高采购风险的特征。我开始从事采购工作时，就负责瓶颈产品。当时老板把我调去做瓶颈产品时，很多人都预测我会在6个月内离开公司。因为那是负责瓶颈产品采购员的平均职业寿命。不仅如此，我还发现，从来没有哪个采购经理是从瓶颈产品采购员提升上去的。

为什么？因为能保证供应，不断料，已经是瓶颈产品采购员很不错的表现了。瓶颈产品通常采购金额很小，供应商不太愿意给做；能找到的合格供应商也很少。我的同事经常看见我求着供应商办事，我也时常因中断供应被公司人骂！因此我被人比喻成孙子级的采购。当时简直就是焦头烂额！

我和老板说了好几次，能不能让我做杠杆产品采购？老板每次都批评我：年轻人不要老是“挑肥捡瘦”，好好干，那是一个磨练的机会。

没有办法！我从农村出来在大城市里活着，也很不容易。我在瓶颈产品采购员的岗位上也不敢有太多的乞求。一句话，只要能“活着”。

后来，我在“活着”的那段时间，磨练了我的个人意志。真正使我活得更好的，是我后来琢磨出来的五个方法。

我把五个方法用在瓶颈产品的采购上，取得了非常好的效果。老板夸我说：“干得真好！”

我就赶紧把“憋”了很久的话和老板说：“你让我做杠杆产品，我表现会更好。”老板马上就笑着说：“我早就知道，你盯着那岗位好久了。”

就这样，我摆脱了瓶颈产品采购员的工作，成功地被安排在杠杆产品的采购上。后来我的同事都说我变成爷爷级的采购了。因为杠杆产品属于采购金额很高，采购风险小，能找到的供应商也很多，通常是供应商求着我。

我后来做杠杆产品采购员时，为公司削减了很多的采购成本。有人说，我能成为连长和我做瓶颈产品和杠杆产品采购时的表现有很大关系。

我总结了一个道理：大家都不愿意做的工作，恰恰蕴涵非常多的机会。我能成为连长的职业经历，告诉大

家，抱怨只是发泄不满，寻找解决问题的方法才是成功的途径。要对最困难的事情，发出挑战。

下面我就和大家一起分享，瓶颈产品保证供应的5个方法。我做瓶颈产品采购员时整天琢磨的是如何保证更好的供应，我当时想到的不是为了保证供应而保证供应，而是重点研究怎样才可以降低采购风险，我认为只有降低采购风险才可以保证供应。正如伟大的领袖毛主席所说：“保存自己就是为了消灭敌人，消灭敌人，就是为了保存自己。”也就是说，保证供应就必须解决问题，解决问题才能保证供应。围绕降低风险、解决问题、保证供应我分析了瓶颈产品的供应关系与采购状况。

首先，我发现瓶颈产品供应商最抱怨的不是和我们公司合作没有利润，而是抱怨我们公司的付款流程像旧社会的“缠脚布，又臭又长。”同时付款周期太长。另外，针对采购人员本身的抱怨是，在不能保证采购供应商，采购员要不就态度恶劣，要不就哀求得供应商“恶心”。

### **瓶颈产品采购改善的第一个方法是：给供应商及时快速、更短周期地付款。**

曾经有采购问我：“如果没有办法向供应商及时快速地付款，能不能做好采购？”通常我都很干脆地回答两个字“没门！”要知道，良好的供应商关系是通过诚信互利的合作达到的，其中采购付款的及时程度就是很重要的标准之一。如果采购在供应商的心目中有良好的信用纪录，采购不仅能提高谈判的力量，更重要的是提升了在供应商中的客户地位。没有及时的付款，就算采购请供应商帮忙也会难于启齿。但是很多企业的财务部门却无视此关键原则，整个公司的财务支付流程非常长而且慢。

后来我对财务部门“缠脚布式”付款效率提出了质疑，在大多数企业，在付款的问题上，总经理都不得不听财务的“专业经验”，况且我当时还是一个“小兵张嘎”。很多人都担心我的做法是否会得到响应。

没有想到，我们公司的财务经理非常认真地对待了我的质疑，并且承诺改善“缠脚布式”的付款流程。

事实证明：瓶颈产品快速地付款，对公司现金流没有太大的影响。改善瓶颈产品的付款期和简化流程也不会造成财务控制上的风险。

但是，“缠脚布式”的付款流程改善，却使我在后来瓶颈产品的采购上获益匪浅，不仅在物料短缺时，依然能够及时保证供应而且价格也相对合理，而且在供应充裕时，还能常常得到供应商优惠的价格。

### **瓶颈产品采购改善的第二个方法是：可以适当的给供应商更好的利润。**

我记得我曾经尝试性地和供应商商量，用更短更快的方式给供应商付款，我说：“我们公司的付款非常快，而且很短，你是否可以给我更好的供应保证？”

供应商很不感冒的说：“去你的吧！我的产品回款都很快！”我才明白，向供应商及时快速、更短周期的付款，虽然可以提升供应商和我们公司的合作兴趣，但是仅仅只代表供应商利益的一部分。

我看供应商这样的态度，我立马就问他，你准备卖我多少钱呢？他说：“10块钱。”

10块钱？我说，给你12块钱！12块？供应商非常诧异地。真的。我说，是呀！你说的那意思是2块钱给你？我说，我要那2块钱干什么！真的给你12块钱！

瓶颈产品供应商开价10块钱，我却给他12块钱。很多人都以为，我的脑子进水了。其实大家并没有真正理解我的策略，事实上我在通过给供应商更多的利润，来提升保证供应的安全系数。

这一招有的学员马上就用了。他们把所有的瓶颈产品都给供应商涨价，结果被老板骂了一顿，问为什么给供应商涨价？他们说汤晓华老师说的。请大家理解我的意思，我不是说所有的瓶颈产品都可以这样做。

我之所以用给供应商主动涨价的策略，是因为当时我采购的是一个高负荷运转的设备配件，配件本身没有多少钱，但因为当时都处在生产旺季，设备供应商的配件供应非常紧张。供应商可以不和我谈涨价，但是他却说“没货”。如果没有设备的配件，整台设备就都要停产。

我强调过：有时候瓶颈产品的采购成本也许不是最大的成本，但如果没有保证供应的话，一旦造成停产，可能会付出更多的成本，也许是配件成本的100倍、1000倍、1万倍。当然，针对瓶颈产品主动给供应商更好的利润，并不代表不控制瓶颈产品的成本。要点是：务实与适当平衡。

第一和第二个方法实际上可以用供应商关心的因素来解释。请大家用几分钟时间思考一下，供应商关心的10个因素，然后再找出供应商最关心的因素。

也许有学员说是利润。

但我要告诉大家供应商最关心的不是利润！

如果你认为你家房子能够卖100万，我出1000万，你卖吗？5秒钟考虑。。。

很多人决定卖吗？想好了，我1万年后付钱。你明天就腾房子吧？

我告诉大家，供应商最关心的不是利润，是长期的投资回报。供应商长期投资回报受到四大因素的影响，哪四大因素呢？（插下图）

### （1）利润率

$$\times \quad \text{供应商应收周转次数} \\ = \text{投资回报率}$$

(2) 资产的周转次数    库存周转次数

应付周转次数

+

(3) 长期稳定的合作

+

(4) 采购量

第一大因素是利润率，利润率绝对不能为负，如果供应商和我们公司做生意利润率为负，那么卖得越多亏得越多，最后固定资产都会亏光了；第二大因素是资产的周转次数；第三大因素是长期稳定的合作。长期合作和长期稳定合作有什么区别？我们和供应商长期合作，五年才合作一次，也是属于长期合作。供应商在乎吗？当然不在乎！因为不稳定。如果长期合作，每周都有合作，那才叫长期稳定合作。我强调：供应商不在乎长期合作，而在乎长期稳定合作。第四大因素是我们的采购量。利润率乘以资产的周转次数，加上长期稳定合作，加比较大的采购量，就能够确保供应商的长期投资回报。

利润率乘以资产周转次数等于投资回报率。资产周转次数主要受三大因素影响，第一大因素是供应商的应收周转天数；第二大因素是库存周转天数；第三大因素是应付周转天数。资产周转次数，更确切说是现金周转次数：一年中现金的周转次数，即供应商从他的供应商处购买材料到销售产品收回现金的时间。如果现金周转次数越多，供应商的现金需求量越少。

谁影响供应商的应收周转天数？是我们采购方的应付天数，影响供应商的应收周转天数；谁影响供应商的库存周转天数？是我们采购方的订单计划性，影响供应商的库存周转天数；谁影响供应商的应付周转天数？是供应商原材料采购行业特征，或者供应商的信用等很多因素，影响供应商的应付周转天数。

应收周转天数、库存周转天数、应付周转天数，哪个是供应商的收益？哪个是供应商本身的投入？应收周转天数、库存周转天数是供应商本身的投入。应付周转天数是供应商的收益。365天除以应收周转天数加上库存周转天数减去应付周转天数的结果，等于供应商的年资产周转次数。

插以下公式：

$$\text{年资产周转次数} = 365 / (\text{应收周转天数} + \text{库存周转天数} - \text{应付周转天数})$$

举一个例子，有一个供应商，他宣称只有10%的利润率，你认为高了还是低了？你不能马上说他的利润是低还是高，为什么？我刚才说过：利润率乘以资产周转次数等于投资回报率，影响供应商的投资收益，不仅仅是利润率，还有资产周转次数。

假设供应商跟我们做生意应收周转天数是120天，库存周转天数是60天，应付周转天数是60天，你认为供应商的利润率合理吗？算一下供应商的利润率是多少？

按照前面的公式可以计算得出，（插以下计算）

供应商的年资产周转次数=365/（120+60-60）=3

以投资100块钱为例，年资产周转三次，100块钱投资后的120天时，连本带利，变成了多少钱呢？110元。10元利润再投资，110元，一年中的第二个120天时，连本带利，利润再投资，变成多少钱？变成了121元。新产生的11元利润再投资，连本带利合计121元，一年中的第三个120天时，新产生的12.1元利润再投资，就变成了133.1元。股东年底看投资收益报表，发现每投资100块钱，投资回报率是33.1%。

可能这样表达不是非常精确，但是对没有财务知识的人来说，比较通俗。

总之，我们要明白一个道理，那就是：当供应商资产周转次数很慢时，一定要通过提高利润率才能保证投资回报率；反过来说，当供应商资产周转次数很快时，供应商也可以通过降低利润率，来保证投资回报率。在供应商资产周转次数上，采购可以通过调整应付款天数与提高计划性来改善。

这个模型，来源于杜邦分析法。通过这个财务模型就很容易解释第一和第二个方法为什么会有效。满足了供应商的投资收益，毫无疑问能降低采购风险，自然就更容易保证供应。

### **瓶颈产品采购改善的第三个方法是：与杠杆产品搭配采购。**

如果把瓶颈产品这种“骨头型”的产品交给供应商生产，因为没有规模优势，大多数供应商都不太愿意接单。但是如果能把“肥肉型”的产品和“骨头型”产品合并给一个供应商，供应商就很难只吃“肥肉”，不吃“骨头”。这样也就减少了没有人要的“骨头”。

### **瓶颈产品采购改善的第四个方法是：在产品设计阶段的价值工程与价值分析（VE/VA），进行标准化、生命周期成本的评估。**

如果说第一、第二和第三个方法是治标的方法，那么第四个方法则是治本的方法。我被要求参加产品设计与设备采购方案评估流程，在产品设计阶段，通过价值工程与价值分析，尽可能避免过剩的质量，尽可能提高标准化程度，减少高技术、高质量要求的定制零件总数。也就是说，在产品设计阶段减少瓶颈产品数量。我个人的采购专业能力，实际上就是在当时参与产品设计、提供采购技术支持时，得到了提高。在设备采购方面，我也尽量在设备标准化方面进行考虑，同时评估设备生命周期成本。这样不仅仅减少瓶颈产品数量，还



使产品的生命周期和材料的生命周期成本匹配，设备寿命和配件成本匹配。

### **瓶颈产品采购改善的第五个方法是：提高与稀缺资源的掌握者合作的能力，学会利用资源。**

第五个方法最早的理论基础来源于我的学生时代，大家都知道瓶颈产品供应商通常都算得上是稀缺资源的掌握者，我的学生时代也有像瓶颈产品供应商一样，属于稀缺资源掌握者的同学。在我的学生时代，什么样的同学，能算得上是稀缺资源的掌握者呢？那就是家里有自行车的同学。我在农村读书时，学校离家里很远，只能在学校寄宿，一个星期才回一次家，还得自己扛着米，带着萝卜干之类的菜干，单程都要走三个半小时的路。

有自行车的同学截然不同，他们快的话，一个小时就能到学校，慢的一个半小时也能到了。而我们这些没有自行车的人，就得眼睁睁的看着人家一溜烟就不见了。那时候有自行车的同学，算是名副其实的稀缺资源掌握者。

我记得，为了讨好有自行车的同学，我把自己带去的菜，用筷子钻到瓶子底下把肉挑出来，当然是肉末，如果全是肉的话，我家里就很有钱了，就有自行车了。但就算有自行车的同学也未必每星期都有肉吃。

我把挑出来的肉，分给有自行车的同学吃，他接受了以后，我就像哈巴狗一样地跟那个同学说：“这个礼拜驮我回家吧。”他说：“行，那你得动作快点。要不然我就走了。”态度还极差。坐他的自行车，稍微有一点上坡，我还必须主动跳下来，帮他推自行车。

这是一种和稀缺资源掌握者打交道时，很典型的一种策略，“巴结策略”。

我初期和瓶颈产品供应商合作时，也用到了这个“巴结”的策略。比如说，中秋节来了，杠杆产品的供应商很可能给我们送月饼，瓶颈产品供应商给我们送不送？他才不送呢！

好，你不给我送，我给你送，有没有效果？有。能不能永久性地保证效果？未必。就像我不能天天给有自行车的同学肉吃，一个道理，我们也不可能天天送东西给瓶颈产品供应商。

就像我，为了保证“巴结策略”的持续使用，能给有自行车的同学肉吃，我付出了很多的努力，包括：去田里挖泥鳅、黄鳝，因为泥鳅、黄鳝也是肉呀，甚至到山上去弄野味。有一次我把自己从山上打的兔子肉带给有自行车的那个同学吃。他竟然说：“不要，不要。”我就纳闷，为什么不要呢？后来才发现我会采取巴结策略，讨好他，其他同学也会。因为他们发现我给肉吃，就驮我，其他同学也纷纷效仿了我的策略，巴结的人多了，有自行车的同学也就比以前牛了。巴结瓶颈产品供应商的人，实际上也大有人在。

我的经验表明：对待稀缺资源掌握者，“巴结策略”不能真正有效果，不要认为和对方说尽好话，就能保证获得资源。巴结水平不高时，反而让对方“恶心”。永远记住：“弱者不值得人同情，强者才值得人尊敬。”

不管“巴结策略”有没有效果，我都必须获得资源。我搜寻了家里所有的资源，除了锄头、镰刀之外，我竟然发现了一台120照相机，那是一个不会送东西的海外亲戚，回国时送的，但我家里没有人会用。于是我在城里买了一本冲洗照片的书，按照书上的说明，又买了一个60瓦的灯泡作为暴光源，买了一个5瓦的红灯泡作为安全灯，安装在一块木板的底部，钉成一个顶部为玻璃的木箱子，在箱子外部接一个床头开关，控制照片曝光时间，竟然学会了洗黑白照片。

看来这就是我的唯一资源了。我寻思如何利用我的资源。我首先想到的是拉拢我同学照相，用照相机挣一部自行车出来。但是报价是一个问题，报多少呢？1.5元吧，为什么？底片5毛钱成本，照片1块钱成本。因为底片成本大家容易通过胶卷的价格计算出来，照片因为有相对复杂的加工过程，同学很难知道真正的成本，这样同学就不会认为我多挣了他们的钱。也就是说：“成本很透明的，不能多报价，应该在成本不透明的部分挣钱。”照片的冲洗成本就不是很透明。我算过照片的冲洗成本，如果有规模效应的话，一张照片的成本能控制在一毛钱左右，给同学的报价1块钱，这样就能有9毛钱的利润。同学心里就会接受我的报价，而且很感激我的无私精神。后来我接受系统的采购培训时，我才知道，这可是一个很厉害的报价策略。供应商在给我们报价时，尤其常见。供应商通常会把采购最熟悉的成本部分或者市场最透明的部分报低，让采购认为供应商的报价很实在、便宜。取得采购对供应商报价的信任；而采购最不熟悉的部分或者市场不透明的部分报高，赚取利润。诸如此类的经验，在最后一节里我会给大家分享33条分析报价单的经验。

当时，我就是通过我唯一的资源：一台照相机，去赚同学的钱，目的就是想通过自己赚钱，拥有一辆自己的“永久牌”自行车。但我学生时代的同学有一个特点，什么特点呢？那就是：一榨就干，他们照一次相半年恢复不了元气，太没有钱了。好不容易赚了41.3元，星期六晚上睡觉前，我把这些钱放在枕头下，结果第二天早上一起来，就发现枕头底下的钱没了，我赶紧就和我妈妈说，我的钱没有了，结果我妈妈两个鼻子上像插着葱，不理我，其实就是我妈偷的，那时41块3，算是一笔很大的财富了。

我寻求、创造与积累资源，想获得自行车的经历，让我联想到，很多企业“绞尽脑汁”仍然不能获得瓶颈产品，或者时常不能保证供应时，就想到由自己企业生产，结果成本很高，还耗费了企业很多的资源。

我的经历，让我明白了一个道理：“自己创造、积累资源，不如利用资源。”要知道创造和积累资源的效率是非常低的，如果能有效利用身边的资源，反而能成功。

中国人“能容则大”的思想和以上如何获得资源的体会，使我想到了一个一箭双雕的策略，一是，吸引有自行车的同学加入照相的行列，通常他们家庭都比较富裕。要知道整个学校只有我能照相，这意味着我可以独占这个市场，通过垄断，获取更多的利润。问题是我个人的影响力很难发动更多的同学来照相，主要原因还是同学都很穷，照一张照片虽然是当时的人“梦寐以求”的，但对一个贫困的家庭来说，能向家长成功的要到1块5，并不是一件容易的事情。如果有更多人加入的话，学校照相的市场就很容易做大。他们不仅不会对我构

成伤害性的威胁，反而我可以控制和利用他们。更多人加入照相的行列，我的直接利益就是：通过帮他们买显影液、定影液、相纸牟利。

二是，所有人加入照相的行列，我仍然是他们的老师，他们必然“争先恐后”驮我回家和上学。

事实证明：他们一直驮我到毕业，因为我一直到毕业前，才把关键技术传授给他们，那就是“洗底片”的技术。

我的经历表明：“**自己创造、积累资源，不如利用资源。**”所以希望大家在获取瓶颈产品服务时，应该利用现有的与市场中的资源。要知道，有时候你在利用瓶颈产品供应商的资源时，瓶颈产品供应商实际上同时也在利用我们的资源。比如我们公司的品牌，地区、行业的影响力，或者其他瓶颈产品供应商可能在乎的资源。动之以情，说之以理，绳之以法，也是我和稀缺资源掌握者合作，常用的方法。

做瓶颈产品采购员的经历，使我对资源获取的看法发生了转变，一直到今天获取稀缺资源时，都受益于我当时的体会。

我们总结一下：要想降低瓶颈产品的采购风险，保证供应，1）要给供应商及时快速、更短周期的付款，改善“缠脚布式”的付款流程。2）可以适当的给供应商更好的利润。3）与杠杆产品搭配采购，把“肥肉”，与“骨头”捆绑。4）在产品阶段进行价值分析，提高标准化，评估生命周期成本。5）对待瓶颈产品供应商，“巴结策略”不能真正有效果，不要认为和供应商说尽好话，就能保证获得资源。要善于利用现有的与市场中的资源。有时候我们在利用瓶颈产品供应商的资源时，瓶颈产品供应商实际上同时也在利用我们的资源。

### （3）杠杆产品

采购瓶颈产品的成功，让我获得了采购杠杆产品的工作机会，而杠杆产品的采购表现又使我升为连长（采购经理）。这主要归功于：我一直在策略上注重，降低杠杆产品的采购成本。那么怎样才可以降低采购成本？我又采取了那些策略呢？

我可以给大家分享的策略有两个。

**第一个策略是建立采购产品的成本模型。**分析、控制和降低采购成本，而不是依靠纯粹的谈判技巧。

我记得，有一个供应商向我报价的冲压件单价是15.75元，我凭借自己所谓“高超的谈判水平”。硬是在供应商苦苦求饶的情况下，把这个冲压件的价格砍到了15.5元钱。按照每个降低成本2毛5计算，此冲压件每个月能给公司节省3万块钱的采购成本。

我非常有成就感地向我老板报告，以为老板会夸奖我。结果，老板一拍桌子说，“你凭什么降价？”我真是丈二和尚，摸不着头脑。

我老板说：“这个冲压件，供应商13块钱就可以卖，你相信吗？”

我相信，我问大家一个问题：“你们接受过专业的销售培训吗？”

没有？还是有？

我告诉大家，最近几年，越来越多的销售人员混到采购队伍里听我的采购培训，我还给很多的销售上很多的采购课程。

每次给销售人员上采购课程，我就很紧张。我问他们：“你们来听我的课干什么？”那些销售人员说：“我想听一下采购用什么方法来对付我们。”

我感到震惊，很多企业都很重视销售，单拿培训方面来说，销售人员不仅系统地接受专业销售培训，而且还延伸到了了解客户的工作方法，也就是采购的工作方法。到时候，我们采购人员所有使用的方法供应商都知道，但是供应商的销售方法，我们却不知道。可能会因为“买卖双方工作技能的不对称，加上信息的不对称，而引发双方交易的不公平，公平的天平向技能高、信息多的卖方倾斜。”

我明白了为什么把这个冲压件的价格砍到了15.5元，得到的不是表扬，而是批评。

因为老板发现我这个冲压件价格的下降，靠的不是冲压件成本分析，而是纯粹的谈判技巧。

但是我老板之前却N次地向我交代过：“针对采购批量大，采购风险低，成本容易核算的采购产品，一定要做产品成本模型，利用产品成本模型控制与降低成本，不能用技巧。”

但是我却偷懒，没有去做这些工作。

后来，我非常重视建立采购产品成本模型。冲压件、塑胶件等很多成本模型就是在那时，建立了起来，也使供应商能维持相对合理的价格与利润。

没有采购产品成本模型，我能做到有效的降低采购成本吗？供应商能维持合理的价格与利润吗？

在我的印象中，表现最好的杠杆产品供应商会跟我说：“说句实话，跟你们公司做生意，真的就不如跟别的公司做生意赚钱”，表现第二好的供应商会说，“说句实话，跟你们公司做生意真保着本在做，纯粹朋友帮忙”；表现第三好的供应商会说，“说句实话，跟你们公司做生意亏钱，你不能总让我亏吧，多少让我赚一点钱吧？”

我恍然大悟：怎么就从来没有听到哪个供应商说，跟你们做生意好赚钱呀。

你们谁听供应商说过，与我们做生意好赚钱吗？我发现杠杆产品供应商非常善于“哭穷”

通过建立采购产品的成本模型。我也改变了对采购的认识。过去一直认为：“采购工作技巧性很强。”后来

我才明白：“采购工作原来技术性很强，只懂采购技巧，而不懂采购技术的，根本就很难成为专业采购人员。”

这是为什么，我在国内培训与咨询行业，一直在推动“采购技术的概念，而不是采购技巧。”目的就是希望国内的采购经理都能知道，仅仅依靠技巧很难有效降低成本。

**杠杆产品采购降低成本的第二个策略是，达尔文式的采购。**大家知道达尔文先生吗？说到达尔文先生，我们就能想到“进化论”，怎样才可以得到进化呢？当然是优胜劣汰。

如果不能进行优胜劣汰，供应商得不到进化，那么就很难持续降低采购成本。我有一条原则，就是供应商的小兵张嘎，我不见，供应商里谁是小兵张嘎？销售员？供应商的销售员是小兵张嘎他弟，销售经理才是小兵张嘎，销售总监是嘎子他哥。

我通常只见供应商的老总，这种类似于孙子兵法“下士对上士”的策略非常有效。

有一年整个行业原材料价格上涨，供应商纷纷借助此机会向我们提出涨价要求。我们利润缩水，供应商却可以借机会增加利润。有一天，一个杠杆产品供应商的老总过来找我，我一见到他就知道他要和我说什么。我劈头就问：“你怎么过来的？坐车过来的？还是走路过来的？还是骑自行车过来的？”供应商老总说：“我开车过来的”！“哦，开什么车？原来那个面包车吗？”“不是，是奥迪A6。”

奥迪A6？买新车了。嘿嘿，是。

对了，你们公司去年做我们的订单多，还是前年做我们的订单多？？供应商老总说：“去年比前年多30%的订单”，我又问：“你们去年赚利润多还是前年赚的利润多呢？供应商老总说：“去年的利润率不如前年”。废话，我问你的总利润。供应商老总说：“去年比前年赚稍微多一点”。

我说，过来找我有事情吗？供应商老总说：“我。。我要涨价”。涨价？搞没搞错？你去年赚钱多的时候，怎么没有说要降价？供应商老总说：“我忘了”。哦，涨价你就记得，降价你就忘了？今年赚的钱稍微比去年少一点，就要涨价。你们是不是买了一辆新车，就想增加固定成本摊销呀？不是，不是。我告诉你，你那一部车就是从我公司赚走的。供应商老总一句话都没有办法反驳。因为这个供应商是我看着他们长大的，他们老板原来就经常踩自行车来我们公司，后来一步一步成长起来了。还老向我“哭穷”。

我不仅仅在原材料价格上涨时，压制供应商的涨价幅度，同时市场行情稳定时，也要求供应商不断降低成本。通过优胜劣汰促进供应商进化。当然我也会帮助他们提升和改善技术、质量、交期、管理方面的能力，毕竟他们降低了成本，我们才能降低成本。

讲的这里，有学员可能会问：具体怎么操作？

非常好的提问。

采购人员使用“达尔文式”采购策略时，经常遇到这样棘手的问题。

例如：供应商甲的性价比是现在最好的。但过一段时间，也许乙供应商，不仅能在产品质量超过甲供应商，而且价格更低，该怎么办？

选甲还是选乙？如果选乙，那和甲供应商的关系也就结束了。再过一段时间，很可能又有丙供应商能超过乙，那要不要换掉乙供应商呢？

我当时是这样处理这个问题的，采用双轨制供货。杠杆产品只由两家供应商供货。乙供应商的产品质量好、价格低，多买一些，甲供应商的产品少买一些。

按照统一的标准分配采购定单，在交货期能满足的情况下，订货量分配公式为： $\text{订货量} = (\text{质量}/\text{价格}) \times \text{关系}$ 。也就是说，采购量与供应产品质量成正比，与产品价格成反比，关系要素通常都视为1（不合格供应商视为0）。如果我能做到公开、公平、公正，就能使供应商心服口服，从而更注重提升品质，改善管理，努力在竞争中做得更好。实践证明，促进供应商进化，优胜劣汰的操作方法，不仅交货无风险，而且关系更长期稳定。

在本节的结尾，我总结一下杠杆产品的采购策略，那就是建立采购产品的成本模型。通过成本的分析要求供应商削价。并在原材料价格上涨和行情稳定时，都强调优胜劣汰，以促进供应商得到进化。采用双轨制供货，最终不断降低采购成本。



## 第7讲：不同产品采购方法与问题解决

### （4）战略产品

前面我给大家分析了一般产品、瓶颈产品和杠杆产品的采购方法和问题解决。

如果说，瓶颈产品采购方法使我能“活着”，那么，杠杆产品采购方法就使我成为了连长，而一般产品采购方法则保住了我连长的位置。

这一切的顺利，似乎“风调雨顺”。

“风调雨顺”使我在战略产品的采购上，干得“一塌糊涂”。

战略产品，具有高采购金额，高采购风险的特征。当时，我和很多企业的采购经理一样，没有摆脱一种观念，那就是“采购就是买东西的，除了瓶颈产品受供应商限制之外，应该谁便宜就向谁买。有钱，还怕买不到东西。”

的确，从一般产品采购的资源整合，到瓶颈产品采购的保证供应，再到杠杆产品采购“达尔文式”采购，似乎都是一个目的，一定要在公司的“立场”上为公司创造“利益”。

这一切的观点，都说明我没有摆脱“工厂采购经理”的局限性。所谓的“工厂采购经理”最典型的特征就是

- 1、从视野上，只考虑眼前利益。
- 2、从立场上，只考虑公司利益。
- 3、从战略上，只考虑内部利益。
- 4、从观念上，只考虑降低成本。
- 5、从思维上，只考虑功与利。

这些“工厂采购经理”的特征定义，就是我在战略产品的采购上，干得“一塌糊涂”的基础上总结出来的。

我的“工厂采购经理”的“功利”思维，最直接的后果是，我们公司所有的供应商和我们最高级的关系，（字幕）



就是稳定的供求关系。有非常强的机会主义色彩。

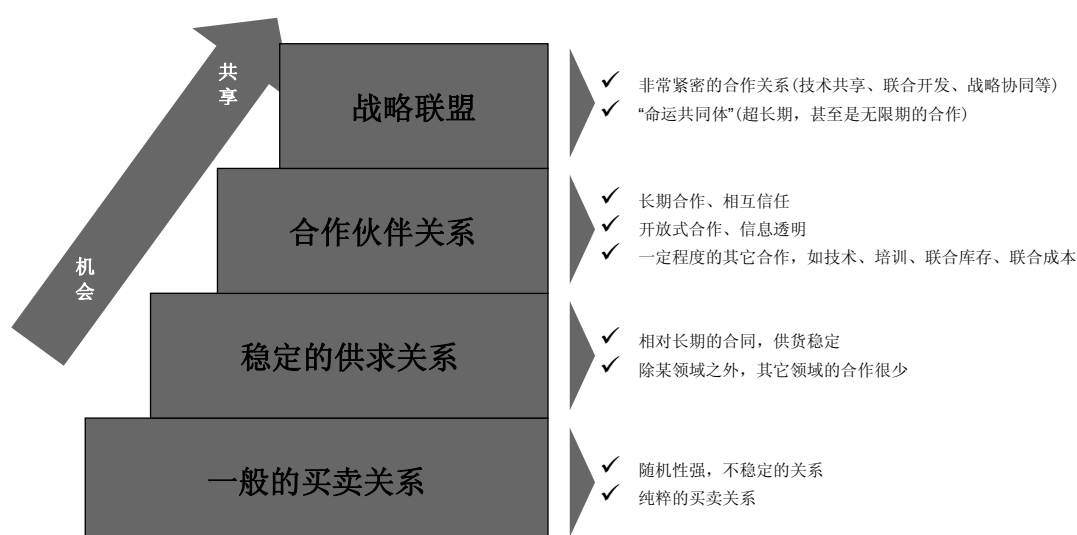
我们都知道，供应关系通常为四个层次，分别是：（版式字幕）一般的买卖关系、稳定的供求关系、合作伙伴关系、战略联盟。

一般买卖关系的特征是：随机性强，是不稳定的关系，纯粹的买卖关系

稳定供求关系的特征是：相对长期的合同，供货稳定、除某领域之外，其它领域的合作很少。

合作伙伴关系的特征是：长期合作、相互信任、开放式合作、信息透明、一定程度的其它领域合作，如技术、培训、联合库存、联合成本。

战略联盟的特征是：非常紧密的合作关系(技术共享、联合开发、战略协同等)“命运共同体”(超长期，甚至是无限期的合作)。（出动画）

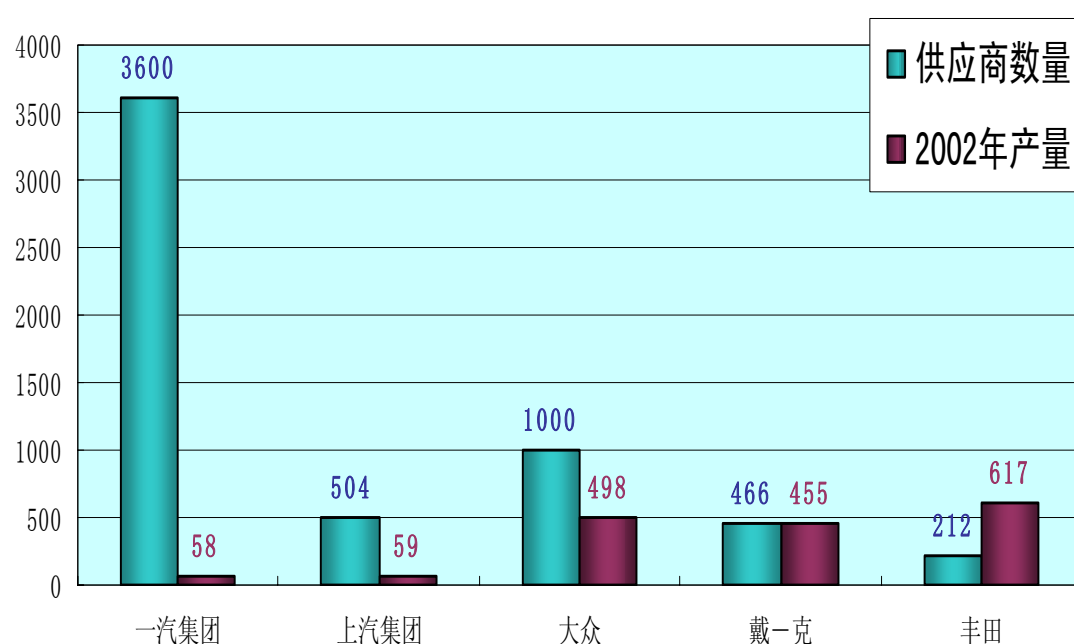


如果我所有的供应商和我们的关系都是稳定的供求关系及以下的层次。采购管理最突出的问题就是：（字幕）

- 1、供应商数量过多。
- 2、买卖双方投机性强，资源紧张时损失巨大。
- 3、彼此成本都很高。

我们先分析供应商数量过多的问题，再探讨减少供应商与问题解决方法。我们看一组数据：

（字幕）问题一：供应商数量过多



在图中，我们可以看到，日本的丰田汽车公司在2002年时的总汽车产量是617万辆，供应商数量是212家；中国第一汽车制造集团是58万辆的总产量，供应商数量为3600家。（动画）

我们想到了什么？供应商越多，供应商相互之间就竞争越激烈吗？采购风险与采购成本就越低吗？

我并不这样认为，我认为：一汽没有形成自己的核心供应商群体，和具有战略地位的可控核心资源。汽车市场的竞争，实际上就是整个供应链之间的竞争。核心供应商是采购供应链的关键所在。缺少具有竞争优势的核心供应商群体和可控的核心资源，正好解释了一汽在2004-2005年汽车市场竞争所面临的严峻挑战。2 0 0

4年，一汽—大众出现产品积压并进行历史性的降价。一汽—大众的总经理秦焕鸣就说：“再降下去，我们就剩背心和裤衩了。但供应商却仍然在裹着“裘皮大衣”赚钱。”

为什么会这样？也许有很多的原因。但是采购资源分散，没有核心供应商群体，供应链管理水平和国际对手相比差距过大，很可能就是一个重要的原因。

如果能减少供应商数量，就可为我们带来很多好处：

### （字幕）

- 1、提高采购在供应商各个环节的讨价还价能力，并降低采购成本，因为单个供应商的采购量上升，规模效应就容易产生成本降低。
- 2、容易与供应商建立长期的、更紧密的合作关系，实现在技术上的合作以开发新产品，实现在生产制造上的合作以提高效率，降低成本。
- 3、通过简化双方流程，增加信息透明度，降低流程成本。
- 4、容易实施供应链管理中更高级的模式，比如：影响，甚至控制供应商的供应商，发展有潜力的供应商，实现“双赢”。

如何才能减少供应商呢数量？

主要有4个方法：（字幕）

1. 通过在研发工作阶段减少供应商数量
2. 通过采购策略减少供应商数量
3. 通过扶持、发展和整合供应商减少供应商数量
4. 通过引入竞争机制，减少供应商数量。

**（字幕）**在研发工作阶段减少供应商数量的主要做法：推行标准化工程，减少专用件的数量，尽可能多地采取通用件，从而降低物料的品种。推行价值工程，剔除不必要的功能或寻找替代性的材料，或者通过创新实现简单化。

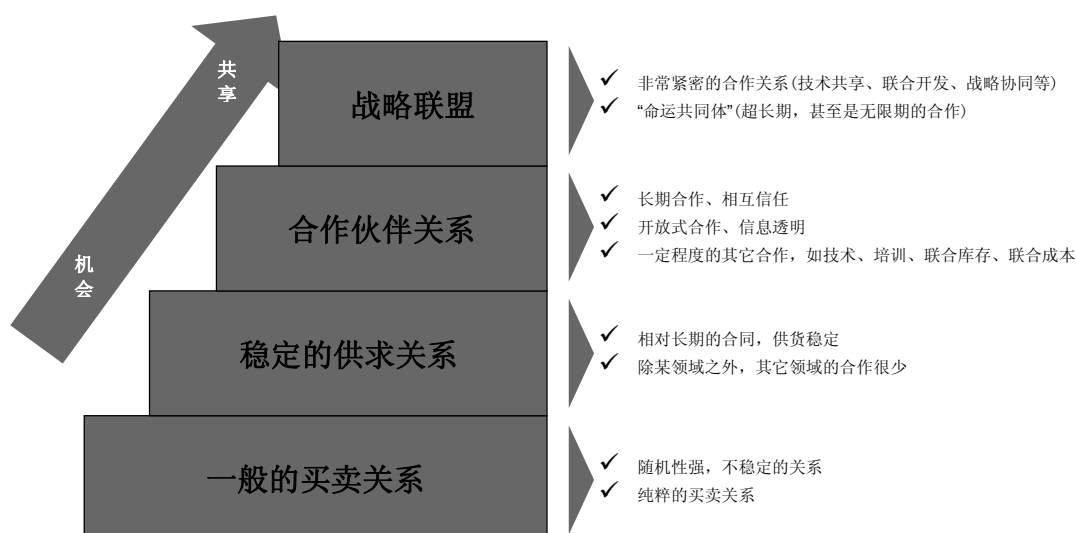
**（字幕）**采购策略减少供应商数量的主要做法：逐步落实ABC的供应商管理方法，调整采购策略，采购风险越小的、可控性越强的产品供应商越少，详细分析供应商结构，确定“唯一供货”，“独家供货”，“两家供货”，“多家供货”策略分别适合的产品。

**（字幕）**扶持、发展和整合供应商减少供应商数量的主要做法：帮助供应商实现全系列配套，有意识地培养、扶持有潜力的供应商做为A类供应商，删除其余的供应商，与核心供应商建立战略联盟。

**（字幕）**引入竞争机制，减少供应商数量的主要做法：通过目标定价的方式，促使供应商优化其成本结构，不能达到目标的供应商出局，建立供应商业绩的评价体系，对供应商分级别，表现差的供应商出局。

**（版式字幕）**问题二：买卖双方投机性强，资源紧张时损失巨大。

下面我们分析买卖双方投机性强，资源紧张时损失巨大的问题，然后再探讨这类问题的解决方法（没有提到方法）。我们在来看供应关系四个层次图：一般的买卖关系、稳定的供求关系、合作伙伴关系、战略联盟。你会发现越是一般的买卖关系，就越是机会主义，越是战略联盟，就越是共享主义。我们的杠杆产品，尤其是战略产品应该重点考虑与供应商建立战略联盟。



大 风 小	B		A		C类产
	瓶颈产				
	一般产		杠杆产		
	小	价	大		
战略联盟					
合作伙伴关系					
稳定的供求关系					
一般的买卖关系					

重点考

部分考

一般不考

但是我却没有去做这些工作。不要说杠杆产品建立战略联盟，就连战略产品也没有考虑与供应商建立战略联盟关系。我从视野上，只考虑眼前利益。从立场上，只考虑公司利益。从战略上，只考虑内部利益。从观念上，只考虑降低成本。从思维上，只考虑功与利。因为我“工厂采购经理”特征明显，导致买卖双方投机性都很强，有一年市场资源非常紧张，供应商哄抬价格，使我们损失惨重。

我经历了因为市场资源紧张，供应商哄抬价格，损失惨重的教训之后，就一直很注重供应关系的提升。“亡羊补牢，由为未晚。”2004-2005年，虽然经历了诸如钢材、铜材等材料的大幅度上涨，但在此之前就与供应商建立了战略合作的采购关系，因而我在当时是最幸运的，收获非常明显。

### 问题三：买卖双方成本都很高。

我们来分析彼此成本都很高的问题，再探讨彼此成本都很高问题的解决方法。

我曾经采购过一个电源模块，要求供应商使用铜壳，成本非常高。有一次，供应商的技术部经理来访，偶然地知道，我们采购的电源模块的工作环境后，向我们提出使用塑胶壳代替。这样就使电源模块的成本就节约了25%。

过去，我们一味地要求供应商降低价格，却没有在技术与工艺上检讨和听取供应商的建议，借助供应商经验，去降低成本。导致彼此成本都很高。如果我们让供应商参与到我们的产品开发的话，彼此成本都很高问题，也许就能得到了解决。

我终于明白，战略产品和其他产品的采购有非常大的差别。在战略产品的采购上，我们强调与供应商共同提升价值。实施双赢采购。

讲到这里，曾经有学员问我说，有没有战略产品供应商，采购方有双赢的想法，但是供应商没有，反而蚕食采购方的利益。

有，我曾经有一个供应商，在和我们公司合作期间，慢慢的掌握了我们很多的技术，他不但要涨价，而且还给我们的竞争对手供货，造成我很被动。

我在战略产品的采购上用了一个方法叫模块化采购。这个方法类似美国的福特汽车公司的一种模式。福特汽车白天在美国研发，晚上下班后，美国人就交给印度人接着做，印度人下班以后，就交给美国人接着做。有的学员不禁问：“印度人不要睡觉？”不是的，美国的晚上就是印度的白天，美国的白天就是印度的晚上。这样福特可以大大缩短汽车研发的时间。汽车研发出来以后，并不是所有的汽车都在美国本土生产的。在福特全球供应链的环境下，很多的汽车很可能是在韩国进行组装的。韩国人刚开始也许会问，我怎么帮你组装汽车？福特会告诉韩国人，我已经帮你找好了供应商，有的供应商在中国，有的供应商在日本，有的供应商在美国。韩国人又问，你帮我找的供应商，采购价钱谈好了没有？福特说，价钱我已经帮你谈好了。韩国人又问，发动机供应商在那里？福特说，在日本马自达，而马自达也许又问，帮你组装发动机，供应商找好了吗？福特说，是的，关键部件的价格都谈好了。你会注意到韩国人和日本人仅仅承担的是组装环节。一个供应商很难掌握全部的技术。

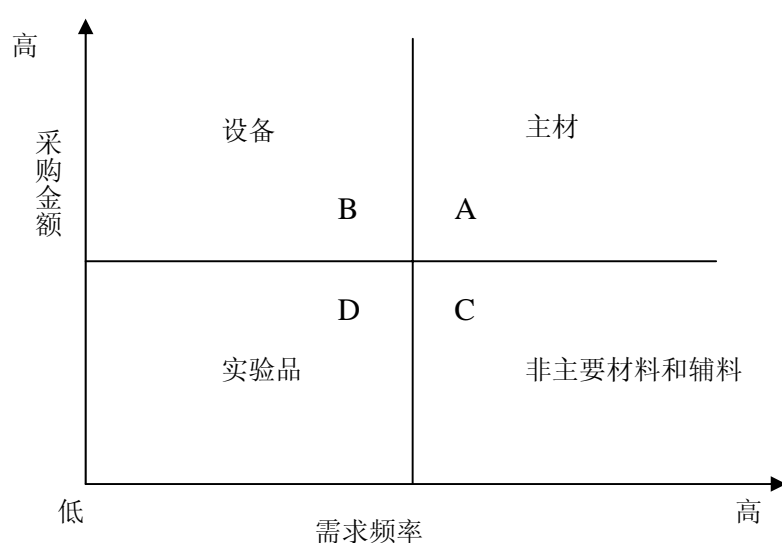
为了有效的整合资源，控制供应商，我们可以指定一级供应商，指定二级供应商，甚至三级供应商。由一个三级供应商管理多个四级供应商，由一个二级供应商管理多个三级供应商，由一个一级供应商管理多个二级供应商，采购只向一级供应商采购。

在本节的结尾，我们总结一下战略产品采购的改善方法：**（版式字幕）1、必须削减供应商数量。2、考虑与供应商建立合作伙伴关系或者战略联盟的关系。3、联合开发、联合改善，共同提升价值。4、考虑整合资源模块化采购。**

我们必须改变“工厂采购经理”的观点，应该改变为，1、从视野上，考虑长远利益。2、从立场上，考虑供应链利益。3、从战略上，考虑全局利益。4、从观念上，考虑提升价值。5、从思维上，考虑双赢。

我利用象限工具，已经跟大家分析了不同产品的采购方法，为了保证大家能举一反三，接下来我再用象限工具举一个例子。用这个工具干什么呢？我们用这个工具来决定不同产品成本管理的精细化程度。

我先看一幅图，



在图中有两个坐标分别是：采购金额和需求频率，采购金额大家很容易就能理解。我解释一下需求频率是什么？需求频率越低，表明这个产品越是一次性的采购；而需求频率越高，表明这个产品越是多次采购。或者说，需求频率越低，表明他就越不常用，而需求频率越高表明这个产品就越常用。所以根据需求频率高低和采购金额的高低，就可以把它分成A、B、C、D四个象限。首先我们一起来看一下A、B、C、D四个象限分别代表的产品是什么？你会发现B和D它有一个共同的特点，他们需求频率比较低，或者说不太常用。B和D很可能采用方式获得呢？是采购流程方式？还是请购流程方式呢？我认为很可能采用的是请购流程方式。D象限很可能代表的产品是什么呢？我认为是请购类的一些实验品，或者是各个部门零星的一些需求。B象限很可能代表的产品是什么呢？我认为是设备，虽然不常买，但是一次金额比较高。C象限很可能代表的产品是什么呢？我认为是非主要材料、或者说是辅料。A象限很可能代表的产品是什么呢？我认为是主材。



利用象限工具进行分类，就可以决定不同产品成本管理的精细化程度。

我们先分析D象限，有没有必要做成本分析？大可不必。因为没有经济性可言？不经常买，金额又很低，我认为应该强调价格管理。价格管理包括历史价格比较，供应商之间比较，市场比较。

历史价格比较，很类似于很多企业的价格管理平台，把我们过去买过的东西的价格都录入到了一个系统库里面进行管理，不过历史价格比较存在着巨大的管理风险，什么风险？市场价格要是往上走，采购如果要想拿回扣的话，容易引起注意。如果市场的价格往下走的时候呢？采购如果要想拿回扣的话，往往代表安全。这个道理很多采购管理者也知道。

供应商之间比较和市场比较，主要是遵循货比三家的原则，用若干个寻价员，大家分头去寻价。

我们接着看B象限，设备，我们能不能做成本分析呢？根本就做不了。设备采购重点是做所有权总成本分析与租赁成本分析。大家还记得所有权总成本的构成吗？所有权总成本分成取得成本、所有权成本，所有权后成本，同时跟租赁进行成本比较。

我们再看C象限，非主要材料和辅料，我们做的是价格管理及所有权成本分析，不过C象限的产品很可能会通过资源整合，把买卖关系变成稳定的供应关系，使价格管理变得不是问题。

A象限的主材，我们重点做成本分析，成本分析很可能包括：成本模型、价格分析、材料价格差异分析、所有权总成本，A象限是成本精细化管理程度最高的象限。

总之，象限工具就是告诉我们这样用多维的思考方式，分析问题，解决问题。

通过大家从理念、方法到工具的学习，相信大家一定会有很多体会。在进入操作和运用技巧的学习之前，我们一起总结一下从理念、方法到工具的学习，我们到底有那些核心观点、核心方法及核心体会。

在理念中的采购理念部分，我们的核心观点是：（字幕）

- 1、 先进的采购管理理念，先进的采购管理战略，先进的采购管理技术，不是大的跨国公司的专利，也不是大企业的专利，我们很多中小型企业同样可以使用它。只不过是我们在学习这些先进的采购理念、采购战略、先进的采购技术的时候，要记住梅兰芳先生所说的一句话，那就是“学我者生，像我者亡”，也就是说我们学习是可以的，要很好的学习，但是不要像，像就死了，照搬就不行。更不要认为先进的采购管理理念，先进的采购管理战略，先进的采购管理技术是大公司的专利，我们就不去学习，我们就拒绝学习。

- 2、 “买不到利，就，卖不到利！，一个真正重视卖的企业就一定重视买，你如果不重视买就不是真正的重视卖，所谓的重视卖，那都是假的。”成本领先将提升产品市场的销售竞争力，采购则促进成本领先。我们向客户要利润的同时，还应该强调向管理要利润。采购是一个非常重要的战略环节，要在销售环节取得一个百分点的利润率很难，但在采购环节相对容易，采购创造利润的空间非常大，采购管理水平的高低，可以成为企业利润的“摇篮”，也可以成为企业利润的“坟墓”。采购不花钱，不会保证生产，不会保证供应，不会控制库存，不会下采购单的，所有这些工作都交给合同后的计划与供应部门的人员去完成。

在理念中的采购成本理念部分，我们的核心观点是：（字幕）

1、“一流的企业帮助供应商提高利润而降低成本，二流的企业是降低自己内部的成本而降低成本，只有三流的企业才纯粹压榨供应商的单价来降低成本。”

2、采购工程师杀价不是靠乱杀价，而是靠采购技术，包括：成本分析、价格追踪、材料价格差异体系（MPV）降低成本。

3、不是只有单价才会影响成本；除了单价会影响成本之外，还有其他的因素也会影响成本；比如，采购周期、交期稳定性、质量稳定性等。单价低不等于成本低，单价高也不等于成本高，采购单价不一定要最低，但是采购总成本一定要最低。

4、采购成本的构成实际上包括：取得成本、所有权成本、所有权后成本。也就是中国人说的：买加用的理念。

5、“最好是便宜买便宜用，如果无法便宜买便宜用，就宁可贵买便宜用，也不可便宜买贵用，绝不贵买贵用。”采购成本不是简单的取得成本加所有权成本加所有权后成本，也不是简单的买加用的成本；而是在选择买时考虑与租赁相比评估成本，才能真正避免：“贵买，贵用！”

在理念中的采购管理理念部分，我们的核心观点是：（字幕）

1、采购职权，职能和权力的科学规划和安排是非常重要的。实践证明它也是能创造价值的。

2、科学采购管理的根本目的是提高效率，降低成本，为股东创造价值，用科学的手段代替经验管理，从股东到普通的管理人员，必须要改变采购管理观念，这是科学采购管理的成功关键。

3、科学采购管理最大的特点是制度管人，而不是人管人。一切的管理系统都强调简易、务实。“让采购人员的权力来源于工作标准，而不是职务。”！

4、官不在专，而在管；兵不贵多，而在精。

5、经营和管理是存在着很大的区别，管理强调的是控制，因为管理本身没有价值，只有控制才有价值。经营则除了强调控制，更强调利用，利用采购职能替股东创造价值。

6、作为发展到一定规模和阶段的企业，应该要从过去的情理法，逐步过渡到法理情，所谓的情是合情，理是合理，法是合法，

7、供应商交期控制的问题，也不仅仅是卡“余量”导致的结果，还有很多复杂的因素，包括供应关系、供应商利润合理性、采购流程的资源投入等很多原因。

在方法中不同产品的采购方法一般产品部分，我们的核心方法是：（字幕）

- 1、通过定期定量、不定期定量、定期不定量、不定期不定量的采购方式，以总订单、多种产品总订单采购、与综合性供应商建立合作，进行资源整合、精减流程。把供应商关系，从买卖关系变成了稳定供应关系。
- 2、遵循：降低采购管理费用的总原则。

在方法中不同产品的采购方法一般产品部分，我们延伸的核心体会是：（字幕）

- 1、与供应商关系，越是买卖关系，采购腐败风险越大。越是稳定供应关系，采购腐败风险越小。

在方法中不同产品的采购方法瓶颈产品部分，我们的核心方法是：（字幕）

1) 给供应商及时快速、更短周期的付款，改善“缠脚布式”的付款流程。2) 可以适当的给供应商更好的利润。3) 与杠杆产品搭配采购，把“肥肉”，与“骨头”捆绑。4) 在产品的设计阶段进行价值分析，提高标准化，评估生命周期成本。5) 遵循：降低瓶颈产品的采购风险，保证供应的总原则。

在方法中不同产品的采购方法瓶颈产品部分，我们延伸的核心体会是：（字幕）

- 1) 对待瓶颈产品供应商，“巴结策略”不能真正有效果，不要认为和供应商说尽好话，就能保证获得资源。要善于利用现有的与市场中的资源。有时候我们在利用瓶颈产品供应商的资源时，瓶颈产品供应商实际上同时也在利用我们的资源。
- 2) “自己创造、积累资源，不如利用资源。”要知道创造和积累资源的效率是非常低的，如果能有效利用身边的资源，反而能成功。

在方法中不同产品的采购方法杠杆产品部分，我们的核心方法是：（字幕）

1、“针对采购批量大，采购风险低，成本容易核算的采购产品，一定要做产品成本模型，利用产品成本模型控制与降低成本，不能用技巧。”

2、不仅仅在原材料价格上涨时，压制供应商的涨价幅度，同时市场行情稳定时，也要求供应商不断降低成本。通过优胜劣汰促进供应商进化。同时要帮助他们提升和改善技术、质量、交期、管理方面的能力，帮助他们降低了成本，我们才能降低成本。

3、采用双轨制供货，订货量分配公式为： $\text{订货量} = (\text{质量}/\text{价格}) \times \text{关系}$ 。

4、遵循：降低采购成本的总原则。

在方法中不同产品的采购方法杠杆产品部分，我们延伸的核心体会是：（字幕）

1、杠杆产品供应商非常善于“哭穷”

2、“采购工作原来技术性很强，只懂采购技巧，而不懂采购技术的，根本就很难成为专业采购人员。”

在方法中不同产品的采购方法战略产品部分，我们的核心方法是：（字幕） 1、必须削减供应商数量。2、考虑与供应商建立合作伙伴关系或者战略联盟的关系。3、联合开发、联合改善，共同提升价值。4、考虑整合资源模块化采购。

在方法中不同产品的采购方法战略产品部分，我们延伸的核心体会是（字幕）：必须改变工厂采购经理的观点，应该改变为，1、从视野上，考虑长远利益。2、从立场上，考虑供应链利益。3、从战略上，考虑全局利益。4、从观念上，考虑提升价值。5、从思维上，考虑双赢。



## 第八讲：采购管理和报价单分析的33条经验

第一个探讨的采购管理问题是：供应商选择和招标如何减少流程分工的问题？有什么原则？

有5个原则参考：第1个原则是立法者不做法官，也就是说，标准制定人，不可以做评委；第2个原则是法官不直接执法。就是作为评委的人，你不可以去搜寻供应商；第3个原则是执法者也不做法官。这是双向的，也就是谁搜寻供应商，就不能做评委；第4个原则是不应该在审判时才立法。不能在供应商投标或者报价后，才来制定评估的标准；第5个原则是尽量不事先任命法官。

第二个探讨的采购管理问题是：如何确保供应商开发的成果？

我说过，一流的企业帮助供应商提高利润而降低成本，二流企业降低自己公司内部的成本而降低成本，三流企业纯粹压榨供应商的单价而削减成本，我们为了筹建整条供应链的竞争优势，我们注重供应商开发，帮助供应商去提高他的管理水平，帮助供应商降低成本。在这个过程中，我发现一个很大的问题，就是，跟我们公司合作的时间越长的供应商，他们的持续改进愿望就越差。不知道你们是否有类似的体会。

为了确保供应商开发的成果，促进供应商持续改进，我有五条经验与体会：

第一条经验、**建立供应商备选库，利用外部的供应商刺激供应商的内部。**促进供应商持续改进。大家都知道，在日本，活鱼和死鱼价钱差别很大。沙丁鱼是深海鱼，通常到浅海就死了。但是有一个日本的渔民发现，钓上来的鱼有一些沙丁鱼竟然活着，原来里面有长大胡子的鲛鱼，鲛鱼把沙丁鱼刺激起来了，所以就活着了，利用外部的供应商刺激供应商的内部，促进供应商持续改进

第二条经验、**对供应商的刺激要把握尺度。**这也是来源于日本渔民总结的经验，有一位日本渔民发现往沙丁鱼里面放了鲛鱼，还是有的沙丁鱼死了。其中一位日本渔民就想，放了鲛鱼，还会死沙丁鱼，多放几条，结果放了好几条鲛鱼上去，日本渔民发现所有的沙丁鱼都死掉了，后来，渔民发现沙丁鱼都是被吓死的，就好像我们采购一直在外面找供应商，现有的供应商长期以来从来就没有想到我们会更换掉他，他一时感情上无法接受，他就说，我们不做了，其实我们只想吓吓他而已，结果把它吓死了，尽管利益上，他和我们做下去还可以，但是他就是不做。我告诉大家，刺激沙丁鱼，要把握尺度，不能把沙丁鱼给吓死了，供应商的刺激也一样。

第三条经验，（能否与第二条经验合并）慢慢的日本渔民就知道，往一缸鱼里面放一大一小鲶鱼最好，两条大的鲶鱼都吓死了，两条小的鲶鱼也都吓死了，大的吓得太狠了，两条小的根本吓不了他们，所以一条大的一条小的正好，他们就能把握这个尺度，知道这样才能有效刺激沙丁鱼。

第四条经验，日本渔民每一次出海捕鱼都要带着鲶鱼出去，捕到沙丁鱼以后就把鲶鱼丢到鱼缸里面，然后下次再带出去。日本渔民发现鲶鱼只要用了十次以后，第十一次把他放到鱼缸里面，沙丁鱼又都死掉了，日本渔民就骂鲶鱼，怎么回事，鲶鱼说：你还说怎么回事，你每次都找我报价，你老利用我，我不吓他们了。原来鲶鱼的使用还得控制频率。如果供应商觉得你老利用他以后，他们会怎么样呢？要么报低价，要么就报个高价，就没有报价的积极性了。结果，刚好有一单生意，我们正好要找这个供应商做，结果他不相信你要找他做，他把价报得非常高，你不得不采用。

第五个经验，备选库的供应商有没有可能比现有的供应商表现要好？很有可能。比如说备选的供应商是7块钱，现在的供应商是10块钱，怎么办？如何是好？跟现有的供应商压价又不同意怎么办？不降怎么办？如何是好？换掉他？

人无远虑必有近忧，做采购不是买萝卜、青菜。谁便宜就买谁的，我举一个例子，你在亚运村有一套房，如果租出去你相信能租6800元/月，但是长期租大概是6300元/月，你会怎么租，一个是短期的，一个是长期的。6800/月是短期租，一旦空了1个月，收益还不如长期的，这个例子很简单，供应商和我们合作是一个道理。为什么？如果所有的供应商都知道，我们公司老是换供应商，跟我们公司合作，经常谁便宜就买谁，你要知道，他在报价的时候尽量考虑，你换掉他以后空出来那个时间段的固定成本摊销，供应商更愿意跟稳定长期的客户合作，这样可以使他的固定成本开销比较稳定。如果老换老换他就不稳定，所以他考虑的价钱也要高一些，

我先调查一个生活方面的问题，“在你们家附近的菜市场里，7分钱一克的猪肉是便宜还是贵？”

有人说贵，也有人说便宜。我要告诉大家，7分钱一克的猪肉，平常老百姓都消费不起，7分钱一克，35元一斤，跟海鲜的价钱都差不多了。大家注意到没有？我换了一个单位，很多人就不能有效地对这个价格产生判断。

“配套产品报价单”中的原材料PE价钱是0.015元/克，换成公斤就是15元/公斤，15万元/吨，本报价单的填



报日期是2001年5月13日，那个时候PE有这么贵吗？

### 第一条经验

一定要记住，供应商可能会以小的计量单位报价，从而降低你对价格的敏感度。

最典型的例子是珠宝。

如果卖白金、黄金的用公斤给你报价，你会感觉到跟黄金和白金一点缘分也没有。

但是如果他换用小的计量单位报价的话，你就会对整个贵重物品的价格敏感度有所下降，从而增加你的购买欲望，可以促进商家销售。

工业产品的报价单也有类似的特征，所以在这个时候，请不要忽视供应商用小计量单位报价的报价单。

我们继续看“配套产品报价单”中的原材料PE，它的耗用量为15克，PE单价为0.015元/克，总价是0.23元，有什么问题吗？

耗用量15克，乘以单价0.015元，等于多少？0.23元？不是的？应该是0.225元，与0.23相比差5厘钱，如果乘以400万个，差距就是2万元。

### 第二条经验

报价单上小数点的精确位数应该根据采购量来决定。

例如，某汽车公司的报价单是用K（千位数）报价，Kpcs精确到了后两位的小数点。这样就可以大大减少因小数点进位而丧失的成本。

我问一个问题：卢布7分钱一克的猪肉便宜还是贵？

### 第三条经验

因为你不知道卢布怎么折换成人民币，你也就没有办法立刻做出判断。

供应商如果用一些你不熟悉或者是不常用的单位来分析的话，会让你对报价单的认知程度降低，从而产生迷惑，这也叫障眼法。

所以提醒大家：在分析、审核报价单的时候，尽可能用你最常用或最熟悉的货币单位来分析。

如果人民币升值，我们进口东西应该用什么报价？用外币。

如果人民币贬值，我们进口东西应该用什么报价？本币。

### 第四条经验

从报价单位和方式角度上看，要尽可能用对我们最有利的方式报价。

所以要求供应商报价的时候，要尽可能用对我们最有利的方式报价，这是非常重要的。

我们看到“配套产品报价单”中直接工资那项是0.36元，怎么出来的？直接工资分配率6.04乘以生产工时0.059元，应该等于直接工资0.36元吗？不是，直接工资应该是0.35636元。

#### 第五条经验

**拆分的报价要特别注意化整为零的报价策略和方式。**

所谓的化整为零，就是在拆分的各部分报价中都有小数点进位，这个地方多弄一点，那个地方多弄一点，整体就高出来了，这也是在细分成很多项的“配套产品报价单”上容易出现的问题。

有些采购在第一次看报价单时，根本看不懂怎么回事。

很多采购都跟供应商说你给我报价去吧，供应商就来报价了，报价的格式也通常都不是由采购来做的。采购一旦提出报价单中的问题，供应商就会说，按照我们公司的成本算法就是这样的，没有问题。

#### 第六条经验

**要按照采购方的成本结构来进行报价。**

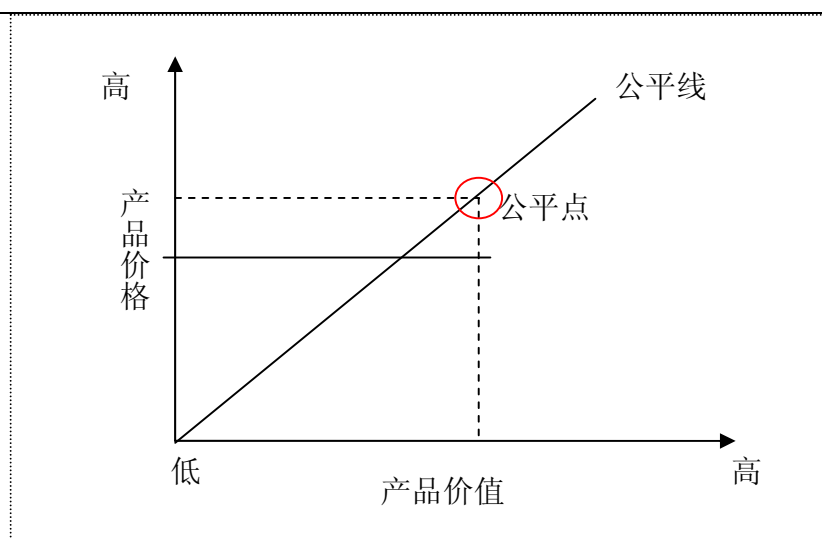
采购批量很大的产品时，报价单的格式应该按照采购的要求去做，也就是要求供应商要按照我们统一的报价方式和报价格式来报价，包括成本计算的方法都要统一按照我们的要求来，这是非常重要的。因为这样有利于你分析供应商报价和成本。

这支笔100万卖给你吧？你买吗？你绝对不会买，为什么？因为你认为不值！我换一种方式，这是孔子当年用的笔，我打算把孔子这支笔100万卖给你，假如你真的相信的话，你会说才100万？好，我买了，为什么？因为我换了一种方式，我在跟你谈的不是价格，我在跟你谈的是价值。

#### 第七条经验

供应商在给你解释报价单的时候，他会想方设法让你相信这个产品的价值所在。

比如，供应商如果让采购认识到他的设备具有90万价值，理论上你就能够接受90万的价格。当采购所感知到的价值跟价格相对照的时候，会找一个点，这个点被我们称之为公平点，有一条斜线，这条线叫它公平线。



如果供应商的报价公平点高于公平线，采购是很难接受这种报价的，就算采购无奈的接受了这个报价，他也会想方设法来换掉这个供应商。所有的供应商都会尽可能让这个公平点处在公平线之下，他想方设法让你相信他的设备具有90万的价值，而他报的价格是80万，这样就使公平点处在公平线之下，采购就会产生超值的感觉得，采购一旦产生超值的感觉得，就很容易接受报价，连谈判的想法可能都没有了。，因为你已经认为是超值的了

所以要特别注意供应商在解释报价的时候，他会尽可能提升你对价值的认识，而让你自然而然地接受他的价格。所以你要提防别人用这一招对付你。

价值与价格是一个简易的模型。这个模型却非常厉害，我原先有一个索尼爱立信P910C的手机，就用这种方法以非常好的价钱卖给了我一个朋友。

有一天，我那朋友给我打电话，问我在干什么，我说在外面呢？他说他在网上呢，我就问他在网上干什么？他说在网上看手机，我问在看什么手机？他说在看索尼爱立信P910C那一款的手机，我眼睛就骨碌骨碌转，刚好我那索尼爱立信P910C一直在闲置着，索尼爱立信P910C刚刚出来时7800元一台。

我就和我那朋友说，刚好我有一台P910C手机闲置着，要不，我卖给你。我刚说完，我就说，不，不卖你了，我卖你自己就没有了，卖贵了你说我黑，卖便宜了我心里不舒服。我那朋友就上钩了。说，不会的。价钱好商量嘛。

这个做法有点类似我在乡下钓青蛙的做法，我们在乡下钓青蛙时，通常用一根线，线上绑上一驼棉花，

棉花上沾一点水。如果你一动不动，一个青蛙都钓不上来，你要提一下放一下，青蛙马上就钓上来了。

然后，我就开始使用价值与价格这个简易的模型了。我说，P910C手机可以支持2G的记忆棒，可以摄像十几个小时，可以录音几百个小时。那个手机还可以阅读修改WORD等很多格式的电子文档。还可以无线上网，处理紧急邮件，像笔记本电脑一样，直接进入你的个人邮箱，收邮件，发邮件，功能非常强大。

你用这款手机，可是身份的象征，这款手机刚出来时是7800元，一般人谁拿这么贵的手机！他听了很高兴。

我们后来5000元成交了这款手机，他也一直很满意。事实上旧货卖给熟人，通常可以以比较好的价钱成交。可以用价值与价格这个简易模型解释，大家通常会认为虽然是旧货，但是毕竟了解质量状况，这其实就提升了熟人对旧货的价值认识，而造成他们愿意接受适当高一点的价格。

我讲一个手机的例子，大家都知道一款市场价值数千元的手机，通常制造成本也就在1000元左右。在多数手机厂的供应商看来，手机行业的利润很高，已经不是秘密，我拿某手机外壳中压克力材质的保护屏为案例，供应商给手机厂报保护屏的价格中，通常能保持利润率在15%左右。我们也知道石英手表表盖上的材质，和手机外壳中的材质都一样。很可能就是压克力材质，甚至质量都一样，但是供应商给手表厂报价时，表盖的利润通常却在3%左右。

手机的采购经理很生气，就骂供应商，你为什么卖给我们就这么贵，？而卖给手表厂就这么便宜？为什么？

供应商说，我们给你们这个行业就是这个价。

我发现手机厂总在供应商面前摆出财大气粗的样子，总是会让供应商感觉到他们这个行业利润非常高，供应商难免想，你们都这么挣钱，我也应该挣一点！

而你知道吗？手表厂的采购是怎么做的？，手表厂的采购一见到供应商就说，你知道我们生产的手表在外面市场卖多少钱一个吗？供应商说，知道，大概10至15元左右。

手表厂的采购说，对的。你知道我们的手表批发出去多少钱一个吗？供应商说，不知道。

手表厂的采购说，我告诉你，我们的手表批发出去大概也就是5、6元一个，你给我报一下手表盖的价吧！手表厂的采购总是会让供应商感觉到他们这个行业利润非常低，供应商难免想，你们真是微利，如果我想做手表厂的生意的话，我的价格还真不能报高，否则也做不下来。

供应商给手机厂和手表厂报压克力材质的盖，之所以在价钱上有很大的差异，很有可能是认为手机厂利润很高，而手表厂利润很低。因此，供应商给手机厂报价，通常会尽可能往高报。而给手表厂报价呢？如果真的想和手表厂做生意的话，往往尽可能往低报。

以后，大家记得，我们也要告诉我们的供应商，说，你们知道我们公司生产一个产品挣多少钱吗？供应商说，不知道？你应该说，我们公司生产一个产品也就挣几分钱！

很多学员可能就笑，供应商相信吗？

我实际上想告诉大家的是，一个在书上很可能找不到的理论，但是却是我自己亲身体会的、非常有效的经验。那就是，采购也要善于哭穷，长期以来，很多人认为采购哭穷是一件没有面子的事情，但是我认为如果采购哭穷处理得很到位的话，实际上还可以促使供应商尽可能提供更优惠的价格。

不要认为哭穷是供应商的专利。但是你不能哭到供应商觉得跟我们做生意有收货款的风险，那就不行。

我过去一直认为，如果是长期合作的供应商，而且我有很大的采购量。供应商应该不会这样报价，但是事实证明我们不能这样绝对。供应商给手机厂报价和手表厂报价的差异就是典型的案例。

## 第八条经验

**采购也要善于哭穷。**

如果你总在供应商面前摆出财大气粗的样子，肯定很难拿到更优惠的价格。

要多跟销售学，个个做销售的哭穷技术都是一流的，多跟他们学习，看看他们是怎么哭穷的，你也适当借用一下。反正，哭穷的能力我们采购太需要向供应商学习了。

大家还记得那个父亲带小孩去买玩具的案例吗？那小家伙，因为没有采购工作经验，还没有问玩具价钱，就提前把他要买的玩具告诉了老板。最后他爸爸就没有办法把玩具店老板报的价格谈下来。

## 第九条经验

**在需要供应商报价的时候，你要学会隐藏自己的采购目的，把握好采购的需求。**

如果你提前都跟供应商说了你的需求，然后再要求供应商报价，他的报价也许就会很离谱。也就是说你很难或根本砍不到你想要的价位了。

我以前采购冲压件的时候，一直不明白，供应商怎么能把冲压件做得质量那么好，而成本却很低，低到我的成本模型没有办法解释？

后来我才知道供应商节约成本的秘密，原来是在外面买边角料做的，或者是在大冲压件里套小冲压件。

## 第十条经验

在做成本和报价单分析的时候，标准的成本模型是没有办法解释的，**采购要分析供应商原材料的来源，并且完善采购成本模型的非正常因素的成本影响。**

这非常重要。这样有利于我们分析供应商真实的成本。

我以前有一个新产品的公差是正负0.2，供应商却和我说，根据我的经验，你们的产品公差可以放在正负0.5，对你的产品质量肯定没有影响。如果你能够把公差放在正负0.5，我还可以给你的价钱便宜一点。

我一听，好，没有问题。我就和技术部门协调，最后技术同意正负0.5的标准公差。

我们赚了还是亏了？

亏了。为什么？因为供应商在计算材料成本的时候，全部都是按照正公差给我算，但是实际上生产产品的时候，全部都是用负公差生产的。那产品的材料是非常贵重的，差一点的话，就会差很多成本。我发现了这个问题以后，就问供应商，怎么回事？供应商还摆出很专业的架势说，生产产品的模具一般都是从正公差到负公差，一正一负就抵销了，但是我却发现模具很长的时间是在负公差，只有很短的时间在正公差，到正公差没多久模具就作废了。

我不敢说，一定是这样，但是我们应该定期评估模具的状态。

## 第十一条经验

**要注意供应商利用正公差报价算成本，负公差生产的问题。**

也就是说，有时供应商在算采购成本的时候全部都是按照正公差给你算，但实际上做产品时全部都是用负公差生产的。应该定期评估模具的状态。

供应商时常很善于给我们做建议，专业的说法是利用供应商的经验降低成本，我认为非常重要。但是我也要提醒大家，可能也存在陷阱。比如：供应商建议我说，你们最好用这种材料，而不要用那种材料。不过这种材料好是好就是贵一点，如果你用那种材料，会便宜很多，但是质量确实不太稳定，我也可以用那种比较便宜的材料给你生产产品，你看要用哪一种材料，如果采购对材料不太懂的话，我们经常“举棋不定”。举个例子：电脑市场卖显卡，供应商说：有两个显卡，其中一个有风扇，一个没有风扇；有风扇的比没风扇的要贵；但有风扇的比没有风扇的散热性能好，我推荐你买有风扇的。实际上真实的情况可能不完全是对的，很可能是有风扇的显卡，因为芯片散热不好才加上风扇的；而无风扇的显卡是因为它本身就达到了散热的标准。

事实证明：供应商的建议有价值，但是有可能蕴藏对我们不利的阴谋，我们一定要辨别出供应商的“好意”。

## 第十二条经验

**要分析供应商的建议是否存在陷阱。**

我经常也发现供应商用好品牌的材料报价，用便宜的品牌生产，或者经常更换供应商。

### 第十三条经验

报价单中应该规定原材料供应商的品牌更换应该经过采购认证。这很重要，这样既可以减少供应商“以次充好”，也可以控制成本，保证质量。

曾经有学员说：按照“配套产品报价单”拆分报价我认为不好！为什么？我惊讶的问。他说，供应商按照一个整数报价，没有拆分时，我时常可以“蛮横无理”的要求降2块钱，否则我不跟你们采购？供应商时常还会作出让步。但是按照“配套产品报价单”拆分报价，他告诉我他的原材料是他们买来的，不能动！我一看报价中的利润一项。零？为什么？供应商说，我们公司本身就亏本，那有什么利润呀？

### 第十四条经验

原材料审核不应该放松，尤其是拆分报价。通常供应商把“水分”加在原材料上，采购也容易接受，并且很多采购在供应商的原材料成本分析这方面投入的资源很少，花的时间也少，尤其是原材料价格的变化很大的材料，供应商往往乘机提高价格。供应商报价中的原材料不能动，是错误的观点。

我有一个同学在北京中关村太平洋电脑城卖电脑，我有时候也会去帮忙，如果大家去电脑城买电脑的话，说不定，有一天还能碰见我在那里卖电脑。我主要负责帮他报价。

帮同学卖电脑使我体验到了不同购买者，在接受销售报价时的心态以及信任报价的基础。

我给要装机器的人报价，什么报得最高呢？什么报得最低呢？

硬盘、内存条、光驱价钱通常报得很低，甚至低得比拿货还要低5块钱，，在什么地方赚钱？机箱、电源和显卡上面赚钱。为什么要这样？因为硬盘、内存条、光驱价钱太透明了，一般的装机者容易知道比较真实的价格。一旦报高，他们就会觉得我报的价钱太高。认为我报价不实在。很可能不在我这里买电脑。但是如果我把透明程度很高的硬盘、内存条、光驱价钱报低，他们就认为我的电脑便宜，报价实在。很可能就在我这里装机器。

### 第十五条经验

在报价的时候，供应商通常会把采购最熟悉成本的部分或者市场最透明的部分报低，让我们认为供应商的报价实在、便宜，取得采购对供应商报价的信任；而把采购最不熟悉的部分或者市场不透明的部分报高。

讲一个我被装修公司老板吃了的经验。装修公司的报价中各项工费都很低，我唯一没有注意的是网线和电

话线，他们是按照实际走线，按照米计算费用。我以为没有多少钱，结果装修结束时一结算，吓我一跳。

#### 第十六条经验

要注意报价单当中的弹性项目。

供应商报价时常隐藏很多弹性计算费用的项目，这种报价策略，供应商经常可以成功地在后续获得丰厚的利润。采购如果稍微不注意，就要付出不必要的成本代价。最好能减少弹性计算费用的项目。

我想问一下，我们需要采购气体吗？是怎么采购的呢？按照瓶为单位采购吗？如果是，我们就很可能亏了。因为很多气体含有杂质或者水，时常残留在瓶中。记得我曾经买过瓶装煤气，在家做饭时，发现火越来越小，摇一摇，感觉煤气还蛮多的，以为是天气冷冻住了。就把气瓶倒过来，发现火灭了，所以我才知道，摇瓶子时，感觉到的已经不是煤气了，而是水或者杂质。

#### 第十七条经验

要特别注意容器残留（杂质）导致的成本损失。不单单气体有容器残留问题，其实不断回收的胶水，也有类似问题。

冲压件有一个典型的情况，就是边角料居然是供应商利润的重要来源。为什么？因为采购经常和供应商达成一种交易，什么交易？也就是说，损耗不计算了，跟边角料处理后的钱抵掉，我认为要经过评估。总之，要看对细节的计算对我们是否有利。

#### 第十八条经验

要注意生产产品产生的边角料的处理，它所产生的价值，也应该作为供应商利润的一部分进行评估，或者抵冲成本。

很少听到采购说，他们发现供应商的税金重复计算，但是我却发现有一个供应商的原材料是从国外进口的，中国海关关税都已经下调了8个月了，采购竟然没有发现，主要是因为他没有追踪采购的产品可能发生的各种各样税的变化。

#### 第十九条经验

要全方位审核追踪采购产品可能发生的税收变化。我的经验还发现，税金被重复计算。

我发现很多公司的采购人员就像坐井观天的一只青蛙，为什么？因为采购管理者从来就没有允许，更不要



说鼓励采购人员到供应商工厂里去！

甚至有人说，采购到供应商工厂里去，很浪费时间，而且还有差旅成本，最重要的是采购到供应商工厂去，会更容易被供应商“搞定”。这种观点使公司的很多采购人员没有办法做的更专业。因为他们根本就不知道他采购的产品是怎么生产出来的。更不要说，清楚供应商提供产品的成本了。

## 第二十条经验

报价单分析和成本分析要结合到供应商工厂去分析。采购绝对不能成为井底之蛙！

我以前采购过包装用的封箱胶纸，供应商的价格特别便宜，宣称封箱胶纸的标准40码，结果只有35码，把纸卷做得很大。还有买的钢管，是按照米为单位采购的，价格也很低，结果发现，钢管两头厚度都能达到标准要求，中间却没有，很薄。

## 第二十一条经验

要特别注意供应商偷工减料的问题。

你给供应商什么钱他就能做出什么样的货。靠什么？偷工减料。价格低不等于成本就低。保质保量是很重要的。我们应该不断地追踪和分析采购产品品质和量上的变化。

有一个专业注塑厂的采购经理参加过我的培训，他告诉我，他们经常在给客户的产品上“掺”二手塑料，马上有学员说，不会吧？那位注塑厂的采购经理说，我们技术部经理说了，只有专业才不会被客户发现。因为他们知道保证客户的质量要求就可以，而不是提供过剩的质量。

## 第二十二条经验

像塑胶件、铸造件等的生产，应该特别控制新旧材料的比率。我们甚至可以考虑，突击审查供应商的诚信。看看供应商，是不是按照采购规定的技术标准去生产的。

我给一家汽车公司做过一个滤油器的成本分析，发现滤油器中需要一种材料叫**沾合剂**，报价耗用是200克，结果分析的事实用量是85克，一年采购的滤油器总数量是7万个左右，每个节约了1.32元人民币。

## 第二十三条经验

应该注意分析，产成品无法核算成本或者核算材料耗用的项目。

我想提一个问题, 供应商在样品阶段提供的报价, 成本核算是否准确? 未来成本是否会变化?

我个人认为, 供应商的成本核算不是非常准确, 未来成本也会有降低的趋势。经验表明: 越是劳动密集型的产品, 后续成本下降的空间就越大; 越是在大批量生产阶段, 成本很可能会呈学习曲线下降, 学习曲线甚至持续很久。另外规模效应也很可能是成本发生变化的重要因素。

#### 第二十四条经验

为了了解供应商成本的学习曲线与规模效应, 应该分多阶段报价。通过分析学习曲线与规模效应追踪与分析, 可以自动削减采购成本。

很多采购成本分析工程师面对项目非常多的配套产品报价单, 时常不知道怎么入手?

帕雷托曾指出: 20%的80% , 30%的15% , 50%的5% 。

#### 第二十五条经验

应用在报价中, 通常报价单中20%的项目时常占到80%的成本, 30%的项目占到15%的成本, 50%的项目占到5%的成本。根据此规律, 应该重点分析占总成本比重最大的项目。

我经常看到供应商给我的报价, 包含很多整数, 比如: 案例中的插头10块钱, 销售费用0.25元中包含的包装费用0.1元、运输费0.1元、其他0.05元。

#### 第二十六条经验

整数项目, 供应商很可能是大致估算的, 很粗糙, 应该关注。另外, 诸如: 销售费用很可能有规模效应, 分摊成本时需要与采购量挂钩。

我们看两组数据: 第一组15.576 第二组: 4980、3980、2980, 我们想到了什么? 第一组, 我们想到了供应商好像是算出来的, 第二组数据, 我们想到了刚好比我们的心理价格低一点。

#### 第二十七条经验

要注意供应商使用心理感应报价法, 通常分成两种形式出现, 第一种形式是供应商制造出一种报价是被计算出来的感觉; 第二种形式是供应商把价格报在低于我们某个心理价位上, 这样采购比较容易信任和接受。

如果供应商提供了很多发票, 来证明采购材料的价格, 你应该相信他的报价吗?

千万别停止分析供应商采购材料的价格, 我过去发现供应商的发票有问题。

## 第二十八条经验

供应提供的所谓的证明, 很可能是二手的资料和信息, 不要因为证明而停止分析供应商的成本, 除非你真的确信没有问题。

我提到过供应商经常在原材料上做文章, 事实上各个项目的费用, 包括直接工资、制造费用、管理费用、财务费用也是大有文章。

第二十九条, 要尽可能的分析费用的分配率, 而不是费用的加减乘除。因为分配率相对容易与行业、供应商之间进行比较。

案例中说: 供应商每做一个产品所需要的时间是0.059个小时, 一年采购量是400万PCS。我们一起计算一下理论需要的总工时 $0.059H \times 400$ 万个, 再除以供应商宣称的实际年总工时97440, 我们知道理论应该约等于1, 实际计算的结果是2.422, 这是一个非常低级的错误。表明: 供应商宣称实际年总工时97440的生产能力, 却需要2.422年才可以完成400万PCS的产品生产。

第三十条, 逻辑错误是我们需要特别注意的问题, 尤其是项目复杂的报价。供应商经常故意犯这样的错误。

案例中说: 注塑模具是6000元, 按照2万套模具摊销, 每一套模具分摊的成本是0.3元。供应商似乎认为我们没有模具知识, 寿命严重偏短, 按照400万个计算, 需要废掉200套模具。当然, 我们也需要搞清楚是否采取了加速折旧的方式。

第三十一条, 应该评估采购量和模具的经济性。

有一个规矩, 谁给我们生产产品, 谁就负责开模具, 模具费在产品中分摊。我以前有一个供应商发现他开模具, 和其他的供应商不能匹配。如果是采购承担模具, 我们就根本没有转移供应商的可能性。

第三十二条, 应该评估供应商所开模具与其他供应商的匹配性

案例中注塑、修整、组装的总工时是多少呢？是0.059吗？不对，实际生产工时是0.058，供应商是故意算错的，还是不小心算错的呢？我个人认为是故意的。供应商只要在生产工时上增加0.001，就会增加制造费用、管理费用、材料费用4个项目的成本

第三十三条经验，报价单的杠杆点应该重点分析，而且要斤斤计较，比如说，我们采购大量型号的冲压件，如果想降低冲压件的成本，你怎么降低呢？如果我们控制了冲压件的原材料钢材。那么就会有很多成本下降。

我结合《配套产品报价单》案例，同时结合我自己的采购工作经验，和大家分享了33条分析报价单的经验。可能这些经验，你在采购的书籍上也找不到，但是确实在我过去的实践中受益。我希望大家能去确实参考应用。

我记得我有一位来自台湾的学员，叫張雁翔，他说，分析審核報價單的这些方法和经验使他得到相当大的幫助，他还特别发电子邮件感谢我说：“一次就把我們上課的學費都賺回來了。”我希望大家能像张先生一样，能学以致用，这样你们就都没有白浪费时间来听我讲课。