



加入WTO

企业战略调整与重组

林平凡 詹向明 向晓梅等编著

■ 华南理工大学出版社

加入 WTO: 企业战略调整与重组

林平凡 詹向明 向晓梅等编著

华南理工大学出版社

·广州·

图书在版编目(CIP)数据

加入 WTO:企业战略调整与重组/林平凡等编著. —广州:华南理工大学出版社,2000.5

ISBN 7-5623-1523-X

I. 加…

II. 林…

III. 经济一体化-影响-企业经济-中国

IV. F279.2

华南理工大学出版社出版发行

(广州五山 邮编 510640)

责任编辑 赖淑华

各地新华书店经销

中山市新华印刷厂印装

*

2000年5月第1版 2000年5月第1次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.5 字数: 300千

印数: 1—5000册

定价: 22.00元

前 言

随着以信息技术和产业化为核心的知识经济形态在世界经济中影响不断扩大,各国经济在走向知识化、市场化、开放化的同时,世界经济的相互联系、相互依赖、相互影响日益密切。在世界经济这样一个巨大的变化过程中,经济发展许多不同于以往规律的趋势和问题已经摆到企业的面前,尽管有的趋势和问题一时还不可能非常清晰,但企业所面临的经济环境正在发生巨大变化这一点已是不争的事实。而中国加入 WTO 将进一步加速企业经营环境的急剧变化,从而把在国际化经营方面还比较薄弱的中国企业一下子推向经济全球化的浪潮之中。

WTO 作为当今世界涉及面最广、影响最大的多边贸易组织,在世界经济发展中起着不可替代的作用。加入 WTO,以求得中国经济长期持续发展和与全球经济一体化接轨,加速中国经济的国际化进程,在新的世纪来临之际已取得了重要的突破。中国企业将全面进入国际经济大循环中,不管愿不愿意都要参与到国内和国际两大市场的竞争中去。在日益临近的机遇与挑战面前,中国企业的备战状态如何,应从哪些方面着手进行准备,如何实现这一历史性的跨越,这是中国企业发展的一个重大课题。

战略管理理论表明,当企业所处的环境发生变化的时候,企业的经营决策者必须分析环境变化的特点,根据企业本身的条件作出战略调整的决策。基于这一观点,本书作者认为,在 WTO 的脚步离中国大门越来越近的时候,企业最关键的反应是根据加入

WTO后市场竞争环境所发生的变化特点,及时作好企业的整体战略格局的调整,以创新性的战略指导企业参与经济全球化的竞争。

当前,世界经济正处在经历巨大变化过程之中,世界经济发展许多趋势和问题一时还不可能清晰地呈现在企业面前,再加上人们分析问题的角度和方法往往有很大的差异,因此,对加入WTO后企业战略调整和创新中诸多问题的看法也会存在差异,这是很正常的。我们需要的是,通过研究和探讨来加深对企业战略调整与重组的各种问题的认识和理解,从而对企业在实际战略谋划运作中起到有效的、能启发决策者思维的作用。

这本著作的各章节是以广东省社会科学院管理与决策科学研究所为主的对企业有一定研究的人员和院外专家分头执笔撰写的;为了吸收对WTO以及企业战略管理理论和实践有较高造诣的专家的成果,本课题负责人林平凡邀请了既对企业经营战略理论有研究、又能把理论和实际有机结合的詹向明先生、广东省社会科学院经济研究所副所长向晓梅女士参加本书的策划、设计和撰写工作。各章节执笔者如下:林平凡:第二章、第三章第三节、第五章;詹向明:第四章;向晓梅:第三章第二节、第六章、第八章;丁毅:第九章;吴明楷、黄韶平:第一章;马春辉:第三章第一、四节;陈建:第七章;张优怀:第十章;陈诗仁:第十一章。全书由林平凡统稿。

作者在写作过程中吸收了同行专家、学者的许多有真知灼见的观点,参考了许多有关的研究成果,引用了多种专著、刊物的富有启发性的例子,由于篇幅有限,不能在文中一一列出。作者在此表示深深的谢意。

本书的写作和出版,得到了广东省社会科学院李本钧院长、梁桂全常务副院长、李新家副院长以及科研处詹天庠处长、陈实副处长的大力支持和热情鼓励,对此作者表示衷心的感谢。作者还感谢为本书的部分初稿打字进行刻苦工作的李海燕小姐。

前 言

由于时间较紧以及作者理论和分析问题的能力有限，本书疏漏之处在所难免，所有责任由作者负责。

林平凡

2000年3月于广东省社会科学院

目 录

第一章 从 GATT 到 WTO	1
一、WTO 的诞生	1
二、WTO 的发展和作用	10
三、中国与 GATT /WTO	26
第二章 世界经济一体化与企业战略环境的变化	40
一、世界经济一体化进程	40
二、跨国公司与国际投资的发展	46
三、世界经济一体化的形态	56
四、世界经济一体化过程中企业所面对的战略环境	68
第三章 加入 WTO 后产业的挑战与竞争趋势	76
一、加入 WTO 对我国产业的影响	76
二、加入 WTO 后我国各主要行业的技术状况及竞争力	90
三、加入 WTO 后区域产业（或行业）面临的挑战	97
四、加入 WTO 与我国企业的国际化竞争	101
第四章 加入 WTO 与中国企业战略决策	107
一、优化环境：企业对政府的期望	107
二、组建团队：中国企业战略重构的思路	115
三、转变观念：企业战略调整决策的前提	123
四、持续创新：企业战略调整决策的核心	130
第五章 苦练内功：企业管理创新战略	142
一、管理创新：加入 WTO 对企业管理的要求	143

二、决策未来: 企业家在管理创新战略中的作用·····	156
三、迅速接轨: 实施适应国际化经营的企业管理战略·····	164
第六章 增强实力: 企业资本经营战略 ·····	181
一、实施资本经营, 增强企业实力·····	181
二、企业的资本经营策略·····	189
三、企业资本经营的特殊形式: 放开国有中小企业·····	193
四、企业实施资本经营中的障碍及对策·····	196
第七章 大胆探索: 企业的市场国际化战略 ·····	203
一、WTO 与国际市场·····	203
二、企业实施市场国际化战略的必要性·····	211
三、提高企业国际市场竞争力战略性途径·····	217
四、企业开拓国际市场的策略·····	226
第八章 构筑基础: 企业的技术创新战略 ·····	236
一、实施技术创新战略, 构筑企业竞争基础·····	236
二、企业的技术创新策略·····	239
三、国有大中型企业与科技型小型企业的技术创新·····	242
四、企业技术创新的风险规避·····	247
五、政府在促进企业技术创新中的作用·····	250
第九章 名牌塑造: 企业集团的战略选择 ·····	258
一、品牌意识: 融入 WTO 的理念前提·····	259
二、规模效应: 撑起品牌的基石·····	265
三、核心竞争力: 通向名牌的桥梁·····	272
四、国际化经营: 创立世界品牌的必由之路·····	276
五、战略合作: 扩大名牌效应的捷径·····	283
第十章 灵活机动: 把握中小企业的战略定位 ·····	288
一、适应环境: 作为加入 WTO 的准备·····	288
二、他山之石: 借鉴发达国家与地区中小企业发展的 成功经验·····	293

目 录

三、再造优势：激活中小企业竞争力·····	302
四、以变应变：合理把握企业的战略定位·····	308
五、运筹帷幄：选择企业经营策略·····	314
第十一章 自我扬弃：私营企业的升格战略·····	324
一、弃旧图新：脱胎换骨重塑形象·····	325
二、强化管理：从“游击队”向“正规军”转化·····	331
三、战略调整：适应激烈的国际市场竞争·····	338
四、追求个性：创造私营企业的经营特色·····	347
参考文献·····	354

第一章 从 GATT 到 WTO

1999 年 11 月 15 日，中国外经贸部长石广生和美国谈判代表巴尔舍夫斯基分别代表本国政府在《关于中国加入世贸组织的双边协议》上签字。

历时 13 年的中美关于中国加入世界贸易组织的双边谈判终于取得突破，这排除了中国入世的最大障碍，它标志着我国经济将融入国际经济社会之中，这是中国经济发展中的一个新的里程碑。

中国加入 WTO，再次成为全社会关注的热点。

WTO，是世界贸易组织（World Trade Organization）的英文简称，它是一个由 130 多个国家和地区组成的世界上最大的多边贸易组织。众所周知，WTO 是由它的前身关贸总协定（General Agreements on Tariff and Trade，简称 GATT）发展而来的，但事实上，GATT 恰恰是由二战后缔结世界贸易组织的努力下形成的。

一、WTO 的诞生

关税与贸易总协定是一项有关关税和贸易的多边国际协定，也是一个调节缔约国之间经济贸易关系的国际组织。协定本身及后来经谈判签订并作为补充的一系列个别协议结合在一起，形成了一整套调整国际经济和贸易关系的规则和程序，并且对其成员

国之间的权利和义务作了具体的规定,其法律框架调节着现有的 100 多个总协定缔约方和 20 多个适用关贸总协定国家和地区之间的多边贸易关系。这些国家和地区分属于不同的经济制度和发展水平,占世界国家总数三分之二以上,贸易量占世界贸易总量的 85% 以上。

缔约于 1947 年、正式生效于 1948 年 1 月 1 日的关贸总协定,其酝酿和发端可远溯至本世纪 30 年代。当时,一些国家开始进入垄断资本主义阶段,由于重商主义经济思潮在各资本主义大国占统治地位,各国的贸易政策一直朝着逐步提高关税、设置进口障碍的方向发展。这种发展倾向同当时资本主义各国生产过剩的矛盾纠合在一起,终于引发了 1929~1933 年历史上空前的、破坏性极大的世界性经济危机。这场危机促使资本主义大国对长期以来奉行的重商主义外贸政策进行反思。于是,强调通过扩大国际交换促进有效需求和生产发展的新古典主义贸易理论开始占上风。一些经济学家呼吁各国进行互惠互利的关税谈判,进而以多边贸易法规取代双边贸易协定,谋求扩大国际贸易的发展。1934 年在推选新政的罗斯福总统主持下制定的美国《1934 年互惠贸易法案》,就是这种新主张的代表。

第二次世界大战使除美国外的绝大多数资本主义国家经济都遭到严重打击,使各国进一步认识到国家间在经济贸易上矛盾尖锐化所导致的惨痛后果。针对战后国际经济关系中亟待解决的主要问题,美国凭借其军事、政治和经济的绝对优势,试图从金融、投资和贸易三个方面重建国际经济秩序。1944 年 6 月,44 国代表在美国的提议下参加了布雷顿森林会议,建立了布雷顿森林体系。会议决定成立三个组织作为调节世界经济贸易关系的三大支柱:在金融方面,成立国际货币基金组织(International Monetary Fund,简称 IMF),重建国际货币制度,以维持汇率的稳定和国际收支平衡;在投资方面,建立国际复兴开发银行

(The International Bank of Reconstruction and Development, 简称 IBRD), 也称世界银行 (World Bank), 以鼓励对外投资, 筹措资金来促进战后经济的复苏与发展; 在贸易方面, 打算组建国际贸易组织, 以扭转日益盛行的高关税贸易保护主义和歧视性的贸易政策, 促进国际贸易发展。

经过以美国为主导的世界各国 (主要是发达国家) 的努力, 国际货币基金组织和国际复兴开发银行相继于 1945 年和 1946 年顺利诞生, 但建立国际贸易组织的谈判却显得步履艰难。

1946 年 2 月, 在美国提议召开的联合国经济及社会理事会第一次会议上, 通过了关于筹建国际贸易组织的决议, 并成立了国际贸易组织筹备委员会。

1947 年 4 月, 在美国的积极推动下, 澳大利亚、比利时、巴西、缅甸、加拿大、锡兰、智利、中国、古巴、捷克斯洛伐克、法国、印度、黎巴嫩、南罗得西亚、叙利亚、南非、卢森堡、荷兰、新西兰、挪威、巴基斯坦、英国、美国等 23 个国家在双边谈判的基础上签订了 100 多项关税减让协议, 并将这些协议与联合国经济及社会理事会通过的有关商业政策的协议合并, 称为“关税及贸易总协定 (General Agreements on Tariff and Trade, 简称 GATT)”, 以此作为一项过渡性的临时协议来处理各国在关税和贸易方面的问题, 等以后国际贸易组织成立后再用国际贸易组织宪章来取而代之。1947 年 10 月, 以美国为首的签订“关税及贸易总协定”协议的 23 个国家中的 7 个国家签署了“关税及贸易总协定临时生效议定书”, 宣布自 1948 年 1 月 1 日起“关税及贸易总协定”临时生效, 这一次 23 个国家的关税减让谈判也成了事实上的关税贸易总协定第一轮多边关税贸易减让谈判。

1947 年 11 月, 世界贸易和就业会议通过了由美国提出但经过各国修改的“国际贸易组织宪章”草案 (也称《哈瓦那宪

章》)。但由于主要国家的利益冲突,该宪章始终未能获得包括美国在内的必要数量的国家批准。而关税与贸易总协定却一直作为缔约方政府间的多边贸易协议“临时生效”至 1995 年。关贸总协定与国际货币基金组织和世界银行并称为世界经济体系的三大支柱,带动世界经济飞速前进。

关贸总协定的目的是通过缔约国“达成互惠互利协议,导致大幅度地削减关税和其他贸易障碍,取消国际贸易中的歧视待遇”,以达到提高生活水平,保证充分就业与实际收入和有效需求的巨大持续增长,扩大世界资源充分利用的目的。

为此,关贸总协定组成了缔约国大会、代表理事会、贸易发展委员会和秘书处等组织机构,确定了关贸总协定的加入程序、决议程序和争端解决程序,并逐步确立了非歧视原则、最惠国待遇原则、国民待遇原则、关税保护原则、取消数量限制原则、公平贸易原则、对发展中国家优惠原则和例外条款,这些原则为 1995 年成立的国际贸易组织所继承和发展。

“关税与贸易”一词,意味着是通过削减关税来推动国际贸易的扩展。总协定的主要活动是进行多边贸易谈判,推动成员国之间相互降低贸易壁垒和协调成员国的贸易争端。关贸总协定成立以来,一共发动了七轮多边贸易谈判。

应该指出的是,关贸总协定作为协调利益冲突和矛盾的磋商和妥协机制,具有互利互惠的一面,同时也存在着利益的冲突和实力的抗衡。由于世界各国经济发展不平衡以及国际形势和各国力量对比的变化,各成员国在总协定的作用和让步与受惠是不均等的;同时,由于世界各国的对外政策受到国内代表不同产业利益的压力集团的影响,因此各轮关税减让谈判在不同时期各呈现出错综复杂和不断变化的局面。

二战后美国在世界贸易及其他方面的地位得到了进一步的巩固和加强,由于当时的各国高关税的存在不利于其海外扩张,故

此美国极力提倡贸易自由化,以实现本国利益。关税与贸易总协定的前五轮谈判都是以关税减让为主题,美国在谈判中起到了主导作用,这是由美国当时在世界上所处的特殊地位所决定的。

随着 20 世纪 60 年代欧共体和欧洲自由贸易联盟的发展,欧洲经济一体化趋势和经济实力得到增强,美国的主导地位受到了欧共体的挑战。

1964 年 5 月至 1967 年 5 月,第六回合谈判在美国总统肯尼迪倡议下在日内瓦举行,故称“肯尼迪回合”。54 个国家参加了谈判。在这一回合谈判中,美国同欧洲在关税谈判等问题上进行了激烈的较量,并首次采用“划一减让方式”,达成了从 1968 年 1 月 1 日起分 5 年将大约 6 万种工业品关税平均降低 35% 的协议,涉及贸易额 400 亿美元,关税减让的范围和幅度都超过了原来的两国间的产品对产品的减税谈判。另一方面,谈判对象从工业产品的狭小范围扩大到农产品、非关税措施等比较大的范围,首次通过反倾销协议。这意味着关税总协定从关税谈判到非关税谈判的一种质的转换。

20 世纪 70 年代欧共体力量进一步壮大,日本步入世界经济大国的行列,国际经济和贸易的格局再次发生较大的变化。多边贸易谈判中出现了美国、欧共体和日本三强鼎立的局面,三方在谈判中展开了为争夺世界市场的经济实力的激烈较量。

1973 年 9 月,第七轮谈判由美国总统尼克松在日本东京发起,故称“尼克松回合”或“东京回合”,1979 年 4 月在日内瓦结束。美国的削减税率提案遭到欧共体国家的反对,最后,欧共体提出的高关税中减让、低关税低减让的方案获得通过。99 个参加国决定以一揽子关税减让方式就影响世界贸易额 3000 多亿美元的商品达成减让协议,使关税税率平均水平下降 35%。另外,在非关税壁垒方面,达成了反倾销、反补贴、政府采购公认的质量标准、海关估价、进口许可证程序等 6 个协议,通过了

“授权条款”，签署了民用航空器协议等 4 个多边贸易协议；同时，关税与贸易总协定新增了一个重要部分——贸易和发展，阐明了有关发展中国家指导本国贸易政策的总目标和有关问题，承认不发达国家的缔约国可采取特殊措施促进本国贸易与发展；要求发达国家在“最大可能限度内”优先考虑减少或消除对不发达国家具有重大意义的出口产品的关税及其他贸易障碍，进一步就特殊和差别优惠待遇等作了明确的法律表述。这反映了发展中国家在多边贸易体制和国际贸易领域逐步发挥了重要作用。

关贸总协定作为国际贸易组织夭折后管理和协调各国贸易的多边贸易体制，尽管只是一个“临时协定”，但对于战后国际贸易的发展起到了巨大的保证和促进作用。关贸总协定作为国际贸易的“谈判场”，启动和推进了各国的贸易自由化进程；关税总协定作为国际贸易争端的解决场所，缓和了各国在国际贸易中的矛盾和摩擦；关贸总协定通过其有关发展中国家贸易的制度和机制，对于发展中国家贸易和经济的发展也起到了一定的推动作用。

自关贸总协定生效以后的 40 多年里，经过 7 次多边贸易谈判，发达国家的平均关税已从 36% 减到 4.7%。发展中国家和地区的平均关税在同期也下降到 13%。其成员国之间的贸易已占世界贸易的 90% 以上。据不完全统计，在这 7 轮谈判中仅达成关税减让的商品就达 10 万种。与此同时，世界贸易的总额增长了 10 倍多，世界贸易的发展速度长期超过世界国民生产总值的发展速度，各国经济贸易关系得到了空前的发展。

20 世纪 80 年代，由于世界经济发生了变化，国际经济交往已从货物贸易延伸到服务贸易，世界服务贸易占贸易总额的 1/3 左右。与此同时，随着战后新技术革命的兴起，与贸易有关的知识产权保护和投资措施等问题引起各国普遍关注，要求把上述新的经济领域也纳入总协定的管辖之下。由于新的贸易保护主义泛

滥，使关贸总协定的许多规则遭到破坏，危及多边的国际贸易体制，影响世界经济的顺利发展。

另一方面，由于关贸总协定存在许多难以克服的内在缺陷，在日益加速的经济全球化潮流面前显示出越来越多的局限性。这主要表现在以下几点：

(1) 从地位上来讲，关贸总协定只是一个临时性的协定，不是一个正式的国际组织，不具有国际法主体资格，这妨碍了其正常活动的进行，限制了其功能的发挥，使其作为管理和协调世界贸易机构的权威性大打折扣。

(2) 关贸总协定的管理范围过于狭窄。关贸总协定的管理范围仅限于货物贸易，而当代世界贸易和经济发展中，服务贸易发展迅猛，地位越来越重要。同时，世界经济的发展越来越具有知识经济的特征，如何在国际贸易活动中保护知识产权已经成为一个重要的课题。显然，现有的关贸总协定体制难以适应国际贸易和经济发展的需要。

(3) 关贸总协定的规则很不严格，存在许多漏洞。这主要表现在：第一，关贸总协定的许多规则内容模糊，缺乏明确的标准；第二，存在大量的例外条款；第三，诸如自愿出口限制、有秩序的销售安排等“灰色区域”措施泛滥。这些缺陷严重影响了多边贸易体制的权威性和有效性。

(4) 关贸总协定的争端解决机制存在严重缺陷。专家小组的权限很小；争端解决的过程冗长；监督后续行动不力。尤其是关贸总协定的争端解决机制采取“全体一致同意”的原则，即决定对某个违反规则的成员在采取行动时必须征得所有成员国的同意，这导致关贸总协定所形成的争端解决结果无法有效地得到实施。这样，成员国尤其是贸易规模和经济实力巨大的成员国在践踏多边贸易规则时得不到应有的惩罚，从而使整个多边贸易体制经常面临崩溃的危险。

针对关贸总协定存在的无法克服的内在缺陷,为适应日益复杂的国际贸易和经济全球化发展的需要,1986年9月15日,第八回合谈判在乌拉圭的埃斯特角城举行。故又称“乌拉圭回合”谈判(Uruguay round of talks)。最初参加这一回合谈判的有107个国家,后增加到117个国家和地区。谈判共涉及市场准入、服务贸易、农产品、纺织品、反倾销、知识产权、投资措施、争端解决、世界贸易组织等15个大领域,历经7年之久,终于在1993年12月15日于日内瓦结束,谈判达成40个协议和决定,并批准了一份“最后文件”。

这次谈判,时间最长,议题最复杂,取得的成果最为丰硕:在市场准入方面,减税涉及的贸易额高达1.2万亿美元,减税幅度近40%,并在近20个产品部门实行了零税率;在非关税方面,农产品关税化并减税,纺织品19年内取消歧视性配额,修改和完善了关税与贸易总协定和东京回合守则中的非关税措施协议,包括反倾销、贸易技术壁垒、进口许可证程序、补贴和反补贴、海关估价等,并达成原产地规则协议和装运前检验协议两个新的非关税措施协议。在服务贸易方面,达成服务贸易总协定,努力实现服务贸易自由化,要求缔约方给予最惠国待遇和国民待遇并承诺开放服务业市场的义务;给予发展中国家适当例外——可以少开放一些部门。在投资方面,要求各国通报与贸易有关的投资措施中所有引起贸易限制或扭曲作用的规定,要求发达国家、发展中国家和最不发达国家分别在2年、5年和7年内取消这些规定。在知识产权保护方面,要求对版权、商标、专利、工业设计、集成电路的外观设计等实行充分有效的保护,规定发展中国家和经济转型国家有权延迟4年适用本协定。同时还决定给予最不发达国家货物贸易的优惠措施,最不发达国家仅需实施与它们的发展水平、金融和贸易需要或者它们的行政和制度能力相一致的义务责任和减让,并通过授权条款的定期审议,保证有效