

未來與選擇

參閱文稿

No. 97-1

1997年1月5日

波音兼并麦道的启示

国家经济体制改革委员会

经济体制与管理研究所研究员

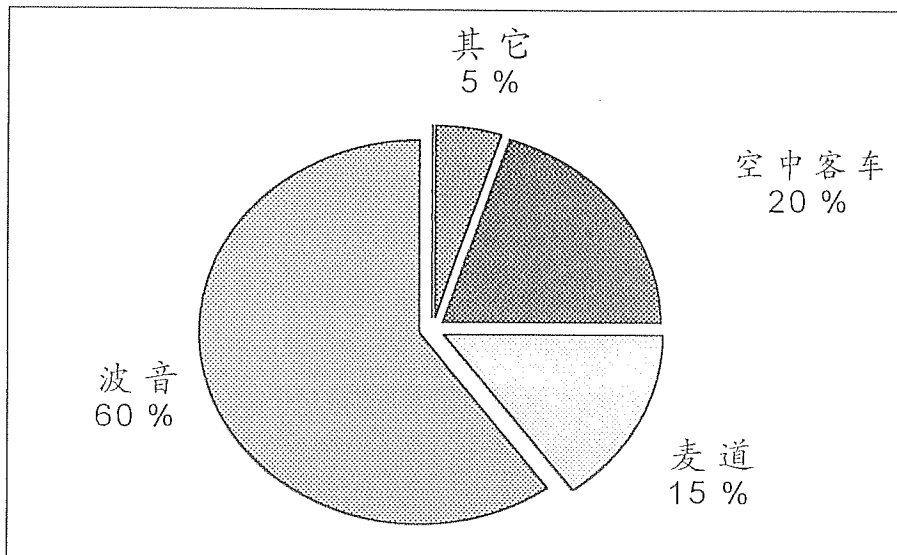
王小强¹

编者按：1996年年底，波音用133亿美元兼并了麦道，引起金融界和企业界的广泛关注。作者曾在《产业整合，时不我待》一文中（《参阅文稿》No.96-8），描述了西方风起云涌的产业重组，提出我国产业整合的必要性和紧迫性。本文通过描述波音对麦道的兼并和与空中客车的竞争，提出大企业之间的竞争，经常关系到一国（甚至几国）产业的存亡。某些战略产业的存亡，直接影响国家经济、技术和军事发展的战略行动能力。因此，大企业的整合和改制，往往是国家某种战略构想和战略计划的体现。这对我国在产业重组背景下，研讨国有大企业自负盈亏和政企分开的改革，具有十分现实和重要的启发意义。当然，充分利用跨国公司之间你死我活的竞争，在政府的领导和组织下，寻求我国战略性产业的迅速发展，也是题中应有之义。

¹本文属于“开放环境中的产业发展”课题的一部分。该课题由香港理工大学中国商业中心资助。上海远见投资管理顾问有限公司资助部分经费。北京惠泰国际投资顾问有限公司董事长李三友、中国社会科学院经济文化研究中心主任邓英淘曾对初稿提出中肯意见。经济体制和管理研究所助理研究员王建梅制图。作者对文章的观点和错误负责。

1996年12月15日，世界上最大的航空制造公司 - 美国波音 (Boeing, 1993年世界排名47)，宣布兼并世界第三大航空制造公司 - 美国麦道 (McDonnell Douglas, 世界排名83)。每一份麦道股份变成0.65波音股份，总价值133亿美元 (按1996年12月13日收盘价计)。兼并以后，除了保留100座MD-95的麦道品牌，民用客机一律姓了“波音”。有76年飞机制造历史、举世闻名的麦道公司不复存在。波音现任总经理，1997年2月出任新波音的主席和总经理。三分之二以上的管理干部由波音派出。新波音拥有20万员工，500亿美元资产，净负债仅仅10亿美元。1997年，波音可望有480亿美元的进帐 (projected revenues)，成为世界上最大的民用和军用飞机制造企业 (Skapinker 1996a, 1996b, Waters 1996)。

图-1: 1990-95年的民用客机市场份额



注: 按交货的价值 (美元) 计算。资料来源: 波音公司, 引自Skapinker 1996b.

一、麦道太小?

该兼并计划已经讨论了三年。麦道曾经两次拒绝。然而，在过去的六年，在与波音和空中客车的激烈竞争中，麦道一路败北，世界市场份额从22%下将到不到10% (Parkes 1996b)。1996年，麦道只卖出

40架民用客机。1996年10月，麦道承认自己的300座MD-11无力与波音的400座747竞争。12月，麦道放弃了自己440座MD-11的计划，开始作为波音“下承包商”（sub-contractor），帮助波音生产550座“加长型”（stretched）747客机（Skapinker 1996a, 1996b）。麦道曾经是世界最大的军用飞机厂商，生产著名的F-15、FA-18和“猎兔狗”（Harrier jump jet, 与英国BAe联合生产）。1996年11月，麦道在美国新一代战机——“联合歼击机”（Joint strike fighter）的竞争中，再度剪羽而归。11月16日，五角大楼宣布，新战机将从拉克西德-马丁（Lockheed Martin）和波音样本中选择（Parkes 1996b）。所以，麦道总经理无奈地承认：“麦道作为一家独立的公司，已经无法继续生存”（Skapinker 1996a）。²

麦道为什么不能继续生存？1994年，麦道资产122亿美元，雇员65760人，销售额132亿美元（王志乐1996，第403页）。尽管1996年霉气，图-1仍旧足以显示麦道的强大实力。1996年，麦道的生产上升。波音赢得346架订货。麦道在与空中客车（Airbus）的竞争中，斩获甚丰。110架订货中，106架在欧洲（Skapinker和Gray 1996）。基于德国汉沙公司（Lufthansa）的订货，麦道最大的机型MD-11的订货大增。同时，麦道70%的利润来自军用飞机。仅与美国海军1000架改进型FA-18战斗机的一项订货，就要今后20年才能作完。1996年1-9月，麦道民用客机的销售虽然从上年同期的30亿美元下降为19亿，麦道公司不仅没有亏损，而且赢利润九千万美元，是上年同期的两倍多（Parkes 1996a, 1996b）。³ 这样一家历史悠久、实力强大的盈利公司，不能作为独立公司继续生存，沦落到连名字都保留不成的地步，原因竟是个头太小、产品系列过窄！（Skapinker和Gray 1996）。

就民用客机而言，分析家们普遍认为，今后，由一家公司提供从100座到550座的完整客机系列，包括统一的电子和操作系统，可以大大节约航空公司培训、维修和配件的成本。如今，波音用50亿美元开发出550座“加长型”747。空中客车用80-100亿美元开发550座A330（Economist 1996a）。麦道自己的大飞机“努”不上去，就算是眼下仍旧盈利，日后还是没戏（Skapinker和Gray 1996）。在军用飞机方面，麦道原来一直龙头老大。1994年，美国拉克西德（Lockheed）与马丁·

² 有消息说，GM曾准备用80-100亿美元收购麦道（Waters和Gray 1996）。

³ 麦道的销售利润率为4.7%。空中客车1995年全年销售80亿美元，利润3.2亿美元，销售利润率为4.0%（计算自Economist 1995a）。

玛瑞塔 (Martin Marieta) 合并, 组成拉克西德-马丁 (Lokheed Martin), 与麦道展开激烈竞争。1996年, 拉克西德-马丁又用91亿美元, 吞并了劳若 (Loral)。“三合一”的年销售额达300亿美元, 为麦道的两倍 (*Economist* 1996b, Parkes 1996b)。新一代战机-“联合歼击机”, 作为美国空军、海军和海军陆战队以及英国海军的主要装备, 将有3000架订货。麦道虽然全力以赴, 志在必得, 结果却被五角大楼淘汰出局。对麦道, 这不仅是一次重大商业机会的丧失, 而且意味着麦道将无力保持技术上的前沿地位 (Parkes 1996b)。军民两面能力上不去, 麦道公司的独立生存, 在航空制造业人士眼里, 已经是一个时间问题了 (Skapinker 和 Gray 1996)。

波音总经理说: 飞机制造业在成长。波音需要更多的技术员工和生产能力 (Skapinker 1996a)。1996年是波音和空中客车6年来订货最多的一年。⁴目前, 波音平均每月生产8.5架737。1997年1月要达到每月10架, 第4季度要达到21架 (Skapinker 1996c)。兼并麦道, 明显有助于波音扩大生产。

二、竞争-图什么?

波音兼并麦道之后, 空中客车成了硕果仅存的唯一对手。空中客车总裁幽默地自我安慰说, 1997年波音将忙于对麦道以及数以千计零部件企业的重新整合, 没有时间卖飞机 (Skapinker 和 Gray 1996)。其实, 空中客车自己也在忙于公司改制, 即在1999年实现从四国联营 (consortium) 到有限责任公司的体制改革 (*Economist* 1996a)。其中, 四国企业和政府之间错综复杂的利益关系, 远比公司整合更令人头痛。⁵

⁴ 1996年, 波音共得645架订货, 价值470亿美元。1989年, 波音历史最高年为683架。1996年, 空中客车得309架订货, 几乎是1995年106架的三倍。空中客车历史最高年为1990年的404架 (Skapinker 1996c)。

⁵ 根据法国法律, 作为一个享受税收优惠的“groupement d'interet economique” (GIE), 空中客车从来不用公布包括四家合作企业的完整资料 (*Economist* 1996a)。空中客车的盈亏都体现回四家制造企业 (Skapinker 和 Dixon 1996)。监事会主席 Edzard Reuter 抱怨说: “这家公司由66个委员会经营”……“空中客车没有包括合作企业的生产数据”……“我们不知道空中客车从数据上看是什么样子” (*Financial*

1970年，英、法、德、西班牙四国政府用各自的国有航空制造企业跨国组成空中客车。⁶当时，以波音为首的美国公司，占领了世界市场的90%。欧洲任何一国的航空制造企业，都无法与之抗衡。要挽救欧洲的航空制造业，跨国整合是唯一的出路。从那时起，不算种种秘密补贴、固定补贴和免税优惠，只开发机型一项，空中客车直接得到政府100-200亿美元的补贴。⁷依据“战略贸易理论”，80年代末和90年初，经济学家们众口一词地批评空中客车浪费纳税人的钱，论证说不用政府补贴，空中客车也能盈利(Neven和Seabright 1995)。在一片指责声中，经过25年的努力，到1995年，七个机型1300架空中客车在天空翱翔，市场份额从零成长到30%(Economist 1995c)。1994年，空中客车的订货首次超过波音，占市场份额的48%(波音为46%。Economist 1995b)，俨然成长为旗鼓相当的竞争对手。《经济学家》感而慨之：“空中客车挽救了欧洲濒临灭绝的民用航空工业”(Economist 1996d)。

空中客车的雄心壮志是，到2000年时，占领50%的世界市场。目前，波音在400座以上的巨型客机，处于领先的垄断地位。这部分客机，按价值计，相当于四分之一的世界市场份额。波音从这些巨型客机上，每架赚回3500万美元利润，以支持其它机型的竞争。1995年，波音曾经花了整整一年的时间，苦口婆心地分头劝说空中客车的几家公司，一起开发800-1000座的新一代超巨型客机。结果是空中客车与波音在450-650座客机的公开战争。在已有747-400和777客机的基础上，波音“仅仅”投入50亿美元，就可以在2000年，使第一架550座“加长型”747投入使用。由于起点低一大截，空中客车要用80-100亿美元，最

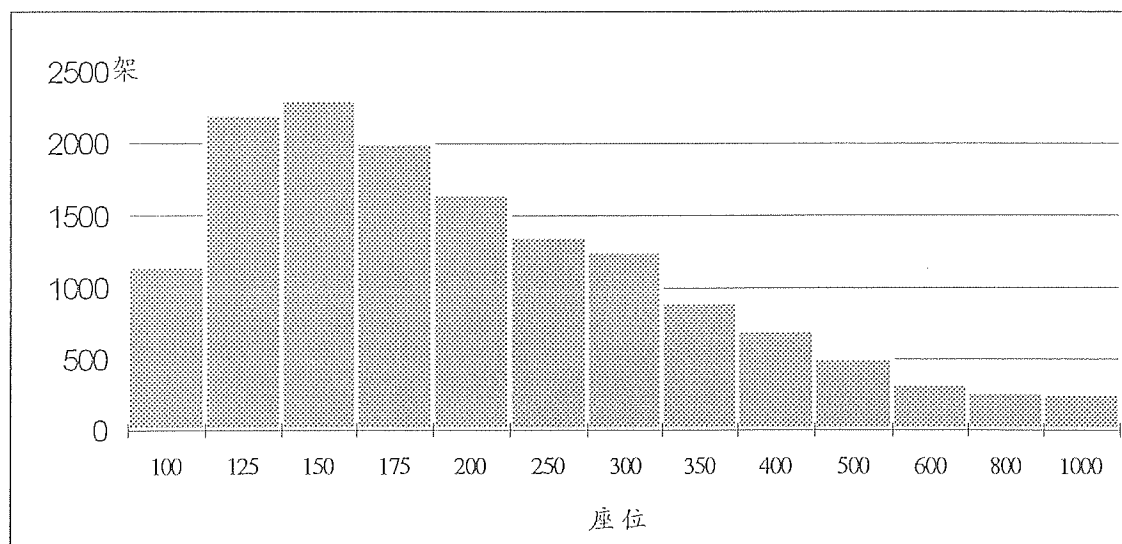
Time, 1996年9月12日)。在空中客车公司改制的原则上，法国拒绝英、德的建议，不同意空中客车直接管理各国航空制造企业。法国航空工业公司(Aerospatiale)认为，空中客车公司应该只负责设计和营销，仍旧由各国的航空工业企业负责制造。另外，在空中客车是否应该和在什么程度上、以什么方式进入军工制造等一系列重大问题上，各国仍然存在严重的分歧(Skapinker 1996d, Skapinker和Dixon 1996)。

⁶德国Daimler-Benz Aerospace和法国Aerospatiale各占37.9%。英国BAe占20%。西班牙CASA占4.2%(Economist 1995a)。法国生产座舱和电子系统。英国生产机翼。德国生产机身。西班牙生产尾翼(Skapinker 1996e)。德、英、西班牙的三家企业以后分别“私有化”。法国的Aerospatiale现正在“私有化”。

⁷直接补贴的理由是，一般新机型从开发到开始赚钱，要12年时间(Economist 1995a)。

早在2003年，才能开发出550座A330。⁸为了赢得这场550座客机的战斗，欧洲各国政府承诺再度补贴“启动资金”（国际贸易组织允许政府补贴不超过30%）（*Economist* 1996a）。这仅仅是新一代超巨型客机的“前哨战”。要想真正稳住阵脚，立于不败之地，空中客车只集欧洲四国企业和政府之力，已嫌不够。1996年7月8日，空中客车决定在1999年以前，将封闭的四国联营改制成开放的股份有限公司（*Economist* 1996c）。其基本考虑是开放式地筹集更多的资金，放手直接兼并更多的企业，与多国政府和多国企业展开合作，包括与意大利、中国、新加坡以及俄罗斯合作，以求大幅度降低成本。1996年7月11日，空中客车的两家公司以及意大利的阿联尼那（Alenia），与中国和新加坡签订了合作开发AE-100客机项目。空中客车将该项目看成是自己新战略出发的重要步奏之一。中国约1000架客机、价值超过200亿美元的市场潜力和廉价劳动力，对空中客车与波音的搏斗，具有毋庸置疑的战略意义（*Economist* 1996a）。

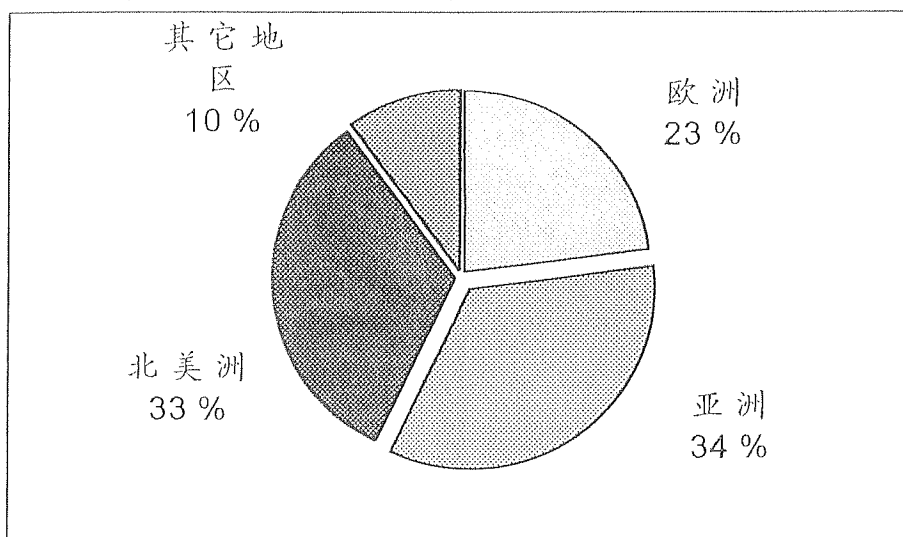
图-2：1995-2014年民用客机需求的机型分布



资料来源：空中客车，引自 Parkes 1996a。

⁸ 空中客车承诺新A330将比原型降低成本20%，成本下降幅度超过波音“加长型”747（*Economist* 1996a）。波音主席 Ron Woodard 称空中客车的竞争计划是“财务自杀”（financial suicide）。据他说，1995年，当波音与空中客车一起探讨合作800-1000座超巨型客机时，发现空中客车要用120-150亿美元，才能独立作成550座的巨型客机。另外，对未来大型客机的市场前景，双方认识上也存有巨大差距。空中客车认为，从现在到2014年，有1400架大型客机的需求；波音认为只有500架。波音主席说，空中客车故意夸大市场前景，是为了争取欧洲各国政府支持空中客车独立发展巨型和超巨型客机，不与波音妥协（Skapinker 1996f）。

图-3: 1996-2015年, 民用客机已经计划 (projected) 的市场份额的地区分布



注: 按民用客机的投资(美元)计。资料来源: 波音公司, 引自 Skapinker 1996b.

换言之, 谁又能说波音兼并麦道, 不是对空中客车抖擞精神、不惜一战的回应呢?

三、竞争-拼什么?

民用飞机制造与军用飞机制造, 具有相依为命的密切联系。而且, 前者往往依赖后者为生存的根基。不难想象, 民用飞机制造可以从政府的巨额军事订货中, 直接和间接地得到资金、设备、特别是技术开发上的种种好处。二战结束以后, 波音就是用政府所有的B-52轰炸机的厂房和设备生产波音-707, 一举奠定了波音大型客机的世界垄断地位 (Ruigrok 和 Tulder 1995)。二战之后, 波音用了整整20年时间, 才从民用客机盈利, 不再完全仰仗军事订货为生 (Economist 1995a)。直到1989年, 波音的军事订货仍占其销售总额的23% (Ruigrok 和 Tulder 1995)。目前, 波音的军事订货相当于麦道的一半, 是波音20%的收入来源 (Economist 1995a)。波音兼并麦道, 不仅使波音民用客机的市场份额, 一下子成了空中客车的两倍多, 再次拉开了空中客车辛苦追赶25年、刚刚缩短了的距离; 而且, 波音再次军民合一, 军用产品年销售额超过150亿美元, 成为世界最大的军用飞机

公司。如今，波音和拉克西德-马丁任何一家公司的军品销售额，都是欧洲最大军工企业的两倍以上（Skapinker 和 Gray 1996, Jonquieres 和 Baker 1996）。波音与麦道的“合二而一”，拉克西德（Lockheed）、马丁·玛瑞塔（Martin Marieta）与劳若（Loral）的“三合一”，对整个欧洲军用航空工业的生存，提出前所未有的严峻挑战。

欧洲各国的军用航空制造企业一直保持广泛而密切的合作。空中客车的四家公司，同时就是本国最大的军用飞机制造企业。⁹ 如今，德国的DASA（Daimler-Benz Aerospace）70%的军工生产，是与欧洲其它国家的合作项目。1996年，法国政府34%的军工开支，用于与欧洲其它国家（主要是英、德和意大利）的合作项目（1990年，该比例为15%。Owen 1996a）。然而，再紧密的合作也难以匹敌空前强大的对手。英国BAe、德国DASA、西班牙CASA和意大利Alenia联合集资624亿美元，为2000年研制“欧洲战机”（Eurofighter）。至今已经化了250亿美元，还没有进入试产。预算超支，交货时间推迟到2002-2005年。同时，法国在研制自己的新战机——“狂飙”（Rafale），瑞典在研制自己的格瑞喷（Gripen）。这时，美国政府推出有1700亿美元订单的“联合歼击机项目”，由波音或拉克西德-马丁制造，计划2010年开始服役（Gray 1996a, Economist 1996d, Parkes 1996a）。美国用在导弹和军用飞机的开支，是上述西欧六国总和的两倍（Economist 1996d）。于是乎，挪威和荷兰积极参加。英国已经用了两亿美元参加美国项目，希望用“联合歼击机”替换皇家海军的“海上猎兔狗”（Sea Harrier）。英国Rolls-Royce与波音合作，希望参加发动机制造。德国的DASA也决定部分参加（Skapinker 和 Gray）……

在过去十年里，美国军用飞机出口在世界市场的份额，已经由三分之一上升为二分之一。今天，面对“二合一”的波音和“三合一”的拉克西德-马丁，摆在欧洲军用航空工业面前的，是一幅空前惨淡的前景：“欧洲的军事工业将被排挤到过小和没有吸引力的角落，卖飞机和技术给一些美国不屑一顾的国家。随着出口减少，为本国生产的少量战机，成本必然上升。四国联合制造的欧洲战机和法国的狂飙将成为最后一代欧洲设计的战机”（Skapinker 和 Gray 1996）。《经济学家》认为：“欧洲大型军用航空公司面临的仅有选择是：要

⁹ 1996年9月12日，法国政府宣布，法国最大的两家军用和民用飞机制造公司（Dassault 和 Aerospatiale）于1997年1月1日正式合并（Owen 1996b）。

么分头被美国公司整合；要么，自己兼并成一个或两个泛欧洲的巨型联合企业”（*Economist* 1996d）。

当然，波音总裁豪情满怀：“这次兼并，为我们的国家、我国的企业和人民的未来，带来巨大的机会”（Skapinker 1996a）。

四、启示我们什么？

波音兼并麦道，与经济学教授们课堂上传授的公平竞争理念，直接冲突。这么大的兼并，当然要经过美国反垄断当局的批准。什么算犯规，美国法律（Hart-Scott-Rodino Act）规定得简单明确：两家合并公司市场份额的平方之和，如果超过1800，公平交易部的反垄断处（Anti-trust Division of Justice Department）或者联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）就有权立案调查（Baker 1996）。如果按图-1的市场份额计算： $(60 \times 60) + (15 \times 15) = 3825$ 。波音一家自己（ $60 \times 60 = 3600$ ），就等于立案调查条件的两倍！顶着这份儿遭调查的资格，波音刚刚用30亿美元买下了柔克维尔（Rockwell）的整个军工部门（Gray 1996a）。通常，有四种有效说法，可以使这明白的计算公式形同虚设：第一，合并可以提高效率。1994年，五角大楼就用这条辩护，说拉克西德与马丁·玛瑞塔合并，可以降低军工订货的成本。第二，该行业的进入门槛低。航空制造显然不是。第三，被兼并的企业经济上难以为继。麦道也显然不属此列。第四，有助于国家安全（Baker 1996b）。所以，重大兼并的批准与否，最终裁决在五角大楼。

五角大楼怎么看这次兼并？麦道的收入70%来自军用飞机制造。在竞争“联合歼击机”项目时，麦道拉进英国BAe和Morthrop Grumman，又出钱又出力，志在必得。直到1996年11月，麦道总裁还踌躇满志地声称麦道“必胜”（must win），甚至想也没有想过，会在这个项目“栽”在波音手上。因为麦道加上英国公司，拥有F-15、FA-18和“猎兔狗”等著名战斗机以及战斗直升机的强大系列，有设计和制造战斗机的悠久历史。麦道的改进型FA-18，开始在今后20年内，由麦道生产，分批进入美国海军服役。而且，英国的投资和英国最大军工企业的参加，更使皇家海军对“联合歼击机”的订货顺理

成章。两相比较，波音只有设计制造轰炸机的历史。50多年里，没有一架成功的战斗机设计。出人意料的结果是，连化了两亿美元的英国伙伴一块儿“闪”。11月16日，五角大楼正式宣布由波音或者拉克西德-马丁研制“联合歼击机”，并给两家公司各11亿美元，去设计样机（Parkes 1996a, 1996b）。紧接着，12月15日，波音宣布兼并麦道。美国国防部在这次兼并中的主导地位 and 关键作用，一望而知。所以，在美国反垄断当局还没有批准，¹⁰ 欧洲委员会也扬言要调查这次兼并是否损害欧洲的“公平竞争”的同时，¹¹ 200多名麦道生产MD-11的工程师已经得到通知，从加州搬到西亚图，为“加长型”波音-747工作（Parkes 1996c）。

尽管波音、麦道、拉克西德-马丁以及空中客车，都是政府组织和扶持的产物，西方各国越来越强烈地反对政府扶持“不公平”的竞争，理直气壮地激烈地互相指责。譬如，美国政府一直严厉地批评欧洲政府对空中客车的补贴。欧洲各国则强烈要求美国回到国际贸易组织关于民用客机间接补贴的谈判桌上来（*Financial Time*, 1996年12月17日，第17页）。1994年2月，克林顿不惜亲自出面，帮助波音和麦道取得了沙特阿拉伯的巨额订单。接着，美国政府又在沙特掏钱的财务安排中，扮演了重要角色（*Economist* 1995c）……

欧洲军事工业的重新整合，刻不容缓。其实，在这之前，欧洲的军工早就在大幅度地跨国整合，特别是在卫星、火箭制造业（Gray 1996b）。空中客车的公司改制，本身就牵扯到德、英、法、西班牙四国最大军工企业的重新整合。其中，讨论最多的是英国BAe与德国DSAS的合并，因为两家公司同时参加了空中客车和“欧洲战机”项目。不仅军事工业，欧洲的电讯（1998年欧共体开放电讯市场）、化工等战略性产业，都在大规模地整合。这当中，既有企业根据市场原则的主动行动，又有政府从国家利益出发的积极参与。譬如，STN是德国主要的军工电子企业，1995年利润14.5亿马克，50%的产品是潜艇电子装置。1996年，英国BAe一举买下STN的49%（Lindemann 1996）。法国重组最大的电子企业唐姆斯（Thomson）。军工部分（Thomson-CSF）准备卖给Lagardere集团。家用电器部分（Thomson Multimedia）是一

¹⁰ 法律规定反垄断当局需在一个月时间内表态，或批准、或立案调查（Baker 1996）。

¹¹ 欧洲法律规定，该委员会无权过问军工方面的事务（Tucker 1996）。

个长期亏损大户。1996年，资产365亿法郎，亏损11亿法郎，债务高达140亿法郎（Gray和Owen 1996）。9月16日竞标，让南韩大宇（Daewoo）买了去。正当大宇喜气洋洋，准备进军欧洲之际，法国“私有化委员会”硬是否决了这笔交易。虽然大宇信誓旦旦，要大举投资，不仅不裁员，反而要扩大生产，为法国创造多少多少就业机会等等。那也不行。卖了不算，就是不算。据政府12月4日透露，这家亏损大户日后还要重新再卖一次（*Financial Time*, 1996年10月22日，12月5日；Buchan 1996, Buchan 1996）。

上述故事给我们什么启发？

大企业之间的竞争，经常关系到一国（甚至几国）产业的存亡。某些战略产业的存亡，直接影响国家经济、技术和军事发展的战略行动能力。因此，大企业的整合和改制，往往是国家某种战略构想或战略计划的体现，决不单独是企业利润和企业自负盈亏的问题。所以，在一些战略性产业，大企业之间的市场竞争，不仅仅是企业的事，也是政府的事。这就是波音兼并麦道的故事，对我国在产业重组背景下，研讨国有大企业自负盈亏和政企分开的改革，具有的重要启发。当然，在政府的领导和组织下，从国家产业发展出发，从国家的战略构想出发（不仅从企业利益出发），充分利用跨国公司之间你死我活的竞争，以求得我国战略性产业的重新整合和快速发展，也是题中应有之义。

参 阅 文 献:

- 王志乐 1996 (编): 《著名跨国公司在中国的投资》, 北京: 中国经济出版社。
- Baker, Gerard 1996: “Proposal sets anti-trust machinery whirring”, *Financial Time*, December 16, 1996, p.19.
- Buchan, David 1996: “Tripped on the way to market”, *Financial Time*, December 12, 1996, p.11.
- Economist* 1996a: “Face Value: Reach for the sky - Does Jean Pierson need a new double-decker super-jumbo more than his customers do?” September 7, 1996.
- Economist* 1996b: “The World This Week: Business and Finance”, January 13, 1996.
- Economist* 1996c: “Growing up: Airbus - Airbus is becoming more like an ordinary aircraft-building company”, July 13, 1996.
- Economist* 1996d: “Building Eurospace Crop: Europe's huge military-aerospace companies have a choice: throw in their lot with the Americans now, or merge into one or two pan-European conglomerates later”, September 7, 1996.
- Economist* 1995a: “Put away childish things: It is time for Europe's 25-year-old Airbus consortium to be turned into a full-grown public company”, July 8, 1995.
- Economist* 1995b: “The World This Week: Business and Finance”, January 14, 1995.
- Economist* 1995c: “Face Value: The dream machine from Seattle - Phil Condit has cut Boeing's costs and created a wonderful new airliner”, June 10, 1995.
- Gray, Bernard 1996a: “UK givers go-ahead for \$ 62 bn Eurofighter”, *Financial Time*, September 9, 1996.
- Gray, Bernard 1996b: “Survey - Aerospace: Europe lags US in alliance-making”, *Financial Time*, August 30, 1996.
- Gray, Bernard and David Owen 1996: “The fight for Thomason”, *Financial Time*, September 2, 1996, p. 17.
- Jonquieres, de Guy and Gerard Baker 1996: “Aerospace merger tests US-EU harmony”, *Financial Time*, December 23, 1996, p.3.
- Neven, D and P. Seabright 1995: “European Industrial Policy: The Airbus Case”, *Economic Policy*, October 1995.
- Owen, David 1996a: “Paris deepens defense reform”, *Financial Time*, September 12, 1996.
- Owen, David 1996b: “Aerospace merger is on schedule”, *Financial Time*, September 13, 1996.
- Parkes, Christopher 1996a: “McDonnell abandons plans for new jetliner”, *Financial Time*, October 29, 1996.

- Parkes, Christopher 1996b: "McDonnell hopes shot down by Pentagon snub", *Financial Time*, December 18, 1996.
- Parkes, Christopher 1996c: "Long faces? Not in Long Beach", *Financial Time*, December 17, 1996, p.20.
- Parkes, Christopher and Bernard Gray 1996: "Lockheed and Boeing to battle for fighter contract", *Financial Time*, November 18, 1996.
- Ruigrok, Winfried and Rob van Tulder 1995: *The logic of international restructuring*. London and New York: Routledge.
- Skapinker, Michael 1996a: "Boeing, McDonnell to merge", *Financial Time*, December 16, 1996, p.1.
- Skapinker, Michael 1996b: "Boeing the boss despite brave faces", *Financial Time*, December 16, 1996, p.19.
- Skapinker, Michael 1996c: "Boeing and Airbus see order levels soar", *Financial Time*, December 20, 1996, p.6.
- Skapinker, Michael 1996d: "Airbus pact 'in new year'", *Financial Time*, December 20, 1996, p.6.
- Skapinker, Michael 1996e: "Aerospatiale makes FFf 1 bn from Airbus", *Financial Time*, September 2, 1996.
- Skapinker, Michael 1996f: "Boeing warns on super jumbo costs", *Financial Time*, September 3, 1996.
- Skapinker, Michael and Bernard Gray 1996: "Cruising's takeover of McDonnell Douglas finds Europe's aircraft makers deeply divided", *Financial Time*, December 17, 1996, p.17.
- Skapinker, Michael and Hugo Dixon 1996: "National partners split over Airbus future", *Financial Time*, December 16, 1996, p.17.
- Tucker, Emma 1996: "Brussels to investigate Boeing-McDonnell deal", *Financial Time*, December 19, 1996, p.16.
- Waters, Richard 1996: "A \$ 50 bn colossus with only \$ 1 bn of net debt", *Financial Time*, December 17, 1996, p.20.
- Waters, Richard and Bernard Gray 1996: "Boeing feared defense bid by McDonnell", *Financial Time*, December 17, 1996, p.1.