

文章编号:1002-1779(2001)03-0042-02

# 浅析战略联盟对攀钢的影响



20世纪80年代以来,越来越多的公司通过战略联盟的方式参与全球竞争,世界涌起联盟热潮。这一新型的竞争模式给世界经济带来了巨大变化。近期,宝钢、武钢、首钢3家结成战略联盟更是在国内钢铁行业中掀起了联盟热浪。本文拟从战略联盟的发展态势,一般特征等方面入手,客观分析战略联盟特别是钢铁行业的战略联盟对攀钢的影响。

## 一、战略联盟的发展态势

战略联盟是指由两个或两个以上有着对等经营实力的跨国企业之间,出于对整体市场的预期和企业总体经营目标、经营风险的考虑,为达到共同拥有市场,共同使用资源和增强竞争优势等目的,通过多种协议而结成的优势相长、风险共担的松散性组织。战略联盟最早起源于日本企业界争相成立合资公司的热潮中。战略联盟虽然起源于日本,却首先受到美国企业界的青睐。90年代以来,美国国内及跨国性质的战略联盟,每年以25%的增长率快速发展,显示旺盛的生命力和不可逆转的趋势。

面对世界性的战略联盟,特别是汽车行业的战略联盟关系的建立,钢铁行业的“联盟”之声也不断,在欧洲,法国钢铁大王尤吉诺尔集团、卢森堡的钢铁集团阿尔贝特和西班牙的阿塞拉利来三大集团已宣布在2001年实行战略联盟,年产量为4600万t;英国的大英制钢和荷兰的霍哥榜已于1999年实行战略合作;德国的蒂森、克虏伯在1997年实行战略联盟之后,1998年又联合收购了比利时的库克利尔。在亚洲,1998年,日本新日铁同韩国

浦项综合制铁进行全面的战略联盟,今年又与中国宝钢达成了共识,实行战略联盟。日本制钢(NKK)和川崎制铁已宣布进行业务合作,目前正在进一步寻求新的国际合作伙伴。在中国,宝钢、武钢、首钢已于近期宣布实行战略联盟。纵观钢铁企业战略联盟的出现,其目的主要是降低企业的生产成本,增强企业的竞争能力。

## 二、战略联盟的特征分析

战略联盟无论从深度和广度上都是空前的,它一改以往公司之间只在经营活动的某些环节上进行合作的传统,使合作水平跃上了新的高度。因此,战略联盟具有不同于一般法人企业,也不同于一般经济组织的特征。

1. 组织的松散性。战略联盟以共同占领市场,合作开发技术为基本目标,其所建立的并非一定是为独立的公司实体,联盟各成员之间的关系也并不正式,不涉及到所有权,没有法律约束力,彼此之间相互依赖的“联盟”关系,是一种“软约束”的协议。

2. 行为的战略性。战略联盟的方式与结果,不是对瞬间变化所作出的应急反应,而是对优化企业未来竞争环境的长远谋划,因此,联合行为注重从战略的高度改善联盟共同的经营环境和经营条件,着眼点是在经营活动积极地利用外部经济。

3. 合作的平等性。在战略联盟发展初期,联盟的双方多为经营能力、经营资源均衡的企业,其主要目的是为了接近对方的市场,弥补自身经营上的弱点而进行的互补性合作。发展到今天,战略联盟各方在资源共享、优势相长、相互信任、相互独立的基础上,通过事先达成协议

结成一种平等关系,这就从根本上改变了合资、合作企业之间依赖股权多少或其他的控制能力强弱来决定母公司与子公司之间不平等关系的局面。

4. 范围的广泛性。战略联盟范围的广泛性,具体表现在两方面,一是联盟各方围绕在具有主导影响力的某一方周围,根据各自的核心专长,以及所处开发或生产的不同环节而形成的距离不等、错综复杂的网络,联盟各方不仅包括跨国公司,同时也包括了大学、研究机构、甚至工会等;二是战略联盟的目标指向也不局限于单一产品或产品系列,而更多的集中于知识的创造,共同分享信息,实现能力互补,提供战略柔性,促进知识的创造。

5. 管理的复杂性。传统的战略联盟是以互补性为前提的,相互竞争的企业之间很少存在合作,也很少建立联盟。随着市场条件的变化,企业为增强对全球市场的领导力量,纷纷与竞争对手建立战略联盟。联盟的各方除了对抗性竞争外,还可能存在以合作和联盟为基础的竞争。为竞争而合作,靠合作来竞争,竞争中的合作与合作中的竞争并存不悖。这种合作格局给传统的管理带来了挑战,使联盟各方的管理更为复杂。

由于战略联盟各方很难在实力上势均力敌,加之联盟各方战略、文化以及价值观念的冲突,直接威胁着战略联盟的持久性和成功率。联盟各方如果拒绝相互学习和信任,联盟便可能蜕变为市场。而对保留弹性的拒绝和高度控制的追求,将在合作者中引发兼并或并购,联盟随之被内部化。如果合作各方经过长期磨合,最终有了共同的价值观和行为方式,联盟就有可能演变成家庭式企业的可能。

### 三、战略联盟对攀钢的影响

21世纪,是人类进入全球经济的时代,“全球化”成为当今世界最时髦的词汇之一。通信、媒体、金融、贸易和政治的全球化趋势正在以各种各样的方式改变着人们的生活,其中最引人注目的则是经济行为的改变,以相互依赖、相互竞争为特征的战略已成为世界经济的一个显著特点和发展趋势。战略联盟的出现,特别是钢铁企业间战略联盟关系的建立,将给攀钢带来深远的影响。

#### 1. 对攀钢外部经营环境的影响

(1) 对攀钢产品出口的影响。钢铁行业战略联盟的兴起和发展,特别是由于日韩战略联盟关系的建立,势必会加强联盟各方彼此间的贸易往来,特别是原材料供应方面的合作,将对攀钢产品出口产生影响;同时,随着联盟各方在第三国投资项目的合作,会挤占攀钢出口到东南亚的市场份额。

(2) 对攀钢产品国内市场份额的影响。由于战略联

盟间的新材料、新技术方面的合作和相互间的信息交流,国外的战略联盟将会对中国这个有着巨大市场潜力的钢铁市场结构进行更深入、细致的研究,其获利的手段也将出现新的特点,即一般产品,采取质优价廉的竞争策略,减少国内同行的获利空间;技术含量高的产品实行优质优价,以尽可能地获利和占有更大的市场份额,来弥补一般产品方面的损失。同时国内战略联盟在积极与国外强大的竞争对手抗衡时,决不会放松对国内市场的开拓和占有,在此种竞争环境中,攀钢的一些优势产品,如冷轧、热轧板卷将会失去竞争优势,直接影响到攀钢的获利能力和生存发展。

#### 2. 对攀钢经营理念的影响

按照传统的思维定势,企业若想在竞争中取胜,首先要谋求不断发展,可供选择的途径不外乎独立扩张或对外兼并或收购。这两种方法虽然盛行至今,但其缺陷也很明显。在竞争激烈的环境中,仅靠自己力量寻求发展,不仅需要较长时间,而且越来越困难。虽然并购可以较快地扩大企业规模,但并购的双方都需要付出一定的代价,而且适应新的管理方式也有着很高的成本。相互依赖,相互竞争,在竞争中实现双赢,这是战略联盟的一个显著的特征,它是对传统的非黑即白思维定势的挑战,是一种全新的思维和观念,为企业的扩展以及全球化战略目标的实现提供了一条新的途径。攀钢作为一家规模和实力都较适中的企业,由于在技术、资金、市场营销能力方面的有限性,要想在激烈的竞争中实现跨越式发展,必须从“大而全”、“小而全”的传统经营理念中摆脱出来,在认真分析攀钢自身的优势、劣势的基础上,以更加开放的心态,务实的态度去迎接战略联盟时代的到来,并快速地融入战略联盟中,实现企业发展战略目标。

#### 3. 对攀钢内部管理的影响

虽然国内外钢铁行业战略联盟在近期内对攀钢的影响不大,但联盟企业在压力下求做强的改革思想,给了我们许多启示。如果攀钢不能适应这种变化,不能在内部体制、机制、技术改造和引进、管理上迅速跟上,几年后,攀钢的竞争力将会退化,届时,攀钢不仅在技术含量、高附加值产品上不能与国内外战略联盟各方一争高下,在普通产品上,由于总体价格水平的下降,利润空间将越来越窄。对此,攀钢一是在兼并成都无缝成功的基础上,尽快形成集团优势,降低体制性成本;二是对攀钢的内部结构进行调整,充分利用计算机等现代科技手段,降低企业内管理性成本;三是改进技术和引进新技术;四是加快电子商务的发展步伐,有效地降低企业的流通成本。○

(作者单位:攀钢宣传部,四川攀枝花,617067)