

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

物流业务

招标投标实战指南

典型实战案例与理性分析相结合，可读性高、实用性强
帮你快速提升物流业务招标投标的实际操作能力

石文庆 周其亮 钱进 / 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

物流业务招投标 实战指南

石文庆 周其亮 钱进 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

物流业务招投标实战指南 / 石文庆, 周其亮, 钱进著.
北京: 人民邮电出版社, 2009.9
ISBN 978-7-115-21213-9

I. 物… II. ①石…②周…③钱… III. ①物流—物资管理—招标—指南②物流—物资管理—投标—指南 IV.
F252-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第138017号

内 容 提 要

本书是专题研究工商企业物流业务招标和物流公司投标的书籍, 主要从工商企业发展战略和物流公司资源整合的高度出发, 结合目前国内物流业务招投标的实际情况, 以真实、完整、高水平的特大型物流业务招标文件、中标文件为蓝本, 从实战角度对物流业务招投标进行全面、系统的分析, 重点阐述了工商企业和物流公司在物流业务招标和投标方面的程序、方法、关键点和技巧, 引导读者加深理解和提高认识, 提升读者在物流业务招投标方面的实战能力。

本书主要适合工商企业、物流公司的中高层管理人员、物流业务招投标人员阅读, 同时, 也可作为大专院校工商管理专业、物流专业参考用书以及物流业务招投标培训教材等。

物流业务招投标实战指南

-
- ◆ 著 石文庆 周其亮 钱进
责任编辑 张亚捷
执行编辑 付微微
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 17 2009年9月第1版
字数: 240千字 2009年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-21213-9

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

●●● 前 言 ●●●

进入21世纪以来，在企业专注核心业务，非核心业务逐渐外包的大趋势下，企业经营管理的诸多方面发生了重大而快速的变化，越来越多的生产制造企业和产品分销企业通过物流业务招投标的方式，在全国甚至全球范围内寻求到了合适的物流供应商，并与之建立了长期稳定的合作关系。同时，参加物流业务招投标并争取中标，对物流公司的业务拓展和企业发展也具有非常重要的现实意义。

在现实工作中我们可以看到，大中型生产制造、产品分销企业的物流项目，绝大部分都是通过物流业务招投标的方式来选择物流供应商的，主要原因有以下两点。

第一，受当前世界性经济危机、原材料成本和劳动力成本不断攀升、国内外市场竞争进一步加剧等多重不利因素的无情冲击，大中型生产制造、产品分销企业的利润水平一路下滑。企业为了生存与发展，在改善物流服务品质、加强物流成本控制、挖掘“第三利润源泉”方面的需求变得极为迫切。通过面向社会的物流业务招投标，企业能够降低物流成本，提升利润水平。

第二，随着产业升级和竞争压力加大，大中型工商企业对物流公司在业务运作、物流网络质量与规模、信息采集与加工处理以及企业管理方面的要求越来越高。这些要求已不再是简单的传统仓库加运输的服务，更多的是需要物流公司有能力解决工商企业在物流与供应链层面上、业务运作与企业管理方面的一系列系统性问题。例如，绝大部分大中型工商企业都要求物流公司至少在全国范围内建立起若干个物流配送中心，以便在物流体系的系统优化、物流信息平台建设和物流增值服务三方面提供系列化、个性化的服务，甚至包括企业融资服务等。只有通过物流业务招投

标,工商企业才有可能对相关物流公司进行综合比较和筛选,从而获得满足其特定需求的物流供应链综合服务。

在现实经济生活中,许多工商企业由于不懂得如何利用物流业务招投标手段来筛选出最合适的物流公司,而使其得不到良好的物流配套服务,导致工商企业的物流服务体系不能适应企业发展和市场竞争两方面的需要,产品到达终端消费市场速度缓慢,销售终端对客户服务水平不高、物流成本居高不下,企业发展受到很大制约。

同样,很多优秀的物流公司虽然基础设施条件、物流运作能力和管理水平都较好,但由于缺乏物流业务招投标方面的专业知识和专门人才,不懂得如何参加物流业务招投标,不能有效把握物流业务招投标的核心、重点和技巧,而在物流业务招投标中屡屡败北,失去了很多宝贵的发展机会。

本书结合当前国内外物流业务招投标领域的实战情况,从工商企业和物流公司两方面系统地分析物流业务招投标工作的思路、程序、重点、方法和技巧,以真实、完整的特大型物流业务招标文件和中标文件作为参考,帮助读者加深对物流业务招投标的理解和认识,提升读者在物流业务招投标方面的实际工作能力。

本书“附录二”中的物流投标文件,在2008年初187家国内外知名大型物流公司参加的特大型物流业务投标中以第一名的成绩中标,对我国大中型物流公司的投标工作将起到一定的借鉴和参考作用。

本书是作者十多年来从事中心城市物流发展规划、大型物流园区规划设计、高级物流师培训教学工作的总结与提炼,也是对多次国内外重大物流业务招投标实战经验的总结与提炼。

本书角度新颖、层次鲜明、内容全面、实用性强,对工商企业、物流公司的经营管理以及企业发展有很强的借鉴意义。此外,本书填补了我国物流业务招投标类书籍的空白,书中内容既有典型的真实案例,也不失理性分析,所得结论既源于工作实践,又不拘泥于经验总结,具有涉及面广、应用效果明显、指导性强、示范性好、可操作性强等特点,便于推广、值得借鉴。

在本书的编写过程中,许多人为此付出了努力。石文庆负责第一章至第八章的编写,周其亮负责附件部分招标文件、投标文件的编写与整理,钱进负责全书的策划和统筹工作,全书由钱进统撰定稿。参加本书资料收集、数字图表编排、整理、

校对、排录的还有何勇、钱明、孟建军、孟荣霞、王宏英、宋利民等，在此一并表示感谢。

书中参考和引用了部分资料，无法一一列出，在此深表歉意。由于作者水平有限，成书时间较为仓促，书中定有不少缺点和错误，恳请广大读者批评指正，以便再版时更正。

目 录

第一章 我国物流业务招投标的现状与发展趋势	1
第一节 我国物流业务招投标的现状	2
一、工商企业物流业务招标情况	3
二、我国物流公司的发展现状	6
第二节 我国物流业务招投标的特点	7
一、大部分是简单的仓储运输业务	8
二、多数物流公司投标积极性较高	8
三、网络化、信息化成为必要条件	9
四、内外资企业存在差异性	9
第三节 我国物流业务招投标存在的主要问题	10
一、物流招投标专项法律缺失	10
二、投标企业的利益往往容易被忽视	11
三、物流招投标专业人才匮乏	12
四、缺少招投标评审专家和管理人才	14
第四节 我国物流业务招投标的发展趋势	15
一、招投标的外包比例将进一步增加	15
二、高端物流业务有望增加	16
三、专业中介机构会小批量出现	18

四、规范化、公平性将得到进一步的体现	19
第二章 物流业务招标的主要内容及相关分析	21
第一节 招标方式分类	21
一、内部招标	22
二、有限招标	22
三、公开招标	23
四、自行公开招标	25
五、各种招标方式的对比	26
第二节 物流业务招标的常用流程	26
一、准备阶段	27
二、招标阶段	31
三、开标阶段	33
四、评标阶段	34
五、定标阶段	35
六、实施阶段	36
第三节 招标文件的主要内容及相关要求	36
一、投标邀请书	37
二、投标文件的组成及相关要求	37
三、投标文件的应答要求	39
四、投标文件的封装要求	40
五、投标文件的回标要求	40
六、投标文件的报价要求	40
七、投标文件的评标方式及标准	41
八、不予受理的投标标书	42
九、废标处理	42
十、合作协议的签署	43
十一、时间安排	43
十二、招投标工作监督及投诉	44
第四节 对招标文件关键点的详细说明	44

一、明确物流服务层次及具体需求	45
二、对投标企业类型的正确选择	46
三、帮助物流公司加深认识与了解	47
四、合理的评标标准和评标方法	47
第三章 物流公司投标工作的组织与管理	53
第一节 物流招标项目的选择原则及依据	54
一、符合物流公司未来的发展方向	54
二、适应企业的管理能力和运作水平	55
三、与现有的物流业务进行整合	56
四、在资源投入方面有所保证	57
第二节 投标项目组的人员组成及需求	58
一、投标项目组的人员组成	58
二、工作方法	58
三、保密制度	60
第四章 投标项目组的主要工作内容	63
第一节 投标前准备阶段的主要工作	63
一、研究分析招标文件	64
二、全面收集招标企业的相关资料	66
三、与招标企业建立密切联系	67
四、分析竞标对手的优势和劣势	68
五、制定投标策略	68
第二节 投标标书的编制工作	71
一、商务部分	71
二、物流服务解决方案	72
三、物流服务报价	72
第五章 物流投标标书编制的方法与重点	73
第一节 分析和挖掘招标企业的实际需求与潜在需求	73

一、研究招标文件中有关物流业务的性质、规模以及运作要求	73
二、分析招标企业在该行业中的位置以及未来的发展方向	74
三、分析招标企业的未来物流服务需求	75
四、分析以往为招标企业服务的物流公司的退出原因	76
五、分析招标企业主要领导团队的管理风格和工作作风	76
六、分析招标企业物流管理团队的特点	77
第二节 充分展示投标企业的服务能力和服务水平	77
一、双方高层接触	77
二、客户情况介绍	78
三、现有客户的评价	78
四、荣誉或资格证书	78
第三节 挖掘投标企业的现有优势和潜在优势	78
一、重视程度方面	79
二、提供量身定制的物流服务	79
三、响应速度方面	79
四、管理理念和服务意识方面	79
第四节 量身定制高水平的物流解决方案	80
一、招标企业情况调查	80
二、主要竞争对手情况调查	80
三、企业内部的情况调查	80
第六章 编制物流投标文件的主体内容	81
第一节 物流投标文件的总体要求	81
第二节 企业资质介绍	82
第三节 企业发展现状及未来发展规划介绍	82
一、物流公司发展现状	83
二、企业发展规划	83
第四节 物流服务解决方案	84
第五节 信息系统平台介绍	86
第六节 现有客户及运作情况介绍	87

第七节 类似成功案例介绍	88
第八节 标底价格	89
一、价格制定	90
二、报价格式	90
第七章 投标答辩的重点内容和注意事项	91
第一节 重点内容及准备	92
一、准备陈述用的相关材料	92
二、精心准备投标答辩	93
三、成立答辩小组	93
第二节 陈述人的选择与要求	94
一、陈述人的选择	94
二、陈述的要求	94
三、气氛的把握	94
四、时间的把握	95
第三节 回答提问的技巧	95
第八章 中标物流项目的实施	97
第一节 项目实施前需要准备的相关工作	97
一、与招标企业的沟通与协调	97
二、重新制定实用的项目实施方案	98
三、建立业务对接与协调制度	98
四、制订承运商资源采购计划	98
第二节 项目实施过程中的沟通与持续改进	99
一、建立考核评价机制	99
二、建立应急处理预案	100
附录一 T公司物流配送部分招标文件	101
附录二 H物流公司投标文件	151

●●● 第一章 ●●●

我国物流业务招投标的现状与发展趋势

进入21世纪以来，国内外的市场竞争日趋白热化，总体上呈现出多样化、复杂化和差异化的特点。许多企业在这场无情的市场竞争中消失，但同时也有一批优秀企业在竞争中脱颖而出，优胜劣汰的丛林法则从来没有像今天这样发挥得如此淋漓尽致且动人心魄。

如今的市场竞争早已不再是单纯的单个企业和单个企业之间的竞争，而是透过产品链或服务链等利益关系紧密或松散地联系在一起的企业集群和企业集群之间的竞争，即供应链（或产品链、服务链）体系和供应链（或产品链、服务链）体系之间的竞争。而供应链（或产品链、服务链）的整合与形成，则是通过竞争与合同的关系进行双向选择才得以确立的，招投标方式也因此发展成为了市场要素重新优化配置的主要竞争手段。

在不断变化发展的新的经济形势下，渴望顺利成长的工商企业只有在各种业务招投标中胜出，才有更多机会加入到大型企业集群之中，寻求到一个相对稳定的内部生存与发展环境和外部市场竞争与合作环境，确保企业的生存与发展，实现经济利益的最大化。

在供应链（或产品链、服务链）模式的影响和推动下，市场竞争呈现出许多新特点。在竞争多样化方面，国内竞争国际化、国际竞争国内化的竞争态势已成为主流，这就意味着任何一家企业几乎都是在和世界范围内的、具有业务竞争性的企业在进行竞争。

在竞争的内容和手段方面，目前的市场竞争呈现出综合性的特点，市场竞争向综合化、整体化的方向发展。单纯的价格竞争也发展成为了以成本、服务、质量、响应速度等要素为一体的综合性竞争。单纯的成本竞争、产品质量竞争、服务竞争或价格竞争等，早已不再是市场竞争的主流方式，更不会成为未来发展的主要方向。

新的经济模式和企业经营模式正在不断涌现，电子商务、外包经营、虚拟企业、委托管理、资本运作、借壳上市等现代企业经营模式在我国经济体系中的比重不断提高，并且发展趋势迅猛；在第二、第三产业中，以核心企业为龙头，通过契约形式、管理形式、利益形式、产权形式、股份形式等组成的带有供应链、产品链、服务链成分的企业集群或企业联合体已经批量出现，这些企业集群或企业联合体借助于合同体系、财务体系、信息系统和物流系统的支持，紧密或松散地联系在一起，共同应对市场竞争。

所有生产制造企业和产品分销企业的市场竞争都必须依靠物流服务体系来实现和维持，而物流业务的竞争又常常以物流业务招投标的方式来实现。正是通过物流业务招投标的市场竞争方式，工商企业和物流公司之间实现了一定范围内最佳的资源整合与资源配置。招标企业可以通过物流业务的招标活动，在竞争市场上获得成本、服务、质量、响应速度等综合性价比最好的物流服务；同样，投标企业也可以获得更多的企业发展机会。在现实生活中，很多物流公司正是通过参加重大物流项目招投标实现了企业的快速发展。

第一节 我国物流业务招投标的现状

目前我国，物流业务招投标虽处于起步和发展初期，却呈现出快速发展和持续增长的总体趋势。任何工商企业不管企业规模有多大，它的资源总是有限的，只有集中全力专注于核心业务、提升核心竞争力，才有可能应对外部强大的市场竞争压力，维持企业生存，进而谋求企业发展。因此，工商企业应集中主要资源打造核心竞争力、专注发展核心业务，同时将物流业务逐渐外包出去。

物流业务外包现已成为生产制造、产品分销、网络服务、电子商务等工商企业进一步寻求发展的手段。越来越多的生产制造企业和服务企业已经通过物流业务招投标的方式，在全国甚至在全球范围内寻找到了合适的物流供应商，并与之建立了长期、稳定的合作关系。

对于生产制造企业和产品分销企业来说,通过物流业务招投标的方式,能够实现以更低的成本获得更好的物流服务,增加其产品或服务在市场上的竞争力,同时甩掉与物流相关的管理和运作方面的杂务,集中资金资源、管理资源和人力资源专注主营业务,使企业获得更好的发展。

据中国物流协会2007年度的统计调查数据显示,专业物流公司介入工商企业物流运作以后,工商企业的物流采购成本降低了6%~12%,在生产、运输、服务三个环节中,运输仓储成本下降了5%~15%,而整个供应链的运作费用总体下降幅度更是高达15%~25%。

例如,四川某知名家电企业在我国家电行业产能严重过剩、利润日趋微薄、产品市场竞争力不断下滑的情况下,自2006年2月以来,以物流业务招标的方式整合第三方物流资源,对公路运输、铁路运输和仓储体系进行集中招标采购后,综合物流成本同比下降20%以上,年物流成本下降人民币7 000万元以上。物流成本的降低,使该企业产品能以更低的价格、更快的速度和更好的服务到达终端市场,这对提升该企业产品的市场竞争力起到了巨大的推动作用。

一、工商企业物流业务招标情况

目前,工商企业对物流业务外包的认识参差不齐。

大部分民营企业、三资企业(以下简称外资企业)、大型合资企业以及规模较大的生产制造企业、产品分销企业等,对物流业务外包重要性的认识比较深刻,而一些小型工商企业、从传统企业发展而来的工商企业以及部分从国有企业发展而来的工商企业,对物流业务外包重要性的认识与前者相比还存在差距。

从地理位置上看,珠三角、长三角、京津塘地区等沿海经济发达地区的工商企业,物流业务外包的比例远远大于中西部经济欠发达地区的工商企业,物流业务外包程度呈现出由东向西、由南向北梯级递减的总体特征。部分工商企业对物流业务外包还处在观望阶段,其原因主要有以下几点。

1. 部分工商企业对物流业务外包的重要性认识不足

我国工商企业将其物流业务全部或大部分外包的现象也是近几年才慢慢发展起来的。随着我国经济与世界经济的进一步融合以及市场竞争的逐步加剧,我国经济比较发达的东部沿海地区的大部分工商企业逐渐将其物流业务全部或者部分外包,在物流成本控制和终端对客服务水平提升两个方面取得了明显的收益和成效。

但是，部分中小型工商企业，特别是中西部地区的工商企业，仍然不习惯将物流业务全部或大部分外包出去，仍然习惯于传统的做法，总是希望“肥水不流外人田”，觉得物流业务有钱可赚，与其交给物流公司经营还不如企业自己经营；其次，这些企业总是觉得自己的物流业务自己做比较稳妥可靠。部分工商企业不愿意将物流业务外包，主要原因是认识不到物流业务外包给企业带来的好处，由于没有外包过，所以也就没有比较和鉴别。

2. 物流公司的总体发展水平不高

物流公司总体发展水平不高也是部分工商企业不愿意将物流业务外包的主要因素之一。一些希望把物流业务外包出去的工商企业，在社会上不一定能找到与其业务经营范围、生产销售运作模式和覆盖的地理区域等相匹配的物流公司，最后只能投资物流基础设施（如车辆、仓库等），组织力量从事物流业务。

虽然我国第三方物流机构数量众多，但各物流公司的运作质量和服务能力良莠不齐，往往使工商企业难以选择。例如，深圳华强北一家从事网上数码产品销售的直销企业，在全国范围内就很难寻找到除EMS以外的、能完成其数码产品全国范围内B2C物流配送业务的物流供应商。个别物流公司即使能完成部分地区的物流配送业务，签单返回也不可能100%完成，无法满足客户的服务要求。2007年，我国某礼品公司要求为其承担全省礼品物流B2C配送服务的物流公司，在客户签收时发送一条手机短信进行确认，然而就是这样普通的服务需求，目前物流公司都没有能力承诺做到；江苏某市一家制造企业生产了一件超大、超宽型机电设备，欲运往某内地城市，但当地没有一家物流公司有能力承运。

3. 担心企业核心机密外泄

随着市场竞争的日益加剧，若能掌握竞争对手的产品流向、流量数据，就等于掌握了竞争对手的企业经营状况和产品销售情况。在重大销售活动之前，或者在重大节日之前，物流信息的外泄将会给工商企业带来巨大的经济损失和机会损失。由于物流公司通常服务于多家工商企业，部分工商企业担心物流业务外包有可能导致企业生产和销售数据的泄密，因而不愿意将物流业务外包出去。

出于保护自身商业利益的考虑，部分工商企业通常会自己完成大部分物流业务，如主要干线成品的大宗运输、核心仓库和重点分拨中心的运营与管理、跨区域的产品调拨等，只将其中一小部分辅助性的物流业务外包给专业性的物流公司来完成。

这类案例也比较多。例如，深圳某全国知名的大型通信产品分销企业，年销售额高达60亿元人民币以上。在物流业务外包多年后，于2007年底突然反其道而行之，投巨资重新组建了企业内部的物流供应链服务子公司，专职承担企业内部的物流业务。

4. 担心受控于人

目前，大部分大中型工商企业的销售模式基本实现了全国销售或全球销售，产品销售模式与销售体系与前几年相比也发生了巨大的变化。在国内销售领域中曾经广泛流行的三级销售模式，即一级销售代理、二级销售代理、三级销售代理等，目前已转向终端促销服务领域，越来越多的工商企业实现了“产品从工厂直接到达终端用户”的销售模式，即所谓的“渠道下沉”模式。

“渠道下沉”销售模式的最大优点是摆脱了中间销售商的束缚和盘剥，大幅降低了销售成本，实现了产品生产对终端市场的快速反应，产品可以在三四天内完成对全国一级市场、二级市场直至三级市场的无缝隙覆盖。这种销售模式的最大缺点是工商企业（生产制造型企业、产品分销型企业）对物流通道的依赖性进一步提高，对物流公司的依赖性空前增加。由于物流公司在很大程度上掌控了产品销售通道，对工商企业而言，就会越来越难以替换物流公司，在一定程度上开始“依靠”物流公司。

5. 历史遗留问题

存在历史遗留问题的工商企业通常是一些老国有企业或者是有多发展历史的民营企业。

由于历史原因，这些工商企业都有企业内部的物流部门，配有自备车辆、仓库、装卸设备甚至铁路专用线等物流基础设施，并配有相应的物流管理和操作人员。这些企业内部的物流体系由于只服务于企业内部，不存在市场竞争压力，因此管理松散、运作效率低下，导致企业的物流成本较高。

虽然这些企业的领导也会注意到上述问题，但在变革时，通常会碰到许多难以解决的棘手问题，如原有物流人员的重新安置、固定资产的处理、元老级员工的安排、各合作单位的利益平衡等。

在上述情况下，这些企业只能采取循序渐进的方式，保持原有内部物流体系不变，对新增业务逐步进行物流外包，实现逐渐转变。

二、我国物流公司的发展现状

当前,我国物流公司的服务质量和服务能力良莠不齐,高服务质量和高管理水平的物流公司较少也是我国物流业务外包得不到更快发展的主要障碍之一。从全国范围来看,在市场竞争条件下,工商企业需要的是能满足服务地域要求和服务时效要求、价格相对较低且服务质量相对较好的物流服务,而目前国内大多数物流公司尚不能做到这一点,无法满足工商企业日益增长的物流服务需求,为其提供及时、优质、系列化的物流增值服务。

1. 绝大部分物流公司行业针对性差

目前,我国大约有73万家左右的物流公司,但是绝大多数物流公司都是提供“大路货、无特色”服务的物流公司,甚至是“翻牌式”的物流公司,真正能为企业提供量身定制物流服务的为数很少。绝大多数的物流公司规模小、功能单一、服务水平不高,通常只有几台车和几十个人。事实上,从物流公司的界定标准来看,我国大多数物流公司都不能被称为真正意义上的“物流公司”。

核心竞争力缺乏和业务同质化现象严重是这类物流公司的通病,这样的物流公司占我国物流企业总数的90%以上。此类物流公司由于同质化现象严重,从事的物流服务类型相差无几,物流运作能力彼此也没有本质差异。因此,恶性的价格竞争就成为此类物流公司开拓市场的唯一手段,这最终也导致了此类物流公司经济效益普遍较差,发展后劲严重不足。

2. 绝大部分物流公司服务能力和竞争能力不强

物流公司的服务能力主要体现在四个方面,即服务时效、价格水平、服务质量、响应速度。目前,工商企业的物流服务需求不断提高,要求物流公司拥有覆盖全国的物流网络,在全国绝大部分二级以上城市建有自营网点,有能力完成全国性至少是大部分省份的B2B、B2C的物流服务,同时最好能起到终端促销的作用。

而目前我国绝大多数的中小型物流公司提供的物流服务层次较低,并不能满足工商企业的需要。大部分物流公司只能完成传统的物流服务,如运输、仓储以及一定地理区域范围内的终端配送业务,不能很好地满足客户在物流综合服务和物流增值服务两方面的服务需求,这就在很大程度上影响了工商企业物流业务外包的发展进程。

例如,国内某知名手机销售企业,要求物流公司的配送人员能给手机终端用户介绍手机的性能、讲解手机使用方法、教会终端用户如何更好地使用手机,手机销