

# 敏捷采购：成本的“瘦身”秘诀

Tarandeep S. Ahuja, Sukrut Kharia, Yen Ngai, Shijith Prathapan, 宋志浩, 梁乐华

敏捷采购是快速削减成本的立竿见影之法，任何有需求的企业都不妨一试。

在这个推崇“现金为王”的时代，企业采购高管们为了应对业绩增长放缓、行业竞争加剧的挑战，纷纷开始尝试激进的“成本瘦身”方案。一些企业为了扭亏为盈，积极推行企业转型和重组计划，以最快速度改善经营现金流状况。为此，企业常会首先集中精力降低外部支出，在最大化可支配资金的同时确保安全，把对企业整体的影响降到最低。其实，越早专注于优化采购支出，就会越早看到成效，企业可由此获得强劲的改革势头，并能更好地制定详尽的后续计划。由此可见，采购优化可作为企业削减成本的切入点。

通常情况下，外部支出占公司总开支的 30%到 70%（具体占比依行业而异），如果率先进行采购优化，可有效降低成本。根据我们的经验，削减至少 15%的外部支出完全可以实现，以此可为整个企业成本“瘦身”5%到 10%，且半数以上的支出削减在半年内即可兑现；再者，缩减采购支出的方式对于企业来说风险值低，不会像组织裁员、产品涨价一样危及企业的正常运营。因而，从长远来看，以优化采购的方式进行成本“瘦身”是企业的最佳选择。

许多公司都拥有提高采购绩效的经验，但对于在转型或重组中面临资金压力的企业，“对症下药”快速增加现金流显得尤为重要。在扭亏为盈变革计划中的敏捷采购转型，与传统采购改进的方式截然不同（见图 1）。

图1 扭亏为盈变革计划中的采购转型，与传统采购改进截然不同

传统的采购改进	扭亏为盈变革计划中的采购转型
侧重于长期战略	侧重短期最大化现金收益
改善现有流程	思维颠覆，全员参与
首席采购官领导项目	CEO直接领导项目
成为最好的	找最合适的
季度或半年度审查	间隔短频率高的定期监测
以采购合同的签署为项目最终交付	以财务确定的现金节约为项目最终交付

事实上，敏捷采购转型的方法可适用于任何需要显著、快速缩减成本的情况。也就是说，虽然这一做法起源于企业重组转型、扭亏为盈的计划当中，但是并不拘泥于此，完全可以扩展到另外的情境中使用。当 CEO 们有任何成本削减需求时，敏捷采购转型都能取得立竿见影的效果。

那么，到底应该如何进行敏捷采购转型达到成本“瘦身”的目标呢？我们总结了以下三大步骤：

- **设立专项采购优化项目：**企业必须将削减外部开支独立成为一个项目，并将该项目作为整个管理团队的优先事项，在优先级别上超越常规年度采购活动以及传统的集中采购；
- **树立势在必行的决心：**企业高管团队需要有势在必行的勇气和决心，同时还要做好员工动员工作，激活各级员工的“主人翁”意识，做到上下齐心，朝着共同的目标前进；
- **设立绩效考核标准：**为确保项目得到高效执行，企业还需设定具体绩效考核标准，以有效评估项目进展，确保项目成效。

为了帮助企业推进敏捷采购的转型，我们根据研究以及最佳实践经验，将上述三大步骤在思想、管理、方法、计划和流程五大维度上进行了扩展详述，总结出以下五大指导原则（见图2）。

图2 五大指导原则



\*\*\*

## 一. 激励员工树立“主人翁”意识

企业员工一旦拥有了“主人翁”意识，就能像为自己省钱一样来帮助企业控制支出。员工会把自己放在老板的角度，思考如何省钱，并且还会从投资者的角度，仔细评估对外采购合同。他们心中的重点十分清楚：公司的可持续发展才是第一位的。只有思想上达到这样的高度，员工才会切实评估每一项支出，想尽办法节省开支，不达目的誓不罢休。

当然，要让员工树立这种“主人翁”意识，只凭员工的自觉性是远远不够的，还必须依靠高管团队统一的转型目标、适当的激励措施和高效的动员工作。这意味着，公司必须自上而下迅速调整支出规定，削减非关键性支出项目，确保支出的合理性。例如，企业可调整各级高管及员工差旅支出规定，重新制定采购订单，以及重新谈判采购合同等。

为有效避免产生非关键性支出，企业在具体操作层面可采用“支出控制塔”的模式（见图3）。“支出控制塔”能有效管理间接支出，包括承包商、员工成本以及其他自主支出类型，在实施的第一个月内，就能节省15%至30%的间接支出（见附文1）。它还能帮助企业转变到零基预算的模式。这种思维转变非常有意思，以前的支出逻辑是“我有预算，我的支出

都来自于预算”，而零基预算的逻辑则是“我没有预算，所以每一分钱都要花在刀刃上”，这无疑对于缩减支出有釜底抽薪的效果。

### 图3 什么是支出控制塔？

像机场控制塔处理关键紧急的飞行降落一样，用规范和结构化的流程，来管理非直接物料采购在关键紧急的需求，而不会影响业务的未来可持续性

目标

- 只花绝对重要的项目
- 改变思路到“我没有预算，需要花费尽可能少”。能省则省！



### 附文1 支出控制塔的作用

从项目一开始，首席执行官们就可通过几个小举措快速改善现金流，并用支出控制塔来监控这些举措的进展。例如：

- 停止所有非必要支出（如“不错的”保险和娱乐活动）
- 合理使用采购卡或信用卡，通过采购订单的形式进行支出
- 削减（或雇用）服务超过一年的承包商
- 收紧差旅政策（例如停止公务舱出行或实施非灵活票价）
- 打折出售过期库存以产生现金
- 清理长尾供应商，择优选择新的供应商

## 二. 确保 CEO 和董事会积极参与

过去，传统的采购优化项目由采购部门牵头，业务部门配合，大家一起在节约开支的同时完成采购计划。然而，在敏捷采购转型计划中，CEO 和董事会成员的参与至关重要，高层需要一致认识到削减外部支出的重要性，齐心协力参与其中。毕竟，如前文提及的，外部支出通常占公司总支出的 30% 至 70%，有效优化支出应该是 CEO 和董事会的首要任务之一。

CEO 是公司变革的领导者，负责触发高层对运营模式和公司传统思维方式的重新思考（见附文 2）。CEO 必须在言行两方面成为公司上下的榜样，通过积极参与各种活动，以身作则，有力地表明对带领整个企业成功转型的承诺和决心。例如：

- 为削减开支做榜样，乘坐经济舱而非商务舱；

- 参加项目团队会议，尤其是关于降低成本的评估会议，帮助加快决策进程；
- 奖励帮助企业大幅降低成本的优秀个人；
- 反复强调带领企业成功转型的承诺，并公示转型进度。

---

## 附文2 从CEO到变革领袖

举一个实际案例，一家中国地产企业，该公司经过高速增长，资产规模已接近2000亿元，作为行业领先者，希望借助采购转型来更进一步，达到执牛耳的目标。CEO在公司实行采购转型的时候，不仅只是简单地发号施令，而是亲自参与并领导项目：

- 保持沟通，定期反复强调项目对公司整体业务的战略意义，以此获得所有关键利益相关者的认同
- 通过奖惩措施，激发公司中高层领导的成本控制意识，并在各部门具体工作层面节省开支
- 提倡领导层到一线，了解项目进展碰到的实际问题，并快速拿出解决方案

通过CEO亲自领导转型变革，该公司不仅在短期内实现了采购成本的下降，而且在跨部门成本优化、团队能力建设及考核方面也取得了巨大的成功。最终，此次采购转型不但给该企业带来了快速的节约，还从战略角度为企业在行业内的进步留下了很好的势头

### 三. 寻找适用的抓手迅速释放现金

为了实现价值最大化，企业还得在方法上使用得当。善用抓手，利用能力培养工具来达成目标（见图4）。并采用一些技术工具，如白纸分析和产品拆解，确定最多能够降低多少成本。同时，企业还要让员工感同身受，意识到这些降本举措的价值。

图4 善用抓手，实现项目价值最大化

非详尽



然而，如果公司急需现金，谨慎行事，先提高降本速度，再去考虑其他支出，才是明智之举。

要想看到采购转型的最大收益，通常需要1年至1年半的时间，但如果进行跨部门合作，共同利用抓手释放资金，可以大大提高转型效率（见附文3）。

#### 附文3 汽车制造商通过跨部门抓手，快速释放资金

面对激烈的市场竞争，国内一家汽车合资制造商在成本控制上遭遇了前所未有的挑战。该公司一方面需要支持现有项目的运行，另一方面也在准备在未来赢得市场，因此需要大量的现金流

通过采购、设计、质量、制造等各部门的合作，经过一周紧密锣鼓的工作，开发了几千条在成本控制、优化产品、提升自身谈判能力等方面的工具。在未来几个月的工作中，通过高效的项目管理方案，优化及落地解决方案，该公司不仅在现有市场上赢得了6-9%的成本优势，也为未来的几个车型打下了基础，降低成本的同时也让产品更有竞争优势

转型的收益是无价的动力，能够增进组织对于转型的信心。在产生抓手后，要判断优先级并快速落地：

- 合理的需求，有助于管理采购活动的范围；

- 重新开放谈判合同，制定未来谈判时间表，为项目团队提供依据，跟踪合同进展；
- 通过“支出控制塔”估算并管理合同外支出。理清每个采购申请、可替代方案、采购范围和降本抓手，将控制塔贯穿整个业务，培养员工成本意识。

#### 四.精益求精，设计一揽子举措驱动价值

为了最大化采购交付的价值，计划的制定必须明确延伸目标和负责人。该计划应由采购和业务部门合作制定，推出尽可能多的举措带来价值，并明确它们的执行时间。这样，公司才能制定出可交付的计划。具体来看，这个计划的成功离不开五个要素：

- 措施制定落到细节，并就这些措施与个别战略供应商谈判；
- 为所有举措设定延伸目标，要求采购领导人提出大胆设想并挑战目标；
- 把采购经理的控制权让给合同所有者（即采购需求提出者），但后者仍能接受前者指导，做到节约不浪费；
- 精细设置可跟踪的项目节点，以确保获得流程的进度反馈。在规划阶段，要确保业务部门从始至终地参与，才能最终获得现金收益；
- 以事实为基础进行可靠分析，采购和业务部门之间要通力合作实现目标。

采购中为了能够快速通过谈判获取降价，最行之有效的方法，是建立一个“谈判工厂”，它是一个供应商参与进来的谈判机制。“谈判工厂”为谈判团队提供了一系列标准化的实践工具，如详细的RFQ定价模板，最佳的对标分析，谈判脚本和谈判场景模拟。熟悉业务的人不一定熟悉合同谈判，这种机制避免了这种尴尬局面，让企业在谈判中能够部署最佳的采购资源，确保获得最优的谈判结果（见附文4）。

#### 附文4 谈判工厂帮助采购和业务部门实现跨职能协作

我们来看看某家拥有数家工厂的矿业公司。该公司的安全措施极为严格，为了降低厂区安全检查和审计服务的成本，这些工厂各自的供应商均不同，且每个厂区的服务水平要求也有所不同。最初，采购项目团队想通过供应商整合和价格谈判减少10%的成本

后来，公司成立了一个“谈判工厂”，由来自各工厂的采购和技术支持主管组成。该团队将降本30%为理想目标，并系统评估了有效降本的所有手段。此外，团队还通过标准化厂区服务水平，消除了不必要的服务来减少需求。为了保证执行速度，团队还制定了详细的计划，落实到每个项目的时间节点，并及时跟踪进度，保证效率和效果

该团队利用标准化的谈判工具（如综合RFQ定价模板和最佳基准）来汇总和分析供应商的详细信息。为了准备谈判，团队还制定了详细的谈判脚本，并参加了谈判场景模拟课程

而且，在谈判文件中，还描述了公司的情况，列出了可靠的替代供应商。这让现任供应商不得不重视起来，因为他们意识到，如果不降价，他们可能会失去未来的业务。最终，其中一个供应商提供了更好的服务，将成本降低了30%，替代了大多数供应商

## 五. 建立稳定根基，保证价值增加

在快速变革中，有效的执行才能确保项目成功落地，而有效的执行需要持续的绩效评估。公司需要制定细致的实施计划，不断监测进度，估算完成时间。每个降低成本的举措都应该有详细的行动安排，时间节点和负责人员，并明确激励措施和长远目标。有效地跟踪流程，需要做到以下三点：

- **跟紧项目节点：**每周跟进项目节点能够确保计划如期实施，并能迅速找到并解决问题。跟踪进度也能让企业找准机会，加速项目推进；
- **瞄准强效目标：**跟踪每个举措，随时应对目标和绩效变化，确保真正的收益，如若没有达到预期效果，还可以快速进行干预；
- **抓住降本兑现：**跟踪实际的财务底线，确保收益兑现。在正常情况下，公司需每月追踪项目结果。如果公司遇到严重的现金流危机，可能需要建立临时监控小组和相应工作流程，每周进行跟踪。

\*\*\*

总而言之，减少外部支出实现快速降本不是一次性的改革。为了能够持续看到效果，公司必须从根本上改变企业各级高管和员工的采购思路。通过采用上述五项原则，公司要在组织中培养“主人翁”思维，进行跨职能合作，提高采购价值。率先进行敏捷采购转型的企业，能够获得卓越的采购业绩，从而先发制人。

以下作者诚挚感谢同事万枝对本文的贡献：

Tarandeep S Ahuja 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻墨尔本分公司；

Shijith Prathapan 是麦肯锡专家，常驻墨尔本分公司；

Sukrut Kharia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻悉尼分公司；

Yen Ngai 是麦肯锡专家，常驻悉尼分公司；

宋志浩是麦肯锡全球副董事合伙人，麦肯锡大中华区采购负责人，常驻上海分公司；

梁乐华是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。