

单一采购几种模式在企业采购环节中的实践应用浅析

鲍家龙^{1,2}, 邵文婷^{1,2}, 彭健^{2*}

1.北京航天动力研究所, 北京 100076

2.北京航化节能环保技术有限公司, 北京 100176

DOI:10.61369/IED.2026030008

摘 要 : 针对石油、化工、环保等技术壁垒高、安全管控严苛的特殊行业, 国有企业在进行单一采购的时候, 既需兼顾行业适配性、又需考虑满足合规性风险防控要求。本文以单一采购为研究切入点, 从定义区别、流程差异、细分模式应用场景及案例剖析, 拆解单一采购的核心管控逻辑与合规实践价值, 为特殊行业规范开展单一采购、防范采购风险、提升采购效能提供理论参考与实践指引。

关 键 词 : 独家采购; 单一采购; 合规性; 风险管控

Analysis on the Practical Application of Sole Source Modes in Enterprise Procurement

Bao Jialong^{1,2}, Shao Wenting^{1,2}, Peng Jian^{2*}

1.Beijing Aerospace Propulsion Institute, Beijing 100076

2.Beijing Aerospace Petrochemical Energy Conservation And Environmental Protection Technology Corporation Limited, Beijing 100176

Abstract : For special industries such as petroleum, chemical engineering and environmental protection that feature high technical barriers and stringent safety controls, state-owned enterprises need to balance industry adaptability and comply with compliance risk prevention and control requirements when implementing sole-source procurement. Taking sole-source procurement as the research starting point, this paper analyzes the core control logic and compliance practical value of sole-source procurement by differentiating definitions, comparing process differences, and dissecting application scenarios as well as practical cases of its segmented modes. It provides theoretical reference and practical guidance for standardizing the implementation of sole-source procurement, preventing procurement risks and improving procurement efficiency in special industries.

Keywords : exclusive procurement; sole -source procurement; compliance; risk control

引言

在采购管理体系中, 单一采购与传统意义上的独家采购同属于非竞争性采购范畴, 在实际应用过程中, 逐渐发现其含义和操作流程却有着本质差异。随着市场经济环境的不断发展变化, 对企业采购的专业化和合规性要求不断提升, 单一采购和传统意义上独家采购的区别变得逐渐清晰和明确, 也慢慢形成了一套标准化和精细化的采购模式。同时, 单一采购也根据实际情况的不同, 细分成多种采购场景, 不同采购模式的应用场景也呈现出显著差异的特征, 在石油、化工、环保等兼具技术特殊性与安全性高的行业中, 单一采购的实践更需要凸显其适配性与风险性。本文将从定义差异、应用情景、实例分析三个维度, 系统解析单一采购的核心逻辑与实践价值。

一、单一采购与传统独家采购的定义区别

传统独家采购由于历史原因, 对其定义往往较为模糊, 多数是根据采购方或采购人员的主观选择、便捷性或合作习惯, 自愿将某一项目或产品的采购需求, 独家授予特定供应商的采购方式, 核心特征是供应商的唯一性是由采购方或采购人员主观决定

的, 而非客观条件限制, 属于市场化采购中的自主选择模式, 这种采购优点是流程短、灵活性和便捷性强, 但缺点也比较明显, 其合规性就比较弱^[1]。

单一采购则具备严格的定义边界, 《中华人民共和国政府采购法》第三十一条是单一来源采购方式的核心适用依据, 明确了单一采购的法定边界, 符合下列情形之一的货物或者服务, 可以依

作者简介: 鲍家龙 (1982.04-), 男, 汉族, 硕士研究生, 安徽合肥人, 高级工程师, 研究方向: 采购及经营管理相关方向。

通讯作者: 彭健 (1992.07-), 女, 汉族, 硕士研究生, 河北石家庄人, 中级工程师, 研究方向: 石化节能环保技术、经营采购管理。

照本法采用单一来源采购方式采购^[2]：

- （1）只能从唯一供应商处采购的；
- （2）发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的；
- （3）必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

根据《政府采购法》及相关规范，其核心是“因客观条件限制，只能从唯一供应商处获取标的”的采购方式。这里的“唯一性”具有明确的客观定义，如采购的产品或服务涉及不可替代的专利技术、需与原有项目保持一致性、或发生不可预见的紧急情况采购等。可见，单一采购的“单一性”是由客观条件决定的、被动的，而独家采购的“独家性”是主动的、是人为主观选择的，这是二者最本质的区别。

二、单一采购与传统独家采购的合规性差异

传统独家采购的流程相对简化，缺乏标准化的管控环节。通常由采购部门或采购人员根据主观需求，直接与意愿供应商对接，无需经过严格的论证、公示等程序，流程透明度较低，容易滋生利益、输送风险^[3]。这种模式在市场监管不完善的环境下较为常见，但其合规性和可追溯性不足，难以适应现代企业的风险管控要求。

单一采购（通常指政府采购中的单一来源采购）是非竞争采购方式中的一种，合规核心是“唯一性”、“紧急性”、“延续性”的严格适用与审批公示；必须是客观上的“唯一”，严禁以主观偏好、人为设限制造“唯一”^[4]。在采购活动开始前，需将采用单一来源采购的理由、供应商名称等信息进行公示^[5]，征求潜在供应商的异议。

三、单一采购主要模式及应用情景

基于不同的客观约束条件和采购目标，单一采购形成了多种细分模式，每种模式均有明确的应用边界，需与具体场景精准匹配。

国有企业项目采购优先以竞争采购为主，若涉及政府采购属性的项目，需严格遵循政府采购单一来源采购的规则，非政府采购项目则按国资监管与企业内控执行，可将单一采购作为补充方式，但需要有内部制度的明确适用标准^{[6][7]}。结合某国有企业公司的采购规章制度，将单一采购的核心模式，细化分为以下九类：

- （一）涉及国家秘密、国家安全或企业重大商业秘密，不宜竞争性采购；
- （二）因抢险救灾、事故抢修等不可预见的特殊情况需要应急采购；
- （三）需采用不可替代的专利或者专有技术；
- （四）需向原供应商采购，否则将影响施工或者功能配套要求；

- （五）有效供应商有且仅有1家；
- （六）为保障重点战略物资稳定供应，需签订长期协议定向采购；
- （七）上级机关文件或客户合同明确指定供应商的；
- （八）国家管控物资（如水、电、气、油等）；
- （九）国家有关部门文件明确的其他情形。

单一采购需提供证明材料（国家管控物资以及合格供应商名录内认定合格的供应商只有1家的除外）。紧急情况下采用单一采购的需履行审批程序。

企业在单一采购的实际过程中，一般包含三个阶段：准备阶段、发布阶段、确认成交阶段，其中前期准备阶段较为重要，相关资料支撑必须充分。需收集单一采购证明文件，包括但不限于需向原供应商采购证明文件、上级机关或客户合同指定文件、历史采购合同等证明文件。

该企业执行的单一采购流程如下：

- 1）技术人员根据项目实际情况，判断是否采用单一采购模式，当选择发起单一采购流程，则提供相关资料支撑（短名单、增补采购保持一致性说明、独家专利等）；
- 2）经项目主管（经理），从技术要求上判断是否符合单一采购条件，是否需要采用单一采购，如果符合则同意流程去采购部门，如果不符合，则补充材料或选择其它采购方式；
- 3）采购部从采购制度上判断是否符合单一采购情形，符合条件则同意去下一步领导审核，不符合要求，则补充材料或选择其它采购方式。
- 4）主管领导进行最后的决策，是否同意进行单一采购，同意则将任务发至采购部，进行单一采购，不同意，则发至技术人员，重新选择采购方式进行采购申请。

单一采购需要成立采购小组进行决策，一般可为3人及以上单数组成，由技术人员、项目管理人员、采购人员、及主管领导等方面的不少于两个部门以上的专家组成，如有必要可选择纪检审计等部门人员全程监督，这样可以从多方面充分认证单一采购的合理性，建立集体决策程序，避免了以前单一部门，单一人员做出的主观决策^[8]。

四、企业单一采购实例分析

该企业所在的行业为石油、化工、环保行业，具有技术壁垒高、安全环保要求严、产业链协同性强等特点，单一采购模式在该行业的应用较为广泛，既体现了其适配性价值，也暴露出潜在的风险。原供应商配套采购、战略物资长期定向采购、文件/合同指定唯一供应商采购是常见的单一来源采购类型。以下结合具体场景，说明每种情形的应用实例和合规化操作流程。

案例一：广西某化工公司双氧水法环氧丙烷（HPPO）及聚醚多元醇一体化系统项目扩容改造——原供应商配套采购案例

该企业前期中标广西某公司的焚烧系统装置，相关产品按照短名单进行采购，项目在执行后期，由于业主技术路线变动，增加一路废液介质进焚烧装置，相应的需要增加管道、阀门及仪表

配套，由于前期已经完成采购，为保持项目的一致性，经企业技术人员提出申请，选商小组成员评定，拟采用单一来源采购方式，符合单一采购的第（四）种情形，即“需向原供应商采购，否则将影响施工或者功能配套要求”。

1.采购模式适配性分析：该案例属于原有采购项目的后续升级、扩容或维修维护场景，新增采购需求需与原有设备、系统或工程形成功能适配，单一来源采购可以确保项目的顺利延续；

2.采购合规性分析：该案例是前期项目的延续改造，由于前项目的采购采用的是询比模式，价格竞争较充分，后期增补采购可参考前期价格，和厂家进行谈判，争取价格与前面保持一致。但是有些项目在后续增补采购过程中，部分产品的规格型号无法与前面保持一致，因规格、数量、交货期等因素影响，在价格谈判上处于被动，存在价格上涨的风险。

案例二：某企业焚烧炉用核心燃烧器长期定向加工框架协议采购——战略物资长期定向采购案例

某国有企业为化工环保设计企业，主要从事工业三废焚烧（废气、废液、废固）等技术装备的研发、设计、生产和销售。燃烧器（烧嘴）是焚烧炉、气化炉等成套设备的“心脏”，其设计图纸和工艺参数属于核心专有技术，该企业深耕石油化工领域多年，拥有数项相关专利，而企业内部无生产加工制造能力，制造环节需委托给具备特定机加工能力的工厂；

企业（甲方）现对其项目的焚烧炉燃烧器需外协加工，委托外协加工厂（乙方）进行加工生产，经企业技术人员提出申请，选商小组成员评定，拟采用单一来源采购方式，符合单一采购的第（六）种情形，即“为保障重点战略物资稳定供应，需签订长期协议定向采购”。

1.采购模式适配性分析：核心燃烧器（烧嘴）的图纸设计归甲方，加工制造厂家（乙方）仅负责按图加工，不掌握核心热工设计原理。为了防止核心技术外泄，企业不能将图纸发给多家供应商比价，只能定向委托给一家保密意识高、配合度好的工厂，且双方已签订保密协议，协议明确规定，所有加工图纸、模具的所有权归企业（甲方）所有。加工厂不得以任何形式向第三方透露图纸或转加工。关键原材料（如进口合金板材）由企业（甲方）指定品牌或直接提供，加工厂（乙方）仅按照框架协议，收取材料费、加工费和辅材费。

2.采购合规性分析：加工厂（乙方）已为企业代工燃烧器多年，机加工设备满足特殊工艺需要，技术人员加工经验丰富，产品现场故障率低，满足企业长期战略市场需要，燃烧器基于企业的

独有专利设计，涉及核心技术保密，无法通过公开招标选择供应商，企业已将燃烧器列为公司级战略物资，并持续推行战略合作模式，通过与加工厂建立长期稳定合作关系，结合前期市场比价结果，材料费、加工费及辅材费均参照历史价格执行，并建立价格动态调整机制，确保价格合理可控，在此基础上签订长期框架协议。

案例三：河南某新材料公司含氟及含氯焚烧系统工程项目采购控制系统——合同指定唯一供应商采购案例

某企业中标河南某公司的焚烧系统装置，业主在短名单中就明确指定控制系统与全厂保持一致，使用某公司的 ECS700 控制系统，经企业技术人员提出申请，选商小组成员评定，拟采用单一来源采购方式，符合单一采购的第（七）种情形，即“上级机关文件或客户合同明确指定供应商的”。

1.采购模式适配性分析：该案例属于上级机关文件或客户合同明确指定供应商的单一采购。化工环保行业的全厂控制系统，为了统一管理，统一操作习惯，业主对控制系统都会要求全厂控制系统统一，采用单一采购具有合理性。从合规性来看，技术人员提供合同附件短名单，证明“客户合同明确指定供应商的”，这也符合单一采购的核心要求。

2.采购合规性分析：业主指定唯一供应商，往往会给下游供应商在价格谈判上处于弱势，指定品牌的项目团队给出的价格合理性难以说明，价格管控环节存在难度，此项目在实际采购中，通过市场同档位系统调研、同品牌历史价格对比、以及组织评审小组，邀请厂家谈判议价等方式确定合理价格，避免因缺乏竞争导致高价采购^{[9][10]}。

五、结语

从传统独家采购到单一采购的采购模式改变，本质上是采购管理从经验采购向合规采购和价值采购的转变。单一采购并非简单，它是基于客观条件的适配模式，其核心价值在于平衡采购效率、质量保障与合规风险。

未来，单一采购模式将进一步精细化，其应用场景的界定将更加精准，流程的合规性和透明度也将不断提升。对于企业而言，唯有把握单一采购的核心逻辑，实现模式选择与场景需求的深度匹配，才能在保障采购质量与效率的同时，筑牢合规风险防线，为行业的绿色可持续发展提供支撑。

参考文献

- [1] 陈炳君. 工程公司设备独家采购形成原因及谈判策略 [J]. 中国物流与采购, 2021(12): 34-35.
- [2] 中华人民共和国政府采购法 [S]. 2002 年颁布, 2014 年修正. 第三十一条.
- [3] 田静, 罗舜皓, 王文英. 浅谈石油石化企业独家采购谈判策略 [J]. 国际石油经济, 2016 24(2) 91-93.
- [4] 赵飞龙. 单一来源采购唯一性论证应当具有客观性前提条件 [J]. 中国政府采购, 2025 (7) 49-51.
- [5] 王玉思, 陈茜, 王晓玲. 政府采购单一来源方式的风险分析及防范对策研究 [J]. 中国物流与采购, 2025(22): 75-76.
- [6] 周铜. 单一来源采购方式选择的要义探索 [J]. 中国招标, 2023 (4) 139-140.
- [7] 何一平, 周菁楠, 吴勇. 单一来源采购制度及其体系化建构 (上) [J]. 中国政府采购, 2024 (1) 54-61.
- [8] 田晨, 郝思敏, 傅立海. 单一来源采购谈判策略实践 [J]. 中国招标, 2021 (10) 95-96.
- [9] 吴淑鹏. 浅谈单一来源采购方式风险点及防控 [J]. 采购与供应管理, 2023 (12) 33-35.
- [10] 曾小春. 炼化项目化工三剂采购特点及单一来源采购实践 [J]. 招标采购管理, 2022(12), 43-45.