

PILOT 派力营销思维库

中国招标投标从业人员工具书  
Tender Bids Chinese Marketing Managers

屈云波 主编



# 项目营销

如何在大型招投标项目中  
进行市场营销工作的学问

全球第一本招投标项目  
市场营销实践性专著。

国际一流大学  
项目管理专业权威教材

本书致力于项目营销这一重要而又新兴的课题，告诉你如何从营销和销售的角度筹划、组织、控制招标投标过程中的营销活动和企业资源，提高中标率。

本书可作为MBA和其他研究生层次的项目营销和项目管理课程教科书，也可作为所有参与招投标项目的相关从业人员和管理人员的案头之书和公司培训用书。

伯纳德·科法（法）  
珀维茨·盖瑞（英）著  
罗伯特·塞尔（法）  
张雪梅 周恩伟 译

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

谁是本书的读者：

各行各业从事大型项目招投标工作的相关从业人员和管理人员；大学和培训机构项目管理专业师生。



主编：屈云波

# 项目营销

——如何在大型招投标项目中  
进行市场营销工作的学问

伯纳德·科法  
珀维茨·盖瑞 著  
罗伯特·塞尔

张雪梅  
周恩伟 译

企业管理出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

项目营销——如何在大型招投标项目进行市场营销工作的学问/

(法)伯纳德·科法,(英)珀维茨·盖瑞,(法)罗伯特·塞尔 著/

张雪梅,周恩伟 译. —北京:企业管理出版社,2004.5

ISBN 7-80197-040-3

I. 项… II. ①伯…②珀…③罗…④张…⑤周… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 016568 号

---

**Bernard Cova, Pervez Ghauri, Robert Salle**

**Project Marketing**

ISBN:0-471-48664-7

Copyright©2002 by John Wiley & Sons Ltd.,

Baffins Lane, Chichester,

West Sussex PO19 1UD, England

The Simplified Chinese Translation edition Copyright©2004 by The Enterprise Management Publishing House.

For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2003-7214 号

---

书 名:项目营销——如何在大型招投标项目进行市场营销工作的学问

作 者:伯纳德·科法,珀维茨·盖瑞,罗伯特·塞尔 翻译:张雪梅,周恩伟

责任编辑:群力 技术编辑:袁 力

标准书号:ISBN 7-80197-040-3 /F·041

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

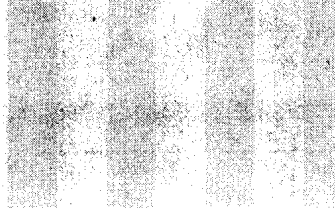
规 格:787 毫米 × 990 毫米 16 开本 18.75 印张 240 千字

版 次:2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

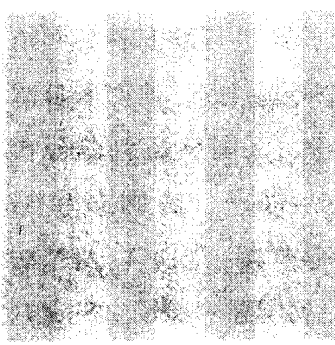
定 价:48.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



# 序 言



出版该书的需要，从我们的经验中浮现出来。这种经验不仅来自过去 20 年的教学体验和调研过程，更来自我们的实战经验。正如我们其中一人所说的那样：

作为刚刚走出商学院、并应聘进入一家航空企业的毕业生，我感到非常难为情。在商学院专攻市场营销时，我学习了如何推进新产品上市、如何进行产品定位、如何运用营销组合以及如何制定营销计划，但我从未听说过诸如“征询意见”、“招标”、“竞标”、“谈判”这一类的词儿。在工作过程中我意识到，该领域涉及的市场营销以上述概念为中心，而并不以营销管理课程教授的内容为重点。即便“工业品营销”或“企业间（B-to-B）营销”课程也不涉及像项目这样模糊而难以阐明的概念。之所以说难以阐明，是因为开展项目销售前，项目并不存在。

我们曾有过相似的学院经历，那时我们潜心于工业品营销领域、在一些企业发表演讲、访问公司管理者、为众多企业开展培训计划，这之后，我们意识到，即便工业品营销领域也并未真正涵盖项目营销这一概念。B-to-B

营销强调长期关系的建立，而在项目营销中，长期关系的建立只是主要问题之一。

因此，大约 10 年前我们和几位同事走到一起来，开始进行欧洲项目营销网络。这些同事持有和我们相同的观点。小组由 20 名成员组成，他们来自欧洲的不同国家地区。小组致力于研究像法国阿尔卡特、法国核燃料总公司 (Cogema)、法国达索 (Dassault)、德国施奈德 (Schneider)、法国布伊格 (Bouygues)、爱立信、瑞典 Sunds Defibrator、瑞士 ABB 这样的公司，以及像法国北方钢铁联合公司 (Usinor)、法国马特拉 (Matra)、英国壳牌石油 (Shell)、法国维望迪 (Vivendi) 及圣格班 (Saint Gobain) 这样的工业集团。我们一直致力于研究项目营销领域的概念和理论，本书凝结了这些研究的最终成果。

我们希望本书阐明了项目营销的影响因素，并能够为管理者及学生提供指导，从而帮助他们懂得如何以有效方式处理这些因素。

感谢“欧洲项目营销网络”成员，他们的观点、想法是本书的基础。尤其要感谢弗洛伦丝·格雷丝宾 (Florence Crespin) 将她的成果提供给我们。还要感谢安娜·祖叶瓦 (Anna Zuyeva)、吉尔·格瑞夫提 (Gill Geraghty) 以及来自曼彻斯特理工大学 (UMIST) 的罗伯特·健·布尔特 (Robert - Jan Bulter)，他们在原稿准备阶段提供了有价值的帮助。

|        |      |
|--------|------|
| 伯纳德·科法 | 巴 黎  |
| 珀维茨·盖瑞 | 曼彻斯特 |
| 罗伯特·塞尔 | 里 昂  |

# 目 录

|          |       |
|----------|-------|
| 序言 ..... | ( 1 ) |
|----------|-------|

## 第一部分 项目业务

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 第一章 什么是项目 ..... | ( 3 ) |
|-----------------|-------|

|             |       |
|-------------|-------|
| 项目的分类 ..... | ( 5 ) |
|-------------|-------|

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 转包项目 (Subcontracting Projects) ..... | ( 5 ) |
|--------------------------------------|-------|

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 分包项目 (Partial Projects) ..... | ( 6 ) |
|-------------------------------|-------|

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 一揽子交易 (Package Deals) ..... | ( 7 ) |
|-----------------------------|-------|

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 交钥匙项目 (Turnkey Projects) ..... | ( 8 ) |
|--------------------------------|-------|

|                                         |        |
|-----------------------------------------|--------|
| 交钥匙附加项目 (Turnkey 'Plus' Projects) ..... | ( 10 ) |
|-----------------------------------------|--------|

|            |        |
|------------|--------|
| 项目构成 ..... | ( 13 ) |
|------------|--------|

|            |        |
|------------|--------|
| 本书介绍 ..... | ( 15 ) |
|------------|--------|

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 第二章 项目业务的特征 ..... | ( 17 ) |
|-------------------|--------|

|           |        |
|-----------|--------|
| 独特性 ..... | ( 17 ) |
|-----------|--------|

|           |        |
|-----------|--------|
| 复杂性 ..... | ( 22 ) |
|-----------|--------|

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| 报盘的复杂性 .....             | (22)        |
| 参与成员 .....               | (22)        |
| 政治角色的影响 .....            | (23)        |
| 社会角色的影响 .....            | (23)        |
| 非连续性 .....               | (27)        |
| 大额单项资金投入 .....           | (28)        |
| <b>第三章 项目营销的特点 .....</b> | <b>(29)</b> |
| 高度不确定性 .....             | (29)        |
| 供应商的不确定性 .....           | (30)        |
| 客户的不确定性 .....            | (30)        |
| 特定采购程序 .....             | (31)        |
| 最低报盘公开招标 .....           | (31)        |
| 最低评标价公开招标 .....          | (32)        |
| 最低报盘限制招标 .....           | (32)        |
| 最低评标价限制招标 .....          | (33)        |
| 谈判式竞标或封闭式竞标 .....        | (33)        |
| 长期谈判过程 .....             | (35)        |
| 采购中心分裂 .....             | (38)        |
| <b>第四章 项目营销实践 .....</b>  | <b>(41)</b> |
| 短期性 .....                | (41)        |
| 三个层次的分析 .....            | (43)        |
| 商业性及非商业性角色 .....         | (44)        |
| 关系性地位及功能性地位 .....        | (46)        |
| 风险及不确定性 .....            | (47)        |
| 创造并传递价值 .....            | (48)        |
| <b>第五章 项目营销逻辑 .....</b>  | <b>(51)</b> |
| 超越交易推论 .....             | (54)        |

|                   |      |
|-------------------|------|
| 从被动适应到主动预测 .....  | (56) |
| 从被动遵守到主动开发 .....  | (62) |
| 结合内部资源及外部资源 ..... | (65) |
| 项目营销程序 .....      | (66) |

## 第二部分 营销战略

|                      |      |
|----------------------|------|
| 第六章 从公司战略到营销战略 ..... | (73) |
|----------------------|------|

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 公司战略 .....            | (74) |
| 战略细分和战略业务单位 SBU ..... | (74) |
| 差异性管理：业务组合 .....      | (75) |
| SBU 战略 .....          | (77) |
| 公司资源和实力 .....         | (79) |
| 市场细分及客户的筛选 .....      | (85) |
| 报盘 .....              | (90) |
| 国际市场细分 .....          | (96) |

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第七章 市场手段：社会网络及组合 ..... | (99) |
|------------------------|------|

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 市场背景 .....         | (99)  |
| 社会网络：起源 .....      | (100) |
| 业务竞争领域的表述方法 .....  | (101) |
| 一个源于“硬科学”的观点 ..... | (102) |
| 网络及网络分析 .....      | (102) |
| 新近营销发展 .....       | (103) |
| 关系定位 .....         | (104) |
| 组合：起源 .....        | (106) |
| 战略工具 .....         | (106) |
| 关系营销工具 .....       | (107) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| <b>第八章 背景分析</b> .....   | (109) |
| 公司所持观点：安东里尼公司研究案例 ..... | (109) |
| 初步战略方法 .....            | (109) |
| 从细分市场到背景 .....          | (110) |
| 背景分析：一种手段 .....         | (113) |
| 处于背景外的公司 .....          | (114) |
| 处于背景内的公司 .....          | (122) |
| 不存在背景 .....             | (124) |
| 背景和营销 .....             | (127) |
| 相互情义和人际关系 .....         | (128) |
| 个人情报网络 .....            | (130) |
| <b>第九章 客户关系管理</b> ..... | (133) |
| 建立客户关系组合 .....          | (135) |
| 第一阶段：明确分析单元 .....       | (136) |
| 第二阶段：分析尺度 .....         | (137) |
| 第三阶段：资源分配 .....         | (143) |
| 非项目阶段客户关系管理 .....       | (146) |
| 仪式建构研究 .....            | (149) |
| 非业务关系管理的概念结构 .....      | (151) |

## 第三部分 执行

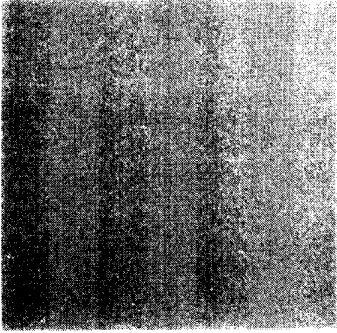
|                       |       |
|-----------------------|-------|
| <b>第十章 项目扫描</b> ..... | (159) |
| 情报系统 .....            | (159) |
| 项目网络分析 .....          | (162) |

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 扫描方法 .....                | (166)        |
| 项目进入模式选择 .....            | (174)        |
| 项目决策 .....                | (182)        |
| 非项目阶段 .....               | (184)        |
| 投标前阶段 .....               | (184)        |
| 投标准备期间 .....              | (185)        |
| <b>第十一章 预应式共同开发 .....</b> | <b>(187)</b> |
| 项目需求的创建与客户解决方案 .....      | (188)        |
| 非项目阶段 .....               | (189)        |
| 投标前阶段 .....               | (189)        |
| 投标准备期间 .....              | (190)        |
| 顾问式销售 .....               | (190)        |
| 项目建构 .....                | (194)        |
| 创造性报盘 .....               | (199)        |
| 确定潜在项目需求 .....            | (199)        |
| 面对面地激发客户认识问题 .....        | (200)        |
| 训导 .....                  | (201)        |
| 解决方案的构思 .....             | (201)        |
| 共同建构 .....                | (202)        |
| 项目解构/重建 .....             | (206)        |
| <b>第十二章 编制报盘 .....</b>    | <b>(213)</b> |
| 报盘的四个维度 .....             | (214)        |
| 报盘的构成 .....               | (220)        |
| 整体报盘法对公司的意义 .....         | (226)        |
| 客户方法的根本改变 .....           | (226)        |
| 技术及人力资源管理方面的问题 .....      | (227)        |
| 关于组织和组织运作 .....           | (227)        |

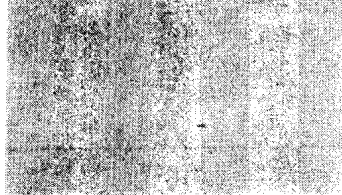
|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 客户对与供应商的互动的认知：自主权利的丧失或者获取更多技巧 |       |
| .....                         | (228) |
| 国际项目对销报盘                      | (229) |
| 什么是补偿                         | (230) |
| 补偿贸易报盘部分                      | (235) |
| 补偿贸易泛采购中心                     | (240) |
| 第十三章 项目谈判                     | (245) |
| 项目销售谈判模式                      | (246) |
| 匹配概念                          | (247) |
| 谈判过程                          | (251) |
| 文化因素                          | (257) |
| 战略因素                          | (263) |
| 谈判计划与谈判管理                     | (266) |
| 说服阶段的谈判管理                     | (267) |
| 面对面谈判阶段的谈判管理                  | (270) |
| 谈判后的管理                        | (274) |
| 第十四章 项目营销实践原则                 | (277) |
| 制定战略优先顺序                      | (277) |
| 开发功能性地位                       | (278) |
| 开发关系性地位 1 – 背景分析              | (279) |
| 开发关系性地位 2 – 客户分析              | (279) |
| 项目扫描                          | (280) |
| 进入模式                          | (280) |
| 项目开发                          | (281) |
| 项目报盘                          | (282) |
| 项目谈判                          | (282) |
| 参考文献                          | (284) |



## 项目业务

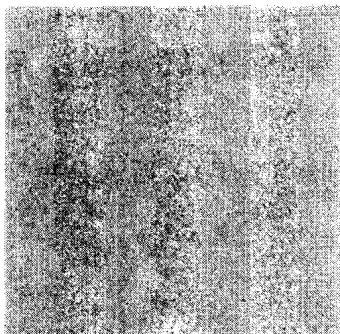






## 第一章

# 什么是项目



结合出版这本书的目的，我们将“项目”定义为：一项复杂的交易，涵盖一系列的产品、服务及劳动，尤其是指建设那些能够为买方带来长期利润的固定资产时所产生的交易。在这一定义中，我们将营销观点纳入考虑范围（科法和赫尔舍斯 Holstius，1993 年）：

- 交易观——买卖双方在规定时间内执行的某一事项；
- 交易内容——一组产品、劳务及特殊设计的适合程度；
- 涉及的另一方——买方。

可以用多种尺度说明项目业务与消费品，以及工业服务和商品之间的区别。由于项目营销和工业产品服务——亦称 B - to - B 营销比较接近，因此把项目与工业产品服务联系起来进行思考可能更为重要。再加上考虑到差异变化程度因素，就可以列出一个分类差异序列，一边是项目，一边是工业产品服务。

- 前者是单一的生产制造或小规模的生产制造，后者是大规模的生产制造；
- 前者是定制需求，后者是标准需求；
- 前者是非连续性的供方/需方业务关系，后者是连续性的业务关系；
- 前者是供求双方之间交易频率非常少（有时候每 5 年才发生一次），后者是经常性交易；
- 前者是长期交易（第一次接触到合同结束，耗时约 2 年），后者是短期交易；
- 前者是大额资金投入后者是小额资金投入；
- 前者是相对正式的购买程序（尤其是在公共市场的情况下），后者是非正式盘讯；
- 前者是买卖双方分为两个包含多重机构的组织（比如：一方为需求方 + 顾问 + 开发银行，另一方为供应方 + 工业合作伙伴 + 金融合作伙伴），后者是单一的买方、卖方。

了解以上特性后，我们可以看到项目营销从业人员通常依靠直觉来认识他们所处的领域，而并不是依赖于工业活动分类方法。这只会使他们不加思索地把项目归为一类，而把产品和服务归为另一类。

大部分的国际商贸活动由不同形式、不同类型的项目组成。这些商贸活动范围既包含“二级承包”，又包含管理或补偿合同的“交钥匙工程”。例如阿尔卡特、IBM、飞利浦、爱立信、西门子和施耐德等国际知名的消费品企业，经常会在项目的基础上销售他们的产品。例如 ABB、阿法拉伐（Alfa Laval）、阿特拉斯·科普柯（Atlas Copco）、阿尔斯通（Alstom）、布伊格（Bouygues）、克瓦纳（Kvaerner）、泰雷兹（Thales）等公司却始终基于项目进行产品服务的销售。事实上，上述公司及其他许多公司，都曾经进行过项目交易。因此，有必要对与这类业务相关的营销课题和营销实践作一番探究。

通常，项目交易中的买卖双方来自不同背景，他们之间彼此陌生。但是，他们必须就交易达成一致，并共同分担项目责任义务。20 年前，在一些学者及管理顾问的关注下，这类业务逐渐崭露头角，正如以下引文所述：

尽管在产品和服务领域的直接投资和国际贸易已连续见诸正式文献记载，并已成为理论和实证研究的课题，但是另外几种交易手段如技术转让，交钥匙工程，生产分工，服务合同等却还是鲜为人知〔见注释曼特逊（Mattson），1979 年版，第 1 页〕。

机器设备和技术更多地以一揽子的形式进行采购，或者以一个已建成的工厂作为标的物来进行整体采购。此类业务在国际商业交易中尤其普遍（波士顿顾问集团，1970 年，第 17 页）。

尽管以上两段引文出现在二十多年前，但把它们拿到今天来依然是正确的。例如，我们至今几乎还没有见到关于项目营销方面的专著出版问世。有些书籍和论文是关于项目管理的，但它们只是讨论项目的组织结构和管理问题，而不是针对项目销售和项目营销这一课题本身。

## 项目的分类

在某一项目中，卖方提供一套完整的系统，其中可能包括零组件、设备甚至可能包括某些服务。范围从转包合同到附加交钥匙合同。

### 转包项目（Subcontracting Projects）

国内外一些规模较大的招标项目中，主承包商可以将整个项目卖给一个买家。然而大多数情况下，主承包商并非独立提供和建设整个或部分项目，他需要从其他公司那里购买。这些给主承包商提供产品的公司，就是主承包

商的二级承包商。国际承包项目中，这种多级承包商的形式是十分普遍的。例如，一家瑞典公司承包建设尼日利亚的某发电厂，瑞典公司必须在地寻找一家转包商帮助他完成土木工程部分。这个案例中，这家瑞典公司既充当主承包商，又充当买家，花钱雇佣尼日利亚当地的建筑公司，帮助其完成承包项目中的土木工程部分；尽管由尼日利亚当地的建筑公司，也就是转包商，负责项目（二级项目）的本地供应，但它必须同自己的买家，也就是作为主承包商的瑞典公司进行交易。该项目类型和项目关系如图1-1所示。

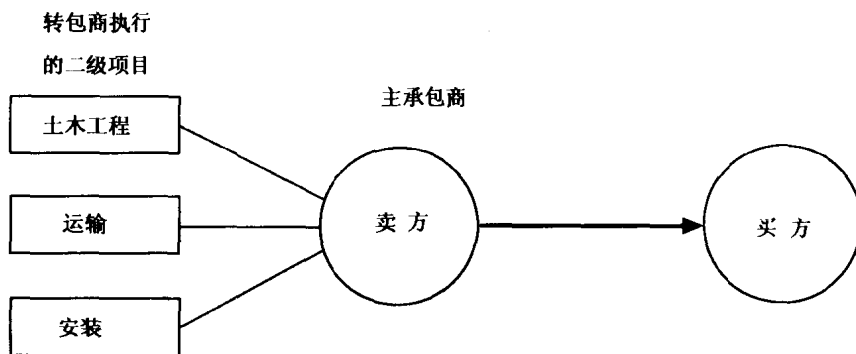


图 1-1 主承包商与转包商项目类型与关系图

## 分包项目（Partial Projects）

在这一类型的项目中，各供应商独立地向买方直接出售或提供主项目的各个部分，然后买方将所有分包项目统合起来。但是，分包项目中的各供应商需要其他分包商的相关信息。通常，他们需要对自己的产品服务进行调整，以便与项目的其他部分配合相适应。很多情况下，分包商来自不同的国家和行业。分包商提供的仅仅是整个项目的一部分，他需要懂得专业知识和服务，以便集合自己提供的项目部分。比如，该项目是建设集装箱船通讯系统、排污系统、摩天大厦或一家医院。通常，由买方承担整个项目的协调与