

采购 SOHO：延迟策略与流程标准化¹

A 企业是一家以代理采购和代理外销的微型创业企业。采购和外销可以是一个事件的两个方向。A 企业作为代理中介，从事 SOHO 在家创业型工作，业务相对比较复杂和繁琐，针对的客户比较单一，在激烈的竞争中处于利基地位。在网络时代，企业越做越小是一种新兴的流行趋势。A 企业顺应这一趋势，采用 SOHO 的形式创业，实施整合货物渠道的商业模式培养企业竞争力，为新时代下的创业者提供了一定的经验。那么，A 企业能在市场竞争中立足的原因是什么呢？A 企业作为中介者，它的服务运作模式能持续成功吗？A 企业又该如何维护和强化其赖以生存的运作模式？

情景描述

在汕头有这样一个初创型企业，它一方面服务于国外企业，作为采购代理的身份协助国外企业处理产品采购事宜，一方面服务于本土厂商，作为销售代理协助厂商扩展销售额。它没有庞大的规模，只有三五个泛家庭成员维系着企业的运作，它却与一大批企业和机构联系，成为信息的集结管理者和分配传递者。它以快速反应赢得国外企业和本土厂商的青睐，它用优质服务取得立足行业的信誉。随着业务的扩大，企业的创始人又面临着新的选择，究竟是继续做好采购代理，维持和受雇佣公司的联系，寻求在国外企业中的职业升迁，还是做好地区的外贸中介，扩展和本地厂商的结盟，面对多种客户销售更多产品，又或者是向后拓展，开办厂房，抓好质量，以更好的产品应对高端客户的需求。对于这一初创企业，我们不妨将创始者成为采购 SOHO，因为采购代理目前仍是她的主要业务。今天的案例，我们一起走进该企业的运营模式和战略困境。

一、采购 SOHO 的烦恼

B 女士（潮汕人）是国外（西欧国家）某中型酒店、化妆品公司 X 在中国的特殊采购代理，主要以月薪和适度提成的佣金作为收入来源。在从事采购代理的同时，B 女士也帮助本地厂商作产品的推广和销售。她每天从厂商处带来大量的样品，不遗余力处理客户的各种

¹ 本案例由汕头大学商学院卜祥智和陈名芹共同采写，版权归汕头大学商学院所有。

需求，生活充实而紧张。随着工作的深入，B女士越来越觉得时间不够，精力有些透支，个人喘不过气。

2008年7月，同龄的好伙伴又提议出外旅游，B女生满心期待，但却心有余悸，市场竞争的压力让她感觉除非撇下手机、电话和电脑，否则旅行不可能享受轻松。实际上，几种声音一直在B女生的耳边回响。B女士面对的商务情境让其非常烦恼。生产厂商不断议论着利润的下降和市场的萎缩，对劳动力的紧缺或劳工成本的提升，原料价格的提升，人民币的升值和订单锐减颇有微辞却徒唤奈何。B女士服务的国外主要客商X却抱怨中国产品的质量不稳定，成本高企不下，有将采购游离于中国、越南、巴西三地的意向。产品质量的偏差，货运交货的延迟，结算的缓慢和些许混乱让B女士有些“后院起火”的感觉，而生产厂商为打开市场，送来的样品已经堆积如山，B女士正为新样品制造和重贴标签，但新客户拟采购的产品，B女生翻箱倒柜却不得寻获。一边样品满屋而一物难寻，一边后院起火而新客欲来，再面对伙伴们的温情邀请，B女生不由得长长地叹了一口气。

二、采购 SOHO 的创业背景

长期以来，生活在小城市（汕头）的B女士较早就涉足商业，由于说得一口流利的英文，加上富有悟性，服务态度良好，B女士与外商客户的关系处理得体而融洽，在生产、销售一体的外贸公司中深受外商的欢迎。出于对朝九晚五，有时却加班无夜的打工生活的厌恶，同时对小城市家族企业人事关系复杂纠纷的无奈，不满足于每天在拥挤的公车上混迹两个小时，B女士一直有独立创业的想法。随着业务的熟悉，B女士学习的外贸专业知识逐步派上用场，她对于常用贸易术语的灵活运用、各类结算方式的利弊以及报关、商检、海运等基本知识都有了较强的熟知度。另一方面，对客户良好的服务态度也经常让客户更愿意超越过公司而单独与B女士联系，有时客户甚至要求B女士不经过公司，帮助客户在其他公司寻找非相关产品。随着这方面信号的加强，在公司从事与公司无关的业务，B女士逐步觉得这并非明智之举，于是，购置好相关办公用品，B女士逐步成为SOHO一族。

SOHO是英文[Small Office Home Office]的第一个字母的拼写，是[小型办公、家里办公]的意思，是人们对自由职业者的另一种称谓，同时亦代表一种自由、弹性而新型的工作方式。习惯上，SOHO是指基于国际互联网上的、能够按照自己的兴趣和爱好自由选择工作的、不受时间和地点制约的、不受发展空间限制的白领一族。这种新的工作方式已变成世界性趋势。目前在美国已有1/5的工作人员是SOHO族，且以每年5%的速度增长着。日本、韩国和香港也在鼓励个人创办SOHO型公司。国内甚至有开发商针对这一特殊群体，专门推出以

SOHO 命名的建筑和商业房地产项目，比如建外 SOHO、尚都 SOHO、成都 SOHO、SOHO 社区等。B 女士也赶上这一股潮流，在客户中作采购代理，在厂商中作销售协助，开始了自我的创业。在潮汕地区，这一潮流也逐步成为拥有优越外语能力的年轻一代的创业选择，成为新潮商发展的星星之火。

三、SOHO 目标行业的市场

B 女士主要代理采购的是化妆品除膏体外一系列的外包装，如塑料罐、玻璃瓶、外观纸盒，其业务在行业上属于塑料外包装或化妆品外包装领域。B 女士所处的汕头是广东经济特区之一，属百载商埠。该地区化妆品生意较早受到国外，尤其是西方国家的影响，80 年代末化妆品生产和销售情况较好，占据较大的市场份额，90 年代中期市场扩大，蓬勃发展，后期则市场萎缩。尽管如此，作为化妆品的配套行业，外包装行业公司发展顺利，许多企业也成功作为外商的 OEM 产在地，在中国加入 WTO 后迎来了新一轮的发展。目前，潮汕本地化妆品公司的化妆品和日用品同步发展，基本转战国内中西部低端市场，并有与国际品牌在中国瓜分天下的势头。化妆品外包装行业则主要服务于外国客商，作为 OEM 甚至 ODM 而存在，客户遍及全球 2/3 国家。B 女士所处的行业稳步发展，市场宽阔。

尽管如此，随着竞争的激烈，市场对产品成本、可靠性、质量、可获得性的要求越来越高。B 女士所处的地区年轻人不太愿意打工，更多的是愿意从事小本生意，因而，行业的普通劳工基本都由外来的低教育背景人员充当，员工的素质相对不高，对产品质量的把控能力较低，行业经常受到员工个人情绪影响而导致产品质量不稳定，行业里的企业在享受低成本的同时也一直受到员工流动率高、产品返工率高的影响，验货的环节也成为 B 女士头痛的问题。长期的工作使 B 女士学会了与厂商不断重复、从严把控产品生产的作风。为满足客户的要求，B 女士花费在沟通上的成本与月俱增。但正是 B 女士事必躬亲的态度，客户对 B 女士的信赖也促使其在调整采购地区决策时举棋未定，更优的方案是让 B 女士放弃这一地区，跟随客户到其他国家开拓业务，这却是 B 女士最不愿意接受的。

四、采购 SOHO 的行业背景

B 女士所处的塑料外包装和化妆品外包装领域近期发展迅速，在汕头尤其如是。据悉，截至到 2007 年底，根据中国塑料加工工业协会的资料显示，我国规模以上(指年销售额在 500 万元以上)的塑料包装企业有 1500 多家，各种塑料袋生产企业有 6000 多家。2007 年，塑料包装销售量为 1028 万吨，销售额实现 1600 亿元，较 2006 年 893 万吨增长 13.13%。在

塑料包装薄膜 1028 万吨中软包装薄膜占 50%，实现 500 多万吨，比 2006 年 448.34 万吨，增长 14.72%。

2007 年各塑料包装企业紧跟市场需求的变化，及时进行产品结构的调整，实现了产品的差异化。结构多样化、高附加值的产品层出不穷，BOPP 如热收缩膜、抗静电膜、高清晰膜、耐蒸煮膜、转移膜、高光亮膜、超薄薄膜和合成纸等实现了产业化，生产 BOPET 耐热膜、BOPET 在线涂布膜、添加纳米材料的 BOPET 薄膜，成为 BOPET 薄膜的发展趋势。

此外，随着市场产品的调整，软塑包装薄膜的发展趋势非常明显，优胜劣汰的市场机制已初步形成。规模小、质量差的企业已基本上退出市场。因此，不少企业结合产品结构调整，正在加快规模化的步伐。

在化妆品领域，汕头的优势地位明显，生产化妆品包装的企业众多，有着广泛的发展基础。汕头化妆品行业近年来迅速崛起，目前“汕头制造”化妆品占有全国近 37% 的美容化妆品品牌，销售额约占全国的一半以上。

汕头洗涤化妆品行业已形成规模化、产业链、产业圈的生产规模。从化工材料、模具推平、印刷包装等，形成大规模现代化聚集效应，成为广东省化妆品生产基地、中国三大化妆品产业制造基地之一。在抢占国内市场的同时，汕头市化妆品出口企业尤其是私营企业也开始走向国门，积极开拓国外市场，推动汕头市化妆品出口的高速增长。

据有关资料显示，作为中国美容化妆品行业的发源地和最大集散地，广东美容化妆品企业占全国企业总数的三分之二以上，美容化妆品 70% 的品牌在广东，而广东绝大部分的化妆品企业则落在汕头，国际化妆品知名品牌纷纷牵手汕头发展。

在这种背景下，汕头的外包装行业发展基础厚、后劲足、专业团队强大、产业链齐全。依靠核心配套资源、人才资源、商业环境优势，汕头软包装实现从化工材料、模具、吹瓶、印刷包装等大规模的现代化聚集效应，赢得了国内外的认可和欢迎。

五、对客户可获得性的追求

实际上，高水平的可获得性是外商客户在华采购的主要指标之一。可获得性意味着产地必须对客户的要求能快速反应、服务到位、产品性价比高。在保持客户可获得性上，B 女士的沟通能力和工作效率提供了优于同行的竞争优势，同样一次订单的完整运转时间，B 女士处理的时间比一般公司节省 1/3 以上。对采购 SOHO 而言，一个项目中的所有信息都第一时间经由 SOHO 处理，且 SOHO 享有全部信息的处理权，只要建立顺畅的业务流程，在时间处理上，SOHO 能提前安排事务的进程，化一串连接一串的事件为一环紧扣一环的事件，

从而在同时处理事件中获得交货期缩短的优势。B女士信奉简单的道理：自助者天助，机会只给予有准备的人。因而，在一般公司时B女士是工作八小时，SOHO创业后却变成工作12小时，效率是以前的2—3倍，业绩和收入也有大幅的改善和提升。

追求客户的可获得性上，B女士对客户服务、业务流程、产品质量、工艺流程等环节都不同程度进行了加强和改善。通过与合作厂商的不断沟通和洽谈，B女士对外商的落地接待进行了细节规划，强化了外商来访的得体度和舒适度，一定程度上改进了业务处理的流程，敦促厂商进一步把控产品质量，并在工艺流程上，通过和客户、设计人员、厂商的反复交流，强化彼此的联系和合作，提升产品的性价比。为“准备”好随时出现的机会，B女士也要求厂商将研发的产品第一时间提供样品，同时对出现的有意合作的客户信息进行深度的发掘，为拓展业务而孜孜不倦。持续不断的“准备”让B女士有了机械式的思维，以致日常生活细节上，B女士还经常为了计划、安排、环节契合的设定和确认而操心，忘记了和伙伴们精神交流方面的生活情趣。

六、操作流程

生活虽然少了跳舞的时间，而B女士在客户、厂商、企业和机构中的“跳舞”还是少不了精彩。除了雇佣B女士负责采购的外商外，B女士还同时应对10个左右的外国客商不时的采购协助，B女士有经常联系的四、五家长期合作厂商，还和十多家相关产品的提供厂商保持着紧密的联络，B女士也离不开与外贸出口公司、报关、商检、货运、货代、快递等中介公司和机构的长期联系和紧密合作。一条货柜是一群人的接力，B女士喜欢在“跳舞”的人群中传递“香槟”的乐趣。

实际上，不论是采购SOHO还是外贸SOHO，一次交易的进行都离不开寄样商讨、订单确认、下单生产、运输交货、财务结算等环节。一个项目的进行充斥着工作、实物、信息、资金的流动。信息的流动带动着工作流动，而工作流动决定了实物的流动，实物的流动则反馈为资金的流动。SOHO的升级模式一般情况是从传统中介人转变为地区性采购商，再从采购商发展为生产计划的管理和实施者，进而转变为“分散生产”的主导者，而关键是从信息的管理者转变为供应链的主导者。

在B女士以往的工作中，一个完整的流程包括取样寄样、订单确认、预收定金、下单生产、订仓报关、验收发货、订仓报关、提单确认、货款催清。一般过程和具体流程如下：

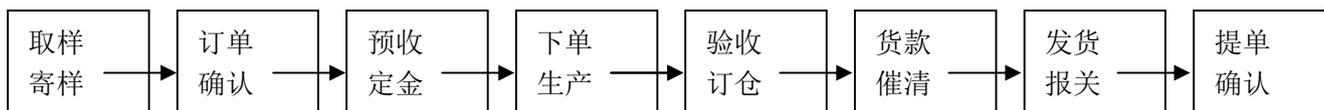


图 1：一般过程

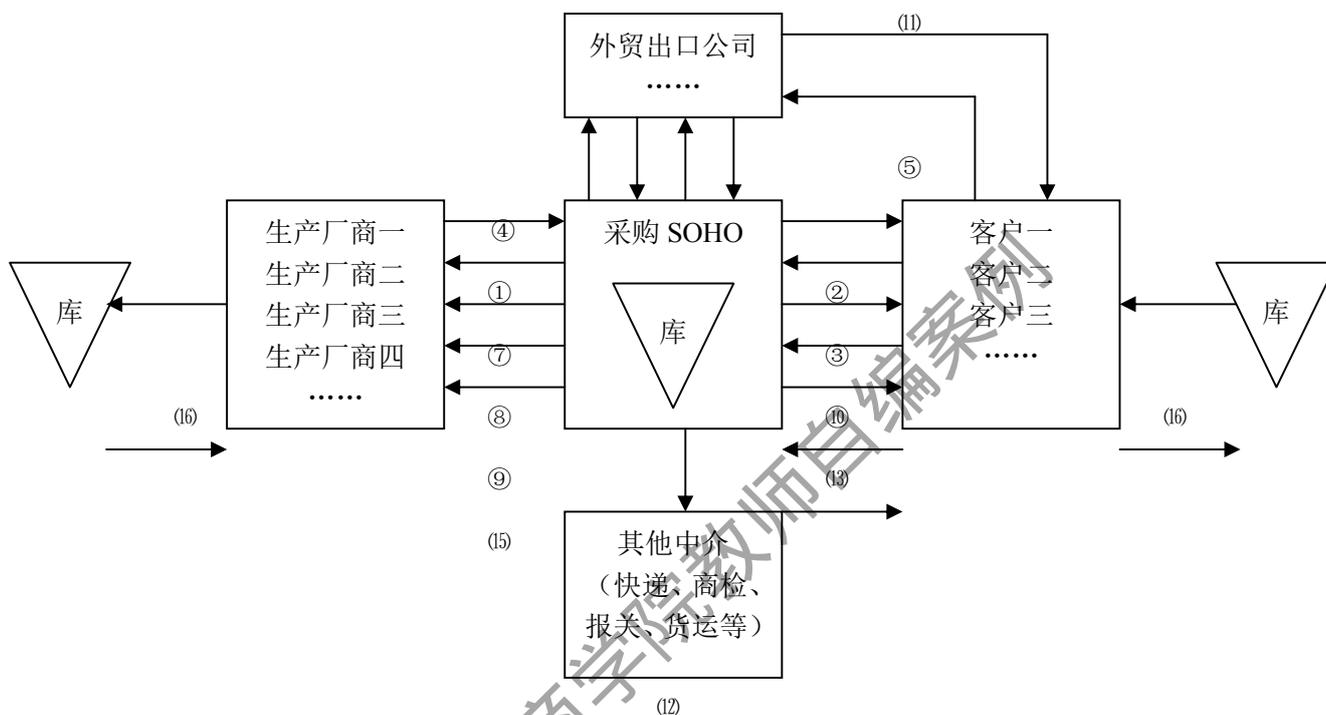


图 2：详细流程

- 1 厂商送样或 SOHO 取样，拟定价格
- 2 SOHO 寄样或客户到厂看样
- 3 SOHO 和客户协商，达成意向
- 4 SOHO 通知外贸出口公司，并以其名义和客户签订订单
- 5 客户汇款至外贸出口公司，下定金（本例资金来往以电汇形式）
- 6 外贸公司通知 SOHO 汇款到帐，转帐给 SOHO
- 7 SOHO 以外贸出口公司名义，与厂商签订合同
- 8 SOHO 预付订金给厂商，下单生产，跟进生产流程
- 9 SOHO 验收货物，安排出货
- 10 SOHO 通知客户货物完成，要求客户付清余款，客户确认
- 11 外贸出口公司向客户收汇

- 12 SOHO 委托其他中介办理商检、订仓、报关、出口等手续，支付相关费用，制定提单
- 13 SOHO 寄送完整单证（发票、装箱单、提单、商检证明、产地证等）给客户，客户签收单证
- 14 客户汇款到帐，外贸出口公司结算给 SOHO
- 15 SOHO 付余款给厂商
- 16 其他

实际上，流程中主要以各种单据为联接点，社会上也相应诞生了一个新岗位：跟单员。从事过跟单业务的人都知道，一次交易涉及的单据数以十计，而这样的信息处理占据了跟单员的工作大部分时间。SOHO 在处理单据的同时还需要和各个部门打交道，往往超越了传统财务上要求的不相容职务不可兼任的规矩，复合型人才的要求在这方面倒是得到了体现。而出于满足客户对产品可获得性的需要，财务上收支两条线的规矩，SOHO 在运营上也运用得更加广泛，这就是订单一线、提单一线，面对多客户多产品，订单是客户的要求，提单则出于运输经济的考虑，财务业务基本外包给外贸出口公司，除了定价等关键决策之外。

在流程运作中，信息处理和配送方案选择一直占据 B 女士工作的大部分时间。B 女士有时也发问，占据最长时间处理的是不是业务必须的最重要的事情。尽管如此，B 女士无暇思考，只能按照惯例，以外贸出口公司名义和客户、生产厂商订立合同，用需要的信息申报商检，将完整的报关货物的品名、数量、体积、重量、价格、HS 编码、出运港口、目的港等信息制作成订仓报关单证并交由货代处理，以外贸出口公司名义制作提单、发票等等。因节省时间的需要，货物装运一般由 B 女士统筹管理，用尽每一寸空间以促使运输的合理性和经济性是 B 女士最重要的考虑，而这又与产品的生产进度密切相关，同一订单的产品往往不可能在同一提单出现，B 女士必须根据各种产品的完成程度和运输的经济性确定配送方案，在由配送方案制作提单，在此过程后进行财务结算。

七、服务危机

事实上，B 女士在销售策略上，一直是采用对客户来者不拒的做法。尽管在对待客户方面，整个交互过程中她会重视细分、区别对待。但未来发展上，产品是面向高中低端全部客户，还是主要面向高端客户，她一直举棋不定。进一步而言，她发展的方向是继续做好采购 SOHO，维持和受雇佣公司的联系，寻求在该公司的职业升迁，还是做好地区的外贸中介，扩展和本地厂商的结盟，面对多种客户销售更多产品，又或者是向后拓展，开办厂房，抓好质量，以应对高端客户的需求。B 女士无暇在这些战略上做出更多的思考，继而又得面对近期问题。

一般而言，B女士主营业务行业的厂商是以销定产的经营模式，产品的生产需要经过原料采购、模具设计、试产检测等环节，样品是前三阶段成功的证明。因而，积累较多的样品有利于提高对客户需求的反应速度，B女士的安全库存概念就是越多越好，毕竟样品在家好办事。居高不下的样品库存很让B女士颇有成就感并乐此不疲地习惯在取得新样品的当天贴上新标签。令B女士困惑得是，一方面，高样品库存带来的是经常找不到客户所新需要的，每次寻找都花费了B女士九牛二虎之功。另一方面，厂商对产品质量的把控能力也很不稳定，厂商内部责任推诿、借口罗织的情况很让B女士忧心，而中介公司的服务也未尽满意，货运经常误时，因产品质量和交货期不准，客户对货款的结算也时常延缓或打折扣。欧洲高端客户对B女士所处地区产品的质量投诉已日益增加，中东、非洲等低端客户却也开始寻迹而来，对产品的关注和询价数量剧增，而新高端客户的需求，B女士也没有十分的能满足其需求的信心，服务的危机让B女士时常感受到冬天就在附近。

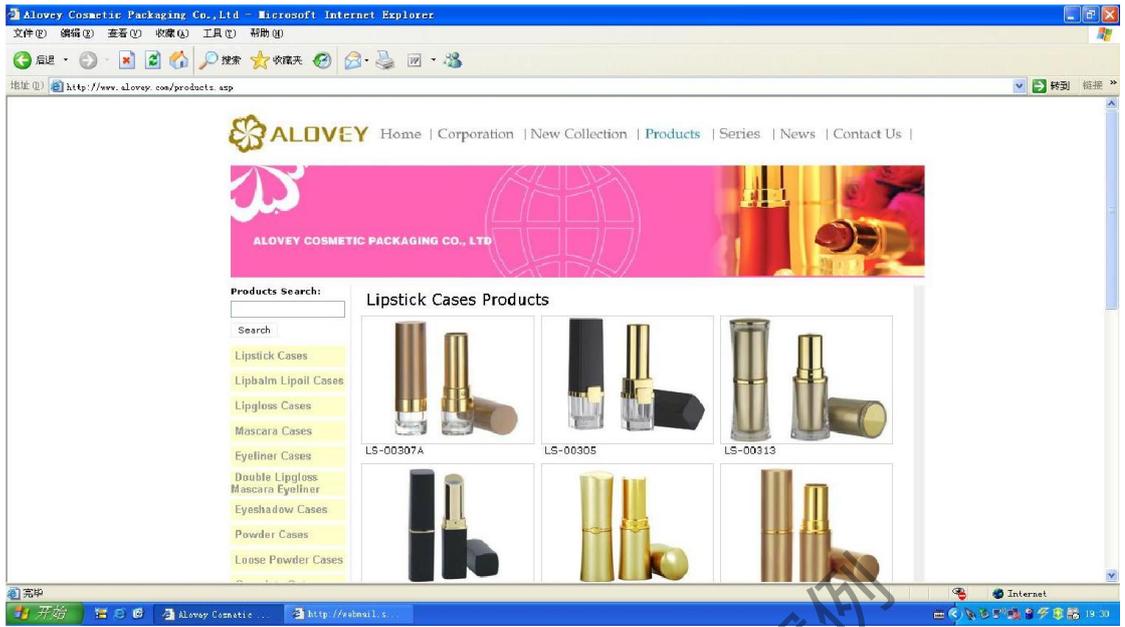
八、该怎么办？

如何应对服务危机？B女士陷入了思考。是否要租用办公室以再造样品库，以求更利索应对客户的咨询？是否要联合厂家，创立新公司以更大力度解决产品质量问题，用高水平标准满足客户对产品的需要？客户的新需求是什么，哪些方面又可以外包出去？或者出外放松一下，站在外地看本地，会有一些新思路。刚要和伙伴们机械式地准备旅行的时间地点，一个电话又响起了：一位高端客户三天后抵达。B女士转身做起了落地接待安排。

讨论问题：

- 1、思考类似案例中A公司这样的中介公司未来的发展定位和运营策略？
- 2、案例中B女士的工作流程合理吗？B女士应该如何促进工作流程标准化？
- 3、什么是延迟差异化？如何采用延迟差异化来解决案例中出现的样品库存问题？
- 4、B女士应该如何进行流程的优化来解决案例中出现的产品质量问题？
- 5、在战略选择上，B女士应该何去何从？

附录：A企业网站



汕头大学商学院教师自编案例