

赢规则

Rules to
Success

程大为 ● 著

做一个在国际市场上不被动挨打的企业

在国际贸易中——

为什么受伤的总是我们？

我们不能再穷于应付。

你能驾驭任何一辆破旧战车吗？

挥起“赢规则”之剑，避免遭遇暗算。

经济日报出版社

赢

Rules to
Success

程大为 著

做一个在国际市场上不被动挨打的企业

在国际贸易中——

为什么受伤的总是我们？

我们不能再穷于应付。

你能驾驭任何一辆破旧战车吗？

挥起“赢规则”之剑，避免遭遇暗算。

规则

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢规则/程大为著. —北京:经济日报出版社,2005.4

ISBN 7-80180-462-7

I. 赢... II. 程... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第026635号

赢规则

著 者	程大为
责任编辑	周 扬
责任校对	高小昆
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街2号 (邮政编码:100054)
电 话	010-63567691 (编辑部)
	010-63567683 (发行部)
网 址	www.edp.com.cn
E-mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京朝阳区小红门印刷厂
开 本	710×1000mm 1/16
印 张	15.25
字 数	170千字
版 次	2005年5月第一版
印 次	2005年5月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-462-7/F·180
定 价	25.00元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

程大为副教授的新作《赢规则》是应我的邀请写的，我当然很高兴地答应给她写这篇序了。

通读了她的书稿后，我觉得有以下几点是值得肯定的：

首先，这本书读起来让人轻松愉快。任何一种思想，往大了说，任何一种理论，都要采取一定形式表达出来。虽然思想（理论）的表达形式是千差万别的，但是，我把它概括为两类：一类是刻板的，读起来让人很累，有点板着面孔教训人的味道；另一类就是程大为这本书所采取的形式，你在茶余饭后都可以信手拈来，读上一段也不会疲倦。许多美国人写的书，都采取这种形式，我喜欢这种形式，也希望中国有更多的理论著作者用这种形式去写出自己的思想。

其次，理论上有许多新的成果。她的这本书不是专门研究WTO理论的，我邀她写的着眼点是如何实际运用WTO规则，可是出人意料的是，在这本书里，她提出了很多具有深刻含义的理论观点。

例如，关于WTO基本矛盾的观点。她认为贯穿WTO运作过程和各个领域的基本矛盾是贸易自由与保护，贸易自由促进发展不是无条件的，在一定条件下，贸易保护也促进发展。所以她批评WTO不应该把贸易自由作为目标，而应该把发展作为目标。还应该指出，她这里讲的发展不仅指发展中国家，也包括发达国家。

此外，她还提出了WTO体系论、WTO过程论、WTO异化论、WTO博弈论等理论观点。您可能会认为像企业规则战略这样的书，不需要这些理论观点。其实不然，您读懂了这些理论观点，就会知道包围着您、制约着您的那些规则是个什么东西，等到您利用它的



时候，心里就有了底。

我和程大为的接触起源于 WTO。当时我还在《经济日报》企业版当编辑，我邀请她在《经济日报》开设专栏。这个 WTO 案例介绍专栏成为与企业家沟通 WTO 事务的最初窗口。后来我和大为逐渐成为朋友，有更多机会听她神侃她的 WTO 理论。我当时就感到：应该把这些东西集中起来，单独写一本关于 WTO 的著作，这也算作我给程大为的又一个写书建议吧。

第三，《赢规则》专门探讨企业如何使用规则，这开辟了一个新的领域。关于 WTO 知识和如何应对入世的书很多，有些书也涉及到如何运用 WTO 规则问题，但是，专门研究使用规则的技术和技巧方面专著却不多见。程大为在这方面做了很好的探索，提出了一些有价值的意见。例如，她提出企业要多角度地把握规则，以及强行使用规则等等。我想如果将来企业规则战略发展为一个分支学科的话，这些都会成为它最早出现的基本概念。

该书的出版也是对我们过去合作工作的一段记录。我们曾一起去过许多企业，把大把的热情洒在实践调研过程中；我们曾忘我地讨论中国所遭遇的各种 WTO 问题；我们共同关注中国企业在后 WTO 时代的表现。

由于程大为副教授的长期实践努力，她对国内企业有比较深入的了解，再加上她长期从事 WTO 的教学和研究工作，我相信她在企业规则战略方面，今后会有更多的研究成果出现。

周 巍

于北京怡海花园

引子

一、一个好建议

2003年8月5日,《经济日报》记者,现任《经济日报》企业新闻版主编的周巍邀我为她的特别报道《中国纺织品出口大祸临头?》写一篇专家评论。稿子发出去后,周巍给我打电话:我们的企业为什么总是被动挨打?我说:我们的企业不懂规则。周巍就问:怎么才能懂规则?我说:学习吧,再加上几次失败的教训。她说道:大为,能不能拜托你给企业家写一个通俗易懂的东西出来,贸易规则读起来太晦涩了。

我知道这是个好的建议。

也是在8月5日这一天,我的“晦涩”的理论论著《商务外交》被送到了中国人民大学出版社,学生们很快就能读到这本成体系的关于WTO的教科书了。这天早上5点我便爬起来进行最后的校对,然后给读者写了一些话,其中最语重心长的叮嘱就是:“许多WTO协定的条款被摘录到书中,目的就是让读者亲自去咀嚼晦涩的法律文本,品味其中的精确和智慧。希望读者能有耐心去读它们。”作为一名大学教师,我清楚我的学生们最害怕读的也是那些生硬的条款。

写完书,人累得像散了架,躺在床上,回忆写书的经历,能够呈现在眼前的只有那些自己亲历过的故事,什么法律条文、WTO判例的,渐渐地淡去。就在这时,周巍的电话令我从近似崩溃的疲倦中顿悟:该写点轻松的东西了。

这本书是写给企业家看的,我希望它能产生“对话”的效果,我把我的经历、思想说出来,更希望读者能结合本书的内容,联系



自己的实际，思考问题。有的人始终觉得我们和 WTO、贸易规则还相距甚远。实际上，我们每个人都能接触到 WTO。如果你是中国的彩电工人，你是否已经感受到美国反倾销调查的虎视眈眈？如果你是农民，你是否感受到了转基因大豆进口对你的影响？即便你只是个学生，你不是也感受到应该有点 WTO 的知识了吗？如果你留意，今天的社会已经充满了规则，要在生活中的每一天、每一个事件、每一个不经意的浏览中去跟踪和品味这些规则，那么，规则就不乏味了，而且，渐渐地你有了规则意识，再然后，你就成了能够驾驭规则的人。

优秀的企业家应该是能够驾驭规则的人，希望中国的企业家们能把 WTO 规则当作一种战略去运用。

二、一个强烈的希望

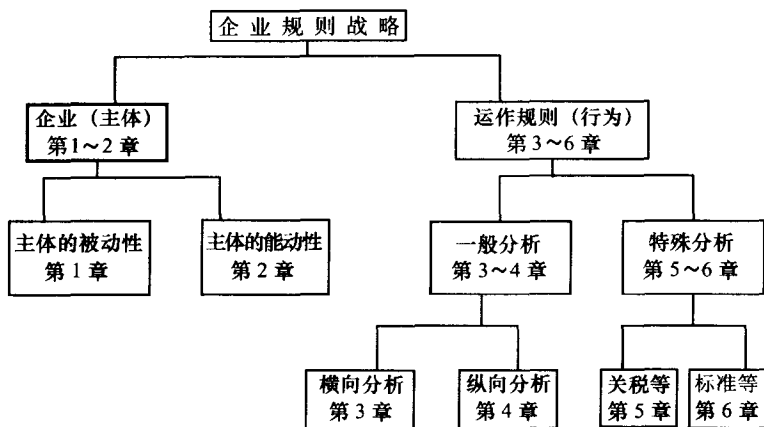
奉献给企业家们的这本书，集中表达了我对中国企业的一个强烈希望：掌握 WTO 规则，利用 WTO 规则，实施企业规则战略，把企业规则战略变为“赢规则”。

规则就像一个幽灵，无时无刻不伴随着企业。如果我们把生产、销售看作是企业的物质内容，那么，各种规则就是企业运作存在的形式。内容离不开形式，形式也离不开内容。但是，有多少企业在抓生产、销售的同时，也抓它们的存在形式呢？更不用说用力选择恰当的形式推动内容的完善和丰富。所以，我的希望不是淡淡的，而是强烈的。

我把本书的内容进行哲学上的抽象后，画出下面的图式，便于读者在全书的逻辑结构中把握全书的内容。

本书的逻辑结构：

在下图，属于第一层次的是贯穿全书的基本范畴，即企业规则



战略，全书的内容就是围绕这个基本范畴展开的。第二层次是实施这个战略的主体，以及主体使用规则的行为。在第三层次我没有直接揭示企业实施规则战略的内容，而是把书中安排这些内容的思维方法告诉读者，以便读者能够“跳出”书中的具体内容，站在哲学和逻辑的高度来读这本书，这样就会居高临下，“一览众山小”。第四层次中的第3章和第4章，你们一看便会知道这是对第三层次的剖析，是告诉读者安排这两章的思维方法。第5章和第6章是按书中的实际内容来概括的。

上面的图示可以分为三个模块：第一、第二章是企业模块。第一章介绍企业在WTO体系中的法律地位和它所面临的WTO规则，或者说包围它的WTO体系。企业要受它的法律地位和法律规则所制约，从这一角度看，它是被动的。第二章分析了企业对政府、对社会的影响力。如果说第一章是从企业的外部条件来分析企业的话，那么第二章则是从企业的内部来分析企业的主体能动性，这种能动性就是企业实施规则战略的内在根据。

第三、第四章是一般理论模块，它是从规则运用的普遍性或共性上，分析怎样使用WTO规则。第三章首先揭示WTO规则本质，



这就为使用 WTO 规则奠定了坚实的哲学基础。然后给出多角度掌握、强行运用以及使用规则的战略和战术这三个带有普遍性的规律。第四章分析规则运用的过程。如果说第三章是从空间层次上对使用规则进行横向分析的话，那么第四章则是从时间顺序上对使用规则进行的纵向分析。

第五、第六章是个别理论模块，它选择了几个特殊规则，进行分析，以便告诉我们如何使用这几个规则并将其变成“赢规则”。遗憾的是，限于篇幅我不可能把更多的规则纳入到本书中，但愿企业家们能从书中的几个规则分析中得到更多的启发。

最后，我衷心祝愿中国会有更多的企业家能熟练自如地驾驭 WTO 规则，在世界商海中勇敢征战。

序

引子

第一章 为什么受伤的总是我们

1

企业在 WTO 体系中的地位是卑微的。每次 WTO 召开部长级会议，无论在美国的西雅图、卡塔尔的多哈，还是墨西哥的坎昆，你总能见到无数来自世界各地的企业代表。他们不是正式代表，没有参加谈判的权利，只能在会场外游行示威；他们自掏腰包，千里迢迢地赶来，就是为了申诉他们怎样被 WTO 体系所制约，怎样被 WTO 规则所殃及。在这一章中，我们看到的企业似乎是一个消极适应的、被动的主体。

第二章 企业不甘作被动的弹子球

31

企业并不甘心作消极被动的弹子球，而希望对历史和环境具有影响力。企业通过媒体、游行示威、游说等多种形式来影响 WTO 规则的制定和执行；影响本国政府的贸易政策和行为；甚至影响国家间贸易争端的解决。当企业对 WTO 体系喊出“为什么受伤的总是我们？”时，企业开



始自觉地面对浩如烟海的规则，尝试着熟悉它、掌握它和运用它。这时，我们看到了企业实施规则战略的内在能动性。

第三章 我们不能再穷于应付

69

在频频爆发的中美贸易战中，美国制造了一个个摩擦，我们穷于应付，被牵着鼻子走。中国企业必须研究规则战略的部署，这要求我们要有高瞻远瞩的目光，跳出企业的生意圈去了解国家间政治、经济、社会文化等诸多背景，更要求我们有先发制人的策略，学会强行使用规则、打规则的时间差、利用规则的漏洞等技巧。高超的排兵布阵是企业实施规则战略的核心之举。

第四章 给企业一个最终说法

103

企业一旦启动规则战略，就似踏上了一次漫长的国际旅程。这次旅程从国内出发，要遵循一定程序，依据一定法律，一步一步走。因为国内现有的制度性机制不健全，很可能发生的情况是：企业在国内运作时就已步履维艰，听证、调查、立案等各种程序均考验企业驾驭规则的能力。旅程的第二站是国际站，这是对手的领地，企业要付出更多的艰辛去深入“敌后”运作。胜利了，企业可以鸣金收兵；失败了，旅程还得继

续。最后一站是 WTO，这里的争端解决机制会
给企业一个最终的说法。

第五章 可攻可防的空间很大

155

关税和反倾销已是相对老套的贸易游戏，但
真正的游戏者会玩出不同凡响的花样，这些花样
让 WTO 规则显得苍白无力。驾驭规则的人能驾驭
任何一辆破旧的战车，使用关税规则的灵魂是多
角度把握，把一个固定的似乎无法改变的关税规
则用得活起来。使用反倾销规则步步皆兵，从国
内产业认定、到损害认定、再到反倾销税，我们
可防可攻的空间很大，无不考验着我们的智慧。

第六章 主动避免遭遇暗算

179

标准和知识产权是相对崭新的赢规则之剑，
中国企业深受宰割之痛。标准之剑不似关税那么
锋芒毕露，它含蓄锋利，披着科学外衣，令中国
企业难以跟踪，一旦遭遇就会有满盘皆输的危
险。知识产权这把剑出手细腻、门道复杂，从
DVD 到华为，无数中国企业遭遇暗算。国际竞争
之残酷教会了中国企业必须拿起同样的利剑。

赢规则

第一章

为什么受伤的总是我们

企业实施规则战略这个命题,显而易见地包含谁实施和实施什么规则这两个问题。

谁实施?当然是企业。实施什么规则?本书特指的是 WTO 规则。

企业在 WTO 体系中地位卑微:一来它不具有法律主体资格;二来它的行为不能逾越 WTO 雷池。在这一章中,我们看到的企业似乎是一个消极适应的、被动的主体。



一、WTO 体系

——1999 年参加西雅图部长级会议，我第一次见到了反对 WTO 的人们。2003 年从墨西哥坎昆部长级会议回来，提笔写此书的时候，眼前总浮现出各国贸易部长的唇枪舌剑和游行示威者“*No More WTO, No More Free Trade*”的喧闹。这个存在了 50 多年的自由贸易体系正处于风雨飘摇之中。

——“体系论”的萌芽来自旧金山，这是一个我所熟悉的美国城市，国际政治体系的核心——联合国就诞生在这里。WTO 是一种国际体系，它具备构成体系的要素：成员国、核心机构、结构原则和法规。

我所接触到的 WTO

引子写完，再次提笔，已经是 2003 年的 9 月中旬了，我和北京 WTO 事务中心的同事们刚刚参加了 WTO 第五次部长级会议从墨西哥坎昆回来。故事就从部长级会议说起。

世界贸易组织（WTO）的前身关贸总协定（GATT）成立于 1947 年，它是当时世界上惟一调整大多数国家关税和贸易政策的多边国际协定。那么 GATT 是由谁发起的呢？是美国。早在第一次世界大战刚结束时，美国总统威尔逊就提出：“尽快取消一切经济障碍，确立平等的贸易条件。”二战期间，美国总统罗斯福也指出平等贸易的重要性。1944 年 7 月，美、英等国在美国的布雷顿森林举行会议，拟议建立三个国际经济组织：国际货币基金组织、国际复兴开发银行和国际贸易组织。1947 年 23 个国家通过了建立国际贸易组织的宪章，签署了关税和贸易总协定。

GATT 成立后，以自由化为目的开始了多个回合的多边贸易谈判，到 WTO 成立前，已经谈了 8 个回合。第八回合叫乌拉圭回合，在这个回合上签署了《马拉喀什建立世界贸易组织协定》，决定成立 WTO 的常设机构，总部设在瑞士的日内瓦。

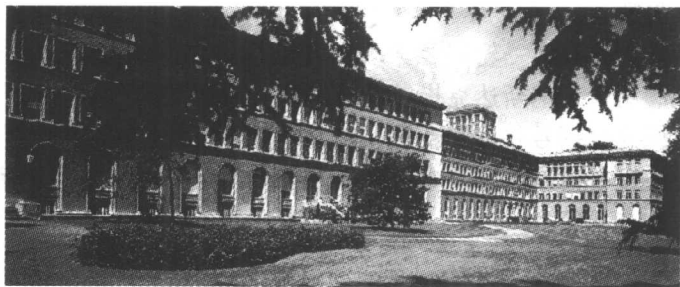


图 1.1 设在日内瓦的 WTO 总部

这就是 GATT/WTO 的简要历史。中国曾是 GATT 的原始缔约国之一，所以中国 1986 年要求加入 GATT 的谈判被称为“复关”，即恢复关贸总协定原始缔约国的地位。1995 年成立 WTO 后，中国的谈判被称为“入世”，即加入世界贸易组织。大家记住“复关”和“入世”这两个词就记住了 WTO 的历史，也记住了中国加入 WTO 的谈判史。

WTO 成立后，每两年召开一次部长级会议（The Ministerial Conference）。部长级会议由成员方的代表参加。其职责是履行 WTO 的职能，并为此采取必要的行动。如一成员提出请求，部长级会议有权依照 WTO 协定中关于决策的具体要求，对任何多边贸易协定中的所有事项作出决定。再如，中国要求加入 WTO 的请求于 2001 年 11 月在卡塔尔多哈部长级会议得到批准。总之，部长级会议是 WTO 的最高权力机构，决定着 WTO 体系中最重大的事情。

我于 1999 年 11 月参加了在美国西雅图举行的第三次部长级会议，于 2001 年 11 月参加了在多哈举行的第四次部长级会议，于



2003年9月参加了坎昆的第五次部长级会议。这三次部长级会议在WTO历史上占有重要的地位。西雅图部长级会议希望发起新一轮回合的谈判，但是失败了，这是WTO体系中第一次严重失败。多哈部长级会议终于启动了新一轮回合，但两年后的中期谈判在坎昆又一次失败了。

为什么要有新一轮回合？1999年前后，美国新经济发展很好，硅谷充满活力，纳斯达克指数不断攀升。在这样的背景下，当时的美国总统克林顿号召发起新一轮多边贸易谈判。他当时认为该轮谈判应注重考虑新问题（如电子商务、贸易与环境、贸易与劳工标准、生物技术等）。然而，1999年的部长级会议以失败而告终，发展中国家首次在WTO体系中说“不”。他们强调：我们不喜欢有新回合的谈判，因为我们还没有电子计算机，如何去谈电子商务？即使要发动新的谈判，也不要谈新问题，因为我们想追溯一下老问题，过去的贸易体制与规则没有改变我们贫困的命运，反而使我们遭受了更多的开放带来的危险。

2001年11月，多哈。关于是否启动新一轮谈判的争论再次被纳入第四次部长级会议的主题，会议在推延了一天，经过发达国家和发展中国家的对峙、磨合与妥协，终于达成了启动新一轮谈判（多哈发展日程，DDA）的共识。多哈发展日程谈判从多哈开始，计划到2005年结束。

2003年9月，坎昆。新一轮谈判按照时间表已经快进入一半，坎昆部长级会议是对谈判的一次总结，但因为发达国家和发展中国家两大阵营对峙强烈，坎昆部长级会议无果而终。

请阅读下面专栏，它摘自我的一篇日记，记载了西雅图部长级会议的实况，阅读后您会知道：

- (1) 谁参与了部长级会议；
- (2) 各种人物在会议中的表现。

专栏

西雅图的一天

1999年11月30日，WTO第三届部长级会议在这一天开幕。我早上6点半便到了喜来登饭店（Sheraton Hotel）的代表报到处为大会服务。签到处同时搭设了两张桌子，一个是为各国贸易部长及官员们报到服务的，另一个是为会议的赞助商——世界知名的大公司准备的。赞助商享受到“部长级”的礼遇，的确让人感到跨国公司大财团的影响无处不在。

8点以后，仍不见很多人来报到。饭店外面的形势已经十分紧张。示威者占据了主要交通路口，并和警方发生了纠缠。各国贸易部长根本没有办法走出下榻的饭店。警方发射了催泪瓦斯、辣椒喷剂和橡皮子弹。装甲车在高楼大厦间穿梭，骑警也来助阵。饭店内，各个通道紧急关闭。服务员搬出巨大的排风扇，排放窜进来的瓦斯。全副武装的特勤人员带着嗅弹犬作地毯式的搜查。

开幕式被取消了。各国贸易部长亲身体会到了市场开放政策所面临的激烈反对。

我来到街巷，去倾听各种呼声。

来自欧盟的农民抱怨在日益全球化的今天，他们的家庭农场在消失，家庭式的耕种方式已无法保证他们加入世界范围内的竞争。其他行业的小企业也是忧心忡忡，担心他们的政府正在成为大公司的代言人，使他们越来越难以生存。

环保组织绿党在列举自由贸易的坏处：从20世纪60年代到70年代，菲律宾开放了市场，成为世界的主要木材出口国，但同时失去了90%的森林资源。

来自劳工组织的人们批评发展中国家使用童工和低收