

中国建筑企业核心竞争力 战略与自主创新研究

刘元芳¹, 余建星²

(1.福建工程学院 工程管理系, 福建 福州 350007 2.天津大学 建筑工程学院, 天津 300072)

摘要:目前我国理论界和企业界对于企业核心能力和可持续发展问题非常关注,但对于具体行业的实证分析尚显不足。首先分析我国建筑企业目前的优势及存在的问题,在此基础上结合中国企业核心竞争力的显著特征提出集约化模式是形成与提升核心竞争力的关键,然后对中国建筑企业的实证数据进行分析,提出培育和提高核心竞争力的战略,并提出自主创新是提升我国建筑企业核心竞争力的重要途径。

关键词: 核心竞争力; 建筑企业; 实证分析; 自主创新

中图分类号: F426.9

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)06-0105-05

0 前言

工业和民用建筑是国民经济的重要组成部分。国家基础设施的建设,例如铁路、高速公路、机场、港口码头、水利水电、公共建筑等的工程建设,都离不开工业和民用建筑。有资料显示,2004年中国住房建设拉动GDP的直接贡献率为1.3%,间接贡献率为0.6%;由于房地产经济的增长,推动了建筑企业由速度规模型向质量效益型转变。与此同时,由于工程质量的提高伴随经济效益的提高,促进了住宅产业化的大发展。建筑行业的发展,有利于改善城镇居民的工作和生活条件,并在解决我国剩余劳动力就业问题、促进经济增长等方面具有重要意义。

目前,建筑企业垫资甚至被拖欠工程款的现象十分普遍,资金流动受阻,使建筑企业的成长往往缺乏后劲,难以实现可持续发展。究其根本原因,笔者认为既有国家宏观调控层面的问题,又同建筑企业往往忽视开发、培育和提高自身具有特色的核心竞争力有关。因此,为了有效地发挥建筑行业对国民经济

发展的重要作用,建筑企业必须努力提高自身的核心竞争力,以适应建筑市场不断发展变化的要求。本文正是试图对如何提高建筑企业的核心竞争力进行有益的探讨。

1 现阶段中国建筑企业的战略分析

现阶段,我国建筑企业由于长期受计划经济的影响,虽然同国内其它行业相比具有一定的优势,但与国际上发达国家的同类企业相比尚有很多不足。下面分别就这些优势和不足进行阐述。

1.1 中国建筑企业的优势分析

(1)具备一定的规模与能力。我国的建筑企业,特别是一级资质的企业,大多数技术力量雄厚,拥有实力较强的施工队伍和较高水平的管理人员队伍,具有承建、招揽大型工程项目的能力。

据统计,2004年全国资质等级达到四级及其以上的建筑企业有53682家,全年完成总产值达18696亿元,竣工产值11543.2亿元,房屋施工面积为26.63亿m²。截至2004年,我国已建成高度超过100m的超高层建筑

210幢以上。如我国采用双塔双索面叠合梁斜拉桥的上海杨浦大桥,亚洲第一的上海东方明珠电视塔、金茂大厦,而且金茂大厦还位列世界第三高楼^[1]。

(2)建筑技术能力全面。我国的建筑企业具有不同的专业特点与优势,所承接的工程门类齐全,涉及的领域包括:核电站、水电站、火电站等能源工程;纺织、食品、机械制造等工业工程;公路、铁路、机场、码头等交通工程;煤炭、自来水、污水处理等市政工程;饭店、写字楼等商业设施及住宅等。特别是在岩土工程、工程结构抗震、综合爆破、大型结构与设备整体吊装、预应力混凝土和大体积混凝土等方面,有些建筑企业的技术水平已达到或接近国际先进水平。

(3)建筑投入成本低。我国劳动力成本比西方发达国家低得多,而且劳动力资源丰富,并有庞大的劳动力供给潜力。我国的人口占世界人口的22%,建筑业的从业人数占全世界建筑业从业人数的25%,而且每年新增人口逾千万人,加上大量的农村剩余劳动力,可以为建筑企业提供源源不断的从业

收稿日期: 2005-10-15

基金项目: 福建省教育厅人文社科研究项目(JA05135S)

作者简介: 刘元芳(1963-),女,副教授,福建工程学院工程管理系系主任,研究方向为工程管、企业管理。

者,因此劳动力成本很低。在美、英等国建筑业技术工种每小时工资达 10 美元,普通工种为 6~7 美元,而我国只有其 1/15 左右。劳动力成本低,其它建筑成本也相对较低,使得建筑企业在投标时总造价较低,因此,在同等条件下比其它国家建筑企业更具竞争力。

1.2 我国建筑企业的劣势分析

(1) 组织结构不合理。在招投标工作中,由于长期以来受地方保护主义、行业垄断的影响,建筑市场尚未完全形成公开、公平、公正的竞争环境。同国外同类建筑企业相比,我国企业规模平均偏大。我国建筑企业平均规模是发达国家的近 50 倍,大型建筑企业平均规模是发达国家的 20 倍,其中年产值仅几千万元、人数却高达 3 000~4 000 人的企业占相当比重。这种各自封闭的发展模式,不仅造成相应的基础技术工作、技术装备、人才培养等方面的重复投入,还造成我国建筑企业“大而不强,小而不专”,大企业无法与国外大的建筑承包商相抗衡,而小企业也未能发挥专业承包的优势,不能与大企业站在同一平台上竞争。

(2) 技术创新能力差。我国建筑企业缺乏具有国际领先水平的技术,专利技术少,而且技术应用层次不高,科技含量普遍偏低,特别是在新技术、新材料的开发和应用、施工机械化水平方面,都处于相对较低的层次。许多建筑企业在权衡廉价的劳动力与高额的设备费用后,还是选择使用大量劳动力的人海战术。据统计,我国建筑业的科技贡献份额只占生产总量的 25%~35%,而发达国家为 75%~85%;我国研究开发投资占国内生产总值不到 0.3%,而发达国家为 3%,相差 10 倍以上。我国建筑业整体技术水平比世界先进水平落后 10~30 年,而且每年科技投入很少,致使设备得不到及时更新。陈旧的设备不仅会浪费大量的人力,更达不到国外建筑质量的严格要求,很难与国外建筑企业抗衡。

(3) 经营管理能力低。我国大部分建筑企业工程项目经营管理水平比较低,其中质量管理、成本管理仍采用粗放型模式。建筑企业在施工生产中随意性强,未形成制度化、程序化、标准化的经营管理模式;在管理上缺乏先进、实用的手段,企业信息的网络管理技术还属于半空白状态,项目管理信息系统等方面的软件应用水平还很低。

(4) 国际化水平不高。在全球 250 家最

大国际承包商中,尽管我国建筑企业已占 38 家,但大都排名靠后,中建总公司也仅位于第 18 位。从合同总金额来看,我国 38 家企业的营业额只占全球 250 家国际承包商营业额的 5.1%。从业务领域来看,我国建筑承包商一般仅局限于某一传统项目和施工阶段承包,而发达国家的建筑承包商不仅涉及到多专业和多领域的工程项目,而且能够覆盖到工程建设的计划、组织、设计、施工、管理等多个阶段,其资金实力、技术开发能力和综合承包能力远远超过我国的建筑企业。中国建筑企业不仅在管理模式及经营机制上与国际同行存在较大的差距,而且在科技进步以及技术应用水平方面也明显落后于国外同行。

1.3 建筑企业处于两极分化的状态

2004 年,建筑企业的运行环境总体上不甚乐观,产业产品及组织结构调整任务紧迫,经营状况呈现较大反差。除了少数企业保持良好的发展势头外,大部分企业困难加剧,国有建筑企业亟需突破体制障碍,整个行业总体上未摆脱粗放发展的局面。

尽管如此,仍然有些大型的骨干建筑企业和专业特色鲜明、符合市场需求的建筑企业得到了健康的发展,企业收入、利润水平、税收水平、劳动生产率都有了明显提高。建筑业上市公司经营业绩普遍有所提高,如上海建工、北京城建的营业额都超过了百亿元。从地区分布来看,无论是产值、资产总量还是劳动生产率、利润总额,上海、北京、广东、江苏、浙江、辽宁等省市都居于全国的前列。2004 年,上海的建筑业总产值占全国建筑业总产值的 11.2%,北京占 10.7%,广东省占 7.4%,这几个地区的建筑业总产值占全国建筑业总产值的比例达到了 56.3%。从劳动生产率来,上海最高,达 15.6 万元人民币/人,而全国平均水平仅为 6.82 万元人民币/人。

2 中国企业核心竞争力要素的集约化模式——以建筑企业为例

建筑业是我国国民经济的支柱产业之一。中国的建筑业要能在激烈的国内外市场竞争中处于不败之地,就必须结合加入 WTO 所面临的风险与机遇,制定切实可行的措施,及时调整企业战略,加大体制改革的力度,从而在动态环境中不断培育、维护和提高建筑企业的核心竞争力,以适应国际

竞争国内化、国内市场国际化、竞争主体强势化、竞争领域扩大化的新形势。

在我国加入 WTO 的过渡期结束后,外商独资建筑企业将同中外合资、合作经营的建筑企业一起,以中国企业法人的身份在中国建筑市场开展工程承包活动,这将对长期以来国有建筑企业占主导地位的国内建筑市场竞争格局提出严峻的挑战。因此,我国建筑企业必须提高核心竞争力,走国际建筑市场集约化的道路。

2.1 目前国内外学者关于企业核心竞争力研究的评述

2.1.1 国外研究成果

(1) 整合型核心竞争力。哈默和普拉哈拉德于 1990 年首次提出核心竞争力的概念,他们认为核心竞争力是组织中的共有性学识,特别是如何协调不同生产技能和整合多种技术流的学识^[1]。哈默在 1994 年发表的《核心竞争力的概念》一文中重申了这个观点,并列举了核心竞争力的 3 种类型:与市场进入相关的竞争力、与整合相关的竞争力以及与功能相关的竞争力^[2]。

麦肯锡咨询公司的 T.Fujimoto 等人认为,核心竞争力是“群体或团体中根深蒂固的、相互弥补的一系列技能和知识的组合,借助该能力,能够按世界一流水平实施一到多项核心流程”^[3]。根据这个定义,核心竞争力包括两类能力,即洞察力和预见力。

(2) 资源型核心竞争力。M.A.Peteraf 等认为^[4],企业核心竞争力不仅是企业的业务操作子系统,更重要的是企业的资源系统。核心竞争力蕴藏在企业已有的和潜在的资源中,并渗透到整个组织,企业合理开发这些资源为其形成自己独特的核心竞争力奠定了基础。

(3) 组合型核心竞争力。J.F. Christensen 认为^[5],核心竞争力是组织中主要创造价值并被多个产品或多种业务共享的技能和能力。管理学大师 K. Pavitt 认为^[6],核心竞争力是企业的专有技能和与竞争对手相比更好地指导企业实现最可能高的顾客满意的认知,它包括:解决非结构性问题的秘诀和组织规则、在特别环境下指导企业行动的共享价值观以及关于技术组织动态和产品市场相互作用的隐性理解。

核心能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。核心能力在更

大程度上就是在产品创新的基础上,把产品推向市场的能力,它包括4个维度:产品技术能力、制造能力、对顾客需求的理解能力、分销渠道能力。

2.1.2 国内已有研究成果

国内的研究主要是追踪型和改进型研究。柳卸林^[9]、左建军^[10]分别撰文认为企业核心竞争能力就是企业具有开发独特产品、发展独特技术和独特营销的能力;左建军认为,企业体制与制度是最基础的核心竞争力^[10],并更进一步提出了构建和提升中国企业核心竞争力的观点,管益忻认为核心竞争力是以企业核心价值观为主导的,旨在为顾客提供更大、更多、更好的消费者剩余的企业核心能力的体系^[11];陈清泰、傅家骥等借鉴技术管理学派的观点,提出核心竞争力是指一个企业不断创造新产品和提供新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^[12,13]。复旦大学芮明杰教授^[14]提出核心竞争力是企业独具的,使企业能在一系列产品和服务中取得领先地位所必须依赖的关键性能力,这种能力是一组技术和技能的综合体。

从以上学者的不同见解可见,对企业核心竞争力的论述有一个发展过程:

首先,对核心竞争力研究的发展轨迹是从单一的子系统,转向不同子系统有机组合的整个组织系统。企业核心竞争力是个复杂子系统,它渗透在技术、资源、知识、文化、人力资源、组织和管理等多个子系统融合而成的大系统中。

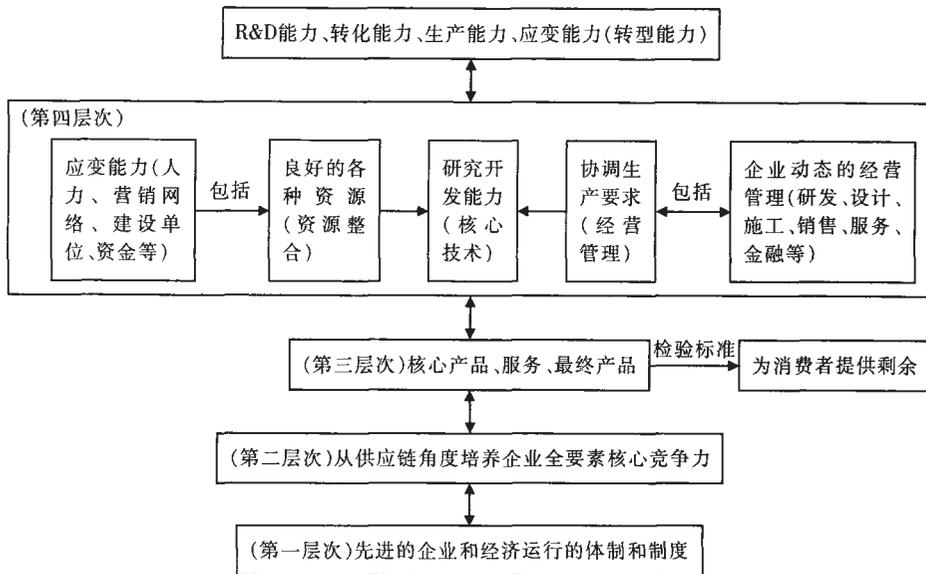
第二,现有的研究从不同的侧面对核心竞争力进行了诠释,这些观点为读者提供了不同的有益的视角。

第三,这些观点均有其局限性,缺乏一种系统的思想去组合这些从各个侧面均有价值的观点,同时目前还没有一种判断基准来确认何种观点最完善、最合理、最正确。

2.2 建筑企业处于供应链中承上启下的核心位置,其竞争力要素应是集约化模式

建筑市场对核心竞争力的研究应该建立在处于供应链核心位置的建筑企业。建筑企业是一个复杂系统的集合体^[15],其核心竞争力要素的集约化模式包括4个层次:体制层、内涵层、表现形式层、企业表征层(见附图)。

体制层(第一层次):先进的企业体制与



附图 建筑企业核心竞争力集约化模型

制度是企业最基础的核心竞争力,是企业竞争力系统的平台,体制和制度与在此平台上延伸的人才、技术创新、管理、品牌、专业化等方面共同组成核心竞争力系统。

内涵层(第二层次):从供应链角度分析,其起始顾客是建设单位/业主,其最终顾客是用户(包括建设单位/业主)。建筑企业的核心竞争力要素包括市场预测、研究开发、项目施工、经营决策、人力资源开发、品牌战略、企业文化、战略管理、企业的产业创新、制度创新等。

表现形式层(第三层次):其核心的服务是针对最终的建筑产品。一般表现形式为提供优质工程和及时回访保修服务。其检验标准为不仅应满足用户要求,还应该达到用户满意。

企业的表征层(第四层次):一般表现为核心技术(研究开发能力、创新能力、将技术和发明创造成果转化为产品或现实生产力的能力);组织协调各生产要素,进行有效生产的能力、应变能力、结合企业的资源整合(包括良好的人力资源、用户来源、资金的运作等);企业动态的经营管理(研发、设计、施工、服务、金融等)以及企业在动态环境里的应变能力。

3 基于我国建筑企业核心竞争力的自主创新能力研究

建筑企业集约化模式,为企业全方位培育核心竞争力提供了指导,同时根据上述对

我国建筑企业现存的优劣势的分析,笔者认为政府应该制定宏观调控政策,控制建筑业僧多粥少盲目发展的状态,解决建筑企业被拖欠工程款甚至垫付款的现象,指导和培育建筑企业提高核心竞争力等,限于篇幅本文对此不作阐述。仅就建筑企业应从以下几个方面培育自身的核心竞争力进行论述:

3.1 提高自主创新能力

建筑企业的技术体系通常以一项或者几项关键技术为核心,企业的技术优势往往就体现在这些核心技术上。识别、开发与有效利用这些核心技术,并围绕其形成特色的技术体系和核心产品,才能为企业建立竞争优势奠定基础^[16]。

建筑企业要以技术创新为主体开展各种活动,并把持续不断的技术创新与日常的工程技能改善以及施工现场作业技能改善紧密结合起来。现代工程建设对承包商的技术水平提出了更高的要求,拥有先进技术工艺的承包商往往可以以自身的技术优势为突破口,取得市场竞争的主动权。建筑企业可通过技术创新形成自己的核心能力、核心业务。考虑到建筑业的现状,笔者认为建筑企业技术创新首先要加大应用“四新”力度,即通过技术研究在建设项目设计时,加大使用和推广新技术、新材料、新工艺和新设备的力度。建筑企业的核心技术主要表现在3个方面:

(1)关键建造技术。建设部发布了《建筑业十项新技术》,有力地推动了施工建造水平的提高,有助于克服施工建设中的质量通

病。如新型结构住宅建造技术的开发研究和不断完善,使住宅在承重体系方面有了新发展,混凝土框架结构和砌块结构已逐步取代了传统的以粘土砖为主的混合结构。预应力施工工艺为住宅大开间的建造提供了技术支持,如深圳应用此项技术于1999年建成了国内最高的公寓住宅楼(楼高160m)。钢结构住宅建造技术也有所发展,如近两年间,在长沙、广州、天津、河北及山东省都陆续建造了钢结构多层和高层住宅,5年后上海将建成50层的超高层住宅楼。建筑企业应当抓住关键建造技术进行创新,形成核心技术。

(2) 提高企业的技术装备水平是实现产业现代化的关键一步。2004年全国四级以上的建筑企业技术装备率达到人均6741元,动力装备率达到人均5.89kW,但和发达国家相比较还有一定差距,因此,建筑企业应加大使用高新技术装备的力度,提高企业的技术装备水平。

(3) 在软技术方面,我国建筑企业在工程技术开发、工程项目管理、项目投融资以及人才素质方面,与国外同类企业相比差距较大;在工程技术方面,创新能力不强,对国际设计标准运用不熟练;项目管理模式与国际惯例未接轨,投融资能力严重不足,企业缺乏懂技术、会经营、善管理、精通国际商务和法律、能熟练运用外语和计算机的高级复合型人才。

3.2 现代物流供应链运营创新模式

建筑产品实现的供应链为:建筑产品是由建设单位/业主根据使用要求,委托设计单位进行设计并提供图纸,然后由建筑企业进行施工,工程竣工后的最终产品交付用户(建设单位/业主)使用的供应系统。建筑企业应针对不同产品的特点进行计划、组织、协调、运作、监督控制和优化等各种施工业务活动。在施工生产过程中同时要要进行物流管理,要把各种作业与信息从供应商到最终顾客(建设单位/业主/用户)的整个链条上的计划与运作行为整合为一体的管理过程。

在建筑企业中,物流技术也具有关键性的作用,所以,建筑企业应该转变传统观念、自主创新,进行供应链管理系统的创新。主要表现在两个方面:

(1) 将与自己有业务关系的制造商、建筑原材料供应商和分销商有机地集成起来,

使之成为相互关联的整体,同时注重配套的信息集成技术、控制模式和相适应的组织结构的建设,从而提高建筑企业的整体核心竞争力。

(2) 一些大中型企业在工程施工中引进了不少有关进度控制和资源总体调配的工程项目管理软件,在实际使用中虽然资源调配计划做得很好,但施工现场的物资资源调用并没有按计划进行,从而导致生产计划的落空。因此,基于供应链中的现代物流的管理技术,应该体现在日常的成本管理和基层管理工作中,落实到采购、仓储、领料、工地等具体环节中。

3.3 标新立异战略

建筑企业要树立正确定位、特色经营的理念,依靠特色参与竞争,谋求生存和发展。我国缺乏超强的大型承包商,建筑业市场存在过度竞争。过度竞争一般发生在集中度较低的产业中,而我国建筑业产业集中度只有12%,远低于发达国家平均60%的程度。产业集中度过低,一方面极难达成规模经济效益,另一方面会造成大量建筑企业为同一工程过度竞争。过度竞争阻碍了价格机制的正常运作,导致企业利润率过低,造成无效工作和隐形失业的增加。

究其根本原因在于生产能力过剩和产品无差别化。我国建筑业过度竞争的主要原因是建筑企业规模相差不大、市场竞争缺乏层次,总承包——专业化分包——劳务分包的产业内协作竞争框架还未成型,因而以农民工为主的素质较差的包工头队伍之间形成激烈的竞争。要解决过度竞争问题,一要进行产业组织结构调整;二要形成差异化生产。从企业的角度看,前者是定位问题,后者是特色问题。对小企业和大部分中型企业来说,发展专业化生产能力是比较现实的,只有形成自己的特色,才能在市场竞争中立于不败之地。大型建筑企业应正确定位,集中精力拓展生产技术密集程度高的领域,力争把企业做大做强。

3.4 重新设计信息化建设与业务流程重组(BPR)

建筑企业信息化建设是企业发展的的重要组成部分。要认识信息技术的发展规律和发展趋势,瞄准世界先进水平,制定出中长期发展规划和阶段性计划,尤其是企业信息化的近期计划,应使该计划既要满足企业当

前和今后2~3年内参与市场竞争,开展主要业务工作的需要,又要符合企业信息化建设的中长期发展规划,满足未来的需要。

建筑企业信息化建设的重点要反映:企业知识平台的建设计划;企业业务流程再造和资源优化计划;企业需求、企业管理思想在信息化管理系统中的实施计划;企业全体员工进行信息技术、管理科学、专业知识的培训计划;企业产业结构、组织结构的调整计划等。

BPR(业务流程重组)的最终目的是企业要通过推进信息化建设,使用信息化手段,全面进行业务流程重组,通过变革来提高企业的核心竞争力和经济效益。

4 建筑企业可持续发展战略研究

许多建筑企业已经投入大量的人、财、物进行核心竞争力的培育,但却没有注意核心竞争力的可持续发展。如何促进企业的可持续发展、实现基业长青显得异常重要。

4.1 纵向一体化兼并战略

我国有些建筑企业的经营效率不高,资金有限,技术力量不足,单个组织抵御风险的能力薄弱。如果企业之间不联合而进行原材料的争夺,加之为了承揽建设任务而互相压价,就会造成原有一定竞争力的企业因此丧失竞争能力。事实上,由于建筑市场的不规范,目前我国许多建筑企业或者习惯于寻找保护、竞争意识淡薄,或者靠自相残杀、压级压价等恶性竞争手段争夺工程项目。面对全球化的竞争,需要转变“商场即战场,竞争即战争”的思维定式,与供应商、用户乃至竞争对手建立战略伙伴关系,整合资源优势,努力开拓市场,从而实现风险共担、利益共享。因此,建筑企业要树立协同竞争的观念,应当选择和自己的企业文化相适应的合作伙伴,以诚信原则为基础,通过完善的制度来实现长期的合作和双赢。

建筑企业应该首先确定自己原有的核心能力,并从深层次能力构建和培育的战略角度来指导企业的并购行为,运用资本市场的运作机制,使得并购后的新组合体能有效地整合资源。建筑企业利用资本运作提高核心竞争力的,可以采取以下方式进行并购模式的选择:基于管理的核心能力;基于技术创新的核心能力;基于企业文化的核心能力。

4.2 战略联盟

随着经济全球化的进一步发展,跨国经营和跨国公司本地化经营逐步成为普遍的经营方式。加入WTO后,国内建筑企业面对着国外大型建筑企业的入侵,要发挥地主国的优势,与跨国建筑企业组建战略联盟,实现核心竞争力的外联弥补。

具体而言,国内的建筑企业首先应在培育适合自己的企业价值链基础上,找出本企业的优势和劣势,其次在整合企业的各种能力的基础上,加强与国外大承包商的合作,建立中外企业的战略联盟,以尽快适应国外承包商的经营模式,从承包方式、融资渠道、管理程序等方面与国际大承包商接轨,学习和研究他们的先进经验,熟悉竞争规则,提高自身的综合竞争能力。

在与国外企业的合作模式上,具体有资源互补型、能力互动型和知识共享型3种战略联盟模式可供选择,在双方战略、文化相互适应以及双方相互信任的基础上,共同维持原有的核心竞争力,同时不断提升各自的实力。通过和跨国建筑公司的合作,学习他们先进的建筑技术、项目管理经验等,为将来赶超世界先进水平做好充分的准备。

4.3 开放式创新与组织学习

网络时代,环境动态变化。企业应该开放自己的思维和组织模式,从外部环境、竞争对手、供应链网络等方面进行学习,不断提升核心能力。建筑企业采纳的“开放式创新”对策主要有:在相关领域中采用开放式的标准进行创新从而带给用户新价值;分拆企业价值链并把创新成果外卖;知识产权管理盈利以及从客户中学习等^[17]。

基于知识管理观点来看,公司培育可持续发展的核心能力实质上是在市场需求不断变化和知识流动的环境下,首先调整战略思维并对现有特异性知识进行“破坏性创新”的过程。通过组织学习,使公司战略柔性化、协同化,促进知识创新从封闭式向开放式发展,从而获得市场的持续竞争优势。

5 结束语

为促进经济发展,国家继续采取积极的财政政策,通过扩大对高速公路、铁路、水利、环保、电网等基础设施的投资规模,启动西部大开发战略等途径,为建筑企业的改革和发展提供了广阔的空间。建筑企业应该抓住机遇,开拓创新,求发展;发挥优势,突出特色,创品牌;实施自主创新和可持续发展战略,不断提高中国建筑企业的核心竞争能力。

参考文献:

- [1] 国家统计局.中国统计年鉴(2004-2005)[M]北京:中国统计年鉴出版社,2005.
- [2] J.K. Prahalad & G. Hamel. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review May-June 1990:79-91.
- [3] G. Hamel & C.K. Prahalad, Competing for the Future(Boston MA: Harvard Business School Press, 1994).
- [4] J.T. Fujimoto.Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm:A Case of the Development-Production Systems of the Japanese Auto-Makers. A.D. Chandler, P. Hagstrom & O. Solvell (Eds), The Dynamic Firm (Oxford,Oxford University

Press,1998). 15-44.

- [5] M.A. Peteraf. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. Strategic Management Journal ,14,1993:179-191.
- [6] J.F. Christensen. Corporate Strategy and the Management of Innovation and Technology. Industrial and Corporate Change ,11 2,2002.
- [7] K. Pavitt. Innovating Routines in the Business Firm: What corporate tasks should they be accomplishing? Industrial and Corporate Change ,11 , No. 1, February 2002, 125.
- [8] 柳卸林.从核心竞争优势看多元化经营的利弊[J]中国软科学,1999(7):37-45.
- [9] 左建军.浅谈企业核心竞争力[J]长江论坛,2000,(5):38-39.
- [10] 宁建新.企业核心能力的构建与提升[M]北京:中国物质出版社,2002.
- [11] 詹益忻.论企业核心竞争力[M]北京:中国经济出版社,2000.
- [12] 傅家骥.技术创新学[M]北京:清华大学出版社,2002.
- [13] 陈清泰.企业应该做什么,能够做什么[N]人民日报,1999-04-13.
- [14] 芮明杰.中国企业发展战略研究[M]上海:上海人民出版社,2002.
- [15] 陈衍泰,陈国宏.中国企业核心竞争力研究综述[M]北京:中国财政经济出版社,2003.
- [16] 同春林.企业创新空间与技术管理[M]北京:清华大学出版社,2005.
- [17] 陈衍泰,同春林.开放思维,开放企业[J]研究与发展管理,2005,(1):84-86.

(责任编辑:来扬)

Research on Strategies of Core Competence and Endogenous Innovation in China Construction Firms

Abstract: At present, both the academic and practical circles highlight the core competence and durable development of companies, and yet there is limited empirical analysis on specific industries. Firstly, this paper gives one SWOT analysis on the construction industry in China, and on the basis of Chinese firms' remarkable characteristic of core competence it puts forward that the pattern of combination is key to enhance core competence in construction industry. Then it analyses the empirical data of construction industry in China and puts forward the strategies for cultivating and enhancing core competence. Endogenous innovation is one of the key strategies.

Key word: core competence; construction corporations; empirical analysis; endogenous innovation