

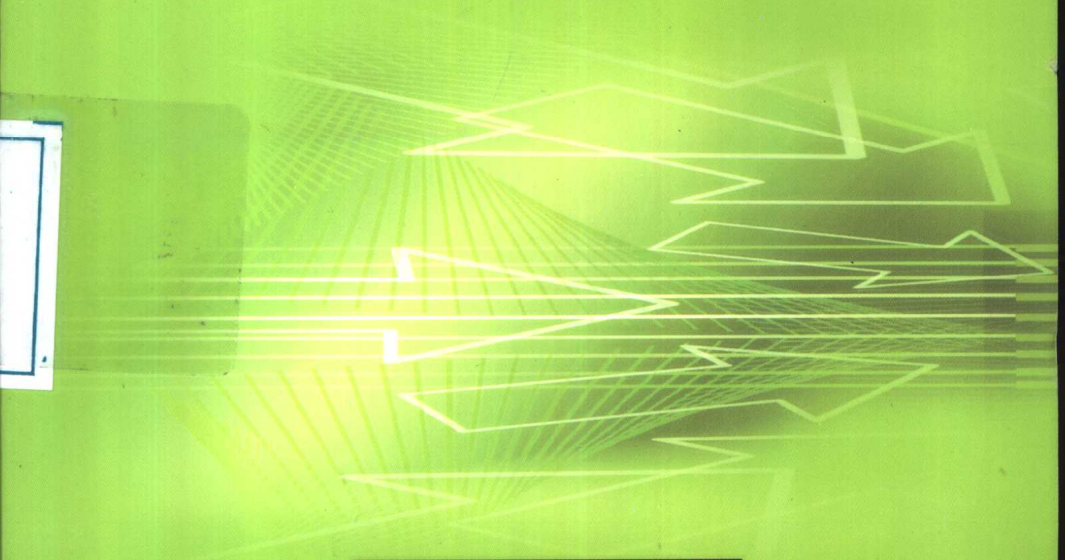


WTO

与

中国企业管理创新

■ 于志明



中共中央党校出版社

WTO 与中国企业管理创新

于 志 明

中共中央党校出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

WTO 与中国企业管理创新/于志明著. —北京: 中共中央党校出版社, 2003. 5

(管理书系)

ISBN 7-5035-2697-1

I. W… II. 于… III. 世界贸易组织 - 规则 - 影响
- 企业管理 - 中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 026936 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 河北三河南阳装订厂装订

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张: 9

字数: 225 千字 印数: 1—4000 册

定价: 15.00 元

引 言

江泽民同志曾指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。如果自主创新能力上不去，一味靠技术引进，就永远难以摆脱技术落后的局面。一个没有创新能力的民族。难以屹立于世界先进民族之林。”“没有科技创新，总是步人后尘，经济就只能永远受制于人。”我国加入 WTO 一年来的机遇与挑战充分证明，企业作为“入世”搏击直接竞争主体，别无选择，惟一的办法只有在改革开放当中实现自我的全面创新，与国际市场接轨，适应经济全球化的挑战。

回顾二十三年我国企业改革发展的历程，我们不难发现，这也是企业发展创新的历程，企业生存和发展的基础在创新，核心在于管理的创新，只有持续不断地推进企业管理的创新，企业才能在国内外市场竞争中立于不败之地。

尽管我国企业“入世”一年来的成绩可圈可点，但深入分析不难发现企业依然面临着严峻而复杂的国外形势。一方面，随着经济全球化的不断深入，发达国家的企业更加利用在科技、资金、人才等方面的优势，更充分地调节资源配置空间，占据了国际竞争的有利地位，使我国企业受到巨大的挑战和压力；另一方面，我国企业正处在整个经济形态由长期短缺向相对过剩的转折阶段，企业的发展过去主要受资源制约转变为受机制和市场的双重制约，综合性的因素对企业的发展影响越来越大，导致了效率、质量和销售、收益不高的状况依然普遍存在。因而，管理创新就成为 WTO 时代呼唤的必然选择。

正是在此背景下，本书旨在对“入世”后中国企业管理创新做些探讨和归纳，希望能给我们的企业家提供一种思路。

作 者

责任编辑	崔宪涛	
封面设计	郝放	
版式设计	李灵	
责任校对	王巧艳	马丽蕊
责任印制	王汉吉	

第一章	WTO 驱动中国企业	(1)
一	加入 WTO 给企业的机遇	(1)
二	加入 WTO 给企业的挑战	(8)
三	“入世”驱动中国企业迎接挑战	(12)
第二章	WTO 与管理创新	(28)
一	全球经济发展的时代动因	(28)
二	全球化经营管理的推动	(31)
三	WTO 启动管理创新	(35)
四	接轨国际化管理创新体系	(43)
第三章	WTO 与管理制度创新	(50)
一	WTO 与现代企业的管理	(50)
二	WTO 与管理创新核心	(58)
三	接轨国际企业管理制度	(69)
四	制度创新保障核心竞争力	(83)
第四章	WTO 与战略创新	(90)
一	“入世”后面临的战略挑战	(90)

二	WTO 企业战略创新的实践价值	(95)
三	“入世”后中国企业的战略变革	(101)
四	构建企业联合竞争战略	(112)
第五章 WTO 与组织管理创新		(122)
一	学习型组织——WTO 时代的理性呼唤	(122)
二	当代组织模式的创新	(128)
三	知识管理：未来企业的导向	(136)
四	“柔性”取代“刚性”的飞跃	(148)
五	WTO 企业的组织并购	(153)
第六章 WTO 与营销创新		(161)
一	WTO 与营销的观念创新	(162)
二	营销环境分析与创新选择	(172)
三	社会服务导向变革销售导向和顾客导向	(185)
四	WTO 营销的新思维	(189)
五	WTO 营销手段的创新	(192)
第七章 WTO 与人本管理		(199)
一	WTO 时代的人本管理	(200)
二	管理核心由“物”向“人”的演进	(206)
三	人力资源管理到人本管理的升级	(209)
四	当代人本管理准则	(217)
第八章 WTO 与企业文化创新		(225)
一	中国企业文化走向 WTO 的希望	(225)
二	企业文化的内涵与特性	(228)

三 新企业文化支撑管理创新	(233)
四 创新支持型企业文化	(241)
五 创建中国特色的企业文化	(246)
第九章 WTO 与中国 CEO	(256)
一 管理创新的呼唤——CEO	(256)
二 CEO 的管理创新地位	(261)
三 CEO 的基本素养	(265)
四 当代 CEO 的管理理念	(270)
五 CEO 的管理模型	(273)
参考文献	(280)

第一章 WTO 驱动中国企业

中国加入 WTO 并非是冲动决策，而是基于对世贸组织在世界经济活动中的地位和作用以及加入 WTO 对我国之利弊进行全面研究以后，所作出的理性选择。对企业来讲，加入 WTO 不仅意味着更为激烈的国际竞争，更意味着驱动中国企业走向世界、平等参与竞争、在竞争中求得不断发展的良好机遇。

一、加入 WTO 给企业的机遇

加入世贸组织意味着中国成为“经济联合国”中的正式一员。在履行义务的同时，我们还将享受到相应的权利。这将使企业的发展面临许多前所未有的历史性机遇。中国加入 WTO，一方面要致力于扩大入世后接受世界经济正传递的倍数作用；另一方面也要有效抑制世界经济波动的负传递影响，以提高我国在世贸组织中的地位，加强参与权和决策权。可以预料，随着中国各级政府职能的转变，对企业的直接保护体系将让位于世贸组织规则符合的间接保护体系。这说明加入 WTO 意味着企业自身的责任更重，必须学会使用并用好从政府部门逐渐转移出来的各种权力，因此也就迫使企业要加快改革，完善现代企业制度，学会和加强自我保护与自我发展的各种能力。例如中国加入 WTO 在金融银行业方面对美国作出的承诺是，入世后 1 年内许可美国银行经营中国客户的外汇业务；2 年内许可经营中国企业的人民币业务；5 年内许可经营中国居民个人的人民币业务，以后每年开放

4 个城市，5 年后不再有地域上的限制，对其实行国民待遇。在这种竞争态势下，我国的金融企业只能从深化改革求生路、谋发展，在运行机制等方面尽快与国际接轨；又如保险业，美国友邦保险公司 1992 年进入我国市场后，引进了国际通行的保险营销制度，提高了中资保险公司的服务意识，促进了中国个人寿险业务的迅速发展，其中上海的总保费收入以每年 30% 以上的速度递增。加入 WTO 后，保险业进一步开放，我国的保险企业必然面临更为激烈的竞争，从而促进改革并提高经营管理水平；再如汽车业，加入 WTO 后，由于国际竞争加剧，我国一些大的汽车企业将会进一步坚定走联合之路，实现规模经济，增强竞争能力，改变目前散、乱、差的生产布局（我国目前有汽车整车厂 120 多家，但前 13 家企业的总产量尚不足美国通用汽车公司的 1/4；整车厂自制率一般在 50% ~ 60%，而国外汽车厂零部件大都已实行全球采购），赢得更大的发展机遇。

当前，在世界范围内，许多跨国公司都在全力推进经营战略全球化。据联合国贸发会统计，全世界跨国公司约有 4 万家母公司和遍布世界各地的 25 万家子公司，它们控制了世界生产的 40%、世界贸易的 50% ~ 60%、世界技术贸易（专利和技术转让等）的 60% ~ 70%、国际直接投资的 90% 以上。跨国公司形成了一个庞大的全球经济体系，并正在跨越民族国家而成为国际经济活动的主体，其利益和着眼点甚至已经出现日益与民族相脱离的倾向。在此过程中，不少跨国公司看好中国市场，加速“抢滩”中国，近一两年来还掀起了一股总部迁华热潮，比如瑞士 ABB 集团、美国雪弗莱海外石油公司、德国博世公司、法国普美德斯公司等。中国加入 WTO，必将吸引更多的跨国公司来华投资以及迁址我国，其经营管理的本土化对于中国企业改革一定会提出制度、文化等方面的融合与沟通要求，处理得当，就是

一种实实在在的促进、一种实实在在的深化。

如何用好加入 WTO 这次深化企业改革的大好机会呢？首先，中国企业必须认真学习和掌握各级政府修订的和新制订的法规。这是“备战”之首要，万不可忽略。据初步清理，我国现有一千多项行政性审批影响企业“走出去”。一旦改革到位，制度性障碍逐步清除，企业发展的外部环境就会得以改善。其次，中国企业必须认真熟悉世贸组织运行中的基本原则，如非歧视原则、允许正当的保护原则、稳定贸易发展原则、发展中成员方特殊待遇的原则、地区贸易原则、通过协商或磋商及裁决解决贸易争端的原则、在履行义务中出现大量贸易逆差和国际收支发生严重赤字以及产业受到严重伤害时可采取保障措施的原则等，充分了解世贸组织与本企业相关的协定与协议，如以世贸组织中的反倾销协议和反补贴协议维护正当的经贸权益、利用纺织品与服装协议扩大出口、按照知识产权协定加强对知识产权的保护、根据农产品协议对农产品生产过程中实施绿色措施等。再次，中国企业必须全盘研究本企业的竞争状况，通过价值链和增值链的建立提高竞争能力，在竞争中把价格竞争与非价格竞争有机地结合起来，加强和完善行业协会等中介组织的作用。最后，有条件的中国企业还要积极利用世贸组织与贸易有关的投资措施协议，到国外投资，建立跨国企业。在全球化风起云涌的今天，跨国经营已逐步成为一种常态。跨国经营也意味着一种选择（至少是成本选择），而选择就需要眼光、需要甄别。比如德国大众公司和意大利菲亚特公司在欧洲以外地区生产的汽车已达 40%；美国福特公司生产的皇冠轿车，其外国部件占 27%；日本本田公司在美制造的协和轿车，其 25% 的零部件也是在海外生产的。零部件专业化生产是当前经济全球化进程中实现国际分工最具代表性的形式，既能展示各国的比较优势，又将各国的经济活动紧密联

系在一起。诸如此类，都是企业改革与发展的题中应有之义。

毫无疑问，我国一旦加入 WTO，将有助于获得一个稳定、透明、可预见的多边贸易机制保障，在参与经济全球化过程中更好地趋利避害，发展自己；而且，按国际规则办事，降低关税和非关税壁垒，也有利于我国全面参与全球性生产和国际分工；同时，还有利于加强我国与跨国公司的合作，引进跨国公司的资金、技术和管理经验，利用其销售渠道和网络扩大出口。这说明，加入 WTO 既不像有些盲目乐观者所言可以轻而易举地分享经济全球化的“红利”，也不像有些悲观论者认为会导致我国民族工业、民族经济一触即溃、全军覆没。这里的关键不在于学习，在于能否恰如其分地驾驭它。比如融入经济全球化浪潮是需要技术支撑与物质基础的，从信息技术角度看，网络化至关重要。网络一直是人类文明进程的重要标志，水网的出现使农业从游牧变为家耕，从散居过渡到城市，而工业经济的确立与发展，最重要的基础就是公路网、电网、铁路网、电话网等。在新经济、知识经济发展阶段，其核心基础则是高速、互动、共享的新一代网络，即因特网。作为人脑的延伸或人的新扩展脑库，因特网不同国度综合国力的重新排名造就了又一次历史转折机遇，许多国家正积极通过因特网完成脱胎换骨的转变，旨在获得新一轮经济全球化中的竞争优势。因特网也能促使整个社会中的芸芸众生无一例外地融入一个巨型虚拟空间、一个无形的社会网络。正因如此，知识者与非知识者或低知识者，甚至知识丰裕国（地区）与知识欠缺国（地区）有可能都处在同一起跑线上，关键全在于信息与战略安排的得当，全在于谁能学习得更快更好。

（一）加入 WTO 有利于企业国际竞争环境的改善

1. 加入 WTO 后，我国企业产品将在世贸组织成员方的市场

上享受多边的、无条件的、稳定的最惠国待遇。

最惠国待遇又称正常贸易关系，本来是国际上贸易伙伴间相互给予的非福利性待遇。加入 WTO 之前，我国同许多国家相互给予最惠国待遇。但这种待遇是通过双边贸易协议的方式获得的，由于缺乏有效的组织保证，稳定性极差，一有风吹草动就可能引起这种待遇的取消。加入 WTO 使中国参与到一个开放的市场多边贸易体系中去，获得 WTO 成员之间商品贸易的对等地位，稳定地享受多边的、无条件的最惠国待遇。世贸组织协定的首要条款就明确规定：“一缔约方对来自或运往其他国家的产品所给予的权利、优待、特权或豁免，应当立即无条件地给予来自或运往所有其他缔约方的相同产品。”这一原则是所有成员之间实施的，只要加入世贸组织就可以享有这一待遇，而且这种待遇也不再是通过双方约定来保证，而是由世贸组织作为后盾，受到世贸组织 140 多个成员的监督。这有助于减少企业出口产品常常受到的歧视性待遇，使自身的商品在国际市场上获得更多的市场准入机会。

2. 加入 WTO 有利于企业间贸易争端的公平解决。

随着贸易规模的扩大和参与贸易的国家、地区的增多，国与国之间产生一定的分歧与争端在所难免。在中国加入 WTO 之前，中国与贸易伙伴之间产生贸易纠纷时往往是通过双边谈判的方式来解决。在这个过程中，争端解决的最终结果往往取决于国家间的实力对比，个中曲直往往由某一方的利益或标准来决定，很难具有客观性和公正性。我国是一个发展中国家，与主要贸易伙伴特别是发达国家贸易伙伴之间的经济地位是不平等的。因此，为了维护和平的国际经济环境，我们往往需要作出一定的让步甚至是局部的牺牲。回首 20 世纪 90 年代以来直到 2002 年初此起彼伏的、程度不一的贸易战，我们便不难理解这种缺乏客观

性与公正性的争端解决方式对外向型企业的发展带来了多大的消极影响。我国加入 WTO 以后，情况将发生根本变化。在 WTO 的框架下，我国与世界贸易组织成员得以按照一种一贯的原则开展贸易，按照一种旨在相互协调，而不是相互惩罚的方式来解决国家间的贸易纠纷。为了保证自身的有效运转，世贸组织规定了一套包括申请、裁决等诸环节在内的完整的争端解决机制。这种争端解决机制的规则与标准是由所有成员通过共同谈判确定并监督实施的，不仅具有公平性，而且具有权威性。它要求世贸组织各成员在共同普遍遵守规则的基础上，按世贸组织规则而不是按成员自身的贸易立法和政策措施，更不是靠强权来解决成员间的贸易争端。这不仅仅意味着在双边途径之外多了一种保护自身利益的手段，更重要的意义在于，由于有了争端解决机制，我国与贸易伙伴的经贸关系、企业与贸易伙伴之间的贸易关系不至于因贸易纠纷而恶化，从而有助于推动企业对外经贸合作走上稳定发展的轨道。

（二）加入 WTO 有利于企业吸引外资和技术，推动经济的发展

目前我国经济尚处于初级发展阶段，迫切需要引进外国的资金和技术来弥补自己的不足。改革开放二十多年来，我们吸引外资、引进技术的工作取得了一定成就，对推动经济的发展起了积极的作用。但总的来说，还有待于进一步发展。加入 WTO 后，在吸引外资和技术方面面临着良好的机遇。之所以这样说，主要有以下几个方面的原因。

首先，加入 WTO 后，市场将进一步开放。我国加入 WTO，将一揽子接受乌拉圭回合的所有协议，如与贸易有关的投资措施协议一旦付诸实施，外商投资的经营范围将进一步扩大。我们的

市场，特别是服务市场将更加开放。今后，我们在保护本国服务行业的同时，将有步骤有计划地扩大引进外国服务业，在竞争中促进服务业的发展。

其次，加入 WTO 后将逐步放开对外商投资的限制，有利于外商对华投资的进展。世贸组织一贯以倡导贸易与投资自由化为宗旨，极力反对有可能对贸易产生限制和不利影响的投资措施。而长期以来，我们在鼓励外商对华投资的同时，也规定了一些限制性条件，如要求企业购买或使用一定数量的当地产品、限制企业销售进口商品等。这些措施的实施虽然在一定程度上带动了经济的发展，但从长期看，严重挫伤了外商投资的积极性。中国加入 WTO 以后，按照世贸组织的规则，首先需要通报违背国民待遇的投资措施，然后采取行动在 5 年内予以废除，并保证不再增加新的违背国民待遇的投资措施。近年来，外商看好中国市场，随着对投资限制的放宽，外商对华投资特别是对企业投资的热情必定高涨起来。

第三，政策透明度的增加也将对外商对华投资、对企业投资的增长产生积极的影响。为积极合理有效地利用外资，我国曾多次调整外资政策。这些政策的调整从总体上看，有利于我国经济的发展，并使外资政策更加符合实际。但长期以来，由于我们的政策透明度不高，很多次政策调整是通过内部文件的方式进行的，因而时常遭到外商的抱怨。由于缺乏必要的思想准备，在许多外商看来，中国的政策往往说变就变，无章可循，对华投资安全感不足。政策不透明对我国利用外资带来了消极的影响。加入世贸组织以后，我国作为世贸组织的正式成员，有义务公开国家政策内容。按世贸组织规定，各成员必须把本国或本地区政策的发展趋向向世贸组织报告。我国加入 WTO 后，处在政策的急剧变化期。世贸组织对我国履行协议的情况更为关心。我国必须把

各个时期政策的总体目标及各个阶段的实施计划、关税减让以及贸易措施的废除、经济新政策的实施情况及时通报世贸组织。此外，我国还将加大 WTO 协议附录的货物贸易协议、服务贸易协议以及知识产权协议所规定的各项措施的透明度。例如，准备开放哪些领域、准入条件、审查基准等方面都要有明确的时间表和具体的要求，使外商知道扩大对华投资应当履行什么手续，有哪些权利义务等。随着中国投资环境的改善，政策透明度的提高，外国企业在华直接投资可望有一个更大的发展。

总之，加入 WTO 既可以扩大对外开放的领域，又可以改善投资环境。可以预计，加入 WTO 后这一积极影响将逐步呈现出来，外商直接投资的总量将大幅度增长，投资方式也将实现多样化，必将对经济的发展产生明显的推动作用。

二、加入 WTO 给企业的挑战

加入 WTO 能够给我们带来巨大的好处，但这并不是说中国加入 WTO 就是一件单纯受益的事。在享受权利的同时，我们还必须承担义务。这必将给企业的发展带来一定的挑战。

（一）进一步开放市场会使一些企业、产品面临更为激烈的市场竞争

过去，在市场开放方面，我们根据经济发展的内在要求和经济体制改革的进程，自主地决定市场准入、关税与非关税措施的削减。加入 WTO 后，中国不仅要承担加入 WTO 谈判中所承诺的义务，而且还必须遵循 WTO 有关市场开放的规定，这对企业产品市场开放的速度、步骤会形成一定的压力。具体来说，加入 WTO 后中国需要承担下列义务：一是降低关税，取消、约束非