

学校编码: 10384

学号: 17920131150922



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

YZ 市 BZF 建设发展有限公司竞争战略研究

A Research on Competitive Strategy of YZ BZF Real Estate

Co.,Ltd

王明新

指导教师姓名: 郭霖教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩时间: 2015 年 5 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015 年 4 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

2015 年 月 日

摘要

YZ 市 BZF 建设发展有限公司是 YZ 市住房保障和管理局下属的国有房地产公司，在经过多年的经营和发展后，成为 YZ 市目前规模较大的房地产开发企业，曾经荣获 JS 省“房地产开发企业综合实力五十强”等多个行业荣誉称号。

伴随着中国进入二十一世纪快速经济增长和城镇化浪潮，中国的房地产行业经历了多年的高速增长，逐渐来到了产业发展的拐点，二三线城市的房地产市场，更是面临着一定程度上楼市泡沫破裂的危险。对于国内的房地产开发企业而言，未来充满风险和挑战，企业要想实现在竞争激烈的产业环境中基业长青可谓困难重重。BZF 公司地处三线城市 YZ 市，同样也面临着这些难题，因此急需做出新产业环境下的竞争战略分析和选择。

本文依据战略分析、战略选择、战略实施的基本模型，以竞争战略理论为指导，对 BZF 公司的竞争战略进行相关研究。研究结果认为，BZF 公司应选择成本集中的竞争战略来实现企业发展，并在企业文化建设、人力资源变革、开发能力整合、明确产品定位、开拓资本渠道和战略合作等方面保证战略的实施。

关键词：BZF 建设发展有限公司；竞争优势；竞争战略

Abstract

BZF Company is a large real estate development company in YZ City. After years of operation and development, the current becomes one of the larger real estate development companies in YZ City.

With the wave of economic growth and urbanization, China's real estate industry grew in high speed for years in the 21st centuries. Now the market had come to an inflection point for industrial development. The real estate markets in second and third tier cities in China will have to face the danger of a certain extent. For the domestic real estate development companies, the future would be full of risks and challenges. The real estate development companies will do the business hard to keep the companies been profitable. BZF Company is located in YZ City as third tier city, will also have to face these challenges, and therefore the company needs to make a competitive strategy analysis and selection of new industrial environment. This paper based on the basic model of implementation of the strategy, including strategic analysis and strategic choice, research the company's competitive strategy for BZF Company.

In this paper, the writer analysis the status of the company's business of BZF Company and make a review and analysis of the history of China's real estate development, real estate macro environment analysis, forecasting future YZ City real estate industry environment. Through the industrial environment evolution BZF judgment and analysis of the company's own project development value chain, the company obtained BZF Company focus should choose cost competitive strategy to achieve business development, and proposed corporate culture, human resources reform, development the ability to integrate and a clearly product positioning, strategic implementation of measures to open up the channels of capital and strategic cooperation.

Keywords: BZF Construction and Development Company, Competitive advantage, Competitive strategy

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究内容	2
第三节 研究方法	2
第四节 论文结构	2
第二章 竞争战略理论综述	4
第一节 战略的概念	4
第二节 竞争优势	7
第三节 本章小结	8
第三章 BZF 建设发展有限公司概况及现状分析	9
第一节 企业概况	9
第二节 企业组织架构	9
第三节 企业人力资源分析	11
第四节 企业财务状况分析	12
第五节 企业项目开发流程分析	14
第六节 公司现有土地资源	15
第七节 公司现有竞争战略分析	16
第四章 房地产产业环境分析及演变趋势	22
第一节 YZ 市房地产市场概况	22
第二节 YZ 市房地产产业环境分析	24
第三节 YZ 市房地产产业影响因素和演变趋势分析	27
第四节 企业当前面临的问题	34
第五节 BZF 公司成本领先战略在产业环境变革下的局限	37
第五章 BZF 建设发展有限公司的竞争战略分析与变革	39
第一节 BZF 公司成本集中战略的选择	39
第二节 成本集中的战略目标	40

第三节 成本集中战略的具体分析	40
第四节 成本集中战略的实现措施	41
第六章 结论	47
第一节 研究主要结论	47
第二节 研究不足之处	47
附 录.....	48
参考文献.....	50
致谢.....	51

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Background	1
Session 2 Research	2
Session 3 Methods Section	2
Session 4 Structure of the paper	2
Chapter Two Summary of Strategic Competition Theory	4
Session 1 Strategic	4
Session 2 Competitive Advantage	7
Session 3 Summary of the Chapter	8
Chapter Three Survey and Analysis of BZF Ltd.	9
Session 1 Summary of BZF Ltd.	9
Session 2 Organization Structure	9
Session 3 Human Resources	11
Session 4 Financial Analysis	12
Session 5 Value Chain Analysis	14
Session 6 Summary of Land Resources	15
Session 7 Existing Competitive Strategy	16
Chapter Four Real Estate Industry Environment Analysis	22
Session 1 Overview of the Real Estate Industry in YZ	22
Session 2 Environmental Analysis of the Real Estate Industry in YZ	24
Session 3 Evolution Trend of the Real Estate Industry in YZ	27
Session 4 Problems of BZF Ltd.	34
Session 5 Inadequate of the Competitive Strategy in BZF Ltd.	37
Chapter Five Analysis and Change of Competitive Strategy	39
Session 1 Cost focus strategy	39
Session 2 Strategic objectives	40

Session 3 Analysis and Change of Competitive Strategy	40
Session 4 Measures to Achieve	41
Chapter Six Conclusions	47
Session 1 Conclusions	47
Session 2 Lack of research	47
Appendix	48
References	50
Acknowledgments	51

第一章 绪论

第一节 研究背景

在经历了改革开放三十年高速发展的“黄金期”后，中国经济在 2007 年美国国家“次贷危机”的影响下，逐步显露出过去经济发展模式单一、经济结构失衡等一系列弊端，从而面临着产业结构优化转型、现有产能过剩和产业节能环保发展等难题。而步入 2015 年新一年度的中国房地产市场，也随着前一轮中国城乡化进程的初步完成和二十一世纪开始后“黄金十年”的失控发展后，处于极度亢奋后的疲软期。据相关调查报告显示，中国 2014 年的房地产市场的各项重要指标（土地购置面积、房地产投资金额、新开工面积、商品房和二手房销售交易面积等），相较于 2013 年和 2012 年，均呈现明显的下降趋势，预示着中国的房地产行业，正式步入“后黄金发展时期”。在面对当前国内土地财政紧缩，住宅供给相对饱和的情形下，房地产行业正迈向发展精细化、市场定位精准化、行业平均利润合理化的大方向发展。而在当前房地产市场不景气的形势下，房地产企业如何准确定位自身品牌、精准切入市场，不断谋求企业利润和自身发展，正成为现今每一个在市场上努力生存的房地产企业面临的难题。因而，在新的形势下，为了开拓市场，实现企业的基本生存和不断盈利，提高自身的企业竞争力，提炼和总结竞争战略就显得尤为重要。

BZF 建设发展有限公司，是 JS 省 YZ 市一家从事政策性住房和商品房建设开发的有限公司，直属于 YZ 市住房保障和管理局，因企业资质、融资需求和政策调控等因素，公司实行“三块牌子、一套班子”的运营模式，公司还分别挂有“YZ 市经济适用住房发展中心”和“YZ 市房地产开发中心”两块牌子。BZF 建设发展有限公司在经过多年的国企改革和发展后，在管理体制、经营机制和运营水平上，有了非常显著的提升，使得 BZF 建设发展有限公司从传统的事业体制向现代化国企转型，在财务状况、资本结构、盈利能力等多方面得到了明显的改善和进步，开发出的房产住宅小区和商铺商业中心，在整体规划、景观美化、土木质量、房屋外观等方面，都受到了广大业主和客户的好评，也取得了不错的销售业绩和物业经营水平。但伴随着保障房住房保障货币化、地方财政疲软和商品房市场萎缩的外部压力和影响下，BZF 建设发展有限公司唯

有清楚认识到当前及未来房地产行业变化的趋势，积极回顾和总结过往的企业运营发展经验和教训，明确企业自身的核心竞争优势和竞争资源，才能真正明确和选择合适企业自身、适应行业环境发展的竞争战略，从而能够在未来激烈的竞争中立于不败之地，为企业股东、员工和社会创造更多更大的价值。

第二节 研究内容

本文首先阐述竞争战略和价值链的概念、含义和理论体系，其次将沿着房地产行业的价值链，来分析价值链条上的价值传递，分析 BZF 建设发展有限公司的企业现状，以明晰企业现有的战略选择，提炼企业的核心竞争力，再使用波特五力模型和 PEST 分析法，前瞻 YZ 市房地产市场的动态和产业未来变化趋势，以为企业在新形势下选择竞争战略，并做出相应的竞争战略实施方案。本文的写作基于作者在企业的个人职业经验实践和 MBA 学习理论结合，侧重于竞争战略和价值链的分析、探讨和理论实践相结合。

第三节 研究方法

本文重点聚焦当前中国国内房地产市场的宏观动态和政策，借鉴国外房地产行业发展的历史和趋势，综合应用高等院校 MBA 专业所学的宏观经济学原理、战略管理、财务管理和运营管理等课程的理论知识，运用分析、归纳、对比、实证统计等方法，分析 BZF 建设发展有限公司所处的区域房地产行业环境，深度挖掘 BZF 建设发展有限公司的独特竞争资源，从而为 BZF 建设发展有限公司未来的企业运营提供解决思路和竞争战略选择，并依据现代企业运营提出短期和中长期的战略实施方案。

第四节 论文结构

文章共分六章。第一章主要介绍论文的选题、研究背景、研究内容、研究方法以及论文的结构。第二章重点阐述战略管理的理论基础，战略管理的概念、发展和应用，介绍企业核心能力和企业竞争战略的概念，并阐述企业竞争战略和企业核心能力的关系。第三章主要介绍 BZF 建设发展有限公司的企业发展历程和企业现状，包括企业组织结构和企业文化分析，整合 BZF 建设发展有限公司现有的主要商品房产品（商品住宅产品），侧重梳理房地产开发企业的企业

运营流程所体现出的价值链分析。第四章侧重分析当前 YZ 市的房地产产业环境，运用波特五力模型和 PEST 分析，以推断出产业演变的趋势，从而进一步明晰宏观经济形势、政策和市场供需关系等所导致的三线城市 YZ 市的房地产产业环境演变。第五章分析现有竞争战略在未来新形势下的局限，明确在新形势下 BZF 建设发展有限公司的新战略目标，通过对企业的核心能力进行分析，提出基于企业核心能力的竞争优势，为企业提出新的竞争战略选择，并提出基于新竞争战略的执行保障方案，聚焦在 BZF 公司自上而下的变革措施。第六章为研究结论和研究不足。

第二章 竞争战略理论综述

本章主要阐述本论文研究所需要的有关竞争战略的理论和分析工具，重点对战略管理的理论基础，战略管理的概念、发展和应用，介绍企业核心能力和企业竞争战略的概念做出介绍，阐述企业竞争战略和企业核心能力的关系。

第一节 战略的概念

“战略”，最早出现在军事领域，在西方，战略（strategy）一词，来源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方的行政长官，在中国，战略一词历史久远，“战”，指的是战争，“略”解释为“谋略”。闻名于世的《孙子兵法》，就是中国最早对战略进行全局筹划的著作。^①相较于“战术”，致力于我方能够在某个战役或者某次战斗取胜，“战略”，则完全聚焦在能够取得整场战争的胜利，采用什么样的战略，为什么采用这样的战略，如何执行战略，便成为了决定战争胜负的关键因素。企业身处商战，也正如激烈交战中的军队，需要相应的战略，对其企业运营进行指导。进入二十一世纪后，随着人类科学水平的飞速发展，特别是信息技术的爆炸性革命，使得当代企业的外部环境和内部运营机制都发生了急剧变化，也使得越来越多的职业经理人，重新开始审视战略问题。在企业实际经营运行中，企业战略构成了一个庞大的战略体系，包括了公司战略、竞争战略和经营战略，本文主要探讨企业的竞争战略。

（一）竞争战略

竞争战略，不等同于企业战略。竞争战略是属于企业战略的一部分，也可以称之为业务战略，企业通过确定竞争战略，执行竞争战略，来发现和确定顾客的需求、竞争者的产品和企业自身产品这三者之间的关系，从而来奠定企业在市场行业中的地位。^②

竞争战略，关注的是如何让企业保持住自己的竞争优势。波特教授在二十世纪八十年代提出，企业的竞争优势，来源于企业通过为其客户创造出超过其

^① 战略一词解释.辞海. [M]. 上海辞书出版社, 2010

^② 迈克尔·波特著. 陈晓悦译. 竞争战略 [M]. 华夏出版社, 1997.

成本的价值。企业的竞争优势，应该能够帮助企业创造出更高的 WTP (Willing To Pay) 与成本 (Cost) 的有效差值，由此可见，竞争优势在企业运营中，可以体现在两个方面，一种是在同样同质的产品或服务中，因为企业生产的成本压缩所带来的低价格产生的竞争优势 (更低的 Cost)，另一种，是由企业提供的产品或服务的异质性所带来的竞争优势 (更高的 WTP)。

从二十世纪八十年代开始，经过近 30 年的经济管理学界理论发展和全球企业实操演练，企业竞争战略的理论主要出现了三大主要战略学派：以迈克尔·波特教授为代表人物的行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。^③

1、行业结构学派

行业结构学派，在二十世纪八十年代首先由著名的迈克尔·波特教授创立。针对产业组织理论和企业竞争战略理论，波特教授实现了二者的创新性有机结合，并将战略的制定过程和战略的实施过程统一起来。在波特教授的理论中，构成企业所在环境的最关键部分，就是企业投入竞争的所在行业，而所在行业的行业结构，在极大的程度上都影响着该行业的竞争规则以及可供企业参考选择的竞争战略。因此，行业的机构分析是确立企业竞争战略的基础，如何理解行业结构便成为了制定战略的起点。波特教授建立了一套由五种竞争力量构成的分析模型，而一个行业内的竞争状态和盈利能力取决于这五种基本竞争力量之间的相互作用，即新进入者的威胁、替代品威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力以及现有竞争对手的竞争能力，这五种基本竞争力量又受到如宏观经济、技术发展等多种因素的影响。在这种思想的指导下，波特教授提出了获取竞争优势的三种基本战略：成本领先战略、差异化战略和集中（聚焦）战略。^④（其中，集中战略又可以细分为集中成本战略和集中差异化战略，参见图 2-1）

^③ 赵春明. 企业战略管理 [M]. 人民出版社, 2003 年 8 月

^④ 赵春明. 企业战略管理 [M]. 人民出版社, 2003 年 8 月

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫