

在中国采购：媒体热炒的背后，有许多未经探询的问题

2007年11月07日



近来中国产品被召回的消息一直占据着各大报刊的头版头条。10月25日，美国消费者产品安全委员会（CPSC）宣布召回大约66.5万件中国产品，包括由于铅含量超标被召回的3.8万件美泰玩具公司旗下费雪品牌玩具。

美泰一直站在这场中国产品召回风暴的风口浪尖：这已经是过去几个月中这家玩具公司第四次宣布召回中国生产的玩具。美泰的召回风波始于8月2日，当日它宣布召回150万件玩具，因为这些玩具表漆含铅量超标，可能对人体造成伤害，而其供应商中国利达玩具有限公司在曝出召回事件之后已经被勒令暂停出口。召回发生之后的数日，利达公司董事长张树鸿自杀身亡。至于有批评指出美泰没有把好质量检验关，美泰的回应是公司已经加强对产品的质量测试。但该举动是发生在召回2000多万件玩具之后，所以这几次召回的代价十分巨大，不仅严重损害了公司名誉，最重要的是还引发了人们对于玩具是否会危害人体健康的质疑。

近几个月以来，中国制造的质量一直是全世界关注的焦点，同时还引发了众多的批评之声。在此番媒体的狂轰滥炸之后，目前中国采购的现状究竟如何？这些年来中国采购市场发生了怎样的变化？沃顿知识在线中文版就以上问题采访了采购专家，请他们谈谈与中国厂家打交道的潜在风险以及如何才能将这些风险降至最低。

难辞其咎的采购方

中国供应厂商在各种媒体报道中倍受指责，批评他们为压缩成本不惜使用劣质原材料。以美国为例，虽然美泰全球运营副总裁托马斯·德布朗斯基（Thomas Debrowski）指出，“绝大多数”玩具是因为公司设计错误而不是供应商问题被召回，但多数媒体报道仍然把目光聚焦于玩具表漆铅含量超标是否会对人体造成危害上。

多家中外供应商和采购专家均认为，在这场中国产品由于质量问题被召回的事件中采购商也是难辞其咎。

据总部位于香港的德鑫管理咨询有限公司（Fiducia Management Consultants）估计，仅有5%的中国供应商为降低成本在原材料上做手脚。德鑫董事总经理朱金·科兰奇（Juergen Kracht）说，促使这些供应商采用劣质原材料的原因之一是跨国公司一直在“积极地”压低价格。科兰奇从事中国贸易与投资已有30多年的经验，他引用报告指出，自1995年以来美国连锁零售行业已经把成衣进口的价格压低了25%，而供应商或许无法消化增加的成本。他还引用嘉思明咨询公司（Kurt Salmon Associates）所做的调研报告说，“许多中国供应商的利润已经非常之低”。嘉思明咨询公司发现有一家中国制鞋厂的利润期望值只有美国零售价格的1%。

北京天衡电子机械有限公司的总经理钟海（音译）从供应商的角度出发指出，跨国公司应该对他们在中國所采购产品的质量负起应有的责任。他说，“中国厂商既不懂也不关注其他国家关于产品质量的法律法规。他们只是按照客户需求生产。”他认为采购商有权选择用哪家供应商以及原材料的质量。归根结底，产品质量如何取决于他们愿意出多少钱。

更加复杂的一个原因是，中国对增值税退税政策进行了修订并于2007年7月1日开始执行，该修订可能也诱使国外采购商更加迫切地逼中国供应商压低成本。新政策取消水泥、化肥和部分工业化学品等商品的出口退税，同时调低成衣、玻璃制品、玩具、箱包、家具和电子机械等商品的出口退税率。此规定执行后原材料价格也开始上涨。科兰奇警告，“采购商很可能想把增加的成本转嫁给供应商。”

方洪祥（Frank Fang）是瑞典船舶装置动力巨头瓦锡兰中国有限公司（Wartsila ChinaLtd.）的中国地区采购总监。他从采购方的角度出发说明了削减成本对于公司的重要意义。他说，他所在部门的目标就是扩大在中国的采购业务同时降低采购成本。毕竟公司要比较在中国和在欧洲的制造成本哪个更低。

弗兰克还解释了他与供应商打交道中存在的困难。他说他碰到的最严重的供应链问题就是交货不准时。据他估计，只有70%至80%的货物可以按时交付。另外第二大挑战就是保证货物质量的持续稳定性。

方洪祥自1995年就开始负责公司在中国的船舶动力装置采购业务，他比较赞成理性地看待这个问题。他说，“总体而言，我们必须公正地看待中国产品的质量。”中国当然必须要改善质量控制流程，但采购方也必须考虑到中国国情，从一开始就要确保产品的功能和设计符合中国的特点和能力。此外，虽然中国产品的制造成本可能比欧洲便宜，但那些瞩目中国市场的公司也要考虑到管理和物流等其他成本因素。

方的同事，瓦锡兰中国的采购经理苏博（Marcus Sollberger）补充说，如果欧洲的采购商希望产品符合欧洲的标准，他们可能不能享受“中国价格”。譬如在船舶动力装置这个行业，他认为，中国零部件的价格已经“与其他地方的价格相距不远。”而且其他国家的供应商也正在想办法与中国价格竞争。

为合作增加价值

一位不愿透露姓名的外国采购专家说，中国产品质量不稳定的问题非常普遍。他说在中国采购通常会遇到这样的事，即第一批产品样品的质量很好，但从第二批开始质量就不断下降（即所谓的“质量渐变”行为），同时供应商还会提出涨价。咨询人员说，“采购商必须知道有这种现象存在并且加以注意。”

但与最近众多负面的媒体报道不同的是，这位专家认为未来在中国采购的前景还是非常乐观的。他说，完善的流程可以带来九成的成功机会。“采购不是什么导弹技术。在中国实现质量采购不难，但这个过程需要时间。你必须耐心等待，必须首先建立起双方的信任关系。”

他认为最早期的供应商调研非常重要，派驻中国市场的代表应该花双倍的时间去进行供应商调研。出具一份完善的调研报告通常至少需要六周，有时甚至需要花两三个月的功夫，具体时间长短要看目标采购商品的复杂程度。单单协商价格可能就要几周的时间，而且这还是个劳心劳力的过程。“但这些努力终会得到回报：寻找供应商花的时间越多，最后产品的质量就可能越有保证，在整个合作的过程中你对供应商也就越满意。”

这位专家建议希望在中国采购的公司尽量探知供应方高级管理层的战略，并了解对方公司中高级管理层的能力。此外他们还可以玩些小手段，譬如在去拜访供应商的时候带上其他公司的人同行，给对方造成有竞争对手的印象，同时还要查验供应商的相关资格证书。

另外在考察的时候一些软性因素也不容忽视。他警告说，“合作项目失败通常是由于沟通不畅造成的。”他还特别强调克服语言障碍非常重要。中国供应商钟海指出，他在与国外客户打交道的过程中碰到的最大问题就是交流：“有的时候你不知道他们[客户]的需求到底是什

么，他们也不知道你究竟能够做什么。”

胡萝卜加大棒

双方合作的最高境界就是达到双赢。这位专家说，“采购商必须知道谈判何时该适可而止。”也就是说采购商要保证供应商获得合理的利润率。否则，供应商可能先以低价签下合同，然后在第一批产品样品出货后再要求采购方涨价。

与此同时，瓦锡兰的方也建议外国采购公司在与供应商的关系中采取主动，并且强调要在相互投资和发展的基础上建立关系。或许在有些行业里，采购公司不必与供应商建立如此良好的合作关系：譬如超市采购方就经常以低价为基础随时更换供应商。但是瓦锡兰公司则聘用了专门的工程师开发和管理供应商，还组织供应商到其他欧洲公司参观以帮助他们改善质量。他认为采购经理必须同时为供应商和客户双方提供价值。

上述专家认为在中国不难找到一流的供应商，但一流供应商的价格也是一流的。而个中诀窍就在于找到一家质量中等的供应商，让它在扶持和培养之下有望跻身一流行列。他说，“如果你能够这样做，几乎就可以保证这家供应商是可靠可信的，而且假如有需要他们也会愿意周末加班生产。”所以从一开始就了解供应商需要何种支持是非常重要的。

某外资质量认证（QA）公司一位不愿透露姓名的咨询人员补充说，“采购商必须培训自己的供应商，帮助他们不断提高。”客户可以在各个方面协助供应商发展，这不只是帮助他们改善质量，还包括在成本、交货、产能和供应链优化等环节给予协助。

瓦锡兰的苏博说，如果当地标准与出口市场标准存在差距，采购方就有责任向供应商解释问题所在。或者如采购专家所言，如果供应商出现“质量渐变”的现象，也同时表明这名供应商需要帮助。但方洪祥也承认供应商对改善要求的接受程度是不同的，有些供应商对建议总是非常排斥。他说，“我们喜欢那些已经和跨国公司有过合作经验的供应商。”因为这样的供应商不会总是抗拒你提出的要求。

另外，问题发现的越早越好。美泰玩具召回事件给我们的教训是最好在早期就发现问题。这位质量认证咨询人员说，在规划阶段发现错误可能只需花一欧元，但同样的问题如果是在货物出厂之后发现，花费的成本就可能是最初的一百倍。而一旦产品被召回，那成本可就要高出数千倍了。关于第三方检测机构的作用，方警告说，质量认证也并非包治百病：因为质量认证机构只检验某些重要的参数。所以瓦锡兰还是需要亲自对产品进行检测。

瓦锡兰在中国的发展经历也是中国市场发展的一个缩影。该公司目前在中国有四家工厂，另外一家供应中心在新建中，今后还将继续增加在中国采购的零部件绝对数量。根据公司今后几年的发展规划，它在新兴市场的采购额中有十分之一将来自中国。

天堂的迷失和复得

虽然挑战重重，但方洪祥仍然看好中国采购市场的未来。他认为质量标准将随着教育水平的提高而改善，但改善的速度可能会因行业而异。船舶动力装置制造行业的改善速度不会非常明显。而如何评估质量改善的程度，方回忆说，瓦锡兰以前需要解决的是供应商对于船舶动力装置知之不多的问题。而和汽车行业一样，进入中国市场的跨国零部件供应商也在同时提高本土供应商的能力。另外，中国的私营公司，尤其是那些与外国采购商合作的私营公司，正在迅速成长。

对于供应商质量将逐步获得改善充满信心的不只方洪祥一人。德鑫咨询的市场部经理约翰·盖斯（John Guise）也认为部分行业的部分中国供应商的质量已经有很大提高，而与国外供应商的竞争是促进质量进步的一大动力。以电子行业为例，中国供应商在面临压力的情况下不得不提高标准与欧洲或日本公司抗衡。但在纺织等行业情况还不容乐观，这些行业的供应商更多的是打纯粹的价格战。

最近国际市场对中国采购的关注似乎产生了某些积极的结果。中国地方政府开始更加主动地对出口产品进行检测，尤其是对沿海地区的出口产品进行检测。与此同时，环球资源（Global Sources）公司九月所做的调研结果显示，62%的中国供应商计划增加质量控制支出。德鑫公司也注意到在美泰几次大量召回也引起了供应商的重视。现在中国的供应商如果没有能力满足客户的要求，他们更可能会说“不”。

从宏观经济的层面看，有些专家担心中国出口廉价产品的日子行将结束。科兰奇说，“从整体经济走向可以看出中国的出口战略正在向高端产品和增值的方向转移。”中国今后将不再是“采购天堂”。“廉价中国产品”将在一定时期之后无处寻觅。”

然而即使所有这些担忧都变成现实，也并不表示中国供应商的未来没有出路。毕竟所有被成本上涨弄得压力重重的厂商不能简简单单地把工厂关门大吉之后就轻松离开。科兰奇说，“把采购工作转移到另一个国家所面临的主要挑战就是要找到一个物流与基础设施全都配套的采购体系。”过去这些年来中国在建立行之有效的供应链流程方面已经树立起强大的优势，这是越南、印度、墨西哥等许多国家都难以企及的。