

中国钛白粉企业的战略联盟研究

肖莎莎 (龙佰集团股份有限公司, 河南 焦作 454191)

摘要: 经由多年发展, 我国钛白粉工业有了明显进步, 获得了长效发展的必要条件, 产能的增加促使市场需求量迅速增长。但在产能扩张与产业壮大的同时, 也应注意到低水平扩展态势下所导致的诸多问题, 例如单体生产规模小、技术落后、污染物排放量大等。面对良好的市场发展形势, 我国钛白粉企业想要从根本上解决以上问题, 并应对来自跨国公司的市场冲击, 建立钛白粉战略联盟具有极为重要的现实意义。本文从对中国钛白粉企业战略联盟的要点分析入手, 阐述了企业战略联盟伙伴与形式的选择要点, 希望能够为同行业工作者提供一些帮助。

关键词: 中国钛白粉企业; 战略联盟; 概念分析; 选择要点

0 引言

从我国钛白粉企业的发展实况来看, 建立企业战略联盟俨然已经成为了突破现有规模与技术限制、提升产能与质量的必要手段。通过对战略联盟的理论与相关概念进行深入分析, 将明确在联盟伙伴与形式选择层面的要点。同时, 有效的战略联盟分析由于建立在对现有企业内外部环境及资源分析的基础上, 因此更能认识到战略联盟中各个企业单独发展的现状与预期目标之间的差距, 凸显出企业发展过程中的利害关系, 从而制定出切实可行的战略联盟方案, 为实现企业市场竞争力的提升目标奠定坚实基础。

1 中国钛白粉企业战略联盟分析

1.1 战略联盟预期目标

竞争愈发激烈的大背景下, 对于单个钛白粉企业来说无法维持经营价值链中的全部优势, 从而导致出现过大的投资支出风险。从价值增值的部分环节来看, 单个企业可能有着较大优势, 但其他环节多企业联盟的形式将获得更多经济收益。为实现双赢目标, 企业就需要围绕价值链核心展开多企业合作, 以达到互补目的, 呈现出更多的针对价值链的贡献, 为创造出更多价值奠定基础, 这一过程的最终结果形式就是企业战略联盟。

基于战略联盟能够在活动共享环节维持密切合作关系, 继而将协调成本降低。此外, 由于联盟伙伴目标与领域上的一致性, 同样能够将共享活动中的部分共协成本减少。由于战略联盟并不强制要求将企业之间的紧密连接效果, 因此在共享价值活动中义务与职责履行的同时, 自身灵活性与应变能力并不会减弱, 从而显著避免了僵化成本的出现。作为企业在发挥战略联盟建设优势的同时, 也将实现

不同价值链条层面的互补与共享目标, 为获得更多的潜在竞争优势提供完备条件。

1.2 战略联盟利害关系者分析

利害关系者的明确是企业建立战略联盟之初应首先思考的问题, 部分关系者与企业利益保持一致, 但另一部分的关系者却可能存在与企业之间的利益冲突, 因此辨别利害关系者并制定切实可行的联盟策略, 应作为企业联盟工作展开的关键任务。

虽然利害关系者起到的作用无法被企业联盟忽视, 但却不可能完全做到同等对待利害关系, 这与企业自身资源与能力之间存在着密切联系, 若强行维持同等关系可能会付出比成本还要高的代价。因此建议在战略联盟中建议使用帕累托法则, 将更多的精力放在主要的利害关系者身上, 并需要依照实际情况衡量投入与收益, 以确保资源与能力投入获得与之相匹配的收益。

2 中国钛白粉企业战略联盟伙伴与形式选择

2.1 伙伴选择

2.1.1 选择范围

若从企业利害关系者的角度来看, 战略联盟潜在合作对象主要包括两部分, 一类为市场合作对象, 例如客户、供应商等, 所建设的联盟具有将市场供求关系予以稳定并减少交易成本的作用; 而另一类则具有非市场层面的合作属性, 其中包括科研单位、社会团体、政府等, 让参加联盟的企业均能够获得需求的资源与能力提升的支持条件。

2.1.2 选择原则

第一是应事先以协议的方式明确互惠合作的有利关系, 以保证联盟企业之间在经营方式以及合作思路层面的一致性。作为维持联盟有效性的关键因素, 保证企业之间的兼容性极为重要。若兼容性缺

失,无论在战略层面有何可取之处,均无法经得起后续利益的冲击与合作考验。兼容性并不意味着摩擦的完全消除,但维持合作双方的平等性并给对方足够的尊重,在分歧解决时将更为简单。

第二是能力。能力在企业联盟中也被称之为市场与合作利益分配层面的核心竞争力,其主要对应着企业自身所拥有的关键技能与隐性知识,也就是企业智力资本。从能力理论角度来看,企业实际上具有能力体系的特点,是企业竞争优势发挥与多元化战略有效落实的决定条件。能力无法通过模仿获取,只有在长期经营背景下的组织学习与信息交流过程中才能够逐渐积累。时间等因素之间存在着密切联系。在企业建立战略联盟前不仅需要关注对方的兼容性,更应判断合作企业是否有足够能力帮助自身获得提高条件。优势互补是战略联盟建立需要达到的必需目的,这就要求企业必须具备核心竞争力才能够获得 1+1 大于 2 的效果。

第三是寻求一个与自身投入意识相同的企业。若所选择的伙伴能力足够且与本企业兼容,但其却在联盟建立后没有主动投入精力与资源的优势,将影响到联盟的市场发展效果,无法应付竞争激烈的市场态势。因此在联盟建立前,必须明确所选择的合作企业是否有着足够的投入意识,以确保联盟建立后将企业优势予以充分发挥,其同样是维持联盟运营平稳性的重要基础。

2.1.3 伙伴选择过程与方法

2.1.3.1 第一阶段是初选

首先需要对企业的战略规划予以确定,包括企业需求资源类型与自身所拥有的基本能力,以利害关系者角度作为衡量联盟伙伴的重要基础。应从有参与到联盟意愿的诸多候选企业中挑选匹配企业发展方向与特点的企业,进一步明确其参与到联盟的意向。该环节能够将目标企业的挑选范围进一步缩减,继而减少不必要工作。

2.1.3.2 第二阶段是单目标评价

该环节影响联盟伙伴选择结果的关键,在于分目标讨论与计算,针对有意向的伙伴进行测试并进行单目标评价,从而为后续的综合评价进程推进提供基础条件与确定依据。联盟合作伙伴的选择结果与诸多因素有关,由于联盟性质、方向等存在差异,使得挑选的联盟伙伴也将产生相应变化。

2.1.3.3 第三阶段是多目标综合评价

该环节在伙伴选择时必须保证对潜在联盟伙伴的相关情况予以全面考虑,从这一角度来看,可以

将供选择的范围缩小从而挑选出令人满意的伙伴,这一过程视作为集合求解问题,建议配合使用多目标规则,配合使用其他算法。从上述情况来看,挑选方法的核心在于决策因素,因此可在将权重因素引入后通过层次分析法予以确定,从而达到应用简化目的,为专家对权重因子进行定值提供完备条件。而由于评价标准的差异性,为确保最终结果的准确性应归一化评价因素取值,以实现综合决策计算目标。

以上几个阶段的详细分析,若仍然无法获取到令人满意的伙伴选择结果,则建议从以下几个方面对措施进行调整:第一是将关键的初选约束条件适当放松,从而将选择范围扩大;第二是应针对评价模型中所包含的权重因子进行调整,重复的优化与数据计算以提高结果获取的准确性。重复以上过程,直至获得令人满意的伙伴组合结果。

2.2 形式选择

作为联盟企业应首先明确自身的发展优劣势,以选择出更为匹配自身条件的战略联盟建立形式。所确定的企业联盟组织结构应呈现出刚柔相济的特征,以确保企业灵活性与稳定性的和谐统一效果,兼顾规模经济优势的同时也能够同时呈现出灵活应变的特征。因此,作为企业领导者,必须明确学习目标与企业发展战略的落实要点,从而在战略联盟的建立背景下创设出具有信息自由交换特征的学习环境。

2.2.1 股权参与式联盟

该联盟意味着一个或多个合作者入股而形成的主要联盟,无需组建实体即可达到联盟优势发挥目的。要求合作双方应制定具体协议,从而将特定领域中合作双方的互补优势予以发挥。股权参与式联盟的组建优势主要包括:稳定合作关系的建立使得联盟对于风险的管控能力提升;减少了企业机会主义所产生的行为动机;以股份投资的形式从根本上解决了债务分配与联盟利益分配问题。该类型联盟的趋势同样明显:面对运营风险往往没有足够的能力承担责任,尤其是在企业相互之间各有股份利益的情况下,想要及时终止联盟关系较为困难,使得合作成本大大增加;市场环境的复杂性,使得分配权利与共同决策程序繁多,继而对企业自身的战略柔性造成不良影响,从这一点来看联盟的经营在灵活性方面呈现出了严重缺乏状态。

2.2.2 合资企业式联盟

作为最为常见的联盟形式,合资企业式联盟中

的合资企业,指的是本身具有地位并包含完善管理结构的实体。在联盟中双方企业由于资本结构不同,使得在股权安排方面有多数与少数等灵活选择,多数以半股权形式以确保合资企业组建的及时性。某个产品上联盟双方共同合作,但在其他领域或产品上双方互相竞争,这就使得双方企业有着极为明确的合作目标,且确保了在利益分配与联盟地位层面的均衡性,为形成联盟组织提供了完备条件。但该种联盟形式同样存在缺陷:企业核心优势与技术容易丧失;实体要求为硬性,而从管理层面来看具有企业科层组织属性,这使得整体管理成本提高,继而影响了合资企业运行风险。若联盟最终失败将使得双方企业均承担较大损失。再加上不同企业在组织文化层面存在差异,因此任务的执行较为困难且灵活性有明显缺失表现。

2.2.3 功能协议式联盟

该类型联盟简单来说就是单个、多个领域内以协议的方式由两个或两个以上的企业展开合作的形式,主要包括技术共享、许可以及研究开发等,但联盟双方不涉及到股权参与问题。功能协议式联盟对实体没有硬性要求,且合作范围较为有限,因此相较合资或股份企业更具有灵活性,面对复杂的市场环境适应性更强。再加上协议具有功能属性,因此修改也较为方便,市场变化出现赋予了联盟企业修改协议的权利,从而让联盟的各个企业均能够在焦点问题投入更多精力。但正因为此种联盟的特殊形式,使得联盟优势的发挥过度依赖双方企业的承诺与信用,且即使保证了双方的信用但为了确保遵守还需要附加多类条件,继而将协议执行起来的难度大大增加。由于机会主义动机无法消除,一旦出现可能会使得部分企业在达到预期目的后推出联盟,从而影响到其他合作方的工作展开效果。

2.2.4 宽框架协议式联盟

该种联盟形式在联盟建设之初,仅仅只出具宽泛合作纲要,伴随工作的逐步展开填充产品与技术,或签订某个领域的合作协议等。作为联盟中最为自由灵活的合作形式,宽框架协议联盟具有无可替代的战略柔性优势,为后续工作的鸱鸢展开提供了完备条件。但需要注意的是,此种联盟形式的缺陷也同样明显,想要确定无论在技术领域还是在业务领域内一自身优势、需求相匹配的伙伴较为困难。此外,项目复杂程度的不同对联盟最终优势的发挥同样存在着一定的影响。一个项目出现问题,关联的其他项目也将会有问题产生,不利于维持稳

定的联盟合作关系。

由于在选择联盟结构时,受内外环境约束情况较为常见,因此面对复杂的环境条件,企业应选择使用不同的组合形式与科学的合作战略。作为企业应明确所制定的联盟合作战略方案,联系自身预先所设定的目标,对风险偏好、联盟控制具体程度进行深入分析,以保证能够因地制宜地选择出匹配自身特点的联盟机构。需要强调的是谁,即使组建了相应的联盟结构也无法确保联盟最终的成功效果,但科学合理的联盟结构是提高发展成功率的重要基础。

3 结束语

综上所述,为实现中国钛白粉企业战略联盟的建设优势发挥目标,就应在理论分析的基础上,从利害关系者角度制定切实有效的实践方案,从而提供广阔的企业发展视角。此外,需要在分析传统的三个联盟建立阶段要点的前提下,针对战略联盟的关系与动态作出科学的调整与信息的及时整理分析,为让企业在战略联盟的建立背景下获得更多竞争优势奠定坚实基础。

参考文献:

- [1] 朱义明 .AND 钛白粉公司绿色发展战略研究 [D]. 蚌埠: 安徽财经大学, 2019(3):2.
- [2] 郜学云, 王小海, 董芳芳, et al. 硫酸法钛白粉工业中的防腐蚀技术 [J]. 化工时刊, 2019, 33(5):3.
- [3] 姚文静. 2017 年全国钛白粉总产量创新高 [J]. 中国钛业, 2018(1):1.
- [4] 杨旭然. 并购引发钛白粉格局骤变 [J]. 英才, 2018 (1):2.
- [5] 佚名. 2018 年全国钛白粉行业年会在攀枝花举办 [J]. 钢铁钒钛, 2018(6):2.
- [6] 佚名. 钛白粉行业主攻四大发展方向 [J]. 无机盐工业, 2020, 52(10):1.
- [7] 粉体网. 解读国内钛白粉企业走出困局之路 [J]. 中国包装, 2019, 39(3):2.
- [8] 王梁, 刘祥海, 周高明, 等. 国外氯化法钛白粉企业产业结构分析 [J]. 铁合金, 2020, 51(2):5.
- [9] 佚名. 钛白粉: 2018 年将会持续利好 [J]. 中国粉体工业, 2018(2):3.
- [10] 佚名. 国际巨头集体调涨钛白粉价格后市需关注出口情况 [J]. 中国粉体工业, 2020(2):2.
- [11] 夏渊, 周磊, 孙哲宇, 王婉婧. 2018 年钛白粉行业状况与市场运行分析 [J]. 涂层与防护, 2019, 40 (11).