

## 商务谈判在海外承包工程项目中的重要作用、价值与案例分析

（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）

海外承包工程项目由于其建设工期长、影响因素众多，即使对项目及其工作分配进行了很好的明确与定义，并且合同双方也编制了更好的预防措施与准备工作，但仍然会出现一些变化与调整，从而引起合同参与方的分歧与争端。特别是以 EPC 交钥匙承包模式为代表的海外工程项目，作为总包商会承担更多和更大的风险。在任何项目中，都会有不可预见的变化与事件，需要项目参与方以商务方式处理。但是，作为项目各方在资金和管理方面的利益是对立的，因此，本文从如何处理和解决这些分歧，以有效的方式使项目按时完成，并有一个满意的结果出发，从而验证商务谈判与沟通在发生冲突时的作用与价值。

结合海外承包工程业务的特点，达成协商解决方案包括如下：

- A. “持观望态度法”，即双方选择暂缓解决，直到项目完成，双方之间对最终决算达成一致。
- B. “战术法”，即一方（感觉更强的一方）迫使另一方同意该方的立场。实力较弱的一方根本不同意这个解决方案，但却无法承受压力！
- C. “战略和务实法”，即双方接受需要充分合作才能完成项目工作，并接受由于无法预见的情况变化而需要对原计划、合同、进度和预算



原创文章 深度学习  
海外投资与国际工程

010-67832947

进行调整，而这些变化大多是双方无法控制的。为了做出这样的调整，需要随着项目的进展来解决分歧，从而实现紧密的合作。

绝对赞成把战略和务实做法作为一项原则。这种方法不应该被误解为软弱的态度。它完全不排除采取战术手段达成商务谈判解决方案的可能性。在这种情况下，一方可能不得不“表明自己的观点”，并在某些事实和他对不同意见的解释上坚持己见。但该方案是一种双方都能接受的真正的商务解决方案。

如上所述，方法 A 不能作为一项普遍适用的原则，这是因为：

- 当工作完成后，各方之间的权力平衡会彻底发生变化。
- 不管怎样，通知和事实描述的情况必须在发生后立即实施，不能等到项目完成。

方法 B -该方法的缺点和风险如下：

- 在项目实施过程中，对于很明显的原因可能有效，但并非在所有情况下都有效。
- 如果使用它，可能在下一次的情况下适得其反，并导致难以处理的冲突（弱势一方可能会报复对其的损失）。

方法 C 是首选的方法，因为它最划算，速度最快，对企业来说最好。这一结论只能在诉讼结果不明显优于商务谈判结果的前提下得出。



原创文章 深度学习  
海外投资与国际工程

010-67832947

下表是一个典型的成本/效益分析例子，在总包商和分包商之间的分歧中，将商务谈判解决方法与诉讼方法进行了比较。从这个案例中可以看出，商务谈判解决方法是最快和最划算的，这在实际项目环境中非常常见。当然，这并不代表所有实际案例的情况，同时需要结合具体情况具体分析。

索赔情况成本效益分析表（总包商角度）						
分类	状态	分包商金额：€ 1.000	最坏估算€ 1.000	适中估算€ 1.000	最佳估算€ 1.000	总包商金额€ 1.000
<b>1.调整的合同价值</b>						
1.1 原合同价值	已签订&生效	2500	2500	2500	2500	2500
1.2 额外指令A	已签订&生效	34	34	34	34	34
1.3 额外指令B	已签订&生效	52	52	52	52	52
1.4 额外指令C	已签订&生效	45	45	30	16	16
修改后的合同总额		2631	2631	2616	2602	2602
<b>2.分包商索赔（他们）</b>						
2.1 索赔1	通知日期 (ND)	159	159	95	40	40
2.2 索赔2	通知日期 (ND)	185	185	100	0	0
2.3 索赔3	通知日期 (ND)	26	26	20	15	15
2.4 索赔4	通知日期 (ND)	97	97	40	18	18
对我们的索赔总额		467	467	255	73	73
修改后的合同总额		3098	3098	2871	2675	2675
<b>3.总包商索赔（我们）</b>						
3.1 索赔5	通知日期 (ND)	20	20	75	80	80
3.2 索赔6	通知日期 (ND)	92	92	105	105	105
3.3 索赔7	通知日期 (ND)	67	67	75	80	80
3.4 索赔8	通知日期 (ND)	98	98	109	119	119
我们向他们提出的总索赔额		277	277	364	384	384
索赔净额		(190)	(190)	109	311	311
修改后的合同总额减去费用前索赔净额		2.821	2.821	2.507	2.291	2.291
<b>4.我们通过谈判解决索赔的费用</b>						
预计持续时间 (月)	PM估算		6	4	3	
4.1 准备费（内部）	PM估算		10	8	6	
4.2 差旅和会见费	PM估算		10	8	6	
4.3 会见时间成本	PM估算		10	9	8	
4.4 处理援助	PM估算		12	10	8	
4.5 处理费总额	PM估算		42	35	28	
4.6 预期结果 (不包括利息)	PM估算		(190)	109	311	
4.7 预期净值 (结果-费用)	PM估算		(232)	74	283	
<b>5.我们通过诉讼解决索赔的费用</b>						
5.0 预计持续时间 (月)	法律部估算		22	18	14	
5.1 准备费	法律部估算		30	24	14	
5.2 差旅和会见费	法律部估算		40	30	12	
5.3 协助/管理律师的时间费用	法律部估算		30	25	6	
5.4 法律协助	法律部估算		120	100	30	
5.5 诉讼费用	法律部估算		50	40	20	
5.6 诉讼费用总额	法律部估算		270	219	82	
5.7 预期的结果 (包括利息)	法律部估算		(190)	109	311	
5.8 预期的净值	法律部估算		(460)	(110)	229	
6.1 解决后的净额	法律部估算		(232)	74	283	
6.2 诉讼后的净额	法律部估算		(460)	(110)	229	
6.3 净额	法律部估算		228	184	54	



通常，合同冲突双方并没有意识到这一基本差异，他们认为“不达成协议就走人”是一种选择。在项目中，这样的协议必须达成，而且工作必须继续！关键的问题是，为什么高层管理者不以一种更加务实的方式来避免冲突，在分歧变成冲突之前解决分歧！这里我们只能说，人们有时会因为不同的利益、制度、态度、理解、文化和沟通而陷入冲突。同时这也是我们作为从事海外承包工程业务的承包商需要格外注意和摒弃的思维方式。

难以处理的负面意外无疑也是项目冲突的一个影响因素。这是一个普遍的现象，双方之间的问题往往是由意外造成的，如资金偏差，在一个项目中往往通过冲突蔓延到其他各方面。因此，承包商需要结合不同项目的特点、要求及特定条件下的分歧与争议焦点来更有针对性地处理。



原创文章 深度学习  
海外投资与国际工程

010-67832947