

中国零售企业商业模式成功创新的路径

——基于海底捞餐饮公司的案例研究

李 飞, 米 卜, 刘 会

(清华大学 经济管理学院, 北京 100084)

摘 要: 在文献回顾的基础上,建立了零售企业商业模式创新路径的理论框架。随后以海底捞餐饮公司作为研究对象,运用规范的案例研究方法,对其商业模式成功创新的路径进行了研究,包括实地访谈、二手资料收集、数据编码和研究分析等阶段,最后得出了零售企业商业成功创新的要素和路径。创新的要素包括顾客、供应商、内部3个层面的诸多构成要素;其中关键的创新要素是目标顾客关注的要素本身及其重要的影响因素。创新的路径包括从外向内和从内向两种,即“顾客价值—营销模式—关键流程—重要资源”,或“重要资源—关键流程—营销模式—顾客价值”。

关键词: 零售企业; 商业模式; 创新; 海底捞; 案例研究

中图分类号: F062.4

文献标识码: A

文章编号: 1002-9753(2013)09-0097-15

Path of Successful Business Model Innovation in Chinese Retail Enterprises: A Case Study of HaiDiLao Catering Company

LI Fei ,MI Bu ,LIU Hui

(School of Economics and Management of Tsinghua University Beijing 100084 ,China)

Abstract: Based on literature review ,we established a theoretical framework of the pathway of successful business model innovation in retail enterprises. Using standardized case study approach ,then we explored the pathway of HaiDiLao's successful business model innovation ,involving interviews ,second-hand materials collection ,data encoding and analysis. The elements and specific pathway of successful innovation are revealed: the elements include many ingredients(in customer level ,supplier level and internal level) ,in which the target-customer-cares-most one and the relevant ones are the key ingredients; the pathway could be classified as “from inner to outer” and “from outer to inner” ,the former refers to the path from customer value to marketing model ,to key process and to important resource ,the latter refers to the reverse order.

Key words: retailing enterprises; business model; innovation; HaiDiLao; case study

一、问题提出

近年来,商业模式的选择和创新成为学术界关注的热点,相关文献众多(如原磊,2007^[1];王鑫鑫和王宗军,2009^[2];盛亚和吴蓓,2010^[3];李杰,

2010^[4])。在这些文献中,对于商业模式的构成要素以及这些要素变化而形成的创新路径的研究,成果相当丰富,同时也显得十分庞杂,普遍存在着各说各话的现象。特别是由于学者们所处学科的

收稿日期: 2012-09-14 修回日期: 2013-04-23

基金项目: 国家社科基金项目(10BJY086);清华大学经济管理学院中国零售研究中心项目(100004003)。

作者简介: 李飞(1958—),男,河北青龙人,清华大学经济管理学院教授、博士生导师,经济学博士,研究方向为营销定位、零售战略。

不同,形成了经济型、运营型和战略型的不同观点。尽管有少量综合视角的研究(如原磊,2007^[5]),但远没有达成一致。如果说,商业模式创新问题包括“为什么创新(驱动机制)、创新什么(创新的内容和路径)和如何创新(创新的过程和步骤)”的话,那么可以说“创新什么”还是一个巨大的模糊的黑箱,而该问题应该是商业模式创新的核心。创新内容模糊化和随意化,就难以找到商业模式创新的路径,因为它实质上就是解决或回答从哪些方面创新的问题,其不清晰会使创新的目的难以达成,也会使创新过程失去价值和意义。

零售企业是指对最终消费者销售产品和服务的企业,包括百货店、超级市场、餐饮店、修理店、银行和通讯公司营业厅、加油站等。对于零售企业商业模式创新路径的研究,也有一些有价值的研究成果(如原磊,2009^[6];盛亚和吴蓓,2010^[3];盛亚和吴蓓,2011^[7];王素娟和胡奇英,2011^[8]),但是数量还是非常的稀少,这些稀少的成果尽管做出了相应的理论贡献,但是离清晰地描绘出零售企业商业模式成功创新的路径,还有不小的距离,也没有达成应有的共识。至于对于传统零售企业(如夫妻店、餐饮店、修理店等)商业模式创新的研究,就更加稀少了,而它们的模式创新很多与电子商务关系不大,却是国民经济发展的一个重要组成部分,其(限额以下的零售企业,年销售额低于500万元,员工少于60人的零售企业)销售额占社会商品零售总额的50%左右。

我们发现,仅仅是理论上的逻辑推理而不对企业商业模式创新实践进行深入的分析,很难描绘清楚商业模式创新的内容和路径,不清晰的结论也很难达成共识。这就需要我们对零售企业的商业模式创新,进行实际的分析和研究,其中规范的案例研究,是发现“是什么”并将其具体化的一种重要方法。在一般商业模式创新的研究中,应用案例研究方法已较为普遍,但是在零售企业该问题的研究中应用的还较少,以中国市场情境为样本的研究更是屈指可数,而且常常是基于互联网视角的研究,忽略了传统零售商业的自身创新。

因此,我们基于中国市场情境和非互联网视角,选择成功的企业案例对这个问题进行研究。

二、理论基础

早期关于商业模式创新路径的研究,主要关注企业如何从传统模式向电子商务模式转变,后来随着商业模式研究的不断深入,研究开始从创新程度和商业模式构成要素两个视角展开(王鑫鑫和王宗军,2009^[2])。其中构成要素视角的研究得到了更多的认可。因此,零售企业商业模式创新路径的探索,核心是寻找零售企业商业模式的构成要素,以及这些要素之间的逻辑关系,从而发现这些要素的变化带来的模式变化的方向和程度。所以,我们将在文献回顾的基础上,建立一个零售企业商业模式的系统框架,然后利用案例研究对这个框架进行完善和补充,进而得出我们的研究成果。

(一) 已有的研究成果

(1) 商业模式的定义。该定义至今没有达成共识(如Morris等,2003^[9];原磊,2007^[1]),大体可以分为经济类、运营类、战略类和综合类等不同视角的定义。经济类定义强调盈利模式,运营类定义突出流程再造,战略类定义关注竞争优势,综合类定义则是涉及前三个视角的系统整合,是商业模式研究深化的结果。Morris等(2003)^[9]认为:商业模式是说明企业如何对战略方向、运营结构 and 经济逻辑等方面一系列具有内部关联性的变量进行定位和整合,以便在特定的市场上建立竞争优势。Osterwalder等(2005)^[10]则认为,商业模式是一种建立在许多构成要素及其关系之上、用来说明特定企业商业逻辑的概念性工具,可用来说明企业如何通过创造顾客价值、建立内部结构,以及与伙伴形成网络关系来开拓市场、传递价值、创造关系资本、获得利润并维持现金流。

(2) 商业模式的构成要素。有学者在大量文献研究的基础上,归纳了具有代表性的22种不同观点,涉及到24个不同的要素,提及最多的是价值提供/主张(12次),然后依次是经济模式(10次)、顾客界面/关系(8次)、伙伴网络/角色(7次)、内部结构/关联行为(6次)和目标市场(5次)(原磊,

2007^[11])。

(3) 商业模式的创新路径。早期商业模式创新途径的研究主要侧重于对商业模式组成要素创新的研究,随着学者们对商业模式认识的不断深入,研究者们开始从系统的角度来看待商业模式创新(如项国鹏和周鹏杰,2011^[11])。大多数学者认为,商业模式是构成要素组合(即形成一个有机系统)的结果,不同要素的组合会形成不同的有机系统,然后形成不同的商业模式。这个系统体现出构成要素之间的逻辑或因果关系。对于这个系统的描述,根据前述经济视角、运营视角、战略视角和综合视角的不同,形成了不同的系统模式。随着商业模式系统研究的深化,更加受到关注的还是综合模式系统的研究。翁君奕(2004)^[12]把商业模式定义为“核心界面要素形态的有意义的组合”,核心界面包括客户界面、内部构造和伙伴界面,三个层面都包括有价值对象、价值内容、价值提交和价值回收4项内容,每项内容又包括有若干维度,其变化就会形成商业模式创新的不同路径。原磊(2007)^[5]则提出了“3-4-8”构成体系,并归纳了基于价值模块(价值模块提升,导致价值创新,引起模式变革)、界面规则(改变现有价值子模块之间的界面规则,导致价值创新,引起模式的变革)、二者混合的三种商业模式变革路径。

(4) 零售企业商业模式的构成要素和创新路径。原磊(2009)^[6]认为,由零售企业商业模式的3种类型,可以得出其创新的3种路径,即提高企业为顾客创造价值的能力、为伙伴创造价值的能力和为自身创造价值的能力。盛亚和吴蓓(2011)^[7]在对西尔斯公司商业模式变革过程分析的基础上,提出商业模式是一个有多种要素组合的系统,商业模式创新应该是其各构成要素的组合创新;要素组合是由价值诉求、价值创造和价值提供三大部分组成,其中价值诉求包括企业家精神、洞察力、企业文化和战略;价值创造包括创新能力、营销手段、组织管理和战略资产;价值提供包括产品/市场范围、供应网络和联系动态;零售企业商业模式创新,要系统把握和整体设计,依据价值诉求——价值创造——价值提供的层次展开,根据

要素之间的关系进行设计。李飞和汪旭晖(2006)^[13]通过对沃尔玛的案例研究,提出零售企业竞争优势来源于零售业务流程,零售业务流程特征来源于企业资源,而沃尔玛的商业模式为天天低价的竞争优势,保证天天低价形成的“低成本采购——低成本配送——低价格销售——低成本采购”的业务流程,以及保证这个流程实现的物流系统和信息系统、与顾客的亲人关系和与员工的伙伴关系等资源。

(二) 新建的理论框架

已有的研究成果,为我们深入和具体地研究零售企业商业模式创新,提供了诸多思路,奠定了清晰描绘创新路径及轨迹的基础,但是已有成果还没有在整体上给出零售企业商业模式创新的构成要素和完整路径。我们将在已有成果的基础上,做一些实际的补充研究,建立一个新的理论框架。该框架既可以显示出零售企业商业模式有哪些核心构成要素,也可以作为我们进一步探寻创新路径的向导。

(1) 零售企业商业模式的定义。综合已有成果,我们认为,零售企业商业模式,是建立在一系列组合要素及其相互关系基础之上的,用以说明是否企业取得竞争优势、获得利润和实现相关利益者价值的内在逻辑和运行系统。

(2) 零售企业商业模式的类型。由于零售企业是处于顾客和供应商之间的双边平台,因此存在着已有文献所说的3个核心界面:客户(顾客)界面、伙伴(供应商)界面和内部(构造)界面(竞争者界面和宏观环境界面不是核心界面)。这样,就使零售商面临着在这3个界面如何处理与3方之间的关系问题,即如何保证为3方都实现价值和自身回收价值。在顾客界面关系的建立过程,会形成营销模式;在供应商界面关系的建立过程,会形成采购模式;在内部界面关系的建立过程,会形成资源整合模式。在3个界面中,又会分别形成采购(供应商界面)、储存配送(内部界面)、销售服务(顾客界面)等3种流程模式。我们把营销模式、采购模式、资源模式和流程模式的有机组合称为零售企业商业模式。其中营销模式是最为核心的

模式,因为各方面利益和价值分割的数量规模,取决于最终顾客为产品和服务支付的价格总额。

(3) 零售企业商业模式的构成要素。商业模式是由营销模式、采购模式、资源模式和流程模式组成的,因此这些模式的组合要素,就是商业模式的构成要素。营销模式的组成要素包括产品、服务、价格、店址、店铺环境和广告沟通等,这些要素

如何组合又涉及目标顾客、营销定位等要素以及销售服务流程;采购模式组合要素包括商品、货币和信息等,这些要素如何组合又涉及供应商要素和采购流程;资源模式的组合要素,包括有形资源(财物)、无形资源(人力、信息、组织和关系等)、采购、储存、配送以及商品销售、服务等各个流程。

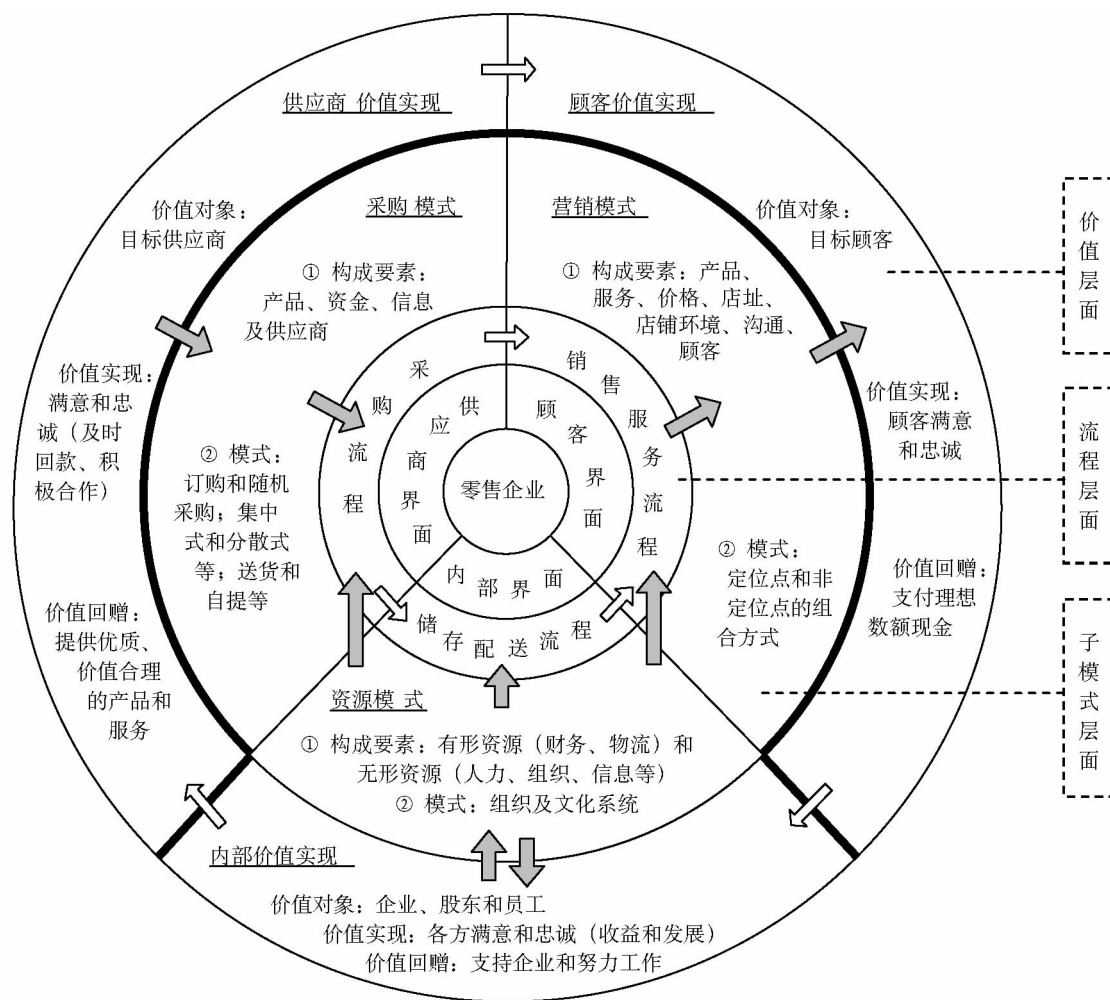


图1 零售企业商业模式形成的理论框架

由前述的分析,我们得出:供应商和企业内部价值的实现,来源于顾客价值的实现;顾客价值的实现来源于营销模式和销售服务流程,而销售服务流程直接受采购、储存配送流程和资源模式的影响,同时资源模式也会通过影响采购流程、储存和配送流程间接影响商品服务流程。在此基础上,我们构建起一个零售企业商业模式形成(或称

创新路径)的基本框架(图1)。在框架中,我们将零售企业面临的所有因素划分为顾客界面、供应商界面和内部界面三大部分,每个界面中都包含有流程、商业模式和价值实现三个层面,框架中粗线包含范围内的区域(即除供应商和顾客价值实现层面以外的部分)是企业主要关注和控制的内容,构成了零售企业的双边平台。框架中的白色

箭头用以指示各个层面内部的循环影响关系,灰色箭头则指示不同层面之间的支持影响关系。我们需要验证的是商业模式创新路径:是“先有营销模式,再构建关键流程,最后整合采购模式和资源模式”,还是“先整合采购模式和资源模式,再构建关键流程,最后形成营销模式”,再或者是从关键流程开始,向其它三个子模式进行扩展,相应的子模式变化源于哪一个构成要素。

三、研究方法

案例研究除了可以验证理论、批判理论之外,也可以构建理论,具体回答“是什么”、“为什么”和“怎么样”的问题(如 Lee 等,1999^[14];殷,2004^[14];欧阳桃花,2004^[15];潘绵臻和毛基业,2009^[16];王凤彬,2009^[17];谢芳,2009^[18];李飞和路倩,

2011^[19])。本研究试图探讨零售企业商业模式创新的路径,恰好是回答“是什么”和“怎么样”的问题,因此选择案例研究的方法。

(一) 问题界定

商业模式创新的路径,包括两个含义,一是创新的起点,即从哪个要素开始创新,这就需要探讨商业模式构成的要素;二是创新的脉络,即从起点到终点经过的路线,这就需要研究商业模式创新的先后顺序。因此我们界定的问题是:在商业模式的4个界面中各自是否进行了营销模式、采购模式、资源模式和流程模式的创新?如是,创新的路线图是怎样的?前3个界面回答创新的始点,后1个界面回答创新的路径(表1)。

表1 案例研究需要具体分析的问题

4个界面	8方面的问题
1. 顾客界面	(1) 是否进行了营销模式的创新? (2) 如是,创新的要素如何? ①目标顾客明确吗? ②有定位点吗? ③定位点与目标顾客匹配吗? ④体现定位点的营销组合要素得到突出了吗? ⑤非定位点的营销组合要素为定位点做出贡献了吗?
2. 供应商界面	(3) 是否进行了采购模式的创新? (4) 如是,创新的要素如何? ①商流方面的创新? ②物流方面的创新? ③信息流方面的创新?
3. 内部界面	(5) 是否进行了资源模式的创新? (6) 如是,创新的要素如何? ①资金资源管理要素创新了吗? ②人力资源管理要素创新了吗? ③组织管理要素创新了吗? ④信息管理要素创新了吗?
4. 综合界面	(7) 有清晰的创新路线图吗? (8) 如有,创新的路径如何? ①有实现顾客价值的竞争优势吗(营销模式)? ②有体现竞争优势的关键流程吗(顾客界面的销售服务流程、供应商界面的采购流程和内部界面的储运配送流程)? ③资源模式考虑关键流程的构建了吗? ④具体路径是怎样的?

(二) 样本选择

本研究的目的在于发现非互联网视角的零售业商业模式成功创新的路径,因此需要选择一个具有丰富创新活动并取得成功(即实现了相关利益者利益或价值)的非互联网零售企业。通过甄别,我们选择海底捞餐饮股份有限公司作为案例研究的对象。海底捞由1994年的一个路边麻辣烫小摊发展而来,以经营川味火锅为主,经过16年的持续成长,已经发展成为大型跨省直营餐饮民营企业,在北京、上海、南京等多个城市拥有五十一家直营店、四个大型现代化物流配送基地和一个原料生产基地,2010年营业额近15亿元,拥有员工1万多人。曾获大众点评网评出的“最佳服务

餐厅”和“最受欢迎10佳火锅店”称号;连续三年获得“中国餐饮百强企业”荣誉称号。在2008年“餐饮连锁业成长十强”的评选中,以208.14%的成长速度,成为当年中国餐饮连锁业发展最快的企业。

中国餐饮业的平均员工流动率为28.6%,而海底捞低于10%,海底捞的顾客回头率高达50%,顾客满意度和口碑明显优于竞争对手,单店的日翻台次数为7次,新店从开业到回本盈利的周期为6个月,种种数据显示其经营业绩整体优于竞争对手。在中国餐饮业“风水轮流转、各领风骚三五年”的情境下,它的成功使其成为非常稀缺的案例资源,对它持续成长的商业模式创新(也是指创新

了商业模式) 进行研究,对中国零售企业的经营具有积极意义。已有的关于海底捞的研究文献和书籍已比较丰富,但是并没有给出商业模式的清晰描述和形成路径,甚至视它为无法复制的样板(黄铁鹰 2011^[21])。前者使我们有可能获得研究问题必备的数据,后者显示出从学术视角研究这一案例的必要性。

(三) 数据来源

我们选择了二手资料和一手资料作为数据来

源。其中一手资料的获得方法有四种(如表 2 所示):①访谈其董事长,包括现场访谈、聆听报告(对演讲进行了录音,并整理成文档以便查阅)、座谈;②与人力资源总监进行座谈;③现场体验,邀请 16 位同学分成三组,分别到北京三家海底捞火锅店(双安店、牡丹园店、西单店),进行实地考察和体验,同时访问一线服务员工,整理相关资料;④问卷调查,通过向体验过海底捞的顾客发放问卷,收集相关的信息。

表 2 一手资料的收集

调研类型	调查内容和时间
1. 领导层演讲	董事长张勇参与清华大学经济管理学院主办的中国企业管理最佳实践讲坛,现场做了题为“海底捞的经营智慧”的报告(2 小时),并与大家进行交流(1 小时)。
2. 领导层座谈	董事长张勇参与主题座谈 1 次(1 小时)。人力资源总监参与座谈 2 次(2 小时)。
3. 实地考察、体会	16 名同学分为三组,分别前往三家海底捞店面(牡丹园店、双安店、西单店)实地考察、体验 3 次。每次约 4 小时。事后共同讨论,提交了各自的体验报告。
4. 发放问卷	选择同时体验过海底捞和其他火锅店的顾客进行问卷调查,分发问卷 78 份,最终回收有效问卷 60 份。

收集到的二手资料包括:①有关海底捞的主要发表文章以及从行业或专题材料中选取的文章;②直接从海底捞获得的材料,包括书籍、文章、演说、内部报刊、网站、年度讨论会等。③年度报告、代理声明、分析家报告和其它有关公司的材料。

(四) 数据分析

本文主要采用了数据编码和归类的方法对资料进行分析整理,其目的在于从大量的定性资料中提炼主题,进而论证理论研究部分所提出的问题(如 Lee,1999^[14])。首先,按照数据来源对资料进行了编码。将一手资料分为访谈类资料和现场体验两方面:董事长张勇的观点均编码为 M1;零售课程班同学的现场体验编码为 C1;普通员工的访谈编码为 M0。对于二手资料,由于来源比较复杂,统一编码为 SH,具体又可以分为三类:①在企业整个历史上,所有发表过的有关海底捞的主要文章以及从行业或专题材料中选取的文章;②直接从海底捞获得的材料,特别是主观撰写的书籍和文章、发表的演说、内部报刊、网站、年度讨论会和企业其他文件。③年度报告、代理声明、分析家

报告和其它有关公司的材料。二手资料中涉及到企业主要管理层发表的观点,分别对应编码为: M1 = 张勇, M2 = 杨晓丽, M3 = 袁华强, M4 = 苟轶群, M5 = 高岩峰, M6 = 冯伯英, M7 = 杨滨。另外,将普通员工的观点编码为 M0;将普通顾客的观点和评价编码为 C2;公司内部资料编码为 G。确定编码序列之后,按照研究的 4 个界面、8 个方面问题,循序渐进地进行文献整理分析,将提及的事例仔细分类,编码为相应条目。最终会得到一个较大的条目库,继而可以通过统计各个条目的被提及的正反频次来验证此前设定的问题,其中条目的肯定回答占比需要达到 2/3 以上,说明大多数人认可此结论,满足上述条件,则说明问题得到了验证。

四、研究发现

我们按照顾客、供应商、企业内部资源和综合这 4 个界面的顺序,来进行研究发现的阐述。

(一) 顾客界面

在顾客界面会形成零售企业的营销模式。在这个界面我们关心的是:海底捞的营销模式是什么?是如何通过营销组合要素创新形成的这一营销模式的?前者回答海底捞是否进行了营销

模式创新,后者回答创新的具体路径。

(1) 海底捞有与众不同的营销模式吗? 二手数据清晰地表明,海底捞有独特的营销模式,大多数关于海底捞的案例分析文章,都在讲述着海底捞的服务优于竞争对手的故事(如李瑛,2008^[20];吴簋,2009^[22];孟祥萌和高静,2010^[23];黄铁鹰,2011^[21];周慧和胡湘菊,2011^[24];易钟,2011^[25];清华大学经济管理学院零售课程班,2010^[26])。

同样,一手数据的收集也证明了上述研究结论。课题组招募了16位学生分为3组,以顾客身份体验了海底捞的3家店铺,后对他们进行了小组

访谈,调查他们选择火锅店关注的营销组合要素,共得出18个组合要素。课题组以此为依据设计了调查问卷,向海底捞顾客随机发放了78份,回收有效问卷60份,最终筛选出13个重要影响因素与竞争对手进行比较,画出了海底捞与竞争对手在顾客心目中的定位感知图(图2)。从结果来看,海底捞具有自己独特的营销模式:以服务为主要定位点、产品为次要定位点,其它营销组合要素不低于行业平均水平。其中,海底捞的独特体验服务,包括七句敬语、服务标准、服务心态、常规服务、超值服务和重点服务等方面(表3)(杨铁峰,2011^[27])。

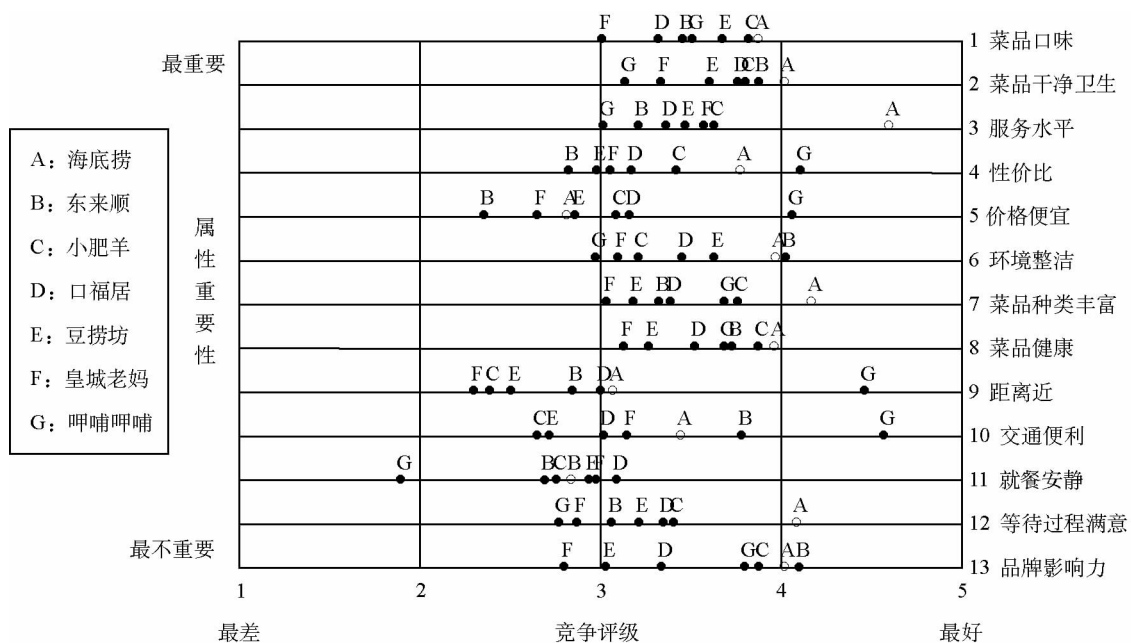


图2 海底捞的定位感知图

(2) 海底捞营销模式形成的影响因素创新了吗? 前述影响顾客选择火锅店的13个组合要素,可以归纳为零售营销组合的产品、服务、价格、店址、店铺环境和广告沟通6项,这6个要素的不同组合形成了不同的营销模式,而6个要素如何组合则应考虑目标顾客需求和定位点的位置。研究结果表明:海底捞选择了清晰的目标顾客群,定位点是目标顾客关注的点(相匹配),营销组合突出了定位点,非定位点的营销组合要素为定位点做出

了贡献(表4)。

由表4可知,海底捞为了实现顾客满意,研究了目标顾客选择和他们所关注的要素,然后依需求和竞争情况,在服务和产品两个组合要素方面进行了明显的创新,同时适当匹配性地进行了其他组合要素的创新,从而使其形成了“1(主要定位点)+1(次要定位点)+4(非定位点)”的营销新模式。

表 3 海底捞与众不同的服务

服务项目	内容
1. 七句敬语	请,谢谢,对不起,您好,再见,没关系,欢迎光临
2. 服务标准	1. 五声四勤 ①五声:迎声,答声,谢声,歉声,送声 ②四勤:眼勤,即眼观六路、耳听八方,重要的是要注意客人的各个神态,如招手、探头;嘴勤,即做到人未到声先到;手勤,即做到客人想之前、行之前;腿勤,即麻利 2. 欢迎顾客时目光要注视对方,让顾客感受到充满热情的笑容 3. 员工以友善的话语表示欢迎,不要使用重复机械的问候语
3. 服务心态	做事要开朗、乐观、大方,不拘谨,不忸怩,表里如一,胸怀坦然,不存心机,热情,充满活力,要有进取上进心;一切以海底捞为重,上班不带任何情绪,遇事冷静不慌,客人百问不厌,百答不厌(注意:服务员不懂就是不懂,切忌故作老练)
4. 基础服务	在保证客人满意的情况下认真服务,争取做到操作流程不漏项、不掉项
5. 常规服务	1. 发毛巾。给客人发毛巾时要面带微笑,热情大方,保证热毛巾的用量和温度(80℃);顾客到桌后两分钟内递热毛巾,并称呼先生或女士,发毛巾要分清主次,动作要规范;每桌每位顾客换毛巾次数不低于四次,顾客无特要求不得高于六次,无需要不必勉强 2. 保洁人员欢迎顾客时目光要直视对方,要以友善的话语表示欢迎,如你好、小心路滑,要让顾客感受到热情 3. 送柠檬水、汤、豆浆的人员要保证汤、豆浆温度在80℃和柠檬水的卫生质量 4. 随时供应汤、豆浆、柠檬水,确保顾客区域随时到位、无短缺
6. 超值项目	免费供应西瓜、哈密瓜、炸虾片、炒青豆、情人果、豆浆、酸梅汤等零食和饮品,顾客自己随意取用;提供围棋、象棋、扑克等游戏品,免费为顾客提供擦鞋、美甲及上网服务,主动聊天;递送围巾、手机袋、皮筋等
7. 重点服务	对待老人、小孩、残疾人应该做到特需服务

表 4 海底捞营销组合要素的创新

问题	肯定	否定	结论	举例
①目标顾客明确吗?	13	0	√	“海底捞目标顾客为生活在国内一二线城市的热爱热闹和热情服务的 20-50 岁中等收入人群。”(SH)
②定位点清晰且是目标顾客关注的?	79	0	√	认为定位点为服务的有 67 条数据。例如“公司在张勇董事长确立的服务差异化战略指导下,始终秉承‘服务至上、顾客至上’的理念,致力于为顾客提供‘贴心、温心、舒心’的服务。”(G) 认为定位点为“服务+产品”的有 11 条数据。例如“我是这样理解的,我觉得一个顾客掏钱吃饭,他肯定是需要一个优质的菜品和一个优质的服务。”(M1)
③定位点所在的营销组合要素突出定位点了吗?	249	29	√	“海底捞的服务很有预见性,比如在很多火锅店,顾客喊‘拿筷子’,海底捞不用。”(SH)
④非定位点所在的营销组合要素为定位点做出贡献了吗?	71	13	√	价格:“价格是比别的火锅店贵点,但是服务好,口味好,贵点是应该的。” 店址:“保证顾客能够比较便利的到达店铺,将店面选址在消费者可以接受的地段上。”(C1) 环境:“一位姓张的客人性格很开朗,席间他去了一趟洗手间,回来就滔滔不绝地说:真是不一样,这是西安最干净的洗手间,比我们家的还干净。”(SH) 沟通:“我们的房租成本要相对一般产品低一些,因为我们是靠口碑,这就会节约一些钱。”(M1)

(二) 供应商界面

在这个层面我们关心的是:海底捞有与众不同的采购模式吗?是如何通过供应商组合要素的创新,形成这一采购模式的?前者回答海底捞是否进行了采购模式创新,后者回答创新的具

体要素。

(1) 海底捞有与众不同的采购模式吗?海底捞是餐饮企业,因此采购的主要商品是火锅的原材料,海底捞需要进行原材料的加工,最后由顾客就餐时完成生产和消费,原材料的新鲜和优质是

非常重要的。已有文献大多集中于海底捞前台产品和服务的讨论,对供应商界面很少讨论,从我们的调研结果显示,海底捞没有明显区别于同行的采购模式,唯一的差别是培育菜品生产基地,前期选择指定农户或合作公司指导其生产,监控其生产过程,后期自建基地生产,争取菜品原材料的高质量。

(2) 海底捞采购模式形成的影响因素创新了吗? 由于没有明显区别于竞争对手的采购模式,因此在采购环节的商流、物流和信息流方面没有明显的创新。至于流程层面的创新问题我们留待

综合层面一并讨论。

(三) 内部界面

在内部界面会形成店铺的资源模式。在这个层面我们关心的是:海底捞的资源模式是什么?是如何通过资源组合要素的创新,形成这一资源模式的?前者回答海底捞是否进行了资源模式创新,后者回答创新的具体要素。

(1) 海底捞有与众不同的资源模式吗?我们通过一、二手数据的分析,发现海底捞有着自己独特的资源整合模式,这个模式可以归纳为“英雄式领导+有尊严的员工+充分的授权”(表5)。

表5 海底捞的资源整合模式

问题	肯定	否定	结论	举例
①是英雄式领导吗?	73	6	√	“‘与其和本省的众多火锅店竞争,不如开辟另外一条别人不走的道路’。张勇把走出简阳的第一站选在了西安,而非成都。(M1)” “回忆起来,我为什么能在这里死心塌地地干?因为我觉得老板人好,公平,做得好就有提升的机会。(M6)”
②员工有尊严吗?	57	1	√	“50万,是海底捞一家店每年在员工住宿方面的成本;100万,是海底捞每年用于治疗员工和直系亲属重大疾病的专项经费;800万,是海底捞为核心高层离开创业时的补贴资金。(SH)” “从2003年7月起,海底捞实行了‘员工奖励计划’,给优秀员工配股,以西安东五路作为第一个试点分店,规定一年以上员工享受出利润为3.5%的红利。”(SH)
③员工得到较大授权了吗?	是		√	“当出现质量事故时,服务员有权根据具体发生的情况,给予客人打折或免单;当客人提出的要求超过全额免单时,领班有权根据情况给予客人消费两倍以内的赔偿。不论在店内、店外,当客人需要帮助时,服务员有权根据具体情况支配二百元以内的资金给予客人帮助。”(SH-内部制度)

在我们对海底捞进行研究时,不管是通过直接的访谈,还是通过二手资料的收集,都能发现海底捞创始人张勇是具有典型英雄式领导气质的人。这种英雄式领导,一方面体现在他对于机会的把握能力上面,另一方面体现为个人魅力和影响力而形成的群众威信。有关公司领导的数据,共有79条,其中认为是英雄式领导的有73条,否定的有6条,肯定比例为92.4%,其中涉及把握机会的条目有41条,涉及群众威信的条目有32条,其中一个关键因素是对员工和顾客友善,这在以往研究中较少被提及(见表5)。他常说的一句话就是“海底捞没什么特别的,就是认为顾客花钱来到海底捞,理应让他们高兴和满意。”这种友善意识对员工影响很大。

让员工过上有尊严的生活,是张勇经常提及

的一句话。很多企业口头上也这样说,但是做到的少。在我们的调研过程中发现,接受访谈的员工都为自己是海底捞的员工而自豪。最为突出的表现是,他们认为在海底捞是为自己干活,因为他们不仅在工作中受到尊重,而且分享海底捞发展带来的利益,对于普通打工族来说,后者更为重要。在我们调研的数据中,涉及利益分享的条目共有58条,肯定条目有57条,仅有1条为否定条目,肯定条目主要包括优厚的福利待遇、奖金、股权等内容,频度数依次为20、19和4,其余条目没有明确说明利润分享的具体形式(见表5)。

另外,海底捞员工得到的授权之大,几乎是国内零售业最大的。他们可以根据顾客的需要和临时出现的抱怨,为顾客赠送礼品、菜品,甚至拥有免单的权利(见表5)。这样可以保证迅速解决现

场的问题,这是零售业顾客满意度的重要影响因素。

(2) 海底捞资源模式形成的影响因素创新了吗?由前可知,资源模式的构成要素包括有形资源(财物)和无形资源(人力、信息、组织和关系等)。显而易见,海底捞主要是在无形资源的人力资源方面进行了创新,员工和管理人员拥有适当的权责利,适当的权责利使员工有了尊严,有尊严使他们感恩和开心,感恩使他们友善地帮助顾客,开心使他们热情地服务顾客,友善和热情又会激发他们的创新灵感,提升工作的效率和方法,懂得如何去工作(友善+热情+标准化+个性化)。当然,这种人力资源的创新,必然涉及财务等有形资源的调整和匹配,带来全部资源的变化。

(四) 综合界面

在这个层面我们关心的是:海底捞有清晰的商业模式创新路线图吗?如有,具体路径如何?①有实现顾客价值的竞争优势吗(营销模式)?②有体现竞争优势的关键流程吗(顾客界面的销售服务流程、供应商界面的采购流程和内部界面的储运配送流程)?③资源模式考虑了关键

流程的构建吗?

通过调研分析,我们发现海底捞有比较清晰的商业模式创新路线图,即根据顾客关注点设计具有服务竞争优势的营销模式;通过服务这一关键流程的构建,来保证营销模式的实现;再通过围绕着人力资源的创新整合,来保证关键流程的有效运行,从而构成一个完整的零售商业模式系统。

(1) 有实现顾客价值的竞争优势(或称营销模式)吗?回答是肯定的,即“1(服务为主要定位点)+1(产品为次要定位点)+4(其它要素为非定位点)”的营销新模式。关于这一点前面已有详细说明,这里不再赘述。

(2) 有体现竞争优势的关键流程吗?调查结果显示,关于关键流程的条目有63个,其中55个条目认为服务流程为海底捞的关键流程,另有6个和4个条目认为配送流程、生产流程是海底捞的关键流程(由于有多选,总条目超过63)。可见海底捞服务流程是海底捞的关键流程。同时,认为海底捞的关键流程为服务流程的55个条目中,50个条目认为关键流程突出了服务这一定位点,5个条目认为服务过度反而伤害了定位点(表6)。

表6 海底捞体现竞争优势的关键流程

问题	肯定	否定	肯定/否定	结论	举例
①有关键流程吗?	57	6	服务 55/0	√	“海底捞在运作过程中的服务流程和销售流程部分是相互联系、彼此贯通的。并且这一部分是海底捞流程中最为重要的一块内容。”(C1)
			配送 6/1		“尽管每个配送中心建立起来需要高昂的成本,但是它减小了厨房面积和工作,加工好的菜品能保证最快速度上菜,也压缩了经营成本。”(M1)
			生产 4/1		“海底捞后台真的很好,但本质还是通过服务过程来体现公司服务至上的理念。”(C1, 否定生产,肯定服务)
②关键流程突出定位点了吗?	50	5	突出服务 50/5	√	“关键流程的服务流程基本只突出了主要定位点——服务,而未能体现次要定位点产品。”(SH)

从搜集到的一、二手资料来看,海底捞的服务流程具有不同于常规企业服务流程的特别之处,同时具备标准化与个性化两个特点。一方面,海底捞对于服务流程有一定的规定和标准,如员工手册规定,从顾客进门迎客,到送别顾客,都需要按照一定的先后顺序提供相应的服务,如进店迎接需行礼迎客,提供代客泊车服务,引导客人进店之后安排等位或者直接就餐,席间定时更换热毛

巾,及时倾倒烟灰缸等,最后为顾客买单,送客。另一方面海底捞服务流程还有个性化特征,对一线员工充分授权,允许一线员工为满足顾客要求而机动性地提供个性化服务,如送菜、打折、买单以及提供其他有助于提高顾客满意度的服务。一个著名的事例就是有位客人买单之后随口问了一句,是否可以赠送冰激凌,员工考虑了一下,然后特意从附近的超市买回来一个可爱多交到顾客手

里,让顾客大为感动。

另外,配送流程、现场生产流程(融合在销售和服务流程之中),是为次级定位点产品优质做出贡献的次级关键流程。在生产流程方面,海底捞不断进行产品创新,他们摸索出新的加工切片工艺保证健康与方便;在锅底方面,自创了鸳鸯无渣锅底和蹄花三鲜锅底等,成为传统四川火锅的补充;还推出了一系列特色凉卤小吃等,其中当属海底捞捞面影响最为广远,它将舞蹈与抻面结合在一起,观赏性极强(SH)。

在配送流程方面,海底捞也进行了创新努力。海底捞与美国夏晖公司合作在四地分别建立了配送中心,这在其他优秀的火锅品牌中不多见。北京数十家海底捞分店的全部菜品都依靠位于大兴西红门的物流中心,中心有一整套先进的清洗、检验、冷藏或者冷冻设备,并组成了严格标准化的生产链条。每天下午从协议农户收购来的蔬菜会先经过专业品控检验进入冷库。第二天早晨这些蔬菜会经过第二步检验进入全自动化的清洗机床、甩干机,并在装箱前经过第三道检验,不合格的需

要返工重洗。随后专门的检验室会对这些成品进行细菌含量等检验,通过的会根据各个分店需求装箱进入冷库,在下午由专门的消毒保鲜车运送到各个分店。严格完整的食物配送体系大大简化了各分店厨房的工作,他们只需将菜品拆箱、切片、按重量标准装盘上桌。

除此之外,海底捞后台配送中心与前台各分店餐厅的合作流程也已经高度标准化。为了减少库存并保证菜品的新鲜,各个门店每天需要根据营业情况估算并向计划部报送原料需求量。经过严格的数据分析后,计划部会向配送中心下达采购命令和生产任务。海底捞配送中心的标准化管理已经达到国际水准。

(3)是依关键流程整合了重要资源吗?调查结果显示,回答是肯定的。在相关的247个条目中,225条是肯定的回答,22条为否定回答。在肯定的回答中,认为是人力资源的为134条,组织建设为98条,信息系统为7条(因为有多选,总量超过225条)。可见,起着关键作用的是人力资源和组织建设资源为关键流程做出了贡献(表7)。

表7 海底捞为关键流程匹配的重要资源

问题	肯定	否定	肯定/否定	结论	举例
①资源是根据关键流程进行整合的吗?	225	22	人力资源 134/13	√	“服务项目其他餐厅可以马上模仿,但是员工的热情和对顾客的贴心服务却不是一朝一夕可以模仿复制的。”(M3)
			组织建设 98/9		“公司给你的总是超出预期,所以就会死心塌地地为公司干。”(M5)
			信息系统 7/0		“打造最完美的服务已经成为海底捞的一种企业文化。”(SH)
					“引入动态盘点等灵活的管理手段,有效规范了进、销、存等业务流程,实现物流、资金流和信息流一体化管理。”(C1)

从搜集到的一、二手资料来看,海底捞的人力资源和组织建设具有不同于常规企业的特别之处,这是由海底捞的关键流程所决定的。在一个标准化和个性(灵活)化相结合的服务流程中,资源整合必然带有相关的独特性。海底捞让员工成为友善、热情、开心和具有创新精神的人。友善、开心和热情,让员工高兴地为顾客服务,处处考虑顾客的利益,不伤害顾客;开心、热情和创新精神,让员工不断地进行服务创新,掌握为顾客服务的本领。相应的企业文化和组织制度建设,都是围绕着友善和有用来进行的。在海底捞工作的

员工,人人都知道“双手改变命运”,即依靠个人努力,精心为顾客服务,才能真正改变自身命运。海底捞为每个员工设计了三条职业发展路径,分别是管理路径、技术路径、后勤路径,每一条路径在通向顾客满意目标的同时,也向自己的事业目标逼近。因此各个岗位员工会关注服务过程的每一个环节,在意顾客就餐时的每一个瞬间感觉,保证服务这一关键流程的实现。例如著名的“包丹袋”就是由一名为包丹的海底捞服务人员想出来的,为了防止顾客的手机被溅湿,最后推广开来。再如在海底捞点击率很高的特色抻面,原本起源

于海底捞内部员工的一项技术比赛,经过演化而得来。这种例子比比皆是,免费给顾客美甲,免费给顾客提供上网、打牌、下棋服务,免费给等位顾客提供小吃、柠檬水,免费给顾客带孩子,为戴眼镜的顾客准备眼镜布,给散发的女士准备皮筋等等,都是员工主动创新的结果(SH)。

海底捞结合餐饮零售业特点,招聘那些进城打工、具有善心、懂得感恩的人,然后真心地让他们感到有尊严,这样他们就会对顾客和同事露出发自内心的微笑,笑得跟花儿一样,而不是处处可见的标准化的露出 8 颗牙齿的职业微笑。更多的职业培训不是在课堂上,而是用老员工带新员工(师傅带徒弟),这与世界上零售业服务典范诺德斯特龙的方法完全一样。这样才能保证员工适当地行使被赋予的权利,而不是像有些企业那样给自己亲人免单,对陌生顾客多收费。

(4) 商业模式创新的具体路径是怎样的? 通

过我们对海底捞的案例研究,发现了其商业模式创新路线图(图 3)。它不是一个层次结束再转向另一个层次进行创新的,而是在各个层次间交叉进行。这个过程,似乎不像理论界倡导的那样具有较强的计划或规划性,而具有一定的自发性。这个自发性,不是由顾客需求分析开始(尽管与顾客需求匹配),而是由资源层面开始,显示出一条从内到外的路径,具体路线是:在英雄式领导带领下,形成了“使顾客满意”和“服务好员工”的组织文化,具有满足感和快乐的员工,一旦树立了顾客满意的目标,又得到充分的授权,就会千方百计地进行服务的创新,完善服务流程,开发服务项目,打造服务方面的竞争优势,形成新的营销模式,进而为顾客带来独特的利益和价值体验。这是遵循着“资源—流程—营销模式—顾客价值”的路径进行商业模式创新的。

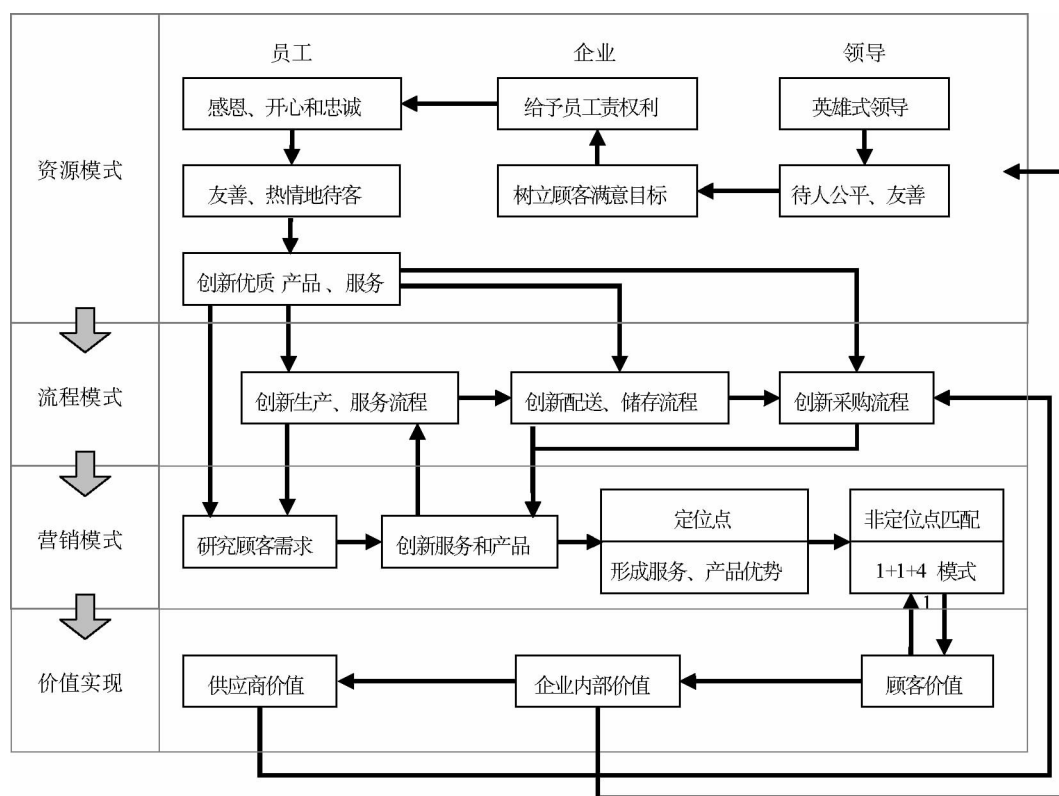


图 3 海底捞商业模式创新路线图

五、结论和讨论

本文在文献回顾的基础上,建立了一个零售企业商业模式创新路径的理论框架,并运用这个

框架分析了海底捞商业模式创新的路径(起点和路线图),同时也对这个理论框架进行了验证,得出了有一定价值的研究结论。

(一) 零售企业商业模式创新的关键要素

零售企业商业模式创新的内容,应该包括营销模式、采购模式和资源模式,以及采购流程、储存配送和销售服务流程的创新。而构成这些流程和模式的要素,应该成为商业模式创新的组成要

素,包括:营销模式的产品、服务、价格、店址、店铺环境和广告沟通6要素以及顾客;采购模式的商品、货币、信息、物流以及供应商等;资源模式的有形资源(财物)和无形资源(人力、信息、组织和关系)等(见图4)。

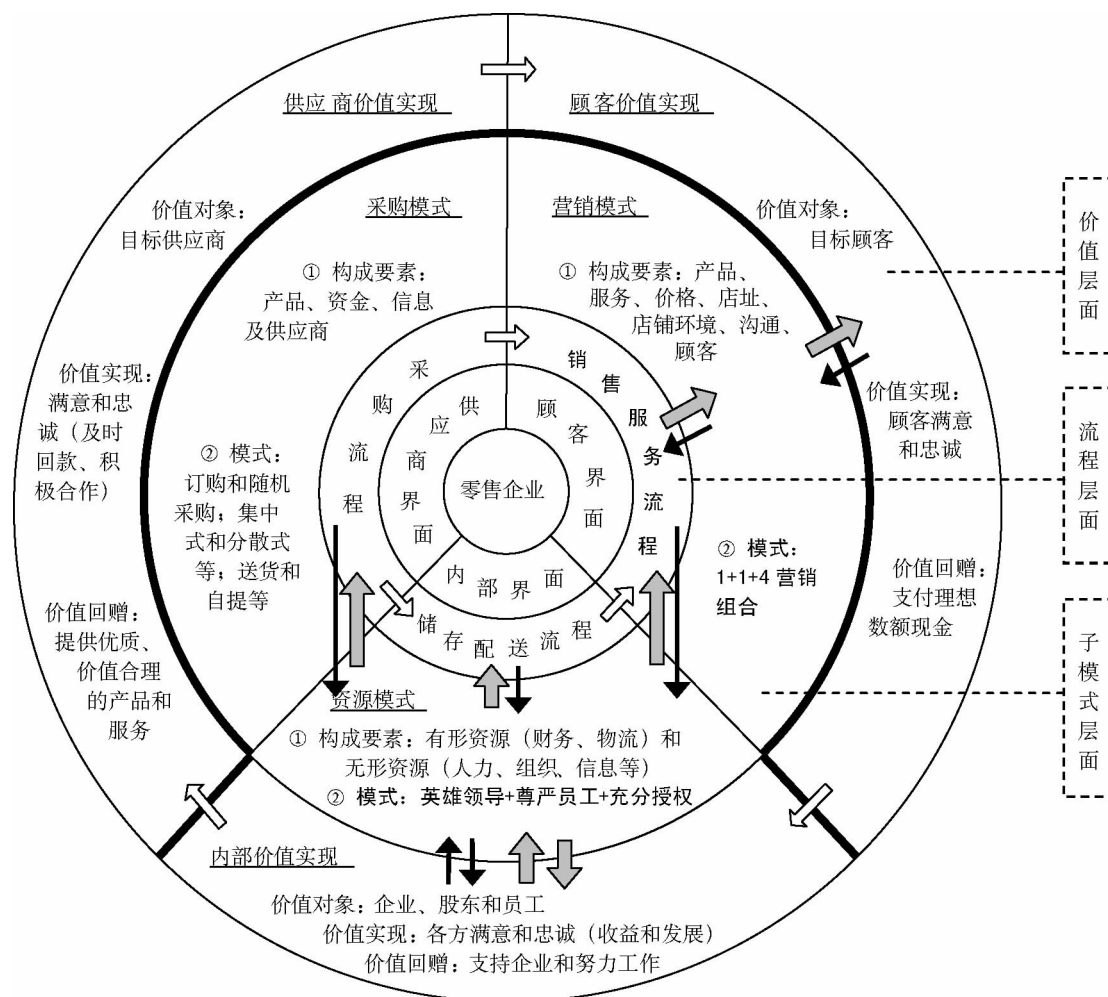


图4 零售企业商业模式创新路线图

通过我们对海底捞的案例研究,不仅验证了理论框架中关于零售商业模式创新的基本构成要素,而且还发现,最为关键的商业模式创新要素是营销模式和资源模式,采购模式次之,而在流程层面,销售服务流程是最为关键的流程,采购、储存、配送等流程次之(见图4标黑字体)。这是由于我们研究的样本是餐饮企业,销售过程与生产过程融合在一起,现场服务成为顾客利益和价值实现的最重要的评价标准。而对于产品或低价为竞争优势的零售企业来说,采购模式或流程就会成为

最为关键的模式或流程。因此,零售企业关键的创新子模式或流程在哪里,取决于零售企业选定的竞争优势或定位点在哪里。

对于具体构成要素,在营销模式当中,本研究发现最为关键的创新要素是服务,其次是商品,而店址、店铺环境、价格和广告沟通不像前两者那么重要;由于服务的重要性,导致零售企业在资源模式构成要素中,无形资源比有形资源创新重要,而无形资源中最为重要的是人力资源和组织文化创新(见图4标黑字体),而学者们强调的伴随着互

联网发展进行的零售商业模式创新并没有显示出“人们认为”的那么重要。

由此,我们得出结论:商业模式的 3 个子模式和 3 个流程的所有组成要素,都可以成为零售企业商业模式创新的内容或路径的源头,但是最为关键的创新要素是服务和商品,以及销售服务流程、人力资源和组织文化的创新。不过,虽然这一结论成立,但不是唯一的,我们曾在对沃尔玛大型综合超市的研究中发现,其最为关键的创新要素是价格和产品,以及低成本运营流程的创新(李飞和汪旭晖 2006^[13])。虽然两者关键创新点不同,但是有着共同点,即关键的创新点一定是目标顾客关注的利益或价值点,以及与其相适应的流程和资源。

(二) 零售企业商业模式创新的路线图

商业模式构成要素的创新,不是商业模式创新的全部,商业模式创新实际上是一个系统的创新,这个过程可以显示在一张清晰的路线图中(见图 4),大体有 2 条基本的创新路径:

(1) 已有的针对沃尔玛的案例研究(李飞和汪旭晖 2006^[13]) 所得出的路径是由外向内的(图 4 中细箭头指示的路径):第一步,确定为顾客带来独特价值的竞争优势(天天低价);第二步,根据竞争优势构建营销模式(价格为主要定位点,产品为次要定位点的 1+1+4 模式);第三步,根据定位点构建低成本的运营流程(尤其是采购流程);第四步,根据低成本运营整合企业的资源。这样形成的竞争优势,一定是竞争优势,但前提是必须拥有足够的资源整合能力。由外向内的零售商业模式创新路径,受到较多学者的推荐。

(2) 本研究针对海底捞的案例研究有了新的发现,得出的路径是由内向外(图 4 中粗箭头指示的路径):第一步,整合员工资源和组织文化;第二步,通过员工主动创新带来服务流程和服务项目的创新;第三步形成了以服务为主要优势、产品为次要优势的营销模式(1+1+4);第四步为顾客带来了独特的价值(惊喜和精细服务)。案例研究证明,这种由内到外的零售商业模式创新路径,也可以取得成功,对于传统零售店铺以及多变的市场

来说,员工具有了创新的积极性和主动性,就会通过努力工作形成企业某一方面的优势,而自然地形成新的商业模式。但是,这种创新路径,也存在着一定的风险,有可能形成的竞争优势不是顾客需要的,或是虽然是顾客需要的,有可能没有做到优于竞争对手。避免这种现象的发生,就必须使这条路径符合商业模式形成的内在逻辑:根据顾客价值打造营销模式,根据营销模式构建关键流程,根据关键流程整合重要资源。创新一个商业模式的过程中,其前后顺序可以颠倒,但是逻辑顺序不能违背。例如海底捞商业模式创新路径虽然是由内到外,但是符合前述的基本逻辑:给顾客惊喜服务的营销模式,依赖于标准化融合个性化的服务销售流程,为保证服务流程有效运行而整合了企业组织和人力资源。

其实,海底捞的核心竞争力也是 3 个层次:惊喜服务的竞争优势+保证竞争优势实现的服务关键流程+保证服务流程有效运行的匹配的企业重要资源(人力和组织)。由此可见,企业核心竞争力不是一个层次,而是包括由竞争优势、关键流程和重要资源 3 个层次组成的系统。

(三) 未来研究方向

由于本文是单案例研究且案例为一家餐饮企业,限定在非互联网零售企业范围内,因此研究结果具有一定的局限性。虽然发现了一条比较清晰的零售商业模式创新的路径,但仅仅是一条路径而已,还有其它路径等待进一步研究,例如是否可以从中间的流程向内(资源层面)和向外(营销模式层面)双向创新。因此,未来我们将进行多种规模、多种业态零售企业的多案例分析,以得出具有普遍意义的零售企业商业模式创新的路线图。

参考文献:

- [1] 原磊. 商业模式体系重构[J]. 中国工业经济, 2007(6): 70-79.
- [2] 王鑫鑫, 王宗军. 国外商业模式创新研究综述[J]. 外国经济与管理, 2009(12): 33-38.
- [3] 盛亚, 吴蓓. 商业模式研究文献综述——兼论零售商业模式[J]. 商业研究, 2010(6): 40-43.
- [4] 李杰. 国外商业模式研究的最新进展[J]. 江苏商论, 2010(12): 21-23.

- [5] 原磊. 国外商业模式理论研究评价[J]. 外国经济与管理 2007(10):17-25.
- [6] 原磊. 零售企业的商业模式创新[J]. 经济管理 2009(3):75-78.
- [7] 盛亚, 吴蓓. 基于西尔斯案例的零售商业模式要素组合创新[J]. 商业研究 2011(2):71-77.
- [8] 王素娟, 胡奇英. 3G 零售商商业模式研究: 促销与贸易方式交互影响[J]. 管理科学学报 2011(4):1-11.
- [9] Morris M, Schindehutte M, Allen J. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified perspective [J]. Journal of Business Research 2003 58(1):726-735.
- [10] Osterwalder A, Pigneur Y, Tuccil C L. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept [J]. Communications of the Information Systems 2005 15(5):1-25.
- [11] 项国鹏, 周鹏杰. 商业模式创新: 国外文献综述及分析框架构建[J]. 商业研究 2011(4):84-89.
- [12] 翁君奕. 商务模式创新——企业经营魔方的旋启[M]. 北京: 经济管理出版社 2004.
- [13] 李飞, 汪旭晖. 零售企业竞争优势形成机理的研究[J]. 中国软科学 2006(6):129-137.
- [14] 罗伯特·K·殷. 案例研究设计和方法[M]. 重庆: 重庆大学出版社 2004.
- [15] 欧阳桃花. 试论工商管理学科的案例研究方法[J]. 南开管理评论 2004(2):100-105.
- [16] 潘绵臻, 毛基业. 再探案例研究的规范性问题——中国企业案例论坛(2008) 综述与范文分析[J]. 管理世界, 2009(2):92-100.
- [17] 王凤彬. 科层组织中的异层级化趋向——基于宝钢集团公司管理体制的案例研究[J]. 管理世界 2009(2):101-122.
- [18] 谢芳. 案例研究方法[J]. 北京石油管理干部学院学报 2009(3):25-30.
- [19] 李飞, 路倩. 案例研究适合构建管理的中国理论吗[J]. 中国零售研究 2011(1):117-140.
- [20] 李瑛. 海底捞的商业模式[J]. IT 经理世界 2008(8):81-83.
- [21] 黄铁鹰. 海底捞你学不会[M]. 北京: 中信出版社 2011.
- [22] 吴簋. 海底捞: 服务创造价值[J]. 中国商贸 2009(7):24-25.
- [23] 孟祥萌, 高静, 马洪伟. 基于顾客价值创造的竞争优势探索——以海底捞火锅店为例[J]. 商场现代化 2010(4):10.
- [24] 周慧, 胡湘菊. 休闲餐饮企业顾客忠诚培养研究——以海底捞为例[J]. 长沙大学学报 2011(1):34-35.
- [25] 易钟. 海底捞的秘密[M]. 广州: 广东经济出版社 2011.
- [26] 清华大学经济管理学院零售课程班. 火锅店高速成长的定位地图——基于海底捞火锅店的案例研究[J]. 中国零售研究 2010(1):108-151.
- [27] 杨铁峰. 海底捞你学得会[M]. 北京: 人民邮电出版社 2011.

(本文责编: 辛 城)

(上接第 132 页)

- [20] 傅首清, 赵豪迈, 邱苑华. 高技术产业生命周期及其非技术因素分析[J]. 北京航空航天大学学报(社会科学版) 2010 23(1):75-85.
- [21] 潘成云. 产业生命周期规律、异化及其影响——以我国高新技术产业为例[J]. 扬州大学学报(人文社会科学版) 2001 5(5):73-76.
- [22] 张会恒. 论产业生命周期理论[J]. 财贸研究 2004(6):7-11.
- [23] 顾兴燕, 银路. 基于能力异质性的产学研合作创新对象选择[J]. 技术经济 2010 29(11):24-29.
- [24] 方荣贵, 银路, 王敏. 新兴技术向战略性新兴产业演化中政府政策分析[J]. 技术经济 2010 29(12):1-6.
- [25] 马名杰. 政府支持共性技术研究的一般规律与组织

- [J]. 决策参考 2005(7):14-16.
- [26] 叶萌. 欧洲、美国和日本典型产业共性技术供给模式分析[D]. 武汉: 华中科技大学硕士学位论文 2007.
- [27] 邹樵. 共性技术扩散机理与政府行为研究[D]. 武汉: 华中科技大学博士论文 2008.
- [28] 方荣贵, 王敏. 半导体产业共性技术供给研究——基于日、美、欧典型共性技术研发联盟的案例比较[J]. 技术经济 2010 29(11):47-54.
- [29] Gregory C Tasse. The Role of Government in Supporting Measurement Standards for High-Technology Industries [J]. Research Policy 1982 11(5):311-321.
- [30] 和文凯, 曾晓萱. 美国半导体制造技术研究联合体——SEMATECH[J]. 科研管理 1995(5):58-63.

(本文责编: 辛 城)