附件4

第二届全国采购大赛案例

# 案例1 复杂市场环境下国际工程项目采购的

# 挑战与应对

**一、案例背景**

在国家持续推进“一带一路”倡议和企业“走出去”战略背景下，参与国际工程项目成为我国企业拓展海外市场、提升竞争力的重要路径。其中，采购是企业国际工程项目“出海”中的关键环节之一。然而，不同国家在监管制度、本地化采购比例、市场环境等方面存在显著差异，项目实施常常面临资源分散、制度陌生、交付周期压缩等挑战。这对企业的组织协调能力、风险应对能力及资源统筹能力提出了更高要求。如何在“时间紧、任务重、资源少、制度陌生、环境复杂”等多重约束下，制定高效可靠的采购方案，既保障项目进度，又确保合规、降本与增效，是“出海型企业”必须面对的现实课题。

2023年，我国某工程企业D公司中标Z国一项重大基础设施建设项目。该项目规划运作周期5年，总投资规模上亿美元，需采购多类特种设备与大批生产辅助物资，合同规定50%以上的物资必须来自Z国供应商，并需通过项目甲方的专项审计。D公司在Z国无分支机构、缺乏供应商资源，人员初入市场，其物资采购管理面临着巨大挑战。

**二、面临挑战**

**（一）时间异常紧迫**

项目中标后的启动周期仅有3个月时间，留给物资需求梳理、采购方案制定、供应商遴选、国际运输组织、清关报检办理、现场安装调试等环节的时间窗口极短，任何一处延误都可能影响项目整体进度。D公司需在有限的时间内，确保种类繁多的物资按时、保质、保量到达指定场地以满足项目启动需求，任务极为艰巨。

**（二）本地资源紧缺与本地化采购压力叠加**

项目所在地Z国制造业基础薄弱，可利用的本土资源匮乏，尤其是部分急需物资难以获取。D公司在当地无经验、无供方资源积累，无法迅速高效开展寻源工作。此外，项目所需特种设备与部分物资还需在邻近A国进行集结、安装与调试，进一步增加了仓储、转运、清关等工作的复杂程度。

同时，项目合同明确提出了严格的本地化采购比例要求，未达标将面临合同中止风险。项目甲方每年委托第三方机构，通过物资出入库凭证、财务记录、本地原产地证明等资料，对D公司本地化采购比例进行专项审计。采购工作需要在资源稀缺前提下寻找合格的本地供应商，还需要确保所有数据透明、流程合规，提升了采购管理难度。

**（三）海关税务要求严苛复杂**

Z国海关与税务部门协作紧密，对物资进出口、税务管理要求严格。物资进口需要提供产品安全认证、原产地证明等多种强制性认证材料，某些特定物资的进口许可办理困难。

此外，项目在采购过程中还面临跨国合规方面的难题。Z国规定所有从国外采购的物资必须提交正式入关单据作为合规凭证。但是本项目采购的部分进口物资，在A国进行特种设备安装和改造的过程中已被使用或消耗，难以获取进口关单等入关单据，导致在Z国迎接专项审计时面临困难。

**三、案例问题**

请结合上述D公司国际工程项目采购案例背景，或结合各自企业国际工程项目采购经验，回答以下问题：

1.系统梳理国际工程项目采购执行过程中可能面临的挑战，并说明这些挑战对实现项目目标的影响。

2.针对上述挑战，制定可执行的采购方案，并从“成本控制、交付保障、合规管控、本地适应”等多个维度分析其可行性及具体实施效果。

3.如果项目运作过程中出现“关键物资延误”或“当地政策突变”等突发状况，采购负责人应如何调整采购方案以有效应对。

# 案例2 新政策背景下关键物资采购策略转型升级

**一、案例背景**

在国内经济高质量发展与安全生产要求不断提升的复杂背景下，国家对工程建设及能源勘探领域的安全与环保标准日益严格。其中，《“十四五”民用爆炸物品行业安全发展规划》（工信部规〔2021〕183号）明确要求逐步淘汰传统型工业电雷管，全面推广新型工业数码电子雷管，推动民爆行业安全水平和发展质量同步提升。雷管作为爆破工程的核心物资，其供应稳定性直接关系到工程项目的进度和安全。政策变化背景下，如何实现雷管采购供应的平稳过渡，既满足生产需求又控制成本上升，成为相关企业必须面对的现实问题。

A公司作为一家工程技术服务企业，业务范围涵盖国内多个大型勘探项目。在这些项目中，工业雷管是公司的关键采购物资。传统工业电雷管因其成本低、供应稳定，满足了大规模勘探作业的需求。根据新政策要求，传统工业电雷管在2023年6月底前停止生产、8月底前停止销售，新型工业数码电子雷管在产能、配套设备以及应用技术验证尚未成熟等方面存在诸多问题。

**二、面临挑战**

**（一）供应安全保障难度增大**

A公司面临物资供应保障难题，采购供应体系需要在短时间内完成转型，以避免因物资短缺导致项目停滞。一是新型工业数码电子雷管虽然在安全性上有显著提升，但初期产品性能不稳定；二是产能严重不足，难以满足公司大规模的项目需求；三是目前国内还没有专门配套的起爆设备，需要A公司自行研发与试制，但技术难度大、窗口期短。

**（二）成本上升压力凸显**

A公司还面临成本上升的压力，在短期内难以通过规模采购降低单价的情况下，如何控制成本成为该公司亟待解决的关键问题。一是新型工业数码电子雷管的每单位价格大约是传统工业电雷管的5倍。若A公司的所有项目全面切换使用新型工业数码电子雷管，采购成本将大幅增加，直接压缩项目利润空间。以A公司目前每年数百万单位的雷管采购量计算，成本差价将高达数千万元。并且新型工业数码电子雷管市场尚未完全成熟，性能不稳定，价格波动较大，增加了A公司在成本预算和成本控制方面的难度。二是配套的起爆设备研发、试验、制造需投入大量资金，并且耗时较长。三是对作业人员开展新技术培训、对仓储设施进行适应性调整等需要额外的成本支出。

**三、案例问题**

在我国迈向高质量发展的进程中，国家陆续出台了以安全生产、智能制造、绿色生产及产业升级为核心的新政策。这些政策的实施，有效推动了产业结构优化与可持续发展，但也对企业的关键物资采购和供应保障提出了更高要求。

请结合上述案例背景，针对A公司面临的困境或自身所在公司的同类困境，回答以下问题：

1.新政策要求下，如何确保关键物资的供应稳定以避免项目延误。

2．新政策要求下，公司应制定哪些策略，应对成本上升的压力。

3．从可持续发展的视角考虑，企业应制定哪些策略，实现关键物资采购转型过程中的技术升级和供应链优化。

# 案例3高质量发展背景下供应商资源开发与管理策略

**一、案例背景**

当前，我国正处于构建现代化产业体系、推动高质量发展的关键阶段。然而，在贸易战、地缘政治等复杂国际形势下，企业往往面临着供应中断、原材料短缺、运输受阻、技术管控等多重挑战。在此背景下，主动开展供应商资源开发与管理，可以更好地应对市场波动，有助于企业提质增效，提升供应链韧性和适应性，充分发挥供应资源压舱石的作用，为供应链的可持续发展筑牢根基，助力企业在激烈的市场竞争中占据有利地位。

KT企业是一家集工程服务、软件研发、装备制造等业务于一体的全产业链技术服务公司，先后服务于全球多个国家的众多企业。公司拥有一支由资深工程师、技术专家和研发人员组成的专业团队，致力于为客户提供从项目规划、设计、实施到运营维护的一站式解决方案。但是，在部分关键零部件或装备的供应方面长期存在突出问题，制约了公司的进一步发展。

**二、面临挑战**

**（一）严重依赖进口**

KT企业作为国际与国内技术服务领域的重要参与者，在国际技术服务市场拥有一定的知名度和影响力。然而其项目中所使用的部分关键零部件或设备，如能量激发设备、数据采集设备、高性能芯片、高端传感器等，长期以来高度依赖进口供应，对外依存度处于高位。

**（二）供应资源有限**

KT企业项目所使用的部分关键零部件或装备供应商为有限的几家，当这些供应商出现生产故障、产能不足、物流受阻等问题时，企业没有足够的备选供应商及时填补供应缺口，极易陷入断供危机，对项目进度和业务连续性造成严重影响。

**（三）供应商关系不稳固**

KT企业与现有供应商的合作多基于短期订单，缺乏长期战略合作协议的约束，双方在技术共享、产能保障、风险共担等方面的约定模糊，甚至在一些情形下与供应商关系会恶化为敌对关系。这不仅使企业承受着高昂的采购成本和漫长的交货周期，同时，KT企业也受制于国外装备供应商的配合意愿和技术支持力度，难以形成差异化竞争优势。

**（四）国产化培育周期长**

KT企业在推动关键零部件和装备国产化替代过程中，需要大量的资金和时间投入，包括研发费用、设备采购、人员培训等，且在培育过程中存在技术失败、产品不达标等风险。同时，国外供应商为维持其市场垄断地位，可能通过专利壁垒、技术封锁等手段阻碍企业技术突破，增加了企业培育国产供应商的难度和时间成本。

**三、案例问题**

请结合上述案例，针对KT公司或自身企业在发展过程中面临的某一关键原材料、零部件、核心技术或装备采购中的“卡脖子”情况，回答以下问题：

1.对所选关键原材料、零部件、核心技术或装备进行供应市场环境分析。

2.如何开发供应商资源，实现关键原材料、零部件、核心技术或装备的自主可控。

3.如何制定或优化供应商管理策略，实现与“卡脖子”供应商的协同发展。

# 案例4间接采购[[1]](#footnote-0)视域下互联网新媒体企业短视频

# 项目采购方案设计

**一、案例背景**

伴随数字化转型加速，企业采购边界不断拓展，采购对象从传统的生产物资、办公设备逐步延伸至技术服务、内容创意、数字营销等无形资源。随着间接采购范畴的扩大，其战略价值日益凸显，成为企业创新业务模式、提升市场竞争力的抓手。尤其在互联网新媒体领域，短视频与直播等内容形态的爆发式增长，推动企业采购需求从“实物采购”向“服务采购”跃迁。

2024年，我国短视频用户规模10.4亿人，使用率93.8%，连续6年保持网络视听应用细分领域第一。短视频应用人均单日使用时长156分钟，居所有互联网应用首位，展现出短视频在全民生活中的深度渗透。在商业领域，短视频和直播与电商商城、搜索功能的深度融合，构建起新媒体营销的主流架构。目前，抖音、淘宝、快手的电商直播商品交易总额（GrossMerchandiseVolume，GMV）分别达到10000亿、7700亿和900亿元人民币，凸显了新媒体营销的巨大潜力。

SY公司是国内领先的通信企业，主要业务涵盖云计算、云存储、智能终端销售等核心领域。其战略布局营销渠道转型升级，计划将营销渠道重点逐步向新媒体短视频迁移。为此，公司设立了短视频采购项目，预算规模1000万元。项目最终目标有两项：一是通过短视频渠道带动公司全年增加收入1亿元；二是进一步提升公司品牌影响力。

按照规划，由公司营销部门向采购部门提出关于新媒体短视频平台和短视频内容的采购需求，目的是遴选出一家专业的短视频营销服务供应商。候选供应商应具备与抖音、快手、小红书、微信视频号、B站等国内头部新媒体平台深度合作经验，在内容制作、投放运营方面拥有成熟案例。同时，供应商应具备卓越的短视频创意策划、脚本设计、拍摄制作和营销策划能力。采购服务期限为1年，签订合同后，公司按照季度进行营销效果评估，并根据评估结果分阶段支付服务费用。

**二、面临挑战**

**（一）需求难界定**

目前，该项目采购需求存在诸多亟待解决的问题。首先，采购需求拆解不清晰，且呈现碎片化特征，导致数据整合面临较大困难；其次，短视频投放平台数量多，且各平台指标复杂、发布规则各异；此外，伴随市场动态环境变化，公司内部协同也暴露出一些问题。以上情况相互交织，不仅增加了采购部门对业务需求理解的难度，更使得业务需求难以转化为采购需求。

**（二）标的不明确**

当前，互联网短视频平台较多，各平台风格特征不同，偏好人群、流量算法及获取逻辑等存在差异。由于需求信号分散，市场变化快，热点时效性要求高，使得相关情况难以统一把握，也就不便指定某个平台达到某种投放效果，因此标的很难像传统采购业务一样清晰明确。

**（三）效果难评估**

短视频内容存在同质化、娱乐化倾向，一个热点往往引发大规模效仿，虽然在短时间内吸引大量关注，但热潮退去之后，对其长期发展的推动作用，短期营销数据很难准确评估运营效果。在“积累效应”和“短期爆发”之间如何取舍，也是需要重点考量的问题。为了实现内容价值的延续性，还需要制定长期与短期平衡的优化策略。

**（四）内容有风险**

在互联网时代，不仅有专门的互联网法律法规、制度体系对内容进行规范，各平台也制定了管理细则。这些规章制度覆盖范围广泛，且内容繁杂多样，如何有效规避合规风险也是项目推进过程中面临的一大难题。

**三、案例问题**

请结合对新媒体短视频服务这一新型采购项目的理解和认识，回答以下问题：

1．对SY公司客户画像进行刻画，并量化分析其与短视频平台的适配性。通过对SY公司营销产品的目标客户进行行为喜好、消费习惯等方面的画像分析，进而选择风格特征与之适配的短视频平台，并指导新媒体短视频的内容制作、投放策略及营销服务等环节。

2.对SY公司的采购需求进行量化分析并构建供应商评价指标体系。该采购项目从需求描述到内容创作再到精准投放的链路中存在多重断点，探索如何与使用等部门内部协同，准确界定使用需求并构建可量化的采购评审指标体系，可更好地达到预期的目标。

3.为SY公司编制一套完整的采购方案，包括但不限于以下内容：采购需求文件、采购方式、供应商资格条件、采购评审指标及计算方法、供应商报价表、营销效果评价指标及计算方法、营销效果超目标的奖励以及不达标的处罚措施，合同履约中的须关注重点等内容。

1. **间接采购‌**是指企业为支持产品生产、销售及维持正常运营而进行的非生产性物资与服务的购买行为，服务于内部客户，也称为非生产性采购或一般性采购。 [↑](#footnote-ref-0)