

战略竞争力的守成与创新

——基于海尔的案例研究

朱至文

(北京大学 中国经济研究中心,中国 北京 100871;淮阴工学院 经济管理学院,江苏 淮安 223001)

摘要:对海尔战略竞争力守成与创新的历史进行纵向的案例研究,回顾海尔在三个不同的战略阶段在三个不同层面上进行的战略竞争力守成与创新的主要内容,深入分析其守成或创新的动机和难题的解决,以及这些守成或创新所产生的战略竞争力给企业带来的结果。

关键词:战略竞争力;守成;创新;海尔

中图分类号:F423.25 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5092(2008)02-0021-07

在经济全球化的今天,企业之间的竞争已经趋向国际化和动态化,在这种环境下,战略竞争力(strategic competitiveness)已经成为企业能否取得长远发展的关键。

所谓战略竞争力是指企业为实现长远目的,并为获得未来阶段的竞争优势,现在所进行构建的能力基础。当企业成功地制定与实施一项价值创造战略时,企业就会获得战略竞争力(Hitt, Hoskisson 和 Harrison, 1991)。因而战略竞争力与 Praharad 和 Hamel(1990)所提的核心竞争力(core competence)的根本区别在于它具有前瞻性与阶段性的特点。也就是说,战略竞争力是面向未来的竞争力,是未来阶段竞争所需的竞争力;而核心竞争力是面向历史的竞争力,是企业长期经营中累积起来的到目前为止所具有的竞争力。

战略竞争力面向未来的特点,决定了它的打造是一个动态的过程:企业必须根据所确立的战略目标不断对现有竞争力进行守成和创新,以塑造未来阶段的竞争优势。守成继承和保持了以往能力基础中成功有效的部分,作为战略竞争力结构优势的组成部分,在实现企业阶段性目标中继续发挥作用。创新为实现企业阶段性目标,对战略要素实行新的组合,与继承下来的部分一起构建成新的能力基础。

本文通过对海尔集团战略竞争力创新与守成

的历史进行纵向的研究,分析其不同时期在观念层面、技术层面以及规制层面对战略竞争力所进行的守成与创新的内容,研究海尔进行这些创新与守成原因、决策的过程,讨论它如何进行守成与创新难题的解决以及由此所导致的结果。

一、海尔发展战略创新的四个阶段以及海尔的基本情况

海尔把自己的发展战略归纳为四个阶段:名牌战略阶段、多元化战略阶段、国际化战略阶段和全球化品牌战略阶段(海尔集团,2007)。名牌战略阶段启动于1984年,特征是只干冰箱一个产品,探索并积累企业管理的经验,为今后的发展奠定坚实的基础,总结出一套可移植的管理模式,标志是砸毁不合格冰箱,树立质量意识,使海尔成为中国白色家电第一品牌。多元化战略启动于1991年,特征是从一个产品向多个产品发展,从白色家电进入黑色家电领域,以“吃休克鱼”的方式进行资本运营,以无形资产盘活有形资产,在最短的时间里以最低的成本把规模做大,把企业做强,标志是在1991年兼并青岛电冰箱总厂和青岛空调器厂,组建海尔集团公司。国际化战略启动于1998年,特征是产品批量销往全球主要经济区域市场,有自己的海外经销商网络与售后服务网络,Haier品牌已经有了一定知名度、信誉度与美

收稿日期:2008-02-16

作者简介:朱至文(1974-),男,江苏泰兴人,淮阴工学院经济管理学院讲师,北京大学博士研究生,研究方向:企业战略和公司治理。

誉度,标志是在美国南卡州建立美国海尔工业园,直接开拓海外市场。全球化品牌战略启动于2005年末,特征是为了适应全球经济一体化的形势,运作全球范围的品牌,目的是要提升产品的竞争力和企业运营的竞争力,与分供方、客户、用户都实现双赢利润,从单一文化转变到多元文化,实现持续发展。

经过二十多年的发展,目前海尔是世界第四大白色家电制造商、中国最具价值品牌。但它已不再是单纯的家电企业,而是一个跨产业的集团,旗下拥有240多家法人单位,在全球30多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司,全球员工总数超过五万人,重点发展科技、工业、贸易、金融四大支柱产业,已发展成全球营业额超过

1000亿元规模的跨国企业集团。海尔的产业构成既包括相关多元化业务,如家电、通讯、IT等;也包括不相关多元化业务,如制药、金融、房地产、旅游等;还包括一体化延伸业务,如家居等。

海尔旗下两家上市公司:青岛海尔(600690SH)主要经营冰箱、空调业务,海尔电器(1169HK)主要经营手机、洗衣机业务。从表1可以看出,两家上市公司的营业额占海尔整体营业额的比重并不高。另外,从主营冰箱、空调业务的青岛海尔公布的数据看,其境外收入所占比例也不高。可以推断,给海尔带来规模增长主要应归功于多元化战略,而国际化战略主要是对提升企业综合能力、奠定全球化发展基础有重要意义。

表1 海尔集团及控股上市公司营业额

Table 1 Sales Volume of Haier Group and Its Controlling Companies

	2003年	2004年	2005年	2006年
海尔集团	806亿元	1016亿元	1039亿元	1085亿元
青岛海尔(600690)	117亿元	153亿元	165亿元	196亿元
其中:境外收入	16亿元	26亿元	39亿元	45亿元
海尔电器(1169HK)	16.7亿港元	31.5亿港元	49.4亿港元	—

资料来源:海尔集团数据来自信息产业部电子信息百强企业排名,上市公司数据来自年报

二、海尔战略竞争力的守成与创新——名牌战略阶段

1、守成与创新的主要动机和内容

1984年张瑞敏接手青岛电冰箱总厂时,这是一家亏损147万元,几乎一半人想调走的集体企业。而且这家刚成立的电冰箱厂几乎是轻工业部最后一批电冰箱生产定点厂家。当时,国内电冰箱生产企业林立,国外产品蜂拥而入,各种牌号的电冰箱挤满了市场,其中不乏“省优”、“部优”产品。在这种背景下,企业原有的能力基础中几乎没有成功有效并能未来继续给企业带来竞争优势的部分,因而这一阶段的海尔无成可守,唯一能做的就是创新。

一方面是观念层面的创新。张瑞敏通过仔细分析市场形势后发现,尽管市场上国产冰箱品牌不少,但没有真正意义上的“名牌冰箱”。所谓“省优”、“部优”都是由政府评的,而不是由消费者来评的。因而他提出名牌应该由消费者来评,而不是由政府部门来评,并提出“要么不干,要干就要争第一,创名牌”。从此,“名牌战略”成为贯

穿海尔整个发展之路的核心战略。同时张瑞敏又意识到名牌战略的核心是产品的高质量,因而就有了“砸冰箱事件”,而这一事件让全厂职工认识到质量是企业的生命,生产劣质产品等于砸自己的饭碗。从此“质量高于利润”成为海尔为贯彻名牌战略而采取的经营理念。对于当时的企业来讲,这种观念上的创新就等于跳过了生死线。因为80年代许多行业的产品还分一、二、三等品,只要生产出来,就能出厂。质量上留有后路,使得职工丧失了追求高质量、高标准意识。而海尔的“砸冰箱事件”砸醒了全体职工,使他们的生产责任心迅速增强,使企业有了坚实的质量管理基础,这种观念层面的创新奠定了海尔以后竞争优势的能力基础,增强了海尔的战略竞争力。

另一方面是技术层面的创新。为了弥补起步晚的劣势,张瑞敏决定直接引进国外高水平的生产技术,以发挥后入者的后发优势。在80年代中期,企业在只要能生产出产品就能销售出去的经济环境下,在位者如果要采用更先进的技术,会产生很高的转移成本,因而很少在位者有动力去更新技术以提高产品质量和提高生产效率。而刚成

立的青岛电冰箱厂则没有这种顾虑,可以通过直接采用当时最先进的生产技术来提高产品质量和生产效率。企业通过对30多个国外厂家的技术资料作比较,最后确定采用德国利勃海尔公司的先进技术和设备。1985年,以“琴岛—利勃海尔”命名的电冰箱正式投放市场,很快就以高质量、高技术赢得了消费者的信任。

2、战略竞争力的结果

这一阶段的创新奠定了海尔在随后几年的取得竞争优势的能力基础。1986年海尔冰箱在三大城市一炮打响。随后在1987年海尔就被全国48家大型商场联合推举为最受消费者欢迎产品电冰箱第一名并在当年战胜十多个国家的冰箱产品,第一次在国际招标中中标。1988年海尔获得中国电冰箱史上第一枚金牌。1989年在市场出现寒流,其它冰箱品牌纷纷降价促销的情况下,海尔提价12%的冰箱仍然被抢购。1990年海尔获得国家企业管理最高荣誉“金马奖”、“国家质量管理奖”,产品通过了美国UL认证,并以差别化优势和高质量成功登陆德国,当年还被评为“全国十大驰名商标”。这一系列竞争优势的取得都离不开之前观念层面、技术层面创新所奠定的能力基础。

三、海尔战略竞争力的守成与创新——多元化战略阶段

1、守成与创新的主要动机和内容

名牌战略为海尔取得了很大的成功,奠定了海尔竞争优势的基础。无论是张瑞敏还是海尔的普通职工都意识到品牌优势以及与之相联系的高质量是海尔的核心能力,这种能力还将能为海尔在未来保持竞争优势继续发挥作用。实际上,名牌战略以及“质量高于利润”的思想始终贯穿于海尔的整个发展过程中,被完整地守成了下来,作为海尔各个阶段战略竞争力结构优势的组成部分,在实现阶段性目标中持续发挥着作用。但同时,海尔在多元化战略阶段,在观念层面、技术层面以及规制层面进行了大量创新。

首先是观念层面的创新。海尔提出了要组建“联合舰队”和“服务重于利润”的思想。经过几年的发展,海尔已经被改建成了一艘装备精良的“战舰”,但张瑞敏认识到,一只战舰的力量再强也是有限的,必须组建联合舰队。他说:“在市场竞争中,有名牌,但没有规模,名牌便无法保持和

发展;有规模无名牌,规模便无法保持和发展。因此,海尔创出名牌后,必须走规模经济的道路,组建联合舰队。”当然,除了张瑞敏个人动机的因素外,1992年邓小平南巡讲话后对经济大发展的预期,以及家电市场渐趋饱和需要寻求新的增长点的事实也是促使海尔开始多元化之路的重要原因。1991年青岛电冰箱总厂兼并了青岛电冰柜总厂和青岛空调器厂组建海尔集团公司,从而拉开了以后一系列多元化收购或兼并的序幕。另外,进入90年代后,中国以前所未有的态势融入世界经济体系,大量高质量、高科技的外国家电产品涌入国内市场,而且国内的家电企业也纷纷开始重视质量和技术,这样海尔原有的质量优势就不再明显。在这种背景下,通过对市场进行调研,海尔发现:市场占有率是决定企业成败的关键,而企业服务水平的高低以及产品的不断创新又在很大程度上决定了产品的市场占有率。因而海尔提出了“服务重于利润”的思想,提出了“用户就是我们的衣食父母”、“用户永远都是对的”这些服务理念,并设计了“售前、售中、售后”的星级服务内容。

其次是技术层面的创新。海尔继续与国际知名大公司合作,引进国外先进技术和设备,大力开发能满足用户个性化需求的产品。许多国产品牌在外国品牌大举进入中国之际纷纷降价,而海尔却不打价格战,把精力放在不断发现、挖掘市场的潜在需求上。因为海尔意识到市场就象蛋糕,与其去与他人争一块已有的蛋糕,不如做一块新蛋糕,独自享用。所以海尔通过市场调研,开发了瘦长型冰箱以满足上海家庭空间较小的需求,开发适合农村电压不稳定地区的冰箱,开发适合夏天使用的1.5公斤“小小神童”洗衣机等个性化新产品。

最后是规制层面的创新。海尔对组织结构进行了大刀阔斧地改革,对新购并企业进行了一系列的整合,并抓住了中国资本市场启动的契机,适时进行了股份制改造。随着海尔规模的扩大,原有的职能式组织结构已经不能适应企业发展的需要。因而张瑞敏提出了“联合舰队式”的组织结构,形成了以海尔集团为投资和决策中心,各事业部为利润中心,事业分部为成本中心的事业部制组织结构,在这种组织模式的指引下,海尔开始了大规模的多元化扩张之路。对于新购并的企业,海尔采取了“企业文化先行”的战略,即向新企业

选派主要领导,依靠注入海尔理念和OEC管理,给企业注入新的活力。“用海尔的无形资产去盘活有形资产”是海尔对新企业进行整合的主要途径,张瑞敏一直认为,海尔优秀的整合能力是其核心竞争力重要组成部分,而这种能力也一直作为海尔战略竞争力的结构优势的组成部分守成了下来,在海尔以后的发展中继续发挥着重要作用。海尔进行多元化扩张遇到的最大难题是资金的短缺,当时中央银行紧缩银根,海尔的多元化扩张很难得到银行的资金支持。然而时隔不久,中国的资本市场开始启动,海尔抓住了这次难得的机遇。1993年海尔将电冰箱总厂进行了股份制改造,并更名为青岛海尔电冰箱股份有限公司,同年11月在上海证券交易所公开挂牌上市,通过在资本市场的融资,解决了多元化扩张资金难题。

2. 战略竞争力的结果

表2列出了海尔集团1992至2006这15年间多元化程度的发展情况以及上市公司青岛海尔

的主要财务指标。本文用企业从事行业个数来反映多元化程度,为了消除行业划分或者指标选择上带来的不一致,采取了海尔集团公司的划分标准。从表2可以看出,海尔从事的行业个数从1992年的1个快速发展到2003年的15个,并在03年后一直保持着15个的水平。而随着多元化的进程,青岛海尔的主营业务收入增长很快,但净资产收益率呈明显下降趋势,净利润增长较慢,并在01年后出现下滑。图1所示是青岛海尔1992至2006年几个指标走势的对数图,列出了多元化程度、主营业务收入、净利润和净资产收益率四个主要指标的走势。从图1可以更清楚地看到,1992年以来,主营业务收入呈阶梯上升状,说明当一个新增业务投产以后,对收入的贡献很突出。很明显,多元化程度越来越高,净资产收益率总体上呈下降趋势,而净利润却是先上升后下降。可见,尽管生产规模的扩大加上多元化战略的实施,公司收入增长可观,但是来自成本的压力、市场利

表2 青岛海尔1992—2006主要指标

Table 2 Major Targets of Qingdao Haier, Year 1992 - 2006

年度	多元化程度 (从事行业个数)	主营业务 收入(亿)	净利润 (亿)	净资产 收益率(%)	股东权益 (亿)	股本 (亿)	每股收益 (元/股)
1992	1	5.89	0.59	48	1.24	1.7	0.56
1993	2	6.84	0.7	12.2	5.68	1.7	0.41
1994	2	9.26	0.96	16.4	6.65	2.21	0.44
1995	2	15.3	1.17	19.1	6.14	2.21	0.53
1996	3	26.4	1.78	19.7	9.06	3.27	0.55
1997	3	38.26	2.45	15.34	15.95	4.22	0.58
1998	7	38.23	2.74	14.74	18.6	4.22	0.65
1999	11	39.74	3.11	12.03	25.83	4.7	0.66
2000	11	48.28	4.24	14.67	28.9	5.65	0.75
2001	13	114.42	6.18	12.53	49.32	7.98	0.77
2002	14	115.54	3.97	7.8	50.9	7.98	0.5
2003	15	116.88	3.69	6.85	53.89	7.98	0.46
2004	15	152.99	3.69	6.46	57.19	11.96	0.309
2005	15	165.09	2.39	4.27	55.99	11.96	0.2
2006	15	196.22	3.13	5.43	57.86	11.96	0.262

资料来源:数据来自上市公司年报

润的摊薄还是抵消了很多利润的增长。尽管从图1看,海尔的盈利能力(净资产收益率)与它的多元化程度负相关,海尔还是认为它的多元化战略是成功的,达到了张瑞敏“先做大再做强”的战略目标。事实上,海尔的多元化有很多值得学习的地方,相对于国内众多上市公司多元化的失败来说是一个成功的典范。

四、海尔战略竞争力的守成与创新——国际化战略阶段

1. 守成与创新的主要动机和内容

海尔的国际化具有明显的品牌战略意图。用海尔自己的话说,它的国际化战略是为了“创牌”而非“创汇”。海尔能够在美国和欧洲建厂,并能

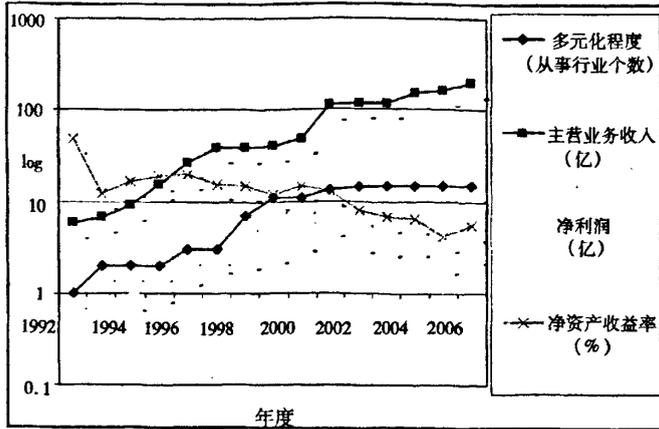


图1 青岛海尔 1992—2006 主要指标走势对数图

Fig.1 Major Targets of Qingdao Haier, Year: 1992 - 2006 Tendency

成功生存下来和盈利,这本身就是一种品牌效应。海尔有关人士甚至断言,在美国成功建设一家工厂所产生的品牌效应不亚于在海外打出了不少于10亿美元的广告。从这一点上看,海尔在推行国际化战略时仍然守成了其品牌战略,拥有自主品牌仍然是其战略竞争力结构优势的组成部份。另外,海尔的国际化战略可以看成是其多元化战略在地域上的延伸,是地域的多元化,因而从这种意义上讲,海尔的国际化又可以看成是对其多元化战略的一种守成。在并购战略上,海尔也守成了其在国内获得成功的“吃休克鱼”方式,尽管海尔对美泰克的竞购没有取得成功,但显示了海尔加速国际化的决心,也反映了海尔在跨国并购方面采取了较审慎的态度。

但海尔的国际化战略又不是其品牌战略和多元化战略在地域上的简单延伸,为了实现国际化的战略目标,海尔对其战略竞争力进行了一系列的创新。首先,在观念层面上,与大多数发展中国家企业国际化的通常做法不同,海尔在市场进入战略上采用了“先难后易”的原则,即先进入市场门槛较高的国家,如美国和欧洲,取得成功后,再进入市场门槛较低的国家。海尔对此的解释是:先在发达国家站稳脚跟,有利于跟踪最先进的技术、整合最优秀的资源,抓住最新的市场需求动向,形成技术和市场的高位优势,减少全球化战略投资的成本。海尔坚持认为,将海外投资的绝大部分力量放在世界上最为复杂、发展难度极大的美国市场,是因为这里成功的机遇也是最大的。海尔先在发达国家建厂的另外一个考虑是为了避

开贸易壁垒和降低交易成本。海尔在美国建厂之前,每年出口到美国市场的冰箱已达到50万台,远远超过了在美国建一个冰箱厂30万台盈亏平衡点的水平。而通过采取一种ICM(国际合作之道)策略——即将国内生产的散件出口,在海外组装,挂海尔的品牌销售,可以达到降低出口关税、增加产品收益、缓解国际化财务压力的目的。

在技术层面上,为使技术创新能力构成企业未来竞争优势的能力基础,海尔将科研开发体系化,使科技创新步入良性发展轨道。在投入上,确立了科技创新投入优先的原则,确保每年的科技投入在销售额中的比例逐年上升。在组织上,形成了一个全球性的科技创新网络,六个设计分部、十个信息中心分布全球,与集团总部的各级科研机构进行技术和市场信息的交换。在方式上,则将自主开发与合作开发相结合,对于引进的技术进行消化、吸收,有所扬弃,在此基础上进行技术创新。在规划上,长效科研项目与短效科研项目并重,既有超前几年的科研项目,又有当年研究当年投产的应用项目。

在规制层面上,海尔通过“借壳”上市的办法在海外资本市场上进行融资,克服了由于国内资本市场融资环境的变化导致的融资难的问题,解决了国际化战略对资金的渴求的难题。2000年9月和10月,海尔集团与中建电讯在香港及青岛分别成立了飞马香港和飞马青岛两家合资企业;2001年12月,海尔集团将其拥有的49%飞马香港的股权注入上市公司中建数码(1169HK);同时,中建电讯亦将其持有的51%飞马香港和49%

飞马青岛的股权注入中建数码,并将中建数码更名为海尔中建;2002年10月,海尔集团将其飞马青岛剩余15.5%的股权注入1169;2005年1月,海尔集团将其飞马青岛剩余35.5%的股权与旗下洗衣机的大部分资产注入1169;2005年2月,海尔中建更名为海尔电器集团有限公司。经过这一系列资本运作,最终形成了图2所示的股权关系(到2006年12月止)。另外,为了克服国际化经营中由于语言、文化上的障碍带来的难题,海尔在推行国际化战略时采用了本土化经营的策略。海尔在海外投资建设的各类项目多采取直接雇佣当地员工的方式进行。本土化经营还有利于海尔成功开辟国际家电产品的高端市场,回避非关税壁垒和东道国消费者对外来产品的排斥心理。

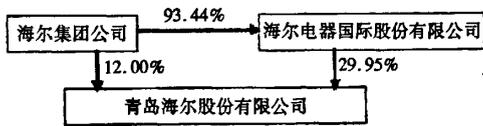


图2 海尔集团与两家上市公司的股权结构图
Fig.2 Share Structure of Haier Group and Its Control Companies

2、战略竞争力的结果

图3所示为近几年青岛海尔境外收入占主营业务收入比例的走势图(2003年之前的相关数据年报中没有体现)。从图可以看出,该比例从03年的14%逐步上升到06年的23%,说明随着海尔国际化战略的不断推行,其境外收入所占比例不断上升,但与海尔的“三个三分之一”的目标差距还很大。

1998年国际化战略推行以来,目前海尔的海外工厂已经遍布全球。主要分布在:美国、印尼、菲律宾、马来西亚、意大利、约旦、伊朗、叙利亚、巴基斯坦、尼日利亚、突尼斯、孟加拉和越南等国家。

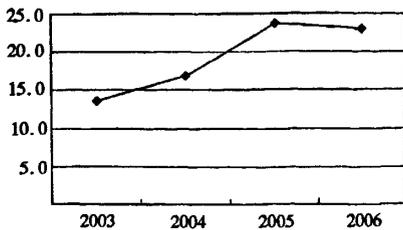


图3 境外收入占主营业务收入的比例(2003—2006)
Fig.3 Overseas Income Ratio(2003 - 2006)

2002全球消费市场调查研究权威机构Euro-monitor发布2001年度全球白色家电制造商排名,海尔跃居全球第五大白色家电制造商。该机构同时发布海尔冰箱以较大优势跃居全球冰箱品牌市场占有率榜首,海尔冰箱成为全球冰箱第一品牌,海尔品牌价值489亿元,跃升国内最有价值品牌第一位,8年来平均增长52%。世界最具影响力的100个品牌,海尔成为唯一入选的中国品牌,位列第95名。2005世界著名媒体英国《金融时报》公布了“中国十大世界级品牌”调查结果,海尔荣居“中国十大世界级品牌”榜首。这些结果说明海尔尽管还没有实现其“三个三分之一”的市场目标,但已经基本实现了其国际化战略“创牌”而非“创汇”的战略目标。

五、结论

传统的竞争战略的制胜原则是如何把握机会消灭竞争对手,而动态环境下企业竞争战略的关键是如何把握机会放弃原有的部分优势,并建立新的优势。唯有如此,企业才能在动态竞争的环境中建立持久的竞争优势。

通过对海尔历史的案例研究,可以发现,企业战略竞争力的守成与创新不是相互矛盾、相互排斥的过程,这两者实际上是一个问题的两个方面,都是为了构建未来竞争优势的需要而在现在就必须构建的能力基础。一个企业在决定哪些能力是可以守成,而哪些能力必须创新时,面对的主要问题实际是要对未来有准确的判断,从而能清楚地知道哪些以往的成功要素是可以守成的,哪些需要创新。判断的基础是对未来环境和企业目标、能力、资源的估计,要做到这些,关键要能正确回答以下几个问题:(1)现实竞争中本企业处于什么位置,具有怎样的优势?(2)如果现在不着手进行能力构建,10年后本企业将处于什么位置?能接受这个结果和位置吗?(3)如果不能接受这个结果,那么企业应该往什么方向发展,现在应该采取哪些战略措施?(4)现在为实现长远目标而做出的全局性筹划和总体性谋略预计会带来哪些效果和经历怎样的风险?(5)如何对未来进行管理?如何将公司活动以面向未来的思维和方式投入到管理系统中来,以求获得预期的效果?

要正确回答这些问题,除了需要企业领导人具有敏锐的洞察力外,更重要的是企业必须培育伟大的理念和优秀的、独具个性的企业文化。因为

企业文化是企业的“灵魂”，是企业经营活动的“统帅”，是企业行动的“思想指南”。而企业的核心是企业想成为什么以及为什么使命而存在这种源于灵魂的价值追求和终极目标。思想指挥行动，因此企业文化对企业来说，具有导向作用、凝聚作用和规范作用，是正确回答以上五个问题的能力基础。

另一方面，要正确回答这些问题，整个组织还必须要有足够的学习和创新能力。大凡有着伟大的抱负和使命感的企业，都有着持久的创新激情。他们之所以能持久的发展，成为一个国家乃至全世界的一流企业，不仅仅在于其创新的行为，还在于其创新的态度和能力，他们的创新是源于内心的文化意愿，因而是主动的、积极的。也正是因为是主动的、积极的，所以才能持久。因此创新能力本身既是一种战略竞争力，它还是构建战略竞争

力的能力基础。而企业创新能力的培育，又离不开组织学习。只有通过培养弥漫整个企业的学习氛围和文化，推动组织学习，才能使企业中每个成员都能通过不断的学习，发挥其创造力。

最后，由于战略具有路径依赖性，战略竞争力的创新在企业中可能会遇到阻力而难以实施，因此，企业必须注意执行力的培育。要培育良好的执行力，企业必须注意培养好的管理团队。企业领导人必须努力营造管理执行力的有效氛围，从而形成具有有效执行力的管理团队，可以从主观和客观两方面做出努力：主观上，团队成员应该增强大局观念和整体意识；客观上，要努力营造一种团队协作的整体氛围，执行程序的人应对事负责而不是对人负责，从而淡化个人的作用。唯此，才能解决战略竞争力创新的贯彻和执行问题，从而使企业战略竞争力的创新从筹划变为现实。

参考文献：

- [1] Hitt MA, Hoskisson RE, and Harrison JS. Strategic Competitiveness in the 1990s: Challenges and Opportunities for US Executives[J]. Academy of Management Executive, 1991, 5(2): 7-22.
- [2] Praharad CK, and Hamel G. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3): 79-91.
- [3] 海尔集团. 定期报告[EB/OL]. (2007-10-25)[2008-2-18]. http://www.haier.cn/about/invest_archive.shtml.
- [4] 胡昱, 刘文俭. 论后发优势企业的国际竞争策略——以海尔国际化创新发展为例[J]. 山东科技大学学报(社会科学版), 2006, 8(4): 89-94.
- [5] 李立, 李东东, 刘晓威. 海尔海外投资的战略成本与收益[J]. 青岛科技大学学报(社会科学版), 2007, 23(1): 21-26.
- [6] 孙健, 林漫, 韩广智等. 我国企业国际化问题探讨——海尔国际化的经验及启示[J]. 青岛行政学院学报, 2001(1): 16-20.
- [7] 袁优平. 海尔: 东方亮了西方再亮? ——也谈海尔的多元化战略[J]. 经营与管理, 2003(7): 14-15.

The Retentions and Innovations of Strategic Competitiveness ——A Case Study of Haier

ZHU Zhi-wen

(China Center for Economic Research, Peking University, Beijing 100871, China;

School of Economics & Management, Huaiyin Institute of Technology, Jiangsu Huai'an 223001, China)

Abstract: This paper has a vertical case study on the history of Haier, reviewing the retentions and innovations of its strategic competitiveness during three strategic periods, analyzing the motives of the retentions or innovations and the solutions to difficult problems, as well as the outcomes they brought to the firm.

Keywords: strategic competitiveness; retention; innovation; Haier

(责任编辑:李军;校对:沈爱琴,丁小玲)