

深度融合 全局管理 打造设计牵头EPC模式下建筑师负责制行业的标杆

——访中建八局设计管理总院院长王磊

□李武英 陈雯



王磊: 国家大力推行工程总承包至今已多年,尤其是近6年来政策强化,全国工程总承包市场规模持续扩张。不过在这个过程中暴露出诸多问题,最典型的是设计、施工“两张皮”。当前国内工程总承包项目以设计与施工单位联合体模式为主,实际工作中各自为政、缺少深度融合合作。一方面因为施工单位的设计管理意识薄弱、设计专业能力不足,不能向设计单位提供合理的商务、采购、施工建议。另一方面联合体设计院缺乏成本管控能力,无法实现有限的项目投资价值最大化,造成大量资源浪费,有违推行工程总承包模式的初衷,损害了业主的利益,以至于有些地区已经不再信任工程总承包发包模式,严重制约了建筑行业的持续健康发展。中建八局作为综合实力比较强的传统施工企业,深刻认识到设计的作用和价值,在原有设计板块的基础上,成立设计管理总院,充分发挥设计在项目建设中的引领和核心作用,将设计与施工真正融为一体,达成EPC工程总承包的初衷,从而为客户创造最大价值。

工程总承包、建筑师负责制是当下工程建设领域改革的热点和难点,政府通过政策引导、财税支持、区域试点等方式不断推进,由于传统模式根深蒂固,实践中总会走样而达不到政策预设的目标。那么,通过发挥前端设计的作用来控制项目的成本、质量、工期的突破点在哪里呢?近期本报记者采访了中国建筑第八工程局有限公司设计管理总院院长王磊,探讨其所尝试的设计牵头EPC模式下建筑师负责制的“八局模式”是否可以成为探索过程中的一条可行路径。

记者: 作为EPC工程总承包模式的大力倡导者,请结合国内工程总承包现状,谈谈中建八局设计管理总院的成立背景?

记者: 请介绍一下中建八局设计板块的特点以及是如何达成与施工相融合的?

王磊: 有别于传统设计院,八局设计管理总院不是一个法人实体,也不是一个独立运营的板块,因为我们的目标不是做设计,而是以设计带动总包项目的实施。

八局设计管理总院成立于2019年3月,是为顺应“工程总承包”发展趋势,加快培育和提升八局工程设计支撑和引领能力,按照“高端定位,协同发展”的基本思路而组建。总院负责全局设计业务的归口管理,负责EPC管理体系建设及业务全链条数据管理、归纳及

运用支撑,是全局规划、方案等高端设计咨询业务的孵化部门。目前八局设计板块有13家区域院、4家专业院,各类勘察设计人员共2300余人,其中勘察设计类注册人员500余人。业务范围涵盖原创方案设计、施工图设计、深化设计、设计咨询等,分设计管理和设计生产两块独立业务。设计管理是全局工程总承包项目管理的先导和重要支撑,分“设计管理总院→二级单位EPC管理部→三级单位设计管理中心”三级管控体系。设计生产承担自主设计施工EPC项目的具体设计实施任务,分“设计管理总院→二级单位设计院”两级生产体系。设计管理为设计生产确定方向、标准,设计生产为设计管理提供后台技术支持。二、三级单位负责工程总承包项目设计管理工作的具体实施,二级单位设计院重点聚焦初步设计、施工图及深化设计业务。

设计体系建立之后,如何真正将设计、施工相“融合”才是能否成功的关键。我们从三个方面进行融合:认知融合、知识融合、组织融合。尤其是组织的融合,作为传统施工优势企业,设计引领需要一个过程。之前普遍认为施工才是工程总承包的牵头部门,而实际上,设计掌握方案能力,是最懂得业主需求的,从“为客户创造最大价值”角度来看,设计引领才是实现综合效益最大化的根本。因此,打破传统固有认知是融合的第一步,之后再组织融合就顺理成章了。知识融合和组织融合基本同步进行,相辅相成,以组织制度支撑保障,加快融合进程。

从设计管理到项目管理之间需要一个“翻译”,这事实上就是建筑师负责制发挥作用的阵地。我们推行八局内部的建筑师负责制,要求建筑师必须具备三

项能力:一是将业主的需求“翻译”到图纸上的能力,二是监督项目一线按图施工的能力,三是对投资控制的能力。在这个过程中我们赋予建筑师相应的资源调动和决策权力。

记者: 建筑师负责制是目前在大力推行的模式,但是成效甚微。八局设计是如何克服其中的难点,使建筑师在EPC工程总承包中发挥作用的?

王磊: 如果说工程总承包是项目的架构,而建筑师负责制则是具体操作层面。中建八局作为中国最具竞争力的大型综合投资建设集团之一,建造了大批“高、大、精、尖、新”项目,如机场、会展、体育场馆、文旅博览、医疗建筑等,积累了丰富的设计、造价、建造、运维等全链条数据,形成了有效的管理制度。通过总结、归纳建造数据和经验,为后续重大项目设计、建造提供强有力的技术支撑。同时在大量EPC项目实践中,培养了一批明政策、精设计、善管理、通商务、懂施工的复合型人才,为实践建筑师负责制打下良好基础。所以相较于传统设计院的设计人员,八局的体制决定了建筑师在综合能力方面有一定优势,最重要的是我们有相应的资源积累、配套策略、能力培训和项目实践支持他们发挥最大的作用。

没有采购权,建筑师就无法掌握对投资的管控能力,以及与项目经理角力的能力。能将“EPC+建筑师负责制”的模式执行下去,最大的原因是同一责任主体下施工与设计能达成目标共识,建筑师权责利得到充分匹配。建筑师负责制不是一个人而是一个团队,需要配备各个专业的力量来协助其全面支持项目的各个方面。为了让设计施工前后端更好地融合,我们要求设计师学习了解

与设计有关的施工技能,将施工组织方案融入设计前端,在方案创作及施工图绘制时就考虑施工中可能碰到的情况考虑进来,尽量避免后期设计变更、施工返工等情况。长此以往,施工和设计达成默契,信任建立起来,合作也更加顺畅。在一些与外部企业合作的项目中,当设计与施工不属于一个体系,建筑师和项目经理不从属于一家公司时,我们还会设置一个非常关键的“翻译官”的角色——设计经理。他既要能“翻译”建筑师的要求,也要能“翻译”项目经理的要求,在两者之间承担起协调、管理的职责,从而让设计和施工完全融合。在这点上,可以说是借鉴了国外的建筑师负责制的做法。

记者: 请介绍一个比较典型的成功案例。

王磊: 山东第一医科大学就是“EPC+建筑师负责制”模式的典型成功案例。业主要在非常有限的预算里建造一所一流的大学,由于投资方和使用方在项目建设标准与功能布局方面存在一定的分歧,需要八局从中协调彼此的诉求,在兼顾双方期望的同时,确保项目品质、效益、价值最大化,充分展现工程总承包的职责与使命。我们从前期方案介入,和大学充分沟通需求,把握成本关注重点,到后期施工组织方案的精细化设计,有效为业主控制成本,实现多方共赢。过程中,设计发挥统筹引领作用,依托八局全产业链条,在规划方案招标、建筑方案设计、施工图设计、专项深化、驻场技术服务等工作中整合资源,实现了设计与营销、投标、商务、施工等部门的深度融合,“全过程、全专业、全流程”的设计管理发挥了EPC项目工期、风险、质量、成本全控

的综合优势,为业主创造最大价值。这个项目之后,八局EPC的优势被广泛认可,后续又带来了多个项目。

记者: 在八局的项目中工程总承包项目占比多少?而八局牵头的EPC又有多少?八局的经验对于行业开展EPC和建筑师负责制有怎样的借鉴?

王磊: 八局每年的营收在4000亿元左右,总包模式的项目大约占25%,而其中12%是八局自主设计施工的EPC项目。最近几年完成了十几个八局自己从方案创作设计开始的项目。比如济南国际医学科学中心医疗硅谷项目。

八局的模式在全国并无先例,虽然中建系旗下各局都有设计板块,但基本都是独立运作的,可能在合作方面略有优势,但总体而言还是两家公司,所以一直坚持设计板块不“法人化”是一个重要的点。对于设计师来讲传统的优势以及成就感都来自优秀的创意,而总包项目适合那种功能、造型、工艺、技术都相对简单和模式成熟的项目,放弃自己的理想而为项目的效益服务对于设计师来讲是一个挑战。未来设计施工联合体的方式将不再成为主流之时,八局的经验也许在以施工为优势的企业中具备可复制性和推广价值。而对于设计企业而言,建议在业务能力上,着力提升设计与商务、采购、施工深度融合,打造与工程管理体系融为一体的设计能力,实现“全景式”统筹管理,以满足建筑产品功能需求为核心。

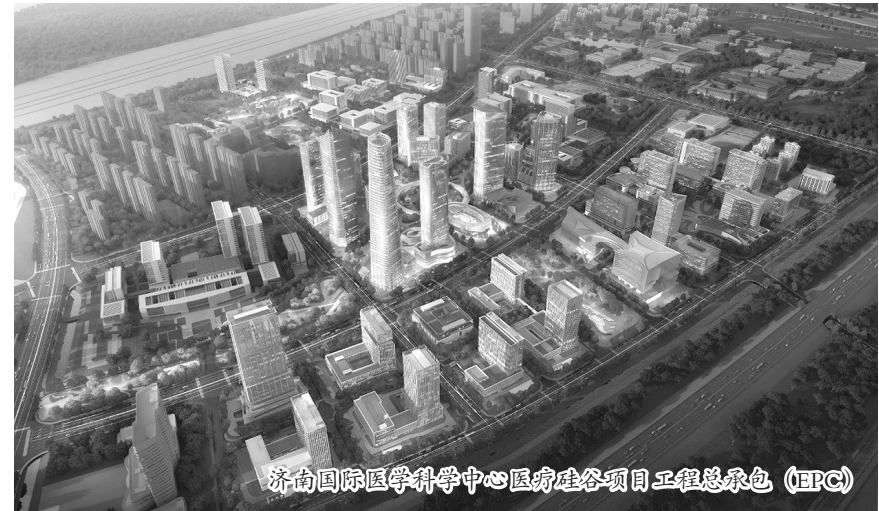
从我们自身来讲,将努力打造“为客户创造最大价值”的八局设计服务品牌,对内支撑工程总承包及投资业务,服务工程局转型升级,对外开展工程咨询及设计业务,实现企业从“单一施工企业”向“综合城市服务商”转型。



山东第一医科大学新校区项目



青岛市如意湖商业综合体项目



济南国际医学科学中心医疗硅谷项目工程总承包(EPC)

聚焦大客户, 关注重点区域、重要专项、重大项目

华建集团副总裁龙革分享企业营销策略

市场下行背景下,工程勘察设计企业依赖资质、技术等传统竞争优势的“坐商”现象不复存在,企业在市场布局、渠道建设、经营模式等方面面临的焦虑、瓶颈、问题日渐增多。近日,华建集团副总裁龙革在接受媒体采访时分享了华建集团“一大三重”的市场竞争策略,即聚焦大客户,提供客户超预期的价值;关注重点区域,跟随经济周期的变化,在资源汇聚的地方安营扎寨;关注重要专项,培养具有足够竞争力和市场空间的专项能力;关注重大项目,抢占制高点,如打造标杆项目和示范性项目。探讨了在跨周期发展压力和全国大市场格局之下,行业企业的市场营销趋势和应对策略。

问: 近些年,原有的市场营销模式面临巨大挑战,华建集团作为业内标杆企业,在近两年的市场、竞争主体、策略等方面有哪些变化?

龙革: 行业变化是个客观事实,不同的设计院之间在应对变化时存在着差异性。华建集团为了更好地制定营销策略,最近也在研究集团旗下几家设计院的差异化问题。

经营策略和方针并不是突变产生的,而是逐渐演变的结果。一方面取决于管理的惯性,另一方面市场经营是一连串持续的行为,特别像华建集团这种服务海量企业客户的公司,任何突变的转变都有极大的风险。所以,对于华建集团的市场经营与营销来说,战略定力一定是更重要的考虑因素;此外,因

时因地制宜地微调不断在进行,比如说培养新的专项潜力和培育新市场等,还比如不断优化资源配置。

开放的市场竞争环境充分锻造了华建集团的能力。华建集团成立到现在经历了计划经济向市场经济转换的完整过程。1992年后中国市场进一步开放,上海更是成为世界级建筑师们的舞台。正是这样充分的、开放的市场环境塑造了华建集团的生存能力。所以对于一个设计院来说,积极地、勇敢地应对充分竞争市场带来的挑战,在战争中学习战争,才能塑造更具竞争力的营销能力。

华建集团的竞争策略,我总结为“一大三重”。这样一个高度概括总结的概念是为了更方便地体现我对华建集团市场营销策略上的一些心得与体会。“大”说的是聚焦大客户。对于任何企业来说,一定有相当比例是公司经营的重要(常)客户。公司要有针对性的经营策略以更好地维护大客户的稳定性,比如设置大客户经理,专人专岗针对特定的大客户去服务,甚至必要时可以成立专门化的团队,最终要争取实现让客户更懂客户。当然,这里所指的服务更重要的是要提供客户需求以外的增量或超值价值,即做到常规服务高响应的同时,要从思维上超越甲乙方的服务模式,提供客户超预期的价值。

第一“重”为重点区域,也就是俗称的热点区域。要像游牧民族逐水草而居的生活方式一样,在资源汇聚的地方驻扎。热点地区也会随着经济的周期变化而变动,在华建集团众多分支机构

里,近些年成立的海南分院逐步壮大,吸纳了全国各地尤其是东北的大量优秀人才,很好地体现了随着经济周期逐水草而居的区域发展方式。所以明确重点区域、重点城市和重点地区,是任何企业的首要任务,当然这个还要与各家企业自身的资源禀赋、管理水平相匹配;此外,要给予团队、政策等多方面的资源支撑其发展,选派优秀干部是核心。

第二“重”为重要专项。对于任何一家设计院来说,培养专项能力非常重要。华建集团长期深耕医疗建筑领域,为了培养具有足够竞争力的专业,集团持续强化资源投入,不断延伸医疗产业链至疗愈、康复、养老等环节,进一步强化了华建集团在医疗建筑领域的专项能力。在交通枢纽、TOD、超高层方面,华建集团也是国内头部水平,在设计创新、人文关怀、成本控制多方面实现平衡,具有代表性的项目有虹桥综合交通枢纽、杭州萧山国际机场三期工程、北外滩480米地标设计等。

此外,即使在最大面广的民用住宅领域集团也发挥集成优势,以打造“面向未来的高品质住宅”为目标设定,如通过对个人与家庭未来居住形式的设想,设计出更符合未来时代特征的人居环境,加之数字化应用、低碳环保等新技术,最终实现超低能耗的智慧绿色建筑。以上专项能力无不指向其身后超强的研发能力,个人认为,一家设计院理想的话应有30%的人员专门进行专项研究、咨询等工作,但是目前很多都无法达到。

第三“重”为重大项目,如标杆项目和引领行业发展趋势的示范性项目。重大项目不是单体现在规模或营收上,而是需要考虑行业的影响力。例如华建集团在医疗建筑领域努力完成了全国第一家质子重离子医院项目,一举成为该领域的项目标杆,也因此取得了全国其他地区的质子重离子医院咨询设计项目优势竞争地位。

问: 属地化过程中遇到的问题有哪些?如何进行优化?

龙革: 集团重大举措都是周期性行为。正如华建集团医疗领域的专项研究就经历了漫长的筹备过程,结合企业战略、发展策略、市场竞争、区域环境等多方面做好了准备工作。

华建集团在属地化发展的过程中,在分支机构的管理模式上也遇到了取舍的瓶颈。一种选择是形成集团化的管理模式,由集团统筹成立区域中心,对分支机构进行管理。这样的管理模式虽然更有利于管控全局,但资源配置总有一些无力感。

华建集团目前采用的是另一种管理模式——一体多元的发展战略,由下属法人主体单位具体实施。在分支机构的具体管理上,集团更多是起到管理督导的作用,让旗下的设计院充分发挥自主经营的积极性。在具体问题层面,如遇到兄弟单位在同一区域的竞争,集团会参与指导与协调;而面对市场外部的竞争,集团更希望各单位自主经营。待各区域公司逐步壮大,再与集团品牌和平

台形成协同发展效应。

问: 华建集团除了自己的属地化经营团队,还有对外合作的营销方式吗?比如成立合资公司。

龙革: 作为一家上市公司,我们有过多种路径的实践探索,包括收购兼并、整合重组、投资参股等等,但在具体实践管控上还是颇有挑战的,除了自身管理能力还需不断提升外,文化整合难度同样不容忽视,能否长期派出称职干部亦是关键,目前集团还是更倾向采用团队引入以及吸引优秀在地人才加入的“种树”计划的方式。

成立合资企业的方式也有尝试,但是难度比较大,面临最直截的问题也是资质的限制,资质积累维护也是一个漫长的过程。目前我们在非资质领域,如策划、咨询,甚至共同打造“IP”方面,已经做了一些有意思的尝试。

问: 品牌方面,华建集团是如何塑造和推广的?

龙革: 华建集团作为统一的品牌,目前在进一步统一集团的品牌市场认知。在打响集团品牌的同时,积极擦亮“华东院、上海院”两块金字招牌,同时建立一体多元集团品牌体系,已初步形成“集团品牌-分子公司品牌-专项化产品品牌”三层品牌管理体系。

在客户满意度方面,华建集团持续做了18年的客户满意度调查工作,结合第三方机构,形成与绩效直接挂钩的管控机制。集团也连续多年通过上海品牌

认证并荣获了2021年上海市质量金奖。

问: 您刚刚提到重大项目不仅要与客户保持长期合作关系,项目前期的策划也是必不可少的。结合华建集团的经验,您对其他建筑院有什么建议?

龙革: 重大项目一定需要高层领导牵头,而且项目组的配备在专业能力外也一定需要非常强的专注度,给客户提供超越常规的增值服务。项目合同与费用不需要看得太重,设计院完全可以通过打造一个重大标杆项目,复制项目相应的成功经验,树立业内品牌影响力。

问: 建筑设计从增量市场转变为存量市场,您对建筑设计院有哪些建议?

龙革: 高质量发展离不开高效率,科技、数字化、智能化都能够提升企业效率和竞争力。但是提升效率并不是一个经营问题,里面涉及业务流程、知识管理、协同设计等多方面的能力提升。例如在设计方面,通过数字化的方式呈现项目最终成果,用以终为始的思路把控项目最终形态,而不是简简单单交付一张效果图。

所以高效率是高质量的核心抓手,企业发展既要向高质量带来的势能,而且还要有能将势能转化为动能的工具。在设计费普遍不高的时代背景下,只能通过提高效率的方式来降低成本,提升边际效益,应该打通经营的全流程,不能把签订单与后期服务分开来做。所以,从这个角度看,提升效率归根到底还是一个经营问题。(天强)