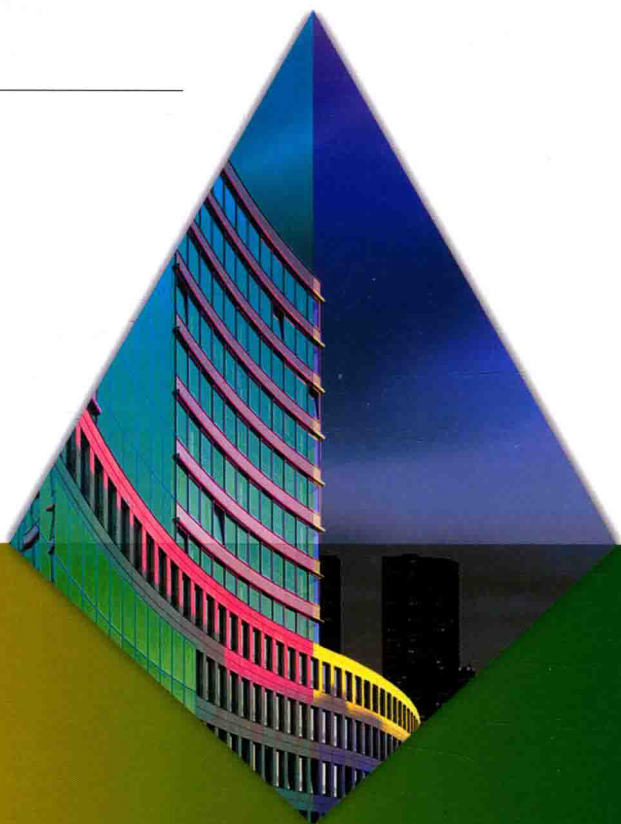


饭店资源整合理论与实证： 环境不确定下动态能力的构建

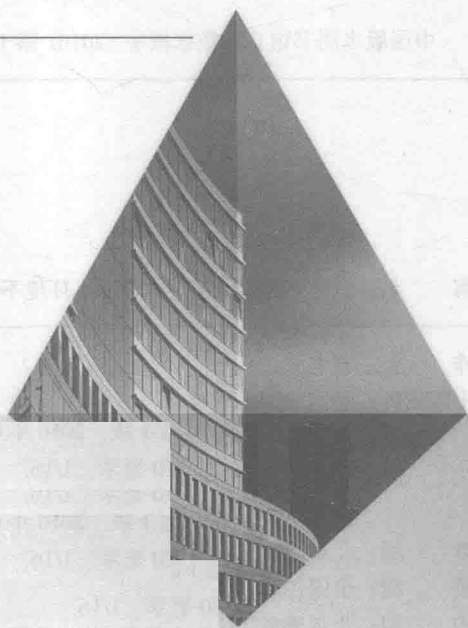
曹世武◎著



中国旅游出版社

饭店资源整合理论 with 实证： 环境不确定下动态能力的构建

曹世武◎著



中国旅游出版社

策划编辑: 段向民
责任编辑: 谷轶波
责任印刷: 冯冬青
封面设计: 何 杰

图书在版编目(CIP)数据

饭店资源整合理论与实证: 环境不确定下动态能力的构建 / 曹世武著. — 北京: 中国旅游出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5032-5636-3

I. ①饭… II. ①曹… III. ①饭店—经营管理—研究
IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第134795号

书 名: 饭店资源整合理论与实证: 环境不确定下动态能力的构建

作 者: 曹世武

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲9号 邮编: 100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话: 010-85166503

排 版: 北京旅教文化传播有限公司

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京盛华达印刷有限公司

版 次: 2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

开 本: 720毫米×970毫米 1/16

印 张: 20.25

字 数: 300千

定 价: 35.00元

I S B N 978-7-5032-5636-3

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与发行部联系调换

序 一

中国经济发展正在步入新常态，供给侧改革成为新常态发展路径选择、工作抓手和前进动力。分析资源、配置资源、资源资产化、资源资产资本化是供给侧改革的重要内容之一。旅游业发展需要依托各种资源，配置各种资源和要素形成具有竞争力资产，旅游供给侧改革需要通过资本的撬动与支撑、资本的运作手段来实现旅游、文化和生态资源的保护与资产形成，需要通过资本的集聚来放大旅游资源资产的社会效用。

饭店作为旅游业的重要组成部分，在旅游供给侧改革中地位显著。传统饭店行业面临着需求从过去的“高大上”消费、炫耀式消费、粗放式消费转向“低小屌”消费、理性消费和精算式消费，供给从城市过量饭店实体投资尚未创利转向乡村旅馆、养生休闲度假地的投资，市场竞争从线下饭店产品竞争乱战烽火未熄转向线上线下消费者的竞争等问题。饭店行业的供给侧改革更为艰巨。

饭店是系列资源集合体企业，饭店的经营管理，本质是资源的整合与配置。面对变化的环境或环境不确定性，饭店唯有重新认识资源、创新配置资源、促进资源资产化、放大资源资产的社会效用，才能实现新常态下饭店企业的持续发展。

曹世武同志 2009 年考入华侨大学旅游学院旅游管理博士点攻读博士研究生，他原来的学科背景是生态旅游与旅游规划。作为他的博士生导师，我则建议他将博士研究方向聚焦在饭店企业资源整合与管理上。3 年多博士求学的饭店企业管理理论重构与饭店挂职实践的融合，他完成了他的博士学位论文并在此博士学位论文基础上，结合他回广西院校工作后对饭店

业界接触、观察与研究心得，7年铸一剑，定成了《饭店资源整合理论与实证：环境不确定下动态能力的构建》。本书以资源基础理论、动态能力理论、系统思维观为基础，分析了资源整合中的稳定调整、丰富细化和开拓创造三个维度，研究了动态能力的环境感知、组织学习、整合重置和组织柔性四种能力，探讨了饭店绩效的财务绩效和非财务绩效，构建了面向饭店企业的环境不确定性、资源整合、动态能力与组织绩效之间的关系模型，并对环境不确定性、资源整合、动态能力和饭店绩效的相关性作了实证研究，为学界关于企业本质“白箱化”研究提供了饭店领域的佐证。

饭店的经营管理，需要真枪实弹，理论是指导实践的思想利器，但唯有理论联系实践方能见效。理论研究人员应该主动走近业界、对接业界，让理论研究与业界实践互动、互鉴、互通，方能相生共长！曹世武博士此书形成，可以算是践行了此理念！曹世武博士将他的7年之作寄给我，要我为此书作序。我想这既是芊芊学子尊师之举，也是为人之师施教之道，故而为之乐之。

是为序。

郑向敏

博士、二级教授、博士生导师

华侨大学旅游安全研究院院长

中国旅游研究院学术委员会学术委员

中国旅游研究院旅游安全研究基地主任、首席专家

中国旅游发展咨询委员会专家委员

2016年6月

序 二

——因势利导做饭店

中国饭店业现正面临着前所未有的挑战，全行业亏损势必还将维持一个时期，如何改善饭店的经营管理局面，是每个饭店从业人员都不得不考虑的问题。

曹世武老师的新作《饭店资源整合理论与实证：环境不确定下动态能力的构建》第一次创新性地且全面系统地将资源整合、动态能力、环境不确定性和组织绩效，针对饭店的实际如何运用，从概念到理论，从个别到整体，从抽象到实证，做了很好的阐述。该书可以大大扩展饭店人的经营管理思维，丰富饭店管理的理论。一个行业的最终落后一定是教育的落后，没有理论指导的实践也一定是盲目的实践。此书区别于传统饭店的经营管理理论，为饭店经营管理教育的质量做了很好的提升，丰富了饭店教育的内容。

现代企业除了做产品、做服务，还要学会做平台。企业是各种资源的集合体，而资源总是有限的，企业间的竞争从某种意义上来说就是集合资源能力的竞争。然而，这种资源会随着时代环境的改变而改变。在新常态这个大形势下，我们所面临的势都是一样的，如何借势则因人而异，因企业而异。不同的借势方法、策略，导致不同的企业行为结果，影响最终企业业绩的高低。可以说，势，就是市场环境，不确定因素。利，就是资源整合。导，就是动态能力。从本质上说，一个智慧的经营管理者都是善于扬长避短、顺势而为、因势利导的。特别是在当今形势下，企业已难以以不变应万变，而只能以变应变、以变创变，这样才能走在市场竞争的前列。

金陵连锁酒店是一家专业经营管理高端饭店业务的智慧型品牌营运连

锁企业。这几年之所以能够不断发展，也正是不断进行资源整合，充分利用各类内、外部资源以应对和匹配外部市场环境变化的结果。早在2012年，金陵就提出了把企业建立在平台上。因为只有在平台上，才可能更好地整合资源。金陵连锁的四个平台——营运管控平台、营销平台、培训平台、采购平台，集合了几百家内外关联企业，为金陵连锁的成员饭店服务，极大地提高了金陵连锁酒店的市场竞争力，也把自己和单体饭店加以区别。同时，在数字化变革的今天，新技术为企业资源整合创造了很好的条件。谁善于在环境不确定形势下，提升动态应变和管控整合能力，有效进行资源整合，谁就能在市场竞争中立于不败之地。

如果每个饭店从业人员懂得资源整合在当今对饭店营运管理有多么重要的意义，那么认真读一下此书，会得到很大的启发，并能得到有关理论的系统学习。

是为序。

陈雪明

金陵酒店管理公司 总裁

2016年6月

前 言

企业本质上是资源的集合体,企业资源管理实质就是资源整合的过程。在不确定环境下,企业绩效或竞争优势的产生,关键在于实现企业资源整合的效率和效果,也在于培育和提升企业的动态能力。目前资源整合、动态能力在饭店领域的相关研究成果并不多见,在既有文献中主要采用定性研究,缺乏定量分析。因此,采用规范分析与实证研究相结合的方法,从动态能力视角系统地研究饭店资源整合具有重要的意义。

本书通过对现有文献深入挖掘和分析研究,以资源基础理论、动态能力理论、系统思维观、价值链和模块化为基础,梳理了饭店资源整合的理论体系,提出饭店资源整合的路径框架。

本书将资源整合划分为稳定调整、丰富细化和开拓创造三个维度,将动态能力划分为环境感知能力、组织学习能力、整合重置能力和组织柔性能力,将组织绩效划分为财务绩效和非财务绩效两个维度,以探讨它们之间的影响关系;将环境不确定性划分为市场动荡、竞争强度和技术波动三个维度,以探讨环境不确定性对资源整合、动态能力的驱动作用和调节作用。在此基础上,本书构建了面向饭店企业的环境不确定性、资源整合、动态能力与组织绩效之间关系的整体模型,提出 9 个主要变量关系的研究假设及 125 个研究子假设。

本书以国内的饭店企业为研究对象,利用调查问卷收集数据,共获得来自全国 27 个省市 352 份有效样本,采用回归分析、结构方程模型等方法进行实证检验。检验结果显示,在总共 134 个研究假设中 50 个假设得到了数据较好的验证,有 84 个假设(全部为子假设)没有得到数据的

支持；虽然得到数据支持的研究假设数量并不理想，但 9 个主要变量关系的研究假设得到了数据的支持或部分支持。研究发现，资源整合、动态能力各子维度对组织绩效影响关系是不相同的，开拓创造直接影响非财务绩效，组织学习能力直接影响非财务绩效，组织柔性能力直接影响财务绩效和非财务绩效。实证结果支持环境不确定性的驱动和调节双重作用，技术波动对资源整合的驱动作用和调节作用显著，技术波动、市场动荡对动态能力产生驱动作用和调节作用。实证结果也证明了动态能力的中介作用，组织学习能力在开拓创造与非财务绩效的关系中起中介作用，组织柔性能力在开拓创造与财务绩效的关系中起中介作用，组织柔性能力在开拓创造与非财务绩效的关系中起中介作用。

本书还以两家饭店企业作为研究案例，阐述它们面对环境变化，通过对饭店资源进行整合，有效地实现企业的稳定增长和持续发展，并从中梳理出其动态能力的构建逻辑。

本书尝试将环境、资源和能力整合进一个框架进行研究，从理论层面，丰富了资源整合、动态能力与组织绩效关系的实证研究；从实践层面，使饭店经营管理者能更好地理解 and 运用资源整合、动态能力，能更积极地认识和应对环境不确定性，促进饭店企业竞争优势的获取和维持。

本书适合旅游院校师生、旅游行政管理部门、饭店和其他旅游企业管理人员阅读使用。

关键词：饭店 资源整合 动态能力 环境不确定性 组织绩效

目 录

CONTENTS



第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	3
1.2 研究问题的提出	6
1.3 研究目的与意义	7
1.4 研究设计	9
第 2 章 文献回顾与述评	15
2.1 资源整合研究综述	17
2.2 动态能力理论研究综述	30
2.3 本章小结	55
第 3 章 相关概念与理论基础	57
3.1 相关概念界定	59
3.2 理论基础	72
3.3 饭店资源整合的路径框架	103
3.4 本章小结	110
第 4 章 研究框架与研究假设	111
4.1 研究框架	113

4.2 研究假设	115
4.3 本章小结	133
第5章 问卷设计与小样本测试	135
5.1 问卷的设计	137
5.2 小样本测试与探索性因子分析	149
5.3 本章小结	155
第6章 问卷调查与实证研究	157
6.1 样本确定与数据收集	159
6.2 实证研究	164
6.3 结果讨论	210
6.4 本章小结	222
第7章 案例研究：从深耕到拓展	229
7.1 个案1：桂景大酒店之深耕转型	231
7.2 个案2：圣展酒店之拓展扩张	240
7.3 本章小结	247
第8章 结论与展望	249
8.1 研究的主要结论	251
8.2 可能创新点和实践启示	255
8.3 研究不足及展望	258
参考文献	261
附 录	295
跋	306

第1章 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

这是一个复杂多变的时代，也是一个整合的时代（林伟贤，2007；郝幸田，2009）。虽然中国企业正进入一个全方位的大整合时期，但是各种原因，企业内部及之间的自有资源却不能共享，造成重复投资浪费、运作效率低下等问题（罗烽林等，2007）；而在当前日趋激烈的市场竞争中，仅凭企业自身的力量是无法建立竞争优势的，更无法应对市场竞争，企业也只有跳出组织内部，在更大范围内组织资源，才有可能构建自己的竞争优势（赵志远，2007）。企业是在特定管理框架之内的一组资源组合，企业成长是由于企业有效地协调其资源和管理职能的结果，资源整合已成为现代企业成长和扩张的重要途径（肖坦，2009）。

饭店的本质是企业，在经营和管理过程中，也面临上述同样的问题。在我国饭店业中，85%以上的星级饭店仍然是单体饭店，处于条块分割、各自为战的状态；饭店的整体竞争力不强，整体来讲处于规模报酬递减阶段（梁永康、郑向敏，2012），许多饭店由于客源严重不足、投资大、财务负担过重，投资者和经营者陷入了人不敷出的艰难处境，处于半死不活的恶性循环中。我国饭店业竞争力不强的原因是多方面的，其中最根本的原因就是饭店业资源的不合理配置（孟莉娟等，2010）。事实上，饭店是一种高度依赖整体性运作的服务性企业，其资源的协同性在很大程度上决定了饭店的整体竞争力。目前还有大量的饭店，管理方式往往只注重对单体资源的优化运作，而对于资源之间的整合则较少关注，由此衍生出大量的低效性管理行为，比如饭店内的部门摩擦、不同层级员工的排挤和歧视、饭店决策信息传递的失真等（张德清，2004）；而且随着时代和技术的发展，饭店资源的种类和属性也在不断进行调整，饭店需要以新的视角来看待它的资源整合行为，以减少本身资源整合过程中的系统错误。因此，饭店资源管理是一个综合复杂的动态系统，在当前我国的饭店市

场正面临新一轮及深刻的格局调整的时代背景下，饭店的资源整合效果及效率将直接决定饭店在市场中的竞争地位（谢朝武，2007）。

随着社会经济的发展，消费升级、市场转型、技术更新、社会变革、全球竞争等多股力量相互交错，我国饭店所处的环境发生了巨大的变化，不确定性因素时刻影响着饭店的发展。那么，饭店在如此复杂的环境中如何生存、如何寻求新的利润增长点、如何在竞争中赢得优势成了饭店在经营过程中必须要考虑的问题。太多的饭店经营管理者对于这些问题一直处于困惑之中，一直在苦苦寻找答案（袁学娅，2011），这些问题也应该引起学者们的高度关注并深入解读。

1.1.2 理论背景

德鲁克曾指出，管理的任务不在于重新改造人们，而在于使组织的整体行为能力，通过对每一个人所拥有的特点、力气、志气等的运用，产生乘数效应。作为企业资源管理的核心内容，资源整合理论研究可追溯到对企业本质的理解。企业是一系列资源的集合，拥有相似的物质和人力资源的企业却会得到不同的产出，这是因为他们整合资源的能力不同（Penrose，1959）。资源基础观也认为企业的资源是企业产生竞争优势的重要来源（Barney，1991），但资源必须具备价值性、稀缺性、难以模仿性，才能发挥出这种优势。然而研究表明，即使拥有某些优势特点的资源并不一定能为企业赢得长期的竞争优势。因为资源的这些特性所带来的相对于其他竞争对手的优势会随着环境的变化而消失殆尽。因此，处于动态环境下的企业需要不断地挖掘、更新资源的特性，追求企业资源的异质性。但是这些异质性的资源并不能直接转化为企业价值，只是帮助企业得到开发机会（Barney & Arikan，2001），还需要对这些资源进行有效的整合（Sirmon & Hitt，2003）。同时，跨国公司的兴起进一步促进了资源整合理论的发展，还成为战略管理、资源管理等领域的研究热点，就资源整合的概念、模式、过程、方式等方面得到了较为丰富的成果，但是目前尚未形成成熟的资源整合理论体系（肖坦，2009）。

犹如美国前财务部部长鲁宾所言，“关于市场，唯一确定的就是其不确定性。”在不确定环境下企业如何获取和维持竞争优势，一直是企业战略管理

研究的中心议题。20世纪90年代后期,特别是进入信息化时代以来,随着高新技术的发展和应用,企业外部的竞争环境也愈加多变和激烈,“核心能力”理论以及资源基础观的静态分析视角的局限性越发突出。传统的资源基础观已不能很好地回答企业如何动态获取竞争优势的问题(曹红军等,2009),新的产业、技术和市场环境需要新的理论。Leonard-Barton(1992)指出,企业必须根据变化的环境更新核心能力,否则核心能力的刚性将使企业处于劣势。动态变化环境迫使企业对现有能力不断重构和提升,后者又进一步加剧竞争环境的不确定性;Teece et al(1994)则提出“动态能力”的概念,从“动态”和“能力”整合的视角来回应企业如何动态获取竞争优势这个问题。动态能力理论是企业战略理论体系沿着“由内而外”的逻辑在传统企业能力理论(包括企业资源基础观、核心能力理论等)基础上的拓展和延伸(王翔,2006)。尽管作为一个整合性框架而言,动态能力理论受到极大的关注与热捧,但当前研究仍存在明显的分歧(李大元,2011),如动态能力的定义、动态能力的维度划分、动态能力形成机制、动态能力对竞争优势或组织绩效影响方式和程度等。

从系统分析的角度看,影响企业成长的因素包括企业对外部的不适应和企业内部的不协调两个方面,企业外部的不适应主要源自企业所处的外部环境发生变化后,企业战略经营的“成功惯性”影响了企业对环境变化的适应(Baumann,1997);资源整合一直以来都是企业发展过程中的战略选择,它可以说是企业内部自我发展的一个主旋律,在表现形式上企业资源整合的对象和方法选择在不同时期反映出各时期企业所处的环境,这恰是动态能力与之匹配的内在逻辑。而且,资源和能力同是企业竞争优势或绩效的来源,资源又是能力的来源,可以考虑将资源与动态能力整合进一个框架研究它们的关系,探索企业竞争优势或绩效产生的机理。

相比之下,现有文献对“饭店”资源整合的关注甚少,除了谢朝武(2002)、张德清(2004)较为系统分析了微观层面的资源配置和整合,其他研究人员(金海水,2005;刘伏英等,2008;孟莉娟等,2010)则主要从饭店集团化、业务拓展等相对中宏观层面展开资源整合的研究,且以定性研究为主,未能拓展到定量分析和实证研究。由于不确定环境影响,饭店所面临的竞争内容、竞争方式和竞争手段等都发生了深刻的变化,竞争成功来自于对企业

特定资产的持续开发、利用和保护（Teece，2007），这种随环境改变而进行改变的能力是企业最为关键的能力，但“动态能力”却未曾进入饭店研究领域。

因此，在资源整合和动态能力两个理论不断发展的背景下，本书将它们引入作为服务性企业的饭店领域，全面分析饭店资源整合的路径框架，深入探讨不确定环境下资源整合、动态能力与组织绩效的关系，并用具体案例例证饭店企业资源整合实践。

1.2 研究问题的提出

企业本质上是资源的集合体，企业资源管理实质就是资源整合的过程（Sirmon et al，2007）。在不确定环境下，企业绩效或竞争优势的产生，关键在于如何实现企业资源整合的效率和效果，也在于培育和提升企业的动态能力。作为服务性企业，资源整合、动态能力理论在饭店领域研究得非常薄弱和滞后，那么，从动态能力理论视角对饭店资源整合进行深入且系统的研究，具有重要的现实和理论意义。

针对上述现实和理论背景，在借鉴前人研究成果的基础上，本书将围绕“饭店资源整合”这一基本问题展开研究，深入剖析在不确定环境下饭店资源整合、动态能力对组织绩效的影响，探讨饭店资源整合转化组织绩效的路径，为饭店企业更好地开展资源整合，培育和提升动态能力，获取和维持竞争优势提供理论依据和管理工具。具体而言，本书将逐层探究以下几个研究问题：

子问题一：饭店资源整合的路径框架是什么？对资源整合的模式、过程和方式的研究基本都是集中在制造、科技型或创业型企业，而在饭店领域还没有这方面的研究。饭店是一种服务性企业，也是一系列资源的集合体，由于其“服务”特质，饭店资源、资源整合的途径有自身特殊性。本书将在梳理相关理论的基础上，结合饭店自身的特点，探寻饭店资源整合的路径框架。

子问题二：饭店资源整合、动态能力是否是组织绩效的重要来源？许多学者对资源整合、动态能力的内涵维度及其与绩效的关系进行过研究，但研究不够深入，动态能力的内涵维度以及与绩效的关系就存在较大的分歧。在研究对