在国家大力推行工程总承包的当下，理论界和实践界仍将EPC项目到底应该是由设计牵头还是由施工牵头作为讨论的热衷话题，以下就设计单位和施工单位牵头时各自的优势和特点总结在此，供同业参考。

设计单位牵头的优势和特点

鉴于设计单位介入项目早，前期与建设单位沟通紧密，因此，在该模式下，具备通过图纸体现各方意志的技术条件。设计牵头时承建联合体呈现如下特点：

（1）产业链优势：设计图纸是工程的源头，设计单位最有条件通过图纸对整个建设工程进行总体策划，有利于实现建设单位意图。

（2）沟通便利：业主通常认为设计单位作为智力密集型单位的代表，在处理专业问题上更加可信；不同于采购、施工与成本的直接关系，处于前端的设计单位在处理成本矛盾时更有余地；无论哪方的意见，均需通过图纸形成或实现诉求表达。以上三点可为设计人员带来沟通上的便利。

（3）对采购的提前布局：机电设备等专业性较强的产品，可在初步设计阶段做到厂家与设计的融合，这样就可以实现提前安排生产，从而压缩整体建设周期；幕墙等与方案关系密切的产品，如能在方案设计阶段实现厂家与设计的融合，也可最大程度地实现预期效果。

施工单位牵头的优势和特点

施工单位拥有资金优势，且施工管理经验足，采购资源丰富。以施工单位牵头的联合体具有如下特点：

（1）组织管理优势：相比设计单位“建筑结构水暖电”的图纸统筹，施工企业要面对的是“人机料法环”的资源统筹。就项目建设程序看，施工虽然处于产业链下游，但从工程建设总周期看，施工所占用的时间以及费用拥有压倒性权重。以上两点不仅要求施工单位需具备很强的组织能力，而且需在解决各类现场问题时要更加灵活。

（2）对造价的控制：由于施工企业常年在一线摸爬滚打，施工单位对现场的成本节点、成本优化大多熟稔于心。因此，由施工单位牵头总承包，可在更大程度上激发施工单位成本控制的动力，从而也更有条件提高项目的利润率。

（3）抗风险能力：能牵头总承包的施工企业大多为大型施工企业，这些施工企业年产值动辄几十亿、数百亿甚至上千亿，资金需求大，周转快，融资经验丰富，也较容易获得银行贷款。加之施工单位资产规模普遍较大，固定资产多（如拥有很多大型机械设备），下游劳务队伍、材料厂家等流动资金渠道也较多，因此在处理、调配资金需求，以及整合供应链方面具有便利优势。

本文节选自《EPC项目中设计单位牵头的联合体合作模式管理思考》（全文刊登于《建筑经济》2022年10期）

作者：杨剑