

海外总包工程属地采购设备范围研究

游华伟*

中冶南方工程技术有限公司, 湖北 430223

摘要: 根据某印度工程总承包项目设备(材料)属地采购实施经验,对总包方如何确定属地采购设备(材料)范围进行分析和探讨,并提出加强海外当地市场环境调研、做好适宜属地采购清单策划、组建属地采购团队、更新优化设备清单等建议。

关键词: 工程项目; 属地采购; 清单范围; 多元化

一、海外工程项目属地采购的形势

受全球新冠疫情影响,国际工程承包业务受到了一定程度制约,但我国工程企业“走出去”战略趋势不变。2021年1—7月,我国对外承包工程业务完成营业额785.1亿美元,同比增长12.3%,新签合同额1232.5亿美元,同比增长1.2%^[1]。工程项目设备物资采购是总承包方完成国际EPC工程建设的重要一环,与工程成本、质量、进度紧密相关。而确定设备的供货渠道包括国内出口、属地采购、其他地区全球采购,是开展设备物资采购的关键环节。面对新的形势,如何在海外工程项目中划分好设备供货渠道,哪些设备应该或者可以在海外进行属地采购是一个值得研究和提升的方向。

中国制造的设备(材料)有质优价廉、供货周期受控、售后服务及时等优势,特别是中国工程企业对国内制造设备和供应商更熟悉,能有效实施采购管理,所以很多中方企业在“走出去”的同时,大多依赖于项目设备(材料)全部从中国出口、跨国运输的供货模式。但是面对复杂的国际工程承包市场,这种单一模式束缚企业国际化发展,企业必须寻求采购渠道的多元化。

随着国际工程承包市场竞争日益激烈,海外当地政府或业主在选择承包商时不仅考虑其实力,而且会重点考虑各个承包商在承建项目过程中对当地经济的拉动作用,而采购属地化又是刺激当地经济发展的重要途径^[2]。为了响应政府要求保护本国制造业,或者为便于后期采购当地备件,业主招标文件中经常明确要求若干主要设备(材料)在当地采购供货。有些设备由于当地强制认证或制造标准要求,中国国内标准制造设备不满足要求,因此不得不在属地进行采购。面对上述形势,如果中方企业不具备成规模的属地采购能力,在项目投标阶段即失去了竞争力。同时,很多国家地区本身具备设备制造和材料供应市场,综合物流、包装、关税、供货周期、物价等因素对比,有些设备(材料)属地采购成本反而比中国国内采购后出口的综合价格更有优势,这样选择属地采购将进一步节约项目采购成本,形成以国内制造供货为主,属地采购、国际采购为辅的多元采购模式,提升项目运作水平和企业核心竞争力。

本文结合印度某总包工程项目设备(材料)属地采购实施经验,对总包方确定海外项目属地采购设备(材料)范围进行探讨分析。

二、划分属地采购范围的原则

开展项目属地采购的前提,即企业在海外项目所在地区需具备开展属地采购的条件,包括与当地供应商签署商务合同的企业主体需合规(例如分子企业、办事处、项目办公室等)、响应当地税务法律法规要求、当地货币来源和支付渠道需畅通、所在地区市场具备设备(材料)供应等。

对于大型工程总承包项目,设备(材料)的种类繁多,往往超过百项,总价甚至高达项目总投资额的50%以上^[3]。在具备开展属地采购的条件下,划分项目适宜进行属地采购的设备(材料)范围原则有以下两条。

第一,该设备(材料)属地采购应比国内设备出口当地具有综合成本优势。

第二,主合同约定或根据法律法规要求必须当地采购的。

*通讯作者:游华伟,1987年10月,男,汉,江西上饶人,现就职于中冶南方工程技术有限公司,工程师,硕士。研究方向:海外项目管理。

三、划分属地采购范围的影响因素

针对海外总包工程项目，总包方划分设备（材料）属地采购范围时，应充分考虑以下因素。

（一）业主招标文件及合同要求属地化采购的清单

面对标书中业主对属地化设备供货的要求，在投标阶段就要做好分析，深入属地市场调查研究、询价对比，充分了解供应商资源、价格水平、制造周期等，力争针对属地采购设备做出准确的投标价。对业主属地采购供货清单有分歧的，需要与业主进行充分协商和解释，以最大程度响应标书要求，同时避免后期合同可能的执行风险和损失。这个时候，属地化管理经验和能力在投标阶段即显得尤为重要。属地化能力将直接影响投标竞争力。

（二）出口受限制的设备清单

国内对部分设备（材料）有管控要求，例如石英砂等是禁止出口的。对应这类设备（材料），应尽量调研当地市场，优先考虑当地采购供货。

（三）当地市场具备及不具备生产的设备（材料）清单

项目所在国因地域不同，属地供货市场差异明显。需尽量掌握当地市场具备生产供货的设备（材料）清单。对于不具备生产供货的设备（材料）应选择国内或国际采购供货。

（四）当地标准的要求

海外当地业主合同设备标准要求，可能不同于国内标准。项目全过程应深入掌握。详细设计阶段即要对合同的技术规范、标准充分了解。例如管道，印度业主要求ANSI，IS标准，印尼业主通常要求SNI标准时，当地采购可以确保设备材料满足标准要求，获得业主认可。印度对IBR蒸汽管道阀门有特殊的审批流程，所有设备材料必须经过IBR认证，并经政府部门现场审批通过后，才能投入运行。对变压器、电缆的认证提出了很多要求，变压器的上电许可也需要获得政府审批。上述设备（材料）直接选择属地化采购，将便于获得业主和当地政府的验收。

（五）物流清关关税等成本

在总包项目中，如果全部设备（材料）从国内通过港口运输、海运、陆运，包装、物流、关税的成本很大。遇上港口停运、业主清关文件滞后等，还可能造成滞港，产生高昂的滞港费用。合理地进行属地化采购将有效的节约设备（材料）物流成本、滞港风险、供货周期等。例如大宗钢材、管道、电缆等，当属地市场成熟的，属地采购明显有物流、关税等优势。

（六）供货周期

总包项目需要全方位考虑设备（材料）的供货周期，对供货时间紧，周期要求短的设备（材料），属地化采购拥有其特定优势。例如耐火材料，由于寿命周期较短，当地采购可以按现场需求分批次供货。项目现场临时增补采购的零部件等，当地采购可以节省国际物流和通关时间，及时到货，极大节约成本。对于长制造周期设备，也可以做好策划，综合分析比较，最终选择判断是否实施属地化采购。

（七）当地价格比较

当地市场与国内市场价格比较，因设备（材料）种类不同，差异明显。很多设备（材料）属地市场出厂价即具备价格优势。例如印度市场，ABB、西门子电器产品在印度设有制造厂，经价格对比，部分类似产品出厂价格明显低于国内出厂价，且由于没有国内制造厂忙碌，制造周期也更短。消防灭火系统，当地市场的报价比国内供应商（按海外项目成本考虑）报价低很多。

当地市场价格可以通过历史项目价格分析、询比价、市场调研评估等获取。识别出当地价格便宜且满足项目要求的设备（材料）清单，将有效指导确定项目适宜属地采购范围，节约项目综合采购成本。

四、属地采购的实施建议

（一）做好属地采购范围策划

加强海外当地市场调研，深入全面了解当地市场环境、制造厂技术实力、制造厂名单、价格水平、履约效果、税务法律法规等，及前期中国企业积累的项目经验。结合项目特点、设备（材料）明细以及业主招标文件要求，做好设备（材料）属地采购的策划。

（二）组建专业属地采购团队

通过聘用能力突出的属地员工，以及选择有国际视野的技术骨干和商务精英，形成稳定专业的属地采购团队，包

括财务管理人员应掌握外语,从而积极地与当地政府进行沟通,减少财务意外事件发生^[4]。通过采购团队提前策划,积极开展供应商寻源、联络和监制催交,确保对采购设备技术规范的掌握、制造进度节点和设备质量的高效管理。

(三) 防范属地采购风险

供应商违约、设备质量问题、交货进度不受控、税务风险、售后服务不及时等风险随时可能发生,为此需加大源头供应商评估,最大化选择有实力的供应商,注重合同管理和制造过程监控和验收,保障全流程跟踪管理。同时,应继续寻找优质属地供应商资源,促进形成相互竞争的供货市场环境,确保总包方处于采购主动地位。

(四) 不断优化地区属地采购清单

由于属地采购综合成本分析涉及面十分广泛,不是一蹴而就就能获得准确市场价格的,且市场环境是动态调整的,是否适宜进行属地采购也是动态的。因此随着海外项目的经验、数据积累和能力提升,企业应不断更新优化海外地区适宜属地采购设备(材料)清单,进而提高属地采购的成功率,真正形成项目多元的设备采购渠道。

五、总结

国际总包工程项目需要对属地采购清单进行深入研究和策划,评估采购综合成本和风险,判断哪些设备(材料)属地化采购更有优势,进而规划项目实施属地采购的范围,形成全面的设备(材料)采购策划,并由属地采购团队布局实施。通过资源的最优利用,形成整个项目物资采购的最佳供货渠道方案,节约项目采购成本,提升盈利水平和市场竞争力。

参考文献:

- [1]商务部对外投资和经济合作司. 2021年1—7月我国对外承包工程业务简明统计[EB/OL].[2021-08-31].
<http://hzs.mofcom.gov.cn/article/date/202108/20210803193269.shtml>
- [2]魏萌,任旭.海外项目属地化水平评价应用研究[J],工程管理学报,2016(5):18-22.
- [3]刘爱军,海外工程项目物资采购成本控制探讨[J],现代经济信息,2014(9)79-79.
- [4]王鸿勋,国有企业海外项目财务业务管理策略研究[J],国际商贸,2020(5):64-65.