

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210607.401

从惯例复制到企业创新:连锁企业的拓展模式研究

刘景东, 程 鹏

(安徽大学 商学院, 安徽 合肥 230601)

摘要: 连锁经营可以打破资源限制瓶颈, 实现不同区域的快速扩张, 是知识转移的有效方式, 有着极强的竞争能力。但在其拓展过程中, 不可避免地会与其竞争对手在多个市场遭遇, 在这一过程中连锁企业依靠的是全方位的复制还是持续创新, 仍然是理论上研究的空白。本文基于知识管理理论, 根据39个一线、新一线及二线城市中共312家经济型连锁酒店数据, 着重探讨连锁企业在多市场接触问题背景下的不同拓展时期惯例复制与企业创新的作用机理, 实证分析后发现连锁企业的拓展模式是一个相对动态的过程: 惯例复制和企业创新均能提高企业绩效, 在拓展初期惯例复制的影响更强, 而在拓展稳定期企业创新的影响更强; 考虑多市场接触后, 在拓展初期惯例复制对企业绩效的积极影响受到抑制, 而在拓展稳定期这种积极影响会被增强; 进一步分析后发现在多市场接触的影响下, 不同时期的企业创新对企业绩效的积极影响都会被强化。文章深化了知识管理对企业发展的影响研究, 为连锁企业的战略发展提供了理论参考。

关键词: 惯例复制; 企业创新; 多市场接触; 企业绩效

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)01-0137-16

一、引言

随着经济全球化的快速发展, 越来越多的企业发展到一定规模以后, 都试图借助连锁经营、多元化等形式获取市场竞争优势、优化资源配置、实现规模经济和范围效应等(游家兴和邹雨菲, 2014)。根据中国饭店协会的数据, 截至2020年, 我国共有1 975个连锁品牌酒店(同一品牌大于或等于3家), 全国连锁客房数为452.4万间, 非连锁客房数是1 309.6万间, 锦江之星、如家等门店数均超过500家, 客房数达到5万家以上, 但是我国连锁酒店的连锁率仅仅为26%左右, 离发达国家的60%还有很大距离。随着大众化消费成为主流, 走连锁经营之路, 发展规模经济将是传统企业生存和发展壮大的必经之路(Kosová和Lafontaine, 2010)。实体经济通过连锁可以带来规模化下的成本优势、资本环境下的融资优势、标准化背景下的渠道优势和品牌影响

收稿日期: 2021-02-26

基金项目: 国家社会科学基金项目(18BGL034)

作者简介: 刘景东(1976—), 男, 安徽大学商学院副教授(通讯作者, ljdahu@163.com);

程 鹏(1998—), 男, 安徽大学商学院硕士研究生。

力支撑的营销优势(Richard和Cleveland,2016),随着发展规模迅速发展壮大,企业总部通过牺牲产业链上的部分利润,来换取终端门店的快速扩张,最终达到快速提升市占率和抢占用户心智的目的(Alon等,2012)。通过企业连锁化可以打破资源限制瓶颈,实现知识的有效转移和利用,实现不同区域的快速扩张(Faiguenbaum等,2002),近年来,管理学者更愿意把知识视为一种重要的组织资源,资源基础观认为知识根植于企业的文化、制度、惯例、体系等诸多方面,知识的组合和利用影响到企业的创新和绩效等,可以为企业带来可持续的竞争优势(Alavi和Leidner,2012)。因此,连锁经营是知识转移最有效的方式之一,基于集团长期经营积累的系统化经营模式和成功经验,连锁企业按照统一的形象设计、标准体系和工作流程,然后通过专业的产品研发团队、完善的运营管理和支持、强大的市场策划和品牌宣传、统一的采购配送系统和专业的培训体系,在不同的经营主体之间进行“复制”“粘贴”,是知识共享和知识转移最为有效的一种模式(Li等,2002)。另一方面,通过连锁有助于实现品牌整体运营效率和投资回报率(ROI)的提升(Lee和Song,2016),品牌方把具有规模效应、可复制的产业环节放在总部,比如产品研发、品牌市场营销、全环节的数字化运营体系的开发迭代、供应链等中后台能力,其中更为重要的是,企业通过连锁经营可以频繁、密切、多地域地监控竞争对手的创新行为,实现创新过程多元知识的获取(Richard和Cleveland,2016),因此知识如何在连锁企业之间有效地转移和利用已成为企业拓展过程急需考虑的问题。

然而以往得心应手的连锁模式,如何会变得失去价值?团队更成熟了,模式更稳定了,运行更协调了,如何还问题频发?曾经如日中天的7天连锁酒店为何在2019年之后便发展受阻?所以在行业规模不断扩大和拓展的同时,连锁企业开始暴露出深藏在内在发展动力不足问题已逐渐得到人们的重视(刘向东等,2019)。那么连锁企业能够持续扩大和拓展的真正动力是什么?连锁加盟的企业靠的基于知识转移下的全方位复制获得成功还是依赖不断创新求得生存?麦当劳一方面采取的是“百分百复制”的原则,即从产品、服务到流程、品牌,甚至人才培养,均由麦当劳系统直接输出,但同时肯德基与麦当劳被称为一对“新品狂魔”,麦当劳在2017年共推出新品70款;肯德基与其不相上下。用创新不断地为品牌注入活力,产品的迭代,服务的升级被认为是餐厅让顾客保持新鲜感的重要手段,也是连锁餐饮品牌需要持之以恒的核心工作。在国内靠复制大获成功的爱尔眼科连锁,则是将眼科医院的成功模式快速地异地复制,体现了它的强大异地复制能力。2010年建立30多家医院,2017年体内+体外建立约200家医院,截止2020年年底,医院网点拓展到1200余家(200家地级市医院+1000家县级市医院),覆盖一半以上的县级区域,但是复制成功之后,爱尔眼科也遇到经营管理不善、屡遭顾客投诉、后续发展乏力等问题,所以连锁企业不断拓展靠的是全方位的复制还是不断创新,是值得我们关注的问题。

连锁企业的不断拓展看似是全方位复制获得成果,但规模壁垒无法模仿,规模上来后其品牌效应、市场渠道等是其他企业难以复制的,其背后存在的先进的管理理念、高效的供应链系统等隐性知识转移效果发挥着重要的作用,其中最为重要的是连锁企业的创新能力,以及多市场接触的相互克制和竞争效果。多市场接触使得企业避免了市场单一化的风险问题,通过连锁拓展的发展战略,开发新技术、进入新市场,企业间一对一的竞争转变为多对多市场交叉竞争状态(Ryu等,2020)。现有研究认为相互容忍的策略会使企业之间合谋、产品定价、市场份额的瓜分等行为的产生(Domínguez等,2021),但是也有研究认为多市场接触中企业反而会由于竞争张力将下游的产品市场转移到上游的研发领域,利用从相互容忍中节省下来的知识资源投入到要素市场,进行产品的研发,所以多市场接触转移到上游的竞争张力被认为是促进企业进行知识有效管理的重要驱动力(Richard和Cleveland,2016,Ryu等,2020)。本文认为连锁经营中无论是资金投入、人才储备还是技术研发在规模和难度上都不同于专业化生产,因此,企业如

何在资源有限的情形下推陈出新,实现知识的有效转移并形成多市场接触下的差异化创新策略(Urbe, 2020),是企业继续保持创新优势的关键。本研究基于知识管理理论,从惯例复制和企业创新两个方面对连锁企业拓展模式进行解耦,分析两种发展模式在不同时期对企业绩效的动态影响机制,使企业在进行未来发展决策时不再犹豫和摇摆。本文的研究贡献在于:第一,目前有关连锁酒店行业发展的研究多从服务质量(熊伟等, 2012;董静和王亚娟, 2019)和空间布局(粟丽娟等, 2016)等方面进行探讨,但是缺少关于酒店内部发展模式的研究,本文基于知识管理理论,结合连锁企业的发展周期,将惯例复制、企业创新和企业绩效纳入一个框架下,从时间维度研究连锁企业的拓展问题,多角度分析了两种发展模式对企业绩效的影响,丰富了战略管理理论。第二,进一步探讨了在多市场情景下,企业发展战略选择的问题,多市场研究大多基于相互容忍理论,相互容忍是某一市场中所有竞争对手基于竞争强度相互博弈所形成的格局,很大程度上影响了企业的决策行为,所以本研究从相互容忍视角探寻连锁企业发展路径,以促进企业优化资源配置,为提升企业竞争力提供理论依据。

二、理论基础与研究假设

(一)连锁企业拓展中的惯例复制与创新

连锁企业拓展的成功不仅取决于规章制度、工作标准、业务流程等显性知识的转移复制,还取决于管理经验、经营理念等隐性知识的有效传递(García-Almeida和Yu, 2015)。这些知识大都以惯例的形式在企业之间进行传递和复制(Preuss, 2005),进而促进企业的不断扩大和拓展。惯例是组织中重复性的行为模式,是组织的知识累积,具有重复和路径依赖的特点,这些重复的行为活动可以帮助组织解决相关问题并且逐渐提高其解决问题的能力(Goh和Pentland, 2019)以及学习能力(Furlan等, 2019)并使企业在面对不确定环境时降低运作风险(马鸿佳和吴娟, 2020),这对企业绩效的提高具有积极作用。从能力视角下惯例复制的构成来看,可以分为常规惯例复制和柔性惯例复制(Heimeriks等, 2012),常规惯例复制因其知识结构较为稳定的特征,可以使组织在进行常规惯例复制时加强竞争优势并达到风险规避,强化了知识转移的稳定性。连锁企业在扩张过程中,通过常规惯例的不断复制,一方面确保了企业扩张过程中的稳定性,降低了企业的运营成本,另一方面,通过常规惯例的复制还增加了企业品牌的知名度,扩大了其品牌影响力(邓新明等, 2016)。因为常规惯例复制是企业内部惯例的网络化延伸,主要依赖企业的利用式学习能力进行本地搜寻以实现对于现有知识的整合与吸收,且搜寻成本较低,同时对现存知识进行拓展和改良,从而提升知识转移绩效(魏龙和党兴华, 2020)。柔性惯例复制因其知识结构多变的特征,可以对组织的常规惯例复制行为进行补充,提高连锁企业在拓展过程中知识转移的活力,如魏龙和党兴华(2020)认为柔性惯例复制依靠组织的探索式学习能力进行远程搜寻以获得异质性知识,并在此基础上将高效率的行为模式与组织内部的惯例模板相结合,促进知识转移绩效。因此连锁企业在拓展过程中大多数情况下采用模仿复制的扩张方式,利用固定且稳定的行为模式来确保连锁企业之间的复制和拓展的顺利进行,然后通过稳定的操作模式和流程保障了任一家加盟企业即使是新开张的企业也可以为消费者提供与原先企业完全一样的产品和服务,从而保障了扩张的可持续性(Ryu等, 2020)。

即便惯例的复制是连锁企业扩张的主旋律,但也绝不意味着一成不变,连锁企业在拓展过程中必然也伴随着持续不断的创新,企业通过创新可以将现有知识重新加以整合,从而提高其产品和服务的差异优势,形成企业在不同产品市场上的核心竞争力,尤其对于相似度极高的连锁企业,通过不断创新可以达到快速抢占市场并提升企业绩效的目的。其次,企业内部的技术更迭,可以使企业淘汰落后的生产工艺和生产线,提高生产质量和效率,进一步提高企业绩效。

对于管理制度的创新则能提高企业管理能力,优化企业管理流程,使企业在面对陌生市场的挑战时有条不紊,快速地寻找到新的机遇,从而占据市场竞争中的有利地位(García-Almeida和Yu,2015)。Kaufman和Forsythe(2009)对美国零售协会的研究数据进行了梳理和总结,发现连锁企业相互之间的关系及其合作网络的创新可以大大促进零售企业的竞争力。

在连锁企业拓展的不同阶段,其对转移知识的利用方式是不尽相同的(Shaw和Williams,2009)。基于企业生命周期理论,企业的成长一般都分为发展、成长、成熟和衰退等几个时期,一般来说在企业发展初期,技术、资本以及管理经验等都比较薄弱,此时企业的目标就是生存,需要进行大量的知识储备来促进企业的快速成长(Alavi和Leidner,2012)。而企业在拓展期,企业有比较稳定的销售和市场,但此时企业需要考虑的是如何在现有知识储备进行知识的有效管理,进而保持现有的发展优势。在连锁企业拓展的初期,管理制度尚未完善,高层领导者制定组织结构框架并控制整个运行系统,组织的精力都放在生存和单一产品的生产和服务上,只有进行严格的惯例复制才能快速扩张从而达到提升绩效的目的。处于竞争弱势的企业可采取跟随战略来进行产品、服务等方面的模仿,这使得企业无需在研发方面投入大量成本从而快速完成资本积累(Afraz等,2021)。在企业拓展的稳定期,此时企业所面对的一般是垄断竞争的市场格局,一方面要求企业运用技术创新要素达到压缩企业成本的目的,为参与价格战提供降价空间,另一方面垄断竞争厂商倾向于对自身技术进行优化以提高产品和服务的质量,保持价格高于边际成本(Wong和Ngai,2019)。同时在员工层面,官僚作风日趋严重,为了避免步入僵化期企业应当适时进行管理创新。据此,本文提出假设:

假设1a:在拓展初期,惯例复制和企业创新都能提高企业绩效,但是惯例复制对企业绩效的影响强于企业创新。

假设1b:在拓展稳定期,惯例复制和企业创新都能提高企业绩效,但是企业创新对企业绩效的影响强于惯例复制。

(二)多市场接触对惯例复制的调节作用

多市场接触或者是多市场竞争大多出现在航空、酒店、餐饮、医药等行业,是指在同一集团企业在不同的区域或者市场和相同的竞争对手相遇的竞争格局(邓新明和叶珍,2020)。连锁企业以跨地域分布、标准统一化为重要特点,在其迅速扩张的过程中,不可避免地会遇到多市场接触问题——企业同时在多个市场相互遭遇和竞争(Furlan等,2019)。由于潜在竞争对手数量多,且受成本限制,连锁企业在不同市场环境下的互相遭遇,不可能一味地试图靠打价格战来占领市场,因而不同企业之间的竞争关系反而会演变为彼此的依赖性,即同行业的连锁企业共同制定市场价格。Edwards(1955)认为,企业在多个市场上接触时,可以向它们的竞争对手有效地发出跨市场报复的潜在威胁,竞争对手将因此约束或克制自己的竞争动机,降低企业之间的竞争强度,企业之间表现为“相互克制”的态度。随着多市场接触水平的提高,企业之间的竞争强度降低,进而提高了产品的价格、提升了企业绩效、增加企业的非伦理行为和促进了企业技术创新(邓新明等,2019),也利于企业的进一步拓展。多市场接触由于竞争者的短视行为会造成其他相关市场的反击报复(姚凯和陈曼,2013),市场进入困难(Ryu等,2020),创新方式选择不当(Anand等,2009)等问题,连锁企业面临创新资源保护和价值创造双重任务(Theeke和Lee,2017),只有企业的创新方式和多个市场资源相匹配时,多市场接触战略才有助于企业实现价值最大化。

随着企业竞争的愈加激烈,企业向大型化和多元化方面发展,企业在多个竞争性市场相遇的现象很普遍,企业之间在不断的互动中了解了彼此的行为和能力。在企业拓展过程中,企业会约束或克制自己的竞争动机而不会轻易发起进攻(Edwards,1955),因此企业能够更加从容

地进行资源调度,平衡企业资源来进行企业的拓展和创新活动,以达到提升整个连锁企业绩效的目的(García-Almeida和Yu,2015)。但是在企业拓展初期,随着多市场接触水平的提升,企业的市场进入率会提高,这会导致企业所面临的环境不确定性大幅增加,环境不确定性指组织合作环境中感知的不可预测性,包括市场和技术不确定性(Chen,2009)。魏龙和党兴华(2020)认为环境不确定性是划分企业外部环境稳定与否的标准,环境不确定性较高时企业外部环境动荡得更加厉害,因此企业会采取较为稳妥的方式进行企业的拓展。Gupta等(2015)认为惯例复制是组织与环境匹配地自适应调整过程,其效能发挥具有较强的环境依赖性,惯例复制在组织外部环境较为动荡时效能较低,且拓展初期的企业并不具备完善的自适应能力,因此企业可能会陷入“复制困境”(Dickinson,2011),此时企业的知识转移行为会受到限制。吕一博等(2015)认为这种外部情景的变化会影响知识转移的连续性,导致知识同质性增加,从而发生知识锁定效应,这些都会对企业绩效产生消极影响。

不过在企业拓展的稳定期,企业具有相当的活力,管理制度、自适应能力都得到了显著提升,对于来自陌生市场的风险有一定的控制能力,企业依靠惯例复制向多个市场快速扩张,可以享受到多市场接触带来的市场红利。此外,处于拓展稳定期的企业会与其竞争对手保持适中的多市场接触水平,Chuang等(2018)认为,此时企业会从相互容忍中收益最大,因为在这种情况下学习、监控和协调活动是可行和可管理的,跨市场报复的威胁仍然是可信的,那么企业与其竞争对手之间就会保持较低强度的市场竞争,企业有更多的机会和途径去获取新的资源,对自身的惯例进行优化与更新。从而克服惯例复制的“核心刚性”。据此,我们提出假设:

假设2a:在拓展初期,多市场接触越强的地方,惯例复制对企业绩效的影响就越不明显。

假设2b:在拓展稳定期,多市场接触越强的地方,惯例复制对企业绩效的影响就越明显。

(三)多市场接触对企业创新的调节作用

多市场接触并不意味着企业不需要或者放弃创新,战略管理学者认为尽管多市场接触增加了企业相互之间的熟悉程度,由于威慑等因素在短时间内企业不太可能采取如相互降价等激烈的竞争行为,但是由于彼此之间存在着竞争依存的复杂关系,为了保持稳定的市场份额,多市场接触企业反而会强化企业的创新行为(邓新明和叶珍,2020)。一方面,在企业拓展初期和稳定期,企业与其多市场接触竞争对手之间的竞争强度较低,结合机会主义行为也是联盟伙伴为获取价值而采取的一种竞争行动这一观点,Ryu等(2020)认为,终端产品市场中的多市场接触可以阻止竞争对手从事机会主义行为,从而更有可能选择彼此进行技术合作。其次,当企业与竞争对手在多个领域相互作用时,每个企业都会通过允许对方在某些领域处于上级地位来换取其他领域的类似待遇(Chuang等,2018),从而促进技术合作。并且企业往往能从其竞争对手的合作中获取到自身最需要的知识与资源,如Gnyawali和Park(2009)认为由于企业竞争对手与自身所处的环境和面临的挑战都相似,因而竞争对手往往拥有最相关和最宝贵的资源,与竞争对手之间的联盟组合可以为企业提供最宝贵的隐性知识转移,因此多市场接触会强化企业创新对企业绩效的积极影响。

另一方面,随着多市场接触水平的增加,企业之间的竞争强度降低,提高了产品的价格,提升了企业绩效。此时如果企业将所获得的利润继续投入到产品市场的竞争中,可能并不会进一步提升企业的市场份额,因为此时市场的默契合谋(tacit collusion)状态被打破,企业会受到来自其多市场竞争对手的跨市场报复(Chuang等,2018)。从长远来看,企业会将由多市场接触带来的竞争性资源投入到研发市场的竞争中(叶珍和邓新明,2020),因为一个多市场公司阻止其多市场竞争对手侵略的能力在形成他们之间的相互容忍中起着重要作用(Ryu等,2020),毫无疑问,由研发强度提升带来的企业创新能力提升会增强企业的抵抗能力。据此,我们提出

假设:

假设3a:在拓展初期,多市场接触越强的地方,企业创新对企业绩效的影响就越明显。

假设3b:在拓展稳定期,多市场接触越强的地方,企业创新对企业绩效的影响就越明显。

三、研究设计

(一)行业选择

随着国内经济和旅游业的飞速发展,大众对经济型酒店的需求越来越强烈,能够被大众消费层所接受的经济型及中高档连锁酒店在中国有着广阔的市场前景。全球的经济型酒店经历了萌芽与发展初期、蓬勃发展时期、品牌调整时期和重新发展时期(Richard和Cleveland,2016),而我国连锁酒店正处于转型时期,在连锁酒店发展初期只要地理位置优越、商圈繁华成熟,经过专业人员的培训和指导,“复制”外形一样的酒店基本就可以盈利,但是经历了10年的黄金发展期后,各品牌酒店疯狂扩张,市场份额不断瓜分,利润不断摊薄,我国经济型酒店进入调整期,仅仅依靠按部就班、平铺直叙复制拓展的时代之路已难以为继,创新迫在眉睫,酒店已不仅仅只是一个单纯提供食宿的场所,而应该是一个场景。首旅如家通过“如旅随行”APP的落地,想要打造吃、住、行、游、购、娱的“生态圈”蓝图;华住则把酒店打造成一个“书店+咖啡馆+零售”复合式功能的“城市第三空间”等。因此,本文主要选择近几年来蓬勃发展的经济型及中高档连锁酒店为研究对象,探讨连锁企业在拓展过程中复制和创新问题,具有一定的现实意义。

考虑到数据的可获得性,我们根据中国饭店协会发布的《2020年中国酒店业发展报告》和《2020中国酒店集团TOP50》的酒店作为待选样本,然后从中选取排名前二十且门店数超过100家的作为研究样本(如表1所示),且酒店遍布全国各地,符合本文研究需求。

表1 研究样本的分布情况

排名	集团名称	总部所在地	客房数(间)	门店数(个)	排名	集团名称	总部所在地	客房数(间)	门店数(个)
1	锦江国际集团	上海	873177	8606	10	住友酒店集团	杭州	39488	630
2	华住酒店集团	上海	536876	5618	12	君澜酒店集团	杭州	30159	110
3	首旅如家酒店	北京	414952	4450	13	恭胜酒店集团	温州	27468	625
4	格林酒店集团	上海	290026	3957	16	雅斯特酒店集团	深圳	25300	230
5	尚美生活集团	青岛	160565	3267	17	旅悦集团	天津	24792	944
6	东呈国际集团	广州	154640	1770	18	中国中旅集团	香港	24456	121
7	都市酒店集团	青岛	112650	1847	19	逸柏酒店集团	上海	23813	444
8	亚朵酒店集团	上海	48439	418	20	银座旅游集团	济南	23432	265
9	开元酒店集团	杭州	44630	215					

资料来源:根据中国饭店协会发布的《2020中国酒店集团TOP50》,数据截至2020年1月1日。

(二)数据收集

本文主要通过问卷调查的方式来获得相关数据。首先于2019年7月以合肥地区的30家连锁酒店为研究对象进行了问卷前测。在该阶段总计发放问卷30份,回收有效问卷26份。接着我们主要针对39个一线、新一线及二线城市(见表2)的连锁酒店作为调研对象,然后又根据中国酒店TOP前50中的前20家门店数超过100家的集团企业作为发放对象,共有17家企业集团,然后通过逐一梳理排查,共有11家集团(主要是集团下不同的品牌酒店)在南通、廊坊、长沙、贵阳、徐州等25个城市没有开设分店,如中国中旅集团就没有在东莞、合肥、郑州、佛山、昆明、长沙、福州、无锡等13个城市开设分店。我们于2020年8月至2020年11月期间实地调研、委托发放以及网络途径(如:问卷星、网页链接、电子邮件、微信小程序)等方式共同发放。问卷的主要填写对

象为各酒店的中高层管理人员、研发核心产品或服务人员、对企业了解较深、工作年限较长的职员等。为了确保本次调查的有效性,在问卷发放之前我们对管理人员及员工进行了访谈,以确保他们能理解问卷所包含问题,并告知本次调查的目的和填写要求,保证本次调查严格保密,仅作学术用途。我们在每个城市每个酒店集团随机抽取1家门店进行调研访谈,这样我们共对423家门店进行了问卷调研。然后剔除无效问卷111份,最后获得有效问卷312份。无效问卷的判定包括两个方面,一是问卷完成度低于85%,即有15%以上的题目没有回答或无法确定,二是填写者态度敷衍,即过多的题项集中于一两个数字级别。此外,有关于企业特征和企业财务状况数据来自于《2019中国酒店业发展报告》《2019中国酒店连锁发展与投资报告》以及各企业财务报表。

表2 样本选取地理市场分布

城市等级	城市名称	地理市场个数
一线城市	北京 上海 广州 深圳	4
新一线城市	成都 重庆 杭州 武汉 西安 天津 苏州 南京 郑州 长沙 东莞 沈阳 青岛 合肥 佛山	15
二线城市	宁波 昆明 福州 无锡 厦门 济南 大连 哈尔滨 温州 石家庄 泉州 南宁 长春 南昌 贵阳 金华 常州 惠州 嘉兴 南通 徐州 太原 珠海 中山 保定 兰州 台州 绍兴 烟台 廊坊	30

(三)变量测量

本研究主要借鉴国内外的成熟量表,同时结合被调查对象的具体情况对量表采取进一步的优化以保证测量结果的信效度。本文问卷采用Likert-5级量表测量,1表示完全不符合,以此类推,5表示完全符合。

1. 被解释变量

企业绩效。参考Chen(2009)的测量方式,通过四个指标来反映企业绩效,分别是市场份额增长,销量增长,利润增长以及投资回报率。

2. 解释变量

(1)惯例复制。本文主要借鉴魏龙(2018)对惯例复制的测量方法,共包含四个题项。

(2)企业创新。连锁酒店的企业创新目前没有明确统一的测量方法,本文参考以往学者的研究从服务创新(范景明和肖洪钧,2015)、信息化建设和创新绩效(宋慧林,2012)三个方面八个题项进行测量。

3. 调节变量

多市场接触水平(MMC)。本文对于连锁酒店之间多市场接触程度的分析层次为公司—市场层面,测量方法采用Fuentelsaz和Gómez(2006)的多市场接触测量模型。公式如公式(1)所示:

$$MMC_{in} = \frac{\sum_j \sum_m D_{jn} \times (D_{im} \times D_{jm})}{\sum_j D_{jn}} \quad (1)$$

其中, MMC_{in} 表示:对在2020年尚未进入焦点市场 n 的连锁酒店 i 而言,它与已经进入了焦点市场 n 的其他竞争者 j ,在和焦点市场 n 所不同的其他市场中的多市场接触平均水平。 n 代表了酒店 i 尚未进入的地理市场, m 代表了酒店 i 已经进入的地理市场。 $D_{im}(D_{jm}, D_{jn})$ 是二元的指示指标,如果公司 $i(j)$ 在2020年已经进入了市场 $m(n)$,取值为1,否则取值为0。

本文通过在酒店的官网和携程网上搜集在30个地理市场中所有的分店数据,然后将汇总后的数据导入Excel工作簿中,应用上述计算公式,用Excel的函数计算出公司—市场层面的

MMC数值。

4. 控制变量

按照现有的研究惯例,选取以下控制变量:(1)酒店规模,以该酒店员工数量作为衡量酒店规模的指标。(2)酒店年龄,企业年龄为2020减去企业开业年份。(3)当地该品牌酒店数量,测量各地理市场中该品牌酒店数量。(4)调研城市人口数量,经济型连锁酒店在进行市场扩张时会考虑当地人口数量,因此需要对人口数量进行控制,数据来源于2015—2020年出版的《中国城市统计年鉴》。(5)企业是否具有外资背景,1表示有外资背景,0表示企业无外资背景。

(四)不同生命周期样本酒店划分

目前我国对于企业生命周期划分并未形成一致的方法。本文采用Dickinson(2011)的方法以现金流组合法来对样本企业进行划分,原因在于:一方面使用该方法无需对

表3 现金流分类方法的划分依据

	成长期	成熟期	衰退期
经营现金流	+	+	- + - - +
投资现金流	-	-	- + + + +
筹资现金流	+	-	- + + - -

企业生命周期做出线性要求,也不需要确定各阶段的具体临界值,这样划分出的企业生命周期更具科学性、合理性。另一方面,该方法主要依靠企业财务报表,受其他因素影响较小,得出的结果更加严谨可靠。依据此方法,得到成长期企业174家,成熟期企业138家。

四、实证分析

(一)信度和效度检验

本文采用SPSS21.0软件对量表信效度进行检测,检验结果如下(见表4):第一,各变量的克朗巴赫系数(Cronbach's α)均大于0.8,表示量表内部一致性较好,信度较高。第二,每个题项的因子载荷均在0.7以上,远大于0.5,组合信度CR最小值为0.8847,各变量之间组合信度较高。第三,在各变量的KMO值中,最小值为0.788,AVE值最小为0.6587,大于标准0.5,因此本量表具有较好的聚合效度。

表4 样本构念测量与信效度检验结果

概念与测量题项	因子载荷
惯例复制($\alpha=0.840, AVE=0.68, CR=0.8947$) $KMO=0.818$	
从合作伙伴处获得了明晰稳定的技术知识、市场知识和合作规范	0.816
倾向维持已有的合作伙伴关系强化知识转移通道	0.833
能够按时采用利用式学习实施和评估规范	0.805
通过合作规范致力于改进现有产品和技术	0.844
企业创新($\alpha=0.824, AVE=0.6587, CR=0.8847$) $KMO=0.788$	
业务单元能够对市场环境变化做出快速反应	0.822
酒店能够迅速了解行业领先的技术、产品或服务	0.846
新产品/服务的设计基于对消费者需求的反馈信息	0.868
高管总是愿意将资源用于有前景的新产品/服务开发	0.700
本酒店采用信息技术来加速新产品或服务的开发设计	0.702
酒店市场占有率高于本地区同类企业	0.831
酒店营业收入高于本地区同类企业	0.771
酒店客户满意度高于本地区同类企业	0.863
企业绩效($\alpha=0.892, AVE=0.7558, CR=0.9252$) $KMO=0.839$	
销售增长	0.860
市场份额增长	0.890
利润增长	0.873
资产回报率	0.854

(二)描述性统计与相关分析

各变量的均值、标准差以及相关系数如表5所示,各变量的AVE平方根均大于其对应行和列的相关系数,说明量表拥有较好的区分效度。同时,不同阶段中各变量的相关系数均小于0.7,说明结果存在多重共线性的可能性较小。

表5 描述性统计及相关分析结果

样本信息	变量	N	均值	标准差	Person相关性			
					1	2	3	4
总样本	企业绩效	312	3.176	0.721	0.869			
	惯例复制	312	3.422	0.616	0.397**	0.825		
	企业创新	312	3.256	0.707	0.461**	0.500**	0.812	
	多市场接触	312	3.121	0.565	0.355**	0.382**	0.414**	1
拓展初期	企业绩效	174	3.399	0.578	1			
	惯例复制	174	3.356	0.604	0.648**	1		
	企业创新	174	3.264	0.729	0.364**	0.403**	1	
	多市场接触	174	3.136	0.552	0.419**	0.412**	0.508**	1
拓展稳定期	企业绩效	138	2.895	0.784	1			
	惯例复制	138	3.505	0.624	0.322**	1		
	企业创新	138	3.245	0.68	0.625**	0.641**	1	
	多市场接触	138	3.104	0.583	0.329**	0.361**	0.296**	1

注:**代表在5%的水平上显著。

(三)假设检验

分组探究多市场接触企业处于拓展初期和拓展稳定期时惯例复制和企业创新对企业绩效的影响。

1. 惯例复制、企业创新对企业绩效的直接效应检验

表6是拓展初期的企业样本回归分析结果,表7是拓展稳定期的企业样本回归分析结果。模型2-A显示在企业拓展初期,惯例复制能够显著提升企业绩效($\beta=0.630, p<0.001$),模型4-A显示在企业拓展初期,企业创新对能够显著提升企业绩效($\beta=0.305, p<0.001$),在模型6-A中惯例复制与企业创新皆对企业绩效的提高产生积极影响($\beta_1=0.579, p<0.001; \beta_2=0.127, p<0.05$),且惯例复制的回归系数大于企业创新的回归系数,这与H1a观点一致:在拓展初期,惯例复制和企业创新对企业绩效都有积极影响,但是惯例复制对企业绩效的影响强于企业创新,此时企业应当着重优化自身惯例复制模板,以提升惯例复制的效率。模型2-B显示在企业拓展稳定期,惯例复制促进企业绩效的提升($\beta=0.180, p<0.05$),模型4-B显示在企业拓展稳定期,企业创新对企业绩效存在显著积极影响($\beta=0.462, p<0.001$),在模型6-B中,企业创新对企业绩效存在显著积极影响($\beta=0.551, p<0.001$),但惯例复制对企业绩效的影响未通过检验,这可能说明处于拓展稳定期的连锁企业更加看重对于异质性知识的获取与吸收,这与H1b的观点一致:在拓展稳定期,惯例复制和企业创新对企业绩效提升有积极影响,但是企业创新对企业绩效的影响强于惯例复制。

2. 多市场接触对惯例复制与企业绩效之间关系的调节作用检验

模型3-A加入调节变量多市场接触以及惯例复制与多市场接触程度的乘积项,数据显示多市场接触与惯例复制的交互项的回归系数 $\beta=-0.121(p<0.05)$,即在连锁企业拓展初期多市场接触程度减弱惯例复制对企业绩效的积极影响,此时企业可能受到多重来自不同市场的风险,环境不确定性以及不可控的风险会导致知识转移的效率下降进而影响惯例的复制效率,假设H2a通过检验。在模型3-B中,多市场接触与惯例复制的交互项的回归系数 $\beta=0.154(p<0.05)$,

即在连锁企业拓展稳定期多市场接触程度增强惯例复制对企业绩效的积极影响,此时企业制度趋向成熟,具有完备的自适应能力以抵御陌生市场的风险,同时在相互克制的竞争格局下企业有更多的途径对自身惯例进行优化更新,假设H2b通过检验。

表 6 拓展初期的企业样本回归分析结果

变量	处于拓展初期的企业样本					
	企业绩效					
	模型1-A	模型2-A	模型3-A	模型4-A	模型5-A	模型6-A
控制变量						
企业规模	0.213**	0.078	0.058	0.175*	0.132	0.073
企业年龄	0.236**	0.078	0.076	0.219**	0.175*	0.083
当地该品牌酒店数量	0.071	0.011	0.025	0.077	0.054	0.018
调研城市人口数量	0.048	-0.052	-0.053	0.023	0.011	-0.054
是否具有外资背景	0.119	-0.073	-0.067	0.079	0.082	-0.074
自变量						
惯例复制		0.630***	0.581***			0.579***
企业创新				0.305***	0.209**	0.127*
调节变量						
多市场接触			0.196**		0.204*	
交互项						
惯例复制×多市场接触			-0.121*			
企业创新×多市场接触					0.152*	
<i>F-Value</i>	6.182***	22.209***	18.850***	8.963***	8.937***	19.975***
<i>R</i> ²	0.155	0.444	0.478	0.244	0.302	0.457
<i>Adj R</i> ²	0.130	0.424	0.452	0.216	0.268	0.434

注: *、**、***分别代表在10%、5%和1%水平上显著。

表 7 拓展稳定期的企业样本回归分析结果

变量	处于拓展稳定期的企业样本					
	企业绩效					
	模型1-B	模型2-B	模型3-B	模型4-B	模型5-B	模型6-B
控制变量						
企业规模	0.143	0.123	0.127	0.071	0.067	0.072
企业年龄	0.110	0.125	0.095	0.064	0.042	0.044
当地该品牌酒店数量	-0.093	-0.071	-0.020	-0.079	-0.034	-0.094
调研城市人口数量	-0.162*	-0.117	-0.100	-0.086	-0.075	-0.105
是否具有外资背景	0.394***	0.377***	0.356***	0.293***	0.286***	0.287***
自变量						
惯例复制		0.180*	0.206*			-0.139
企业创新				0.462***	0.463***	0.551***
调节变量						
多市场接触			0.120		0.102	
交互项						
惯例复制×多市场接触			0.154*			
企业创新×多市场接触					0.142*	
<i>F-Value</i>	14.098***	13.190***	11.256***	23.622***	19.589***	20.981***
<i>R</i> ²	0.348	0.377	0.411	0.520	0.548	0.530
<i>Adj R</i> ²	0.323	0.348	0.375	0.498	0.520	0.505

注: *、**、***分别代表在10%、5%和1%水平上显著。

3. 多市场接触对企业创新与企业绩效之间关系的调节作用检验

在模型5-A和5-B中,加入调节变量多市场接触程度以及企业创新与多市场接触的乘积项,数据显示多市场接触与企业创新的交互项的回归系数分别为 $\beta_A=0.152(p<0.05)$, $\beta_B=0.142(p<0.05)$,即多市场接触程度在连锁企业发展初期和稳定期皆增强企业创新对企业绩效的积极影响。这意味着连锁企业向多个市场扩张时,企业可能会与更多的竞争对手建立有价值的技术合作,并将从产品市场获取到的竞争性资源更多地投入到企业研发中,假设H3a、H3b通过检验。

(四)稳健性检验

为了检验结论的准确性,本文继续进行了如下检验,首先,通过筛选样本的方法以检验主效应的稳健性,其次通过增加控制变量的方法以检验调节效应的稳健性,具体检验结果如下。

1. 筛选样本检验结论稳定性

在本文所调研的样本中含有少量的具有外资背景的企业,有研究指出外资企业和民营企业在创新投入、创新产出与创新效率上存在差异(吴延兵,2012)。同时,二者对于公司内部的管理模式与治理结构存在差异,这可能会对企业的惯例复制效率产生影响。因此本文剔除了少量具有外资背景的样本进行稳健性检验,具体结果如表8所示,在拓展初期,惯例复制与企业创新对企业绩效仍表现为显著正相关,且惯例复制影响更加显著;在拓展稳定期,惯例复制与企业创新对企业绩效仍表现为显著正相关,且企业绩效影响更加显著,表明假设H1a与H1b的研究结论是稳健的。

表8 筛选样本后回归分析结果

变量	处于拓展初期的企业样本				处于拓展稳定期的企业样本			
	企业绩效							
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量								
企业规模	0.192*	0.075	0.167*	0.074	0.169	0.140	0.070	0.073
企业年龄	0.233**	0.083	0.216**	0.088	0.177	0.191*	0.097	0.070
当地该品牌酒店数量	0.037	0.009	0.051	0.017	-0.098	-0.060	-0.074	-0.099
调研城市人口数量	0.042	-0.067	0.015	-0.070	-0.162	-0.101	-0.072	-0.101
自变量								
惯例复制		0.597***		0.547***		0.226*		-0.179
企业创新			0.312***	0.133*			0.540***	0.654***
F-Value	5.148***	22.645***	8.376***	19.942***	7.338***	7.535***	18.728***	16.550***
R ²	0.116	0.421	0.212	0.436	0.194	0.237	0.436	0.453
Adj R ²	0.093	0.402	0.186	0.414	0.167	0.206	0.413	0.425

注: *、**、***分别代表在10%、5%和1%水平上显著。

2. 增加控制变量检验结论稳定性

对于经济型连锁酒店来说,客房入住率是其进行绩效考核的重要指标(成巧云,2011),而客房入住率在很大程度上取决于酒店所处区域的客流量、交通条件、配套设施等,因此酒店所处区域位置的不同可能会对其绩效产生一定的影响。本文增加控制连锁酒店所处区位,将处于市区定义为1,处于非市区区域则定义为0。具体检验结果如表9和10所示,在拓展初期,多市场接触与惯例复制的交互项的回归系数 $\beta=-0.121(p<0.05)$,多市场接触与企业创新的交互项的回归系数 $\beta=0.153(p<0.05)$;在拓展稳定期,多市场接触与惯例复制的交互项的回归系数 $\beta=0.153(p<0.05)$,多市场接触与企业创新的交互项的回归系数 $\beta=0.142(p<0.05)$ 。表明假设H2a、H2b、H3a、H3b的研究结论是稳健的。

表9 增加控制变量后拓展初期回归结果

变量	处于拓展初期的企业样本				
	企业绩效				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
控制变量					
企业规模	0.217**	0.083	0.064	0.179*	0.135
企业年龄	0.237**	0.076	0.076	0.219**	0.177*
当地该品牌酒店数量	0.072	0.010	0.024	0.077	0.054
调研城市人口数量	0.049	-0.053	-0.053	0.024	0.011
是否具有外资背景	0.149	-0.170	-0.220	0.108	0.099
所处区位	-0.064	-0.129	-0.105	-0.062	-0.035
自变量					
惯例复制		0.644***	0.598***		
企业创新				0.304***	0.212**
调节变量					
多市场接触			0.180**		0.199*
交互项					
惯例复制×多市场接触			-0.121*		
企业创新×多市场接触					0.153*
<i>F-Value</i>	5.245***	19.913***	17.205***	7.758***	7.931***
<i>R</i> ²	0.159	0.456	0.486	0.247	0.303
<i>Adj R</i> ²	0.128	0.434	0.457	0.215	0.265

注：*、**、***分别代表在10%、5%和1%水平上显著。

表10 增加控制变量后拓展稳定期回归结果

变量	处于拓展稳定期的企业样本				
	企业绩效				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
控制变量					
企业规模	0.142	0.124	0.127	0.071	0.067
企业年龄	0.109	0.124	0.095	0.064	0.042
当地该品牌酒店数量	-0.099	-0.074	-0.023	-0.079	-0.033
调研城市人口数量	-0.161	-0.119	-0.101	-0.086	-0.075
是否具有外资背景	0.402***	0.381***	0.358***	0.293***	0.286***
所处区位	-0.071	0.032	-0.021	-0.002	0.001
自变量					
惯例复制		0.172*	0.201*		
企业创新				0.462***	0.463***
调节变量					
多市场接触			0.119		0.102
交互项					
惯例复制×多市场接触			0.153*		
企业创新×多市场接触					0.142*
<i>F-Value</i>	11.913***	11.265***	9.944***	20.093***	17.277***
<i>R</i> ²	0.353	0.378	0.411	0.520	0.548
<i>Adj R</i> ²	0.323	0.344	0.370	0.494	0.517

注：*、**、***分别代表在10%、5%和1%水平上显著。

五、研究结论与启示

(一)研究结论

论文基于知识管理相关理论,结合312家连锁酒店的实证数据,研究了连锁企业在拓展过程中,惯例复制和企业创新在连锁企业不同发展阶段的影响,同时分析了在多市场接触情境下这种影响会被抑制还是增强,得出以下结论:

首先,连锁企业在拓展过程中离不开标准统一的全方位“复制”,但是不断创新仍然是企业持续发展的重要推动力。通过本文研究认为,连锁企业拓展过程中,惯例复制与企业创新对连锁企业绩效会产生不同程度的影响。处于拓展初期的连锁企业可能尚未形成完善的管理制度,缺乏一定的认知能力,因此虽然惯例复制和企业创新都会对企业绩效产生积极影响,但惯例复制的影响更加显著;处于拓展稳定期的连锁企业为了防止自身步入僵化期,可能会通过建立外部合作、搜寻外部异质性知识等方式来进行创新,因此虽然惯例复制和企业创新都会有助于企业绩效的提高,但企业创新的影响更加显著。

其次,多市场接触是连锁企业拓展过程中必须面对的客观存在,同时他们也影响着惯例复制以及企业创新的作用效果。在企业拓展初期,多市场接触抑制了惯例复制对企业绩效的积极影响,在企业拓展稳定期,多市场接触强化了惯例复制对企业绩效,这表明在企业尚未拥有足够的自适应能力时,盲目地进行市场扩张可能不是一个有效地提高企业绩效的途径;在企业拓展的初期和稳定期,多市场接触对企业创新与企业绩效的关系都起到了强化作用。

(二)研究贡献

首先,论文基于知识转移、复制和吸收的视角研究了连锁企业的拓展问题,深化了知识管理对企业发展的影响研究。知识是一个广泛而抽象的概念,近年来,知识更多地被视为一种重要的组织资源,其对于企业的影响广泛地存在于文化、制度、惯例、体系等诸多方面,同时知识的有效转移复制、吸收利用可以为企业带来可持续的竞争优势,进行影响企业绩效。因此知识管理问题日益受到理论和实践工作者的重视。论文从惯例复制和创新的视角研究了连锁企业拓展过程中知识的复制、消化吸收和利用对企业绩效的影响,深化了知识管理对企业发展的影响研究。

其次,论文聚焦于连锁企业不同的发展阶段研究惯例复制和企业创新对企业发展绩效的影响,细化了知识管理理论的相关研究。以往的研究多从静态角度研究惯例复制和企业创新对于企业行为和绩效的作用,缺乏对于时间维度的探讨。本文将连锁企业的发展分为拓展初期和拓展稳定期两个阶段,利用连锁酒店行业样本数据实证分析了连锁企业在不同发展阶段如何利用企业内部现有知识、外部异质性知识等资源进行拓展,因此连锁企业如何在不同的发展时期对惯例复制与企业创新两种不同的发展模式进行合理选择,从而达到规避陌生市场风险并对自身惯例与技术进行优化更新,是连锁企业保持稳步拓展的关键。

最后,厘清了多市场接触在企业惯例复制行为和企业创新行为中的动态影响机制。由于连锁企业的地域分布较为广阔,多市场接触不可避免,但关于多市场接触如何对连锁企业发展模式产生影响是理论上较少涉及的地方。本文通过实证研究发现在连锁企业发展初期,进入多个市场所带来的环境不确定性以及企业自身能力的限制可能会削弱惯例复制效率,在发展稳定期,向多个市场扩张所带来的市场红利以及相互克制的竞争格局可能使企业的知识转移更加有效。同时多市场接触减少竞争对手的机会主义行为并促进企业与竞争对手建立研发合作关系给企业带来有价值的外部异质性知识,提升企业研发强度。

(三)管理启示

首先,企业管理者应动态调整企业发展战略。也即是说,管理者应充分评估企业所处发展

阶段。例如处在发展初期的企业应当充分识别、优化、吸收现有的知识模板,将主要精力放在管理制度的完善、单一产品的生产上,避免盲目追求创新。而处在发展稳定期的连锁企业技术和服 务趋向于标准化,此时应积极寻求外部合作,吸收高异质性知识,同时建立开放式的知识合作联盟以产生协同创新效应。

其次,多市场接触对于连锁企业来说是非常普遍的现象,对于拓展初期的企业而言,在进行企业拓展时应保证企业对外部环境的变化具有与之相匹配的适应能力,以维持惯例复制的知识转移效率,避免陷入复制困境。对于拓展稳定期的企业,在与对手的竞争中要保持一定的克制,避免过于激进的竞争手段,从而有更多的机会与渠道获取更多的资源来对自身惯例进行优化更新,提高知识转移效率。同时在向不同市场扩张时应推动来自不同领域的专业知识与企业现存知识高效耦合,以推动本企业产品和服务创新,构建企业竞争优势。

(四)研究局限与未来展望

本研究还存在不足之处。首先,本文仅获取了2019年一年的有关于企业特征和企业财务状况的截面数据,数据量较少,未来可尝试收集更多年份的面板数据以验证在不同发展阶段惯例复制和企业创新对企业绩效的作用机制以及多市场接触的调节作用。其次,本文是以多市场接触中的相互容忍理论为基础展开研究,而最新的研究认为多市场接触与相互容忍是非常不同的概念,不需要同时出现,由多市场接触所带来的协同渠道的增加更加值得注意,未来学者可结合这一观点进一步探讨多市场接触如何调节企业在不同发展阶段的惯例复制以及创新行为。最后,本文以经济型连锁酒店作为研究对象,但还没有探寻结论是否在其他多市场接触行业也可行,未来可以选择诸如半导体,医药,汽车等行业进一步检验,以及其他情景变量(如势力范围、企业文化等)的调节作用。

主要参考文献

- [1] Afraz M F, Bhatti S H, Ferraris A, et al. The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021, 162: 120370.
- [2] Alon I, Ni L Q, Wang Y C. Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31(2): 379-386.
- [3] Anand J, Mesquita L F, Vassolo R S. The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 802-821.
- [4] Bengtsson M, Kock S. "Coopetition" in business Networks—To cooperate and compete simultaneously[J]. *Industrial Marketing Management*, 2000, 29(5): 411-426.
- [5] Chen C J. Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance[J]. *Journal of Business Research*, 2009, 62(1): 93-103.
- [6] Chuang Y T, Dahlin K B, Thomson K, et al. Multimarket contact, strategic alliances, and firm performance[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(4): 1551-1572.
- [7] Dickinson V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle[J]. *The Accounting Review*, 2011, 86(6): 1969-1994.
- [8] Domínguez B, Gómez J, Maicas J P. Multimarket pioneers: Does multimarket contact improve their performance?[J]. *Long Range Planning*, 2021, 54(2): 101993.
- [9] Edwards C D. Conglomerate bigness as a source of power[A]. Stigler G J. Business concentration and price policy[M]. Princeton: Princeton University Press, 1955.
- [10] Faiguenbaum S, Berdegué J A, Reardon T. The rapid rise of supermarkets in Chile: Effects on dairy, vegetable, and beef chains[J]. *Development Policy Review*, 2002, 20(4): 459-471.
- [11] Fuentelsaz L, Gómez J. Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets[J]. *Strategic*

- [Management Journal](#), 2006, 27(5): 477-499.
- [12]Furlan A, Galeazzo A, Paggiaro A. Organizational and perceived learning in the workplace: A multilevel perspective on employees' problem solving[J]. [Organization Science](#), 2019, 30(2): 280-297.
- [13]García-Almeida D J, Yu L. Knowledge transfer in hotel firms: Determinants of success in international expansion[J]. [International Journal of Hospitality & Tourism Administration](#), 2015, 16(1): 16-39.
- [14]Goh K T, Pentland B T. From actions to paths to patterning: Toward a dynamic theory of patterning in routines[J]. [Academy of Management Journal](#), 2019, 62(6): 1901-1929.
- [15]Gupta A, Hoopes D G, Knott A M. Redesigning routines for replication[J]. [Strategic Management Journal](#), 2015, 36(6): 851-871.
- [16]Heimeriks K H, Schijven M, Gates S. Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration[J]. [Academy of Management Journal](#), 2012, 55(3): 703-726.
- [17]Kaufman-Scarborough C, Forsythe S. Current issues in retailing: Relationships and emerging opportunities: Introduction to the special issue from the American Collegiate Retailing Association 2005 and 2006 conferences[J]. [Journal of Business Research](#), 2009, 62(5): 517-520.
- [18]Kosová R, Lafontaine F. Survival and growth in retail and service industries: Evidence from franchised chains[J]. [The Journal of Industrial Economics](#), 2010, 58(3): 542-578.
- [19]Lee S, Song S J. Environmental awareness and practices among hotel chains[A]. Ivanova M, Ivanov S, Magnini V P. The routledge handbook of hotel chain management[M]. New York: Routledge, 2016.
- [20]Li S X, Huang Z M, Zhu J, et al. Cooperative advertising, game theory and manufacturer-retailer supply chains[J]. [Omega](#), 2002, 30(5): 347-357.
- [21]Preuss L. Rhetoric and reality of corporate greening: A view from the supply chain management function[J]. [Business Strategy and the Environment](#), 2005, 14(2): 123-139.
- [22]Richard B, Cleveland S. The future of hotel chains: Branded marketplaces driven by the sharing economy[J]. [Journal of Vacation Marketing](#), 2016, 22(3): 239-248.
- [23]Ryu W, Reuer J J, Brush T H. The effects of multimarket contact on partner selection for technology cooperation[J]. [Strategic Management Journal](#), 2020, 41(2): 267-289.
- [24]Shaw G, Williams A. Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda[J]. [Tourism Management](#), 2009, 30(3): 325-335.
- [25]Theeke M, Lee H. Multimarket contact and rivalry over knowledge-based resources[J]. [Strategic Management Journal](#), 2017, 38(12): 2508-2531.
- [26]Uribe J N. Multipoint contact without forbearance? How coverage synergies shape equity analysts' forecasting performance[J]. [Strategic Management Journal](#), 2020, 41(10): 1901-1932.
- [27]Wong D T W, Ngai E W T. Critical review of supply chain innovation research (1999-2016)[J]. [Industrial Marketing Management](#), 2019, 82: 158-187.

From Routine Replication to Enterprise Innovation: Research on the Expansion Mode of Chain Enterprises

Liu Jingdong, Cheng Peng
(School of Business, Anhui University, Hefei 230601, China)

Summary: Based on the knowledge management theory and the innovation management theory, according to the data of 312 budget chain hotels in 9 first tier, new first tier and second tier cities, this paper analyzes the impact of routine replication and enterprise innovation on the expansion of chain

enterprises from the time dimension, and further discusses how enterprises should make reasonable development strategy choices in the multimarket situation.

The conclusions are as follows: Firstly, in the process of chain enterprise expansion, routine replication and enterprise innovation have different degrees of impact on chain enterprise performance. In the initial stage of development, chain enterprises may not have formed a perfect management system and lack certain cognitive ability. Therefore, although routine replication and enterprise innovation will have a positive impact on enterprise performance, the impact of routine replication is more significant. In order to prevent themselves from entering the rigid period, chain enterprises in the stable period of expansion may innovate by establishing external cooperation, searching for external heterogeneous knowledge, and so on. Therefore, although routine replication and enterprise innovation will help to improve enterprise performance, the impact of enterprise innovation is more significant.

Secondly, multimarket contact is an objective existence that chain enterprises must face in the process of expansion. At the same time, it also affects the effect of practice replication and enterprise innovation. In the initial stage of enterprise expansion, multimarket contact suppresses the positive impact of routine replication on enterprise performance, while in the stable stage of enterprise expansion, multimarket contact strengthens the impact of routine replication on enterprise performance, which indicates that blind market expansion may not be an effective way to improve enterprise performance when enterprises do not have enough adaptive ability. In the initial stage and stable period of enterprise expansion, multimarket contact has strengthened the relationship between enterprise innovation and enterprise performance.

The implications are that: Firstly, enterprises should dynamically adjust their development strategies and seek a balance between routine replication and enterprise innovation. Secondly, in the process of expansion, enterprises should be able to adapt to the changes of the external environment, so as to maintain the efficiency of knowledge transfer of routine replication and avoid the dilemma of replication. Therefore, there are more opportunities and channels to obtain more resources to optimize and update their own practices and improve the efficiency of knowledge transfer. Thirdly, when enterprises expand to different markets, they should promote the efficient coupling of professional knowledge from different fields and existing knowledge, so as to promote their product and service innovation and build their competitive advantages.

The contributions are that: This paper decouples the development mode of chain enterprises from the two aspects of routine replication and enterprise innovation, and analyzes the dynamic influence mechanism of the two development modes on enterprise performance in different periods, so that enterprises will not hesitate and swing when making future development decisions.

Key words: routine replication; enterprise innovation; multimarket contact; enterprise performance

(责任编辑:王雅丽)