

造价咨询企业基于投标的“研发式经营”探究

刘欣书

江苏唯诚建设咨询有限公司

摘要：造价咨询企业竞争加剧，投标类项目日益增加，经营为企业龙头，探究基于投标的“研发式经营”十分必要。本文梳理经营思路，并从招标投标研究、数据库建设、成本测算、报价模型、合同研究等具体模块入手，探究基于投标的“研发式经营”的工作方式与效果。

关键词：造价咨询；投标管理；研发式经营

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2021.24.113

引言

2021年7月，国务院取消造价咨询企业资质认定；2020年3月，住建部取消造价咨询企业“双60%”规定；近日诸多大型房企面临运营危机……“放管服”政策、全过程咨询等，刷新造价咨询行业的市场格局。

低价竞争，内卷加剧，建筑业“红利”日渐稀薄，造价咨询企业面临严峻复杂的竞争态势，投标类项目日益增多，因此，探究基于投标的“研发式经营”是务实且重要的工作部署。

一、基于投标的“研发式经营”思路

（一）“研发式经营”目标

传统的造价咨询企业经营工作具备一定“小农经济”特点：“一事一筹备”，“一次投标，一次打磨”，缺少数据积累、动态延续、精准分析，以及必要的事后总结、内功积淀等，当然在较为粗放、高速的发展环境下，以上情形是历史客观呈现。

现在，造价咨询行业竞争激烈，投标类项目日益增多，本文提出基于投标的“研发式经营”，旨在建立统筹、动态、延续、现代的经营工作模式，打造能打硬仗、厚积薄发、精准定位、灵活智慧的“研发式经营”团队。

（二）“研发式经营”理念

1. 主体意识

“研发式经营”团队需具备“主体意识”，思考凝练工作思路及方式，建设“工作根据地”，形成“统筹全局、如数家珍”的主体感觉，与一线生产人员讨论、联动，建立共识、共情，培养“工程感”、“专业感”，形成对经营工作融入其中、融会贯通的素质。

2. 工作模式

“研发式经营”，需从“农耕时代”步入“工业时代”，通过研究如招标投标分析、数据库建设、投标方案打磨、成本测算、答辩模拟、报价数学分析等各项模块，做到贯穿投标项目各阶段的厚积薄发。

“研发式经营”，需规避对市场的隔阂、数据的拼凑等，建立“工程感”、“专业感”，如投标报价，需避免由于市场经验缺失给出“知其然、不知其所以然”

的随意报价。“研发式经营”团队，需站在更高视角，统筹、整合经营要素，形成紧跟市场的灵敏素质。

二、基于投标的“研发式经营”工作

（一）招标投标研究

基于投标的“研发式经营”，首先要研究招标投标行情。在现行招标投标体系下，包括建设部门统管的工程类招标，以及财政部门统管的政府采购，其政策规定、评标办法等有一定差异。同时，“放管服”趋势下，根据《必须招标的工程项目规定》（国家发改委16号令），造价咨询已不属于必须招标的范畴；根据《关于深化我省房屋建筑和市政基础设施工程招标投标改革的意见》（苏建规字[2020]6号文），扩大“评定分离”适用范围，造价咨询若符合政策要求可采取“评定分离”，并鼓励装配式建筑，如符合要求造价咨询可采用“邀请招标”……造价咨询企业应钻研政策，在投标类项目的市场环境中关注政策权益，并对各类政策精细研究，如EPC类项目，建设主体的界定影响合同模式，进而影响结算支付，以上都是影响业务发包、落地、运行、支付的关键因素，需建立政策及市场灵敏度。

（二）数据库建设

以业绩为核心的数据库建设是基于投标的“研发式经营”的重要基础。传统投标模式，缺乏数据库积累，常常“搜肠刮肚”寻找业绩，混乱且时有错漏。因此，涵盖项目业绩、公司优势等的数据库建设十分必要，且是经营团队自成体系，独立于生产、财务等部门的，力争做到“一张总表记到底”，严谨精准，避免“失之毫厘，谬以千里”的投标效果。数据库积累较为繁琐，不一定“事无巨细、平均用力”，如业绩数据，可以根据建设主体、所属专业及服务业态进行结构化、代表性的积累，分类如房企、公建等项目业绩，房建及市政、水利、交通等项目业绩，以及编标类、审计类等项目业绩，做到延续动态、循环迭代。同时，需精准把握政策，如全过程咨询业绩，经询问主管部门，联合体中标的全过程咨询项目同样可认定为联合体成员的全过程咨询业绩。数据库建设能够直观分析历史业绩效益和市场趋势，提供启发和思路。

（三）市场信息积累

市场瞬息万变，信息积累依靠多渠道，建设单位源头的信息获取较为直接和普遍，造价咨询企业可拓展前期咨询服务介入项目工作，关注项目后续发包节奏等，除此之外，“研发式经营”团队可建立市场信息框架，如研究政府机关及其下属平台公司的组织架构及职能分工，根据“政府工作报告”、“土拍”、“招商”等信息源，建立信息框架；根据“投标信息”，特别是公布

的“投标报价”等可精准把握项目和市场行情；对外地市场的了解，可判断新形势，拓展外地项目及新思路等；通过对同行的信息搜集，学习借鉴、持续改进。市场行情需时刻关注以积淀“市场灵敏度”，为决策、投标等提供支持。

（四）内部成本测算

内部成本测算是传统经营工作所缺少的重要内容，在决策、报价时，如果缺少精准的“盈亏平衡分析”，会让经营报价、合同谈判等大而化之、不知盈亏。一线生产人员的成本估测往往不够全面，仅考虑项目“直接成本”，未考虑财务、管理、税金以及非生产人员收入等“间接成本”，形成报价偏差。并且在项目实施过程中，也较难测算盈亏情况，特别是全过程造价咨询项目，在工期延长等情况下，盈利或亏损，与投标时的设想有较大出入。

因此，内部成本测算十分必要，可选择数个典型工程，全程跟踪，结合财务判断，测算项目的盈利情况，支持后续经营决策。造价咨询项目的报价常按单价测算，经常是分毫之间见盈亏，需规避因内部成本测算失准，而造成“无效经营”的局面。

（五）报价数学分析

投标中价格分往往占比较大，因此报价数学分析十分必要，“研发式经营”团队应熟练掌握各类公式的测算，运用excel软件进行数据模拟，结合各家历史报价，进行数学预测，避免报价“纯凭感觉、大而化之”。如政府采购体系下，通常报价公式是经评审的最低价获最高分，在此规则下，报价越低，分值越高，最低价越低，其他各单位的报价分差额越小；在建设部门统管的工程类招标中，常以“平均值”占报价分较大比重，“平均值”得最高分的报价中，一味低价可能“吃力不讨好”，报价分不高，中标后效益也不好，因此在投标结束后搜集公布的各家报价尤为重要，需“知己知彼”。报价数学分析，是数学测算和经验积累的结合，是投标工作中非业务实力较量的“四两拨千斤”环节。

（六）投标方案打磨

投标方案，是技术标的重要组成部分，具备一定主观性，体现投标单位的内在功力。投标方案，动辄上万字，临时急赶往往往保量不保质，因此，“功在平时”的积淀辅以“针对项目”的微调，是打磨出高质量的投标方案的最好方式。投标方案编制，需要生产团队与经营团队的深度融合，可通过“投标方案过堂”等内部模拟方式，请项目组成员、技术骨干与会探讨，群策群力、提升内功。同时需重视谋篇布局、格式排版、行文结构、装帧形式等非常影响“用户体验”的文本要素。投标方案打磨，需要多部门联动，需要“研发式经营”团队牵头组织，带动生产人员深度介入，提升投标团队整体竞争力。

（七）答辩模拟

答辩模拟是投标常见环节，大型房企常以此方式判定企业实力。经实践总结，答辩具备“万变不离其宗”的规律，有针对性的训练成效显著。以房企为例，常以

“企业简介”、“项目组资源配置”、“报价商讨”、“工作内容与界面确认”、“驻场人员自我介绍”、“项目成本控制思路”等话题展开，有规律可循。答辩人员需避免钻入特别技术化的问题，经总结，答辩侧重思路考察，不会特别钻于技术细节。“研发式经营”团队可组织生产人员模拟答辩，以写“小作文”的思路来筹备，训练正规表述、提纲挈领、有备而来、灵活应对。答辩人员要注意正规化、结构化、务虚化自身表达。“研发式经营”团队力争打造既能做、又能说的生产投标团队，建立投标团队整体的工程感、专业感、市场素质。

（八）合同研究

合同条款，可谓字字是学问，特别是房企类项目，其合同经法务、财务、成本等层层把关，充分保证建设单位的利益诉求。虽然咨询公司在投标阶段不具备对合同的话语权，但合同条款值得研究，可判别项目真实效益和质态。“研发式经营”团队需对合同框架、核心条款等熟知，研究其门道，如造价咨询全过程类项目，基础收费与效益收费的设置、占比等，往往不同项目差别较大。近日，我司与某房企洽谈时，通过展示已服务的其他房企类似工程合同模式，创造性地为甲方提供刷新其原有合同体系缺陷及漏洞的新思路，得到甲方的肯定与采纳，优化合同模式，可谓共赢。“研发式经营”，需深入生产行情，对合同条款熟知，做到与甲方协商、谈判时，胸有丘壑，知深浅、懂进退，与一线生产人员深入交流，体会发现项目效益的节点与门道。

三、结论与建议

造价咨询企业应立足当下，创新思考，与时俱进，智慧发展。“研发式经营”是适应新形势的重要路径之一，在此框架下，各类内容可延展、充实，不仅是投标类，包括产学研结合、科研课题等，都是构成“研发式经营”的核心竞争力。

“研发式经营”工作内容丰富，兼容并蓄，市场战略研究是其重要组成部分，如建筑业“增量”放缓，如何挖掘“存量”市场，思考转型或多元化发展；如“全过程咨询”趋势下，如何减轻资本的影响，如何反客为主，开创以造价咨询为核心之一的体系，探寻创新之路等。

“研发式经营”涵盖务虚与务实，具体落实需通过有效的制度，可通过周循环、经营例会、各类小会等PDCA制度实现，循环发展、迭代更新，形成企业素质。

“研发式经营”团队成员可总结“岗位说明”，根据各自特点精细、弹性分工，形成组织高效弹性，发挥各自优势的赋能型团队。

参考文献

[1]刘正豪.国有工程造价咨询企业经营困境与对策研究—基于实际案例的调查分析[J].重庆建筑,2019(10).

[2]王盈盈.建筑工程造价咨询公司经营过程中应注意的要点问题分析[J].人文之友,2020(14).