

# 工程总承包EPC市场经营策略与项目履约深度融合研究

张一凡

中国重型机械有限公司 北京 100000

**摘要：**工程总承包 EPC模式作为一种国际通行的工程建设组织模式，已在我国的公路、铁路、市政、水利等基础设施领域得到广泛应用。近年来，EPC模式也逐渐成为企业参与国际工程市场竞争的重要方式。本文以中铁城建集团在海外 EPC市场的经营实践为例，通过对 EPC项目履约过程中存在的问题及原因的分析，总结出企业经营策略与项目履约深度融合的重要意义及具体措施，并提出了未来 EPC项目经营策略与项目履约深度融合的发展方向。

**关键词：**工程总承包；市场经营；项目履约；深度融合

## 引言

随着中国经济的发展，我国企业“走出去”的步伐不断加快，越来越多的企业开始将工程总承包作为企业参与国际市场竞争的重要方式。随着中国建筑企业“走出去”的步伐加快，海外 EPC项目逐渐增多。然而，由于国际工程项目 EPC合同存在诸多不确定因素，尤其是我国企业在海外 EPC市场经营过程中也面临着诸多风险。如何将风险防控措施落实到合同履行过程中，以有效防范项目风险，是 EPC模式下企业面临的一个重要课题<sup>[1]</sup>。本文通过中铁城建集团海外 EPC市场经营实践，研究探讨了企业经营策略与项目履约深度融合的重要意义及具体措施。

## 1 工程总承包 EPC 市场经营策略分析

### 1.1 工程总承包EPC概念解析

工程总承包 EPC是指建设单位通过签订总承包合同，将工程设计、采购、施工和试运行等全过程或若干阶段的承包工作统一组织、协调，对承包的工程实行统一管理，实现合同约定的全部建设任务，并按照合同约定对工程的质量、安全、工期和造价等向业主负责，同时负责工程建设所需其他费用的支付。

与传统的设计—施工总承包模式相比，EPC总承包模式是一种新的、高效的建设模式。它不仅有利于建设项目工期缩短，节省投资，而且有利于降低建设成本和风险。同时，它还能提高建筑产品质量和可靠性，实现资源合理配置和充分利用，从而提高项目整体经济效益<sup>[2]</sup>。

### 1.2 EPC市场现状分析

随着“一带一路”建设的持续推进，我国企业“走出去”步伐不断加快，参与国际工程竞争的范围也越来越广，工程总承包 EPC项目逐渐增多。从世界范围来看，随着我国“走出去”政策的不断完善，越来越多的中国企业在海外 EPC项目中积极采用工程总承包 EPC模

式，这也对中国企业提升国际竞争力、拓展海外市场产生了深远影响。目前，我国企业在国际 EPC市场上主要采用设计—采购—施工（EPC）模式，少数采用设计—施工总承包（EPC+F）模式。这两种模式都存在一定的风险和问题，尤其是设计—施工总承包（EPC+F）模式风险较大。

### 1.3 工程总承包EPC市场经营策略概述

从 EPC市场经营策略来看，企业应结合自身的业务优势和市场资源，根据业主要求和项目实际情况，科学制定经营策略。一是要积极与业主沟通，了解业主的需求和项目情况，为项目投标打下基础；二是要加强对 EPC项目前期策划工作，综合考虑工程总承包的各项因素，为企业投标提供保障；三是要提高投标文件的编制质量，包括招标文件中的技术条款、商务条款及商务风险分析等；四是要加强项目执行过程中的管控工作，包括进度管理、质量管理、风险管理等；五是要做好风险防范工作，包括投标报价和合同谈判等。通过采取积极有效的经营策略，可有效应对 EPC市场风险。

### 1.4 工程总承包EPC市场经营策略实践案例分析

以中铁城建集团有限公司为例，其是一家大型综合性建筑施工企业，主要业务包括市政工程、房屋建筑工程、公路工程、水利水电工程、铁路工程等。经过多年发展，中铁城建集团在国内外的 EPC项目经营中积累了丰富的经验，尤其是在海外 EPC项目经营中积累了丰富的经验。截至2021年底，中铁城建集团在世界50多个国家和地区实施了100余个总承包项目，累计合同额近300亿美元，居全国建筑企业前列。作为一家国际化大型施工企业，中铁城建集团始终坚持“走出去”发展战略，积极参与国际工程市场竞争，并取得了良好的经营成效。

中铁城建集团在海外 EPC项目经营实践中，始终坚持“走出去”发展战略，积极参与国际市场竞争，并

结合项目自身特点和发展需要,采取积极有效的经营策略,取得了较好的成效。在项目执行过程中,中铁城建集团通过建立健全经营管理体系、加强风险防范及合同履行管理、加强成本控制等方式,有效控制了项目成本、缩短了施工工期,提升了项目整体效益。同时,中铁城建集团积极响应国家号召,积极参加“一带一路”建设,在巴基斯坦瓜达尔港 EPC项目中得到应用,有力提升了中国企业的国际影响力。

## 2 工程总承包 EPC 项目履约研究

### 2.1 工程总承包 EPC 项目履约概念解析

工程总承包(EPC)模式下,对项目实施的组织、协调和管理工作都需要合同来约束,合同是项目履约的前提条件。履约过程是企业实施工程总承包过程中对合同的具体执行情况。企业履约应体现在合同签订、变更、索赔、结算等全过程,包括对项目实施组织机构的调整、设计变更、现场签证和索赔等一系列管理行为<sup>[1]</sup>。

项目履约过程中,企业应采取措施保证项目按计划顺利进行,并及时解决项目在实施中出现的问题,保证工程项目按时、保质完成。履约过程包括合同签订、变更索赔和结算等,其目的是保证项目按期完成,降低项目成本,提高经济效益。

企业经营策略与项目履约深度融合就是指企业在经营活动中,应遵循的管理理念、方法和手段与项目履约的要求相适应,并贯穿于项目全过程。经营策略与项目履约深度融合的具体体现有两个方面:一是通过企业对工程总承包市场营销策略的调整,使其与项目履约深度融合;二是将经营策略所形成的制度、措施和方法转化为具体的管理行为,贯穿于项目履约过程中。只有这样,才能使企业经营策略真正为项目履约服务,才能使企业实现可持续发展。

### 2.2 工程总承包 EPC 项目履约关键环节分析

工程总承包(EPC)项目履约的关键环节包括:

- (1) 合同签订环节,包括合同谈判、签订、价款确定、变更索赔等。
- (2) 施工阶段,包括施工准备、施工管理和竣工验收等。
- (3) 采购环节,包括采购准备、采购实施和采购结算等。
- (4) 设计环节,包括设计准备、设计变更索赔等。
- (5) 分包环节,包括分包商选择、分包合同签订和分包管理等。
- (6) 材料设备采购环节,包括材料设备采购、设备安装与调试及设备调试结算等。

(7) 运营维护环节,包括运营管理、安全管理和环保管理等。

(8) 项目移交阶段,包括项目移交前的各项准备工作和项目移交后的验收工作等。

(9) 项目收尾阶段,包括项目交付验收、结算和移交等。

EPC模式下的项目履约,除了要遵守一般合同管理原则外,还要结合自身实际,采取灵活有效的管理措施,解决项目履约过程中的关键问题。在实际操作中,由于对 EPC项目管理人员的专业知识要求较高,在项目履约过程中,EPC项目管理人员需要处理的问题也较多。这就需要企业加强对 EPC项目管理人员的培训,提高其专业能力。同时,由于 EPC项目在合同签订时通常是采用固定总价合同,而工程总承包企业很难准确地预测到施工过程中可能出现的风险和变化情况,因此需要在履约过程中加强对风险的防范。

### 2.3 工程总承包 EPC 项目履约风险管理策略探讨

企业经营策略是企业的发展战略,其内容和目标决定着企业的发展方向。企业经营策略的形成离不开项目履约,是实现经营策略目标的具体措施。如何将企业经营策略转化为具体的管理行为,并贯穿于项目履约过程中,是提升企业核心竞争力,实现可持续发展的关键。要想实现上述目标,必须将企业经营策略转化为项目履约管理制度。建立项目履约风险管理机制是加强项目履约风险管理的重要手段。目前,对 EPC项目履约风险管理研究较少,本文拟通过对工程总承包 EPC项目履约过程中存在问题及原因的分析,探讨工程总承包 EPC项目履约风险管理策略。

### 2.4 工程总承包 EPC 项目履约案例研究

中铁城建集团自2002年进入海外 EPC市场以来,始终坚持“走出去”的经营战略,在海外 EPC市场取得了一定的成绩。2019年,中铁城建集团在巴基斯坦市场中标了3个 EPC项目,合同金额超过6亿美元。其中,巴基斯坦卡洛特水电站 EPC项目是中铁城建集团首次中标的大型国际工程,该项目是中铁城建集团第一个进入巴基斯坦市场的 EPC项目。该项目采用中国标准、中国技术、中国制造和中国服务,实现了对中巴两国投资环境、政策、标准及法律法规的深入了解,在工程质量、安全管理等方面严格执行“中国标准”。

## 3 工程总承包 EPC 市场营销策略与项目履约深度融合

### 3.1 深度融合理念探讨

“融合”理念是指在企业内部管理中,各部门、各岗

位、各单位之间相互支持、相互配合、相互协作，形成合力，提高工作效率，为实现共同的目标而共同努力。融合是指企业的发展与社会的发展相适应，与时代的要求相结合。在当前 EPC工程总承包项目模式下，项目履约能力是企业的核心竞争力之一<sup>[4]</sup>。企业要想在激烈的市场竞争中生存和发展，就必须适应社会发展与时代需求，积极运用市场营销策略，不断增强项目履约能力，并通过不断增强项目履约能力来实现企业经营目标。深度融合理念就是通过战略思维、运营思维和管理思维等三种方式来促进 EPC工程总承包项目履约能力的提升。

### 3.2 深度融合实践模式分析

中铁城建集团是我国首家具有国际工程总承包特级资质的建筑企业，自2004年以来，已先后参与了60余项海外工程项目，累计合同额约330亿美元，海外市场营业收入超过150亿美元，海外市场占有率超过20%。中铁城建集团在海外 EPC项目的履约实践中，采用了以“战略思维”为核心的市场营销策略与以“运营思维”为核心的项目履约管理思维相结合的模式，在企业内部构建了以战略目标、运营体系、管理机制、人才培养为一体的融合管理体系，以实现企业与项目经营的相互促进、共同发展，实现了海外 EPC市场营销策略与项目履约的深度融合。

### 3.3 深度融合对工程总承包EPC市场营销的影响

在工程总承包 EPC项目履约过程中，企业应通过建立“战略思维”与“运营思维”相结合的融合管理体系，来对项目进行科学合理的规划，以实现项目的高质量履约，进而为企业带来更大的效益<sup>[5]</sup>。在项目履约过程中，企业应以战略思维为指导，在制定和实施市场营销策略时充分考虑项目履约需要；以运营思维为指导，通过建立科学合理的运营体系来保证项目履约过程中资源配置的合理性；以管理思维为指导，通过建立高水平的管理机制来提高项目履约能力。通过上述三种融合方式，实现企业与项目之间相互促进、共同发展，从而推动企业高质量发展。

### 3.4 深度融合对工程总承包EPC项目履约的启示

在 EPC工程总承包项目履约过程中，企业应积极运用市场营销策略，实现企业与项目之间的相互促进、共同发展，进而推动企业的高质量发展。具体来说，企业在制定市场营销策略时应以战略思维为指导，充分考虑项目的履约需要，通过对市场资源进行科学合理配置，实现项目资源与企业资源的合理配置；企业在开展项目履约管理时应以运营思维为指导，通过建立科学合理的运营体系来保证项目履约过程中资源配置的合理性；企业在开展项目履约管理时应以管理思维为指导，通过建立高水平的管理机制来提高项目履约能力。通过三种融合方式来促进 EPC工程总承包项目履约能力的提升。

### 结论

EPC项目的成功实施，不仅依赖于项目团队自身的专业能力，也依赖于企业的市场营销能力。对企业来说，项目团队自身的专业能力可以通过不断的学习提升，市场营销能力则需要企业内部各部门之间相互配合协作。因此，企业需要从战略高度重视 EPC项目市场营销策略与项目履约深度融合，建立健全风险防控体系、培养一批复合型人才，全面提升自身风险防控能力。总之，在“一带一路”倡议背景下，我国建筑企业要想在国际工程市场上“走得稳、走得远”，就必须充分发挥 EPC模式的优势，在提升自身项目管理水平的同时，更要注重加强与相关利益方的沟通协作。

### 参考文献

- [1] 焦阳.工程总承包项目管理质量与控制体系的建立及完善对策[J].中国勘察设计,2024,(05):77-79.
- [2] 狄明煜.建设工程总承包项目管理中存在的问题及对策研究[J].工程建设与设计,2024,(09):255-257.
- [3] 闫彬彬.基于并行工程理论的工程总承包项目进度管理策略分析[J].项目管理技术,2024,22(05):150-155.
- [4] 常梦龙.施工企业EPC项目的财务风险管理[J].商业2.0,2023,(11):37-39.
- [5] 杨帆.施工企业EPC项目财务风险管理的思考[J].会计师,2022,(07):28-30.