

内容摘要

如何打造基业常青的房地产开发企业？这已成为许多新世纪中国房地产企业正在苦苦思考与摸索的问题。其中关键的一条就是如何在整合战略资源的同时强化企业的核心竞争力，并以此来面对日益成熟的中国房地产行业的竞争。论文以汇成建设作为研究对象，在讨论房地产企业核心竞争力的基础上，运用所学理论知识并结合企业实践，尝试给出打造汇成建设核心竞争力之路的战略。

本文共六章。第一章为前言部分，叙述了论文课题的选题缘由、论文研究的主要内容、方法以及论文结构；第二章阐述了房地产企业核心竞争力的定义，分析了研究核心竞争力与企业战略的关系，介绍了我国房地产企业探索核心竞争力的历程，引出本文的研究模型；第三章介绍汇成建设的背景，运用波特五力模型图对汇成建设的外部竞争环境进行分析，得出汇成建设的现状和面临的挑战、机遇。第四章通过分析汇成建设内部资源找出其核心竞争力。第五章通过应用 SWOT 分析法结合 RBV 理论提出汇成建设打造核心竞争力的战略和实施手段。第六章为结束语，对本文研究课题做一引申，提出维护与提升核心竞争力和管理核心竞争力的问题。

关键词：核心竞争力；打造。

Abstract

How can a real estate corporation be developed constantly and healthily? It has becoming a problem thought over and grappled for by most Chinese real estate corporations in the new century. The key of this problem lies in how a real estate corporation strengthens its core competence by conforming its resources strategically, in order to face the growing competition in the real estate industry in China. In this thesis, the author takes Xiamen Huicheng Developments Ltd. as a study sample, tries to find out a strategy for Xiamen Huicheng Developments Ltd. to building up and step up their core competence, by discussing the core competence of real estate corporations, using the knowledge and theories of MBA courses, and the author's own experience in Xiamen Huicheng Developments Ltd.

The thesis includes 6 chapters. The first chapter, which is the preface, explains the reasons of selection of the subject of this thesis, and its main content, as well as its structure. The second chapter defines the core competence of real estate corporations and analyses the relationship between studying core competence and the strategy of corporations. In this chapter, the author also analyses the process of Chinese real estate corporations searching for their core competence, and draws out the studying model of this thesis. Introducing the background of Xiamen Huicheng Developments Ltd, the third chapter concludes the current situation of Xiamen Huicheng Developments Ltd., its challenges and its opportunities by using M E Porter's 5 powers model to analyze the external competition environments for Xiamen Huicheng Developments Ltd. The core competence of Xiamen Huicheng Developments Ltd. is found out in chapter 4, by analyzing its internal resources. Using the SWOT analyzing and the RBV theory, the author expounds the strategy for developing the core competence for Xiamen Huicheng Developments Ltd., as well as the ways to achieve the strategy. Chapter 6 is the epilogue. It extends the subject of the thesis by raising problems of how to keep, deepen, as well as manage the core competence.

Key words: core competence; development.

目 录

第一章 前 言.....	1
一、为什么需要研究汇成建设的核心竞争力？.....	1
二、论文研究的主要内容.....	3
三、论文研究的主要方法.....	3
四、论文结构.....	4
第二章 房地产企业核心竞争力的研究.....	5
一、企业核心竞争力的界定.....	5
二、房地产企业的核心竞争力.....	9
三、核心竞争力与企业战略的关系.....	11
四、我国房地产企业探索核心竞争力的历程.....	13
五、本文的研究模型.....	14
第三章 汇成建设的现状与面临的挑战和机遇.....	16
一、汇成建设背景介绍.....	16
二、汇成建设外部竞争环境分析和机遇.....	17
三、结论.....	22
第四章 企业内部环境分析.....	24
一、汇成建设战略业绩分析.....	24
二、汇成建设资源与能力分析.....	25
三、结论.....	28
第五章 汇成建设如何打造核心竞争力之路.....	30
一、企业 SWOT 分析.....	30
二、汇成建设的战略构想、战略定位.....	31
三、汇成建设打造核心竞争力的策略.....	32

结束语.....	52
主要参考文献.....	54
后 记.....	55

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 前言

一、为什么需要研究汇成建设的核心竞争力？

我国房地产开发企业的竞争经历了从比产品、技术的阶段，到比环境、比景观的阶段，再到比品牌(包括品位、风格、素质、氛围、文化和生活方式)的阶段。从开发商的角度看，竞争的要素包括经济实力、土地资源、人力资源、社会关系和开发经验等。竞争的结果已经导致房地产业的进入门槛得以质的提高，衡量一个开发商的能力不再仅仅是资金、开发规模等硬件，更包括创新能力、资源整合能力等软性指标。房地产业界人逐渐开始意识到了一种“无芯”的紧迫。在房地产开发商竞争的古战场上，土地、资源、政府关系是冷兵器时代三大致命杀手锏。然而，这曾经为开发商分外倚重的神兵，随着近年来房地产资源格局的转变，已渐渐褪去了昔日的风华。行业进入壁垒低、基本技术公开化、群体性强、产品更新迅速与其固定性、唯一性、地域性并存，在如今已步入完全竞争时代的房地产市场上，房地产这些特定的行业特征已注定了今天的房地产市场是一个高竞争、高风险、高同质化的领域。在企业无法控制政策环境、市场变化的情况下，要想在这样的气候下生存，房地产企业必须有自己的可持续发展之道——发掘、巩固、提升企业的核心竞争力。目前，中国的房地产企业尤其是中小房地产企业，普遍存在着人力资源缺乏、企业规模小、市场竞争力有限、管理水平低、项目运作能力差、资产负债率高等现象，且大都处在一种相互模仿的鸿蒙阶段。可以预见中国房地产业即将面临一场声势浩荡的洗牌。

房地产企业在未来的发展中靠什么？是资金，品牌，关系，土地储备？这些都是需要的，但不是决定企业发展的关键因素。对于企业来说，最重要的是其是否具备核心竞争力。房地产开发企业的核心竞争力就是房地产开发企业在开发、经营过程中形成的不易被竞争对手效仿的能带来超额利

润的独特的资源、知识和能力¹。它是房地产开发企业在进行基础设施建设、房屋建设，并转让房地产开发项目或者销售、出租商品房过程和各种决策中形成的，具有自己独特优势的区位、功能、文化或机制所决定的巨大的资本能量和经营实力。主要包括管理制胜、人才价值、品牌领先、资本运营、技术创新和企业文化等方面的能力。目前厦门的房地产企业经过 20 世纪末期的一轮房地产周期后，正处于发展的良好时期，市场供需两旺，企业也在市场的繁荣中得到理想收益。可是，厦门的企业当中，思考自身未来的发展，研究提高核心竞争力的企业还为数极少。我们应当设想，假若市场再遇到 1995 年前后低潮时期的情况，我们的企业将如何在激烈的市场中发展？因此，作者认为在目前市场大好形势下，正是考虑企业未来发展的时候。如何提升企业的核心竞争力，是摆在厦门房地产企业家面前迫切的工作重点，也是汇成建设的发展能突破瓶颈束缚的关键。

汇成建设的发展从小规模企业到如今的一级房地产企业；从单一化发展到多元化拓展；从多土地储备到目前的需要参与土地公开竞拍；从单一地面对厦门市场到如今辐射向全国各地；从高增长率到负的利润增长率等。企业的发展如今面临瓶颈，如何整合企业内部资源，调整好组织运作模式，打造核心竞争力，使得企业能再创辉煌，是汇成建设面临的课题。

从外部条件来讲，中国已经加入了世界贸易组织。我们必须看到，未来国际跨国公司要影响中国的房地产行业，已不会是大量成立房地产项目公司，探索性了解市场，仅从房地产开发、销售、物业管理等方面来介入中国的房地产业。它们很可能将控制房地产资金方向，从更高层面上来影响中国的房地产行业，以及中国的房地产企业的发展格局。厦门是沿海开放城市和对台窗口，在未来建设海湾型城市的道路上，汇成建设的发展也将不可避免地受到宏观环境和大气候的影响，所以汇成建设应该未雨绸缪，通过提高核心竞争力之路来积极地面对外界变化引起的各种挑战。

¹ 蔡明生：“培育房地产企业核心竞争力，促进房地产企业可持续发展”，《中国房地产估价师》2003 年第一期。

从内部条件来讲，通过上一轮房地产市场的周期性发展，优胜劣汰之下，大部分有市场适应能力的企业留了下来，它们中许多再也不是初入行业单凭勇气和财力，它们已经具备了一定的进一步发展做大的经验和信心。同时，由于近两年来良好的市场形势，许多企业也具备了一定的经济实力，聚集了一定的专业人才，积累了一定的行业发展的经验，它们不再满足于一两个项目的成功，而是着眼于可持续性的发展。因此，在目前的大好市场环境下，汇成建设一方面除了应通过继续发展积累实力；另一方面，应尽早地将提升核心竞争力之路提到议事日程，使得汇成建设在未来的市场环境和波动中占据主动，获得更大地发展。

核心竞争力的提高没有一个固定的模式，也不是一成不变的。不同的企业，在不同的发展时期，对于不同的主营业务，打造核心竞争力之路将会有很大的不同。本文作者通过三年 MBA 课程学习，尝试结合现有理论成果和企业实际情况，探索一条提高汇成建设的核心竞争力之路，使得其发展能突破瓶颈，实现飞跃。

二、论文研究的主要内容

本论文以研究房地产企业的核心竞争力理论来探索一条打造汇成建设发展的核心竞争力之路。文章通过对汇成建设的内外部环境分析，得出汇成建设目前面临的机遇和挑战。并在此基础上分析了企业已有的核心竞争力优势以及如何进一步整合资源提高核心竞争力。最后，论文从企业创新能力的提高和整合资源两方面给出打造汇成建设核心竞争力的战略。

三、论文研究的主要方法

本文通过应用 C. K. 普拉海拉德和 G. 哈默 (1990) 的企业核心竞争力理论和各类关于企业核心竞争力理论流派的观点，结合房地产业的特点以及作者的实践经验，利用 RBV (Resource-Based View) 理论得出如何通过整合汇成建设的战略资源来提高其核心竞争力。

本文在具体的研究方法上采用了历史法、比较法、类比法、经验总结法、文献资料法、访谈法、调研法等方法。

四、论文结构

本文共六章。第一章为前言部分，叙述了论文课题的选题缘由、论文研究的主要内容、方法以及论文结构；第二章阐述了房地产企业核心竞争力的定义，分析了研究核心竞争力与企业战略的关系，介绍了我国房地产企业探索核心竞争力的历程，引出本文的研究模型；第三章介绍汇成建设的背景，运用波特五力模型图对汇成建设的外部竞争环境进行分析，得出汇成建设的现状和面临的挑战、机遇。第四章通过分析汇成建设内部资源找出其核心竞争力。第五章通过应用 SWOT 分析法结合 RBV 理论提出汇成建设打造核心竞争力的战略和实施手段。第六章为结束语，对本文研究课题做一引申，提出核心竞争力的提升、维护和对管理的挑战问题。

第二章 房地产企业核心竞争力的研究

一、企业核心竞争力的界定

自 C.K. 普拉海拉德和 G. 哈默 (1990) 率先提出企业核心竞争力理念之后,核心竞争力理论迅速在企业理论和战略管理领域风靡全球。C.K. 普拉海拉德和 G. 哈默认为构建了核心竞争力即打造好了一个公司未来可持续性发展的源泉和动力。

什么是核心竞争力? C.K. 普拉海拉德和 G. 哈默指出至少有三个检验可用来确定一个公司的核心竞争力²。

第一,核心竞争力提供了通向多种多样市场的潜在通道。例如,佳能公司利用显示系统方面的竞争力可以参与多种多样的相关业务诸如计算器、微型电视机、台式电脑的监控器以及汽车仪表盘等。

第二,核心竞争力对最终产品的可见消费者的福利应做出巨大的贡献。两位教授在 1990 年《哈佛商业评论》的文章中引用了本田发动机作为这方面的例子。

最后,核心竞争力应是竞争者难以模仿的,如果它是个别技术及生产技能的复杂结合,它将是不易掌握的。竞争对手可能获得构成核心竞争力的一部分技术,但是,它会发现复制或多少的内部协调及学习的综合模式更困难。20 世纪 60 年代, JVC 公司决定追求开发录像带竞争力就通过了这里总结的三个检验。而 RCA 公司 20 世纪 70 年代晚期开发的决策却没有做到以上三点。

C.K. 普拉海拉德和 G. 哈默认为公司的战略结构设计应是辨明建立哪些核心竞争力及它们的技术的未来行动图,应把资源的分配作为战略结构设计重点。两位战略管理教授认为正是合理的资源分配及相应的管理结

² Prahalad, C and Hamel, G(1990) "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, May-June, pp79-91.

构、发展的一致性，才给战略结构设计注入了生命活力并创建了管理文化、团队工作、变化能力以及分享资源的意愿，保护专利技术并从长计议。这也正是具体的战略结构设计不能被竞争者轻易的或一夜之间就能模仿的原因所在。长期以来，许多战略家都一直研究公司在实现核心竞争力优势时可能需要获得的资源方面的优势。受到波特成功的启发，芝加哥学派的经济学家们也很快在战略管理领域找到用武之地，并形成了 20 世纪 90 年代以来影响巨大的资源学派（Resource-Based View，简称 RBV）。表 1 总结了对 RBV 理论做出主要贡献的内容。

表 1：对 RBV 做出贡献的学者及其理论研究汇总

对 RBV 做出贡献的一些学者		
作者	日期（年）	简介
维尔纳菲特	1984	公司被看作是资源的集合体而不是在战略发展中占有市场地位
巴尼	1986、1991	不完美的竞争市场、市场进入障碍以及其他的限制需要不同的资源，以及为了发展成功的战略还需要不具流动性的资源
鲁梅特	1987	资源在战略发展中的重要性
迪里克斯和库尔	1989	战略资产是在公司内部发展而不是从外部购买的。资产的获得需要花费时间
舍马克	1990	识别出决定重要资产的决定性因素。由于专业化技术、诀窍和声誉的原因使得一些资产不易购买
普拉尔德和哈默	1990	关键资源：技能和技术被称为核心竞争力
佩特拉夫	1990	识别出资源的四个特征
格兰特	1991	定义了资源、能力以及竞争优势
康纳	1991	资源是长期存在很难模仿的
阿德米特和舍马克	1993	探索了获得资源的途径如：有界理性
凯	1994	识别出了三种重要的资源即公司革新能力、声誉以及内部和外部的网络联系
凯蒂斯，皮萨诺和哈恩	1997	研究了资源变革的特征

资料来源：〔英〕Richard Lynch 著，周焯，赵占波等译：《公司战略》，云南大学出版社，2001年9月。

虽然早在 1984 年，维尔纳菲特就已在《战略管理杂志》上发表了“基于资源的企业观”一文，这也是资源学派的奠基之作，但是直到 1990 年，C.K. 普拉海拉德和 G. 哈默在《哈佛商业评论》发表“企业的核心能力”一文以后，RBV 才受到了学术界和企业界的广泛关注。

资源学派 (RBV) 的核心论点是：企业的核心竞争力优势都建立在，而且应该建立在它所拥有的一系列特殊资源以及资源的使用方式之上。这里对于类似资源优势产生的根源的看法并不一致。例如，C.K. 普拉海拉德和 G. 哈默都强调有一种关键资源，凯找到了三种这样的资源，佩特拉夫认为存在四种类似的资源而蒙哥马利则描述了五种重要的资源。当然，这些研究者以及还有其他研究者都对此做出了重大的贡献并且他们都认为在行业中各个公司拥有资源的重要性。考虑到所有的这些观点，资源流派给出了基于资源的持续竞争优势的七个要素(见图 1)。在本论文中，作者将结合资源流派的基于资源的持续竞争优势的七个要素来对汇成建设的资源进行整合，构建提升汇成建设的核心竞争力的策略。

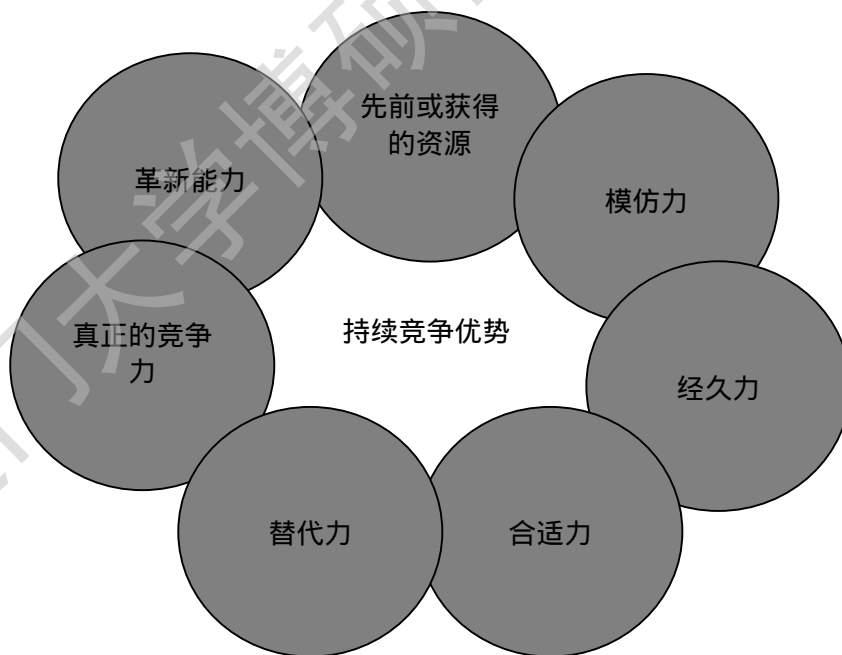


图 1 基于资源的持续竞争优势的七个要素

1990 年以后，随着哈默核心竞争力理念的提出，不同的研究者对企业的核心竞争力进行了进一步的研究提出了不同的看法。有的研究者从技术的角度作探讨；有的从市场经济的角度作探讨；有的从资源的角度来分析。尽管由于分析的角度不同而导致企业核心竞争力内涵认识上不一致，但都强调了核心竞争力对企业获取持续竞争优势的重要作用。到 90 年代中期，对企业核心竞争力的认识开始有一致趋向性迹象。现主要有两种代表性观点，一种观点认为企业核心竞争力是指企业的研究开发能力、生产制造能力和市场营销能力。另一种观点从知识能否为外部获得或模仿的角度定义企业核心竞争力，认为企业的核心竞争力是指具有企业特性的、不易外泄的企业专有知识和信息。中国国务院发展研究中心的陈清泰对核心竞争力的解释是：“核心竞争力是指一个企业不断地创造新产品和提供新的服务以适应市场的能力，不断创新管理的能力，不断创新营销手段的能力。”³核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉，然而它本身不会自动转化成竞争优势。如果没有相应的机制和条件加以支持，核心竞争力将无法发挥。也许正是基于这一点，如今人们又把核心竞争力的外延拓展到企业的方方面面，包括各个职能系统，而不是像过去那样主要局限在研究开发和产品生产上。

在本文中，企业的核心竞争力是指企业多方面技能和企业运行机制的有机融合，是不同技术系统、管理系统及技能的有机结合，是企业特定经营环境的竞争中的竞争能力和竞争优势的合力，是企业有效地配置和利用自身可支配的资源以期获得竞争优势的能力。企业核心竞争力以企业技术能力为核心，通过企业战略决策、生产制造、市场营销以及组织管理的整合而使企业获得长期竞争优势。

二、房地产企业的核心竞争力

在房地产经济领域，究竟什么是房地产企业的核心竞争力？一般认为在界定房地产企业的核心竞争力概念时，除考虑其具有一般企业的特征外，

³ 马洪：《中国市场发展报告》，中国发展出版社 2000 版

还应考虑本行业和企业自身的特点，如受国家政策导向性强，产业联动性强，受市场波动影响大，在开发过程中受资金、市场环境、目标控制等问题影响较大，需要开发企业具有很强的资源整合能力等等。有的研究认为房地产企业最重要的核心竞争力来自于三大资源和三大能力，即人力资源、资金资源和土地资源，营销策划能力、规划设计能力和技术创新能力。这三大资源和三大能力应有其鲜明的优势和独特性。事实上，房地产企业价值链中的任何一个环节上的优势，都可能成为企业同其他竞争者展开市场竞争的资本。然而，要从中提炼核心竞争力就要考虑到三个前提条件：一是具备充分的用户价值，二是具备独特性，三是较强的延展性。这种竞争力应该为企业打开多种产品、区域市场提供支持，促进企业的整体发展。⁴有的学术流派认为动态性也应列为考虑房企核心竞争力的前提之一。因为该流派认为企业核心竞争力是在长期的经营实践中逐步积累形成的，它作为支撑企业长期发展的主动力，具有较强的稳定性，其生命周期也远远超过房地产开发的生命周期。⁵

根据上述三个条件为界定原则，本文把核心竞争力分为外壳、内涵、内核三个层次。房地产企业核心竞争力定义为市场（全面市场调研能力、把握个体需求能力、把握群体需求能力、快速反应能力和资源整合能力等）品质（项目管理品质保证、规划设计品质保证、工程质量品质保证、产品文化和艺术品质保证）、品牌（整体企业形象、项目产品形象、企业人员形象、营销组合能力、整合传播能力、全过程个性化服务能力）。其中，市场、品质和品牌构成了竞争力的外壳，而括号中的内容则构成了房地产企业核心竞争力的内涵。真正能使企业的核心竞争力做到具有用户价值、具有独特性和延展性的竞争优势，应该属于企业核心竞争力的内核。所以，我们将核心竞争力的内核定义为房地产企业“资源整合能力”与“创新能

⁴ 宋养琰、陈鸣：“打造强化和强化企业核心竞争力”，《中国经济快讯周刊》第37期，2002年10月23日。

⁵ 孙平：“企业核心能力的形成：房地产企业经营新理念”，《中国房地产报》2003年第2期。

力”。在本文关于构造打造汇成建设的核心竞争力策略研讨中，也将紧紧围绕两大能力的提高来给出相应的对策。

三、核心竞争力与企业战略的关系

企业战略是指影响企业行为的指导性策略。企业战略对企业的行为、企业的发展理念、企业的发展方向都起到指导性的作用。企业经营环境的变化迫使企业战略管理范式发生转变，实施全新的战略管理范式即基于核心竞争力提升的战略管理范式。

新世纪我国企业战略管理范式的转变主要推动因素有以下几个：

1、为满足顾客需求的变化，因为经过市场经济的磨练，我国企业和顾客都越来越成熟。随着市场从卖方市场向买方市场转变，市场需求从产品基本功能向多样化、多种产品附加特征转变。所以要满足顾客需求，企业必须不断推出差异化的新产品。这种顾客需求的变化使得企业竞争范式发生转变。在原有范式中，企业大批量生产低价、高质、单一品种的产品，以低价格提供具有基本功能的产品来满足顾客在产品数量方面的需求；而在基于核心竞争力的新范式中，企业必须用不断更新的差异化产品来满足顾客在质的方面的需求。

2、随着国家改革的不断深入，企业面临的竞争环境不断变化，市场调节因素逐步增加，直至面向全球市场竞争，产业动态性日益增加，技术变革不断加速。这些外部因素的变化，促使企业成功的关键因素不断变化。这种变化的大趋势是：企业只有面对市场，以自己的能力为基础，不断创新，满足市场需求，才能在市场竞争中赢得一席之地。这就是说有生产经营型向创新型企业转变，培育企业核心竞争力来参与全球竞争，以获得以核心竞争力为基础的有计划发展是我国企业改革的主导目标模式，这是客观环境和竞争焦点变化导致的企业成功关键因素变化的结果。

3、技术水平的推动作用。技术水平低与工业产品竞争力弱是互为因果关系的，其循环构成“技术水平低 产品市场竞争力弱 企业绩效差 投

入低 技术活动少 技术产出少 技术水平更低”的恶性循环怪圈。如何使我国企业跳出这个恶性循环，进入“技术水平高 产品市场竞争力强 企业绩效好 投入高 技术活动多 技术产出多 技术水平更高”的良性循环，培育核心竞争力是关键。

4、知识经济的推动因素。知识经济是生产力发展的结果，是技术创新，特别是近半个世纪以来电子信息技术创新的结果。技术创新不仅是知识经济的重要推动力量，也是企业增强自身竞争能力的重要手段。企业核心竞争力是技术创新的基础。因此，我国企业要在知识经济中获得竞争优势，依赖于有效的技术创新，最终取决于企业核心竞争力的建立和培育。

5、经济全球化、WTO 与全球竞争的推动作用。进入 WTO 后，国际大企业中同类上游技术产品会大量涌入中国市场，这就对下游技术产品带来冲击，所以中国企业必须尽快形成有自主知识产权的技术和产品。而自主技术的掌握，技术创新能力的提高，都要以核心竞争力为基础。能否建立和培育核心竞争力是中国企业在全球竞争中能否生存和发展的关键。通过以上五点分析，可知当前对于企业核心竞争力的研究已成为制定企业战略决策的关键点。因为就战略理论的角度来看，企业的竞争优势与发展战略彼此相互关联，而那种自始至终延伸到企业的每一个领域，支撑企业成长，协助企业成功的竞争优势就是核心竞争力。所以，具有活的动态性质的核心竞争力可以说是企业战略成功实施的现实基础和追求的长期战略目标，也是企业持续竞争优势的源泉。

关于企业核心竞争力与发展战略的关系可以界定如下：

- 1、核心竞争力来源于某一时期的企业战略，但它可能延续得比这个战略本身更长远。
- 2、在制定发展战略时，企业应该致力于寻找自身核心竞争力可以发挥作用的经营领域。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库