

· 2017《旅游学刊》中国旅游研究年会优秀会议论文 ·

# 酒店生态创新:驱动因素及作用机制

——基于扎根理论的探索性研究

王雅君<sup>1</sup>,刘静艳<sup>2</sup>,覃方铭<sup>2</sup>

(1. 华南农业大学林学与风景园林学院,广东广州 510642;2. 中山大学管理学院,广东广州 510275)

**[摘要]**尽管围绕生态创新已经有30多年的研究历史,但研究领域多集中于制造业,服务业的生态创新为研究者所忽视。文章以高星级酒店这一典型服务行业为代表,通过深度访谈,运用扎根理论对酒店生态创新的驱动因素及作用机制进行分析,明确了酒店生态创新的5个构成维度,即管理生态创新、服务设施生态创新、产品(服务)内容生态创新、顾客参与的生态创新、服务流程生态创新;梳理了推动酒店生态创新的4个关键驱动因素,即机会识别能力、机会利用能力、高管态度和利益相关者压力;同时,分析了酒店生态创新对经营绩效的影响路径,除直接影响外,生态创新还通过为酒店带来成本竞争优势和差异化竞争优势间接地对经营绩效产生影响。文章基于扎根理论构建了酒店生态创新研究的基本理论框架,研究成果既是对酒店环境管理理论体系的补充,也是对生态创新研究领域的丰富和发展,并为酒店业生态创新实践提供了测量框架和决策工具。

**[关键词]**酒店生态创新;驱动因素;作用机制;环境管理;扎根理论

**[中图分类号]**F59

**[文献标识码]**A

**[文章编号]**1002-5006(2018)08-0096-12

Doi: 10.3969/j.issn.1002-5006.2018.08.016

## 引言

随着我国经济的高速发展以及环境问题日益

凸显,如何协调经济发展与生态保护的矛盾,是当前我国在生态环境管理领域面临的重大课题。随着大众环境意识的觉醒,政府对环境问题的重视以及竞争环境的变化,企业作为生态保护的重要责任者,面临着越来越严格的环保规制,如何使生产经营活动与生态环境相协调,是其可持续发展面临的重要挑战。在此背景下,创新作为达到可持续发展目标的重要机制,日益被企业所重视<sup>[1]</sup>。

与新古典经济学派认为环境规制会使企业偏离核心业务、增加成本、削弱企业竞争实力的观点不同,20世纪90年代初期,哈佛大学的Poter及其合作者指出,恰当的环境管制可以激励企业开发和采纳生态创新,从而为本国企业建立起绿色市场上的竞争优势<sup>[2]</sup>。其中,生态创新因为强调在满足需求和提升人们的生活品质的同时,使企业的产品、工艺、系统、服务和流程使用的物质资源最少,对环境的污染最小,与企业诉求不谋而合,因而被视作一种有效的绿色发展途径而日益受到关注。但目前,对生态创新的研究主要集中在制造业领域,以酒店业为代表的服务业由于被认为是“无烟产业”,导致其对环境“无声”的破坏往往被忽视<sup>[3]</sup>。相较于生产制造业,服务企业的资源使用及排污情况往往不能精确地测量和监控,因此,服务业对环境的影响通常是不可见的,但却是高强度的<sup>[4]</sup>。酒店业的主要产品服务系统仍属于传统的“资源-产品-废物”的线性开放式经济发展模式,为了为顾客提供舒适、便利甚至奢华的服务,必然消耗大量的水资源、电力和燃料等能源资源,从而使酒店成为高能耗建筑的突出代表<sup>[5]</sup>。随着能源价格的不断上涨,酒店业也意识到环境管理对企业经营的重要作用,开始进行环境管理的积极实践,并在近年快速发展。然而,在理论研究方面,仅有少数几篇有关我国酒店业环境管理的实证研究<sup>[6-9]</sup>,关于酒店生态创新问题的研究更是寥寥,理论与快速发展的实践严重脱节。

**[基金项目]**本研究受国家自然科学基金项目“基于共生理论的自然保护区生态价值共创机制研究”(41471467)资助。[This study was supported by a grant from the National Natural Science Foundation of China(to LIU Jingyan)(No.41471467).]

**[收稿日期]**2017-08-31; **[修订日期]**2018-05-23

**[作者简介]**王雅君(1980—),女,河南洛阳人,讲师,研究方向为旅游企业管理、生态旅游,E-mail: Jun81111@163.com;刘静艳(1965—),女,新疆阿克苏人,教授,研究方向为旅游可持续发展、生态旅游,E-mail: ljy6633@126.com;覃方铭(1989—),男,广西柳江人,博士研究生,研究方向为生态旅游,E-mail: qinfm@mail2.sysu.edu.cn。

由于服务本身具有无形性、易腐性、生产和消费同时性等特性,服务创新与制造业技术创新相比有其独特之处,如无形性、新颖程度范围、形式多样性、顾客导向性等<sup>[10]</sup>。酒店业生态创新的内涵和类型与制造业有所差别,前者不仅包括技术生态创新,还可能包括服务内容生态创新、服务流程生态创新等。这些类型的生态创新往往不能用专利技术等代理变量进行测量,因此,少有针对服务业生态创新的研究。其次,尽管有学者从不同视角对生态创新的影响因素进行了研究,但环境管理领域的研究多集中于探讨不同类型的环境规制对生态创新的影响效应,关注不同的环境规制(环保标准、排放许可证等)对企业投入环境管理所产生的增量变化,以便给政策制定者提供假设条件下的决策参考。而技术创新领域的研究则关注技术推力和市场拉力对企业投入生态技术创新的积极作用。这两方面的研究皆因为忽略了组织和社会等情境因素对企业创新路径的影响,不能揭示生态创新在创新内涵、影响因素及路径选择等方面与一般创新有何不同。最后,与制造业技术创新过程不同,酒店业的服务创新是一个与不同的外部行为者(顾客、供应商、竞争者等)相互交互的过程,如在与顾客不断交互作用中,酒店获得了丰富的顾客需求信息,并以此为导向进行产品和服务流程的创新<sup>[11]</sup>。服务业较少投入专门的资源进行内部研发,服务业生态创新所需的资源,包括知识、技术等,大部分来自外部利益相关者。由于资源获取渠道不同,酒店生态创新的驱动因素必然与制造企业有所差别。

本研究采用扎根理论对酒店生态创新进行探索性研究,探讨包括构成维度、驱动因素及其对酒店绩效影响在内的酒店生态创新机制,构建基础理论框架。弥补现有生态创新研究对服务业创新研究的不足,丰富和深化酒店业环境管理与服务创新理论,在实践上也为酒店在日益严苛的环境规制条件下,通过实施生态创新战略提升经营绩效提供一条有益思路。

## 1 研究综述

### 1.1 生态创新与酒店服务创新

生态创新是“为顾客和企业带来增值同时,显著减少环境影响的新产品和工艺”<sup>[12]</sup>,是一种有益于环境可持续的创新<sup>[13]</sup>,其目的在于实现在其整个生命周期内,与其他替代产品相比,降低环境危害、减

少污染及资源使用,包括企业所生产、采用或开发的新产品、流程、服务和管理方法<sup>[14]</sup>。

由于研究视角不同,不同学科对生态创新有不同的定义边界。从企业社会责任视角看,企业作为利益相关者之间缔结的一系列契约的载体,理应对利益相关者的利益要求作出回应<sup>[15]</sup>。通过实施生态创新,使企业履行环境社会责任的同时赢得制度合法性<sup>[16]</sup>,也创造社会福利<sup>[17]</sup>,但带来的弊端使得企业生态创新的动机难以被判读<sup>[18]</sup>。环境管理理论视角的研究关注企业在有限资源下,面对利益相关者的压力如何选择环境战略。通常将生产创新视为一种前瞻性战略,强调的是防治污染而不是控制污染,而实际上,前瞻性战略既有主动式生态创新,也有反应式生态创新(如末端治理技术)<sup>[19]</sup>。从创新管理理论视角看,作为一种新的创新类型,生态创新关注的是如何管理高生态效能的创新<sup>[20]</sup>,包括生态创新的概念和维度<sup>[21]</sup>、绿色产品设计的工具和方法<sup>[22]</sup>等,例如企业的哪些流程和核心业务通过引入环境维度而发生了改变,各类生态标签的应用,产品环境影响评估,识别绿色解决方案或设计准则等。该视角下的生态创新研究多从技术角度分析生态创新如何设计和操作等问题。

酒店服务创新是学界广泛关注的话题之一,现有研究聚焦于创新的分类、创新行为的激发因素或创新能力的提升因素及创新的绩效影响3个方面。根据创新对象的差异,酒店服务创新主要分为管理创新、市场创新、过程创新和产品(服务)创新。也有学者从顾客感知的视角,将顾客感知的酒店创新分为服务流程创新、服务设施创新、参与制度创新和服务内容创新4个维度<sup>[23]</sup>。酒店服务创新行为的驱动因素包括管理者的态度和经历<sup>[24]</sup>、组织学习<sup>[25]</sup>、团队文化<sup>[26]</sup>、知识共享<sup>[27]</sup>等。在创新的结果方面,酒店服务创新对企业的市场价值<sup>[28]</sup>、财务绩效<sup>[29]</sup>、顾客维系和市场份额<sup>[30]</sup>都产生积极影响。

对比生态创新和酒店服务创新的现有研究可以发现,生态创新的研究聚焦于制造业的产品和技术生态创新以及环境规制、技术推力和市场拉力对技术生态创新的影响,而酒店服务创新与制造业创新无论在构成维度抑或是驱动因素上都有所差别。然而,目前酒店业生态创新的研究话题鲜有涉及。

### 1.2 酒店环境管理领域的生态创新研究

酒店生态创新属于酒店环境管理领域的研究问题。尽管近年来越来越多的研究开始关注以酒

店为代表的服务业领域的环境管理问题<sup>[31]</sup>,研究数量呈波动上升趋势,但总体而言研究主题比较分散,主要涉及酒店环境战略<sup>[32]</sup>、酒店环境行为动机<sup>[33]</sup>、酒店环保节能技术<sup>[34]</sup>、酒店绿色营销<sup>[35]</sup>、酒店环境管理的绩效影响<sup>[36]</sup>等方面。对于环境管理,尽管大部分酒店管理者都持支持态度,但他们普遍缺乏环境意识和具体实施策略<sup>[37]</sup>,即使是在一些已经成功实施环境管理的企业,其目的通常也是出于降低成本或获得经济收益的需要<sup>[38]</sup>。此外,组织的资源和能力、企业文化、组织的基本特征(如酒店的管理形式、酒店规模、硬件使用年限等)<sup>[39]</sup>以及酒店社会责任<sup>[40]</sup>等因素,也对酒店环境管理行为产生影响。在具体实行过程中,酒店会从组织、运营、产品和服务、顾客参与等方面进行管理实践<sup>[41]</sup>,并且会着重从技术层面进行改进<sup>[42]</sup>。

首次讨论酒店环境管理领域创新问题的学者是Le等,他们在对越南酒店业的研究中指出,创新对使用者而言是指新的观点、实践或概念,尽管环境管理实践在国际上并不是新的概念,但对于发展中国的酒店而言,却属于创新的范畴<sup>[43]</sup>。由于服务业的自主创新能力较弱,大部分创新活动来源于技术的引进,因此,在旅游企业的生态创新研究中,创新扩散理论最为常用。现有实证研究多讨论创新的技术特性因素对酒店实施环境行为意愿的影响包括优越性、兼容性、复杂性、可实验性<sup>[44]</sup>。

尽管将环境管理实践作为一种创新,但现有研究并没有对酒店生态创新的内在构成进行分析,影响因素的研究也仅限于创新技术本身的特性对酒店应用环境管理技术的影响,并未涉及企业能力、管理者态度等组织因素对酒店实施生态创新的驱动作用。创新扩散理论的应用虽然对酒店应用实施某项生态创新有一定的指导意义,但缺乏对生态创新驱动因素的一般规律的总结,难以为酒店提供成功实施生态创新战略的有效建议。Pace于2015年首次正式提出了旅游业生态创新的研究命题,并以马耳他地区的17家酒店为例,从能力的视角对酒店应用生态创新的水平进行了分类,依据创新潜力和动态能力两个维度将案例酒店分为4类,即快速修复创新者、有效创新者、绿色创新者、转移型创新者,研究发现酒店的动态能力与生态创新之间存在着相关关系<sup>[45]</sup>。

### 1.3 研究述评

综上所述,酒店生态创新研究是一个涉及生态创新、酒店创新与酒店环境管理领域研究的一个新

兴课题,目前尚处于起步阶段。现有研究证明了酒店业存在生态创新行为,其应用效果受到创新特性的影响,仅依据实施生态创新行为的多寡对酒店进行了分类。但酒店生态创新如何划分维度,又是受哪些因素的影响,其对酒店经营绩效的作用机制如何,尚缺乏讨论。制造业对生态创新的界定和维度划分显然不符合服务业生态创新的实际,考虑到服务业生产消费同时性的特点,酒店生态创新除了有流程生态创新、产品生态创新外,还应该包括管理生态创新、顾客参与生态创新等。再者,关注环境规制、技术扩散特征等对酒店生态创新的驱动忽视了酒店自身能力和组织特性对酒店实施战略的影响,往往不能从根本上解决酒店如何自我驱动生态创新行为的问题。最后,生态创新、酒店环境行为对绩效影响的关系研究一直存在争议,由于缺乏对“环保”与“盈利”之间实现路径的研究,生态创新对经营绩效的作用机制尚不明朗。因此,本研究结合多个领域的研究成果,针对酒店生态创新这一问题展开探索性研究,以期回答以上研究问题,补充和完善相关理论。

## 2 研究设计与过程

由于生态创新尚属环境管理领域的一个新的研究课题,而环境管理属于酒店管理中较特殊的专业领域,涉及工程、技术、管理等多方面的知识,因此,对该课题进行研究时,就需要从酒店从业人员,尤其是熟悉环境管理战略领域的管理者那里获得一手资料,通过质性研究,从现象出发归纳分析资料,识别关键变量,进一步分析其作用机制。1967年,由社会学者Glaser和Strauss提出的扎根理论被视为是质性研究领域较为科学的一种方法<sup>[46]</sup>。该方法是通过资料进行开放式编码从原始资料中归纳、提炼概念与范畴,进而上升到理论的一种自下而上的质性研究方法,其核心是同步进行的数据收集与分析过程,在资料与理论之间不断比较、归纳与修正,直至形成一个能够反映现象本质和意义的理论。因此,应用扎根理论对酒店生态创新进行探索性研究符合研究目标的要求。

### 2.1 深度访谈的设计与实施

国外有关环境管理的研究表明,高星级酒店及大型酒店由于对资源的高消耗,其环境意识也更强,而低星级酒店的环境友好行为较少<sup>[47]</sup>。酒店创

新领域的研究也表明,星级越高的酒店创新能力明显越高<sup>[48]</sup>。为了获得更完整和准确的数据,调研三星级及以上的酒店可以更好地达到多重验证的效果。因此,本研究以广州市三星级及以上酒店作为研究对象。在访谈对象的选择上,由于环境管理问题的专业性和特殊性,研究选择了酒店中对酒店环境管理及生态创新战略比较熟悉的工程总监、酒店总经理等级别的中高层管理人员共11人(表1)。深度访谈在2015年4—5月间进行,正式访谈内容主要涉及3方面的问题:(1)酒店生态创新的内容;(2)影响酒店生态创新的因素;(3)酒店生态创新对企业绩效的影响。研究者事前将访谈的主题和大致内容告诉了受访者,给受访者留出了足够的思考时间。每人的访谈时间30~60分钟不等,访谈过程中研究者根据实际情况对受访者及时进行了追问和互动。在征得被访者同意的情况下,整个访谈过程共获得了7小时50分钟的录音资料,全部访谈资料转化为文字稿共6.5万字。

表1 访谈对象基本资料

Tab.1 The basic information of interviewees

编号 Number	性别 Gender	年龄 Age	职务级别 Position	酒店星级 Hotel rating
No.1	男	42	高层管理人员	白金五星级酒店
No.2	男	52	高层管理人员	五星级酒店
No.3	男	55	中层管理人员	三星级酒店
No.4	男	30	中层管理人员	五星级酒店
No.5	男	45	中层管理人员	五星级酒店
No.6	女	42	高层管理人员	四星级酒店
No.7	男	46	高层管理人员	四星级酒店
No.8	男	41	高层管理人员	三星级酒店
No.9	男	38	高层管理人员	四星级酒店
No.10	男	55	中层管理人员	四星级酒店
No.11	女	31	中层管理人员	三星级酒店

## 2.2 编码过程

本研究采用扎根理论的“开放性编码—主轴编码—选择编码”的分析步骤对访谈文字资料进行编码分析,首先,对收集到的原始资料进行概念化与初步范畴化。笔者建立了由酒店生态创新构成维度、酒店生态创新影响因素、酒店生态创新绩效影响三大维度构成的编码系统,以编码系统中各个概念为依据,对原始资料进行逐级缩编,通过发现概念并予以归纳总结来正确反映资料内容。其次,对各概念化资料进行范畴的挖掘。在概念化资料的基础上,识别与各个概念相关的主题,并运用与文献中相关概念测量指标相似的语句对这些主题进

行编码,形成范畴,进而将相同或相似的概念归类到同一范畴之下,将相异的资料区别开来,找到资料之间的联系。最后,识别范畴与范畴之间的联系,分析不同维度下各范畴之间的关系和脉络是否可以完整解释研究的问题,“核心范畴”是否揭示了问题的实质。

## 2.3 编码结果

通过以上编码过程,最终得到酒店生态创新的动因及作用机制的编码结果(表2、表3、表4),包括酒店生态创新的内容与构成、酒店生态创新的影响因素、酒店生态创新的绩效影响三大维度,以及每个维度下的若干范畴。

## 3 研究结果

### 3.1 酒店生态创新的构成维度

酒店生态创新是指通过生产、采用和开发新的产品、流程、服务或经营方法,以减少酒店经营活动对环境的影响或提高资源利用效率的一系列创新策略。根据数据分析的结果,本研究将酒店生态创新划分为5个维度:管理生态创新、服务设施生态创新、产品(服务)内容生态创新、顾客参与的生态创新及服务流程生态创新。与制造业的生态创新有所区别的是,服务业的生态创新不仅包括内部流程生态创新,也包括对客服务前台流程的生态创新;另外,由于服务产品生产和消费的同时性的特点,顾客参与的生态创新也是服务业生态创新的独特之处。

#### 3.1.1 管理生态创新

管理生态创新主要是酒店对环保管理体系和标准的采用,制定有效的环保节能的规制制度等方面。大部分受访者都提到所在酒店都有相应的节能环保的规章制度,并不断在改进,且外资酒店和高星级酒店的规章制度会更为完善。此外,绿色办公、客房绿色措施、员工环保意识的培养等方面也属于管理生态创新范畴,但有管理者表示这类措施虽然成本较低,但节能效果有限。

#### 3.1.2 服务设施生态创新

服务设施生态创新涉及对酒店现有服务设施设备的改造以及引进新的节能环保技术等,以减少能源消耗和对环境的影响。

#### 3.1.3 产品(服务)内容生态创新

产品(服务)内容生态创新是指酒店在对客提供的服务和产品的内容上采取的创新措施以达到

表 2 酒店生态创新的内容与构成

Tab.2 The constituent dimensions of hotel eco-innovation

主范畴 Main category	对应范畴 Category	初始概念 Initial concept	原始语句 Original statement
管理生态创新 Management eco-innovation	环境管理体系 Environmental management system	酒店实施系统化的环境管理体系或方法	像我们集团它节能的话有一个工具,这个工具大概有 400 条,来教你怎么节能,比如说,像厨房,它都有若干条工具来教你这个厨房怎么节能。怎么去控制它的风机,控制它的温度,排风,包括它的炒炉是怎么控制(No.5)
	节能环保制度 Energy saving regulation	酒店拥有完善的节能环保的规章制度	比如,我们的邮件系统,酒店内部鼓励邮件往来,少用纸张打印,能用邮件的,就不要用纸打印,而且我们发出去的邮件在结尾都有一条,在打印之前,请仔细思考一下我们的环境。就是说,我们建议收到邮件后,能不打印尽量不要打印(No.1)
服务设施生态创新 Service facility eco-innovation	现有设备升级改造 Upgrade and reform of existing facilities	对现有的高能耗设备进行升级改造	首先在老设备上想办法,把能耗降低,把噪音降下来,进行一些吸音的工程改造(No.8)
	引进新环保技术 Introduction of new environmental protection technology	服务过程中引入新的技术或设备以降低能耗	节能技术包括:热泵系统、空调热回收系统、使用新型 LED 灯、太阳能板等(根据多位受访者的资料整理)
产品(服务)内容生态创新 Product (service) content eco-innovation	开发绿色产品(服务) Developing green products (services)	开发和采用环境友好的新产品或新服务方式	我们使用能回收包装的一次性用品,回收后交给旅游局指定的回收商。我们做的 6 小件,以前是把牙刷牙膏装到一起,你要换,你肯定一套都换,但是我们认为牙刷是可以重复使用的,客人如果连续住几天,我们在打扫房间的时候就不补充牙刷,只补牙膏。客人使用的沐浴露等,我们回收后,作为洗涤剂,避免扔掉后的排放(No.9)
	取消高耗能服务 Cancellation of high energy consumption services	对服务内容进行调整,取消高耗能服务项目	现在很多酒店都把洗衣房外包了,基本上用不到锅炉了,或者原来这么大的量用到十几吨的锅炉,现在大概就是 3 吨左右的电锅炉就可以了(No.7)
	实施绿色采购 Green procurement	减少了对可能污染环境的产品和原料的采购	比如蔬菜,蔬菜是最容易有农药残留的,我们的蔬菜都是溯正溯源的,都是能开出增值税发票的供应大户,生产基地来的,如果所有的酒店都不采购用太多农药的蔬菜,农户就不敢用太多农药,中国水污染很严重,与大量的使用农药有关(No.1) 我们集团最新推出环保可持续水产品员工采购指南,专门有资料指导员工采购水产时做出保护海洋及有益于当地社会和环境,同时提高顾客的餐饮体验(No.5)
顾客参与的生态创新 Customer participated eco-innovation	顾客环保行为 Customer pro-environmental behavior	酒店鼓励顾客在住店期间实施环保行为	我们鼓励客人减少一次性用品的使用,采用提示卡,对毛巾等布件,以前是不需要洗涤就放上去,现在是你需要洗涤就放上去,仅这一个小小流程的改变,就大大节省了洗涤的费用,减少了水和洗涤剂污染(No.7)
	参与环保组织 Encouraging customer to participate in eco-groups.	顾客参加酒店组织的环境保护组织或活动	我们(喜达屋)集团在全球范围内推出了绿色会议优惠,只要客户在喜达屋参加活动的酒店中预订活动并参与喜达屋绿色会议实践项目,即可获得 2000 点 Starpoints 的积分奖励(No.5)
服务流程生态创新 Service process eco-innovation	后台流程生态创新 Backstage service process eco-innovation	对客户服务后台流程的节能环保设计	做了锅炉热回收,虽然我们热回收取代了热水锅炉,但是我们洗衣房需要蒸汽锅炉,蒸汽的排烟温度大概有 200 度,我们在排烟部分做了热回收。这也是对广州市的环境做贡献了,不会排太热的空气,同时,我们也回收利用了热能(No.10) 现在酒店普遍使用的热泵系统,通过工程改造,就拆掉一个锅炉,装上热泵系统,装在负二楼,结果那一层冷的象冰窟一样,我就让工程部搞一个象抽风机一样的设备,把冷的抽到上面,补一些地方空调的不足,就像我们家里的空调扇一样(No.7)
	前台流程生态创新 Front desk service process eco-innovation	对客户服务前台流程的节能环保设计	我们酒店对预订登记系统进行了改造,实施无纸化顾客登记系统,check in 用电子签名板(No.4) 现在的做法是酒店的照明使用间中的方法,酒店的用电全部关也是一种做法,但是全部关,进了大堂,就显得好像很暗淡。我们基本上保持一盏,根据外面的光照,有时候开两盏,基本上很少三盏全开的,但是过去我们基本上就是灯火辉煌(No.8)

节能环保的目的,包括取消高耗能服务项目、开发绿色产品及实施绿色采购等方面。酒店所能提供的实物产品较少,涉及到的主要是餐饮产品、客房

低值易耗品的使用。比如采用可回收的产品,或者是采购绿色生态的食品原料,减少对可能污染环境的原材料的采购。

表3 酒店生态创新的驱动因素

Tab.3 The motivations of hotel eco-innovation

主范畴 Main category	对应范畴 Category	初始概念 Initial concept	原始语句 Original statement
机会识别能力 Sensing capability	识别绿色需求 Identifying green needs	探索客户对环境友好型产品和服务的需求	不断地去了解市场,吸收新的知识,通过行业会议,或者是酒店行业的平台的交流,来获取知识(No.6)
	绿色供应链协同 Green supply chain synergy	与供应商(如食品、设备供应商)在环境管理方面合作	我们外面有很多户外的区域,在户外区域,其实我们有太阳能板,这些太阳能板,我们现在跟环保公司是做一种投资回报的(分成方式),就是说,其实(设备)它也不收钱,作为节能的收益,就是节了多少能,大概有个估算,酒店会返还一些资金给他们。所以这个合作的模式非常好,这样的话,酒店也不用追加投资,我们也能实现这样的效果,供应商也能获得一些盈利(No.4)
	监控竞争对手 Monitoring competitors	监控竞争对手的生态创新行为	像一些新建酒店的新的技术和好的做法也是值得借鉴的,所以我们很喜欢参加一些行业的论坛,聚会啊,就是从中获取到一些资讯,来去思考我们是不是可以用(No.9)
	跟踪环保技术 Seeking new environmental technology	跟踪环境管理技术领域最新研究成果	前一段时间派我们的工程部副经理去参加了外面一个节能的专题的培训,回来以后,感触很深,传递的都是最新的资讯和技术。也许现在新的技术很贵,但是再过两年,技术成熟就不贵了,对我们未来投入采纳这种技术提供了信息来源(No.9)
	了解环保趋势 Following up eco-protection trends	通过各种途径了解酒店环境管理领域发展现状和趋势	我们有很多行业杂志,时不时翻一翻,有这种(环保)意识,看到新技术后,又或者通过同行咨询以后,具体怎么搞,接下来要怎么做,再结合酒店实际情况去做(No.1)
	内部知识分享 Internal knowledge sharing	从外部获取的环保信息能够通过正式和非正式渠道分享	我们部门都有微信群啊,整个酒店,各个职能部门都有,有些需要技术改造的观点就放在群里面探讨,集思广益(No.10)
	机会利用能力 Seizing capability	内外知识整合 Integration of internal and external knowledge	从外部获取的环保信息能够与企业现有的环境管理知识进行整合
知识快速应用 Rapid application of knowledge		能快速有效地将新的环保知识运用到相关产品、服务和流程改造上	早上我们陈总要求我们继续搞节能改造,还在微信群里给我们发了酒店节能改造100招给我们做参考,我们马上就响应陈总的,我们近期有三招就要落实(No.10)
员工参与实践 Employee participation in practice		全体员工都参与到生态创新的实践中来	员工方面,我们通过培训和制度上的配合,比如,客房用剩的卷纸,我们会拿来给员工使用,用剩的肥皂,我们会拿来洗涤,这些流程都需要通过员工来操作,厨房的操作流程和节水节电措施等都需要一线员工的实际操作才能做到(No.6)
拥有协调系统 Having a coordination system		拥有在各部门间协调环保问题的正式或非正式系统	作为环保一个5年或者更长期的计划,其实整个计划就是这个team在做的,它不是工程或财务,它是集团的叫做“quality control”,实际上它就会有一个直线的同事在这里,它跟财务部和工程部之间是work together的关系,实际上就是说,它会给solution,会monitor整个的一个变化(No.4)
内部跨职能协作 Internal cross-functional collaboration		为环保问题组成跨职能团队围绕项目(而非部门)一起工作	我们做过很多环保培训,比如说厨余垃圾分类,就是质量监督和人事部两个一起做,质量监督会给个方案,然后人事部的说大家看什么时候去传播这方面的东西(No.4)
工具性态度 Instrumental attitude		高管对生态创新措施所能带来的经济收益的预期	要做生态创新,管理者首先要考虑它的成本能不能承受,因为这是需要投入的,凡是有利于降低成本的东西,它们一定会去做,比如说,空调余热回收系统,它会算账的,比如说,我投了200万,如果5年之内我能收回200万,而且,还能再用5年,那我一定会做(No.1)
高管态度 Top managers' attitude		规范性态度 Normative attitude	高管对企业应该承担的环境社会责任的认知
	利益相关者压力 Stakeholder pressure	政府通过环境规制给企业施加的压力	比如我们刚才说的,亚运前要更换锅炉;政府要求的排水排污标准也会影响,标准高了,酒店就要相应地进行改变……从整体来说,这几年政府对企业的环保抓的比较紧,作为老酒店,我们是挨着民居的,所以在环保方面,受到专管部门的执法的管理(No.7)
	客户压力 Customers	由于酒店顾客环保意识提高,绿色需求等因素给企业带来的压力	因为有很多大的企业,比如一些国际化的跨国公司,在和酒店签约之前,就有很严格的这种环保的要求,它会看,你的企业是不是环保和有社会责任的,比如说像Nike,它的环保的policy可以print几页纸,它会说,如果你作为Nike的供应商,你需要符合这样的几个条件,你要列举出,你酒店有哪些这样的环保或节能的项目,提供给我,让我知道你你是一个同样有社会责任感的酒店(No.4)
	社区居民压力 Nearby communities	由于酒店所在社区居民环保意识的提高给企业施加的压力	社会的环保意识越来越强,噪音大了,周边的居民会投诉(No.3)
	竞争者压力 Competitors	由于竞争环境变化或竞争者生态创新所带来的压力	把所有灯具,改造成LED灯具……而且,有新的灯源以后,也给人家一种跟得上潮流的感觉(No.3)

表 4 酒店生态创新绩效影响

Tab.4 The performance effects of hotel eco-innovation

主范畴	对应范畴	初始概念	原始语句
Main category	Category	Initial concept	Original statement
成本竞争优势 Low cost competitive advantage	获得成本优势 Gain lower costs than competitors	通过生态创新使本企业在行业中获得了成本优势	最高的时候,我们的能耗成本占到营收的 13%左右,按照现在的话这个比例已经大幅降低,可能至少在 9%以下,这在同行业中都是较低的(No.9)
	降低成本 Cost reduction	通过生态创新节约了能源、人力等方面的费用	(20)12 年的时候我们酒店的能耗成本是 1021 万,到(20)14 年的时候是 850 万不到,同比已经下降了 180 多万,而且我还增加了很多设备,包括电梯、车库这些,在设备增加的情况下,还降低了成本(No.2)
	提高服务效率 Improving service efficiency	通过生态创新,精简了流程,提高了服务效率	我们(20)13 年引入了新的软件系统,用来做无纸化的登记系统,这个极大的降低了用纸量,而且,电子签名确实也很快。可以提高效率,以前接待一个客人需要 3 分钟,用了这个之后,只要刷一下身份证,在签字板上签个名就好了(No.9)
差异化竞争优势 Differentiation competitive advantage	提升服务质量 Improving service quality	通过生态创新,改造了服务设施和流程,提高了服务质量	比如我们改造了锅炉之后,热水的温度恒定了,就是 55 度,不可能像以前一样,有时候是 60 几度,有时候又达不到。这个就是服务质量提升的一个方面,可以说是优化了客户的体验(No.8)
	获得市场领先优势 Gain green market advantage	通过生态创新吸引了有绿色需求的顾客	因为你提升了品牌形象以后,很多欧美人士对酒店是否是节能环保型的,是很在意的,同样是五星级酒店,如果我们酒店是节能环保型的,其他酒店不是,或者是做了却没有讲的,客人会倾向于选我们酒店(No.1)
	赢得绿色形象 Gain green image	通过生态创新,为酒店赢得了绿色声誉,树立了良好的市场形象	这是一个 image 的问题,比如说,所有的国际品牌酒店都会做“地球 1 小时”这样的活动,在我们这个集团呢,它会做“地球一天”,做这样一个标志性的活动。其实就是为了 show up reputation(No.4)

### 3.1.4 顾客参与的生态创新

Lundvall 认为创新是消费者与生产者的互动过程<sup>[49]</sup>。由于服务本身生产与消费的同时性,酒店的生态创新需要顾客参与和配合才能完成。因此,在酒店生态创新包括了顾客参与的生态创新,一方面,酒店通过各种措施鼓励顾客在住店期间实施环保行为;另一方面,鼓励顾客参与酒店的环保组织及其他环保活动。

### 3.1.5 服务流程生态创新

流程生态创新是指酒店改进生产和服务流程以降低能耗和环境污染的措施,包括后台服务流程生态创新和前台服务流程生态创新。

## 3.2 基于“能力-意愿-机会”模型提取酒店生态创新的动因

在 Vroom 具有广泛影响的“绩效=f(能力×动机)”模型的基础上,Blumberg 和 Pringle 引入了诸如“工具和信息等资源的可获得性、工作条件、领导者行为”等对工作绩效有重要影响,却不属于能力和动机范畴的影响因素,提出了影响绩效的“能力-意愿-机会”三维度模型<sup>[50]</sup>。本研究结合该模型,提取影响酒店业生态创新的因素,包括动态能力,高管态度和利益相关者压力。企业能力是企业基于有形的、无形的资源对其进行配置的过程,该过程是通过企业资源(人力资源、物质资源等)长期互动而形成的,是企业整合内外部资源,构建组织能力的

能力,是一种动态能力,包括了机会识别能力和机会利用能力两方面<sup>[51-52]</sup>。高阶理论认为,作为企业的主要决策者,企业高管有更多的机会为企业确定战略基调,组织的战略决策和行动是由组织中最有权利的高管的态度决定的<sup>[53]</sup>。因此,企业实施生态创新的战略决策有赖于高管的态度,是推动生态创新的意愿因素。企业的外部市场机会由企业所处的制度环境决定,企业若能在所处的制度环境中取得主导地位,则可以获得合法性。制度环境由利益相关者构成,利益相关者对环境问题的重视,为企业通过实施生态创新赢得竞争优势提供了机会。

### 3.2.1 机会识别能力

机会识别能力是指酒店从外部获取最新的市场需求信息、环境技术信息的能力。机会识别过程是一个搜索、创造、学习和解释性的活动过程,是企业与外部知识源建立联系的能力<sup>[54]</sup>。机会识别能力越强,企业对外部机会的敏锐性越高,能获得的机会越多,创新的潜力也越强。

现在的本身科技进步所带来的资讯是生态创新的信息来源……另外,同行之间先进的经验也是我们重要的补充……所以我们很喜欢参加一些行业的论坛啊,聚会啊,就是从中获取到一些资讯,来去思考我们是不是可以用(No.9)。

因此,通过对外部技术和市场的跨界搜索,酒店能够准确把握绿色技术发展的趋势,深入了解顾客绿色需求和同行的发展现状,以超越竞争对手

和顾客的认识创造和利用新技术,进行生态创新。

### 3.2.2 机会利用能力

机会利用能力是酒店将外部获取的信息和知识进行转化、重置资源的能力,包括外部信息的转化和吸收能力、内部员工对环境管理的参与和支持、跨部门的整合和重组能力等。通过有效整合企业内外的相关资源或能力,能促进组织内外知识的协调和创新。

首先,从外部获取的知识或信息,关键要看不符合企业的实际,能跟酒店实际相结合的信息,才能被酒店采用。

比如说,Check in用电子签名板,XX酒店就能做到。我们是因为酒店的设备和人员跟不上了,比如我现在的系统是千里马的,要是用电子签名板,我要更换的就不仅是前台系统,是整个系统都要更换了,那成本就高了(No.7)。

其次,员工也是酒店成功实施生态创新的关键内部因素之一,除了为酒店提供生态创新的信息外,具体的管理和流程方面的措施依赖于一线员工的参与:

员工方面,我们通过培训和制度上的配合,比如,客房用剩的卷纸,我们会拿来给员工使用,用剩的肥皂,我们会拿来洗涤,这些流程都需要通过员工来操作,厨房的操作流程和节水节电措施等都需要一线员工的实际操作才能做到(No.6)。

再者,对生态创新有长远规划的企业,通常都有负责协调环境问题的专业职能部门:

我们有一个团队,通过不同的渠道去获取知识,并能跟企业的实际运营结合起来。节能是一个日常工作,我们平时会议上这就是一个固定的问题,对酒店整个运作中的节能的监管也是我们这个团队在负责(No.5)。

### 3.2.3 高管态度

高管态度指酒店高层管理者对生态创新所持有的意见和看法。其中,一部分的受访者提到高管的态度对成功实施生态创新的影响,另一部分受访者本身就是酒店的高管,他们在访谈过程中也表示,出于自身对成本的关心和对酒店社会责任的态度是影响酒店生态创新的关键要素,如:

首先是管理层的重视程度,企业的管理人员要有环保意识,愿意接受或投入生态创新,只有管理层重视了,才能将资源和经费用于环保方面(No.6)。

我们为什么要做生态创新,不仅是政府在鼓励

节能减排,企业也自发地要做节能减排,因为成本太高了,一个企业的能耗成本至少要占到企业营业收入的10%~8%,你做100块钱的收入,那么有10块钱来做水电气了,非常可怕的事,而且现在人工成本越来越高,只能从降低能耗上下工夫(No.7)。

因此,高管态度是生态创新的重要驱动因素。一方面,高管对生态创新的预期经济收益越高,则越能将环境问题解读为机会而不是威胁,进而采取更积极的生态创新环境战略<sup>[55]</sup>。另一方面,高管个人的社会责任感越强,对企业应该承担的环境社会责任越重视,越能意识到企业环境污染给企业经营所带来的不利影响,出于责任感和对企业可持续发展的关心,推动生态创新。

### 3.2.4 利益相关者压力

在访谈中,酒店管理者指出,政府、客户、社区居民、竞争者等利益相关者对酒店的生态创新会产生影响。这些利益相关者对环境问题的重视,为企业通过实施生态创新赢得竞争优势提供了机会。以政府压力为例,政府会通过威胁和利诱两种手段对酒店形成环保规制压力,因为其在管辖范围内具有承认或否定组织存在的权力,因此,企业会对政府的环保规制压力做出积极的影响,并通过生态创新以维持和提升规制合法性。政府的补贴、监督和惩罚是促使酒店进行节能改造的关键驱动因素。

补贴——在亚运会前,要求改造烧油的锅炉,当时政府给了补贴,一吨好像是补5万(元),当时广宾两个锅炉12吨,政府补贴了60万(元),自己投入了100万(元)左右,结果一下子就节省了很多的费用,我们就趁着这个机会,把自己锅炉改造了(No.7)。

惩罚——污水你接入政府的排污管道,费用很高。我这里一吨水,供水公司要收5块多,一吨水费是1块多,污水处理费又4块多,政府增加排污费的目的就是让你节约用水,对水回收利用(No.8)。

监督——酒店新建之初,必须提供环评报告,要通过审核才能开业,年度都有审核的,如果超标就要罚款。环评部门有专门的人员过来帮我们审核,包括对酒店的排烟啊,排污啊的审核(No.6)。

## 3.3 生态创新对酒店经营绩效的作用机制

生态创新措施给酒店带来的绩效影响体现在为酒店带来了成本优势和差异化优势。一方面,生态创新对酒店原有的高污染低效率的生产、服务和运营方式进行改变,在减少污染的同时,提高了资源利用效率,降低了成本。另一方面,酒店通过对

产品和服务的生态创新,提高了产品和服务的质量,通过提供环境友好型产品和服务为酒店带来产品差异化优势。虽然,生态创新在短期可能会因设备改造投入成本较高等问题而被质疑,但受访者普遍认为,长期来看,生态创新对企业降低成本是有益的。

比如更换电锅炉,理论上算收回投资基本上3~5年,它第一环保,第二节能,能够回收成本,虽然现在烧油烧气理论上跟烧电差别不大,但是电价是比较平稳的,油价和气价则是逐年攀升的,一旦石油价格上涨,这个差别就大了(No.7)。

同时,由于流程的生态创新是以提高资源使用效率、精简流程为目的,因此,酒店进行生态创新在减少对环境的影响的同时,也提高了服务效率和服务质量。

我们2013年引入了新的软件系统,用来做无纸化的登记系统,这个极大地降低了用纸量,而且,电子签名确实也很快。可以提高效率,以前一个接待一个客人需要3分钟,用了这个之后,只要刷一下身份证,在签字板上签个名就好了(No.9)。

我们在客房里面,增加了一些设备,确保环保。有一种叫光触媒的空气净化系统,是一种氧化钛,泡沫状氧化钛在遇到紫外光照射时,会产生强烈的杀菌作用。虽然这一措施增加了成本,但是,我们给客人提供了真正的氧吧的感觉(No.1)。

此外,在全社会对环境问题日益关注的背景下,酒店实行生态创新,有利于树立酒店的绿色形象,为酒店获得市场领先优势,提高酒店社会美誉度,为酒店带来社会效益。

对于五星级酒店,实施生态创新,客户觉得你酒店有社会责任,坚持生态创新,坚持节能环保,顾客会感受到,哪怕贵一点,但顾客会觉得我为社会做了份贡献,顾客与酒店有一种价值趋同,我认可这种理念,我觉得这个酒店跟我的价值判断是一致的,我喜欢环保,酒店也这样设计,就有一种“高大上”的感觉(No.1)。

## 4 结论与讨论

### 4.1 研究结论及理论贡献

本研究基于扎根理论对酒店生态创新的动因及作用机制进行了探索性研究,初步建立了理论框架(图1),得出以下结论:

第一,酒店生态创新包括了管理生态创新、服

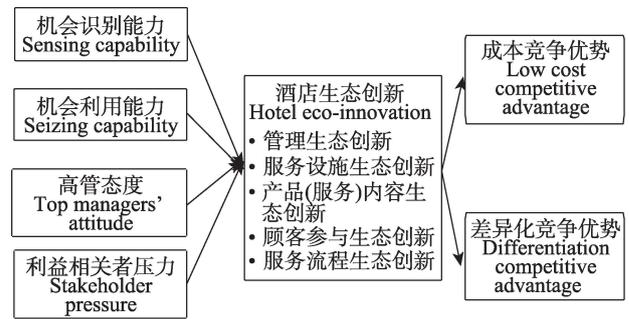


图1 酒店生态创新机制的概念模型

Fig.1 The conceptual framework of eco-innovation in hotel industry

务设施生态创新、产品(服务)内容生态创新、顾客参与的生态创新、服务流程生态创新5个维度。可见,服务业生态创新与生产制造企业的生态创新(管理、流程、产品)的类型和维度是不同的。尤其是作为合作生产者的顾客也是服务生态创新的重要参与方,顾客参与的生态创新是服务业生态创新与制造业生态创新的重要区别。

第二,依据 Blumberg 和 Pringle 的“能力-意愿-机会”模型,本研究提取了对酒店生态创新产生影响的3个组织层面的因素,其中,机会识别能力和机会利用能力是酒店生态创新应具备的动态能力,高管态度代表了酒店实施生态创新的意愿,是酒店实施生态创新战略的关键影响因素和决定酒店生态创新水平高低的重要影响因素。政府、社区居民、顾客等利益相关者是酒店实施生态创新的重要压力来源,来自他们的环保压力是推动酒店进行生态创新,赢得竞争优势的要素之一。研究结论补充了目前生态创新领域仅关注环境规制及市场推拉力量等外部因素对生态创新的驱动作用研究的研究缺口,为酒店业更好地实施生态创新,提供了内驱力塑造的途径。

第三,研究分析了酒店生态创新对经营绩效的影响。酒店生态创新除了直接对酒店经营绩效产生影响外,也为酒店带来成本竞争优势和差异化竞争优势,进而对酒店经营绩效产生影响。丰富了对酒店业“环保”与“盈利”之间实现路径的研究。

### 4.2 研究的不足与展望

本研究基于扎根理论对酒店生态创新进行探索性研究,原始数据主要是通过对星级酒店的中高层管理人员进行深度访谈获得的,因此,数据来源具有一定局限性,结论的普适性还有待检验。本研究基于“能力-意愿-机会”3个方面因素提取了生态

创新的影响因素,其作用机制的边界条件等因素未在本研究中讨论,这都需要在以后的工作中不断探讨和完善。此外,本研究所构建的酒店生态创新的动因与作用机制之间关系有待通过更广泛的实证研究进一步检验。

参考文献(References)

[1] Hallenga-Brink S C, Brezet J C. The sustainable innovation design diamond for micro-sized enterprises in tourism [J]. *Journal of Cleaner Production*, 2005, 13(2): 141-149.

[2] Porter M E, Van der Linde C. Green and competitive: Ending the stalemate [J]. *Harvard Business Review*, 1995, 73(5): 120-134.

[3] Céspedes-Lorente J, de Burgos-Jiménez J, Álvarez-Gil M J. Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry [J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2003, 19(3): 333-358.

[4] Sharma S, Aragón-Correa J A, Rueda-Manzanares A. The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts [J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2007, 24(4): 268-283.

[5] Sun Jianchao. Environmental problems and application of ISO14000 in hotel industry [J]. *China Environmental Management*, 2003, 22(6): 33-34 [孙建超. 饭店业的环境问题及ISO14000在饭店业中的应用[J]. 中国环境管理, 2003, 22(6): 33-34.]

[6] Wang Kai, Li Mengna, Ge Quansheng. Environmental behavior of tourism enterprises in the world heritage sites and its driving mechanism: An empirical study on tourist hotels in Zhangjiajie [J]. *Tourism Tribune*, 2012, 27(7): 64-73. [王凯, 黎梦娜, 葛全胜. 世界遗产地旅游企业环境行为及其驱动机制-张家界饭店企业实证[J]. 旅游学刊, 2012, 27(7): 64-73.]

[7] Wei Wei, Zhao Sixiang, Yang Xinfeng, et al. An empirical study on the influencing factors of energy saving and emission reduction promotion in hotels-a case study of star-rated hotels in Guangdong Province [J]. *Tourism Tribune*, 2010, 25(3): 35-40. [魏卫, 赵思香, 杨新风, 等. 酒店业推广节能减排影响因素的实证研究——以广东省星级酒店为例[J]. 旅游学刊, 2010, 25(3): 35-40.]

[8] Xiong Wei, Feng Shibo. Environment protection and profit: Impact of environmental management for hotels performance [J]. *Tourism Tribune*, 2014, 29(9): 83-91. [熊伟, 冯施博. 环保与盈利: 环境管理对酒店绩效的影响[J]. 旅游学刊, 2014, 29(9): 83-91.]

[9] Peng Xuerong, Wei Jiang, Li Yanan. Corporate social responsibility practices in Chinese hotel industry: A content analysis of public CSR information of Top 15 Chinese hotel-management companies [J]. *Tourism Tribune*, 2013, 28(3): 52-61. [彭雪蓉, 魏江, 李亚男. 我国酒店业企业社会责任实践研究——对酒店集团15强CSR公开信息的内容分析[J]. 旅游学刊, 2013, 28(3): 52-61.]

[10] Lin Lei. *Service Innovation* [M]. Beijing: Tsinghua University Press, 2007:51-53. [藺雷. 服务创新[M]. 北京: 清华大学出版社, 2007: 51-53.]

[11] Yang Guang, Li Meiyun, Li Jiangfan, et al. A review of service innovation researches from different perspectives[J]. *Foreign Economics & Management*, 2009,(7): 9-15. [杨广, 李美云, 李江帆, 等. 基于不同视角的服务创新研究述评[J]. 外国经济与管理, 2009,(7): 9-15.]

[12] Fussler C, James P. *Driving Eco-Innovation: A Break-Through Discipline for Innovation and Sustainability*[M]. London: Pitman Publishing, 1996: 10.

[13] Rennings K, Zwick T. Employment impact of cleaner production on the firm level: Empirical evidence from a survey in five European countries [J]. *International Journal of Innovation Management*, 2002, 6(3): 319-342.

[14] Kemp R, Pearson P. Final report MEI project about measuring eco-innovation [J]. *Project Deliverable*, <http://www.oecd.org/env/consumptioninnovation/43960830.pdf>. 2007:15.

[15] Donaldson T, Preston L E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications [J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(1): 65-91.

[16] Berrone P, Fosfuri A, Gelabert L, et al. Necessity as the mother of green inventions: Institutional pressures and environmental innovations [J]. *Strategic Management Journal*, 2013,34(8): 891-909.

[17] Hofmann K H, Theyel G, Wood C H. Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices-evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers [J]. *Business Strategy and the Environment*, 2012, 21(8): 530-545.

[18] Dong Ying, Shi Lei. Eco-innovation: Conception, hierarchy and research progress[J]. *Acta Ecologica Sinica*, 2010,(9): 2465-2474. [董颖, 石磊. 生态创新的内涵、分类体系与研究进展[J]. 生态学报, 2010,(9): 2465-2474.]

[19] Aragón-Correa J A, Matías-Reche F, Senise-Barrio M E. Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment [J]. *Journal of Business Research*, 2004, 57(9): 964-975.

[20] Kemp R, Oltra V. Research insights and challenges on eco-innovation dynamics [J]. *Industry and Innovation*, 2011, 18(3): 249-253.

[21] Ramus C A, Steger U. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "eco-initiatives" at leading-edge European companies [J]. *Academy of Management journal*, 2000, 43(4): 605-626.

[22] Noci G, Verganti R. Managing "green" product innovation in small firms[J]. *R&D Management*, 1999, 29(1):3-15

[23] Xu Hong, Liu Yuqing, Liang Jia. Research on the dimension and influence of consumer perception of hotel service innovativeness: Based on the data from budget hotels [J]. *Tourism Tribune*, 2017, 32(3): 61-73. [徐虹, 刘宇青, 梁佳. 顾客感知酒店服务创新的构成和影响研究——基于来自经济型酒店的数据[J]. 旅游学刊, 2017, 32(3): 61-73.]

[24] Martínez-Ros E, Orfila-Sintes F. Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31(3): 686-694.

- [25] Tang Jianxiong, Shi Juan, Ferns B H. Study on the influence to hotel continuous innovation ability by organizational learning [J]. *Tourism Tribune*, 2012, 27(8): 36-44. [唐健雄, 施娟, Ferns B H. 组织学习对饭店持续创新能力的影响研究[J]. *旅游学刊*, 2012, 27(8): 36-44.]
- [26] Hu M L M, Horng J S, Sun Y H C. Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance[J]. *Tourism Management*, 2009, 30: 41-50.
- [27] Xu Chunxiao, Zou Jian. Study on the impact of hotel employees' knowledge- sharing on service innovation[J]. *Tourism Tribune*, 2010, 25(11): 66-72. [许春晓, 邹剑. 酒店员工知识共享对服务创新的影响研究[J]. *旅游学刊*, 2010, 25(11): 66-72.]
- [28] Nicolau J L, Santa-María M J. The effect of innovation on hotel market value [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2013, 32(1): 71-79.
- [29] Mattsson J, Orfila-Sintes F. Hotel innovation and its effect on business performance [J]. *International Journal of Tourism Research*, 2014, 16(4): 388-398.
- [30] Campo S, Díaz A M, Yagüe M J. Hotel innovation and performance in times of crisis [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2014, 26(8): 1292-1311.
- [31] Leonidou C N, Leonidou L C. Research into environmental marketing/management: A bibliographic analysis [J]. *European Journal of Marketing*, 2011, 45(1-2): 68-103.
- [32] Hudson S, Miller G A. The responsible marketing of tourism: the case of Canadian Mountain Holidays [J]. *Tourism Management*, 2005, 26(2): 133-142.
- [33] Garay L, Font X. Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31(2): 329-337.
- [34] Molina-Azorín J F, Claver-Cortés E, Pereira-Moliner J, et al. Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry [J]. *Journal of Cleaner Production*, 2009, 17(5): 516-524.
- [35] El Dief M, Font X. Determinants of environmental management in the Red Sea Hotels: personal and organizational values and contextual variables [J]. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2010: 115-137.
- [36] Claver-Cortés E, Molina-Azorín J F, Pereira-Moliner J, et al. Environmental strategies and their impact on hotel performance [J]. *Journal of Sustainable Tourism*, 2007, 15(6): 663-679.
- [37] Kasim A. Managerial attitudes towards environmental management among small and medium hotels in Kuala Lumpur [J]. *Journal of Sustainable Tourism*, 2009, 17(6): 709-725.
- [38] Penny W Y K. The use of environmental management as a facilities management tool in the Macao hotel sector [J]. *Facilities*, 2007, 25(7-8): 286-295.
- [39] Kasim A. Corporate environmentalism in the hotel sector: Evidence of drivers and barriers in Penang, Malaysia [J]. *Journal of Sustainable Tourism*, 2007, 15(6): 680-699.
- [40] Bohdanowicz P, Zientara P, Novotna E. International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006- 2008) [J]. *Journal of Sustainable Tourism*, 2011, 19(7): 797-816.
- [41] Fraj E, Matute J, Melero I. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success[J].*Tourism Management*, 2015, 46(6): 30-42.
- [42] Styles D, Schoenberger H, Galvez- Martos J L. Water management in the European hospitality sector: Best practice, performance benchmarks and improvement potential [J]. *Tourism Management*, 2015, 46(46): 187-202.
- [43] Le Y, Hollenhorst S, Harris C, et al. Environmental management: A study of Vietnamese hotels [J]. *Annals of Tourism Research*, 2006, 33(2): 545-567.
- [44] Chou C J, Chen K S, Wang Y Y. Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31(3): 703-711.
- [45] Pace L A. How do tourism firms innovate for sustainable energy consumption? A capabilities perspective on the adoption of energy efficiency in tourism accommodation establishments [J]. *Journal of Cleaner Production*, 2016, 111: 409-420.
- [46] Glaser B, Strauss A. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* [M]. Chicago: Aldine Press Company, 1967:10-30.
- [47] Mensah I. Environmental management practices among hotels in the greater Accra region [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2006, 25(3): 414-431.
- [48] Orfila-Sintes F, Crespi-Cladera R, Martínez-Ros E. Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands [J]. *Tourism Management*, 2005, 26(6): 851-865.
- [49] Lundvall B A. *Product Innovation and User- Producer Interaction* [M]. Aalborg: Aalborg University Press, 1985 :19.
- [50] Blumberg M, Pringle C D. The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance [J]. *Academy of Management Review*, 1982,7(4) : 560-569.
- [51] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [52] Teece D J. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(13): 1319-1350.
- [53] Hambrick D C. Upper echelons theory: An update [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 334-343.
- [54] Eisenhardt K M, Martin J A. Dynamic capabilities: What are they? [J]. *Strategic management journal*, 2000, 21(10-11): 1105-1121.
- [55] Aragon- Correa J A, Sharma S. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy [J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(1): 71-88.

## Motivations and Consequences of Hotel Eco-innovation: An Exploratory Research Based on Grounded Theory

WANG Yajun<sup>1</sup>, LIU Jingyan<sup>2</sup>, QIN Fangming<sup>2</sup>

(1. College of Forestry and Landscape Architecture, South China Agricultural University, Guangzhou 510642, China; 2. Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China)

**Abstract:** In recent years, eco-innovation has become a buzzword in the innovation research field. Researchers describe it as one of the pathways to genuine sustainability through developing new products and processes that create value for customers and businesses by decreasing negative environmental effects. The hotel industry faces strong environmental and economic pressures from the government, local communities, and other stakeholders to address their large consumption of resources. Well-grounded eco-innovation practices can meet the hotel industry's growing demand for high-quality sustainable products and services using innovations in hotel operations and protecting the environment. However, eco-innovation research in hotel organizations is still rare despite its popularity in the manufacturing industry. Therefore, the purpose of this paper is to focus on eco-innovation in the hotel industry. Considering the characteristic differences between the manufacturing and service sectors, the contents, antecedents, and consequences of service eco-innovation may differ from those in technology eco-innovation. Thus, it is necessary to extend the full research spectrum of eco-innovations to the hotel industry. Existing eco-innovation research focused on the influence of environmental regulation but ignored the impact of organizational-level factors. To fill these research gaps, this research adopts a grounded theory approach to explore the mechanism of hotel eco-innovation. Eleven top managers from eight highly rated hotels were interviewed and the research materials were analyzed. The results showed that eco-innovations in the hotel industry include five dimensions: management, service facility, product (service) content, customer participation, and service process. Furthermore, we explored four motivations based on the "capability-willingness-opportunity" theory: sensing capability, seizing capability, top managers' attitudes, and stakeholder pressure. Sensing and seizing capability represent hotels' dynamic capability, which enables hotel companies to sense and seize new opportunities and knowledge in the dynamic market environment. Top managers have greater opportunities to make decisions for the companies; therefore, their attitudes will impact the hotels' environmental strategy. The stakeholders, i.e. the government, local communities, and customers, insist that hotels respect their environment. The hotel industry must meet its stakeholders' needs to gain legitimacy and capture market opportunities. Thus, stakeholder pressure on the hotel industry to follow green practices will promote the hotel industry's eco-innovation practices. We also analyzed the influence of eco-innovation on hotel business performance. Eco-innovation directly and indirectly influences performance through simultaneously applying cost-competitive and differentiated competitive advantages, respectively. By upgrading their facilities and simplifying their service processes using eco-innovations, the hotel industry can save costs and improve service efficiency. However, eco-innovations also help the hotel industry to improve service quality and gain green market advantage. Using the grounded theory approach, this research developed a theoretical framework for hotel eco-innovation based on the "motivations-practice-consequences" logic. Eco-innovations in the service sector were studied and compared with those in the manufacturing sector. The results not only supplement the theoretical system of hotel environmental management, but also enrich the research literature on hotel environmental management. Our findings also contribute by providing a measurement framework and decision tool for environmental management practice in the hotel industry.

**Keywords:** hotel eco-innovation; motivations; consequences; environmental management; grounded theory

[责任编辑:刘鲁;责任校对:吴巧红]