

公路EPC项目商业模式对策与建议

邹雨婷

中国公路工程咨询集团有限公司 北京 100000

摘要: 设计、采购、施工一体化工程总承包模式(简称EPC模式)有缩短工期、降低投资、减少纠纷等诸多优点,在公路建设领域得到了迅速的普及和发展。在EPC模式下,项目的设计与管理工作的中心环节,它直接关系到项目的质量、进度和投资。本文分析了公路EPC项目商业模式的现状,并提出了重构建议,供大家参考。

关键词: EPC; 商业模式; 市场经营

Countermeasures and Suggestions for the Business Model of Highway EPC Project

Yuting Zou

China Highway Engineering Consulting Group Co., Ltd. Beijing 100000

Abstract: The general contracting mode of integrated design, procurement and construction projects (hereinafter referred to as EPC mode) has many advantages, such as shortening the time period, reducing investment, reducing disputes and so on, and has been rapidly popularized and developed in the field of highway construction. In the EPC mode, the project design and management work is the central link of the project, which is directly related to the quality, progress and investment of the project. This paper analyzes the current situation of the business model of highway EPC project, and puts forward the reconstruction suggestions for your reference.

Keywords: EPC; Business model; Market operation

引言:

随着施工总承包市场的日趋激烈,传统建筑设计企业的盈利空间不断缩小,经营发展面临着瓶颈,传统的设计业务难以保持长期的盈利增长,因此,开拓新的业务和新的盈利空间已成为必然;而EPC模式的出现,也是未来的发展趋势。

一、设计企业主导EPC项目的优势

1. 设计在工程建设项目中的核心地位

设计企业在项目实施过程中,可以发挥出最大的领导作用,对项目进行全面的规划,将施工方案、材料、造价等因素考虑在内,充分利用技术和资源,对项目的各个环节进行优化,以保证项目的质量,降低项目成本,确保工程建设的进度处于控制之中。

2. 更好地实现质量目标

在项目前期,通过对有关数据的全面、深入的了解,设计企业能够更好地把握业主的目的和期望,从而达到工程实施的质量控制,减少与项目的期望偏差。设计质

量的好坏直接影响到项目的最终质量,特别是一些国家型的重大工程,对设计的要求非常高。在前期,设计单位可以对工程进行总体的规划,从设备、材料、施工方法等方面进行全面的规划,并根据客户的需求,对项目的数据进行优化,以提高项目的设计质量。在施工阶段,为了能够更好的了解业主的设计意图,并将其具体的施工工艺要求贯彻到设计图中,不仅可以提供技术上的指导和监督,还可以将设计、采购、施工等环节有机的结合在一起,形成一个完整的体系,有利于各方面的工作有序开展,让设计真正的融入到项目的执行中,从而提高设计的质量。

二、设计企业主导EPC项目的劣势

1. 外部环境制约

① 业主的理念和认同水平将直接影响到项目的实施,并制约着EPC项目的发展。由于EPC总承包的发展还不够成熟,对EPC总承包的认识还不够广泛,受传统的EPC总承包模式的影响,很多业主对工程项目按计划、

采购、施工等阶段进行分级管理;有的业主对设计的关注不多,对施工的关注更多。

②目前,我国多数地方已经出台了EPC总承包模式承揽工程的相关政策文件;但是在具体的工程中,许多业主仍然沿用着传统的EPC管理模式,并没有建立在EPC的管理模式之上,许多EPC项目“名存实亡”,在一定程度上削弱了设计公司对EPC的开发热情,从而影响到EPC的实施。目前,一些地方已经明确表示,大型、复杂、技术含量高的工程都要实行EPC总承包;但是,在程序上缺少相应的管理,导致了工程项目的实施方式过于传统,无法有效地改变设计人员、施工人员的管理思路。

2. 融资能力受限

设计公司属于重人力、轻资产的行业,其核心业务是勘察、设计,人力成本占主导地位。传统的设计公司一般都有较好的现金流量,不需要资金来发展其核心业务。国内EPC工程的合同规定,必须提前支付一定的保证金,而大型、复杂的工程,保证金是一笔庞大的数目,如果是由设计公司来主导,那么必须要有足够的资金。

3. 组织体系缺乏

传统的设计公司往往把设计技术作为核心,以设计管理为主导;而EPC项目的施工则要求具备项目经理、采购经理、施工经理、控制工程师、计量工程师、安全工程师等多方面的专门人才。

4. 融合度欠缺

EPC联合体自招标阶段以来一直在运作。该阶段的工作主要是按照招标文件的规定,选定合适的项目,然后按项目的具体内容进行投标,然后将整个项目的投标报价交给业主。在正式投标之前,联合体将按照双方协商结果,按照双方的协商结果,签订联合体协议。此阶段的工程管理工作是集团经营的核心,而在工程实施中,以设计公司为主体的协调管理是工程建设成功的重要因素。从外部看,联合体是一个整体,对业主负责整个工程;在内部,联合体的各个成员都是独立的,根据合同中的有关条款,履行各自的职责。如果一个联合体的成员没有完成合同的义务,那么该联盟的其他成员就必须对所有人承担连带责任,而在联合体内部,也可以要求违反协议的成员进行赔偿。从工程实践来看,设计单位在实际操作中遇到了一些问题,导致了索赔的困难。在招标阶段,作为主导的设计单位,除了有设计收入外,也有管理费用、利润分成等其它收入,但是,与其它成员的利益分配,通常都是以设计方案的成功执行为前提;

由于建筑成本中90%以上的成本都是在施工过程中进行的,而施工方又处于主动性和控制性的位置,使得设计单位的管理工作陷入困境,使得设计与施工的结合丧失了其应有的作用。

三、设计企业EPC总承包模式对策、建议

1. 全面地甄别是否适合EPC

为了突出设计公司的技术实力,选择高、精、尖项目;在EPC工程总承包管理发展的早期阶段,由于设计单位的管理经验不足、管理经验丰富、应变能力较差,所以不能只为了产值而进行EPC的施工,尤其是那些存在风险、预测不盈利、甚至是亏本的项目时,要谨慎的承接。

2. 对工程图纸编制流程进行优化,将勘测与成本相结合

在建设工程中,尤其是在公路建设中,需要进行实地勘察和预算,这是一种对建筑施工单位负责EPC的期望,因此,多出来的人员费用都要从项目管理费中扣除。

3. 完善职能组织架构体系

EPC总包是一个综合了设计、采购、施工等不同环节的综合项目,所以设计企业要对EPC项目进行全面的管理,必须建立一个完整的部门,避免出现分包合同纠纷、农民工讨薪等问题,要建立一个类似的应急公共处理部门,如出现个别人员、群体对设计企业、上级单位、政府部门进行聚众围堵,立即由此部门介入处理,设计企业的工程管理系统对类似现象也应有对应的紧急应变方案;此外,在洽谈和签署合约时,商业协约部门应充分顾及外部的市场状况,具有前瞻性。另外,由于传统的设计公司并没有设立专业的采购中心,所以在EPC项目的采购工作中,并不能确保其具有最佳的经济性。

4. 积极寻求长期的合作和发展

由设计公司领导的EPC项目与施工单位必然会有一定的联系,因此,必须与高水平、知名、信誉良好的建筑公司进行长期的战略合作,形成一份合同,通过多次的项目,不断的磨合,不断的调整,最后形成了战略伙伴。

5. 对先期工作进行全面的思考

经调研,有些市政项目因先期地质勘探工作存在缺陷,致使初期设计不够精确,在该环境下难以实施,且必须进行重大的设计更改;而在许多地区,设计更改需要由市委常务会议批准,修改困难,需要花费大量的时间。所以,虽然初期的设计并不全面,但是在地勘、物

探、施工方法、技术标准等方面都要有充分的考量;另外,对于工程变更,应在合同订立和图纸的界限上预先做好充分的规划和预测。

四、结语

设计企业具有强烈的创业精神和良好的学习气氛,有助于迅速地培育出专门的项目管理和复合型的人员,为EPC的发展提供充足的空间,并能迅速地满足EPC的发展需要,对我国EPC的开发与发展有很好的促进作用。

参考文献:

- [1]魏凡,林相印.联合体模式下的EPC总承包项目中设计企业的风险因素综述[J].中国工程咨询,2019,(6):53-58.
- [2]卜靓文.EPC工程总承包模式中设计单位的法律风险与责任问题研究——以联合体承揽为分析对象[D].南京:东南大学,2019.
- [3]金明辉.新办法下设计院以联合体模式参与EPC的风险与防控[J].建材与装饰,2020,(19):68-69.