

Analysis and Research on the Execution Risks of the Overseas EPC Project Consortium Model

Qiong Luo

Zhonggong International Engineering Co., Ltd., Beijing, 100080, China

Abstract

With the progress of economy and technology, in the process of Chinese companies developing overseas markets, projects have shown a trend of large engineering scale, high quality standards, high technical difficulty, long construction period, and high risks, relying solely on the advantages of a single company is becoming increasingly difficult to meet the requirements of international engineering projects in terms of capital resource investment, technical quality management, and project duration, it also poses a serious challenge to the company's risk-taking ability. Therefore, forming a consortium with powerful design units, process equipment manufacturers, or enterprises located in the project location to jointly bid and increase the chances of winning through strong alliances or complementary advantages has become one of the strategies for companies to participate in competition. From the perspective of the whole life cycle of EPC project, this paper analyzes the main risks, and puts forward the corresponding control measures and suggestions.

Keywords

overseas EPC projects; consortium; tight type consortium; loose type consortium

海外 EPC 项目联合体模式执行风险分析与研究

罗琼

中工国际工程股份有限公司, 中国·北京 100080

摘要

随着经济和科技的进步,在中国公司开发海外市场的过程中,项目呈现出了工程规模大、质量标准高、技术难度大、工期长、风险高等趋势,单纯依靠单个公司自身优势越来越难以满足国际工程项目在资金资源投入、技术质量管理和项目工期等方面的要求,也对公司的风险承担能力提出了严峻挑战。因此,与有实力的设计单位、工艺设备制造商或者工程所在地的企业组成联合体共同投标,通过强强联合或者优势互补以增大获胜的机会便成了公司参与竞争的策略之一。论文从EPC项目全生命周期角度出发,对出现的主要风险进行了分析,并提出了相应的控制措施及建议。

关键词

海外EPC项目; 联合体; 紧密型联合体; 松散型联合体

1 引言

目前,业界通常将联合体定义为由两个或多个法人、组织机构组成一个联合体,以一个投标人的身份共同参与工程资格预审、投标并在中标后共同实施项目的组织形式,主要包括紧密型联合体模式和松散型联合体模式两种。紧密型联合体是指投标之前通过协议的形式约明各方的责权利,联合体成员共同组价、核价后编写投标文件及报价。中标后项目的管理人员为各方选派,组成一个管理团队共同执行、协调、管理。此种联合体模式下,联合体经济责任是一体的,并按照协议约定的方式及比例承担责任,分担风险,分享利润。松散型联合体是指在投标之前通过协议方式约定各自工

程范围,各自在约定的工程范围内编写投标文件及报价,中标后联合体成员组建各自的项目管理团队,按照自身工程范围实施项目并承担责权利。

2 联合体执行模式风险分析

联合体与单个总承包商相比,存在着资质与业绩的互补、专业种类的互补、人力资源的互补、风险的分散等多种优势,但联合体因为两家及两家以上联合的特点,也存在新的问题和风险值得进一步深入探讨。除了平衡各方的利益外,还包括降低联合体成员方的企业文化冲突,公司组织架构冲突,管理方式冲突,责任权益冲突等等。以下对EPC海外工程除普遍风险外的联合体特有风险,根据开发、执行和收尾三阶段进行了初步梳理^[1]。

2.1 项目开发阶段

项目的开发阶段主要是指获悉项目信息,立项、投标

【作者简介】罗琼(1982-),女,中国湖北松滋人,硕士,工程师,从事项目管理研究。

或者议标到项目中标这个时间段。在此阶段中,寻求稳定、优质的联合体伙伴、组织报价以及签署投标联合体协议是该阶段的风险关注点。

2.1.1 联合体组建风险

项目初步开发跟踪过程中,业务人员刚刚获悉项目资料,需要了解业主要求、项目的成熟度、技术的可行性和是否需要以联合体形式共同参与项目投标和竞争。在确定联合体模式后,寻找优良的合作伙伴的过程中,有多种情况可能导致联合体无法组建及降低中标的可能性。第一,找不到合作伙伴的风险,项目的竞争过于激烈,或者领域过于专业,对合作伙伴的挑选会造成限制;第二,选择的合作伙伴能力不足的风险,专业性不足或者资信方面有缺陷会导致业主对联合体的信任程度降低,从而为获取项目带来负面影响;第三,选择的合作伙伴过于强势的风险,如果挑选的联合体合作方较为强势,在开发阶段联合体成员方都想把握未来项目的主动权,有可能会造成联合体成员方信息部分隐瞒的情况,此类问题引起的冲突会给业主带来负面影响,同时也可能造成尚在萌芽情况下的项目失败。

2.1.2 投标报价的风险

一方面,在投标阶段,如果联合体成员方非长期合作伙伴,在互信方面薄弱的基础上,可能都想提高自己部分的报价以期待将来获得更多的利润,尤其对于松散型联合体模式,这一现象会更加突出。另一方面,联合体参与方对项目成本、费用、承担范围、项目风险的理解不同,以及对于EPC项目不可预见部分的考虑过于保守都有可能造成报价缺乏竞争性。

此外,还存在项目的牵头方较为强势或者专业能力有限,未能全面考虑项目风险及合作方的建议,低价中标的情况下将可能为项目的实施带来隐藏风险,从而合作各方的收益受损。

2.2 项目实施阶段

项目的实施阶段包括了联合体收到中标通知、联合体项目部与业主签署对外合同、执行合同到最终移交给业主的全过程。这一过程又可以大致划分为两个时间节点。第一,联合体收到中标通知后就需要立即开展联合体内部细化的谈判工作,磋商、沟通、确认和签署联合体执行协议,用以完成对未来工作职责的划分,利益的分配,并对联合体成员方工作配合与协调等事宜进行约定。一般来说这段时间相对较短,但非常重要。第二,进入项目的正式执行。一旦完成联合体执行协议的内容,就意味着联合体成员要在同一艘船上共同奋斗。由于联合体成员方在设计、采购、施工、商务、管理、资金、人员文档等多个方面都存在思想和行为层面的差异。尤其对于海外大型EPC工程而言,在执行过程中存在一定程度的不可预见性,尤其是联合体模式将项目的决策过程和日常的审批工作都变得更复杂更漫长,这些都将对联合体的合力执行带来严峻挑战。然而,联合体模式注定了

成员方需要将顺利移交作为成员方的最终目标,因此无论在执行期间的任何问题,都需要得到解决,否则将导致整个联合体的损失。如何能够尽早识别风险、规避或者减轻风险的影响,在项目策划阶段和执行阶段都需要根据合作伙伴的类型、联合体的模式、项目的特点不断对风险类型进行深入思考并提前采取防范措施^[2]。

2.2.1 联合体执行协议风险

联合体执行协议是划分联合体各方之间在执行阶段工作职责的具有法律约束力的文件,是解决联合体各方之间纠纷的重要依据,因此如何在建立阶段就妥善规定成员方工作范围、所获收益、资源付出、管理方式、沟通机制等就尤为重要。

2.2.2 联合体内部合作模式风险

对于联合体模式而言,无论联合体任何一方成员的工作存在违约或过错,业主有权提出索赔,这就存在业主就过错方的责任直接向非过错方索赔的风险。所以,联合体的牵头方应充分评估合作方的商业信誉、履约能力、过往业绩、管理模式、企业文化等,谨慎选择以紧密型联合体方式还是松散型联合体方式进行合作。

2.2.3 分包商风险

由跨国公司组成联合体执行过程中,联合体成员方对于短名单成员的选择范围存在较大分歧的情况较为常见。此外,联合体成员方还有一方自行分包的情况存在,从而为后续分包管理、联合体合作埋下隐患^[3]。

2.3 项目收尾阶段

项目移交业主意味着整个项目的结束,项目联合体的解散和最终结算的开始。这个阶段内,对外与业主进行最终合同金额的清算和收汇,对内与分包商进行合同的关闭,内部进行联合体的成本、费用分摊,因此,最大的风险点在因内外部索赔导致的法律诉讼。

2.3.1 因内部索赔导致的法律诉讼

项目在实施过程中,联合体成员方都可能出现一定的过错从而导致一定的损失。原则上,哪方存在过错或者违约哪方负责赔偿。但在实际的执行中,通常会出现短期无法确定责任方或者责任比例的情况,将问题滞留到收尾阶段。内部索赔金额或者责任一旦与涉事各方的心理预期不符,会造成对簿公堂的局面。

2.3.2 因外部索赔导致的法律诉讼

外部索赔主要出现于分包结算导致的索赔和业主方的索赔。分包索赔主要风险在于联合体某一成员方与分包商签署合同并遭遇分包索要赔偿后,如果该成员方拒不赔偿或赔偿未达分包预期,联合体其他成员方可能存在法律连带责任。同样,由于联合体某一成员方未能按照合同要求履行相应的责任时,业主方将以投标联合体协议为依据,将联合体成员全部进行起诉处理。

3 联合体执行模式下的风险防范和应对

项目风险是每个项目必须面对的，联合体模式执行在回避、减轻了某部分风险的同时，也造成了新的风险点。因此，需要多方面分析，结合联合体和项目特点，有的放矢地对相关风险提前进行规划和应对。

3.1 审慎选择联合体成员

由于大部分以联合体方式执行的项目都存在规模大、风险高的特点，且在执行过程中增加内部协调的环节，因此在寻找联合体合作方时，应考虑多项因素并谨慎组建：

①联合体合作各方形成互补后要满足标书技术、资质等硬性要求；联合体还需要考虑对方企业信誉、工程业绩、业主满意度、财务能力、体系建设情况等方面不应有大的瑕疵。

②联合体成员方最好具有战略协同性。各方在长期目标、发展方向和资源配置等方面，互补形成或增强了核心竞争力。

③联合体合作方尽可能可以承担不同方面的风险。联合体的合作方不一定要求技术最强，而是各方在核心资源上最好具有互补性，能够承担项目执行不同方面的风险，从而有利于整体顺利开展。

3.2 充分沟通、仔细核查报价

在报价阶段，联合体成员方首先不能对报价进行“大撒把”，全权委托给某一方进行组价。其中，成员方也不能为保证自身利益最大化和全面防控风险而抬高自己部分的报价。联合体各方应发挥自身优势，在擅长或者有经验的领域进行仔细核价。正式提交标书文件前，各方应承担坦率、公开的原则，对组价的来源、明细、风险考虑等各方面进行充分沟通，从而确保报价基础可靠、合理、有竞争性。

3.3 明确联合体协议内部权责利

无论是投标联合体协议还是执行联合体协议，都应将关键条款尽量约定明晰并保持一致。联合体协议的权责利明晰是保证联合体正常运转的前提，也是在联合体一方出现违约或者资信问题时，各方保证自己权益的重要依据。为降低执行中、后期的风险，联合体协议在编制时着重需要注意：

①各方责任、权利、义务的分担。应明确项目的牵头方，并确保各方的工作界面划分明确、合理，联合体内部关系及责任清晰。

②联合体团队搭建原则，成员方派出的代表、成员、资质要求，岗位、职责等内容。

③项目沟通机制。对内，应约定联合体各方定期沟通的人员、方式、频率等，外部要确定一方作为联合体代表对外联系、指挥协调。

④项目决策机制。决策机制分为两个层面，一个是日常执行过程中的审批流程和审核人员。另一个是在重大技术、商务问题联合体内部无法达成一致意见的情况下的处理程序，从而确保执行的有效运作。

⑤权益和损失的分担方式。

⑥成员方财务和税务责任。

⑦未约定事项的处理机制等。

3.4 合理选择联合体合作模式

联合体的合作伙伴存在实力、经验有限，抗风险能力较差，管理模式、企业文化差异大等特点，则不建议选择紧密型联合体模式，分散性联合体模式有利于降低风险。

3.5 完善项目管理组织架构及流程

紧密型联合体的组织架构是一套新的管理模式，参与项目的各方来自不同的公司，因此在搭建上建议：

①要考虑各方原公司的规章制度，灵活处理组织层级和审批流程。

②根据情况不断完善组织结构。一个联合体组织的成立不可能在一开始就尽善尽美，对于关键岗位和人员的设置要结合现场实际情况安排，可以在项目的不同阶段进行调整。

③提高流程的合理性和效率。在多数联合体流程的设置上，各方公司为了管控风险，都会增加管理层级，最终导致审批时间长，决策速度慢。为了提升效率，一方面在岗位职责明晰的基础上减少审批的层级；另一方面要给予联合体团队成员合理授权，以提高决策的效率。

3.6 提前确定结算的原则

为了避免结算阶段内外部的矛盾，联合体成员方应尽量在联合体协议拟定阶段对可能出现的问题提前策划并予以约定。针对外部索赔，必要的情况下可以引入第三方审核机构。对于内部结算，联合体成员包的成本控制、财务人员应保证核算体系的统一性。

4 结语

由于海外 EPC 项目本身具有执行时间长、不确定性高、干系人多等诸多自有属性，加上联合体模式是两家或两家公司临时组成管理组织共同执行项目，一旦联合体成员方出现矛盾，将导致内部堡垒的崩塌，进而严重影响到项目的开发和执行。因此在项目开发初期，联合体成员一定要结合自身公司和项目特点，审慎选择联合体和联合体执行模式，尽可能在联合体内部协议中明确责权利。在执行过程中，提前策划并在联合体成员内部间建立高效、灵活的组织模式、流程体系，才能真正将专业性不同的公司的优势发挥出来，从而达到联合体模式的协同效应。

参考文献

- [1] 赵焕利.海外EPC项目的风险管控[J].天津化工,2023,37(4):136-138.
- [2] 程志刚.海外化工EPC项目预试车管理[J].广东化工,2023,50(11):118-119.
- [3] 游华伟.海外EPC工程项目属地化采购风险识别与管控研究[J].城市建设理论研究(电子版),2022(33):64-66.