



浙江大学 房地产研究中心学术文库

ZHEJIANG DAXUE
FANGDICHAN
YANJIU ZHONGXIN
XUESHU WENKU

丛书主编 / 贾生华
樊文兴

房地产开发企业能力体系与 核心竞争力培育

——浙江省百家房地产企业实证研究

FANGDICHAN KAIFA QIYE NENGLI TIXI YU HEXIN JINGZHENG LI PEIYU

樊文兴 施 杰 贾生华 / 著



经济科学出版社



浙江大学房地产研究中心学术文库

ZHEJIANG DAXUE
FANGDICHAN
YANJIU ZHONGXIN
XUESHU WENKU

丛书主编 / 贾生华
樊文兴

房地产开发企业能力体系与 核心竞争力培育

——浙江省百家房地产企业实证研究

樊文兴 施 杰 贾生华 / 著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产开发企业能力体系与核心竞争力培育: 浙江省
百家房地产企业实证研究/樊文兴, 施杰, 贾生华著.
北京: 经济科学出版社, 2005. 8
(浙江大学房地产研究中心学术文库/贾生华主编)
ISBN 7-5058-5022-9

I. 房... II. ①樊... ②施... ③贾... III. 房地
产业-企业管理-研究-浙江省 IV. F299.275.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 066437 号

责任编辑: 纪晓津 闫建平

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亨

房地产开发企业能力体系与核心竞争力培育

——浙江省百家房地产企业实证研究

樊文兴 施杰 贾生华/著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

德利装订厂装订

880 × 1230 32 开 6.75 印张 180000 字

2005 年 8 月第一版 2005 年 8 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5022-9/F·4294 定价: 13.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

经过 20 余年的改革开放，中国经济转轨和社会转型带来的巨大变化在 21 世纪初催生了中国房地产业的繁荣。尽管人们对房地产市场发育有不同的感受和认识，它所带来的财富效应也很不均匀，但这个产业所表现出来的巨大能量已经有目共睹，其广阔发展前景无可置疑。

从战略上高度重视中国房地产业，主要基于对中国社会经济发展阶段的整体把握。我们看到，中国正在快速进入小康社会，发达区域和城市已经率先进入富裕社会。这样一个新的发展阶段伴随着深刻的社会经济结构变革，正是这些结构变革，为房地产业发展提供了历史性机遇。

第一，经济结构升级的机遇。2002 年统计显示，中国 GDP 的产业结构是第一产业 15.4%，第二产业 51.1%，第三产业 33.5%。当年中国的就业结构是第一产业 50%，第二产业 21.4%，第三产业 28.6%。与此形成鲜明对照的是，2000 年美国的就业结构是第一产业 2.6%，第二产业 22.9%，第三产业 74.5%。这一年日本的就业结构是第一

产业 5.1%，第二产业 20.1%，第三产业 56.5%。在中国成为“世界工厂”以后，第三产业比重逐步提高将成为今后经济结构升级的必然趋势，并且空间十分广阔。第三产业的发展对物质资本的投资以各类商业房地产为主，会创造出巨大的市场需求。

第二，消费结构升级的机遇。从发达国家的情况看，居民消费支出中用于食物、衣物和家庭用具的比例会逐步下降，用于住房、交通以及保险、教育、旅游等现代服务消费的比例不断提高。到 2003 年，我国人均国内生产总值突破 1000 美元，进入了全面建设小康社会的新阶段，住房消费已经成为新的消费热点，直接带动了住宅产业的发展。在经济发达的东部，人均 GDP 更高，消费升级的动力更强。如 2003 年浙江省人均 GDP 达 19730 元，约合 2400 美元。杭州市区人均 GDP 32700 元（户籍人口计算），折合 3950 美元。宁波市区人均 GDP 也达到 3400 美元。正是雄厚而广泛的家庭经济实力，加上消费结构的快速调整，刺激浙江房地产市场从 1999 年开始进入繁荣周期。

第三，财富结构调整的机遇。据估计，1991 年美国社会财富的 38.9% 为不动产，世界财富中不动产的比例更是高达 48.8%。房地产市场在一定意义上就像社会财富的蓄水池，为社会财富积累提供对象、渠道和场所。

在富裕阶段以前，家庭收入主要用于短期消费和使用，节余和积累有限，住房条件差，价值低。家庭增量财产十分有限，波动性大，主要形态为存款。进入小康和富裕阶段后，家庭积累快速增加，居民投资意识、能力和要求提高，增量财产不可能全部以存款形式放在银行，房地

产投资必然成为重要的财富途径。浩浩荡荡的“温州炒房团”不过是这股财富洪流中的一朵浪花而已。

除了家庭财富向房地产集聚外，企业也是社会财富的重要拥有者。在市场经济大潮中涌现出的成千上万企业，在企业进入持续成长阶段后，房地产必然成为企业资产重要的存在方式和投资重点。以浙江为例，越来越多的成功企业把总部迁往上海、杭州、宁波、温州等大城市，投资房地产已经成为它们的战略重点。对于更多的中小企业来说，适当投资房地产则是企业资产组合的理性选择。正是大批完成创业的企业积极参与，才推动了房地产市场轰轰烈烈的“浙江现象”。

第四，社会结构转型的机遇。上述三个方面的结构变革，集中表现为乡村社会向城市社会的转型。城市化是现代化的重要标志和产物，现代社会是以城市社会为主要形态的，这为房地产业发展提供了最重要的市场空间。根据国际经验，城市化速度在城市化水平低于30%的时期十分缓慢，城市化水平达到70%以后也会稳定下来，快速城市化发生在30%~70%的时期。参考这个标准，中国社会经济发展正处于城市化加速阶段。在今后15~20年内，城市人口比例可能达到60%左右，城市基础设施建设和城市各产业发展，加上城市人均居住水平的提高，将会形成源源不断的房地产市场需求，支撑房地产业的长期繁荣。

上述结构变革发生在信息化、全球化的时代背景下，发生在拥有13亿人口的中国，并伴随着从计划经济向市场经济的转轨，交织着古老传统文化与现代文明的碰撞，更

显得快速、深刻、复杂、剧烈，发展中的不平衡、不协调、不完善具有必然性，也给这个时代应运而生的房地产业和房地产市场打上了时代的特征。

在欣欣向荣的房地产业背后，我们无法忽视它所带来的矛盾和问题。在土地和房屋产权残缺的基础上，城市政府强力推进农地征用和城市房屋拆迁，导致房地产开发中的利益分配关系严重失调。房地产业发展的巨大经济利益驱动着城市政府、开发商、银行、各类投资者和各类中介机构前赴后继，演绎了众多的违法占地、违规操作、信息误导等案例。农田被大量侵占危及国家粮食安全和生态环境，投资快速增长带动经济过热，房价快速上涨凸现住房保障体系薄弱，金融风险不断积累考验金融系统能力，中央政府的宏观调控也举步维艰。

面对房地产业发展中出现的各种矛盾和问题，社会舆论的争论十分激烈，但客观、深入的学术研究显得十分薄弱。在中国现阶段，房价与收入的比例到底多少合理？房租与房价的关系如何分析？农地征用和房屋拆迁的补偿标准怎样确定？房地产业发展中宏观、中观、微观之间的目标如何协调？房地产开发中的整体利益与局部利益、短期利益与长远利益、经济效益与社会效益和生态效益等关系如何协调？住房社会保障体系如何有效运作？正确分析和解决这些问题还缺少有效的理论工具和科学方法。

可见，中国房地产业发展的历史机遇和时代特征呼唤着中国房地产领域的学术发展，并为我们提供了丰富的素材和充足的动力。

浙江大学房地产研究中心是2000年成立的一个跨学科

交叉研究中心，旨在发挥浙江大学多学科综合优势，联合房地产业相关的政府部门、企业界和其他机构，开展房地产领域的学术研究，促进高层次人才培养。经过5年的努力，中心已经与国内外许多单位建立了协作关系，开展了一系列重要课题研究，10名博士研究生和一批硕士研究生完成学业并获得学位。为了记录我们的努力，积累我们的知识，及时把研究成果呈献给社会，为中国房地产领域的学术发展增砖添瓦，我们决定编辑出版浙江大学房地产研究中心学术文库。

文库第一批由8本专著组成，其中有些是在博士论文基础上整理的，有些是根据我们完成的课题研究报告整理的。在这些成果的形成和编辑出版过程中，我们从房地产业聘任的各位高级研究员积极参与和支持研究工作，为学术研究做出了贡献。特别是杭州市房屋建设开发总公司总经理樊文兴先生，积极推进房地产发展实践与学术理论研究的战略合作，亲自主持研究项目，长期提供课题经费，参与领导文库编辑，对文库最终出版起了关键作用。浙江大学管理学院也十分重视文库的出版，将其列入“浙江大学985学科建设基金”资助范围，提供了部分经费支持。经济科学出版社纪晓津女士十分重视学术著作出版，对文库的编辑和出版给予了热情支持，并提出了许多宝贵建议。

相对于中国房地产业发展的宏伟画卷，一个单位、一个学者、一本著作的确是微不足道的。如果每本著作都能够作者在作者自己研究的问题上，为同行提供有益的启发，为社会留下值得参考的学术资料，或者能够为政府和企业的有关决策提供有益帮助，也就达到文库的目标了。

由于当代中国房地产业发展的特殊性和复杂性，单有良好的愿望和辛苦的努力并不能保证研究成果的正确性。对于文库中有关著作可能存在的不足和错误，我们真诚希望读者提出批评意见。

贾生华

2004 年 12 月 30 日于杭州浙江大学求是村

前 言

自从 20 世纪 90 年代美国学者提出核心竞争力（核心能力）概念以来，企业能力理论引起了学术界的普遍重视和企业界的广泛关注。在当今世界企业竞争模式出现趋同、企业间竞争日益激烈而导致企业竞争优势越来越难于保持的背景下，如何破解这一令企业格外头疼的难题就显得非常有理论和实际的价值。

长期以来，人们在探究企业的竞争优势时，一直沿用波特的产业分析框架，即“产业—行为—绩效”框架，认为企业所处的产业结构决定了企业的行为，进而决定了市场和企业的绩效。也就是说，产业所处的环境在很大程度上决定了市场和企业的经营绩效，从而忽略了企业内部的原因。事实上，即使处于相同的产业环境，企业间绩效存在很大差异的例子也举不胜举。所以企业能力理论将研究视角从企业外部转向内部，提出核心竞争力才是企业常胜不衰、基业常青的根源，而核心竞争力是企业在长期的发展历史中形成的、蕴含于企业内质中的、企业独具的、支撑企业过去、现在和未来的竞争优势，并使企业在竞争环境中能够长时间取得主动的能力。这一理论对于产业背景正处于从成长期开始向成熟期转型、竞争格局将从无序走向规范的浙江省房地产开发企业来说，无疑具有直接的现实意义。本书正是以企业能力概念为基本的分析范式，以浙江省房地产开发企业为研究对象，试图对近几年来快速发展的浙江省房地产开发企业的能力体系作一评价和识别，分析其动态演变的过程并提出进一步培育核心竞争力的对策。

本书从回顾企业能力理论入手,在大量文献阅读和归纳的基础上,形成了具体的分析思路和研究框架。可以说,这个方面已有的研究成果,为本项研究提供了最直接的理论和方法基础。在此基础上,本书的研究成果集中体现在以下几个方面:

(1) 提出了房地产开发企业竞争力评标模型。从财务绩效和非财务绩效两个维度构造房地产开发企业竞争力评价指标,并对样本企业作了实证分析,获得了样本企业的竞争力指数。

(2) 归纳了房地产开发企业能力识别指标体系。以企业家能力、体制适应能力、组织管理能力、资源获取能力、财务运作能力、市场管理能力、项目实施能力这七大能力作为一级指标,具体细分了 35 个二级指标,设计了通过 68 个问题来涵盖所有这些指标的问卷,对浙江省 105 家房地产开发企业展开了问卷调查,取得了反映浙江省房地产开发企业能力现状的第一手资料。

(3) 运用因子分析总结了浙江省房地产开发企业的能力架构。通过对调查问卷的数据进行因子分析,共提取了 11 个因子组成浙江省房地产开发企业的能力架构,这 11 个因子分别是:组织管理能力、人力资源激励能力、营销能力、财务资源获取和运用能力、社会关系能力、企业家能力、管理团队建设能力、企业文化塑造能力、市场管理能力、体制适应能力和成本控制能力。

(4) 运用回归分析找出了决定浙江省房地产开发企业竞争力水平的关键能力。通过以浙江省房地产开发企业竞争力评价得分结果(竞争力指数)作为因变量,以企业能力架构中的 11 大能力因子作为自变量,进行回归分析,回归结果表明,财务资源运作能力、企业家能力和企业文化塑造能力这三项能力对企业竞争力水平有显著影响,属于浙江省房地产开发企业的关键能力。

(5) 运用均值比较和配对样本 t 检验评估了浙江省房地产开发企业在各项能力上的强弱表现。按照具有统计意义的均值大小排列,能力表现由强到弱依次为:企业家能力、财务资源获取和运用能力、组织管理能力、社会关系能力、成本控制能力、人力资源激

励能力、营销能力、市场需求把握能力、体制适应能力、管理团队建设能力和企业文化塑造能力。

(6) 以能力重要性和能力强弱两个维度对浙江省房地产开发企业的核心竞争力作了识别。能力重要性根据房地产开发企业的绩效进行评判,能力强弱根据房地产开发企业能力的比较进行评判。通过实证分析,勾勒出了浙江省房地产开发企业核心竞争力诊断分析图,并探寻到了对于浙江省房地产开发企业来说既具重要性、又表现出强势的能力:财务资源获取和运用能力、企业家能力。这两大能力可以说代表了当前浙江省房地产开发企业的核心竞争力。报告中还对浙江省房地产开发企业核心竞争力的来源和所处的状态作了分析,指出浙江省房地产开发企业的核心竞争力目前已迈过了基础态,正处于亚状态水平,今后将面临着进一步向成熟态提升的任务。

(7) 运用单因素方差分析对不同产权性质的浙江省房地产开发企业在各项能力上的差异作了比较研究。研究结果显示,在绝大多数能力指标上,民营股份企业的表现普遍要优于民营独资企业,而民营独资企业的表现则普遍要优于国有企业。也就是说,民营股份企业的竞争能力相对最强,而国有企业的竞争能力相对最弱,而民营独资企业的竞争能力则居中。

(8) 运用单因素方差分析对不同发展阶段的浙江省房地产开发企业在各项能力上的差异作了比较研究。研究结果显示,在绝大多数能力指标上,成长阶段企业的表现普遍要优于成熟阶段企业。也就是说,成长阶段企业的竞争能力相对要强于成熟阶段企业。

(9) 运用单因素方差分析对不同改制时间的浙江省房地产开发企业在各项能力上的差异作了比较研究。研究结果显示,在各项能力指标上,早改制企业的表现都要优于晚改制企业。也就是说,早改制企业的竞争能力明显要强于晚改制企业。

(10) 运用波特的5种竞争力量模型结合政府的政策因素,分析了产业环境变化对各项企业能力相对重要性的影响,从而为浙江

省房地产开发企业描绘了一幅动态的能力培育路径图。

(11) 运用单因素方差分析对处于不同竞争力水平的浙江省房地产开发企业在各项能力上的差异作了比较研究。研究结果显示,企业能力的差异确实是造成企业竞争力差异的重要原因,并对竞争力弱势企业和居中企业如何提高自己的竞争力水平指明了能力培育的路径。

(12) 从企业和政府两个层面就浙江省房地产开发企业如何培育核心竞争力提出了总体性的对策。

本项研究采用规范分析和实证分析相结合的方法开展研究,利用规范分析的方法来梳理企业能力理论的发展脉络,归纳总结了企业能力理论的主要思想,提炼出对房地产开发企业的能力系统进行有效测度的指标体系。利用实证分析的方法来具体研究浙江省房地产开发企业的能力与竞争优势的关系及其能力的演化。在研究过程中向杭州、宁波、温州、台州、金华、湖州、衢州等7个城市的110家房地产开发企业的600多名业内人员进行了问卷调查,与40多位房地产开发企业的中高层管理者作了深度访谈。在调查数据的处理过程中,采用因子分析、配对样本T检验、回归分析和方差分析等多种科学的统计分析方法进行实证研究。对房地产开发企业的能力体系勾画出如此全面的研究分析框架和测度指标体系,展开如此大规模的实证调查和研究并得出大量有现实意义的结论,这在国内外相关文献中尚未看到。因此,这可以说是本书的创新之所在。

近几年,浙江省房地产业快速成长,形成令全国瞩目的“浙江现象”。一些专家学者包括政府官员在一些媒体和公共场合从政策、产业、市场等宏观、中观层面对这一现象作出了解释,却惟独忽略了一个重要的也是最基本的经济分析视角,即从企业这样一个微观层面对这一现象进行研究。综观国内房地产业发达的地区如北京、上海、广东等地,同时也是一大批优秀房地产企业的聚集地。“浙江现象”的背后同样意味着一大批有竞争力的优秀本土企业的崛起。本书的意义正是在于,通过以浙江省为例展开对房地产开发企

业能力体系的研究，一方面是对引人关注的“浙江现象”的进一步破解，即基于企业的视角通过剖析浙江房地产开发企业的能力体系及其与竞争优势的关系，对“浙江现象”做出另一种解读；另一方面也可以为我国房地产业界人士认识和理解企业能力，并进而培育和提升企业的核心竞争力构建知识平台，为企业通往持久竞争优势之路提供路径。

樊文兴 施 杰 贾生华

2005 年 5 月 19 日于杭州

目 录

第一章 绪论	1
第一节 问题的提出	1
一、理论视角	1
二、实践视角	3
第二节 主要研究内容	5
第三节 研究方法与技术路线	6
一、规范分析	7
二、实证研究	8
三、技术路线	14
第四节 本书的逻辑结构和章节安排	15
一、本书的逻辑结构	15
二、章节安排	16
第五节 浙江省房地产业发展背景介绍	17
一、房地产开发投资持续快速增长，成为浙江省经 济的支柱产业	17
二、房地产市场上需求旺盛，出现供不应求的局面	18
三、产业已经进入成熟期，产业优化重组势不可挡	19

四、政府关注房地产业发展，政策环境越来越规范	19
第二章 企业能力理论回顾	20
第一节 企业能力理论的产生及其发展历程	20
一、企业能力理论的产生背景	20
二、企业能力理论的早期研究	22
三、企业能力理论的发展历程	23
第二节 企业能力理论的基本内容及其主要的解释框架	29
一、企业能力理论的基本内容	29
二、企业能力理论对企业竞争优势产生的解释框架	30
第三节 企业能力理论的实证研究	33
一、实证研究的领域划分	33
二、企业能力的测度方法	36
第四节 企业能力理论与产业结构分析理论的辩证统一 关系	42
一、产业结构分析理论与企业能力理论的差异	42
二、企业能力理论与产业分析理论的联系	44
本章小结	47
第三章 房地产开发企业的竞争力评价	49
第一节 对企业竞争力评价文献的回顾	49
一、企业竞争力评价方法回顾	49
二、竞争力评价指标的选择	51
第二节 房地产开发企业竞争力评价指标体系	53
第三节 房地产开发企业竞争力评价模型	55
第四节 浙江省房地产开发企业竞争力评价结果	56
第四章 房地产开发企业能力体系的构建与识别	58
第一节 房地产业及房地产开发企业的特点	59

一、房地产业的特点	59
二、房地产开发企业的特点	61
第二节 房地产开发企业能力体系构建的视角	61
第三节 房地产开发企业能力体系的构建	63
第四节 房地产开发企业能力体系的识别	65
第五节 浙江省房地产开发企业能力体系实证分析	68
一、研究方法	68
二、分析结果	69
本章小结	77
第五章 房地产开发企业能力体系与企业的竞争优势	80
第一节 研究现状	80
第二节 研究方案	81
一、模型的构建	81
二、控制变量的选择说明	85
三、研究方法	86
第三节 处理结果	86
一、各变量的描述性统计结果	86
二、企业能力与企业竞争力指数的回归结果	87
三、企业能力与竞争力构成要素间的回归结果	96
本章小结	102
第六章 房地产开发企业核心竞争力的诊断与评价	105
第一节 浙江省房地产开发企业能力现状评估	105
第二节 浙江省房地产开发企业核心竞争力诊断	107
第三节 浙江省房地产开发企业核心竞争力的成因	111
一、民间资本实力雄厚	111
二、开发商从业经验丰富	111
三、企业体制改革卓有成效	112