

北京化工大学

硕士学位论文

房地产企业核心竞争力研究

姓名：李昂

申请学位级别：硕士

专业：管理科学与工程

指导教师：姚水洪

20091109

房地产企业核心竞争力研究

摘要

房地产业在我国国民经济发展过程中起到了非常重要的作用，已逐渐成为国民经济的支柱产业。然而，在日渐成熟、规范的房地产市场和中国加入 WTO 的背景下，房地产企业面临来自内外的双重压力。企业的核心竞争力是企业保持优势的根本所在，能够强有力地支撑企业的可持续经营与发展。因此提升企业的核心竞争能力成为房地产企业生存发展的当务之急。

本文首先对国内外企业核心竞争力研究成果进行概述，并对这些成果做出了综合评价，为下文奠定理论基础；其次在阐述了房地产行业及龙头企业概况，在房地产企业核心竞争力基本概念的基础上分析了房地产企业核心竞争力及其构成；再次在问卷调查的基础上运用层次分析法构建了房地产企业核心竞争力指标体系，并对构建的指标体系进行了验证；最后从品牌竞争力、资源整合竞争力、创新竞争力以及业务竞争力四个方面论述了房地产企业核心竞争力的培育措施，为房地产企业培育核心竞争力提供了借鉴依据。

关键词：房地产企业，核心竞争力，层次分析法

STUDY ON THE CORE COMPETITIVE CAPACITY OF REAL ESTATE ENTERPRISES

ABSTRACT

Real estate industry has played an important role in China's national economic development process, and has gradually become the pillar industry of the national economy. However, Real estate enterprises have face internal and external pressures because of the real estate market and China's accession to the WTO. Enterprise's core competitive advantages are essential to maintain advantages and can strongly supported enterprise's sustainable development and management. Therefore, improve core competitive capacity of enterprises is our first imperative.

Firstly, this article begins with the core competitiveness of the enterprise research achievements, and makes a comprehensive evaluation of these achievements, lay a theoretical foundation. Secondly, analysis is particular carried out about the core competence for real estate enterprises and its composition at the basis of real estate industry and Leading enterprises general situation. Thirdly, use Analytical hierarchy process to construct the index system of the core competence for real estate enterprises at the basis of Questionnaire, and the index system was verified. Finally, cultivation measures of the core competence for real estate enterprises are expounded through Brand competitiveness, Integrating resources competitiveness, Innovative competence, and Business competitiveness. The article provides reference basis to

cultivation measures of the core competence for real estate enterprises.

KEY WORDS: Real estate enterprise, The core competitiveness,
Analytic hierarchy process

北京化工大学学位论文原创性声明

本人郑重声明： 所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

作者签名： 李昂 日期： 2009. 11. 9

关于论文使用授权的说明

学位论文作者完全了解北京化工大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京化工大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。

保密论文注释：本学位论文属于保密范围，在 2 年解密后适用本授权书。非保密论文注释：本学位论文不属于保密范围，适用本授权书。

作者签名： 李昂 日期： 2009. 11. 9
导师签名： 王德林 日期： 2009. 11. 9

第一章 绪论

1.1 问题提出

房地产业在国民经济发展中起到非常重要的作用,已逐渐成为国民经济的支柱产业。房地产业是我国的支柱产业,已经成为有效创造财政税收、促进投资增长带动相关产业消费的重要来源。与此同时,房地产业又是具有竞争激烈的行业、所需资金量大、占用社会资源多、涉及敏感的国民住房问题等特点。作为我国国民经济的支柱产业和新的经济增长点,房地产业其能否快速、稳定的发展将对相关产业的发展以及整个国民生产总值的增长起到巨大的影响作用。^[1]

伴随着中国加入 WTO,我国房地产业形成市场化特点,房产企业将受到越来越激烈的来自国内外竞争的压力。总体看来,我国房地产开发企业的发展不容乐观,主要体现在以下几种问题:企业的数量多、规模小、抗风险能力差、平时只热衷于对概念的炒作、忽视整个价值创造的过程、管理水平低、资产负债率高等等种种问题。^[2]

以外部环境方面的角度看,房地产行业产生宏观调控政策趋紧的变化,由于跨国公司拥有大量的资本、品牌以及几百年的开发和管理经验,当它大举进入中国的房地产行业时,引发国内房地产开发行业竞争环境发生深刻的变化。可是在市场品牌塑造上中国的房地产企业还处在起步阶段,也不过刚有几年或几十年的开发经验,中国房地产企业的软肋一直存在在管理上。由此可知,在与跨国公司的竞争时,我国的房地产企业将处于劣势。从消费者方面考虑,目前房地产已经由卖方市场转入买方市场,面对铺天盖地的楼盘广告,消费者已经能够趋入理性。如果楼盘只是靠盲目炒做和一时的概念而无心关注消费者的购房需求,开发商必然将为此付出巨大的代价。受到国外企业进入国内市场抢滩竞争等巨大的挑战,只能通过以市场为导向,寻找、积累、整合资源,形成自己独特的核心竞争力才能从根本上改变我国房地产开发企业的状况。

企业的核心竞争力是企业保持优势的根本所在,能够强有力地支撑企业的可持续经营与发展,^[3]而建立一个科学实用的企业核心竞争力评价指标体系对房地产企业来说具有较高的使用价值。因此,准确的分析和评价房地产企业的核心竞争力并不断提升核心竞争力十分必要。评价房地产企业的核心竞争力并评价构建一个较为科学的房地产企业核心竞争力评价体系是本文的核心研究问题。

1.2 研究目的及意义

一、研究目的

本文在企业核心竞争力的综述研究的基础上阐述房地产企业核心竞争力的类型与特征,分析房地产企业核心竞争力的构成,为研究相关问题的学者提供参考。通过对房地产企业核心竞争力的构成要素的分析,构建出科学的房地产企业核心竞争力评价指标体系,提出我国房地产企业培育核心竞争力的具体措施,以促进企业的持续健康发展并为房地产业的相关政策制定提供一些参考依据。

二、研究意义

房地产在我国国民经济中具有很高的地位。虽然我国的房地产业历史较短,还是个比较年轻的行业,但是却发展迅速。目前房地产企业众多、规模较小,并且业内竞争异常激烈。房地产企业如何更快地发展,怎样才能维持和提升企业的市场位势,怎样更加强势地参与未来的激烈竞争已经是房地产企业发展的瓶颈。为了解决这些瓶颈,必须建立强大的核心竞争力,使企业获得持久的竞争优势,这样才能推动企业的可持续发展。如何增强企业核心竞争力这是现阶段摆在房地产开发企业面前非常值得研究的一个的问题。

国内外学者针对企业竞争力问题,进行了很多研究,主要是围绕一般企业的核心竞争力的获取、整合以及提升来展开的,但是专门针对房地产开发企业的核心竞争力的研究目前还不是很多,零散并且不系统,还需要加以结合和升华。房地产开发是预知未来需求而进行产品开发,这种产品是地产和房产的复合。土地具有稀缺性,建筑产品具有定制性,因此很难做到批量生产。^[4]而且产业链较长,涉及行业很多,因此房地产行业 and 房地产企业特点鲜明,与其他企业不同。

许多学者和企业家对房地产企业核心竞争力的研究,基本上局限于房地产企业外部宏观环境方面的研究,研究思路是试图通过对外部环境分析找到提高房地产企业核心竞争力的方法。这些研究普遍不重视企业核心竞争力的内在动因。因此,本文提出在房地产开发企业的内在核心竞争力评价指标体系方面做一些研究和探讨,以期能对我国房地产开发企业的发展有所作用。

1.3 研究内容及方法

一、本课题主要研究内容有以下几个方面:

第一章:本文绪论部分。明确本文研究背景、意义,概述本文研究的思路与方法。

第二章:企业核心竞争力理论综述。对国内外企业核心竞争力研究成果进行概述,包括核心竞争力的相关概念、内涵、特征、构成等,并对这些成果做出了综合评价,为下文奠定理论基础。

第三章:房地产企业核心竞争力分析。首先阐述了房地产行业及龙头企业概

况，其次概述了房地产企业核心竞争力的定义及特征。最后分析了房地产企业核心竞争力及其构成。

第四章：房地产企业核心竞争力评价。首先概述了层次分析法，其次在问卷调查的基础上运用层次分析法构建了房地产企业核心竞争力指标体系，并对构建的指标体系进行了验证。

第五章：房地产企业核心竞争力培育。首先说明了房地产企业核心竞争力培育的前提条件，其次从品牌竞争力、资源整合竞争力、创新竞争力以及业务竞争力四个方面阐述了房地产企业核心竞争力的培育措施，为房地产企业培育核心竞争力提供了借鉴依据。

第六章：结论。

二、本文的研究方法

本文的研究试图将一般企业竞争力研究与房地产行业特点相结合，尝试针对房地产开发企业的核心竞争力构成及如何构建房地产核心竞争力评价指标体系问题提出新的看法。本文主要采用文献资料研究法、问卷调查法、层次分析法。

第二章 企业核心竞争力理论综述

2.1 企业核心竞争力的内涵

企业竞争力是从战略角度出发,尤其是指企业因其产品或服务上存在的差异性 or 成本优势而形成的市场占有以及获得长期利润的能力^[5];企业的核心竞争力大多是从管理学的视角进行研究的,强调企业组织内部的协调、凝聚、学习的功能。^[6]目前管理学研究的热点问题就是对企业核心竞争力的研究,国内外学者之所以对于企业核心竞争力的研究有许多不同的观点,主要是由于它涉及了管理学、统计学和经济学等多种学科的前沿知识。

1. 基于“资源论”观点

首次提出并阐明了企业核心竞争力概念的是美国管理学家普拉哈拉德(C. K. Prahalad) 和哈默 (Gary Hamel), 他们于 1990 年, 在《哈佛商业评论》上发表了题为“The core competence of the corporation”的文章。他们指出:企业核心竞争力是一种技能和知识,这种技能和知识是在组织内部经过了整合的,是在经营过程中,企业形成的能带来超额利润的、不易被竞争对手效仿的特殊能力;核心竞争力的建立是以企业关键要素和核心资源为基础的,是企业的文化、管理、产品、技术、智力的整体优势在市场上的反映,是指支撑企业可持续竞争优势、独具的核心能力。它是在企业长期经营的过程中形成的,蕴涵在企业的内质之中的,企业特有的,能够支撑企业过去、现在和将来的竞争优势,而且可以使企业在激烈的竞争环境中,能够在长时间内取得主动的核心能力。^[7]

蒂斯(Teece)和舒恩(Shuen)的观点认为,一系列资源的有机结合形成企业,虽然产业的结构对企业兴衰有一定的影响,但其并不是关键性的因素,一些企业的异质性资源才是核心竞争力的主要来源。既然企业是一系列资源的综合体,那么核心竞争力必然是以企业核心资源为基础的,是企业的文化、管理、产品、技术、智力的整体优势在市场上的反映,企业在竞争环境中争夺资源的能力就是核心竞争力的实质。

之后的其他一些学者从不同的角度对企业核心竞争力做了进一步的研究,例如在 1992 年, Barton 提出核心竞争力是一种知识体系,它能够使企业独树一帜并为之带来竞争优势。在普拉哈拉德和哈默的较大影响下,这一理论不够重视能力的动态发展,而是更加强调能力的知识特性。^[8]在 1997 年, Durand 提出核心竞争力是一种组织文化,这种组织文化的价值在于其他企业难以完全仿效的。这一理论研究着重强调了企业文化作为一种无形资产,对企业竞争优势的影响。同

年, Patel and Pavit 定义, 企业异质性的根本原因是企业的创新能力和技术水平的差异, 这一概念忽略了企业组织文化因素, 而是注意了企业技术因素。

宁建新作为我国企业核心竞争力研究方面的专家, 在《我国企业核心竞争力的组合与构建》中, 从不同层次对企业核心竞争力进行了分解, 简述了他对企业核心竞争力的定义(见图 2-1)。他认为“核心能力是某一组织内部一系列互补的性能和知识的结合, 它具有使一项或多项业务达到世界一流水平的能力”。

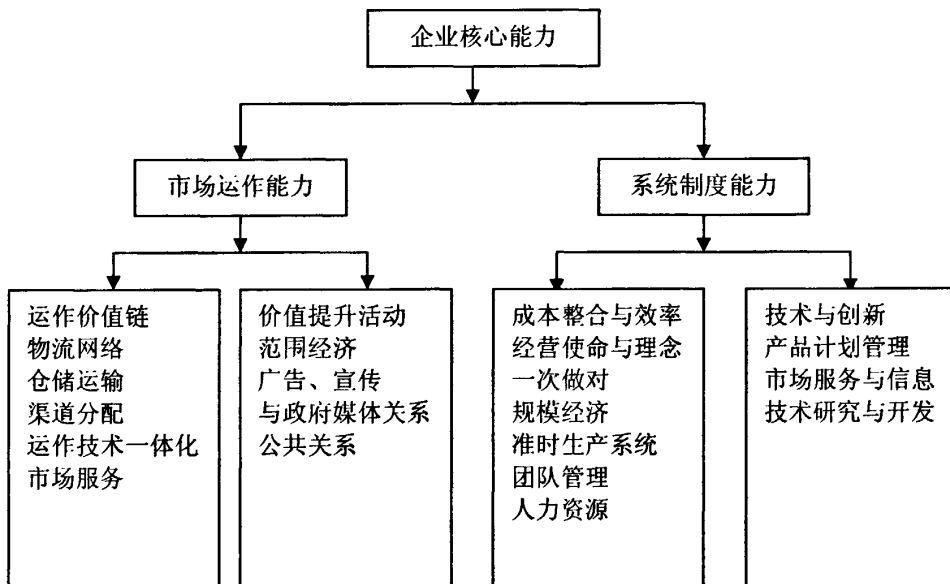


图 2-1 企业核心能力分解层次图

Fig.2-1 The Decomposition figure of Enterprises' core competence

资料来源: 宁建新《我国企业核心竞争力的组合与构建》,《经济管理·新管理》, 2001 年第 12 期

2. 基于“能力论”观点

作为核心竞争力研究权威, 詹姆斯·迈夫定义核心竞争力, 是指“能够使企业以比竞争对手更快的速度推出各种产品的一系列核心能力”。同为能力理论的代表, Mover 和 Utterback 认为核心竞争力即为企业的市场营销能力、生产制造能力、和研究开发能力, 是以产品创新为基础的, 把产品推向市场的能力。

罗斯比和克里斯蒂森认为能力是一种生产力, 这种生产力能够确定资源的组合, 而能力发挥的基础是资源。高知识和高技能的个人集合体并不能自动形成有效的组织。企业的能力可以被看作是建立于经验资本和团队基础之上的人力资本, 企业持续竞争优势的源泉是能力的差异。就国内而言, 丁开盛、周星和柳御林等学者分别撰文, 阐述企业具有的独特营销、发展独特技术和开发特色产品的能力就是企业核心竞争能力。这种能力的核心是企业的技术能力, 是通过生产制

造、市场营销、内部组织协调管理、战略决策的相互作用而获得并能够让企业保持可持续竞争优势的能力,是一种资产和知识的互补体系,这种体系是在企业运营过程中逐渐建立和发展的,其强弱受企业所处的产业技术和市场动态的很大影响。^[9]核心因素包括核心的能力、技术、产品等在内,其中的高素质核心人才是核心资产的核心。企业的核心能力是所有核心资产的综合反映和运用,是企业互补性资产、运行机制和多方面技能的有机融合,是不同技能及技术系统管理规定的有机组合。

3.基于“消费者剩余”观点

核心竞争力是一种以为顾客提供更大的消费者剩余为目的的企业核心能力的体系,企业核心价值观是其主导,消费者剩余是其核心竞争力的本质内涵。消费者剩余是指顾客得到的高于竞争对手的产品或服务的那部分品质与价值。简而言之,就是物美、价廉或两者兼有者,是实惠的产品或服务。

4.基于“体制与制度论”观点

企业最基础的核心竞争力是企业的制度与体制。企业制度和体制是一种生产关系,现代企业制度和体制能够保证企业具有决策的科学性、企业发展方向的正确性以及永久的活力,是企业最基础的核心竞争力所在,为企业发展其他竞争力提供了原动力和支持的平台,在此平台上延伸其他竞争力,与核心竞争力共同组成了核心竞争力系统。^[10]

5.基于“创新论”观点

核心竞争力是企业适应市场的一种能力,这种能力通过不断创造新产品和提供新服务来获得,包括不断创新营销手段的能力,不断创新管理的能力。海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏说过“创新是海尔文化的价值观,也是真正的核心竞争力,因为其不易或无法被竞争对手模仿”。有的研究者认为,“企业技术能力以及创新能力与企业核心能力在概念上具有越来越强的趋同性,一些学者的研究把技术创新能力几乎等同于核心能力”。^[11]

6.本文关于核心竞争力的界定

虽然出于不同研究角度进行研究的各种观点和见解表述不尽相同,但是在以下几个方面的认识是一致的:企业在市场中获得竞争优势之源是核心竞争力,企业在竞争中取胜之本是核心竞争力,以及企业实现可持续发展的基础认识是一致的。通过对各种文献的研究和比较,核心竞争力在本文中被概括为在市场竞争中企业比其它企业拥有更加优势的关键知识、能力或资源,它具备不随员工的离开而流失,竞争对手难以模仿,同时也不可移植等特点。它对公司的盈利能力、市场地位和竞争力起着至关重要的作用。核心竞争力也许是企业的知识管理体系或是完成某项业务所需要的技术诀窍、优秀技能,也许是一系列具体技能的组合,

这些技能能够产生很大竞争价值的生产能力。核心竞争力融合于企业内质之中，蕴藏在企业文化里面，将企业的资源进行有效的协调和整合，并在其逐渐发展的过程中，经过长期的培育和积淀而成的难以被其它企业所模仿和代替的，支撑企业过去、现在和未来竞争优势的核心能力。它是企业产品、技术资源、能力、文化和管理的整体综合优势在市场上的集中反映，是企业竞争日益激烈的市场上取得持续长久竞争优势的基础和源泉。^[12]

2.2 企业核心竞争力的特征

根据各学者论述和相关定义，本文将核心竞争力的特征概括为以下几个方面：^[13]一是价值优越性。企业特有的竞争能力是核心竞争力，核心竞争力应该在有利于提高企业效率的前提下，与竞争对手相比，使企业做的更优秀，能够创造更多的价值，降低更多的成本，同时给消费者带来独一无二的利益和价值。二是异质性。一个企业成功的关键因素是具有独特的、其他企业所不具备的核心竞争力。核心竞争力的异质性决定了各企业之间的效率差异性和异质性。三是难以模仿性。核心竞争力是企业的一种特殊资源，它是在长期的生产经营活动中累积沉淀而形成的，是其他企业很难模仿的。四是不可交易性。随特定的企业相伴而生的核心竞争力，不仅很难感觉到，而且更无法像其他生产要素那样在市场上通过交易而进行买卖。五是延展性。核心竞争力虽然是以实施专业化战略为基础建立的，但是它通过覆盖多个领域和多种产品，使其延伸到其他经营领域，从而可以实现范围经济。六是系统性。核心竞争力是一个经过企业整合的，贯穿于企业的各个层面和整个经营过程的系统。核心竞争力的强弱与核心竞争力相匹配的次能力体系同时影响着企业目标的实现程度。七是持久性与动态性。企业生存发展的持久性取决于企业核心竞争力，企业核心竞争力的建立需要一个长期的过程。但这并不是说，核心竞争力是永久不变的。企业核心竞争力会随着知识、经验的不断积累、市场环境的变化和科学技术的发展而不断发展变化。核心竞争力的动态性，还体现在企业处于不同时期、不同的发展阶段，核心竞争力不同。所以核心竞争力的动态性要求企业要不断开发、维护已拥有的核心竞争力的同时，关注培养新的核心竞争力，以适应市场的需求。

2.3 企业核心竞争力的构成

以系统论的方法来看，构成企业核心竞争力的要素有很多，差不多涉及企业管理和经营的各个方面，企业通过多个层次的学习和重组不断积累而实现的，算得上是企业能够战胜竞争对手的关键性技术，也可以是企业中杰出的管理人员，或者是企业优秀的营销能力与精准的市场预测。总而言之，只要是企业独有的，

可以战胜对手的经营决策、市场营销、人力资源开发、研究开发、品牌战略、企业文化以至于企业的制度和产业的创新等一系列关键能力、程序、机制经系统的整合和资源都可以被看作是构成企业核心竞争力的要素。^[14]由此可见,想要能够清晰地定义企业核心竞争力的构成是有难度的。

对于企业核心竞争力构成要素的研究,来自国内外的研究学者普遍一致的认为在企业核心竞争力中,很重要或者是最关键的组成部分之一是企业的核心技术。因为它决定了企业可以将技术资源转化为技术优势的能力的水平。^[15]除此之外,理论界对于核心竞争力组成要素的观点还是存在很多的分歧,这基本上可以总结成为六种要素理论。

一、两类竞争力构成论。王秉安以为,硬核心竞争力和软核心竞争力组成企业的核心竞争力。硬核心竞争力的主要特征是核心技术或技能和核心产品形式,对于技术密集型行业这种的核心竞争力是非常重要的。而企业在长期运作中形成的具备核心竞争力特征的经营管理方面的能力就叫做软核心竞争力。与前者相比,它更加无形化,也更难被学习或模仿。

二、两维系统构成论。王毅等学者认为企业核心能力是一个两维知识系统,这一系统是由能力及能力构架和层次组成的。企业是一个能力系统,那么它的子系统就是核心能力,企业所涉及的每一个层次都有它的体现,由能力元和能力构架组成,使得企业能够保持以一种持续竞争优势在动态中发展。

三、三要素构成论。周卉萍认为领先于竞争对手的三要素构成了企业的核心竞争力。它们分别是:技术和体现这一技术的新服务方式、新产品、新经验的传递率和学习率新理论、管理文化氛围。

四、五要素构成论。邹海林则认为是五个要素构成核心竞争力。它们分别是:创新能力、应变能力、研究开发能力、协调组织各个生产要素进行生产的能力将发明成果和技术转化为产品或者是现实的生产力的能力。

五、全要素构成论。管益忻认为,^[16]只要是企业独有的,可以胜出竞争对手的所有要素都是构成核心竞争力的部分。这些要素包括、研究开发、市场预测、加工制作、经营决策、市场营销、品牌战略、企业文化、人力资源开发。

六、制度基础要素构成论。左建军^[17]认为基础的核心竞争力是制度,企业最基础的核心竞争力是先进的企业制度与体制,它是企业竞争力系统的平台,企业的核心竞争力系统是由制度和体制与企业竞争力系统平台上延伸的技术创新、人才、品牌、专业化、管理等因素共同组成的。

2.4 企业核心竞争力研究成果综合评价

在诠释企业持续竞争优势源泉方面，核心竞争力理论的说服力是很强的，而且突破了企业所在的行业局限。它在回答了同一行业内不同企业间的绩效差异的同时，而且强有力地阐释了企业在储备上的差异及核心竞争力上的强弱是不同行业间的不同企业绩效差异的主要原因。核心竞争力理论把管理学和经济学有机结合起来，把企业视为能力的集合体，不仅在本质上分析与认识企业，而且根植于企业经营管理的实践，对于指导我国企业的成长、改革和发展以及进行国际化的经营都有较强的理论指导意义。然而，应该了解这一理论还很很不成熟，仍然有许多待于进一步研究和统一的问题。

第一，近十年来，尽管涌现出相当多的国内外关于核心竞争力研究的理论著述和观点，然而公正客观地讲，这一理论仍处于一种支离破碎的、不成体系的状态还。

第二，核心竞争力理论过分强调企业内在成长，包括企业内部能力的积累、内部研究和运用以创造竞争优势，而对于外部环境的关注以及与 S W O T 等分析方法的结合相对薄弱。因此核心竞争力理论作为一种还不够完善的应用型的企业理论，应加强和其他理论分析方法的结合应用。

第三，大多分析和研究还只停留在理论分析的层面上的核心竞争力理论，在企业经营实践和战略管理方面的结合性还较差，即缺乏如何在方法论的层面上，指导企业在核心竞争力的确定、培育、应用等方面进行有效管理的可操作具体的意见。

第三章 房地产企业核心竞争力分析

3.1 房地产行业及龙头企业发展概况

3.1.1 房地产行业发展概况

我国房地产行业开始起步于二十世纪 80 年代,但是由于当时我国实行的依旧是计划经济,从而真正意义上的房地产业还没有形成。90 年代中后期,积极的财政政策开始在全国实施,整个社会的固定资产投资总额快速增长,其中在房地产方面的投资额所占比例逐渐增加,标志着开启了房地产行业的发展大门。进入 21 世纪以来,我国城市化进程由于我国工业化水平的不断提高而不断加快,房地产业在需求和投资的推动下迅速发展。近年来,随着在全国固定资产投资总额中的比例逐年增加(2007 年已达到 20%),房地产开发投资已成为发展国民经济的新增长点。^[18]

2008 年是中国房地产业加速行业调整的一年,也是动荡不安的一年。2008 年上半年,房地产市场在 5.12 汶川大地震的影响下一度萧条;下半年,由美国次贷危机引起的金融危机波及全球,又给了我国的地产行业重重一击,几近使其步入了历史最低谷。从近几年整个房地产市场的运行层面来看,我国房地产市场目前的现状可以从以下几个方面概括:

(1) 开发投资增速加快

近几年,住宅投资开发的发展趋势一直保持稳定地增长,2005 年、2006 年、2007 年

分别增长 21.9%, 26.4%, 32.1%。2008 年上半年的商业住宅累计完成的投资开发同比增长 36.6%, 高达 9497.09 亿元, 比 2007 年同期高出 5.8 个百分点。住宅投资开发增长有所放缓开始于 2008 年下半年。

(2) 商品住宅供求差距缩小, 供求矛盾有所缓解

2007 年上半年商品住宅的竣工面积比销售面积少了 13177 万平方米, 2008 年同期二者的差距为 9748 万平方米, 相比之下减少了 3429 万平方米, 由此可见其供求差距得到了进一步地缩小。2008 年上半年商品住宅销竣比例与去年同期的 2.08 相比有明显的下降, 达到了 1.7,

(3) 商品房销售面积、销售额同比下降, 市场形势严峻

2008 年, 商品房销售面积呈现持续下降并且下降幅度逐月增加的趋势。四十个重点城市中, 商品房销售面积同比下降 40% 以上的城市达到了百分之四十,

其中北京、上海、宁波、深圳、石家庄、福州、郑州等城市的下降程度较高。住宅交易量的大幅萎缩主要表现在销售额及销售面积两个指标的下降上。

(4)楼市泡沫收缩，价格下降

全国特别是一线主要城市，绝大多数的楼盘房价出现松动，打折促销现象便随之普遍的而来，与去年高峰时相比一些楼盘的价格也有了较大幅度的下降。例如：万科以 7 折倾销的魅力之城和金色雅筑等。

(5)房地产开发企业资金压力增大

目前，我国房地产商面临着巨大的资金压力。根据有关来自经济学家的分析，我国房地产商目前面临 5000 亿元以上的资金缺口。在 2007 年的“圈地行动”中，一些大型房地产企业收获颇为丰厚。由于目前市场低迷而不能盲目投资，导致大量资金压在了项目用地上。小型的开发商多数要保证其正常的现金流主要是依赖项目销售的资金回笼，因此一些中小地产商面临着资金链随时断裂的风险。

(6)加大住房保障建设

2008 年，经济适用房投资额同比增加 18.2%。在今后三年内我国要用于保障性住房建设的投资达 9000 亿元，平均每年 3000 亿元，这是扩大内需、改善民生的一项重大举措。这也会成为一些地产企业投入到保障性住房项目的开发之中的一种推动力。

(7)市场分化开始，行业加速洗牌

由于市场低迷、资金紧张、土地制度方面监管的加强，资金周转困难成为一些中小房地产面临的主要问题，而更具有实力的大型房地产通过价格战来清洗市场。房地产市场在这些因素的共同作用下将会走向分化，市场集中度伴随着一些实力较弱的房地产企业被清洗出市场而被提高。当然，中小房地产企业的一些二线、三线城市还是有其存活的基础的。

房地产行业从 2005 年以来一直被国家施以全面从严控制政策，抑制房地产行业的发展并不是其目的，其真正的目的是打击炒房行为、投机行为等，从而控制过热的房地产市场的局面，逐步引导市场回归健康和理性发展，促使房地产行业从暴利行业逐步发展为社会平均利润水平行业。

但是，我国国民经济发展的支柱产业毕竟是房地产行业，具有投资和拉动内需的双重作用，从 2008 年在其步入低谷之际，开始对其全面从严的控制政策出现松动。政府为了大力促进房地产业发展，对于房地产的行业政策也发生了转向，由前期的打压转变为支持。徐滇庆教授对于中国房地产市场的刚性需求分析的很到位，从长远发展的角度来看，中国房地产市场还是非常乐观的。相信经过这一番的行业调整和调控之后，中国地产行业将会更有秩序、更稳健、更健康的发展。

3.1.2 房地产龙头企业发展概况

一、行业龙头企业销售额稳步增长

2009 年一季度,在全国楼市成交量回升的同时,万科、中海等行业龙头企业的销售额保持稳步增长,万科一季度销售额达 122.2 亿元,尽管增速 21.0%不及同期全国销售额增速 23.1%,但仍是全国唯一一家一季度即完成 100 亿元销售的企业,规模优势十分突出;中海一季度销售额达 92.6 亿元,同比增长 51.2%,增速远高于同期全国水平,市场占有率稳步上升;尤为突出的是保利地产,一季度实现销售额 64.8 亿元,同比增长近两倍;此外,世茂房地产一季度实现销售额 45.5 亿元,同比增长达 346.0%;截至 4 月 24 日,世茂已完成合约销售 66 亿元,同时将其年度销售目标从之前的 150 亿元上调至 170 亿元,是第一家公开表示上调销售目标的大型房地产企业,表明部分企业切实感受到市场销售的好转,对市场短期走势的信心正在逐步恢复。

行业龙头企业销售额的稳步增长,与市场调整期消费者更倾向于品牌企业不无关系。与此同时,龙头企业凭借更优秀的产品品质和更积极的营销举措,促使去年积累的刚性需求得到释放,带动了全国楼市成交量的逐步回升,有利于房地产业的健康发展。

二、营业收入仍保持增长但营业利润同比下降

2009 年 1 季度,沪深房地产上市公司共实现营业收入 437.4 亿元,同比小幅增长 5.3%,增速比上年同期下降近 50 个百分点;实现营业利润 68.4 亿元,同比下降 12.3%;营业利润率(营业利润/营业收入)为 15.6%,较 2007 年和 2008 年同期分别下降 0.8 和 3.2 个百分点。营业利润率的下滑,与部分企业在 2008 年主动降价和 2007 年高价拿地不无关系。由于 2009 年一季度上市公司预售状况较好,预计接下来一段时间内,房地产上市公司的营业收入将保持增长,但营业利润率可能下滑。

三、预收款项增长突出,未来业绩增长可期

由于房地产上市公司一般遵循“竣工结算”原则,通过预收款项的变化一般可以看出企业未来收入的高低。2009 年一季度,由于市场销售回升,上市公司销售回款增长明显,沪深上市公司整体预收款项达 1170.3 亿元,较 2008 年末增长 14.8%,增速较上年同期加快 7.4 个百分点。

具体到不同企业,万科、保利地产、金地集团等企业由于业务范围遍布全国,受益于一季度良好的销售状况,预收款项增长明显,万科一季度末预收款达 273.9 亿元,较 2008 年末增长 14.4%,为企业 2009 年实现较高的结算收入奠定良好基础。金融街、招商地产等企业预收款项增长同样明显。

四、企业存货增速显著放缓，货币资金增速加快，去库存化初见成效

2009 年一季度，房地产企业纷纷加快库存消化速度，同时放慢买地步伐。

2009 年一季度末，沪深房地产上市公司存货达 4973.9 亿元，比 2008 年末小幅增长 1.8%，而 2008 年一季度增长率高达 15.4%；货币资金方面，一季度末沪深房地产上市公司货币资金达 1340.6 亿元，较上年末增长 17.9%，而上年同期增速仅为 7.6%。货币资金增速加快，存货几乎保持不变，表明房地产上市公司在 2009 年一季度纷纷放慢买地步伐，转而加强销售回款，持有资金增速较快。

具体到不同企业，存货规模位居最前列的房地产上市公司中，万科、金地集团、北辰实业等多个企业存货规模下降。

五、经营活动带来的现金流量首次为正，资金压力明显降低

2009 年一季度，由于市场销售回升，上市公司销售回款大增，同时又放缓了拿地和开工步伐，沪深房地产上市公司经营活动带来的现金流入达 62.9 亿元，是近年来首次为正。2007 年和 2008 年的一季度，沪深房地产上市公司经营活动的现金净流出分别高达 120.4 亿元和 257.6 亿元。综合三项活动（经营、投资、融资），沪深房地产上市公司一季度现金净流入为 207.0 亿元，而在 2007 年和 2008 年的一季度分别为 -14.6 亿元和 61.2 亿元，表明经营活动由现金净流出转为净流入，大大缓解了企业的资金压力。

六、主要企业货币资金持有量明显增长，短期偿债能力提升

由于经营活动带来的现金量大为增加，主要上市公司货币资金持有量明显上升，且增速明显高过短期有息负债的增长率，短期偿债能力加强。2009 年一季度末，万科持有货币资金 269.2 亿元，较 2008 年末增长 34.8%，而短期有息负债仅为 187.3 亿元，增长率仅为 4.8%，短期偿债能力大为提升。金融街 2009 年一季度末持有货币资金 84.6 亿元，而短期有息负债仅为 38.6 亿元，偿债能力良好。招商地产、保利地产、金地集团等企业持有货币资金均高于同期短期有息负债，短期偿债能力较强。

七、融资通道有所放开，龙头企业优势更为突出

2009 年，随着股市、楼市逐步回暖，房地产行业融资重现生机。首先，近期世茂集团、绿地集团先后获得银行巨额授信，SOHO 中国更是获得高达 100 亿元并购重组授信，华远地产于 3 月 27 日获得 1 亿元的首笔并购贷款，用于长沙一项目的并购。更值得关注的是，金科、隆鑫两家重庆企业的借壳上市取得重大进展，金地集团、深振业、世茂房地产、保利地产等多家房企拟发行新股，关闭多时的股市融资重现生机（以首开股份为例，早在 2008 年 7 月即公布了“定向增发公告”，但 2009 年 4 月 22 日，首开股份的增发才获得证监会的“有条件通过”）。此外，龙湖地产、复地集团等企业的债券发行计划也得到了发改委或

证监会的批准。值得注意的是,保利地产、金地集团、龙湖地产等企业均为品牌知名度较高的行业龙头企业,获得银行大额授信的世茂集团、绿地集团等亦如此,更进一步表明了龙头企业在当前具有更好的资金支持,这将进一步增强其资金实力,行业集中度有望进一步提高。

3.2 房地产企业核心竞争力概述

3.2.1 房地产企业核心竞争力的定义

荣明生(2002)认为:“三大资源和三大能力”即是房地产开发企业的核心竞争力,即资金资源、人力资源、营销策划能力、土地资源,技术创新能力和规划设计能力。^[19]吴伟良(2003)认为:在企业的技术能力为基础的前提下,房地产开发企业的核心竞争力是通过企业的开发建设、战略决策、市场营销、物业管理服务、内部组织协调的交叉作用而获得的一种能力,这种能力可以使企业保持竞争的优势,是在企业经营过程中发展和建立起来的一种知识和资产的互相补充体系。^[20]结合房地产企业的特点以及国内、外研究学者对核心竞争力的理论研究,房地产企业的核心竞争力可以被界定为:在经营和开发过程中,房地产开发企业对知识和资源进行有效的整合而形成的难以被竞争对手效仿的、唯一的,同时能够带来超额利润的知识、能力和资源。

对知识和资源进行合理的配置以及有效的整合是房地产企业核心竞争力的实质。经过对知识和资源的协调和整合,达到整个业务流程中的所有子过程内部关联均得到增强的目的,从而使竞争对手不易复制、难以模仿,并且企业的核心子过程的创新及管理也得到了促进,企业在一个系统之中把很多有形资源和不同的能力、知识整合在一起以获得竞争的优势,由此企业特殊的协调、整合方法被演化出来,从而形成企业的核心竞争力^[21]。

3.2.2 房地产企业核心竞争力的特征

房地产业之所以不同于其他行业是因为其具有地域性强、资金密集、投资周期长、市场需求多样化、国家政策对其影响大、以及风险程度高等特点,所以房地产企业的核心竞争力除了具有一般核心竞争力的特点之外,还有其独特的特征。

①价值性

房地产企业通过对核心竞争力的构建,不仅可以提高企业的创造价值、降低生产成本和生产效率从而获得高额的利润,而且可以使企业以同样的成本向用户

提供更多的价值或以较低的成本向用户提供同等的价值来获得强有力的竞争优势。核心竞争力作为房地产企业获得持续竞争优势的基础,用户所看重的核心价值必须有利于被实现,它可以给客户带来与竞争对手相比更显著的超值效益,即价值性。^[22]除了表现在客户所在乎的核心价值以外,房地产企业核心竞争力的价值性特点还应该包括企业对用户价值的增值和维护,即价值创新、价值提升、保值等环节,主要体现在确保客户在对住房的经济性、安全性和适用性要求的前提下,在配套、户型、区位、环境设施等方面,产品具有性价比优势和超前性。

②延展性

企业最核心、最根本的能力是核心竞争力,它统领着企业的其他各种能力,支撑企业以某一种核心竞争力为基础,衍生出一系列服务和产品,并且拓展新的行业领域、打开多种产品的潜在市场。它就好比是企业的“发动机”,将动力源源不断地传递给房地产开发企业的销售、生产、售后服务、管理过程中,并且不断推进其向更深、更广的环节扩散,主要表现为“核心竞争力——核心技术(核心能力)——核心产品——最终产品”的延伸过程。^[23]换言之,就是企业通过对核心竞争力的构建而达到形成某项或者几项核心技术(核心能力)的目的,然后该核心能力或技术在核心产品中得到应用,进而又衍生出某个或者多个最终产品。最终达到区域市场提供、打开多种产品,促进企业的可持续发展。

③独特性

鉴于房地产行业的特征,一般来说,不存在专有权或独特的技术构成的进入障碍,各项管理方法、技术的模仿性、复制性较强。然而假如核心竞争力很容易被其他企业所模仿,就丧失了给企业带来持久竞争优势的能力。所以作为企业获得持续竞争优势的核心竞争力必须具有独特性。^[24]

企业在长期的经营管理过程中,经过不断创新、不断学习而形成的适合自身发展的特点的企业文化、管理制度、技能和技术等就是企业核心竞争力,所以企业核心竞争力就应当具有不易被其他企业轻易模仿、转移或占有,具有与众不同的独到之处。如融资、土地储备、资源整合、人力资源等方面的独特优势。

④动态性

虽然企业核心竞争力是经过企业长期积淀而形成的能力,但这并不是说,核心竞争力是永久不变的。它会随着市场需求的变化、环境的演变和时间的推移,以及未来企业战略目标的变化而不断重建和发展的。由于企业的核心竞争力总是与一定时期的资源、宏观政策、产业发展状况等变量呈高度相关性,所以伴随着时间的推移,企业的核心竞争力也有从产生、成长、壮大到衰亡的生命周期。所以核心竞争力只有不断创新和发展,坚持与时俱进,才能够使企业持续长久地保持竞争优势。

3.3 房地产企业核心竞争力分析

3.3.1 房地产企业价值链分析

一、房地产开发企业的基本业务流程

房地产开发多种原材料组合在一起而为入住者提供建筑物的行为就叫做房地产开发。原材料是建筑材料、土地、劳动力、公共服务设施、专业人员经验和资金的总称。对房地产商品的开发经营过程进行分析对我们解构房地产开发企业的价值链是有帮助的。

不管是初期的投资意向的决定还是项目建设竣工出售与出租,乃至于此后全寿命周期的物业管理的实施,房地产开发企业都要遵循一定的开发程序。一般的来说,要经历下面的这些步骤:投资意向及寻找投资机会、判断投资机会的优劣、项目的可行性研究、土地使用权的竞拍获得、报批规划设计方案、合同的谈判和签订、房屋的建造与验收、房屋的出售与后期物业管理。他们可以大体上被划分为四个阶段:即投资决策分析阶段、前期准备工作阶段、工程建设实施阶段和租售营销阶段。^[25]如图所示:

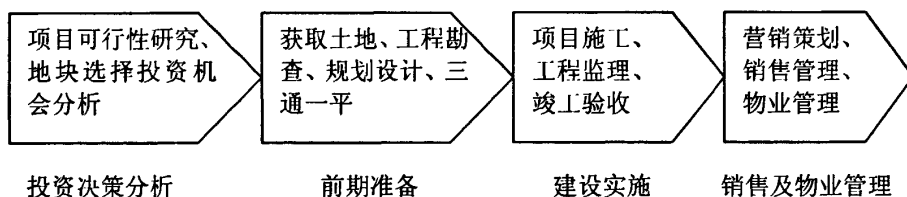


图 3-1 房地产开发企业基本业务流程

Fig.3-1 Real estate development enterprise basic business processes

二、房地产企业的主要活动分析

(1)前期工作

房地产开发是一项综合性经济活动,建设周期长,涉及面广,投资额巨大。为了使开发项目能够达到理想中的经济效果,前期的各项工作都必须要做好。当然,这些前期工作不仅仅有我们所熟知的土地使用权的获得、安排贷款、拆迁安置补偿等工作也同样包括在这些行为之前所要做的投资决策的分析。这些工作对房地产的目标客户的分类以及物业形态有着决定性的作用。为了能够得到一个正确的结果,市场调研应该被开发商所加强,目前市场的差异化情况通常要通过市场分析来确定,而未来市场的目标客户、潜在需求则需要通过对未来市场的预测来判断,这些决定了房地产商的未来客户。

(2)产品研发与设计

房地产开发价值活动的关键环节是产品的设计。产品方案的设计对一个项目的市场反应、物业管理的效果与成本以及产品的质量都有很重大的影响。然而,我国房地产开发企业并没有很多真正的市场运作的经验,受传统的开发模式的影响,许多房地产开发企业并没有足够的重视产品设计,受建筑决定和功能主义观念的影响的设计师,忽略了市场的需求而造成大量的建筑结构、风格单一,没有生气和个性。今天,房地产市场的竞争已经越来越激烈,产品设计也就越来越重要。也有更多的开发商认识到迎合市场的产品的时代的来临。居住功能、建筑位置、环保建材、建筑风格、文化建设和社区功能的完善,这些都是现在成熟社区的更高的追求,对成本的影响的权重达 70%以上的是产品设计阶段,所以,如何能够在保证高品质的产品设计的前提下最大化的控制成本是现在设计阶段的重要内容。

(3) 建筑施工

房地产开发项目的建设阶段一旦开始,就意味着在选定的开发地点,以在特定时间段上分布的特定成本,来开发建设一栋特定的建筑物。这个时候,有些问题处理起来就不能像以前那样那么有弹性。所以,对于房地产开发企业而言,如何在计划工期和预算成本之内,完成高质量的施工工作就是这一阶段的工作重点,也就是寻求时间、质量、项目成本之间的最优均衡。

(4) 市场营销

如果房地产企业能够准确的把握市场,有效地规避市场风险,那么房地产企业就会在经营过程中更加得心应手。以市场实践的经验来看,对于房地产公司而言,市场研究体系的建立,目标和销售的定位以及规划设计等等都是很重要的。

营销定位可以为规划设计的成果在市场中得到的体现以及前期定位能够得到保证,这主要体现在以下两方面:

项目推广。项目推广是继设计完成之后的首要任务,它主要包括广告宣传、形象包装、售后服务和销售管理等环节。销售控制。项目利润最大化的实现捷径就是销售控制。房地产产品与其他消费品不同在于它的生产周期很长,而供给是不可调节的,市场需求变化后只能以销售控制来进行微调。所以楼盘一抢而空并不是一件好事,这其实是说明开发商的楼盘定价过低,没有收回最大的利润,所以应该进行销售控制。在开盘期、先导期、收盘期、强销期都分配合适比例的产品,同时每个期间内供应的产品在朝向、面积、楼层的好坏、大小以及高低之上也能够维持一定的比例,以此达到均衡销售的目的。

随着市场竞争越来越激烈,市场营销在房地产业所占的业务比例也越来越大。^[26]就像著名的市场营销学权威菲利普·特勒所说的一样,市场营销是通过创造和交换产品 and 价值,从而使个人和群体满足欲望和需要的社会管理过程。对

于房地产业的市场营销而言,它是一个动态的全过程营销,是以消费者为中心的,是一种广义上的营销,并不单单是指有形的商品和货物,也包括无形的理念、服务和信息。

(5)物业管理

物业管理是一种综合性的经营服务方式,它是为了完善市场机制而逐渐建立的房产开发的延续,可以培育和完善消费环节的市场。为业主提供服务,保障产品的正常运行状态,对其进行日常的维护与修缮是物业管理的核心。除了这些,物业管理还要进行相应的组合投资管理和资产管理的工作。在房地产业越来越成熟的今天,物业管理已经是一个不可缺少的重要环节。随着购房者认可物业管理的必要性,对他的要求也会越来越高。所以,不仅仅是产品的设计,趣味的选择要让消费者满意,房地产开发商也要或非大力气打造高品质的物业管理,这也会是市场竞争的新制胜点。

上述的任何一项活动对于房地产商而言都是很重要的,房地产商可以任何一方面的优势造就市场竞争中的优势。

三、房地产企业的辅助活动

(1)企业战略管理:企业的宗旨和使命与核心竞争力的建立紧密相连。战略管理是一种在企业管理活动中占主导地位的管理能力,这种管理能力是房地产开发企业为了在竞争激烈、形势多变的环境中拥有核心竞争力而拥有的。可分为战略的制定、实施与控制能力和战略远见能力。^[27]

(2)企业文化管理:企业生存和发展的灵魂是企业文化。企业挖掘核心竞争力的必要基础和内部环境是独特的企业文化。而企业文化以创新为核心,其形成过程受到企业家个人的远见卓识、哲学理念、领导艺术和领导魅力的感染。^[28]

(3)财务管理:主要包括成本控制和融资能力。企业经营效益直接受成本控制的影响。企业经营管理永恒的主题是成本控制。房地产开发企业是资金密集型的行业,加快企业发展速度的关键策略就是打通融资渠道。

(4)人力资源管理:选人、育人、用人、留人是现代组织的人力资源管理主要涉及到的四个方面。房地产业具有风险大、专业性强、工作关系复杂、投资回收期长、投资大等特点,因此从事房地产开发企业的人员必须具有扎实的良好心理素质、专业知识、较强的综合能力及长远的眼光。

(5)品牌管理:社会公众通过对开发企业及其产品的价值认知和品质而确认的标识和商号是房地产开发企业的品牌,是由物业品牌和企业品牌共同构成的。对房地产开发企业来说,品牌包括可感知性、视觉效果和形象、规划设计、市场定位、实力信誉、文化品位、附加价值、服务水平等,不仅代表了产品的差异化,

即环境差异、功能差异、质量差异等，更重要的是体现了产品的附加值。前期开发策划、规划设计、售后服务等是开创品牌最重要的，所以，不仅企业核心竞争力培育的重要目标是品牌的开创，并且其过程本身也是核心竞争力的培育过程。^[29]

本文基于上述分析，构建出以下房地产企业的价值链模型：

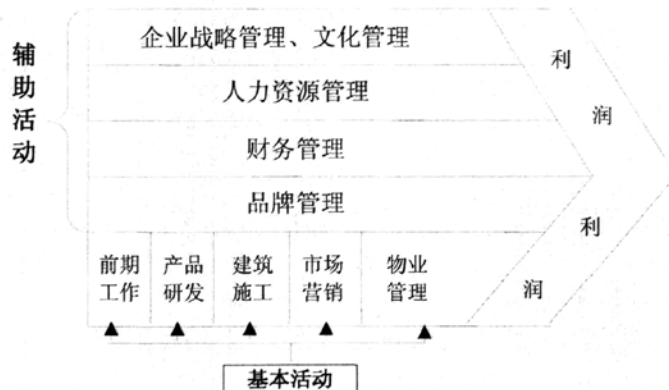


图 3-2 房地产企业价值链模型
Fig.3-2 Real estate enterprise value chain model

3.3.2 房地产企业核心竞争资源分析

企业培育核心竞争力的突破口是通过核心竞争资源发挥作用的价值链上的战略环节，那么我们先研究一下核心竞争资源。房地产企业的核心竞争资源具体表现在企业在前期开发、资金运作、市场营销、施工建设、物业管理、售后服务等经营链中，通过前面对房地产企业价值链的分析，我们能够提取出房地产行业的八类核心竞争资源，其构成如下：

一、土地资源

房地产企业形成核心竞争力的首要条件是土地。土地资源作为房地产企业的命脉，属于不可再生、不可替代的资源，土地是一次性使用的资源，可以相互完全替代的地段是不存在，不可能在短期内对同一块土地进行重复地利用和开发。一个企业即使拥有卓越的人才、大量的资金和先进的运行机制，但是如果没有土地资源储备，也会使其陷入“巧妇难为无米之炊”的尴尬境遇。所以，企业的可持续发展直接受到土地资源的影响，房地产企业的核心竞争资源由土地资源构成。

二、资金资源

形成房地产企业核心竞争力的关键条件是资本。作为资金密集型行业的房地产,尤其是在“121”号文件出台以后,在不能从施工单位获取垫付资金以及取得预售款、银行贷款的难度系数越来越大的情况下,不仅进入门槛取决于自有资金的实力,更加是决定企业运作回款较慢,周期较长的房地产行业成败的关键因素。

三、市场资源

检验产品开发成功的唯一标准是市场,如果物业产品脱离了消费者的需求,不管其功能、设计怎样,都必然会陷入闲置、积压的尴尬。所以,开发房地产必须时时坚持以人为本的价值理念,要有一定的前瞻性,企业为达到这一目标,要具有驾驭市场的能力,能够了解需求,准确把握市场动向。

四、知识资源^[30]

形成房地产企业核心竞争力的重要保障是知识。房地产企业缺乏必要的“知识”就很难形成核心竞争力。企业内部各种资源发挥其效能的差别,企业之间在获取和配置外部资源能力以及利用和发现市场机会能力的差异,均取决于不同企业结构的差异及其内部知识的存量。内部知识包括房地企业基本活动中的开发过程控制、项目策划知识及市场营销的知识、物业管理的知识、质量管理的知识等,辅助活动中的知识包括人力资源管理、财务管理等方面的知识。

五、人力资源

房地产企业核心竞争力的形成需要相应的人才为其提供智力的支持。人才是企业的动力,在房地产企业中人才起着重要的作用,有稀缺价值、很难被效仿的人力资源可以给企业带来持久的竞争优势。就房地产开发企业而言,行业产品开发周期长而更新速度快、基本技术公开化、涉及范围广、高投资高风险等特点决定其需要高档次的管理人员、营销、融资、项目策划。

管理能力。房地产开发商要进行一个项目的开发需要涉及很多部门,例如施工单位、有关国家政府职能部门、规划设计部门、各种建筑装饰材料供应商、监理单位等,因此就要求企业必须拥有协调、公关、组织等高素质综合管理的人才。

营销创新。房地产是有着与之相匹配的建筑风格和极强的地块个性的行业,市郊环境远离污染与喧闹,市内地段优越,各有所长。这些长处与优势是其他企业难以克隆的,善于营销创新的能力是其关键。

资本运营。一个项目要进行开发,需要相当高的投资,企业要想规避投资风险,必须拥有具有很强资本运营能力的高手,来寻找更多的融资渠道,加速资金周转。

项目策划。要求通过分析房地产的产品,对其价格、地段、房型、楼型、配套设施、绿化等内容进行调查研究和归纳,为房地产企业能够制定出具有前瞻性、

针对性的投资决策提供创意设计和可靠的数据基础。

六、品牌资源

房地产企业是否形成核心竞争力重要体现在品牌。有价值的承诺是房地产品牌的本质,消费者与开发商之间的“信息不对称”通过承诺得到最大限度地克服,并且在该基础上构建美誉度与知名度。创造差异化是房地产品牌的作用,产品差异化的进一步深化为品牌化。

七、企业文化资源^[31]

企业的生命线和灵魂是企业文化。企业文化是企业在生产经营实践活动中逐渐形成的各种元素的总和,具体包括本企业特色的员工素质、行为准则、价值观念以及与之相对应的制度载体。它具有以下特点:明确简单的内容,能够得到组织成员广泛认同的价值观,企业实践在此种价值观的指引下取得成功,促使企业主要成员的使命感油然而生,使员工对企业及企业象征、企业的领导人产生强烈的认同感。和谐的环境氛围的营造,集体凝聚力的增强,优秀的企业文化有着不可估量的作用,对外促使形成独一无二特色的企业形象,从而形成品牌效应,增加产品附加值、拓展市场;对内促使强而有力的凝聚力的形成,从而协同控制员工的行为和心理,组织的一致性从根本上得到保持,使企业兴旺成功。

八、信息化资源^[32]

房地产企业的信息化主要包括两方面:一是企业自身的信息化建设;二是先进的科学技术被充分利用于项目开发之中,特别是通讯技术和信息技术,从而项目开发的智能化水平得到提高。当今网络经济时代是以信息化为特征的,因而房地产企业核心竞争力的助推器是信息技术,企业要想在竞争中立于不败之地必须具备信息化这一核心竞争资源。

3.3.3 房地产企业核心竞争力构成分析

目前,中国房地产企业的核心竞争力究竟是什么?笔者认为,在界定房地产企业的核心竞争力的概念时,既要考虑其具有企业的一般特点,又要考虑企业自身和本行业的特征。以下三个方面在核心竞争力的构建方面起到决定性影响:

1、资源优势,尤其是一些对核心竞争力起决定性作用的核心资源。

2、能力优势,比如,开发企业需要具有操作过程中的执行能力以及很强的资源整合能力等。

3、环境因素,受产业联动性强、国家政策导向性强,市场波动对其影响较大,在开发阶段,受市场环境、目标控制、资金等问题影响较大等。

从资源理论的角度进行研究,资源学派强调持续竞争优势的源泉是不可完全

替代、不可完全模仿、有价值稀缺的战略资源。房地产开发行业核心资源的确定是通过对其无形资源和有形资源的相关分析,最终形成战略资源。企业的基础是资源,资源是形成核心竞争力的基本条件,没有了资源核心竞争力就无从谈起。然而企业想要形成核心竞争力仅有资源优势还是不足以的,形成核心竞争力还需要将资源优势转化为能力优势。结合我国关于房地产开发行业理论研究的分析以及目前房地产开发行业存在的问题、发展阶段的现状、宏观政策等,笔者认为,房地产企业的核心资源是资金、土地、信息资源、品牌形象、组织资源、高专业化素质的员工队伍和优秀的企业文化。

从能力理论研究的角度分析,企业的竞争力是一个能力体系;企业长期竞争优势的决定性因素是运用、保持和积累能力开拓市场和产品;企业持久竞争优势的源泉是能力的差异、企业能力储备。房地产企业核心竞争力管理的重要阶段是核心能力的确定和识别。一个房地产企业首先应该弄清楚的是企业到底是否存在核心能力,在哪些方面存在核心能力。通过分析房地产企业的辅助业务和基本业务以及价值链,可以发现房地产开发过程是一个相互依存的活动构成的系统,而并非是一些独立活动。在这个系统中,各种价值活动依赖于价值链的外部联系和内部联系而发挥作用。这些联系可能是某一价值活动进行的成本与方式之间的关系,或者是其与另一活动之间的关系。这种联系可以使企业通过协调和最优化两种方式形成竞争优势。真正优于竞争对手的核心能力通过对资源的整合和配置而形成。企业核心能力是研发能力、生产能力、技术水平、规划设计、组织能力和管理能力的综合体现。每一个被做到优良的单项,均可以促使持久的难以被模仿的核心能力的形成。不同的房地产开发企业完成以上各个价值活动的效果不同,因此造成了各企业具有差异性的竞争优势。企业竞争力真正来源于每个价值活动在市场竞争中与竞争者相关环节的不同地位及它们对利润贡献的影响。企业对价值链的分析的意义不仅在于可以确认自身的优势,找出真正创造竞争优势的战略环节是其更为重要的目的。企业最终能够赢得竞争优势正是由于这些战略环节做得比竞争对手更出色。^[33]

本文提炼出基于不同理论的企业核心竞争力。如下图

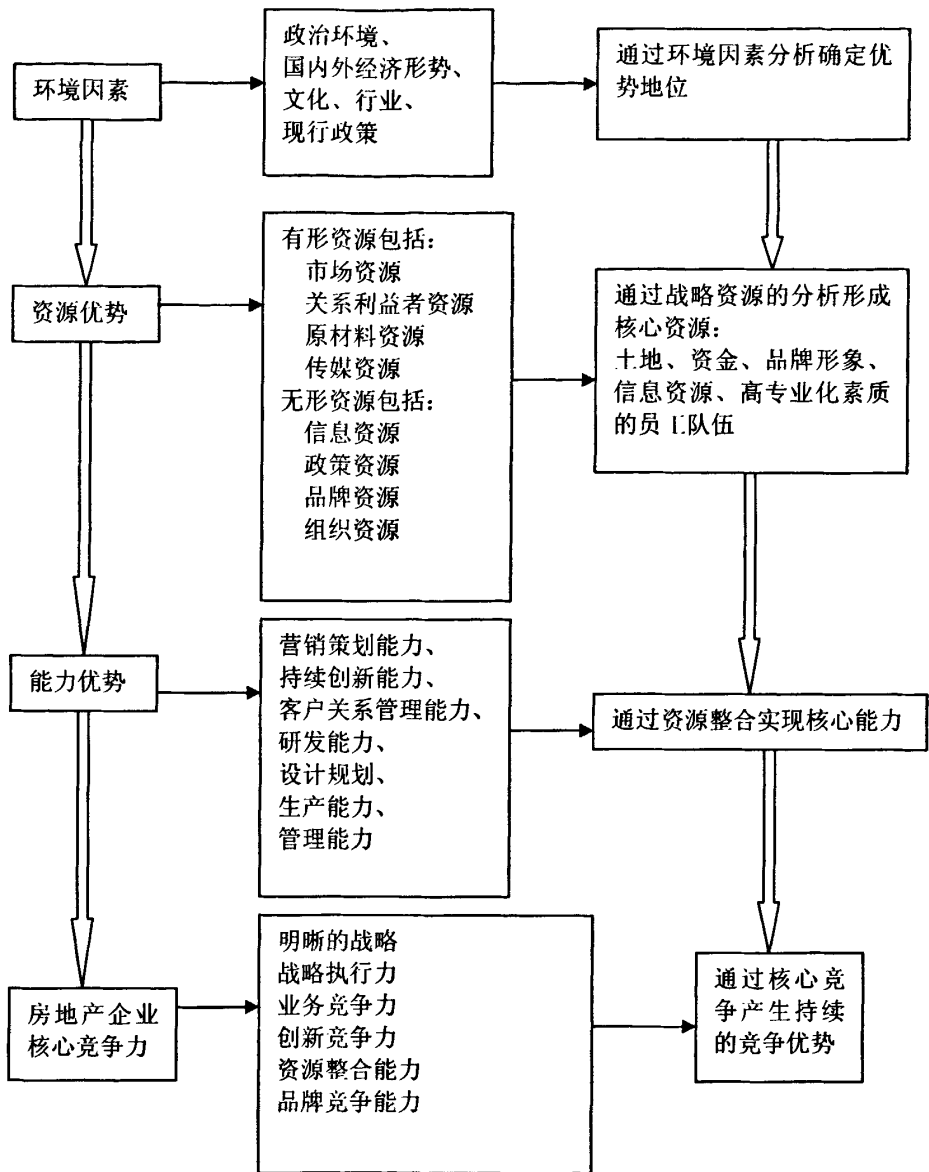


图 3-3 房地产企业核心竞争力构成
Fig.3-3 The core competence for real estate enterprises

第四章 房地产企业核心竞争力评价

4.1 层次分析法方法概述

4.1.1 层次分析法概念及运用步骤

层次分析法（Analytic Hierarchy Process 简称 AHP）是将决策总是有关的元素分解成目标、准则、方案等层次，在此基础之上进行定性和定量分析的决策方法。该方法是美国运筹学家匹茨堡大学教授萨蒂于本世纪 70 年代初，在为美国国防部研究“根据各个工业部门对国家福利的贡献大小而进行电力分配”课题时，应用网络系统理论和多目标综合评价方法，提出的一种层次权重决策分析方法。这种方法的特点是在对复杂的决策问题的本质、影响因素及其内在关系等进行深入分析的基础上，利用较少的定量信息使决策的思维过程数学化，从而为多目标、多准则或无结构特性的复杂决策问题提供简便的决策方法。尤其适合于对决策结果难于直接准确计量的场合。其具体步骤是建立问题的递阶层次结构构造判断矩阵由判断矩阵计算被比较元素相对权重对判断矩阵进行一致性检验计算各层元素的组合权重。^[34]

层次分析法应用的主要步骤如下：

第一步，建立递阶层次结构，将评价目标层次化

在进行决策时，首先要明确决策的目标、准则、指标以及待决策的方案。为此，先要分析待决策问题中所包含的要素，并按照要素间的相互影响以及隶属关系，将各要素按不同层次聚集组合，形成一个多层次的结构模型，这就是递阶层次结构模型。在递阶层次结构模型中，通常第一层是目标层(最高层)，它表示问题的目的、总目标；第二层是准则层，它是总目标的具体体现，是决策所要考虑的多个子目标，也是决策的具体准则；第三、四层是子准则层，也是指标层，它们将准则更加细化；从第二层的准则层和所有的子准则层都属于中间层；最下面的一层是方案层(最低层)，它表示待选择方案、措施、政策等。这样就形成了递阶层次结构模型。

第二步，构建两两比较判断矩阵目标层次结构建立后，上下层次指标间的隶属关系就被确定了，对同一层次指标，进行两两比较，其比较结果以 1-9 标度法表示，各级标度的含义见下表：

表 4-1 各级标度的含义
Table 4-1 The meaning of various scales

标度	标度含义
1	表示两个因素具有同样重要性
3	表示一个因素比另一个因素稍重要
5	表示一个因素比另一个因素明显重要
7	表示一个因素比另一个因素强烈重要
9	表示一个因素比另一个因素极端重要

这样对于同一层次的任意二个指标,可得到两两比较判断矩阵 A , $A=\{a_{ij}\}$, 其中判断矩阵中的值 a_{ij} 表示第 i 指标相对第 j 指标的重要程度,应满足下列条件:
 $a_{ij} > 0$, $a_{ij}=1/a_{ji}$, $a_{ii}=1$

第三步, 计算权重

1) 计算判断矩阵 A 的每一行元素的积 M_i

$$M_i = \prod_{j=1}^n a_{ij}, i = 1, 2, \dots, n, \quad \text{式中 } n \text{ 为矩阵阶数} \dots \text{式 (4-1)}$$

2) 计算各行的 M_i 的 n 次方根值 $\overline{W}_i$

$$\overline{W}_i = \sqrt[n]{M_i}, i = 1, 2, \dots, n, \quad \text{式中 } n \text{ 为矩阵阶数} \dots \text{式 (4-2)}$$

3) 将向量 $(M_1, M_2, \dots, M_n)^T$ 归一化, 计算公式如下:

$$W_i = \frac{\overline{W}_i}{\sum_{i=1}^n \overline{W}_i} \dots \text{式 (4-3)}$$

W_i 即为所求的各指标的权重系数。

4) 计算判断矩阵 A 的最大特征值 $\lambda_{\max}$

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(A \times W)_i}{n W_i} \dots \text{式 (4-4)}$$

上式中:

$$A \cdot W = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix}$$

$$(A \cdot W)_i = a_{i1} W_1 + a_{i2} W_2 + \cdots + a_{in} W_n \dots \text{式 (4-5)}$$

第五步，一致性检验

1) 计算一致性指标 CI

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \dots\dots\dots \text{式 (4-6)}$$

2) 查同阶矩阵平均一致性指标 RI

表 4-2 平均随机一致性指标
Table 4-2 Consistency index

阶数 n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46	1.49

当 CR=0 时，A 具有完全一致性；当 CR<0.1 时，A 具有满意一致性；当 CR>0.1 时，A 具有非满意一致性，则应予以调整或舍弃不用。

第六步，计算各层次对于系统的总排序权重，并进行排序。

之后我们得到的是一组元素，以及其上一层中某一元素的权重向量。我们最终通过对各元素，特别是最低层中各方案元素对于目标的权重排序，从而进行方案选择。对层次总排序也需要做一致性检验，检验由高层到低层逐层进行。这是因为当综合考虑时，虽然各层次均已经过层次排序的一致性检验，各成对比较判断矩阵都已具有较为满意的一致性，但各层次的非一致性仍有可能积累起来，从而导致最终分析结果较严重的非一致性。

4.1.2 层次分析法应用研究

AHP 层次分析法在计划制定、资源分配、方案排序、适用性、冲突求解及决策预报等领域的应用也越来越广泛。AHP 决策工具的的优点在简洁性、实用性、系统性。通过输入决策者的选择与判断，它能充分反映决策者对决策问题的认识，方便决策者与决策分析者的沟通，有利于集体参与决策，提高决策的有效性。通过两两比较重要性，把复杂问题分解，最后综合判断，具有鲜明的化整为零的简洁性效果。自从层次分析法问世以来，许多人对 AHP 理论进行了深入的研究，这使得 AHP 在实际应用中更简便易操作，AHP 法在众多领域中得到了广泛的应用。^[35]

这里只就一些比较重要的研究和应用进行概括：

(1) 关于判断矩阵的构造方法研究 由于 Saaty 提出的 1--9 标度法构造判断矩阵不能完全保证其满意一致性，因此给实际操作带来了许多不便。在这方面许多学者提出了其他的标度法如 3 标度法，0.1--0.9 标度法，也有一些人比较用不同标度构造判断矩阵方法的优劣。

(2) 关于一致性检验方法的研究 由于判断矩阵用一致性比例C.R.应小于0.1的规定检验满意一致性没有严格的理论推导,而是基于实践的总结,因此缺乏理论依据,而且由于构造判断矩阵的方法已突破了1-9标度法,介于此有许多学者对一致性检验进行了研究,并取得了不少成果。

(3) 模糊AHP法的研究 人在认识和改造客观世界中遇到大量没有明确外延的现象,即模糊现象,如决策评价中的不同等级、抉择方案的优与劣等等。国内外学者近十多年来对这类问题进行了有益的工作。如拉胡文(P.J. M. Laarhoven)和佩德赖切(W.Pedrycz)建议用三角模糊数来表示模糊判断。魏毅强等人提出一致性区间数判断矩阵的概念,设计了一种区间数特征向量法等等。许若宁和翟晓燕认为用正有界闭模糊数来表示模糊判断是合适的。所有这些研究成果统称为模糊AHP法或不确定型AHP法。

(4) 排序问题 这类问题主要以应用为主。其中一类面临的是难以用数字描述的多元素的相对重要性,没有统一的量纲,解决过程又需要了解要求的优先权,选择或舍弃哪些元素或方案。另一类则不仅考虑排序,而且要考虑排序与某些影响因素之间的动态变化规律。在具体的操作方法、特别是判断矩阵的给出法上出现了很多新观点。排序问题的应用几乎涉及到社会经济生活的各个方面。

(5) 评价问题 对一个系统进行总体评价之前,往往需要设计合理的指标体系,但社会经济现象又离不开人的参与,为尽量避免人为因素及主观因素的影响,要用科学的方法作指导。AHP法在这个领域有着广阔的用武之地。如对某类人员进行综合测评指标体系的建立,科技预研基金评价指标的建立,对投资、高校经费使用规划、导弹质量评价等方面。

(6) AHP法与其它理论的结合应用 由于AHP法在解决模糊问题、定性问题上显示出的优越性, AHP法与其他定量理论结合使用可以起到取长补短、优势互补的效果。

4.2 房地产企业核心竞争力评价指标体系构建

4.2.1 指标体系构建目的及原则

核心竞争力指标体系构建的目的就是通过密切关注核心竞争力的构成要素,以一定的评价指标体系为依据,评估核心竞争力的竞争性,并及时采取措施确定、培育新的核心竞争力或不断强化原有的核心竞争力,以确保企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。^[36]

指标体系构建的原则如下

企业核心竞争力是由相互联系、相互作用的若干要素构成的有机整体,指标体系以多层次、多指标的方式揭示事物间的相关性和系统性。它使一个复杂的问题分解为多个相互联系的组成部分或要素,构成一个有序的递阶层次结构,使其概念化、条例化、层次化。通过研究系统各组成部分、要素的相互关系与功能的相互作用,以及它们对整个系统的影响,以达到系统整体目标最优化。另外,企业核心竞争力的复杂性需要直观性的研究方法。指标体系中的指标既可以是定量的,又可以是定性的。通过确定指标的计算方法,再逐层综合,可以实现问题的定量分析,使复杂的问题直观化,增强决策者对最终结果的满意度和把握度。所以,在确定企业核心竞争力的指标体系时,应遵循以下原则:

①科学性原则。评价指标体系是理论与实际结合的产物,它必须是对客观实际的抽象描述。房地产开发企业核心竞争力涉及的因素很多,如何对其进行高度的概括,并抓住最重要、最本质、最具代表性的东西,是设计指标体系的关键。对客观实际描述越清楚、越简练、越符合实际,其科学性就越强。

②综合性原则。一个房地产开发企业本身就是一个系统,其中包括多个子系统,如人力资源子系统、技术状况子系统、客户关系子系统等,而核心竞争力的强弱由这些子系统的能力决定,是所有子系统要素组合效应的反映。对这样的系统做出评价,就必须采取综合设计、系统评价的原则,涵盖较广泛的范围,才能全面准确地做出合理评价。

③可行性原则。指标体系的设置应尽量与现行的会计指标、统计指标、业务核算指标统一,使评价指标所需的数据易采集;指标体系要繁简适中,计算、评价方法简便、明确、易操作,数据要标准化、规范化。另外还要考虑评价指标之间是否有交叉重复,能够避免的尽量避免。

④可比性原则。核心竞争力指标应在行业内普遍适用,其所涉及的经济内容,空间范围,时间范围,计算口径,计算方法应可比,即便于企业的横向对比,又便于企业的纵向对比。

4.2.2 指标体系设计

企业竞争力是一个非常复杂的概念,具有系统性、综合性和动态性的特点,需要设计全面反映这些特征的指标体系对其进行评价研究。然而不同人对企业竞争力的理解不同、评价的侧重点各异,因而也就设计出各不相同的评价指标体系。根据有关的评价原理和原则,在考查房地产企业核心竞争力外在表现、潜在影响要素及房地产企业特殊特点的基础上,本文认为房地产企业核心竞争力由业务竞争力、创新竞争力、资源整合竞争力、品牌竞争力等四个能力构成,由此设计出

如下房地产企业核心竞争力评价指标体系。见下表

表 4-3 房地产企业核心竞争力评价指标体系
Table 4-3 Real estate enterprise core competitiveness evaluation index system

目标层	准则层	指标层	
房地产核心竞 争力评价体系 (核心竞争力 A)	业务竞争力 B1	规划设计能力	B11
		工程管理能力	B12
		市场营销能力	B13
		成本控制能力	B14
	创新竞争力 B2	产品创新	B21
		技术创新	B22
		制度创新	B23
		组织创新	B24
	资源整合能力 B3	人力资源整合	B31
		资金运营	B32
		土地获取	B33
		信息整合	B34
	品牌竞争力 B4	品牌知名度	B41
		品牌美誉度	B42
		品牌市场占有率	B43

对于上述指标需要进行调查,本文设计出调查问卷,要求问卷质量较高,要求结果的有效性(调查问卷见附表 1)。因此,在问卷设置上应参考企业界与理论界人士的意见,希望做到调查全面充分。在问卷人员组成方面,本文调查了房地产业界从业人士、金融界有关银行负责房地产行业分析的从业人士、理论界中的高校等科研机构从事房地产研究的人士三者相结合的方式,确保资料和信息全面及真实。三种专家共选择 10 人(均属于专家),合计 10 份问卷,通过上门拜访、发信函,或到楼盘销售中心采访售楼人员等方式来了解。

上述指标调查问卷表的设计方面,根据 AHP 方法要求,将目标层 A、准则层 B、指标层 C(B_{ij})的指标两两比较,见附表 1。

计算品牌竞争力、资源整合竞争力、创新竞争力、业务竞争力等四个准则指

标对于房地产企业核心竞争力的权重,用 1 表示重要程度“差”,用 3 表示重要程度“一般”,用 5 表示重要程度“良”,用 7 表示重要程度“好”,用 9 表示重要程度“很好”,“2、4、6、8”等表示上述相邻判断的中间值。通过以上方式来进行调查问卷分析,计算过程如下:主准则层(即指标 B1、B2、B3、B4)对目标层 A(即房地产企业核心竞争力)的权重分别为 B1、B2、B3、B4,对应的权重矩阵:

$$A=\{B1, B2, B3, B4\}$$

指标层对准则层 B 的权重分别为 W1、W2、W3、W4,对应的权重矩阵分别为:

$$B1=\{B11, B12, B13, B14\},$$

$$B2=\{B21, B22, B23, B24\},$$

$$B3=\{B31, B32, B33, B34\},$$

$$B4=\{B41, B42, B43\}。$$

有上述分析知矩阵 B1、B2、B3、B4 为正互反矩阵。

$$B1=\begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 3 & 5 \\ 3 & 1 & 5 & 8 \\ 1/3 & 1/5 & 1 & 3 \\ 1/5 & 1/8 & 1/3 & 1 \end{bmatrix}$$

$$B2=\begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 3 & 5 \\ 3 & 1 & 6 & 8 \\ 1/3 & 1/6 & 1 & 3 \\ 1/5 & 1/8 & 1/3 & 1 \\ 1 & 1/5 & 1/3 & 3 \end{bmatrix}$$

$$B3=\begin{bmatrix} 5 & 1 & 3 & 7 \\ 3 & 1/3 & 1 & 5 \\ 1/3 & 1/7 & 1/5 & 1 \end{bmatrix}$$

$$B4=\begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 1/7 \\ 3 & 1 & 1/5 \\ 7 & 5 & 1 \end{bmatrix}$$

运用 AHP 层次分析软件,计算出每个权重矩阵的权重:

$$B1=\{B11, B12, B13, B14\}=\{0.2728, 0.4278, 0.1828, 0.1166\}$$

$$B2=\{B21, B22, B23, B24\}=\{0.2693, 0.4439, 0.1717, 0.1151\}$$

$$B3=\{B31, B32, B33, B34\}=\{0.1856, 0.4131, 0.2769, 0.1244\}$$

$$B4=\{B41, B42, B43\}=\{0.1721, 0.2567, 0.5713\}$$
 得下表

表 4-4 各指标权重

Table 4-4 Each index weight

准则层	指标层	编号	权重
业务竞争力 B1	规划设计能力	B11	0.2728
	工程管理能力	B12	0.4278
	市场营销能力	B13	0.1828
	成本控制能力	B14	0.1166
创新竞争力 B2	产品创新	B21	0.2693
	技术创新	B22	0.4439
	制度创新	B23	0.1717
	组织创新	B24	0.1151
资源整合能力 B3	人力资源整合	B31	0.1856
	资金运营	B32	0.4131
	土地获取	B33	0.2769
	信息整合	B34	0.1244
品牌竞争力 B4	品牌知名度	B41	0.1721
	品牌美誉度	B42	0.2567
	品牌市场占有率	B43	0.5713

对于各权重矩阵一致性检验也小于 0.1，属于满意一致性，可以接受。

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 1/4 & 1/3 & 2 \\ 4 & 1 & 3 & 6 \\ 3 & 1/3 & 1 & 5 \\ 2 & 6 & 1/5 & 1 \end{bmatrix}$$

$$A = \{B1, B2, B3, B4\} = \{0.1412, 0.1906, 0.2844, 0.1412\}$$

相应准则层指标的权重分别是：0.1412，1.1906，0.2844，0.3838

表 4-5 准则层指标权重表

Table 4-5 Criterion layer indexes weights

准则目标	业务竞争力	创新竞争力	资源整合能力	品牌竞争力
目标序号	B1	B2	B3	B4
权重	0.1412	0.1906	0.2844	0.3838

从表中可以看出，品牌竞争力和资源整合能力对于表现房地产企业的外在竞

争力分别占很大的比重,是提升房地产核心竞争力的重要因素。业务竞争力和创新竞争力分别占 0.1412 和 0.1906,是房地产核心竞争力的重要体现。

总体来说,本指标体系的各权重值基本体现了企业竞争力各相关指标的相对重要性。

4.2.3 指标体系验证

目前我国房地产企业虽然数量较多,但是就大多数企业来说,企业之间实力差距相对并不大,因而对所有的房地产企业进行研究是没有必要的,也是不现实的,加上企业内部的生产经营数据很难取得,本文在这里只选取有一定代表性的四家房地产上市公司重点研究分析。选择对实力相对处于中高层次的四家上市公司进行研究,能在一定程度上反映目前我国部分房地产企业发展的实际状况,而且这对处于相对弱势的房地产企业具有一定的示范作用。本调研选择四家房地产上市公司:万科、中海、保利、金地。本次有效调查问卷为 85 份,对万科 15 个具体指标,选 A、B、C、D、E 的分别有 15、27、12、12、19 份,分别占 0.176、0.317、0.141、0.141、0.224;对中海 15 个具体指标,选 A、B、C、D、E 的分别有 11、17、20、17、20,分别占 0.129、0.2、0.235、0.2、0.235;对保利 15 个具体指标,选 A、B、C、D、E 的分别有 14、19、26、14、12,分别占 0.164、0.224、0.305、0.164、0.141;对金地 15 个具体指标,选 A、B、C、D、E 的分别有 16、11、13、22、23,分别占 0.188、0.129、0.153、0.259、0.271;利用所得权重,分成五个区间:0-20、20-40、40-60、60-80、80-100,取 A=100 分, B=80 分, C=60 分, D=40 分, E=20 分,根据权重和比例,计算出得分分别为 89.6, 83.0, 78.6, 71.4

表 4-6 房地产上市企业核心竞争力得分表

Table 4-6 Real estate market enterprise core competitive ability score table							
准则层	指标层	编号	权重	万科	中海	保利	金地
业务竞争力 B1	规划设计能力	B11	0.2728	98	90	90	85
	工程管理能力	B12	0.4278	90	88	80	85
	市场营销能力	B13	0.1828	80	85	80	75
	成本控制能力	B14	0.1166	88	85	80	75
创新竞争力 B2	产品创新	B21	0.2693	90	90	85	80
	技术创新	B22	0.4439	88	90	80	80
	制度创新	B23	0.1717	91	80	85	80
	组织创新	B24	0.1151	85	80	85	80
资源整合能力 B3	人力资源整合	B31	0.1856	88	85	80	75
	资金运营	B32	0.4131	90	80	80	75
	土地获取	B33	0.2769	90	80	85	75
	信息整合	B34	0.1244	88	90	80	80
品牌竞争力 B4	品牌知名度	B41	0.1721	90	85	70	60
	品牌美誉度	B42	0.2567	90	75	70	60
	品牌市场占有率	B43	0.5713	90	80	75	60
得分				89.6	83.0	78.6	71.4
排名				1	2	3	4

从表中可以看到,对这四家房地产上市公司的竞争力评价基本反映了目前社会上对这些企业的共识。根据中国指数研究院房地产指数中心一季度数据分析显示,2009 年一季度,在全国楼市成交量回升的同时,万科、中海等行业龙头企业的销售额保持稳步增长,万科一季度销售额达 122.2 亿元,尽管增速 21.0%不及同期全国销售额增速 23.1%,但仍是全国唯一一家一季度即完成 100 亿元销售的企业,规模优势十分突出;中海一季度销售额达 92.6 亿元,同比增长 51.2%,增速远高于同期全国水平,市场占有率稳步上升;尤为突出的是保利地产,一季度实现销售额 64.8 亿元,同比增长近两倍;此外,世茂房地产一季度实现销售额 45.5 亿元,同比增长达 346.0%;截至 4 月 24 日,世茂已完成合约销售 66 亿元,同时将其年度销售目标从之前的 150 亿元上调至 170 亿元,是第一家公开

表示上调销售目标的大型房地产企业，表明部分企业切实感受到市场销售的好转，对市场短期走势的信心正在逐步恢复。行业龙头企业销售额的稳步增长，与市场调整期消费者更倾向于品牌企业不无关系。与此同时，龙头企业凭借更优秀的产品品质和更积极的营销举措，促使去年积累的刚性需求得到释放，带动了全国楼市成交量的逐步回升，有利于房地产业的健康发展。如今万科的全国化布局已经形成，随着国内房地产行业的大举发展，万科毫无疑问可以从区域发展战略中谋取最大的利益。2008 年公司完成新开工面积 523.3 万平方米，竣工面积 529.4 万平方米，实现销售金额 478.7 亿元，结算收入 404.9 亿元，净利润 40.3 亿元。在品牌价值竞争力评价中，万科表现优异，拔得头筹，在抓住市场机遇的同时，重视以战略合作的方式开疆拓土，设立了上海、深圳、北京三个区域本部，品牌进一步分布到 27 个大中城市。本部分选择的四家房地产上市公司都位于东部地区发达城市，由于房地产产品的地域特性，所以本部分实证研究较多地反映了东部地区房地产企业竞争力情况，但对于中西部地区房地产企业竞争力提升同样具有借鉴意义。需要说明的是，本部分所采用的数据基本为定量指标，指标体系比较简化，实用性和可操作性较好，虽然精确性也有一定程度的降低，但从实证分析来看，这些不足并没有最终影响到结论，本部分评价与这四家公司的实际情况在较大程度上是相符合的。实证研究过程中，涉及较多指标，数字处理工作也很多，可能会出现误差，但同样不会影响本文的结论。

第五章 房地产企业核心竞争力培育

5.1 房地产企业核心竞争力培育的前提条件

战略不仅利用直觉、悟性、智慧、洞察力和创造性的思考，分析了现实，综合了各种理论和实践，还明确了一个企业在取得可持续发展的优势中干什么、在哪儿干、谁干、怎么干的问题。一个企业的方向和希望就是靠战略。

5.1.1 战略方向的明确把控

企业的发展方向问题是打造核心竞争力首先涉及到的问题。核心竞争力是否能形成就是由企业的发展方向决定的。在发展方向正确的基础上才有形成核心竞争力的可能性，否则，无从谈起核心竞争力。“一个以低成本生产正确产品的企业比一个以低成本生产错误产品的企业更容易成功”，企业核心竞争力形成的前提是企业强大的战略预见能力。企业有意识、有计划的培育与发展才能形成企业核心竞争力，而不是一个偶然的随机过程。这对企业有了更高的要求，那就是企业以核心竞争力为中心进行分析环境和制定明晰的企业经营战略。随着越来越激烈的市场竞争，合理的战略谋划是企业和企业策划者成功的关键。

5.1.2 战略措施的科学制定

要想使企业在风浪面前屹立不倒，只有自觉的掌握企业成功的理论根据，然后再机智、清醒地谋划企业战略。^[37]只有在进行系统的战略思考后才能制定出具有竞争优势的战略。战略要求有远见的判断，这就决定了它不需要特别的严密和精确，它仅仅是思考后的综合，是大致的方向。因为战略要分析所有的可能性，所以说战略就是选择。因为风险的存在，企业在制定战略的时候要考虑公司能承受的风险，要敢于面对风险才能成为赢者。为了实施战略，我们必须了解和理解想要进入的行业，影响周围的环境、市场和人们对你的态度，而且还要增加人们对你的信心，尽可能多的寻求结盟和合作，寻求双赢和多赢，这样才能使制定的战略得以有效的实施。

5.1.3 战略执行力的提高

战略的执行与实施是企业在完成战略制定后的关键。^[39]如果一个战略没有贯彻实施,那么它再好也没有任何意义。战略是否实现的关键和重要环节是战略的执行力,但是经常会有许多困难和障碍存在于战略的执行与实施中。所以建立完善战略管理体系和高效、卓越的流程模式是制定战略体系的重中之重。^[38]

(1) 高效系统的流程

战略执行、战略管理体系都需要高效的流程,所以必须建立卓越的流程体系。这种流程体系的形成包括项目的可行性研究、项目及产品的策划、前期开发、施工过程管理、成本及运营管理、营销管理、客户管理、财务管理、融资管理、人力资源管理等各方面。

(2) 全面预算管理与成本控制的推动

检查战略的执行情况就是跟踪检查全面预算的执行情况,即及时对各公司预算指标及相关考核指标的执行情况进行跟踪与评价,实施监控过程。加强控制全员成本意识,加强调整成本动态意识。在项目运作过程中,及时在管理体系之间互动,这样才能使动态成本形成真正的动态跟进,增加对项目的预警性的提高。

5.2 品牌竞争力的提高

5.2.1 品牌的内涵

美国市场营销协会(AMA)是学术界给品牌下定义的较早的权威机构,它将品牌定义为:品牌是一种名称、术语、符号或设计,或是它们的组合,以识别某种产品或服务的生产者或销售者。

菲利普·科特勒是美国西北大学国际营销学教授,他认为,品牌是一种允诺,是销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务的允诺,质量的保证是由最好的品牌传达的。

广义的品牌内涵包括以下六个层面:

(1)利益。品牌可以给消费者提供多种利益包括物质、精神上的利益,可以满足其生理上和心理上两方面的需要。既可以给购买者带来极大的物质利益保障,同时也能满足其心理需求的房地产开发企业的品牌是优秀的。

(2)个性。品牌是企业个性,同时企业又赋予了品牌深刻的个性内涵。被人遗忘的永远是没有个性的品牌。

(3)属性。产品特定的属性是靠品牌表达的。品牌表达的是一种承诺,一种在产品特征、利益和服务等方面销售者对购买者的一贯性承诺。

(4)资产。企业的无形资产是品牌，因为品牌具有一种属性，那就是可以交换，可以给企业带来巨额财富。

(5)文化。因为品牌中含有丰富的文化内涵，所以说品牌是一种文化。文化的载体是品牌，品牌的灵魂是文化，因为品牌上的企业精华体现着文化。每一个成功的品牌背后都有着深厚的文化底蕴。

(6)使用者。即品牌应该体现出的是哪一种消费者群体在购买或使用。

5.2.2 塑造品牌的着眼点

房地产业的竞争已经不是原来的规模优势的竞争、专业化程度的竞争、科技含量的竞争，而已经过渡到了企业品牌的竞争。在房地产企业看来，包括视觉形象和效果、可感知性、市场定位、规划设计、文化品位、实力信誉、服务水平、附加价值等的品牌，不仅代表了质量差异、功能差异、环境差异、价格差异等产品的差异化，而且也代表了产品的附加价值^[40]。因此，它集成和凝结了企业多层次因素，带给企业一种综合品牌，一种无形的力量，决定了房地产企业的核心竞争力的提高，体现了房地产企业核心竞争力的形成。随着房地产企业越来越激烈的竞争，在消费者购房决策中品牌的作用也就越来越重要，尤其体现在房地产企业的竞争中。塑造品牌的着眼点有如下几点：

(1)名牌的重要前提是准确的市场定位

房地产企业的市场定位是由多样性、差别性的消费者需求和有限性的企业资源决定的，也就是目标市场的选择。给品牌一个合理、明确、独具个性的品牌定位是房地产企业塑造品牌的关键。市场定位在企业创造品牌的过程中起着重要的作用，它不仅是生产和经营走向成功的关键，而且是在结合企业现状和企业战略远景、行业现状以及社会发展的总体趋势的基础上的综合分析。要想研究本地区实力与自己相当的企业，找出自身与他们竞争的优势和劣势以及所处环境的机会与威胁，就要通过认真分析自身的资源和能力，而且要辅以各种分析工具，如SWOT分析、人性品牌分析(又称“四境界”分析，即：产品境界分析、人性境界分析，需求境界分析，品牌境界分析)等，以便系统的加以分析企业的品牌。

(2)名牌的基础是卓越的质量体系

住宅小区建设对优秀品牌的质量要求不同于其他行业的名牌产品，它是一项系统工程。住宅小区建设的质量体系标准要满足居民的质量综合要求，要求达到百年大计的全方位标准。首先，体现可持续发展和以人为本的思想规划设计质量，既要考虑到当前的需要，也要为充分的考虑到未来的发展，即要有一定的超前性和可变性。第二，要求工程质量是高质量的，包括设计、建筑、结构、装修等各方面在内。这就要求慎重的选择合作伙伴，将优秀的设计部门、施工部门和监理

部门作为选择对象。并要选准优秀的项目经理，保证工程质量能够达到标准。第三，环境质量的创造，创造良好的人居环境。空间、地表、绿化建筑等环境要达到标准，要适当合理，还要具备一定的文化品位。第四，交通设施、生活服务设施、文化体育设施以及其他公共设施等设备要配套齐全。第五，包括生活服务、家庭服务、设施维修、房屋修缮、治安管理、绿化保养等方面的物业管理要有快捷方便的保证。以上五个方面要项项达优，使住宅小区的名牌达到经济、社会、环境效益的有机统一。

质量管理是品牌建设第一步。因为产品和企业的生命是质量，一切营销策略、企业形象的前提归根到底都是企业产品质量，贯彻于品牌营造的始终是质量，品牌建设的重要环节也是质量。因此，企业营造品牌的基础就是强化质量管理。对房地产企业的品牌建设起到基础性作用的是质量管理，所以，为了为客户提供优质、满意的楼盘，房屋的综合质量包括工程质量、环境质量等是房地产开发企业的工作重心，应要力求精益求精。

质量竞争是第一层次的竞争，属于最基础性的竞争，一个房地产企业要特别注重房屋的综合质量，力求精益求精，创立名牌、维护名牌地位。

（3）进行精细的品牌传播

一方面，越来越多的品牌塑造靠房地产企业投入大量资金；另一方面，在注意力紧缺的社会，品牌传播的难度由于信息过剩，也越来越大。由此造成了大量资金投入后，品牌却未见明显的起色。这就意味着，房地产企业塑造品牌的需求已经不是粗犷的品牌传播方式，换句话说，品牌传播就必须精细化，这样企业才能成功的塑造品牌。在精准的品牌定位之后才能进行房地产企业品牌传播的精细化操作，具体可以从以下三个方面实施：

①传播企业品牌。房地产品牌传播的重点是企业品牌的传播。为了使消费者对品牌的认知和联想尽量满足企业的发展方向。房地产企业可以通过媒体对企业品牌识别的宣传，向目标消费群和其他潜在消费群体施加一定程度的影响，

②传播项目品牌。消费者需要的房地产企业的产品是以间断性的项目的形式供给的。通过成功的项目品牌来提升房地产企业品牌的价值，除了能促进销售外，项目品牌的传播还能够为传递品牌特征、建立良好的品牌形象提供支撑。房地产开发企业制定项目品牌的传播主题要以企业品牌的定位和品牌识别为基础，即要在推广项目主要卖点的同时紧密结合企业品牌定位和品牌特征与每个项目品牌的主要价值诉求点，实现房地产品牌的核心价值，使品牌战略的整体体系融入项目品牌的推广。

③传播服务品牌。贯穿于企业品牌和项目品牌建设和管理的始终的就是服务品牌，优质的服务品牌能够提升企业品牌的价值和推广项目品牌，使之锦上添花；

而造成企业品牌的价值贬损和项目的滞销的品牌会不被消费者认可。全体员工都要注重服务品牌的传播与塑造,服务品牌的关注和积累更加存在于一线销售员工和物业管理人员的日常工作中。

(4)名牌的保证是完善的售后服务

提高物业管理水平对品牌建设非常重要。售前不仅用到品牌建设,售后更要用到。消费者品牌感受最为直接的环节就是物业管理,物业管理服务在消费者中的重视程度越来越高,因此除了狠抓楼盘质量,还要不断完善物业管理水平,从而进一步提高企业的品牌形象。

对品牌有特殊的重要作用的售后服务和物业管理越来越受到重视。因为不存在完美无缺的产品,所以需要完善的售后服务来弥补住宅建筑中的缺陷,使顾客购买后的风险和损失减少,使消费者的怨气和不满消除,使企业的品牌的信誉和形象得到维护。

(5)进行“品牌微调”要持之以恒

塑造一个强势品牌要比引进一套先进的设计软件困难得多,尤其在房地产企业中,它需要企业的决策者深谋远虑的战略,持之以恒的实践,并进行必要的“品牌微调”,尤其是在企业自身状况和企业的内、外环境发生变化时,让品牌始终能够引领企业的发展。成就一个卓越的品牌,来使企业掌握市场的主动权。

5.2.3 房地产公司的品牌策略

品牌建设是一项战略,一个系统科学的工程,可以从以下几方面实施科学的品牌建设战略:

首先,楼盘品牌的创造。

第一,进行规划设计,将品牌理念贯穿在户型、软硬件设施,选材用料、建筑造型、园林景观及物业管理等方面,强调提高环境质量和整体功能。

第二,价格适中,不盲目追高,让众多消费者可以接受。品牌应该是这样一种概念,那就是在你住进去以后,越住越想住的楼盘,其环境幽雅、功能齐全、户型合理、物业优秀。

第三,本着以质量显实力的原则,进行企业形象设计,开展质量营销。不仅建立房地产品牌需要质量营销,房地产企业开发经营做大做强更需要质量营销。一定不能“问题楼盘”和“烂尾楼”的情况出现。

第四,本着以结合当地文化特色和本土风格的原则,创造本企业的文化理念。品牌建设应结合企业文化建设,统一二者。企业品牌的内涵是企业文化,企业文化的建设与积累综合反映了企业在经营过程中创造的、具有本企业特色的精神财

富，因此，企业文化是企业品牌的重中之重。

此外，考虑到当地的文化特色和本土风格，楼盘的建设必须满足当地居民的文化需求与文化认同。

第五，经营需要品牌化。内部方面抓管理，要想让产品真正体现人性化、个性化的要求，塑造良好的、具有竞争力的品牌，就要在房地产策划、房地产建筑设计、房地产建筑管理、房地产销售、物业管理等方面达到高质量水平，使内部运行机制达到高效，最大限度的提高工作效率。外部方面应和市场，本着实现规模经营的目的，通过品牌战略的实施，兼并、联合、扩张企业，做到强强联合，集中优势力量，提高品牌化水平，使资源得到合理配置和有效利用。

第六，加强品牌的系列化与规模化。系列化、规模化经营是品牌形成与发展的基础，为了有效的防止品牌形成的杂乱和企业形象的错综交织，企业就要注重品牌的系列化与规模化的加强来推动品牌的迅速成长。开发商所开发的全部房地产都应该在品牌所涵盖的范围内。为了树立房地产品牌，房地产的开发不能只注重单个楼盘的打造，虽然房地产开发属于单件性生产，却是应保持连续的物业开发，向消费者不间断地提示该品牌的形象，维持持久的品牌效应，通过各个楼盘力量的集中，创建企业品牌，使所有楼盘的开发统一到同一品牌上来。通过品牌商标注册使品牌法制化，利用法律的武器有效维护品牌的唯一性，使品牌的无形价值得到保护，使企业的品牌权益得到保护。进行商标注册应该在创建品牌的早期，创立品牌，创造效益，保护企业的无形资产都需要利用商标的保护。

其次，楼盘品牌的推广。进行品牌的形象宣传和推广必须运用到一切现实手段。应当依据物业开发与销售的进度对房地产品牌形象进行宣传，掌握适当的节奏。企业品牌推广的重要形式除广告外，公共关系也是必不可少很少的。建立良好的公共关系，树立、宣传企业形象和品牌形象，增强企业品牌形象的市场亲和力，要通过参加各种公益活动。

最后，楼盘品牌的创新和提升。不仅需要极力创造房地产品牌，更需要创新和提升房地产品牌，只有如此，品牌效应才能保持经久不衰，消费者对品牌的忠诚度才能保持经久不衰。不断提高品牌的品位和素质应在质量、服务、功能等方面进行全方位的品质提升。

5.3 资源整合竞争力的提高

在日趋激烈的市场竞争中，房地产开发企业也迎来了新形势，要想由做项目到做企业的跨越，要想使企业赢得市场并得到可持续发展，关键就是形成企业的核心竞争力，使其有能力高效整合当前企业的各种战略资源。

5.3.1 整合人力资源

一个企业需要技术来获得比其他企业更好的产品和服务满足消费者的需求,这是企业想获得成功的战略。在日益知识化的现代商品经济社会,人才的作用越来越重要,人才才能的发挥才是技术的关键。其他生产要素发挥的方向和程度受人才因素的影响,从而工程的质量和效率,甚至企业的竞争力也受人才因素的影响,所以归根到底,企业竞争力是由人才决定的,在没有高素质人才的情况下,建筑产品的建筑风格、环境设计和户型设计的水平和有关绿化方面的规划设计等很难得到提高。房地产企业要从战略的高度开发、认识和实施人力资源,依靠技术进步和科技创新是企业发展的保证,但是人力资源的合理整合和有效开发也是企业发展不可或缺的方面,所以企业要注意培育和引进人才,选好人才、用好人才,留住人才。^[41]企业经营的核心是人才,主体是专业技术人才,骨干是优秀员工,建立最佳人力资源的整合机制,使经营者谋略和决策作用得到充分发挥,使广大员工的积极性和创造性得到充分调动,发挥人才优势,提高企业的核心竞争力。对于每个房地产企业来说,企业具有人才竞争优势就是以较少人才所积聚的价值为企业创造较大的价值。具体有以下四个方面的策略:

(1) 设计和培训职业生涯。每个员工都应该设计自己的职业生涯,每个员工都应该得到培训,使他们的职业生涯得到良好的发展,并为其提供升迁的机会,同时员工要不断地升华自己,改善自己,使自己的综合素质得到提高。公司要为进入公司的新员工提供良好的培训。^[42]

(2) 开放式管理的建立。对于每个公司来说,不仅要授权于员工,而且还要将员工的职责范围扩大。

(3) 团队协作精神的注重。公司提高职工素质,加强内部凝聚力,都是公司应该注重提高的方面,职工要以全局为重,当公司遇到困难时要不计私利,表现出难能可贵的奉献精神,共同为公司走出困境而努力工作。

(4) 激励作用的发挥。

5.3.2 资金运营

房地产业高风险、高投入、高回报,是一种资金密集型的行业,保证企业正常运作的前提是充裕的资金筹备,因此房地产企业的关键是资本要素的获取。目前,有二种形式的房地产开发贷款:第一种是企业为完成计划内土地开发和商品房建设任务需要的补充流动资金,称为房地产开发流动资金贷款。在房地产开发项目中主要提供生产性流动资金贷款;第二种是开发商以拟开发的土地使用权或

房屋产权做抵押向银行取得的贷款,称为房地产抵押贷款。这二种贷款方式都无法适应房地产开发周期的需要,因为他们的期限都很短,贷款方式单一,因此,房地产企业就必须使房地产融资模式得到创新和拓宽。

以下几种方式可以使房地产企业拓宽融资渠道:①内部资源的整合,通过运作内部有效资金,使资源得到合理配置,使资金运营效率得到提高;②使金融部门融资的力度得到加强,争取得到银行的支持,不但要利用现有的银行的合作渠道,还要积极利用国外、境外资金;③不能动辄全资、独资,更不能形成合资、合作的习惯思维与做法,为了共谋发展,要采取更加灵活、开放的姿态,进行合资或合作发展可以利用股权转让、资产重组等方式。大胆地尝试合资、合作,减少自身资金压力,寻找有实力、有专业优势的合作伙伴,这对于有些行业或项目十分有利。一个对外融资方式多元化的有益尝试的例子就是对拆迁房建设采取联建方式;④重组上市,进而吸纳资金,进入资本市场;⑤在从事城市建设中吸引民间资金,以信托公司为媒介,培养民间资金转变为民间资本的思路;⑥为把历史上虚高的存量资产转化为现实的周转资金,要处置不良资产,加快存量资产全面变现,这样才能优化内部资源配置,减轻历史包袱。

房地产业是这样一个行业,它的资金密集、投资周期长、风险程度高。对企业的可持续发展起着至关重要作用的是资金规模。对有资金实力的房地产企业来说,他们可以形成规模经济,大规模开发,规划完善的社区和配套齐全的项目,使资源的利用率得到提高。因此,对于房地产企业来说,要想获取竞争优势,就要努力提高资金资源整合能力。

5.3.3 土地获取能力的提高

房地产企业一切活动的基础是土地,房地产开发的核心竞争资源也是土地。目前,我国房地产企业有三种途径获取土地使用权:招标、拍卖、挂牌交易。为保证企业的生产安全开发商要建立自己的土地储备管理制度,这样说来,房地产企业有地才能有长远的发展。因此要有专门的部门和人员来负责房地产企业的土地储备工作,土地储备不仅要保证质,也要控制量。^[43]

在获取土地之前,土地储备要求房地产企业对土地进行研究,使地块的区位、交通便利程度、地形和地质条件、规划等级及规划图则的详细内容(物业类型、容积率、绿化率等)、配套设施现状和项目投入时的状况、周边地块的规划用途等方面的内容得到全面的分析。房地产项目价值和空间最为关键的因素是区位,描述土地区位的一句业内的经典的名言是这样说的,说房地产第一是地段,第二还是地段,第二还是地段。在房地产开发中地段的重要性。

在量的方面土地储备的控制,要求房地产企业规划土地,将长期规划与短期规划结合起来,制定土地储备战略。做好开发管理现有的土地,及时根据市场的需求变化评估企业现有土地的分布和市场价值状况;安排使用土地的计划,使企业未来的土地需求得到预测;分析可得性的土地并获取土地。在两年内企业获得的土地未得到开发,国家可以回收并且是无偿的,因此这一期限一般不会被每一块特定土地的储备时间超过。土地储备不是造成大量资金沉淀的无目的地圈地,无目的地圈地要支付高额的资金成本,还降低了资本的运作能力。

5.3.4 整合信息

在网络经济越来越普及的时代,作为战略资源的信息起了重要的作用。一个房地产企业能否及时得到必要和准确的信息,能否融合信息技术到企业的整个经营与管理工作之中,决定了一个房地产企业能否生存和发展在激烈的竞争中,能否让其产品和服务跟上时代的要求,但是,现代的信息处理要求已经淘汰了传统的企业经营和管理,而且较低的房地产产品的信息化水平同日益增长的消费者对其智能化需求之间的矛盾越来越突出。可见,在面临信息化挑战的企业中,核心竞争资源致胜的关键已经上升为信息化。^[44]

目前 ERP(企业资源管理)、BPR(业务流程重组)、CRM(客户关系管理)、电子商务等技术已经在房地产开发企业中运用,其主要有十二个方面的作用:一是从把握全局,为了使企业流程更合理,将精益思想运用在房地产开发企业中;二是为了实现各类信息资源(策划、销售)的全员共享,沟通各部门,运用 CRM 系统,准确的预测未来房地产市场需求,让高层更容易把握投资方向和在售项目;三是利用电子商务,使住宅产业化经营和需求个性化达到完美的统一,形成“服务好、收费低、业主依赖”的高效物业管理模式,进而使企业更加现代化。总的来说,网络、信息技术的发展奠定了中国房地产开发企业的技术基础,促进了管理创新。

5.4 提高创新竞争力

美籍奥地利著名经济学家约瑟夫·阿罗斯·熊彼特最先在《经济发展理论》一书中提出企业创新这一概念。将一些崭新的生产要素的新组合引入生产体系,最终获得企业创新的目的即超额利润。在“企业的核心竞争力”中,普拉哈拉德和哈默指出企业核心竞争力的积累过程是企业核心产品的创新过程。竞争对手难以模仿是企业核心竞争力的根本标志,因此提高企业核心竞争力能够在竞争中增强优势,想要在激烈的市场竞争中处于这种优势,除了自然垄断以外,还有创新。

因此,创新是企业核心竞争力的核心。从世界范围观察,目前大多数企业已经逐渐由投资推进型增长方式开始转向创新推进型,这种转变和我国经济增长方式从粗放型向集约型的转变政策一致。核心竞争力的动力和源泉来自创新。所以,房地产开发企业想在新经济时代持续发展就必须不断地创新,以创新为基础,培育自己的核心竞争力。^[45]

5.4.1 产品创新

产品创新的含义是指通过创造一种确实的新产品和服务行为,开发一种新型产品而创造一个全新的市场过程。产品内容创新主要从房地产品性能、特色方面入手。产品主要特点在使用中的实际水平就是性能,产品的基本功能的增加和补充就是特色,房地产产品从某一方面突出地区别于其它楼盘而更大程度上满足客户的一些特殊要求,从而获得竞争优势,赢得市场。

知识经济的重要特点之一就是产品的生命周期短,从而突出产品创新的重要性。产品的创新包括主动式产品创新以及被动式产品创新两类策略。主动式是通过充分利用企业的人力和资本最终达到开拓潜在市场适应市场趋势目的;被动式则是静观市场变化,当竞争品牌推出新产品即将成功之时,才立即推出系列产品,参与市场角逐。主动式产品创新包括四种基本策略:研究发展、行销出击、内部创新和技术引进。同时被动式产品创新也主要包括四种策略:防御性策略、模仿策略、在模仿基础上创新、根据消费者要求创新。房地产开发企业应以各自的具体情况为依据,有选择地采取两种产品创新策略的一种或两种组合。受到房地产产品要求非常强的复杂性和产品设计的影响,通常包括一些物质实体的设计和软性设计,比如小区平面规划、建筑单体设计、环境艺术设计、产品文化定位、物业管理模。^[46]想要到达软、硬方面的设计能够相互协调,形成效用最大化的产品整体的效果,就必须有一个统领全局的总体设计思路。想要获得总体设计思路的创新,不仅要依赖建筑文化、园林艺术等较“软”性的学科知识还要以社会学、心理学、文化学等纯人文科学为指导,换句话说,主要通过运用人文科学最新研究成果来实现。

5.4.2 技术创新

提升企业核心竞争力的源泉来自技术创新。技术创新包括新产品和新工艺的创新。需要从科研、生产领域扩展到市场领域,全面地考察科技在房地产生产经营中的作用。构建企业核心竞争力主要依靠二大效应:1)自催化效应。企业通过

技术创新的手段,并使之在企业内部的扩散,从而发展出新的核心技术,逐渐形成新的核心竞争力,使企业在一个较长的一段时间保持竞争优势;2)低成本扩散与收益效应。在不同层次、不同领域的产品市场上技术创新都可以使企业获得巨大的创新收益;3)技术创新可以增强企业整体实力。技术创新所构建的核心竞争力和单一产品相比,有很强的市场竞争优势,从企业的发展的角度看,有非常深远的意义。

房地产业是知识密集型行业,具有以下三高的特点:技术含量高、技术标准高、技术要求高,在城市化不断推进和发展的时代里,人们不仅要求“居者有其屋”更要追求“居者优其屋”,它迫使开发商必须做到以下几点:

(1) 不断满足消费者的多元需求

(2) 不断提高新产品研究开发能力

(3) 提高建筑产品的科技含量,在住宅的户型设计、功能设置、区域划分等方面充分体现“以人为本”,在规划、设计和实施过程中要高度重视消费者的健康、安全、环保、绿化、节能、便捷以及个人生活的私密性等。

(4) 注重新技术、新材料的应用,不懈追求科学合理,充分彰显产品个性,提升技术创新理念,为提高企业核心竞争力创建技术优势。

从内部开发和外部获取这两方面着手,房地产企业可以提高自身的技术创新能力。内部开发即以企业自身为主体,加大投入技术研发的资金,营造良好的创新氛围,为技术创新能力的提高奠定物质基础和良好的环境,除此之外,加大人才的培养力度,积累技术实践能力。而外部获取就是企业通过购买专利、技术机密、收购、兼并拥有专长的企业和优势互补的企业建立战略联盟,最终达成提高企业的技术创新能力的目的。^[47]

5.4.3 制度创新

提高企业核心竞争力需要依靠制度创新作为根本保证。人与人之间结成的社会关系的总和就是制度的本质。企业制度可以调节企业参与者之间的生产关系,最终是由生产力发展水平决定的。所以,在社会生产力的发展下,企业所反映的生产关系发生变化,相应地企业制度也就应随之改变。假设企业制度如果不能满足企业发展的需要和企业制度超越了企业发展的需要,这两者都不利于企业的发展。所以,企业制度的创新和核心竞争力的培育息息相关。企业制度在以下方面都有重要的影响:企业的行为目标、企业内部各个机构权力与职责的划分、有效运转、企业的激励、约束机制。他们都是作为培育企业核心竞争力所必须具备的制度基础。如果一个企业的行为目标倾向于短期目标,就会忽视核心竞争力培育

这种长期目标;假如一个企业拥有不健全的激励和约束机制,那么就失去了培育企业核心竞争力的动力和压力;如果一个企业拥有的不明确权责和不完善的决策、执行和监督机制,就无法实现培育核心竞争力的目标。

房地产企业要想实现制度创新就必须适应全球经济一体化和新经济发展这种趋势,并充分重视人才资源,把“以人为本”的理念真正体现和运用到战略管理、运营管理、人力资源管理、财务管理和房地产开发项目管理等管理学新理论中来,通过建立新的企业管理和经营管理模式,最终实现塑造企业的核心竞争力的目标。具体措施可以见以下几个几点:

(1) 建立一个富有行业特点的激励机制,在具体操作时,可以针对各类人员分别建立一套激励制度。

(2) 对最高管理层人员实行年薪制、内部股权期权制或“年薪+股权期权”,而对骨干管理人员来讲,可以实行住房待遇、竞争性薪酬、实职与虚职相结合、增加培训发展机会,对一般员工来说,提高物质待遇和培训,培养企业文化归属感。

(3) 在产权上,股权转让的方式可以使控股或参股的建筑施工公司、装饰公司、物业管理公司、销售公司等被剥离出去,在项目运作中可根据需要采用严格、科学的合同方式,单独聘用市场上的建筑施工公司、装饰公司、物业管理公司、销售公司进行具体操作。

5.4.4 组织创新

无论什么战略都不可能是一成不变的。在企业规模不断扩大、经营重心发生转移、社会环境产生变化、竞争的日益加剧等因素的影响下,相对应地,组织的战略也要做出调整。只有淘汰出旧的不符合企业未来发展战略的组织结构,使先进科学的组织结构呼之即出,才能促进企业形成核心竞争力。同样地,根据战略的变化房地产开发企业和其他企业不仅要重新确立关键性职能及其承担机构的层级地位、调整好各个职能部门之间的分工协作关系,还要改变组织成员的工作方式方法。站在新能源集团角度上考虑,他的组织结构的变革主要有组织的“无边界化”和团队建设以及建立学习型组织这三个内容。

1、促进组织“无边界化”的形成

到20世纪中期,角色明晰、专业化分工和强有力的控制可以驱动组织获得成功。而如今这些传统的“制胜法宝”却只能算是一些锦上添花的因素。速度、柔性、整合和创新已经成为当今影响企业能够成功的决定性因素。如果一个房地产开发企业想要在中长期地保持竞争优势,就必须能够灵敏快捷地反应客户

的需求，迅捷无比将新产品投放到市场，员工要能够做大量的工作，有不断学习的精神，掌握全面的知识和运作体系，在整合和创新的需求下一味的只顾自己的专业学习已经被淘汰。坚持专业化分工，层层把关的控制体系对于整合的实现、创造力的发挥存在阻碍作用。有关组织的“无边界化”的内容有必要被提上议事程上来。当人们在一个更为流畅的环境中工作，尝到了“无边界化”的甜头时，我们再进行组织变革工作就变得容易多了。

2、团队建设，增强团队意识

想在新时代中成为佼佼者，房地产开发企业就必须懂得充分运用自身的人力资源，形成强大的团队合力。团队就是指由技能互补的成员组成的群体。作为团队成员要有共同追求的目标和共同承担的责任。团队精神是团队建设的核心，也就是团队成员对团队的强烈的归属感和团队成员之间的相互协作以及团队成员对团队事务的投入。在房地产开发企业中已经把团队建设与企业文化建设紧密的联系起来。一个高效的团队不能够对团队成员的成长起到积极地作用还要为他们个人发展提供更好的机会，使其保持一种高昂的斗志、自觉的保持学习的热情、不墨守成规等，还要增加组织的柔性和适应环境的能力。

3、建立学习型组织

学习型组织要能够不断适应开发和变革能力。彼得·圣吉曾经说过“当世界息息相关、复杂多变的时候，学习能力也更要增强，才能适应变局，未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的组织。”现在很多巨大商业公司通过建立学习型组织最终获得成功，像大家所熟知的摩托罗拉、沃尔玛和联邦快递等著名公司。在房地产开发行业中，建立这样的组织同样具有必要性。和传统组织的“单环学习”相比，学习型组织采用“双环学习”，当发现错误时，可以同时一起进行修正过程、组织目标、政策和常规程序，够彻底的体现学习效果。通过建立学习型组织，房地产开发企业可以拥有浓厚的学习氛围和宽松的组织环境。在这样的条件下，学习可以被渗透到组织中。这样一来，就能保证每个层、级和员工都有机会参与讨论组织的政策制定以及战略成过程。通过采用学习型组织，可以使企业更高效和通畅的进行信息交流，拥有高度的柔性，在不知不觉中提高企业应对市场变化的能力。

5.5 提高业务竞争力

5.5.1 规划设计能力

在房地产市场竞争激烈的当今，规划设计能力是房地产开发活动的关键。规划设计能力是房地产企业应该具有的重要能力。因为良好的规划设计是房地产企

业占领市场的一个重要的基础，对房地产企业作用重大。

提高规划设计能力首先应打造精品。房地产企业应在进行市场调查之后，选准项目，开发具有设计新颖，个性化强、风格独特的新型小区。住宅设计应该贯彻“以人为本”的思想，体现科技进步，在充分考虑人的生存态势和居住行为的基础上，根据不同的消费需求，设计出规划合理、质量优良、功能完善的现代化物业产品，最大限度地满足市场需求，实现有效供给。^[48]

当今社会，新技术、新材料以及新设备已经广泛应用于房地产产品开发过程中，新技术及其相关产品的应用已成为房地产企业提高产品竞争能力的主要手段。因此在进行规划设计得过程中，房地产企业应提高高新技术的应用比率，进而提高住宅建设的质量水平。

5.5.2 工程管理能力

工程管理能力指的是房地产企业在制造商品房过程的控制能力。制造过程涉及设计思路、原材料、建筑以及营销服务。工程管理能力是一种较为系统复杂的能力，也可认为是房地产企业的供应链管理和工程建造能力的综合。

房地产企业的供应链可表述为：房地产企业的所有供应商——开发商——顾客。房地产企业的所有供应方包括：市场研究机构、评估机构、地质勘探部门、建筑设计院、建筑承包商、建筑原材料供应商、房地产顾问、销售代理商、物业管理商以及广告商等等。房地产企业担负集成商的角色，将众多的资源要素整合起来。因此，房地产企业的重要的任务之一就是建设最优的供应链。当今房地产企业之间的竞争演变成为企业供应链与另一个企业供应链的竞争，房地产企业管理的范围涉及自身的资源以及供应商和客户。如果能在市场、设计、建造、营销、服务之间，建立一个与业务相关的动态企业联盟或者虚拟公司，通过信息技术把这些企业连成一个网络，则能够更有效地向市场提供最终产品，进而完成单个企业不能承担的市场功能。这不仅可以使每一个企业保持了个体优势，也可以扩大其资源利用的范围，令每个企业能够享受到联盟中的其他资源。

因此，房地产企业要想提高工程管理能力，必须将重点放在提高供应链管理能力的。

5.5.3 市场营销能力

市场营销是企业价值链的灵魂，其不是一个单独的活动，而是贯穿于整个企业的活动之中。由于房地产商品消费需求个性化彰显，可互补性产品多，房地产

企业必须以顾客满意为导向,树立“以顾客为中心”的经营理念。营销效果不仅仅是销售环节的结果,而是规划设计、施工建设、销售以及物业管理等各个环节综合作用的结果。因此房地产企业实施以顾客为导向的全程营销模式是提升房地产企业核心竞争力,实现差异化战略的有效途径。^[49]

策划营销阶段,首先要分析市场走势和顾客需求,进而科学地进行市场以及产品定位,研发购买者愿意支付的特色产品,实施产品的差异化。这要求企业有明确的目标市场,有较强的技术创新能力,在生产技术上有较强的适应能力,并采取有效的经营手段和方法。产品策划阶段,以提升总顾客价值为目标,针对顾客满意的标准,在产品性能、产品特色、产品设计上实现差异化。产品建造阶段,在严格的质量管理和成本控制基础上,建造低成本、高品位的住宅商品。销售阶段,要满足购买者专业化的需求,建立起诚信、便利的销售渠道。物业管理阶段,提供人性化的物业管理,重视顾客的反馈信息并及时提供满意服务。

5.5.4 成本控制能力

在房地产市场正逐步规范完善、消费者日趋理性和成熟以及房地产利润空间渐缩小的情况下,有效的成本控制已经成为提升企业竞争力的来源。^[50]我国房地产企业要想在竞争中获胜,必须从开发流程的前期开始,科学进行产品的市场定位,加强产品的成本控制,努力使自己产品的成本低于竞争对手,从而达到扩大市场、取得竞争优势的目的。具体措施如下

加强成本预控措施。成本控制部门在操作过程中首先要结合方案产品类型,分析提炼相关数据,提出有关结构形式、选材方面的建议,加强事前预控措施(如成本估算、优化方案、限额设计等),加强对特殊材料市场价格等各项成本的信息积累,及时跟踪并掌握建筑工程及材料市场价格,提高预算准确性。其次要细化开发项目成本明细,明确相关部门责任,按照部门职责合理分工,分解成本控制指标,各分项成本指标分解到部门,使其具有可操作性。加强预算执行力度,把握成本控制的重点和难点。

成本动态调整。项目运作过程中,管理体系之间要形成及时互动,动态成本形成真正的动态跟进,提高对项目的预警性。这要求各相关部门加强动态调整成本力度。首先要强化部门之间时间节点的把控,严格控制工程变更签证,及时掌控施工过程中成本变化,跟进成本执行情况,对实际成本与计划成本进行对比,分析偏差,及时反馈,及时纠偏,避免后期发生重大影响。

严格执行招投标管理制度。严格执行公司“招投标管理办法”,原则上采用总价包死或者单方造价包干等方式签订合同。要加强材料、设备招投标的实施,

在满足规定的工期、质量和技术标准的前提下原则上最低价中标。

加强全员成本控制意识。提高公司、团队、个人的成本控制意识，使公司每个部门、每一个员工在每项工作中，行动中时刻保持成本意识，使成本控制成为一种工作习惯。

第六章 结论

房地产业是我国国民经济的支柱产业和新的经济增长点,因此提升房地产企业核心竞争力是非常重要的课题。本文的研究将一般企业竞争力研究与房地产行业特点相结合,针对房地产开发企业的核心竞争力构成及如何构建房地产核心竞争力评价指标体系,培育房地产企业核心竞争力等问题提出新的看法。具体核心结论如下:

一、房地产企业核心竞争力构成

本文对房地产企业进行了价值链分析以及核心竞争资源分析,并从资源优势,能力优势,环境因素三个方面分析了房地产企业核心竞争力的构成。本文得出房地产企业的核心竞争力包括明晰的战略、战略执行力、业务竞争力、创新竞争力、资源整合能力、品牌竞争能力。

二、房地产企业核心竞争力评价指标体系

本文在问卷调查的基础上运用层次分析法构建了房地产企业核心竞争力指标体系,并将构建出的指标用于评价万科、中海、保利、金地,对构建的指标体系进行了验证。本文构建的房地产企业核心竞争力指标体系的一级指标是:业务竞争力、创新竞争力、资源整合能力、品牌竞争能力。在一级指标下有十五个二级指标,渗透到下文的房地产企业核心竞争力策略之中。

三、房地产企业培育核心竞争力的策略

本文提出的培育房地产企业核心竞争力的策略如下:

提高品牌知名度、品牌美誉度、品牌市场占有率;实现人力资源整合以及信息整合,提高资金运营及土地获取水平;增强产品创新、技术创新、制度创新、组织创新水平;提高房地产企业规划设计能力、工程管理能力、市场营销能力、成本控制能力。

参考文献

- [1] 李念念,陈玲.我国房地产开发企业的规模发展现状、成因及对策初探[J]对策与战略, 2006
- [2] 下新军,王霞.房地产经营与管理[M].上海:复旦大学出版社, 2005. 23-27
- [3] 刘凤霞,马萍.论提升我国企业核心竞争力[J].黑龙江对外经贸. 2009(2): 91-92
- [4] 蒋晓岚.房地产竞争力及未来竞争格局分析[J].安徽大学学报(人文社会科学版),2002.2:79-83
- [5] 朱嫣婷,张纯洪.论企业的核心竞争力——以星巴克公司为例[J].现代商贸工业. 2009(3): 57
- [6] 马东生.房地产开发企业核心竞争力要素分析[J].商业时代.,2007. (8):58-59.
- [7] Alfred D.Chandler. Scale and Scope. Cambridge MA[M]: Harvard University Press, 1990
- [8] Dorothy Leonard•Barton. Core capabilities and rigidities: A paradox in managing new product development [J]. Strategic Management Journal.1992, 13:111-125
- [9] 周星,张文涛.企业核心能力培育与创造持续竞争优势[J].经济与管理研究, 2003(1): 37-40
- [10] 郭琴,马志飞.构成核心竞争力的企业文化研究[J].经济研究导刊, 2008,(04)
- [11] 杜云月,蔡香梅.企业核心竞争力研究综述[J].河北企业, 2002
- [12] Prahalad C K, Hamel G. The core competence of corporation [J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3): 79-91
- [13] 王娜.质量文化与企业核心竞争力研究[J].消费导刊, 2008,(06)
- [14] 陈泽树.浅谈建筑企业核心竞争力的提升[J].现代商业, 2008,(12)
- [15] 费明生,水加耀.核心能力——现代企业持续竞争的奥秘[M].上海:华南理工大学出版社, 2001
- [16] 林汉川,管洪禧.我国中小企业竞争力评价与实证研究[M].中国财政经济出版社, 2004
- [17] 温晶媛.我国中小企业核心竞争力的研究[J].科技信息. 2009(2): 468
- [18] 乌云娜,赵娜.我国房地开发现状分析与宏观政策调控[J].建筑经济. 2007. (7):175-177.
- [19] 荣明生,培育房地产企业核心竞争力,促进房地产企业可持续发展[J],中国房地产, 2002(4):35-36
- [20] 吴伟良,房地产企业战略管理基础[M],上海:上海人民出版社,2003. 10
- [21] Rainer Breite, Hannu Vanharanta. Evaluating Collaboration and Copetence in a Virtual Enterprise [J]. Psych Nology Journal, 2003(1): 391-399
- [22] 金岭,刘光中等.房地产企业的核心竞争力的评价分析[J].中国房地产,2003(1)
- [23] 游坚平.房地产企业竞争要素分析及核心竞争力评价[D].长沙:中南大学, 2004
- [24] 郭建清.构建以规划设计能力为核心竞争力的房地产企业[J].中外房地产导报, 2003 C 5
- [25] 李鸿飞.关于房地产业发展现状的分析与思考[J].管理科学, 2004(4)
- [26] 李英杰.论企业核心竞争力的培育[J].中国新技术新产品, 2009,(01):145
- [27] Alfred D. Chandler. Strategy and Structure [M]. Cambridge MA: MIT Press, 1992
- [28] 刘珺.论知识管理与企业核心竞争力的契合关系[J].经济与社会发展, 2006,(07).
- [29] Tampoe M. Exploiting the core competence of your organization[J]. Long Range Planning, 1999(4): 66-77
- [30] Barney J B: Firm resource and sustainable competitive advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17(1): 99-120
- [31] David Collis, Cynthia A Motgomery. Competing on Resource: Strategy in 1990s [J]. Harvard Review, 1995
- [32] Wernerfelt B. A resource-based view of the firm[J], Strategic Management Journal. 1984, 5(2): 171-180
- [33] Michael E. Poter. Competitive Advantage[M]. New York: The Free Press, 1995
- [34] 崔婷.企业核心竞争力的分析维度及层次演进研究[D].天津:天津大学, 2005
- [35] 吕跃进.层次分析法标度系统评价研究.决策科学理论与方法[M].北京:海洋出版社, 2001
- [36] 黄继刚.核心竞争力的动态管理[M].北京:经济管理出版社, 2004

- [37] David J Collis. Corporate Strategy[M]. 北京: 机械工业出版社, 1998
- [38] George Stalk, Philip Evans and Lawrence E. Shulman. Competition based on Capability: New Principles of Corporation Strategy[J]. Harvard Business Review, March-April, 1992
- [39] D. J Collis, C.A.Montgomery. Creating the Advantage of a Firm[J].Harvard Business Review, May- Jun, 1998
- [40] Bomba.Thomas H.Building a real estate. business based on core competencies [J] .Real Estate Issue,winter 2000
- [41] Clarke Linda,Wall Christine.Craft versus industryahe division of labor in European housing construction.Construction Management and Economics,2000,18.
- [42] 刘淑敏. 迫切提升“集体竞争力”[J]. 通信企业管理, 2009,(01) :3
- [43] 段海瑞.房地产悄然迎来整合时代[J].中国投资, 2006(4)
- [44] 王毅. 企业核心能力与技术创新战略[M]. 中国金融出版社. 2004 (8)
- [45] Stephen E.Roulac.Real Estate Value Chain Connections: Tangible and Transparent,Journal of Real Estate Research's-Dec 1999:11-20.
- [46] 袁亮, 杜骏, 房地产企业核心竞争力分析[J].国外建材科技, 2006,27(2):130-132
- [47] G. Hamel, C.K. Prahalad. Strategy as a Field of Study: Why Search For a New Paradigm? [J]. Strategic Management Journal, 1994
- [48] 周森锋, 谢乐米基于价值链的房地产企业核心竞争力分析[J].商业研究. .2005(12):135-137.
- [49] 吴芳. 关于如何培育企业核心竞争力的论述[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊),2009 (1) : 36
- [50] 张合军.如何打造房地产开发企业的核心竞争力[J].企业天地. 2004. (7):129-130.

附录

附录 1

尊敬的专家：

您好!为更好了解我国房地产企业得竞争力情况，笔者设计并组织了这次问卷调查。这份问卷调查的目的在于收集人们对国内房地产企业及其核心竞争力等方面的相关信息，并将之作为学术研究的基础数据，因此，为保证该项研究的质量，笔者非常渴望得到您提供的真实资料。

请您对影响房地产企业核心竞争力的诸多因素重要性进行两两比较。9 表示位于行的这个因素比列的这个因素绝对重要，7 表示很重要，5 表示重要，3 表示比较重要，1 表示同等重要，2,4,6,8 表示那些标度间的中间值。

附表 1-1 目标层 A 与准则层 B 指标的评价

A	B1	B2	B3	B4
B1	1			
B2		1		
B3			1	
B4				1

附表 1-2 目标层 B1 与指标层 B_{1j} 指标的评价

B1	B11	B12	B13	B14
B11	1			
B12		1		
B13			1	
B14				1

附表 1-3 目标层 B2 与指标层 B_{2j} 指标的评价

B2	B21	B22	B23	B24
B21	1			
B22		1		
B23			1	
B24				1

附表 1-4 目标层 B3 与指标层 B_{3j} 指标的评价

B3	B31	B32	B33	B34
B31	1			
B32		1		
B33			1	
B34				1

附表 1-5 目标层 B4 与指标层 B4j 指标的评价

B4	B41	B42	B43
B41	1		
B42		1	
B43			1

附表 2

亲爱的女士、先生:

您好!为更好了解我国房地产企业的竞争力情况,笔者设计并组织了这次问卷调查。这份问卷调查的目的在于收集人们对国内房地产企业及其核心竞争力等方面的相关信息,并将之作为学术研究的基础数据,因此,为保证该项研究的质量,笔者非常渴望得到您提供的真实资料。

下表中四个企业分别对应 A, B, C, D, E 五中选择,表示对房地产企业各项能力的认可程度:A 为最高, E 为最低,从 A 到 E 依递减。您认为属于哪种情况,就在相应得字母上面打“√”, 0, 表中 A, B, C, D, E 分别代表“很好:好;良;一般;差”。非常感谢!

指标层	万科					中海					保利					金地				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
规划设计能力																				
工程管理能力																				
市场营销能力																				
成本控制能力																				
产品创新																				
技术创新																				
制度创新																				
组织创新																				
人力资源整合																				
资金运营																				
土地获取																				
信息整合																				
品牌知名度																				
品牌美誉度																				
品牌市场占有率																				

致 谢

本文是在姚水洪副教授和张英奎教授等多位老师的悉心指导下完成的。

首先，真诚感谢姚水洪老师！

在三年的硕士研究生学习期间，姚老师对研究工作的谨慎态度和对科学的深刻理解对我影响深远。姚老师的鼓励和支持让我遇到困难时不断改进、及时调整，在生活上的关心和学习上的孜孜教导让我十分感谢，在此论文完成之际，向姚老师表示衷心的感谢。

其次，在论文撰写期间，姚水洪老师，张英奎老师，王明明老师给予了大力支持和帮助，在此一并表示衷心的感谢！

然后感谢在这三年学习生活和实验过程中给予我帮助的同学、朋友！

求学期间，我们建立了深厚的友谊，他们陪我走过了学习过程中最为困难的阶段，与他们一起共度的时光将成为我人生的最美好的回忆。在文献查阅过程中他们给与了我很大的帮助。

最后，我要感谢审查、评阅本篇论文的各位评委，感谢他们在百忙之中抽出宝贵时间来审查、评阅我的论文，在此深表谢意！

攻读学位期间发表的学术论文

发表及已接受的论文

1. 姚水洪, 李昂.网络经济条件下的房地产企业核心竞争力分析 [J].情报资料工作,2010

作者及导师简介

作者简介

李 昂,女,汉族,1979年10月07日生,北京市人,大学本科。

主要经历

1997年9月至2001年7月 北京化工大学化学工程学院化学工程与工艺专业
学习。

2003年7月至今 工作于曼氏香精香料有限公司。

导师简介

姚水洪,男,1965年出生,群众,电子信箱: yaoshh@163.com。

教育经历:

1983.9-1987.7 长江大学石油机械工程

1992.9-1995.7 中国人民大学哲学专业

2000.3-2003.7 中国矿业大学(北京校区)管理科学与工程

工作经历:

江汉石油管理局采油厂

中国人民武装警察部队学院部队管理系

北京化工大学经管院

学术兼职:

暂无

主要研究领域:

企业核心能力理论

企业人力资本

项目管理

代表性论文:

人力资本参与企业收益分配方式探析,商业时代 2008

科技发展诱发的生态环境负效应及其制度改善,科技进步与对策 2007

当前我国人力资本参与企业收益分配方式探析, 时代金融 2007
国际技术扩散研究述评, 科技进步与对策 2007
建设项目风险等级的划分, 统计与决策 2007
ABS 项目融资的外汇风险及其防范, 商场现代化
企业人力资本投资风险测评指标体系, 统计与决策
软件开发项目团队及其团队绩效的改进分析, 集团经济研究
论煤炭企业人力资源管理及发展趋势, 煤炭经济研究 2005
论决策与创新的企业发展命题, 管理科学文摘
基于企业家精神的企业资源整合框架分析, 管理科学文摘 2005
企业家: 社会经济的发动机, 煤炭经济研究 2004
当代中国企业家成长的生态环境, 煤炭经济研究 2004
企业市场营销人员的绩效考核指标设计, 华商 2005
宽带薪酬设计及其比较优势分析, 金融经济 2005

主要著作:

企业并购后整合问题研究 2005
现代企业规范化管理_岗位描述 2005
现代企业规范化管理_绩效管理 2006
现代人力资源管理概论 2007

主持研究项目 40 多项

中国石油软实力
中西部农村饮水模式研究
中国煤炭中长期供需研究
山西运城发展规划与产业规划研究
河南鹿邑县域发展战略
河南清丰县域发展战略研究
浙江武义、绍兴区域规划
中国石化长炼管理模式
北方稀土集团产业发展研究

作者：[李昂](#)
学位授予单位：[北京化工大学](#)

本文读者也读过(9条)

1. [解恒岩](#) [提升我国房地产企业核心竞争力的对策研究](#)[学位论文]2009
2. [王婷](#) [房地产企业核心竞争力研究](#)[学位论文]2008
3. [夏鹏九](#) [我国房地产企业核心竞争力分析与研究——以潍坊市房地产企业为例](#)[学位论文]2006
4. [宋巧](#) [房地产企业核心竞争力研究](#)[学位论文]2007
5. [游坚平](#) [房地产企业竞争要素分析及核心竞争力评价](#)[学位论文]2004
6. [朱丽夏](#) [安徽省房地产企业核心竞争力的构建与培育](#)[学位论文]2008
7. [陈忠伟](#) [我国房地产开发企业核心竞争力研究](#)[学位论文]2007
8. [薛小荣](#) [房地产企业核心竞争力构建](#)[期刊论文]-[商业时代](#)2006(8)
9. [岳明明](#) [房地产开发企业的核心竞争力研究](#)[学位论文]2008

本文链接：http://d.wanfangdata.com.cn/Thesis_Y1673274.aspx