

教授点评：这是一个非常精彩的商战实例。作者从战前思路制定、战中策略执行等环节入手，将孙子兵法的基本原理运用于索赔谈判成功原因的分析之中，夹叙夹议，自然贴切，所得出的结论令人信服。文章案例鲜活，思路清晰，文字干练，分析深入，精彩之处令人击节称赏，是一篇难得一见的佳作。

## 张凯：XX核电站一期工程费用结算的索赔策略

### 1. 前言

通过学习《竞争战略与执行力》、《取胜之道——孙子兵法与竞争原理》和实地考察孟良崮战役，感觉获益匪浅。《孙子兵法》不仅被后人运用于军事战争，还被推广到社会的各个领域，为此，我们有必要将其运用于企业经营管理中，用以引导企业的治理和运作。以下，结合自身经营管理经历浅谈些许感悟。

### 2. 背景介绍

XX核电站一期工程是我国引进的由国外设计、供货的100MW电站，与同期其它核电站相比，在国际上没有参考电站，其工程量大、工艺复杂和设计理念先进但图纸设计不完善。工程于1999年10月开工建设，两台机组分别于2007年5月和8月商业运行，较原计划滞后两年。

由于受上游土建房间移交、设备材料供货、施工图纸到场滞后，受设备制造缺陷、材料不匹配、现场设计修改/变更等诸多因素，导致我公司所承接的核岛安装工程在开工初期（2002年1月以后，持续一年时间）就存在严重人力窝工和机具闲置；中期随着施工图纸及设备材料供给的陆续好转，在工程进度严重滞后的情况下，应建设方要求为保证原有进度计划（特别是1号机组冷试和2号机组倒送电节点）的顺利实现，我公司加大资源投入，通过超计划动员人力、机具和加班加点施工等措施以追赶进度；中后期（特别是2004年11月以后），随着大量已安装设备的制造缺陷暴露、现场设计修改等情况，及相应的方案论证、缺陷处理影响到安装和调试延期，导致我公司所投入的资源无法按计划退场。

建设方在工程过程中口头承诺机组发电后再谈索赔，尽管我方清楚商务谈判的最佳时机就在当时，但鉴于公司所担负的国家使命，且与建设方同属一系统、并有着良好的合作经历，我公司毅然全力以赴组织抢工。当然，这也就为后续的索赔工作带来了难度和不确定性。

### 3. 索赔思路

所谓“多算胜，少算不胜”，鉴于工程费用结算的索赔工作涉及金额巨大、责任交错、时间久远且建设方人员变动等复杂因素造成我公司索赔工作的困难和不确定性，因此，我们

必须提前进行周密规划和充分准备。索赔思路如下：

首先，收集索赔支持性文件。全面梳理并收集工程实施过程中的索赔意向书（即我公司向建设方表达索赔意向的书面文件）、合同计划（三级进度计划和人力动员计划）和月度资源报表，它是费用测算和索赔谈判的支持性文件。

其次，测算并确定索赔费用。该项工作须根据窝工、赶工、延期阶段的真实投入，测算实际发生成本，以确定公司期望的索赔费用（即底线），再由此确定外报的索赔费用。

第三，确定索赔工作干系人。熟悉建设方索赔工作的流程和规则，了解各环节的责任部门，确定相关干系人、摸清每个干系人的商务谈判权限。做好干系人维护，为后续执行过程中获取对方信息至关重要。

最后，启动索赔流程。由于双方在该环节进入了实质性的“索赔与反索赔”的正面较量，因此，我们应高度重视策略的运用与调整，注重选择和运用有效的攻防手段，在双方斗智斗勇的索赔执行过程中，我们务必要摸清对方底线和策略调整等信息，灵活机变、顺势而为，以实现索赔目标。

#### 4. 策略执行

在正式启动索赔流程前的准备阶段，鉴于我在前期工程过程中先后任职施工队副经理、技术部经理、总经理助理（分管商务工作）、工程经理（分管技术部、工程部和各专业化施工队），熟悉工程项目各部门、各阶段的工作业务，熟悉我方与建设方各接口负责人，因此公司成立了以我为首的专项组负责组织工程结算的索赔工作，该专项组成员包括工程项目的合同部经理、工程部经理、技术部经理及合同部全体人员。专项组首要工作就是明确分工、统一思想，测算并确定索赔工作的目标，做到“择人而任势”和“上下同欲”。

索赔工作的合同依据是工程承包合同所对应的“由于业主的原因造成工期延误，工期应相应顺延或承担相应的赶工费用，并承担由此产生的经济损失”这一条款。在全面梳理并收集数百份索赔支持性文件后，我们据此统计出公司自 2002 年 1 月至 2005 年 11 月期间实际投入的人力、机具数据，并将其与原合同计划数据进行比较和分析，测算出期间因窝工、赶工、延期而额外增加成本费用共计 4200 万元，以作为我方可接受的索赔底线，在不同索赔时效期内，分别报送的工程窝工、赶工、延期费用补偿报告中，均考虑了在商务谈判过程中的必要让利空间及不确定因素的影响，累计报出索赔费用为 12672 万元。

2007 年 6 月，我公司正是启动索赔流程，在随后一系列的举证、核量、核价和商务谈判过程中，我们始终坚持做到“知己知彼”，一方面我们通过多渠道了解建设方各环节部门及人员审批权限，一方面在漫长的核对及谈判过程中做到“城有所不攻，地有所不争”，即在尽可能将报价组成中的那些举证不充分的，或是责任不能明确界定的项目作为让利，不做一城一地的得失计较。如建设方合同处对我公司所提出工程延期索赔的项目构成有疑问，认为我方将 2004 年 11 月至 2005 年 11 月发生的全部投入提出索赔不合理，因为在此期间建设方另有委托我公司进行支吊架修改，以及后续的超出原合同 5% 新增工程量、设计变更和实体索赔也签署了相应的补充协议予以费用结算。在获悉合同处费用审核的控制目标 9000 万元以内的情况，鉴于对其审核意见不存在任何疑义，专项组主动核减费用。同时，为将索赔工作推动至最后谈判阶段，我们表现出最大诚意，主动将另一单独合同工作（核清洁）部分

发生在该时期的投入费用去掉。最终，通过与建设方工程、商务等部门人员的共同数据核对和费用审核，我公司将索赔费用调整为 8877 万元。

2008 年 11 月，索赔工作已进入最终费用谈判阶段，即双方决策层就前期经审核的费用进行最后拍板。在正式谈判前，我方认真分析 8877 万元费用的组成，判断哪些可能会成为对方决策层提出疑义或反对计费的项目，锁定了唯一会成为可能的就是计取有人员绩效工资等额外利润（窝工索赔的规则是按成本计算费用；赶工索赔仅是计取超计划人力、物力投入及加班加点费用），该部分费用约为 2618 万元；同时，通过查阅 2003 年 1 月至 2005 年 12 月全部款项到账情况，期间建设方就我公司有效组织赶工措施还予以 5 次奖励，共计金额 427 万元。若扣除该两项费用，能确保 5832 万元索赔费用，已远远超过我公司的索赔底线。我方判断建设方在首次决策层谈判会议上是不会敲定最终费用的，通常会因双方费用差额很大而决策层定下一个复核的原则，再由双方执行层照此重新核对数据、审核费用。在已能确保前期战略目标实现可能的前提下，我方调整战略，在索赔工作的关键时刻，不恋战，尽早结束索赔工作，以推动资金得以及早支付。为此，在决策层谈判会议上，当建设方按预期提出了我方索赔费用中计取有额外利润和部分计算原则不合理等观点藉此希望考虑再核减时，我公司果断答复费用可核减至 6007 万元，否则将无法继续谈判。该举措是出奇制胜，一方面令对方执行层感觉已再无压缩空间，一方面令其决策层感受到我公司的巨大诚意，双方迅速达成一致。随后，建设方与我公司于 12 月 9 日签署补充协议，就工程窝工、赶工和延期索赔费用予以支付。

## 5. 结束语

XX 核电站一期工程费用结算的索赔工作持续两年时间，在双方博弈过程中，通过合理的战术运用，我公司达到了预期战略目标，获得圆满成功。

该项工作是我以往在实践中对《孙子兵法》肤浅认识的简单应用实例。通过前段时间的系统学习《竞争战略与执行力》课程后，就如何把其中的战略战术与企业的具体实际相结合，如何更好地将兵法的精髓运用到企业经营管理中去，我还须在今后有更多的思考与实践。