

浅析新加坡基建市场现汇类项目的投标全过程

Analysis on the Whole Bidding Process of Spot Exchange Projects in Singapore's Infrastructure Market

周昕 ZHOU Xin

(中国中铁一局集团海外事业部, 西安 710054)

(Overseas Business Department of China Railway First Group, Xi'an 710054, China)

摘要:文章以作者在新加坡从事国际基建工程经营开发工作的相关经历为依托,介绍了新加坡基建市场现汇类项目投标的全过程,分析了过程中的重难点,总结性的提出了基于新加坡基建市场现汇类项目的投标实践思考,助力企业在竞争激烈、要求严苛的发达国家市场大环境下实现开拓市场、站稳市场和形成品牌的良好经营效果,实现企业真正的“走出去”。

Abstract: Based on the author's experience in international infrastructure project management and development in Singapore, this article introduces the entire process of bidding for spot foreign exchange projects in the infrastructure market in Singapore, analyzes the major and difficult points in the process, and puts forward the bidding practical thinking based on the spot exchange projects in Singapore infrastructure market, which will help companies achieve good business results in opening up the market, maintaining a stable market and forming a brand under the fiercely competitive and demanding developed country market environment, and realize the "going out" of the company.

关键词:新加坡基建市场;国际工程;投标全过程

Key words: Singapore's infrastructure market; international engineering; the whole bidding process

中图分类号: TU723

文献标识码: A

文章编号: 1006-4311(2020)28-0021-02

0 引言

国际工程市场经营开发工作是一门集自然科学、社会科学和人文科学为一体的大融合科学,具有极强的综合性和应用性。

市场经营开发工作的关键点在于对市场的认知和把握,国际工程经营开发更是如此,我们对于国际市场的认知不比对国内市场的掌握程度,有的国别市场甚至还是空白,正是如此,对于发达国家市场而言,唯有看清市场才能进入市场,唯有看懂市场才能占有市场。要深入研究国别市场特点及规则,切不可单纯依靠经验主义搞国际营销,切不可单纯照搬国内方法搞国际经营开发。在不断深入摸清国别市场特点及规则的前提下,要根据不同国别市场、不同工程领域、不同类型业主,做到因地制宜,确定最适用的营销思路 and 理念,明确哪些项目能够自主揽干,哪些项目需要进行联营体投标干活(以及联营体的具体合作模式和职责分工等),最终选择最佳的投标思路和方法,加强投标过程管控,从而提高中标率。

1 新加坡基建市场总述

新加坡国土面积约 819 平方公里,常驻人口约 580 万,是外向驱动型经济为主的高度发达的资本主义国家,高度依赖国际市场,新加坡多项经济指标在世界上名列前茅;新加坡以稳定的政局、廉洁高效的政府而著称,是全球国际化的国家之一,是世界第四大国际金融中心,也是亚洲重要的航运中心之一;国际权威机构惠誉国际、标准普尔、穆迪等对新加坡主权信用评级等级均为 AAA,中信保对新加坡风险评级为较低。

新加坡年平均工程投资预算约为 200-300 亿新币(折合人民币约 1000-1500 亿元);根据政府最新发布的 2040 年新加坡陆路交通发展蓝图显示,其发展的总目标是打造

更便利、更快捷和连接性良好的陆路交通系统,它将提供优雅又具有包容性的乘车体验,以及更健康和安全的行程;新加坡基建市场各类大业主都在不断研究、规划和设计新的发展蓝图;种种迹象表明,未来新加坡的基建市场项目较多,发展潜力巨大。

2 新加坡基建市场特点

①招投标全周期耗时长:大项目从资审到授标一般都需要将近 1 年或者 1 年以上时间;

②市场准入开放,竞争激烈:新加坡注册局认可承包商母公司的业绩和实力,同时在持股方面无特殊要求,国际性承包商到新加坡注册公司难度较低,因此吸引了来自全球的大型承包商,主要包括日本、韩国、中国和欧美企业;加之本地的知名承包商,形成了竞争激烈的市场现状;

③高度重视设计和采购环节:对于设计施工总承包项目,承包商要对项目的设计、采购、施工全面负责,必须通过对设计、采购和施工一体化的管理和协调优化才能保证项目的顺利实施和实现较好的经济效益。

3 新加坡基建市场现汇类项目投标全过程

①安排营销部专人定期关注业主官网和新加坡政府电子商务网(GeBIZ)发布的招投标信息,并和团队一起研究筛选出适合的投标项目信息;②等待业主发布资格预审文件,按照要求准备和提交资格预审文件;③业主发布资格预审入围名单并发布招标文件,承包商采购标书;④公司领导和营销团队集体研究决策是否投标;⑤确定投标后迅速成立投标小组,明确各自投标职责,建立投标小组周例会制度,投标例会制度是投标过程管理的重中之重,组织相关方(公司内部投标团队、设计咨询单位代表、专业分包商代表、进度计划咨询代表、工程量计算复核咨询代表等)参与投标例会,既可以通报总体工作进度、了解和掌握各自工作进度和存在的困难等等,也可以集思广益的决策推进投标工作;⑥迅速研读招标文件中的图纸和规范要

作者简介:周昕(1993-),男,陕西西安人,毕业于重庆交通大学,研究方向为经营投(招)标。

求,寻找、沟通接洽并进行多家比选设计费用报价和设计技术实力等主要因素,最终确定综合性价比最好的设计团队进行投标合作;⑦按照要求尽快开展投标设计工作;⑧迅速组织投标小组和相关方进行投标现场踏勘,分析现场条件,并与设计单位和专业分包商进行充分交流和研讨,初步确定项目的设计方案、施工组织方案和重难点施工专项方案;⑨根据投标总体进度情况,召开专题研讨会分析、确定和优化完善施工组织方案和重难点施工专项方案;⑩根据确定的施工组织方案和重难点施工专项方案,结合关键时间节点要求和专业分包商提供的生产工效,制定详细的P6进度计划;⑪根据设计方案和图纸进行工程量计算和复核,然后广泛询价主要工程专业分包商、主要材料和设备供应商,进行多轮次会议沟通,争取最优价格;⑫投标小组详细梳理招标文件的合约条款,重点关注和费用相关的条款,及时组织专题会议进行集体研究决策;⑬在充分考虑公司施工组织能力的前提下,按照业主提供的报价表格进行组价;⑭根据企业内部投标流程,组织相关方进行标前评审,并最终确定投标价格;⑮提前三天打印全套投标文件,待全部打印后由投标小组成员按照分工进行全面细致的标书检查工作(自查+互查相结合),主要核查打印错误、投标文件排版错误、显示错误及内容缺失问题等,并进行针对性的修改和替换;⑯将全部完成的投标文件纸质版封箱处理,并将全部文件按招标文件要求刻盘,最后正式提交投标文件纸质版和光盘CD;⑰根据业主邮件通知,提前准备标后投标路演澄清答疑汇报会议的PPT材料,提前预判业主可能要求澄清的标书内容和问题,并进行多轮次的公司内部预演彩排,其中要求主讲解人和答辩人熟悉英语且口语流利、熟悉技术、熟悉标书内容等;⑱按要求参加标后投标路演澄清答疑汇报会议,安排专人负责讲解和回答业主问题,安排专人负责记录会议主要内容,分析出业主关注的重点部分,并在接下来的澄清答疑环节做出积极回应;⑲交标后的澄清答疑工作量也很大,业主多轮次发问共约100多个问题,要求投标人将设计、施工、物资设备采购和项目管理过程中可能出现的各类问题、各种潜在风险进行预判并提交针对性的解决方案和承诺,相当于在投标阶段对项目实施进行了详细策划和预演;⑳技术标评标周期一般为2-3个月,业主会仔细审阅投标人的相关业绩、技术方案、进度计划、资源配置(管理团队+劳工+主材+大型设备)、安全文明环保施工措施、公司所获荣誉奖项、拟用主要分包商和供应商资料等多方面材料,进行综合打分,公布技术标入围名单;㉑完成技术标评审之后,开始报价标的审阅和澄清答疑工作(主要针对单价费用表格、部分单价过高和公司财务报表等向投标人进行发问);㉒主评标团队综合各投标人的技术标得分和价格标得分情况,初步形成建议授标名单和推荐原因并提交给业主高层审阅,待业主董事会上会集体讨论通过后,择日授标;㉓在项目成功中标后,立刻组织营销部、投标团队和拟进场施工项目管理团队进行营销交底,将招标文件、投标标书、标后澄清答疑问题回复等资料分类进行营销交底,确保拟进场施工项目管理团队对于招投标文件的全部熟悉和掌握;同时在项目前期工作中,营销部和投标团队应给予足够协助以确保项目前期进展正常。

4 思考和建议

4.1 投标过程管控

与第三方设计咨询的工作节点管理,在双方就投标项目签订咨询服务合同之前,一定要明确工作内容和时间节点,哪些是作为总包商必须给设计咨询提供的技术信息,哪些是设计咨询必须提供的技术内容,以及相应的完成时间节点,同时应在具体的投标过程中保持全面联系以及根据投标总体推进情况和任务需求等适时调整工作节点等。

4.2 设计方案优化

由于新加坡业主的设计标准和理念与国内设计院存在一定差异,所以一般只能在当地市场上寻找业主比较认可的大型设计咨询公司进行投标合作,中资建筑企业大多在国内市场有着全面、丰富的施工业绩和经验,因此在和设计院对接日常工作,尤其是在设计方案的草稿、优化完善以及最终定稿的过程中,中方专业技术人员必须要及时跟进设计进度,并及时审阅设计咨询公司的设计成果,形成内部讨论意见后及时反馈给设计咨询公司。

4.3 工程数量的复核

由于新加坡业主在招标文件中关于报价表格的设定与国内存在一定差异,所以在工程量计算和分类汇总过程中往往会出现一定偏差(计算的结果总量一致,但是具体到每一个报价分项表格上会出现差别),这就要求投标团队在工程量复核工作方式上必须坚持自查和互查相结合,同时在工程师计算过程中也要注明计算依据的出处和参考图纸等,便于他人复核。

4.4 投标策略

在开拓市场阶段的投标竞争中,要力争中标(可以根据企业情况和市场行情适度考虑低价竞标),中标后加强项目成本管理和履约效果管理,在确保合同履约良好的前提下力争获取政府或者业主的各类奖项,以干促揽,实现可持续性滚动经营发展;在成功进入市场后的投标竞争中,要结合在建项目的资源优势,要利用过程中积累的合作关系等,要结合当下的市场行情等,把技术标力争做到最好、合理报价,避免跳水的同时最大程度竞标。

4.5 投标结果分析

市场经营开发工作大多是以结果为导向的,投标结果十分关键,尤其是在发达市场投标周期长达一年之久的情况下,无论中标与否,都应对投标结果进行全面、细致的复盘分析,针对于每次的投标工作进行优缺点分析,明确中标人的中标主要因素,明确己方投标的成功和失败之处。最终应努力达到在投标阶段能够精准理解和把握业主认为的重难点环节以及提出针对性的解决措施,确保技术标出彩,能够居于高分。

参考文献:

- [1]庾莉萍.我国国际工程承包发展现状及存在问题[J].中国工程咨询,2006(12).
- [2]胡薪.我国国际工程承包问题及对策分析[J].科技创业月刊,2009(5).
- [3]张永利.浅谈国际工程公司事业部的市场开发与管理[J].中国有色金属,2015(22):68-69.
- [4]马花.初探海外项目风险管理及应对策略[J].经营管理者,2014(3):73.