

未來與選擇

參閱文稿

No. 97-7

1997年4月13日

德国钢铁重组的启示

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：3月26日，德国第二大钢铁公司克虏伯·赫斯（Krupp Hoesch）与德国第一大钢铁公司蒂森（Thyssen）的钢铁部分合并，组成年产1500万吨粗钢的世界第三大钢铁企业。合并直接产生“整合效益”。不是只有单个企业内部的机制转换，才能出效益。整个工业系统重新整合，同时关系到企业的生存和效益。我国粗钢总产高居世界第二，与日本和美国相近，是德国和南韩的两倍多，英国和法国的5倍多。但是，上述国家大企业的粗钢生产往往是我国最大企业的2-3倍；企业销售额更是我国最大企业的2-10倍。在对外开放的环境中，在已经全球化了的市场竞争中，欧洲钢铁工业和钢铁企业的前途是大幅度地跨国整合。中国的国有“大”企业改革，是不是也到了需要进一步深化的转折关头——从单个企业内部改革到整个工业系统重新整合？

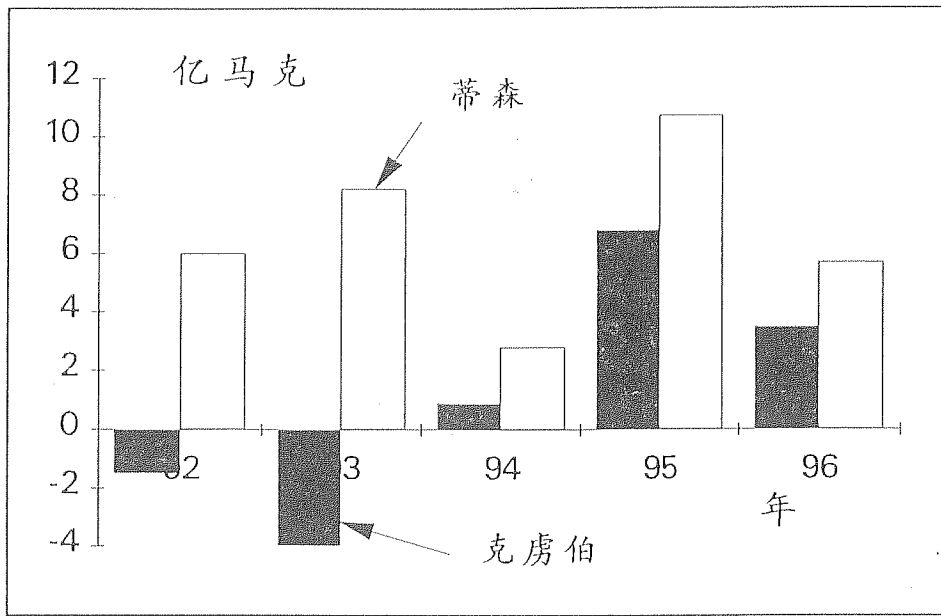
¹ 本文属于“开放环境中的产业发展”课题的一部分。该课题由香港理工大学中国商业中心资助。作者对文章的观点和错误负责。

3月18日，德国第二大钢铁公司克虏伯·赫斯（Krupp-Hoesch）宣布用150亿马克（89亿美元）公开地敌意收购德国第一大钢铁公司蒂森（Thyssen）。克虏伯承诺用435马克收购所有蒂森股票。该价格相当于蒂森股票3月17日价格的125%，1996年年底价格的160%（Althaus、Fisher和Atkins 1997；Norman和Atkins 1997）。合并后的企业将成为欧洲第一大、世界第三大钢铁公司，拥有19.5万职工，其中5.8万钢铁工人（Wagstyl 1997a）。这样大型的公开敌意收购，在德国历史上，《金融时报》说，是四片叶子的三叶草，史无前例。

克虏伯兼并蒂森？

欧洲钢铁工业的萧条由来已久。克虏伯和蒂森去年的资本回报（returns on capital）都只有3%。激烈竞争迫使两家企业越来越紧密合作。两家的不锈钢和马口铁已经合并成合资企业。两家钢铁企业合二而一，是时间早晚的事。有意思的是克虏伯以小吃大。论个头，克虏伯市值58亿马克，连蒂森136亿马克的一半也不到。1996年，克虏伯全年销售240亿马克。蒂森头9个月就达387亿，已经是克虏伯全年销售的161%。论经营，克虏伯钢铁生产的成本高于蒂森（Norman 1997d）。1996年，蒂森股票价格上升30%，足以弥补其分红从10马克下降为8马克。克虏伯股票没涨，纯利润却从95年的5亿马克下降到2亿，下降59%（Norman 1997a）。要说兼并，按道理，应该是蒂森收购克虏伯才对。1988年，蒂森就提出过这样的建议。谁曾想，几年之后，一次没谈拢，克虏伯竟然以小吃大，公然动粗。

图-1: 克虏伯与蒂森的税前利润 1992-96



资料来源: Datastream, 引自 Norman 1997a.

蒂森的总经理翰格尔 (Dieter Vogel) 多年工作在一个文化交流公司, 是蒂森历史上第一位非钢铁出身的总经理。去年3月上任以后, 居然异想天开地要带着这个钢铁巨人转向赚钱最快的电讯产业。结果, 找不到有份量的国际合作者。去年夏天, 在收购德国电讯企业-Deutsche Bahn的竞标中败北。翰格尔策划收购了东德最大的金属贸易公司, 给蒂森的管理阶层带来许多引人注目的福利, 招惹得检察机关带着逮捕证来搜查翰格尔的家。虽然经过出庭作证, 逮捕证算是收回了。但是, 波恩检察当局还在继续调查。1996年12月, 翰格尔宣布了重组蒂森的计划, 卖掉军用设备制造部门, 减少煤和石油贸易。该计划显然不够雄心勃勃 (Lindemann 1997a)。

相形之下, 克虏伯的53岁的总经理克柔姆 (Gerhard Cromme), 显得精神抖擞、斗志昂扬。1992年, 他用15亿马克 (9亿美元) “表面上友好地” 收购了赫斯。² 克柔姆认

² 随后, 2.5万工人失去了工作 (Financial Time, 1996年3月19日, 第13页)。

为，在全球化了的市场中（globaised market），规模经济至关重要。克虏伯和蒂森经营活动，有70%以上是“互补性”的（complementary）。70%的“互补性”经营可以协同整合，相得益彰；30%重叠的“竞争性”经营可以集中整编，去粗取精。一个合并，当收立效，钢铁和占两企业销售收入2/3的汽车零部件、机床和贸易部门的重新组合，可以马上节约10亿马克成本。³克虏伯吃下蒂森，将建成一个“具有强大国际竞争能力的企业集团”（Norman和Atkins 1997）。这个重组德国钢铁工业的计划，打动了德国第一大银行——德意志银行（Deutsche Bank）和德国第二大银行——Dresdner Bank。有意思的是，两家银行既是克虏伯也是蒂森的监事会成员。有这两家银行的作后盾，加上美国高盛投资银行（Goldman Sachs）的积极参与，⁴克虏伯90亿美元的收购计划成为可能。⁵

兼并的消息引起工人阶级的强烈反对。克虏伯和蒂森都在德国举世闻名的重工业基地——鲁尔区（Ruhr）。由于重工业的长期萧条，德国467万失业工人（比去年多40万），92万集中在该地区。目前，西德的失业率是10.6%；整个德国是12.7%；蒂森主要钢厂所在地——Duisburg是17.9%，接近东德的

³ 如果只是钢铁部分合并，也能节约6亿马克成本（Norman 1997a; *Financial Tiem* 1997年3月20日，第18页；3月25日，第14页）。另一说法是，兼并以后，克虏伯自己的一家亏损的炼焦厂势必关闭。可以减少20多亿马克的资本支出；相应2200以上的裁员，可以每年节约6亿多工资成本（*Financial Tiem* 1997年3月19日，第14页；Norman 1997d）。

⁴ 美国高盛去年帮助德国电讯成功上市（王小强 1997a）。高盛1996财务年度税前利润9.05亿美元，是1995年度5.65亿美元的160%；实力雄厚，经验丰富（Corrigan 1997）。针锋相对，蒂森请来美国的摩根·斯丹林（Morgan Stanley）和J.P. 摩根以及瑞士的SBC翰伯格（SBC Warburg）和苏彝士信用第一波士顿（Credit Suisse First Boston）当自己的顾问（Gapper 1997）。

⁵ 克虏伯市值59亿马克，净负债29亿马克。蒂森净负债36亿马克，另有61亿马克的其它债务。粗算下来，就算是把蒂森非核心经营部门——电讯和贸易卖掉，卖60亿马克，至少有另外60亿马克要靠银行贷款支持（Fisher 1997; *Financial Time* 1997年3月19日，第14页）。

失业水平 (Lindemann 1997b)。30年前, 鲁尔区的煤矿和钢铁工人有75万人; 如今只剩下17万人 (Studemann 1997)。一周之前, 该地区煤矿工人大示威, 成功地迫使政府决定, 在2005年以前, 用680亿马克(401.5亿美元)来挽救有4.5万工人就业的煤矿工业 (Norman 1997c)。煤矿工人的成功, 对钢铁工人是积极的鼓励。为了抵制克虏伯收购, 蒂森散布消息说, 兼并将带来大量失业。结果, 消息传开的当天, 容不得克柔姆解释, 就挨了工人当头一顿“飞鸡蛋”。一伙愤怒的工人“占领”了德意志银行的地方分支。工会动员工人和自己控制的商店关闭在德意志银行的帐户, 并且扬言要与克虏伯的工人一道, 组织10万人到法兰克福, 找支持兼并的银行总部算帐。这一来, 政府坐不住了。与工会关系很深的社会民主党地方政府, 对兼并可能带来的失业, 表示强烈关注。一些官员干脆直接表示反对克虏伯的收购 (Lindemann 1997b)。德国总理科尔对兼并可能产生的失业非常忧虑, 要求“双方履行各自的责任”, 找出一个“合理的解决方案” (Wagstyl 1997a)。兼并消息传出的当天, 地方政府的总理就召集双方领导开会, 并警告银行, 要同时对股东和员工负责 (Norman 和 Fisher 1997)。3月20日, 不到两天功夫, 克虏伯迫于政府和工会的强大压力, 答应与蒂森谈判, 合并双方的钢铁生产。合并的范围不算已经合并的不锈钢, 涉及150亿马克左右的销售, 相当于两家企业去年销售总额的40%左右 (Atkins 和 Norman 1997)。谈判中, 依据更多的生产能力和更高的利润率, 原来的被收购对象—蒂森要求占60%的大股 (Normann 1997d)。3月24日, 居然由国家经济部长出面, 宣布克虏伯已经放弃收购蒂森的计划。就这, 3月25日, 仍然有2万多工人不依不饶, 到法兰克福的银行总部示威游行 (Norman 1997e)。⁶ 3月26日, 谈判成功。两家钢铁部

⁶ 参加示威的工人代表说得朴实和耐人寻味: “他们(指企业领导)可以全球化他们自己去死(指关闭企业)。可是, 我没办法全球化我自己。我有一个单元在这儿, 我希望继续生活在这里” (Studemann 1997)。

分合并的新公司叫蒂森·克虏伯·斯塔尔 (Thyssen Krupp Stahl), 4月1日开始运行, 年产粗钢1500万吨。蒂森的钢铁总经理出任新企业的总经理。工人阶级似乎斩获甚微。虽然两家企业承诺创造1300个非钢铁就业机会, 减产裁员不可避免。到2002年之前, 克虏伯的4个亏损高炉要关闭, 400万吨板材生产能力要减少, 8000名工人要失业, 节约5.5亿马克成本 (Norman 1997f; *Financial Time* 1997年4月1日, 第22页)。可是, 就算是钢铁部分整合好了, 两企业的其它部门仍然还是问题。这个所谓“次优”结果, 气得克虏伯总经理克柔姆懊丧地抱怨: 人们为什么不想一想, 若干国际著名银行组成的银团, 能用150亿马克 (89亿美元) 去支持一个没有成功把握的计划吗? (Norman 和 Atkins 1997)

一场你死我活、剑拔弩张的大兼并, 顷刻间, 垂头丧气地握手言和了。

欧洲钢铁重组?

不管结果是克虏伯吃下蒂森, 还是克虏伯与蒂森的钢铁合并, 都会对欧洲钢铁工业发生直接而深远的影响。欧洲钢铁生产能力长期过剩。15年来, 西欧各国钢铁工业大幅度裁员。⁷可是, 粗钢的生产能力始终保持在1.9亿吨左右。1995年, 欧盟产粗钢1.7亿吨; 1996年1.6亿吨。1994年, 欧盟通过协议, 除了改善环境和减少生产能力, 禁止政府再给钢铁工业补贴。但是, 西欧现有生产能力至少过剩2千万吨。过剩能力太多, 单个国家谁也消化不起。于是, 19家大钢厂, 家家日子难过, 谁家也不愿退出, 都在那里“挺”着。过去, 钢铁需要政府帮助的一个重要原因, 是钢铁工业对景气波动

⁷ 譬如, 德国从70年代的90万人减少到如今的33万人 (Wagstyl 1997a)。

的高度敏感性。一般而言，最终需求增长速度上下15%幅度的变化，可以直接造成钢铁价格50%的巨大波动。政府补贴一断，钢铁企业要靠自己以丰补歉，在好年景（如1995年）赚取足够的利润，以渡过周期性的饥荒（如1996年）。但是，生产能力普遍、持续过剩，钢铁企业的利润率越来越低，企业以丰补歉的能力也越来越差。据索罗门兄弟（Salomon Brothers）估计，表-1中的欧洲10大钢铁企业，现在只有英国钢铁（British Steel）和法国的于齐诺·尔萨西洛尔（Usinor Sidor）两家，可以勉强作到收支相抵，即收入与资本成本（cost of capital）持平（Wagstyl 1997a）。

克虏伯和蒂森现在的劳动生产率，按马克计，比英国钢铁低25%左右（Normann 1997d）。然而，两家企业的带钢占欧盟市场的18%（法国的于齐诺·尔萨西洛尔占13%；英国钢铁占9%。见Wagstyl 1997d）。所以，克虏伯和蒂森的钢铁合并之后，任何效率的提高，都会对苦苦挣扎的其它欧洲企业的生存和工人就业，发生直接影响。

克虏伯兼并蒂森消息传出的第三天，英国工会与英国钢铁立即举行紧急磋商，研讨德国两企业合并对英国钢铁和钢铁工人就业可能发生的影响。最近几年，英国钢铁每年裁减500到1000员工。1996年以来，英镑对马克升值20%，明显伤害钢铁出口、鼓励钢材进口。为此，英国钢铁不得不准备进一步大幅度裁员。有报告说，在今后5年，英国钢铁平均每年要裁减2000员工。这套说法，令工会“极为愤慨”（Wagstyl 1997b）。

钢铁与军工相连，被视为当然的“战略产业”。钢铁工业历来与政府关系密切。克虏伯和蒂森在一战、特别是二战期间的“战犯”作用，举世闻名。欧洲很多国家的主要钢铁企业，一直就是国家直接所有。1988年，英国钢铁私有化。法

国、意大利的钢铁企业私有化是1995年的事情。西班牙现在才在准备CSI的私有化。直到1994年，欧盟国家40%的钢铁工业直接由国家所有。⁸具有深刻讽刺意义的是，西欧资本主义国家战略产业的私有化改革比东欧前社会主义国家晚得多，慢得多，小心谨慎得多。⁹钢铁与军工的关系，钢铁与政府的关系，使钢铁工业迟迟没有象其它产业那样大幅度地跨国整合。如今，世界最大20家钢铁企业，只生产了35%的世界总产量。与其它原材料工业比较，世界最大10家铝企业和最大10家塑料企业，分别垄断了世界总产量的50%以上(Wagstyl 1997a)。从需求方面说，汽车是钢铁最大消费者。汽车和汽车零部件工业在全球范围大幅度重新整合，或迟或早，会带来欧洲各国对钢铁工业发展战略的重新思考和新一轮跨国范围的较量。

表-1: 1995年欧洲10大钢铁企业钢产量与所在国总产量 (万吨)

企业排序	企业	国家	企业产量
1	英国钢铁 - British Steel	英国	1612
2	于齐诺·尔萨西洛尔 - Usinor Sailor	法国	1496
3	里瓦 - Riva	意大利	1310
4	阿尔贝德 - Arbed	卢森堡	1150
5	蒂森 - Thyssen	德国	930
6	科克瑞尔·萨姆伯 - Cockerill Sambre	比利时	640
7	霍戈文 - Hoogovern	荷兰	615
8	克虏伯·赫斯 - Krupp Hoesch	德国	492
9	胡他·卡托维斯 - Huta Katowice	波兰	436
10	CSI	西班牙	430

注: 企业译名尽量按《中国钢铁统计-1996》中的译名。

资料来源: 引自Wagstyl 1997c。

⁸至今，欧洲钢铁工业国有的比例还有17% (Wagstyl 1997c)。西欧国家钢铁工业的国有比例可能仍然高于前苏联和东欧国家。

⁹发达国家战略产业大企业“私有化”，是为了在国家支持下，更顺利地从事海外扩张。很明显，政府部门或国有企业从事大量张牙舞爪的海外兼并，控制他国产业命脉，容易引起政治和外交上的警惕和麻烦。详见王小强1997b和1997c。

英国钢铁是欧洲钢铁企业中效率最高的佼佼者。在企业内部改革上,英国钢铁大搞弹性生产,提倡团队精神,尽量调动员工的积极性,以应付日益艰难的生存挑战。今年3月,英国钢铁不惜每年多化5500万美元,取消了蓝领与白领多年的歧视性区别待遇,包括蓝领工人不再上岗计时(clock in),不再按周而是与白领一样按月开支,更长的带薪假和更好的医疗保险等,希望换来员工对企业的忠诚和工作的主动性(Wagstyl 1997c)。从企业外部的情况看,英国钢铁一家企业,粗钢生产已经相当于英国国内粗钢总产的90%(见表-2)。换言之,在英国国境线之内,已经不再具备克虏伯兼并蒂森的那种“整合效益”。需求给定之后,除了减产裁员,很难再有其它作为。令人尴尬的是,恰恰是减产裁员,最伤害员工对企业的感情,与英国钢铁企图调动员工主动精神的种种努力,直接相抵牾。尤其是整个关闭车间或部门,使员工们努力工作,巴结差事,循序渐进向上爬的长程性努力,顷刻间不分优劣地化为乌有,使员工对企业没有长期预期,无法建立与企业相依为命的关系。而员工行为短期化,钱多多干,钱少少干,缺乏主动精神,反过来,会削弱企业的竞争能力,加剧企业的生存危机。所以,无论从企业还是从产业的前途着眼,欧洲钢铁工业跨国整合,势所难免。

英国钢铁已经开始向北美发展,并且将不锈钢部门与瑞典的不锈钢合并。目前,英国钢铁5.3万员工,已经有1万员工不在英国本土工作(Wagstyl 1997b)。卢森堡的阿尔贝德买下德国1995年破产的企业-Kloekner Werke。法国的于齐诺·尔萨西罗尔准备一口吃下西班牙的整个CSI……欧洲钢铁工业的跨国整合已经拉开序幕。往前看,除了北美流行的高科技小钢厂,千万吨级以下的传统中型企业,将很难继续独立生存(Wagstyl 1997a)。

中国钢铁重组?

“整合效益”是克虏伯兼并蒂森给我们的有益启示。

《金融时报》对这次兼并天天大篇幅连续报道，认为它标志着有关德国重工业前途的一次重大转折：从单个企业内部改革到整个工业系统重新整合。所以，对德国大企业来说，这仅仅是一个开始（*Financial Time* 1997年3月19日，第13-14页）。

表-2: 世界前10名和中国前4名企业的钢产量与企业所在国的钢产量

企业排序	企业	所在国	企业产量 (万吨)	所在国 产量 (万吨)	国家 排序	集中 程度 (%) (1)/(2)	企业年 销售额 (亿元) (5)
			(1)	(2)	(3)	(4)	
1	新日本钢铁	日本	2684	10165	1	26.40	1611.9
2	浦项钢铁	南韩	2343	3677	6	63.72	801.2
3	蒂森·克虏伯·斯塔尔	德国	1585	4205	5	37.69	748.5
4	英国钢铁	英国	1574	1760	10	89.43	578.0
5	于齐诺·尔萨西罗尔	法国	1550	1810	9	85.64	1366.9
6	里瓦钢铁	意大利	1440	2777	7	51.85	-
7	阿尔贝德钢铁	卢森堡	1150	1159	17	99.22	-
8	日本钢管公司-NKK	日本	1126	10165	1	11.08	859.3
9	美国钢铁-USX	美国	1103	9357	2	11.79	502.2
10	川崎钢铁	日本	1044	10165	1	10.27	743.0
15	宝山钢铁公司	中国	822	9536	2	8.62	216.7
17	鞍钢钢铁公司	中国	813	9536	2	8.53	196.9
18	首都钢铁公司	中国	800	9536	2	8.39	193.6
30	武汉钢铁公司	中国	541	9536	2	5.67	135.0

注：（1）最近，南韩浦项钢铁部分兼并了面临债务危机的另外两家南韩钢铁企业，实际生产能力有了进一步扩大。（2）《中国钢铁统计》中比利时与卢森堡的钢产量可能是颠倒了，笔者作了调整。（3）按1995年钢产量计，克虏伯加蒂森超过英国钢铁。前文引述英文评论为实际第5大，见本文第1页。（4）由于数据来源不同，个别数据表-2与表-1略有不同。（5）“企业年销售额”按亿元人民币用现在汇率粗略折算，100元人民币=11.97美元，=1470.88日元，=10311.11韩国元，=20.04德国马克，

= 7.27 英镑和 = 67.24 法郎。(6) “企业年销售额”多为 1994 年数据, 其中日本企业为 1992 年数据, 法国企业为 1991 年数据。

资料来源: 《中国钢铁统计-1996》, 第 57、78 页、346-387 页。

表-3: 中国最大钢铁企业(宝钢)与外国大钢铁企业的比较 (%)

国家	国家排序	中国产量相当于	企业	企业排序	宝钢粗钢产量相当于	宝钢年销售额相当于
日本	1	94.79	新日本钢铁	1	30.63	13.44
美国	3	101.91	美国钢铁(USX)	9	74.52	43.15
德国	5	226.77	蒂森·克虏伯·斯塔尔	3	51.86	28.95
南韩	6	259.33	浦项钢铁	2	35.08	27.05
意大利	7	343.38	里瓦钢铁	6	57.08	-
法国	9	526.85	于齐诺·尔萨西罗尔	5	53.03	15.85
英国	10	541.70	英国钢铁	4	52.22	37.49

注: 从表-2 算出。

虽然不是很精确的计算, 从表-2 第(4)、(5)两栏和表-3, 仍可以清楚地看出两层“递进”的意思: 第一, 就钢铁生产而言, 我国的企业比较分散。英国钢铁由 7 家钢铁厂组成, 其中包括 4 家综合性的钢铁企业。¹⁰ 美国钢铁(USX)是由著名的卡奈基在内的 11 家大钢铁企业合并而成。我国钢铁总产量居世界第二, 与日本、美国相近, 是德国和南韩的两倍多, 英国和法国的 5 倍多。但是, 它们的大钢铁企业往往是我宝钢的 2-3 倍。第二, 从企业销售额看, 我国企业的差距就更大了。这里有钢铁价格不同的因素, 主要的是国外钢铁企业大搞多种经营的缘故。前文已经提到, 钢铁属于对周期景气高度敏感的产业。增长速度 15% 幅度内的景气变动, 可以带来钢材价格 50% 的巨大波动。所以, 自 70 年代钢铁工业萧条以来, 为了增强适应周期波动的能力, 各国钢铁企业大搞多种经营, 特别是能够消费钢材的机械设备制造和汽车零部件。譬如, 新日本钢铁公司钢铁以外的销售收入已经占企业销售总收入的 50% 以上。德国克虏伯和蒂森

¹⁰ 包括 Port Talbot, Llanwern, Scunthorpe 和 Teesside。见 Wagstyl 1977b。

早就发展成为钢铁和机械制造集团，钢铁以外的销售收入占销售总收入的2/3还多。这时再看我们的钢铁企业，企业规模不仅与我国高居世界第二位的钢铁生产能力不匹配，企业综合经营的规模和抵御经济景气波动的能力明显偏低。

克虏伯兼并蒂森，英国钢铁海外扩张，欧洲钢铁将要象欧洲其它产业一样展开大规模跨国整合。这些故事告诉我们，企业内部经营机制的改革，只是效益来源的一部分。通过各种形式的企业整合，扩大企业规模，不仅可以在设备利用、研究开发和市场开拓等方面充分实现规模效益，而且，整合企业之间的互补性经营，协同作战，把企业之间竞争性或分散重复的经营化零为整，集中作战，不用太多的减产裁员，就能从企业合并中直接出效益。相反，在已经全球化了的市场竞争中，只关注企业经营机制一个方面，把本来已经偏小的钢铁企业越划越小，在社会分工不十分健全的条件下，一个个分散的“独立法人”会不得不和自然而然地向“小而全”、“大而全”发展。“独立法人”们活得越周全，钢铁企业之间原有的分工以及互补性经营自然会越来越少，竞争性和重复性经营可能会越来越多。等到大家都难以为继的时候再整合，再破产，减产裁员的社会代价就大了。

合并集中会不会妨碍竞争？表-2中，欧洲、南韩等国大钢铁企业产量相当于本国钢产量的比例，已经作出了回答。英国钢铁一个企业相当于全国钢产量的90%，并没有妨碍它成为欧洲最有效率的钢铁企业。南韩的浦项、法国的于齐诺·尔萨西罗尔、德国的克虏伯·赫斯与蒂森的钢铁合并之后，在国内，显然都没有竞争对手。实际上，在全球化的市场竞争中，一国产业集中的程度与竞争的强度没有直接联系。相反，在我国坚持对外开放的条件下，在国外钢铁企

业积极开展跨国经营的时候，我国钢铁工业分散，企业规模偏小，明显不利于我们与跨国公司打交道，不利于我国钢铁产业利用外资加速发展（王小强1996）。换一个角度进一步说，我国主要钢铁企业的主要产品和发展方向，原本是有分工、有区别的，譬如鞍钢生产铁轨和型材，首钢主要生产线材，宝钢主要生产板材等等（《中国钢铁统计-1996》）。这种条件下，如果不搞“重复建设”，就是把它们分成多少多少独立法人，竞争又从何而来呢？

改革不仅仅是企业转换经营机制一个内容。克服部门利益，克服地区利益，克服小集团和个人的即得利益，为国家的前途而实施有力的产业整合，是更深刻、更综合同时也更复杂、更艰难的改革。中国的国有“大”企业改革，是不是也到了一个需要深化和转折的新阶段——从单个企业内部改革到整个工业系统重新整合？

参阅文献

- 王小强 1996: “产业整合, 时不我待 — 对外开放环境中, 我国产业发展值得研究的几个问题”, 《参阅文稿》 No.96 - 8.
- 王小强 1997a: “波音兼并卖道的的启示”, 《参阅文稿》 No.97 - 1.
- 王小强 1997b: “德国电讯上市的启示”, 《参阅文稿》 No.97 - 3.
- 王小强 1997c: “全球经济一体化与我国 21 世纪的发展战略”, 将印《参阅文稿》 No.97 - 9.
- 冶金工业部发展规划司和信息标准研究院 1996: 《中国钢铁统计 - 1996》。北京: 冶金部发展规划司。
- Althaus, Sarah, Andrew Fisher and Ralph Atkins 1997: “Krupp in hostile offer Thyssen”, *Financial Time*, 19 March 1997, p.1.
- Atkins, Ralph and Peter Norman 1997: “Krupp puts Thyssen take-over bid on hold”, *Financial Time*, 20 March 1997, p.18.
- Corrigan, Tracy 1997: “Goldman Sachs profits jump to \$905m”, *Financial Time*, 19 March 1997, p.15.
- Gapper, John 1997: “Goldman Sachs in new role”, *Financial Time*, 20 March 1997, p.21.
- Lindemann, Michael 1997a: “Vogel faces uphill struggle”, *Financial Time*, 19 March 1997, p.17.
- Lindemann, Michael 1997b: “Cromme lives up to his reputation”, *Financial Time*, 19 March 1997, p.17.
- Norman, Peter 1997a: “Target condemns hostile bid as ‘asset stripping’”, *Financial Time*, 19 March 1997, p.16.
- Norman, Peter 1997b: “Work-forces united in opposition to the deal”, *Financial Time*, 19 March 1997, p.16.
- Norman, Peter 1997c: “Market principles take back seat”, *Financial Time*, 20 March 1997, p.21.

- Norman, Peter 1997d: "German steel talks focus on jobs", *Financial Time*, 26 March 1997, p.23.
- Norman, Peter 1997e: "Troubles just starting for 'Krupp-Thyssen'", *Financial Time*, 26 March 1997, p.23.
- Norman, Peter 1997f: "German steel workers face further job cuts", *Financial Time*, 27 March 1997, p.2.
- Norman, Peter and Andrew Fisher 1997: "Banks feel wrath for backing Krupp", *Financial Time*, 21 March 1997, p.19.
- Norman, Peter and Ralph Atkins 1997: "Krupp head looks to future hostile bids", *Financial Time*, 29/30 March 1997, p.22.
- Studemann, Frederick 1997: "Steeled for a battle", *Financial Time*, 22 March 1997, p.4.
- Wagstyl, Stefan 1997a: "Capacity for change", *Financial Time*, 20 March 1997, p.17.
- Wagstyl, Stefan 1997b: "Loss of steel jobs may speed up", *Financial Time*, 21 March 1997, p.8.
- Wagstyl, Stefan 1997c: "Status reform for steelworkers", *Financial Time*, 23 / 24 March 1997, p.4.
- Wagstyl, Stefan 1997d: "Krupp deal 'may not cut capacity'", *Financial Time*, 25 March 1997, p.16.