

采购成本降低方法与谈判技巧

本着相互学习探讨的精神，将这几年来所累积的降低成本方面的采购经验和大家一起分享一下：

主要分为“情报资讯的收集、产品专业知识的提升、采购管理”三大方面。

一、 情报资讯的收集：是谈判议价的重要前提条件之一

1、 收集内容：

1) 采购需求分析（内部）：

我们的需求数量、需求价格、需求时间等，越详细越好

（这样与对方沟通时会给人专业自信的好印象，同时提高了工作效率）

2) 资源市场调查（行业）：

产品供需情况、竞争情况、分销渠道、相关国家规定

（该产品：是供>求还是供不应求？若买方市场，则对我方有利

市场竞争情况是否激烈，若是，则对我方有利

厂家直营还是其经销商，量大的物料原则上找直营厂家，相对议价空间大；量小订

购环节复杂的物料则宜采取与其经销商合作的方式

国家对于其是否有硬性规定？其使用量是否有限制？）

3) 对方情报的搜集：

供应商的生产能力、规模、技术水平、质量情况、品管制度、资信情况及管理水平、市场份额、

地理位置及运输条件、对方的谈判作风和特点、货款支付方式等

（这点是非常重要的，以判断与其合作的性质：是否安全？长期还是短期？

- 规模大小：若对方是大公司，我司要采购的是小物料，则建议将之视信息源或质量标准，而不草率合作，因为我方若只是其的 C 级客户的时候，对方的服务等未必能符合我们要求；
- 规模大小：若我方量大，而对方量未必能满足我方要求的时候，则须开发其他供应商，或与其签订有数量要求的协议以满足我方要求而不至断货；
- 品管质量：可以看出对方的质量水平情况
- 双方的企业文化、公司理念是否吻合？以决定是否作为长期合作的对象
- 地理位置：是否与我司同城？某些物料原则上以同城为优先，因为异地则有时间等因素限制，不过也要考虑进“地域差价”的因素，有些地区的人力等成本比上海低，所以价格相对上海低，故这点要根据实际情况来权衡

- 对方特点：了解对方的个性，以便谈判时因人置宜

2、资讯来源：

1) 从供应商处了解：

至少 2 家以上的提问互动、有意无意地打探资讯

（采用正面提问、否定式提问、错误资讯的反馈、从竞争双方分别获得）

2) 从第三方了解

3) 采用“供应商书面调查”的形式了解

4) 从媒体了解：互联网、黄页、展会、报刊等

5) 从相关活动中接触同职人员了解（如行业内公共活动、供应商酒会等）

二、产品专业知识的提升：与第一条一起构成谈判议价的两个主要前提条件

1、重要性：

在充分了解产品特性及工艺的情况下，与供应商谈判时才能胸有成竹，而不至于被蒙骗

2、方法：

1) 从对多家产品的对比中了解：对比厂家越多，产品知识越了解

（例：协助品研就设备砍价；技巧：在了解过程中故意透露其同行或竞争对手真假情况，“搬弄是非”以获取资讯）

2) 从对供应商考察中了解：生产工艺、产品特性等（例：塑袋、纸箱）

3) 从实地研究产品特性：亲自观察产品或做小试验（例：先前纸箱问题）

4) 从媒体了解（专业书籍、互联网、展会、相关培训课程等）

三、采购管理：

有战略规划管理、供应商管理、成本管理、谈判管理、质量管理等多项管理内容。

结合大家实际的工作情况，我归纳了以下五个部分：

双方优劣势分析、采购战略规划、询价技巧、谈判策略、谈判技巧剖析：

1、双方优劣势分析：

A、 采购方优劣势：

◆ 优势：

① 公司是否为著名企业，实力雄厚

② 采购量大，足以影响其销售指标

③ 付款等信誉好 （在竞争非常惨烈的今天，付款等信誉是供应商最重视的环节，也是作为采购方对供应商唯一负责任该做的事情）

④ 随时可以找到替代品，转换成本很低

⑤ 长期需求的主要原、辅材料

⑥ 商品高利润 （指该产品利润空间大，意味着谈判降价的空间大）

⑦ 掌握该商品的市场信息，供应货源充沛

◆ 劣势：

① 小企业，资金紧张

② 采购量不大，对于供应商销售指标无足轻重

③ 有帐期

④ 短期需求

⑤ 商品利润低

⑥ 不了解市场信息，供应商资源匮乏

⑦ 无法替代或转化成本高

B、供应商优劣势：见以下 7 条，分析供应商的实际情况

◆ 优势（供应商的劣势就是我方谈判的优势和筹码）：

① 著名企业，实力雄厚

② 主要市场供不应求

③ 独家供应或市场被垄断

④ 不可替代的商品

◆ 劣势：

① 小企业，产品刚进入市场

② 实力不够，资金紧张

③ 商品利润底下，市场竞争严酷

2、采购战略规划：是采购工作成败的核心所在，也是采购工作中难度较高的部分

1) 采购的相对长期计划与短期计划（是指准备做长期合作，还只是打一枪换一个地方？）

2) 同一种商品至少有 2 家以上的供应商

（这是除某些特殊的垄断性或稀缺物料外，采购的基本原则）

3) 重要物料除现有供应商外，保持与多家准供应商的业务往来关系

（距离掌握很重要，不拒绝，含着但不吞下，类似“谈恋爱”）

4) 允许情况下的同业商品借调（建立横向关系，以备不时之需，同时可从中了解到一些资讯）

5) 量大产品议价策略：

① 不涉及公司配方等机密的产品可采用“招标”的形式（包材）

② 量与价格结合，采用返利模式（常规产品最好都能和供应商谈成返利模式）

6) 改变材质以降低成本

7) 不影响质量的前提下，进口国产化

8) 调整配方，以单位低成本的物料替代高单位成本的物料

9) 作供应商间的“媒人”，以博得双方信任与好感

10) 在结束与供应商的关系时，应该采取“友好”态度，而非“撕破脸”：生意场上没有永远的敌人，一个高明的谈判者，即使在自己占尽优势的情况下，也会给对手留下一点利益，把它作为对未来的投资。

3、询价技巧：

1) 建立完整及正确的询价文件：包含品名、数量、规格要求、品质要求（售后服务、保证期限）、报价到期日等

2) 对于对方询问需求量的回答，若我们非大量的话，切忌正面如实回答：

（a、可借有现在是新品研发或试推等为理由，以说明起初订量小的原因，同时给对方描述广阔的未来，以诱导对方产生“钓鱼”而愿意牺牲前期利润、以报低价的心理）

b、以诚恳的态度回答：我现在完全可以不负责任的告诉你我们有多少多少的量，来博取您的低价，但我觉得这只是短期的行为，我既然跟您联系，就是希望能找个长期合作的伙伴，所以我觉得我还是将我们的实际情况告诉您，由您自己来分析我们的量有多大，我想这样比较合理，（实际情况按 a ）。
（如此，以取得对方的信任，降低提防心理）

4、谈判策略：

成功的谈判应该是双方都愉快地离开谈判桌，没有任何一方是失败者，双方都应该是胜利者，这就是双赢。

以下 5 条策略比较实用：准备策略、交心策略、制造竞争策略、以退为进策略、转移策略

◆ 准备策略：知己知彼 坐看云起（微观）

1. 进行销售心理分析

①分析供应商当前面临的形势

（企业经营状况、年底还是年首，因为年底是计划完成的关键阶段，所以议价的空间比较大）

②谈判对手所处的地位及权限（新人求成心理、新主管求胜心理）

③与我方成交是否意味着对本行业形成价格影响

④分析谈判对手的需要

⑤分析本次谈判对对方的重要性

2. 确定我方价格底线

3. 确定谈判目标：赢、和、输、破裂

4. 清楚：对方能给我什么：价格？质量？技术？资讯？……

5. 清楚：我能给对方什么：稳定的客源？好的付款信用？好的业绩？业绩的补充角色？（这第4、5点非常重要，我们要非常清楚自己要什么，然后站在对方立场上思考对方要什么的时候，谈判时才能清楚双方交易筹码而掌握主动，达到双赢）

◆ 交心策略：推心置腹、开诚布公

白居易说：“感人心者，莫先乎情。”情能“授”，也能“受”。在谈判中，我们能以情“授”对方，对方亦能以情“授”我们。

1. 采取三种不同位置来思考，晓之以理、动之以情，赢得谈判、赢得人：（例：甜味剂）

- 1) 站在对方角度思考，对于对方的困难表示理解；
- 2) 站在情景外，抛开采购方位置思考，表达若是作为旁观者的个人观点
- 3) 站在自己采购方立场，向对方充分说明我方或我个人的困难

2. 化劣势为优势：把对供应商可能带来的负面影响诱导为正面动力

- 1) 出现质量问题处罚对方时，强调处罚他是为了协助他提升质量，我们罚他，我们还要承受“恶人”的心理负担；
- 2) 让供应商明白：对他们要求严苛，是为了让他们进步的更快

◆ 制造竞争策略：鹬蚌相争、渔翁得利

前提：

1. 对方对我们这笔生意感兴趣；
2. 态度一定要诚恳。

办法：

1. 直接刺激：谈判价格时，直接将其竞争对手的价格作为筹码跟他谈判；
2. 迂回谈判：把降后的价格再次来回谈判，直到降到不能再降为止。

◆ **以退为进策略：礼尚往来，谦让三分**

1. 让步七原则：

- 1) 在己方认为的重大问题上，必须坚持原则，但对于一些细枝末节的问题，可以不必过分计较；
- 2) 尽最大可能让对方在原则问题、重大问题上先让步，而己方在对方的强烈要求下，在非原则的、次要的、较小的问题上让步；
- 3) 灵活运用隐晦的让步。（如：“你的问题我可以考虑”）；
- 4) 当无法得到全部时，可以争取得到一半，当一半也得不到时，至少也要得到对方的承诺；

2. 巧用“时间圈套”：谈判的时间限制对任何一个谈判者都是一种巨大的无形压力；

原则：对方越急，我们越不急，对我们越有利；

我们越急，对方越不急，对我们越不利。

1) 对买方而言可用下列方法尝试刺激供应商完成交易：

- ① 我后天要订货，所以明天以前，我必须要知道一个确定的价格
- ② 我不能耽搁公司的整体计划，所以如果你在我今天下班之前无法敲定这价格的话，那么我只好另请高明了
- ③ 如果你不同意，我明天就要找别的卖主商谈了
- ④ 周三以后，我就不一定买了
- ⑤ 我老板明天就要回美国了，你今天确定不了的话，等他回来就不一定要了
- ⑥

2) 对供应商而言，他们可能采用下列方法促使我们买方购买：

- ① 9月1日以后价格就没这么便宜了
- ② 这么大优惠价格只有15天的有效期
- ③ 如果您不在*月*日前给我们订单，我们将无法在你规定的时间内交货
- ④ 最近这产品货源很紧张，如果你的货款明天到不了的话，我很难向公司争取到你想要的货
- ⑤

3) “时间圈套”运用的时机：

- ① 在我方谈判形式有利时，我方不急于订货时；

② 对方对达成协议表现较急迫的时候；

③ 巧用“自嘲”：谈判中，当对于价格等双方距离大而导致谈判陷入僵局时，适当运用“自嘲”可达以退为进的目的；

（例：你们真是太高看我了，我只是一个小小打工者，手里能有多大权力？我花公司大钱买你这个，弄不好还被公司误以为跟你有啥特殊关系了）

◆ **转移策略：移花接木、避重就轻**

运用的时机和方法：

1、当知道对方要谈你想避开的话题时（例：顶满）；

2、在谈判中，将简单的问题复杂化，故意将若干讨论的话题胡乱搅在一起谈，以打乱对方阵脚，，使对方感到困惑；

3、巧用“误解”：在谈判中，当对方发现你误解了他的意思时，往往会赶紧修正，如此，对方便无意间承受了说明自己情况的压力，这时候优势其实已跑到我方来了。