

建筑业企业管理丛书

建筑业企业竞争力

COMPETITIVENESS FOR CONTRACTORS

Evaluation and Improvement

◎ 申立银 叶堃晖 邓小鹏 著

中国建筑工业出版社

建筑业企业管理丛书

建筑业企业竞争力

申立银 叶堃晖 邓小鹏 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建筑业企业竞争力/申立银等著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2006

(建筑业企业管理丛书)

ISBN 7-112-08337-0

I. 建… II. 申… III. 建筑工业—工业企业管理—市场竞争—研究 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 044798 号

责任编辑: 封毅

责任设计: 赵明霞

责任校对: 张景秋 张虹

建筑业企业管理丛书

建筑业企业竞争力

申立银 叶堃晖 邓小鹏 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京天成排版公司制版

北京市彩桥印刷有限责任公司印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/32 印张: 8 $\frac{1}{4}$ 字数: 236 千字

2006 年 6 月第一版 2006 年 6 月第一次印刷

印数: 1—2500 册 定价: 22.00 元

ISBN 7 - 112 - 08337 - 0

(15001)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.cabp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>



申立银

香港理工大学建筑及房地产学系教授、博导，中华建设管理研究会会长，《建设管理国际学报》主编。1982年毕业于重庆建筑工程学院，被授予优秀毕业生称号，获学士学位。1986年作为国家公派出国留学生赴英国里丁大学学习，1990年获博士学位。主要教学研究领域包括风险管理、可持续建设、建筑业企业竞争力等方面，在建设管理研究领域享有国际声誉。

叶堃晖

重庆大学建设管理与房地产学院教师，《建设管理国际学报》编委秘书，香港理工大学博士研究生，主要研究方向为建筑市场竞争与竞争策略。

邓小鹏

东南大学土木学院建设与房地产系讲师、博士研究生。主要从事房地产、项目管理的教学和研究工作。

世界经济的一体化使建筑市场更加国际化，建筑市场竞争日趋激烈，如何认识和提高建筑业企业竞争力是热切关注的共同议题。

本书是建筑业企业竞争力专著，全面、系统、深入地介绍了建筑业企业竞争力的理论和评价方法，并通过案例分析具体指出了如何对比和识别建筑业企业竞争力，以及提高竞争力的途径。具体内容包括七章：绪论；建筑业竞争环境；建筑业企业竞争力形成；建筑业企业竞争力识别；建筑业企业竞争力评价；建筑业企业竞争力提升；建筑业企业竞争力案例分析。

本书可供建筑业企业管理人员、建设行业主管部门、科研机构和高校相关专业师生阅读借鉴。

前 言

市场的本质特征是竞争，竞争造就企业竞争力。企业的生产力决定其短期创造利润的能力，企业的竞争力决定其可持续发展的能力。企业的经营目的是创造利润，利润使企业可持续发展成为可能，因此，企业的生产力和竞争力都是企业的生命力。世界经济的一体化使建筑市场更加国际化，建筑市场竞争格局已从传统的市场主体单一化变为多元化。建筑业企业的全部生产及经营活动都处在竞争环境中，如何认识和提高企业竞争力是热切关注的共同议题。

本书论及了建筑业企业竞争力的一般原理，建筑业企业所处的竞争环境，建筑业企业竞争力是怎样形成的，如何识别建筑业企业竞争力，如何评价建筑业企业竞争力，如何提升建筑业企业竞争力等内容。本书最后还引用若干案例，论述如何对比和识别建筑业企业竞争力。

本书部分参考建设部立项课题——《多功能建筑业企业竞争力评价系统》(编号：03-1-043)的研究报告。该课题研究报告系统地建立了在中国建筑市场中建筑业企业竞争力评价指标，并提出评价竞争力的计算机辅助系统。参加该课题组的成员有申立银(香港理工大学，项目负责人)、海山(深圳市南山区质监站)、吕伟生(香港理工大学)、俞明轩(中国人民大学)、王家远(深圳大学)、李启明(东南大学)、冯长春(北京大学)、邓小鹏(东南大学)、张智慧(清华大学)、任宏(重庆大学)、王要武(哈尔滨工业大学)等。对此，本书著者深表谢忱。

申立银
于香港理工大学

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 建筑业企业竞争力的本质	2
1.2 建筑业企业竞争力的价值	15
1.3 建筑业企业竞争力的主要原理	18
第 2 章 建筑业竞争环境	25
2.1 建筑业发展规律	25
2.2 建筑业市场环境	36
2.3 建筑业企业外部环境	48
2.4 建筑业企业内部环境	71
第 3 章 建筑业企业竞争力形成	82
3.1 认识建筑市场	82
3.2 制定企业发展战略	91
3.3 投入生产要素	95
3.4 管理生产要素	104
3.5 组织市场营销	114
第 4 章 建筑业企业竞争力识别	118
4.1 建筑业企业竞争力分类	118
4.2 建筑业企业竞争力识别原则	121
4.3 建筑业企业竞争力识别依据	123
4.4 建筑业企业竞争力识别方法	125
第 5 章 建筑业企业竞争力评价	131
5.1 建筑业企业竞争力评价概述	131
5.2 评价建筑业企业竞争力采用的方法	150
5.3 建筑业企业竞争力评价标准指标体系构成	156

5.4	建筑业企业竞争力评价标准指标体系剖析	161
5.5	建筑业企业竞争力评价计算模型	198
5.6	采集建筑业企业竞争力评价所需的数据	200
5.7	建筑业企业评价系统计算机化	213
第6章	建筑业企业竞争力提升	216
6.1	提升和优化建筑业企业资源条件	216
6.2	开拓新型市场环境	217
6.3	培育企业资源在市场环境中的优势	220
第7章	建筑业企业竞争力案例分析	233
7.1	实例数据收集	233
7.2	企业的比较竞争力	239
7.3	企业的竞争优势与劣势	247
参考文献	256

第 1 章 绪 论

企业竞争力是一种相对的能力，是企业内部的资源条件与企业外部的市场环境在企业的全部生产经营活动中相互作用的结果。一个国家，一个地区，某一行业，某一企业以及某个人都有竞争力，只是这种相对能力的强弱不同而已。这种相对能力被广泛地用于比较某一范畴内各个个体实力的标准。如瑞士洛桑管理学院的全球国家(地区)竞争力排名，世界经济论坛的城市竞争力排名，英国《金融时报》年度全球 500 强公司排名，美国《工程新闻记录》(ENR)全球建筑承包商 225 强排名，甚至福布斯的全球首富排名，都是根据竞争力得出的结果。这些排名一方面反映了个体之间的实力差异，另一方面也说明了竞争力是相对于某种范畴和环境的能力指标。这种能力指标对于不同范畴和环境而言，有不同的涵义，例如，一般商业市场环境下企业竞争力包括企业增长、市场份额、利润等涵义；而如业界经常提及的“美国企业做大、德国企业做精、英国企业稳定、日本企业长寿、印度企业创新”指的是不同国家环境下企业竞争力的表现特征。

建筑业是中国国民经济的支柱产业。中国经济和社会的持续发展在相当长的时期内需要承担庞大的基本建设任务。在全球经济一体化的发展趋势下，中国建筑市场将会成为国际市场的一部分，建筑市场主体的多元化以及建筑产品服务的多样化，将会得到充分的发展，也因此使建筑市场竞争变得复杂和激烈化。在中国建筑业企业迈进国际建筑市场竞争时，如何提高企业竞争力，便成为企业生存和发展的核心问题。

1.1 建筑业企业竞争力的本质

1.1.1 竞争、竞争力与竞争力要素

竞争是在商品生产和交换过程中，个别商品生产者或服务提供者为了争取有利的市场地位、销售空间、生产要素而展开争夺的行为。竞争是市场环境中企业之间最基本的经济关系。在市场竞争中，有的企业如昙花一现，悄然逝去；有的企业日趋强盛，长盛不衰。有的企业成为行业主导者，有的企业无奈于行业的中流者，有的企业却沦为市场边缘的挣扎者。出现这些现象的因素固然很多，但归根到底是企业竞争力的强弱所致。

竞争基于并培育竞争力。竞争力是量度竞争强弱的相对值，是企业市场竞争过程中，自身资源和能力要素与企业环境的交互作用下，取得相对的市场优势，实现可持续发展的能力。事实上，关于企业竞争力的内涵有许多研究和观点，例如竞争力被认为是市场经济下企业取得成功的核心要点(Shen, et al., 2003)，是一种欲在竞争中取胜竞争对手的相对能力(Cho, 1998)，是最终能为企业股东创造价值的新的增长点(Shaker, 2000)。此外，其他关于竞争力内涵的主要观点，可以归纳为如下几种典型的学派：

- 传统经济学派：企业相互竞争的产品可以完全相同，但分工和专业化差异带来了企业成本的差异和企业竞争力的差异；同类产品之间可以存在差异和存在于不同的市场结构中，由此产生的企业竞争力不同。

- 生产要素经济学派：企业具有同样的生产要素输入和产品输出的过程；企业竞争力强弱在于企业内部结构的不同。

- 管理经济学派：企业决策和行为差异是企业竞争力差异的因素；社会及政治环境、心理、伦理、信仰、道德、知识、理念、企业文化、企业价值观、企业传统等都是决定企业竞争力的重要因素；企业竞争力研究是跨学科的。

- 制度经济学派：制度差异和政府干预对企业竞争力产生重要

影响；产权制度是企业竞争力核心要素之一。

- 信息经济学派：信息在企业竞争中具有重要的战略地位；信息搜寻成本、网络经济、信息技术运用、信息决策都是企业核心竞争力的范围。

综合理解上述对企业竞争力不同的观点，可以总结出企业竞争力的以下特性：

- 竞争力是相对的。只有存在两个或者两个以上特性相同或相近的实体，它们之间才存在竞争力的差异，如国与国竞争、企业与企业竞争、个人与个人竞争，就是不同层面上的竞争力强弱的相比。

- 竞争力是依附在特定的市场环境和范畴中，没有市场就没有竞争力可言。

- 竞争力是动态的。由于市场环境千变万化，竞争者自身的发展变化以及相互博弈，因此，企业竞争力是动态变化的。

- 竞争力是一个复杂要素体系。竞争力是企业基于商品的生产或服务，与竞争者在企业资源要素、技术能力、管理水平、市场空间等一系列指标要素上的比较优势。

衡量企业在市场竞争中的竞争力指标是多方位的。这些指标从不同的分析角度被划分为不同类别，比如有核心竞争力指标(如企业目标、企业价值、企业经营理念、团队精神等)、结构竞争力指标(如成本控制、组织结构、公司理财等)和转化竞争力指标(如产品的质量、价格和服务)(林中干、黄泽明，2003)。不过，分析企业竞争力应该是全面的和系统的，企业从事商品生产和服务的过程是一个由“输入”到“输出”的动态过程。企业需要输入生产要素，以买方的角色获得原材料、成品、半成品，以及取得技术、人才、资金管理等生产要素；同时，通过对生产要素的应用和加工，企业会向市场提供(即输出)商品或服务，以卖方的身份销售产品或提供服务。概括起来，企业的整个生产经营活动贯穿于生产要素的获取、商品生产以及市场销售三个环节的过程，因此，企业竞争力要素的分析要从企业生产服务的过程来分析。在这个认识的基础上，企业在市场中的竞争可以归纳为三类：即是生产要素的竞争，

生产过程的竞争，以及市场销售的竞争，每一类竞争中包括多个竞争要素，这可用图 1-1 表示。

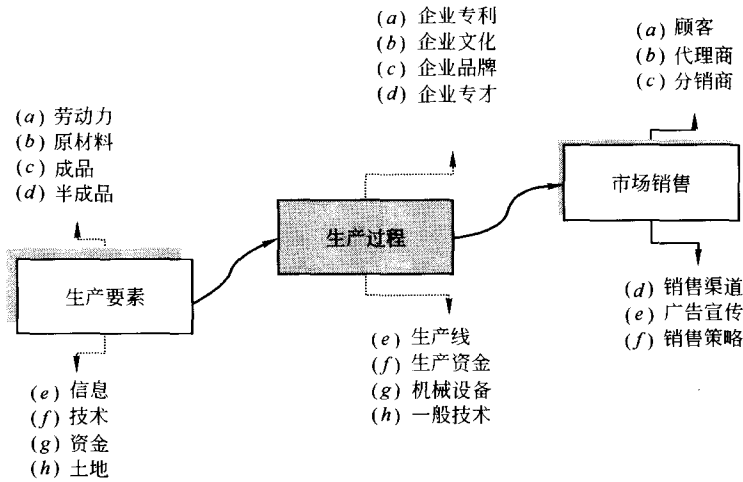


图 1-1 企业市场竞争要素

1.1.2 企业竞争力内涵的发展演变

企业存在的依据是在从事商品生产、商品流通或服务性经济活动中实现利润。企业并不是自从有了人类社会就存在的，它是随着社会生产力发展到一定水平时出现了商品经济而产生的。商品经济的产生导致市场的诞生，企业便成了市场中的主体，即是市场中的竞争主体。竞争是市场经济的基本特征。企业要生存和发展，就必须参与市场竞争，并争取在竞争中取胜。在任何一个行业里，都会出现有些企业兴旺发达，获得盈利，快速增长；而有些企业萎缩，蒙受损失。有些企业在市场竞争中能发现新的机会，而有些企业则在竞争中无法寻找机会而黯然地退出市场经营活动。

当两家或多家企业面临着共同的市场，有相同的生存和发展目标，在有限市场资源要素的约束下，企业间就存在竞争行为。这种竞争行为的结果是由企业间竞争力强弱来决定的。另一方面，企业竞争力强弱是变化的和发展的，因为决定企业竞争力强弱的要素指

标体系是随着时间和经济环境变化而变化发展的。例如，通常运用的企业竞争力指标，如相对市场份额、产品销售成本、股票市值、市场资本、效率等都会不断变化和发展的。

有学者认为企业竞争力是一把“双刃剑”（Rajaram & Shaker, 2001），它能使企业通过创新追求更好的业绩，但也有可能使企业过于集中于营利回报的狭义竞争力而忽视了企业的长远发展目标。企业竞争力不像商品或商品的生产资料那样具有清晰的实体性，它超脱于物质形态，并通过一些指标体系反映出企业的强弱程度。这些指标体系反映企业的经营生产活动及其产品或服务是否为市场所接受或接受的程度，以及企业是否具备竞争对手所不及的竞争优势或多大程度上的竞争优势。然而，市场环境及其特征是随时间变化的，反映企业竞争力的指标体系是发展变化的，因此，企业的竞争力也是发展变化的。

（1）第一阶段：始于 19 世纪末

19 世纪末，市场中的商品供不应求，市场属于卖方市场。企业只要通过增加产量、降低成本，就可以获取丰厚利润。因此，这时期“生产观念”主导了企业竞争力的发展方向，生产规模是企业竞争力的核心。企业竞争力就是以增加生产为中心，生产什么卖什么，生产多少卖多少。企业竞争力在于企业产量能力，而较少考虑产品的花色、式样、品种及质量因素。然而，随着社会的发展，当生产力逐步发展，商品生产能力增强，市场中的商品量逐渐丰富时，消费者在有选择商品余地时在相同价格下便会选择质量好的商品，这种现象就迫使企业竞争的行为发生变化，转向“产品观念”的竞争。“产品观念”的竞争行为强调提高产品质量，丰富产品种类。企业竞争力内涵也就从增加产量、降低成本发展到提高产品质量。

（2）第二阶段：20 世纪 30 年代

当企业生产力进一步得到较大的发展时，商品市场的特点开始进入了销售导向时期，形成“推销观念”竞争模式。企业需要开展宣传推销活动，才能把自己生产出来的产品销售出去，从而实现盈利。因此，这时期企业竞争力体现在如何把产品推销给顾客的能力上。这个阶段也可称作推销竞争力时期。

(3) 第三阶段：20 世纪 50 年代

在 20 世纪 50 年代，商品市场由卖方市场发展变化为买方市场，企业竞争力也由销售导向发展为市场导向，企业竞争行为变为“市场营销”的竞争模式。采取这种竞争行为，企业必须以顾客为中心，以满足顾客需求为出发点，通过调查市场，开发生产和服务活动，从而在满足顾客需求的过程中获取盈利。这种满足顾客需求的活动贯穿于市场调研、产品开发、销售渠道的选择、商品定价的全过程。因此，企业间的竞争力就是企业营销全过程的比较能力。

(4) 第四阶段：20 世纪 70 年代后期

然而，在企业发展到市场营销竞争行为阶段时，生产规模的扩大和各种资源投入的增加是主要竞争手段，这便导致了浪费资源、污染或破坏环境的现象，损害到消费者的健康和长远利益。企业的竞争行为与公众利益相冲突，企业营销竞争力观念受到了挑战。这种挑战使企业认识到在生产经营过程中，不能只以顾客为中心来实现企业的盈利，而是要兼顾消费者、社会和企业自身三方面的利益。因此，企业竞争力演变发展成为实现经济利益和承担社会责任和义务的能力，竞争力指标也相应地发展成为多方面的综合体系。

(5) 第五阶段：20 世纪 90 年代后

随着计算机技术、网络技术、通信技术的发展和广泛应用，企业商品生产和服务的科技含量得到大幅度的提升，企业的经营范围和经营种类获得极大的发展，企业可以在全国及在全球范围内积极开展跨区域、跨国际的业务活动。通信科学技术的发展对企业经营活动最显著的影响是市场信息收集和传播快捷，这种影响使企业的生产技术和营销方式发生了变革。比如，企业可以在较短时间内重组生产线，改变销售渠道，快速地将产品送到市场或目标顾客，也可以通过收购、入股、吞并等方式扩张企业规模。因此，在当今贴牌生产、及时生产、批量生产等模式得到广泛运用和发展。信息技术的发展导致了市场竞争激烈化和复杂化。同时，随着社会的发展，顾客在选择商品时的要求是多方面的，包括企业品牌声誉、售后服务、产品质量、性价比等一系列要素。这要求企业要在全方位内竞争。因此，企业竞争力已发展为全方位的、全面的竞争力。

综上所述，在不同时代的科学技术、社会经济发展水平的条件下，商品生产的市场环境特征不同，因此，对企业竞争力的要求标准也不一样。表 1-1 汇总了企业竞争力内涵的演变和发展过程。我们必须注意到，各发展阶段不是孤立的，它们之间是相互联系和发展的。企业竞争力内涵发展过程是由产品和技术的竞争，发展到市场营销的竞争，到当代全面的、全方位的竞争。在当代经济和社会发展条件下，企业竞争力不再只是来源于对自然资源的拥有，而更重要的是来自于获取知识和技术的能力。因此，决定企业竞争力的因素和指标是一个系统，不只是产品数量的竞争，而是在企业各个方面的竞争，是企业的产品或服务相对于竞争对手的受市场欢迎程度的竞争，也是企业在怎样获取生产要素、组织生产、销售产品等商品生产经营全过程中的管理水平的竞争。

企业竞争力内涵的演变

表 1-1

		19 世纪末	20 世纪 30 年代	20 世纪 50 年代	20 世纪 70 年代	20 世纪 90 年代后
企业竞争力表现形态	产 品	▲	▲	▲	▲	▲
	生产技术	▲	▲	▲	▲	▲
	推销技术		▲	▲	▲	▲
	市 场			▲	▲	▲
	社会责任				▲	▲
	管理效率	▲	▲	▲	▲	▲
	品牌声誉					▲
	资源实力					▲
	技术含量					▲
	人力资源					▲

1.1.3 企业竞争力概念的外延

在论及企业竞争力时，有许多外延概念，主要包括“国家竞争力”、“行业竞争力”、“竞争优势”、“竞争战略”、“竞争空间”、“核心竞争力”、“竞争力定位”等。这些概念和企业竞争力有区别也有

联系，对这些外延概念清楚地理解是必要的。

(1) 国家竞争力(National Competitiveness)

1940年代出现的国家贸易相关理论开创了研究国家竞争力的领域。对国家竞争力的定义和理解有多种，其中比较典型的观点将国家竞争力定义为“让其国民拥有更高的收入和享受更好的生活水平的能力”(Cho, 1998)，或者，“一个国家取得可持续的高增长率的能力”(The World Economic Forum, 1988)。

国家竞争力是不同国家之间相对的能力和竞争强弱程度，国家的经济水平和发展前景通常是评估国家竞争力的主要要素。然而，国家竞争力的内涵不只是经济指标，还包括国民经济发展潜力、科技水平、科技进步潜力、社会文明水平、生态环境质量、文化传承、资源储备量、资源利用效率等方面。国家竞争力包括了多种层次的竞争力，例如，行业竞争力、企业竞争力，但国家竞争力不是个别行业或企业竞争力的简单累加。

(2) 行业竞争力(Industrial Competitiveness)

行业竞争力通常被用来作为反映国家竞争力的经济指标。行业竞争力分为两种类型：一种是横向行业竞争力，即是在一个国家的国民经济体系内不同的行业间在发展现状及发展潜力方面的相对竞争强弱程度；另一种是纵向行业竞争力，即是同类行业在不同国家或区域的国民经济体系中在发展现状和发展潜力方面的相对优势。

行业竞争力可以反映某个行业的表现特性，例如，谈到纵向行业竞争力时，有一种典型的认为是“美国企业做大、德国企业做精、英国企业稳定、日本企业长寿、印度企业创新”。行业竞争力的表现特征包括行业的技术进步、企业管理效率、投入产出水平、满足不断变化的顾客需求的能力、商品生产对环境的影响程度等。

一个行业内的企业竞争力对行业竞争力有着直接的影响。然而，由于一个具体行业的产业结构不是简单地由个别企业组合而成，还与复杂的市场运行机制和整体国民经济有密切的相互关系，因此，行业竞争力不是个别企业竞争力的简单累加。

(3) 竞争优势(Competitive Advantage)

竞争优势是一种局部竞争力，是指企业拥有比其竞争对手更强

的能力，因此可以认为竞争优势是正竞争力。有许多关于竞争优势的研究观点，例如：Gerald (2000)认为“竞争优势与企业市场上所表现出的比竞争对手更有能力是相关的”；Barney(1991)提出“在企业战略不会被当前及潜在的竞争对手模仿时，才具有竞争优势”；Hofer 和 Schedel(1978)将竞争优势定义为一种比竞争对手更具有优势的地位；在 Reed 和 Defillippi(1990)看来，“优于或高于平均的行业回报就是竞争优势”；Porter(1985)认为竞争优势来源于企业为其顾客创造的且大于成本的价值，强调成本竞争优势。

企业的竞争优势存在于三个主要方面：竞争方式(产品战略、资源战略、价格战略等)、竞争基础(资源和能力)和竞争地点(市场选择、竞争对手选择)。因此，通常可以讲一个企业有某方面的竞争优势。但另一方面，竞争力概念具有更广的内涵，企业竞争力是包括竞争优势的一个多竞争因素的集合，而竞争优势是一种局部竞争力。

(4) 竞争战略(Competitive Strategy)

Porter(1980)提出市场竞争的五个作用力，即同类商品的提供者(现有竞争者)、市场的潜在进入者、产品的购买者、生产要素的供给者和替代品的生产者。这五个作用力是企业制定竞争战略的基本作用力，如图 1-2 所示。

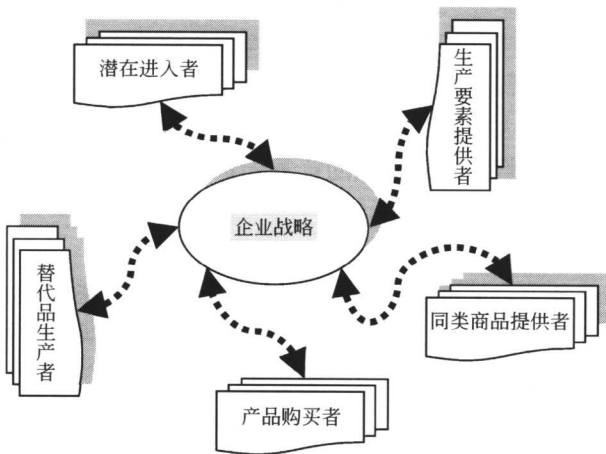


图 1-2 企业竞争战略的五个作用力