

新市场开发形势下的采购变革

——“与其引蝶入境，不如破茧重生”

王 维（中国石油工程建设有限公司（CPECC）中东地区公司，北京 100011）

摘要：中东某油田自开发以来，已历时10多年，目前原油生产产能处于设计产能的高峰段。而在此期间，世界能源形势发生了巨大的变化，首先是美国页岩油与非常规气革命，使世界最大能源消费国从进口国变为出口国；其次是日本福岛事件导致的发达国家弃核，带来的能源缺口；再次是我国的“新能源革命-碳达峰&碳中和”对世界能源消费的影响；最后是俄乌冲突，将会对整个欧洲、日韩的能源供应带来深远的能源变革。

关键词：采购应对策略；采购业务重整；解决问题

作为中东地区最大的地面工程EPC总承包商，未来面临两个重大转变：一是油田开发投资的变化；二是国际能源形势的变化。

此两个重大变化将会迅速改变目前的油气开发建设，但我们自身变革还不足以应对目前市场形势的变化，主要问题表现在如下几个方面：一是低成本战略的定位，“低成本应当是低成本的资源寻源、整合与开发”，以保证项目“高性价比交付”，让业主满意，与伙伴共赢；二是经营角色转变，即“国有企业法人”与“海外经营的独立法人”在海外市场开发中的快速切换，以灵活的市场开发策略赢得市场开发；三是当地化应当向实质性当地化推进，即“劳务-服务-采购-外部公共关系一体化”，总包扁平化向“财务-管理型”发展，施工分包向“施工-服务型”发展。

鉴于上述新的变革与问题，采购工作，同样需要根据“不同性质的投资人”来区分，从采购业务的“流程重塑”来助推公司在中东市场的开发、建设。

1 新形势下的伊拉克市场开发采购应对策略

1.1 油田不同开发阶段的采购应对

国有企业海外市场开发，区别于其它国际能源企业，我们有三重使命，一是保障国家能源安全的政治使命；二是企业经营的国有资本的壮大与发展；三是企业社会责。

伊拉克米桑省的油田开发，是国家主导投资的海外大型油田开发，从资金属性上，决定我们的第一属性是“国有企业”，集团内的下属企业参与其中开发的相关经营活动首要考虑的是“满足国家、

集团相关的法规、政策”，使命第一，经营规范，投资高效。我们的经营策略应当是“依托集团，争取集团的支持，以优质的地面工程建设和运维服务，长期、稳定的支持、配合油田的开发与运营”。而此策略的贯彻、执行，其核心在于“与集团/业主关系的维护”，因此我们在油田的不同开发阶段中，作为EPC总承包商，要适应调整我们的经营策略，如投标、施工、采购，以更快适应新情况变化，获得业主信任、支持，助力我们长期、稳定的发展。

伊拉克米桑油田原油处理项目投产后，标志伊拉克米桑油田油田已走过投资高峰期。现阶段正是油田完善功能配套，维持设计产能的高产期，以天然气处理厂，5个注水站，燃气电站改扩建为标志。下一个10年，就是稳产阶段。各阶段的地面工程投资趋势如下图1。

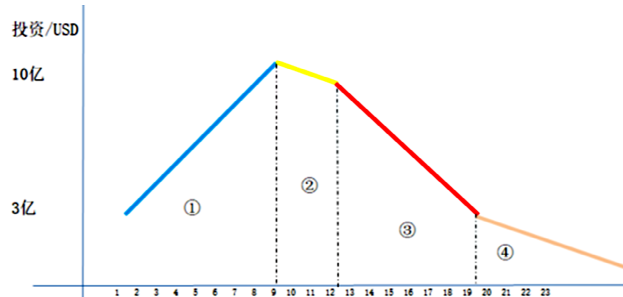


图1 油田开发地面工程投资趋势

油田不同的开发阶段，业主关注的重点均不同，我们在市场开发中也得相应调整投标策略。而投标策略恰恰是项目中标后，对采购、施工执行的核心制约因素。表1是油田不同开发阶段，采购应当执行的策略。

表 1 不同油田开发周期的采购策略

序号	油田周期	项目特点	采购策略
1	快速上产期	项目单一， 金额大，速度快	满足要求， 快速推进
2	功能配套期	项目多样，过程复杂	业主认可，化繁为简
3	稳产-消退期	维检修为主	标准化采购
4	维持-关闭期		

近几年的低油价，对于中东这些主要以石油天然气作为支柱经济命脉的国家造成了巨大的财政困难，社会治安状况日益恶化，间接推高了企业在当地的“管理成本与交易成本”。上述情况，就形成一个巨大的成本剪刀差：一是投标价格越来越低；二是管理成本和间接费用越来越高。

在当前伊拉克米桑油田油田开发模式下，半封闭式的集中施工建造，项目的“设计、施工成本”，我们姑且暂定认为是一个受外界波动较小的“可估数，即可定成本”，而采购是介于设计与施工之间的可变成本，直接决定项目的整体成本。如果我们不改变目前的采购策略，很难支持项目的正常建设。

故在当前集团主导的油田开发中，对于采购，我们应当立足于“业主认可，快速响应，成熟可控，相对低成本”，最大程度上降低采购对于施工的制约，从而降低整体的施工成本和外部成本。

1.2 内部市场向外部市场转型的采购应对

近几年，国内国际能源形势，发生巨大的变化。

首先是美国由能源进口国变为能源出口国，不会打压油价。同时，由于美国国内自身经济以及债务问题，在强势美元作为结算货币的支持下，推测其会维持油价在一个合理高价运行，以推动国内经济的复苏。其次，欧洲弃核带来的能源缺口，以及“俄乌冲突”给欧洲带来的能源危机、安全危机，很有可能迫使欧洲消减来自俄罗斯的能源进口。而欧洲从成本、距离、地缘等因素，自身能源解决最快、最有效的途径，就是加大对中东市场的油气投资。再者，国内由于“碳达峰”的国家战略，会加大对新能源的投资，逐步减少传统能源投资，可预见的集团内部市场会逐步减少，会逐步向新能源、海外市场发展。

鉴于上述情况，总体来讲，个人认为接下来的几年会出现如下几个现象：一是油价相对高价，中东地区投资逐步活跃；二是欧美、日韩会加大对中东投资，以降低对俄罗斯能源的依赖；三是国家新能源战略，加速国内油气企业向新能源和海外发展。

所以，“中东的外部市场在未来一段时间，将会是公司未来海外市场发展最好、效益最佳的一个市场”。外部市场的投标与执行，特别是发达国家占主导地位的投资，我们首要意识到的问题是“欧美资本对于国内产业转移的警惕”。在项目的投标与采购中，我们要时刻牢记以下四个问题：一是工程建造执行的标准；二是采购的原产地；三是合同控制与变更索赔；四是外部公共关系管理。此四个方面的问题，将是项目执行的核心问题，也是采购执行的核心问题。

在面对外部市场的采购，最有效、最直接、最经济的方式是PC发包采购。PC发包的两个标的物，一个是工程物资；一个是服务。对于工程物资PC采购，以撬装化、模块化的采购方式，减少现场工作量以降低现场管理难度；以制造的质量控制代替现场的施工质量控制；以管理界面的减少来减少外部因素的影响。从而简洁、高效的推动现场施工。

服务采购，既要解决现场的劳务以及配套的生产、生活服务，还要以此为依托，合理要求服务承包商来解决项目外部的一般公共关系维护，与之形成一个利益共同体，从而使项目管理聚焦项目本身，减少外界对于工程的整体影响。

2 当前采购存在的问题以及“采购业务重整”

2.1 没有做好“采购引导设计”

“低成本战略”的核心是供应链管理，即项目执行能用“最可靠、最成熟、最经济”的供应商，完成项目执行。在EPC管理中，首要明确的目标是采购管理，即“用性价比最优的合格供应商成果去引导设计，要求设计，达到项目执行目的”，从而使项目的整体成本最优。

传统能源行业，工艺成熟，制造配套完善，供应链完整，特别是外部市场的“非国有资本市场”，如果我们不能变革我们的EPC管理思维，仍然采用传统的EPC思维“以设计牵头”，按部就班来执行项目，很有可能无法明确我们的成本优势，进而在新的能源形势下处于劣势，不能很好的适应新的市场开发。

下一步采购工作的一个重点任务，就是在传统能源行业的供应商中，培养“与公司价值体系认同的合作伙伴”，鼓励、支持供应商采用标准化、撬装化、模块化的方式，配合公司在新项目的执行，以双赢实现良性的市场开发。

2.2 没有做好“项目执行财务化，财务执行预算化”

大多数的海外项目执行，或者说未来的大多数

海外项目，我们首要的身份是“海外独立法人”，我们的首要使命是公司主营业务的壮大、发展，用经营效益来推动公司的整体发展，从而为国家整个能源建设行业，竖立海外标杆。

那我们的核心管理优势是什么，或者说我们在海外经营的竞争优势是什么？是靠我们的勤劳、廉价劳动力，廉价制造吗？未来海外项目执行，我们的核心管理优势是“高效的项目执行能力，即项目执行的财务化，财务执行预算化”。就是说，海外项目执行，无论是我们的直接成本，还是我们的管理成本，我们要严格用财务思维进行预算约束，细化各类预算指标，“凡是工作成果，皆可财务约束”，凡是指标以内的项目工作范围，充分授权、按程序办理，简化管理流程、提高工作效率，从而极大限度的降低管理成本，提高我们的核心竞争力。

采购成本控制，不仅仅是“数字的硬约束”，而是采购成本的精细化控制与项目执行周期的成本最优。无论是“工艺采购包”，还是“营建、临设、尾项整改/关闭”，皆可进行预算管理、时间管理，有效约束成本，充分授权，强化项目执行周期的成本控制。

2.3 不重视“合同管理”，或者说只重合同执行，不重视合同证据，不重视合同关闭

项目执行，什么成本最高？那一定是“时间成本”。

时间成本是一切管理成本和资金成本最直白的体现。我们要用财务思维去审视整个项目执行。财务结算的依据是什么？是我们合同执行的证据，是留在我们纸面的签字，是“踏石有印，抓铁有痕”。我们要强化合同执行的证据收集，无论是“进度款，还是索赔，还是阶段交付”，唯一能体现的就是合同约定的签字。内部市场我们有协商的可能，外部市场，一切皆是合同约定。

项目执行，什么风险最大？那一定是合同关闭。

时间是项目执行的最大不可控因素来源。及时的合同关闭，是切断一切风险最有效的控制方式，也是资金优势与经营效益最可靠的来源。

3 当前阶段应当重点解决的问题

3.1 信息化、工具化问题

“工欲善其事必先利其器”，而现代管理也说“信息化、数据化是现代企业管理的起点”，这两句话对公司的项目管理非常重要，我们看公司结构，以及目前的分权管理模式，现在二级单位的项

目管理特点是“区域市场，分块集中，独立执行”。如何有效管理区域内市场，实现区域内的资源共享，实时监督，有效核算，信息化无疑是最优的选择。而实现信息化，就是在目前 EMP 的基础上，不断实现数据共享以及业务的深度开发，务必落实“多让数据跑路，促进业务聚焦”的开发原则。

成本管理，一定要体现、落实在项目执行的全过程财务管理控制上，进一步细化落实到预算控制上，并最终合同关闭为标志，完成项目全周期的成本核算。项目执行的全过程只有实现数据化、信息化，才能“解放工程师的双手，聚焦管理者的目标”。

3.2 标准化采购问题与采购业务重组

标准化采购，就是要“聚焦采购，以采购执行为中心”，从公司供应商库中，或从长期合作伙伴中，快速寻找“最可靠、最成熟、最经济”的供应商，形成互助、共生的长期市场同盟。故对于海外市场，尤其是非国有投资的外部市场，我们要大胆突破现有的采购业务模式，重塑当前采购业务，“突出市场，聚焦成本”的采购业务流程，助力公司海外项目执行。

采购的标准化，同时也是倒逼 EPC 管理模式创新，从成本控制的角度来引导设计、要求设计，从而按我们既定项目的执行策略，快速推进项目的执行。

参考文献：

- [1] 王慧. 战略采购 [J]. 山东纺织经济, 2006(04).
- [2] 方贤水, 薛丽莉. 战略采购研究综述及启示 [J]. 商场现代化, 2006(24).
- [3] 孙明贵. 企业采购模式的发展与优化 [J]. 中国物流与采购, 2004(03).
- [4] 胡军. 采购与供应概论 [M]. 北京: 中国物资出版社, 2008.
- [5] 曹俊琴, 李继斌, 龚雯. 企业采购管理系统 [J]. 中国制造业信息化, 2010(04).
- [6] 董千里. 采购管理 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2008.
- [7] 钟素兰. 对我国企业改进采购管理的建议 [J]. 现代商业, 2010(12).
- [8] 鲍金瓶. 企业应加强物资采购管理 [J]. 现代企业, 2010(1).
- [9] 胡军. 采购与供应概论 [M]. 北京: 中国物资出版社, 2008.