



WTO

与商业变革

蔡鸿生 主编

中国商业出版社

WTO 与商业变革

蔡鸿生 主编

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

WTO 与商业变革/蔡鸿生主编. - 北京: 中国商业出版社, 2000.12

ISBN 7-5044-4172-4

I. W… II. 蔡… III. 国际经济关系 - 经济一体化 - 影响 - 商业经济 - 中国 IV. F72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 78769 号

责任编辑: 刘树林

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
中国石油报社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 13.25 印张 326 千字
2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷
定价: 39.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

顾 问：厉无畏 冯国勤 黄 海 朱晓明
张广生

编委会：蔡鸿生 杨建文 葛志才 黄 跃
顾嘉禾 汪 亮 丁海宏
权 衡 黄成芝 韩华林

主 编：蔡鸿生

副主编：葛志才 汪 亮 权 衡 黄 跃

序 一

当今世界，以生产一体化、贸易自由化和金融国际化为重要标志和核心内容的经济全球化趋势正在日益加快。在全球范围内，国际分工和分享比较优势的呼声也是一浪高过一浪。作为经济全球化所推动的重要国际经济组织之一的世界贸易组织，也正在从更广泛和更深刻的意义上影响着广大发展中国家的政治、经济和文化。

中国，作为一个发展中的大国，必须适应经济全球化发展的客观趋势和要求，抓住机遇，迎接挑战，以全面推动改革开放和社会主义现代化建设事业更快更好地向前发展。为此，中国必须参与经济全球化的过程，需要加入 WTO。这既是中国改革开放与经济发展的必然趋势，同时其本身又是改革开放的重要组成部分，更是我国进一步深化改革和扩大开放的重要标志。中国市场化改革和社会主义市场经济的最终建立，都要求必须与国际市场接轨，否则就不能建立起真正的市场经济新体制。中国只有加入 WTO，才能顺应经济全球化发展的历史潮流，也才能按照国际分工原则，充分发挥比较优势，并在激烈的国际竞争中实现“双赢”目的。

中国 20 多年的体制改革与经济发展已经取得了举世瞩目的伟大成就。体制改革所带来的生产力巨大释放，促使科学技术水平有了很大进步，人民群众物质文化生活有了明显提高，综合国力也显著上升。尤其是对外开放过程中同国际市场的平等竞争，也大大提升了我国经济发展的整体实力和综合竞争力。这 20 多

年的改革开放和发展所取得的成就及种种经验甚至教训，都为我国加入 WTO 奠定了坚实的物质基础，也为我们迎接 WTO 的挑战提供了宝贵的经验和充足的思想准备。

当然，我们也要十分清醒地看到，加入 WTO 后国际市场上所谓的平等交换原则，实际上也是以参与市场竞争的不同国家的不平等的经济条件为前提的。我国作为发展中的大国，在技术、管理、人才等方面与发达国家相比还存在较大差距，而作为从传统计划体制向社会主义市场经济体制转轨的经济，在体制、机制等方面也还未臻完善。因而我国入世后，在许多领域里面对的竞争形势将是十分严峻的，特别是在服务业领域。WTO 所提供的平等交换原则无法替代经济条件存在差距的事实。因此，在这场经济力量并不平等的竞争中就必须认真研究如何赢，何时赢及赢多少的问题。这是中国入世后摆在我们面前的一个重大的历史课题。

这本由蔡鸿生同志主编，上海市人民政府商业委员会和上海市流通经济研究所组织有关专家研究撰写的《WTO 与商业变革》一书，正是研究中国入世后“如何赢，何时赢及赢多少”这一重大课题的研究成果。全书扣住“WTO 呼唤商业变革”这一主题，紧紧围绕“我国商业面对 WTO，如何抓住机遇，迎接挑战”这一主线，运用实证分析以及比较分析相结合的方法，从历史与现实两个层面，既回顾了我国商业改革与发展所取得的成就，又指出了在 WTO 背景下我国商业与国际商业发展存在的差距和问题，并有针对性地提出了具体的、务实的对策。尤为可贵的是，本书突破传统的“商业”概念，从“大商业、大流通”的角度，全面系统地论述了 WTO 对现代商业流通中的商流、物流、信息流、人流、资金流及相关的广告、经纪、代理等服务业所产生的冲击与影响，其研究方法与研究思路颇具创新之意，使整个研究成果具有一定的理论深度和现实针对性。然而，经济全球化还在继续

发展，本项研究也是赶在我国入世之前完成的，其中必然还有许多问题有待进一步深化和完善。尽管如此，我相信这本书必然会对我国商业改革和发展产生积极的影响，对商业企业的经营者和商业主管部门的领导和干部研究如何迎接 WTO 的机遇和挑战也具有重要的参考价值。

王元

2000年仲夏于上海

序 二

我国加入 WTO 的谈判取得重大进展，引起国际社会和我国广大干部群众极大兴趣和密切关注。加入 WTO 将对新世纪我国经济发展产生广泛而深远的影响。WTO 的核心内容是市场开放，实现贸易自由化。加入 WTO 意味着国际企业、国际产品更容易进入中国市场，参与竞争，推动中国市场的培育和发展。当前，有很多同志非常关心我国入世对各行业的挑战与机遇以及利弊得失问题。加入 WTO，对我国商业会带来什么？我个人认为利在于“竞争”，弊也在于“竞争”。

一、加入 WTO，市场竞争将更加激烈

邓小平同志指出，“现在的世界是开放的世界”，“关起门来搞建设是不能成功的，中国的发展离不开世界”。随着科学技术的飞速进步和经济全球化趋势的加速发展，国际间经济技术交流与合作，对世界各国的经济发展起着越来越重要的作用。改革开放 20 年的经验告诉我们，只有积极参与国际经济的合作与竞争，有效地利用国际经贸规则，趋利避害，才能充分发挥我国的优势，保持经济稳定发展。加入 WTO，加快了我国融入世界经济的步伐，我国的企业将参与全球经济一体化的竞争，进一步提高竞争能力和发展水平。当然，我们面对的竞争对手与原来大不相同，加入 WTO，我们面对的是世界性的“甲级队”，是跨国公司。竞争必定会对我们产生很大的压力，甚至导致很多企业破产倒闭；但既然是竞争，就必定也是激励企业发展的动力，迫使企业加快发展，提高竞争能力。同时，也要从消费者角度来看这一问题。消费者在激烈的市场竞争中可以得到更好的产品、更好的

服务、更优惠的价格。这就是事物发展的两方面，也就是我们加入 WTO 的利弊、得失之所在。

过去，人们常说市场开放就会引狼入室，加入 WTO 就是真的狼来了。这种认识是在闭关锁国的条件下形成的，主要是由于我们对资本主义、对市场经济不了解，总认为他们是洪水猛兽，与我们的社会主义制度格格不入，同时，对跨国公司的经营理念、管理方式、经济实力不清楚，没上场就怯阵了。

从上海商业十几年改革开放的实践来看，市场开放极大地提高了上海商业的发展水平。从 1992 年开始，上海商业先后引进了 80 多家外资企业，为上海带来了近 100 亿资金，带来了先进的经营业态、管理技术和营销理论，为近 10 年上海商业由传统走向现代做出了功不可没的贡献。正是近 10 年的竞争，使上海形成了“四街四城”中心商业区，使上海出现了国际一流的南京路步行街，使上海产生了 10 条专业特色街，使上海出现了富有竞争力的超市、便利店、快餐店系列。外资企业的进入并没有出现民族商业的大面积倒闭，反而使上海商业就业人员由 1991 年的 92 万人，发展到目前的 150 万人。相反，在激烈的竞争中，外资企业却被我们收购兼并了一批。如上海第一八佰伴总资本中，日本八佰伴的 19% 的股权被上海一百股份收购；日本八佰伴投资的上海南方商城被上海友谊集团收购 51% 股权；荷兰阿霍德在上海的“顶顶鲜”亏损 3.1 亿元，由上海徐汇区副食品公司接盘；香港在上海的百佳超市最近又被上海徐汇区副食品公司收购等等。这些并购案例说明，市场竞争是残酷的，优胜劣汰、适者生存是市场经济的真理。也正是在这些外资和内资企业的激烈竞争中，上海超市由 48 家公司兼并、重组，形成目前联华、华联、农工商三强鼎立的局面。因此，竞争并不可怕，可怕的是不敢竞争。可以预见，加入 WTO 后，国内商业将面临更加激烈的竞争，也将会以更快的步伐走向世界。

二、迎接 WTO，必须提高我国商业企业的核心竞争力

WTO 有三项基本原则：(1) 透明度；(2) 最惠国；(3) 国民待遇。这三项原则的确定，就是要确保任何成员国企业之间的竞争都是公平、公正、公开的竞争。政府要取消保护措施，企业要依靠自身力量与其他企业平等竞争，再不能借助政府力量实施不公平竞争。这就要求企业增强发展素质，提高竞争能力。

竞争力由企业的生产要素决定。企业是由一系列生产要素有机结合而成的，当某一企业能够比竞争对手更好地使用这些要素时，这个企业就拥有了竞争优势。企业竞争力的实质，就是企业有效地利用各种生产要素的能力。市场竞争力的表现形式是多种多样的，如营销网络、采购体系、配送体系、管理水平等方面。对具体的企业来说，并不是每种竞争力都同样重要。最基本的企业竞争力就是能使整个企业战胜竞争对手，保持长期竞争优势，获得稳定发展的超额利润的能力，也就是我们所说的企业核心竞争力。严格地说，核心竞争力，是企业获得长期稳定竞争优势的基础，是将技能、资产和运作机制有机融合为一体的企业组织能力，是企业内部协调和外部扩张的结果。

一般来讲，核心竞争力需具备三个条件：(1) 具备充分的用户价值，可给用户带来根本性的好处或效用。(2) 具备独特性，企业具备独特的专长，就难以被竞争对手模仿，形成持久的竞争优势。(3) 具备一定的延展性，企业可同时开发多种业态、产品和服务，因而在核心竞争力的应用上可有更大的选择权。企业核心竞争力，超越了具体的产品和服务，将企业之间的竞争直接升华为企业之间整体实力的对抗。如超市的竞争，除了商品、价格和门店网点的竞争之外，还与各企业采购能力、配送能力、信息能力、融资能力等各种综合调动企业资源的能力有关。因此，核心竞争力对企业的长远发展具有超乎寻常的战略意义。

核心竞争力首先要通过企业外部的重组，获得建立核心竞争

力所需的竞争力要素；其次要通过企业内部的重组，使竞争力要素得以有效整合，形成核心竞争力；最后，开发出核心产品与服务，将核心竞争力转化为多层次的产品和服务，以获得稳定持久的利润。

三、挑战 WTO，培育富有竞争力的国内商业

培育与提高商业企业的竞争力，进而使这种竞争力成为经济发展的驱动力，为经济发展和人民生活水平提高作出新的贡献，这是商业挑战 WTO 的战略任务。

1. 提升国内市场的延伸力。

市场的拓展能力是企业核心竞争力的主要表现。在扩大内需的方针指引下，商业的中心工作之一就是积极调整结构，大力开拓国内外市场。

(1) 针对国内市场出现节假日消费新热点的实际情况，努力推动假日消费，引导假日消费，刺激假日消费。

(2) 针对居民消费热点的转移，积极推进多层次、多元化消费，实现市场细分化，制订恰当的营销策略。

(3) 努力提高国内市场的占有率，是国际化的贸易中心城市和商业大都市辐射能力和市场凝聚力的重要表现。我国大城市的魅力不仅在于自身的繁荣繁华，更在于未来在国际国内市场的占有率。商业绝不能满足“窝里斗”，而要大胆、快速地走出去，开发大西北，建立全国营销网络体系，打好中华牌。商业将来的竞争力就体现在覆盖全国的网络体系是否健全、是否有效率、是否适应当地市场需要；在不久的将来，还要走出国门，参与世界市场的竞争。

2. 加大品牌商品开发力。

品牌是企业市场竞争力的重要组成部分。比如到 1999 年底，上海市的商业品牌总数达到 150 个，实现销售 125 亿元，商业品牌已经成为上海商业新增长点之一。创立商业品牌是树立良好企

业形象，提高商业企业知名度、美誉度的重要途径。今后商业的竞争，一靠网络，二靠品牌。

3. 增强经营业态适应力。

市场经济千变万化，一个企业不仅要有富有竞争力的产品，更要有适应市场竞争的主力业态。当前不少企业主力业态太多，如果一个企业每个业态都是主力业态，就没有真正的主力业态。我们主张企业要“一业特强，兼顾其他”。

商业结构要从适应性调整转变为战略性调整。所谓战略性调整，我们理解，就是要有前瞻性、整体性、策略性，以长远发展为目的的调整。要大力拓展商业业态的发展领域。中国加入WTO后，可以大力发展服务贸易，发展品牌商品专业代理、专卖代理业务，既丰富国内市场，又使国际品牌通过这些口岸辐射全国市场。同时，努力扩大转口贸易，提高沿海口岸集聚、辐射能力。这也为我们提供了很多商机。适应力的问题，反映了一个企业的竞争力。如我们的企业到农村、到外省去参加小城镇建设，开拓农村市场，能否适应环境的改变，是企业是否具有竞争力的标志。

4. 提高社会资源利用力。

任何一个企业的竞争力的形成，都是综合有效利用社会资源的结果。我国加入WTO后，为企业利用全世界资源提供了可能。过去我们无法与跨国集团竞争，一方面是我们的规模、实力还不及人；另一方面，也是更为重要的一点，跨国企业具备了利用世界资源的能力，包括原料、劳动力、技术、设备等，可以在世界范围内实现专业化生产、专业化经营，取得最大的利润。例如美国的王氏集团，是一个专门经营圣诞礼品的批发商。该集团组织的产品，原料在泰国、加工在四川、转口在香港、开发设计在美国、市场在美国，经营水平堪称世界一流。从总体上讲，社会资源的利用可以表现在以下三个方面：

(1) 采购能力。1999 年上海市的联华超市提出全国采购战略，就是提高企业竞争力的有效举措。通过增强采购能力，增加商店经营品种，大大提高了商品的可选择性，因而也提高了企业的竞争能力。同样，上海市的“好美家”在开业之初，大家都怕供应商不来，经过一年实践，现在供应商紧跟不舍，说明企业采购能力大大提高了。

(2) 物流配送能力。现在商业的竞争已经由前台转向了后台，配送能力是其中重要的一个方面。目前商业发展的瓶颈就是物流配送体系跟不上，冷链没有形成，企业的物流组织没有效率，缺乏质量。

(3) 信息处理能力。在信息化社会中，企业决策环境发生了很大变化。企业决策的成败，常常取决于信息控制能力、分析能力和应用能力。现在企业的竞争经常是以情报战开场，信息能力体现了企业的效率和反应灵敏程度。

5. 发展人力资源掌控力。

企业的竞争力，在很大程度上取决于企业的素质，而企业素质的好坏、高低，则受制于员工队伍的素质、管理人员素质、核心领导人的素质。许多商业企业的领导提出的人力是成本、人才是资本的理念非常正确。

人才的聚敛是企业成败的关键。所谓的人才就是对企业经营、品牌、资金、管理等方面的核心竞争力提高、对企业长期发展战略明显有益的人。人才可以是高学历，高阅历，也可以是有一技之长的人。一般是指具有充沛精力，头脑清醒，经验丰富，有 1~2 项专长，常常在关键时刻有独到见解，并能带领企业走出困境的人。人才要靠教育、靠培养、靠引进。企业要舍得在这方面花大投入。

6. 形成企业资源整合力。

进入世界经济一体化时代后，人类相互依存的关系增强了。

同样，一个企业内部各个部门之间有分工有合作，互相渗透、互相依存，这种融合企业多种生产要素，相互协调、形成合力的能力就是企业的整合能力。企业领导要善于整合。整合型领导者，喜欢用看重共同点的方法，把大家的意见统一起来；传统的领导者，喜欢制造差异。整合型领导者往往是不断追寻、超越自我极限、长期冒险的人，他能超越个人，鼓励大家共同参与管理过程，协同作战，获取最大的团体效益。

商业要增强资源整合的力度。比如，目前上海市有 48 家商业企业集团，大致可分为三类：第一类，净资产在 10 亿元以上，有 10 家，占 21%，其中销售收入 50 亿以上有 7 家；第二类，有 18 家，约占 37%，这些集团主业优势不明显；第三类，有 20 家，约占 42%，这些集团规模小、没主力业态，最小的净资产仅 370 万元，年销售额在 200 万元左右，有的企业处于破产边缘。我们必须加大对这些集团的重组力度。鼓励龙头大型企业集团不断整合，突破地区、部门、所有制的障碍，实行资产重组，形成业态优势，拓展全国市场，成为中国商业巨子。

商业要按市场原则推进产权主体多元化。从总体上看，商业属竞争性行业，按新一轮改革的思路，国有经济可以退出竞争性行业，但是不能简单化。退还是进，都应遵循市场裁决的原则，有竞争力就可以发展；没有竞争力，就不要保护。实践证明，国有独资、家庭式经济都是缺乏竞争力的。建立良好的法人治理结构，实施国资相对控股，不强调国资绝对控股，就可以提高国资的控制力，又给各家股东发言权，企业才能良性运行。

7. 开发科技成果创新力。

知识经济时代，微电子、生物工程、新材料等，科技成果日新月异。一个企业为了明天的取胜，今天必须不断把科学技术、智力、知识注入到产品开发、企业管理和市场拓展之中。以不断的科技创新改变自己的企业，提高企业的发展水平。

商业的竞争已经进入了网络时代。谁拥有网络,就意味着谁占据了竞争优势地位。网络商业对传统商业提出了有力的挑战。有人预言,今天哪个企业不利用互联网,到 21 世纪就将会消失。不论这一预言正确与否,但电子商务代表了当代最新的科技成果,在商业领域的应用是不可逆转的。当然对互联网的作用也要正确认识,不能过分夸大。

商业是“网上开店,还是店内建网”?我认为在现阶段商业发展情况下,充分利用现有商业的连锁网络与配送体系,店内建网较实际。这是我们务实探索网上商业发展的一条新路子。日本罗森、美国沃尔玛最近利用其庞大的服务体系,也开展了网上业务,他们的做法值得研究。还有一个问题,要搞清电子商务与电子商业的关系。B TO B 是电子商务,而 B TO C 是电子商业。在对待电子商务问题上,我们不能麻木不仁,也不能盲目冒险。

8. 追求文化理念战略的附加力。

现代商业竞争中,文化的含量、文化的附加值越来越高。商业文化,包含着商品文化、营销文化、企业精神、企业理念等方面。商业发展要坚持便民、利民、为民的发展理念,比如,上海商业这几年坚持为民办实事,坚持提高人民生活水平,改善环境,大力发展家庭厨房工程、绿色营销工程,推出了大众化早点、放心肉、精制油、加碘盐、节日套餐等,这样商业发展贴近市民,得到了人民群众的拥护。这也是一种商业发展的战略。

现代企业需要有现代的经营理念与文化内涵。现在很多企业都提出很好的营销理念,如:“华联无假货、件件都便宜”等。现代企业的经营策略首先考虑的不是如何击败竞争对手,而是要如何满足顾客的真正需求。当代人做生意,谋略第一,声誉第二,资本最多排在第三位。而文化理念与企业发展战略的研究,也是企业核心竞争能力的重要组成部分。所谓的谋略,就是一个从无到有、以小博大、迈向富裕的高速公路。

《WTO 与商业变革》一书，为我们提出了迎接 WTO 接战的战略任务，我们要抓住机遇，致力于提升商业的核心竞争力，在经济全球化的进程中把我国商业建设得更加繁荣昌盛。

张广生

2000 年 10 月

前 言

近年来，关于世界贸易组织（WTO）问题的讨论研究已成风潮。但在这种风潮之中，对商业的研究，特别是成系统的研究却非常之稀少，仅为报刊、文献、专家权威报告中的点滴篇章而已，这正是我们一批共同爱好思考和研究这一商业主题政府公务人员、专家、学者萌发编写“WTO 与商业变革”一书的最初起因，而真正最终的原因则是 1999 年 11 月中美两国共同签署关于给予中国永久最惠国待遇的文件。这份文件的签署终于使我们感受到了“问题”的严重性——“狼”终于要来了！是到了着手编写一本系统的与 WTO 相关的商业变革方面的专著的时候了！

商业，作为与流通相关的一个概念，是与 WTO 的各项规则、各项变革都有关的一个产业，无论被称之为“分销业”也好，还是“物流”也好，均包含着丰富的经济内容，其中很多方面的工作都是 WTO 谈判开放的内容。我们理应对此进行研究，而且是进行系统的研究，这是我们的历史责任。

我们也共同注意到一个重要的情况，即大部分人在了解 WTO 的时候往往只是注意到 WTO 对市场的某种影响，比如，因为平均关税的下调，使外国商品进入得更多；由于外国资本进入我国的商业领域，使我国商业企业面临挑战等等，而并非意识到 WTO 的影响将是比较全面的，系统的，渗透性的。正如有的研究者所说，是 WTO 改造我们的经济规则，而并非我们去改造 WTO，而这种对我们的改造不只局限在某一点上，而是全面的。因此，我们必须用一种全面的眼光，用国际化的眼光来研究我们的企业、我们的系统、我们的宏观管理中的诸多问题。本书也是