

# 国际某港口 PPP/BOT 项目招标文件案例分析

张水波, 高颖, 孙唯晔  
(天津大学管理与经济学部, 天津 300072)

**摘要:** 采用文本分析方法, 对国际某港口项目招标文件进行分析, 以帮助国际 PPP/BOT 项目投标人做出恰当的投标决策。分析内容包括: 项目背景、招标程序、招标文件的组成、投标要求、风险分担。分析结果表明, 该招标的时间安排比较仓促, 不能满足投标人投标所需要的时间; 招标文件的组成不够完善, 没有提供投标人投标重要依据的项目特许权协议草案; 项目投标要求的编制比较清晰, 但涉及项目风险分担的规定比较笼统模糊, 而且让特许权受让人承担法律、政策变更的风险不尽合理。认为, 由于国际 PPP/BOT 项目具有前期沉没成本高的特点, 投标者应在研究招标文件的基础上, 采取“以我为主”的投标策略, 设定投标的底线, 并将其在投标书中体现出来, 这样才能更好地实现投资国际 PPP/BOT 项目的目标。

**关键词:** 国际; PPP/BOT 项目; 招标文件; 案例分析

**中图分类号:** F551      **文献标志码:** C      **文章编号:** 1003-3688 (2012)02-0060-05

## Case Analysis of Tendering Documents for an International PPP/BOT Port Project

ZHANG Shui-bo, GAO Ying, SUN Wei-zhuo

(Management and Economic Department of Tianjin University, Tianjin 300072, China)

**Abstract:** This paper makes a content analysis of the Tender Documents of an international PPP/BOT Port Project to assist International PPP/BOT bidders in making proper bid decisions. The analysis includes the project background, bidding procedure, documents consisting of tender documents, requirements of bid proposals and risk allocations. Findings from the analysis suggest insufficient time length allowed for preparing the bid, failure to provide such key information as project draft concession agreement in the tendering documents; vague and improper allocation of risks as between the host government and the concessionaire. This paper concludes that, only with sufficient time and information obtained from tendering documents or otherwise, and by taking an initiative strategy in specifying pre-conditions in their bids, would the bidders be able to make a successful PPP/BOT bid.

**Key words:** international; PPP/BOT project; tendering document; case analysis

近年来, 国际工程承包市场的需求发生了显著的变化。世界各国, 尤其是发展中国家为了满足国家发展对电力、交通、供水等设施方面的需求, 同时为了解决项目开发资金缺乏的问题, 已从传统的由业主现汇支付的承包模式逐步转向以吸引投资为龙头, 从而带动项目开发的 PPP 模式。根据世界银行统计, 仅 2010 年, 主要发展中国家在电信、能源、交通、供水和污水处理等行业的 PPP 项目投资额度就高达 1 700 亿美元, 形成了一定规模的国际项目投资和承包市场。我国在投资和承包国际 PPP 项目方面

也做出了一定的尝试。但是, PPP 项目周期长, 项目面临的不确定性因素很多, 项目主办人的投资收益主要取决于项目的本身收益, 而且一旦决定投标, 其投标费用也比传统项目高昂得多。根据英国国家审计署的统计, PPP 项目的前期招投标费用高达项目总投资的 2.6%<sup>[1]</sup>。因此, 项目投资人必须首先进行是否参与投标的初步决策, 而项目招标文件分析则是 PPP 项目投标决策最基础的信息源。本文结合中东某国的港口 PPP (BOT) 项目国际招标案例, 通过对招标文件的分析, 提供项目投标决策信息, 并给出国际 PPP 项目投标应注意的问题。

### 1 项目背景和目标

名称为“R 港口扩建项目”位于中东红海海岸, 采用的是 PPP 模式中的 BOT 方式运作 (以下称“BOT”), 该项

收稿日期: 2011-12-31

基金项目: 国家自然科学基金项目“国际 PPP 项目合约治理研究”(71172149)

作者简介: 张水波 (1968—), 男, 河南开封市人, 教授, 博士生导师, 主要从事国际工程合同管理与国际 PPP/BOT 和 EPC 项目研究。

目的招标为BOT模式招标,即要求前来投标的一方为该项目进行投资和建设,并在竣工后的特许期内进行运营。东道国发起该项目的目的是为了为了提高该港口的吞吐量,并通过借助外来投资带动本国经济。该项目招标方为东道国政府的交通部(Ministry of Transportation),并授权该国的R港务局(RSPA)具体运作该项目,RSPA在招标文件中定义为“项目业主”(Project Owner)。该项目的具体目标在招标文件中表述为:

1) 项目业主希望以BOT方式,与具备设计、建设、运营该港口(干散货码头终端)能力的国际/国内投资运营人(以个体或联合财团形式)签订合同,授权投资运营人开发和运营该项目,并力图在特许期内获得最大的投资收益(Maximize the return on investment),特许期届满后无偿交给东道国政府;

2) 根据国际通行的运营标准,采用最新技术,通过项目扩建,提高港口的运行效率和服务质量;

3) 为港口所在地以及附近的行政区提供新的就业机会,并根据国家标准,提高雇员服务水平。

招标文件同时说明了采用BOT方式进行招标的法律依据,即:东道国于1996年通过并于1998年修正的关于BOT政策与指南的1号法令(Legislative Degree, No. 1, 1996, amended 1998)。

通过背景资料,可以看出,该项目属于扩建项目,因此,其与原港口设施的界面衔接的边界条件是投标者必须识别清楚的核心条件。这是因为,对于此类BOT项目,项目业主前期的工作深度往往不够,所给予的界面描述的信息比较笼统,而扩建项目竣工后的运营可能在运作程序、组织协调、责任分担等方面受制于原有港口设施,所以,在投标决策时,必须将未来扩建设施对原设施提供的各方面的支持和限制作为假设条件,并在后期与项目业主方的现场考察、澄清和谈判中进行确认。在设定的3个项目目标中,第一个为经济目标,即东道国政府通过引入国际管理技能实现港口投资效益最大化,因此,投标者在港口运营方面的经验和国际声誉将会很大程度上影响其是否能中标。第二个目标为技术目标,要求投标者采用最新国际技术标准来投资建设该项目,因此,该标准会影响投标者对该项目投资额度的估算。对于我国投资者而言,在投资估算时就不能按我国港口建设的国内环境投资预算的思维来编制项目投资额度,而是根据项目要求的技术条件、东道国环境条件以及国际惯例要求来进行投资估算。第三个目标是项目的社会目标,即该项目能提高当地的就业,因此,投标时必须考虑在建设和运营期间该项目能为当地提供的就业人数,作为吸引东道国政府的条件之一。BOT项目招标与传统现汇招标不同,其本质上是引进外资,以项目换资金,属于特许经营。因此,必须考虑东道国政府的现有法律对未来项目实施,尤其是运营期间的的影响。本项目招标文件中明确提出了其法律基础,即东道国的专有的BOT法律,所以在投标决策前,必须获得该法律文本,研

究法律对此类特许经营项目的限制条件和支持条件,尤其是在投资政策和特许经营协议的法律性质、项目资产保护和争议解决等方面的限制和支持条件。

## 2 招标程序

与传统的项目招投标相比,国际BOT项目的招投标的持续时间要更长,投标者需要对招标文件给出的招投标过程中的时间节点特别注意,要对所给出的时间进行估计,并可在必要时向招标方申请延长,有经验的招标方会考虑投标者的申请。见表1。

表1 本项目招标文件列出的时间计划

关键节点	大致日期	累计持续时间/周
招标文件颁发		0
招标文件问题澄清接收	2009-10-04	6
问题澄清	2009-10-18	8
招标方答复以及招标补遗的截止日期	2009-11-02	10
技术标评标	2009-12-13	16
投标短名单结果颁布	2010-01-10	20
谈判与合同关闭	2010-02-10	24

可以看出,招标方的原始计划太乐观,整个招投标过程不到半年,尤其是问题澄清的时间和合同谈判的时间更是不足。由于投标人的投标不单单是投标人自身的行为,而且此类项目需要投资人采取各种方式去融资,因此,在投标提交前,需要与金融机构进行协商谈判,时间确定很困难。BOT合同谈判的时间一般也很长,主要是这一特许经营协议属于长期协议,一般在15a到35a之间,本项目在招标文件中规定的是25a(外加30个月的项目建设期),因此,要想设计一个完善的特许经营协议,必须设定很多条件,而且各种条件之间互为关联,其中可能包括很多权变条款(Contingency Clause)。根据国际PPP/BOT项目实施的经验可以看出的一个基本规律是:“前期慢、实施快、运营稳”是成功项目的普遍特征。项目前期招投标和谈判阶段的“慢”应是常态的,因为这个阶段对关键问题不解决,随着项目进程的推移,投资人对项目的投资越增加,就会处于被项目“锁定”状态,导致解决问题更加复杂化,谈判博弈力也会下降。

本项目采用国际公开招标,在评出最佳候选中标人后,项目业主与最佳候选人进行谈判,最终签订项目特许协议。具体评标作法是,先对投标人技术标进行评标,只有通过技术标的投标人才有资格进入财务标评标阶段,在技术标和财务标进行加权计算后,开始与得分最高的候选人谈判。这一阶段,按英国PPP项目招投标的经验,一般需要34个月<sup>[9]</sup>。从上述时间安排来看,业主对招标过程的时间安排太短促,尤其留给合同谈判的时间太短,短短的四周(24~20d)时间根本无法完成合同谈判。该项目后面的实际过程也印证了这一点。在笔者参与的另外两个国际BOT项目的投标中,其中一个项目颁布招标文件和投标书递交的日期推迟了3次;而另一个由于合同条件谈判,

特别是融资条件双方不能达成一致, 最终业主将 BOT 模式招标转换为买方信贷的 EPC 总承包模式重新议标。对于我国投标国际 PPP/BOT 项目的企业来说, 一定不要过分受制于招标方颁发的招投标文件时间计划, 匆匆提交一个不成熟的投标书, 而应根据自己的能力, 评估妥善完成投标与实施合同的条件下所需要的时间, 并根据项目的进程的需要, 要求延长时, 则是一种恰当的 BOT 项目投标策略。若自身能力与业主要求的不匹配, 或项目条件太苛刻, 放弃投标也许是一种明智的决策行为。从近几年我国企业承担国际大型工程项目的结果来看, 不理智的投标决策, 是导致项目后期亏损的一个重要原因。

### 3 项目招标文件的组成

BOT 项目与传统的项目招标也有一定的区别, 特别是招标方在提供项目信息的深度上差异更大。本项目的招标文件主要内容分为 9 个部分, 7 个附录, 共 44 页, 各方面描述十分简单。

文件正文具体组成如下: 1) 项目背景介绍 (Introduction); 2) 术语定义 (Glossary); 3) 项目目标 (Project Objective); 4) 示意性计划时间表 (Indicative Time Schedule); 5) 程序事宜 (Procedural Matters); 6) 对投标的要求 (Proposal Requirements); 7) 评标 (Evaluations of Proposals); 8) 商业安排框架 (Commercial Framework); 9) 本项目投标限制性条件 (General Terms and Conditions)。

7 个附录包括: 投标要求检核表 (Checklist of Proposal Requirements)、商务研究内容 (Commercial Aspects)、关键绩效指标 (Key Performance Indicators)、项目运营公司需提供的信息 (Information Required from TOC)、财务评价数据表 (Financial Evaluation Datasheet)、投标函格式 (Invitation to Bid)、项目现场位置平面图 (Terminal Map)。

无论从招标文件的组成, 还是从每部分招标文件描述的深度来看, 本招标文件提供的信息都很笼统, 因此, 投标人投标决策所依据的信息就很不完备。在招标文件 9) 中, 明确提出, “在正式的项目协议书签订之前, 政府或 R 港务局与感兴趣的投标人不存在任何合同关系 (No contractual relationship will arise between the Government or the Port Authority and any of the interested bidders until the Project Agreements are executed.)”。但从上面的文件组成来看, 本项目的招标文件并没有包含项目特许经营协议草案, 而国际惯例做法是, 大多数东道国政府在招标时都附有一个特许经营协议草案, 供投标人在投标时参考, 并在合同谈判期间以此为基础, 结合投标条件进行谈判, 最终形成正式的项目特许经营协议和配套协议。虽然在招标文件 8) 中提供了商业框架要求, 但毕竟很简单, 所以, 对此项目投标而言, 投标人应在招标文件商务框架要求的基础上, 在投标书中设定自己的投标条件, 作为后期谈判合同的基础, 若仅仅提出了投资额、回报率等具体要求, 而对背后的条件不加限定, 则项目实施和运营期间就会很容易产生争议。

### 4 投标要求分析

PPP 项目区别于传统项目主要体现在工作范围和义务的“前伸”与“后延”上。除了项目设计和施工之外, 前延的工作包括项目前期的市场、商务、融资策划, 后延的内容是项目竣工后的运营和移交。下面针对这些方面, 对本招标文件进行分析。

#### 4.1 对投标书的要求

该招标文件要求投标人提交的投标书主要包括两大部分: 技术建议书 (Technical Proposal) 和财务建议书 (Financial Proposal)。

1) 技术建议书包括项目参与人情况、项目实施以及商务安排三个部分。

项目参与人情况要求投标人提供项目投资人信息, 包括组织架构, 组成投标人的联合体各个成员的名称以及相关角色的情况, 除投资人外, 还需要提供项目融资人、承包商、咨询顾问等, 同时附有各成员单位的关键人员。关于各个投标成员, 需要提供的具体信息包括: 国籍, 有关项目经验, 其组织和法律结构, 过去三年经过审计的财务报表, 投资人之间的股本比例和母公司情况, 每个投资人内部组织关系、角色定位和责任分工。同时, 还应包含一份投标人成员各公司董事会同意参与投标的授权书。

在项目实施计划中, 投标人应基于招标人提供的项目信息的理解, 提出自己的项目实施计划, 这一计划应包括项目的设计和现场布局、施工、设施运营的整体方案, 在满足招标文件要求的基础上, 提出项目实施和运营在质量、安全、环保、物质储运等方面的技术标准。

商务安排是 PPP 投标书的核心内容。招标文件要求必须详细阐述投标人的商务计划书, 具体包括: 在未来 25 年的特许经营期内的项目愿景 (Project Vision); 投标人参与项目的动机 (Motivation); 项目关键阶段里程碑日期; 港口服务市场现状与未来市场预期分析, 包括为用户提供的设施和服务类型, 近期业务类型和业务量及其未来的预期变化, 市场细分以及目标市场定位, 潜在用户特点以及影响用户服务选择的因素分析, 预计的货物处理能力; 竞争力以及市场营销策略分析, 包括项目所在地区的港口服务竞争格局, 未来竞争环境的变化, 项目经济可行性分析, 与港口项目相关联的产业开发计划, 服务定价和服务促销策略等。此外, 在商务计划书中, 东道国政府还单独提出了该项目在运营期间的本土化问题, 要求投标人提出在项目运营期间所招募当地人员并对他们进行培训和发展职业生涯的计划, 并根据当地劳动法, 提出让当地雇员进入运营公司管理层的计划。

本招标文件中的商务安排还包括项目融资渠道安排问题, 并要求提交下列内容:

① 项目资金结构, 包括股本金 (equity)、次级债务 (subordinated debt)、夹层债务 (mezzanine debt)、优先债务 (senior debt) 以及设备融资 (equipment finance) 等。

② 投标人与项目贷款机构签署的贷款意向协议 (term

sheet), 协议内容须覆盖: 具体的提款要求 (drawing requirements)、先决条件 (conditions precedent)、财务限制条件 (financial covenants)、保证 (warranties)、违约事件 (events of default)、还款计划 (repayment schedule)、干预条件 (intervention terms)、提前还款条件 (prepayment terms)、债权人之间的安排 (inter-creditor arrangements) 等。

③ 股东承诺书, 包括股东身份、股本量、最小回报率要求、认购条件、分红权、投票权, 以及股东 (联合体) 协议或承诺函副本。

④ 要求每个股东或贷款人确认已经审阅并批准了项目的财务模型和输出结果, 并同时确认财务模型准确地反映了他们所要求的条件。

⑤ 投标人还必须对其资金安排的弹性给予清楚地描述, 即在项目需要追加投资时的后续资金安排计划。

⑥ 针对股本以及各级别债务融资, 投标人应分别就资金类型 (class of debt)、开账金额 (opening balance)、提款安排 (drawdown's)、资本利息 (capitalized interest)、还款安排 (scheduled repayments)、期末余额 (closing balance) 给出特许经营期内的年度计划。

商务安排中的另一内容是要求投标人对交易量进行预测分析, 并作为后面财务报价书中财务模型的基础, 要求投标人的交易量预测必须反映出其商务计划中的市场策略, 交易量预测分析深度必须至少达到年进出口交易量的吨位数。

招标文件鼓励投标人在商务安排中提供一个港口服务收费结构分析, 以便对用户透明, 并使管理更简明。

2) 财务报价书包括报价表及支持报价表的财务模型。财务标报表如表 2。

表 2 财务标报表样式

从运营开始日期起利特许经营期届满为止	A	B	C	D	E	F	G
	根据承包商商业计划的预测交易量/吨位	每吨交易费用/美元	预计收益 (A×B)/美元	最小保证营业收入 (70%×C)/美元	每平方米土地租赁费/美元	土地租赁收入 (占地面积×E)	向项目业主保证的总收入(D+F)
第 1 个 12 个月							
第 2 个 12 个月							
等等							

但招标文件同时要求, 若实际交易量大于预测交易量, 则向项目业主按实际收入支付。

投标人提供的财务模型 (Financial Model) 应符合下列要求:

① 财务模型应足够的详细, 并用 EXCEL 电子文本和 PDF 文本同时提供;

② 财务模型应是动态的, 即应包括和显示出计算所用的全部公式, 不得有隐藏栏或数据表, 并包含有运算功能、各公式和链接;

③ 详细说明计算所依据的重要假设 (Underlying Assumptions);

④ 财务模型所包含的现金流预测必须与投标书中技术标中商务计划书相一致。现金流预测、港口收费结构、预测交易量、运营策略之间的关系应具有可追溯性。

#### 4.2 分析

对于国际 PPP/BOT 项目, 项目核心问题就是投标人投资、建设、运营是否能获得预期收益, 而获得预期收益的关键就是项目在经济上的可行性。就本项目而言, 其关键问题就是扩建港口项目投资额度、交通流预测、可收取的服务费率<sup>[4]</sup>, 在这三个条件的基础上, 计算投资人项目投资收益期望值, 然后才能给出技术标与财务标要求的各种条件。就投资额测算来看, 项目招标文件中关于项目本身提供的资料很少, 投标人要想比较准确地对投资费用测算, 需要在投标期内对项目现场进行详细的勘测, 并设想出合理的设计、施工方案, 并根据项目实施的环境条件确定扩建该项目的投资额, 因此, 可以看出, 投标本项目需要付出很大的工作量和时间, 需要为此花费很大的开支,

这在决定是否投标时是一个很重要的影响因素。而在前面项目业主安排的招标计划中, 整个投标期间不足 4 个月, 显然, 投标人必须考虑其在这么短的时间内完成投标书的可能性。在投标基础资料的提供方面, BOT 项目的投标与传统的投标差异很大。交易量的预测是一个十分敏感的问题, 因为该项目的时期跨越 25 a, 港口的交易量不但与港口的位置和服务质量相关, 而且与该地区乃至全球的宏观经济发展周期以及竞争环境关系十分密切, 投标人应根据自己对相关数据的掌握情况和调研渠道, 来判断港口在特许经营期的交易量。关于港口服务收费水平的确定, 业主招标中并没有给予硬性的限制条件, 只是鼓励投标人给出其服务收费的结构分析, 给予了投标人服务定价一定的灵活性, 但由于港口服务不属于完全的垄断服务, 因此, 服务定价还受同行竞争、替代运输方式的影响。

从前面的财务报价书中可以看出, 本项目业主评标的主要财务指标为该项目给东道国政府所带来的财务收益, 即在特许经营期内向项目业主保证的净现值总收入, 除了其他因素之外, 该额度的确定主要受投资人期望的投资收益的影响: 其各个参数关系如下:

项目总收益 (投资人期望收益+东道国政府期望收益) = 项目总收益 (交易量×服务费率+其他开发收益) - 项目总投资 (投标费用+建设费+运营费+其他开支)。

因此, 在确定项目总投资和总收益的条件下, 投标人最终决策焦点将会落在其财务报价 (给东道国政府带来的财务收益) 与自己投资期望值大小的取舍上。

#### 5 风险分担

PPP/BOT 属于一种长期的、高度资产专用性的项目交

易,因此所面临的各种不确定因素都很多。如前所述,项目的各种因素都可能是一种变量,项目收益计算都建立在某种假设条件下。若这些假设在实际项目实施和运营过程有变化,就会影响项目预期。对于这些变化带来的项目影响,是由项目投资人承担,还是由东道国政府承担,则招标人应在招标时在项目协议草案中建立一个风险分担框架,作为投标人投标参照和未来谈判的基础。本项目的招标文件并没有包括项目协议草案,只是在招标文件中的商务安排以及其他部分给出了笼统、散乱的风险分担,主要内容概述如下:

1) 特许权受让人(即中标的投资人)对整个项目的全过程负责,包括项目实施所涉及的各种事宜。项目建设和运营中的超支、拖期等风险由特许经营人负责。

2) 汇率波动风险由投资人全部承担,政府不予补偿。

3) 项目实施和运营的所有许可证和牌照的获得由特许经营人负责,政府方面负责协助。

4) 现场条件以项目业主交付的实际情况为条件,对于因项目现场条件延误项目实施的情况也由特许权受让人负责。

5) 特许权受让人承担项目融资相关的一切风险,包括利息、外汇的变化和通货膨胀。

6) 应有责任遵守特许协议签字时生效的法律以及未来对其的修订,同时特许受让人还应遵守相关政府当局(包括R港务局)的要求和指令。

7) 对于因不可抗力、政治因素和双方违约事件的补偿将在后期的谈判中商定,并最终体现在项目特许经营协议中,但倘若特许受让人违约,则政府有权要求特许受让人将其股份出售给政府控制的当地运营公司。

8) 政府在特许权受让人违约的情况下有项目经营的介入权。

分析:由于本招标文件没有附上通常应随招标文件颁发的项目特许经营协议草案,在涉及风险分担的招标文件8)中,只是笼统提出了上述各点,这是该招标文件存在的最大问题。对于国际PPP/BOT项目,由于签约的一方属于东道国政府,因此,可认为在履约过程中,项目特许权受让人与政府的实际博弈力量是不平衡的,政府的力量比项目特许经营人强大得多,因此,作为一种保障机制,首先在特许权协议中尽量清晰地界定双方承担的风险。虽然没有固定的风险分担模式,但很显然,本招标文件在这方面的规定,既不公平,也不完整。例如,要求特许权受让人承担外汇风险、法律变更风险,并服从政府部门,包括代表政府签约的R港务局,显然是不合理风险分配,因为这些方面基本上是由政府的行为造成的,特许权受让人既无法预测,也无法考虑合理的风险费。若接受这样的合同条款,则在履约过程中,政府利用自己的行政权力就可以控制项目的运行,特许权受让人完全被置于政府的控制之下,这种行为风险是无法接受的。招标文件中,关于不

可抗力、政治风险以及双方违约的情况,会在随后的谈判中再予以确定。一般双方违约的责任比较容易谈,但关于不可抗力和政治风险则不好界定,如某些政府的行为是属于政治风险,还是属于其违约行为,哪些事件可以归为不可抗力事件等,国际上并没有统一的做法,双方不易达成一致意见。另外,本招标文件还漏掉一项重要的内容,即争议解决方式。投资人应争取采用国际仲裁机构仲裁方式来解决,从而从战略上对政府行为进行一定限制。若东道国法律规定必须在该国内采用诉讼形式解决,则必须考虑该国的司法体制的公平和透明性,从当今国际现状来看,很多国家都达不到这一理想状态,尤其发展中国家。这一法律风险必须引起投资人高度重视。

## 6 结语

PPP/BOT项目不同于传统的工程承包项目,其实质是投资和项目经营,周期长,前期沉没成本很高,因此,项目投标决策就应该更加谨慎,并基于招标文件及其相关信息进行科学地分析和投标决策。国际PPP/BOT项目招标文件的成熟度不高,目前国际上还没有一套成熟的PPP/BOT招标范本格式,实践中做法不一,从本招标文件来看,PPP/BOT项目中很多关键问题在招标文件中都没有提到,如同业竞争保护问题、东道国政府给予的支持条件,项目的边界条件等。没有配套的特许经营协议草案,更是本招标文件的缺陷。招标时间的安排也太仓促,没有给予投标人合理的编制投标书的时间。因此,对于我国投资国际PPP项目的企业,在国际PPP/BOT项目投标决策时,应采用“以我为主”的原则,在理解招标文件的基础上,制定自己的投标策略,防止草率决策,尤其重视影响项目中长期运作的法律、政治、经济等东道国制度安排的完善性和稳定性,并确定该项目中能够承担的风险水平。在项目投标进程上,应尽早确定自己的投标报价底线,并在不能满足时迅速暂停。对PPP项目投标,关键问题越是推迟解决,对投资人越不利,因为投资人为项目投标和谈判花费的资金越多,越容易造成“持续的决策偏差(biased decision-making)”,因此,应将自己不能接受的风险清单,结合招标文件的规定,在前期随投标书一起递交,并作为谈判的前提条件,防止投资人因前期花费太多,并为了得到项目,不得已接受己方根本无法控制和接受的风险。

## 参考文献:

- [1] Jeffrey Delmon. Private Sector Investment in Infrastructure [M]. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2009.
- [2] National Audit Office (UK). Improving the PFI Tendering Process [R]. London: The Stationery Office, 2007.
- [3] Carmen Juan, Fernando Olmons, Rahim Ashkebousei. Private - Public Partnership as Strategic Alliances [J]. Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board, 2008(2062): 1-9.
- [4] 王守清,柯永建. 特许经营项目融资[M]. 北京:清华大学出版社, 2008: 99-101.

# 国际某港口PPP/BOT 项目招标文件案例分析

作者: 张水波, 高颖, 孙唯晔, ZHANG Shui-bo, GAO Ying, SUN Wei-zhuo  
作者单位: 天津大学管理与经济学部, 天津, 300072  
刊名: 中国港湾建设 **ISTIC PKU**  
英文刊名: China Harbour Engineering  
年, 卷(期): 2012 (2)

## 参考文献(4条)

1. Jeffrey Delmon Private Sector Investment in Infrastructure 2009
2. National Audit Office (UK) Improving the PFI Tendering Proces 2007
3. Carmen Juan;Femando Olons;Rahim Ashkeboussi PrivatePublic Partnership as Strategic Alliances  
2008(2062)
4. 王守清;柯永建 特许经营项目融资 2008

本文链接: [http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_zggwjs201202015.aspx](http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_zggwjs201202015.aspx)