

迭代式创新、价值创造与企业绩效^{*}

——基于西贝莪面村的案例研究

■ 王公为^{**}

内蒙古大学历史与旅游文化学院 呼和浩特 010070

摘要:以西贝莪面村为研究对象,运用案例研究法基于价值创造的视角探讨了迭代式创新对企业绩效的影响机制。研究表明:西贝的迭代式创新是一个以价值链为核心,包含用户参与、快速试错、多层次迭代的非线性过程,具体表现为:场景迭代、产品迭代、服务迭代、业务迭代、组织迭代和品牌迭代;西贝的迭代式创新通过价值主张、价值创造、价值传递、价值获取以及价值分配等一系列过程对顾客、员工以及企业等多方面产生了显著的价值创造,进而提升了企业的绩效;价值创造是西贝迭代式创新影响企业绩效的中介机制和重要路径。研究结论丰富了迭代式创新及其实现路径的相关理论体系,对企业创新管理和绩效提升具有显著的理论价值和现实意义。

关键词:迭代式创新 微创新 价值创造 企业绩效 西贝

DOI:10.11842/chips.2019.01.012

1 引言

在网络时代,由于客户需求快速变化、市场竞争日益激烈,企业为维护竞争优势,需要以更快的速度、更加灵活的方式对其产品进行重复改进并获得一段时期的市场优势。这种以不断创造新的事物、方法、元素、路径、环境的重复改进过程被学界称为迭代式创新。许多成功的互联网企业,如:谷歌、腾讯、小米、360等公司正是依靠这种基于快速试验、反复试错、不断调整的创新模式,推出颠覆性产品,这种创新模式对传统行业与企业的经营理念形成了巨大冲击^[1],一批以满足客户需求为目标的传统企业,如:海底捞、西贝、外婆家等餐饮企业也推出了基于顾客用餐体验不断改善的微创新策

略。日趋活跃的行业实践使迭代式创新引起了国内外学者的广泛关注。Fitzgerald人2011年撰文提出迭代式创新是通过迭代的方式将创意市场化的过程,并进一步通过市场反馈对产品进行快速调整^[2]。Furr和Ahlstrom 2011年撰文强调迭代创新并非非线性过程,而是通过快速反复试错的方式实现科学发明和市场反馈相结合的过程^[3]。罗仲伟等人2014年以腾讯微信为例探索了动态能力促进企业迭代创新战略成功的机理和支撑条件^[4]。朱晓红和陈寒松2016年撰文提出了互联网情境下市场导向型创业企业迭代创新的作用机制^[5]。张杰盛等人2017年撰文以小米MIUI社区为例,对虚拟社区互动性对迭代创新绩效的影响进行了实证研究^[6]。

^{*} 国家社科基金一般项目(18BGL148):“一带一路”视阈下“万里茶道”旅游品牌的共商共建共享机制研究,负责人:王公为;内蒙古自治区高等学校科学研究项目(NJSY17019):“一带一路”背景下内蒙古中俄蒙边境旅游协作机制研究,负责人:王公为;内蒙古大学高层次人才启动项目(20500-5165138):多重制度因素约束下中国企业国际化对创新绩效的影响机理,负责人:王公为。

^{**} 王公为,博士,副教授,研究方向:旅游经济、旅游企业管理。

现有关于迭代式创新的研究主要集中于其概念、特征以及机制3个方面,多表现为现象层面的提炼和总结,缺乏对理论基础的分析与探究^[1]。现有研究的不足主要表现为:第一,并未关注迭代式创新如何影响企业绩效,其中的作用机制仍未能获得合理的理论阐释^[5];第二,多是针对互联网行业,对传统行业关注不足,迭代式创新是否适用于传统行业并未进行验证。

本文基于价值创造的视角,以传统行业的企业西贝莜面村为例,探索迭代式创新对企业绩效的影响机制,为传统行业和餐饮企业的创新管理和绩效提升提供参考和借鉴。

2 研究方法与研究设计

2.1 研究方法

案例研究有助于捕捉和追踪管理实践中涌现出来的新现象和新问题,是提炼、丰富、发展和构建理论的重要方法^[7]。本文运用案例研究法,通过对案例企业的发展历程、发展特征进行深度分析,探求迭代式创新对企业绩效的作用结果和影响机制。

2.2 研究对象

案例选取的关键在于案例对象的典型性^[8]。本文选择西贝莜面村作为案例企业主要有以下原因:第一,餐饮业是一个快变的传统行业,外部环境的不断变化、行业竞争的加剧以及顾客需求的变化,要求企业对自身的产品和服务不断进行调整和优化,以适应顾客需求;第二,西贝莜面村作为国内西北菜品类的典型代表,曾经在3年间5易其名,并在选址、店铺规模、场景、服务流程等方面均进行了调整,并取得了卓越的绩效。西贝的案例较为全面地反映出传统行业迭代式创新的显著特征,以此为研究对象探讨迭代式创新与企业绩效的关系具有较强的典型性和较好的适配性。

2.3 案例企业简介

西贝莜面村是中国西北菜品类的典型企业,其发展历程如下:

2.3.1 萌芽期(1988~1998年)。

1988年,西贝餐饮公司创立于内蒙古巴彦淖尔盟临河市(今临河区),初创品牌名称为黄土坡小吃店。经过10年的发展,西贝在巴彦淖尔拥有西贝酒吧、爱丽格斯海鲜餐厅、新大都酒楼、天天活羊餐厅、餐饮广场等6家店面,以内蒙古西部河套风味为主,并逐步成长为临河

餐饮的第1品牌。

2.3.2 初创期(1999~2009年)。

1999年7月,西贝在北京建立金翠宫海鲜餐厅,并于年底改名为西贝莜面村,品牌名称正式确立,也标志着西贝从地区经营向跨区域经营转型。到2009年末,西贝门店数达26家,面积均在1000平米以上。此时的西贝,除了西贝莜面村主品牌以外,实行多品牌运营,包括:西贝爱丽格斯、西贝阳光海岸、九十九顶毡房等。

2.3.3 探索期(2010~2012年)。

2010年,西贝与特劳特(中国)咨询公司合作,对西贝的品牌战略进行梳理整合,掀开了西贝战略探索的序幕。经专家建议,西贝将“西贝莜面村”修改为“西贝西北民间菜”,一年后又改为“西贝西北菜”,而后又转为“中国烹羊专家”。尽管扩张速度和销售额保持较快增长,但整体业绩并不理想。

2.3.4 发展期(2013~2014年)。

2013年,西贝经过全面的总结思考,将主打品牌重新归核为“西贝莜面村”。2014年,西贝推出“I♥莜”的超级品牌符号和方型LOGO,并通过“走进联合国”、“舌尖上的中国”等营销活动,树立了西贝新的品牌形象,完成了品牌转化。

2.3.5 成熟期(2015年至今)。

2015至今,西贝执行并持续优化“非常好吃”战略,推行小店模式,门店和销售额增长迅速,西贝发展进入成熟期。

2.4 资料与数据收集

依据案例研究方法,通过多种来源收集信息和数据,包括:①西贝莜面村官网、微信公众号、西贝品味早读、文献资料、公司文档、战略规划、专业新闻报道、美团和大众点评网的顾客评价等;②现场参观西贝莜面村在不同城市的多家分店,通过拍照、记录等方式直接获得企业的相关信息和数据;③与管理人员和技术人员进行半结构化访谈和非正式访谈20余次,获取案例研究的原始资料。通过不同来源信息、数据的相互印证,以提高案例研究的效度。

3 迭代式创新、价值创造与企业绩效

3.1 迭代式创新

迭代式创新是一个组织学习与演化的过程^[7]。在外

表1 西贝莜面村发展历程、特征及相关经营指标

特征	萌芽期 (1988~1998年)	初创期 (1999~2009年)	探索期 (2010~2012年)	发展期 (2013~2014年)	成熟期 (2015年至今)
定位	河套风味	西贝莜面村	西贝西北民间菜→西贝西北菜→西贝中国烹羊专家	西贝莜面村	西贝莜面村
经营区域	巴彦淖尔	全国	全国	全国	全国
选址	城郊+街边	城郊+街边	城郊+街边+购物中心	购物中心+社区店	购物中心+社区店
场景	传统餐厅	西北风情	西北风情	精致店面、明档厨房	精致店面、明档厨房
店面模式	包间+散台	包间+散台	包间+散台	小店模式	小店模式
单店面积	>1000平米	>1000平米	>1000平米	<500平米	300-600平米
门店数量	——	20余家	40余家	100余家	200余家
销售额	——	6亿元	13亿元	16亿元	43亿元

资料来源:作者根据相关资料整理获得

部环境不断变化的背景下,西贝莜面村的场景、产品、服务、以及品牌等方面均体现出迭代式创新的特征。

3.1.1 场景迭代

迄今为止,西贝莜面村的门店形式历经3次演变。第1代门店为街边大店,一般位于城市边缘,单店面积均超过1000平米。场景为西北窑洞的风格,以窑洞、土墙、院落、枣树、辣椒、玉米垛等要素为特征,时至今日第1代店铺基本退出市场。随着中国零售业态进入shopping mall时代,第2代店铺为购物中心的“店中店”,店铺的面积减少至1000平方米以内,由围餐的餐饮模式变为简餐的模式。第3代店铺为社区店,将目标顾客锁定在3公里生活圈以内,以提升顾客的消费频率。第3代店铺追求休闲化和“小而美”,单店面积小于500平米,以开放式厨房、明档餐饮、体验式销售和流程再造为特征。通过精简菜品种类,提升了上菜速度、服务效率和翻台率,用户满意度上升。随着店铺面积变小,选址变得更容易,资金压力减小,而这些优势推动了西贝的扩张。2015年,“小店模式”助推西贝新增53家店铺。

3.1.2 产品迭代

西贝的产品迭代表现为两个方面:首先是核心产品的迭代。西贝的主打菜品的从最初以莜面产品为主,演化为西北民间菜、西北菜、羊肉,最后又回归到莜面品类。通过产品和定位的不断迭代,西贝逐渐找到了自身的核心优势,建立起产品的独特价值和核心竞争力。其次是菜品体系的迭代。西贝经过认真研发和反复内试,对原有菜品进行精简,将原来菜单上的120多道菜,先是精简到66道以内,后又减至45道,推出少而精的菜单。

西贝的产品迭代和菜品研发以顾客满意为标准,以回收和处理反馈为流程,通过“红冰箱工作法”将顾客不满意或退换的菜品放入红色冰箱,当晚对于红冰箱中的菜品进行复盘,结合顾客退换菜品的原因,总结菜品的问题并予以改善,构建了极致单品的形成机制。在这一过程中,西贝并不追求一次性的重大突破,而是通过一次次的迭代、反馈和改进积累出具有颠覆性效应的产品。

3.1.3 服务迭代

随着互联网时代的到来以及餐饮产品休闲化、社交化趋势的发展,西贝的服务模式也在迭代中演化。首先,在2014年,西贝在“小店模式”下推出明档厨房和体验式消费,顾客可以在餐厅里看到每道菜品的烹制过程,实现顾客与厨师的近距离接触。这种服务方式的改变打开了厨房的“黑箱”,增强了顾客的消费体验,提高了顾客的信任感,拉近了餐厅与顾客的心理距离。其次,在快节奏的时代背景下,西贝通过优化供应链和加强员工培训,提高每道菜品的出菜速度,并采用沙漏计时的方法向顾客承诺:“我们承诺25分钟内上齐一桌好菜。如果上不齐,我们将赠送两杯酸奶”。第三,自2016年始,西贝成为推动餐桌智能化变革的领先者和实践者,顾客可以通过扫码实现排队等位、餐位预定,点菜支付、会员卡券信息呈现等需求。这种智能化服务的不仅增加了消费者的用餐体验,降低了餐厅管理成本,还极大地促进了实体店对消费者与品牌的互动。

3.1.4 业务迭代

西贝围绕莜面品类,在主品牌西贝莜面村之外不断探索寻找适合自身发展的业务。2016年9月,西贝推进

了快餐模式的研发与落地实验,创造了“西贝燕麦面”原型店,但由于燕麦面的出餐速度受限以及品类的市场教育成本较高等原因,2016年12月,运行3个多月的西贝燕麦面被叫停。之后西贝在此基础上推出另一个快餐品牌麦香村,最初主打小碗菜、焖面、手抓饭等8大品类,后来又换成汤面、拌面系列,但是市场反应并不理想。2017年10月,运行不足3个月的麦香村也被暂停。西贝对外宣布将暂停快餐项目,聚焦西贝莜面村,持续迭代升级。然而,快餐业务试水的失败并未阻止西贝放弃探索和变革。2017年11月26日,西贝莜面村的首家外卖专门店开业。西贝将利用外卖专门店做外卖精品化的探索,同时优化已有门店的外卖业务。堂食+外卖成为驱动西贝成长的主要模式。目前,西贝与美团点评、饿了么、百度、到家美食会等4个外卖平台合作,上线门店192家,部分区域门店还实现了区域自配送形式。2017年,西贝外卖收入突破4亿元,比上一年度增长了3倍以上,年销售额占总营业额的10%左右。

3.1.5 组织迭代

从2012年开始,西贝启动内部创业模式,鼓励西贝员工成为创业者,参与新店筹建。西贝在全国范围内共设置了13个创业分部,分部名称以总经理名字命名。13个创业分部打破了传统企业按地域划分的方法,即使在同一区域,也可以有两个创业分部同时开展业务。每一个创业分部都是西贝的合伙人,拥有分红权。依靠内部创业模式,西贝逐渐成为一家内部员工参与的加盟合伙制企业。为了鼓励内部竞争,西贝启动了“赛场机制”。依据顾客体验、团队建设、厨务竞赛新规、值班管理、食品安全、品牌执行、客流增长和安全保障等指标,总部会对创业分部和门店进行排名,按先后依次为A+、A、B、C、C-。西贝总部会收回那些排名靠后团队的经营牌照,以重新发放给新成立的创业分部,以此来把控门店扩张的速度和品质。赛场机制有效地促进了门店各项管理与营运标准的落地,促进了门店基础管理的提升,激发了组织活力和发展动力。

3.1.6 品牌迭代

西贝最初的品牌为“西贝莜面村”,定位为乡土风味餐厅,通过营造家庭聚餐、朋友聚会的场景为大众市场提供具有内蒙古西部风味的餐饮产品。2010年,由于莜面的教育成本较高,顾客的消费习惯尚未形成,西贝与

特劳特咨询公司合作,将品牌名称修改为“西贝西北民间菜”。由于民间菜不符合通常分类习惯,2011年,进一步将品牌缩减为“西贝西北菜”。历经两次定位调整和品牌更迭,西贝去除了原有品牌所具有的乡土气息,从家常菜馆变为了综合性酒楼,定位逐渐趋向于高端,但经济效益并不理想。于是,西贝进一步寻求差异化,由于西贝在羊肉原料和加工上的优势以及品类上的差异化,将品牌调整为“中国烹羊专家”。但事实上,从烹羊的原料来源到制作过程,西贝所具有的资源和能力都不足以支撑烹羊专家的名称。2013年,西贝历经多次调整和不断反思,由于在品类上的独特性和健康属性,将核心业务的主打品牌重新确定为“西贝莜面村”。这次的重新定位,并不是简单的回归,而是从另一个新的角度出发,在长期运营实践和品牌迭代的基础上的再次定位。

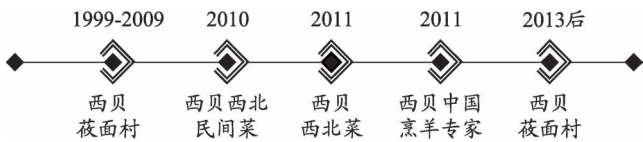


图1 西贝莜面村品牌迭代过程

3.2 价值创造

价值创造视角来源于迈克尔·波特的价值链框架,主要体现为价值主张、价值创造、价值传递、价值分配与获取等方面。

3.2.1 价值主张

价值主张是企业宣称其产品和服务能为消费者带来的独特价值,是客户所能感知到的一系列既得利益的总和。价值主张是企业对顾客所做的产品或服务内容的承诺,可细分为顾客价值和市场定位。西贝莜面村经过迭代式创新将其价值主张由西北风味转为“I♥莜(YOU)”和“莜面,世界十大健康产品”,从定位上突破了乡土风味和地域上的局限,而更突出时尚、健康的诉求。在这样的价值主张下,西贝食材的价值主张为“草原的牛羊肉,高原旱地的五谷杂粮”,拳头产品莜面的价值主张为“为健康加莜!”,烹饪制作的價值主张为“西贝是天然派,绝不添加味精和香精。”西贝通过对价值主张和企业文化的更新为企业的价值创造营造了有利的环境,西贝的价值主张体系见表2。

3.2.2 价值创造

价值创造是指为用户提供产品或服务,并且能够产

表2 西贝的价值主张体系

价值主张类型	内容
对企业的价值主张	发展企业:心怀使命和人生召唤,践行工匠精神,实现企业愿景
对团队的价值主张	成就团队:使团队成员在西贝的平台上工作、学习、成长,成为事业合伙人,分享公司发展成果,创造喜悦人生
对顾客的价值主张	幸福顾客:为顾客创造喜悦的就餐体验,闭着眼睛点,道道都好吃
对股东的价值主张	回报股东:为股东创造超过预期的收益,股东以投资西贝为骄傲
对合作者的价值主张	共赢合作者:创造平等信任、喜悦共赢、共同成长的关系
对环境的价值主张	保护环境:选用天然精良食材,引领源头生态产业健康发展
对社会的价值主张	造福社会:诚信经营、创造喜悦就业环境,提升人们生活品质,推动社会进步

生用户效用^[9]。西贝的产品价值主要体现为“非常好吃”。为此,西贝搭建传统手工美食大师平台,邀请全世界的大厨和美食家参与西贝菜品研发,依靠职业化的厨师队伍和少而精的菜单,实现了让顾客“闭着眼睛点,道道都好吃。”西贝的服务价值表现为快速、标准化和时尚化。西贝重新设计中央厨房功能,大量原料通过中央厨房加工和预制,有效的提升了西贝的服务效率和标准化水平。通过小而美的店面、开放式厨房、红格子桌布、服务工装以及沙棘餐盘等服务要素设计,西贝颠覆了消费者对西北菜的固有认知,创造了西贝场景和西贝服务。

除此以外,西贝也为企业员工和社会创造了效用和价值。西贝推行合伙人制度,在扩张过程中坚持不开放加盟,所有门店采取直营方式,鼓励行政总厨主导店面运营,精英厨师创业当老板,为员工的职业成长提供机会和路径,提高了员工积极性和凝聚力。西贝的社会价值表现为为大众提供了一个美食和社交平台,并通过原材料供应体系促进了新疆、青海、宁夏、甘肃、内蒙古、陕西等西北地区原料产地的经济发展,带动了当地农民脱贫致富。总之,西贝依靠企业的精益运营体系、供应链整合体系、门店创新和开发体系、食品安全系统、人力资源系统在内的一系列的系统化运营建设,有效地实现了对顾客、员工等利益相关者的价值创造。

3.2.3 价值传递

西贝的价值传递依靠其有效的营销策略。首先,西贝通过超级符号“I♥莜”的引入以及小店模式的场景升级,拓展了西北菜的定位,向消费者传递了西贝健康、天然的价值主张。其次,西贝通过“舌尖上的中国”借势营销。2012年,在“舌尖上的中国1”播出后,西贝花费30万元将片中黄馍馍的制作者黄老汉聘请西贝莜面村形象代言人,并传授黄馍馍制作工艺,黄馍馍价格由黄老

汉自卖时的1元钱上涨至3元钱。2014年,在“舌尖上的中国2”播出后,西贝以600万独家买断张爷爷手工空心挂面。张爷爷空心挂面两个月的时间卖出1700万元,成为2014年最火的一碗面,促使全国城市门店客流增加7%~15%。第三,西贝走进联合国。2013年以来,西贝两次入选“中国美食走进联合国”活动,西贝的莜面妹在纽约联合国总部展示了莜面制作的精湛手艺。西贝通过线上线下多种媒体进行宣传,将“西贝走进联合国”打造成品牌事件,进一步树立了西贝健康、时尚、天然的品牌定位。第四,赞助体育赛事。2015年以来,西贝先后赞助了苏州马拉松赛、无锡马拉松赛、上海半程马拉松赛以及北京马拉松赛等国内大中型体育赛事,通过赛事营销和品牌推广进一步树立了健康的企业形象和价值主张。

3.2.4 价值获取

价值获取是指交换价值的实现^[9],是价值创造的自然结果,包括收入模式和成本结构两个要素^[10]。西贝作为具有一定消费垄断性的品类代表,超越了用户对于西北菜的低价心理预期,具有更高的定价主动权。因此,西贝的定价高于同类产品,从2009年开始,西贝的人均消费从50~60元上涨至80~90元。西贝的菜品单价较高也源于其产品结构和成本结构。西贝的主菜60%以上都是牛羊肉类菜品,选料严格,注重品质,导致原料价格成本较高。另外,西贝的制作工艺追求天然、无添加,也是其定价偏高的原因之一。

3.2.5 价值分配

依据价值链的构成,西贝对其收入进行价值分配,使价值链的各个环节按照贡献和成本获得相应的价值补偿。西贝推行富有激励性的薪酬制度,具体表现为:高于同行薪酬、保持门店主要管理人员的领先薪酬、利润在公司内部分享、超配工匠厨师以及支持员工学习发

展等。例如：西贝店长的收入由4部分组成，包括：18万元的年薪、公司内部PK赛奖金、门店利润四成留店以及公司股份的分红。西贝一线员工的收入一般比同行的收入要高50%以上，甚至可能高于总部人员的收入。西贝通过合理、激励性的价值分配使价值链各个环节及相关人员能够获得超预期的补偿和收益，进而促进价值链效率的提升。

3.3 企业绩效

西贝莪面村在陕西菜、内蒙菜、甘肃菜、新疆菜等西北地方风味的基础上，经过迭代式创新和发展，在八大菜系之外，创立并发展了西北菜品类，并成为中国最大的西北菜连锁餐饮企业。截至目前，在不开放加盟的状态下，西贝莪面村已进入34个城市，门店数量达到214家，拥有17000名员工。2017年，西贝共售出9000万道菜品，为5000万次顾客提供了高品质的就餐体验，实现43亿元营业收入。在迭代式创新的推动下，西贝的产品和服务不断优化，形成了独特的西贝式体验，有效的提升了企业绩效。

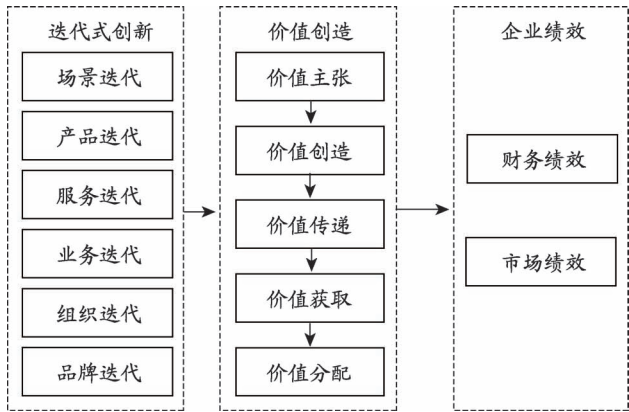


图2 迭代式创新、价值创造与企业绩效

4 结论与展望

4.1 结论

本文以西贝莪面村为案例研究对象，从价值创造的视角探讨了迭代式创新对企业绩效的影响机制，得出以下研究结论：西贝的迭代式创新是一个以价值链为核心，包含用户参与、快速试错、多层次迭代的非线性过程，具体表现为：场景迭代、产品迭代、服务迭代、业务迭代、组织迭代和品牌迭代；西贝的迭代式创新通过价值主张、价值创造、价值传递、价值获取以及价值分配等一系列过程对顾客、员工以及企业等多方面产生了显著的价值创造，进而提升了企业的绩效；价值创造是西贝迭代式创新影响企业绩效的内在机理。研究结论丰富了迭代式创新的相关理论体系，对传统企业创新变革和绩效提升具有显著的理论价值和现实意义。

4.2 启示

本研究获得如下启示：第一，迭代式创新不仅是互联网行业的产品开发模式，也是一种管理思维和流程设计。传统企业应以开放的心态，合理吸收利用迭代式创新的先进性，培养用户意识，注重顾客需求的变化和反馈，通过迭代式创新打造极致单品，提升企业绩效。第二，迭代式创新对企业绩效影响的关键在于是否产生了显著的价值创造。企业应关注迭代式创新导致的价值主张变化、价值传递、价值获取以及价值分配的过程，提升迭代式创新的效率。

4.3 局限与展望

本文作为单案例研究，尽管选择的案例企业具有较强的典型性和适配性，但仍然缺乏多案例企业的比较和在其他产业里的验证。后续研究考虑应用多案例比较或大样本实证研究等方法，对研究结论进一步验证，提升模型和研究结论的普适性。

参考文献：

- [1] 张腾, 王迎军. 迭代式创新的研究与实践发展[J]. 现代管理科学, 2016(10): 100-102.
- [2] FITZGERALD E, WANKERL A, SCHRAMM C. Inside real innovation: how the right approach can move ideas from R&D to market—and get the economy moving[M]. 2011.
- [3] FURR N, AHLSTROM P. Nail it then scale it[J]. Nisi Institute, 2011.
- [4] 罗仲伟, 任国良, 焦豪, 蔡宏波, 许扬帆. 动态能力、技术范式转变与创新战略——基于腾讯微信“整合”与“迭代”微创新的纵向案例分析[J]. 管理世界, 2014(8): 152-168.

- [5] 朱晓红,陈寒松.互联网情境下市场导向型创业企业迭代创新的作用机制[J].管理案例研究与评论,2016,9(2):136-149.
- [6] 张杰盛,李海刚,韩丽川.虚拟社区互动性对迭代创新绩效影响的实证研究[J].工业工程与管理,2017,22(5):128-134.
- [7] 张腾,张玉利.迭代式创新关键维度、机制与理论模型构建——基于海尔创业“小微”的多案例研究[J].河南大学学报(社会科学版),2017,57(3):46-54.
- [8] 米黎钟,唐文新.组织二元性实现路径及约束条件——核心能力迭代创新视角的研究[J].科技进步与对策,2017,34(17):16-21.
- [9] 刘国亮,冯立超,刘佳.企业价值创造与获取研究——基于价值网络[J].学习与探索,2016(12):124-127.
- [10] 项国鹏,罗兴武.价值创造视角下浙商龙头企业商业模式演化机制——基于浙江物产的案例研究[J].商业经济与管理,2015(1):44-54.

Iterative Innvation, Value Creation and Enterprise Performance: A Case Study of Xibei Oat Village

WANG Gongwei

School of History and Tourism Culture, Inner Mongolia University, Huhhot 010070

Abstract: Taking Xibei Oat Village as the object of study, the article explores the influencing mechanism of iterative innvation on enterprise performance based on value creation perspective with the case study method. The research results show that: ① Xibei's iterative innvation is a non-linear process involving user participation, rapid trial and error and multi-level iteration with the core of value chain, which contains scene iteration, product iteration, service iteration, business iteration, organization iteration and brand iteration. ② Xibei's iterative innvation creates significant value creation to customers, employees and enterprises by the process of value proposition, value creation, value transfer, value acquisition and value distribution, which improves enterprise performance. ③ Value creation is the mediating mechanism and important path of xibei iterative innvation affecting enterprise performance. The research conclusion enriches the theoretical system of iterative innvation and its realization path, which has significant theoretical value and practical significance for enterprise innvation management and performance improvement.

Keywords: iterative innvation; micro innvation; value creation; enterprise performance; Xibei

(责任编辑:黄洪天; 责任译审:毛子英)