

建设工程

项目投标案例 成败分析

白均生 编著



中国电力出版社
www.cepp.com.cn



建设工程

项目投标案例成败分析

ISBN 978-7-5083-6315-8



9 787508 363158 >

定价：30.00元

建设工程

项目投标案例 成败分析

白均生 编著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书分为上篇和下篇，其中上篇为投标成功案例分析，共 8 章，89 个案例；下篇为投标失利案例分析，共 8 章，53 个案例。

本书中每个案例分析的内容与结构安排为三个部分：案例背景，简明扼要地说明案例的来龙去脉；问题提示，提出案例需要说明或解决什么问题；分析与评价，揭示案例的应用价值和实际意义，也是三个部分的核心内容。每个案例做到短小精悍、言简意赅，突出说明问题所在。

本书可供施工企业项目经理参考，也可供相关专业招标投标人员、企业管理人员以及项目管理人员参考使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

建设工程项目投标案例成败分析/白均生编著. —北京:
中国电力出版社, 2007

ISBN 978-7-5083-6315-8

I. 建… II. 白… III. 基本建设项目-投标-案例分析
IV. F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 184125 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2007 年 12 月第一版 2007 年 12 月北京第一次印刷
710 毫米×980 毫米 16 开本 16.75 印张 291 千字
印数 0001—4000 册 定价 30.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

我国建设工程的招投标制度是最早引入市场竞争机制的。这种集中交易、集合竞价的交易模式,对社会资源的有效配置,提高建设工程的运作效率,增强国家经济的整体实力,全面建设小康社会起到了积极的促进作用。随着市场经济的不断完善,建设工程招投标的作用将进一步得到深化扩大。正是因为招投标制度如此重要,所以我们既需要系统总结招投标市场运作取得的成功经验,也要正视招投标在制度设计上存在某些缺陷和运作过程中出现的许多弊端,以便尽快克服招投标自身体系不完善、交易规则不公平、市场运作不规范、竞争秩序不和谐,兴利除弊、正本清源,使建设工程招投标市场尽早进入法制化、规范化、科学化、和谐化的运行轨道。

作者长期从事建设工程招投标的理论教学与研究工作,关注招投标的市场运作问题,一直注意从项目管理者亲身投标实践中收集第一手投标案例资料,积累了丰富的案例素材。作者经过对这些案例的精心挑选、吸收消化、系统整合、补充完善、提炼点评,编著了本书,其目的是通过对投标商投标成功与失利的具体案例的分析研究,寻求投标商投标规范运作的有效机制,认识和把握投标商提高中标率的基本规律,掌握投标策略和运作技巧。同时,吸收投标失利的沉痛教训,找到投标命中率不高的制约因素,防范投标风险,降低投标商的投标成本,最终增强投标商的市场开发能力。

本书第一次尝试把工程项目管理学与市场营销学、管理经济学、公共关系学等知识融为一体,综合应用,试图探究工程项目投标成功的成因。最终希望本书能成为打开投标成功之门的一把钥匙,能为投标商开辟市场、占有市场、扩大市场、增进效益带来“福音”。

白均生

2007年9月18日

前言

上篇 投标成功案例分析

1 投标商重视资讯竞标分析	3
1.1 某城市污水处理厂投标商重视资讯分析	3
1.2 某公路项目投标商抓准信息竞标分析	5
1.3 某水库扩建工程投标商利用社会信息网络竞标分析	7
1.4 某水利枢纽工程投标商运用信息优势竞标分析	8
1.5 某调蓄水库工程投标商重视资讯竞标分析	10
1.6 某面板堆石坝项目投标商重视资讯竞标分析	12
1.7 某人工碎石加工系统项目投标商重视资讯竞标分析	14
1.8 某机电安装设备采购项目投标商重视资讯竞标分析	16
1.9 某堤防工程投标商重视资讯竞标分析	18
1.10 某船闸工程投标商重视资讯竞标分析	19
1.11 某水电站工程投标商重视资讯竞标分析	22
1.12 某电站投标商长期信息跟踪竞标分析	24
1.13 某水库工程投标商全方位信息收集竞标分析	25
2 投标商依靠报价优势竞标分析	28
2.1 投标商从战略高度确定报价取向	28
2.2 某地下输水洞投标商科学独到的投标报价	29
2.3 某投标商注重投标报价的合理性与竞争性	31
2.4 某导流洞工程投标商保本微利的竞标分析	32
2.5 某围堰工程采用不平衡报价分析	34
2.6 某写字楼工程市场定位的竞价分析	36
2.7 某挡泄水工程投标商利用降价手段竞标分析	38
2.8 某制安工程投标商以接近标底价竞标分析	39
2.9 某金属结构项目投标商采用低而适中的报价竞标分析	40
2.10 某水库工程投标商采用最低价竞标分析	42

2.11	某水电枢纽工程投标商采用差别报价法竞标分析	43
2.12	某拌和楼招标项目投标商报价竞标分析	45
2.13	某基础工程投标商高报价竞标分析	47
2.14	某围堰工程投标商合理报价竞标分析	49
3	投标商运用投标技巧竞标分析	51
3.1	某大桥项目投标商竞标的技巧性分析	51
3.2	某电站机组检修项目投标商的技巧性竞标分析	52
3.3	某公路项目投标商竞标的技巧性分析	55
3.4	某水电枢纽工程投标商竞标的技巧性分析	57
3.5	某水电工程投标商善用技巧的竞标分析	59
3.6	某堤防工程投标商编标的技巧性分析	61
3.7	某启闭机项目投标商竞标的技巧性分析	62
3.8	某核电土石方工程合理报价的技巧性分析	63
3.9	某船闸金属结构安装项目投标商竞标技巧分析	66
3.10	某建安工程投标商竞标的技巧性分析	67
3.11	某核电工程投标商靠正确的投标方略竞标分析	69
3.12	某小型电站项目投标商竞标的技巧分析	71
3.13	某水库工程投标商垫资竞标策略分析	73
3.14	某机电安装项目投标商竞标艺术分析	74
4	投标商运用信誉竞标分析	77
4.1	某桥梁项目投标商运用信誉投标取胜	77
4.2	某水电工程投标商以质量取胜竞标分析	79
4.3	某污水处理工程投标商取信业主竞标分析	81
4.4	某船闸工程投标商靠诚信竞标分析	83
4.5	某施工公路养护项目投标商注重形象竞标分析	85
4.6	某抽水蓄能电站投标商突出企业形象竞标分析	86
4.7	某设备运输项目投标商以诚相待竞标分析	88
4.8	某输变电站工程投标商加大信誉度竞标分析	89
4.9	某堤防道路改建工程投标商运用品牌竞标分析	90
4.10	某公路桥工程投标商取信业主竞标分析	92
4.11	某建筑工程投标商及某水电工程投标商靠信任度竞标分析	93
5	投标商依靠实力竞标分析	96

5.1	某电站工程投标商依靠自身优势竞标分析	96
5.2	某工程投标商依靠设计实力竞标分析	97
5.3	某整治堤防工程投标商依靠谈判实力竞标分析	98
5.4	某防护大坝工程投标商依靠技术优势竞标分析	101
5.5	某工程运输系统投标商依靠自身优势竞标分析	102
5.6	某堤防工程投标商依靠综合实力竞标分析	104
5.7	某工程开挖项目投标商依靠比较优势竞标分析	106
5.8	某工程锚固项目投标商依靠技术实力竞标分析	107
5.9	某截流工程投标商依靠绝对实力竞标分析	108
5.10	某大坝枢纽工程投标商依靠投标组织实力竞标分析	110
5.11	某公路项目投标商依靠综合优势竞标分析	111
5.12	某水库工程投标商依靠实力竞标分析	113
5.13	某爆破指挥系统项目投标商依靠方案优化竞标分析	115
5.14	某堤防工程投标商依靠综合实力竞标分析	116
6	投标商运用科学公关竞标分析	119
6.1	某电站石料场开采项目的科学公关分析	119
6.2	某固结灌浆项目投标商科学公关竞标分析	120
6.3	某建筑项目投标商广交朋友竞标分析	122
6.4	某电厂防渗墙工程善交朋友竞标分析	123
6.5	两投标商善于运用公关技术竞标分析	125
6.6	两投标商科学公关竞标分析	126
6.7	某电站扩建工程投标商善于公关竞标分析	128
6.8	某电站工程投标商公关成功竞标分析	130
6.9	某航桥工程投标商科学公关竞标分析	131
7	投标商运用联营体竞标分析	133
7.1	某拦河坝工程联合投标竞标分析	133
7.2	某电站厂房投标联营体竞标分析	135
7.3	某水电工程投标联营体竞标分析	136
7.4	某电站砂石骨料联营体竞标分析	138
7.5	某大坝工程联营体成功竞标分析	139
7.6	某电站厂房招标项目联营体竞标分析	141
7.7	某机电安装招标项目联合体竞标分析	142

7.8 某大坝招标项目联营体竞标成功分析	144
8 国际工程投标成功分析	147
8.1 某国北方供水工程投标商准确报价竞标分析	147
8.2 某国拦水坝引水工程投标商竞标成功分析	149
8.3 某国城市型公路项目投标商规范性竞标分析	150
8.4 某国际金结工程承包商提供优惠条件竞标分析	153
8.5 某国体育场工程投标商合理低价竞标分析	155
8.6 两例国际工程运用联营体竞标分析	157

下篇 投标失利案例分析

9 市场行为不规范导致的投标失利分析	161
9.1 某公路项目不规范招标导致的失利分析	161
9.2 某帷幕灌浆工程不规范招标导致的失利分析	163
9.3 某输变电工程行政干预招标导致的失利分析	164
9.4 某山体滑坡治理工程招标排斥潜在投标商的失利分析	166
9.5 某公路边坡加固工程评标不公正的失利分析	167
9.6 某工程拌和楼项目违规招标的后果分析	169
9.7 某公路项目不规范招标导致的失利分析	170
9.8 某电站工程违规招标导致的停工分析	172
9.9 某填海造地项目违规确定中标人的失利分析	173
9.10 某引水供水工程评标程序有缺陷导致的失利分析	175
9.11 某堤防加固工程地方保护主义作怪导致的失利分析	177
9.12 某工程项目不规范招标的后果分析	179
10 投标商投标决策不当导致的失利分析	182
10.1 某电站启闭机项目投标决策不当失利分析	182
10.2 某大坝工程投标商报价出现重大偏差失利分析	184
10.3 某水库项目投标商投标策略不当失利分析	186
10.4 某水库修补工程投标商技术方案缺陷失利分析	187
10.5 某堤防加固工程投标商不了解业主需求失利分析	189
10.6 某联营体投标优势变为劣势的失利分析	190
11 投标商报价缺陷问题失利分析	193
11.1 某供水工程投标商报价偏差分析	193

11.2	某水库维修工程投标商报价不合理失标分析	195
11.3	某电站安装项目投标商不合理报价分析	196
11.4	某电站工程投标商报价过高失标分析	197
11.5	某隔流堤工程投标商高报价失标分析	199
11.6	某水电站工程报价失误导致的失标分析	200
11.7	某物资中转站建筑安装项目报价失利分析	202
11.8	某电站工程投标商盈利标报价失标分析	204
12	投标商缺乏竞争实力的失标分析	206
12.1	某防洪堤工程投标商实力运用不当失标分析	206
12.2	某公路桥项目投标商缺乏施工经验失标分析	208
12.3	某边坡治理项目投标商业绩影响失标分析	210
12.4	某机电安装项目投标商缺乏资质失标分析	211
12.5	某金属结构制造安装项目投标商经济实力不足失标分析	213
13	投标商缺乏科学公关的失标分析	216
13.1	某投标商沟通缺失导致失标分析	216
13.2	某工程投标商缺乏了解合作背景失标分析	217
13.3	某水电站项目投标商缺乏中介支持失标分析	220
13.4	某机电安装项目投标商缺乏危机公关的失标分析	222
13.5	某水库工程投标商公关乏力的失标分析	223
14	投标商因市场风险因素失标分析	226
14.1	某电站恶性竞争导致投标商失标分析	226
14.2	某市政工程投标恶性风险导致失标分析	228
14.3	某机电项目招标人倾向性导致的失标分析	230
14.4	某堤防工程复合标底评标法导致失标分析	231
14.5	某抽水蓄能电站中标后的合同风险分析	233
14.6	两例工程项目投标商的风险防范意识分析	235
15	国际工程投标商竞标失标分析	237
15.1	某国际工程投标商高报价导致失标分析	237
15.2	某国输电线路工程投标商缺乏实力失标分析	238
15.3	某国际投标商投标能力缺陷的失标分析	240
15.4	某国际中标工程恶性风险危害分析	242

15.5	某国大坝修复工程投标商放弃联合投标失标分析	244
16	投标商竞标成败比较分析	247
16.1	某公路工程投标商竞标成败分析	247
16.2	某投标商对待招标文件的正反比较分析	249
16.3	某港口工程项目两次投标的比较分析	251
16.4	某投标商管理方式不同投标得失分析	253
16.5	投标组织对投标效果影响性分析	254
16.6	某电站项目与某堤防工程投标比较分析	256
后记		258



上 篇

投标成功案例分析



投标商重视资讯竞标分析

1.1 某城市污水处理厂投标商重视资讯分析

【案例背景】

A 投标商于 2002 年参与了某城市污水处理厂的土建工程标的投标, 该投标是以邀请招标的方式进行的。招标文件规定: 工期 150 天, 标底价的 $\pm 5\%$ 为有效标。参与竞争的单位有 5 家, 开标后有 3 家入围。A 投标商是第一次在该地区投标, 处于不利的竞争地位。对此, A 投标商在投标资讯的收集上舍得花精力, 肯下大功夫, 终于功夫不负有心人, 在强手如林的环境中脱颖而出, 一举中标。

【问题提示】

在一项工程的邀请招标中, 一般情况表明投标商都有竞标的资质与能力, 但是作为第一次在某地区投标的投标商, 如何在不利竞争中争取主动地位? A 投标商采取了依靠资讯获取竞争优势的竞标方式并取得了成功。本案例对他们的成功之举做了分析。

【分析与点评】

此次投标, A 投标商在重视工程资讯上做好了以下几方面的工作。

一、周密勘察施工现场, 全面掌握投标信息

A 投标商收到业主的投标邀请书后, 及时派出了对工程项目招投具有专业技术知识、经营管理知识的人员, 按照邀请书中说明的地点购买标书、勘察现场、参加标前会议。勘察现场时并非狭隘地到施工现场走一走、看一看, 而是对工程项目建设所在地的政治、经济、法律法规、地理气象、地质、工程施工条件、物资材料、机械设备及租赁、劳务工资等价格水平综合因素进行广泛调查, 同时整理出招标文件中不清楚的问题, 在标前会上向业主或有关人员提出。周细致地勘察施工现场和参加标前会议, 不仅能得到投标商自己编标需要的第一手资料, 而且还能了解到竞争对手的一些情况, 它对投标人确定编标原则及报价策略起到重要的作用。

二、设立临时信息工作站，快捷准确收集工程信息

为了使获取该工程信息和情报的速度更快一些，并保证信息和情报真实可靠的程度，从而对投标商报价具有重要参考价值的作用，A 投标商在工程建设所在地建立了临时的信息、情报、公共关系工作站，通过信息工作站专职信息员的信息收集、分析筛选，为确定如何投标，投什么性质的标提供依据。特别是在投标商新进入的地区，信息的优势更显得重要。由于 A 投标商正是这样做的，所以收集信息为投标商投一个高水平的标打下了坚实的基础。

三、全方位研究招标文件，消化辨识工程信息

招标文件买回后，A 投标商及时组织工作班子并进入工作状态，认真研究招标文件及合同条款等，对有疑问的地方分类记录和整理，及时向招标单位询问并得到答复，避免出现因对文件理解的差异，导致投标书偏离招标文件的要求。同时还能发现招标文件本身的苛刻条件并加以防范，以免导致承包商隐含风险的增大。因此，只有对招标文件进行了认真细致地研究后，才能编制出一份质量较高的投标书，才能增大中标的几率。

四、精心编制报价原则及报价文件，充分利用有效工程信息，为报价决策提供依据

投标是为了中标，中标的目的是为了从工程项目的实施过程中获得最佳经济效益。而为上述目的的实现，一个具有竞争力的报价就是关键所在。由于招标文件规定了标底价的 $\pm 5\%$ 的报价为有效标，这就给报价工作增加了难度，因为当地的建筑材料波动较大，加上又是第一次在该地投标，对很多情况不熟悉，针对这些情况，A 投标商做了以下工作：①利用信息临时工作站，迅速准确地了解材料价格及物价水平，在当地寻找一个类似的单项工程进行价格比较，模拟测算标底；②研究竞争对手和自身的优势，为领导最后报价决策提供依据；③编好施工组织设计文件，优化施工方案，合理配备人员、设备；④经过比较，根据实际情况，提出了高、中、低三个报价供领导决策，预算价为高价，下降 3% 为中价，下降 6% 为低价。由于 A 投标商做了大量的基础工作，在标书形成前，领导果断决策投中价标。结果表明，信息准确，决策正确，既入围中标，又有利可图，是一次非常成功的投标。

通过对本案例的分析说明一个问题，要想投标成功，报价是重点、是核心，一个好的投标报价，是既有竞争力、吸引力、能中标，又能使企业在实施中能赢利。能做到这些，信息管理是基础、是条件。在商海中有一句名言：市场经济“资讯重于一切”，这里的资讯就是市场有效信息和有用的情报、资料、消息等的

总称。市场中成功交易的条件是交易主体占有充分完备的信息,如果信息流堵塞,信息中断或失真,都容易使交易主体做出错误的交易决策,导致交易行为失误。成功的投标商是建立在强大的市场资讯力量的基础上,工程投标资讯更是如此。招投标工程本身具有庞大而复杂的信息流的特性,投标商掌握并控制了信息流,就能较好解决对投标工程的系统认识,准确把握业主对招标工程的本质性要求,有的放矢地投标。本案例 A 投标商之所以能够依靠提高工程资讯力投标中标,就在于他们对工程信息重要性有充分的认识,具有捕捉信息的能力,善于应用收集加工信息的方法和技巧,把工程信息生产加工的附加值转化为投标的产品,即高质量高水平的标书。也就是说,通过提高工程资讯力,投标商可以把标书做成“精品”,能够保证最大限度地满足业主对工程的系统性实质性要求,极大地提高了投标商中标的概率。

1.2 某公路项目投标商抓准信息竞标分析

【案例背景】

B 投标商于 1999 年 12 月底参与了 LZ 市国道公路 TMS 标段的竞标,最后以总报价 3735.6 万元一举中标。LZ 市国道公路是一条通往大西北的一级公路,是该市 2000 年的六大重点工程之一,该项目上马是在 1999 年 10 月中央实施西部大开发战略后。该项目投标对 B 投标商意义重大,一旦中标就可打进西部市场,拓展未来市场。因此,在投标策略上,B 投标商采取抓准信息、正确决策、务必中标的市场经营方略,结果如愿以偿。

【问题提示】

在一个新的更大的招投标市场领域里,投标商要想打进该市场,没有胆识是不行的,没有准确的市场信息更是万万不能的,本案例说明了这一点。

【分析与评价】

为准确捕捉信息,为投标决策提供依据,B 投标商做了以下几项工作。

一、决策者对资讯的高度重视

早在 1999 年 4 月,B 投标商就对 LZ 市进行了市场调研,并于 1999 年 9 月作出决定,成立 LZ 市办事处。B 投标商的决策者高瞻远瞩地看准了西部这个潜在的大市场,其总经理亲自到该市拜访了当地的一些建筑业同行及政府有关部门的决策者,进行了业务沟通。在 1999 年 12 月初,B 投标商的副总经理又亲自带领工程技术人员及商务人员到现场考察,收集到第一手资料,为投标精心做好前

期准备。收到中标通知之后,投标商的总工程师、副总经理又一同前往 LZ 市商谈合同,进行商务谈判,最终于 2000 年 1 月底签订了施工承包合同。本项目从信息来源,到编制标书文件,到最后签订合同,B 投标商的决策者们高度重视投标信息,正确作出决策,这是中标的前提。

二、选择了一个非常有实力的中介

中介单位在本项目投标中的作用功不可没。中介为 B 投标商提供了准确的第一手信息资料,为报价的准确性奠定了基础;另外中介机构利用自身在 LZ 市的影响力,向招标机构宣传投标商的实力,使评标时为 B 投标商最后的综合评分打高分起到了一定的信息导向作用。因为业主与中介建立有长期的合作关系,业主对中介机构的信任转化为对投标商的重视,自然在考虑由中介机构推荐的投标商中标时不会有障碍。在最后的关键时刻,中介机构的准确信息以及对 B 投标商的举荐,是投标成功的重要因素。

三、有一套技术过硬的投标班子

B 投标商自 1998 年以来就成立了招投标专门机构,并从企业内部抽调优秀的工程技术人员,选派有业务水平及富有开拓精神的领导负责,同时安排总工亲自分管招投标工作,该招投标班子的平均年龄 30 岁左右,文化程度 80% 为专科、本科学历,高、中级职称占 90%。其内部分工明确,从信息处理、资格审查、资料编辑、技术方案的编写、报价的形成都由专人负责。每项任务接手之后都有明确的时间安排及详细的工作分工,内部也比较团结。为了按期完成任务,投标人员加班加点工作,直至标书装订成册。正是这种认真负责、任劳任怨的精神,才保证了标书的质量一流。

四、有良好的企业形象及社会信誉

业主一提到 B 投标商就非常敬佩,这说明 B 投标商的知名度及社会信誉是很高的。另外加上 B 投标商在建工程的良好形象,以及已完成的同类工程业绩都为 B 投标商这次竞标起到了添光加彩的作用。

本案例表明,投标商借助合法规范的中介机构进行工程投标资讯,是顺利进入市场、熟悉市场行情、与业主建立交易关系的有效通路,特别是对新开辟的市场以及陌生领域的投标项目更是如此。只有将通路掌握在自己手中,才能真正熟悉市场,才有机会进入市场。所以说“掌握通路就是赢家”这一营销铁律在投标市场上是显而易见的。此外本案例也说明依靠中介掌握通路是行之有效的,问题的关键是事先要对中介机构进行合法性、规范性以及能力性审查,力求减少运用中介机构带来的投标风险性,使获取资讯的准确完备性建立在真实可靠的基础上。