

国际工程承包项目风险识别与防控策略研究

张文君

民航机场建设集团华北有限公司 北京 100000

DOI: 10.32629/ems.v8i8.21569

[摘要] 全球化与一带一路倡议推动下，中国工程企业海外业务快速拓展，但跨国经营环境复杂使项目风险显著上升。研究从政治、经济、法律、社会文化及自然环境等维度系统梳理了国际工程承包项目的主要风险类型，归纳了专家调查、核对表、情景分析及流程分解等风险识别方法，针对性提出规避转移、分散分担、缓解控制、预警监控四类防控策略，旨在为企业提升海外风险管理能力、保障项目顺利实施提供理论参考与实践指导。

[关键词] 国际工程；承包项目；风险识别；防控策略

引言

国际工程承包项目跨国性强、履约周期长、参与主体多元，东道国在政治、经济、法律及社会文化等方面与国内差异显著，项目极易遭遇不确定性冲击。汇率剧烈波动导致利润缩水、政局突变引发合同终止、文化差异造成劳资冲突，风险事件频发已成为制约中国企业海外高质量发展的关键瓶颈。系统识别各类风险并构建科学有效的防控体系，具有迫切的现实意义。

1 国际工程承包的定义

国际工程承包是指不同国家的法人或自然人之间，按照国际通行的商业规则与合同约定，由一方作为承包商为另一方作为业主在境外完成特定工程建设任务并收取相应价款的商业经济活动。它涵盖从项目前期的勘察设计、可行性研究到中期的设备材料采购与现场施工，再到后期的试运行、竣工交付以及长期运营维护的全过程或若干阶段，具体模式包括施工总承包、EPC 交钥匙总承包、BOT、PPP 等多种形式。与国内工程相比，国际工程承包具有显著的跨国性、长期性与高度复杂性，承包商不仅需要应对地质气候等自然条件，还必须面对不同国家的政治体制、法律体系、经济环境、技术标准、宗教信仰、语言文化和风俗习惯等多重差异。因此，国际工程承包本质上是一项集技术集成、资本运作、法律合规、跨文化管理与风险管控于一体的高门槛、高风险的综合性国际经济合作活动。

2 国际工程承包项目风险

2.1 政治与政策风险

政治与政策风险源于东道国政局动荡和公共政策突变，是国际工程中最不可控的风险类型。东道国爆发战争、内乱

或发生政府更迭，新政权可能单方面终止或重新谈判已签合同，导致承包商前期投入无法收回。国有化征收直接剥夺资产权益。政策层面，外资准入收紧、税收政策调整、外汇管制加码或进出口禁令等法规变更，都会显著增加合规成本与运营难度。外交关系恶化还会引发签证限制和物资禁运。此类风险突发性强、破坏力大，一旦发生往往造成工期严重延误、成本急剧攀升甚至项目彻底失败，必须在投标决策阶段即予以重点评估。

2.2 经济与金融风险

经济与金融风险贯穿项目全生命周期，主要由宏观经济波动和市场变动引发。汇率波动是核心风险，合同计价货币与成本货币错配会导致利润被大幅侵蚀。东道国通货膨胀推高建材、设备和劳动力价格，若合同缺乏价格调整机制，额外成本全部由承包商承担。利率上行增加项目融资成本，主权债务违约则使政府业主无力支付进度款，形成大额坏账。国际资本市场波动还可能造成融资条件恶化或资金链断裂。这些风险隐蔽性强且相互叠加，要求承包商在投标阶段做好财务测算，在合同谈判中争取调价公式和支付担保等保护条款。

2.3 法律与合同风险

法律与合同风险来自各国法律体系差异和合同条款的不完备性，东道国在土地、环保、劳工、税务等领域法规复杂，理解不足易招致行政处罚或诉讼。合同层面，责任范围模糊、变更索赔程序不明、不可抗力覆盖不足、终止补偿缺失等问题集中存在。业主常通过特殊条款大幅修改 FIDIC 标准范本，使承包商承担远超合理范围的风险。争议解决若约定在东道国诉讼，还可能面临司法不公。法律变更同样不可忽视，施

工期间新规可能强制设计变更或追加环保投入。防控此类风险需依赖签约前的法律尽职调查和全过程专业法律团队参与。

2.4 社会文化与自然环境风险

社会文化风险体现在宗教习俗、语言障碍和社区关系上，宗教节日和习俗若不被尊重，易引发罢工抗议；语言不通导致技术交底和安全管理信息传递失真；社区沟通不足则可能遭遇阻工和物资运输受阻。自然环境风险包括特殊地质条件、极端气候和自然灾害，地震台风洪水等不仅造成直接财产损失，更导致工期严重滞后。传染病疫情也会造成人员减损和施工中断。日益严格的环保法规还要求承包商将绿色施工纳入核心管理，否则面临法律制裁和声誉危机。此类风险渗透性强，需从项目前期即纳入系统性应对方案。

3 风险识别的方法

3.1 专家调查法

专家调查法是通过系统征集具有丰富国际工程经验的专业人士的隐性知识和判断来识别风险的方法，典型形式包括德尔菲法和头脑风暴法。德尔菲法采用多轮匿名问卷方式，邀请项目经理、法律顾问、融资顾问等专家独立列出项目潜在风险，经多轮反馈和意见收敛，逐步达成一致性较高的风险清单。该方法能够突破单一团队经验局限，有效避免群体决策中的权威压制和从众效应，尤其适用于缺乏历史数据支撑的全新市场或创新业务模式。头脑风暴法则通过组织跨专业团队开展结构化研讨，激发集体智慧，快速覆盖政治、经济、法律、技术等各维度的风险条目。专家调查法的核心在于专家遴选的代表性和广泛性，以及调查流程的严谨设计，是确保风险识别全面性和专业性的基础性方法。

3.2 核对表法

核对表法是将国际工程承包领域过往项目中已发生的风险事件和教训整理成结构化清单，逐项对照当前项目进行风险排查的方法。清单内容通常按风险类别编排，涵盖政治动荡、汇率波动、合同漏洞、劳工纠纷、自然灾害等典型条目，并附有风险描述和历史案例摘要。使用时应结合项目所在国别、行业类型、合同模式等特征对清单进行裁剪和补充，避免生搬硬套。该方法操作简便、效率极高，能够帮助项目团队在投标阶段和启动初期快速建立基础风险台账，防止遗漏已知常见风险。其局限性在于高度依赖历史数据的积累质量，对新兴市场和新型风险模式的识别能力有限，因此在实际使

用中需与其他方法配合使用，以弥补前瞻性不足的缺陷。

3.3 情景分析法

情景分析法是通过构建项目未来可能面临的不同外部环境情景，推演各情景下风险事件触发路径和后果表现的方法。分析团队首先确定影响项目的关键不确定性因素，如东道国大选结果、大宗商品价格走势、区域地缘政治冲突等，然后设计乐观、基准、悲观等多组情景方案。针对每种情景，系统推演项目在政治审批、融资安排、物资采购、施工组织等环节可能遭遇的障碍和连锁反应。该方法特别适用于政治敏感地区、资源型项目等不确定性极高的环境，能够帮助决策者跳出线性思维，识别传统方法容易忽略的间接风险和次生风险。情景分析的输出通常以情景报告形式呈现，为后续应急预案编制和弹性合同设计提供直接依据。

3.4 流程图与 WBS 分解法

流程图与 WBS 分解法是从项目内在结构和实施流程入手，逐层拆解工作包并识别各环节风险的方法。WBS 将项目逐级分解为设计、采购、施工、调试等阶段和具体工作包，团队对每个工作包逐一分析其前置条件、资源需求和交付标准，识别其中隐藏的技术难点、接口冲突和进度瓶颈。流程图法则沿项目审批、融资关闭、物资清关、现场施工等关键流程节点，梳理每个节点的输入输出和审批要求，找出流程卡点和责任盲区。两种方法均具有极强的针对性和可操作性，能够将抽象的风险概念落实到具体的工作任务和责任人，为后续风险评估和管控措施的分配提供清晰的映射关系。其效果取决于 WBS 分解的颗粒度和团队对业务流程的熟悉程度。

4 国际工程承包项目风险防控策略

4.1 风险规避与转移策略

风险规避与转移策略的核心在于通过合同安排和金融工具将超出企业承受能力的风险转嫁给第三方，或直接退出高风险业务领域。合同谈判中，承包商应拒绝无限扩大的责任条款，争取将政治不可抗力、法律变更等不可控风险纳入业主承担或双方共担范围，并选择中立的第三国仲裁机构和适用法律，避免东道国司法不公。金融层面，利用远期结售汇、货币互换等衍生工具锁定汇率和利率成本，或在合同中嵌入价格调整公式分摊波动损失。政治风险可通过投保海外投资保险或多边投资担保机构保单获得征收、汇兑限制、战争等事件的经济补偿。技术难度极高或法律环境极度不透明的项目，企业也可选择主动放弃投标以彻底规避损失。此外，购

买工程一切险、第三方责任险等商业保险，将自然灾害和意外事故造成的财产损失转移给保险公司。该策略的关键在于投标决策和合同签署阶段即完成风险分配设计，进入执行期后规避与转移的谈判空间将大幅收窄。

4.2 风险分散与分担策略

风险分散与分担策略通过优化项目结构和资源配置，将单一风险敞口拆解为多个可控单元，并与各参与方建立合理的风险共担机制。承包商可采用联合体投标模式，联合当地企业或国际知名工程公司共同承接项目，借助合作伙伴的国别经验、政府关系和专业技术对冲政治、法律和技术风险，同时在联合体协议中明确各方责任边界和决策机制。供应链层面，避免对单一供应商或运输通道的过度依赖，建立多源采购和备用物流方案，降低断供风险。融资结构方面，引入多边开发银行、出口信贷机构等多元化资金来源，分散融资中断风险。合同层面，通过专业分包将高风险专项工程转移给具备资质和经验的下游合作方，并要求提供履约保函和母公司担保，形成多层信用保障。在项目公司架构上，可采用特殊目的公司模式将项目资产与母公司隔离，限制风险向集团整体蔓延。该策略的本质是以合理成本换取风险敞口收窄，要求企业在项目策划阶段即进行全局性的资源配置和合同网络设计。

4.3 风险缓解与控制策略

风险缓解与控制策略聚焦于通过完善内部管理体系和过程管控手段，降低风险事件发生的概率或减轻其负面影响程度。企业应建立覆盖项目全生命周期的海外风险管理体系，设立专门的风险管理委员会，制定标准化的风险评估流程、审批权限矩阵和应急预案模板。项目启动阶段即开展全面的环境与社会影响评估及法律尽职调查，提前识别合规红线和技术难点。执行阶段强化设计审查和图纸审批管理，推行标准化施工工艺和质量控制流程，减少设计变更和返工索赔。推行精细化进度管控和成本动态监控，利用信息化系统实时跟踪关键节点偏差并及时纠偏。针对当地劳工管理，建立跨文化培训机制和公平薪酬体系，尊重宗教信仰和风俗习惯，预防罢工和人才流失。同时主动履行企业社会责任，开展社区共建和公益项目，改善与当地居民及政府的关系，从源头减少社会阻工和环保投诉等非传统风险。该策略要求将风险管理嵌入日常运营各环节，形成全员参与、全过程覆盖的防控文化。

4.4 风险预警与动态监控策略

风险预警与动态监控策略旨在建立持续的风险感知和快速响应机制，确保风险状态变化能被及时捕捉并应对。企业应构建海外项目风险预警信息系统，整合东道国政治选举动态、安全局势情报、汇率走势、法律变更公告、气象灾害预警等多源信息，设置关键风险指标阈值，触发后自动向项目负责人和总部发出分级预警信号并附带初步应对建议。定期开展风险再评估，结合项目实际进展和外部环境变化更新风险登记册，调整风险等级和应对策略优先级。建立重大风险事件上报和应急启动流程，明确各级管理人员决策权限、通讯联络方式和响应时限，定期组织应急演练提升协同处置能力。保持与我国驻外使领馆、经商处、行业协会及国际安保机构的常态化沟通，获取第一手安全提示和政策动向，形成内外联动的监控网络。合同执行中建立变更与索赔台账，实时跟踪业主付款记录，一旦发现违约苗头立即启动保函延期、停工权行使等法律程序防止损失扩大。该策略的核心是将风险管理从静态文档转化为动态运营机制，使企业在复杂多变的海外环境中始终保持主动应对能力。

结束语

国际工程承包项目风险管理需贯穿全生命周期，企业应摒弃粗放式管理，转向以风险识别为基础、分类防控为抓手的规范化体系。通过合同优化、金融工具、联合合作与预警机制等组合策略，实现被动应对向主动管理的转变，为海外业务稳健发展提供持续保障。

[参考文献]

- [1] 任德瑜, 许庆良. EPC 总承包项目全过程跟踪审计风险识别与防控机制[J]. 销售与管理, 2025, (31): 114-116.
- [2] 杨浩. 基于总包方视角的 EPC 项目材料认价风险防控研究[J]. 建筑经济, 2025, 46(9): 24-28.
- [3] 毛财昊. 水利水电项目 EPC 总承包模式下的采购风险识别与防控研究[J]. 招标采购管理, 2025, (8): 50-52.
- [4] 王莹, 冷晓冬. 工程总承包项目合同法律风险防控研究[J]. 矿业工程, 2025, 23(2): 87-90.
- [5] 江为. A 公司内部承包项目商务采购风险控制研究[D]. 哈尔滨工业大学, 2024.
- [6] 肖旖晴. 跨国 EPC 工程总承包项目风险评估与应对措施: 以 G 集团跨国糖厂项目为例[D]. 广西大学, 2024.