

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Firm Resource Attributes and Business
Model Innovation: Evidence from
Real Estate Industry**
房地產企業資源特質對商業模式創新的
影響研究

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Wang Guoxiong
王国雄

May 2018
二零一八年五月

摘要

商業模式理論是描述企業運作機理的重要理論框架，商業模式系統是企業系統的重要組成部分。隨著我國市場經濟發展，房地產市場以超越任何行業的速度蓬勃發展，房地產行業競爭已經非常激烈。由於產業關聯性極強，房地產市場系統對我國國民經濟系統既有推動作用，也隱藏了大量風險，國家宏觀調控不可或缺。加上國民生活水準提高，消費理念快速進步，這幾方面因素使得房地產企業的壓力空前巨大。房地產在經歷了高利潤、高增長的黃金時期之後，如今行業面臨的系統性風險和市場風險可能是其他行業無法比擬的。為了適應越來越難以把握的競爭環境，房地產企業需要從頂層設計高度，重新思考自己靠什麼生存至今、未來走向哪裡，通過什麼路徑走到目的地等重大發展問題。

商業模式創新是互聯網時代下企業界和學術界熱烈探討的課題，大家都認識到未來的競爭必將是商業模式之間的競爭。誰能創新出適合自己的未來商業模式，誰就有可能在下一階段行業競爭中領跑。然而，商業模式創新是一個較新的領域，理論和方法都還不健全，特別是對於房地產這樣的傳統行業。房地產企業不僅要堅定商業模式創新的決心，還需要用科學的決策理論和方法，通過符合商業邏輯的推進策略和實施過程，實現企業績效。

本文基於企業資源基礎理論、商業模式理論、創新理論，綜合運用調查研究、統計科學等方法，對房地產企業商業模式創新的系統理論做了較深入的研究。將房地產行業研究成果提煉出來，得到了本文模型的基本思

想。再多方面梳理理論成果，正式提出新構建的理論模型，通過歸納各種因果關係，提出研究假設。最後使用結構方程模型，進行定量研究並驗證了本文提出的研究假設。

主要完成了以下工作：

1、從中國房地產發展歷史、產業鏈結構、市場競爭、標杆解析四個維度分析了中國房地產市場，總結了房地產政策變遷和趨勢，指出宏觀調控不僅不會放鬆，反而會日趨收緊，行業不再有明顯的政策紅利；歸納了中國房地產行業的幾大特點，分別是房地產一級市場壟斷、區域壟斷性、全民不動產購置偏好特性；總結了典型的商業模式，住宅快速製造模式、金融地產模式、商業地產模式、建築地產模式、區域化發展模式、一二級聯動開發模式。每種模式都有優缺點，標杆企業之所以能脫穎而出，主要原因是根據自己的資源和能力，適時調整了發展戰略，選擇並踐行了新商業模式，同時也在不斷創新。本文認為，房地產企業商業模式創新勢在必行，但商業模式創新受制於一些內外部因素，創新的執行也依賴於企業的能力，創新的最終目的是產生預期績效。

2、從行業分析找到的理論脈絡出發，綜合梳理了大量文獻，分析了許多相關的理論模型，最終提煉了三個方面的變數。一是房地企業資源特質，包括政企關係、市場份額、技術能力、行銷能力、組織重構能力、資源整合能力；二是商業模式創新維度，包括價值主張創新、價值創造創新、價值傳遞創新；三是企業績效維度，採用財務績效。基於這些變數，構建了

本文的理論框架。隨後深入剖析變數之間的因果關係，結合理論分析和行業認知，提出了一系列待驗證的假設。

3、為驗證本理論模型，採用規範的實證研究方法，先儘量選取最適合的測量變數，設計問項，經過三輪測試和修訂，得到了最終調查問卷。運用結構方程模型對回收的資料資料進行研究，得到了一些結論。檢驗結果是：技術能力和行銷能力對商業模式創新有顯著的正向影響，對企業績效有顯著正向影響；政企關係對商業模式創新有顯著負向影響，對企業績效有顯著正向影響；市場份額對企業績效有顯著正向影響，但對商業模式創新的負面影響假設沒有通過驗證。關於調節作用，動態能力能正向調節商業模式創新和企業績效的關係，且顯著。關於仲介作用，商業模式創新具有不完全仲介作用，只在技術能力和行銷能力與企業績效的關係中起顯著正向影響。

根據本文提出的思想和相關研究結論，房地產企業應當重視創新商業模式，重視資源能力提煉和強化，時刻強調執行過程監控。本文是商業模式領域的前沿研究，得到了一些創新性成果，豐富了商業模式理論、能為企業制定商業模式創新戰略提供科學的參考，具有較好的理論和實踐意義。

關鍵字：商業模式創新；資源基礎觀；動態能力；房地產；結構方程

Abstract

As business model system constitutes an important component of business system, theories on business model provides a critical theoretical framework to explain business operations. With the development of China's market economy, real estate market is booming rapidly at a speed which is higher than any other industries, and it's now facing an increasingly fierce competition. Real estate industry, which highly correlates with other industries, brings positive effects but also lots of challenges to the whole national economy system. Therefore, macro control by central government is indispensable. With people's enhanced living standard and the up-to-date consumption concept, there is unprecedented pressure over the real estate industry. The golden period of high profit and high growth rate for the real estate industry is gone. Right now real estate industry is facing an even higher systematic risk and market risk than other industries. In order to adapt to the increasingly hard and competitive environment, those real estate enterprises need to conduct top-level design, and rethink about the following major issues: what are the strengths that the real estate industry used to have throughout the development stages? What's the future of the real estate industry? How can the real estate industry reach its desired destination?

Business model innovation is one of the heavily-discussed topics among the enterprises and academics in the internet era. People have realized that future's competition between enterprises is the competition between business models. The one, who creates a suitable future business model, will lead the next industry competition. However, business model innovation is still a relatively new field, lack of robust theory and method, especially for the traditional industry areas like real estate. Thus, real estate enterprises should stick to business model innovation with firm determination, adopt the scientific decision theory and method. After promoting strategy and implementing process with commercial logic, they will meet the performance objectives.

Based on the resource-based view, business model theory, and innovation theory, this paper has utilized the method of survey research and statistical science comprehensively, and conducted a thorough research about the systematic theory of business model innovation in the real estate industry. Firstly, we review the existing research results of real estate industry, form the basic model of the paper. Secondly, we further analyze the research results from different perspectives, and propose a new theoretical framework. Thirdly, we generalize causal relationship, and put forward the hypotheses. Finally we use the structural equation model to conduct the quantitative research and testify the hypotheses.

The main contributions in this paper are as below:

1. China's property market will be analyzed from four dimensions such as developing history of China's property market, industry value chain structure, market competition, and benchmark analysis. This paper concludes the change and the trend of the property policy, which indicate a tighter and unfavorable policy over the real estate market in the foreseeable future. We summarize several characteristics of China's real estate industry, including primary land market monopoly, regional monopoly, and national property purchase preference, and compare those existing typical business models, such as residence rapid manufacturing mode, financial real estate mode, commercial real estate mode, regional development mode, primary and secondary joint development mode. We then point out the advantage and disadvantage of each model. For those benchmark firms, they adjust their strategies subject to their own resource and capability, choose and run the new and innovative business model. Finally this paper comes to a conclusion that it's necessary to innovate the business model for real estate enterprises, despite of the restriction of internal and external factors, or their own capability. The final goal is to meet the expected performance objectives.

2. We start with the theory originated from the industry analysis, review lots of reference, analyze many related theory model, and finally come up with three variables.

- Characteristic of real estate enterprise resource, including government-business relationship, market share, technical competence, marketing capability, organizational restructuring ability, and resource integration ability.
- Business model innovation, including the aspects of value proposition, value creation, and value delivery.
- Performance evaluation, adopting the financial performance method.

Based on the above three variables, the theoretical framework of this paper is formed. We further analyze the causal relationship among the three variables, and draw on theory and practices to propose a series of hypotheses to be tested.

3. To testify the theoretical model, this paper applies a standard quantitative research method, selects measurable variables, and then designs the questionnaire. The final questionnaire was completed after 3 rounds of testing and revision. We analyze the collected data by structural equation modeling, and come up with the following results: Both technical competence and marketing capability have positive effect on business model innovation and performance. The government-business relationship has negative effect on business model innovation, but positive effect on business performance. Market share has positive effect on business performance, but the hypothesis of negative effect fails to be supported. As to the moderating effects, dynamic capability positively moderates the relationship between business model innovation and business performance significantly. As to the

mediation effect, business model innovation has a partial mediation effect, which can only bring positive effect to the relationship between technical competence, marketing capability and business performance.

According to the ideas and related research results proposed in this paper, real estate enterprise should pay attention to business model innovation, value resources extraction and reinforcement, and continuously monitor implementation and progress. This paper represents a cutting edge research in the field of business model. It gains innovative results, and enriches the business model theory. This study offers a scientific explanation for firms to design their business model innovation, and thus contributes to the field with its sound theory and practical implications.

Key words: business model innovation, Resource-Based View, dynamic capability, real estate, structural equation modeling

目錄

摘要.....	i
Abstract	iv
Qualifying Panel and Examination Panel.....	viii
致謝.....	ix
圖目錄.....	xv
表目錄.....	xvii
第一章 緒論.....	1
1.1 選題背景.....	1
1.2 研究目的和意義.....	3
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 研究意義.....	3
1.3 研究內容和方法.....	4
1.3.1 研究內容.....	4
1.3.2 研究方法.....	5
1.4 研究框架.....	8
第二章 理論基礎和文獻綜述.....	11
2.1 企業資源基礎理論.....	11
2.1.1 SCP 範式.....	11
2.1.2 早期資源基礎觀.....	13
2.1.3 企業能力理論.....	14
2.1.4 企業資源理論與商業模式創新.....	16
2.2 商業模式相關研究.....	17
2.2.1 商業模式的定義.....	17

2.2.2 商業模式的構成要素	20
2.2.3 商業模式的創新動力	22
2.2.4 商業模式創新的實現途徑	25
2.2.5 商業模式創新與企業績效	30
2.3 房地產企業績效相關研究	32
2.3.1 房地產企業商業模式	32
2.3.2 房地產企業績效	33
2.4 研究評述	38
第三章 房地產企業商業模式理論框架	41
3.1 房地產的概念和分類	41
3.2 中國房地產行業的發展歷程	43
3.2.1 中國土地市場發展歷史	43
3.2.2 中國房地產市場的主要發展階段	45
3.2.3 中國房地產宏觀調控分析	48
3.3 中國房地產行業的特點	52
3.3.1 房地產一級市場的壟斷	52
3.3.2 房地產市場的區域性	54
3.3.3 房地產二級市場區域寡頭壟斷	56
3.3.4 全民不動產購置偏好	57
3.4 中國房地產行業的產業網路分析	59
3.4.1 中國房地產的產業關聯性	59
3.4.2 中國房地產核心產業鏈結構	63
3.4.3 中國房地產五力模型分析	64
3.5 中國房地產企業代表性商業模式分析	71

3.5.1 房地產企業商業模式分析框架	71
3.5.2 商業模式一：住宅快速製造模式	72
3.5.3 商業模式二：金融地產模式	75
3.5.4 商業模式三：商業地產模式	77
3.5.5 商業模式四：建築地產模式	78
3.5.6 商業模式五：區域化發展模式	80
3.5.7 商業模式六：一二級土地聯動開發模式	82
第四章 研究模型與假設開發	84
4.1 初始模型的提出	84
4.1.1 結合行業認知的模型構思	84
4.1.2 相關文獻的理論模型介紹	85
4.2 變數的選取	88
4.2.1 房地產企業資源特質提煉	88
4.2.2 商業模式創新維度構成	95
4.2.3 企業績效維度構成	103
4.3 本文的研究模型	106
4.4 研究假設開發	107
4.4.1 房地產企業基礎資源特質對商業模式創新的影響	107
4.4.2 商業模式創新與企業績效的關係	117
4.4.3 房地產企業資源特質基礎對企業績效的影響	119
4.4.4 商業模式創新對房地產企業資源基礎與企業績效的仲介作用	123
4.4.5 動態能力對商業模式創新與企業績效之間關係的調節作用	123
第五章 研究方法與研究設計	127
5.1 資料收集和分析	127

5.1.1	資料收集	127
5.1.2	樣本描述	128
5.2	變數的測量	134
5.2.1	問卷設計過程	135
5.2.2	解釋變數	136
5.2.3	被解釋變數	141
5.2.4	控制變數	142
第六章	資料分析結果	144
6.1	基於 PLS 的結構方程建模	144
6.1.1	結構方程模型簡介	144
6.1.2	選擇 PLS 的原因	147
6.2	測量模型分析	148
6.2.1	內部一致性信度分析	148
6.2.2	收斂效度分析	150
6.2.3	區分效度分析	153
6.3	結構模型分析	154
6.3.1	模型顯著性分析	155
6.3.2	模型解釋力分析	156
6.3.3	模型預測力分析	156
6.3.3	控制變數的處理	157
6.4	假設檢驗結果	158
6.4.1	檢驗結果匯總	158
6.4.2	調節效應檢驗	159
6.4.3	仲介效應檢驗	161

6.5 研究結果討論	167
第七章 總結與展望	169
7.1 研究小結	169
7.2 研究貢獻	171
7.2.1 理論貢獻	171
7.2.2 戰略啟示	174
7.3 研究展望	176
參考文獻	179
附錄 1：正式調查問卷	196
附錄 2：資料分析方法	202

图目錄

圖 1-1 研究技術路線.....	8
圖 2-1 SCP 範式.....	11
圖 2-2 企業資源基礎理論的發展過程.....	12
圖 2-3 企業資源能力與商業模式創新過程.....	16
圖 2-4 Osterwalder 經典九要素模型.....	21
圖 2-5 翁君奕的商業模式圖.....	22
圖 2-6 商業模式創新流程.....	26
圖 2-7 德勤商業模式創新步驟.....	26
圖 2-8 張雙文商業模式設計四步邏輯.....	27
圖 2-9 商業模式三個層面.....	28
圖 2-10 Chesbrough 定義的商業模式六大類型.....	28
圖 3-1 中國房地產政策體系.....	49
圖 3-2 2014-2016 年我國房地產調控政策和時間節點.....	52
圖 3-3 房地產一級市場開發過程.....	52
圖 3-4 房地產二級市場專案運營流程.....	53
圖 3-5 房地產產業全景圖.....	64
圖 3-6 波特五力模型圖.....	65
圖 3-7 房地產商業模式分析框架.....	72
圖 3-8 萬科價值創造維度.....	74
圖 3-9 金地的價值創造維度.....	76

圖 4-1 基於行業認知的模型構思.....	85
圖 4-2 文亮的研究模型.....	86
圖 4-3 喬哈的研究模型.....	87
圖 4-4 吳建業的研究模型.....	87
圖 4-5 房地產企業基礎資源特質.....	93
圖 4-6 熊彼特創新模型.....	96
圖 4-7 六大類商業模式.....	97
圖 4-8 流程的構成要素.....	100
圖 4-9 本文構建的模型概念圖.....	106
圖 6-1 本模型的變數關係.....	146
圖 6-2 結構模型路徑顯著性分析.....	155
圖 6-3 調節變數調節作用分析.....	159
圖 6-4 資源整合能力對商業模式創新與企業盈利性之間關係的調節.....	160
圖 6-5 組織重構能力對商業模式創新和企業盈利性之間關係的調節.....	161
圖 6-6 模型一結構方程圖.....	162
圖 6-7 模型二結構方程圖.....	163
圖 6-8 模型三結構方程圖.....	165

表目錄

表 2-1 企業資源理論內涵的發展.....	16
表 2-2 和君諮詢總結的五大商業模式.....	32
表 3-1 房地產分類.....	42
表 3-2 中國土地市場改革及發展大事記.....	44
表 3-3 中國房地產市場的主要發展階段.....	46
表 3-4 中國房地產市場結構及屬性.....	53
表 3-5 住宅快速製造模式的觀察要素.....	73
表 3-6 金融地產模式.....	75
表 4-1 商業模式維度劃分方法.....	98
表 4-2 基於價值的商業模式維度劃分及內涵.....	99
表 5-1 樣本特徵分析.....	129
表 5-2 觀測變數描述性統計分析.....	130
表 5-3 單元正太分佈檢驗結果.....	132
表 5-4 多元正態分佈檢驗結果.....	134
表 5-5 政企關係判斷標準.....	136
表 6-1 PLS 和 LISREL 原理及功能比較.....	147
表 6-2 量表 Cronbach α 係數.....	149

表 6-3 量表綜合信度 ρ_c 係數.....	150
表 6-4 標準化因數載荷，AVE.....	151
表 6-5 區分效度分析.....	153
表 6-6 內生變數的 R^2 值.....	156
表 6-7 研究模型預測力分析.....	156
表 6-8 假設檢驗結果匯總.....	158
表 6-9 假設檢驗結果匯總.....	159
表 6-10 檢驗結果匯總.....	163
表 6-11 仲介效應檢驗.....	165