

**booz&co.**

---

# 与胜者同行 危机下的战略采购管理



---

---

**联系方式:**

**上海/北京**

**贝恩宁 (Joni Bessler)**

副总裁

+86-10-6563-8300

+86-21-2327-9800

joni.bessler@booz.com

**上海**

**李昕晖 (Stephen Li)**

资深专家

+86-21-2327-9800

stephen.li@booz.com

---

## 概述

当前，经济危机的阴霾尚未散去，企业采购所面临的挑战也正在日益加剧。这次经济萧条带给企业的不仅是空前的行业衰退，同时也带来了持续上升的盈利压力。在这种经济形势突变的情形下，面对新兴市场的出现、新的竞争对手和合作伙伴的不断涌现，企业不得不努力尝试在市场上推出新的产品，以谋取生存。

很多企业的供应商都存在或多或少的问题，比如产能过剩、财务不稳定、人力资源不稳定等等。另外，由于很多供应商未采用精益管理，从而增加了高达20%以上的浪费。同时，供应商生产布局不够完善和原材料管理的混乱，也是很多企业所面临的共同问题。

以前的一些采购管理的方法也许行之有效，诸如给供应商施加更多的价格压力、依赖市场清理供应商资源等。但如今，面对不同的经济形势，企业已经到了采取更积极主动的行动方针的时候了。博斯公司（Booz & Company）认为，企业应当把握好以下几项基本原则：

- 将供应商进行分类，判断经过经济危机的洗礼后，哪些企业会成为“胜者”，也就是“赢家”，哪些会在恶劣的经济环境中应声倒下；
- 企业还需要对分好类的供应商们采取积极有效的支持行动；
- 利用如今的“买方市场”，企业可充分发挥其谈判优势；
- 开始尝试联合供应商，制定共同发展计划；
- 完善制造业分布、采用精益运营以及实行二级供应商管理和融资等等。

---

## 供应市场的新局面

自从经济危机以来，在短短的六个月之内，供应市场就从短缺转向了产能过剩，随之而来的一系列不确定性催生出了一个空前的“买方市场”。目前的国内出口额下降速度仍然很快，客户需求上升缓慢，“买方市场”的优势不会在短时间内消失。

同时，受经济危机的影响，很多原材料与日用品价格一落千丈，交通与能源价格也呈现快速下降趋势。需求的下降直接影响了整体的销售量，压低了利润率。价值链上下游越来越多的供应商企业，开始面对严峻的财务压力。过高的财务风险影响了投资行

为，也加剧了供应商们的财务压力。另外，增加的币值波动也为国内企业的采购带来了机遇，欧元以及东欧货币对美元和人民币的汇率强势下跌，在目前的经济形势下，人民币对美元的汇率基本稳定，但很可能继续升值。

在这个新的供应市场环境下，企业可以利用不断降低的原材料价格，调整产能和资源等举措，来适应新的市场需求。可以说，眼下正是一个吸引更有竞争力的供应商、创造供应灵活性的大好时机。

## 三步重新塑造供应商资源

### 一、划分供应商

也就是根据目前的形势，按照供应商自身的一些指标，判断谁将成为经济危机的“受害者”企业，谁将成为“幸存者”企业，然后采取不同的举措。这里所说的评判指标，主要分为两方面，一是供应商的财务状况和风险，二是评估与供应商的长期合作关系。财务状况不能作为评估供应商的唯一标准，因为一些运营状况不佳的供应商，也有可能提供比运营状况良好的供应商更优惠的合作条件。

财务状况主要考察的是企业损益表、资产负债表和现金流，另外还包括企业的负债权益率、所有制结构、闲置产能以及与客户等的合同等。主要值得关注的财务指标包括：供应商是否遭遇了持续的损失，销售额和订单是否减少，负债权益率是否增加，现金流是否出现减少的迹象，以及企业市值和股价是否降低，投资是否明显减少（尤其在研发领域）。另外，还可以关注企业股东或者管理层是否开始抛售股份，企业有没有对财务制度作出改变，取消或者延期投资者会议或者报告，甚至正式申请破产。

除了明显可见的财务状况之外，还有更多的业务指标，可以帮助你识别危机的“牺牲者”。如果你的供应

商要求更早地付款、开始提出涨价，或者单方面取消优先协议、向自己的供应商延期付款，或者计划停工、拖欠员工薪水、交货无规则等等，那么你就需要留心他是否真的陷入了生存困境。甚至有的公司还会进行资产变卖、解散合资公司、解散合伙人、从某业务领域撤资等变动，以及丢失重要的业务及业务竞标，拒绝参加新的竞标，大规模裁员，重要人物离职等等，这些都是经济危机“受害者”企业的典型特征。

根据这两方面的判断，然后决定对你的供应商采取以下四类举措中的一种：

- 帮助：包括财务支持，业务支持，不要利用当前的买方市场在短期内施压供应商；
- 保持和增长：互相合作，联合行动（如降低成本），小心地利用市场优势，无需财务支持；
- 退出：没有新的业务，并逐步或者立即从当前的业务中退出；
- 利用：充分利用买方市场的有利形势，只在特定情况下开展新业务。

**根据目前的形势，按照供应商自身的一些指标，判断谁将成为经济危机的“受害者”企业，谁将成为“幸存者”企业，然后采取不同的举措。**

当然，一定会有你希望存活的受危机影响的供应商，也一定会有在危机中幸存下来而你却并不希望与它进行长期合作的供应商。经过明确的谈判，合作的可能性会发生改变。长期的合作潜力，主要考察企业的创新能力、成本结构和分布、工艺技术、商业态度以及地理上的便利性。

## 二、通过谈判确认“赢家”和“输家”

在供应商分好类之后，企业接下来需要与供应商沟通，通过会议和谈判，进一步确定“赢家”和“输家”的划分。然后按照“物竞天择，适者生存”的商业法则，支持赢家，迫使输家退出。与“赢家”供应商谈判未来的商业计划，借以测试供应商的能力，并基于谈判结果，不断调整分类。一个富有战略性的、深入而强势

的谈判，可以帮助你看清楚供应商的潜在能力。

博斯公司认为，供应基础重建谈判流程分为三个步骤：

1. 准备谈判：这一步，需要企业搜集供应市场和供应商的具体信息，准备好你的谈判立场，制定谈判目标，并组建谈判团队，准备会议材料；
2. 谈判：谈判开始之后，与供应商企业的高管们召开供应商会议，在谈判中协调不同地域的采购事宜；
3. 制定并执行行动计划：最后，和供应商共同制定行动计划，召开闭幕会议，并开始执行协商后的变动。企业还要在实施过程中，学习和总结经验教训，为第二轮谈判做好准备。

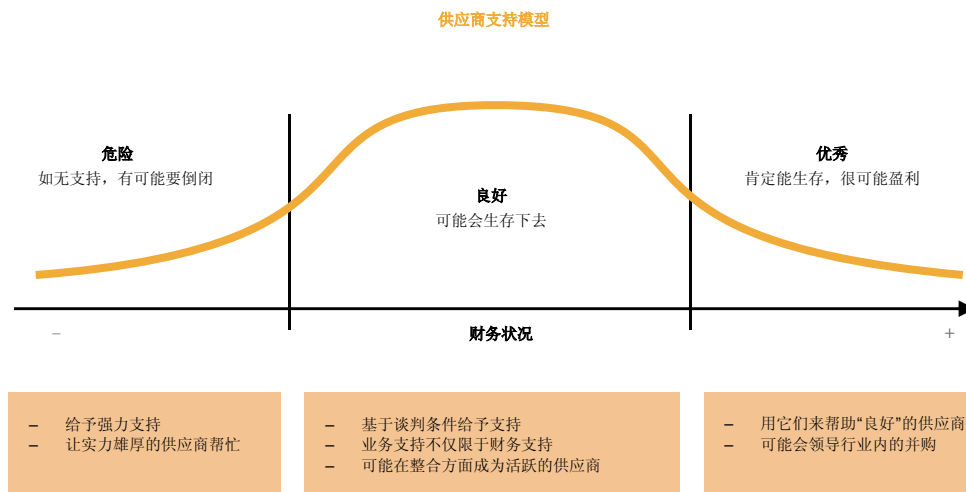
当然，谈判过程中还需要秉承两个法则：首先，速度是基础，谈判时间不应超过八周。另外，一定要强调供应商的最高层参加，以确保谈判的成效。

## 三、区别对待供应商

这一步要求企业决定对选出来的“赢家”供应商采取因地制宜的支持模式，同时采取行动加速失败者的退出。如果综合考虑你的竞争对手的情况，就能提升成功的速度和几率（见图一）。

企业可以通过“财务支持”和“业务支持”两种形式中的一种或者二者兼具，来对供应商企业进行支持。财务支持包括对供应商进行直接的财务注资，支持其寻找新的股东，协助其获得借贷，为其提供供应链融资，缩短

图一  
基于供应商的情形，量身定制支持模型



信息来源：博斯公司分析

付款周期，提供为企业资产、工具、研发项目融资等方式。业务支持包括给予新的业务订单、给予商业担保（比如合同意向书）等，也可以实行二级采购（买方提供原材料），确保给予共同的供应商相同的条件，帮助供应商发展，给予供应商创新支持，实行技术和技巧的共享等等。

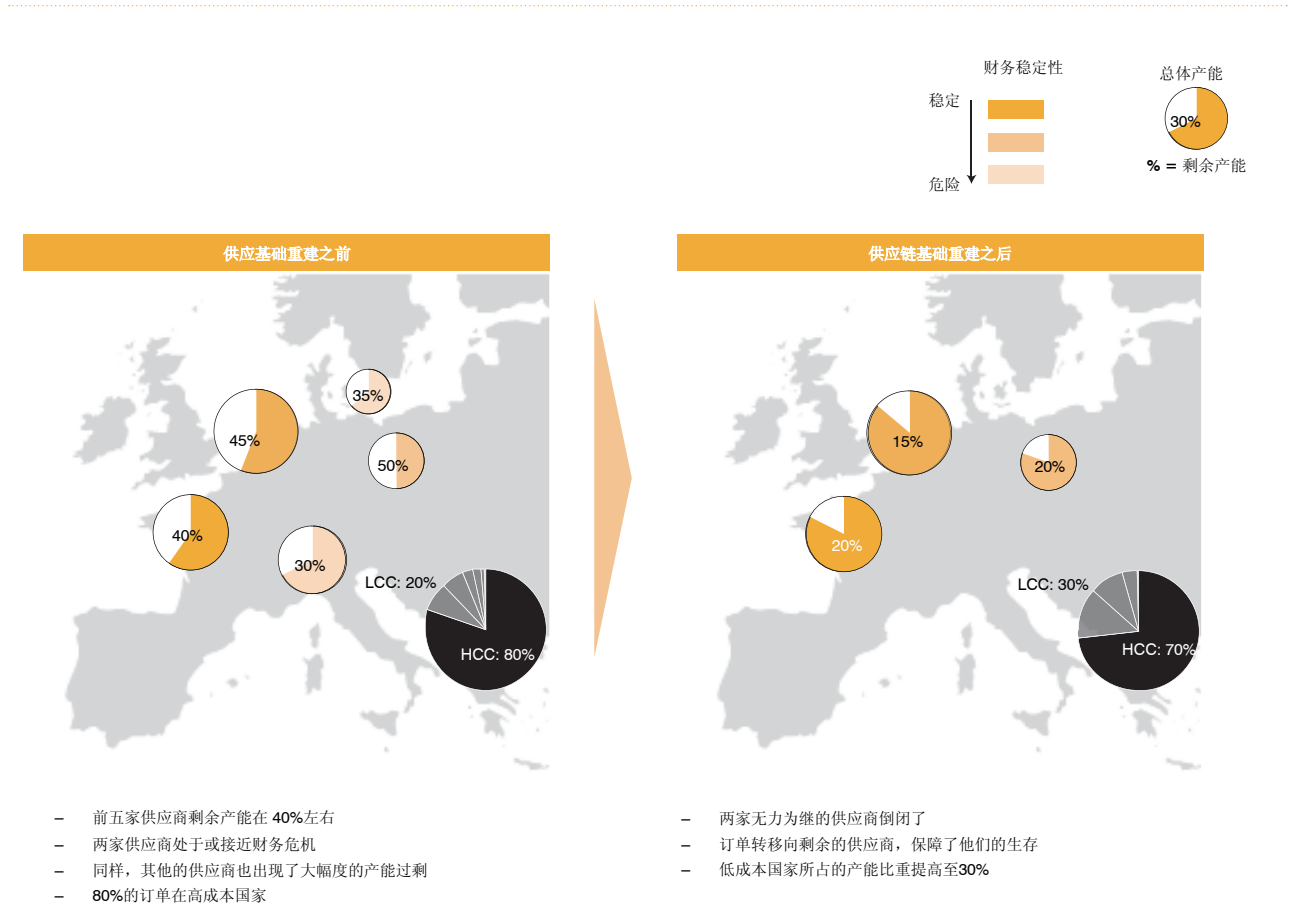
这样的举措，可以帮助企业建立稳定的供应基础，同时改善了成本结构，让客户和其余的供应商都从中获益（见图二）。

博世公司发现，在目前的买方市场及供应商追求稳定业务的环境下，这样的举措所带来的成本节约大大超出了历史水平（见图三，第六页）。

2009年一月和二月，我们帮助一家客户在欧洲和亚洲与供应商进行重新谈判。这家客户企业入驻中国十五年，是全球市场领导者，已经具备高超的采购技巧。他们在2008年末通过重新谈判，节省了5%的成本，是一家经验丰富的成熟的客户。在2009年一月到二月间，博世公司协助其在六周

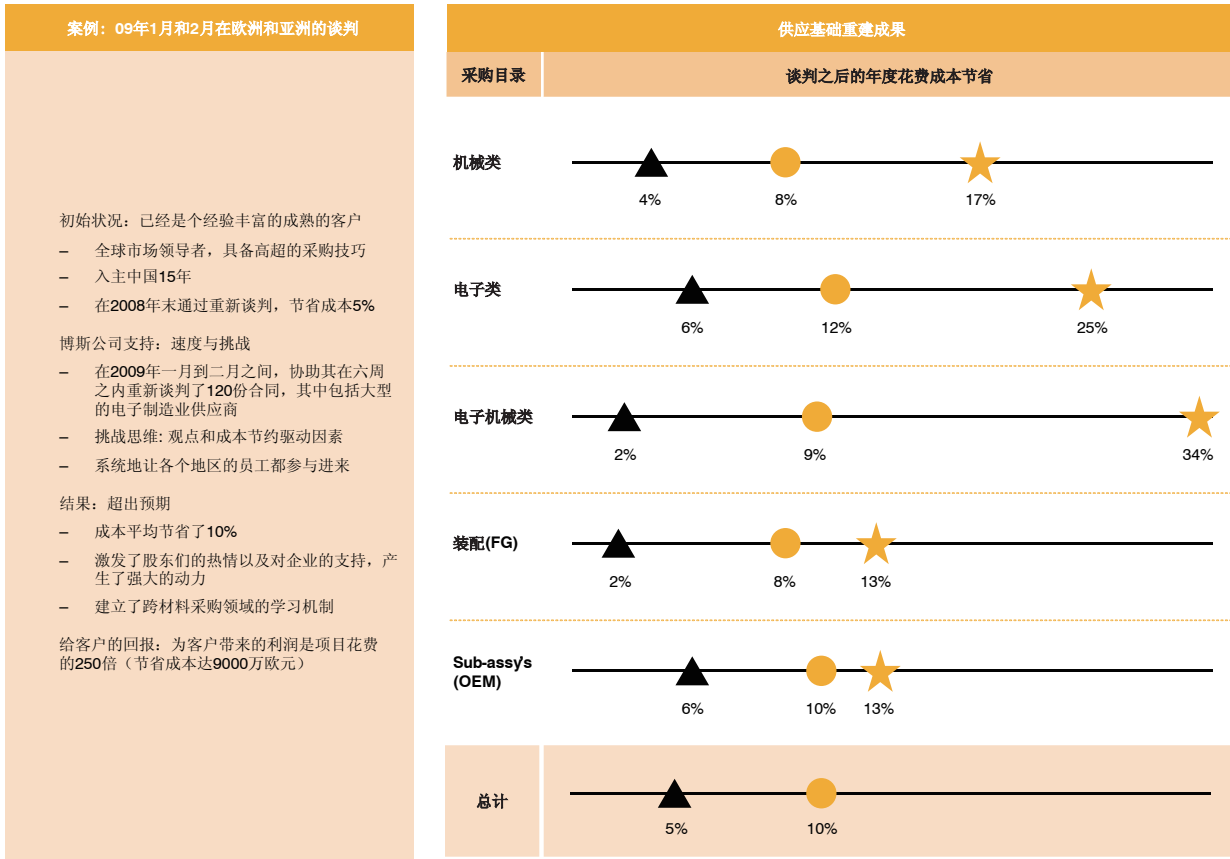
之内重新谈判了120份合同，其中包括与大型的电子制造业供应商进行谈判。我们为他们提供供应链重建的节约工具，帮助其系统地让各个地区的员工都参与进来。在博世公司的帮助下，结果超出预期，成本平均节省了10%。这一成果产生了强大的动力，激发了股东们的热情以及对企业的支持，也建立了企业内部跨材料采购领域的学习机制。事实证明我们为客户带来的利润高达项目花费的250倍（节省成本达9000万欧元）。

图二  
博世公司案例实践对比图



信息来源：博世公司分析

图三  
博斯最近的项目案例



信息来源：博斯公司分析

---

## 把握先机, 重建供应链

很多行业领导者们认为, 当前整合供应基础的趋势是难以避免的:

- “供应商被淘汰出局是难以避免的, 只是时间早晚的问题”;
- “必须遵循自然的法则, 供应市场需要优胜劣汰, 例如很多汽车公司们目前正致力于此”;
- “很多公司都在选择与更健康的企业合作。我们目前正在目睹这一过程的发生”;

- “当前我们需要做的最重要的事情是帮助他们进行整合, 因为我们正面临产能过剩的问题”;

- “供应商们正面临着优胜劣汰”。

面对这样的形势, 企业不能犹豫不决, “等等再看”的代价是极其昂贵的, 而积极采取行动的回馈则是巨大的。如果你反应迟缓, 行动不当, 则很有可能使你希望继续合作下去的关键的供应商倒闭了, 与此同时, 你的竞争对手、或者是强大的供应商正在让行业对他们更有利, 而不是对你更

**“等等再看”的代价是极其昂贵的, 而积极采取行动的回馈则是巨大的。**

---

有利。也有可能最终你会为不健康的供应商买单，因为他们不能帮助你改善长期的成本和技术地位。

相反，如果你反应迅速，行动得当，就可以获得先发制人的优势，按照你的需求来构建供应基础。你需要加速企业供应链的重建，积极主动的行动，会在12至18个月内初见成效。如果进一步加强重建效果，通常能从原材料成本中获利5%-10%。你还需要协助你的供应商不断发展和完善，例如，将供应商的固定成本部分降低到金融危机之前的水平。

所有的这些举措和行动，可以凭借咨询公司等外部力量帮助你顺利地实现，波斯公司可以从“知识引进”、“工具与最佳实践”和“项目管理”

三个方面，通过支持、指点和挑战你的团队，帮助他们在短期内达到成果。

波斯公司可以把先进的国际供应链管理经验和理念引入你的公司，提供专业的市场知识，并帮助企业寻找与供应商合作的机会，进行风险预测，财务评估。我们也能通过提供价格基准以及成本预测，为你的价格谈判创造事实基础。我们还能通过建立谈判模型，帮助对实力较弱和较强的供应商采取不同的策略。

另外，我们还能挑战你的思维模式，提供最佳实践的方法、工具与模版，帮助理清概念，进行事实谈判。我们将引进高效的财务评估和风险评估方法与流程，并利用最佳实践工具来监

控并确保项目实行，推动企业各部门从项目中学习经验，吸取教训。

在项目管理方面，我们会通过“聚焦行动”，确保项目进展；通过激励和推动举措以及技巧传授，确保项目正确执行。在速度掌握方面，我们可以通过项目管理的后台支持来加速项目的实施。

我们的方法从客户那里获得了非常积极的反馈。我们具有遍布全球的分公司，因此我们可以在所有重要的供应链市场上对您提供帮助。我们将关注于解决方案与执行，确保项目的成功实施。

---

## 作者简介

**贝思宁女士 (Joni Bessler)** 是波斯公司驻上海办事处的副总裁。她为全球公共及私营领域内的众多客户提供服务，是医疗及金融服务领域内有关战略、组织架构、运营改善以及领导团队转型等问题的专家。她还曾出任过波斯公司前身博思艾伦公司三年的商业咨询业务全球首席人力资源官。

**李昕晖先生 (Stephen Li)** 是波斯公司的资深专家，常驻上海办事处。拥有15年左右的在跨国企业与管理咨询行业的供应链管理经验，他在个人消费品、电子产品、汽车、机械以及工业品行业拥有丰富与广泛的供应链管理经验。

您可以点击博斯公司大中华区网站 ([www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司  
全球办事处

**亚洲**

北京  
德里  
香港  
孟买  
首尔  
上海  
台北  
东京

**澳大利亚、  
新西兰及  
东南亚**

阿德莱德  
奥克兰  
曼谷  
布里斯班  
堪培拉  
雅加达  
科伦坡  
墨尔本  
悉尼

**欧洲**

阿姆斯特丹  
柏林

哥本哈根  
都柏林  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
赫尔辛基  
伦敦  
马德里  
米兰  
莫斯科  
慕尼黑  
奥斯陆  
巴黎  
罗马  
斯德哥尔摩  
斯图加特  
维也纳

华沙  
苏黎世

**中东地区**

阿布扎比  
贝鲁特  
开罗  
迪拜  
利雅得

**北美洲**

亚特兰大  
芝加哥  
克利夫兰  
达拉斯  
底特律

弗伦翰公园  
休斯顿  
洛杉矶  
麦克林  
墨西哥城  
纽约  
帕瑟伯尼  
旧金山

**南美洲**

布宜诺斯艾利斯  
里约热内卢  
圣地亚哥  
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，  
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、  
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)  
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的59家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》  
(*strategy+business*)，请浏览  
[www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：[www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)。