

基于 SWOT 模型的承包商国际工程争议解决方式选择策略

吴云 马全 韩艳

中国电力工程顾问集团西北电力设计院有限公司 陕西西安, 710075;

摘要: 国际工程承包项目因其投资规模庞大、施工环节复杂、工期漫长、技术标准规范繁多以及易受国际政治经济因素影响等特点,使得国际工程在合同履约过程中难免会遇到各种争端与纠纷。如何有效解决这些争议成为我国承包商“走出去”过程中面临的巨大挑战。本文通过运用 SWOT 分析方法对承包商国际工程争议解决中的优势、劣势,以及面临的机遇和挑战进行系统全面地分析,并在此基础上构建 SWOT 矩阵,提出增长型(SO)、扭转型(WO)、多元型(ST)、防御型(WT) 4 种战略对策,为在全球能源结构转型背景下承包商国际工程争议解决方式的选择提供更加精准的建议。

关键词: 国际工程; 争议解决方式; 承包商; SWOT; 选择策略

DOI: 10.69979/3029-2700.24.11.043

引言

随着全球复苏拉动、绿色发展与科技创新赋能、多双边和区域合作不断深化,国际工程承包市场呈现出回暖趋势,中国承包商凭借先进的技术储备和完备的经验优势,在国际工程建设中日益发挥着举足轻重的作用。

然而,在复杂的国际工程环境中,涉及众多利益相关方以及不同国家的法律法规和文化背景,一旦发生争议,如果不能选择合适的解决途径,承包商可能面临经济利益受损、声誉受影响等诸多不利后果。如波兰 A2 高速公路工程索赔案件,业主向中国承包商索赔 2.71 亿美元。^[1]所以,在国际工程业务拓展过程中,国际工程争议解决方式对于承包商而言具有不可忽视的重要性。一方面,恰当的争议解决方式是维护承包商合法权益的关键保障。另一方面,有效的争议解决方式有助于维护国际工程合作关系的稳定。国际工程往往是长期且大规模的合作项目,即使出现争议,若能通过合适的方式妥善解决,仍可保持与业主、供应商等各方的合作关系,为未来的业务拓展奠定良好基础。

国际工程纠纷的解决方式与国内有着显著不同。在国际工程领域,除了我们熟知的诉讼、仲裁等传统争议解决途径外,争端委员会(Disputes Board, DB)等替代性争议解决机制也不断涌现。对于承包商而言,深入且全面地了解每一种争议解决方式的具体程序、优势与劣势至关重要。只有如此,在面对国际工程争议时,才能精准地选择恰当的解决方式。

SWOT 分析法作为一种成熟且有效的战略分析框架,

能够从研究对象内部的优势(Strengths)和劣势(Weaknesses)以及外部的机遇(Opportunities)和威胁(Threats)四个维度展开系统剖析,并据此提出针对性的策略方案。这一方法对于探寻争议解决方式成本与效益之间的平衡有着关键意义,在确保满足合规要求的基础上,有助于降低企业运营成本,提升承包商在国际工程领域的发展效率,从而为承包商在国际工程争议解决方式的选择上提供有力的决策依据。

在此背景下,本文旨在探讨基于 SWOT 模型的承包商国际工程争议解决方式选择策略,为承包商国际工程争议科学合理、贴合实际地解决提供新的视角和思路。不仅有助于承包商保障自身利益,减少损失,而且对于提升我国承包商在国际工程承包市场中的竞争力,推动我国国际工程承包业务健康、可持续发展有着重要的实践意义。

1 国际工程争议解决方式的概述

1.1 诉讼

诉讼是由当事人一方原告对另一方被告向法院提起诉讼,法院依一定诉讼程序,经双方言辞辩论后判决以解决争议的传统方法。其特点包括约束性,判决或裁定具强制执行力;正式性,遵循严格法律程序;公开性,过程通常公开。在国际工程争议实践中,常选择项目所在地或业主所在地法院管辖,适用当地实体法和程序法。其优点是法律适用和程序规范,有专业性和公正性期待且有上诉机制;缺点是承包商对准据法可能不熟悉易陷入被动,商业秘密有潜在曝光风险,跨国执行复杂且不

确定。

1.2 仲裁

仲裁是各方通过仲裁协议约定，将争议交予选定的第三方裁决的机制。特点有自愿性，可自主选择仲裁机构、仲裁员、审理方式与法律依据；非公开性，审理非公开且相关人员有保密义务；独立性，仲裁机构独立且仲裁庭不受干涉；专业性，有专业仲裁员名册。仲裁优势在于仲裁员等由当事人合意选定，裁决专业精准，程序简洁快速，非公开可保护秘密，《纽约公约》提供了国际仲裁执行框架。劣势是“一裁终局”，仲裁庭难以像法院依职权合并审理或追加当事人。

1.3 协商/谈判

协商 / 谈判是争议当事人基于平等自愿自行友好磋商交流、互相让步以达成折中一致意见的非对抗性、非终局性争议解决方式。具有高效灵活性，可依实际调整策略快速达成方案；自主可控性，能自主掌控谈判节奏等；自愿性和非约束性，任一方可选择退出。优点是有助于维护合作关系，节省费用；缺点是缺乏强制约束力，存在利益弱化风险，尤其对承包商而言可能削弱合同作用致其放弃合理权益。

1.4 替代性争议解决方式

(Alternative Disputes Resolution, ADR)

替代性争议解决方式 (ADR) 涵盖多种非诉讼仲裁的争议处理途径，如早期中立评估、调停/调解、迷你法庭、争议避免/裁决委员会 (Dispute Avoid/Adjudication Boards, DAAB) 等形式。^[2] 其特点具有灵活性，可依据争议具体情形与当事人需求灵活选取适用方式；多元性，提供丰富多样的解决手段，不拘泥于单一模式；合作性，注重引导当事人通过沟通协作来化解分歧而非对抗。其优点在于能够高效快速地处理争议，节省大量时间与精力，减少对项目进度的延误；维护当事人之间的合作关系，避免因激烈对抗致使合作破裂；成本较低，无需承担高额的诉讼仲裁费用及相关繁杂程序成本。^[3] 然而，其缺点也较为明显，缺乏强制执行力，解决方案的落实很大程度上依赖当事人的自觉履行；确定性不足，处理结果可能因当事人态度等因素而存在变数；部分 ADR 方式对专业人员素质要求较高，若专业人员能力欠佳，可能影响争议解决的效果与公正性。

2 承包商视角下国际工程争议解决的 SWOT 分

析

2.1 优势 (Strengths)

2.1.1 专业技术能力与经验积累

承包商往往在电力、交通等特定工程领域具备深厚的专业技术功底、丰富的实操经验以及内部法务团队专业人才储备，在面对相关工程争议时，能凭借专业优势更准确地判断争议焦点所在，如施工过程是否符合标准等，进而为自己的主张提供有力支撑。并且过往成功完成的众多类似项目所积累的经验，使其熟悉项目各环节容易出现争议的关键点，不仅能够提前通过合同条款或预防性措施避免争议，当出现争议时还更迅速地应对并解决争议。

3.1.2 合同管理能力较强

承包商善于制定严谨、细致的工程合同，对合同条款中关于各方权利义务、工程质量标准、付款方式、工期要求以及争议解决条款等内容有着清晰明确的界定。在合同履行过程中，也能妥善保管各类相关文件、记录，如施工日志、变更通知、验收报告等。一旦发生争议，这些完善的合同管理资料就成为了优势，能够帮助承包商清晰还原事实，占据有利地位，比如依据详实的文件来证明工程变更导致的工期延长是合理的，反驳对方不合理的索赔要求等。

2.1.3 良好的合作关系网络

若承包商与供应商、分包商建立了长期稳定且互信的合作关系，当出现因原材料质量、分包工程等引发的争议时，彼此更能理解对方的立场和诉求，也更有意愿做出一定的妥协和让步，可以更高效地通过协商沟通来共同解决问题，避免矛盾进一步扩大，以维护长期的合作关系。同时，承包商与工程所在国的当地企业或相关机构有着良好互动，熟悉当地的市场环境、司法环境、政策法规操作流程等，也有助于快速处理争议，例如知晓当地的仲裁或诉讼程序特点，选择最有利的方式来解决争议。

然而，分析优势要素时，还需考虑到不同国际工程所在国家或地区的具体情况。比如在某些国家，尽管承包商自身专业技术能力强，但当地可能更认可本土的一些施工工艺标准，这时就需要协调如何以国际通用标准结合当地实际情况来展现自身优势；或者虽然有着良好的合同管理习惯，但当地的法律对合同某些条款的解释和效力认定与本国存在差异，也需要重新审视优势在当地的实际作用。

2.2 劣势 (Weaknesses)

2.2.1 对国际法律差异了解不足

不同国家有着各自独立的法律体系,在工程相关的合同、建筑等方面的规定千差万别。承包商可能熟悉本国法律,但对工程所在国法律中关于工程争议解决的时效规定、证据要求、管辖法院或仲裁规定细则等缺乏足够了解,容易在争议解决过程中因法律适用问题处于被动。

2.2.2 语言与文化障碍

在国际工程中,涉及的文件、沟通交流往往需要使用多种语言,若承包商的团队缺乏精通工程所在国语言以及熟悉当地文化背景的人员,在解读合同、参与谈判、提交仲裁或诉讼文件等环节就容易出现误解,影响争议解决的效果。比如一些工程术语在不同语言中的准确表述存在差异,可能造成双方理解上的分歧,进而影响争议的处理进程。

2.2.3 资源调配能力受限

当争议涉及需要补充证据、聘请专业法律或技术顾问、进行跨国的调查取证等情况时,承包商可能会因资金、人力等资源调配方面的局限,无法及时有效地开展相关工作,使得争议解决陷入困境。例如在面对复杂的国际仲裁案件时,无力承担高额的律师费和专家证人费用,不能像大型国际承包商那样组建强大的辩护团队。

在不同国际市场中,上述劣势的影响程度也不尽相同。比如在一些英语系国家开展工程,语言障碍相对会小一些,但若是在法律体系复杂且语言小众的国家,劣势就可能被放大,对争议解决产生更严重的阻碍。

2.3 机遇 (Opportunities)

2.3.1 国际工程争议解决机制不断完善

如今,越来越多的国际组织、行业协会在推动统一的国际工程争议解决规则和标准的制定与完善,像国际商会 (ICC) 的仲裁规则不断更新优化,为承包商提供了更加公平、透明、高效的争议解决平台与规则依据。

新兴的 ADR 方式也逐渐崭露头角,为承包商提供了更多元化、更贴合实际需求的争议解决选择,使其能够根据具体的工程争议特点,灵活选用最恰当的方式来高效解决问题,保障项目的顺利推进以及自身的合法权益。

2.3.2 技术发展助力争议解决

随着信息技术、数字化技术的飞速发展,远程会议、电子证据存储与展示、大数据分析等手段可以帮助承包

商更便捷地参与跨国的争议解决程序,降低沟通成本,提高证据收集和分析的效率。比如通过线上视频会议系统,与不同国家的专家、律师进行案件讨论,利用区块链技术确保电子证据的真实性和不可篡改,为争议解决提供有力保障。

2.3.3 国际合作趋势加强和新兴争议解决服务机构涌现

各国在工程领域的交流合作日益增多,承包商有更多机会与不同国家的同行、专业机构开展合作,共同探讨争议解决的经验和最佳实践。还可以借助国际合作项目中多方参与的优势,通过第三方调解、联合专家评审等方式来解决争议,避免繁琐的法律程序,实现互利共赢。

近年来,伴随着国际工程行业的蓬勃发展,市场上涌现出了一大批专业的国际工程争议解决服务机构。这些机构汇聚了来自不同国家和地区、具备丰富法律、工程技术以及商务经验的专业人才,能够为承包商提供全方位、一站式的争议解决服务。这些专业机构不仅可以在争议发生初期,协助承包商进行专业的法律分析,评估不同解决方式的利弊,还能根据具体情况提供定制化的解决方案。而且,他们往往拥有广泛的国际资源网络,与各类仲裁机构、律师事务所、专家证人团队等保持着紧密的合作关系,能够高效地协调各方资源,推动争议解决程序的顺利进行。

不过,机遇往往伴随着一定的条件和竞争。要想利用新的争议解决机制,就需要承包商主动去学习和适应规则变化,投入相应的人力物力进行研究和准备;而在国际合作中争取有利的争议解决地位,也需要凭借自身实力和良好的合作信誉,在众多参与者中脱颖而出。

2.4 威胁 (Threats)

2.4.1 国际政治局势变化

国际关系的紧张、国家间的政策变动等政治因素,可能影响工程所在国对外国承包商的态度,进而波及争议解决的公正性和效率。比如两国之间出现贸易摩擦,工程所在国可能会在涉及外国承包商的争议案件中偏袒本国企业,或者拖延争议解决程序,给承包商带来时间和经济上的损失。

2.4.2 竞争对手的干扰

在国际工程市场中,竞争对手可能会利用争议事件,通过舆论施压、恶意诉讼等手段,试图抹黑承包商的声誉,增加其在争议解决中的压力,影响最终结果。例如在争议期间,竞争对手散布不实消息,声称承包商存在

严重的工程质量问题，导致承包商在面对争议的同时还要应对外界的负面舆论，处境更加艰难。

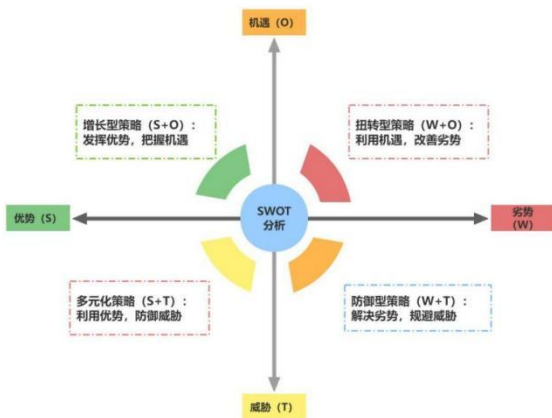
2.4.3 当地市场环境变化

工程所在国的经济形势下滑、建筑行业不景气、当地劳动力市场波动等情况，可能导致争议解决所需的资源变得稀缺，成本上升。且当地经济衰退时，专业的法律和技术咨询服务费用可能大幅提高，而且可选择的优质服务机构也会减少，不利于承包商顺利解决争议。

并且，这些威胁因素之间还可能相互交织、相互影响。^[4]比如政治局势变化可能引发当地市场环境恶化，竞争对手又会趁机利用这种复杂局势加大对承包商的打击力度，使得承包商在国际工程争议解决中面临更为严峻的挑战。

3 基于 SWOT 矩阵分析的承包商国际工程争议解决方式选择策略

基于对承包商在国际工程争议解决中优势 (Strengths)、劣势 (Weaknesses)、机遇 (Opportunities) 以及威胁 (Threats) 的上述分析，我们可以构建如下的 SWOT 矩阵，并形成不同情境下的争议解决方式选择策略：



3.1 增长型策略 (SO)

在国际工程争议解决中，当承包商具备一定优势且面临有利机遇时，应充分发挥优势、把握机遇来选择争议解决方式。例如，若承包商拥有专业能力强的内部法务团队，且当下国际法律合作与协调不断加强，存在统一、协调的法律框架以及被广泛认可的争议解决规则，那么承包商可利用法务团队对这些新规则的熟悉和运用能力，优先选择国际仲裁等较为规范且有保障的方式来解决争议。具体操作上，法务团队可以依据国际通行的仲裁规则，准备相关证据材料，精准梳理案件事实与

法律依据，在仲裁过程中凭借专业优势更好地维护自身权益，确保裁决结果符合预期且能得到有效执行。

若承包商有着过往成功解决争议的经验，同时新兴争议解决服务机构不断涌现，能提供专业协助，承包商就可以在借鉴以往成功案例的基础上，借助这些专业机构进一步分析当下争议的特点，选择更契合实际情况的解决方式。比如参考过往类似争议在仲裁时的应对策略，结合机构提供的关于当前仲裁机构偏好、仲裁员风格等信息，更有针对性地准备仲裁事宜，增强在仲裁中的主动性，争取有利裁决。

总之，运用 SO 策略时，承包商要积极主动，让自身优势与外部机遇形成合力，最大程度保障自身在争议解决中的权益，提升在国际工程承包市场中的竞争力。

3.2 多元化策略 (ST)

在面临威胁时，承包商可凭借自身优势运用 ST 策略来应对。例如，尽管面临不同国家法律差异以及国际政治经济形势变化等威胁，但如果承包商有着良好的合作关系与声誉，就可以凭借以往积累的良好口碑和合作基础，与工程相关方进行友好协商。具体来说，承包商可以先与对方私下沟通，强调双方过往合作的愉快经历以及长期合作的重要性，以友好、平和的方式提出对争议的看法和期望的解决方案，争取通过协商化解矛盾。

若协商不成，面对对方可能借助法律差异等威胁因素采取强硬手段的情况，承包商可以凭借自身在专业技术等方面的优势，选择进入仲裁等程序进行对抗。比如利用自身专业的技术团队对工程质量等关键问题进行严谨的论证，提供详实的技术资料作为证据，在仲裁庭上据理力争，维护自身合法权益，避免因外部威胁陷入被动局面，凭借优势应对威胁，保障争议解决的公正性和自身利益。

运用 ST 策略时，承包商要善于利用优势资源，灵活调整应对措施，根据威胁的变化情况，巧妙地回避或者减轻威胁因素对国际工程争议解决造成的不利影响。

3.3 扭转型策略 (WO)

对于存在劣势但又面临机遇的承包商而言，WO 策略尤为关键。比如，当承包商面临资金预算限制这一劣势，而当前新兴争议解决服务机构不断涌现，这些机构能够提供定制化、一站式的服务，帮助分析不同解决方式的利弊时，承包商便可借助此类机构，选择成本相对较低且符合自身情况的调解等方式。在实施过程中，承包商

可以先向服务机构详细介绍争议的具体情况以及自身的资金状况、期望目标等,由机构帮助筛选合适的调解人或者制定调解方案。通过调解,承包商既能在机构的专业协助下,弥补因资金不足无法选择高成本方式的劣势,又可以积累争议解决的经验,降低后续风险,还可能在调解过程中与对方达成更具建设性的合作意向,为未来项目开展奠定良好基础。

又比如,若承包商国际影响力较弱,但行业自律与规范发展,各类行业规范不断完善,承包商就可以积极主动地遵循这些行业规范,在争议解决过程中展现出专业、诚信的态度。比如在协商过程中,依据行业规范提出合理诉求,以规范的流程和诚恳的态度争取对方的认可与配合,逐步提升自身在行业内的口碑,借助外部机遇弥补自身影响力不足的劣势,为选择更有利的争议解决方式创造条件。

不过,在运用 WO 策略时,承包商要注意对机遇的充分利用和把握,持续关注外部环境变化,确保所采取的措施能够真正弥补劣势,推动争议朝着有利的方向解决。

3.4 防御型策略(WT)

当承包商既存在劣势又面临威胁时,WT 策略成为保障其基本权益的重要选择。比如,承包商既存在法律资源不足、国际影响力较弱等劣势,又面临竞争对手恶意利用诉讼策略干扰以及国际政治经济形势不利变化等威胁时,可以优先选择通过内部协商、寻求调解帮助等相对温和且成本较低的方式。在内部协商中,承包商可以组织内部熟悉项目情况的人员,对争议问题进行深入分析,基于合作情谊和成本考虑,尝试达成一致解决方案;若内部协商有困难,可借助第三方调解的专业性和中立性,协调安排合适的调解人员或提供调解建议,帮助双方沟通交流,尽力维护好现有的合作关系,避免与竞争对手陷入高成本、高风险的对抗,保存实力,防止因外部威胁和自身劣势导致企业在争议解决中遭受毁灭性打击。

在运用 WT 策略过程中,承包商要保持谨慎、保守的态度,时刻关注内外部环境变化,尽可能减少劣势与威胁叠加带来的不利影响,等待时机改善现状,保障企

业在艰难局面下的生存与稳定发展。

总结

近年来,随着越来越多的中国建筑企业“走出去”承揽国际工程项目,中国建筑企业面临的国际工程相关法律纠纷数量也在逐年攀升,尤其是涉及国际工程合同效力的纠纷频繁发生。^[5]本研究通过将 SWOT 模型引入到承包商国际工程争议解决方式选择领域,不仅丰富了法学、管理学在国际工程争议解决这一具体情境下的理论研究内容,也为承包商在实际的国际工程实践中,如何结合自身情况及外部环境去选择最为合适、有效的争议解决方式提供了具有操作性和实践指导价值的参考,有助于提高国际工程争议解决的效率和效果,保障承包商的合法权益,进而推动国际工程承包业务的健康、可持续发展。

但由于这是一个系统的普适体系构建,部分选择策略措施稍显粗略,不同类型的承包商须结合企业发展实际进一步形成特色化举措,灵活选择争议解决方式,最大程度维护自身合法权益,增强国际竞争力。

参考文献

- [1]孙威.替代性争议解决方法在我国建设工程中的应用分析[D].清华大学,2012.
 - [2]周月萍,刘思侯,纪晓晨.基于 FIDIC 的国际工程多级争议解决机制[J].项目管理评论,2020,(03):26-30.
 - [3]张楠.国际工程调解的优势及实务运用分析[J].国际工程与劳务,2024,(09):38-43.
 - [4]任佳.国际工程企业市场开发与管理策略研究[J].市场周刊,2024,37(32):89-92.
 - [5]于雁翔.国际工程合同效力及相关争议解决机制选择[J].北京仲裁,2020,(03):179-190.
- 作者简介:吴云(1998——),女,汉,陕西,硕士研究生,民商法学,中国电力工程顾问集团西北电力设计院有限公司。
- 马全(1985——),男,汉,陕西,本科,国际私法,中国电力工程顾问集团西北电力设计院有限公司
- 韩艳(1985——),女,汉,陕西,中级经济师,本科,经济管理,中国电力工程顾问集团西北电力设计院有限公司。