

中建二局“不忘初心、牢记使命”主题教育

工作简报

总第 21 期（整治提升专题第 2 期）

中国建筑第二工程局有限公司党委

2019 年 9 月 18 日

聚焦高质量营销 提升整体整治效果

自整治提升行动以来，华南公司周密部署，积极行动，在严格执行市场营销“九条底线”的前提下，聚焦高端市场营销，抓策划、抓体系、抓制度、抓落地，效果明显。今年 1-7 月份，华南公司承接合同额 10 亿元以上项目 8 个，超过 60% 的承接项目由大客户贡献。近年来，华南公司承接任务涵盖超高层、高新科技总部、地铁、科教文卫、高端工业厂房、酒店、大体量住宅等多业态项目。其中，横琴口岸及综合交通枢纽开发工程，合同额 168 亿元，是局单体合同额最大的项目；联合中标深圳地铁 13 号线，我司合同额约 35 亿元；承接 311 米的深圳湾创新科技中心、300 米的中洲滨海商业中心、369 米的深圳星河雅宝 4A 地块、333 米的城建大厦等，截至目前，300 米以上超高层已达到 12 栋；中标腾讯广州总部大楼项目合同额 25.67 亿元，是继腾讯大厦、腾讯滨海大厦后，承接腾讯的第三个总部大楼。在维护好万达、融创等大客户外，华南公司承接深圳市投资控股项目达 100

多万平方米；还承接了平潭国际会展中心、漳州菜鸟项目、景德镇学院搬迁项目、江西陶瓷工艺美术职业技术学院搬迁项目等一批 EPC 工程。现将华南公司持续抓高端营销的经验做法介绍如下，以供参考。

一、收集信息是基础

华南公司以半月报的形式，定期收集、梳理、分级跟踪项目。重点关注 10 亿元以上政府投资项目的设计、勘察、造价咨询招标信息；关注大型房地产商的拿地信息，重点跟踪 400 米以上超高层项目，高科技厂房为代表的制造业项目，会展中心、医院等民生项目，太平、平安等金融企业投资的公建项目，EPC、F+EPC、EPC+O 等新模式的总包项目等。

项目信息的获取通过政府官方平台通报年度重点开发项目、城市改造规划项目，或与政府平台公司沟通，拿到年度开发计划，或与勘察、设计、咨询等单位定期沟通，关注其投标或已承接的项目，从而梳理出一批适合公司的跟踪项目信息。在项目信息获取时，严格按照《项目管理手册》的企业资信调查表的要求，摸清建设方的股东结构、经营规模、以往开发项目情况、以往的合作对象，是否有诉讼案件等，形成内容详尽的项目跟踪台账。

项目跟踪到一定程度后，通过各种资源、渠道及时拿到该业主以往项目招标的相关资料，并结合收集到的本次招标的相关信息，编制项目投标策划，为后期项目落地制定策略。

二、周密策划是重点

对于地方市场的公共资源交易中心的项目，首先仔细研

究当地的招投标相关政策文件、办法，充分了解评标、定标过程中的各种流程细节、政策规定、责任主体，从而使项目投标的整体策划做到件件有预判、环环有把控、事事有套数、项项有预防，为整个投标策划构建骨架与大纲。

投标前尽量取得业主初步认可，做到充分沟通，分析项目特点，了解业主诉求，“投其所好”，标新立异。尽可能通过各种方法确定竞争对手范围，并及时了解潜在竞争对手，分析竞争对手的投标策略和企业资格情况，尤其是在当地是否出现违反当地建设生产法律、法规等相关违反公开、公正、公平竞争的情况，过程中不惧怕对手，不妄自菲薄，善于把握量变引起质变的辩证原则，利用一切因素变不利为有利。

后续投标阶段中，充分发挥公司体系作用，做到技术、商务、市场等各部门的密切联动。做好投标文件编制策划，设置投标计划表，做到责任到人、节点把控，并在投标过程中时时了解跟踪，保证与业主的沟通渠道畅通、紧盯对手的各种投标动向、随时调整投标策略，对不利情况及时预警并提出纠偏措施，整合各项外部资源，编制优质标书。投标过程中要时刻遵守保密制度，对于标书的关键信息要注意保密和控制范围，同时在标书打印、胶装时，要有专人守在打印店，避免信息泄露。重点项目的价格信息，可以有策略地散布虚假信息，迷惑对手，出标时出其不意，攻其不备。述标阶段，要争取高层领导参加，以表重视，同时组织述标团队的预答辩，先邀请专家审核答辩质量，通过不断地打磨，确保答辩团队在有限的时间内展示出最完美的效果。

对于业主邀请及非国有类企业参与投标的项目，要充分利用社会资源争取业主高层领导对接，了解甲方真实需求及方向；与业主中层进行沟通，熟悉甲方的定标策略；与业主基层保持渠道畅通，及时了解项目投标进展。要充分了解其对技术、资金、成本、新工艺使用等各方面诉求，做到有的放矢，确保业主对公司的信任和认可。同时了解业主的报价轮数以及定标规则，做好报价策略，敢于有计划、有方法地低价中标。同时在前期合同及招标文件商谈中努力争取有利条件，为履约阶段的二次经营创造良好条件。

三、诚信形象要建立

一是着力摸清当地政府平台，打开信息渠道，区域负责人应高度重视区域政府的信用维护，确保区域诚信系统处于领先地位，提高公投项目竞标能力。华南公司出台了《关于加强中建二局在华南区域各地诚信管理的通知》，每季度要求统计各地区诚信系统统计数据，通过华南公司市场部、工程项目管理部、安全生产监督管理部联动，根据诚信系统评分增减，对相关责任人予以奖罚。通过努力，华南公司在厦门市的地方诚信平台已达到 BB+，取得初步成绩。

二是梳理局在政府平台公司或业主内部供应商评级系统的等级情况，与业主紧密沟通，通过在施项目履约情况、企业获奖情况等提高等级。根据深圳市建筑工务署关于《总承包单位分级管理实施细则》，华南公司目前已在工务署供应商评级系统中位于最高级的 A+级承包商，极大提高了后续投标的中标概率。

三是以战略客户管理和优质服务获得老业主信任。华南公司制定了《大客户管理办法》，成立了大客户管理委员会，为客户提供完善的服务体系，增加大客户合同贡献的支撑力度。2018 年公司承接大客户项目 131 亿元，占合同总额近 40%，今年截至目前大客户的贡献率也超过 60%。公司现有 10 家大客户，包括了局级的万达、融创、碧桂园，以及公司自有的 7 家大客户。

四、能力建设是保障

华南公司以做实局属三级次机构为契机，建立多层次、全方位的市场营销体系。在分公司的主攻市场，设立主管营销副总经理和营销部门，深耕核心市场。

一是强抓重点城市。在广东省内，抓住国家发展粤港澳大湾区的红利，重点对接“大湾区”九市，由局属三级机构总经理和营销副总经理对接核心城市。

二是谋划关键区域。在广东省外，华南公司重点对接省会城市以及 GDP 排名前五的经济大市，占领优质市场。在海南省，借助海南全域范围建设自贸试验区和自由贸易港的利好政策，加速和政府机构及平台公司的对接，承接更多的基础设施类项目。

三是关注潜在市场。安排市场营销专员驻守开拓市场和维护社会资源关系。有在施项目的城市，以项目为依托，安排专人收集跟踪项目信息，整合社会资源，参与投标活动，逐步提高公司知名度；没有在施项目的城市，则安排专人开拓市场，重点研究当地的外围环境、地材资源、招标定标规

则，争取在当地城市的首个项目落地。

公司还实行一系列举措，实行上下联动，促进营销新鲜血液流动，在公司总部市场部工作年限超过 3 年，营销经验丰富，表现突出的员工可提拔至公司属二级单位担任营销负责人，公司属二级单位的营销新员工必须到公司总部轮训，在短期内即可形成战斗力。目前专职营销人员 45 人，通过开展营销专业培训和人员轮岗机制，已基本具备市场开拓能力。

五、投标总结很关键

运作一个项目中标，需要方方面面的考虑，涉及到前期沟通、关系维护、业绩设置、投标策划、标书制作、标书审核、报价策略、述标答辩等等各个环节。项目的跟踪阶段往往很漫长，投标阶段工作量极大，华南公司要求营销人员在项目截标后，要继续关注投标进展，并从项目立项、跟踪、投标各个过程中提炼出营销经验，做好投标总结，发挥指导作用：对不同阶段的经验进行提炼，对好的做法，复制到下一个项目；对不好的做法，及时予以警示，避免重复犯错。同时，通过投标总结，也建立了市场部的投标数据库，分析整理出竞争对手的报价习惯和不同业主的的报价策略。

联系人：吴国辉

联系方式：18311208667

抄送：局班子成员，董事会秘书、总经理助理、副三总师，

局总部各部门、局属各单位。