



中经管理文库
管理学精品系列（二）

Changes of Enterprise's Operational Routines and
the Influencing Mechanism of Dynamic Capability:
Based on Economy Hotel Groups

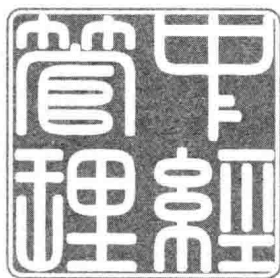
企业操作惯例变化与动态能力作用机制研究 ——以经济型酒店集团为例

李 彬 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

本书得到“北京市长城学者培养计划”项目、教育部人文社科项目（13YJC630069）、
“北京市世界一流旅游城市建设与管理”创新团队项目（IDHT20130521）联合资助



企业操作惯例变化与动态能力作用机制研究 ——以经济型酒店集团为例

Changes of Enterprise's Operational Routines and
the Influencing Mechanism of Dynamic Capability:
Based on Economy Hotel Groups

李彬 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

企业操作惯例变化与动态能力作用机制研究:以经济型酒店集团为例 / 李彬 著.

北京:中国经济出版社,2015.10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3470 - 0

I. ①企… II. ①李… III. ①饭店—连锁企业—商业管理—研究—中国 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 213975 号

责任编辑 闫明明

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京艾普海德印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15

字 数 206 千字

版 次 2015 年 10 月第 1 版

印 次 2015 年 10 月第 1 次

定 价 40.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

天道酬勤，笃定精一

从企业实践来看，在当前经济社会发展发生巨大变革的时代，企业面临的外部环境日趋多变，企业培育响应环境变化的能力日益成为企业发展的重要课题。特别是，对于拥有遍布全国的成百上千家门店的连锁集团来说，如何解决“船大调头”“大象跳舞”的动态调整问题，也是其面临的重大现实问题。从理论上讲，战略管理研究领域的动态能力视角虽然提出了“企业通过培育动态能力使操作惯例发生变化以适应环境变化”这一命题，但后续研究对该变化的作用机制问题并没有进一步论述，且在演化经济学、战略管理等诸多理论流派研究中存在不一致性。

由此，早在 2011 年，在定期的师门例会研讨中，大家就开始关注上述关于组织惯例、动态能力的研究主题。而此前我和李彬已在关注企业组织和制度演变中处于不同阶层的制度之间、组织层级之间的作用关系，并试图通过引入复杂系统理论、路径依赖与创造理论等进行解释，也在《经济学动态》《中国软科学》等期刊发表了一些相关成果。李彬在博士论文开题时，将上述理论应用到了不同阶层能力之间的作用关系的阐述上，并以他所熟悉的酒店连锁集团为研究案例，探讨处在二阶地位的动态能力与处在一阶地位的操作惯例之间的关系。其博士论文中的部分成果在投稿“2012 年中国企业管理案例与质性研究论坛”前后，经过论坛和期刊的匿名专家评审及相应的修改完善后，得以在 2013 年的《管理世界》上发表。恰好在 2013 年和 2014 年，管理学领域的国际顶级期刊 *Strategic Management Journal* 和 *Academy of Management Perspectives* 开始发表一系列关于动态

能力与惯例变化等主题的文章。这一巧合凸显了李彬博士论文选题的前沿性和重要性。现在，他在博士论文的基础上补充修改后出版本书，我觉得是很有意义的一件事。

这里简单介绍一下该书的主要内容和观点。首先，以我国近年高速成长的经济型连锁酒店集团为研究对象，采用 Yin 和 Eisenhardt 提倡的规范的多案例分析研究范式，通过深度访谈、现场观察等方法，对经济型酒店集团在产品服务市场和物业拓展市场中的操作惯例变化、战略定位和动态能力进行深入分析。研究发现：企业操作惯例变化可区分为突变和渐变两种类型；动态能力由感知能力、获取能力和转换能力三个维度组成；借鉴主体性理论，从企业中的主体分布层次和时间导向下的能动性发挥两个维度，将动态能力构型区分为管理型动态能力和创业型动态能力。进而，书中提出了一个综合性理论框架：在动荡性程度不同的外部环境下，企业的战略定位和动态能力的不同匹配类型会形成不同类型的操作惯例。不同类型的动态能力会产生不同类型的主体能动性发挥，进而对操作流程运作的特定主体及其能动性发挥产生影响，最后引发空间分布不同的各类主体在操作阶段产生类型各异的操作惯例变化。

该书的主要贡献主要体现在以下两个方面：

从理论贡献来看，第一，基于能力与惯例的视角，提出一个分析企业组织调整变革的综合性理论框架，是对 Eisenhardt 和 Martin、Teece、Winter 等动态能力研究学者提出的企业动态能力理论框架的拓展。2014 年 Teece 在 *Academy of Management Perspectives* 发表的文章中提出的动态能力与操作能力、战略之间的分析框架，可以与本书的框架形成互补。第二，通过对我国连锁企业集团之间进行比较研究，在特定情境下对能力“跨阶层”影响的过程型问题进行深入研究，使有关经济组织的能力与惯例演化的系统动态学理论得以深化和发展。本书提出的理论框架打开了动态能力影响操作惯例的“黑箱”，在“跨阶层”惯例之间相互作用的过程研究中探寻“低阶”惯例变化的内生力量，将对有关经济组织能力与惯例演化的理论发展发挥重要的推动作用，丰富学科交叉研究的成果。第三，弥补了连锁

企业集团研究中关于连锁企业动态能力与业务操作惯例之间的关系的研究缺口，特别是在服务连锁型企业如何培育适合自身实际的动态能力以更好地调整其操作惯例方面，提供了可参考的理论借鉴。

从实践贡献来看，该书对经济型连锁酒店集团的战略定位、动态能力、操作流程、人力资源管理等方面进行了比较深入细致的考察，对我国快速成长的连锁酒店集团的管理实践经验和做法进行了系统总结，为我国酒店企业连锁集团和其他行业的连锁企业集团发展提供了可借鉴的经验。当然，该书也还存在一些不足有待后续研究来进一步完善。例如，案例分析虽然有一定的深度，但广度可能还不够，今后可进一步增加案例数量以增强对所提出的理论的解释力。同时，一个完整的科学研究过程不仅包括理论命题的提出，还需要对之进行验证，因为大样本的实证研究也是未来努力的一个方向。总之，该书集中体现了李彬博士在求学中的研究成果，期望他继续深化这一领域的研究，并将理论成果更好地应用并服务于实践，实现理论与实践的双向联结。

中国人民大学商学院教授、博士生导师 王凤彬

2014年9月

序 二

鲁者乐中求道

我认识李彬博士已有八年多。八年间，我们从师生变为同事，近年来还一起合作，做了不少研究。这些年里，我们对学术交流很多，有些时候是在电子邮件中的笔谈，有些时候是出差途中、饭后散步时的漫谈。对于他在学术之路上的追求和努力，我略知一二。他在博士学位论文即将出版之际嘱我写几句话，我不能推辞。

第一，李彬有求“道”的志向。

“言学便以道为志”。其中的“道”，我理解，应该是事物的本质规律及寻找规律的规律，这是一切科学研究的终极目标。作为一个学者，若无志求“道”，只想着做点研究发几篇文章、评评职称，往往会浅尝辄止、止步于真正的门径之外，不可能有什么真正的成就。

第二，李彬不算很聪明的学者。

某物理学家说自己的某个学生，“太聪明了，搞不了基础研究；搞基础研究，不笨不行。”基础研究，往往也就是求“真”的研究，需要持之以恒地花力气，在不断积累的基础上方能有所突破，太聪明之人受不了。程颢评价曾参时也说：“参也，竟以鲁得之。”

第三，李彬在寻求学术研究之乐。

周敦颐老先生很有意思，在教导学生的时候，“每令寻颜子、仲尼乐处，所乐何事？”我理解，所谓“乐”，是人在运用自己的精力和智力发现“道”（往往也是“美”）之后带来的精神上的愉悦感，这种愉悦感是一切外界的奖励都无法比拟的。

很多人说做研究需要天赋。我想，所谓天赋，主要不是智力方面的聪明过人，而是研究者的心性恰好与“求道”“求真”和“求乐”契合。唯有如此，才能自然而然。自然的东西，在我看来，顺乎天道，最能长久。

李彬博士的新作《企业操作惯例变化与动态能力作用机制研究——以经济型酒店集团为例》付梓，我写下上面的这些话，既以之为序记人，也以此鞭策自己。

北京第二外国语学院教授 秦宇

2014 年 9 月

前 言

当今企业面临的市场环境日趋多变，消费者需求越来越多样化和个性化，新技术和新商业模式不断涌现，市场竞争日益激烈。这些变化对企业响应环境变化的能力提出了更高的要求。特别是全球性金融危机以来，中国企业面临着更加不确定的环境因素和市场动荡因素，如何应对外部环境中的变化及危机、提高自身适应环境的能力是摆在每个企业面前的重要课题。

针对这一问题，战略管理理论和演化经济学理论对企业的动态能力和企业的组织惯例进行了研究，提出了“企业通过培育动态能力使操作惯例发生变化以适应外部环境动荡”这一观点。然而，后续研究中关于动态能力影响操作惯例变化的作用机制、操作惯例变化特征、不同类型的动态能力产生怎样的操作惯例变化特征等问题没有进一步论述。

正是基于上述实践和理论两个方面的问题，本书旨在进一步探讨在动荡的市场环境下，企业的动态能力是如何作用于操作惯例以适应外部环境变化的。本书的研究方法主要采用案例研究方法，通过对我国快速成长的如家酒店（以下简称“如家”）和7天连锁酒店（以下简称“7天”）两家企业在动态能力和操作惯例变化等方面的调查，通过编码等数据分析过程，归纳并提出了相应的理论命题。采用案例研究方法是考虑到本书的研究主题目前还处于黑箱状态，而案例研究正好可以从“怎么样”这一角度来对过程进行剖析，从而进一步打开这一黑箱。

通过对调研所得的案例企业数据进行分析并与理论对接，采用反复迭代和复制的方法，我们得到了如下结论：

(1) 操作惯例变化可分为突变和渐变两种类型。即使面临相同的市场环境,不同企业的操作惯例变化的类型及特征也不尽相同。

具体而言,同处于低动荡性的产品市场中,如家的对客户服务操作惯例变化为突变式,7天的惯例变化为渐变式。具体特征是,如家的对客户服务惯例变化方向为实现“两自”,即标准化服务的自动化和非标准化服务(如异常事件的处理)的自主化。虽然惯例变化的速度不快,但发生了两次较大程度的变化。7天对客户服务惯例变化的方向同样是实现自动化和自主化,但与如家不同的是,自动化程度更高,自主化程度更大。惯例变化的速度较快,可以实时更新,每次变化的程度不大。

同处于高动荡性的物业项目租赁市场中,如家的项目报批惯例变化表现为渐进式,7天的惯例变化表现为突变式。具体特征是,如家的项目报批惯例变化方向为实现开发人员报批流程的“准自主性”,表现为可以选择上报的时机、可以调整流程顺序,虽然可以“并行”上报流程,但仍然需要层层审批。惯例变化速度虽然较快,但没有较大程度的变化。与之相比,7天的项目报批惯例变化方向是实现开发人员的“全自主性”,开发人员作为投资方投资物业项目,自负盈亏。因此,没有层层审批流程,只需报备告知总部即可。惯例变化速度虽然较慢,但发生了两次较大幅度的变化。

(2) 从两家服务连锁企业的动态能力构成维度的对比分析中,发现两家企业在动态能力各构成维度上的特征表现不同,这为动态能力的类型归纳奠定了微观基础。

服务连锁型企业动态能力由三个维度构成,包括感知能力、获取能力和转换能力。其中,感知能力反映在对外部市场需求变化的搜寻方式和对顾客投诉意见的处理方式上,获取能力体现为决策制定过程,转换能力体现为总部分权化类型、权力监控方式以及激励考核机制类型。

案例研究发现,如家动态能力的微观构成包括:感知能力方面,依靠中高层管理者的认知能力来搜寻外部市场需求变化,同时参考顾客投诉意见;获取能力方面,通过高管集中式的决策制定过程来利用机会,制定相

应的流程、政策等；转换能力方面，通过区域自治实现总部的分权，并对权力采取自上而下式的现场督导控制方式，同时结合计划动态指标分配的激励考核机制。7天动态能力的微观构成包括：感知能力方面，依靠高管与店长在网络和会员系统中对外部市场需求进行搜寻并结合顾客投诉意见；获取能力方面，通过多方参与的决策制定过程利用感知到的机会；转换能力方面，通过店长（包括开发人员）自治化来实现总部的分权，对权力进行自下而上式的制衡控制，同时结合模拟市场化的激励考核机制。

（3）引入主体能动性视角，从动态能力在企业中的主体分布层次和时间导向下的能动性发挥两个维度，对动态能力构成维度的特征进行分析，得出了管理型和创业型两种类型的动态能力。

管理型动态能力的主要特征是：高层管理者面对市场变化时，在“回顾过去，专注当前”的时间导向下，通过对解决当前问题的实践进行评价而发挥能动性。创业型动态能力的主要特征是：分布在高层管理者和基层管理者两个层次，面对市场变化时，在“立足当下，展望未来”的时间导向下，高层管理者和基层管理者通过想象和预测的能动性发挥来解决当前的问题。

（4）通过过程机制的研究，深入探讨了动态能力作用于操作惯例变化的作用机制，包括与动态能力类型相匹配的战略定位、市场环境特征作为调节变量对这种匹配的影响以及主体能动性作为中介变量的作用机制。

以“差别复制”的方式进行跨案例对比分析后，我们发现，在市场动荡性因素的调节作用下，动态能力和战略定位的匹配会通过不同形态的主体分布及主体的能动性发挥而影响操作惯例的变化，即动态能力和战略定位的匹配会通过动态能力的主体分布及其能动性发挥施加影响，进而传导到流程的操作主体及其能动性发挥上，从而最终导致不同类型的操作惯例产生变化。当市场动荡性较低时，分析型战略定位与管理型动态能力相匹配，导致操作惯例产生突变；创业型战略定位与开拓型动态能力相匹配，导致操作惯例发生渐变。当市场动荡性较高时，分析型战略定位与管理型动态能力相匹配，导致操作惯例产生渐变；创业型战略定位与开拓型

动态能力相匹配，导致操作惯例发生突变。总之，本研究打开了动态能力影响操作惯例变化的黑箱，对该影响的过程机制进行了深入探讨。

根据上述研究结论，我们从重视企业主体的能动性、培育长期性的动态能力及实现战略定位和动态能力的匹配三个方面得出了企业管理者在实践方面的启示及应采取的管理措施。

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 动荡的外部环境要求企业提高快速应对变化的能力	1
1.1.2 经济型酒店集团需要培育动态能力	2
1.2 研究问题与目标	5
1.3 概念界定和研究意义	7
1.3.1 概念界定	7
1.3.2 研究意义	9
1.4 研究方法与技术路线	11
1.4.1 研究方法	11
1.4.2 技术路线	12
第 2 章 文献综述	15
2.1 惯例及其与能力的关联	15
2.1.1 惯例的内涵	15
2.1.2 惯例与能力的关联	20
2.1.3 本书对惯例的定义	22
2.2 惯例的稳定性及阶层性	23
2.2.1 惯例的稳定性	23
2.2.2 惯例的阶层性	25
2.3 动态能力及其类型划分	28

2.3.1	二阶视角下的动态能力概念	28
2.3.2	动态能力类型划分	30
2.4	动态能力的构成维度	34
2.4.1	感知能力	35
2.4.2	获取能力	36
2.4.3	转换能力	37
2.5	主体能动性视角下操作惯例变化与动态能力间的关系	39
2.5.1	主体能动性与操作惯例变化	39
2.5.2	主体在动态能力培育中的空间分布与时间导向下的 能动性发挥	45
2.5.3	动态能力对操作惯例变化的作用	52
2.5.4	动态能力作用于操作惯例变化的情境相依性	55
2.6	服务连锁企业的相关研究	59
2.7	小结	61

第3章	研究方法	63
3.1	案例研究方法的选用依据	63
3.2	研究方法论与分析策略	64
3.2.1	方法论概述	64
3.2.2	分析策略	66
3.3	抽样原则与案例企业背景介绍	68
3.4	本书分析层次与样本选择依据	72
3.5	调研过程与访谈对象	74
3.5.1	访谈提纲	75
3.5.2	调研过程	76
3.5.3	访谈对象	77
3.5.4	数据搜集	77
3.6	数据编码与数据分析	80

第 4 章 案例研究及初步发现	83
4.1 如家与 7 天操作惯例变化特征对比	83
4.1.1 对客服务惯例及其变化	83
4.1.2 项目报批惯例及其变化	96
4.2 惯例变化的跨案例比较与命题归纳	108
4.2.1 对客服务惯例变化的案例比较与命题归纳	108
4.2.2 项目报批惯例变化的案例比较与命题归纳	110
4.3 动态能力的构成及其特征对比	113
4.3.1 感知能力的构成因素	113
4.3.2 获取能力的构成因素	120
4.3.3 转换能力的构成因素	125
4.3.4 动态能力的微观构成特征对比	138
4.4 动态能力对操作惯例变化的作用	141
第 5 章 动态能力类型化及其作用机制探讨	147
5.1 主体能动性视角下管理型与创业型动态能力的区分	147
5.1.1 管理型动态能力的特征	148
5.1.2 创业型动态能力的特征	155
5.1.3 管理型动态能力与创业型动态能力特征对比	161
5.2 动态能力与战略定位匹配的作用机制	164
5.2.1 如家与 7 天的战略定位类型及其与动态能力类型的匹配	164
5.2.2 市场动荡性及其表现	171
5.2.3 动态能力与战略定位匹配性作用的过程机制：市场动荡性的调节作用与主体能动性的中介作用	174
5.3 小结	185

第 6 章 管理启示	189
6.1 以人为本，重视基层服务流程操作者的能动性发挥	190
6.2 转变观念，重视培育动态能力	192
6.3 匹配类型，实现战略定位与动态能力良好匹配	193
附 录	195
参考文献	201
后 记	219

图目录

图 1-1	2000—2012 年我国主要经济型酒店品牌规模增长	4
图 1-2	本书技术路线图	13
图 3-1	模式匹配的案例分析策略	68
图 4-1	如家顾客入住登记服务惯例变化前后示意图	85
图 4-2	如家项目报批惯例示意图	97
图 4-3	如家项目报批惯例变化示意图	99
图 4-4	7 天项目报批惯例变化前的流程图	103
图 4-5	7 天项目报批惯例的第一次变化	104
图 4-6	7 天项目报批惯例的第二次变化	106
图 4-7	如家的决策制定过程示意图	121
图 4-8	7 天的决策制定过程示意图	123
图 4-9	如家与 7 天的动态能力构成特征对比	139
图 5-1	如家与 7 天在时间导向下的能动性发挥示意图	163
图 5-2	市场动荡性低时动态能力与战略定位匹配对操作惯例变化的影响	175
图 5-3	市场动荡性低时战略定位与动态能力匹配性对操作惯例变化的作用过程及结果	177
图 5-4	市场动荡性较高时动态能力与战略定位匹配对操作惯例变化的影响	180
图 5-5	市场动荡性高时战略定位与动态能力匹配性对操作惯例变化的作用过程及结果	183
图 5-6	市场动荡性调节下的动态能力类型与战略定位类型匹配对操作惯例变化的影响	184
图 5-7	动态能力作用于操作惯例变化的一个理论分析框架	188