



实现卓越谈判六要素、精准 解锁采购新机遇



作者：李元鹏、李圣义、黄俊杰、李长治、苏沁羽

导语：

谈判是采购必不可少的环节。出色的谈判不仅能让企业获取最优的价格，还能在保供、产品服务与质量、交期等议题上争取到最佳权益。最直观的效果，便是公司财务收益和业绩的提升。

面对后疫情时代市场涌现的各大趋势，企业愈发意识到卓越采购谈判的重要性。首先，疫情对供应链端造成了极大冲击：边境封锁、供应链断裂等风险使得企业愈发青睐本土和本区域供应商，且越来越注重供应链透明度和风险管理；其次，随着信息和数字技术的蓬勃发展，能从数据中获取洞见的高级分析能力愈发重要。此外，谈判也一改以往的面对面形式，逐渐转移到了线上，进而推动了大量远程谈判创新。各行各业都在积极行动，希望先对手一步，把握新常态下谈判的价值催生之法。从确立新一轮谈判的最佳时机，到设定更加大胆的目标，再到使用大数据平台等先进工具武装自身，力争实现采购谈判成果最大化。

采购环节的价值催生离不开谈判，如今更胜以往。我们通过以往与客户的合作经验，并专访了来自各大企业的高管，汇集总结了卓越谈判的六大基本要素，供企业参考。

六大基本要素助力卓越谈判

图 1 总结了麦肯锡认为卓越谈判需要具备的六大基本要素：

图1

卓越谈判需要具备 六大基本要素

McKinsey
& Company

-  先进技术赋能
-  强大的分析能力
-  系统化的谈判流程
-  大胆的目标和问责制
-  敏捷的运营模式
-  一流的人才和技能

要素一：先进技术赋能

在谈判的各流程应用数字化技术，可赋能企业对采购谈判进行详尽高效的管理。数字化流程以打造卓越用户体验为目标，包含 5 个重要组成部分：1) 汇集包括供应商报价历史和成本分析等洞察在内的数据库；2) 先进的电子采购(e-RfX)和电子拍卖(e-auction)解决方案；3) 结合谈判时间轴与阶段性谈判目标的数字化端到端谈判平台；4) 虚拟谈判作战室；5) 绩效追踪和回馈环路。

其实，各行各业在过去 3 ~ 5 年间都见证了内部电子采购、电子拍卖、

电子招标，以及电子系统的建立和发展。对企业而言，建立一个完善的电子系统已是必要之举。以某客户为例，在去年的一场采购中，该企业同时需要与 40 个供应商谈判。在此情况下，企业内部若没有一套成熟的电子系统，仅是确保往来邮件全部符合公司章程这一项任务，就要耗费采购部门巨大的时间和精力。电子采购系统的任务之一，就是实现流程的标准化和自动化，减少人力消耗。此外，电子采购系统还能在线进行量耗分析、品相分析，甚至是供应商采购方法分析，从而实现企业采购和财会方面的决策最优。

对企业而言，虚拟谈判作战室的作用举足轻重，因为成功的谈判离不开大量的演练与实操。除了能为谈判团队带来更多供应商相关信息外，虚拟作战室还可以提供多样化的谈判训练方法，如角色扮演等，帮助团队在谈判桌上获取优势。

要素二：强大的分析能力

企业在汇集大量内外部数据信息以及结构化和非结构化数据后，便可借助数字化分析工具获取洞见，实现精准的成本拆解和敏锐的价格监控（见图 2）。成功做到这一点的企业将如虎添翼。以一家拥有超前成本分析能力的领先家电公司为例，基于其内部数据库、外部市场行情，以及不同产品的工艺制成方式，该公司能够计算分析出不同品类的供应商成本，并找出最为公允的目标价格。该家电公司将这些信息转化成了竞争优势，成功解锁了诸多降本机会。

图2 数字化分析工具：分析成本和花费、精准解锁降本机会

McKinsey
& Company

数字化分析工具包括外部市场情报、供应商情报平台、品类分析解决方案、先进的花费分析、线性绩效定价等。但在使用这些成本分析工具时，采购人员可能会遇到一些挑战。

首先，企业很难实现多个分析工具的同步高效应用，但这一点可以通过实现各分析工具的互联互通得以解决。打通各大平台后，不同采购团队可以自由地相互分享洞见，从而得到全面的分析结果；其次，企业在对市场和成本进行分析时，可能会因深度不够而无法产生足够的洞见。解决这个挑战需要企业开发更有深度的工具。以麦肯锡的白纸分析法为例，从直接采购的机构件、电子件，再到网络服务采购的成本拆解，该分析法能够

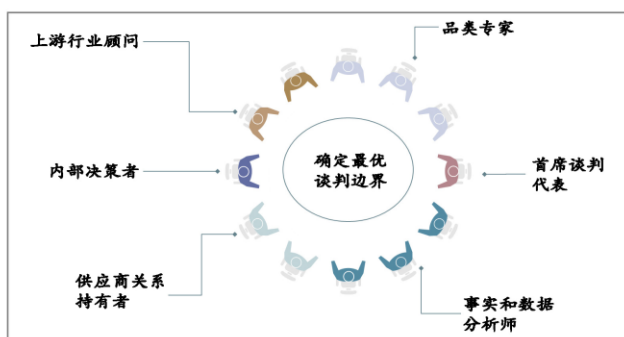
帮助企业充分了解供应商的成本构成，并敲定谈判重点。白纸分析甚至能够帮助企业衡量供应方的改善空间，找到内部采购和工厂制造部门的优化机会，最终实现双赢；有些数字化分析工具较为低效，这是企业面临的第三大挑战。对此，企业需要在众多分析工具中有所取舍，随机应变。唯有做出最正确的选择，才能避免投入过长的分析时间。

要素三：系统的谈判流程

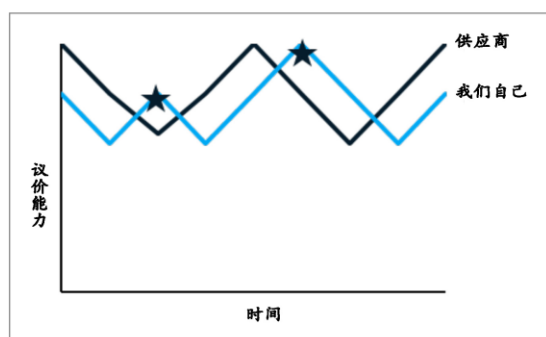
有些人认为，谈判是一门说话的艺术，而非一个需要系统化的过程。对他们而言，深入了解谈判对象性格、注重口头表达比较重要。然而，企业在运营过程中，常常需要同时进行上千个谈判。因此，唯有建立起系统化、标准化的谈判流程，才能更好地实现谈判管理，确保每场谈判都能达到最佳效果。

以一家电子行业总承包商为例，面对下游几百个承包商和上游几十个客户，每天发生的谈判可多达几十个。根据好坏，每场谈判结果可以相差几百万，叠加起来将是巨大的效益差别。对此，我们设计了一个系统化的谈判流程，旨在帮助企业建立谈判框架、设计谈判的战略和技术，并有效执行谈判策略，从而实现谈判利益最大化（见图 3）。

图3 结构化的谈判流程可提升议价能力并确保利益最大化



虚拟会议技术使所有利益相关群体可以随时随地聚在一起，确保找到最佳替代方案并确定最优谈判框架



谈判模拟器可以帮助多个谈判人员整合谈判计划，利用最优谈判时间获得最大的议价能力

McKinsey
& Company

要素四：大胆的目标和问责制

卓越采购谈判离不开清晰的目标和权责明确的分工。对此，公司管理层需要制定上下一致的目标，各部门负责人和一线谈判人员也要对谈判结果负责。为了实现谈判目标，公司管理层需要首先落实三点：谈判起点、谈判底线、谈判框架。谈判起点可以不限于财务目标，但企业重要对所有

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_33928

