

控制采购成本的五大策略

策略一：集中采购——采购规模优势更大化

“涨”声一片之中，考虑如何控制采购成本，很容易想到的解决之道是采取集中采购。

以钢筋、水泥、混凝土为主要原材料的房地产业，深受原材料价格上涨的拖累，已经开始采取措施，加强集中采购、集中管理进货。

北京一位地产公司的老总对记者讲，目前我国建筑企业钢材进货还比较分散。一些企业的进货权是分散到项目部甚至项目经理一级的，而且每批的进货数量不大。如果公司统一采购钢材，然后根据各工程的需要统一调配，不仅可以做到大批进货节约成本，更可以通过分析市场趋势决定是否应储备钢材，从而规避价格上涨带来的风险。

集中采购的优势在家电行业同样显现。

海尔集团采购部一位张姓经理告诉记者，整个集团光是通过对钢板、化工物料、电子零部件等大宗原材料实行集中采购，就为公司节省成本达到 20% 到 30%。

针对本次涨价风潮，海尔集团特别提出了“四大”集中采购策略，即“大订单、大客户、大市场和大数据。”

然而，要做到集中采购，听起来容易做起来难，有时不单单靠公司采购部一个部门能够完成。

张经理给记者举了一个例子。电缆是海尔集团众多产品都要使用的部件，为了做到集中采购，采购部门和产品设计部门通力合作，对

空调、洗衣机、电冰箱等产品所用到的电缆进行了统一的重新设计，能够标准化的标准化，能采用通用部件的尽量使用通用部件。通过这些措施，海尔集团所采购的电缆由原来的几百种减少为十几种。采购产品种类减少，才能顺理成章地实现集中采购。据透露，仅此一项改进，就使得海尔集团在电缆采购上节约了大概 20% 的成本。

策略二：联合采购——中小企业联合抵御风险

中集集团在集装箱制造领域是行业里的领先者，记者采访该集团采购部李小姐时，谈到集中采购的问题，李小姐直言不讳地指出，集中采购基本是一个大企业把采购上的规模优势更大化的手段。没有多品类的产品线，产品销量没到一定规模，根本不可能实现集中。所以，在集中采购方面，中集的竞争力相对比较强。

这话听起来有些残忍，但众多中小企业管理者比较认同。

天合宁波电子紧固装置公司黄经理告诉记者他的看法，“规模的大小直接决定了企业在产业链的话语权，大众、神龙等客户端的大企业拼命压迫我们降低价格，我们只能唯唯诺诺地接受；但当我们要从比我们更小的零部件企业采购时，我们的腰板也是挺得硬硬的。”

“大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米。”黄经理仿佛一语道破。

沃顿咨询公司的陈司星则认为，黄的说法有失偏颇。他指出，在采购价格问题上，小企业的确处于绝对的被动地位，但这并不意味着众多的中小企业在控制采购成本上无路可走。比如，跨企业的联合采购就不失为一种降低成本的方法。在可能的情况下，中小企业尤其可以考虑组织或加入采购联盟。

中小企业如果在原材料采购上联合起来，就可以增加防范风险的能力。一来多家企业联合采购，集小订单成大订单，增强集体的谈判实力，获取采购规模优势，争得和大企业一样的“江湖地位”；二来联合采购的对象是原材料生产企业，这样就可以摆脱代理商的转手成本，通过直接与制造商交易，减少中间层次，大大降低流通成本和保障产品质量。

策略三：第三方采购——中国企业尚未接受

顾名思义，第三方采购是企业将产品或服务采购外包给第三方公司。国外的经验表明，与企业自己进行采购相比，第三方采购往往可以提供更多的价值和购买经验，可以帮助企业更专注核心竞争力。

据周先生介绍，美国各行业都有这样的采购联盟。比如说，美国地方政府采购联盟是一个第三方采购组织，有 7000 多政府机构加入了这个采购组织，直接采购成本降低了 15% 以上。Amerinet 是美国最大的医院和诊所的采购组织，平均能为其客户创造近 20% 的采购成本下降。

汉普管理咨询公司行业咨询总监史文月先生，对国内企业通过第三方采购来降低成本的前景并不乐观。“各个企业通过第三方机构来进行联合采购，只能构成机会型联盟，彼此之间的利益很难长时间维持。”

采购发包双方的信任也很难建立。正如 IBM 前任首席采购官里克特所言，“生产采购包含着许多提前设计工作，而你并不希望设计秘密公开给第三方，因为他们可能与其他公司分享这一信息”，甚至

他还认为“采购外包会将 IBM 的采购利益和经验教给其他公司，这会损害企业的竞争优势。”

“现在接受我们外部采购的客户主要是外资企业，要让中国企业接受第三方采购这个概念，难，很难！”吴先生不无感慨。

策略四：全球一家，——增加企业的底气

同是受到原材料涨价的威胁，能够实现国际采购的企业明显表现出更强大的竞争力。

去年 10 月，因为钢材涨价，业内风传家电产品因为成本增加要提高售价。就在那时，日本松下公司逆市而动，宣布松下公司旗下的洗衣机产品降价。当时就有专家指出，松下公司之所以有底气降价，主要是因为它的全球采购网络，使得它的材料成本低于中国同类企业。

和前面提到的天合宁波电子紧固装置公司一样，德尔福公司也是一家为整车厂配套的零部件企业。但记者在上海德尔福总部所观察到的气氛就和天合公司不一样，看不到原材料涨价带来的紧张和悲观。

公司物流部陈小姐特别指出，因为德尔福实现了真正的全球采购，可以从全球配置各种原材料资源。这在一定程度上缓解了成本增长的压力。

在利用全球材料上，值得特别提示的是税收问题。记者在某大型家电集团了解到，除了针对本次原材料涨价风潮，集团特别强调了保税物资的应用。据集团采购部透露，以前对保税物资的退税方面的工作做得不细致，现在注意了这个问题，所有供应出口产品的进口原材

料统统进行保税，就此，集团进口的原材料节省成本约 10%。

策略五：提高产品附加值——解决问题还需从长计议

“当原材料涨价导致成本吃紧之后，企业才开始采取上面这些优化供应的措施，其实都是亡羊补牢。很难有立竿见影的效果。”汉普的史先生说，“倒不如在产品那一端做文章。”

史先生的观点和记者不谋而合。因为，通过采访记者观察到，通常越是产品附加值高的生产环节，对原材料涨价的态度都比较平和。越是原材料成本占的比例高，产品附加值越小，企业对原材料涨价越在乎。

要增加产品附加值，一个是增加产品的技术附加值，一个是增加产品的品牌附加值。

吴广总经理尤其提到增加产品技术附加值，他不无艳羡地告诉记者一个故事。说他不久前看到伊莱克斯的一款新型智能吸尘器，售价高达 13600 元。后来经过他和专家估算，这款智能吸尘器的原材料成本价格约为 300 元，还不及最终售价的零头。“有那么高的利润空间，成本增加多少都不怕。”吴广说。

产品品牌附加值增加，主要是做到“差异化”。按照史顾问的说法，企业同质化经营，是造成供需矛盾的结构性的原因，而供大于求又造成了终端消费产品只能实行低价策略，“根本没有预留进一步降价的空间。所以对原材料涨价基本没有多少承受能力。”改变这种状况，惟一的途径还是要实行差异化的产品战略。

周德科强调，无论采取何种措施来消化成本增加的影响，都不意

味着这些措施仅仅是解决供应成本涨价的问题，恰恰相反，对任何有进取精神的企业来说，成本最小化、销售最大、效率最高，都是一个日常工作中不断完善的过程。

其实企业在衰弱和兴盛时的管理存有不少共通之处。