

微创新视角下企业成长组织惯例演化：

李渡酒业案例剖析

胡海波¹, 涂舟扬², 管永红¹

(1. 江西财经大学工商管理学院, 江西南昌 330032; 2. 江西赣粤高速公路股份有限公司资产管理部, 江西南昌 330009)

【摘要】以组织惯例演化为主线, 以江西李渡酒业有限公司为样本, 采用 SPS 案例研究法, 从微创新角度探讨组织惯例内涵及其演化过程模型。基于文献回顾和案例分析, 探索微创新对组织惯例演化的作用机理。研究发现: 首先, 在惯例演化搜索、变异及选择阶段, 组织惯例分别以模仿式微创新、自主式微创新及延续式微创新 3 种方式演化; 其次, 在不同惯例演化阶段, 微创新对组织惯例作用机理不尽相同; 最后, 在组织惯例演化过程中, 惯例表现形式存在差异。

【关键词】微创新; 企业成长; 组织惯例演化; 案例研究

【DOI】10.6049/kjbydc.2017030387

【中图分类号】F271.3 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1001-7348(2017)20-0078-09

0 引言

近年来, 电子商务的兴起使传统企业受到严重打击, 并面临新挑战^[1]。新形势下, 组织惯例逐渐被战略研究领域视为重要议题^[2-3]。组织惯例的概念最早由 Stene 提出, 并被认为是组织的核心特征。Winter 和 Nelson^[4]认为, 组织惯例是指组织内可预期的行为模式, 是一种组织内部未达成目标而作出的妥协。在心理层面, 惯例有助于组织内部成员形成对不确定性的安全感^[5]; 在组织学习方面, 惯例是组织学习的必要手段, 能储存、编码组织知识和能力^[6], 是组织学习及经验行为选择和保留的结果^[7]。Winter 和 Zollo 认为, 组织惯例集合的是企业动态能力, 在组织追求和改善企业绩效时, 动态能力可以修改正在运营的惯例。

为进一步分析组织惯例、发挥组织效能、提升企业竞争力, 学者们从组织能力演化^[9]、企业竞争力^[10]、技术创新^[2]、组织免疫^[3]等视角探讨了组织惯例演化问题。但组织惯例演化通常以渐进式变革展开^[11], 而组织能力演化、企业竞争力、技术创新及组织免疫等都未能考虑组织惯例演化方式或节奏。移动互联时代, 学者们开始广泛关注企业盈利模式、商业开发模式背后的组织惯例形态^[12]。因此, 如何全面理解组织惯例演化过程, 是组织惯例演化研究的关键。

微创新是移动互联网兴起之后一种新的创新范式^[13], 其能够有效提升企业竞争力、实现企业发展^[14]。企业微创新是一种渐进式过程, 不强调全面技术变革, 而强调“单点突破”, 力图在不断试错中对产品或服务进行稳步改进^[15]。微创新不仅揭示了企业战略和文化导向、体现了互联网企业用户至上的经营理念, 而且还专注于细节、聚焦于用户体验(罗仲伟等, 2014)。但目前关于微创新的理论研究仅停留在组织宏观层面, 对企业微创新过程中微观层面惯例如何演化并形成组织能力, 进而实现企业

成长的研究较少。

围绕上述问题,本文以江西李渡酒业有限公司(简称“李渡酒业”)为研究对象,从企业微创新视角研究组织惯例演化问题,从微创新理论视角打开组织惯例演化的“黑箱”。本研究包括以下 3 方面内容:首先,探究微创新视角下组织惯例内涵,即惯例要素和结构特征;其次,揭示各演化阶段微创新对组织惯例影响的作用机理;最后,归纳、提炼微创新视角下组织惯例演化过程模型。

1 文献回顾与研究框架

1.1 文献回顾

近年来,随着“移动互联”、“大数据”及“互联网+”等概念的兴起,关于微创新的研究引起学界广泛关注^[16-18]。微创新是指在主导创新平台或设计的基础上,基于员工自发创新,以产品、服务及流程等局部改善为手段,以买方或卖方等参与和反馈而展开的渐进式创新方式^[15]。微创新追求的是对微小用户需求不断进行创新,主张从产品功能、技术、定位、模式、外观、服务、渠道等多个层面开展微创新活动,持续改善各方用户体验,并整合各种微创新组合,以保证资源有效整合和配置(罗仲伟等,2014)。组织惯例外生观认为,组织惯例是企业演化的基本单元,是组织的遗传物质,组织演化过程保存、传递着组织知识,维护着组织内部的相对稳定^[4]。组织惯例内生观认为,组织惯例变化建立在风俗和习惯的基础上,并且需要执行主体完成变化过程^[5]。因此,组织惯例既有稳定性特征,也有适应性特征^[19]。Feldman 和 Remp^[20]提出组织惯例是内生变化的,当应对环境压力时,能通过试错学习完成惯例演化过程。

1.1.1 微创新

乔布斯认为“微小的创新可以改变世界”,并且利用微创新造就了 iPod 的奇迹,这是微创新的最早起源。国内首次提出微创新概念的是 360 公司周鸿祎^[21],他认为:“尽管你的产品不完美,但只要能打动用户内心里最甜的那个点,解决好一个问题就能四两拨千斤,这种单点突破方式被称为微创新。”从此,“微创新”逐渐成为企业界主流。关于微创新的研究主要从其特点和类型两个方面展开。

微创新具有渐进性、开放性、草根性、辅助性 4 个特点^[15]。其中,渐进性主要体现在微创新“单点突破”上,强调对流程、设计、服务等进行逐渐改进^[16];开放性主要体现在用户参与创新上^[22];草根性是指创新程度由下而上,民主化程度较高^[22];辅助性体现在微创新有助于在核心技术方面实现关键性突破^[23]。与其它创新方式相比,微创新有两个主要特点:一是强调从细微入手,紧贴用户需求;二是强调迅速出击,不断试错^[24]。新常态背景下,微创新还包含如下特征:①全面开放性,即企业及利益相关方全面参与^[15];②双重组合性,即创新过程的渐进性和创新结果的破坏性,其中创新结果的破坏性是指引起市场中断或挖掘新用户(周青等,2015);③广泛渗透性,即不强调技术突破,重点集中在流程、设计、服务等方面^[15];④快速迭代性,即强调单次创新速度,旨在持续改进;⑤不断试错性,即在不断试错中改进产品,以满足用户需求^[14]。

从创新程度看,微创新可分为渐进式创新、根本性创新和适度性创新 3 种;从创新领域来说,微创新可分为模仿式微创新、自主式微创新和延续式微创新 3 种(周青等,2015)。其中,模仿式微创新是指企业根据外部信息或成功经验对产品工艺或服务进行渐进式创新,不断改进产品或服务,最终赢得市场(罗仲伟等,2014),目的在于占领一定消费市场;自主式微创新领域与之前不存在重复,其较多涉及技术层面,带来的是根本性创新成果(张华胜,1998),目的在于挖掘用户潜在需求;延续式微创新是指在维持原有市场的基础上,对产品或服务不断进行改进(周青等,2015),是一种适度性创新,目的在于满足用户个性化需求。

1.1.2 组织惯例演化

组织惯例演化是近年来组织惯例研究的热点^[25-27]。组织惯例演化研究主要从演化层次、演化阶段及演化过程中的惯例结构更新 3 方面展开。

在组织惯例演化层次方面,陈彦亮等^[27]认为,惯例演化层次是由个体到群体,最后再到组织逐级跃迁的过程。在此过程中,组织惯例分别以个体认知、运营能力及动态能力形式展现在组织中。其中,个体认知影响个体行为,个体认知水平差异直接影响组织惯例创造、修改和形成^[28];运营能力又称标准化能力^[29],可以确保组织正常运行及产出成果,如生产现有产品或服务,开发关联新产品或服务^[30];动态能力是高级别惯例,是惯例自主层面上的最佳体现^[31],包括企业战略决策、战略并购、资源整合等方面^[32]。在组织惯例从个体到群体再到组织演化过程中,组织惯例通常对应基层惯例、低层惯例和高层惯例 3 种类型^[27]。基层惯例通常作用于个体层面,是指个人执行性或操作性惯例;低层惯例通常作用于经营层面,包括团队间的协调性惯例和程序性惯例;高层惯例一般发生在管理层面,包括组织战略性惯例和激励性惯例两种^[9]。

针对组织惯例演化阶段,Feldman^[33]认为,惯例演化历经计划(思想)、行动、结果、理想 4 个过程,而这 4 个演化过程又体现为搜索、变异及选择(保留)3 个阶段^[9]。在惯例搜索阶段,为应对外部环境变化,在内部参与者推动下,企业开始创新、变化、适应过程^[34];在惯例变异阶段,企业在外部知识吸纳能力的作用下,如在建立知识共享渠道、用户需求不断改变背景下,知识开始在企业内部传播,并形成了新的惯例;在惯例选择(保留)阶段,企业将选择和保留能够匹配企业运营能力,并形成与企业有形资源相对应的新惯例。

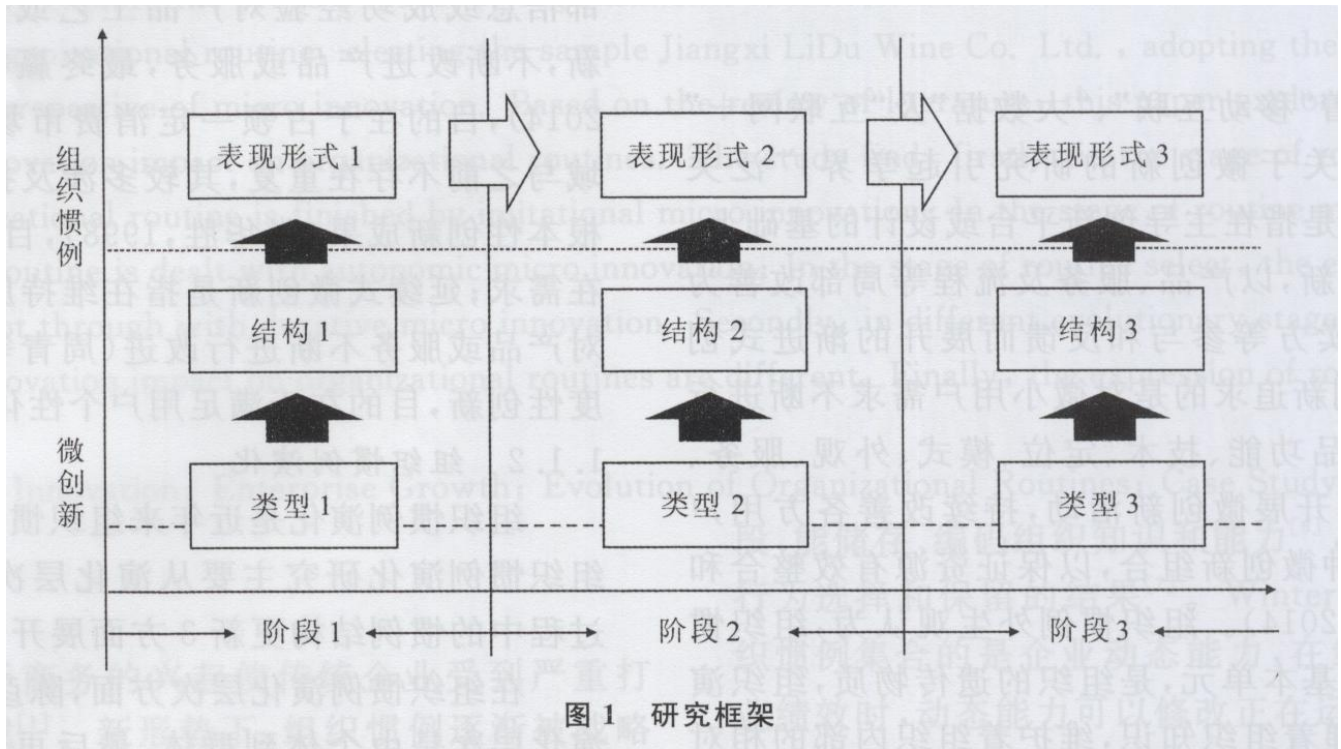
Feldman 和 Pentland^[33]将惯例分为表述部分和行动部分两种。其中,表述部分是抽象理解,是原则惯例,或者说是观念惯例;行动部分是指特定人在特定时间和地点做出特定动作,是指具体行动,是实践惯例。表述部分可用来指导、解释、指代行动部分,行动部分可创造、保持、修改表述部分。

1.2 研究框架

基于现有研究可知:首先,以往关于微创新的研究主要集中在单一概念静态研究方面,未对企业微创新过程进行详细分析和解释,也未突出微创新层级演化特性,研究层次过于笼统;其次,在组织惯例演化研究方面,知识和能力作为组织惯例的不同表现形式,对惯例动态演化影响较大^[27, 35-36],这虽然在一定程度上揭示了惯例动态演化路径,但知识与能力之间的关系未得到有效梳理和探讨;最后,微创新理论是经济新常态下逐渐新兴的研究视角(周青等,2015),对组织能力影响较大(徐雨森等,2014),而组织能力变迁一定伴随着组织惯例演化^[35]。但现有研究并未深入探讨微创新过程中组织惯例演化过程机理,也未梳理组织惯例演化过程中微创新变迁规律。

换言之,首先,在微创新视角下,企业组织惯例演化包括几种类型?其演化层次、主要任务及表现形式如何?同样,在组织惯例演化过程中,微创新有几种类型?其特点是什么?企业组织微创新是否存在创新障碍?如果存在,那么障碍对微创新影响程度有多大?其次,微创新对企业组织惯例是否有影响?如有,其影响作用机理又是什么?最后,在微创新视角下,企业组织惯例是否有迹可循?如果有,其演化路径如何?同时,在组织惯例演化过程中,作为组织中重要表现形式的知识和能力在此过程中又存在哪些联系?

基于上述问题,本研究采取探索性单案例研究方法,探究微创新视角下组织惯例结构特征及微创新对组织惯例影响的作用机理。在此基础上,提炼、归纳微创新视角下组织惯例演化模型。本文研究框架具体如图 1 所示。



2 研究设计

2.1 研究方法

案例研究法是研究企业创新驱动演化过程的重要方法[37-38]，也是揭示企业创新特征的科学研究方法^[39]。本研究采用 SPS 案例研究方法^[40]，着重探讨企业不同生命阶段组织惯例演化情况。复杂现象背后隐藏着有待挖掘的研究关系，案例研究能深入展示这一挖掘过程，揭示企业不同成长阶段的动态变化过程（Eisenhardt, 1989），而且能够细致地对关系进行展示和分析，清晰回答“为什么”和“怎么样”等问题^[41]，并挖掘解释复杂现象的规律或理论^[32]；其次，本文涉及嵌套研究设计，即在一个案例分析中包含多个分析层次，着重从个体、经营和管理 3 个层面研究微创新对组织惯例影响的作用机理，与单分析层次相比，多层次分析通常可得到更稳健、更具普适性的结论^[32]；最后，本文从个体、经营和管理 3 个层面研究微创新视角下组织惯例演化，并归纳、提炼演化过程模型。

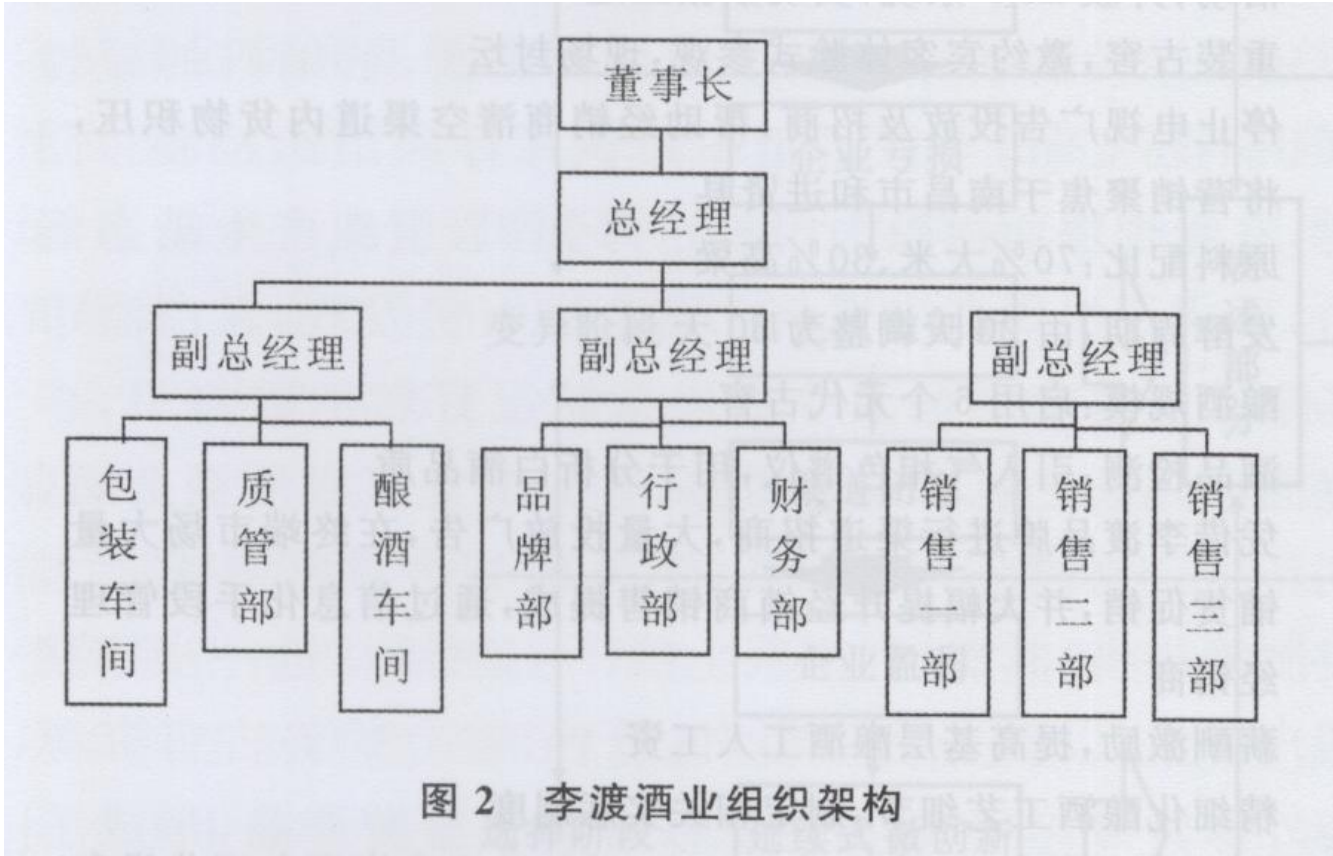
2.2 研究样本

本文以江西李渡酒业有限公司为案例研究样本，探究微创新视角下企业组织惯例演化路径，主要是基于以下几点考虑：①拥有上千年历史的李渡酒业是全国历史最悠久的白酒类企业之一，李渡烧酒作坊遗址是中国现存年代最久远、规模最大的白酒酿造古迹。李渡酒业曾因经营不善数次转让，历经沉浮变迁，近年来依靠其独特经营模式实现了成功转型，发展良好，颇具地方白酒企业标本意义。因此，案例企业具有一定典型性；②作者持续关注、接触李渡酒业多年，对相关信息、数据等掌握较全面；③李渡酒业之所以能够成功转型，很大程度上是因为通过酿酒工艺、营销模式、运营策略等细微改进实现了企业组织惯例演化，这与本文主题相符。因此，本案例企业具有一定代表性。

3 案例描述

3.1 组织背景

李渡酒业成立于 1955 年，前身是“民生酒厂”。1959 年，“民生酒厂”转为国营李渡酒厂，后又更名为江西李渡酒业。改革开放以后，李渡酒厂几经波折。2008 年，华泽集团因看重李渡酒品牌与元代酒窑遗址等历史文化资源，全资收购李渡酒厂并组建江西李渡酒业有限公司，其组织结构如图 2 所示。



3.2 组织惯例演化阶段

3.2.1 搜索阶段（2008—2010 年）

2008 年，华泽集团收购李渡酒业。由于有运营华泽集团金六福酒业的成功经验，并购后的李渡酒业高层管理人员沿用了原金六福酒业原班人马。李渡酒业在继承金六福酒业“布渠道、打广告”经营模式的基础上进行了全面改造，凭借李渡品牌进行渠道招商，大量投放广告，并在终端市场大量铺货促销，提升经销商销售提成。

在生产工艺方面，为进一步保证酒体质量，李渡酒业用国家白酒标准严把产品质量关，建立了高于国家标准、严于国家标准的三大系列标准，即产品标准系列、质量技术标准系列和生产技术标准系列，并依据国家标准化管理委员会（SAC）标准 GB/T19001:2000(idtISO9000:2000)编制了质量管理规章制度，通过了 ISO9000、ISO14001、HACCP 质量认证评审并获证书。

在管理体制方面，李渡酒业采取整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全的 6S 管理模式，建立了一整套质量技术管理制度，完善了相关质量管理部门职能；设立专职质量技术部，将产品质量落实到班组，进而落实到个人。在薪酬激励方面，李渡酒业改善了基层酿酒工人薪酬结构，提升了工资水平。此时，李渡酒业业绩有所复苏，江西白酒市场占有率位居前五。

2009 年，李渡酒业投资 4000 万元，用于酿酒技术改造。但由于市场竞争激烈、管理层决策举棋不定，导致李渡酒业销量直

线下降，销售渠道内压货严重，经销商积极性不高，不少大型超市甚至停止销售李渡酒，李渡酒业开始亏损。在此情况下，2010年，李渡酒业成立酒品开发专家小组，尝试利用少量元明代窖池酿酒，结合现代调酒设备，开发高端产品李渡王 1380 系列产品。同年，为更好地管理用户关键数据，李渡酒业开始与经销商合作，搭建 CRM 系统。由经销商负责提供用户、网点等关键数据，李渡酒业负责系统运营与维护工作。

3.2.2 变异阶段（2011—2013 年）

激烈的市场竞争及自身经营环境恶化使李渡酒业开始转变经营模式。2011 年，李渡酒业重新装修李渡烧酒作坊遗址，并向母公司华泽集团申请专项保护资金。

2012 年，李渡酒业停止电视媒体广告投放和招商活动，帮助经销商清理渠道内库存积压，回收积压在经销商处的优质基酒，着手打造酒文化系列产品。同时，结合李渡元代烧酒作坊遗址大门、古窖遗址文化长廊、古窖活体酿酒区等酿酒遗迹，推出顾客体验参观活动。在品牌特色方面，李渡酒业着力打造李渡酒独有的“李渡味”，推出古窖原浆系列产品。在生产工艺方面，为提升酿酒过程微生物活力，李渡酒业一方面将酿酒原配比料改为 70%大米和 30%高粱，将 20 天发酵周期改为 60 天，用青砖堆砌而成的元代古窖酿酒。另外，李渡酒业还将酒窖中残留的酒糟进行微生物接种，扩大培养，进一步扩大古法酿酒规模。同年，李渡酒业引进了用于分析白酒品质的气相色谱仪，并构建了 QIS(Quality Information System, 质量管理信息系统)。

2013 年，李渡酒业推出封坛酒产品，用原浆基酒封坛，价格按等级区分，封坛酒储存在李渡酒库之中，提供 3 年免费保存，保证一定收益率，3 年后则收取一定保管费；若藏者因个人原因出售该酒，李渡酒业则优先回购。李渡封坛酒一经推出就广受消费者好评，短短 3 年时间，封坛数量突破了 1000 大关。

3.2.3 选择阶段（2014 年至今）

2014 年，随着高端白酒市场的萎缩，白酒个性化定制应运而生。李渡酒业抽调公司业务骨干，成立定制酒项目运营小组，一方面邀请行业专家对小组成员进行专业化培训，另一方面开始对目标市场进行全方位调研。

2014 年 12 月，江西李渡贵宾定制酒有限公司（简称“定制酒公司”）成立，开始推出“国宝定制”系列产品。定制酒公司由李渡酒业占股 51%，另外 49%吸纳员工、经销商、大团购单位等其它股东。定制酒服务对象包括个人和企业，定制起点为 1 瓶，7~15 天送达。

2015 年 1 月，李渡酒业在李渡烧酒作坊遗址举办国家工信部中小企业经营管理领军人才班首季大讲堂，大讲堂将李渡酒文化与现代企业经营管理理念相结合，引起与会人员热烈讨论。受此启发，李渡酒业每月定期举办“全家亲子李渡游”等互动主题活动，与消费者近距离接触，进一步开拓消费市场。与此同时，李渡酒业还创新营销手段，将酿酒过程中剩余的酒糟制成带有浓郁酒香味的李渡雪糕，并由此产生了良好的社会效应。品牌宣传方面，李渡酒业先后开通并聘请专家团队运营微信公众号、企业微博、社区论坛等互联网宣传平台。为推动全员微信营销意识，李渡酒业高层以身作则，已经拥有一万多微信朋友的董事长汤向阳无论多忙始终坚持“逢群必加，逢友必点赞，逢信必回”的原则。

2015 年 6 月，李渡酒业和当地知名企业李渡烟花合作，联合开发“李渡一日游”、“最美酒花香”等体验活动，并在网上公开举办“国宝+国花”姓名征集活动。2016 年，李渡酒业升级信息化系统，将 CRM 系统与 QIS 共同并入 ERP 系统中，实现了用户、经销商及企业三方信息融通。

4 案例分析

4.1 组织惯例演化阶段分析

如前所述，组织惯例结构包括表述部分和行动部分两大要素，李渡酒业组织惯例结构如表 1 所示。本文通过对李渡酒业组织惯例发展进行描述发现，李渡酒业组织惯例演化经历了搜索、变异和选择 3 个阶段。本文分别从不同演化阶段出发，分析各阶段组织惯例演化过程中微创新行为及特性，如表 2~3 所示。

表 1 李渡酒业组织惯例的结构

类型	要素	表述部分	行动部分
高层惯例	组织战略合作	资源整合、战略合作	李渡酒业与李渡烟花合作开发旅游产品
	组织结构重组	拉近距离，以个性化用户需求为导向	成立李渡贵宾定制酒有限公司，专营定制产品
	客户战略变革	把握主体，抓住主要消费人群	借助微信平台宣传参观之旅，线上线下相结合，举办多种主题活动；升级 ERP 系统，实现数据互通
	参观体验设计	文化引领，感受“李渡酒魂”	重装古窖，邀约宾客体验式参观，现场封坛
低层惯例	营销终端设计	聚焦进贤县，打造李渡“根据地”	停止电视广告投放及招商，帮助经销商清空渠道内货物积压，将营销聚焦于南昌市和进贤县
	工艺流程设计	突出特色，打造“李渡味”	原料配比：70%大米、30%高粱
			发酵周期：由 20 天调整为 60 天
			酿酒规模：启用 6 个元代古窖
基层惯例	营销终端执行	打通渠道、抢占市场	酒品检测：引入气相色谱仪，用于分析白酒品质
			凭借李渡品牌进行渠道招商，大量投放广告，在终端市场大量
	工艺标准执行	品质为先，保证高效执行力	铺货促销，并大幅提升经销商销售提成，通过信息化手段管理经销商
			薪酬激励，提高基层酿酒工人工资精细化酿酒工艺细节，制定相关奖惩制度
	品类开发执行	集中专家资源，打造独特品类	李渡酒业成立酒品开发专家小组，将部分古窖资源与现代
			设备相结合，打造李渡王 1380 系列产品

微创新即组织惯例演化方式，李渡酒业组织惯例演化伴随着企业微创新表现方式而演变，从搜索阶段的模仿式微创新到变异阶段的自主式微创新，最后再到选择阶段的延续式微创新。

在模仿式微创新阶段，李渡酒业通过建立产品质量三大标准、改进产品制作工艺、成立酒品开发专项小组，开发高端新品类。李渡酒业根据外部信息及之前的成功经验对产品进行模仿式微创新。在此过程中，企业微创新特性体现为快速迭代性，且创新壁垒较高、创新障碍较大。

在自主式微创新阶段，李渡酒业通过重新梳理国内白酒市场，整合产品渠道，根据市场反应打造与开发酒文化系列产品，进行体验式营销，利用异质性古窖资源围绕市场进行自主式微创新。在此过程中，企业微创新特征表现为广泛渗透性和全面开放性，且创新壁垒较高、创新障碍较大。

在延续式微创新阶段，李渡酒业通过成立贵宾定制酒有限公司，开展各式各样线上线下相结合的主题活动，拉近与客户之

间的距离，增强客户粘性，在维持原有市场基础上围绕客户进行延续性创新。在此过程中，企业微创新特征表现为不断试错性，且创新壁垒较低、创新障碍较小。

表 2 李渡酒业组织惯例演化过程中微创新模式

	搜索阶段	变异阶段	选择阶段
方式	模仿式微创新	自主式微创新	延续式微创新
特性	快速迭代性	广泛渗透性、全面开放性	不断试错性
障碍	较大	较大	较小
对象	产品	市场	客户

表 3 李渡酒业组织惯例演化特征

	搜索阶段	变异阶段	选择阶段
层次	个体层次	经营层次	管理层次
类型	基层惯例	低层惯例	高层惯例
主要任务	稳渠道	重体验	整合资源
表现形式	行为能力	运营能力	动态能力

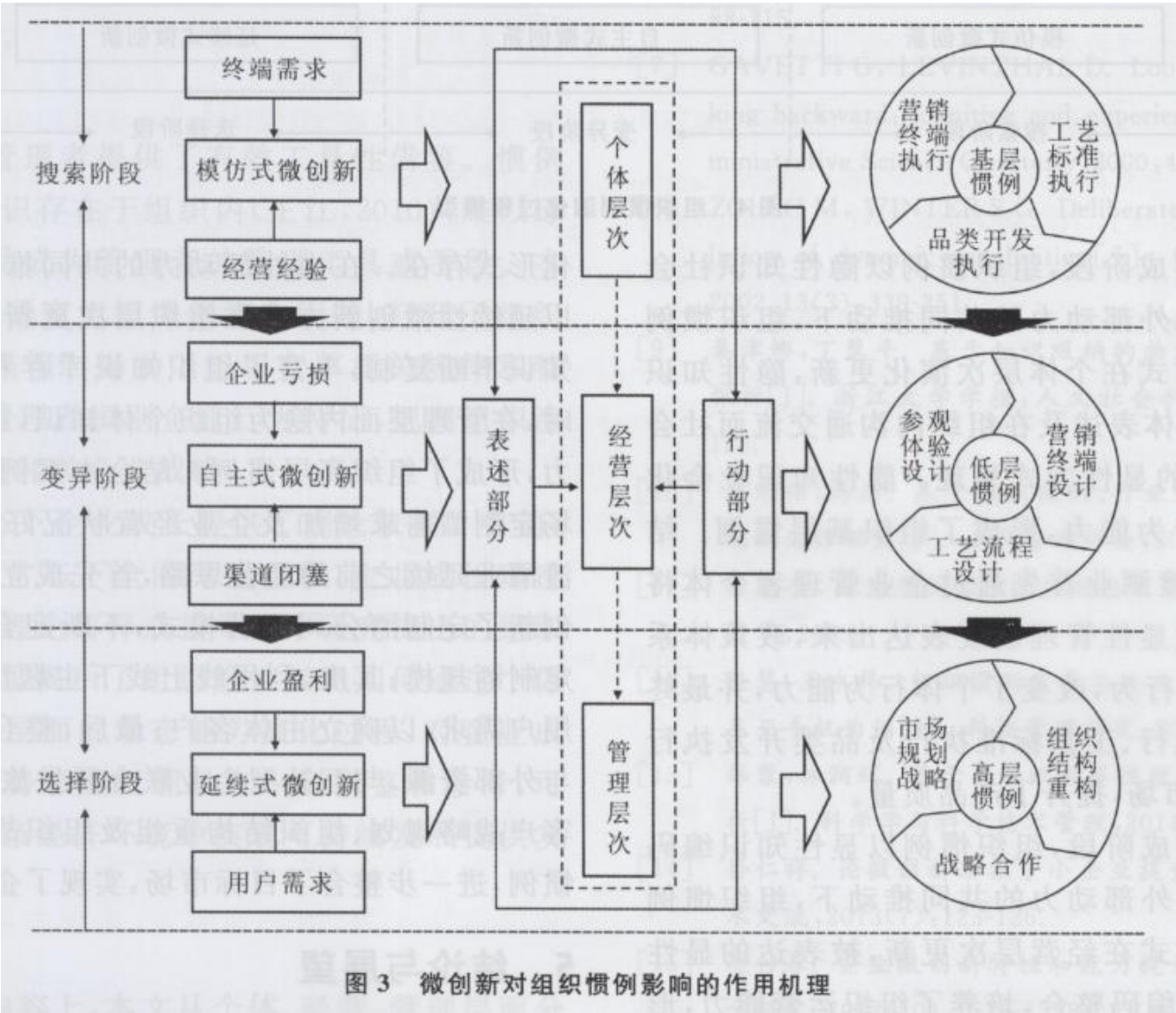
在搜索阶段，李渡酒业延续原有惯例，整合现有资源，从终端布局执行、工艺标准执行、品类开发执行 3 个方面对企业进行变革，使企业在短期内实现盈利，完成第一次变革。组织惯例在个体层次演化并表现为基层惯例，以行为能力的形式在组织中体现，组织认知主要作用于企业营销渠道。

在变异阶段，李渡酒业根据市场反应，进一步挖掘自身优势资源。首先，对营销终端重新设计；其次，利用设计体验、参观、走访等新营销模式，开发新产品；最后，改进产品生产、制造工艺，打造企业产品特色。组织惯例在经营层次演化并表现为低层惯例，以经营能力形式在组织中体现，推动企业自主完成体验营销模式变革。

在选择阶段，李渡酒业为满足、挖掘用户需求，首先，通过与客户近距离接触，缩小与用户之间的距离，进而不断满足甚至挖掘用户需求；其次，企业通过组织结构重构，进一步扩大专业化服务；最后，通过企业间战略合作，共享企业战略资源，促使企业持续成长。在此阶段，组织惯例在管理层次演化并表现为高层惯例，以动态能力形式在企业中体现，并推动企业资源整合。

4.2 微创新对组织惯例影响的作用机理

从李渡酒业发展历程可以看出，组织惯例以微创新方式更新，并且在 3 个不同发展阶段分别以模仿式微创新、自主式微创新和延续式微创新为主，具体如图 3 所示。



首先，企业在外部市场需求和内部管理经验的共同推动下进行模仿式微创新，通过改变个体惯例表述部分和行动部分，最终形成基层惯例。结合本案例，凭借以往成功的经营经验及终端需求，李渡酒业从酒品销售渠道、工艺细节管控、员工薪酬激励和白酒品类开发等方面进行模仿式创新，通过改变企业内部个体惯例，形成了由营销终端执行、工艺标准执行、品类开发执行惯例组成的基层惯例。

其次，企业在外部渠道闭塞和内部经营亏损的困境中进行自主式微创新，通过改变经营惯例表述部分和行动部分，最终形成底层惯例。结合本案例，企业销售渠道闭塞及内部财务亏损迫使李渡酒业进行自主式微创新，通过影响经营惯例，最终形成由参观体验设计、营销策略设计及工艺流程设计组成的低层惯例。

最后，企业不断增加的用户需求及财务盈利使企业开始延续之前做法，进行延续式微创新，通过改变管理惯例表述部分和行动部分，形成了由市场规划战略、组织机构重构、战略合作组成的高层惯例。结合本案例发现，白酒市场个性化定制需求增加及企业良好发展态势使企业在延续之前经营思路的基础上，在组织层面进行资源整合，以进一步扩大成果。在组织结构重组方面，成立专业化定制酒公司，吸纳多方股东，专注定制酒业务；在组织战略合作方面，与其它企业合作开发旅游产品，以整合优势资源；在客户战略变革方面，利用线上线下方式举办各种主题活动，以抓住主体客户。

4.3 微创新视角下组织惯例演化过程模型

组织惯例是企业的隐性知识，又是企业发展的重要战略资源（王江等，2010），即是组织能力构成的基本要素[9]。在组织惯例演化各个阶段，企业组织惯例通过微创新方式在不同层次更新，惯例最初以隐性知识形式存在于组织中，通过组织知识和能力相互转化，最终呈现为组织动态能力，具体如图4所示。

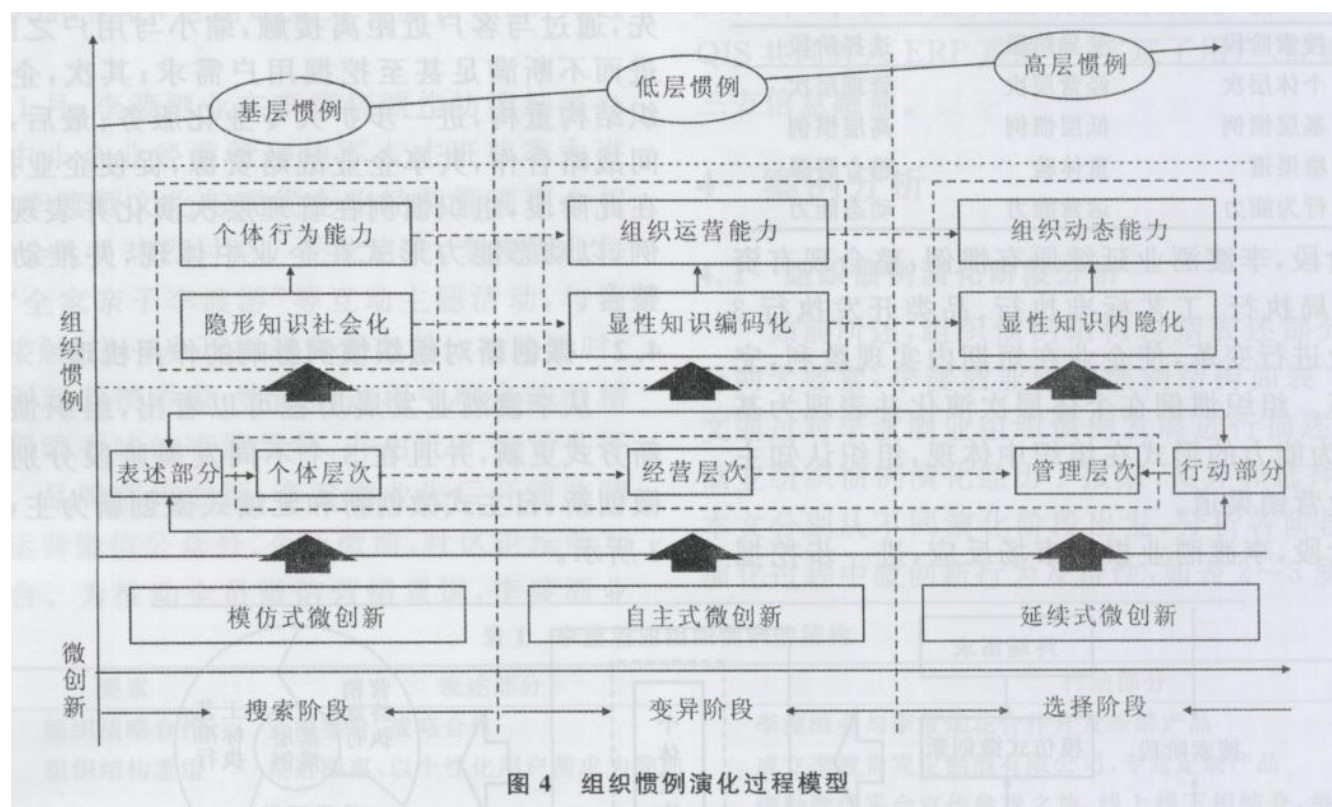


图4 组织惯例演化过程模型

在基层惯例形成阶段，组织惯例以隐性知识社会化形式存在。在内外动力共同推动下，组织惯例以模仿式微创新方式在个体层次演化更新，隐性知识通过组织成员的集体表述及在组织内沟通交流而社会化，并以通俗易懂的显性方式呈现。隐性知识社会化改变了组织个体行为能力，形成了组织基层惯例。结合本案例发现，李渡酒业首先通过企业管理者个体将隐性管理理念通过显性管理制度表达出来，政策体系的建立规范了员工行为，改变了个体行为能力，并最终形成了营销终端执行、工艺标准执行及品类开发执行基层惯例，开拓了市场，提升了产品质量。

在低层惯例形成阶段，组织惯例以显性知识编码化形式存在。在内外动力共同推动下，组织惯例以自主式微创新方式在经营层次更新，被表达的显性知识通过经营层面编码整合，培养了组织运营能力，形成了组织低层惯例。结合本案例发现，受市场、内部运营情况的影响，李渡酒业开始转变经营思路，谋求变革，在经营层面将遗址、工艺等资源与现有管理体制、规程指导手册等显性知识进行编码整合，推出酒文化系列产品，在酿酒工艺、营销策略、品类开发等方面培养了组织运营能力，形成了由参观体验设计、营销终端设计、工艺设计组成的低层惯例，挖掘了市场，突出了产品特色。

在高层惯例形成阶段，组织惯例以显性知识内隐化形式存在。在内外动力共同推动下，组织惯例以延续式微创新方式在组织层次更新，被编码的显性知识不断复制，丰富了组织知识库存和组织经验。同时，在管理层面内隐为组织个体知识，组织产生动态能力，形成了组织高层惯例。结合本案例发现，在白酒市场定制酒需求增加及企业经营状况好转的鼓舞下，李渡酒业延续之前的经营思路，首先成立了定制酒公司，创新了定制酒公司运营模式，不断迎合顾客需求扩大定制酒规模；其次，利

用线上线下主题活动进一步挖掘用户需求，以确立主体客户；最后，整合优势古窖资源与外部资源，与互补型企业联合开发旅游产品，形成了客户战略规划、组织结构重组及组织战略合作等高层惯例，进一步整合了目标市场，实现了企业持续成长。

5 结论与展望

5.1 理论价值

本文以李渡酒业为研究样本，采用单案例研究方法，探讨微创新视角下组织惯例演化过程。基于上述分析，本文理论价值主要体现在以下几个方面：

(1) 本文将微创新引入组织惯例研究中，拓宽了组织惯例研究视角。在新常态下，组织惯例以微创新方式更新。在惯例演化搜索、变异和选择阶段，组织惯例分别以模仿式微创新、自主式微创新和延续式微创新 3 种方式演化。

(2) 在不同惯例演化阶段，微创新对组织惯例作用机理不同。在搜索阶段，企业模仿式微创新行为通过改变个体惯例表述部分和行动部分，形成基层惯例；在变异阶段，企业自主式微创新行为通过改变经营惯例表述部分和行动部分，形成低层惯例；在选择阶段，企业延续式微创新行为通过改变管理惯例表述部分和行动部分，形成高层惯例。

(3) 本文归纳了组织惯例向组织动态能力演化过程模型。在组织基层惯例、低层惯例和高层惯例形成过程中，惯例表现形式各不相同。在基层惯例形成过程中，模仿式微创新作用于组织内个体层次，组织惯例表现为隐性知识通过社会化行为向个体行为能力转化；在低层惯例形成过程中，自主式微创新作用于组织经营层次，组织惯例表现为显性知识通过编码整合向组织运营能力转化；在高层惯例形成过程中，延续式微创新作用于组织管理层次，组织惯例表现为显性知识通过知识内隐方式向组织动态能力转化。企业在成长过程中，自身拥有的知识不断向能力转化，并最终体现为企业动态能力。

5.2 实践价值

(1) 为企业管理者提供了有效工具性借鉴。惯例通常作为隐性知识存在于组织内（王江，2010），难以琢磨和把控，更不易成为管理者的管理工具或手段。本文从微创新维度研究组织惯例演化问题，打开了组织惯例演化过程“黑箱”，揭示了组织变革相关规律和特征，有助于企业管理者识别企业行为特征，把握组织演变规律，从而制定相关企业战略。

(2) 为新常态下企业成长提供了理论依据。目前，我国企业面临新常态下全面深化改革，企业成长理论能为其提供相关理论解释或指导。本研究提出的组织惯例演化过程模型揭示了组织隐性知识如何通过个体层面跃迁至管理层面的动态能力演化过程，对企业成长过程中竞争优势形成机理具有一定借鉴和参考，可为企业在当前复杂经济环境中实现可持续发展提供实践指导。

5.3 未来展望

首先，研究内容上，本文从个体、经营、管理层面分析组织惯例演化问题，虽然从企业能力角度来说有一定的合理性，但是，还可从个体、团队、组织等其它维度分析组织惯例^[27]。另外，本研究只探讨了微创新对组织惯例影响的作用机理，未来还可探讨作为组织惯例表现形式的知识、能力两者之间相互转化的过程机理。

其次，研究方法上，案例研究法虽然在可行性和典型性上被广泛使用，但外在效度和概括性存在一定争议^[39]。因此，未来可借助多案例研究，揭示组织惯例过程中创新行为运行机理，进一步丰富组织惯例演化内涵。另外，还可采用定量研究方法，厘清微创新与组织惯例之间的关系。

参考文献:

- [1] 盛亚, 徐璇, 何东平. 电子商务环境下零售企业商业模式: 基于价值创造逻辑[J]. 科研管理, 2015(10):122-129.
- [2] 王永伟, 马洁, 吴湘繁, 等. 变革型领导行为、组织学习倾向与组织惯例更新的关系研究[J]. 管理世界, 2012(9):110-119.
- [3] 姜涛, 熊伟. 组织惯例演化的重新定义: 基于组织免疫的视角[J]. 浙江大学学报: 人文社会科学版, 2014(6):141-152.
- [4] WINTER S G, NELSON R R. An evolutionary theory of economic change[M]. Belknap Press of Harvard University Press, 1982 •
- [5] GIDDENS A. The constitution of society[M]. Berkeley, CA: University of California Press, 1984.
- [6] HUBER G P. Organization learning: the contributing processes and the literatures[J]. Organization Science, 1991 (2): 88-115.
- [7] GAVETTI G, LEVINTHAL D. Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search[J]. Administrative Science Quarterly, 2000, 45(1) : 113-137.
- [8] ZOLLO M, WINTER S G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities [J]. Organization Science, 2002, 13(3):339-351.
- [9] 秦津娜, 丁慧平. 基于知识吸纳的物流企业能力演化机理探析[J]. 浙江大学学报: 人文社会科学版, 2014(4):117-125.
- [10] 王永伟, 马洁. 基于组织惯例、行业惯例视角的企业技术创新选择研究[J]. 南开管理评论, 2011(3):85-90.
- [11] 徐建平. 组织惯例的演化机制与效能研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2009.
- [12] 孙慧, 王永伟. 组织惯例变革与企业竞争力研究——以诺基亚手机为例[J]. 科技管理研究, 2013(15):130-136.
- [13] 韩蓉, 林润辉. 基于自组织临界性理论的知识创新涌现分析[J]. 科学学与科学技术管理, 2014(4):74-79.
- [14] 孙仁祥. 论微创新助推中小企业提升核心竞争力[J]. 学术交流, 2013(7):123-126.
- [15] 赵付春. 企业微创新特性和能力提升策略研究[J]. 科学学研究, 2012(10):1579-1538.
- [16] 孙兆刚. 产品微创新的实施与对策研究[J]. 科技进步与对策, 2014(7):69-73.
- [17] LUO Z W, JIAO H, XU Y F. Tencent WeChafs microinnovation of integration and iteration[J]. China Economist, 2015(5) : 106-122.
- [18] 张娜, 彭倩, 许晖. 顾客参与视角下的企业微创新实现机制研究——基于小米手机的案例[J]. 现代管理科学,

2015(10):94-96.

[19] FELDMAN M S. A performative perspective on stability and change in organizational routines [J]. *Industrial & Corporate Change*, 2003, 12(4):727-752.

[20] RERUP C, FELDMAN M S. Routines as a source of change in organizational schemata: the role of trial-and-error learning[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3):577-610.

[21] 李文博. 新创企业微创新行为的关键环节认知——话语分析方法的一项探索性研究[J]. *研究与发展管理*, 2015(3):83-93.

[22] CULLEN JOHN. Democratizing innovation[J]. *Encyclopedia of Creativity Invention Innovation Entrepreneurship*, 2005, 40(1): 58.

[23] KATZ M L, SHAPIRO C. Technology adoption in the presence of network externalities[J]. *Journal of Political Econom*, 1986, 94(4): 822-841.

[24] EMMA P G. Micro innovation: factor of competitiveness for SMES city Oaxaca[J]. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 2015, 10(1): 1087-1090.

[25] 高闯, 陈彦亮. 基于认知视角的企业惯例演化研究[J]. *软科学*, 2012(7):107-112, 122.

[26] LIU X, VAN D W. Use of performance information as an organizational routine in management control[J]. *Performance Improvement*, 2013, 52(10): 28-36.

[27] 陈彦亮, 高闯. 物质情境、分布式认知与组织惯例复制研究[J]. *科技进步与对策*, 2014(14):134-138.

[28] FELIN T, FOSS N J, HEIMERIKS K H. Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes» and structure[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(8):1347-1351.

[29] HELFAT C E, PETERAF M A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path[J]. *Strategic Organization*, 2009, 7(1): 91-102.

[30] DOSI G, NELSON R R, WINTER S G. The nature and dynamics of organizational capabilities. M]. *Politics*, 2000.

[31] ZAHRA S A, SAPIENZA H J, DAVIDSSON P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review model and research agenda[J]. *Journal of Management Studies*, 2006, 43(4):917-955.

[32] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.

[33] FELDMAN M S, PENTLAND B T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(1): 94-118.

-
- [34] LEVINTHAL D, MARCH J G. A model of adaptive organizational search [J]. Journal of Economic Behavior Organization, 1981, 2(81) :307-333.
- [35] 刘亚军, 胡义伟. 组织惯例视角下的企业“核心能力刚性”新解[J]. 天津财经大学学报, 2009(5):49-52.
- [36] 张波, 隗志才, 倪安宁. 多重均衡的选择: 一个基于拟线性偏好的社会惯例演化模型[J]. 系统管理学报, 2013(2):145-150.
- [37] 钱堃, 鲍晓娜, 王鹏. 核心企业主导的创新生态系统新能力开发: 一个嵌入式单案例研究的发现[J]. 科技进步与对策, 2016(9):53-61.
- [38] 董恒敏, 李柏洲. 产学研协同创新驱动模式——基于河南驼人集团的案例研究[J]. 科技进步与对策, 2015(5):20-25.
- [39] 李天柱, 侯锡林, 马佳. 基于接力创新的高校科技成果转化机制研究[J]. 科技进步与对策, 2017(3):147-151.
- [40] PAN S L, TAN B. Demystifying case research: a structured-pragmatic-situational (SPS) approach to conducting case studies[J]. Information & Organization, 2011, 21(3): 161-176.
- [41] ELSBACH K D, DAN M C, SHERMAN J W. How passive face time affects perceptions of employees: evidence of spontaneous trait inference[J]. Human Relations, 2010, 63 (6):735-760.