

CASES

战略管理案例

[英] 格里·约翰逊 凯万·斯科尔斯 著

王军 等译 赵媛 王军 审校

欧洲排名第一的战略教材，前5版销售量超过50万册

EXPLORING CORPORATE STRATEGY (Text)

Sixth Edition

Gerry Johnson Kevan Scholes

第6版

战略管理



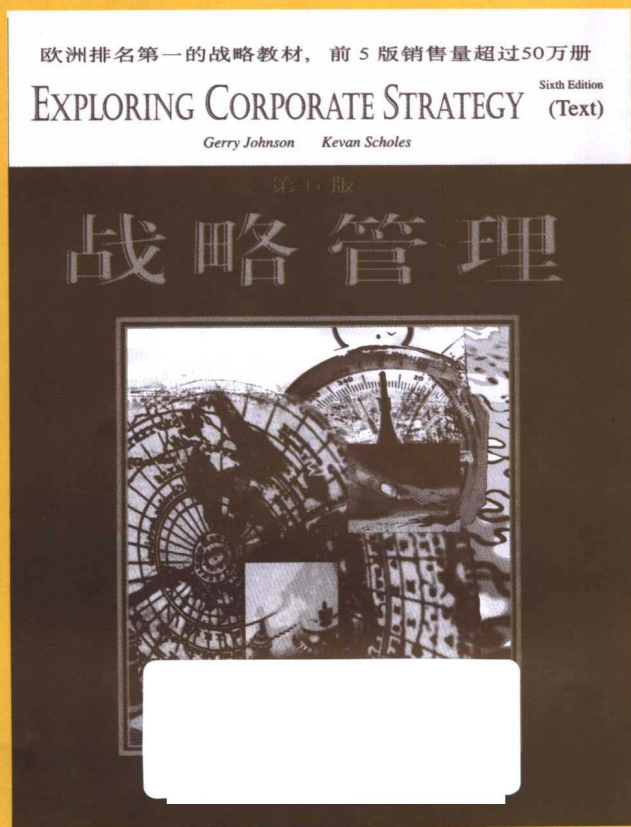
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

战略管理

案例

第6版

[英] 格里·约翰逊 凯万·斯科尔斯 著
王军 王红 肖远企 陈海潮 姚骁 贾维国 译
赵媛 王军 审校



图书在版编目(CIP)数据

战略管理案例/(英)约翰逊,(英)斯科尔斯著;王军等译;—北京:人民邮电出版社,2004.1
ISBN 7-115-12048-X

I. 战… II. ①约… ②斯… ③王… III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第004357号

Exploring Corporate Strategy(Cases), Sixth Edition, by Gerry Johnson and Kevan Scholes

ISBN 0-273-65117-X

Copyright © 2002 by Pearson Education Limited.

Authorized translation from the English language edition published by Pearson Education Limited.

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由 Pearson Education Limited 授权人民邮电出版社出版发行。未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何形式复制或抄袭。

版权所有,侵权必究。

战略管理案例(第6版)

-
- ◆ 著 (英) 格里·约翰逊 凯万·斯科尔斯
译 王 军 王 红 肖远企 陈海潮
姚 骁 贾维国
审 校 赵 媛 E 军
策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 周洪杰
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64982639 (销售部)010-64983296
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销
- ◆ 开本: 850×1092 1/16
印张: 19.5
字数: 660千字 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷
著作权合同登记 图字:01-2003-2295
ISBN 7-115-12048-X/F·509
-

定价: 39.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64983296

约翰逊和斯科尔斯所著的这本书是战略管理课程的优秀教科书之一——它结构清晰,表述准确,同时还使用了大量内容丰富的案例,另外,它还将相关研究成果进行了深入的融合,并给予了批判性的评述,而这在教科书中是非常少见的。

Andrew Pettigrew教授, Warwick大学商学院

《战略管理》在理论联系实践方面表现出色……无论从理论上,还是从实例和案例上看,它都是欧洲少有的教材……内容全面,易于进行进一步的理论学习。

Leif Melin教授, Jonkoping国际商学院

《战略管理》的最新版本是您的首选。通读全书,感觉写得很好,而且书中有丰富的实例和案例。这是一本学生梦寐以求的教科书。

Andrew Campbell, Ashridge大学战略管理中心主任,

《公司层面战略》的作者之一

对于致力于战略研究的学生来说,本书提供了最有用、最深刻和最完善的资源。在宽度、深度和纯粹的洞察力方面,约翰逊和斯科尔斯是难以超越的。这真是一本必不可少的教材。这本书集严谨、紧凑和易读于一身,是学术严谨性与通俗易懂、内容全面的完美结合。

Lloyd C. Harris教授, Cardiff商学院

约翰逊和斯科尔斯的这本书的最大特点,就是明确地阐释了战略的文化尺度,而且更多地使用了分析方法。这使这本书同样适用于非英美读者(事实上是非西方的读者)。我在中国教授战略课程时,就使用这本书,效果非常好。

Max Boisot教授, ESADE, 巴塞罗那Ramon Llull大学

本书是一部极具思想深度的教科书。它完美的结构有助于学习、理解和应用图表、案例、网站和与之相配套的系列丛书,是支持和提高战略管理课程教学或学习效果的有效工具。

Ron Livingstone教授, MBA项目主任, Calcdomin商学院

约翰逊和斯科尔斯《战略管理》(第6版)系列

- 《战略管理》(课文, 中译本)
- 《战略管理案例》(中译本)
- 《战略管理》(课文, 双语教学版)
- 《战略管理案例》(双语教学版)

作者简介

格里·约翰逊 (Gerry Johnson) 博士, 战略管理学教授, 执教于Strathclyde大学商学院 (在此之前, 他在Cranfield大学管理学院工作)。他著有战略管理方面的许多书籍, 发表过大量战略管理方面的论文, 还担任《战略管理杂志》的编委, 并且是很多欧美学术刊物的评委。他的主要研究方向是战略制定程序和组织转型。他是欧洲、美国和澳大利亚多所大学的定期访问学者; 同时, 作为战略制定和战略变革方面的高级顾问, 他还为很多英国公司和跨国公司提供广泛的咨询服务。

凯万·斯科尔斯 (Kevan Scholes) 硕士、博士、DMS、CIMgt、FR-SA, 斯科尔斯咨询公司 (该公司主要从事战略管理方面的咨询) 的首席合伙人。他是英国Sheffield Hallam大学的战略管理访问教授。他经验丰富, 为公共和私营部门提供过很多讲座和咨询, 其中包括在爱尔兰、澳大利亚和新西兰仍正在进行的大量国际性工作。他对专业服务机构的战略管理有特别浓厚的兴趣。他担任许多国家机构的战略发展顾问, 同时还是管理研究协会的会员。

译者简介

王 军 中国人民银行人事教育司副处长, 法学学士, Cranfield大学MBA (1999~2000年), 中国人民银行研究生部金融学博士生。曾工作于中国人民银行条法司、国际司。

赵 媛 曾任PA咨询 (中国) 公司高级顾问, 中国航空工业第一集团公司市场和对外合作部副处长。Cranfield大学MBA (1999~2000年), 工学学士, 文学学士。

肖远企 中国银行业监督管理委员会处长, 副研究员, Cranfield大学MBA (1998~1999年), 曾供职于中国人民银行驻美洲 (纽约) 代表处和澳门金融管理局。发表20余篇论文, 出版多部学术著作。

贾维国 北京联润投资咨询有限公司执行董事, Cranfield大学MBA (1998~1999年), 曾供职于中银国际 (控股) 有限公司、中国石化集团公司。

陈海潮 英国阿特金斯顾问公司 (Atkins) 上海公司总经理, Cranfield大学MBA (1998~1999年), 曾供职于美国奈特咨询公司 (LB Knight Associates)、上海电子元件公司。

姚 骁 商务部信息化司副处长, Cranfield大学MBA (2001~2002年), 曾供职于对外贸易经济合作部发展司、电子商务司, 曾任中华人民共和国驻温哥华总领事馆商务副领事。

王 红 中银国际证券有限责任公司稽核合规部副总裁, Cranfield大学MBA (2001~2002年), 曾供职于中国石油外事办公室对外合作处。

策 划: 刘 力 陆 瑜

责任编辑: 周洪杰

封面设计: O. E. T.

EXPLORING CORPORATE STRATEGY (CASES)

Sixth Edition

GERRY JOHNSON

University of Strathclyde Graduate School of Business

KEVAN SCHOLLES

Sheffield Hallam University

Translators

JUN WANG HONG WANG YUANQI XIAO HAICHAO CHEN

XIAO YAO WEIGUO JIA

欧洲排名第一的战略教材，前5版销售量超过50万册

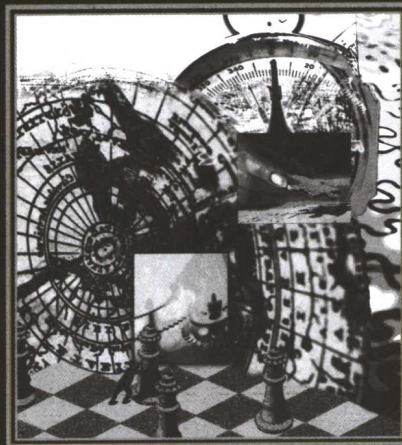
EXPLORING CORPORATE STRATEGY (Text)

Sixth Edition

Gerry Johnson Kevan Scholes

第6版

战略管理



译者序

《战略管理》这本欧洲最好的战略管理著作，自其第1版问世以来，就好评如潮。因为其独特品质，其市场表现一直非常好，前5版一共卖出了50多万册，成为欧洲销量最大的战略管理著作。对于这样一本专业性较强的教材来说，取得这样的成绩不能不令人称奇。事实上，该书新版本的不断推出，也是受其已经取得的市场效果的鼓舞。

该书作者与时俱进，不断推陈出新，尤其注意对新的学术研究成果和管理经验的吸收，还紧跟新经济、全球化、跨境并购等新的宏观环境和市场竞争的变化，调整战略管理的框架、内容和思维。可以说，每一个新版本都对前一版进行了较大的改动和调整，包括框架结构。现在推出的第6版就是一个非常好的例证，书中的理论、分析工具和例子都尽量结合这些新的变化进行了相当大胆的改动。这种不断更新自己理论和方法的思维，其实也深深地贯穿于该书中。敢于反思和批判自己，这本身就是战略管理中战略创新的必然过程。

除此之外，该书也提供了供学习之用的大量案例，除了正文中及每章结尾处的一些实例和案例外，还有一个单独的案例研究部分，该部分包括37个案例。原书第6版在欧洲市场有两种版本，即完整版（课文+案例）和单行版（课文、案例单独成书）。为给中文版读者提供更多的选择机会，此次推出的《战略管理案例》就是原书完整版案例部分的中译本，课文部分《战略管理》（如本书封面所示）已先期面市。

本书中案例内容真实、丰富，案例中涉及的大多是知名的公司和机构——有些大公司是大家平时有所了解的，但是可能并不清楚其战略发展中的问题和解决的方案。读完全书的案例，相信你对战略管理在国际上尤其在欧洲的实践会有更直观和更清楚的了解。

这本案例研究对于MBA来说还有特别的价值。这些知名的大公司和机构大部分可能是MBA学生比较向往的就业单位，所以MBA学生对于这些公司和机构应该已经有了一些初步的了解，这本《战略管理案例》也许有助于你加深对这些单位战略发展的了解，帮助你找到一个好工作，帮助你更快地了解你将要工作于其中的公司和机构。

这些案例的来源十分广泛，既有不同大学的著名战略管理教授发表的文章，又有商学院MBA学生的作业，还有公司管理者的笔耕以及媒体的报道。这些不同的作者群为大家提供了分析战略管理的不同“视角”，这也反映了本书作者始终倡导的“多视角看待战略管理问题”的态度。

本书的第一作者格里·约翰逊 (Gerry Johnson) 教授 2000 年 8 月加入位于苏格兰 Strathclyde 大学商学院之前, 在英国著名的 Cranfield 商学院讲授战略管理。我们这个七人翻译小组, 都是 1999~2001 年三年间从 Cranfield 毕业的 MBA。当该书英文版第 6 版在英国发行后, 北京新曲线出版咨询公司非常敏锐地联系到英方出版公司和作者, 购买了中文版权。也许我们这些中国 MBA 学生当时在 Cranfield 给格里·约翰逊教授留下的印象还不错, 他首先提出该书最好让他的学生来翻译; 而我们这些 Cranfield 的中国 MBA 们也一直有将他的书译成中文本在国内出版的想法, 双方一拍即合。

《战略管理案例》翻译工作由王军组织, 由赵媛和王军负责审校, 案例 1~7 由肖远企翻译, 案例 8~14 及案例 36 由王军翻译, 案例 15~20 由贾维国翻译, 案例 21~25 由陈海潮翻译, 案例 29~36 及案例 35、37 由姚骁翻译, 王红翻译了案例 33~34。

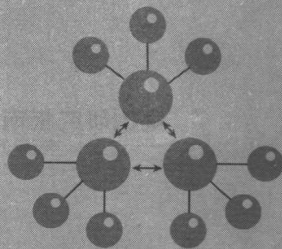
案例中涉及大量公司名、商品名、人名和地名, 我们尽量参考了国内已经使用过的译法, 但是并不能保证完全准确。书中翻译不尽如人意的地方及不当之处, 恳请指出。

王军的电子邮件是: junwangbj@vip.sina.com。

译 者

2003 年 12 月 25 日

案例研究



案例研究指南

本书课文部分共选用 87 个简短的实例和 11 个案例，这些举例旨在放大书中所讨论的一些具体问题，向读者展示私营部门和公共部门在管理战略问题的过程中遇到的一些实际情况。本案例研究部分将使读者进一步理论联系实际，更深层次地分析某一具体公司的战略问题，为案例中出现的问题和困难找到解决方案。

本案例研究仅用做课堂讨论的基础，并不反映管理实践的好与坏，也不并收集所有的教学材料。本书所选（或特意撰写）的案例主要为各章节所讨论的大多数主题服务。因此，案例研究为学习本书内容提供了有力的支撑，同时，读者还可阅读其他材料作为补充。

本书中的一部分案例直接选自公开出版物，但大部分案例的编写建立在与相关组织管理层合作的基础上，并且在将其情况写入案例之前征得了他们的同意。案例研究无法真正地、原汁原味地反映出实际生活中的管理实践，读者和指导教师应尽可能地思考自己或他人所在的组织在实际生活中所面临的活生生的战略实例。

以下指导观点有助于对案例的合理选择和运用：

- 下面的汇总表格说明了每个案例的主要侧重点，但是，因为每个案例都有可能包含众多主题，“案例研究指南”仅供参考。我们期望读者和老师根据教学需要决定最佳的选用方法和顺序。
- 选用案例来说明课文后半部分所讨论的战略选择和战略实践问题时，可能需要在授课前先对案例进行一些战略定位分析。如果有此教学计划，一定要掌握好花在战略分析方面的时间，以便为分析所选案例中的主要议题留有足够的时间。
- 如果选用本教材和案例研究作为战略课程的教材（正如我们所希望的那样），学生们还应阅读其他补充资料，作为对实践的有益补充。

案例研究指南

案 例	战略简介	战略管理过程	经营环境	竞争五要素	资源及竞争能力分析	利益相关方的期望/目标	文化	全面战略分析	公司战略/能力培育	竞争战略	战略选择	多元化	公司并购	全面战略分析	全球管理	结构、机构设计	战略能力	管理变革	战略领导	公共事业管理
1. Corus 钢铁公司	••																			
2. ASM 平版印刷公司	••		•					•												
3. 爱立信与移动电话系统业务的建立		••				•	•											•		
4. 追求卓越的 ST 微电子公司		••																		
5. 2000 年制药业			••	••																
6. 爱尔兰港口业			••								•							•		•
7. KPN——21 世纪的电信战略			••							••			•		•					
8. 亚马逊：从创业到新千年					••					••										
9. 备受关注的汽车经销商				•	••															
10. 一级方程式的缔造者					••												•			
11. BHP 矿产资源有限公司：转型战略				•	••															
12. 维金缝纫机公司					••						•							•	•	
13. 汤姆金斯在公司治理上的教训						••			•											
14. 谢菲尔德剧院基金会						••	•													•
15. 孩子，没有人爱你——英国儿童保障中心						••														••
16. Thorntons 股份有限公司					•				••			••								
17. 嘉实多出售给 BP 阿莫科			•		•				••				•		•	•				
18. 新闻集团									••			••			•				•	
19. 苏格兰皇家银行集团									••		•		•							
20. CRH 公司：不断演进的公司战略									•				••							
21. 瑞恩航空——低票价航空公司			•						•	••										
22. 宝马汽车			•		•					••										
23. 南非酿酒公司			•		•					••	••		•		••					
24. 丹麦酿酒集团										••	••			•	••			•		
25. 巴克莱银行卡公司								•			••			•						
26. WH Smith 股份有限公司									•		••									
27. 葛兰素史克——平等的合并吗									•				••							
28. Snappy Snaps 胶卷冲洗连锁店			•		•						•			••						
29. Coopers Creek 和新西兰葡萄酒业														••	•					
30. TOPPS 国际有限公司的企业资源规划系统					•											••	••			
31. 巴西通用汽车																••	••			
32. 苏格兰电力培训公司																••				
33. 利乐转换技术公司：一家以项目为基础的公司																••				
34. 毕马威 (A)：20 世纪 90 年代的战略转变		•					••										•	••	•	
35. 毕马威 (B)：打造一个国际性公司														••	•					
36. 玛莎店			•		•		••				•							••	•	
37. 施乐的没落						••													••	

注：•• 为主要侧重点

• 为重要辅助侧重点

目 录

1. Corus 钢铁公司	1
2. ASM 平版印刷公司	7
3. 爱立信与移动电话系统业务的建立	10
4. 追求卓越的 ST 微电子公司	18
5. 2000 年制药业	25
6. 爱尔兰港口业	37
7. KPN——21 世纪的电信战略	42
8. 亚马逊：从创业到新千年	51
9. 备受关注的汽车经销商	73
10. 一级方程式的缔造者	75
11. BHP 矿产资源有限公司：转型战略	85
12. 维金缝纫机公司	94
13. 汤姆金斯在公司治理上的教训	102
14. 谢菲尔德剧院基金会	108
15. 孩子，没有人爱你——英国儿童保障中心	119
16. Thorntons 股份有限公司	125
17. 嘉实多出售给 BP 阿莫科	134
18. 新闻集团	142
19. 苏格兰皇家银行集团	160
20. CRH 公司：不断演进的公司战略	166
21. 瑞恩航空——低票价航空公司	183

22. 宝马汽车	194
23. 南非酿酒公司	201
24. 丹麦酿酒集团	210
25. 巴克莱银行卡公司	219
26. WH Smith 股份有限公司	229
27. 葛兰素史克——平等的合并吗	238
28. Snappy Snaps 胶卷冲洗连锁店	245
29. Coopers Creek 和新西兰葡萄酒业	248
30. TOPPS 国际有限公司的企业资源规划系统	255
31. 巴西通用汽车	262
32. 苏格兰电力培训公司	264
33. 利乐转换技术公司：一家以项目为基础的公司	268
34. 毕马威（A）：20 世纪 90 年代的战略转变	273
35. 毕马威（B）：打造一个国际性公司	286
36. 玛莎店	294
37. 施乐的没落	302

1. Corus 钢铁公司^①

Kevan Scholes

本案例描述的是英国最大的、同时也是最著名的制造企业之一——英国钢铁公司——的发展历程，该公司与荷兰 Hoogovens 公司合并，组建成世界第五大钢铁制造企业——Corus 公司。该案例跨越 1989 年英国钢铁公司私有化前后、1999 年的合并以及 2001 年 Corus 公司陷入经营困境三个时期。重新审视这家公司的历史可以发现公司经营业绩好坏的许多原因。1993 年，英国钢铁公司努力使自己成为一个真正的全球性钢铁公司，这引发了 1999 年的合并。但公司所处的环境仍是困难的：自 1997 年以来，英镑对欧洲货币（欧元）维持较高汇率；同时，世界钢铁生产能力过剩导致钢铁价格大幅下跌。这就要求持续降低成本、提高生产率和裁员。这起欧洲内部竞争者间的合并，也许会削弱公司的竞争地位。

• • •

对英国和荷兰的钢铁企业来说，2001 年 2 月是一段黑暗的时期：2 月 2 日，由英国钢铁股份有限公司与 Koninklijke Hoogovens 公司于 1999 年 10 月合并成立的公司——Corus——宣布，由于要对公司钢铁生产操作流程进行彻底重组，2003 年前将裁员 6 050 人。在此之前，2000 年该公司在英国失去了约 4 500 个就业机会——该公司在英国的工人总数自 1970 年的近 30 万继续被无情地减至 2.2 万。更糟糕的是，2 月 16 日，Corus 公司在欧洲的三个竞争对手——Usinor（法国）、Arbed（卢森堡）和 Aceralia（西班牙）——同意合并，这将造就世界上最大的钢铁生产企业，其资产总额将达 38 亿英镑，年产量达 4 600 万吨，年销售收入近 200 亿英镑；这使得 Corus 公司每年约 2 000 万吨的产量和不足 100 亿英镑的销售收入相形见绌。Usinor 公司董事长认为，对于一个全球性钢铁公司来说，今后 5 年内年产量 4 000 万 ~ 8 000 万吨较为合适。

世界钢铁产业

钢铁产业是世界主要产业之一，1999 年世界钢铁产

量已达 78 800 万吨。本案例附录 1 列出了 1999 年钢铁产量排在 25 位的国家和地区。通常，多数国家生产钢铁是为了满足国内需求；在那些拥有钢铁产业的国家之间，钢铁贸易的进出口水平是很低的，钢铁出口对象一般是那些不具备钢铁生产能力的国家。20 世纪的后 25 年，这种格局发生了巨大变化。英国是发达经济的典型代表，1970 年，英国的钢铁消费量是 2 000 万吨，其中 95% 产自本土；2000 年，英国国内需求跌至 1 390 万吨，与此同时，钢铁进口达到 660 万吨。以上原因促使英国钢铁生产商将其大半钢铁产品出口。附录 2 列出了 1999 年钢铁产量排在 20 位的厂商，其中 Corus 排名第五。

全球钢铁生产能力超出需求三分之一以上，导致钢铁价格降低，这有利于低成本国家的生产商，但给发达国家钢铁生产商降低成本、提高生产效率带来了更大的压力——整个 20 世纪 90 年代，钢铁价格以年均 4 ~ 5% 的速度下降。对于钢铁生产商来说，困难期并不鲜见。过去 25 年该行业发生了巨大的变化。例如，许多钢质产品（如汽车）的“钢硬度”都有明显下降——钢平均厚度从 2 毫米降至 0.8 毫米。相反，冶金性能的改进和成本的降低，使钢铁业得以大举进军建筑市场，并有取代混凝土之势。

① 本案例由 Sheffield Hallam 大学的凯万·斯科尔斯（Kevan Scholes）教授编写。案例仅用于课堂讨论，并不反映管理实践的优劣。版权属于 Kevan Scholes，文章发表于 2001 年。未经许可，不许翻印、引用。

私有化带来成功

英国钢铁股份有限公司成立于1989年,其后10年间,它被看成改变国有企业困境的典范:把1975年至1984年10年间亏损近70亿英镑的国有公司改造为成功盈利的私营企业(详细的财务数据见附录3)。经营状况的改善是投资增加、管理机制转换(节约支出以及决策权移交企业)及更为重要的生产方式革命等各种因素综合作用的结果。尽管制钢基础流程早已约定俗成,但无论是产品改进,还是供应、销售管理的科学化,都会产生重要的竞争优势。20世纪80年代末期,随着企业的并购,英国钢铁公司开始成为英国钢铁销售(持股)的主导,其市场份额超过30%。探究其成功秘密可以发现,应用信息技术以降低成本以及改善对客户的服务都功不可没。

新方向

1993年,布赖恩·莫法特(Brian Moffat)被任命为英国钢铁公司董事长,他雄心勃勃地开始实施经过充分沟通的战略,即着手建立那时世界上尚未有过的、真正的国际性钢铁公司。这是因为他们意识到实施全球化是适应经营环境变化的重要组成部分。汇率是国际贸易中一项重要的影响因素,20世纪90年代中期,英镑对美元走强和对德国马克走弱有力地促进了英国钢铁产业的发展(尤其利于那些向欧洲大陆出口的商人和那些美国的“离岸”制造商)。尽管如此,国际贸易中诸多不确定性因素仍然困扰着该公司。1996年1月,1英镑兑换2.22德国马克,到了1997年7月,1英镑兑换3.07德国马克,在随后4年的大多数时间里,英镑对德国马克的汇率维持在1:3的水平以上。形成这种汇率的主要原因在于弱势欧元的影响——欧元是欧盟内部统一使用的一种新型货币,英国政府始终拒绝加入该体系。与此同时,英镑对美元的汇率缓慢走低。尽管公司运用套期保值方法降低了汇率风险,但由于该公司80%的销售份额在欧盟地区(包括英国),而德国是该地区最大的钢铁生产商(参与竞争),因此,弱势欧元对英国始终是一种威胁。

由于公司的英国客户还会受到来自各自产业竞争压力的影响,这种冲击有时也就表现得不够直接。所以当英国国内钢铁客户——尤其是汽车产业——在世界市场上失败时,它们对钢铁的需求就必然会下降。日本在

英国大量设厂在一定程度上扭转了这种趋势。20世纪90年代末,另一件令人鼓舞的事情是各国政府(至少是欧洲政府)愿意停止对国有钢铁企业的补贴,实施私有化——在这之前的10年间,英国钢铁有限公司对于欧洲不愿意解决生产能力过剩这一问题一直颇为挠头。

针对以上背景,英国钢铁有限公司制定了如下全球化方案:

- 充分运用不同方法推进全球化,如合资(西欧和美国)、海外设立分厂(美国、东欧以及可能情况下的亚洲和南美国家)及高附加值产品的持续出口。
- 始终保持全球高效率、低成本厂商的地位。
- 谨慎定位资本投资、始终维持资产负债表的平衡(高效现金管理,并控制其余额总量),从而安全度过需求极度减少的时期。

这种全球化战略最终促成了英国钢铁公司与Hoogovens公司在1999年10月的合并。

1999年的合并——CORUS 诞生

在全球化趋势的压力下,1999年6月英国钢铁公司与Hoogoven公司宣布的、将于当年10月合并成立Corus的意向,就显得顺理成章了。这项合并是销售额为63亿英镑、销量为1500万吨的英国钢铁公司和销售额为32亿英镑、销量为620万吨的Hoogoven公司之间的联姻——Hoogovens公司在铝制品方面也有业务。两家公司主要立足和服务于欧洲,同时在其他市场,尤其是北美市场也占有一定市场份额。英国钢铁公司有44200名员工,Hoogovens有22100人。新的Corus公司由来自英国钢铁公司的布赖恩·莫法特出任董事长,首席执行官由来自英国钢铁公司的约翰·布赖恩特(John Bryant)和来自Hoogovens的Fokko van Duyn联合出任。他们对这次合并做了如下解释:

“这次合并的目的是使我们的客户、员工和股东受益。我们的客户正在寻找更大范围的产品来满足它们的需要;它们经常和供应商合作,以获得更多的服务;它们想要最先进的技术;它们想要更多的国际化内涵;它们想要不同的金属满足其不同的目的,有时是几种产品的搭配……我们已经分别帮助它们(客户)设计和优化了其产品,如飞机、汽车、发动机、建筑、罐头和大型家用电器。现在,我们将一起在金属业务方面提供更加国际化和更大范围的服务和解决方案……我们相信对于我们的员工和当地社区

来说,这种令人激动的国际结构将有助于确保我们员工的富足,并且通过提供具有挑战性和刺激性的工作机会,吸引高素质人才到我们的行业中来。对于我们的股东来说,这是一个增长式战略。我们将成为一个具有强大财务资源的集团,具有从多样性资源中获利的协同能力,这是其他方式所无法实现的。”

他们继续讲到,这两家公司将在业务单位层次上进行完全的整合,通过新方式、新企业文化和新风格的合并,形成一个新集团;他们将以 Corus 的名义,而不再按作为独立实体的英国钢铁公司和 Hoogovens 公司的方式经营。

成本的深化

到 20 世纪 90 年代末,英国钢铁公司及其后的 Corus 公司的管理层不得不再次关注公司的成本问题,以应对降价和不利汇率的影响——他们的三个努力方向是:生产率提高、信息技术的应用和供应成本的大幅削减。

提高生产率没有采取裁减蓝领工人的老方式,而是裁减包括管理层在内的人员,以期管理费用达到世界最好水平;其次,应用信息技术将普通工人培养成复合型技师被看做成本控制的关键。如果没有在信息技术上的投资,生产率的提高就不可能实现。

信息技术的应用也是削减供应成本的关键。公司邀请重要的供应商参加有关“如何在降价的同时提高服务”的一系列研讨会。公司内部有种观点认为,业务针对主要国际化公司(如 Corus)的许多英国供应商,因面临被全球市场屏蔽的苛刻现实而不得不承受一些负担(如承受汇率变动造成的损失)。布赖恩·莫法特认为,由于一些供应商为确保销售量和长期合同而降低了供货价格,重新审视供应链管理的结果可能导致供应商大量减少。

危机

行业生产能力过剩、价格压力和进一步提高生产率的要求等造成了 Corus 公司 2001 年年初的危机,其标志是 2000 年英国有 4 500 人失去了工作,两位联合首席执行官也在 12 月辞职,布赖恩·莫法特不得不亲自经营。尽管如此,2001 年 2 月 2 日的公告引起了一场风暴。

在危机的原因和谁应对此负责的问题上,每个人都有自己的观点——当时的新闻评论反映了这一点:

“Corus 遭受惨痛经历是由于其缺乏长远眼光。Arbed 和 Usinor 已经组建了全球性的联盟,这使得它们在发展中国家市场(如巴西)上占据了有利的地位;而 Corus 的业务除了欧洲之外主要集中在与美国小型钢铁企业的合资上,这些合资公司的成功与 Corus 的庞大业务相比显得微不足道。分析家同时指出,Corus 和 ThyssenKrupp 的战略不具可比性,ThyssenKrupp 将其大部分业务集中在高附加值的、为汽车产业提供的薄钢上——这被视为一项领先技术……有关评论认为,前英国钢铁公司在 20 世纪 90 年代中期错过了一个好时机……它没有利用其强大的财力去扩展全球业务。”

(《金融时报》,2001. 2. 3)

“对两位联合首席执行官的任命没有任何帮助……这个公司的决策机构臃肿,决策缓慢……英国和荷兰不同的企业文化没有用武之地。不像英国公司——首席执行官制定决策而董事会充当顾问,欧洲大陆公司的董事会和董事在公司日常运作上有相当大的影响。”

(《金融时报》,2001. 2. 3)

以贸易和工业部长斯蒂芬·拜尔斯(Stephen Byers)为代表的政府指责公司拒绝对话:“Corus 应该反思,并与工会及政府合作……以讨论(停业的)替代方案。”工会对公告感到震惊,GMB 工会的总书记约翰·埃德蒙(John Edmonds)说,Corus 的做法“简直令人厌恶”。其他工会领导则谴责公司的这种短视和欺骗员工的行为。与此形成鲜明对比的是,尽管没有得到分红,股票市场还是将这一公告当成了利好消息——股票价格上涨了 10%。市场认为如果能在不引起行业动荡的情况下降低成本,那么正在“瘦身”的 Corus 会很快扭亏为盈。

布赖恩·莫法特就针对他的批评进行了反驳,认为裁员的主要原因是英国经济的不景气,对制造业而言英国不再具有投资吸引力;他说英国没有加入欧元体系使这一问题进一步恶化,导致英国钢铁生产商向欧洲出口的每吨钢材都损失 60 英镑;他甚至指责政府官员,Corus 不是一个国有公司,所以他没理由向首相汇报他的详细计划;他不指望找政府申请资助,因为欧盟无论如何都会否决。被激怒的议会成员和他们的贸易工业委员会指责公司根本没有战略,一些议会成员甚至要求剥夺布赖恩·莫法特的爵位——该爵位是由于布赖恩·莫法特对钢铁产业做出贡献而在 1995 年授予他的。

财务前景黯淡吗

2001年3月15日，公司公布了截至2000年12月31日15个月时间里公司的情况，并且承认了停业的紧迫性。主要的财务数据非常糟糕：营业额为117亿英镑，亏损11.5亿英镑（参见附录3），但这笔损失的主要部分被列入重组成本（共10.33亿英镑，其中包括7.01亿英镑的资产核销）。布赖恩·莫法特在报告中说道：

“经营亏损掩盖了公司在铝和不锈钢经营上的优良业绩，这两项业务的盈利分别为1.09亿英镑和1.5亿英镑……碳钢（散装）市场供大于求的情况导致价格降低，尽

管需求总量很高……当前Corus面临的关键挑战不仅包括公司在英国和荷兰市场要维持完整碳钢资产的竞争力，还要保证客户群的忠诚度。同时，我们把精力集中在发展和扩大下游碳钢业务（如销售和深加工）上，这些业务的绝大部分及铝业、不锈钢业务都保持盈利。关键的市场领域是建筑、运输、工程和销售。因此，随着时间的推移，我们的下游业务的发展意味着将减少对基础钢制品生产的依赖。”

的确，详细的财务数据显示，公司在不同的生产部门和领域中有明显的差异（见附录4、5）。未来可能不像很多人想像的那样黯淡——股票市场也这样反映。

附录1 1999年主要钢铁生产国家和地区的粗钢产量 单位：百万吨

名次	国家和地区	产量	名次	国家和地区	产量
1	中国大陆	123.7	14	中国台湾	15.4
2	美国	97.3	15	墨西哥	15.3
3	日本	94.2	16	西班牙	14.9
4	俄罗斯	51.5	17	土耳其	14.3
5	德国	42.1	18	比利时	10.9
6	韩国	41.0	19	波兰	8.8
7	乌克兰	27.5	20	澳大利亚	8.2
8	巴西	25.0	21	南非	7.3
9	意大利	24.9	22	荷兰	6.1
10	印度	24.3	23	伊朗	6.1
11	法国	20.2	24	捷克	5.6
12	英国	16.3	25	奥地利	5.2
13	加拿大	16.2			

资料来源：《世界钢铁协会2000年钢铁统计年鉴》。

附录2 1999年主要钢铁生产商的粗钢产量 单位：百万吨

	公司名称	所在国家	产量
1	POSCO	韩国	26.5
2	NipponSteel	日本	25.2
3	Arbed	卢森堡	22.2
4	Usinor	法国	22.2
5	Corus	英国/荷兰	21.3
6	LNM	(见附注)	20.0
7	Baoshan	中国	16.7
8	Thyssen/Krupp	德国	16.1

(续) 附录2 1999年主要钢铁生产商的粗钢产量

	公司名称	所在国家	产量
9	Riva	意大利	14.1
10	NKK	日本	12.8
11	USX	美国	11.3
12	Kawasaki	日本	11.1
13	SAIL	印度	11.0
14	Nucor	美国	9.4
15	Sumitomo	日本	9.9
16	ChinaSteel	中国	9.3
17	Severstal	俄罗斯	9.0
18	Magnitogorsk	俄罗斯	8.9
19	BHP	澳大利亚	8.5
20	BethlehemSteel	美国	8.5

* LNM 总部位于英国，它的股票分别在阿姆斯特丹和纽约上市，它的业务分布在哈萨克斯坦、印尼、德国、法国、爱尔兰、墨西哥和美国。
资料来源：《世界钢铁协会 2000 年钢铁统计年鉴》。

附录3 营业额和税前利润（百万英镑）

	营业额	税前利润（损失）
1980/1	2 954	(1 800)
1981/2	3 443	(492)
1982/3	3 231	(866)
1983/4	3 358	(253)
1984/5	3 736	(378)
1985/6	3 735	(42)
1986/7	3 461	177
1987/8	4 116	419
1988/9	4 906	593
1989/90	5 113	733
1990/1	5 000	254
1991/2	4 600	(55)
1992/3	4 300	(149)
1993/4	4 190	80
1994/5	4 780	578
1995/6	7 050 *	1 100
1996/7	7 224	451
1997/8	6 947	315
1998/9	6 455	(196)
1999 (6 个月) *	2 790	(189)
1999/00 (15 个月) *	11 698	(1 152)

* 表格数据包括联合钢铁技术公司（UES）用于并购并拥有 Avesta Sheffield 公司 51% 股权的约 18 亿英镑的支出。

* 前些年会计年度为 3 月到次年 3 月，Corus 将 12 月底改为一个会计年度的截止日，因此，1999/2000 年度报表分为两部分：1999 年 9 月底含 6 个月的报表，2000 年 12 月底含 15 个月的报表。