

# 国际工程房建项目 常见延误原因与应对策略

□宫黎 陈颖楠 施少坤

根据仲量联行《全球房地产展望2025》报告，2025年被视为全球房地产市场的一个关键转折点。随着世界各国经济复苏步伐加快，全球资金流动性逐渐恢复，企业办公政策不断调整优化，以及全球范围内脱碳与能源转型进程的加速，优质房地产资产的竞争将更加激烈。与此同时，资产的重新定位、重塑与改造也迎来了新的机遇。



除成熟市场外，新兴经济体的房地产开发也进入快车道。沙特阿拉伯的“2030愿景”、印尼的新首都努山塔拉建设计划、埃及新行政首都项目、非洲若干新型城市开发计划等，都预示着未来几年全球房建市场将出现大规模的新增需求。

对于中国承包商而言，房建项目一向是其海外业务的重要组成部分。根据2024年度美国《工程新闻记录（ENR）》“全球最大250家国际承包商”榜单显示，房建项目占上榜中国企业营业总额的17.9%，仅次于交通运输项目。截至2025年4月底，中国大型承包企业海外新签房建项目已超过40单，涵盖中东、东南亚、非洲及拉美等多个区域，势头迅猛。

尽管中国承包商在海外项目的中标率高企，但项目整体利润率却普遍低于国际平均水平，工期延误导致的成本超支是其中的主要症结。安可锐（北京）咨询有限公司（以下简称“安可锐咨询”）在处理大量国际房建项目纠纷的实践中发现，延误不仅侵蚀利润空间，还影响企业品牌与后续市场开拓能力。因此，识别房建项目延误风险源并采取精准防控措施，对于中国承包商而言，具有至关重要的战略意义。

## 房建类项目特点

### 一、施工环境与城市限制

相比其他大型工程项目，房建项目的施工场地更为狭小，材料堆放和机械操作空间不足，运输车辆进出受交通管制，导致效率降低。此外，许多城市对于房建项目的施工时间有严格规定，例如禁止夜间或节假日施工。以阿布扎比某酒店项目为例，由于项目位于核心商圈，当地市政府要求施工车辆在6:00—9:00、15:00—19:00高峰时段禁止通行，且夏季午间12:30—15:00期间不允许户外施工，导致项目实际可施工时间每天仅为8小时。对此，承

包商通过优化施工计划、增加夜间预制加工环节才勉强维持工期。

### 二、与社区和居民直接关联

房建项目通常紧邻居民区，施工过程中的噪音、尘土、交通拥堵等社会影响容易引发居民投诉，甚至导致政府干预。例如吉隆坡某高档住宅项目因施工噪声频繁超标，邻近居民发起联名抗议，导致项目被地方政府勒令停工整顿长达45天，造成直接经济损失约300万美元。此外，若涉及土地征用、房屋拆迁，补偿谈判僵局或社区反对运动，亦可能使房建项目陷入“社会性延误”。

### 三、特殊的地方政府许可与规定

房建项目由于涉及多方社会关系，且与当地文化环境密切相关，地方政府许可通常会限定允许开发的建筑类型、规模和用途。例如，某些区域可能仅允许低密度住宅（如独栋别墅），禁止高层建筑或商业用途，这会直接影响项目设计和潜在收益。相比之下，其他类型的基建项目或工业项目通常更侧重工程安全、环境影响等方面的考量。这些地方性规定往往需要在设计初期即充分考虑，若未及时获取或满足相关许可要求，项目可能在审批或施工阶段被强制停工修改，影响整体工期。

### 四、设计与施工动态调整频繁

房建项目的设计通常会根据区域、用途、市场偏好、业主需求等的变化而调整，变更的几率更高。此外，房建项目需处理大量装饰性细节，分项工程多，工序交叉复杂。安可锐咨询处理过总争议金额超100亿美元的房建争议案件。其中，设计变更是导致此类项目工期延长的最主要原因之一，且每次变更平均导致工期延长1.5—3个月。

### 五、供应链本地化依赖性强

房建项目大量使用本地采购的建筑材料（如门窗、瓷砖、木工制品等）与人工，供应链稳定性直接影响施工进度。以非洲某购物中心项目为例，因当地玻璃供应商突发破产，导致幕墙施工整体延后

60天。最终承包商不得不高价进口玻璃，额外支出成本近百万美元。

### 六、阶段性交付节点复杂

为了加速现金流回笼，房建项目常采用阶段性交付阶段的方式，缓解前期开发的资金压力，提前锁定客户资源。这会增加施工管理的难度和成本，甚至会由于交付部分的使用和未完成施工的冲突而影响施工质量。

### 七、绿色建筑与ESG标准压力上升

越来越多国家和开发商要求项目符合绿色建筑认证（如LEED、BREEAM）或ESG标准，涉及可持续材料使用、节能设计、环保施工等多个方面。这不仅提高了项目初期成本投入，还增加了施工环节的复杂性。例如，为了满足LEED金级认证，某办公楼项目增加了多项绿色材料采购及废弃物分类管理要求，施工周期延长了12%。

## 房建类项目常见延误原因

### 一、设计变更频繁

设计变更是房建项目最普遍的延误因素。除了传统意义上的建筑功能调整，现代商业综合体、住宅区更倾向于根据市场变化实时调整配置，如增加共享空间、提升无障碍设施标准等。此外，部分高端项目业主追求个性化定制，在施工阶段提出新的空间布局或材料替换需求，极易打乱原有施工节奏。

### 二、劳动力短缺与技能不匹配

劳动力短缺问题在中东、非洲尤为严重。例如，在沙特，一线施工工人大多依赖外籍劳工，因签证政策变化或劳动争议，常出现劳动力供应波动。此外，部分地区建筑工人技能水平低下，导致返工率高、施工效率低下。

### 三、供应链管理不善

房建项目需要的建筑材料种类繁多，包括钢

筋、水泥、砂石、门窗、装修材料等，且对市场价格波动和供应链变化敏感。复杂的本地供应链构成一把“双刃剑”，一方面节省运输成本，另一方面增加质量与交付周期不确定性。新冠疫情期间，全球供应链震荡的案例屡见不鲜，使房建项目的供应链韧性问题进一步暴露。

承包商如果欠缺本地供应链管理的经验和能力，就会导致项目工期和成本受到影响。此外，部分项目的个性化需求导致部分材料需要定制，供货周期延长，容易导致工期延误。

### 四、审批延误

房建项目从规划到竣工，每一个阶段都涉及多项审批，且由于项目现场劳动力密集，常涉及高处作业等危险作业情况，每个国家地区还会针对职业安全健康状况进行审批。政府审批流程复杂度不同，容易导致工期延误。

### 五、施工场地和时间受限

由于房建项目施工现场空间狭小，场地布置受限，如果工序组织不当将会导致一系列后续工作无法开展，进而导致工期延误。此外，由于城市噪音控制要求高，房建项目的施工时间受到每个地区相关法规限制，如果考虑不当也会导致实际工期延长。

### 六、资金问题和市场经济波动影响

资金问题在房建项目中尤为常见，尤其是房地产开发项目，受市场经济波动影响较大，资金不到位、房地产市场调控政策、贷款利率变化等都可能项目中断或延误。此外，国际项目受全球经济波动影响大，如2024年全球加息潮下，部分开发商融资成本激增，资金链断裂案例频频发生。

### 七、特定区域风险

中东地区常见极端高温天气，沙尘暴频繁，户外作业需考虑工人中暑风险，以及沙尘导致的设备运转故障。斋月期间白天禁止饮食，也会大幅降低生产效率。此外，石油经济波动可能会导致政府基建预算缩减，资金链风险不容忽视。

东南亚地区部分国家的建筑材料依赖进口，汇率波动或贸易限制将会给成本和工期造成影响。该地区普遍的高降水量会造成基坑积水，影响土方工程进度，台风可能会破坏临时设施。

非洲地区电力供应不稳定，物流运输效率低，建材到货延误常见。由于部分国家土地所有权模糊加之政府征地补偿不足，容易导致社区抗议。

拉丁美洲地区的部分地区位于地震多发带或火山活跃区，地震与地质风险高，房建项目需满足抗震和地基稳定性要求，增加了工程复杂度和成本。此外，该地区货币贬值可能导致进口建筑材料成本飙升。

## 房建类项目延误应对措施

### 一、设计阶段风险前置

承包商应争取早期介入设计阶段，协助业主在立项初期明确功能定位与建设标准，最大限度降低后续变更概率。另外，合同中也应明确设计变更的处理流程，包括：审批权限、时间要求、费用计算方法等，以及明确设计变更的责任归属。

### 二、制定合理、可监控的项目计划

承包商应在项目初始使用Primavera P6或 Microsoft Project等项目管理软件制定详细的施工计划，并将施工工序和识别的工期风险，如审批类型和时长、施工时间限制等如实记录在计划中。施工过程中动态跟踪进、更新计划，做到进度可控、可追溯，提前识别并干预潜在延误节点。

### 三、劳动力保障与技术创新并举

面对劳动力短缺的现实，中国承包商需跳出“低价劳务”路径，多管齐下。一方面加强对本地技术工人的培训，以及加强与当地劳务公司的合作，建立人才库；另一方面积极推进工艺革新，如通过建筑模块化减少现场施工人数，或通过BIM技

术对施工人员进行三维可视化交底，降低对熟练工人的依赖。

### 四、优化供应链结构与韧性

对于关键材料，如钢材、玻璃等，承包商可与优质供应商签订长期合同，提前锁定价格和交付时间，并在关键枢纽设立仓储中心，为长周期物资储备安全库存，避免因供货问题导致工期延误。对于大宗耗材，如砂石、水泥等，依然以本地采购为主要途径，但可以通过参股当地建材企业的方式锁定产能和价格。

### 五、加强政府关系与审批统筹

建立专门的政府协调小组，熟悉当地审批流程与政策变化，提前准备完整合规的申请材料，争取审批时间最小化。

### 六、风险储备与应急机制

为项目设置合理的资金与工期浮动储备，针对可能发生的不可抗力（如极端天气、社会动荡）制定应急预案，保证突发情况下的施工连续性。

## 结论

国际房建市场的竞争，本质上是一场风险识别、应对与管理的能力比拼。中国承包商在规模优势之外，更需要系统提升项目策划、执行与动态风险管控的能力。唯有将“低价中标”逐步升级为“高质量交付”，将“中国速度”叠加“国际标准”，才能真正将规模优势转化为利润优势，在未来的全球房建市场中立于不败之地。

随着全球房地产市场转型提速，中国企业需要用更加精细化、体系化的项目管理思维，去拆解复杂工期背后的风险逻辑，将不可控因素最小化，将项目交付做到极致可靠，为国际化进程提供坚实保障。✿

[作者单位：安可锐（北京）咨询有限公司]