

海外 EPC/交钥匙总承包项目争端的原因、来源及案例分析

(作者: 睿达博创国际管理咨询(北京)有限公司; 转载请说明出处)

海外 EPC/交钥匙工程总承包项目由于受到内外部诸多影响因素的制约, 项目在实施过程中, 各参与方因为项目中出现的各种问题经常产生争议与冲突。而对于建设工期长、合同金额大、技术与标准复杂的 EPC/交钥匙项目, 在建设中出现的问题与争端会更加的棘手和严重。

因此, 作为项目的主要参与方与实施方, 应该充分认识和重视 EPC/交钥匙工程总承包项目在实施中体现的一般项目特点, 同时需要结合特定国别和不同特点的项目进行差别化分析与实施的管理与控制。

一、争议及冲突的原因和来源

1、在大型 EPC/交钥匙工程总承包项目中, 冲突通常由以下三个主要因素之一引起:

- (1) 合同文件不足以解决工作范围或双方工作分配的问题。
- (2) 一方(或双方)缺乏处理工作范围变更的能力(或意愿)。



(3) 合同执行或外部因素导致一方（或双方）无法履行其义务，对一方（或双方）造成不可预见的负面财务影响。

2、争议产生的主要原因

(1) 对合同的误解，例如一方在工作范围分歧中坚信自己是完全正确的。

(2) 对自己索赔的判断失误，如索赔金额过高。

(3) 一方缺乏适应新项目情况或变化情况的能力，例如新的监管要求。

(4) 缺乏与对方合作的能力或意愿，例如，用电子邮件代替谈判。

(5) 一个或多个合约方的财务状况不佳，如现金流问题。

(6) 合同一方或双方的管理状况不佳。

(7) 销售、设计或会计对项目管理有很大影响。

3、冲突来源的例子

(1) 工作范围的变更，对某项任务是否包含在原范围内或是否属于真正的合同变更存在分歧，从而证明涨价是合理的。

(2) 客户和承包商之间工作范围分配不明确，双方都不愿意执行该



工作。

(3) 因缺乏规定的单价或单价不清楚，就补偿工作范围变更或数量变动所必需的价格达成协议存在分歧。

(4) 因一方受外部影响而改变时间安排。当事人应得到补偿吗？如何补偿？如果受影响的一方在达成可接受的补偿协议前拒绝采取行动，如何破解“僵局”？

(5) 一方延迟供应、工作或服务等。

(6) 由于资金困难，预算超支和资源匮乏。

4、EPC/交钥匙项目主要参与方项目分歧清单

(1) 合同双方在工作范围、规范和功能上的分歧

- 承包商对变更令的异议，认为这是额外的工作，业主认为这是在工作范围内。
- 停工并直到就上述问题达成一致。
- 在设计或安装/调试中未获得功能批准。

(2) 合同双方在延误问题上的分歧

- 承包商延误
- 客户延误



- 外界条件导致的延误

- (3) 合同双方在价格、资金担保和/或付款方面的分歧

- 单价分歧
- 定量分歧
- 客户原因导致的付款延误
- 不合理的资金担保导致资金困难

- (4) 合同各方就工程基本条件存在分歧

- 设备位置
- 设备布局
- 原材料规格
- 工艺选择
- 最终产品数量和/或质量
- 环境方面

- (5) 合同双方在当地法律、法规和标准的解释/适用方面存在分歧

- 税收
- 技术标准
- 外派人员工作许可



- 环保法规

- (6) 多种类型的冲突

- 一方存在资金问题限制了其在技术/工作范围分歧上找到和解的能力/意愿
 - 技术/工作范围上的分歧，以及其中存在的延误和合同解释上的分歧

5、EPC/交钥匙工程总承包项目冲突预防清单

- (1) 描述合同双方之间的分歧
- (2) 描述对方的正式立场
- (3) 描述对方的非正式立场
- (4) 描述一下我方的正式立场
- (5) 描述一下我方的非正式立场
- (6) 分歧还没有解决的原因
- (7) 双方上一次讨论分歧是何时，达成了什么结果或行动
- (8) 双方的正式立场的差距
- (9) 双方的非正式立场的差距
- (10) 对方能否通过行动来缩小非正式立场之间的差距
- (11) 我方能否通过行动来缩小非正式立场之间的差距



- (12) 我方是否知晓对方的首席代表和决策者
- (13) 我方是否任命首席代表
- (14) 两位首席代表是否在以往的业务往来中相互认识
- (15) 双方最近一次就有关分歧进行认真接触是何时
- (16) 为了谈判，我方没有与对方进行接触的原因

二、案例分析：某国新技术生产设备交钥匙项目

1、问题描述

- 某集团公司承接地中海地区某工业公司客户的交钥匙项目，承包商在实现生产线上安装的新技术设备数量，从而保证生产能力方面遇到了严重困难。缺口很大，停产岌岌可危。
- 业主非常失望和不满，要求承包商立即采取行动补救缺陷，并威胁要没收“见索即付”履约保函。
- 承包商选择与业主密切合作，尽量保持最大限度的产能，并将其补救措施和计划告知业主。
- 业主的生产排在优先位置，工艺和/或设备改造次之。
- 承包商在项目经理和项目总监级别与业主组织的同级别人员保持非常密切的联系。

2、涉及的主要因素

- 承包商使用了新开发的工艺设备，但尚未在工业应用中充分试验和验证。
- 业主没有被告知他购买了一项未经充分试验的新技术。
- 该合同具有正常的商务条件，没有考虑试验和开发方面。
- 业主对该处境和风险感到不安，但没有考虑取消合同，因为承包商的参与度很高。
- 承包商犹豫地告知业主他们自己对解决方案能够最终实施并令人满意进行的不确定性。

3、关于案例经验教训与总结

- 商业项目绝对不适合工艺和设备开发，尤其是新设计的设备。
- 承包商不得不承担额外的费用，而没有得到业主的补偿，但避免了合同取消或诉讼案件和处罚。
- 在有些类似的海外EPC/交钥匙项目中，承包商决定或被迫放弃项目，因为资金原因或缺乏资源，并以漫长和昂贵的诉讼告终，如果他们走的是同样的路，他们会付出更多的代价。

三、总结



在解决这些分歧时，必须记住，“正常的商业交易”和合同解决之间有一个重要的区别。商业交易的特点是要么完成交易，要么退出交易。合同争议的解决则势在必行。在这里，无法选择离开。高级管理人员和项目经理应该充分意识到这一事实。

微信公众号：海外投资与国际工程

