

12 道采购流程细节指南

1、供应商要提供尽可能详细的资金、经营许可证、产品、生产规模、资信认证等相关报告。资料越详细越好。

2、采购商将对供应商提供的资料做一个详细的归类，把这些客户归在哪类客户，并且给出是否值得扶持、资金是否值得肯定的内部分析。

3、采购商对供应商的工厂查看。视察厂家规模是否与他们提供的基础资料一致。如果有不一致的地方就不予考虑合作。

4、采购商向供应商提出样品需求。看样品的尺寸、规格以及其他参数是否符合需求。

5、采购商要通过技术分析，要有检验部门的分析结果。检验包括其价格、质量以及其他是否符合要求。

6、如果符合要求，采购商对供应商下达一个评审通知书。符合要求的供应商可以进入采购商的供应链。对于再好的供应商来说，首先要进入采购商的供应链，才能有资格为其提供产品服务。

7、采购商与供应商进行初期的商业谈判，正常的谈判时间在三个月。

8、双方签定合同。

9、供应商开始对采购商提供小批量的产品。

10、采购商对供应商的小批量产品进行复查。所有的小批量产品必须进行严格的实验检查。

11、如果小批量产品通过审核，那么此供应商将为加入采购商的产品目录。

12、供应商加入采购商的产品目录，每一个目录都需要自己去评审，每一个地方都需要重新评审一次，整个流程需要半年时间。资信问题更是重中之重。

12 道流程不能出一丝差错，资信问题更是不允许有问题。以上 12 个环节都成功通过以后，您就能成为此采购商的供应商，进入他们的全球供应链。要求是极其苛刻的，如果哪一个环节上出了差错，那么都将有前功尽弃的可能。

如何规避供应商潜伏的风险？

作为供应商,在供货的过程常常会碰到如下问题：

1、天灾 台风、地震、洪水、火灾、雪灾等来自大自然的破坏，时刻威胁着供应链的安全。台湾“9-21”地震，引起全球 IT 业的震动。以前笔者在一家公司做物控工作，常常遇到货轮因台风不能进港、物料不能上岸，因而无法进行装配生产的麻烦。

人类目前普遍面临着环境恶化的问题，天灾爆发的频率也越来越高，作为一种不可抗力，它将成为供应链的致命杀手。

2、人祸

相对于天灾而言，人为因素更加复杂多变。

一是独家供应商问题。供应链上出现独家供应商，是各种利益冲突比拼形成的结果。厂家从降低建设成本的短期利益而不是规避风险的长期利益考虑，会觉得独家供应商制度利好：建设成本低，供应商关系管理费用低，维护成本低，供货也较稳定。而供应商从保护己方利益、打击竞争对手的立场出发，也会使用各种威逼利诱手段，要求厂家建立独家供应商制度。

二是 IT 技术的缺陷会制约供应链作用的发挥。如网络传输速度，服务器的稳定性和运行速度，软件设计中的缺陷，还有令人防不胜防隐伏于各个角落虎视眈眈的病毒等。国内一家著名通信制造企业曾因内部网络中断，造成近两个小时的瘫痪状态，损失巨大。还有“千年虫”问题，全球耗资几千亿才总算平安度过。在全球一家的供应链中，倘若哪一家未能及时完成除虫工作，其产生的不符合电脑日期规格的数据都有可能引发重大

连锁反应，造成无法估量的损失。值得注意的是，在供应链上的企业 IT 应用水平参差不齐，对那些水平较低、又拿不出庞大资金的企业，应引起链上其它企业的重点关注。

三是信息传递方面的问题。当供应链规模日益扩大，结构日趋繁复时，供应链上发生信息错误的机会也随之增多。例如：

信号膨胀，管理人员依据市场潮流和信号作出预测并调整生产线时，相关命令会在供应链中传递。由于每一环节都可能作出同样的预测和调整，不知不觉中夸大了市场需求。对短缺反应过度，如果用户定单输入不完整，将会造成对用户需求的错误理解，导致付运量的增加，进而增加定单。结果供应商无法清楚知道究竟是市场真有需求，还是产生了“幻觉”需求。这样的“短缺”或者说“短缺的感觉”，到最后总会变成供应过剩。

不平衡定单，企业出于种种原因不能经常下定单，供应商会因得不到可靠信息而无法安排生产。这种对市场的不确定感将会传染给供应链上的所有成员。

四是企业文化方面的问题。不同的企业一般具有自己的企业文化，它表现在企业经营理念、文化制度上，也表现在员工的职业素养和敬业精神等方面。不同的企业文化会导致对相同问题的不同看法，从而采取有差异的处理手法，最后输出不同的结果。如何协调供应链成员之间不同的企业文化，也是令链上各厂家头痛的问题。

另外还有其它由人为造成的问题，小的如交通事故，海关堵塞，停水停电等等，大的如政治因素、战争等等也都影响着供应链的正常运作。

供应链中潜在风险的规避

我们应该知道，供应链建成并投入运作，并不代表人们就可抽身而出，坐享其成。相反应保证供应链运行状况时刻处于有效的监控状态，并针对其中潜伏的天灾人祸制定相应的应对

措施。

1、与供应商结成战略伙伴关系。

在供应链中，必须抛开“各扫门前雪”的思想，努力与供应商结成战略伙伴关系。战略伙伴关系就意味着，厂商与供应商不仅仅是买家和卖家的关系，更重要的是一种伙伴甚至是朋友关系，双方在买卖之外还应有更多其他方面的往来。

2、应有后备供应商

为求降低风险，确保元件供应稳定，供应链上应发展多个供应渠道，不能单单依靠某一个供应商。

3、制定处理突发事件的应急措施

对于一些偶发但破坏性大的事件，可预先制订应变措施，避免临渴掘井，手忙脚乱，以减少甚至避免损失

如何面对国际采购？

那么，中国供应商应该如何面对国际采购？

对策一是积极参与国际采购商对供应商的选择。

一个优秀的供应商应该积极参与国际供应链中采购商的选择，而不是被动的等待。参与的程度越高，进入的壁垒越小。供应商要充分理解采购商的需求，表达自己是否在质量控制、生产研发等方面具有与采购商技术能力融为一体的灵活管理体系。

对策二是要正确理解供应链管理中需求的不确定性。

需求的不确定性主要是客户对产品和服务需求的不确定性。不同的客户对产品需求是不相同的，即便是同一个客户，也会对每次供货的需求不同。这种需求不同表现在订单的数量和价格、客户所能接受的响应时间、产品品种的多样性以及对产品改进的期望值，等等。理解既定客户需求中的不确定性，有助于供应商制定期望成本和不同的服务方式。

需求不确定性还需要供应商要了解自己所提供的产品特性在供应链中的不确定性。这种不确定性与供应商所生产的产品类型相关。按照不同类型排序，从功能性产品（如普通原材料）、定性产品（如普通消费品）、改进性产品（如换代产品）到高技术产品（如全新概念的技术产品），这些不同类型产品在供应链上的不确定性将依次增大。需求不确定性越大的产品，在供应链管理中的执行难度就会越大，对供应链中的反应越敏感，使得供应链的运行成本越高，效率越低。反之，需求不确定性较小的产品，在供应链中的响应时间越不敏感，成本越低，效率越高。

对策三是了解高响应供应链和高效供应链的选择要素。

高响应是需要付出代价和成本的。供应商在供应链中满足以下需求，说明供应链的响应能力高：供货数量有大范围变化；只需很短的提前期；提供多样性（大量品种）产品；具有高度的产品创新能力；能提供很高的服务水平。

而供应链的效率反映了供应商生产、管理、库存、交货的成本；成本越高，效率越低。所以，增加响应就意味着增加成本，降低效率。

一个优秀的供应商对供应链的理解，表现在已有的技术条件下，在满足客户需求的同时，找到响应能力和效率之间的最佳平衡点，它代表了供应链的绩效。在实际的运作中，供应商总是期望降低成本，采用高效的供应链战略；采购商则总是期望提高响应，采用高响应的供应链战略。因此合作双方常常会在响应和成本之间折衷。优秀的供应商也会根据自己的条件不断地改进其业务流程和技术，提高供应链响应能力，这成为供应链管理中一项关键的战略选择。

对于国际供应链来说，不是所有的要素都可以满足高响应的要求，比如对于批量大的产品，仓库战略、运输战略就很难适应，因为成本增加太大。而信息战略和能力建设战略在国际供应链中则有事半功半的效果。另外，特定的产品对供应链要

素也有不同选择，比如对于以加工产品出口的供应商，高效供应链战略要素有更多的适应性。所以，制定什么样的供应链的战略是要根据外部客观条件，是供应商和采购商协作的结果。

怎样做一个出色的外贸采购？

[EagleJack]我是今年 10 月开始自己做 SOHO 的，现在我形式上是在一家小型工厂里面做外贸业务员，但是由于工厂太小，自己根本不具备做出口生产型企业的力量，于是在老板的默许之下，我实际上做起了外贸公司，就是挂在一个小工厂下面的外贸部门……哎！意会一下啦！我自己都不知道怎么用言语来表述。

既然有了相对独立的经营操作自主权，我就卷起袖子干起来罗！

但是问题也就随之而来了啦，望能给予点拨：

关于外贸采购。如何才能成为一名出色的外贸采购人员呢？老外哥哥给予了我信任，让我去给他采购一些东西，即要质量好，又要价格便宜，（矛盾？是普遍纯在的嘛，咱买条裤子，买个手机都报着这种想法，何况是严肃的商业活动呢？力求找到完美的结合点罗。）怎样才能最快捷的找到这种供应商？这是外贸公司、国外公司中国采购的吃饭的工夫，我想要学，希望有大虾能提供几个这方面好的相关文章的链接，先谢过！

[风中树叶]采购靠积累的，贸易公司的采购似乎没我们方便

采购工作经验越久越吃香，我同事做了差不多 10 年采购了从以前在其他公司做物料采购到现在的成品采购，现在主要负责公司在中国大陆的小家电采购。虽然她英语不怎么好，可是经验足够一样可以表现出色。做采购没有速成，只有勤奋，询盘时候，问一家工厂就是懒惰，问三家工厂就是合理，问五家工厂就是勤奋，问五家以上工厂就是浪费时间。

建议你如果不熟悉的话，先了解产品然后再询盘，免得到时别人问你你不懂，这样影响别人的信心也影响你自己的信心。

不过话说回来，现在很多大工厂好工厂都能直接出口，作为国内的贸易公司要自己拿退税，获得的报价不大好。

[烟与形而上]中国到处是工厂。

我也刚做外贸不久，但，我想，供应商也就是工厂，到处都是。就目前来看，国内传统行业经过这几年的产业结构调整，基本整合的差不多了。生产、销售地都相对比较集中。不防在ALI上搜索一下。当然，要想找到好的供应商，个人的专业素质也非常重要。

[梦随心飘]关于采购问题，你可以在网上找些信息，在黄页上找些信息，其实在哪里采购并不重要，因为现在的货代很多，而且各种运输都很方便，基本上有点实力的都是可以安排的SOHU一族最重要的是能找到客户，同时有好的供应商才能让你赢得客户，而所谓好的供应商不仅仅需要有好的价格，同时还需要他们对质量的认识及合作中能给予的保证，而且还有各方面的配合。所以你在找供应商的时候不妨货比多家，在看报价的同时也看一下工厂实力问题，至于哪里便宜，那你要参考你需要采购的是什么货，在哪一代生产较多，同行之间的竞争较大的地方找，相信总能找到合意的供应商。这是我以前在工厂做采购时的一些小感悟。

供应商接触买家的3大技巧

对于供应商如何接触买家,我想给大家提几点建议：

一、应付买家的网上查询：

应该要有一个辨伪程序，否则一旦业务做开，你会淹没在电子邮件的海洋里。一般从买家查询的内容，你就能判断出来哪些是实盘，哪些是虚盘。应该重点处理那些针对性很强的、可以称得上是询盘电子邮件。对于无价值的询盘，要敢于果断舍弃。如果以为每个询盘都是要向你买货未免过于天真。有的询盘过于空泛，也许只是客户做市场调查的一种手段。如果你不放弃空泛的信息，可能你每天只能做一些处理电子邮件的事了。

二、处理买家的查询一定要注意方法和技巧。

要善于透过电子邮件的表象看到深层去，了解询盘者真正的用意。他是否是真正的买家或者中间商甚至是你的竞争对手？他购买的动机是什么？他的购买能力如何？掌握这些以后，你就可以有高超的回复处理能力，能够抓住客户的心理，让买家更快、更好的了解你的企业及产品。

三、要非常清楚你的产品（包括质量）是否适合目标市场？

要设法了解国内其它同行的质量和价格水平。现在获取同行的产品信息是多么轻松啊！您要明白，一份询盘，国外客户不会只发给你一家，而会同时发给很多供应商。只有你的产品质量及价格优于同行，才有可能最终获得定单

如何控制采购成本及流程？

首先，你应该找出哪些是更好的有利于公司成功的关键采购目标。先于大处着眼，再落到细节。在决定有利于公司成功的几个关键目标之前，可以考虑以下一些因素：供货商品质，交货及时率，下单到交货的周期，成交价格，批量折扣，能满足需求的服务，以及其它反应供货商表现的方面等。然后，决定几个对企业成功来说很重要的关键目标。

这些信息应该用来制定供货商评估的标准。标准来源于公司对市场的价值定位，也就是公司的战略基础。确定你的公司需要做什么来满足客户的需求，将引导你决定实际需要去做什么。这将引导你思考应该要求你的供货商，以便更好地满足客户的需求。制定你的供货商评估标准又将涉及到采购人员评估标准的制定。请注意这一切都是相互联系的。

现在，我们来看一个典型的方法，就是根据岗位说明书来评估采购人才。如果战略改变了，岗位说明书会随之而变吗？可能不会。采购人才的评估应该以某个标准为基础，这个标准应来自于公司的战略、价值定位、客户满意度、营运的重点目标，以及供货商对于这些目标的支持程度如何。

·买家采购行为的特点

把采购成本的控制融合到绩效目标、衡量指针、目标值和行动计划中去。在采购流程的控制方面，组织应该通过一个清楚的激励体系来链接所有行动，并对业绩的提高和业绩目标的实现进行奖励，而这些业绩目标都是来自于公司的关键目标。

七大原则!

1.首先必须建立完善的供应商评审体制:对具体的供应商资格、评审程序、评审方法等都要作出明确的规定。

2.完善采购员的培训制度。

3.价格的评审应由相应程序规定由相关负责人联名签署生效。

4.规范样品的确认制度，分散采购部的权力。

5.不定期的监督，使采购员形成压力。

6.建立奖励制度，对下调价格后应对采购员进行奖励。

7.加强开发能力，寻求廉价代替品。

与供应商谈判的内容与技巧

* 谈判内容：一、销售分析

1、最近时期的销售情况(最近一个月或半个月)

2、供应商商品中销售最好和最差的商品

3、每天、周周、每月销售额

4、顾客反馈

二、利润回顾

1、销售情况很好，供应商是否能把进价再降低，以便扩大销售量

2、销售达到供应商的返利要求、供应商应予返利

3、供应商提供给其他超市更低的价格，应对本超市一视同仁或提供更低价格

4、供应商的通道费用

三、促销活动及安排

1、新产品上市时的促销活动

2、节假日的促销活动

3、店庆及超市组织的促销活动

4、供应商自身的产品促销活动

5、促销的详细计划应提前 7—30 天提交给超市

6、促销的配合与衔接

7、促销员的管理

8、促销品、赠品的管理

9、促销期间的加大订单和货源保证

10、促销费用

四、供货情况

1、严格控制断货现象的发生

2、与供应商一起分析断货的原因：

A、信息沟通中的不顺畅、不及时

B、供应商的生产、供应能力跟不上

C、其他原因

3、在供应商商品畅销的情况下，要求供应商优先供货

4、对于销售缓慢或滞销的商品，与供应商共同分析原因并采取相应对策：

A 促销 B . 供应商提供折扣，降价 C . 调整位置 D . 退换商品。

5、要求供应商逐步建立与本超市的信息系统连接的信息系统，以便及时传递信息

6、对多次断货供应商采取惩罚措施

五、送货

1、直接送货

2、送货至配销中心

3、预约送货

六、价格分析

1、其他超市同样商品的售价

2、其他品牌同类商品的售价

3、与供应商共同分析，是否还能在降低成本的基础上降低其零售价？

七、付款方式

1、付款方式(现金买断?30天付款?代销?其他?)

2、总部统一结款?分店结款?

八、新货

1、新产品的推广计划

2、新产品的进场

3、新产品的促销方案

九、市场信息

1、同类商品的销售情况

2、顾客的反馈

3、潜在能力的商品

十、季节性销计划

1、提前 30—60 天筹备

2、供应商应备足货源

3、超市指定价位的商品开发

4、供应商的促销计划

十一、竞争情况分析

1、与供应商共同分析其产品在不同两场的销售情况，分析本超市的优势与不足

2、同类产品的其他品牌的市场状况

十二、货品种类发展潜质

- 1、同一品类应增加的品种
- 2、不同规格、不同包装产品的开发
- 3、根据顾客的要求进行新产品的开发(作者：天涯浪子)

与供应商谈判的内容与技巧(2)

*** 与供应商谈判技巧**

1. 谈判前要有充分的准备；
2. 谈判时要精神焕发，有朝气；
3. 尽量与有权决定的人谈判；
4. 尽量在本超市办公室内谈判；
5. 我方应掌握主动；
6. 必要时转移话题；
7. 尽量以肯定的语气与对方谈话；
8. 尽量成为一个倾听者；
9. 尽量站在对方的角度，为对方着想；
10. 必要时以退为进；
11. 不要草率作出决定；
12. 谈判时要避免谈判破裂。

*** 优秀供应商的评估**

1. 供应商的企业背景

- (1)该企业的运作是否合法、规范？
- (2)该企业的领导人是否优秀？
- (3)该企业的管理层是否高效能干？
- (4)该企业的员工是否稳定？
- (5)该企业的管理是否规范？

2. 供应商所提供的价格

- (1)是否是市场最低价？
- (2)是否在大批量销售的前提下能够让利？

3. 付款条件

是否能接受我方提出的付款条件并能积极配合？

4. 送货能力

- (1) 是否能准时送货?
- (2) 是否能按量送货?
- (3) 是否有足够的运输条件送货?

5. 合作性

- (1) 长期合作是否融洽?
- (2) 突发事件的处理是否配合?
- (3) 临时顾客的大量订单是否能够满足?
- (4) 顾客投诉的及时处理。

6. 充分合理的利润

- (1) 供应商提供的进价是否使本超市有充分合理的利润?
- (2) 供应商的通道费用是否大力支持?
- (3) 在大批量销售的情况下是否愿意让利或有返利的规定?

7. 可靠性和质量保证

- (1) 供应商是否为该商品长期稳定的供应商?
- (2) 供应商的产品质量是否有长期保证?
- (3) 供应商是否有具体的售后服务措施?

8. 供应商的历史表现和成长性

- (1) 供应商过去的表现如何? 名声好坏?
- (2) 供应商的市场增长率如何?
- (3) 供应商是否一直在不断成长?
- (4) 供应商的新品开发能力如何?
- (5) 供应商的市场推广能力如何?

企业采购中的 8 大陷阱

企业信息化采购要留神 谨防八大陷阱

信息化不是做游戏，一个信息化项目的失败很有可能牵动到企业自上至下的各个环节，更危险的是除了让企业损失大笔投资外还可能让企业因此一蹶不振。也正是因为如此，CIO 们大都“精明”的给厂商规定 N 条看似苛刻的条款，认为这样既能约束厂商行为也能保护自己的权益。可老话说“买的没有卖的精”！这话还真没错，看看满街上当受骗的人吧，难道都是因为买家

没有规定那 N 条苛刻的条款？

小心！你身边的各种信息化项目，可能隐藏着种种采购陷阱！

撕开假钦差大臣的面具，看破厂商布下的新品糊涂阵，识破滥竽充数的假货水货，跳出冤冤相报何时了的怪圈，远离为了钓大鱼放出的长线……掌握好本栏特约作者提出的几大诀窍，绕开信息化陷阱，不是件难事！

有了授权协议，代理商就成了各大原厂的钦差大臣。你怀疑过钦差大臣的身份吗？

假钦差大臣

“明天就要交标书了，BMI 还没给授权呢！”“把上次那个找出来，扫描进去再用 shopphoto 改一下，打印出来暂时充个数！”

按照常规，用户发标书时多会明文规定，竞标 SI 在交标书时必须同时上交应标产品的原厂商授权书。这是一个保证，保证 SI 如果中标，提供的主要产品是真货。因为，这牵扯到产品质量和产品售后服务的问题。

这对于 SI 来说，是一个约束。有时候由于时间来不及，或者与原厂商没有谈好折扣，SI 没准就先做一个假的授权协议去应标。一般这种假的授权比较乱真，夹在厚厚的应标方案中，用户不仔细看，经常看不出来。

而一旦这个 SI 中标后，就有了尚方宝剑，拿着中标的合同与原厂商谈折扣，补真的授权协议，这时原厂商只好接受，让 SI 顺利拿走折扣，拿走授权。

乍看起来，这些对于用户来说没什么损失，用的也是真的，价格也没涨。顶多就是 SI 多赚了点钱，可是那是从原厂商手里

抢来的，跟自己也没关系。但是，注意一个细节。折扣，并不意味着真的只是在产品上有折扣，很多时候，折扣是以牺牲服务为代价的。

其实，很多用户已经在标书里明文规定要写清楚服务内容，但是他们并没有完全意识到服务的重要性。所以，至于是一年免费上门服务还是三年免费，他们并不是很在意。这就让 SI 钻了空子——我用低价中标，然后在服务上找回损失。

追本溯源，这种服务的折扣是假资质造成的恶果。资质认证不足，说明 SI 没有做好充分的准备，急于拿单，而没有考虑自己的职责和任务，尤其是压价导致服务质量的下降，甚至在细枝末节上做手脚。可以说，这是说，这种以假乱真空子小危害大。

选择供应商：该做的 vs. 不该做的

所有的供应商都说自己才是为你提供这个新系统以及进行整合、维护的最合适人选。在辨别谁是真正合适你的供应商时，哪些工作是该做的？

你刚刚赢得了一场非常艰苦的“战斗”：你将负责在公司现有的网络架构中建立一个新系统。现在你又将面临一个新的棘手问题：如何选择供应商。这个项目的成功——也就是你的成功——将主要取决于是否能够选择真正合适的供应商。

如同其他任何“战斗”一样，选择供应商这场“战斗”也不可能没有一个策略。George Kondrach 是 Innodata 公司的执行副总裁，该公司的客户包括 IBM、McGraw-Hill 以及 LexisNexis 等知名企业，而 Ian Jarman 是 IBM 的 eServer i 系列产品市场经理。他们见过很多技术主管选择供应商的方法，其中有些方法十分有效。

该做的工作 Jarman 和 Kondrach 筛选供应商的方法的列表很长，但是这个列表中的每一条都提出了一个很好的意

见，这就是 Jarman 所说的“用更广泛的”眼光来挑选供应商。如果你找到了一家有“宽度”的供应商，你就找到了能够帮助你提供计划、产品、实施和支持的人，他们能够帮助你取得这个项目的成功。为了找到有“宽度”的供应商，Jarman 和 Kondrach 给你如下一些建议：

(1) 对你的整个商业策略要有充分的理解

为了让供应商能够理解你的整个商业策略，你起码应该有一个商业策略。换句话说，不要什么工作都由供应商来完成，例如为现有的网络增加一个文件系统。“不要购买一些现在已经很便宜的东西，” Jarman 表示。“我们不做。我们不会去寻找今天已经很便宜的冰箱。我们要寻找一些能够更加持久的东西。”

Jarman 回忆说，有一个客户曾经把大量无用的功能，杂烩式地添加到现有的网络中，可是却对于这个网络需要完成的任务和目标不清楚。“有些功能可能给你带来很大的浪费，”他表示。“有一个清晰一致的策略是非常有帮助的。”找一个已经了解现有网络，甚至曾经建设了现有网络的供应商是个非常好的选择。这样，IT 经理就可以和一个已经建立了联系的供应商打交道，而这个供应商也已经了解了这个部门的总体目标和策略。

(2) 深度

“不要从那些只依靠一个人完成工作的供应商那里购买服务，” Kondrach 表示。“如果在一个特定的环境里没有太多选择，你还不不如出去雇佣一个人来做同样的工作，这样会便宜得多。”而同时，风险却是一样的。

特别要注意躲开那些声称将由某个人负责这个项目的供应商，你应该选择那些依靠多个人完成工作的公司。这意味着如果有人离开，其他的人同样能够完成他的工作。

(3) 不要选择那些给员工过多压力的公司

你应该要了解供应商的员工是否被压榨得太厉害了，Kondrach 表示。很多供应商雇佣了一些非常好的员工，但是却规定他们要达到不现实的“工作时长”。“他们希望员工的时间 90% 甚至 100% 都在产生可见的效益”，他表示。“这就意味着这些公司的员工没有任何时间——除非是他们的私人时间——能够被用来坐下思考一下他们的工作，并学习新的技术。”

“很多 IT 公司通过从员工身上不断获取收益的方式把员工榨干了。”这可能导致员工频繁的流动，这是采购人员需要注意避免的。

(4) 解决问题的能力

“如果一切顺利，任何人都能干好工作”，Kondrach 表示。“你需要了解的是这些人会如何处理可能出现的问题。”Kondrach 把这种能力比喻为在狩猎比赛中雇佣最好的向导。“任何人都可以举着来复枪走进丛林，”他说。“可是有多少人能带着猎物活着回来？”

了解供应商在你的项目中解决问题的能力并不是件轻松的工作。毕竟，每个供应商都会告诉你他们拥有最好的解决问题的能力。Kondrach 建议你向你未来的供应商问下列问题，它们能帮助你了解该供应商处理问题的实际能力。

“你以往在类似的项目中都遇见了一些什么样的问题？”

“你以前是如何处理这些问题的？”

“你以往都能够按时完成项目吗？”

“你以往都能够在预算范围内完成项目吗？”

(5) 选择有实力的供应商

“想想 Yugo，”Kondrach 表示，1992 年大量南斯拉夫廉价轿车涌入美国。很多人在第一次听到 Yugo 轿车的时候就购

买了它，而现在那些购买 Yugo 轿车的人已经得不到任何服务了。对于这些购买轿车的人来说，如果当初能够选择一家已经有一定知名度的供应商来说，就能避免这样的损失。

对于 IT 供应商采取同样的策略可能会比较困难，因为这个行业目前还比较年轻。Kondrach 建议选择那些已经有几年历史、并且口碑良好的供应商。

但是，Kondrach 警告说，即便是已经有几年历史的供应商，也可能有了渐渐衰退的迹象。注意避免那些“在技术上还在哑哑学语”的新手向你兜售那些“不成熟的计划”，即使这些策略听起来也很不错，他说。“IT 项目不会因为仅仅有个好的策略就可能成功，” Kondrach 表示，“项目的成功，是因为有人能够把这些策略实现。”

选择供应商：该做的 vs. 不该做的(2)

(6) 适应性

对于供应商来说，这意味着能够在项目实施过程中根据环境的变化做出调整。“你最不想看到的就是供应商只按照命令做事”，Kondrach 表示，“你需要的应该是那些能够超越项目本身进行思考的供应商。”

例如，一旦一个项目已经启动了，如果供应商发现有一项新技术能够更好地完成这个项目，供应商就应该能够做出调整。Kondrach 表示，你应该选择那些能够把新技术带到你办公室来，并且知道如何把它们同整个计划糅合起来，从而完成你整体目标的供应商。而应该淘汰的供应商是那些仅仅因为双方没有规定，就对新技术视而不见的公司。

(7) 选择适合的供应商

“人们倾向于那些同自己内部价值系统合拍的供应商，”Kondrach 解释说。寻找这样的供应商很困难，尤其是对于那些仅仅根据供应商所请的午饭或所赠送的 T 恤进行选择的

客户更是如此。

但是，对于上一个项目合适不一定这次也合适。要确保选择那些不仅仅对于公司，还要对于项目合适的供应商。

(8) 检查支持协议

缩小可供选择的供应商范围的一个方法是只考虑那些能够提供比较好支持的公司，当系统出问题，好的支持就显得格外重要。“所以要问问支持服务”，Jarman 表示，“他们是会在出问题的第二天才提供服务还是会提供 7x24 的服务？”无论购买的是软件还是硬件，这都是非常重要的。

(9) 了解你的升级选择

Jarman 表示，他的公司在全球拥有 21 万的用户在使用 i 系列或 AS/400 系统。“这些用户都非常喜欢升级他们的机器”。当然，他们有理由这样做，今天的网络可能在几年后就会变得过时。

“这就是为什么你应该有一个 3-5 年的规划”，Jarman 说，“当然，每个人都会说你可以升级你的软件和硬件，但是这些话的可信程度却各不相同，这取决于你所选择的供应商和服务。”有远见的 IT 经理只应该选择那些同样关注未来的供应商，只有他们能够在客户做好准备后就立刻升级系统。

(10) 保持简单

Jarman 建议，寻找提供可升级解决方案的供应商，对于每种技术，只选择这一领域内顶尖的供应商。反之就会在网络上引起混乱，并且增加供应商的数量。“如果你真这样做了，你很可能迷失在多种技术中，你将不得不应付多个供应商”，Jarman 表示，“如果你能理解所有这些不同的技术那就当然没有问题了。不过这可不是一个解决问题的简单方法。”

不该做的工作 作为厂商代表，IBM 的 eServer i 系列产品市场经理 Ian Jarman 表示，他所见到最大的错误是“就事

论事选择供应商”，也就是只根据一个标准来选择供应商，就好比只按照处理器的速度来选择系统，这是非常错误的做法 Jarman 表示：“这会使你看不到全局，”他解释说。“你必须去了解一个厂商是否能够满足你商业过程中的所有需要。”

* Kondrach 认为的“不应该做”的工作包括：

不应该仅仅考虑价格：不要过分注重价格，记住“一分钱一分货”的老话。

不应该相信讨人喜欢的回答：如果一个供应商没有看见任何问题，如果一个供应商保证会一切顺利，那你就该赶快逃跑了。Kondrach 表示，如果供应商不准备现在和你沟通问题，那么他们以后也不会。

如果供应商立刻接受了拒绝，就不应该再去找他：Kondrach 认为，有一些供应商“在被拒绝的时候的态度类似于参禅”。这些供应商坚信，那些对他们说“不”的客户将来会发现自己的决定有多愚蠢，而且这些客户会回来苦苦哀求的。“他们的想法是‘客户会回来的’”，Kondrach 表示，不要回去，无论采用什么方式。

采购人员如何谈判

一个成功的谈判应做好两个部分工作，第一部分是了解谈判的过程，第二部分是进行谈判准备。谈判过程包括理解谈判的定义和目的，何时进行谈判，有效谈判有哪些障碍，成功谈判者的特点，推动谈判的技巧，和谈判中的洞察力。谈判准备包括了解对方的意图，确立你和对手的地位，确定关键问题之所在，制定谈判战略和战术，以及合理地组织。

第一部分：谈判过程 谈判的定义和目的。谈判的定义是双方达成互相满意的共识，所以双赢也就成为谈判的目的。

何时谈判。从买方来讲以下五个因素会导致谈判发生。

(1) 至少两个以上供应商 (2) 卖方有意介入 (3) 有了清楚的规格 (4) 投标者间存在差异 (5) 采购额大到足以涵盖竞标成本。

成功谈判的阻碍。(1) 个人风格与谈判抵触 (2) 以前和对方有过矛盾 (3) 认为谈判是输和赢的关系 (4) 为了"赢"将谈判延续得太长 (5) 谈判方权限不足以达成协议 (6) 将复杂的问题简单归结为"输赢"问题。

成功谈判者的特点。包括计划能力、清晰而敏捷的思路、有强烈成功干、对他人意见的采纳能力、自制力、了解人性、善于倾听等等。但所有这些都需要经过不断的训练和实践以及团队人员的互相补充。

推动谈判的技巧。第一个是吸取以往的教训，对刚完成的谈判进行小结，哪里成功，哪里不对，哪里要改，对方如何，这对以后都有帮助。第二是小组会议，它可用以解决谈判小组内的分歧，对战略战术修订。如是一人的谈判，你可安排让人叫你接听电话，或告诉对方时间有限，晚点再答复。

谈判中的洞察力包括制造良好的谈判气氛和跨文化问题的处理，这里跨文化还指对不同行业和市场理解。

第二部分：谈判的准备 这里要指出的是与对方以往的接触以及将来的合作前景都是重要的考虑因素。另外，如果没有充分地准备，即使口齿伶俐、能说会道也只能收效甚微。下面列出谈判准备的八个步骤。

1.分析对方的方案。评估价格、运送、规格、付款和任何与你的要求有出入的地方。记住对方的方案往往是对他们有利的。

2.确立自己的目标。具体定下你的价格、质量、服务、运送、规格、支付等要求并写在纸上，而不是跟对方说"你尽量……"。

3.定下方案。对每个问题要定出最佳方案、目标方案、以及最坏的方案，这可帮你制定相应策略。

4.分析对方的地位。你同样可估计一下对方可能的地位，这易于预测其谈判策略。至此你可以大致感觉出谈判的尺度范围。

5.确定和组织问题。现在可以组织问题，并列双方在各个问题上的相同和不同之处。要记住每个争论点都要有可靠的资料加以支持。

6.计划你的战略和战术。三个实用战略是 A) 避谈本方立场，先是试探对方观点。这往往用于对方很想达成协议，而自己又缺乏足够信息。B) 直接讲出你的最理想方案。这通常用于你已了解对方的方案。C) 讲出你的最理想方案，紧接着讲出你的目标方案。这往往用于当你处在弱势但又有能力说服对方的时候。战术的合理利用能使计划成功实施。这些战术包括：1) 将问题按重要性排序 2) 聪敏的提问以得到尽量多的信息，而不是"是"或"不是"的回答 3) 有效地听 4) 保持主动 5) 利用可靠的资料 6) 利用沉默，这可使对方感到紧张而进行进一步的讨论 7) 避免情绪化，这会使谈判对人而不是对事 8) 利用谈判的间隙重新思考，避免给对方牵制 9) 不要担心说"不" 10) 清楚最后期限 11) 注意体态语言 12) 思路开阔，不要被预想的计划束缚创造性 12) 把谈判内容记录下来以便转成最终合同。

7.选择谈判团队。选出队长，其他成员必须明确自己的任务并支持队长。

8.定出谈判的议程。哪些问题要讨论、谁来讨论以及会议的流程都要预先确定。记住把主场设在自己一方总是有利的。而且要确定谈判对手有否决定权，必要时可以直接问对方的权限。

以上的讨论对谈判专家是一个回顾，对新手是个起点。上述技能的应用要根据个人风格和具体情况而定。无论是正式或非正式的谈判，本文提供的内容都能帮你提高谈判的效力。

供应商如何为洽谈准备

过去的一年里，我们接手了大大小小数十个 sourcing 项目，有近千供应商被推荐给了世界各地的买家。然而，获得推荐只能算作获得了参赛资格，买家会依据推荐名单继续层层筛选，最终仅数十个供应商能获得订单。推荐名单中很大一部分供应商在

和买家初次洽谈之后就没有了下文。这时，人们往往会把失败的原因归结为价格因素，质量体系不合要求，物流方案不完整等等。诚然，这些硬指标从根本上决定了买家对供应商的判断。但我们在开发供应商的过程中，挑选供应商的依据就是各买家自己的供应商评估体系。换言之，在推荐名单上的供应商已经符合了采购商的硬指标，实力上也不会有太大悬殊。那么，问题究竟出在哪里呢？经过多次和买家的交流，我们发现，洽谈准备工作充分与否对洽谈的成功起了至关重要的作用。供应商们最容易犯的错误就是把洽谈准备看得过于简单，使得准备工作浮于表面，在很大程度上降低了洽谈效率。通常来说，洽谈准备工作至少应该包括以下三项基本内容：

一是让公司宣传资料完整且有针对性 所谓“完整”，必须包含企业简介和产品目录、各种质量认证以及企业营业执照的复印件。其中，企业简介除了对企业历史、地理位置作简要介绍，最重要的还要能够说明工厂生产情况，包括流水线、雇工人数、研发人数、产能以及所获得的各种认证，同时还要列出大客户以及合作案例。如果说企业的简介好比一个人的应聘简历，合作案例就等同于工作经验了，而很多企业简介中最容易被遗漏的恰恰就是这个核心部分。很多供应商呈现出的宣传资料都堪称装帧精美，可细看其中内容，大多是在大谈特谈企业发展史和企业文化，而忽视了买家真正想了解的关键信息。须知，只有完整的信息才能让买家确认供应商在未来的生产中是否胜任。完备简介的同时，供应商还需准备一份有针对性的产品册。经常会看到一些供应商在洽谈时带去了全部系列的产品册，其中甚至包含很多和采购标的完全不沾边的产品。也许他们最初目的是为了展现自己的综合实力，但结果恰恰起了负作用。这样做不仅掩盖了供应商的真正的优势，还可能令买家对该供应商的专业性产生怀疑。此外，供应商还需在资料中附上各类认证以及营业执照等材料的复印件，绝大多数买家在初次洽谈时往往不会对此做出明确要求，但我们还是建议供应商备妥为佳。资料的完备周到不仅能为企业形象加分，也是供应商对洽谈诚意和诚信的表现。

二是供应商在洽谈前必需“知己知彼”就我们以往接触的案例来看，供应商派出的洽谈代表真正“知己”并不多，或者报不出近三年的销售额的数字，或者在解释制造工艺时词不达意，又或者使用了太多诸如“可能”、“也许”、“我不清楚”之类的字眼。当供应商在洽谈中有两个以上问题回答不出，基本上可以算作“出局”了。我们的建议是供应商在洽谈前要对买家可能提出的问题做充分估计，对自己生产、销售、物流乃至整个供应链上的基本信息都应了然于心，同时还要明确自身在同业中的强势所在。如果销售人员无法做到上述要求，那么负责生产的人员，比如质控人员，也应出席洽谈，这点对从事工业制造的供应商尤为重要。“知己”的同时还需“知彼”。知彼包括两个方面：一是对采购商及其采购标的尽可能多地了解。最简单的办法就是浏览采购商网站，通过浏览网站去了解买家的背景，从而知道采购方面的倾向性，以便在洽谈中“投其所好”。举个例子，某采购商在网站突出“绿色环保”的主题，标明这是自己产品的特色和生产宗旨，那么供应商在洽谈中就应该重点介绍那些采用环保材质的产品系列，或者强调自己是如何严格控制生产过程中的污染，切实履行 ISO14000 标准的；二是对“人”有初步了解。洽谈前要对洽谈中买手国籍、人数、大概职位等信息一一了解，相应地派出己方的合适人选，并依据买手人数携带足够数量的企业资料。相信，“知己知彼”的洽谈，方能百战不殆。

三是注重礼仪，讲究细节 洽谈是公司和公司之间的对话，也是人与人之间的互动。供应商代表的言行举止虽然不在买手评估供应商的标准之列，但或多或少会影响到买家的判断。笔者曾听过这样一个例子，某供应商代表在赶到洽谈现场时，脖子上居然还搭了一条毛巾。如果说是因为天热，一路匆忙忘记取下尚可谅解，但此人在整个洽谈过程中都“舍不得”扯下这条毛巾，还不时地用一个毛巾角扇风。这个失误最终成了致命伤，因为接待该业务员的买手无论如何也不肯相信他来自一家正规企业。这个例子中，合乎商务礼仪的做法是提前一刻钟到达。供应商不仅因此可以从容整修仪容和安定心绪，还方便了对方的弹性安排，如果买手此时空闲下来便可以提前进行洽谈，同时自己

对此次洽谈重视程度也得以充分体现。类似供应商需要注意的商务礼仪还有很多，在此不便赘述，唯一需要强调的是：供应商如果要真正做到和国际接轨，首先要修好这门“必修课”。另外，供应商还得学会通过细节为自己加分，这些细节往往被认作是周到、严谨的体现。这方面值得借鉴的例子很多，比如有的电子元件厂商将不同型号的微电阻做成实物样品板，粘贴在产品目录的插页上，产品说明因而变得更为直观。有的供应商还在产品册中夹入光盘，让买手不用上网也能浏览自己的网站，查找所有的产品信息。还有的因产品体积较大不方便带样的供应商，会在洽谈时带上一个微缩模型，让自己的讲述更为直观。细节上的重视费力虽然不多，却极易博得买手的好感，加深买手的印象，让自己在众多竞争对手中脱颖而出。

“如何提高洽谈的成功率”是我们最常被问到也是最难回答的问题，影响成功的因素很多也很复杂，绝不可能三言两语以蔽之。但可以肯定的一点就是：机会只给有准备的人。供应商们不妨从准备工作着手，彻底消除可控的负面因素，成功几率自然也就提高了。