

温和改善的实现:从资源 警觉到资源环境建构*

——基于四家“中华老字号”的经验研究

□郭会斌

摘要:历经四次冲击的“中华老字号”,一方面,既有资源越发弱势;另一方面,冗余资源越发沉积。在资源多重约束的情境下,仍有大量的“中华老字号”浴火重生,乃至成为传统行业中的翘楚。该文选择其中的4家企业进行案例对比研究,旨在从资源警觉到资源环境建构的扎根研究过程中,解读温和改善的实现机理和机制,并与创业新组拼理论和战略创业理论进行竞争性解释,随之,提出了刻画温和改善的五维变量,以及机制解释的系列命题和假设构型。这些成果,初步深化和发展了渐进性创新理论、资源视角的组织进化学说和资源环境动态观;同时,给一线管理实践也带来了启发。

关键词:温和改善 资源警觉 资源环境建构 扎根理论方法 中华老字号

一、引言

据新华网报道,建国初期,全国有16000多家“老字号”。20世纪90年代,由国内贸易部认定了1600多家“中华老字号”(China Time-honored Brand,简称为CTHB)。2006年由国家商务部认定434家、2011年再次认定345家CEHBs。它们在演变过程中,曾经历公私合营、“文革”、外来品牌长驱直入、城市改造等四次大的冲击(郭会斌,2005;Pfoertsch,2010)。这些外部因素,以及故步自封、惯例老套等内部因素使得其曾有的优势资源消失殆尽,或者既有的资源优势不再,或者已受漠视的资源烟消云散,资源警觉的钝化、资源基础的持续恶化使得大批企业日渐衰落或随之退出市场。然而,在资源的双重约束中,仍有一批CTHBs浴火而凤凰涅槃,呈现出温和改善的态势,成为我国传统行业中的翘楚。这些成熟期企业如何警觉行将消失的战略性资源,如何激活被沉淀的杠杆资源,进行商业价值回归,如何将贬值、边缘化、碎片化的资源等进行集约拼凑,在创新资源环境中续写温和改善,这是既有成果尚未有效解释且很少被研究的现象和事实,也是CTHBs类企业发展中的重要命题。

一直以来,资源基础论曾因其过于静态,长于竞争优势来源的分析,乏于指导竞争优势的构建而饱受诟病;对异质性资源从何而来语焉不详,对于构建优势资源的行为和过程也未给出明确的解释(方世建、黄明辉,2013)。对此,学者们一直试图从不同视角进一步解读和阐释,其中创新创业战略与竞争优势的关系,成为持续的热点。近20年前,Brown和Eisenhardt(2012)断言,目前的研究鲜能揭示企业获取持续创新并最终实现组织变革的内在结构和流程。因而,基于组织创新与变革形成资源环境重构、助推竞争优势形成和持续的内在机理和

*本文为“中国企业管理案例与质性研究论坛(2015)”暨“第九届中国人民大学管理论坛”的最佳论文。本研究得到国家自然科学基金面上项目(71472059)、河北省引进留学人员资助项目(C201400112)的资助。本文作者感谢“中国企业管理案例与质性研究论坛(2015)”程序委员会,以及匿名评审专家提出的详细而又专业的修改意见!同时感谢四家“中华老字号”所提供的研究合作支持。我的同事安奉钧副教授全程参与了访谈,并和郑展博士参与了数据分析,学生陈芳丽、单秋朵和尹登博搜集了部分二手数据,在此,一并致谢!文责自负。

机制,尚无解。近10年前,Sφrensen和Stuart(2012)认为,很少有关于组织年龄与企业技术创新倾向之间关系的系统的大样本研究。故此,也就难以揭示成熟期企业实现组织情境延续与创新的机理。近5年来,资源警觉、资源环境重构的相关研究日盛(Di Domenico et al., 2010; Desa, 2012; 方世建、黄明辉, 2013),不过,大多数成果关注了创业企业的初创期和成长期,对于成熟期则很少着墨。柳暗花明的是,温和改善(库拉特科等, 2013)的思想颇具启发性,但原创者并没有给予更多的理论解读和阐释,仅将其作为一个刻画成熟期企业依托过程创新实现公司创业(此即内创业)的哲理,而非实在理论。与此情境相类似的是,旨在进行资源“无中生有”而创造价值的创业新组拼理论(Baker & Nelson, 2005)自提出以来^①,吸引了创业学领域学者们的浓厚兴趣(Anderson, 2008; Senyard et al., 2009; Di Domenico et al., 2010; 秦剑, 2012; Halme et al., 2012; 方世建、黄明辉, 2013; 李非、祝振铎, 2014; 张建琦等, 2015),但由于其研究焦点(初创期和成长期)而导致的理论边界束缚,以及内部个别运行机制的含糊或有意疏漏,对于理解和指导成熟期CTHBs独特的商业事实尚有天然的困难。也正因为此,前者仍有理论发展空间,急需要提升原理概化和揭示理论机制;后者则成为接下来进行竞争性解释的参照系,也成为关键引述(Pratt, 2008)的来源。

该文采用多案例比较的研究方法,基于资源基础论视角,解读和解构资源警觉和资源环境建构的逻辑,以及实现机理,并借此研究温和改善的刻画变量、实现路径与机制。随之,论文由6部分构成,第二部分,通过文献回顾,寻找理论缺口,详细地界定所要研究的核心问题和系列支撑性问题,以及初步构建进行模式匹配所需要的理论预测模型;第三部分,旨在进行细致的研究设计和理论抽样,同时,试图统一扎根理论研究过程中数据分析的范式;第四部分,进行扎根分析,展示完整的数理脉络;第五部分,展示研究发现,并与现有理论对话,进一步探索温和改善的实现机制,并归纳出命题和推论。最后是结论和讨论,给出一个可视的理论总结并与理论预测模型进行比对,突出该文的学理价值。

二、理论发展及缺口

(一)既有文献

1. 渐进性创新理论

温和改善肇始于新熊彼特学派的创新理论,它有两个鲜明的支撑。一是,创新能力的形成和演变。Sφrensen和Stuart(2012)将企业的创新能力看成是随着由企业年龄定义的一个连续变量而改变;进而认为,业已成立的组织的创新能力一般更适合沿着既有的技术轨迹产生渐进性创新。二是,对风险的认知和态度。库拉特科等(2013)认为,对于成熟期的大公司,如果没有创新,那么很有可能失败,但是公司创新的越多,失败的可能性就越大;成功的创新通常会发生在有约束、惯例和期限时,对自由和规则也有要求,并且关键问题在于平衡。

渐进性创新为温和改善进行了理论铺垫。它强调建立在现有的组织知识和技术能力基础之上,表现为技术轨道上的一些小的变化(Benner & Tushman, 2014),其影响是维持性的,最终使得现存企业具有优势(克里斯坦森、雷纳, 2004)。其次,创新活动所需的背景知识是累积性的(Cohen & Levinthal, 1990),如果企业内已建立一个坚实的基础知识体系,新观点就会被更有效地接受(Nelson & Winter, 1982)。再者,组织内的知识累积和创新之间的循环往往具有自我强化的作用(Sφrensen & Stuart, 2012),并以此提高了组织能力。

温和改善与组织情境共演,是一套渐变的机制安排。只有成熟期企业才会有完备的知识和技术体系,而企业运用现有知识体系进行创新的能力,关键取决于企业内部的沟通和知识传播模式(Cohen & Levinthal, 1990; Sφrensen & Stuart, 2012),亦即组织惯例。显然,温和改善对于资源的调动,受组织情境的制约。资源拼凑通过对先前组织所积累的技术诀窍和社会资本进行重新使用,以获取更多创意(Anderson, 2008),是企业整合内外部资源并改变用途进行创新的新兴战略途径(Baker & Nelson, 2005),而这将带来组织情境和资源环境的改变,从而形成新的竞争优势。

2. 资源视角的组织进化学说

组织生态学领域的学者们从绩效、资源和竞争优势3个维度,关注了组织变革对于公司业绩和竞

争优势的影响,以及实现机制,并形成了两大流派。

第一个学派以 Koter、Brown、Eisenhardt、French 和 Siggelkow 等为代表,他们以行为科学为基础,旨在探讨组织如何通过学习、匹配和变革、内创业等优化资源结构的干预行为实现组织健康,进而实现卓越绩效和长远发展,目前它仍是主流。Brown 和 Eisenhardt(1997)断言,企业往往借由不断变更产品而实现持续变革,甚至转型(Burgelman, 1991; Chakravathy, 1997);他们主张变革是频繁的、持续的,甚至是惯性的,并提出了持续变革型组织的3个属性,即半结构化、时间链接和有序步骤。在众多经典文献中,Siggelkow(2012)的学说更具哲理性和稳健性,他首先开发了提取普适性组织核心要素的方法,并将组织演化分为厚化、增补、滑行和精简4种依赖核心要素而构造转型、后续发展的过程。他所提炼的核心要素大多与惯例、资源或战略性行为相关,因而组织演化的过程就是资源重新安排和配置的过程。

第二个学派以 Whetten、Hannan、Sørensen 和 Stuart 等为代表,以战略创业学说为基础,旨在规避组织的衰落、过失、老化和刚性等缺陷,追求持续更新和组织再生,在发展了30年后的今天,它正引起学者们的广泛兴趣和关注。库拉特科等(2011)认为,成熟期企业的公司创业始于“健康的不满”,其实质是:通过产品和服务结构的创新,为组织创造更大的价值。杜运周等(2015)主张,现有研究以静态视角为主,对于组织衰落过程的动态分析相当匮乏。动态的管理资源是组织复苏的中心议题,而很少有成果讨论资源的协调配置对于复苏的动态影响(Trahms et al., 2013)。张建琦等(2015)进而认为,资源拼凑的不稳定问题一直没有得到很好的解释,遂基于组织学习理论划分了企业拼凑式创新的4个基本战略类型,试图给出资源环境重构的路线图,进而获得竞争优势。

3. 资源环境动态观

产业组织经济学认为,资源是价值创造的必要条件但非充分条件(Sirmon, Hitt & Ireland, 2014),不过两者的因果逻辑尚未完全清晰。以下3方面的学说具有代表性,并从不同角度对该文提供了不同程度的支持。

基于资源更新的创业新组拼理论。建构主义

理论认为,虽然资源客观存在,但是通过资源所产生的服务却是经过人的使用而主观构建的(Penrose, 1959)。在这样的理论范式和分析框架之下,该哲学流派的追随者 Baker 和 Nelson(2005)旨在揭示初创期和成长期企业的成长,由关注机会警觉转向资源警觉,首开资源环境建构研究之先河,提出了创业新组拼理论,它包涵了即刻行动、组合资源以实现新的目的和手头资源3个关键构念;并将拼凑分为物质资源拼凑和创意资源拼凑。Di Domenico 等(2010)进一步提出了两个关键构念,即不屈从于约束和即兴创作。Senyard 等(2009)所开发的量表,以及实证操作,对后续的研究提供了可参照的模板。尽管该理论的哲学依托、理论渊源和理论脉络非常清晰,但是其样本发展的阶段性特征和原生的理论边界限制了其在传统行业成熟期企业的指导空间。

值得一提的是,与以往资源基础论视角向内的研究范式不同,Sirmon、Hitt 和 Ireland(2014)从分析环境的不确定性入手,权变地提出了完整的、基于价值创造的、资源管理的动态模型,初步揭示了资源环境建构的逻辑和次序。

资源警觉与组织情境变革的共演。资源警觉的指向为资源结构的改变,组织情境的改进以动态能力和组织惯例为关注点。战略管理理论和演化经济学理论都认为,传统的动态能力基于现有资源,研究聚焦于对组织惯例重构的路径选择或实现新资源组合的最佳实践方式(Teece, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000),主张动态环境能够使企业通过渐进式创新不断建立和维护原有的市场地位(Danneels, 2010; 杜小民等, 2015)。

发轫于战略与创业融合的战略创业学派。资源导向下的战略管理与机会导向下的创业管理曾被人为地割裂,且一时难以交融,并以此建立了至今各自独立的学说体系,这在以新兴产业中企业为样本所开展的研究中曾经非常普遍。Covin 和 Miles(1999)开战略创业研究之滥觞,他们认为有4种实现形式,即持续再造、组织再生、战略更新和领域重定,并给出了原始意义上的界定,从而具有理念先导价值。处于不同生命周期阶段的企业会有不同的核心能力(Runyan et al., 2008),杜小民等(2015)认为不同的核心能力会对机会与资源产生不同的

作用,进而基于我国转型经济背景建立了战略与创业融合视角下的动态能力衍生模型,但其学理价值有待验证。

(二)理论缺口

在新理论的突破过程中,现有理论出现了两难的窘境,一则,作为一个高度接近实践层面的温和改善哲理,在学术研究上处于幕前,缺少经验数据和实证数据的支撑,一直没有进行深度理论化,但对于企业管理实践而言,一直处于幕后,有理念价值而缺少路径与工具价值;二则,日渐独立的渐进性创新理论、资源视角的组织进化学说和资源环境观,相互间的启发和交融尚有足够空间。另一方面,一些颇具潜力的新思想、新理论,如创业新组拼理论、战略创业思想,出现了两个桎梏,或者,尽管揭示了企业成长的机理,但对企业成熟期如何延续的内在逻辑和机制关注不足;或者,仅限于概念性、思辨性探讨,对后续的研究具有启发价值,对商业实践的指导价值则明显不足。而以生命周期的研究路线进行系统性探索,则有助于揭示潜在的机理性问题(杜小民等,2015)。对于温和改善,接下来需要进一步研究的科学问题是:

(1)能不能以CTHBs为数据源,从相关理论的发展脉络中寻找线索,用商业数据和事实说话,从理论构建层次深度解读温和改善的实现依据?

(2)如果能,那么刻画温和改善的相关变量是什么?资源警觉和资源环境建构的动态性程序又如何挖掘和实现?

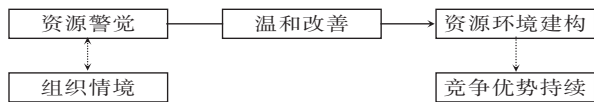


图1 理论预测模型

注:虚线部分不是该文研究的重点。

(3)如果能,如何运用理论比较的方法,借鉴和发展创业新组拼理论、战略创业思想的逻辑和构念,进而建立成熟期企业中温和改善实现的机制框架?

如果不能,就应从本体论层面再思考所观察到的商业事实,从认识论层面再探究所界定的科学问题。

(三)初步理论模型的建立

在以上文献分析和问题界定的基础上,作者建立该文的预测模型,如图1所示。

就内部机制而言,温和改善旨在进行资源环境的构建,其实现依赖于资源警觉;同时,资源警觉和组织情境间存在互动行为和过程、机制,资源环境的建构有助于形成新的战略性非对称性资源,进而支持竞争优势的持续化。

(四)拟研究问题的详细界定

为了更精确地明确该文所研究的主题,作者对所涉及的3个关键构念及其支撑性问题进行了界定,而这是以前关于温和改善的文献所缺失的,希望在接下来的研究中每个问题都能得到确认和回答。请见表1所示。

三、研究设计

(一)研究样本的选择

作者基于所掌握的CTHBs社交资源和可行研究机会的考虑,在保定市发展和改革委员会、石家庄市商务局和湖南省湘菜产业促进会的协助下,对两省内的部分CTHBs进行了“计划性搜索”(Pettigrew, 1990),并取得了21家公司的研究许可^②。考虑到所研究的主题,以及不同案例在行业、规模、单位员工所创造的价值(人均销售收入)、财务业绩、

表1 CTHBs温和改善拟研究的具体问题

构念	温和改善	资源警觉	资源环境建构
理论边界	成熟期企业的组织变革	成熟期企业对资源约束的反应	成熟期企业的异质性资源结构
前因变量	资源警觉	资源搜寻	资源积累
	组织情境	超前行动	能力塑造
结果变量	资源环境	资源活化	利润率
	组织再生	能力匹配	销售收入增长率
支撑性问题	(1)面对资源约束,“有中生新”是否是实现组织健康发展的有效途径? (2)产品(或服务)的新颖程度是否越高越好? (3)成熟期企业如何应对新项目的风险? (4)机会感知对于渐进性创新是否有价值? (5)如何把握创新的节奏?	(6)机会感知能否激活杠杆资源? (7)能动地资源搜寻能否形成新的、有价值的资源流量? (8)竞争预谋能否陆续开发既有的碎片化资源、被贬值的资源? (9)资源积累能否扩大战略性资源的总供给? (10)组织情境创新与资源创造价值如何共演?	(11)机会响应是否是引致资源环境变迁的重要因素? (12)边缘化的资源能否通过资源激活促进资源环境的建构? (13)新技术、新模式如何激活被贬值的资源? (14)能力塑造能否改进资源结构,进而形成新的异质性资源?

“非遗”传承与创新、温和改善是否成功等方面的可比性,以实现类别内的逐项复制和类别间的差别复制(殷,2013;Garg,2012)或扩展的差别复制(Eisenhardt,2012),最后选定4个“会说话的猪”(Suddaby,2006;Siggelkow,2007)为研究样本,其基本信息如表2所示。它们所触及和确定的构念能够被清晰定义和测量,案例数量已经足够(Garg,2012),从中发现有有趣的问题,进而试图分析资源运行对温和改善的左右或支持。

CTHBs大多数集中在餐饮业和食品制造业,所选的这4家企业都长期在市场中浸润和成长,它们反映出不同时期对待存量资源的不同态度和实现温和改善的不同范围、程度和深度,这遵循了案例对比研究的聚焦原则(Eisenhardt,1989)。案例1和案例3、案例2和案例4从单位员工所创造的价值维度分别构成了业内的极化类型;案例4则是CTHBs中销售收入增长率的卓越者,尤其是2010年被兼并后。此外,在与它们第一次接触时,项目团队就明确地提出了研究目标、所需资源等(殷,2013;Pan & Tan,2011),并征得高层管理者的支持和配合。

(二)研究方法的选择

拟进行4家CTHBs商业实践的理论化,就需要明确一系列与温和改善相关的“是什么”的问题;通过挖掘资源警觉迈向资源环境建构的内在机理,从

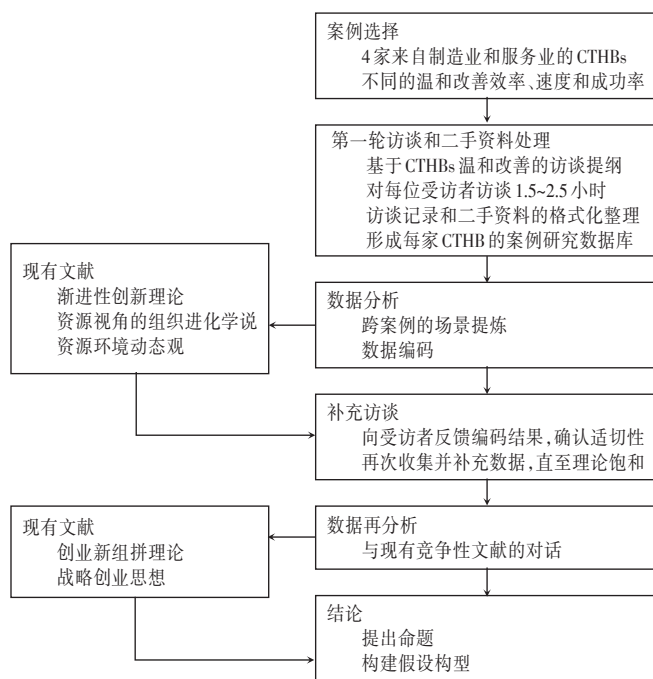


图2 研究方法过程

而实现资源的异质性重构,进而支撑温和改善的实现,这是“怎么样”的问题,因此,该文采用理论构建的案例研究方法。与之相对应的是,演绎式的理论验证研究方法通过数据来验证基于先前理论的假设,从而完成完整的研究周期,因此它仅限于揭示一定条件下、一定范围内、一定被选样本情境下的规律,而不是机理发现、机制解释或理论构建。这是不选择定量实证研究范式的缘由。

此外,构建归纳式的案例理论强调和符合从数据中产生新的理论;案例研究通常是基于多途径数据来源、对于某种现象的具体表现进行丰富的、经验性的描述(Yin,1994),以及深入的因果机制分析,因而属于“现象驱动型”(Eisenhardt & Graebner,2007),不属于“理论驱动型”(Eisenhardt & Graebner,2007)。

以上,就要求接下来的研究,从CTHBs的发展中发掘有力的定性和定量数据,围绕旨在实现温和改善的成熟期企业的新创业项目或新风险事业、资源约束、组织运行和资源环境建构去发展理论。为此,作者遵循案例研究(扎根理论方法)的成熟范式,建立该文的研究流程,如图2所示。

(三)关键构念的界定与测度

为聚焦该文的研究方向,规避命题界定中的模糊和偏差,以及预防对于商业事实不正确的理解和认识,该文优先界定所研究的构念、子构念和测度变量,其中关键词用于分析所获得的数据。请见表3所示。

1. 温和改善的构念

它是企业成熟期得以延长并取得改良和获取优秀绩效的依据,本质上是创新创业的习惯性、体系性、机制性行为 and 过程,并以组织再生为归宿。其关键所在是:完善企业的商业模式,是中性的,是“维持性创新”(克里斯坦森、雷纳,2004)而非“破坏性创新”(克里斯坦森、雷纳,2004)实现的充分条件,也非技术领域的“突破性创新”(Mansfield,1968;Henderson & Clark,1990)。

2. 资源警觉的构念

资源警觉是对机会—资源的关注,以及后续的积极行为,乃至冲动性行为。它是创新者、创业者在分析企业内外资源环境和组织情境后,进行积极权变应对的行为;而非创业学领域中建构主义学者

们所关注的机会发现、识别和利用(Kirzner, 1997), 以及机会警觉(Baker & Nelson, 2005), 并将机会和资源割裂。

3. 资源环境建构的构念

它溯源于建构主义哲学的本体论, 是创新者、创业者在资源的层层约束情境下, 突破约束、抓住机会, 乃至创造机会, 将多种来源、多个种类的资源碎片重新拼凑, 开发新的资源管理解决方案的过程。显然, 资源存在是客观的, 但是资源环境的建构过程是主观能动的。

(四) 数据搜集和整理

该文通过2种渠道收集了8类数据, 旨在确保三角验证(Campbell, 1975; 殷, 2013)的实现。数据的收集过程分为8个阶段:(1)作者基于现有文献, 以温和改善为起点, 重点关注了资源供给和创新创业对企业绩效和竞争优势的贡献, 设计了包含23个问题的半结构化、开放式访谈提纲。从2015年1~7月, 陆续深入4家CTHBs进行了参观, 并对其总裁办公室主任, 或生产运营部主管, 或高层经营者等进行了第一轮访谈(2010年3月曾造访案例3), 每个受访者接受时长为1.5~2个小时的信息探索和搜集, 并对其中的3家企业进行了录音。随后, 遵循“24小时规则”(Bourgeois & Eisenhardt, 1988), 连同所搜集的企业内部资料、对外宣传资料, 进行了格式化整理, 为各家企业建立了“案例研究数据库”(殷, 2013)。此部分占总字数的35%左右。(2)考虑到企业的受访人数较少, 随后, 对行业协会或主管行政机构, 以及战略合作伙伴等, 进行了补充访谈, 时长2~2.5个小时。此部分占30%左右。(3)从2004年开始, 时时、广泛搜集CTHBs及其所在行业的相

关报道, 如地方志、大事记、公司官方网站(含在线QQ、微信和微博等)、新闻和媒体评论等素材。这次研究时, 围绕4家样本又进行了筛选和结构化, 与主题相关的占10%左右。(4)从2014年8月开始, 广泛检索中国知网和万方数据库的相关期刊和硕博论文等文献。与所研究主题相关的, 占“案例研究数据库”的10%左右。(5)从2015年5月下旬, 开始对所搜集的一、二手资料, 进行相互比对、确认和摘录, 剔除相关度低或矛盾的资料, 尤其关注访谈所获数据的主观性和随意性内容, 形成比较完整的各自原始数据。(6)从2015年8月上旬开始, 采取电话、邮件的方式, 又进行了部分数据的澄清和确认, 并回馈编码结果。此部分占5%左右。(7)从2015年8月下旬开始, 对搜收到的各企业问卷, 围绕该文所研究的主题, 对相关测项语句进行了整理, 补充和印证访谈数据。此部分占10%左右。(8)2015年10月份, 又对相关数据进行了搜集和确认。数据搜集的详细情况和数据构成, 请见表4所示。

(五) 信效度确保

该文从研究设计开始, 就努力进行理论的严谨性、逻辑的严密性和过程的规范性控制, 最大限度地降低主观色彩, 并结合每一步的研究策略进行信度和效度的保证, 争取符合4个标准(Yin, 1994; 李, 2014; 吕力, 2014)。策略组合, 请见表5所示。

四、数据分析

在数据压缩和概念升华过程中, 涌现理论框架, 旨在展现数据链的长度和分析的深度。作者邀请了两个项目团队成员, 并对他们进行了编码培训, 共同完成此过程。如图3所示^③。

表2 样本企业基本特征描述和跨案例比较

案例编号	1	2	3	4
创业年份	1557年	1875年	1920年	1126年
所在行业	餐饮业(正餐服务、快餐服务)	其他农副产品加工(豆制品制造)	餐饮业(正餐服务、快餐服务)	酒、饮料和精制茶制造业(白酒制造)
战略性资源	火庙文化	德理念	清真蒸饺“非遗”	千年窖池
销售收入(万元)	9900.0	650.0	2980.0	52000.0
员工数量(人)	520	130	300	860
财务业绩	10%	10%	11%	43%
人均销售收入(万元)	19.0	5.0	9.9	60.4
样本企业的人选依据	文化的社会价值, 与商品、服务的经济价值完美结合的全国典范	未能因应内外环境变迁进行资源重塑和扩大资源供给, “得”未果	资源警觉不足, 存量资源固化; 既有优势正遭受侵蚀	创业精神活化了曾经边缘化的资源, 实现了高速增长
温和改善的跨案例比较	效率高、决策中、变革成功	效率中、决策快、变革失败	效率中、决策慢、变革基本成功	效率高、决策快、变革成功

注:(1)考虑到可能给个别企业带来负面影响, 该文隐去了企业字号和商标;(2)销售收入和员工数量是2014年末的数据;(3)财务业绩, 仅考察了2010~2014年销售收入平均增长率;(4)表中温和改善的定性评判主要考虑近5年的状况, 采用了3级评分法。

(一)场景提炼

遵循多案例数据对比分析的次序,首先进行案例内分析,再进行跨案例分析(Eisenhardt, 1989),以此完成单案例所得条目向多案例分析所需场景的

转换。这样,对案例数据进行定性的预处理后,就可以“从数据中获取存在的解释”(李,2014)。此过程,作者依据了3条线索:(1)基于资源约束,创新创业对于竞争优势的重塑;(2)组织变革对于温和

改善的支持;(3)企业资源对于价值创造的必要性支撑,以及自身的发展和开发。

从操作上,分4步进行:第一步,遵循独立性原则,对从每个CTHB案例中所获的原始数据,结合构念的相关变量和支撑性问题(表1),以及测度变量(表3),进行“三角验证”(Campbell, 1975;殷,2013),后进行叙述性精简(Langley, 1999; Pan & Tan, 2011),初步编码时作为

条目,共计135个(表4)。这样,也可以避免过多数据所引起的操作不便(Pettigrew, 1990; Pan & Tan, 2011)。第二步,对4个“会说话的猪”(Suddaby, 2006; Siggelkow, 2007)采用分析归纳的思想和持续比较的原则,审视所获得的数据并在不同条目的语句描述间进行比较,抽象其共同元素和普遍特征(至少在两个案例中出现)。第三步,遵循显著性和适切性原则,将符合多重类别的条目,划归到最适切的场景中。第四步,

表3 关键构念及其测度

关键构念	子构念	测度变量	关键词举例
温和改善	有中生新	消费者驱动型创新	消费者偏好、转移趋势、功能增强
		技术驱动型创新	技术进步节奏、技术创新节奏、工艺创新节奏
	新颖程度	维持性创新	产品或服务的改良程度
		丰富商品结构	产品或服务的组合、种类、结构
	冒险程度	复制性系统创新	技术平台的创新、核心技术的移植、服务流程的完善
		风险偏好	管理者勇气、隐患处置、风险担当、责任感
	感知机会	有所不为	产品或服务“足够好”、追求完美
		概念技能	宏观把握、资源充裕度
	创新频率	把握机遇	改革红利、市场机遇
		不确定性容忍	盲目行动、静观其变、厚积薄发
资源警觉	竞争预谋	缓慢淘汰	旧品(或传统产品)退出、服务过时
		市场前摄	新需求、潜在需求、模糊需求
	资源搜寻	超前行动	市场趋势、竞争对手、有效需求
		被贬值的资源	主观性、既有资源、远视症、冗余资源
	资源积累	边缘化资源	沉淀资源、资源模式、资源贬值、近视症
		杠杆资源	独有资源、关键性资源、优势资源
资源环境建构	机会响应	非传统资源	信息、新知识、新技术等新资源
		机会搜寻	寻找商机
	资源活化	即刻行动	及时决断、快速行动
		理念获取	社交网络、头脑风暴、活跃的商业理念
	能力塑造	集腋成裘	战略性资源、聚合效应
		技能丰富	市场资源、互联网资源
	内外协调	资源调动、组织惯例	

表4 四家CTHBs的数据来源与场景提炼

案例编号		1	2	3	4	
访谈时间		2015年7月22日	2015年7月22日	2010年3月11日; 2015年6月14日	2015年1月12日; 同年6月14日	
参观		时间同上				
一手资料	访谈	管理者	总裁办公室主任	总经理	运营副总经理、餐饮部经理	
		企业外部受访者	CEO、生产副总经理、公关控制中心主任			
		受访人数(人)	1	1	4	3
		员工	一线员工	底层员工	一线员工	底层员工
		受访人数(人)	3	2	5	4
		企业外部受访者(人)	12	9	6	12
	受访者总数(人)	16	12	15	19	
	访谈总时长(小时)	33.5	23.0	29.0	38.5	
	问卷	回收时间	2015年8月20日	2015年8月20日	2015年7月20日	2015年7月20日
		有效问卷数量(份)	65	40	58	76
企业内和地方志等档案数据(万字)		0.65	0.23	0.43	0.73	
内部资料(万字)		0.54	0.03	0.18	0.46	
二手资料	硕博论文、期刊(万字)	0.81	0.09	0.09	0.53	
	报纸等平面媒体(万字)	0.66	0.01	0.02	0.32	
	官方网站等网络资料(万字)	0.11	0.02	0.06	0.14	
条目数量(个)	39	30	25	41		
场景数量(个)	15	14	12	18		

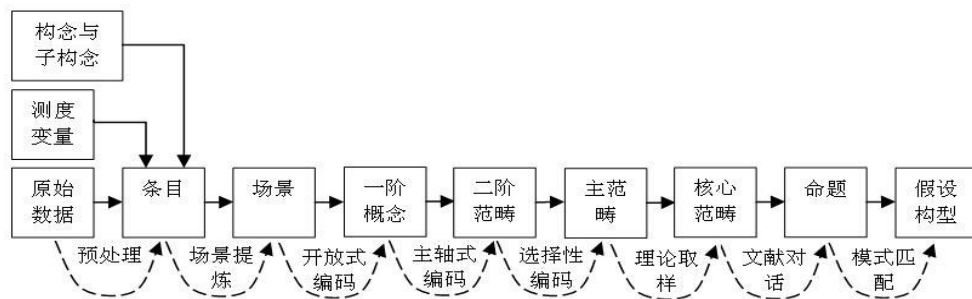


图3 数据分析过程

选择4家CHTBs中最具代表性的条目作为场景。以此,从中提炼了59个相对完整、语义涵盖确定的条目并作为场景(表4),此即“解释性真实”(Suddaby, 2006)。对于含义模糊或企业个性化的条目,就直接删除。此时,每一个场景能显著地刻画温和改善的某一活动或某一方面,是一个相对完整的关键事件且没有语义重复。它们也是接下来编码分析的基础单元。

表6举例说明了该文关键构念及子构念、测度变量、代表性数据及其编码的对应情况。

(二)数据编码

该文遵照托马斯·W.李(2014)的研究方法对数据进行三级编码。(1)开放式编码。这是对场景进行区别、归类的“显分析”(Berg, 2007;潘绵臻、毛基业,

2009)。在此,遵循自然主义传统,既保持开放的态度,力求不受既有理论文献的束缚和个人偏见的干扰,又最大限度地忠实于所获得的原始数据、条目和场景,使每一个编码能反映一个相对独立的关键事件。随后,对每个场景逐字逐句进行抽象化处理,共得到36个一阶概念。表4中,场景的含义是对数据、条目进行了初步概念化的结果。(2)主轴式编码。这是对一阶概念进行范畴化的过程,也是“潜分析”(Berg, 2007;潘绵臻、毛基业, 2009),旨在发现数据间的深层结构。根据概念间的内在一致性,运用“条件(资源警觉)—行动/互动(温和改善)—结果/后果”(资源环境建构)的“典范模型”(卡麦兹, 2013);同时,在案例企业数据整理和既有文献间进行不断地迭代和归纳分析,将36个概念进一步归纳为16个二

表5 确保研究成果信度和效度的策略

信效度指标	所采用的研究策略	策略的阶段性的
构建效度	8种2类数据的三角验证,避免回溯偏差	数据收集、数据编码
	依照明确和令人信服的逻辑建立和展现完整的证据链,即原始数据→条目→场景→一阶概念→二阶范畴→主范畴→核心范畴→命题→假设构型	数据编码
	交由4家企业的受访人员审核编码结果	数据编码
内在效度	进行命题、假设构型和研究结论与理论预测模型的模式匹配	研究发现、研究结论
	使用逻辑模型	研究发现、研究结论
外在效度	将既有的文献,作为线索引导单案例研究	研究设计
	遵从差别复制逻辑,进行案例对比研究	研究设计
	与先前相对立的文献进行比较	理论贡献
信度	与先前相似的文献进行比较	理论贡献
	采用扎根理论方法的研究范式,并进行严格的程序设计	研究设计
	建立CHTBs案例研究数据库,以确保重复研究能得到相同的结论	数据搜集、场景提炼
	引用访谈原话	研究发现、理论贡献
	检验和计算3个成员的内容分析相互同意度和分析者信度	数据检验

注:策略的阶段性的,请见二级标题或一级标题所对应的内容。

表6 关键构念的代表性数据及其编码举例

构念	子构念	关键词	代表性数据引用	编码结果(一阶概念)
温和改善	有中生新	功能增强	近几年,公司投入大量资金进行营业环境的改善,不仅突出“火庙文化”的传统元素、名人效应,还突出了市场元素。(条目1-8;场景1-4)	消费者驱动型创新
	新颖程度	产品种类	公司产品一直主打浓香型白酒,为满足不同顾客的口味,推出了中高低不同度数的白酒。(条目4-8;场景4-2)	丰富商品结构
	冒险程度	隐患处置	面对公司产品成本比小作坊高40%、市场上以次充好、公司难以改变,公司很无奈。(条目2-6;场景2-2)	风险偏好
	感知机会	宏观把握	长期以来,董事长和总经理者投身到时代变革的大潮中,善于分析错综复杂的经济和社会关系,从中寻找有价值的机会。(条目4-13;场景4-4)	概念技能
	创新频率	旧品退出	公司的定位是:小吃王国、湘菜首府。与此相适应,在小吃方面我们推出了大排档、快餐方式,以节约用餐时间。单卖零点的方式正在退出。(条目1-15;场景1-7)	缓慢淘汰
资源警觉	竞争预谋	竞争对手	近5年,公司业绩相当好。但是,5年前,公司困于当地小酒坊的假冒商品,打击无力、没有章法,曾经生存困难。(条目4-9;场景4-5)	超前行动
	资源搜寻	冗余资源	公司高层领导曾认为“火庙文化”已经大众化,老百姓也对花鼓戏、弹词已经习以为常,不会吸引顾客进而带来营业额。(条目1-3;场景1-2)	被贬值的资源
	资源积累	新资源	公司的发展思路还是比较陈旧的,难以将信息资源、新的技术吸纳进来,线上交易还未开展,网点铺设难度加大。(条目2-12;场景2-5)	非传统资源
资源环境建构	机会响应	即刻行动	近年清香型和绵柔型市场不错,公司组织员工随之进行研发,推出新品。(条目4-9;场景4-5)	即刻行动
	资源活化	社交网络、活跃的商业理念	高层管理团队,每个人都有庞大的社交圈,与商业伙伴和各类朋友谈判和沟通是它们的主要工作,这些高端人群彼此分享有价值的商业信息。(条目4-14;场景4-6)	理念获取
	能力塑造	市场资源、互联网资源	微博、微信等在销售方面,所提供的顾客需求信息越来越多,公司的运作流程也随之改变。(条目4-17;场景4-8)	技能丰富

注:引用数据末尾的条目序号表示编码的结果,如条目1-3表示案例1中的第3个条目;场景编号表示从条目提炼的典型场景代码,如场景1-2表示案例1中的第2个场景。下同。

阶范畴(表7)。(3)选择性编码。根据范畴间的逻辑关系,将它们进一步归结为5个主范畴,构建出初步的理论框架(表8)。再进一步,发现1个核心范畴(即温和改善),它能与每一个主范畴发生普遍性的联系,能解释所获取的大多数数据。

在以上三级编码的基础上,将4家CTHBs温和改善的“故事线”归纳为一个比较清晰的数据结构,见图4所示。它比较完整地反映出数据编码的结果。

表7 开放式编码和主轴式编码

主范畴	编码的阶段性结果		场景的概念化含义
	二阶范畴	一阶概念	
资源警觉	竞争预谋	市场前摄	积极和善于发现顾客的新需求
		超前行动	总比竞争对手早一步关注市场趋势并介入
	资源搜寻	被贬值的资源	主观地认为已有或既有资源不会产生价值
		边缘化资源	曾经忽视的沉淀资源
资源积累	杠杆资源	内部历史性的独有的、战略性资源	
	非传统资源	网络、信息、知识和技术等非传统资源	
组织情境	组织健康	组织结构完善	组织的运行结构适用、效能高
		惯例成熟	企业内的做事方式和行为方式稳定、一致,有章可循
		规避老化	克服组织变革的惰性
	创业自觉	创意市场	公司鼓励新创意的产生、保护和共享
		创业冲动	公司上下都愿意改变现状,实现新的成长或跨越
		试错意愿	对于创新失败的接受或抵制
能力匹配	知识积累	企业内专有知识的积累速度和保护程度	
	专有技术	流传的秘密技术是否老套和过时	
	衰老缺陷	组织内部知识和信息传输的摩擦成本	
温和改善	有中生新	消费者驱动型创新	消费者偏好、口感转移
		技术驱动型创新	业内的技术进步推动企业进行技术和工艺创新
	新颖程度	维持性创新	产品或服务有限而持续地改良、改进
		丰富商品结构	产品或服务的结构能满足偏好和购买力不同的顾客
		复制性系统创新	围绕公司的技术平台(或服务流程)进行创新
	冒险程度	风险偏好	担当风险的意愿和能力
		有所不为	提供“足够好”而非完美、“足够全”的产品或服务
	感知机会	概念技能	高层管理者善于在错综复杂的环境中应对和寻找商机
		把握机遇	能够把握改革政策所带来的红利
	创新频率	不确定性容忍	不盲目行动,而是静观其变
缓慢淘汰		传统产品退出市场的速度很慢	
资源环境建构	机会响应	机会搜寻	积极寻找新的商业机会和机遇
		即刻行动	一旦机会来临,就毫不犹豫
	资源活化	理念获取	高层领导者拥有庞大而稳定的关系网,重视活跃而又有价值理念的获取
		集腋成裘	公司重视少量战略性资源的衍生和衍射价值
能力塑造	技能丰富	在获取资源方面,公司越来越重视市场的意义,以及非传统方法(如互联网)	
	内外协调	对于有价值的商业理念,公司会积极调动可能的资源将其转化为销售收入的增长	
竞争优势持续	先发优势	主动性	公司总是比竞争对手早一步推出新产品(或新服务)
		愿景	高层管理者立志成为业内领导者
	市场位势	持续的竞争优势	保持比较高的利润率
		持续的卓越绩效	保持销售收入较高的持续增长

表8 选择性编码

范畴机理	范畴内涵
资源警觉-温和改善-资源环境建构	在资源的重重约束情况下,善于积极主动地发现机会和资源,及其匹配,就为成熟期企业的温和改善提供了前提,而温和改善的成功实施,又可以丰富或活化战略性资源,进而重构新的资源环境。
资源警觉-温和改善-竞争优势持续	温和改善借助机会敏感和边缘化资源、被贬值的资源等的发掘和拼凑,重新构建了新的异质性资源组合,最终将形成竞争优势持续化的依据和依托。
组织情境-温和改善-资源环境建构	温和改善是组织行为,始于组织情境的支撑以及两者间的因果互动,依托组织进化形成新的资源环境。
组织情境-温和改善-竞争优势持续	温和改善与组织情境的动态演化,将形成新的组织惯例和动态能力,并以此推动竞争优势的持续化。

(三)数据检验

由3名项目团队成员共同进行了两项检验:(1)理论饱和度检验。围绕该文所研究的问题,反复进行“模型—数据—文献”的多重迭代(Eisenhardt, 1989; Pan & Tan, 2011);在4家CTHBs中进行多次数据搜集和数据的多重确认,再依次进行条目和场景提炼,以及编码等程序,直到经验数据和既有文献达到吻合(Klein & Myers, 1999; Pan & Tan, 2011),不能涌现新的概念、范畴和新的理论框架为止。在此过程中,经过以上程序,理论预测模型不断地被丰富和完

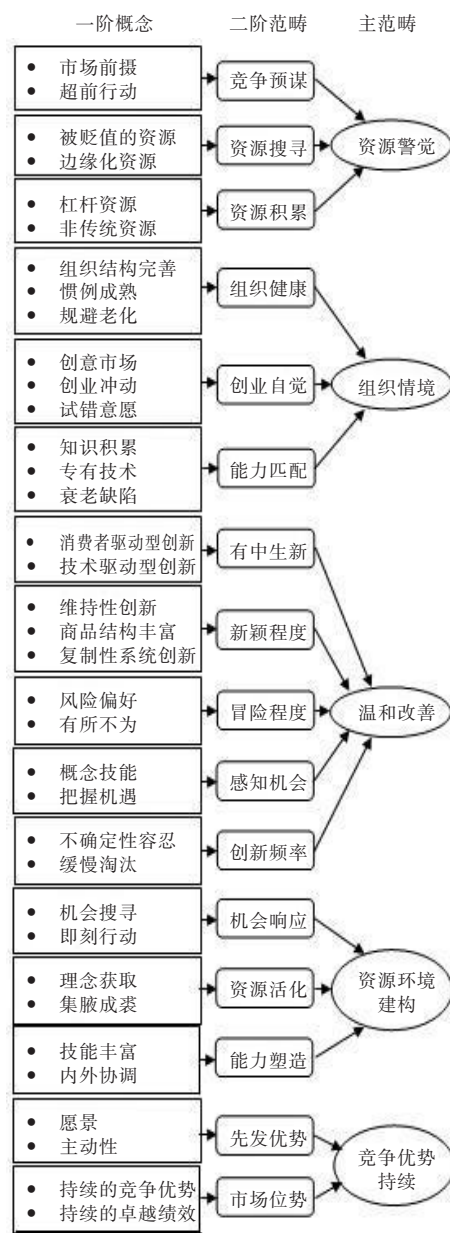


图4 数据结构

善,实现了“理论饱和”(Glaser & Strauss, 1967)。(2)用计算公式检验编码的一致程度(Gioia et al., 2013)。 $C_n = nx / \sum x_i$, C_n 表示 n 个编码者的一致性程度, n 表示编码总人数, x 表示编码者一致的编码数, x_i 表示第 i 个编码者的个数。在由一阶概念到二阶范畴的编码阶段,经过测算,3位编码者的一致程度为0.82,超过了0.80的可接受水平。

五、研究发现

理论是用来解释现象、包含解释机制的一组逻辑相关的假说性命题系统(彭玉生, 2010; 刘军等, 2014), 而案例研究中的中层理论会涉及到概念、所提出的关系、机制或原则和边界条件(陈昭全等, 2012)。从以上扎根分析发现,既有的理论不能解释作者在4家CTHBs所观察到的温和改善现象与事实。随之,该文基于商业数据的编码(表8),在与既有文献和理论预测模型(图1)进行模式匹配的基础上,构建温和改善的理论框架。

(一)温和改善的实现机理

案例1,及时发现“火庙文化”所粘带的潜在商业价值,即刻行动(Baker & Nelson, 2005)进行社会价值的回归和重塑,回应了消费者的期待,收集和改良散布在全省的既有300多种小吃,并创新和丰富传统菜系,加之进行产品和服务的集成与深度开发,企业的资源存量、总供给及其结构得以改进,进而推动价值创造(Ireland, Hitt & Sirmon, 2003),因而持续了竞争优势;与之相悖的是,碍于传统的思维定式,案例2

的领导者缺少商业机会的敏感性,漠视资源警觉的驱动意义,对正在趋弱的市场和技术等资源难以“构建资源新组合”(Sirmon, Hitt & Ireland, 2014),无意中进行了价值元素的非正常“精简”(Siggelkow, 2008),最终使得企业损失变革时机和效率,尽管正在试图扩张,改变竞争的劣势和被动局面,近几年现金流受到影响也是不争的事实。案例3,长期依赖“非遗”的口碑价值,忽视房租、员工等关键生产要素的供给结构变化和价格上涨等因素,随之企业扩张和发展举步维艰。案例4,充分理解和把握“千年窖池”对于白酒消费者的吸引,厚化(Siggelkow, 2008)其价值,进行组合资源以实现新的目的(Baker & Nelson, 2005),大胆而有节奏地进行了工艺技术、工艺平台复制和创新,战略性资源的价值得以丰富,加之持续进行“战略更新”(Covin & Miles, 1999),实现了营收的一路凯歌。表9中“来自现场的声音”(潘绵臻、毛基业, 2009)作为证据引述(Pratt, 2008)。

由此,该文得到:

命题1:资源警觉驱动着温和改善得以实现,并助推了资源环境的构建。

(二)温和改善实现的因果

技术创新是组织适应力的核心动力(Tushman & Nelson, 1990),组织内的知识传导和惯例形成提供了保障。在确保菜肴口感没有大的变化的前提下,案例1对烹饪环节进行适度的工业化改造,增补(Siggelkow, 2008)其“火庙文化”的口碑或品牌核心要素,从而提升了组织对于市场变化的适应力。案例2的

表9 温和改善实现机理的代表性数据

主范畴	二阶范畴	一阶概念	数据索引
资源警觉	竞争预谋	超前行动	由于坡子街拆迁的难题,公司也错过了不少扩张的良好机会,在积极游说相关部门后,得以抓住机会两次扩大营业场地。(条目1-7;场景1-3) 除高层管理者外,员工们等的心态很重,这使得公司在面对竞争方面,迟了一些。这是我当前最着急的。(条目2-8;场景2-3) 忽视房租、薪水上涨等因素,导致开新店受阻,招录新员工困难。(条目3-5;场景3-2) 客观地说,2010年以来,公司一直在开足马力、积极进取,我们甚至有些不适应。(条目4-36;场景4-17)
温和改善	新颖程度	复制性系统创新	在“湘菜首府”我们陆续开设了“名人间”,没啥变化,但结果就是不一样。有时,需要提前半月预订。(条目1-13;场景1-5) 公司一直严格恪守豆干的制作工艺,没有进行机械化改造。(条目2-30;场景2-14) 公司的几个店面仍然按照传统程序进行生产。(条目3-25;场景3-12) 第二条生产线建成后,最大的难题是如何保证酒基的品质和口感与“千年窖池”生产的一致。我们在窖池设计与建设、窖泥复制、菌群复制方面,投入了巨大的人力和物力,依赖传统的老技师、现代的工程师完成了我国白酒生产史上第一次生产线的成功复制。但是,由于区域空气中菌群的差异,千年窖池和新窖池所产的酒基还是有一点点儿差异。我们还将继续努力。(条目4-23;场景4-10)
资源环境建构	机会响应	即刻行动	在2006年,一旦公司领导发现“火庙文化”、庙会能聚集顾客时,就毫不犹豫恢复了戏台杂耍、评弹、湘曲等,尽管刚开始时,纯粹是补贴,我们已做好心理准备。(条目1-14;场景1-6) 我们是名品,政府将优惠给我们场地。我们也有信心走出困境。(条目2-9;场景2-4) 限于国资体制,公司一直在推着走。(条目3-21;场景3-10) 现在的公司上下顺畅,形成共识、决策后绝不迟疑。(条目4-7;场景4-3)

领导者未能充分发掘核心资源的生产性和衍生性价值,未能“活用手头资源”(Baker & Nelson, 2005),历史性资源的价值发挥受阻,一味“滑行”(Siggelkow, 2008),因而举步维艰,衰老缺陷正在逐步显现;案例3,固守经典的产品和服务流程,殊途同归。案例4,依赖其创业精神的勃勃活力实现着竞争优势的再造和持续化,对于四川省泸州市场的开拓可谓经典之作。典型的商业事实,请见表10所示。

由此,该文得到:

命题2:对战略性资源的警觉及其开发,是实现温和改善的前提。

对于成熟期企业而言,有中生新意味着较高的内外接受度、可行性和成功率,较低的成本和风险,而无中生有(Di Domenico et al., 2010)、脱胎换骨、破坏性创新(克里斯坦森、雷纳,2004)等极端模式,因受制于公司传统和组织文化、惯例、规则和资源约束等,在许多情况下困难重重,乃至不可行。

由此,该文得到:

推论1-1:“有中生新”是温和改善的核心内容。

(三)组织情境对温和改善的促进

组织惯例与动态能力的成熟,奠定了温和改善的基础,这是获取持续竞争优势的组织依托,也是组织变革的基本要求和取向。案例1,不屈从于约束(Di Domenico et al., 2010),管理层焕发勃勃生机、营业场地持续扩大、营业环境持续改善、烹饪技术节节攀升、服务品质日臻提高,组织环境也得以更新,温和改善随之成为现实。案例2,创新创业氛围不足,交易成本持续高昂,持续再造(Covin & Miles, 1999)受阻,产品口味和口感固守经典。案例3,在资源弱势的情境下,恪守主业,秉持传统,抵御“即兴创作”(Di Domenico et al., 2010)的冲动,消极中被迫稳扎稳打。案例4,创业精神持续发酵,善思、响应和善用现代媒体资源和传播方式,适时地、大胆地进行“领域重定”(Covin & Miles, 1999),成功开创蓝海,丰富和开拓“千年窖池”、“万亩酒林”的体验价值,因而焕发出勃勃生机,温和改善得以实现和延续。支持性数据,如表11所示。

由此,该文得到:

表10 温和改善实现因果的代表性数据

主范畴	二阶范畴	一阶概念	数据索引
资源警觉	资源积累	杠杆资源	一方面传承和传播“火神文化”,另一方面公司在全省范围内广泛收集小吃品种和著名菜肴品种,试图集湖南名吃于一体,打造“长沙客厅”。高峰日,曾有超过20000人的接待量。(条目1-2;场景1-1) 公司创业以来所坚守的“德理念”,曾为公司带来丰厚的声誉和收益。然而,发展到今天,“德”传下来了,却难“得”,营销受阻。我们也很纠结。(条目2-3;场景2-1) 对于“非遗”,没有发挥其附带的经济价值。(条目3-2;场景3-1) 我们感谢前人留下了宝贵的“千年窖池”,徽派建筑风格的酒博物馆,在成为AAAA景区后,体验式生产吸引了大量的顾客。(条目4-3;场景4-1)
温和改善	有中生新	技术驱动型创新	公司在技艺方面完成了传统烹饪向标准化、量化和规模化的转型,而口感也没有大的变化,得到了顾客的广泛接受。(条目1-19;场景1-8) 豆干的传统配方没有大的变化,而规模化生产势在必行。(条目2-28;场景2-13) 传统的烹饪技术没有标准,厨师的随意性较大。但是,在我们公司这些已经成为惯例。(条目3-19;场景3-9) 白酒的核心在于口感,它是变化的,因此需要微调生产工艺和配方。(条目4-26;场景4-12)
优势持续	市场位势	持续的竞争优势	今天,无论是湖南小吃,还是湘菜大宴,已经是民间的“认证机构”。(条目1-3;场景1-9) 公司曾得益于菜市场摊贩而销售产品,今天却受制于价格劣势,销量增长困难。(条目2-13;场景2-5) 没有活在时代里的企业,将寸步难行。(条目3-24;场景3-11) 2010年被兼并以来,公司单品的附加值明显提高,单位酒基的利润率明显提高。(条目4-41;场景4-18)

表11 组织情境对温和改善促进的代表性数据

主范畴	二阶范畴	一阶概念	数据索引
组织情境	创业自觉	试错意愿	曾经故步自封,这降低了企业的竞争力;现在鼓励员工创新、由企业承担风险,新理念、新工艺和新技术就层出不穷。(条目1-23;场景1-10) 产品未能与时俱进,员工们感觉到无奈,积极应变的动力不足。(条目2-16;场景2-7) 企业高层顾虑万千,踌躇止步。(条目3-11;场景3-5) 公司有足够的资本,鼓励员工开发适应当代的白酒。(条目4-27;场景4-13)
温和改善	冒险程度	有所不为	除了餐饮、旅游和文化产业之外,类似商业地产开发之类的项目,公司不感兴趣。(条目1-37;场景1-15) 受制于客观环境,急切需要改变和奋起直追。(条目2-21;场景2-9) 公司只提供清真牛羊肉及素馅系列蒸饺快餐、正餐主食,及其配餐,可以在小吃、面点方面进行外卖,适当介入大餐、大宴,但决不贸然介入洋快餐等行业。(条目3-12;场景3-6) 近15年来白酒市场急剧膨胀,而企业产能有限,被兼并后,就上了多条生产线。(条目4-32;场景4-15)
资源环境建构	机会响应	机会搜寻	未来的增长空间在哪?我们一直在思考。(条目1-28;场景1-13) 90年代,我们有机会扩大办公和营业场所,但由于种种原因错过了机会。(条目2-23;场景2-10) 对于政治因素导致的销售收入下降没有准备;主要是满足忠诚顾客。这倒是又返回到了创业时的大众化定位。(条目3-16;场景3-8) 近几年顾客对年份酒、定制酒偏爱,对过度包装开始厌烦,公司就开辟了万亩酒林,进行酒基的封装和地理。2014年销售收入再创新高,达到5.2亿元。(条目4-30;场景4-14)

表12 温和改善实现场域的代表性数据

主范畴	二阶范畴	一阶概念	数据索引
组织情境	组织健康	惯例成熟	历经几百年的磨合,公司上下的每个人都定位很清楚。(条目1-23;场景1-11) 高温、潮湿的工作环境,内部管理的长期滞后等,直接导致了男性工人平均年龄56岁、女性工人平均年龄52岁的困难状况,招工难,青黄不接。(条目2-17;场景2-8) 运作模式成熟是好事,但不要拘泥。(条目3-7;场景3-3) 2010年以来,明显的变化是由国有转变为民有,随之内部各类运行规则发生了变化。(条目4-33;场景4-16)
温和改善	创新频率	不确定性容忍	2006年之前,我们很彷徨;2012年之后,又遇到类似情况。(条目1-3;场景1-2) 公司的风格是,躲避风险。(条目2-27;场景2-12) 对于房租的上涨,公司没有预案,营业额虽有增长,仍保持着1家总店、4家分店的规模。(条目3-15;场景3-7) 2012年以来的政治因素影响了高档酒的销量,不过我们通过走大众路线,扭转了断崖式下跌。(条目4-25;场景4-11)
优势持续	市场位势	持续的卓越绩效	与长沙市的其他饮食公司定位不同,加之文艺表演,公司近几年取得了不俗的业绩。而小型公司、路边摊点更是望尘莫及。(条目1-31;场景1-14) 很惭愧,仅与国家的发展速度相同。(条目2-24;场景2-11) 公司的利润率增长缓慢,愿景也模糊。(条目3-8;场景3-4) 近几年,市场网络明显扩大,2013年还成功进军了泸州老窖的故乡,那可是一个高度区域保护的市场,并取得了不俗的业绩。(条目4-19;场景4-9)

命题3:组织情境为温和改善提供前置因素,组织情境的演化与温和改善交互促进。

(四)温和改善的实现场域

组织年龄的计算不仅是看一个企业运营经验的长度,而且还要看其暴露于环境变化中的持续时间(Carroll, 1983; Sϕrensen & Stuart, 2012),亦即参与市场竞争并持续获胜或与竞争对手交互、共存的时间。案例1,在大众市场与小众市场同时深耕,并与竞争者差异定位,公司内部各部门联动、相互配合,组织情境变革积极。案例2,对曾有的内部运作模式食古不化,部门利益区隔、官僚化日趋严重,这些致使核心团队的生产力提升受阻。案例3,对于外部市场运行的忽视、内部资源变化的漠视,使得企业惯例刚性化,核心竞争力成长受阻。案例4,在规模和市场急剧膨胀的背景下,“物质资源拼凑”和“创意资源拼凑”(Baker & Nelson, 2005)实现有机和有效融合,在原有战略性资源的基础上续写新的篇章。支持性数据,如表12所示。

由此,该文得到:

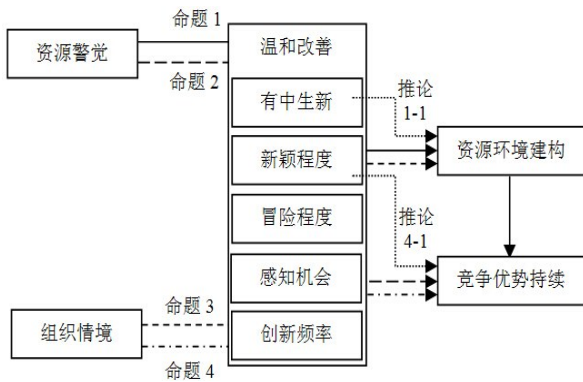


图5 假设构型

命题4:活性的组织情境是温和改善的依托,竞争优势持续是两者衍生的必然结果。

案例1,集湖南省小吃、大菜于一体,集地方评弹、庙会于一体,并进行适度的工业化改造,商圈辐射持续扩大;案例3,恪守经典,秉持传统,不越雷池一步,仅限省会市域,扩大市场覆盖困难重重。随之两者的财务业绩和市场业绩的差距在明显地拉大。

由此,该文得到:

推论4-1:商品的新颖程度形塑着组织竞争优势的持续化。

六、结论与讨论

(一)研究结论

该文所界定的3个科学问题,以及表1中所界定的14个支撑性问题都在4家CTHBs的商业实践中比较理想地找到了答案。而以往文献中所阐释的资源警觉与组织情境变革的共演机制,没有找到理想的证据支持;此外,资源环境建构对竞争优势的持续化具有直接的支撑作用。随之,修正图1的理论预测模型,建立假设构型,如图5所示。

图5意味着:(1)温和改善的实现需要5个方面的协同推进。(2)在温和改善的实现过程中,资源警觉是前因变量,组织情境是调节变量,资源环境建构是结果变量。它们协同地发挥着作用。(3)温和改善的实现,直接带来了资源环境的重构,最终带来了竞争优势的持续化。(4)资源警觉和组织情境沿着各自的路径对温和改善的实现发挥作用,是平行关系。

(二)理论贡献

从以上命题和推论的提出,以及模型的展现,该文从本体论层面研究了温和改善的实现机理和路径;从认识论层面,从资源环境和组织情境视角阐释和拓展了温和改善的实现逻辑。其理论贡献主要有以下3个方面。至此,它已经不仅仅是一个富有启发意义的哲理,还是富有指导价值的理论。

1. 刻画温和改善的变量

刻画温和改善有5个维度,它们从不同侧面揭示出其本质,且有主次之分。其中,感知机会是先行,有中生新和新颖程度处于主导地位,冒险程度和创新频率处于从属地位。这是因为对于大多数成熟期企业而言,持续塑造现金牛才是常态,尽管风险管控机制早已成熟,但也不能忽视隐患,创新节奏以企业能接受为前提。

该文由技术轨道(Henderson & Clark, 1990)和累积性知识(Sørensen & Stuart, 2012)的渐进性创新,深探到战略性资源、杠杆资源、被边缘化资源的警觉及其拼凑,这些深化了渐进性创新理论。将创业研究领域的核心构念——机会发现,向内延伸到资源警觉,不仅仅由关注机会警觉转向资源警觉(Baker & Nelson, 2005),更强调机会—资源发现。此处,有中生新,是指产品或服务的改进、改良和完善,是成熟期企业追求“足够好”、“足够全”(库拉特科等, 2013)使然,这明显地区别于创业新组拼理论中的“无中生有”(Di Domenico et al., 2010),也不是“创造新的市场、提供新的服务”(方世建、黄明辉, 2013)。显然,这向后扩展了创业新组拼理论的边界。

2. 温和改善的实现机制

温和改善的实现,依赖于由资源警觉到资源环境构建的过程,其中,有中生新是核心支撑、新颖程度决定创新的生命力和可持续性。显然,这丰富了创业新组拼实现的内在机制,也从资源基础论视角进行了进一步抽象,初步清晰了资源警觉、资源环境重构与商业价值创造的因果逻辑,也对解决资源拼凑的不稳定问题(张建琦等, 2015)提供了思路 and 依托。

温和改善的实现,还取决于资源警觉和组织情境,也是两者共演的结果,以此才能完成资源环境的构建,进而实现竞争优势的持续化。尤其是组

织健康、惯例、知识体系和动态能力等对于温和改善的实现是一套机制保障。这变革了以往研究渐进性创新独立沿着技术轨道(如克里斯坦森、雷纳, 2004)或组织惯例支撑(Sørensen & Stuart, 2012)的套路。同时,增补了核心要素,是Siggelkowitz(2008)等资源视角的组织进化学说的具体化、丰富化和深化。

3. 温和改善的实现模式

该文将温和改善哲理与战略创业的4种模式(Covin & Miles, 1999)建立了连接,温和改善的5维变量与战略创业的4种实现形式得以进行交互印证和相互嵌入,为每种战略创业形式找到了商业数据的支撑和佐证,两个学术思想进而得以初步理论化。对于成熟期企业而言,温和改善的实现模式与战略创业的实现形式得以统一。

(三)实践启示

从以上针对4家CTHBs的扎根研究可以看出,温和改善的实现结果参差不齐,但都反映出共同的机理和机制。案例1充分发掘已经存在400多年的“火庙文化”集聚顾客的商业价值,借助湖南省传统小吃、正餐做法的收集和供给,以及敏感而积极地扩大营业场所,将消费者小众化,分类经营、打包供给,完成了文化价值和商业价值的双重提升与组合实现;案例2在恪守“德”文化的同时,未能因应市场形态和消费者的变化,以及员工诉求的变化,最终使得企业行将游离出时代的背景和发展,商业价值难以实现“得”;案例3在产品和服务方面有所为有所不为,但资源警觉钝化,未能妥善应对营业场地供给机会的不确定性和员工的心态波动等,因而成长受阻;案例4挖掘千年古窖的商业价值,创新创业改进了资源环境,随之焕发出勃勃生机。

启发1:温和改善是企业基于资源和能力的积极行为。如果是被动而为则改变资源结构的成本会变得很高,这对于CTHBs变革而言会带来很大的传承压力、成本压力和营收压力。

启发2:资源的价值在于及早发现、掌控和运用。为此应保持高度的敏感性;依托杠杆资源、战略性资源的重新组合会带来新的绩效、催生新的竞争优势,并延续竞争优势。

启发3:温和改善的价值在于推动构建新的资

源环境,实现历久弥新。

(四)不足与展望

在数据搜集方面,样本选择的广度和对比程度还不够,尤其是没有纳入已经消失的CTHBs;其次,4家CTHBs全部来自市场经济较发达省份,缺少发达省份和欠发达省份的样本;再者,尽管作者多渠道地搜集数据,它们对商业现实的刻画或有遗漏,还有待于数据的广度和深度挖掘。

在研究深度方面,作者止步于定性分析,刻画温和改善的变量尚需要进一步界定出显变量和潜变量,为下一步实证研究奠定基础。基于此,接下来的研究应选择大样本进行实证检验。此外,还应进行理论的工具化研究,在研究结论的基础上,开发适用的使能工具,将科学理论转化为实实在在的生产力。

(作者单位:河北经贸大学经济管理学院;责任编辑:尚增健)

注释

①创业新组拼的英文是Entrepreneurial Bricolage,国内很多学者译作:创业拼凑。在该文中两者通用。

②截至目前,项目组共走访和调研两省的近30家“中华老字号”企业,其中的大多数表达出开展联合研究、提升管理水平的愿望。

③长期以来,在众多关于扎根理论研究方法的国内外文献中,数据分析程序的表述不一致。

参考文献

(1)陈昭全、张志学、David Whetten:《案例研究中的理论建构》;载于陈晓萍、徐淑英、樊景立主编:《组织与管理研究的实证方法》(第二版),北京大学出版社,2012年。

(2)David G. Sirmon, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland:《在动态环境中管理企业资源以创造价值:打开内部机制的黑匣》,载于张志学、贾良定主编:《〈美国管理学会评论〉优秀论文集萃》,北京大学出版社,2014年中译本。

(3)杜小民、高洋、刘国亮、葛宝山:《战略与创业融合新视角下的动态能力研究》,《外国经济与管理》,2015年第2期。

(4)杜运周、王小伟、邓长庚、舒清:《组织衰落与复苏战略:国外理论评述与未来研究启示》,《外国经济与管理》,2015年第6期。

(5)方世建、黄明辉:《创业新组拼理论溯源、主要内容探析与未来研究展望》,《外国经济与管理》,2013年第10期。

(6)郭会斌:《浴火重生:透视中华老字号的经营之道》,机械工业出版社,2005年。

(7)Jesper B. Sørensen, Toby E. Stuart:《老化、过时和组织创新》;载于徐淑英、蔡洪滨主编:《〈管理科学季刊〉最佳论文集萃》(第二辑),北京大学出版社,2012年中译本。

(8)凯西·卡麦兹:《建构扎根理论:质性研究实践指南》,重庆大学出版社,2013年中译本。

(9)克莱顿·M. 克里斯坦森、迈克尔·E. 雷纳:《困境与出路:如何制定破坏性增长战略》,机械工业出版社,2004年中译

本。

(10)李非、祝振铎:《基于动态能力中介作用的创业拼凑及其功效实证》,《管理学报》,2014年第4期。

(11)刘军、赵岩、李艳春:《论理论导向的实验研究》,《甘肃社会科学》,2014年第2期。

(12)罗珀特·K. 殷:《案例研究方法的应用》,重庆大学出版社,2013年中译本。

(13)吕力:《管理研究的信效度分析:以AMJ年度最佳论文为例》,《科学学与科学技术管理》,2014年第12期。

(14)Mary J. Benner, Michael L. Tushman:《开发、探索和流程管理:再论生产力困境》;载于张志学、贾良定主编:《〈美国管理学会评论〉优秀论文集萃》,北京大学出版社,2014年中译本。

(15)Nicolaj Siggelkow:《迈向组织匹配的演化》;载于徐淑英、梁洪滨主编:《〈管理科学季刊〉最佳论文集萃》,北京大学出版社,2012年中译本。

(16)潘绵臻、毛基业:《再探案例研究的规范性问题》,《管理世界》,2009年第2期。

(17)彭玉生:《“洋八股”与社会科学规范》,《社会学研究》,2010年第2期。

(18)秦剑:《基于创业视角的创业拼凑理论发展及其实证应用研究》,《管理评论》,2012年第9期。

(19)Shona L. Brown, Kathleen M. Eisenhardt:《持续变革的艺术:在不断改变的组织中连续复杂性和时间定速演化理论》,载于李平、曹仰锋主编:《案例研究方法:理论与范例——凯瑟琳·艾森哈特论文集》,北京大学出版社,2012年中译本。

(20)苏芳、黄江明:《质性研究设计与写作的若干策略——“中国企业管理案例与质性论坛(2012)”会议综述》,《管理世界》,2013年第2期。

(21)唐纳德·F. 库拉特科、迈克尔·H. 莫里斯、杰弗里·G. 科恩:《公司创新与创业》,机械工业出版社,2013年中译本。

(22)托马斯·W. 李:《组织与管理研究的定性方法》,北京大学出版社,2014年中译本。

(23)张建琦、吴亮、赵兴庐:《企业拼凑模式选择对创新结果的影响——基于领域双元的研究视角》,《科技进步与对策》,2015年第6期。

(24)Anderson, O. J., 2008, “A Bottom-Up Perspective on Innovations Mobilizing Knowledge and Social Capital through Innovative Process of Bricolage”, *Administration & Society*, Vol.40 (1), pp.54~78.

(25)Berg, B. L., 2007, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences (6th ed.)*, Boston: Allyn & Bacon.

(26)Campbell, D. T., 1975, “Degree of Freedom and the Case Study”, *Comparative Political Studies*, Vol.8, pp.178~193.

(27)Carroll, G. R., 1983, “A Strategic Model of Organizational Mortality: Review and Reanalysis”, *Social Science Research*, Vol.12, pp.303~329.

(28)Chakravarty, B. S., 1997, “A New Strategy Framework for Coping with Turbulence”, *Sloan Management Review*, Vol.38 (2), pp.69~83.

(29)Cohen, W. M., and D. A. Levinthal, 1990, “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.128~152.

(30)Covin, J. G. and Miles, M. P., 1999, “Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23(3), pp.47~63.

- (31) Danneels, E., 2010, "Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona", *Strategic Management Journal*, Vol.32(1), pp.1~31.
- (32) Desa, G., 2012, "Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.36(4), pp.727~751.
- (33) Di Domeico, M. L. et al., 2010, "Social Entrepreneurship: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34(4), pp.681~703.
- (34) Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E., 2007, "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, Vol.50(1), pp.25~32.
- (35) Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A., 2000, "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, Vol.21(4), pp.1105~1121.
- (36) Eisenhardt, K. M., 1989, "Source Building Theories from Case Study", *The Academy of Management Review*, Vol.14(4), pp.532~550.
- (37) Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L., 2013, "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, Vol.16(1), pp. 15~31.
- (38) Glaser, B. G., Strauss, A., 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
- (39) Ireland, R. D., Hitt, M. A. and Sirmon, D. G., 2003, "Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions", *Journal Management*, Vol.29, pp.963~989.
- (40) Kirzner, I. M., 1997, "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: A Austrian Approach", *Journal of Economics Literature*, Vol.35(1), pp.60~85.
- (41) Klein, H. K. & Myers, M. D., 1999, "A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems", *MIS Quarterly*, Vol.23(1), pp.67~93.
- (42) Langley, A., 1999, "Strategies for Theorizing from Process Data", *Academy of Management Review*, Vol.24(4), pp. 691~710.
- (43) Mansfield, E., 1968, *Industrial Research and Technical Innovation*, New York: Norton.
- (44) Minna, Halme, Sara, Lindeman and Paula, Linna, 2012, "The Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations", *Journal of Management Studies*, Vol.49(6), pp.743~784.
- (45) Nelson, R. R. and S. G. Winter, 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge MA: Belknap Press of Harvard University.
- (46) Nicolaj, Siggelkow, 2007, "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, Vol. 50(1), pp. 20~24.
- (47) Penrose, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University.
- (48) Pettigrew, A. M., 1990, "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organization Science*, Vol.1(3), pp. 267~292.
- (49) Pratt, M. G., 2008, "Fitting Oval Pegs Into Round Holes: Tensions in Evaluating and Publishing Qualitative Research in Top-Tier North American Journals", *Organizational Research Methods*, 11(3), pp.481~509.
- (50) Rebecca, M. Henderson and Kim, B. Clark, 1990, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.9~30.
- (51) Robert, A. Burgelman, 1991, "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research", *Organization Science*, Vol.2(3), pp.239~262.
- (52) Runyan, R., Droge, C., and Swinney, J., 2008, "Entrepreneurial Orientation Versus Small Business Orientation: What are Their Relationships to Firm Performance?", *Journal of Small Business Management*, Vol.46(4), pp.567~588.
- (53) Senyard, J., Baker, T. and Davidsson, P., 2009, "Entrepreneurial Bricolage: Towards Systematic Empirical Testing", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol.29(5), pp.1~15.
- (54) Shan, L. Pan and Barney, Tan, 2011, "Demystifying Case Research: A Structured-Pragmatic-Situational (SPS) Approach to Conducting Case Studies", *Information and Organization*, Vol.(21), pp.161~176.
- (55) Suddaby, R., 2006, "What Grounded Theory is Not", *Academy of Management Journal*, Vol.49(4), pp.633~642.
- (56) Ted, Baker and Reed, E. Nelson, 2005, "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage", *Administrative Science Quarterly*, Vol.150(3), pp.329~366.
- (57) Teece, D. J., 1997, "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action", *Journal of Management Studies*, Vol.49(8), pp.1395~1401.
- (58) Trahms, C. A., Ndofor, H. A. and Sirmon D. G., 2013, "Organizational Decline and Turnaround a Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, Vol.39(5), pp.1277~1307.
- (59) Tushman, M. L. and Nelson, R. N., 1990, "Technology, Organizations and Innovation: A introduction", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.1~8.
- (60) Waldemar, Pfoertsch, 2010, "Truly Made in China: Time-honored Brands Can Tackle China's Image Problem", *Business Forum China*, Vol.10(2), pp.60~63.
- (61) Yin, R. K., 1994, "Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research", *Evaluation Practice*, Vol.15, pp.283~290.

ence. Using the provincial data in China during 1988–2009, we analyze the relationship of genetic distance and technological innovation difference empirically, and find that both absolute and relative genetic distance have a significantly positive effect on technological innovation difference. A large genetic distance is coincident with a large technological innovation difference. Furthermore, we investigate how genetic distance could increase technological innovation difference. We find that genetic distance does not capture the intelligence difference but through population communication to affect innovation difference. In the end, on the basis of conclusive comments, we give relevant suggestions.

The Realization of the Moderate Improvement, from the Resources Alertness to the Construction of Resources Environment: An Empirical Analysis Based on 4 "China's Time-honored Brands"

Guo Huibin

The "China Time-honored Brands"(CTHBs) suffered from 4 impacts, on the one hand, whose existed resources are in a comparatively weak position; on the other hand, the redundant resources became more rudimentary. However, under the situation of multi-constraints of resources, a large number of CTHBs have revived from the troubles and gone on to become the super enterprises. Based on 4 CTHBs, the paper conducts comparative case studies, intending to interpret the implementation mechanism of the moderate improvement from the Grounded Theory research process of the resources alertness to the construction of resources environment, and gives a rival with the entrepreneurial bricolage theory and the strategic entrepreneurship theory, so as to put forward 5 dimension variables, a series of propositions and a conceptual model to describe the moderate improvement. The results deepen and develop the incremental innovation theory, the doctrine of organization evolution in the perspective of resources and the dynamic view of resources environment. Meanwhile, they will bring a inspiration to the front line practice.

Editor in Chief:	Li Kemu
Vice Chief_Editor:	Tian Yuan, He Shaohua, Lu Jian & Jiang Dongsheng
President:	Gao Yanjing
General Editor:	Li Zhijun
Sponsor:	Development Research Centre of the State Council, P.R.C.
Add:	A-20, Block13, Peace Street, Chaoyang District, Beijing China
Tel:	(010)62112235 62111169

MANAGEMENT WORLD
Original Name: ADMINISTRATIVE WORLD