



聚焦谈判新思路，开拓共赢新局面



导语:

后疫情时代，国内经济有序复苏、稳中向好，但国际经济形势依然复杂严峻。如何把握新形势、实现可持续增长是各行各业发展的重中之重。为此，企业采购负责人也在积极创新商业模式、拥抱数字化、优化供应链，以期重塑采购职能、释放增长潜力。近期，我们对 100 多位 CEO/CFO 进行了调研，他们均来自年收入逾 10 亿美元的公司。我们发现，超过八成的受访者认为企业中“一流的谈判高手”对企业业绩的影响对应 3% 的 EBIDTA（税前息前折旧前摊销前利润），可见，掌握卓越采购谈判能力对企业捕捉新价值、驾驭新常态至关重要。

近日，麦肯锡主办以“新常态下的卓越采购谈判”为主题的线上研讨会，本文撷取了会上专家讨论的部分内容。来自不同行业的采购高管，包括佩卡集团中国区执行总监兼采购负责人邱宇歆女士、永锋集团国贸公司总经理明钢先生、麦肯锡中国数字化采购负责人梁乐华先生等立足于各自所在行业，就解锁新常态下采购谈判新思路、新机遇，探索与供应商共赢之道等多个话题分享了洞见和思考。

邱宇歆，佩卡集团中国区执行总监、采购负责人（嘉宾）

邱宇歆女士负责佩卡集团在中国区业务的拓展，包括采购、质量管理和销售，她在汽车行业有着近 20 年的采购和运营经验，领导团队制定、执行并不断优化佩卡集团在中国的采购战略。佩卡集团是一家全球领先的商用车企业。

明钢，永锋集团国贸公司总经理（嘉宾）

明钢先生从事铁矿石等大宗商品的进口和贸易工作逾 20 年，经历了中国进口铁矿石从年度定价到指数定价的全过程。明钢先生具有丰富的采购经验，带领团队将永锋贸易板块打造成为黑色产业链的知名品牌，服务业内几十家企业。永锋集团是一家中国领先的大型综合钢铁企业。

梁乐华，麦肯锡全球副董事合伙人（嘉宾）

梁乐华先生是麦肯锡中国运营咨询团队的数字化采购负责人，有着 15 年的运营、采购经验，专注于汽车、制造等行业的采购话题，对于数字采购和运营转化有非常深刻的见解。他领导了多个先进制造业的大型采购转型项目，包括间接采购、直接材料成本优化、数字化采购等。

李元鹏，麦肯锡全球董事合伙人（主持人）

李元鹏先生是麦肯锡中国运营咨询团队的主要负责人，专注于采购与供应链服务。对于大型企业业绩转型、多职能团队整体合作提升企业业绩等有着深入研究和丰富经验，他领导了多家钢铁与物流领先企业的长期业绩提升工作。在加入麦肯锡之前，李元鹏担任通用电气公司采购经理，负责直接原材料采购。

主持人：您认为后疫情时代新常态下的采购谈判与疫情前相比，有哪些主要的不同点？

邱宇歆：

毋庸置疑，疫情及相关因素直接影响了交货的及时性，比如物流费用上涨、近期芯片短缺，以及前段时间的苏伊士运河事件。我们的采购工作组以往主要以年降或供应商定点选择等常规谈判为主。而在过去两三年里，甚至追溯到疫情前的中美贸易摩擦期间，采购谈判工作有两大主要变化：首先，针对突发状态的计划外谈判大大增加；其次，造成这些突发谈判的原因更多是客观的，而非由供应商引起。

明钢：

疫情造成了一系列突发事件，使得我们的采购谈判变得更为动态了。这种新常态对采购谈判提出了三大要求：

一、对谈判准备工作要求更高。采购谈判对事实和数据的依赖性更强。

二、对采购团队能力要求更高。采购人员不仅要懂产品质量和技术要求，还要懂政策，懂市场未来的供需关系；理解突发事件可能造成的影响，并及时进行分析。对于不同的品类，采购团队需要立足国内外市场，从全球化的角度来做供需分析，进行区域产销分析调研，形成一个综合的市场分析体系，从而赋能整个采购职能。

三、对供需的前瞻性要求更高。如今大宗商品的采购谈判发生变化，疫情是很重要的因素。其他因素还包括供给侧改革政策、环保政策变化以及其他一些突发事件。采购团队要能够持续跟踪市场情况，用更强的分析能力来及时应对。

梁乐华：

让我印象深刻的有两大变化：

其一是数字化。数字化并非疫情的产物，但在新常态下，更好地使用数字化工具能帮助我们在谈判中解锁更高价值、获得更多成本优势。分享一个汽车行业的案例。疫情之前我们经常和供应商一起组织创意研讨会，碰撞出更多的降本创新思路。但疫情使得创业研讨会难以执行。我们尝试了各种各样的办法，包括使用 Zoom、增强现实 (AR)、头戴式摄像头等。即使是远程，我们也通过各种线上工具达到了成本共同优化的目的。实际上，新常态推动了数字化更深、更广、更快地发展。

其二是近两年来各种突发事件推动了企业与供应商关系的再定位。原来战略上的非重点供应商，这两年可能因为供应关系突变，一跃成为战略供应商。因此在采购谈判中，我们需要用动态的眼光，重新布局品类策略，以帮助我们在谈判中取得更好的效果。

主持人：当我们面临供应紧缺、失去谈判议价权时，应该如何建立并保持谈判优势？

邱宇歆：

不同行业的企业对于谈判交付的要求是不一样的。企业需要从自身情况出发，评估交付的重要性。如果交付对于企业而言非常重要，那肯定要把交付这项放在首位。当然在这个时候，企业采购谈判会处于一个相对弱

势的位置。如果只专注于眼前的业务，的确会非常被动。但是从长期来看，事物发展是动态的。现在弱势的一方并不代表以后会一直弱势下去。在整个谈判过程中，即便暂处下风，也并不妨碍与谈判对方进行沟通，将整个时间轴拉长，从长期着眼，找到更多合作点，帮助自己增加更多谈判筹码。

梁乐华：

面对原材料比较紧缺的零件，一方面我们要聚焦保供展开谈判，另一方面我们也要和供应商维持良好的关系；此时，关于价格的商务谈判可以滞后考虑。如今大宗原材料价格波动波及整个供应链，对于如何保持谈判优势，我有如下四点建议：

一、掌握好谈判时间，把握住对双方都最有利的谈判时间点。

二、在细分品类时，判断哪一些品类跟原材料直接挂钩、挂钩比例多少，做好品类分析。

三、重新审视合同，这点经常会被忽略。然而，在谈判过程中，充分利用好已签订的合同条款，并找到和原材料之间的联系，有助于获得谈判

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33927

