

略论房地产行业的招标、采购管理（4）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E7_95_A5_E8_AE_BA_E6_88_BF_E5_c41_65663.htm

2、多项组合与分解 招标的方法对于结果而言，重要性是不言而喻的。有时候需要组合，有时候却需要分解：1) 同一种产品的批量采购对同一种产品而言，其结构越复杂、货值越大，批量的成本降低就越大。但是，这也要根据具体产品而论。象配电箱类产品，标准化程度高，成本降低幅度小，就宜建立供应商伙伴关系，分批采购；而象电梯类产品，有一定定制化情况，自然是批量越大越好。在采购的时候，就要想办法一次签合同，分批供货。对于价格波动幅度大的产品，如果供货周期长，经济采购量还要充分考虑价格波动情况。2) 同一系统产品的组合对于象信息化产品这样的系统性强的产品而言，在某种程度上挑选合适的系统集成商比分项购买更加有效。比方说，你要买一批散件来组装一台电脑也许还不如买一台整机划算。再比如全装修房，单纯从某种建材而言，数量并不是很多，但总金额却很大。分项购买也许还不如与建材超市直接谈判更好、效率更高。目前建材超市百安居已经和深圳市万科房地产有限公司、广州市合生创展、珠江投资、上海腹地集团等房地产开发商签订了合作协议，今后，这些房产商在其开发的房地产楼盘装修工程中，将集中向百安居采购所需的装饰建筑材料，百安居在广州已经和星艺、珠江等多家装修公司完成了整合，由百安居承接的精装修房，将全部使用百安居自己商场里销售的材料，此外，百安居还将为消费者提供售后保修、维护等服务。这将使装修房的成本降低约10%

到15%，从而大大提高产品的价格竞争力。3) 多个供应商的产品分解在特定的情况下，分解可能更有效。如果单一的供应商无法满足产量、工期等的要求，指定供应商的供应商是降低成本、保证质量的不二法门。这从另外一个角度讲也是组合。比如工程需要4家门窗厂，每一家门窗厂和型材、玻璃厂、五金件厂谈判的能力都没有业主谈判更有利（因为业主的采购量是单一厂家采购量的4倍）。对于保温系统可以指定保温板，如果采用实木地板可以指定进口板材，面层等等。这样，虽然采购部门的工作量大大增加，但效果也是很明显的。

3、联合采购项目联合采购是一种更高层面的多项组合。对于标准化程度较高的产品如水泥、砌块、预制桩、配电箱等实行采购联盟，也可以大幅度降低成本。原先，这种采购联盟只有在产权、股权关系紧密的企业才有。现在，在没有股权纽带的企业中也出现了此种形式。03年，北京富力城与建外SOHO规模空前的联合招标正式启动，两个项目联合招标金额达80亿元人民币，内容涉及土建、材料、装饰、水电等百余个领域、千余种产品，其中富力城项目45亿元，建外SOHO项目35亿元。据悉，此次联合招标金额之高、规模之大在北京乃至国内房地产界尚属首次。富力城总经理谢强将联合招标称为“双赢的选择”，由于两个项目总建筑面积近210万平方米，其中富力城为139万平方米，建外SOHO为70万平方米，联合招标能够充分发挥规模优势，大大降低采购成本。这种“双赢”的真正效果目前还难以预测，象万科发起的“中城房网”聚集了全国20余家著名企业，联合采购却一直无法实施，但它无疑是未来房地产行业的一种趋势。

4、后向一体化后向一体化可以大幅度

降低成本。广东碧桂园是这方面的典型。碧桂园有员工近3万人，从设计、规划、建筑施工到装饰、物业管理都是自己的，甚至还有一个全国排名前三位的管桩厂，就连碧桂园会所里面所说的家禽和青菜都是自己农场出产的，可谓将纵向一体化发挥到了极致。“一条龙”开发使其成本控制得非常好。当然，这种减少交易成本的前提是企业内部提供的产品要能内部消化且能有效管理。另外，一体化使得碧桂园成为一个快速反应的企业。如果采用像南国奥林匹克花园那种从设计到施工都外购的形式，碧桂圆就很难保证每天24小时施工。如果企业不能快速反应，实现项目的快速回收，银行利息成本就会加大。在出现行业不景气或使企业项目出现较大问题时，后向一体化往往会加剧危机，放大危险效应。这一点，应该充分认识。为了适当降低后向一体化的风险，参股是一个较好的选择。尤其对于长期合作形成的合作伙伴，参股的风险分担，利益共享，也许是一种更好的选择。

5、OEM后向一体化使得企业的反应能力得到了加强，降低了综合成本。但不可否认的是，其风险也是较大的。参股降低了风险，但在行业不景气时，企业也会面临很大的压力。要想完全将这种风险避免，OEM是一种好办法。房地产行业里适合OEM的非常少。像门窗、保温板、管材等行业，行业知名企业很少，往往还停留在简单的价格竞争阶段。相反，卫浴、地板、厨房电器（抽油烟机、微波炉、灶具等）等产品里品牌很多。很多知名品牌都是在国内寻找OEM厂商。象国内知名的实木复合地板，大都是OEM而来的。而地板、瓷砖等的品牌效应却并不是很明显，为了兼顾价格和质量，让那些为品牌企业进行OEM的贴牌加工厂进行带工，也是一个好办

法。要做到这一点，对行业的深入了解是必不可少的，同时还要求非常强的成本和质量控制能力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com