

## 第二章

# 采购谈判

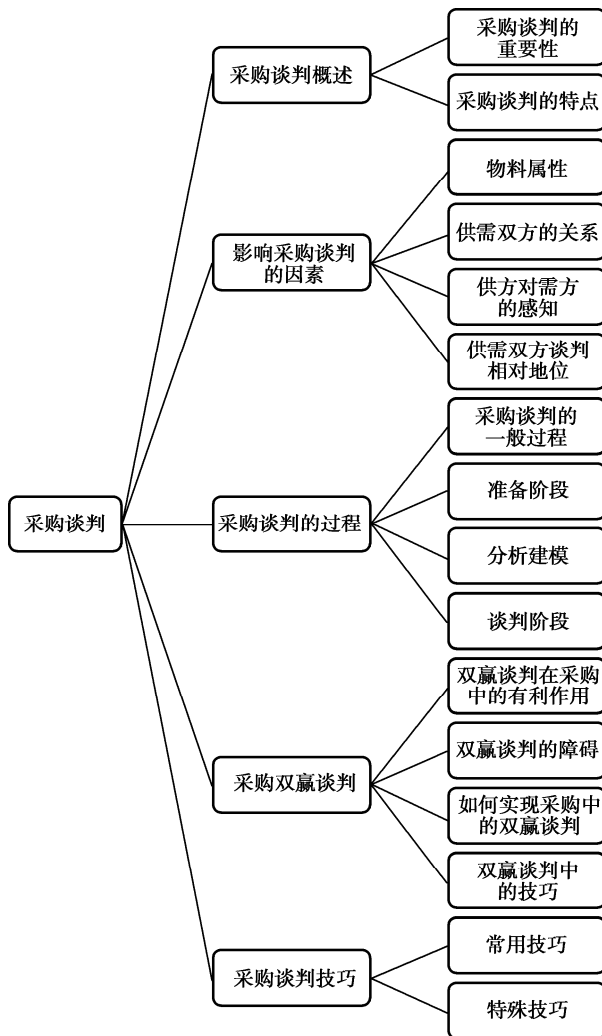
### 知识目标

1. 了解采购谈判的特点
2. 理解各种不同的采购谈判策略
3. 了解采购谈判的过程
4. 深刻理解谈判之前需要收集的信息
5. 了解议价阶段可能出现的各种困境及解决办法
6. 理解各种不同的采购谈判技巧
7. 了解需要运用双赢谈判的采购背景

### 能力目标

1. 能够分析不同的采购背景所应该采用的谈判策略
2. 能够区分不同的谈判策略的不同之处
3. 能够有效收集谈判前所需要的信息
4. 熟练掌握采购谈判所需要的各种谈判技巧
5. 能够分析双赢谈判的运用背景并适时运用双赢谈判的方法

## 本单元知识结构图



## 2.1 采购谈判概述

提起采购谈判，大家首先想到的是签订合同前的讨价还价。采购谈判在采购人员的日常工作中占有非常大的比例；不仅如此，在制造加工行业中，企业采购的总金额更占到企业总支出的一半以上，采购谈判的重要性由此可见一斑。在企业中，采购人员多是在一次次的沟通碰壁、谈判失败中慢慢悟出谈判的技巧，大多数人并未系统了解采购谈判的原则、策略和技巧。更需要采购人员注意的是，由于没有经过系统性的理论指导，很多从失败经历中吸取的经验教训并非科学合理的，如采购人员普遍存在的“我赢你输”的谈判心态，不管是公开的，还是潜在的，这种心态已经在采购人员的观念中根深蒂固，由此带来的危

害就是无法与供应商进行长期合作，供应系统不稳定。因此作为采购人员，需要系统学习采购谈判理论知识，并掌握相应的谈判技巧，将采购人员在谈判中的作用发挥到最大。

### 2.1.1 采购谈判的重要性

采购谈判的重要性是不言自明的，特别是在制造加工行业，由于企业采购物料的成本占到企业总成本的一半以上，若每次谈判都能带来成本的降低，将会给企业带来直接的利润收益。相对于每年市场销售的艰苦努力，谈判可以在较短时间内获取的成本降低，因此谈判的效率是非常高的。特别是谈判在如下方面更加能够体现为企业获得利润的重要性。

#### 1. 在成本性物料方面

成本性物料的特点是采购总金额非常大，市场供应风险相对较低，这一块是实现成本降低的最优来源。针对此类物料进行采购谈判能够有效降低采购成本，因为此类物料的通用性较高，转换成本低，采购人员可以充分利用商业地位的优势来进行有效谈判。采购人员的谈判技能越高，对采购成本的节约越高，而且对相应的风险规避也能进行有效处理。

#### 2. 在关键性物料方面

这一类物料一般对企业的影响较大，因此更多的谈判精力将会放在长期合作、平衡短期利益和长期利益、从供需双方的共同利益考虑可选择的谈判方案上。由于谈判破裂导致关键性物料的供应出现风险，是采购人员最应该避免的情况。在后文中会提到，对于关键性物料，我们更多的是需要采取双赢的谈判策略，而使用双赢谈判策略对谈判人员的要求非常高，不仅要求其了解供需双方的市场地位、关系等基本信息，更重要的是需要探索供需双方的深层需求，这些需求一般隐藏在各方的表面立场之下，甚至谈判人员本身都不一定能够意识到自己的立场与利益是可以分离的。在这种情况下，采购人员对谈判的重视程度将直接影响最终的供应水平。

#### 3. 在瓶颈性物料方面

瓶颈性物料的特性会导致采购方在采购谈判中处于不利的市场地位，如果采购方被动地接受市场局面则会使其背负太多风险，如高价格、长交期、不稳定的供货周期，以及反应迟钝的服务等。这个时候，需要采购人员通过谈判来最大限度地提高自己的商业地位，如通过有效组合、创新性方案，或者满足供方的一些心理需求来拉近自己与供方之间的商业地位。这种物料的采购，对采购谈判人员的“软技能”要求相对较高一些，因为很多客观条件已经注定采购方在谈判中的不利位置，如何通过一些隐性技巧来促使谈判进行并尽量接近自己的预期是非常具有挑战性的。

#### 4. 在意外状况下

意外状况一般都会导致紧急事件的出现，要么是时间上紧急，要么是成本上的额外支出。在这些情况下，采购谈判都需要获得紧急支援来缓解问题的紧急程度，同时，谈判也将变得非常敏感，因为采购人员将承担谈判破裂带来的所有后果。而即使在谈判中达成协议也可能无法满足涉事各方代表的满意，这里对谈判参与者的要求就比较复杂。

## 2.1.2 采购谈判的特点

谈判作为商务沟通的一种特殊形式，显然具备其一般特征，包括沟通双方的信息发送和接收、沟通双方的主观影响因素等，这些特点都会体现在采购谈判中。由于采购谈判所处的特殊商务背景，所以具备一些不同于其他商务沟通的特点。

### 1. 具备合作和竞争的双重性质

供需双方肯定因相同的利益或共同关注的方向而走到一起开展谈判，如供方提供工业控制设备，此类设备正好可满足需方的采购需求。由于关注这个行业，双方有了后续谈判和合作的可能性。但是，由于双方所代表的立场不同，供方希望设备采购得越昂贵越好，而需方却希望设备能够采购得越便宜越好，这就导致双方存在矛盾。双方需要不断挑战这些竞争状态，来逐渐拉近彼此间的距离以达成最终协议。这是在任何谈判中都存在的特性，供需双方需要意识到彼此间的关系，既不是敌对又不是全盘接受，谈判的过程才能在良好的氛围下进行。这也要求采购人员以较好的批判性思维来进行谈判，对问题从正反两方面进行分析，如供应商的服务优势。如果所考虑的问题是供需双方共同关注的一个方面，那么既有合作的基础，又需要不断去掉供需双方额外的、不合理的要求。

### 2. 具有议价过程

对商品讨价还价已经成为人们的习惯，不管你是否意识到，人们都生活在一个讨价还价的世界中，一些购物爱好者甚至已经成为讨价还价的高手。在采购谈判中，讨价还价也是一个必然的过程，但是这里所说的议价过程不仅仅停留在对价格的讨论上，还代表了对信息的收取和反馈，以及说服对方从而占据有利地位的能力。采购谈判中的变量较多，不仅仅涉及价格，还涉及交期、质量、服务、技术及反应速度等众多影响因素。对这些因素进行协商和掌控，都属于议价的过程，脱离这些影响因素的价格在采购谈判中是毫无意义的。对这些谈判变量进行变换、组合、让步、争取的过程就是议价过程。议价过程在采购谈判中起到核心作用，不管是对战略供应商还是对现货交易供应商来说，议价过程都是非常重要的，区别只是所花费的时间和精力不同，所关注的谈判变量的重点不同。这个议价过程不同于其他商务沟通的特点，议价已经成为采购谈判的一个标志，没有经过议价过程而达成的交易是存在供应安全风险的。在后文我们会提到，如果采购人员在没有经过任何议价的情况下接受供方的第一次报价，所带来的不仅是利益损失，更重要的是会扰乱供方对需方的需求判断，供方并不会感激需方无条件接受第一次报价的行为，而是会在下一次报价和谈判中提高初始报价，给供需双方的合作关系埋下隐患。

### 3. 信息交换的过程

不同于商务沟通中的一些单向沟通，如信息发送者负责对信息进行传递，对应的信息接收者是否收到、是否反馈存在不确定性，采购谈判一定是供需双方进行的信息交换的过程，对于信息发送者所传递的内容，信息接收者必须有所反馈，并给出是否接纳的答复。在一般情况下，采购谈判提供相互关注的共同利益及不同的立场信息，后续的谈判进度都是建立在信息交换的基础之上的。信息交换的质量高低及真实程度直接影响谈判的效果和进度。采购谈判中的信息交换不仅涉及本谈判内所需要的各项信息，甚至会涉及长远合作

的信息，因为在后文中我们会提到，物料属性的不同、供需双方的市场地位的不同，以及供需双方的关系密切程度，都会影响信息的表达和接收，采购人员也只有多次谈判后才能从这些复杂的因素中提取有利于谈判的信息。议价的过程是以信息交换为载体进行的，所以若能把握信息交换的过程，就能为议价提供良好的沟通平台。

#### 4. 需要具备说服技巧

毋庸置疑，说服技巧是采购谈判人员必备的技能之一，甚至是最重要的一个谈判技能。前面提到，由于采购谈判具备合作和竞争的双重性质，就导致采购人员在谈判中必须说服对方来对各方面进行让步、妥协，或者发现新机遇等。每次说服对方或自己都是想与最终达成的协议更靠近一步，那么说服技巧越高，能够达到自己的预期的可能性也就越高。在大多数情况下，说服技巧在谈判中非常难以施展开来，特别是当供需双方的竞争意识大于合作意识的时候。在每次谈判中，供需双方都把说服当成一次进攻，自己被说服就意味着自己被打败。在双赢谈判中，供需双方并非是敌对状态，达到自己的预期并不意味着无法达到供方的预期。说服技巧与其说是一项技能，还不如说是一种心态的转变。

#### 5. 需要具备促成签约的能力

谈判的目的是希望供需双方能够达成一致，签订合约，进而满足需方的采购要求。因此，采购人员需要具备促成签约的能力。这种能力从多方面体现，如果采购的是生产物料，那么必须具备对物料的技术专业能力；如果采购的是无形的服务，那么需要具备对服务质量的把控的能力。除了这些可见的“硬技能”之外，更多的是要求具备“软技能”，如供需双方的影响力、决策能力和应变能力等。这些能力都无形地体现在谈判过程中。供需双方的关系密切程度越高、物料属性越关键，对这些“软技能”的能力要求就越高，这也是为何随着谈判重要性的升高，参与谈判人员的级别和资历也逐渐升高的原因。供需双方能够走到谈判桌前，首先不希望谈判破裂，因为这将给供需双方都带来损失，不仅是经济上的损失，更多是时间、名誉及双方的信任，这些潜在的资源都会被浪费掉，因此能否促成谈判成功也是考验采购人员能力的一项指标。

## 2.2 影响采购谈判的因素

### 2.2.1 物料属性

我们在 1.2.1 节中已经介绍了物料的分类，在商务沟通中，物料的属性会影响沟通双方采用的方法和心态，在采购谈判中一样需要根据物料属性来采用不同的策略和战术。

#### 1. 流程性物料

前文提到，此类物料占据采购总金额的 10%，但是数量（项数或种类）占总数量的 70%。这类物料的特性是低价值、低供应风险、供应商资源较多、可替换性强、转换成本也较低。此类物料一般不涉及生产，几乎集中在一些辅料、行政类需求等方面。需方针对此类物料的采购谈判相对比较占优势，由于备选供应商资源丰富，需方拥有较多更换供应商的决定

权，但是由于此类物料的价值不高，不值得采购人员花费太多的精力进行谈判和议价，因此采购方在针对此类物料进行谈判的时候，找到3~5家做对比分析即可。在进行分析对比的时候，除了考虑价格因素外，还需要考虑此类物料的采购金额占据供方的销售额的高低，因为采购人员无须花费太多精力在此类谈判中，所以需要选择一些重视这类物料采购的供方来合作，尽量避免供方不重视的情况，因为受其影响的后续服务与响应速度是此类谈判更需要考虑的因素。若此类物料的采购金额本身占据供方的总销售额也非常低，而供方觉得需方的吸引力也不那么高的话，很容易导致合同签订后的谈判非常吃力，如交货不稳定，质量问题无法及时解决。后续会更加详细地从供方角度来分析此类物料的谈判特征。

### 2. 战术性物料

此类物料与风险性物料的总和占据采购总金额的20%，数量也只占据采购总数量的20%。此类物料的特性是价值较低、供应风险较低、市场供应资源较丰富、产品本身具备较多通用性、进入该类产品的技术壁垒不高等特点。此类物料一般是生产中的一些低值易耗物品，如低值配件、零件等。由于此类物料的可替换性强，因而需方将会占据一些谈判优势，但是如果供方在该物料生产方面的规模较大、实力较强，那么供方会占有较大的市场优势。采购方在谈判中需要综合考虑其他因素，如生产规模大小、专业实力、采购组织内部跨部门沟通的结果等来选择谈判策略。单从物料属性上分析，谈判策略以我赢你输居多，因为此类物料的采购风险低，采购方拥有较多的谈判筹码与优势。在确定谈判策略之后，需要更多关注谈判过程中所运用的谈判技巧，因为虽然此类物料的采购风险低，但是采购金额占比不大，采购谈判者需要找到一个较好的平衡点来推进谈判。

### 3. 风险性物料

风险性物料与战术性物料不同的是，该类物料的市场供应资源较少，或者供应源不稳定，产品具有独特性，技术壁垒或资金壁垒较高。有些采购类专业书刊中也称风险性物料为“瓶颈性物料”，由此可见，此类物料是生产稳定与企业发展的瓶颈，大多数生产部门缺料、断货、停产都是由此类物料的供货异常所致。因此，在针对此类物料进行谈判时，采购人员最大的期望就是保证物料供应的安全和稳定。为此，采购方在进行谈判时，可能会牺牲很多其他方面的利益，或者对其他变量进行不同程度的让步，如接受较高的价格，接受更好的付款条件或签订更符合供方利益的合同条款。仅仅从物料属性上分析，谈判策略多以“我赢你输”的策略进行，这是因为供方拥有太多的客观优势，如果采购方对供方的吸引力较大，或许可以拉平供需双方的谈判地位，此时是双方建立信任的良好机会。随着企业的长期发展，风险性物料经过改良升级或普遍性使用而逐渐降低了供应风险，也可能改变物料属性，此时原本双方的战术关系或许可能升级为战略关系。谈判双方的谈判地位并不是固定不变的，而是随着商业环境、供需双方企业的发展而发生改变。采购人员只有意识到这一点，才可能在谈判中游刃有余，即使是采购风险性物料，也一样能够达成有利于采购方的协议条款。

### 4. 成本性物料

此类物料与战略性物料在采购金额方面占据总金额的70%，但是数量只占据采购总量的10%。这类物料可能具备较高的单价或较高的附加值。该类物料的供应渠道较多，可替

换性较强，供应风险较低。由于此类物料在采购金额方面占据的份额较大，单从这个要素分析，就可知道此类物料是企业每年节约成本的首选对象，而且此类物料的供应风险低，有众多的供应资源作为备选，也给采购方提供强大的谈判优势和筹码。单从物料属性而言，采购方可采取“我赢你输”的策略进行谈判，在实际的谈判准备中，需要充分考虑供方的战略方针、规模大小及实力强弱，这些都将影响谈判策略的实施，若正好选择了一个实力较强的供方进行谈判，则采购人员需要准备更多的谈判“软技能”来促使谈判按照需方的期望进行。为了能够体现成本性物料本身的优势，采购方在选择供应商的时候，需要考虑自身实力的大小，以及供方是如何看待采购方的企业组织的，若供方在这些方面占据优势，会提高供方在谈判中的商业地位，进而影响采购方的谈判优势。

### 5. 战略性物料

与成本性物料不同的是，战略性物料的可替换性较小，市场供应资源相对较少，或者所采购物料是采购组织所提供的产品或服务的非常重要的组成部分，如汽车制造商的发动机。这些物料对采购组织的作用非常大，属于关键性物料。在前面 1.2.1 节中已经提到，由于此类物料会直接影响企业的产品定位及长期发展战略，所以需要与供应商建立长期的战略合作关系。这种战略合作关系并非是一朝一夕“谈”出来的，而是在实际的合作中彼此建立起来的坚固关系。基层采购人员一般很少直接涉及战略性物料的谈判，此类谈判在大多数情况下需要中高层管理者的参与和指导，即使在一些扁平化的结构组织中，由采购专业人士执行谈判，也都是有高层管理者的监督和指导。从重要程度和关键程度可以看出，此类物料的谈判需要采取双赢的谈判策略。若从供方的角度看，需方的战略重要性并不高，这对需方而言是一个非常大的威胁。由于双方的谈判地位不平等，几乎难以达成双赢的谈判结果，因为站在对方的角度看，供方并不需要长期的战略发展，或许对方只是一个吸引力并不大的“鸡肋”而已。从这些方面看，采购人员务必做到“知己知彼”，从而合理采取谈判策略。

## 2.2.2 供需双方的关系

在分析物料属性的时候，我们已经提到物料属性只是制定谈判策略的一个考虑因素，这里分析另外一个考虑因素：供需双方的关系类型。不可回避的一个事实是，谈判双方企业组织正如两个具有独立思考能力的个体，会随着时间及合作的增加而逐渐加深感情。下面分析各个关系阶段是如何影响采购谈判的。

### 1. 现货交易关系

现货交易涉及的谈判较简单，各项谈判的条款和目标也比较明确。在一般情况下，只需要把产品型号、数量、价格和交货期等基本信息列明即可。在采购工作中，需要进行现货采购的分为两类。

一类是由物料属性决定的，如流程性或战术性物料的临时购买，采购人员遇到这类现货采购谈判的次数相对较多，所以需要通过熟悉物料供应市场来简化谈判进程。

另外一类是由采购的时机决定的，如比较重要的成本性物料或战略性物料在紧急情况

下的临时购买，这一类现货采购的谈判需要考虑的因素较多，需要防范由于突发状况、临时性措施导致的潜在购买风险。由于谈判人员对找到的供应商并不是非常熟悉，所以其关注的重点将会集中在供应商的资质和实力上面，这个时候的现货交易既有可能采用“我赢你输”的策略也可能采用“我输你赢”的策略，关键看双方在特殊时期的谈判地位。不管是以上两类中的哪一种情况，采购人员都需要关注这类谈判所具有的临时性和不稳定性特点，在采购谈判进程中，要注意捕捉对方表现出来的谈判风格和谈判意图。

### 2. 无定额交易关系

由于无定额交易规定了一个期限，在此有效期内会不限定数量进行交易，处于这个阶段的供应商已经与采购方建立了一定的信任关系，供需双方进行的谈判会分为两类。

#### (1) 签订新合同之前。

此类谈判主要涉及的合同条款是合作期限、交货方式、争议的解决方法等框架性条款，对这些条款的谈判需要采购人员结合物料属性进行分析，进而决定采取哪一种采购策略。若物料为流程性或战术性、成本性物料，则多以“我赢你输”的谈判策略进行，若物料为瓶颈性物料，且对方的合作意愿较强，则能实现“双赢”谈判策略就是非常成功的谈判了。这些谈判策略都需要根据更加具体的谈判时机和双方地位来灵活选取。

#### (2) 合同签订后的谈判。

合同签订后的谈判一般发生在日常合作中，在合同条款的履行出现异常的情况下进行。这个时候的谈判主要以合同条款为依据，若责任在需方，则采购谈判人员更多的是运用谈判技巧来说服供方提供较好的服务和配合来满足异常需求；若责任在供方，则采购谈判者客观上就占据谈判优势，这个时候要将精力放在如何快速、高效地协助供方解决问题上；若是客观原因，责任不在供需双方，则需要供需双方重新回到签订合同之前的谈判地位来考虑各项因素。这个时候需要特别注意的就是时间因素，因为这一类谈判的前提肯定是因意外状况的发生而导致的紧急情况，这个时候时间因素将是双方需要争取的最大谈判变量。

### 3. 定额交易关系

定额交易阶段的大多数情况与无定额交易关系阶段相同，不同的地方就是在合同期限内规定的数量或价值。同样，处于这个关系阶段的供需双方经常会涉及以下两类谈判。

#### (1) 签订新合同之前。

处于定额交易阶段的关系，相比无定额交易阶段的关系更为紧密，双方的信任更进一步，对彼此的了解程度也更深刻。谈判相对前面的阶段都更容易进行，少了相互磨合的过程。在定额交易阶段，由于数量的限定给采购方谈判带来了一定的优势，这个优势来自于对数量的确定性：如果采购数量对于供方来说比较大，那么是一个谈判优势变量；如果对于供方来说数量较少，那么就是一个谈判劣势了。所以还是要结合供方的信息背景来确定采用哪种谈判策略。

#### (2) 签订新合同之后。

类似于前文所述，签订新合同之后的谈判多以处理异常事件为主。相比无定额交易，定额交易的异常事件较少，如果有异常的话，大多数情况是脱离供需双方责任的客观原因，如标准产品的代理商告知原制造加工商停产或断货，非标准产品的协作加工商罢工等，这些情况都需要供需双方同心协力，共同解决问题，谈判大多数是以“双赢”策略为主。如



果采购方提出独立于合同的额外需求，如要求比合同期限更短的交货期，或者比合同数量更多的备货数量，那么这种谈判将以双方之间的信任为基础达成口头协议或附加协议。

#### 4. 合伙关系

供需双方在达到合伙关系的阶段时，双方已经经过了长期合作，处于彼此信任的阶段。而且能够一路走到这个合作关系，其合作的物料也大多数是成本性物料和战略性物料，若风险性物料的采购金额占据供方的份额较大，则也有可能发展为合伙关系。对合伙关系的谈判也分为两类。

##### (1) 签订新合同之前。

由于合伙关系合同涉及的物料都是非常重要的，或者合同期限比较长，因此这个关系阶段的谈判过程一般都是非常长的，因为涉及的因素较多，产生的影响也比较大，如对某个非标准产品的共同投资加工协议，这个协议签订之前的谈判将会涉及多个部门、多个级别的管理人员，涉及的条款也并非一些产品的基本信息那么简单。这些协议一般都会有附加协议或以附录的形式来说明在初次谈判中未曾提到的一些条款。

##### (2) 签订新合同之后。

签订新合同之后，合作伙伴一般都已是休戚与共的了，出现的一些问题一般是战略合作发展方向的。双方都需要有双赢的思维来创造性地解决出现的问题，在这个关系阶段，双方已经不再纠结于立场，而是关注共同的利益和发展方向了，所以这个阶段的谈判挑战已经不同于前面关系阶段的挑战，这里需要的是在充分了解市场，接受信息变化之后的创新智慧和胸怀。

### 2.2.3 供方对需方的感知

前文曾多次提到，采购人员不仅要分析自身组织的物料属性、市场地位，同时也要分析供方对采购方的感知，考察采购方在供方心目中的地位。如图 2.1 所示的供应商偏好模型，其横轴代表需方的采购额占据供方总销售额的比例，纵轴代表需方对供方的吸引力。

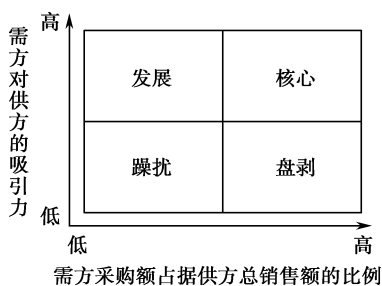


图 2.1 供应商偏好模型

根据以上两个维度，供方会将需方分为如下四类客户。

#### 1. 核心客户

供方认为此类客户是其企业生存发展的主要支柱，不仅在业务量上占有非常大的比例，而且是一个非常有吸引力的客户。供方对此类客户的支持力度也比较大，企业的战略发展方向会与这类客户进行分享，年度计划及销售目标也都是最早与核心客户进行分享。如果

供方将需方视为核心客户，那么显然供方倾向于使用“双赢”谈判策略，甚至在合作的初期，供方还有可能选择“我输你赢”的谈判策略来赢得采购方的认可。如果供方给需方供应的物料又正好是需方的战略性物料，那么双方合作共赢的意识将会得到格外重视，这个时候的谈判是非常愉快的，合作过程也是最为顺畅的；如果供方给需方供应的物料属于风险性物料，那么此时需方在风险性物料的供应上将会得到充足的保障，若供方采取双赢的谈判策略，则需方此时的谈判目标将会得到意外的满足；如果供方给需方供应的物料属于成本性物料，那么可以肯定的是供方将非常乐意将各种成本节约方案与此核心客户共享，随着双方合作关系的加深，各种降低成本的途径与方法都会用尽，接下来就是供应模式与信息共享的挑战了。

### 2. 发展客户

供方认为此类客户虽然目前的采购额占据本企业总销售额的比例不高，但是此类客户对供方具有吸引力，这些吸引力根据不同供方的需求而表现不同，大部分供方会认为此类客户具有潜在的增长优势。此类客户还有一些软实力上的吸引力，如业务份额虽然不高，但是在某个行业具有领导地位。除此之外，需方企业的付款信誉、财务实力、企业员工素质等都是供方认可的吸引力。综合而言，供方希望通过长期的努力将此类客户发展成为核心客户。通过以上分析可以看出，供方也希望通过双赢的谈判策略来促进合作。

再来综合考虑需方供应的物料属性。如果供方供应的物料属于战略性物料，那么需方无疑也会非常努力地推进双赢的谈判策略；如果供方供应的物料属于风险性物料，那么对采购方而言是一种幸运，因为供方把需方视为发展客户，不管是在配合度还是在响应速度方面都是非常积极的。这里存在的一个潜在威胁是，如果供方当初认为需方具有吸引力的原因是期望扩大业务份额，而需方又长期未做到，那么可能会丧失供方继续积极供应的信心。简而言之，供方对此类客户投资的是“未来的发展”，如果未来的发展并未满足供方当初的预期，客户的地位就会相应下降，双方的合作也会越来越困难，谈判的策略也会随着双方的关系而调整。

### 3. 盘剥客户

此类客户的采购额占据供方销售额的较大份额，但是供方认为此类客户的吸引力并不大，其中原因大多是需方的采购战略与供方企业长期发展战略不一致，如供方立足于高科技的发展，而采购方是通过密集劳动力来降低成本的，这就导致采购方在长期发展的战略中以密集劳动力提供的价格优势对采购物料进行定位。供方对此类客户的谈判大多数采用“我赢你输”的策略，这个关系阶段一般处于动态发展的阶段，不管是供方也好，还是需方也好，都希望处于平等的谈判状态。供方或许需要通过低价迅速占领市场而暂时盘剥此类客户，而需方或许是目前所购产品属于风险性物料，但正在寻找替代物料或其他降低风险的渠道，因此双方都不是在被动维持此类关系。由此可见，“我赢你输”或“我输你赢”的谈判策略均不是符合长期发展需求的策略选择。

### 4. 躁扰客户

从图 2.1 中可以看到，此类客户对供方而言，既无实际交易额以稳定当初状态，又无潜在的吸引力。需方购买的物料会集中在流程性物料和成本性物料一类，对供方而言，做

一笔生意算一笔，并无长远的计划和进一步合作的意愿。

需方是否具有吸引力，对这一问题的判断标准一般比较主观。例如，一个跨国公司的企业背景是否具有吸引力，不同的企业对此有不同的理解，如果供方主攻国内市场并且产品适用范围集中在本土，那么需方跨国公司的背景对供方而言并不是突出的优点，而若供方正处于向国际市场扩张的阶段，而且下一个目标就是找到一个具备跨国公司背景的客户，那么这个背景对供方而言就是一个非常具有吸引力的优点，供方将会牺牲其他谈判变量来争取这个客户的订单。吸引力的体现是多方面的，而且是根据供方自身发展需要确定的，供方的发展状态发生改变，各项变量是否具有吸引力也相应地发生改变。如果供方在谈判开始之前做过充分准备，那么其可能会对需方是否是一个具有吸引力的客户进行量化分析，如列出具体表格，将自身组织的需求作为判定变量，对每个变量划定权重，最后加权得分就可以将主观判定进行量化。作为采购人员，在谈判准备之前就需要进行换位思考，对需方在供方心目中的地位有一个初步预判，这是通过一定的猜测，并在谈判过程中进行确认的过程。若双方已经经历过多次谈判，则可在前几次的谈判过程中总结出此结论。

## 2.2.4 供需双方谈判相对地位

供需双方的谈判采用何种谈判策略，除考虑企业的总体目标，关键是要考虑双方的相对地位。影响相对地位的因素较多，这里将集中考察谈判双方所处组织的相对地位。在整个商业供应链中，每个商业组织都处于供应链中的一个环节，都有上游供应商和下游客户存在，供需双方在商业谈判的相对地位可以通过波特五力模型来分析。

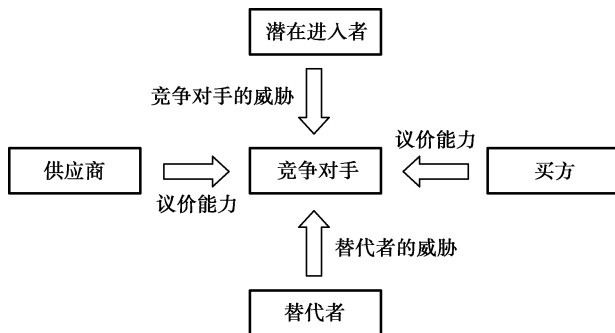


图 2.2 波特五力模型

通过图 2.2 可以看出，企业组织在商业谈判中的相对地位取决于五种力量的相互作用。

### 1. 竞争对手

竞争对手之间的竞争是否激烈，取决于以下几点。

- (1) 市场上现有竞争对手数量的多寡。
- (2) 竞争对手自身的财务实力大小和产品的成本构成。
- (3) 产品本身与同类产品之间的差异，差异越大，同类产品的竞争性越弱。
- (4) 若客户选择其他竞争对手的产品时转换成本低，则产品间的竞争激烈。

(5) 竞争对手退出竞争市场越容易，该市场竞争越激烈。

### 2. 供应商

供应商又称供方或卖方，是产品、材料或服务的提供者。供应商的议价能力高或低取决于以下几方面。

- (1) 提供相同产品的供应商数量的多少，数量越多，供应商的议价能力越低。
- (2) 客户更换供应商的转换成本越高，供应商的议价能力越高。
- (3) 若客户对供应商而言，吸引力不大，则供应商的议价能力也相对较高。

### 3. 买方

买方是指材料的使用者或产品、服务的消费者。买方议价能力的高低取决于以下几方面。

(1) 市场上购买此类产品/服务的客户数量。客户数量越多，买方的议价能力越低；客户数量越少，买方的议价能力越强。

(2) 从客户角度看，若市场上所提供的产品差异度较小，客户选择其他产品的可能性较大，则买方的议价能力较强。

(3) 若买方选择其他供应商的产品，转换成本较低，则买方的议价能力较强。例如，使用苹果手机的客户，如果要换成其他品牌的手机，则相应的配件都需要更换，对系统也需要重新适应，这样切换成本较高；如果使用安卓系统的手机，在更换同系统其他品牌手机的时候，切换成本要小得多，此时消费者的议价能力就较高。

(4) 从客户角度来看，若供应商的重要性相对较低，则买方的议价能力就更高一些。

### 4. 潜在进入者

潜在进入者是指拟进入某个产品生产或行业领域的企业组织。潜在进入者的竞争威胁来自于以下几方面。

(1) 进入该领域的资本投入，这里涉及的是固定资产的投入，如生产厂房、设备等资本的投入，这些投入越大，潜在的竞争威胁越小。

(2) 进入该领域的生产成本，生产成本越高，进入该行业的可能性越小。例如，公司运营的基础原材料成本、人员数量多少及相应成本、生产管理类成本等。这些成本越高，潜在进入者进入的可能性就越小，相应的竞争激烈程度也越低。

(3) 是否具备市场定位能力和营销手段。无须赘言，这些是关系产品/服务能否直接转换效益和利润的关键因素。相应的能力越欠缺，潜在进入者的竞争激烈程度就越低。大多数初涉新领域企业的营销和销售部门都是较健全和强大的，就是这个原因。

(4) 现有产品/服务提供者的反应程度是否激烈。这个因素体现在，现有生产制造商、服务提供者是否会根据新企业的进入实施一系列的降价、技术限制或行业垄断等措施来排挤和打击新进入者，这些抵制措施越明显，潜在进入者的难度越大。

### 5. 替代者

替代者的出现可能是由于技术更新，有升级版的产品或服务出现；也有可能是有价格更低的产品出现；还有可能是有性能更好的产品出现。因此影响替代者威胁程度大小的因素有以下几个。

(1) 技术因素是否占据产品的主要性能特征，反映在消费者最看重的一条性能参数。这些技术更新速度的快慢，影响了对替代者的威胁程度，很明显，技术更新速度越快，对替代者的威胁越大。

(2) 价格因素是影响消费者购买最重要的因素，价格的变化也会影响对替代者的威胁程度。

(3) 若客户购买替代者产品的转换成本较低，则替代者的威胁程度较大。

## 2.3 采购谈判的过程

### 2.3.1 采购谈判的一般过程

采购人员进行采购之前，需要好好思索即将进行的谈判所具备的特点和可能会受到影响的因素。任何谈判都会涉及以下因素。

(1) 谈判参与者：有时候是个人，有时候是团队。

(2) 谈判的目标：解决双方的冲突，最终达成一致。

(3) 讨价还价的过程：这里的“讨价还价”是广义上的，指彼此间不断提出异议，不断消除异议的过程。

(4) 谈判的结果：解决冲突，消除差异，最终达成一致的协议。

(5) 谈判的态度：双方致力于解决冲突与达成一致，而可能会采取的妥协、让步、合作或支持。

(6) 谈判的过程：不仅是对协议、谈判双方人员等有形之物的有效管理，也是对观念、态度、情感等无形之物的有效管理的一个过程。

任何谈判都是以上几个因素的综合体现，在实际的谈判中，我们将无形的谈判过程分为有形的几个阶段：准备阶段、分析建模、谈判阶段及结束谈判，如图 2.3 所示。

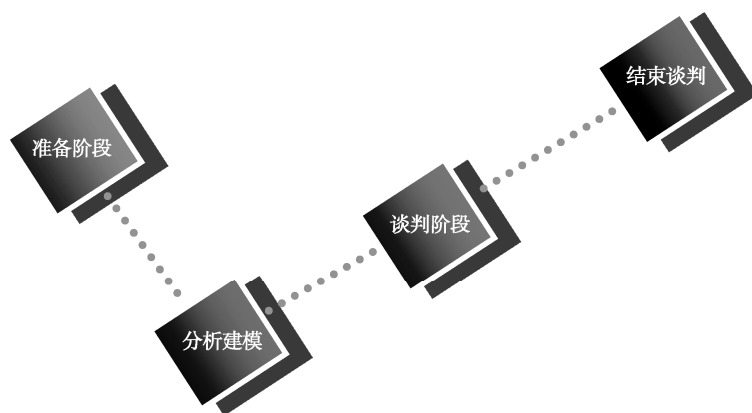


图 2.3 采购谈判的过程

## 2.3.2 准备阶段



### 引导案例

小刘刚刚进入一家中型民营手机制造公司（下文称“K公司”）担任采购工程师，其所负责采购的物料是塑料外壳。K公司对新进员工有各项绩效考核制度以便帮助新员工及时转正，出于这样的考虑，小刘在采购部成本节约方面的工作非常积极。

在熟悉了自己所负责的物料外壳方面的产品属性之后，小刘发现塑料外壳每年所采购的总金额占据公司所有采购物料的三分之一，其中最大的两家供应商中有一家供应商（下文称“Y公司”）的规模实力比自己公司的规模小，而且小刘在去过Y公司考察之后，发现Y公司接近90%的产能都是为K公司生产塑料外壳，这些塑料外壳的加工工艺并不复杂，在Y公司所在工厂的附近有多家生产此类零配件的工厂。小刘回来之后仔细分析了Y公司的各项信息，认为K公司在谈判降价方面具有非常大的优势，因此打电话给Y公司负责人，邀约对方进行年终降价谈判。对方听闻后并没有小刘想象中那么积极，并告知小刘，以前都是K公司负责行政采购的张经理跟自己谈判的。

小刘挂上电话后，赶紧向身边的同事间接打听到关于张经理的一些信息。张经理在K公司创业之初就跟随总经理，他是随着K公司的发展而成长起来的。小刘在接下来的几天通过公司内部网络、同事之间的言谈，最终明白原来Y公司是早年K公司总经理参与投资的一家子公司，后来K公司关注于主公司的手机制造业务，Y公司渐渐脱离K公司的直接管理，只在资金方面接受投资。小刘通过这件事情，对公司的各项信息有了更加详细的了解，在谈判准备阶段就能够清楚地知道供需双方的谈判地位。

**案例启示：**如果没有准备好，千万不要开始谈判，任何谈判都是如此，对于可能对整个企业产生利润影响的采购谈判更是如此。准备阶段不仅需要收集供应商的相关信息，同等重要的是需要整理分析自身组织的信息，学会运用这些信息在谈判中发挥作用，这是采购人员在准备阶段就需要考虑的重要过程。

#### 1. 需方信息收集

##### （1）自身企业基本信息整理。

并不是每位采购人员都熟悉自身企业的优势和劣势，并将自身企业组织的商务地位放入整个商务背景中进行考虑，大多数采购人员看到企业的问题比较多，反而将各项优点忽略了。在谈判进行中，如果谈判对手对采购方的企业表现出极大的兴趣，采购人员就会恍然大悟——原来自己企业有这么多优点。可如果到那个时候才明白，就会失去太多谈判机会。采购方所在企业的基本信息包括：企业的行业地位和名声，企业规模大小（包括占地面积、员工人数和固定资产等）。

##### （2）物料属性分析。

根据采购金额和市场供应风险两个维度，可将物料分为5类：流程性物料、战术性物料、风险性物料、成本性物料及战略性物料。每种物料的特点在章节2.2.1中有详细介绍。在这个阶段，需方需要重点了解将要进行谈判的物料属性，根据物料的属性选择市场上可能存在的供方信息和谈判对手。在进行具体的谈判之前，需要明确的细节更多，如物料的总数量、金额、质量、交期、交货方式、服务水平、技术要求及响

应速度等。

### (3) 了解供应市场环境。

全球化经济时代的谈判，需要在谈判准备时把眼光放到整个商业环境中去考察，以了解国际市场的趋势及行业动态。章节 2.2.4 中已经介绍了波特五力模型，可以利用这个模型分析所需要采购的物料所处的市场环境。重点关注如下几个要素。

- ① 所采购物料的全球（至少要在亚太或中国区域内）供应地域分配。
- ② 技术发展趋势或可替代品牌或产品。
- ③ 价格趋势（看涨还是看跌）。
- ④ 影响市场供应的政府规定。

### (4) 供需双方关系阶段分析。

供需双方的关系阶段在章节 2.2.2 中有详细介绍。采购人员需要分析每个潜在的谈判对手与自身组织所处的关系阶段，关系阶段的不同会影响谈判策略的选择及谈判技巧的使用。

### (5) 组织结构分析。

在进行谈判之前，需要考虑自身组织结构的复杂程度，需要汇报的对象及谁会对谈判结果进行决策，能够进行决策的人可能会受到哪些部门及人员的观点影响。这些信息都需要在谈判开始之前进行收集和整理分析。这里需要读者对采购环境及采购组织进行进一步的学习和分析。

### (6) 谈判团队。

谈判是以个人方式进行还是以团队方式进行，进行团队谈判需要邀请哪些部门的人员参与，都是需要提前考虑和分析的。是否要进行团队谈判，需要分析完以上因素之后再决定。在这里，大家可以思考团队谈判相对于个人谈判可以带来的优势。团队谈判的参与人员必然比个人谈判更多，涉及的部门肯定也更复杂。由于信息提供渠道变宽，谈判变量的弹性相应变大，因此更有可能产生创新性想法而达成双赢谈判。当然也需要注意团队谈判存在的弊端——人员变多，意见分歧就容易变多，如果团队内部意见不统一，很容易变成对方攻击的突破口。

## 2. 供方信息收集

### (1) 企业基本信息了解。

知己知彼，百战不殆。在梳理完企业自身的基本信息之后，接下来就要开始收集对方，即供方的基本信息了。

① 企业规模大小。包括注册资金；是否有子公司或分公司；厂房或办公占地面积；员工人数；设备数量等。

② 企业中高层管理者背景。主要是指核心领导、管理者或直接参与谈判者，所涉及谈判金额越大、重要性越高，需要了解的企业背景越深层。例如，重大项目的启动，至少要了解参与谈判或会影响谈判决策的高层管理者。

③ 成立时间。如果供方企业成立时间不超过 10 年，组织结构一般还是相对简单，处于一次创业阶段，这个时候需要关注的是企业创始人的发展动机；如果供方企业成立时间超过 30 年，很多人脉关系已经形成，这个时候需要调查哪些相关者会对谈判产生直接影响，

如参与谈判的人所代表的立场除了企业最高层的利益之外，是否还代表了某些职能部门的利益，这些微妙关系都需要采购谈判人员在细微之处进行捕捉。

④ 主要客户。可以请求供方提供主要客户名单，这也是很多企业在进行企业宣传的时候会重点突出的一部分，这个名单反映的是供方的服务能力及客户对供方的认可，在不了解供方背景的前提下，若能从供方客户中找到同行业的伙伴或对手，则采购人员可以依此分析利弊。

⑤ 财务指标。供方的注册资金、固定资产、流动资产、负债率、年度销售额及盈亏分析，上市公司的这些数据都是比较容易获取的，而对于一些中小型企业，这些数据几乎都属于保密状态，这个时候更多的是依靠采购人员的信息收集能力，从不同渠道、人脉打听到这些财务信息。如果与供方已经合作一段时间的话，这些信息就相对容易获取，从一些迹象也能初步判断供方目前的财务状况，如供方突然之间要求缩短账期，对付款要求变得更加敏感等。

⑥ 产能。供方的员工人数、厂房设备及资金占用情况都可以反映供方的产能状况是否饱和，或是否超负荷运转，这些情况可帮助采购人员分析是否需要将谈判进行下去，或者已经选择谈判对象了，把这个因素作为谈判中的一个变量加以运用。

⑦ 流程管控。供方是否有流程控制，控制水平如何，员工的流程控制意识如何，以及管控的指导性如何等，这些信息是作为谈判变量存在，还是作为是否谈判的指标进行判断，都是采购人员需要分析的。

(2) 供方对需方的感知偏好。

章节 2.2.3 已经分析了供应商的偏好模型，供方会将需方分为躁扰客户、发展客户、盘剥客户和核心客户，在进行采购谈判之前，采购人员需要从所获取的信息中揣摩和判断供方将自身企业置于什么样的地位。

(3) 供方成本结构分析。

① 供应商定价方法。

a. 成本定价法。供应商将各种生产所需要的成本作为产品或服务的定价基础，这种方法称为成本定价法。这种定价法在制造加工企业被广泛采用。需方一般要求使用这种定价法的供应商进行价格分解，后文在介绍分析供应商成本时会进行重点解释。

b. 需求定价法。有些商品并不是根据生产该产品的成本来定价，如大家常见的奢侈品的定价方法，一件衣服、一双鞋子、一个箱包，他们的售价往往超出其生产制造成本的几十倍，甚至有时候这些售价根本让人无法将其与成本联想起来，但是依然存在一定的消费人群愿意为其买单。供方在制定价格的时候根据消费定位人群的消费能力进行定价，这就是需求定价法。

c. 市场导向定价法。还有一些产品或服务是根据市场需求量的大小进行价格变化的，如流感期间的口罩，2008年金融危机之后芯片市场的需求反弹导致缺货时的芯片价格上升，这些都是市场需求量的大小导致供应商对价格的定位出现差异。

d. 差异定价法。采购人员也曾经遇到过这样的情况：制造某个塑料瓶的最低成本是8角钱，但是供应商竟报出6角钱的售价。这让采购人员开始判断这6角钱售价的真实性，或者开始怀疑塑料瓶是否存在质量问题。如果供应商就是制造商，那么这个供应商所使用



的定价方法就是差异定价法，该供应商已经在产品推出之后将所有的固定投资产生的成本全部收回，如厂房投资、设备投入等，这个时候的成本仅是生产这些塑料瓶的一些材料成本、人工费用等可变成本。

供应商使用什么样的定价方法并不固定，而且这些定价方法在一般情况下并不会透露给需方，这个时候采购人员需要做的是对同类供应商进行多方比较，并将比较方式固定，后面会单独介绍如何分析供应商成本。

② 供应商成本模型。供应商的价格可以分解为不同的部分，虽然每个供应商都有不同的分解方法和解释，采购人员可以自己固定一个成本构成的模型，并将每个供应商的报价填入此模型之中。以制造加工行业为例，供应商的总成本包含以下几方面。

a. 原材料成本。生产每单位产品所用的原材料的数量是多少；原材料的单价是多少；原材料的质量水平怎么样；供应原材料的市场复杂度如何。如果供应商提出涨价的原因是原材料涨价，那么采购人员不仅要调查市场供应情况，还需要供应商提供实际发生涨价的凭证。

b. 人工成本。生产每单位产品所耗费的生产时间；供应商员工的劳动工资水平。如果供应商提出涨价的原因是员工工资上涨，那么采购人员需要关注相应的劳动时间是不是减少了（因为学习曲线理论表明随着生产加工熟悉程度的增加，相同工序的劳动时间是减少的）。

c. 管理成本。这个因素相对比较复杂。管理成本根据供应商企业背景的不同而有非常大的区别，对于组织结构复杂、市场宣传力度较大的企业，管理费用的比例相对较高。管理成本一般包括市场营销费用、行政管理费用等。

d. 利润。总价格减去以上的成本就剩下利润了，虽然每个供应商提供的利润水平并不一定真实，但是可以给采购人员一个初步的概念，而且对于一个成熟的行业来说，利润水平都是稳定平衡的。如果某个供应商的利润水平长期显著低于该行业平均利润水平，那么采购人员需要考虑该供应商将来的生存、发展问题；如果某个供应商的利润水平长期显著高于该行业平均利润水平，那么采购人员需要考虑分析此供应商的核心资源问题及长期战略方向。

下面来看看如何运用供应商成本模型分析供应商的成本构成。如表 2.1 所示为供应商 A 和供应商 B 的成本构成比例。

表 2.1 供应商 A 和供应商 B 的成本构成比例

成本项 供应商	原 材 料	人 工 成 本	管 理 成 本	利 润
供应商 A	45%	25%	20%	10%
供应商 B	55%	18%	15%	12%

根据表 2.1 可得出如图 2.4、图 2.5 所示的供应商 A、B 的成本构成饼状图。

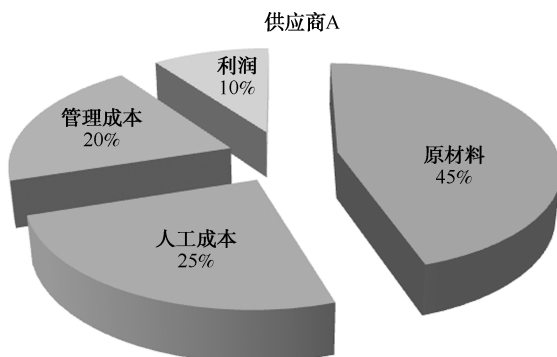


图 2.4 供应商 A 的成本构成饼状图

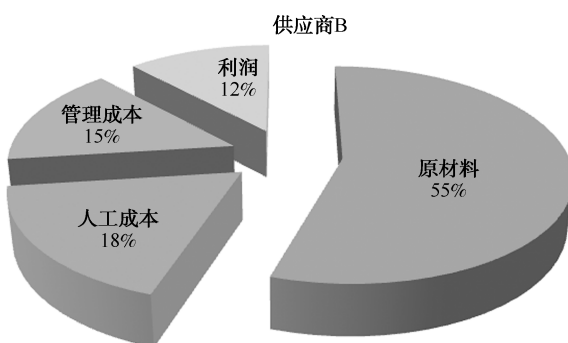


图 2.5 供应商 B 的成本构成饼状图

从图 2.4、图 2.5 中可以看出：

- 供应商 A 的人工成本比较高，可能是由于 A 的工资水平稍高，也有可能是由于 A 的生产效率稍低；
- 供应商 A 的管理成本较高，可能是由于 A 的市场宣传费用较高，也有可能是由于 A 相对于 B 而言规模更大，组织结构更加复杂，管理成本相对高昂；
- 供应商 B 的原材料成本更高一些，有可能是由于 B 购买的质量要更好一些，有可能是由于 B 的供应渠道稍差一些，也有可能是由于 B 的市场地位稍弱无法占据较强的采购地位；
- 供应商 B 的利润率相对较高，是保持目前的利润水平，还是把供应商 B 作为剥削的对象，降低其利润水平？都需要通过采购谈判的策略来决定。

以上分析可以帮助采购人员比较成本差异存在的具体位置，有利于其在谈判过程中找出谈判变量的变化范围和努力方向。

### ③ 分析供应商成本的方法。

#### a. 全成本分析法。

$$\text{全成本} = \text{固定成本} + \text{可变成本} = \text{固定成本} + \text{单位可变成本} \times \text{产品数量}$$

如图 2.6 所示，总成本由固定成本和可变成本组成，固定成本是不随产量的变化而变化的成本，如厂房租金、设备资金；可变成本是随着产量的变化而变化的成本，如原材料成本。这个分析方法的典型应用是在供应商的阶梯报价上，随着数量的增加，供应商的价