

采购管理及战略采购(笔记)

本课程的主要内容

- 1 战略采购、采购管理的概念
- 2 采购部门的地位与作用
- 3 采购物资分析
- 4 供应市场分析
- 5 供应商分析
- 6 供应商的选择与评价

案例一、二讨论

- 7 供应商的认证管理
- 8 供应商的管理

供应商的绩效管理

供应商合同管理

供应商数据库管理

供应商关系管理

- 9 采购流程的合理化设计
- 10 采购成本的控制

案例三讨论

- 11 采购技术与招竞标实务
- 12 采购谈判原则技巧
- 13 采购合同管理
- 14 采购人员的管理与培训
- 15 采购风险控制
- 16 采购审计

案例四、五讨论

一 战略采购与采购管理的发展

世界企业向两个方向发展：一是集团化一是专业化

采 购 战 略

- 采购组织的中心化和全球化
- 全球性采购组织
- BUY/MAKE decision
- 战略外包和分包
- SUPPLIER EARLY INVOLVEMENT
- 电子商务和电子采购

采购组织的中心化和全球化：

·采购如此重要，既要面对生产，同时要满足市场和客户的要求，构建一个高效的能发挥作用的组织，必须能整合内部的和外部的资源，必须是全球化和集中管理的。对跨国公司和大型采购组织，选拔一流的采购人员，建立完善采购流程和制度，利用最新 IT 技术和系统，以形成强大的采购组织是完全必要的。

采购职能的变化与战略

作 用 职 能 战 略

出定单 关注交易 流程、控制

谈判降价 商务型采购 团队、区域谈判、集中采购、成本管理

总拥有成本 协调综合采购 供应商及采购的早期参与、采购战略

支持企业核心业务 战略采购 集成采购战略、供应链管理、解决方案、项目管理、战略管理

采购战略的发展

现 在 发 展 战 略 原 则

日常操作/执行 客户满意、供应商管理、物品采购专家组、市场机智

业务流程重整以向客户提供增值服务、获得竞争优势

行政管理、减少采购资源 流程增值、资源增值 构建组织力量 提高效率和价值

减少手工操作和重复作业 自动化、系统化、 无纸化办公、自我服务

模式

战略外包和分包：

·针对公司和客户需要，对自身关键性材料或服务的需求进行战备部署，与认证的供应商结成战略伙伴，在研究开发阶段进行合作，以减少制造中的意想不到的问题，共同面对市场的竞争与挑战。

·对自身没有能力做或虽有但成本高于业界水平的，可考虑外包。

购买和制造的决策：

·制造与购买的决策是财务决策的重点。随着供应商队伍的专业化发展，聪明的购买可以节约开支，取得市场上的购买优势。

(PPCA GPCA) 近来，对设备的采购有另一种趋势，即以租代买。如办公设备、IT 设备等。

·对于许多的服务如维修、保安、清洁、复印、班车等都可以外包出去，可以节省大量的开支和人工。

电子商务和电子采购：

·公司内部采购网络

·采购信息管理

·采购规章制度管理

·采购人员培训管理/绩效管理

·供应商资料及表现查询系统

·合同在线查询

·采购价格信息系统

·内部申请的在线申请和审批系统

·采购宴请自动生成采购定单

·定单在线发给供应商，供应商发货后转为发票，在线发给供应商

·公司确认收货的数量和质量，可以通过电子付款给供应商，实现电子采购的全过程。

3 采购内容的定位和策略

·采购物资的定位

·采购内容的分类：生产、服务、承包（客户服务型）

·采购区域：内贸和进口（外贸）：有许多物品并不一定内贸产品就是成本低。

·采购方式：直接、间接：对生产型采购来说，直接从原产地购买是对的，但对比如办公用品等则也许采用间接采购也许更有效。

·采购物品规律：货量、周期、金额、质量要求等

·采购内容的定位和策略

·1 合理定义所用材料/零件的属性。

·2 供应渠道：自产/集团内或外协/购。

·3 定义成本内涵和阶段目标（短/中/长）。一个企业在一个产品初期推出时，其价格是由市场或竞争对手决定的。企业必明确在多长时间把成本降到什么程度才能把原来多付出的收回来。

·4 定义完成任务的人员安排和投资计划。

·5 分析主要障碍和需要的支持。

·采购内容的市场定位

·1 采购内容的分类

量大价低项目 战略性物资

低值需求小 重要关键项目

数

量

金额=单价×数量

※ 重要关键项目：指量小但单价高的，一年采购数量很少，但单价很高，如固定资产投资，设备、生产线等。

※ 战略性物资：价高量大的物资。

·采购内容的市场战略

·2 采购的战略

对量大的物资：“汇总/整合”

竞标采购

寻求最低价

行业标准

对战略性物资：“结盟/伙伴”

稳定和长期共存

互惠互利的合作关系

购内容的市场分析

重要 (bottle-neck) :“重新定位”

·风险分析

·供应保障分析

·尽可能标准化

·寻找替代品

低值量小：为减少行政/后勤成本上升，应尽量采用间接采购

采购的重点：大金额，占企业采购金额 80%以上的采购活动采购的重点。其计算方法是：从最大金额的那张订单开始，一直往下排，并进行累加，直至累计金额达到采购总额的 80%为止，以这其中的最小一张订单为线，凡是达到或超过这张订单金额的所有采购活动都必须采用采购技术，如竞等。

四 供应市场分析

·从客户角度为整个供应定位

- 1 定义客户/市场要求对公司业务的影响因素
- 2 评估这些因素对公司的影响并分析和打分
- 3 评估供应市场的复杂性并评估打分
- 4 为公司的供应定位

·市场要求对内部影响力

- 1 实力 (15%) : 技术、技巧、专利
- 2 服务 (10%) : 24H 服务
- 3 质量 (15%) : 产品设计、失效率
- 4 时间 : 提前期
- 5 成本 (50%) : 产品设计成本、产品报价、维护费

·供应市场的复杂性----供应风险

- 对供应商的资本要求 (资本要求越高, 复杂性越低)
- 对转移到另一个供应商的成本 (转移越难, 复杂性越高)
- 后向一体化的难度 (难度越低, 则复杂性越低)
- 供应商竞争 (竞争者越少, 越复杂)
- 产品的标准化程度 (标准化越高, 复杂性越低)

·对采购者生意的重要性

·供应市场分析

·市场调研 (Market intelligence)

·现存供应商分析

·未来供应商分析

·几个关键问题

·1 谁是我们供应市场的领导者？

·2 我们打交道的是合适的吗？

·3 他们的竞争性如何？

·4 如果我们依赖于一两家供应商，公司会有什么风险？

五 供应商分析

我们要在前面分析的基础上对供应商进行分析，以选择满足要求的供应商。

供应商分类

·供应商的分类：按销售额和多样性来衡量

· 销售额

专家级 行业带头人

小型集成/成套低产 脆弱

多样化 (地区+产品)

根据上面的图表，我们可以把供应商分为四类

第一类：产品少，产地少，产品分布范围窄，我们称之为小型，主要为其他公司配套。

小型低量无规模：灵活，但增长潜力有限，主要为当地市场。

第二类：产品销售范围广，品种多，产地多，销售量大，我们称之为行业带头人。

特点：产品种类很宽，在很多地方设有工厂，销售额稳居业界前列的行业领先，财务状况好，在世界范围内都有很强的竞争力。

第三类：产品品种少，产地少，但销售量在世界前列，我们称之为专家级供应商

专家型供应商的特点：长期生产几个产品品种，生产规模很大，经验丰富、成熟，成本有控制，对这个行业出现的各种问题都很清楚，竞争力很强，市场很广大。

第四类：品种杂，在很多地方建立了工厂，但销量没有他们预计的那么大，为脆弱型供应商。

特点：常成为其他企业购并对象。是可以培养的。

如何打分？

从销售额和产品多样性等

销售额：(结合行业来确定,比如 IT 业可能就是几十万美金为档)

<500万 0

=5000万 5

>5亿 10

多样性

·地区多样性：:欧洲、美洲、亚太地区

一个地区，一个工厂 0

一个地区，大于3个工厂 3]

二个地区，一个工厂 4

二个地区，大于三个工厂 6

三个地区，一个工厂 7

三个地区，三个工厂（每个地区） 10

·产品的多样性

一个产品 1

二个产品 3

三个产品 5

四个产品 8

五个产品 10

供应商的选择和评价的过程

·目的：确认、筛选出最好的供应商，优化供应商的结构，提高我们的竞争优势。

·选择和评价的过程：

从质量影响因素来看：

第一层：达到技术及质量要求。

第二层：优选或首选

选择要用数据来说话

·1 实力（15%）：技术、技巧、专利

·2 服务（10%）：24H服务

·3 质量（15%）：产品设计、失效率

·4 时间：提前期

·5 成本（50%）：产品设计成本、产品报价、维护费

实力 (15%)

1#供应商 2#供应商 3#供应商

研究开发

新产品研制

公司可以利用的资源

多外工厂

成本控制

下包管理

计划灵活性 (紧急状态)

后勤工作集成度

创新能力 (产品, 过程)

平均 (M)

WeightXAverage

合作/服务 (15%)

1#供应商 2#供应商 3#供应商

供应商管理层的承诺

质量反应速度

销售服务

行政服务

商业道德

对问题反应

股权结构

对改进工作的兴趣

对防范问题的反应

对讯问的反应

平均 (M)

WeightXAverage

质量 (20%)

1#供应商 2#供应商 3#供应商

拒收

质量保证程序

下包商管理

ISO9000

ISO14000

TQSR

平均 (M)

WeightXAverage

注：TQSR：

反应时间 (10%)

1#供应商 2#供应商 3#供应商

按时到货

供货周期

JIT

推向市场的时间

平均 (M)

WeightXAverage

总成本 (40%)

1#供应商 2#供应商 3#供应商

最小总成本

降低成本计划

平均 (M)

WeightXAverage

总结果

	1#供应商	2#供应商	3#供应商
实力 (%)			
服务 (%)			
质量 (%)			
反应 (%)			
总成本 (%)			
总结果			

第三层：验证/授权

- 1、确认评估级别和标准
- 2、评估供应商
- 3、解释评估原因

九 采购流程的合理化设计

好的流程包括的内容

采购流程

采购流程应该包括从公司决定化这笔钱开始。采购活动要经得起审计。

·内部申请流程

·内部审批流程

·采购流程

·定单和合同的形成

·付款与验收流程

在企业困难的时候，为了不让供应商催款而不与供应商不签合同是不合适的。因为这同时也失去了当公司利益受损时索赔的条件。

·文件控制流程

·内部审计

·外部调查

授权管理

我们讲一个基本的概念，就是谁有权花钱：两级批复。必须有财务授权和采购授权的人签置的文件或合同。任何缺少这两部分的行为都是损害公司利益的行为。

·财务授权

公司任何采购必须有财务授权。

·采购授权

·法律授权

·其他授权：如运输授权等。

所有人授权都是公司权力的体现，不能有任何超越授权的行为出现。

采购流程的设计

·目的：满足申请人的要求，控制成本、确保质量、服务、交货符合公司的各项规定。

·控制点：节省开支、符合公司规定、无道德品质方面问题、供应商管理、无未经授权的采购（BY——PASS）

采购员不能拒绝任何经批准的采购申请。采购部有责任保证任何一个采购都是经过批准的，合乎公司规定。

对违反采购流程的行为不能听之任之，要能够很好的去发现并控制。

采购申请的审批

·公司内部的规定：

所有的采购都应有商业的理由。必须经一定部门的批复。对一些特殊的采购，有一定的规定：

固定资产的购买：财务处

融资租赁、不动产的购置：需要有不动产、财务总监甚至总裁的批复。

集团内购买：对集团内有的产品应在一定的范围内优先购买（可以高于市场价格）

涉及竞争对手的采购：法律部门

涉及知识产权、专利、软件等

涉及大型项目转包性外购

涉及进出口/转口贸易/保险/财务/HR 等

·采购申请的批复权限：各级部门经理、财务经理、总经理及董事会的权限

·采购申请人的规定：如生产计划负责材料申请，生产部门负责设备及辅料，HR 负责招聘费用等等。

采购部门应该有这份授权表。采购部门应与人事部门及时沟通，得到这份最新的名单。

采购流程

·PR 的接收与审核

·专人/记录/汇总

·分发/登记/询问

·采购员的分工

·按支持部门分；

·按购买的物质品分

·按负责的区域分

·当一个采购员拿到一个经批准的采购申请，采购员应该怎么做呢？

·采购的重点：高于某个界限：必须适用采购技术。

·竞标/竞争性评估/价格比较/供应商的早期参与/客户指定/产品授权/唯一来源

·采购成本降低目标：假如价格超过某一水平。

·在量化考评的合格以后供应商需填写有关表格及提供商业执照等

·输入计算机中的供应商计算机

·与供应谈判，确保他的质量和交货都能满足我们的要求。

·供应商选择综合表：要阐明选择的原因（见上）并证得上级的准

·阐明的原因必须有明确的文件支持（如传真报价，E-MAILP）等，必要时要有申请人及其经理的签字。

·供应商信息调查表（含财务信息等）要有财务部门做的资信调查。

·出口限制性国家名单，标书签发，赢/败标通知书的签发。（应由财务经理签

发，而不是由采购员来签发)

- 紧急/特殊需要下，价格居高不下但不得不接受的情况，需向上报批。
- 如涉及外汇金额超过一定数量，需报财产/财产/金融/财务部门审批
- 假如合同涉及竞争对手，知识产权，特殊条款，需报法令部门审批。
- 有授权的采购员应在经理批复合同前在有关支持文件/PO 上签字。
- 经过授权经理签字生效的 PO/合同，应首先传真给供应商，正本邮寄供应商，财务、收货人（库房或申请人）及采购存档。注意：给库房或早申请人的这联不应注明价格。
- 请供应商确认合同的收到并确认接受合同的全条款
- 有时我们需要和供应商签署不扩散（比如转让技术等）及保密合同
- 必要的时候供应商催货；有预付款要事先安排和报批。
- 生产用品收货应由库房管理，质量保证部门等的认可。
- 内部货品及服务的签收要由申请人及其负责人签字。
- 验收：生产部门、质量部、工程部、报验/库房
- 入库：库存管理负责输入系统
- 质量/数量投诉：采购在接到来自质量或库房的报告负责与供应商联系确认索

赔、补偿等事宜。

·确认无误，准备付款。

这是一个流程的基本条款，下面来谈一下付款条款。供应商担心收不到款，我们也担心收不到货。这些都很正常。商业信用和银行信用。银行信用要付出较大的成本。

付款条款与流程

·付款一般为货到验收付款，预付小于 50%。

·国内贸易一般为人民币，期限为发票 30 天。

·对生产部门，质量检验部放行、库房验收报告是付款的前提。

·对提供服务，申请人必须确认收货方可申请。

·申请付款日期要看发票日期和付款条件。迟付和早付都是不恰当的。

职责划分

·申请人、采购人，付款人，收货人分开

·任何部门或个人均不得兼管上述两项职能。

·特殊情况须请财务总监或总经理或流程控制部门批准并且定期检查风险是否在可接受的范围。如果一个企业很小，那就要评估，人工费用和不分开带来的潜在损失哪个更大，如果人工更大，可以暂时兼，但随着公司的发展，就应及时分开。

无授权采购 (BY-PASS)

·定义：没有采购部门参与也没有得到内部负责人的授权批准的对供应商的承诺。

·危险与损害：造成直接经济损失，破坏与供应商的关系，损害公司的形象，有潜在道德的问题。

·防范：1 NO PO，NO WORK，NO PAYMENT。（没有订单就别开始工作，没有订单就不付款）。2 供应商管理，无 PO，无付款。3 对犯规者及其经理进行批评教育。对累犯要请出公司。

总 结

·采购部门是采购流程的 OWNER（所有者）。好的采购流程能很好的保护采购人员。采购人员应很好的去维护它。

·采购流程要体现采购活动的增值性。

·采购流程要在控身范围内尽可能提高效率和反应能力。降低 TURN AROUND TIME（从一张申请到订单的时间，一般不超过一周时间），提高内部客户满意度。

·采购流程对供应商要透明。

十一 采购技术

招标、竞标基本原则和技巧

在我们传统的采购活动中，我们没有系统的采购技术。基本就是货比三家。货比三家是不是采购技术呢？以前我们一般都通过电话簿，了解几家公司来采购。货比三家是不够的，因为很多产品，不止三家，而且我们不知道厂家的生产成本，是可笑的。我们应该科学的评价传统的采购。采购技术和采购谈判混淆。

采购技术是通过了解供应商和产品技术来取得具有竞争性的价格。

我们要有能力识别供应商的投标的技巧。案例：轮流坐庄法。如果不能被发现，将使招标失败，并使公司受到损失。我们可以借鉴发达国家的一些经验。在采购技术上，除了招竞标之外还有其他什么采购技术。并不是什么都可以用招标的方法。

案例：交换机---第一次为西门子---第二次为北方电讯：使用人员的培训。矛盾？招竞标并不适合所有的采购。

西安的一个案例：招竞、标没有效果。不能只学了形式。

这两个案例说明，认识到局限性，掌握他的关键，第三点是要保证招、竞标的公正性。

采购技术总述

竞标

竞争性评估

歌剧院的设计方案，价格不是最主要的指标。

价格比较

深圳买运动服。比较的内容很重要，而是现在供应商的报价与一定时期内，相同内容的采购，这个成功的采购，可以用任何采购技术取得的。要点：一是过去的经验是一个成功的经验。外国人打的案例（失败的经验）。过分的相信自己的杀价是盲目的自信。第二个要点是要注意适用的范围。买冰箱的案例。

供应商的早期参与

不仅适用于制造业，也适用于服务业。因为现在很多供应商希望参与更多的机会。但应该注意价格。供应商的早期参与会使报价愿来的价格偏离。

客户指定

这种情况，采购部就失去了与供应商平等对话的权利，这时，就应与客户签定书确认书。

产品授权 (LICENSE)

软件等的购买。这时我们很难评估多少价格是合适的。因为一般这种时候，一

般只能与一家供应商合作。

唯一来源

一般指全球只有一家供应商。当然也有因为政府或其他原因，使得供应商实际只有一家。在我的采购生涯中，有一项是涉及唯一来源的，这是一个机场的信息系统软件，是一个事实上的垄断，这时我们基本没有还价的余地。只有一口价，五十美金，只有一行字。

成本（费用）明细

技术型的采购技术。饭店吃饭的案例。这种技术是我们平时常用而没有意识到的。费用明细在生产型采购中是经常使用和有效的。它常和其他的，如竞标等相结合使用。如自己曾用过，而现在成本又不如外购或外包时，自己曾做过，自己做时的成本在竞标中就会非常有利。

采购战术

我们现在澄清几个观点，一个是对供应商发布的信息必须非常的明确。有的公司对询价缺乏管理，比如同一集团的不同公司同时向同一公司发询价单。

·竞标（RFQ—对外的唯一窗口，只是询价，不是最后一定是最后价，中是一个参与。RFP---是一个标书）

带价格的竞标

并不意唯一价格是唯一定因素。但指定某一品牌的商品时，价格为唯一因素。

不带价格的竞标

比如歌剧院的设计或是广告创意。再如项目的初期招标。

·竞争性评估

比三家以上

多因素比较

·价格比较

同一家或同行业

与以往价格比较

竞标实务

要保证让供应商真正的竞争起来。竞标有三种种类：一类是代替国家之类的招标，登广告，购买标书，为公开招标。第二类是邀请一些供应商来报价。供应商之间的报价是相互可以看到的。网上招标。这种招标只是把会场搬到了网上了。供应商之间可以看到其他供应商的报价，使供应商的竞争白炽化，很多供应商不愿意参加这种招标。第三类为选择性竞标。我建议选择这种竞标方式，企事业有较大的选择性，节约大量的选择时间。

·供应商的名单确认：

名单要保证公正

名单要公开

名单要足够的长

国家招投标法规定是三家，但三家很容易窜标。我提供一个原则：以五家为基数，以一百万为基数，每增加一百万增加一家。

由采购经理和早申请人经理共同确认

供应商的资质和商业信誉考查

供应商的表现和践约能力

工作说明书（标书）

·工作说明书的撰写

避免不合理的要求和倾向性

有明确的标书截止时间要求

标书要有供应商的名单和时间要求

有各方面首肯的明确的评定标准

评定标准不能在开标之后制定。要在发表之前确定下来。工作说己应由申请人来撰写。

·工作量/交货时间和工作水平/工作内容能化

全面而准确的描述工作的质量要求和验收标准

报价结构能保证一致

·标书的准备和寄出：

供应商名单/地址电话及传真

截止日期一致且合理的准备时间。

采购经理签字发出

·供应商的现场答辩

主要申请人必须参加

采购部主持会议，如超过一定金额，采购经理必须参加，申请人的经理也必须参加。参加人员应保持始终一致。

明确向每位供应商指出：答辩时间应控制在相同的范围内。

提问与回答也应控制在适当范围内。

·开标与评标

·申请人所在部门的经理/负责人在，采购采购经理主持开标：

·确定评比的标准与评审中标的程序。

·同时打开所交的建议书。

·记录各个建议的报价、交货/完成任务时间、质量标准等主要要素

·评议优点及不足

·参与评标的采购人员及申请人独立给出自己的评估分数。分数必须是计算出来的。

·采购部门汇总计算。

·综合评估后公布结果给申请人及经理。

·请申请人/经理，采购员、采购经理汇签。

·发出中标信及败标信，感谢供应商的积极支持与认真的准备工作。

几个要点

- 名单的长短、公正与否决定竞标的成败。
- 评标标准客观公正与全面和保密，是杜绝舞弊的关键。
- 工作（招标）说明书要符合业界实际，体现专业和客观是招标的核心。
- 评标过程的严谨是竞标的保证。

几个细节

- 1 标书的有效性：标书的接收，截标的时间后收到的标书是否有效
- 2 评标的标准：发标之前确定，公司相关部门代表和经理签字生效
- 3 打分：
 - 1) 价格的分数是计算的，不是评定的。
 - 2) 每个打分的人必须就所打分数给出依据
 - 3) 价格总得分要受到使用量权重的影响。
- 4 评标过程是保密的，评标准也不需对外公开，便胜标、败标的结果需要通知供应商。
- 5 竞标不能适应所有的采购项目，有局限性。

十二 采购谈判原则技巧

采购谈判是每个采购员必须做的，是采购员的基本功。

采购谈判

- 目的：通过沟通，了解谈判双方的要求和分歧原因，寻找解决双方矛盾的途径达到双赢的结果。
- 首先，采购谈判都是有目的的，就是维护双方的利益。每一方都不可能损害自己的利益。

注意事项：

- 1、 谈判双方不断调整各自需要而相互接近最终达成一致意见的过程。什么意思呢，双方都已有一个目标。比如采购方，我要达到什么什么价格。但并不是双方不让步。举一个例子：
- 2、 谈判不是“合作与冲突”的选择，而是矛盾的统一。
- 3、 谈判双方要只是盯着自己的利益，而是要关注有可能达成的利益。我们认为买卖双方是有共同利益的。比如买一双鞋，一方出七十，另一方要六十，这就有十元钱的差价，最后也许六十五元是合适的，当然这要看事先的假设。
- 4、 谈判成功不以一方的预定目标为唯一标准而是有一系列的综合价值评判标准。
- 5、 注意科学性与艺术性的结合。

商务谈判的特点

销售人员得到的培训比采购人员多得多，销售人员在外出之前一般都会得到三句话的培训：我卖的东西是值得的，我卖的东西是值得的，我卖的东西还是值得的。对采购人员我也想说三句话：你卖的东西太贵，你卖的东西太贵，你卖的东西还是太贵。这三句话应通过不同方式表达出来，关键是以适当的方式，而不是简单生硬。

- 1、 以获得经济利益为目的。
- 2、 以价值谈判为核心。
- 3、 注重合同条款严密、准确和完整。
- 4、 涉外商务政策性和国情性强。比如与法国谈判，就要考虑到这里经常会有罢工，影响到交货期。
- 5、 涉外谈判要以国际商法为原则，以国际惯例为基础。不能讲外行话。
- 6、 注意并尊重国家之间文化、价值观、思维方式及行为方式的差异。

下面谈一谈谈判的方式。

软式谈判	硬式谈判	原则式谈判	
目的	达成协议	赢得利益	圆满解决问题

出发点	为增进关系而作出让步	要求对方让步而不顾及关系	问题
和关系分开，解决问题、增进关系			
做法	找出对方能接受的方案	找出自己愿意接受的方案	找到多个方案供双方选择
表现	尽量避免意气用事	双方意志力的较量	根据客观标准达成协议
结果	屈从于对方压力之下	施加压力使对方屈服	屈从于原则而不屈从于压力

谈判进程的把握

·准备阶段：

- 1、自身分析：SWOT，目标。不要忘了自己的目标：不要谈判了半天，价格下来了，但发现自己要的品质已没了。
- 2、对手分析：实力、需求及诚意、谈判人员。要搞清楚对方有没权力降价，到了关键时候，一定要和决策者谈判。
- 3、谈判人员及地点安排

·接触阶段：

- 1、营造谈判气氛。
- 2、了解对方
- 3、修正方案

·实质性段：

- 1、正确报价：卖方慎重，尽可能晚出价，买方决不能自作主张抢先出价或透露心目中的价格与现报价的差异。我前面举过一个外国人与出租车司机的谈判，外国人就是先报了价，他应该在上车之前询价。我举个例子：同事买衬衫。
- 2、反复磋商：指出或询问价格中报价的依据，讨论合理中的不合理因素。
- 3、善于沟通和说服技巧：

- 1) 建立融洽的气氛
- 2) 加强自身的修养，善于从各种角度包括从对方角度考虑和理解问题。
- 3) 注意倾听对方的意见。
- 4) 注意正确和明确表达自己的意见，言之有物。
- 5) 随时检查双方沟通的有效性，以保证彼此确切了解对方的意见及问题。

·谈判的协议阶段

1、促成交易，切忌盲目乐观。我现在举一个例子，在合同陷入僵局的时候，怎么打破。复印谈判。

2、合同的起草与签署

1) 谁起草很重要。谁起草谁受益。起草者一般按有利于自己一方的角度起草，而另一方则要从一方起草的条款中选出对自己不利的因素，你说哪个容易呢？比较一下就可以了。

2) 适用法律也很关键

3) 条款严密，控制风险

·要点

1、 抓住双方关注点。

2、 抓住主要矛盾。

3、 实事求是：抓住事实

4、 抓中国国情和法律特点

5、 市场竞争（MI）（很好的调查工作，不能捕风捉影）

价格谈判

·价格谈判是任何商务谈判的核心。

·原则：

1、 商人没有作亏本生意的

2、 不要剥夺卖方的合理利润

3、 双赢原则：否则损失的一方会从其他方面弥补他的损失。

·价格的关键是合理

影响价格的因素

- 1、 技术要求的确定：精度、标准、设计、方案、专利/专用技术等
- 2、 交货期长短 交货期长了，在紧急情况下会很麻烦
- 3、 付款方式与币种
- 4、 采购渠道
- 5、 保险途径
- 6、 运输方式
- 7、 主要商品与辅助商品的价格关系 比如买一台设备，主机便宜，但配件奇高，没地方买到。还有，主要设备会配送一些原件，这时维情况就要考虑。

几种价格

- 1、 积极价格与消极价格 这在我们的消费当中会经常体现。比如我们会买一本价高而我们喜欢的书，但很少会去买便宜的但我们不愿意买的东西。
- 2、 实际价格与相对价格 比如电脑的相对价格。
- 3、 硬件价格与软件价格
- 4、 固定价格与浮动价格 比如铜材，它是一种期货，我们购买的是一种固定价格，但我们付款结算时是浮动价格。
- 5、 综合价格与单项价格
- 6、 合理价格与合算价格 我们更多的是要求合理的价格。

货真价实

货真价实是我们追求的典范。

- 1、 价格谈判中双方不存在谁胜谁败。有的只能是双方都能接受的价格。
- 2、 合理的价格是能体现双方的共同利益的价格。
- 3、 合理的价格才能满足双方长期合作的要求。
- 4、 合理的价格是局部利益服从全局利益
- 5、 合理的价格是技术要求与经济要求的统一。

·了解人类行为模式与心理：合理化；投射；转移；压抑；反向；自我意识；角色扮演（自我，本我，超我）；理性行为

·预测谈判的结果：了解对手，事前准备，运用策略，满足彼此的需要。

谈判技巧

时间策略：

- 1、 忍耐（有耐心）、深思、冷静
- 2、 出奇制胜：突变方法、观点或新提案
- 3、 既成事实
- 4、 温和撤兵
- 5、 表面撤兵
- 6、 以退为进
- 7、 牵制
- 8、 故布疑阵（顾左右而言他）