



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

战略管理

Strategy

徐二明 译



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

战略管理

Strategy

徐二明 译

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/徐二明译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

ISBN 7-300-06691-7

I. 战…

II. 徐…

III. 企业管理-案例

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 076823 号

Copyright 2005 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

MBA 核心课案例教学推荐教材

战略管理

Strategy

徐二明 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/16 版 次 2005 年 7 月第 1 版

印 张 22.75 插页 1 印 次 2005 年 7 月第 1 次印刷

字 数 465 000 定 价 46.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济，中文版和英文版同时推出。先由哈佛大学教授从其数千个案例中进行选择、推荐，再由中国教授从推荐的案例目录中遴选，在翻译的过程中又作了进一步的调整，最终确定了目前的案例。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的

出版模式。

就在我们策划出版这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case Method and Participant-Centered Learning) 培训计划正式启动。为配合 PCMPCL 项目，哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区在内的 16 所大学的商学院选派一些教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。首次培训定于 2005 年 8 月，同年 12 月还将在中国举办第二期有关案例教学与写作的培训。

同时，为帮助广大教师更好地使用哈佛案例，中国人民大学出版社还将配套引进案例的教师用书、教学录像等辅助资料（出于授权限制，仅向使用本案例教学的教师提供）。在案例出版后，我们还将提供教学支持，帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的，但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中，我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命：改善管理实践。在案例出版的过程中，很多人做了辛苦的工作，我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright) 先生，他为我们的案例出版写了序，他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用，没有他的努力，这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授，他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导；感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员，他们为案例的挑选做了许多工作：Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet；感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生，他促成了案例最终出版协议的签订和执行，并完成了整个过程中的协调工作。最后，也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授，他们都有自己繁重的教学任务，在出版时间紧迫的情况下，各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训能影响几百、几千乃至上万个 MBA；我们希望他们能用一种新的视角，适应国际化的大趋势，理解现代企业的管理方法，理性地接受信用经商的理念，推动中国经济的更大发展；我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标，那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书，对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式：010-62510566 转 551 或 541；E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn 或登录：<http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社

2005 年 7 月



总序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目(Executive Education Program) (包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目)和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院为世界上许多院校不仅提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目(ITP)、以参与者为中心的教学法培训项目(CPCL)、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目(PCMPCL)。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书(分中文版和英文版)；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright)

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授

2005年6月



译者序

想起来，从加拿大教授那里学习 MBA 课程至今已经有整整 20 年了。当初只感到加方的教授教学内容和方法与国内的老师有所不同，但究竟如何不同感触并不很深。这恐怕还是对课程知识背后的理论不熟悉的缘故。

当时，加拿大教授在课堂上多用案例，并让学生们自己讨论和有针对性地演讲。加拿大蒙特利尔大学的经济学教授高其野先生为了使我们更好地掌握他所教授的《管理经济学》的知识，特意从哈佛商学院买了一个有关北京手表厂的案例，让我们在课堂上讨论。这是我第一次接触的哈佛案例。那时，看到那么长的综合性的案例，同学们和我一样，真的不知如何下手分析，如何得出一个正确的结论，总希望高其野教授能给我们一个答案。

但是，当我们听到这种案例没有惟一的答案，关键在于我们如何调动自己的管理知识与经验，做出自己的判断的时候，就真有些云里雾里了。倒不是我们对自己不自信，而是认为老师没有认真备课，有些敷衍了事。可是从他上课的认真劲儿以及为我们所提供的丰富的阅读材料来看，又不像我们想像的那样。这问题出在哪里了？

后来，书读得多了，案例也做得多了，又到加拿大麦吉尔大学系统地学习了 MBA 课程，才逐渐明白了什么是案例，什么是案例教学，什么是“战略管理”所需要的案例。高其野先生没有错，相反是我们过去没有受过有关案例教学的系统训练，错把课堂上教师所举的一些例子当成了案例。这恐怕就是教育与文化的差异吧。

实际上，将企业的实际管理经验以案例的形式搬到课堂上，供学生们讨论分析，得出自己的看法，并最后与老师共同讨论，可以使学生更好地把握现实的管理理论与实践。这一做法在医学院与法学院也是通用的。只不过，北美的学校更强调这一点罢了。

北美的学校能做到这一点，也与它们的文化有关，与它们的法律环境有关。英美的法系决定了案例的重要性。它们需要从以往所判定的案例中，寻找今天所遇到的问题答案。这种思路影响了北美的管理教学。北美的商学院试图运用案例，帮助学生在远离管理实践的课堂上，对企业的管理有更接近实际的判断。

哈佛商学院是案例教学的始作俑者。在短短两年的 MBA 课程学习过程中，学生

们要讨论大量的综合性案例。特别是在“战略管理”课程的课堂上，几乎都是在进行案例讨论，以明辨事理。看到此，习惯于在课堂上听老师满堂灌的人们会问：“老师的作用是什么？”“不是应该授业解惑吗？”

在这种案例教学中，老师表面上讲的时间较少，但所费的工夫要比一般的课堂讲授大得多。他不仅需要准备教科书的知识，要熟悉案例的内容，特别是要熟悉案例所涉及的行业与企业的情况，还要精心设计如何在课堂上组织案例讨论。一个综合案例往往要在课前与学生小组讨论思路，课上还要花费3个小时组织与调动学生讨论，最后加以总结。所不同的是，老师在课堂上讲的理论较少。

学生则要事先充分准备教科书的理论，分成小组准备案例，不仅要消化理论知识，还要了解企业的实际，更重要的是要在课堂上感悟老师的观点。这才叫“师傅领进门，修行在个人”。

这次，为了更好地推广哈佛商学院的案例教学法，应中国人民大学出版社的要求，我们在哈佛商学院教授初选的基础上精心选择了这本案例集。这里涉及战略的性质、行业与环境分析、企业资源分析、战略制定、战略实施中的组织、文化以及国际战略的问题。当然，总会有人不习惯哈佛的案例，认为它太长，没有重点，与中国国情不相符合，不能解决中国企业的实际问题等等。

这种观点使我想到在上本科时，我们一些同学就某些理论课程学习与老师们所进行的讨论。当时，对于我们所提出的“这些理论目前有没有用”的问题，资深的老师的回答是：先要真正地将这些理论学进去，然后再提出你们的观点，到时你们自会有更正确的答案。随着时间的推移，我开始明白这个道理了。我想这一点也适用于我们对哈佛案例的认识。

在本案例集翻译的过程中，郑平、张晗、靳磊、赵海荣、于艾、黄岳、赵也君、王莹、蔡奕勇、李竞、郑若晗、吴亚琼、赵瀚琦、谢文静、谭智郅等同学作了初步翻译，黄岳还做了大量的组织工作。美国斯克兰顿大学的优秀毕业生李晓兰女士对译文作了认真的校注。韩燕女士在此基础上又帮我做了出版前的繁杂的文字校订工作。办公室的郭琴女士更是不厌其烦地帮助我做好文字修改工作。

在此，我谨对他们为本书顺利出版所作的贡献表示衷心的感谢。

最后，我还要感谢我的编辑于波女士，谢谢她的耐心，谢谢她的支持！

“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。”我希望通过推介哈佛商学院的案例，促进我国自己的案例撰写，促进我们的管理教学。

徐二明

2005年仲夏



9-793-035

1989 年的皇冠封装公司

发行日期:2003 年 9 月 16 日

STEPHEN P. BRADLEY

1989 年 5 月，皇冠封装公司年过八旬、身体欠佳的董事长约翰·康奈利 (John F. Connelly) 离职，任命他长期培养的接班人威廉·阿弗利 (William J. Avery) 为这家位于费城的容器罐工厂的首席执行官。阿弗利从 1981 年开始就担任皇冠封装材料公司的总裁，但他职业生涯的这段时间却处于康奈利的影子之下。作为皇冠公司的新任首席执行官，阿弗利出于正在变化的行业前景，计划重新审视康奈利的长期战略。

自 1957 年康奈利获得皇冠公司的支配权以来，金属容器产业已经有了相当大的变化。美国国家制罐容器公司 (American National) 刚刚被法国国有企业 Pechiney International 收购，成为了世界最大的饮料罐生产商。皇冠公司的另外一个长期竞争对手 Continental Can 公司，现在由私人建设公司 Peter Kiewit Sons 所拥有。1989 年，Continental Can 公司部分或全部制罐业务在等待被出售。另外一家传统的提供制罐原料铝的公司雷诺金属 (Reynolds Metals)，如今已经成为了制罐业的强大竞争者。从康奈利的年代开始，由原料供货商和客户发起的一场将其自身业务与制罐业务整合起来的运动已经深刻地改写了金属罐产业。

回想到这些剧变，阿弗利思考拥有 18 亿美元销售额的皇冠公司是否应该将 Continental Can 公司部分或全部买下来。阿弗利同样也思考皇冠公司是否应该突破传统的金属罐和封装材料业务，扩张自己的生产线。30 年以来皇冠公司一直坚持将金属罐生产作为自己的核心业务，但是分析家认为在 20 世纪 90 年代金属制罐产业将几乎没有增长潜力。产业观察家预言塑料将成为容器类产品的增长点。阿弗利研究着他可做的选择，问道：“到了必须改变的最后时刻了吗？”

Professor Stephen P. Bradley and Research Associate Sheila M. Cavanaugh prepared this case. HBS cases are developed solely as the basis for class discussion. Cases are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management.

Copyright © 1993 President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



金属容器产业

1989 年金属容器产业占据了美国包装产品市场的 61%，金属罐成品、瓶盖、螺旋盖被用于保存和封装各种各样的消费品和工业品。玻璃和塑料容器分别占有包装产品市场 21% 和 18% 的份额。金属罐被广泛用于饮料业、食品业和一般工业包装。

金属罐由铝、铁或两者混合制成。经过将金属板碾轧、焊接，按尺寸裁剪，然后加上两个罐底，这样就造出了一个三片式的焊合罐。三片式罐以铁为主要原材料，广泛运用于食品业和一般工业包装。两片式罐发明于 20 世纪 60 年代，它的制法被称为“拉与熨”的制模过程，即将一片平而光的金属冲压成一个陷入很深的杯状，再加上单独的一个罐底。当以铝为原料的公司发明两片式罐之后，以铁为原料的公司也跟上脚步，最终推出了“薄铁皮版本”。到 1983 年，两片式罐在饮料产业中占据了支配地位，是啤酒和软饮料生产商的首选。在 1989 年生产出来的 1 200 亿只金属罐中，80% 是两片式的。

在整个 80 年代的十年里，金属罐的产出量以年平均大约 3.7% 的速度增长。其中铝制罐年均增长 8%，而铁制罐的产量年均下降 3.1%。在 1980—1989 年内，铝制罐的产量总共增长了近 200%，达到 850 亿只，而同一时期内铁制罐产量下降了 22%，为 350 亿只（见资料 1）。

产业结构

1989 年，五家公司支配着总产值达 122 亿美元的金属罐行业，它们总计占有 61% 的市场份额。全国最大的生产商——美国国家制罐容器公司占有 25%，接下来的四家公司分别是：Continental Can 公司（18%），雷诺金属公司（7%），皇冠封装公司（7%）和 Ball 公司（4%）。大约 100 家公司共同占有了剩下的份额。

价 格

在金属制罐行业中，价格是非常具有竞争性的。为了降低成本，经营者们寻求标准化生产的长期项目，这有效地提高了生产容量并降低了对高成本的系统转换的需要。结果，大部分公司都提供了数量折扣以鼓励大量订货。虽然有持续稳定的对金属罐的需求，但是在 1986—1989 年期间整个产业的经营利润率下降了约 7 个百分点，降低到大约 4%。产业分析家将经营利润率的下降归因于：（1）一段时间内铝罐皮的价格增长了 15%，但是大部分生产商都向客户承诺了与实际上升的成本不一致的价格；（2）在 1987—1989 年间，饮料罐的生产能力增长了 7%；（3）越来越多的国内主要啤酒制造商开始在其内部生产容器；（4）在 80 年代，软饮料装瓶商的合并不断进行。为了实现在市场份额大战中支付大量花费之后所需

要的节省，软饮料装瓶商利用其杠杆作用以争取包装价格的折扣。^①过剩的生产能力和不断缩减的顾客基础导致了一场空前的对容器生产商利润的挤压，此外，制罐厂商用过度折扣来保持自己的市场份额导致这一情况更进一步恶化。一位厂长坦白地说：“在整个饮料罐行业，我们今天卖到了比 10 年前还低的价格，这不是什么秘密。”

顾客

该行业最大的消费者要数可口可乐公司、Anheuser-Busch 公司、百事公司以及可口可乐企业有限公司（见资料 2）。软饮料装瓶业细分过程中的行业合并，使得装瓶公司的数量从 1980 年的 8 000 家减少到 1989 年的 800 家，并且使软饮料市场大量的控制权集中到几家大型公司的手中。^②由于罐容器占包装饮料总成本的 45%，软饮料装瓶商和啤酒制造商都与不止一家的制罐商维持着关系。劣质的服务和不具竞争力的价格将造成订货量的削减。

分销

因为罐容器很笨重，制造商们将它们的生产地点选在靠近顾客的地方以降低运输成本。金属罐的主要成本包括 65% 的原材料，12% 的直接劳动力成本和约 7.5% 的运输费。一般来说，一个生产基地的经济分销半径在 150~300 英里之间。在铁和铝之间，罐生产商更愿意选择铝，因为铝的重量更轻且装运成本更低。1988 年，铁罐的重量通常比铝罐重两倍还要多。^③海外运输的成本使得国际贸易不经济。国外的供货主要由合资企业、外商子公司、美国制罐厂商附属机构及当地的国外公司生产。

制造

一条两片式罐生产线的成本约为 1 600 万美元，外围设备的投资则使每条生产线的成本提高到 2 000 万美元~2 500 万美元，上规模的有效的工厂至少需要一条生产线，通常安装 1~5 条生产线。然而，即使两片式罐生产线得到了迅速和持久的欢迎，也并没有完全地取代它们的前辈——三片式罐生产线。食品部分和一般工业包装部分——1989 年它们代表了整个金属容器产业的 28%——在整个 80 年代仍然使用三片式罐。然而，到 1983 年，饮料部分完全实现了从三片式罐到两片式罐的转变。

一条典型的三片式罐生产线需要花费 150 万美元~200 万美元，并且另外需要价格不菲的缝焊、扫尾以及最终加工设备。由于每条最终加工线能够匹配 3~4 条罐成型线，上规模的工厂至少需要在基础设备上投资 700 万美元。大部分工厂拥有 12~15 条线以增加机动性，从而能够同时生产不同型号的产品。但是，15 条以上的生产线将使工厂变得笨拙，因为生产线越多，需要的安装人员、维护费

① Salomon Brothers, *Beverage Cans Industry Report*, March 1, 1990.

② T. Davis, "Can Do: A Metal Container Update," *Beverage World* (June 1990): 34.

③ J. J. Sheehan, "Nothing Succeeds Like Success," *Beverage World* (November 1988): 82.



用以及管理费用也就越多。饮料业从三片式罐向两片式罐的转变促使很多制造者以17.5万美元~20万美元的价格转让完整的、运转良好的三片式罐生产线。一些公司将它们过时的生产线运往有巨大增长潜力的海外，那里的竞争不激烈，制罐技术也没有得到改进。

供货商

自从1958年铝罐被发明出来之后，铁罐在与铝罐的竞争中便处于不利地位。1970年，铁罐在整个金属罐中占据了88%，但是到了1989年，这一比例下降到了29%。铝罐不仅更轻，有更高、更稳定的质量，更易于回收利用，还能够更好地保证口味，并且能够提供高水平的印刷质量。到1989年，铝罐分别占据了啤酒容器业的99%和软饮料容器业的94%。

美国国内的三家最大的铝制造商供应着金属容器行业。世界上最大的铝生产者Alcoa公司1988年的营业额是98亿美元，世界上最大的铝销售商Alcan公司1988年的营业额是85亿美元，它们满足了国内超过65%的罐皮需求。美国第二大铝生产者雷诺金属公司1988年的营业额是56亿美元，它不仅为金属罐行业提供铝皮原料，而且自己生产了大约110亿只罐。^① 雷诺金属是美国惟一的生产容器罐的制铝公司（见资料3）。

铁罐相对铝罐稳固的优势在于价格。根据美国钢铁协会（The American Iron and Steel Institute）1988年的研究，如果以铁为原料，每生产千只罐能节省5美元~7美元，即所有生产者每年将节省大约5亿美元。1988年，据估计铝的价格上涨了15%，但是本来就低的铁的价格仅仅上涨了5%~7%。来自Alcoa公司的一位代表说，他代表公司做出的限制铝价继续上涨的决定是由于铁对铝的“袭击”的可能性。^②

产业趋势

20世纪80年代金属容器行业所表现出来的主要趋势包括以下几点：（1）内部制造带来的持续性威胁；（2）塑料作为另一种可行的包装材料的出现；（3）啤酒市场上玻璃作为替代品对铝的稳固的竞争；（4）软饮料行业逐渐成为最大的最终包装的需求方，这使铝成为了主要的受益者；（5）包装材料厂商之间的分化和合并。

内部制造

1989年，在“附属”工厂中生产的罐占了整个罐产量的大约25%，这些在附属工厂中生产的罐主要用于满足本公司的需要。80年代，美国国内的主要食品和啤酒生产者不断进行金属罐内部制造的扩张。许多大啤酒生产者通过发展自己的

^① 直到1985年，铝罐被限制仅仅装二氧化碳饮料，因为这种包装能阻止二氧化碳饮料爆炸。雷诺还发现若将液体氮加到罐中，铝容器不仅能装非二氧化碳饮料，而且还能保持其形状。液体氮使得雷诺家族的铝罐可以为酒精、可口可乐饮料和果汁提供包装。

^② L. Sly, "A 'Can-Do Crusade' By Steel Industry," *The Chicago Tribune* (July 3, 1988): 1.

制造能力以降低容器罐的成本。大啤酒生产者发现在大量、单一品牌的产品项目中投资建设附属容器制造工厂对它们而言是有利的。阿道夫·库尔斯(Adolph Coors)在得克萨斯州的圣安东尼奥有1.3亿磅级的金属碾压工厂,它所需要的铝罐几乎都能由内部制造的产出提供,这使得内部制造在这个公司达到了极致。^①到80年代末期,通过内部制造,啤酒行业已经有能力满足对饮料罐55%的需求。^②

然而在软饮料行业,内部制造却并不那么流行,因为与啤酒业相比,软饮料业中有很多小型的装瓶厂和特定的业务分散分布在各个地方。另外软饮料装瓶厂有更多的批量较小、品种较多的业务,内部制造罐工厂对它们来说不像对啤酒业那么经济实用。

塑 料

在整个80年代,塑料是容器行业增长的领导力量,它的份额从1980年的9%增长到了1989年的18%。在美国,1989年的塑料瓶销售额预计将达到35亿美元,这其中,食品业和以软饮料为支撑的饮料业占据了总额的50%。在美国国内的软饮料销售额中塑料瓶的成本为11%,替代了绝大部分玻璃瓶。塑料轻质和舒适的手感使它得到了消费者的广泛接受。然而塑料必须面对的最大挑战在于:它需要兼用一种能够既保持碳酸又防止氧化的材料。塑料瓶能够保持碳酸的时间通常短于4个月,而铝罐能够保持的时间长于16个月。Anheuser-Busch公司提出,美国的啤酒生产者希望啤酒容器至少能提供90天保鲜期,这一要求没有任何塑料罐或塑料瓶能够达到。^③另外,标准的生产线每分钟灌装2400罐啤酒,这要求容器有十分平坦的底面,使用塑料容器很难达到这一要求。^④从1987年开始,塑料的增长速度放慢,这在一定意义上是由于塑料包装对环境的影响。塑料的回收利用并不像玻璃或者铝那样有一套“封闭环”的系统。^⑤

1988年美国国内有许多小型的塑料容器生产商,它们通常根据最终用途和地理区位进行专业细分。然而,只有七家公司的销售额超过了1亿美元。欧文-伊利诺公司(Owens-Illinois)是最大的塑料容器生产商,主要生产传统型塑料瓶和食品包装、保健和美容产品包装,以及药物产品的包装。欧文-伊利诺是药物容器的首要供货商,主要将产品销售给药物批发商、药品连锁店以及政府机构。Constar公司是国内第二大塑料容器的生产商,它并购了欧文-伊利诺的塑料瓶业务,软饮料塑料瓶构成了Constar三分之二的销售额。强生控股(Johnson Controls)拥有美国国内17家和国外6家生产软饮料瓶的工厂,是最大的水和酒精饮料塑料

① Merrill Lynch Capital Markets *Containers and Packaging Industry Report*, March 21, 1991.

② Salomon Brothers Inc. *Containers/Packaging: Beverage Cans Industry Report*, April 3, 1991.

③ A. Agoos, "Aluminum Girds For The Plastic Can Bid," *Chemical Week* (January 16, 1985): 18.

④ B. Oman, "A Clear Choice?" *Beverage World* (June 1990): 78.

⑤ 对于公众的瞩目,容器工厂提出了高效率的“封闭环”循环系统。容器从制造商那里出发,然后到批发商、零售商、顾客,最后到达制造商或者材料循环收购商那里。铝材料的高回收利益允许容器制造商以低价格将容器出售给饮料商。铁容器的回收落后于铝容器的回收,这主要是由于在回收中利益的差别造成的。



瓶的生产商。美国国家制罐容器公司和 Continental Can 公司都生产食品以及饮料用塑料瓶和其他产品，例如网球（有关竞争者的信息请见资料 4）。

玻 璃

玻璃瓶只占了美国国内软饮料销售包装的 14%，而金属罐占 75%。由于树脂价格的持续下降，原来最普遍的 16 盎司玻璃瓶相对于塑料瓶的成本优势消失了。此外，由于各种后勤和财力上的优势，软饮料装瓶者更愿意选择金属罐，使用金属罐能提高灌装速度，减轻重量，更易于储存，并且更易于运输。1989 年，最普遍的 12 盎司金属罐的成本（包括封装和标记）比最普遍的 16 盎司玻璃或塑料瓶的成本低大约 15%。^① 然而，玻璃在啤酒行业中仍然比金属具有优势，啤酒消费者们似乎对“长脖子”的玻璃瓶有一种偏爱，这将是玻璃在此后几年中的优势。^②

软饮料和铝罐

在整个 80 年代，软饮料行业逐渐成为了最大的最终包装使用者。1989 年，软饮料占据了超过 50% 的饮料市场。1989 年软饮料业使用了金属罐产量的 42%，在 1980 年这个数字是 29%。铝罐是这种趋势的主要受益者，再考虑到不断进行的研究和创新工作，铝的优势可以概括为几个方面：（1）相比起玻璃和铁，铝在重量上的优势；（2）铝易于抓握的特点；（3）合装容器能提供各种各样的图形；（4）消费者的偏好。^③ 自动售货机也支持了铝的增长，1989 年，软饮料业约 20% 的销量由自动售货机提供。可口可乐大约 60% 的饮料和百事可乐大约 50% 的饮料使用金属罐包装。1989 年可口可乐企业和百事可乐集团一起使用了软饮料罐总产量的 22%。^④ 1980 年，铝软饮料罐的产量为 159 亿只，到 1989 年，这一数字上升到了 492 亿只。这使得铝饮料罐以年均 12% 的速度增长，而在同一时期，软饮料的以加仑计的消费量年均增长只有 3.6%。

分立与合并

低利润，过剩的生产能力和不断上升的材料和劳动力成本导致了 70 年代和 80 年代不断发生的公司之间的分立和合并。许多公司逐渐成为向所有主要的最终使用者（食品，饮料以及一般工业品）提供坚硬容器的生产商，而另外一些逐渐发展非包装业务，例如能源（石油和天然气）以及金融服务。

在 20 年的时间里，以美国国家制罐容器公司为例，它减少了国内容器罐的生产，转而进入一些风马牛不相及的行业，例如保险。在 1981—1986 年间，美国国家制罐容器公司投资 9.4 亿美元，完全或部分收购了六家保险公司。最终在 1986 年，美国国家制罐容器公司的包装业务被三角工业公司（Triangle Industries）收购，它的金融服务业务重组成为了 Primerica 公司。相似地，1976 年 Continental

① N. Lang, "A Touch of Glass," *Beverage World* (June 1990): 36.

② Lang, "A Touch of Glass."

③ U. S. Industrial Outlook, 1984—1990.

④ The First Boston Corporation, *Packaging Industry Report*, April 4, 1990.

Can 公司大规模地分解它的资产，并且改名为 Continental 集团，这一年它的容器罐的销售量下降到了总销售额的 38%。80 年代，Continental 集团在能源开发、研究以及运输上投入巨资，但是利润微薄，最终在 1984 年被 Peter Kiewit Sons 公司收购。

虽然 National Can 公司坚持容器生产，但是它也通过收购进入了玻璃容器、食品罐、宠物食品、瓶盖以及塑料容器行业。向食品行业的扩张不仅没有为公司带来未来的发展机会，反而对公司的盈利产生了压力。

玻璃瓶罐的领导者 Ball 公司在约翰·W·菲舍尔 (John W. Fisher) 的带领下向高科技领域扩张，到 1987 年，它已经获得了 1 800 万美元的军品合同。菲舍尔使 Ball 公司进入石油工程设备、照片雕刻以及塑料领域，并且将公司发展成计算机部件行业的有力生产者。

1989 年的主要竞争者

30 多年来，目前五大竞争者中的三大巨头统治着整个金属罐行业。从 50 年代早期开始，美国国家制罐容器公司、Continental Can 公司、皇冠封装公司以及 National Can 公司在罐制造量上依次排名前四名。贯穿 80 年代的一系列剧烈的领先公司的兼并与收购活动造就了行业顶端的转变与整合力量。排名第四的皇冠公司的管理层将以下四个公司认定为自己的主要竞争对手：美国国家制罐容器公司，Continental Can 公司，雷诺金属公司，Ball 公司。两个更小的公司——Van Dorn 公司和 Heekin 集团是地区性的强大竞争者（见资料 5）。

美国国家制罐容器公司

作为两个长期以来相互竞争公司兼并后的代表，Pechiney 国际集团的全资子公司——美国国家制罐容器公司于 1988 年创造营业收入达 44 亿美元。1985 年，生产电视游戏、自动售货机和自动点唱机的总部设在新泽西的三角工业公司以 4.21 亿美元收购了国家制罐容器公司 (National Can)。1986 年，三角工业公司又以 5.5 亿美元收购了美国制罐容器公司 (American Can) 的包装业务单元。1988 年，三角工业公司以 35 亿美元的价格将美国国家制罐容器公司出售给法国国有企业 Pechiney。Pechiney 是全世界第三大铝生产商，同时因为其子公司 Cebal 集团，成为一家欧洲主要的包装品制造商。作为 Pechiney 国家集团的成员公司，美国国家制罐容器公司是世界上最大的饮料罐制造商，每年约生产 300 亿只罐容器。美国国家制罐容器公司在 12 个国家设有 100 个分支机构，其产品线包括了铝罐、铁罐、玻璃容器、瓶帽与瓶盖等，为主要的饮料、食品、药品及化妆品市场服务。

Continental Can 公司

Continental Can 公司很长时间以来都是一个财务上较稳健的容器制造公司。从 1923 年到 20 世纪 80 年代中期，其营业收入每年持续增长没有间断过。70 年代，Continental Can 公司超过美国国家制罐容器公司，成为全美最大的容器制造公司。然而 1984 年却成为了 Continental Can 公司的一个转折点，因为这一年