

房地产开发企业的能力体系框架及其实证研究

——基于浙江省105家房地产开发企业的调查分析

浙江大学管理学院 曲波 田传浩

[摘要] 文章结合房地产产业和企业的特点,以价值链为切入点,构建了包含七大能力的房地产开发企业能力体系框架,并进一步识别出每种能力包含的二级指标。在此基础上设计问卷并在浙江省范围内对105家房地产开发企业进行问卷调查,获得大量实证数据,运用因子分析法进行统计分析后,最终得出构成房地产开发企业能力体系的11项能力因子。

[关键词] 企业能力理论,房地产开发企业,能力体系,价值链

20世纪80年代以来,企业能力理论取代产业组织理论成为战略管理的主流思想和分析范式。企业能力理论从企业内部能力与资源的角度来探寻和解释企业竞争优势的来源,认为企业在本质上是一个能力体系(尼古莱·J·福斯,1998)。然而企业能力是一个比较抽象的概念,至今仍未形成一个统一的概念和定义,学者们通常根据需要对其进行界定(Chappel,1996;Emmanuel,2002)。企业能力理论在概念界定模糊和语义存在重叠方面受到了学术界的批评(Porter,1991;Williamson,1999;Priem and Bulter,2001),Williamson(1999)还认为企业能力理论的这一特点不利于进行实证检验^[6]。为了克服企业能力理论的这一缺陷,一些学者通过将企业能力或资源进行分解(Albert, P., 1997; Grant, 1991; Mahoney and Pandian, 1992; 杜纲等, 2001; 张纲等, 2004),使企业能力体系的结构更加清晰。这不仅弥补了企业能力概念抽象、含糊的缺点,还为理论假设的实证检验提供了基础和平台,因此明确企业能力体系的结构具有重大的理论意义。

我们认为,企业能力体系具有产业特点,在同一个产业内,由于资源、技术、产品、市场、顾客等方面的类似性,企业必然具有一个相似的能力体系,并以此为基础形成每个企业独特的能力结构。因此在产业内开展企业能力体系的实证研究不仅可以推动企业能力理论研究的深化,而且有助于企业以此为参照,正确评价自己的能力状况,从战略的高度制定企业能力培育的策略和计划。对以往的企业能力理论方面的文献详细梳理后发现,不同学者从不同的角度将企业能力分解得到不同的能力结构体系,深化了企业能力理论的研究成果,但也应当看到,现有的企业能力体系的分析主要集中在理论层面且没有针对性,只有以某个产业为背景对企业能力体系展开更细致的实证研究,才能使企业能力理论具有更强大的理论应用价值,在指导企业管理实践方面发挥更好的作用。本文将研究对象界定为房地产开发企业,结合这类企业的特点,从价值链的角度构建房地产开发企业能力体系框架,并运用在浙江省范围内的调研数据来识别其内在结构。

一 房地产产业及企业的特点

我国自房地产市场开放以来,房地产开发企业应运而生。在产业发展初期,房地产开发企业的产生多为政府行为的结果,绝大部分是国有企业,此时大部分房地产开发企业的管理层来自于政府官员,他们具有广泛的关系资源,成为企业发展的主要动力,企业行为带有浓厚的计划经济色彩。近年来,随着房地产市场的成熟,企业运作的市场化程度越来越高,主要表现为土地和资金的获取逐渐市场化,土地的招标、拍卖和挂牌制度逐渐规范化。此时政府关系不再成为决定房地产开发企业竞争力的关键因素,取而代之企业自身的能力成为企业能否持续发展,能否获得长期竞争优势关键。因此,将企业能力理论引入房地产开发企业的研究和管理中将是顺势所趋。房地产开发企业是一类特殊的企业,其特殊性体现在三个方面:产业特殊性,产品特殊性,及企业特殊性。从整个产业来看,房地产开发企业投资回收期长,风险高,进入壁垒相对较低,潜在进入者多,竞争激烈;而且整个行业受政府相关法令、法规影响显著,如金融、土地政策的变更经常在产业内引起轩然大波;产业的发展历史遗留下一个特殊的历史问题,即许多隶属于政府的国有房地产开发企业依然存在,这类企业在体制上的缺陷使其在竞争中举步维艰。从产品来看,房产品具有很强的地域性和非标准性,每一个产品都建造在特定的土地上,由此决定的特殊的周边地理环境,人文环境要求产品结合地块的特点,在建筑风格、理念上都各不相同,这对企业产品的前期策划、规划设计能力提出了高要求。从企业来看,房地产开发企业的资金运作量庞大,人员精干,企业的生产经营以项目为基本运作单位;而且在企业的要素投入中,除了资本和人力以外,还有土地这项特殊的要素。

二 房地产开发企业能力体系的理论框架

房地产开发企业的这些特点,决定了其能力体系的独特性。企业能力是企业竞争优势的根源,明确企业的能力结构对企业的生产经营者至关重要,它为企业经营者对比竞争优势的差距,并进一步寻找能力上的根源提供重要依据。本文从房地产开发企业价值链分析入手,构建房地产开发企业的能力体系。在房地产开发企业的价值链中(见图1),企业经营的主要活动包括资源的获取,规划设计、项目实施,市场销售及物业管理。其中规划设计和市场销售都是面向市场的,因此将这两项活动整合为市场管理能力。物业管理已经从房地产开发企业中分包出去,因此,在能力体系中没有考虑该项能力。资源获取和项目实施两项活动分别对应企业的资源获取能力和项目实施能力。房地产开发企业经营中的支持活动包括企业的日常运作管理,人力资源管理和财务资源管理。由于房地产开发企业的人员较少,人力资源管理相对简单,因此将其与组织管

理职能合并为组织管理能力。财务管理活动对应企业财务运作能力。除了这些企业日常经营的基本活动外,房地产开发企业的两项特质对企业竞争力影响至关重要,分别为企业家素质和体制适应程度。企业家能力对于任何一类企业都很重要,但对房地产开发企业来说尤为重要,房地产开发企业的人员规模较小,员工较少,因此企业家能力的渗透力和影响力更强,在更大程度上决定了企业的命运。体制适应能力在很大程度上决定了房地产开发企业的灵活性,访谈中也深刻感受到,体制适应能力上的差异是造成国有企业与其他所有制类型企业在经营绩效上的差异产生的主要原因。企业家素质和企业的体制适应程度分别对应企业家能力和体制适应能力。基于房地产开发企业价值链分析,得到构成房地产开发企业能力体系七大能力: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、市场管理能力和项目实施能力。



图 1 房地产开发企业的价值链

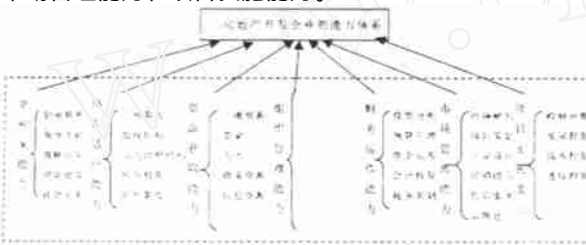


图 2 房地产开发企业能力体系框架图

体制适应能力涉及企业产权制度的清晰程度,股权制度的合理性,企业法人治理结构的有效性,企业经营机制的灵活性以及企业的管理制度的规范性。在组织管理能力上房地产开发企业更注重灵活和高效,以及利用企业文化和融洽的组织氛围来强化企业的灵活性、高效性及团队合作精神。房地产开发企业的资源获取能力体现在对土地、资金、人才、政策信息等多项资源的获取能力上。其中最重要、最核心的资源是资金和土地,而且在较规范的房地产市场内,资金实力进一步

决定了土地获得的能力。财务运作能力是保证房地产企业资金链顺畅的一项能力,房地产开发企业的资金运作量大,投资回收期长,对资金实施科学、有效的管理非常必要。它包括投资分析能力、预算管理、资金运作能力、会计核算能力和税务筹划能力。市场管理能力是房地产开发企业与客户或市场进行互动、交流的能力。它包括市场研究能力、项目策划能力、产品设计能力、营销能力、售后服务能力和品牌建设能力。项目实施能力为房地产开发企业所独有。房地产开发企业的生产都是以项目为单位的,项目实施能力决定了企业生产经营的效率和产品的质量,项目实施能力包括政府批办能力,质量控制能力,成本控制能力,进度控制能力,及内外部协调能力。以上分析得出房地产开发企业能力体系的二级指标,如图 2 所示,它清晰地呈现出房地产开发企业在日常经营和竞争中应具备的能力和素质。最终建立的房地产开发企业能力体系框架共包括七个一级能力指标和 37 个二级能力指标。

三 实证研究

1 问卷设计

考虑到本文构建的房地产开发企业体系的指标较多,如果用客观数据进行衡量,客观指标的选择和数据的收集都相当困难,因此采用李克特五分量表设计问卷,根据图 2 所示的房地产企业能力体系图中的 37 个二级指标,共设计了 72 个问题。所有问题均为正向评分,要求问卷填写者根据本人对企业实际情况的判断进行评分,即完全不符合该陈述时选择“1”,完全符合时选择“5”。

2 抽样和数据收集

本次调研得到了浙江省建设厅和浙江省房协的大力协助,对浙江省七个城市 105 家企业进行了问卷调查,调查的对象以房地产开发企业的管理者为主,共发放 620 份问卷,回收 600 份问卷,回收率为 97%。本次调研为实地调查,因此问卷的回收率较高,问卷填写的质量也较高。

3 样本特征

在地域特征上,本次调查的样本分布于浙江省七个城市,每个城市的企业数量如表 1 所示。杭州、宁波和温州三个城市的房地产开发企业数量较多,规模相对较大,是样本选择的重点区域,因此这三个城市的样本量较多。在企业性质上,以民营企业为主,占 50.5%,国有企业占 17.2%,民营独资企业占 32.3%。三种所有制类型的企业分布比例基本符合浙江省房地产业的现状。

4 数据处理

(1) 因子分析结果。由于因子分析可以浓缩数据,用较少的几个具有实际意义的因子反映出原始数据的基本结构并包含原来大量复杂数据的主要信息。因此本文采用 SPSS 软件中的因子分析法(principal component analysis),按特征值大于 1 的标准抽取因子,并用方差最大法进行因子旋转。KMO 样本测度值为 0.965,样本分布的球形 Bartlett 卡方检验值为 25753.60, sig 值为 0.000。说明样本量非常充足,可以进行因子提取。

用因子分析法得到的结果见表 2,共提取 11 个因子,累计解释率为 63.141%。这 11 个因子分别命名为组织管理能力,人力资源激励能力、营销能力、财务资源获取与运用能力、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、市场需求把握能力、体制适应能力和成本控制能力。

表 1 样本特征描述表

城市名称	数量	比率(%)	企业性质	数量	比率
杭州	21	20.0	上市公司	0	0
宁波	17	16.2			
温州	17	16.2	民营股份 公司(非上市)	47	50.5
台州	14	13.3			
衢州	13	12.4	国有企业	16	17.2
湖州	12	11.4			
金华	11	10.5	民营独资企业	30	32.3
总计	105	100			

表 2 因子分析结果表

组织管理能力因子(F1)	问题编号 因子荷重	Q41 0.697	Q42 0.645	Q44 0.631	Q43 0.613	Q56 0.605	Q55 0.589	Q75 0.581	Q27 0.542	Q4d 0.541	Q4c 0.500	Q28 0.468
人力资源激励能力因子(F2)	问题编号 因子荷重	Q47 0.643	Q45 0.636	Q46 0.616	Q43 0.593	Q2a 0.568	Q36 0.552	Q19 0.488				
营 销 能 力 因 子(F3)	问题编号 因子荷重	Q67 0.75	Q68 0.638	Q69 0.621	Q66 0.601	Q65 0.569	Q6a 0.543	Q64 0.485				
财务运作能力因子(F4)	问题编号 因子荷重	Q33 0.663	Q52 0.604	Q34 0.556	Q72 0.556	Q54 0.511	Q6d 0.509	Q3d 0.471	Q32 0.470	Q51 0.432		
资源获取能力(F5)	问题编号 因子荷重	Q31 0.726	Q1a 0.681	Q1b 0.599	Q39 0.593	Q3a 0.582	Q3c 0.447	Q38 0.432				
企业家能力因子(F6)	问题编号 因子荷重	Q11 0.751	Q12 0.692	Q13 0.660	Q14 0.527	Q16 0.484	Q15 0.471					
管理团队建设能力因子(F7)	问题编号 因子荷重	Q29 0.765	Q25 0.732	Q4a 0.719	Q53 0.716	Q24 0.668						
企业文化塑造能力因子(F8)	问题编号 因子荷重	Q48 0.694	Q49 0.660	Q6e 0.543	Q4b 0.515							
市场需求把握能力因子(F9)	问题编号 因子荷重	Q61 0.623	Q6b 0.612	Q3b 0.524	Q62 0.384							
体制适应能力因子(F10)	问题编号 因子荷重	Q21 0.726	Q23 0.601	Q26 0.511								
成本控制能力因子(F11)	问题编号 因子荷重	Q73 0.600	Q74 0.495									

数据来源:笔者实地调查

(2)信度分析。因子分析的结果是否具有较高的内部效度,还要通过信度检验来证实。信度又称可靠性,是指测验的可信程度。它用来测量结果的一贯性、一致性、再现性和稳定性(卢纹岱,2001)。本次调查问卷的总体信度为 0.9752,说明问卷设计科学,97.52%的变异是来自真分数的变异,结果的再现性和稳定性高,因此本结果可以用作后续研究的基础。因子分析得到的 11 个因子的信度如表 3 所示,除第 10 个因子和第 11 个因子外,其余因子的信度值都在 0.7 以上。

表 3 因子信度系数表

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	总体
Cronbach alpha	0.939	0.892	0.890	0.893	0.839	0.853	0.827	0.793	0.770	0.700	0.660	0.975

1990~2001年我国铁路运输效率的综合评价

中南大学交通运输工程学院 朱晓立 叶峻青

[摘要] 铁路运输效率评价是对多个指标的综合评价,而因子分析方法正是解决多指标评价的理想工具。通过分析因子分析原理,选取收入利润率等八项指标,以1990~2001年统计指标作为综合评价的原始样本,建立因子分析模型,并根据综合得分对铁路运输效率进行综合评价。

[关键词] 铁路运输,因子分析,运输效率,评价

交通运输是国民经济发展的先行产业,而铁路运输一直以来是交通运输的骨干。虽然近年来受到其他运输方式快速发展的冲击,市场份额有所下降,但在可持续发展战略下,铁路依然将是服务于社会经济发展的重要力量,从欧盟决心重新振兴欧洲铁路战略中可以看出这种趋势^[1]。必须认识到,长期以来我国铁路运输与经济发展需要还有差距,这很大程度上是由于铁路基础薄弱,同时不应排除在运输效率上存在的问题。自20世纪90年代以来,我国铁路运输企业不断探索改革经营管理体制和运输组织方式,如实行资产经营责任制、实施提速工程、组建客运公司、开发货运新产品等。在铁路运输企业改革需要进一步推进之时,对这一阶段我国铁路运输效率进行客观评价,有助于正视存在的问题,采取相应措施,不断提高运输效率和效益。本文采用因子分析模型对铁路货物运输效率进行综合评价。

1 因子分析模型

因子分析(factor analysis)是一种用来分析隐藏在多个指标相关关系背后的因子作用的一类统计模型和方法,在方法上与主成分分析有密切联系^[2]。其基本思想是通过将变量根据相关程度进行分组,将相关程度较高的变量划为一组,相关程度较低的变量划为不同组。每组变量代表称为公共因子的基本结构。在找出所有变量的少数公共因子后,将每个指标表示成公共因子的线性组合,再现原始变量与因子之间的相关关系。其目的在于寻求变量基本结构,减少变量维数,用少量的变量来描述多个指标的相关关系。

设 x 为一个 p 维可观测随机向量,假设 x 受 m 个不可观测的随机因子(公共因子)的控制,用 m 维随机向量 f 表示。假定 f 对 x 的影响是线性的,在进行标准化处理之后, x 与 f 之间的关系可由下式表示:

$$x = Lf + \varepsilon$$

四 结论与展望

本文的目的在于通过理论分析和实证检验,得到房地产开发企业能力体系的构成因子,为今后在房地产开发企业范围内运用企业能力理论进行更有深度的理论研究奠定基础,也为企业的管理者以能力观指导企业的实际工作提供一个分析框架。为达到这一目的,文章首先分析了房地产产业和企业的特点,结合这些特点以价值链为分析视角,得到包含七大能力的房地产开发企业能力体系的框架。在此基础上运用头脑风暴法和专业人士的问卷评价确定能力体系的37个二级指标,并设计企业能力评价问卷对浙江省105家企业的620名员工进行调查,对获得的实证数据进行因子分析,最终得到构成房地产开发企业能力体系的11个因子,他们分别是:组织管理能力、人力资源激励能力、营销能力、财务资源获取与运用能力、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、市场需求把握能力、体制适应能力和成本控制能力。因子分析的结果与最初构建的分析框架基本吻合,只是个别一级指标被拆分为两到三个因子。在本文研究的基础上,还可以进行许多更有价值的后续研究。如借鉴Choonwoo and Johannes(2001)和Emmanuel and Alex(2002)的实证研究经验,进一步从实证上分析企业能力与企业绩效和竞争优势间的关系,并以此为依据决定哪些是企业经营所需的基本能力,哪些是决定企业竞争优势的关键能力。还可以研究不同产权制度下、不同地域、处于不同成长时期的企业在能力上的差异,从而探讨不同产权制度、地域环境和成长时期对企业能力发育的影响。

本研究还存在一些不足,如在抽样过程中,由于受到企业配合意愿程度的限制,不可能进行随机抽样,因此样本代表性受到一定影响。而且由于不同地域的经济、政治条件对企业的能力结构可能产生影响,而本文研究的样本集中在浙江省范围内,因此本研究的推广性可能也会受到一定的限制。

[参考文献]

- [1]尼古莱·J·福斯,克里斯第安·克努森:企业万能 面向企业能力理论[M],东北财经大学出版社,1998.1-5
- [2]杜纲,姚长佳,王义兴:企业能力的关键维度及其指标体系[J],天津大学学报(社会科学版),2002,4(2):105-109
- [5]卢纹岱:SPSS for Windows 统计分析[M],电子工业出版社,2001.400-402
- [11]Choonwoo L., Kyungmook L. and Johannes M.: Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures,2001
- [12]Alex Sharland: Managerial competence in Nigerian firms: an empirical and comparative analysis. Multinational Business Review, 2002, 10(2): pp129-137