

## 采购价格与成本管理



### 知识目标

- ◆ 了解影响采购价格的因素；
- ◆ 掌握降低采购价格的方法；
- ◆ 掌握采购价格策略；
- ◆ 了解供应商的定价方法；
- ◆ 掌握采购成本的控制方式；
- ◆ 能够熟练运用采购价格策略和降低采购成本的方法。



### 案例导入

#### 美的大单采购力破成本门<sup>①</sup>

“2009 年度,美的将把挤压上游得到的成本空间全部转化为实际的降价空间,持续不断开展变频价格战。元旦期间美的直流变频银河系列价格降幅从 100 元直到 1 000 元。整个 2009 年度,变频空调零售价格至少还要下调 10%~20%。”关于众说纷纭的变频空调价格走势,美的空调副总裁吴文新在 2008 年 12 月 9 日举行的“2009 变频零部件大单采购签约仪式”上给出了明确回答。

变频空调代表着未来的发展趋势,是整个行业的共识,但是变频何时能成为市场主流,主要取决于普及型产品的价格。目前,国内变频市场两极分化现象仍然比较严重:一方面,成本居高不下导致直流变频空调成为高价的代名词,消费者的购买热情不高;另一方面,部分中小型企业长期打擦边球推广技术含量很低的初级变频产品,有价格优势但无变频效果,损害了变频空调在消费者心目中的印象。

<sup>①</sup> 北京商报.美的大单采购力破成本门[EB/OL]. 2008-12-17[2013-06-05]. <http://tech.sina.com.cn/e/2008-12-17/00172660619.shtml>.



据记者了解,变频产品价格下降的瓶颈在于零部件成本。而解决零部件成本问题的条件有两个:变频控制核心技术和变频零部件采购规模。是否掌握变频控制核心技术,决定着企业能否实现变频压缩机、控制模块、直流电机等部件的通用配置,以及是否有能力推动供应商之间的价格竞争和成本竞赛。而采购规模则直接决定着零部件成本下降的空间。

此次2009年变频零部件大单采购签约仪式,美的一口气召集了三洋、松下、东芝、IR等在内的13家变频零部件的世界顶级供应商,抛出250万套、价值数十亿元的变频零部件巨额采购大单。采购单位由传统的万级一步跨越到百万级单位,为变频零部件供应商向更上游谈价、内部压缩成本创造了条件和机会。

美的此次变频零部件超级大单的签订,破解了变频空调当前的成本困局,为更大力度的变频价格调整奠定了基础。当然,对于技术能力不足和采购规模不足的品牌而言,势必很难跟进美的主导的此轮变频空调价格下降力度,这将给美的空调在零售上进一步扩大变频份额提供机会。

#### 讨论题

美的是如何压缩成本的?

采购是企业进行正常生产经营的第一个环节,采购环节的成本高低对企业全面成本有很大影响。很多专家认为采购是企业的“第三利润源”,可见采购和采购成本控制在企业经营中的地位越来越重要。采购价格是采购成本的重要组成部分,适时适量的采购决策、采购价格策略的应用和采购成本控制对企业降低采购成本、提高经济效益具有重要意义。下面将分模块介绍采购价格和采购成本管理的相关知识。

## 模块一 采购价格基础认知

### 一、采购价格的含义

采购价格是指采购物资数量与采购物资单价的乘积。它受两方面因素的影响,即采购数量与单价,可以从这两方面来考虑影响采购价格的因素。企业采购价格的高低直接决定着最终产品或服务的成本高低,企业采购的最直观收益就是在保证质量、服务的前提下,获得最低的采购价格。在现实中,往往经过讨价还价的谈判过程,供应商会降低供应价格,从表面看,似乎是谈判工作的业绩,但归根结底是由于供应商的供应价格受众多因素的影响。

### 二、影响采购价格的因素

影响采购价格的因素是针对采购方面言的,针对供应商而言就是影响供应价格的因素,两者是一个问题的两个方面。具体来讲,影响采购价格的因素包括以下几个方面:

#### 1. 成本

成本是影响采购价格的最主要因素,任何一个供应商的销售都是为了实现利润,而利润

是售价(对采购方来说是采购价)与成本之间的差额,供应商制定销售价格的底线是其成本。

成本有变动成本与固定成本之分。变动成本是指随着产量增加成正比例变动的那部分生产成本,其特点是单位产品的变动成本为一常数。固定成本是指总额与产量增减变动无关的那部分生产成本,其特点是单位产品所负担的固定成本随产品数量的增加而减少。

在供应商的定价策略中,单位产品的变动成本在短期内不变;而固定成本并不随着销售量(生产量)的增加而增加,如厂房的折旧费、月薪制下车间管理人员的工资等,但单位产品所负担的固定成本会随着(生产量)销售量的增加而减少。也就是说增加生产总量对供应商来说,具有摊薄总成本的效用。“供应商定价的底线是其成本”中的“成本”指的是单位产品变动成本与固定成本的合计,供应商为了摊薄成本中的固定成本,有时会接受略高于单位变动成本的价格,如果采购方能抓住供应商的这个特点,就有可能在谈判或询价过程中,将采购价格定在理想的价位。

## 2. 采购批次与数量

批次是指年内采购的次数,数量是指一次采购的物资数量。采购方所采购物资属于一次性的采购还是持续性的采购对采购价格有很大影响。一般来讲,供应商为了寻求和维持长期客户,对于持续性采购的售价要求远低于一次性采购。也就是说,对于持续性采购,基于双方的长期合作,一般供应商给予的价格会更趋合理。但是也要注意,一次性采购的金额如果相当庞大,即使不是持续性采购,采购方也不可忽视其成本节省的效能。

## 3. 年采购量

年采购量是指一年内的采购数量,是基于年需求量和库存水平而确定的。年需求量与年采购量的多少,这关系到在与供应商议价时,是否能得到较好的议价优势。一般而言,每次采购量越大,在供应商处能够获得的折扣会越多,采购单价会越低;年采购量则直接影响每次采购量,也就是说年采购量对采购价格的影响是间接的,是通过每次采购量起作用的。年采购量较大对供应商的吸引力在于不必花费过多的销售费用而获得大量采购的客户,那么,供应商可以将节省的销售费用用于给予采购方的一定量折扣。

## 4. 采购对象的性质

采购对象的性质,如技术含量、生产能力、所用技术的独占性、商业信誉、品牌价值等通常与采购价格有直接关系,或者说采购对象性质直接决定了采购对象的定价。可以判断,知名品牌的某产品价格一般会高于普通品牌的同类产品,这就是商业信誉起的作用;技术含量高、具有独特功用的产品价格就会高于技术含量低、不具有特殊功用的产品。如此例子,不胜枚举。

## 5. 供应商的同业竞争及市场供需对比

如果供应商提供的产品在规格、质量、使用价值等方面与同类产品无区别,产品功用及技术含量也没有特殊之处,则供应商间的竞争极可能转化为价格竞争,竞争越激烈,售价越接近成本,采购方能够获得的采购价格也越低。另外,在市场经济条件下,价格受供需关系影响,围绕平均价格上下波动,波动幅度由市场供需关系决定。当供大于求时,采购方处于主动地位,可以获得较低的价格;当供小于求时,则供应商处于主动地位,可以趁机抬高价格,导致价格高于平均价格。



#### 6. 合作关系的长期性和稳定性

采购商与供应商之间的关系可以有仅为卖方的供应商、认可的供应商、维持伙伴关系的供应商、结为策略联盟的供应商等,双方在不同的关系下对利益的分享方式不同。如果与供应商的关系一般,则肯定不容易得到供应商详细的成本结构资料,只有与供应商维持较密切的关系,彼此成为战略合作伙伴时,才有办法掌握供应商的成本资料,在这种情况下采购价格对采购方来说会更合理,而这又在一定程度上保证了双方合作的稳定性。所以采购商与供应商的关系越密切、合作关系越稳定,越容易获得低价。

#### 7. 供应商的特殊决策与目的

如果供应商准备采取特殊决策,如转产、改变经营重点等,则可能在价格问题上主动让步,以求尽快脱手,获得流动资金。反之,如果供应商改变经营重点,将在未来的生产过程中用到自产的某种原材料或部件,则供应商在售价较低情况下不愿意出售,宁肯耗费库存成本而持有该批原材料到被自己转产领用时为止。

#### 8. 交货期限与方式

一般来讲,交货期限越短,采购价格越高。另外,交货方式也对采购价格有影响,如果采取送达价,则采购价格一般会包含卖方支付的运输成本、装卸费等;如果采取出厂价,则采购方要自己负责货物的运输、装卸等业务,相应的风险会过早地转移给采购方,而供应商不必承担相应的成本,所以会在价格上给予让步。

#### 9. 产品所处的生命周期阶段

一般而言,某种物资的采购量与利用该种物资生产的产品所处生命周期各阶段有直接关系。产品由投产期、成长期到成熟期,市场占有率会逐渐提高,销售量增加,生产量也会逐渐增加,所需物资的采购量会逐渐增大,于是采购方具有一定优势,与供应商的议价谈判更有力度,采购价格会逐渐趋于合理;而到了产品衰退期,市场需求饱和,生产量逐渐减少,采购量出现萎缩,有可能导致采购价格有所上升。

### 三、降低采购价格的方法

#### 1. 评估价值法

科学评估采购物资价值是进行采购谈判、降低采购价格的前提。事先对拟采购物资的价值进行合理分析和判断,就可以确定理想采购价格,即目标价格,为采购工作顺利进行打好基础。科学评估采购物资价值的方法包括:

(1) 成本法。运用成本法确定采购物资的价值,就是指采购企业要对采购物资的成本进行合理估算,在合理估算成本基础上,加上供应商所在行业的平均利润水平来估算采购物资的价格。运用此方法最关键的是了解采购物资原材料成本、零部件成本、人工成本和行业利润率等指标。

(2) 收益法。收益法就是在无法取得供应商成本资料的情况下,按照采购方自己的未来收益减除税金、平均利润及自身成本而计算出采购物资价值的方法,实际是倒推成本的过程。一般而言,收益法更侧重采购方自身能够接受的采购价格,有时,根据收益法计算出来的采购物资价值与该物资在市场上的实际售价存在差异。

(3) 市场法。由于大多数商品的价格都是由市场供需关系决定的,所以对该类商品的采购价格可以采用市场法。市场法估算采购物资价格的合理性取决于以下前提:所采购物资有活跃市场,同类物资价格可比、质量可比;所采购物资供需基本平衡;多家供应商均能提供该种物资。在这些前提下,采购方可以运用市场法对所需物资的价值进行科学估算,选择更合理的采购价格,具体的采购价格可以采用询价法、比价法来确定。

## 2. 签订长期采购协议

采购企业经过对供应商的认证后,可以与供应商签订长期采购协议,以获得较低的采购价格,同时以表明长期合作的意愿,有助于双方形成长期、稳定的合作关系,保证采购价格的长期稳定。

当然,企业获得采购低价必须以质量保证为前提,不能一味追求低价而忽视质量;同时,长期采购协议需要双方共同遵守,采购方和供应商都应从长期利益考虑,遵守协议。

## 3. 供应商在设计中早期介入,制订联合成本降低计划

采购企业开发新产品或进行生产改造时,可以邀请供应商在设计期间就介入。这样,供应商可以根据采购方的新产品生产计划来调整自己的生产计划,双方可以共同制订物料生产计划、制定质量控制标准等,使供应商有足够的时间来研究成本降低方案,并做好与采购方的配套准备工作。供应商的成本降低了,采购方的采购价格相应也会降低。

在双方建立长期合作关系后,可以就如何降低双方的成本共同努力,制订长期联合成本降低计划,使双方在合作过程中都能获益,进而保证采购方能长期稳定获得低价。

## 4. 谈判

谈判是企业采购时与供应商进行的商谈,是采购方获得理想采购价格的一个有效途径。一般而言,通过谈判,供需双方往往能够得到双赢的结果。采购谈判的目的对采购方而言就是获得质量好、价格低的采购物资。谈判过程是一个基于“冲突”的“合作”过程,采购方为了达到采购目的,需要加强谈判实力,了解和把握影响采购谈判成果的因素,并加以分析利用。

## 5. 联合采购

联合采购可以联合各不同采购企业形成采购流程与控制规范化、高效率的采购组织,以获得较好的数量折扣价格。一般而言,专门的采购组织有自己的信息优势,这一点是采购企业自身很难做到或需要花费较高成本的;而通过联合采购运用专门采购组织的这种优势,可以弥补采购企业价格信息获取渠道单一,反馈不及时,对影响采购价格的相关因素准确分析成本过高等弊端,获得联合采购组织内部的低采购价格。

## 6. 集中采购

集中采购是指在企业核心管理层建立专门的采购机构,通过机构的高效运作,把企业内部的各利润中心或不同需求部门的需求量集中起来采购,形成同一种需求物料的大量采购和规划性采购,从而取得在采购中的优势地位,增大议价空间,避免各自为政、独立采购而导致采购成本过高。实施集中采购有如下优势:

- (1) 有利于形成采购规模效应。
- (2) 有利于形成与供应商的长期合作关系。



- (3) 有利于减少企业内部的采购浪费和贪污行为。
- (4) 集中控制方式,可以解决采购中分权的各种弊端。

#### 7. 建立供应商队伍的合理结构

建立供应商队伍的合理结构是指采购的每种产品都应保证至少具备以下一种供应商队伍结构:

- (1) 保证至少有两家主要供应商和一家次要供应商。
- (2) 一家主要供应商和一家次要供应商。
- (3) 三家主要供应商和一家次要供应商。

归根结底,保持供应商队伍合理结构的目的是尽量避免由一家供应商独家供应,形成垄断和挟持的局面。每种采购物资要保证两家以上的供应商,进而比较同一历史时期不同供应商对同一产品的报价,再综合考虑运输距离、信誉保证等方面的因素,在几家供应商之间分配采购物资的数量,并从价格较低的供应商处采购大量物资,保证采购总价的低水平。

## 小案例

### 宜家的“经济采购”策略

除中国大陆宜家的价格表现略为偏高外,在全球其他市场,宜家一直以优质低价的形象出现,这得益于宜家经济的采购策略。

宜家在为产品选择供货商时,从整体上考虑总体成本最低。即计算产品运抵各中央仓库的成本作为基准,再根据每个销售区域的潜在销售量来选择供货商,同时参考质量、生产能力等其他因素。由于宜家绝大部分的销售额来自欧洲和美国,所以一般只参考产品运抵欧洲和美国中央仓库的成本。

宜家在全球拥有近2000家供应商(其中包括宜家自有的工厂),供应商将各种材料由世界各地运抵宜家全球的中央仓库,然后从中央仓库运往各个商场进行销售。这种全球大批量集体采购方式可以取得较低的价格,挤压竞争者的生存空间。

同宜家的大批量相比,复制者无法以相同的低价获得原材料,产品定位要低于宜家的价格,只有偷工减料或者是降低生产费用,然而降低生产费用的空间不会太大。因为宜家供货厂家由于订单的数量大,其单位生产费用、管理费用已经相当低了,并且宜家在价格上所加的销售费用、管理费用也不会太高。如果没有足够的利润空间,复制也就没有了原动力,偷工减料的产品也无法长期同宜家竞争。

宜家的亚太地区的中央仓库设在马来西亚,所有前往中国商场的产品必须先运往马来西亚。这种采购方式使宜家总体的成本降低。但是对于中国来说,成本较高。特别是对于家具这类体积较大的商品来说,运费在整个成本中会达到30%,直接影响到最终的定价。

随着亚洲市场特别是中国市场所占的比重不断扩大,宜家正在把越来越多的产品或者是产品的部分量放在亚洲地区生产,这将大大降低运费对成本的影响。目前,宜家正在实施零售选择计划,即由中国商场选择几个品种,然后由中国的供货商进行生产,然后直接运往商店的计划。例如,尼克折叠椅原先由泰国生产,运往马来

西亚后再转运到中国。采购价相当于人民币 34 元一把,但运抵中国后成本已达到 66 元一把,再加上商场的运营成本,最后定价为 99 元一把。年销售量仅为 1 万多把。实施这项计划后,中国的采购价为人民币 30 元一把,运抵商店的成本增至 34 元一把,商场的零售价定为 59 元一把,比以前低了 40 元,年销售量猛增至 12 万把。

#### 四、采购价格策略

为了控制物资采购价格,一般采用的方法是在采购过程中通过与供应商进行谈判、协商,利用采购方在市场供求关系中的主动性和优势,迫使供应商妥协、退让,以达到降低采购价格的目的。但这种策略仅限于双方的初次交易或少量交易。在新的经济形式下,要想降低采购价格获得更高的利润空间,就要采取科学的采购价格策略。采购价格策略是对上述降低采购价格方法的策略性组合,是关乎企业生存发展的长期策略。

通过上述对影响采购价格因素的分析,采购方首先要掌握采购物资的相关情况。例如,要掌握采购物资的数量、质量要求,要了解年需求量、历来与供应商的关系等方面的情况,还应掌握使用采购物资生产的产品所处生命周期等情况。只有采购方详细掌握以上情况,才能在采购中采取有效的针对性措施。

##### 1. 按产品所处生命周期的不同制定采购价格策略

产品所处生命周期包括研发期、成长期、成熟期和衰退期。一般而言,企业生产产品所处生命周期不同,降低采购价格方法的组合策略也不同。在产品的研发阶段和试制阶段,可以采取供应商在设计中的早期介入、联合成本降低计划、评估价值法等方法的组合作为降低采购价格的策略;在产品成长期,由于产品生产量、销售量上升,社会认可度增加,所需采购物资数量较多,采购过程可以采用谈判、建立供应商队伍的合理结构、联合采购、签订长期采购协议等方法的组合策略;在产品成熟期,生产基本饱和,生产状态稳定,可以通过集中采购、联合采购等方法的组合策略;在衰退期,产品生产量萎缩,采购量也缩减,利用原有的稳定的供货商就能够满足需求。

##### 2. 依采购性质采取不同的采购价格策略

采购性质是指采购行为自身的性质,包括采购的数量、批次和采购目的等,根据采购性质对采购价格的影响可以将采购价格策略分为以下几种:

(1) 少量采购对于采购企业的影响较小,在这种性质的采购中,无须花费太多的精力和成本,采用简单的比价法、询价法及市场法即可。

(2) 长期的持续的大量采购。针对这种采购,要分析供应商的成本,运用成本法或者采取集中采购、联合采购、建立供应商队伍的合理结构等方法来保证低采购价格。

(3) 重要计划的采购。例如,企业为了研发新产品而进行的原材料采购,可以采取供应商早期参与的方法来降低采购成本,并形成双方的长期稳定关系。





## 模块二 市场经济条件下的定价

### 一、供应商的定价方法

供应商的定价方法一般可以分为以下五种：

#### (一) 成本加成定价法

##### 1. 成本加成定价法基本原理

成本加成定价法是在产品的成本上加一个标准的加成来确定价格的方法，是最基本的定价方法。它以行业平均成本费用为基础，加上规定的销售税金和一定的利润所组成。其计算公式为：

单位产品出厂价格 = 单位产品制造成本 + 单位产品应负担的期间费用 + 单位销售产品销售税金 + 单位产品销售利润 = 单位产品制造成本 + 单位产品销售利润 + 出厂价格 × (期间费用率 + 销售税率)

即：

单位产品出厂价格 = (单位产品制造成本 + 单位产品销售利润) ÷ (1 - 期间费用率 - 销售费用率) = [单位产品制造成本 × (1 + 成本利润率)] ÷ (1 - 期间费用率 - 销售费用率)

其中，期间费用包括管理费用、财务费用和销售费用。期间费用率为期间费用与产品销售收入的比率，可以用行业水平，也可以用企业基期损益表的数据。

销售税金是指产品在销售环节应缴纳的消费税、城市维护建设税及教育费附加等，但不包括增值税。销售税率是这些税率之和。

销售利润可以是行业的平均利润，也可以是企业的目标利润。成本利润率是销售利润与制造成本的比率，即加成比例。这是成本加成方法的关键。

##### 2. 加成率的选择

目前，最常用的有两种利润率，即成本利润率和资金利润率。这两种利润率各有其优缺点。

(1) 成本利润率反映了已耗用资金与利润的关系，计算也比较简便；但运用时，转移价值对利润的影响过大，容易造成耗料过多、配件多的产品利润率高，这样既会使利润分配不合理，又不利于促进物料的节约。

(2) 资金利润率反映了资金占用与利润的关系。但是使用这种利润率不能直接促进节约资金和加速资金的周转，而且确定各产品的资金占用额比较困难。

##### 3. 成本加成定价法的优缺点

(1) 成本加成定价法的优点是：产品价格能保证企业的制造成本和期间费用得到补偿后还有一定利润，产品价格水平在一定时期内较为稳定，定价方法简便易行。

(2) 成本加成定价法的缺点是：忽视了市场的供求和竞争因素的影响，忽略了产品寿命周期的变化，缺乏适应市场变化的灵活性，不利于企业参与竞争，容易掩盖企业经营中非正常费用的支出，不利于企业提高经济效益。



## （二）目标利润定价法

目标利润定价法是指运用量本利分析原理,在保证目标利润的条件下,确定产品出厂价格的方法。其计算公式为:

$$\text{产品出厂价格} = (\text{单位变动成本} + \text{单位固定成本}) \div (1 - \text{销售税率}) + \text{目标利润} \div [\text{预计销售量} \times (1 - \text{销售税率})]$$

$$\text{目标利润} = (\text{单位变动成本} + \text{单位固定成本}) \times \text{预计销售量} \times \text{成本利润率}$$

$$\text{产品出厂价格} = (\text{单位变动成本} + \text{单位固定成本}) \times (1 + \text{成本利润率}) \div (1 - \text{销售税率})$$

目标利润定价法与前面介绍的成本加成定价法是有区别的,区别在于成本加成定价法公式中的成本只是制造成本,不包括期间费用;而目标利润定价法公式中的成本包括制造成本和期间费用。相应地,两个公式中的“成本利润率”也有所不同。

## （三）市场竞争定价法

市场竞争定价法就是根据市场上同类商品竞争结果的可销零售价格,反向推算,而确定出厂价格的方法。其计算公式是:

$$\begin{aligned} \text{产品出厂价格} &= \text{市场可销零售价格} - \text{零批差价} - \text{批进差价} \\ &= (\text{同类产品市场基准零售价格} \pm \text{产品质量规定差价}) \times \\ &\quad (1 - \text{零批差率}) \times (1 - \text{批进差率}) \end{aligned}$$

其中,在同类产品市场基准零售价格上加上或减去“产品质量规定差价”,是指在使用这种方法时,要将本企业商品质量、品种、规格、包装等与同类竞争商品进行充分比较,确定应加价还是减价。零批差价是指同一商品在同一市场、同一时间内,零售价格与批发价格之间的差额。批进差价与批发价格之比称批进差价率。

这种定价法着眼于市场,考虑了市场的供求和竞争因素的影响,能够较好地适应市场,又利于企业参与竞争。但是,这种定价方法与企业成本费用脱节,不一定能保证企业要求的利润。

## （四）投标定价法

投标定价法是通过公开的招标竞争来定价,通常应用于政府采购,现在也普遍应用于企业采购。供应商在投标时,对招标方的要求做出响应,并根据自己生产经营的实力及市场竞争的状况提出报价,招标方在综合比较各供应商的报价及相关服务的基础上,确定最后的中标方,这样的价格确定方法为投标定价法。

## （五）弹性定价法

弹性定价法也称需求弹性定价法,是指根据产品需求弹性系数(产品销售价格变化所引起销售量变化的程度)来确定产品价格的一种方法。

一般情况下,当产品的需求弹性小时,提高价格会增加总销售收入;降低价格会减少总销售收入。当产品需求弹性大时,提高价格会减少销售量,进而减少销售收入;降低价格会增加销售量,进而增加销售收入。产品需求弹性、需求量(或销售量)与价格的关系如以下公式所示:

$$P = KQ/E$$

式中, $P$ 为产品价格; $K$ 为常数系数; $Q$ 为销售量(需求量); $E$ 为需求弹性系数。

需求弹性系数  $E$  的计算公式为:



$$E = [(Q_1 - Q_0) / Q_0] / [(P_1 - P_0) / P_0]$$

式中,  $Q_0$  为原来售价的销售量;  $Q_1$  为新售价的销售量;  $P_0$  为原来的售价;  $P_1$  为新售价。

常数系数  $K$  可按以下公式计算:

$$K = P_0 Q_0^{1/E}$$

## 二、采购价格确定方式

### 1. 报价采购

所谓报价采购,即采购方根据需采购物品向供应商发出询价或征购函,请其正式报价的一种采购方法。通常由供应商寄发报价单,内容包括交易条件及报价有效期等,必要时另寄“样品”及“说明书”。报价只有经采购方完全同意接受后,双方的买卖契约才算成立。

### 2. 招标确定价格

招标的方式是采购企业确定价格的重要方式,其优点在于公平合理。因此,大批量的采购一般采用招标的方式。但采用招标的方式需受以下条件的限制:所采购的商品的规格要求必须能表述清楚、明确、易于理解;必须有两个以上的供应商参加投标。这是采用招标方式采购的基本条件。

### 3. 谈判确定价格

谈判是确定价格的常用方式,也是最复杂、成本最高的方式。谈判方式适合各种类型的采购。

## 模块三 • 采购成本控制

采购成本是指与采购原材料、零部件等物资有关的物流费用,包括采购物资价值、采购订货费用、采购计划制订中发生的管理费用、采购人员的工资、运输费用等。采购成本的含义有广义和狭义之分。通常,狭义的采购成本是指取得采购物资所有权并将物资收归入库所发生的有关成本;广义的采购成本则还包括仓储成本、服务水平降低的损失等。广义的采购成本考虑的是企业采购引发的全面成本,即战略成本,这里仅讨论广义的采购成本。

### 一、采购成本的构成

#### (一) 订货成本

采购成本首先包括经过采购预算、采购谈判等环节最终形成采购订单所发生的成本,这部分成本为订货成本,又称订单成本。

订货成本包括为了采购而进行的一切有关活动所发生的费用,其中包括供应商的选择、比较程序所发生的成本,以及所发生的采购员的差旅费、与供货商联系的电话费和传真费等,这部分又可看成是交易前成本。

(1) 确认需求成本。确认需求成本是采购企业确认自己需求物资,调查货源过程发生的有关成本,主要包括企业根据实际需要情况确定采购物资的品质、规格、质量要求、性能、数量,制订采购计划发生的成本,以及为了进行采购而从事前期市场物资供应与价格等方面

调查而发生的成本。

(2) 调研成本。调研成本主要是供应商选择过程发生的成本。为了保证采购计划的顺利实施,采购到所需的质优价廉的物资,企业对供应商的资质、产品情况、市场信誉、口碑等方面进行调查、评级、排序、筛选等活动发生的成本。

(3) 安排订货所发生的成本。安排订货所发生的成本是指发出采购订单前除上述两种成本以外的其他各种费用。

## (二) 交易成本

交易成本是指采购过程中为了取得物资所花费的买价、有关税金及自付的或由销售方代垫的运至起卸地之前所发生的运输费、保险费等杂费,以及由于选择付款方式而引起的成本等。

(1) 采购价格。采购价格是指采购物资自身的价值,其数额等于采购数量与单价的乘积。采购价格是在交易成本中构成比例最大、在采购成本构成中起决定性作用的成本要素。降低采购成本,最首要的任务是在保证质量的前提下有效降低采购价格。

(2) 税收成本。税收成本是指由于采购行为而发生的税负,如从境外采购发生的关税,采购过程发生的增值税和消费税等。

(3) 运输成本。运输成本是指在采购过程中运至起卸地之前所发生的运输费用。

(4) 保险费等杂费。

(5) 支付方式引发的成本。支付方式引发的成本是指在选择采购支付结算方式过程中所产生的成本或可以节约的成本,具体包括由于对付款方式的不同选择而获得或失去的资金的时间价值,或者在存在现金折扣的情况下,由于不能在折扣期内付款而丧失的现金折扣。例如,选择商业汇票结算方式比选择现金交易结算方式延长了付款期,延缓了资金占用,从而节约了资金的成本。

## (三) 入库成本

入库成本是指采购物资运到起卸地后至入库所发生的成本,包括起卸地到仓库区段的费用、保险费、装卸费、入库前的挑选整理费、安装费、检验费、运输途中合理损耗部分等。这部分成本数额一般不太大,占企业采购总成本的比例也较低。如果采购地为同城,或者起卸地到仓库区段的费用数额不大,可以简化处理,将本部分成本包含在交易成本中,不单独列示。

入库成本包括以下几个方面:

(1) 装卸费、运输费。

(2) 挑选整理费用。

(3) 安装检验成本。对于某些采购物资需要安装或者检验,而这一部分成本如果未在采购价格中约定,一般由采购方承担。

(4) 合理损失。合理损失是指在入库运输、装卸作业或挑选整理过程中发生的属于合理范围内的损失。例如采购沙子,在运输途中因风力作用飘洒的合理损耗部分。

(5) 退货成本。退货成本是指在入库挑选整理过程中发现采购物资偏离当初采购约定或违反合同规定而发生退货,在退货过程中产生的成本。

## (四) 后期成本

后期成本是指采购行为发生后的库存成本及可能会发生的与采购直接相关的其他成



本。库存成本是指为了存储采购物资而发生的成本;可能会发生的与采购直接相关的其他成本是指由于采购而引起的成本可能发生,也可能不发生,或者发生这类成本的数额多少不能确定。例如,退货成本,维修成本,因使用不合格采购物资生产产品用于客户服务而产生的客户服务成本,市场信誉损失,产生的料废品所带来的损失等。实施采购行为后发生的成本,有的可以计量,有的不易计量。

(1) 库存成本。采购过程必然导致库存的产生,采购数量越大,库存数量一般也越大。企业出于全面成本考虑,在确定订货(采购)数量时,必然会考虑采购成本与库存成本合计额最低的方案。可见,库存成本是影响采购决策的重要因素,也是采购成本的重要影响因素。

(2) 生产线上的料废品损失。这是指由于采购原料不合格,生产过程中产生料废品而给企业带来的损失,具体包括废料价值、生产该产品的人工费用、其他制造费用等。

(3) 客户服务成本。这是在采购后提供服务时,所发生的维护客户成本。一般来讲,采购物资质量可靠,则客户服务成本水平低;采购物资质量较差,则客户服务成本相对较高。而这部分成本不易进行准确定量分析,只能利用统计方法进行估算。

(4) 修理成本。这是指采购后由于采购物资发生损坏,进行维修而发生的成本。

采购成本构成要素框架如图 6-1 所示。

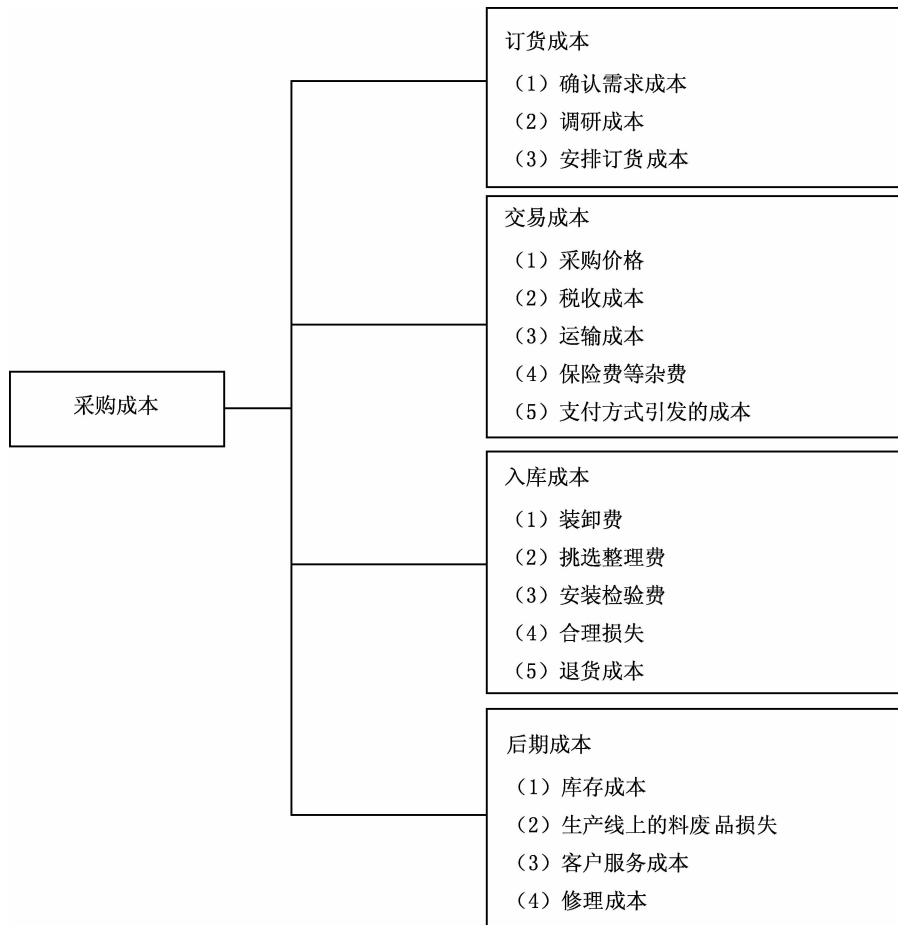


图 6-1 采购成本构成要素框架

## 二、采购成本的控制方式

采购成本控制方式的重点是如何和供应商进行交易,并重视交易过程中供应商的价格比较,通过供应商的多头竞争,从中选择价格最低的作为合作者,并在采购过程中兼顾质量、交货期、服务等方面的因素,采购成本控制方式包括以下几种方法:

### 1. ABC 法

一般来说,企业采购物资的种类繁多、规格不等、价格不同,物资的品种、数量不同,有的物资数量多但总价值很小;有的物资数量较少但价值很大,是企业应重点控制采购成本的对象。基于成本-效益原则和重要性原则,企业不可能也没有必要对所有采购物资一视同仁地进行采购成本控制。为了使企业有限的资源得到更高效地运用,企业应当对采购物资进行分类,区分主次,采取不同的控制手段,进行科学的采购成本控制。ABC法就是为了达到这一目的而被广泛采用的传统采购成本控制方法。

分类完成后,对不同类别的物资采取不同控制手段,具体采取的控制手段如表 6-1 所示。

表 6-1 ABC 法分类控制手段

项 目	控制手段对比
控制程度	(1) 对 A 类物资应尽可能地严加控制,包括最完备、准确地记录,最高层监督和必要审计,供应商按订单频繁交货,对生产紧密跟踪、压缩提前期等; (2) 对 B 类物资做正常控制,包括良好的记录与常规的关注; (3) 对 C 类物品应尽可能使用最简便的控制,给予最低优先级,采取大订货量以避免缺货
采购记录	(1) A 类物资要求最准确、完整、明细地记录,要频繁地,甚至实时地更新记录,对采购过程严加控制; (2) B 类物资只需正常的记录处理、成批更新等; (3) C 类物资不用专门记录(或只用最简单的),成批更新,简化记录
优先级	(1) 在一切活动中给 A 类物品以最高优先级,以压缩其提前期与库存水平; (2) B 类物品只用正常的处理,仅在关键时给以最高优先级; (3) 给 C 类物品以最低的优先级
订货过程	(1) 对 A 类物资提供仔细、准确的经济订货批量; (2) 对 B 类物资,每隔一定时期确定一次经济订货批量与再订货点; (3) 对 C 类物资不要求做经济订货批量和再订货点的计算,手头存货还相当多时就订货,每次订货量可以选择一年或一季度的用量



## 资料卡

## ABC 法应用现状及采用因素

20 世纪 90 年代初,业务量成本法(activity-based costing, ABC)非常盛行,之后一些公司对这种复杂的成本技术有所冷淡,其原因在于 ABC 法比当初文章中所建议的更难实施,而且并非所有实施的组织都达到了预期的效果。最近一些文章主要是从人力和战略的观点论述了实施 ABC 法的困难。然而,据最近美国管理师协会成本管理小组的调查表明,被调查公司中,54%实施了 ABC 法的公司将它用于会计以外的决策领域,另有 89%的应用公司说它值得实施。

调查表明,被调查公司中有 49%的公司采用了 ABC 法。本文将“采用”定义为:公司决定实施 ABC 法并投入必要的资源。在没有采用 ABC 法的公司中,25%的公司说自己正在考虑,只有 5%的公司说自己仔细考虑后又放弃了。

ABC 法在非制造性公司、财务、非营利、公用事业和其他服务性机构的采用呈上升趋势,采用比例达 61%,在制造行业是 45%。

已采用了 ABC 法的公司中,54%已达到用在会计以外的某些决策领域的阶段,14%还处于分析阶段,只有 2%的公司说自己实施了 ABC 法后又放弃了。

采用 ABC 法的因素包括成本失真的可能性、决策时使用成本信息的程度、系统创新的缺乏和组织的大小。

(1) 成本失真的可能性。成本失真的可能性越大,组织采用 ABC 法的动机越强烈。

成本失真可影响许多决策领域,包括顾客赢利分析。美国中部一家公司的会计经理说,他们原有的管理受到了强大的冲击,因为 ABC 法分析显示,如果将他们为一个重要客户所做的全部工作都考虑在内,在这个占其销售收入 6%~7%的客户身上根本无利可图!

当成本失真的可能性较小时,应用 ABC 法的好处将非常有限。美国南部一家制造公司的成本会计主管说:“我们是一家生产单一产品的工厂,我们不相信我们的成本数据会因 ABC 法而有显著的改善或更新。”

(2) 决策时使用成本信息的程度。即使 ABC 法能从根本上降低产品的成本失真,若公司决策时不能很好地利用成本信息,公司也不会实施 ABC 法。在有关竞争、降低成本和价格决策基准等方面,被调查者将决策时使用成本信息的程度列在前列。

一家制造公司的经理说他们公司曾考虑采用 ABC 法,但还是放弃了。其中一个关键的原因是公司对产品价格的控制权很小。产品价格完全由市场决定,可信度高的产品成本信息显得不是那么重要。他进一步说,ABC 法对他们的需求来说似乎是太复杂了。

(3) 系统创新的缺乏。几位被调查者说他们公司正在安装新的信息系统。实际上,15%的未来采用者说他们正安装新的信息系统或使原有的信息系统升级。相反,

只有7%的采用者提到了系统创新。通常都是在完成了系统升级后才计划实施或考虑实施ABC法。

系统创新阻碍应用ABC法至少有两个原因。首先,实施ABC法将花费大量的时间和精力。如果重点放在其他重要的系统的改进上,将没有足够的资源来完成ABC项目。其次,ABC系统比传统的成本系统需要更为详细的信息。由于需要更多的信息来实施ABC法,许多公司宁愿等到支持系统被改进或替代之后再实施ABC法。

(4)组织的大小。采用ABC法的公司规模一般比未采用者要大。这可能是因为规模不同,公司的可用资源也不同(如人力资源和资金),并且实施ABC法具有规模效应。

## 2. 比价采购法

比价采购是指在物资的采购过程中,必须对比两家以上的供货单位,在同等条件下同样的物资比质量,同样的质量比价格,同样的价格比服务。比价采购是一种简单的做法,其收益与成效可能因供应商报价的不真实性、供应商选择的随意性等因素而起伏不定,或者导致降低采购成本的效果并不明显。目前实务中,在紧急或临时小批量采购中经常会采用此方法。

## 3. 招标采购法

招标采购为越来越多的企业所认同和采用,通过招标竞价,企业可以有效降低采购成本。所谓招标竞价法,就是组织供应商进行招标,利用这种方式选取一定范围内质量等级相同而物资采购价格最低的供应商的采购策略。招标竞价法包括现场招标和网上招标方式。招标采购过程包括厂商选择、选定采购价格、合同签订等环节。在招标采购中,首先,对招标的物料要心中有数,了解招标物料的采购数量、采购金额、原材料价格趋势、目前价格水平等情况。其次,对供应商要有充分了解。组织招标,供应商至少应有三家以上。而且,在进行几次采购后,为了预防供应商间相互“合作”影响招标效果,需要适时引进一两家新供应商,防止形成已参加前次招标的几家供应商的同谋,以取得最好的招标效果。

## 4. 经济订购批量法

经济订购批量法是指以采购总成本(含订货成本和库存成本)最小的原则来确定物资订货批量的方法。物资的买价是相对固定的,与订货次数和订货批量关系不大,而订货成本和库存成本则是企业追求采购总成本最小时相互矛盾的两种成本。订货成本是每次订货所发生的成本,随订货批量的增加、订货次数的减少而减少,而库存成本则是随订货批量的增加而增大。两种成本之和最小时,才是采购的经济订购批量。关于经济订购批量的计算前面已经讲过,这里不再重述。但要注意,经济订货批量计算中有严格的假设前提,一旦假设前提不成立,就要对经济订购批量计算模式进行调整。

## 5. 增加库存法

增加库存法是一种简单而有效的方法,即在市场价值较低的时候尽最大的资金能力来大量购入预计价格要上涨的物资,来减少因价格上涨而增加的成本。此法的关键在于对市





场信息的搜集、正确分析市场的变化、准确预测价格变动和及时决策。所以,一般企业可以专设采购调研部,对宏观经济政策、行业新动向、同业经营情况进行调研分析后,在符合成本-效益原则及企业实际需要时采用增加库存法。由于增加库存会引起库存成本的升高,所以增加库存法的应用必须建立在准确的价格预测和采购分析基础上。

#### 6. 规模效应法

所谓规模效应法,是指企业将原先分散在各分支机构的通用物料的采购集中起来,从而形成规模优势,在购买中通过获得折扣等方式实现降低成本的方法。通常随着采购批量的加大,采购价格会不断降低。规模效应法就是利用这种特点,通过大批量采购,争取最优惠的价格。这种方法经常被用于原材料的采购。采购原材料时,可以用一个较长时间段的采购总量与供应商进行谈判,获取规模效益。规模效应法同时降低了供应商用于销售业务的费用,如广告费和促销费等,若供应商将这一部分让利于采购方,也可以使采购方获得低价。

#### 7. 替代材料法

产品生产用的原料和燃料并不是一成不变的,企业可以改进产品设计方案,或者物资采购部门、技术研究开发部门、生产部门与质量管理部门协同寻求更具经济性的原材料替代原有原材料进行生产。一般来说,替代材料法对某些行业的制造业企业是可行的,但在应用此方法时,要注意寻找新原材料所发生的成本是否高于替代旧原材料而节约的成本,如果前者高于后者,则没有现实意义。

#### 8. 联合采购法

联合采购是指同一区域内的多家企业结成采购同盟,进而可以集合一定区域范围内同业的需求数量优势,利用专门成立的采购部门的市场信息集中、反应迅速等优点,寻求最合适的供应商、采购时机和采购数量及运输方式等,以此来降低采购成本。对于一些中小企业,平时的采购量不大,采购批次较少,几乎不能获得采购折扣,跨企业的联合采购就不失为其降低成本的一种方法,在可能的情况下,加入采购联盟,可以产生采购数量优势,从而获得低的采购价格。

#### 9. 早期供应商参与

早期供应商参与是在产品设计初期,选择让具有伙伴关系的供应商参与新产品开发小组。经由早期供应商参与的方式,新产品开发小组对供应商提出性能规格的要求,借助供应商的专业知识来达到降低成本的目的。

#### 10. 目标成本法

管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在《企业的五大致命过失》一文中提到,企业的第三个致命过失是定价受成本的驱动。大多数美国公司,以及几乎所有的欧洲公司,都是以成本加上利润率来制定产品的价格。然而,他们刚把产品推向市场,便不得不开始削减价格,重新设计那些花费太大的产品,并承担损失,而且他们常常因为价格不正确,而不得不放弃一种很好的产品。产品的研发应以市场乐意支付的价格为前提,因此必须假设竞争者产品的上市价,然后再来制定公司产品的价格。由于定价受成本驱动的旧思考模式,使得美国民生电子业不复存在。另外,丰田和日产把德国的豪华型轿车挤出了美国市场,便是采用价格引导成本的结果。



## 知识巩固

- (1) 什么是采购价格？影响采购价格的因素有哪些？
- (2) 降低采购价格的方法有哪些？
- (3) 供应商的定价方法有哪些？
- (4) 采购成本由哪几部分构成？
- (5) 简述采购成本的控制方式。



## 案例讨论

### 格兰仕企业的采购成本降低策略

不论是松下、通用汽车等老牌企业，还是戴尔、惠普等新兴企业，都建立了强大的采购部门和完善精密的采购制度。采购部门不仅仅是一个购入原材料的部门，同时也是企业的利润中心之一。在收入不变的情况下，降低成本就意味着增加利润。所以，我们完全有理由认为采购部门也是利润中心。

原材料成本占格兰仕总成本的 60%~70%，因此，采购成本是格兰仕最重要的成本，也是每年降低成本的重点。格兰仕降低采购成本有哪些妙招呢？

#### 一、向供应商要利润

采购人员与对方谈判时最有效的一种武器是了解供应方的合理成本水平。为了培养采购人员的这种能力，格兰仕物资供应部把市场上各种同类产品都找来，分析最低多少成本能做出这个产品。对手电筒的分析给大家最深的印象，最低 2.5 元可以做出市场上卖 10 元左右的手电筒。

无独有偶，与沃尔玛打交道的供货商，大多对沃尔玛又爱又恨。爱的是商品进了沃尔玛一定很好销售，恨的是沃尔玛对供货商的成本极为清楚，他们的利润率被压在一个较低的水平上。

#### 二、不断开发供应商，营造竞争局面

供应商的开发和管理应该是动态的，较理想的状态是采用鲶鱼效应。格兰仕就是不断开发新的、更有威胁的供应商，让他像鲶鱼激活沙丁鱼一样，在供货商之间营造彼此竞争的氛围。

#### 三、与供应商共赢

与供应商合作谋取共赢是有远见的企业坚持不懈的工作。如果只顾自己的利益，将被供应商抛弃。格兰仕注重诚信，在付款条件方面坚决遵守 45 天付款期的规定，到期自动付款，不会像业内其他一些企业那样，找出各种借口拖欠，然后等着供应商来“做工作”。因为这些，很多供应商都愿意与格兰仕合作。

佛山方普公司从 1993 年开始就给格兰仕供货，他们的体会是：“格兰仕供货压力很大，每年都要降，自己必须主动才能跟上他们的要求。”但是他们非常开心，因为给格兰仕供货不用搞“公关”，“这一点我最不擅长，而他们（格兰仕采购业务人员）最不愿意供应商跟他们搞关系”。格兰仕的物资供应部门与供应商一直对降低零部件成本的方案进行探讨，积极



帮助供应商降低成本。格兰仕非常重视与供应商达成长期合作的共识,朝着更高品质、更低成本的目标共同努力。

### 四、招标比价技巧

格兰仕规定:所有采购都要通过招标进行,3 000 元以上的采购必须有 3 家以上竞标,5 000 元以上的采购必须有 5 家以上竞标,招标比价之后,采购人员可以初步定价,但采购员没有最终决定权,还得经过公司内的专家审计。

审计专家日常建有采购成本的数据库,数据库中包括众多厂商的同类产品的市场价、成本构成等数据。审计专家认为采购员的报价合理时,签字后采购才有效,即使是总经理也要服从专家的意见。

### 五、管好采购人员

采购人员拿回扣等腐败现象,在格兰仕没有生存的空间。格兰仕的经理会在双方合作开始前就直接拜访对方高层,向供应商的高层表明“阳光交易”的决心。由于高层已经沟通了这种理念,供应商就不会再动这种心思。如果对方私下里搞这种活动,格兰仕可能会终止与该供应商的合作。

格兰仕对采购人员的素质要求是:让对方充分地感到你的诚意;对非常有把握的事情不要承诺;少说多听,以静制动;多问多听对方的陈述和要求,然后再寻求突破。

格兰仕在员工教育方面也特别强调真诚和诚信,并辅以制度上的严格要求。由于格兰仕是一个有长远发展前途的企业,包括采购业务人员在内的员工在企业里也容易有长远的计划,通常不会希望因为做“拿回扣”之类的短期行为而失去了在企业里的长期的发展机会。

## 讨论题

根据材料分析格兰仕是如何降低采购成本的。



## 实训设计

### 采购价格与采购成本管理实训

#### 【实训目标】

掌握采购价格的确定方法和降低采购成本的方式。

#### 【实训内容】

日常生活中的个人采购,也需要对商品的价格作出正确的分析,以降低采购成本。

#### 【实训操作步骤】

(1) 详细记录个人某月的全部所购商品的名称、价格、供应商等情况。

(2) 分组讨论:

① 哪些商品的采购价格比较合理? 哪些价格存在不合理的现象? 其影响因素是什么?

- ② 能否降低本月的采购成本? 应用哪些方法?
- (3) 完成一份降低采购成本的分析报告。
- (4) 围绕“降低采购成本”的主题,撰写一篇实训报告(字数 1 000 字左右)。

#### ▶▶【实训要求】

- (1) 采购的商品是同类型的。
- (2) 指导教师要随时解决在实训过程中遇到的各种问题,并组织学生进行经验交流。
- (3) 明确每组学生的分工。

#### ▶▶【考核标准与方法】

- (1) 小组讨论情况(40 分)。
- (2) 实训报告的撰写(60 分)。