国际工商管理百科全书

（第二版）

第三卷

International Encyclopedia of Business and Management

(Second Edition)

Volume 3

主编　马尔科姆·沃纳（Malcolm Warner）

中文版主编　卢昌崇

中国人民大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

国际工商管理百科全书

（第二版）

第三卷

International Encyclopedia of Business and Management

(Second Edition)

Volume 3

主编　马尔科姆·沃纳（Malcolm Warner）

中文版主编　卢昌崇

分卷主编　杜两省

中国人民大学出版社

·北京·

《国际工商管理百科全书》编委会

主　　任　卢昌崇

委　　员　（以姓氏笔画为序）

于　立　王　询　王庆石　王铁军　孙　开

孙劲悦　杜两省　张凤林　孟　韬　郑文全

秘　　书　徐　刚　林　媛

《国际工商管理百科全书》编辑工作组

组　　长　沈小农　陈　莹

副 组 长　费小琳　于　波

责任编辑　（以姓氏笔画为序）

王　前　王海龙　杜俊红　胡志敏

钱　伟　唐　奇　潘蔚琳　薛　锋

装帧设计　池海玉

凡 例

《国际工商管理百科全书》为方便读者使用而设计。下面概要描述它的组织与编辑方法，并说明查找材料的方法。

词条顺序

本书包含750个词条，按照统一的英文字母顺序分布在7大卷中。各个词条的排列也是按照英文字母的顺序。需要注意，这种排序根据的是单词的顺序而不是字母的顺序，即不考虑词条题目中的and，in，of和the等虚词。第八卷（索引卷）给出了全部词条按照英文字母顺序排列的目录。

索引卷

为了使读者能够从书中获得最大的收益，第八卷对于第一至第七卷中出现的关键术语、概念、国家和人名提供了一个系统、完整的索引。在索引卷的开头给出了一个关于索引的指南。此外，索引卷还包括了对于相关出版社和机构准予引用版权材料的鸣谢目录，也是按照以英文字母排列的词条顺序列出的。

交叉参阅

本书提供了大量的交叉参阅，以便显示可能与某一词条具有密切关系的其他词条。书中共有三种交叉参阅的方式：

词条题目中的参见提示

在按照英文字母顺序排列的全部词条题目中，包含有“参见”（see）条目，它告诉读者该题目或者在另一个不同的词条里讨论，或者作为另一个更大的词条的一部分。例如：

Corporate taxation（公司税）：see TAXATION，CORPORATE。

Ethics（伦理）：see BUSINESS ETHICS；MARKETING ETHICS。

词条正文中的参见提示

每一词条正文中的参见提示，告诉读者与所讨论问题具有密切关系的其他词条。这些其他词条通常会对该问题提供更详尽的解释。这些参见提示使用大写字母。

词条结尾的参见提示

在每一词条的结尾附带的参见提示（See also），告诉读者与本词条相关联的其他词条，比如更具专业性的词条、传记类词条、地域类词条，以及其他学科中的相关词条等。这些参见也是使用大写字母，并按照英文字母顺序排列。

词条格式

在本书中，每一词条的开头都有一个带有序号的细目，它给出了正文中各节的标题。这样，词条的范围和内容结构便一目了然，对于特别感兴趣的部分也更易于查找。

主题性的词条以“概览”开头，它对于该条目的主题进行简要介绍，并对其内容提供有用的摘要。传记类词条以一个关于主人公生平的重要日期和事件及其主要著述的摘要开头。每一个词条都附有“延伸阅读”（详见下文）。

词条撰写者

词条撰写者的名字署在每一词条的末尾。读者可以在第八卷找到本书所有词条撰写者的完整名单，它显示了这些词条撰写者在撰写本书时的工作单位，以及他们所撰写的词条的题目。

延伸阅读*

每一词条都有一个“延伸阅读”部分，它给出了正文中引证的所有参考文献的详细信息。对于那些渴望深入钻研某一特定主题的读者，还提供了关于阅读材料的附加提示。正文中直接引用过的参考文献在前面加注了“*”号。

延伸阅读中的文献是按照作者或编者人名的英文字母顺序排列的，同一作者或编者的不同文献则按照年代顺序排列。合作发表的文献按照第一作者人名的顺序排列。若同一作者既有独立发表的文献又有合作发表的文献，则独立发表的文献排列在前。当出版物系由机构所发行时，作者被冠以机构的名称。用非英语发表的出版物尽可能地被翻译成英语。

延伸阅读中列出的文献附有注释，简要说明该文献的水平、重要性及其用处。

延伸阅读中的参考文献与建议是按照哈佛方式（Harvard style）给出的。作者与编者试图提供最详细的文献目录资料。

编辑方式

本书中的拼写与标点采用英式英语使用标准。斜体的使用被控制在最低限度，通常仅限于书名或杂志名称。缩略语和缩写词在一个词条中第一次出现时，给出全文拼写。中国人名按照西文方式处理（例如，Chen Derong，写成 Derong Chen，或 Chen，D.）。在人名的字母排列中，Mc 与 Mac 都被视为 Mac，其顺序取决于随后一个字母。

（张凤林　译）

* 本书的延伸阅读部分没有翻译，而是直接将原始文献及其注释附上。这主要是因为其中绝大部分尚无中文版本。渴望进一步研究这些文献的读者可以借此线索去寻找原文文献。——译者注

需要全本请访问 www.ertongbook.com

European Central Bank 欧洲中央银行

1 欧洲经济货币联盟和欧洲中央银行
2 欧洲中央银行体系的组织、章程和独立性
3 操作的政策
4 出现的问题

概 览

1821

欧洲中央银行体系（European System of Central Banks，ESCB）是根据1992年《马斯特里赫特条约》（Maastricht Treaty）的规定而创立的，目的是在欧盟（European Union，EU）内部建立单一货币“欧元区”，制定并实施货币政策。欧洲中央银行体系于1998年6月开始运行，由15个欧盟各成员国的中央银行和一个作为核心机构的欧洲中央银行（European Central Bank，ECB）共同组成，它的监管理事会（Governing Council）是欧洲中央银行的关键的决策机构，该机构在保持价格稳定方面拥有充分的授权。

传统意义上的中央银行具有许多职能，但关键的职能只有四项：发行国内货币；实施货币政策；充当金融机构的最后贷款人；管理汇率政策。有人断言，真正的欧洲中央银行应该在广泛的欧盟区域内执行中央银行的职能。因此，在讨论统一货币、实行统一的货币政策、采用不可改变的固定汇率等问题时，不应该把欧洲中央银行与欧洲经济货币联盟分割开来。不过，这些都意味着欧洲中央银行是独立于各国政府的一个超国家机构，同时也意味着充当欧洲中央银行代理人角色的欧洲各成员国中央银行权力的转移。这些特点表明，虽然欧盟各成员国都急于在1999年1月启动“欧元”计划，但各成员国在一些问题上仍然存在着分歧。此外，其他特征也表明争议的确存在，特别是在欧元区内选择合适的欧元外汇汇率和欧洲中央银行的监督作用问题上（See RANKING；RANKING IN WESTERN EUROPE；EUROPEAN UNION；INTERNATIONAL BANKING）。

1 欧洲经济货币联盟和欧洲中央银行

从20世纪50年代后期开始，西欧各国就踏上了一个渐进的区域一体化进程。最初的重点是通过逐渐取消关税、配额和其他贸易壁垒的创建**自由贸易区**（free-trade area）的方式，来消除贸易壁垒（消极的一体化）。随后则是成立**关税联盟**（customs union），实行共同的外部关税税率（see INTERNATIONAL TRADE AND FOREIGN DIRECT INVESTMENT）。在20世纪80年代，重点转向了通过要素充分流动的**共同市场**（single or common market）建设，同时伴随着对欧洲货币体系（European Monetary System，EMS）的发展，来实现各国政策的融合（积极的一体化），目的在于促进各国密切货币领域的协调与合作，保持货币稳定。在这一时期，一体化的进程明显加快，表现为欧洲经济共同体（European Economic Community，EEC）成员国的数目由建立之初只有6个（法国、联邦德国、意大利、比利时、卢森堡和荷兰），逐渐增加到9个（英国、爱尔兰和丹麦于1973年加入），继而增加到12个（希腊于1981年加入；西班牙和葡萄牙于1986年加入）。

货币联盟（monetary union）以及**经济货币联盟**（economic and monetary union，EMU），代表了较高水平的区域一体化水平。1988年6月，欧洲理事会（European Council）确立了渐进实现经济货币联盟的目标，并授权欧洲委员会主席雅克·德洛尔（Jacques Delors）制定建立经济和货币联盟的详细步骤。《德洛尔报告》（Delors Report）分别对货币联盟和经济货币联盟进行了阐述：货币联盟应该是实行完全的、不可撤回的自由兑换，资本交易完全自由化，银行业和各类金融市场实现充分的一体化，取消汇率波动幅度，实行不可改变的固定汇率（see CAPITAL MARKETS，REGULATION OF；SECURITIES MARKETS，INTERNATIONAL）。经济货币联盟被定义为：在欧共体各成员国内部完

1822 全实现产品、服务、资本和劳动力的自由流通，即建立单一市场；强化市场机制；加强欧共体各成员国之间的宏观经济政策协调（European Commission 1989）。

《德洛尔报告》提出了建立经济货币联盟的一条三阶段道路。第一阶段是从1990年7月1日开始的**趋同阶段**（convergence stage），其目的是巩固单一市场方案，鼓励成员国之间经济与货币政策的趋同。为了实现以后的阶段，有必要对原来建立欧洲经济共同体的1957年《罗马条约》（Treaty of Rome）重新进行协商，使其内容能够考虑到新的组织结构，包括一个新的中央货币机构，由此形成的这个关于欧盟的条约就是于1992年2月签署的《马斯特里赫特条约》，其中还包括了欧洲中央银行体系、欧洲中央银行以及欧洲货币局（European Monetary Institute，EMI）的章程。

欧洲货币局成立于1994年1月1日，它标志着经济货币联盟进入了第二阶段——**制度建设阶段**（institutional stage）。总部设在德国法兰克福的欧洲货币局，有独立的法人资格，并由具备货币专业能力的局长和欧盟各成员国中央银行行长在内的理事会指导管理。欧盟各成员国共向欧洲货币局缴纳了6 150万欧洲货币单位（ECU）的资本金，该局的运行费用由使用这些金融资源所产生的利息收入来支付。欧洲货币局作为欧洲中央银行的前身，本身并没有货币政策的决策权。的确，欧洲货币局的过渡性质反映在经济货币联盟发展的第二阶段，在这一阶段，决定货币政策的职责仍然属于欧盟各成员国货币当局。欧洲货币局大体上有两个主要的任务：其一是加强欧盟各成员国中央银行的合作，促进并提高欧盟各成员国之间货币政策的协调能力；其二是为经济货币联盟第三阶段建立欧洲中央银行做准备。因此，欧洲货币局可以就欧洲各成员国的政策实施提出意见和建议，并可组织讨论会，就双方各自的观点进行交流。

1998年5月2日，欧洲理事会认定11个成员国（比利时、德国、西班牙、法国、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、奥地利、葡萄牙和芬兰）符合经济货币联盟第三阶段标准，批准它们成为欧元区首批成员国。随后，欧元区首批成员国政府任命了欧洲中央银行执行董事会成员。1998年6月1日，替代欧洲货币局的欧洲中央银行正式成立，欧洲中央银行对欧洲货币局进行了清算，并利用单一货币启动前的几个月时间，对运行系统作了调试。

欧洲经济货币联盟于1999年1月1日进入第三阶段——**全面推行阶段**（full EMU stage），欧洲中央银行确定了单一货币政策，并在欧元区11个首批成员国中推行不可改变的固定汇率政策。

2 欧洲中央银行体系的组织、章程和独立性

欧洲中央银行体系由欧洲中央银行和欧洲货币联盟成员国的中央银行组成。那些尚未加入欧元区的成员国（例如英国）中央银行，在欧洲中央银行体系中具有特殊的地位：它们实行各自国家的货币政策，不参与欧元区单一货币政策的制定和实施。

欧洲中央银行的资本金是50亿欧元，这些资本金由欧盟各成员国中央银行认缴，各成员国认缴的份额根据各国的国内生产总值和人口在欧盟中所占的比重来确定。已缴资本金来自11个成员国，除此之外，它们还提供相当于500亿欧元的外汇储备金，这些资产由欧洲中央银行持有并管理。欧洲中央银行作为欧洲中央银行体系的最高权力机构，由行长理事会、执行董事会和总理事会构成。

行长理事会（Governing Council）由执行董事会和欧元区各成员国中央银行的行长组成。行长理事会作为主要决策机构，其主要职责是：

- 采取必要的指导方针和决议以确保欧洲中央银行体系完成《马斯特里赫特条约》所赋予的任务；
- 制定欧盟的货币政策，包括与货币政策的中间目标、关键利率以及欧洲中央银行体系储备的供给有关的适当决策，并建立必要的实施方针。

执行董事会（Executive Board）由一位主席、 1823
一位副主席和其他四位董事组成，这六位都是货币银行事务方面的专家。执行董事会的成员由欧洲理事会、欧洲议会以及欧洲中央银行监管理事会在充分协商的前提下，由欧洲理事会提名推荐，并经各成员国政府首脑一致同意后任命。执行董事会的主要职责是：

- 根据欧洲中央银行监管理事会的方针和决议，执行货币政策，与此同时，执行董事会应对各成员国中央银行给予必要的指导。
- 行使由欧洲中央银行监管理事会授予的各项权力。

总理事会（General Council）由主席、副主席和全体欧盟成员国（欧元区成员国和非欧元区成员国）的中央银行行长组成，它执行从欧洲货币局（欧洲中央银行前身）接手的任务以及欧洲经济货币联盟由于一些成员国遭受本币贬值冲击而在第三阶段需要完成的任务。它也强化了欧洲中央银行体系的咨询、报告和信息搜集职能。

根据《马斯特里赫特条约》的规定，欧洲中央银行体系的首要目标是保持物价稳定，并在不妨碍物价稳定目标前提下支持欧盟的总体经济政策，按照开放市场经济原则行事。

欧洲中央银行体系的主要任务是：

- 执行货币政策；
- 按照欧盟当前的汇率机制实施外汇业务；
- 持有并管理成员国的官方外汇储备；
- 保证支付体系的顺利运行；
- 参与金融体系的监管和稳定政策的制定、协调和执行。

中央银行的共同点是被赋予了范围广泛、管理严格的一系列职能，然而这些职能它们并不一定都执行。正如马林纽斯（Mullineux 1985）所言，私人部门和公共部门执行中央银行职能可能会更有效率。他认为，中央银行的过度集权会引起潜在的利益冲突。例如，当人们对银行业体系存在信任危机时，为了保持金融稳定性，中央银行将不得不采取相应措施以防止银行倒闭。银行业体系通过增加货币供给或降低利率来刺激需求，从而减缓压力。但如果货币供给增长率超过产出增长率，这些措施将会使稳定物价的目标变得无效。

欧盟各成员国中央银行行长在规划欧洲中央银行体系的宏伟蓝图时，曾经深受德意志联邦银行（Deutsche Bundesbank）模式的影响。德意志联邦银行的成功之处在于它保证了德国马克的稳定，并采取了权力分散的组织形式。依照法律，欧洲中央银行体系的主要目标是保证物价稳定。与德意志联邦银行的主要目标相比，欧洲中央银行明显目光短浅。德意志联邦银行的主要目标包括：保证德国马克的稳定，提高就业水平，保持贸易平衡，促进经济增长。

欧洲中央银行体系应该是一个独立的运行系统。《马斯特里赫特条约》对欧洲中央银行的独立性作了明确的规定：欧洲中央银行体系独立制定及执行货币政策，它的首要目标是保证物价稳定，在与此目标不相抵触的前提下，欧洲中央银行体系也对欧盟各成员国在促进经济增长、提高人民生活水平方面提供支持。

研究欧洲中央银行的独立性，有必要对政治独立（或目标独立）和经济独立（或手段独立）作重要区分（see Alesina and Grilli 1992; Briault *et al.* 1996）。政治独立指中央银行自主制定目标，并且不受政府的影响和限制。《马斯特里赫特条约》中有关欧洲中央银行独立性的法律条款重要的一条是，欧盟各成员国中央银行行长和执行董事会成员长期任职，并保证欧洲中央银行在实施货币政策时不受任何干扰和政治控制。《欧洲中央银行体系章程》制定了下列条款：

- 行长的任期不得少于五年，可以连任；
- 执行董事会成员的任期不得少于八年，并且不得连任；
- 行长和其他成员，只有在不履行职责或犯有严重错误情况下，才被解除任职；
- 欧洲法院被授权解决各种争端。

另一条是在欧洲中央银行体系中从事相关工作的成员，无论是来自欧洲中央银行、欧盟各成员国中央银行，还是来自各种决策机关，都可以不接受来自外部机关的指示。因此，欧洲中央银行是自主的并且独立于国家和欧盟当局的超国家机构。为了保证欧盟各成员国中央银行行长的独立性，这些国家不得不修订相应的法规，英国就是其中一例。无论如何，在欧洲经济货币联盟第三阶段，欧盟各成员国中央银行是欧洲中央银行的有效分支，它们都没有自主的货币政策决策权力。

经济独立意味着，欧洲中央银行可以不受约束地利用货币政策工具来实现货币政策目标。特别是，它不允许通过印发货币来为政府的预算赤字进行融资，这对于那些传统上具有庞大的公共债务的国家——例如比利时和意大利——是一个重要的

1824

约束。

希利和莱文（Healey and Levine 1992）认为，货币联盟对国家公共财政有三个方面的影响。第一，发行纸币和硬币的权力转移到了欧洲中央银行，各国政府不再获得铸币税收入。葡萄牙、意大利和西班牙等国，由此受到的影响尤为严重，因为它们原来的金融体系相对来说经常依赖于现金，并且有过传统的高通货膨胀率的经历，因而对这些国家来说，货币发行是一种“通货膨胀税”，通过发行货币这种无须赎回的债单（其收益率为负，它等于通货膨胀率），政府能够为当前的支出筹集资金。近年来，随着汇率机制趋同以及欧洲货币联盟融合对利率的影响，以及促进金融市场一体化的共同市场的形成，“通货膨胀税”的重要性已经降低。第二，经济独立表现在它禁止欧洲中央银行打破信贷的最高限额来为欧盟或各国的政府机构提供贷款，这一点与法国和意大利等国以前的做法有所不同，那些国家的中央银行为它们的财政部提供信贷，以弥补预算赤字融资的不足部分。因为不允许欧洲中央银行参与购买各国政府债券的一级货币市场，所以，债务货币化仅仅作为与物价稳定目标相一致的公开市场业务的一个副产品而出现。第三，经济货币联盟禁止使用“突然袭击式的通货膨胀”，通过侵蚀债务的实际价值，从而通过降低债务的真实价值，来分期清偿尚未偿还的政府债务。

然而，欧洲中央银行的独立性，一直都是欧洲经济货币联盟有争议的一个方面（see，for example，Henderson 1993；Wood *et al*. 1993）。在一定程度上，一体化进程的其他部分从未涉及这样重大的由成员国向欧盟当局转移主权。英国首相撒切尔夫人在《德洛尔报告》发表的时候，就表示反对由欧洲中央银行体系运作的“高度中央集权”，认为对国家经济政策核心因素的控制，将由议会转移到一个不是被选举出来的、没有责任心的欧洲机关。担心的主要问题是，这样做会创造出一个强有力的但缺乏透明度的集权决策组织，在这样的组织中，弱小的成员国在本国事务方面相对可能没有什么影响力。因此，人们对于如何才能使欧洲中央银行既承担责任同时又保持独立仍然心存疑虑。当欧洲中央银行的章程、严格的报告要求、明确的目标和计划能够提供与它的独立性相一致的责任时，人们不必去强调欧洲中央银行的合法地位，完全可以让它公开去面对任何党派政治的攻击（see BANK OF ENGLAND；BANKING IN WESTERN EUROPE）。

此外，无论多么充分的中央银行章程，都不可能提供成功的全部保证，更重要的是掌权者的态度和文化。然而，罗戈夫（Rogoff 1985）在一个颇有影响的论文中提出，授权给一个反通货膨胀的专家去制定货币政策，能够保证福利改进点位于可信度—灵活性的边界上，而一个保守型的中央银行家却很难做到这一点。在模型中，灵活性的一些损失可 *1825*
由可信度的增加来弥补。但罗戈夫假定，只要中央银行的保守程度（反通货膨胀）适当，社会的整体福利就会提高。这一模型暗示，独立的中央银行应该会使平均通货膨胀率处于较低的水平，但这样做可能增加产出的波动幅度。

此类模型的经验研究结果表明，独立的中央银行胜过缺乏独立性的中央银行（see Wood *et al*. 1993）。中央银行的独立性与通货膨胀水平之间是负相关的：中央银行的目标和工具的独立性越强，通货膨胀率就越低。此外，大多数研究结果并没有发现中央银行独立性与平均产出增长率、中央银行独立性与就业变动率之间存在强相关性。看起来中央银行的独立性能够带来通货膨胀收益，但没有考虑产出或就业波动所产生的附加成本。

中央银行的独立，对政府干预货币政策施加了限制；中央银行承担责任和义务，也对它自身如何行使这种独立性施加了限制。关于欧洲中央银行的独立性和基本目标，已经在《马斯特里赫特条约》中建立起来了，这一条约本身受到了公众严格的审查、激烈的争论并最终得到批准，因而为中央银行的独立性提供了一些民主基础上的合法性。而且，《马斯特里赫特条约》也通过规定欧洲中央银行必须向欧洲议会、欧洲理事会、欧洲委员会定期提交季度报告和年度报告的方式，对欧洲中央银行施加了责任标准。欧洲议会对收到的报告举行一般辩论会；它的委员会有权对欧洲中央银行的行长及执行董事提出质询。另外，定期举行记者招待会，对经济形势发表声明，召开讨论会和发表科技论文，都是欧洲中央银行有意免除自身责任的一系列方式。

3 操作的政策

欧洲中央银行将稳定物价这一主要目标解释为欧元区调整后的消费者价格指数（Harmonized Index of Consumer Prices，HICP）同比增长低于2%。这一定义意味着，欧洲中央银行既关心通货膨胀，又关心通货紧缩，因为“同比增长”意味着与上年同期相比，HICP的下降也不符合稳定物价的目标。此外，由于意识到可能存在仅靠货币政策无法控制的价格波动，因此欧洲中央银行追求的是中期稳定。

欧洲经济货币联盟操作的货币政策产生了两个基本问题：为稳定物价目标而选择的目标变量，以及为达到这些目标而使用的操作工具。监管理事会独有的货币策略，反映了在欧洲经济货币联盟建立之初所面对的独特的环境。无论如何，还有一个愿望就是继承欧盟成员国中央银行的成功，因而要延续一些过去的策略。欧洲经济货币联盟的货币政策建立在两个支柱之上：第一个并且更重要的支柱是运用一个广义货币的目标（像德意志联邦银行那样），虽然这对欧洲中央银行来说，更大意义上是欧元区广义货币供给量M3增长的一个“参考值”（最初是每年增长4.5%）；第二个也是较次要的支柱是对一篮子经济指标的评价，包括通货膨胀预测、汇率以及产出缺口的估计。这种双支柱的政策，不完全符合“基于规则”的货币政策或“自由决定”的货币政策这种传统划分。德意志联邦银行依据的是欧洲中央银行的第一个支柱，以货币为目标，这种政策被认为是“基于规则”的货币政策，而美联储（US Federal Reserve）的货币政策是运用各种工具，因而被认为是“自由决定”的货币政策。如果说欧洲中央银行有什么特别之处的话，那就是它更类似于后者，它将一个有弹性的货币参考范围、一个不公开的通货膨胀率预测和一个其他方面的综合指标结合在一起。

为了实施货币政策，欧洲中央银行体系有三种工具可以利用：公开市场业务、经常性融资便利和法定最低存款准备金制度。

公开市场业务（open-market operation）对于控制市场利率、管理银根、发送有关货币政策的信号，都具有重要的作用。在公开市场业务中，欧洲中央银行可以使用五个工具，其中最重要的是回购交易（它在再回购协议或抵押贷款的基础上可用）。欧洲中央银行体系还可以运用直接交易*、发行债务凭证、进行外汇掉期操作以及取得定期存款。在 1826
进行公开市场业务操作时，欧洲中央银行要决定它所运用的工具、期限和实施的条件。公开市场业务类型有四种：

- **主要再融资业务**（main refinancing operation，MRO）。它是定期举行的提供流动性的逆回购交易，由成员国中央银行根据标准投标每周进行一次，两周到期。
- **长期融资业务**（longer-term refinancing operation，LTRO）。它是提供流动性的回购交易，每月进行一次，三个月到期。
- **微调操作**（fine-tuning operation）。它是为了管理市场中的流动性情况，同时也控制利率，特别是熨平未预期到的流动性波动的影响，而由成员国中央银行在特定情况下进行的操作。
- **结构操作**（structural operation）。当欧洲中央银行想调整银行体系相对于财政部门的资金结构时，它就可以通过发行债务凭证、回购交易和直接交易来进行结构操作。

欧洲中央银行体系提供两种**经常性融资便利**（standing facility）——**边际贷款便利**（marginal lending facility）和**存款便利**（deposit facility），以便提供并且吸收隔夜流动性。这两种业务都是由各个成员国中央银行管理的。边际贷款便利是欧洲中央银行向信贷机构提供隔夜贷款时，允许符合欧洲中央银行标准要求的信贷机构以合格的金融资产向欧洲中央银行或成员国作贷款抵押的一种便利，运用的利率是隔夜货币市场利率的标准上限；而存款便利是欧洲中央银行为吸纳信贷机构在其所开立账户中的净贷方头寸而设立的一种活期（隔夜）存款机制，其利率是隔夜货币市场利率的下限。

欧洲中央银行体系还对欧元区的信贷机构实行

---

* 直接交易（outright transaction），是指在市场上直接买卖到期的有价证券而没有回购的义务。——译者注

最低准备金制度（minimum reserve system），该制度具有控制货币和管理货币市场的双重目标：通过稳定货币市场利率来创造或放大结构性的流动性不足，实现货币控制；通过诱导或扩大银行对准备金的要求以及对货币扩张的控制，来进行货币市场管理。法定准备金是按照存款、原始期限两年期以下的债券以及货币市场上由信贷机构发行的两年期以下的票据三者总额2%的准备金比率计算出来的。满足这一要求的应是准备金持有期间的平均数，而不是根据每一天的准备金数量。但是有一个10万欧元的宽限额（allowance），以便使那些具有较小存款准备金基础的信贷机构无须保留最低存款准备金。但最近流行的趋势是降低法定存款准备金，这反映出人们开始对税收未能优惠法定准备金这个问题的重视（Enoch and Quintyn 1996）（see SECURITIES AND EXCHANGE REGULATION；SECURITIES MARKETS，INTERNATIONAL）。

在首次施行货币政策的1999年，主要再融资业务的利率在整个第一季度为3%，从4月份到10月份为2.5%，从11月份到年末为3%。用欧元的平均隔夜利率指数（Euro Overnight Index Average，EONIA）来计算，全年中的极短期利率保持在接近于欧洲中央银行主要再融资利率的水平上。欧元体系中的大部分流动性是通过每周的主要再融资业务提供给信贷机构的（占75%），其余大部分来自长期融资业务，只有可以忽略不计的一小部分来源于经常性融资便利。原则上，欧元区内所有的信贷机构都是潜在的合作伙伴（超过8 000家），只是这些机构必须满足各个成员国中央银行和欧洲中央银行确定的资格标准。但是在实际上，只有大约2 500家签署了加入条约，其中只有800家左右积极参与每周的主要再融资业务。看起来许多信贷机构比较喜欢从较大的代理银行而不是中央银行那里获得头寸。

4 出现的问题

各个国家与欧洲中央银行之间可能会产生各种各样的潜在困难，这些困难涉及中央银行的传统的双重目标问题：第一个目标是通过货币与汇率政策来稳定物价和一般经济活动，第二个目标是保持一个稳定的金融与支付体系。

关于第一个目标问题，本词条在前面引述了《马斯特里赫特条约》是如何禁止中央银行对政府赤字进行融资的。此外，按照《稳定与增长公约》（Stability and Growth Pact），欧洲货币联盟的成员国政府同意对经济出现过度赤字进行处罚，例如，赤字占GDP的3%，罚款金额为GDP的0.2%；如果赤字达GDP的6%，罚款金额就上升到GDP的0.5%。但加入欧洲经济货币联盟必备条件的从宽 *1827*
解释，使人们对《稳定与增长公约》中的强制条件会有多大的约束力产生了怀疑。如果产生过多的预算赤字，则欧洲中央银行的独立性就会受到威胁，但如果欧洲中央银行拒绝为超出的部分进行融资，其结果将会是更高的利率、国内支出的“挤出”所导致的经济增长疲软和较高的失业率，随之而来的是经济与政治的紧张状态。

然而，经济货币联盟的早期历史表明，最有可能发生争端的领域将是关于欧元的适当政策问题。《马斯特里赫特条约》（第109条第2款）允许欧洲理事会“为汇率政策制定总的方向”。因此，欧洲中央银行的货币独立性可能会受到侵蚀，因为对汇率的任何干预都会对货币存量产生影响。中央银行既要全神贯注地（通过货币政策）控制通货膨胀，又要保持汇率政策，这与德意志联邦银行所面对的情况形成了对照，德意志联邦银行的任务就是保持币值的稳定，因而能够实行积极控制汇率的政策。无论如何，可以提出证据加以证明的是，由于德意志联邦银行担心出现通货膨胀，因此欧洲货币体系的汇率机制（exchange rate mechanism，ERM）在20世纪80年代运行良好。如果当时德意志联邦银行总是想着避免汇率机制的重新组合，它就不会强有力地制止通货膨胀并使之向欧盟成员国的水平靠拢。虽然《马斯特里赫特条约》规定，汇率政策必须与稳定价格的目标相一致，但对成员国来说，这一规定如何解释，特别是汇率的方向和水平问题，还留有一定的争论余地。

的确，就在1999年1月1日流通单一货币的前夕，普遍存在的一种情绪是，一个强大的、估值过高的欧元可能会伤害欧盟的竞争力，因而欧洲中央银行将会不允许对欧元币值被高估的忽视。然而，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

到了1999年4月，欧洲中央银行行长维姆·德伊森贝赫（Wim Duisenberg）开始对欧元对美元的价格下跌10%表示关心。欧元价格的下跌显示出这样一个悖论：欧元的疲软减少了对一个削减利率的欧洲中央银行的需要。然而，市场情绪暗示，与刺激经济增长的努力相联系的利率削减，可能会抬高欧元的价值，这与传统的经济理论形成了对照。在一个低通货膨胀且经济增长弥足珍贵的环境中，削减短期利率可能会导致人们预期到一个较快的经济增长，随后又会有一个较高的长期利率，而这些因素又可能会引起货币价格的上升。结果欧洲中央银行于1999年4月降低利率的举措，对欧元螺旋式下跌的趋势几乎没有什么影响。1999年11月再融资利率的上升，被人们解释为在日益加速的私人信贷和货币供给增长、正在上升的生产者价格和提高工资的预期面前，欧洲中央银行实行的紧缩货币政策的结果。

在某种意义上，欧元问题更多地是一个心理问题而不是一个经济问题。在欧盟内部，如果欧元区的成员国主要是相互之间进行贸易，那么欧元的外部汇率问题就不太重要。的确，如果有什么的话，那就是1999年的欧元疲软刺激了欧盟的出口，但没有唤醒正在上升的通货膨胀幽灵，因为平均通货膨胀水平在大多数成员国中都较低。但是在国际性货币的背景下，欧元区的经济规模和经济能量预示着欧元应该成为未来一种重要的国际干预和计价的货币，但这主要取决于投资者对欧洲中央银行的货币政策以及欧元区经济绩效的信心（see TERM STURCTURE OF INTEREST RATES; INTEREST RATE RISK）。

潜在困难的其他领域涉及整个欧盟的金融和支付体系的结构和监管问题。欧洲中央银行只是欧洲中央银行体系中的一个机构，而且是一个预算有限、人员不多的精干机构。怀疑论者可能会争辩说，像欧洲中央银行这样的机构不可能享有德意志联邦银行在德国所具有的声望，而且它在处理与欧盟、欧盟经济财政部长理事会（EU Council of Finance Ministers，ECOFIN）和欧洲议会的关系时，面对着政治上的多样性。

在较大的范围内保持一个稳定的金融与支付体系，并不是欧洲中央银行一个明确的目标。然而，在欧洲，对银行业的监管是一个重要问题，它的发展趋势是独立于中央银行的监管机构，虽然归根结底，成员国的中央银行还是要通过它们的“最后贷款人”职能发挥主导作用。此外，传统上监管的重点，一直是银行资产负债表上与资本充足性和资产构成条件有关的稳定性和适应性。在日益流动的、证券化的和一体化的金融市场中，这种方法也许有点抓不住要害，在这种市场中，银行是积极的参与者，因而危险可能快速地发展（see FINANCIAL MANAGEMENT，INTERNATIONAL）。随着银行承担更多的市场风险，它们可能依赖于中央银行在需要的时候提供流动性的意志和能力。尽管欧洲中央银行在收取法定最低存款准备金时有一定的影响力，但它没有法定的监管责任，因而从这个意义上说，它不大可能像传统的成员国中央银行那样提供流动性。

因此，一个相关的问题是，欧盟的银行业监管是否应该集权化。除了集权化能够以较低的信贷风险快速地提供流动性之外，还有一些支持集权化的论据。在欧洲，跨边界的银行业兼并的出现、泛欧全能银行的发展以及总体上金融市场竞争的更加激烈，都为各国的监管者增加了沉重的协调负担。此外，欧洲经济货币联盟还需要一个单独的与货币政策相关的并由欧洲中央银行进行监察的清算和支付系统。目前，为欧盟所有成员国的中央银行开发的泛欧自动实时清算系统（Trans-European Automated Gross Real-Time Settlement System，TARGET）正在运转之中。确实，如果欧盟具有的大容量、大规模支付的金融市场变得更加具有流动性，则为了实施有效的货币控制，欧洲中央银行可能需要将界限明确的“最后贷款人”与监管责任结合在一起。然而，这样做也许会使人感到欧洲中央银行过于强势，特别是由于担心前面所说的欧洲中央银行所承担的那些责任。一个有别于欧洲中央银行的独立的监管机构，也许更容易被接受，但无论如何，还是存在着必要时向欧盟的金融系统提供流动性这样一个问题。

ROGER HENDERSON
LEEDS BUSINESS SCHOOL
（杜两省　译）

延伸阅读

（*为词条中引用的文献）

* Alesina, A. and Grilli, V. (1992) 'The European Central Bank: reshaping monetary policies in Europe', Ch. 3. in M.B. Canzoneri, V. Grilli and P.R. Masson (eds), *Establishing a Central Bank: Issues in Europe and lessons from the US*, Cambridge: Cambridge University Press. (A text which draws on US experience in setting out the design of an ESCB.)

Begg, I. and Green, D. (1996) 'Banking supervision in Europe and Economic and Monetary Union', *Journal of European Public Policy* 3 (3), September: 381–401. (Outlines approaches to future regulation and supervision of banking in EMU.)

* Briault, C., Haldane, A. and King, M. (1996) 'Central bank independence and accountability', *Bank of England Quarterly Bulletin*, February, 36 (1): 63–68. (Discusses the link between central bank accountability and independence.)

* Enoch, C. and Quintyn, M (1996) 'European Monetary Union: operating monetary policy', *Finance and Development*, September: 28–31. (Examines monetary policy targets and instruments under EMU.)

* European Commission (1989) *Report on Economic and Monetary Union in the European Community (Delors Report)*, Committee for the Study of Economic and Monetary Union, Luxembourg. (The proposal setting out the steps towards EMU.)

* European Commission (1992) 'Treaty on European Union' (Maastricht Treaty), Conf-upuem 2002/92, Brussels: EC. (The Treaty setting out the protocols for the ESCB, ECB and EMI.)

* Healey, N.M. and Levine, P. (1992) 'Unpleasant monetarist arithmetic revisited: central bank independence, fiscal policy and European Monetary Union', *National Westminster Quarterly Review*, August: 23–37. (Examines conflicts in the roles of central banks in operating monetary policy.)

* Henderson, R. (1993) *European Finance*, Maidenhead: McGraw-Hill Europe. (Text covering various aspects of European banking and finance.)

* Mullineux, A.W. (1985) 'Do we need the Bank of England?', *Lloyds Bank Review* 157: 13–24. (Examines who should perform central bank functions.)

* Rogoff, K. (1985) 'The optimal degree of commitment to an intermediate monetary target', *Quarterly Journal of Economics*, November: 1169–90. (Argues that central bank independence can lower average inflation and raise welfare.)

Williams, D. and Read, R. (1998) 'The European Central Bank', Ch.10. in P. Templeton (ed.), *The Euro*, 2nd edn, Chichester: Wiley: 123–45. (Edited text on practical impacts of the euro.)

* Wood, G.E., Mills, T.C. and Capie, F.H. (1993) 'Central bank independence: What is it and what will it do for us?', Institute of Economic Affairs, Current Controversies No. 4, London: IEA. (Examines the concept of independence with reference to empirical data.)

补充资料

欧洲中央银行网站上有最新的关于出版物、论文、演说、媒体披露、月度公告和年度报告的相关资料。参见 *http://ecb.int*。

See also: BANKING; EUROPEAN UNION; FINANCIAL MANAGEMENT, INTERNATIONAL; INTERNATIONAL BANKING; INTERNATIONAL TRADE AND FOREIGN DIRECT INVESTMENT

European Free Trade Association (EFTA)
欧洲自由贸易联盟（EFTA）

see ECONOMIC INTEGRATION, INTERNATIONAL

European management, perspectives on
欧洲管理透视

1 欧洲的一体化
2 自由贸易区与全球化
3 对传统的评价
4 重要的管理资产
5 欧洲管理面临的挑战

概 览

1830 资本主义的欧洲在过去 50 年中的演变，一直是众人瞩目的焦点和学术研究的对象。欧洲是 20 世纪两次世界大战的主要战场，第二次世界大战之后又处于东西方冷战的震中位置。事实上，对共产主义威胁的一种感知，是引起 6 个欧洲大陆国家在 20 世纪 50 年代进行空前的经济一体化试验的主要原因。70 年代，其他国家开始加入这个经济共同体。到 2000 年时，一共有 15 个国家获得了欧盟成员国的资格，还有更多的国家在等待加入。无论从哪个方面来衡量，成立欧共体这一试验都应该被看做一个重大的成功。以常用的总量指标国民生产总值（GNP）、成员国之间的贸易额以及人均收入来衡量，欧盟国家都有了引人注目的增长。经济上的成功，反过来又成为抵制共产主义意识形态诉求的基础。而且至关重要的是，精心打造的“安全共同体”使成员国之间在 50 多年的时间里都没有爆发什么战争，这为整个 20 世纪后半叶进行的一体化试验提供了最好的理由（Deutsch *et al*. 1957）。

冷战正式结束 10 年后，欧洲仍然引人关注。欧洲是世界上最强的政治经济体之一，它的企业在商业活动的各个部门中，实际上都处在世界领先的地位。随着欧盟为实现完全的单一市场开始新的长征，欧洲的管理者在利用各种资源方面既面临着新的重要机遇，也面临着真正的挑战。

1 欧洲的一体化

数十年来，观察家们密切关注着欧洲，因为欧洲似乎预示着“全球化”的未来，而欧洲联盟也被看做全球化道路上的领头人（see EUROPEAN UNION; GLOBALIZATION）。欧盟国家将它们的“纵向”一体化程度日益深化。重要协议的不断扩充，将欧盟国家从最初 1957 年的自由贸易区带入了共同市场，接着演变为关税同盟，而现在随着货币联盟的成立，一个最终的经济联盟呼之欲出。在此期间，随着新成员国被接纳到这一集团中，原先的 6 个成员国（比利时、荷兰、卢森堡、法国、意大利和联邦德国）开始用“横向”一体化来补充“纵向”一体化。1973 年英国、丹麦和爱尔兰加入，1981 年希腊加入，1986 年西班牙和葡萄牙加入，1995 年瑞典、芬兰和奥地利也加入进来，从而使欧盟成员国总数在 20 世纪末达到 15 个。扩张的进程并未结束。欧盟已经与捷克共和国、斯洛伐克、匈牙利和波兰签署了磋商协议，这些国家很可能是欧盟下一轮扩张的对象。新成员国的加入为欧盟组织提出了新的难题，因为爱尔兰和南欧国家要比北欧国家穷得多，无论在工业还是在农业上，都竞争不过北欧国家。因此，为了使较弱国家的经济能够更 1831
好地融入整个欧盟经济，欧盟被迫为许多援助性的

项目提供资金。

过去的数十年里，在欧盟雄心勃勃地扩张，以及由此而引起的相互依赖关系异常紧密的大背景下，大多数欧洲国家都将对外经济政策放在首位，这丝毫不会令人感到吃惊。这些国家长期的、紧迫的任务在于努力调整它们的国内政策，使之符合本地区不断变化而又对本国经济影响越来越大的国际政治经济（Katzenstein 1978）。它们要做的权衡取舍就是，使从不断加深的一体化中预期得到的收益与一体化对民族认同（national identity）的潜在威胁及短期经济牺牲这两个方面相平衡。未加入和已加入欧盟的国家都必须努力保护那些因贸易与投资壁垒的消除而使国计民生受到影响的国家。隐藏在背后的，并与一些集团施加的政治压力结合在一起的，是比较宽泛的国家主权问题、受尊重的民族文化保留问题，后者实质上也就是民族认同问题。这些问题都是极大地阻滞本地区纵向和横向一体化步伐的强大力量。正如一项研究（Stopford and Strange 1991）所指出的那样，政府同时受到三个方向的牵制：首先被要求保持宏观经济的健康，即总量增长、利率和失业率等指标必须保持在可接受的水平上；其次是微观层面上保护或补偿那些在日益激烈的国际竞争面前显得特别脆弱的部门和产业；最后是在处理好上述问题的同时，还要考虑与联盟国家和贸易伙伴保持热忱友好的外交关系。欧盟国家已经欣然投入到一体化的进程中，并面对这些急剧放大的权衡取舍关系。

2 自由贸易区与全球化

除了给自身带来的好处之外，欧盟的成功还启发了世界其他国家进行类似的尝试——建立自由贸易区（free-trade area，FTA）。在西非和中美洲地区，这种努力失败了；而在其他地区，例如在加勒比和南美洲，到目前为止效果也只是勉强令人满意。相反，在北美（美加自由贸易协定于1994年扩大，将墨西哥包括进来）和东南亚，自由贸易区的效果相当显著。此外，商业巨子和政界领袖还在进一步推动和考虑更宏大的计划，其中包括北美自由贸易协定（NAFTA）和东南亚国家联盟（ASEAN）的进一步扩张，以及环太平洋地区的亚太经合组织（APEC）领导人计划的落实。尽管如此，欧盟仍然是经济一体化的典范，因为它很早以前就超越了自由贸易协定的层次，而且它目前还在继续向前发展（see ASSOCIATION OF SOUTH-EAST ASIAN NATIONS；ASIA-PACIFIC ECONOMIC COOPERATION；NORTH AMERICAN FREE TRADE ASSOCIATION）。

对各种自由贸易区给予的热情关注，以及自由贸易区对经济相互依赖性的促进，都使人们形成了一个共识——国际经济正在快速地全球化。但“全球化”充其量只是一个含义模糊的词汇。例如，“全球化”一词可以用来描述不受限制的、大规模的、日渐使贸易与外商直接投资都黯然失色的资本流动。在更广泛的意义上，“全球化”有时也被用来暗指文化的同一化或社会的“趋同”，暗指国家的权力正在受到超国家力量的侵蚀。最后，在比较狭义的企业层面上，该词汇似乎指的是促进企业对国外市场的探索，鼓励新的经营战略，以及提倡生产的国际分工。“全球化”一词的用法是如此之多，以至于它存在着没有意义的危险。

为了使该词汇的定义更清晰一些，全球化至少 *1832*
要澄清以下两点。第一，无论从宏观经济学还是从微观经济学看，绝大部分国际商业活动都没有真正达到全球化的程度，在日本、美国和欧盟生产的产品与服务总额中，大约有90%是在国内消费的。此外，尽管通信技术的发展使全球范围内的信息传递和资本转移几乎在瞬间就可以完成，但几乎所有的企业都主要在区域范围内从事国际交易，贸易和对外投资也都仍然集中在附近的国家（Ohmae 1995）。第二，“全球化”计划在不同的行业中含义不同。实际上，即使是对同一行业中的不同企业，它也可能意味着不同的战略。一种徒劳而无用的方法是，认为一个成功的全球化战略必须强调出口并为特定的海外市场进行生产，或者必须对企业进行重组，从而在不同地点分散生产最终产品的不同部件，以便最终在世界范围内配送。因此，在为成功而奋斗的过程中，欧洲企业及其竞争者，应该体会到“全球化”这个被滥用的词汇所包含的暧昧。

3 对传统的评价

传统观点认为，欧盟经济的日益一体化会对管

理产生两种冲击。一种结果当然是随着区域市场日渐开放，它刺激企业发展壮大。市场越大，竞争越激烈，通过兼并和收购，市场上只剩下越来越少的大型企业。而企业越大，在市场扩张和多样化的背景下，它面对的直接竞争也越多。一体化进程中企业的演变，反过来又强化了对文化适应性问题以及民族管理风格的关注。

美国和日本对欧洲的普遍看法是，由于欧洲国家规模较小并且联系紧密，因而欧洲的管理者通常更具有世界性。欧洲地区的领导人就是因为身处欧洲，因而更有可能运用多种语言和多种文化，使他们在商业世界中游刃有余，让其他地区的管理者望尘莫及。

当然，在欧洲联盟内部，随着世界上这个最大的市场的持续扩大和深化，这种优势就显得格外重要。欧洲管理者的多元文化主义为他们走出国门寻找市场创造了更好的条件，同样也为企业间形成跨国合作伙伴提供了更多的便利。结果欧洲人被认为在追求日益增长的规模经济和范围经济方面具有相当大的优势。此外，还有一些证据表明，多元文化主义所带来的商业优势可以得到很好的推广（Hofstede 1980；Stening and Hammer 1992）。这也就是说，典型的欧洲管理者的较强的文化适应性，能够转化为在欧洲大陆甚至在全球其他任何地方的经营优势（see CULTURE，CROSS-NATIONAL）。

欧洲管理者的多元文化形象给人这样一种感觉：欧洲内部存在着独特的相因而生的民族性类型，它们可以共享多元文化的优势，同时保持各自独特的民族特点。外界的人经常认为，欧洲的管理也有各国的风格，例如典型的“德国”风格、“法国”风格和“英国”风格。人们认为，法国人比德国人更善于接受创新，而英国的管理者比德国的管理者更不容易受到国家的支配。这种现象在某种程度上源于历史，所以是有道理的（Whitley 1992）。从历史上看，法国企业的规模一般都比较小，而且在某种程度上能够比德国企业更快地利用创新；英国的企业是在资本市场中而不是以信贷为基础的制度中运行，因而它们较少受到国家产业政策的支配。

在其他文化中感到轻松惬意，并且适应不同国家商业文化的差异，这些无疑是重要的（see BUSINESS CULTURES，EUROPEAN）。然而，对欧洲商业巨头的这种印象不管是否准确，它都没有直接回答欧洲企业是否因此而在市场竞争中占据有利地位这个问题。最主要的研究成果表明了什么呢？在案例研究的基础上，有一些可能不那么引人注目，但至少也让人感兴趣的主张。

4 重要的管理资产

一些重要研究得出这样的结论：现在欧洲地区的管理者在很大程度上与世界其他地方的商业巨头面临着相同的核心问题。所假定的欧洲人的世界性也许能够为他们带来一些优势，但并不清楚到底会起多大的作用。当然，欧洲人的这种优势可能经常会被北美和亚洲竞争者具有的其他优点所抵消。

商业活动中更明显的差别也许体现在一个企业的战略是否与本行业完全适应，特别是与它在部门中的竞争能力完全适应。例如，与欧洲单一市场的逐渐形成相对比的是民族四分五裂的背景，这种情况下国家间的行政管理制度有相当大的差别。一些最成功的欧洲企业在超越国界向外部扩张时，通过雇用具有世界性的“当地人”来适应本地区民族众多的问题，适应各国行政管理制度不同这种情况（Hamel and Prahalad 1985）。但随着单一市场的实现，企业如果想降低成本和保持竞争力，就必须采取不同的方式。

有一项重要的调查研究得出的结论是，在管理上取得成功的跨国公司，其过人之处并不在于它们的管理者是否能应对**战略任务**（strategic task）的挑战，相反，更大的困难在于它们需要开发和管理一种**组织能力**（organizational capability）以执行复杂的全球战略。特别是在企业发展得越来越大，从而必须向不同市场提供更多种类产品的情况下，企业对战略问题理解力的重要性开始下降，能够迅速而有效适应环境变化的能力更为重要（see MULTINATIONAL CORPORATIONS）。

组织的灵活性并不容易获得。巴特利特和戈沙尔（Bartlett and Ghoshal 1989）在具有里程碑意义的研究中，以欧洲、北美和日本三个行业的企业为基础比较了多个企业。由于至少从 19 世纪就开始形成的民族商业文化导致了企业在管理传统上的差

别，因此对企业的管理者来说，不存在一个能够将昔日管理经验转变为当今竞争战略的现成公式。此外，民族商业文化还反映在企业最初在海外冒险的方式上。欧洲的尝试从20世纪上半叶开始，典型的跨国企业管理可以称为**分权联盟**（decentralized federation），在这种模式中，企业的所有者与主要管理者下放大部分权力，而分支机构实质上独立经营。此时，管理高层保留信息的访问权作为主要的控制手段，同时运用简单的财务控制系统并在相当程度上依靠非正式的个人（通常是家族成员）进行协调。这种极端的分权模式，无论是对当地的市场差别还是对国家的政治需要差别，都具有很好的灵活性。

第二种模式是组织成一个**统合联盟**（coordinated federation），美国公司在战后的几十年里主要采用这种模式。在这种模式中，最高层的管理者将知识和专门技术转移到缺乏先进技术和市场的国外，海外管理者的创新机会是有限的，而母公司则持续地提供新产品和加工工艺。所有这一切都需要母公司的专门职员承担比典型的跨国公司多得多的协调和控制工作。这种制度安排的最大优点是从母公司向外转移知识和技术的能力强，并且兼顾对当地需求的适应能力。

第三种结构模式是**集权中枢**（centralized hub）模式，它反映了20世纪七八十年代日本企业的特点。这种模式的特征是资产、资源和责任更大程度地向母公司集中，因而海外子公司本质上只提供销售和服务，产品、知识和组织的支持都是单向流动的。这种安排非常符合日本文化，即群体取向的行为规范。反过来，极端的集权又有利于运用协调战略，包括规模经济最大化。问题是：三个模式中哪一个更好？

1834

巴特利特和戈沙尔比较了在三个市场部门中来自欧洲、美国和日本的企业。正如他们论证的那样，没有一种组织模式或战略能同时适合所有的国外环境。在家用电子产品方面，松下电器公司依靠它的更集权化的结构，在真正的全球化无差异市场上取得了相当大的成功。而飞利浦公司则实行完全分权化的组织，结果是在竞争中艰难地挣扎，它想尝试集权化的管理，但是受到了许多方面的抵制。在此期间，通用电气的家电公司是按照统合联盟这种混合模式的路径来构建的，结果到了80年代，该公司就因经营失败而被出售。

然而，在电信这个具有不同市场特点的部门中，日本的NEC公司发现：在自己试图成为遍布全球的公司时，集权化模式没有很好地发挥作用。它所运用的集权化模式既没有海外知识的转移，也没有产品生命周期的灵活管理，但是在这个技术驱动的市场中，这两个方面都是必需的。美国国际电话电信公司（ITT），这个在行业内长期占据统治地位的公司就是按照分权结构来组织的。尽管它曾取得长期的成功，但是到了70年代，这种模式就过时了。ITT公司长期实行的子公司自主经营的制度，在技术成本迅猛上升的情况下，已经不能满足积累大量研发投资的要求。政治领域内放松管制的大趋势也同样使它的各国服务差异化的传统显得陈旧而不合时宜。相比之下，爱立信公司采用统合联盟模式，成功地向海外市场扩张。考虑到瑞典国内市场狭小，爱立信公司决定在国际市场上分摊公司的技术成本，方法是在海外对公司的基本产品和生产过程进行适应性的调整。

总而言之，通向成功有不同的组织路径，这在一定程度上是由产业结构决定的。家用电子和电信产品代表了在诸如商品的品牌、消费者的偏好、研发所需要的条件以及规模和范围经济等方面都有很大差别的市场。因此，上述三个模式中没有一个模式能在所有的部门中都表现出优越性，每一个模式在竞争中都成败皆有（see MANAGEMENT OF TECHNOLOGY IN EUROPE）。

5 欧洲管理面临的挑战

面对未来的欧洲市场，过去的教训尤其值得注意。商业经营不仅要有灵活性和创造性，而且还要有预见性，因为欧洲变化的速度格外惊人。首先，需要应对不断加快的技术变革，尽管该问题不是欧洲所特有的。欧洲特有的东西要从欧盟持续不断的纵向和横向一体化开始说起。（欧盟在徘徊中前进，而且它的成员国到现在也仍然远未达到在监管环境上完全协调；它们至今也未曾遇到欧洲货币联盟

需要全本请访问 www.ertongbook.com