

## 案例使用说明：

# 中铁二十局安哥拉铁路建设市场开拓之路

### 一、 教学目的与用途

1. 本案例主要适用于：国际市场进入、决策科学、项目运作。
2. 适用对象：企业管理本科生、MBA、EMBA 以及研究生课程班学员。
3. 通过本案例的讨论与分析，让学生熟悉企业拓展国际场所必需的环节和步骤；学会应对风险、寻找机会的方法；能够运用决策管理理论和方法制定出合理的战略决策；提高学生综合运用国际企业管理理论解决企业拓展国际市场的能力。

### 二、 启发思考题

1. 如果你现在是中铁二十局集团公司的董事长，在决定进入安哥拉铁路建设市场之前，你认为除了前董事长所做的工作外还有哪些工作需要去做？
2. 你认为中铁二十局集团有限公司在进入安哥拉铁路建设市场过程中有哪些失误？有没有更好的处理问题的思路，请提出你的想法和建议。
3. 中铁二十局集团有限公司在处理与中基公司的合作中出现了矛盾，在未解除与中基公司合同的情况下私下与安哥拉政府主管部门进行沟通是否合理？为什么？
4. 中铁二十局公司张俊波副部长在时间紧急的情况下，无法进行市场调查，无法获得一手调研数据，只能利用自己的经验进行推理分析，采用模糊定价的方式提出了项目报价，这样做合理吗？你如何评价这种做法？

### 三、 分析思路

教师可根据课程教学目标灵活使用本案例。如下的案例分析思路仅供参考。

1. 项目计划制定需要充足的信息准备。制定计划之前，必须进行市场调研。中铁二十局集团公司董事长进行了为期半年的考察，依靠第三方（中基公司）获得了一些目标市场信息，通过与中基公司的徐董事长的多次沟通了解非洲市场。中铁二十局还派一个调查小组到安哥拉进行了调查。但是，后续的发展说明由于调查并不充分，计划做得并不严谨，备用方案不完善，最终并没有避免

后来遭遇的各种困难和麻烦。这说明企业在实施国际市场进入战略时，需要系统、充分的前期调研，高层领导仅仅依靠经验和不充足的信息作出决策容易导致决策失误和预埋危机。

2. 案例中有一部分内容是：张俊波副部长在时间比较紧急的情况下，制定了价格表，并且获得了中基公司的认可，使项目成功入围。但是，后续的发展说明，这样的决策是不科学的。这种过于主观式的决策虽然可能达到短期目标，但是由于没有对市场变化做好足够的应对准备，没有对合作方进行足够的了解，预埋了项目合作发展过程的各种危机。这是决策准备不足造成的。教师应该引导学生认识到紧急决策与科学决策之间的关系。如果必须进行紧急决策，后续要及时补充信息，修正紧急决策中的失误，这才是科学决策。

3. PEST 分析和波特的五力分析模型是非常有用的理论。中铁二十局集团公司拓展安哥拉市场的战略目标是正确的。但是，从案例中可以看出，决策者们并没有系统地运用 PEST 分析和五力分析模型为进入安哥拉市场提供决策支持。这导致中铁二十局集团公司虽然成功获得安哥拉铁路大修工程，但并没有分析出未来可能遇到的危机，更没有提前制定出应对的策略和备选方案。这是造成企业进入安哥拉市场后的被动局面的主要原因。

4. 战略控制是项目达到目标的保障。战略控制贯穿于企业项目实施的始终。事前、事中、事后控制需要协调一体，彼此呼应。中铁二十局集团公司在项目开始后遇到了巨大的困难，主要表现在总承包商无法及时支付项目后续款，导致公司大量的经济损失。公司高层和现场指挥部采用了相应对策，及时进行了战略控制。但问题的出现说明事情控制并不完备、严谨。当然，后期的控制还是有效果的。同时，我们也要看到，特殊的环境需要应用不同的控制手段和方法，只要能够达到控制目标就可以考虑。在这个项目控制过程中，中铁二十局集团公司发现合作方已经无法履行其责任，及时采用有效方法进行了控制是可取的。

#### 四、理论依据与分析

##### 1. 战略环境分析

这一部分是市场进入前必备的环节。引导学生运用 PEST 分析方法，为正确决策提供足够的决策依据。国外市场比国内市场更加复杂多变，而作为初次进入国外市场的企业更要对即将进入的国际环境做出详尽而客观的分析才能够为决策提供有力的支持。中铁二十局集团公司在决定进入国外市场时，董事长及其他高层领导进行了多次的市场考察，对国际市场环境有了一个基本的了解，

并且由于有中基公司的引导，使得公司高层对国外市场环境有了初步认识。但是，后来事态的发展证明，中铁二十局集团公司对非洲国家政治经济环境了解把握的还是不到位，造成了一定的被动。

## 2. 国际市场进入战略

为了获得安哥拉铁路大修项目，中铁二十局集团有限公司在竞标中非常被动，没有足够的海外施工经验是其最大的劣势，但是通过变通的方式利用面上资料分析后报价中标，这个成功具有一定的偶然性。随着中铁二十局集团公司真正进入安哥拉铁路建设市场，对于很多变化（如中基公司的履约能力问题）由于没有预案而导致被动。因此，作为该公司的决策者应该学会系统分析，科学决策，不能靠侥幸。需要掌握竞争对手分析技术，掌握目标市场的评估与选择的各种理论和技术，优化国际市场进入方案，只有这样才能够成功实施国际市场进入战略。

## 3. 企业决策方法的选择

著名管理学家西蒙说管理就是决策。从中铁二十局集团公司开始考虑进入安哥拉铁路建设市场开始，就面临着一系列的决策。在这个过程中，既应用了定性决策，比如管理高层的市场决策，也有一些定量的决策，比如在竞标过程中报价分析。定性决策与定量决策进行结合是企业决策的基本方法。这需要决策者们综合掌握各种决策方法和技术。

## 4. 控制理论与竞争优势理论

控制理论涉及到各种控制技术和方法，在本案例中，中铁二十局使用了事前控制，事中控制以及事后控制，还应用了财务控制的方法。控制不是单一的，是系统的，需要企业管理者能够综合运用各种控制手段和方法，保证目标的实现。竞争优势的研究成果,包括产业结构理论、资源基础理论、核心能力理论、知识基础、企业动态能力等；该案例中，中铁二十局集团公司具有竞争优势的是其高超的施工能力，就是该企业的核心竞争力，为了弥补其他方面的不足，中铁二十局集团有限公司在进入安哥拉市场后增加了企业动态能力，增长在外国市场的竞争优势。

# 五、 背景分析

中铁二十局集团公司第六工程公司于2005年5月份随集团公司参加安哥拉战后重建项目，2006年3月集团公司和集团公司安哥拉工程指挥部，根据集团在安工程的实际情况，以中铁二十局集团公司第六工程公司当时在安人员

为主体，组建了安哥拉建筑工程项目部。根据安哥拉工程指挥部的任务划分，安哥拉建筑工程项目部负责承建罗安达铁路 450 公里沿线上分布的 16 个车站房建工程，其中特级车站一个，一级车站二个，二级车站五个，三级车站八个。每个车站均需拆除废弃站房，并新建信号房、发电机房和站舍等。新建站房总建筑面积 31719 m<sup>2</sup>，其中信号房 16 个、发电机房 16 个、站舍 16 个。

罗安达铁路是安哥拉共和国三条铁路主干线之一，罗安达铁路大修工程是安哥拉战后重建的基础设施重点项目。该工程跨越安哥拉三省辖区，包括路基、桥涵、轨道、信号、通信、电力、站后房建及其它设施等工程。线路全长 450 km，除仁热至卡库所段 215km 为中修外，大修段长 235km 范围内需拆除既有旧轨，铺设新轨。

2006 年 3 月份承担施工任务后，由于和中基公司斗争的需要，项目部根据指挥部的指示相继 3 次停工开工，至 2007 年 10 月底只完成罗安达铁路房建工程任务的 16%。

2007 年 10 月份集团公司在安哥拉工程项目的斗争中，赢得了直接与安政府重建办合作的最后胜利。11 月份罗安达铁路以集团公司的名义重新开工建设。

罗安达铁路重新开工后，中铁二十局集团公司第六工程公司安哥拉建筑工程项目部领导深知任务的艰巨和困难，但他们没有被困难所吓倒，在当时人员极少的情况下立即组织项目部有关部门的工程技术人员，逐站逐项考察测算剩余工程量，重排施工计划，倒排工期，抓住罗安达铁路房建工程点多、面广、战线长、装修档次高的难点，克服了安哥拉国内物资匮乏，道路条件恶劣，物资运输保障工作难度极大等实际困难，强力推行目标责任成本管理体系，实行一级管理，二级核算，三级控制，四级确保的新型管理思路，为确保完成安政府 2008 年 8 月底罗安达铁路通车的要求打开了良好的局面。

2008 年，罗安达铁路工程施工进入了决战阶段，为确保罗安达铁路工程工期目标圆满实现，安哥拉建筑工程项目部在生产和经营上主动出击，项目部积极响应安哥拉指挥部的号召，迅速掀起了大干 100 天的施工高潮，并在一季度取得了良好成效。

截止 3 月底，房屋建筑完成工程量占工程任务的 16%，累计完成工程量占工程任务的 39%；路基工程完成工程量占工程任务的 44.7%，人工铺轨和道碴运输完成工程量占工程任务的 16%；本格拉铁路的万博车站和本格拉两个车站均按计划完成了全部的临建工程和施工准备；K103 轨排厂完成轨枕锚固 40440 根，完成轨枕包装、装车 50784 根。

优质高效的施工得到了集团公司的认可，安哥拉建筑工程项目部赢得了新

的施工任务——一季度接受罗安达铁路卡库所至马兰热段正线 88 公里(含站线和石油专运线)施工任务, 主要包括路基土石方和附属工程 43 公里; 人工铺轨 88 公里(含轨枕运输和上碴); 砟轨枕生产 90000 根(含制作、包装、运输)。

为了顺利完成安哥拉施工任务, 项目部根据施工计划合理安排现有人力、物力资源, 积极组织援外劳务上场, 尽量多地利用当地劳动力, 为大干活动提供基础保障。同时公司海外部与人力资源部等部门积极配合, 根据安哥拉项目部提供的急需工种人员计划, 迅速组织人员进行报名、体检、技能考核、护照办理等, 及时组织所需人员上场。公司海外部在组建了短短的 5 个月内, 组织安哥拉职工出境 235 人, 组织、协调人员在国内购买了小型机械配件和工程技术规范资料等共 71 箱, 并利用职工出境的机会和办理航空托运的办法将急需货物及时送到了安哥拉建筑工程项目部, 为工程施工的顺利进行赢得了一定的时间, 最大限度的为海外项目后勤保障给提供了有力的国内支持。

目前公司与陕西中铁建筑劳务有限公司合作, 招聘社会劳务赴安哥拉建筑工程项目部参加援外建设。劳务公司组织招聘各种工种的技术工人, 进行严格的体检、技能考核, 最大限度的满足安哥拉在建项目对各种急需工种的需求。目前, 劳务公司组织招聘的第一批劳务已陆续上场。

## 六、 关键点

1. 对进入非洲铁路建设市场的正确选择决定了一个企业的发展前景。中铁集团二十局集团公司决定进入安哥拉铁路施工市场的决策主要依据高层的经验及有限的调研信息。关键的问题在于, 科学的高层决策如何体现决策理论、方法与现实的完美结合。

2. 中铁二十局集团公司为了获得安哥拉铁路大修工程, 需要在极短的时间内完成一个合理而又具有竞争力的报价。在时间有限的情况下, 企业决策就必须进行高效率的紧急决策, 如何规避紧急决策的不足。

3. 企业实施战略过程中出现了巨大的变故, 导致出现战略实施终止的可能。怎么理解战略决策与战略实施的关系。企业选择合理的战略控制方法以及制定控制方案最为重要。

## 七、 建议的课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来讨论, 也可以作为战略制定和战略控制的课程部分的讨论。如下安排是按照时间进度提高的课堂计划建议, 仅供参

考。

整个案例课的课堂时间控制在 100 分钟左右，如果是战略管理课程教学过程中的讨论可安排在 50 分钟左右。(本建议以整个案例课为标准)

课前计划：提出启发思考题，请学院在课前完成阅读和初步的思考。

课中计划：简要的课堂前言，明确主题。(5 分钟左右)

分组讨论：

要求对所设计的问题进行思考，按照小组发言，小组组长可以对大家的观点进行总结后发言，也可以选取代表发言，其他成员补充。(30 分钟)

对有争议的问题，可以留在全班讨论。(30 分钟)

教师总结发言。(10 分钟)

课后计划：如有必要，请学员采用报告的形式给出更加具体的解决方案。

## 八、 相关附件

本案例附件包括如下内容

1. 与本案例相关的资料表格
2. 本案例的网上资料：

中铁二十局集团公司网址：<http://www.cr20g.com/>

中铁二十局集团公司第六工程公司网址：<http://www.cr206.com/>

3. 中铁二十局近年来的经营情况图表(参看附件文档)

(案例使用说明字数：5593)