



建筑师执业 实践宝典系列丛书

Architect's Essentials of Winning Proposals

Frank A. Stasiowski

建筑师 投标方案 成功之路

[美]弗兰克·斯塔肖夫斯基 著
杨 贺 高一涵 译
王方智 校

- ◆ 包括形成有效投标方案的技巧、策略和关键点
- ◆ 专门论述如何使投标方案易于理解、有针对性和令人信服
- ◆ 分析了投标方案成败的方方面面

中国建筑工业出版社

建筑师执业实践宝典系列丛书

建筑师投标方案成功之路

[美] 弗兰克·斯塔肖夫斯基 著

杨 贺 高一涵 译

王方智 校



中国建筑工业出版社

著作权合同登记图字：01-2005-2241 号

图书在版编目(CIP)数据

建筑师投标方案成功之路/(美)斯塔肖夫斯基著;杨贺,
高一涵译. —北京:中国建筑工业出版社, 2008

(建筑师执业实践宝典系列丛书)

ISBN 978-7-112-10162-7

I. 建… II. ①斯…②杨…③高… III. 建筑工程—投标
IV. TU723.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 081529 号

Architect's Essentials of Winning Proposals/Frank A. Stasiowski, -Z1/471-27241-8
Copyright © 2002 John Wiley & Sons, Inc.

Chinese Translation Copyright © 2008 China Architecture & Building Press

All rights reserved. This translation published under license.

本书经美国 John Wiley & Sons, Inc. 出版公司正式授权翻译、出版

责任编辑:董苏华 张 杰

责任设计:赵明霞

责任校对:李志立 孟 楠

建筑师执业实践宝典系列丛书

建筑师投标方案成功之路

[美]弗兰克·斯塔肖夫斯基 著

杨 贺 高一涵 译

王方智 校

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京天成排版公司制版

北京市兴顺印刷厂印刷

*

开本:880×1230 毫米 1/32 印张:5% 字数:165 千字

2008 年 11 月第一版 2008 年 11 月第一次印刷

定价:25.00 元

ISBN 978-7-112-10162-7

(16965)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

前言

当建筑/工程/建设公司的专业人员在一起探讨“业务”时，外行人可能对他们准备方案的过程有一种明显的感觉——这不是他们喜欢做的事。他们没有错，因为建筑/工程/建设公司的专业人员选择他们的行当，是因为他们热爱他们的专业本身，而不是热衷于销售他们的成果。而且，编写方案需要花费大量时间和人力，有时看上去甚至是浪费时间和精力事情；而从结果上看，平均只有 30% 的方案可以赢得项目。人们互相沟通的节奏越来越快，这也足以增加编写方案的挑战性。通常来说，过去建筑/工程/建设公司的专业人员有几个星期的时间来准备一个方案；现在，客户希望在几天之内甚至是几个小时之内看到方案也不是稀奇事了。

作为一个建筑/工程/建设公司的专业人员，在如此充满挑战的环境中，你必须找到一种方法，让方案从潜在客户桌面上众多的方案中脱颖而出，虽然客户很可能只花几秒钟时间来构成对你的公司和创意的初始印象。

很幸运，使得方案脱颖而出的有效方法是有的。正如你在本书中将认识到的，最成功的建筑/工程/建设公司都具有机会评估体系，这意味着他们毋需花费时间和精力来追求并不适合他们的或是胜算不大的项目。这些事务所的员工是与客户和市场相协调的，他们懂得分析客户的需求，懂得如何

使每份方案的全部内容都集中地阐述需求是如何被满足的。成功的方案编写者懂得遣词和图示对于准确、有力地表达信息的重要性；而成功的汇报者则精于创造得当的、有根有据的、能打动人的汇报效果。

总之，谋划有效的方案编写体系，拥有面向顾客的职员，不论你的公司小至 5 人还是大至 500 人，你都可以事半功倍地赢得更多项目。不管多少人在一起准备方案、获得成功的诀窍都是一样。

为编写本书，我准备了 30 多年来 PSMJ 公司帮助建筑/工程/建设公司进行规划、管理和营销的有益经验。相信本书能帮助你和你的公司在投标中获得客户的青睐，屡战屡胜。运用本书提供的建议和技巧，你和你的公司一定能够并且永远能够是胜者。

弗兰克·斯塔肖夫斯基(Frank A. Stasiowski)

美国建筑师学会资深会员

PSMJ Resources 公司首席执行官

致谢

30 年来，在我从事的建筑/工程/建设行业的咨询和出版工作中，我从许多富有创新精神和思想性的同事那里受益匪浅，其中几位对本书的编写给予了帮助。

我非常感谢约翰·威利父子出版公司“宝典”系列丛书的编辑玛格丽特·卡明斯(Margaret Cummins)女士，她在我们共同编写这本韦氏系列丛书增补本的过程中给予我莫大的耐心、鼓励和支持，这使我感受到合作的乐趣(其他编写人员的名单可以在 www.psmj.com 上找到)。

同样要感谢马萨诸塞州马尔伯勒市贾尼丝·林赛通信公司(Janice Lindsay Communications)的贾尼丝·林赛(Janice Lindsay)女士，当我需要专业、可靠、细致而快速的优秀写作者时，常常召集她。

对以下给予本书信息和建议的同事一并致谢：

- ▶ 约翰·费利切(John Filice)，华盛顿特区 JMF 公司主席
- ▶ 塔玛拉·戈夫(Tamara Goff)，田纳西州孟菲斯 Hnedak Bobo 集团市场经理
- ▶ 爱德华·林奇(Edward Lynch)，澳大利亚悉尼 GSA 集团董事
- ▶ 帕特·罗森茨魏希(Pat Rosenzweig)，伊利诺伊州芝加哥和亚利桑那州菲尼克斯 OWP&P 建筑师事务所市场

主管

- ▶ 托马斯·萨格恩特(Thomas N. Sargent)，佐治亚州亚特兰大 PSMJ Resources 咨询公司
- ▶ 巴雷·约库姆(Barry Yoakum)，田纳西州孟菲斯，PSMJ Resources 咨询公司及合伙人

目录

前言	v
致谢	vii
第一部分 方案规划	1
第1章 编写方案的特别之处	3
第2章 创建赢得方案的舞台一：市场	7
第3章 创建赢得方案的舞台二：你应花多少钱？	15
第4章 创建赢得方案的舞台三：方案类型	19
第5章 投标还是不投标：去/不去的决策	25
第6章 你的方案战略	35
第7章 你的方案计划，你的团队，工作步骤	49
第二部分 方案要素	59
第8章 预先：封面信函，目录，精辟摘要	61
第9章 履历	71
第10章 服务范围和方法	77
第11章 进度，预算，收费	83
第12章 相关工作经历	91
第13章 附加材料：标准格式 SF254/255，附录和管理建议	97

第三部分 方案的发展	103
第 14 章 润色你的方案：文字和图表	105
第 15 章 红队评议	121
第 16 章 准备好了：现在该做什么？	125
第四部分 方案陈述	129
第 17 章 你的陈述团队	131
第 18 章 你的陈述内容	137
第 19 章 展示	145
第 20 章 准备和演练	151
第 21 章 后续工作	161
英汉词汇对照	165

方案规划

第一部分

编写方案的特别之处

如果你作为一名专业人员在一家建筑/工程/建设公司供职，很可能是因为你喜欢你的专业，而不是喜欢工作本身。一种集中、高效的方案写作方法使你自信地投入更少的时间来赢得合同，而将更多的时间投入到工作中；换个角度说，减少花钱的时间，而用更多的时间去挣钱。

来看这些令人惊慌的统计数字：建筑/工程/建设公司在准备每份方案时平均花费 5000~9000 美元。不幸得很，大多数方案乏味、平庸，每 10 份方案中只有 3 份真正会有结果。也就是说，你每编写 10 份方案，就会有多至 63000 美元没有任何回报的花费。

如果这不够令人震惊，请继续看：你的潜在客户公司的评委为了获得对你的公司和创意的第一印象，只会花少于一分钟的时间来浏览你精心准备的方案。如果他们决定通篇阅读，也只不过会花上 25~35 分钟，而你，却曾为此花费了几个钟头甚至是几周的时间。

怎么办？

让我们来学习创作杰出的方案，它可以让你从每年提交给客户的成千上万的碌碌平庸的方案中脱颖而出。让你的方案始终放在这厚厚一叠的最上面。表里如一地保持你的方案的特色——主题鲜明，易懂易读，令人信服。重新制定你的

一份成功的方案

是一个项目的蓝图，所以它也是独一无二的。项目中涉及预算、进度以及工作范围的问题通常与方案的欠缺之处相关。

方案编制进程，以充分利用时间，尽可能地发挥公司员工的才能。不要再为不适合你或者根本追逐不到的生意浪费金钱了。

胜出的和落选的方案

成功的方案关注的是客户的而不是公司自身的需求和愿望。你需要深入了解潜在的客户以甄别他们真正关注的问题，而不是那些在标书中陈述的问题。接下来，你就可以用自己的好办法将这些问题各个击破。

成功的方案可以显示出你深谙客户之道，你了解客户生意的全局和他们所处的竞争局面。它也显示出你将如何为他们在竞争中取胜而增色。

方案的内容要清晰地表述你对待项目的逻辑缜密、富于技巧的方法，告诉人们你的计划会有成效。它也体现出你的增值服务的收费是诱人的。它还体现出方案要素与评判标准之间的清晰联系。

一份文笔上佳的成功方案可以清楚细致地显示你对客户的需求和渴望已了然于胸。它重申标书中的选择标准以及你的公司如何满足这些标准的细节。它也清晰地显示出你的项目组对于此特定项目所具有的能力和经验。方案的内容经过精心组织，文字简练易懂，富有感染力。如果采用样板文件，就要有创造性。

那些沉在故纸堆下的落选方案，则无不一般化：它们不能反映客户特定的需求、愿望或关注的热点。它们关注的是事务所提供的特色内容，而不是这些特色内容可以为客户带来的益处。落选方案常常通篇充斥着与项目不相干的统计数据 and 论据，或者衬上貌似华丽，而与客户当前关注的焦点关系甚微甚至毫不相关的样板文件。落选方案没有经过认真组织，文字晦涩，内容不完整，不是太冗长就是过于简略。

成功方案编写进程概览

方案编写过程可简可繁，人员可多可少，这取决于你的

为什么方案创作如此纷繁复杂？

许多公司都把方案创作当成一件足够令人厌烦的事情，而不是进行中的、动态的、消息灵通的营销努力的一部分。他们在特定目标的基础上准备方案，而不是保持一种高效的、富有思想的准备过程。通常，他们追逐许多标书，甚至包括那些他们并不愿意接手的项目，他们还追逐那些连他们自己也明白根本得不到的项目。他们批量地以样板文件套用出来的方案，里面充满了无用信息或者是没有目标的文字。然后，他们自然得不到项目。这会更进一步地令他们讨厌方案创作。

公司和你接手的项目的具体情况。但要编制可成功夺标的好方案，有三个基本步骤是在任何情况下都不能缺少的。

1. 投标与否的决断。针对特定项目，评估是否值得花费时间和金钱参加竞标。考虑你的战略计划、财务状况以及该客户对你的业务的价值。

2. 问题、特征、利益、证据(IFBP)分析。从客户的角度来看待项目。哪些是他们真正关注的问题？你怎样处理这些问题？你如何证明你能做到这些？

3. 红队评议。让公司中未参加编写该项目方案的员工扮演客户的角色，让他们从客户角度出发，对方案草案提出批评性的分析意见。（称作“红队”的原因在建筑/工程/建造的历史中似已失传。或许是红铅笔？停止信号灯的颜色？队员举起红旗？）

无论你用几周或短短几天时间来完成方案，这三个步骤都应是整个过程的一部分。你应依此审时度势。

赢得投标，成功的公司

编写方案是市场业务。最成功的建筑/工程/建设公司是市场化运作的，以市场为中心进行投标操作。他们会筛选机会，所以他们不会把时间和金钱浪费在应对所有收到的标书(RFP)上。他们以客户满意度来衡量成功与否。他们还认为方案写作的专长可以帮助他们提高。

在本书中，我们将讨论如何设计你的方案编写进程，以

便能参加适合你公司的、可产生利润的投标；我们还会告诉你如何编制可以打动客户的方案，帮助你赢得生意。这个信息是基于 PSMJ Resources 公司 30 多年来的观察资料，它们帮助许多建筑/工程/建设公司规划、营销和管理他们的业务。

创建赢得方案的舞台一： 市场

编写方案的许多基本活动甚至发生在你见到标书之前，所以，你应制订公司的发展方向，谋划市场，决定花费在方案上的时间和金钱，并且明白各种不同类型方案的细节。

你的战略构想

许多建筑/工程/建设公司并没有可实际应用战略构想。如果你过去制订过这类构想却在后来把它淡忘了，那么把它拿出来，重新启用，并修正其中已不恰当的地方。一个最新的战略构想可以帮助你摆脱为那些你拿不到或者与你预想的发展方向不相吻合的项目编写方案所造成的对宝贵资源的浪费。

大多数切实可行的战略构想包含以下要素：

- ▶ 一个简短明了、易于公司员工记忆的公司宗旨。你们关注什么？什么让你们独一无二？你们如何为客户创造价值？
- ▶ 一个人人都可理解的业务上的或是战略上的计划。你们现在处在什么位置？你们希望到达的位置？怎样达到目的？
- ▶ 关于如何应变的战略。如果对变化不留余地，你的业务就很难发展。

- ▶ 开拓和洞察新市场的计划。
- ▶ 对你想追逐的客户群和业务圈的清晰定位。

营销行为

编写方案是一种营销行为。你为特定方案所做的调查研究可以增进你对市场的了解。而对市场的了解会帮助你认清方案的良机，帮助你了解如何得到项目。

被人们称之为营销的学科包括三个基本行为：

- ▶ 业务拓展。建立市场：研究市场；了解你的竞争环境；使自己在业界出名；搜寻时机。
- ▶ 营销。发展特定客户：广交朋友，了解他们的业务和竞争环境，研究他们预定的项目。
- ▶ 销售。赢得项目。这个活动始于你接到标书之时，并且贯穿于投标、陈述以及售后追踪等的全过程。

营销的 75/25 规则

发展一个新客户的成本是与老客户继续合作的 10 倍。但平均来讲，75% 的年收入来自老客户。

很多建筑/工程/建设公司喜欢不遗余力地追求新客户。但是如果你真正关注你的公司的盈利能力，你会发现将全部营销预算的 75% 拿来争取老客户的项目更有意义。

投入时间和精力去关注如何赢得回头客同样很有意义。如果这些老顾客非常欣赏你以致每次投标你都赢得项目时怎么办？如果你总是他们的首要选择时怎么办？要是惟一选择时呢？

当从这个角度看这个问题时，营销变成了一份全职工作。每个项目的每一次交流都为才华横溢的你和平易近人的你提供了展示自我的机遇。

是什么使顾客对你如此满意以致于迫不及待地想要看你的下一份方案呢？

- ▶ 首先，你确切地了解他们想做什么，他们需要什么，以及他们对你的评判标准，这个标准针对的是你的设计、服务、汇报、财政情况、与客户公司雇员的交流以及合