

投标技巧

前言：

丢单是行业渠道在项目投标和竞标中经常遇到的，失利的因素有多样。标书制作是否规范、对于项目的投标和竞标是否具备规划性和技巧性、项目管理思路清晰与否等因素都会影响到中标率。

《投标技巧》是联想大客户应用集成部专门为联想行业代理开发并设置的投标技能类课程，主要分为三部分，投标书的制作、投标流程和投标技巧，课程以问答的形式简明扼要地将投标竞标过程中涉及的问题进行了解答。

第一部分 投标书的制作

1、 问：用户的招标书一般包括哪些内容？

答：标准的国内竞争性招标书的格式是参照世界银行贷款项目的范本的中文版本，它的基本结构是固定的：

- ◆ 投标须知
- ◆ 投标人资格
- ◆ 招标文件
- ◆ 投标文件
- ◆ 评标
- ◆ 授予合同
- ◆ 合同条款

但在有些地方项目中，招标书的内容只包含这个范本中的部

分内容，但其中投标须知、招投标文件、合同条款是必须具备的。

2、 问：投标须知都包含哪些内容？

答：投标须知是向投标者告之关于投标的商务注意事项，是使投标商清楚了解投标的注意事项，投标须知中包含以下内容：

项目名称、用户名称、投标书数量、投标地址、截标日期、投标保证金、投标有效期和评标的考虑因素等。

3、 问：投标人资格都从哪些方面规定？

答：一般对公司规模，业绩和厂商资信有具体的要求，不能达到的厂商则被视为没有投标资格，在有些投标项目中，投标商的良好资质将在评标中将起到加分的作用。

4、 问：在招标文件中，都要求了哪些内容？

答：其中包括投标须知、合同条款、技术规范要求等，正规的招标书中会要求对标书的技术规范要求进行逐条应答，还有一些对招标项目的解释和澄清，所有这些内容都应逐条详细阅读并作出应答，因为用户的需求是完全从招标书中体现的，是否能真正把握用户需求了解清楚，标书是最直接的途径。

5、 问：用户对投标书的要求都有哪些？

答：◆对投标文件的组成作出具体规定：构成内容

◆ 投标文件的编制：格式和顺序

◆ 投标报价的格式：报价表的格式

◆ 投标文件的递交：递交格式，密封形式

◆ 投标文件的费用：费用分担的内容

- ◆ 投标文件的澄清：关于澄清内容的交流形式
- ◆ 投标保证金：金额和形式

6、 问：在招标书中关于评标描述包括什么内容？

答：评标依据：说明对投标书进行评审的基本原则；

评标小组构成：形成评标小组的人员情况，一般会包括用户代表、招标公司代表、专家代表等构成；

招标人澄清：关于中标条件的说明，一般是声明不承诺最低价中标，而且没有义务解释未中标原因。

评标因素：声明影响评标结果的关键因素，如价格、服务、质量等，从而让投标在这几个方面详细应答，以满足用户的需求。

7、 问：授予合同时招标方和中标方的注意事项？

答：中标通知如何发送

合同的签订的生效

合同变更数量权利

拒绝投标的权利

增加订货的选择权

8、 问：合同条款的内容需要注意哪些方面？

答：交货时间

付款方式

交货、运输和验收

服务

保修

技术支持

9、 问：什么是投标保证金，如何操作？

答：用途：招标方为了确保招标的有效性，在投标时收取各个投标商的信誉保证，同时防止投标后单方面撤销投标

形式：现金支票或银行出具的投标保证金保函

金额：投标总价格的 2 %

递交：投标时同时出具，否则视同投标无效

10、 问：标书密封一般有什么要求？

答：投标报价和投标保证金单独密封，密封处应盖有效印章；

投标书正、副本单独密封，并密封在标书中

密封条上单独注明项目名称，投标商等内容。

11、 在做投标项目时，时间控制点有哪几个？如何掌握？

答：

◆ 发/卖标书时间：用户正式通知开始卖标书到投标日期截止前都可以购买标书，只有购买了标书的公司才有参与投标的资格。

◆ 投标截止时间：在规定的时间内递交投标书，迟到了将被拒绝投标，这是投标游戏的基本规则，正规的投标项目截止时间是非常严肃的。

◆ 开标时间：标书中提到的公开唱标的时间，一般都是在正式截

标后不久，把各个投标厂商的投标价格念出来，进行一个价格的排名，让投标商了解各自价格情况，避免黑箱操作。

◆ 投标有效期：各投标商投标的方案和价格的有效期，一般为90天，这个时间是留给用户评标，合同谈判和合同执行的，在这

个有效期内，各个投标商的方案和价格必须保证是可以兑现的。

◆ 投标保证金的有效期：投标保证金的有效期一般要求在投标截止后20天内。

12、 问：投标书都包括哪些内容？

答：商务条款和技术规范的逐条应答

对应标书中的合同条款的应答

针对该项目的技术方案和商务方案

招标书中要求的投标书的各项内容

一本合格的投标书可以是各个投标书模块的简单集合，但一本优秀的标书却应是完备、专业和具有个性化的。完全针对用户需求提出方案并帮助用户解决问题的标书才是最具竞争力的。

13、 问：对商务条款和技术规范的逐条应答应注意些什么？

答：应答中不能说满足或不满足，而且应注明满足到什么程度也就是尽量的量化，最好用数字表示。

14、 问：在商务条款的应答中要注意哪些？

答：商务条款的合理性需要有商务经验的人审核，对于非联想标准条款的内容容易产生附加的费用，这些都应在投标价格中予以考虑，对于交货期和付款期的可行性也要给予充分的关注。

第二部分 投标流程

投标授权：

1、 问：为什么对独家授权限制得非常严格？

答：1) 非独家授权可以最大限度地发挥各代理商的能动性，提高协调作战能力，提升联想产品中标机率；

2) 独家授权多数情况下会挫伤各代理的投标积极性，甚至处理不好的话会将我们的代理商/投标商推向竞争对手。

2、 问：什么情况下可以独家授权？

答：在投标项目中原则上应避免独家授权的使用，除非符合下述条件，方可考虑独家授权。

- 1) 虽经大区、小分队做工作，但用户仍明确要求/或指定只能有一家投标商可以代理联想参加投标；
- 2) 帮助重点扶持的联想指定代理商扩大市场的影响力；
- 3) 为保持联想在某特定的、已占有明显优势的市场中的市场秩序而采取的策略。

3、 问：为什么要尽量避免异地（指跨大区）投标？

答：各大区为发展本地区市场，对渠道做了比较细的规划。跨大区异地投标可能会造成不同大区渠道间的冲突，不利于项目所在地代

理商的发展，同时多数情况下也不符合贴近用户，更好地服务用户的原则。

4、 问：在什么情况下可以操作异地（跨大区）投标，如何操作？

答：异地（跨大区）投标原则上不予支持，除非符合下述条件，方可考虑异地（跨大区）投标。

- 1) 联想签约代理参与其他大区的投标项目条件：项目所在地大区无代理商介入该投标项目，在征得招标项目所在大区同意后，可以支持该联想签约代理异地投标，销量在标案处计入执行代理所在大区；
- 2) 非联想签约代理参与其他大区的投标项目条件：由项目所在地大区指定本地代理商参与该投标项目供货，销量在标案处计入用户所在大区销量；
- 3) 国外贷款项目、全国性项目或系统集成项目，由标案处统一协调参与，销量在标案处计入执行代理所在大区销量。

投标立项：

1、 问：投标项目代理如何立项？

答：代理参与投标项目，最好事先同所在大区大客户人员沟通一下，以免花钱购买了标书届时得不到大区的支持。

代理拿到招标文件以后尽快将招标文件传给大区大客户处，并同大区沟通项目情况（目前六个大区大客户处都有标案人员负责投标项目的立项和支持），以使得项目能够得到大区、大客户标案处、事业部的及时响应。

2、 问：大区为什么一定要招标文件？

答：招标文件是由用户或其委托人制作的，全面反应了用户对产品、服务等的需求情况，要做好一个项目的支持必须研读好标书。同时，为确认项目的真实性，招标文件需要有用户或其委托招标机构的印章。

请代理商理解并配合向大区提供相关材料。

3、 问：投标项目的机型、报价为什么只能在投标截止日前一天由大区给出？

答：投标项目竞争激烈，很多情况下为了项目中标需要在投标机型、价格等方面针对竞争对手情况做方案，投标截止日前一天我们能够利用尽可能多的信息。此外，一些项目可能有非联想代理商/集成商参与，需要考虑价格在一定程度上上的保密。

4、 问：为什么项目开标以后要及时反馈？

答：为提高我们代理的项目中标率，我们需要搜集、研究其他品牌的投标策略（投标价格政策、机型选配方法），特别是大项目我们对竞争对手的详细分析、比较更是重要。

您提供的信息对其他项目来讲非常的宝贵，也许您会是下一个受益者。让我们共同为大联想尽一份力。

投标执行：

1、 问：项目中标了以后该怎么做？

答：签合同前，首先判定一下当初的投标机型是否目前仍可生产执行。如发生配置调整，请尽快通过大区做确认，是否仍可按原配置

执行，如发生变化，新配置、价格是怎样的，并尽可能同用户说明情况，将可以实际供货的或新的配置签入合同。

签合同后，请尽早填报《联想产品投标价格支持申请表》、传真同用户的合同给大区，并在商务办理下单手续，以免发生配置变化影响供货或下单不及时影响供货现象。如下单时机型有变化，请尽早同大区做确认是否需要更正配置等。

2、问：投标项目执行时代理商的利润为什么控制不能超 300 元/套？

答：投标项目一般竞争较激烈，作为厂商联想协同代理一同做项目自身已经削减了利润，希望代理能够体谅联想，在利润空间比较大的情况下，在申请价格时能够主动削减部分利润，将 PC 单套利润控制在 300 以内。（服务器、笔记本投标单套利润不超过 3%）

3、问：投标项目为什么原则上不能追加数量？

答：项目追加一般均晚于前期项目执行，这样

- 1) 受供货等影响投标机型有时会发生配置、价格调整，追加有可能会给我们带来负利润；
- 2) 投标价格只对该项目有效，而用户不了解有时可能会将非本项目用机做追加，这样不利于正常的行业工作的开展。

故，项目原则上不能追加，如必须追加需通过大区得到标案处的认可。认可后代理可同用户签合同，并尽快填报《联想产品投标价格支持申请表》传大区办理所有下单手续。

4、问：投标项目为什么不享受任何优惠政策（代理支持价、现金折扣、促销折扣），并不参与代理年终销售奖励计算，而只可

以累积销量上台阶？

答：投标项目联想支持力度一般比较大，这样不能再享受其他优惠政策，不能参与年终销售奖励计算。

第三部分 投标技巧

● 如何才能中标呢？

从保证中标的因素来看三个因素最为重要，首先是关系，其次是能力，最后才是价格。关系指与用户的关系，既有最终用户又包括招标单位；能力是指整个投标项目的运作能力；价格是投标的价格。

● 为什么用户关系是最重要的因素，而不是价格呢？

相信大家在投标中遇见过这样的事情，竞争对手价格优势不明显却能够中标，多少有些出人意料。其实真正的原因在于用户关系做的深。就目前国内招标情况来看，用户的倾向性能够直接或间接的对招标结果产生影响，尤其是在与用户关系深的情况下经常能够以较好的价格中标，保证联想产品和渠道的利润。

- **攻关对象又是谁呢？**

请大家记住这句话：最终用户必抓住、招标公司要疏通、评标小组很重要。

最终用户就是设备采购的最终使用人，他的倾向性往往能够直接对招标公司和评标小组带来影响。

招标公司指的是正规的招标公司，在地方上就是指当地的政府采购部门或自行组织招标的组织部门。疏通了他们的关系能够得到许多包括最终用户的想法、参与厂商和竞争对手以及评标的方法等基本信息。

评标小组是最终确定中标的重要一环，本着“三公”的原则，正规的招标公司和政府采购的评标小组由多人组成，既有最终用户、招标公司的人员更有外请的专家，他们的意见对于采购的决定影响很大，因此对于有长期合作潜力的例如招标公司、政府采购等部门就一定要搞好关系。同时了解外请专家的背景，加强与评标小组的关系。

- **能力指什么呢？**

能力指专业化的标书制作和职业化的项目运作。

标书制作的能力详见标书制作部分。

职业化的项目运作是指从项目前期的项目信息的捕捉、项目进行中的项目跟踪直到项目最后的总结整个环节，项目运作的职业化水准，为保证中标添上了重重的砝码。以下详细介绍。

- **哪里有招标信息？**

招标信息的捕捉应该是在招标文件发出前的工作，如果等用户的标书已经发出，在一定程度上已经错失了用户攻关的最佳时机。

所以说项目信息要及时捕捉，主要集中在行业主管部门、政府采购的主管单位、企业用户采购部门。

- **买标书时做什么？**

不能只掏钱买标书，还要了解都那些厂家参与投标，我们的竞争对手是谁？我们必须抓住每一次与用户端接触的机会，了解对我们有用的信息，并加强与用户的关系。

- **买回标书后作什么？**

逐条仔细阅读标书内容，了解用户的确实需求，标书中有任何问题都需要在规定时间内进行书面澄清。

- **什么样的标书是用户满意的标书？**

就是针对需求，用户满意。

标书的制胜法宝就是对用户需求的相应，用户提出的每一个需求我们都要满足，用户没有提出的需求，通过与用户的接触，我们可以为其提供方案，同时体现出联想的特色，实现个性化的服务

用户的感受是最重要的！

- **低级错误不能犯！**

投标价格千万要正确；

投标书中避免错别字；

交标书一定不要迟到；

投标保证金别忘了交；

投标书一定要密封！

- **开标要注意什么？**

竞争对手的投标价格，即为了分析此次投标的情况，又要总结对

手价格规律。

评标小组的人员构成，在开标后我们还有很多的工作可以做。如果有可能评标小组的人员我们在开标前就应该做了相应的工作，但有时因为种种原因直到开标时我们才见到评标小组的人员，在开标后到评标结束前的这段时间也是我们做工作的重要时间。

- **谈判关键点：**

标书是谈判的基础，标书中没有出现的条款可以单独谈，其中引出了新的费用问题要特别注意。

- **合同关键点：**

供货期和付款期要特别注意，这直接与我们的自身利益有关，小心别引起合同纠纷。