

I11

*Management*

## IMPROVEMENT GUIDELINE FOR SERVICE QUALITY OF SECURITY SERVICE BASED ON 80/20 PRINCIPLE :A CASE STUDY OF BUILDING AA

Nawinda Tulaporn<sup>1\*</sup> and Areena Samae<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: nawindatul@pim.ac.th

### Abstract

This study investigates strategies to enhance the quality of security services at Building AA by identifying critical deficiencies and proposing targeted solutions. Using qualitative research methods including document reviews, observations, and interviews. The study categorizes service quality issues into three main areas: 1) lack of expertise and technical knowledge 2) poor service-oriented mindset, and 3) unprofessional conduct. Applying the 80/20 Principle, the findings reveal that these three issues account for nearly 80% of all security service complaints, emphasizing the need to address them as top priorities. To structure the analysis and develop effective improvement guideline, the study utilizes the 3Ps+T framework (People, Process, Place, and Technology) to highlight that enhancing staff training, fostering a customer-focused mindset, and implementing behavior monitoring systems are essential for operational improvement. The results align with existing research on security management in mixed-use buildings, reinforcing the interconnected roles of technical skills, customer engagement, and professional behavior in shaping service quality. A strategic focus on these core issues, coupled with structured training and clear behavioral guidelines, can significantly strengthen security service performance.

**Keywords:** Security, Service Quality, 80/20 Principle, Facility Management, Mixed-use Building

### Introduction

A Mixed-Use Development refers to a multifunctional real estate project that integrates various property uses within a single development. Such projects accommodate a diverse range of activities, transforming these spaces into dynamic hubs that seamlessly combine residential, commercial, and retail functions (Smith & Brown, 2021).

Security services in mixed-use developments are of critical importance due to the complexity of space utilization and the high volume of individuals accessing the premises daily (Jones, 2020). Given these challenges, security management must adopt a systematic and well-structured approach to ensure the safety and well-being of all occupants (International Facility Management Association [IFMA], 2019). Furthermore, security services inherently function as a service-oriented discipline, as they are responsible for safeguarding lives and property while maintaining a secure and orderly environment (Johnson, 2018). The provision of high-quality security services necessitates responsiveness to user needs, fostering confidence and trust through strict operational compliance, prompt emergency responses, and a professional service attitude (Doe, 2022). Consequently, the quality of security services should emphasize customer satisfaction by delivering efficient, courteous, and professional security support.

At Building AA, however, on-site inspections conducted by facility managers, monthly reports, user complaints, and satisfaction assessments have identified several deficiencies in security service quality. These include a lack of job-specific knowledge and skills, insufficient customer service orientation, unprofessional demeanor, poor communication skills, and a general absence of attentiveness

and friendliness. Such issues have resulted in frequent complaints from building users, adversely affecting both the perceived service quality and the overall safety standards of the facility. Additionally, negative perceptions of security service quality may undermine the reputation and public image of the building.

To address these shortcomings, the organization aims to enhance security service quality, thereby improving user satisfaction, strengthening safety measures, and reinforcing the facility's reputation as a well-managed and secure environment for all occupants and visitors.

## **Research Objectives**

1. To examine the existing state of service quality of security service at Building AA through thematic analysis.
2. To propose guideline for improvement of the service quality of security service at Building AA based on 80/20 principle.

## **Literature Review**

### **1. Facility Management (3Ps+T)**

The facility management is essential to ensuring that a project or facility of a building meets its intended objectives (Chotipanit, 2010). According to Chulasai and Chotipanit (2004), facility management involves coordinating three key factors: people, process, and place, ensuring their seamless integration for effective operation. In contemporary practice, technology has emerged as a fourth critical factor in physical resource management, enhancing operational efficiency and optimizing facility management strategies (Rondeau et al., 2006). Additionally, Charoensupphaphon (2023) emphasizes that facility management plays a crucial role in mitigating potential risks that may impact both the building structure and its occupants. Security services are one of a critical aspect of facility management, ensuring the safety of occupants, the protection of assets, and the smooth operation of building functions (Reid, 2005). Effective security management necessitates systematic risk assessments, the integration of advanced security technologies, and continuous staff training to proactively mitigate potential threats (Securitas, 2023).

### **2. Security Service**

Building security services are a crucial component of facility management, ensuring the protection of occupants, assets, and the smooth operation of building functions. Effective security management involves several key elements. First, access control systems regulate who can enter or exit the premises, preventing unauthorized access and ensuring only approved individuals are permitted entry. Second, surveillance and monitoring utilize advanced technologies, such as CCTV cameras and alarm systems, to continuously observe activities within and around the building, allowing for the prompt identification of potential security breaches. Additionally, regular risk assessments are essential, as they help identify security vulnerabilities and develop strategies to mitigate these risks. Lastly, staff training and professionalism play a pivotal role in security service quality, as well-trained personnel must be equipped with emergency response skills, customer service expertise, and knowledge of modern security practices to foster a safe and welcoming environment (Nadel, 2004; Owen, 2003).

By combining these strategies, facility managers can create secure spaces that not only protect people and property but also enhance the building's reputation and operational efficiency.

### **3. Service Quality**

Service quality is a crucial determinant of customer satisfaction. Scholars have extensively analyzed service quality, often categorizing it into three primary dimensions: expertise and technical knowledge, a service-oriented mindset, and professional conduct. These elements are particularly relevant in fields such as facility management, where staffs are responsible for both operational efficiency and customer relations.

#### **3.1 Expertise and Technical Knowledge**

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) highlight that service quality is largely shaped by the reliability and expertise of staffs, as customers evaluate service performance based on accuracy, efficiency, and problem-solving capabilities. Similarly, Grönroos (1984) emphasizes that technical proficiency allows service providers to meet customer expectations consistently. In the context of facility management, particularly within security services, personnel must be well-versed in safety protocols, emergency response strategies, and risk assessment methodologies to ensure a secure environment (Reid, 2005).

#### **3.2 Service-Oriented Mindset**

Satisfaction is influenced not only by the technical execution of a service but also by the willingness of staffs to engage positively with clients (Ladhari, 2009). Lovelock and Wirtz (2016) further argue that a service-oriented mindset fosters trust and long-term customer relationships, as it creates a welcoming and supportive environment. In facility management, security personnel must demonstrate approachability and a problem-solving attitude while maintaining control over building safety measures.

#### **3.3 Professional Conduct**

Customers often judge service interactions based on the demeanor and approachability of staffs (Bitner, Booms, & Mohr, 1994). Personnel who exhibit politeness, respect, and a willingness to assist contribute to a positive service experience (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018). Within facility management, security staff must maintain a balance between authority and customer service, ensuring that their conduct fosters both compliance and comfort among building occupants (Pavlova-Traykova, 2018).

Service quality is a multidimensional concept that integrates technical competence, customer engagement, and professional behavior. These elements collectively determine customer satisfaction and operational efficiency across various service industries, including facility management.

### **4. 80/20 Principle**

The 80/20 Principle, also known as the Pareto Principle, asserts that approximately 80% of outcomes result from 20% of causes. This concept, first introduced by Italian economist Vilfredo Pareto in 1896, has since been applied across diverse fields, from business management to environmental studies. The principle also guides problem-solving by encouraging focus on the vital few rather than the trivial many, a perspective echoed by Contreras et al. (2024), who highlight that identifying and addressing the small set of critical factors can drive significant improvements in any system or process.

Cadar and Pascale (2024) reinforce the idea that disproportionate effects often emerge from a small subset of inputs, noting that resource allocation and cost management strategies benefit from prioritizing the most impactful elements whether in financial planning, quality control, or decision-making processes. Ultimately, the 80/20 Principle serves as a practical framework for maximizing efficiency and effectiveness. It shifts the focus from mere activity to impactful action, prompting organizations, researchers, and decision-makers to strategically allocate time, energy, and resources for maximum results. This asymmetric relationship between cause and effect reveals a crucial truth: in most systems, the minority of causes drive the majority of consequences.

The literature review delineates the pivotal significance of facility management in optimizing the quality of security services, underscoring the synergistic interplay among people, processes, places, and technology within the 3Ps+T framework. Additionally, it recognizes the essential contributions of expertise, a service-oriented mindset, and professional conduct as fundamental dimensions that affect both customer satisfaction and operational efficacy. Moreover, the application of the 80/20 Principle provides a strategic lens through which to prioritize enhancements by concentrating on the most consequential challenges. These findings lay a robust groundwork for the subsequent phase of the study, in which the research methodology will be employed to systematically evaluate deficiencies in service quality and formulate specific improvement guidelines for Building AA.

## Methodology

### 1. Key Informants

The key informant consists of personnel involved in the security service operations at the case study. The study uses purposive sampling to select participants, which include: Building Manager, Assistant Building Manager, Building Tenants, Assistant Building Tenants, Head of Security Unit, Security Supervisors, and Security Officers.

### 2. Data Collection Method

This study employs a qualitative research approach, focusing on improving the service quality of security operations to address user concerns. Data collected from two main sources:

**2.1 Secondary Data:** Information gathered from literature reviews, theories, and relevant research studies

**2.2 Primary Data:** Data collected through various methods, including documentation, surveys, observations, interviews, and questionnaires.

**2.2.1 Document Review** — Gathering data from relevant documents, including: building information, management policies, organizational structure and roles of security personnel, security checkpoints, staff allocation, work schedules, user complaints regarding security services, monthly security reports, security service contracts, and user satisfaction assessment reports

**2.2.2 Observations** — Observing the on-site operations and performance of security personnel to gather real-time insights into their practices and behavior.

**2.2.3 Interviews** — Conducting with key informants involved in security service operations to gather in-depth insights into the current quality of security services. The semi-structured interviews focused on identifying challenges, operational gaps, and opportunities for improvement.

### 3. Data Analysis

The data collected from Data Collection Method were analyzed using various methods:

**3.1 Triangulation** — Used to ensure accuracy through triangulation by cross-referencing data from different sources.

**3.2 Thematic Analysis** — Used to identify recurring patterns and categorize key issues into core themes, integrating the 3Ps + T (People, Process, Place, and Technology)

**3.3 One-Dimensional Tables** — Statistical data from monthly reports and building users' satisfaction assessment (Post Occupancy Evaluation: POE) were organized into simple tables to highlight trends and key insights.

**3.4 Quality Control Tools** — Seven Quality Control (QC) tools were applied to thoroughly assess and interpret the data collected:

**3.3.1 Check Sheets** — Used to record observations of security staff operations, combined with user complaints data.

3.3.2 Pareto Chart — Used to highlight the most critical problems contributing to poor service quality of the security service based on 80/20 principle.

## Results

### 1. Statistical Analysis of Security Service Deficiencies

**Table 1:** Number of Complaint Incidents Related to Service Quality of Security Service in January to August 2023 Classified by Service Quality Key Areas

Month	Number of Complaint Incidents Related to Service Quality of Security Service in Jan-Aug 2023 Classified by Service Quality Key Areas		
	Expertise and Technical Knowledge	Service-Oriented Mindset	Professional Conduct
January	4	6	-
February	3	-	1
March	4	2	-
April	3	7	-
May	1	1	1
June	2	3	-
July	5	5	-
August	3	6	-
September	4	2	1
October	4	1	2
November	5	4	1
December	4	1	-
<b>Total (Times)</b>	<b>42</b>	<b>38</b>	<b>6</b>

The data revealed that the most frequently complained issue was related to expertise and technical knowledge followed by service-oriented mindset and professional conduct, respectively.

**Table 2:** The number of suggestions related to service quality of the security service, based on the building users' satisfaction assessment (Post Occupancy Evaluation: POE) in 2023

The number of suggestions related to service quality of the security service, based on the building users' satisfaction assessment (Post Occupancy Evaluation: POE) in 2023 classified by service quality key areas		
Expertise and Technical Knowledge	Service-Oriented Mindset	Professional Conduct
10	7	4

According to Table 2, feedback from building users regarding security services points to three main areas for improvement. The most commonly mentioned aspect is the need to enhance the skills and knowledge of security personnel. Building users highlighted the importance of equipping security staff with practical knowledge in handling situations, such as traffic management, crowd control, communication skills, ability to use relevant technology, etc.

An observation tool is developed to monitor security personnel's performance based on user complaints from monthly reports, and suggestions related to service quality of the security service from building users' satisfaction assessment (Post Occupancy Evaluation: POE). The study ran for two months, aiming to verify whether the issues raised in both documents were valid. The observations

revealed various operational shortcomings among security personnel, consistent with monthly reports and user satisfaction surveys.

**Table 3:** The number of issues related to service quality of the security service, based on the observation

The number of issues related to service quality of the security service, based on the observation, classified by service quality key areas		
Expertise and Technical Knowledge	Service-Oriented Mindset	Professional Conduct
23	20	4

Based on the key issues identified regarding the quality of security services from observation records and survey results, the findings were used to develop a set of interview questions for relevant stakeholders. These questions were evaluated for validity through an IOC (Item-Objective Congruence) assessment by three experts, achieving a score of 0.89, reflecting a high level of validity. The interviews were conducted with key personnel, including the building manager, assistant building managers, and the head of the security team.

## 2. Summary of issues in Security Service Quality

The qualitative data from document reviews, observation records, and interview answers were analyzed using thematic analysis to identify recurring patterns and categorize key issues into core themes. The process involved the following steps:

- Data Familiarization: Repeated reading of related document, observation records, and interview transcripts. Then, Ensuring accuracy through triangulation by cross-referencing data from different sources.
- Initial Coding: Extracting meaningful codes reflecting problems related to security service quality.
- Theme Development: Grouping similar codes into overarching themes aligned with the 3Ps+T framework (People, Process, Place + Technology).
- Mapping Relationships: Creating a Network Diagram to visualize how issues, impacts, and solutions connect.

The findings are summarized in Table 4. The table incorporates both the qualitative insights derived from thematic analysis and aligns the findings with the 3Ps+T from Facility Management key factors.

**Table 4:** Summary of issues in Security Service Quality

Theme	Issues Identified	Impacts
People	1. Lack of Knowledge and job-related skills	1. Inability to handle emergencies 2. Diminished customer satisfaction 3. Damaged reputation of the organization 4. Inefficient traffic management 5. Poor work performance
	2. Poor service mindset	
	3. Inappropriate behaviour	
	4. Failure to coordinate during traffic jams	
	5. Low motivation and lack of initiative	
Process	1. Complicated and unclear work procedures	1. Delayed problem resolution 2. Vulnerability in high-risk zones 3. Escalation of minor security issues 4. Miscommunication during security incidents
	2. Inconsistent patrol schedules	
	3. Lack of problem-solving efforts	
	4. Insufficient collaboration between operational points	



Theme	Issues Identified	Impacts
Place	1. Insufficient security personnel	1. Understaffing leads to ineffective security coverage 2. Delays in emergency responses 3. Inadequate preparation for real-world incidents
	2. Lack of proper communication equipment	
	3. Limited training facilities for security staff	
Technology	1. Outdated surveillance cameras	1. Limited ability to monitor critical areas 2. Slow response to security threats 3. Unauthorized personnel accessing restricted areas
	2. Inadequate security equipment	
	3. Faulty access control systems	

### 3. Most critical problems based on the 80/20 principle

To identify the top priority issues from the summary table, Pareto Chart was used, based on the 80/20 principle, to highlight the most critical problems contributing to poor security service quality. The frequency score of each issue is based on qualitative data (how often each issue was mentioned from different sources).



**Picture 1:** Pareto Chart of Security Service Quality Issues

Based on the Pareto Analysis from the qualitative data, the top three priority issues that should be addressed, contributing to nearly 80% of the service quality of security service problems are: 1) lack of knowledge and job-related skills 2) poor service mindset and 3) inappropriate behavior. These three issues are the vital few that should be solved first, as they represent the most significant barriers to improving security service quality.

### 4. Guideline for improvement

Addressing the identified issues within the security service requires a structured approach rooted in both strategic thinking and practical solutions. To ensure a targeted response, the guidelines have focused on the top three priority issues: (1) lack of knowledge and job-related skills, (2) poor service mindset, and (3) inappropriate behaviour. These issues were selected based on their direct impact on service quality, operational efficiency, and client satisfaction.

The strategic interventions outlined below are aligned with the 3Ps+T framework (People, Process, Place, and Technology). By aligning interventions with the 3Ps+T model, the goal is not only to resolve current issues but also to create a sustainable, adaptable system that prevents recurrence. Each solution is designed to target the root causes, fostering a proactive and service-driven security team.



**Table 5:** Guideline for improvement of top three priority issues

Priority issues	Guideline for Improvement	3Ps+T Alignment	Supporting Literature
Lack of Knowledge and Job-related Skills	1. Develop structured training programs focusing on security protocols, emergency responses, and customer interaction. 2. Introduce mentorship programs where senior security staff coach junior members.	<u>People</u> : Enhances workforce competence and confidence. <u>Process</u> : Formalizes skill-building pathways.	Smith & Clarke (2020) highlight that consistent, scenario-based training reduces response errors by 40%.
Poor Service Mindset	1. Conduct workshops on empathy, communication, and conflict resolution. 2. Implement a recognition and reward system for exemplary customer service to build motivation.	<u>People</u> : Strengthens interpersonal and soft skills. <u>Process</u> : Establishes feedback loops and incentives.	Johnson et al. (2019) found that recognition systems improved staff morale and service satisfaction by 30%.
Inappropriate Behaviour	1. Set clear Standard Operating Procedures (SOPs) for professional conduct. 2. Use real-time monitoring technology (CCTV, incident reporting apps) to observe and address misconduct immediately.	<u>Process</u> : Ensures behavioural guidelines are followed. <u>Technology</u> : Supports live monitoring and accountability.	Kumar & Lee (2021) emphasize that tech-assisted monitoring decreased unprofessional incidents by 25%.

## Discussion

The findings of this study clearly indicate that deficiencies in the security service quality at Building AA are primarily concentrated within three key dimensions: insufficient expertise and technical knowledge (42 incidents), a lack of a service-oriented mindset (38 incidents), and instances of unprofessional conduct (6 incidents), as detailed in Table 1. Direct observations presented in Table 3 further corroborate these findings, revealing 23 instances related to technical knowledge deficiencies and 20 concerns regarding service orientation. This alignment reinforces critical areas previously identified through user complaints and satisfaction evaluations.

The prevalence of technical knowledge deficiencies underscores an urgent need to enhance staff capabilities in emergency response, effective communication, and technology application. This finding resonates with the work of Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988), who posited that technical reliability plays a crucial role in shaping perceptions of service quality. Moreover, the notable volume of complaints regarding service orientation supports the assertions made by Ladhari (2009) and Lovelock and Wirtz (2016), emphasizing the significance of employee attitude and customer engagement in fostering user satisfaction.

Utilizing the 80/20 Principle, illustrated through the Pareto Chart (Picture 1), indicates that addressing these three critical dimensions could resolve approximately 80% of the service quality complaints. This observation aligns with Contreras et al. (2024), who highlighted that concentrating on high-impact issues is a strategic method for optimizing improvement outcomes in service operations.

Despite the numerical insignificance of complaints concerning professional conduct (six incidents), observational records identified an additional four instances of inappropriate behavior.

This underscores the assertion by Bitner, Booms, and Mohr (1994) that even singular occurrences of poor conduct can significantly impair customer perceptions and damage organizational reputation.

Furthermore, the thematic analysis (Table 4) mapped these service quality deficiencies onto the 3Ps+T framework, revealing that the majority of issues are linked to the "People" dimension, while deficiencies in "Process" and "Technology" emerged as critical contributors to operational inefficiencies and risk exposure.

In conclusion, the discussion, firmly rooted in empirical evidence, suggests that strategic improvement efforts should prioritize the enhancement of technical competencies, the cultivation of a service-oriented culture, and the reinforcement of professional behavioral standards. Such targeted interventions, aligned with both the 80/20 Principle and the 3Ps+T framework, are anticipated to significantly enhance the overall quality, responsiveness, and professionalism of the security service operations at Building AA.

## Conclusion

The improvement guideline presented aim to tackle the most pressing challenges within the security service by addressing both human and structural factors. Prioritizing the development of staff expertise, promoting a strong service-oriented mindset, and ensuring professional workplace conduct will generate immediate improvements while laying the foundation for long-term success. By aligning with the 3Ps+T framework, these strategies create a balanced approach by investing in people through targeted training, strengthening processes for smoother operations, reinforcing policies to set clear behavioral expectations, and leveraging technology to boost efficiency. This comprehensive plan not only resolves the identified issues but also fosters a culture of continuous learning, accountability, and excellence. Ultimately, success will depend on consistent implementation, regular performance evaluations, and open feedback channels. With a firm commitment to these interventions, the organization can transform its security service into a reliable, responsive, and professional unit, ensuring both staff satisfaction and client confidence.

The findings of this study, though specifically related to Building AA, reveal service quality issues namely, insufficient expertise, inadequate service orientation, and unprofessional conduct that are prevalent challenges within security services across various mixed-use developments. Consequently, the proposed improvement guidelines, particularly those rooted in the 3Ps+T framework and the 80/20 Principle, possess the potential for adaptation and application in analogous contexts with similar operational structures and user demographics. Nevertheless, it is important to recognize that disparities in organizational policies, staff training backgrounds, and facility-specific risk profiles may require contextual modifications. In instances where security operations differ significantly in scale, function, or user expectations, conducting a preliminary needs assessment will be crucial to ensure that interventions are appropriately tailored prior to implementation.

## References

- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Cadar, E., & Pascale, C. (2024). Pharmacoeconomic analysis of cosmetic treatments on seborrheic dermatitis using the 80/20 method. *European Journal of Natural Sciences and Medicine*.
- Contreras, V., Cortavarría, M., León, C., & Alvarez, J. C. (2024). *Cloverleaf model for efficiency improvement through the application of lean tools*. LACCEI 2024.
- Doe, J. (2022). Security management strategies for mixed-use properties: A practical guide. *Security Journal*, 36(2), 112-130.



- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- International Facility Management Association (IFMA). (2019). *Best practices in facility security for commercial and mixed-use buildings*. IFMA Publishing.
- Johnson, L., Wang, X., & Patel, S. (2019). Boosting Staff Morale Through Recognition Systems: A Quantitative Analysis. *Employee Engagement Review*, 12(2), 102–117.
- Johnson, P. (2018). *Security operations and risk management in urban real estate developments*. Oxford University Press.
- Jones, R. (2020). The role of security services in high-density real estate projects: Case studies and insights. *Journal of Security Studies*, 27(3), 67–89
- Kumar, R., & Lee, H. (2021). Technology-Assisted Monitoring and Its Effect on Professional Conduct: A Longitudinal Study. *Journal of Workplace Technology*, 9(3), 198–212.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioral intentions. *Managing Service Quality*, 19(3), 308-331.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (8th ed.). Pearson.
- Nadel, B. A. (2004). *Building security: Handbook for architectural planning and design*. McGraw-Hill.
- Owen, D. D. (2003). *Building security: Strategies and costs*. RSMeans.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pavlova-Traykova, E. (2018). Facility management and urban security. *Nauchni Trudove*, (4), 131-142.
- Reid, R. (2005). *Facility Manager's Guide to Security: Protecting Your Assets*. CRC Press.
- Securitas. (2023, June 15). *The role of security management in facility operations*.  
<https://www.securitasinc.com/blog/security-management-facility-operations-best-practices/>
- Smith, A., Brown, T., & Lee, K. (2021). Improving security services in commercial buildings: An empirical study. *Urban Safety Journal*, 29(2), 45–62.
- Smith, J., & Clarke, R. (2020). The Impact of Scenario-Based Training on Response Efficiency: An Empirical Study. *Journal of Emergency Management Research*, 15(4), 289–305.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill.

## INVESTMENT STRATEGIES AND PROCEDURAL MODERNIZATION IN CLINIC: A CASE STUDY OF HAIR TRANSPLANT CLINICS IN THAILAND

**Atisan Phuwasaktanasiri**

Graduate School, Bangkok University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: atisan.p@bu.ac.th

### Abstract

Hair loss is a common problem that affects millions of people worldwide. Hair restoration is characterized by swift technology advancements and evolving patient demands to regain their self-confidence. Necessitating strategic investments and procedural modernization for clinics to remain competitive, from traditional machines to FUE machines and lean towards the robotic hair transplant systems. Procedures have also changed from Follicular Unit Transplant (FUT) to Follicular Unit Extraction (FUE). This paper framed as case studies of the hair transplant clinics in Thailand as a guide for informative decisions that could help optimize operational efficiency, enhance patient outcomes and ensure sustainable profitability.

This study utilizes secondary research approach to analyze existing data pertinent to investment strategies, innovation and advancement in hair transplant technologies within the context of the Thai healthcare industry. Information was systematically gathered from online databases, academic journals, industry reports, and manufacturer publications. The research focused on clinic management innovation, process changes driven by technology, and a comparative analysis of traditional versus robotic hair restoration systems base on predefined criteria including cost-effectiveness, procedural efficiency, clinical outcomes, surgeon dependency, and patient suitability, with specific emphasis on their implications for clinics operations in Thailand.

The analysis of secondary data relevant to the Thai market indicates that investment in robotics systems such as ARTAS® has quantifiable benefits e.g. improve consistency in graft harvesting, aligning with the precision medicines treatment trends. However, the very high capital outlay and specialized skill requirements pose significant hurdles for many Thai clinics. The traditional FUE systems remain a viable option, particularly for clinics prioritizing cost-control and procedural flexibility. Successful investment strategies appear to hinge on impact factors like scaling up clinic expansion, target demographic and geographic location of the patients, specifically to the Thai context. This research uncovers the optimal path to modernization and technology investment is highly dependent on individual clinic profiles and strategic objectives.

The hair transplant clinics in Thailand require customized strategy for technology investment to archive procedural transformation and modernization. Whilst, the hair transplant clinics experienced significant growth, driven by increasing demand for hair restoration solutions. While advanced robotic systems represent a significant leap frog in technological evolution, technology adoption must be carefully weighed against traditional FUE systems, take into account for the clinic's financial capabilities, human resources, operational scaling, and the target market. A tailored investment strategy considered these factors are crucial for service offering enhancement, good track records of the patient results and reviews which lead to a sustainable growth in Thailand dynamic clinical landscape.

**Keywords:** Hair Transplant, Clinic Management, Investment Strategy, Technology Investment, Technology Adoption, Robotic Surgery, FUE

## Introduction

The global aesthetic medicine industry is undergoing rapid transformation, driven by continuous technological innovation and increasing consumer demand for minimally invasive and effective procedures. (Wu & Ho, 2023). Within this dynamic landscape, Hair Restoration surgery has seen significant advancements, moving from traditional techniques to sophisticated, technology-assisted approaches (Shiell, 2008). For clinic managers, particularly in competitive market like Thailand, navigating these changes requires robust investment strategies and commitment to procedural modernization to ensure both clinical excellence and business sustainability.

Hair loss affects a vast number of individuals worldwide, impacting their psychological well-being and prompting a growing demand for restorative solutions. (Rose & Nusbaum, 2014). Thailand's hair transplant sector has responded with notable growth, characterized by an increase in specialized clinics and a rising influx of medical tourists (Rastgar, 2022). This competitive environment underscores the critical need for clinics to adopt technologies and processes that enhance efficiency, improve patient outcomes, and differentiate their services. Key to this is the decision regarding the adoption of advanced surgical tools, particularly comparing established traditional Follicular Unit Extraction (FUE) machines with newer automated system like the ARTAS® robotic systems. While traditional FUE offers flexibility and lower initial cost (Lam, 2013), robotic platforms promise enhanced precision and efficiency, albeit with higher investment and training demands (Avram & Watkins, 2014; Rose & Nusbaum, 2014).

The challenge for clinic management in Thailand lies in selecting appropriate technologies that align with their specific operational models, financial capabilities, and strategic goals, therefore fostering effective procedural modernization. The study aimed to analyze investment strategies and transformation procedure for hair transplant clinics in Thailand through, firstly, a comparative evaluation of traditional FUE and new technology that impact on clinical practice and management. Secondly the comparison of traditional FUE machines and the ARTAS® robotic system base on key parameters relevant to investment decisions and transformation efforts including cost, efficiency, clinical outcomes, skills requirements and patient suitability using secondary data related to Thai context. Thirdly, identify critical factors and develop a guideline and framework for clinic managers and management in order to support their clinic strategies. Lastly to provide actionable insights for clinic managers and healthcare decision-makers under complexities of technology adoption and strive for procedural excellence in the evolving field of hair restoration.

## Research Objectives

This secondary research aims to study the investment strategies and procedural modernization in clinic using information and literature review on Hair Transplant Clinic in Thailand as based since recently the growth of this sector is tremendous and has strong impact towards medical tourism and non-invasive surgery business operators in Thailand.

## Literature Review

This review examines existing literature relevant to investment strategies and procedural modernization for clinics in Thailand, focusing on the technological evolution within hair transplant surgery and its impact on clinic operations and patient outcomes. The insights gathered will inform the comparative analysis of hair transplant technologies and the development of a decision-making framework for clinics in Thailand, ultimately guiding the key findings of this study on effective modernization pathways.



The Imperative for Innovation and Modernization in clinic management. Clinic managers must proactively seek strategies to enhance service quality, improve operational efficiency and differentiate their offerings. (Boonmee C. & Kasemset C, 2019). Investment in new technologies is a primary avenue for achieving these goals. (HMA, 2024). However, the decision must strategically align with the clinic's overall business model, financial capacity, and target market. (Gupta, 2014). The literature emphasizes the need for a structured approach to evaluating new technologies, considering not only the clinical benefits but also the return on investment (ROI), implementation challenges and the impact on existing workflows and staff (Lam, 2013)

Technological Evolution in Hair Transplant Surgery, from FUT to Robotic FUE. Hair transplant surgery has undergone a significant technological evolution over the past few decades (Shiell, 2008). Initially, Follicular Unit Transplantation (FUT), or strip surgery, was the dominant method. (Rastgar, 2022). The desire for less invasive procedures, led to Follicular Unit Extraction (FUE) (Rassman & Pak, 2016; Lam, 2013), to address the limitations of manual FUE, motorized FUE devices were introduced. (Trivellini, 2016; Gupta, 2014). The latest significant advancement in modernized the Hair Transplant is the introduction of robotic systems, most notably the ARTAS® system. (Avram & Watkins, 2014; Rose & Nusbaum, 2014; Bernstein & Wolfeld, 2016; Shin et al., 2015). The evolution continues, with ongoing research into areas like artificial intelligence (AI) (Gupta, Ivanova, & Renaud, 2021). Yang (2003) discussed early automated systems with an important aspect of evaluating the traditional hair transplant machine and the ARTAS robotic system, numerous studies have compared the outcomes and patient satisfaction associated with these two approaches. Impact of Technological Advancements on Hair Transplant Clinic Operations and Outcomes. The adoption of new hair transplant technologies has a multifaceted impact on clinic operations, directly influencing investment strategies for modernization. Advanced FUE systems, particularly robotic ones, can significantly alter procedural workflows, necessitating changes in staffing models and clinic layout (Bae et al., 2020).

Robotic systems and advanced motorized FUE aim to increase the speed of graft harvesting (Shin et al., 2015). However, the literature also suggests that the overall impact on clinic throughput and profitability needs careful evaluation, considering factors like setup time and the cost per case, which is central to investment decisions. The precision of robotic harvesting is often cited as leading to improved graft quality (Bernstein & Wolfeld, 2016). Yet, the overall clinical superiority and its translation into patient satisfaction relevant to the Thai market requires critical assessment from various studies, as this directly impacts the value proposition of investing in such technologies. (Avram & Watkins, 2014). New technologies, especially robotics, represent substantial capital investments (Rose & Nusbaum, 2014), influencing the financial viability of modernization for different scales of clinics in Thailand. Traditional FUE systems generally have lower upfront costs (Lam, 2013). A key aspect for investment strategy is understanding the total cost of ownership, not just initial outlay. While robotics can automate parts of the procedure, they necessitate specialized training (Rose & Nusbaum, 2014). Traditional FUE also demands significant expertise (Shiell, 2008). The availability and cost of acquiring these skills in Thailand are critical inputs for any clinic's modernization and investment plan. The availability of advanced technology can be a marketing advantage (Pattanapong C., et al., 2021). Understanding Thai patient perceptions of different technologies and their willingness to pay a premium for robot-assisted procedures is vital for assessing the potential ROI of such investments.

A thorough cost-benefit analysis, ROI projection, and understanding of the total cost of ownership are fundamental, strategic cost management, where technology choice can influence overall service pricing and market positioning for Clinic Operation. (HMA, 2024). Assessing whether new technology addresses unmet clinical needs or enhances the patient value proposition is crucial. Investment should be driven by how it improves outcomes or experiences that are valued by the target

patient demographic in Thailand. (Tanpaiboon, 2023). Technology investments must align with the clinic's long-term vision, whether it's to be a leader in high-tech procedures, a center of excellence for specific techniques in this case Hair Transplant Clinic with FUE techniques or Robot-assisted technique, or a provider of accessible, cost-effective care (Gupta et al., 2021). This links directly to how Thai clinics might differentiate themselves. Successful technology adoption involves more than just purchase; it requires effective integration into workflows, staff training, and managing the organizational change. (Kijsayothin, 2006) This is particularly relevant for complex systems like robotics. Understanding the competitive landscape, including technologies used by competitors and emerging market trends, is essential for making strategic investment choices that offer a sustainable advantage.

Thailand has established itself as a notable destination for medical tourism, including aesthetic procedures like hair transplantation (Rastgar, 2022). The domestic demand for such services is also robust, fueled by increasing aesthetic awareness and rising disposable incomes. This dual market dynamic creates a unique competitive environment for hair transplant clinics. After COVID-19, Thailand aesthetic market is growing continuously and significantly compare to other industry at the compound growth rate of 11.6% total market value of 1.46 billion USD. The medical tourism boosts the market growth lead by plastic surgery (invasive treatment) growth by 10% and aesthetics (non-invasive treatment) growth by 70% compare to before COVID-19. The Thai market has highest proportion of foreign patients 33.2% follow by Mexico 22.5% and Turkey 19.2%. The cost of aesthetic and surgical treatment in Thailand still comparatively lower than several regions such as US, Europe and Asia Oceania, therefore the medical tourism is growing significantly. (Milano N. 2024). Hair transplant clinic considers a very minor or non-invasive surgery only in the skin level. The competition is moderate due to limited number of specialized doctors still lacking in the field. Thai regulations still require physician with medical license to do surgical or aesthetic treatments, surgeons trained in advanced FUE and robotic procedures as well as support from technical staff. Necessary training and preparation of both physician and technician take time and effort. (Pattharapinyophong W., 2019). The medical device regulations in Thailand are open for local manufacture and importation, therefore advanced hair transplant devices regulations are supported to the clinic management. (Tanpaiboon N., 2023). Thai regulations still require physician with medical license to do surgical or aesthetic treatments, surgeons trained in advanced FUE and robotic procedures as well as support from technical staff.

## **Methodology**

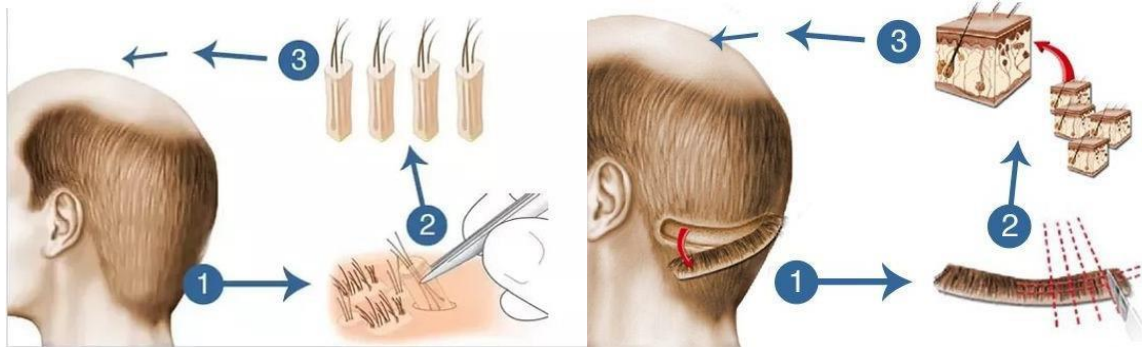
Using secondary research to review and compare information available from both Thailand and International journals, articles, research, online news, papers, etc to compare and suggest best practices for investment strategy to be used for screening and selecting technology in Thailand's Clinic management especially a Hair Transplant Clinic that is growing significantly in the last couples of years. Using comparative approach and point out the advantage and disadvantage of each procedure under the condition of modernizing clinic management. Then analyst using comparative analysis using the key factors points from literature review which are Cost or Investment Return, treatment efficiency, accuracy, physician and technician skills, and patient suitability.



## Results

### The Rise of Hair Transplantation in Thailand

The increasing prevalence of hair loss and growing awareness of hair restoration solutions have fueled the demand for hair transplant procedures in Thailand. This trend is further supported by rising disposable incomes and a desire for enhanced aesthetic appearance. Thai hair transplant clinics cater not only to domestic clients but also to a growing medical tourism market. (Rastgar, 2022)



**Picture 1:** Comparison between FUE and FUT hair transplant procedures

Source: ariamedtour, Rastgar, R. (2022)

### Traditional Hair Transplant Machines: A Proven Practice.

Traditional hair transplant machines, also known as manual or handheld systems, have been the mainstay of hair transplantation for many years. These machines rely on the skill and experience of the surgeon to manually extract and transplant hair follicles. (Lam, 2014)

#### 1. Advantages

**Flexibility and Precision:** Traditional methods offer surgeons flexibility and control, allowing them to adapt the procedure to individual patient needs and hair characteristics.

**Cost-Effectiveness:** Traditional machines are generally more affordable than robotic systems, making them accessible to a wider range of clinics.

1.1 Established Techniques: Surgeons have extensive experience with traditional techniques, contributing to procedural proficiency and patient satisfaction. (Trivellini, R., 2016)

#### 2. Disadvantages

2.1 Time-Consuming: Manual extraction and transplantation can be time-consuming, especially for larger graft numbers.

2.2 Surgeon Fatigue: Extended procedures can lead to surgeon fatigue, potentially affecting precision and efficiency.

2.3 Human Error: Manual procedures are subject to human error, which may impact graft survival and aesthetic outcomes.

### The ARTAS Robotic System: Embracing Automation

The ARTAS robotic system represents a significant technological advancement in hair transplantation, automating the extraction and transplantation process. (Rassman, W., & Pak, J. 2016).

#### 1. Advantages

1.1 Precision and Accuracy: The robotic system utilizes advanced imaging and robotics to precisely identify and harvest hair follicles, minimizing damage and optimizing graft quality. (Bae et al., 2020).

1.2 Speed and Efficiency: Robotic automation increases the speed of the procedure, reducing operating time and potentially increasing patient throughput.

1.3 Reduced Human Error: Automation minimizes the risk of human error, leading to more consistent and predictable outcomes. (Rose & Nusbaum, 2014).

## **2. Disadvantages**

2.1 High Initial Investment: The ARTAS system requires a substantial financial investment for acquisition and maintenance.

2.2 Specialized Training: Operating the robotic system necessitates specialized training, adding to the initial investment and potentially limiting accessibility for some clinics.

2.3 Technical Limitations: The robotic system may not be suitable for all hair types or complex cases, and technical malfunctions can disrupt procedures. (Bernstein et al., 2016).

## **Comparative Analysis: Factors for Decision-Making**

### **Cost**

Traditional machines have a lower initial investment and maintenance cost compared to the ARTAS robotic system. However, the robotic system's efficiency may lead to higher patient throughput, potentially offsetting the initial cost over time.

### **Procedural Efficiency**

The ARTAS system offers faster extraction and transplantation speeds, reducing overall procedure time. This can lead to increased patient satisfaction and potentially allow clinics to accommodate more patients. (Shin. J. et al., 2015)

### **Precision and Accuracy**

The robotic system's advanced imaging and automation capabilities enhance precision and accuracy in graft selection and placement. This can result in improved graft survival rates and more natural-looking outcomes. This significantly reduces the risk of damaging surrounding hair follicles, resulting in a more natural-looking and aesthetically pleasing outcome. Additionally, the robotic system allows for a faster and more efficient procedure. Compared to the manual hair transplant machine, the ARTAS robotic system can harvest and transplant hair follicles at a quicker pace. (Bae et al., 2020).

### **Surgeon Skill and Experience**

Traditional methods heavily rely on the surgeon's skill and experience. While the ARTAS system automates certain tasks, surgical expertise remains crucial for patient assessment, hairline design, and addressing complex cases.

### **Patient Suitability**

The robotic system may not be suitable for all hair types or complex cases. Traditional methods offer greater flexibility for adapting to individual patient needs and characteristics.

## **Decision-Making Framework for Thai Hair Transplant Clinics**

The decision to invest in a traditional machine or the ARTAS robotic system requires careful consideration of several factors: (Gupta, A., 2014)

- Clinic Budget and Financial Projections: Assess the financial implications of each option, including initial investment, maintenance costs, and potential return on investment.
- Target Market and Patient Demographics: Consider the clinic's target market and the specific needs and preferences of the patient population.
- Surgeon Expertise and Training: Evaluate the surgeon's experience and comfort level with each technology.
- Clinic's Operational Capacity and Goals: Assess the clinic's capacity to accommodate new technology and align the investment with the clinic's long-term goals. (Gupta. Et Al, 2021)

## Discussion and Conclusion

The hair transplant industry in Thailand is dynamic and competitive. Clinic management must make informed decisions about technology investments to remain competitive and provide optimal patient care. Traditional hair transplant machines offer a proven and cost-effective approach, while the ARTAS robotic system presents advanced automation and precision. The decision to choose between these technologies should be based on a thorough assessment of the clinic's financial resources, target market, surgeon expertise, and operational goals. By strategically investing in technology that aligns with their specific needs and priorities, Thai hair transplant clinics can enhance their service offerings, improve patient outcomes, and achieve sustainable growth in this evolving market

### The Importance of Surgeon Expertise

While the ARTAS robotic system offers remarkable precision and automation, it is essential to acknowledge the significance of surgeon expertise in hair transplantation. The traditional hair transplant machine relies on the skill and experience of the surgeon, allowing them to adapt to unique patient needs and characteristics. This personalized approach, guided by the surgeon's expertise, can result in natural-looking and aesthetically pleasing outcomes.

### The Integration of Technology and Human Skill

The integration of technology and human skill is a fundamental aspect of the hair transplantation process. While the ARTAS robotic system streamlines the extraction and transplantation procedure, the involvement of a skilled surgeon ensures the artistic interpretation and strategic placement of hair follicles. This combination of technological advancement and surgical expertise leads to optimal outcomes, balancing precision with the artistry of hair restoration.

## Recommendations

It is recommended to do further market research on customers perspective therefore can compare to the investment strategy and match to the customers' requirements and their needs. In the discussion and conclusion, managing a Clinic that offers Hair Transplant could be a challenge if procedure, treatment and investment for tools and equipment are not in the same direction and match the management strategy.

## References

- Avram, M. R., & Watkins, S. A. (2014). Robotic follicular unit extraction in hair transplantation. *Dermatologic Surgery*, 40(12), 1319-1327. <https://doi.org/10.1097/dss.000000000000191>
- Bae, T. W., Jung, Y. C., & Kim, K. H. (2020). Needle transportable Semi-Automatic hair follicle implanter and Image-Based hair density estimation for advanced hair transplantation surgery. *Applied Sciences*, 10(11), 4046. <https://doi.org/10.3390/app10114046>
- Bernstein, R. M., & Wolfeld, M. B. (2016). Robotic follicular unit graft selection. *Dermatologic Surgery*, 42(6), 710-714. <https://doi.org/10.1097/dss.0000000000000742>
- Boonmee C., Kasemset C. (2019). The Improvement of Healthcare Management in Thailand via IE Tools: A Survey, *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bangkok, Thailand, March 5-7, 2019*, p. 264-272.
- Gupta, A. (2014). Microrefined microfollicular hair transplant. *Annals of Plastic Surgery*, 73(3), 257-265. <https://doi.org/10.1097/sap.0b013e3182741f66>
- Gupta, A. K., Ivanova, I. A., & Renaud, H. J. (2021). How good is Artificial Intelligence (AI) at solving hairy problems? A review of AI applications in hair restoration and hair disorders. *Dermatologic Therapy*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/dth.14811>

- Hospital Management Asia, HMA (2024). Bangkok Hospital's innovation strategy to transform care delivery. <https://www.hospitalmanagementasia.com/tech-innovation/bangkok-hospitals-innovation-strategy-to-transform-care-delivery/>
- Kijsanayotin B, Speedie S. (2006). Are health centers in Thailand ready for health information technology? A national survey. *AMIA Annu Symp Proc.* 2006; 2006:424-8. PMID: 17238376; PMCID: PMC1839384.
- Lam, S. M. (2013). Hair transplant and local anesthetics. *Clinics in Plastic Surgery*, 40(4), 615–625. <https://doi.org/10.1016/j.cps.2013.08.006>
- Milano N. (2024). THE THAILAND AESTHETIC MEDICINE MARKET. <https://khabangkok.com/en/kha-bangkok-co-ltd/kha-bangkok-healthcare-thailand/the-thailand-aesthetic-medicine-market/>.
- Pattanapong C., Supaprawat S., Wasutida N., Bordin P., (2021). Effect of the service marketing mix (7Ps) on patient satisfaction for clinic services in Thailand. *International Journal of Business, Marketing and Communication*. Vol.1(2), No. 13, Oct 2021, 1-15
- Pattharapinyophong W. (2019). The Opportunities and Challenges for Thailand in Becoming the Medical Tourism Hub of the ASEAN Region. *Journal of Management Sciences*, Vol. 6 (1) (2019), p 1-16
- Rassman, W., & Pak, J. (2016). Follicular unit extraction: Evolution of a technology. *Journal of Transplantation Technologies & Research*, 6(2). <https://doi.org/10.4172/2161-0991.1000158>
- Rastgar, R. (2022, May 22). FUE vs FUT hair transplant. Iran Medical Tourism- the Best Hospitals, Clinics & Doctors. <https://ariamedtour.com/blogs/fue-vs-fut/>
- Rose, P. T., & Nusbaum, B. (2014). Robotic hair restoration. *Dermatologic Clinics*, 32(1), 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.det.2013.09.008>
- Shiell, R. (2008). A review of modern surgical hair restoration techniques. *Journal of Cutaneous and Aesthetic Surgery*, 1(1), 12. <https://doi.org/10.4103/0974-2077.41150>
- Shin, J. W., Kwon, S. H., Kim, S. A., Kim, J. Y., Na, J. I., Park, K. C., & Huh, C. H. (2015). Characteristics of robotically harvested hair follicles in Koreans. *Journal of the American Academy of Dermatology*, 72(1), 146–150. <https://doi.org/10.1016/j.jaad.2014.07.058>
- Tanpaiboon N. (2023). Industry Outlook 2023-2025: Medical Devices. <https://www.krungsri.com/en/research/industry/industry-outlook/other-industries/medical-devices/io/medical-devices-2023-2025>
- Trivellini, R. (2016). An innovation in suction assisted FUE. *Hair Transplant Forum International*, 26(2), 58-59. <https://doi.org/10.33589/26.2.0058>
- Wu, T., & Ho, C. (2023). Reconstructing Risk Dimensions in Telemedicine: Investigating Technology Adoption and barriers during the COVID-19 Pandemic in Taiwan (Preprint). *Journal of Medical Internet Research*. <https://doi.org/10.2196/53306>
- Yang, C. (2003). Calvitron Automated Hair transplant system in alopecia treatment: a case report. *The Kaohsiung Journal of Medical Sciences*, 19(9), 470-474. [https://doi.org/10.1016/s1607-551x\(09\)70493-0](https://doi.org/10.1016/s1607-551x(09)70493-0)

# THE POTENTIAL OF CULINARY SCHOOLS IN ESTABLISHING KEY TOURISM ACTIVITIES AS ATTRACTIONS IN THE DESTINATIONS OF THAILAND

Juthaporn Boonkheereerut<sup>1\*</sup> and Anuchit Saeng-on<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

<sup>2</sup>Faculty of Food Business Management, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: juthapornboo@pim.ac.th

## Abstract

The objectives of this research are: 1) to examine the current conditions of culinary schools in promoting cooking as a core tourism activity in Thailand's key destinations, and 2) to analyze the potential of these culinary schools in promoting cooking as a key tourism activity in Thailand's key destinations. The research employs a qualitative methodology, using semi-structured interviews with 15 key informants who are directly involved in the operation of culinary schools. These include customer service staff, cooking instructors, and assistant chefs from four culinary schools in Bangkok and its metropolitan area. The findings reveal that the majority of the respondents are male, which reflects the dominance of men in culinary services, especially in positions related to food demonstration and managing practical classrooms. According to the informants, culinary schools demonstrate considerable variation in organizational structures, institutional scale, and clientele characteristics, reflecting their embeddedness within diverse cultural contexts.. They also agreed that promoting culinary schools as a core tourism activity depends on their expertise in Thai cuisine, including cooking techniques, flavors, and cultural food presentation, which generates significant interest among students.. Most programs emphasize hands-on learning, the use of local ingredients, and experiential teaching, which function as both entertainment and a means to convey local identity and cultural knowledge through food. However, some informants pointed out that small-scale institutions face challenges in terms of staffing and budgets to accommodate high-expectation learners. Another concern raised was the over-specificity in grouping learners, and the commercial collaborations that might affect the development of culinary schools as core tourism activities, both domestically and internationally.

The environmental analysis of culinary schools in Thailand reveals that there is diversity in terms of types, programs, and activities related to learning Thai cuisine and culinary skills development. A key strength lies in the uniqueness of Thai dishes, such as Tom Yum, Green Curry, Massaman Curry, and Som Tum, which are internationally recognized. There are also opportunities arising from government support and the growing trend of experience-based tourism, which can make Thai cuisine a cultural learning activity. However, weaknesses include the lack of program designs tailored to specific tourist groups, competition from other tourism activities, economic conditions, and global situations that pose obstacles. Overall, the research concludes that culinary schools possess the potential to become a core tourism activity in Thailand's key destinations, provided they receive adequate support and cooperation from various stakeholders, and that policies are developed to integrate culinary education into tourism products effectively.

**Keywords:** Culinary school, Thai Cuisine, Core tourism activities, Experience-based Tourism, Tourism destinations in Thailand



## Introduction

The tourism industry is a significant mechanism driving the global economy as well as the economies of individual countries, particularly in Thailand, where tourism-related revenue plays a crucial role (UNWTO, 2023). This is due to the changing behaviors of tourists who now exhibit diverse niche interests in tourism, often dedicating more time to such activities (Juthaporn Boonkheereerut & Natnicha Kla-Han, 2021). In the 21st century, tourism trends emphasize value-based tourism, including leisure tourism, experience-based tourism, wellness tourism, creative tourism, and culinary tourism, all of which have gained increasing popularity (Pine & Gilmore, 1998; Richards, 2021; Hjalager, 2004; UNWTO, 2019). In particular, the value-driven experiences in culinary tourism (Gastronomy Tourism) have become significant as they reflect the culture and identity of destinations (Okumus et al., 2007).

Thailand possesses strengths in its unique food culture, which is internationally recognized. Thai cuisine is recognized as a key tourist attraction, positioning Thailand as a destination not only for sightseeing but also as a place that highlights food experiences reflective of local culture and traditions. International tourists traveling to Thailand prioritize food, with up to 80% showing interest in street food, local restaurants, and Michelin-starred restaurants (TAT, 2022). Additionally, cities such as Bangkok, Chiang Mai, and Phuket have been recognized as Gastronomy Cities, known for their distinctive culinary identities (UNWTO, 2019). However, gastronomic tourism is not just about tasting food; it also involves learning about the production process and connecting with local communities (Robinson & Picard, 2019). This emerging form of tourism focuses on culinary interests, with cooking classes, particularly Thai cooking, becoming popular as they offer in-depth experiences of food, culture, and local lifestyles (Sims, 2009).

Currently, cooking courses are primarily offered to individuals aspiring to become professional chefs, focusing on advanced cooking techniques, kitchen management, and hygiene standards. Institutions such as Le Cordon Bleu Dusit Culinary School and Dusit Thani College cater to this audience. There are also programs designed for restaurant entrepreneurs or those interested in opening their own restaurants, focusing on menu development, cost management, and marketing. An example of such a program is the Food Business Management course at Bangkok University.

In light of this context, the aim of this research is to study the potential of culinary schools in Thailand to serve as a destination for tourists, promoting cooking as a core activity in Thailand's tourism offerings. The focus is on the impact of culinary education in enhancing food tourism, thus contributing to the future development and sustainable growth of Thailand's tourism industry.

## Research Objective (s)

1. To examine the current conditions of culinary schools in promoting culinary learning experiences as core activities in major tourist destinations in Thailand.
2. To analyze the potential of culinary schools to enhance their role as key providers of experiential culinary tourism in Thailand's primary destinations.

## Literature Review

Thailand is recognized as one of the world's leading tourist destinations, with each province exhibiting distinctiveness and uniqueness in both natural beauty and cultural diversity. Bangkok, in particular, stands as the country's central hub for economy, culture, and globally renowned tourist attractions. Additionally, surrounding metropolitan areas and nearby provinces are also notable for their diversity and uniqueness, especially in terms of culinary offerings, which contribute to their attractiveness as tourist destinations. Therefore, the study of the potential of culinary schools in promoting themselves as key

activities within Thailand's major tourist destinations requires a review of relevant concepts, theories, and previous research, as follows:

Shalini & Duggle (2015) stated that culinary tourism is a global phenomenon that has experienced significant development and economic impact at the national level. It is also considered a form of cultural heritage, as tourists seek meaningful food-related experiences. Culinary tourism has the potential to attract tourists to purchase goods and services, aligning with the World Tourism Organization's assertion that culinary tourism is an emerging tourism product. More than one-third of tourists allocate their travel expenditures to food-related experiences, making food an essential part of a quality travel experience. Culinary tourism is one of the activities that can create value for the local economy by emphasizing food-related experiences and promoting cultural learning through the gastronomy of different countries (Chik et al., 2016). Furthermore, culinary tourism supports creative tourism by offering new and engaging experiences for tourists. (Cohen & Avieli, 2004).

Concerning the study of the potential of culinary schools, Kietsak Phanpipat (2018) conducted a SWOT analysis of culinary tourism in Phuket with the primary objective of evaluating the strengths and challenges of culinary tourism in the area. The SWOT analysis was employed to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats affecting the local culinary tourism industry. The findings revealed that the strengths included the variety and uniqueness of local cuisine, along with long-standing cultural and culinary traditions. The weaknesses included a lack of coordination among stakeholders, limited collaboration in developing culinary tourism products and services, and ineffective marketing strategies. The opportunities lay in the growing interest among international tourists in Thai food and culinary culture, supported by local food festivals that enhance regional identity. However, there were threats from other destinations offering equally appealing culinary attractions.

Similarly, the study titled *An Analysis of Local Food Potential to Support Culinary Tourism in Surin Province: A Case Study of Krapho Subdistrict, Thatum District, Surin Province* by Alisara Thambut and colleagues (2024) also employed SWOT analysis. The results highlighted that the strengths included distinctive tourist attractions within the subdistrict, cultural dress-up activities, unique local cuisine, and the transmission of indigenous knowledge and cultural traditions. The weaknesses were identified as the lack of integrated tourism management. The proposed development strategies for culinary tourism included the creation of healthy local food sets for tourists to experience authentic village lifestyles. These strategies aim to add value to local food products and pass on culinary knowledge to the younger generation. Thus, using SWOT analysis as a tool to evaluate the potential of culinary schools serves as a viable method for assessing readiness to establish such institutions as sustainable core activities within the tourism sector.

In their 2023 study, Inthaseub and Boonkum emphasized the importance of local food identity in cultural heritage cities, such as the Sukhothai Historical Park and its surrounding satellite towns. Their findings suggested that local cuisine reflects indigenous knowledge and cultural distinctiveness, playing a crucial role in promoting culinary tourism. The study further highlighted that the development of tourism routes connected to local food production sites can enhance economic value, while effectively preserving community identity and promoting sustainability within local contexts. Similarly, Panyam (2023) proposed a management framework for Thai culinary businesses targeting elderly tourists in Bangkok. Recognizing the unique nutritional and experiential needs of senior travelers, the study underscored the importance of designing health-conscious Thai menus, organizing interactive culinary activities, and adjusting service environments to suit older visitors. These approaches were found to significantly increase the appeal of culinary tourism in urban settings, particularly among aging populations with growing interest in travel and wellness.



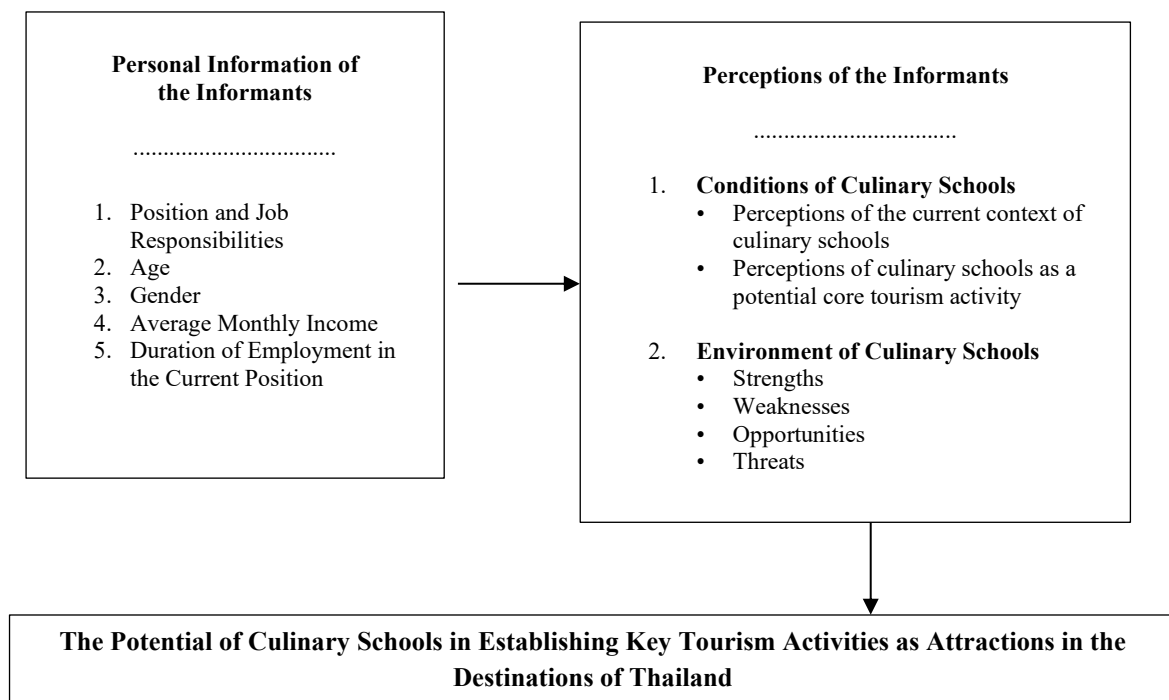
Together, these studies demonstrate that culinary tourism in Thailand transcends the sensory dimension of taste, encompassing cultural, health, and demographic contexts. The findings indicate an emerging trend in which culinary tourism experiences are strategically designed to appeal to specific target groups, yielding economic benefits while supporting the preservation of local cultural identity. These insights suggest that culinary tourism could serve as a key driver of grassroots economic development and provide distinctive positioning for future tourism destinations.

## Methodology

This study employed a qualitative research methodology to examine the potential of culinary schools located in key tourist destinations of Thailand, with a specific focus on Bangkok and its metropolitan areas. These areas were selected due to their roles as economic and cultural hubs and internationally renowned tourist destinations.

The study adopted purposive sampling to identify and select informants who were directly involved in the operations of culinary schools. These included culinary instructors (chefs), assistant chefs, staff members, and personnel who played key roles in the functioning of the culinary institutions. A total of 15 participants from 4 culinary schools in Bangkok and its vicinity were selected as key informants.

Data were collected using semi-structured interviews and subsequently analyzed through content analysis. The analysis involved categorizing emerging themes and interpreting the data within a SWOT analytical framework, identifying the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in order to assess the potential of culinary schools as core activities in major tourist destinations. The conceptual framework of the study is presented as follows:



**Figure 1: Research Framework**

## Results

The data collected through interviews with key informants working at culinary schools in Bangkok and its metropolitan area revealed that the majority of informants held positions directly related to the operations of the culinary schools, such as receptionists, customer service staff, culinary instructors, and sous chefs. These roles are essential in shaping the students' experiences and the image of the culinary institution. Most informants were between 25 and 50 years old, with a higher proportion of males compared to females. This reflects the staffing structure in the culinary services sector, which is still predominantly male, especially in roles related to cooking demonstrations, food preparation, and managing practical classrooms. The average monthly income of the informants ranged from 20,000 to 60,000 Baht, with some reaching as high as 120,000 Baht, which varied according to position and work experience. Those earning above the average were mostly instructors or chefs with specialized expertise and responsibilities in course development or managing the institution's activities. The length of employment for informants in their current job roles ranged from 2 to 10 years, indicating a level of job stability and continuity in the institution's reputation among learners. Additionally, the interviews provided key data that led to the analysis of the potential of culinary schools to promote them as core activities in major tourism destinations of Thailand as follows:

### 1. Opinions of the informants regarding the current state of culinary schools

According to interviews with individuals who have direct experience with culinary schools in various roles, such as culinary instructors, customer service staff, and assistant chefs, the context of culinary schools in Thailand today is diverse in terms of organizational size, curriculum formats, and target audiences. Most informants agreed that the key strength of culinary schools in Thailand lies in their specialized knowledge of Thai cuisine, both in terms of cooking techniques, flavors, and the presentation of culinary culture. This expertise is an attractive feature for learners, as most programs emphasize practical training.

However, several informants noted that smaller institutions face challenges in terms of staffing and budget to accommodate students with high expectations. Another issue raised was the inconsistency of standards in the management and delivery of training programs, as well as commercial partnerships, which could affect the quality of learning and impact the long-term image of culinary education in the country.

Furthermore, when asked about the potential of culinary schools to become a primary tourism activity, informants expressed a strong belief that culinary schools excel in cultural contexts. They emphasized that learning Thai cooking is an enjoyable and culturally significant activity and a means to convey cultural identity and local wisdom through food. This could also stimulate the economy by enhancing cultural influence, or "Soft Power," which aligns with the government's tourism promotion policies.

Nevertheless, informants suggested that culinary schools should connect more with other local tourist attractions, such as markets for local ingredients, herbal learning centers, or community lifestyles, to offer richer and more valuable experiences. Additionally, they emphasized the need for improvements in teaching quality and preparedness for serving tourists, especially in terms of language skills, marketing, and professional service, if culinary schools are to establish themselves as key tourism activities on an international scale.

### 2. Opinions of the informants regarding the environment of culinary schools

The informants shared that culinary schools in Thailand are diverse in terms of types, curricula, and activities related to learning Thai cooking and developing culinary skills. These schools are well-known and popular for teaching the techniques of Thai cooking and various types of cuisine.

For example, Baipai Thai Cooking School in Bangkok is recognized for providing courses focused on traditional Thai dishes such as green curry, tom yum goong (spicy shrimp soup), and som tam (papaya salad). The school provides an experience that imparts both cooking skills and imparts knowledge about selecting local ingredients and traditional cooking methods.

Similarly, Siam Cuisine Cooking School offers both private and group lessons focused on Thai cuisine and learning about Thai food culture in a fun and engaging way, especially designed for tourists seeking new experiences. Thai Cooking Academy provides a curriculum ranging from basic Thai cooking to advanced cooking techniques. Similarly, the school emphasizes traditional Thai cooking, as does the well-known Blue Elephant Cooking School. Blue Elephant offers professional-level classes in Bangkok and internationally, focusing on both culinary skills and the art of food presentation.

Based on the analysis (SWOT Analysis), the strengths, weaknesses, opportunities, and threats regarding the potential of culinary schools to promote themselves as main tourist activities in key tourist destinations of Thailand are summarized as follows:

**Table 1: SWOT Analysis of Culinary Schools in Thailand**

Internal Environment	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>The courses are distinctive and rooted in Thai cultural identity, with Thai cuisine being internationally popular.</li> <li>Culinary schools design their curricula to integrate culture, traditions, and local ingredients.</li> <li>Instructors are highly skilled, experienced in the culinary or hospitality industry, and capable of teaching in both Thai and English.</li> <li>Schools are located in accessible urban areas, enabling easy integration with other tourism activities.</li> <li>The teaching style emphasizes participation and hands-on learning, creating an enjoyable atmosphere and providing practical skills for real-life use.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A lack of curriculum or activity design specifically tailored to tourists.</li> <li>Most programs are standard and not yet integrated with broader tourism packages.</li> <li>High course fees-some tourists may perceive cooking classes as expensive compared to other tourism activities.</li> </ul>
External Environment	
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>Government support in promoting Thai cuisine, including backing from the Tourism Authority of Thailand (TAT), which highlights culturally rich experiences.</li> <li>Growing demand from tourists seeking immersive and participatory experiences makes Thai cuisine and culinary learning highly relevant.</li> <li>The rising popularity of gastronomic tourism among cultural and high-quality travelers.</li> <li>The country's reopening and the global trend toward health-conscious eating present opportunities to design niche programs, such as healthy Thai cooking classes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global economic uncertainty and situations such as pandemics or natural disasters can disrupt international travel.</li> <li>Fluctuations in tourist numbers due to economic and global circumstances.</li> <li>Competition from other forms of tourism activities.</li> <li>Lack of continuity in personnel development and curriculum management.</li> <li>Weak integration with broader tourism networks.</li> </ul>

## Discussion

The study, based on interviews with culinary school practitioners, reveals that culinary schools in Thailand have significant potential to be promoted as a key activity in important tourism destinations in the country, especially in Bangkok and its metropolitan area. These regions serve as the economic, cultural, and culinary hubs, with a diverse and unique offering of Thai food. This aligns with the concept presented by the World Tourism Organization (WTO, 2012), which highlights that food is an essential element of the travel experience and can be developed into a new tourism product that effectively attracts tourists.

When examining the current state of culinary schools in line with the first objective, it was found that these schools exhibit diversity in terms of their curriculum, the use of local ingredients, and the transmission of cultural knowledge related to food. These aspects not only meet the interests of local learners but also capture the attention of international tourists who seek to experience new activities, such as learning to cook Thai food themselves. These key strengths reflect the potential of culinary schools to serve as cultural ambassadors, and at the same time, they can transform into creative tourism products.

For the analysis of the potential of culinary schools, which aligns with the second objective in the form of a SWOT Analysis, the results emphasize key strengths such as the expertise of instructors and the use of local ingredients in teaching. These reflect the readiness of culinary schools to adapt to the growing trend of food tourism. Significant opportunities were identified, particularly in collaboration with the tourism industry, and in using cooking classes to attract experience-seeking tourists wishing to engage deeply with Thai culture. This research aligns with the concepts of Shalini & Duggle (2015) and Chik et al. (2016), which suggest that food tourism can stimulate local economies and serve as a creative tool for promoting cultural learning across countries.

The presence of culinary schools in Thailand, especially in key tourist cities, has considerable potential to elevate from being an alternative learning source to a core activity in cultural tourism routes, particularly if learning formats can be connected with tourist attractions, food festivals, and well-coordinated collaborations with tourism operators.

Although the study identifies certain limitations, such as a lack of resources or inconsistent management, when considering the opportunities available in the current context, it is evident that culinary schools have a solid foundation. With clear promotional policies, public-private sector integration, and continuous development of local and international collaborative networks, culinary schools can be sustainably driven to become a key element of food tourism.

Moreover, this study's findings align with Inthaseub and Boonkum (2023), who emphasized local food identity as a key driver of cultural tourism in heritage cities. Their argument that culinary routes linked to local production can enhance economic value while preserving community identity is echoed in the current research. Thai culinary schools, particularly those integrating local ingredients and traditional knowledge, emerge not only as educational institutions but also as cultural tourism nodes. Their role in transmitting food-related cultural knowledge supports broader goals of cultural sustainability.

Likewise, Panyam's (2023) study on culinary business strategies for elderly tourists highlights the value of tailoring food experiences to specific audiences. While Panyam emphasized health-conscious menus and adapted environments, this research finds that culinary schools are also crafting customized, participatory learning experiences for international tourists. This parallel points to a shared shift toward inclusive, experience-driven, and wellness-oriented culinary tourism in Thailand.

Together, these findings underscore a broader trend: the evolving role of culinary spaces, cooking schools, or businesses as platforms for cultural engagement. Culinary schools, in particular,

demonstrate a hybrid potential: preserving heritage, responding to tourism trends, and collaborating with industry actors to create immersive experiences. This supports their progression from peripheral learning venues to central pillars of Thailand's cultural tourism strategy.

## Conclusion

This research aimed to study the current state of culinary schools and analyze their potential to be promoted as a core activity in key tourism destinations in Thailand. The research was conducted using a qualitative approach, with in-depth interviews of key informants who hold roles and responsibilities in culinary institutions. The findings reveal that culinary schools in Thailand, particularly in major tourist destinations such as Bangkok and its surrounding areas, possess characteristics that make them conducive to becoming core activities in tourism routes. These include favorable locations that are easily accessible, diverse curricula, and instructors with expertise in Thai cuisine.

The SWOT analysis of the potential of culinary schools revealed several strengths, including expertise in Thai food, integration with local ingredients, hands-on experience promotion, and the growing interest of international tourists in learning about Thai food culture. Opportunities for growth were identified through the global rise in culinary tourism and the positive trend in developing the creative economy. However, the study also identified weaknesses that need addressing, such as a lack of collaboration with government and private sector agencies, insufficient systematic marketing management, and resource limitations. Additionally, culinary schools face challenges from global market competition and limitations in policies that have yet to fully support their promotion as a primary tourism activity. This analysis provides insight into the strengths and challenges that culinary schools in Thailand must navigate to solidify their role in the country's tourism industry.

## Recommendations

1. Policy Recommendations: The government should support strengthening the institutions' capacity by providing financial support or measures to enhance personnel development. This includes the establishment of food learning centers in key tourist destinations and the promotion of international service standards for these institutions.

2. Suggestions for Future Research: Future studies should include both quantitative and qualitative research to assess tourists' perceptions, satisfaction, demands, and behaviors regarding cooking classes. Additionally, it would be beneficial to explore models of collaboration between different organizations to develop policy frameworks that can propel cooking classes as a high-value tourism product.

## References

- Alisara Thamabut, Siwathida Phumiworamunee, Chanissara Petchpipatsak, & Sukanya Playangam. (2024). Potential analysis of local food to support culinary tourism in Surin Province: A case study of Krapho Sub-district, Tha Tum District, Surin Province. *Academic Journal of Management Technology*, 5(2), 29–44.
- Chik, C. T., Lee, Y. M., & Tsai, C. H. (2016). Culinary tourism: Discovering food as a destination. *Journal of Tourism & Hospitality*, 5(5), 234–240.
- Cohen, E., & Avieli, N. (2004). Food in tourism: Attraction and impediment. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 755–778.
- Hjalager, A. M. (2004). What do tourists eat and why? Towards a sociology of gastronomy and tourism. *Tourism, Culture & Communication*, 5(3), 187–198.

- Inthaseub, R., & Boonkum, W. (2023). The potential of local food identity for promoting culinary tourism in cultural heritage cities: A case study of Sukhothai Historical Park and satellite towns. *Thai Journal Online*, 2(1). Retrieved from <https://www.tci-thaijo.org>
- Juthaporn Boonkheeerut, & Natnicha Kla-Han. (2021). Development of special interest tourism packages for Slo-Mo tourists. In *Panya Phiwat National and International Conference, 11th Edition* (pp. 88–102). July 16, 2021.
- Kiat-sak Phanpipath. (2018). SWOT analysis of culinary tourism in Phuket. *Journal of Tourism and Hospitality*, 13(1), 45–60.
- Okumus, B., Okumus, F., & McKercher, B. (2007). Incorporating local and international cuisines in the marketing of tourism destinations: The cases of Hong Kong and Turkey. *Tourism Management*, 28(1), 253–261.
- Panyam, K. (2023). Management strategies for Thai culinary businesses to promote culinary tourism for the elderly in Bangkok. *University of Phayao Digital Collection*. Retrieved from <https://updc.up.ac.th>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). The experience economy: Past, present and future. *Harvard Business Review*, 76(4), 21–44.
- Richards, G. (2021). The experience economy: Past, present and future. *Harvard Business Review*, 76(4), 21–44.
- Shalini, R., & Duggle, A. (2015). Food tourism and its impact on destination development. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 1(2), 20–25.
- Sims, R. (2009). Food, place and authenticity: Local food and the sustainable tourism experience. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(3), 321–336.
- Tourism Authority of Thailand (TAT). (2022). Thailand Tourism Statistics 2022. *Tourism Authority of Thailand*. Retrieved from <https://www.tourismthailand.org>
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2019). Gastronomy tourism: The perfect recipe for sustainable tourism. *World Tourism Organization*. Retrieved from <https://www.unwto.org/gastronomy>
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2023). World tourism barometer. *World Tourism Organization*. Retrieved from <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data>
- World Tourism Organization (WTO). (2012). Global report on food tourism. *World Tourism Organization*. Retrieved from <https://www.unwto.org/global-report-food-tourism>
- World Tourism Organization. (2019). Global report on food tourism. Retrieved from [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-09/food\\_tourism\\_ok.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-09/food_tourism_ok.pdf)



# THE STRATEGIC FLEXIBILITY AND ENTERPRISE RESILIENCE FROM A RESOURCE PERSPECTIVE—EVIDENCE FROM CHINESE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Lu Zhao<sup>1\*</sup> and Xun Ren<sup>2</sup>

<sup>1</sup>International College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

<sup>2</sup>Beijing Yuanchuang Times Landscape Engineering Co., Ltd., China

\*Corresponding Author, E-mail: 13521541669@163.com

## Abstract

In the current context, the uncertainty of the external environment has become a critical issue that businesses must address for their survival and development. Researchers have studied small and medium-sized enterprises (SMEs) in China from a resource-based perspective, exploring the impact of strategic flexibility on corporate resilience, and considering the moderating effect of managers' perceptions of external environmental uncertainty. This study uses a survey method to collect research data, with a sample of 360 SMEs, and employs hierarchical regression analysis using SPSS software for empirical research. The results indicate that strategic flexibility has a positive effect on corporate resilience, and that perceived environmental uncertainty plays a moderating role between the two. The findings of this study provide theoretical insights and suggestions for SMEs to maintain strategic flexibility and enhance corporate resilience in uncertain environments, contributing to the sustainable development of SMEs in such contexts.

**Keywords:** Medium-sized enterprises, Strategic flexibility, Enterprise Resilience, Perceived Environmental Uncertainty

## Introduction

Scholars have long recognized that environmental uncertainty poses many challenges to the survival and development of enterprises, and companies need to cultivate the ability to adapt to these challenges. Resilience is often defined as the ability of a company to respond to environmental changes, including its capacity to forecast before a crisis occurs, adapt and mitigate during the crisis, and recover and develop after the crisis. The resilience of enterprises has become increasingly important for their survival and development in uncertain environments, and organizational resilience is a crucial condition for small and medium-sized enterprises (SMEs) to maintain their survival and competitive advantages (Wu & Deng, 2020). As a result, many scholars focus on the influencing factors and formation mechanisms of organizational resilience. The resource perspective is an important direction for academic research on organizational resilience. Strategic flexibility management refers to the ability of enterprises to



manage unexpected events. As the degree of change, uncertainty, ambiguity, and complexity in the business environment increases, companies need to maintain strategic flexibility to adapt to these environmental changes. Strategic flexibility is one of the most effective ways for companies to meet this need.

Since 2016, globalization has been in decline. The China-U.S. trade and technology wars erupted in 2018 and have continued to this day, with intensifying competition among major powers. Turbulence, uncertainty, complexity, and ambiguity have become the new normal in the environment in which enterprises operate (Bennett & Lemoine, 2014). The turbulent and changing economic environment has had a significant impact on the survival and development of small and SMEs in China. SMEs are considered a driving force for economic development due to their creation of numerous job opportunities, active innovation, and high production efficiency (Doh & Kim, 2014). However, small and SMEs face significant issues and shortcomings in their survival and development process. First, the problem of resource constraints is often more severe than that of large companies (Do & Shipton, 2019; Doh & Kim, 2014). Secondly, SMEs face issues such as weak technological capabilities and strong path dependence (Xu & Guo, 2022). These unfavorable conditions make SMEs vulnerable when facing risk shocks. Therefore, this paper selects small and medium-sized enterprises (SMEs) in China as the research subject to explore the importance of organizational resilience for the survival and development of SMEs, as well as how business managers can cultivate and enhance organizational resilience. This study has both theoretical and practical significance.

## **Research Objectives**

The main research objective of this paper is to explore the mechanisms for enhancing the resilience of small and medium-sized enterprises (SMEs) in China, particularly in a turbulent, uncertain, complex, and ambiguous environment, and in the face of the impacts of "black swan" and "gray rhino" events. Specifically, the study aims to answer whether strategic flexibility can enhance the resilience capabilities of SMEs. The specific research objectives are summarized as follows: First, based on resource-based theory, to verify the impact of strategic flexibility on corporate resilience in the context of China's SMEs. Second, to explore the moderating role of senior managers' perceptions of environmental uncertainty in the relationship between strategic flexibility and corporate resilience.

## **Literature Review**

### **Resource- Based Theory (RBT)**

Resource-Based Theory (RBT) posits that the key to a firm's survival and development in a competitive environment lies in possessing valuable, scarce, non-substitutable, and difficult-to-imitate resources (Barney, 1991). The resource-based view holds that both resources and capabilities are equally important for a firm, and the differences in firm performance are primarily due to the heterogeneity of resources and capabilities that a firm possesses (Wernerfelt, 1984).

### **Strategic flexibility**

The concept of strategic flexibility was first introduced in strategic management by Ansoff in 1965. He considered strategic flexibility to be one of the important management objectives of a business and an effective method for responding to drastic changes in the external environment. In 1980, he further proposed that strategic flexibility is the most effective means of "discontinuous management" in response to uncertain and rapidly changing external environments. Defining the concept of strategic flexibility from the perspective of resource-based theory is a crucial and widely applied concept in this field of research. Sanchez (1995), from the resource-based perspective, defined strategic flexibility in a way that has been frequently used in subsequent empirical studies. He argued that strategic flexibility depends on a firm's ability to leverage product creation resources and its coordination flexibility in utilizing available resources in the product market. In 1997, he further clarified that strategic flexibility includes two dimensions: resource flexibility, which emphasizes the flexibility of the resources themselves, and coordination flexibility, which emphasizes the flexibility in utilizing these resources (Sanchez, 1997). This paper adopts this viewpoint in defining the concept of strategic flexibility.

A substantial body of empirical research has confirmed that the stronger a firm's strategic flexibility, the better its financial performance, and it brings significant competitive advantages (Winfrey, Michalisin, & Aca, 1996). By utilizing strategic flexibility, managers can help firms improve innovation efficiency and risk resistance when dealing with environmental uncertainty, thus enhancing the firm's ability to adapt to environmental changes (Sanchez, 1995; Gylling, Elliott, & Toivonen, 2012). In China, many scholars have also explored strategic flexibility in the Chinese context. These findings expand and refine previous research. For example, in terms of business performance, while strategic flexibility has a positive effect on firm performance (Fan & Wu, 2014), the relationship between strategic flexibility and firm performance is not a simple linear one but shows an inverted U-shaped relationship (Su & Zhang, 2018).

### **Enterprise Resilience**

The concept of "resilience" originated from Latin, meaning "resistance" or "recovery." Meyer (1982) introduced the concept of resilience into the fields of business and management, defining it as a firm's ability to return to its original state after an environmental shock. Building on Meyer's view, some scholars further suggested that resilience should not only include the ability to return to the original state after a shock, but also the ability to predict, avoid, and adjust to shocks (Mandojana & Bansal, 2016), as well as the ability to identify and seize new opportunities during a crisis to achieve a recovery (Gilbert, Eyring, & Foster, 2012). Therefore, in this study, corporate resilience is defined as a firm's ability to adapt to dynamic environmental changes, predict crises, respond to crises when they occur, recover to the original state after a crisis, and identify new opportunities to achieve a recovery.

Sincorá, Oliveira, and Zanquetto-Filho (2018) found that organizational analytical capabilities and business process management maturity positively influence corporate resilience. Additionally,



human resource management at the employee level, corporate social responsibility, and other factors also have a positive impact on corporate resilience (Bouaziz & Hachicha, 2018; Liu Bin & Tan Shuq, 2022). As the focus of corporate social responsibility shifts towards a more comprehensive ESG (Environmental, Social, and Governance) approach, research generally suggests that a firm's ESG performance positively promotes corporate resilience (Liu Cheng & Xu Xiangzhen, 2023). From the resource-based perspective, Do, Budhwar, and Shipton (2022) argued that resource management can help mitigate resource deficiencies in SMEs and positively contribute to the development of their resilience capabilities. Zhang Jichang, Long Jing, and Wang Zemin (2022), using the fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) method from the resource perspective, analyzed the resilience-driving mechanisms of private enterprises in China. Their results showed that three mechanisms—resource-capability-relationship, resource-capability, and resource-relationship—can all enhance corporate resilience.

From existing research findings, it is evident that while scholars have analyzed the factors influencing corporate resilience from the resource perspective, studies specifically focusing on strategic flexibility are relatively scarce. Research exploring the relationship between strategic flexibility and corporate resilience from the resource-based theory perspective is even rarer. Previous research provides direction for this study, lays the theoretical foundation, and serves as a theoretical basis for continuing this research.

### **Perceived Environmental Uncertainty**

Perceived environmental uncertainty views environmental uncertainty as a perceptual phenomenon, where individuals believe they lack key information to make judgments about the environment (Huber, O'Connell, & Cummings, 1975). Perception differences occur when individuals experience the same objective environment but have divergent perceptual experiences, with information scarcity being a key factor in perceiving environmental uncertainty. When managers are unable to predict the business environment due to insufficient information, such as the unpredictability of actions by external actors like customers, suppliers, competitors, and regulatory bodies that form the firm's external environment (Govindarajan, 1984), it is referred to as perceived environmental uncertainty (Gordon & Narayanan, 1984). The intensity of a manager's perception of environmental uncertainty can influence the firm's decision-making and performance. Some scholars have confirmed that perceived environmental uncertainty moderates the relationship between customer information management, corporate marketing management, financial systems management, and corporate performance (Al-Mawali & Lam, 2016; Hitt & Ireland, 1984; Agbejule, 2005; Afifa & Saleh, 2021). Managers' perceptions of external environmental uncertainty can drive a firm to develop dynamic capabilities, thus maintaining the firm's sustained competitive advantage (Li, Xiang, & Chen, 2009).

### **Hypotheses Development**

When facing a crisis shock, enterprises need to take rapid actions while maintaining the ability to align with the environment over a prolonged period, including resource flexibility and coordination flexibility (Sanchez, 1997). Taking effective and feasible measures to adjust the business strategy reflects the speed at which the company adapts and changes when impacted. Resource flexibility enhances the application range of enterprise resources, reduces conversion time, and lowers conversion costs. Resource flexibility reduces the enterprise's reliance on specific resources, helping the company achieve rapid, low-cost strategic shifts in a fast-changing environment, laying the foundation for risk reduction, improved efficiency, and gaining competitive advantages. Coordination flexibility is the ability to flexibly coordinate and cooperate internally within the enterprise, reflecting effective communication, departmental collaboration, and the efficiency of decision-making and execution. A company is a system formed by combining various resources in a certain structural form. The higher the coordination efficiency of its resources, the stronger its ability to adapt to changes and respond to challenges.

Especially for small and medium-sized enterprises, strategic flexibility is a necessary condition for achieving the sustainability of business performance. Focusing on strategic flexibility can also help enterprises break free from structural rigidity and capability traps. By producing and selling goods at the right time, in the right place, and at the right price, it has a strong positive impact on their profitability, enhancing the company's ability to adapt to environmental changes (Spieth & Schneider, 2016 ; Abbott & Banerji, 2003). Enterprises that proactively adopt strategic flexibility strategies can more easily identify and capitalize on external opportunities compared to other companies, successfully managing economic and political risks, Enhancing sustained competitive advantage and improving the company's risk resistance, Enhancing the company's dynamic capabilities (Rindova & Kotha, 2001).

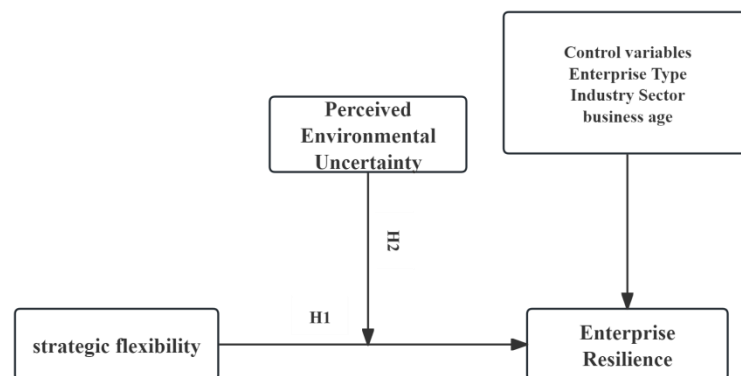
Based on the above analysis, it can be observed that strategic flexibility has a positive impact on establishing a company's competitive advantage, its ability to respond to and adapt to environmental changes, as well as promoting the sustainable development of the enterprise in an uncertain environment. These capabilities of responding to and adapting to an uncertain environment are also the core elements of organizational resilience. Therefore, this study proposes the following hypothesis:

**Hypothesis 1: Strategic flexibility has a significant positive impact on organizational resilience.**

In studying organizational resilience, it is essential to fully consider the impact of the external environment on enterprise decision-making and behavior (Hind, Frost, & Rowley, 1996). The external environment includes both the macro environment and the industry environment, its uncertainty refers to the state where the future development and changes of the environment are difficult to predict and judge. For enterprises, this represents a coexistence of both risks and opportunities (Dill, 1958). The uncertainty of the external environment amplifies the importance of "resilience" for enterprises. As a necessary capability for responding to and adapting to the external environment, ensuring sustainability and future success, the higher the perceived level of uncertainty, the more enterprises focus on

cultivating resilience capabilities (Kantur & Say, 2015). Strategic flexibility arises from the uncertainty of changes in the external environment in which the enterprise operates. It is the most effective way for enterprises to respond to environmental uncertainties and changes (Ansoff, 1965 ; Ansoff, 1980). As the perceived level of environmental uncertainty increases, business managers become more focused on the company's ability to respond to and adapt to the environment in order to maintain sustainability. Strategic decision-making will increasingly lean toward cultivating organizational resilience. The role of strategic flexibility in promoting organizational resilience will be stronger. Strategic flexibility emphasizes reducing the cost of change within a certain range and enhancing the adjustability of the internal structure of the enterprise, thereby supporting the company's ability to respond quickly in an uncertain environment (Nwachukwu & Vu, 2020). However, enhancing strategic flexibility consumes company resources, and maintaining it over the long term leads to increased operational costs (TenDam, 1987). Therefore, when the perceived level of environmental uncertainty is low, managers often adopt other low-cost strategies to sustain the company's survival and development, reducing reliance on strategic flexibility. From the above analysis, it can be seen that when the perceived level of environmental uncertainty is low, the positive effect of strategic flexibility on organizational resilience is diminished. Therefore, we propose the following hypothesis:

**Hypothesis 2: Perceived environmental uncertainty moderates the relationship between strategic flexibility and organizational resilience. The higher the perceived level of uncertainty, the stronger the positive effect of resource flexibility on organizational resilience.**



**Figure 1:** Theoretical Model of Research Hypotheses

## Methodology

### Sample and data collection procedure

This study uses a questionnaire survey to collect data. The research sample consists of small and medium-sized enterprises (SMEs) in China, with the target respondents being senior management

team members within the companies. According to the regulations outlined in the Ministry of Industry and Information Technology's Notice [2011] No. 300, titled "Notice on Issuing the Classification Standards for Small and Medium-sized Enterprises," SMEs in multiple industries that meet the required scale were selected as the subjects for the questionnaire survey. Since cross-sectional data cannot effectively reflect the dynamic relationships between variables over time, the survey targeted SMEs with more than six years of operation to compensate for the data limitations.

The survey was conducted from February to June 2024, with 420 questionnaires distributed. A total of 412 questionnaires were returned, resulting in a response rate of 98%. After excluding invalid questionnaires—such as those with unanswered or incomplete responses, response times significantly higher than the average, or highly consistent answers—the final valid sample consisted of 360 questionnaires, resulting in an effective response rate of 87.3%.

### **Measurements**

To ensure the validity of the survey questionnaire in this study, the measurement of variables was based on well-established scales from both domestic and international sources, and then modified according to the conceptual definitions of the variables in this study. Except for the control variables, all other variables were measured using a 5-point Likert scale. In this scale, "1" indicates "strongly disagree," "2" indicates "disagree," "3" indicates "neutral," "4" indicates "agree," and "5" indicates "strongly agree."

Strategic flexibility is measured using the scale developed by Sanchez (1997), based on the resource-based view. This scale is widely used in international studies on strategic flexibility. The measurement items in the scale include: (1) The cost of shifting the enterprise's resources from one use to another is low. (2) The time required to shift the enterprise's resources from one use to another is short. (3) The range of effective use of the enterprise's existing resources is broad. (4) The enterprise is able to coordinate relationships between departments to respond to continuously changing strategic relationships. (5) The enterprise is able to allocate resources to keep up with changes in strategic relationships.

The measurement of organizational resilience in this study refers to scales developed by Wang, Chen, and Zhang (2022), among others, which focus on perspectives of prediction, adaptation, and development. The scale items include: (1) Continuously monitor both internal and external environments of the enterprise and make internal changes to avoid disruptive events, enhancing the enterprise's crisis awareness. (2) The enterprise can not only identify imminent crises but also focus on future development. (3) During a crisis, the enterprise can mobilize the necessary resources from both internal and external sources to respond to the crisis. (4) The enterprise possesses the ability to adapt quickly and creatively solve problems during a crisis. (5) The enterprise is skilled at seizing potential new development opportunities and is prepared to capitalize on unforeseen opportunities."

Perceived environmental uncertainty is measured using the scale developed by Daft, Sormunen, and Parks (1988), as well as Lin Yaqing and Zhao Shuming (2013), among others. The scale

items include: (1) Customer demands, tastes, and preferences change rapidly. (2) The speed of technological updates is very fast. (3) The intensity of competition is becoming more and more intense. (4) The resources required by the enterprise are becoming increasingly difficult to obtain. (5) The speed of policy adjustments is becoming faster.

### Control Variables

Based on existing research experience, this study includes the following control variables: enterprise type, business age, and industry sector.

### Data analysis

This study will use SPSS 23.0 and Amos 24 software to process and analyze the collected data. The direct effects, mediating effects, and moderating effects in the theoretical model will be tested, and the results will be explained and analyzed to determine whether the hypothesized relationships hold, followed by reporting the conclusions. Before hypothesis testing, a sample statistical analysis will be conducted on the collected data, including internal consistency reliability, construct validity, convergent validity, model fit analysis, as well as descriptive statistics and correlation analysis of variables to assess the quality of the model. The sample statistical analysis can be found in Table 1.

**Table 1:** Summary of Sample Profile

Characteristics	Descriptive Statistics	The number of enterprises (units)	Percentage (%)
Enterprise Type	State-owned Enterprise	67	18.6
	Private Enterprise	279	77.5
	Foreign-invested Enterprise	14	3.9
Industry Sector	Industry	37	10.3
	Construction	83	23.1
	Real Estate	31	8.6
	IT and Information Technology Services	55	15.3
	Wholesale Trade	24	6.7
	Catering and Accommodation	20	5.6
	Education Training	52	14.4
	Management Consulting Services	35	9.7
	Finance	23	6.4
business age	6 to 10 years	94	26.1
	11 to 20 years	112	31.1
	21 years or more	154	42.8



### Validity and Reliability

The Cronbach's  $\alpha$  coefficient is used to evaluate the internal consistency of Likert scales, typically ranging from 0 to 1. A value greater than 0.6 is generally considered acceptable, and a value above 0.7 indicates high reliability of the measurement tool. The Composite Reliability (CR) value is calculated using standardized factor loadings, and when the result exceeds 0.7, it indicates good composite reliability. The internal structure validity is evaluated based on standardized factor loadings, with results typically greater than 0.6 indicating good internal validity. The evaluation indicator for convergent validity is the Average Variance Extracted (AVE), and generally, an AVE value greater than 0.5 indicates good convergent validity. For this survey, the Cronbach's  $\alpha$  values are all above 0.8. Only one factor loading is 0.660, while the others are above 0.7. The CR values are all above 0.8, and the AVE values are greater than 0.5. Therefore, it can be concluded that the reliability and validity of the constructs meet the required standards, allowing for the next phase of research to proceed. The details are provided in Table 2.

**Table 2:** Indicator loadings and cross-loadings of latent variables

Constructs	Items	Cronbach's $\alpha$	Factor Loadings	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Enterprise Resilience	RX1	0.857	0.660	0.856	0.544
	RX2		0.714		
	RX3		0.744		
	RX4		0.820		
	RX5		0.746		
Strategic flexibility	ZL1	0.884	0.769	0.885	0.607
	ZL2		0.760		
	ZL3		0.849		
	ZL4		0.798		
	ZL5		0.714		
Perceived Environmental Uncertainty	HJ1	0.901	0.738	0.901	0.648
	HJ2		0.798		
	HJ3		0.874		
	HJ4		0.852		
	HJ5		0.753		

### Model Fit Goodness

There are several indicators for assessing model fit, but based on practical research experience, it is not necessary for all indicators to meet the criteria. Typically, researchers focus on a few core indicators such as the Chi-square degree of freedom ratio ( $\chi^2/\text{df}$ ), Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI), and Tucker-Lewis Index (NNFI/TLI) to assess whether they meet the standards (Ren Xu, 2023). In this study, the AMOS software was used to test the model fit, and the results of all indicators meet the required standards. Therefore, this indicates that the model fit of the study is ideal. The evaluation indicators and test results for each index are provided in Table 3.

**Table 3:** Model Fit Goodness

Items	$\chi^2/\text{df}$	GFI	AGFI	RMSEA	CFI	NNFI(TLI)
data	2.87	0.887	0.845	0.069	0.919	0.902
Criteria	< 3	> 0.8	> 0.8	< 0.08	> 0.9	> 0.9
Fit Condition	reasonable	reasonable	reasonable	reasonable	reasonable	acceptable

### Correlation Coefficients of the Variables

Pearson's simple correlation coefficient can measure the linear correlation between two numerical variables (Xue Wei, 2017). In this study, the correlation coefficients of the control variables, except for the correlation between years of work and gender (0.313) and the correlation between age and years of work (0.582), are all below 0.3, indicating weak correlations. The correlation coefficients between other variables are all below 0.6. Therefore, the correlation coefficients between variables meet the standard requirements, and there is no multicollinearity issue. Details are provided in Table 4.

**Table 4:** Correlation Coefficients of the Variables

Variables	Enterprise Type	business age	Industry Sector	Enterprise Resilience	Strategic flexibility	Perceived Environmental Uncertainty
Enterprise Type	1					
business age	-.169**	1				
Industry Sector	.159**	-.101**	1			
Enterprise Resilience	-.088	.002	.037	1		
Strategic flexibility	-.028	.041	.029	.516**	1	

Variables	Enterprise Type	business age	Industry Sector	Enterprise Resilience	Strategic flexibility	Perceived Environmental Uncertainty
Perceived Environmental Uncertainty	.103	-.064	.043	-.299**	-.111*	1
average				3.438	3.331	2.724
standard deviation				.700	.818	.848

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

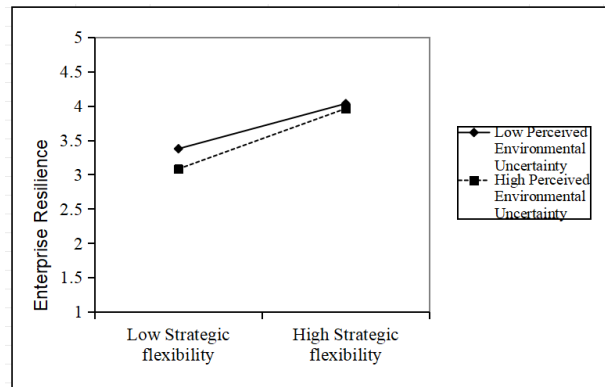
### Hypotheses Testing

This study used hierarchical regression analysis to test its hypotheses. The hypotheses were tested with SPSS 24.0 software, and the results are shown in Tables 5.

Model 1 shows that there is no causal relationship between the control variables (enterprise nature, years of operation, and industry) and the dependent variable: ( $\beta$  (Nature) = -0.133,  $P < 0.05$ ;  $\beta$  (Years of Operation) = 0.007,  $P > 0.05$ ;  $\beta$  (Industry) = -0.018,  $P > 0.05$ )

The overall regression model is not significant ( $F = 2.381$ ,  $P > 0.05$ ). From Model 2, it can be seen that the independent variable, strategic flexibility, has a significant positive relationship with the dependent variable, enterprise resilience. The standardized coefficient is  $\beta = 0.506$ , and the significance test passed ( $P < 0.001$ ). The overall significance of the regression model is good ( $F = 27.009$ ,  $P < 0.001$ ), which provides evidence that there is a positive influence between strategic flexibility and enterprise resilience through the mediation variable.

For the moderating effect, model 4 shows that the interaction term of strategic flexibility  $\times$  perceived environmental uncertainty ethical climate significantly influences enterprise resilience ( $\beta = 0.133$ ,  $P < 0.01$ ). To further examine the moderating effect, we made a simple slope analysis, Figure 2 shows that the slope of the line for high perceived environmental uncertainty is steeper than that for low perceived environmental uncertainty, indicating that as the level of perceived environmental uncertainty increases, the impact of strategic flexibility on firm resilience becomes stronger. Perceived environmental uncertainty positively moderates the relationship between strategic flexibility and firm resilience, and Hypothesis 2 is supported.



**Figure 2:** Simple slope diagram of the moderating effect.

**Table 5:** Regression Analysis Results

Variables/Constructs	Enterprise Resilience			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Enterprise Type	-0.133*	-0.091	-0.068	-0.071
business age	0.007	-0.023	-0.033	-0.048
Industry Sector	-0.018	0.003	0.012	0.023
Enterprise Resilience		0.506***	0.481***	0.470***
Strategic flexibility			-0.241***	-0.232***
Perceived Environmental Uncertainty				0.133**
$R^2$	0.026	0.276	0.333	0.350
Adjust $R^2$	0.015	0.266	0.322	0.337
$\Delta R^2$	0.026	0.250***	0.307***	0.017**
$F$	2.381	27.009***	29.367***	27.081***

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

## Discussion and Conclusion

This study confirms that, in the context of China, strategic flexibility plays a crucial role in enhancing the resilience of small and medium-sized enterprises (SMEs) in uncertain environments. The perception of environmental uncertainty by enterprise managers moderates the relationship between strategic flexibility and enterprise resilience. Strategic flexibility ensures that enterprises can secure necessary resources when undergoing strategic transformation during a crisis and reduces the costs of reallocating resources, thus improving the efficiency of responding to crisis challenges. Therefore, a higher level of strategic flexibility can promote the improvement of enterprise resilience capabilities.

The perception of external environmental uncertainty influences senior management's sense of crisis. The stronger the crisis awareness, the more likely the enterprise strategy will support the improvement of enterprise resilience, enhancing the enterprise's ability to respond to crises and rebound.

Compared to the differences in economic systems and cultural backgrounds between China and the West, Chinese SMEs tend to prioritize stability, with significant path dependence in areas like resource acquisition and business models, making them prone to strategic rigidity. The conclusions of this study suggest that, while pursuing stability, enterprises must also focus on strategic flexibility in order to adapt to the continuously changing external environment.

### **Theoretical contributions**

This study first confirms that in the Chinese context, strategic flexibility has a positive and significant impact on enhancing the resilience of small and SMEs. Although corporate resilience is a key topic in academic circles, particularly in uncertain environments, the pathways for improving firm resilience still need to be further explored. SMEs, as important contributors to national economic development, face challenges such as resource constraints and path dependency. Therefore, it is even more crucial to focus on how SMEs can respond to shocks from uncertain environments and improve their resilience. Based on the resource-based theory, this study expands the pathways for enhancing the resilience capabilities of SMEs.

Secondly, this study advances research on the boundary conditions of corporate resilience. By introducing perceived external environmental uncertainty, it highlights the moderating role of this factor between strategic flexibility and corporate resilience. In the Chinese context, the level of SMEs' perception of external environmental uncertainty affects the extent to which their strategic choices support corporate resilience. Therefore, the perceived uncertainty of the external environment is crucial to the development of corporate resilience and serves as an important condition for managers to recognize and support the enhancement of the enterprise's resilience capabilities.

### **Practical contributions and suggestions**

Enterprise resilience is crucial for the survival and development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in China. SMEs need to quickly respond to environmental changes, adjust, and seize the opportunities that arise during these changes. Maintaining strategic flexibility is key to enabling enterprises to possess versatile resources and the ability to coordinate and reallocate these resources rapidly and cost-effectively for different purposes. Compared to specialized, highly specialized, and inflexible resources, these versatile resources and capabilities are more conducive to helping enterprises cope with crises.

However, SMEs often face challenges such as resource constraints and path dependence, which limit their ability to maintain strategic flexibility. Therefore, this study suggests that senior managers of SMEs should objectively perceive the uncertainty of the external environment and, based on the characteristics of the enterprise, maintain appropriate and targeted strategic flexibility. This not only

ensures the daily operation of the enterprise but also enhances the enterprise's resilience, enabling it to respond to crises and achieve long-term sustainable development.

In practice, SME managers should focus on the development of core talent, the research and development of key technologies, and the maintenance of customer relationships to ensure that the enterprise possesses unique resources that support the sustainability of competitive advantages. Additionally, in the context of digitalization, managers need to prioritize the application of agile management tools to facilitate quick responses to changes in the external environment, avoid strategic rigidity, and enhance enterprise resilience.

### **Limitations and recommendations for future studies**

First, there are limitations in the data acquisition method. This study used cross-sectional data obtained through a questionnaire survey, without considering the time factor. This may weaken the explanatory power of the effect of strategic flexibility on corporate resilience. Therefore, future research could consider time-series analysis, conduct multiple rounds of surveys, or use secondary data to better reflect the relationship between strategic flexibility and corporate resilience.

Second, this study did not delve into the underlying mechanisms through which strategic flexibility affects corporate resilience. Future research could explore how strategic flexibility influences corporate resilience in the context of digital transformation, among other directions.

Third, this study did not discuss the impact of strategic flexibility on corporate resilience from different dimensions. Future studies could separately examine the effects of resource flexibility and coordination flexibility on corporate resilience, providing a more detailed understanding of the relationship between strategic flexibility and corporate resilience.

Fourth, since maintaining strategic flexibility requires enterprises to incur operational costs, future research could further explore the optimal level of strategic flexibility for enhancing enterprise resilience. This would provide a deeper understanding of the relationship between strategic flexibility and enterprise resilience, offering theoretical support for enterprises to maintain better operational performance.

### **References**

- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1and2), 1-8.
- Afifa, M. M. A., & Saleh, I. (2021). Management accounting systems effectiveness, perceived environmental uncertainty and enterprise risk management: Evidence from Jordan. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(5), 704-727.
- Al-Mawali, H., & Lam, T. D. (2016). Customer accounting and environmental uncertainty: Sequential explanatory study. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 532-543.
- Ansoff, H. L. (1965). *The concept of strategy*.



- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99- 120.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Bouaziz, F., & Smaoui Hachicha, Z. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551.
- Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123- 139.
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821.
- Do, H., & Shipton, H. (2019). High-performance work systems and innovation in Vietnamese small firms. *International Small Business Journal*, 37(7), 732-753.
- Doh, S., & Kim, B. (2014). Government support for SME innovations in the regional industries: The case of government financial support program in South Korea. *Research Policy*, 43(9), 1557- 1569.
- Fan, Z., & Wu, X. (2014). Research on the Relationship between Strategic Flexibility and Innovation Performance of Enterprises in Dynamic Environments. *Scientific Research Management*, 35(1), 1-8.
- Gilbert, C., Eyring, M., & Foster, R. N. (2012). Two routes to resilience. *Harvard Business Review*, 90(12), 65-73.
- Gordon, L. A., Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47.
- Gylling, C., Elliott, R., & Toivonen, M. (2012). Co-creation of meaning as a prerequisite for market focused strategic flexibility. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1283- 1301.
- Hind, P., Frost, M., & Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), 18-29.
- Huber, G. P., O'Connell, M. J., & Cummings, L. L. (1975). Perceived environmental uncertainty: Effects of information and structure. *Academy of Management Journal*, 18(4), 725-740.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456-472.
- Li, D., Xiang, B., & Chen, Y. (2009). Dynamic Capabilities of Enterprises and Their Effectiveness: The Impact of Environmental Uncertainty. *Nankai Business Review*, 12(6), 60-68.
- Lin, Y., & Zhao, S. (2013). Human resource practices, strategic flexibility, and firm performance in building top management team social networks: The moderating role of environmental uncertainty. *Nankai Business Review*, 16(2), 4-15.



- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, 11(2), 125-143.
- Ussahawanitchakit, P., & Sriboonlue, P. (2011). Transformational leadership, strategic flexibility, learning capability, continuous improvement, and firm performance: Evidence from Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11(1), 162-172.
- Wang, J., Chen, R., & Zhang, S. (2022). The Mediating and Moderating Effect of Organizational Resilience on Competitive Advantage: Evidence from Chinese Companies. *Sustainability*, 14(21), 13797.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171- 180.
- Winfrey, F. L., Michalisin, M. D., & Acar, W. (1996). The paradox of competitive advantage. *Strategic Change*, 5(4), 199-209.
- Wu, B., & Deng, P. (2020). Internationalization of SMEs from emerging markets: An institutional escape perspective. *Journal of Business Research*, 108, 337-350.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615- 1631.
- Ren, X. (2023). *Management research: Theories, methods, and tools*. China Architecture & Building Press.
- Rindova, V. P. and Kotha, S. (2001). Continuous ‘morphing’: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263-1280.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135- 159.
- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 71-94.
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of business Economics*, 86, 671-696.
- Su, X., & Zhang, H. (2018). Strategic flexibility and firm performance: An empirical test based on the moderating role of executive dual capital. *East China Economic Management*, 32(4), 149-159.
- TenDam, H. W. (1987). Managerial flexibility: A strategic asset. *Leadership & Organization Development Journal*, 8(2), 11- 16.
- Xu, N., & Guo, J. (2022). How government R&D funding affects innovation performance of SMEs. *Studies in Science of Science*, 40(8), 1516-1526.

## 当代中国花鸟画创作影响因素分析

### ANALYSIS OF THE INFLUENCING FACTORS OF CONTEMPORARY CHINESE FLOWER AND BIRD PAINTING CREATION

胡铭芮<sup>1\*</sup>, 李芳凝<sup>2</sup>, 赵志安<sup>3</sup>

Mingrui Hu<sup>1\*</sup>, Fangning Li<sup>2</sup>, and Zhian Zhao<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> 泰国正大管理学院泰华国际学院

<sup>2</sup> 中国辽宁大学

<sup>1,3</sup> International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

<sup>2</sup> Liaoning University, China

\*Corresponding Author, E-mail: 1320517566@qq.com

#### 摘要

本研究立足艺术政策管理视角,分析当代中国花鸟画创作的影响因素,旨在为花鸟画创作实践与艺术管理提供理论支撑与指导。研究采用文献综述、深度访谈与扎根理论分析等方法,构建了包含环境因素、灵感因素、艺术管理因素、市场因素和发展趋势因素的花鸟画创作影响因素模型。研究发现,环境因素与灵感因素是创作基础,艺术管理与市场因素协同作用于创作运营与价值转化,发展趋势因素指引创作方向。据此,提出优化创作环境、激发灵感、完善艺术管理体系、拓展市场渠道及推动创新发展等建议,以促进花鸟画在新时代的传承与创新。

**关键词:** 中国花鸟画 艺术管理 影响因素

#### Abstract

This study is based on the perspective of art policy management, analyzing the influencing factors of contemporary Chinese flower and bird painting creation, aiming to provide theoretical support and guidance for flower and bird painting creation practice and art management. The study used methods such as literature review, in-depth interviews, and grounded theory analysis to construct a model of the influencing factors of flower and bird painting creation, including environmental factors, inspiration factors, art management factors, market factors, and development trend factors. Research has found that environmental factors and inspiration factors are the foundation of creation, while art management and market factors work together in creative operation and value transformation. Development trend factors guide the direction of creation. Based on this, suggestions are proposed to optimize the creative environment, stimulate inspiration, improve the art management system, expand market channels, and promote innovative development, in order to promote the inheritance and innovation of flower and bird painting in the new era.

**Keywords:** Chinese Flower and Bird Painting, Art Management, Influencing Factors

## 引言

艺术管理作为一门跨学科领域，在艺术创作、展览策划、市场营销和法律政策等方面发挥着重要作用。中国花鸟画作为中国传统绘画的重要组成部分，拥有悠久的历史 and 深厚的文化底蕴。然而，随着全球化与多元化的发展，花鸟画的创作环境发生了显著变化，其创作不仅受到传统艺术形式的影响，还受到现代社会文化环境、艺术市场动态和技术进步的深刻影响。近年来，尽管国家对传统文化的重视和艺术市场的繁荣为花鸟画创作提供了新的机遇，但艺术管理在花鸟画创作中的作用尚未得到充分研究。当前关于花鸟画的研究多集中在艺术风格、技法演变和市场价值方面，缺乏从艺术管理角度出发的系统性分析。因此，本研究旨在填补这一研究缺口，通过深入分析当代中国花鸟画创作管理的影响因素，为理解当代中国艺术生态提供新的视角。

## 研究背景

随着全球化与多元化发展，艺术管理作为跨学科领域渐受关注。它涵盖多方面，对艺术生态发展至关重要。中国花鸟画是传统绘画重要部分，历史悠久、文化积淀深厚。当代艺术家在继承传统时融入现代元素。当代艺术创作环境变化显著，诸多因素影响艺术家创作，也给艺术管理带来新挑战。艺术受多因素影响，艺术市场需求影响创作方向与风格。理解市场机制对艺术创作的作用意义重大。

《中华人民共和国非物质文化遗产法》规定非遗项目保护等，政府和公共机构的相关举措影响艺术创作与市场，研究其如何塑造艺术生态对制定管理策略很重要。虽艺术管理研究有进展，但对当代中国花鸟画创作管理的研究不足。探讨当代中国花鸟画创作管理的影响因素，能理解其发展现状、机遇与挑战，为其繁荣提意见建议。

### 1. 现实背景

在近现代中国美术发展中，花鸟画作为传统绘画重要部分，在题材、技法、风格等方面变化深刻。不少学者近年对其从不同角度深入研究。1983 年到 2022 年相关文献共 678 篇，集中在绘画、艺术理论、中国文学等领域。从题材看，花鸟画不再局限于传统象征植物与动物，目光投向更广阔自然世界，甚至有以城市景观为背景的“新花鸟”。从技法看，在继承传统笔墨技巧基础上，吸收西方绘画造型与色彩观念，形成中西合璧新面貌。从风格看，呈现多元化趋势，有传统文人画淡雅之风，也有现代抽象表现主义强烈个性。

### 2. 理论背景

艺术管理理论为花鸟画创作管理提供分析框架。如文化资本理论可用于花鸟画市场定位与价值评估，创意产业理论助于理解其商业化与推广。应用这些理论能深入分析花鸟画创作市场策略等。花鸟画艺术研究提供理解其历史与理论背景。其艺术特征、风格演变等是研究重点，反映艺术家追求与文化内涵。研究助于理解其社会文化意义及艺术家感悟表达。

创作过程研究探讨艺术创作内在机制。艺术家创作动机多样，创作障碍会影响过程，创作策略是克服障碍关键。对花鸟画艺术家，这些理论助于理解传统与创新平衡及情感理念融入。

综上，艺术管理理论、花鸟画艺术研究和创作过程研究相互补充，提供理解花鸟画创作管理的多维视角。应用分析这些理论，能更好欣赏花鸟画艺术价值，理解创作实践与文化意义。

### 问题提出

当代中国花鸟画创作受到多种因素的影响，主要包括文化传统、社会环境、艺术市场、技术材料和艺术家个人修养等。文化传统为花鸟画提供了丰富的符号和表现手法，社会环境影响艺术家的创作主题和风格，艺术市场的需求和反馈对艺术家的创作方向和作品流通有重要影响，技术材料的发展为花鸟画的表现提供了新的可能性，而艺术家个人修养则决定了其对这些因素的吸收和转化能力。

这些影响因素对创作过程产生了具体的影响，如文化传统使得花鸟画在继承中创新，在创新中传承；社会环境的变化促使艺术家关注新的社会议题，反映时代精神；艺术市场的变化引导艺术家调整创作策略，以满足市场的需求；技术材料的进步使得艺术家能够尝试新的表现手法，拓展艺术语言；艺术家个人修养的提升有助于其在艺术创作中融入更多个人情感和哲学思考。

为了更好地引导和促进花鸟画的创作发展，可以利用艺术管理手段，如建立艺术基金支持艺术家创作，举办展览和研讨会促进艺术交流，开展艺术教育和普及活动提高公众对花鸟画的认识和欣赏能力，以及通过媒体宣传和市场运作提升花鸟画的社会影响力和市场价值。故而本论文主要的研究问题有以下三个大方向：

- (1) 当代中国花鸟画创作过程中有哪些主要的影响因素？
- (2) 这些影响因素对创作过程产生了哪些具体的影响？
- (3) 如何利用艺术管理手段，更好地引导和促进花鸟画的创作发展？

研究这些问题的意义在于，它有助于理解花鸟画创作的现状和未来趋势，为艺术家提供更好的创作环境，为艺术管理者提供决策参考，同时也有助于推动中国传统文化艺术的传承与发展。

### 研究意义

对当代中国花鸟画创作管理的研究，不仅对学术界有重大贡献，还能切实推动艺术行业的创新发展，加强文化遗产的保护与传播，具有深远的社会文化价值。不仅在理论上具有创新性和拓展性，而且在实践上具有指导性和应用价值，对于推动艺术管理学科的发展、促进花鸟画艺术的繁荣具有重要的现实意义。并且，通过深入挖掘花鸟画背后蕴含的哲学思想、审美观念及技艺精华，我们不仅弘扬了中华优秀传统文化，增强了公众对中国传统文化的认知与自豪感，还推动了非物质文化遗产的有效传承。同时，作为东方艺术瑰宝的中国花鸟画，在世界范围内享有盛誉，研究其创作过程的影响因素，有助于搭建中外文化艺术沟通的桥梁，促进全球文化的多元共生。

### 创新之处

首先是选题视角创新。在艺术管理领域，关于艺术创作的研究相对较少，尤其是针对中国花鸟画这一特定艺术形式的深入探讨更是稀缺。目前，学术界对花鸟画创作过程中的影响因素研究多停留在艺术史和技法层面，缺乏从艺术管理角度出发的系统性分析。本文将艺术管理



理论与花鸟画创作实践相结合，探讨艺术管理如何影响创作过程，为艺术管理领域提供了新的研究视角。

其次是本文采用定性与定量相结合的研究方法，通过半结构访谈和问卷调查等手段，收集第一手资料，对当代中国花鸟画创作过程中的影响因素进行实证研究。同时，本文构建了当代中国花鸟画创作的影响因素模型，从艺术创作环境、艺术家个人特质、艺术市场机制、政策支持与文化推广等维度进行分析，为艺术管理研究提供了新的方法论。

最后本文不仅在理论上探讨了艺术管理对花鸟画创作的影响，分析了艺术管理在促进花鸟画艺术创新、提升艺术价值、扩大艺术影响力等方面的具体应用。通过分析艺术管理在花鸟画创作中的实际作用，本文为艺术管理实践提供了理论指导和操作建议，具有较强的现实意义和应用价值。

### 研究范围与限制

在本文研究中，主要聚焦于当代中国花鸟画创作管理的影响因素。鉴于时间与资源的限制，本研究的范围与局限性如下所述。

首先，本研究专注于中国花鸟画的创作过程，未涉及其他绘画或艺术形式。此举虽有助于深入剖析花鸟画的独特性，但研究结果可能不适用于其他艺术领域。此外，本研究侧重于艺术管理视角，即从艺术市场的角度出发，探讨影响花鸟画创作的因素，而未深入探讨艺术家个人的艺术理念、创作风格等主观因素对创作过程的影响。

其次，本研究选取了部分具有代表性的花鸟画家作为研究对象，通过问卷调查和访谈的方式收集数据。尽管这些画家在花鸟画领域具有较高的知名度和影响力，但样本数量有限，且主要集中在某一地区，因此研究结果可能存在一定的地域性和代表性局限。为了提高研究结果的普适性，未来的研究可以扩大样本规模，增加不同地区、不同年龄段和不同风格的花鸟画家，以更全面地了解花鸟画创作过程的影响因素。

再次，本研究主要采用定量和定性相结合的研究方法，通过数据分析得出结论。然而，艺术创作是一个复杂的过程，受到多种因素的影响，包括社会文化、经济市场、政策法规、教育培训和技术创新等。尽管本研究已尽可能全面地考虑了这些因素，但由于数据获取的限制，仍可能存在某些潜在影响因素未能被充分揭示。因此，未来的研究可以进一步丰富数据来源，如引入更多元化的数据类型，如文本、图像和视频等，以更全面地反映花鸟画创作过程的复杂性。

最后，本研究主要关注的是花鸟画创作的影响因素，而未深入探讨这些因素如何影响花鸟画作品的质量和 market 价值。尽管这些因素可能对花鸟画创作产生重要影响，但其具体作用机制仍需进一步研究。未来的研究可以结合艺术市场数据，探讨影响因素与花鸟画作品质量之间的关系，为花鸟画家提供更具针对性的创作指导。

综上所述，本研究在研究范围和限制方面存在一定的局限性，但仍为艺术管理视角下当代中国花鸟画创作过程的影响因素研究提供了有益的参考。未来的研究可以在此基础上进一步拓展研究范围，深化研究内容，为花鸟画创作和艺术市场的发展提供更多有价值的见解。



## 研究目的

近年来,随着国家对传统文化的重视和支持力度不断加大,越来越多的艺术家和爱好者投身于花鸟画创作。他们通过不断的学习和实践,努力提高自己的艺术水平,为花鸟画的繁荣发展做出了积极贡献。目前,全国各地的美术院校和培训机构普遍开设了花鸟画课程,为学员提供系统的学习机会。同时,一些资深画家也通过开设工作室、举办讲座等方式,传授自己的创作经验和技艺,为花鸟画人才的培养奠定了基础。学术界对花鸟画的研究不断深入,取得了丰硕的成果。学者们从历史、理论、技法等多个角度对花鸟画进行探讨,为创作实践提供了理论支持和指导。随着艺术品市场的不断扩大,花鸟画作品的市场需求也日益增长。一些优秀的作品在拍卖市场上取得了高价,进一步激发了艺术家的创作热情。

与此同时,现代花鸟画创作在创新的过程中,常常面临着如何保持传统艺术精髓的难题。首先,一些年轻画家在追求个性化表达时,可能忽视了对传统技法和理念的深入学习。其次,艺术市场的繁荣带来了经济利益,但也导致了部分艺术家为了迎合市场需求而忽略艺术创作的纯粹性,出现了作品质量参差不齐的现象。再者,花鸟画创作的管理体系相对滞后,缺乏统一的标准和规范,尤其在版权保护、作品鉴定等方面存在诸多问题。最后,尽管艺术院校提供了系统的培训,但实际教学中对传统技法的重视程度不够,学生在创作过程中容易忽视对传统文化的深刻理解和继承。

本研究旨在深入探索当代中国花鸟画的创作管理,详细考察艺术家从灵感来源、构思、草图到制作的各个阶段。同时,探讨当代中国花鸟画创作的影响因素,识别和分析影响创作过程的多种因素,包括艺术家的个人背景、社会文化环境、市场需求、技术发展和艺术政策等,分析其在现代社会文化背景下的发展态势,以及艺术管理策略如何作用于花鸟画的创作、传播和市场表现。通过对相关艺术政策、市场机制、教育培养、展览推广等方面的深入研究,旨在为当代中国花鸟画的保护、传承与发展提供理论支持和实践指导。研究将探讨艺术市场的需求如何影响艺术家的创作选择,以及艺术家如何通过作品回应市场和社会的变化。此外,本研究将评估艺术管理在花鸟画创作、推广和保护中的作用,提出策略建议,帮助艺术家、艺术机构和政策制定者更好地支持和推广当代中国花鸟画。通过跨学科的视角,本研究旨在增进对艺术管理在当代艺术创作中作用的理解,并探索艺术管理如何激发艺术创新,促进艺术家在传统与现代之间找到平衡。最终,基于以上研究,提出针对性的策略建议,并结合国内外艺术管理的最新趋势和发展动态,对现代中国花鸟画的未来发展进行展望,为政策制定者、从业者及研究者提供参考。

## 文献综述

### 艺术管理的定义与发展

艺术管理是一门融合艺术学、管理学、经济学和社会学等多学科知识的学科,旨在通过科学的管理手段促进艺术创作和艺术产业的发展。艺术管理是人类对艺术活动进行管理的行为,涉及运用智慧和艺术学、管理学的理论,以明确艺术活动的目标,并进行策划、组织、实施和控制的过程(田川流,2021)。艺术管理与艺术创意紧密相关,但二者存在明显区别(田川流,2009)。艺术管理理论已相对成熟,而艺术创意仍在发展阶段。艺术管理的核心在于如何将艺



术与商业相结合，使艺术作品更好地服务于社会大众，同时保障艺术家的权益。在促进不同背景和立场的人之间的理解和共感方面的作用 and 如何随社会变化而发展。通过实际案例展示了艺术项目如何促进社区参与和对话，这表明艺术创作可以是一个社会互动的过程。社会参与和反馈可以成为艺术创作的重要动力和灵感来源（樱井莉菜，2020）。

### 当代中国花鸟画的艺术特征与历史演变

当代中国花鸟画在继承传统绘画技法和精神内涵的基础上，吸收了西方现代艺术理念，形成了独特的艺术风格。当代花鸟画的色彩表现形式更加丰富多样，反映了画家的情感和艺术追求（李超，2011）。当代工笔花鸟画色彩语言的现状和发展趋势，强调了传统与现代融合的重要性（王小路，2016）。当代花鸟画在风格、技巧和主题上与中国传统花鸟画的异同以及深入探讨了当代花鸟画如何反映中国社会的变迁和当代文化议题（Paul Gladston，2014）。

阐述了当代中国花鸟画对传统文化的继承，并提出在当下时代中融入更多的时代元素，强调写生的重要性，并提倡创作具有时代感的花鸟画（陈枫，2016）。

### 创作影响因素的相关研究

艺术创作是一个复杂的过程，受到多种因素的影响。艺术创作环境中的资源、政策支持和社会氛围对艺术家的创作具有重要影响（川又啓子，2002）。分析了美术绘画创作过程中的构思、转化和创作环节，强调了生活体验、感悟、构思与想象、表现技巧等因素在创作中的作用（龚欢，2013）。强调了创新意识在绘画创作中的重要性，并分析了影响绘画创作过程的多个因素，包括绘画构思、主体选择、色彩搭配等（陈密，2017）。分析了影响美术绘画创作的因素，讨论了这些因素如何影响美术绘画作品的创作，并提出了提高绘画创作能力的途径（于越，2023）。尽管已有研究对花鸟画的艺术风格、技法演变和创作过程进行了广泛探讨，但现有文献存在一定的不足。首先，现有研究多从艺术史和技法层面展开，缺乏从艺术管理角度对花鸟画创作过程的系统性分析。其次，现有研究未能充分考虑艺术管理在促进花鸟画艺术创新、提升艺术价值、扩大艺术影响力等方面的具体应用。

## 研究方法

### 半结构化访谈法

访谈法乃一种普遍采纳的调查研究手段，其目的在于通过与研究主题相关的主体进行对话交流，以获取事实真相，掌握研究所需的信息资料，并搜集相应的素材。访谈法的核心价值在于其能够深入探究实际情况，并获取原始资料，通过揭示事实、重返现场、重现过程，全面了解事实的全貌与真相，从而补充文献研究所无法获得的数据细节。依据访谈过程的标准化程度，访谈法可划分为结构化访谈、半结构化访谈以及探索式访谈。半结构化访谈作为一种非正式的访谈形式，遵循一个大致的访谈提纲，对访谈对象的条件、所要探讨的问题等仅设定一个基本的框架要求。

本项研究运用半结构化访谈技术，自 2024 年 9 月起至 2024 年 11 月止，对国内花鸟画创作者群体进行了深入调研，参与者包括高等院校教师、研究生、画廊经纪人以及博物馆的管理人员，共 17 人。访谈的焦点问题集中于探讨影响当代中国花鸟画创作过程的关键因素。在征



得受访者同意的情况下，访谈者将采用录音设备记录访谈内容；若受访者未同意录音，则以笔记形式进行记录。在记录访谈内容时，研究者需严格遵守研究伦理，确保信息的匿名性和保密性。访谈资料将利用 NVivo 15.0 软件进行分析处理。共收集了 5.6 万字的一手资料，分析流程首先涉及对访谈记录的编码工作，随后运用扎根理论方法对编码结果进行深入归纳和总结，旨在从实践层面深入理解影响地区医疗服务质量的因素，为后续研究奠定基础，访谈提纲如下：

访谈提纲	
访谈问题	您目前创作中国花鸟画的环境是怎样的？您觉得适合您的创作吗？
	您的创作行为通常是个人行为还是团体行为？
	您的创作灵感通常来源于哪里？
	您的中国花鸟画的创作理念和创作风格是怎样的？它们是如何形成的？
	您对艺术管理的理解是什么？它在您的创作过程中发挥了哪些具体作用？
	您所举办的个人画展或联展，通常是谁负责策展的呢？是否有专业的策展团队？
	您的作品是否进入市场？通常是以什么渠道进行销售呢？是否有专门的经纪人或画廊代理？
	您觉得现有的艺术管理体系及机构是否能够有效地支持花鸟画创作的发展？有哪些方面需要改进？
	您认为未来花鸟画创作将呈现哪些趋势或特点？
	您认为促进中国花鸟画创作发展起到作用的因素有哪些？
	您身边的亲戚朋友对您所从事的中国花鸟画的创作持有什么样的看法？

## 扎根理论

扎根理论是一种从经验资料中构建理论的定性研究方法。本研究通过 NVivo 软件对访谈文本进行编码分析，经过开放性编码、主轴性编码和选择性编码三个阶段，提炼出影响当代中国花鸟画创作的关键因素，并构建了相应的理论模型。

## 研究结果

本研究借助扎根理论的分析方法，构建了一个从艺术管理视角出发的当代中国花鸟画创作过程影响因素模型。该模型涵盖了五个主要维度：环境因素、灵感因素、艺术管理因素、市场因素以及发展趋势因素。通过全面而深入的编码与分析，本研究将艺术管理视角下当代中国花鸟画创作过程中的影响因素明确地划分为五个核心维度，即环境维度、灵感维度、艺术管理维度、市场维度和发展趋势维度。环境维度与灵感维度共同构成了花鸟画创作的根基，为创作

活动提供了必要的物质基础、文化养分以及创意灵感的孕育土壤；艺术管理维度与市场维度紧密相关，二者共同作用于创作运营与价值转化的关键环节，艺术管理通过一系列专业职能与策略促进创作与市场的有效衔接，市场则通过其需求导向和反馈机制对创作过程产生影响；发展趋势维度则如同一盏指路明灯，清晰地指示了创作发展的方向，引领花鸟画创作在时代潮流中持续前进与创新变革。基于对花鸟画创作流程的细致研究以及扎根理论方法的科学应用，本研究接下来将详细而精确地描绘出各个具体影响因素维度及其相互之间复杂的作用机制，从而构建一个全面且系统的艺术管理视角下当代中国花鸟画创作过程影响因素模型，深入探讨这一艺术创作领域背后的内在逻辑与规律。详见图 1。

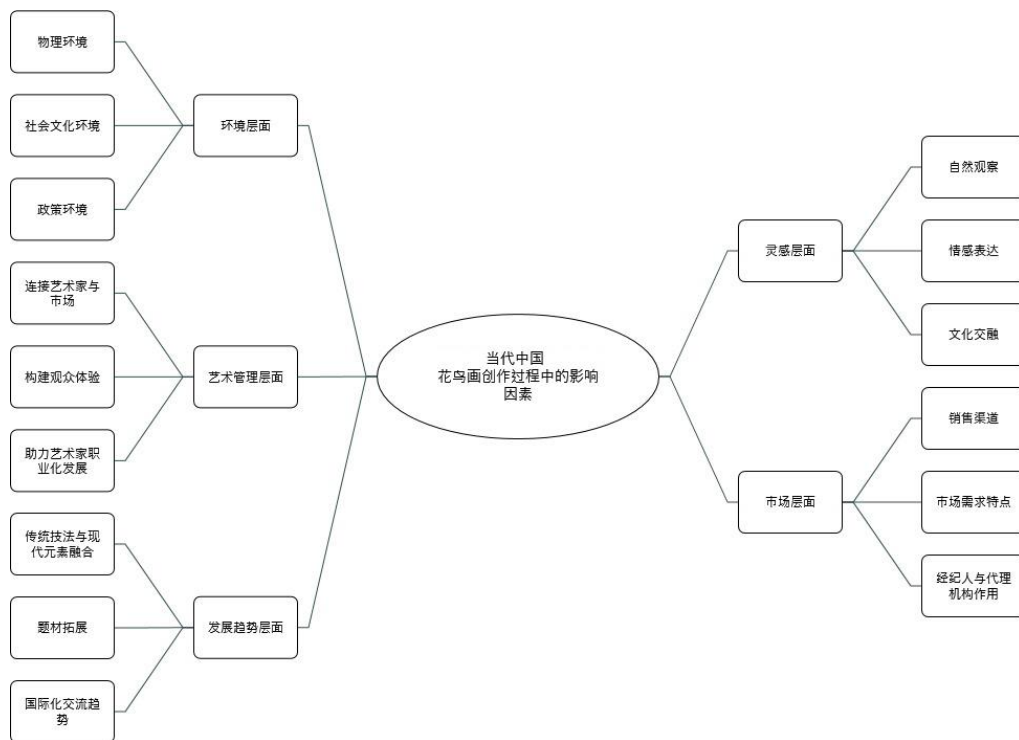


图 1: 当代中国花鸟画创作过程的影响因素

## 讨论

本研究填补了艺术管理在花鸟画创作过程中的作用这一研究空白。当前关于花鸟画的研究多集中在艺术风格、技法演变和市场价值方面，而本研究从艺术管理的角度出发，构建了一个系统的影响因素模型，明确了影响花鸟画创作的五大核心因素，分别是环境因素、艺术管理因素、灵感因素、市场因素以及发展趋势因素。然而，本研究的讨论部分不应仅停留在结果的归纳上，而应进一步结合已有文献，提出更具深度的理论见解。

### 环境因素与艺术创作的生态视角

环境因素（自然、人文、创作空间环境）是花鸟画创作基础。自然环境提供创作素材，人文环境的文化传承与艺术交流氛围影响创作理念，这与川又启子（2002）研究呼应，她指出



艺术创作环境的资源、政策支持和社会氛围对创作有重要影响。但本研究更强调创作空间环境重要性，指出良好创作空间条件是艺术创作必要物质保障。从生态视角看，花鸟画创作非孤立行为，而是与自然、社会、文化环境相互作用的结果。该视角为理解艺术创作提供全面框架，也为艺术管理实践提供新思路：优化创作环境可激发艺术家创作潜力。

### 艺术管理与创作价值的转化

艺术管理在花鸟画创作中起桥梁与协调作用。其职能含创作引导、资源整合、市场运营等。艺术经纪人、策展人等借资源整合、创作导向等职能，连接创作者与市场、社会，推动作品从创作室到展示厅，实现艺术与经济价值转化。这与田川流（2021）研究相符，他指出艺术管理核心是艺术与商业结合，让作品服务大众并保障艺术家权益。但本研究揭示艺术管理在创作中的具体作用机制，强调其不仅是艺术与商业结合，更是艺术创作与社会文化需求的桥梁。通过艺术管理，可引导创作方向，使作品兼具艺术价值与社会文化需求，实现可持续发展。

### 市场因素与艺术创作的动态平衡

市场因素对花鸟画创作影响重大，涵盖销售渠道、市场需求与反馈。市场需求多元及反馈的价格与观众评价机制反作用于创作，促使艺术家调整方向与风格。此发现与于越（2023）研究呼应，其指出市场需求与反馈对艺术创作影响显著。但本研究更强调市场与艺术管理因素的协同作用。艺术管理借专业职能与策略推动创作与市场对接，市场以需求导向和反馈机制反作用于创作。该协同为理解艺术创作动态平衡提供新视角：艺术创作并非全由市场驱动，而是经艺术管理引导，实现艺术与市场价值平衡。这既助艺术家保持创作独特性，又能满足市场多样需求，推动艺术市场健康发展。

### 发展趋势因素与艺术创新的动力

发展趋势因素反映花鸟画创作未来走向，涵盖技法创新、题材拓展和文化交流。传统与现代技法结合、融入社会热点题材及加强文化交流，推动花鸟画在新时代创新发展。此发现与 Paul Gladston（2014）研究相符，他指出当代花鸟画在风格、技巧和主题上与传统存在显著差异，反映中国社会变迁和当代文化议题。但本研究更强调发展趋势因素对艺术创新的动力作用。通过技法创新和题材拓展，艺术家能更好表达当代文化需求与审美观念；通过文化交流，能吸收国际先进理念与技术，提升作品国际影响力。这种创新动力助力花鸟画传承发展，推动中国传统文化在世界传播交流。

## 总结

本研究以当代中国花鸟画创作管理为研究对象，通过文献综述、深度访谈和扎根理论分析等方法，系统构建了花鸟画创作过程的影响因素模型，并深入探讨了各因素之间的相互作用机制。研究结果表明，花鸟画创作不仅受到传统艺术形式的影响，还受到现代社会文化环境、艺术市场动态和技术进步的深刻影响。艺术管理在花鸟画创作过程中发挥着重要的桥梁和协调作用，通过资源整合、创作导向、市场运作和交流合作等职能，推动作品从创作室走向展示厅，实现艺术价值与经济价值的双重转化。

## 回扣研究目标与模型贡献

### 1. 回扣研究目标

本研究明确了影响当代中国花鸟画创作的五大核心因素，即环境因素、灵感因素、艺术管理因素、市场因素和发展趋势因素。这些因素共同构成了花鸟画创作的基础，并通过复杂的相互作用影响创作过程。通过扎根理论分析，本研究揭示了各因素之间的相互作用机制。环境因素和灵感因素为创作提供了物质依托和创意灵感的萌发土壤；艺术管理因素和市场因素协同作用于创作运营与价值转化的关键环节；发展趋势因素则指引了创作发展的方向，推动花鸟画在新时代背景下的创新与发展。基于研究结果，本研究提出了一系列针对性的艺术管理策略，包括优化创作环境、激发灵感、完善艺术管理体系、拓展市场渠道及推动创新发展等，旨在为花鸟画的创作实践提供理论支持，同时为艺术管理领域的实践者提供切实可行的指导方案。

### 2. 模型贡献

本研究构建的花鸟画创作影响因素模型，从艺术管理的视角出发，整合了环境、灵感、艺术管理、市场和发展趋势等多维度因素，为理解花鸟画创作的复杂性和动态性提供了新的理论框架。通过结合艺术管理理论、花鸟画艺术研究和创作过程研究，本研究不仅填补了现有研究的空白，还为艺术管理领域提供了新的研究视角和方法论。这种跨学科的视角有助于更全面地理解花鸟画创作的内在机制和外部影响。本研究提出的艺术管理策略，具有较强的现实意义和应用价值。通过优化创作环境、完善艺术管理体系、拓展市场渠道和推动创新发展，可以更好地引导和促进花鸟画的创作发展，推动中国传统文化艺术的传承与创新。

### 研究问题的归纳回应

环境因素和灵感因素为创作提供了物质依托和创意灵感的萌发土壤；艺术管理因素通过资源整合和市场运作，推动创作与市场的有效衔接；市场因素通过需求导向和反馈机制，反作用于创作过程；发展趋势因素指引创作发展的方向，推动花鸟画在新时代背景下的创新与发展。

本研究提出了以下艺术管理策略，首先是优化创作环境，提升创作空间品质，增加文化交流频率；激发灵感，倡导创作者深入自然，传承和推广中华优秀传统文化；其次是完善艺术管理体系，明确职能部门职责，培养专业艺术管理人才；拓展市场渠道，创新销售模式，满足不同消费群体需求，加强版权保护；最后推动创新发展，融合传统技艺与现代理念，拓展创作主题与表现手法，提升国际影响力。

## 建议

未来的研究可以进一步扩大样本规模，增加不同地区、不同年龄段和不同风格的花鸟画家，以更全面地了解花鸟画创作过程的影响因素。同时，可以结合艺术市场数据，深入探讨影响因素与花鸟画作品质量之间的关系，为花鸟画家提供更具针对性的创作指导。

首先，在优化创作环境方面，应致力于提升物理创作空间的品质，不仅要确保工作场所宽敞明亮，还应注重营造艺术氛围。同时，必须增加文化交流的频率和深度，通过举办各类展览、研讨会等活动，推动艺术家之间的思想交流。此外，政策支持力度亦需进一步增强，通过政府相关部门的引导与支持，为花鸟画创作提供更为优惠的政策环境和资金保障，从而营造一个更有利于艺术创作的社会文化大环境。



其次，在激发灵感的策略方面，应积极倡导创作者离开工作环境，深入自然之中，亲身体验自然之美，感受生活的多样性。通过这种实践活动，创作者能够更加直接地捕捉到自然界中花鸟的生动形象，从而激发出持续不断的创作灵感。同时，传承和推广中华优秀传统文化亦是至关重要的。创作者应在继承传统的基础上，持续进行探索与创新，拓展灵感的来源，进而提升作品的文化底蕴和艺术深度。

进一步地，在艺术管理的提升方面，必须持续完善现行的艺术管理体系，明确各职能部门的职责分工，以确保管理工作的有序高效进行。此外，培育一批具有专业素养和国际视野的艺术管理人才亦至关重要，他们不仅能够熟练运用现代管理工具和方法，还能有效提升艺术管理的专业化、数字化和国际化水平，更好地满足创作者的创作需求和市场的多元化需求。

在市场拓展策略方面，我们应积极探索并创新销售模式，充分利用互联网及新媒体平台的优势，以拓宽销售渠道并挖掘市场的潜在需求。同时，我们需关注满足不同消费群体在审美上的多样化需求，推出丰富多样的花鸟画作品。此外，加强版权保护工作，构建完善的市场规范体系，对于保障创作者的合法权益以及推动市场的健康有序发展，具有至关重要的意义。

在时代发展潮流中，创作者要开拓创新，融合传统花鸟画技艺与现代艺术理念，拓展创作主题与表现手法。通过参与国际艺术交流活动、利用各类国际展览和平台，展现中国花鸟画独特魅力，提高其国际知名度与影响力，促进全球传播。深入理解并有效整合运用影响因素，有望多维度全面提升当代中国花鸟画创作，包括提高艺术价值、深化文化传承、增强市场活力、扩大国际影响力等。要加强艺术管理人才培养，提升专业化水平，为花鸟画创作提供支持；优化艺术市场环境，建立公平透明交易机制，保护艺术家权益；推动花鸟画创作与现代科技融合，探索新技术应用；加强文化政策支持，鼓励创新实践，推动传承与发展；促进国际文化交流，提升国际影响力。通过多维提升，当代中国花鸟画能在当代艺术格局中焕发光彩，成为传承弘扬中华优秀传统文化的重要艺术力量，在新时代书写绚丽篇章，为中华文化繁荣发展贡献艺术魅力。

## 参考文献

- 陈枫. (2016). 浅谈花鸟画的创作, *美术与设计*, 105.
- 陈密. (2017). 绘画创作过程的创新意识及影响因素研究, *北京印刷学院学报*, 4 (25), 17-19.
- 川又啓子. (2002). アート・マネジメントを取り巻く諸問題に関する一考察, 119-133.
- 龚欢. (2013). 美术绘画创作过程及影响因素的思考, *艺术科技*, 75.
- 李超. (2011). *当代文化语境下的中国花鸟画色彩表现*. 硕士论文, 山东师范大学.
- 田川流. (2021). *艺术管理学概论*, 南京: 东南大学出版社.
- 田川流. (2024). 论中国式现代化艺术管理体系创新, *艺术百家*, 4, 9-16.
- 王小路. (2016). 当代中国工笔花鸟画色彩语言研究, *美术时空*, 29-30.
- 于越. (2023). 美术绘画的创作过程及影响因素探析, *美与时代 (中)*, 121-123.
- 櫻井莉菜. (2020). *分かり合えなさを共有するためのアートマネジメント*. 硕士论文, 奈良县立大学.
- Paul, G. (2014). *Chinese Contemporary Art: A Critical History*, 15-19.



## 高校辅导员在大学生心理危机干预中的困境与策略探究

### THE DILEMMAS AND STRATEGIES OF COLLEGE COUNSELORS IN COLLEGE STUDENTS' PSYCHOLOGICAL CRISIS INTERVENTION

姜彦<sup>1\*</sup>, 房慧<sup>2</sup>

Yan Jiang<sup>1\*</sup> and Hui Fang<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 泰国正大管理学院泰华国际学院

<sup>2</sup> 中国大理大学国际教育学院

<sup>1</sup>International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

<sup>2</sup>International Education College, Dali University, China

\*Corresponding Author, E-mail: 2572798109@qq.com

#### 摘要

本研究聚焦高校辅导员在大学生心理危机干预中的角色,通过问卷调查、访谈和案例分析,揭示其面临的困境,并提出针对性策略。研究发现,辅导员面临精力分配失衡、专业素养短板以及高校认知偏差与支持缺位等问题。为此,应优化高校心理危机干预工作机制,提升辅导员专业素养与能力,推进多方协作与资源整合,以提高干预效果,促进大学生心理健康。

**关键词:** 大学生 心理危机干预 辅导员

#### Abstract

This study focuses on the role of college counselors in the psychological crisis intervention of college students. Through questionnaire surveys, interviews, and case analyses, it reveals the predicaments they face and proposes targeted strategies. The research finds that counselors encounter problems such as imbalanced energy distribution, professional competence deficiencies, and cognitive biases and lack of support from colleges. Therefore, it is necessary to optimize the working mechanism of psychological crisis intervention in colleges, enhance the professional competence and capabilities of counselors, and promote multi-party collaboration and resource integration to improve intervention effectiveness and promote the mental health of college students.

**Keywords:** College Students, Psychological Crisis Intervention, Counselors

#### 引言

近年来,高校学生心理问题呈上升趋势,心理危机事件频发,严重影响学生的学习、生活,对学校管理和社会稳定构成挑战。高校辅导员在大学生心理危机干预中扮演着关键角色,但现有应对策略和机制存在诸多不足。在此背景下,深入研究辅导员在大学生心理危机干预中的困境与策略具有重要的理论和现实意义。



从理论层面看，有助于丰富大学生心理健康教育理论，明确辅导员从事心理健康教育的合法性，为高校制定科学合理的干预策略提供依据，推动辅导员队伍专业化、职业化发展。在现实中，能够为辅导员提供实践指导，帮助其更有效地开展心理危机干预工作，保障学生心理健康，促进高校和谐稳定发展。

近年来，国内外围绕高校学生心理健康尤其是大学生心理危机及干预展开了广泛研究。

国内方面，自翟书涛教授于 1985 年率先开展危机干预和自杀预防工作，以及 1994 年新疆克拉玛依火灾后的首次有据可查的心理危机干预以来，相关研究不断推进。陈新星 (2016) 对大学生心理危机的内涵、类型及成因进行了深入剖析。在内涵界定上，廖桂芳 (2007) 等从情绪、认知、行为、身体等多方面描述了心理危机行为表现；马喜亭和李卫华 (2011)、刘红霞 (2013) 等从心理病理学理论层面进行探索，同时也有学者从管理学、系统工程学、生态系统理论等多视角分析成因。在类型划分上，常分为发展性危机、情境性危机、存在性危机等。对于成因，吴平 (2018) 等学者指出心理缺陷、生活事件、环境因素等为主要因素。在心理危机干预研究中，形成了强调个体成长积极性的干预构想，如闫鹏 (2023) 等提出危机干预的积极目标在于帮助大学生个体在遭遇创伤后的积极成长。在辅导员角色研究上，其工作内容从单一思想政治教育向多元化转变，对其心理危机干预能力的要求也日益提高，徐妮妮 (2020) 等对辅导员心理教育和心理辅导能力结构进行了探讨。在危机事件应对研究中，明确了辅导员在不同阶段的作用、应具备的能力，也指出了存在的问题及原因，并提出了相应策略（徐波波 & 杨潇, 2024）。

国外方面，心理危机研究最早可追溯到对亲人失去伤痛的研究，Caplan (1974) 首次提出心理危机概念并进行系统研究。学者们对心理危机的特征、发展阶段、成因、分类等进行了研究，如帕里提出危机的八大特征，Baldwin (1978) 提出六种危机类型。在心理危机干预方面，形成了平衡模式、认知模式和心理社会转变模式等经典模式以及新兴干预模式。在学生事务管理者角色研究中，美国早期形成相对完善辅导体系，国外辅导员职责分工明确、专业化程度高，对于其在校园危机事件中的角色，学者们观点不一。在危机事件应对研究中，美国部分州要求建立危机评估小组，国外发展出 TAT 模式和 SAP 模式，且普遍重视心理健康教育队伍建设，形成制度化工作模式。

总体而言，国外在高校校园心理危机事件研究领域成果丰富，但其理论和实践需结合我国国情借鉴。国内相关研究已取得一定成果，但辅导员在大学心理危机干预的困境与应对机制研究仍显不足，后续可在此领域深入探索，为高校辅导员应对心理危机事件提供更科学实用的指导。

## 内容

### 问卷调查及分析

表 1: 参与调查的辅导员基本信息统计

分类	类别	数量 (n=480)	比例 (%)
性别	男	216	45
	女	264	55



分类	类别	数量 (n=480)	比例 (%)
年龄	25 岁以下	96	20
	26-30 岁	240	50
	31-40 岁	120	25
	40 岁以上	24	5
工作年限	<3 年	120	25
	3-5 年	192	40
	>5 年	168	35

本研究采用问卷星平台收集了 480 份有效问卷（回收率 96%），运用 SPSS 27 进行数据分析，旨在全面了解辅导员在大学生心理危机干预中的现状、问题及成因。在辅导员基本信息方面，女性辅导员占比 55%，26-30 岁年龄段的辅导员占比高达 50%，工作年限 3-5 年的辅导员占 40%。这表明辅导员队伍女性居多、年龄结构年轻、工作年限梯次分布，年轻辅导员在心理危机干预专业技能方面相对薄弱。

**表 2:** 辅导员对心理危机干预的认知程度

认知项目	非常了解 (n)	了解(n)	一般(n)	不太了解(n)	完全不了解(n)
心理危机定义	160	180	72	29	3
危机识别能力	120	180	96	34	0
干预技巧掌握	96	180	120	34	0

从上表可以看出，在心理危机干预认知程度上，虽多数辅导员对心理危机定义有一定了解，但在危机识别能力和干预技巧掌握方面存在显著不足。仅 62.5%的辅导员危机识别能力较高，57.5%的辅导员干预技巧掌握情况较好。这意味着部分辅导员在实际工作中难以精准识别学生心理风险，且缺乏有效干预手段。

**表 3:** 辅导员采取的心理危机干预措施

干预措施	经常使用 (n)	偶尔使用 (n)	几乎不用 (n)
一对一咨询	216	168	96
团体辅导	144	192	144
家庭沟通	96	216	168
转介专业机构	120	216	144

从上表可以看出，干预措施运用方面，一对一咨询、团体辅导、家庭沟通、转介专业机构等手段的运用存在差异。45%的辅导员经常使用一对一咨询，30%的辅导员经常组织团体辅导，20%的辅导员经常与家庭沟通，25%的辅导员经常转介专业机构。不同干预手段的运用受到多种因素制约，如资源限制、专业能力等。

学生对心理危机干预的满意度调查显示，87.5%的学生至少表示满意，但仍有 25% 的学生评价为“一般”，13.8% 的学生给出负面评价。这反映出干预工作虽有成效，但仍存在改进空间，如专业知识不足、干预措施缺乏个性化、沟通不畅等问题。辅导员在干预过程中面临诸多困难，51.7% 的辅导员认为缺乏专业知识，43.6% 的辅导员觉得时间不足，40.2% 的辅导员承受较大心理压力，32.1% 的辅导员表示缺少支持系统。这些困难严重影响了心理危机干预工作的开展。通过对辅导员需求的调查发现，67.71% 的辅导员需要专业技能培训，62.92% 的辅导员渴望心理健康知识普及，45.21% 的辅导员希望学习时间管理技巧。此外，辅导员还在情绪管理指导、管理层支持、跨文化交流技巧等方面存在需求。同时，研究还发现女性学生比男性学生更容易表现出心理问题，独生子女在所有心理问题类别中的比例略高于非独生子女。这提示辅导员在设计干预策略时应充分考虑学生的性别和家庭结构差异。

### 深度访谈及分析

#### 1. 角色认知与定位困境

在角色认知方面，辅导员普遍将自身定位为学生生活指导者和心理健康守护者，需同时履行支持者与教育者的双重职责，部分还需承担行政管理职能。如一位具有 8 年工作经验的辅导员指出：“我们既要像朋友一样倾听学生倾诉，又要以教育者的身份引导他们解决问题，同时还要处理各种行政事务，常常感到力不从心。”

然而，面对严重心理危机事件时，专业知识不足成为突出矛盾。访谈中，12 名辅导员（占 80%）表示曾因缺乏专业技能，在处理自杀倾向、精神疾病等复杂案例时感到焦虑和无助，迫切希望获得系统的专业培训。

#### 2. 干预策略实施难点

在干预策略实施过程中，一对一心理辅导是最常用且被认为最有效的方式。一位 5 年工作经验的辅导员分享案例：“曾有一名学生因学业压力产生抑郁情绪，通过连续 8 周的一对一辅导，结合学业规划指导，最终帮助学生走出困境。”但对于涉及家庭因素的案例，家庭沟通往往存在阻力。例如，某辅导员在处理家庭矛盾引发心理危机的学生时，因家长对心理健康问题存在认知偏差，拒绝配合干预，导致辅导效果大打折扣。

专业机构转介同样面临诸多问题。访谈显示，转介流程繁琐、等待周期长、后续跟进机制不完善是主要障碍。有辅导员反映：“曾将一名严重抑郁的学生转介至专业医院，但因等待床位时间过长，导致学生病情反复，暴露了转介机制的衔接漏洞。”

#### 3. 典型案例深度剖析

##### 案例 1：基于危机识别与干预时效性不足的实证分析

在某高校学生心理健康危机事件中，辅导员 A 负责处理一名因失恋产生自杀倾向的学生个案。该学生在经历情感破裂后，出现社交退缩、学业成绩骤降等显性危机信号，但由于辅导员 A 缺乏系统的危机评估训练，未能依据《心理危机风险评估量表》中的情绪持续性低落、社会功能显著受损等关键指标，及时识别其自杀风险等级。根据事件回溯分析，从学生首次表现出异常行为到启动正式干预程序，存在长达 72 小时的时间间隔，远超出心理危机干预黄金响应期（48 小时内）。尽管最终通过多方协作使学生脱离危险，但该事件充分暴露年轻辅导员群体在危机识别的敏感性、风险评估的准确性以及应急处置的时效性等方面存在显著不足。这一



现象与前文调查中显示的 51.7%辅导员自述缺乏专业知识的结论形成印证，凸显出当前辅导员专业培训体系在危机预警技术模块的缺失。

### **案例 2：专业支持缺位背景下的复杂危机干预困境**

辅导员 B 在处理一名确诊精神分裂症学生的危机事件中，展现出较强的资源整合能力与责任意识。其依据危机管理 4R 理论，系统构建包含校医院初步诊断、专业精神卫生机构转诊、家长协同监护的三级干预网络，并结合患者个体症状特征制定个性化康复方案。然而，在后续病程管理过程中，因学校未能建立常态化的精神医学专业督导机制，当学生出现药物副作用引发的行为异常等复杂情况时，辅导员 B 无法获得及时的专业指导。依据访谈记录分析，该辅导员在处理此类问题时，更多依赖个人经验与有限的心理学知识储备，导致干预策略调整存在滞后性。此案例进一步验证了前文研究中关于高校心理危机干预支持体系不完善的结论--仅有 28%的高校建立了稳定的校外专家督导团队，反映出当前高校在构建专业化、系统化危机干预支持网络方面存在显著短板。

### **辅导员在大学生心理危机干预中的现状**

辅导员在大学生心理危机干预工作中的职责定位包括心理危机问题的发现者、协调处理者、干预后期的关注者和积极影响者。他们通过日常接触了解学生情况，及时发现问题并进行干预，在危机事件处理中协调各方资源，关注学生后续恢复情况，同时通过多种方式引导学生树立正确观念，营造积极氛围。在组织及建设方面，众多高校将心理健康教育纳入大学生思想政治教育体系，以辅导员为核心开展工作，明确工作目标，完善相关制度，为辅导员开展心理危机干预提供支持。

### **辅导员在大学生心理危机干预中面临的困境及成因**

#### **1. 辅导员面临的现实困境**

在参与大学生心理危机干预的精力分配失衡方面，辅导员工作时间投入广泛且持续，日常工作量大，事务性工作过多，导致难以抽出时间参与心理危机干预。心理危机干预工作复杂性与难度递增，学生思想多样性和网络信息的影响，使辅导员工作压力增大，能力难以适应。高校辅导员自身专业素养短板体现在心理危机干预专业知识体系欠缺，多数辅导员非心理学专业出身，知识储备不足，且知识结构难以适应工作需求。同时，实践经验匮乏，年轻辅导员经验不足，角色定位不明确，高校培训体系不完善。高校对辅导员参与大学生心理危机干预存在认知偏差与支持缺位。辅导员队伍人员结构不合理，年轻辅导员经验不足，性别比例失衡；学校内部资源匮乏，专业支持与督导机制不完善，管理层支持不够，外部合作机制薄弱，社会对心理健康重视程度低。

#### **2. 辅导员面临的困境成因分析**

基于理论框架的困境根源深度剖析可知，教育背景差异导致辅导员专业根基薄弱，持续学习机会不足限制专业能力提升，角色定位模糊阻碍专业能力发挥。时间与工作负荷压力方面，多重职责并行使辅导员时间资源稀缺，紧急事件优先级高引发任务干扰，长期高压状态导致身心损耗。内部与外部资源配置方面，学校内部资源有限，在资源分配上存在不合理之处；外部合作机制薄弱，社会支持网络不完善；管理层支持不够，缺乏科学合理的绩效评估和激励体系。



## 结论与建议

### 结论

#### 1. 高校心理危机干预工作机制的优化策略

**构建科学预警分级体系：**高校应构建科学且精细化的预警分级体系，为每一位学生建立专属心理档案，该档案应涵盖学生基本信息、心理测评结果、成长经历等多维度内容。定期组织全面且专业的心理健康测评，运用科学的测评工具和方法，综合考量学生的日常表现，建立完善的预警指标体系。通过对指标的分析，精准识别重点关注群体，一旦发现潜在的心理危机，迅速启动响应机制，及时进行干预。与此同时，要强化对高校心理健康教育三级工作网络体系的管理，通过完善管理机制、加强人员培训等方式，提升其专业化水平，确保各层级之间信息传递顺畅、工作协调有序。

**明确辅导员角色定位：**清晰界定辅导员在高校心理危机干预中的角色，不仅要求辅导员引导学生以理性、客观的态度看待心理危机，消除学生对心理问题的偏见和恐惧，更要关注自身的心理健康状况。通过提升辅导员的身心素质与调适能力，使其掌握有效的压力宣泄方法，能够积极主动地进行自我调适。在工作过程中，辅导员要善于总结经验教训，不断优化工作方法，提高自身应对心理危机的工作能力。

**明晰辅导员工作职责：**对辅导员的工作职责进行全面梳理，合理分配任务，明确工作重点。剥离纯行政性事务，减轻辅导员的工作负担，使其能够将更多的精力投入到心理危机干预工作中。建立科学有效的工作协调机制，加强各部门之间的沟通与协作，提高心理危机干预工作的质量和效率，形成全方位、多层次的心理危机干预工作格局。

#### 2. 辅导员专业素养与能力提升的强化策略

**加强辅导员队伍的系统性培养：**高校应充分认识到辅导员队伍建设在心理危机干预工作中的重要性，从政治、生活和工作等多个维度给予辅导员关怀和支持。提供丰富的培训与学习机会，包括专业技能培训、心理健康教育课程、危机干预案例分析等，提升辅导员的专业技能和综合素质，使其具备应对各种心理危机的能力。

**契合“专业化”发展趋势：**顺应“专业化”发展趋势，制定全面且具有针对性的培训计划，提升辅导员管理队伍的专业化水平。采用多样化的培训方式，如线上线下相结合、案例教学、模拟演练等，增强培训的实效性。加强与校外专业机构的交流合作，引入先进的理念和方法，拓宽辅导员的视野，提高其心理危机干预的专业素养。

**持续提升专业素养与实战经验：**鼓励辅导员加强理论学习，深入研究心理学、教育学等相关学科的理论知识，不断更新知识体系。积极参与实践培训和模拟演练，熟练掌握心理测评工具的使用方法，获取相关专业认证，提高自身的专业认可度。在实际工作中，及时反思总结经验，分析成功与不足之处，不断优化干预策略，提升心理危机干预的效果。

#### 3. 多方协作与资源整合的推进策略

**构建多元主体协同支持体系：**构建由学校、家庭、社会机构等多元主体参与的协同支持体系，搭建心理健康信息共享平台。该平台应具备专业的测评工具、便捷的服务功能，为学生提供全方位的心理健康服务。加强对辅导员的培训，使其能够熟练运用平台资源开展工作。组建跨学科危机应对小组，整合心理学、教育学、医学等多学科的专业力量，提高危机干预的



科学性和有效性。加大对辅导员工作的宣传力度，提高社会对辅导员职业的认同感，营造良好的工作氛围。

**建立家庭-学校-社会机构多方联动机制：**建立健全家庭-学校-社会机构等多方联动机制，畅通家校沟通渠道，及时反馈学生的心理状况。推进校医联盟建设，加强学校与医疗机构的合作，实现资源共享、优势互补。积极引入社会资源，如心理咨询机构、公益组织等，丰富心理危机干预的手段和方式。在工作过程中，注重保护学生的隐私，确保学生的合法权益得到保障，形成全方位、多层次的心理危机干预网络。

**完善辅导员队伍的激励制度：**进一步完善辅导员队伍的激励制度，建立科学合理的培训体系，为辅导员的职业发展提供明确的路径和支持。完善激励机制，从薪酬待遇、职业发展、精神层面等多个方面给予辅导员激励，充分调动辅导员的积极性和创造性，使其能够全身心地投入到心理危机干预工作中。

当前，高校学生心理健康问题日益受到关注，心理危机干预工作成为高校育人工作的重要组成部分。本文提出的高校心理危机干预工作机制优化策略、辅导员专业素养与能力提升强化策略以及多方协作与资源整合推进策略，从不同维度为高校心理危机干预工作提供了系统且可行的方案。这些策略不仅对现有的心理危机干预理论进行了补充和完善，强调了工作机制的科学性、辅导员专业素养的重要性以及多方协作的必要性，而且在实践层面具有重要的指导意义。通过实施这些策略，有望提高高校心理危机干预工作的质量和效率，更好地保障学生的心理健康，促进学生的全面发展，为高校营造和谐稳定的育人环境提供有力支持。同时，也为未来相关领域的研究提供了新的思路 and 方向，推动高校心理健康教育工作不断向前发展。

## 建议

### 1. 高校心理危机干预工作机制的系统性优化

(1) 构建动态化预警干预体系，高校应建立“日常监测-智能评估-分级响应”的三级预警机制。首先，依托心理测评系统、学生行为大数据平台和班级信息员制度，实现学生心理状态的常态化监测；其次，运用机器学习算法对学业成绩波动、社交行为异常等 20 余项指标进行智能分析，建立危机风险预测模型；最后，依据风险等级划分红、黄、蓝三级预警，分别对应 24 小时紧急干预、每周定期辅导和月度跟踪观察。同时，完善心理健康教育三级工作网络，明确校心理健康中心、院系心理辅导站、班级心理委员的职责边界，建立标准化工作流程和案例转介机制。

(2) 优化辅导员工作支持系统：通过职能剥离与流程再造，建立“基础行政事务外包-核心育人工作归位”的管理模式。建议高校设立学生事务服务中心，将学籍管理、奖助申请等 12 类行政事务进行集中处理，使辅导员能够专注心理危机干预等核心工作。同时，构建跨部门协作机制，由学工处牵头，联合教务处、后勤处等部门成立危机干预协调小组，制定《心理危机事件处置操作手册》，明确各部门在危机评估、医疗转介、家校沟通等环节的具体职责和协作流程。

### 2. 辅导员专业能力提升的分层培养体系

(1) 实施阶梯式能力培养计划：建立“新手-骨干-专家”三级培养体系。对入职 1-3 年的新手辅导员，开展为期 6 个月的“心理危机干预基础能力培训”，内容涵盖危机识别技术、谈



话沟通技巧等 10 项核心技能；对任职 3 年以上的骨干辅导员，实施“进阶能力提升计划”，通过案例督导、跨校交流等方式，重点培养复杂危机事件处置能力；对资深辅导员，设立“心理健康教育名师工作室”，支持其开展危机干预理论研究与实践创新。

（2）完善专业发展支持机制：构建“理论学习-实践锻炼-认证考核”的培养闭环。高校每年提供不少于 80 学时的专业培训，联合精神卫生中心、心理咨询机构建立校外实践基地，要求辅导员每学期完成 20 小时的临床见习。同时，推行心理健康教育专项职称评审制度，将危机干预工作成效纳入职称评定指标体系，对取得国家二级心理咨询师等专业资质的辅导员给予职称晋升加分。

### 3. 多方协同资源整合的长效机制建设

（1）构建家校社协同育人网络：建立“信息共享-责任共担-服务联动”的协作机制。学校应开发家校协同育人平台，实现学生心理档案、学业表现等数据的实时共享；与三甲医院精神科建立绿色通道，确保危机学生能够在 2 小时内获得专业医疗支持；引入社会组织资源，联合心理服务机构、公益组织开展心理健康科普活动，每年举办不少于 10 场校园心理文化节。同时，制定《家校社协同育人工作规范》，明确各方在危机预防、干预、善后等阶段的具体权责。

（2）完善政策保障与资源配置：教育部门应出台《高校心理健康教育工作标准》，明确每 4000 名学生至少配备几名专职心理咨询教师。建立心理健康教育专项督导制度，将危机干预体系建设纳入高校考核评估指标体系。同时，设立大学生心理健康研究专项基金，支持高校开展本土化危机干预模式研究。建议省级教育部门牵头组建区域心理健康教育联盟，推动优质资源跨校共享，建立区域性心理危机干预专家库和案例共享平台。

### 4. 持续改进的动态优化机制

建立“评估-反馈-改进”的循环优化机制。高校每学期开展心理危机干预工作成效评估，运用德尔菲法确定包含干预及时率、学生满意度等在内的 15 项评估指标。通过问卷调查、焦点小组访谈等方式收集辅导员、学生、家长的反馈意见，形成《心理危机干预工作改进报告》。教育部门每年发布《大学生心理健康发展白皮书》，总结典型经验和存在问题，为政策制定和实践改进提供依据。同时，鼓励高校开展危机干预创新试点，对成效显著的项目给予专项经费支持和经验推广。

## 参考文献

- 马喜亭, & 李卫华. (2011). 大学生心理危机的研判与干预模型构建. *思想教育研究*, (1), 103-107.
- 刘红霞. (2013). 辅导员干预大学生心理危机事件的能力和策略研究. *学校党建与思想教育*, (467), 75.
- 闫鹏. (2023). 高校辅导员开展大学生心理健康教育研究. *当代教研论丛*, 9(2), 79-82.
- 吴平. (2018). *大学生心理危机筛查问卷的编制及调查分析* [硕士论文]. 云南师范大学.
- 陈新星. (2016). *高校辅导员开展大学生心理健康教育研究* [博士论文]. 福建师范大学.
- 徐波波, & 杨潇. (2024). 新时代背景下高校辅导员对大学生心理辅导的探索与研究. *文化理论与教育*, (16), 187-189.
- 徐妮妮. (2020). 高校辅导员对大学生的心理危机干预. *农家参谋*, (19), 253.
- 廖桂芳. (2007). 大学生心理危机干预系统的建构. *重庆交通大学学报 (社会科学版)*, 7(3), 89-93.



- Baldwin, B. A. (1978). A paradigm for the classification of emotional crises: Implications for crisis intervention. *American Journal of Orthopsychiatry*, 48(3), 538-551.
- Caplan, G. (1974). *Support systems and community mental health: Lectures on concept development*. New York: Behavioral Publications.

## H 银行乡村振兴贷款业务风险管理研究 THE RISK MANAGEMENT STUDY OF H BANK'S RURAL REVITALIZATION LOAN BUSINESS

李林<sup>1\*</sup>, 彭兆祺<sup>2</sup>, 李子晋<sup>3</sup>  
Lin Li<sup>1\*</sup>, Zhao Qipeng<sup>2</sup>, and Zijin Li<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> 泰国正大管理学院泰华国际学院  
<sup>1,2,3</sup> International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand  
\*Corresponding Author E-mail: 292610571@qq.com

### 摘要

本研究旨在探讨H银行在乡村振兴贷款业务中存在的风险管理问题及其成因，分析其现有风险管理体系的有效性，并提出相应的改进建议。通过对 H 银行乡村振兴贷款业务的风险管理现状进行问卷调查和实证分析，研究发现，H 银行在贷前评估、贷中控制和贷后监督等环节存在风险识别不充分、风险防控措施不到位、管理人员专业素养不足等问题。调查结果表明，银行员工在贷款风险管理中的意识和能力存在差异，部分业务环节的风险控制措施尚不完善。针对上述问题，本文提出了加强贷前风险评估、提升员工风险意识、优化贷后监督机制和提升风险管理人员专业能力等改进措施，以帮助 H 银行在乡村振兴贷款中更好地识别和防范风险，推动其业务的稳步发展。本研究的成果为银行业在乡村振兴金融支持过程中有效管理风险提供了实践指导，具有一定的理论与实践价值。

**关键词：** H银行 乡村振兴 贷款业务 风险管理

### Abstract

This study aims to explore the risk management issues and their causes in the rural revitalization loan business of H Bank, analyze the effectiveness of its existing risk management system, and propose corresponding improvement suggestions. Through a questionnaire survey and empirical analysis of the current state of risk management in H Bank's rural revitalization loan business, the research found that H Bank faces issues such as insufficient risk identification, inadequate risk control measures, and lack of professional competence among management personnel in the pre-loan evaluation, loan control, and post-loan supervision stages. The survey results indicate that there are differences in the awareness and capability of bank employees in managing loan risks, and some business processes lack adequate risk control measures. In response to these issues, this paper proposes improvement measures such as strengthening pre-loan risk assessments, enhancing employee risk awareness, optimizing post-loan supervision mechanisms, and improving the professional competence of risk management personnel. These measures aim to help H Bank better identify and mitigate risks in rural revitalization loans, promoting the steady development of its business. The findings of this study provide practical guidance for effective risk management in the banking industry's financial support for rural revitalization, offering both theoretical and practical value.

**Keywords:** H Bank, Rural Revitalization, Loan Business, Risk Management



## 引言

随着 C 国乡村振兴战略的深入实施，金融机构在推动农村经济发展的过程中发挥着日益重要的作用。H 银行作为地方性银行，积极支持乡村振兴贷款业务，致力于提升农村金融服务水平。然而，在实际操作中，乡村振兴贷款业务也面临诸多风险，如信用风险、市场风险等，这些问题若得不到有效管控，可能影响贷款业务的可持续发展。为了更好地理解和应对这些风险，本文将探讨 H 银行乡村振兴贷款业务的风险管理现状，分析其面临的主要风险，并提出相应的管理对策，以期为银行的风险控制提供参考。

### H 银行乡村振兴贷款业务风险管理研究

#### 1. 研究背景

随着乡村振兴战略的深入实施，农村金融体系的健全与发展成为推动乡村经济高质量发展的关键环节。金融机构在提供资金支持、优化资源配置以及促进农村产业升级方面发挥着重要作用。H 银行作为地方性商业银行，积极响应国家政策，围绕乡村振兴目标推出专门的贷款业务，助力农业现代化、乡村基础设施建设及农村中小企业发展。然而，由于农村经济具有较强的季节性、区域性及政策依赖性，该业务在实际运行中面临多重风险挑战，包括信贷违约风险、市场波动风险、政策调整风险及信息不对称问题，可能对银行的资产质量和业务可持续性造成影响。因此，研究 H 银行乡村振兴贷款业务的风险管理，不仅有助于识别和防范潜在风险，提高银行信贷资金的安全性和有效性，还能为其优化贷款结构、完善风险控制体系提供实践依据，从而推动乡村振兴战略的稳步实施，实现农村经济与金融机构的协同发展。

#### 2. 研究意义

本研究通过分析 H 银行乡村振兴贷款业务的风险管理，旨在丰富和完善乡村振兴相关金融风险管理理论，探索适合地方性银行的风险防控模式。理论上，本研究为乡村振兴贷款风险管理提供了新的视角和方法论支持；实践上，研究结果能够为 H 银行及其他金融机构提供有效的风险管理策略，提高贷款业务的可持续性和风险应对能力，推动乡村振兴战略的顺利实施。

## 研究目的

本研究旨在深入分析 H 银行乡村振兴贷款业务面临的主要风险，探讨其风险管理现状及存在的问题，提出针对性的改进策略，以期为提升银行贷款风险管控能力提供理论支持和实践指导，助力乡村振兴战略的顺利推进。

## 文献综述

### 1. C 国研究现状

近年来，C 国关于银行在乡村振兴贷款中的风险管理的研究逐渐增多。刘航（2023）在对 ZY 银行乡村振兴贷款风险管理的研究中提出，银行在放贷前应更加注重贷款目标群体的信用评估，特别是农户的收入来源、还款能力以及市场风险的考量<sup>[1]</sup>。唐晓华（2022）则通过对某商业银行惠农贷款风险管理的分析，强调了加强信贷评估与贷后管理的重要性，提出应构建更加完善的风险预警机制<sup>[2]</sup>。李蓉和叶得明（2023）指出，农村商业银行面临的主要风险来自信用风险和市场风险，且银行在处理信贷业务时，缺乏有效的风险管理工具和技术支持<sup>[3]</sup>。姚海燕（2024）则提出了在贷款过程中，银行应加强对农户的背景调查与信息收集，以减少贷款违约的发生<sup>[4]</sup>。



白乙甫（2024）进一步分析了商业银行在贷款业务中可能遇到的风险类型，特别是在农村地区贷款中，农户的信用信息不完整和不透明使得银行难以有效评估风险<sup>[5]</sup>。杨德权（2022）从商业银行信贷业务的角度出发，认为银行在乡村振兴贷款中应加强信贷风险管理的技术和人员配备，特别是在风险评估和预警机制方面<sup>[6]</sup>。孟祥天（2023）则关注了农村银行在零售贷款领域的风险管理，提出大数据和人工智能技术的引入可以有效提升银行对风险的识别和管理能力<sup>[7]</sup>。

此外，聂兴华（2021）对农村地区的金融创新进行了探讨，认为在乡村振兴背景下，银行应利用金融科技提高信贷服务的普及率和贷款的透明度，从而降低信贷风险<sup>[8]</sup>。徐贝贝（2024）则通过实证研究指出，银行应加强对农村金融市场环境的分析，结合当地经济特色制定灵活的信贷政策，从而降低银行的信用风险<sup>[9]</sup>。

## 2. 国际研究现状

在国际，银行贷款风险管理的研究较为成熟，尤其是在农业金融领域。Sarto et al.（2025）分析了风险控制在小型企业贷款中的应用，认为银行应根据不同的客户群体和贷款类型，制定不同的风险管理策略，尤其是在农业贷款中，银行应关注农产品的市场波动性及农业生产周期的变化<sup>[10]</sup>。Ping et al.（2025）通过对不同类型贷款风险管理的对比研究，提出，银行在进行农业贷款时，应更加关注农民的生产方式、收入来源及其外部经济环境，特别是在自然灾害等突发事件发生时的风险控制<sup>[11]</sup>。Gerardo et al.（2024）探讨了银行在房地产贷款中的风险评估，提出银行应通过更加完善的信用评级系统和贷款担保机制来降低贷款违约的可能性<sup>[12]</sup>。

Bai et al.（2024）研究了政府债务对银行贷款的影响，指出在政府债务过高的情况下，银行可能面临更高的信贷风险，因此，银行在放贷时需要更加谨慎地考虑宏观经济环境和政府财政状况<sup>[13]</sup>。Javadi 和 Osah（2024）则探讨了信用信息共享对银行贷款的影响，认为银行可以通过建立跨机构的信息共享平台，减少信息不对称，从而降低贷款风险<sup>[14]</sup>。

Sarto et al.（2025）分析了农业供应链中的平台融资与银行融资的选择，提出银行在贷款过程中应考虑农业产业链的整体风险，特别是在平台金融逐渐崛起的背景下，银行与平台的合作将对贷款风险管理起到重要作用<sup>[15]</sup>。Lu et al.（2024）则指出，数字技术对农业供应链的赋能可以有效改善贷款风险评估，特别是在农业贷款中的应用，可以通过实时数据监测和智能分析技术，提升风险预测的精度和及时性<sup>[16]</sup>。

## 3. 研究评述

从国际的研究现状来看，关于银行在乡村振兴贷款中的风险管理，C 国的研究更多集中在信贷风险的管理策略、贷后管理以及农村银行面临的特殊风险挑战等方面。而国际研究则更多聚焦于信贷风险管理模型的构建、数据技术的运用和多方风险因素的综合考量。C 国的研究在理论框架和方法上相对较为传统，主要依赖于传统的风险控制模型和人工评估，随着金融科技的快速发展，未来的研究可能会更加注重大数据和人工智能的应用。

综上所述，尽管C国已有大量关于乡村振兴贷款风险管理的研究，但在如何科学高效地应用新技术进行风险控制方面仍存在较大的研究空白。国际的相关研究则提供了更多的思路，尤其是在金融科技和数据共享方面的应用，值得 C 国研究者在未来的研究中进一步借鉴。因此，本论文的研究将聚焦于 H 银行在乡村振兴贷款中的风险管理问题，并探讨如何通过技术创新提升其风险防控能力。

## 研究方法

本研究采用文献分析法、案例分析法和实地调研法相结合的方式。通过梳理相关领域的理论和实践文献，为研究提供理论基础；结合H银行的具体案例，分析其乡村振兴贷款业务的风险管理现状及问题；通过对银行员工和客户的实地调研，获取第一手数据，进一步深化对风险管理策略的认识，最终提出改进建议。

## 研究结果

### 1. H 银行乡村振兴贷款与风险管理现状

H 银行自实施乡村振兴战略以来，积极推动农村金融业务发展，尤其是在乡村振兴贷款方面取得了显著进展。该行通过提供贷款支持，帮助农户、农业企业及农村基础设施建设项目获得资金支持，助力乡村经济的发展。目前，H 银行的乡村振兴贷款主要包括农业生产贷款、农民住房贷款、农业企业贷款及农村基础设施贷款等，旨在通过提供低利率、长期性资金支持，推动乡村振兴战略的实施。银行通过专项基金、政府补贴和信用担保等方式降低贷款风险，并积极拓展与地方政府、农民合作社和农业企业的合作，确保贷款资金的有效使用。

为了确保乡村振兴贷款业务的稳定发展，H 银行在风险管理方面采取了一系列措施。首先，银行设立了专门的风险管理部门，负责乡村振兴贷款的整体风险评估与监控。其次，H 银行利用大数据和人工智能技术，加强对贷款对象的信用评估与风险预测，通过建立多维度的风险评估模型，提高贷款审批的精准性。再者，银行注重贷款后管理，实行定期跟踪与回访，及时发现并化解潜在的风险。此外，H 银行还与地方政府和保险机构合作，为贷款提供风险保障，如通过担保机制和风险分担来降低贷款违约风险。尽管如此，乡村振兴贷款仍面临一定的信用风险、市场风险和政策风险等，如何在保证业务发展的同时有效控制风险，仍是当前亟待解决的问题。

### 2. H 银行乡村振兴贷款风险的识别与评价

本章节将针对 H 银行的乡村振兴贷款业务风险影响因素进行展开实证分析，通过进行农户贷款情况问卷调查，分析农户自身的因素与违约风险的关系，以及对负责乡村振兴贷款业务的银行工作人员进行访谈问卷，分析银行内部乡村振兴贷款风险机制的问题和成因。在借鉴前人的数据分析以及依据问卷探究结果变量为违约情况，从而归纳总结出不同的影响因素对于违约风险大小的结果，使用逻辑回归法来构建模型。

为全面了解 H 银行在乡村振兴贷款业务中的风险管理现状，本文通过对银行内部员工进行问卷调查，掌握其对贷款风险管理的认知和实践情况。调查对象为 H 银行不同职务的在职员工，本次共发放问卷 85 份，收回有效问卷 82 份。

本问卷设计依据全面风险管理理论，并结合 H 银行乡村振兴贷款的具体操作流程。调查内容覆盖贷前评估、贷中控制、贷后监督三个环节，每个环节都从风险管理制度、风险管理意识和人员结构三个方面进行考察。具体问题设置如下，旨在探索H银行在风险管理制度、员工风险意识及人员配置等方面的现状，分析其存在的问题和改进空间。



表 1: H 银行乡村振兴贷款风险管理现状问卷调查结果汇总

第一层次	第二层次	问题	完全不认同	不认同	一般	认同	完全认同
贷前评估	风险管理制度	(1) 您认为乡村振兴贷款业务分类很合理	2	12	14	21	33
		(2) 我行有严格的乡村振兴贷款风险评估体系	6	3	44	15	14
		(3) 在决策乡村振兴贷款业务时会有第三方机构参与风险评估	3	13	10	28	28
	风险管理意识	(1) 您在进行乡村振兴贷款工作计划和决策时会慎重考虑贷款风险问题	2	11	16	21	32
		(2) 我行在决策乡村振兴贷款时会进行严格的贷前尽职调查	2	10	12	28	30
		(3) 我行在营销贷款时会主动选择优质客户	2	9	18	25	28
	人员结构	(1) 部门经常组织学习乡村振兴贷款风险管理制度并纳入部门绩效考核评价中	3	14	11	39	15
		(2) 您非常了解并认同我行的贷款风险管理文化	2	11	18	29	22
		(3) 您认为乡村振兴贷款管理人员专业素养水平高	6	9	6	25	36
贷中控制	风险管理制度	(1) 我行制定了严格的乡村振兴贷款风险管理制度	3	6	11	3	59
		(2) 我行在进行乡村振兴贷款时经常受到监管部门的处罚	4	10	16	22	30
		(3) 我行建立了清晰且严格的乡村振兴贷款风险转移或化解机制	3	12	19	19	29
	风险管理意识	(1) 您认为我行完成的乡村振兴贷款风险控制活动有效	3	10	15	29	25
		(2) 您认为我行乡村振兴贷款基础管理工作执行有效	4	6	24	21	27
		(3) 我行能够严格完成乡村振兴贷款风险管理目标	1	9	33	19	20
	人员结构	(1) 您认为目前的乡村振兴贷款管理人员结构合理	5	12	9	19	37
		(2) 我行有充足的人力资源投入到乡村振兴贷款业务中	3	13	11	30	25
		(3) 您认为我行的贷款管理人员能够准确配置客户并提供专业服务	5	8	17	32	20
贷后监督	风险管理制度	(1) 您认为我行在乡村振兴贷款管理中有足够的数字技术监控力度	5	9	12	36	20
		(2) 我行能够及时进行乡村振兴贷款的跟踪与反馈	6	9	15	27	25
	风险管理意识	(1) 您认为我行有充分的对策储备应对乡村振兴贷款中的不同状况	5	9	9	24	35
		(2) 您很了解我行乡村振兴贷款的风险管理流程	4	6	17	25	30
	人员结构	(1) 您认为我行的不良贷款清收工作不理想	5	6	13	30	28



第一层次	第二层次	问题	完全不认同	不认同	一般	认同	完全认同
		(2) 您认为支行与分行部门之间的沟通足够频繁	7	4	34	16	21
		(3) 我行经常组织乡村振兴贷款的业务培训	5	8	33	18	18
		(4) 我行为每一笔乡村振兴贷款指定了明确的责任人	2	13	12	35	20

在本研究中，基于对 H 银行乡村振兴贷款风险管理现状的问卷调查，收集了银行员工对贷前、贷中、贷后三个阶段风险管理的看法和评价。调查结果显示，银行在风险管理体系、人员素质和管理流程等方面的认同程度存在一定差异，具体表现如下：

首先，在贷前评估阶段，大多数员工对 H 银行乡村振兴贷款业务的分类和风险评估体系表示认同。特别是在贷款业务分类方面，33 位员工完全认同，21 位员工认同，表明 H 银行在这方面的的工作得到了较好的认可。然而，对于银行是否拥有严格的乡村振兴贷款风险评估体系，部分员工持保留意见，尤其是6位员工完全不认同这一点，表明银行的评估体系仍需进一步完善。在决策过程中是否有第三方机构参与风险评估的问题，28 位员工表示认同，显示出第三方参与的风险评估仍是一个重要的议题。

在风险管理意识方面，大多数员工表示在贷款决策时会慎重考虑贷款风险问题，32 位员工完全认同，表明银行在增强员工风险意识方面取得了一定成效。然而，也有部分员工对于贷前尽职调查的严格程度表示怀疑，虽然大多数员工认同银行在贷款营销时会主动选择优质客户，但也有一定比例的员工对于这一环节的执行效果表示一般或不认同。

在人员结构方面，尽管大多数员工表示银行在乡村振兴贷款管理中有较为合理的人员结构，但也有一定的员工对管理人员的专业素养和对风险管理文化的认同度提出疑问。这表明，虽然银行在人员配置上有所投入，但仍需加强专业化培训和风险管理文化的深入推广。

进入贷中控制阶段，调查结果显示，员工普遍认为 H 银行在乡村振兴贷款风险管理方面有严格的管理制度，尤其在制定严格的风险管理制度方面得到了员工的广泛认同。59 位员工完全认同银行已制定严格的贷款风险管理制度，显示出银行的管理制度体系较为健全。然而，银行是否经常受到监管部门处罚的问题，结果较为分散，尽管大部分员工认为银行遵守监管要求，但也有员工表示对监管处罚的担忧，这可能反映出银行在合规性方面仍有待提升。

关于贷后监督阶段，调查显示，大多数员工认为 H 银行在乡村振兴贷款管理中缺乏足够的数字技术监控力度，尤其是对于贷款的跟踪与反馈，36 位员工认同银行能够及时进行反馈。尽管如此，数字技术监控的不足可能影响贷款后期的风险管控效果。

在风险管理意识方面，大部分员工认为银行已经制定了相应的对策来应对乡村振兴贷款中的不同状况，但对于贷款风险管理流程的了解度不一，尽管大多数员工了解银行的风险管理流程，但依然存在一定的知识空白，表明银行需要进一步加强员工对贷款风险管理流程的培训和了解。

最后，在人员结构方面，员工对贷款清收工作的评价呈现分化，部分员工认为贷款清收工作不理想，可能反映出银行在贷后监督阶段仍存在不小的挑战。同时，银行在支行与分行之间的沟通频率和组织培训的情况也被认为需要进一步加强。

综上所述，H 银行在乡村振兴贷款的风险管理方面虽然已建立了较为完善的管理体系和一定的风险控制措施，但在评估体系、数字技术支持、人员素质等方面仍存在一些问题和提升空间，需进一步优化和完善相关流程与机制。



#### 4. H 银行乡村振兴贷款风险影响要素识别

本研究的数据来源于 H 银行投放并收回的有效乡村振兴贷款问卷样本，共计 187 份问卷数据作为分析样本。研究对象为 H 银行涉及的乡村振兴贷款业务，主要面向农村县城区域，借款人主体包括个体工商户和农户。为确保问卷问题能够有效反映贷款风险的主要影响因素，问卷设计需要充分考虑贷款人的个人情况及其对问题的理解与接受程度，同时要考虑贷款风险因素与各个变量的相关性。

在农户贷款业务问卷设计中，选择了以下基础变量：

个人基本信息：性别、年龄、学历、婚姻状况、收入负债情况、健康情况；

贷款信息：贷款金额、贷款期限、贷款频率、借款用途；

贷款风险相关变量：借款人的违约历史、收入来源的稳定性、收成预期、销售渠道等。

为了深入分析各个因素对H银行乡村振兴贷款违约风险的影响，本文采用 logistic 回归模型对影响因素进行统计建模。根据收集的问卷数据，选定违约与否作为因变量，构建贷款违约的风险预测模型。

**表 2：**描述性统计

变量	最小值	最大值	平均值	标准差
年龄	1.00	4.00	1.95	0.988
性别	1.00	2.00	1.54	0.500
婚姻状况	1.00	4.00	2.12	0.685
最高学历	1.00	4.00	2.56	0.859
身体状况	1.00	3.00	2.08	0.812
负债情况	1.00	2.00	1.66	0.473
年收入	1.00	4.00	2.42	0.615
贷款银行个数	1.00	4.00	2.50	1.069
收入稳定情况	1.00	2.00	1.48	0.501
希望贷款金额	1.00	4.00	2.74	0.984
收成预期	1.00	5.00	3.11	1.008
销售渠道	1.00	3.00	1.90	0.803
利率水平	1.00	5.00	2.58	1.034
风险高低	1.00	5.00	2.81	0.863
贷款手续复杂程度	1.00	5.00	3.23	1.002
调查专业性	1.00	5.00	2.96	1.181
同行优势	1.00	5.00	2.65	1.123
贷款违约	1.00	2.00	1.66	0.475

表 2 展示了对各项变量进行描述性统计分析的结果。根据统计数据，我们可以对各个变量进行一些初步的分析和解读。

首先，关于借款人个人背景的变量，年龄、婚姻状况和学历等因素显示出一定的差异性。例如，借款人的年龄大多集中在年轻至中年之间，且多数借款人具有高中或大专以上的学历，表明受教育程度较高的人群参与贷款的比例较大。身体状况这一项也反映了大部分借款人的身体健康状况较为良好，这可能对贷款偿还能力产生一定的正向影响。在经济状况方面，借款人的负债情况和年收入水平存在较大差异。多数借款人负债情况较轻且收入中等，表明大多数人群在贷款申请前具备一定的偿还能力，但收入的稳定性仍是一个值得关注的因素。贷款银行的个数和贷款金额的希望也显示出一定的集中性，借款人通常选择少数几家银行申请贷款，

并且对于贷款金额的期望值较为一致。在贷款相关的变量中，借款人对收成预期、销售渠道、利率水平等因素的看法较为分散。尤其是收成预期与利率水平，反映出借款人在农村生产中面临的不确定性较大，而利率水平的波动也可能影响借款人的贷款决策。借款人对于贷款手续的复杂程度的反馈较为中立，说明尽管贷款程序较为简化，但借款人仍然觉得某些环节较为繁琐，可能影响贷款的获取效率。对于贷款风险的认知，借款人普遍认为贷款的风险适中，虽然贷款风险相对较低，但借款人对风险的感知仍然存在一定的关注。调查的专业性和同行优势也表现出一定的差异性，表明借款人在选择贷款时会考虑金融机构的专业性和市场竞争力。最后，贷款违约情况的调查数据显示，大多数借款人认为违约的可能性较低，但也有部分借款人对此持保留意见，表明贷款违约的潜在风险依然存在，银行在风险控制方面应进一步加强。

综合来看，借款人群体的个人背景、经济状况、贷款需求及对贷款的风险感知等因素都对贷款申请和贷款风险管理产生一定的影响。银行在制定乡村振兴贷款政策时，应充分考虑这些因素，从而提高贷款的精准度和风险控制能力。

本研究应用 SPSS 26.0 软件进行模型分析，将年龄、性别、婚姻状态、负债情况、最高学历、身体状况、年收入、贷款银行个数、收入稳定情况、希望贷款金额、收成预期、销售渠道、利率水平、风险高低、贷款手续复杂情况，调查专业性、同行优势、服务评价共 18 项为自变量，而将违约情况作为因变量进行回归分析。

**表 3：回归分析结果**

变量	回归系数	标准误	t	p	95%置信 区间	VIF
(常量)	1.138	0.112	10.153***	0.000	0.918~1.359	
年龄 (X1)	-0.099	0.099	-4.350***	0.000	-0.069~-0.026	3.204
性别 (X2)	0.009	0.013	0.654	0.514	-0.016~0.033	1.068
婚姻状况 (X3)	0.029	0.010	2.040*	0.043	0.001~0.040	1.254
最高学历 (X4)	-0.030	0.009	-1.805	0.072	-0.035~0.002	1.744
身体状况 (X5)	0.089	0.013	3.853***	0.000	0.025~0.078	3.280
负债情况 (X6)	0.318	0.030	10.607***	0.000	0.260~0.379	5.555
年收入 (X7)	0.007	0.010	0.488	0.626	-0.015~0.911	1.097
贷款银行个数 (X8)	0.132	0.010	6.061***	0.000	0.077~0.344	2.910
收入稳定情况 (X9)	-0.067	0.019	-3.386**	0.001	-0.026~0.420	2.383
希望贷款金额 (X10)	0.070	0.009	3.689***	0.000	0.052~0.448	2.231
收成预期 (X11)	-0.017	0.007	-1.049	0.295	0.007~0.648	1.543
销售渠道 (X12)	0.007	0.008	0.547	0.585	0.020~0.875	1.143
利率水平 (X13)	-0.021	0.009	-1.146	0.253	0.007~0.461	2.169
风险高低 (X14)	-0.021	0.009	-1.293	0.198	0.006~0.608	1.646
贷款手续复杂程度 (X15)	0.080	0.009	4.154***	0.000	0.056~0.438	2.285
调查专业性 (X16)	-0.110	0.008	-5.230***	0.000	-0.028~0.367	2.723
同行优势 (X17)	-0.100	0.010	-4.158***	0.000	-0.022~0.279	3.589
R2				0.964		
调整后 R2				0.861		
F				349.734***		

根据回归分析结果，多个变量显著影响贷款违约情况。具体来说，年龄、负债情况、贷款银行个数、希望贷款金额、贷款手续复杂程度、调查专业性、同行优势等变量的回归系数



在统计上均具有显著性 ( $p < 0.05$ )，表明这些因素对贷款违约有较大影响。例如，负债情况的回归系数为 0.318，表明负债越高，违约的概率越大；希望贷款金额与违约情况呈正相关，贷款金额越大，违约的风险也越高；贷款手续复杂程度与违约情况呈正相关，手续越复杂，违约的可能性越高。此外，调查专业性和同行优势对违约情况的负向影响也表明了信息透明度和竞争优势对违约率的抑制作用。

从回归分析结果来看，年龄、婚姻状况、身体状况、收入稳定性、收成预期、销售渠道、利率水平、风险高低等变量未能显示出显著的影响，表明这些因素在本研究中对违约情况的影响较为微弱。回归模型的  $R^2$  值为 0.964，表明模型能够较好地解释贷款违约情况的变化。调整后的  $R^2$  值为 0.861，说明该模型具有较强的预测能力，能够较准确地预测违约的可能性。整体回归模型的 F 值为 349.734，且 p 值为 0.000，表明该模型在统计上显著，具有较好的解释力。因此，可以得出结论，贷款违约情况受到多个因素的影响，其中负债情况、贷款银行个数和贷款手续复杂程度等变量对违约风险的影响较为显著，这为银行制定有效的贷款风险管理策略提供了重要的理论依据。

## 讨论

H 银行在乡村振兴贷款的风险管理中存在一些问题。在 H 银行的乡村振兴贷款风险管理中，虽然已经建立了相对完善的评估和控制机制，但仍然存在一些明显的问题。首先，贷前评估体系虽然有一定的风险评估框架，但缺乏对贷款客户的全面多维度评估，尤其是在客户的信用状况和还款能力评估方面尚显不足，导致部分高风险客户未能及时筛选出来。其次，在贷中控制过程中，虽然制定了严格的风险管理制度，但由于缺乏有效的动态监控和预警机制，贷款风险的变化无法得到及时反映，未能有效降低贷款风险。此外，贷后监督也存在一定的漏洞，尤其是在不良贷款的清收工作和贷款的后续跟踪上存在滞后现象。综合来看，H 银行在乡村振兴贷款的风险管理中，采取了加强贷前审核、优化风险预警机制、完善贷后监管等有效措施，但仍需加强系统性和精准性的风险评估与管理，以减少违约风险和提升贷款的回收率。

## 总结

本论文对 H 银行乡村振兴贷款的风险管理进行了全面的分析，发现尽管 H 银行在风险管理方面已建立了一定的框架和措施，但仍存在一些管理不足之处，尤其是在贷前评估、贷中控制及贷后监督环节中存在一定的漏洞。通过回归分析结果可以看出，年龄、婚姻状况、负债情况、贷款银行个数等因素显著影响了违约情况，这为银行进一步完善风险管理体系提供了实证依据。

## 建议

基于以上分析，本论文提出以下建议：首先，H 银行应进一步完善贷前评估体系，特别是在客户信用评估和还款能力评估方面，建立更加科学和全面的评估标准。其次，加强贷中风险的动态监控，完善风险预警机制，确保贷款风险的及时识别和应对。最后，提升贷后监管力度，尤其是在不良贷款清收方面，应该加强与各部门的沟通与协作，确保风险得到有效控制。通过这些措施，H 银行可以更加高效地管理乡村振兴贷款的风险，推动乡村振兴战略的顺利实施。



## 参考文献

- 白乙甫. (2024). 商业银行贷款业务存在的风险及对策. *销售与管理*, 2024(24), 48-50.
- 刘航. (2023). *ZY 银行乡村振兴贷款风险管理研究*. 河南财经政法大学.
- 李蓉、叶得明. (2023). 乡村振兴背景下农村商业银行贷款信用风险管理研究. *热带农业工程*, 47(2), 54-57.
- 杨德权. (2022). 商业银行信贷业务风险控制. *合作经济与科技*, 2022(20), 64-65.
- 孟祥天. (2023). 零售贷款发展背景下 Y 农商银行信用风险评价及对策研究. 山东财经大学.
- 姚海燕. (2024). 商业银行贷款业务风险管理研究. *活力*, 42(10), 166-168.
- 聂兴华. (2021). 大数据背景下商业银行信贷业务与风险管理创新. *中国集体经济*, 2021(5), 93-94.
- 徐贝贝. (2024). 推动银团贷款业务规范健康发展. *金融时报*, 2024, 10-14.
- 唐晓华. (2022). *乡村振兴下某商业银行惠农贷款风险管理研究*. 重庆交通大学.
- Bai, Y., Xu, J., & Jin, C. (2024). The crowding-out effect of government debt: A loan financing-based perspective. *Borsa Istanbul Review*, 24(5), 1059-1066.
- Gerardo, U. R., Ayman, I., & Ojeda, A. C. L. D. (2024). A residential property appreciation and bank financing feasibility for acquisition in Hermosillo, Sonora. *Journal of Umm Al-Qura University for Engineering and Architecture*, 15(2), 174-189.
- Javadi, S., & Osah, T. (2024). Credit risk correlation and the cost of bank loans. *Financial Management*, 53(4), 795-832.
- Lu, Q., Liao, C., & Chen, M. (2024). Platform financing or bank financing in agricultural supply chains: The impact of platform digital empowerment. *European Journal of Operational Research*, 315(3), 952-964.
- Ping, W., Yue, M., & Meng, Z. (2025). Environment court, shareholder conflict and corporate governance: Evidence from market reactions to bank loan announcements. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 16(1), 79-106.
- Sarto, D. N., Bocchialini, E., & Gai, L. (2025). The influence of venture capital and university ownership on spin-off's bank loan access: A synergistic effect. *Small Business Economics*, 2025, 1-23.

## 集成电路制造市场营销发展策略研究-以 Z 公司为例

# RESEARCH ON MARKETING DEVELOPMENT STRATEGY OF INTEGRATED CIRCUIT MANUFACTURING—TAKING COMPANY Z AS AN EXAMPLE

王俊美<sup>1\*</sup>, 吴胜艳<sup>2</sup>

Junmei Wang<sup>1\*</sup> and Shengyan Wu<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> 泰国正大管理学院泰华国际学院

<sup>1,2</sup> International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: 814399189@qq.com

### 摘要

中国在迅速发展的同时,中国在半导体这一领域的发展非常迅速。半导体技术是一项重要的高技术,也是驱动信息时代发展的驱动力,半导体工业的发展是一国经济的命脉。本研究旨在对 Z 公司的市场营销发展策略进行研究。本研究聚焦于 Z 公司,深入探究其市场营销发展策略。通过文献回顾,梳理相关研究成果,分析 Z 公司在产品、价格、渠道、促销等方面的市场营销现状,明确存在的问题。进而提出涵盖产品、价格、渠道、促销、客户关系等方面的销售策略,并探讨营销策略实施与控制过程中涉及的人力资源管理、设备物料采购管理以及信息化管理系统建设等问题,为 Z 公司市场营销发展提供参考。

**关键词:** 集成电路 营销策略 4P 理论

### Abstract

While China is developing rapidly, its development in the field of semiconductors is also very rapid. Semiconductor technology is an important high technology and also the driving force for the development of the information age. The development of the semiconductor industry is the lifeblood of a country's economy. This study aims to investigate the marketing development strategy of Company Z. This study focuses on Company Z and delves deeply into its marketing development strategies. Through literature review, sort out the relevant research results, analyze the current marketing situation of Company Z in terms of products, prices, channels, promotions, etc., and clarify the existing problems. Furthermore, sales strategies covering aspects such as products, prices, channels, promotions, and customer relationships are proposed, and issues such as human resource management, equipment and material procurement management, and the construction of information management systems involved in the implementation and control of marketing strategies are discussed, providing references for the marketing development of Company Z.

**Keywords:** Integrated Circuits, Marketing Strategy, 4P Theory

## 引言

### 研究背景

进入 21 世纪，“地球村”这个观念日益深入人心。随着集成电路的普及，人们进入了以电子和信息科技为中心的信息社会。从电视机，洗衣机，移动电话，计算机等日用消费品，到导弹，卫星，火箭，无一不是依靠这些小小的，但却至关重要的晶片。日本地震造成巨大的心理冲击与财产损失，对整个集成电路产业也造成巨大冲击。因为 IC 零件的短缺，导致了电子商品的涨价，使大家更加意识到 IC 工业的重要性。

### 研究目的

Z 公司自 2000 年 4 月 3 日起成立，依照开曼群岛的法律注册成立，并于 2004 年 3 月 18 日在香港联交所主板挂牌上市。继此之后，该公司在 2020 年 7 月 16 日顺利在上海证券交易所科创板上市。作为中国内地一家规模巨大且技术领先的集成电路制造企业，Z 公司控股子公司于 2015 年 7 月 28 日注册成立。该企业专注于根据客户或第三方的集成电路设计方案，生产各类芯片产品。Z 公司作为一家纯粹的商业化集成电路代工企业，具备从 0.35 微米至 14 纳米工艺节点的芯片设计与生产能力。因此，本论文旨在描述 Z 公司的发展历程，并预测其未来发展方向，涉及财务和企业战略，并期望给中国晶圆制造业提供启示。

### 文献综述

企业的营销理念是伴随着社会经济的发展而发生变革的。杰罗姆·麦卡特所创立的市场营销理论，被称作“4P 战略”：产品战略、定价战略、渠道战略和促销战略。但是，伴随着媒体发展的迅猛发展和激烈的市场竞争，一些新兴的理论也相继出现，比如 4C 理论，4R 理论，网络营销等。菲利普科特勒的《营销管理》一书于 1967 年出版，被誉为市场营销的“圣典”，被誉为市场营销领域的“圣典”，但至今仍未有定论。本书的工作内容有：制定营销策略及规划、搜集资料及进行需求预估、进行市场调查，建立长期的客户忠诚度，建立客户关系，分析客户市场和企业市场，进行产品的定价和推广。

在美国的消费类媒介中，计算机、软件和打印机的开支是在 1995 年高技术的广告的增加促进了计算机出版的蓬勃发展，而普通媒介的计算机广告则显示了自从英特尔的芯片被制造后，这种技术已经成为了一种主流（Johnson & Bradley，1996）。三星智能机采用芯片（SoC）、GalaxyS6 智能机由于温度过高而不再采用该芯片的智能机、提升其功耗等问题（Burt，2015）。

目前中国的经济和社会已经被互联网产业所带来的巨大冲击，尤其是随着手机网络的兴起，对人类的生产和生活产生了巨大的冲击。随着信息科技的不断发展，人类社会正朝着信息化和数字化的方向迈进，在社会转型的进程中，涌现出了很多以 CPU 为主要内核的典型信息产品（徐明清，2014）。公司是非易失性记忆体系统的领导者，同时也是诺威公司在世界范围内的最大供货商。着重发掘旺宏公司市场营销中的问题与缺陷，从营销组织、人力资源、财务、文化等四个层面，在此基础上，提出了旺宏集团在中国的营销策略，并从营销组织、人力资源、财务和文化四个层次提出了营销策略（李萍，2020）。“粉丝营销”是当下中国社会发展中出现的一种特有的“粉丝营销”，其本质上是随着时代发展和革新而产生的一种必然结果，它给互联



网企业的经营管理工作注入了全新的机遇，从而产生了一种独特的营销行为。这一市场行为的出现，一方面促进了社交网络自身的发展与创新，这对社会主义市场经济体制改革起到了积极的推动作用（侯江娜，2021）。在企业的发展过程中，企业的营销管理和创新应该围绕着市场展开，建立起一种新的营销理念，在制订了营销战略之后，应当在实际工作中不断地改进，让它与公司发展的目的相一致，从而推动营销组织结构的科学化。通过这种方式，不但可以增加企业的经济效益，还可以为企业树立一个良好的品牌形象（牛蓓，2022）。在新冠病毒进入常态后，我国居民的健康、健康、健康的自我治疗意识越来越强，而网络药物的快速发展给我国的 OTC 市场提供了良好的发展空间。“互联网+”技术与医药产业的融合，带来了许多新的发展方向，包括门诊、住院、异地就医等，而 OTC 的发展也带来了新的机会与挑战（阳国兴，2022）。

半导体产业的垄断行为是一种隐形而又极具破坏性的现象，其对企业的影响是目前学术界和实务界共同关心的一个重要课题。本项目拟从美国高通（高通）在移动终端领域的垄断案例出发，从宏观视角出发，研究企业与用户之间的互动关系，探讨其对市场的冲击，并在此基础上，针对监管审查机制、寻找垄断根源等问题，给出相应的对策建议（成源，2020）。半导体行业是国家自主创新能力建设的重要支柱，其中，芯片组件是关系到国家能否实现高水平发展的重要环节。虽然目前的半导体工业正处在高速发展的时期，但是仍然存在着一些问题，如：国产芯片的国产化程度较低、对行业的长期扶持与投资不够、企业的自主创新实力较弱、上下游的协同与协作不够、人才培养与奖励制度缺乏等（朱晶 2022）。有学者结合半导体行业快速变化的特性，提出企业需通过动态能力提升，推动营销模式创新，从技术研发、市场响应等多维度构建营销创新路径，为半导体企业在快速更迭的市场环境中实现营销突破提供了新思路（黄志龙，2024）。一些研究聚焦半导体产业供应链，分析供应链各环节协同营销的必要性，提出通过建立信息共享平台、协同决策机制等方式，优化供应链营销协同效率，对半导体企业整合供应链资源、提升营销竞争力具有重要参考价值（李宏舟，2023）。还有学者基于“双循环”新发展格局，探讨半导体企业国际市场营销面临的机遇与挑战，提出包括市场多元化、品牌国际化等在内的营销策略，助力半导体企业在国际市场中拓展业务版图（周丽，2022）。

## 研究方法

### 文献综述法

充分利用 CNKI，维普，万方等网上信息资源及书籍，并仔细阅读有关的文章和论著。立足前人的研究成果，注意近年来关于课题的最新研究动态，加深对自己所要研究问题的理解，通过对相关文献的分析，明确了本文研究的主要内容及取得的技术突破。

### 问卷调查法

本研究运用问卷调查法深入剖析 Z 公司市场营销状况。精心设计《市场营销调查表》，聚焦产品质量性能、销售价格、渠道供应能力、产品促销能力四大关键维度。调查借助线上“问卷星”和线下纸质问卷两种形式，广泛覆盖 Z 公司客户群体。这些数据为深度分析 Z 公司市场营销现状、精准定位问题提供了有力支撑，确保研究结论的客观性与可靠性。

## 研究结果

### 调查问卷设计

在《市场营销调查表》主要针对 Z 公司目前的市场营销状况展开深入性的调查。该表主要调查四个方面的内容，首先是产品质量性能，然后是给产品制定的销售价格，其次，是产品营销期间所展现的渠道供应能力，最后是产品促销能力，从而综合评价 Z 公司在市场营销方面的实际情况。每一个调查项目都是按照百分比的形式来进行打分的，总共设置了五个层次的满意级别，其中 100-80 代表的是很满意，79-60 代表的是满意、59-40 意味着客户对其感觉一般，39-20 意味着客户对其不满意，19-0 意味着客户对其很不满意。请求被调查者按照这一方式打分，然后计算客户满意度。

为了顺利开展问卷调查，发放期间需要得到 Z 公司销售部门人员的帮助，本次问卷调查的发放包括线上发放和线下发放两种，参与问卷调查的对象是 Z 公司的客户。线上发放是以“问卷星”的方式来将问卷推动给调查对象，线下发放则是打印成纸质调查问卷。此次调查总共邀请了 124 名客户参加，到 2024 年 2 月 10 日为止，通过整理和筛选最终得到 110 份有效问卷，所以本次问卷调查的回收率为 88.71%，符合 80% 的最低标准。

### 调查结果分析

通过对 Z 公司的客户进行满意度调查，下图对各项题目的平均分数进行了整理：

根据图 1.1 能够得知，客户在给产品质量性能打分时，其中产品质量的分数达到了 82.632 分，这就表示客户比较满意该学校的产品质量；不过客户对产品种类以及产品组合并没有很满意，这两项获得的分数分别是 67.238 和 55.342 分。

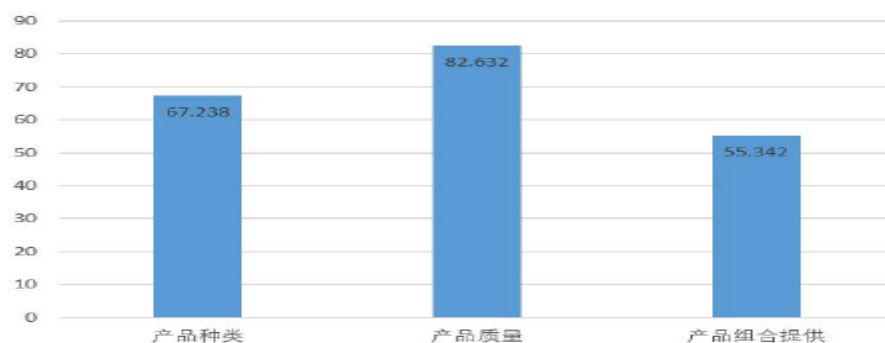


图 1.1: Z 公司产品质量性能满意度图

根据图 1.2 能够得知，客户在给产品销售价格进行打分时，其中接受价格程度的分数达到了 70.343 分，这就表示该公司在整个行业中的价格竞争力并不是很强。客户给价格调整及时性的综合打分是 56.345 分，与其他项目进行比较该分数处于较低的水平，这就表示该公司并没有及时采取调低价格的方式来吸引更多客户，因为没有保证价格调整的时效性，所以使得许多客户给予了较低的分数。



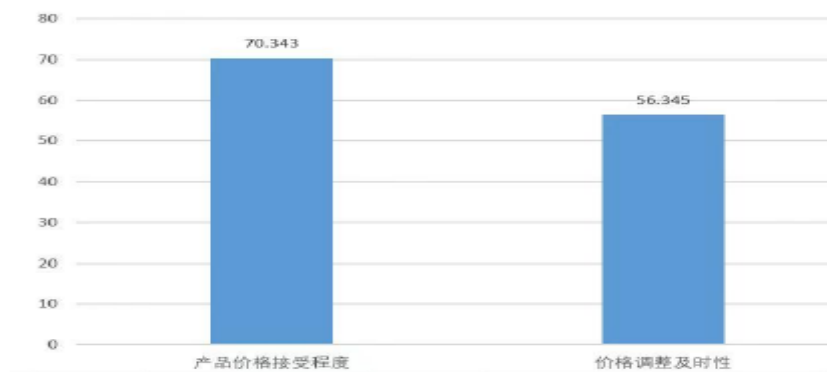


图 1.2: Z 公司产品销售价格满意度图

如图 1.3 所示，产品交付及时性得到了 73.287 分，结合第三章渠道情况来看，Z 公司主要通过面对面销售，一定的生产能力来赢得客户信任，同时能够与客户建立通畅的沟通机制以及在约定时间内完成产品交付。就获取渠道的便利性来看，客户对其并不是很满意，实际得分为 66.353 分，虽然该公司与 10 多个代理商达成了合作关系，但是该公司主要采用线下渠道来进行销售，并没有充分拓展中国市场，所以一些客户觉得该公司的获取渠道存在便利性上的缺陷。

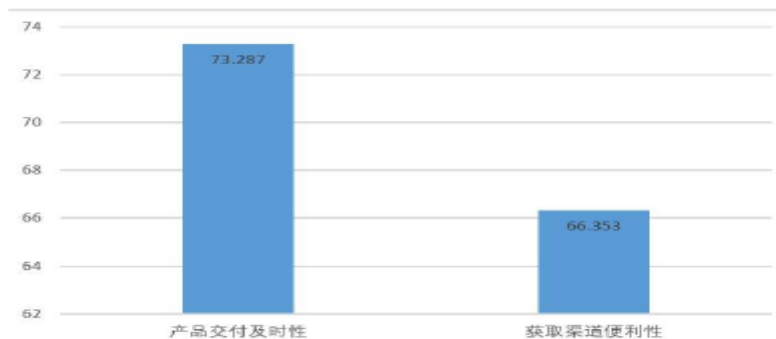


图 1.3: Z 公司渠道供应情况满意度图

如图 1.4 所示，在产品促销能力中，广告宣传能力得分 72.851，说明 Z 公司在宣传上做得还有欠缺；业务人员专业度最高，得分 88.231 分。公司 70%以上均为硕士研究生学历以上，这就表示大部分客户都比较满意该公司的业务人员，认为其具备较强的专业能力，但是对于促销方式和处理客诉及时有效性这两个方面给予了较低的分，其所得的实际分数为 63.474 分和 52.898 分，Z 公司的促销类型存在着单一化的特征，而且给促销活动设置了较高的门槛，许多客户都无法达到参与促销活动的要求，再加上没有及时处理客户的投诉，比如，Z 公司没有给客户建立专门的售后服务机构，也没有开通专门的服务热线，所以使得该公司的售后服务存在较大的缺陷。

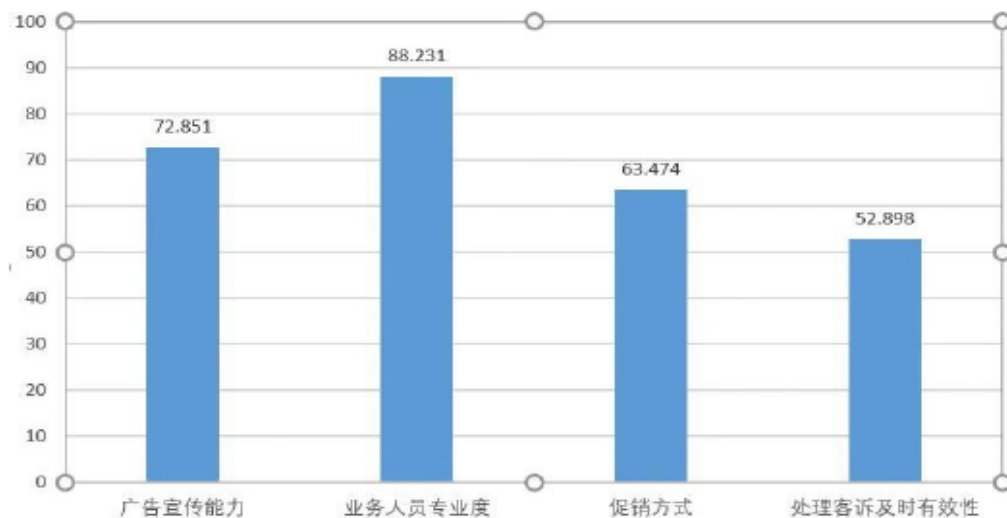


图 1.4: Z 公司产品销售价格满意度图

## 讨论

在 Z 公司的发展过程中，营销制度经历了多次的调整，积累了一些实践经验，但同时也存在一些问题，根据前文的调查发现，Z 公司营销战略主要存在以下问题：

### 产品线少类型单一竞争力不强

Z 公司生产的主要产品为 ACDC、DCDC、Charge 等，高端新品只有 Vcore 一款，在新产品的界定上，并没有专业的营销团队，研发何种类型的新产品，全靠公司高管来确定，现在的发展方式，基本上都是在复制同行，没有进行任何的市场调研。从采访中可以看到，企业发展时期的一个主要问题就是，产品单一，企业的经营方式也比较简单，企业所处的行业门槛较低，竞争对手较多，许多私营集成电路设计公司都会在某一小块区域内展开竞争，当竞争达到某个高度时，就会发生价格战，这对于企业的存活和发展都是不利的。而且，由于产品种类的限制，企业无法应对不断变化的市场，IC 行业是一个科技密集型行业，其科技的不断更新和迭代速度也非常之快，这不可避免地会导致现有的产品的寿命大大减少，企业在面临不断变化的市场环境时，会不知所措。

### 定价方法简单划一静态的定价

Z 公司现在采用的是成本为中心的定价方式，即在计算成本的基础上，再将公司管理层设定的固定毛利率来决定其销售价格，但事实上，不同类型的产品，其市场需求各不相同，而且是不断变动的，若连续数年都保持一个价格，那将会导致企业的盈利下降，并且还会失去一部分顾客。

通过采访了解到，当前 Z 公司采取的是成本导向法和折扣法，成本导向指的是一种简单而直接的定价模式，在不断变化的市场环境下，固定的定价模式存在着许多的缺陷，例如，在推出新的 Vcore 时，只注重自身的利润，必然会没有顾客，也就没有办法开拓新的市场。针对批量生产的 ACDC, DCDC, Charge 等产品，未充分考虑市场的变动及市场的变动，以及其他厂

商对产品定价的调整。同时，价格决策也未考虑到产品的寿命特性。同样，打折的定价战略也很可能忽略了商品的价值，也忽略了由市场供需所引起的变动。定价战略必须基于对科学法则的研究，将企业的成本、产品的表现、客户与竞争者的市场变动等因素相联系，采取各种定价战略的组合方式<sup>[1]</sup>。

### **渠道建设不够完善协同效应差**

Z 公司以代理及贸易商的方式进行产品的销售，其收入约为百分之七十八，而商人则为百分之十九。该公司现在拥有 11 个经销商，经销商经常更换，人数也不稳定，因为公司的规模不大，所以很多经销商都不想和小企业合作，所以 Z 公司的经销商大多都是中小企业，这些经销商都是以眼前利润为导向的，对原有厂商的忠诚度并不高，同时他们的技术支持也很弱，在维护顾客方面的柔性能力也不强，和企业之间的协作效果不佳。

### **推广方式传统保守效率低下**

Z 公司在发展的早期，由于缺乏足够的运营资金和更多的产品做准备，所以采取了原工厂员工直接营销和经销商营销的模式，即销售与技术人员逐一上门进行商务谈判，而经销商则通过向顾客群体的推介来进行营销，这两种方法都注重于人力的推广，在前期可以取得一些成效，但在新的情况下，这两种推广方法的有效性都不高。当前，随着科技的发展，产品线的拓展，产品的品质的提升，企业要利用更多更符合时代特点的媒体进行宣传，同时也要打造企业自身的品牌，在企业和消费者间搭建起快捷的信息交流渠道。

## **建议**

根据对前文公司市场营销发展战略中的存在的问题，对 Z 公司 STP 进行了详尽的分析，对此，制定了下述的市场营销策略。

### **产品策略**

在产品策略方面，Z 公司建议采取以下措施：

首先，针对新产品研发策略，公司应加大对新产品和设备的研究和开发力度，深入了解顾客需求并结合技术优势，开发高级产品如 28 纳米以上的涂层和显影设备，以及单片化学清洁设备，以弥补高档加工设备的不足。公司要确保新产品和技术的快速研发，并加快研发步伐以保持全球领先地位。同时，应密切关注国外高端装备研究动态，加强知识产权保护，预测其他厂商研究路线，以便更新产品并提高市场占有率。

其次，对产品装配和外观改进策略，公司需优化设备组装，降低维护难度；根据用户需求设计维护端口位置；优化部件布局以减小设备体积，方便搬运。此外，应优化器件外形，提高密闭性，减少污染和粒子污染，设置无尘室内黄光区，改变外表颜色为白色，简化外形设计以提高操作效率。

最后，针对产品品牌策略，公司需加强核心技术升级，建立品牌战略。Z 公司作为芯片行业领军企业，需提升品牌知名度，树立良好品牌形象，让广大消费者认识 Z 公司及其产品的重要性。构建完善的品牌服务系统，包括售前咨询、售后维修和服务跟踪，以确保顾客正常生

产运行，并提供优质售后服务。通过品牌推广和服务体系建设，公司能够提高品牌认知度，加强市场竞争力，确保产品在市场中的稳定地位。

### 定价策略

首先，针对差别定价策略，公司建议根据产品的科技程度和价值来制定定价策略，将产品分为前道领域产品、后道领域产品和小型半导体产品三大类。根据不同生产工艺和水平，对这三类产品进行差异定价。针对中国市场上的垄断产品，公司可在价格上优惠相对于国际上其他同类产品，以获得竞争优势和较高盈利水平，同时满足个性化需求，保证公司利润不因销量增加而受损（杨新春，2023）。

接下来，关于价值定价策略的运用，企业应当从产品本身的价格以及服务的价格两个维度进行考量。在设定产品价格时，需要全面评估技术等级、顾客需求以及产品的规格配置，以保证价格的合理性（邢雯婷，2023）。而对于服务费用，则应基于设备的使用时长、使用频率以及未来服务和维护的潜在成本来设定，以此来保障服务的品质和顾客的满意度。通过将产品价格与服务成本进行一体化定价，可以提升产品的整体价值，增强消费者的购买欲望，进而为公司构建起正面的品牌形象。

通过以上定价策略，Z 公司能够根据产品的技术水平和客户需求实施差别定价和价值定价策略，提高产品的竞争力和市场份额。同时，定价策略考虑了产品价格和服务费用的综合因素，强调了售后服务的重要性，有助于树立公司良好品牌形象，满足客户需求，提升市场竞争力。

### 渠道策略

首先，对于直销渠道策略，Z 公司建议通过多种途径获取潜在顾客信息，包括推销员介绍、电话、电子邮件等方式建立关系。针对长期稳固客户，应继续加强直销方式，特别关注中国华东和华南市场，并在重要区域设立分支机构以满足客户需求。同时，应加强与客户的合作，提供全方位的服务，确保客户体验和价值，最终实现企业利润最大化。

其次，针对代理渠道策略，Z 公司建议通过与经销商深度交流，介绍产品、技术能力和企业理念，将产业资料与潜在顾客联系起来，降低客户对中国产品的抵触情绪。公司应根据客户需求灵活调整产品和技术要求，与代理商合作开拓新市场，通过代理商与客户合作，打开国产替代通道（薛媛，2023）。在高级封装和复合半导体领域，公司可通过代理人高效地完成订单，同时专注于维护稳定客户关系，实现共赢局面。Z 公司能够通过直销和代理渠道拓展市场，建立良好关系，提供专业服务，满足客户需求，最终实现企业利润最大化和市场份额提升。

### 促销策略

首先，对于人员推销策略，公司建议加强对营销人员的专业培训，培养具备产品和专业知识的销售队伍。通过全面系统的培训，销售人员应了解产业现状、客户需求、产品技能等，以有针对性地向客户推介公司产品，促进沟通。针对潜力客户，公司应组建谈判小组，包括销售人员和产品专业技术人员，甚至高层领导，与客户进行面对面沟通，详细介绍产品，表达公司诚意，促进合作（刘爱荣，2023）。

其次，针对产品组合促销策略，Z 公司可以利用不同产品之间的相关性，提出产品组合促销方法，针对不同产品客户群，通过主打产品带动其他产品销售，实现产品和服务的有机融

合,满足客户需求,最大化企业利益。同时,针对可一次性购买多个商品的客户,可提供优惠,促进各种商品销量。

最后,对于平台促销策略,公司应充分利用公开优势,积极推广产品,参加行业研讨会等活动,通过面对面沟通详细介绍公司情况、技术能力、产品优势,促进合作。同时,公司应重视广告和网络平台宣传,利用互联网进行品牌推广,提高知名度,促进营销活动。通过专业营销人员和网络平台资源,公司可提升品牌影响力,培育潜力客户,推动营销活动。

## 总结

本研究以 Z 公司为案例对象,旨在探讨集成电路制造市场营销发展战略。通过文献综述、研究方法和结果分析,深入剖析了 Z 公司在产品线、定价、渠道建设和推广方面所面临的挑战与问题。

在调查结果分析中,发现 Z 公司存在产品线少、类型单一,竞争力不强的问题,定价方法简单划一,缺乏动态调整,渠道建设不够完善,协同效应较差,以及推广方式传统保守,效率较低等方面的现状。这些问题制约了 Z 公司在市场营销方面的发展和竞争力。

基于研究结果,提出了针对 Z 公司的市场营销发展策略建议,包括产品策略、定价策略、渠道策略和促销策略等方面的具体建议。这些建议旨在帮助 Z 公司优化产品结构、提升竞争力,改进定价策略以适应市场变化,加强渠道建设,创新推广方式,提高市场营销效率和效果。

综上所述,本研究为 Z 公司在市场营销发展战略方面提供了深入分析和建议,希望能够为该公司未来的发展和竞争力提供有益的参考和指导。

## 参考文献

- Burt, J. (2015). *Samsung reportedly to use Qualcomm chip in new smartphone*. Journal name not provided.
- Cheng, Y. (2020). Monopoly and anti-monopoly in the chip market. *Modern Marketing (Late Edition)*, (10), 100–101.
- Hou, J. (2021). An analysis of “fan marketing” in social networks. *Brand Research*, (18), 47–49.
- Johnson, B. (1996). *Intel’s chip launches new era in marketing*. Advertising Age.
- Li, P. (2020). *Research on the optimization of the marketing strategy of Winbond’s Nor flash memory chips in China* [Master’s thesis]. Lanzhou University.
- Liu, A. (2023). The application of e-commerce in the marketing of small and medium-sized enterprises. *China Collective Economy*, (22), 77–80.
- Niu, B. (2022). Research on enterprise marketing management and innovation. *Time-Honored Brand Marketing*, (15), 21–23.
- Xing, W. (2023). Research on the innovation of enterprise marketing models in the context of the digital economy. *Business Observation*, 9(22), 21–24, 28.
- Xu, M. (2014). *Research on the marketing strategy of Intel processors in China* [Master’s thesis]. Southwest Jiaotong University.





- Xue, Y. (2023). Research on the marketing model and development path of e-commerce logistics.  
*China Storage & Transport*, (8), 169–170.
- Yang, G. (2022). *Research on the marketing strategy of over-the-counter drugs of KH Pharmaceutical Company* [Master's thesis]. Yunnan University of Finance and Economics.
- Yang, X. (2023). Research on the development of enterprise marketing strategies in the new era.  
*Northern Economy and Trade*, (8), 121–124.
- Zhu, J. (2022). The current situation of the semiconductor component industry and suggestions for its development in China. *China Integrated Circuit*, 31(4), 9.





## 基于顾客满意度调研的广东南澳县民宿改进策略探讨

# THE IMPROVEMENT STRATEGIES OF HOMESTAYS IN NAN'AO COUNTY, GUANGDONG PROVINCE BASED ON A CUSTOMER SATISFACTION SURVEY

王家禄<sup>1\*</sup>, 徐明<sup>2</sup>

Jialu Wang<sup>1\*</sup> and Ming Xu<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> 泰国正大管理学院泰华国际学院

<sup>1,2</sup> International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: 674566267@qq.com

### 摘要

随着疫情结束和广东省南澳县积极推进全域旅游发展, 该地区的旅游民宿业进入了快速发展时期。本文通过对 CNKI、VIP 信息、万方数据库、南澳当地政府网站等多种渠道, 收集并分析了南澳县旅游民宿的发展情况。设计了针对性的纸质调查问卷和网络问卷, 对南澳县的 16 家民宿和 4 个相关协会机构进行了专题调研。通过实地访问和电话访问等多种形式, 对民宿主、游客、民宿协会和当地官员进行访谈交流。在此基础上, 对影响南澳县旅游民宿顾客满意度的因素进行了全面分析, 认为南澳县旅游民宿现处于成长-成熟发展阶段, 指出了当地目前存在的服务质量共性问题。文章提出了针对性的改进建议: 一是改善民宿内饰外观, 满足顾客多元化需求; 二是民宿价格需因时制宜, 用好淡旺季营销策略; 三是强化民宿主客互动, 让顾客感受“家”的温馨; 四是着力打造“粤韵潮味”民宿个性魅力。鉴于客观条件及笔者的能力限制, 文中的指标体系建立还不够完善、文献参考还不够全面、数据样本无法面面俱到, 在后续的研究中笔者将进一步深化完善, 使此课题分析更加细致透彻、研究更加科学严谨。

**关键词:** 南澳县 旅游民宿 改进策略

### Abstract

With the end of the epidemic and the vigorous promotion of all-round tourism development in Nan'ao County, Guangdong Province, the tourism homestay industry in this region has entered a period of rapid development. Through CNKI, VIP information, Wanfang database, Nan'ao County local government website and other channels, this paper collects and analyzes the development of tourist homestays in Nan'ao County. The paper questionnaire and network questionnaire were designed to investigate 16 homestays and 4 related associations in Nan'ao County. Interviews were conducted with hosts, tourists, homestay associations and local officials through field visits and telephone interviews. On this basis, the factors affecting customer satisfaction of Nan'ao County tourist homestay are analyzed comprehensively. It is concluded that Nan'ao County tourist homestay are in the growth-mature development stage, and the common problems of local service quality are pointed out. The paper puts forward some suggestions for improvement: first, improve the interior appearance of homestays to meet the diversified needs of customers; Second, the price of accommodation needs to adapt to The Times, with good off-season marketing strategy; The third is to strengthen the interaction between guest and host, so that customers can feel the warmth of “home”; The fourth is to strive to create “Guangdong charm and Chaoshan characteristics” homestay personality

charm. In view of the objective conditions and the limitations of the author's ability, the establishment of the index system in this paper is not yet perfect, the literature references are not comprehensive enough, and the data samples cannot cover all aspects. In the subsequent research, the author will further deepen and improve it to make the analysis of this topic more detailed and thorough, and the research more scientific and rigorous.

**Keywords:** Nan'ao County, Tourist Homestay, Improvement Strategy

## 引言

据今日头条网站研究统计,自 2019 年以来持续 3 年的新冠疫情对整个民宿业带来了巨大的打击,许多旅游民宿在夹缝中苦苦挣扎,有更多的旅游民宿关门歇业,在疫情的冲击下行业进行了重新洗牌。随着疫情的结束,人们的出行热情被一下点燃,2023 年春节期间,全国各景点均迎来了大量顾客,旅游又成为各大媒体争相报道的热门话题。接下来,旅游将全面放开,这一重大利好使旅游民宿业也不断壮大,并且吸引了许多经营者进入该行业,旅游民宿将会得到越来越多人的关注。

据梁恽韬(2023)报道,2023 年五一期间南澳县每天顾客接待量超过 10 万人次,成为全国前五位的网红打卡地,随着疫情的全面放开,后疫情时代的来临,南澳县旅游将被推上另一个高峰,旅游民宿也将迎来井喷式的发展。但是,目前专门研究南澳县旅游民宿的专家学者和文献资料寥寥无几,从顾客满意度视角来研究南澳县旅游民宿发展策略的更是凤毛麟角。南澳县的旅游民宿质量良莠不齐,民宿主人素质参差不齐,快速的发展背后还存在着许多的问题。本文研究是以顾客的满意度为落脚点,以顾客满意理论为基础,通过查阅基础资料、沟通访谈和问卷调查,构建南澳县旅游民宿顾客满意度价值模型,运用 EXCEL 表格及 SPSS 进行第一手资料的数据分析,结合实地调研来发现南澳县在旅游民宿方面发展所遇到的困难和存在的问题,以此提出针对南澳县旅游民宿高质量发展策略的建议,为南澳县旅游民宿的发展提供理论支持,并为以后的研究人员提供部分参考,也对推进南澳县旅游民宿的高质量发展起到一定的借鉴意义。

## 研究目的

2023 年春节南澳县成为全国前五位的网红打卡地,随着疫情的全面放开,南澳县旅游将再次迎来高峰,当地旅游民宿也将迎来近几年来难得的发展机遇。南澳县位于东南沿海,中间是山,四面环海,区位独特,是广东唯一的海岛县,也是中国大陆 12 个海岛县(区)中唯一的全岛域国家 4A 级旅游景区,素有“海滨邹鲁,美食之乡”的美誉。近年来,南澳县认真贯彻落实中央和省、市的重大决策部署,积极创建国家 5A 级旅游景区,挖掘山、岛、海等特色资源,加快推进全域旅游,并出台了相关配套政策,大力扶持旅游民宿、农家乐发展,开展旅游民宿星级评定(陈沛然,2022)。据方浩锋(2023)统计,截至 2022 年底,南澳县全域范围内有办证旅游民宿共 211 家,可供住宿床位 2600 多张,拥有丙级旅游民宿 32 家、乙级旅游民宿 19 家、甲级旅游民宿 11 家。南澳旅游民宿发展至现在,除了各种传统因素外,顾客满意度作为顾客对旅游民宿的主观感受,也是影响南澳旅游民宿发展的重要因素。因此,本文从顾客满意的主观感受出发,通过顾客满意度理论分析,找出南澳县旅游民宿的优势和短板,并对此进行当地旅游民宿发展的探讨,提出有针对性的策略,也可为其他地区的民宿发展提供研究方法以及采用策略的借鉴,对此内容的研究探讨是非常值得的。

## 文献综述

在全球范围内, 国外的专家学者对相关民宿产业的研究启动时间相对靠前, 历经长期的探索与积累, 整个体系已达到了较为成熟的阶段。对于民宿的概念界定以及法律地位, 他们有着清晰且明确的认知, 这使得民宿产业在发展过程中呈现出相对规范的态势。尤其是在那些民宿起步较早的国家, 民宿市场的准入规则已经设定得相当严格, 以确保行业的健康有序发展。全面审视国外专家学者对相关民宿产业的研究历程, 其发展脉络清晰可见。最初, 研究重点仅仅围绕民宿的概念和定义进行深入的探讨与剖析; 随着研究的推进, 研究范畴逐渐延伸至民宿供需双方关系的探究, 旨在揭示双方互动中的规律与特点; 在此基础上, 研究焦点进一步转向如何吸引顾客这一关键问题, 寻求有效的策略与方法; 最终, 研究深入到民宿产业经营管理和发展问题的核心层面, 涵盖了从宏观战略规划到微观运营细节的各个方面。在研究方向和内容方面, Liu (2006) 等学者主要聚焦于民宿发展进程中所遭遇的各类问题和存在的重重困境。Ogucha (2015) 等通过严谨的分析与思考, 提出了具有针对性和可操作性的解决措施与应对策略。同时, Tang (2015) 等人认为民宿的运营模式与营销策略、民宿主与顾客的行为特征等也是他们重点关注和深入研究的领域。在研究对象方面, Stringer (1981) 等人的研究范围广泛且具有明确的针对性, 主要包括民宿主、民宿从业者、顾客、游客以及其他与民宿产业存在紧密关联的人员。通过对这些不同对象的研究, 全面而深入地揭示了民宿产业的内在运行机制和发展规律。在研究方法的运用上, 国外专家学者综合采用了多种科学有效的手段。其中, 走访调查以获取第一手的真实数据和信息; 访谈交流深入了解相关人员的观点和看法; 对比分析明确不同情境下的差异与共性; 图表展示直观呈现复杂的数据关系; 实证分析则为研究结论提供了坚实的科学依据。在研究成果方面, Vallen 和 Rande (1997) 始终保持着高度的重视, 强调研究成果的实际应用价值。这些成果不仅在理论层面丰富了民宿产业的研究体系, 更在实践层面为民宿行业的发展提供了具有重要指导意义的方向和策略, 有力地推动了民宿产业的持续进步与发展。总体而言, 国外的专家学者通过长期不懈的努力, 对相关民宿产业的研究已经成功构建起一套相对完整且系统的理论与实践框架, 为全球民宿产业的未来发展奠定了坚实的基础。

通过深入且全面地借鉴国外民宿产业在研究及发展进程中所积累的经验和成果可知, 我们针对旅游民宿所展开的细致入微且系统深入的分析探究对于旅游产业的长远发展具有至关重要的意义和深远影响。在中国的一系列相关研究中清晰地显示, 杨奕和邓雯(2018)认为中国民宿产业所牵涉的既得利益方众多, 且相关要素纷繁复杂、相互交织。因此, 我们在进行相关研究的过程中, 需要运用多元化、多角度的思维方式, 从多个维度全面且深入地剖析问题, 只有这样, 所取得的研究成果才有可能切实有效地应用于民宿产业发展的指导工作之中, 并发挥出积极且显著的作用。同时, 刘琼艳和刘海山(2019)提出目前迫切需要进一步加强对多个时间和空间维度、功能特性、问题导向等方面的深入探索和研究。通过严谨的分析和科学的论证, 寻找出其间存在的细微差异性, 以此来填补中国在这些关键领域研究的空白和不足, 从而有力地促进中国民宿行业朝着高质量、可持续的方向发展。姚诗萌(2020)认为中国的专家学者在民宿发展的相关研究领域, 其研究方法正在逐步且明显地倾向于采用定量分析这一科学且精确的手段。与此同时, 许多学者更是格外注重将定性分析与定量分析进行有机结合, 以实现研究方法的多元化和综合性。另外, 陈丽文 (2019)认为中国的专家学者关于民宿产业的研究在初始阶段主要聚焦于中国台湾地区。他们通过全面、深入且系统地分析和借鉴中国台湾民宿在发展过程中所积累的宝贵经验和成功模式, 以此来有力地推动中国大陆地区民宿产业的健康发展。宋筱萌(2019)研究发现, 近年来中国的民宿产业发展呈现出极为迅猛的势头, 展现出蓬勃的生



机与活力。尤其在后疫情时代这一特殊背景下，各地的民宿发展更是凭借自身独特的资源优势和地域特色，呈现出异彩纷呈、各具特色的发展态势。在此背景下，胡泽丹(2021)等对中国民宿研究的重点迅速且精准地转向对特定地区民宿的深入研究。他们从当地民宿的精准界定、影响其发展的关键因素、科学高效的经营管理模式、现存的突出问题以及具有前瞻性的发展策略等多个方面进行了全面、系统且深入的研究。李远方 (2022) 认为，目前中国专家学者在针对特定地区民宿发展的研究过程中，多数将浙江、云南等旅游民宿发展较快的地区作为重点研究对象。然而，就南澳县旅游民宿发展的相关研究而言，截至目前在中国知网等权威学术数据库中尚未查找到任何相关的文献资料。本研究从顾客满意度这一独特且关键的角度出发，综合上述中国与外国学者在民宿产业发展方面所取得的研究成果和分析结论，将影响南澳县旅游民宿顾客满意度的因素细致地划分为五个维度和 23 个因子。这五个维度分别为：硬件设施、软件服务、服务质量、品牌形象和文化内涵。通过科学合理地运用满意度均值分析、因子分析和访谈分析等多种研究方法，将定量分析与定性分析进行有机融合，从供需双方关系的角度对南澳县旅游民宿现存的诸多问题进行了全面、深入且系统的研究分析，并在此基础上提出了一系列具有针对性、科学性和可操作性的建议 and 对策，旨在有力地推动南澳县旅游民宿实现高质量、可持续发展的蓬勃发展。

## 研究方法

### (1) 文献研究

在研究一个对象或事物前，必须先弄清楚该对象或事物的过去、现状与未来，万丈高楼平地起，收集、梳理、借鉴已有的资讯及前人的研究成果是本研究的基础环节。笔者首先通过中国知网、维普期刊网、万方数据库、汕头市人民政府网站、南澳县人民政府网站、南澳县文广旅体局网站、汕头橄榄台、汕头民宿协会等平台、网站及网页，汕头市年鉴、南澳县志、南澳县发改委、统计局、文广旅体局、各镇人民政府、民宿协会等渠道搜集涉及本文研究内容的中国和外国相关历史资料、现状与展望资讯、学术文献以及政策文件（国家、省、市、县、行业）。其次再对上述资料、资讯、文献以及文件进行整理、分类、归纳，并筛选提取出与本文研究内容有关的资料。最后通过整合梳理、比较分析得到相应研究结果，为以顾客满意度理论来研究南澳县旅游民宿高质量发展策略奠定了坚实的基础。

### (2) 实地调研

本文的研究对象是南澳县的旅游民宿，要想提出有针对南澳县旅游民宿的建议，闭门造车是做不到的，只有亲自到南澳县来走访、调研、体验才能感受 and 了解当地旅游民宿的发展优势和存在问题，所以对南澳县的实地调研是本研究的重要环节。笔者来到南澳县，一方面入住当地旅游民宿、品尝当地美食、体验当地文化、感受当地环境，与当地政府工作人员及专家学者进行座谈，走访当地居民、民宿主、顾客，了解南澳县旅游民宿发展的概况，对南澳县旅游民宿的过去、现状和未来做出初步直观的分析与判断。另一方面，问卷是本文数据资料的重要来源之一，笔者整理回收了各类问卷及记录共计 200 多份，最后筛选了其中有效问卷共 200 份作为本研究的后续分析以保障本文研究结论的真实性。

### (3) 数据分析

运用相关科学的理论对研究对象或事物进行科学分析，才能透过现象弄清研究对象或事物的本质。数据分析是本研究的关键环节。运用顾客满意度相关理论，构建南澳县旅游民宿顾客满意度价值模型，运用 EXCEL 表格及 SPSS 对前述搜集、调查、梳理得到的第一

手数据资料进行综合分析，结合实地调研的初步直观感受补充与验证，通过基础描述统计、维度因子、顾客满意度均值分等方面进行实证分析，科学推断南澳县旅游民宿的优势与问题，确保本文研究结论的可靠性。

## 研究结果

### (1) 南澳县旅游民宿的发展现状认知

南澳县地理位置优越，岸线长度 30 多公里、海域面积达 4000 平方公里，拥有气候资源、地貌资源、植被资源、候鸟资源、沙滩资源和海水资源等 10 多大类的丰富自然资源，也有文物古迹、革命史迹、宗教庙宇等 20 多处独特的人文景观。近年来，当地的旅游产业发展迅速，也带动了当地旅游民宿迅猛发展，同时当地政府也出台了相关的管理规范，顾客对南澳县旅游民宿的需求逐年增长，民宿市场迅速扩大以及销售额和利润迅速增长。由于南澳县的四季气候宜人，地理环境优美，人文风情独特，加上疫情后的第一个长期，人们对亲近大自然极度渴望，把极具自然资源禀赋的南澳县推上了全国前 5 位的旅游网红打卡地。从产品生命周期理论分析，南澳县旅游民宿进入了成长阶段。

笔者通过实地走访，并根据每家旅游民宿的建筑风格、主题特色、地理位置、目标人群、周边环境等方面将其分为滨海休闲民宿、海岛山林民宿、潮汕风情民宿、现代简约民宿和个性特色民宿等 5 种类型；通过查阅相关资料和实地走访南澳县，整理总结出南澳县的基础设施条件、旅游资源情况、自然生态禀赋、当地旅游产业和旅游民宿的发展情况，运用产品生命周期理论，得出了南澳县旅游民宿目前的营销策略与所处的生命周期阶段不匹配，借鉴包建楠(2021)的维度分析，并就此初步归纳出南澳县存在硬件方面、软件方面、服务方面、品牌方面和文化方面等 5 个方面的短板及瓶颈问题，为下文的研究分析提供了充分的依据。

### (2) 南澳县旅游民宿存在问题的探讨

从首先，通过调查问卷的样本回收，针对顾客的基本情况进行了统计，统计结果表明，青睐南澳旅游民宿的顾客以本科及大专学历的中青年自由职业女性为主，她们的收入普遍较高且注重入住体验。他们喜欢通过微信等手机软件了解并预订民宿，同时认为南澳县旅游民宿的环境和服务都很好，也不排斥南澳县目前所能提供的民宿类型，如果能在价格上更合理并提供增值服务就比较理想。在顾客满意度统计中发现，硬件维度的满意度最高；软件维度中民宿价格和交通环境满意度最差；服务维度中主客互动满意度最低；品牌维度中个性产品和活动令人最不满意；文化维度中特色景点最不理想，满意度不高。

表 1：量表信度分析表

维度	因子	校正的项总计相关性	项已删除的 $\alpha$ 值	各变量的 $\alpha$ 值	总量表的 $\alpha$ 值
硬件	民宿外观	0.655	0.694	0.869	0.921
	安全设施	0.901	0.811		
	基础设施	0.634	0.856		
	客房装修	0.893	0.912		
软件	民宿价格	0.817	0.813	0.915	
	饮食环境	0.679	0.861		
	卫生环境	0.767	0.899		
	隐私环境	0.587	0.887		
	景点环境	0.805	0.897		
	交通环境	0.699	0.880		
	治安环境	0.725	0.911		



维度	因子	校正的项总计相关性	项已删除的 $\alpha$ 值	各变量的 $\alpha$ 值	总量表的 $\alpha$ 值
服务	服务效率	0.654	0.785	0.824	
	服务态度	0.614	0.814		
	及时回应	0.723	0.704		
	主动关怀	0.705	0.755		
	主客互动	0.668	0.720		
品牌	品牌形象	0.852	0.894	0.917	
	品牌特色	0.752	0.915		
	个性产品	0.844	0.867		
	个性活动	0.831	0.889		
文化	特色文化	0.621	0.716	0.793	
	美食文化	0.829	0.897		
	特色景点	0.732	0.801		

接着，笔者运用了李克特量表法、SPSS 软件中的 KMO（KAISER-MEYER-OLKIN）and Bartlett、对信度、效度进行分析，得出因子分析结果。在对顾客满意度均值分析后表明，顾客对南澳县旅游民宿总体感知还是相对满意的，其中对服务维度最为满意、对软件维度最不满意。在各项因子中，民宿价格、交通环境、饮食环境、基础设施、隐私环境及主客互动满意度均值最低，这也和南澳县目前存在的短板和问题向吻合。

表 2：影响旅游民宿顾客满意度因素均值分析表

一级指标	满意度均值	二级指标	满意度均值
硬件	4.010	民宿外观	4.102
		安全设施	4.010
		基础设施	3.815
		客房装修	4.113
软件	3.754	民宿价格	2.659
		饮食环境	3.712
		卫生环境	4.001
		隐私环境	3.909
		景点环境	4.113
		交通环境	3.665
		治安环境	4.216
服务	4.613	服务效率	4.642
		服务态度	4.929
		及时回应	4.668
		主动关怀	4.862
		主客互动	3.965
品牌	4.458	品牌形象	4.443
		品牌特色	4.508
		个性产品	4.472
		个性活动	4.408
文化	4.276	特色文化	4.349
		美食文化	4.357
		特色景点	4.123

其次，作者通过相关分析方法对五个维度的满意度均值和重复入住意愿进行了研究，发现在硬件、软件、服务和品牌四个维度上，顾客对满意程度越高，则其重复入住意愿也越强。这一结论与作者实地访谈南澳县旅游民宿顾客后得出的结果吻合。

表 3：回归系数表

模型	非标准化系数		标准系数	t	Sig.	共线性统计量	
	$\beta$	标准误差				容差	VIF
(常量)	0.204	0.335		0.609	0.543		
硬件	0.204	0.047	0.235	4.405	0.000	0.609	1.638
软件	0.155	0.061	0.169	2.649	0.007	0.415	2.405
服务	0.260	0.088	0.160	2.980	0.002	0.598	1.659
模型	非标准化系数		标准系数	t	Sig.	共线性统计量	
	$\beta$	标准误差				容差	VIF
品牌	0.309	0.069	0.285	4.371	0.000	0.401	2.516
文化	0.032	0.029	0.044	1.055	0.289	0.981	1.020

注：a.因变量:重住意愿。

最后，笔者整理了与当地受访者的访谈记录，总结出南澳县旅游民宿发展中比较明显的优势有：政策利好优势、人文资源优势 and 自然资源优势；存在比较突出的问题有：民宿价格偏高、基础设施薄弱、主客互动欠缺和品牌打造不足。这些优势和问题与前述的情况是相互印证的，表明整个访谈、调查、统计和分析的过程是完整的，结果是可靠的。同时综合几种调查方式中的焦点问题，对民宿价格、交通环境、服务质量、品牌情况进行了重点分析，为下一步南澳县旅游民宿发展改进策略的提出提供完整可靠的调查分析和焦点问题分析。

通过一系列的数据分析表明，调查问卷得出的南澳县旅游民宿现状存在的问题和访谈了解到的问题是一致的，并且印证了第三章提出的南澳县旅游民宿存在的短板。说明这些问题是客观存在的，在这当中民宿价格、交通环境、主客互动、品牌特色是最核心的问题。

### 南澳县旅游民宿改进策略分析

#### (1) 优化民宿价格策略，形成民宿价格优势

当前，各地民宿产业发展日趋火热，科学合理的定价策略对于形成民宿价格优势，提高其竞争力具有重要意义。如果民宿经营者能够制定出符合逻辑、基于客观数据和市场需求的的价格策略，不仅可以增强自身在市场中的竞争地位，还能提高顾客对价格的接受度，并最终实现在价格方面的优势。而民宿定价策略应该从投入成本、供需矛盾、市场竞争等各个方面着手考虑。由于市场的竞争及顾客的需求等不可控因素的存在，所以民宿主必须结合实际情况，灵活调整民宿价格策略。

#### (2) 补齐软件环境短板，改善民宿交通环境

在满意度研究中，顾客对一个维度中的某个因子不满意，往往最终会导致顾客对整个体验结果产生不满意，这就是满意度影响因素的“木桶效应”，所以我们不能忽视单个因子存在的不足。对于基础设施发达和配套设施齐备的城市民宿来说，旅游民宿想在设施上超越城市民宿的做法是不现实的，但如若忽视了顾客对这方面的需求，一味地追求所谓的原始优势，最终将会因为各种不够便利而失去市场的青睐。通过笔者的走访及调查分析，对于南澳县旅游民宿来讲，目前是不缺乏旅游的原始特性，而不足的恰恰是旅游配套设施环境。在未来的发展

中，南澳县旅游民宿主和南澳县政府应当对现状基础设施环境进行查漏补缺，加大对基础设施环境改善的投入，尽快补齐基础设施环境短板，改善南澳旅游民宿的基础环境。

### （3）提高民宿服务质量，营造民宿“家”的氛围

研究表明，顾客在体验旅游民宿的感知中服务因素对顾客满意度起到非常大的影响作用，也就是说高水平和高质量的服务是顾客在选择旅游民宿时的重要考虑因素，所以，旅游民宿不仅需要满足顾客的基本住宿服务需求，还应该在其他服务内容上做更加周全、更加深入、更加专业的延伸。南澳县旅游民宿在未来的发展中，不仅需要不断补齐旅游环境方面的不足，而且需要在自身服务方面下功夫，特别是在营造民宿“家”的氛围上，应该通过不断学习、不断完善、不断优化的渐进方式来增强南澳县旅游民宿的服务竞争力。比如可以主动与顾客进行互动、增加代订火车飞机票服务、代购海产品服务、提供中晚餐服务、汽车租赁服务、出海体验服务、景区景点推荐服务、全程陪游服务、潮汕美食推荐服务等，为顾客提供更加主动、更加周到、更加专业、更加体贴的服务，进而不断提升顾客对南澳县旅游民宿的满意度。

### （4）丰富民宿文化内涵，打造民宿品牌个性

随着后疫情时代旅游消费的再次火爆带来的各地民宿数量快速增长，南澳县旅游民宿也趁着这股东风悄然走上了规模化发展的道路，其中有的民宿甚至采用外地品牌加盟和连锁化的经营模式，导致旅游民宿没有了自己的特色，和普通酒店几乎一样。许多案例证实，假如民宿采用专业的酒店式管理经营模式，就会导致民宿失去本身特有的独特性和个性化，最终将陷入与酒店的同质化竞争。根据本文前面分析可知，品牌因素在顾客感知中和顾客满意度呈正相关，并且对顾客重住意愿也有显著正向关系。这就要求南澳县旅游民宿主在未来的经营发展中，需要更好地利用潮汕文化、海洋文化，并认真梳理南澳县的历史文化脉络，深挖南澳县的特色文化，丰富旅游民宿的特色活动，打造具有自我个性的特色民宿，逐步提高顾客的体验感和满意度。旅游民宿和星级酒店的区别在于旅游民宿能够灵活地把地方特色文化融入其中，从而解决顾客入住后酒店所提供的服务内容单一雷同等问题，缓解顾客的审美疲劳，让顾客的体验更具新鲜感。南澳县旅游民宿应该经常性地筹划组织开展带有南澳当地特色的活动，并提供一些特色的产品，让顾客真正融入到南澳的日常生活中，让顾客零距离感受南澳县独特的人文风情。

## 讨论

通过本文的研究并与当地政府部门、行业协会及民宿主沟通后，得出以下四点探讨：

### （1）改善民宿内饰外观，满足顾客多元化需求

南澳县旅游民宿外观、房间装修和民宿公共基础设施不够完善，民宿外观、客房装修和民宿公共基础设施比较单一，无法吸引顾客的眼球和满足顾客多元化需求，可选的余地较少。对此，南澳县旅游民宿在今后的发展中，应在民宿自身外观内饰上下功夫，做到外观景观化，内饰精品化。虽然外观上已具备了一定的特色，但需在特色的基础上加以景观化，聘请专业的景观建筑师，对民宿外观进行设计，让建筑更精美。同时，提升民宿内部的装修品质及特色也是至关重要的，可以在摆件、挂件及床上用品再下功夫，在细节处多考虑不同顾客的个性需求，甚至可以提供一些纪念品让顾客免费的打包，让顾客有更惊喜的体验感；同时加强与当地政府部门、行业协会联系协作，开拓挖掘完善民宿及周边公共设施的建设，不断完善民宿自身建设及周边公共基础设施以满足顾客多元化体验需求。

## (2) 民宿价格需因时制宜，用好淡旺季营销策略

南澳县旅游民宿价格不科学不合理，旺季的价格太高、淡季的价格太低，且呈现两级分化。主要是因为南澳县地处北回归线亚热带地区，属于亚热带海洋性气候，每年 5-11 月气温较高、阳光充足，非常适合下海游玩，是上岛旅游的旺季；12 月-4 月多受北方冷空气影响，风大浪急，海况比较多变，是南澳县旅游的淡季。对此，南澳县旅游民宿应该根据自身定位、目标人群并结合淡旺季、节假日的市场变化因时制宜，创新营销策略。在旺季，可以通过办理年卡一次充值多次消费方式、采用会员方式、实行消费积分方式、VIP 打折方式的策略降低经营成本，从而降低民宿价格；采用提前预订打折的策略降低临时取消造成的空房率；提供增值服务策略，让顾客感觉物超所值，从而提高顾客的满意度。在淡季，可以通过团购优惠、与第三方公司合作、举办团建活动等策略提高入住率；加大促销力度，推出特价房、体验价、组合套餐价等策略吸引顾客，提高民宿营业额；关闭部分不适合冬季体验项目或维护成本较高的设施，降低成本开支；利用淡季进行修整完善，对设施设备进行全面维护检修，为旺季经营做好充足准备。

## (3) 强化民宿主客互动，让顾客感受“家”的温馨

由于南澳县旅游民宿主对在主客互动上认识不足，导致民宿主与顾客之间缺乏互动，顾客缺乏“家”一般的体验；此外民宿的服务人员普遍都是当地渔民充当的“临时工”，缺乏服务的专业技能和素养，导致服务水平和效率参差不齐的问题。对此，南澳县旅游民宿应当增强主客互动，补齐主动服务的短板。民宿主应当重视主客互动，提高互动意识，做好“主人公”角色，可以通过主动分享自己与民宿的故事、倾听顾客的心声、亲自为顾客做一些潮汕小吃、打造更多的开放共享空间等，更加积极主动营造“家”一般的氛围；民宿主应当积极组织鼓励服务人员积极参加相关专业服务培训，加强民宿与民宿间的交流，在相互交流和借鉴中发现民宿服务过程中存在的不足并加以改进，从而提升南澳县旅游民宿高整体的服务质量。

## (4) 着力打造“粤韵潮味”民宿个性魅力

南澳县旅游民宿为顾客提供的个性化产品和个性化活动项目不够丰富，对南澳独特魅力的认知和体验感不足。主要是因为大部分把民宿的经营当做酒店经营一样看待，民宿主没有意识到顾客对独特文化的体验对民宿发展带来的重要性。对此，民宿主可以利用当地特有的人文景观、历史文化等融入民宿产品的开发中，在主客互动中也可以讲好南澳的相关故事，根据不同的目标顾客群来打造个性化的体验活动，如学做潮菜、出海体验、沙滩烧烤、近海捕捞、海钓、环岛徒步、森林探秘等，让南澳县旅游民宿更具独特的“粤韵潮味”，进而提供顾客的满意度和重住意愿。另外，当地相关政府部门应当组织并策划好相关景点的文化普及力度，深挖并整合周边景点的文化内涵，讲好景点故事，让顾客在充分体验南澳独特魅力中不仅有所“知”，而且有所“获”。

## 总结

本研究运用产品生命周期理论，得出南澳县旅游民宿目前处于成长阶段。运用顾客满意度理论，以南澳县旅游民宿作为研究对象，通过文献分析、实地走访及问卷调查分析南澳县旅游民宿的顾客入住后的满意度，从而找出南澳县旅游民宿在当前发展中存在的问题和短板，运用研究成果并结合目前南澳县旅游民宿发展的机遇和优势提出针对南澳县旅游民宿成长阶段的改进策略和建议。

本研究是基于顾客满意度的南澳县旅游民宿发展策略，本文所涉及的调查、统计、分析和总结，得出的问题、建议和策略均可以给南澳县相关政府部门、行业协会、专家学者、民



宿主、民宿从业人员和顾客提供一定的参考和借鉴，希望未来有相关人士能够利用本研究成果加以实践及应用。

南澳县旅游民宿顾客满意度研究总的来说仍然处在初级探索阶段，由于笔者理论知识不够全面，在学术研究方面能力有限，希望未来有相关专家学者能够深入全面地对南澳县不同类型的旅游民宿进行分类研究，以不同类型的旅游民宿作为研究对象，横向对比不同类型旅游民宿的顾客满意度差异，为不同类型的旅游民宿提供有针对性的发展策略。

## 建议

在提出旅游民宿发展策略时，构建针对旅游民宿顾客满意度的评价模型和指标体系是非常重要的，重点应该关注顾客满意度评价相关指标的完善，因为评价指标得出来的分析结果是提出发展策略的依据，将极大会影响未来旅游民宿的发展方向。随着经济的发展，顾客的消费理念变化，为了保证提出的发展策略符合实际的发展需求，旅游民宿顾客满意度评价指标体系在今后的应用中必须持续不断优化和更新。并应注重结合不同地区、不同发展阶段、不同类型的旅游民宿进行顾客满意度研究，探索出一套适用于旅游民宿顾客满意度的评价指标体系。

## 参考文献

- 方浩锋. (2023). 【绿美广东竞风华】独具特色的海岛绿美，打卡汕头南澳！ 网易新闻.  
<https://www.163.com/dy/article/IJK76SAU0514BBDE.html>
- 包建楠. (2021). 泰顺县乡村民宿游客满意度与发展对策研究. *学术论文联合比库*, 44(7), 21-23.
- 刘琼艳, & 刘海山. (2019). 影响民宿顾客满意度与再购买意向的因素研究. *旅游管理研究*, (5), 49-50.
- 李远方. (2022). 十项任务激发文旅市场内生动力. *中国商界*, 11(3), 10.
- 杨奕, & 邓雯. (2018). 民宿旅游体验对游客行为意向的作用机制研究. *中国房地产*, (27), 53-61.
- 宋筱萌. (2019). 基于游客感知乡村民宿发展研究-以宏村风景区为例[硕士论文]. 安徽农业大学.
- 陈丽文. (2019). 基于游客满意度视角下的大田高山茶旅游发展研究[硕士论文]. 福建农林大学.
- 陈沛然. (2022). 美丽旅游岛·南澳县旅游振兴示范带总体规划. 南澳县人民政府.  
<http://www.nanao.gov.cn/>
- 胡泽丹. (2021). 民族地区民宿顾客满意度评价指标体系构建. *江苏商论*, (5), 16-18.
- 姚诗萌. (2020). 乡村民宿顾客满意度影响因素研究. *学术论文联合比库*, 38(2), 33-34.
- 梁恽韬. (2023). 出行大数据告诉你：五一哪些三四线城市火了. 新浪网.  
<https://finance.sina.com.cn/tech/roll/2023-05-04/doc-imysrkcr3348358.shtml>
- Liu, A. (2006). Tourism in rural areas: Kedah, Malaysia. *Tourism Management*, 27(5), 878-889.
- Ogucha, E. B., Riungu, G. K., Kiama, F. K., & Mukolwe, E. (2015). The influence of homestay facilities on tourist satisfaction in the Lake Victoria Kenya Tourism Circuit. *Journal of Ecotourism*, 14(2-3), 278-287.
- Stringer, P. F. (1981). Hosts and guests the bed-and-breakfast phenomenon. *Annals of Tourism Research*, 8(3), 357-376.
- Tang, T.-W. (2015). Competing through customer social capital: The proactive personality of bed and breakfast operators. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(2), 133-151.
- Vallen G., & Rande, W. (1997). Bed and breakfasts in Arizona: Demographic and operating statistics. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(4), 5-68.





## 扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销策略研究

# THE E-COMMERCE MARKETING STRATEGIES OF YANGZHOU HXZ ENTERPRISE'S LOTUS ROOT JUICE

胡育祥<sup>1\*</sup>, 彭兆祺<sup>2</sup>

Yuxiang Hu<sup>1\*</sup> and Zhaoqi Peng<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> 泰国正大管理学院泰华国际学院

<sup>1,2</sup> International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: 842293792@qq.com

### 摘要

近年来,在“互联网+”风潮席卷实体经济和资本市场的背景下,国际互联网技术的发展和普及促使电子商务迅速兴起,逐渐成为推动农业转型与升级、促进地方经济发展、解决“三农”问题和实施精准脱贫等方面的崭新驱动力。

本文运用 STP 与 4PS 理论,分析扬州市 HXZ 企业莲藕汁电商营销现况与问题,通过主成分分析指出产品质量、产品定价、产品渠道及营销策略为主要瓶颈。为促进企业可持续发展,提出策略建议:在产品质量全面升级方面,需要加强质控体系,提升信息透明度与信任度,加速产品创新多样化。在创新促销,深化品牌互动忠诚方面,需要创新营销叙事,增强互动个性化,优化移动体验,建立忠诚计划。在智能定价与平台优化方面,需要明确市场定位与精准定价,优化电商平台策略。在数字渠道与物流协同优化方面,需要在优化电商平台渠道以及供应链协同优化,并完善售后服务体系。

**关键词:** 电子商务 电商营销策略 营销理论

### Abstract

In recent years, amidst the wave of “Internet Plus” sweeping across the real economy and capital markets, the development and popularization of international internet technologies have fueled the rapid rise of e-commerce, which is increasingly emerging as a new driving force for agricultural transformation and upgrading, promoting local economic development, addressing "rural" issues, and implementing precision poverty alleviation.

This article employs STP and 4PS marketing theories to analyze the current status and issues faced by Yangzhou HXZ Enterprise's lotus root juice e-commerce marketing. Through principal component analysis, it identifies quality issues, weakened brand influence, price disadvantages, and service inadequacies as the primary bottlenecks. To foster sustainable development for the enterprise, the following strategies are proposed: In terms of comprehensive upgrading of product quality, it is

necessary to strengthen the quality control system, enhance information transparency and trust, and accelerate product innovation and diversification. In terms of innovative promotion and deepening brand interaction loyalty, it is necessary to innovate marketing narratives, enhance personalized interaction, optimize mobile experiences, and establish loyalty programs. In terms of intelligent pricing and platform optimization, it is necessary to clarify market positioning and precise pricing, and optimize e-commerce platform strategies. In terms of digital channel and logistics collaboration optimization, it is necessary to optimize e-commerce platform channels and supply chain collaboration, and improve the after-sales service system.

**Keywords:** E-commerce, E-commerce Marketing Strategies, Marketing Theory

## 引言

2024 年 2 月 3 日, 中国发布了《关于学习运用“千村示范、万村整治”工程经验有力有效推进乡村全面振兴的意见》, 这是自十八大以来, 指导“三农”工作的第 12 个一号文件。该文件旨在通过借鉴“千村示范、万村整治”工程的成功经验, 进一步推动乡村全面振兴, 确保粮食安全, 防止规模性返贫, 提升乡村产业发展水平, 改善乡村建设, 加强乡村治理, 并加强对“三农”工作的全面领导 (吕岩梅, 2023)。文件提出了有力有效推进乡村全面振兴“路线图”, 确保国家粮食安全、确保不发生规模性返贫、提升乡村产业发展水平、提升乡村建设水平、提升乡村治理水平、加强党对“三农”工作的全面领导。在探讨乡村产业的发展道路时, 必须将焦点放在农产品的产业发展上。特色农产品是乡村经济的关键动力, 利用地方特色与资源优势, 推动农村综合发展, 增加农民收入与就业机会, 促进家门口就业, 降低生活成本, 维护乡村和谐稳定。因此, 特色农产品的发展是乡村振兴的核心路径, 为乡村经济活力注入强劲动力。

## 研究目的

当今社会, 中国把推动发展特色农产品作为推动农业和农村经济发展的关键措施, 但是中国特色农产品的发展却相对滞后且存在部分问题。基于中国特色农产品营销策略等所存在的问题, 许多专家学者运用跨学科、多角度的科学方法进行深入探究。中国政府缺少出台相应的政策对特色农产品的市场化进行积极引导, 并且在完善特色农产品的产品定位、供应链制度、市场和渠道经营方面的重视程度显然不足。故本文通过对特色农产品之一的莲藕产品营销模式进行研究, 总结其在中国适合莲藕产品的营销策略, 不仅可以帮助扬州 HXZ 企业优化自身营销方案, 提高在市场中的核心竞争力, 同时也能发现莲藕产品在市场营销过程中存在的问题, 提供更好的营销策略供企业参考实施, 此外, 也为劳动者带来更好的效益。

## 文献综述

### 营销策略相关研究

关于“营销策略”的研究，孟金睿 (2019) 指出在“互联网+”时代背景下，传统市场营销策略的效用已显现出局限性，这要求企业必须将 4P 理论与“互联网+”深度融合。通过利用大数据分析的力量，企业能够进一步挖掘和提升 4P 理论的应用潜力，从而构建出贴合当代信息环境的创新营销模式。这种结合不仅能够使营销策略更为精准高效，还确保了在快速变化的数字时代中，企业能灵活应对市场挑战，实现营销效益的最大化。吕一林和陶晓波 (2014) 对 4P 理论中的促销策略进行了深入探讨，解析其内涵及实施途径，并强调了该策略在企业品牌推广中的核心作用，即显著增强品牌认知度与激发消费者的购买动机。通过细致剖析，可以明确促销策略不仅是提升市场知晓率的有效工具，也是驱动消费决策、促进销售增长的关键力量，对于企业在激烈的市场竞争中脱颖而出具有不可小觑的价值。曲亚楠 (2020) 对 4P 与 4C 理论的比较分析，明确了它们分别从消费者 (4C) 和市场 (4P) 角度出发的特性，指出在实际应用中应考虑两者优势，灵活融合，以实现营销策略的最优化配置。有助于指导营销实践者根据不同情境作出更加精准的战略选择。Annamaria et al. (2017) 通过对电子商务领域内品牌的研究，认为通过社交媒体沟通对品牌形象与有形食品的融合对食品销售营销有突出作用。

### 农产品电商营销策略相关研究

关于“农产品电商营销策略”的研究，符秀丽 (2024) 指出电商时代的个性化、定制化使得传统供应链已无法满足互联网时代的需求，电商企业的核心竞争也逐步演变为供应链的竞争。在电子商务迅速发展的大环境下，尤其是网络技术的发展和普及，使农产品市场的供应链管理由传统模式转向电子商务模式。供应链在柔性、服务、响应等多个方面都受到了互联网的影响，使得对供应链绩效进行考核时，电商能力已成为重要的衡量指标。结合现有农产品电商的相关理论和电商直播现状，以及农产品直播供应链模式及其特点与存在问题，打通供货、生产、正、逆向物流等各个环节，从 SCOR 模型分析农产品供应链整合的基本逻辑入手，构建海南“特色农产品+直播”供应链整合逻辑及优化模式，从而满足消费者需求。肖成成 (2024) 指出电商直播在促进特色农产品销售、增加农民收入、推动农村经济发展等方面具有重要作用。为进一步提升特色农产品电商直播“带货”的水平，适应顾客不断发展的消费需求，基于体验经济视角，为农产品电商直播提供发展思路，优化特色农产品电商直播方式，提升农产品主播直播技能，开发具有地方特色的直播内容，营造沉浸式直播场景，构建特色农产品品牌与消费者认知桥梁，以期为特色农产品电商直播带货提供借鉴。Norbert et al. (2016) 则认为农产品网络销售的成功策略应聚焦于四个核心要素：产品策略、价格体系、分销渠道及定价方法。这四大支柱为农业企业创造了实现增值差异化的关键途径。通过优化产品特性、实施精准价格策略、拓展多元化渠道和采取灵活定价，企业能有效增强市场区分度，从而在农产品领域获得增长与增值的优势。Onyilo 和 Adong (2019) 本研究依托社交平台的广泛影响力，深入探讨了农业企业在线营销渠道中产品推广所面临的挑战，并引入了“湿润营销”这一创新概念。在利用网络平台进行农产品营销活动时，能有效借助社交网络的力量，将庞大的用户群体培育转化为品牌的忠实拥护者，从而深化社交资本在品牌建设中的作用。

## 研究方法

文献分析法：本论文依托互联网资源库和高校图书馆资源，收集并阅读大量相关的文献资料，同时对文献资料进行归纳和整理，在此过程中，可以对农产品电商营销理论更加深入的理解，并为扬州 HXZ 企业在电商营销过程中存在的问题给出合适的解决方案。

定量分析法：定量分析扬州 HXZ 企业营销现状，通过调查问卷进行数据采集，依托互联网平台发放问卷，并对问卷结果进行实证分析，以此有效支撑对扬州 HXZ 企业营销策略的深度研究。通过主成分分析等方法，建立相关研究模型，研究影响扬州 HXZ 企业营销的限制因素，可以为扬州 HXZ 企业制定更加科学、精准的市场营销方案提供强大的数据支持。

## 研究结果

### 扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销问卷调查

#### 1. 问卷调查法

为了展开对扬州 HXZ 企业莲藕汁产品电商营销的调查，本文设置相应的问卷，问卷详细编制情况见《扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销策略研究调查问卷》。问卷主要围绕扬州 HXZ 企业莲藕汁消费者基本信息、购买行为、产品认知、购买渠道等方面设计，以期对扬州 HXZ 企业莲藕汁实际营销现状进行了解，为下一步展开研究夯实基础。

##### 1) 调查要素

问卷调查范围为江苏省内消费者，基本信息包括年龄结构（18 岁以下，18-41 岁，41 岁以上），文化程度，所在城市区域，职业分布。本次调查从客户角度进行问卷设计。

2) 调查问题设计本次扬州 HXZ 企业莲藕汁消费情况问卷的问题类型单项选择题，内容涵盖了消费者对扬州 HXZ 企业莲藕汁消费频率、价格区间、品牌优势、购买渠道、电商营销关键因素以及相关建议等多方面内容。

##### 3) 调查方式

本次问卷调查采用线上问卷网的方式进行，先在线上问卷网问卷调查平台制定并发布调查问卷，在微信好友、朋友圈、QQ 好友等聊天软件中进行收集。

#### 2. 问卷调查过程说明

通过微信、QQ 等聊天软件发放问卷，有效回收问卷 501 份。本次问卷调查采用随机抽样法，保证调查的随机性、多样性，确保问卷调查结果可以如实反映扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销现状。在调查过程中，告知消费者本次调查仅用于扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销研究，别无其他的牟利商业用途，消费者可以如实对问卷相关问题进行反馈。完成《扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销策略调查问卷》的调查之后，本研究对此调查问卷进行后续的整理汇总分析。本文通过调查结果了解扬州 HXZ 企业莲藕汁市场营销的实际情况，为扬州 HXZ 企业莲藕汁后续的市场定位、市场细分、市场选择及电商营销策略的制定提供重要的事实依据。





## 扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销影响因素分析

### 主成分分析法原理

扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销受多种因素制约，其中影响机制的深入探索是指导产业进步的关键一环。本研究聚焦于扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销的演进路径，为了实现对高维复杂数据有效降维与精炼，本研究采纳了主成分分析（PCA）及因子分析方法，进行维度约简处理，以揭示制约扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销的核心因素及其作用机理。

主成分分析（PCA），作为一种跨越多个学科领域广泛应用的统计学利器，尤其在统计、经济及医学研究中成效显著。该方法的核心宗旨聚焦于应对多变量分析情境，其中各变量常彼此关联，导致直接解析的复杂度剧增。为破解这一难题，PCA 采用了一种数学降维策略，将纷繁复杂的变量集合精炼成少数几个但富含信息的综合变量，确保这些新变量能够最大限度地继承原始数据集的全部信息内容。通过这种方式，PCA 实现了以精简的主成分框架高效捕获并表达原始数据的多维度特征，提升了数据分析的效率与洞察力。

### 指标选择

表 1：莲藕汁电商营销策略影响因素分析的相关指标

指标	指标含义
产品质量影响（X1）	反映了产品品质如何影响消费者的购买决策。
包装吸引力（X2）	反映了产品包装设计在吸引消费者注意力方面的效果。
价格敏感度（X3）	反映了价格合理性对消费者购买意愿的敏感度。
营销创意吸引力（X4）	反映了营销活动的创新性及对目标受众的吸引力水平。
平台信任度（X5）	反映了消费者对电商平台的信任和选择偏好的基础。
客服响应效率（X6）	反映了在线客服服务质量和响应速度对顾客满意度的贡献。
信息透明度（X7）	反映了产品详情页的详细度和透明度如何增加消费者信心。
物流满意度（X8）	反映了产品配送速度与物流服务质量对消费者满意度的影响。
品牌影响力（X9）	反映了品牌知名度和良好口碑在引导消费者选择方面的作用。
社交网络营销效应（X10）	反映了社交媒体和网络营销活动在提升品牌影响力方面的成效。
健康概念传播（X11）	反映了绿色健康产品理念的传播对吸引健康意识消费者的重性。
用户反馈价值（X12）	反映了用户评价和评分在指导其他消费者购买决策中的价值。
产品创新与多样性（X13）	反映了产品创新及丰富的产品线对满足多元消费需求的贡献。
移动购物便捷性（X14）	反映了移动端购物平台的易用性对提升购物体验的效用。
促销吸引力（X15）	反映了优惠券、折扣等促销手段对刺激消费者购买欲望的效力。
差异化竞争优势（X16）	反映了与竞争对手相比，产品独特卖点对增强市场竞争力的作用。
电商平台可见度（X17）	反映了电商平台的搜索排名和曝光度对产品可发现性的影响。
退换货政策友好度（X18）	反映了宽松的退换货政策如何增强消费者的购物安全感。
社会责任影响力（X19）	反映了企业社会责任行为和公益活动对提升品牌形象和消费者忠诚度的积极作用。
广告效果（X20）	反映了网络广告的精准投放和创意表现对提升品牌认知及促进销售的成效。





表 1 为扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销策略影响因素分析的相关指标。如表所示，本问卷包含产品质量影响（X1）、包装吸引力（X2）、价格敏感度（X3）、营销创意吸引力（X4）、平台信任度（X5）、客服响应效率（X6）、信息透明度（X7）、物流满意度（X8）、品牌影响力（X9）、社交网络营销效应（X10）、健康概念传播（X11）、用户反馈价值（X12）、产品创新与多样性（X13）、移动购物便捷性（X14）、促销吸引力（X15）、差异化竞争优势（X16）、电商平台可见度（X17）、退换货政策友好度（X18）、社会责任影响力（X19）广告效果（X20）等 20 个指标以构成本研究的问卷部分，并采用随机排列法进行排序，问卷共计 20 个题项。

### 主成分结果分析

主成分分析法可以清楚地反映了提取出的各主要成分的重要性。通常，主成分分析提取的每个成分都具有高度的独立性，即各成分之间的相关性极低或不具备相关性。

如果初始成分载荷矩阵显示所有变量的均匀分布，并且每个变量的载荷没有差异，那就说明主成分所体现的含义较为模糊，不能有效的识别各主成分中具有明显影响力的变量，也就无法准确解释说明各主成分在研究中的含义和影响力，从另一种层面讲，降维的作用也就不明显。因此，在提取主成分的过程中，通常使用最大方差法旋转成分载荷矩阵，以最小化每个成分的最大载荷，从而提高对主成分值的解释。在本次数据处理分析过程中，仍然采取最大方差法对成分矩阵进行旋转，通过 4 次旋转后的结果如表 2 所示：

表 2：旋转后的成分矩阵

题项	成分 1	成分 2	成分 3	成分 4
X1	0.993			
X2		0.930		
X3			0.923	
X4		0.961		
X5			0.896	
X6				0.896
X7	0.988			
X8				0.764
X9	0.956			
X10		0.958		
X11	0.942			
X12	0.935			
X13	0.966			
X14		0.941		
X15		0.883		
X16			0.911	
X17			0.875	
X18				0.838

题项	成分 1	成分 2	成分 3	成分 4
X19				0.795
X20			0.899	

表为旋转后的成分矩阵表。由此表 2 可知，成分矩阵在经过 4 次旋转后得到的每个因素在 4 个主成分中的载荷量大小，直观的解释了每个主成分中的主要因素，也很好解释了 4 个主成分的含义。在分析 20 个变量在成分旋转矩阵中的分布后得出以下结论：

主成分一：X1 产品质量影响（0.993），X7 信息透明度（0.988），X9 品牌影响力（0.956），X1 健康概念传播（0.942），X12 用户反馈价值（0.935），X13 产品创新与多样性（0.966）这从客观科学的角度说明产品自身质量在制约扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销策略影响中起到了重要的作用。经过研究讨论，将 Y1 这一主成分定义为产品自身质量。

主成分二：X2 包装吸引力（0.930），X4 营销创意吸引力（0.961），X10 社交网络营销效应（0.958），X14 移动购物便捷性（0.941），X15 促销吸引力（0.883），这从客观科学的角度说明产品营销手段在制约扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销策略影响中起到了重要的作用。经过研究讨论，将 Y2 这一主成分定义为产品促销手段。

主成分三：X3 价格敏感度（0.923），X5 平台信任度（0.896），X16 差异化竞争优势（0.911），X17 电商平台可见度（0.875），X20 广告效果（0.899），这从客观科学的角度说明产品比较优势在制约扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销策略影响中起到了重要的作用。经过研究讨论，将 Y3 这一主成分定义为产品价格比较优势。

主成分四：X6 客服响应效率（0.896），X8 物流满意度（0.763），X18 退换货政策友好度（0.838），X19 社会责任影响力（0.795），这从客观科学的角度说明产品配套服务在制约扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销策略影响中起到了重要的作用。经过研究讨论，将 Y4 这一主成分定义为电商平台渠道效能。

## 讨论

### 产品质量评价不高

扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销面临核心挑战：产品品质虽被内部重视，但市场反馈显示质量成为制约因素。分析揭示问题包括品质不稳定、信息不透明、品牌力弱、健康信息传播不佳、用户反馈利用不足及产品创新不足。消费者重视产品品质与健康属性，企业未能有效传达莲藕汁的健康益处与生产透明度，致信任度受损。品牌影响力有限，影响市场认知与忠诚度构建。未充分利用消费者反馈，错失产品迭代机遇。对新品接受度调研显示，消费者开放尝试新口味，但因健康观念差异、功效不明及普通包装而却步，反映企业在健康传播、产品创新及多样化上的不足。因此，企业需综合施策，强化质量控制、提升透明度、加强品牌力建设、有效传递健康价值、积极采纳用户反馈，并加速产品创新与多样化，以提升市场竞争力，促进可持续发展。

### 促销策略的局限

扬州 HXZ 企业在营销多维度布局显示出一定成效，但品牌效应不强成为电商战略瓶颈。包装设计虽吸引眼球，却未能与品牌个性深度结合，营销创意缺乏持续性与深度，影响品牌稳定形象的建立。社交网络与移动购物优化提升了用户便利性，但缺乏与品牌价值融合，影响忠诚度提升。促销活动依赖价格战，短期刺激虽促销量，却可能稀释品牌价值，模糊品牌定位。消费者反馈强调需在视觉、互动、促销策略及品牌形象上改进，以提升体验和竞争力。品牌在电商环境中不仅是标识，更是品质与信任的象征。扬州 HXZ 需深化品牌战略，将营销活动与品牌价值紧密结合，通过持续创新的故事讲述增强消费者情感联结与忠诚度。注重营销活动连贯性和深度，每次市场接触均助力品牌积累，形成强大品牌效应，以在竞争中脱颖而出，实现可持续发展。

### 价格优势缺失

扬州 HXZ 企业在电商营销中面临价格敏感度高但价格优势不足、平台信任度有限、差异化竞争不明显、电商平台可见度低及广告效果不佳等挑战。市场调查显示，多数消费者偏好 2-5 元/罐的莲藕汁，而企业未能有效调整定价以吸引价格敏感型消费者，导致市场份额流失。尽管多数消费者在线上购买过其产品，但平台信任度的缺乏减弱了价格调整的吸引力，影响销售。产品在品质、创新、品牌形象上未能与竞品形成鲜明对比，加之价格信息传达不力，进一步限制了市场竞争力。消费者主要通过电商平台获取信息，突显出提升电商平台可见度和广告效率的重要性。购买人群特征显示产品定位偏向高端市场，要求企业不仅要审视定价策略，还需强化品牌形象、增强消费者信任，并优化营销传播，以重塑价格优势，提升电商市场整体竞争力。

### 电商平台渠道效能低下

扬州 HXZ 企业在电商营销中面临客服响应慢、物流满意度低、退换货政策不友好及社会责任影响力薄弱的问题，这些共同构成服务配套的短板。快速响应的客户服务对于建立消费者信任至关重要，而当前的低效响应正损害用户体验。物流作为电商交易的关键一环，其效率直接影响品牌评价，尤其对保鲜要求高的莲藕汁产品，及时配送是基本要求。不友善的退换货政策会增加消费者顾虑，影响复购意愿。此外，企业社会责任的忽视，在消费者愈发重视企业社会角色的今天，成为品牌形象的减分项。调查显示，消费者对产品持有正面态度，但近四成的满意度揭示服务改进空间大。企业亟需提升客服质量与响应速度，优化物流服务，简化退换货流程，及积极展现社会责任，以此提升即时与长期的消费者满意度，提升市场竞争力。

## 总结与建议

### 总结

本研究综合运用理论解析与实证调研的双重视角，深度剖析了扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销模式。针对产品质量评价不高，本研究倡导产品质量全面升级，涵盖了从强化生产质控体系、加速产品创新与多样化、技术革新与整合，旨在构筑坚实的产品质量基石。

面对促销策略的局限，本文主张创新促销，深化品牌互动忠诚，通过创新营销策略，丰富品牌叙事、提升品牌传播的互动性和个性化、优化移动购物体验，增强品牌互动性、建立品牌忠诚度计划、定制化营销传播策略、构建高效客户服务体系，旨在不仅提升销售额，更在于构建长期的顾客关系，打造品牌忠诚社群，实现可持续的市场竞争力和品牌价值增长。

对于价格优势缺失，研究提倡智能定价与平台优化，聚焦于明确市场定位与精准定价、优化电商平台策略，提升品牌可见度，以期在竞争激烈的市场环境中突显产品价值，吸引更多价值敏感型消费者，同时增强企业的市场适应性和盈利能力。

至于电商平台渠道效能低下的现状，本文提倡数字渠道与物流协同优化，包括优化电商平台渠道、供应链协同优化、完善售后服务体系，旨在通过数字化渠道转型增强服务效能与市场响应速度。

综上，本文通过细致入微的分析与前瞻性的策略建议，为扬州 HXZ 企业莲藕汁电商营销的转型升级提供了全面而深刻的指导思路。

## 建议

### 产品质量全面升级

#### 1. 强化生产与质量控制体系

通过强化生产与质量控制体系，可以显著提升扬州 HXZ 企业质量与品牌全面升级。首先，提升原料标准。扬州 HXZ 企业应与本地及国内外优质农场建立长期合作关系，对所有供应商进行现场审核，确保原料无农药残留、非转基因，同时要求供应商提供可追溯的种植记录。例如，主打产品是扬州莲藕汁，精选江南地区的优质莲藕作为主要原料。其次，优化生产流程，扬州 HXZ 企业在智能化生产线上还有所缺乏。可以引入智能制造系统，如 SCADA 监控系统监控生产各环节，配合 ERP 系统实现生产计划与库存管理的无缝对接。针对莲藕汁制作，可安装自动设备，确保每一批次的产品质地均匀。再者，强化质量检测。在现有质量检测实验室基础上，引进高效液相色谱仪、气相色谱仪等高端检测设备，对产品进行更全面的化学成分分析。

#### 2. 加速产品创新与多样化

通过加速产品创新与多样化，可以显著增进扬州 HXZ 企业质量与品牌全面升级。首先，进行市场洞察与研发。成立市场情报小组，定期分析竞品动态及消费者趋势，如健康轻食风潮，据此推出低糖、高纤维的新品系列。同时，与江南大学食品学院等高校合作，引入最新食品科技，如植物基替代原料，开发符合现代健康理念的创新产品。其次，扬州 HXZ 企业可以采用多样化产品线。除了传统莲藕汁产品，还可以开发季节限定产品，如春季的樱花味莲藕汁、秋季的桂花味莲藕汁，结合时令元素吸引年轻消费者。

#### 3. 技术革新与整合

在数字化时代，企业应积极引入 AI 技术，部署智能客服系统，实现 24 小时不间断的快速响应，无论是节假日还是夜间，都能即刻解答客户疑问，显著缩短问题解决周期。同时，对物流追踪系统进行全面优化，确保货物从发出到签收的每一个节点信息都能实时更新，增加物流透明度，提升配送效率。通过整合 CRM（客户关系管理系统），深入分析消费者购买行为与偏好，为用户提供更加个性化、贴心的信息服务，进一步增强整体的用户体验和品牌粘性。



## 创新促销，深化品牌互动忠诚

### 1. 创新营销策略，丰富品牌叙事

扬州 HXZ 企业强化品牌互动与忠诚，需深度调研受众，创作共鸣故事。通过重述品牌文化，融合现代审美升级视觉，并拍摄纪录片展现美食传统与现代生活交融，加深品牌印记。实施多元化传播，如社交媒体上的“扬州味道”挑战赛，携手 KOL 及用户分享体验；与美食博主合作，在小红书、抖音发布开箱与烹饪教程，拓宽品牌影响力。转型内容营销，传播品牌价值与使命，依托微博、抖音推出创意互动如线上挑战和直播，增进顾客情感联结与品牌互动，有效提升忠诚度。

### 2. 提升品牌传播的互动性和个性化

扬州 HXZ 企业可通过构建集成多渠道数字营销平台，统一品牌信息传递，利用社交媒体监听快速响应顾客，增强互动与形象。AI 技术介入实现内容个性化推荐，依据用户行为定制信息，运用机器学习不断优化推荐模型，提升营销精准度。创造互动性强的内容如线上问答、竞赛及直播，携手 KOL 提升内容吸引力与传播效力，深化用户画像。持续分析互动数据，聚焦高效内容与渠道，快速调整策略应对负面反馈，确保品牌活跃与正面形象，全方位促进用户忠诚与品牌互动。

### 3. 优化移动购物体验，增强品牌互动性

随着移动设备成为人们日常生活不可或缺的一部分，优化移动购物体验是提升品牌互动性的关键。这要求企业深入研究移动用户的行为习惯，不断迭代移动端界面设计与交互流程，确保购物体验既个性化又流畅。引入游戏化元素，如积分挑战、虚拟勋章等，不仅能增加用户的参与感和乐趣，还能促进社交分享，扩大品牌曝光度。同时，利用移动数据分析技术，精准识别用户需求，动态调整营销策略，提升转化率，实现商业目标与用户满意度的双赢。

## 智能定价与平台优化

### 1. 明确市场定位与精准定价

企业首先需深入市场调研，精确锁定目标消费群体的特点、需求及价格敏感范围，扬州 HXZ 企业可以通过价格优化工具，采用先进的定价软件和数字化算法，如机器学习模型，分析大量历史销售数据、市场趋势和消费者行为模式，自动调整价格以最大化利润。以便快速响应市场变化，帮助企业在保持竞争力的同时实现利润最大化。同时，可以通过透明化定价策略，在官方网站和营销材料中清晰展示产品定价逻辑，包括成本构成、品质保证等，增加消费者对品牌的信任感，减少价格敏感度，特别是在高端市场，透明度可以成为一种竞争优势。在保证定价的同时，还需要持续监测与评估，建立一个持续的价格监测和效果评估机制，定期审查定价策略的有效性，包括销量、市场份额、顾客反馈等关键指标，确保定价策略始终与市场变化和企业战略目标保持一致。

### 2. 优化电商平台策略，提升品牌可见度

电商平台作为品牌连接消费者的主流渠道，要求企业采取精细化策略以显著提升品牌能见度。首先，深入挖掘与优化关键词，利用 SEO 工具确保产品信息与消费者搜索需求紧密契合；其次，通过高质量的视觉内容与智能化页面布局来增强商品吸引力，比如采用 360 度展示与 AR 技术提升用户体验；再者，实施精准广告投放策略，并结合内容营销讲述品牌故事，加深用户情感联结；同时，深化与电商平台的合作，积极参与如超级品牌日、直播带货等特色活



动，以及推出电商平台独有的限时优惠和专属商品，创造购买热点；此外，强调数据分析的重要性，不断追踪营销表现，灵活调整关键词、广告和展示策略，实现策略迭代优化。

### 数字渠道与物流协同优化

#### 1. 优化电商平台渠道

优化电商平台渠道，核心在于深化技术、体验、供应链及数据分析的整合，以增强顾客触达效率与购物满意度。技术上，依托云计算与大数据提升网站性能，保证流畅体验，并通过 PWA 技术实现跨设备无缝对接。用户体验优化聚焦于简化购物流程、实现一键操作，结合智能推荐系统提升个性化体验，辅以全天候客服增强用户服务。供应链整合上，构建智能库存管理以实时监控供需，与物流伙伴协作提速配送，探索无人配送新技术。数据分析则利用 AI 及机器学习，深入洞察用户行为与市场趋势，通过 A/B 测试科学验证策略调整，确保渠道优化举措精准高效，持续推动电商平台的性能与用户体验升级。

#### 2. 供应链协同优化

为了应对复杂多变的市场需求，企业应深化与物流合作伙伴的关系，应用先进的供应链管理软件，确保库存管理、订单处理、物流配送等各环节紧密衔接，无缝运作。针对销售高峰期，预先制定周密的应对策略，包括增设临时仓储设施和增加运力，以保证在需求激增时物流系统的高效稳定运行，有效避免延期交付问题，维护企业信誉。

#### 3. 完善售后服务体系

简化退换货流程，推出在线自助服务平台，不仅提升了处理速度，还大大提高了用户的便利性与满意度。扬州 HXZ 企业可以通过实行无理由退货政策，延长退换货期限，降低消费者购物风险感知。简化退换货流程，如提供预付快递单、上门取件服务，减少消费者操作步骤，提升体验。同时构建完善的反馈循环机制，定期进行客户回访，真诚倾听消费者的声音，将收集到的反馈作为产品迭代和服务改进的宝贵资源，持续推动服务品质的提升。

### 参考文献

- 曲亚楠. (2020). 4P 及 4C 在企业市场营销中的应用研究. *商场现代化*, (13), 6-8.
- 吕一林 & 陶晓波. (2014). *市场营销学*.
- 吕岩梅. (2023). 大视听赋能乡村振兴大有可为. *广播电视网络*, (3), 41-42.
- 肖成成. (2024). 特色农产品电商直播发展提升路径研究. *山西农经*, (3), 193-196.
- 孟金睿. (2020). 浅析对市场营销及 4P 理论的认知. *市场周刊*, (5), 78-79.
- 符秀丽. (2024). 基于 SCOR 模型的海南“特色农产品+直播”供应链研究. *中国商论*, (5), 90-93.
- Annamaria, S. R., Emanuele, F., Andrei, C. H., & Bishoy, H. K. (2023). Social representations of COVID-19 vaccines: Exploration of user-generated comments via online video sharing during the first year of the pandemic. *Journal of Pacific Rim Psychology*.
- Norbert, N., Thomas, O., Sibylle, K., & James, C. (2007). Information and its management for differentiation of agricultural products: The example of specialty coffee. *Computers and Electronics in Agriculture*, (2), 241-253.
- Onyilo, F., & Adong, A. (2019). Agricultural cooperative marketing and credit policy reform in Uganda: An opportunity for poverty reduction. *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development*, (1), 14156-14170.

## 职场“内卷”：中国高校组织情境下的理论构建

# WORKPLACE “INVOLUTION”: THEORETICAL CONSTRUCTION IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT OF CHINESE UNIVERSITIES

王结玉<sup>1\*</sup>, 叶龙<sup>2</sup>

Jieyu Wang<sup>1\*</sup> and Long Ye<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> 泰国正大管理学院泰华国际学院

<sup>1</sup> 广西职业师范学院

<sup>1,2</sup> International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

<sup>1</sup> Guangxi Vocational Normal University, China

\*Corresponding Author, E-mail: 11606548@qq.com

### 摘要

本研究以高校职场内卷现象为核心，运用扎根理论对 24 名高校教师的深度访谈、开放式问卷及网络文本数据（共计 29.9 万字）进行三级编码分析，系统揭示内卷压力向创新行为转化的动态机制。研究发现：（1）内卷压力包括生存性和发展性压力两种，资源分配失衡与制度性竞争加剧了教师对经济保障、职业晋升的多维焦虑；（2）心理状态包括工作倦怠与工作投入两种，代表了教师面对职场压力所采取的不同应对策略。本研究丰富了高校职场内卷环境下，压力源、心理状态、行为反应三者交互的理论框架，为后续研究提供了支持。

**关键词：**职场内卷 压力传导 扎根理论 高校教师

### Abstract

This study centers on the phenomenon of workplace “involution” (neijuan) in Chinese universities. Employing grounded theory, we conducted three-tier coding analysis on qualitative data from in-depth interviews with 24 faculty members, open-ended questionnaires, and online textual materials (totaling 299,000 Chinese characters), systematically revealing the dynamic mechanisms through which involutionary pressures transform into innovation-related behaviors. Key findings include: (1) Dual Nature of Involutionary Pressures: Involutionary pressures encompass both survival-oriented pressures (e.g., economic insecurity) and development-oriented pressures (e.g., career advancement challenges). Imbalanced resource allocation and institutionalized competition exacerbate faculty anxieties across these dimensions. (2) Dichotomous Psychological States: Faculty exhibit two distinct psychological states—workplace burnout (marked by emotional exhaustion and disengagement) and work engagement (characterized by proactive commitment)—representing divergent coping strategies in response to involutionary stressors. This research enriches the theoretical framework of interactive dynamics among pressure sources, psychological states, and behavioral responses within involutionary academic environments, providing critical empirical support for future studies on organizational involution and its mitigation strategies.

**Keywords:** Workplace Involution (Neijuan), Pressure Transmission, Grounded Theory, University Faculty

## 引言

### 1. 研究背景与问题提出

#### 1.1 内卷现象的学术溯源与社会热议

“内卷”概念的学术根源可追溯至 18 世纪末，康德在 1790 年出版的《判断力批判》中首次提出“involutionstheorie”（韦森，2006），探讨自然与艺术发展中的循环往复现象。1936 年，美国人类学家亚历山大·戈登威泽将“内卷化”引入学术话语体系（Goldenweiser, 1936），用以描述文化模式在达到某一发展阶段后，无法实现质的突破，转而在内部不断精细化、复杂化的过程。克利福德·格尔茨在研究爪哇农业时，进一步将“内卷化”具象化为劳动力投入不断增加但产出效率停滞的农业发展困境，使该概念在人类学领域得以深化（Geertz, 1963）。

近年来，“内卷”从学术象牙塔走向大众视野，内涵经历了剧烈嬗变（邹军&何镇辉，2023）。2020 年，“内卷”一词在网络平台迅速走红，荣登《咬文嚼字》年度十大流行语榜首，百度指数显示当年搜索量同比激增 470%。在教育领域，“鸡娃”“刷题军备竞赛”等现象愈演愈烈，家长和学生投入大量时间与金钱，却陷入“分数通胀”的怪圈；职场中，“996 工作制”“职场 PUA”成为热议话题，员工被迫延长工作时间、增加工作强度，但个人职业发展与企业效益并未实现同步提升。这种全民对“内卷”的关注，折射出社会对竞争异化现象的集体焦虑。

#### 1.2 现有组织管理领域内卷研究的理论缺口

尽管“内卷化”理论在社会学、经济学等领域已得到广泛应用（黄宗智，2021），但在组织管理学科中仍处于理论建构的初级阶段（卢晓雯，2021）。现有研究对“内卷”概念的界定存在显著分歧，部分学者将其简单等同于“过度竞争”，而另一些研究则将其泛化为“无意义的忙碌”，这种概念模糊性导致研究结论缺乏可比性和普适性。在测量工具方面，目前尚未形成统一的“内卷”评估量表，现有研究多采用改编的压力量表或竞争强度量表，难以精准捕捉“内卷”现象的核心特征（张玉等，2023；张雯等，2024）。

#### 1.3 中国高校职场环境的制度性压力

近年来，中国高等教育领域经历了一系列深刻的制度变革。在国家政策层面，2015 年国务院印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》，明确提出“双一流”建设目标，要求高校突出绩效导向，提升科研水平；在政策执行层面，教育部联合科技部等部委相继出台《关于规范高等学校 SCI 论文相关指标使用树立正确评价导向的若干意见》（2020 年）、《深化新时代教育评价改革总体方案》（2020 年）等政策，试图纠正“唯论文、唯帽子”倾向，然而实际执行中存在明显的政策落地滞后现象，通过量化指标（如论文发表、科研项目、国际排名）快速提升竞争力的政策导向，导致了高校教师评价体系的重心向科研产出倾斜，形成了“非升即走”的预聘制改革浪潮，据不完全统计，有 87% 的高校将学术成果数量作为晋升硬指标（宋悦，2023）。

在组织管理层面，高校为应对激烈的资源竞争，普遍采用“锦标赛”式的绩效考核机制。王涛利和蒋凯（2022）的跨校比较研究显示，我国预聘长聘教职教师职务晋升的考核标准较为明确，一些“双一流”建设高校预聘长聘教职制度文本的核心议题仍集中在职称晋升所要求的学术发表上，有高校的职称评定文件明确规定，教师申报高级职称，应当在学科公认的顶级期刊或权威期刊上发表一定数量的论文。而美国高校大多没有具体、量化的要求。

这种多维度的制度环境压力，通过高校组织的科层结构层层传导，最终形成具有中国特色的“职场内卷”现象。

#### 1.4 本研究问题提出

基于上述理论与现实背景，本研究选择高校作为核心研究场域，兼顾互联网行业作为对比样本，重点探究知识型组织中的职场内卷现象。高校作为知识生产与人才培养的核心机构，近年来呈现出典型的“内卷化”特征：教师群体面临科研成果数量与质量的双重考核压力，行政人员陷入文山会海与流程主义的困境，学生群体则深陷学业竞赛与求职竞争的漩涡。

本研究提出以下核心问题：在高校职场内卷环境下，内卷压力如何向内卷状态转化，内卷压力对创新产生何种影响。这一研究不仅能揭示内卷背后更深层次的社会—历史逻辑，为理解和应对当下社会的发展问题提供管理学的新视角。

### 2. 研究意义

#### 2.1 理论意义

本研究将从管理学视角重构“内卷”概念，通过文献计量分析与深度访谈相结合的方法，系统梳理国内外研究成果。首先，本研究可以澄清组织管理领域“内卷”概念，从而避免组织管理研究领域“内卷”概念的泛化和滥用。其次，本研究为职场内卷测量工具的开发提供可信有效的数据来源。本研究基于扎根理论，对参试者进行深度访谈，从而获得有关“内卷”概念的访谈数据，为进一步开发职场内卷领域的测量工具提供数据支撑；第三，在理论框架构建方面，本研究丰富了高校职场内卷状态发展变化的情况及其机制，形成具有本土化特色的分析框架。这一理论创新不仅填补了组织管理领域内卷研究的理论空白，更为理解知识型组织中的复杂管理现象提供了新的分析视角。

#### 2.2 实践意义

本研究成果对高校管理实践具有直接指导价值。当前，高校普遍存在科研评价“唯论文”、职称评审“重数量轻质量”等制度性问题，这些问题成为催生职场内卷的重要根源。通过揭示内卷现象的生成机制，本研究可为高校管理者提供科学决策依据，推动建立更加合理的考核评价体系，例如引入代表作评价制度、优化科研奖励机制等，从制度层面减少不必要的恶性竞争。

在领导实践层面，本研究证实变革型领导在缓解内卷压力中的积极作用，为高校领导能力提升提供明确方向。通过开展针对性的领导力培训项目，帮助高校管理者掌握压力疏导技巧、增强团队凝聚力，将内卷压力转化为创新动力。此外，研究成果还可为高校制定员工心理健康支持计划提供参考，通过建立心理疏导机制、优化工作分配制度等措施，营造健康和谐的组织氛围，最终实现高校教师创新能力与组织发展的良性互动。

### 内容

#### 1. 研究方法设计

##### 1.1 扎根理论

作为一种系统的质性研究方法，扎根理论是指在收集和分析质性资料的基础上，扎根在文本资料中通过结合归纳法和演绎法来自下而上地建构反映社会现象的理论(陈向明, 1999)。基于扎根理论的资料分析过程包括开放式编码(一级编码)、主轴编码(二级编码)以及选择性编码(三级编码)。研究者通过循环往复的编码过程来获取关键事件和表现特征以提炼具体维度，进而构建关于职场内卷的理论框架体系(陈向明, 2000)。

##### 1.2 研究流程





本研究依据研究目的和已收集的数据特征，选取能够提供丰富信息、有助于构建理论的样本。在研究职场内卷时，针对高校和互联网及相关行业的中层领导和员工进行抽样，因为这些群体身处知识型组织，受内卷影响较大，能为研究提供有价值的信息。数据收集采用多种方法，包括深度访谈、开放式问卷和网络文本收集。深度访谈了 21 名高校教师，获取了 23 万字的丰富文本资料，深入了解他们对职场内卷的看法、经历和感受；发放 3 份开放式问卷，收集到 0.3 万字的数据，从更广泛的视角补充信息；收集高校教师相关网络文本，共计 6.6 万字，这些文本反映了教师群体在公开平台上的讨论和观点，进一步拓宽了数据来源。具体的访谈提纲如表 1 所示：

**表 1: 深度访谈提纲**

序号	问题
1	您的工作岗位是什么？主要工作内容有哪些？
2	您有没有听说过职场内卷？
3	您认为什么是职场内卷？是如何理解的？
4	工作情境中您身边的内卷现象有哪些？请举例说明。
5	您认为是什么原因导致的职场内卷？
6	您如何看待职场内卷？采取了哪些应对策略？
7	您觉得内卷有哪些影响？有哪些好的方面、哪些不好的方面？请举例说明。

收集完数据后，进入三级编码阶段。首先是开放式编码，将收集到的资料进行逐字逐句分析，提炼出大量的概念和范畴；接着进行主轴编码，通过对开放式编码得到的概念和范畴进行整合和分类，找出它们之间的关联，形成主范畴和副范畴；最后是选择性编码，确定核心范畴，并将其他范畴与核心范畴建立起系统的联系，构建出初步的理论模型。在模型构建阶段，研究者基于三级编码的结果，梳理各范畴之间的逻辑关系，构建出关于职场内卷的理论模型，清晰呈现出职场内卷的影响因素、作用机制以及各因素之间的相互关系，为后续的研究和实践提供理论指导。

## 2. 数据收集与分析

### 2.1 数据来源

#### 2.1.1 深度访谈

本研究的深度访谈聚焦于高校教师这一受职场内卷影响显著的群体，选取 21 名具有不同教龄、职称和学科背景的教师作为访谈对象，确保获取的信息具有多样性和代表性。访谈过程围绕教师们的日常工作体验、对职场内卷的认知、感受到的压力来源以及内卷对教学、科研和个人发展的影响等方面展开。通过深入交流，获得了 23 万字的丰富文本资料，这些资料详细记录了教师们在职场中的真实经历和内心想法，为深入理解高校教师职场内卷现象提供了丰富的质性素材，有助于挖掘现象背后深层次的原因和影响机制。

#### 2.1.2 开放式问卷

本研究设计并发放了 3 份开放式问卷，问卷内容主要围绕职场内卷相关问题，鼓励受访者自由表达观点和看法。虽然问卷数量相对较少，但收集到的 0.3 万字数据从不同角度补充了深度访谈的信息。问卷能够覆盖更广泛的教师群体，获取到一些在访谈中可能未涉及到的观点和意见，为研究提供了多元的视角，丰富了对职场内卷现象的认识，与深度访谈数据相互补充，共同为研究提供更全面的数据支持。

#### 2.1.3 网络文本





本研究的网络文本的收集聚焦于高校教师在各类网络平台上关于职场内卷的讨论。通过筛选和整理相关论坛、社交媒体群组等平台上的文本内容，共获得 6.6 万字的数  
据。这些网络文本反映了高校教师群体在公开场合的讨论和交流，其中包含了他们对职场内卷  
的各种看法、抱怨以及一些应对策略的分享。网络文本的收集弥补了深度访谈和开放式问卷可  
能存在的局限性，捕捉到了教师们在自然状态下的表达，进一步丰富了数据的维度，有助于研  
究者更全面地把握高校教师职场内卷现象的全貌。

总体样本基本情况如表 2 所示。

表 2: 开放式问卷访谈及调查样本基本情况（N=24）

样本属性		频数	百分比
性别	男	13	54.2%
	女	11	45.8%
年龄	31—45 岁	17	70.8%
	45—60 岁	7	29.2%
学历	本科	3	12.5%
	硕士研究生	11	45.8%
	博士研究生	10	41.7%
单位类型	企业	2	8.3%
	高等院校	20	83.3%
	研究院所	2	8.3%
人员类别	管理者	11	45.8%
	员工	13	54.2%
地域分布	海南	1	4.2%
	广西	15	62.5%
	广东	2	8.3%
	湖南	1	4.2%
	浙江	1	4.2%
	北京	3	12.5%
	山东	1	4.2%

## 2.2 理论抽样策略

本研究采用滚雪球抽样方法进行理论抽样。首先选取了部分熟悉的高校教师作  
为初始样本进行访谈，在访谈过程中，通过这些初始样本的推荐，不断扩大样本范围。这种抽  
样方法能够利用受访者之间的社会关系网络，找到更多符合研究需求的样本，使样本更具多样  
性和代表性。在抽样过程中，严格进行理论饱和和检验，以确保收集到的数据足够丰富，能够充  
分支持理论的构建。当新的样本不再为研究带来新的概念、范畴或关系时，即认为达到了理论  
饱和。通过不断抽样和检验，研究者能够深入挖掘研究现象的本质，避免理论的片面性和局限  
性，保证基于这些数据构建的理论模型具有较高的可靠性和解释力，从而更准确地反映职场内  
卷现象及其影响因素之间的关系。



### 3. 三级编码过程

#### 3.1 开放性编码

鉴于对访谈、问卷调查及网络文本等数据的初步分析来看,企业职场内卷与高校职场内卷在考量出发点、微观影响因素、个体情绪体验及行为反应方面均存在较大差异。因此本研究分析的数据仅以高校访谈、调查和高校教师内卷的网络文本为数据来源。因问卷、网络数据表述较为简略和抽象,因此,研究团队选择以逐句编码为主,逐词、逐事件编码相结合的灵活编码策略对数据进行编码,在编码过程中坚持经典扎根理论的核心原则,即避免先人为主的构想问题、范畴和假设,让其自然涌现。

具体为,首先由两名研究者共同阅读所有文本数据,摘取与研究主题相关的语义片段并进行编号,以首字母表示原始数据来源,Q、S、N 分别表示访谈、问卷、网络素材。字母后第一位数字表示数据来源的顺序,第二位数字表示该语义片段在文本中的顺序,如 Q01-5 表示来自第 1 位访谈者的第 5 个语义片段,共获得 1258 条语义片段。其次,为便于研究者对照原始数据准确理解每段语义片段的含义且减少编码的主观性,编码时将语义片段按顺序排列,由两名研究者独立编码。初始编码过程中,研究者保持开放心态,尽可能用原生代码,即受访者自己表达出的独特词语、网络素材的原始描述。独立编码结束后,两名研究者再通过比较、讨论、最终确定 274 个初始代码,因初始代码较为零散,研究者通过对初始代码的进一步筛选、分类,整合意思相同初始代码,最终获得 142 个初始概念,部分编码结果如表 3 所示。

表 3: 开放性编码结果 (部分)

标签	编码	概念	子范畴
一是学校有考核要求,并且签有合同。	Q03-10	标准化考核要求	发展性压力
日本加班文化是最全球都出名。与绩效指标设置有关。由于不合理的绩效指标,不能合理评估员工的真实贡献,导致绩效管理的失败。	Q08-31	标准化考核要求	发展性压力
比如,我们之前在头疼竞赛的问题,头疼校企合作的问题。后来层层加码了之后就开始卷师资,卷自己的学历、职称。	Q09-60	高标准考核压力	发展性压力
上级领导、同级干部,师生满意度等几方面的评价,均是高校行政事务工作中形成的内卷压力。	S23-7	工作负荷与自我发展压力	发展性压力
主要的压力是评职称方面的压力,一方面是制度和合同的要求,另一方面,也属于一种自我发展的压力。	Q03-17	工作负荷与自我发展压力	发展性压力
学校考核机制很厉害,每个岗位都被严格严苛制度所框定,行政人员、专任教师都一样卷,无处可逃。	Q12-26	工作负荷与自我发展压力	发展性压力
这种内卷化的管理不同于精致化精细化管理,而是为了追求管理的简单化、简易性,把所有东西都变成数字。	Q01-82	形式主义泛滥	发展性压力
在面对面面对这种职场内卷的时候,其实在管理上也进行了一些更精细化的一些分类,开辟了不同的赛道	Q01-48	形式主义泛滥	发展性压力
教学内容的比拼:在一些课程评估中,老师为了获得更高的评分,往往会增加课程难度或课外任务,学生负担也随之增加。	S24-10	学术成果竞赛	发展性压力
由于你没有拿到奖,领导对你前面所做的付出的努力都不认可	Q02-23	学术成果竞赛	发展性压力
主观方面的原因就是寄希望于知名学者,希望出惊天动地的成果。	Q06-35	高标准考核压力	工作负荷与自我发展压力
职场上的内卷,实质上它体现在人力效率低下,进而导致大家很累,大家投入的精力很多,对于个人和群体来说,身心压力非常的大。	Q08-13	高标准考核压力	工作负荷与自我发展压力



标签	编码	概念	子范畴
科技进步：人、工智能辅助；	Q20-27	技术迭代适应	工作负荷与自我发展压力
一是人才竞争的时代导致的压力。我们赶上了，谁生在了这个时代，谁在这时候进高校，谁都得面临复杂的压力。	Q03-33	技术迭代适应	工作负荷与自我发展压力
做产业学院管理，我就围绕现代产业学院研究；做教学团队管理，我就研究教学创新团队。这样，我既把管理也做了，研究也做了。	Q06-73	角色超载	工作负荷与自我发展压力
不断的去把这个科研融入我们的工作当中，不能停滞。	Q14-36	角色超载	工作负荷与自我发展压力
那他可能就是会主动地卷。我们学校有一个非常鲜活的例子：我们学院有一个 35 岁就已经是教授，博士毕业的这样的一个例子，它就是非常内卷的。	Q09-51	年龄歧视压力	工作负荷与自我发展压力
过度地投入、过度地劳累、过度承担没完没了地责任。	Q12-20	隐性工作增量	工作负荷与自我发展压力
尤其是职称评审，虽然条件就摆在那里，即使达到条件了，你依然不会被评上，因为你前面还有比你更多优秀的人，你必须要去卷。	Q09-23	职称晋升压力	工作负荷与自我发展压力
高校教师中，或许三四十岁左右的副教授的压力更大。	S22-11	职称晋升压力	工作负荷与自我发展压力
要给予适度的压力，有压力才会有动力，也更好的鞭策自己。	Q15-29	心理资本积累	工作投入
以能够切合或者贴合新生代的大学生的特点，能够跟他们更好地融合在一起，以便更好的开展工作。	Q05-11	心理资本积累	工作投入
我觉得职场内卷可能还会持续持续一段时间或者一直持续也有可能，职场内卷是不断自我进化、自我完善的一个过程，也是我们的必经阶段。	Q02-43	知识技能跃迁	工作投入
我觉得职场内卷可能还会持续持续一段时间或者一直持续也有可能，职场内卷是不断自我进化、自我完善的一个过程，也是我们的必经阶段。	Q02-44	知识技能跃迁	工作投入
更加有规划，珍惜时间，不虚度光阴，不会自由散漫。	Q16-54	主动担责意愿	工作投入
要有功利但不要过于追求功利，最好是在不考虑功利的前提下潜心投入，反而没有其他的因素来影响，投入后自然是有结果的。	Q06-61	自我能力提升	工作投入

### 3.2 选择性编码

进入选择性编码阶段后，研究团队对所有概念的出现频率、关联概念数量等指标进行量化分析。经过为期一个月的反复研讨与迭代，最终确立了 4 个核心范畴及其下属的 14 个子范畴。部分选择性编码结果如表 4 所示。

表 4: 选择性编码结果（部分）

初始代码	出现频次	初始概念	子范畴	核心范畴
Q07-11 发表压力	11	科研量化压力	科研压力	发展性压力
Q09-93 不得已合作	8	学术站队胁迫	人际关系压力	发展性压力
Q14-56 不影响团队合作	6	责任推诿矛盾	人际关系压力	发展性压力
Q10-9 职称晋升	6	晋升竞争压力	自我发展压力	发展性压力
Q03-17 个人发展压力	6	职业发展竞争压力	自我发展压力	发展性压力
Q12-34 讨好领导	5	隐性规则适应	人际关系压力	发展性压力
S24-21 聚焦科研教学	3	复合能力发展需求	自我发展压力	发展性压力



初始代码	出现频次	初始概念	子范畴	核心范畴
Q08-37 低效状态	16	多维情绪耗竭	情绪耗竭	工作倦怠
Q13-25 挫败感	10	自我效能感下降	成就感降低	工作倦怠
Q17-29 避免疲劳	10	身心资源枯竭	情绪耗竭	工作倦怠
Q06-55 不可持续性	5	职业价值感流失	成就感降低	工作倦怠
Q06-20 付出无效	3	挫败感	成就感降低	工作倦怠
Q01-36 敷衍工作	2	工作冷漠	人格解体	工作倦怠
Q13-32 不断提升学历	21	技能发展驱动力	奉献感	工作投入
Q14-34 个人规划	21	目标导向驱动	奉献感	工作投入
Q18-28 关注个人优势	21	心理调适与适应能力	活力感	工作投入
Q19-53 激发能动性	14	自我效能感提升	奉献感	工作投入
Q13-35 不断提升	14	职业成长内驱力	活力感	工作投入
Q02-2 量力而行	12	自我管理策略	专注度	工作投入
Q05-8 学生管理能力	11	角色适应能力	专注度	工作投入
Q14-37 持续进步	7	持续耐力值	活力感	工作投入
Q15-11 担当作为	5	主动担责意愿	奉献感	工作投入
Q07-42 个人认知	5	内在驱动力	活力感	工作投入
Q19-69 不确定性风险	13	职业保障危机	工作不安全感	生存性压力
Q02-13 多重岗位	10	角色边界模糊	角色超载	生存性压力
Q08-44 必要加班	8	超时工作负担	工作负荷	生存性压力
Q02-20 非编待遇低	5	薪酬制度不公	薪酬福利缺口	生存性压力
Q17-24 工作本身压力	3	工作强度超载	工作负荷	生存性压力
Q15-20 家庭负担	3	家庭责任挤压	子女教育困境	生存性压力

### 3.3 理论性编码

理论性编码是实质性编码所形成概念或范畴的相互关系，如因果、并列、递进等(贾旭东 & 谭新辉, 2010)。结合本研究团队的编码结果，我们发现了工作情境中，主要有以下两大方面影响内卷心态形成：1、压力源层面，生存性压力与发展性压力相互交织，形成“双螺旋”式压力结构。例如，经济压力会强化教师对科研项目的追逐，进而加剧学术竞争，形成恶性循环。这种复合压力通过认知评估中介作用于心理状态，根据资源保存理论，当教师感知到资源（如时间、精力、声誉）持续流失时，更容易产生倦怠情绪；反之，若认为压力能带来资源增长，则会激发工作投入。2、其次，心理状态方面主要有工作倦怠和工作投入两大状态。例如：工作倦怠型教师采取被动应对策略，如减少教学投入、拖延科研任务等；而工作投入型教师则倾向于主动应对策略，通过参加培训、拓展合作网络等方式提升竞争力。值得注意的是，两种行为模式会进一步反作用于压力源，如过度加班导致的身体透支会加剧生存性压力感知，而学术成果产出又会提升发展性压力阈值，形成动态反馈回路。编码节点分布结果如表 5 所示：

表 5: 职场内卷内涵的编码节点分布

序号	初始概念	参考点（个）	选择性编码 （子范畴）	理论编码 （核心范畴）
1	职业保障危机	13		
2	职业发展不确定性	1	工作不安全感	
3	生存-发展交织压力	1		
4	角色边界模糊	10	角色超载	生存性压力
5	代际责任失衡	1		
6	超时工作负担	8	工作负荷	



序号	初始概念	参考点 (个)	选择性编码 (子范畴)	理论编码 (核心范畴)
7	工作强度超载	3		
8	隐性工作增量	1		
9	薪酬制度不公	5	薪酬福利缺口	
10	家庭责任挤压	3	子女教育困境	
11	科研量化压力	11	科研压力	
12	科研时间挤压	1		
13	学术站队胁迫	8		
14	责任推诿矛盾	6		
15	隐性规则适应	5	人际关系压力	发展性压力
16	人际关系疏离	1		
17	人际关系冲突	1		
18	职业发展竞争压力	6		
19	晋升竞争压力	6	自我发展压力	
20	复合能力发展需求	3		
21	目标导向驱动	21		
22	技能发展驱动力	21	奉献感	
23	自我效能感提升	14		
24	主动担责意愿	5		
25	心理调适与适应能力	21		
26	职业成长内驱力	14	活力感	工作投入
27	持续耐力值	7		
28	内在驱动力	5		
29	自我管理策略	12		
30	角色适应能力	11	专注度	
31	责任承诺强化	1		
32	多维情绪耗竭	16		
33	身心资源枯竭	10	情绪耗竭	
34	生理疲劳	1		
35	被动应对模式	1		
36	自我效能感下降	10		工作倦怠
37	职业价值感流失	5	成就感降低	
38	挫败感	3		
39	工作冷漠	2	人格解体	

#### 4. 理论饱和度检验

为确保研究理论的完整性与可靠性,研究团队进行了理论饱和的检验。在所有编码结果结束之后,研究团队补充访谈了 2 人、并追加收集网络素材 2 份。通过对补充材料的整理编码、分析,将新样本数据与原有编码体系进行匹配。结果显示,所有新提取的概念均能纳入已有的 4 个核心范畴与 14 个子范畴体系,未发现新的理论范畴。例如,新增样本中关于“跨学科团队合作压力”的表述,被成功归类到“发展性压力源”下属的“学术竞争压力”子范畴。

当研究者从受访者处所获取的信息达到饱和时结束访谈,即继续进行访谈不再有新的内容产生并逐渐产生信息冗余时(选取人数依据理论饱和度原则)。访谈内容随后整理成逐字稿进行基于扎根理论的资料分析。

#### 结论与建议



## 1. 研究发现总结

高校职场内卷状态的影响因素及其动态变化过程主要体现在以下三大方面，1、压力源方面。从资源的角度而言，高校资源如科研经费、项目机会等稀缺，分配不均，导致教师为获取资源竞争激烈；从制度性竞争的角度而言，考核、晋升制度严格，论文发表数量、科研成果等指标要求高，使教师长期处于高压状态。2、心理状态方面。倦怠感普遍存在，教师面临多重压力，易对工作失去热情、产生疲惫感、陷入工作倦怠状态；同时，也存在部分教师虽倦怠，但为职业发展又不得不投入大量精力。3、行为特征方面。精细化竞争突出，教师在教学中、科研上过度追求细节，如为提升论文质量反复修改，消耗大量时间精力；被动适应也明显，多是为满足制度要求而行动，缺乏自主性和创新性。

在高校环境中，受到多种因素影响，个体的内卷心态呈现出动态变化的状态。资源限制、制度约束等环境因素，让教师感知到生存和发展压力，这种压力下，教师心态和行为出现分化，部分产生倦怠情绪，工作消极应付；部分为突破困境加大投入，形成工作投入状态。这一过程揭示了高校教师职场内卷从环境影响到个体心理、行为变化的动态过程，为理解内卷现象提供了清晰逻辑框架，也为后续研究提供了理论依据。

综上所述本研究通过扎根理论分析，系统揭示了高校职场内卷的动态机制，并重构了高校职场环境下“内卷”的核心内涵：高校职场内卷是一种由制度约束与资源限制导致的现象，表现为个体在生存与发展压力下，通过精细化竞争（如过度追求量化指标）试图获取有限资源，其本质是压力源、心理状态与行为反应的动态交互过程。

## 2. 管理实践建议

### 2.1 优化资源分配机制，缓解生存性压力

高校应建立公平、透明的资源分配体系，依据教师的实际需求、工作成果和发展潜力分配资源。例如，科研经费分配可向有创新性研究想法但缺乏启动资金的青年教师倾斜，鼓励他们开展前沿研究。同时，拓宽资源获取渠道，加强与企业、社会机构合作，引入外部资源，增加资源总量，缓解教师对资源的竞争压力，让教师将更多精力投入到教学和科研创新中。

### 2.2 改革评价体系，弱化非理性竞争

改革以量化指标为主的评价体系，构建多元化评价机制。除论文和科研成果外，纳入教学质量、人才培养成效、社会服务等评价指标，全面衡量教师工作。减少对论文数量的硬性要求，注重论文质量和学术影响力；重视教师在教学方法创新、学生综合素质提升方面的贡献。这样能引导教师合理分配精力，避免过度卷入恶性竞争，促进教师专注于自身专业发展和教育教学质量的提高。

### 2.3 加强心理支持，提升教师抗逆力

高校应设立专门的教师心理支持机构，配备专业心理咨询师，为教师提供心理咨询和辅导服务。定期开展心理健康培训和讲座，帮助教师掌握应对压力和情绪管理的方法，增强心理调适能力。营造积极向上的校园文化氛围，加强教师之间的沟通与合作，通过团队建设活动等方式，增强教师的归属感和支持感，提升教师整体抗逆力，缓解职场内卷带来的负面影响。



### 3. 研究局限与未来方向

#### 3.1 本研究的局限性

本研究主要以高校教师为样本，数据来源和研究对象较为单一，研究结论可能仅适用于高校场景，难以直接推广到其他行业。不同行业的工作性质、组织文化、竞争环境差异大，职场内卷的表现形式、影响因素和作用机制可能不同。例如，互联网行业工作节奏快、技术更新频繁，其内卷特征可能与高校有很大区别。因此，研究结论的行业普适性有待进一步验证。

#### 3.2 未来研究方向

未来研究可扩大样本范围，涵盖不同行业、不同规模的组织，进行跨组织比较研究，深入探讨职场内卷在不同情境下的差异和共性。采用纵向追踪研究方法，长期跟踪研究对象，观察职场内卷的发展变化过程及其对个体和组织的长期影响。设计干预实验，对不同组织实施不同的干预措施，如改变资源分配方式、优化评价体系等，对比分析干预效果，为组织管理实践提供更具针对性和有效性的指导。

### 参考文献

- 王涛利, & 蒋凯. (2022). 中美高校预聘长聘教职制的比较研究——基于八所高校的制度文本分析. *中国高教研究*, (10), 53-60. <https://doi.org/10.16298/j.cnki.1004-3667.2022.10.08>
- 韦森. (2006). 斯密动力与布罗代尔钟罩——研究西方世界近代兴起和晚清帝国相对停滞之历史原因的一个可能的新视角. *社会科学战线*, (1), 72-85.
- 卢晓雯. (2021). 多维视角下的内卷化：研究现状及概念梳理. *华中科技大学学报(社会科学版)*, 35(6), 130-136.
- 邹军, & 何镇辉. (2023). 从学术走向公众：当代中国“内卷”概念及其话语变迁. *现代传播(国传媒大学学报)*, 45(8), 39-48.
- 宋悦. (2023). *我国高校教师预聘制运行机制研究* [硕士学位论文]. 南昌大学.
- 张玉, 孙婷, 张小琪, & 赵然. (2023). 团队内卷化量表的编制及初步应用. *心理技术与应用*, 11(4), 234-244.
- 张雯, 潘超, 姚诗铭, 朱佳佳, 凌东, 杨涵淳, 徐静莎, & 穆妍. (2024). 中国社会中“内卷”现象的个体心理内涵及其特征维度. *心理学报*, (1), 107-123.
- 陈向明. (1999). 扎根理论的思路和方法. *教育研究与实验*, (4), 58-73.
- 陈向明. (2000). *质的研究方法与社会科学研究*. 教育科学出版社.
- 贾旭东, & 谭新辉. (2010). 经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值. *管理学报*, 7(5), 656-665.
- 黄宗智. (2021). 再论内卷化，兼论去内卷化. *开放时代*, (1), 157-168.
- Geertz, C. (1963). *Agricultural involution: The processes of ecological change in Indonesia*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goldenweiser, A. (1936). *Loose ends of a theory on the individual pattern and involution in primitive society*. Berkeley: University of California Press.

## 知识粘性与企业创新: 综述与展望

# KNOWLEDGE STICKINESS AND ENTERPRISE INNOVATION PERFORMANCE: A REVIEW AND PROSPECT

唐东海<sup>1\*</sup>, 段云龙<sup>2</sup>

Donghai Tang<sup>1\*</sup> and Yunlong Duan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> 泰国正大管理学院泰华国际学院

<sup>1</sup> 中国广西国际商务职业技术学院

<sup>1,2</sup> International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

<sup>1</sup> GuangXi International Business Vocational College, China

\*Corresponding Author, E-mail: 2892175432@qq.com

## 摘要

随着知识经济时代的到来, 知识成为企业获取竞争优势的核心资源, 创新成为企业生存的必要条件。而知识粘性是知识转移和共享的重要障碍, 对企业创新产生深远影响。本文系统梳理了中外关于知识粘性的研究成果, 探讨了其概念、特征、成因以及对企业创新的影响机制, 并提出了相应的管理对策和未来研究方向, 旨在为企业更好地应对知识粘性问题的提供理论支持和实践指导。

**关键词:** 知识粘性 企业创新绩效 知识转移 知识共享 技术创新

## Abstract

With the advent of the knowledge-based economy, knowledge has become a core resource for businesses to gain a competitive advantage, and innovation is essential for their survival. However, knowledge stickiness hinders knowledge transfer and sharing, significantly impacting firms' innovation performance. This paper reviews domestic and international research on knowledge stickiness, examining its concept, causes, characteristics, and effects on innovation performance. It also proposes management strategies and directions for future research, offering theoretical and practical guidance for businesses to address knowledge stickiness.

**Keywords:** Knowledge Stickiness, Enterprise Innovation Performance, Knowledge Transfer, Knowledge Sharing, Technological Innovation

## 引言

在当今全球化和知识经济时代, 企业面临着激烈的市场竞争和快速的技术变革。知识作为企业获取竞争优势的核心资源, 其有效转移和共享成为企业创新的关键。然而, 知识粘性的存在阻碍了知识的顺畅流动, 进而影响企业的创新。近年来, 知识粘性逐渐成为学术界和企业界关注的焦点, 研究其对企业创新的影响具有重要的理论和现实意义。

企业是科技和经济紧密结合的重要力量, 是技术创新决策、研发投入、科研组织、成果转化的主体。科技创新、高质量发展是企业不断成长壮大、立于不败之地的关键所在。科学技术是经济发展的强大动力和坚实根底, 尤其是高新技术企业发展状况反映了一个国家经济发

展的水平，是经济增长和经济持续发展的重要动力，一直受到社会各界的高度关注。高新技术企业具有知识密集、技术密集、人才密集、资金密集等特点，不仅能提高自身的核心竞争力，而且有很强的辐射能力，因此，高新技术企业在推动创新、带动经济增长以及解决社会问题方面发挥着重要作用。其高质量发展不仅能提高传统企业的技术附加价值，促进整个国民经济高效益地运转，而且能够带动社会各个领域的进步，肩负着突破关键核心技术，推动发展新质生产力的重要使命。

## 研究目的

本文旨在通过文献梳理，深入了解知识粘性的内涵、特征、成因等，探究知识粘性对企业创新的影响，以期为企业如何做好知识管理并提高创新绩效，提出相应的管理对策和未来进一步研究的方向。

## 文献综述

### 1. 知识粘性的概念

Hipple 和 Ericvon (1994) 在研究技术创新中解决技术问题的过程时发现了粘滞信息 (Sticky Information)，明确提出了粘滞信息和信息粘性 (Information Stickiness) 的概念，这之后有关粘滞知识 (Sticky Knowledge) 和知识粘性 (Knowledge Stickiness) 的研究，都引用了 Von Hippel 的研究，而且认为他提出的粘滞信息就是粘滞知识，并沿袭了其核心含义，即知识流动的难度。Szulanski (1996) 在研究最佳实践的內部转移时，探讨了知识“内部粘性 (Internal Stickiness)”的概念，并将其定义为“组织内部转移知识的难度”。他还将这种具有粘性的知识称之为“粘滞知识”，将转移这种知识的困难程度称之为“知识粘度”。他还认为，知识转移成本并不能很好地解释组织内部的这种知识粘度，或者成本只能解释转移过程的粘度，而更多的变数 (Eventfulness) 则可以用来解释基于结果的知识粘度。Simonin (1999) 在研究战略联盟内部组织之间的知识转移时，提出知识模糊 (Knowledge Ambiguity) 的概念，并明确指出“本研究所说的知识模糊描述的是知识的转移特性，与内部粘性和粘滞信息等术语的含义相同”。可以说，粘滞知识描述的是知识难以流动的特性，与其对应的是容易实现流动的易漏知识 (Swart et al. 2003)。

综上，本文认为：知识粘性是知识的一个特殊属性，它描述了知识在转移过程中由各方面因素所造成的转移困难的程度，知识转移的难度越大，知识的粘性越大。

### 2. 知识粘性的特征

(1) 绝对性。知识粘性的绝对性意味着任何知识都存在一定程度的粘性。Polanyi (1958) 将知识分为隐性知识和显性知识，隐性知识难以用语言明确表达，具有更强的粘性；显性知识虽可通过语言、文字等形式表达，但仍可能因复杂性或模糊性而具有粘性。Wong 和 Radcliffe (2000) 提出知识光谱图，认为任何知识单元都包含隐性知识成分，因此所有知识都具有粘性，隐性知识的普遍存在是知识粘性绝对性的核心原因。

(2) 动态性。知识粘性的动态性表明其程度是随时间变化的。Nonaka 和 Toyama (2000) 的 SECI 模型指出，隐性知识和显性知识可通过社会化、外部化、整合、内部化四个过程相互转化，在这一过程中，知识粘性的程度也会动态变化。例如，随着知识编码技术的进步或知识接收者能力的提升，知识粘性可能会降低；反之，若知识环境复杂性增加或知识更新速度加快，知识粘性可能增强。



(3) 相对性。知识粘性的相对性体现在其程度因人而异、因环境而异。胡健飞和夏亚云(2006)认为,不同类型的知识、不同的知识转移主体、不同的知识转移环境,知识的粘性程度不同。孔刚和张生太(2009)指出在知识转移过程中,不同的知识受体,其知识粘性的程度不同。因此,在知识的转移过程中,知识粘性程度是相对的,不同的知识转移意愿、知识转移环境、知识转移渠道,知识粘性的程度不同。

### 3. 知识粘性的成因

#### (1) 知识本身的特性

因果模糊性和不可证实性。Szulanski (1996)指出,知识的因果模糊性和不可证实性是造成知识粘性的重要因素。因果模糊性指知识的内涵及其运用后果难以明确说明,例如某些技术知识的效果可能因环境差异而不确定;不可证实性指知识的运用难以记录和验证,这增加了知识转移的难度。

知识的复杂性和专属度。知识的复杂性越高,其包含的技术原理、结构和资源越多,转移难度越大。周贺来(2008)认为,对于需要转移的知识,其本身属性也会造成知识粘性,主要影响因素有知识的类型、知识复杂度、知识的数量以及知识专属度。例如,高度复杂的技术系统往往难以通过简单的语言或文档进行完整传递。同时,知识的专属度越高,即知识和特定组织或个人的关联越紧密,在其他环境中的适用性越低,粘性越强。例如,企业内部基于特定工艺流程开发的知识,难以直接应用于其他企业的不同工艺。

#### (2) 知识转移主体的特征

知识发送者的意愿和能力。知识发送者的转移意愿直接影响知识粘性。张胜等(2015)认为,知识的粘性源于知识本身,同时受知识转移双方的意愿、知识转移渠道等因素的影响。知识是知识发送者的重要资产,他们可能担心知识转移后失去竞争优势或个人利益受损,从而不愿主动分享。例如,技术专家可能担心其核心技术被他人掌握后削弱自身在组织中的地位。此外,知识发送者的转移能力也至关重要,包括对知识接收者需求的识别能力、知识编码能力和转移方式的选择能力。若知识发送者无法将知识有效编码和传递,知识粘性将增加。

知识接收者的意愿和吸收能力。知识接收者的接收意愿同样影响知识粘性。组织成员可能存在“非我发明”的心理排斥,不愿接受外部知识。同时,知识接收者的吸收能力决定了其能否有效理解 and 应用外来知识。吸收能力越高,知识越容易被接收和利用,知识粘性越低。Cohen 和 Levinthal (1990)的吸收能力理论强调,知识接收者的先验知识和学习能力是影响知识吸收的关键因素。

#### (3) 知识转移双方的关系

信任程度。信任是知识转移的重要影响因素。Levin 和 Cross (2004)发现,信任能够显著降低知识粘性,促进知识转移。信任分为善行基础上的信任和能力基础上的信任,前者指对对方行为动机和可靠性的信任,后者指对对方能力的信任。在高信任关系中,知识发送者更愿意分享知识,知识接收者也更愿意接受知识,从而降低知识粘性。

知识距离。知识距离指知识转移双方知识水平的差距。Simonin (1999)研究了包括文化距离、组织距离等因素会产生知识粘性。知识距离越大,知识接收者理解和应用知识的难度越高,知识粘性越强。例如,当知识发送者和接收者在技术领域、专业背景或经验水平上存在较大差异时,知识转移的难度显著增加。

#### (4) 知识转移环境

企业文化。企业文化对知识粘性具有显著影响。合作创新文化能够促进知识共享和转移,降低知识粘性。Alavi 和 Leidner (2001)指出,缺乏合作文化的企业中,知识转移活



动匮乏，知识粘性较高。相反，鼓励知识共享、强调团队合作的企业文化能够营造良好的知识转移氛围，减少知识粘性。

激励制度。激励制度通过影响知识主体的行为动机来调节知识粘性。张胜等 (2015) 认为知识转移的环境包括了激励制度，影响知识粘性的形成。精神激励比物质激励更能激发员工分享知识的意愿。良好的激励制度能够对知识转移行为给予积极反馈，促进知识在组织内的流动，降低知识粘性。

(5) 知识转移渠道。知识转移渠道的多样性和通畅性直接影响知识粘性。张胜等 (2015) 认为，知识的粘性源于知识本身，同时也受知识转移渠道因素的影响。以人和人互动为基础的转移渠道，如技术交底、师徒关系、技术交流论坛等，能够有效促进知识转移，降低知识粘性。

#### 4. 中外有关知识粘性与企业创新的研究

##### (1) 中国有关知识粘性与企业创新的研究

中国学者对组织内知识转移和组织间知识转移的障碍进行了多方面研究，但直接针对知识粘性与企业创新的研究还比较少，主要集中在知识粘性的形成因素和降低知识粘性的对策两个方面。王毅和吴贵生 (2001) 从知识源、知识受体、知识源和知识受体之间的距离以及转移的知识及其性质四个方面分析了产学研合作中粘滞知识的产生原因，并探讨了克服粘滞的途径，提出粘滞知识转移的理论模型。常宝等 (2005) 讨论了粘滞知识与隐性知识、显性知识的关系，从主观因素和客观因素两方面分析了粘滞知识产生的原因，并探讨了粘滞知识管理的对策。他们认为粘滞知识产生的主观因素包括知识主体的激励、知识主体间的相互信任、知识主体的能力和主体间的凝聚度；客观因素包括知识的依附性、知识的复杂度、组织的环境氛围以及组织内外的网络。郁培丽和范忠宏 (2007) 研究了集成创新过程中的知识粘性表现及对策，介绍了集成创新过程三个工作阶段中知识粘性的主要表现，并针对三个阶段知识粘性的不同表现，有针对性地提出了克服知识粘性的配套措施，以便提高集成创新的效率。范忠宏 (2008) 实证了在技术集成创新过程中的知识粘性表现因素吸收知识的能力、知识的相容性、多样性技能人才、知识技能存量、领域本体、知识来源的品质、新知识的应用和与预期目标的融合对集成创新绩效均有影响。周贺来 (2008) 从知识治理的角度探索了降低知识粘性的措施，并提出基于知识治理视角的知识粘性削弱模型。刘琴 (2008) 分析了产业集群内粘滞知识的形成机理和对策，并提出集群内成员应该提高综合能力、增强彼此间的信任、创造共同的知识情境、加强集群效应和培育共同的集群文化以降低知识的粘度。闫俊周 (2012) 建立了分布式创新知识粘性削弱模型，提出通过构建分布式创新知识交流与共享平台、加强分布式创新知识治理、培育分布式创新实践社群等制度安排来削弱知识粘性的影响，从而提高知识转移效率，提升分布式创新能力。

##### (2) 国外有关知识粘性与企业创新的研究

Von Hippel 在研究粘滞信息的存在对技术创新过程及绩效的影响时发现了粘滞信息，即知识在转移过程中存在一定的难度，有些信息难以转移，并明确提出了这一概念——粘滞信息。Von Hippel 和 Tyre (1995) 发现，当在用户和制造商两个地点都存在粘滞信息时，创新问题解决会在这两个地点之间反复，这种解决问题的反复试错过程就是“干中学 (Learning by doing)”，而“干中学”会使创新过程更加快速和有效。随后 Von Hippel 和 Katz (2002) 提出“用户创新工具”，展示如何运用用户创新工具以及为什么这一工具在经济上可行。Drucker (1993) 认为，知识是创新的重要基础，同时也是企业最重要的资源，因为所有有价值的创造将来源于创新，而创新则是知识应用的结果。Hoopes 和 Postrel (1999) 发现，由于粘滞知识的存在，企业

无法有效通过整合机制来实现知识共享，从而导致产品开发出现“小失误 (Glitch)”，对企业绩效产生负面影响，因此，适当处理粘滞知识对提高产品开发效率，进而提升企业竞争力非常关键。

## 5. 文献评述

从以上知识粘性相关文献中，我们可以发现，学者们从不同角度、不同层次对知识转移的动因、影响因素、过程和应用进行了大量研究，虽然研究者众多，但仍处于理论探索阶段，理论缺乏系统和实证支持。对知识粘性理论的研究主要集中在知识粘性的形成因素、转移过程、对技术创新的影响以及降低知识粘性的对策等几个方面，但尚未形成完整的理论体系，许多问题还没有解决，仍需要进行系统深入的研究。

从研究方法上看，缺乏实证研究。在现有对知识粘性的研究成果中，大量的研究集中于规范研究，另有少量的案例研究和实证研究。尤其是知识粘性理论的研究成果中，只有国外的学者进行了少量的实证研究，而中国学者只局限于对概念的描述和少量的理论探讨，还没有针对中国企业创新的实际情况进行实证研究。

对知识粘性理论的研究多是从组织内部和组织间知识的转移方面展开研究，从企业竞争层面和知识保护层面分析的较少，当前研究普遍认为知识粘性不利于组织联盟间的知识共享，影响了知识的流动性，即知识粘性对创新绩效和转移绩效造成负面影响，忽略了知识粘性对企业核心竞争力的保护等方面的研究。对知识粘性的研究还有许多问题尚待解决，仍需要进一步深入研究。

## 6. 未来展望

(1) 理论体系的系统化与跨学科整合。当前知识粘性研究仍处于理论探索阶段，未来需进一步整合管理学、心理学、社会学等学科视角，构建系统化的理论框架。例如，可结合认知科学探究知识接收者的心理机制对粘性动态变化的影响，或引入社会网络理论分析知识转移渠道的结构性作用。此外，需深入探讨知识粘性的“双刃剑”效应——既可能阻碍知识流动，也可能通过保护核心知识提升企业竞争力，从而完善其理论内涵。

(2) 实证研究与情境化分析。现有研究以规范分析为主，缺乏实证支持，尤其在中国情境下的企业创新场景中，知识粘性的作用机制尚未明确。未来可通过量化研究(如结构方程模型)或质性案例研究，验证知识粘性与创新绩效的关系。例如，对比不同行业或企业规模下知识粘性的差异化影响，或分析数字化转型中技术工具(如知识管理系统)对粘性的削弱效果。

(3) 动态性与复杂性的深化探索。知识粘性的动态特征(如技术迭代、组织变革中的粘性演变)需更细致的研究。例如，结合实时数据追踪知识粘性在创新项目周期中的波动规律，或探索人工智能技术如何通过动态编码降低隐性知识的粘性。此外，需关注知识生态系统的复杂性，如多主体协同创新中粘性的叠加效应及治理策略。

(4) 知识粘性的主动管理与应用。未来可探索企业如何将知识粘性转化为战略资源。例如，研究知识保护机制与粘性管理的平衡策略，或设计粘性梯度模型以优化知识共享与保密的阈值。同时，需开发针对性工具(如粘性评估指标体系)帮助组织诊断知识流动瓶颈，并制定情境化的干预措施。此外，一般将企业绩效划分为财务绩效、成长绩效和创新绩效三个维度，后续的研究可以从绩效的各维度分别探讨，进一步探明知识粘性对企业创新绩效的影响机制。

## 结论与建议

### 结论

知识粘性作为知识转移难度的核心表征，受知识属性、主体特征、关系网络及环境因素的多重影响。其绝对性、动态性与相对性表明，粘性管理需兼顾普遍规律与情境差异。现有研究虽揭示了粘性对创新效率的制约，但对其在企业核心竞争力保护中的潜在价值关注不足。同时，理论碎片化与实证匮乏导致实践指导性有限，亟需系统化探索。

### 建议

1. 加强知识管理。企业应建立完善的知识管理体系，包括知识编码、知识数据库建设和知识共享平台搭建。通过知识编码将隐性知识转化为显性知识，降低知识的不可表达性；建立知识数据库，集中存储和管理企业知识资产，方便员工查询和使用；搭建知识共享平台，促进员工之间的知识交流和互动。

2. 提升知识主体能力。企业应通过培训和激励机制提升知识主体的知识转移意愿和能力。对知识发送者进行知识编码和转移技能培训，提高其转移能力；对知识接收者进行知识吸收和应用能力培训，提升其吸收能力。同时，建立合理的激励制度，对积极参与知识转移和共享的行为给予奖励，激发知识主体的积极性。

3. 优化知识转移环境。企业应营造良好的知识转移环境，包括建立合作创新文化、完善激励制度和优化组织结构。通过树立合作创新的价值观，鼓励员工共享知识；建立公平合理的激励制度，对知识转移行为给予正向激励；优化组织结构，减少知识转移的层级和障碍，促进知识流动。

4. 强化信任建设。企业应通过建立信任机制和加强沟通交流来降低知识粘性。建立风险共担、收益共享的合作机制，增强知识主体之间的信任；定期组织团队建设活动和沟通交流会议，促进知识主体之间的相互了解和信任。

## 参考文献

- 常宝, 储雪林 & 李红艳. (2005). 试论粘滞知识及其管理对策. *科学学研究*, (2), 249-252.
- 范忠宏. (2008). 技术集成过程中的知识粘性与集成创新绩效实证研究. *学习与探索*, 176(3), 167-170.
- 胡健飞 & 夏亚云. (2006). 粘滞知识的成因分析及管理. *情报杂志*, (6), 95-99.
- 孔刚 & 张生太. (2009). 粘滞知识管理探析. *生产力研究*, (4), 126-130.
- 刘琴. (2008). 产业集群内粘滞知识的形成机理和对策研究. *情报理论与实践*, (1), 70-72.
- 王毅 & 吴贵生. (2001). 产学研合作中粘滞知识的成因与转移机制研究. *科研管理*, (6), 114-121.
- 闫俊周. (2012). 分布式创新的知识粘性形成机理及削弱对策研究. *科技进步与对策*, (29), 141-145.
- 郁培丽 & 范忠宏. (2007). 集成创新过程中的知识粘性表现及对策分析. *研究与发展管理*, (4), 75-80.
- 张胜, 窦勤超 & 郭英远. (2015). 知识粘性: 成因与管理对策. *情报杂志*, 34(1), 203-207.
- 周贺来. (2008). 知识粘性的成因分析与治理措施探究. *情报理论与实践*, (4), 511-514.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *Mis Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.



- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper Collins Publishers.
- Hipple, V., & Eric. (1994). “Sticky information” and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, (4), 429-439.
- Hoopes, D. G., & Postrel, S. (1999). Shared knowledge, “glitches,” and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-865.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Nonaka, R., & Toyama, A. (2000). Nagata a firm as a know ledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Polanyi, M. (1958). Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy. *Philosophy of Science*, 107(4), 617-618.
- Simonin. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, (10), 595-623.
- Swart, J., Kinnie, N., & Purcell, J. (2003). Managing the dualities in HRM: The case of knowledge intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 9-27.
- Szulanski. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, (17), 27-43.
- Von Hippel, E., & Katz, R. (2002). Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48(7), 821-833.
- Von Hippel, E., & Tyre, M.J. (1995). How learning by doing is linked to the locus of problem solving: The role of sticky information. *Research Policy*, 24(1), 1-21.
- Wong, W., & Radcliffe, D. F. (2000). The tacit nature of design know ledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 493-512.



## 制造执行系统助力白酒企业数字化转型发展的战略思考

# STRATEGIC THINKING OF MANUFACTURING EXECUTION SYSTEM TO HELP BAIJIU ENTERPRISE DIGITAL TRANSFORMATION AND DEVELOPMENT

钟国梁

Chainarong Ittipanuvat

泰国正大管理学院

Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Corresponding Author, E-mail: cnrthailand@hotmail.com

### 摘要

数字经济时代，数字化转型已经成为企业的必答题，传统的白酒企业也不例外。一些头部白酒企业已经走上数字化转型之路，但由于在转型中仍然存在信息孤岛现象，致使数字化转型困难重重。通过研究发现，进行数字化转型，企业需要推行制造执行系统。制造执行系统在企业数据信息传递中具有桥梁作用。制造执行系统能助力白酒企业高质量响应客户需求、助力白酒产品生产实现全程可控、助力白酒产品实现更严格的质量管控、助力白酒企业提高生产运作效率。白酒企业推行制造执行系统要经历设备自动化、数据透明化、工厂管理协同化、绩效精益化和制造智能化几个阶段。

**关键词：** 数字化转型 制造执行系统 中国白酒企业 智能制造

### Abstract

In the era of digital economy, digital transformation has become a must-answer for enterprises, and traditional Baijiu enterprises are no exception. Some leading Baijiu enterprises have embarked on the road of digital transformation, but due to the phenomenon of information islands in the transformation, digital transformation is difficult. The study found that for digital transformation, enterprises must implement manufacturing execution systems. Manufacturing execution system plays a bridging role in the transmission of enterprise data information. Manufacturing execution system can help Baijiu enterprises to respond to customer needs with high quality, help Baijiu products to achieve full control, help Baijiu products to achieve stricter quality control, and help Baijiu enterprises to improve production and operation efficiency. The implementation of manufacturing execution system in Baijiu enterprises should go through several stages: equipment automation, data transparency, plant management coordination, performance lean and manufacturing intelligence.

**Keywords:** Digital Transformation, Manufacturing Execution System, Chinese Baijiu Enterprise, Intelligent Manufacturing



## 引言

数字化转型能助力传统制造企业走向高质量发展，但数字化转型的成功不能依靠运气，需要在不确定性环境中做出高瞻远瞩和大胆的决定（Gu et al., 2020）。白酒企业是中国传统制造企业的典型代表，一直以来，白酒的生产主要依靠传统工艺技术，从原料粉碎、制曲、酿造，到勾调、包装等多道工序主要由人工完成，工人的工作劳动强度大，尤其是酿造、勾调等工序生产周期较长（有的可长达 6 到 8 个月），各工序间由于缺乏严格的连贯性和统一性，往往会使白酒产品质量产生波动，影响了消费者的消费体验。而且，传统酿造手段需要大量消耗蒸汽等能源，生产成本低、生产效率低，白酒企业亟需在传统生产方式的基础上进行大幅度创新，利用数字技术实现高质量发展（Cao et al., 2023）。一些龙头企业如贵州茅台、五粮液、今世缘、水井坊等已纷纷走上数字化转型之路，以使自己变得更加智慧，精准把握消费者碎片化、个性化的需求偏好，实时监控生产运营的每个环节，实现更严格的质量管控，更好地应对环境的不确定性（Wang et al., 2024）。

然而，数字化转型是一个系统，不是单纯地发展电商业务、也不仅是搭建数字系统和数字平台等技术工作，在企业全局效率低下的情况下，仅提升局部效率反而会造成资源的浪费。制造执行系统（Manufacturing Execution System, MES）在企业数字化转型系统的搭建和运行中具有关键桥梁作用，是数字化工厂建设中的核心系统。MES 系统能够使白酒企业实现生产运营数据的实时采集、共享，助力企业数字化转型的成功。本研究旨在探讨白酒企业推行制造执行系统的战略价值，并基于白酒企业生产经营的特点提出其推行制造执行系统的战略思路，以为白酒企业及相关企业提供借鉴和指导。

## 内容

制造执行系统是一套面向车间的，为生产领域提供响应式综合信息处理功能的实时信息系统（Li et al., 2020），其所具有的信息传递功能能够使企业优化产品生产过程，实时掌握包括从产品下单开始到生产完成的所有数据，及时发现工厂生产中存在的问题，并依据所掌握的实时数据做出相应的处理（Liu, 2020; Li, 2020）。德国专家 Scheer 教授把制造执行系统看作是工业 4.0 实现纵向集成的枢纽，是智能工程建设的核心（Huang, 2020）。制造实行系统具备现场生产计划管理、设备管理、实时监控和物料库存管理等功能（Liu et al., 2024），随着互联网、大数据、云计算等技术的深度应用，制造执行系统也在朝着更加智能化的方向发展（Shi et al., 2024），成为助力企业数字化转型的重要信息系统，且在实施过程中，逐渐结合其他生产控制技术，促进制造业的转型升级和智能工厂的实现（Zhang et al., 2023）。

数字化转型是一个复杂的系统工程（Xing & Jin, 2025），是企业充分利用生产经营数据进行科学决策的过程，只有实时搜集、传输和共享数据才能够打破企业内部的信息孤岛，实现企业各职能部门的及时协同（Wang et al., 2024）。数字化转型也是一种需要战略更新和动态能力的持续演进过程（Wan & Zhang, 2025），数字化转型能够降低企业研发投入过程中的不确定性，提升创新效率（Song et al., 2025）。但现实中，虽然越来越多的企业在加大数字技术的研发投入力度，但数字化转型的失败率依然很高，而且，竞争压力使得企业数字化转型存在显著的行业互动聚集现象和行业同群效应（Zheng et al., 2025）。随着数字技术的不断发展，数字化转型在

向更广和更深的程度发展，数字技术和运营技术也正在加深融合，潜在的困难和风险也在加大（Feng & Huo, 2025）。

上述研究构成了本研究的思想源泉和基础，但针对白酒企业数字化转型的研究并不多，不能很好地指导白酒企业的数字化转型发展。目前，中国国内很多白酒企业，例如古井贡和山西汾酒等，在数字化转型的过程中都逐步引入了企业资源计划系统 (ERP) 等软件，其优点是建立了集成的财务业务一体化数据治理平台，实时、准确、全面地掌握经营信息，并根据市场动态及时调整和优化供应链管理，解决了“生产什么”、“生产多少”及“何时生产”的问题。但企业资源计划系统并不能回答白酒企业“如何生产”、“目前生产的状况如何”、“资源计划是否需要调整”等问题，造成了下层的生产执行跟上层的生产和资源计划出现脱节，上下层信息流通不畅等问题，导致供应链管理策略不能及时传递和落地实施，从而使企业资源计划系统的作用难以充分有效发挥，生产中仍然存在效率不高、能源和人力浪费频现等问题。制造执行系统的引入能够使白酒企业克服上述问题，推动白酒企业实现从原材料供应、酿造，到包装和仓储物流等各个环节的实时信息收集。

### 1. 制造执行系统是白酒企业数字化转型中的数据传递桥梁

制造执行系统 MES 在企业上层计划系统和下层执行系统之间搭建起了一座数据传递桥梁，如图 1 所示。白酒企业的酿造和包装生产现场的智能传感设备、数据采集终端等可将车间的生产运作数据即时传递给制造执行系统，后者则将数据进行汇总、统计、分析、处理甚至提出预警，反馈给企业资源计划系统，企业资源计划系统据此对作业计划、作业调度、物料计划等及时做出调整，真正实现了从供应链源头上优化企业资源，畅通了企业的生产运营。

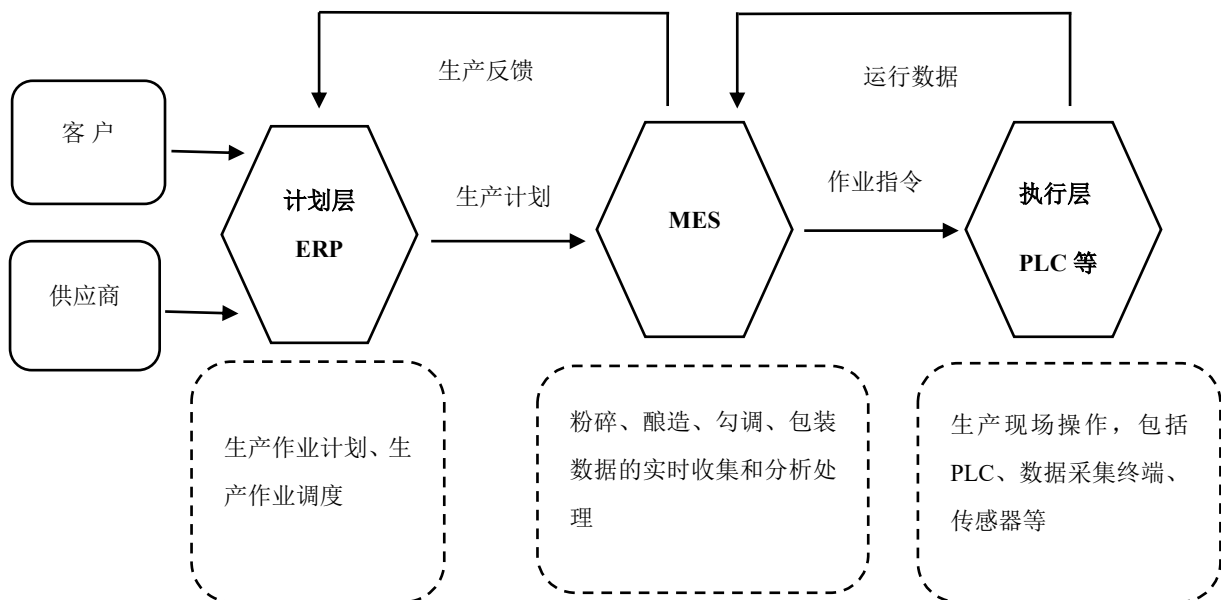


图 1: 制造执行系统的数据传递桥梁作用

## 2. 白酒企业推行制造执行系统的战略价值

数字化转型视角下,白酒企业推行制造执行系统的战略价值表现为可更好地发挥企业资源计划系统等信息平台的作用,根据市场需求信息及生产现场数据及时调整生产计划,生产出满足消费者需求的产品。而且,通过对生产现场数据的实时跟踪和监控,能更精确地把控产品质量,并提升企业的运营效率。

### (1) 制造执行系统助力白酒企业高质量响应客户需求

企业数字化转型成功的关键在于以合理的成本为客户创造价值,在研发、采购、生产、销售和售后等各个环节贴近客户,实现与上下游客户的全流程链接。近年来,白酒的消费群体逐渐发生变化,新生代消费者正在崛起,他们追求更健康的生活理念、更时尚的消费方式和最佳的消费体验,低度酒、调味酒、更适合女士饮用的酒等,酒类产品种类繁多,白酒企业必须打破“酒香不怕巷子深”的观念,全面系统地实现与客户的对接和互动,多样化、定制化地生产出满足消费者需求的产品 (Guo et al., 2021; Zhang et al., 2021)。从获得市场需求信息到产品生产出来推向市场, MES 系统的生产数据实时采集及与其他系统的快速集成功能,能够助力企业根据市场状况合理安排生产,根据消费者需求特点调整生产流程,优化生产计划,更准确、快速地响应顾客需求。

### (2) 制造执行系统助力白酒产品生产实现全程可控

智能制造和企业数字化转型均需要生产运营实时数据的支持。集中控制系统 DCS、PLC 等当前企业普遍采用的控制系统由于存在部门分割,很难实现数据信息资源的共享和及时交流。面向生产现场的制造执行系统则突破了上述局限,实现了生产现场数据信息的实时采集以及现场层和管理层的双向信息传递 (Huang, 2020)。制造执行系统的数据采集包括“人、机、料、法、环、能”等方面,实现了生产现场作业数据、设备运行状态数据、物料使用与库存数据、生产计划完成及生产异常数据、生产现场的温湿度数据、水电气能耗数据的实时采集、汇总和共享,生产管理部门能及时准确地掌握生产运行情况。通过对物料的配置和输送、窖池的温度控制、酒的装甑、原酒的存储、原酒的勾调、包装流转等环节的实时跟踪,实现白酒生产酿造的全程智能控制。大幅度降低失误发生的频率,实现均衡生产,减少订单逾期。达到白酒产品生产的全程可追溯和可控的目标。

### (3) 制造执行系统助力白酒产品实现更严格的质量管控

产品品质是企业长青的基础,保证产品质量是对白酒企业最基本和最重要的要求,也是企业的社会责任之一。但白酒酿造生产环节具有很大的不确定性,粮食的粉碎、蒸粮、加曲药、入窖、发酵、蒸馏等环节在传统的酿造过程中主要依靠工人师傅的经验判断进行控制,不确定性因素较多,产品质量波动较大。

制造执行系统的信息中枢和实时性高等特点,使其可以通过数据采集终端对酿造、包装等过程进行实时监控,实现了酿酒过程的品质追踪和品质数据采集,关注产品质量的事中控制、事后分析,持续改善产品品质。甚至在必要时,企业还可以通过追溯系统向客户证实产品的质量,追溯问题的根源等。此外,还可通过制造执行系统的质量模块对质量标准进行管理,实现从成品质量检验,到统计过程控制 (SPC)、质量数据分析等覆盖全流程的生产质量控制。

#### (4) 制造执行系统助力白酒企业提高生产运作效率

制造执行系统在自动化设备的支持下，利用计算机软硬件及网络环境，实时收集白酒生产过程的信息和数据，目视化显示白酒生产过程各个环节 KPI 绩效指标和过程参数的达成情况，打破了白酒企业生产管理的“黑箱”，让流程管理者能够全面把握白酒生产过程的状况，提前发现生产过程中的异常情况并进行预防和快速处理，从而减少损失。制造执行系统还可支持企业自定义设备维护保养计划，自动提醒员工进行相应的维修和保养操作，实现预防性维护，减少设备故障率。

此外，制造执行系统根据生产计划的安排，将生产过程的能源管理、原辅料的物流和仓储管理、人员工时管理、质量管控、安全消防和环保检测等各部分有效协同起来，实现集中控制和实施监控，从而合理地组织和配置企业资源，提高企业对随机事件的处理和快速响应能力，缩短产品制造周期，提升白酒企业的制造能力，全方位提升企业生产效率，降低生产成本和提高企业竞争力。

### 3. 白酒企业推行制造执行系统的战略思路

现实中，制造执行系统的实施成功率不高，达到预期效果的不到五成。这是因为，制造执行系统具有行业特征和个性化需求特点，并没有实现标准化。就中国白酒行业整体发展状况看，白酒企业推行制造执行系统，走向智能制造要经历设备自动化、数据透明化、工厂管理协同化、绩效精益化和制造智能化五个阶段，如表 1 所示。各阶段之间并非截然分割，而是由低到高，相互促进，螺旋上升推动企业走向智能制造。

#### (1) 设备自动化

制造执行系统要求企业要具有一定的自动化基础。从 2007 年开始，中国白酒行业协会就开始推动白酒行业的自动化升级，如中国白酒 169 计划、158 计划等，但整体看白酒企业的自动化水平参差不齐。特别是很多中小企业，其酿造和包装环节主要以传统手工方式完成，部分企业的罐装、压盖设备则更为老旧，零部件未实现标准化，设备之间是孤立的，数据不能互通。因此，设备自动化是白酒企业引入制造执行系统，进行数字化转型的第一步。

设备自动化需要从白酒企业的实际出发，有计划地对老旧车间进行技术改进或设备升级，同时在新车间建设及设备采购中也要考虑生产线所有设备和硬件信号的标准化，要对设备生产厂商提出制造要求，例如所有设备的 PLC 等电子元器件也要标准化，以便为下一步的设备信号传输和收集打好基础。

此外，为了有力地支持白酒企业的设备自动化，需要标准化酿造原材料和包装材料的规格型号、包装方式等，例如规范玻璃瓶的尺寸公差、玻璃瓶包装托盘的材质、尺寸和每托盘玻璃瓶的数量，统一不同供应商酿造原材料的包装单位重量等，从而使自动上瓶、自动上料成为可能。

设备的自动化可以从主流产品的包装设备自动化开始，然后根据白酒企业自身产品包装设计的特点和包装设备制造的成熟度水平逐步寻找资源，开发或定制新的灌装设备、玻璃瓶机器人卸垛、白酒罐装、成品酒机器人堆垛、产品封箱等设备供应商，从而提高白酒产品包装线的生产能力。然后再向酿造设备的自动化扩展，例如全自动上甑机、自动摊凉机、自动机械化制曲等自动化设备。



设备自动化阶段在设备层所涉及到的工具或技术通常有传感器、RFID 射频技术、电子标签、PLC、机器人和智能设备等。

### (2) 数据透明化

在设备自动化的基础上，白酒企业可以根据制造车间的设备情况和工艺流程，编制和准备数据收集表格，通过制造执行系统进行数据传输和整合，从而将制造过程的设备效率、质量、产量、设备运转率、能耗、人工效率等制造绩效指标透明化地展示出来。

在数据透明化阶段，白酒企业可以考虑应用的技术有人机界面集中控制系统、白酒勾兑与调味辅助控制系统、温度在线监测系统、环境在线监测系统等。例如，国台酒庄在粉碎设备和压曲设备自动化的基础上，用在线测量仪表和传感器对原料输送、润粮、粉碎、压曲、发酵等生产过程中的工艺参数进行自动测量并透明化地展示出来，从而使粉碎、酿造过程的关键工艺环节保持稳定，并在线剔除不合格品；今世缘酒业通过深入研究浓香型白酒的酿造过程，将机器人、激光技术、红外相机、距离传感装置等融入装甑过程，实现了装甑数据透明化，甚至通过红外线在线检测，实现了酿酒、原酒存储、勾调流转等的全流程溯源；文王酿酒公司通过对基酒罐、调味罐和勾兑罐的液位进行检测，在计算机辅助系统的控制下根据白酒产品的配方和工艺控制阀门的自动开关和泵的自动启停，实时提取和反馈流量计的数据，实现了白酒勾兑数据的透明化。

在数据透明化阶段，白酒企业制造执行系统在控制层所涉及的工具或技术通常有集中控制系统 DCS、PLC、SCADA 数据收集系统、条码管理、安全和环境检测系统、能源管控系统、质量追溯系统，由设备层、网络层和技术平台层实现。

### (3) 工厂管理协同化

设备自动化和数据透明化将对原有的工厂管理流程产生巨大冲击，包括员工能力、组织结构和组织流程等都要做相应的改变，以进一步支持制造执行系统的运作。

第一，员工能力提升。随着智能化发展的不断推进，对工厂员工的能力提出了更高的要求，企业需要更佳的人岗匹配。管理人员要善于通过企业文化和价值观等引领和激励员工，持续提升自己的领导力；员工要深化数字化认知，加强对自动化酿造及包装等设备的操作和维修知识的学习。尤其是上甑、罐装、堆垛、上甑等关键岗位的员工，更需要充分了解自动化设备的工作原理，关键工艺过程参数，应急故障处理知识，以及跟食品安全、安全消防相关的环境和设备组件控制要求。

第二，组织结构协同。在设备自动化和数据透明化的基础上，企业的职能部门和组织架构也要进行优化和协同，如原料质量的控制范围从工厂内部扩展到原料供应商，相关部门的职责范围需要扩展。且从长期来看，随着白酒包装和酿造设备自动化、数据透明化的逐步推进，酿造、包装的集中控制成为可能，也需要重新审视和优化相关职能部门，从而有效地支持企业的智能化发展。

第三，精益流程绘制。精益流程的绘制是指从企业的物料流和信息流等价值流出发，绘制白酒生产制造过程的价值流程和各生产过程的关键价值链，进一步确定和明确流程中的角色和职责，识别、分析和改进价值流程图中的不增值部分，进一步整合工厂上游和下游的物料流，通过流程的标准化或标准化的作业来减少流程的变异，提高白酒质量的一致性和白酒生产运营的稳定性。白酒企业的关键生产流程如图 2 所示。流程协同化阶段在执行层所涉及到的



的工具或技术通常有实验室信息管理系统（LIMS）、物流系统、设备管理系统、物料响应、仓库管理等。

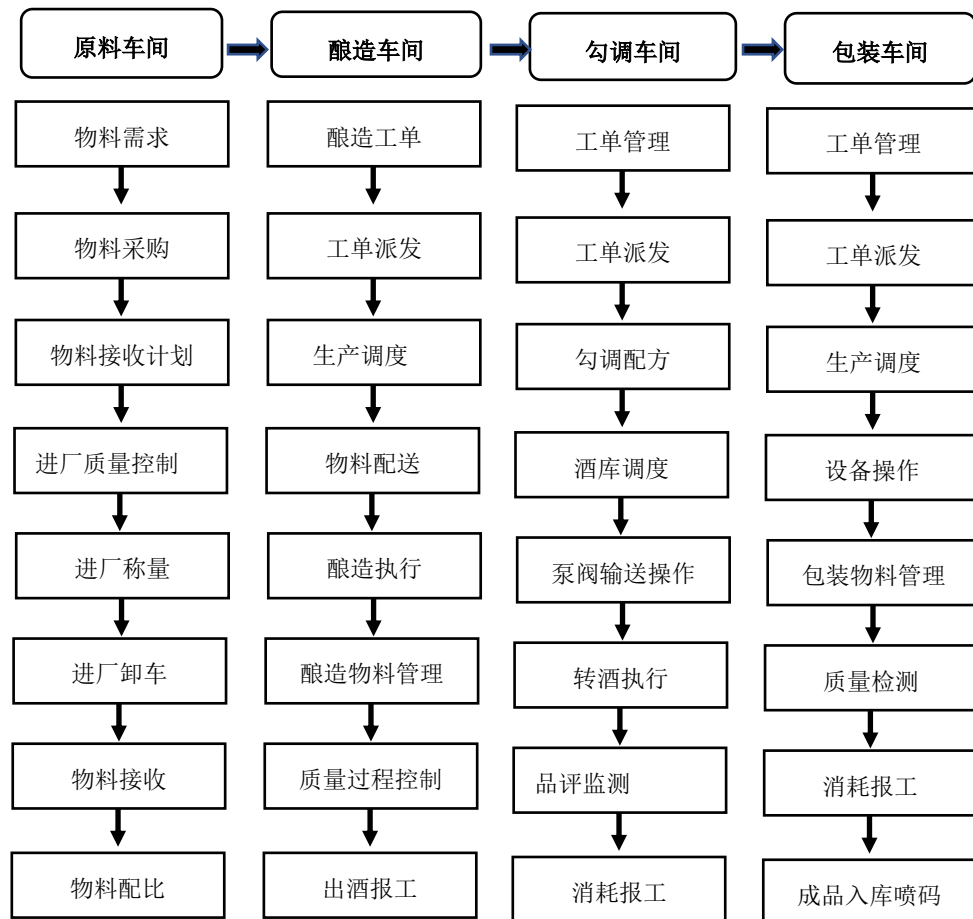


图 2：白酒企业的关键生产流程

#### (4) 绩效精益化

绩效精益化是指通过引入精益思想，以全员参与为基础，以结果为导向，为每个工位和设备划分或分解绩效指标，并利用制造执行系统所收集和集成的数据，对比、分析和识别生产制造过程中的主要损失和缺陷，并针对性地进行改善。尤其是瓶颈工序和关键设备，更要直观、具体和详尽地展示绩效指标的完成和损失情况，以及时处理和改进。

从平衡计分卡角度，白酒企业的绩效指标可以分成产量、质量、成本、交付、安全、士气、环境可持续性几个部分。绩效精益化阶段所涉及的工具或技术通常有价值流分析、损失浪费分析、TPM 全员设备管理、人员的授权和赋能、班组建设、数字化能力建设、绩效标杆管理、6 西格玛、TPM 全员设备维护和世界级制造等。

#### (5) 制造智能化

在制造执行系统的助力下，白酒企业逐步走向制造智能化阶段。这个阶段要求企业要实现供应链协同、智能排产以及导入智能化仓储，以最大化挖掘和发挥各生产运营阶段的能力。



一是供应链协同。从白酒产品实现过程的角度，结合白酒行业的市场竞争环境、国内消费者对不同价位白酒产品的需求、白酒行业的产业政策和相关颠覆性数字化技术等客观因素，协同供应链上的计划、采购、生产、物流、仓储等职能部门，以最快的速度满足客户需求，最大化客户价值。

二是计划排程智能化。制造执行系统推动了流程的系统化。外部系统整合、实时数据、高级预测分析和云技术已广泛使用，工厂在协同计划、预测与补货（CPFR）、高级计划系统（APS）方面发挥了关键作用，通过与计划部门合作，可在制造网络中进行灵活的产能规划，以尽可能缩短库存和产品生产的前置期时间。工厂还可全面参与供应商管理和供应商开发以及产品的设计与研发。

三是白酒仓储管理的智能化。在制造执行系统的推动下，白酒的仓储也会从传统的占地面积大、用工多且工人劳动强度高、仓储分散运输成本高转向结合了智能机器人技术、信息技术、数据挖掘技术的智能立体仓库（Jiang et al., 2023）。借助高层货架、巷道堆垛机、自动分拣系统、入出库自动输送系统和周边机械设施等，克服了白酒传统仓储的诸多弊端。例如，洋河集团是白酒行业首个应用智能立体仓库的企业，其产品的入库、检验、分类整理、上架、出库一系列工作均由机器设备完成，节约了成本、提高了效率，杜绝了传统仓库人工错发产品的现象 (Lang & Kang, 2021)。

四是白酒发酵和曲房控制的智能化。制造执行系统协同无线自动测温仪器，利用新兴的物联网技术和网络化手段，通过无线测温传感器，将白酒窖池不同位置的温度和曲房的温湿度计量数字采用无线传输的方式传到中控室，实现对各曲房、窖池温湿度的实时数据测量和监控，并对数据进行科学处理。同时，在制曲房间的测温系统中增加智能控制部分，根据曲房的环境参数自动控制风机、电动门窗、空调等现场设备的开关，从而使远程控制窖池的温度和曲房的环境温度，减少酿造过程的人力输出，提升白酒的智能酿造水平。

制造智能化阶段所涉及到的工具或技术通常有企业资源计划系统,ORACLE,SAP,金蝶 K3 等。

**表 1: 白酒企业推行制造执行系统的战略思路**

阶段	名称	关键举措	相关系统或工具
1	设备自动化	1) 包装、酿造车间技改; 2) 原辅料和包装标准化; 3) 包装设备自动化: 罐装机, 卸垛机, 堆垛机, 开箱, 封箱机; 4) 酿造设备自动化: 上甑设备、摊凉机、制曲设备、行车设备。	传感器、RFID 射频技术、电子标签、PLC、机器人等
2	数据透明化	1) 人机界面集中控制; 2) 白酒勾兑和调味辅助控制系统; 3) 酿造窖池温度在线监测系统; 4) 酿造装甑数据透明化; 5) 环境在线监测系统; 6) 瓶码、盒码二码合一。	数据采集和监控系统、统 SCADA、质量追溯系统、能源管理系统、安全管理系统、二维码条码管理系统等



阶段	名称	关键举措	相关系统或工具
3	工厂管理协同化	1)员工能力提升; 2)组织架构协同; 3)精益流程绘制; 4)计划与调度管理。	物流管理系统、设备管理系统、LIMS 实验室管理系统、物料响应系统、仓库管理系统等
4	绩效精益化	1)生产计划系统; 2)价值流分析; 3)标杆管理; 4)绩效改善; 5)运营协同。	TPM 全员生产维护、6 西格玛管理、精益生产、世界级制造等
5	制造智能化	1)窖池和曲房温湿度智能控制; 2)设备预测性维护; 3)质量预测; 4)WMS 立体仓库。	APS 高级计划排程、ERP 企业资源计划、AI 人工智能技术、VR & AR 等

## 结论与建议

数字化转型要求企业要做到以客户为中心，以数据为驱动，打破传统的组织和行业边界，提升企业竞争力。白酒企业的数字化转型也在向纵深推进，但白酒行业整体智能化数字化水平还较低，生产运营数据的搜集、传输、共享和利用还存在很多堵点，制造执行系统在数据传输过程中具有桥梁作用，是白酒企业走向数字化和智能化的重要推手。但制造执行系统是一项复杂的系统工程，涉及多个部门，实施难度大。企业在引进制造执行系统时，要注意以下事项：

一是整体规划、分步实施和重点突破相结合。要站在将企业看作一个系统的角度，实现制造执行系统与其他系统的协调与集成。但制造执行系统的推进不会一蹴而就，需要分步实施，企业应该从自己最核心和最想突破的环节或领域入手，由浅到深，由线而面，在实施过程中，可通过里程碑事件树立进一步推进制造执行系统的信心。而且，制造执行系统涵盖范围广，企业可先从能立竿见影的部分导入，如有些企业先从包装环节入手，效果显现之后再推进其他环节。使用成功是最好的教育推广方式，后续的推进将变得更为顺畅。

二是选择适合自己的制造执行系统模块和平台。不同行业间，甚至不同企业间，工艺流程差距巨大，制造执行系统要与企业的生产工艺流程相匹配，避免拿来主义。白酒企业对制造执行系统的需求，重点在数据采集、生产管理、产品追溯、质量及合规化管理、设备管理等几个方面。在引入制造执行系统前，企业要深入剖析自身特点，规划企业信息化远景目标，根据目标设定制造执行系统各模块的推进顺序。

三是要搭建制造执行系统团队。制造执行系统的实施很难依靠单打独斗完成。企业外部，要选择咨询合作伙伴，借力外部专家的知识和技能。企业内部，要协调多个部门，实现部门间的密切合作，尤其是 IT 部门和业务部门间的合作。可通过抽调关键部门的员工，组建制造执行系统团队。团队负责人应该由企业高层管理者担任，高层管理者的支持能大力推动制造执行系统的实施。团队成员分工合作，并设定相应的 KPI 指标测量制造执行系统的推进情况。此外，

还应强化全员培训，尤其是一线员工、物流管理人员、检验员的不间断培训，才能更好地保障制造执行系统的成功。

## References

- Cao, X. J., Sun, Y. M., & Wang, C. (2023). The Impact of the Digital Economy on the High-Quality Development of China's Economy. *Journal of Guangxi Normal University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 59(2), 120-135. [in Chinese]
- Feng, X. Y., & Huo, D. (2025). Research review and prospective directions on the evolutionary trajectory of enterprise digital transformation. *Scientific Decision Making*, (03), 176-193. [in Chinese]
- Gu, J. D., Yu, W. Q. & LiLi, Z. B. (2020). *Number Quotient: The Way of Industrial Digital Transformation*. China Machine Press. [in Chinese]
- Guo, S. X., Yao, M.Q. & Ma, W. R. (2021). Research status of sauce-flavor Baijiu. *China Brewing*, 40 (11) , 1-6. [in Chinese]
- Huang, P. (2020). *MES Selection and Implementation Guide*. Beijing: China Machine Press. [in Chinese]
- Jiang, Z. C., Wang, Z. L., & Ren, B. (2023). Simulation and optimization of intelligent storage logistics based on lean supply chain. *Manufacturing Automation*, 45(7), 148-154. [in Chinese]
- Lang, X. X., & Kang, Y. X. (2021). Design and Realization of WCS for Automated Warehouse. *Logistics Technology*, 40(09), 94-97+104. [in Chinese]
- Li, M. X. (2020). Application practice of MES system. *Science and Technology Innovation*, (20), 110-111. [in Chinese]
- Li, Y. S., Pan, C. & Wu, X. F. (2020). Analysis of Intelligent Manufacturing Collaborative Management System based on MES. *China New Technology and New Products*, (18), 130-131. [in Chinese]
- Liu, T. H. (2020). Design and Practice of MES system Framework based on Food and Drug Industry. *Automation Expo*, (11), 34-38. [in Chinese]
- Liu, Y., Song, L. L., & Zhao, Y. F. (2024). Application of lean production manufacturing execution system in the context of intelligent manufacturing. *Urban Mass Transit*, 27(5), 190-193. [in Chinese]
- Shi, H. J., Wang, L. P., & Wang, D. (2024). Research on manufacturing execution system architecture based on microservices. *Modern Manufacturing Engineering*, (01), 45-50. [in Chinese]
- Song, H. S., Xue, X., & Huang, J. (2025). Research on the impact of enterprise digital transformation structure on innovation strategies. *Science Research Management*, 46(3), 16-27. [in Chinese]
- Wan, Z. X., & Zhang, S. (2025). The antecedents and consequences of enterprise digital transformation: research based on meta-analysis. *Science of Science and Management of S. & T.*, 46 (03), 22-40. [in Chinese]



- Wang, Y., Wang, L., Wang, Z. Q., & Zheng, G. (2024). Digital management of wine enterprises. *Engineering research and application*, 5(9), 13-17. [in Chinese]
- Wang, Z. T., Zhang, Q., & Hang, T. X. (2024). Research on digital marketing transformation strategy of Baijiu enterprises in Guizhou. *China Brewing*, 43(3), 260-263. [in Chinese]
- Xing, C. Z., & Jin, Z. Q. (2025). Digital transformation of manufacturing industry and modern development of enterprises: evidence from a-share listed manufacturing companies. *Economic Review Journal*, (03), 44-53. [in Chinese]
- Zhang, H. P., Xie, P. Z., Yang, W., & Si, S. Y. (2023). Research on agile implementation of MES in digital workshop of typical aviation products. *Manufacturing Automation*, 45(08), 1-3. [in Chinese]
- Zhang, J. Y., Li, J. Z. & Xu, Y. (2021). New development direction of Baijiu enterprises-rejuvenation of Baijiu consumption. *China Brewing*, 40(11), 227-230. [in Chinese]
- Zheng, H., Shi, X. Y., & Deng, Y. T. (2025). A study on the industry peer effects in enterprise digital transformation. *Contemporary Finance and Economics*, (03), 98-111. [in Chinese]



## 中国汉唐古典舞学派当代发展路径研究

# THE CONTEMPORARY DEVELOPMENT PATH OF THE CHINESE HAN TANG CLASSICAL DANCE SCHOOL

张杏<sup>1\*</sup>, 邹之瑞<sup>2</sup>

Xing Zhang<sup>1\*</sup> and Zhirui Zou<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 泰国正大管理学院泰华国际学院

<sup>2</sup> 中国北京舞蹈学院

<sup>1</sup>International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

<sup>2</sup>Beijing Dance Academy, China

\*Corresponding Author, E-mail: zhangxing\_dance@163.com

### 摘要

汉唐古典舞学派作为中国古典舞的重要分支，传统艺术在全球化与现代化冲击下，面临传承与发展的双重挑战。本研究旨在通过系统性路径探索其当代发展策略，并解决传统内核与现代需求如何平衡的核心问题。研究采用扎根理论方法，结合质性访谈与文献分析，最终提出构建“汉唐古典舞当代发展的生态体系”理论模型。研究结果表明，其可持续发展需构建多层次生态体系，在艺术传承层面，依托文献与考古研究强化文化内涵与身体训练；在创新层面，融合数字化技术与跨学科叙事实现传统现代平衡；在传播层面，借力短视频、国际巡演等拓展国内外影响力；在人才层面，优化教育体系提升文化素养与创新能力。此外，政府与社会需协同提供政策与资金支持。本研究的开展也填补了汉唐古典舞学派系统性理论的缺失，希望提出的动态平衡范式，为传统艺术现代化提供实践路径，助力其在全球文化生态中焕发新生机。

**关键词：** 中国汉唐古典舞 传统艺术 当代发展 扎根理论

### Abstract

The Han and Tang classical dance schools, as an important branch of Chinese classical dance, face dual challenges of inheritance and development in traditional art under the impact of globalization and modernization. This study aims to explore its contemporary development strategy through a systematic approach and address the core issue of how to balance traditional kernels with modern demands. The study adopts the grounded theory method, combined with qualitative interviews and literature analysis, and finally proposes the construction of a theoretical model for the “ecological system of contemporary development of Han and Tang classical dance”. The research results indicate that its sustainable development requires the construction of a multi-level ecological system. At the level of artistic inheritance, cultural connotations and physical training should be strengthened

through literature and archaeological research; At the innovation level, integrating digital technology with interdisciplinary narrative to achieve a balance between traditional and modern; At the dissemination level, leveraging short videos, international tours, and other means to expand domestic and international influence; At the talent level, optimizing the education system to enhance cultural literacy and innovation capabilities. In addition, the government and society need to collaborate to provide policy and financial support. The development of this study also fills the gap in the systematic theory of the Han and Tang classical dance schools, and hopes to propose a dynamic balance paradigm to provide a practical path for the modernization of traditional art and help it to shine with new vitality in the global cultural ecology.

**Keywords:** Chinese Han-Tang Classical Dance, Traditional Art, Contemporary Development, Grounded Theory

## 引言

当代中国古典舞蹈，是中国舞蹈艺术的重要组成部分。从新中国建国初期对中国古典舞学科的重新建设，到如今中国舞坛上古典舞的异彩纷呈，中国古典舞历经几代人的努力求索，从萌芽走向成熟、从单一的戏曲风格到多元风格发展，呈现出百花齐放的繁荣景象。其中，中国汉唐古典舞学派（以下简称汉唐学派），以其源远流长的美学特质和丰富的文化表现，成为不可或缺的重要分支。它不仅承载着民族记忆与情感，更在国际文化交流中扮演着重要角色。

汉唐学派以汉、唐、魏晋精神和艺术气质为审美主干，以汉、唐和明、清舞蹈为支点。研究史籍文献和文物中的舞蹈形象资料，并以民族学、社会学、宗教学、哲学、礼法、习俗等社会科学作为文化解码，激活丰富的文物资源，破解古典舞蹈发展、演变的历史，并通过与相邻艺术审美共性的印证，是在自己的文化母体内，不依借、不搬套外来艺术所形成的舞蹈学派。

然而，在全球化和信息化的今天，时代的变迁中传统文化艺术也面临着当代发展的诸多挑战与机遇。如何在保持艺术形式独特性的同时，实现有效的当代发展，已成为一个亟待解决的问题。包括但不限于传承人的匮乏、创新动力不足、以及受到现代审美的冲击等。汉唐学派作为传统舞蹈的开发研究，这些问题也同样影响着其持续发展，制约了新时代背景下的舞蹈文化传播。

鉴于此，本研究聚焦的研究问题为，如何通过系统性路径推动汉唐古典舞的当代发展？其理论与实践如何平衡传统内核与现代需求？以理论分析和实证研究，提出切实可行的发展路径。这不仅对于汉唐学派自身的当代发展具有重要意义，也对其他传统艺术形式的现代转型提供借鉴和启示。

## 研究意义

### 1、理论意义

目前针对汉唐学派的研究较为零散，缺乏系统性理论框架。本研究将填补汉唐古典舞学派系统性发展研究的空缺，丰富中国古典舞蹈的理论。



## 2、实践应用意义

本研究可为汉唐学派的创作、教学及传播提供策略参考，如优化教学模式、加强国际合作、推动创新方式等，助力汉唐学派在现代社会的繁荣发展。

### 创新之处

本人长期从事一线实践教学和研究工作，将从实践体会与思考出发。在研究论述过程中力争突破“局限性、描述性、经验性”的浅层次叙述，从现象中努力探索其内在的规律并予以系统、理性的升华。以跨学科的视角，综合运用文化生态学、传播理论等，从多维度分析学派的当代发展路径。

进一步创新理论框架，运用质性研究，首次基于扎根理论提出“构建汉唐古典舞学派当代发展的生态体系”的理论框架，通过深度访谈，提炼关键问题并进行理论验证，确保研究结论的科学性与可操作性。

通过以上探索，本文以期对尚在发展、探索中的汉唐学派的体系化建构，做出个人微薄但有意义的贡献。

## 研究目的

本研究的目的，旨在通过分析总结汉唐学派的现状，探索其当代发展的系统性路径，推动学派在现代社会中可持续发展的有效策略，以期解决其理论与实践的核心问题。即通过系统性方法，梳理相关理论研究，基于扎根理论，构建学派发展的理论框架与生态系统，填补其学派系统性研究的缺失。

在实践运用领域，汉唐学派作为传统艺术形式的当代发掘，为平衡传统内核与现代需求上提出可操作性策略建议，通过多维度实践助力其在保持传统美学特质的同时，适应现代审美与技术挑战。推动学派的教学、创作和传播走向现代化与国际化。研究最终致力于回答“如何系统性激活传统艺术的当代生命力”这一核心命题，为文化政策制定与艺术实践提供双重参考。

## 文献综述

### 中国古典舞与汉唐古典舞的当代界定

关于“中国古典舞”的定义，当代学术界存在不同意见，研究起始有必要先对其进行界定。中国古典舞并非历史舞蹈的直接延续，而是当代人对传统文化的提炼与重构。它必须具备“古意”和“典范性”两个核心条件，即题材具有历史背景与文化观念，且影响深远。基于此，形成了“身韵古典舞”、“汉唐古典舞”、“敦煌舞”三大学派。

“汉唐学派”由孙颖创立，强调从中国古代舞蹈资源出发，探索戏曲之前的古典舞形式，并结合历史综合形态，在当代构建独立的训练体系和美学体系。该学派关注古代文物、史籍舞蹈形象的研究，并在艺术创作、教学体系中形成独特风格。

### 汉唐古典舞学派的发展进程

从历史发展看，汉唐学派形成前，创始人孙颖就开始了古典舞的剧目创作和理念传输。他从上个世纪八十年代起，始终关注中国古典舞创建过程中的舞蹈语言、作品审美的民族化问



题。其中,“十论中国古典舞”是孙颖较为全面论述中国古典舞的系列文章,反复探讨的是这样几个问题:戏曲古典舞中戏曲、武术与芭蕾结合的不合理性;戏曲与古代乐舞文化的源流关系逆反;戏曲古典舞中古典精神与审美内涵的缺失;批判古典舞教学中强化训练弱化教育的主导作用等。其他论文,包括与不同学者的交流谈话与驳论,大多皆为从某一个点阐发对于中国古典舞的洋化审美以及戏曲风格过于浓厚的担忧。孙颖主张广开资源,必须深入历史,全面了解传统文化才能有根据的创造出符合时代精神、尊重传统文化的中国古典舞。《中国古典舞评说集》收录了孙颖自上世纪八十年代开始关于中国古典舞的论文多篇,集中论述了他对中国古典舞和古典精神的看法,将舞蹈定位为文化,对历史做出系统的认识,要做溯源的依据调查,从文物、文学中验证时代风貌和舞蹈气质,构成中国汉唐古典舞蹈的理论体系和主要特征。由此,基本奠定了汉唐古典舞的理论再学派建立期之前的艺术理论基础。

从学术发展看,汉唐学派以构建具有中国特色的古典舞艺术体系为目标,进一步对文化立场、继承观、理论与实践统一、当代发展与继往开来、民族精神与自主创新等关键问题进行剖析(孙颖,2007)。中国古典舞的学派发展,必须通过关注中国古典舞创建中舞蹈语言、作品审美民族化,进而解决了对中国古典舞洋化审美和戏曲风格过浓的担忧,因为汉唐古典舞不仅是舞蹈艺术,更是中华民族智慧和古代传统审美的体现。从宏观的论述外,随着学派的发展,从具体的课程、训练创作上也进行了阐述。在文化型教学理念的贯注下,强调以历史的综合形态,广纳我们所能发掘到的历史资源,强调流动审美性在汉唐古典舞中的重要性,流动不仅是连接动作的方式,更是赋予舞蹈以生命力的源泉,提炼出其核心的创作理念“和如羹焉”(李建勋和邓文英,2019)。解读汉唐文物中的形象资料作为形式规范的主核。注重学生审美情趣和身体韵律的培养,并保持民族的审美情趣和文化心态,并应从中专阶段就开始培养学生对汉唐古典舞的认识,同时在舞蹈创作中要平衡对历史的尊重和现代人审美的需求(闫静,2011)。总之,汉唐古典舞的构建,是20世纪中国舞蹈历史与实践的一个重要历史发生。对于近现代中国形成的中国古典舞体系来说,弥补了中国古代舞蹈动态构建的空白。从其模式与实践来看无疑是经得住考验的,其具有范式性的意义。

### 汉唐古典舞学派的当代传播与影响

随着全球化进程的加速和文化交流的日益频繁,保持和发展本土舞蹈艺术的独特性成为了一个亟待解决的问题。新媒体技术使舞蹈已呈现多元化的传播趋势,舞蹈不仅依赖于传统院校教育,还通过社交媒体、短视频、国际合作等多渠道进行传播,新媒体技术正在成为舞蹈推广的重要手段。

汉唐古典舞学派代表作《踏歌》,2016年作为联合国邮票中的舞蹈形象,代表中国舞蹈形象推向世界;2024年作品《簪花仕女》获得时任外交部发言人汪文斌向国际社会的推广。这些作品都推动了中国舞蹈在全球范围内的传播和认知,增强了中国文化的国际影响力。可以说,汉唐学派不仅是一种表演艺术形式,更是中华文化符号的象征。舞蹈活动的“先锋性”和“创造性”特征,打破了传统舞蹈的表现形式,形成了独特的艺术风格。“这种创新创意驱动、多维度整合和集体参与,不仅推动了舞蹈艺术的多样化发展,也为舞蹈学派的传承提供了新的思路和方法”(Lin, 2022)。



国外对于舞蹈新媒体的研究相较于国内略早，但针对汉唐学派的研究几乎没有，扩展至中国古典舞来看，Liu (2024) 研究了互联网技术如何优化中国古典舞教学模式，Wilcox (2011) 比较了中国舞蹈与西方芭蕾的审美差异，Boonserm (2016) 探讨了泰国古典舞的重构模式，对汉唐古典舞的传播提供了借鉴。Li 和 Tan (2022) 中，阐释了中国古典舞蹈如何利用现代美学和技术手段来传承和重塑传统文化，并在现代社会中发挥其独特的作用。作者指出中国古典舞蹈不仅仅是对古代舞蹈形式的复刻，而是现代人在精神和审美追求中对传统文化的继承、诠释和增强。这种舞蹈形式体现了“取其精华、去其糟粕”的原则，并且通过探索新的传播方式，如互联网和移动技术，来增强互动性和文化互联。

在中国舞蹈的发展问题上，包括其在国际上的传播和影响。密歇根大学魏美玲 (2011) 副教授在著作《革命的身体：重新认识现当代中国舞蹈文化》中，在《外国舞蹈与中国舞蹈文化比较研究——从中西传统舞蹈艺术的比较看中西审美的差异》一文中，分析了中国古典舞与西方芭蕾舞在艺术表现和审美原则上的差异。她的研究涵盖了现当代中国舞蹈文化，特别是 20 世纪 30 年代至 90 年代的动态变化与继承创新，通过丰富的第一手资料，包括舞蹈家的口述史、历史文献、影音材料等，对中国舞蹈史进行了深入的研究。其与密歇根大学图书馆员傅良瑜共同建立了中国舞蹈资料库，收集了大量关于中国舞蹈史的珍贵资料，包括书籍、期刊、相册、演出节目单等。这些资料和研究成果为了解中国舞蹈及其在国际上影响的研究者和学者提供了宝贵的资源。

跨文化传播与教育交流，是传统传播发展方式的倍速增长，打破了舞蹈一次性观赏体验的方式，通过跨媒介叙事与大众文化融合。以此，也促进了中国文化与世界文化的互鉴与共鸣。

### 研究空白

现有研究多聚焦技术分析，缺乏对汉唐学派生态系统的整体观照。从中国知网检索相关汉唐古典舞的文献，共有 136 篇。有关中国汉唐古典舞的相关文献研究，是随着中国古典舞的产生和发展而兴起的。在国际研究中较为冷门，国外学者多关注中国古典舞整体的发展。在国内来说，相较于其他主题，本文主题相对较为冷门，大多以艺术院校相关专业教师或学生的期刊文章和论文为主。

相关研究也暴露出理论缺位的问题，汉唐学派理论基础由孙颖打造，也有其他学者发表论文研究。主要集中于教学体系的思考，包括某个训练动作入手的研究文献或是作品的分析，基本都指向文化意义的结论。其次，对发展传播停留于“短视频”，尚未进入主流舞蹈批评视野。当前的传播主要依托展演和短视频模式，未对学派有完善的当代发展策略的理论建设与系统化研究。

综上，在梳理了国内外关于汉唐古典舞的文献研究，汉唐学派在中国古典舞的发展中占据重要地位，其通过历史舞蹈资源的挖掘、身体语言体系的构建和文化精神的表达，形成独特的舞蹈学派。当前，其当代发展的新媒体、跨文化传播等领域需开拓新路径，使其在现代社会焕发新生机。例如，规范和完善汉唐古典舞学派的艺术管理，帮助学派适应新时代的审美需求，培养更多人才，激发创作动力，实现传承与创新并重，为汉唐古典舞的创作、教学和传播提供具体的策略指导。再者，传播模式对学派的影响力扩展至关重要，借鉴部分研究已探索社交媒体与国际传播的潜力，对传播机制的创新实践应该进行系统性分析。因此，本研究通过质性研究，旨在补充上述不足，在“后孙颖时代”，推动对古代舞蹈艺术特征的研究与重构，赋予其未



来更高的艺术价值，为文化政策的制定和实践提供数据支持和理论依据，促进中国传统文化的国际传播。为中国汉唐古典舞的当代发展构建综合性框架。

## 研究方法

访本研究采用扎根理论（Grounded Theory），用访谈作为质性研究的方法，以系统的质性材料文献分析和半结构化访谈，探讨汉唐古典舞学派的当代发展路径。研究通过数据编码，构建理论框架，为学派的可持续发展提供理论依据。

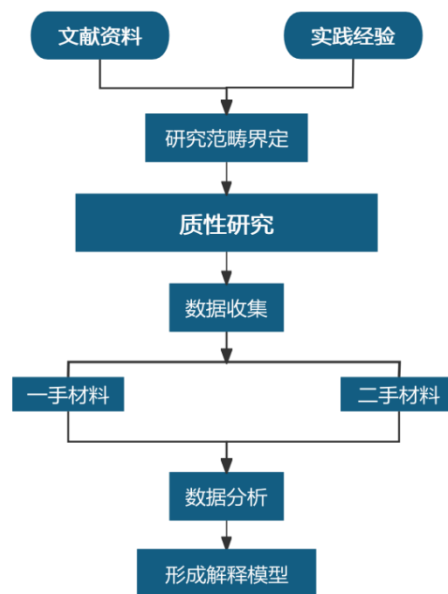


图 1：研究结构图

## 研究设计

运用扎根理论通过开放式编码、主轴式编码和选择性编码三个步骤来对资料进行质性分析，并通过理论饱和度检验来保证研究效度。按照三分之一的比例，本研究分别对访谈做了两次独立编码，首先，在互不影响的情况下，独自对访谈记录文字稿进行研究分析，选取与研究内容密切相关的句子进行概念化，并对概念进行分类，进一步范畴化。最后，将各自的编码一一对照，找出两次独立编码，相同和不同的编码内容，采纳相同的编码内容，将不同的编码，进行深入思考阅读对比。

## 数据收集

### 1、一手资料

进行半结构化访谈，访谈对象样本选择覆盖舞蹈生态链全环节，包括 4 名资深教育者（平均从业 20 余年）、1 名国家级演员、2 名文化学者、2 名跨领域艺术家、3 组学生（本科/研究生），确保研究视角的多样性和代表性。访谈内容围绕学派的发展脉络、教学体系、创新路径及传播方式。



2、二手资料

二手资料收集整合了学科文献、会议记录、舞蹈台本、媒体报道四类，具体包括：11 万字报道、118 篇文章、300 多分钟的采访和会议、10 部舞蹈台本和导演阐述，为研究提供全面性的支持。

类别	详情
学术文献	通过数据库检索与汉唐古典舞相关学术论文、期刊文章、专著和研究报告。这些文献涵盖了舞蹈学、艺术史、文化研究等多个学科领域，能够提供关于汉唐古典舞的历史背景、艺术特征、传承机制等方面的丰富信息。
会议记录与公开采访	收集并分析与汉唐古典舞相关的重要会议记录和公开采访资料。这些资料不仅包括学术会议上的讨论与发言，还包括对舞蹈专家、学者和传承人的采访记录。通过这些资料，可以获取最新的研究动态和实践经验，了解学术界和业内人士对汉唐古典舞传承与发展的看法和建议。
导演阐述与舞蹈台本	收集汉唐古典舞的导演阐述和舞蹈台本，这些资料详细记录了舞蹈作品的创作过程、编排思路和艺术理念。通过分析这些资料，可以深入了解汉唐古典舞的创作特点和艺术风格，进一步探讨其传承与创新的路径。
媒体报道	通过各大平台和互联网新闻，收集与汉唐古典舞相关的媒体报道和评论文章。这些报道反映了公众和媒体对汉唐古典舞的关注和评价，提供了社会影响力和传播效果方面的信息。

数据分析

数据分析以 NVivo 15 软件辅助，按照扎根理论的编码步骤进行。

开放编码阶段，提取 310 个初始概念，归纳为 18 个核心类别。四个核心主范畴，揭示了汉唐古典舞学派当代发展的关键维度与内在逻辑。艺术传承为核心，从文化内涵到身体语汇的建立，形成“中正平衡”的哲学意蕴互为表里，塑造出厚重质朴的审美风格；教学策略的优化，紧扣文化型教学理念，平衡技术训练与文化浸润，强调言传身教以解决形神分离的困境；创作创新是转化推广的重点，立足历史依据重构身体语言，主张以传统美学锚定新古典主义范式，避免元素的表层叠加；文化传播则整合资源，通过教育普及强化国内认同，并借助跨新媒体推动国际接受。四者形成传承、教学、创作、传播的闭环逻辑，为传统舞蹈的当代发展提供系统性路径，既维护文化根脉，又回应全球化挑战。

主轴编码阶段，整合核心类别，通过软件的模型功能，审视各个节点及其内容，寻找范畴之间的内在联系，进一步整合相关的概念，最终形成了“艺术传承核心要素”、“适应时代发展需求”、“多元传播推广体系”三大范畴。

选择性编码，最后阶段是提炼核心范畴，从文化根基、身体训练、创新适应、传播推广四个层面解析学派的发展路径。深度分析主范畴之间的关系，提炼出能够统摄其他范畴的核心范畴，“构建汉唐古典舞当代发展的生态体系”这一研究的核心范畴。

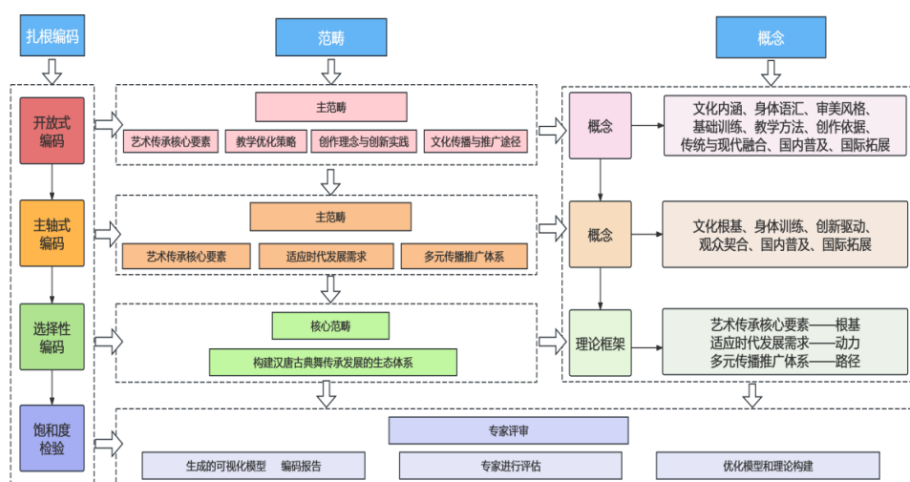


图 2: 编码流程图

### 饱和度检验

完成样本数据编码后，利用专家评审，将生成的可视化模型和编码报告提供给领域内的专家进行评估，进行饱和度检验。经过深入且全面的讨论，综合学科专家不同视角的审视与论证，新引入的观点与信息均未突破前期构建的理论框架，没有催生出新的范畴与关键关系。表明当前构建的关于中国汉唐古典舞学派当代发展的理论模型已达到较高的理论饱和度，能够全方位、深层次地反映该研究主题的内在规律与外在影响因素。为了进一步验证数据是否达到饱和，同时又采用词云分析，对访谈文本中的核心概念进行可视化展示。结果显示，在首轮分析后，关键词的种类与分布逐渐稳定，未再出现新的、高频概念。这一结果进一步佐证了数据饱和的判断，即当前理论框架已能充分概括研究主题的核心内容。



图 3: 词云图

## 研究结果

研究表明，汉唐学派的当代发展需要多维度协同推进，包括艺术传承层面，应该深耕文化基因，结合身体训练优化舞蹈语汇；创新发展层面，不断修正平衡传统与现代的比重关系，提升创作与教学方法；传播推广层面，拓展传播渠道，加强国际化影响力；人才培养层面，培养具备文化素养与创新精神的舞蹈人才。

基于扎根理论的编码分析，构建起了汉唐学派当代发展的影响因素模型，该模型围绕核心影响因素、关键影响因素和支撑影响因素三个层面展开，揭示了汉唐学派在当代发展中要完善的艺术传承、创新适应以及多元传播等方面的逻辑结构，为其可持续发展提供理论支撑。

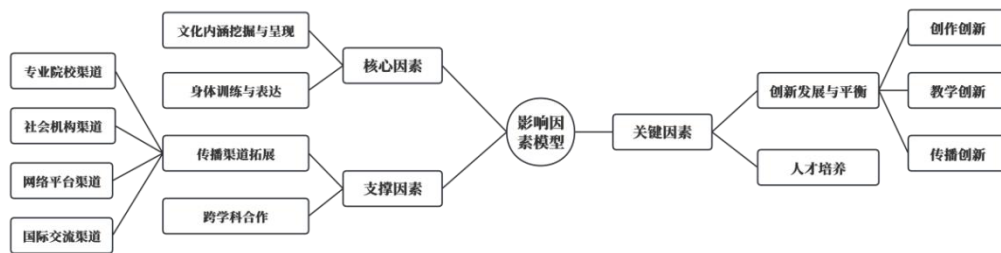


图 4: 影响因素模型图

## 影响因素分析

### 1、核心影响因素

汉唐学派的当代发展首先依赖于学派自身的根基，核心因素是对文化内涵与身体训练的重视。深厚的文化根基，彰显出学派独特的文化特征，并将其应用于舞蹈创作与教学之中。这种文化的厚实不仅体现在动作语汇和身体表现力上，也融入了中国传统美学的思想体系，使学派舞蹈作品具备鲜明的文化标识和艺术张力。通过作品也对身体训练进行塑造，更精准地诠释舞蹈的文化内涵，确保舞者在动作风格、节奏韵律以及身体控制力上符合汉唐学派的审美要求。

### 2、关键影响因素

研究表明，汉唐学派的可持续发展还需开创新驱动，科技、人才、传播是构成关键因素的助力。学派应大胆尝试，积极融合现代科技，拥抱数字化舞台表现等新技术，增强舞蹈的视觉冲击力，焕发出传统艺术在当代环境下新的生命力。例如，用沉浸式舞台塑造更具时代感的舞蹈意境，让观众在欣赏传统舞蹈的同时获得身临其境的艺术体验；变革教学方法，借助虚拟现实构建互动性更强的教学模式，使学生能够更加直观地理解和掌握舞蹈动作。同时，智能化教学系统的引入也有助于提升舞蹈教学的个性化水平，优化学习体验。让人才培养成为核心动力，注入发展的新鲜活力。

新时代下，不能闭门造车，在传播创新方面，充分利用好社交媒体的广泛应用为汉唐学派的推广提供新的机遇。通过多方式，如短视频、直播、线上、公开课等，让其触及更广泛的受众群体，增强其社会影响力。强化品牌形象，打造具有标志性的汉唐古典舞艺术 IP，进一步提升公众认知度和文化认同感。

### 3、支撑影响因素

汉唐学派的传播渠道现还较为传统，现主要依赖于展演，应将其进行持续拓展。开拓普及路径，培养观众群体，增加覆盖率。在国内普及方面，与文化馆、社区等机构合作，推出普及性课程和文化推广活动，让更多人有机会接触和学习汉唐古典舞。此外，结合全民健身和文化艺术普及趋势，开发适合不同年龄段群体的教学模式，使传播更加多元化和大众化，而不是仅存于象牙塔中。

国际的传播，要有持续系统的稳定管理，积极参与国际文化交流与舞蹈艺术节，打造跨文化合作平台。通过中外艺术家的合作创作、跨国巡演、线上推广等方式，扩大在全球范围内的影响力，也要建立自己的品牌艺术活动，走出去、请进来双管齐下，提升其在国际舞台上的认知度与认可度。

本研究通过扎根理论的分析框架，构建起的是汉唐学派当代发展的一套生态体系，从内部因素到外部因素的剖析，为其在当代社会的持续发展提供了理论支持和实践路径。

## 讨论

### 研究问题的回应

本研究提出通过多维度来共建推动汉唐学派当代系统性的发展路径，以构建“汉唐古典舞发展的生态体系”，为传统艺术提供了新的闭环逻辑的可行性。基于“传承、教学、创作、传播”的生态链，论证四个维度的协同作用，如教学需与创作联动，创作需能适应传播等。研究还更进一步细化了文化基因与当代技术融合的具体路径，强调“动态平衡”而非单向继承。

在当代的发展中，还需注意平衡传统与现代的实践策略，不能一味的追求标新立异而伤其根本。汉唐学派的根基是扎根传统文化的沃土，要将其传统资源的内核活态化，现代化。例如，经典作品《踏歌》，它的成功是重构了历史气韵，而非复制舞蹈的形式。要强调“文化基因解码”，提取生成历史背景下的动作逻辑对创新的约束与引导作用。再者，通过数字化技术可以提高传统资源的现代转化动能，但需警惕“技术异化”，不能过度依赖影像技术而削弱舞蹈身体的在场性，这还需以文化的深度锚定技术的应用。

舞蹈学派的发展，不能就舞蹈论舞蹈，要继续启动跨学科深化哲学理解，形成协同机制。人才培养需要关注“文化型舞者”，扩展孙颖的“文化先行”理念，为传统舞蹈的可持续发展提供了可操作的模型。

汉唐古典舞的当代发展揭示了传统艺术在全球化时代的生存逻辑——根植文化基因，拥抱技术创新，构建多元生态。其核心并非“复古”，而是通过动态重构，使历史文脉与当代审美形成对话。这一路径不仅适用于中国古典舞蹈，也为其他非遗项目的活化提供了范式。未来，需进一步打破学科壁垒，推动艺术、科技与政策的协同创新，使汉唐古典舞真正成为“活的文化”，而非博物馆中的静态遗产。

### 研究局限与反思

尽管本研究通过扎根理论构建了系统性框架，但仍存在一定局限：其一，访谈样本集中于国内从业者，缺乏国际学者与观众的视角，可能影响生态体系的普适性；其二，定量数据还存在不足，未来需结合大数据分析验证；其三，数字化技术的应用案例，多基于理论设想，需进一步实验验证其实际效能。这些局限为后续研究提供了改进方向。



### 1、理论研究的深化

未来研究应拓展汉唐学派与全球其他传统舞蹈的比较研究，探讨跨文化传播的适应性。此外，应深入分析舞蹈的社会功能，如其在心理健康、教育及文化认同中的作用。

### 2、实践研究的扩展

研究应结合实地调研，分析汉唐学派的艺术作品在不同文化背景下的接受度。同时，可探索数字化时代的创新模式，如开发 AI 辅助舞蹈教学平台，提高学习与创作效率。

### 3、跨学科研究的可能性

大力结合社会学、传播学等多学科视角，分析汉唐学派如何作为社会认同与文化交流的媒介。同时，与文化创意产业相结合，探索舞蹈是否在时尚、文旅等领域有商业价值，推动其市场化运作。

## 总结

本研究对中国古典舞中重要的汉唐古典舞学派的发展路径进行了剖析与研究。探索出了多因素协同的当代发展路径。填补了汉唐学派系统性理论缺失，为传统艺术现代化提供范式。

研究通过扎根理论构建了汉唐古典舞学派当代发展的“生态体系模型”，揭示其可持续发展的核心逻辑，以文化根基为锚点，以创新适应为驱动，以传播拓展为延伸，形成了从传承、到教学、以创作、促传播的发展链条。其学派的当代发展并不抛弃传统，而是实现活态转化，同时打开眼界，以跨学科融合回应现代需求。当然，研究的局限性亦需正视，如样本的国际视角缺失与技术应用亟待实证。未来，需深化跨文化比较研究，探索汉唐舞作为“文化资本”的全球符号价值，并开发技术优化创作与教学。唯有通过系统性策略与多维协同，汉唐古典舞方能在浪潮中永葆生机，成为中华文化对话世界的纽带。

## 建议

基于研究结果，本研究也提出相关的应用建议，为汉唐学派当代发展的起到一些启示。除了自身的建设推广外，应有相关政府部门的政策扶持，以及专业系统的艺术管理参与到发展建设中来。

1、政策扶持：政府设立专项基金，支持汉唐古典舞的全面研究、创作及传播，推动文化政策向非物质文化遗产保护倾斜。

2、管理优化：制定统一的教学标准与演出规范，确保汉唐古典舞的艺术品质与文化传承。

3、社会参与：鼓励企业赞助舞蹈演出，利用文化节庆活动增强公众对汉唐古典舞的认知度。

基于研究发现，汉唐学派的当代发展需依托多维的策略，以创新适应时代需求，扩大社会影响力。在未来发展中，需加强政策扶持，完善教育体系，并借助现代科技提升舞蹈的表现力和传播力。

汉唐古典舞的当代发展需根植文化基因，拥抱技术创新，构建多元生态，其本质是历史文脉与时代审美的动态对话。同时，其学派的多元生态范本，也为全球传统艺术的活态传承提供中国方案，推动历史遗产的活化转型。也希望其构建的研究路径，可以呼吁政府、学界、社会协同合作，打破学科壁垒，实现艺术、科技与政策的共振。



## 参考文献

- 闫静. (2011). 传承文化 舞动新风——汉唐古典舞之我鉴. *舞蹈研究*, (3), 45-50.
- 孙颖. (2007). 继往开来自主创新. *北京舞蹈学院校报*, (S1), 5-9.
- 李建勋, & 邓文英. (2019). 中国汉唐古典舞的传承与创新. *艺术百家*, 35(5), 145-150.
- 魏美玲. (2011). 外国舞蹈与中国舞蹈文化比较研究——从中西传统舞蹈艺术的比较看中西审美的差异. *艺术探索*, 25(6), 89-94.
- Boonserm, P. (2016). Reconstruction models of Thai classical dance: Implications for the transmission of Han-Tang classical dance. *Journal of Southeast Asian Performing Arts*, 8(2), 45-60.
- Li, K., & Tan, H. (2022). Cross-cultural educational practices of Han-Tang classical dance. *The Educational Review (USA)*, 6(3), 112-125.
- Lin, L. (2022). The communication perspective of contemporary UK dance festivals. *Journal of Dance and Performance Studies*, 14(2), 34-50.
- Liu, H. (2024). Development and innovation of Chinese classical dance teaching mode in the background of internet. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-12.
- Wilcox, E. (2011). *Revolutionary bodies: Chinese dance and the socialist legacy*. University of California Press.