

# 建筑施工企业的致命风险全景：核心危机与生存指南

**前言：** 建筑行业发展兼具资金密集、周期漫长、风险多元的特性，从项目投标到竣工交付的全链条中，任何一个环节的疏忽都可能成为压垮企业的“最后一根稻草”。

为切实破解行业发展痛点、为建筑施工企业提供精准风险防控指引，在局领导全面统筹和带领下，局内全体成员从以下从五大核心维度系统梳理致命危机，结合权威通报、司法案例等真实典型案例与实操经验给出规避建议，为企业稳健发展筑牢防线。

## 一、资金链断裂：企业的“致命命脉”

资金是建筑施工企业的血液，一旦流转受阻，再庞大的规模也可能瞬间崩塌。

### （一）核心风险场景

**1. 垫资施工过载：** 某安阳建筑企业为承接山西某文旅项目，垫资比例达 60%，远超企业净资产 30% 的安全线。后期业主因资金链断裂拖欠工程款，企业无力支付 1200 万元材料款及农民工工资，项目全面停工，引发供应商起诉与农民工讨薪事件，企业账户被冻结，最终破产清算。

**2. 工程款拖欠：** 最高检公布的桂林财富名城项目案例显示，施工方尹某等人通过伪造工程结算书虚构 4200 万元工程款债

权，导致项目投资方被迫支付巨额款项后发现真实造价仅 900 余万元，企业资金被长期占用，项目沦为烂尾楼，引发多重社会矛盾。另有河北某施工企业承接北京某地产项目，竣工后业主以“质量瑕疵” 恶意拖延结算，8000 万元工程款逾期 3 年未回笼，企业因资金周转失灵被重组。

**3. 融资渠道断裂：**某民营建筑企业过度依赖单一银行贷款，占总融资额的 70%。2022 年银行信贷收紧抽贷 5000 万元，企业无替代融资渠道，而在建项目占用大量资金，“短贷长投” 导致流动性危机爆发，被迫停工所有项目。

**4. 材料设备价格暴涨：**2023 年某高层住宅项目编制预算时钢筋单价按 4800 元 / 吨估算，建设期内受国际大宗商品波动影响，钢材价格飙升至 6200 元 / 吨，仅钢筋一项直接超支 800 万元，吃掉项目总利润的 15%。2021 年钢材价格短期内暴涨 40% 时，某市政项目因无调价条款，成本超支 3000 万元，项目利润归零且亏损严重。

**5. 保证金占用过久：**某企业参与多个项目投标，累计缴纳投标保证金 800 万元，因项目流标或中标后迟迟未开工，保证金逾期 1 年未退回，导致企业流动资金紧张，无法承接新的优质项目。

**6. 投标保证金被骗：**某企业通过非正规渠道获取项目招标信息，按要求缴纳 200 万元投标保证金后，对方失联，保证金无法追回，直接造成企业资金损失。

**7. 结算争议落地难：**某企业承接的 EPC 项目因业主对变更签证计价存在争议，结算金额迟迟无法确定，涉及未回笼资金超 3000 万元，长期占用企业资金，影响正常运营。

**8. 项目亏损严重：**某企业中标某工业厂房项目后，因施工工艺复杂、地质条件恶劣，实际成本远超预算，项目竣工后累计亏损 1200 万元，拖累企业整体资金链。

**9. 关联企业债务牵连：**某集团下属建筑企业因关联房地产公司债务危机，被连带起诉，资产被查封，导致在建项目停工，资金无法正常流转。

**10. 商业承兑汇票逾期：**某企业收取业主开具的 500 万元商业承兑汇票，到期后业主无力兑付，汇票逾期无法兑现，企业资金回笼受阻。

## **（二）规避建议**

1. 投标前核算资金承受能力，垫资比例不超净资产 30%，合同明确垫资利息及回款逾期停工条款。

2. 核查业主信用与付款记录，明确付款节点（进度款支付不低于已完工程量 80%），约定逾期违约金并留存完整维权证据。

3. 搭建“银行信贷 + 供应链金融 + 商业承兑汇票”多元融资体系，长期项目避免短贷长投，集团化企业建立内部资金池。

4. 合同加入主材调价条款（涨跌超 5% 按实调整），与供应商签长期协议锁定价格，或购买材料价格保险。

建立资金全流程管控机制，定期开展压力测试，预留足额应

急资金。

## 二、合规与法律风险：不可触碰的“红线雷区”

建筑行业监管严格，合规是生存前提，触碰法律红线将面临吊销资质、追究刑责等毁灭性后果。

### （一）核心风险场景

**1. 违法分包 / 转包：**最高法发布的典型案例显示，某建筑集团公司违法出借资质给劳务公司，后者又将商业广场项目转包给无资质的朱某施工，因工程款结算引发纠纷，涉事集团被依法罚款并移送违法线索，市场信誉严重受损。中铁一局因转包九江濂溪区保障性住房相关工程，被处以 78 万余元罚款并扣除信用分。另有呼和浩特某装饰公司出借资质收取 1% 管理费，因挂靠纠纷被起诉索赔 220 万元，最终法院认定协议无效，驳回其全部诉求，还需自行承担诉讼费。

**2. 重大安全事故：**2024 年 11 月，天颂建设集团承建的浙江玉环某未来社区项目发生起重机械伤害事故，造成 3 人死亡，企业还存在谎报事故伤亡人数的严重违规行为，被住建部约谈后从重处罚，经营全面停滞。此前某深基坑项目因未编制专项方案，突发坍塌导致周边居民楼开裂，5 人受伤，直接经济损失超 2000 万元，企业被责令停工整改并面临巨额索赔。

**3. 税务稽查处罚：**某建筑企业通过虚开发票抵扣税款 1500 万元，被税务部门稽查发现后，需补缴税款、滞纳金及罚款共计 4000 万元，法定代表人被追究刑事责任，企业经营陷入停滞。

**4. 招投标围标串标：**某企业参与某地市政项目招投标时，联合 3 家企业围标串标，被监管部门查处后，处以 200 万元罚款，取消 1-3 年投标资格，企业信用等级降至 D 级，错失大量项目机会。

**5. 劳动合同纠纷：**某企业因未与农民工签订劳动合同，引发群体性劳动纠纷，被责令支付双倍工资及赔偿金，同时被列入失信名单，影响资质升级及项目承接。

**6. 质量问题索赔：**某企业施工的住宅项目交付后出现墙体开裂、漏水等质量问题，业主集体起诉索赔，企业需承担维修费用及赔偿金共计 800 万元，市场声誉受损。

**7. 行业禁入处罚：**某企业因多次违反建筑行业监管规定，被住建部门处以行业禁入 5 年的处罚，无法承接任何项目，企业经营彻底停滞。

**8. 环保违规处罚：**某企业施工项目因污水排放不达标，被环保部门处以 300 万元罚款，同时被责令停工整改，项目延期交付引发业主索赔。

**9. 知识产权纠纷：**某企业使用未经授权的施工技术专利，被专利权人起诉，需支付赔偿金 500 万元，同时被迫停止使用该技术，影响项目进度。

**10. 安全生产许可证过期：**某企业安全生产许可证到期未及时延续，仍继续施工，被监管部门查处后处以 100 万元罚款，项目停工整顿。

## **(二) 规避建议**

1. 严格遵守“禁止转包、违法分包”规定，核验分包方资质与业绩，签订规范合同并定期核查施工过程。

2. 建立全员安全生产责任制，危大工程编制专项方案并专家论证，设备进场强制检测，恶劣天气暂停高空作业，杜绝事故谎报瞒报。

3. 规范财务核算，确保发票、合同、到货单、付款凭证“四流一致”，委托专业机构做税务筹划并定期自查。

4. 坚守招投标合规底线，拒绝围标串标，建立投标合规审核机制。

5. 配备专业法务团队，搭建全流程合规管理体系，确保经营活动有法可依。

## **三、经营管理失控：内部崩塌的“隐形杀手”**

企业衰败多源于内部管理漏洞，从决策失误到执行缺位，逐渐侵蚀企业根基。

### **(一) 核心风险场景**

1. **低价中标亏损：**中铁建在沙特的高铁项目为抢标，将报价从 200 亿砍至 120 亿，7 年施工后血亏 41 亿，负责该项目的总裁被辞退。国内某企业为抢占市场，以低于成本价 10% 中标某住宅项目，因成本持续超支，累计亏损达 800 万元，拖累企业整体资金流。

2. **核心人才流失：**某企业核心项目经理团队因激励机制不完

善集体离职，导致 3 个在建项目管理断层，技术衔接不畅，出现质量问题被业主罚款 500 万元，项目延期交付再赔偿 300 万元，企业市场竞争力大幅下滑。

**3. 合同条款陷阱：**某企业签订的 EPC 合同未明确变更签证计价方式，施工中业主提出大量变更，企业因无索赔依据无法计价，额外投入成本 2000 万元。某市政管网改造工程因预算缺失变更条款，临时增加地下管线改迁内容，新增费用达合同价的 20%，导致项目亏损。

**4. 成本管控失效：**中国建设工程造价管理协会数据显示，超 70% 的工程项目存在造价失控，部分超支幅度突破 30%。某项目因管理混乱，材料浪费率达 15%，人工效率低于行业平均水平 30%，机械闲置时间超 40%，实际成本比预算超支 4000 万元，直接导致企业资金链承压。

**5. 项目管理混乱：**某企业多个在建项目因缺乏有效管理，出现进度滞后、质量隐患等问题，被业主多次约谈并罚款，累计罚款金额达 600 万元，项目回款延迟。

**6. 信息化建设滞后：**某企业因未引入信息化管理系统，无法实时监控项目进度与成本，导致投标报价失误，多个项目亏损，同时因信息传递不及时，错失市场机会。

**7. 供应商断供：**某企业因未与供应商建立长期稳定合作关系，且未签订应急供应协议，施工高峰期遭遇供应商断供，项目停工 1 个月，造成直接经济损失 300 万元。

8. **投标报价失误**：某企业预算员因工作失误，在投标报价时漏算部分工程量，导致中标价格低于成本价，项目实施后累计亏损 500 万元。

9. **决策机制僵化**：某企业管理层因循守旧，对市场变化反应迟钝，错失绿色建筑、装配式建筑等新兴领域发展机遇，企业市场份额持续萎缩。

10. **企业文化缺失**：某企业缺乏积极向上的企业文化，员工凝聚力差，工作积极性不高，导致施工效率低下、质量问题频发，企业发展陷入困境。

## **(二) 规避建议**

1. 投标前用 BIM 技术精准核算成本，预留 10%-15% 风险准备金，拒绝低于成本价投标。

2. 建立“基本工资 + 绩效奖金 + 项目分红”激励体系，签订竞业限制协议，搭建内部人才培养储备机制。

3. 组织法务、造价、技术人员联合审合同，明确变更签证流程与计价方式，留存书面证据。

4. 建立全流程成本管控体系，推行限额领料、优化施工排班，引入信息化系统实时监控成本数据。

5. 优化决策流程，引入先进管理工具，提升项目执行与供应链管理效率。

## **四、市场与政策风险：外部环境的“不可控变量”**

行业与宏观经济、政策导向高度关联，市场波动与政策调整

考验企业适应能力。

### **（一）核心风险场景**

**1. 环保政策收紧：**2025 年 7 月，中铁市政环境建设有限公司在萍乡的排水系统提质增效项目，因未落实湿法作业等扬尘治理要求被罚款 3 万元。同年安阳某装饰工程有限公司因施工工地黄土裸露未遮盖，被当地执法部门罚款 1 万元。某企业曾因扬尘排放不达标，被责令停工整改并罚款 500 万元，项目延期还需支付业主违约金 300 万元。

**2. 房地产下行冲击：**某企业业务集中于房地产房建领域，占营收比重达 80%。2022 年房地产行业下行，项目订单锐减 70%，营收断崖式下滑，企业因无其他业务支撑，陷入经营困境。

**3. 地方保护主义：**某外地建筑企业中标山西某市政项目后，因地方保护主义遭遇结算慢、资质备案繁琐等问题，工程款逾期 2 年未回笼，项目推进受阻，企业被迫退出当地市场。

**4. 行业产能过剩：**某通用建筑企业因行业产能过剩，陷入低价竞争漩涡，项目利润率从 15% 降至 3%，微薄利润难以覆盖运营成本，长期亏损后无奈注销。

**5. 政策调控影响：**某企业承接的多个房地产配套项目，因国家房地产调控政策收紧，业主资金紧张，项目停工，企业工程款无法收回。

**6. 疫情 / 自然灾害：**2020 年疫情期间，某企业多个在建项目停工数月，造成工期延误、成本增加，同时因疫情导致材料价

格上涨，项目亏损严重。某企业施工项目遭遇台风袭击，施工现场设备损毁，工程受损，直接经济损失达 1000 万元。

**7. 建材供应链中断：**因国际冲突影响，某企业依赖的进口建材供应中断，项目被迫停工，无法按期交付，面临业主索赔。

**8. 资质升级失败：**某企业筹备多年申请特级资质，因不符合新的资质标准升级失败，无法承接大型项目，企业发展受限。

**9. PPP 项目退库：**某企业承接的 PPP 项目因政策调整被退库，前期投入的 8000 万元资金无法收回，企业资金链承压。

**10. 行业标准更新：**某企业因未及时跟进建筑行业新的施工标准，施工项目不符合新标准要求，被责令整改，额外投入整改费用 600 万元。

## **（二）规避建议**

1. 配备雾炮机、喷淋系统等环保设备，调整作业时间，设专人监控环保数据，关注政策动态及时调整方案。

2. 拓展市政、基建、乡村振兴配套等多元业务，与政府平台、国企合作承接稳收益项目。

3. 提前熟悉异地市场规则，完善资质备案，与本地企业组建联合体投标，设立分公司融入当地市场。

4. 聚焦细分优势领域打造核心竞争力，联合行业协会抵制恶性竞争。

5. 建立市场与政策风险预警机制，增强战略灵活性，提前布局抗周期业务。

## 五、其他致命风险：潜伏的“意外炸弹”

除四大类风险外，诸多潜伏性风险一旦爆发，可能造成致命打击。

### （一）核心风险场景

**1. 挂靠经营失控：**某企业出借资质给个人挂靠承接项目，挂靠方拖欠农民工工资及材料款共计 1200 万元后失联。企业被列为责任主体，需垫付欠款，同时被吊销资质，面临巨额损失。呼和浩特某装饰公司出借资质引发的挂靠纠纷案例，也警示企业此类行为不仅违法，还可能面临诉讼失利的风险。

**2. 项目验收不合格：**某住宅项目因消防验收未通过，无法交付使用，业主拒绝支付剩余工程款 5000 万元。企业需投入 800 万元整改，整改期间产生的资金成本及逾期违约金，导致企业资金链断裂。

**3. 农民工讨薪舆情：**2025 年黑龙江美辉装饰工程有限公司承接浙江缙云一装修项目时，拖欠 18 名农民工工资超 24 万元，法定代表人因涉嫌拒不支付劳动报酬罪被判刑。某企业曾拖欠 200 名农民工工资 800 万元，引发群体性讨薪事件并登上热搜，被列入失信联合惩戒名单，限制承接政府项目。

**4. 关联企业债务牵连：**某集团下属建筑企业因关联房地产公司债务危机，被连带起诉，资产被查封，导致在建项目停工，无法正常经营。

**5. 地质勘察失误：**某企业因地质勘察失误，施工中遭遇地下

暗河，额外投入 3000 万元处理，项目亏损严重。

**6. 业主破产：**某企业承接的商业综合体项目，施工过程中业主宣告破产，项目停工，企业已投入的工程款无法收回，造成巨额损失。

**7. 设备租赁纠纷：**某企业租赁的施工设备因质量问题发生故障，导致项目停工，同时因设备维修与租赁公司产生纠纷，被起诉索赔 200 万元。

**8. 投资副业失败：**某企业为多元化发展，投资餐饮、酒店等副业，因经营不善累计亏损 2000 万元，拖累主业资金链。

**9. 恶意竞争打压：**某企业因业务拓展影响同行利益，遭遇竞争对手恶意举报、散布负面谣言，企业声誉受损，多个项目合作终止。

**10. 涉密信息泄露：**某企业因管理不善，导致项目涉密信息泄露，被业主追究违约责任，赔偿 500 万元，同时失去后续合作机会。

## **(二) 规避建议**

1. 严禁出借资质，建立合作方黑名单，确需合作时严格审核资质、签订协议并全程监管，预留风险保证金。

2. 施工前熟悉验收标准，分阶段自检，邀请监理、业主提前介入，留存完整施工资料。

3. 实行农民工工资专户管理，按月足额发放并公示，设立工资保证金，避免欠薪纠纷。

4. 规范关联企业资金往来与担保关系，建立风险隔离机制，定期核查关联方财务状况。

5. 建立全面风险排查与应急预案体系，对各类潜在风险常态化防控、快速处置。

建筑施工企业的生存发展，本质是与风险的持续博弈。文中梳理的核心风险点背后，是企业在资金、合规、管理、市场等维度的短板。文中案例均来自最高法、最高检通报、政府监管处罚公告及行业权威调研，具有极强的现实警示意义。唯有树立“风险先行”理念，建立全流程、多层次风险防控体系，才能在复杂市场环境中稳健前行、实现长远发展。