

## 对外营业工作要务——利比亚营业概述

对外营业工作是抓开拓，重管理，求效益的重要环节，是开展承包工程和劳务合作的首要任务，没有营业上的开拓，就失去了承包工程的生命力。它是驻外经理部的最关键的核心工作之一，在全面完成经理经济责任制中，占有显赫的地位，并充当得力的参谋。

旨在进一步搞好利比亚承包和劳务市场的开拓，保障对外营业工作的连续性，本概述记载了本人自 1983 年 5 月至 1986 年 10 月间，在利工作期间的营业实践及肤浅体会。对外营业工作，是项困难、艰巨而光荣的工作，比其他方面的工作更充满了苦与乐、甜与酸。但甜的收获只有在苦的奋斗之后才会获得。

当时利比亚承包市场的形势错综复杂变化难料，各种新情况、新问题层出不穷，要得心应手地解决，这就需要人才。营业人员是一种杂家型人才。这种人才首先要有时代特点的竞争观念，还要培养有敏锐洞察能力，高度思维能力，在同困难的拼搏中寻找机遇、开拓前进。

### 一、利比亚承包市场态势与经营方针

利比亚位于北非，临地中海，自 50 年代末发现石油以来，石油工业开发迅猛，成为国民经济的重要支柱，石油出口占总出口额的 99%，从 1968 年起，原油出口量跃居世界石油输出国的第四位。但近年来，在石油滞销逐年跌价的冲击下，利比亚经济发生了衰退。据报道，石油日产量从 1980 年的 181 万桶降至 1984 年的 99 万桶；石油收入从 1980 年的 49 亿第纳尔，降至 1984 年的 21 亿第纳尔；国民生产总值从 1980 年的 105 亿第

纳尔降为 1984 年的 79 亿第纳尔 外汇储备从 1980 年的 140 亿第纳尔巨降为 1984 年的约 20 亿第纳尔。据利比亚《新黎明报》公布，利比亚国民收入，1970 年人均 642 第纳尔，1985 年人均 2042 第纳尔，平均年增长率为 8%。

1986 年 3 月地中海局势紧张，矛盾激化。4 月 14 日深夜美国出动成批次飞机袭击利比亚的黎波里、班加西，使利比亚损失惨重，据估计约达百亿美元以上。利比亚政局继 1984 年动荡以来更加不稳，政府机构从 17 个部门，合并调整为 10 个，地区数目也减少了。今年来的经济形势比往年明显地严峻，加之军费开支在以往占发展计划总投资 25% 的基础上又有所扩大，为强化军备，为缓和此种危机，利比亚采取了一系列政治经济措施：

(1) 转嫁给国际社会、转嫁给外国承包商。如的黎波里市政府从去年开始，给外国公司摊派义务项目，用这种强制性办法，提高财政收入。

(2) 转嫁给国内老百姓。3 月份总人委采取紧急措施，取消各种补贴，如家庭补贴、住房补贴、健康补贴、生产补贴等等。同时提高各种税收，如出国税收、环保税收等等。因生活必需品供应紧张，市场空缺，人民怨声载道，对政府不满情绪加深。

(3) 浮动汇率。从 1986 年 3 月 19 日开始 将原来固定比价的货币变成浮动比价，即从 1 第纳尔比 3.377 美元变为 1:3 上下，一下子降低了 10%，使几百家外国公司蒙遭损失。

(4) 控制入境，清理劳务。这一政策，从 1984 年以来一直愈加严格。据报载，利比亚现有人口 360 万人，原有外籍人员 70 万人，现有外籍人员约 40 万人。利比亚公共事务部多次申明，凡服务性行业和私人企业、商店所雇佣的外籍人一律驱除。还规定，承包商在执行合同中，要求培训 25% 的利比亚人。同时对入境人员控制愈来愈严格，手续非常繁琐，审批时间长。

利比亚 1981~1985 年发展计划，原总投资为 185 亿第纳尔，即平均年投资为 37 亿第纳尔，也因经济不振，大幅度削减了 36%，减到 118 亿第纳尔。1986 年原定总投资为 17 亿第纳尔，预算拨款比前几年迟了近四个月才批下来，对工程款的支付从 8 月份才开始。

尽管如此，利比亚承包市场的争夺仍然相当激烈。按利比亚住房部注册处称，在利比亚现有外国承包公司约 800 家，隶属 50 多个国家，其中颇具影响的有欧美及日韩等。这些公司在利比亚承包历史悠久，都在 10 多年以上，人、财、物实力雄厚，有较高的经营管理水平，已有象样的工程为本公司树碑立传，信誉良好。

近年来，利比亚劳务市场，亦因承包工程的颓势，而出现不景气，这里南亚、非洲等国份额很大，主要是由于他们的劳务价格低廉，甚至比我们低 30% 左右；雇佣手续简便，工作连续性长；生活条件标准低。劳务价格每月一般维持在：普通工人为 100 第纳尔以内，技术工人为 150~200 第纳尔，工程师为 250~300 第纳尔，领队更高些。此指纯收入，不包括个人应缴纳的税金为 30~40 第纳尔，伙食费每人每月 42~50 第纳尔，以及机票、住宿、交通、保险等费用，这些均由总包负担。全包型劳务价格为 250~350 第纳尔。我们挤进已有的劳务市场较难，就是新的项目打进去，都需要在劳务人员素质和劳务人员工资这两个根本问题上，下一番功夫，才可能奏效。

此外，利比亚情况特殊，环境特殊，额外增加了竞争的特殊性，有些情况与别国不同，有如下一些不同点：

(1) 投标周期长。利比亚基层人委会在头年底或次年初召开，尔后在 3 月初开全国大会，财政拨款计划可能在 4 月份正式定下，此时项目才能发包。从投标、报价、定标、中标等，一个中型以上项目往往等上一年以上的时间，才有个结果。

(2) 设备材料奇缺。利比亚几乎不生产任何机械设备，地方建材短缺，主要物资基本上都从第三国进口。而办理许可证却极其麻烦，往往就会耽误施工，要业主开具信用证，费时相当长。

(3) 回收工程款麻烦，外汇紧张。收取工程款时，由于审查关口多，工程款拖欠时间较长，影响资金周转。同时，外汇比例一再压低，承包项目由支付 60% 外汇降为 40% 左右，劳务人员换汇比例由 90% 降为 50% 以下，而且，即便按合同提取外汇，办起来也困难重重。

(4) 成本增大，利润降低。近年来，利比亚生活指数一再膨胀，年增长率为 10% 以上。地材价格据统计，增长了 20% 左右，加上运输、海关、税收，使成本加大。1984 年利比亚计价费率表较 1981 年计价费率表约低 12% 左右，同时地差系数又降了 25%~40%。

(5) 条法苛刻。利比亚为控制外国公司的营业活动，制订了多种条法，外国公司如承揽工程，不能超越半步。1985 年利比亚中央银行决定，在预付款函件中，实行占保函额度的 25% 现汇抵押。这一新办法，打击了各国承包商的积极性，目前，外国公司无可奈何拭目以待。

(6) 实物支付，难度较大。利比亚官方拟用石油及其副产品来支付工程款，其响应的国家寥寥无几，原因是利比亚油价高。南韩已用此法签了几个大合同。具体实施中的问题还很多，但不突破该点，在利比亚发展承包工程会带来更大困难。

(7) 不可预见因素较多。其中包括各种手续费、活动费及各种各样的杂费等等，经常给工作带来不可预见的困难。

中国建筑工程总公司（以下简称中建公司）在利比亚正式建点前，曾于 1981 年 11 月就利比亚锡尔特市 550 幢平房住宅工程与西班牙国际建筑有限公司签订了劳务合同，适逢利比亚承

包市场从高峰走向下坡路的时候，这是第一家中国公司挤进北非市场。1982年6月中国建筑工程总公司派员来利比亚注册并成立办事处，后转为经理部，为开拓营业奠定了根基，总公司先后共投入约一千万美元左右。并在的黎波里、班加西、塞卜哈三处建点对外开展业务，到1986年累计成交额约6500万美元，累计营业额约3800万美元，累计在利比亚总人数约3500人。

经过几年的艰苦创业和奋力开拓，建立了阵地，学会了在利比亚别具一格的经营本领。但因建点过多，开始时重点没放在劳务上；投资不少，但没花在刀刃上，盲目地购置了部分设备，积压了物资，占用了资金，影响了后几年的营业。同时选入选项目也存在不同程度的质量不纯等问题，以致到现在还可看到它的后遗症，这些很宝贵的经验教训，应加以汲取变为财富。

与其他公司相比，大大落后于发达国家的承包总额。以我们最高水平的1985年而论，其成交额还占不到利比亚当年投资总额的万分之几。同时我们的报价水平也欠火候，成功率较低。一方面说明我们的竞争力不强，同时说明一旦利比亚经济回升，我们将有较大的发展余地。同外国公司比较，我们有下列明显优势：

(1) 建筑施工技术不落后。我部指中建公司海外经理部，下同承建的的黎波里市11校工程、班加西上下水、电力工程、塞卜哈工学院等，工程质量过得硬，施工水平均受到利方招标委员会、市政住房部门等领导赞扬。的黎波里市嘎拉波里区内部学校，因装修水平较高，被称为施工“样板”，多次被人参观。

(2) 中国工人遵法守纪，诚实忠厚，给利比亚人民以良好的印象。中国公司“守约、保质、薄利、重义”的方针，在利方政界也树立了一定的声誉。外国公司与我方劳务合作也认为中

国人组织纪律性强，忠于职守，如 1986 年 4 月 14 日美—利空战中，中国人仍服从命令听指挥，没有一人因害怕而无故停工，故大受称道。

(3) 初步打下了开拓的渠道，广交了朋友，与利方几十个部门及几十个欧洲公司建立了关系，互相帮助，加深友谊，这对于今后长期经营有重大意义。我们自己也取得了经验，增长了才干，对从事海外承包事业，会大有益处。

我们的主要短处是：管理水平低；资金短缺；专业人才匮乏；国内外体制运作不顺，从指挥调度、材料设备供应、人员出入境等等各个系统，常常出现不协调的现象，远不适于海外承包的事业的发展需要；我部无生产基地，这是今后需要解决的大问题。

根据利比亚当前的政治经济形势，利比亚承包市场在较长一段时期内可能会出现以下发展趋向：①从承包市场黄金时代，即 1978 年前后遗留下来的项目、学校、住宅以及配套工程、续建项目，利政府多次提到这些维修续建工程，统称“维修阶段”；为发展国民生活需要，会在水力资源如打井、家禽、家畜、农垦农场建设工程上持续发包；能源项目；军事工程；其他方面的项目，如经援项目等。

从近几年投资比例看，工业部门约占 17.6% 农垦方面约占 13.2% 市政住房方面约占 18.2% 教育部门约占 7%；电力方面约占 8.8% 国家储备金约占 7%。投资分配的重点地区仍为首都的黎波里市，约占分配总额的 28%；班加西市约占 12%，塞卜哈市约占 6% 左右。

从利比亚实际情况出发，采取“积极稳妥，灵活机动，加强经管，多方开拓”的经营方针是正确的。大多数外国公司认为，利比亚的政治经济形势短期不会变化，他们大都抱着在“等待中求生存”的方针。为适应利比亚承包市场这种环境，下

述几方面应作为当前对外营业的上策。

(1) 千方百计抓住利比亚经援项目。据了解，利比亚政府经援其他国家项目年年有预算计划，它完全以外汇支付，在中央银行有专列，承包商可享受工程所在国的免税许可证。很明显这是一种“肥水”项目，得到信息应跟踪到底，力争得标。

(2) 跟踪国际组织的项目。在利比亚的国际组织有建设伊斯兰文化中心总机构、阿拉伯职业教育培训中心机构，联合国驻利工发组织、粮油组织、文化卫生组织等以及利比亚伊斯兰宗教协会等。这些单位的项目同样具有外汇保证、支付迅速、办事守约等优点。因此应予经常关注。

(3) 大力开拓劳务合作。我部几乎与在利比亚的全部大公司都有联系，今后应继续保持住，并且还应多途径、多行业、多工种、多形式扩大各种联系，同时寻求技术劳务输出的路子。应适时降低劳务价格，考虑招募城乡集体施工队伍和能工巧匠，改善劳务条件等。

(4) 不失时机的抓好“短、平、快”项目。不论项目大小，凡是支付好、工期短、不垫资或少垫资的零星的包工、加工、劳务等都在其列。

(5) 突破以承包为主、发展多种经营这一关。利比亚地材、建筑制品等供应非常紧缺，可试办一下。同时可采取与利方合资经营的方式。

(6) 有选择地承揽带资投标项目。在利比亚如开放此法，项目当然多得很，但这种项目不可多搞。对带资少、回收快、利润高、风险小、关系好的，可有选择地尝试。如有可靠的伙伴共同投资更妥些。

(7) 大中型项目应伺机拓揽。目前由于利比亚经济状态不好但尚能运转，因此还可能发包大中型性质的工程项目，对此我们既不能熟视无睹，也不能轻举妄动，而使之处于我方接触调

查研究范围之内，以观察势态做出决断。

尽管利比亚当前承包市场不甚理想，但纵观全局，立足长远，该国仍不失为一个有潜力的承包劳务市场。我们必须坚守阵地，扬长补短，奋力开拓，以愚公移山的精神，开创利比亚承包劳务事业的新局面。有志于海外事业的工作人员们，必将大有用武之地。“日计不足，月以继之；月计不足，年以继之；有志者，事竟成！”

## 二、对外营业的基本任务与营业工作人员应有的素质

营业部门（或专职人员）的主要职责规定，在利比亚具体化后应有以下 10 项基本任务：遵照确定的经营方针，积极招揽生意；深入调查，刻苦钻研，不断获取新的信息；认真做好谈判、签约的各项准备工作；注意搜集、译制、消化利比亚的承包工程的条法、工程技术规范以及有关的法规；⑤圆满地编审投标项目的资格预审资料文件；⑥组织投标报价、编写投标书；⑦分析预测工程项目的成本与利润；⑧及时编报营业方面的表报总结；⑨处理与所签合同有关的对外联络事宜；⑩完成经理和办公会交给的其他工作。

为完成上述任务，作为对外营业工作人员，应具备哪些素质呢？下面这些基础条件应成为营业人员自身具有的、追求的或经过努力应该达到的。

### 1. 政治上应该是成熟的

对我国对外开放、对内搞活的各项政策和总公司规定的对外营业的战略方针坚定不移。要嗅觉敏锐，经得起失败甚至比失败更严重的挫折。

### 2. 对外营业人员素质

对外营业人员应具备的八种能力：分析判断能力。应善观形势，并对其筛选、辨别、推理、判断。交际活动能力。善于活动，多层次的捕捉信息、情报；广交朋友为我服务。③谈

判与写作能力。 应变能力。临场冷静，对于紧急出现的不测事物，能及时反应。 自控能力。应有高度的修养，能克制与约束个人情感、语言和仪态。⑥知识运用表达能力。营业人员不但应有经济、技术、法律等广博的知识，而且应有发挥这些知识的技能和本领。⑦外语能力。至少掌握一门外语，打开对话的障碍。⑧协同共事能力。

### 3. 懂科学管理，并通晓施工与估价原则

对于强有力的竞争者，要具有争取得标的才能与策略。为此，应在恰当的时间和地点选择最恰当的利润幅度。要逐步掌握现代化管理理论，如信息技术，预测、对策与决策技术，工程项目可行性研究技术，目标管理等一整套发展承包事业的新的理论与实践基础科学技术。

### 4. 要有良好的个人品质

一个营业人员应敏锐、自信、达观、事业心强。一个人事业的成功与否，很大程度决定于个人的意志力、顽强精神、勇气。不要为外界的不利因素所干扰，为了国家的利益应义无反顾。

此外，下列一些细节应注意做到：

(1)注重今天与明天，守时惜时。时间就是金钱，效率就是生命。时间是不能再生产的资源，既不能贮存，也不能逆转，因而是最可珍贵的。日本一家公司确定：会议成本 =  $2A \cdot B \cdot T$

(2为常数，表明遇会工作就中断；A为每小时全体职工平均工资的三倍；B为参加会议的人数；T为召开会议的时间)我们从未将时间算作成本，这种忽视无疑会造成物质与精神生产的巨大损失。

(2)相互了解、尊重他人和自尊。不固执己见 不轻信臆想和妄说，愿意探索未知的领域。

(3)对自己和承包事业，持有一种乐观态度和强烈的责任

感，乐于接受新的思想观念。

(4) 思想开阔，头脑开放，尊重并愿意考虑各方面的意见和看法。培养自己的创造性和想象力，遇事找出机智地解决问题的方法，成为部门最富有创造性的人。克服或排除陈旧的、不适宜的思想、工作、生活方式。

(5) 制定并圆满地完成工作计划，使领导可信任和可依赖。

(6) 必须注重信用，以信用赢得信誉。俗话说：信犹命。人应该视信用像生命一样宝贵。搞承包要赚钱，这是天经地义，但不讲人格却不足取。

据美国学者统计，各级管理人员所需才能的比例构成，如下表所示，对我们也应有一定的参考价值。

各级管理人员的素质比例

素质	识见 (%)	协调 (%)	技术 (%)	合计 (%)
高级管理人员				
高级	47	35	18	100
中级	31	42	27	100
初级	18	35	47	100

注：识见为分析判断决策能力；协调为处理人与人和各部门之间关系的能力，技术为技术水平和解决具体问题的能力。

### 三、完成基本任务的通常步骤

#### 1. 努力获取信息

信息是开展对外营业的命脉。在一定程度上讲，信息就是金钱。因此，要努力地多渠道、多层次、多角度地获取信息并设法予以验证。在利比亚，工程项目的信息来源，归纳起来有下列几条：来自利比亚政府官方。如我部去年参加投标的黎波里市 2870 套住宅项目信息，来自于黎波里市招委会、市住房部两个部门。利比亚报纸刊登招标启示、公开招标。如

大人工河工程等大型项目即属此类。③通过中国驻利比亚使馆、经参处介绍。经利比亚朋友介绍。如贝宁两项工程就是建设伊斯兰文化中心总机构的工作人员牵线搭桥而成，其效果良好。

⑤私人挂勾。1985年利比亚中央农垦部招标的42处养鸡场项目，是私人一手联系协办的。若中标，收取一定的中介费。但该项目终因我方标价略高而未成功。⑥同外国公司通气。劳务合作大部分走这一条路。同时还可以了解承包市场的行情动态。

⑦其他途径。如代理人、中介机构、报刊杂志等。

利比亚常在年底前，在报纸上公布当年国民经济和社会发展计划执行结果及明年的年度预算情况。这是非常值得注意的材料，应予特别关注。

无论通过何种来源来的信息，都不宜轻信，而必须经过逻辑法、比较法、综合法等信息分析法加以筛选、判断、决策，谨防上当，以免造成经济上的损失。

## 2. 利比亚招标、投标程序及递送标书的内容

利比亚工程项目的招标、投标程序同国际惯例大体差不多，但也有一些因人为因素而造成的特殊性。

(1) 招标启示。由招标组织方业主发出，内部招标也有招标邀请信发给参加投标的公司。

(2) 投标意愿书。是承包商向业主发出的，在接到招标启示或邀请信后可发出。如我部承建的几个工程，都是在我方坚决要求下并以合适价被获批的。

(3) 投标资格预审。内容包括承包商名称、所属国家、公司简介、公司章程、组织机构及主要成员、固定资产、流动资产、关系银行及银行开立资信证明、施工能力、技术水平、近年来的施工成就等等。招标单位会发给承包商很多表格，要求详细填写。如利比亚人人工河二期工程招标，其管理局曾给过我方这方面材料。

(4) 编制投标书 [详见 (5)]。

(5) 递送标书应包括的细目如下：该工程项目的报价信 (包括报价的总说明书)；② 合同一般条款及补充条款 (业主提出的)；投标须知及标书；工程量表 (填写价格的)；⑤ 专项报价表，如电气及机械工程；⑥ 标价汇总一览表。

(6) 附件。中建总公司在利比亚注册证，中建总公司在中国的营业证，中建总公司章程、通告、声明、经理委任书，中建总公司近 10 年来承建的部分工程项目表，在利比亚的完税证明，与投标项目相关的工程资历证明书若干份，投标保函一件，业主提出的其他所需文件。

### 3. 承包工程的接谈

工程项目接谈是开展营业工作，完成成交额的一项开拓化的工作。目前可分承包项目、包工项目与劳务项目。其中承包项目问题较多，涉及面广，费时较长。现就其接谈时的基本内容列下，提供参考。

(1) 应涉及该项目的的基本情况，包括规模大小，占地面积、建筑面积、建设地点、现场情况、水、电、路等条件，计价标准，是新建还是续建，总工期、投资规模等。

(2) 利比亚方 (业主) 呈批的手续是否齐全 有无部、市、总人委的批件？是列入国家计划项目、地市项目还是企业投资集资项目？资金来源的可靠性如何？

(3) 标书包括工程量表、图纸是否完备？

(4) 对代理人或联系人的情况应了解透彻。其费用在利比亚大约为总价的 1%~5%，并应在项目获标并收到工程款后才能支付。要注意此费用开始不可定死，余地愈大愈主动。

(5) 由于承包工程情况千变万化，因此在接谈承包项目中，最低要提出下述几方面的要求：坚持要对方支付占总价 40% 以上的外汇比例；② 业主对办理进入手续上，要提供一切方便；

施工机械及建筑材料、卫生器具、电器等，请利比亚方协助办好许可证以及考虑免税问题；由我方工人全部承担该工程项目的施工任务；运输由我方自行组织；⑥其他应由业主解决的问题。

(6) 应了解该项目招标、投标的其他情况以及业主方面的情况，如业主单位及负责人、联系人，招委会组成以及对我方的态度等。

(7) 提供我公司简况，与之类似项目的简介，使对方信赖我们能胜任该项目。

#### 4. 可行性研究

此项工作是运用工程技术和经济学原理，对投标项目从技术、经济、法律、社会相关的方面，进行具体的调查，仔细的研究，准确的计算，科学的预测和多方案的比较，从而提出是否值得投标？有无条件投标？应该怎样投标？等具体的建设性意见。可行性研究的关键是对经济效益的分析。

在利比亚，对一个工程项目决定投标与否，大体应规定这么几条：业主资金有保证，支付外汇比例可靠，估价利润不少于 5%~8%；根据以往经验对该项目的熟悉程度如何 施工难易情况？能否充分发挥现有施工机械的能力？投标竞争的激烈程度及该标对今后的工作意义；我方承受能力，包括管理、效率、资金等；⑥风险因素所占比例多大？

可行性研究是投标报价不可忽视的基础工作，它能给对外谈判、签约提供更多的数据和依据。为克服投标项目的盲目性和潜风险，对此必须引起高度重视。

由于当前我们没有这方面的专门人才和必要的工具，现该项工作比较粗糙，具体做法上大都先在营业部门讨论；而后召集工程技术人员会议；然后再在办公会议上对该项目进行分析、论证并作出全面的报告；最后由总经理决策；大项目要向总部

报告并批准。

#### 5. 编报投标文件

按招标文件的要求，正确无误地编报投标文件是营业工作的基本功，亦是最重要的工作。它包括核修报价单，投标致函，对原合同条件、技术规范和图纸的表态，招委会或业主要求递交的有关文件以及正式合法的投标保函等。

(1) 标价计算的主要程序如下：①认真研究和熟知招标文件；②进行市场调研与现场考察，参加标前会议；③核算工程量可参照《建筑工程量计算原则(国际通用)》、《建筑工程量标准计算方法》等；④制订实施方案或规划；⑤基础单价的计算(人工、材料、设备等费用基价)；⑥分包工程询价；⑦各项分摊费用的计算和单价分析；⑧按招标文件工程量表计算标价和汇总表价；⑨标价评估和投标报价决策；⑩填报正式报价单；⑪整装投标书并附上投标保函；⑫递送投标文件。

(2) 在利比亚现行报价均按 1984 年或 1981 年住房部颁布的费率表进行。续建工程可以在原价基础上，考虑各种附加系数。具体做法是：首先将给出的工程量和图纸的部分，按费率表一一对应计算出价格；与图纸不符，确属增加工程量部分，也按费率单价计算出来，附在正式标书之后，并在报价说明中说明原因；因利比亚情况特殊，为适应变化了的情况，仔细斟酌需要增加总价的各种附加系数，其中：地区系数(地区差价)是利比亚的规定，在费率表后边可查出；返工维修系数是续建工程一定要考虑增加的，视剩余工作量与原工程质量情况而定，最低也应占总价的 1.09；货币浮动系数是因为从 1986 年 3 月中旬起，利比亚第纳尔开始贬值，由原来 1 L.D : 3.4<sub>s</sub> 跌到 1 : 3.0 上下，据此在我方提出的报价中应考虑此种因素。

至于物价上涨亦应在考虑之列，如何定？只能随行就市。当然，在计价前就应对水、电、空调、设备(如厨房、洗衣房等)

家具等等至少找三家以上厂商询价。

总价的确定，是能否中标的关键因素。因此，确定总标价原则上应分低、中、高三档为宜，并拟订在何种情况、何种条件下，抛出何种价格的策略。同时还必须十分认真地分析研究招标情况，摸清参加该项目投标的承包商的实力、背景及其特殊条件等，以便使确定总标价这一复杂过程，力求迅速、明朗化。

还要提及的是报价策略和技巧以及手段都是需要掌握的。常用的是：不平衡单价法；降价系数调整总价法；可供选择方案报价法；分包商报价审定汇总法；综合费率法；⑥定额系数法。

投标文件编制应当整洁、统一、准确、清晰、美观、高质量，而绝不能因某些细节上的粗疏和技术上的漏误断送投标。

如对投标的项目有较大的把握性，就应当准备签约的诸项工作。商签合同是件细致艰辛的事，这里就不累述了（详见本文 10. 谈判手法）

#### 6. 成本估算及利润预测

对工程项目进行成本估算及利润预测分析，以确定适当的标价，是投标活动过程的关键一环，是我们在海外工作奋斗追求最高利润的手段之一。一个项目投标，影响中标因素种种，其中主要是标价、工期与施工技术方案。而标价是诸因素中的主要因素。成本估算就是对标价解决其整体平衡及考虑通盘的工作，以免抓住一点不计其余而顾此失彼。

我部这项工作起步较晚，从 1985 年才开始做，但也取得了一定效果。问题是没有专门人员搞这个工作，积累资料不多，缺少必要的工具，因而尚缺乏准确性和可靠性。

以 1000 万人口的民用项目为例：人工费占 24% 材料费占 46% 机械费占 6% 临设费占 1% 经管费占 10.5%，驻地工

程师费占 1% ,佣金 1.5% ,不可预见费 5% ,利润 5%。

降低成本的关键所在还是个管理问题。管理得当,成本就会收到起死回生的效果。如马里伊斯兰中心工程就是突出一例,因狠抓管理,由原认为亏损的项目,决算后却得到意料不到的利润,即达 25% 以上。我们主要缺乏现代化管理知识与手段而造成时间、空间、人力各方面的巨大浪费,此种现象非改革不可,否则对进一步推进对外营业无疑是一大障碍。

#### 7. 做好投标报价的各项工作

投标报价不单纯是个业务技术工作,而是一种商业性的社会综合活动。在面对面的激烈斗争中,如获项目并得标,至少须做好下列工作:

(1)广交朋友,广泛展开交际活动。和各级政府官员、社会上有影响的人物、当地承包商、外国公司以及各种有用的人都可以建立联系,密切感情,相互信任,疏通关系,从中得到必要的信息资料,为我所用。交朋友不是个简单的事,一要会交,要了解对方的态度,我们要有礼贤下士的精神;二要择交,在国外交外国朋友可分门别类,千万勿交能吹善捞的人为朋友。广交旨在博采众长,在学习,在总结正反两方面的经验教训中前进。

(2)动员一切手段,扩大对外宣传,如口头的、书面的、图片册以及公司最新成就和政府间相互访问等等。尤其初次参加一个地区投标时,这种目的在于宣传合作原则的做法,是非常必要的。

(3)投标前后,要派出得力人员展开必要的公关工作。这对打通关口,疏导渠道,力争定标,都是万万不可疏忽的。

(4)运用机动灵活的方式,探清竞争对手的活动意图,设法摸到标底或掌握内情,是各国承包商历来惯用的竞争手段之一。

以上几点中,不妨学习与运用《孙子兵法》三十六计中一

(5)

1%~5%

(6)

8~9

(7)

(8)

(9)