

如何降低采购成本

调查显示，目前中国制造业普遍存在着“三低现象”：低品质、低价格和低利润。这似乎走入了一个经营的怪圈：低品质导致消费者不愿购买产品，厂商为了“上量”只好大打价格战，利用“买赠”、“打折”等形式开展促销活动，以期把销量做上去。然而，过度的让利销售让厂商营销成本居高不下，利润日益微薄……

中国制造业发展方向应该是：高品质、低成本、合理利润。我曾经服务过的格兰仕就属于这样类型的企业：运用总成本领先战略，在保证产品品质的同时，不断降低成本（特别是采购成本，每年降低10%-15%），持续赚取合理利润，以致去年销量达到130亿元，占有全球微波炉市场50%的份额。

下面我们结合格兰仕的经验初步探讨一下企业如何降低采购成本：

一、采购部门：变成本中心为利润中心

原材料成本占格兰仕总成本的60-70%，因此采购成本是格兰仕最重要的成本，也是每年降低成本的重点部门。

不论是松下、通用汽车等老牌企业，还是戴尔、惠普等新兴企业，都打造了强大的采购部门和完善精密的采购制度。采购部门不仅仅是一个购入原材料的部门，同时是企业的利润中心之一。为什么呢？想一想这个公式你就会明白：

收入—成本=利润。

也就是说在收入不变的情况下，降低成本就意味着增加利润。所以我们完全有理由认为采购部门也是一个利润中心。

二、不断开发供货商，营造竞争局面

供货商的开发与管理应该是动态的。较理想的状态是采用鲶鱼效应，不断开发新的、更有威胁的供货商，让它像鲶鱼激活沙丁鱼一样，在供货商之间营造彼此竞争的氛围。

福特汽车发展供货商的方式是：先粗选，在众多供货商中根据其硬件设施、技术力量、环境标准等指标，排除肯定不合格的一部分。通过粗选的企业可以参加福特采购的正式招标，中标者并不总是报价最低的，主要标准是报价的可行性。供货商中标后，按照福特的要求进行供货。每次招标，都经常有新面孔出现。

主要商品、材料的供货商应有 3 家以上，而且每年应至少再发展一家。

三、向供应商要利润

格兰仕总裁梁庆德认为，采购人员与对方谈判时最有效的一种武器是了解供应方的合理成本水平。为了培养采购人员的这种能力，格兰仕物资供应部把市场上各种同类产品都找来，分析最低多少成本能做出这个产品。对手电筒的一次分析给大家最深的印象，最低 2.5 元可以做出市场上卖 10 元左右的手电筒。

无独有偶，与沃尔玛打交道的供货商，大多对沃尔玛又爱又恨。爱的是商品进了沃尔玛一定好销，恨的是沃尔玛对供货商的成本极为清楚，他们的利润率被压在一个较低的水平上。

四、与供货商共赢

与供货商合作，谋取共赢是有远见的企业坚持不懈的工作。如果只顾自己的利益，将被供货商抛弃。

“刀光剑影大火拼，双打总比单打好”梁庆德 2002 年年底拜访重要供应商时这样宣传他的“战略联盟”理念。作为全球微波炉的冠

军,并且正在成为多个家电产品的单项冠军,格兰仕是名副其实的“世界工厂”。能够成为格兰仕的供应商,随着格兰仕进入世界制造的高水平平台,是很多供应商追求的目标。很多供应商也非常认可格兰仕零库存等优势,看好格兰仕未来成为空调行业第一的潜力。

格兰仕注重诚信,在付款条件方面坚决遵守 45 天付款期的规定,到期自动付款,不会像业内一些企业那样,找出各种借口拖着,然后等着供应商来“做工作”。因为这些原因,很多供应商都愿意与格兰仕合作。

佛山方普公司从 1993 年开始就给格兰仕供货,老总的体会是,“给格兰仕供货压力很大,每年都要降,自己必须主动才能跟上他们的要求”。但是他非常开心,因为给格兰仕供货不用搞“公关”,“这一点我最不擅长,而他们(格兰仕采购业务人员)最不愿意供应商跟他们搞关系”。

格兰仕的物资供应条线与供应商一起对降低零部件成本的方案进行探讨,积极帮助供应商降低成本。格兰仕非常重视与供应商达成长期合作的共识,朝着更高品质、更低成本的目标共同努力。

作为国内家电用薄钢板的惟一供货厂家,宝钢南方公司为了进一步加强与格兰仕的感情沟通,在 2003 年春节专门邀请格兰仕物

资供应系统的员工，举办了专场的新年联欢会，会场上悬挂着的横幅显示两家的客情关系——“宝钢南方+格兰仕=铁哥们！”

五、招标比价技巧

2004年3月6日下午，格兰仕微波炉纸箱采购招标会经过一番精心筹备，在2号大楼八楼会议厅胜利召开了。来自广州、佛山、中山、顺德等地的近二十家纸箱生产厂家代表各拥一席，展开了一场激烈的较量。招标会根据公平、公正、公开的原则进行。经过几个小时的争夺，几十个规格纸箱花各有主，招标会获得了巨大的成功。

和记黄埔规定：所有采购都要通过招标进行。3000元以上的采购必须有3家以上的竞标，5000元以上的采购必须有5家以上，招标比价以后，采购员可以初步定价。但采购员定的不算数，还要经过公司内的专家审计。

审计专家日常建有采购成本的数据库，数据库中包括众多厂商的同类产品的市场价、成本构成等数据，如果数据不完整，还要进行广泛询价。审计专家认为采购员报价合理，签字后采购才有效，即使是总经理也要服从专家的意见。

招标比价的另一个技巧是：投标书上必须把各项成本单列，而不是只要一个总价。这样你就能看出其中的水分。

六、管好采购员

采购人员拿回扣等腐败现象，在格兰仕没有生存的空间。格兰仕的经理会在双方合作开始前就直接拜访对方高层，就向供应商的高层表明“阳光下交易”的坚定决心。由于高层已经沟通了这种理念，供应商的高层就不会再动这种心思。如果对方私下里搞这种动作的话，格兰仕可能会终止与该供应商的合作。

格兰仕对采购人员的素质要求是：让对手充分地感到你的诚意；对非常有把握的事情不要承诺；少说多听，以静制动；多问多听对方陈述和要求，然后再寻求突破。

格兰仕在员工教育方面也特别强调正直和诚信，并辅以制度上的严格要求。由于格兰仕是一个有长远发展前途的企业，包括采购业务人员在内的员工在企业里也容易有长远的计划，通常不会希望因为做“拿回扣”之类的短期行为而失去了在企业长期的发展机会。