



I1

Business

EFFECT OF CSR ACTIVITIES TO SOCIETY AND ENVIRONMENT ON BRAND IMAGE, BRAND TRUST, AND CUSTOMER LOYALTY: EVIDENCE FROM GEN Z AND MILLENNIAL CONSUMERS

Sunida Piriapada^{1*}, Panat Trisuvan², and Kittiporn Wongsanguan³

^{1,2,3}International College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
*Corresponding author, E-mail: sunidapir@pim.ac.th

Abstract

Research Purpose: The main objective of the study is to analyze the causal relationship of Corporate Social Responsibility (CSR) to society/environment on Brand Image, Brand Trust, and Customer Loyalty from two different groups of consumers (Gen Z and Millennials)

Design/Methodology/Approach: Data collection was conducted using the convenience sampling method. The Google online survey was made from 400 respondents with Gen Z and Millennials aged between 18 to 24 years old and 25 to 40 years old, respectively, living in Nonthaburi and Bangkok. The time was from June to November 2021 since they are the brand's target audience for persuading them to buy a product or service using CSR as a mechanism. The data were obtained using SPSS, descriptive statistics, and multiple regression for data analysis.

Findings and implication: The multiple linear regression analysis reveals a significant relationship between the exploratory and dependent variables. It can be seen that all of the hypothesized paths are proven to be positively and significantly accepted. According to the research, we found out that people mostly agree on doing the business's Corporate Social Responsibility (CSR) activity to solve both societal and environmental issues that can build Brand Trust, Brand Image, and ultimately loyalty to the brands. The managerial policy should put more effort into doing good deeds for others and making merit because CSR will help the brand maintain the current customers as they have choices on purchasing and help gain new customers.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Brand Image, Brand Trust, Customer Loyalty

Introduction

According to Smith and Langford (2009), sustainable development of society and industry has become a magical formula these days for solving both social and environmental issues. Today, however, it is seen as a critical strategic component in organizations, critical for the long-term viability of businesses (Dey, 2018). In the past, businesses just thought about the benefit of how to gain profit as much as they could. Still, nowadays, Corporate Social Responsibility (CSR) is one of the factors that all businesses need to think about. During these days of the spread of Covid-19, all the companies are trying to give something back to society. It is a chance to reexamine firms' voluntary involvement in society during a difficult period based on previous corporate reactions to natural catastrophes, human failings, epidemics/pandemics, and other crises (Monachino & Moreira, 2014). CSR is essential in the business world, and many firms are successful because of it. CSR aims and purposes have changed throughout time in the corporate world. CSR was first viewed solely as a marketing strategy intended for obtaining legitimacy or enhancing the image. Today, however, it is seen as a critical strategic component in organizations, critical for the long-term viability of businesses (Dey, 2018). Although the concept of Corporate Social Responsibility has been around for

almost a century, researchers and practitioners continue to dispute the idea of social responsibility and the connection with stakeholders because the firm's primary goal is to maximize profits while investing in CSR remains uncertain. This study thus aims to research the relationship between Brand Image, Brand Trust, and Customer Loyalty through CSR toward society and the environment.

1. Research Questions

- 1.1 Does CSR influence the Brand Image?
- 1.2 Does CSR influence Brand Trust?
- 1.3 To what extent does CSR have an impact on Customer Loyalty?

2. Literature Review

In this section, the review of the background theory to support the research will be described.

2.1 Corporate Social Response (CSR)

Corporate Social Response is a management concept in which firms integrate social and environmental problems into their operations and relationships with stakeholders. CSR is usually characterized as how a company achieves a balance of economic, environmental, and social imperatives (Triple-Bottom-Line-Attainment) while also fulfilling shareholders' and stakeholders' expectations. It is crucial to distinguish between CSR, which can be a strategic corporate management idea, and charity, sponsorships, or philanthropy in this context. Even if the latter can contribute significantly to poverty reduction and immediately boost a company's reputation and brand, CSR goes beyond that. Many businesses see CSR as an essential aspect of their Brand Image, believing that customers will prefer to do business with companies they perceive to be ethical. In this way, CSR efforts can be a significant part of a company's public relations strategy. At the same time, some business owners are inspired to participate in CSR by personal convictions. Small firms participate in CSR through smaller-scale initiatives such as donating to local charities and sponsoring local events, despite CSR activities being more frequent among major corporations.

2.2 CSR Toward Society

Many companies work on their own Corporate Social Responsibility programs, such as improving staff health through healthy activities or organizing fundraising events to support local charities. Although smaller in size, these CSR programs are no less effective and can positively influence employees and local communities. These are just a few examples of the positive effect that large companies have on society daily, whether through charitable donations, environmental initiatives, or the development of efforts to support people in developing countries. On the other hand, CSR is not limited to large companies and is not necessarily well-publicized.

2.3 CSR Toward Environment

CSR toward the environment aims to reduce any damaging effects on the environment from business processes. Green CSR can help businesses avoid risks, improve their brand, and save money. Even the most basic energy conservation measures may save money and make a difference in the company. For example, many products contain or emit harmful substances during the production process. However, some businesses are working to reduce hazardous pollution, from clothing companies switching to non-toxic dyes to restaurants replacing single-use plastics with biodegradables. Some businesses make it a point to reduce greenhouse gas emissions that contribute to climate change by restricting energy usage, creating clean energy, or buying carbon credits to offset their emissions. Another example of circularity is the capture of carbon or methane for re-use. A company can approach such activities in a variety of ways. It might entail putting solar panels atop its headquarters or upgrading offices and industrial plants to use less energy. It could entail developing

more energy-efficient manufacturing practices or lowering shipping and transportation emissions. Companies might also put pressure on their supply chain partners.

2.4 Brand Image

In the general definition, Brand Image is the impression of a product held by actual or potential consumers. Brand Image can be defined as the observations around a brand as reflected by the brand association held in a consumer's memory. According to Keller (1993); a strong Brand Image of the firm may assist in maintaining the organization in the minds of customers. The key outcome of the Brand Image is the quality of service that each brand provides to its clients. As a result, if the firm wants to compete with the competitor, it must give high-quality goods and services to keep customers loyal to its products and services. Apart from providing the most satisfactory goods, Corporate Social Responsibility is also an excellent thing to boost the brand's image. Social responsibility helps a company nurture its assets, including a good brand image, trust, and a favorable reputation of the brand.

2.5 Brand Trust

Brand Trust is a valuable intangible asset defined by the customer's expectations of how well the brand's products or services will perform. Chaudhuri and Holbrook (2001) define Brand Trust as "the typical consumer's readiness to depend on the brand's capacity to execute its claimed purpose." If the owner of a firm wants to be successful, Brand Trust is as vital as Brand Image, Customer Loyalty, and CSR. Brand Trust may increase the value of a product and its ability to sell on the market, influence purchasing decisions, generate Brand Loyalty, and create brand supporters.

2.6 Customer Loyalty

Customer Loyalty is a source of profitability and a competitive advantage for businesses; the more we can entice present customers to remain loyal to our product or service, the more profit the firm will generate. Furthermore, suppose the business has loyal customers. In that case, they can benefit from those loyal customers by having them act as mini brand ambassadors to promote the product to whom they are loyal. Aside from the product, the brand can increase Customer Loyalty by establishing Corporate Social Responsibility to society. Customers can be loyal to a brand because of the CSR of that company because they can also help or solve some issues if they buy a product from that brand, and if it is good, they will be much more willing to pay more and support more.

2.7 Relationship Between Brand Image and CSR

Brand Loyalty is based on the consumer's perception of long-term commitment based on the quality and features of the product. CSR helps the company promote knowledge about its brand and enhance its reputation among the concerned customers, resulting in the positive impact of Corporate Social Responsibility on the Brand Image. This factor ultimately creates a strong relationship and long-term commitment between the company and its customers (Ballester & Aleman, 2001). The respondents were aware of the brand, but they defined their relationship based on the quality of the product that needs to be sustained along with excellent customer service. They value the Brand Image and reputation and prefer companies that invest in social causes related to their vision and mission. A positive Brand Image helps the company increase its various outcomes like consumer perceptions, loyalty, and re-buying intention. Therefore, it has been suggested that the company initiate Corporate Social Responsibility campaigns that are focused and straightforward and directly relate to its Brand Image.

2.8 Relationship Between Brand Trust and CSR

CSR may impact brand identity by influencing values, attributes, and goals (Curras-Perez et al., 2009). Consumer happiness, in particular, has a significant relationship with Brand Trust, and consumer satisfaction can affect brand attractiveness (Curras-Perez et al., 2009). CSR may be utilized

to impact sentiments, therefore increasing customer trust, and, as a result, brand attractiveness may be utilized to impact sentiments, therefore increasing Brand Trust and attractiveness. CSR is an essential idea for organizations, and if it is discovered to impact Brand Trust, it may inspire further participation in CSR initiatives. Businesses could benefit from more information on CSR and trust relationships by suggesting specific initiatives that could be implemented to enhance Brand Trust.

2.9 Relationship Between Brand Loyalty and CSR

CSR comes to attracting customer attention, and it can be more successful than advertising. Its ability to increase Brand Loyalty is maybe even more valuable. When an organization's CSR activities positively impact them, they receive benefits. Influence on society, few people now question the impact of Brand Loyalty on businesses. Customers loyal to a company can enable it to grow financially by spending more per transaction, making frequent purchases, and providing positive word-of-mouth (WOM) recommendations to significant others.

2.10 Framework

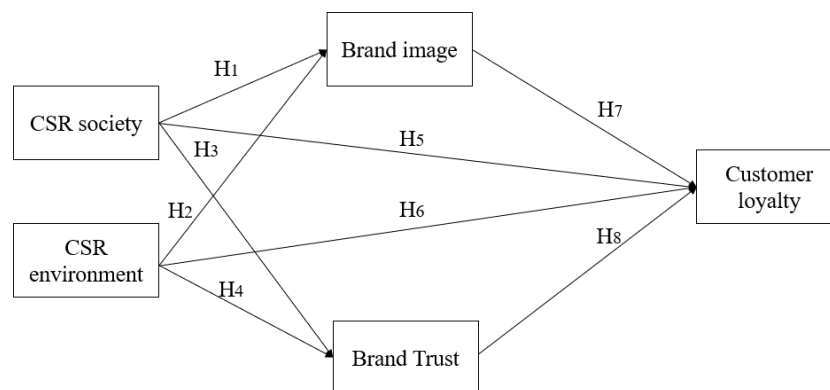


Figure 1: A research framework

Source: Liu, M. T. (2021, P.10)

Hypotheses in this research are as follows:

- H1: CSR towards society positively affects Brand Image
- H2: CSR towards the environment positively affects Brand Image
- H3: CSR toward society positively affects Brand Trust.
- H4: CSR toward the environment positively affects Brand Trust
- H5: CSR towards society positively affects
- H6: CSR towards the environment positively affects Customer Loyalty
- H7: Brand image positively affects Customer Loyalty
- H8: Brand trust positively affects Customer Loyalty

3. Research Methodology

3.1 Population and Sample

The scope of the population in this research focused on Gen Z aged between 9 to 24 years old and Millennials who were 25 to 40 years old age interval (DIMOCK, 2019). However, the authors scoped the Gen Z population from 18 to 24 years old because they were more capable of being recruited as the respondents in this research. According to the Sourcing Journal (2019), 87% of

millennials and 94% of Gen Z want firms to resolve social and environmental issues. Furthermore, they will be the primary purchasers in the future for the brand. Yamane (1967)'s formulation was applied to calculate the sample size for both groups. According to the report from the Official Statistics Registration System (2020), the total population of Gen Z living in Bangkok and Nonthaburi in 2020 was 591,856, and Millennials were 1,236,312. Thus, the sample of the study was 400 people. The study period was from June 2021 to November 2021.

3.2 Research Instrument and Statistical Use

Additionally, the structured questionnaires with Five (5) - Likert scales were used for data collection and distributed by the purposive sampling and convenience sampling methods. The survey questionnaire was divided into seven parts: General Information of Respondents; Interesting Information about CSR; and questions regarding variable items; CSR Society, CSR Environment, Brand Trust, Brand Image, and Customer Loyalty. In addition, Google forms were distributed to target audiences. Descriptive statistics such as frequency, percentage, mean and standard deviation were used to analyze the demographic information. Moreover, influential statistics, namely, Multiple Regression, was to check the relationship between the factors and verify the hypothesis by a significant level.

3.3 Reliability Analysis of the Research Instrument

First, the pilot test was examined to verify the validity and reliability of scale items; then, the experiment was done again with the main study. As seen in Table 5, the reliability analysis is conducted with the internal consistency of the 25 scale items adopted in the questionnaire. The Cronbach's Alpha values reflect the overall reliability of the scale items. All alpha values were more than 0.70, revealing that the research instrument is preferable (Cronbach, 1951).

Table 1: Cronbach's Alpha value of the Main Study

Item	Number of Items	Main Study Cronbach's Alpha (n = 400)
CSR Society	5	0.87
CSR Environment	5	0.88
Brand Image	5	0.89
Brand Trust	5	0.85
Brand Loyalty	5	0.77

4. Research Results

4.1 Descriptive Statistic

According to the research, most respondents are female, 190 people (47.5%), male, 162 people (40.5%). Most respondents are in Gen Z between 18 and 24, have an annual salary of less than 10,000 THB, and have a bachelor's degree.

Table 2: Demographic profile of respondents

	Frequency	Percentage
Gender		
Male	162	40.5%
Female	190	47.5%
Not specified	48	12%
Total	400	100%

Table 2: Demographic profile of respondents (Cont.)

	Frequency	Percentage
Age		
18-24 years old	265	66.3%
25-40 years old	135	33.8%
Total	400	100%
Monthly income		
Less than 10,000 baht	139	34.8%
10,000-19,999 baht	133	33.3%
20,000-29,999 baht	57	14.3%
30,000-39,999 baht	37	9.3%
Higher than 39,999 baht	34	8.5%
Total	400	100%
Education Level		
Below is a Bachelor's Degree		
Bachelor's Degree	280	70%
Higher than Bachelor's Degree	51	12.8%
Occupation		
Student	214	53.5%
Civil servant	31	7.8%
Private employee	83	20.8%
Freelance	51	12.8%
Other	21	5.3%
Total	400	100%

The correlation matrix is primarily concerned with determining whether a relationship exists between variables and then determining the magnitude and action of that relationship. For the rule of thumb, If the correlation is more significant than 0.8, severe multicollinearity happens when independent variables in the regression model are highly correlated. However, this research did not find a multicollinearity problem (Farrar and Glauber, 1976).

Table 3: Correlation analysis Among the Variables

	CSR Society	CSR Environment	Brand Image	Brand Trust	Customer Loyalty
CSR Society	1				
CSR Environment	0.618	1			
Brand Image	0.614	0.553	1		
Brand Trust	0.791	0.521	0.592	1	
Customer Loyalty	0.761	0.598	0.537	0.305	1

* Correlation is significant at the 0.01 level (2 tailed)

4.2 Multiple regression analysis

Multiple regression analysis was applied to assess the hypothesized paths between the variables in the proposed framework. Last but not least, the path between satisfaction and behavioral intentions was also investigated. The analysis results are shown below.

Table 4 shows that both CSR towards society and CSR towards environment variables are

positively and significantly correlated with the Brand Image at a 0.001 level. Moreover, CSR Environment ($\beta = 1.304$, $t = 39.084$, $p < 0.001$) is found to be a more influential predictor than Brand Image ($\beta = 0.382$, $t = 11.464$, $p < 0.001$) in positively affecting Brand Image. It can be said that the higher CSR toward society and the environment, the greater the Brand Image of a company. Thus, the first two hypotheses, H1 and H2, are accepted.

Table 4: Regression analysis of CSR towards society and CSR towards the environment and Brand Image

Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t-value	sig.
	B	std. Error	BETA			
(constant)	0.021	0.055			0.388	0.698
CSR Society	0.352	0.031	0.382		11.464*	0.000
CSR Environment	1.358	0.035	1.304		39.084*	0.000
R-square	0.931	adjusted R-square	0.93	F	2658.648	Sig. 0.000

Note: * Coefficient is significant at 0.001

Table 5 shows that both CSR towards society and CSR towards environment variables are positively and significantly correlated with Brand Trust at a 0.001 level. More importantly, CSR towards the environment ($\beta = 1.242$, $t = 27.004$, $p < 0.001$) is shown to have a stronger effect on Brand Trust in comparison to CSR toward Society ($\beta = 0.35$, $t = 7.602$, $p < 0.001$). It means that both customer groups are perceived that CSR towards society and the environment are substantially responsive to the Brand Trust of a company. Therefore, hypotheses H3 and H4 are accepted.

Table 5: Regression analysis of CSR towards society and CSR towards the environment and Brand Trust

Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t-value	sig.
	B	std. Error	BETA			
(constant)	0.225	0.083			2.732*	0.007
CSR Society	0.349	0.046	0.35		7.602**	0.000
CSR Environment	1.406	0.052	1.242		27.004**	0.000
R-square	0.868	adjusted R-square	0.867	F	1303.647	Sig. 0.000

Note: ** Coefficient is significant at 0.001, *0.01

Table 6 represents both CSR towards society and CSR towards environment variables positively and significantly correlated with Brand Loyalty at a 0.001 level. Both predictors, side by side, explained 83% of the variance in Brand Loyalty. CSR towards environment ($\beta = 1.267$, $t = 24.455$,

$p < 0.001$) is found to be a more influential predictor than CSR towards society ($\beta = 0.402$, $t = 7.755$,

$p < 0.001$) in positively affecting Brand Loyalty. It demonstrates that young generations

are more perceived than CSR towards society, and the environment is substantially responsive to the Brand Loyalty of a company. As a result, hypotheses H5 and H6 are accepted.

Table 6: Regression analysis of CSR towards society and CSR towards the environment and Brand Loyalty

Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t-value	sig.
	B	std. Error	BETA			
(constant)	0.272	0.083			3.265	0.001
CSR Society	0.359	0.046	0.402		7.755	0.000
CSR Environment	1.282	0.052	1.267		24.455	0.000
R-square	0.832	adjusted R-square	0.831	F	985.423	Sig. 0.000

Note: ** Coefficient is significant at 0.001, *0.01

Table 7 shows $R^2 = 72\%$, which expresses a statistically highly significant relationship between the variables, in which case Brand Image and Brand Trust explained 72% of the variance in Brand Loyalty. In addition, Brand Image ($\beta = 0.585$, $t = 9.897$, $p < 0.001$) is revealed to be a stronger predictor than Brand Trust ($\beta = 0.283$, $t = 4.781$, $p < 0.001$) in driving brand loyalty, it can be said that the greater the Brand Image and Brand Trust, the larger the Brand Loyalty. Thus, hypotheses H7 and H8 are both accepted.

Table 7: Regression analysis of the Brand Image, Brand Trust, and Brand Loyalty

Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t-value	sig.
	B	std. Error	BETA			
(constant)	0.651	0.105			6.192	0.000
Brand Image	0.568	0.057	0.585		9.897	0.000
Brand Trust	0.253	0.053	0.283		4.781	0.000
R-square	0.717	adjusted R-square	0.716	F	503.685	Sig. 0.000

Note: ** Coefficient is significant at 0.001, *0.01

In conclusion, the outcome of multiple linear regression analysis reveals a positively significant relationship between the exploratory variables and dependent variables. All of the hypothesized paths are proven to be accepted.

Table 8: Summary of Hypotheses

Hypotheses		Result
H1	CSR towards society positively affects Brand Image	Accepted
H2	CSR towards the environment positively affects Brand Image	Accepted
H3	CSR toward society positively affects Brand Trust	Accepted
H4	CSR toward the environment positively affects Brand Trust	Accepted
H5	CSR towards society positively affects Customer Loyalty	Accepted

Table 8: Summary of Hypotheses (Cont.)

Hypotheses		Result
H6	CSR towards the environment positively affects Customer Loyalty	Accepted
H7	Brand Image positively affects Customer Loyalty	Accepted
H8	Customer Trust positively affects Customer Loyalty	Accepted

5. Conclusion

This section discusses and summarizes the research findings by presenting a conclusion, raising discussion, providing managerial implications, highlighting the limitations encountered in the study, and offering recommendations for future research.

The analysis found that most respondents interested in purchasing clothes through Instagram are females aged around 22 to 25 years old and have a monthly salary of around 10,000 to 15,000 THB. Customer Behavior The analysis found that most online respondents spend approximately 1,000 to 1,500 THB per order, and mostly they shop less than once a month.

This study aims to research the relationship between Brand Image, Customer Loyalty, Brand Trust, CSR toward Society, and CSR toward the environment. According to the study's findings, individuals are most likely to agree on a company's CSR activities. They all believe that the firm is attempting to solve the problem of the environment. They want CSR activities to have a more significant impact on the business rather than being only profitable and doing CSR for taxes deduction. In addition, based on the comments of those who responded, they all believe in CSR activity. However, most of them would want to see more CSR activity from the firm to resolve environmental concerns. They want the brands to take more action on it and promote the CSR activity so that everyone can learn more about it, as it is difficult to obtain information for ordinary people who are unfamiliar with such brands.

5.1 Managerial Implications

This study intended to investigate the determinants of Customer Loyalty through a study of brands in Thailand and their relative CSR activities. In light of the findings mentioned above, all of the hypotheses in this paper are accepted. As for the brand's or company's owners, the following are the primary areas that should focus on:

1. Brands owners need to focus on CSR activities. This includes considering human rights, the community, the environment, and the society in which it operates. According to the research, people in Gen Z and Millennials are more likely to pay attention to the brand. It is more likely that this will help solve the societal and environmental problems of which the CSR will make the brand more trustworthy, build a Brand Image, and make the customer loyal to the brand. It will finally end up with intangible and tangible profit back to the brand, and nowadays, many brands are attempting to do such a variety of CSR. So, brands should have CSR along the way with the brand reputation and quality of the service/product. These things will all make the brands successful quickly.

Even though the brand is well-known, CSR will help the brand maintain the current customer who has choices on purchasing, as well as it can also help the brand gain more new customers. 2. When small brands jump into the market, they should make awareness by doing CSR activities. It is an acceptional approach for the brand to promote CSR when entering the business sector. CSR will also assist in improving brand recognition without put too much money into promoting in another way. It is an excellent way that every single brand can do. At the same time, bigger businesses could also promote their CSR activities on social media more to meet customer recognition by marketing as much as possible through social media platforms.

3. CSR on the environment is a more significant influence on the positive result on the Brand Trust, Brand Image, and Brand Loyalty than CSR on society. Therefore, the brands should pay

more attention to the CSR environment, so the brand also needs to do something related to going green or environmentally friendly business.

5.2 Research Limitation

Specific Population: Since this study focuses on people between 18 to 37 who live in Nonthaburi and Bangkok, the results may not apply to other age ranges or provinces. Therefore, researchers may examine CSR in other regions and age ranges in the future by using some information from this research paper as a reference. **The survey collecting style:** Since we collected the survey online using Google forms during the Covid-19 situation, it might not ask the question more than usual than the onsite questionnaire, letting us see the respondents react and ask more questions. It would be better if the future researcher could collect the survey onsite and online from the respondents.

6. References

- Abbas, U., Islam, K. M. A., Hussain, S., Baqir, M., & Muhammad, N. (2021). Impact of brand image on customer loyalty with the mediating role of customer satisfaction and brand awareness. *International Journal of Marketing Research Innovation*, 5(1), 1–15. <https://bit.ly/3xwmhcl>
- Aqif, T., & Wahab, A. (2021). Developing an understanding of the determinants, disclosures, and outcomes of CSR practices – a focus on developed and developing countries: a past review of 10 years. *Journal of Global Responsibility*, 12(3), 289–316. <https://bit.ly/3B3pnXb>
- Žukauskas, P. (2018, April 18). *Corporate Social Responsibility as the Organizational's Commitment against Stakeholders*. IntechOpen. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.intechopen.com/chapters/58883>
- Coca-Cola. (2020, March 23). *How The Coca-Cola Company is Responding to the Coronavirus Outbreak*. The Coca-Cola Company. Retrieved September 25, 2021, from <https://bit.ly/3jrKwEK>
- Cole, G. (2017). Increasing customer loyalty: the impact of corporate social responsibility and corporate image. *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 59– 61. <https://bit.ly/3GdLluB>
- 2017 Cone Communications CSR Study. (2017). *Cone Communications | Cone | Cone PR | Cone Inc PR Agency | Boston | NYC*. Retrieved August 10, 2021, from <https://www.conecomm.com/2017-cone-communications-csr-study-pdf>
- Contributor, S. (2021b, May 19). *How To Encourage Customer Loyalty*. Forbes. Retrieved August 15, 2021, from <https://bit.ly/3lvCMmT>
- Cox, T. B. A. (2019, January 7). *How Corporate Social Responsibility Influences Buying Decisions | Clutch.co. Clutch Firms That Deliver*. Retrieved August 10, 2021, from <https://clutch.co/pr-firms/resources/how-corporate-social-responsibility-influences-buying-decisions>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dapi, B., & Agabu Phiri, M. (2015). The impact of corporate social responsibility on brand loyalty. *Journal of Governance and Regulation*, 4(4), 8–16. <https://bit.ly/3Cg9qi9>
- Delgado-Ballester, E., & Luis Munuera-Alemán, J. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1238–1258. <https://bit.ly/3pvHrXM>
- DIMOCK MICHAEL. (2018). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Retrieved January 17, 2019, from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

- Ding, D., Hasan, M. M., & Mahmud, A. (2021, January 22). *SAGE Journals: Your gateway to world-class research journals*. SAGE Journals. Retrieved September 14, 2021, from <https://bit.ly/3Cm4it8>
- Farrar, Donald E., and Robert R. Glauber. (1967). Multicollinearity in Regression Analysis: The Problem Revisited. *The Review of Economics and Statistics*, 49(1), 92–107.
- Fernando, J. (2021b, September 4). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Investopedia. Retrieved August 15, 2021, from <https://bit.ly/3yuAJD9>
- Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). (2018). *Global sustainable investment alliance, 2018 global investment review*. <https://bit.ly/37qB4e0>
- Jade Barnes, A. (2011, June). *Corporate Social Responsibility and its effects on Brand Trust*. AUT Business School. <https://bit.ly/3m93ZLV>
- Liu, M. T., Liu, Y., Mo, Z., Zhao, Z., & Zhu, Z. (2019). How CSR influences customer behavioral loyalty in the Chinese hotel industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(1), 1–22. <https://bit.ly/3m5jzZ7>
- Live, B. (2020, May 18). *Bigo Live “Global BIGOer One World Together” brings together 3.7million people from 150 countries to raise funds for WHO Solidarity Response Fund*. CISION PR Newswire. Retrieved September 25, 2021, from <https://prn.to/3G5P2Ci>
- Macdonald, M. (2021). *Adapting corporate social responsibility to COVID-19*. Mott MacDonald. Retrieved September 12, 2021, from <https://bit.ly/3rYuHsa>
- Moore, D. (2021, March 9). *Why Corporate Social Responsibility is Essential for Success*. The Northridge Group. Retrieved September 15, 2021, from <https://bit.ly/2WLV7Sb>
- Nasir, S. (2017). Customer Retention Strategies and Customer Loyalty. *Advertising and Branding*, 1178–1201. <https://bit.ly/3xovovN>
- Population Statistics by Age (2020). *Official Statistics Registration System*. Retrieved from <https://stat.bora.dopa.go.th/stat/statnew/statyear/#/FilterPageAge>
- Shapiro, M. (2017, November 21). *4 Ways Johnson & Johnson Is Going Above and Beyond to Meet Its Citizenship & Sustainability Goals*. Content Lab U.S. Retrieved September 12, 2021, from <https://bit.ly/3irHO1T>
- Smith, V., & Langford, P. (2009). Evaluating the impact of corporate social responsibility programs on consumers. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 97–109. <https://bit.ly/3Ebpm5D>
- Zhang, Y., & Ouyang, Z. (2020). Doing well by doing good: How corporate environmental responsibility influences corporate financial performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 54– 63. <https://bit.ly/3b2NFpM>

FACTORS INFLUENCING COLLEGE STUDENTS TOWARD PURCHASE INTENTION OF FASHION CLOTHES THROUGH INSTAGRAM

Sunida Piriypada^{1*}, Thannaphat Kasemwattanasuk², and Chomchuen Tirapornvitoon³

^{1,2,3}International College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
*Corresponding author, E-mail: sunidapir@pim.ac.th

Abstract

Research Purpose: The paper focuses on the major factors that influence college students toward their purchase intentions through social commerce which is “Instagram”, which is driven by influencers, information quality, sociology, and trustworthiness that lead to buying intentions via this platform.

Design/ Methodology/ Approach: The population used in the research was Higher Education students, both local and foreigners, in the Bangkok metropolitan region. The responses from a sample size of 334 participants were collected through an online survey questionnaire using the convenience sampling method. The data collection was carried out from July to October 2021. In addition, a link to an online self-administered survey questionnaire, created with Google Form, was sent out to respondents across multiple social media platforms to collect the necessary data from the study sample. Finally, multiple regression analysis was employed to test the hypotheses to measure the relationship between the variables.

Findings and implication: To sum up, the results from the multiple regression analysis reflected that Information Quality, Sociological influence, and Trustworthiness were positively and significantly statistical with purchase intentions. By knowing deeper about the factors that drive college students’ shopping behavior using Instagram, some managerial implications were proposed. First, providing product quality information through the platform could create a positive attitude toward promotions and advertisements. Apart from that, sociological influence and trustworthiness shall lead to a better persuasion of the customer’s preference to keep shopping for the items that have been sold on the platform. This way, the actions that keep that potential lead and even turn them into loyal customers become clearer.

Keywords: INSTAGRAM, Influencer, Information Quality, Sociological Influence, Trustworthiness

Introduction

As it is the era of globalization, especially the hyper development in technologies, it has encouraged some cultural changes in people’s life. Electronic media have been one of the core media that people massively rely on in either private or business communication. SMEs and big corporates have aimed for earning profit and trust from their customers and take advantage of the advancement of Internet technology to win the business competition and bring their business forward. By focusing on customers, their buying behavior has changed significantly in these few years. (Sanohkham, 2019).

Since 2020, a large share of purchases via social media and online channels is growing bigger. This remarkable achievement was also involved and practiced by the lockdown of the Coronavirus pandemic. People use many famous platforms to buy goods and do shopping, such as Facebook, Instagram, Telegram, Google, etc. In the meantime, Instagram is very famous for selling and buying from all users worldwide. According to Hearn (2019), it was found that consumers viewed brands or

shops on Instagram as more popular (78%), relevant (74%), creative (77%), entertaining (76%), and committed to building community (72%), than those that who did not. It allows users to upload media that can be edited with filters and organized by hashtags and geographical tagging. Users can browse other users' content by tags and locations and view trending content. Moreover, users also can click “like” photos and “follow” other users to add their content to a personal feed. About Instagram’s key statistics (2018), it has 500+ million daily active users (DAUs) globally, ranking it the second behind Facebook as the social network with the highest daily logins. At the same time, in the country that we will mostly focus on, according to the report statistics, there were 12,266,000 Instagram users in Thailand in January 2020, which accounted for 17.6% of its entire population. The majority of them were women - 63.9%. People aged 18 to 24 were the largest user group, or 4,600,000 users (NapoleonCat, 2021).

According to Bangkok Post (Leesa-Nguansuk, 2019), Social commerce has strong momentum in Thailand, with Instagram a platform where beauty and fashion content was experienced first-hand. On a global scale, around 150 million people had conversations related to beauty businesses every month. In Thailand, the fashion community, including mostly apparel, shows, and wearing accessories embraced Instagram. This is because Instagram has played such an important role in the markets of Thailand and ASEAN and digital platforms in stimulating them. Researchers focus on fashion clothes content of Influencer, Information Quality, Viral Marketing, and Trustworthiness that influences purchasing intentions through Instagram. Knowing deeper about the factors that drive college students shopping behavior using Instagram can give the writers and readers to understand more about social media platforms, online shopping channels, customer preferences have towards, and how to make use of the resource to earn benefits from online platforms. Understanding consumer behavior makes it easier to make intentions when it comes to marketing and business strategies. This way, the actions we take to keep that potential lead and even turn them into loyal customers become clearer.

Research Objective

This research paper is intended to give information on analyzing and focusing on details of the factors that lead college students to shop through the Instagram platform. The main objectives are:

1. To examine the effectiveness of factors on students that drive purchasing intention through Instagram
2. To identify the customer attitude and impacts toward the Instagram platform in terms of buying behavior for college students in Thailand, including studying the relationship level between influencers, information quality, sociology, and trustworthiness that leads to buying intentions via this platform.

1. Research Questions

- 1.1 Does Influencer affect purchase intention?
- 1.2 Does Information Quality affect purchase intention?
- 1.3 Does Sociological influence purchase intention?
- 1.4 Does Trustworthiness influence purchase intention?

2. Theory Related and Relevant Research

2.1 Behavioral Intentions

Consumer behaviors have thus far been the central interest of marketing researchers (Malhotra & McCort, 2001). In an attempt to understand and predict consumer behaviors, researchers

have explored and applied a multitude of behavioral intention models (Cronin, Brady, & Hult, 2000; Tsiros & Mittal, 2000). Cronin and Taylor (1992) summarized behavioral intentions as “psychological commitment toward the product or service that arises after using them, resulting in the idea for consumption again”. Eagly and Chaiken (1993) defined intention as “the person's motivation in the sense of his or her conscious plan to exert effort to carry out a behavior” (p. 168). Behavioral intentions have also been described as “an affirmed likelihood to engage in a certain behavior” (Oliver, 1996). Consumers develop behavioral intentions like repurchasing, spreading by word of mouth, paying more, switching, and complaining (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996, p. 38). Further, word of mouth is understood as informal communications aimed at other consumers about the ownership, usage, or characteristics of certain products or services and their sellers. Seiders et al. (2005) and Kim et al. (2011) interpreted repurchase intention as the willingness or intention of consumers to repurchase the product or service in the future based on their past experience and future expectation with the product or service. However, Collier and Beinstock (2006) stressed that repurchase intention accounts for the possible inclination to make a future purchase and includes consumers' intention to recommend it to relatives and friends. For this study, behavioral intentions refer to an affirmed likelihood of coffee shop consumers to revisit a coffee shop and recommend it to others.

2.2 Influencer

An influencer is a form of marketing communication used by brand managers that utilizes a well-known personality, celebrity from sports, amusement, training, design, or some other industry utilizing their social status or their reputation to help support an item or a thought. Organizations regularly utilize big names in marketing communication and advancement exercises to endorse or give declarations (Osei-Frimpong, Donkor, & Owusu-Frimpong, 2019). Celebrity refers to the figures (actors, entertainers, or athletes) who have been known for their achievements in society. The achievement might come from different domains in relation to the product that will be endorsed. Usually, a celebrity becomes the ambassador of a certain product in relation to their achievement (Rarina M, Sanan Waheed K, Sirichanok I, Sirikanya Ch, 2020). Then, in analyzing the attribute of a celebrity endorser, a researcher might implement the VisCAP model. The VisCAP model consists of four elements: visibility, credibility, attraction, and power. The study results support the theory by Atlantis Press SARL (Yemima Amitay, Hery Winoto Tj, Saporso, Soengeng Wahyoedi, 2020), which states that an influencer has a positive influence on Purchase Intention. Especially for influencers, credibility plays an important role in influencing purchasing behavior (Chapple & Cownie, 2017).

2.3 Information Quality

Information quality is defined as the perception of a customer toward the product or service that has been offered by a website and platform (E. Halim, R. A. A. Wardaya P, A. Rianto, and M. Hebrard, 2020). The information offered should be useful and relevant in predicting the quality and usefulness of product services. The more qualified the information that has been offered to the online customers is, the higher the desire of the online customers to purchase the product will be. Then, the value of information is defined by four characteristics: accuracy, timeliness, completeness, and appropriateness. The theory is supported by the results of a study by E. Halim, R. A. A. Wardaya P, A. Rianto, and M. Hebrard, (2020) which states that Information Quality has a positive and significant influence on Purchase Intention.

2.4 Sociological influence

Human beings are social animals and people around to talk to and discuss various issues to reach better solutions and ideas. In the living of a society, it is really important for individuals to adhere to the laws and regulations of society. Social factors play an essential role in influencing the buying intentions of consumers. (Prachi Juneja, 2021). Social Factors influencing consumer buying intention

can be classified as follows: reference groups, immediate family members, relatives, role in the society, and status in the society. As the underlying subjects of social order, people have always been divided into classes and layers. In society, there is a hierarchy of classes and layers that are distinguished by factors influencing them. The position of consumers within the framework of a particular society will be bright if it is considered that every social class represents a different target group and that the notion of social class is defined as a “relatively homogeneous and stable division of society, set hierarchically, whose members have similar values, interests and behaviors ” (Semra Bujar, 2018). Social class is also defined as a "group of people who have similar behaviors, and is based on the economic position of the market". By social class we mean "hierarchical division of society into relatively different and homogeneous groups, primarily depending on the attitudes, values and lifestyle" (Hawkins, Roger, and Coney, 1989). Social psychologists consider trust at the interpersonal and group levels and define trust as an expectation about the behavior of others in transactions. This perspective focuses on how contextual factors enhance or inhibit development or maintenance that could influence purchase intention.

2.5 Trustworthiness

Trustworthiness related to the honesty of the speaker and goodwill reflects his/her concern for the audience (Sokolova & Kefi, 2020). Brands will not come to tell customers how good they are. Instead, brands will influence the people that customers trust by telling them why they should pay attention to brands’ products and services because the words of influencers are much more credible to customers. Trust is the foundation of a business. Building trust in a long-term relationship with customers is important for building customer loyalty. For example, if consumers trust a seller, they will be pleased to repurchase and share valuable information personally with other consumers or the seller. Trust also refers to the belief of one party regarding the intention and the behavior of another party. Thereby, in relation to customers, customer satisfaction might be defined as the customer expectation of how trustworthy or reliable the service provider is in meeting the commitment (Din, Ramli, and. Bakar, 2019). Trust is built among the parties who have not been familiar with one another, both in terms of interaction and transactional process. Then, there are two dimensions of credibility: trusting belief and trusting intention.

2.6 Conceptual Framework

Departing from the above theoretical review and hypotheses development, the framework that will be used in conducting the study is as follows in Figure 1.

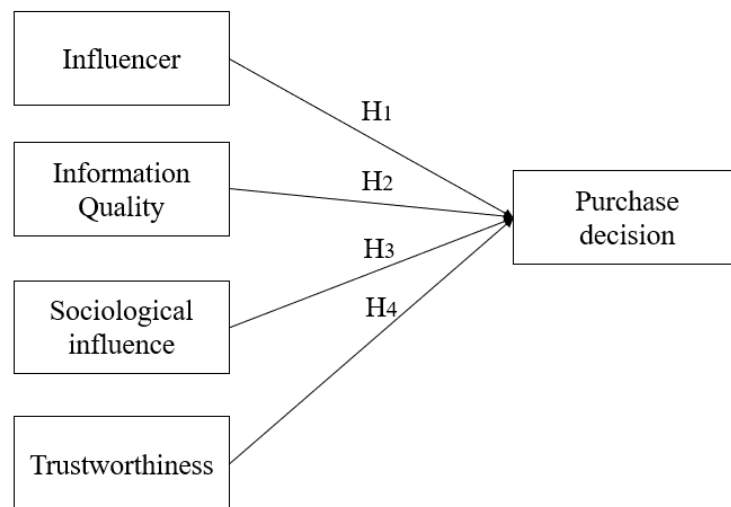


Figure 1: Conceptual framework

Hypotheses in this study

H₁: Influencers have an influence on purchase intention

H₂: Information Quality has an influence on purchase intention

H₃: Sociological influence has an impact on purchase intention

H₄: Trustworthiness has a positive influence on purchase intention

3. Methodology

An alternative method of sample size calculation for multiple regression has been suggested by Green (1991) as $N > 50 + 8p$, where p is the number of predictors, in this study, $p = 4$, the sample size was estimated to be 90 participants, which is sufficient for the analysis. A survey was sent to higher education students in Bangkok Metropolitan, Thailand.

In order to derive a higher quantity and more diverse range of responses, the survey was also sent to individuals reached through social media platforms with a convenience sampling method. In the final data collection, 334 valid samples were adopted for MRA testing.

A survey was created by Google Form which was sent to students in the College in Bangkok city. The survey was also shared on Facebook and Instagram in order to reach a larger audience. This survey consisted of 26 questions in the form of multiple-choice and matrix questions using a five-point Likert scale. The employed statistical tools for the research analysis are such as descriptive statistics and multiple regression. Statistics were used to analyze opinions about the Influencers, Information Quality, Sociology, and Trustworthiness that influences purchasing intentions toward Fashion Clothes through Instagram. After testing the questionnaire, the authors tested the reliability of the whole data on all factors for the actual data. A reliability test has been made on all samples to test the reliability of purchasing intentions. The coefficient of reliability is greater than 0.07 shows that the data is reliable, where Cronbach's values range from 0.93 – to 0.96 (Cronbach, 1951).

Table 1: Cronbach's Alpha value of the Main Study

Item	Number of Items	Main Study Cronbach's Alpha (n = 334)
Influencers	5	0.93
Information Quality	5	0.95
Sociological influence	5	0.95
Trustworthiness	5	0.96
Purchase intention	5	0.93

4. Results

The results of the demographic information of respondents were classified by age. Most of them are aged 22-25 years, with 173 people, which is 51.8%, followed by 18-21 years with 115 people, which is 34.4%. Most of them are female, with 231 people, which is 69.2% and male is 103 people, which is 30.8%. The majority of the respondents, or 133 people spend around 1,001 – 1,500 THB for online shopping per order, which is 39.8%, followed by 87 people who spend 501- 1,000 THB per order, which is 26.0%, 74 people spend less than 500 THB which is 22.2%. While most of the respondents, 221 people were extremely interested in shopping through Instagram, which is 66.2%, followed by 52 people' interests in shopping through Instagram, which is 15.6%.

Table 2: Demographic information of respondents

Item	Frequency	Percent
Age		
Under 18 years old	7	2.1
18-21 years old	115	34.4
22 - 25 years old	173	51.8
Over 26 years old	39	11.7
Total	334	100
Gender		
Male	103	30.8
Female	231	69.2
Total	334	100
Less – 10,000 THB	49	14.7
10,000 – 15,000 THB	141	42.2
15,001 – 20,000 THB	107	32.0
Higher than 20,000 THB	37	11.1
Total	334	100
Average Online Shopping Per Order		
Less than 500 THB	74	22.2
501 – 1,000 THB	87	26.0
1,001 – 1,500 THB	133	39.8

Table 2: Demographic information of respondents (Cont.)

Item	Frequency	Percent
1,501 – 2,000 THB	24	7.2
Over 2,000 THB	16	4.8
Total	334	100
Purchasing Intention Over Shopping Through Instagram		
Not Interest	9	2.7
Barely Interest	31	9.3
Neutral	21	6.3
Interest	52	15.6
Extremely Interest	221	66.2
Total	334	100

4.1 Multiple linear regression results

The table below shows the test of finding the relationship between Influencers, Information Quality, Sociological Influence, and Trustworthiness with purchasing intention toward clothes through Instagram. $R^2 = 78.8\%$, it expresses that Influencers, Information Quality, Sociological Influence, and Trustworthiness can explain 78.8% of the variance in purchase intention. The variable Influencers ($\beta = -0.052$, $t = -1.011$, $p = 0.313$) is not significant at $p < 0.05$. Therefore, Influencers are not statistically significant, so there is no relationship between influencers with purchasing clothes through Instagram, H1 was thus rejected. Conversely, Information Quality ($\beta = 0.140$, $t = 1.978$, $p < 0.05$), Sociology ($\beta = 0.599$, $t = 5.330$, $p < 0.01$), Trustworthiness ($\beta = 0.357$, $t = 2.882$, $p < 0.01$) are statistically and positively significant with purchase intention. It can be said that the greater Information Quality, Sociological influence, and Trustworthiness, the larger the purchase intention. Thus, hypotheses H3, H4, and H4 are accepted.

Table 3: Regression analysis outcome

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.137	0.325		3.494	0.001
Influencers	-0.082	0.081	-0.052	-1.011	0.313
Information Quality	0.215	0.109	0.140	1.978	0.049*
Sociological influence	0.603	0.113	0.599	5.330	0.000**
Trustworthiness	0.474	0.165	0.357	2.882	0.004**

Notes: R Square = 0.788, Adjusted R Square = 0.617, ** Coefficient is significant at 0.01, *0.05

4.2 Hypothesis Path

Table 4 shows the test of finding the relationship between Influencers, Information Quality, Sociological Influence, and Trustworthiness with purchasing intention toward clothes through Instagram.

Table 4: Summary of Hypothesis Evaluation

Hypothesis	Beta	t	Sig.	Result
H ₁ : Influencers have an influence on purchasing intention	-0.052	-1.011	0.313	Rejected
H ₂ : Information Quality has an influence on purchasing	0.140	1.978*	0.049	Accepted
H ₃ : Sociological has an impact on purchasing	0.599	5.330**	0.000	Accepted
H ₄ : Trustworthiness has a positive influence on purchasing intention	0.357	2.882**	0.004	Accepted

**p > 0.01, *p > 0.05

5. Conclusion, Discussion, and Recommendation

This section discusses and summarizes the findings of the research by presenting a conclusion, raising discussion, providing managerial implications, highlighting the limitations encountered in the study, and offering recommendations for future research.

5.1 Socio-demographic characteristic

Demographic information of respondents who have an extreme interest in purchasing clothes through Instagram are females aged around 22-25 years old and have a monthly salary of approximately 10,000 - 15,000 THB. The analysis found that most respondents who shop online spend around 1,000 - 1,500 THB per order, and mostly they shop less than once a month.

5.2 Variables and Relationships

a. Influencers and purchase intention: On the other hand, the analysis has revealed that the fit between purchasing intention and the influencer is not a significant factor in the engagement metrics as the significant level is 0.313, which is less than 0.05.

b. Information Quality and purchase intention: The analysis has shown that , the variable Information Quality has a positive and statistically significant influence on the variable purchase intention of fashion clothes through Instagram. This finding has been confirmed by the Significant value of the variable Information Quality, which is not greater than the requirement ($p > 0.0$).

c. Sociology influence and purchase intention: The analysis has found that the variable sociology has a positive and statistically significant influence on the variable purchase intention of fashion clothes through Instagram. This finding has been confirmed by the Significant value of the variable sociology, which is not greater than the requirement ($p > 0.01$).

d. Trustworthiness and purchase intention: the analysis has found that the variable trustworthiness has a positive and statistically significant influence on the variable purchase intention of fashion clothes through Instagram. This finding has been confirmed by the Significant value of the variable trustworthiness, which is not greater than the requirement ($p > 0.01$).

5.3 Discussion

Due to the increasing number of consumers interested in buying fashion clothes through Instagram, a better understanding of factors influencing consumer behavior is critical for fashion clothing marketers. This study can provide insightful managerial implications accordingly:

1. By combining several variables to create a demographic profile of a target market and also focusing on providing products quality information through the platform could make a positive attitude toward promotions and advertisements. The implication of this finding is that the information quality that has been questioned, such as accuracy, timeliness, completeness, and appropriateness of the content and information, is already clear and sufficient so that the customers are persuaded to commit their purchase intention after taking a look at the information. Consequently, it might be inferred further that the product information that has been displayed on Instagram at the clothing shop account is already sufficient for and well-understood by the customers.

2. The fashion clothes companies or marketers wishing to expand their products into the market through online shopping on Instagram should be careful if they focus on sociology influence as a brand strategy. This finding implies that the sociology that has been questioned, such as factors influencing consumer buying intentions under reference groups, family members, relatives, role in the society, and status in the society, might be persuaded to commit their purchase intention with the shop through the platform. Therefore, it might be concluded that the group of people or sociology has been good that could persuade the customers to keep shopping for the items that have been sold on the platform.

3. The implication of trustworthiness is proposed, such as the customer testimonials with regards to their expectation toward the product/brand that has been sufficient and reliable. Consequently, the new or the potential customers might be persuaded to commit their purchase intention with the shop through the platform. Therefore, it might be concluded that the customer should form the good trust in the product information and such a good trust has persuaded the customers to keep shopping the items that have been sold on the platform.

5.4 Recommendation for future research

Through this section, the researcher would like to suggest as well that the future researchers who would like:

1. The research should conduct survey questionnaires in-person to ensure that the target respondents fit the reliability criteria and fit enough to understand the questionnaire clearly. In addition, the survey should be carefully handed out to the specific group, all in the specific area to be used and most relevant for the research. For example, In Bangkok, there are so many universities as well as many early alumni, so it should make sure to get the respondents around 80% of the target area.

2. Future researchers should focus on different groups of the population. They might also replicate this type of research in a new potential market to analyze the different impacts of the findings in research. These can make the next studies be able to discover the next level of results far from this in future research.

3. Moreover, the research should also include more detail on purchasing trends that may urge consumers to purchase products. While the online shopping trends are growing, so does offline also finding many ways to reach their customers as well. So, it can make the research more detailed and might bring such an interesting result afterward.

6. References

Adam Hayes. (2021, March 30). *Multiple Linear Regression (MLR)*. Retrieved from Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/m/mlr.asp>

- AnyMind Group. (2020, July 16). *Social Media Influencer Marketing in Thailand*. Retrieved from AnyMind: <https://anymindgroup.com/news/blog/7149/>
- Bouvonluck Sanohkham. (2019, December). *Factors that influence the decision to buy products via online social networks of undergraduate students in Bangkok*. Retrieved from Rakapark Journal: <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/173077>
- Collier, J. E., & Beinstock, C. C. (2006). Measuring service quality in e-retailing. *Journal of Service Research*, 8(3), 260-275. doi:10.1177/1094670505278867.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Dictionary.com. (2021). *Sociological*. Retrieved from Dictionary.com: <https://www.dictionary.com/browse/sociological>
- Dinesh Thakur. (2021). *What is Quality of Information?* Retrieved from EcomputerNotes: <https://ecomputernotes.com/mis/what-is-mis/quality-of-information>
- Eagly, A. A., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich
- E. Halim, R. A. A. Wardaya P, A. Rianto and M. Hebrard. (2020). *The Impact of Marketing Influencer and Information Quality to Purchase Intention of Instagram Users*. Retrieved from International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech): doi: 10.1109/ICIMTech50083.2020.9211167.
- Hearn, I. (2019, February 11). *3 Findings That Prove Instagram Drives Shopping Behavior [NEW DATA]*. Retrieved from IMPACT: <https://www.impactplus.com/blog/instagram-drives-shopping-behavior-new-data>.
- 2iLAB . (2019). *Instagram for fashion brands: Why and How They Can Profit from this Social Platform*. Retrieved from 2iLAB: <https://2ilab.com/blog/instagram-for-fashion-brands/>
- Alcocer, J. (2018, January 26). *From Instagram to clothes racks*. Retrieved from Bangkok Post: <https://www.bangkokpost.com/business/1402246/from-instagram-to-clothes-racks>
- Kandchand, P. (2018, May 10). *Purchasing Behavior and Decision Making on Instagram for Thai SMEs Fashion Shoe Brands by Thai Female Consumers in Bangkok*. Retrieved from EthesisArchive: http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5902040731_8413_6808.pdf
- Kim, J. W., Kim, E. J., Kim, S. M., & Hong, H. G. (2011). Effects of fit with CSR activities and consumption value on corporate image and repurchase intention. *International Journal of Business Strategy*, 11(1), 35-46.
- McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation. *Journal of Services Marketing*, 14, 392-410.
- MIS, MINISTRY OF EDUCATION. (2020). *Educational Statistic 2018*. Retrieved from MINISTRY OF EDUCATION Thailand: http://www.mis.moe.go.th/images/suwi/stat/61/137_AW_statistics_2561_e-Book.pdf
- Nadhakan Shinnaranantana. (2018). *Internet Shopping and Buying Behavior of Clothing and accessories by young single consumer in Bangkok, Thailand*. Retrieved from IDEAS: <https://ideas.repec.org/p/sek/iacpro/7309921.html>

- NapoleonCat, European Funds, European Union. (2021). *Instagram users in Thailand*. Retrieved from NapoleonCat: [https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-thailand/2020/01/#:~:text=There%20were%2012%20266%20000,group%20\(4%20600%20000\)](https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-thailand/2020/01/#:~:text=There%20were%2012%20266%20000,group%20(4%20600%20000))
- NSN. (2021). *What Is Storytelling?* Retrieved from National Storytelling Network: <https://storynet.org/what-is-storytelling/>
- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw Hill.
- Njamfa, O. (2016, March 01). *The importance of trust to the customer experience*. Retrieved from Enghouse Interactive Eptica: <https://www.eptica.com/blog/importance-trust-customer-experience>
- Juneja, P., Management Study Guide Content Team. (2021). *Social Factors affecting Consumer Behaviour*. Retrieved from Management Study Guide: <https://www.managementstudyguide.com/personal-factors-affecting-consumer-behaviour.htm>
- Rarina M, Sanan Waheed K, Sirichanok I, Sirikanya Ch. (2020, June 6). *The Effect of Celebrity Endorsement on Consumer Purchase Intention: The Mediating Role of Brand Loyalty*. Retrieved from International Journal of Scientific and Research Publications: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.06.2020.p102123>
- S. M. Din, R. Ramli and A. A. Bakar. (2019). A Review on Trust Factors *Affecting purchase Intention on Instagram*. Retrieved from IEEE Conference on Application, Information and Network Security (AINS): <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8631501&isnumber=8631393>
- Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D., & Godfrey, A. L. (2005). Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal of Marketing*, 69(4), 26-43.
- Semra Bujar. (2018, December). *Influence of sociological determinants in Consumer Behavior*. Retrieved from ILIRIA International Review: DOI: 10.21113/iir.v7i2.319
- Qazzafi, S. (2019, September). *CONSUMER BUYING DECISION PROCESS TOWARD PRODUCTS*. Retrieved from ResearchGate: <https://www.researchgate.net/publication/336047692>
- Sthanpong, M. A. (2020, November 9). *Instagram Shopping is now available for businesses and creators in Thailand*. Retrieved from TekDeeps: <https://www.techxcite.com/topic/35814.html>
- SUCHIT LEESA-NGUANSUK. (2019, April 19). *Instagram grasps for brand advertisers in Thai market*. Retrieved from Bangkok Post: <https://www.bangkokpost.com/tech/1663576/instagram-grasps-for-brand-advertisers-in-thai-market>
- The Wharton School. (2020). *Purchase Decision*. Retrieved from The Wharton School: <https://kwhs.wharton.upenn.edu/term/purchase-decision/>
- Tsiros, M., & Mittal, V. (2000). Regret: a model of its antecedents and consequences in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 26(4), 401-17.
- Valentin, R. (2021, August 9). *Consumer behavior in marketing – patterns, types, segmentation*. Retrieved from Omniconvert: <https://www.omniconvert.com/blog/consumer-behavior-in-marketing-patterns-types-segmentation/>
- Werner, G. (2021, July 14). *What is Influencer Marketing: An in Depth Look at Marketing's Next Big Thing*. Retrieved from Influencer Marketing Hub: <https://influencermarketinghub.com/what-is-influencer-marketing/>



- Amitay, Y., Hery Winoto Tj, Saporso, Soegeng Wahyoedi. (2020). *The Impact of Celebrity Endorsement on Purchase Intention: The Mediating Effects of Customer Attitude and Brand Awareness, Advances in Economics, Business and Management Research*. Retrieved from Published by Atlantis Press SARL:
[http://repository.ukrida.ac.id/bitstream/123456789/418/1/Atlantis%20Pre ss.pdf](http://repository.ukrida.ac.id/bitstream/123456789/418/1/Atlantis%20Pre%20ss.pdf)
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. doi:10.1177/00222429960600020

MARKETING FACTORS AND CONSUMER PURCHASING BEHAVIOR ON LACTOSE-FREE MILK PRODUCTS IN BANGKOK AND VICINITY AREAS

Kitpatiparn Wattanaprajak* and Bira Panmook

Faculty of Food Business Management, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

*Corresponding author, E-mail: kitpatiparnwat@pim.ac.th

Abstract

This article intends to identify and investigate the behaviors affecting the buying of lactose-free milk products. 536 respondents were systematically selected from customers living in Bangkok and nearby vicinities. The results show that most lactose-free milk consumers were lactose-intolerant. The reasons for buying lactose-free milk taste and trying new products. Consumers bought lactose-free milk less than once a month and preferred the Meiji brand. Also, they tended to buy in the morning and late afternoon. Price attributes played the most crucial part in customers' buying decisions. Younger people tended to buy lactose-free milk because of its product attributes, while adult customers paid attention to price and promotion. This research indicates that there were no statistically significant differences in the mean score of the importance of 4P attributes between genders. Meanwhile, respondents' monthly income showed significant differences in Price attributes. Pricing strategy or great promotional deals may be applied as an effective marketing tool for lactose-free milk products, especially for young consumers.

Keywords: Lactose-Free Milk, Purchasing Decisions, Marketing Mix

Introduction

Lactose-free milk products are becoming more successful in the Thailand market nowadays. One of the most important factors in lactose-free milk gaining more popularity with Thai consumers is a health concern. Lactose-intolerant consumers cannot drink regular milk because of a lack of lactase enzyme in their digestive function. Drinking Lactose-free milk is an alternative way for lactose-intolerant consumers. The number of lactose-intolerant consumers is rising gradually. Reported from the media mentioned more than 50 percent of Thai consumers are lactose-intolerance. This phenomenon has directly affected overall milk consumption. Euromonitor predicted the total revenue of milk in Thailand increased continuously from 56,190 million baht in 2018 to 63,043 million baht in 2021 (MarketingThink, 2020; Admin. 2019). There are several lactose-free milk brands in Thailand such as mMilk, Meiji, Thai Denmark, and Essentials.

However, the research concerning lactose-free milk consumption in Thai consumers was inadequate. It can be considered new knowledge for educators and practitioners. Theoretical explanations about customers' behavior regarding lactose-free milk products are somewhat limited. Most academic research has been conducted mainly in scientific fields. Therefore, this research will explore lactose-free milk consumption behavior and marketing mixes affecting customers' buying decisions among Thai consumers in Bangkok and surrounding areas.

Research Objectives

This research intends to discover lactose-free milk consumer behavior and the effect of socio-demographics on the marketing mix of consumers in Bangkok and surrounding areas.

Literature Review

1. 4Ps of the marketing mix

Researchers and practitioners have widely accepted the concept of the marketing mix since the 1960s. Companies can adopt a marketing mix strategy to influence the demands for their products. The most common product marketing mix elements are the Four Ps: Product, Price, Place, and Promotion. Service marketing mixes use Seven Ps: the 4Ps plus People, Process, and Physical evidence. (McCarthy, 1978; Booms and Bitner, 1981; Kotler and Armstrong, 2017; Armstrong and Kotler, 2006).

1.1 Product refers to both tangible and intangible products, including all of the features and benefits that customers can acquire by purchasing a company's goods or services. Product attributes can be described as size, color, brand name, quality, design, etc.

1.2 Price refers to the money needed to pay for the product or service. In other words, the price can be defined as the total value that customers have to pay for the benefits of products or services.

1.3 Place or distribution channel refers to the place where products and services are seen, made, sold, and/or distributed. Customers can access to get information, promotion, and purchase products in particular locations.

1.4 Promotion refers to the marketing communications components that encourage increased customer awareness, create interest, and generate sales. Promotion tools can be used in many contexts, based on the objectives of the company in question. Some examples of promotion tools include advertising, personal selling, sales promotion, and public relations.

2. Lactose-free milk

Lactose-free milk is processed milk that uses lactase enzymes to break down lactose sugar into glucose and galactose. Normally, when people drink regular milk, the digestive function can produce lactose sugar for human metabolism. However, lactose intolerance has become an issue for consumers nowadays. This occurs when the human body cannot produce the lactase enzyme required to break down lactose into glucose and galactose for the body to metabolize. As a result, it will affect body digestion and make people feel uncomfortable and sick (Jelen and Tossavainen, 2003). Around 25 percent of the adult population in the USA are lactose-intolerant (Messi *et al*, 2007). In Thailand, 50 to 60 percent of the Thai population is also intolerant to regular milk (MarketThink, 2012).

3. Related research

Nguyen (2014) suggested that the lactose-free milk market in Vietnam should become bigger due to the health problems of the new generation of consumers. The most effective promotional tool influencing Vietnamese consumers' purchasing decisions is television. Considering product labeling, innovative formulas, improved heights, and nutrient supplements, milk products are the most essential parts of purchasing decisions for Vietnamese consumers.

Panja, S. et al. (2015) mentioned that lactose-free milk product knowledge, consumer marketing, packaging, and product reputation have both a direct and indirect influence on lactose-free milk buying and consumption.

Ananvaithayakij (2017) found that price quality and promotion have an impact on customers' purchase decisions for foremost milk in the Bangkok metropolitan region. Also, social media marketing plays an important role for this brand. The differences between Age, monthly income, and education level have no effect on the consumer buying decision.

Methodology

1.1 The population studied in this research was consumers living in Bangkok, Nontaburi, Pathumthani, and Nakornpathom who bought lactose-free milk products within the last 6 months. The exact number of this population is unknown.

1.2 The sample size was calculated using the Taro Yamane Equation (Yamane, 1973) to determine the confidence level of 95% and the proportion of tolerances that could be equal to 0.05, representing a total of approximately 399 samples (according to the Department of Provincial Administration, the population of Bangkok, Nontaburi, Pathumthani, and Nakornpathom in 2021 was 10,284,377).

1.3 Random sampling is defined by a variety of selection techniques as the probability determination multi-step method to represent large and complex populations. Samples were selected from eight districts, namely Phra Nakhon, Donmuang, Bangplad, Chatuchak, Sampran, Muang Pathumthani, Pakkred, and Bangkok. Additionally, the researcher increased the number of expected observations equal to 10% to avoid insufficient samples due to missing data. The total number of observations from all eight districts was 536.

1.4 Different types of statistical tools were used in this study. Mean scores and standard deviation were used to describe demographic characteristics and purchasing behaviors of observations. Independent Sample T-test and One-way ANOVA were used to analyze the data by comparing mean differences in each variable and comparing the importance of the 4Ps marketing mix on customers' buying decisions.

Results

Demographic Profiles

The questionnaire was originally distributed to 536 respondents. After answering the screening question 'Have you ever experienced drinking lactose-free milk within the last 6 months?' the number of valid observations decreased to 440 samples and the final valid data used for further analysis was 399. Table 1 showed the preliminary results from the screening question: 74.4% of respondents experienced drinking lactose-free milk within the last 6 months. 17.4% did not drink lactose-free milk mainly because they didn't find it necessary.

Table 1: Results of screening question: Have you ever experienced drinking lactose-free milk within the last 6 months? If not, why?

Drinking lactose-free milk within 6 months		Number of respondents	Percentage (%)
Yes		399	74.4
	Reason: Unnecessary	93	17.4
No	Reason: Expensive	14	2.6
	Reason: Distasteful	13	2.4
	Reason: Hard to buy	11	2.1
	Others	6	1.1

After the screening process, 399 valid samples were used for further analysis. Considering demographic profiles, the frequencies of populations, including gender, age, income, education, and income, are presented in Table 1. More respondents were female (191, 47.9%) than male (162, 40.6%). LGBTQ+ accounted for 11.5%

Regarding the age groups, 162 respondents (40.6%) were aged between 22-30 years. The next most populous group was respondents aged ranging from 31-40 years, of which there were 129 (32.3%). There were 61 respondents (15.3%) who were aged under 21 years, while 47 (12.8%) were aged above 41 years.

More than half of the sample (291 respondents, 72.9%) received bachelor's degrees or higher. The remainder of the observations had finished high school or completed less schooling (108, 27.1%).

Regarding income level, 199 respondents (49.9%) earned 10,001–19,999 baht/month. Meanwhile, the lowest number of respondents (76, 19.0%) had an income more than 20,000 baht/month.

Table 2: Demographic profiles of respondents

Demographic Characteristics	-	Number of respondents	Percentage (%)
Gender	Male	162	40.6
	Female	191	47.9
	LGBTQ+	46	11.5
	Total	399	100
Age	21 or under	61	15.3
	22-30	162	40.6
	31-40	129	32.3
	41 or above	47	12.8
	Total	399	100
Education	Below bachelor's degree	108	27.1
	Bachelor's degree or above	291	72.9
	Total	399	100
Monthly income	Less than 10,001 baht	124	31.1
	10,001 – 19,999 baht	199	49.9
	More than 20,000 baht	76	19.0
	Total	399	100

Table 3 shows the comparison of lactose-tolerant and intolerant consumers. The data shows that more than half of the respondents were lactose-tolerant consumers (264, 66.2%)

Table 3: The comparison of lactose-tolerant and intolerant consumers

Gender	Number of respondents	Percentage (%)
Lactose-intolerant consumers	135	33.8
Lactose-tolerant consumers	264	66.2
Total	399	100

Table 4 demonstrates the most preferred lactose-free milk brand names. The most favorite lactose-free milk brand name is Meiji (153, 38.4%) followed by mMilk (63, 24.1%), Thai-Denmark (53, 13.3%), and Essentially (22, 5.5%), respectively.

Table 4: The most preferred lactose-free milk brand names

Brand name	Number of respondents	Percentage (%)
Meiji	153	38.4
mMilk	96	24.1
Thai-Denmark	53	13.3
Essentially	22	5.5
Others	75	18.7
Total	399	100.0

Table 5 shows the frequency of the consumption of lactose-free milk. Overall, more than half of the respondents drink lactose-free milk less than once a month (202, 50.7%), followed by twice a week (56, 14.0%). Only 18 respondents consume lactose-free milk almost every day (18, 4.5%).

Table 5: Frequency of consumption of lactose-free milk

Frequency	Number of respondents	Percentage (%)
Less than once a month	202	50.7
Approximately once a month	47	11.8
Approximately twice a month	50	12.5
Approximately once a week	26	6.5
Approximately twice a week	56	14.0
Almost everyday	18	4.5
Total	399	100.0

Table 6 explains respondents' reasons for buying lactose-free milk. This survey allowed respondents to choose more than one reason. The results show that 20.2% of respondents buy lactose-free milk because of good taste, followed by trying new products (148, 17.8%), the promotion offered (118, 14.2%), and nutrition value (112, 13.5%), respectively.

Table 6: Reasons for buying lactose-free milk

Reason	Number of respondents	Percentage (%)
Good taste	168	20.2
Trying new product	148	17.8
Promotion offered	118	14.2
Nutrition value	112	13.5
Reasonable price	100	12.0
Attractive packaging	58	7.0
Brand name reputation	50	6.0
Others	76	9.3
Total	830	100

Table 7 shows the periods of time that consumers buy lactose-free milk in retail shops. It is evident that 25.3% of consumers buy lactose-free milk mostly in the late afternoon (4.01PM-6.00PM) , followed by 21.3% in the morning period (6.01 AM-10.00AM).

Table 7: Periods of buying lactose-free milk

Time	Number of respondents	Percentage (%)
6.01 AM-10.00 AM	85	21.3
10.01 AM-11.30 AM	49	12.3
11.31 AM-1.30 PM	45	11.3
1.31 PM-4.00 PM	57	14.3
4.01PM-6.00 PM	101	25.3
6.01PM – 6.00AM	62	15.5
Total	830	100

The consumer importance level toward the marketing mix, including Product, Price, Place, and Promotion components, was reported in this research. The data were analyzed in terms of importance level by categorizing different factors within the following five levels:

The average score of 1.00 - 1.80: is not important.

The average score of 1.81 - 2.60: is slightly important

The average score of 2.61 - 3.40: is moderately important

The average score of 3.41 - 4.20: is very important

The average score of 4.21 - 5.00: is extremely important

The results presented in Table 8 indicate that respondents rated all 4Ps marketing factors as important influential factors in their buying decisions. The average score ranged from 4.10–4.18. The most important factor of marketing factors was Price, followed by Place, Promotion, and Product, respectively.

Table 8: The consumer importance level toward marketing factors

Marketing factors	Importance score		Importance level
	Mean	SD	
Product	4.10	0.59	important
Price	4.18	0.56	important
Place (Distribution channel)	4.16	0.54	important
Promotion	4.15	0.55	important

To ascertain whether certain groups of respondents differed in terms of the importance score assigned to each type of marketing factor, the respondents were divided into groups according to their gender, age, income, and level of education. Independent Sample T-tests were applied to determine the differences in the mean of importance score between the respondents regarding their education level. There were statistical differences in the mean of importance score between those who had attained a bachelor's degree or higher and those who had not. Price significantly impacted customer buying decisions for lactose-free milk at different education levels. More information is provided in Table 9.

Table 9: Results of the hypothesis testing of marketing factors on different education levels

Dependent variable	Education level	Mean	SD	t value	Sig.
Product	Below bachelor's degree	4.17	0.61	1.471	0.14
	Bachelor's degree or above	4.07	0.59		
Price	Below bachelor's degree	4.28	0.57	2.165	0.03
	Bachelor's degree or above	4.15	0.56		
Place	Below bachelor's degree	4.16	0.61	-2.051	0.80
	Bachelor's degree or above	4.17	0.53		
Promotion	Below bachelor's degree	4.12	0.61	-.0697	0.49
	Bachelor's degree or above	4.17	0.54		

Regarding respondents' gender differences, the respondents were divided into three groups: male, female, and LGBTQ+. Applying the One-Way ANOVA method for investigating the significance of mean value differences, there is no significant relationship between gender groups.

Concerning age groups, the respondents were divided into four groups: under 21 years old, 21-30 years, 31-40 years, and over 40 years old. Using the One-Way ANOVA method for investigating the significance of mean value differences, statistically significant differences in Product, Price, and Promotion were revealed among the different age groups.

The One-Way ANOVA was also used to investigate the differences between three groups of respondents based on their income levels (less than 10,001 baht; 10,001-20,000; and more than 20,000 baht per month). The results presented in Table 10 show that there were statistically significant differences between groups of respondents regarding their income level only for Pricing. Also, Table 11-12 show post-hoc testing of Price attributes on age and income differences.

Table 10: Results of the hypothesis testing of sales promotion techniques on age and income differences

Dependent variable	Gender	Mean	SD	F value	Sig.
Product	Male	4.09	0.56	0.069	0.93
	Female	4.11	0.64		
	LGBTQ+	4.08	0.55		
Price	Male	4.10	0.59	1.663	0.19
	Female	4.21	0.51		
	LGBTQ+	4.20	0.62		
Place (Distribution Channel)	Male	4.04	0.49	0.316	0.73
	Female	4.18	0.56		
	LGBTQ+	4.19	0.53		
Promotion	Male	4.16	0.59	0.039	0.96
	Female	4.12	0.44		
	LGBTQ+	4.17	0.55		

Table 10: Results of the hypothesis testing of sales promotion techniques on age and income differences (Cont.)

Dependent variable	Age	Mean	SD	F value	Sig
Product	21 or under	4.21	0.52	4.772	0.00
	22-30	4.20	0.68		
	31-40	3.96	0.54		
	41 or above	4.01	0.42		
Price	21 or under	4.10	0.59	8.296	0.00
	22-30	4.31	0.44		
	31-40	4.30	0.63		
	41 or above	4.05	0.50		
Place (Distribution Channel)	21 or under	3.99	0.47	1.982	0.12
	22-30	4.18	0.56		
	31-40	4.15	0.56		
	41 or above	4.24	0.68		
Promotion	21 or under	4.14	0.40	2.874	0.04
	22-30	4.03	0.36		
	31-40	4.17	0.55		
	41 or above	4.02	0.48		
Dependent variable	Monthly income	Mean	SD	F value	Sig
Product	< 10,001 baht/month	4.18	0.61	1.604	0.20
	10,001 - 20,000 baht/month	4.07	0.58		
	> 20,000 baht/month	4.06	0.60		
Price	< 10,001 baht/month	4.10	0.59	3.382	0.03
	10,001 - 20,000 baht/month	4.29	0.55		
	> 20,000 baht/month	4.13	0.54		
Place (Distribution Channel)	< 10,001 baht/month	4.17	0.62	0.077	0.93
	10,001 - 20,000 baht/month	4.18	0.56		
	> 20,000 baht/month	4.16	0.67		
Promotion	< 10,001 baht/month	4.18	0.47	1.867	0.16
	10,001 - 20,000 baht/month	4.15	0.54		
	> 20,000 baht/month	4.17	0.55		

Table 11: Results of Post-hoc testing of Price attributes on age differences

Age	Age	Mean difference	Standard error	Sig
21 or under	22-30	0.009	0.082	1.00
	31-40	0.265	0.085	0.01
	41 or above	0.319	0.106	0.02
22-30	21 or under	-0.009	0.082	1.00
	31-40	0.256	0.064	0.00
	41 or above	0.310	0.090	0.00
31-40	21 or under	-0.265	0.085	0.01
	22-30	-0.256	0.064	0.00
	4.00	0.054	0.093	1.00
41 or above	21 or under	-0.319	0.106	0.02
	22-30	-0.310	0.090	0.00
	31-40	-0.054	0.093	1.00

Table 12: Results of Post-hoc testing of Price attributes on income differences

Monthly income	Monthly income	Mean difference	Standard error	Sig
< 10,001 baht/month	10,001 - 20,000 baht/month	0.165	0.064	0.03
	> 20,000 baht/month	0.124	0.081	0.39
10,001 - 20,000 baht/month	< 10,001 baht/month	-0.165	0.064	0.03
	> 20,000 baht/month	-0.041	0.075	1.00
> 20,000 baht/month	< 10,001 baht/month	-0.124	0.081	0.39
	10,001 - 20,000 baht/month	0.041	0.075	1.00

Discussion

According to the research findings, more than half of the respondents were lactose-tolerant. Interestingly, it can be assumed that drinking lactose-free milk because of health problems may not be a top priority for Thai consumers. Therefore, it can be concluded that the consumer market for this product may not be aimed at lactose-intolerant consumers themselves. Considering the reasons for consumers to buy lactose-free milk, the research showed taste and trying new products were ranked in the top two reasons to buy, which related to the low frequency purchased less than once a month. Recently, Positioning magazine (2019) reported that mMilk is the market leader in this product category. However, this research showed Meiji lactose-free milk ranked in the top among other brands. It may be linked to brand-name recognition that Meiji was very successful in milk products in Thailand. This article also showed popular periods of time to buy lactose-free milk. Customers tended to buy lactose-free milk in the morning and late afternoon. Customers may be buying for breakfast or refreshments during work. Marketers can use promotional tools to attract customers during this period.

Regarding the 4Ps marketing mix, Thai consumers ranked Price as the most important element, which was inconsistent with Nguyen's (2014) article conducting research in Vietnam. Vietnamese customers paid attention to the Product element more than other marketing components. The research

findings also revealed that gender differences did not affect customer buying decisions. However, Price was impacted by education level. Customers with less than a bachelor's degree had a tendency to focus on Price more than higher-educated customers. Also, Price played an important role for customers based on differences in monthly income. It may be concluded that Thai customers may be price-sensitive consumers.

Age groups also played a crucial role in this research. Young consumers paid more attention to Product attributes than adult consumers. Post-hoc testing revealed statistical differences between respondents aged under 21 years and those aged 22-40 years regarding price attributes. It can be assumed that younger customers are more willing to try new or innovative products than older customers. Conversely, Price and Promotion attributes influence buying decisions for adult customers more than young customers. It can be assumed that older consumers or working-aged people are price-sensitive. However, higher-income level customers are less price-sensitive comparing lower-income level customers. It is possible to suggest the company offers some great promotional deals, the buying decision can be made.

The direction for future research related to lactose-free milk consumption behavior can explore the customer's needs and expectations in other kinds of products, such as yogurt, cheese, ice cream, etc. This would benefit academics and marketing personnel by improving the current understanding of customers' needs and expectations in different styles and formats of lactose-free milk products.

Conclusion

At present, Thailand's lactose-free milk market has a bright future due to several internal and external factors. The business environment encourages the growth of these businesses; since the average lactose-free milk consumption rate has been growing continuously, it can be assumed that Thailand is a potential market for lactose-free dairy products. It would be beneficial for the firms or marketers to gain a thorough, comprehensive understanding of customer behavior, increase sales volume, and expand with new products. As far as price sensitivity mentioned above, it is necessary to analyze and implement a suitable marketing strategy for this specific type of customer. Young consumers may focus on low price products. While older consumers may concentrate on reasonable prices with a good value. As a potential market for Thai consumers, if the firm can understand customer needs, it could benefit both existing companies and the newcomers joining this market.

Acknowledgments

The authors wish to show appreciation to 4th-year students in the faculty of Food Business Management, Panyapiwat Institute of Management, namely, Pittayakorn khunchanthuk, Worrachot sonthimanotham, Apiwat Pichaikun, Kiattisak Wangphol, Satid prommachat for fieldwork and data collection.

References

- Admin. (2019, January 3). *Insight lactose-free milk product*. Positioning. <https://positioningmag.com/1206126>
- Ananvaithayakij, C. (2017). *Factors Influencing Purchase Decisions for Foremost Milk in The Bangkok Metropolitan Region*. Independent study, Thammasat University. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5902030856_8001_6527.pdf.
- Department of Provincial Administration. (2021, January 20). *Population Statistics*. Stat.bora.dopa. <https://stat.bora.dopa.go.th/stat/statnew/statMONTH/statmonth/#/displayData>



- Jelen, P. & Tossavainen, O. (2003). Low lactose and lactose-free milk and dairy products – prospects, technologies and applications. *Australian Journal of Dairy Technology*, 58,161-165.
- Kotler P. & Armstrong G. (2006). *Principles of Marketing*, Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing, ebook, global edition: Principles of marketing*. ProQuest Ebook Central.
- MarketingThink. (2020, December 19). *Intolerance cow milk consumers market in Thailand*. Science Aler.<https://www.marketthink.co/12400>
- McCarthy, E. J. (1978). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood (Illinois): R. D. Irwin.
- Messia, M.C., Candigliota, T. and Marconi, E. (2007). Assessment of quality and technological characterization of lactose-hydrolyzed milk. *Food Chemistry*, 104 (2007), pp. 910-917.
- Nguyen, N (2014, October 1). An update of the milk market in Vietnam Lactose-free dairy opportunity. ARCADA. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79901/thesis%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Panja, S, Jirasek, T. and Wanno, F. (2015) . Lactose Free Milk and Dairy Product Purchasing Habit Variables of Bangkok Thailand Metropolitan Consumers. *Research Journal of Business Management*, 9, 364-377.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper and Row.

USERS' NEEDS FOR CHINA'S CULTURAL DATABASE CONSTRUCTION

Zhang Zhida and Hsieh Yung-Cheng

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

*Corresponding author, E-mail: 360225514@qq.com

Abstract

With the advent of the cloud era, the continuous development of science and technology, and the construction of a cultural power have become China's primary tasks. Today, China's cultural database is still in a state of separate policies, self-construction, and self-use, resulting in repeated investment and repeated database construction, which is serious. Therefore, it is urgent to improve and build a national cultural database belonging to China. Therefore, the purpose of this study is to explore the needs of users for cultural databases, so as to build a Chinese cultural database that meets the needs of users. Through literature analysis, this study investigates the current situation of the development of China's cultural database and then conducts individual in-depth interviews with 15 experts from museums, experts in the cultural industry, and enterprises. The collected data are qualitatively studied and analyzed. First, the interview data are open coded, and then the spindle coding is carried out to establish different categories. Finally, evaluate the functional needs of different users for the Chinese culture database. Thus, the functions of users' Chinese national cultural database can be divided into three categories, namely, basic service function, personalized service function, and characteristic service function. Therefore, if you want to really put the national cultural data into new production materials and capital, they must be the national cultural data resources for meaningful exchange and integration, let the whole country's cultural data circulation, become truly tradable products, to meet the needs of Chinese cultural database, and then better promote the inheritance and protection of Chinese culture.

Keywords: National Cultural Database, China, Functional Need, Expert Interview

Research Background

In recent years, with the advent of the information cloud era, the continuous improvement of China's comprehensive national strength, and the continuous development of economic globalization, people's demand for culture is also growing. In 2015, the general office of the CPC Central Committee and the general office of the State Council issued the Opinions on accelerating the construction of a modern public cultural service system, which pointed out that at this stage, China should not only realize interconnection but also complete the co-construction and sharing of public digital cultural service websites. In order to improve the soft power of Chinese national culture, with the advent of the new era of socialism with Chinese characteristics, China's excellent traditional culture needs to be integrated with modern science and technology to truly give new vitality to Chinese culture in the digital era. (Cai, 2018)

Subsequently, on March 11, 2021, China's 14th five-year-plan proposed that the cultural industries need to break the constraints of the traditional factors, keep pace with the times, and integrate culture and numbers to form national cultural big data to promote the internationalization of China's cultural industry (Gao & Ji, 2021). Nowadays, all industries, organizations, and even countries regard information resources as their important wealth. That whether a region or country can

establish an effective information system to meet the requirements of information processing or not is an important factor for its survival and development

But Chinese mainland's database construction started late and the relevant theories are not yet mature. Jiazhu (1998) pointed out that China's database industry has many problems at present, and its repeated construction of databases is more serious. Moreover, the lack of investment leads to insufficient funds for its database construction. Limei (2013) and Xiaolu (2018) pointed out that in the emerging stage, Chinese databases are still constructed under personal needs and exclusive to the ones who build them. It does not achieve resource sharing, and the functions of the database are imperfect and fail to meet the needs of users.

Research Objective

For this reason, according to the above research background, this study will focus on the construction of China's cultural database. It aims to better carry forward China's excellent culture. So, this study investigated the needs of users for China's cultural database through interviews. After integrating the needs of users, it provides a reference for the construction of China's cultural database that meets the needs of users.

The main purpose of this research is to study how to build a China's cultural database? Based on the existing research of scholars at home and abroad, the researcher took the function of China's cultural database as the research field and users as the research object. The research purpose specifically includes the following points:

(1) Investigated the development status of the Chinese cultural database. This paper explored the development status of China's cultural database through literature analysis to provide a reference for the construction of China's national cultural database.

(2) Found out the functional requirements of users for China's cultural database. Through the methods of literary analysis and interview, this paper explored the user's demands for the functional construction of China's cultural database.

(3) Listed out the functional requirements of users for the construction of China's cultural database to put forward modification suggestions to build a better China's cultural database that meets their needs.

Literature Review

3.1 Chinese National Culture

Culture is a unique product of human society based on nature and throughout history. It can be embodied through the material and sublimated beyond the material. It exists not only in utensils, classics, and people's oral statements but also in the behavior and thoughts of different human groups (Huo, 2016). Moreover, the unique culture owned by different countries and nationalities is an important source of national cohesion and creativity, an important support for a country's economic and social development, and an important factor in the competition of a country's comprehensive national strength (Huo, 2014). In 2017, Xuejun and Yi pointed out that culture consists of three categories: tangible, intangible things, and creative thoughts. Its tangible and intangible culture is precipitated in a country's national history, rich in the material and spiritual wealth of a country's national elements, while the creative culture is to create the tangible and intangible ones to realize the vivid reproduction of culture, which is also the one defined in this paper

So, what is national culture? National culture is a kind of culture based on the national level and targeted at the country. It is different from human culture, regional culture, local culture, and culture of certain ethnic groups. It is the essential characteristic of a country that makes it different

from another. It is the culture and its cultural system that establish the country.

China has a vast territory and a large population. There are great differences between different regions. The culture itself is diverse with different cultural types. Usually, the longer and more extensive the civilization, the stronger the cultural acculturation ability. China's national culture, also known as "Huaxia Culture", is one of the ancient civilizations with the longest history, 10000 years of civilization, and 5000 years of national history (Zhang, 2019). In his research, Mr. Tan Qixiang, a famous Chinese historian, stated that China's national culture is a collection of 5000 years of history, it is not only different in different times and regions. Chinese culture is changing at any time with the evolution of the times, and the cultural differences in various times are quite large. Therefore, we realize that Chinese culture is not an unchangeable culture with Confucianism as the core, and both era differences and regional differences should get our attention. If we fail to do so, it would be extremely unfavorable to have a deep understanding of Chinese culture (Xu & Deng, 2020).

Therefore, combined with China's regional differences, the National Bureau of Statistics divides China's national culture into China's regional culture, China's philosophy and thought, China's identity culture, China's religious culture, clothing culture, Chinese character culture, China's literature, history, China education, as well as China's architectural culture, art, economy, era, science, technology, and academia. The food culture and brewing culture are also worth mentioning in China (National Bureau of Statistics, 2018), as shown in Figure 1 below.

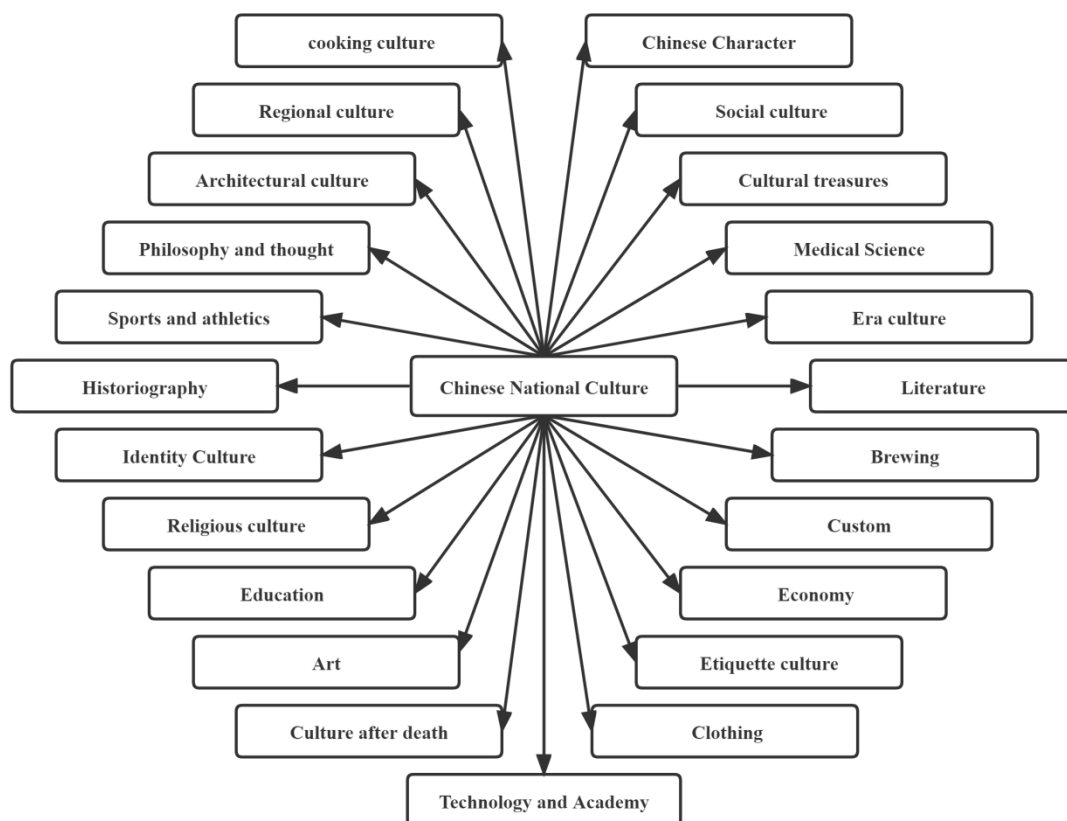


Figure 1: Types of Chinese National Culture

3.2 China National Culture Database

The so-called ‘Cultural Database’ refers to the data processing mode for the collection, storage, management, and analysis of its cultural content, which serves the culturally related decision-making. As the name suggests, the ‘National Cultural Database’ is a data set of a country's historical culture, contemporary culture, art market, spatial culture with spatial dimension, socio-economic culture, and culture of the new situation (Kumar, 2020). In addition, Feng (2021), Beijing University of Posts and Telecommunications, China, defined the Chinese national cultural database as a digital collection of intangible culture and material culture inherited from Chinese national culture. The data obtained has the forms of image, text, animation, sound, image, three-dimensional panorama, and so on.

A national cultural database is the inheritance and creation of a country's cultural protection. Yuxiang and Yi (2021) emphasized that the development of the cultural data industry is the dual mission of opportunity and challenge. The most representative of the world is the US memory, the Japanese ‘Asia Pacific Intangible Cultural Heritage Database’, the Taiwan China Digital Archive Plan, etc. but the Chinese mainland started late in the cultural database. Currently, the cultural database is self-built by various provinces and cities. In the memory of Beijing, there are fewer forms of audio and video in the form of shooting and editing. And the lack of unified standards limits the sharing of its digital library (Zhao et al., 2009). The differences are shown in Table 1 below:

Table 1: Development of national cultural databases home and abroad

Countries	America	Japan	China	
Examples	American memory	Asia -Pacific intangible cultural heritage database	Taiwan Digital archives / Cultural Database	Beijing Memory
Background	From 1990 to 1994, the library of Congress launched the American Memory Project	In 1971, the Asian Cultural Center organized the digital database of intangible cultural heritage in Japan	In 2002, it was cooperated by Taiwan's science and technology authorities, cultural authorities, and the Central Research Institute	It was officially released by the capital library on April 26, 2007
Basic content	More than 9 million digital collections of American history, culture, collections, and other contents are recorded in the form of text, photos, maps, videos, and other media	The contents of the database are mainly divided into training courses, learning materials, performing arts, activities and meetings, reports, and documents of intangible cultural heritage projects in the community	There are print publications, magazines, influence, radio, and other forms to show Taiwan's history and culture	In the form of documents, music, videos, and photos, it shows the humanities, history, Peking Opera, customs, and other contents of Beijing
Characteristics	It has a resource collection network covering the whole United States Resource storage and transformation standards have been unified Resource organization is specialized and easy to retrieve	1. Regional cooperation and resource sharing 2. Rich resource types 3. The public can make unlimited use of resources	1. It has a wide range of sources, including 20 organizations such as the Ministry of culture and social and cultural resources 2. Rich and diverse types of resources 3. Resources are popular and fit the people 4. Introduction of resources into the field of Education	1. Recorded the appearance of the city 2. Integrated into folk customs and civil life

Source: drawn by the author (Zhen, (2001); Zhao, et al. (2009); Xu, et al. (2013); Hao, (2020))

3.3 Analysis of Users' Demand

The word demand belongs to the category of psychology. It was first put forward by Mr. Shen Defu, a famous Chinese writer in the Ming Dynasty, in his book Wanli yehuo, which means 'demand' (Jiguang, 2007); After that, Abraham h. Maslow, a famous American psychologist, believed that 'demand' means 'motivation' (Maslow, 2012).

At the same time, Abraham h. Maslow was the first to put forward the hierarchy of needs theory. In 1954, he made four assumptions according to the needs that will appear in people's life: first, once people's needs are met, they will need to be replaced by another demand; Second, there will be many influences on people's needs; Third, people will drive higher-level demand after meeting low-level demand; Fourth, there are many high-level demand channels.

In the research of Yubo (2017), it is claimed that user demand is the change of people's desire when they have purchasing power. The process of satisfying users' needs is the process that which users meet their desires through certain purchase behavior. Shengjie (2013) pointed out that demand and desire are different. Some users' needs can be perceived, while others are difficult to find. Therefore, in Hui (2015), users' needs are divided into two categories: explicit needs and implicit needs. The differences are shown in Table 2 below:

Table 2: Differences in Users' Requirements

Categories	Implication	Features
Explicit demand	It is an internal requirement and behavior state that users have realized and managed to clearly express to ensure the basic survival and development needs or reality, so as to achieve the basic expectations	Users can have a clear feeling and can describe it in language
Implicit demand	A subconscious, unexplained psychological requirement and behavior state caused by the action of human senses on the human brain by users to obtain high-level spiritual satisfaction or objective things and stimuli, which can achieve or exceed the expectations of consumers, and depends on the mining, analysis and derivation of demand analysts	Users can't fully feel and describe in words

Chunyan (2021) pointed out that nowadays, with the fierce market competition, products are gradually diversified, and the competition between industries is gradually intensified, which makes enterprises have to adapt to the market and meet the preferences of users. At the same time, it also greatly improves the creativity of enterprises and provides users with a variety of products and services. Xin (2014) claimed that users are no longer only satisfied with the basic needs of products, but pay more attention to the 'personalization' of products. If enterprises want to continue to develop, they must always grasp the dynamic changes in user needs and understand the real pursuit of users.

Research Method

There is little research on users' needs at home and abroad, and most of the research on needs is quantitative research methods. Min Bae, Ho Ha, and Chan Park (2005) pointed out that there are six commonly used user demand analysis methods, namely interview method, expert consultation method, questionnaire survey method, eye movement experiment method, data analysis method, and usability test. Therefore, this study will use the method of in-depth interviews with experts to find out the needs of users of the Chinese culture database? The in-depth, interview is a qualitative research method, which is divided into the written oral structured interview, semi-structured interview with open questions, and exploratory unstructured interview. (Spradley, 1979; Weller et al, 1988; Haimin & Hsieh, 2021)

This paper adopts semi-structured in-depth interviews to understand the needs of users for the construction of a Chinese culture database? This study adopts the form of convenient sampling from January 2021 to March 2021. Users are a large number of groups. This study tries to select respondents of different ages, positions, and educational backgrounds. In order to reflect the needs of more users with different characteristics for the construction of a Chinese cultural database, this paper includes 15 Museum personnel, cultural industry experts, and cultural industry-related enterprises, conduct face-to-face semi-structured in-depth interviews, and each interview takes 25-40 minutes. In order to get different needs, the interview outline designed in this study is divided into two parts. The first part is basic information collection, and the second part is semi-structured questions (the main contents include views on the functional construction of the Chinese culture database and so on). See the appendix for the outline of the interview.

Research Results

According to the in-depth interview, the secondary coding analysis is summarized - open coding and spindle coding. After obtaining the original interview records through investigation, the data are sorted and analyzed. Table 2 makes a preliminary analysis of the basic characteristics of the interviewees.

Table 2: Information of interviewees

Research objects	Gender	Age	Education Background	Vocation
1st	female	36	bachelor	Anhui Culture and Tourism Administration
2nd	male	42	bachelor	Fuzhou Culture and Tourism Administration
3st	female	30	master	Fuzhou Lacquer Art Protection Base
4th	male	44	master	Fujian Minju Art Inheritance And Development Center
5th	male	66	bachelor	Ceramic collection expert
6th	male	33	bachelor	Fuzhou Archives Database
7th	male	48	bachelor	Beijing Palace Museum
8th	female	39	master	Fujian Provincial Art Museum
9th	female	55	bachelor	Wuyi Mountain Tea Museum
10th	female	35	bachelor	Guangxi National Museum
11th	male	33	bachelor	Beijing Museum Data Information Company
12th	male	36	master	Fuzhou Yinheng Culture And Innovation Co., Ltd
13th	male	48	high school	Fuzhou Impression Shanha Culture Media Co., Ltd
14th	male	36	master	Gulou District Cultural Center of Fujian Province
15th	male	45	bachelor	Guangxi Donglan Music Bronze Drum Co., Ltd

As can be seen from Table 2 above, a total of 15 representative interviewees were selected as respondents, interviewed one by one, and collected relevant data through semi-structured in-depth interviews. The researcher first asks questions according to the interview outline, after that, the interviewee answers, later some key questions will be added, and the interviewee answers. For this interview, this study involves two parts of the questionnaire, including ten questions. See Appendix 1 for the specific outline of the interview. Each interview is limited to 30 minutes, the time of which depends on the communication between the researcher and the interviewee. Before the interview, the researcher will briefly explain the interview content and inform the interviewee of the precautions in advance. At the same time, if the interviewee has questions before the interview, he is free to ask, or if

he encounters any questions during the interview, he is welcome to post them. During the interview, the interviewers first ask questions one by one according to the outline, and the interviewees answer one by one. Then, the interviewer asked questions for confirmation and doubts, and the interviewee answered again. Finally, the interviewer has free time to elaborate and explain their views. After the interview, the researchers discussed some related issues with the interviewer. The interview process has been recorded and saved in the form of web pages, and subsequently collated into text materials for analysis (Haimin & Hsieh, 2021).

4.1 Open Coding

Open coding is an open research attitude of the Research Institute (Glaser & Strauss, 1967). In order to eliminate the problems that interfere with information and focus on research, we first analyzed the data paragraph by paragraph and sentence by sentence, eliminated the information irrelevant to this article in the interview records, and then divided, summarized, and coded the sorted data. In the coding process, tried to use some unique words expressed by the interviewees themselves, that is, native code, as a reflection of the views of residents. After sorting and analyzing the interview contents many times through induction and abstraction, 48 frequently occurring initial codes, namely the categories formed by open coding, are obtained, as shown in Table 3.

Table 3: Example of open coding of interview materials A1

Original Data	Initial Concept
I think the Chinese culture database should have a data navigation function, visual navigation service, data retrieval and download function in terms of data acquisition, data analysis function, and preferably multi-language services. I also hope to provide the function of communication and interaction, video, pictures, audio, etc.	A1-1 should have a data navigation function A1-2 visual navigation service A1-3 should have data retrieval and download functions A1-4 also has a data analysis function A1-5 should also provide multilingual services A1-6 provides the function of communication and interaction A1-7 hope to have video, pictures, audio, etc
For a good database, I think there should be a variety of retrieval methods, such as subject retrieval, time retrieval, author retrieval, etc; Then there is the way of output documents. For example, many famous works do not have the artist's year, place, and intention to express, which can not be missing; In addition, it would be better if content sharing could be realized; It's best to have customer service. Artificial intelligence can solve the problems we encounter when using the database.	A1-8 should have a variety of retrieval methods A1-9 output documents, like many famous works, do not have the artist's year, place, and intention A1-10 it would be better if content sharing could be realized A1-11 it's better to have customer service, artificial intelligence is OK
In terms of functional architecture, I think there should be data browsing record; retrieval; video, audio, pictures, etc; I also want to share functions, to WeChat, Weibo, and other social platforms; what experience class, such as Guqin master class, Chinese painting experience class, and so on; also want to have offline cultural tourism.	A1-11 should have a browsing record of the data A1-12 Video, audio, pictures, etc., are presented A1-13 can have sharing functions on various platforms A1-14. What is the better experience class, like the guqin master class A1-15 also hopes to have offline cultural tourism
I think a good database must have the function of multi-language translation and the function of searching, inserting, modifying, and deleting data; It is better to have the function of multiple groups, which can enable users to find the information they want according to their own identity definition; There should also be a rights protection platform to ensure the rights and interests of culture.	A1-16 should have the function of multi-language translation A1-17 have the functions of retrieving, inserting, modifying, and deleting data A1-18 should also have the function of multiple groups so that users can find the information they want according to their own identity definition A1-19 also has a rights protection platform to ensure the rights and interests of the culture

Table 3: Example of open coding of interview materials A1 (Cont.)

Original Data	Initial Concept
I think the Chinese culture database should have the function of multiple languages, and then there should be multiple retrieval methods, such as topic retrieval, keyword retrieval, author retrieval, and so on; For example, if I want to retrieve the culture, I hope to present it in the form of documents, pictures, audio, and video. For example, there are documents recording what she culture is like, pictures showing the clothes of the She nationality, and audio and a video presenting the language, songs, and culture of the She nationality; If there is a sharing function, it will be better. I hope there can be multi-platform sharing and communication; However, I also want to have some open courses, such as the making of black rice and the brewing of lvqu wine of She nationality. I hope to have such courses for us to learn.	A1-20 should have the function of multiple languages A1-21 should also have a variety of retrieval methods, such as subject retrieval, keyword retrieval, author retrieval, and so on A1-22 there are pictures showing the clothes of the She nationality, and audio and video showing the language, songs, and culture of the She nationality A1-23 but I also want to have some open courses, such as the She nationality's black rice making
I think the database should have the sharing function so that I can share it with my friends, and the registration method of sharing lectures and experiences about "ceramics" from time to time; Then there can be a variety of search methods. It's best to have an external search website. For example, I can't use a word, which is not in the literature. It's best to provide Baidu, Zhihu and other search engines.	A1-24 has sharing function, so I can share it with my friends A1-25 it's better to have an external search website. For example, I don't know a word, which is not in the literature. It's better to provide Baidu, Zhihu and other search engines
I think social media is very developed now, so the database should have a sharing function, such as literature sharing to the wechat platform, or there should be a scholar exchange group, such as the exchange of film and television works, music and drama, and then the sharing of information of courses and lectures; However, there are also offline links to purchase tickets for lectures, performances, and courses; There is also an external search engine. If some words are not understood, can there be a search platform such as How Net and Google.	A1-26 database should have sharing function, such as sharing documents to the WeChat platform or having an exchange group of scholars A1-27 also has the information sharing of courses and lectures A1-28 but also offline ticket links for lectures, performances, courses, etc A1-29 there are also external search engines. If some words are not understood, can there be search platforms such as HowNet and Google
I think there should be a retrieval function and presentation in various ways (such as video, audio, literature, and pictures), and then there should be a service function. For example, if you don't know how to operate sometimes, you can ask customer service; Another is to keep my browsing records. It's best to insert memos or favorites; Then I think we should also establish an author service, which can protect the rights and interests of authors and encourage authors to contribute with one click; Then there should be a sharing platform to share what I think I like to my circle of friends. However, I also hope to have some information about offline or online concerts and ICIF	A1-30 keep my browsing records A1-31 it is better to insert memos or favorites A1-32 then I think we should also establish author service, which can protect the rights and interests of authors and encourage authors to submit with one click A1-33 is what I think I like to share with my circle of friends A1-34 I also hope to have some information about offline or online concerts and ICIF
I think there should be not only the function of storage and preservation but also the function of sharing. Of course, I hope there can be multiple languages on the website to facilitate the database to go abroad in the future. It is also better to have the function of sharing. For example, our database and learning power cooperation can share information on this platform. In addition, I hope to have service functions, such as user service, author service, employee service, etc; It also has transaction functions, such as the best payment platform support such as UnionPay, Alipay, and WeChat.	A1-35 of course, I hope the website can have multiple languages to facilitate the future database to go abroad A1-36 such as user service, author service, employee service, etc A1-37 has transaction functions, such as the best payment platform support such as UnionPay, Alipay, and WeChat.

Table 3: Example of open coding of interview materials A1 (Cont.)

Original Data	Initial Concept
I think the Chinese culture database should be best shared on various social platforms, such as Facebook, WeChat, microblog, etc; There are also a variety of payment functions; It's better to have information sharing information, such as the time, place and ticket purchase link of offline courses, lectures, and concerts.	A1-38 can be shared on various social platforms, such as Facebook, WeChat, microblog, etc
I think the Chinese culture database should be able to browse in multiple languages. For example, the web page can be translated into simplified Chinese, traditional Chinese, English, Spanish, and so on; It also needs a variety of retrieval methods, such as author retrieval, keyword retrieval, topic retrieval, etc; Then there should be a classification column, such as red culture, intangible cultural heritage culture, Chinese history and so on; There are also many ways to present, such as video, audio, pictures and so on; There should also be the latest information, such as offline lectures of various disciplines, some concerts and so on; It is better to have a ticket channel; Information exchange between app and web page.	A1-39 for example, web pages can be translated into simplified Chinese, traditional Chinese, English, Spanish and so on A1-40 should have a classification column, such as red culture, intangible cultural heritage culture, Chinese history, etc A1-41 also has the latest information, such as offline lectures of various disciplines, some concerts and so on A1-42 information exchange between app and web page
I think there should be a classification of categories, and the Chinese culture should be subdivided; Then there should be multiple retrieval functions; There should also be an organizational information function about the Chinese culture database.	A1-43 should be classified by category, and Chinese culture should be subdivided A1-44 should also have an organizational information function about the Chinese culture database
I think the Chinese culture database should have the functions of item culture segmentation, retrieval in various ways, presentation in various forms, as well as the latest cultural consultation, as well as the notification and sharing of lectures, meetings, and concerts of various offline institutions. The sharing platform should be diversified, preferably with service function, intelligent customer service, and manual customer service.	A1-45 latest cultural consultation and notice of lectures, meetings, concerts, etc. of various offline institutions
I think the Chinese culture database should have multiple retrieval methods, multi-language browsing, video, audio, literature, pictures, and other ways; There should also be service platforms, such as artificial customer service and intelligent customer service. The most important thing is to have author service, which can protect the rights and interests of authors; It can also have sharing function and build community communication group; Comment on the works and express their opinions; In addition, a variety of payment platforms should be provided.	A1-46 the most important thing is to have author services to protect the rights and interests of authors A1-47 can also have sharing function and build community communication group A1-48 comment on the works and express their opinions

4.2 Spindle Coding

The second step of coding information is spindle coding, which is mainly based on the complex and independent coding data of open coding, established the relationship between different categories through cluster analysis, and classified the closely related categories to form a more general conceptual category. Through analysis and comparison, this study finally formed three conceptual genera, as shown in Table 4.

Table 4: Example of Spindle Coding of Interview Data A1

Information categories	Specific categories	Implication
Basic service functions	Service resources	A1-7 hope to have videos, pictures, audio, etc. a1-12 videos, audio, pictures, etc. a1-22 pictures show the clothes of the She nationality, and audio and video show the language, songs, culture, etc. of the She nationality
	Retrieval method	A1-8 should have a variety of retrieval methods. A1-17 should have the functions of retrieving, inserting, modifying, and deleting data. A1-21 should also have a variety of retrieval methods, such as subject retrieval, keyword retrieval, author retrieval, and so on
	Output mode	A1-9 output documents, like many famous works, do not have the artist's year, place, and intention
	Output mode	A1-3 should have data retrieval and download functions
	Retrieve help	A1-1 should have a data navigation function, a1-40 should have classification columns, such as red culture, intangible cultural heritage culture, Chinese history, etc. a1-43 should have a classification of categories and subdivide Chinese culture
	Result analysis	A1-4 also has a data analysis function
Personalized service function	Storage services	A1-11 should have a browsing record of data a4-30 to keep my browsing record a1-31 is best to insert a memo or a favorite
	Custom service	A1-18 should also have the function of multiple groups so that users can find the information they want according to their own identity definition. A1-25 should have an external search website. For example, I don't know a word, which is not in the literature. It's best to provide Baidu, Zhihu, and other search engines. A1-29 also has an external search engine. If some words don't understand, can there be a search platform such as HowNet and Google
	Multilingual services	A1-16 should have the function of multi-language translation. A4-5 should also provide multi-language services. A1-20 should have the function of multi-language a1-35. Of course, I hope the website can have multiple languages to facilitate the database to go abroad in the future. A1-39 like web pages can be translated into simplified Chinese, traditional Chinese, English, Spanish, and so on
	Interactive service	A1-6 provides the function of communication and interaction. A1-11 should also have customer service. Artificial intelligence can be a1-36, such as user service, author service, employee service, etc
	Sharing services	A1-10 it would be better if content sharing could be realized. A1-13 can have the sharing function of various platforms. A1-24 has the sharing function so that I can share it with my friends. A1-26 database should have the sharing function, such as sharing documents on the WeChat platform or sharing with a scholar communication group a1-33. I think a1-38 can be shared with my circle of friends on various social platforms, such as Facebook, wechat A1-47 such as microblog can also have sharing function and build community communication group
Characteristic service function	visualization	A1-2 visual navigation service a1-42 information exchange between app and web page
	Information sharing	A1-14 what better experience courses are there? Like Guqin master class A1-15, I also hope to have offline cultural tourism a1-23. However, I also want to have some open courses, such as the production of black rice of She nationality a1-27, and information sharing of courses and lectures a1-28. However, I also want to have offline lectures, performances, courses, and other ticket purchase links a1-34. I also hope to have some offline or online concerts Information such as ICIF a1-41 should also have the latest information, such as offline lectures of various disciplines, some concerts, etc. a1-44 should also have an organizational information function of Chinese culture database, a1-45 latest cultural consultation, and notices of lectures, conferences, concerts, etc. of various offline institutions

Table 4: Example of Spindle Coding of Interview Data A1 (Cont.)

Information categories	Specific categories	Implication
	Rights protection function	A1-19 should also have a rights protection platform to ensure the rights and interests of culture a1-32. Then I think we should also establish author services to protect the rights and interests of authors, encourage authors to contribute with one click a1-46, and most importantly, author services to protect the rights and interests of authors
	Comment area	A1-48 comment on the works and express their opinions
	Payment function	A1-37 has transaction functions, such as the best payment platform support such as UnionPay, Alipay, and WeChat.

Summary and Discussion

Based on the combing of relevant literature and in-depth interviews with 15 respondents, this paper obtains relevant data and concludes that users' functions of China's national cultural database can be divided into three categories: basic service functions including service resources, retrieval methods, output methods, acquisition methods, retrieval help and result in analysis; And personalized service functions including storage service, customization service, multilingual service, interactive service and sharing service; In addition, there are special service functions including visualization, information sharing, rights protection function, comment area, and payment function. Its model is shown in Figure 3 below:

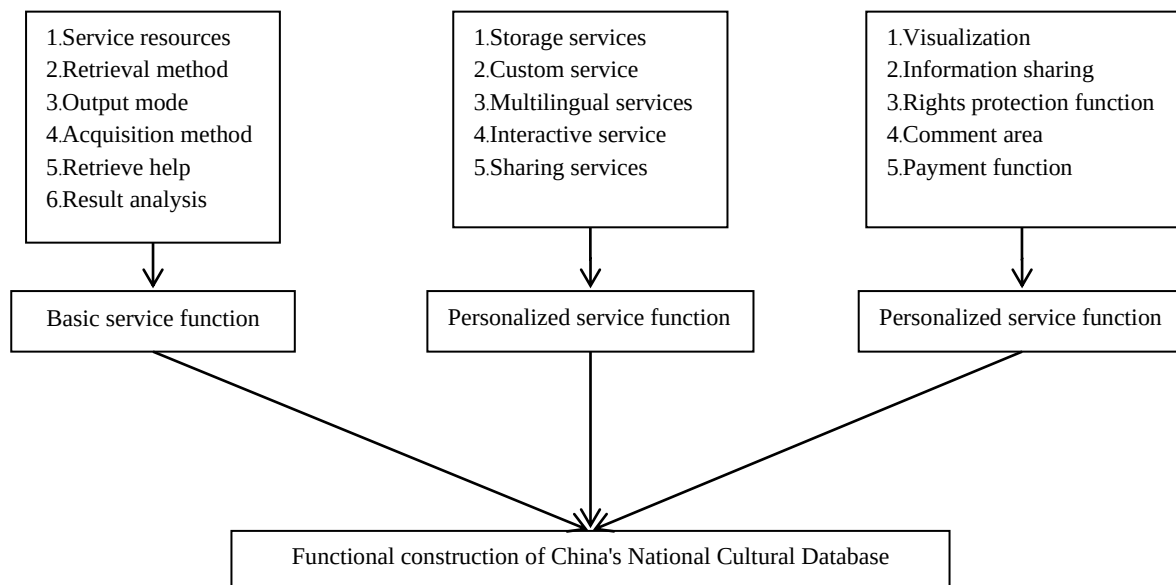


Figure 3: Functional Construction of China's National Cultural Database

The vast majority of respondents said that at present, in the area of database functions, the basic service functions are not complete, the customized services are the same, and the characteristic service functions are boring and do not meet the needs of users. So, what is the function of the user's ideal national culture database? According to the survey, the vast majority of users believe that the functions of the ideal national culture database should include the following:

First of all, respondents said that China's cultural database should have service resources, a variety of retrieval methods, and detailed output methods, with the intention of expression, and then

there should be the function of data download, as well as providing users with retrieval help and result in an analysis of data.

The second is the personalized service function, which should have the storage service function of data. It is best to have memos or favorites; Then there is the customized service, including external engine and data classification; Then there is the multilingual translation service; There are also interactive services for users, authors, and employees; The last is sharing services.

The second is the personalized service function, which should have the storage service function of data. It is best to have memos or favorites; Then there is the customized service, including external engine and data classification; Then there is the multilingual translation service; There are also interactive services for users, authors, and employees; The last is sharing services.

Therefore, the author believes that in order to truly turn the national cultural data into new means of production and capital, it is necessary to carry out meaningful exchange and integration of the resources of the national cultural data, so that the whole national cultural data can circulate and become a truly tradable product, and the following points must be done:

First of all, we should realize the unity of openness and cultural security of national cultural resources. We should not only promote the open sharing of cultural resource data but also accelerate the standardization and networking of cultural resource data. Establish a unified cultural data standard for structured storage. In addition, we should also pay attention to the security of cultural resource data.

Secondly, we should enhance the personalized experience of culture. Strengthen the integrated application of technologies such as digitization, networking, and artificial intelligence to the national cultural database, promote the socialization and decentralization of the content production and dissemination of national culture, and let more people participate in the production and dissemination of personalized content.

Finally, we should cultivate third-party social service organizations independent of the government and enterprises, strengthen the development of international standards for cultural big data, and strengthen industry supervision. At the same time, we should promote co-construction and sharing, give full play to the role of the national cultural big data industry alliance, gather the strength of various subjects such as government institutions, scientific research institutes, industry associations, and enterprises, and provide intellectual and technical support for the construction planning of the national cultural big data system and the construction of various databases.

Reference Documentation

- Abrahamh, M. (2012). *Motivation and Personality*. Pearson.
- Glaser, B. G & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research (p1)*. Aldine.
- Lin, H. M., & Hsieh, Y. C. (2021). Research on factors of urban residents participating in community music activities. *PIM 4th International Conference*. Nonthaburi, Thailand.
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview*. Rinehart & Winston.
- Sung, M. B.; Sung, H. H.; Sang, C. P. (2005). *A web-based system for analyzing the voices of call center customers in the service industry*, 28(1), 29-41.
- Vishal, K. (2020, July 30). *What is Cultural Data ?* https://medium.com/@vis_halkumarlondon/what-is-cultural-data-89c18612b109
- Weller, S. C., & Romney, A. K. (1988). *Systematic data collection (Qualitative Research Methods Series, No. 10)*. Newbury Park, Sage.

- Limin, C. (2018). Culture makes the country prosperous and the nation prosperous. *People's weekly* (12), 68-69.
- Chen, Y. & Li, Y. (2021). The "dual mission" of the development of digital culture industry: logic, challenge and path *Nanjing Social Sciences* (05), 169-176.
- Gao, H. & Ji, F. (2021). Regional breakthrough, cluster aggregation and Institutional Innovation -- a broad vision of the high-quality development of cultural industry during. *the 14th Five Year Plan period Administrative reform*, (2), 16-27.
- National Bureau of Statistics. (2018. April 23) . Notice on printing and distributing classification of culture and related industries. *National Bureau of Statistics*.
http://www.stats.gov.cn/tjgz/tzgb/201804/t20180423_1595390.html
- Hao, Z. Z. (2020). Comparison of resource characteristics and achievements between Taiwan digital archive plan and mainland digital archives. *Electromechanical warship archives*, (1), 38-40.
- Huo, G. H. (2014). On the significance of strict philosophical criticism and reflection in defining culture. *Journal Of Huazhong University of Science and Technology*, (2), 10-16.
- Huo, G. H. (2016). The key is "what is culture" -- on the inheritance and development of Mr. Jiang Tianji's cultural philosophy research. *Journal of Huazhong University of Science and Technology*, (2), 9-16.
- Jiang, X. (2014). *Research on LED lamp design based on user needs* [Master's thesis]. Shandong University.
- Li, Y.B. (2017). *Research on user demand analysis based on text data mining technology* [Master's thesis]. Harbin Engineering University.
- Long, S. G. (2013). Discussion on design ideas based on user requirements and product level *Mechanical design*, (6), 126-128.
- Lu, C.Y. (2021). *User demand analysis of experiential products based on online comment text mining* [Master's thesis]. Shanxi University of Finance and Economics.
- Peng, H. (2015). Interpretation of product information representation design based on implicit demand *Packaging Engineering*, (20), 104-107.
- Qi, F. (2021.01.25. *National cultural big data standard system Cultural industry review Extracted*. Weixin. <https://mp.weixin.qq.com/s/XE39qZac7KSUuu0xURSaBw>
- Tian, X.F., & Xiong, Y. (2017). Interactive research on cultural classification, cultural development and cultural promotion. *Journal of North China University of Water Resources and Hydropower* (05), 73-78.
- Wang, X. H., Wang, Z. H., & Yang, H. Y. (2010). Research on the evolution model of Implicit Demand Based on information cognition and value perception. *Journal of intelligence* (S1), 84-88.
- Wu, J.Z. (1998). The current situation of China's database industry and its main problems *Modern library and information technology*, (02), 3-6.
- Xu, Y. G., & Wang, W. (2013). The experience of the construction of Cultural Heritage Archives Database Resources in the United States, *Japan and Taiwan Archives newsletter*, (5), 58-62.
- Yan, S. (2019). *Research on the integration of archival information resources from the perspective of public cultural needs* [Master's thesis]. Heilongjiang University
- Zhang, D. (1997). *Organizational Behavior*. Beijing: Higher Education Press.
- Zhang, L.M. (2013). *Research on the current situation and Countermeasures of enterprise oriented government online database construction* [Master's thesis]. Xihua University.
- Zhang, X. (2019.12.08). *Chinese culture is a collection of cultures of all nationalities China's national, religion network*. <http://www.mzb.com.cn/html/report/191230779-1.htm>



- Zhao, X.L. (2018). *Research on the construction mode of public cultural resources database from the perspective of Internet plus* [Master's thesis]. Shandong University.
- Zhao, X.L., Li, X., & Yang, K. J. (2009). The history and current situation of memory engineering at home and abroad *Journal of Xuzhou Normal University (PHILOSOPHY AND SOCIAL SCIENCES)*. (1), 135-143.
- Zhen, Q. (2001). American Memory: features, key points of technical scheme and quality standards (Part I) *Information theory and Practice*, (4), 313-315.
- Zhen, Q. (2001). American Memory: features, key points of technical scheme and quality standards (Part 2) *Information theory and Practice*, (5), 393-395.

超市消费者体验对消费者购买意愿的影响研究—以消费者信任为中介
**THE IMPACT OF CONSUMER EXPERIENCE OF SUPERMARKETS
ON CONSUMER PURCHASES--WITH CONSUMER TRUST
AS AN INTERMEDIARY**

潘煜^{1*}, 尚鸿雁²

Yu Pan^{1*}, Hongyan Shang²

^{1,2} 泰国正大管理学院中国研究生院

^{1,2}Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

*Corresponding author, E-mail: 18610914669@163.com

摘要

为深入探究消费者体验对消费者信任和消费者购买意愿的影响, 本文运用自身所学知识, 结合前人研究成果和查找到的相关资料, 采用定量研究中问卷调查方式, 根据课题研究实际, 构建了本文研究所需模型, 并提出了相关假设。之后, 以北京市石景山区 SG 生鲜超市部分消费者和经营者为对象进行了问卷调查, 通过对有效样本数据进行了各项分析验证了研究假设, 对消费者体验、消费者信任、消费者购买意愿三者之间关系进行了深入探索。根据研究结果建议从消费者体验的产品维度出发, 应保证订货的准确性, 保证产品的数量、质量、价格等问题。从消费者体验的环境维度出发, 应优化购物环境, 打造轻松便利购物体验。从消费者体验的服务维度出发, 应关注消费者需求、提升服务、打造愉悦购物体验。从消费者信任的角度出发, 应强化日常培训, 提升补救措施的重视程度, 并保持初衷, 维护好与消费者的长久关系。

关键词: 产品维度 环境维度 服务维度 消费者信任 消费者购买意愿

Abstract

In order to investigate the influence of consumer experience on consumer trust and consumer willingness to buy, this paper used its knowledge, combined with previous research results and relevant information found, and used the quantitative research method of questionnaire survey to construct the model required for this study and put forward relevant hypotheses according to the actual research of the topic. After that, a questionnaire survey was conducted with some consumers and operators of SG fresh supermarkets in Shijingshan District, Beijing, and the research hypotheses were verified through various analyses of the valid sample data, and the relationship between consumer experience, consumer trust, and consumer purchase intention was explored in depth. Based on the results of the study, it is suggested that from the product dimension of consumer experience, the accuracy of ordering should be ensured, and issues such as quantity, quality and price of products should be ensured. From the

environmental dimension of consumer experience, the shopping environment should be optimized to create an easy and convenient shopping experience. From the service dimension of consumer experience, we should pay attention to consumer needs, improve services, and create a pleasant shopping experience. From the consumer trust dimension, it should strengthen daily training, enhance the importance of remedial measures, and keep the original intention to maintain a long-lasting relationship with consumers.

Keywords: Product Dimensions, Environmental Dimensions, Service Dimensions, Consumer Trust, Consumer Willingness to Buy

引言

当前,消费者多处于功能性消费向体验型消费转移的阶段,社会核心消费群体逐步变成了 80、90 乃至 00 后,这类人群成为了主流消费市场的强大驱动力。而生活节奏的加快,尤其是这类人对生活便利性的极致追求,对产品需求越来越高频的特征尤为明显。对比 2019、2020 两年的中国超市调研报告,可以发现一些特征:一是超市入局者趋于理性,行业开始回归理性。二是线上销售比例提升。2019 年超市线上销售占比为 9.6%,而今年为 11%,上升了 1.4 个百分点。三是盈利状况有所改善。据中国连锁经营协会 2019 年数据显示,只有 38% 的受访企业表示能够盈利,而 2020 年虽然这一数字上升至 46.48%,但仍有超过一半的超市难以实现盈利,超市盈利难问题依旧存在。一方面消费者信任能够极大地影响消费者购买意愿的产生,另一方面,消费者体验对消费者购买意愿具有显著影响作用,企业对消费者购买时的体验进行重点关注,通过提升消费者体验能够达到提升消费者信任和消费者购买意愿的目的。鉴于上述学术研究现状和现实背景,本文选择以 SG 超市为对象,以消费者信任为中介,对消费者体验与消费者信任的相互关系进行深入探究。

研究目的

当前,由于受到疫情的影响,超市之间的竞争日益激烈,而消费者是构成市场的关键部分,市场的发展需要消费者的参与才能够完成。本文以 SG 生鲜超市为研究对象,采用实证研究方法,从而能够深入清晰地探究出消费者体验与消费者信任之间的关系、消费者体验与消费者购买意愿之间的关系、消费者信任与消费者购买意愿关系、消费者信任在消费者体验和消费者购买意愿间的中介作用等内容,希望通过严谨研究为丰富超市的相关研究,为消费者体验、消费者信任、消费者购买意愿相互关系的研究做出些许贡献,为完善消费者体验理论和消费者信任理论提供些许可供参考的成果。同时,本文根据实证研究成果,结合国内超市实际,有针对性地提出一些具体的完善的对策和办法,能够对提高超市的经营水平和竞争力以及满足消费者日渐增长的购物体验方面提供一些帮助。

文献综述

消费者体验相关研究

范秀成和陈英毅 (2017) 将消费者体验视为商业活动中的积极态度, 认为这已接近于临界点。体验情境中的消费者获得个性化的情感体验, 包括正面和负面综合感受。

Cherdhard (2019) 认为“流式传输”在体验中的价值之一就是从业中产生的消费者信任, 而 (贺爱忠, 2019) 则认为, 消费者在超市体验之后, 可能会有两种心理反应: 一是对超市的感觉, 二是对超市产生的信任。

陈洁 (2009) 认为, 消费者在超市购买产品时会产生独特的体验, 会对消费者的情绪和认知产生重大影响, 进而导致消费者冲动消费, 增加消费者购买意愿。

消费者购买意愿相关研究

Engel et al. (1994) 认为消费者购买意愿是最普遍的一种人类行为活动, 由于消费者习惯和动机的不同, 消费者表现出的消费行为也各不相同, 但是仍然有规律可循。(张俊红, 2020) 认为, 消费者购买意愿模式主要包括四类: 第一, 尼克西亚模式。即消费者通过利用厂商提供的信息形成一定的态度, 通过搜寻相关信息产生动机, 从而在综合考虑商店广告、服务、价格等因素的基础上产生购买意愿; 第二, 霍华德和谢思模式, 这种模式消费行为源自于心理, 通过思考形成动机, 提出不同的选择方案信息, 从而影响消费者的购买意愿; 第三, 科特勒模式, 认为消费者受到营销的影响, 有不同消费特征的消费者会产生不同的心理活动, 经过消费者的判断决策产生最终的购买意愿; 第四, 恩格尔-科拉特-布莱克威尔模式, 该模式建立了消费者行为分析架构, 把消费者决策过程分为五个阶段: 问题认知、信息收集、方案评估、购买意愿、购后评价。其中, 恩格尔-科拉特-布莱克威尔模式是目前消费者行为模式中较为完整和系统的, 在消费者购买意愿的相关研究中被广泛运用。

综上所述, 消费者体验可能会影响消费者购买意愿, 消费者体验有三个不可缺少的要素: 一是消费环境, 消费者体验是企业提供的特定场景, 体验场景是消费者体验的一部分; 二是服务, 消费者体验与企业相互作用; 三是产品。“消费者体验”是在超市消费者购买生鲜的过程中, 对超市生鲜产品、环境、服务等方面的心理评价。因此, 本文通过对超市消费者购买过程中各环节的认真梳理, 并借鉴上述学者的研究成果, 将消费者体验划分为产品维度、环境维度、服务维度三个维度, 各维度具体内容如下: 产品维度就是指生鲜产品在价格、质量、促销和评价的优劣程度; 服务维度是指超市借用某种工具、设备、媒体等资源向消费者提供的、旨在满足消费者需求的一种经济活动, 服务可通过信任对消费者行为意愿产生间接影响; 环境维度具有两层意思, 一方面指的是固定的商品销售所需要的场所和空间, 以及与其相配套的服务设备和附属场所。主要包括商店的店址选择, 营业建筑及外观环境, 商店的外观, 商店的招牌, 橱窗设计以及其他。另一方面指的是消费者在超市购物过程中在视觉、听觉、触觉、嗅觉和味觉等方面的感受。

研究模型构建

本文认为, 消费者在受到如产品或场景的内部或外部刺激后, 基于自己过去的经验对相应的产品或服务进行评估, 从而产生如消费需求和动机的心理活动, 最终影响消费者的购买意愿。同时, 消费者往往根据过去的经验进行评估, 并据此做出选择。因此, 在一次完全消费决定中, 消费者将积累这一消费者购买过程的主观感觉, 作为下一次消费者购买意愿的内在动机。基于此, 本文认为, 消费者购买意愿是一个循环消费过程, 结合前文的研究, 本文特将消费者体验设定为自变量, 将消费者信任设定为中介变量, 将消费者购买意愿设定为因变量, 并据此提出如下假设。

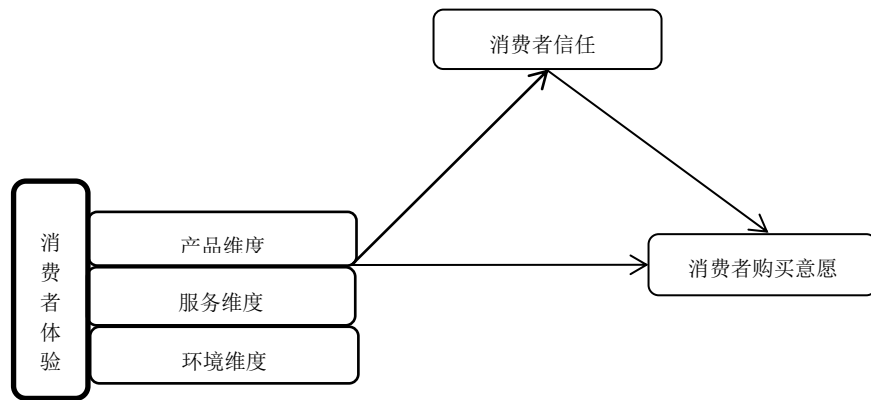


图 1：研究模型细节

研究假设

表 1：研究假设汇总

序号	假设	假设内容
1	H1	消费者体验对消费者信任具有显著正向影响。
2	H1a	产品维度对消费者信任存在正向影响。
3	H1b	环境维度对消费者信任存在正向影响。
4	H1c	服务维度对消费者信任存在正向影响。
5	H2	消费者体验对消费者购买意愿具有显著正向影响。
6	H2a	产品维度对消费者购买意愿存在正向影响。
7	H2b	环境维度对消费者购买意愿存在正向影响。
8	H2c	服务维度对消费者购买意愿存在正向影响。
9	H3	消费者信任对消费者购买意愿具有显著正向影响。
10	H4	消费者信任在消费者体验和消费者购买意愿之间具有中介作用。

研究方法

1. 问卷调查法

在“影响因素调查”的相关课题研究是一种非常典型的方法，为确保课题研究的客观性、真实性、系统性，同时也为了全面、深入了解消费者购买意愿的影响因素，本文采用问卷调查法对 SG 生鲜超市消费者客户和经营者进行了采样。

为了科学验证本次研究所做假设，本文选择以 SG 生鲜超市为对象。本次调查取样时积极沟通超市管理者，在取得消费者和经营者的支持下，以 SG 生鲜超市的 360 多名客户为抽样框，综合采用整群抽样、分层抽样和随机抽样相结合的方式进行了取样。为确保本次课题研究所用调查问卷科学有效，在正式投放问卷之前，本文先通过问卷星软件在小范围内进行了样本预测，并测试了他们完成的时间，大约为 6-8 分钟内，符合传统调查问卷的时间长度设计。

2. 数据收集方法

收集方法方面，微信办公具有方便、快捷的特点，这几年逐渐成为经营者和消费者沟通联系的主要方式，SG 生鲜超市也设置了沟通群。鉴于此，在 2021 年 10 月 1 日—10 日期间，在超市管理者的帮助下，利用问卷星软件采取线上调查方式，针对受访人群进行了精准渠道投放，最后由笔者进行了集中收集和汇总。

3. 数据统计方法

笔者将问卷调查过程分为预测调查和实测调查，在小范围预测调查结束后，对预测数据进行了信效度检验，根据检验结果对相关题项进行了修改。之后进行了大范围实测调查，并在此对调查问卷进行信效度检验。检验符合论文研究要求后，笔者按照数理统计学知识，运用 SPSS 统计软件对调查结果进行了主成分分析、方差最大化正交旋转、因子命名，最终得出研究结论。

4. 数据分析法

将收集好的原始量表数据利用 SPSS 和 AMOS 软件进行实证分析。首先，对预测数据和实测数据的信效度进行了分析，最后运用因子分析、描述性统计、相关性分析、回归分析等手段对数据进行了分析探讨，从而从“量”的关系上对消费者超市产品购买意愿的影响因素进行了科学说明和解释。

研究结果

基本信息描述

样本群体性别方面。从表 4.4 可以看出在受访客户中主要以女性为主，但男女比例相差不多，女性占比 58.6%，男性占比 41.4%；

样本群体年龄结构方面，此次受访者主要以 26-45 的人员为主，两项相加占比达到了 79%，其次依次为 45 岁以上人员和 20—25 岁人员，受访人员年龄结构贴近实际情况，也比较合理；

样本群体受教育程度方面，本科毕业生占到了被调查人员的主流，将近占到了受访者的 55.9%，此次依次分别是研究生和博士及以上，这样的学历人员比较符合公司的实际情况。

样本群体职业方面，按照所占比例依次为公司职员、个体户/私营业主、政府机关/事业单位职员、自由职业者和其他。

样本群体家庭月收入水平方面，则是 15001 元以上比例占比最高，为 49.3%，其次为 10001-15000 元，占比为 36.3%，两项相加占比超过八成。

综上所述，本次课题研究涉及的样本群体主要以月收入 15001 元以上、受教育程度在本科以上、年龄在 26-45 岁之间的女性公司职员为主。

表 2: 基本情况统计表

变量		频率
性别	男	41.4%
	女	58.6%
年龄	20-25	6.8%

变量		频率
	26-35	37.6%
	36-45	41.4%
	46 以上	14.2%
受教育程度	大专	6.1%
	本科	55.9%
	研究生	24.2%
	博士及以上	13.8%
职业	政府机关/事业单位职员	21.9%
	个体户/私营业主	22.3%
	公司职员	35.2%
	自由职业者	12.5%
	其他	8.1%
月收入	5000 元及以下	0.6%
	5001-10000 元	13.8%
	10001-15000 元	36.3%
	15001 元以上	49.3%

描述性统计分析

结果显示，产品维度的平均均值为 3.74，环境维度的平均均值为 3.71，服务维度的平均均值为 3.65，消费者信任的平均均值为 3.58，消费者购买意愿的平均均值为 3.64。从大到小依次排列后得出如下结果：

产品维度 > 环境维度 > 服务维度 > 消费者购买意愿 > 消费者信任。

从以上分析可以看出，消费者信任和促销力度的均值最小，说明 SG 生鲜超市在促销力度和消费者信任方面还有待提升。一方面如果想提升消费者对 SG 生鲜超市购买意愿的重视程度，多措并举，采取多种活动提升购买意愿。另一方面，对于消费者信任的提升，SG 生鲜超市还需采取多种手段提升与消费者的信任关系。如利用大数据对消费者的消费习惯、品味爱好等情况进行统计，深挖消费者需求，了解消费者爱好。还比如通过积极与消费者激进进行互动、沟通，实施与消费者的关系营销策略来提升其对 SG 生鲜超市的信任程度。

表 3：描述性统计分析

因子		N	平均均值	标准差	偏度	峰度
消费者信任	产品维度	351	3.74	1.093	-1.109	.471
	环境维度	351	3.71	1.061	-1.004	.451
	服务维度	351	3.65	1.090	-1.044	.511
消费者信任		351	3.58	1.096	-.877	.079
消费者购买意愿		351	3.64	.981	-1.182	1.048

预测数据信效度检验

首先，各变量实测题项的 KMO 值最大为 0.853，最小为 0.762，均在 0.7 以上，说明适合做因子分析。其次，各变量实测题项的 Bartlett 球体检验显著性水平均为 0.000，大于 0.001，说明变量题项之间具有较强相关性。最后，各变量实测题项的因子载荷最大为 0.784，最小为 0.78，均大于 0.5，说明该量表也具有良好的构建效度。综合所述，本次预调查使用的调查问卷的效度符合要求，具有突出的统计学意义。

表 4：预测数据信效度分析

变量		题项	Cronbacha 系数	KMO 值	Bartlett 球体检验显著性水平	因子载荷
消费者体验	产品维度	A1-A11	0.842	0.762	0.000	0.678
	环境维度	A12-A23	0.910	0.812	0.000	0.754
	服务维度	A24-A40	0.863	0.846	0.000	0.784
消费者信任		B1—B4	0.901	0.853	0.000	0.733
消费者购买意愿		C1—C4	0.837	0.764	0.000	0.684

实测数据信效度检验

1. 实测问卷信度分析

如表 4.4 所示，在本研究中，变量的 Cronbach's a 的系数最大为 0.906，最小为 0.825，均超过了 0.8，说明本研究所用问卷的信度可以接受，需要全部予以保留，具体情况如表 5 所示。

表 5：实测数据信度分析

变量		题项	Cronbacha 系数
消费者体验	产品维度	A1-A11	0.825
	环境维度	A12-A23	0.879
	服务维度	A24-A40	0.897
消费者信任		B1-B4	0.906
消费者购买意愿		C1-C4	0.884

2. 实测问卷效度分析

效度检验结果显示，变量的 KMO 值最大为 0.847，最小为 0.776，均大于 0.7，说明适合做因子分析。同时 Bartlett 球体检验的显著性概率为 $0.000 < 0.01$ ，说明变量题项之间具有较强相关性，可做因子分析。同时，各个变量的测试题项的载荷因子最大为 0.821，最小为 0.662，均大于 0.5，达到了规定的要求，说明该量表也具有良好的构建效度。综合可知，本次研究使用的调查问卷的信度和效度符合要求，以此收集到的数据的可靠性较高，适合接下来的分析研究。

表 6: 实测数据效度分析

变量		题项	KMO 值	Bartlett 球体检验显著性水平	因子载荷
消费者体验	产品维度	A1-A11	0.784	0.000	0.662
	环境维度	A12-A23	0.792	0.000	0.691
	服务维度	A24-A40	0.829	0.000	0.821
消费者信任		B1-B4	0.847	0.000	0.767
消费者购买意愿		C1-C4	0.776	0.000	0.680

相关性分析

第一,消费者体验的环境维度与消费者购买意愿的皮尔逊相关系数在显著性水平 0.05 上显著,产品维度、服务维度与消费者购买意愿的皮尔逊相关系数均在显著性水平 0.01 上显著。同时,消费者体验的三个维度与消费者购买意愿的相关系数在 0.537-0.711 的范围内,位于 0.4-0.8 之间,说明消费者体验的三个维度与消费者购买意愿相关性显著。

第二,消费者体验的产品维度、服务维度、环境维度与消费者信任的皮尔逊相关系数均在显著性水平 0.05 上显著,且三个维度与消费者信任的相关系数在 0.562-0.684 的范围内,位于 0.4-1.0 之间,说明消费者体验的三个维度与消费者信任相关性显著。

第三,消费者信任与消费者购买意愿的相关系数为 0.711,处于 0.6-0.8 之间,消费者信任与消费者购买意愿具有高等强度的相互关系,并且皮尔逊相关系数在显著性水平 0.01 上显著,说明消费者信任与消费者购买意愿具有显著正相关关系。

表 7: 变量相关性分析

序号	变量	1	2	3	4	5
1	消费者信任	产品维度	1			
2		环境维度	0.896**	1		
3		服务维度	0.800**	0.562**	1	
4	消费者信任	0.562**	0.684**	0.662**	1	
5	消费者购买意愿	0.618*	0.537*	0.647**	0.711*	1

回归分析

1. 消费者体验与消费者购买意愿回归分析

(1) 产品维度与消费者购买意愿回归分析

回归分析结果显示(图 8),模型 1 中,产品维度与消费者购买意愿调整后 R^2 为 0.662,说明产品维度对消费者购买意愿的解释能力达到 66.2%。模型 1 中 B 值为 0.818, Sig. 值为 0.000,小于 0.01,说明产品维度对消费者购买意愿具有显著的正向影响作用。同时,回归分析系数的 T 检验值为 17.364,回归分析系数的 Sig 值为 0.000,小于 0.01,表明数据样本的回归方程具有明显的代表性,预测作用较为突出。回归方程具体为:消费者购买意愿 = $1.432 + 0.818 \times$ 产品维度。

(2) 环境维度与消费者购买意愿回归分析

模型 2 中，环境维度与消费者购买意愿调整后 R^2 为 0.728，说明环境维度对消费者购买意愿的解释能力达到 82.8%。模型 2 中 B 值为 0.859，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明环境维度对消费者购买意愿具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 15.452，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：消费者购买意愿=1.284+0.859*环境维度。

(3) 服务维度与消费者购买意愿回归分析

模型 3 中，服务维度与消费者购买意愿调整后 R^2 为 0.612，说明服务维度对消费者购买意愿的解释能力达到 61.2%。模型 3 中 B 值为 0.798，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明服务维度对消费者购买意愿具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 16.658，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：消费者购买意愿 = 1.542+0.798* 服务维度。

表 8: 消费者体验与消费者购买意愿回归分析图

模型	因变量	自变量		模型内容		方差分析		回归分析系数			
				R	调整后 R ²	F 值	Sig.	B	Beta	T 值	Sig.
1	消费者购买意愿	消费者体验	产品维度	0.771	0.662	278.462	0.000	1.432	0.813	6.742	0.000
								0.818		17.364	0.000
2			环境维度	0.842	0.728	294.364	0.000	1.284	0.832	6.949	0.000
								0.859		15.452	0.000
3			服务维度	0.684	0.587	224.513	0.000	1.542	0.817	7.742	0.000
								0.798		16.658	0.000

2. 消费者体验与消费者信任回归分析

(1) 产品维度与消费者信任回归分析

回归分析结果显示（图 9），模型 4 中，产品维度与消费者信任调整后 R^2 为 0.663，说明产品维度对消费者信任的解释能力达到 66.3%。模型 6 中 B 值为 0.646，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明产品维度对消费者信任具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 16.874，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：消费者信任=1.312+0.646*产品维度。

(2) 环境维度与消费者信任回归分析

模型 5 中，环境维度与消费者信任调整后 R^2 为 0.567，说明环境维度对消费者信任的解释能力达到 56.7%。模型 7 中 B 值为 0.741，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明环境维度对消费者信任具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 17.423，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：消费者信任 = 1.435+0.741* 环境维度。

(3) 服务维度与消费者信任回归分析

模型 6 中，服务维度与消费者信任调整后 R^2 为 0.613，说明服务维度对消费者信任的解释能力达到 61.3%。模型 8 中 B 值为 0.928，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明服务维度对消费者信任具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 17.248，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：消费者信任=1.725+0.928*服务维度。

表 9: 消费者体验与消费者信任回归分析图

模型	因变量	自变量		模型内容		方差分析		回归分析系数			
				R	调整后R ²	F 值	Sig.	B	Beta	T 值	Sig.
4	消费者信任	消费者体验	产品维度	0.876	0.663	285.445	0.000	1.312	0.824	9.724	0.000
								0.646		16.874	0.000
5			环境维度	0.821	0.567	221.221	0.000	1.435	0.868	9.536	0.000
								0.741		17.423	0.000
6			服务维度	0.702	0.613	284.246	0.000	1.725	0.811	8.742	0.000
								0.928		17.248	0.000

注：N = 351, ***表示 Sig<0.01, **表示 Sig<0.05, *表示 Sig<0.1。

3. 消费者信任与消费者购买意愿回归分析

从表 10 中可知，消费者信任与消费者购买意愿模型内容的 R 为 0.892，调整 R^2 为 0.628，方差分析的 F 值为 313.246，方差分析的 F 值 Sig. 值均为 0.000，小于 0.01，说明消费者信任对消费者信任影响显著。同时，二者回归分析系数的 T 值为 16.853，回归分析系数的 Sig 值为 0.001，说明二者的回归方程代表性显著，回归方程具体为：消费者购买意愿 = 0.594+1.772*消费者信任。综上所述，消费者信任对消费者信任具有显著的正向影响，并且预测作用比较明显。SG 生鲜超市在日常经营中，应多措并举，多手段、多途径提高消费者信任，进而达到提升消费者购买意愿的目的。

表 10: 消费者信任与消费者购买意愿回归分析

模型	因变量	自变量	模型内容		方差分析		回归分析系数			
			R	调整 R^2	F 值	Sig.	B	Beta	T 值	Sig.
7	消费者购买意愿	消费者信任	0.892	0.628	313.246	0.000	0.594	0.727	7.482	0.000
							1.772		16.853	0.001

4. 消费者信任的中介作用回归分析

表 11 数据显示，模型 8 中，以消费者体验为自变量，以中介变量消费者信任为因变量作回归，消费者体验对消费者信任的标准化回归系数 Beta 值为 17.258，Sig. 0.000，说明自变量消费者体验的变化可以显著解释中介变量消费者信任的变化，条件一成立；

模型 9 中，以消费者体验为自变量，以消费者购买意愿为因变量作回归，消费者体验对消费者购买意愿的标准化回归系数 Beta 值为 0.728，Sig.0.000，说明消费者体验的变化可以显著解释消费者购买意愿的变化，条件二成立；

模型 10 中，以中介变量消费者信任为自变量，以消费者购买意愿为因变量作回归，消费者体验对消费者购买意愿的标准化回归系数 Beta 值为 0.537，Sig.0.000，小于 0.005，说明消费者信任的变化可以显著解释消费者购买意愿的变化，条件三成立；

模型 11 中，在将自变量消费者体验和中介变量消费者信任同时放入以因变量消费者购买意愿所做的回归模型中，消费者体验对消费者购买意愿的标准化回归系数 Beta 值为 0.418，Sig.0.000，小于 0.005。较之前没有放入中介变量消费者信任之前的 0.728 出现了显著变小，说明相互关系的影响强度发生了下降，下降了 0.31。因此，根据 (Baron & Kenny, 1986) 的中介作用检验方法，本文认为消费者信任在消费者体验和消费者购买意愿之间中介作用是部分的，即消费者信任对消费者购买意愿对直接产生影响的同时还可通过消费者体验对消费者购买意愿产生影响。

表 11: 消费者信任的中介作用回归分析图

变量			标准化回归系数		标准化回归系数	T 值	Sig.
			B	Std Error	Beta		
模型	自变量	因变量	1.724	0.182		7.006	0.000
8	消费者体验	消费者信任	0.731	0.044	0.642	17.258	0.000
9	消费者体验	消费者购买意愿	0.532	0.042	0.728	11.187	0.000
10	消费者信任	消费者购买意愿	0.432	0.12	0.537	9.268	0.000
11	消费者体验	消费者购买意愿	0.240	0.060	0.418	4.251	0.000
	消费者信任		0.399	0.064	0.485	5.232	0.000

讨论

基于消费者体验产品维度的建议

1. 保证订货的准确性，保证单个产品的数量的充足

产品服务对消费者体验和消费者信任具有显著正向影响，超市能否提供数量充足的生鲜产品是考验其产品服务的重要指标之一。超市作为服务行业，首先要保证订货的准确性，保证每个产品的数量的充足，让消费者有自由选择的权利，打下良好客户体验的基础。所以在订货时需要考虑的因素有很多：包括门店现有的存货、上月实际完成的销售额以及每个产品的销售数量、往年同期销售情况的比较、同时还得考虑到价格波动的因素、节假日的因素，甚至天气因素来完善我们的订货制度。其次要解决库存问题，建议经营者腾出一块边角位置，隔断后准备一间库房，为了储存一些销量较好的生鲜产品，准备库房同时也解决了库存太多，摆放在顾客区影响整体美观问题。

2. 丰富产品类型，严格把控产品质量

本文通过实证研究已经证明，产品质量对消费者体验和消费者信任具有显著正向影

响。众所周知，生鲜产品的质量问题是任何一家超市关注的重中之重。确保果蔬的新鲜保存、海鲜产品的质量，超市门店采购和储存的基本原则为：采购渠道严格把控生鲜产品的质量，杜绝放置时间过长的海鲜，并根据不同海鲜的特点采取适当的贮存方式，保证水产品的新鲜度。只要是不能过夜的菜当天及时清理，杜绝二次买卖。

同时，丰富的品类同样也是影响消费者产品体验的关键因素，因为只有种类繁多，才让消费者有选择的空间。例如消费者今天的目标是购买新鲜的鲫鱼，但是由于当天成本的原因，鲫鱼价格由昨天的单价 13 元/斤，提高到 17.85 元/斤，对价格敏感的顾客由此会产生心理落差，转身寻找其替代品，发现旁边的鲈鱼单价为 14.38 元/斤，并且非常的鲜活。那么此时门店给予消费者的购物体验会超出顾客的心理预期，即用相对便宜的价格买到了心仪的产品。所以丰富产品的多样化，给与消费者尽可能多的比较和选择的重要性是不言而喻的。

基于消费者体验环境维度的建议

1. 优化购物环境，打造轻松便利购物体验

轻松便利的购物体验也是提升消费者体验的重要方式。为了简化消费者购买流程，门店管理者在门店装修布局中设置一些简单易懂的指引牌装置。营销的最理想的境界就是“让物品找需要该物品的顾客，而不是让消费者找其所需的物品”，如今快节奏的信息时代，超市需要关注产品去找主人的这个过程，门店布置可以让消费者一目了然，轻松找到自己想买的区域。然后可以使用微信、支付宝等平台，使得交易流程简单便捷，让消费者在购买产品的过程中，可以不带现金出门也可以买到心仪的产品。

产品的摆放展示同样重要，超市应努力学会展示“美味”，激发顾客想要消费者购买的欲望。超市要在选址布局上做到面面俱到，不仅要考虑大类产品展示的特点和要求、产品配置面积的大小、堆放的位置、促销面积和场地使用，还要考虑到是否是顾客最舒服的消费者购买路线，产品位置是否触手可及，做到整体布局合理，有效利用场地展示产品。为此，门店装修除了刚开始营业时候的精心设计外，门店的布置还要时常地更新，要时常地更换门口的地毯，产品的摆放、门店的货架布局要不断的创新，给顾客新鲜感和美感。例如，四季可以根据春夏秋冬的特色、或者时令的蔬菜水果进行新布局、根据节日的特点更新布局等，适度改变产品的位置，增加门店墙上的装饰，增加艺术要素，让店铺看起来更加有活力，从而带动消费者的购物欲望。

基于消费者体验服务维度的建议

1. 关注消费者需求，提升消费者体验

超市服务的提升与超市对消费者需求的时刻关注具有紧密关系。因此，超市应关注且迅速更新顾客产品需求。首先，为了准确地识别顾客的产品需求，超市必须站在顾客的角度，通过换位思考，从顾客的角度在互动的过程中寻找接触点，及时记录并反馈消费者的产品需求。同时，也要根据店面所处的位置了解片区人群的定位，例如：超市周边为老旧社区，中老年人偏多，对老年人经常食用的生鲜产品需求量较大，从经营者访谈中了解到，大白菜、萝卜、南瓜、山药、玉米、香蕉、苹果，月销量最高，大白菜的品种一般在老年人口碑中，黄芯大白菜更受欢迎，洋葱中紫洋葱的需求量远远大于白洋葱等。门店与消费者打交道的时间越长，就更需要了解消费者需求，通常可以直接向客人询问，可以帮助超市迅速找到产品优化的方向。通过消费者获得的所有信息可以作为指导，指导超市如何高效地落实消费者的产品需求。然后通过

观察顾客的消费者购买意愿等有效反馈信息，看超市的努力是否达到预期的结果，最终的目的是获得目标明确的顾客群体。根据上述策略，超市应关注且迅速反应顾客的产品需求，为实现战略经营目标服务。随着消费者产品体验的不断丰富，消费者与超市之间会变得逐渐越来越熟悉，继而变成了“朋友”，更容易使得消费者对超市产生了强烈的“粘性”。

2. 提升服务，打造愉悦购物体验

消费者体验的服务维度对消费者信任和购买意愿也具有显著正向影响是本文得出的重要结论之一。目前影响消费者口碑正向传播的主要因素有三个：一就是超市原本就有强大社会背景，二是通过产品的涉入度、消费者的满意度、消费者忠诚度以及消费者承诺等因素；三就是超市的服务质量、营销手段、定价策略等。问卷中“邻居想我推荐过超市”和“我想向邻居推荐过超市”的均值分数较低，可以看出超市的口碑有待提高加强，口碑会改变消费者自身以及其身边消费者的消费决策和行为。因此，超市应采取多种措施、多种方式，不断提升超市服务水平，使超市产品安全、服务周到、物美价廉的服务理念深入人心。

基于消费者信任的建议

实证研究结果显示，消费者信任对消费者购买意愿具有显著正向影响，因此，超市要想提高消费者购买意愿和行为就必须多措并举，采取多种手段提升消费者对超市的信任程度。

1. 强化日常培训，提高员工良好的人际沟通能力

服务行业的服务过程本身就是一种人与人之间互动和沟通的过程，超市员工良好的人际沟通能力能极大地提升消费者信任。故而，超市在沟通的过程中，首先要搭建良好的沟通渠道，营造良好的环境，努力去倾听消费者的需求，而不是一味地让顾客接受门店员工的想法和观点。其次，要让消费者感受到员工的真诚。每一位员工都真诚地为消费者提供服务，以满足消费者的合理需求为荣。员工在与顾客沟通时，要有足够的耐心和微笑，使顾客感到受到尊重和肯定。当顾客因服务失误而情绪不稳定时，微笑比任何解释、任何理由都能更好地稳定顾客激动的情绪。可以通过以下方式方法来培养员工的人际沟通能力。再次，对于超市而言，无论多大规模都必须始终把服务顾客放在第一位，当前，部分超市员工普遍学历较低，这些员工的工作经验和素质各不相同。因此，超市应提高服务意识和沟通技能的培养，要根据行业的特征制定个性化的培训内容，以此来提高员工的个性化服务意识和技能，一旦具备服务意识，员工就注重自己的沟通方式。最后，超市管理者为规范员工服务和沟通技巧还需要建立一套完整的服务标准流程和激励机制。可以每月通过邀请 20 位熟客的方式对门店的每位员工进行评价，参与评价的熟客可以得到当天购物产品的 9.5 折优惠，评价的内容包括：服务流程、沟通技巧、个性化服务等方面，综合得分第一的奖励 300 元现金抵用券，第二名可以获得 200 元现金抵用券，第三名奖励 100 元现金抵用券。获奖的门店员工肯定会再接再厉，努力服务消费者并且希望通过自己的努力下个月再次得到奖励。而对于没有得到奖励的员工来说，他们有了可以学习的标准和模范，也让他们在门店的服务过程中有了动力。对于连续 6 个月评价排名都前三名的长期的表现优秀员工，应整体地提升其薪资水平，同时提升其工作职位，让表现优秀的门店员工在更重要的工作岗位施展才能，实现自身价值的同时也可以实现公司效益的最大化。同样的，奖惩并行，得分排最后一名的，给予考察两个月，如果后续两个月的评价得分仍然还是最后一名，那说明该员工就不适合门店服务的这份工作，可以请其离开企业。

总结及建议

本文研究课题以 SG 生鲜超市消费者和为对象,旨在对消费者体验、消费者信任及消费者购买意愿三者相互关系进行探讨。为确保课题研究得科学严谨,本文在结合前人研究的基础上,建立了课题研究模型,设定了研究假设,设计了调查量表,对 SG 生鲜超市部分消费者和经营者进行了预测和实测样本采样。运用 spss25.0 统计软件对样本数据结果进行了信度检验和效度检验。在验证调查量表具有良好信效度后,对实测数据结果进行了描述性统计、相关性分析和回归分析。结果显示,之前设定的 10 个假设全部或部分成立。

参考文献

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Cherdhard, M. (2019). A trust model for consumer Internet shopping. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1), 75-91.
- Engel, J., Blackwell, R. D., Miniard, P. W. (1994). *Consumer Behavior*. The Dryden Press.
- 陈洁. (2009). 消费者体验对区域品牌产品购买意愿意向影响研究. *河北工业科技*, 1(2), 32-37.
- 范秀成, & 陈英毅. (2017). 消费者体验对消费者购买意愿的影响研究. *论体验营销*, 1(2), 12-22.
- 贺爱忠. (2019). 购物网站顾客体验对品牌忠诚影响的实证研究. *中国管理现代化研究会*, 1(4), 84-97.
- 张俊红. (2020). 购买意愿中的消费者体验和信任相关因素研究. *江苏商论*, 8(1), 52-55.

创业孵化器效率、网络权力和在孵企业绩效的关系研究

THE RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS INCUBATOR EFFICIENCY, NETWORK POWER AND THE PERFORMANCE OF INCUBATED ENTERPRISES

吴晶鑫

Jingxin Wu

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Corresponding author, E-mail: 772700350@qq.com

摘要

创业孵化器作为科技创新体系中的重要一环，不仅为知识创新和高新技术产业之间的连接提供中介作用，更为培育自主创新企业搭建了重要的平台。本文在社会网络理论和资源依赖理论的基础上，将网络权力理论和孵化器理论相结合，通过建立创业孵化器运行效率转化为在孵企业创业绩效的因果关系模型，构建了创业孵化器运行效率、孵化器网络权力和在孵企业创业绩效的整合分析框架，对孵化网络中有着密切联系的两个主体效率与绩效之间影响因素展开实证研究，揭示孵化器运行效率转化为在孵企业创业绩效的作用机制，以及网络权力在转化过程中的中介作用。研究在丰富孵化器理论的同时，从实践指导的角度，明确了孵化器与在孵企业之间实现协同效应的互助成长路径。

关键词：创业孵化器效率 网络权力 创业绩效

Abstract

As an important part of the scientific and technological innovation system, business incubator not only provides an intermediary role for the connection between knowledge innovation and high-tech industries, but also builds an important platform for cultivating independent innovation enterprises. Based on the social network theory and resource dependence theory, this paper combines the network power theory with the incubator theory, establishes the causal model of the operation efficiency of the incubator, and reveals the role mechanism of network power in the transformation process. While enriching the incubator theory, the mutual aid growth path between the incubator and the incubation enterprises is clarified from the perspective of practical guidance.

Keywords: Business Incubator Efficiency, Network Power, Entrepreneurship Performance

引言

新的产业革命和技术革命为国家创新驱动战略赋予了新的时代意义，众创空间、创业孵化器等创新培育平台成为引领高新技术产业发展，聚集社会优质创新要素，推动经济社会转型发展和就业的新型政策工具。党的十八大以来，国家工商总局开展了《全国企业发展分析（2012年9月~2017年9月）》，指出“实有企业数量和注册资本年平均增长率分别为16.7%和27.9%”。由此可见，伴随着大量新创企业的持续快速涌现，对各类型的创业孵化器的需求

日渐显著，市场主体得到充分发展，从而推动了孵化器市场规模的快速增长。据科技部火炬中心发布的《中国创业孵化发展报告 2020》数据显示，截至 2019 年底，全国科技企业孵化器数量已达 5206 个，在孵科技型创业企业 21.7 万家，孵化器总运营收入为 449.9 亿元，总运营成本 370.8 亿元，孵化器从业人员达 7.3 万人，在孵企业吸纳从业人员 294.9 万人，拥有有效知识产权数为 56.3 万件，126 家科创板上市企业中，孵化器培育出 49 家科创板企业，占科创板企业总数近 43%。随着“双创”政策红利的不断释放，产业集聚创新趋势地不断深化，孵化器产业在国家创新驱动战略的引领下，迎来了更为广阔的发展机遇。

研究目的

在孵化器行业市场繁荣发展的同时，我们同样发现部分创业孵化平台面临孵化资源利用效率低，资源闲置问题屡见不鲜，陷入“有店无客”“名不副实”的窘境；即使是良性运营的创业孵化器也面临着资源错配、供需张力等问题，导致“投入-产出”比例失衡的，甚至陷入了生存和持续发展的困境。与此同时，在同一个孵化器内的在孵企业，有的成长迅速，有的很快“夭折”，是水土不服？还是自身能力欠缺？新创企业如何选择能帮助自身快速成才的孵化平台，孵化器运行效率的高低对在孵企业绩效有何影响？如何产生影响？带着这样的思考，本文的研究目的在于揭示孵化器与在孵企业之间绩效的影响因素和路径机制，从而提高孵化资源利用率，帮助在孵企业选择相应的孵化器，快速度过创业混沌期，提升其创业绩效。

文献综述

文献回顾与研究假设

1. 孵化器运行效率与孵企业创业绩效之间的关系

在现有文献的探讨中，孵化器与在孵企业之间的关系主要存在两种理论观点：一个是二元互动孵育观和另一个是网络孵育观。二元互动孵化观的基本观点是，孵化器与在孵企业是基于相互依赖的一种合作生产关系，将孵化器视为提供支持的生产管理者，而在孵企业则作为消费生产者。在这种二元合作生产关系中，孵化器处于发起者和协调者位置，而在孵企业则处于被动接受者。伴随着孵育网络化趋势的兴起，孵化网络和治理等问题成为网络孵育观下的研究前沿。在网络孵育观下，网络环境应包括了孵化合作、内部交易等正式契约行为不可避免的载体和孵化资源交流、信息沟通与交互等非正式行为，聚焦孵化网络效能的提升。李振华 et al. (2019)和张宝建 et al. (2021) 在孵化网络构建、生成、演化和协同等层面进行了研究，包括孵化网络形成机理、前置影响因素以及孵化网络对绩效的影响。张力 et al. (2012) 则在研究中发现提升企业孵化网络效能的关键在于构建与扩张企业孵化器“内网络”。针对孵育绩效异质的问题，李振华和赵黎明 (2014) 在整体网络视角下，提出了动态能力建设框架，归纳了多中心治理区域内孵化网络特征。项国鹏 et al. (2021) 发现仅当创业导向、孵化服务与孵化网络等要素以合适方式组合匹配时，在孵企业才能获得较高的在孵绩效。

基于资源依赖理论，企业在发展和成长的过程中，需要与外部资源建立相互依赖关系，但是企业如果对外部环境过于依赖不利于自身优势的形成，只有不断降低对外部资源的依赖，而是尽快掌握或控制难以复制的稀缺资源，形成自身的优势资源，才能实现企业的盈利。对于新创企业而言，在创业初期，由于无法获取生成、成长以及成熟演化过程中的所有要素需求，只能通过从外界获取所需资源。特别是选择进入孵化器的初创企业，希望能通过孵化器平台，用最低的成本获取自身发展所需场地、设备、资金等有形资源，或所处的行业领先的管理经验、关键技术以及信息知识等无形的资源。孵化器内的初创企业通过整合利用孵化网络资源，

来实现预期创业目标。本研究认为孵化器运行效率的高低代表了孵化器在帮助在孵企业成长的过程中，资源利用，信息传递及关系处理的成效，会对在孵企业绩效产生影响。基于此，本研究提出假设 1。

H1: 孵化器运行效率对在孵企业创业绩效具有正向影响作用。

2. 网络权力的中介作用

关于网络权力的研究，国内外学者有着普遍共识，那就是将其认定为因占有特殊价值性资源而产生的一种权力关系。在研究产业链上下游企业权力与组织关系承诺时，将网络权力解释为“影响供应链上制造商决策行为的能力”；Colombo 和 Delmastro (2002) 将网络权力界定为“获取有价值的资源的能力”；张巍和党兴华 (2011) 认为“网络权力是由企业对资源的依赖而引发的，能影响企业创新行为与竞争行为的能力”；邵理辰 (2012) 在研究网络权力与创新绩效之间的关系时，将网络权力界定为“企业运用关键性的异质资源，在组织领导网络技术创新活动中，能支配和影响其他成员的行为”；谢永平 et al. (2014) 和 邓峰 (2015) 在研究核心企业的网络权力相关问题时，发现核心企业网络权力的实施以及网络运行效率，对网络其他成员的行为和对集群的创新绩效会产生影响，并将网络权力界定为“核心企业影响产业集群中其它企业的能力”“由于占有关键性资源而拥有的对非核心企业的控制力和影响力”。并在研究中发现，网络中核心企业的知识影响力，将直接影响网络资源配置效率与创新绩效，而核心企业的规模影响力则通过关系运作效率间接影响非核心企业创新绩效。

梳理国内外关于网络权力的实证研究，当网络权力作为自变量时，对网络成员行为、竞争优势、网络能力、创新绩效、创新网络治理、集群创新绩效、领导力、合作关系等因素产生影响，当网络权力作为因变量时，受到网络结构、网络地位、网络位置、知识共享、知识价值性以及合作经验等因素的影响。网络权力治理机制的基本逻辑在于：“核心成员以整体效能最大化为目标，实施权力、配置网络资源、协调依赖关系，从而影响组织运行效率和提升治理效能。在研究创新网络中权力的合法性方面认为：权力的本质是通过激活资源的手段实现既定的目标。认为资源数量的差异与激活效率的差异决定了权力的差异，这种不平等关系又造成了资源再分配的不均衡，从而进一步扩大了权力差异。组织对外部资源的需求，以及自身组织资源活动的各个环节都存在相互依赖关系。特别是在网络背景下，组织间的资源依赖是相互的，但由于网络中不同组织拥有的资源呈现异质性和差异化，使得彼此对资源的依赖呈现出非对称性，并由此衍生出了网络成员对核心企业的权力依赖，即掌握更多网络资源的核心企业，在组织中拥有了更大的网络权力。在孵化器领域，孵化器作为网络的核心发挥着主导作用，在孵企业作为网络成员的低权力者，由于资源依赖度极不对称，孵化器有可能为了孵化器自身整体利益，产生侵蚀处于较低权力位置的在孵企业的机会主义行为，从而影响和制约网络成员中低权力者的成长性，或是对内部明星成员的关注与资源倾斜，剥夺价值低估成员的成长机会。

因此，孵化器网络权力的实施会影响到在孵企业在孵化网络资源和机会的获取，由此影响其绩效。本研究对网络权力配置的测量主要参考张巍和党兴华 (2011)，Ireland 和 Webb (2007) 学者已有研究中已经使用并较为成熟的量表，选择知识权力和结构权力两个维度，提出研究假设 2。

H2: 网络权力在孵化器运行效率与在孵企业创业绩效间起中介作用。

H2a: 网络知识权力在孵化器运行效率与在孵企业创业绩效间起中介作用。

H2b: 网络结构权力在孵化器运行效率与在孵企业创业绩效间起中介作用。

理论模型如图 1 所示：

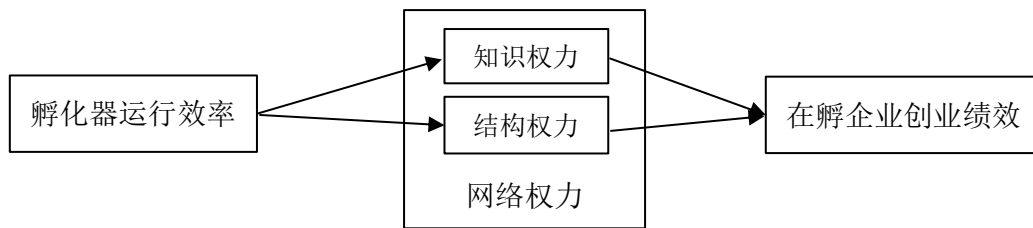


图 1: 孵化器运行效率与在孵企业创业绩效关系的假设模型图

研究方法

变量测量

本文调查问卷的设计建立在前期对孵化器运行效率、在孵企业创业绩效和网络权力文献总结和梳理的基础上,充分借鉴国内外相关成熟且广泛被使用的经典量表。孵化器运行效率变量采用代碧波和孙东生 (2012) 的成熟量表设计,从投入和产出两个维度,投入孵化器在职人员总数、孵化器的孵化基金总额对公共技术服务平台投资额以及孵化器场地面积等包括 3 个题项,产出则包括孵化器累积毕业企业数、毕业率以及知识产权数等 5 个题项。

网络权力采用张巍和党兴华 (2011) 的量表,将网络权力划分为知识权力与结构权力两个维度,其中知识权力是按照知识配置而产生的权力,包括占据着难以替代的技术知识、难以模仿的技术知识以及指导其他企业的合作经验等 6 个题项。结构权力是按照企业在网络结构中的地位而配置的权力,包括孵化器处于社会网络中心位置、受到合作企业或其他企业的限制约束以及在其领域内具有较高的知名度等 6 个题项。

在孵企业创业绩效变量则结合 Johan (1999) 的研究和国内部分学者的研究,采用主观评价绩效的方式,将在孵企业创业绩效划分为生存绩效、成长绩效和创新绩效三个维度。其中,生存绩效是企业持续运营水平的反应,包括在孵企业的净资产收益率、利润率以及市场份额等 3 个题项;成长绩效是企业扩张速度和增长潜力的反映,包括与竞争对手相比,在孵企业新产品或服务发展速度、市场份额以及净收益率等 3 个题项;创新绩效是新产品和新服务理念的反应,包括在孵企业创新产品销售收入占总销售收入的比例、新产出开发数量以及新产品占总产品数的比例等 3 个题项。

为提升问卷的内容效度,在参考已有量表的基础上,本研究与具有实践经验的本地孵化器运营资深专家进行了深度访谈,反复修正了量表题项的具体表述。在调研问卷设计好后,走访了研究者所在地的 3 家孵化器企业,向孵化器运营者及在孵企业创始人发放了问卷,进行预调研,与孵化器高层及在孵企业创业者就问卷的内容细则进行讨论。根据他们反馈的意见,修改了问卷题项中过于学术化的表述以及可能会影响被调研者理解与回答的题项,转化为该领域共同知晓的语言表达,避免了因错误理解对问卷内容产生歧义。在汇总了被试者反馈的问卷之后,研究者参考了填写后的问卷数据分析结果,将最初的调研问卷进行完善与补充,形成最终正式调研问卷。

样本与数据收集

本研究的样本来源于全国各省市地区不同类型创业孵化器，通过科技部网站，与全国 37 个省市科技厅高新处、成果转化处及创业处等部门孵化器管理负责人取得联系，说明研究意义和目的，由相关负责人在所辖孵化器管理群内采取随机抽样的方式发放问卷。由于孵化器的运行效率对在孵企业创业绩效的发展有着重要的关系。因此，要求问卷填报人为孵化器和在孵企业高管或掌握运行情况和绩效情况的工作人员，从而能够更为真实、可靠地反映变量测量的相关指标要求。研究大样本通过问卷星发布问卷。由于采用的是配对调研的方式，本次调研总共向 37 个省市地区 220 家企业的高层管理人员与在孵企业高管人员发放了调研问卷各 220 份。最终，本研究收回有效配对问卷 210 套，回收率达到了 95.45%。样本特征如下表 2 所示：

表 1: 样本特征

项目	分类	频数	百分比 (%)	累积百分比 (%)
受访者身份	孵化器负责人、高管	41	19.52	19.52
	孵化器工作人员	81	38.57	58.10
	在孵企业负责人、高管	32	15.24	73.33
	在孵企业工作人员	56	26.67	100.00
孵化器成立时间	1-3 年	45	21.43	21.43
	4-6 年	109	51.90	73.33
	7-10	49	23.33	96.67
	10 年以上	7	3.33	100.00
孵化器内在孵企业规模	50 个以下	57	27.14	27.14
	51-100 个	94	44.76	71.90
	101-200 个	52	24.76	96.67
	200 个以上	7	3.33	100.00
孵化器性质	国有企业	48	22.86	22.86
	民营企业	139	66.19	89.05
	事业单位、学校	21	10.00	99.05
	其他	2	0.95	100.00
孵化器组织形态	网络孵化器	56	26.67	26.67
	专业孵化器	136	64.76	91.43
	虚拟孵化器	14	6.67	98.10
	其他	4	1.90	100.00
合计		210	100.0	100.0

研究结果

数据分析

1. 信效度分析

对本研究量表的信度进行分析，主要采用 Cronbach's α 系数来判断量表整体可靠性，通过 spss 对量表题型进行检验可得出以下结果。本研究的问卷整体信度值为 0.944，整体问卷信度符合量表的检测标准。

表 2: 可靠性统计

Cronbach Alpha	项数
.944	57

在问卷内部一致性的测量中，通过 SPSS22.0 进行因子分析，KMO 值为 0.885，效度值大于 0.8 以上的检测标准，Bartlett 球形检验和 KMO 测度都通过，可以认为本研究的问卷效度合理。

表 3: KMO 和 Bartlett 球形检验

KMO 取样适切性量数		.885
巴特利特球形度检验	近似卡方	5333.409
	自由度	1596
	显著性	.000

在对于数据共同方法的偏差检验中，采取 SPSS22.0 对问卷的数据情况进行测试，测试结果显示本次提取的因子占比为 26.68%，小于 40%的单因子检测标准。数据结果可以表示为尚不存在严重的共同方法偏差。

表 4: 共同方法偏差检验

总方差解释						
成分	初始特征值			提取载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积 %	总计	方差百分比	累积 %
1	15.211	26.686	26.686	15.211	26.686	26.686
提取方法：主成分分析法。						

假设检验

1. 主效应检验

将孵化器运行效率作为自变量，而将在孵企业创业绩效作为因变量进行线性回归分析，从上表 5 可以看出，模型公式为：在孵企业创业绩效 = 3.875 + 0.205 * 运行效率，模型 R 方值为 0.045，意味着孵化器运行效率可以解释在孵企业创业绩效的 4.5% 变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验 ($F = 9.900$, $p = 0.002 < 0.05$)，也即说明孵化器运行效率一定会对在孵企业创业绩效产生影响关系，最终具体分析可知：孵化器运行效率的回归系数值为

0.205($t = 3.146$, $p = 0.002 < 0.01$), 意味着孵化器运行效率会对在孵企业创业绩效产生显著的正向影响关系, H1 假设成立。

表 5: 线性回归分析结果

项目	回归系数	95% CI	VIF
常数	3.875** (106.300)	3.803 ~ 3.946	-
孵化器运行效率	0.205** (3.146)	0.077 ~ 0.333	1.000
样本量	210		
R²	0.045		
调整 R²	0.041		
F 值□	F(1,208) = 9.900, p = 0.002		
因变量：在孵企业创业绩效			
D-W 值：1.394			
注：N = 210 * p<0.05 ** p<0.01 括号里面为 t 值			

2. 中介效应检验

本研究中介效应验证分三步进行, 首先是检验自变量孵化器运行效率对因变量在孵企业创业绩效是否具有显著影响, 存在显著影响, 继续第二步检验; 接着, 检验自变量孵化器运行效率是否对中介变量网络权力具有显著影响, 以及中介变量网络权力是否对因变量在孵企业创业绩效具有显著影响, 两者均具有显著影响则进行第三步检验; 第三步: 将自变量孵化器运行效率和中介变量网络权力同时对因变量创业绩效进行回归分析。如果中介变量网络权力对因变量创业绩效的回归系数显著, 且自变量孵化器运行效率对因变量创业绩效的回归系数不显著, 则可以说明中介变量网络权力在自变量和因变量间起完全中介效应; 如果中介变量网络权力对因变量创业绩效的回归系数显著, 自变量孵化器运行效率对因变量创业绩效的回归系数仍然显著但有所降低, 说明中介变量网络权力在自变量与因变量之间起部分中介效应。

表 6: 自变量和中介变量的回归分析结果

自变量	因变量	标准化系数	t	p	VIF	R ²	调整 R ²	F
孵化器运行效率	知识权利	0.169	2.650	0.009**	1.000	0.033	0.028	F (1,208) = 7.023, $p = 0.009$
	结构权利	0.172	2.801	0.006**	1.000	0.036	0.032	F (1,208) = 7.846, $p = 0.006$
注: N = 210 * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$								

具体在研究中, 将自变量创业孵化器和中介变量网络权力的两个维度进行了回归分析。当将知识权利作为因变量进行线性回归分析时, 从表 6 可以看出, 模型公式为: 知识权利 = $3.877 + 0.169 \times \text{运行效率}$, 模型 R 方值为 0.033, 对模型进行 F 检验 ($F = 7.023$, $p = 0.009 < 0.05$), 即说明孵化器运行效率一定会对知识权利产生影响关系, 孵化器运行效率的回归系数值为 0.169($t = 2.650$, $p = 0.009 < 0.01$), 意味着运行效率会对知识权利产生显著的正向影响关系。将

结构权利作为因变量进行线性回归分析，模型公式为：结构权利=3.861+0.172*运行效率，模型 R 方值为 0.036，对模型进行 F 检验 ($F = 7.846$, $p = 0.006 < 0.05$)，也即说明孵化器运行效率一定会对结构权利产生影响关系，孵化器运行效率的回归系数值为 0.172($t = 2.801$, $p = 0.006 < 0.01$)，意味着孵化器运行效率会对结构权利产生显著的正向影响关系。

表 7: 中介效应模型检验

项目	在孵企业创业绩效	网络权力	在孵企业创业绩效
常数	3.875** (106.300)	3.868** (118.319)	0.118 (0.794)
孵化器运行效率	0.205** (3.146)	0.171** (2.914)	0.040 (1.211)
网络权力	-	-	0.971** (25.519)
样本量	210	210	210
R ²	0.045	0.039	0.770
调整 R ²	0.041	0.035	0.768
F 值□	$F(1,208) = 9.900$, $p = 0.002$	$F(1,208) = 8.490$, $p = 0.004$	$F(2,207) = 346.038$, $p = 0.000$
注：N=210 * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ 括号里面为 t 值			

通过表 8 可以看出，将自变量和中介变量网络权力进行回归分析，得出回归系数为 0.171，具有显著性的正向影响。再将自变量和中介变量两者同时和在孵企业创业绩效进行回归分析，得到结果是孵化器运行效率的显著性消失，网络权力呈现显著性，回归系数为 0.971。这表示孵化器运行效率通过网络权力进而影响在孵企业创业绩效，网络权力在孵化器运行效率对在孵企业创业绩效的关系中起到完全中介的作用，见表 9。

表 8: 中介作用效应量结果汇总

项目	检验结论	c 总效应	a*b 中介效应	c' 直接效应	效应占比计算公式	效应占比
孵化器运行效率⇒网络权力⇒在孵企业创业绩效	完全中介	0.205	0.166	0.040	-	100%

总结与讨论

研究结论

本研究以 210 家孵化器的运行效率和在孵企业创业绩效为研究对象进行数据采集，在已有的社会网络理论、资源依赖理论基础上，引入网络权力理论，与孵化器理论相结合，在孵化器与在孵企业的二元关系互动中，分析其存在的不同层次主体非均衡相互作用的表现，构建了孵化器在社会网络层面的影响机制模型，实证探讨了孵化器与在孵企业之间绩效的影响因素和路径机制，揭示了集聚资源的孵化器与新生弱性的在孵企业不平等的二元关系。实证研究的结果表明孵化器运行效率与网络权力、在孵企业创业绩效之间全部均呈现出显著性，有着正相关关系。孵化器运行效率会对在孵企业创业绩效产生显著的正向影响关系；网络权力和在孵企业创业绩效之间也都呈现显著性的正向影响；网络权力在运行效率对企业绩效的关系中起到完全中介的作用。由此可见，孵化器运行效率是影响在孵的新创企业成长的重要外部因素。在创

新网络中，孵化器作为核心企业掌握网络权力对在孵企业的创业绩效产生正向影响，当孵化器拥有行业内难以替代的技术知识，并能与在孵企业进行合作，对其发展成长提供实际影响和控制时，在孵企业与孵化器产生越频繁和持久的合作，得到孵化器越多的专业技术支持或指导，就能对其创业绩效产生正向积极的影响。

随着知识社会的愈加深入发展，孵化器对创业企业的知识服务愈加重要。孵化器应具备较难替代或模仿的核心知识技术，同时这些知识服务和技术支撑与在孵企业合作过程中能起到积极的指导和影响作用，才能为在孵企业提供切实提升创业绩效的帮助，并建立广泛和深入的社会网络。同时，孵化器在整个社会网络中心的位置，也将决定资源摄取能力和对网络中合作企业的控制力，在其领域内具有较高的知名度对指导在孵企业成长也将产生积极影响。从实践看，目前孵化器知名度和影响力主要通过举办大型创新创业类赛事以及成立众创空间联盟等方式达成，在参赛团队中选取与孵化器服务内容相关的优秀初创企业入驻，逐步形成自身孵化网络，巩固网络中心地位和结构稳定性。而初创企业也能在此过程中选择在行业内具有较强网络权力的孵化器，切实帮助自身绩效成长。

理论贡献

本研究提出了创业孵化器与在孵企业二元主体之间绩效关系分析的整合框架，并通过实证研究试图揭示创业孵化器运行效率是经过网络权力的实施对在孵企业创业绩效的作用路径，有助于从孵化器运行内部揭示在孵企业创业绩效差异的形成机理，细化创新集群领域网络权力与网络成员创业绩效关系的研究内容，并发展了创业孵化器背景下初创企业绩效的理论研究。

管理启示

本研究获得的结论表明，当前孵化器产业发生着深刻变革，虽然存在“有店无客”、成员活动参与度低等现象，但孵化器促进科技成果转化、支持创新和孵育新创小企业的本质功能并没有变，孵化器运行效率对在孵企业创业绩效产生积极正向影响，因此，创业孵化器仍然是当前培育创新型企业的的生产组织形式，提高孵化器运行效率将对新创企业发展起到重要作用。组织网络化发展背景下，孵化器能否为在孵企业提供更广泛的产业网络嫁接服务，是新一代孵化器成功的关键。孵化器应通过自身网络权力的提升，更好地为在孵企业提供资源和网络服务，不断完善孵化器结构功能，积极争取外部技术与知识产权，善于根据以往经验改善合作流程，快速进行交易，经常与合作伙伴开展交流思想，讨论合作达成共识，从而提升自身在孵化器市场的竞争力和品牌实力。

研究局限及未来展望

本文采用系统的研究方法，以文献演绎所提出的研究假设为依据，对孵化器运行效率对在孵企业创业绩效模型进行了实证检验，主要为资源依赖理论和社会网络理论的发展与完善提供了新的视角。尽管本文在研究设计和研究方法的采用上都力求严谨，但囿于多种因素的影响，本文仍存在一些不足。

首先，在样本数据的采集上，尽管采用了孵化器高管人员与在孵企业高管人员相配对的调研方式，但不同主体同时评价了孵化器运行效率、在孵企业创业绩效这两个变量，因此变量之间的关系仍可能会受到共同方法偏差的影响。

其次，测量量表仍有局限性，变量所选择的测量工具有些是在西方的文化背景与组织情境下开发形成的，尽管这些测量量表均已发表在国际权威期刊上，并且已在相关的文献中被证明具有较高的信度与效度，在本文的调研结果中也呈现出统计上可接受的较高水平，但未来的研究建议尝试采用基于中国本土情境所开发形成的测量工具，以使变量的测量更加贴近中国的国情，也更符合中国本土的实际情况，进一步提升测量的准确性。

最后,在对创业孵化器运行效率的评价研究方面有待进一步探讨。本研究主要从社会网络理论、资源依赖理论以及动态能力理论的视角探究了孵化器及在孵企业在组织层面上的影响机制与影响效应,虽对影响孵化器和在孵企业绩效的成因进行了一定的窥视。事实上,深入理解孵化器运行效率的形成原因不仅有助于为在孵企业快速成长,提高绩效创造有利条件,同时也有利于在孵企业结合成长需求,选择更高效的孵化器助力自身发展。目前,以往的研究尚未对此议题进行过探讨。因此,未来的研究可以从组织行为学理论的视角出发,探讨孵化器内组织创新氛围等方面的因素对于在孵企业创业绩效的影响,以此为在孵企业的创新平台选择提供重要的实践指导意义。

参考文献

- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators? *Research Policy*, 31(7), 1103-1122. doi:10.1016/S0048-7333(01)00178-0.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. *Journal of Management*, 33(6), 891-927. doi:10.1177/0149206307307643.
- Johan, W. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation—Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48. doi:10.1177/104225879902400103.
- 代碧波, & 孙东生. (2012). 基于DEA方法的科技企业孵化器运行效率评价——以东北地区14家国家级企业孵化器为例. *科技进步与对策*, (1), 142-146.
- 邓峰. (2015). 核心企业网络权力对产业集群创新绩效的影响——基于网络运行效率的中介作用. *科技进步与对策*, (18), 58-63.
- 李振华, & 赵黎明. (2014). 多中心治理区域孵化网络特征与动态能力建设. *科研管理*, (6), 77-83. doi:10.19571/j.cnki.1000-2995.2014.06.010.
- 李振华, 刘迟, & 吴文清. (2019). 孵化网络结构社会资本、资源整合能力与孵化绩效. *科研管理*, (9), 190-198. doi:10.19571/j.cnki.1000-2995.2019.09.019.
- 邵理辰. (2012). 创新网络中核心企业网络权力对网络创新绩效的影响研究. *中小企业管理与科技*(下旬刊), (9), 129-130.
- 项国鹏, 高挺, & 曾传圣. (2021). 孵化器如何提升在孵企业绩效——组态视角分析. *华东经济管理*, (12), 110-119. doi:10.19629/j.cnki.34-1014/f.210709001.
- 谢永平, 孙永磊, & 张浩淼. (2014). 资源依赖、关系治理与技术创新网络企业核心影响力形成. *管理评论*, (8), 117-126. doi:10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2014.08.052.
- 张宝建, 裴梦丹, 陈劲, & 薄香芳. (2021). 价值共创行为、网络嵌入与创新绩效——组织距离的调节效应. *经济管理*, (5), 109-124. doi:10.19616/j.cnki.bmj.2021.05.007.
- 张力, 刘新梅, & 戚汝庆. (2012). 孵化器“内网络”的构建与扩张——结构模型与实证分析. *科学与科学技术管理*, (9), 5-12.
- 张巍, & 党兴华. (2011). 企业网络权力与网络能力关联性研究——基于技术创新网络的分析. *科学学研究*, (7), 1094-1101. doi:10.16192/j.cnki.1003-2053.2011.07.014.

创业型领导对新创企业员工创新绩效的影响

THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP ON THE INNOVATION PERFORMANCE OF NEW VENTURE EMPLOYEES

罗马亚^{1*}, 唐璐²

Maya Luo^{1*}, Lu Tang²

¹泰国正大管理学院中国研究生院

²中国重庆市潼南区动物疫病防控中心

¹Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

²Animal Disease Prevention and Control Center of Tongnan District Chongqing, China

*Corresponding author, E-mail: luomaya@jssnu.edu.cn

摘要

本研究根据战略创业理论和组织学习理论,探究创业型领导对新创企业员工创新绩效的影响,并将利用式学习和探索式学习作为中介变量研究其作用机制。通过对新创企业 260 名员工进行调研,得到以下结论:创业型领导对员工利用式学习和探索式学习有正向影响;创业型领导、员工利用式学习和探索式学习均对员工创新绩效有正向影响;员工利用式学习和探索式学习在创业型领导和员工创新绩效关系中起显著中介作用。该研究对企业充分发挥领导效能,促进员工创新绩效有指导意义。

关键词: 创业型领导 利用式学习 探索式学习 员工创新绩效

Abstract

Based on strategic entrepreneurship theory and organizational learning theory, this study explores the influence of entrepreneurial leadership on employees' innovation performance in new ventures, and studies its mechanisms of action with exploitative learning and exploratory learning as the mediating variable. The following conclusions could be drawn from the a survey on 260 employees of new ventures: entrepreneurial leadership has a positive effect on employee exploitative learning and exploratory learning; entrepreneurial leadership, employee exploitative learning and exploratory learning all have a positive effect on employee innovation performance; employee exploitative learning and exploratory learning play a significant mediating role in the relationship between entrepreneurial leadership and employee innovation performance. This study has directed significance for companies to give full play to leadership effectiveness and promote employees' innovative performance.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Exploitative Learning, Exploratory Learning, Employees Innovative Performance

引言

近年来,受益于互联网行业的蓬勃发展和国家“双创”政策的扶持,大量新创企业涌现出来,然而在融资成本高、产品附加值低等因素的制约下,新创企业的高失败率也不可忽视。在不同的领导风格之中,创业型领导在应对复杂多变的竞争环境,寻求创业机会和新的经济增

长点等方面具有较高水准，核心特征为创业机会的识别和开发 (Renko et al., 2015)，能够在不确定竞争环境下进行有效领导。它通过主动创造愿景来动员和赢得下属的支持，激励下属进行发现和创新，将创业机会转化为价值创造。创业型领导兼具“创业者”和“领导者”双重特征，创业者特征是企业家精神的重要体现，任何企业的发展都离不开创新与探索，创业行为本身就是创新的行为体现。领导者特征主要管理水平的衡量，主要表现就是企业绩效（李华昌 et al., 2009），包括创业绩效和创新绩效等。

员工创新绩效是指员工通过利用新的技术或方法解决工作中所遇问题的行为，这样的行为往往能够给企业在创新上取得一定的成效或者成果。从创新过程的角度看，创新绩效是由员工主动进行创新的行为表现；从创新结果的角度看，是指员工创新行为导致的产出，这种结果往往是对企业发展有益的，所以员工创新绩效应该整个创新过程与创新结果。Abbas 和 Raja (2015) 认为员工创新绩效应该贯穿于员工整个工作的生命周期，在生命周期的不同阶段，员工采用不同的创新行为去帮助企业创造价值，是一个持续变化的动态过程。

创业型领导对员工创新绩效的影响主要来源于经营中的各种决策和行动，尤其是在不确定环境下，具体的行动比目标激励更加有效。本文尝试将组织双元学习引入研究中，探究其对创业型领导与员工创新绩效之间的中介机制。根据组织学习理论，组织利用式学习和探索式学习可以帮助成员在充满变化和不确定性的内外部环境，不断实现知识、技能和信息的反复转移，有助于个人对创业机会的识别。

研究目的

本文以创业型领导为核心进行文献回顾，并在此基础上探讨创业型领导对员工创新绩效的影响关系，以双元学习为中介变量，探讨创业型领导如何影响双元学习，其中双元学习分为利用式学习和探索式学习两个维度，即探讨创业型领导如何影响利用式学习和探索式学习，从而进一步探讨双元学习如何影响员工创新绩效。在实践中，本文可以帮助企业领导者认识到创业型领导的重要性。本研究揭示创业型领导对企业员工提升创新绩效有重要作用，能够帮助企业领导者提升企业创新的成功率。

文献综述

创业型领导与员工创新绩效

创业型领导相关研究起于 20 世纪 90 年代末，随着创业活动的兴起，传统企业管理的各项职能趋向“创业化”，创业型领导作为一种新型领导风格出现在人们的视野中。Ireland 和 Hitt (1999) 从个人能力角度较早的提出了创业型领导的概念，并提出了战略创业理论模型。该模型认为创业型领导可以通过影响战略性资源管理来推动团队协同工作，引发组织的可行性变革，增强创造力和战略思考能力，为企业创造财富，并认为创业型领导者是致力于获得企业竞争优势与把握市场机遇的领导者。Gupta et al. (2004) 在此基础上提出创业型领导是创业者主动的领导行为，主要包含愿景设定和角色设定两个维度，这是目前学界主要认可的观点，后续研究多借鉴其成果。

首先，创业型领导可以为员工构建愿景，为设置具有挑战性的目标，从而激发员工的工作潜能，使员工充满工作热情，从而提升创新绩效。创业型领导鼓励采用创造性的方法解决问题，促使员工突破思维局限，增强创新的愿望，在工作中实践自己的想法，从而实现自己的价值（陈奎庆 & 李刚, 2016）。当企业面临不确定的未来，创业型领导可以有效地与企业内外部因素进行沟通，勇于承担创新带来的不确定性，增强员工对未来不确定因素的信心（金雄 &

金怡伶, 2016), 通消除潜在的影响企业发展的阻力、获得内外部支持、努力获取企业发展所需要的关键信息, 实现企业目标。

其次, 创业型领导注重团队建设, 倾向于为每位员工提供创新机会, 保持与员工之间的亲密关系(郭衍宏 et al., 2021)。创业型领导鼓励每个员工加强信念, 努力工作, 增强团队中的信任, 使整个团队能够为了同一个目标奋斗, 让每个人在团队中都能找到自己的价值, 发挥自己的长处, 提高工作主动性。同时, 创业型领导为了让员工感觉公平, 通过明确的制度鼓励员工敢于创新, 保持员工的士气, 从而增强员工的创造力和创新能力。基于此, 提出以下假设:

H1 创业型领导对员工创新绩效产生正向影响。

创业型领导与组织双元学习

根据组织学习理论, 组织学习是组织对外部环境的适应性过程, 组织利用来源于自身或其他组织的编码化的知识、经验指导组织开展日常活动。March (1991) 将双元理论引入组织学习领域, 将组织双元学习分为利用式学习和探索式学习两部分, 利用式学习是通过提炼、筛选、实施、执行等活动即进一步开发旧的知识。探索式学习是通过改变、冒险、发现、创新等相关的活动探索新的可能性。

首先, 创业型领导者作为企业的管理者, 需要采取稳健的措施来保证企业的绩效, 降低环境不确定性带来的风险, 用最小的试错成本去获得最大的经济效益和社会效益。利用式学习强调企业对已有知识的充分利用来实现组织策略与行为的调整。如深度开发现有市场的行动, 改善现有的产品、改进当前的技术或者引入与产品有关联的新产品, 以此应对顾客需求的变化(刘刚, 2022), 这类效益是可预期的。

其次, 创业型领导作为创业者, 鼓励员工打破已有的思维定势, 积极学习新的知识, 去寻找新的经济增长点。探索式学习可以通过新知识 with 重要信息的获取, 帮助企业在动荡变化的市场环境中获得先动优势。因为新创企业对于外部知识有大量需求, 探索式学习可以通过开发与运用新知识, 帮助企业完善组织管理。如开拓新市场、加强新产品研发、寻找新的机会等, 所以创业型领导者为了抓住机遇, 会积极推动探索式学习。基于此, 提出以下假设:

H2 创业型领导对利用式学习产生正向影响。

H3 创业型领导对探索式学习产生正向影响。

组织双元学习与员工创新绩效

组织双元学习是企业成长获取新知识的重要手段, 新创企业可以通过利用式学习和探索式学习促使员工对已经掌握的知识进行重温, 创新和检验, 提升工作积极性和工作能力, 进一步扩大工作效益和成果。

首先, 利用式学习是对企业员工现有知识的回顾和细化, 改进和拓展, 企业员工通过对企业内部知识经验的学习利用, 使自身知识更加系统和融合, 这使得员工创造新想法和新思维方式变得容易, 不断提高创新能力和改善行为。其次, 探索式学习是企业进入全新领域追求新知识的过程, 目的是为了获取更新颖, 更多样化的知识, 探索式学习的本质是试验, 从而获得新的想法。在这一过程中, 新创企业员工通过探索性学习获得的新知识能够给企业提供较多的试验创新的机会, 增加企业内部员工创新的主动性, 对员工创新绩效具有推动作用。基于此, 提出以下假设:

H4 利用式学习对员工创新绩效产生正向影响。

H5 探索式学习对员工创新绩效产生正向影响。

双元学习的中介作用

从上文可知，创业型领导通过组织双元学习对员工创新绩效产生重要影响。创业型领导由于具有不断学习的特点，善于利用组织双元学习，鼓励员工对现有知识进行深入的挖掘和利用，从而促进企业进行利用式学习。而利用式学习能够使员工改进现有产品和服务，使产品或者服务更新换代，提高用户体验。同时，创业型领导通过构建网络，激发鼓励员工学习新颖的知识，从而促进企业进行探索式学习，增强企业员工创新的意识和能力，帮助员工的想法落地，产生实际价值，提升创新绩效。

创业型领导在企业中的领导行为往往能营造良好的组织学习氛围，鼓励员工对现有知识进行挖掘和利用。员工的利用式学习活动可以改进现有的产品和服务，推动绩效的产生。同时，创业型领导通过构建挑战激发员工努力学习新颖的知识，促进探索式学习的发生，从而提升员工的创新意识和创新能力。

因此，本研究提出以下假设：

H6 利用式学习在创业型领导和员工创新绩效中起中介作用。

H7 探索式学习在创业型领导和员工创新绩效中起中介作用。

研究方法

数据搜集和变量测量

1. 数据的搜集

本研究参考 Chen (2007) 的观点来选取受访企业，这些受访企业主要满足以下三点中的至少一点：正处于孵化期的企业、成立年限不超过 10 年、还没有公开上市。问卷发放的对象包括公司的各级各类管理人员和基层员工。

本次通过线下和线上方式共发放问卷 305 份，共回收问卷 279 份，问卷回收率 90.6%。去除缺项、漏项等无效问卷后，最终确定有效问卷 260 份，有效问卷占搜集问卷总数的 93.2%。问卷回收后，把问卷中各变量和题项标记不同代码，根据问题回答情况录入计算机，多次检查录入数据，避免录入有误，保证数据录入正确，通过 SPSS25.0、EXCEL 等统计软件进行统计分析，对假设进行检验。

2. 变量的测量

对创业型领导的测量主要借鉴 Gupta et al. (2004) 设计的全球领导与组织行为效能问卷，该问卷以 62 个国家 15000 名中层管理人员为样本，已经被证实了可以适用于不同文化背景的创业型领导研究。创业型领导主要包含“愿景设定”与“角色设定”两个角色，共 20 个题项。具体见表 1。

表 1：创业型领导测量量表

测量变量	测量题项	指标来源
创业型领导	他/她倾向于设定较高的绩效标准	Gupta et al. (2004)
	他/她倾向于设定具有挑战性的目标	
	他/她能够根据员工的能力设置相符的任务目标	
	他/她能够在详细了解市场的情况下为组织设定目标	
	他/她会主动承担风险性，从而降低员工对工作不确定性的担忧	
	他/她对公司发展前景有较强的预见性和把握能力	

测量变量	测量题项	指标来源
	他/她能够减少变革过程中员工对于失败的担心	
	他/她能够通过多种途径增强员工完成任务的信心	
	他/她能够经常就公司发展问题与员工沟通	
	他/她善于说服他人接收他/她的观点	
	他/她能够获得公司内外对变革创新的支持性资源	
	他/她常为下属提供支持和帮助，清除工作中的障碍	
	他/她能够能够激发员工的情感、信仰、价值观和行为	
	他/她积极构建工作团队以便于员工协同工作	
	他/她常展露和传递对于工作的强烈的积极情绪	
	他/她努力取得员工对公司创新、变革发展的认同	
	他/她善于整合公司现有人力、物力资源开展工作	
	他/她对员工完成任务目标的能力表现出乐观和信任	
	他/她经常鼓励员工在合理范围内创新	
	他/她能把握公司现有的实力和资源，做出迅速有效的经营决策	

对组织双元学习的测量采用杨曦东 (2010) 根据 March (1991) 对于双元学习相关概念的界定来进行测量，他以陕西、浙江、山东、广西四省的企业作为问卷发放对象，问卷回收后取得较好的测量效果，经验证具有良好的信度和效度，量表共 10 个题项。具体见表 2。

表 2：双元学习测量量表

测量变量	测量题项	指标来源
利用式学习	公司获取了与现有产品相关的知识与技能	杨曦东 (2010)
	公司将资源投到成熟技术的应用上以提高生产率	
	公司逐步改进现有客户问题的解决方案	
	公司改进了现有产品开发流程	
	公司增加了知识和技能来提高现有创新活动的效率	
探索式学习	公司获取了全新的制造技术与技能	
	公司获取了行业内全新的产品开发方法与流程	
	公司获取了全新的管理方法与组织方式来提高创新效率	
	公司率先掌握了某些领域的新技能	
	公司提高了在未知领域中创新的能力	

对员工创新绩效的测量主要采用的是韩翼 et al. (2007) 开发的量表，从创新意愿、创新行为和创新结果三个维度对企业员工的创新绩效进行测量，见表 3。

表 3: 员工创新绩效测量指标

测量变量	测量题项	指标来源
员工创新绩效	我会为了改善现有状况寻找新的工作方法、技能或者工具	韩翼 et al. (2007)
	我能在工作中系统的介绍创新性的思想	
	我能使企业的重要组织成员关注创新性思维	
	我曾因为创新性的主意而获得上级的表扬	
	我曾把创新性的想法转化成实际应用	

3. 信效度检验

(1) 信度检验

本文在信度方面运用 Cronbach's α 系数进行检验, 相关结果如表 4 所示。由表中可知, 本文所涉及的变量创业型领导、利用式学习、探索式学习、员工创新绩效 Cronbach's α 系数 >0.7 , 即该 4 项维度信度良好。总体来看, 本问卷信度良好。

表 4: 样本信度检验表

信度系数	创业型领导	利用式学习	探索式学习	员工创新绩效
Cronbach's α	0.92	0.901	0.98	0.992
项数	20	5	5	5

(2) 效度检验

在效度方面, 文章采用主成分分析法并配合最大方差法进行正交旋转法进行探索性因素分析以验证本研究测量所使用问卷的结构效度。效度相关的检验结果为: KMO 系数为 0.951; Bartlett 球形检验的卡方值为 15864.963 (自由度为 990); $P<0.05$; 即球形假设被拒绝, 表明问卷项目间并非独立, 代表母群体的相关矩阵间存在共同因素, 能够进行主成分分析, 相关数值为有效取值。KMO 和巴特利特检验如下表 5 所示。

表 5: KMO 和巴特利特检验

项目		数值
KMO 取样适切性量数		0.951
巴特利特球形度检验	近似卡方	15864.963
	自由度	990
	显著性	0

将数据进一步继续处理得出表 6, 如表所示, 样本中因子载荷系数均大于 0.7, KMO 值均大于 0.8, 说明样本效度很好。总体来看, 样本信效度检验结果均良好, 可以进一步进行检验

表 6: 各变量因子分析结果

量表	题项	因子载荷系数	KMO
创业型领导	Q8A1	0.88	0.897
	Q8A2	0.862	
	Q8A3	0.853	
	Q8A4	0.842	
	Q9A5	0.89	
	Q9A6	0.883	
	Q9A7	0.954	
	Q9A8	0.95	
	Q10A9	0.809	
	Q10A10	0.811	
	Q10A11	0.83	
	Q10A12	0.817	
	Q11A13	0.878	
	Q11A14	0.843	
	Q11A15	0.85	
	Q11A16	0.857	
	Q12A17	0.867	
	Q12A18	0.854	
	Q12A19	0.95	
	Q12A20	0.946	
利用式学习	Q13B1	0.961	0.825
	Q13B2	0.779	
	Q13B3	0.802	
	Q13B4	0.96	
	Q13B5	0.797	
探索式学习	Q14B6	0.95	0.846
	Q14B7	0.947	
	Q14B8	0.975	
	Q14B9	0.973	
	Q14B10	0.975	
员工创新绩效	Q17E1	0.978	0.894
	Q17E2	0.981	
	Q17E3	0.986	
	Q17E4	0.987	
	Q17E5	0.991	

4. 假设检验

(1) 相关性检验

本文用 spss25.0 对各个变量进行相关分析，并引入性别、年龄和工作年限作为控制变量，利用 pearson 相关系数对变量间的相关系数进行描述。从表 7 可以看出，创业型领导与利用式学习、探索式学习、员工创新绩效都存在显著的相关关系，因此可以进行下一步的回归分析。

表 7：各变量之间相关分析

变量名称	性别	年龄	工作年限	创业型领导	利用式学习	探索式学习	员工创新绩效
性别	1						
年龄	-0.025	1					
工作年限	-0.004	0.449**	1				
创业型领导	-0.128*	-0.059	-0.077	1			
利用式学习	-0.085	-0.114	-0.117	0.762**	1		
探索式学习	-0.117	-0.108	-0.129*	0.887**	0.822**	1	
员工创新绩效	-0.11	-0.116	-0.088	0.802**	0.722**	0.865**	1

** 在 0.01 级别（双尾）相关性显著。*在 0.05 级别（双尾）相关性显著。

研究结果

回归分析

1. 创业型领导对员工创新绩效的回归分析

以性别、年龄、工作年限为控制变量，以创业型领导为自变量，以员工创新绩效为因变量，对该模型进行回归分析，结果如表 8 所示，可以看出，创业型领导回归系数为 0.797， $P < 0.01$ ，创业型领导对员工创新绩效有正向影响，所以假设 H1 通过。

表 8：创业型领导对员工创新绩效的回归分析

变量	模型 1	模型 2
性别	-0.113	-0.01
年龄	-0.099	-0.071
工作年限	-0.044	0.005
创业型领导	-	0.797***
R ²	0.028	0.647
Adjusted R ²	0.016	0.642
ΔR^2	0.028	0.62
F	2.426	117.073***

2. 创业型领导对利用式学习的回归分析

以性别、年龄、工作年限为控制变量，以创业型领导为自变量，以员工创新绩效为因变量，对该模型进行回归分析。结果如表 9 所示，可以看出，创业型领导回归系数为 0.757， $P < 0.01$ ，创业型领导对利用式学习有正向影响，所以假设 H2 通过。

表 9: 创业型领导对利用式学习的回归分析

变量	模型 1	模型 2
性别	-0.087	0.011
年龄	-0.079	-0.054
工作年限	-0.081	-0.034
创业型领导	-	0.757***
R ²	0.026	0.586
Adjusted R ²	0.015	0.58
ΔR ²	0.026	0.56
F	2.27	90.349***

3. 创业型领导对探索式学习的回归分析

以性别、年龄、工作年限为控制变量，以创业型领导为自变量，以员工创新绩效为因变量，对该模型进行回归分析，结果如表 10 所示，可以看出，创业型领导回归系数为 0.88， $P < 0.01$ ，创业型领导对探索式学习有正向影响，所以假设 H3 通过。

表 10: 创业型领导对探索式学习的回归分析

变量	模型 1	模型 2
性别	-0.119	-0.005
年龄	-0.066	-0.036
工作年限	-0.099	-0.045
创业型领导	-	0.88***
R ²	0.034	0.791
Adjusted R ²	0.022	0.787
ΔR ²	0.034	0.757
F	2.987	240.931***

4. 利用式学习对员工创新绩效的回归分析

以性别、年龄、工作年限为控制变量，以利用式学习为自变量，以员工创新绩效为因变量，对该模型进行回归分析。结果如表 11 所示，可以看出，利用式学习回归系数为 0.715， $P < 0.01$ ，利用式学习对员工创新绩效有正向影响，所以假设 H4 通过。

表 11: 利用式学习对员工创新绩效的回归分析

变量	模型 1	模型 2
性别	-0.113	-0.05
年龄	-0.099	-0.042
工作年限	-0.044	0.014
利用式学习	-	0.715***

变量	模型 1	模型 2
R2	0.028	0.525
Adjusted R2	0.016	0.518
$\Delta R2$	0.028	0.498
F	2.426	70.531***

5. 探索式学习对员工创新绩效的回归分析

以性别、年龄、工作年限为控制变量，以探索式学习为自变量，以员工创新绩效为因变量，对该模型进行回归分析，结果如表 12 所示，可以看出，探索式学习回归系数为 0.865， $P < 0.01$ ，探索式学习对员工创新绩效有正向影响，所以假设 H5 通过。

表 12: 探索式学习对员工创新绩效的回归分析

变量	模型 1	模型 2
性别	-0.113	-0.01
年龄	-0.099	-0.041
工作年限	-0.044	0.042
探索式学习	-	0.865***
R2	0.028	0.751
Adjusted R2	0.016	0.747
$\Delta R2$	0.028	0.723
F	2.426	191.852***

6. 利用式学习在创业型领导与员工创新绩效中的中介作用分析

以性别、年龄、工作年限为控制变量，以创业型领导为自变量，以员工创新绩效为因变量，以利用式学习为中介变量，对该模型进行回归分析。根据表 13，从模型 1 到 3，R2 由 0.647 增加到 0.669，说明利用式学习可解释的比例显著增大。F 值为 105.5321 显著 ($p < 0.05$)，说明回归方程有效。在模型 3 中，利用式学习的中介作用显著，($\beta = 0.258$, $p < 0.05$)，所以假设 H6 成立。创业型领导系数由 0.797 降低到 0.601，说明利用式学习在创业型领导和员工创新绩效间起中介作用。

表 13 利用式学习在创业型领导与员工创新绩效关系中的中介作用分析

变量		员工创新绩效		
		模型 1	模型 2	模型 3
step1	性别	-0.113	-0.01	-0.012
	年龄	-0.099	-0.071	-0.058
	工作年限	-0.044	0.005	0.014
step2	创业型领导	-	0.797***	0.601***
step3	利用式学习	-	-	0.258***
	R2	0.028	0.647	0.669

变量		员工创新绩效		
		模型 1	模型 2	模型 3
	Adjusted R2	0.016	0.642	0.872
	ΔR2	0.028	0.62	0.028
	F	2.426	117.073***	105.532***

7. 探索式学习在创业型领导与员工创新绩效关系中的中介作用分析

以性别、年龄、工作年限为控制变量，以创业型领导为自变量，以员工创新绩效为因变量，以探索式学习为中介变量，对该模型进行回归分析。根据表 14，从模型 1 到 3，R2 由 0.647 增加到 0.756，说明探索式学习可解释的比例显著增大。F 值为 157.521 显著 ($p < 0.05$)，说明回归方程有效。在模型 3 中，探索式学习的中介作用显著，($\beta = 0.721, p < 0.05$)，所以假设 H7 成立。创业型领导系数由 0.797 降低到 0.162，说明探索式学习在创业型领导和员工创新绩效间起中介作用。

表 14: 探索式学习在创业型领导与员工创新绩效关系中的中介作用分析

变量		员工创新绩效		
		模型 1	模型 2	模型 3
step1	性别	-0.113	-0.01	-0.006
	年龄	-0.099	-0.071	-0.045
	工作年限	-0.044	0.005	0.038
step2	创业型领导	-	0.797***	0.162***
step3	探索式学习	-	-	0.721***
	R2	0.028	0.647	0.756
	Adjusted R2	0.016	0.642	0.751
	ΔR2	0.028	0.62	0.109
	F	2.426	117.073***	157.521***

讨论及建议

研究结论

本文回顾了有关创业型领导、双元学习、员工创新绩效相关文献，阐述了创业型领导对新创科技型企业员工创新绩效的影响机制，并提出了一系列假设命题，然后通过实证分析，得到如下结论。

1. 创业型领导对员工创新绩效有正向影响。在工作中，创业型领导能够为下属制定具有挑战性的目标，为员工构建愿景，可以激发下属的工作动力。同时能够团结与企业利益相关的人员，处理企业内外的各种矛盾，有助于得到员工的支持和信任。员工在这样的环境下会增加对领导的信任感，改正工作中发生的错误，并加快决策的速度，提高工作效率，从而发掘创新能力、产生创新行为、提升创新绩效。

2. 创业型领导对利用式学习产生正向影响。创业型领导可以为员工构建愿景，激励员工努力工作，指明前进方向，制定规章制度，营造积极向上的工作氛围。从而使员工不断追求

工作目标，为了完成目标产生学习的欲望，主动去学习，并改进工作绩效，促进了利用式学习的发生。

3. 创业型可以对探索式学习产生了正向影响。创业型领导在认清企业实际情况的基础上为下属创造机会，减少对不确定的担心，提高心理安全感，加强团队意识，鼓励员工大胆创新，利用一切条件实现企业的变革，促进企业创新行为的发生。

4. 利用式学习可以正向影响员工创新绩效。员工通过利用式学习对现存的知识或可以直接获得的技术进行细化，改进和拓展，使自身知识存量得到巩固和提升，并使自身的知识系统化、适用化，这使得创造新想法和新思维方式变得容易，不断提高创新能力和改善行为。

5. 探索式学习可以正向影响员工创新绩效。员工进行探索式学习是全新领域追求新知识的过程，目的是为了获取更新颖，更多样化的知识，探索式学习的本质是试验，从而获得新的想法。员工通过对企业外部知识进行搜寻，并将搜寻到的知识吸收能力到组织内部，将企业内外部知识进行融合再造，创造出新的知识，这部分新知识再应用到企业外部的过程。

6. 利用式学习在创业型领导和新创企业员工创新绩效中起中介作用。创业者强调对企业现有知识的利用和整合，通过挖掘已有知识维持现有的竞争优势，促进企业成长。

7. 探索式学习在创业型领导和新创企业员工创新绩效中起中介作用。创业型领导通过组织学习活动营造学习氛围，主动激励员工加强对新知识的获取运用，从而促进员工产生创新意愿和行为。

研究意义

本文以中国新创企业为研究对象，研究过程基于中国情境和文化背景展开，研究意义主要体现在以下4个方面。

1. 创业型领导作为一种新兴的领导力，以往的研究很少关注到它对员工层面的影响，本文探究创业型领导与员工创新绩效的关系，丰富了创业型领导的研究范畴，在提升人们的领域认知，补充知识体系等方面具有重要的理论意义。

2. 本文构建“创业型领导—利用式学习&探索式学习—员工创新绩效”模型，验证组织双元学习活动能够在创业型领导和员工创新绩效间起中介作用，通过组织双元学习，创业型领导对员工创新绩效影响进一步加大。

3. 本文可以帮助企业领导者认识到创业型领导的重要性。新创企业的成长依托于企业正确的发展目标，同时也需要强大的执行力。本文揭示了创业型领导对企业员工提升创新绩效有重要作用，能够帮助企业领导者提升企业创新的成功率。

4. 本文可以指导企业培养具备创业型领导特质的管理者。管理者通过有意识的提升对创业机会和市场环境的敏感程度，鼓励下属创新行为，提高企业和员工绩效，提高企业竞争力。

研究不足和展望

本研究以新创企业管理人员为研究对象，尝试用双元学习为中介变量探究创业型领导对员工创新绩效的影响机制，取得了一定的成果。但是在研究过程中也发现一些局限性有待进一步改善。

本文的样本主要是中国东部沿海地区企业，东部地区经济发达，新创企业发展迅速。中国各省经济发展速度相差较大，文化差异也很大，因此本文的研究结论可能会存在一定局限，后续将选取其他省份的样本，进一步提升研究的适用性。

本文研究双元学习是将利用式学习和探索式学习分开研究的，并没有考虑两者之间的交互作用。很多学者认为，利用式学习和探索式学习是一种动态平衡，当某一种学习行为增强或减弱时，会带来不一样的效果。因此，后续可以进一步研究创业型领导是如何平衡利用式学习和探索式学习的。

参考文献

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Can J Adm Sci*, 32(2), 128-138.
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity & Innovation Management*, 16(3), 239-249.
- Gupta, V., Mac Millan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- 陈奎庆, & 李刚. (2016). 创业型领导研究回顾与展望. *常州大学学报(社会科学版)*, 17(4), 26-31.
- 郭衍宏, 高英, & 田泽慧. (2021). 上行何以下效? 创业型领导对员工越轨创新的影响. *企业经济*, (1), 47-55.
- 韩翼, 廖建桥, & 龙立荣. (2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. *管理科学学报*, (5), 62-77.
- 金雄, & 金怡伶. (2016). 创业型领导力对创业绩效的影响研究——以延边地区民营企业为例. *延边大学学报(社会科学版)*, (5), 70-81.
- 李华昌, 嵇安奕, & 李华晶. (2009). 动态复杂环境下高层管理者的创业型领导角色探析. *商业代*, (7), 128-129.
- 刘刚. (2022). 商业模式评估、创业型领导驱动 战略创业的机制研究. *管理学报*, (3), 397-405.
- 杨曦东. (2010). 战略导向、组织学习对产品创新的影响研究. *管理评论*, (4), 47-55.

大数据时期的农产品电商营销平台的发展研究

THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTS E-COMMERCE MARKETING PLATFORM IN THE ERA OF BIG DATA

倪乙轩^{1*}, 彭兆祺²

Yixuan Ni^{1*}, Zhaoqi Peng²

^{1,2} 泰国正大管理学院中国研究生院

^{1,2} Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

*Corresponding author, E-mail: 601674669@qq.com

摘要

在信息技术的飞速发展之下,大数据,云计算,互联网,人工智能等基础信息技术得到了有效的应用与普及,大数据时代悄然到来。这也为农业现代化的推进提供了发展助力,在当前互联网+农业的发展背景之下,农产品电商取得了一定的发展成绩;而大数据的出现与推广,也对农业电商发展平台起到了一定的指导作用。文章具体结合当前大数据时代下农产品电商营销平台的发展现状,分析大数据对于农产品电商营销的作用与价值,指出发展农产品电商,能够有效的便捷群众生活、促进农产品营销的深入发展,具有重要的应用价值和现实意义。但是,农产品电商,营销在发展中也存在一定的问题,例如,物流环节与电商营销发展不平衡,农产品同质化现象较为严重,以及农产品电商监管不力等,这些问题制约了农产品电商营销的深入发展。针对这些情况,结合大数据时代的特点,文章提出了大数据时代下农产品电商营销平台的发展思路,以及相应的发展策略,从大数据与农产品电商营销、与农产品电商质量监管,以及与农产品物流三大环节的配合着手,进行深入分析,希望为相关人员提供一定的参考与借鉴。

关键词: 大数据 农产品电商 营销平台 策略

Abstract

With the rapid development of information technology, basic information technologies such as big data, cloud computing, Internet and artificial intelligence have been effectively applied and popularized, and the era of big data has quietly arrived. This has also provided development assistance for the promotion of agricultural modernization. Under the current development background of Internet + agriculture, e-commerce of agricultural products has made some achievements; the emergence and promotion of big data has also played a guiding role in the development platform of agricultural e-commerce. Combined with the current development status of agricultural products e-commerce marketing platform in the era of big data, this paper analyzes the role and value of big data for agricultural products e-commerce marketing, and points out that the development of agricultural

products e-commerce can effectively facilitate people's life and promote the in-depth development of agricultural products marketing, which has important application value and practical significance. However, there are also some problems in the development of e-commerce and marketing of agricultural products, such as the unbalanced development of logistics and e-commerce marketing, the serious homogenization of agricultural products, and the weak supervision of e-commerce of agricultural products. These problems restrict the in-depth development of e-commerce marketing of agricultural products. In view of these situations, combined with the characteristics of the big data era, this paper puts forward the development ideas and corresponding development strategies of agricultural products e-commerce marketing platform in the big data era, and makes an in-depth analysis from the cooperation between big data and agricultural products e-commerce marketing, agricultural products e-commerce quality supervision, and agricultural products logistics, hoping to provide some reference for relevant personnel.

Keywords: Big Data, E-commerce of Agricultural Products, Marketing Platform, Strategy

引言

大数据时代背景下,人们在消费时消费心理、消费行为都产生了一定的变化,消费者在消费购物时更加凸显出自身的个性化、主动化。并且,借助大数据强大的数据分析能力,能够实现精准化营销。但由于农产品销售本身会受地域,季节,物流,时效等诸多方面的影响,这也使得农产品营销者面临更复杂多变的市场形势。开展大数据时代农产品电商营销平台的相关研究,能够更好地为农产品精准营销模式的构建提供参考,也能更好地助推农产品的有效发展,有利于促进城乡融合,有利于带动乡村经济转型,有利于优化和完善中国物流体系,具有重要的应用价值和现实意义。

研究目的

农业是国民经济中的基础性产业,在当前大数据时代下,农产品电商更是如火如荼的深入发展。农产品的营销状况直接关系到农民的利益,在互联网经济深入发展的背景下,互联网电商营销模式也被许多农产品企业广泛采纳。借助电商营销,能够有效降低营销成本,进一步推进无地理边界化营销。但随着传统农产品企业转型步伐的不断加快,也极大的加剧了农产品电商企业的竞争。在这样的背景下,推进大数据时代农产品电商营销平台的相关研究。分析当前农产品电商营销的发展现状,能够更好地挖掘农产品电商营销平台的发展问题,梳理其中的发展困境,并结合当前的发展形势提出相应的发展思路。针对新环境,新形势,新背景,结合大数据时代的特征和农产品电商营销的具体要求,在总结和梳理前人理论成果的情况下,结合当前研究现状的基础,能够为农产品电商营销在大数据时代下的深入发展提供参考与借鉴。

文献综述

从当前的研究情况来看,国外关于企业经营活动的研究历程较长,由于其起步早且研究系统,目前西方学者关于企业营销的相关研究正处于高度发展阶段。而近年来互联网环境的不断发展互联网环境下,农产品市场营销的相关研究也逐渐成为研究中的重点内容。Rebelo (2015)认为随着互联网的高速发展和广泛普及,极大地带动了营销观念的转变,传统的实体营销、单向营销已经逐渐转向集成式营销,并且互联网具有的海量信息和多元化的信息承载形式,又为市场营销的发展革新提供了契机。Ueasangkomsate (2015)指出最近农产品电商营销的深入发展,需要政府部门的支持和帮助,要为农产品电商提供更好的环境。

在关于农产品电商营销的环境分析中, Su (2011) 认为产品本身的特性受到企业内外部和市场综合因素的影响,想要推进电子商务营销的优化发展,需要结合企业内部资源在符合国家宏观调控的环境下综合发力,才能实现深入发展。在关于农产品电商市场营销问题与对策的相关研究中, Figueiredo (2015) 指出需要公司优化品牌,提升品牌美誉度,为客户提供更具性价比的产品和服务,才能在新的时代背景下,在电商营销领域获得自身的竞争力,使产品营销获得较大的积极影响。

在中国的相关研究中,由于农产品营销发展历程较晚,在相关研究中也较为滞后,而在关于大数据时代下的相关研究中,目前的研究较为有限,且大多较为宏观、笼统的分析大数据环境对于农产品电子商务的影响。例如,沈琴 (2021) 进一步分析农产品电商精准营销的必要性与可行性,并从 STP 战略的角度分析农产品电商,指出农产品电商精准营销存在的问题,例如,农产品的运输规模较小,农产品的同质化现象严重等。任菊香 (2020) 在《基于大数据视角的农产品电商发展困境与路径》中,具体从大数据对于农产品电商发展的促进作用和农产品电商发展困境,进行具体展开,指出为了促进农产品电商的健康可持续发展,还需基于大数据技术开展农产品电商营销工作、加强农产品电商质量监管力度、促进农产品电商与物流的协同发展。赵誉婷 et al. (2020) 在《大数据时代下农产品电子商务营销平台发展策略研究》中,分析电商营销在大数据时代下的优势与不足,指出当前农产品电商存在着总体信息化水平低,物流配送成本高,以及专业人才缺乏等问题。综合而言,目前关于大数据时代的农产品电商营销平台发展研究仍然较少,有待进一步补充和完善。

研究方法

在研究方法上,本次研究主要采用了以下三大方法。

系统分析法,主要对市场营销学、社会学、心理学等学科进行了综合运用,进而对研究对象开展全面系统的分析。

第二,文献分析法。在研究过程中,广泛参考借鉴专家学者的理论研究成果,这不仅为本次研究指引了方向,而且提升了研究效率和研究水平。在对研究文件进行总结分析后,不断创新匹配现有的方法和模型,结合图书馆和电子文档数据库查找相关的文献资料,用以提升研究的全面性和研究效率。

第三,归纳演绎法。具体总结分析农产品电商营销的全过程,结合当前一些农产品电商营销的发展现状,归纳总结其发展经验和发展不足,并针对性的归纳出具有普遍指导意义的方案。

研究结果

在当前电子商务深入发展的背景下，在“互联网+农业”模式，在现代农业发展不断普及的趋势之中，推进大数据时代下农产品电商营销平台的发展研究，能够更好地探析其中的发展现状、发展困境，分析大数据为农产品电商营销带来的机遇与挑战，也能更好地为农产品新零售的发展提供思路与借鉴，具体研究成果如下。

大数据时期的农产品电商营销平台的发展思路

1. 大数据应用于农产品电商营销工作

在大数据时代下助推农产品电商营销平台的深入发展，需要发挥出大数据技术在收集、整理、分析数据方面的应用优势。第一，要基于大数据技术精准定位市场，这能够帮助农产品快速打开市场，快速找准自身定位。对此，商家可以充分借助平台提供的营销数据，以及相关的大数据分析技术，结合消费者特点和农产品特点，建设相应的销售模型，实现对自身目标消费群体的精准划分和有效匹配。通过定期向目标消费群体推送促销信息，发放打折抵扣卷，即能获取目标消费者的青睐，也能够更好地建立起消费者的忠诚度。通过定期的精准化的营销活动，借助大数据技术筛选出高价值的消费者，鼓励其参与企业组织的转发，点赞，评论等活动，能够更好地使营销信息在新媒体平台中实现裂变式传播，有利于企业快速打开市场。

第二，借助大数据技术，能够有效地预测市场发展趋势和 product 需求，有利于推动农产品电商营销实现订单式交易。商家需要借助大数据技术，进一步挖掘和分析消费者的消费规模，消费频率，并结合其中消费周期较为稳定的消费者，开展订单式交易。例如，商家对平台数据进行梳理，收集出每周都固定购买某一品类农产品的消费者，可以与其签订相应的周期订单，并给予其一定的价格优惠，这不仅能够使商家进一步了解农产品的市场接纳程度，也能够提升商家的资金周转效率。同时，对于消费者来说，也享受到了价格上的优惠，是有效的双赢。

2. 大数据应用于农产品电商质量监管

将大数据技术应用于农产品电商质量监管中，需要政府做好工作，政府需要结合大数据技术，建立相应的农产品质量安全追溯监管平台，结合当地农产品电商的发展现状，将当地农产品生产企业和个人纳入到监管体系中，并借助大数据技术采集相关的追溯码和生产数据。首先，通过定期采集分析农产品电商的质量信息，结合大数据检测结果对农产品电商进行抽检，并安排执法人员对存在质量预警的农产品电商平台进行平台抽检，并及时公布抽检结果。对于一些存在质量问题的农产品电商平台，及时追溯其农产品的供货源头，并联合平台和商家所属地的相关部门进行整合作业。各地政府部门需要加强农产品电商质量信用体系建设，通过搭建农产品电商质量信用大数据平台，实现对农产品电商平台和商家的分类分级监管，一旦发现有质量问题，要将平台和商家计入相应的信用档案，并向社会公开。

其次，要充分发挥出大数据技术在内部监管中的作用。在农产品电商平台中，需要建设长期的、持续的数据监测制度，采集平台内部各商家的农产品质量数据，并定期结合大数据技术，分析农产品质量中的关键数据和指标，进而为农产品质量预警提供必要的指导依据。借助大数据挖掘技术，能够有效提升农产品质量监管效能，对此，农产品电商平台可以结合农产品电商的营销特点，建立起平台内部农产品电商质量违规行为数据库，并将其信息采集渠道进一步延伸从微博，论坛等公共平台中，搜集消费者关于农产品电商质量的相关评价数据，并找寻出农产品电商质量的线索依据。

3. 大数据应用于农产品物流协调发展

推进大数据技术与物流的协同发展，需要农产品电商平台与物流企业，农产品生产商建立共同的共享平台，从农产品采摘开始，将信息记录在共享平台中，使数据能够被有效同步到共享平台中，使农产品的运输，派送，签收等各环节的物流信息与冷链信息，能够被消费者清晰的查询。这不仅能够使消费者实时了解运输状况，也能及时就运输中的过错进行追因，有利于提升农产品的运输效率或整体的运输质量。在运输时，借助大数据技术，也能够使农产品电商平台与物流企业之间形成协同合力，例如，农产品电商平台和物流技术共同开发相应的数据模型，借助大数据技术分析各数据线路的需求信息。对于一些需求较大的线路，可以设置相应的仓储中心集散中心的过渡站，结合各地区的需求信息，科学、合理的设置配送站，能够有效提升农产品的流通效率，也能更好的满足消费者对农产品时效性的需求，有利于实现消费者与生产者的共赢。

大数据时期的农产品电商营销的发展策略

1. 强化认识，增强对于电商营销平台的重视与支持

在大数据时代下推进农产品电商营销平台的深入发展，需要相关人员转变思想，正确认识农产品电商营销的发展要求。对于农产品电商来说，其发展的难点更多在于管理层面，当前中国关于农产品电商的相关人才较为有限，而与农业相关的政府负责人、企业负责人又大多缺乏关于农产品电商的相关知识，对农产品电商的重视不足。未来，需要推进农民及相关政府或企业主管部门管理者转变观念，认识到农产品电商营销在大数据时代下的发展价值，才能更好的助推农产品电子商务的进一步发展。并且，农村本身相较于城市，在信息来源和信息传播上较为受限，发展农产品电子商务的过程中需要做好宣传与推广，可以先在农村培养具有一定商务意识且能够较快接受新鲜事物的农户，使其建立起使用电子商务平台的积极性，并在指导其学习运用电子商务，并能够从中受益后，就能够带动其他农户一起学习，参与共同发展。在加强宣传推广的过程中，可以以分批进行的形式，逐步组织进一步推动农村电子商务的深入发展。

2. 打造品牌，建设质优价优的农产品电商营销产品

从中国当前农业生产现状来看，正处于农业机械化为主的第二阶段逐步过渡到农业现代化的第三阶段的过程。而推进大数据时代下农产品电子商务营销平台的发展，需要重视农业品牌的打造，当前农产品电商虽然不断发展，但是农产品商户在组织上仍存在较大问题，一些农产品商户缺乏品牌意识，缺乏相应的指导。农户或农业组织，需要结合当地的文化背景，深入挖掘产品背后的品牌文化内涵，进一步打造与当前时代要求相契合的品牌故事。在互联网日益发达的今天，需要紧跟时事热点，不断提升自身知名度，当地政府需要为相关农业组织提供必要的资金帮扶，结合当地特色的文化旅游项目，做好农产品的互动宣传，进而更好地为当地农产品的宣传推广提供助力。

3. 培训人才，做好农产品电商营销的人才队伍建设

推进农产品电商营销的有效实施，需要大数据技术的知识，需要物流体系的优化配合。当前中国农产品电商发展速度快，但总体的基础设施发展不完善，发展区域之间发展差异较大，农产品电商可运用的大数据分析手段仍有较大不足，相关的人才和队伍建设远远不够。针对这一情况，各地政府单位和相关企业需要做好研究，强化农产品电商营销人才队伍建设，

加强大数据精准营销人才队伍培训。各地政府，需要做好对本地农产品电商的扶持力度，为其提供必要的政策支持，资金支持，人才支持。此外，各地农产品电商企业也需要结合发展契机，树立大数据思维，并在相关政策的指引下正确的实施大数据精准营销策略，发挥物联网、云数据等技术优势，构建大数据分析平台，更好地为农产品电商的精准化营销提供发展助力。

讨论

大数据对于农产品电商营销的价值

1. 大数据有效引导农业生产

大数据在农产品生产中的应用，能够提升农产品生产的精准化程度，尤其在互联网大数据时代下，各种数据都能够被有效搜集、快速分析。通过提前对市场数据进行采集、分析，能够优化农产品的采购，播种，施肥，运输，仓储等各环节。例如，通过大数据分析找寻更加优良的种子，采用效果更好的化肥产品，这能够有效保证产品品质，并且也能够使生产者以更少的成本获得更优质更高产的作物，有利于提升农产品的生产效率，也能够有效提高农商的积极性。借助大数据技术，能够有效变革农产品的生产模式，在传统的农业生产中，大多以人工为主，不仅耗费大量的时间，也会占据较多的劳动力。而大数据时代下，能够使传统的人工生产模式转向半机械化的模式，有利于推动农业生产走更加先进、系统、自动化的发展路径。当前中国作为世界第二大经济体，整体的经济实力十分雄厚，但是乡村问题仍然是中国发展中的一大重要问题。在大数据时代下，农村通过农产品电商营销平台的深入发展，能够进一步发挥出农产品的销售优势，有利于突破时间、空间的限制，突破交通、地理环境、通讯等的局限，拓宽农产品的销售渠道，扩大农产品的影响范围，进一步以此为引领，带动农村地区的经济发展。并且，在推进农产品电商营销的同时，也可以进一步开发乡村旅游，这对于完善农村的基础设施建设，提升农村经济发展水平具有重要的促进作用。

在农产品电子商务发展过程中，必然需要物流运输的支持与辅助，一方面，物流运输的出现带动了网络经济的发展；另一方面，网络经济的发展也促进了物流运输的完善。电子商务的快捷与高效有效适应了当前人们消费购物的需要。在广大农村地区电子商务也如火如荼的发展，但是由于农村地区经济水平较低，基础设施较为薄弱，在发展中发展速度受限，加之当地开发物流体系的成本较高，往往制约了其发展速度。农产品电子商务营销平台的深入发展，也为这些地区的物流提供了极大的发展契机。随着农产品电商营销影响力的逐步扩大，一些物流公司也纷纷布局，乡村开展建设是有效带动了农村物流发展，也进一步为中国物流体系的优化提供了发展助力。

2. 大数据助力农产品高效流通

大数据的有效运用，也能够对农产品的流通起到重要的促进作用。近年来，在经济的高速发展之下，大数据时代下产品的流通速度快速增长，尤其是一些本身保质期有限的农产品，能够借助大数据的精准营销，实现短时间内的快速流通。将大数据技术与人工智能技术有效结合，能够提升农产品的流通效率，不仅能够使消费者快速买到自己需要的产品，也能够有效促进产品销售，使农民快速实现产品变现。在大数据时代下，农产品物流的线上交易更加普及，同时大数据也促进了农产品流通渠道的多元化。随着互联网加农业的深入发展，中国农产

品物流渠道也逐渐从原有的单一渠道转向多元化发展。许多农产品商务平台的出现，例如天猫超市，顺丰优选，盒马生鲜，京东生鲜等被人们所熟识，并逐渐渗透在人们的生活中，这也为农产品物流提供了更加多元的渠道。

在长期的乡村二元制发展结构之下，中国城市经济与乡村经济之间存在较大的发展差距，具体表现在发展水平和发展模式上，城市由于优越的地理位置和便捷的交通设施，以及广泛的消费市场，往往对资本有着更大的吸引力。而乡村地区常常由于基础设施，地理位置以及经济发展程度等受限，发展较为缓慢，且大多数以第一产业为主。推进大数据时代下农产品电商营销平台的深入发展，促进农产品精准营销，能够更好地改善当前城乡存在的二级发展状态，有利于联通城市和乡村，也能更好解决农产品滞销的问题，有利于以此为契机带动农村经济发展。

3. 大数据指导农产品和农业服务消费

大数据广泛应用于电子商务的各个平台，将电子商务与大数据结合起来，能够发挥出大数据技术卓越的信息收集、分析能力。电商平台本身就汇集了庞大的数据信息，将大数据与电子商务有机结合，能够实现对用户信息的充分利用，也能够为卖家营销策略的制定提供参考。大数据算法之下的精准营销，能够使用户的浏览情况，收藏情况等进一步汇总，并通过大数据算法运算，为用户及时推送相关产品，这有效满足了用户的需求，也能够为用户带来更具个性化的服务。借助大数据对整体电商平台数据的挖掘，能够就目前农产品市场的供需情况进行整体统计，而统计结果也能够进一步指导农业生产，有利于促进农产品行业的协调发展，能够更好地推进农产品供需平衡。

推进农产品电商的精准化营销，需要大数据技术作为支持，在原有的线下营销中，大多是以叫卖式的销售模式进行展开；而在互联网大数据的支持下农产品营销，有效实现了精准化个性化，不仅能够扩大农产品的销售范围，也能够进一步缩短商家与消费者之间的对接时间，有利于提升农产品的交易量，能够实现农产品电商与消费者的双赢。在电商平台的支持下，消费者借助手机终端进行选购下单，这极大的降低了人们选购农产品的时间，而且，也与当前消费群体的生活习惯，消费习惯有效契合。

大数据农产品电商营销中存在的不足

1. 运输质量和效率有待提升

在大数据时代下，农产品电商营销发展中，运输规模较小是其中的一大重要问题。首先，在农产品物流运输体系发展中缺失专业化的管理人才，尤其是农产品本身对运输条件要求较高。如果缺乏专业的人才进行组织设计，容易导致农产品物流运输，存在时效性差，运输路线混乱的问题，这也影响了农产品的运输效率，不利于农产品电商口碑的积累。其次，目前物流公司在推进农产品运输时没有强化与农民之间的联系。在物流运输与农民生产环节两者之间的互动较少，往往是相互独立的。对于物流公司来说，仅仅负责农产品的运输，而不注重与农民之间的对接，农民也仅仅将订购的产品进行简单包装，然后交给运输公司，且目前许多农民采用个体式经营的方式，这也意味着物流公司在进行农产品收取时，只能挨家挨户的上门收货，难以发挥出规模效应优势，也降低了运输效率。对于农产品物流运输来说，应该以整体性为导向，以整体利益为主，然而目前大多是分散式管理，不注重彼此的联系和有机合作，这也影响了运输效率。

2. 农产品同质化现象有待改善

在大数据时代下,推进农产品电商营销的深入发展,能够有效实现农产品精准营销,这也能够增加农产品的销售量提升农产品经营的效益,有利于带动农村经济发展。但是,这需要农产品电商在营销过程中充分考虑目标消费者的真实需求,充分考察消费者的消费意愿,并为其提供适销对路的产品。

目前农产品电商在实施精准化营销中存在着较为严重的同质化问题,首先,任何热销产品都会在农产品营销平台中广泛出现,即某种农产品一旦受到目标消费者的欢迎,商家就会极大的扩充自身的库存量,用以提升交易量,甚至在一定程度上,库存量远远大于消费者的实际需求。这也会造成供过于求,进而使得后期产品滞销,使生产者的利益受损,许多爆款农产品都面临着前期跟风进货,后期同质化严重的问题。其次,在大数据背景下推进农产品电商营销,需要农产品企业具备一定的品牌意识。然而,目前大部分企业缺乏品牌意识,往往注重初级的产品叫卖,仅仅希望借助语言和画面来展现农产品的高质量,这难以进一步扩大农产品营销的影响力,也不利于农产品电商营销的深远发展。

3. 农产品电商质量监管力度有待加强

从当前农产品电商营销的监管情况来看,一些地方政府和相关部门尚未发挥出大数据挖掘的优势,在农产品电商平台的质量评估上,难以及时的采集、分析农产品电商平台相关的质量信息。一些地方政府和相关部门对其意识不足,对大数据技术的重视不够,难以对农产品电商平台和商家进行分类监管,更无法实现农产品电商质量信息的数据共享。这使得大数据技术在分析农产品质量中心指导借鉴而电商营销平台的监管不力,也在一定程度上会影响电商营销平台的口碑与形象。

在当前时代背景下,在大数据、互联网技术的深入发展之下,为农产品电商营销提供了前所未有的发展机遇。大数据能够有效地引导农业生产助力农产品的高效流通,指导农产品和农业服务消费的优化进行。但是,当前农产品电商营销中也存在着同质化现象严重,质量监管不足,运输效率有待提升等问题。针对这些情况,需要将大数据技术进一步应用于农产品电商营销,农产品电商监管,以及农产品物流发展等各环节,使其实现协同发力、共同配合,促进农产品电商营销的深度发展,促进农产品电商的精准化营销、品牌化营销。

参考文献

- Figueiredo, B., Chelekis, J., DeBerry-Spence, B., Firat, A. F., Ger, G., Godefroit-Winkel, D., Kravets, O., Moisander, J., Nuttavuthisit, K., Peñaloza, L., & Tadajewski, M. (2015). Developing Markets? Understanding the Role of Markets and Development at the Intersection of Macromarketing and Transformative Consumer Research (TCR). *Journal of Macromarketing*, 35(2), 257-271. doi:10.1177/0276146714543524.
- Rebelo, J., & Caldas, J. (2015). The Economic Role of the Portuguese Agricultural Cooperatives. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 53(1), 91-102. doi:10.1590/1234-56781806-94790053s01007.



- Su, L. Q., & Li H. M. (2011). Management of enterprises' marketing strategy under e-commerce environment. *2011 International Conference on Computer Science and Service System (CSSS)*, (pp. 1370-1372), doi: 10.1109/CSSS.2011.5974755.
- Ueasangkomsate, P. (2015). Adoption E-Commerce for Export Market of Small and Medium Enterprises in Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207(20), 111-120. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.158.
- 任菊香. (2020). 基于大数据视角的农产品电商发展困境与路径. *农业经济*, (11), 137-138.
- 沈琴. (2021). 农产品电商精准营销创新研究. *商业观察*, (4), 47-50.
- 赵誉婷, 杨莹莹, 王振宇, & 陶敏. (2020). 大数据时代下农产品电子商务营销平台发展策略研究. *营销界*, (31), 29-31.

服务型领导对就业绩效的影响——以可就业能力为中介变量

THE INFLUENCE OF SERVICE LEADERSHIP ON EMPLOYMENT PERFORMANCE: ORGANIZATIONAL SUPPORT AS A MEDIATING VARIABLE

韩冰清

Bingqing Han

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Corresponding author, E-mail: 29538400@qq.com

摘要

随着中国经济的高速发展，为适应国家政策与社会需求的不断变化，高校连年扩招，加之新冠肺炎疫情对全球经济市场的不断影响，大部分毕业生“慢就业”心态显著，导致就业难问题突出。如何在学生步入大学后便开始进行就业引导与培养，高校辅导员的领导行为产生的影响显得尤为重要。本研究以探讨服务型领导与就业绩效之间的机制影响为目的，以分析可就业能力的中介作用和组织支持感的调节作用为重点。选择高校学生作为调研对象，通过进行信效度检验、描述性统计分析、回归分析等方法对 1116 份有效问卷进行检验。研究表明，服务型领导对就业绩效具有正向影响；可就业能力在服务型领导与就业绩效之间具有中介作用；组织支持感正向调节服务型领导与可就业能力之间的关系，组织支持感越高，服务型领导与可就业能力之间的关系越强。

关键词：服务型领导 就业绩效 可就业能力 组织支持感

Abstract

With the rapid development of China's economy, adapt to changing national policies and social needs, colleges and universities expand enrollment year after year, coupled with the impact of the fluctuating new crown pneumonia epidemic on the economic market, most graduates have a "slow employment" mentality, difficulty in finding employment. How to start career guidance and training after students enter university, the influence of the leadership behavior of college counselors is particularly important. The purpose of this study is to explore the mechanistic influence between service leadership and employment performance, focuses on analyzing the mediating role of employability and the moderating role of organizational support. Select college students as research objects, 1116 valid questionnaires were tested by methods such as reliability and validity test, descriptive statistical analysis, regression analysis, etc. Research indicates, Service leadership has a positive impact on employment performance; employability mediates the relationship between service leadership and employment performance; sense of organizational support positively moderates the relationship between service leadership and employability; the higher the sense of organizational support, the stronger the relationship between service leadership and employability.

Keywords: Service Leadership, Employment Performance, Employability, Organizational Support

引言

顺利就业、高质量就业是高校毕业生实现自身价值，能够保证基本生存需要的重要途径之一。近年来，就业难问题突出，就业形势严峻，分析有以下三点原因：一方面毕业生人数逐年递增，全国高校毕业生人数 2018 年为 820 万人，2019 年为 834 万人，2020 年增至 874 万人，2021 年高达 909 万人，2022 年更是突破千万大关，达 1076 万人；另一方面，专业对口率低，专业不对口现象严重，近五年来中国应届毕业生整体专业对口率仅为 66%，本科毕业生为 71%，专科毕业生为 62%；再一方面，毕业生期望的企业规模与现实中的企业实际规模数量存在差异，毕业生中希望去大型企业的占比为 15.2%，大型企业实际占比为 24.6%，毕业生中希望去中型企业的占比为 45.1%，中型企业实际占比为 21.3%，毕业生中希望去小型企业的占比为 36.6%，小型企业实际占比为 41.09%，毕业生中希望去微型企业的占比为 3.1%，微型企业实际占比为 13.1%。以社会层面的视角解读，经济快速发展，国家对人才的需求量增大，整体人民的文化素质提升，国内高校招生数量逐年增加，导致毕业生人数总量连年攀高。以企业层面的视角解读，在新冠肺炎疫情席卷全球并反复不定的大背景现状下，各个领域均受到不同程度的影响，企业经济利润下滑，招聘岗位缩减；企业更愿意招聘有工作经验的人才，而大企业招聘的门槛越来越高，小企业的门槛越来越低却无人问津。以学生层面的视角解读，大部分毕业生就业观念薄弱，慢就业心态显著，一方面是毕业时面对错综复杂的就业环境在就业观念上的焦虑心态，没有明确的就业目标，另一方面是大学期间所储备的核心竞争力不够，在书本知识不精，专业技能不强，就业经验不足的情况下，追求高薪酬的工作往往会导致就业形式不乐观。那么如何提高就业绩效，辅导员的领导行为、毕业生的可就业能力和组织支持感等便成为极其重要的因素。辅导员作为高校中学生的主要领导者，其领导行为在日常实践过程中显得更加重要。

研究目的

本研究主要探讨在高校的组织情境中，服务型领导风格如何通过大学生的可就业能力对就业绩效产生影响，并且基于组织支持感深入挖掘服务型领导对可就业能力存在的边界影响。

文献综述

美国学者 Greenleaf (1979) 在原有基础上进一步完善和分析了服务型领导概念，一个团队的领导者应该把服务放在首要位置上，自身利益要放在服务社会及他人之后，尽力满足追随者情感、心理等其他方面的需求，以此取得追随者的信任，得到其服务的追随者是否成长进步，是判断服务型领导是否成功的重要标志。

绩效，指成绩和成效的综合，是在固定的时间段内，个体或组织为实现目标而做的各项工作的有效输出。文海涛 (2010) 将其统称为业绩和效率，分为活动过程的效率和结果。就业绩效，指将绩效加入就业行为、市场中，既是一种评价就业过程中效率的概念，也是一种测量求职结果的指标。可将就业绩效的视角分为组织和个人。本研究将重点分析高校中毕业生的个体就业绩效。

服务型领导通过提供有效服务来管理下属，将下属利益放在首位，通过服务他人，使个体乃至整个团队受益。本文将高校中辅导员为学生提供服务所提升的就业绩效作为研究对象。Liden et al. (2008) 认为服务型领导正向影响结果变量。Hong et al. (2013) 认为服务型领导

对员工的工作绩效有显著影响。Ling et al. (2016) 认为服务型领导可以通过服务行为影响服务质量的提升。服务型领导具有注重下属个人发展, 提供情感支持、物质支持以及合理授权等特点, 基于社会交换理论的互惠原则, 学生更容易被管理, 也更乐于提高找工作时的积极性。刘胜男(2016) 认为社会交换理论指导了辅导员的管理服务工作, 使学生更易于管理并乐于接受, 实现最好的管理效果。当辅导员给予指导和帮助时, 学生会与辅导员之间产生同等交换行为, 形成交换关系, 学生会对自己进行心理暗示, 将回报辅导员视为自身义务, 极可能加倍努力完成学业, 取得优异的就业成绩, 以此回报辅导员对自己提供的服务与关怀, 进一步提升就业绩效。基于此, 我们提出以下假设:

H1: 服务型领导正向影响就业绩效。

能力指目标或工作任务完成后所呈现出的综合能力和素质。可就业能力, 郭文臣 et al. (2010) 将其发展趋势归纳为最早被学术界定义成依据成熟劳动者的可利用率。到 20 世纪 50 年代, 可就业能力被认为是被雇佣劳动者所拥有的潜在能力, 以宏观经济为目标, 降低失业率, 帮助人们返回就业市场; 70 年代将可就业能力的研究定义为, 在职业方面个体所呈现出的所具备的知识和技能, 以及在经济市场中所体现出的个体劳动力价值; 80 年代将可就业能力定义为, 劳动力市场不断变化时, 组织层面如何在增强员工管理弹性问题上上下功夫, 促进就业匹配最优化; 90 年代理论认为, 可就业能力包含个体的职业潜力和技能以及组织中社会层面的变化等几个方面。随着研究的进展, Hobfoll et al. (2003) 认为可就业能力是工作场所中个体应具备的资源水平, 为个体提供了就业可能性。于海波 et al. (2014) 认为大学生可就业能力指大学生选择并获得就业所具备的综合素质(能力、性格、愿望、社会资源等)在职业生涯上的集中体现, 提高了大学生就业成功的可能性。

已有研究证实, 可就业能力可以作为中介桥梁来影响就业绩效。徐超和俞会新 (2022) 探讨了就业能力、积极应对的链式中介作用于残疾大学生的就业绩效。郭文臣 et al. (2014) 经研究分析得出个人--组织契合与组织绩效的中介影响为可就业能力, 可就业能力对职业发展、职业满意度产生必然影响。因此, 我们预测服务型领导可以激发学生的可就业能力, 进而影响学生的就业绩效。因此, 得出以下假设:

H2: 可就业能力在服务型领导与就业绩效之间具有中介作用。

Eisenberger et al. (1986) 指出, 组织支持感是员工对于组织是否重视员工的贡献, 并关注他们利益的一种总体感知和评价。凌文轻 et al. (2006) 认为组织支持感是更加注重员工在工作中感知组织为其提供的多方面支持。

当试图解释服务型领导提供的就业服务对学生就业能力的影响时, 要承认以不同的途径方式来提供服务是特别重要的, 当组织重视和支持辅导员提供的服务价值和贡献, 更加关心他们利益程度时, 辅导员所呈现出的心理认知会促进他们的服务行为。缪宇峰 (2014) 认为组织所提供的资源能让员工有充分的组织归属感且完全相信自己所具备的能力, 并在分析中得出组织支持感正向调节服务型领导与主观幸福感、员工敬业度之间的关系。倪清 (2013) 采用回归方法分析得出组织支持感在高压状态时, 主观幸福感和工作满意度会通过产生的积极情绪表现出来, 组织支持感程度较低时, 也会降低工作满意度和主观幸福感, 从而造成消极情绪的出现。同理, 学生对组织支持的感知程度越高, 越容易从积极的角度理解领导者的服务动机, 越容易欣赏领导者的服务行为, 便于在互动中对领导者产生信任感。由此, 我们提出以下假设:

H3: 组织支持感正向调节服务型领导与可就业能力之间的关系。
所呈现出的研究模型如图 1



图 1: 理论模型

研究方法

一是文献研究法。通过在线上多家知识平台搜索收集关于四个变量，分别为服务型领导、就业绩效、可就业能力、组织支持感的现有文献，系统整理总结已有的学术成果，认清四个变量之间的关系，明确多种领导风格的类型特点，针对服务型领导这一具体风格类型进行探究。

二是问卷调查法。本研究采用问卷调查的方法，总结前人已有的变量测量量表，进行电子问卷调研，由山东某高校学生完成填写采集服务型领导、就业绩效、可就业能力、组织支持感等变量的有效数据材料 1116 份。为后面部分的实证分析提供有力可靠的数据支持。

三是数据分析法。通过运用 SPSS 23.0 统计分析工具，对获得的数据进行分析、检验所获问卷的信度、有效度，通过描述性统计分析、回归分析等来验证本研究提出的研究假设。

研究设计

本次问卷调查内容分为五部分，选用服务型领导、可就业能力、组织支持感和就业绩效以往的成熟量表进行数据采集。打分方式采取李克特五点评分法，由被调查者结合自身实际情况，从 1 分到 5 分的排列顺序各自赋予分值，由小到大分别对应为“非常不符合”、“较为不符合”、“一般”、“比较符合”、“非常符合”。

本研究参考前人对服务型领导测量的基础上，结合学校的组织情境，采用高中华和赵晨(2014) 的成熟量表，因本文所研究的服务型领导是针对辅导员展开的，故在此基础对量表进行了修改。

表 1: 服务型领导量表

维度	题项	来源
服务型领导	1. 当我遇到个人问题而非工作问题时，也会向辅导员寻求帮助。	高中华和赵晨 (2014)
	2. 我的辅导员强调回报社区的重要性。	
	3. 我的辅导员可以很快发现情况变糟的原因。	
	4. 我的辅导员给予我充分自由，让我以自己认为最佳的方式解决难题。	
	5. 我的辅导员非常重视我的职业发展。	
	6. 我的辅导员总是把我的利益放在他的利益之前。	
	7. 我的辅导员不会为了获得成功而牺牲道德准则。	

借鉴于海波和李旭琬 (2015) 选取职业认同单一维度的运用方法，仅选取于海波 et al. (2014) 职业认同的维度量表对可就业能力进行测量。

表 2: 可就业能力量表

维度		题项	来源
可就业能力	职业认同	1.有清晰的职业生涯规划。	于海波 et al. (2014)
		2.有明确的就业目标。	
		3.对未来的工资、职位有明确的期望。	
		4.能利用各种资源逐步探索职业方向。	
		5.了解自己, 知道自己适合的工作。	
		6.指导实现职业生涯目标所需的能力。	

根据国内国外组织支持的差异性, 国内对于组织支持感较国外研究内容更为广泛, 刘智强 et al. (2015) 对 Eisenberger et al. (1986) 的量表进行重新测量, 得出新的量表。本研究参考前人对组织支持感测量的基础上, 结合学校的组织情境, 采用刘智强 et al. (2015) 的成熟量表, 并根据情境要求在此基础上进行了修改。

表 3: 组织支持感量表

维度	题项	来源
组织支持感	1. 学校会考虑我的意见。	刘智强 et al. (2015)
	2. 学校顾忌了我的利益。	
	3. 学校尊重我的目标和价值观。	
	4. 如果我提出要求, 学校会帮助我。	
	5. 学校乐意提供帮助。	
	6. 学校对我十分关心。	

关于就业绩效的研究, 国内外至今尚未形成统一的量表, 我国学者大多从过程绩效和结果绩效两个维度来测量毕业生的就业绩效, 王苑 (2006) 在大量研究检测的实证基础上, 开发的量表较为成熟, 得到学界内的一致认可, 与本文的研究内容更为相符, 因此, 本文将运用王苑设计的量表来进行测量。

表 4: 就业绩效量表

维度		题项	来源
就业绩效	过程绩效	1. 我找工作时非常积极。	王苑 (2006)
		2. 我找工作时非常顺利。	
		3. 我很快就确立了工作单位。	
	结果绩效	4. 我现在已经找到了自己理想的工作。	
		5. 我会尽可能长的留在现在的单位。	
		6. 我觉得找工作与自己的期望差别不大。	

研究结果

本文采用电子问卷方式，将山东省某高等院校的学生作为调查对象来完成此次调研。调研过程具体分为三步：一是与各二级学院的就业导师取得联系，一起发动学生，二是就业导师对本学院的学生发放电子调查问卷，三是学生填写并提交问卷。通过问卷设计和实证研究，对正式样本的数据进行了收集。采用 SPSS23.0 对数据进行统计与分析，运用数据分析结果来验证本研究中提出的研究假设是否成立。回收有效问卷数量为 1116 份。

在调查问卷设计时，本研究选取了学生性别、年龄、兼职经历与所在学院，具体分析如下表所示：

表 5: 样本的人口统计学变量分析

变量	类别	频率 (人)	有效百分比	累计百分比
性别	男	867	77.7	77.7
	女	249	22.3	100.0
年龄	20 以下	614	55.0	55.0
	21--25	495	44.4	99.4
	26--30	2	0.2	99.6
	31 以上	5	0.4	100.0
学历	专科	450	40.3	40.3
	本科	666	59.7	100.0
兼职经历	是	565	50.6	50.6
	否	551	49.4	100.0
所在学院	政治与公共管理学院	32	2.9	2.9
	经济管理学院	148	13.3	16.1
	信息工程学院	3	0.3	16.4
	会计学院	881	78.9	95.3
	文化传播学院	3	0.3	95.6
	外国语学院	46	4.1	99.7
	舞蹈学院	3	0.3	100.0

根据上述表格分析得出，样本中男生占绝大多数，比重为 77.7%；年龄区间主要以 20 岁以下的学生为主，占比 55.0%，其次为 21-25 岁，占比为 44.4%；学历层次上，本科占多数，为 59.7%；在兼职经历方面，是否比例基本相当，有的占比稍高；所在学院中会计学大类与经济学大类的学生参与比重较大，依次为 78.9%和 13.3%。

表 6: 信度分析结果

变量		条目数量	α 系数
服务型领导		7	0.919
可就业能力		6	0.958
组织支持感		6	0.954
就业绩效	过程绩效	2	0.833
	结果绩效	3	0.912

通过采用 spss23.0 对本研究中的自变量服务型领导、中介变量可就业能力、调节变量组织支持感、因变量就业绩效，对变量量表进行克隆巴赫 α 系数检验，分别得出，服务型领导的 7 个条目 α 值 0.919，可就业能力的 6 个条目， α 值 0.958，组织支持感的 6 个条目， α 值 0.954，就业绩效中过程绩效的 2 个条目， α 值 0.833，结果绩效 3 个条目， α 值 0.912，均具有较高信度。

量表效度分析

1. 服务型领导量表的效度检验

服务型领导的 KMO 值为 0.929，Bartlett 检验的显著性系数为 0.000，说明是相关矩阵不是单位矩阵，适合做探索性因子分析。在此基础上，对服务型领导的 7 个题项采用主成分分析法抽取因子，结果抽取了初始特征值大于 1 的公共因子一个，累积方差值为 68.542%，且成分矩阵载荷七个题项中六项高于 0.7，说明此量表效度良好。

2. 可就业能力量表的效度检验

可就业能力的 KMO 值为 0.916，Bartlett 检验的显著性系数为 0.000，说明是相关矩阵不是单位矩阵，适合做探索性因子分析。在此基础上，对可就业能力的 6 个题项采用主成分分析法抽取因子，结果抽取了初始特征值大于 1 的公共因子一个，累积方差值为 82.604%，且成分矩阵载荷均高于 0.7，说明此量表效度良好。

3. 组织支持感量表的效度检验

组织支持感的 KMO 值为 0.914，Bartlett 检验的显著性系数为 0.000，说明是相关矩阵不是单位矩阵，适合做探索性因子分析。在此基础上对组织支持感的 6 个题项采用主成分分析法抽取因子，结果抽取了初始特征值大于 1 的公共因子一个，累积方差值为 81.528%，且成分矩阵载荷题项均高于 0.7，说明此量表效度良好。

4. 就业绩效量表的效度检验

就业绩效的 KMO 值为 0.845，Bartlett 检验的显著性系数为 0.000，说明是相关矩阵不是单位矩阵，适合做探索性因子分析。在此基础上对就业绩效的 6 个题项采用主成分分析法抽取因子时，因某一题项影响因子效度分析，故予以删除，保留其余 5 个题项，结果抽取了初始特征值大于 1 的公共因子两个，累积方差值分别为 73.830%和 86.277%，采用凯撒正态化最大方差法旋转因子，旋转在 3 次迭代后已收敛，选出的两个因子的旋转载荷累积方差值分别为 51.252%与 86.277%，分别对应就业绩效的两个维度，两个因子旋转后成分矩阵较为理想，说明此量表效度良好。

表 7: 描述性统计分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	1									
2. 年龄	-0.133**	1								
3. 学历	-0.099**	0.233**	1							
4. 学院	-0.040	0.032	-0.107**	1						
5. 兼职经历	0.061*	-0.118**	0.052	-0.042	1					
6. 服务型领导	0.019	-0.003	0.084**	0.065*	0.034	1				
7. 可就业能力	-0.004	-0.090**	0.014	0.050	0.002	0.651**	1			
8. 组织支持感	0.039	-0.076*	0.010	0.055	0.029	0.741**	0.666**	1		
9. 过程绩效	0.010	-0.079**	0.000	0.052	-0.030	0.565**	0.686**	0.688**	1	
10. 结果绩效	0.004	-0.094**	0.002	0.056	0.012	0.634**	0.969**	0.659**	0.673**	1

注: *、**分别表示在 0.05、0.01 级别（双尾）上相关性显著。

通过运用 spss23.0 软件, 对各变量进行描述性统计分析, 如表 3 所示, 服务型领导与可就业能力、组织支持感、就业绩效之间显著正相关 ($r = 0.651, p < 0.01$; $r = 0.741, p < 0.01$; $r = 0.565, p < 0.01$; $r = 0.634, p < 0.01$), 可就业能力与组织支持感、就业绩效之间显著正相关($r = 0.666, p < 0.01$; $r = 0.686, p < 0.01$; $r = 0.969, p < 0.01$), 组织支持感与就业绩效之间显著正相关($r = 0.688, p < 0.01$; $r = 0.659, p < 0.01$)。上述结果初步支持了研究假设。

表 8: 服务型领导对过程绩效的回归分析

因素	非标准化回归系数		标准回归系数	t 值	Sig
	B 的估计值	标准误差	β		
常数项	1.713	0.177		9.694	0.000
性别	-0.021	0.052	-0.010	-0.404	0.686
年龄	-0.131	0.042	-0.080	-3.128	0.002
学历	-0.045	0.045	-0.026	-1.006	0.315
学院	0.008	0.017	0.012	0.479	0.632
兼职经历	-0.097	0.043	-0.056	-2.255	0.024
服务型领导	0.600	0.026	0.568	22.954	0.000
F = 90.997 $R^2 = 0.330$ adj $R^2 = 0.326$					

通过 spss23.0 软件进行数据回归分析, 验证服务型领导对就业绩效两个维度的影响, 如下表所示, 以服务型领导为自变量, 过程绩效为因变量, 可以得出, F 值为 90.997, 表明回归效果较好, 调整后 R^2 为 0.326, 表明服务型领导可以用作解释过程绩效为总体变异的 32.6%, 方差分析的 Sig.值为 0.000, 小于 0.05, 同时 β 值为 0.568, 根据回归分析统计学的相关知识表明, 服务型领导与过程绩效有着显著的正相关关系, 具有较强的预测作用。



表 9: 服务型领导对结果绩效的回归分析

因素	非标准化回归系数		标准回归系数	t 值	Sig
	B 的估计值	标准误差	β		
常数项	1.522	0.161		9.442	0.000
性别	-0.043	0.047	-0.021	-0.906	0.365
年龄	-0.143	0.038	-0.090	-3.737	0.000
学历	-0.052	0.041	-0.031	-1.269	0.205
学院	0.008	0.015	0.013	0.552	0.581
兼职经历	-0.028	0.039	-0.017	-0.711	0.477
服务型领导	0.654	0.024	0.636	27.428	0.000
F = 129.553 R ² = 0.412 adj R ² = 0.409					

通过进行回归分析，如 5 表所示，以服务型领导为自变量，结果绩效为因变量，可以得出，F 值为 129.553，表明回归效果较好，调整后 R²为 0.409，表明服务型领导可以用作解释结果绩效为总体变异的 40.9%，方差分析的 Sig.值为 0.000，小于 0.05，同时 β 值为 0.636，根据回归分析统计学的相关知识表明，服务型领导与结果绩效有着显著的正相关关系。

基于以上两种分析，表明服务型领导正向影响就业绩效，假设 H1 得到验证。

表 10: 可就业能力在服务型领导与过程绩效之间的中介作用分析

因素	非标准化回归系数		标准回归系数	t 值	Sig
	B 的估计值	标准误差	β		
常数项	0.771	0.161		4.799	0.000
性别	0.012	0.045	0.006	0.260	0.795
年龄	-0.050	0.037	-0.031	-1.379	0.168
学历	-0.026	0.039	-0.015	-0.658	0.511
学院	0.006	0.014	0.009	0.399	0.690
兼职经历	-0.071	0.037	-0.041	-1.900	0.058
服务型领导	0.224	0.030	0.212	7.496	0.000
可就业能力	0.582	0.030	0.545	19.283	0.000
F=157.199 R ² =0.498 adj R ² =0.495					

通过进行回归分析，如表 6 所示，以服务型领导为自变量，可就业能力为中介变量，过程绩效为因变量，可以得出，F 值为 157.199，表明回归效果较好，调整后 R²为 0.495，可以看出，当加入可就业能力后，服务型领导对过程绩效的影响系数从 0.568(P<0.001)变为 0.212(P<0.001)，表明对因变量过程绩效的影响逐渐变小，并且中介变量可就业能力对过程绩效的影响为 0.545(P<0.001)，呈明显的正相关，表明可就业能力在服务型领导与过程绩效之间起部分中介作用。

表 11: 可就业能力在服务型领导与结果绩效之间的中介作用分析

因素	非标准化回归系数		标准回归系数	t 值	Sig
	B 的估计值	标准误差	β		
常数项	-0.101	0.054		-1.863	0.063
性别	0.013	0.015	0.007	0.877	0.381
年龄	-0.004	0.012	-0.002	-0.307	0.759
学历	-0.018	0.013	-0.011	-1.383	0.167
学院	0.005	0.005	0.007	0.929	0.353
兼职经历	0.017	0.013	0.010	1.363	0.173
服务型领导	0.006	0.010	0.006	0.595	0.552
可就业能力	1.003	0.010	0.965	97.947	0.000
F = 2442.104 R ² = 0.939 adj R ² = 0.939					

通过进行回归分析, 如表 7 所示, 以服务型领导为自变量, 可就业能力为中介变量, 结果绩效为因变量, 可以得出, F 值为 2442.104, 表明回归效果较好, 调整后 R²为 0.939, 可以看出, 当加入可就业能力后, 服务型领导对结果绩效的影响系数从 0.568(P<0.001)变为 0.006(P>0.05), 表明对因变量过程绩效的不再有显著影响, 并且中介变量可就业能力对结果绩效的影响为 0.965(P<0.001), 呈明显的正相关, 表明可就业能力在服务型领导与结果绩效之间起完全中介作用。

基于以上两种分析, 表明可就业能力在服务型领导与就业绩效之间具有中介作用, 假设 H2 得到验证。

表 12: 组织支持感的调解作用检验

变量	因变量: 可就业能力			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
性别	0.001	0.029	0.034	0.026
年龄	0.105**	0.091**	0.065**	0.074**
学历	0.044	0.039	0.007	0.004
学院	0.057	0.006	0.004	0.009
兼职经历	0.010	0.028	0.027	0.025
服务型领导		0.654**	0.358**	0.152**
组织支持感			0.398**	0.238**
服务型×组织支持感				0.551**
调整后 R ²	0.088	0.431	0.501	0.615
R ²	0.013	0.434	0.504	0.618
R ² △		0.421	0.007	0.114
F	78.317	141.519	160.860	174.053

本研究为了检验组织支持感在服务型领导与可就业能力之间的调节效应，在考虑性别、年龄、学历、学院和兼职经历等控制变量的影响下，使用分层多元回归对主要变量进行了回归分析。回归分析的结果如表 8 所示，第一步，将性别、年龄、学历、学院和兼职经历等控制变量加入模型 1，该模型成立 ($R^2 = 0.013$)，说明性别、年龄、学历、学院和兼职经历等控制变量能够解释可就业能力总体变异的 1.3%。其中年龄与可就业能力正相关。第二步，加入服务型领导的主效应（模型 2），从模型 2 可以看出，F 值为 141.519， R^2 值为 0.434，能够解释可就业能力总体变异的 43.4%，比模型 1 增加了 42.1% 的解释力。同时服务型领导与可就业能力有着显著的正相关关系，模型 2 成立。第三步，加入调节变量组织支持感（模型 3），F 值分别为 160.860， R^2 值为 0.504，能够解释可就业能力变异的 50.4%，比模型 2 增加了 0.7% 的解释力。并且组织支持感与可就业能力正相关。第四步，加入服务型领导与组织支持感的交互项（模型 4），F 值分别为 174.053， R^2 值为 0.618，能够解释过度劳动变异的 61.8%，比模型 3 增加了 11.4% 的解释力，表明组织支持感对服务型领导与可就业能力之间的关系有着显著的正向调节作用，假设 H3 得到验证。

表 13: 假设检验结果汇总表

序号	内容	检验结果
H1	服务型领导正向影响就业绩效	成立
H1-1	服务型领导正向影响过程绩效	成立
H1-2	服务型领导正向影响结果绩效	成立
H2	可就业能力在服务型领导与就业绩效之间具有中介作用	成立
H3	组织支持感正向调节服务型领导与可就业能力之间的关系	成立

总结与讨论

1. 服务型领导对就业绩效具有显著影响作用。实证分析检验了服务型领导与就业绩效两者之间的关系，为持续并有效提高就业绩效方面提供了新的解释方法。由于深受中国传统文化的影响，中国高校辅导员更加严肃，师生之间有种莫名的权威感，本研究证实了将互动方式重点放在服务上，适时适度进行运用，优化服务质量，提高服务质效，能够有效拉近辅导员与学生之间的心理差距，提升大学生在就业任务中的自信心与用心度，缓解学生心理上的压力与思想上的冲突，进而提升学生过程中和结果上的就业绩效。本研究结论进一步扩展了高中华和赵晨 (2014) 的研究，延伸了服务型领导是提高就业绩效的一个重要的前因变量，较好地证实了中国高校情境下服务型领导的有效性，并进一步探究了服务型领导与就业绩效间的关系，为如何提高就业绩效开辟了新路径。管理上启示了组织应保证学校辅导员具备服务型领导风格。在辅导员选用时可开展领导风格相关测试，岗位优先选拔具备服务型领导风格的人员；对于已在辅导员岗位上但没有具备服务特质的人员，应实施培训课程来进行培养塑造；此外，组织还应将辅导员实行服务行为的成效纳入学院年度考核标准，通过建立制度来有效规范辅导员的行为，进行自我完善。

2. 可就业能力的中介作用。本研究基于双因素理论，在服务型领导与就业绩效之间引入可就业能力作为中介变量，分析表明了之间存在的相关作用机制。前人文献中并没有将三个变量放入同一框架下研究运用，在梳理相关文献中发现，以往研究中更多倾向于社会认知理论、自我差异理论、组织认同理论等视角来阐述服务型领导对绩效产生影响的内在机制理论。

然而，服务型领导发挥作用的方式途径是多样化存在，应当从其外的角度更进一步探究。本研究通过结合社会交换理论，验证了服务型领导能够激发学生的可就业能力继而帮助学生提升就业绩效，丰富了理论视角下服务型领导与就业绩效之间的关系。管理上启示了组织在关注辅导员的服务行为之外，还应注重学生自身可就业能力的提高，两者都有利于就业绩效的提高。辅导员在平时生活学习中，通过语言的引导劝说、心理的测试疏导、学习的帮助鼓励、课程的讲述提升、成功的经验借鉴、人际的合作互助等各方各面的尽心尽力实施的过程中，都可以有效提升学生的可就业能力。

3. 组织支持感的调节作用。本研究在最后阐述分析了组织支持感作为服务型领导影响可就业能力的调节作用，且组织支持感正向调节服务型领导与可就业能力之间的关系，在一定程度上与张琦 (2014) 提出的高校中的组织支持感可以间接影响到周围绩效的提升相呼应。通过以组织支持感作为服务型领导影响学生可就业能力的一种条件，进一步证实了组织支持感的正确使用，会影响领导者提供服务的初衷，帮助学生减轻就业压力，提升学生就业的主动性和适应性，进一步说明服务型领导在权变的过程中可以发挥积极作用。研究发现组织支持感越高，服务型领导与可就业能力的正向关联越强。管理中组织支持可以视为学校管理者对领导风格与学生就业的重视程度、学校人事考核制度与绩效考核制度的建立实施、学校提供的有利资源、专业就业课程师资的配备、就业教研室对课程的开展实施，就业工作室对学生咨询的系列测评等，都可以在实践过程中为组织管理带来启示。

本研究虽然得到了具有价值性的结果，但也有几点不足需要后续不断改进完善。第一，本研究仅选择了山东一所本土高校的学生作为本次研究对象，这使得行业特征对研究结论的影响无法排除，外部研究效度在一定程度上有所减少，未来可以在本文的研究基础上进一步扩大调研范围。第二，本研究中所采用的控制变量，其是否准确、科学还需进一步研究验证。第三，本研究仅仅以组织支持感作为调节变量来分析服务型领导与可就业能力的关系，但服务型领导可研究的路径是多样的，未来可以进一步检验组织支持感正向调节服务型领导风格经由可就业能力影响就业绩效的间接效应。根据研究所得的三点局限方面，未来的研究方向可以通过以下途径加以改善：一是联系更多区域、层次的高校学生，追踪刚入职的应届毕业生对数据进行有效采集，进一步校验变量之间的相互关系；二是未来在探讨服务型领导时应将其他积极的领导风格，如幽默型领导、谦卑型领导、道德型领导等也纳入控制因素中，进一步丰富其检测的有效性。三是进一步加强对本研究相关理论的研究学习，切实牢固理论基础，拓宽研究假设，充实研究内容，丰富统计分析的多样化形式，将本研究贯彻于实践执行中。

参考文献

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 500-507.
- Greenleaf, R. K. (1979). *Servant Leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. f. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Ling, Q., Lin, M. Z., & Wu, X. Y. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368.
- 高中华, & 赵晨. (2014). 服务型领导如何唤醒下属的组织公民行为?——社会认同理论的分析. *经济管理*, (6), 147-157.
- 郭文臣, 迟文倩, 肖洪钧, & 乔坤. (2010). 可就业能力研究:价值与趋势. *管理学报*, (5), 686-701.
- 郭文臣, 田雨, & 孙琦. (2014). 可就业能力中介作用下的个人-组织契合对职业成功和组织绩效的影响. *管理学报*, (9), 1333-1339.
- 凌文轮, 杨海军, & 方俐洛. (2006). 企业员工的组织支持感. *心理学报*, (2), 281-287.
- 刘胜男. (2016). 浅析社会交换理论在高校辅导员日常管理工作中的运用. *劳动保障世界*, (12), 52-53.
- 刘智强, 邓传军, 廖建桥, & 龙立荣. (2015). 组织支持、地位认知与员工创新: 雇佣多样性视角. *管理科学学报*, (10), 80-94.
- 缪宇峰. (2014). *服务型领导对员工主观幸福感与敬业度影响研究* [硕士学位论文]. 华东理工大学.
- 倪清. (2013). 挑战性—阻碍性压力(源)与主观幸福感的关系:组织支持感的中介作用. *中国投资*, (S1), 249-250.
- 王苑. (2006). *大学生职业价值观及就业能力与就业绩效的关系研究* [硕士学位论文]. 浙江大学.
- 文海涛. (2010). *基于产业演进视角的企业并购绩效研究* [博士学位论文]. 北京交通大学.
- 徐超, & 俞会新. (2022). 残疾大学生心理资本对就业绩效的影响: 就业能力与积极应对的链式中介作用. *中国健康心理学杂志*, (1), 129-134. doi:10.13342/j.cnki.cjhp.2022.01.026.
- 于海波, 郑晓明, 许春燕, & 晏常丽. (2014). 大学生可就业能力与主客观就业绩效: 线性与倒 U 型关系. *心理学报*, (6), 807-822.
- 于海波, & 李旭琬. (2015). 免费师范生职业生涯适应力对其学习和求职的影响: 职业认同的调节作用. *中国特殊教育*, (8), 75-80.
- 张琦. (2014). 组织支持感对高校教师周边绩效的影响——以工作生活质量为中介变量. *经营与管理*, (8), 147-150.

高新技术企业内外激励与研发人员工作投入的关系研究--以 A 公司为例
**THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL AND EXTERNAL
INCENTIVES AND R&D PERSONNEL'S JOB INVOLVEMENT IN
HIGH-TECH ENTERPRISE—TAKE COMPANY A AS AN EXAMPLE**

张昱婧^{1*}, 池昭梅²

Yujing Zhang^{1*}, Zhaomei Chi²

¹泰国正大管理学院中国研究生院

²中国广西财经学院

¹Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

²Guangxi University of Finance and Economics, China

*Corresponding author, E-mail: 810061263@qq.com

摘要

本文通过比较内外激励对研发人员工作投入不同程度的影响, 有利于提高高新技术企业研发人员的自主性、成就感、尊重员工。并提出具体的改进措施, 以提高高新技术企业研发人员的满意度, 稳定高新技术企业的研发人员, 提高企业的竞争力, 为人力资源提供有力的保障和支持。相关分析表明, 内在动机与研发人员的工作投入呈显著正相关, 外在动机与研发人员的工作投入呈显著正相关。通过回归分析分析, 研发环境期望、研发支持和内在激励的价值匹配对研发人员的工作投入具有预测作用, 而外在激励对研发人员的工作投入具有预测作用。工作满意度对内部激励和研发人员工作投入具有正向调节作用, 而对外部激励和研发人员工作投入具有正向调节作用。本研究的现实意义主要是通过比较内外激励对工作投入不同程度的影响, 有利于高新技术来参考制定最大化激励员工的薪酬制度, 通过研究在工作满意度的调节作用下, 如何提高高新技术企业研发人员的自主性、成就感、尊重员工, 更好地塑造与增强高新技术企业研发人员在情感、实践、精力上对工作更加投入, 组织在激励员工时应该更加注重员工的内在激励。进而为提高高新技术企业研发人员的满意度提出具体的改善对策, 为稳定高新技术企业研发人员人才队伍, 提升企业的竞争力, 提供强有力的人才资源保障和支持。

关键词: 高新技术企业 内外激励 研发人员工作投入

Abstract

In this paper, by comparing the internal and external incentives for R&D staff work into the influence of different level, to improve the autonomy of company of new and high technology research and development personnel, a sense of accomplishment, respect for employees, better shape and enhance high and new technology enterprise R&D staff to work more on emotional, practical, energy investment, to stabilize the R&D personnel of high-tech enterprises, enhance the competitiveness of enterprises, and provide strong guarantee and support for human resources. Correlation analysis shows that intrinsic motivation is significantly positively correlated with R&D personnel's job involvement, while extrinsic motivation is significantly positively correlated with R&D personnel's job involvement. Through regression analysis, it is concluded that the R&D environment expectation, R&D support and value matching in intrinsic incentive can predict R&D

personnel's job involvement, while extrinsic incentive can predict R&D personnel's job involvement. With the addition of moderating variables, job satisfaction has a positive moderating effect on internal motivation and R&D staff's job involvement, while job satisfaction has a positive moderating effect on external motivation and R&D staff's job involvement.

Keywords: High-tech Enterprises, Internal and External Incentives, Research and Development Personnel Work Input

引言

科技是第一生产力。党的十八大明确提出“科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑，必须摆在国家发展全局的核心位置”。强调要坚持走中国特色自主创新道路、实施创新驱动发展战略。国务院总理李克强在发布的 2019 年国务院政府工作报告中提出深入实施创新驱动发展战略，创新能力和效率进一步提升。而高新技术企业作为科技创新的主力军，在进行技术研发的过程中，需要强化技术性战略的发展要求，需要人才为保障，就需要不断的提高高新技术企业研发人员的工作满意度，进而强化对研发人员工作投入的效果，提升企业研发能力，对有效的提高高新技术企业的持续发展以及企业研发投入的可持续性具有重要作用。

高新技术企业如何能够留住人才，并且如何让研发人员能够有效投入到工作中，成为了企业亟需了解并解决的问题。高新技术企业需要准确把握研发人员需求，提高工作满意度，进而有效的提高研发人员的工作积极性，对其研发投入具有一定的推动作用。本文将结合人力资源管理现状，以工作满意度的作用下与工作投入的关系为主线，遵从培养人才为目标和框架出发，通过研发人员期望，研发人员心理再到研发人员工作投入方面建造较完善的具有研发人员特色的新一代研发人员培养系统，为高新技术企业的研发人员人才培养的构建与运用提供借鉴和参考。

国内对于员工工作满意度的研究已经非常丰富，但对于高新技术企业研发人员的工作满意度的研究还较为匮乏，高新技术企业人才需求旺盛，本文旨在通过对高新技术企业内外激励与研发人员工作投入的关系进行研究，具有一定的理论借鉴。并通过比较内外激励对工作投入不同程度的影响，来参考制定最大化激励高新技术企业研发人员的薪酬制度，并在工作满意度的调节作用下，提高高新技术企业研发人员的自主性、成就感、尊重员工，更好地塑造与增强高新技术企业研发人员在情感、实践、精力上对工作更加投入，引导组织在激励员工时应该更加注重员工的内在激励。进而为提高高新技术企业研发人员的满意度提出具体的改善对策，为稳定高新技术企业研发人员人才队伍，提升企业的竞争力，提供强有力的人才资源保障和支持。

研究目的

本文旨在通过比较内外激励对工作投入不同程度的影响，来参考制定最大化激励高新技术企业研发人员的薪酬制度，并在工作满意度的调节作用下，提高高新技术企业研发人员的自主性、成就感、尊重员工，更好地塑造与增强高新技术企业研发人员在情感、实践、精力上对工作更加投入，引导组织在激励员工时应该更加注重员工的内在激励。进而为提高高新技术企业研发人员的满意度提出具体的改善对策，为稳定高新技术企业研发人员人才队伍，提升企业的竞争力，提供强有力的人才资源保障和支持。

文献综述

工作满意度

1. 概念

从 Hoppock (1935) 提出工作满意度概念至今, 其含义不断地发生变化, 后面众多学者都展开了对工作满意度的研究工作, 通过整理归纳, 对工作满意度的定义大致分为综合型定义、层面型定义、参考型定义、期望型定义四大类。

2. 测量

工作满意度是一种情感和态度反应, 而情感和态度是一种心理状态、一种行为的内在历程, 很难直接观察测量得知。间接测量工作满意度的方法包括员工观察、员工访谈及问卷调查。许多组织和研究人员都倾向使用问卷调查方法。对工作满意度的测量方法有单一整体评估法和工作要素总和评分法, 这两种方法是最广泛使用的。

国内外研究者基于不同的满意度及心理学理论编制了很多的满意度测量工具, 主要有以下几种:

Brayfield 和 Rothe (1951) 发展的“工作满意指标”(JSD 量表), 它主要从工作的整体评估来反映员工的工作满意度。

Weiss et al. (1967) 编制成的“明尼苏达工作满意度问卷”(MSQ), 量表分为短式及长式二种。

Smith et al. (1969) 编制的“工作描述指数法”(JDI)。Cammann et al. (1982) 编制的“密歇根组织评价问卷”(MOAQ), 从内在奖励、外在奖励及社会奖励方面来评估工作满意度。

Spector (1985) 编写修订的“工作满意度调查量表”(JSS) 包含 9 个维度, 36 项指标。对每项指标的评分从‘非常不同意’到‘非常同意’分成六等。JSS 的 9 个维度分别是报酬、晋升、管理、福利、绩效奖励、办事程序、同事、工作本身和沟通。

卢嘉 (2001) 编写了 JS 量表测量满意度。该量表拥有较好的信度和效度, 其测量结果与 MSQ 的相关性达到显著水平。此量表由领导行为、管理措施、工作回报、工作协作、工作本身等五个二次维度组成, 并细分 65 个分项目作为三级维度和问卷题目。

工作投入

1. 概念

目前, 学术界主流关于对工作投入的概念, 还是对 Schaufeli et al. (2002) 所提出的工作投入是一种与工作相关的积极、完美的情感和认知状态较认可。因此, 本研究对工作投入的定义也采用 Schaufeli 的观点, 即工作投入是具有活力、奉献以及专注等特性的正面、满足、工作相关的精神状态。

2. 测量

Maslach et al. (2001) 从理论出发, 认为工作投入是工作倦怠的对立面, 并用反向模式的玩世不恭、个体耗竭和专业效能感这三个维度对工作投入进行评估, 从而创建了“Maslach 工作倦怠量表 (MBI)”, 可直接用以测量工作倦怠, 也可反向计分来对工作投入进行测量, 但是上述观点受到了 Schaufeli 的很多质疑。

Schaufeli et al. (2002) 指出, 工作投入和工作倦怠是两个独立的构念, 两者不是绝对相反的两级, 对他们测量的量表理应有所不同, 不该使用同一个测量工具来测量, 因此他们为了实现独立测量的目标, 重新对工作投入开发了“Utrecht 工作投入量表 (UWES)”。该量表包括活力、奉献和专注三个分量表。研究表明, 三个分量表的内部一致性信度均超过 0.80 再测信度在 0.65 到 0.70 之间。UWES 测量的稳定性和独立性得到了较好的验证。

Schaufeli (2006) 对 UWES 量表进行了精简, 从 17 个条目缩减为 9 个条目 (UWES-9)。目前大部分学者都采用 UWES 量表来测量工作投入。在对不同文化背景和职业类型的研究中都发现, 该量表的信效度较高。

中国学者张轶文和甘怡群 (2005) 对 UWES 量表进行了修订, 修订后的中文版量表信度和效度都比较高。

3. 影响因素

张玲 et al. (2022) 认为个人收入满意度、工作环境满意度对工作投入有显著影响。王红芳 (2022) 认为工作投入正向调节了总体报酬通过组织自尊对创新行为的间接影响。目前, 学术界主流关于对工作投入的概念, 还是对 Schaufeli et al. (2002) 所提出的工作投入是一种与工作相关的积极、完美的情感和认知状态较认可。因此, 本研究对工作投入的定义也采用 Schaufeli 的观点, 即工作投入是具有活力、奉献以及专注等特性的正面、满足、工作相关的精神状态。

内外在激励的相关研究

激励一词引入管理学后, 就指通过满足员工的需要使其努力工作, 从而实现组织目标的过程。激励能调动人们的潜在的积极性, 使员工出色的完成目标并不断提高工作绩效, 在这些方面激励都有重要的意义。

内外在激励: Deci (1971)首次将激励分为内在激励和外在激励, 前者主要源于员工对工作本身的积极反应, 表现为胜任能力、工作成就感、自我价值实现等, 而后者则主要源于组织为员工提供的物质、金钱、晋升等与员工工作行为和结果相关的奖励等。

内在激励与外在激励是一对相辅相成的概念。外生激励与内生激励是相互助长的, 或者外生激励并不会削弱内生激励的效用。Porter 和 Lawer (1968) 认为, 物质激励会引致个人和组织绩效的增长, 因此组织应采用绩效工资以激励员工做出更多的工作产出和绩效产出。组织的外在激励在很多方面有利于激励个体从事组织期望的行为, 个体为了获得有吸引力的物质回报会致力于组织期望的行为, 进而达成组织目标的实现。并且物质奖励具有告知或暗示的功效, 个体获得的物质奖励越多意味着个体的工作能力越强, 因此物质奖励在某种程度上会间接促进个体工作的自我效能提升。刘宁和张惠康 (2019) 认为内外报酬显著促进员工创新。

虽然内在激励和外在激励都可以对员工起到积极作用, 但两种激励同时存在时候, 激励效果往往不理想。Smith et al. (1978) 通过实证研究发现, 外生激励会削弱内生激励, 而有损雇员的工作绩效; 在 CET 理论中, 自主性和能力问题往往成为企业的内在需求的一种集中体现, Harvey 和 James 结合 CET 理论, 运用经济学模型对外部薪酬因素进行了一定的感知控制, 并实现了内在薪酬的激励效果问题。

文献综述

目前学术界对于高新技术企业内外激励与研发人员工作投入的关系主要是基于具体的理论和相关概念研究, 一些学者根据研究需要进行了量表设计。但随着工作和组织环境的变化, 工作投入的概念和内涵得到了持续的扩展, 工作满意度的重心由对员工的监控和激励, 走向了员工能力的培养和知识的积累, 本文研究的群体是高新技术企业的员工, 并将工作满意度分为任务、强度、学习及创新, 能较好的与当前社会环境契合, 更符合目前经济发展的需要, 适用于企业员工的测量。

研究方法

1. 通过文献研究法，依靠学校数据库资源、知网、万方网等网站对高新技术企业内外激励和研发人员工作投入之间的关系进行了梳理，总结过去的研究，提出自己的研究内容和意义。

2. 采用问卷调研法，借鉴现有权威量表，发放问卷收集数据。本文的问卷发放对象来自于 A 公司研发人员人群，通过在线问卷调查的方式利用微信、QQ 等社交软件进行问卷的发放。问卷采用抽样调查的方法，限于 2021 年 5 月 29 日至 2021 年 7 月 5 日期间发放。总共发放 400 份问卷，实际回收 382 份，问卷回收率 95.5%。

3. 本文通过对样本的描述性统计分析、量表的信度及效度分析、人口统计学变量差异显著性分析和调节作用检验的方法研究验证了内外在激励下企业工作满意度与研发人员工作投入间的关系。运用数据统计分析法，利用 SPSS、Amos 等分析软件，对调研问卷进行因子分析、信度和效度分析、描述性统计分析、相关性分析和回归分析，并对模型进行检验。

研究结果

研究假设

本文提出了内在激励、外在激励、工作满意度和研发人员工作投入的理论研究模型，其中内在激励和外在激励为自变量，研发人员工作投入为因变量，工作满意度为调节变量。具体见下图 1 所示：

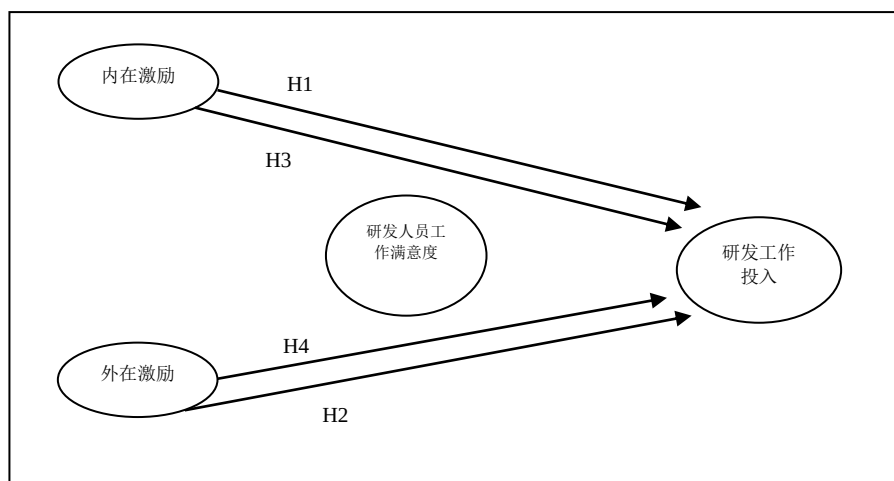


图 1: 研究模型

上述各个变量的影响路径大致概括如下：一是基于工作本身的内在激励能够促进研发人员的研发人员工作投入的提高；二是物质性的外在激励能够促进研发人员的研发人员工作投入；三是工作满意度在内在激励和研发人员工作投入之间起调节作用，工作满意度在外在激励和研发人员工作投入之间起调节作用

实证分析

1. 性别与各研究变量的差异分析

表 1: 性别差异的独立样本 T 检验

性别	参数	研发自主权	研发环境期望	研发支持	价值观匹配	外在激励	工作满意度	研发强度	研发任务	创新投入	学习投入
男	人数	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	均值	3.073	2.99	3.38	3.28	3.50	3.36	3.531	3.764	3.458	3.87
女	人数	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
	均值	3.156	2.98	3.46	3.48	3.31	3.42	3.720	3.708	3.513	3.95
F 值		6.404	1.294	1.208	8.810	0.16(*)	2.133	1.522	0.538	0.084	0.136
P 值		0.059	0.830	0.310	0.025	0.052	0.381	0.005	0.464	0.538	0.273

性别对各研究变量的影响如表 1 所示，性别在外在激励有显著差异，男性更注重外在激励。

2. 工龄与各研究变量的差异分析

表 2: 工龄差异的单因素方差检验

工龄	参数	研发自主权	研发环境期望	研发支持	价值观匹配	外在激励	工作满意度	研发强度	研发任务	创新投入	学习投入
1-2	人数	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
	均值	3.086	2.999	3.476	3.39	3.423	3.385	3.654	3.774	3.574	3.946
2-5	人数	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	均值	3.278	3.100	3.845	3.96	3.333	3.583	3.911	4.100	3.800	4.133
5-8	人数	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	均值	3.227	2.902	3.007	3.26	3.367	3.437	3.404	3.449	2.907	3.676
8 年以上	人数	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	均值	3.000	2.200	2.778	1.67	3.000	2.667	2.800	2.800	2.600	2.800
F 值		2.675 (*)	11.13 (***)	8.331 (***)	10.18 (***)	0.389	2.710 (*)	5.944 (***)	10.07 (***)	12.02 (***)	6.353 (***)
P 值		0.047	0.001	0.001	0.001	0.761	0.045	0.001	0.001	0.001	0.001

工龄对各研究的变量的影响如表 2 所示，工龄在内在激励、工作满意度以及研发人员工作投入方面显著影响。

3. 教育程度与各研究变量的差异分析

表 3: 教育程度差异的单因素方差检验

教育程度	参数	研发自主权	研发环境期望	研发支持	价值观匹配	外在激励	工作满意度	研发强度	研发任务	创新投入	学习投入
博士研究生	人数	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	均值	3.400	3.200	4.333	4.67	3.750	4.167	3.600	4.000	4.200	4.600
硕士研究生	人数	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	均值	3.176	2.921	3.340	3.26	3.409	3.253	3.727	3.430	3.545	3.788
大学本科	人数	291	291	291	291	291	291	291	291	291	291
	均值	3.101	2.911	3.435	3.37	3.406	3.401	3.733	3.653	3.467	3.922
专科	人数	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	均值	3.164	2.855	3.111	3.61	3.250	3.318	3.909	3.327	3.527	3.600
F 值		1.058	1.726	2.715 (*)	3.935 (**)	0.320	2.954 (*)	0.380	2.631 (*)	1.144	2.481
P 值		0.367	0.161	0.043	0.009	0.811	0.033	0.768	0.050	0.331	0.061

受教育程度对各研究变量的影响如表 3 所示，受教育程度对研发支持、价值观匹配、工作满意度和研发任务方面有显著差异。高学历人员在研发支持、价值观匹配和心里所有权方面较高，主要原因高学历人员在研发选择方面的自主权比较大，相对会选择与自己比较匹配的企业，不同教育程度人员对研发任务有影响。

4. 职位与各研究变量的差异分析

表 4: 职位差异的单因素方差检验

职位	参数	研发自主权	研发环境期望	研发支持	价值观匹配	外在激励	工作满意度	研发强度	研发任务	创新投入	学习投入
一般研发人员	人数	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
	均值	3.032	2.879	3.184	3.200	3.086	3.226	3.456	3.533	3.179	3.714
基层主管	人数	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
	均值	3.126	3.038	3.408	3.350	3.514	3.409	3.581	3.789	3.547	3.879
中层主管	人数	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	均值	3.277	3.083	3.946	3.820	3.900	3.703	4.000	4.087	4.030	4.383
企业高管	人数	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	均值	3.340	3.480	4.411	4.100	4.500	4.083	4.580	4.400	4.560	4.460
F 值		6.751 (***)	20.16 (***)	25.06 (***)	12.27 (***)	23.12 (***)	15.89 (***)	23.02 (***)	20.64 (***)	28.04 (***)	18.51 (***)
P 值		0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001

职位对各研究变量的影响如表 4 所示，职位对内外激励、工作满意度和研发人员工作投入有显著影响，高职位的人员激励、心里所有权和绩效方面更高。麦克利兰 (1962) 的成就需要理论主张认为，成就需要是一种更为内化的需要，是高新技术企业取得高绩效的主要动

力：高新技术企业可以通过教育培训和社会环境条件的影响来培养和发展研发人员的成就需要。

5. 月收入与各研究变量的差异分析

表 5: 月收入差异的单因素方差检验

月收入	参数	研发自主权	研发环境期望	研发支持	价值观匹配	外在激励	工作满意度	研发强度	研发任务	创新投入	学习投入
0.5w 以下	人数	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	均值	3.147	3.017	3.015	3.200	2.896	3.110	3.543	3.657	3.594	3.957
0.5w-1w	人数	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
	均值	3.097	2.935	3.486	3.470	3.385	3.470	3.609	3.714	3.389	3.886
1w-1.5w	人数	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	均值	3.067	3.076	3.563	3.210	3.970	3.337	3.605	3.781	3.552	3.743
1.5w-2w	人数	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	均值	3.129	3.200	3.928	3.310	4.321	3.690	4.071	4.071	3.829	4.229
2w-2.5w	人数	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	均值	3.400	3.100	4.194	4.170	4.250	3.875	4.700	4.650	4.700	4.650
F 值		1.113	4.265 (**)	9.211 (***)	3.040 (**)	18.07 (***)	6.817 (***)	5.476 (***)	4.016 (**)	4.096 (**)	2.715 (*)
P 值		0.350	0.002	0.001	0.018	0.001	0.001	0.001	0.003	0.003	0.030

月收入对各研究变量的影响如表 5 所示，月收入对除了研发自主权以外的其他变量都有显著影响，高收入研发人员在绩效、工作满意度和激励方面得分更高，外在激励在很多方面有利于激励个体从事组织期望的行为，个体为了获得有吸引力的物质回报会致力于组织期望的行为，进而达成组织目标的实现。

表 6: 内在激励对研发人员工作投入的回归分析

	研发强度	研发任务	学习投入	创新投入
研发自主权	.078	.031	.041	.035
研发环境期望	.175(**)	.130(**)	.047(**)	.048(***)
研发支持	.294(***)	.297(**)	.052(***)	.265(***)
价值观匹配	.192(***)	.173(**)	.194(***)	.083(*)
F	55.080(***)	49.401(***)	53.600(***)	35.421(***)
R ²	.453	.426	.446	.447
ΔR ²	.444	.417	.438	.437

上述回归分析表明，内在激励中研发环境期望、研发支持、价值观匹配对研发任务、研发强度、学习投入和创新投入有显著的解释能力，但是研发自主权的回归系数没有在 $P < 0.05$ 的水平下呈显著状态。从回归系数来看，研发支持对研发人员工作投入的影响较大，整体来看，F 值是显著的，内在激励与研发人员工作投入之间存在显著的线性关系。因此假设一成立。

表 7: 外在激励对研发人员工作投入的回归分析

	研发强度	研发任务	学习投入	创新投入
外在激励	.106(***)	.097(***)	.688(***)	.788(***)
F	55.789(***)	87.497(***)	79.169(***)	80.246(***)
R ²	.449	.442	.420	.423
ΔR ²	.342	.339	.316	.319

上述回归分析表明，外在激励对研发人员工作投入的各维度有显著的影响，外在激励与研发人员工作投入之间存在显著线性关系。因此假设二成立。

表 8: 内外在激励对研发人员工作投入的回归分析

研发人员工作投入	
内在激励	0.869
外在激励	0.052
F	212.950(***)
R ²	0.559
ΔR ²	0.556

上述回归分析表明，内外在激励因素对研发人员工作投入产生显著影响。从模型回归系数可以看到内在激励回归系数值大于外在激励因素，可以认为内在激励因素比外在激励因素对研发人员工作投入具有更强的影响程度。

表 9: 工作满意度在内在激励和研发人员工作投入的调节效应

	研发强度	研发任务	创新投入	学习投入
研发自主权	.055	.096	.072	.033
研发环境期望	.538(***)	.203(***)	.220(***)	.143(***)
研发支持	.753(***)	.176(***)	.499(***)	.710(***)
价值观匹配	.601(***)	.356(***)	.633(***)	.106(***)
研发自主权×工作满意度	.629(***)	0.97(***)	.115(***)	.676(***)
研发环境期望×工作满意度	.553(***)	.365(***)	.154(***)	.322(***)
研发支持×工作满意度	.778(***)	.334(***)	.095(***)	.645(***)
价值观匹配×工作满意度	.623(***)	.630(***)	.088(***)	.671(***)
F	31.80(***)	20.828(***)	47.606(***)	37.898(***)
R ²	.465	.447	.566	.509
ΔR ²	.019	.046	.140	.056

上述回归分析表明，工作满意度在内在激励和研发人员工作投入起正向调节作用。因此假设三成立。

表 10: 工作满意度在外在激励和研发人员工作投入的调节效应

	研发强度	研发任务	创新投入	学习投入
外在激励	1.752(***)	2.672(***)	2.085(***)	1.343(***)
外在激励×工作满意度	2.867(***)	2.674(***)	2.001(***)	1.088(***)
R ²	.509	.515	.576	.515
ΔR ²	.067	.066	.152	.095
F	77.197(**)	51.313(**)	101.267(**)	79.322(**)

上述回归分析表明，工作满意度在内在激励和研发人员工作投入起正向调节作用。因此假设四成立。本文提出的研究假设的论证，得出检定结论如下表 11 所示：

表 11: 假设检验结果

序号	研究假设	检验结果
H1	内在激励对研发人员工作投入正向影响	支持
H2	外在激励对研发人员工作投入正向影响	支持
H3	工作满意度在内在激励和研发人员工作投入之间起正向调节作用	支持
H4	工作满意度在外在激励和研发人员工作投入之间起正向调节作用	支持

由此研究结果得出，本文中各项假设检定结果都成立。

由描述性统计得出，此次调查的 339 名对象中均为研发人员且男女性别比例均衡，几乎接近于 1：1。此次调查中在工龄方面，主要集中在 1 年～5 年之间，占比总人数的 93.500%。在职务方面，一般职员和基层主官居多，占比总人数的 79.340%；在月收入方面 10000 以下居多，占比总人数的 82.300%；在教育程度方面，大学本科最多，为 85.840%。

总结与结论

总结

通过相关性分析得出，内在激励与研发人员工作投入显著的正相关，外在激励与研发人员工作投入显著的正相关；通过回归分析得出，内在激励中研发环境期望、研发支持、价值观匹配能预测研发人员工作投入，外在激励能预测研发人员工作投入；加入调节变量后，工作满意度在内在激励和研发人员工作投入中起正向调节作用，工作满意度在外在激励和研发人员工作投入中起正向调节作用。

讨论

内外在激励与研发人员工作投入是显著正相关的，在回归分析中还表明，研发自主权与研发人员工作投入的因果关系不显著，即研发自主权不能很好的预测研发人员的研发人员工作投入。主要原因认为是本调查问卷的发放主要集中在企业一般人员，其年龄较低，工龄较短，在客观条件下其研发自主权的水平有限。总体来说，激励水平越高，研发人员工作投入越高，因此企业密切关注研发人员的研发人员工作投入，必须注重对研发人员的激励。

从整体的回归分析来看，内在激励对研发人员工作投入的影响大于外在激励，因此企业在增强外在激励的同时，更要注重加强对研发人员的内在激励，而在内在激励中，企业更要注重研发人员的研发环境期望以及上司对研发人员的支持。感知到晋升机会的研发人员能够自

信的对企业进行选择（选择在企业里的发展），晋升对企业的研发人员来说，是其实现个人职业生涯的一种重要途径，如果研发人员能够获得职务上的晋升，那么可以看成企业的研发人员的工作受到了肯定，其工作能力受到了上级的赏识，同时，晋升行为也能进一步的提升研发人员的社会地位，以及对其经济地位也将具有一定的促进作用，可以进一步的满足研发人员的自我需求的实现，促进研发人员的主动性和积极性，其研发人员工作投入度也会增大。

研发人员在工作中如果能够得到上司的支持和帮助，则有利于顺利展开工作，及时完成任务，产生优良的绩效。上司可以对研发人员以一种认可的态度来进行相应的工作支持，进而可以有效的增进相互间的心理距离，提升研发人员的工作的积极性和主动性。上司如果为研发人员创建富有吸引力的愿景，并对研发人员的具体行为进行指导，并能够以身作则，推动研发人员的自我发展和自我价值的实现，能够有效的对研发人员的工作积极性有显著提升，并能增强研发人员对企业的归属感，提升研发人员对于组织的认同感，也能让其有更加强烈的心理进行研发人员工作投入。

高新技术企业研究中，当我们将非正式因素作为调节变量纳入到回归模型时，研发自主权在工作满意度的调节作用下，对研发人员工作投入有显著的影响。在工作满意度的调节作用下，内在激励和外在激励对研发人员工作投入的正向影响加强。

工作满意度是研发人员对企业特征的一种心理感受，对研发人员工作投入的行为有较为准确的表现，并且这种表现和激励之前的研发人员工作投入有明显的对比，如果在工作满意度和研发人员工作投入这两者同时正向作用于工作内容时，可以满足研发人员个人的心理需求，将有利于对其工作的积极性提升。否则，可能会产生一定的消极行为。

工作满意度与内外激励成交叉项时，内外在激励对研发人员工作投入中的学习投入和创绩效没有表现出较好的显著关系激励在影响研发人员工作投入时，工作满意度是不可忽视的因素，主要原因是当研发人员拥有较高的工作满意度时，其更多的是一种自我价值的实现，进而可以有效的维系个人和企业之间的相互关系，那么研发人员也可以获得了一定的认同感，这种状况下，可以有利于其对于企业的推动发展，进而更好的实现对企业的投入和回报。

企业要实现长足健康的发展，及研发人员在企业的长期发展，更要注重内在激励，在管理实践中，加强内在激励，从人性化出发，减弱对人力资本使用效率的抑制。企业的管理者应充分支持信任研发人员，在交代清楚工作要求和工作任务后，就放手让研发人员自己去干，研发人员有权决定自己的工作方式和节奏，增强工作自主性可以有效地激发研发人员的成就感、自豪感，激发研发人员的创造性和工作激情；完善晋升体系。晋升对研发人员而言，是一种良性且有效的激励，是研发人员实现自我价值的重要途径，只有当研发人员能够清楚地看到自己在企业中的发展前途时，才能激发出较高的工作积极性，才有动力进行高效的研发人员工作投入，为企业尽心尽力的贡献自己的力量。加强企业文化建设，内在激励相关的举措都与企业文化息息相关甚至是一脉相承，企业文化虽然是一种看不见摸不着的，但当研发人员乐于接受并遵循时，会使他们产生强烈的归属感，并愿意奉献忠诚、责任心和创造力。优秀的企业文化，要树立尊重知识，重视研发人员的价值观念，尤其是研发人员，要突出创新的重要地位，不断增强企业和研发人员持续学习的能力，培育和谐的人际关系，促进协作行为。



参考文献

- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 2(2), 14-35
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Hoppock, K. (1935). *Job Satisfaction*. Harper & brothers publishers.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-14.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin-Dorsey.
- Schaufeli, W. B. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 4-20.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. V., González-romá, A., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 1-15.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand and McNally.
- Smith, T. W., & Pittman, T. S. (1978). Reward, distraction, and the over justification effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 565-572.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American journal of community psychology*, 13, 6-28.
- Weiss, D. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*, industrial relations center. Work Adjustment Project.
- 刘宁, & 张惠康. (2019). 内外在奖励对员工突破性创新影响的实证研究. *华南师范大学学报 (社会科学版)*, (4), 108-119, 191.
- 张玲, 陆昶谋, 何梅, 董文逸, & 熊燕. (2022). 新冠肺炎疫情背景下广西传染病岗位医护人员工作投入与个人利益相关满意度调查. *右江医学*, (3), 214-219.
- 张轶文, & 甘怡群. (2005). 中文版 Utrecht 工作投入量表 (UWES) 的信效度检验. *中国临床心理学杂志*, 3, 268-270+281.
- 卢嘉, 时勘, & 杨继锋. (2001). 工作满意度的评价结构和方法. *中国人力资源开发*, 1, 15-17.
- 王红芳. (2022). 总体报酬与员工创新行为的关系研究: 组织自尊和工作投入的作用. *运筹与管理*, 3, 1-9.

高新企业员工自我效能感、工作影响力对工作创造力的影响研究
—基于挑战性-阻碍性工作压力的调节效应

THE INFLUENCE OF SELF-EFFICACY AND WORK INFLUENCE ON EMPLOYEES' WORK CREATIVITY IN HIGH-TECH ENTERPRISES-REGULATING EFFECT BASED ON CHALLENGE-OBSTRUCTIVE WORK PRESSURE

周洋
Yang Zhou

泰国正大管理学院中国研究生院
Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
Corresponding author, E-mail: 229892989@qq.com

摘要

当今市场发展对于企业而言，如何有效增强员工工作创造力，成为了企业管理者重点关注的问题。相关研究表明，员工在工作状态下，有两个重要维度能有效的反映员工工作创造力的变化程度，一个是自我效能感，另一个是工作影响力。同时，本文将引入工作压力这一调节变量合并进行研究，探讨了挑战性工作压力和阻碍性工作压力对员工工作创造力的调节作用，重点分析在不同程度的工作压力下，员工自我效能感以及工作影响力对工作创造力的影响。本研究运用线性回归方法对数据进行分析，验证结果表明：自我效能感和工作影响力分别与工作创造力成正相关关系；挑战性工作压力正向调节自我效能感与工作创造力的关系，挑战性工作压力正向调节工作影响力与工作创造力的关系；阻碍性工作压力负向调节自我效能感与工作创造力的关系，阻碍性工作压力负向调节工作影响力与工作创造力的关系。

关键词：自我效能感 工作影响力 挑战性工作压力 阻碍性工作压力 工作创造力

Abstract

Today's market development for enterprises, how to effectively enhance employees' work creativity, has become a key concern of enterprise managers. Relevant studies show that there are two important dimensions that can effectively reflect the change degree of employees' work creativity in their working state, one is self-efficacy and the other is work influence. At the same time, this paper introduces the combination of work pressure, a moderating variable, to explore the moderating effects of challenging work pressure and obstructive work pressure on employees' work creativity, and focuses on analyzing the effects of self-efficacy and work influence on employees' work creativity under different degrees of work pressure. In this study, linear regression method was used to analyze the data, and the verification results showed that: self-efficacy and work influence were positively correlated with work creativity respectively; Challenging work pressure positively moderated the relationship between self-efficacy and work creativity, and challenging work pressure positively moderated the relationship between work influence and work creativity. Obstructive work stress negatively moderated the relationship between self-efficacy and work creativity, and obstructive work stress negatively moderated the relationship between work influence and work creativity.

Keywords: Self-efficacy, Work Influence, Challenging Work Pressure, Obstructive Work Pressure, Work Creativity

引言

随着市场经济的不断发展,企业创造力作为核心的竞争指标,是企业发展动力的源泉,企业内部员工的工作创造力又作为企业创造力的基础,成为企业管理者探讨和研究的主要话题,然而当今社会,工作压力、关系矛盾等无形因素不断影响着企业的内在氛围,在日益竞争望争得一席之地的企业,发展途径也越来越复杂,导致员工的工作压力也越来越大,如何有效的调节压力或运用好压力来提高工作创造力也成为了研究重点。相关研究证实,工作压力对工作创造力也存在影响作用。有的学者认为工作压力与工作创造力是相互促进的,工作压力越大,工作创造力越强;又有的学者认为工作压力与工作创造力之间会有负面的影响,也就是说工作压力越大,对员工工作创造力会起到抑制作用;后来的研究发现压力存在正向性和负向性两种,即正向压力会增强工作创造力,负向压力减弱工作创造力。基于此,本文除了研究员工自我效能感以及工作影响力对工作创造力的影响机制,同时也将进一步验证挑战性工作压力和阻碍性工作压力对工作创造力的调节机制。研究这些问题的理论意义在于理清自我效能感、工作影响力、工作创造力、工作压力等变量之间的关系,实践意义在于能更好的给予企业管理者如何调动起员工工作创造力的内在影响机制提供建议意见。

研究目的

本研究的主要目的是探讨高新技术企业员工自我效能感、工作影响力与其工作创造力的相互关系程度,同时在不同工作压力环境下企业员工自我效能感、工作影响力与其工作创造力的影响又会如何变化。

文献综述

自我效能感、工作影响力与工作创造力关系

Conger(1988)认为自我效能感能通过授权行为来产生影响,他认为授权不仅能够提高自我效能感,也能够削弱自我效能感。因为只有当员工体验或感觉到“被授权”之后,自我效能感才能真正产生作用。而工作影响力则是指个体对自身工作与组织运营之间的影响程度的认知。Thomas 和 Velthous (1990)认为自我效能是指在领导进行授权行为之后,员工对完成自身的工作任务所存在的信心认知,也就是说员工内心认知是否有能力完成授权后的工作任务,同时也认为工作影响力是指在领导进行授权行为之后,员工所做的工作在多大程度上会对组织的战略发展、管理运营产生上影响,也就是员工感知到给予自主权利的影响程度。Spreitzer (1995)认为员工在感知被授权后认为自己有能力完成组织所分配的有意义的工作,并能因此产生一定的工作影响力。

自我效能感高的员工往往是被赋予了一定的工作职权,所涉及的工作区域需要由自身去思考完成,因而付出更大的努力去投入工作。由此可见,自我效能感能够给正向预测员工的工作创造力。在被管理者授权后,个人认知度得到提高,自我效能感月随着得到增强,员工认为自身获得了组织的支持和认同,面对工作带来的挑战也会迎面应对,个人完成工作的把握度加强,带来的工作影响力也一并加强,这些对员工来说都起到了一定的激励和鼓舞作用,从而推动员工的发散思维、资源整合能力进行创造性的工作。员工得到领导授权的感知时,会认为自己的工作任务对企业来说是很重要的、有意义的,对企业会带来一定的影响力,自身通过组织赋予的权力是有能力也是有信心完成工作。员工可以有效支配需要整合的资源,也能够自行决定工作的进程和工作方法,是促使自我效能感和工作影响力的有效方式,与此同时在工作遇到

挑战或困难时，还能得到组织的支持，他们就能够更加专注、更加高效的寻找新的方法来达到工作目标，从而增强个人的创新创造能力。员工个人可以按照自身的思维方式去工作，如果还能在组织提供的资源支持下进行创造，从而表现出更高的创造力。这种有意义的工作能够激励员工为了实现组织目标付出最大的努力。自我效能感所导致的工作的自主性是使员工面对不同工作任务更主动的去改进工作方法从而做出对组织建设有益的贡献，过程中也产生了工作影响力的强化。员工对自身能力的信心能够使员工不用担心未来工作过程中将会遇到的各种困难，因此也可以大胆使用新的工作方法来完成工作任务。综上所述，员工在感知到授权后，个人自我效能感会随之加强，工作影响力也会随之加强，展现出自身在工作过程中的创造力。

基于以上分析，本研究提出以下假设：

H1a：自我效能感对工作创造力有显著的正相关影响

H1b：工作影响力对工作创造力有显著的正相关影响

挑战性工作压力、阻碍性工作压力与工作创造力的关系

Cavanaugh et al. (2000) 研究结论认为工作压力可分为挑战性工作压力和阻碍性工作压力两种。挑战性工作压力指个体能够克服并且对自身成长和工作绩效具有积极意义的压力，有工作责任、工作意义、时间紧迫性等要素；阻碍性工作压力是指个体难以克服并且对自身目标实现具有消极作用的工作压力，有角色模糊、矛盾冲突、工作不安全感、政治环境等要素。

挑战性工作压力和阻碍性工作压力能从认知和情感两方面影响员工完成工作的动机。挑战性工作压力能对员工个人带来潜在性的收益，如资源的积累，人脉的加强等。当员工面对挑战性压力时，会自主的产生采取解决问题的处理思路。而阻碍性工作压力则是指在工作任务阶段，会抑制工作进程的负面效果，减少个人收益，如人际矛盾、政治导向。在面临阻碍性压力时，员工可能会采取放弃或者降低工作完成指标。当员工面临挑战性工作压力时，由于对个人未来收益的期望，员工产生了完成工作目标的动机。此时员工会采用结果导向的思维方式，整合各种资源促进工作目标的实现。在寻求更加高效的工作方式达成目标，员工获取个人资源的能力会不断加强，思维不断扩宽。当挑战性压力较高时，员工需要在较短的时间内完成工作任务，仅依靠自身的资源是难以完成的，员工会自主地、有目的地寻找圈外资源来帮助自己完成工作任务。因此，当员工的挑战性工作压力高时，其搜索和利用外部能力的认知度会提高，反而促进了员工个人的工作创造力。与之相反，阻碍性工作压力会阻碍员工的个人潜力，使员工的工作能力受到限制，遇到困难也难以克服。因此，在面对阻碍性工作压力时，员工倾向于不采取开拓新生事物的认知思维，因为员工个人心理层面已属于抑制状态。这就导致了员工对获取信息产生较低水平的动机。此时，感知外界资源的能力就会降低，个人缺乏足够的动力开拓新资源，降低了员工个人工作创造的能力。

基于以上分析，本研究提出以下假设：

H2a：挑战性工作压力正向调节自我效能感、工作影响力与工作创造力的关系。

H2b：阻碍性工作压力负向调节自我效能感、工作影响力与工作创造力的关系。

理论模型构建

本研究从主效应、调节效应两个角度来构建自我效能感、工作影响力、挑战性-阻碍性工作压力、工作创造力的相互关系作用图，如图 2.1 所示：

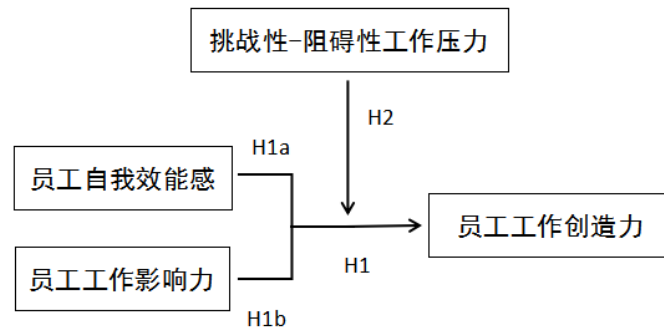


图 1: 理论模型关系图

研究方法

本研究结合采用文献研究和实证研究的方法,在文献研究的基础上通过问卷调查和统计分析,得出研究结论。统计方法方面,拟采用 SPSS 26 进行统计分析。数据分析主要包括四个步骤:

第一、对研究样本所涉及到的变量(自我效能感、工作影响力、挑战性-阻碍性工作压力、工作创造力)进行信效度检验,在此基础上,对人口统计学变量是否作为控制变量进行独立样本 T 检验或方差分析。

第二、通过回归分析对研究假设进行检验,并且检验调节变量的作用。

第三、对研究结果进行总结,并提出建议意见。

研究结果

信度和效度检验

本研究对贵阳周边高新技术企业进行调研和数据采集,采用纸质问卷与电子问卷相结合的方式,并且在借助企业朋友和同学的帮助下,对问卷进行了发放。为保证样本选取的代表性及科学性,本研究采取简单随机取样的方法,问卷发放的对象是企业的一般员工。研究共计发放问卷 325 份,回收问卷 318 份,其中有效问卷 306 份,有效回收率为 96.23%。无效问卷 12 份,主要包括填满率低于 95% 的问卷和无效信息的问卷。

本研究在成熟量表的基础上,对自我效能感、工作影响力、工作创造力、挑战性-阻碍性工作压力等变量进行验证。通过信度检验结果表明,各量表的 α 值均在 0.7 以上,说明信度水平非常好,具有非常好的内部一致性。因此,整个量表的所测结果可信。

同样,效度检验结果表明,各量表的 KMO 值均在 0.6 以上且 $P < 0.001$,具有显著性,适合进行探索性因子分析,因子载荷均在 0.6 以上,说明效度水平非常好,能够真实的反应事物特质的程度高。

回归分析

1. 主效应检验

为了探讨自我效能感与工作影响力对工作创造力的作用,现将自我效能感和工作影响力分别作为自变量,工作创造力作为因变量,进行线性回归分析,从而验证自我效能感与工作影响力对工作创造力的影响是否显著。具体分析结果经整理如表 1 所示。

模型 1 将性别、工作年限、最高学历、工作能力作为控制变量放入了回归方程,表示各控制变量与工作创造力的回归, VIF 值均小于 5,说明各变量间不存在多重共线性。

模型 2 在模型 1 的基础上，独立加入自我效能和工作影响这两个自变量。VIF 值均小于 5，说明各变量间不存在多重共线性，具有统计学意义。从分析结果来看，自我效能调整后的 $R^2=0.382$ ，工作影响调整后的 $R^2=0.316$ ，说明自变量自我效能和工作影响各自解释了因变量工作创造力 38.2%和 31.6%的变化，F 值均在 $P<0.001$ 水平上显著。并且自我效能的标准化回归系数 $\beta=0.584$ ，工作影响的标准化回归系数 $\beta=0.508$ ，均在 $P<0.001$ 水平上显著。说明自我效能感与工作影响力对工作创造力都有显著的正相关影响，假设 H1a、H1b 都得到验证，即 H1 得到验证。

表 1: 自我效能感、工作影响力对工作创造力的回归分析

变量	工作创造力		
控制变量	模型 1	模型 2	
		自我效能	工作影响
性别	-.048	-.069	-.042
工作年限	.043	.033	.050
最高学历	.147**	.097*	.060
工作能力	.188**	.027	.117*
自变量			
自我效能		.584***	
工作影响			.508***
R^2	.084	.390	.325
Adjusted R^2	.073	.382	.316
F	8.183***	45.785***	34.475***

2. 调节效应检验

为了验证挑战性-阻碍性工作压力的调节作用，从研究理论中可知，工作压力从程度上分为高度的工作压力和低度的工作压力；从维度上又分为挑战性工作压力和阻碍性工作压力。现在我们采用 SPSS 26 统计软件对数据进行回归分析，来检验工作压力在自我效能感与工作影响力对工作创造力之间关系的调节效应，具体回归分析结果如表 2、表 3 所示。

表 2: 工作压力对自我效能感与工作创造力的调节效应

变量	工作创造力		
控制变量	模型 1	模型 2	模型 3
性别	-0.069	-0.024	-0.082
工作年限	0.033	0.034	0.044
最高学历	.097*	0.051	0.089
工作能力	0.027	0.067	0.001
自变量			
自我效能感	.584***	.310***	.496***
调节变量			
工作压力（挑战性）		0.058	
工作压力（阻碍性）			-.140**
交互项			
自我效能感×工作压力（挑战性）		.048***	
自我效能感×工作压力（阻碍性）			-.022***

变量	工作创造力		
控制变量	模型 1	模型 2	模型 3
R ²	0.39	0.572	0.472
Adjusted R ²	0.382	0.564	0.461
F	45.785***	68.042***	45.404***

模型 1 将控制变量和自变量自我效能加入模型,自我效能的标准化回归系数 $\beta=0.584$, 在 $P<0.001$ 的水平上显著,并解释了工作创造力变化的 38.2%,说明自我效能感对员工工作创造力有显著的正向作用。

模型 2 将挑战性工作压力作为调节变量,即将自我效能感与挑战性工作压力进行中心化处理后的乘积项加入模型,主效应依然显著, $\beta=0.310$, 在 $P<0.001$ 的水平上显著,交互项的标准化回归系数 $\beta=0.048$, 并且在 $P<0.001$ 的水平上显著,解释了因变量工作创造力变化的 56.4%。由此可以看出,挑战性工作压力对自我效能与员工工作创造力之间关系起到了显著的正向调节作用。即挑战性工作压力会增强自我效能感与员工工作创造力之间的正相关关系。

模型 3 将阻碍性工作压力作为调节变量,即将自我效能感与阻碍性工作压力进行中心化处理后的乘积项加入模型,主效应依然显著, $\beta=0.496$, 在 $P<0.001$ 的水平上显著,交互项的标准化回归系数 $\beta=-0.022$, 并且在 $P<0.001$ 的水平上显著,解释了因变量工作创造力变化的 46.1%。由此可以看出,阻碍性工作压力对自我效能感与员工工作创造力之间关系起到了显著的负向调节作用。即阻碍性工作压力会减弱自我效能感与员工工作创造力之间的正相关关系。

表 3: 工作压力对工作影响力与工作创造力的调节效应

变量	工作创造力		
控制变量	模型 1	模型 2	模型 3
性别	-0.042	-0.018	-.072
工作年限	0.05	0.019	.059
最高学历	0.06	0.037	.062
工作能力	.117*	0.031	.039
自变量			
工作影响力	.508***	.372***	.454***
调节变量			
工作压力(挑战性)		0.087	
工作压力(阻碍性)			-.160**
交互项			
工作影响力×工作压力(挑战性)		.061***	
工作影响力×工作压力(阻碍性)			-.027***
R ²	0.325	0.589	0.453
Adjusted R ²	0.316	0.581	0.442
F	34.475***	72.813***	42.054***

模型 1 将控制变量和自变量工作影响力加入模型,工作影响力的标准化回归系数 $\beta=0.508$, 在 $P<0.001$ 的水平上显著,并解释了工作创造力变化的 31.6%,说明工作影响力对员工工作创造力有显著的正向作用。

模型 2 将挑战性工作压力作为调节变量,即将自我效能感与挑战性工作压力进行中心化处理后的乘积项加入模型,主效应依然显著, $\beta=0.372$, 在 $P<0.001$ 的水平上显著,交互项的标准化回归系数 $\beta=0.061$, 并且在 $P<0.001$ 的水平上显著,解释了因变量工作创造力变化的

58.1%。由此可以看出，挑战性工作压力对工作影响力与员工工作创造力之间关系起到了显著的正向调节作用。即挑战性工作压力会增强工作影响力与员工工作创造力之间的正相关关系。

模型 3 将阻碍性工作压力作为调节变量，即将工作影响力与阻碍性工作压力进行中心化处理后的乘积项加入模型，主效应依然显著， $\beta=0.454$ ，在 $P<0.001$ 的水平上显著，交互项的标准化回归系数 $\beta=-0.027$ ，并且在 $P<0.001$ 的水平上显著，解释了因变量工作创造力变化的 44.2%。由此可以看出，阻碍性工作压力对工作影响力与员工工作创造力之间关系起到了显著的负向调节作用。即阻碍性工作压力会减弱工作影响力与员工工作创造力之间的正相关关系。

自我效能、工作影响的检验结论：挑战性工作压力正向调节自我效能感、工作影响力与工作创造力的关系；阻碍性工作压力负向调节自我效能感、工作影响力与工作创造力的关系，H2 得到验证。

现绘制调节作用图，能更好的看出挑战性-阻碍性工作压力在不用程度上的影响效果，如图 2、图 3、图 4、图 5 所示。

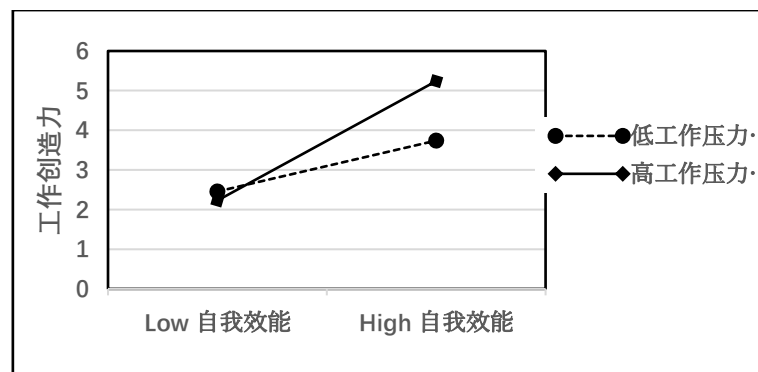


图 2: 挑战性工作压力对自我效能感与工作创造力关系的调节作用图

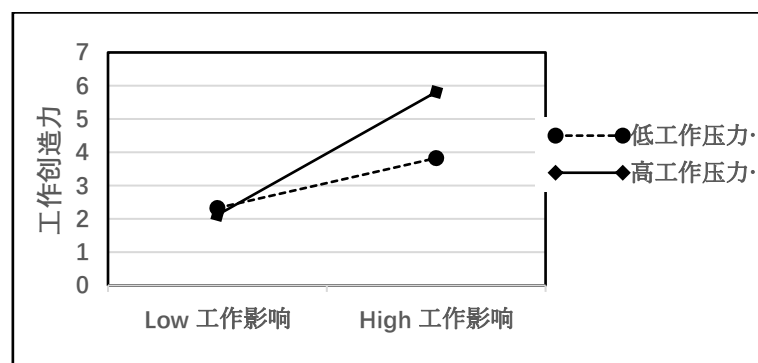


图 3: 挑战性工作压力对工作影响力与工作创造力关系的调节作用图

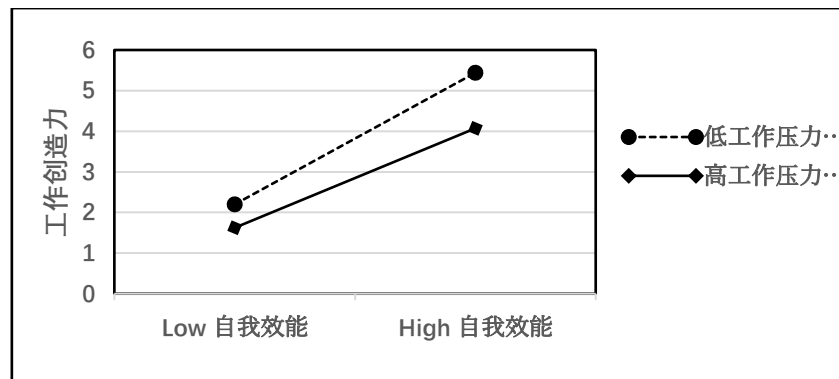


图 4: 阻碍性工作压力对自我效能与工作创造力关系的调节作用图

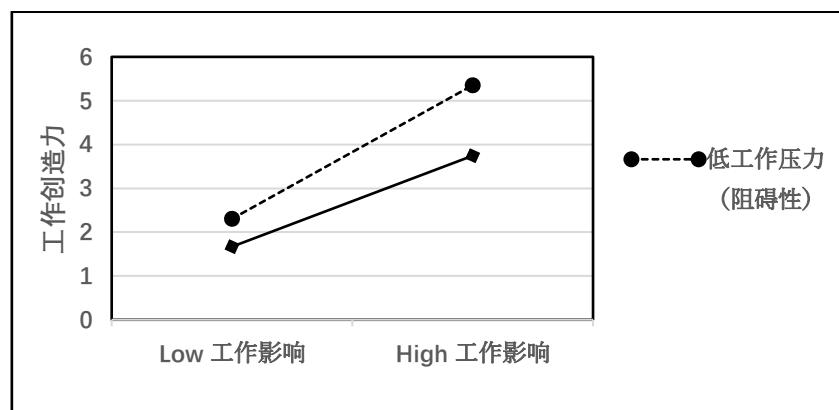


图 5: 阻碍性工作压力对工作影响力与工作创造力关系的调节作用图

总结及建议

本研究对高新技术企业进行抽样调研，通过对员工的自我效能感、工作影响力作为自变量，挑战性-阻碍性工作压力作为调节变量，对员工工作创造力作为因变量构建模型提出假设，然后进行验证，得出如下结论：

1. 员工自我效能感、工作影响力与员工的工作创造力成正相关关系。当员工的自我效能感或工作影响力被增强后，员工会自主的寻求工作的有效途径、有效方式，扩宽个人资源，整合一切可以利用的条件去完成工作任务，从而增强个人的工作创造力。

2. 大环境的工作压力下，如何有效的增强自我效能感和工作影响力是文章研究的重点，即将某种调节变量加入模型中去，这种变量会激发员工个体本身的内在动因，他们会更加努力的工作，尝试新方法，对员工工作创造力的提升起到积极的促进作用。

3. 通过验证，挑战性工作压力能增强员工自我效能感、工作影响力对工作创造力正相关性。即挑战性工作压力，企业能给予员工带来“收益”也越多，能够很快激发员工的思维途径、增强处理事务的能力，所面对的挑战性工作压力程度而言，越大越容易激发员工的工作创造力；反之，阻碍性工作压力会抑制员工自我效能感、工作影响力对工作创造力正相关性。

管理建议如下：

在激烈的市场环境下，高新技术企业要发展，就会面对很多的问题需要处理，即是员工要增强创造力，管理者要提高管理水平，如果企业不足够重视和予以解决的话，会给企业发展



带来很大的损失，市场很难占有一席之地。企业管理者应营造好企业文化氛围、增强管理理念，站在员工的角度去思考，加强员工的内在动因，使员工有获得感，从而激发员工的自我效能感、工作影响力，关注员工在工作中所面临的压力和挑战，有效运用工作压力，将其转化为正向的、具有挑战性的工作压力，使员工充满信心与期望面对工作任务，从而提高工作效率和员工的满意度，进而提高员工工作创造力的产生，促进了企业高效率的发展。

参考文献

- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 81-105.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthous, B. A. (1990). Cognitive element of empowerment an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

顾客体验对女性顾客购买意愿的影响研究——以小红书 APP 为例
**THE INFLUENCE OF CUSTOMER EXPERIENCE ON FEMALE
CUSTOMERS' PURCHASE INTENTION—TAKING XIAOHONGSHU APP
AS AN EXAMPLE**

吴悦菲^{1*}, 刘一书²
Yuefei Wu^{1*}, Liu Yishu²

^{1,2} 泰国正大管理学院中国研究生院

^{1,2} Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

*Corresponding author, E-mail: 1161620842@qq.com

摘要

从知网搜索结果来看,以“小红书 APP、消费者体验、消费者信任和消费者购买意愿”为关键词进行搜索的结果为 0,因此,本文将上述四因素融合起来进行研究,不仅能够为相关理论的完善提供些许可供参考成果,在一定程度上突破前人在研究方法方面的局限,而且本文

结合研究结果,有针对性地提出一些具体的完善的对策和办法,能够对提高小红书 APP 的运营水平和竞争力以及满足女性消费者日渐增长的购物体验方面提供一些帮助。研究过程中,本文通过对国内外相关文献的梳理与总结,基于消费者信任的中介作用构建了移动互联网平台消费者体验对于女性消费者购买意愿的内在机理的理论研究模型,采用定量研究中问卷调查法,理论与实践相结合,在消费者信任理论、消费者体验理论、“SOR”理论的基础上,提出了相关假设。之后,以小红书 APP 部分女性消费者为对象进行了问卷调查,通过对有效样本数据进行了描述性统计分析、信效度分析、相关性分析、回归分析验证了研究假设,对消费者体验、消费者信任、消费者购买意愿三者之间关系进行了深入探索。结果显示:

1. 消费者体验对消费者信任能够具有显著正向影响;
2. 消费者体验对消费者购买意愿具有显著正向影响;
3. 消费者信任对消费者购买意愿能够具有显著正向影响;
4. 消费者信任在消费者体验和消费者购买意愿之间具有部分中介作用。

最后,根据上述研究结果,本文认为,包括小红书 APP 在内的中国移动互联网平台企业在发展过程中,应积极构建用户品牌认同,建设小红书用户标签体系;努力发掘女性意见领袖,重视小红书明星榜单;密切关注消费者需求,提升消费者体验;提升服务,打造愉悦购物体验;保持初衷,维护好与消费者的长久关系,只有这样才能充分发挥消费者体验、消费者信任对消费者购买意愿的积极影响,不断提升小红书 APP 女性消费者的购买意愿。

关键字: 感官体验 功能体验 情感体验 消费者信任 消费者购买意愿



Abstract

Judging from the search results of How Net, the search results with the keywords of “Xiaohongshu APP, consumer experience, consumer trust and consumer purchase intention” are 0. Therefore, this paper combines the above four factors for research. It can not only provide some licenses for reference results for the improvement of related theories, but also break through the limitations of predecessors in research methods to a certain extent.

Combined with the research results, some specific and perfect countermeasures and methods are put forward in a targeted manner, which can provide some help in improving the operation level and competitiveness of the Xiaohongshu APP and satisfying the growing shopping experience of female consumers. In the research process, this paper, by sorting out and summarizing relevant domestic and foreign literature, builds a theoretical research model of the internal mechanism of mobile Internet platform consumer experience on female consumers' purchase intention based on the mediating role of consumer trust. Questionnaire survey method, combining theory and practice, puts forward relevant hypotheses on the basis of consumer trust theory, consumer experience theory, and "SOR" theory. Afterwards, a questionnaire survey was conducted on some female consumers of the Xiaohongshu APP. Through descriptive statistical analysis, reliability and validity analysis, correlation analysis, and regression analysis of valid sample data, the research hypothesis was verified, and the consumer experience the relationship between consumer trust and consumer purchase intention has been deeply explored. The results show:

1. Consumer experience can have a significant positive impact on consumer trust;
2. Consumer experience has a significant positive impact on consumer purchase intention;
3. Consumer trust can have a significant positive impact on consumer purchase intention;
4. Consumer trust has a partial mediating effect between consumer experience and consumer purchase intention.

Finally, based on the above research results, this paper believes that in the process of development, Chinese mobile Internet platform companies, including the Xiaohongshu APP, should actively build user brand identity and build a Xiaohongshu user label system; strive to discover female opinion leaders, pay attention to Xiaohongshu star list; pay close attention to consumer needs, improve consumer experience; improve services, create a pleasant shopping experience; maintain the original intention, maintain long-term relationship with consumers, only in this way can give full play to consumer experience and consumer trust The positive impact on consumers' purchase intention has continuously improved the purchase intention of female consumers of Xiaohongshu APP.

Keywords: Public Hospitals, Turnover Intention, Job Satisfaction, Nursing Staff, Employee Engagement

引言

随着中国经济和社会的快速发展,居民年可支配收入得以快速增长,使得女性消费者群体逐渐成为消费人群中的主力,据第一财经商业数据中心报告,2020 年中国女性消费市场已超过 10 万亿元。在庞大的女性消费市场环境下,针对女性的产品及营销层出不穷。而生活节奏得以不断加快,生活方式和需求结构得以发生巨大变化,使得女性消费者的消费习惯也出现了较大改变,特别是在以小红书 APP 为代表的移动互联网逐渐成为女性购物的首选。小红书被誉为“年轻人的生活方式平台”,2013 年,由毛文超和瞿芳在上海创立。创立之后,小红书以“Inspire Lives 分享和发现世界的精彩”为使命,用户可以通过短视频、图文等形式记录生活点滴,分享生活方式,并基于兴趣形成互动。截至到 2019 年 10 月,小红书月活跃用户数已经过亿,其中 70% 用户是 90 后,并持续快速增长。而女性对购物时的体验的要求也越来越高,这直接影响到了的消费者最终的购买意愿,国内外诸多学者的研究结果也印证了这一结论。同时,从当前学术界研究现状来看,消费者购买意愿一直都是国内外学者广泛研究的变量之一,学者 Yee & Chin (2017) 认为,消费者网购购买意愿是由消费者个人因素、网站因素所决定的,个人因素包括产品价格接受程度、产品质量包容程度、产品设计容忍程度,网站因素则包括了网站服务水平、网站品牌效应、网站宣传渠道等。Herrera & Blanco (2018) 经过实证研究发现,信任是消费者内心对商家及其产品的一种感觉,这种感觉能很大程度上形成对商家及其产品的信赖,有利于降低购买时的顾虑。Ballester & Aleman (2015) 的研究侧重于消费者信任和忠诚度之间关系,Ha (2019) 的研究侧重于消费者信任和商家承诺之间关系以及信任与购买意愿之间关系,Sichtmann (2020) 则是深入研究了消费者信任与商家品牌价值之间的关系。虽然上述学者在研究消费者信任时都不同程度地取得了一系列成果,但仍然存在一些问题和不足:一是很多研究者都将消费者信任视为决定消费者购买决策的一个前因变量,对信任的中介作用研究较少,二是一些研究结论普适性较为欠缺,只能适用于某些产品上面。因此,本文以小红书为案例进行研究,以消费者信任为中介变量,通过梳理国内外文献资料以及开展实证调查研究,能够对消费者信任的中介作用进行深入研究,并为更好地建设小红书平台 APP 的发展提供一些普适性的建议和对策。

研究目的

本本文运用自身所学知识,结合前人研究成果和查找到的相关资料,旨在通过构建研究模型,以消费者体验为自变量,以消费者信任为中介变量,以消费者购买意愿为因变量,科学设计变量各自测量量表,运用问卷调查法进行实地调查,并在对调查数据结果进行信效度检验的基础上对问卷结果进行描述性统计和回归分析,以此达到如下研究目的:

1. 探究消费者体验是否会对消费者信任产生正向影响;
2. 探究消费者体验是否会对消费者购买意愿产生正向影响;
3. 探究消费者信任是否会对消费者购买意愿产生正向影响;
4. 研究消费者信任在消费者体验和消费者信任之间是否具有中介作用。

文献综述

1. 消费者体验的相关研究

Deutsch (2017) 将体验视为消费者对产品或服务的心理层次的认识认为消费者体验是一种从情境中获得的情感联系,是一种正面的心理感受,消费者积极地融入了商家的消费场景。Ha 和 Stoel (2018) 将消费者体验定义为消费者在与语言、肢体等的互动过程中对其产生的情感反应。Lee (2002) 认为,用户完全沉浸于“流体测试”,是一种更多地关注购物过程而非结果的沉浸感。范秀成和陈英毅 (2019) 将消费者体验视为商业活动中的积极态度,认为这已接近于临界点。体验情境中的消费者获得个性化的情感体验,包括正面和负面综合感受。王小娟 (2018) 范秀成在前人研究的基础上将体验看作是消费者在语言交流、身体接触以及服务过程中的一种心理状态,认为消费者体验是一种主观感受,消费者体验是一种过程,而过程的结束是一种累积,消费者体验是一种多重维度。吴海燕 (2018) 从实用性体验、情感性体验和社会价值体验三个维度测量小红书 APP 产品的消费者体验,并验证了对感知价值的正向作用。李满 (2018) 把消费者体验和感知价值联系起来,认为感知体验的好处在于消费者感知。学者唐丽文 (2018) 经过详细调查后认为,购物环境、购物服务、管理者受教育水平、产品价位、产品质量是影响消费者对小红书 APP 信任的四大主要因素。贺爱忠 (2019) 等人则认为,消费者在小红书 APP 体验之后,可能会有两种心理反应:一是对小红书 APP 的感觉,二是对小红书 APP 产生的信任。陈洁 (2019) 认为,消费者在小红书 APP 购买产品时会产生独特的体验,会对消费者的情绪和认知产生重大影响,进而导致消费者冲动消费,增加消费者购买意愿。

2. 消费者信任的相关研究

消费者信任是一个多学科的概念,众多学者从不同角度对消费者信任感进行了深入研究,取得的成果主要有社会学、管理学、心理学、市场营销学等。总之,不同领域的学者对消费者信任的界定虽有差异,但都认为消费者信任是一种情感状态,是一种积极的不确定预期。对 O2O 产品电商而言,包括虚拟环境和产品的双重不确定因素,在这种情况下,消费者信任可以被定义为:基于企业行为和过去的消费经验,消费者对交易成功有一种积极的心理预期,而这一积极预期会使消费者选择相信环境、价格、产品质量和服务是可信赖的,并将其视为消费者利益的保护。Harris (2018) 以网上书店为例进行研究后发现,消费者对书店的消费者信任与消费者购买意愿呈显著正相关,消费者信任度是影响消费者忠诚的重要因素。本研究以张涛 (2019) 为例,探讨了网络环境下消费者购买意愿的影响因素,发现消费者信任、满意度对网络环境下消费者购买意愿具有正向影响;

3. 消费者购买意愿的相关研究

Schaupp (1995) 认为消费者购买意愿是最普遍的一种人类行为活动,由于消费者习惯和动机的不同,消费者表现出的消费行为也各不相同,但是仍然有规律可循。张俊红 (2020) 认为,消费者购买意愿模式主要包括四类:第一,尼克西亚模式。即消费者通过利用厂商提供的信息形成一定的态度,通过搜寻相关信息产生动机,从而在综合考虑商店广告、服务、价格等因素的基础上产生购买意愿;第二,霍华德和谢思 (2014) 模式,这种模式消费行为源自于心理,通过思考形成动机,提出不同的选择方案信息,从而影响消费者的购买意愿;第三,科特勒模式,认为消费者受到营销的影响,有不同消费特征的消费者会产生不同的心理活动,经

过消费者的判断决策产生最终的购买意愿；第四，恩格尔—科拉特—布莱克威尔模式，该模式建立了消费者行为分析架构，把消费者决策过程分为五个阶段：问题认知、信息收集、方案评估、购买意愿、购后评价。其中，恩格尔—科拉特—布莱克威尔模式是目前消费者行为模式中较为完整和系统的，在消费者购买意愿的相关研究中被广泛运用。

4. S-O-R 模型研究

Mehrabian & Russell (2014) 等人开始意识到外部环境对机体行为的影响不仅仅是刺激—反应，这其中还包含着一个反应和心理评估的过程。对于外部环境作出的刺激，反应会因机体异质性而产生差别。因此，在刺激反应之间加入对刺激进行认知和加工的过程，消费者行为的 S-O-R 模型应运而生。Donovan & Rossiter (2018) 等营销学者将 S-O-R 模型引入到营销零售研究领域，对于营销情境刺激、消费者体验和消费决策行为之间的影响关系作出探讨。Eroglu & Machleit (2019) 首次将 S-O-R 引入网络零售环境中，提出消费者感知到的一切诱因都被看作是外部刺激，个人的情感和认知被看作是中介，最后的消费者行为表现为接近或是逃避某项消费行为。

研究方法

1. 访谈法

访谈法主要是通过对小红书 APP 经营者进行访谈的方法。访谈开始前，本文通过借助知网、万方、WIND、国家数据中心等互联网平台，搜集、查阅、总结了大量的国内外近年来研究文献，收集了大量关于小红书 APP 消费者体验、消费者购买意愿、消费者信任等方面的材料，从而为本文的进一步研究打下了坚实的理论基础。之后，为获得一手资料和数据，本文采用访谈法对小红书 APP 部分人员进行了访谈，整理分析出了消费者在小红书 APP 消费时的关注点，在为设计问卷时提供参考意义的同时更加深入地了解消费者体验、消费者购买意愿、消费者信任三方面关系以及小红书 APP 在经营过程中存在的主要问题。

2. 文献研究法

文献研究法是在搜集和分析研究各种现存相关文献资料的基础上选取所需信息，以达到某种调研目的的方法。通过网络、图书馆，查阅了国内外相当数量的关于公立医院的人力资源管理和离职意愿研究方面的文献和著作以不断完善本论文的观点，分析研究了文献中大量的相关案例，并归纳整理了对本研究有利用价值的内容，为本文的创作奠定了理论基础。

将收集好的原始量表数据利用 SPSS 27.0 软件进行实证分析。首先，对调查数据的信效度进行了分析，最后运用因子分析、描述性统计、相关性分析、回归分析等手段对数据进行了分析探讨，从而从“量”的关系上对女性消费者体验对消费者购买意愿的影响进行了科学说明和解释。

3. 问卷调查法

问卷调查法在“影响因素调查”的相关课题研究是一种非常典型的方法，为确保课题研究的客观性、真实性、系统性，同时也为了全面、深入了解消费者小红书 APP 购买意愿产品的影响因素，本文采用问卷调查法对小红书 APP 消费者客户和经营者进行了采样。

研究结果

1. 样本的数据收集结果

在问卷正式发布之前，首先根据用户访谈的反馈，本研究对调查问卷进行了部分的调整，以求保证问卷整体的信度和效度。本次研究通过问卷星发放问卷调查，以网络问卷调查为渠道，通过微信、QQ、豆瓣等平台进行传播。发放过程中，首先以身边符合用户画像，即年轻、使用小红书 APP 的女性为第一波搜集问卷信息的对象，其次，通过小红书 APP 本身渠道，在评论区和私信向活跃用户请求填写，最后通过豆瓣化妆小组、豆瓣穿搭组等年轻女性群体较多，且关注话题与小红书 APP 相似的小组，以标题请求使用小红书 APP 女性填写问卷的描述吸引用户进行填写，确保问卷的接受者均为 85 后、90 后，有小红书 APP 使用习惯的年轻女性。此次共计发放问卷 285 份，回收问卷 268 份，回收率 94.1%。其中，有效问卷 261 份，有效率 97.3%。

2. 基本信息描述

根据表 4.1 的描述性分析统计可知，在有效样本中，皆为女性群体，且近 93.9% 的女性受访者为 30 岁及以下的年轻女性，经常使用及每天使用小红书 APP 的女性占比 80%，符合本研究的调查对象画像。因此，本样本具有此次研究内容的代表性。

3. 主要变量描述性统计分析

本文从样本统计量、均值、标准差、偏度和峰度五个方面对研究模型中所有变量进行描述性统计分析，结果下表所示。从表中数据可知，测量变量的均值都大于 3.0，标准差在 0.9-1.1 之间，说明消费者体验、消费者信任、消费者购买意愿基本处于中等偏上水平、适度偏右分布，能较好地表现总体情况。偏度系数绝对值小于 2，峰度系数绝对值小于 5，说明调查样本近似服从正态分布，满足结构方程模型路径分析的要求。

同时，均值作为统计学中非常重要的一个数值，能够反映出数据的集中趋势。在对消费者体验各变量平均均值（各变量题项均值相加再除以题项个数）进行计算后得出。结果显示，感官体验的平均均值为 3.74，功能体验的平均均值为 3.71，情感体验的平均均值为 3.65，消费者信任的平均均值为 3.58，消费者购买意愿的平均均值为 3.64。从大到小依次排列后得出如下结果：

感官体验 > 功能体验 > 情感体验 > 消费者购买意愿 > 消费者信任 >。

从以上分析可以看出，消费者信任和促销力度的均值最小，说明小红书 APP 在促销力度和消费者信任方面还有待提升。一方面如果想提升消费者对小红书 APP 购买意愿的重视程度，多措并举，采取多种活动提升购买意愿。另一方面，对于消费者信任的提升，小红书 APP 还需采取多种手段提升与消费者的信任关系。如利用大数据对消费者的消费习惯、品味爱好等情况进行统计，深挖消费者需求，了解消费者爱好。还比如通过积极与消费者激进行互动、沟通，实施与消费者的关系营销策略来提升其对小红书 APP 的信任程度。

表 1: 描述性统计分析

因子		N	平均均值	标准差	偏度	峰度
消费者信任	感官体验	351	3.74	1.093	-1.109	.471
	功能体验	351	3.71	1.061	-1.004	.451
	情感体验	351	3.65	1.090	-1.044	.511
消费者信任		351	3.58	1.096	-.877	.079
消费者购买意愿		351	3.64	.981	-1.182	1.048

4. 信效度分析

(1) 信度检验

经过 15 天的问卷发放周期, 共计回收问卷 268 份, 无效问卷 7 份, 最终回收有效问卷 261 份, 有效回收率达到 97.39%。本次信度检验以 Cronbach α 系数为参考, 且 Cronbach α 系数与问卷信度有以下的关系: α 大于 0.8 表示问卷内部一致性极好; α 介于 0.6 到 0.8 之间表示一致性较好, 当低于 0.6 时表示一致性较差。根据 SPSS24.0 软件, 得出问卷数据的信度检验 (见表 2)。

表 2: 信度检验结果

Cronbach's Alpha	项数
0.806	11

从上表可以看出, 问卷 Cronbach α 系数为 0.806, 符合信度分析的要求, 并且总体信度值 >0.8 , 问卷内部一致性极好, 该结果信度较好, 可以满足此次分析的数据要求。

在整体信度的基础上, 得出具体维度的信度检验结果 (见表 3)。

表 3: 各维度信度检验结果

变量		测量选题	删除项后的 Cronbach's Alpha
消费者体验	感官体验	A1-A4	0.748
	功能体验	A5-A9	0.824
	情感体验	A10-A13	0.856
消费者信任		B1—B4	0.760
消费者购买意愿		C1—C4	0.704

由表 3 可以看出, 问卷中所有测试题的 Cronbach α 系数均大于 0.7, 由此证明该调查结果各项变量都具有较好的信度。

(2) 效度检验

如表 4 所示, 效度检验结果显示, 变量的 KMO 值最大为 0.847, 最小为 0.776, 均大于 0.7, 说明适合做因子分析。同时 Bartlett 球体检验的显著性概率为 $0.000 < 0.01$, 说明变量题项之间具有较强相关性, 可做因子分析。同时, 各个变量的测试题项的载荷因子最大为

0.821, 最小为 0.662, 均大于 0.5, 达到了规定的要求, 说明该量表也具有良好的构建效度。综合可知, 本次研究使用的调查问卷的信度和效度符合要求, 以此收集到的数据的可靠性较高, 适合接下来的分析研究。

表 4: 数据效度分析

变量		题项	KMO 值	Bartlett 球体检验显著性水平	因子载荷
消费者体验	感官体验	A1-A4	0.784	0.000	0.662
	功能体验	A5-A9	0.792	0.000	0.691
	情感体验	A10-A13	0.829	0.000	0.821
消费者信任		B1—B4	0.847	0.000	0.767
消费者购买意愿		C1—C4	0.776	0.000	0.680

5. 相关性分析

从表 4 中数据可以清晰看出, 第一, 消费者体验的功能体验与消费者购买意愿的皮尔逊相关系数在显著性水平 0.05 上显著, 感官体验、情感体验与消费者购买意愿的皮尔逊相关系数均在显著性水平 0.01 上显著。同时, 消费者体验的三个维度与消费者购买意愿的相关系数在 0.537-0.711 的范围内, 位于 0.4—0.8 之间, 说明消费者体验的三个维度与消费者购买意愿相关性显著。

第二, 消费者体验的感官体验、情感体验、功能体验与消费者信任的皮尔逊相关系数均在显著性水平 0.05 上显著, 且三个维度与消费者信任的相关系数在 0.562-0.684 的范围内, 位于 0.4—1.0 之间, 说明消费者体验的三个维度与消费者信任相关性显著。

第三, 消费者信任与消费者购买意愿的相关系数为 0.711, 处于 0.6-0.8 之间, 消费者信任与消费者购买意愿具有高等强度的相互关系, 并且皮尔逊相关系数在显著性水平 0.01 上显著, 说明消费者信任与消费者购买意愿具有显著正相关关系。

6. 回归分析

(1) 消费者体验与消费者购买意愿回归分析

感官体验与消费者购买意愿回归分析。回归分析结果显示(如表 5), 模型 1 中, 感官体验与消费者购买意愿调整后 R^2 为 0.662, 说明感官体验对消费者购买意愿的解释能力达到 66.2%。模型 1 中 B 值为 0.818, Sig. 值为 0.000, 小于 0.01, 说明感官体验对消费者购买意愿具有显著的正向影响作用。同时, 回归分析系数的 T 检验值为 17.364, 回归分析系数的 Sig 值为 0.000, 小于 0.01, 表明数据样本的回归方程具有明显的代表性, 预测作用较为突出。回归方程具体为: 消费者购买意愿=1.432+0.818*感官体验。今后, 小红书 APP 在运营管理中, 应提升对感官体验的重视程度, 采取多方法、多手段提升女性消费者的感官体验, 从而提升消费者意愿。

功能体验与消费者购买意愿回归分析。模型 2 中, 功能体验与消费者购买意愿调整后 R^2 为 0.728, 说明功能体验对消费者购买意愿的解释能力达到 82.8%。模型 2 中 B 值为 0.859, Sig. 值为 0.000, 小于 0.01, 说明功能体验对消费者购买意愿具有显著的正向影响作用。

同时，回归分析系数的 T 检验值为 15.452，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：消费者购买意愿 = 1.284 + 0.859 * 功能体验。功能体验作为消费者体验的三大维度之一，对消费者购买意愿具有显著的正向影响作用，今后，应不断强化功能体验对消费者购买意愿的正向影响作用。

情感体验与消费者购买意愿回归分析。模型 3 中，情感体验与消费者购买意愿调整后 R² 为 0.612，说明情感体验对消费者购买意愿的解释能力达到 61.2%。模型 3 中 B 值为 0.798，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明情感体验对消费者购买意愿具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 16.658，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：消费者购买意愿 = 1.542 + 0.798 * 情感体验。情感体验是消费者极为重视的体验之一，能够左右消费者的购买意愿，因而在小红书 APP 这类新媒体营销 APP 发展中，应高度重视情感体验对消费者购买意愿的重视程度，不断提升女性消费者在情感方面的体验。

表 5: 消费者体验与消费者购买意愿回归分析图

模型	因变量	自变量		模型内容		方差分析		回归分析系数			
				R	调整后R ²	F 值	Sig.	B	Beta	T 值	Sig.
1	消费者购买意愿	消费者体验	感官体验	0.771	0.662	278.462	0.000	1.432	0.813	6.742	0.000
								0.818		17.364	0.000
功能体验			0.842	0.728	294.364	0.000	1.284	0.832	6.949	0.000	
							0.859		15.452	0.000	
情感体验			0.684	0.587	224.513	0.000	1.542	0.817	7.742	0.000	
							0.798		16.658	0.000	

注：N = 351, ***表示 Sig<0.01, **表示 Sig<0.05, *表示 Sig<0.1。

(2) 消费者体验与消费者信任回归分析

感官体验与消费者信任回归分析。回归分析结果显示（图 6），模型 4 中，感官体验与消费者信任调整后 R² 为 0.663，说明感官体验对消费者信任的解释能力达到 66.3%。模型 6 中 B 值为 0.646，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明感官体验对消费者信任具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 16.874，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：消费者信任 = 1.312 + 0.646 * 感官体验。与感官体验对消费者购买意愿的正向影响作用一样，感官体验对消费者信任同样具有显著的正向影响作用，因而小红书 APP 在今后发展中，同样应提升对这一结论的重视程度，多措并举，通过提升感官体验不断提升女性消费者的 APP 的信任。

功能体验与消费者信任回归分析。模型 5 中，功能体验与消费者信任调整后 R² 为 0.567，说明功能体验对消费者信任的解释能力达到 56.7%。模型 7 中 B 值为 0.741，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明功能体验对消费者信任具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 17.423，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程

具有明显的代表性,预测作用较为突出。回归方程具体为: 消费者信任=1.435+0.741*功能体验。与感官体验一样,功能体验同样能够对消费者信任产生显著的正向影响作用,这一点同样不同忽视。

情感体验与消费者信任回归分析。模型 6 中,情感体验与消费者信任调整后 R^2 为 0.613,说明情感体验对消费者信任的解释能力达到 61.3%。模型 8 中 B 值为 0.928, Sig. 值为 0.000,小于 0.01,说明情感体验对消费者信任具有显著的正向影响作用。同时,回归分析系数的 T 检验值为 17.248,回归分析系数的 Sig 值为 0.000,小于 0.01,表明数据样本的回归方程具有明显的代表性,预测作用较为突出。回归方程具体为: 消费者信任=1.725+0.928*情感体验。本研究结果证明,情感体验在对小红书 APP 女性消费者购买的意愿具有正向影响作用的同时对女性消费者信任同样具有该项作用,在今后小红书 APP 经营管理中,应高度重视、善于利用这一结论,不断优化提升 APP 的情感体验。

表 6: 消费者体验与消费者信任回归分析图

模型	因变量	自变量		模型内容		方差分析		回归分析系数			
				R	调整后R ²	F 值	Sig.	B	Beta	T 值	Sig.
4	消费者信任	消费者体验	感官体验	0.876	0.663	285.445	0.000	1.312	0.824	9.724	0.000
								0.646		16.874	0.000
5			功能体验	0.821	0.567	221.221	0.000	1.435	0.868	9.536	0.000
								0.741		17.423	0.000
6			情感体验	0.702	0.613	284.246	0.000	1.725	0.811	8.742	0.000
								0.928		17.248	0.000

注: N = 351, ***表示 Sig<0.01, **表示 Sig<0.05, *表示 Sig<0.1。

(3) 消费者信任与消费者购买意愿回归分析

从表 7 中可知,消费者信任与消费者购买意愿模型内容的 R 为 0.892,调整 R^2 为 0.628,方差分析的 F 值为 313.246,方差分析的 F 值 Sig.值均为 0.000,小于 0.01,说明消费者信任对消费者信任影响显著。同时,二者回归分析系数的 T 值为 16.853,回归分析系数的 Sig 值为 0.001,说明二者的回归方程代表性显著,回归方程具体为: 消费者购买意愿=0.594+1.772*消费者信任。综上所述,消费者信任对消费者信任具有显著的正向影响,并且预测作用比较明显。小红书 APP 在日常经营中,应多措并举,多手段、多途径提高消费者信任,进而达到提升消费者购买意愿的目的。

表 7: 消费者信任与消费者购买意愿回归分析

模型	因变量	自变量	模型内容		方差分析		回归分析系数			
			R	调整 R ²	F 值	Sig.	B	Beta	T 值	Sig.
7	消费者购买意愿	消费者信任	0.892	0.628	313.246	0.000	0.594	0.727	7.482	0.000
							1.772		16.853	0.001

(4) 消费者信任的中介作用回归分析

表 8 数据显示, 模型 8 中, 以消费者体验为自变量, 以中介变量消费者信任为因变量作回归, 消费者体验对消费者信任的标准化回归系数 Beta 值为 17.258, Sig.0.000, 说明自变量消费者体验的变化可以显著解释中介变量消费者信任的变化, 条件一成立;

模型 9 中, 以消费者体验为自变量, 以消费者购买意愿为因变量作回归, 消费者体验对消费者购买意愿的标准化回归系数 Beta 值为 0.728, Sig.0.000, 说明消费者体验的变化可以显著解释消费者购买意愿的变化, 条件二成立;

模型 10 中, 以中介变量消费者信任为自变量, 以消费者购买意愿为因变量作回归, 消费者信任对消费者购买意愿的标准化回归系数 Beta 值为 0.537, Sig.0.000, 小于 0.005, 说明消费者信任的变化可以显著解释消费者购买意愿的变化, 条件三成立;

模型 11 中, 在将自变量消费者体验和中介变量消费者信任同时放入以因变量消费者购买意愿所做的回归模型中, 消费者体验对消费者购买意愿的标准化回归系数 Beta 值为 0.642, Sig.0.000, 小于 0.005。较之前没有放入中介变量消费者信任之前的 0.418 出现了显著变小, 说明相互关系的影响强度发生了下降, 下降了 0.224。因此, 根据 Baron 和 Kenny 的中介作用检验方法, 本文认为针对小红书女性消费者, 消费者信任在消费者体验和消费者购买意愿之间中介作用是部分的, 即消费者信任对消费者购买意愿对直接产生影响的同时还可通过消费者体验对消费者购买意愿产生影响。

表 8: 消费者信任的中介作用回归分析图

模型			标准化回归系数		标准化回归系数	T 值	Sig.
			B	Std Error	Beta		
	自变量	因变量	1.724	0.182		7.006	0.000
8	消费者体验	消费者信任	0.731	0.044	0.642	17.258	0.000
9	消费者体验	消费者购买意愿	0.532	0.042	0.728	11.187	0.000
10	消费者信任	消费者购买意愿	0.432	0.12	0.537	9.268	0.000
11	消费者体验	消费者购买意愿	0.240	0.060	0.418	4.251	0.000
	消费者信任		0.399	0.064	0.485	5.232	0.000

通过实证研究证明, 消费者体验对消费者购买意愿和消费者信任具有显著正向影响, 消费者信任对消费者购买意愿具有显著正向影响, 消费者信任在消费者体验和消费者购买意愿之间具有部分中介作用。本研究的这一结论在是对前人研究基础上很好地补充和发展, 通过本文的而研究, 证实了消费者体验对消费者购买意愿和消费者信任的正向作用, 证实了消

消费者信任的部分中介作用，但与此同时，本文尚未对消费者信任存在部分中介作用的原因进行分析，这是本文的不足，在之后的研究中应当着重进行深入研究。

讨论

本文研究课题以小红书 APP 消费者和为对象，旨在对消费者体验、消费者信任及消费者购买意愿三者相互关系进行探讨。为确保课题研究的科学严谨，本文在结合前人研究的基础上，建立了课题研究模型，设定了研究假设，设计了调查量表，对小红书 APP 部分消费者和经营者进行了预测和实测样本采样。运用 SPSS 25.0 统计软件对样本数据结果进行了信度检验和效度检验。在验证调查量表具有良好信效度后，对实测数据结果进行了描述性统计、相关性分析和回归分析。结果显示，消费者体验的产品维度、环境维度、服务维度三大维度对消费者购买意愿具有正向影响，消费者体验的产品维度、环境维度、服务维度三大维度消费者体验对消费者信任具有正向影响，消费者信任对消费者购买意愿具有正向影响，消费者信任在消费者体验和消费者购买意愿之间具有部分中介作用。

由于个人能力与条件受限，本人的研究中存在部分不足。首先是文献资料阅读自认为仍然不够，仍然存在提升的空间。其次，在对于数据分析的层面，由于能力受限，只能分析到浅显的层面。最后，由于对受访对象的条件有较多限制，收集到的问卷数量不够多，会在一定程度上影响研究结果。下一步本人将做好以下几方面的研究工作，一是进一步加强学习，切实夯实理论基础和专业知识储备，反映在工作中积累工作经验。二是着重加强从消费者信任对消费者购买意愿进行研究的力度，不断完善研究的方向和角度。三是切实加强对消费者购买意愿相关理论的研究工作，深入学习国内外各先进理论，集众家之所长，避众家之缩短，踏踏实实，勤勤恳恳，不忘初心，切切实实将项目课题研究进行到底。

建议

构建用户品牌认同，建设小红书用户标签体系。女性消费者会更加愿意购买个人偏爱且多次购买的品种。这一结果表明，部分在女性消费者中较为陌生、喜爱度较低的品牌所投放的小红书信息流，会存在的有效转化率较低的问题。消费者会根据品牌所提供的信息产生不同的品牌认同度，而品牌认同会转化为消费者的购买意愿。品牌方可以充分运用小红书这一平台，建立官方账号，与女性消费者们进行文字、图片、视频的交流。品牌方可以通过加强客户交流、客户关怀等方式，提升客户对品牌的忠诚度，比如在小红书平台号召发布原创笔记，笔记达到一定互动量，为客户送上品牌方礼品等。

发掘女性意见领袖，重视小红书明星榜单。女性消费者更加愿意选择信息流中女性意见领袖所推荐的产品，也更加愿意选择知名意见领袖推荐的产品。对于品牌方来说，选择正确的意见领袖发布，可以形成较好的转化。女性 KOL 的推荐和使用感受可以给女性消费者带来更多的共鸣，更容易说服她们购买。除此之外，品牌方应选择更具影响力的知名 KOL，他们具有较为广泛的粉丝基础，更加丰富的产品推荐经验，但是在选择时也应判断 KOL 与产品的适配度，不能盲目选择高知名度的 KOL。小红书明星榜是根据小红书明星 KOL 近 30 天的互动数、站内每日搜索数、@明星的笔记产生互动数等多维度数据计算而成，可以体现该 KOL 在小红书社区

内的粉丝黏性和流量热度，品牌方在小红书信息流推广中选择 KOL 时，应当重视小红书明星榜的排名情况，为 KOL 选择提供名单参考。

关注消费者需求，提升消费者体验。小红书 APP 服务的提升与小红书 APP 对消费者需求的时刻关注具有紧密关系。因此，小红书 APP 应关注且迅速更新顾客产品需求。首先，为了准确地识别顾客的产品需求，小红书 APP 必须站在顾客的角度，通过换位思考，从顾客的角度在互动的过程中寻找接触点，及时记录并反馈消费者的产品需求。通过消费者获得的所有信息可以作为指导，指导小红书 APP 如何高效地落实消费者的产品需求。然后通过观察顾客的消费者购买意愿等有效反馈信息，看小红书 APP 的努力是否达到预期的结果，最终的目的是获得目标明确的顾客群体。根据上述策略，小红书 APP 应关注且迅速反应顾客的产品需求，为实现战略经营目标服务。随着消费者产品体验的不断丰富，消费者与小红书 APP 之间会变得逐渐越来越熟悉，继而变成了“朋友”，更容易使得消费者对小红书 APP 产生了强烈的“粘性”。

参考文献

- Ballester, J., & Aleman, T. (2015). *Marketing across cultures*. Prentice-Hall.
- Deutsch, M. (2017). Trust and suspicion. *Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Donovan, A., & Rossiter, L. (2018). *Moral prejudices*. Routledge.
- Eroglu, L., & Machleit, M. (2019). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Ha, N. (2019). *Trust and power*. John Wiley.
- Ha, S., & Stoel, L. (2018). Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research*, 62(5), 565-571.
- Harris, P. (2018). *Online consumer trust: A multi-dimensional model*. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2(3), 40-59.
- Herrera, E., & Blanco, L. (2018). *The economics institutions of capitalism*. New York Free Press.
- Lee, M. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1), 75-91.
- Mehrabian, J., & Russell, T. (2014). *Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction*. *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.
- Schaupp, L. (2015). A conjoint analysis of online consumer satisfaction. *Journal of electronic commerce research*, 6(2), 95-111.
- Sichtmann, L. (2016). Production of trust: Institutional of the Economic Cincture 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8(1), 53-111.
- Yee, K., & Chin, B. (2017). Initial Trust as a Determinant of the Adoption of Internet banking. *The Data base for Advances in Information Systems*, 35(2), 50-64.
- 陈洁. (2019). 信任和感知风险对消费者购买意愿的实证研究. *数理统计与管理*, 29(2), 305-314.
- 范秀成, & 陈英毅. (2017). 购买意愿中的消费者体验和信任相关因素研究. *江苏商论*, (7), 51-55.
- 贺爱忠. (2019). 信任倾向、感知风险与购买意愿的内在作用机理研究—基于进口零售电商平台的实证分析. *市场论坛*, (5), 12-22.
- 霍华德, & 谢思. (2014). 融入中国元素: 消费者体验对全球品牌产品购买意愿可能性的影响机制研究. *外国经济与管理*, 39(4), 84-97.
- 李满. (2018). 心理契约理论与上下级信任关系的构建. *领导科学*, (22), 51-53.



- 唐丽文. (2018). 基于制度的消费者体验研究. *技术经济与管理研究*, (4), 30-32.
- 王小娟. (2018). 信任倾向、体验与购买意愿的内在作用机理研究—基于进口零售电商平台的实证分析. *市场论坛*, (5), 12-22.
- 吴海燕. (2018). 人际信任研究及其在组织管理中的应用. *心理科学进展*, (3), 322-329.
- 张俊红. (2020). 消费者体验对区域品牌产品购买意愿意向影响研究. *河北工业科技*, 32(1), 32-37.
- 张涛. (2019). 基于感知价值与信任的商务用户接受行为研究. *管理学报*, 6(10), 1407-1412.

家族企业转型研究综述及未来展望

REVIEW AND PROSPECTS OF FAMILY BUSINESS TRANSFORMATION RESEARCH

袁仕海

Shihai Yuan

¹ 泰国正大管理学院中国研究生院

² 中国广州华商学院

¹ Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

² Guangzhou Huashang College, China

Corresponding author, E-mail: 313301167@qq.com

摘要

为了对家族企业转型有一个深入的了解,本文分别对家族企业研究和家族企业转型研究展开了文献查阅,并在查阅的基础上做了综述。通过查阅文献发现家族企业的主流研究方向包括家族企业系统理论、家族企业成长、家族企业权力交接与继任、家族企业治理、家族企业文化五个方面;而家族企业转型的研究主要包括家族企业转型的概念和内涵研究、企业转型结构研究、企业转型影响因素研究、转型类型和路径研究等四个方面。通过对现有家族企业转型研究成果的梳理,目前对学术界的研究已经超越简单的概念引证阶段,开始向更为细分的企业结构、环境的表达、转型作用机理等中观及至微观层面深入和扩展。展望未来,家族企业转型研究,要跳出传统的思辨,要能在质性研究与实证研究之间相互切换,而不是把两者割裂开来。

关键词: 家族企业 企业转型 转型进程 转型结构

Abstract

In order to have an in-depth understanding of family business transformation, this paper reviews the research on family business and family business transformation respectively. The main research direction of family business includes family business system theory, family business growth, family business power transfer and succession, Family Business Governance, family business culture; The research of family business transformation mainly includes four aspects: The concept and connotation of family business transformation, the structure of family business transformation, the influencing factors of family business transformation, the types and paths of family business transformation. By combing the existing research results of family business transformation, the current research on academia has gone beyond the stage of simple proof of concept, start to more subdivided enterprise

structure, the expression of the environment, the mechanism of transformation and other meso-and to the micro-level in-depth and expansion. Looking to the future, family business transformation research should break away from the traditional speculation and switch between qualitative research and empirical research, rather than separate the two.

Keywords: Family Business, Enterprise Transformation, The Transformation Process, The Transformation of Structure

引言

家族企业是一种古老而经久不衰的企业形态,在全球范围内许多国家的经济发展中均占有重要地位,在“家”文化色彩浓郁、家族传统悠久的儒家文化主导的泛东亚地区和国家更具有悠久的家族经营历史传承。明清以来,“秦商”、“徽商”、“晋商”等以家族为核心的商帮组织在中国历史社会经济发展中显示出了生生不息的活力。20 世纪 80 年代以来,改革开放的浪潮推动了中国以家族企业为主体的民营经济的发展,使家族企业再次成为推动中国经济发展的不可忽视的力量,中国家族企业又一次向世人显示了“中国发动机”的强大威力。家族企业在经济增长、稳定就业、出口及纳税等方面做出了巨大的贡献。

当前国内外专家学者对企业转型以及企业如何转型升级有较为深入而全面的研究,而对于粤港澳大湾区华商家族企业的研究,基本没有;国内学者则集中在探索产业结构调整与管理体制改革上。对于微观的企业集团转型研究相对较少,在企业转型行为研究领域存在较大的研究空间。企业转型的发展路径研究方面,国外学者注重对于企业未来发展方向创新,主要以大数据、人工智能和组织变革等方面,国内学者对于转型路径的研究相对较少。因此,以更具体的华商家族企业视角揭示粤港澳大湾区华商家族企业转型行为影响机理和转型路径选择是未来研究的重点。对于未来企业转型的发展将进一步趋于智能化、数据化、品牌化和组织无限扁平化的转型方向。

企业成长理论是研究企业成长问题的理论基础,已有企业成长理论主要包括产业组织理论的 SCP 框架、科斯的企业性质理论、以迈克尔·波特为代表的企业市场拓展论、企业进化论、企业生命周期理论、以普拉哈拉德和哈默为代表的企业核心能力理论和企业知识论。但是这些理论均存在各自的局限性和不完整之处。如梅森的 SCP 理论过多地强调了企业所在的市场结构对企业行为以及企业绩效的影响,这一框架忽视了企业的产业定位,也未能从本质上阐明企业的成长机制。科斯的企业性质理论则过于侧重交易的作用,而给人以重交易、轻生产之嫌,同时也未能对企业自身培育资源和能力给予充分的重视。波特的企业市场拓展理论虽然强调了企业的产业定位,但忽视了企业自身的内部资源与能力。以 Winter (2000) 为代表的企业进化论虽然从生命学的观点对企业应不断地适应外部环境进行了论述,但缺乏对于企业生物学特性的经济学解释,因此也不能从本质上解释企业的成长机制。以 Adizes (1988) 为代表的企业生命周期论虽然阐明了企业的生命周期现象,但该理论主要还停留在企业实践的层面上,并不能从根本上分析产生生命周期特征的原因。企业核心能力理论指出了企业内部资源、核心能力对企业成长的重要作用,但却忽视了企业外部环境的不断变化对企业成长的影响,也没能清晰地说明除

了核心技术之外的企业核心能力的具体构成。企业知识论强调知识在企业成长中的重要作用，但不能清楚地解释知识与核心能力之间的关系，也未能就知识在企业成长中的经济学逻辑作出令人信服的解释。因此，将家族企业转型的研究视角引入家族企业成长问题研究，具有重要的理论意义和实际意义。

文献综述

为了更为准确而全面的了解家族企业转型研究的情况，我们的文献检索主要包括英文文献和中文文献的检索。我们利用 Web of Science 数据库中的 SSCI 检索 (社会科学引文索引)，检索条件为: TI = (Family Business) 和 TI = (Family Business Transformation)，文献类型限定于 Article，文献语言限定为英语，发表日期为 2000 年 1 月至 2022 年 4 月。中文文献，我们利用中国知网 (CNKI) 数据库的 CSSCI 检索 (中文社会科学引文索引)，检索条件为: 主题 = “家族企业” 或 “家族企业发展” 或 “家族企业文化” 或 “家族企业转型”，文献类型限定于期刊，发表日期为 2000 年 1 月至 2022 年 4 月。

家族企业研究综述

1. 家族企业的研究视角

西方研究者对于家族企业的研究始于 20 世纪中期。发展到今天，该研究领域已经涌现了大量的学者和文献，在规范研究和实证研究方面都有较为丰富的研究成果。从历史发展的角度分析西方家族企业的研究历程，可以将 20 世纪 50 年代至 20 世纪 80 年代以前的研究时期称为家族企业研究的初期阶段。在初期的研究中，只有少数几位学者就家族企业问题进行过调查研究，该时期的研究成果主要是规范性研究而实证研究较少，研究主题也多集中于一些基础性问题，诸如“家族企业”的内涵与外延、家族企业的本质、家族企业的所有权、管理权和继任与权杖传递的动力机制等问题。直至 1988 年，《家族企业评论》(Family Business Review) 创刊，标志着家族企业研究领域进入了一个繁荣发展的时期。随着家族企业研究的深入发展，一些学者开始从家族企业的所有权、管理问题和代际传承等问题的具体指标的争论中分化出来，试图探索家族对企业的影响程度、家族成员内部的冲突以及采用更宽的视野和更微观的角度探索家族企业问题。另一方面，对家族企业相关问题研究的实证研究开始大量的涌现出来，研究者们开始注重采用科学的方法和量化的指标揭示家族企业本质问题。

总的来说，由于家族企业在西方世界普遍存在并且具有悠久的历史，因此西方学者对于家族企业的研究关注较早，研究领域比较广泛而且文献数量也比较多。

首先，在经济学视角下，包括亚当·斯密、马歇尔、阿尔钦和德姆赛茨等经济学家对家族企业的研究主要是在探讨资源分配和收入分配等问题同时对在家族企业这样一种特殊产权制度的经济组织中的问题有所涉及，其中包括家族企业的企业制度(其中涉及家族企业的委托—代理问题、代理成本问题)和经济绩效。但与主流经济学所研究的核心问题相比，家族企业制度本身从未被纳入经济学家们的核心研究范围。

其次，由于家族企业是经济组织也是社会伦理组织，因此有研究者从社会学的视角探索家族企业问题。在社会学视角下，虽然“家庭”或“家族”作为社会系统的构成单元或元素一直为社会学家们所重视，但是对于家族企业研究的起步相对较晚，是伴随着东亚地区的儒家

文化圈的家族经济的繁荣和兴起才得以受到重视。其中，开创了“社会文化学”的著名社会学大师马克思·韦伯在其研究中曾经就信任、家族亲属关系与商业关系之间的关系进行过论述。由韦伯开始，社会学家对家族企业的研究主题主要集中在“信任”、“社会文化特征”与家族企业的关联性等方面。另外，由格拉诺维特、科尔曼等人所开创的“嵌入性”和“社会资本”理论也被经常用于家族企业问题的研究。

另外，在管理学视角下，由于家族企业的普遍性以及家族企业管理的特殊性使家族企业问题在管理领域得到了特别的关注。管理学领域对于家族企业的研究涉及家族企业经营管理中的方方面面，主要包括家族企业的企业组织研究、家族企业的管理问题研究、家族企业成长问题研究、家族企业战略以及家族企业的继承、融资和财务管理等诸多领域。随着世界各国社会经济的发展 and 家族企业在经济发展中的贡献和作用日益凸显，越来越需要研究者通过不同的研究视角，用不同的理论分析家族企业经营发展中的问题。

2. 家族企业的主流研究方向

本文通过对国内外家族企业领域的研究成果的分析，发现家族企业研究主要围绕以下几个方面热点展开：

(1) 家族企业系统理论 (Davis, 1982; Gersick, Davis, Hampton & Langberg, 1997; Habbershon et al., 2003; 浦汉淞, 2010; 鲍树琛 & 许永斌, 2019) 家族企业系统理论是对家族企业内部各个子系统间关系的简洁表达模式，主要用于解释在家族企业这一特殊的企业形式中“家族”和“企业”二元系统之间的相互关系，以便于研究者之间进行交流和沟通。随着家族企业系统研究的深入，有学者对家族企业中的“家族”和“企业”系统进一步细分，形成了家族企业中多元系统并存的观点。从现有家族企业系统的研究成果来看，主要包括二圆模型、三圆模型、综合系统模型、生态系统模型和开放系统模型等。早期的理论模型相对比较封闭，缺乏系统性。进入 21 世纪以后哈勃森等人将现代的系统理论和生态系统观念等移入家族企业模型研究，丰富了家族企业理论模型研究的成果。同时为家族企业领域研究者提供了对家族企业中家族与企业二者之间的关系以及与外部撇之间关系的更清晰和准确的认识，更加便利了研究者们的沟通和交流。

(2) 家族企业成长 (Gersick 1997; Ward, 1991; Carney, 2005; 李新春, 2010; 陈建林, 2011; 冯宝军 et al., 2021)。家族企业成长是家族企业研究领域中的长期而重要的议题。此领域有非常多的研究成果就家族企业的成长模式和演进规律进行探讨，但研究者们大都从家族企业成长的某个方面进行研究，主要包括家族企业绩效研究，企业成长的路径，影响家族企业成长的要素，家族企业成长的周期性，家族企业经营管理行为与家族企业成长之间的关系等。

(3) 家族企业权力交接与继任 (Handler, 1991; Philippe & Jean, 1997; Drozdow, 1998; Wang et al., 2004; Barry, 2005; 吴宣恭, 2001; 晁上, 2002; 卢飞, 2019)。家族企业的继任与传承问题一直是家族企业研究领域中获得广泛关注的主题，该领域也有大量的研究成果。主要涉及家族企业的传承模式、继任者的选拔与培养、继承中的角色与关系、继任计划与企业发展等问题。

(4) 家族企业治理 (Astrachan et al., 2007; Braun & Scott, 2009; Bodolica & Spraggon, 2010; Gedajlovic & Carney, 2010; Miller et al. 2017; Chrisman, 2019; Kale et al., 2020; Sievinen et al., 2021; 马长伟, 2018; 郑登攀 et al., 2020; 陈建林 & 贺凯艳, 2021; 王萍 et al., 2022; 李园园 et al., 2022; 谢芳婷 & 柏高原, 2022)。家族企业治理问题是家族企业研究中的核心问题，主要关

注与家族企业治理相关的治理结构、治理模式；企业所有权结构及所有权与经营权、控制权的平衡；家族企业委托代理问题以及家族管理和职业经理人聘任等问题。

(5) 家族企业文化 (Scuotto et al., 2017; Getele et al., 2020; Moskovich, 2020; Kliestik et al., 2021; Tejero & Molina., 2022; 胡军 et al., 2002; 陈伟鸿, 2004; 刘华, 2004; 王汝津 & 滕峰丽, 2004; 高波, 2005; 王扬眉 et al., 2020; 周恩毅 & 王叶叶, 2021; 唐欣 & 许永斌, 2021) 家族企业文化研究主要涉及家族企业的社会文化特征、家族企业文化的范式、家族传统及社会文化等对家族企业管理的影响；创始人的个人影响；人格主义、忠诚、家族信任、利他主义、亲缘关系、家族网络等文化因素与家族企业管理的关系等方面。其中，在家族企业文化研究领域的西方“普遍信任”与中国“个人信任”存在的信任机制差异成为了家族企业研究领域的局部热点问题，而这一文化问题又与家族企业治理中的职业经理人关系问题具有紧密的联系。

此外，包括家族企业管理及战略（此领域研究的问题主要包括家族企业的战略制定）、家族企业的国际化（该领域的研究主要涉及家族企业的国际化与企业成长；家族企业与非家族企业好国际化战略比较等）、家族企业创新等是家族企业研究领域中近年来比较流行的主题。

总之，从目前家族企业研究的主流方向来看，家族企业研究一直是企业研究领域重要而且值得重视的课题，由于家族企业为数众多，并构成了社会企业的底层，因此家族企业问题可以看作是其他企业研究的基础。因此应高度重视家族企业转型问题的研究。

家族企业转型研究综述

企业转型升级，不管是发达国家，还是发展中国家，特别是在新兴经济体中，都是最重要的中观企业行为。通过搜索我们发现，英文文献中并没有“转型升级”一词，只有“转型”(Transformation)和“升级”(Upgrading)这两个词。两者的研究问题和使用情境也各不相同，“转型”关注组织结构的调整和企业战略的转换；而“升级”关注企业的学习追赶、技术进步和价值分配改善。在中文文献中，同时存在着企业转型升级、企业转型、战略转型、企业升级、管理升级、技术升级、技术追赶等多个词性不同，但意义相近的术语。学者们在运用相关概念时往往阐释的是相同或相似的内涵。特别是中国经济进入新常态之后，将企业转型升级定义为企业通过业务转行、金融行为转轨、增长方式转轨和产品技术升级等方式，从低技术、低附加值向高技术、高附加值转变，或者是从传统的融资方式向现代融资方式转变。所以，中文文献通常将战略转型和技术升级作为同一个过程进行研究。

1. 企业转型概念与内涵研究

企业转型升级问题一直是国内外研究的热点。前文中我们说过，在国外文献中，企业转型和升级是两个不同的概念，学者们更多的是从企业换代升级角度来进行定义，以企业升级的目的而言，将其年作是企业通过改变技术或市场状况以改善自身的竞争能力，使企业进入获利更高的资本密集型或者技术密集型经济领域的过程。从升级的路径来看，部分学者将其视为企业从低附加值产品的生产转向高附加值产品生产的过程，也伴随企业在产业链或产品价值链位置上的提升。在中国尽管学者们对转型升级概念划分各异，但对转型升级两个词语所能组成的三个词组：转型升级、转型和升级，都有认同。其中升级概念和转型和其他西方国家大致相同。有研究认为企业转型升级是指企业针对与自身长远发展具有重大影响的组织特性如战略、结构、流程、文化等所进行的持续改进和更新。但也有学者认为转型升级则指企业为提高持续

竞争能力以及产品、服务附加价值，寻找新的经营方向而不断变革的过程（毛蕴诗，2015）。因此，综合上述观点，本文认为转型升级是战略变革的一种具体战略行为，本文认为转型升级是指企业为实现持续良性发展，改进和更新现有商业模式的战略变革过程。

2. 企业转型结构研究

上世纪八十年代，转型被用于经济管理领域中，一些文献中开始出现转型一词 (Transformation)，继而有学者引入在组织行为研究，英文表示是“Organization Transformation”。这表明早期学者们关注的转型是组织转型。如果原有行业对企业的发展空间限制时，就必须做出转型的决策。国外学者对转型的界定并不一致，但均认为企业转型是一种经营模式的改变与变革过程。中国学者对企业转型也进行了研究，早期研究较多的是国有企业的转型（丘海雄 et al., 1997）；后来才从国有企业转向中小企业（袁纯清, 1997）；再从企业转型影响因素展开研究（王存桂, 1998）；最近几年研究的比较细化，开始涉及到企业管理中具体某种职能的转型，比如财务转型（阮仁胜, 2018）；成本结构转型（阮健弘 et al., 2021）。

3. 企业转型影响因素研究

企业转型升级的影响因素是多方面的。在中国，早期研究转型主要是讲社会转型（王焕楷, 1996; 张宝成 & 武敏, 2001）。随着社会转型的深入，学者们才更从研究社会转型转向研究企业转型（李烨 & 李传昭, 2004），现有文献主要基于权变理论和资源基础观从企业外部环境和内部资源能力对转型升级影响因素进行了分析。资源基础观认为，企业规模（孔伟杰, 2012）能促进企业转型升级。权变理论认为，各种外部因素影响企业转型升级，比如出口贸易的技术标准化要求影响企业转型（孔伟杰 & 苏为华, 2009）、制度质量影响企业转型（李福柱 & 刘华清, 2018）。总而言之，关于影响企业转型的因素，无外乎从内外部考虑，不同的企业在遇到不同问题的时候，都会优先从自身的角度思考企业转型的问题。

4. 转型类型和路径研究

从现有文献来看，中国学者们对企业转型类型和路径进行了大量研究。首先，关于企业转型的类型研究，如认为中小企业的成长过程实质上是一个随环境及自身资源与规模的变化而不断调整企业经营目标与经营战略的过程（周发明, 2006）；也有学者把企业转型的类型分为转型类型、重组关系、企业价值转移、经营战略和产权的角度五种类型（代宏坤, 2008）；也有学者从产业环境耦合类型来研究沿海地区产业绿色转型路径（马丽, 2018）。类型的划分似乎是个复杂的问题，一直到今天，学者们仍没有统一的界定。

对企业转型升级路径，也有大量的文献。有学者需要六大转型：实现体制优势向提升资源整合能力转型；实现产业结构的调整、优化、升级；实现经济增长方式由粗放向集约转变；实现发展路径由内源式向开放式转型；实现经营方式由经营产品向经营资本转型；实现市场形态由传统市场向现代市场转型（董富华, 2005）。此外，学者们依据竞争力理论、动态能力理论和全球价值链理论对企业升级路径进行了分析，但目前大多数学者运用全球价值链理论 (GVC) 来研究企业升级路径（王建秀 et al., 2013）。从中国经济发展规律来看，朱海静等人的观点值得思考，他们认为 OEM 企业升级有三种途径：一是走技术路线，即从 OEM 到 ODM，甚至 DMS 和 EMS 等高级形态；二是走品牌路线，即从 OEM 与 ODM 相结合转到 OBM，或直接从 OEM 转到 OBM；三是基于技术关联性的 OEM 多元化，进入更具增值潜力的行业（朱海静 et al., 2006）。

从上述研究来看，虽然各国学者研究企业转型考虑了各种因素的影响，但大多仅从制度环境的一个方面或者将制度环境视为一个整体进行分析，没有统一性的意见出现。因此，后续研究应考虑环境复杂性对企业转型的影响。

研究结论

家族企业研究述评

通过前文对家族企业研究领域的综述可以发现，中国和西方学者在探讨家族企业问题时采取的视角是多元的，而且是动态发展的。从经济学、社会学、管理学、历史学等角度均有对家族企业经营管理中的各方面问题的观点和论断。虽然不同的理论视角对家族企业形态的争论一直在继续，但家族企业的组织形态一直存在也将长期存在，并成为世界各国的经济和社会发展进步重要的推动力量。正因如此，自从上世纪中叶以来，家族企业一直是世界各国研究者所关注的领域，并源于各学科的交叉发展，在该领域也开辟了广泛的研究方向。总的来说，家族企业的研究将一直是企业理论及管理理论研究方面的重要论题。未来，还将在在诸多研究视角和研究方向上有进一步的发展。

尽管我们相信，家族企业研究仍将快速推进，但我们也不得不说，现有家族企业研究中仍存在一些问题和不足。

第一，基于世界各国的发展背景，学者们对家族企业仍没有形成统一的边界清晰的定义。这为研究者界定家族企业带来一定困难。

第二，交叉学科对家族企业的研究有待更深入。随着家族企业在世界范围内的繁荣发展和对经济增长的促进作用的日益凸显，我们更迫切需要经济学、社会学、管理学、历史学甚至是物理学等学科之间的交叉促进，以从多学科引入不同的研究视角来提升家族企业理论研究的视野和广度。

第三，虽然家族企业现有的主流研究方向涉及面比较广泛，但对细分区域的研究仍然过少，更多的是一些笼统的家族企业理论研究，比如对中国浙商家族企业、粤商家族企业、晋商家族企业、川商家族企业等成长研究的文献较少，尤其是实证研究相对不足。

第四，虽然学者们都认可家族企业是一种生命体，但在生命体多样性特征如何与统一性特征之间整合发展的问题上，目前仍鲜有论述。如果未来能在强调家族统一性特征的前提下，增加对家族企业多样性特征的研究，或许会对家族企业研究带来更为新颖的视角。

家族企业转型研究述评

通过对现有企业环境理论研究成果的梳理，目前对中国学术界对企业环境的研究已经超越简单的概念引证阶段，开始向更为细分的企业结构、环境的表达、转型作用机理等中观及至微观层面深入和扩展。

需要强调的是，当前企业环境理论研究与实证中仍然存在一定的问题与不足，可简要概括为如下几个方面：

第一，对企业转型定义还没有形成统一的论断。研究者还需结合东西方社会经济文化特点以对特定研究目的和特定研究对象对企业转型进行明确的界定。我们既不要单纯的“拿来主义”，一味参照西方把“转型”和“升级”绝对分开的做法，也不要就完全认为所谓大多数中国

人认可的“转型升级”概念完全定论。我认为有必要在经济发展的不同阶段上，对家族企业转型下一个带有明确时空概念的定义。也许到未来某一天，这个定义还可以再一次被改写。

第二，已有企业转型研究中“主动”转型流派的研究者固然有未雨绸缪的先知精神，但我们也不要忽视“被动”转型的研究者们有壮士断腕的魄力，并能为家族企业的发展同样带来春天。当我们在考虑“主动”转型和“被动”转型的同时，我们也不要忘记，很多家族企业的转型很难用“主动”转型和“被动”转型区分开，它们很有可能既“主动”，又“被动”，可能是先“被动”，后“主动”，也可能是先“主动”，后“被动”，更有可能“主动”和“被动”同时进行，难分先后。

第三，在有关企业转型结构的研究中，很多学者所构建的转型结构模型基于各种可见的，不可见的因素都有一定的主观性，我们不反对主观性，但反对缺乏科学的、经验性的实证判定和甄别论证的主观性，若是这样，关于家族企业转型的学术研究将失去它应有的色彩。

第四，缺乏对企业转型作用机理的实证研究。在对企业转型作用机理的研究方面，研究者们大都简单地借用社会转型理论中的转型表达概念对家族企业企业的转型行为和活动进行描述性的分析，忽视了对家族企业转型具体情况的实证性研究。家族企业转型既是社会性的转型，同时更带有经济性转型的色彩。

第五，专门针对区域性家族企业这种特殊的家族企业形态所进行的企业转型研究非常有限，且主要是从定性的理论研究的层面上进行研究。虽然运用企业转型理论进行企业研究的文献不断增加，但在中国经济快速发展与急速变化的今天，这种研究仍显得略为迟缓。我们的社会需要更多这方面的研究以应对多变的国际国内经济形势。

研究展望

我们在研究结论部分，对家族企业与家族企业转型问题研究的文献综述，对当前研究的一些不足分别提出了自己的看法，针对这些不足与理论述评，我们认为未来的研究可以展望如下四个方向：

1. 现有的企业转型研究大多是对企业共性的研究，缺乏针对家族企业转型个性研究。由于家族企业是一种特殊的企业形态，在不同区域社会文化背景下，其具有特殊的“家族”和“企业”二元系统，同时兼具文化特征，因而其转型构成也应该要能够反映家族企业的这一特性。这是家族企业理论和家族企业转型理论领域值得探究的课题。

2. 在中国研究家族企业转型升级的学者较多，而且同时研究转型和升级，对于只研究转型而不研究升级的案例相对较少，尤其是针对华商家族企业的转型研究，则是少之又少。未来，这种家族企业转型研究还会在转型路径与转型类型别上增加更多的探讨。

3. 从家族企业成长的视角来看，家族企业转型的表达机理决定了家族企业转型对家族企业性状和成长特性的决定作用，可以将家族企业转型看作是决定家族企业成长的特殊形态，是家族企业成长的必经阶段，而不是可选阶段。但在现有家族企业成长研究领域，家族企业转型对企业成长影响的实证研究还非常不足。

4. 未来的家族企业转型研究，要跳出传统的思辨，要能在质性研究与实证研究之间相互切换，而不是把两者割裂开来，泾渭分明。目前的讲多研究，就是带有如此明显的色彩，我们可以考虑彼此印证，互为前提，以拓展家族企业转型研究更广阔的空间。

参考文献

- Adizes, L. (1988). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall.
- Barry, B. (2010). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, (3), 293-315.
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6).
- Davis, J. A. (1982). *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*. Ann Arbor. University Microfilms Inc.
- Drozdzow, N. (1998). What is continuity? *Family Business Review*, (4), 337-347.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Davis, J., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of family business*. Harvard Business School Press.
- Habberson, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Handler, W. C. (1991). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI.
- Philippe, A., & Jean, T. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, (1), 1-29.
- Wang, Y., Watkins, D., & Haris, N. (2004). The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior Research*, (2), 59-84.
- Ward, J. L. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. Jossey-Bass Publishers.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996
- 鲍树琛, & 许永斌. (2019). 家族企业系统理论分析模型的发展与展望. *管理现代化*, (3), 63-66.
<http://doi.org/10.19634/j.cnki.11-1403/c.2019.03.016>
- 晁上. (2002). 论家族企业权力的代际传递. *南开管理评论*, (5), 47-51.
- 陈建林, & 贺凯艳. (2021). 家族企业管理模式异质性对创新的影响——家族企业创新研究的争论与整合. *软科学*, 35(6), 58-62+75. <http://doi.org/10.13956/j.ss.1001-8409.2021.06.09>
- 陈建林. (2011). 利他主义、代理成本与家族企业成长. *管理评论*, (23), 50-57
- 陈伟鸿. (2004). 民营企业“关系融资”及其拓展. *管理世界*, (10), 143-144.
<http://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2004.10.021>
- 陈伟鸿. (2004). 民营企业“关系融资”及其拓展. *管理世界*, (10), 143-144.
<http://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2004.10.021>

- 代宏坤. (2008). 企业转型研究进展. *生产力研究*, (8), 155-157. <http://doi.org/10.19374/j.cnki.14-1145/f.2008.08.057>
- 代宏坤. (2008). 企业转型研究进展. *生产力研究*, (8), 155-157. <http://doi.org/10.19374/j.cnki.14-1145/f.2008.08.057>
- 冯宝军, 刘音, & 孙秀峰. (2021). 家族企业代际隐性知识的双向流动机制——基于跨代转型创业视角的多案例研究. *管理案例研究与评论*, (5), 532-546.
- 高波. (2005). 中国家族企业的成长: 文化约束与文化创新. *南京社会科学*, (3), 32-39.
- 胡军, 王霄, & 钟永平. (2002). 华人企业管理模式及其文化基础——以港、台及大陆为例实证研究的初步结果. *管理世界*, (12), 104-113. <http://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2002.12.014>.
- 孔伟杰, & 苏为华. (2009). 中国制造业企业创新行为的实证研究——基于浙江省制造业 1454 家企业问卷调查的分析. *统计研究*, (11), 44-50. <http://doi.org/10.19343/j.cnki.11-1302/c.2009.11.009>.
- 孔伟杰. (2012). 制造业企业转型升级影响因素研究——基于浙江省制造业企业大样本问卷调查的实证研究. *管理世界*, (9), 120-131. <http://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2012.09.012>
- 李福柱, & 刘华清. (2018). 我国制造业转型升级的区位因素效应研究. *经济学家*, (6), 57-64. <http://doi.org/10.16158/j.cnki.51-1312/f.2018.06.007>
- 李新春. (2010). 家族企业的成长困境与持续创业. *学术研究*, (12), 65-68.
- 李烨, & 李传昭. (2004). 企业实施战略性业务转型的途径及影响因素. *经济管理*, (8), 16-21. <http://doi.org/10.19616/j.cnki.bmj.2004.08.003>
- 刘华. (2004). 论我国家族企业文化建设. *广西社会科学*, (10), 162-163+167.
- 卢飞. (2019). 家族企业传承中继任者的权威获得[博士学位论文]. 华中师范大学. <https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CDFDLAST2021&filename=1019189487.nh>
- 马丽. (2018). 基于产业环境耦合类型的沿海地区产业绿色转型路径研究. *地理研究*, (8), 1587-1598.
- 马长伟. (2018). 近代中国私营银行公司治理模式与难题——以侨资中南银行为例. *中国社会经济史研究*, (1), 47-57. <http://doi.org/10.13469/j.cnki.zgshjjsyj.2018.01.005>
- 毛蕴诗. (2015). 中小企业升级的专精发展路径. *中国工业评论*, (4), 10-15.
- 浦汉淞. (2010). 已有家族企业理论模型评介与开放系统模型构建. *外国经济与管理*, (4), 61-65
- 阮健弘, 赵增德, 叶欢, 王磊, 苏祯, 刘小二, & 李玉姣. (2021). 成本结构与企业升级转型——基于服务主导逻辑的研究. *武汉金融*, (4), 3-14.
- 阮仁胜. (2018). 财务转型时期的财务人员培养研究. *中国总会计师*, (4), 47-48.
- 唐欣, & 许永斌. (2021). 区域文化视域下省域家族企业创新行为的空间关联特征. *经济地理*, 41(9), 115-124+134. <http://doi.org/10.15957/j.cnki.jjdl.2021.09.012>.
- 王存桂. (1998). 企业转型呼唤厂长(经理)素质重塑. *现代企业*, (4), 40-41.
- 王焕楷. (1996). 社会转型时期影响社会治安的因素. *山东公安丛刊*, (3), 47-49.



- 王建秀, 林汉川, & 王玉燕. (2013). 企业转型升级文献主题分析——基于英文文献的探讨. *经济问题探索*, (12), 177-183+190.
- 王萍, 连琴燕, & 陈德峰. (2022). 家族企业差序化治理演进逻辑与成长路径——基于温州民营家族企业的案例研究. *经营与管理*, (1), 115-121. <http://doi.org/10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.2022.01.027>
- 王汝津, & 滕峰丽. (2004). 中国家族企业文化分析. *生产力研究*, (12), 77-78+151. <http://doi.org/10.19374/j.cnki.14-1145/f.12.033>
- 王扬眉, 梁果, 李爱君, & 王海波. (2020). 家族企业海归继承人创业学习过程研究——基于文化框架转换的多案例分析. *管理世界*, 36(3), 120-142. <http://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2020.0038>
- 吴宣恭. (2001). 中小企业产权制度的比较与调整. *厦门大学学报(哲学社会科学版)*, (1), 12-19.
- 张宝成, & 武敏. (2001). 我国社会转型时期影响劳动者利益实现的因素及其调整. *内蒙古师大学报(哲学社会科学版)*, (6), 49-53.
- 郑登攀, 李生校, & 王功博. (2020) 两代共存治理、继任者培养与家族企业技术创新——基于浙江省数据的分析. *科学学与科学技术管理*, 41(8), 80-95.
- 周恩毅, & 王叶叶. (2021). 家族企业文化建设研究——基于国内外案例的分析. *经营与管理*, (9), 96-100. <http://doi.org/10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.2021.09.013>
- 周发明. (2006). 论中小企业成长过程的战略转型. *经济纵横*, (9), 72-74+40. <http://doi.org/10.16528/j.cnki.22-1054/f.2006.09.025>
- 朱海静, 陈圻, & 蒋汨波. (2006). 中国家电业 OEM 现状及发展对策. *商业研究*, (4), 96-98. <http://doi.org/10.13902/j.cnki.syyj.2006.04.031>

基于商业模式画布模型的在线音频平台商业模式研究与分析 BUSINESS MODEL OF ONLINE AUDIO PLATFORM BASED ON BUSINESS MODEL CANVAS MODEL

陈曦^{1*}, 陈昇²
Xi Chen^{1*}, Ao Chen²

^{1,2} 泰国正大管理学院中国研究生院

^{1,2} Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

*Corresponding author, E-mail: s_dn2009@126.com

摘要

针对在线音频行业蓬勃发展的趋势, 呈现出时间碎片化、收听场景不限、受众付费意愿强、付费时效长等特征, 而逐渐获得大众的关注与喜爱。通过以在线音频行业中的典型代表产品之一喜马拉雅 FM 发展模式研究, 采用商业模式画布模型作为分析工具, 以模型划分九大要素, 从价值主张、客户细分、传送渠道、客户关系、关键资源、关键业务、关键合作、成本结构以及收入来源等, 对喜马拉雅 FM 的商业模式进行分析。研究发现, 喜马拉雅 FM 在合作资源、信息技术支持、营销体系建设以及音频生态圈打造等方面存在显著优势, 助力了其市场扩张与用户增长; 而在版权保护、内容开发、音频定价以及广告营销等方面仍存在一定的制约因素, 影响了其进一步的发展。因此基于喜马拉雅 FM 商业模式中的优劣势要素, 提出在线音频行业应加快创新平台营销模式, 利用跨品牌合作实现资源共享与平台共赢; 同时各在线音频平台应加快引进优质资源, 加强版权保护, 以此助力行业的稳定发展。

关键词: 在线音频 商业模式 商业画布模型

Abstract

In view of the booming trend of the online audio industry, it shows the characteristics of time fragmentation, unlimited listening scenes, strong willingness of the audience to pay, long payment time, etc., and gradually gets the attention and love of the public. Through the research on the development mode of Himalayan FM, one of the typical representative products in the online audio industry, and using the business model canvas model as the analysis tool, the model is divided into nine elements, from value proposition, customer segmentation, transmission channel, customer relationship, key resources, key business, key cooperation, cost structure and revenue source, Analyze the business model of Himalayan FM. It is found that Himalayan FM has significant advantages in cooperation resources, information technology support, marketing system construction and audio ecosystem building, which has helped its market expansion and user growth; However, there are still some restrictive factors in copyright protection, content development, audio pricing and advertising marketing, which affect its further development. Therefore, based on the advantages and disadvantages of the Himalayan FM business model, it is proposed that the online audio industry should speed up the innovation of platform marketing mode, and use cross brand cooperation to achieve resource sharing and platform win-win; At the same time, all online audio platforms should speed up the introduction of high-quality resources and strengthen copyright protection, so as to help the stable development of the industry.

Keywords: Online Audio, Business Model, Business Canvas Model

引言

随着现代移动互联网技术的进步与发展，互联网技术作为一项重要的基础性配套设施，其作用与地位也愈加突出。近年来，网络已经成为人们生产工作、日常生活的主流平台。中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的第 47 次《中国互联网络发展状况统计报告》数据显示，截至 2020 年 12 月，中国网民的总目数已高达 9.89 亿，其中有 9.86 亿的网民使用智能手机上网，占比约为 99.7%，较 2020 年 3 月同期增长 8885 万，并且中国的互联网普及率已经高达 70.4%，由此可见中国已总体迈向了移动和互联网时代。社会科学技术的发展和进步、人们对于消费理念的改观和转变，以及国家政府对于知识著作权的保护和重视都给在线音频的快速发展营造了一个良好的条件。

而声音作为人们获得资讯、分享知识和信息、社会交流互动的重要工具和载体，是媒介产业发展中不可分离的一个组成部分。随着移动互联网技术的飞速发展，在线音频得以实践与应用的场景日益广泛，其覆盖的内容也随之不断拓宽，成功依靠互联网平台掀起“耳朵经济”新浪潮。自 2014 年起，各类音频产品如雨后春笋般出现，极大地抢占了用户市场，如喜马拉雅 FM、荔枝 FM、蜻蜓 FM、懒人听书、猫耳 FM 等在线音频产品。艾媒咨询数据显示，2019 年中国在线音频市场用户规模高达 4.89 亿人，按用户规模从高到低，依次排序，位列前三位的产品分别是喜马拉雅 FM、荔枝 FM 和蜻蜓 FM。

基于以上背景，在现有研究基础上，选取喜马拉雅 FM 作为代表，对其商业模式进行分析。喜马拉雅 FM 的母公司于 2012 年 8 月正式成立，于 2013 年 3 月正式上线喜马拉雅 FM 手机客户端，并成功在短时间内获得国内外知名投资集团融资。虽然喜马拉雅 FM 问世的时间点并不占据优势，但仍然凭借独特的商业模式成功抢夺了一席之地。在上线后的两年内，其手机端用户数目就突破了 2 亿大关，成为在线音频行业的一匹黑马。据喜马拉雅 FM 官网数据显示，截至目前，其用户规模已超过 6 亿，并且平台内的音频主播数目已超 1000 万人，拥有 393 类过亿音频内容。《2019 中国网络视听发展研究报告》的数据显示，喜马拉雅 FM 的市场占有率高达 62.8%，属于在线音频行业的第一梯队。数据显示，2019 上半年喜马拉雅 FM 的月活跃用户数量已达到 7319.2 万人，这一用户规模是排名第二的荔枝 FM 的两倍。由此可以看出其自上线后一直保持着千万级别的月活量，仍在在线音频行业中居于绝对优势的地位。

研究目的

中国在线音频行业的市场规模与用户规模都呈现逐年增长态势，其不仅拓展了国民休闲方式，还丰富了大家的文化生活。但现有的相关文献在探讨在线音频平台商业模式的内容较少，研究范围和研究深度都存在一定程度的不足。通过对在线音频平台代表产品的发展情况及商业模式等进行系统而全面梳理和研究，并且有助于丰富有关在线音频平台、在线音频商业模式等研究视角的文献。同时通过对头部产品喜马拉雅 FM 的商业模式进行分析，可以为在线音频行业的发展与商业模式创新提供借鉴。

通过研究，一方面丰富有关在线音频平台的学术研究，为研究国内外在线音频产品的商业模式提供新的思路框架；另一方面，在对在线音频行业发展及商业模式梳理分析的基础上，通过选取喜马拉雅 FM 作为案例，对其发展环境进行分析，并且采用商业画布模型对其商业模式进行分析，进一步找到其商业模式存在的优劣势因素，并在最后结合喜马拉雅 FM 的分析对在线音频企业将来的发展策略提出建议。

文献综述

杨杰与蒙浩苇（2020）指出了微知识传播的形成过程，并且认为在媒介融合与大数据技术高速发展的背景下，在线音频利用其伴随性与交互性优势，结合优质资源，打造出了知识传播的微场景。郭光华和余思乔（2018）从用户体验的角度来研究在线音频平台的传播效果，其在研究中指出在线音频通过将听众的角色转化为内容生产者，从而促使用户主动去使用在线音频产品，并且与之产生情感共鸣,极大地增强了在线音频的传播机制。Anonymous（2010）从传播方式角度来进行研究，认为播客产品利用自动订阅模式来实现内容传播，并且创造了定制、自动下载和更新这几大模式。

张宗梦阳与刘璐（2016）通过分析作为在线音频平台持续发展源动力的商业变现道路，认为其商业变现方式主要包括广告植入、依托硬件、粉丝经济以及知识付费四个方面。王传珍（2016）认为中国在线音频行业的商业模式已经趋于成熟与完整，主要包括以内容为导向的广告营销与付费订阅以及以硬件销售为主的智能硬件布局两大方面。任冉（2019）从知识付费角度探讨在线音频的商业模式，认为在线音频行业最重要的是对于内容生产者的精细化运营，包括提高内容生产的质量，打造具有差异化的音频产品以及利用粉丝经济拓宽盈利渠道等。同时文中也指出在线音频平台可利用知识付费模式实现内容付费、广告销售、知识电商与收益分成等多方面的盈利途径。何子潮（2019）从有声栏目视角探讨在线音频平台的商业模式，认为在线音频在有声书方面的运营特色有两大方面，首先是精细化的用户运营，包括智能推荐、社交互动以及优惠促销活动在内。再者是多样化的有声书推广，包括举办热门活动以及跨平台合作等。

何美晶（2020）在其研究中对在线音频平台的发展路径进行探讨，肯定了目前在线音频的发展状况，并指出在线音频平台应积极利用音频媒介的特性和用户的使用心理，探索出属于自身的差异化发展道路。邓良柳（2021）从知识付费视角考察在线音频行业发展所存的问题，学者指出目前在线音频平台的内容付费发展主要面临如下四大考验，它们分别是内容质量不高、付费市场仍待挖掘、用户黏性不足以及盈利渠道不够丰富。但从长期来看，随着付费音频的专业度与丰富度不断提升，知识付费对于在线音频来说仍存在其商业价值。华树凯（2021）认为在“耳朵经济”的大背景下，在线音频在多方面取得了辉煌的进步，但在未来还应在提升用户感知程度、重视版权保护以及音频生态闭环的搭建等方面持续发力。

通过对国内外的文献的学习与归纳，可以看出由于在线音频行业属于国内近几年才兴起的行业，所以专家学者对于这一行业的评价或研究仍然比较匮乏。这是目前研究的一些不足或者说值得补充的地方。并且学者对于喜马拉雅 FM 的研究主要集中在内容生产分发、运营模式等比较微观的角度，因此研究期望在前人的研究基础上，引用商业画布模型来对在线音频行业的头部企业——喜马拉雅 FM 的商业模式进行全面的分析，以填补国内外研究在这一方面的空缺。

研究方法

采用 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 博士于 2011 年拓展后的商业画布模型，包含四大界面：产品或服务界面、资产管理界面、客户界面和财务界面，和九个构成要素。其中产品或服务界面包括价值主张，资产管理界面包括关键资源、关键业务以及关键合作四大要素，客户界面包括用户细分、传送渠道和客户关系，财务界面包括成本结构和收入来源。

其中，用户细分是指一个企业或者产品希望能够接触和提供服务的不同消费人群或团

体，并对其类别与性质进行细分；价值主张涵盖了能够为特定细分用户所创造价值的一系列产品和服务；传送渠道（也称渠道通路）说明了企业或产品在市场竞争中是如何与特定用户进行接触以及沟通，并且进一步传递自己的价值主张给更多的潜在用户；客户关系是指企业或产品与特定用户群体所建立的关系类型；关键资源是指企业为了能够确保其商业模式有效得进行运作而必须使用的重要资源；关键业务则是企业在自身的价值定位基础上，保证商业模式可行而必须开展的活动；关键合作是指企业要使商业模式得以有效地进行运转而必须建立的供应商与合作伙伴之间的网络；收入来源则是企业或产品为维持正常运转而从其用户群体中所得到的收入类别；成本结构则由经营该种商业模式时所需的全部成本构成。

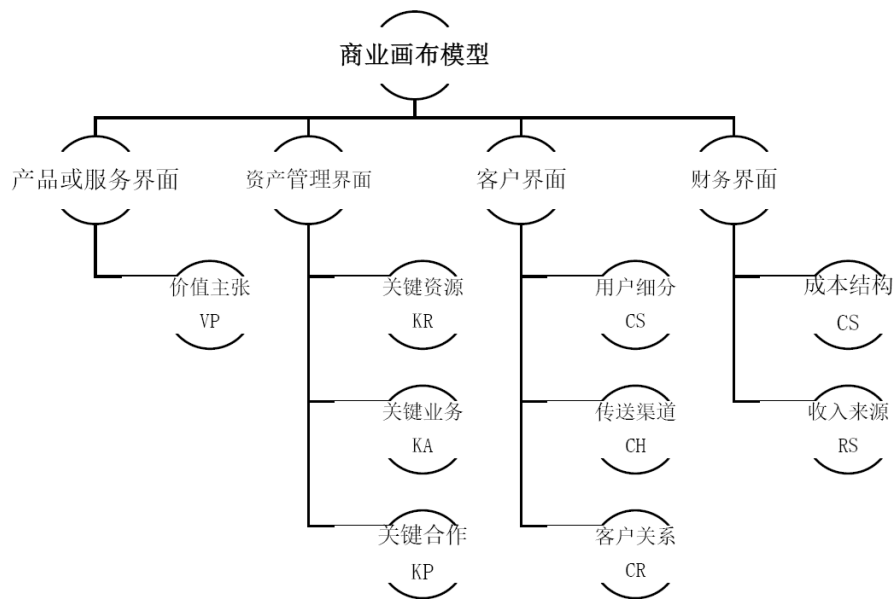


图 1: 商业画布模型结构图

以上九要素是商业模式要素画布模型基础，该九要素共同组成一幅用来描述商业模式画布，以将一个企业庞杂的各种商业模式清晰、直观地展示出来。

表 1: 商业画布模型

资产管理界面		产品或服务界面	客户界面	
关键伙伴	关键业务	价值主张	用户细分	客户关系
	关键资源		传送渠道	
成本结构		收入来源		
财务界面				

研究结果

运用商业画布模型九要素对喜马拉雅 FM 的商业模式进行展开分析，并按照商业画布模型将各要素划分为四个层面，分别对喜马拉雅 FM 的关键画布要素构成进行研究。

听众结构

从性别结构看，根据 QUESTMOBILE 对喜马拉雅 FM 用户调研，男性用户居多，占比 61.7%，女性用户比例仅 38.3%。从年龄结构来看，主要集中在 35 岁以下用户，且有声书听众 Z 时代（95 后）占比第一，达到 45.2%；而 25 到 30 岁用户人群排名第二，比例为 38.5%。中青年群体成为付费用户的主力军，使用时长最多，付费潜力很大。同时，中青年群体具有工作收入，或者有父母给予的金钱，有一定的消费能力。年龄数据可以从侧面反映出该平台用户：一方面音频区别于其他媒介的伴随性和这个年龄区间用户的自我提升需求，另一方面听众用户在使用喜马拉雅 FM 的时候场景多样化。从区域结构看，经济发展相对较好一、二线城市用户占比超过 60%，其中一线城市占 41.7%。其他城市占比 14.5%，海外占比 5.1%。从收听类型看，用户偏好直播间多人聊天或者主播清谈类音频内容，占比 81.4%。其次为嘉宾做客专访也就是访谈类节目，比例为 77.6%。排名第三是主播单人讲述类，占比约 47.8%。叙事和故事讲述类也广受消费者喜爱，占比 33.1%。从收听场景看，用户常在乘坐公共交通时收听，高达 53.9%。其次为休息或无事闲暇时，占比 51.8%。排名第三的收听场景为睡前，占比 39.8%。而在步行或骑自行车时，有 37.5% 用户会选择收听音频节目。从收听音频原因来看，绝大部分用户收听音频节目主要是为了开拓视野或者是满足自身好奇心。其次为补充其兴趣爱好。同时，由于音频产品可满足用户碎片化时间需求，所以作为消遣或者打发时间也是用户选择收听音频节目动因之一。

表 2: 喜马拉雅 FM 用户特征数据

分类标准	特征	占比	分类标准	特征	占比
性别结构	女性	38.3%	收听场景	乘坐公共交通	53.9%
	男性	61.7%		休息或无事闲暇	51.8%
年龄结构	25 岁以下	45.2%		睡前	39.8%
	25~30 岁	38.5%		步行或骑自行车	37.5%
	30 岁以上	16.3%	收听动因	开拓视野/满足好奇心	88.5%
区域结构	一线城市	41.7%		补充其兴趣爱好	71.4%
	二线城市	38.7%		学习有用知识技能	47.8%
	其他城市	14.5%		了解最新资讯和追踪新闻热点	46.9%
	海外	5.1%		消遣/打发时间	42.3%
收听类型	多人聊天/清谈类	81.4%			
	嘉宾做客专访/访谈类	77.6%			
	单人讲述类	47.8%			
	叙事/故事讲述类	33.1%			

来源：《2020 中文播客听众与消费调研》

关键资源

在线音频平台关键资源主要包括技术、资金、内容和品牌四种。技术资源方面，优质音频内容需要更高质量且更真实的音效，随着中国 5G 逐步商用，在线音频行业也正积极向车载应用、智能家居市场展开探索。另外接入第三方在线支付等资源，如支付宝、微信以及信用

卡等支付方式，让用户充值喜点或喜币（喜马拉雅商城货币）来购买对应的音频内容；在资金资源方面，据天眼查数据显示，2012 年成立于上海的喜马拉雅，截至目前累计进行过八轮融资，估值为 240 亿元。2018 年喜马拉雅 FM 拥有了企业强劲的“助推器”，腾讯、高盛等投资方为普通注入约 5 亿美元的投资；在 2019 年 11 月下旬，喜马拉雅 FM 获得企业建立以来最大的 3.5 亿美元融资额；在内容资源方面，截至 2021 年第一季度，喜马拉雅 FM 拥有超 2.8 亿首音频、21 亿分钟内容。易观智库在《2020 年音频泛知识付费行业市场分析报告》中指出，喜马拉雅平台内容品类目前从 328 类增长至 393 类，新增品类包括风俗、秦腔、新基建、天文等时下热点内容。在喜马拉雅 2020 年举办的知识狂欢节中，二次元、影视和教育是销售额增长最快的三大品类，二次元内容消费总额同比增长 476%；在品牌资源方面，2018 年 1 月，喜马拉雅在其举办的春声音频 IP 发布会上宣布了其即将创立的超级 IP，同时也常常结合时下热点，面向不同群体推出专属内容栏目，并以造节营销的方式打造全新主题，也就是自创出圈 IP，吸引用户参与。喜马拉雅与米果文化共同创立的 IP《好好说话》在问世当天，销售量就突破了五百万，目前总销量已超过五千万。

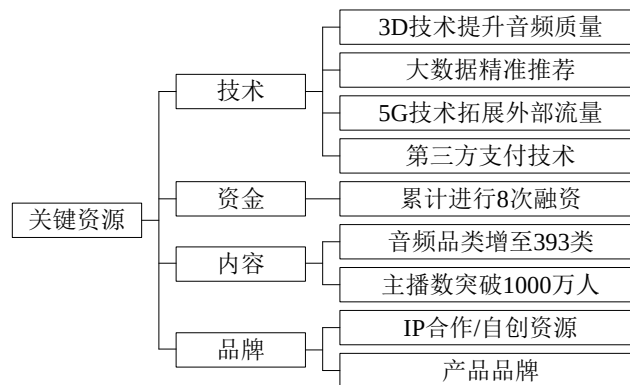


图 2: 在线音频关键资源结构图

成本结构

对于喜马拉雅 FM 的成本结构分析，主要可以从版权费用、产品推广、平台维护、技术开发以及人力成本这五个方面来进行考量。

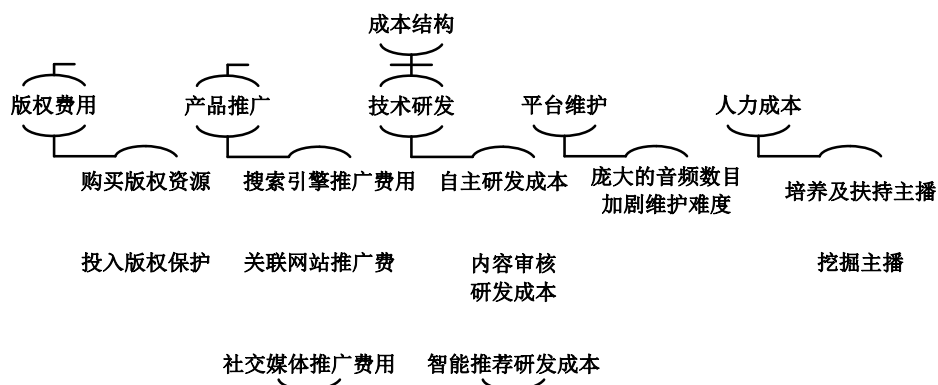


图 3: 喜马拉雅 FM 成本结构图

在版权费用方面，喜马拉雅 FM 在 2015 年与阅文集团达成协议，拥有了庞大的网络文学版权，并在之后与数家著名出版社建立深度合作战略，进一步扩张其版权基地。根据数据显示，平台拥有一部热门 IP 的独家授权需要耗费至少 7 万元人民币。目前喜马拉雅已经拥有 70% 的畅销书版权。对于喜马拉雅而言，其在平台的版权购买投入上已经耗费了将近上亿的资金；在产品推广费用方面，喜马拉雅的销售及推广费用 2020 年达到 16.8 亿元人民币，同比增加了 40%，其中用户获取成本增加了 3 个亿。在流量为王的时代，喜马拉雅 FM 想在互联网竞争中获得一席之地，就必须在营销推广方面投入成本；在平台维护成本方面，喜马拉雅囊括了数亿条音频内容，其不仅开发了喜马拉雅 APP，同时也支持网页以及小程序等多种方式在线收听音频。而随着用户上传音频的频次增加，大量的音频内容也加大了平台长期正常运行的难度。平台的数据内容越复杂，就代表着其信息系统所承载的压力更大，从而加剧了系统维护与协同工作的成本，也使得平台不得不投入更多资金来维护系统平稳运行；在技术研发成本方面，喜马拉雅平台生产自有品牌智能音箱，增加了平台自主研发的技术成本。同时为了应对平台的侵权现象，喜马拉雅也在努力寻求技术手段以增加审核力度，结合人工审核和机器自动技术审核两种方式逐步消除侵权现象。此外应用了智能推荐技术，找到并把用户感兴趣的内容推送到用户眼前；在人力成本方面，平台耗费一定的人力物力去培养一名或一系列主播以成长为有价值的音频制作者，同时平台去挖掘有潜力的主播也需要花费一定程度的时间成本。

收入来源

在 2018-2020 年间，喜马拉雅营收分别为 14.8 亿元、26.8 亿元和 40.5 亿元，呈现出逐年加速递增的趋势，从喜马拉雅的营收结构来看，其主要变现渠道包括付费订阅、广告、直播、教育服务以及其他创新产品和服务。其中，付费订阅的收入在总营收中占比大概四成，另外近六成从其他业务中获取。数据来源：喜马拉雅 FM 官方招股书。

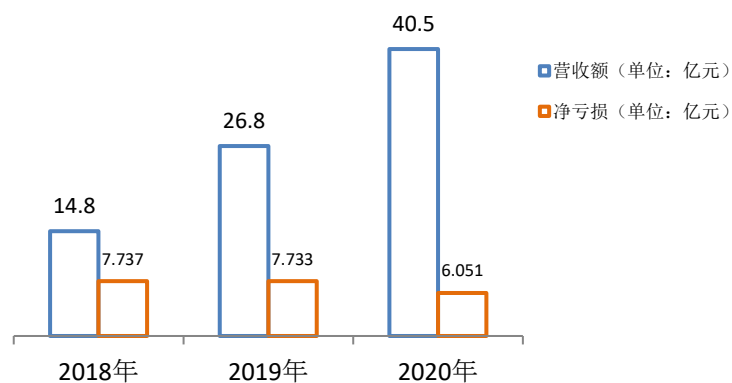


图 4: 2018-2020 年喜马拉雅营收情况

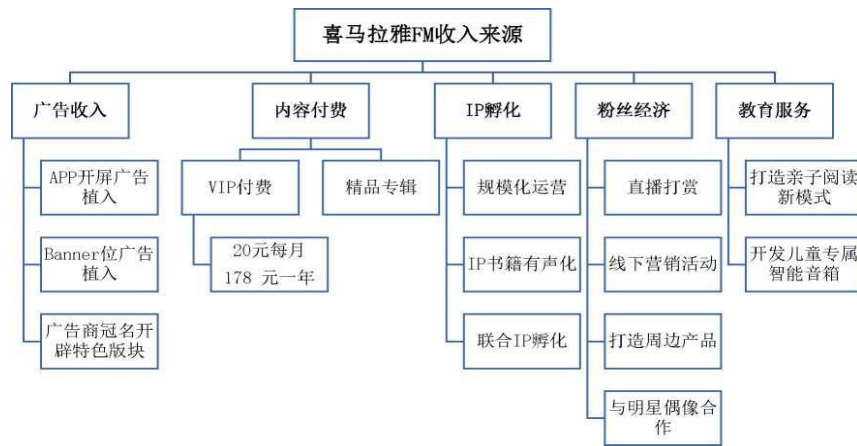


图 5: 喜马拉雅 FM 收入来源结构图

基于商业画布的喜马拉雅FM商业模式

基于对九要素的关键因素分析，构建出基于商业画布的喜马拉雅 FM 商业模式。分析得出喜马拉雅 FM 商业模式逻辑如下：首先对用户进行细分，了解其目标用户群主要划分为普通听众和主播两大类，然后根据用户需求确定喜马拉雅的价值主张。喜马拉雅平台的普通听众使用喜马拉雅 FM 主要是为了开拓视野以及满足碎片化时间需求，而主播使用 app 则是为了获得可观的流量与收入，所以喜马拉雅的价值定位是一个既可以收听音频更可以分享录制音频的综合性在线音频分享平台。不仅构建了一个内容创业平台，促进主播生产优质音频实现收益，而且也给普通听众录制分享音频并且成为音频红人的机会。二是根据用户的需求，喜马拉雅也建立了良好的客户关系。针对普通听众，喜马拉雅创立大数据平台为其推荐喜爱的音频内容，并积极打造“知识付费”活动促进听众转化为稳定的付费用户。针对主播，喜马拉雅则创立了完善的培养与激励机制，通过流量与资金的扶持，将主播逐步打造成更加专业与成熟的内容创作者。为了接触到更多用户，喜马拉雅也积极打造具有竞争力的渠道通路，包括社交媒体、线上智能推荐、线下推广活动以及布局智能硬件设备四个方面。

表 3: 喜马拉雅 FM 的商业模式构成图

资产管理界面		产品或服务界面	客户界面	
关键伙伴 政府出台利好政策 传统媒体或电台入驻 网络文学平台 出版机构 智能硬件与车载系统 厂商	关键业务 用户转化 音频质量把控 平台推广营销	价值主张 在线音频分享平台 创造中国音频市场的商业生态圈	用户细分 听众：以男性为主/95 后 占比第一/主要为一二线 用户 音频主播	客户关系 听众：升级付费用户/ 培养成忠实粉丝 /转化为主播 主播：创立培养机制/ 增加扶持力度
	关键资源 资金扶持 技术支撑内容保障 IP 与产品口碑		传送渠道 线上智能推荐 联结社交平台 线下推广活动 布局智能硬件设备	
成本结构 版权费用、产品推广、技术研发、平台维护、人力成本		收入来源 广告收入、IP 孵化、内容付费、粉丝经济、教育服务、初一经济		
财务界面				

在用户层面基本确定后，喜马拉雅开始推进其关键业务，包括平台内听众与主播的转化和培养、音频内容质量的提升以及平台推广营销三个方向。针对平台所确立的关键业务，喜马拉雅整合包括技术、资金、内容和品牌这四大关键资源，并积极与政府、传统媒体电台、出版机构与网络文学平台以及智能硬件和车载系统厂商等关键伙伴展开合作，并最终从内容付费、广告营销、IP 合作、粉丝效应与教育服务等方面获得收入。在这个过程中，喜马拉雅也付出了一定的成本，如为提升平台内容质量所购买的优质版权费用，以及为了推广产品所投入的营销费用，还有平台维护与技术开发的成本，同时为了挖掘并培养平台内的主播资源，企业也需投入一定的人力成本。

综合分析得出，尽管喜马拉雅商业模式画布的九大要素看似毫无联系，但其实互相作用，整体连接成为一个完整的循环通路，共同构建成喜马拉雅的商业模式，并为其确立行业内的地位奠定了一定的基础。

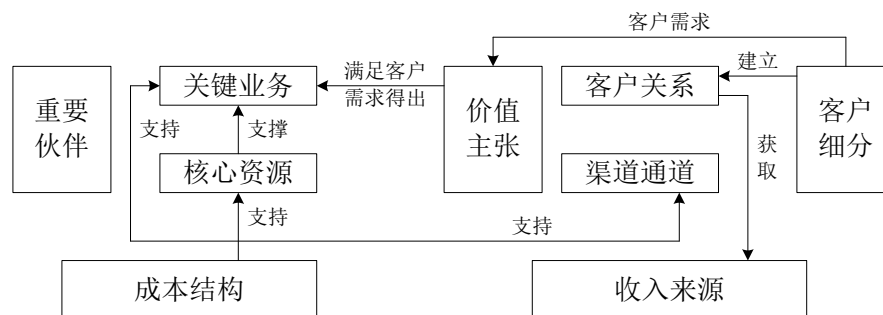


图 6: 商业画布要素逻辑图

通过基于商业画布的喜马拉雅 FM 商业模式研究与分析，找出了喜马拉雅 FM 商业模式中存在的优、劣势要素，并展开分析。

优势要素：在关键伙伴中，喜马拉雅靠着自身的良好发展势头，集聚各方的合作力量，全力打造具有竞争力的品牌价值；在关键资源中，喜马拉雅平台运用云计算、大数据分析等信息技术，积极打造平台筛选与推荐机制，提高平台音频内容的质量与用户匹配度。同时自主研发智能硬件设备，助力平台音频内容的推广；在传送渠道中，喜马拉雅运用多样化的推广营销手段，通过打造自身品牌形象、与其他网络平台联盟以及利用用户“口口相传”等方式，逐步扩大其与用户的接触面；在收入来源中，喜马拉雅将产业链的上、中、下游有机结合起来，构建了以平台、广告、主播、用户四方为一体的全场景生态链，创造多元的盈利模式。

劣势要素：在关键业务中，喜马拉雅平台的内容存在同质化、专业程度不够、内容审核存在缺失以及垂直内容付费音频开发不足等问题，这都导致平台内的音频质量难以把控，从而影响用户的满意度与收听率；在关键资源中，喜马拉雅为引入优质的音频内容，使得其背负了沉重的版权费用。同时由于平台内的节目内容多来自普通用户自制或不知名的第三方制作团队，使得喜马拉雅面临版权纠纷的风险；在收入来源中，喜马拉雅为将自身高昂的版权费用转嫁出去，不得不提高付费音频的价格。此外，广告营销在其收入中的占比过大，影响了用户的收听体验，这都将导致用户对平台的满意度降低。

讨论

作为在线音频行业的巨头，喜马拉雅 FM 的商业模式对于整个音频行业来说都具备一定意义的参考价值。结合喜马拉雅 FM 的优势因素与劣势因素，喜马拉雅 FM 无论在市场覆盖

率、内容丰富度还是品牌知名度等都在行业内首屈一指，因此其商业模式的研究对于在线音频未来的发展具有一定的借鉴意义。本文利用商业画布模型对喜马拉雅 FM 商业模式九要素进行展开分析，发现其在以下方面存在显著优势：(1) 拥有广泛的合作资源，多方合力打造音频品牌形象。(2) 具备强大的信息技术支持，保障其包括支付、研发、智能推荐等各项业务的顺利开展。(3) 建立多元的营销体系，将音频内容全方位推送到潜在用户面前。(4) 打造音频生态圈，通过智能设备、车载软件等助力其拓宽盈利模式。与此同时，喜马拉雅商业模式也存在一定的不足。如音频内容开发力度不够，导致同质化较为严重。以及版权保护机制不够完善，致使平台内版权纷争不断。此外，平台音频的定价未有统一标准，将打击用户的原创积极性。并且广告的植入过于明显，也会在一定程度上影响用户的收听体验。

总结

在线音频目前已经发展成为当前移动和互联网行业中炙手可热的垂直和细分市场之一，其以蓬勃之势，在短短数年间就达到了市场规模的成倍增长。与此同时，“互联网+”战略的持续发展，也将在线音频这一行业展露在大众眼前。随着大众对其的了解逐渐加深，以喜马拉雅 FM 为首的在线音频行业迎来了发展的最佳时期。结合喜马拉雅 FM 的优劣势，在线音频行业在未来的发展中应创新平台的多元营销渠道，增强其在大众的影响力。同时也应借助多方力量，利用品牌冠名活动或 IP 联合等方式实现合作共赢。此外，作为“内容为王”的在线音频行业，为提升用户的收听率与付费率，也应积极引入或者打造优质内容，同时不断出台措施以应对版权纠纷。最后，为实现多元盈利，各在线音频平台也应布局音频全场景营销模式，将平台内的音频内容与各生活场景相联系，助力传播渠道的分发。

参考文献

- Chesbrough, H. (2009). Business model innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, (7), 1-10.
- 邓良柳. (2018). 移动音频 App 中付费音频产品的运营. *青年记者*, (3), 72-73.
- 邓向阳. (2020). “耳朵经济”的演进逻辑与进阶路径. *人民论坛*, (5), 95-97.
- 丁翱林. (2021). 探析知识付费平台营销策略及启示——以喜马拉雅 FM 为例. *新闻研究导刊*, 12(2), 116-117.
- 何美晶. (2020). 移动互联时代在线音频平台发展路径研究——以荔枝在线音频平台为例. *今传媒*, 28(12), 56-58.
- 华树凯. (2021). 耳朵经济热潮下在线音频产业的发展策略. *中国广播*, (2), 56-59.
- 姬娴玮. (2020). 新媒体时代的知识付费模式. *传播力研究*, 4(12), 10-11.
- 姬娴玮. (2020). 新媒体时代的知识付费模式. *传播力研究*, 4(12), 10-11.
- 罗欢. (2020). 喜马拉雅 FM 付费平台运营模式探究. *视听*, (8), 185-187.
- 罗翊. (2020). “耳朵经济”的内容生产及发展策略. *传媒观察*, (2), 69-73.
- 田常清, & 孟鑫. (2020). 喜马拉雅 FM 运营特色及启示. *青年记者*, (20), 101-102.
- 王蕊鸿. (2020). 在线音频未来发展分析——以喜马拉雅 FM 为例. *采写编*, (1), 19-21.
- 王天阳. (2021). 浅析在线音频媒体的新闻内容生产. *新闻传播*, (1), 16-17.
- 王怡明. (2020). *长尾理论视域下在线知识付费平台发展研究*. 苏州大学.
- 杨杰, & 蒙浩苇. (2020). 微知识视角下在线音频平台的传播分析. *出版广角*, (15), 75-76.
- 原磊. (2007). 国外商业模式理论研究评介. *外国经济与管理*, (10), 17-25.



- 张路. (2020). 喜马拉雅 FM 竞争力探析. *数字传媒研究*, 37(10), 24-29.
- 张依. (2020). 知识付费类音频分享平台经营特色分析—以喜马拉雅 FM 为例. *新闻研究导刊*, 11(21), 73-75.
- 赵冬梅. (2019). 网络音频内容的消费景观与现实重构—以“喜马拉雅 FM”为例. *中国广播*, (12), 68-70.
- 左雨晴. (2019). “耳朵经济”：悄然兴起的网络音频行业. *新产经*, (11), 80-81.

基于心理账户视角影视制作人员薪酬心理折扣和工作绩效关系研究

PSYCHOLOGICAL DISCOUNT AND JOB PERFORMANCE OF FILM AND TELEVISION PRODUCERS FROM THE PERSPECTIVE OF PSYCHOLOGICAL ACCOUNT

王梓宇

Ziyu Wang

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Corresponding author, E-mail: 347321384@qq.com

摘要

薪酬制度是公司留住、鼓励和吸引人才的重要途径。但是，公司支付给雇员的薪酬数如何被雇员所真实了解，直接关系到公司薪酬计算的有效性。影视制作员工必须在制作中花费巨大的体力和脑力劳动，对公司付给薪酬的感知是极大的影响影视制作人员在工作中的表现。论文根据社会交换理论，研究了薪酬与心理折扣对个人工作绩效的影响效果。经过对 138 名影视制作员工的调查研究，表明：薪酬与心理折扣对工作绩效产生了重要的负向影响。

关键词：心理账户 薪酬心理折扣 工作绩效 影视制作人员

Abstract

Salary is an important way for enterprises to attract, motivate and retain employees. However, whether the amount of salary paid by enterprises to employees can be objectively perceived by employees is directly related to the effect of enterprise salary payment. Film and television producers need to pay a lot of physical and mental work in their work. The perception of the salary paid by the enterprise will greatly affect the performance of film and television producers in their work. Based on the social exchange theory, this paper discusses the impact of salary psychological discount on job performance. Through the investigation of 138 film and television producers, it is found that the psychological discount of salary has a significant negative impact on job performance.

Keywords: Film and Television Production Staff, Psychological Discount, Performance

引言

基于社会交换理论，公司必须要求雇员共同实现组织目标，给公司带来最大收益；雇员也必须从公司获取薪酬作为交换，或者补贴 (Bottom et al., 2006)。基于社会交换理论，公

司必须要求雇员共同实现组织目标，给公司带来最大收益；雇员也必须从公司获取薪酬作为交换，或者补贴 Werner et al. (2005)。基于社会交换理论，公司必须要求雇员共同实现组织目标，给公司带来最大收益；雇员也必须从公司获取薪酬作为交换，或者补贴。怎样提升公司薪酬的支出效果，即探讨在同等薪酬支出时提高薪酬的刺激效应，是公司薪酬管理研究的主要课题。实际上，从前景研究得知，人对经济性结果的反映会受到个人认识误差的干扰而脱离客观现实。因此，他们内心可能会对公司实际提供的不同薪酬出现认识误差，进而可能降低了自身的薪酬收入。据 Thaler (1999)的心理账户研究得出，他们基于收入来源和类别的差异会在心里对不同收入做出排序、编码和评估的各种心理计算行为。所以，当他们心里账户对的认知价格低于公司真实提供的经济价格时，就产生了公司薪酬刺激效应的打折。当他们对公司奖励产生正面的情感感受后，他们相信公司对自己的薪酬付出有正面的回馈，根据自身感受，他们也乐于为自己的薪酬奖励付出更多的工作投入。

研究目的

根据现有研究成果，将探索薪酬心理账户在影视制片员工管理中的运用，即利用各种薪酬心理账户所给予影视制片人员的因各种认知评估而产生的薪酬心理折扣，是怎样危害影视制作人工作绩效的，是本文的主要目的。

文献综述

薪酬心理账户

通过目前关于心理账户结构划分的研究成果可以看出，财产形态很可能是构成个人收入与心理账户构成关系的最主要属性之一。Shefrin 和 Thaler (1988) 在区分现金帐户与资本帐户过程中，前者属于货币性财产，而后者则属于非货币财产。但实际上，在对薪酬范畴的研究中，研究者们按照薪酬的货币性质程度把公司所提供的各种薪酬，区分为直接货币性薪酬与间接货币性薪酬。直接货币性薪酬包含基础薪资、各种奖励提成等现金收入，而间接货币性薪酬则包含由公司所供给的，无法直观用现金衡量的各种物资待遇以及社会服务项目等(如免费班车、工作餐)。所以，我们把直观货币性/间接货币性视为对薪酬心理账户实行结构划分时的一个属性层次。

另外，按照 Kivetz (1999) 的看法，心理账户是将人类按照财产的起源差异而加以编号与归属的心智流程，“必要性/非必要性”是每个人在分类流程中考量的一项关键维度。与此看法相似，由 Wiseman 和 Gomez-Mejia (1998) 在构建的行为代理模型中 (Behavioral Agency Model) 也把薪酬划分为必要类薪酬与非必要类薪酬。一个收入总量稳定、支出周期稳定的薪酬计划 (如薪酬) 对于雇员来说属于必须类薪酬，一般被用于维持个人的正常生存，有很大的意义；反之，一些投入数量波动、支出时间不稳定的薪酬项目(如奖金)由于构成非必须的薪酬，一般不能被个人用于提供基本日常生活支出，因此其价值相对较小。所以，本文将把必需/非必须视为对薪酬心理账户提供结构划分时的第二属性维度。最后，再经过综合以上二维属性，可以得到如图一所给出的公司员工薪酬心理账户的四分类构成，分别为：必须的直接币种类薪酬(基本薪酬)、非必要的币种类薪酬(奖励)、必须的间接币种类薪酬(合法社会保险)、非必要的间接币种类薪酬(公司自主福利)。



图 1: 员工薪酬心理账户的结构

在上述四种待遇中，基本薪酬是公司职工的主要薪酬来源，通常按年发放，分为基础工作薪酬和个人绩效薪酬等服务项目。长期奖励则是由公司按照职工所属岗位或团队的总体绩效给职工颁发的中、长期货币奖金，但奖励的数量和时间都存在着不确定性。合法社保则是在中国政府强制公司为职工办理的各项社保项目，在中国主要分为企业赡养、医保、工伤、规划生育工作、失业等社保服务项目和房屋公积金，即一般所说的五险一金，均具备合法强制性；公司自主待遇则是公司为留住与鼓励雇员而自己创造的各项服务与待遇项目，如用餐与住宅待遇、交通与通讯待遇，还有部分津贴与补助金等，其种类与数量弹性很大 (Dulebohn et al., 2009)。

薪酬心理折扣与工作绩效

薪酬心理折扣与薪酬体系紧密相关，所以薪酬心理折扣可以依据薪酬体系的结构划分为薪酬折扣、奖金折扣、法定福利折扣和自主福利折扣等四种类型。工作绩效通常可以包括工作绩效、沟通成绩、学习绩效以及创造成绩。工作绩效是企业职工根据职业说明书中设定的工作任务来进行并完成自身的本职工作并为公司做出的努力，贡献的大小也就是任务绩效值，并与员工自己的教育水平、知识技能和经验丰富程度相关。关系绩效主要是指员工在本职工作之外为企业、企业其他部门或者企业其他同事主动从事一些相应的工作以帮助其他部门或其他人完成相应的任务进而为企业整体所做贡献。关系绩效值更多的是与企业的文化氛围、员工的自我奉献精神等相关。学习绩效管理是指个人通过利用系统地解决问题、过去的经历等，改进自身工作，从而增强个人学习能力以及其他有关能力并为组织发展做出贡献的管理活动过程。影视制作人的学习能力非常重要。创新绩效管理是指企业产品在资源只是不断的获取与转化过程中，为维护自身的核心竞争力，而不断的行为过程。影视制作人员的创新能力十分重要。

根据社会交换理论，员工付出劳动，企业为此付出薪酬。员工会根据感知到的薪酬水平来决定自己对工作的态度与及其完成质量、完成数量。他们的对薪资认知状态就是薪酬的心理折扣，所以薪酬心理折扣也将影响他们的薪酬行为，最终影响其工作绩效水平。当员工的薪酬比心理折扣较高时，职工就会觉得自己不能得到公平的薪酬，从而会在实际工作中体现出消极的工作行为，从而形成了低下的工作绩效水准。反之，当员工的薪酬心理折扣较低时，员工就会更相信自己已经得到了较公平的薪酬，从而更能在实际工作中体现出良好的工作表现，从而产生了更高水平的工作绩效能力。所以，本文特别指出，员工的薪酬心理折扣会对工作绩效



能力发生重要的消极影响效应。基于以上的分析，本文提出如下研究假设：

- 假设 1：薪酬心理折扣的四个维度都对任务绩效有显著的负向影响；
- 假设 2：薪酬心理折扣的四个维度都对关系绩效有显著的负向影响；
- 假设 3：薪酬心理折扣的四个维度都对学习绩效有显著的负向影响；
- 假设 4：薪酬心理折扣的四个维度都对创新绩效有显著的负向影响。

研究方法

样本选取与数据来源

本次研究采用方便抽样的研究方法，对影视制作人员进行问卷调查，问卷发放通过网络问卷方式，共发放 150 份，共回收有效问卷 138 份，有效率为 92%。

表 1: 调研对象信息统计表

统计信息	指标	人数	比例
性别	男	85	61.59%
	女	53	38.41%
年龄	20 岁及以下	32	23.19%
	21 至 30 岁	75	54.35%
	31 至 40 岁	27	19.57%
	41 岁及以上	4	2.90%
	专科及以下学历	53	38.41%
受教育程度	本科学历	74	53.62%
	研究生学历	11	7.97%
	不足 1 年	39	28.26%
工作年限	1 年及以上，不足 3 年	57	41.30%
	3 年及以上，不足 5 年	23	16.67%
	5 年及以上	19	13.77%

变量测量

1. 薪酬心理账户

参考贺伟 et al. (2011) 确定了四类薪酬心理账户。薪酬账户包括：基本薪酬、岗位薪酬、固定薪酬、个人绩效薪酬（月）；奖金账户包括：年终奖、部门绩效、其他奖金；法定社保账户包括：养老保险、医疗保险、生育保险、工伤保险、失业保险、住房公积金；企业自主福利账户包括：餐饮福利、住宿福利、交通福利、其他福利。

2. 薪酬心理折扣

薪酬心理折扣反映了员工因心理认知偏差对企业每单位薪酬支出所感知收入的衰减程度。我们将企业的实际薪酬支出标记为 A，将员工薪酬心理账户的感知收入标记为 P，则薪酬的心理折扣可以用以下公式计算：

$$PMD = \frac{A-P}{A}$$

具体而言，将部分按月度回忆的薪酬收入换算成全年收入（月度回忆数×2021年工作月数），再根据表1的标准将员工对各项薪酬的估计收入分类加总成四类薪酬心理账户的感知收入；按同样标准将员工在各项薪酬上的客观收入分类加总成企业在四类薪酬账户上的实际支出；根据公式即可计算员工对每类薪酬的心理折扣值。

3. 工作绩效

本文对工作绩效采用的是行为观，强调工作绩效是行为和结果的组合，行为包括员工为完成组织规定任务所付出的体力和脑力之和，行为是保证结果的手段，同时也是结果的重要组成部分。采用韩翼 et al. (2007) 的工作绩效测量方法，将工作绩效划分为任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效。其中，任务绩效量表由10个题项构成 (Cronbach's α 为 0.79)，关系绩效包括14个题项 (Cronbach's α 为 0.81)，学习绩效包括7个题项 (Cronbach's α 为 0.84)，创新绩效包括8个题项 (Cronbach's α 为 0.88)。

研究结果

同源方差分析

本文利用 Harman 单因素技术对可能存在的同源方差的进行统计检验。Harman 单因素技术的基本操作思想是假定存在大量的共同变异，在探索性因子分析过程中就很可能析出单独一个因子或者析出一个公因子能够解释大部分变异，此时即可判定存在严重的同源方差。将研究所涉及的八个因子的所有条目进行探索性因子分析，照特征值是否大于1作为判断标准，发现共析出8个因子。因为并不是只析出一个因子，也不存在其中一个因子解释了总方差绝大部分的情况，因此所用数据并不存在严重的同源方差问题。

假设检验

薪酬心理折扣的四个维度和关系绩效显著负相关 ($r = -0.07, p < 0.01$; $r = -0.05, p < 0.05$; $r = -0.08, p < 0.01$; $r = -0.07, p < 0.05$)，假设1得到支持；薪酬心理折扣的四个维度和任务绩效显著负相关 ($r = -0.08, p < 0.05$; $r = -0.02, p < 0.05$; $r = -0.07, p < 0.05$; $r = -0.15, p < 0.05$)，假设2得到支持；薪酬心理折扣的四个维度和学习绩效显著负相关 ($r = -0.11, p < 0.05$; $r = -0.07, p < 0.01$; $r = -0.05, p < 0.05$; $r = -0.17, p < 0.01$)，假设3得到支持；薪酬心理折扣的四个维度和创新绩效显著负相关 ($r = -0.15, p < 0.01$; $r = -0.06, p < 0.01$; $r = -0.02, p < 0.05$; $r = -0.21, p < 0.01$)，假设4得到支持。

表 2: 变量之间相关系数 (N = 138)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1 关系绩效	1.00							
2 任务绩效	0.37**	1.00						
3 学习绩效	0.23*	0.24	1.00					
4 创新绩效	0.41*	0.31*	0.33	1.00				
5 薪酬折扣	-0.07*	-0.08*	-0.11*	-0.15**	1.00			
6 奖金折扣	-0.05**	-0.02*	-0.07**	-0.06**	0.05	1.00		



变量	1	2	3	4	5	6	7	8
7 法定福利折扣	-0.08*	-0.07*	-0.05*	-0.02*	0.03*	0.04	1.00	
8 自主福利折扣	-0.07**	-0.15*	-0.17**	-0.21**	0.07	0.02*	0.05	1.00

注: **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$ (双侧检验)。

总结及建议

研究结论

本研究以影视制作人员作为研究对象, 基于心理账户视角探讨薪酬心理折扣对工作绩效的影响。本文首先将薪酬心理折扣分为薪酬折扣、奖金折扣、法定福利折扣和自主福利折扣四个维度, 将工作绩效分为任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效四个维度。经过实证分析发现薪酬心理折扣的四个维度对工作绩效的四个维度都能产生负向影响。这一结论不但证明了研究假设的成立, 也说明薪酬心理折扣会给员工的绩效带来一定的影响。

理论贡献

本文以影视制作人员作为主要的研究对象, 发现薪酬心理折扣不同维度对工作绩效不同维度的影响, 为薪酬理论和工作绩效理论的进一步深入研究进行了积极的尝试。

管理启示

这些研究结论对影视制作人员的管理具有一定能的参考意义。一是合理设计薪酬结构。总体而言, 应简化薪酬结构, 避免不必要的复杂成分所带来的负面效应。同时应合理利用薪酬心理折扣效应, 根据薪酬心理折扣所表现出的各个部分折扣值, 重新设计薪酬结构以降低薪酬折扣值。二是避免产生薪酬心理折扣。薪酬心理折扣的四个维度都对员工工作绩效产生显著负向影响。所以, 管理者应该认真分析各种类型薪酬心理折扣产生的成因, 尤其是薪酬折扣和奖金折扣的形成因素, 降低和消除薪酬心理折扣所带来的负面影响。

研究局限和展望

本研究存在以下几点局限性: 薪酬心理折扣作为一种主观色彩很浓的概念, 必然会引起对个人心理属性差异的影响, 在本研究成果的控制因素变量中往往只涉及人口理论特征, 而忽视了性格特征变量的具体因素, 在未来进行对薪酬心理折扣的具体规律与原因的研究时, 必须引入性格特征变量作为模型。本研究的分析层面比较浅, 在未来可以进行更深层次的研究分析。对影视制作人员的独特性关注不够, 在未来可以针对影视制作人员工作性质等方面的独特性进行研究。

参考文献

- Bottom, W. P., Holloway, J., Miller, G. J., Mislin, A., & Whitford, A. (2006). Building a pathway to cooperation: Negotiation and social exchange between principal and agent. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 29-58.
- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17(2), 191-207.



- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19(2), 86-103.
- Kivetz, R. (1999). Advances in research on mental accounting and reason-based choice. *Marketing letters*, 10(3), 249-266.
- Mental, T. R. (1999). Accounting Matters. *Journal of Behavior Decision Making*, 12(3), 1-12.
- Shefrin, H. M., & Thaler, R. H. (1988). The behavioral life-cycle hypothesis. *Economic inquiry*, 26(4), 609-643.
- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral decision making*, 12(3), 183-206.
- Werner, S., Tosi, H. L., & Gomez-Mejia, L. (2005). Organizational governance and employee pay: How ownership structure affects the firm's compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 26(4), 377-384.
- Werner, W. (2004). Organizational governance and employee pay: How ownership structure affects the firm's compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 26(4), 377-384.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23(1), 133-153.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 24-29.
- 韩翼, 廖建桥, & 龙立荣. (2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. 中南财经政法大学工商管理学院.
- 贺伟, 龙立荣, & 赵海霞. (2011). 员工心理账户视角的薪酬心理折扣研究. *中国工业经济*, (1), 99-108.

康宇汽车销售有限公司客户满意度提升策略研究

THE CUSTOMER SATISFACTION IMPROVEMENT STRATEGY OF KANGYUAN AUTOMOBILE SALES CO., LTD

张雪玉

Xueyu Zhang

中国东莞理工学院

Dongguan University of Technology, China

Corresponding author, E-mail: liszt.pim@gmail.com

摘要

当前中国居民的可支配收入水平提升，从而就带动了其对于汽车的消费需求增长，这也就促使着我国的汽车企业飞速发展。和汽车制造业一同发展的是汽车销售企业，作为汽车行业的终端企业，其承载着和客户直接对接的重要工作任务。而伴随着中国市场环境的不断开发，也有相当一部分的中小型汽车销售企业迅速发展起来，然而，相比较于大型汽车销售企业而言，其资本有限，服务质量也要相对不足。针对这一情况，本文以康宇汽车销售公司作为具体调研对象，采用问卷调查的方法，对康宇汽车销售公司的客户满意度现状进行分析，并对其客户服务过程中的不足之处进行调查后，探究得出有效增强其客服服务满意度的可行方法，以其为我国中小汽车销售企业增进自身客服效果提供方法借鉴，促进企业客户满意度提高。

关键词：汽车销售企业 客户满意度 客户服务

Abstract

At present, the disposable income level of Chinese residents increases, which drives the growth of their consumer demand for automobiles, which also promotes the rapid development of China's automobile enterprises. Together with the automobile manufacturing industry is the automobile sales enterprise. As the terminal enterprise of the automobile industry, it carries the important task of directly docking with customers. With the continuous development of China's market environment, there are also a considerable number of small and medium-sized automobile sales enterprises have developed rapidly. However, compared with large automobile sales enterprises, their capital is limited, and the service quality is relatively insufficient. In view of this situation, this article to kangyu automobile sales company as a specific research object, using the method of questionnaire survey, analyzes the current situation of kangyu automobile sales company customer satisfaction, and investigate the shortcomings in the process of customer service, explore the feasible way to enhance the customer service satisfaction, to improve their customer service effect, promote enterprise customer satisfaction.

Keywords: Automobile Sales Enterprises, Customer Satisfaction, Customer Service

引言

随着近些年来中国社会经济水平的迅猛增长以及人们生活水平的逐步提高，汽车逐渐成为人们日常生活中重要的代步工具之一，这在极大程度上促进了各类汽车销售公司的产生以

及发展。我国的汽车保有量在实现不断增长的同时有效地提高客户满意度成为当下社会各界讨论的重点问题，这同样成为了汽车销售公司寻求自身发展机遇的重要发力点^[1]。而在本文研究的过程中，主要对康宇汽车销售公司的客户满意度服务建设现状进行了分析，康宇汽车销售公司成立于 1999 年，主营业务为汽车零售、汽车维修、汽车零部件销售、汽车保险销售等，其中，以汽车零售业务为主要业务，其他业务主要是为汽车零售业务提供辅助支持。康宇汽车销售公司始终坚持服务第一、客户至上的经营目标，持续为客户提供优质的汽车选购消费体验。

作为一家典型中小型汽车销售企业，对康宇汽车客户满意度提升的研究可以有效的评判当前我国汽车销售市场的现实发展问题。汽车销售市场经历了一段时间的发展出现了产品同质化以及竞争升级的现象，因此有效地提高客户的满意度将对于汽车销售公司的发展提供重要的帮助，这对于推动我国汽车销售行业的规范化发展同样具有十分重要的借鉴意义。

研究目的

本文的研究目的在于以康宇汽车销售公司为例，对康宇汽车销售公司的客户满意度现状进行分析，并对其客户服务过程中的不足之处进行调查后，探究得出有效增强其客服服务满意度的可行方法，以其为我国中小汽车销售企业增进自身客服效果提供方法借鉴，促进企业客户满意度提高。

文献综述

Luu et al. (2019) 将客户群里主要分为两个大类：个人客户和商业客户。该研究假设五个因素会影响企业的客户满意度：创新、公司形象、价格、产品性能、便利。研究表明，客户对不同影响因素的敏感性不同，与此同时，他也提出了企业管理方面的建议。

康大庆和张旭梅 (2018) 指出在产品方面的客户满意度体系和方法时，讨论出客户需求结构，还得出了解现代产品和产品顾客满意度的概念，提出了一个系统化的评估指标。将一般指标用于评估客户对产品的满意度，并提供一套正式的指标评估和全面的问卷调查表，可以作为确定和审查企业客户满意度的方法。如今，中国企业在经济发展和全球化市场上，面临着激烈的竞争，人们也逐渐意识到提高客户满意度是多么重要。提高客户满意度是企业生存和发展的核心，也是企业资源和收益的来源。

王霞 (2015) 就汽车销售客户满意度的提升建立了指数模型，通过模型进行因素分析指出，汽车销售企业自身的品牌价值对于顾客满意度的影响在近些年来呈现出逐渐上升的趋势，而品牌价值也是企业发展过程中最宝贵的资产之一。

薛薇 (2016) 通过调查研究发现，基层员工个人的工作态度以及对于企业的归属感对于客户的满意度同样有着十分重要的影响，但这恰是部分汽车销售企业在服务活动开展过程中所忽视的。

张溥 (2018) 认为当前我国学者对于满意度的研究并未与各个具体的行业实现深度结合，所构建的满意度指标体系与各个具体行业的兼容程度相对有限，这也是我国满意度研究领域在未来需要着重努力的方向。

研究方法

文献分析法：主要是以“客户满意度”、“客户关系”为关键词，在中国知网、万方数据等互联网图书平台进行检索，从而获取相应的研究文献，并对其进行分析。

问卷调查法：在康宇汽车销售公司销售大厅内，对成功进行车辆交易和既往在康宇汽车销售公司进行汽车交易后返回寻求售后服务的客户进行问卷调查。

研究结果

康宇汽车销售公司客户满意度问卷设计

1. 调研对象

本次对于康宇汽车销售公司客户满意度的调查问卷所针对的调研对象为 2020 年 9 月-2021 年 6 月期间进入康宇汽车销售公司进行选购活动的客户，本次问卷调查对象的纳入标准为：在康宇汽车销售公司内进行汽车选购活动的对象、在康宇汽车销售公司留下自我联系方式的客户、最终达成汽车成交或经过选购后并没有达成汽车成交的客户、自愿参与本次问卷调查的客户。

问卷调查对象的排除标准为：仅为在康宇汽车销售公司内参观的群众、并没有留下自我联系方式的客户、并没有进行以汽车交易为目的的选购活动的客户、不愿意参与本次问卷调查的客户。

2. 调研设计

本次调研主要采用问卷调查的方法，通过自制问卷调查的方式，对康宇汽车销售公司的客户满意度情况进行测评，具体问卷设置情况详见附录。在调查问卷设计上，问卷主要分为两个部分，其中，第一部分为对客户的背景资料进行调查，主要包括年龄、性别、收入和学历水平等，第二部分则是围绕康宇汽车销售公司客户服务中的销售环境、销售人员服务态度、汽车性能介绍、汽车选购问题解答、试乘试驾等五个其日常工作中对接客户的主要业务的实施效果进行测评，并对客户的售后服务满意度情况进行分析^[2]。

康宇汽车销售公司客户满意度调查结果分析

1. 康宇汽车销售公司客户满意度样本统计情况

在 2020 年 9 月-2021 年 6 月在康宇汽车销售公司销售大厅内，对成功进行车辆交易和既往在康宇汽车销售公司进行汽车交易后返回寻求售后服务的客户进行问卷调查，本次调查共计发放问卷 129 份，回收 113 份，回收率 87.60%。在所回收的问卷中，有效问卷 100 份，无效问卷 13 份，问卷有效率 88.50%。

所调查的 100 例客户的一般资料详见表 1。

表 1: 调查对象一般情况统计表

项目	例数
n	100
性别	男性 55
	女性 45
年龄	20~30 岁 12
	30~40 岁 42
	40~50 岁 39
	60 岁以上 7
年收入	5 万元以下 8
	5~10 万元 52



项目	例数
文化程度	10~15 万元
	15 万元以上
	专科及以下
	本科及以上

2. 康宇汽车销售公司客户满意度调查结果分析

(1) 康宇汽车客户对于业务满意度的总体测评结果

从对康宇汽车销售公司销售环境、销售人员服务态度、汽车性能介绍、汽车选购问题、试乘试驾这五项要素的测评结果来看，康宇汽车销售公司客户对于企业的客户服务基本满意，在公司销售环境的满意率达到了 56%，对销售人员服务态度的满意率达到了 69%，对企业汽车性能介绍环节的满意率达到了 66%，汽车选购问题解答的满意率则达到 64%，试乘试驾环节的满意率达到了 52%。但综合而言，康宇汽车销售公司客户对于企业的各项服务业务的满意度仍然偏低。

表 2: 康宇汽车销售公司客户满意度总体测评结果分析 (n/%)

项目	例数	占比 (%)
n	100	
公司销售环境	非常满意	31
	比较满意	25
	不太满意	34
	非常不满意	10
销售人员服务态度	非常满意	31
	比较满意	38
	不太满意	27
	非常不满意	14
汽车性能介绍	非常满意	25
	比较满意	41
	不太满意	24
	非常不满意	10
汽车选购问题解答	非常满意	25
	比较满意	39
	不太满意	24
	非常不满意	12
试乘试驾	非常满意	27
	比较满意	25
	不太满意	40
	非常不满意	8

具体分析上述测评结果的成因，在公司销售环境上有客户反应其在进入汽车展厅进行选购时并没有人及时接待，在咨询问题时也没有送水等服务。

在销售人员的态度上，许多客户表示自身在没有表达出较为明显的汽车选购意愿前，销售人员对其态度比较冷淡，从而对客户的选购体验造成了一定的影响。

在汽车性能介绍的环节，大部分客户表示经过销售人员的介绍，其对于所选购车型的满意度有所提升，但也有许多客户在选购前就已经对车辆性能有所了解，因此没有凸显出销售人员的介绍能力。

在汽车选购问题解答方面，客户表示对于自己的问题，销售人员都会进行解答，但其所解答的内容有时却并没有有效解答客户的疑惑，问题解答的效率比较低^[3]。

最后，从汽车销售的试乘试驾环节来看，许多客户表示试乘试驾环节的时间过短，其还没有完全体验车辆性能后就结束了试驾，客户希望试驾的时间能够有所延长。康宇汽车销售公司的客户满意度总体测评结果分析详见表 2。

(2) 康宇汽车客户满意度较高的服务模块

表 3 为对康宇汽车销售公司客户对于企业售后服务方面的满意之处调研，结合两表的调查结果可以看出，康宇汽车销售公司客户对于企业电话咨询其对于售后需求是否满意的做法不满意，许多客户表示自己的正常生活被打扰，对康宇汽车销售公司这样的销售问询方式感到不适。从康宇汽车销售公司的售后服务态度上来看，客户对于康宇汽车销售公司的售后服务态度极本满意，但满意率不高，说明康宇汽车销售公司仍然需要对自身的售后服务客户态度进行提升^[4]。

表 3: 康宇汽车销售公司客户满意度较高的服务模块分析 (n/%)

项目	例数	占比 (%)
n	100	
企业经常为来电咨询售后需求	9	9.00
对于我的售后需求，企业立即进行了回复	14	14.00
企业所为我做出的售后服务效果非常好	42	42.00
企业在进行售后服务时的态度非常好	35	35.00

(3) 康宇汽车客户满意度较低的服务板块

表 4: 康宇汽车销售公司客户满意度较低的服务模块分析 (n/%)

项目	例数	占比 (%)
n	100	
企业过分频繁的对我电话咨询，已经影响到了我的正常生活	70	70.00
企业对我的售后需求反应慢	15	15.00
企业在对我进行售后服务时的态度不佳	8	8.00
企业的售后服务并没有解决我的售后需求	9	9.00

表 4 为对康宇汽车销售公司客户对于企业售后服务方面的不满意之处调研。而客户对于康宇汽车销售公司售后服务的最满意之处则在于企业对于客户售后问题的处理效果非

常好，康宇汽车销售公司的客户均表示，企业在接受到其售后服务需求后会迅速做出反应，并积极为客户解决售后问题，这样的做法让其购买汽车的后顾之忧大大消减，在康宇汽车销售公司的优质客户中也有相当一部分表示其是因为康宇汽车销售公司的售后服务质量优秀而和企业达成良好的合作关系^[5]。从康宇汽车销售公司的售后服务态度上来看，客户对于康宇汽车销售公司的售后服务态度极本满意，但满意率不高，说明康宇汽车销售公司仍然需要对自身的售后服务客户态度进行提升。

讨论

康宇汽车客户满意度存在的问题

1. 缺乏必要的客户追踪机制

康宇汽车销售公司对于客户购车时的服务流程主要划分为客户接待、车型推荐、试驾体验、车辆交车这四个环节，如果客户在这四个环节中并没有表达出具体的不满，或并没有对员工的服务进行投诉，那么康宇汽车销售公司就会默认客户对于本次的消费服务满意，从而就不会对客户进行追踪调查，这也导致康宇汽车销售公司始终无法有效的把握自身客户对于企业服务的意见，从而导致其为客户提供的服务标准水平始终停滞不前^[6]。康宇汽车销售公司也对自身的这一问题有所明确，因此在其后期工作的过程中也开始尝试对客户进行问卷调查、电话随访等询问客户对于服务的满意情况，但客户对这些后期调查活动的配合度不高，康宇汽车销售公司一直难以有效收集客户满意度数据^[7]。

从上文中的问卷分析结果中也可以看出，在康宇汽车销售公司对客户进行追踪调查时，存在着重复拨打客户电话的情况，从而对客户的正常生活产生了一定的影响，让客户感受到了难堪。而之所以会出现这样的情况，很大程度上是由于企业自身并没有合理规划客户追踪计划所导致的。康宇汽车销售公司对于客户进行追踪的方法仅仅是简单的对进店接受服务的客户打电话问询其满意度情况，这样的方法不仅会对老客户的正常生活造成一定的影响，也同时让企业无法有效开发到新用户^[8]。

2. 员工的服务态度参差不齐

康宇汽车销售公司的销售人员在汽车销售上大多具有着丰富的销售经验，企业自身也注重定期对员工进行培训，促进其销售能力提升。然而，康宇汽车销售公司的销售人员在具体对客户实施服务的过程中，却存在着服务态度不一的问题，许多员工去缺乏有效判断客户水平的能力，为了追求自身的销售业绩，对“只是来看看”的客户缺乏推销热情，从而导致许多潜在客户流失。除此之外，康宇汽车销售公司的销售人员也存在着对客户售后服务态度不佳的问题，在客户选购过程中充满推销热情，但客户提车后再提出相应的售后服务需求时却没有积极响应，这样的做法也不利于康宇汽车销售公司培育优质客户。

从问卷调查的数据来看，对康宇汽车销售公司销售人员服务满意的概率达到了 69%，这一比例对于中小型企业销售企业而言尚可，但相比于大型汽车销售公司而言仍热具有着较大的差距。企业的员工是为客户服务的直接主体，其是企业形象的生动体现，如果康宇汽车销售公司员工自身对于客户服务的认知存在着不足，那么就必然无法为客户提供优质的服务内容。有一部分企业认为，对于客户的服务是不可能达到 100%的满意度的，但企业仍然应当持续追求客户完全满意这一目标^[9]。

3. 销售及售后服务并不规范

就康宇汽车销售公司的销售及售后服务规范建设情况来看，其并没有注重制定完善的销售服务规则体系，从而就导致员工在为客户提供服务的过程中随意性较强，部分员工的服

务态度不佳、服务水平不达标，为客户造成了较为不良的服务体验，从而导致其对于康宇汽车销售公司的整体服务满意度水平降低。企业为客户提供服务的各个流程都应当有对应的工作规范约束，从而才能保证销售人员能够为客户提供全程优质的销售服务，客户对于企业的满意度是以企业所提供的最低水平的服务项目为评价标准的，因此汽车销售企业必须要将自身的服务最低水准调高，才能保证客户对于企业的满意度能够处于一个较为优质的水平。实际上，康宇汽车销售公司是有一套销售服务准则的，但是这一准则实质上更像是口号似的宣传语，与员工的实际工作关系不紧密，也无法有效起到约束销售人员服务水平的作用^[10]。

从企业客户对于售后服务的满意度来看，首先，康宇汽车销售公司对于售后服务活动的问询过于频繁，让客户感到了一定的不满，因此从售后服务的实施方法上来看，康宇汽车销售公司是欠缺的，这一点在上文中的分析中已经进行了详细的阐述。但是，问卷调查的结果也同样表明，如果客户确实接受了康宇汽车销售公司的售后服务，企业还是有能力能够为客户提供良好的售后服务的，有 75% 参与售后服务的客户表示对于企业的售后服务非常满意，这一数据说明如果康宇汽车销售公司能够对自身售后咨询的方式进行转变的话，就可以将良好的售后服务作为自身客户服务满意度提升的有效手段。

康宇汽车客户满意度存在问题的原因分析

1. 企业缺乏客户满意度监督体系

汽车销售企业在提升自身客户满意度水平的过程中，不仅要实现每一笔销售订单都能保证客户满意度目标，还需要对那些没有完全实现客户满意目标的订单进行分析，进而对企业自身没有实现客户完全满意的原因进行分析，从而在今后的销售工作开展过程中对这些问题进行规避，进而达到持续促进自身企业客户满意度水平提升的目的，然而，就当前康宇汽车销售公司的客户满意度监督体系建设整体效果而言，其建设效果相对欠缺，从而就导致客户的满意度情况无法真实的表达出来，由此也就无法为企业提供提升客户满意度的参考资料。在康宇汽车销售公司开展客户满意度评估工作时，往往只是简单的在销售订单结束后对客户的满意度情况进行评测，对那些满意度水平存在偏差的客户进行更正服务，从而促进其对于销售的满意度提升。然而，其在完善自身的客户服务水平后，却并没有对导致客户满意度水平降低的原因进行分析，这就导致其在后续的销售订单中持续出现相同的问题，从而导致企业不得不对同一问题进行持续的处理，这也在一定程度上导致了康宇汽车销售公司的客户满意度维系成本较高。

2. 员工对企业的认同感相对有限

企业所进行的客户满意度评测工作要面向自身的全体客户，而具体和客户进行对接的则是企业的销售人员，康宇汽车销售公司的员工在对客户进行满意度水平调查时，并没有认识到这也是自身工作中的一部分，其只是将客户满意度测评看作是自身工作中的附带产品，只要销售订单完成后，对客户进行一次满意度问询即可，这样的工作态度就直接导致了员工无法认识到自身在服务客户过程中的问题，从而导致康宇汽车销售公司的整体客户满意度水平始终处于一个较低的水平。除此之外，还有部分康宇汽车销售公司的销售人员认为，所谓的“客户满意度评测”实际上是对自身工作的监视，是企业通过客户满意度的方法检测自身的工作是否达标的手段，是对自身工作水平不认同的表现，因此对于客户满意度评测工作也比较排斥。如果员工对于企业进行客户满意度评测工作的认同有限，那么作为企业与客户对接的终端操作人员，其就必然导致企业所收集到的客户满意度数据不准确，由此也就无法对公司整体的工作流程完善提供条件。

3. 各项服务的业务流程有待完善

康宇汽车销售公司在开展汽车销售活动后，确实设置了客户满意度评测这一工作环节，然而，对于客户满意度进行测评的业务流程却不尽完善。首先，康宇汽车销售公司对于客户满意度进行测评的途径主要有两种，其一是员工直接在销售订单完成后对客户进行满意测评，其二则是客户离开后通过电话随访的方式对客户进行满意度测评，这样的测评模式就使得有时客户会收到两次测评通知，从而为客户的生活造成了一定的打扰，使得客户对于企业的满意度水平有所下降。其次就是，对于对销售业务不尽满意的客户进行后续服务时的方法不够完善，对于哪一部门对客户的不满意之处负责，哪一工作人员具体负责客户的再次服务工作，康宇汽车销售公司均没有一个详细的标准，从而就导致对不满意客户的补救服务存在着一定的滞后性，进一步导致客户对于康宇汽车销售公司的综合满意度水平下降。

总结及建议

总结

综上所述，伴随着当前我国居民的收入水平提升，居民对于生活品质的追求水平不断提高，由此就为汽车行业的蓬勃发展提供了机遇。汽车销售企业作为汽车行业的终端企业，其与客户直接进行沟通，并通过汽车销售实现自身利益产生，因此对于汽车销售企业而言，促进自身与客户间的关系紧密，时刻保持较高的客户满意度水平，对其企业的综合竞争实力增强具有着重要的意义。为此，汽车销售企业特别是中小型企业销售企业在开展销售业务时，必须对自身的客户服务体系进行完善，通过提升销售人员素质，建立完善的客户反馈机制等方法，切实促进自身企业的客服服务水平提升，并最终促进企业服务水平提高。

建议

1. 切实完善客户满意度监督体系

康宇汽车销售公司应当建立一套客户满意度监控体系，从而及时的处理客户投诉，并通过对企业客户满意度测评数据的分析，探究自身企业在业务开展过程中所存在的不足。现代企业对于客户满意度的认知水平均大幅提升，康宇汽车销售公司作为一家中小型汽车销售企业，在市场上的中小型汽车销售企业迅速涌现的市场竞争环境中，也充分的认识到了开发忠实客户的重要性。为此，除了要在实际开展汽车销售活动时增强自身员工对客户的服务水平，还需要在销售业务结束后为客户提供优质的售后服务支持，从而促进企业全工作流程的客户满意度提升。基于此，可以设置专门的客户售后处理部门，定期开展客户满意度回访测评，并有效监控客户满意度变化水平。目前康宇汽车销售公司并无专业的客户关系管理专业人才，因此企业在后续的人才引进工作开展过程中应当注重吸纳一定的客户关系管理专业职员，负责企业的客户满意度管理工作。在设置专门的客户关系管理工作部门后，康宇汽车销售公司还要注重对客户投诉情况进行记录，并分析产生客户投诉的具体原因，从而判断自身的汽车销售业务流程存在着哪些不足，进而才能有效对这些不足之处进行补救。

2. 建立售后服务满意度追踪机制

在对客户售后服务满意度的调查频率上，康宇汽车销售公司也应当选择适当的调查次数，避免重复调查导致客户产生厌烦心理。一般而言，对于销售服务完全满意的客户，对其进行一次满意度测评即可，如果客户在测评结果中表达了自己对于售后服务的不满之处，则要对客户进行售后补充，直至测评结果显示客户对于售后服务完全满意为止。售后服务满意度追踪制度的建立对于有效回收客户满意度情况，并为企业提供持续而长久的客户满意度分析数据支持，但是，持续的售后服务满意度追踪也会造成一定的问题。康宇汽车销售公司在进行客户

满满满意度追踪调查时,就经常会遇到客户对于追踪电话拒接的情况,也有许多客户表示,在没有售后需求的前提下持续对其进行售后满意度情况调查对其正常生活产生了一定的影响,随时拨打进来的调查电话影响到了其正常的工作和休息,反而导致客户对于康宇汽车销售公司的满意度降低。基于这一情况,康宇汽车销售公司在建立自身的售后服务满意度追踪机制时应当注意对方式方法的选择。首先,相比较于电话问询的方法,采用电子问卷的方法更不容易对客户隐私造成影响,客户也可以在自己方便的时间内对问卷进行填写,从而为康宇汽车销售公司提供更为精细的客户满意度数据。为了达到这一目的,康宇汽车销售公司的售后服务工作人员必须在客户表达出售后不满情绪后第一时间对客户的问题进行解决,这对于康宇汽车销售公司的售后服务效率也具有着较高的要求。

3. 有意识的优化客户的接待环境

康宇汽车销售公司在提升自身客户满意的同时,还需要对自身的客户接待环境进行有意识的优化,除了在布置一个良好的客户接待中心环境外,康宇汽车销售公司更应当对自身的员工进行培训,从而使其掌握为客户提供舒适服务体验的能力。客户在进入企业开展消费活动时,首先映入其眼帘的就是企业的外在硬件设施环境以及企业的员工形象,如果企业能够为客户提供一个良好的第一印象,那么客户自然也就更容易接受企业的各类销售行为,从而起到促进企业销售水平提升的作用^[13]。为此,康宇汽车销售公司应当对自身的前台接待人员进行全面培训,教导其与客户进行沟通的正确方式,帮助其明确客户接待过程中的各类注意事项。除此之外,企业还应当教导员工养成一些有助于提升客户满意度的小习惯,例如,企业应当教导员工记住客户的姓名,从而在客户再次进店时能够立即回忆其客户的名字;再如,客户在进店后前台服务人员应当第一时间为客户端上饮品,从而帮助客户在一个舒适、自在的环境中进行选购。

4. 增强员工的认同感及归属感

企业内部的员工必须要认识到自身对于企业综合形象的影响效果,特别是作为与客户进行直接对接的销售人员更是要对自身的言行举止进行规范,促进客户对于企业服务的满意度提升。企业客户对于企业的满意度是客户对于企业的服务全流程的综合评价,因此从客户踏入企业后的每一个流程所接触的员工对其所给予的服务,都可能会对客户的综合满意度水平产生影响,康宇汽车销售公司所聘用的销售员工虽然在销售上有着一定的经验,但其对于客户的服务水平却仍然有待提升。一方面,康宇汽车销售公司并没有对自身的销售人员进行专门的客户服务培训,从而就导致其销售人员在与客户对接的过程中会无意识的对客户造成一定的不良感受。在另一方面,康宇汽车销售公司对于优质销售人员的奖励制度也不够完善,其在对员工服务水平进行评价时单一的以员工的销售业绩作为测评指标,并依据这一指标为员工发放绩效补贴,然而,这样的做法却并不能激发员工的优质服务积极性,有时,为了拉动自身的销售业绩,员工反而会做出不利于客户满意度提升的行为。为此,康宇汽车销售公司应当建立完善的员工激励机制,将客户满意度也纳入到员工绩效水平的考核体系之中,从而才能让员工认识到自身优质服务的价值,增强其对于企业的认同感和归属感,并最终体现为在为客户服务时的认真负责,为客户提供非凡的消费体验。除了物质激励外,康宇汽车销售企业也应当将精神激励纳入到自身的激励制度中,企业可以定期评选店内明星员工,通过宣传其优秀服务经验的方法,为其他员工树立客户服务榜样,进而提升客户服务满意度效果。除此之外,精神激励制度对于企业员工提升企业满意度而言也具有着重要的意义,通过有效的精神激励制度,康宇汽车销售企业可以减少员工的流动速率,这对于节约企业的人力资源管理成本也具有着重要的作用,企业完全可以将节约下来的成本再次投入到对企业客户服务满意度的改善投资之中,进一步促进客户服务的效果提高。

5. 强化企业销售、售后全过程业务流程

规范企业的业务流程不仅有助于提升客户在企业内的消费体验，还有有助于帮助企业收集完善的客户满意度数据，进而对自身服务的不足之处进行优化升级。就康宇汽车销售公司而言，其售后服务流程的规范化仍然存在着一定的问题，为此其应当从客户的展厅接待流程开始，一直到客户交车后的管理跟进的全过程，设置对应的售后服务流程。在展厅接待流程，康宇汽车销售公司应当保证自身的接待职员态度和蔼、用语文明。在对展车进行宣讲阶段，要保证所展示出的展车应当放置在对的位置，车辆保养状态良好，对于客户在看车过程中所提出的各项问题，销售人员能够对其进行清晰明了的解答。在试乘试驾阶段，企业员工要保持试驾车辆的养护效果良好，油量充足，可以随时进行试驾，康宇汽车销售公司还要设置合理的试驾路线，确保自身所销售的汽车产品能够最大限度的展示出性能。在客户跟进阶段，康宇汽车销售公司应当对自身所接收到的客户信息进行分类，从而对购买可能性较高的潜在客户进行筛选。随后，销售人员还要依据客户的具体情况，对客户进行跟进推销，促进销售成功的概率提升。在交车阶段，销售人员要仔细检查车辆情况合格后方可对客户进行交车，交车流程的开展应当在固定的客户区域，并且在交车后及时对客户进行回访，询问客户对汽车的驾驶是否满意，是否存在某方面的不足等。最后，在客户管理阶段，销售人员完成销售后要客户信息归纳到信息库中，并依据客户的个人特点，定期邀请客户参与客户活动，在客户生日时为其发短信进行祝福等。对于客户投诉，销售人员要第一时间对其进行处理，从而保证客户对于消费体验充分满意。

参考文献

- Luu, T., Nguyen, P. M., Dang, T. H., & Dao, P. Q. (2019). Factors affecting the adoption of social media in business: Evidence from individual and household retailers in vietnam. *International Journal of Entrepreneurship*, 23, 16.
- 康大庆, & 张旭梅. (2018). 产品顾客满意度评价指标体系和方法研究. *计算机集成制造系统*, 9(5), 407-411.
- 王霞. (2015). *基于顾客满意度提升的销售流程改进研究* [Doctoral dissertation] 吉林大学.
- 薛薇. (2016). *企业基层管理者领导风格对员工工作态度的影响* [Doctoral dissertation]. 沈阳航空航天大学.
- 张溥. (2018). *汽车销售顾客满意度研究* [Doctoral dissertation]. 首都经济贸易大学.

旅游产业赋能乡村振兴路径：来自中国贵州省的实证研究

WAYS OF REVITALIZING TOURISM-ENABLED RURAL AREAS: AN EMPIRICAL STUDY FROM GUIZHOU PROVINCE, CHINA

何纪翔

Jixiang He

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Corresponding author, E-mail: 6796930@qq.com

摘要

以中国贵州省武陵山区、乌蒙山区、滇桂黔石漠化区为实际调研对象，研究旅游产业赋能乡村振兴的具体路径选择。基于系统动力学方法，从旅游资源对乡村发展系统的影响、政府旅游政策对乡村发展系统的影响、企业旅游开发对乡村发展系统的影响三个层面思考，构建旅游产业赋能乡村振兴系统动力学模型，提出构建经济效益导向型方案、环境保护导向型方案、社会改造导向型方案和协调融合导向型方案，从经济、人才、文化、生态、组织五个角度仿真不同旅游产业绩效下的乡村发展水平变化，进而通过协调旅游产业效率权重的配比方案提升乡村发展整体水平。得出结论：贵州省乡村发展存在严重的不均衡现象，如以大方县为代表的地区人才、环境比较薄弱；以紫云苗族布依族自治县为代表的地区生态环境亟待修复；以册亨县为代表的地区经济水平较差；以龙里县为代表的地区人才、文化、经济发展都比较欠缺。所以，应着重引导旅游产业来修复乡村发展中存在不足，通过协调旅游产业自身具有的经济属性、产业关联属性、人才及文化吸引属性、生态保护属性及组织属性，在大方县、紫云苗族布依族自治县为代表的地区先实施以环境保护为导向的旅游产业开发方案，再向融合型方案转变；在册亨县为代表的地区先实施以经济为导向的旅游产业开发方案，再向融合型方案转变；在龙里县为代表的地区先实施社会改造导向型方案，在向融合型方案转变，预计方案转变期为 2024 年。

关键词： 旅游产业 乡村发展 系统动力学

Abstract

The Wuling Mountains, Wumeng Mountains and Yunnan-Guangxi-Guizhou Desertification Zone in Guizhou Province, China were regarded as actually research object to research the specific path choice of tourist industry can promote rural development. Based on the system dynamic method, thinking it on three levels including the impact of tourism resources on the rural development system, the impact of government tourism policies on the rural development system, and the impact of enterprise tourism development on the rural development system to build a dynamic model which tourist industry promotes rural development, and come up with building a series of proposals, such as economic benefit-oriented programs, environmental protection-oriented programs, social transformation-oriented programs, and coordination-oriented programs. Simulating the changes in rural development levels under the performance of different tourism industries from five perspectives: economy, talent, culture, ecology and organization, and then improve the overall level of rural development through the matching scheme of coordinating the efficiency weights of tourism industries. Make a conclusion: The rural development exists unbalanced phenomenon. For example,

the regional talent and environment are relatively weak represented by Dafangli County; the ecological environment of the area is urgently needed to restore represented by Ziyun Miao and Buyi Autonomous County; the regional economic level is poor represented by Chengheng County; and the regional talent, culture, and economic development are relatively lacking represented by Longli County. Therefore, we should attach great importance on leading the tourism industry to restore the vice which exists in the rural development, and by coordinating the economic attributes, industrial linkage attributes, talent and cultural attraction attributes, ecological protection attributes and organizational attributes of the tourism industry itself. Firstly implementing tourism industry development plan which is environmental protection-oriented in the areas represented by Dafangli County and Ziyun Miao Buyi Autonomous County, and then transformed into an integrated plan; Firstly implementing tourism industry development plan which is economic-oriented in the areas represented by Chengheng County, and then transformed into an integrated plan; Firstly implementing tourism industry development plan which is the social transformation-oriented in the areas represented by Longli County, and then transformed into an integrated plan, and the program transformation period is expected to be 2024.

Keywords: Tourism Industry, Rural Development, System Dynamics

引言

在中国，乡村发展的内容包含有乡村经济发展、乡村人才发展、乡村文化发展、乡村生态发展和乡村组织发展。这五个方面即相对独立又彼此关联，推动乡村发展工作的具体落实必须处理好各方面之间的关系。旅游产业具有乘数效应，不仅可以直接产生经济直接效益提高旅游地居民收入，而且旅游产业还可以与其他部门相结合发挥诱导作用。利用旅游产业自身内在的系统内的组织能力，协调乡村发展各方面资源，推动乡村全面发展是中国政府惯用的治理方式。但，受当前中国各地区乡村发展水平不一致的影响，旅游产业赋能乡村振兴需要选择适合的路径才能发挥出强大的优势。

贵州省曾经是中国贫困较为严重的省份，所辖的武陵山区、乌蒙山区、滇桂黔石漠化区都是重点扶贫地区。这些地区都具有比较鲜明的地理环境、人文环境特点，是中国少数民族聚集地。同时也具有天然的特色旅游资源。当地政府也将旅游产业作为其乡村发展的重要产业之一，通过设置旅游景区、开设旅游线路等推动旅游产业的发展。但是，由于各区乡村发展各方面的水平不一致，因旅游产业而产生的乡村发展作用程度也不同，那么是否可以通过调整旅游产业投入倾向而提高乡村发展效率，产生最大效益？本文将运用系统动力学仿真探究可行性。

研究目的

以中国贵州省武陵山区、乌蒙山区、滇桂黔石漠化区为实际调研对象，基于系统动力学方法，从旅游资源对乡村发展系统的影响、政府旅游政策对乡村发展系统的影响、企业旅游开发对乡村发展系统的影响三个层面，构建旅游产业赋能乡村振兴系统动力学模型，研究旅游产业赋能乡村振兴的具体路径选择，提出构建经济效益导向型方案、环境保护导向型方案、社会改造导向型方案和协调融合导向型方案，从经济、人才、文化、生态、组织五个角度仿真不同旅游产业绩效下的乡村发展水平变化，进而通过协调旅游产业效率权重的配比方案提升乡村发展整体水平。

文献综述

旅游产业推动乡村发展的成功案例很多，如：西班牙的阿尔瓦拉辛、德国的吕德斯海姆、法国的安纳西、日本的大藏村等依托旅游产业发展乡村，将农、林、牧、渔等传统农耕生产活动，农业节庆、民俗文化等充分挖掘，打造多样化特色的旅游产品 (Wondirad et al., 2020)。乡村旅游产业是乡村经济体系的分支之一，发展成功和成熟的乡村旅游产业都充分的享受到了政策和资金的支持。如：意大利、法国、荷兰、西班牙、德国等欧洲国家对开展乡村旅游的单位和个人给予低息贷款和减免税收的政策，法国农业部还为经营 10 年以上的乡村旅游单位发放补贴，日本直接定制《农山渔村余暇法》和《农山渔村宿型休闲活动促进法》保护乡村旅游开发产业。旅游产业与乡村发展的融合成功案例都有一些共同的特征，一是政策和法规的出台激励和保障了旅游业与乡村发展的统一发展；二是行业协会和非政府组织达成共识推动乡村旅游项目的快速上马；三是以打造个性化、特色化乡村旅游为内容，突出游客的参与体验性；四是建立品质认证制度，对乡村产业进行一体化推广 (Rhama et al., 2020)。

Mondino 和 Beery (2019) 论述了英国和法国乡村发展的基本脉络，主要分为三个阶段的实施过程：第一阶段，政府对乡村基础设施条件的修复与完善，此时期主要以乡村自然资源、文化资源、历史资源的核心作为保护对象进行修复，打通乡村交通网络、通信网络、水电网络等基础设施；第二阶段，利用优惠政策引导资本打通乡村旅游线路，鼓励村民修建民宿、餐馆、娱乐休闲场所等；第三阶段，整合相邻村庄资源形成乡村产业关联的统一整体。Choi et al. (2021) 在研究中针对发达国家和发展中国家在旅游产业与乡村发展的机制上存在的差异进行了分析，发达国家是以满足城市人群休闲生活为需求开发乡村旅游项目，而发展中国家则是侧重改变农村生活物质条件，满足农村人口基本需求和提高农村居民收入的前提下发展乡村旅游项目。Khanra et al. (2021) 从国家政策法规角度分析发达国家乡村发展，在美国的《农业部发展计划》、欧盟的《农业旅游发展保障法》、德国的《市民农园法》、日本的《农山渔村余暇法》等政府政策法规中，都有明确的维护和保障乡村旅游健康发展的法律明文，开发乡村旅游作为农村发展的重要组成部分，但要防止对环境造成破坏和对生物群落造成干扰。Hosseini et al. (2021) 从发展中国家的角度研究乡村旅游与乡村发展，认为发展中国家的乡村旅游是以发展乡村为目的来解决农村与城市发展不平衡问题，其与发达国家发展乡村计划的初衷存在不同，发展中国家需要乡村旅游增加农民收入，改善农村贫困的本质。

乡村是具有自然、社会、经济特征的地域综合体，兼具生产、生活、生态、文化等多重功能，与城镇互促互进、共生共存，共同构成人类活动的主要空间。中国学者多数是以乡村发展战略为整体框架研究在政策引导下如何开发乡村旅游项目。范建华 (2018) 认为乡村是人类文明的起源，随着中国城市化进程加速，人们对乡村休闲的旅游需求也越来越大，乡村发展战略中提出的推动新时代三产融合发展需要有一条引线将其串联起来，而乡村旅游则是最佳的选择。王昌森 et al. (2019) 构建乡村发展战略下的美丽乡村建设与乡村旅游发展的耦合协调模型，指出二者协调发展的过程分为低度耦合阶段、中度耦合阶段和高度耦合阶段，中国大部分旅游主要型的乡村发展建设仍处在低度耦合阶段，没有激发出旅游产业的全部功能，甚至出现旅游产业由兴转衰的现象，而个别发展较好的乡村建设与乡村旅游发展也仅达到了中度耦合阶段，离良性协调共振水平仍有较大差距。张众 (2020) 提出通过乡村旅游化解城市化、工业化背景下的乡村衰落现象，中国乡村旅游资源非常的丰富，不仅存在自然景观上的差异，而且不同民族文化也根植于农村土壤，极具旅游产业开发价值，将乡村旅游落实到农业农村产业中，发挥旅游产业的形象作用，带动农村生态宜居、乡风文明发展。陈建 (2021) 认为乡村文旅融合政策与乡村发展战略具有内在宗旨一致性、目标承接具体化等高度的契合，但中国在乡村发

展战略实践中，乡村旅游政策存在迟滞化、粗放化和项目同质化等问题，提出构建“一干两翼式”政策框架，完善合作共享格局等精准治理措施促进政策细化，进而助力乡村文旅深度融合、助推乡村全面发展。

梳理现有研究，主要视角是从乡村发展战略下乡村旅游产业的发展路径展开，而从乡村旅游视角推动乡村发展战略实现的研究较少。二者的本质区别在于现有研究是从乡村发展战略的整体性对个体旅游项目的发展角度研究，政策是既定的，项目是差异化的；而通过开发乡村旅游推动乡村发展战略目标的实现，则是从乡村旅游规划入手，去整合乡村资源实现乡村发展战略的既定目标。

系统动力学出现于 1956 年，是通过构建社会经济内部变量反馈结构的因果关系来分析系统整体行为及发展趋势的理论研究方法。在学术界的意义上，系统动力学是对信息反馈系统进行探索的一门学科，但同时也是认识、解决系统问题的一门综合性学科，是系统与管理两大学科的一个分支。系统动力学理论是研究非线性、复杂时变、开放的大系统运行规律的完美方法，可以合理地把信息反馈的控制理论以及因果关系的逻辑分析统一起来，针对复杂的实际问题，从系统的内部结构开始入手研究，结合定量、定性分析方法，建立系统的模拟模型，规范的模型能够起到实际系统实验室的作用，并可以针对模型实施提供不同的政策方案，寻求更为准确的问题的解决方法。

基于系统动力学原理来研究旅游产业与乡村振兴之间的互动关系因为：

1. 旅游产业发展和乡村振兴系统都是高度复杂的动态系统，非常适合运用系统动力学方法建模分析；

2. 旅游产业赋能乡村振兴形成的系统是高度非线性开放系统，各变量之间存在时滞性关系，这些因素的存在在很大程度上阻碍了采用一般分析方法对系统的研究，但是系统动力学非常善于处理 带有时滞的问题；

3. 旅游产业赋能乡村振兴形成的系统是一个因果反馈系统，旅游产业发展和乡村振兴系统都是由状态变量构成，这些状态变量的变化是由一些自变量的变化引起的，因此旅游产业发展和乡村振兴系统是一个因果反馈系统，而系统动力学非常擅长处于此类问题；

4. 旅游产业赋能乡村振兴形成的系统具有高度复杂性，几乎不可能把所有的变量参数进行量化，或者部分参数缺乏完整的数据，这种数据缺失的情况运用一般的分析方法和工具软件很难处理。

研究方法

模型构建与数据来源

1. 研究假设

旅游产业与乡村发展之间的关系错综复杂，结合乡村发展的五个方面前文旅游产业效率分类和乡村发展水平分类情况，以及所建立的旅游产业赋能乡村振兴因果关系图，在已有条件的限制下，本文为了便于模拟分析对模型进行了简化，提出了以下假设条件：

(1) 乡村发展水平以限定区域内的乡村为研究对象，不考以外的地区，只在内部比较。

(2) 旅游产业可以有效的改善地区的综合接待能力和旅游环境，因此本文假设旅游产业各类效率增加值与乡村发展总水平有直接关系。

(3) 假设旅游产业赋能乡村振兴实施成效的周期为 5 年。

2. 系统边界

根据旅游产业与乡村发展系统的因果关系分析, 结合旅游效率评价指标体系和乡村发展五个方面, 系统边界界定为经济效率、人才效率、文化效率、生态效率和组织效率五大范围:

经济效率以旅游产业效率评价中的经济效率指标作为影响因子, 包括: 旅游创造经济 T_{11} 、旅游拉动经济 T_{12} 、旅游促进投资 T_{13} 、旅游改善产业结构 T_{14} 、旅游专业化水平 T_{15} 、旅游关联产业能力 T_{16} 、旅游发展前景度 T_{17} 、旅游受欢迎程度 T_{18} 、城镇居民收入水平 T_{19} 、农村居民收入水平 T_{110} 、缩小城乡收入差距 T_{111} 、旅游提高居民生活水平 T_{112} 、旅游提高居民消费能力 T_{113} 。经济效率诠释了政府及企业旅游产业对乡村发展系统的经济作用, 利用区位旅游资源搞旅游产业开发, 由政府与企业合力创建旅游项目, 提升地区旅游资源的吸引力, 增加游客数量, 实现旅游经济的创收, 同时又能够通过游客数量的增加劳动地区经济, 促进投资和改善产业结构, 随着乡村发展的不断发展, 旅游产业想旅游专业化转变, 提升旅游产业的关联能力, 使地区的旅游生产力增加, 受欢迎程度提升, 进而增加城乡居民的收入, 以乡村为旅游开发对象缩小城乡差距, 提高居民生活水平和消费能力, 实现乡村发展目标。

人才效率以旅游产业效率评价中的人才效率指标作为影响因子, 包括: 旅游培养人才 T_{21} 、贫困人口参与旅游业就业 T_{22} 、旅游转移就业 T_{23} 、旅游带动就业 T_{24} 、旅游促进职业培训业 T_{25} 、旅游促进职业培训能力 T_{26} 。人才效率诠释了旅游产业开发向乡镇发展转化过程对人才需求的促进作用, 以旅游产业为出发点, 解决贫困人口劳动就业问题, 通过旅游开发企业开发旅游项目和旅游服务企业人才需求, 组织对旅游人才的培养, 为农民增加收入, 转移农村劳动力的就业, 同时旅游业的发展带动地区其他经济的创收, 也会增加更多新的就业机会, 吸引职业技能培训机构参与人才的培养, 提高就业能力。

文化效率以旅游产业效率评价中的文化效率指标作为影响因子, 包括: 旅游增加文化支出 T_{31} 、旅游促进文化发展 T_{32} 、文化场馆建设 T_{33} 、文化活动开展 T_{34} 。文化是旅游资源的核心资源之一, 如果说自然景观是旅游资源的硬件, 那么文化这是旅游资源的软件, 旅游产业放大地区旅游文化, 促进民族、民俗、民风的传承与发展, 建立文化场馆、组织文化活动吸引游客, 形成地区旅游文化特色, 实现地区的文化发展。

生态效率以旅游产业效率评价中的生态效率指标作为影响因子, 包括: 旅游加强生态建设 T_{41} 、旅游维护生态资源 T_{42} 、旅游促进生态景观建设 T_{43} 、旅游改善交通环境 T_{44} 、旅游改善生活环境 T_{45} 、旅游促进水污染治理 T_{46} 、旅游提升空气质量 T_{47} 、旅游提升空气达标水平 T_{48} 。中国将生态保护和生态修复作为乡村发展发展的重要内容, 通过美丽的生态环境吸引更多的游客, 并对旅游的环境进行保护性改造和治理, 使其推动乡村发展的生态发展。

组织效率以旅游产业效率评价中的组织效率指标作为影响因子, 包括: 旅游促进城镇化建设 T_{51} 、旅游促进信息化建设 T_{52} 、旅游减贫效应 T_{53} 、旅游改善医疗条件 T_{54} 、旅游提高医疗保障 T_{55} 、旅游改善教育条件 T_{56} 、旅游提高教育保障 T_{57} 、旅游提高社会保障 T_{58} 。旅游产业增加了政府经营和管理贫困地区旅游资源的工作, 并且随着产业工作的深入开展, 与之相匹配的组织建设不断的完善, 通过旅游产业赋能乡村振兴的组织发展。

五个方面的效率汇聚成为一个旅游产业的总效率, 赋能乡村振兴水平的提升, 同时乡村发展水平的提升反作用地区经济、人才、文化、生态、组织效率的增加, 形成闭环系统。

3. 模型构建

根据系统边界的设定, 旅游产业产生的效率推动乡村发展五个方面的发展, 通过协调旅游产业对经济、人才、文化、生态及组织因子的作用, 增加旅游产业的效率, 进而赋能乡



村振兴水平的提升，同时乡村发展后又继续提升五个方面的增加值，增加旅游产业的效率，形成有效的反馈回路。旅游产业赋能乡村振兴系统动力学模型流程图如图1所示。

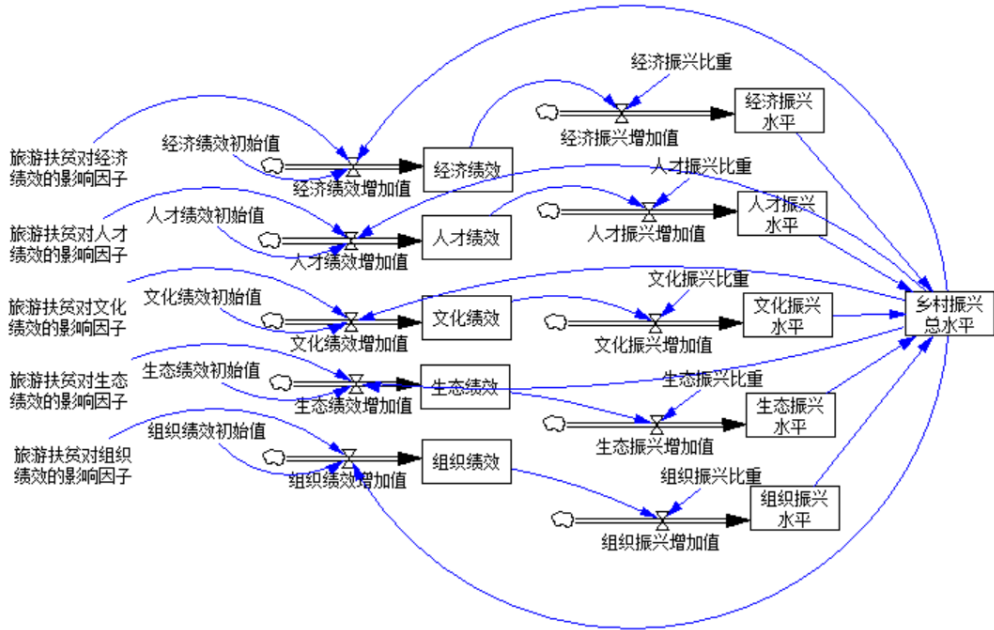


图1: 旅游产业赋能乡村振兴系统动力学模型流图

旅游产业赋能乡村振兴系统动力学模型包括11个状态变量、10 个速率变量、15 个辅助变量。变量表如表1所示。

表1: 模型变量表

变量类型	变量名称	数量 (个)
状态变量	效率和水平	11
速率变量	效率增加值和发展增加值	10
辅助变量	旅游产业影响因子和发展比重	15

根据以上关于模型的分析 and 变量的设定，该模型系统动力学方程如下：
经济效率增加值=经济发展水平*旅游产业对经济效率的影响因子
人才效率增加值=经济发展水平*旅游产业对经济效率的影响因子
文化效率增加值=经济发展水平*旅游产业对经济效率的影响因子
生态效率增加值=经济发展水平*旅游产业对经济效率的影响因子
组织效率增加值=经济发展水平*旅游产业对经济效率的影响因子
经济效率 = INTEG(经济效率增加值，经济效率初始值)
人才效率 = INTEG(人才效率增加值，人才效率初始值)
文化效率 = INTEG(文化效率增加值，文化效率初始值)
生态效率 = INTEG(生态效率增加值，生态效率初始值)
组织效率 = INTEG(组织效率增加值，组织效率初始值)

$$\text{经济效率初始值} = \text{SUM}(x'_{T11} * y_{11} + x'_{T12} * y_{12} + \dots + x'_{T113} * y_{113})$$

$$\text{人才效率初始值} = \text{SUM}(x'_{T21} * y_{21} + x'_{T22} * w_j + \dots + x'_{T26} * w_j)$$

$$\text{文化效率初始值} = \text{SUM}(x'_{T31} * w_j + x'_{T32} * w_j + \dots + x'_{T34} * w_j)$$

$$\text{生态效率初始值} = \text{SUM}(x'_{T41} * w_j + x'_{T42} * w_j + \dots + x'_{T46} * w_j)$$

$$\text{组织效率初始值} = \text{SUM}(x'_{T51} * w_j + x'_{T52} * w_j + \dots + x'_{T58} * w_j)$$

其中, x'_{Tij} 为无量纲化处理后的投入指标标准值; y_{ij} 为第*i*个县指标*j*所占该项指标的比重; w_j 为指标权重(熵值法计算获得)。

经济发展增加值 = 经济效率*经济发展比重

人才发展增加值 = 人才效率*人才发展比重

文化发展增加值 = 文化效率*文化发展比重

生态发展增加值 = 生态效率*生态发展比重

组织发展增加值 = 组织效率*组织发展比重

经济发展水平 = INTEG(经济发展增加值, 经济发展初始值)

人才发展水平 = INTEG(人才发展增加值, 人才发展初始值)

文化发展水平 = INTEG(文化发展增加值, 文化发展初始值)

生态发展水平 = INTEG(生态发展增加值, 生态发展初始值)

组织发展水平 = INTEG(组织发展增加值, 组织发展初始值)

乡村发展总水平 = INTEG((经济效率增加值*人才效率增加值*文化效率增加值*生态效率增加值*组织效率增加值), 乡村发展初始值)

经济、人才、文化、生态、组织五个方面的初始条件以个县当前的乡村发展评价值的对数作为初始值。

乡村发展初始值为(经济发展初始值+人才发展初始值+文化发展初始值+生态发展初始值+组织发展初始值)/5。

4. 数据来源

以中国贵州省武陵山区、乌蒙山区、滇桂黔石漠化区为实际调研对象,以县为单位研究旅游产业赋能乡村振兴的具体路径选择。其中,贵州武陵山片区 14 个县、乌蒙山片区9个县、滇桂黔石漠化片区 38 个县,共计 61 个县。

(1) 对旅游产业投入指标数据进行收集与整理

以中国政府部门出台《美丽乡村建设评价标准 GB/T 37072-2018》为参考依据,结合研究对象将旅游产业的产出作为乡村发展的投入指标,如下。

表2: 旅游产业投入要素的指标

目标层	一类指标	二类指标	计算方法	单位
旅游产业效率评价	经济效率 T_1	旅游创造经济 T_{11}	旅游收入/总收入	%
		旅游拉动经济 T_{12}	人均地区生产总值	元
		旅游促进投资 T_{13}	人均固定资产投资总额	元
		旅游改善产业结构 T_{14}	第三产业增加值/地区生产总值	%

目标层	一类指标	二类指标	计算方法	单位
		旅游专业化水平 T ₁₅	旅游收入/第三产业增加值	%
		旅游关联产业能力 T ₁₆	农林牧渔业服务业产值	亿元
		旅游发展前景度 T ₁₇	旅游收入年增长率	%
		旅游受欢迎程度 T ₁₈	年旅游接待人数	万人
		城镇居民收入水平 T ₁₉	城镇居民可支配收入	元
		农村居民收入水平 T ₁₁₀	农村居民可支配收入	元
		缩小城乡收入差距 T ₁₁₁	城镇居民人均可支配收入/农村居民人均可支配收入	%
		旅游提高居民生活水平 T ₁₁₂	人均储蓄存款余额	元
		旅游提高居民消费能力 T ₁₁₃	人均社会消费品零售总额	元
		旅游培养人才 T ₂₁	旅游产业培训人数	人
		贫困人口参与旅游业就业 T ₂₂	贫困人口参与旅游业人数/贫困人口数	%
	人才效率T ₂	旅游转移就业 T ₂₃	转移农村劳动力人数	人
		旅游带动就业 T ₂₄	第三产业从业人员/总人口	%
		旅游促进职业培训 T ₂₅	职业培训机构数量	家
		旅游促进职业培训能力 T ₂₆	职业培训毕业人员数量	人
		旅游增加文化支出 T ₃₁	文体支出/财政支出	元
	文化效率T ₃	旅游促进文化发展 T ₃₂	文化公司数量	家
		文化场馆建设 T ₃₃	文化活动场所数量	个
		文化活动开展 T ₃₄	文体活动数量	场
		旅游加强生态建设 T ₄₁	环保支出/财政支出	%
		旅游维护生态资源 T ₄₂	新增造林面积	万亩
		旅游促进生态景观建设 T ₄₃	人工造林面积	万亩
	生态效率T ₄	旅游改善交通环境 T ₄₄	道路硬化率	%
		旅游改善生活环境 T ₄₅	生活垃圾无害化处理率	%
		旅游促进水污染治理 T ₄₆	污水处理率	%
		旅游提升空气质量 T ₄₇	空气质量综合指数	
		旅游提升空气达标水平 T ₄₈	空气达标天数/全年天数	%
		旅游促进城镇化建设 T ₅₁	城镇化率	%
		旅游促进信息化建设 T ₅₂	通电话率	%
		旅游减贫效应 T ₅₃	贫困发生率	%
	组织效率T ₅	旅游改善医疗条件 T ₅₄	每万人床位数	张
		旅游提高医疗保障 T ₅₅	卫生支出/财政总支出	%
		旅游改善教育条件 T ₅₆	中小学在校人数	人
		旅游提高教育保障 T ₅₇	教育支出/财政总支出	%
		旅游提高社会保障 T ₅₈	社会保障/财政总支出	%

来源：旅游产业绩效指标数据来自《中国县域统计年鉴》（国家统计局, 2020）数据。



(2) 对乡村发展产出指标数据进行收集与整理

《美丽乡村建设指南 GB/T 32000》中提出，围绕经济振兴、人才振兴、文化振兴、生态振兴和组织振兴五个方面内容开展美丽乡村建设（应珊珊 & 郑勤, 2015）。采用定性方法调动专家学者的智慧，集中资深人士的观点，进行集思广益式的探索研究评价指标。而定性研究中，德尔菲法是应用广泛、发展成熟的方法。经过三轮调研最终筛选出的评价内容如表 3 所示。

表3: 乡村发展评价内容

序号	评价方面	评价内容
1	经济振兴	特色产业，产业融合，创业，产业社会化服务
2	人才振兴	培训组织，人才引进政策，人力资源保障，教育体系
3	文化振兴	文明建设成效，乡村特色文化，文体活动，乡村文化管护制度
4	生态振兴	生态保护，生态治理，村容维护，市场化管理与维护运作
5	组织振兴	组织健全，规章制度，工作档案，创新做法

产出指标数据按照德尔菲法三轮调研选出 20 个评价内容，展开评价。每个评分项为百分制，打分分值确定区间为：A 档取值 90 分以上，B 档取值 76~89 分，C 档取值 60~75 分，D 档取值 60 分以下。

特色产业评价标准：A 档，特色产业突出模型，形成完善的产、加、销一体产业结构能明显促进农民增收。C 档，有特色产业，但是产业结构不完善，农民增长效果一般。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

产业融合：评价标准：A 档，农业、流通服务业、旅游业、电子商务等产业组织融合紧密。C 档，有特色产业，农业、流通服务业、旅游业、电子商务等产业组织一般。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

创业：A 档，吸引大学生、农民工返乡，带动当地产业发展，增加就业与村民收入明显。C 档，吸引大学生、农民工返乡，带动当地产业发展，增加就业与村民收入一般。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

产业社会化服务：A 档，有健全的、明显的、有效的支撑产业发展的社会化服务队伍。C 档，有支撑产业发展的社会化服务队伍。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

培训组织：A 档，有多样化的、高效的、专业化的人才培训组织体系服务于农村建设。C 档，有培训组织体系服务于农村建设。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

人才引进政策：A 档，有明显优势的人才引进政策。C 档，有人才引进政策。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

人力资源保障：A 档，有健全的人力资源保障体系。C 档，有人力资源保障体系。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

教育体系：A 档，教育体系完善，有很好的师资力量。C 档，有较为完善的教育体系。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

文明建设成效：A 档，乡风文明建设成效明显，文明的生活方式和行为成为习惯。C 档，一定程度上改善了乡村不良风气，逐渐形成乡村文明社会。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

乡村特色文化：A 档，已形成特色文化乡村，具有一定的社会影响力和品牌文化效应。C 档，具有乡村特色文化，正在大力的开发中。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

文体活动：A 档，乡村文体活动举办与参与热情高，具备一定的专业化水平。C 档，有举办各类文化体育活动，但群众参与性一般。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

乡村文化管护制度：A 档，编制了历史文化资源清单，乡村物质及非物质文化管护制度健全，落实全面。C 档，具编制了历史文化资源清单，但是清单不全面，制定了乡村文化管护制度，但制度不完善，落实一般。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

生态保护：A 档，对自然资源全面的保护，采取相应的措施进行管制，整体生态环境良好。C 档，具有一定的自然保护能力，但整体生态状况一般。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

生态治理：A 档，已开展全面的生态治理工作，具有明显的治理成效。C 档，开展了生态治理工作，治理效果不太明显。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

村容维护：A 档，村容维护效果好，乡村环境管理有序。C 档，村容维护效果一般，具有一定的乡村环境管理能力，但存在个别不和谐问题。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

市场化管理与维护运作：A 档，通过市场化运作实现了乡村公共设施的建设管理与维护。C 档，需要政府一定程度的接入进行乡村公共设施的建设管理与维护。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

组织健全：A 档，乡村党组织、村民委员会、监督机构、经济组织机构等基层组织健全，并能够按章履行职责。C 档，有较为清晰的乡村组织架构，职责划分明确。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

规章制度：A 档，乡村制度体系完整，政务公开透明。C 档，有较为完整的乡村治理体系，但是存在公示不及时的问题。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

工作档案：A 档，档案分类明确，保管完整、便于查阅。C 档，档案基本完整，但是查档不便，记录内容不够完整。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

创新做法：A 档，在体制、机制及工作模式中有显著的创新，特征明显、效果突出。C 档，有一定的组织管理创新。介于 A、C 档之间为 B 档，低于 C 档为 D 档。

5. 数据计算

(1) 投入指标计算

旅游产业对经济、人才、文化、生态及组织的影响因子为旅游产业效率定量评价结果所对应的经济效率、人才效率、文化效率、生态效率、组织效率权重，其代表了县域在各方面的投入所占总投入的比例。通过分析旅游产业效率权重观察各县的共性和差异。

熵值法计算权重由于其可信度较高被广泛应用于相关研究。本指标体系中测量指标变量较多，为有效克服指标间信息的重叠，利用客观赋权的熵值法确定指标权重。由于原始数据量纲不同，需要进行，采用了极差标准化法，即：

$$x'_{ij} = \frac{x_{ij} - \min x_j}{\max x_j - \min x_j} \quad (1)$$

逆向指标采用下式转化:

$$x'_{ij} = \frac{\max x_j - x_{ij}}{\max x_j - \min x_j} \quad (2)$$

式中: $i = (1, 2, \dots, m)$ 表示不同的县, $j = (1, 2, \dots, n)$ 表示不同指标, x_{ij} 表示第 i 个县指标 j 的初始值, $\max x_j$ 和 $\min x_j$ 分别表示第 j 项指标的最大值和最小值, x'_{ij} 是无量纲化处理后的标准值。

根据熵值法的原理, 在标准化指标值的基础上计算第 i 个县指标 j 所占该项指标的比重 y_{ij} , 其中, $(0 \leq i \leq m, 0 \leq j \leq n)$; 其次, 计算出指标 j 的信息熵值 e_j 和效用值 d_j ; 最后, 计算指标的权重 w_j , 计算公式如下。

$$y_{ij} = x'_{ij} / \sum_{i=1}^m x'_{ij} \quad (3)$$

$$e_j = -\frac{1}{\ln m} \sum_{i=1}^m y_{ij} \ln y_{ij} \quad (4)$$

当 $y_{ij} = 0$, $y_{ij} \ln y_{ij} = 0$; $0 \leq e_j \leq 1$ 。

$$d_j = 1 - e_j \quad (5)$$

$$w_j = d_j / \sum_{i=1}^m d_j \quad (6)$$

(2) 产出指标计算

各评价指标得分按照评价指标中赋予的具体权重加权求和, 得到综合得分, 计算方法如下:

$$P_k = \sum_{j=1}^4 B_j f_j \quad (7)$$

其中, P_k 为第 k 项的一类指标得分, B_j 为第 j 项的二类指标打分, f_j 为第 j 项二类指标权重。

乡村振兴总得分是 5 个方面的总评价得分, 计算公式:

$$P_{\text{总}} = \sum_{k=1}^5 P_k \quad (8)$$

权重的计算采用 AHP 层次分析法构造出指标重要性判断矩阵, 运用层次法中的和积法求得各个相关指标具体权重, 再按照一致性原则进行检验。过程如下:

请专家按照 1~9 标度法, 对乡村振兴 5 方面的内容相对于该方面的重要性进行比较打分, 构造判断矩阵。判断矩阵标度判断标准如表 4 所示。

表4: 判断矩阵标度判断标准

标度	含义
1	两因素具有同等重要性
3	两因素相比前一个比后一个略微重要
5	两因素相比前一个比后一个重要
7	两因素相比前一个比后一个明显重要
9	两因素相比前一个比后一个极其重要
2,4,6,8	上述相邻判断取中间值

方案制定与仿真

1. 方案制定

综合以上的分析可以看出，贵州省旅游产业效率分布在第二聚类和第三聚类之中，乡村发展水平分布在第一和第三聚类之中。本文共设计了四种方案，以此来比较在各种不同策略方案下，乡村发展系统的动态变化情况。

方案一：经济效益导向型方案。采用极值法在当前旅游产业效率和乡村发展水平的基础上，只增加经济效率权重到 1，其他权重为 0。

经济效率相对较为薄弱的县主要有：武陵山区的正安县、道真仡佬族苗族自治县、务川仡佬族苗族自治县、沿河土家族自治县；乌蒙山区的桐梓县、大方县、织金县、纳雍县、威宁彝族回族苗族自治县、赫章县；滇桂黔石漠化区的六枝特区、紫云苗族布依族自治县、黄平县、施秉县、天柱县、剑河县、黎平县和从江县。这些县人均 GDP 小于 2000 元。乌蒙山区县域所占比例较大。

方案二：环境保护导向型方案。生态效率权重为 1。其他权重值为 0。

生态效率相对较为薄弱的县主要有：武陵山区的江口县、玉屏侗族自治县、石阡县、思南县、印江土家族苗族自治县、德江县、沿河土家族自治县、松桃苗族自治县、万山特区；乌蒙山区的大方县、黔西县、织金县、纳雍县、威宁彝族回族苗族自治县、赫章县；滇桂黔石漠化区的六枝特区、水城县、兴仁县、普安县、晴隆县、贞丰县、望谟县、册亨县、安龙县、荔波县、贵定县、独山县、平塘县、罗甸县、长顺县、龙里县、惠水县、三都水族自治县、瓮安县。其中，武陵山区生态问题主要存在于新增造林面积、人工造林面积较低；乌蒙山区生态问题主要存在于生活垃圾无害化处理率、新增造林面积、人工造林面积较低。滇桂黔石漠化区生态问题主要存在于生活垃圾无害化处理率、污水处理率、新增造林面积、人工造林面积、空气质量综合指数较低。

方案三：社会改造导向型方案。调高文化效率和人才效率权重分别为 0.5，其他权重为 0。

文化发展和人才发展较为薄弱的县很多，主要是本文所分类中的第三类乡村发展水平县，都存在文化发展和人才发展弱的问题。

方案四：协调融合导向型方案。依据当前各县的乡村发展水平调节旅游产业效率使双方保持均衡。以 5 个方面各自的水平除以总水平，得到有理化数据，按照当前水平最大则配最小权重的原则对有理化数据进行排序，使其作为各方面的旅游产业效率权重。

根据以上方案中所包含的县，存在效率薄弱交叉关系的县主要有武陵山区的沿河土家族自治县，乌蒙山区大方县，滇桂黔石漠化区的紫云苗族布依族自治县、册亨县、龙里县。为此，本文以该 5 个县为案例进行仿真研究。

研究结果

聚类分析

所选择的 61 个县在乡村产业绩效方面和乡村发展水平方面都存在一定的差异性，为了能够更为简便的分析各县旅游产业绩效情况和乡村发展水平情况，采用聚类分析的方法将 61 个县进行分组，以便于可以选择出代表性的县进行个案仿真。

首先，利用“系统聚类法”生成树状图，观察选择较为合理的聚类数目，再用 K-均值聚类法经软件多次试算，最终选择 K=3。按照旅游产业投入水平将 61 个县分成 3 类。系统随机选择 3 个观测变量作为最初的聚类中心，逐个扫描其余 58 个县域旅游产业投入数据，当某个记录与开始聚类中心的最小距离小于开始聚类中心之间的最小距离时，即可进行替换；依次计算完成后得到初始聚类中心。

武陵山片区聚类结果如表 5 所示。

表5: 武陵山片区聚类结果

县	旅游产业效率分类	乡村振兴水平分类
正安县	第二类	第一类
道真仡佬族苗族自治县	第三类	第一类
务川仡佬族苗族自治县	第三类	第一类
凤冈县	第三类	第一类
湄潭县	第二类	第一类
江口县	第三类	第三类
玉屏侗族自治县	第三类	第三类
石阡县	第三类	第一类
思南县	第二类	第一类
印江土家族苗族自治县	第二类	第一类
德江县	第二类	第一类
沿河土家族自治县	第二类	第一类
松桃苗族自治县	第二类	第一类
万山特区	第三类	第三类

乌蒙山片区聚类结果如表 6 所示。

表6: 乌蒙山片区聚类结果

县	旅游产业效率分类	乡村振兴水平分类
桐梓县	第二类	第一类
习水县	第二类	第一类
赤水县	第二类	第一类
大方县	第二类	第一类
黔西县	第二类	第一类
织金县	第二类	第一类



县	旅游产业效率分类	乡村振兴水平分类
纳雍县	第二类	第一类
威宁彝族回族苗族自治县	第二类	第一类
赫章县	第二类	第一类

滇桂黔石漠化片区聚类结果如表 7 所示。

表7: 滇桂黔石漠化片区聚类结果

县	旅游产业效率分类	乡村振兴水平分类
六枝特区	第二类	第一类
平坝县	第二类	第一类
普定县	第三类	第一类
镇宁布依族苗族自治县	第三类	第一类
关岭布依族苗族自治县	第三类	第一类
紫云苗族布依族自治县	第三类	第一类
兴仁县	第二类	第一类
普安县	第三类	第一类
晴隆县	第三类	第一类
贞丰县	第二类	第一类
望谟县	第三类	第一类
册亨县	第三类	第三类
安龙县	第二类	第一类
黄平县	第三类	第一类
施秉县	第三类	第三类
三穗县	第三类	第一类
镇远县	第三类	第一类
岑巩县	第三类	第一类
天柱县	第三类	第一类
锦屏县	第三类	第三类
剑河县	第三类	第一类
台江县	第三类	第三类
黎平县	第三类	第一类
榕江县	第三类	第一类
从江县	第三类	第一类
雷山县	第三类	第三类
麻江县	第三类	第三类
丹寨县	第三类	第一类
荔波县	第三类	第三类
贵定县	第三类	第一类

县	旅游产业效率分类	乡村振兴水平分类
独山县	第二类	第一类
平塘县	第三类	第三类
罗甸县	第三类	第一类
长顺县	第三类	第一类
龙里县	第二类	第三类
惠水县	第二类	第一类
三都水族自治县	第三类	第一类
瓮安县	第二类	第一类

仿真结果

1. 武陵山区沿河土家族自治县仿真结果

武陵山区沿河土家族自治县为本文旅游产业效率二类 and 乡村发展一类县，带入沿河土家族自治县旅游产业效率初始值和乡村发展初始值，分别采用四种方案进行仿真，村发展总水平的变化仿真结果，如图 2 所示。

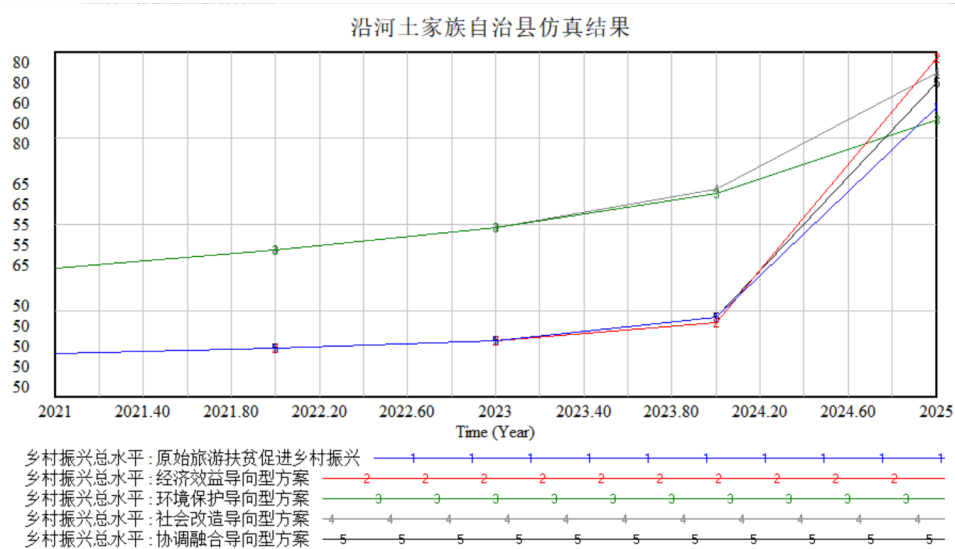


图2: 沿河土家族自治县仿真结果

从仿真结果可看出，对于沿河土家族自治县，社会改造导向型和环境保护导向型方案的旅游产业赋能乡村振兴作用起始效率要高于其他方案，在 4 年后经济效益导向型和协调融合导向型方案开始发力，斜率明显大于社会改造导向型和环境保护导向型，最终经济导向型在 2025 年的经济发展水平最高。

2. 乌蒙山区大方县仿真结果

乌蒙山区大方县为本文旅游产业效率二类 and 乡村发展一类县，带入大方县旅游产业效率初始值和乡村发展初始值，分别采用四种方案进行仿真，村发展总水平的变化仿真结果，如图 3 所示。

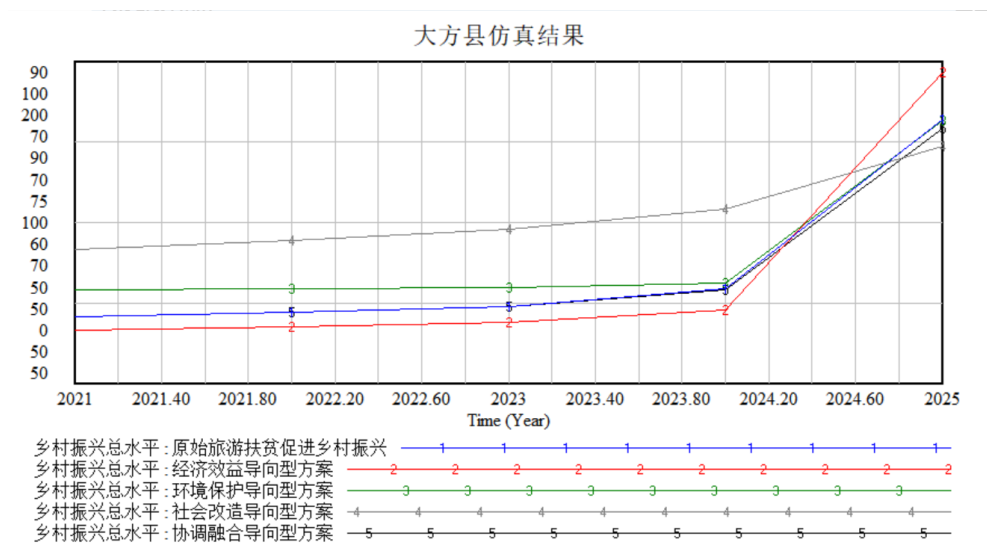


图3: 大方县仿真结果

从仿真结果可看出，对于沿河土家族自治县，社会改造导向型方案的旅游产业赋能乡村振兴作用起始效率要高于其他方案，但是在 4 年后它的斜率不如其他方案大，在 2024 下半年其他方案会超过社会改造导向型方案，其中经济效益导向型会在最后 2025 年的乡村发展水平最高。

3. 滇桂黔石漠化区紫云苗族布依族自治县仿真结果

滇桂黔石漠化区紫云苗族布依族自治县为本文旅游产业效率三类和乡村发展一类县，带入紫云苗族布依族自治县旅游产业效率初始值和乡村发展初始值，分别采用四种方案进行仿真，村发展总水平的变化仿真结果，如图 4 所示。

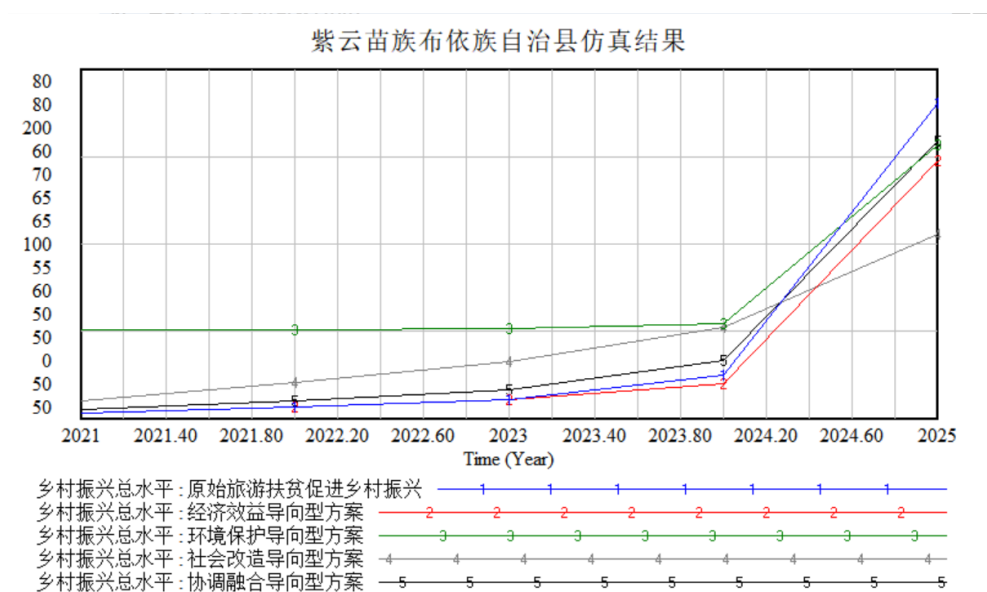


图4: 紫云苗族布依族自治县仿真结果

从仿真结果可看出，对于紫云苗族布依族自治县，环境保护导向型方案的旅游产业赋能乡村振兴作用起始效率要高于其他方案，但是在 4 年后，目前的旅游产业效率权重斜率最大，在 2024 下半年当前的三类权重比例超过其他方案，到 2025 年乡村发展水平最高。

4. 滇桂黔石漠化区册亨县仿真结果

滇桂黔石漠化区册亨县为本文旅游产业效率三类和乡村发展三类县，带入册亨县旅游产业效率初始值和乡村发展初始值，分别采用四种方案进行仿真，村发展总水平的变化仿真结果，如图 5 所示。

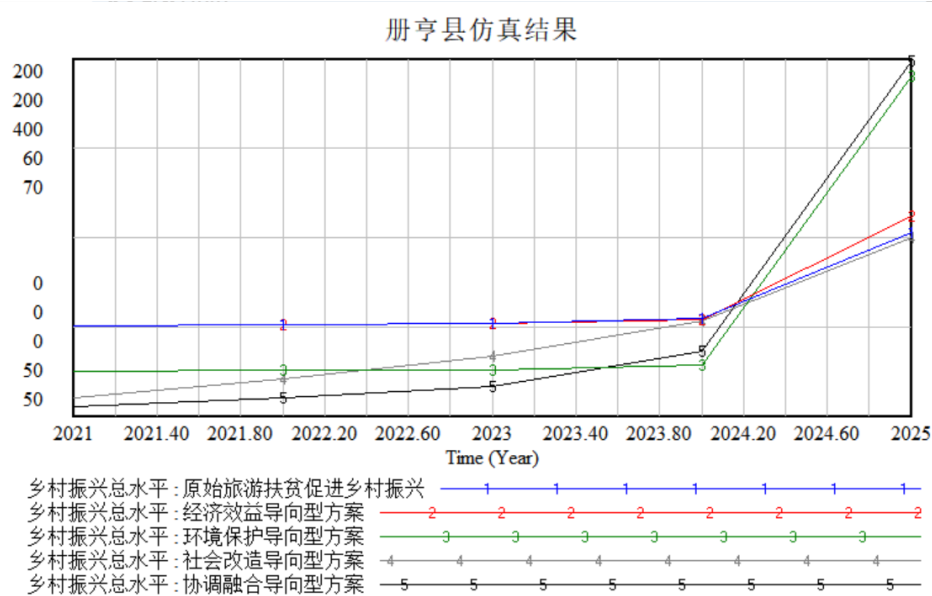


图5: 册亨县仿真结果

从仿真结果可看出，对于册亨县，原始效率的旅游产业赋能乡村振兴作用起始效率要高于其他方案，但是在 4 年后，协调融合导向型和环境保护导向型斜率最大，在 2024 上半年连个方案超过其他方案，到 2025 年融合协调导向型方案的乡村发展水平最高。

5. 滇桂黔石漠化区龙里县仿真结果

滇桂黔石漠化区龙里县为本文旅游产业效率二类和乡村发展三类县，带入龙里县旅游产业效率初始值和乡村发展初始值，分别采用四种方案进行仿真，村发展总水平的变化仿真结果，如图 6 所示。

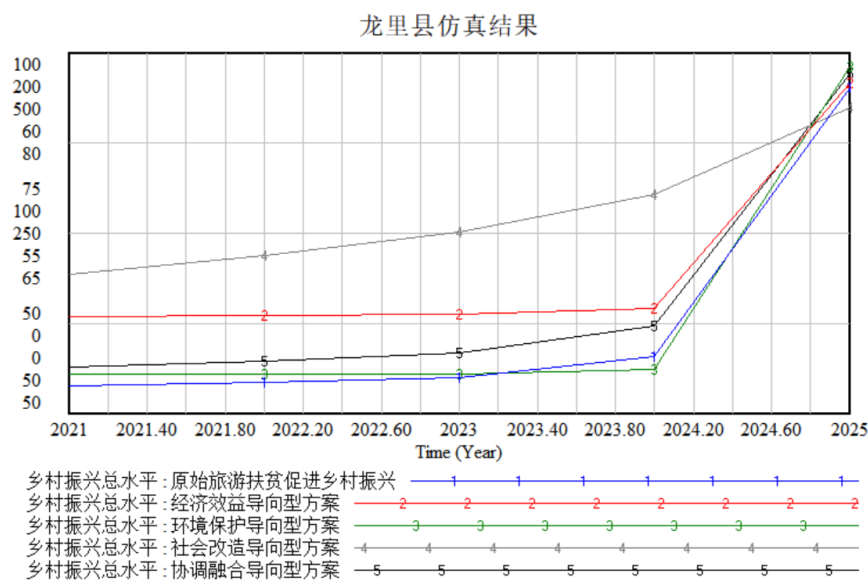


图6: 龙里县仿真结果

从仿真结果可看出,对于龙里县,社会改造导向型方案的旅游产业赋能乡村振兴作用起始效率要高于其他方案,但是接近 2025 年时,其他方案都会超过它,因为在 2024 年其他方案的斜率就明显大于社会改造导向型方案。到 2025 年其他方案的乡村发展水平差不多,经济效率导向型方案和协调融合导向型方案略高一些。

讨论

从四种方案的运行结果可以看出,在四种不同旅游产业效率权重配比方案下,乡村发展总水平变化趋势是相同的,都处于不断增长的趋势。但也有以下区别:

每个县的乡村发展 5 个方面发展都非常不均衡,这就导致采用单一增加旅游产业效率权重时会出现明显的修复功能。

沿河土家族自治县当前的乡村发展状态是人才、环境都比较欠缺,这导致采用社会改造导向型和环境保护导向型会短时间内提升沿河土家族自治县的乡村发展总水平,但是在 2024 年末应转向经济效益导向型,因为人才发展和环境发展都已经修复,经济效益成为该县的乡村发展主导方案。

大方县当前的乡村发展状态主要也是人才和环境比较欠缺,同沿河土家族自治县一样,短时间内提升该县的人才效率和生态效率会加快乡村发展水平的提升,但到 2024 年末也是转向经济效益导向型方案。

紫云苗族布依族自治县的生态发展欠缺,前期环境保护导向型方案占据主导,但到 2024 年生态已修复,其他方案开始占据主动,回归原始的方案即可获得最大乡村发展效率。

册亨县当前经济发展较为欠缺,经济效益导向型在 2024 年前一直是首选方案,但是到了 2024 年上半年,经济发展到一定程度需要贴条融合发展,因此协调融合导向型赋能乡村振兴最明显。

龙里县人才、文化、经济发展都比较欠缺,由其是人才和文化发展明显不足,直到 2024 年底才能够转向经济效益导向或者协调融合导向方案。

通过这五个县的仿真，涵盖了本文所划分的旅游产业效率二类、三类和乡村发展一类、三类的组合形式，通过观察可以发现，二类的旅游产业效率促进一类乡村发展主要欠缺的是人才、文化和环境，旅游产业要加强这三个方面的效率产出，才能够使其快速提升乡村发展水平，在 2024 年下半年转型方案推动更高水平的乡村发展。三类旅游产业效率促进三类乡村发展主要欠缺的是经济，前期加强旅游产业的经济效率，到 2024 年转向协调融合导向型或者环境保护导向型能实现较好的乡村发展。二类旅游产业效率促进三类乡村发展欠缺的很多，人才、文化、经济都缺失，旅游产业不仅要在人才效率产出、文化效率产出上下功夫，同时还要兼顾地区旅游经济的发展，到 2024 年底有望实现以经济导向型方案为主导的乡村发展。

总结及建议

论文综合运用了主成分回归分析、聚类分析、数据包络理论与模型、产业经济学、人口社会学、区域经济学、多元统计学、数量经济学等对中国贵州省 3 个贫困区的旅游扶贫赋能乡村振兴路径进行了深入的研究，得到一系列重要结论。

整理出旅游扶贫效率评价的 39 个指标，通过主成分法降维，确定由 10 个主成分替代原变量，为进一步的与乡村振兴水平关系分析提供了条件。采用德尔菲法对乡村振兴评价指标进行选定，经过三轮的甄选最终确定了 20 个指标，采用调查法、问卷法获取指标值，并通过检验确定指标的有效性。分别将旅游扶贫效率和乡村振兴水平聚类分析，划分出三个聚类的旅游扶贫效率和三个乡村振兴水平聚类，为接下来的系统动力学分析提供数据支持。采用 DEA 方法中的 CCR 模型证明了旅游扶贫赋能乡村振兴具有普遍意义，可进一步研究二者之间的关系。以年为步长，设置 5 年期的旅游扶贫赋能乡村振兴系统动力学模型，分析旅游扶贫效率权重与乡村振兴水平比重之间的关系，旅游扶贫效率权重是描述在经济效率、人才效率、文化效率、生态效率、组织效率在总效率中的权重，依此判断一个县在某方面的旅游扶贫效率产出相对较强或者较弱，以便于可以为旅游扶贫工作提出一定的指导建议。

通过分析比较选择、沿河土家族自治县、大方县、紫云苗族布依族自治县、册亨县、龙里县 5 个县为具体分析对象进行仿真研究，得出结论：随着时间的推移旅游赋能乡村振兴会在推进 3 年后有明显质的变化，由于各县乡村振兴水平存在较大差异，不同类型的县所选择乡村振兴投入方向应有针对性的选择，以沿河土家族自治县、大方县、紫云苗族布依族自治县为代表的二类旅游扶贫效率和一类乡村振兴水平县主要欠缺的是人才、文化和环境，旅游扶贫要加强这三个方面的效率产出，才能够使其快速提升乡村振兴水平，在 2024 年下半年转型方案推动更高水平的乡村振兴。以册亨县为代表的三类旅游扶贫效率和三类乡村振兴县，主要欠缺的是经济振兴，前期加强旅游扶贫的经济效率，到 2024 年转向协调融合导向型或者环境保护导向型能实现较好的乡村振兴。以龙里县为代表的二类旅游扶贫效率促进三类乡村振兴欠缺的很多，人才、文化、经济都缺失，旅游扶贫不仅要在人才效率产出、文化效率产出上下功夫，同时还要兼顾地区旅游经济的发展，到 2024 年底有望实现以经济导向型方案为主导的乡村振兴。

参考文献

- Choi, Y. E., Oh, C. O., & Chon, J. (2021). Applying the resilience principles for sustainable ecotourism development. A case study of the Nakdong Estuary, South Korea. *Tourism Management*, 83(2), 1042-1137.
- Hosseini, S. M., Paydar, M. M., & Hajiaghahi-Keshteli, M. (2021). Recovery solutions for ecotourism centers during the covid-19 pandemic. Utilizing Fuzzy DEMATEL and Fuzzy VIKOR methods. *Expert Systems with Applications*, 185(15), 1155-1194.



- Khanra, S., Dhir, A., Kaur, P., & Mntymki M. (2021). Bibliometric analysis and literature review of ecotourism. Toward sustainable development. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100-117.
- Mondino, E., & Beery, T. (2019). Ecotourism as a learning tool for sustainable development. The case of Monviso Transboundary Biosphere Reserve, Italy. *Journal of Ecotourism*, 18(2), 107-121.
- Rhama, B., Timang, J. H., Palangka, J. R., & Raya K, P. (2020). The meta-analysis of ecotourism in national parks. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-17.
- Wondirad, A., Tolkach, D., & King, B. (2020). Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable ecotourism development in developing countries. *Tourism Management*, 78, 104-124.
- 陈建. (2021). 契合中的差距:乡村振兴中的文旅融合政策论析. *长白学刊*, (3), 72-79.
- 范建华. (2018). 乡村振兴战略的理论与实践. *思想战线*, 44(3), 149-163.
- 国家统计局. (2020). *中国县域统计年鉴*. 中国统计出版社.
- 王昌森, 张震, 董文静, & 张广海. (2019). 乡村振兴战略下美丽乡村建设与乡村旅游发展的耦合研究. *统计与决策*, 35(13), 97-101.
- 应珊婷, & 郑勤. (2015). 《美丽乡村建设指南》国家标准解读. *大众标准化*, (6), 8-11.
- 张众. (2020). 乡村旅游与乡村振兴战略关联性研究. *山东社会科学*, (1), 134-1

盘江精煤股份有限公司发展问题及对策研究

THE DEVELOPMENT PROBLEMS AND COUNTERMEASURES OF PANJIANG PRECISION COAL CO., LTD

李慧慧

Huihui Li

中国广东白云学院

Guangdong Baiyun University, China

Corresponding author, E-mail: liszt.pim@gmail.com

摘要

随着经济全球化和中国消费结构的改变,消费者在能源方面的选择越来越多,消费需求的变化对煤炭行业产生了一定的影响。在发展战略的研究上,针对煤炭行业的企业的发展战略研究是极少的。因此,本文围绕发展战略这一主题,以盘江精煤股份有限公司为例,对盘江精煤股份有限公司的发展战略现状做出分析。其中,通过公司官方网站搜集相关数据,运用SWOT分析方法对公司的发展现状进行分析,找出盘江精煤在目前的经营中存在如产品单一、市场竞争激烈等问题,并给出拓展市场,将产品多元化等相关建议,从而补充发展战略在大型煤炭企业方面的理论研究。

关键词: 发展战略 竞争战略 一体化战略 SWOT 分析

Abstract

With the change of economic globalization and China's consumption structure, consumers choose more and more choices in energy, and the change of consumer demand has a certain impact on the coal industry. In the research of development strategy, the research on the development strategy of enterprises in the coal industry is very rare. Therefore, centering on the theme of development strategy, the paper takes Panjiang Precision Coal Co., Ltd. as an example to analyze the current development strategy status of Panjiang Precision Coal Co., Ltd. Among them, SWOT analysis method is used to analyze the development status of the company, find out the problems of Panjiang cleaned coal, such as single product and fierce market competition, and give relevant suggestions on expanding the market and diversified products, so as to supplement the research literature of the development strategy in large coal enterprises.

Keywords: Development Strategy, Competitive Strategy, Integration Strategy, SWOT Analysis

引言

随着经济全球化和中国消费结构的改变,消费者对能源的消费选择变得多,绿色环保的可持续能源如风能、太阳能等的消费需求逐渐增大,对煤炭行业产生了一定的影响。技术的创新也带动煤炭采掘技术和洗选新技术的发展,是煤炭行业逐渐转向清洁化、智能化、低碳化的一大动力,依托于互联网、大数据、智能化的智能绿色开采技术的创新,使得煤炭开采走向智能化。总体来看,煤炭行业在国民经济的主体地位短时间内是不会动摇的,不过出于长远发

展考虑和可持续发展考虑，必须对煤炭行业的未来走向做出思考。从中国煤炭企业的情况来看，2020 年中国煤炭企业前 50 强的总资产达到了 76300 亿元，其中盘江煤电集团有限责任公司在全国排名第二十一位。盘江煤电集团是以煤电业务为主，其他业务相伴发展的经营模式，煤炭业务的发展战略无不影响着整个公司的发展，而盘江煤电集团的主营业务之一的煤炭业务全部由其子公司盘江精煤股份有限公司（以下称“盘江精煤”）承接，故本文将盘江煤电集团有限责任公司的子公司为研究对象，对盘江精煤的发展战略进行研究。

通过对国内外文献的研究，不难发现在中国煤炭行业领域内，有不少学者对中国大型煤炭企业做了研究，但他们的研究大多针对煤炭的价格、市场、开采技术、开采方式等层面的研究，对煤炭企业的发展战略研究是极少的。故本文的理论意义在于以盘江精煤为研究案例，结合该企业和煤炭行业实际情况展开分析，补充煤炭行业研究中对煤炭企业的发展战略的研究。

研究目的

本文结合煤炭行业及盘江精煤的情况，通过对战略管理相关的理论和概念进行整理，对煤炭行业的相关数据进行统计分析，运用 SWOT 分析法对盘江精煤自身的优势、劣势、威胁和机会进行分析，在此基础上对公司所处的行业环境做出总结，对盘江精煤现在的发展战略进行分析和研究，得出盘江精煤现有战略存在的不足，归纳其问题出现的原因并针对性的提出相关建议。

文献综述

胡敏 (2020) 中医药是中国特色医药卫生事业的重要组成部分。X 中医药公司依托其优秀的产品质量和良好的口碑，构建了遍及全国，东南亚和部分欧美市场的营销网络。目前，制药公司正面临如何在竞争日趋激烈的医药市场中持续发展的关键问题，而制药公司的发展战略是企业持续快速发展的前提。为此，本文对 X 中医药公司发展战略进行深入全面的分析，并提出了合理的发展战略优化措施。

张宏武和黄文龙 (2020) 中医药作为中国独特的卫生资源，潜力巨大的经济资源，具有原创优势的科技资源，优秀的文化资源和重要的生态资源，近年来在中国经济社会发展中成绩斐然。然而也要看到，改革发展中的中医药仍存在诸多问题，尤其是中药企业普遍研发创新意识不足，研发成果转化能力差，长期“小众化”发展，中医药全球化水平不高等，这些问题都严重制约了中国中医药的健康全面发展。

牛克洪 (2021) 依据煤炭企业“十四五”期间面临的国内外新趋势，从充分认识煤炭企业“十四五”时期发展可利用的基本条件和机会，明确煤炭企业“十四五”时期战略发展方向，科学确定煤炭企业未来发展的战略定位，明确煤炭企业未来发展的战略目标，建立实施“十四五”规划的保障体系等方面进行了论述，对于煤炭企业把握大趋势，与时俱进推动高质量发展具有重要的现实意义。

刘娟涓 (2020) 西门子与唐人神集团股份有限公司(唐人神)正式签署咨询项目合同。西门子将通过其全面的管理咨询方法论助力唐人神“TRS313 追梦工程”愿景落地，打造卓越的全产业链农牧食品企业。西门子将帮助唐人神对其战略目标进行解耦和规划，并由此发展出可实施的数字化运营战略和人才培养体系。

姜一方 (2021) 尝试通过 SWOT 分析法，对小西牛乳业的优势，劣势，机遇，挑战四个层面进行分析，探究青海小西牛生物乳业股份有限公司的市场前景，对其当前生产经营情况提

出对策,并对其后续发展提出可行性建议,以期小西牛乳业为代表的青海乳业在国内乃至国际市场中有所突破。

王晓蓉 (2021) 随着全球经济一体化趋势不断加强,中国外贸型中小企业的发展速度不断加快,有效促进了我国经济社会的发展。RCEP 的建立作为区域贸易发展的重要举措,为中国外贸型中小企业的发展提供了新的契机,但 RCEP 对我国外贸型中小企业而言是一把“双刃剑”。本文主要对 RCEP 对我国外贸型中小企业发展带来的机遇及挑战进行分析,并提出相应的对策建议,以有效促进在 RCEP 背景下我国外贸型中小企业的健康持续发展,进而为带动中国经济贸易发展作出更大贡献。

王妍 (2021) 新冠疫情持续蔓延的当下,深刻影响着全球经济,苏州外贸在后疫情时代也经历了重大的变局,从疫情初期的遭受沉重冲击到 2021 年的外贸订单暴增,面对这种形势,需要理性认识当前外贸繁荣背后的隐忧,深入分析外贸行业存在的问题,并提出促进苏州外贸长效健康发展的策略。

王金 (2021) 农业企业作为乡村振兴的实践者和重要推动力量之一,在乡村振兴中扮演着重要角色。在对青岛丰诺农化有限公司的发展环境进行 SWOT 分析的基础上,总结出纵向一体化发展战略,提出促进青岛丰诺农化有限公司发展的对策建议。

盛小丰 (2021) 在以国内大循环为主体,国内国际双循环相互促进的新发展格局下,商业零售企业在满足消费,扩大内需方面的作用至关重要。文章分析了现阶段商业零售企业存在的问题及在双循环新格局下的发展机遇,认为商业零售企业应结合自身存在的问题,积极应对外部环境变化,可采取的发展策略包括加强行业整合以提升经营规模,通过数字化赋能升级运营能力,建设品牌资产以发展自有品牌,变革供应链以培育新消费增长点,提升面向中等收入群体的服务能力等,希望能够对国内商业零售企业实现转型升级提供参考。

研究方法

文献研究法:在中国知网上查阅相关文献,总结出企业发展战略的重点;查阅相似性质的企业的相关研究,结合精煤存在的问题,吸取其中解决问题有益的方法,为盘江精煤股份有限公司发展战略的进一步研究奠定基础。

案例分析法:本文的发展战略分析,以盘江精煤股份有限公司为例,在公司官方网站搜集相关数据资料,对其发展战略进行详细的分析研究。

研究结果

盘江精煤股份有限公司概况分析

盘江精煤股份有限公司成立于 1966 年,那时候盘江精煤叫做“盘江矿务局”,位于省盘州市红果经济开发区,后来改为盘江集团,是中国西南地区最大的煤炭上市公司,盘江精煤股份有限公司作为盘江集团的子公司,全部承接了母公司盘江集团的煤炭主体业务,并在 2009 年 3 月,盘江煤电集团公司进行资产重组之后,盘江精煤正式上市。盘江精煤股份有限公司的盘江矿区是国家 13 个大型煤炭基地中的 98 个矿区之一,由土城、照子河、盘关、旧普安、水塘 5 个向斜及盘南背斜共 6 个构造单元、34 个勘探区(井田)组成。盘江精煤的煤炭产品的经营主要以原煤生产以及原煤的洗选加工为主导,以原煤开采、煤炭的特殊加工及伴生资源为辅,对公司的煤炭资源进行综合开发利用。针对盘江精煤的消费者画像来看,公司的精煤主要供钢铁化工行业使用,动力煤(混煤)主要投入煤电行业使用。盘江通过多年来企业文化建设,形成了独具特色的企业文化,如“服从大局、团结协作、艰苦创业、无私奉献”的“三线”精神、

“积极向上、不怕困难、敢于拼搏”盘江时代精神和企业核心理念等，在盘江精煤形成了良好的企业文化氛围。盘江全矿区煤炭资源量为185.54亿吨，且探明资源储量在增加，目前盘江精煤成为了集煤炭产品及焦炭的销售为一体的生产能力超千万吨的大型煤炭工业企业，盘江精煤目前的发展也随着其煤炭主业的发展进入到了增长阶段。

盘江精煤股份有限公司发展战略

盘江精煤目前的战略主要是一体化战略。在实现一体化的过程中，盘江精煤主要采取的是横向一体化，即对同行业的其他煤炭企业进行收购，将煤炭资源整合集中，这体现在公司对周边民营企业的收购中。基于一体化的战略将盘江矿区的煤炭资源集中的基础上，丰富的煤炭资源储量加上政府的政策支持，盘江精煤的业务发展正处于稳定增长的状态。

盘江精煤股份有限公司SWOT分析

1. 竞争优势分析

随着社会的进步和发展，加上能源行业的消费结构的变化，煤炭行业的发展趋势是有所改变的，了解持续竞争优势的来源也已成为战略管理研究中重要的一环。盘江精煤在发展中的竞争优势集中体现在以下五个方面：

一是地理位置优势。盘江矿区地理位置好，它位于中国的西南地区，并处在该地区的中心地带，还是西南地区最大的国有煤炭企业，同时在交通上有多条铁路和高速公路经过矿区，盘江精煤在地理位置的优势之上又增加了交通的优势。

二是资源优势。盘江矿区煤炭资源丰富，地质储量94.8亿吨，潜在储量383亿吨，储量居全国前列。长江以南煤层气资源2500亿立方米，是中国著名的煤炭丰富的天然气生产区之一。若是公司像对煤层气进行开发利用，煤层气的储量业为公司生存发展提供了丰厚的资源条件。

三是生产技术优势。盘江精煤已经在2020年实现正常煤炭安全生产的生产的同时，井下煤炭机械化率和辅助系统智能化的改造已经全部完成，在这个基础之上，盘江精煤的自动化、智能化示范项目也稳步推进，引入智能化开采技术，对煤矿采掘技术、监测监控、智能无人化开采技术、智能装备技术等进行技术革新，逐步向智能化开采迈进。在瓦斯治理方面，公司在开采时全面使用大功率钻机，针对煤层瓦斯的处理，长钻孔预抽煤层瓦斯的效果良好。在煤炭洗选加工方面，公司的技术也领先于同行业的公司。盘江精煤在机械化采掘的技术之上进行智能化矿井的改造，将使盘江精煤在技术上领先于同行业的竞争对手。虽然地区地质条件复杂，但盘江精煤在多年的开采过程中积累了丰富的开采经验，相比于其他煤矿企业更具有地域开采方面的技术优势。在复杂的地质条件下，长期的开采工作练就了成熟的开采技术，成为了公司的一大优势。

四是政策支持优势。一个政府要成为一个明智的政府，其最重要的任务就是选择正确的发展战略。因此，在政治环境方面，政府为企业完成转型升级，减轻企业负担，真正实现可持续发展提供了有力的政策支持。随着进入十四五规划，提出“推动绿色发展，促进人与自然和谐共生”强调生态环境保护，强化绿色发展。将围绕构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局进行投资布局与存量结构调整，加快智能化建设等方面，大力推动煤炭产业安全绿色智能高效发展。在煤炭企业的转型升级和资源整合方面，政府都给企业提供了可靠的政策支持。盘江煤电集团在省政府、能源局等的支持下，合并了水矿集团、六枝工矿等周边企业，周边的煤炭资源要素全部向盘江煤电集团集中，盘江集团的企业效益正在进一步加大，而盘江精煤作为盘江煤电集团旗下的稳定向好的核心企业，公司的政策优势更为突出，在资源、技术、人力资源等方面集团公司都将给予大力支持。

五是服务保障优势。随着盘江集团旗下的矿机公司被打造成专业化的矿山服务平台，这样就使得盘江精煤在进行煤炭安全生产服务保障体系的组建的时候，可以直接使用矿机公司所提供的技能培训、装备制造、科技研发等综合服务，有了这些强有力的保障为前提，盘江精煤在煤炭主业上就有了人力、技术、装备和科技的支撑。

2. 竞争劣势分析

盘江精煤有着积极的竞争战略辅助企业发展，但企业本身仍然存在着局限自身发展的条件。这些局限条件便成了盘江精煤的竞争劣势。首先，生产风险高，提供安全可靠的安全保障很有必要。煤炭开采是在地下进行的工作，具有高风险的特性，与此同时盘江精煤的矿井在地理位置的因素下，大多数都属于煤与瓦斯突出矿井，并且受水、火等多种自然灾害的影响，除了外部环境带来的风险，公司的员工的规范操作和提高员工的防范意识也是必要防范的风险点，安全生产风险始终是煤炭开采中的最大风险，抓好煤矿安全保障是公司正常生产经营的前提和基础。

其次，企业负担重，留不住青年人才。煤炭行业产业链利润的重新分配不过是煤炭价格的片面市场化的一个体现，对于能源行业来说，煤炭价格的单方面市场化会造成资源的浪费，很难实现煤炭资源的有效分配。况且，煤炭企业大幅度提价的意愿在电力的垄断性以及政府干预面前往往难以实现。而盘江精煤承担的离退休人员等方面社会职能，每年支出就的费用，拉高了企业经营成本，阻碍了企业的发展。由于盘江煤电的矿区地理位置、工作环境等问题，刚毕业的高学历人才少有选择煤炭行业，即使有年轻技术人员选择公司，他们也多是以公司为跳板，并不愿意长久留在公司。

再次，煤炭产品单一，在企业客户上缺少竞争力。中国的能源市场消费结构在不断的改变，但盘江精煤的煤炭产品的消费者却是很单一的。煤炭企业处在一个竞争性的市场结构中，而电力企业则是处在一个区域性的垄断市场结构当中。盘江精煤多年来在煤炭消费者和用户的开发上基本没有什么进展，公司的消费者长时间以来都一直保持着主要是煤电企业的局面，公司在开发用于煤电行业以外的其他行业方面的煤炭产品的研发方面没有什么进展，因此就形成了盘江精煤的煤炭产品消费者结构单一的情况。

最后，公司产煤量不足。由表 1 盘江煤电 2021 年上半年经营情况可知，盘江精煤每年的销售精品煤和动力煤是处于生产多少卖多少的情况，而且可以从表中看出盘江精煤自身开采出来的可供销售的煤炭产品根本不能够满足消费者的市场，而且公司售卖的煤炭产品中有一部分是通过外购而来的，虽说外购这一部分的销售收入不小，但外购煤的销售成本是很高的，这就使得外购煤炭产品的在公司销售的煤炭产品中的毛利很少；相比于外购煤来说，自产煤的成本就小得很多，为公司带来的毛利更多。因此，公司的煤炭市场仍然具有可提升的空间，煤炭产量可以再提升。

表 1: 盘江煤电 2021 年上半年经营情况

主要产品		生产量（吨）	销售量（吨）	销售收入（元）	销售成本（元）	毛利（元）
精煤	外购精煤		105983.99	127380653.33	127193071.06	187582.27
	自产精煤	1708123.15	1706349.46	1920492795.01	1356178453.08	564314341.93
混煤	外购混煤		186570.76	57594525.71	57264311.95	330213.76
	自产混煤	2234853.65	2267222.52	553489651.19	374975052.27	177514598.92
原煤直销	外购原煤直销					
	自产原煤直销	6229.52	6229.52	463679.18	362565.94	101113.24
合计		3949206.32	42723356.25	2658421304.42	1915973454.30	742447850.12

3. 发展机遇分析

除了盘江精煤自身存在的内部环境因素在影响公司的发展之外，企业的外部环境因素也对盘江精煤的发展造成一定的影响，在外部因素对企业的发展起到影响作用的同时，外部因素会形成一些有利于企业发展的条件。因此企业在发展的过程中和外部因素的作用下，就获得了外部发展机遇。

第一，煤炭仍是经济发展的主要能源。中国煤炭资源储量丰富，煤炭的产量呈现逐步上升的趋势，2016年全国的煤炭产量是 34.1 亿吨，到 2021 年全国煤炭产量为 39 亿吨，中国煤炭产量在 5 年间增长了 14.3%。除了拥有丰富的煤炭资源之外，还要拥有使用煤炭资源的客户，而盘江精煤的主要客户则是电力企业。2021 全年能源消费总量 49.8 亿吨标准煤，比上年增长 2.2%，其中煤炭消费量占能源消费总量的 56.8%，比上年下降 0.9 个百分点。盘江精煤的煤炭煤种齐全，主要生产低磷、低硫、低灰的炼焦煤、动力煤、气煤、肥煤、无烟煤、主焦煤、瘦煤和贫煤等。到

2021 年，从用电量数据来看，过去 10 年制造业用电量占到发电总量的 55%左右，因此电力是一个稳定的行业。从用煤数据来看，如图 1，电力行业的用煤量在中国煤炭消费中占比达到 58%，钢铁、化工等行业的用煤量逐渐减少，甚至钢铁、化工、建材等其他行业的用煤量的总和远不及电力行业的用煤量高。电力行业是国民经济发展的保障，电力行业的高用煤量保证了煤炭在经济发展中的地位。可见煤炭产品的最大消费者是电力行业，且客户的需求量是很大的。总体来看，煤炭在能源消费结构中的比例虽然正逐步下降，但稳定且需求量大的煤炭产品消费者成就了煤炭产品在国家经济发展中的主要能源的地位。

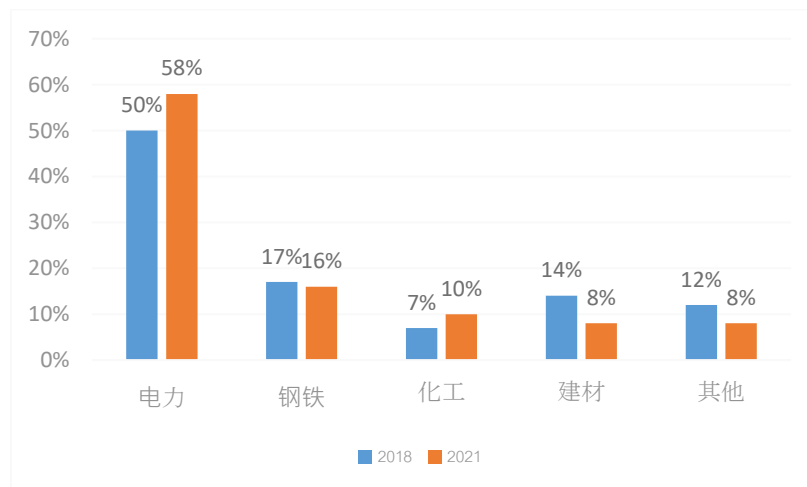


图 1: 2018、2021 年煤炭消费占比情况

第二，转型发展具有一定的资源优势。盘江精煤位于盘州市，除了煤炭资源，在矿区煤层还存在着大量的瓦斯资源，并且公司在瓦斯抽取的技术方面是拥有领先技术的，抽取出来的瓦斯也可以利用起来，为公司转型发展提供了一定的资源优势。

第三，智能化技术的发展为盘江精煤的发展带来了机遇。伴随着科技的进步，数字化、网络化和智能化技术的发展将带动新一轮的产业变革，同时也成为了新一轮产业变革的核心技术。数字化、网络化和智能化的发展，将深刻改变制造业的生产模式和产业形态。在公司的煤炭开采已经实现全部机械化的基础之上，盘江精煤引入的井下智能化技术，在煤矿智能化开采的发展方向正在往智能无人开采技术、智能装备技术、智能导航技术、信息精准感知技术、

复杂开采条件下的智能化综采技术方向发展。智能化技术的引进，为盘江精煤带来了超越同行业竞争对手的机会。

4. 发展威胁分析

随着社会的进步和科学技术等方面的发展，在公司发展过程中，外部条件对盘江精煤造成的挑战也不可忽略。盘江精煤在外部挑战主要包括以下四个方面：

首先是来自于国内主要煤炭企业的竞争。在同一市场上，由于交通条件的改善，国内主要煤炭企业的产品，包括陕西、山西等北方的煤炭企业的产品，可以很方便的进入到中国的南方市场，与盘江精煤形成竞争势头。在同一客户上，周边地区包括云南、四川等煤炭企业的产品，在争抢消费者的时候成为盘江精煤强有力的竞争对手，形成了少量煤炭消费者多方竞争的市场格局。

二是来自于国际市场的冲击。随着经济的发展，中国对煤炭的需求进一步提升，中国自产的煤炭产品基本上呈现出供不应求的态势，再加上政策上采取“控制出口、鼓励进口”的政策，刺激了煤炭的进口。并伴随着中国进行供给侧改革，以及去产能的号召，中国对于进口煤的需求进一步加大。煤炭的进口，在产品上为中国的消费者提供了更多的选择。而且在中国能源消费中心东移的新背景下，“一带一路”战略的实施有助于中国与沿线国家在油气管网、能源通道、能源安全等方面的合作。进口煤的定价比国产煤价格便宜，较低的价格更加吸引东部的购买者，因此国内煤炭消费者被分走。总的来说，从煤炭价格和消费者上面来看，这对中国得到煤炭市场就形成了更大的冲击。

三是清洁能源的发展。根据国家统计局发布的《中华人民共和国 2020 年国民经济和社会发展统计公报》显示，中国全年能源消费总量 49.8 亿吨标准煤，比上年同比增长 2.2%。其中天然气、水电、核电、风电等清洁能源消费量占能源消费总量的 24.3%，上升 1.0 个百分点。从公布的数据上可以看出，受环境保护和工业经济转型升级的影响，中国的经济发展对清洁能源的需求正在上升，清洁能源在经济发展的过程中扮演的角色越来越重要，导致清洁能源在能源行业的消费中得到了快速的发展，清洁能源逐渐发展成为煤炭产品的强有力的替代品，给盘江精煤煤炭产业带了威胁，。

四是来自于环境保护的压力。对于煤化工企业来说，节能减排既是政策的刚性要求，也是提升企业内部效益的长远战略。好的环境造就好的生态，出于对绿色发展的需求，环境保护的呼声越来越大，政府从各方面都对企业施加了环境保护的压力。2019 修订的《矿山地质环境保护规定》、《土地复垦条例实施办法》等部门规章制度，落实矿山地质环境治理恢复保证金改基金制度的改革要求，督促各省自然资源主管部门会同财政等部门认真做好保证金返还工作，加快建立和完善矿山地质环境治理恢复基金制度。通过在地地区、沙漠地区、林地地区、丘陵地区和高海拔脆弱生态地区等不同自然环境展开实验，修订完善了《绿色地质勘查工作规范》、《地质勘查活动质量管理规范》等标准规范。同时各地出台相关法规、政策和措施，积极推进绿色矿山建设。

综上，盘江精煤的 SWOT 矩阵分析如表 2。

表 2: 盘江精煤 SWOT 分析矩阵

内部环境 外部环境	优势 (S) 1. 公司区位优势 2. 生产技术优势 3. 政策优势 4. 服务保障优势 5. 资源优势	劣势 (W) 1. 生产风险高 2. 企业负担重，留不住人才 3. 产品单一 4. 产煤供不应求，销售成本高
机遇 (O) 1. 煤炭是经济发展主要能源 2. 用户需求大，产品有优势 3. 转型有资源优势 4. 智能化技术的引进	1. 发挥资源优势，多元化产品。 2. 提高生产率，增加产量。 3. 培养技术人才，做到技术领先。	1. 利用现有资源，。 2. 调整产业结构 3. 完善人才制度，降低企业成本 4. 做好市场营销，开拓市场
威胁 (T) 1. 国内煤炭企业的竞争 2. 国际市场冲击 3. 清洁能源等替代品需求逐步上升 4. 环境保护的压力	1. 加快转型，发展支持行业。 2. 增强煤炭主业的核心竞争力	1. 强化管理，提高效率。 2. 降低成本。

讨论

首先，盘江精煤拥有的矿区煤炭资源储量丰富，在政府的支持下，积极推进战略重组，整合煤炭资源，盘江精煤对盘江地区的矿区进行收购、合并，煤炭资源向公司集中促使盘江精煤的发展进入稳定增长的阶段。第二，开采技术的改革为盘江精煤带来的红利。盘江精煤在自身几十年的发展形成了成熟的经营管理模式，并且在政策的引导下，率先进行矿井的机械化和智能化改革，使得盘江精煤在生产技术和生产装备上处于领先阶段，在一定时间内获得技术创新带来的红利。

但是，盘江精煤的资源并没有得到充分的开发利用。根据 2021 年上半年盘江煤电资产负债状况如表 6.1，从表中可以看到，盘江精煤的负债约为 73.9 亿元，比上年同期增长 7.13%，资产约为 148 亿元，比上年同期增加 6.11%，所有者权益约为 74.1 亿元，比上年同期增长 5.11%。从盘江煤电 2020 年上半年经营情况（表 1）可以看出，盘江精煤的煤炭产品是供不应求的，但是公司矿区的资源储量丰富，可见盘江精煤的煤炭资源并未得到充分利用。战略资源在企业中是异构分布的，并且这些差异随着时间的推移是稳定的。因此，下面将结合 SWOT 分析矩阵（表 2），阐述公司在发展过程中存在的问题。

表 3: 盘江精煤资产负债状况 单位：元

项目名称	本期期末数占总资产的比例 (%)	上年同期期末数	上年同期期末数占总资产的比例 (%)	本期期末金额较上年同期期末变动比例 (%)
货币资金	14.74	1,810,042,309.64	12.98	20.51
应收账款	3.60	445,322,448.17	3.19	19.58
预付账款	0.88	65,090,361.01	0.47	100.77
其他应收款	0.46	148,948,410.83	1.07	-54.35

项目名称	本期期末数占总资产的比例 (%)	上年同期期末数	上年同期期末数占总资产的比例 (%)	本期期末金额较上年同期期末变动比例 (%)
其他流动资产	0.14	8,447,600.14	0.06	143.97
其他权益工具投资	5.87	548,950,683.88	3.94	58.15
在建工程	25.20	3,237,549,960.41	23.21	15.17
其他非流动资产	0.18	10,259,195.80	0.07	157.70
资产合计	100.00	13,946,214,929.70	100.00	6.11
短期借款	19.21	1,575,597,750.97	22.84	-9.88
应付账款	11.95	824,786,051.90	11.96	7.12
应交税费	0.98	102,777,695.88	1.49	-29.43
长期借款	5.28	100,000,000.00	1.45	290.00
递延收益	1.17	22,741,441.38	0.33	278.75
递延所得税负债	1.36	52,305,102.58	0.76	91.55
负债总计	100.00	6,898,648,492.53	100.00	7.13
其他综合收益	-0.12	-274,190,134.90	-3.89	不适用
专项储备	5.61	471,763,959.62	6.69	-11.93
未分配利润	23.14	1,562,712,943.47	22.17	9.68
所有者权益合计	100.00	7,047,566,437.17	100.00	5.11

煤炭产品单一

中国的主要煤炭产品有炼焦煤、动力煤、气煤、肥煤、无烟煤、主焦煤、瘦煤和贫煤，而盘江精煤销售的主要产品有精煤、动力煤和电煤，煤炭产品种类少。公司的煤炭产品主要针对对于炼钢和煤电企业，但针对煤化工等其他方面的产品是极少的。中国的煤炭产品主要就是这几种，几乎每一家煤炭企业都具备这些基础的煤种当中的几种，但如果在这些煤种之外再开发出其他的煤炭产品，对企业来说将会是一个获取超越竞争对手的点。煤炭产品单一，限制了盘江精煤在销售对象上的发展。因此，盘江精煤在煤炭产品上的开发仍需加大投入。

市场竞争激烈

国内煤炭市场竞争激烈，客户单一，并且国际市场对国内市场得到冲击日益增大。随着交通的发展，国内北煤南下变得越来越容易，盘江精煤在西南的市场上份额被瓜分，公司煤炭与其他煤炭竞争日益激烈。同时进口煤的增加和进口煤价格的下降，消费者在煤炭产品上有了更多选择，加之国外煤炭的价格便宜，对消费者的吸引力更大，这就使得国外煤炭产品增加了中国煤炭行业的竞争增加。在煤炭消费者方面，盘江精煤的客户受公司煤炭产品种类的影响，客户主要是煤电企业和钢铁企业，客户结构组成比较简单。所以，在客户的拓展上面，盘江精煤仍然具有发展空间。

技术人才流失

由于盘江精煤所处行业环境的特性，高技术人才很少会选择从事煤炭行业，大多都只是将公司作为一个跳板，暂时缓冲毕业的压力，之后就会离开公司，造成人才流失。盘江精煤的人才流失一方面是由于煤炭行业工作环境恶劣，很多高校毕业生不能适应这样的工作环境；有的人在学校的安排下去到煤矿公司实习，也会在实习过后放弃从事这个行业。第二是由于生产风险高，工作强度大。盘江精煤的工资分布三成是给公司地面工作非技术人员，七成是给公

司需要下井的技术人员，总的来说，公司的薪资是向技术人员偏去的。倘若作为地面非技术人员，公司的工资相对其他企业来说是处于比较低的位置的，较低的工资留不住对年轻的毕业生没有吸引力；倘若作为技术员进入到公司，工资相对是高的，但是没有假期，风险高、强度大，公司缺乏对青年技术员的关心，随着青年对工作环境、工作强度等方面的条件要求越来越高，煤炭行业的环境对技术人才特别是青年技术人才并不具备吸引力。

盈利能力不强

盘江精煤的煤炭资源未能得到充分释放，公司盈利能力还未达到最强。盘江精煤生产的煤炭产品是不能满足公司现在的市场的，在公司生产售卖的煤炭产品主要有精煤、混煤和原煤三种，公司的煤炭具有低硫、低灰、低磷、热量高的特点，在煤炭企业中拥有一定程度的品牌效应，目前公司生产的煤炭是生产多少销售多少，在公司卖出去的煤当中，有一部分是来自外购的，外购这一部分煤炭产品的销售收入不低，但外购煤炭产品的销售成本很高，拉高了企业的煤炭销售成本，造成盘江精煤的盈利能力被削弱。

总结及建议

总结

结合对煤炭行业的分析和对盘江精煤的 SWOT 分析，盘江精煤应该跟随时代的进步不断改进自身的战略，使之可以在竞争日益激烈的市场中存活。对产业发展进行分析，可见盘江精煤如今正处于稳步增长，维持企业现有的状态下寻求新的突破，除了要抓住以煤炭为核心产业的主营业务，还要利用集团公司的其他产业的优势，将产品多元化，提升产品竞争力；同时，还要在自己先进技术的优势上，加强创新，提升研发能力，将产品迈向多元化，从而提升竞争力，将盘江精煤发展成为具有核心竞争力的可持续发展的现代化企业。

建议

1. 加快产品研发

采取差异化战略的企业通常容易受到模仿者的威胁，因而转向选择生产同质产品的模仿者。对于盘江精煤来说，想要提升公司竞争力一是可以将产品差异化，尽力满足消费者的需求，提升公司产品的竞争力；二是可以开发新的煤炭产品，进入不同的煤炭消费行业，使公司是煤炭产品走向多元化，提升公司的竞争力。对于能源行业来说，从长远发展的角度来考虑，应加强综合性长远规划，充分利用工业化不断取得的科技成果，努力发展新能源、新材料，将其作为新的经济增长点，从多角度、多渠道和可持续性方面丰富产品供给。对于盘江精煤的发展来说也是如此，盘江精煤的煤种主要是精煤和动力煤，而大多煤炭企业的煤炭产品都相同，盘江精煤可以在公司销售的煤种的基础上，通过注重科技研发，加大扶持技术创新力度，与支持产业如化工产业的合作要不断加深，以此促进新产品的开发，提升产品差异化程度。增加原煤的利用率，出售精煤等产品，增加精细产品种类，在煤炭产品上做文章，将公司产品与竞争对手进行差异化处理，提升产品的竞争力。在大力发展主业的同时，加大对研发的投入，在原煤的基础上，研发新的产品，向电煤产品之外的例如煤化工行业进军，对消费者来说提升产品可选择性，对公司来说拓宽公司客户群体，提升公司竞争力。

2. 积极拓展市场

在国际市场和北煤南运的市场环境下，盘江精煤的市场拓展就显得很有必要。在公司的煤炭产品消费者上，盘江精煤的主要客户是大型煤电企业，而且公司的客户群体很单一，进口煤将一部分东部消费者分流走了，北煤南运对西南地区的煤炭市也造成了影响。盘江精煤的客户群体虽单一，但好在都是稳定的且对煤炭的需求量很大。在市场经济的完善和发展的

进程中,研发能力创新与制度创新的交互作用对核心竞争力的影响较大,二者协同交互共同促进核心竞争力的提升。因此,公司可以结合产品差异化战略和产品多元化的战略,在维护好现有客户关系的同时,树立以市场为导向的现代生产经营理念,创建一个现代生产管理原则,引导市场,建立一个高效的、现代化的营销体系,并实时捕捉用户对于产品质量需求和多样性的需求,达到拓展企业的消费市场的目的。

3. 完善人才制度

人力资源是一个企业最重要的财富,是一种战略性资源。强化企业的制度建设,制定符合企业实际的工作标准和技术标准,健全和完善各项规章制度,抓好安全管理,加强对职工的安全教育,改善安全生产条件。加大技术人才培养力度,注重培养复合型人才。加强对员工的培训,增加去集团公司培训的机会,让企业员工有成就感;引入公司其他产业的技术,让员工可以交流学习;加强员工的安全意识培训,对员工加强人文关怀,打造温情企业,让员工有归属感。

4. 提升盈利能力

目前来说,盘江精煤的产品是不够满足其市场的,者并不是因为盘江精煤的煤炭资源不够,相反,盘江精煤的煤炭储量是很丰富的,出现供不应求的情况只是因为公司的开采量不够。针对这一缺点,盘江精煤要做的一是扩大产能,要充分利用资源优势和客户的市场容量,积极扩大生产规模。用自产的煤弥补销售外购煤炭产品造成的成本浪费,降低企业销售成本,提升公司利润空间。二是在做好煤炭主业的同时,发展支持产业和配套产业。要在调整产业结构方面下功夫,特别是在实施煤炭产业自身的转型升级上,要加快改革,重点将一些亏损产业剥离,在政府的支持下卸下社会职能,解决历史遗留问题,降低公司资源浪费量,从节省成本出发,提高企业竞争力。三是利用好企业在技术方面的先进性以及生产条件的优越性,确保煤炭生产的持续优势,增加煤炭主业的核心竞争力。四是加快转型调整,抓住集团公司煤矿设备修理和制造产业,让其服务于公司煤炭生产,以此为依托,降低企业经营成本。五是可以进行横向一体化战略,将周边的民营企业收购,进行规模化生产,利用规模效益,提升企业销量。同时,利用盘江的地理区位优势,降低运输成本,充分发挥其产品的低成本优势,提升公司的利润范围。

参考文献

- 胡敏. (2020). *X 中医药公司发展战略优化研究* [Doctoral dissertation]. 南昌大学.
- 姜一方. (2021). 基于 swot 分析的企业发展策略探究--以青海小西牛生物乳业股份有限公司为例. *现代商业*, (14), 10-12.
- 刘娟涓. (2020). 西门子助力唐人神推进全新企业发展战略. *轻工机械*, 38(2), 95-98.
- 牛克洪. (2021). 试论“十四五”时期煤炭企业发展的战略方向. *中国煤炭*, 47(1), 41-45.
- 盛小丰. (2021). 双循环新格局下商业零售企业发展策略研究. *商场现代化*, (8), 19-21.
- 王金. (2021). 乡村振兴下青岛丰诺农化有限公司发展战略探索. *农村经济与科技*, 32(19), 187-190.
- 王晓蓉. (2021). Rcep 背景下我国外贸型中小企业发展策略研究. *投资与创业*, (23), 91-94.
- 王妍. (2021). 后疫情时代苏州外贸企业发展策略研究. *价值工程*, 40(36), 31-33.
- 张宏武, & 黄文龙. (2020). 基于 swot 分析法的我国中药企业发展策略分析. *中国实验方剂学杂志*, 26(17), 177-183.

企业基层员工满意度提升策略研究——以旺豪公司为例

THE STRATEGY OF IMPROVING THE SATISFACTION OF GRASSROOTS EMPLOYEES IN ENTERPRISES——TAKING WANGHAO COMPANY AS AN EXAMPLE

安馨

Xin An

中国广东理工学院

Dongguan University of Technology, China

Corresponding author, E-mail: liszt.pim@gmail.com

摘要

当今社会的竞争很激烈，公司的人员不断流动，专业人才的空缺，大型公司突然意识到人才的重要性。可是对于一个公司，要想将专业人才保留下来，提高员工满意度是必不可少的一部分，员工的归属感、对公司的向心力都同样的重要。公司需要了解员工满意度以及所存在的问题，并针对所存在的问题做出相关决策来提高满意度，留住专业人才，成为了现代公司需要解决的问题。本文以旺豪公司基层员工满意度为研究对象，进行理论与实践相结合的研究，首先，对本文的所运用到的相关理论进行阐述，分析了影响基层员工满意度的因素。通过对旺豪公司基层员工进行满意度调研，共发放 150 份调查问卷，回了 137 份调查问卷，其中 130 份为有效问卷，在此次问卷调查中达到 86.67%有效率，从多角度分析和评价该公司基层员工的满意度，发现所存在的问题，为公司进一步激发员工的积极性、提高员工满意度，提出改善措施。

关键词：旺豪公司 基层员工 员工满意度

Abstract

The competition in today's society is very fierce, the continuous flow of personnel, the vacancy of professional talent, large companies suddenly realize the importance of talent. However, for a company, in order to retain professionals, it is essential to improve employee satisfaction. The sense of belonging of employees and the centripetal force to the company are equally important. Companies need to understand employee satisfaction and existing problems, and make relevant decisions about the existing problems to improve satisfaction and retain professionals, which has become a problem that modern companies need to solve. This paper takes the satisfaction of Wanghao employees as the research object and combines theory and practice. First, the relevant theories applied in this paper are expounded, and the factors affecting the satisfaction of grassroots employees are analyzed. Through the satisfaction survey of the grass-roots employees of Wanghao Company, analyze and evaluate the satisfaction of the grass-roots employees from multiple angles, find the existing problems, further stimulate the enthusiasm of employees, improve employee satisfaction, and put forward improvement measures.

Keywords: Wanghao Company, Grassroots Staff, Employee Satisfaction

引言

在这几年，中国的很多企业大规模转型。在改革开放后企业开始慢慢形成和发展，一路走来，不断积累经验和汲取教训。对于一个企业来说，它的组织规模不断扩大，远高于市场的交易成本的内部组织成本，组建企业就成为了必然选择。企业最初阶段，是处于影响和制约员工满意度的时期，特别是对于基层员工，他们表现出对企业存在不满很明显能够看出来。这时，管理者认识到员工的问题就显得特别重要，了解基层员工的心中所想，及时发现员工满意度变化的情况和原因，然后制定出相应的解决方案，满意度也会随之改善，员工对企业的归属和幸福感慢慢提升，使他们更好地为公司运营绩效增添一份力量。本文就是以这个思路为导线，研究旺豪公司的员工满意度，找出是什么原因造成基层员工满意度不高，寻找恰当的措施加以引导、调整，最终强做大企业。

研究目的

本文通过调查旺豪公司基层员工满意度现状，发现其中所存在的问题，根据存在的问题提出优化的对策。员工满意度的结果尤为重要，因为满意度调查结果能反映出一个企业的各项措施是否合理。当各项措施合理时，不仅能让员工工作的积极性提高，还能间接性提高员工的满意度，减少因为离职员工的占比率过高而导致公司效益下降。

文献综述

张晨露 (2016) 作满意度的定义可以归纳为综合性定义，差距性定义和参考性架构定义三类。目前普遍认同工作满意度是指个人在工作中获得的满足程度。对于工作满意度的影响因素，大致可以归纳为个人因素，工作本身，工作回报，晋升机会，上级的管理，工作团体和工作条件等方面。对工作满意度的测量有单维度测量和多维度测量，研究中以多维度测量为主。

葛青华 (2019) 在总结分析当今学者对员工满意度内涵研究的基础上，定义了员工满意度的基本概念，综述了目前员工满意度研究的理论与方法，剖析了关于员工满意度的直接观测问题，员工满意度与其影响因素间的关系问题，及其解释变量多重共线性问题。提出了解决上述问题的整体解决方案。

威亚青 (2017) 工作满意度是指员工对工作的感情或态度，是衡量员工工作积极性的重要指标，它较为直观地反映了员工对工作的一般态度。本文首先对工作满意度进行了概念界定，然后介绍了工作满意度的维度以及其测量方法，最后提出了其中存在的问题。

王红芳和杨俊青 (2015) 基于总体报酬理论和人—组织匹配理论，探讨了非国有企业员工工作满意度的影响因子，以及要求—能力匹配在总体报酬各要素与工作满意度关系中的调节作用。通过对中部五省非国有企业员工的调查数据统计分析，发现非国有企业总体报酬包括薪酬，福利，职业发展，绩效认可与工作环境五个维度，它们对工作满意度的影响存在差异；要求—能力匹配对工作满意度有显著正向影响，并在总体报酬对工作满意度产生影响时起到调节作用，即企业的要求—能力匹配度越低，总体报酬中绩效认可，职业发展和薪酬三个维度对工作满意度的影响越大，而福利对工作满意度的影响越小。

史弘亮 (2019) 心理资本作为一种积极的心理状态，理论和实践证明其对员工工作投入具有显著的正向作用，对于服务行业和劳动密集型行业的基层员工有着巨大的调节作用。基层员工流失问题是企业人力资源管理过程中必须要解决的问题，利用心理资本的积极作用，对员工的心理状态进行干预可以有效地减少基层员工的流失问题，减少人力资本的流失，提高企业的管理效率。

周轩 (2018) 在现代企业发展中, 尤其是服务类企业, 其员工的满意度对其顾客满意度以及自身的发展都是具有十分重要的影响的, 所以这就要求企业在发展的过程中需要重视对于员工满意度的提升。以 CS 航空公司来说, 近些年来该公司就存在员工满意度不高的问题, 而这突出体现在员工的管理不到位、员工工作积极性降低、营销以及服务水平低、员工流失增加等方面, 所以也就很有必要对其员工满意度进行研究, 寻找其中存在的问题并提出解决对策, 这样才能在保证其员工满意度提升的基础上促进自身的良好发展。

研究方法

文献资料法: 通过文献资料法搜集和基层员工满意度相关文献资料, 为后期的问题分析和提升对策起到理论支撑作用。

案例分析法: 以旺豪公司为研究对象, 对公司的满意度现状进行研究, 分析存在的问题, 提出提升的对策。

研究结果

旺豪公司简介

1. 旺豪公司介绍

旺豪公司成立于 2010 年, 注册资本 2000 万, 主要经营范围是百货、日杂、化妆品、保健品、医药、医疗器械等业务, 同时还提供停车场管理、儿童乐园等服务。

旺豪公司发展至今在拥有三个连锁超市, 位于市区最繁华的地段, 占地面积 1.7 万平方米, 其余两家分店位于国际购物中心和丹州小区。公司不断引进先进的管理模式, 同时本着满足大众的需求的使命, 尽自己所能为消费者提供高品质的服务、优质的商品、实惠价格, 不断壮大发展增加自身的实力, 努力成为本地的最大超市。

2. 旺豪公司基层员工组成

旺豪公司目前有 7 个部门, 在职员工 400 余名, 其中男性员工在 150 名左右, 占公司总人数的 38%左右, 女性员工占比较大为 62%左右, 由此看来女性员工是公司的主要劳动力。在年龄层次方面, 公司主要以 90 后年龄层段居多, 年龄在 21-30 岁的员工有 240 名左右, 在 31-40 岁的员工有近 150 名左右, 从而可以了解到青少年是公司的主力军。

本文主要以销售部的一线销售员工、工程部的安保人员、后勤部的保洁人员、营运部的策划运营人员、财务部的财务助理、采购部的采购员、人事部的人事专员等 350 名基层员工作为研究对象, 开展调查工作。旺豪公司在组织架构上设置了董事长、总经理、店长, 依据公司的发展需求还设置了工程部、后勤部、营运部、财务部、人事部、采购部、销售部。在工程部门主要以男性员工为主要劳动力, 销售部门的劳动力主要为女性偏多。旺豪公司组织结构如下图 1:

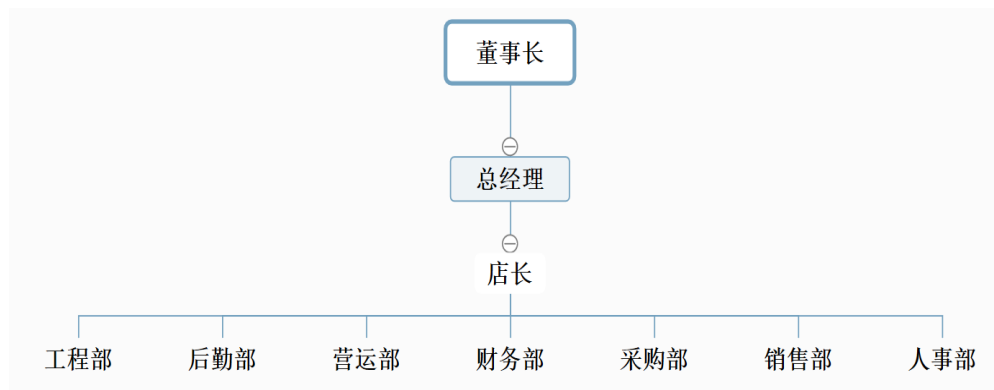


图 1: 旺豪公司组织框架

旺豪公司基层员工满意度调查实施方案

1. 方案目标

发现员工满意度存在的问题：进行调查，了解员工满意度现状，所得出的结果可以反映在管理问题上公司需要加强的地方。如果员工对工作条件满意度不高，应该及时根据员工工作环境、氛围，提出改善的方法。

分析员工满意度不高的原因：在问卷调查结果中，发现基层员工的满意度不高，就要找出影响满意度的因素，确认是否因为没有达到员工预期的薪酬、紧张的工作氛围导致员工之间不和谐、人岗不匹配等问题造成的，管理者需要根据不同的影响因素做出不同的应对策略。

根据分析结果给出提升策略：员工满意度的结果可以间接反映出组织政策对员工的影响，公司可以根据政策变化的前后对比，了解到员工的需求。满意度提高后，员工工作的积极性也会不断增加，员工对公司的认同、归属感逐渐增强，员工与员工之间凝聚力也会逐渐上升，从而为公司产生更多的效益。

2. 方案实施步骤

明确调查的目的：要了解到此次为何要展开调查，目的是什么。

确定调查方案：罗列出调查大纲，确定此次调查的对象和目标，调查的问题根据目标来进行编写，用抽样调查的方法对调查对象进行调查。

回收调查资料：本文采用问卷调查的方式，在调查的结束后，要将问卷回收，保证回收的问卷要有质量和数量的达标。

整理调查结果：将回收的调查问卷进行整理、归类 and 统计，并将统计的结果形成数据，进行数据分析。

3. 设计调查问卷

(1) 设计调查问卷的前期工作□□

首先对影响基层员工满意度的因素有了初步的认识。其次，确认调查的方向，因为影响满意度的因素较多，本文在主要选择从薪酬体系、工作条件、岗位培训这三个方面着手进行调查。最后，编写调查问卷，深入的调查和了解公司基层员工的满意度现况。

(2) 调查方法□□

为了使调查问卷的结果真实有效，在公司人事部门的帮助下，对公司的基层员工进行问卷的发放并匿名填写。

(3) 调查问卷的构思□□

第一部分主要是了解旺豪公司基层员工的个人基本信息。

第二部分是基层员工对提出的描述性问题进行回答，主要从薪酬体系、工作条件、岗位培训等方面深入了解员工的满意度，具体构思如下 图 2。

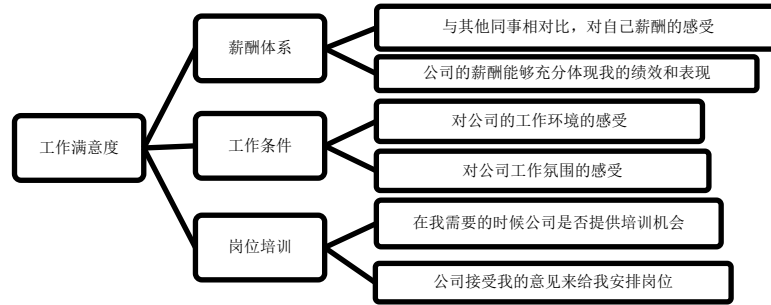


图 2: 调查问卷构思

基层员工满意度调查结果分析

1. 调查问卷样本数据分析

在对旺豪公司基层员工满意度调查过程中，一共发放 150 份调查问卷，回了 137 份调查问卷，其中 130 份为有效问卷，在此次问卷调查中达到 86.67%有效率。

(1) 员工性别

通过表 1 员工性别统计分析可以看出，在旺豪公司的基层员工中，女性比例高于男性，其中女性比例为 61.54%，男性比例为 38.46%，由此可见女性占主要劳动力。

表 1: 员工性别统计

性别	样本数	百分比(%)
男	50	38.46%
女	80	61.54%
合计	130	100.00

(2) 员工年龄

由表 2 员工年龄统计分析可以看出，在旺豪公司的基层员工中以 20-30 岁的占比最大为 64.62%，31-40 岁的占比位居第二为 26.15%，41 岁以上的员工较少，占比为 9.23%。综合来看，20-40 岁的员工数量占基层员工总数的 90.77%，而 41 岁以上仅为 9.23%。因此，中青年是旺豪公司的主力军。



表 2: 员工年龄统计

年龄	样本数	百分比(%)
20-30 岁	84	64.62%
31-40 岁	34	26.15%
41 岁以上	12	9.23%
合计	130	100.00

(3) 教育程度

通过表 3 员工教育程度分析可以看出, 本科学历的占比最高为 58.46%, 其次为专科学历占比为 33.08%。显然, 在旺豪公司中受过高等教育的比例较高, 这也反映了公司对学历的看重, 会优先考虑受过高等教育的人才。

表 3: 员工教育程度统计

学历	样本数	百分比(%)
高中/中专/技校	11	8.46%
专科	43	33.08%
本科	76	58.46%
合计	130	100%

(4) 员工的工龄

表 4: 员工的工龄统计

时间	样本数	百分比(%)
1-3 个月	8	6.15%
4-12 个月	79	60.77%
1-2 年	28	21.54%
2-5 年	15	11.54%
合计	130	100%

通过表 4 员工在职时间分析可以看出, 基层员工在旺豪公司的工作时间主要集中在 4-12 个月, 该阶段占总人数的 60.77%, 工作时间在 1-2 年左右的比例为 21.54%。可以看出, 员工在 4-12 个月的稳定性较高, 1-3 个月的稳定性最低占比为 6.15%。

(5) 工作岗位

通过表 5 对员工的工作岗位分析可以看出, 销售部人数占比最大为 35.38%, 其次为营运部门占比为 16.92%, 这两个岗位占据了公司的 50%以上的人数, 说明这两个部门人员在公司占比人数较多, 为公司的主要部门。

表 5: 员工工作岗位统计

工作岗位	样本数	百分比(%)
工程部	20	15.38%
后勤部	13	10%
营运部	22	16.92%
人事部	6	4.62%
财务部	5	3.85%
采购部	18	13.85%
销售部	46	35.38%
合计	130	100%

2. 基层员工满意度数据分析

(1) 信度分析

表 6: 员工满意度量表信度检验

变量	题数	Cronbach'a 系数
薪酬体系	4	0.753
工作条件	5	0.792
岗位培训	7	0.874
总体满意度	16	0.912

通过表 6 分析得出, 本调查问卷中的 3 个变量的 a 系数均在 0.7 以上, 问卷总体满意度 a 系数在 0.9 以上, 因此表示本研究采用的员工满意度调查问卷的信度很高, 比较可靠。

(2) 结果分析

以有效的 130 份问卷作为分析依据, 根据满意度所分类的 5 个等级, 对各项数据比例进行分析, 如表 7 所示。

表 7: 问卷结果分析

调查项目		百分比
薪酬体系	非常满意	8.57%
	满意	30.28%
	一般	17%
	不满意	36.86%
	非常不满意	7.29%
工作条件	非常满意	15.71%
	满意	31.40%
	一般	5.71%
	不满意	38.61%
	非常不满意	8.57%

调查项目		百分比
岗位培训	非常满意	11.57%
	满意	29.14%
	一般	18%
	不满意	38.43%
	非常不满意	2.86%

A. 薪酬体系

对薪酬体系的满意度主要表现在员工对自己或他人薪酬收入上。对薪酬体系不满意占 44.15%，对薪酬体系满意占比 38.85%，可以得出，对薪酬不满意的幅度较大，其中销售部不满意度偏高分别为 44.35%。

销售部门的薪酬与绩效相挂钩，当预期薪酬与实际薪酬发生较大的落差会导致员工的满意度下降。所以，需要仔细衡量薪酬结构，及时更新薪酬水平以及激励目标，当薪酬水平达到一个公平公正的环境的时候，满意度的指标就能达到一个合理的范围。

B. 工作条件

工作条件的满意度主要体现在员工对工作的职责是否了解，对工作环境感受、与同事的相处沟通等方面的体会。由调查分析表可以看出，总满意度为 47.11%，可以了解到公司的工作氛围并没有很愉快。

对本指标的结果，各个岗位相差较大，对于销售部门和营运部门不满意占比较高。营运部门对自己的工作职责上不清晰，尤其是入职 1-3 个月的员工，不能够清楚了解到自己工作职责和任务，导致他们会在后期的工作中不能顺利开展。在未来的工作中，需要重点对新入职员工进行岗位职责培训，使他们能够更快更清晰了解到自己的本职工作。对于销售部门涉及到业绩，与自己的薪酬挂钩，经常出现互相攀比薪酬和抢客人增加绩效的行为，导致大家对工作环境和与同事沟通的满意度大幅度偏低。所以在销售部门员工的管理上，需要更加重视，提高同事之间的工作氛围。

C. 岗位培训

对岗位培训的满意度，主要体现在公司是否能及时提供培训、在培训结束后能快速地运用到岗位中、是否胜任现在的工作。由分析表可以看出整体满意度占比为 40.71%。其中采购、营运、销售、人事等部门的满意度普遍较低，分别为 43.3%、40.50%、46.2%、42.6%。

对本指标结果中所显示出采购、营运、销售、人事等部门的满意度较低的情况，是因为一部分员工在岗位中没能及时地进行培训，导致后期工作不能顺利进行，另一部分员工是因为觉得自己没有足够的能力完成工作任务，导致在工作上的积极性逐渐下降。故此该项指标需要警惕，要不断将岗位培训详细化并落实，对于人员和岗的匹配度也要仔细衡量，才能将指标维持在合理的范围。

讨论

旺豪公司基层员工满意度存在的问题

1. 薪酬体系不合理

在问卷调查分析结果中，很清楚了解到旺豪公司基层员工对薪酬满意度偏低的情况，主要集中表现在这几个方面：第一，薪酬在旺豪公司内部没有得到均衡分配，从而让员工产生

不公平的体会。第二，由于旺豪公司在薪酬体系方面设置不够合理，薪酬结构模式在公司对于大部分员工都一样，对于一些销售部门，缺少了激励的作用，导致员工在工作时缺乏动力和积极性。第三，由于员工不能通过绩效来展现出自身在公司的价值，员工会认为自己的努力成果没有被公司认同，工作也会逐渐消极。

销售部门对于薪酬的异议偏高，因为销售部的主要工作职责是销售商品，所获得的薪资会与绩效挂钩，所以对于业绩尤为看重，当出现同工不同酬现象时，会打击到员工的积极性，在后期的工作中会导致员工的热情不高，工作效率低，所以当公司的薪酬体系出现不合理，需要及时做出整改。一个公司的薪酬是否合理很大程度上会影响着员工的满意度。因为员工通过对薪酬的多少来判断自己的收入与付出是否对等，当出现收入与自己付出不对等的时候，员工会下意识认为自己没有受到公司的认可，从而导致员工在后期的工作中没有动力，严重会出现离职、跳槽等现象。

2. 员工之间凝聚力不高

在问卷调查分析结果中，可以发现旺豪公司基层员工对工作条件的满意度偏低，尤其在这几个方面较为集中：第一，由于工作的紧张气氛，导致员工在工作时处于一个较大的压力下，员工之间的相互联系和接触较少，导致员工凝聚力不高。第二，员工在职业素质和文化知识方面不同的差异，导致员工在工作过程中摩擦较多，工作氛围较为不和谐。第三，公司没有重视工作条件的重要性，所布置的工作任务过重，导致员工没有时间放松，精神状态长时间紧绷，导致员工之间交流过少，缺少粘合度。

在旺豪公司的销售部门由于争夺销冠会引发一些不愉快，会出现互相抢客源的现象，导致员工间相处不和谐、凝聚力不高等现象。因为基层员工在考虑问题的时候往往会考虑自身的问题，以个人或者自己所在的部门利益为出发点，对大局的考虑总是缺乏，导致各个部门之间的利益向冲突时，避免不了紧张的工作氛围，大多数员工在紧张、压力大的环境下，带有消极的情绪去工作，导致员工与员工之间、部门与部门的关系更加僵硬。

俗话说的好“凝聚产生力量”，要想工作效率提高，避免不了员工间的相互协助，若是员工之间凝聚力不高，会导致工作进展不顺利，工作效率无法提高，且工作环境沉闷。所以公司需要重视员工之间的凝聚力，可适当组织团建和部门聚会来缓解员工间的紧张气氛。

3. 人岗不匹配

人员和岗位不匹配，会使员工在工作的过程中承受着很大的压力。旺豪公司在人员与岗位的匹配上存在着这几个问题：第一，在招聘的前期，对所招聘岗位的人才画像进行高标准要求，但员工入职以后的没有及时进行岗位的培训，员工在不了解公司组织架构和岗位职责的情况下，并不能很好地开展工作，由于管理者没有关注员工的问题，从而导致员工带着疑惑进行工作，逐渐会对公司的满意度慢慢下降。第二，公司在培训过程中，部门之间没有相互协作，新员工只了解本部门的一些工作事项，并不能够对公司的整体框架有所了解和认识，在后期开展部门之间的活动的时候会出现较大的问题，员工会因此产生负面情绪，导致工作效率低、压力逐渐增加，当员工压力没有调节好会促使满意度不断下滑。第三，在给员工分配岗位的时候并没有及时关注到员工是否能在工作上发挥自己最大的价值，没有及时关注到员工所擅长和工作的意愿，导致员工在自己不擅长的领域，带着负面情绪工作，当员工不能在公司提供的舞台上展现出自己的风采时，会慢慢对公司失去信心。

旺豪公司在面对基层员工和岗位是否匹配的问题上没有过多的重视，在调查报告中，对很喜欢从事目前的岗位，认为自己拥有足够的能力完成工作任务这个选项上满意很低，部分员工会在工作上感受到很大的压力，带着紧张的情绪去工作，导致工作效率低下，会出现不能

按时完成工作任务的现象。当出现这种现象时，上级领导需要及时对员工的工作情况进行沟通和了解，必要时需要对岗位进行调整。

旺豪公司基层员工满意度的原因分析

1. 薪酬体系缺乏一定的公平度

薪酬水平在员工满意度调查中，是较为重要的一部分。因为员工会把自己的薪酬与其他同事进行对比，在潜意识里，会认为自己的薪酬应该提高。在旺豪公司，薪酬缺乏公平主要体现在这几个方面：第一，对职位薪资的评价以及各项激励指标没有进行清晰的界定，导致员工在相互攀比薪资的时候，引起了员工对薪酬真实性的怀疑。第二，工资与绩效之间的关系模糊，导致员工怀疑自己的付出和收入不对等。第三，薪酬体系没有公开透明，员工会潜意识地认为没有受到公司的尊重，导致工作的积极性下降。

在销售部门，主要以业绩为主，当销售员工的职责相同，但由于工作时间和工作绩效的不同，导致部分没有加班且绩效不高的员工比加班且绩效较高的员工薪资还高的时候，会让员工的心里不平衡。员工所谓的公平感是依靠公司薪酬多少来衡量，当员工责任大，职责多所获得的报酬比责任小、职责少所获得报酬少的时候，所产生的不公平感受，会影响员工的工作动力。由此，公司应该坚持做相同工作应获得相同薪水的公平原则。在公司中，对于岗位不同的员工所做的贡献相同时，应该拥有与其相对应的薪水。如果贡献突出的员工，所得到的薪水与其贡献相对等，所产生的工作积极性会带动工作绩效的增加。

2. 工作环境、工作氛围不够理想

一个好的工作氛围，不仅员工相处愉快，同时还会提高工作效率。员工之间凝聚力不高会直接影响工作氛围，减弱工作的热情及积极程度，从而影响工作效率。

在旺豪公司，工作环境、氛围不够理想集中表现在这几个方面：首先，由于工作性质的不同，当同事之间竞争压力较大的时候，紧张的工作氛围会压得员工喘不过气，间接会产生对工作的不满。其次，由于员工之间的文化差异不同，在工作中会产生不同的观点，有些员工在阐述观点的过程中可能会引起其他员工的不悦，如果管理者没有及时进行沟通，会导致员工与员工之间的关系会更加恶劣，从而将厌烦的情绪带到工作中影响工作绩效。最后，由于公司没有给员工创造一个良好的工作条件，当员工日复一日重复着同样的工作的时候，会逐渐对工作失去乐趣，会带着敷衍的心态来对待每日的工作，员工的积极性不高从而导致绩效逐渐降低。

3. 岗位选择错误

岗位选择正确会让员工顺利开展工作，若是岗位选择错误，员工在工作开展过程中会很吃力。在旺豪公司中，员工岗位选择错误主要表现在这几个方面：第一，员工对岗位职责的了解与预期的不同，由于对工作职责理解的偏差，导致员工不能选择适合自己的岗位，充分展现自身的价值。第二，员工在入职以后只了解到自己所在部门的工作职责，缺乏与其他部门相互协作，不了解其他部门的工作，在后期跨部门合作的时候会出现工作交接失误等现象，员工也会因此怀疑自身的能力。第三，在岗位分配上，公司没有遵从员工的意见，导致员工在不适合自己的工作领域，得不到认可，从而导致积极性低。

俗话说的好“好鞍配好马”，员工刚入职处于对公司了解的状态，此时如果选择到与自身相匹配的岗位，不仅很快进入到工作状态，还很轻松就能处理好出现的各种问题。如果岗位选择错误，会造成任职员工工作效率低、压力大、不能很好的胜任工作。当员工觉得不能很好地胜任工作时，旺豪公司管理层应该及时与员工进行沟通了解情况，避免导致满意度低，出现离职的现象。

总结及建议

总结

本文通过对旺豪公司基层员工开展问卷调查,发现基层员工满意度存在的问题,对问题进行了深入的分析,总结成因,基于员工满意度的相关理论,提出了满意度改进措施,为提升员工满意度措施得到有效落实,降低旺豪公司员工离职率提供了依据,在通过研究和实践得出的主要结论如下:

1. 结合旺豪公司实际情况,进行员工满意度问卷编写,并应用相关统计软件进行数据分析,确定了影响旺豪公司基层员工满意度的三个因素,依次为:薪酬体系、工作环境、岗位培训。

2. 发现旺豪公司员工满意度存在的问题,通过对调查问卷结果分析三个因素对基层员工满意度的影响,总结归纳员工满意度所存在的问题,主要表现在薪酬体系不合理、员工凝聚力不高、人岗不匹配等方面。

3. 针对旺豪公司员工满意度存在的问题,提出提升员工满意度水平的改进措施,分别为:设定合理的薪酬效果和激励目标、将薪酬与绩效挂钩、注重内部工作汇报公平、营造良好的工作氛围、注重员工素质的培养、提高对员工工作条件的重视程度、建立合理的岗位、分配制度、培训工作要与其他部门相配合、根据员工意见合理分配岗位等。

建议

1. 实施合理的薪酬激励政策

(1) 设定合理的薪酬体系和激励目标

员工满意度要想提高,旺豪公司先要设定合理的薪酬体系和激励目标,通过在员工的培训中去了解和评估薪酬体系和激励目标是否科学有效且符合公司的发展,同时所制定的薪酬体系和激励目标需要结合基层员工的需求,积极采纳员工的意见,所制定绩效目标才能更好地激发员工的积极性。

在薪酬体系的分配上,薪酬制度的真实有效性和可行性重要,对此,旺豪公司需要在保证其制度具有可行性、有效性的情况下,得出的研究成果才具有参考价值。不同岗位的员工有着不同的工作性质和能力,他们的受教育水平有高有低,工作经验和技能等级都不一样。为此,旺豪公司的薪酬待遇水平都要通过员工的工作性质、能力、受教育水平、工作经验和技能的不同体现出来。同时还要求薪酬体系也要透明公开,不同的员工获得相同的贡献,所获得的薪酬应该相同,要做到薪酬的公平性。

(2) 将薪酬与绩效挂钩

旺豪公司用薪酬来激励员工,促使员工在工作上的积极性增加,从而产生更高的绩效水平。由此可以证明薪酬是绩效机制的最直接反映。旺豪公司需要对员工自身能力和所任职的岗位对员工进行初步的认识和了解,然后对员工进行评价,匹配员工属于哪个薪酬等级,并发放相对应的薪酬。因为员工所任职的岗位和等级有所不同,所以他们所收到的薪酬也是有所不同。要想了解职位薪资,首先要求员工要明确自己的工作职责,综合在旺豪公司的工作年限、以及在岗期间的表现,对工作性质有个初步的认识。其次,员工要了解自己所任职的岗位在公司的存在意义、能给公司创造什么价值。最后,评估员工个人对公司的价值。薪水中的价值由员工的受教育程度、工作技能和经验来决定。

(3) 注重内部工作回报公平

注重内部工作回报公平是要求公司应该公平公正地对待每一位员工。旺豪公司是否公平对待所有员工,对员工的影响很大。当公司没能一视同仁对待员工,天平失去平衡,

员工的积极性受挫，不能很好地开展后期的工作；对公司的总体满意度也会降低，严重的会出现离职的情况。所以旺豪公司要想留下员工，需要有一颗公平的心。要求管理者要及时了解到员工的内心，了解到他们真正的诉求是什么；并秉持公平公正的做法，去满足员工的需求，从而提高员工的幸福感，增强团队的积极性和稳定，满意度也因此而提高。

2. 改善工作环境与条件

(1) 营造良好的工作氛围

要想提高员工的满意度，必须要提升公司的保障因素。保障因素包含办公环境和工作氛围，因为环境是否舒适会直接影响到员工的积极性。当员工处在一个轻松和谐、互相帮助的工作环境时，工作效率会逐渐上升，也能更最大限度地展现自身地价值；同事间的互相帮助，也会让员工凝聚力逐渐加强、粘合度增加，在后期不管是跨部门合作还是同部门协作处理事情，都会相对轻松。若是工作环境不和谐，员工之间关系紧张，不但不利于开展工作，还会导致部门的绩效下降。所以，一个公司要想员工的工作效率提高，对于工作氛围的营造需要重视。

(2) 注重员工素质的培养

员工自身的素质会影响公司的长久发展，旺豪公司要想能够长期发展，需要提高员工的素质。一个员工为了更好地从事岗位上的工作，需要员工不断地学习，学习关于职业方面的道德素质，还要学习和提高自身文化程度。

旺豪公司要想提高员工的知识文化的程度，首先在招聘的时候，要多纳入接受过高等教育、有涵养的人才。其次，对员工进行培训，重点进行文化方面的培训，不断增强公司的文化教育，在浓厚的公司文化氛围中慢慢熏陶并培养员工。最后，鼓励员工学习，给已有相关学历和职称的员工提供培训的机会，营造一个良好的学习氛围，促使员工不断更新工作技能和能力。

(3) 提高对员工工作条件的重视程度

要想在旺豪公司有个愉快、轻松的工作环境和氛围，管理者必须提高对工作条件的重视程度。因为只有当管理者自身了解到工作条件的重要性，才会促进员工对工作环境的重视。

首先，要创造和谐的环境。因为部门人员性格、阅历和风不同，工作中难免会出现不愉快，此时需要大家互相理解、包容。其次，工作任务要合理化、内容要丰富化。在布置员工工作的时候，我们要权衡好工作量，不能布置过重的任务让员工压力太大，也不能布置过于轻轻的任务让员工失去工作的兴趣，要适当地衡量工作难度。内容丰富化可以让员工在较为单一地的工作中，能找到自己的长处，从而激发员工的积极性。最后，可以让员工参与进来。让员工进一步了解公司运行的状况，激励员工的参与从而激发员工的责任感、积极性，为公司创造更多的经济效益。

3. 建立合理的岗位制度

(1) 建立合理的岗位培训

岗位培训是为了能让员工尽快掌握工作技能，快速适应工作岗位。所以旺豪公司要想提高员工的工作能力，需要从着三个方面着手：一是岗前培训地不断加强，可以让员工更清晰地了解任职岗位的工作职责，二是不断提升工作中所使用到的技能，为后期工作的顺利开展奠定基础，三是发现公司中优秀的员工，通过层层选拔，将候选人采用集中教育或者送到外地培训的方式，形成公司的主干队伍。

在工作过程中要坚持分工明确，分工明确保证了员工专一熟练从事着自己熟悉的工作，从而发挥自身最大的价值，为公司在短时间内获得经济效益。如果分工不明确，员工

之间会现混乱，不明确自身的工作内容；当员工不能很好发挥自身价值的时候，会出现工作积极性差，消极怠工，甚至会出现离职的现象。若是分配制度明确，员工能快速熟悉所任职岗位的工作，并不断地学习相关的工作技能来提高自己的工作效率，为公司的效益增添自己的一份力量。

(2) 培训工作要与其他部门相配合

旺豪公司人事部在招聘的过程中，不仅需要了解各个部门招聘的人才画像，同时还需要向求职者回应关于各个部门工作内容以及工作职责，这个时候要求人事专员必须对所招聘工作岗位的熟悉以及人才画像的清晰了解。所以对于前期与其他部门相配合的岗前培训必不可少。

旺豪公司可以着重从以下几个方面去提高：第一，将部门间相互协作培训列入部门所需要达标的绩效考核里。促进各部门员工间的相互配合、沟通、协调等能力，增加员工间的黏度，为后期开展工作提供了便利。第二，将培训记录作为员工在后期晋升、提高薪酬的一项参考依据。促进培训工作与其他部门相互协调，从而使员工更加全面了解公司的产品内容、框架以及结构。第三，设置培训方面相关的奖励和惩罚措施，提高部门间对培训的重视程度和积极性，促使每一次培训的质量都得到保障。

(3) 根据员工意见合理分配岗位

旺豪公司要想做到员工和岗位相匹配，第一，需要沟通交流。管理者与员工进行交流的同时不仅可以进一步了解员工的需求，还可以建立与员工间的信任。在了解到员工的心意的岗位以后，可以结合员工的实际情况和岗位空缺程度进行岗位调动。第二，需要多鼓励。在工作中要学会看到员工的优势，进行激励和培养，不仅促进员工的积极性，还能激发出员工的潜能，为公司所用。第三，学会放权。放权是信任最直接的一种表现，也是最能刺激工作效率的办法，同时还会使员工责任感逐渐增强。

参考文献

- 葛青华. (2019). *企业员工满意度研究* [硕士学位论文]. 天津大学.
- 威亚青. (2017). 工作满意度研究综述. *中小企业管理与科技旬刊*, 10, 65-65.
- 史弘亮. (2019). 基于心理资本视角下的基层员工流失问题研究. *现代营销. 经营版*, 4, 6-7.
- 王红芳, & 杨俊青. (2015). 员工总体报酬、要求能力匹配对工作满意度的影响——以非国有企业为例. *经济问题*, 5, 73-78.
- 张晨露. (2016). 员工工作满意度研究综述. *安徽工业大学学报. 社会科学版*, 29, 62-64.
- 周轩. (2018). *CS 航空公司员工满意度提升研究* [硕士学位论文]. 西北大学.