

重庆天友乳业企业目标市场营销战略研究

TARGET MARKETING STRATEGY OF CHONGQING TIANYOU DAIRY COMPANY

陈曦¹, 席德华²
Xi Chen¹, Dehua Xi²

¹泰国正大管理学院, ²泰国正大管理学院
¹PIM, ²PIM

*Corresponding author: author:Emma, E-mail: 449637383@qq.com

摘要

乳业在中国出现了迅猛地发展, 当前已经成为农业的第二大支柱产业, 其地位仅次于家禽业。但是中小乳业企业的规模受限, 资金不足等多种问题, 让其在市场竞争中居于劣势地位。其竞争力处于弱势, 导致营销战略开展的过程并不顺利, 许多问题成为其发展的阻碍。因此本文采用案例研究法、调查发现68%的消费者为女性、21-40岁的消费者占54%的比例、企业职工消费者占比最大、大部分的消费者购买乳品是作为早餐食用、每年购买消费500-1000元的消费者占比最多, 因此本文提出以下营销建议: 1.优化产品结构; 2.增强消费定位; 3.强化订货渠道、4.促销中心转移到四川、重庆本土, 避免资源浪费。

关键词: 营销现状 市场环境 营销战略

Abstract

The dairy industry has developed rapidly in China and has become the second pillar industry of agriculture, second only to the poultry industry. However, the limited scale of small and medium-sized dairy companies, lack of funds and other issues put them at a disadvantage in market competition. Its competitiveness is weak, leading to the unsatisfactory development of marketing strategy, and many problems hinder its development. Therefore, this article adopts the case study method and questionnaire research method to conduct field research on Qingtianyou Dairy Co., Ltd. The survey found that 68% of Tianyou Dairy's consumers are women, and the proportion of consumers aged 21-40 is 54%. Enterprise employees account for the largest proportion of consumers, most consumers buy dairy products for breakfast, and consumers who buy and consume 500-1000 yuan each year account for the largest proportion. Therefore, the following marketing suggestions are put forward to Tianyou Dairy Company: 1. Optimize product structure 2. Enhance consumption positioning; 3. Strengthen order channels; 4. Transfer the promotion center to Sichuan and Chongqing to avoid waste of resources.

Keywords: marketing status, market environment, marketing strategy

1.引言

1.1 研究背景及目的

从最近10年的乳制品行业发展来看, 能够看出乳制品行业的发展是起起落落的。“三聚氰胺”事件在2008年发生, 乳制品企业的诸多大品牌被涉及在内, 如伊利、蒙牛、光明、圣

元及雅士利在内的22个厂家检测的69批次产品中都显示有三聚氰胺。由于此事件的影响，中国制造商信誉受到恶劣影响。许多国家都不允许中国乳制品对其进行出口。中国乳制品行业也受到一定的损害。在中国的乳制品企业内，中小企业数量占据中国企业总数目超过99%，发展潜力是有的，但怎样开展营销是中小企业需要面临的现实性问题。

因此本文西南地区最大的乳制品企业为案例研究对象，从天友乳业营销的实际情况来进行针对性分析。当前天友乳业怎样进行营销，使营销模式变得有效，从而突破同质化竞争以及低水平价格的困境为研究的切入点，从众多乳制品企业中发挥出自己的光彩。

1.2 研究意义

中国乳业企业的竞争力薄弱，导致营销战略开展的过程并不顺利，许多问题成为其发展的阻碍。要想在该行业中获取一定的竞争能力，并在激烈的竞争中不落下风，中国乳业企业就必须正视营销战略的重要地位，并确保营销战略具备合理性。因此本文以重庆天友乳业有限公司作为案例，以营销战略SWOT模型，五力模型等为理论依据。详细阐述案例企业的产品、目标市场、营销现状、环境、竞争与分析，并拟定相应战略，以便合理利用战略来促进企业发展，并给其他乳业企业提供一定的参考与借鉴。

2.相关理论综述

2.1 营销战略管理概念

第一个提出战略管理概念的是：学者肯尼迪.R.安德鲁斯（1960），并且他将基本的战略管理模式制定了出来。此后，国外的其他学者纷纷就这一战略思想展开了大量研究，如：由迈克尔.波特(1980)提出的竞争战略理论。从上世纪的90年代中期开始，合作式战略开始被各个学者广泛关注，但第一个提出战略联盟概念的是：学者罗杰.奈格尔（1985）等。在战略联盟概念中，能被称为战略联盟的必须是两个或两个以上企业，这些企业经由协议的方式，彼此之间具备战略合作伙伴关系，由此实现共同抵抗风险并共享资源。中国学者在上世纪的80年代才开始接触战略管理相关理论。这些学者中，焦豪(2013)利用的是文献计量分析法，整合战略管理的相关研究成果，并进行分析。他认为战略管理的研究成果中较多的是理论，这些理论分别是制度理论、社会网络理论以及组织学习理论。还有部分学者，是对中国国内战略研究展开整体回顾与分析，进一步将中国国内战略管理研究分成三个阶段，即：探索研究阶段、全面发展阶段、稳定发展阶段。因此，不管是国外学者还是国内学者，对战略管理这一概念都有着充分的研究，本文基于这些学者研究的基础上来进行对企业营销战略的研究。

2.2 研究理论基础

2.2.1 4PS营销理论

4PS理论是第一代的营销模式，这个理论的组合特性如下：第一，动态组合。如果内外部条件发生变化，企业能够进行适当的反应，那么市场营销策略组合将是一个富含变化且具备动态的组合。第二，可控制性。企业可以按照目标市场的实际情况，对相关营销组合进行控制、调节、运用。第三，整体效应。市场营销的各项组合要素可以整合成一个有机整体，由统一目标进行指导，从而形成配合，达成可互补的整体效应。

2.2.2 SWOT模型

SWOT分析法能充分分析某一企业所在竞争市场，并形成客观评价，比较自身与竞争对手之间具备的优势、劣势，了解自身在行业市场中所要面对的威胁、机会。想要分析一个企业的优劣势，势必要从企业的内部进行相关的分析，继而才能得出的结论。但如果是分析某一企业受到的威胁、将获取的机会，多数情况下外部环境影响较大。通过SWOT分析，能够

得到一个企业的矩阵，获取的矩阵能够帮助一个企业制定战略、营销战略、发展方向以及市场方向等等，并具备较高的参考价值。详细解析SWOT四个字母，我们能够认识到S为优势、W为劣势、O为机会、T为威胁。那么营销战略和战略一致，经由SWOT分析，就可以明确一个企业可以做什么和可能做什么的有机组合。

3. 公司简介与现状分析

3.1 公司简介

重庆天友乳业股份有限公司，它是西南地区有较强综合实力的企业。该公司是集牧草种植、奶牛养殖、生产加工、冷链物流配送、营销服务于一体大型国有、全产业链的专业乳品提供商。天友乳业主营的是乳制品产业，并兼营酒店产业。天友乳业有三个大型乳制品加工企业、天友纵横牧业公司、销售分公司、物流分公司、市级技术中心和四星级银河大酒店，50万吨的年乳制品加工能力，是重庆地区的优质品牌，奶源在重庆地区占据相当大的市场份额，其销售半径包含10个省市。

3.2 相关研究问题提出

根据重庆天友乳业股份有限公司相关实地调查以及文献资料整理，本文的主要研究问题分为以下方面：

从天友乳业现有的细分市场以及目标市场是否准确，提出研究问题1：产品与细分市场和目标市场的适应性。

评估天友乳业目前营销情况是否良好，是否存在较为明显的问题，提出研究问题2：市场环境对营销战略的实施与目标规划的影响。

3.3 4PS及SWOT分析

3.3.1 4PS分析

（1）产品策略现状分析

重庆天友乳业股份有限公司在当前阶段内拥有多个乳品系列，如百特、淳源、鲜牛奶、酸牛奶，植物蛋白饮料、奶粉。正因为系列较多，因此能够符合消费群体的多元化偏好、年龄阶段以及营销需求。例如：在固体乳制品中，公司具有生产优势，有着山城牌奶粉以及各种固体饮料，同时也在无糖饮料方面也投入资金研发，前后研发出山城牌系列奶粉，如婴幼儿奶粉、孕妇奶粉、中老年奶粉等。这些奶粉很好的顺应了消费的各个年龄层次需要，而在液态的乳制品方面，天友乳业有两大类产品，一是牛奶，二是酸奶。牛奶的现有产品有屋型鲜牛奶、屋型风味奶等多种产品，牛奶类产品的保质期通常为3-7天。产品的包装也是多种多样，有单杯的、有八连杯的、有玻璃瓶的等。产品的品种也是相当丰富，有多种口感，有草莓味的、有菠萝味的、还有芦荟味的、原味的等。酸奶的保质期较牛奶而言是较长的，其保质期有5-20天不等。天友乳业在近几年的发展中仍然缺少超高温灭菌奶产品。这方面是以缺陷而存在着，但天友乳业在渐渐尝试并开发。

（2）价格策略现状分析

天友乳业在消费的目标群体上制定的价格策略较多，主要是针对不同层次的消费者。同时根据现有市场的范围，制定了许多竞争性的价格策略，例如高端市场有天友零添加乳制品等。但是现阶段，天友乳业产品的价格层次差距不明显，因此并不能很好的吸引到高收入群体人的注意力。以下是天友乳业产品的常规价格表：

表 1：重庆天友乳业股份有限公司产品的常规价格表

系列	口味	规格	价格（元）
希腊神话系列	原味酸奶	200g	4.4
百特	红白特牛奶	250ml	4.6
	纯牛奶	250ml	4.5
	有机奶	250ml	6.5
	黑百特牛奶	250ml	4.6
	轻酸奶	250g	6.5
天友	纯牛奶	250ml	3
	铁锌钙牛奶	240ml	3
	巧克力牛奶	250ml	3
	香蕉牛奶	250ml	3.9
	绿豆奶	250ml	2.5
	核桃花生奶	250ml	3.7
	零添加酸奶	220g	9.2
	活性乳酸菌饮品	190ml	8.5
	中老年奶粉	800g	169
	成长配方奶粉	700g	298
	益生菌配方奶粉	700g	298
淳源	有机酸奶	200g	9

来源：天猫天友旗舰店（2020 年 11 月 20 日-31 日价格）

（3）分销渠道策略现状分析

目前天友乳业拥有“新鲜战略”等的较为完整的销售网络体系，该销售网络已经覆盖了以重庆主城区为中心、半径600公里的销售市场。天友乳业主要还是打造了类似天友健康生活馆等的服务中心，实行送奶到家销售体系。接着“天友生活”又把线下门店的价值进行重新评估，线下门店已经成为顾客的链接地、体验地、展示地以及社交地，让线下零售店的价值有了大范围的升高。而天友生活构建的新产品管理模式，能够满足新消费者的需求，进而改变以商品为中心，以价格为主要手段的营销方式，形成了“场景—社交—内容—传播”的营销主线，进而打造一个新的营销体系。

（4）促销策略现状分析

天友乳业的主要促销策略，还是由受众媒体的消费习惯来作为依托来开展的。在线上与线下的同时促销，线上促销主要还是集中在网站的广告建设、企业的网站维护，使得公众更容易了解接着就是微博营销，企业开通相应的微博，在发布新产品时，在线上与客户和受众进行在线互动，达到产品预热的目的。线下促销的主要就是形象建设，现代渠道有：形象发布、后车灯箱、公交站牌、楼宇广告、桥体等，还可以通过试吃广告来打响自己的名气，在买乳品时还可以给消费者提供相应赠品。因此，天友乳业在19年的3月31日冠名了2019年重庆的国际马拉松比赛，成为官方指定的牛奶供应。在比赛的当日，天友乳业也给现场的跑友们制备了4500瓶的百特重马限量版纯牛奶，可以用于陈列与售卖，设计的产品形象还与马拉松比赛相呼应。

3.3.2 SWOT分析

（1）优势

①在西南地区这个区域内，重庆天友乳业股份有限公司有着传统的商店

销售,还有新媒体的网络销售。可以说,销售渠道都具备。而销售渠道综合起来,就能保证渠道覆盖率变大,让客户有更多的选择,符合便利性。这样天友乳业就有着更广泛的消费市场。

②在西南地区天友乳业还是具备较强品牌优势的,而更多的本地消费者他们更喜爱本土品牌,品牌效应效果相当之显著。③天友乳业的品牌已经有较长的历史,再加上他们的服务深入社区与杂货店、糕点店、学校、宾馆等都有合作。因此,产品有更好的口碑,消费者也逐步变多。④天友乳业有着自身的优势,也就是它产品类型较为明确,而价格较为低廉,很多消费者在物美价廉的选择上,会考虑天友乳业的乳制品。

(2) 劣势

①企业向外扩张的过程较为缓慢,可以说是停在原地。相关的渠道建设仅仅遍重庆及周边,不能拓展到整个西南市场。②品牌推广的不到位,让天友乳业不能成为全国性品牌,只是一个地方性的小品牌,其宣传度减少,导致市场范围锐减。③产品研发变慢,新产品的开发能力减弱,让产品逐渐走向单一。④在整个市场内占有率不足且缺乏号召力。在本地市场拥有知名度,但在其他市场其知名度偏低,比不上“蒙牛”、“伊利”等企业。

(3) 机会

①在细分市场的过程中,郊区和农村市场逐步的崛起,也成为细分市场的重要划分内容。而郊区和农村基础设施渐渐完善,企业在布局新销售渠道时,成本就会变低。②当前生活水平提升,让人更重视健康饮食,使得乳制品得以进入日常餐饮之中,增大人均购买量。③政府对整个乳制品行业进行整改,让中小企业有了可争夺的机会。

(4) 威胁

①重庆市场内融入伊利、光明等较知名乳业品牌,让重庆本地的乳制品企业受到了威胁,尤其威胁到天佑乳品在重庆的龙头地位。②豆浆制品也开始进入牛奶销售渠道,压缩牛奶销售原有空间。③商品超市变得日趋强势,而销售渠道越来越受青睐,让建设成本增加,而用工增多与紧张,天友乳品将面临涨薪带来的威胁,这是外部成本增加带来的危机。

4. 公司市场调查及分析

重庆天友乳业股份有限公司在市场多年的栽培之下,已经有了将近4000家的乳制品专卖店,每天都从公司进行系统性的物流配送,消费者都可以在相应的专卖店来进行乳制品的选购,也可以有送奶工将奶制品送到家里。因此,公司获取了较为稳定的消费群,本章就以市场现有的客户群体来进行问卷调查,从而了解细分市场,并明确目标市场情况。

4.1 问卷设计及发放

本节主要研究问题是天友乳业细分市场以及目标市场是否准确的问题,因此作者根据消费者对乳品的需求来制定相应的问卷,具体包括消费者个人信息以及消费者对乳品的偏好等对乳品市场进行区分,并且结合天友乳业实际生产情况来分析市场。

本次问卷发放以网络发放为主,在天友乳业的客户群体内随机发放150份问卷,有效问卷为144份,有效率为96%。发放时间为2020年9月25日-10月8日。问卷详细如下如:

乳品的消费者需求调研问卷

您好！首先感谢您的支持。因为学术研究需要，我们需要对重庆天友乳业的做一份问卷调查，本问卷内容仅用于学术研究，并会严格保守您的资料信息，期望您的填写此问卷，谢谢支持！请您在选项上打√（均为单选）。

一、个人信息

1、性别

A.男 B.女

2、您的年龄

A.20岁以下 B.21岁-30岁 C.31岁-40岁 D.41岁-50岁 E.51岁-60岁 F.61岁以上

3、您的职业

A.企业职工 B.政府人员 C.家庭主妇 D.个体户 E.其他

4、您购买的主要目的为

A.给孩子喝 B.给老人喝 C.自己喝 D.全家人喝 E.礼品 F.其他

5、您通常每年消费多少用于购买乳品

A.500元以下 B.500-1000元 C.1000-2000元 D.2000元以上

二、消费偏好

6、您选择乳品最看重

A.价格 B.品牌 C.口味 D.包装 E.服务 F.习惯 G.其他

7、您怎样定义好乳品

A.新鲜 B.纯天然 C.来自于无污染的草原牧场 D.先进工艺制造 E.营养丰富
F.特殊的包装 G.奶源优质 H.口味纯正 I.口感细腻

8、您喜欢乳品口味

A.原味纯牛奶 B.各类酸奶 C.调味牛奶 D.脱脂牛奶或酸奶 F.奶粉

9、您获取有关乳品的信息渠道包括

A.口碑传播 B.网络广告 C.卖场广告 D.电视 E.现场促销
F.报纸杂志 G.其他

最后，感谢您的支持！

图 2:调查问卷

来源: 作者整理

4.2 问卷数据分析

4.2.1 消费者个人信息

本文问卷关于消费者个人信息调查情况如下：

①消费者性别特征：参与调查的消费者在性别上特征较为明显，其中，女性占据68.75%，男性占据31.25%。这可能与女性更加注重饮食习惯、饮食营养结构搭配，参与调查女性认为牛奶营养丰富，口感好。而男性的生活节奏较快，他们多数没有特别注意饮食结构和营养搭配，以便捷为主。

②消费者年龄特征：从乳制品消费者年龄情况来看，21-30岁和31-40岁两个年龄阶段购买乳品比例最高，分别占比为29.86%和34.03%，其中20岁以下和61岁以上两个年龄阶段人群购买乳制品比例最低，均占6%左右。

③消费者职业特征：在参与本次调查乳制品消费者中，他们购买乳品比例由高到低依次为企业职工、政府人员、家庭主妇、个体户和其他，其中企业职工消费者占48.61%，这可能与

④购买乳品的目的：根据本次对消费者购买乳品的目的调查中显示，由高到低

依次为给全家人喝、自己喝、给老人喝、给孩子喝、礼品和其他。它们分别占比为40.28%、29.17%、16.67%、8.33%、4.86%和0.69%，由此可见，多数参与本次调查消费者购买乳品来给自己和家人饮用，大约是以早餐为主。

⑤ 每年购买乳品的花费情况：在对乳品的花费上，大多数人每年的购买费用是在500-1000元，这样可以估算出每天的花费是1.4-2.7元，约等于是每天喝一瓶牛奶。其余在1000-2000元之间的占有25%，说明这一类人对乳品的需求量较大，也较少考虑价格。

4.2.2 消费者对乳品的偏好

①消费者选择乳制品更看重其口味

从调查结果看，有35.42%的消费者看重的是乳制品的口味，占了大多数。其次是21.53%的消费者选择了习惯，然后依次是价格、品牌、包装、服务和其他。由此可见，乳制品企业在制作时选择消费者喜欢的口味是非常重要的，有助于提升其满意度。因此企业在选择乳制品口味时需要在进行市场调研的基础上研发，更能贴近消费者的需求。

②优质乳品需要新鲜、纯天然、营养丰富

通过调查可知，消费者对优质乳品的定义差异较大，其中有36.11%的消费者认为新鲜是优质乳品的第一标准。其次是有18.06%的消费者选择“纯天然”，然后是13.89%的消费者认为营养丰富也是条件之一。因此消费者认为优质乳品是需要新鲜、纯天然和营养丰富的。

③消费者更加青睐原味纯牛奶型乳制品

从参与调查的消费者来看，消费者选择原味纯牛奶、各类酸奶、调味牛奶、脱脂牛奶或酸奶、奶粉的分别占48.61%、19.44%、17.36%、9.03%、5.56%。由此可见，消费者更倾向于原味纯牛奶，而其他口味的乳制品相对占比较低。

④消费者接受信息的渠道

通过调查可知，此次参与调查的消费者接受乳制品信息的渠道有口碑传播、网络广告、卖场广告、电视、现场促销、报纸杂志和其他，占比分别是31.94%、18.06%、13.19%、8.33%、15.97%、2.08%、10.42%。由此可见，口碑传播是消费者了解和接受乳制品信息的主要渠道，而企业自身渠道传播的优势并不明显。因此乳制品企业需要开拓更多的营销渠道，特别是要将新媒体营销渠道和传统营销渠道相结合，让更多消费者去接触和了解乳制品信息。

5.营销战略建议

5.1 营销战略目标规划

重庆天友乳业股份有限公司仅仅是中国国内的一个中小型企业，因此全国范围内的市场占有率，与蒙牛、伊利等大型企业比起来，可以说是十分微薄。但在西南市场中，它的品牌知名度，市场占有率可以当成第一。如果该企业在重庆、四川等西南市场占有率常年保持第一，就应该拓展新产品的领域，并稳定现有市场，吸纳更多的消费者，可制定具体营销战略目标规划如下：

（1）做品质最好，性价比最高，奶源最优质的乳制品企业；

（2）增强核心竞争力。凝聚专业的人才进行营销以及产品的开发，使得产品在开发、整合、经营以及销售方面有着强凝聚力，能够做到配置最优化、运营专业化、运输高效化、销售效率化，从而提高品牌价值；

（3）成为现代化企业。在企业的制度以及发展上，符合中国现代化企业的标准，健全企业管理制度以及组织加固，加强法人管理结构，落实党和国家的各项改革部署。

5.2 细分市场及目标市场选择

本文根据上文调查问卷的分析得出，消费者市场的区分如下：①消费者的年龄、职业、购买乳品的目的为依据的消费者年龄和需求细分市场；②以消费者每年购买乳品的消费情况为依据的消费者收入水平细分市场。

（1）以消费者年龄和需求进行细分市场

①婴幼儿：婴幼儿对奶粉的需求量较大，因为其日常饮食是依靠奶粉，对奶粉具有一定的依赖性，因此购买者对奶粉质量以及营养有很高的要求，并且对奶粉的价格敏感度较低。同时，当今多数家庭孩子均为1-2个，他们愿意对孩子投入较多。

②青少年：青少年正处于身体发育阶段，他们对蛋白质的需求量较大，需要有适合身体发育的乳制品。并且该阶段多数是由父母进行购买，因此可划分到高端市场。这个年龄段对口味的选择较多，因此口味可划分为原味奶，甜奶，酸奶等等，产品丰富度需要增加。

③中年：中年人多数是家庭妇女为家庭成员购买，例如为家中老人，孩子和自己购买牛奶。而家庭妇女更加青睐脱脂和美容养颜的乳制品，并且其成为了购买乳制品的决策者和执行者。因此，乳制品的外观设计须符合该阶段女性的审美要求。

④老年：中国逐渐进入人口老龄化社会，老年人占据的比例越来越高。而老年人对健康的关注逐步增加，非常关注乳制品的对健康的作用。同时有许多老年人患有高血脂，高血压等疾病，因此在选择牛奶时更注重牛奶的保健作用，例如无糖、低糖或者脱脂牛奶。

（2）以消费者收入水平进行细分

消费者个人年收入少于3万的属于中低收入水平，其生活压力较大，关注个人基本需求，很少关注其他需求，因此消费倾向较低。而当消费者年收入水平高于3万，属于中等收入水平以上，比较关注个人发展消费需求，开始注重生活品质以及饮食健康，消费倾向较高。并且能够引领社会消费方向，带动消费水平。

（3）目标市场选择

重庆天友乳业股份有限公司目标市场定义为在地理因素上应以中国西南地区为主，年收入在3万元以上、21-40到岁的政府机关、企事业的工作人员。根据消费者对乳品的偏好可得出目标市场的利益点主要是“优质原料、安全奶源”，属性定位是“安全、营养、健康”、价值定位是“健康牛奶”在营销组合中，突出产品的优质新鲜，物美价廉，购买便利。

5.3 营销战略优化

（1）优化产品结构

目前，天友乳业的生产线相对较长，由于现在市场上乳制品的竞争在逐渐变得激烈，但是整体的利润却在下降，因此天友乳业部分的产品利润约等于无，甚至于亏本。天友乳业目前主要生产的盈利产品是鲜牛奶、酸奶、乳酸菌饮品这三类，它们成为公司的优势产品，所以天友乳业应当主要去发展这三类饮品，提升公司的利润和盈利能力。由于消费者的个体性差异，形成了不同的乳制品消费观。因此，天友乳业应当认识到自己企业内部较强的部分，对特色产品的研发加大力度，从而满足消费者个性化的乳制品消费观念，从多维度来增添公司产品销量，做到产品与目标市场的相适应。

（2）增强消费定位

城乡差异可谓是各种领域中较为明显的差异部分，因为城乡居民生活方式、习惯、收入水平、文化程度等方方面面的不同，让乳制品消费出现城乡差异。所以，天友乳业可以按照区域，来划分消费者，进而提供不相同的乳制品。例如城市的居民基本要求的是新鲜而有营养的乳制品，因此天友乳业可以为他们提供鲜牛奶、酸奶等价格略高的产品。而郊区和农

村居民对乳制品追求是包装简单、易于保存，因此天友乳业可以提例如纯牛奶、含乳饮料等价格略低的产品。

(3) 强化订货渠道

天友乳业现阶段是以送奶到家的乳制品销售渠道。它的规模在西南地区同类企业（“华西”、“雪宝”等乳业品牌）中，可以说是第一名。而伊利、蒙牛、光明等大乳业品牌，暂且还没有在西南地区设置相关的销售渠道。天友乳业可以适当聚集相关资源，在西南地区还处于空白的区域来增添定单用户，拓宽其网络渠道，将此规模进一步拓展。与此同时，天友乳业在传统零售方面依旧要加强对周边连锁店、超市等零售商，让客户能体会到便捷性，从而提升满意度，增加目标市场的占有率。

(4) 扩大促销区域

目前天友乳业的网络营销覆盖重庆、四川等西南地区，但是其主要的云南、贵州等的销售区域较少，且销售量低。即便天友乳业这个品牌在西南地区，具备一定的影响力和知名度，但抛去西南地区以外，公司知名度和影响力较低。所以，天友乳业应当适当把企业在云南、贵州等地的销售点增加促销方式，甚至于用点对点的方式打响知名度，需要有效避免在云贵等地，投入较多资金而没有良好收益。例如针对云南地区，把相应的超高温灭菌常温类乳制品，例如纯牛奶、含乳饮料等乳制品进行促销，打响其郊区及农村的品牌知名度。但是企业在四川省、重庆市的市场内部，尤其是重庆本土更加需要维持与稳固目标市场环境。

6. 结论与展望

中国中小企业乳业迎来了崭新的发展机遇，乳品企业之间的竞争也必然日益加剧。在乳品企业的运营过程中，发展战略规划所发挥的作用越发明显，它将在很大程度上决定企业能否生存、能否实现可持续发展。本文深入分析了重庆天友乳业战略营销环境，对重庆天友乳业优势、劣势、机遇与挑战进行矩阵分析，制定重庆天友的营销战略目标、目标市场与市场定位，最后对其现有的营销策略进行优化，以此为例，以期能够为中国中小乳业企业发展战略的制定或相关问题的研究提供一些参考和借鉴。

参考文献

- Michael Griffin, 张萍. (2000). 世界乳品工业展望. 乳业科学与技术, 217-219.
- Nardos E. (2010). Determinants, Challenges and Prospects of Dairy Production and Marketing. Mekelle University, 183-190.
- Thorley V. (2012). Human milk banking in the volunteer sector, policy development and actuality in 1970s Australia. Midwifery, 28(2), 247-251.
- 陈猛. (2020). 试论企业战略管理中存在的不足及解决措施. 中国商论, (21), 125-126.
- 高然. (2019). 天友生活引入“牛奶轻食”的全新概念. 中国乳业, (03), 82.
- 郝洁. (2011). 基于企业社会责任的蒙牛集团营销策略研究. 硕士, 内蒙古大学.
- 侯军伟, 赵恒. (2020). 乳品企业在新环境下的营销传播策略. 中国乳业, (08), 15-19.
- 李彩霞. (2019). 内蒙古雪原乳业有限公司市场营销策略研究. 硕士, 内蒙古工业大学.
- 李丰刚. (2019). 伊利金领冠奶粉营销策略研究. 硕士, 北京交通大学.
- 李树泽. (2019). 山西古城乳业集团品牌发展战略研究. 硕士, 太原理工大学.
- 吕新福. (2015). 基于消费者购买行为的乳制品企业营销策略研究. 硕士, 武汉工程大学.
- 王博. (2019). 银桥乳业集团市场营销策略优化研究. 硕士, 西安科技大学.
- 夏巧奇. (2017). 伊利乳业酸奶产品营销策略研究. 硕士, 首都经济贸易大学.



- 殷丹丹. (2018). 新疆天润乳业市场营销策略. 硕士, 石河子大学 .
- 张聪颖. (2020). 企业管理中的营销战略管理创新分析. 中国商论, (21),59-60.

短视频植入式广告的情景一致性与品牌态度的关系研究——以显著度作为调节变量

THE RELATIONSHIP BETWEEN CONTEXTUAL CONSISTENCY AND BRAND ATTITUDES IN SHORT VIDEO PLACEMENT ADS -- USING SIGNIFICANCE AS A MODERATING VARIABLE

计全盛
Quansheng Ji

泰国正大管理学院中国研究生院
Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
*Corresponding author: QuanSheng Ji, E-mail: 100158874@qq.com

摘要

随着近几年短视频的普及，短视频行业体现出了巨大的商业价值，短视频植入式广告也越来越多。为达到广告效果，在选择植入广告时，广告与视频内容情景的相关度很重要，并且广告内容能否被受众者所注意到，就需要考虑在短视频中植入广告的显著程度对广告效果的影响问题。广告效果就体现在用户对该产品的品牌态度上，品牌态度反应了用户对一个品牌的总体评价。因此，本文的研究以短视频为切入点，利用文献调查法，问卷调查法以及统计分析方法，对广告与视频的情景一致性的高低是否会影响用户对产品的品牌态度，以及如何把握植入广告的显著程度，使广告效果更佳进行研究和探索。实证研究的结果显示，短视频植入式广告的情景一致性与品牌态度之间具有显著的正相关关系；植入式广告的显著程度在短视频植入式广告的情景一致性对品牌态度的影响中发挥负向的调节作用。本研究为短视频植入式广告的深入研究以及为企业在品牌建设方面提供了一定的借鉴意义。

关键词： 短视频植入式广告 情景一致性 品牌态度 植入式广告的显著度

Abstract

With the popularity of short video in recent years, the short video industry has reflected great commercial value, and short video embedded ads are becoming more and more common. In order to achieve advertising effect, the relevance of the ad to the video content situation is very important when choosing an embedded ad, and whether the ad content can be noticed by the audience, it is necessary to consider the influence of the prominence of the ad embedded in the short video on the advertising effect. The advertising effect is reflected in the users' brand attitude towards the product, and the brand attitude reflects the overall evaluation of a brand. Therefore, in this paper, we use short video as the starting point, literature survey method, questionnaire survey method and statistical analysis method to study and explore whether the level of contextual consistency between the ad and the video will affect the user's attitude towards the product, and how to grasp the significant degree of the embedded ad to make the ad more effective. The results of the empirical study show that there is a significant positive correlation between the situational consistency of short video embedded ads and brand attitudes; the salience level of the embedded ads plays a negative moderating role in the effect of the situational consistency of short video embedded ads on brand attitudes. This study provides

some references for the in-depth study of short video embedded ads and for the brand building of enterprises.

Keywords: Short video product placement Scene consistency Brand attitude Significance of product placement

引言

伴随互联网时代的快速发展,各类型新媒体平台迅速诞生,电脑手机等硬件终端的性能与功能的日益增强,为广告传播提供了更好的平台,在这种背景下,加速了广告传播的速度以及效率。现如今,互联网逐渐融入到人们生活中的方方面面,所具备的商业价值以及经济效益日渐凸显。不论是影视名人,还是普通网民,均可借助互联网,利用相关设备制作并分享短视频。另外,由于短视频的制作简单,拥有的用户量非常大,不会受到时间以及地点等限制,使得其近些年来逐渐成为现代化广告宣传的新载体。

短视频是立体信息的一种展现形式,不但内容丰富,而且伴随着 5G 网络的发展,短视频蕴藏着非常大的发展潜力以及发展机遇,再加上现在人们生活节奏的加快,对于大部分用户而言,短视频相比图片和文字更具有较大的信息量和鲜活生动的吸引力,越来越多的互联网用户愿意花费大量的碎片时间在移动智能终端、电脑等设备上观看短视频,这为短视频的不断发展奠定了良好的基础,短视频行业的发展前进广阔。

短视频行业的迅猛发展为广告产业带来了新的发展机遇,市场规模也将逐步扩大提升,凭借着短视频的碎片化、高传播、低门槛等特性,因此,明智的商家会选择在短视频中植入广告,以此来达到营销目的。

现如今,随着广告营销方式的不断优化及升级,植入式广告现已成为广告营销界的焦点。虽然植入式广告现在无论是在国外还是国内它在影视、电视剧等方面的发展已经趋向成熟,但是对于现在刚刚兴起的短视频植入式广告的营销方式及其发展还在需要深入探索和分析。短视频植入广告的出现是一种新的植入方式的延伸,它对商业运作发展有着不可替代的作用。

短视频因为视频时间相对较短,所以在视频播放中插入广告或者是在视频播放前后插入广告都会对用户在看视频时产生一定的反感,因为很多人不愿意在看视频的时候被突然插入的广告而打断视频本身的内容。因此,一般在选择插入广告时,要考虑到广告需要与视频本身的内容情景有一定的联系,例如在制作美食短视频的时候,在美食这个情景下插入相对应的美食广告,这样让短视频巧妙地与广告结合在一起,广告与视频内容的情景一致性就很高,就让视频既是短视频又是广告,让二者融为一体。这也产生了一个问题,就是当广告与视频内容相结合时具有较高的情景一致性时,广告内容是否会被观众所注意到,在这个情况下,就要考虑到在短视频中植入广告的显著程度这个问题,广告的显著程度是否会对广告效果产生影响。广告效果就体现在用户对该产品的品牌态度上,品牌态度反应了用户对一个品牌的总体评价,在这种背景下,本文的研究以短视频为切入点,广告与视频的情景一致性的高低是否会影响用户对产品的品牌态度,如何把握植入广告的显著程度,使广告效果更佳进行研究和探索。

研究目的

本文通过将短视频植入式广告作为研究对象,研究短视频与植入式广告的情景一致性对品牌态度会产生什么样的影响,通过设计调查问卷,数据收集和统计分析得出短视频植入式广告的情景一致性对品牌态度各维度的影响,根据研究结果结合营销相关理论,提出一些相关

的对策意见建议，为短视频植入式广告的深入研究提供借鉴，以及为企业在品牌建设方面提供一定的借鉴意义。

文献综述

1. 短视频植入广告的相关研究

通过对文献的归纳和总结，现有针对短视频植入式广告的研究较少，并且研究内容基本以概念性为主，缺少实证研究。

中国研究者王春阳（2018）在研究中指出，由于新媒体的快速发展改变了传统商家广告投入的方式以及方法，短视频植入式广告越来越受到诸多商家的喜爱以及青睐。以短视频为媒介投放的广告对产品和服务具有很好的宣传推动作用，但是这并不代表着短视频植入式广告可以满足任何产品和品牌的广告宣传需求，在实际操作环节中，植入的广告需要考虑自身的产品的特性和目标受众的具体情况，这样才能使在短视频中植入的广告效果得到最大限度的发挥。万晨威，黄晶秋，吴志伟与冉启露（2019）的研究者认为，短视频植入广告这类广告形式与普通营销相比，短视频营销具备以下优势：一是专业的短视频营销策划，可以减少营销策划之间的模仿行为，能够保证营销策划具有相对独立的特性；二是利用短视频营销可以更加快速地使品牌形象和产品得到传播，同时可以减少受众的排斥感，让受众者留下深刻印象；三是利用短视频进行营销具有互动性强的特点，可更加有力地调动用户参与的积极性。四是短视频营销渠道更为广泛，可借助于多个平台进行推广，实现最大程度的人群覆盖。谢细妹（2020）的研究指出，短视频营销的独特之处在于，短视频可以在较短的时间内用丰富极具感染力的画面和动听的音乐，搭配与情境相符的文字，将商业信息直观准确的传递给观众。王媛（2020）认为，自媒体短视频的广告形式目前有三种，一种是贴片式，一种是植入式，还有一种是 UGA 式。其中，贴片式就是广告跟整个视频没有任何联系，仅出现在片头、片中或片尾，以字幕的形式出现；所谓植入式主要指的是，在影视剧中将广告内容进行植入，并与影视剧情景相融合进行展现；而 UGA 式，就是通过字幕、画外音、画面做成的广告效果。

综上所述，目前国内对于短视频植入式广告的研究，基本是在传播学领域，缺少在管理学领域的研究，因此短视频植入式广告这种植入方式的广告在管理学领域就需要更深入的探讨。

2. 广告情景一致性的相关研究

根据早期有关植入式广告相关的研究内容进行梳理及汇总后发现，广告情景一致性会对广告受众的品牌态度等方面产生影响。

钟禹（2017）研究发现，他认为短视频植入式广告中，当其他条件相同时，对于情景一致性与功能一致性而言，一致性越低，品牌识别越高。对于情景、功能一致性而言，一致性越高，品牌态度就越高。郑星妍（2018）的研究发现，他认为广告一情境一致性对认知回避产生显著影响，主要体现在广告记忆方面。他认为广告与情境主题的一致性水平越高，用户对广告的记忆水平也会越高。晏英（2014）的研究发现，在研究基于 SNS 的植入式广告游戏的一致性对品牌认知的影响机制时，需要考虑显著性和互动程度与它的交互作用。

根据上述研究发现，广告的情景一致性会影响受众群体对品牌的认识，进而产生不同的行为方式，所以广告情景一致性是一个重要的变量因素。

3. 植入式广告对品牌态度影响的相关研究

根据对检索的文献进行归纳总结，目前关于植入式广告对品牌态度影响的研究各学者通过不同角度对其进行了研究分析。

中国研究者曹茹(2018)认为,在植入式广告中的产品或品牌只有与特定的情节或情境相匹配才能对消费者的认知、情感和意动态度产生积极作用,并且消费者对品牌的熟悉程度不同会影响消费者信息加工路径的选择。姜露(2015)的研究发现,若植入式广告在电视剧中出现的曝光度较低时,在这个情况下,消费者自身的潜意识中会形成短暂的广告记忆,而这种记忆并不会让消费者产生一种排斥感及厌恶感,并产生一定的熟悉度或简单曝光效应。反之,曝光度过大时,消费者会认为这是企业特意进行的说服活动和暗示活动,进而产生排斥和反感,导致消费者对产品的品牌态度的下降。周南与王殿文(2014)的研究发现,他认为当受众者感知到植入的广告与内容情节关联程度较高时,受众者对植入式广告中品牌显著程度的感知最优值会提高,因此,受众者对该品牌的品牌态度将会得到提升。邱婷婷(2013)的研究发现,若植入式广告显著程度的逐渐提升,消费者的品牌态度会呈现出先上升后下降的发展趋势,当上升到最大值时,也就是适当显著地植入广告能使消费者产生最佳的品牌态度。

根据上述研究发现,植入式广告的效果就主要体现在品牌态度上,因此在这个背景下就可以把品牌态度作为因变量去对短视频植入式广告进行相关研究。

综上所述,目前学术界对植入式广告的研究和运用大部分都是以电视剧和电影等方面为主,而对于短视频植入式广告的研究还相对较少,随着短视频行业在国内不断发展,对于短视频植入式广告的营销方式,就更需要深入进行研究探讨;通过上述的文献分析,发现了广告的情景一致性,植入式广告的显著度以及品牌态度之间存在着相关关系,为文章构建研究模型提出研究假设提供了文献支持;因此,本文以短视频植入式广告为出发点,具体围绕短视频植入式广告的情景一致性,植入式广告的显著度以及品牌态度之间的关系展开深入研究。

研究方法

1. 研究模型

通过大量检索相关文献,收集和阅读相关资料,根据所学知识的运用发现短视频植入式广告的情景一致性、显著度以及品牌态度之间存在着影响因素关系,并且根据研究进行分析后得出广告的情节一致性会对消费者的品牌态度产生影响,同时植入式广告的显著度有会在他们之间起到一个调节作用,因此提出了以下研究模型,如图1所示:

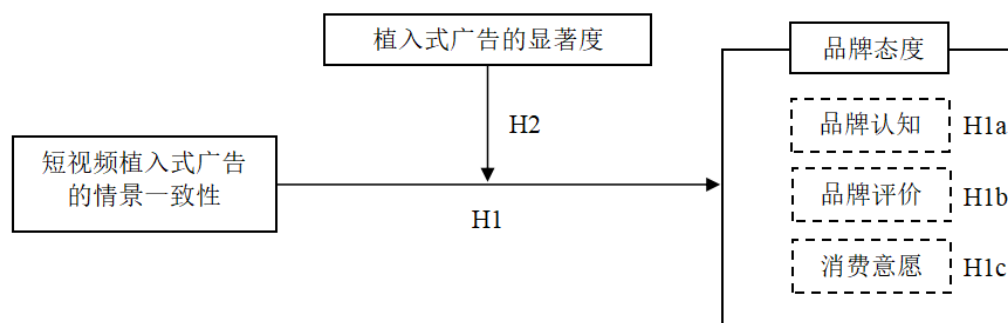


图 1: 短视频植入式广告的情景一致性对品牌态度的影响研究模型

2. 研究假设

2.1 短视频植入式广告的情景一致性对品牌态度的假设

根据前文和收集的文献分析，短视频广告的情景一致性会对品牌态度产生影响，而品牌态度的研究建立在品牌认知、品牌评价和消费意愿这三个维度上，因此可以做出以下假设。

H1：短视频植入式广告的情景一致性会对品牌态度产生正向影响。

2.2 短视频植入式广告的情景一致性对品牌认知的假设

品牌认知就是消费者对一个品牌的知识、印象等的总和，可以说是消费者对品牌产品的回忆程度，对于当前火爆的短视频来说在其中植入广告更能让用户对产品形成深刻的印象并且可以回忆起该产品的品牌，或者形成对该产品的知识认识，有助于广告的传播，研究者认为，一致性有助于受众群体更好地形成广告记忆，从而产生对品牌的认知进而影响品牌态度。

Hervet（2011）研究证实，在网页中插入广告以改变网页的格局，是一种有效的手段来吸引用户的注意力，一方面，能够提升用户对广告的观看时间，另一方面，如若网络广告以及网页内容两者有着较高的一致性时，用户更容易产生广告记忆。

施水才等（2007）的研究者认为，如果一个网民对某个网页感兴趣在很大程度上这个网民也会对与网页内容相关的某个广告产生感兴趣。

通过上述的描述基于认知失调理论，我们做出了以下的假设：

H1a：短视频植入广告的情景一致性越高，用户的品牌认识就越高。

2.3 短视频植入式广告的情景一致性对品牌评价的假设

消费者本身对广告的态度就有主观上的回避心里，广告代表了侵扰性，如果广告与内容的一致性较低时，受众者就会很容易发现这是一个广告，从而产生回避心里，并且广告本身就带有一种说服的行为，品牌评价就很好地反应了消费者对广告的评价以及产品的评价，进而影响品牌态度。

郑星妍（2018）的研究认为，广告和情境主题不一致的条件下，如果用户对正在浏览的视频喜爱程度高，那么广告的出现打断了用户执行任务的流程，用户容易产生厌倦情绪，感知侵扰程度就会越高；如果用户对正在浏览的视频不是很感兴趣，那么即便打断了执行任务的流程，感知侵扰程度也会相对较低。

Mandler（1982）认为，高度一致的信息符合消费者的认知分类模式，如果信息不一致性增加，消费者在处理差异化信息时，难度会不断增加，负面评价将会出现。一致性能导致对熟悉度、可接受性和基本喜好的评价。对熟悉者的这种正面评价是基于一致性和同化性，而不一致和适应性压力会导致唤醒和可能是正面或负面的评估状态。通过上述描述结合认知失调理论和知识说服模型，我们做出了以下假设：

H1b：短视频植入式广告的情景一致性越高，用户的品牌评价就越高。

2.4 短视频植入式广告的情景一致性对消费意愿的假设

短视频植入式广告的目的，就是提高消费者的购买意愿进而使消费者产生购买行为，也就是说植入的品牌与视频里所表现出来的情景一致时，消费者更容易获得对这个品牌的判断，获得更多的对该品牌的正面信息。

杜玉洁，廖江群与杨泽悦（2018）的研究发现，与品牌—影片一致性较高的植入广告相比，品牌—影片一致性较低的植入广告，在品牌态度与购买意愿（即外显态度）方面均得到更好的评价，在记忆效果方面评价也相对较好，但在内隐态度方面未表现出明显差别。

Zanjanietta（2011）认为，当受众群众感觉到广告与周边的情景内容保持一致的时候，用户对广告的心理反感减少则更愿意注意到这是一则广告，并且对该广告做出积极的

响应。通过上述描述根据认知失调理论、知识说服模型和市场营销理论则，我们做出了以下假设：

H1c:短视频植入式广告的情景一致性越高，用户的消费意愿就越强。

2.5 短视频植入式广告显著度的研究假设

植入式广告的显著度就是指受众群体对在短视频中植入的广告的感知程度，也就是让观众感受到这个广告的存在，并加深对该广告的记忆，从而产生观众对该广告的品牌态度。植入的显著程度影响着植入式广告的效果，并且对品牌评价有着影响，如果一个广告在视频的显著度过高，容易让观众很容易发现这是一个广告认为这是一个广告短视频，并且影响了视频的观看体验，从而影响了受众群体对该品牌的品牌态度，但是低显著度的广告又不容易被观众发现，从而忽视了广告，进而达不到广告的效果。因此植入式广告的显著程度会对品牌态度产生造成一定的影响，并且可以起到调节作用。

宋思根与徐伟（2019）的研究表明，高显著度植入比低显著度植入更能提升受众记忆。Homer（2009）的研究发现，植入式广告中植入的广告重复率高、显著程度高时，消费者对该广告会出现负面评价。通过上述描述，根据认知失调理论、知识说服模型可以发现植入的显著度显著影响着品牌态度，因此把植入显著度作为调节变量做出以下假设：

H2： 在短视频植入式广告中，植入式广告的显著度在植入式广告的情景一致性对品牌态度的影响中起到调节作用。

H2a： 在短视频植入式广告中，当广告植入的显著度越高，短视频植入式广告的情景一致性对品牌认知的影响会增强。

H2b： 在短视频植入式广告中，当广告植入的显著度越高，短视频植入式广告的情景一致性对品牌评价的影响会减弱。

H2c： 在短视频植入式广告中，当广告植入的显著度越高，短视频植入式广告的情景一致性对消费意愿的影响会减弱。

3. 研究设计

3.1 数据收集与分析方法

为了完成研究目的，本实验采用的是问卷调查法的方式。根据收集到的调查数据对其进行描述性统计分析，相关性分析，方差分析以及回归分析。

为确保研究结果的有效性，本研究主要以学生群体为调查对象，其文化水平相对较高，能够较好的理解问卷题项并进行准确的作答，调查问卷的发放主要通过网上问卷的形式利用问卷星发放，采用简单随机抽样的原则将问卷发放在不同的微信群以及 QQ 群等地方。这样以来，调查人群比较分散具有一定的随机性，有助于提升问卷调查的真实性，避免问卷内容出现同源性以及同质化现象发生，让所收集到的数据具有更加的稳定性和准确性。

3.2 变量测量与量表确定

本文的检测将采用的是李克特五级量表，调查问卷的编制参考了钟禹（2017）与刘国恩（2012）对广告情景一致性的研究测项，石静（2015）与邱婷婷（2013）对品牌态度的研究测项，Gupta&Lord（1998）与石静（2015）对植入式广告的显著度的研究测项。为了能形成最后可使用的量表，因此需要结合本次调查对象的特点对量表进行一定的修改和调整，最终形成情景一致性共 3 个问项，品牌态度共 11 个问项，植入式广告显著度共 3 个问项，一共 17 个问项的调查问卷。

为了保证调查问卷的可靠性，必须对本次问卷内容展开信效度检验。本次实验通过小范围的调查，发放并且收回共 70 份问卷，问卷均为有效问卷，收回率达到了 100%。运用 spss24.0 对数据进行信效度检验，情景一致性，显著度以及品牌态度的 Cronbach's Alpha

的值均比标准信度值 0.7 高, 说明了表内的各个题目之间具有较高的内部一致性, 总体的信度比较好。效度检验结果显示, 情景一致性, 显著度以及品牌态度的量表的 KMO 值均大于 0.7, 达到了合适的水平, 说明量表的整体效度较好。

3.3 研究对象及样本量

本次实验选取的研究对象为, 英雄联盟 2018 全球总决赛 LPL 官方解说宣传片《IF》中植入的奔驰汽车广告。根据广告情景一致性的研究分析, 中国学者郑星妍(2018)的研究指出, 广告情景一致的测量主要采用自主确定的形式。Marjolein, Peter, Neijens & Edith (2002)的研究指出, 自主确定是研究者自主选择情境一致或不一致的广告材料进行研究, 这样可以缩小检测范围使得检测更加的精确进而更好的判断所提出的研究假设。因此, 本文将短视频植入式广告的情景一致性作为控制变量, 选取英雄联盟 2018 全球总决赛 LPL 官方解说宣传片《IF》作为研究对象, 该宣传片是与奔驰汽车公司联合出品的, 在整部短视频宣传片中品牌若隐若现, 很好的将品牌融入到了整部短视频中, 达到了很好的植入效果, 具有较高情景一致性。奔驰汽车是作为大众都所了解的品牌, 品牌知名度很高, 因为在植入式广告与视频内容情景一致性较高时, 较高的品牌知名度更容易形成品牌记忆, 所以受众群体在观看视频后受到某种指示性的提示后会对该品牌产生一定的回忆, 反之, 当植入的广告品牌知名度不高, 受众群体在观看视频后很难注意到该品牌, 进而很难形成该品牌的品牌记忆, 这就导致群体在收到某周指示性的提示后也会很难的对该品牌产生一定的回忆, 进而影响实验的结果。

本次实验根据对多数研究者研究的样本量进行归纳总结后在预调研的基础上共发放问卷 250 份, 收回问卷 240 份, 并且通过筛选将答案明显不符合实际情况的的问卷进行删除, 得到有效问卷为 233 份, 有效问卷率为 93.2%。

研究结果

描述性统计分析结果显示, 调查对象的人口统计学特征, 男性有 121 人, 占比为 51.93%; 女性有 112 人, 占比为 48.07%, 调查对象的性别差异不大。在年龄分布上, 主要以 23-27 岁为主, 占比为 50.64%; 18-22 岁与 28 岁以上岁的人数占比分别为 22.75%和 28.61%。在学历上, 本科学生占比最高, 为 70.82%, 其次为大专学生, 占比为 18.03%。硕士与博士研究生较少, 分别为 9.44%和 1.72%。在专业分布上较为分散, 文史类、经济管理类以及理工类专业的人数占比分别为 27.04%、38.2%和 24.89%。

1. 相关性分析

表 1: 各维度之间的相关性检验

	情景一致性	植入显著度	品牌认知	品牌评价	消费意愿
情景一致性	1				
植入显著度	.896**	1			
品牌认知	.906**	.914**	1		
品牌评价	.907**	.921**	.917**	1	
消费意愿	.894**	.903**	.920**	.911**	1

注: **表示 $P < 0.01$

以上研究结果表现出了各个变量之间的 P 值均小于 0.01，说明各个变量之间存在显著的相关关系，并且相关系数呈现正值，说明各个变量之间存在显著的正向相关关系，为后续做影响因素的研究提供了依据和保证。

2. 方差分析

表 2： 情景一致性与品牌态度各维度之间的方差检验

变量	情景一致性	均值	标准误	显著性
品牌认知	情景不一致	2.5373	0.16032	0.000
	情景一致	4.3494	0.02378	
品牌评价	情景不一致	2.6082	0.15666	0.000
	情景一致	4.4081	0.02150	
消费意愿	情景不一致	2.6569	0.15402	0.000
	情景一致	4.3734	0.02866	

以上结果显示情景一致性对品牌态度的各维度的显著性均为 0.000，低于 0.01，表明短视频植入式广告的情景一致性可以显著影响受众对广告品牌态度各维度的情况。

情景一致下的品牌态度各维度均值为均大于情景不一致时品牌态度各维度的均值，表明短视频植入式广告的情景一致会显著高于情景不一致情况下对品牌态度各维度的影响，验证了假设 H1a 成立，假设 H1b 成立，假设 H1c 成立。

3. 回归分析

为探讨在短视频植入式广告中，广告植入的显著度对短视频植入式广告的情景一致性对品牌认知、品牌评价与消费意愿的影响中是否发挥了调节作用，以及验证这种调节作用效果，本文通过线性回归模型进行了探讨，模型公式如下：

$$Y=a+bX_1+cX_2 \quad (1)$$

$$Y=a+bX_1+cX_2+dX_1X_2 \quad (2)$$

其中，Y 为因变量，在下面分析中分别为品牌认知、品牌评价与消费意愿；X1 为自变量即植入式广告的情景一致性；X2 为调节变量，广告植入的显著度；X1X2 为交互项。为了更好的进行分析，需要把每个维度作为一个整体进行分析，因此，将每个维度算的均分作为测量变量，具体分析结果如下：

表 3： 植入式广告的显著度在情景一致性对品牌态度的各维度影响

变量		R ²	sig.Fchange	交互项的系数
植入式广告的显著度	品牌认知	0.878	0.010	-0.103
	品牌评价	0.888	0.000	-0.142
	消费意愿	0.854	0.020	-0.098

以上结果显示 R^2 的数值均在 0.8 以上, 表明植入式广告的显著度在情景一致性对品牌态度各维度的影响中存在着较强的线性相关关系; sig.F change 值为小于 0.05, 表明植入式广告的显著度在情景一致性对品牌态度各维度的影响关系中发挥调节效应。交互项的系数为负值, 表明广告植入显著性在情景一致性与品牌态度各维度的正相关关系中发挥负向调节作用, 验证了假设 H2a 不成立, 假设 H2b 成立, 假设 H2c 成立。

根据上述验证结果得出, 短视频植入式广告的情景一致性对品牌态度的各个维度都产生了影响, 并且植入式广告的显著度在短视频植入式广告的情景一致性对品牌态度影响的各个维度均产生了调节作用。因此得出假设 H1 短视频植入式广告的情景一致性会对品牌态度产生影响与假设 H2 植入式广告的显著度在植入式广告的情景一致性对品牌态度的影响中起到调节作用成立。因此, 我们可以看到, 假设 H2a 没有得到验证, 其余假设均通过调查数据的分析得到了验证与支持, 说明了短视频植入式广告的情景一致性会对品牌态度产生影响, 情景一致性越高, 用户的品牌态度就会越强; 并且在短视频植入式广告中, 植入的显著度越高, 短视频植入式广告的情景一致性对品牌态度的各个维度的影响就会减弱。因此从上述结果讨论分析中可以发现, 在短视频中植入广告, 重视情景一致性和广告植入的显著度才能更好的达到广告效果。

总结与讨论

本文在不考虑其它因素的情况下, 短视频植入式广告情景一致性与品牌认知、品牌评价、消费意愿正相关, 即短视频植入广告的情景一致性越高, 用户的认知、品牌评价以及消费意愿就越高; 广告植入的显著性在情景一致性与品牌态度的关系中发挥负向调节作用。因此, 可以得出短视频广告情景一致性对受众品牌态度整体具有积极影响, 这种积极作用的发挥体现在品牌认知、品牌评价与消费意愿三个维度上, 表明短视频中广告植入的情景与短视频中的原情景越有关联, 越有利于消费者形成对该品牌的正向认知、良性评价以及较高的消费意愿, 有利于品牌企业的推广; 同时还需要正确认识广告植入显著性、广告情景一致性在短视频广告植入中的应用, 把握好两者与受众品牌态度的关系, 让短视频广告植入的形式与内容符合受众的认知习惯与倾向, 最终实现以用户能够接受的形式达到最佳的广告植入效果。

本文的研究具有一定的局限性, 第一, 本次问卷调查的调查数据来源均为在校大学生, 以本科生和研究生、专科生为主, 年龄段集中于 18-28 岁之间, 而作为测试题目的主要对象是英雄联盟 2018 全球总决赛 LPL 官方解说宣传片《IF》中植入的奔驰汽车广告, 汽车广告的受众年龄段较为广泛, 并且本次调查在选择样本时没有对目标群体的性别比例进行抽样; 因此本文的研究并不能覆盖所有人群的特征, 能否将该结论拓展到其他年龄段的消费群体, 或是拓展至其它产品的品牌宣传上还有待商榷。所以在日后的研究中将进一步扩充调查对象人群的职业、年龄等特征, 让结论更具普遍性意义。第二, 没有对调查者已有品牌认知进行控制, 本次调查设计所使用的广告品牌是某知名品牌汽车, 由于该品牌汽车已经在我国有了较大的知名度, 但是在研究设计的过程中并没有通过调查控制消除调查对象以往对该品牌的认知, 因此可能会对本次调查研究的结果产生一定干扰作用。第三, 采用的是横截面研究, 短视频受众对广告品牌的认知从建立到完善需要一个循序渐进的过程, 随着时间逐步确立, 应当采取跟踪调查的方式获取更全面的数据信息。

参考文献

- 曹茹. (2018). 影视剧植入广告情节关联度对消费者品牌态度的影响研究. 硕士学位论文, 内蒙古大学.
- 杜玉洁, 廖江群, & 杨泽悦. (2018). 品牌-影片一致性对影视剧植入广告效果的影响: 幽默的调节作用. 第二十一届全国心理学学术会议摘要集, 1396-1369.
- 姜露. (2015). 电视节目中植入式广告重复频率对品牌态度的影响研究. 硕士学位论文, 中国矿业大学, 徐州市.
- 刘国恩. (2013). 基于SNS植入式广告游戏与品牌一致性对用户品牌认知的影响研究. 硕士学位论文, 上海交通大学.
- 邱婷婷. (2013). 植入式广告显著程度对消费者品牌态度的影响研究. 硕士学位论文, 重庆工商大学.
- 施水才, 程涛, 王霞, & 吕学强. (2007). 基于网页内容的广告推介研究. 中文信息学报, (4), 2-47.
- 石静. (2015). 影视植入式广告对品牌态度的影响研究. 硕士学位论文, 河北大学.
- 万晨威, 黄晶秋, 吴志伟, & 冉启露. (2019). 互联网背景下短视频行业发展现状和广告植入. 产业创新研究(03), 14-15.
- 王春阳. (2018). 短视频传播中的广告植入研究. 新媒体研究(01), 30-31.
- 王媛. (2020). 探析自媒体短视频广告的监管与治理. 传媒论坛(02), 171.
- 谢细妹. (2020). 高职院校电子商务专业背景下视频营销应用的发展趋势. 电子商务(04), 65-66.
- 徐伟. (2019). 植入式广告显著度多维组合对受众记忆的影响. 宋思根. 郑州大学学报. 52(04), 153-157.
- 晏英. (2014). SNS植入式广告游戏的一致性、显著性对用户品牌认知的影响. 硕士学位论文, 上海交通大学.
- 余凡. (2018). 植入式广告在品牌传播中的应用. 现代交际(12), 31-30.
- 郑星妍. (2018). 情境好感度与广告情境一致性对广告回避的影响——基于信息流广告形态. 硕士学位论文, 厦门大学.
- 钟禹. (2017). 广告一致性对品牌认知的影响——弹幕卷入度的调节作用研究. 硕士学位论文, 大连理工大学.
- 周南, & 王殿文. (2014). 显著的植入式广告能带来更好的品牌态度吗——植入式广告显著性影响机制研究. 南开管理评论(02), 142-152.
- Guillaume Hervet, Katherine Guérard, & Sébastien Tremblay. (2011). Is banner blindness genuine? Eye tracking internet text advertising, in *Applied Cognitive Psychology* 25(5), 708 - 716.
- GUPTA P B, LORD K R. Product Placement in Movies: The Effect of Prominence and Mode on Audience Recall. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 1998(1).
- Homer, P.M. (2009). Product Placements. *Journal of Advertising*, 38 (3), 21-31.
- Mandler G, (1982). *The structure of value: Accounting for taste*. Center for Human Information Processing, 101.
- Marjolein Moorman, Peter C. Neijens, & Edith G. Smit. (2002). The Effects of Magazine-Induced Psychological Responses and Thematic Congruence on Memory and Attitude toward the Ad in a Real-Life Setting. *Journal of Advertising*, 31(4), 27-40.

高职院校教师职业认同、组织承诺和工作满意度的关系研究

THE RELATIONSHIP AMONG VOCATIONAL COLLEGE TEACHERS' PROFESSIONAL IDENTITY, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND JOB SATISFACTION

黄麟杰 尚鸿雁

Linjie Huang, Hongyan Shang

PANYAPIWAT INSTITUTE OF MANAGEMENT

*Corresponding author: Linjie Huang, E-mail: 83034799@qq.com

摘要

对于高职教师而言,良好的职业认同感有利于教师更好的审视自我,科学调整工作中教学和科研作重心的平衡,帮助教师更好调节自己的职业态度,树立起良好的职业认同。由此可见,职业认同与高职教师的教育工作效果之间有着密切联系。但是在实际中,受社会因素、人为因素等方面的影响,很多教师的职业认同度并不高,这将会影响到其开展教学工作。本文主要以高职院校教师职业认同作为自变量,组织承诺作为因变量,工作满意度作为中介变量,通过提出假设,进行描述性分析、回归分析,研究这三个变量之间的关系,并提出相应的建议。本文通过分析发现,高职院校教师的职业认同与组织承诺之间表现为正向关系,工作满意度则在职业认同与组织承诺之间起到中介作用。因此,高职院校要想构建稳定的教师队伍,就必须考虑到这些因素。

关键词: 职业认同; 组织承诺; 工作满意度

Abstract:

For higher vocational teachers, a good sense of professional identity is conducive to teachers' self-examination, scientific adjustment of the balance of focus of teaching and research in work, helps teachers better adjust their professional attitudes, and establish a good professional identity. It can be seen that there is a close relationship between professional identity and the effects of higher vocational teachers' educational work. However, in practice, due to the influence of social factors and human factors, many teachers do not have a high degree of professional recognition, which will affect their teaching work. This article mainly takes the professional identity of teachers in higher vocational colleges as the independent variable, organizational commitment as the dependent variable, and job satisfaction as the intermediary variable. By proposing hypotheses, descriptive analysis and regression analysis are conducted to study the relationship between these three variables, and Make corresponding suggestions. Through the analysis, it is found that there is a positive relationship between Vocational College Teachers' professional identity and organizational commitment, and job satisfaction plays a mediating role between them. Therefore, in order to build a stable team of teachers in higher vocational colleges, we must consider these factors.

Keywords: professional identity; organizational commitment; job satisfaction

1. 引言

对职业的认同实际上是一种心理概念。对一个人的职业的积极评估是一个人才能够实现工作的心理基础并实现组织目标。由于教师的专业特征,需要良好的专业身份感。目前,由于社会的巨大发展和时代的快速进步,公众对教师的各方面要求越来越高。教师的专业认同已经成为影响教师教学工作 and 教育治理的重要问题。如果教师对自己的工作没有明确的定位,行为出现偏差,就无法保证教学效果。教师对职业认知度的理解和职业认知度的提高,对职业开发起着重要的作用。

高等教育作为我国高等教育的一种特殊类型,通过发展高等教育机构的教师提高教育质量。大学教师是一个重要的链接在促进大学三个基本功能。因此,研究者对教师在国内外的发 展作为一个重要的研究课题。各领域的进一步发展和融合,研究重点领域的老师是来自教师的外部要求专业教师的内在心理需要深化。在这一过程中,关于教师职业认同的讨论越来越受到关注。教师的专业认同水平在很大程度上影响着教师日常教学和科研工作的开展和实施,因此高职教师的专业认同状况对提升高校职能有着重要的影响。高职教师作为高校教师,既专业又高级。面对学生的特殊性,教师在专业工作中需要应对来自自身和外界的各种压力。在高职院校一年实习期间,部分教师存在一定程度的职业认同危机,体现在教学、科研、服务社会等方面存在不同程度的偏差。

高等职业教育是高等教育的关键构成要素,培养熟练和实用人才,以缓解就业市场对人才的需求。近年来,随着中国经济和社会的快速发展,对技术和实用人才的需求也在增加。意见进一步促进职业教育集团化办学的教育,指出:大力鼓励组建职业教育集团,加强职业教育教师的建设。目前,中国高等教育的快速发展,职业教育集团化,规模发展已经成为时代的潮流。为了确保高等职业教育的质量,提高教师的职业身份,进一步了解高职教师工作动机。教师职业身份的工作,工作动机、人际关系,确保材料,和情感体验的影响。

本文的创新点体现在以高职院校教师为研究对象,而从当前的研究来看,大都以企业员工等来进行分析。本文选择了职业认同感、组织承诺和工作满意度三个变量来进行分析,并探讨了工作满意度的中介作用,具有一定的创新性。

2. 文献综述

2.1 职业认同的综述

职业认同是从自我认同发展而来的概念。教师职业同一性相关概念的界定(1)同一性,即有一种先验的、统一的绝对观念,支配一切。在《现代汉语词典》(第一部)中,“认定”是指认可是一样的,认可是被认可的¹。

有关资料对于认同阐述为:通常是指与他人有共同想法的个人。在沟通过程中,人们被其他人的感受和经验影响,或者他们自己的感受和体验来影响他人,双方具有固有的默契²。

目前,世界上不同的学者对职业认同的定义不同,理解角度也不同。有些学者,如霍兰德,认为一个人只有在了解自己,在工作环境之后,心中想到自己的职业,才能称之为职业认同。而以迈耶和富盖特为代表的学派认为,“职业认同”的定义是主体的自觉选择和社会之

¹俞露,王鑫涛,赵剑宜文,丁东先,刘顺,&王慧等.(2018). 高职教师职业认同对胜任力的影响. *当代教育实践与教学研究*, 000(010), 128-129.

²姜玲玲.(2018). 如何提高高职院校旅游专业青年教师的职业认同. *数码世界*, 000(003), 108-109.

间的互动的统一,个体只有融入整体,相互作用,才能实现个人的认同³。在国内,关于职业认同的研究很少,每个人对职业认同的定义也不尽相同。存在概念混乱、结构不清、文化差异等问题。在国内学者看来,一些研究者对认同的过程提出了各种解释。贝松斯基的研究经常被引用。他着眼于不同身份状态的个体在决策或解决问题过程中会表现出的差异,即身份风格,包括信息化取向、标准化取向和扩散/规避取向三种⁴。这种重视身份形成过程的观点对职业身份的研究产生了很大的影响。事实上,职业认同是指每个人对自己的地位的自我意识,是否有职业自豪感、职业荣誉感和职业奉献精神,并通过在工作中不断的体验发现自己的价值。

职业认同是一个心理学概念。从心理学角度看,职业身份的社会生活的员工是专业从事内部接受。从积极心理学的角度来看,已经形成了良好的职业教师的身份,动员一切力量,以积极的心态去工作⁵。可以从五个方面看:专业认知。即对职业的基本认识和态度,包括对职业的性质、责任、地位和作用的认识和评价;职业情感。即在从事职业的过程中随着职业认知的不断发展,心中形成对职业的热爱和珍惜;职业信仰。即主体对自己职业的自信和良好的视野;专业意志。所谓意志,是指主体工作过程中对职业可持续发展的坚定不移的渴望;专业效力。是指加深个人与职业之间的职业认知,产生职业情感,即意志程度的集中表现⁶。

心理学认为,对事物的接受和认可程度在一定程度上影响着一个人对这件事的投入,高职业认同的教师,注定是充满热情的教师的工作,职业的荣誉和快乐的感觉。许多研究表明,教师认同和教师专业发展之间有着密切联系。职业教育与普通教育不同⁷。受多年的传统文化概念,社会吸引力不强,公共职业教育仍然与蔑视。这些因素无形中是影响教师专业认同的绊脚石,从而影响教师教学的积极性和投入。因此,对高职院校教师专业认同的研究将有助于人们深入理解教师专业认同的内涵和作用,有助于提高教师专业认同,促进教师专业发展。

2.2 组织承诺的综述

组织承诺有一定的研究基础,如崔延泽(2018)⁸,指出教师的组织承诺是一个非常特殊的事情,它指的是教师职业生涯及其程度的忠诚和支付学校,包括学校的职业目标,实现价值的识别,识别和同化。姚计海等(2018)⁹,例如,组织承诺,即由可能导致行为的承诺可分为多个层面,包括情感承诺等。

刘雪梅等等(2018)¹⁰,如研究结果显示,一个强大的组织文化和组织认同是重要的相互了解和共同保持组织的规范,可以提高组织成员的组织承诺水平。王景等(2018)¹¹提出互惠的概念。成员,更大的组织文化是组织承诺的一致性,他还认为一些个人价值观,道德素质会影响他们的实际工作状态,所以组织承诺对员工满意之间密切相关。

³舒菲. (2018). 浅析职业心理保健与教师职业认同感之关系. *教育教学论坛*, 383(41), 250-251.

⁴张敏. (2018). 农村教师职业认同感研究——以眉山地区为例. *考试周刊*(74).

⁵李珊. (2019). 河南省高职院校学前教育专业男生职业认同调查研究. *时代人物*, 000(010), P.103-104.

⁶黄孙琴. (2018). 民办高职院校青年教师职业幸福感的研究. *科教导刊-电子版(中旬)*, 000(010), 76.

⁷王晓红. (2018). 教师职业认同:从“缺失”到“回归”. *新教师*, 000(009), 5-8.

⁸崔延泽, 吴禹飞, 赵璐, 杨芦思, 刘昊, &王思钰等. (2018). 组织承诺在领导行为与护士工作满意度间的中介效应研究. *中国医院管理*, 038(006), 61-63.

⁹姚计海, 相晓彤, &朱进杰. (2018). 教师沟通满意度与组织承诺:情绪枯竭的中介作用. *教育学报*, 014(006), 71-80.

¹⁰刘雪梅, &陈文磊. (2018). 社会支持对新生代农民工组织承诺的影响机制. *农业经济问题*, 000(012), 77-85.

¹¹王景, &于丽玲. (2018). 从医务人员心理资本与组织承诺的关系探析人性化组织管理. *中国社会医学杂志*, v.35(02), 35-38.

2.3 工作满意度的综述

李宪印等(2018)¹²表示, 在这项研究中, 这一概念的定义, 有两个不同的类别, 一种观点是, 工作满意度是员工的情绪状态在你的工作中, 同时包含积极的和消极的状态。工作满意度指的是, 当员工面对一个情感体验; 有些人表示工作满意度只体现积极情感, 并且不包括消极情感。其提出全面的定义是指员工接触的工作环境和工作表明一种态度, 它体现了工作的具体情况。工作满意度作为一个概念, 具有同一性。

米浩铭等(2018)¹³指出, 工作满意主要为员工自身的情感体验, 影响因素较多, 依法性收入之间的差距和实际的工作人员来看, 如果差距越大, 员工的满意度就低。郭鹏飞(2018)¹⁴指出, 在他们的工作, 工作满意度是指员工情况的结果来解释这个徐重工作满意度参考系的定义一致。

3. 研究方法

3.1 研究对象

本文主要以高职院校教师为调查对象, 选取 110 名教师, 了解教师职业各方面的情况, 并进行相应的分析。相关调查量表见附录所示。对于教师的选取, 主要在本地高职院校通过随机选择的方式进行选取, 各教师均同意参与本次研究。

3.2 研究模型

组织承诺在学校是一个决定性的因素。随着竞争的体制改革和国家相关的宏观市场, 高职院校教师的流动越来越频繁, 部分拥有丰富的资金和良好的条件, 提供教育在高职院校甚至旧的本科院校, 等等, 是一个伟大的有吸引力的老师。高等教育的原因, 高职称教师特别是优秀青年教师流失严重, 缺乏专业的身份, 工作满意度也不高, 这在一定程度上抑制形成高职院校学术梯队结构合理, 已经成为高职院校发展的瓶颈。基于此, 构建本文的研究模型:

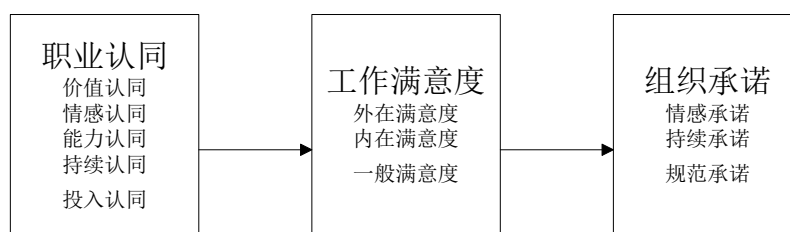


图 1: 研究模型

3.3 研究假设

教师组织承诺与教学过程中的工作态度, 绩效密切相关。他们是将教师与学校联系起来的关键条件。它直接影响学校组织的有效性和有效性, 直接影响教育的效果。它影响高职院校是否可以为国家培养更优秀的人才。与此同时, 对教师组织承诺的研究为学校提供了有效管理教师的良好起点。组织承诺意味着组织成员通过组织目标和价值观的内化对组织和学校系统具有强烈的身份感, 具有高的工作动机, 并愿意为组织做出贡献, 并为其创造一个良好的平

¹²李宪印, 杨博旭, 姜丽萍, 左文超, &张宝芳. (2018). 职业生涯早期员工的工作满意度、组织承诺与离职倾向关系研究. *中国软科学*, 000(001), 163-170.

¹³米浩铭, &陈晶. (2018). 高职院校青年教师组织承诺与工作满意度关系研究. *才智*, 000(005), 154,156.

¹⁴郭鹏飞. (2018). 新就业大学生心理契约、组织承诺与工作满意度关系研究. *行政事业资产与财务*, 000(010), 87-88.

台长期发展。并产生强大的工作满意度，并愿意留在组织中。基于此，提出本文假设：

H1：职业认同正向影响组织承诺。

H2：工作满意度正向影响组织承诺。

H3：工作满意度在职业认同和组织承诺间起中介作用。

4. 结果分析

4.1 信效度分析

4.2.1 信度分析

信度分析是一种用来描述问卷测量结果的稳定性、可靠性的分析方法，反映了采用此问卷在不同时间、不同情境下对同一事物进行反复测量时，所测算到的结果一致性程度。本研究采用在 Likert 量表中最常见的信度检测系数 Cronbach 系数，以进一步了解本研究所采用的测量量表的一致性、可靠性及其稳定性。对于 Cronbach 系数来说，其系数越大，则说明被检验的因子内部一致性越好，从而表明该量表可靠性与稳定性越好。通常来说，总量表的信度系数需保证在 0.8 以上，分量表的信度系数则最好保持在 0.7 以上。运用 SPSS19.0 软件对问卷进行处理分析，得到本研究所采用的问卷信度系数如表 4.2 所示。

表 1： 各变量信度分析

测量变量	测量系数	Cronbach α
职业认同	15	0.922
组织承诺	18	0.902
工作满意度	7	0.953

由表 4.1 可以看出，本研究所采用的组织支持感、自我效能感和员工敬业度三个量表以及总体变量的信度系数 Cronbach α 均在 0.9 以上，表明测量量表具有极佳的信度。

4.2.2 效度分析

本研究运用 Amos 软件，采用结构方程模型中的验证性因子分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)，来检验调查问卷反映命题与概念的内部结构的程度。即如果测量量表的结果可以较好的反映其理论特征，使得具有良好的效度。

(1) 职业认同指标

指标值见表 4.2 所示。

表 2： 职业认同指标

指标	X ² /df	RMSEA	GFI	NFI	IFI	CFI
指标值	1.804	0.048	0.964	0.909	0.904	0.902

从上表可知，职业认同验证性因子分析中的 X²/df 小于 3，RMSEA 小于 0.05，具有较好的拟合度；GFI、NFI、IFI、CFI 指标值均在 0.9 以上，具有较好的拟合度。

(2) 组织承诺指标

指标值见表 4.3 所示。

表 3: 组织承诺指标

指标	X2/df	RMSEA	GFI	NFI	IFI	CFI
指标值	1.759	0.070	0.885	0.984	0.921	0.909

从上表可知，组织承诺验证性因子分析中的 X2/df 小于 3，RMSEA 小于 0.05，具有较好的拟合度；GFI、NFI、IFI、CFI 指标值均在 0.9 以上，具有较好的拟合度。

(3) 工作满意度指标

指标值见表 4.4 所示。

表 4: 指标值指标

指标	X2/df	RMSEA	GFI	NFI	IFI	CFI
指标值	2.771	0.017	0.980	0.927	0.882	0.981

从上表可知，工作满意度验证性因子分析中的 X2/df 小于 3，RMSEA 小于 0.05，具有较好的拟合度；GFI、NFI、IFI、CFI 指标值均在 0.9 以上，具有较好的拟合度。

4.2 描述性分析

本研究通过 SPSS20.0 对数据进行处理，三个变量的描述性统计结果如下：

表 5: 描述性统计结果

变量及维度	样本量	最小值	最大值	均值	标准差
价值认同	110	1000	5000	3.161705	1.054046
情感认同	110	1000	5000	3.531495	1.02943 0
能力认同	110	1000	5000	2.825995	1.001568
持续认同	110	1000	5000	3.093645	0.883863
投入认同	110	1000	5000	3.128375	0.937677
情感承诺	110	1000	5000	3.243375	0.987448
持续承诺	110	1000	5000	3.289825	1.059055
规范承诺	110	1000	5000	3.295035	0.9433
外在满意度	110	1000	5000	3.257835	0.873483
内在满意度	110	1000	5000	3.171405	0.888975
一般满意度	110	1000	5000	3.086705	0.923467

4.3 回归分析

4.3.1 职业认同与组织承诺的关系

表 6: 职业认同与组织承诺的回归分析

自变量	因变量	标准回归系数	T 值	Sig	调整后的 R 方	F 值
职业认同	组织承诺	0.424	12.618	0	0.201	194.4
价值认同	情感承诺 持续承诺 规范承诺	0.381	11.126	0	0.146	154.825
情感认同		0.357	10.364	0	0.116	136.359
能力认同		0.282	8.275	0	0.03	91.686
持续认同		0.258	7.685	0	0.005	80.65
投入认同		0.276	8.086	0	0.024	88.845

从上表可知，职业认同正向影响组织承诺（ $P < 0.05$ ），假设 1 成立。可见教师的职业认同度越高，组织承诺水平也会更高。

4.3.2 组织承诺与工作满意度的关系

表 7: 组织承诺与工作满意度的回归分析

自变量	因变量	标准回归系数	T 值	Sig	调整后的 R 方	F 值
工作满意度	组织承诺	0.305	10.054	0	0.023	192.734
外在满意度	情感承诺	0.157	9.46	0	0.078	153.159
内在满意度	持续承诺	0.133	8.698	0	0.108	134.693
一般满意度	规范承诺	0.058	6.609	0	0.034	90.02

从上表可知，工作满意度正向影响组织承诺（ $P < 0.05$ ），假设 2 成立。可见教师的工作满意度越高，组织承诺水平也会更高。

4.4 工作满意度的中介作用

表 8: 工作满意度在职业认同与组织承诺间的中介作用

	1 (职业认同——组织承诺)		2 (职业认同——工作满意度)		3 (职业认同——工作满意度——组织承诺)
变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
职业认同		0.632		0.631	0.363
组织承诺					0.402
R^2	0.007	0.428	0.002	0.328	0.513
ΔR^2		0.403		0.403	0.504
F 值	1.214	27.444	1.528	27.523	35.231

从上表可知，工作满意度在职业认同和组织承诺见起到中介作用（ $P < 0.05$ ），假设3成立。

4. 讨论

4.1 职业认同感与组织承诺的关系

一个良好的工作环境不仅可以改善学校的形象，使教师在身体和精神上幸福，提高工作效率；它还可以让教师对学校的唯一归属感，识别，相互尊重和相互动力感到强烈的归属感；它还可以反映学校对教师尊重个人权利的态度¹⁵。虽然经济激励措施立即，但只有外部激励，不可持续的。的生存和安全需要得到满足后，人们更加注重工作本身就是幸福。他们需求和人文关怀，这种人文关怀和治疗，改善他们的材料相比，它的重要性可以说是更是如此。因此，学校创造良好的物质环境和人文环境，让老师觉得即使没有更好的工资，但在学校的工作环境很舒适。所以学校经济状况良好的情况下应该可以为教师创造一个更好的工作环境，尤其是硬件环境。学校为教师提供一个安全的

员工没有选择，但选择继续待在组织中，有两种究其深层次的原因，首先，虽然转移到其他教育带给员工的专业发展目标结构，但工人们不愿意放弃多年的工作换取等级和治疗，就业的机会成本和其他成本为员工放弃为他的新团队的追求目标¹⁶。其次，当员工主观评价目标学校的工作环境、薪酬、等级和社会地位都优于现有的组织，这应该选择跳槽，但是没有离开组织选择继续，可能是由于现有的组织为员工提供了独特的价值，而不能取代其他学校。这甚至是一个强大的外部效应，但如果内因没有职业发展的内容作为主要考虑因素，但要注意个人和经济基础的价值选择留在原来的组织，可以使用员工的组织承诺的持续承诺因素主导地位来解释这一现象。

4.2 组织承诺与工作满意度的关系

现在教师工作本身，福利，工资，同事关系，工作本身，老板和同事，越来越多的需求。工作价值观的多样性将会影响员工的工作满意度。例如，以“舒适、安全”作为工作值查看器，可以出现工作方向，位置和独立工作如果值是，发展和增长，就业指导会发生和工作满意度将影响工作为导向。良好的工作氛围，促进合理的工资，福利，公平、良好的职业培训和计划员工最直接的方式确定。从需求理论，教师自我的实现。因此，为了提高员工的工作满意度，使员工满足身心，工作环境和本身，并使教师更依赖于组织和组织的价值观。企业的发展如此重要。

美国学者 Allen & Meyer (1991) 认为，组织承诺上，不同组织在不同组织承诺机制下存在较大差异。不同的组织承诺机制有不同的影响因素。维纳规范承诺被定义为由于压力，使员工行为与组织目标一致内部化行为准则，其中他们还研究了从弱势到强大的组织承诺的影响因素。按顺序：个人特征，结构特征，工作特征，领导和成员，角色，特征。影响组织承诺尺寸的持续承诺的因素是：教育水平，专业厚度，薪酬支付，人们的投资是多少，跳跃的可能性，组织职业规划因素，工资，福利，培训机制等¹⁷。影响规范承诺的组织承诺维度的因素包括：个人工作价值，个人工作满意度，受教育，个人经验等。同样，美国学者 Poter、Ritzer & Trice

¹⁵ Clements A J, Kinman G, Leggetter S, et al. Exploring commitment, professional identity, and support for student nurses[J]. *Nurse Education in Practice*, 2016:20-26.

¹⁶ Hammond R, Cross V, Moore A. The construction of professional identity by physiotherapists: A qualitative study[J]. *Physiotherapy*, 2016, 102(1).

¹⁷ Mather C, Cummings E, Nichols L. Social Media Training for Professional Identity Development in Undergraduate Nurses[J]. *Stud Health Technol Inform*, 2016, 225:344-348.

(1969) 基于超过 500 名员工的研究得出的结论是, 员工工作满意度是一个函数的值, 以下因素影响员工的情感承诺: 责任感, 他们在组织中的地位, 工作环境是好是坏, 工资报酬、晋升、等, 研究员工工作年限和年龄是一个重要的影响对两个因素的影响。

4.3 工作满意度的中介作用

教师专业认同是指个体教师工作经验和社会背景之间的相互作用的结果, 是一种积极的态度的教师工作。高等教师专业身份, 更可以理解和内化的要求老师和学校规则和社会期望的教师, 这样他们就可以主动调整内心感受或改变外部行为, 显示了学校要求的积极情绪。教师职业身份高, 正确地对待自己的工作, 并能实现其角色的重要性, 这样他们就可以在使用适当的情绪劳动策略工作, 实现他们的目的。为了提高学生绩效和培养学生的健康人格, 具有高专业地位的教师可以在认知和有意识地内化这些目标的目标。认真投入教学工作, 这时老师的内心感受符合学校的要求, 甚至可能会出现不一致的情况, 教师可以及时调整, 保持内心感受。

一些学者对大学老师的研究也表明, 教师的工作满意度会受到他们的影响程度的职业身份。因此, 无论属于该领域的老师, 他的认同感程度将直接影响工作满意度。教师的专业状况越高, 职业意义和重要性越重要, 积极的情绪, 他们越可以展示或更越大的投资工作, 以及更好的工作, 以及易于体验的满足感或成功的工作, 心理会感到更高的满足感¹⁸。相反, 如果为了生存或被迫做任何他们不喜欢的工作, 所以教师在他们的在工作中缺乏热情, 敷衍了事, 容易产生消极情绪, 如累, 心烦意乱, 因此无法体验成就感和快乐工作, 工作满意度低。

教师更多的感受到他们的角色的重要性, 他们将更积极地提高自己的能力, 不断积累教学经验, 并加强自己的修养, 提高人格魅力, 成为一个合格的人民教师, 他们将在工作积极调整自己的内心感受, 使其与学校的规则一致, 表达了学校所需的情感行为, 有利于提高教师的工作表现, 也会使老师更高的成就感和学校领导的认可和表扬, 这样教师经验更高的工作满意度。相反, 如果教师的个人经验的老师自己的角色的重要性, 他们会缺乏工作热情, 可能会变得冷漠和冲动, 也不同意学校的规则, 也不想主动改变心脏的感觉来满足学校的需求的情感行为, 他们可能会出现完全不关心学生, 似乎也不关心学生的学习, 所以这些教师很难从工作获得成就感, 工作只会让这些老师产生负面情绪。

5. 结论与建议

5.1 结论

本文通过分析, 发现高职院校教师的职业认同与组织承诺之间表现为正向关系, 工作满意度则在职业认同与组织承诺之间起到中介作用。由此可见, 要进一步激发高职院校教师的工作情感, 提升其工作满意度, 才能更好开展教育工作。

5.2 建议

5.2.1 改善教师职业待遇

调查显示, 高职院校教师的专业意志薄弱, 大多数教师对本职工作和人民教师的长远发展没有太大的坚持, 主要是因为教师的专业工资相对较低, 工作量大, 长期的超负荷工作也降低了教师的专业认同感。因此, 国家需要出台相关的扶持政策, 要关爱教师, 尊重教师的人格, 在精神上鼓励教师, 在工作中关爱教师。及时给予教师荣誉, 激发他们的自我激励, 激发他们的敬业精神和奉献精神。

¹⁸ Losano L, Fiorentini D, Villarreal, Mónica. The development of a mathematics teacher's professional identity during her first year teaching[J]. *Journal of Mathematics Teacher Education*, 2017.

给予多种福利，避免遭受长期过度劳累、薪酬不成比例和心理危机等问题。使高职教师在未来从事教学工作时，能够安心为人民服务，为社会做出贡献。让他们真正从内心认可教师职业，在工作中获得快乐，为以后的长期稳定发展打下良好的基础。

5.2.2 明确职业定位激发职业情感

根据调查分析发现，本科及以上学历教师的职业认同显著低于本科学历教师。如果他们的专业和专业定位明确，就更容易激发教师的专业认同感。这一启示告诉我们，高职院校应该明确教师的专业定位，不断调整教育理念，帮助教师明确学习目标和职业定位。高职院校的首要任务是培养专业教师，教育和培养教师，积极引导和帮助教师正确认识教师的社会角色，认识和理解高职院校的性质和宗旨，认识和理解人民教师的权利和义务，理解教师的重要社会期望，将社会期望和社会角色内化。

要突出教师的特点，突出专业体系，充分发挥学校的优势，使教育服务更加明显和有特色，努力提高教师对教师工作的支持和参与，促进教师学校的发展，结合公共安全水平的实践，提高高职院校教师深刻的职业认同感。积极创造条件，让教师有更多的学习机会，强化教师的专业意识，将社会内容内化为自身专业和职能所需的素养。投身教师行业，全心全意为人民服务。

5.2.3 强化职业教育来培养高职教师的职业意识

教学技能是教师成为合格教师必须具备的技能、能力、经验和其他能力的综合体现。学校可以采取专题报道、思想教育和管理等手段加强指导。某些因素中的专业认同度低，必然会影响他们的学习动机和热情。因此，有必要引导这些教师树立良好的职业认同，树立正确的观念，形成崇高的职业价值观。调查数据还显示，有些女性不确定教学专业，他们的专业身份感相对较低。这些因素影响了他们对学习的热情，因此我们需要指导这些教师建立良好的专业身份感。

学校可以采用各种教育形式，如渗透，特别报道，思想教育和管理方法，以指导教师正确地对待教师职业。组织教师学习“中华人民共和国的师范派团”和其他法律文件，正确认识教师职业；邀请一线师范院校优秀教师进行先进事迹报告。主题可以是以举办电影或视频的形式，潜移默化地培养教师的教师意识；可以采取课程、讲座、论坛等方式了解教师职业的核心价值观，引导教师学习和探索教师核心价值观的内涵和意义，组织教师就共同的理论问题进行广泛讨论，明辨是非，达成共识；也可以把教师文化建设成为校园文化活动的主题，建设教师宿舍文化。将教师意识教育和职业道德教育融入教师日常生活。通过多种形式加强政治教育和培训，引导教师正确看待教师这个职业，鼓励他们努力做好教师，激励他们选择做神圣而自豪的教师，激发教师在这个职业中的认同感和荣誉感。

参考文献

- [1] 崔延泽, 吴禹飞, 赵璐, 杨芦思, 刘昊, &王思钰等. (2018). 组织承诺在领导行为与护士工作满意度间的中介效应研究. 中国医院管理, 038(006), 61-63.
- [2] 郭鹏飞. (2018). 新就业大学生心理契约、组织承诺与工作满意度关系研究. 行政事业资产与财务, 000(010), 87-88.
- [3] 黄孙琴. (2018). 民办高职院校青年教师职业幸福感的研究. 科教导刊 电子版 (中旬), 000(010), 76.
- [4] 姜玲玲. (2018). 如何提高高职院校旅游专业青年教师的职业认同. 数码世界, 000(003), 108-109.



- [5] 李珊. (2019). 河南省高职院校学前教育专业男生职业认同调查研究. 时代人物, 000(010), P.103-104.
- [6] 李宪印, 杨博旭, 姜丽萍, 左文超, &张宝芳. (2018). 职业生涯早期员工的工作满意度、组织承诺与离职倾向关系研究. 中国软科学, 000(001), 163-170.
- [7] 刘雪梅, &陈文磊. (2018). 社会支持对新生代农民工组织承诺的影响机制. 农业经济问题, 000(012), 77-85.
- [8] 米浩铭, &陈晶. (2018). 高职院校青年教师组织承诺与工作满意度关系研究. 才智, 000(005), 154,156.
- [9] 舒菲. (2018). 浅析职业心理保健与教师职业认同感之关系. 教育教学论坛, 383(41), 250-251.
- [10] 王景, &于丽玲. (2018). 从医务人员心理资本与组织承诺的关系探析人性化组织管理. 中国社会医学杂志, v.35(02), 35-38.
- [11] 王晓红. (2018). 教师职业认同:从"缺失"到"回归". 新教师, 000(009), 5-8.
- [12] 姚计海, 相晓彤, &朱进杰. (2018). 教师沟通满意度与组织承诺:情绪枯竭的中介作用. 教育学报, 014(006), 71-80.
- [13] 俞露, 王鑫涛, 赵剑宜文, 丁东先, 刘顺, &王慧等. (2018). 高职教师职业认同对胜任力的影响. 当代教育实践与教学研究, 000(010), 128-129.
- [14] 张敏. (2018). 农村教师职业认同感研究——以眉山地区为例. 考试周刊(74).
- [15] Andrew, James, Clements, Gail, Kinman, & Sandra, et al. (2016). *Exploring commitment, professional identity, and support for student nurses*. Nurse Education in Practice.
- [16] Hammond, R. , Cross, V. , & Moore, A. . (2016). *The construction of professional identity by physiotherapists: a qualitative study*. Physiotherapy, 102(1).
- [17] Mather, C. , Cummings, E. , & Nichols, L. . (2016). *Social media training for professional identity development in undergraduate nurses*. Stud Health Technol Inform, 225, 344-348.
- [18] Mónica Villarreal, Smith, S. , & Esteley, C. . (2013). *Pre-service mathematics teachers involved in modelling projects*. Ictma.

家族企业高管激励、多元化经营与企业绩效的实证研究

AN EMPIRICAL STUDY OF FAMILY BUSINESS EXECUTIVES' INCENTIVES, DIVERSIFICATION, AND CORPORATE PERFORMANCE

韩晨阳

Chenyang Han

正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author: CHENYANG HAN, E-mail: 504032127@qq.com

摘要

本文将高管激励、多元化经营与公司绩效纳入同一理论分析框架，尝试分析了“高管激励与公司绩效的关系”、“多元化经营与公司绩效的关系”以及“多元化经营对高管激励与公司绩效关系的中介作用”。在理论分析的基础上，进一步利用 2014-2018 年间深、沪及创业板的家族企业类的上市公司的经验数据进行实证研究。实证结果表明：（1）高管薪酬对于家族企业绩效有着负向的影响，而高管持股水平与家族企业绩效无显著关系。（2）高管薪酬对家族企业多元化经营无显著关系，但是高管持股水平会对多元化经营产生积极影响。（3）高管持股水平对于家族上市公司业绩影响时，多元化经营具有中介作用。而高管薪酬变动系数虽然为正，但是在统计上并不显著。（4）随着董事会规模的扩大，企业绩效也显著提高；股权集中度会对企业绩效的提高产生显著的促进作用。

关键词： 家族企业；高管激励；多元化经营；公司绩效

Abstract

This article puts executive incentives, diversified operations and corporate performance into the same theoretical analysis framework, trying to analyze the "relationship between executive incentives and corporate performance", "the relationship between diversified operations and corporate performance", and "diversified operations have an impact on high The mediating role of the relationship between management incentives and company performance". On the basis of theoretical analysis, further use the empirical data of family-owned listed companies in Shenzhen, Shanghai and ChiNext for empirical research from 2014 to 2018. The empirical results show that: (1) Executive compensation has a negative impact on family business performance, while the level of senior management's shareholding has no significant relationship with family business performance. (2) Executive compensation has no significant relationship with the diversification of the family business, but the level of senior management's shareholding will have a positive impact on the diversification. (3) When the level of senior management's shareholding affects the performance of the family listed company, diversification Has an intermediary role. Although the coefficient of change in executive compensation is positive, it is not statistically significant. (4) With the expansion of the board of directors, corporate performance has also improved significantly; equity concentration will significantly promote the improvement of corporate performance.

Keywords: Family business; executive incentives; diversification; company performance

引言

虽然我国家族企业发展趋势很好,但随着法制不断健全、市场不断规范和竞争越发激烈,瓶颈已出现于家族企业与企业内部的规范治理、治理结构上。内部治理是和普通的上市公司是不相同的,家族性因素对其公司治理影响着家族企业的公司治理。在家族类的上市公司中,企业的所有权和经营权被家族所有者掌握,企业的经营决策和管理他们会参与其中,因为他们既是出资人,又是管理者,直接参与,企业一步步成长起来、日益竞争激烈的市场,不断创新在对知识和人才的培养上,对企业的公司治理提出了更贴切实际的要求,虽然家族企业以高度集中及封闭式管理的特征在家族企业的创业初期的确适应了发展的需求,但是家族企业两权合一的传统经营管理模式和家族式的组织形式已不能适应现代企业的发展需求,并使得家族企业治理模式的不足之处被明显化。因此,高级管理人员激励成为其与股东、其他利益相关者委托代理关系中的核心问题,也是所有权和经营权分离,近年来这个公司治理关注的热点问题一直困扰着经济学家、管理学家。为企业制定合适有效的激励制度已成为治理机制中最重要的环节,激励机制的关键在于通过让高级管理人员获得利益满足,以充分调动企业高管人员的积极性。

本文基于家族上市公司的现实背景与自身特征,从高管激励与多元化经营的角度探讨了家族上市公司的经营绩效问题,从理论上系统剖析了高管薪酬、高管持股水平与多元化程度对家族上市公司的影响。然后,利用 2014-2018 年有统计数据的公司股票代码为样本企业,2014-2018 年间深、沪及创业板的家族企业类的上市公司的经验数据进行实证研究。

一、文献回顾

国内外学者在高管激励与企业绩效相关的研究领域有过较多的理论和实证研究,研究结果存在较大差异。

家族企业高管激励对企业绩效影响的相关研究

首先,在国外研究方面,Jensen 与 Meckling (1976)提出的最优契约理论成为了研究薪酬激励的理论基石,他们认为,合理的薪酬设计能有效激发管理层的工作热情,进而提高公司的经营绩效。他们进一步利用美国公司样本研究得出,高管的薪酬对股东财富和总资产报酬率产生了正向影响。绩效具有显著的正相关关系。其次,在国内研究方面。王晓静等人 (2011),赞同董事长与总经理两职分离,他们认为企业集团应保持适度的董事会规模,十七董事会的监管职能得到充分发挥。合理的高管人数规模也会对持股比间接产生影响,因此为了利用股权激励高管而对企业绩效产生影响,合理规划激励和绩效尤为重要。

家族企业高管激励对多元化经营影响的相关研究

高管激励属于公司管理中的一部分对很多要素有所影响,其中就是企业的多元化经营。郭园媛 (2013)对企业选择多元化的动机是从高管的薪酬特性来分析的,为高管薪酬机制的设计提供一定的理论依据。除了薪酬上的激励之外,朱宁 (2015)还发现了管理层权力与公司高管薪酬与多元化水平三者间的相关关系。按照马斯洛需求理论来说,人在寻求到一定的财富自由的时候就会开始对于社会组织或归属组织中寻求“被尊重”,这种表现形式之一就是手中掌权。

家族企业多元化经营对企业绩效影响的相关研究

刘孟飞等人 (2012)对引入 Herindahl 指数衡量进行主要研究,田恒 (2014)综合利用经济学、管理学、会计学等各学科交叉研究的优势,得出了更为合理的绩效算法。此刻,涉及多元化经营与公司绩效关系的研究结论,达成不了一致。用两种效应的总结,因此也可能公司绩效会被财务杠杆的正面作用削弱。

二、研究假设

1. 家族企业高管激励对企业绩效的影响的研究假设

根据委托代理理论可以知道，因为存在信息不对称的现象，所以可能会有逆向选择和道德风险的问题出现。股东会和管理者签订契约，因此来降低这一问题带来的代理成本。此契约的安排为，管理层的薪酬和公司的业绩存在直接关系。在 Jensen 和 Meckling（1976）看来，利用这样的契约设计，把公司股东和财富高管薪酬联系起来，并以此激励高管基于股东利益最大化进行决策。我国绝大多数上市家族企业中基本都有所有权与经营权分离情况的存在，但是在其分离程度上有些许区别。因此合理的企业薪酬设计和激励亦被认为是帮助家族企业有效地解决企业委托代理风险的最佳手段。

综上所述，本文提出理论假设：

H1a：家族企业高管薪酬水平对企业绩效呈显著影响。

薪酬激励除外，还有一种较为常见的激励方式是对高管进行股权激励。对薪酬激励作用不一样的是，股权激励是把公司管理者利益和股东利益联系在一起的一种手段，是协同高管利益与股东利益的有效方法。（赵华伟，2016），将公司价值最大化作为目的，从而使个人利益最大化。高管持股比例会影响高管对公司资源的控制力度以及决策过程中的自由度，进而作用于高管决策与公司利益的拟合度。

综上所述，本文提出理论假设：

H1b：家族企业高管持股比例对企业绩效呈显著影响。

2. 家族企业高管激励对多元化经营影响的研究假设

（一）家族企业高管薪酬水平对多元化经营影响的研究假设

“薪酬辩护假说”认为，高管作为理性经济人，存在为已经获得的高薪和将来获得的高薪进行辩护的动机和需求（谢德仁，2012）。首先，当高管得到比较高的薪酬时，他们有为自身薪酬的“合理性”问题进行明确辩护和需求。为了使他们能够证明薪酬的“合理性”，公司的经营规模或者提高公司的经营效益应该由高管去扩展。进一步而言，高管取得的薪酬越高，其为了证明其薪酬的“合理性”的动机就越强烈，因此他会通过不断提高多元化程度扩大公司的规模。所以，高管薪酬水平对多元化程度是有积极的影响。

综上所述，本文提出理论假设：

H2a：家族企业高管薪酬水平对多元化程度呈显著影响。

（二）家族企业高管持股比例对多元化经营影响的研究假设

高管持股，也就是说把一部分的公司股份给予高管，让他们成为股东并且对相对应的剩余索取权能享有。薛有志等（2007）的研究表明，在一定程度上，委托代理理论可以解释中国上市公司实施多元化决策的动机。在高管持股的不同水平上，多元化经营有没有带来绩效的持续改善，相比较以前的研究来说更具有现实解释力和理论说服力，May（1995）对一组兼并企业样本进行研究，认为当拥有更多公司财富时，公司高管倾向于实施多元化战略。由此看来，公司高管实施多元化决策是有利于股东利益最大化。

综上所述，本文提出理论假设：

H2b：家族企业高管持股水平对多元化经营呈显著影响。

3. 家族企业多元化经营对企业绩效影响的研究假设

家族企业有其自身的特殊性，在进行多元化经营决策时需要更为谨慎。结合已有研究结论与家族企业自身特点，本文觉得在日常经营活动中，企业一直会有未被充分利用的资源的存在，而多元化战略能够通过共享和转移等方法来帮助企业开发和合理利用这部分多余

的资源,范围内市场经济的效应从根本上得到了发挥,生产和运营的成本得到明显降低,提高经营绩效(Penrose, 1995)。

综上所述,本文提出理论假设:

H3: 家族企业多元化经营与企业绩效呈显著影响。

4. 家族企业高管激励通过多元化经营对企业绩效影响的研究假设

(一)家族企业高管薪酬水平通过多元化经营对企业绩效影响的研究假设

基于现有研究与上文的理论分析,对于家族企业公司来说,高管薪酬激励对于个人利益与股东利益同质化是有利的,也就是说高管薪酬如果提升,能够促使高管为了股东的利益付出更多的努力,进而有限度地提高了公司的绩效。而对于家族企业公司来说,多元化战略并非是有利的选择。换言之,提升高管薪酬将会促使高管减少跨行业经营决策,而更加关注于家族企业领域业务,进而提高了家族企业的经营绩效。

综上所述,本文提出理论假设:

H4a: 多元化经营在高管薪酬水平变动与公司绩效之间起中介作用。

家族企业高管持股比例通过多元化经营对企业绩效影响的研究假设

本文认为,由于家族企业的特殊性,上市公司外部风险受多元化战略的影响由此降低,竞争威胁从而被化解且能实现资源共享。从前面的分析可以得出,家族上市公司高管实施多元化决策是有利于股东利益最大化。同时还能够利用内部资本市场进行公司内资源的有效分配,从而突破外部资本市场融资瓶颈的约束,产生多元化溢价效应。换言之,高管持股可以给高管个人带来更多财富,家族上市公司高管倾向于“减值多元化”这一决策,进而提高了公司绩效。

综上所述,本文提出理论假设:

H4b: 多元化经营在高管持股比例变动与公司绩效之间起中介作用。

三、样本选择与研究设计

(一) 样本选择和数据来源

考虑数据的可获得性以及时效性,本研究的初始研究样本主要选取从 2014-2018 年间深、沪及创业板的家族企业类的上市公司,三种类型的家族企业被筛选出来: 1、单个自然人企业家企业: 即实际控制人为个人且无家族亲属在上司公司或控股股东公司持股/任董监高的家族企业; 2、多个自然人企业家企业: 实际的企业控制人为多个自然人,但是实际上控制人之间并无任何血缘亲属关系,且这些无亲属在上司公司或控股股东公司持股/任董监高的家族企业; 3、多人家族企业: 即除实际控制人之外至少 1 名有亲属关系的家族成员持股/管理/控制上市公司或控股股东公司的家族企业;

选取 2014-2018 年有统计数据的公司股票代码为样本企业,并以此样本数据值作为基础,并按照本文下述的筛选标准要求对当前样本数据进行进一步的数据分析和综合筛选:(1)首先剔除上市公司当前资产负债率净值大于 1 的企业,即当前公司行为理论上已经濒临破产的企业;(2)对*ST 公司和 PT 公司的财务异常状况进行考虑,因此不被样本范围所纳入;(3)剔除样本数据严重缺失的企业。最后得到了 1635 家符合条件的样本作为观测企业,最后获得 8536 个样本的观测值。本文从国泰安金融 CSMAR 数据库采取数据,并采用有关的统计方法来进行采集和整理,并通过 spss23.0 软件处理有关数据。

（二）变量选取

所有变量的具体计算方法如表所示：

表 1： 变量计算表

公司绩效	总资产收益率（ROA）	净利润除以总资产平均余额；总资产平均余额=资产合计期末余额+资产合计上年同期期末余额）/2
高管激励	高管薪酬水平（ln Wage）	第 t 年—高管前三名薪酬总额的自然对数
	高管持股水平（Mgo）	所有高管持股数量与总股数的比值
多元化经营	主营业务利润率(OPE)	公司主营业务收入占总收入的比重
控制变量	股权集中度（Cr1）	第一大股东持股比例
	董事会规模（Board）	董事会人数
	公司规模（ln Size）	年末总资产自然对数
	家族成员占比（PF）	高管家族成员占比

（三）计量模型

通过相关理论和研究假设，本文想要分析相关变量而建立多元回归模型。为了验证假设，本文构建了 4 个模型。

$$\text{模型 1: } ROA = \beta_0 + \beta_1 \ln Wage + \beta_2 Mgo + \beta_3 - 6Control + \varepsilon_1$$

$$\text{模型 2: } OPE = \beta_0 + \beta_1 \ln Wage + \beta_2 Mgo + \beta_3 - 6Control + \varepsilon_2$$

$$\text{模型 3: } ROA = \beta_0 + \beta_1 OPE + \beta_3 - 6Control + \varepsilon_3$$

$$\text{模型 4: } ROA = \beta_0 + \beta_1 \ln Wage + \beta_2 Mgo + \beta_3 OPE + \beta_4 - 7Control + \varepsilon_4$$

四、实证检验与分析

变量描述性统计与相关性分析

描述性统计

本文以高管薪酬水平（ln Wage）、高管持股水平（Mgo）衡量高管激励情况，以主营业务利润率(OPE)衡量多元化经营情况，以总资产收益率（ROA）衡量企业绩效，以股权集中度（Cr1），董事会规模（Board）以及高管家族成员占比（PF）为控制变量，各个变量的描述性统计情况如下。

表 2： 描述性分析结果

名称	最小值	最大值	平均值□	标准差□	中位数□
ROA	-48.316	0.863	0.022	0.552	0.038
ln Wage	0.000	68959900.000	2252287.834	2548543.139	1642000.000
Cr1	3.390	89.986	31.473	13.588	29.619
Board	4.000	18.000	8.116	1.465	9.000
PF	0.000	1.000	0.154	0.157	0.143
OPE	-6092.682	4563.436	2.419	94.971	2.427
Mgo	0.000	0.810	0.101	0.156	0.015

相关分析

通过对高管薪酬水平 (ln Wage)、高管持股水平 (Mgo)、主营业务利润率、总资产收益率 ROA、股权集中度 (Cr1)、董事会规模 (Board) 以及高管家族成员占比 (PF)、公司规模等进行的将 2014 年-2018 年间的数据进行相关性检验, 结果如表 2 所示:

表 3: 相关性分析

	ROA	ln Wage	Cr1	Board	PF	OPE	Mgo
ROA	1						
ln Wage	0.021	1					
Cr1	0.045**	0.056**	1				
Board	0.054**	0.097**	-0.031*	1			
PF	0.045**	-0.112**	0.056**	-0.059**	1		
OPE	0.002	-0.006	-0.027*	-0.001	-0.008	1	
Mgo	0.021	-0.084**	0.075**	-0.050**	0.386**	0.010	1

回归分析

家族企业高管激励对企业绩效的回归分析

表 4: 家族企业高管激励对企业绩效面板模型结果汇总

项	POOL 模型	FE 模型	RE 模型
截距	-0.050 (-4.231**)	-0.124 (-4.498**)	-0.062 (-4.297**)
PF	0.032 (2.506*)	-0.001 (-0.039)	0.026 (1.704)
Mgo	0.015 (1.235)	0.032 (1.190)	0.023 (1.508)
Board	0.005 (4.169**)	0.014 (4.836**)	0.007 (4.242**)
Cr1	0.001 (6.534**)	0.002 (3.682**)	0.001 (5.761**)
ln Wage	0.000 (2.060*)	-0.000 (-2.282*)	0.000 (0.727)
R^2	0.014	0.012	0.011
调整 R^2	0.014	-0.293	0.010
检验	$F(5,5207)=15.313, p=0.000$	$F(5,3985)=9.318, p=0.000$	$\chi^2(5)=56.210, p=0.000$

本研究以 FE 模型作为最终结果, 从上表可知: 针对高管薪酬而言, 其呈现出 0.05 水平的显著性($t=-2.282, p=0.023<0.05$), 并且回归系数值为 $-0.000>0$, 说明高管薪酬对 ROA 会产生显著的负向影响关系。针对高管持股水平而言, 其并没有呈现出显著性($t=1.190, p=0.234>0.05$), 因而说明高管持股水平对 ROA 不会产生影响关系。因此, 假设 H1a, 高管薪酬能够对家族上市公司绩效发挥显著影响作用, 验证通过, 且影响为负向影响; 高管持股比例对家族上市公司绩效无显著影响, 假设 H1b 不成立。

家族企业高管激励对多元化经营的回归分析

表 5: 家族企业高管激励对多元化经营面板模型结果

项	POOL 模型	FE 模型 □	RE 模型
截距	12.928 (1.256)	-16.264 (-0.586)	12.928 (1.256)
ln Wage	-0.000 (-0.475)	-0.000 (-0.979)	-0.000 (-0.475)
Mgo	0.223 (2.227*)	1.767 (0.065)	0.223 (2.227)
PF	-10.965 (-0.975)	0.378 (0.014)	-10.965 (-0.975)
Board	-0.127 (-0.114)	2.557 (0.889)	-0.127 (-0.114)
Cr1	-0.266 (-2.216*)	0.040 (0.095)	-0.266 (-2.216*)
R ²	0.001	0.000	0.001
调整 R ²	0.000	-0.307	0.000
样本量	5213	5213	5213
检验	$F(5,5207)=1.388, p=0.225$	$F(5,3985)=0.346, p=0.885$	$\chi^2(5)=6.939, p=0.225$

本研究以 POOL 模型作为最终结果, 从上表可知: 针对高管薪酬而言, 其并没有呈现出显著性($t=-0.475, p=0.635>0.05$), 因而说明高管薪酬对家族上市公司不会产生影响关系。针对高管持股水平而言, 其呈现出了显著性($t=2.227, p=0.022<0.05$), 因而说明高管持股水平对家族上市公司的多元化经营能够产生影响关系。假设 H2a: 高管薪酬水平对公司的多元化程度呈显著的影响不成立, 假设 H2b: 高管持股水平对多元化经营呈显著的影响均通过验证。表明在家族上市公司中, 高管激励因素中的高管持股可以直接影响到公司的多元化经营情况, 而高管薪酬则不能影响企业的多元化经营。

家族企业多元化经营对企业绩效的回归分析

表 6: 家族企业多元化经营对企业绩效面板模型结果汇总

项	POOL 模型	FE 模型 □	RE 模型
截距	-0.046 (-4.005**)	-0.133 (-4.942**)	-0.059 (-4.177**)
多元经营	0.000 (0.570)	0.000 (0.061)	0.000 (0.346)
高管家族成员占比(%)	0.037 (3.143**)	0.009 (0.345)	0.034 (2.411*)
董事会人数	0.005 (4.342**)	0.013 (4.718**)	0.007 (4.288**)
股权集中度	0.001 (6.724**)	0.002 (4.234**)	0.001 (5.908**)

表 6: 家族企业多元化经营对企业绩效面板模型结果汇总 (续。)

项	POOL 模型	FE 模型	RE 模型
R^2	0.014	0.010	0.010
调整 R^2	0.013	-0.292	0.009
样本量	5248	5248	5248
检验	$F(4,5243)=18.330, p=0.000$	$F(4,4021)=10.058, p=0.000$	$\chi^2(4)=54.020, p=0.000$

本研究以 FE 模型作为最终结果, 从上表可知: 多元经营并没有对企业绩效产生直接影响, 显著性($t=0.061, p=0.952>0.05$), 因而说明多元经营对家族上市公司绩效不会产生影响关系。针对高管家族成员占比(%)而言, 其并没有呈现出显著性($t=0.345, p=0.730>0.05$), 因而说明高管家族成员占比(%)对 ROA 不会产生影响关系。针对董事会人数而言, 其呈现出 0.01 水平的显著性($t=4.718, p=0.000<0.01$), 并且回归系数值为 0.013>0, 说明董事会人数对 ROA 会产生显著的正向影响关系。针对股权集中度而言, 其呈现出 0.01 水平的显著性($t=4.234, p=0.000<0.01$), 并且回归系数值为 0.002>0, 说明股权集中度对 ROA 会产生显著的正向影响关系。假设 3: 多元化经营与家族上市公司绩效呈显著的正向影响没有通过验证。

家族企业高管激励通过多元化经营对企业绩效影响的回归分析

多元化经营在高管持股比例变动与公司绩效之间的中介作用

表 7: 多元化经营在高管持股比例变动与公司绩效之间的中介效应模型

	多元化经营				ROA				ROA			
	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p
常数	12.503	10.251	1.220	0.223	-0.048**	0.012	-4.066	0.000	-0.048**	0.012	-4.075	0.000
股权集中度	-0.268*	0.120	-2.227	0.026	0.001**	0.000	6.579	0.000	0.001**	0.000	6.592	0.000
董事会人数	-0.175	1.109	-0.158	0.875	0.006**	0.001	4.374	0.000	0.006**	0.001	4.375	0.000
高管家族成员占比(%)	-10.538	11.215	-0.940	0.347	0.030*	0.013	2.348	0.019	0.030*	0.013	2.355	0.019
高管持股水平	13.480	10.763	1.252	0.210	0.014	0.012	1.133	0.257	0.014	0.012	1.123	0.262
多元经营									0.000	0.000	0.548	0.584
R^2	0.001				0.014				0.014			
调整 R^2	0.001				0.013				0.013			
F 值	$F(4,5208)=1.679, p=0.152$				$F(4,5208)=18.069, p=0.000$				$F(5,5207)=14.514, p=0.000$			

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

从上表可知: 中介效应分析共涉及 3 个模型, 分别如下:

$$OPE = Cr1 + Board + PF + \ln Wage$$

$$ROA = Cr1 + Board + PF + \ln Wage$$

$$ROA = Cr1 + Board + PF + \ln Wage + OPE$$

表 8: 多元化经营在高管持股比例变动与公司绩效之间的效应分析过程汇总

效应	项	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
直接效应	高管持股水平 $\Rightarrow$ ROA	0.014	0.012	1.123	0.262	-0.010	0.038
间接效应过程	高管持股水平 $\Rightarrow$ 多元经营	13.480	10.763	1.252	0.210	-7.616	34.576
	多元经营 $\Rightarrow$ ROA	0.000	0.000	0.548	0.584	-0.000	0.000
总效应	高管持股水平 $\Rightarrow$ ROA	0.014	0.012	1.133	0.257	-0.010	0.038

备注: LLCI 指估计值 95%区间下限, ULCI 指估计值 95%区间上限

表 9: 多元化经营在高管持股比例变动与公司绩效之间的间接效应分析

项	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	z	p
高管持股水平 $\Rightarrow$ 多元经营 $\Rightarrow$ ROA	0.000	0.000	0.000	0.000	1.154	0.249

备注: BootLLCI 指 Bootstrap 抽样 95%区间下限, BootULCI 指 Bootstrap 抽样 95%区间上限

本研究使用 Bootstrap 抽样检验法进行中介作用研究, 结果显示: 针对高管持股水平对于家族上市公司业绩的影响时, 公司多元化经营的中介作用检验, 95%区间并不包括数字 0(95% CI:0.000~0.000), 因而说明高管持股水平对于家族上市公司业绩影响时, 多元化经营具有中介作用。高管持股水平首先会对多元化经营产生影响, 然后通过多元化经营再去影响 ROA。假设 4b 成立。

多元化经营在高管薪酬变动与公司绩效之间的中介作用

表 10: 多元化经营在高管薪酬变动与公司绩效之间的中介效应模型检验

	多元经营				ROA				ROA			
	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p
常数	13.694	10.198	1.343	0.179	-0.048**	0.012	-4.147	0.000	-0.048**	0.012	-4.157	0.000
股权集中度	-0.259*	0.119	-2.169	0.030	0.001**	0.000	6.673	0.000	0.001**	0.000	6.687	0.000
董事会人数	-0.153	1.106	-0.138	0.890	0.005**	0.001	4.145	0.000	0.005**	0.001	4.146	0.000
高管家族成员占比 (%)	-5.697	10.342	-0.551	0.582	0.039**	0.012	3.331	0.001	0.039**	0.012	3.335	0.001
高管薪酬	-0.000	0.000	-0.540	0.589	0.000	0.000	1.943	0.052	0.000	0.000	1.948	0.052
多元经营									0.000	0.000	0.585	0.559
R ²	0.001				0.014				0.015			
调整 R ²	0.000				0.014				0.014			
F 值	F (4,5243)=1.358,p=0.246				F (4,5243)=19.205,p=0.000				F (5,5242)=15.431,p=0.000			

* p<0.05 ** p<0.01

从上表可知: 中介效应分析共涉及 3 个模型, 分别如下:

OPE=Cr1 + Board + PF + ln Wage

ROA=Cr1 + Board + PF +ln Wage

ROA=Cr1 + Board + PF + ln Wage+ OPE

表 11: 多元化经营在高管薪酬变动与公司绩效之间的效应分析过程汇总

效应	项	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
直接效应	高管薪酬⇒ROA	0.000	0.000	1.948	0.052	-0.000	0.000
间接效应 过程	高管薪酬⇒多元经营	-0.000	0.000	-0.540	0.589	-0.000	0.000
	多元经营⇒ROA	0.000	0.000	0.585	0.559	-0.000	0.000
总效应	高管薪酬⇒ROA	0.000	0.000	1.943	0.052	-0.000	0.000

备注: LLCI 指估计值 95%区间下限, ULCI 指估计值 95%区间上限

表 12: 多元化经营在高管薪酬变动与公司绩效之间的间接效应分析

项	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	z	p
高管薪酬⇒多元经营⇒ROA	-0.000	0.000	-0.000	0.000	-0.822	0.411

备注: BootLLCI 指 Bootstrap 抽样 95%区间下限, BootULCI 指 Bootstrap 抽样 95%区间上限

本文使用 Bootstrap 抽样检验法进行中介作用研究, 结果显示: 针对高管薪酬对于 ROA 影响时, 多元经营的中介作用检验, 95%区间包括数字 0(95% CI:-0.000~0.000), 因而说明高管薪酬对于家族企业绩效的影响时, 多元经营并不会起中介作用。因此假设 H4a: 多元化经营在高管薪酬变动与公司绩效之间起中介作用不成立。

结果讨论

(1) 家族企业高管激励对企业绩效影响的关系讨论

作为家族内高管, 其薪酬水平相对于外部高管偏低, 在不改变现有薪酬水平的情况下, 通过绩效薪酬来对他们进行激励的方案, 受欢迎度不高, 反而认为会占用他们过多的精力, 使企业管理成本上升, 不利于公司快速发展的需要。根据利益趋同效应, 当管理者持有一定数量的公司股份时, 管理者更有动力去经营公司, 以提高公司经营业绩, 最终通过股价的市场反应提高效益。由于目前, 家族企业高管层持股比例并不高, 在持股比例低于一定水平的情况下, 并不能产生管理者与所有者的利益趋同效果。因此, 就企业整体持股水平来讲, 尚不能够有效的影响企业的绩效或高管人员的薪酬。

(2) 家族企业高管激励对多元化经营影响的关系讨论

表明在家族上市公司中, 高管激励因素中的高管持股可以直接影响到公司的多元化经营情况, 而高管薪酬则不能影响企业的多元化经营。其原因可能在于, 公司进行多元化经营会使得公司的规模扩大, 且公司经营所面临的风险和不确定性增减, 进而对高管的监管难度进一步增加, 但是在委托代理经营的情况下, 高管持股水平相比高管薪酬水平更具激励效果。

(3) 家族企业多元化经营对企业绩效影响的关系讨论

通过上文的实证检验表明, 多元化经营对家族上市公司绩效不会产生影响关系。这可能是由于家族上市公司在发展的过程中较其他类型的企业更倾向于选择多元化作为企业的扩张手段, 故而家族上市公司的规模普遍较大。但是因为家族上市公司在选择多元化的过程中, 存在一定的盲目性, 导致企业的盈利能力并没有随着企业的多元化而提高。家族企业多元化经营对企业绩效影响的关系讨论

(4) 家族企业高管激励通过多元化经营对企业绩效影响的关系讨论

高管持股水平首先会对多元化经营产生影响, 然后通过多元化经营再去影



响绩效。这表明相较于薪酬激励，高管持股是一种更为优质的激励体系。在采用股权激励的企业中，由于代理成本得到抑制，此时多元化选择可能更多的处于长期企业发展角度，而非为了弥补高管的个人成本。从而提升企业竞争优势，有利于企业经济持续增长。

其次通过上文的实证检验发现高管薪酬对于家族企业绩效的影响时，多元经营并不会起中介作用。基于最优契约观，现有的薪酬体制可以有效抑制代理成本的产生，因而在此体系下，高管进行的多元化是处于企业长期战略要求，与代理成本无关。因此，当薪酬制定制度合理时，薪酬的高低主要受到经理人业绩影响，这种情况下，企业多元化的选择更多是一种合理的长期战略形式，与代理成本无关，即在合理的薪酬体系中，企业是否选择多元化与高管薪酬的高低并无显著关系。

五、结论

本文主要结论如下：

（1）对于家族上市公司来说，高管持股比例对家族上市公司绩效无显著影响，而高管激励因素中的高管薪酬会对其绩效会产生负向影响。

（2）高管持股水平会对多元化经营产生积极影响，而高管薪酬水平对公司的多元化程度无显著影响。

（3）多元经营对家族上市公司绩效无显著影响。但本文在控制变量方面验证了，随着董事会规模的扩大，家族企业绩效也显著提高；以第一大股东持股占比衡量的股权集中度会对就家族企业绩效的提高产生显著的促进作用。日后还需进一步的跟踪研究得出相应结论。

（4）多元化经营在高管持股比例中会对公司绩效的作用中发挥中介作用。高管持股水平首先会对多元化经营产生影响，然后通过多元化经营再去影响绩效。而高管薪酬对于家族企业绩效的影响时，多元经营并不会起中介作用。

研究建议

（1）适当制定高管激励计划

家族类的上市公司也应该特别注重对股权激励的设计安排。这是基本要求,公司管理者要充分注重其高管的实际持股比例的水平和高管的薪酬,赋予其适度的持股比例,减少高管的压迫感和机会主义,并最终使得其与公司股东的根本利益关系趋于一致。

（2）谨慎选择企业的多元化战略

本文不建议家族上市公司加深多元化经营程度，家族上市公司应该更多地关注自身行业的长远发展。同时，也要统筹考虑高管激励和多元化经营问题。

（3）提高企业高管经营管理能力

作为家族制企业，其发展过程，就是企业主在突破企业发展限制中，获取更大的发展机会的过程，由于企业主将更多时间用于管理公司各项事务，忙于应酬，缺乏提升自身管理能力的机会，缺少对财务管理、人力和投资管理等的提升。

参考文献

- 郭园媛. (2013). *高管薪酬的粘性程度与企业多元化的关系研究*. (Doctoral dissertation, 东北财经大学).
- 刘孟飞, 张晓岚, & 张超. (2012). 我国商业银行业务多元化、经营绩效与风险相关性研究. *国际金融研究*, (08), 61-71.
- 田恒. (2014). *中国企业多元化经营的绩效及影响因素研究*. (Doctoral dissertation, 武汉大学).



- 王晓静, & 陈志军. (2011). 董事会特征、高管激励与集团绩效——来自中国上市集团公司的经验证据. *经济与管理*, (6), 25-28.
- 谢德仁, 陈运森. (2010). 业绩型股权激励、行权业绩条件与股东财富增长. *金融研究*, (12): 99-114.
- 薛有志, 顿曰霞, & 周杰. (2007). 中国上市公司多元化经营与公司治理的协同演进研究——来自中国沪市制造业上市公司的实证检验. *经济与管理研究*, 000(010), 12-17.
- 赵华伟. (2016). 股权激励、公司治理与企业业绩——基于我国上市公司的经验证据. *宏观经济研究*, (12): 151-159.
- 朱宁. (2015). *管理层权力、公司多元化行为与高管薪酬关系研究*. (Doctoral dissertation).
- Jensen, M. C., & Mecking, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Fin Econ*, 3: 305-360
- May, D. O. (1995). Do managerial motives influence firm risk reduction strategies? *Journal of Finance*, 50(4), 1291-1308.

基于微信 O2O 对小微企业盈利的影响

THE INFLUENCE OF O2O ON THE PROFIT OF SMALL AND MICRO ENTERPRISES BASED ON WECHAT

丁泽术¹, 韩圣龙²

Zeshu Ding¹, Shenglong Han²

¹泰国正大管理学院, ²泰国正大管理学院

¹Panyawat Institute of Management ²Panyawat Institute of Management

*Corresponding author: Zeshu Ding, E-mail: 2478143226@qq.com

摘要

据 CNNIC 发布《中国互联网络发展状况统计报告》指出, 截止到 2020 年 6 月, 中国已有 9.40 亿网民, 比 2020 年 3 月报告显示增长了 3625 万。中国手机网民已达到 9.32 亿, 比 2020 年 3 月报告显示增长了 3546 万用户, 使用手机上网的比例高达 99.2%。随着网民几何式倍增, 移动互联网的市场高速发展催生出一个崭新的微经济时代。其中微信支付将加速推动微信 O2O 商业模式。无论是大中型企业还是小微企业都在深入探索微信 O2O 商机, 新型的微信 O2O 模式将会是中国未来 O2O 的必然发展趋势。这种商业模式发展十分迅速, 引起广泛关注。随之而来的大量风险投资和技术创新的微信 O2O 中小微企业如何实现盈利, 是当前研究的一个重点问题。文章通过对相关研究现状的分析, 结合 O2O 企业的案例, 提出了微信 O2O 在中小微企业的 5 种盈利模式: 基本业务盈利、共享业务盈利、信息媒介盈利、资源整合盈利和增值服务盈利。最后指出 O2O 中小微企业盈利模式的核心在于微信支付。

关键词: 微信; 微信支付; O2O 模式; 盈利模式; 小微企业

Abstract

According to the statistical report on the development of China's Internet published by CNNIC, by June 2020, China had 940 million Internet users, an increase of 36.25 million compared with the report in March 2020. China's mobile Internet users have reached 932 million, an increase of 35.46 million users compared with the report in March 2020, and the proportion of Internet users using mobile phones is as high as 99.2%. With the geometric multiplication of Internet users, the rapid development of mobile Internet market has spawned a new era of micro economy. Wechat is also the main representative form of micro economy, which has most functions and attributes of micro economy. Wechat payment will accelerate the promotion of wechat o2o business model. Both large and medium-sized enterprises and small and micro enterprises are exploring the business opportunities of wechat o2o, and the new wechat o2o mode will be the inevitable development trend of o2o in China in the future. This kind of business model is developing very fast and has attracted wide attention. With a large number of venture capital and technological innovation of wechat o2o small and medium-sized enterprises how to achieve profitability is a key issue of current research. Based on the analysis of relevant research status and the case of o2o enterprises, this paper puts forward five profit models of wechat o2o in small and micro enterprises: basic business profit, sharing

business profit, information media profit, resource integration profit and value-added service profit. Finally, it is pointed out that the core of o2o SMEs' profit model is wechat payment.

Keywords: wechat; wechat payment; o2o model; profit model; small and micro enterprises

引言

1. 研究背景

1.1 国外 O2O 发展现状

国外学者和相关的国际组织或机构对 O2O 现状做了许多的研究工作,尤其在 O2O 的支付方式、设计的金融机构和发展情况方面,通过研究发现,针对 O2O 企业的专项微信营销文献或资料相对缺乏。目前消费者行为路线在西方研究来说,多以实证主义与阐释主义方法,去研究客户的消费行为适合采用实证主义研究思路。

Dan J.Kim.An (2012) 认为,电子商务模式依赖于传统 INTERNET 和移动互联网这个巨大用户商业优势,能够给企业或个体带来新商业模式 O2O 变革以及重新分配产业链的利润。但是 O2O 也会与传统商业模式一样,也需要面对虚假宣传、伪劣商品的售卖、承诺的技术服务不兑现以及资金安全等问题。因此,网络安全防护的重要性将成为消费者网上能否有交易意愿的关键因素。Hitoshi Yamamoto 与 Toshizumi Ohta 以及 Kazunari Ishida (2004) 他们观点是保证电子商务关联交易中,加强网络信任安全可以有效保障交易的质量,这是 O2O 努力最求的目标。McKnight D.H 他认为产品厂商和消费者之间的相互信任是在初次建立合作、继续合作或永不再合作的过程中在进行不断的商谈达成的,这是 O2O 发展阶段的必经过程。支持信任安全管理就可以有效的在网上交易规则和保障不健全的情况下实现预期的处理结果 Jones,G.R.,George,J.M (2009),一个健全的 O2O 营销方案,都加强生产厂家、经销商、消费者与金融机构的权利与业务联系。Matthias Maisch 和 Bernd Bertsche (2005) 他们认为,O2O 作为一种新型的电子商务形式出现,必定会使商品与服务趋向于多样化,直至居家生活和文体娱乐以及服务类促销商城的形式为常态。

国外发达国家很多商户已进入信息现代化,商业智能系统运用广泛,其中欧美、日本的百货公司早已进入商业智能时代;从全球的二维码市场来看,亚洲发展最好,早在 2010 年日本就已经有 1200 万用户,认知度高达 98%,韩国也达到近 3000 万用户,90%手机都带着扫码工具。信息化、二维码化带动了国外 O2O 的迅速发展。根据 eMarketer 最新的预测,从 2017 年至 2020 年,美国前十大电子商务公司在整个 O2O 的份额将增长到 60.1%,如表 1 所示。这一比例高于去年的 58.2%,因为消费者转向了可以信赖的必需品和品牌零售商,以获得可靠的服务。

表 1： 美国十大电商占市场份额

Top 10 US Companies, Ranked by retail Ecommerce Sales Growth, 2017–2020				
	% change			
	2017	2018	2019	2020
1. Walmart	47.20%	38.30%	35.80%	27.00%
2. Wayfair	36.10%	41.10%	35.00%	27.00%
3. Target	28.90%	32.10%	28.10%	24.00%
4. Costco	26.30%	28.10%	19.40%	19.00%
5. Home Depot	22.00%	24.30%	21.30%	18.50%
6. Amazon	24.90%	19.70%	19.10%	17.20%
7. Best Buy	21.80%	10.80%	15.60%	14.28%
8. Apple	35.90%	16.40%	13.30%	10.00%
9. Macy's	13.10%	11.30%	10.00%	8.50%
10. eBay	5.70%	3.50%	-6.50%	-5.00%

Note: represents the gross value of products or services sold (browser or app), regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets
Source: eMarketer, Feb 2020

252943 www.eMarketer.com

资料来源自：eMarketer 报告

表 2： 国外学者关于构成赢利模式要素观点

作者	年份	特定要素定义	要素数量
Horowitz	1996	价格 (price)、产品 (product)、分销 (distribution)、组织特征 (organizational characteristics)、技术 (technology)。	5
Timmers	1998	产品/服务/信息流结构 (product/service/information flow architecture)、参与者利益 (actor benefits)、收入来源 (revenue source)，商业模式表示了产品、服务和信息流的架构，是对不同商业参与者及其角色、潜在利益和收益来源的描述。	3
Markides	1999	产品创新 (production innovation)、顾客关系 (customer relationship)、基础设施管理 (infrastructure management)、财务方面 (financial aspects)。	4
Linder等	2000	定价模式 (pricing model)、收入模式 (revenue model)、渠道模式 (channel model)、商业流程模式 (commerce process model)、以互联网为基础的商业关系 (Internet-enabled commerce relationship)、组织形式 (organizational form)、价值主张 (value proposition)。	7
Weill等 (2001)	2001	战略目标 (Strategic objectives)、价值主张 (value proposition)、收入来源 (revenue sources)、成功因素 (success factors)、渠道 (channels)、核心能力 (core competencies)、目标顾客 (customer segments)、IT技术设施 (IT infrastructure)。	8
Stähler	2002	价值主张 (value proposition)、产品/服务 (product/service)、价值体系 (value architecture)、收入模式 (revenue model)。	4
Gartner	2003	市场提供物 (market offering)、能力 (competencies)、核心技术投资 (core technology investments)、概要 (bottom line)。	4
Osterwalder等	2005	市场提供物 (market offering)、能力 (competencies)、核心技术投资 (core technology investments)、概要 (bottom line)。商业模式是一种概念性工具，它包含了一系列的要素及这些要素的关系，表述了特定企业的商业逻辑。它描述了企业向某些顾客提供的价值，以及创造、营销、传递这种价值和关系资本以产生利润和持续收益流的公司及其伙伴的架构。	4
Teece	2010	价值主张 (value proposition)、资源模式 (resource model)、收益和成本结构 (Benefit and cost structure)。商业模式描述了支持顾客价值主张的逻辑、资料及其他要素，及企业传递该价值的可行的收益及成本结构。	4
Sorescu 等	2011	收益 (profit)、结构 (structure)、活动 (activity)、流程 (technological process)、商业模式是由相互依赖的结构、活动和流程整合而成的一个良好的系统，是为顾客创造价值并为公司及伙伴攫取价值的有条理的逻辑。	4

资料来源：作者根据 (Morris 等, 2003) 和 (Nenonen 等, 2010) 以及 (Zott 等, 2011) 等资料整理得到

当前网络通讯及信息技术的高速发展，从客观上来看降低了商业的交易成本，提供了全新的交易方式。在这种情况下，国外学术界率先探索能与这些变化于之相适应的商业模式，从而使产品营销商业模式相关研究在国外逐渐兴起。通过对国外商业模式相关文献的系统梳理，虽然“商业模式”这个概念早在 1957 年就已出现 Osterwalder 等 (2005)，但时至今日，研究学者们对这个概念仍未有达成相对统一的认识。通过对国外相关文献的梳理，本文对近年来的国外学者为商业模式体系的构成观点或所下定义进行了汇总。表 2 是在不同学者研究的视角下，关于商业模式体系构成要素的问题观点整理汇总。同时显示出概念上的不一致也会造

成了研究者学者们对商业模式体系构成的不同意见。通过相关学者的研究对比发现在学者研究领域内的几十种商业模式构成体系中,研究点既有相似的地方,同时也有不同的地方。从商业模式构成要素的数量上来看,研究对象最少为3个(Timmers, 1998),研究对象多为8个(weill等, 2001)。构成因素数量多少的差异主要原因在于研究者归纳方法的不同,以及对商业模式考察深度和广度的不同。

从商业模式构成因素本身来看,一共提到了二是多个不同的因素,其中十多个因素被不同的研究者重复提起。提起比较多的是价值主张、经济模式、顾客关系、伙伴角色、内部结构行为,以及目标市场。同时,通过进一步分析不同视角商业模式构成因素之间关系,笔者发现国外对商业模式构成体系的研究从多种商业模式定义来看,这些定义所强调的内容虽然并不一致,但其中仍有不少相通之处。总体而言,这些定义存在以下共同点:①大部分定义都将顾客价值创造作为一个核心成分,常用到“顾客价值主张”、“为顾客创造价值”等短语;②收入逻辑在许多商业模式定义中被提及,如“攫取价值”、“收入来源”等;③许多定义用“关系网络”、“价值链”等词汇探讨企业的价值网络;④各种定义也讨论了资源与能力,如“资源”、“流程”、“活动”等;⑤很多定义涉及到战略问题,如“战略选择”、“持久竞争优势”等用词;⑥不少定义用“系统”、“关联”等词语表达了商业模式具有系统、整体的逻辑性。

1.2 国内 O2O 发展现状

在国内,有些学者已经在许多方面对 O2O 模式进行了相关研究,通过已有的研究使得我们对已有 O2O 的基本特征、发展过程和未来的发展方向和趋势将会有更深入的研究。而对以网络微媒介的消费者行为研究和探讨大多集中在其行为特征、环境因素和心理因素等。

曾荷(2005.8)在《电子商务领域个性化信息服务商业模式分析》中提到,随着许多团购网站企业的消失,如何将大众从线下消费,转移到线上消费将是新型电子商务急需解决的范畴,因此 O2O 模式应时而生。

刘佳(2010)在《传统企业线上生存》提出, O2O 的本质,即强调经营模式的方式是线下体验,现有的众多团购网站仅仅为了吸引用户采用低价方式,造成恶性竞争并没有领悟到这一精髓。在线下实体门店的客户咨询, O2O 亦是设计出多中营销策略,如免费体验环节就可以实现人机互动,其关键要看经营 O2O 企业和商家是否有睿智的、新型的技术创新去进行探索。

张波(2011)在《网店与实体店将长期并存》中明确提出 O2O 是一种模式。O2O 超越了现有行业营销的理念,范围涉及到了各行各业,它撬动了互联网整个商业生态链的创新和转型。而 O2O 必定是微经济发展的又一新趋势。21 世纪的 O2O 将会有重大突破,它是将是多维度、一种多层次、复合型的生态体系,除了不断向纵深化发展及多元化发展跨入新的发展阶段。在这个新时代,众企业面临的行业转型和模式调整都是势在必行,提升企业更需要结合自身优势,企业只有不断创新、挖掘新资源才能长久发展。

1.3 微信 O2O 发展现状

移动支付在引流和数据服务上都起着重要作用,可以说没有移动支付就构建不起 O2O 的商业模式。再完美的 O2O 盈利模式,离开了移动支付,对于消费者而言,消费体验将会下降很多。因此 O2O 盈利模式的核心是移动支付,只有通过移动支付才能形成线上线下的 O2O 闭环,其对整个 O2O 行业至关重要。

目前,微信已成为当今移动互联网的新宠,微信公众平台也吸引了无数的人参与其中,其中不乏很多商家,随着微信支付公众平台技术的不断完善,很多商家开始涉足微信支付公众平台下的 O2O 商业模式,另外,由于此平台的强推送功能将传播与营销巧妙的连接在一起,做

到传播即营销,这对其占领移动电商之槽增加了筹码,本文从微信的发展现状入手,然后叙述了中国的 O2O 电商发展,最后分析了利用微信公众平台发展 O2O 电商的优势与劣势。

微信公众平台自成立以来经历了 3 个阶段:第一阶段是从“人联网”阶段,这是微信商业化的基础;第二阶段是微信针对一些线下商户产品的链接和基础功能;第三阶段是微信“进化”至“连接一切”的能力,基本形成“智慧型”全新的生活方式。微信以公众号为基础、微信支付为主力助力传统行业,将过去的商业模式“移植”到微信支付平台,再通过移动网络电商入口、开发用户识别和数据分析技术、健全支付结算能力和维护客户关系、跟踪售后服务和维护流程、大力推广社交能力从而形成完整的微信支付闭环式移动互联网解决计划。

1.4 微信 O2O 对小微企业盈利的影响

21 世纪的今天,中国的 O2O 产业迅猛发展,其在发展过程中先后出现 B2B 和 B2C 以及 C2C 电子商务等多种模式。尤其是最近几年,得到了不同程度的发展电子商务模式,在近两年催生出的微信 O2O 商务模式就是在之前 B2B,B2C 等商务模式的基础上的进一步发展。微信 O2O 的商务模式主要是得益于互联网的飞速发展,是基于智能手机,PAD 等移动互联网终端的电子商务。本篇文章就 O2O 电子商务模式的发展状况进行探讨和分析,最后从企业信息化和企业发展战略方向揭示出 O2O 商务模式的发展前景。

可以预测未来 O2O 的竞争,虽然有可能不会出现一些无序的竞争,例如团购网站的门槛过低从而导致的恶性竞争,但微信 O2O 的竞争必定是非常激烈、很具有挑战性。微信 O2O 的时代,将有数以万计、拥有线下实体的小微企业走到线上来,虽然微信 O2O 的机会在增多,但如果要做好一个 O2O 交互平台,必将考核线下客户拓展的能力、融资能力、资源整合、技术支持等要求非常高,同时还要面对诸多行业巨头的火拼,所以,能否赖以生存的是一个平台,足够运作的平台。可以确定是微信 O2O 的新电子商务模式定会受到越来越多消费者青睐,通过过去团购的盈利模式再次证明了在线支付订购线下的商品和技术服务,最后再回到线下去体验服务的方式很快的被消费者所接受。相信微信 O2O 会很快成为大众生活中移动网络交易的主导者。

在微信 O2O 商业模式中,移动支付的主要表现形式是微信支付。所以盈利模式就是对企业经营各个要素实行价值识别和管理,在企业经营要素中寻找盈利商机,即挖掘企业利润来源、监控生产过程以及总结产出方式的系统方法。还有些学者的观点认为,微信 O2O 是企业自身与相关利益者的资源整合而促成以实现商品价值再创造、价值的获得、利益再分配的组织形式及商业模式架构。盈利模式是商业模式最终能否创造并实现价值的关键环节。

表 3: 盈利要素设计

要素	拟解决的问题	工作内容
客户选择 (Customer selection)	利润对象, 向对什么样客户提供服务?	能够为哪些客户提供有用价值? 哪些客户可以让企业赚钱? 希望保留哪些客户?
价值获取 (Value acquisition)	利润点, 提供何种价值? 采取什么方式赢利?	如何为客户提供价值, 从而获取其中的一个部分作为企业的利润? 企业应采用什么赢利模式?
产品差异 (product differentiation)	利润杠杆, 通过何种方式提供价值? 将如何保护利润增长?	为什么选择的客户要向我们购买? 决策者价值判断与竞争对手有何不同? 有何特点? 哪些产品具有核心竞争力, 以什么养的方式能够抵消客户和竞争对手的力量?
战略决策 (strategic decision)	利润瓶颈, 企业发展远景? 怎样创作具有持久性的价值?	企业的望哪个方向发展? 决策者的决策需要什么途径检验? 有何特点? 哪些战略决策方式能够抵消客户和竞争对手的力量?
业务范围 (scope of business)	利润来源, 通过何种渠道获得回报? 将从事哪些经营活动?	希望向客户提供哪类产品、技术服务和解决方案? 企业希望从事什么经营模式? 是否起到作用? 企业如何规划将哪些业务进行外包或外购或与其他公司协同生产?

资料来源: 作者根据(亚德里安 J 斯莱沃斯基等, 2003)资料整理得到

由表 3 可以看出, 企业如何寻找到一套优秀、成熟的赢利模式往往是企业能否走向成功的关键所在。因此, 赢利模式是众多企业生存和发展的决定性因素。当代企业的生存和发展在高速信息经济时代和全球市场经济初期经历了要素选择、要素驱动、实力驱动之后, 到了充分竞争的经济全球化快速发展时代, 小微企业的生存与发展均由企业赢利模式来决定。实际上, 当今发展比较好的大中小企业战略已经不再是企业本身甚至不再是整个行业, 而是企业的整个价值体系创造, 也就是企业的赢利模式。盈利模式发掘的前提是企业要清楚地知道用户是谁? 用户需求是什么? 小微企业如果能够抓住时机、客户刚需与潜在需求, 能促进企业持久性的用户粘性, 有了用户粘性支撑小微企业盈利模式构建才会相对顺利。

2. 研究目的 与意义

2.1 研究的目的

随着移动互联网技术高速发展以及智能视听终端的普及, 电子商务的创新已成为爆发式增长, 多种信息元素的交织与碰撞, 打造了人人都可以成为自媒体, 人人都是互联网的新型网络生态环境。企业在日益竞争的环境中和日新月异的科技引领下, 推动了微经济快速发展, 逼迫企业由产品为核心转变为以顾客为核心, 汇聚线上虚拟经济及线下实体经济的微信 O2O 商业的出现, 使得在微信线支付和现实就近消费成为可能。

微信 O2O 作为一种新型的盈利模式, 高速的改变现有的商业市场格局, 对于这种成本较低、盈利较高的模式已成为了线上线下连接的桥梁, 成为众多企业和行业创新创业的主要途径和载体。尤其是中小微企业在大量风险投资以及融资背后的微信 O2O 如何构建商业模式, 如何提升并实现中小微企业自身的价值, 如何健康成长、如何实现盈利是当前非常值得研究的课题。

2.2 研究的意义

O2O 研究探索是在 21 世纪产生的, O2O 被企业广泛应用后, 国内和国外学者着手对 O2O 模式进行了大量统计研究。但 O2O 营销模式尚且属于新兴商业模式, 还不到 10 年的发展, 因此, 国内外的学者在微信支付相关方面的研究资料还是比较缺乏和理论不太成熟及数据完整。国内外研究学者对客户消费行为的研究探索也仅有十几年的时间, 对其研究内容及方向不太集中。

微信 O2O 商业模式化的进程随着微信版本的不断升级与功能完善, 其微信支付, 微信红包, 微信建群、微信社交、用户上线钱包及个性化服务等功能逐步健全, 这是由于移动网络科技进步、移动互联网金融健全, 微信 O2O 商业模式化进程速度的加快, 为小微企业提供了良好的发展奠定基础, 让众多的小微企业缔造商业未来。

3. 相关概念及文献综述

3.1 微信 O2O 商业模式概述

微信是腾讯公司向大众用户提供多人或个体参与的、跨平台的通讯软件工具 (APP)。据市场研究公司 On Device 数字显示, 在今年第一季度统计, 中国在第三方支付平台中, 位居第一的是支付宝支付数量占有 48.44% 的市场份额; 位居第二的是腾讯的微信支付占有 33.59% 的市场份额; 位居第三的是金融机构的银联占有 7.19%; 位居第四的是快钱支付占 6.1% 的份额。所谓的 O2O (Online To Offline), 就是把线下商务契约和当前互联网技术结合起来, 以互联网为媒介, 消费者利用网络在线、用视听体验选择满意的商品或者服务, 通过网络或移动支付技术, 获取有效的电子序列号 (二维码) 凭证再到线下的实体门店去完成实体店完成消费。其主要流程是线上视听体验—在线选择下单—线下完成服务。能够实现 O2O 的前提是畅通无阻的互联网平台技术服务, O2O 商业模式实现了线上消费者的数量增加而达到

规模收益递增，达到规模效益。

微信 O2O 是与 O2O 模式以网路技术接口和应用软件相结合产生的一种新型商业模式,它的面世是为了线上和线下消费者实体的融合开辟了全新的渠道。面对移动互联网的高速发展,微信 O2O 模式使各企业拓展营销渠道的重要策略成为可能。然而,微信 O2O 作为一种新的技术和商业模式,其产生到被广泛认知和使用需要一个渐进的过程。尤其对于移动支付用户采纳更需要一定的时间。实际上,目前微信 O2O 模式仍然处于探索阶段,在此背景下,基于移动支付视角,着重深入探究微信 O2O 模式中移动支付,即微信支付的使用、消费者的意愿及影响因素,对于进一步普及微信 O2O 模式具有及其重要的理论意义和现实意义。本文采用定性分析和实证研究相结合方法,基于技术接受模型构建了消费者微信支付使用意愿的影响因素模型。首先,对国内外 O2O 模式及移动支付研究现状进行了系统梳理,并对微信 O2O 盈利模式进行了论证分析;其次,对微信支付的感知有用性和感知易用性、感知风险和使用态度以及对微信支付的使用意愿之间的关系进行了理论分析和实证检验;最后,基于微信支付消费者使用意愿和影响因素进行实证结果,提出针对性的对策建议。

3.2 理论依据

3.2.1 微信 O2O 理论研究现状

关于 O2O 的研究集中于两个层面:一是消费层面。布兰卡、胡利奥、马丁对线上消费对象的研究发现,经过培训和引导,网络购物似的消费者群体得到扩展和延伸,逐渐扩展到男女老少都适应的大部分人口,逐渐融合城市和农村市场的消费边界。考弗曼等人提出了影响“O2O”团购的三个影响要素,分别是价格折扣、有效期和需求的外部效应。二是 O2O 模式的优劣层面。王晶、刘斌认为 O2O 是支付与流量的一种结合。同时王晶认为 O2O 的核心在于支付,在实现在线支付后,才拥有完整的商业形态。

随着新一代移动互联网的发展,更多的人员开始研究 O2O 在不同细分行业和细分市场的商业模式和盈利模式。特别是当资本与 O2O 企业相结合,拥有很多创新机会,对 O2O 盈利模式的研究也随之兴盛起来。张志红、王晓琪等(2017)结合“滴滴出行”案例,研究了 O2O 盈利模式对企业价值的影响,探讨 O2O 增加企业价值的途径。江积海、王烽权(2017)基于品胜案例实践,提出了微信 O2O 的创新思路及其作用机理,通过变动价值创造载体和价值创造结果两大关键维度,形成商业模式创新和盈利模式创新的典型路径。

3.2.2 微信 O2O 盈利模式模型

O2O 的盈利模式,主要是基于互联网的创功能,通过基础业务盈利、信息媒介盈利、资金运作盈利、增值服务盈利的模式,实现高用户量和高市场入口占有率,提升价值流入并实现商业价值。笔者提出 O2O 的盈利模式见图 1。基础业务盈利能力是工商企业的基本盈利模式,只有基础业务做得好,才会有好的用户体验,用户量才会增加;信息媒介盈利能力通过有效传播商业信息服务作为盈利模式;资金运作盈利模式利用企业良好的发展前景,通过提高市场估值盈利;良好的用户体验会增加用户忠诚度,拥有大量的用户,才会吸引广告等信息媒介前来,同时吸引资金投入。增值服务盈利模式基于用户核心需求,为用户创造更多价值,增加用户粘性,同时也为企业带来盈利。其中,高用户量是 O2O 价值的核心体现。根据梅特卡夫定律,网络的价值体现在用户数量的平方数增加而增加。如果用 N 表示节点数量(用户数量),则用户存在的节点数是 $N(N-1)$ 。并且,梅特卡夫提出,当用户节点数目为很小时,其网络使用价值不会超过成本。当节点数超过一定数目的时候,网络价值就会取得爆发式增长。当我们听到某互联网企业估值呈几何式增长的时候,就是梅特卡夫定律在发挥它的威力。微信 O2O 盈利模式图如图 1 所示。

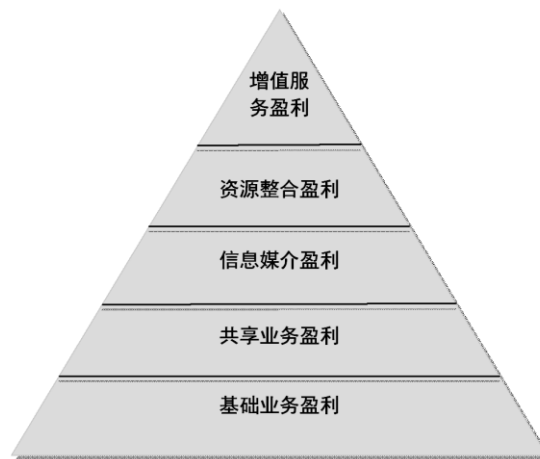


图 1： O2O 盈利模式图

据 eMarketer 报告指出，O2O 盈利模式测量对零售营销人员至关重要。分析师 Yory Wurmser 表示，“数据访问已经变得更好，尽管位置数据充满了不准确性，并且 GPS 数据在拥挤的城市环境和室内空间中存在限制。大多数提供商正在使用信号组合以获得更准确的数据。”同时，消费数据是许多营销人员的最终目标，特别是消费品包装（CPG）和制药行业的营销人员。要将信息网络广告与离线购买相关联，营销人员需要等待实体店的消费数据，然后再与广告体系相连，这可能需要很长的时间，制约了数据优化网络广告结构。因此，更好的企业盈利模式离线测量对营销行业至关重要。不过，给离线数据带来更多限制同时需要获得消费者更明确的配合。另外，网络营销通过微信的方式以及互联网+服务模式的渗透，将使得一个传统企业服务客户的范围更广，业务水平提升得更快，同时还能提高客户的满意度与忠诚度。如微信 O2O 商业模式 9 大板块如图 2 所示。

合作伙伴 政府机构 商家 上下游供应商 自媒体、海外机构 战略伙伴、竞合关系 O 20 二维码第三方应用 APP接口	关键业务 微信支付、微商 手机APP、微信小程序 推送信息、建群 制造商品、问题解决 网络/平台、属性分类	价值主张 唯一ID、客户关系 客户排序、定制化 设计、品牌、便利性 性能绩效、日常消费 友情纽带、客户群分析	客户细分 大众市场、区隔市场 利基市场、多元市场 多变市场、类聚市场 行业市场、海外市场	渠道通路 实体、线下 在线、网络 合作推广、三大运营商 视频、户外广告 APP互联
	主要资源 人力资源、实体资源 经济资源、专利、营销 活动式、互动式推送 无形资产		客户关系、获取新客户 维持老客户、升级销售 融入推荐、客服/CRM 社群，共同创造	
成本结构、成本驱动 价值驱动、固定成本 可变成本、经济规模 范围经营		收益结构、产品/资产销售 使用付费、订阅付费 租赁收费、授权收费 预收费、经济/中介、广告收费		

图 2： 微信 O2O 商业模式九大板块

3.2.3 微信 O2O 技术接受模型

（Technology Acceptance Model, TAM）技术接受模型，1989 年，技术接受模型是 Davis 以理性行为理论方法研究消费者对网络信息系统而接受时所提出的一个模型。

他提出技术接受模型初衷是对计算机得以广泛接受的决定性因素做一个注释说明。技术接受模型有 2 个主要的决定因素：（1）感知的有用性(perceived usefulness)，反映消费者认为使用某个具体的系统对其工作业绩提高的程度；（2）感知的易用性(perceived ease of use)，反映消费者认为容易使用某个具体系统的程度。此模型为研究者提供了一个理论基础，以此来了解外部因素引起使用者内部的信念（beliefs）和态度（attitudes）及意向（intentions）的影响程度，进而影响科技使用的效率，此模型大多能够应用于解释或者预测信息技术使用的影响因素。 相关关系如图 3 所示。

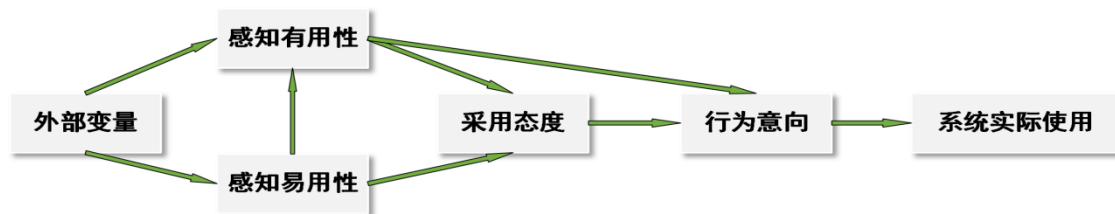


图 3： 微信 O2O 技术接受模型

3.3 研究综述

2011 年，TriaPay 的创始人 Alex Rampel 在 TechCrunch 博客中首次提出“线上-线下”（O2O）模式概念，他认为 O2O 模式的核心是通过在线方式寻找客户并将其引流到线下的实体商店中。Russell, M. G. 指出从年龄角度来看，年轻人具备更多的网络知识和有更多的上网时间，从性别角来看，在网上购物男性比女性多，但 Frankel K. A. 以及 Lowe G. S., KrahnH. 在其研究中则发现女性比男性更渴望使用互联网。Sandra M 和 Forsythe 以及 BoSh 他们研究发现经常上网的使用者大都是一些受过良好教育并富有的消费者，但目前网络使用者的结构显然发生了变化从 43% 的大学文凭降至 29% 网。络使用者多数为中产阶级，其中女性为 40%。另外，他们通过研究还指出了有过网络购物经历的消费者很容易从商品浏览者转化为实际购物者。

学者汤云和朱云松（2007）等人指出，企业诚信、商誉及购物环境以及营销策略等因素，直接或间接影响消费者订单行为。井淼和周颖以及王方华（2007）等学者通过实证研究提出网上购物感知风险，指出网站真实性、方便性和安全性以及风险对消费者购物行为的影响。根据国内外研究学者的研究发现，网络用户的消费心理通常分为以下几类，①追求性价比高；②追求便利快捷、③易用方便的心理；④追求时尚名利；⑤炫耀攀比的心理；⑥追求个性化心理等。高晖（2006）的研究证实了这些消费心理的存在，并提出“孩童化”用户的消费心理和随大流心理。赵霞（2008）指出消费行为的验证和消费者消费心理在电子商务中的观点，并阐明新的自主追求和独立的消费观念心理。

基于互联网的 O2O 模式，有着许多盈利模式的创新机会。O2O 已经写入政府工作报告,体现出中国对 O2O 模式的支持和鼓励。O2O 盈利模式的核心是移动支付，企业应该围绕客户需求，建立起需求、数据、创新和商业模式的关系，不断提升企业的价值，从而提升企业的盈利能力，最终提升企业的竞争能力。本文从微信 O2O 商业模式的定义、构成要素、九大营销板块及与案例的关系等方面进行了相应的阐述，并展望了微信 O2O 商业模式未来的研究方向，以为后续相关探究提供研究基础。中小微企业数量在中国企业总数中占比超

过 90%，纳税额总计则超过 50%，随着手机 4G、5G 和移动互联时代的到来，微信 O2O 经济规模发展已经迎来了更好的发展机遇，中国面对两个百年的实现，对 GDP、特别是在对外贸易方面将起到非常重要的促进作用，因此全面推动微经济发展势在必行。全球移动互联的发展与世界经济危机的到来，让大众实现无国界限制、无地域限制、随时随地可以按照自己的需求和意愿选择产品与服务，这就引起了微需求量呈现爆发式增长，必然促生了微供给的出现。如个体商户、实体门店、大中小型企业、微商业主、电商平台等多种经济、多种业态在微经济时代相继拥有了平等的竞争机会，中国的经济形态、格局由此改变，成为了经济格局多元化共存的时代。据 2020 年 eMarketer 报告：2020 年中国零售销售额预计超过 5 万亿美元，如图 4 所示。

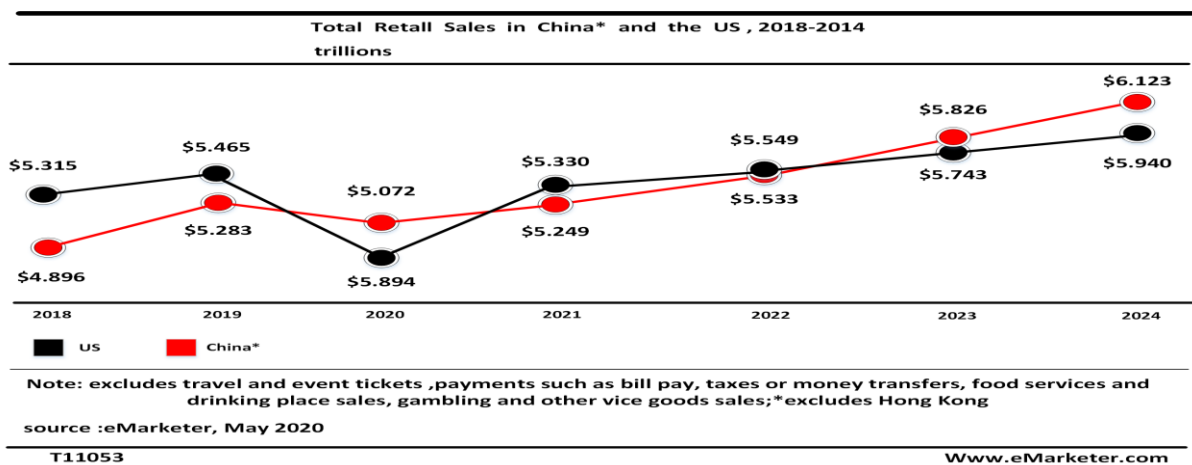


图 4：2020 年中国零售销售额预测
资料来源：eMarketer 报告

由于全球大流行疫情及其对不同市场环境的影响，趋势在发生巨大变化。美国经济及其消费受到的负面影响将比中国更大。eMarketer 预计 2020 年中国将产生 5.072 万亿美元（35.043 万亿元人民币）的零售额，而美国的零售额为 4.894 万亿美元。目前还不能理解的是 eMarketer 对美国经济复苏的中期估计显示，美国将在 2021 年和 2022 年夺回零售额第一的位置，但在那之后，中国将再次跃居榜首并保持这一位置几十年。综上，一个较为全面的商业模式盈利模式对小微企业的影响是巨大的，更应该体现在企业战略部署及决策方面，构建企业以系统观念整合内外部的资源和活动并为顾客、企业及企业的伙伴创造价值的逻辑。

移动支付在引流和数据服务上都起着重要作用，可以说没有移动支付就构建不起微信 O2O 商业模式。再完美的微信 O2O 盈利模式，离开了移动支付，对于消费者而言消费体验将会下降很多。因此，微信 O2O 盈利模式的核心是移动支付，只有通过移动支付才能形成线下线上的微信 O2O 闭环，其对整个 O2O 行业至关重要。作为新兴且发展迅猛的基于互联网的微信 O2O 模式，企业都有许多盈利模式的创新机会。企业应该围绕客户需求，建立起需求、数据、创新和商业模式的关系，不断提升企业的价值，从而增强企业的盈利能力，最终壮大企业的竞争能力。

4. 案例分析

4.1 案例内容

某餐饮有限公司是武汉市一家国内中小型餐饮企业。该公司 2006 年创办了专营粤菜的海鲜大酒楼，在之后的将近 15 年里，公司以“顾客至上、特色经营、树立品牌、创新

发展”为理念，实施多元化发展战略，目前该公司已建成连锁店 3 家，其中建成大型多功能宴会厅 2 个，小型宴会厅 4 个，主题包间 30 余间，可保证 500 余人同时就餐，同时还提供 KTV、洗浴、桑拿等服务，经营理念为集餐饮、商务休闲、文体娱乐等一体化连锁性、多功能服务企业。

4.2 案例分析

4.2.1 餐饮业发展现状

市场经济大潮下的餐饮业并不像我们看到的那么风光，这个曾经被认为是一本万利、有着极其稳定的高市场需求的行业，正在面临中国式的营销瓶颈，就是政府主导的市场经济所带来的负面影响。据中国烹饪协会披露数据显示，2015 年餐饮行业为百强企业的平均净利润率仅为 6.83%，有的企业甚至出现了负利润的情况；2016 年上半年，北京、上海、武汉等地多家大型餐饮企业接连关门停业，企业关停业率达到 13.6%。

武汉的这家餐饮公司也不例外，自 2015 年以来，利润呈现直线下滑趋势，特别是受金融危机和国家宽松金融货币政策调控影响严重。企业高层意识到中国餐饮行业必须要“洗牌”了，要打破固有和传统理念，将移动互联网电子商务、微营销等新思想、新理念融入到探索新模式，迅速实现由“粗犷化、模糊化、经验化、家庭化的经营”向“精细化、明确化、系统化、规模化的经营”转变。近年来，中国的餐饮业发展非常迅速。从餐饮业长远发展来看，随着对外开放的继续扩大和经济总量的持续稳定增长，广大人民群众收入不断增加，生活水平不断提高，从增长率来看，餐饮业要比其它行业高出十几个百分点，可以说中国餐饮业正迎来一个飞速发展的时期，它的市场潜力巨大，前景非常广阔。

4.2.2 餐饮业发展困境分析

餐饮业发展的困境来自多个方面，这些困境的出现严重制约着餐饮业的发展，当然也制约着这家餐饮有限公司。

困境一：粗犷式的管理

在中国餐饮行业的高管之中，有一些是出身厨师，有一些是家族企业，基本都是靠着摸索、实践和经验，总结出管理之道，这种管理缺乏针对性、合理性和科学性。如果要想实现企业质的飞跃，就必须要有专门的、足够优秀的、高水平的人才来帮助企业打造品牌和管理团队。引入职业经理人是不错的选择，可以在短时间内拉升企业管理标杆，提升企业管理水平。

困境二：盲目加盟连锁

很多餐饮业企业高层都是希望先开家很好赚钱的店面，然后通过不断加盟、拓展业务和连锁的方式来赚钱，但是加盟店、连锁店在管理和与服务上都与直营店存在着不小的差距，所以要招加盟或者开连锁，良好的管理是成功的前提。这个要求企业高层必须重视人力资源管理和培训拓展，确保代理和连锁店可以同步、同水平的为广大客户群提供最优质的服务。

困境四：思维传统守旧

多数餐饮业高端都是从传统行业出身，对接受新鲜事物的愿望不强烈，不善于跟进学习，利用先进的技术改善企业自身的运营。说白了，就是对所谓的微博、微信等移动社交软件不信任，但是这样不与时俱进的心态，必将成为制约企业的发展的绊脚石。在市场经济全面进入微经济时代的阶段，固步自封，闭门造车，一定会被时代所淘汰，成为提升核心竞争力的短板，在市场竞争中处于劣势。

困境五：品牌细分缺乏

一家成功的餐饮业企业，不是只做品牌，而不做品牌细分的。随着人们生活水平的不断提升，对餐饮已经不止单单停留在 SoLoMo，顾客对环境、细节、格调、品味、

档次有了更深一步的追求，不进行品牌细分，就无法提升服务顾客的质量和水平。优秀的餐饮业，应该是一种品牌对应一种餐饮业态，倡导一个主题，阐述一种理念，诠释一种概念。

困境六：“四高一低”威胁

所谓“四高一低”就是原料价格高、人工成本高、税费和房租高，导致企业利润低。近年来，受金融危机、政府性政策和宽松货币政策各方面影响，餐饮业原材料价格涨幅自然不必说，人工成本也基本以每年 18%-27%的速度上升，用地、水电等费用也在以 5%-10%逐年升高，以至于业内一直流传着“现在餐饮业说白了就是给‘地主’打工。”而原材料价格上涨、人工工资和房租逐年递增才是根源，显然任何企业都离不开广义货币政策上的宽松，而在宏观经济结构上过于依赖房地产等政策主因。

困境七：传统宣传吃力

传统的宣传具有成本高、宣传范围小，方式少等特点，一个餐厅也只是靠标语、横幅或者电子屏做一下路边宣传，再资金丰厚一点可以在电视等外媒上做一些广告，但是这些方式目前看已严重落伍，人们的对好的餐饮业企业的关注已经不单单停留的一顿饭的口味上，而是对餐厅的整体管理、品味、格调、信息的透明度要求更高，这也对如何做好企业宣传，使顾客更及时、更准确的掌握企业动态提出了更高的指导意见，这就势必要求企业必须打破传统观念的束缚，拓展思维，全力实施精准营销。

武汉这家餐饮公司也存在这些困境，然而公司高层很快的认清了形势，并做出了正确的抉择，该公司利用微信 O2O 营销模式这个移动社交软件，全面打开了公司运营的新格局，促进企业在残酷的竞争中脱颖而出，2017 年实现了年净利润 51 万元的好业绩。

5. 总结与讨论

5.1 结论

笔者通过对 O2O 大量文献、期刊等数据信息的搜集、资料整理和分析归纳。首先，本文对 O2O 的概念界定、特征描述、研究意义和国内外研究学者研究现状进行了概述，意在 O2O 的发展前景和研究现状进行评述。其次是引入微信，微信支付以及微信 O2O 模式是微经济的主要表现形式，并且具备微经济的许多特征和属性范畴，研究其发展规律，对研究微信 O2O 的发展趋势有一定的指引作用。微信的高速发展创造了中国移动社交应用软件（APP）上的一个奇迹，经过短短几年的发展，注册微信用户的数量已超过 16 亿是当之无愧的社交类软件的领航者。

微信 O2O 商业模式是传统行业商业市场升级版的有力资源体。微信 O2O 的成功开辟一个崭新的“微电商”时代，汇聚了线下和线上全方位的跨越、立体式的商务经济。但是微信 O2O 也同时面临着巨大的威胁和检验，产品个性化功能的提升、接口技术的创新研究永远在路上。我们能够根据现状和趋势分析预想到最后的成果，而实现的过程还没有摸索出明确的盈利模式。

5.2 建议

从目前的情况看，国内外商业模式的研究还不是很完善，尤其是微信 O2O 商业模式还有一些空白领域值得进一步探索。对此，本文认为后续研究可从以下几方面深化。

第一，微信 O2O 商业模式概念及构成要素的深度完善。现有文献对微信 O2O 商业模式的概念及构成要素研究还未全面被世界研究学者广为接受。这两者的研究模型的不明确状况，不仅会影响学术研究的深入开展，也为其实地应用增添了障碍。因此，明确的商业模式概念及构成要素仍是一个需要继续深入挖掘的领域。

第二，微信 O2O 商业模式对企业营销创新的评估。对于一个新型商业模式营销模式，企业必须能在上升期阶段进行相应的评估，以发现其中的问题并及时调整部署。但现有的文献研究却很少涉及这方面的内容。因此，如何构建科学且有效的营销创新商业模式评估体系，亦是一个值得思考的问题。

第三，微信 O2O 商业盈利模式研究方法的改进。目前对微信 O2O 商业盈利模式的研究大多是采用理论与案例相结合的方法，而采用其它实证研究方法用得很少，从客观上来说造成了世界学术界与实践界对这些研究结果心存困惑。为改善这种状况，研究学者们在今后的研究中应采用更广泛有效的研究方法进行论证以增强相关研究结果的说服力。

参考文献

- Betz, F. Strategic business models [J]. *Engineering Management Journal*, 2002,14(1):21-27.
- Blanca H.,Juio J. , Martin M. J. Age Gender and Income: Do They Really Moderate Online Shopping Behaviour [J] . *Online Information Review*, 2011(1) .
- Casadesus—MasaneD R, Ricart J E. From strategy to business models and to tacticsQ]. *Long Range Planning*, 2010,43(2): 195—215.
- Chesbrough H, Rosenbaum R S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies.]. *Industrial and Corporate Change*, 2002,11 (3):529-555.
- Dholakia,U.M.How Effective are Groupon Promotions For Businesses?[R].Rice University.September 28,2010.
- Giesen E, Riddleberger E, Christner R, et al. When and how to innovate your business model 。]. *Strategy and Leadership*, 2010, 38(4): 17-26.
- Johnson M W, Christensen C M, Kagermann H. Reinventing your business modelj]. *Harvard business review*, 2008, 86(12): 57—68.
- Kaufman R. J,Wang B. New Buyer'sArrival under Dynamic Pricing Market Microstructure: The Case of Group—buying Discounts on the Internet [J] . *Journal of Management Information Systems*, 2001(2) .
- Kaufman R. J,Wang B.Bid Together,Buy Together:On the Efficacy of Group-buying Business Models in Internet-based Selling[M].BocaRaton:CRC Press,2002.
- Nenonen S, Storbacka K. Business model design: conceptualizing networked value co—creationQ]. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2010, 2(1): 43-59.
- Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci C L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the conceptQ]. *Communications of the association for Information Systems*, 2005, 16(1): 1—25.
- Shi Yf Manning T. Understanding Business model and business model risks [J]. *The journal of private equity*, 2(X)9, 12(2): 49-59.
- Sorescu A, Frambach R T, Singh J, et al. Innovations in retail business modelsQ]. *Journal of Retailing*, 2011, 87: S3—S16.
- Zott C, Amit R, Massa L. The business model: recent developments and future research [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1019-1042.
- Zott C, Amit R. Business model design: an activity system perspectiveQ], *Long range planning*, 2010, 43(2): 216—226.



- 何冰. 携程网盈利模式研究 [D]. 长沙: 湖南大学, 2017.
- 何洋. 基于消费者购买决策模型的 O2O 网站营销策略研究——以餐饮服务业为例[D]. 重庆: 重庆工商大学, 2013.
- 刘伟毅. 获利时代: 移动互联网的新商业模式[M]. 北京: 人民邮电出版社. 2014:165.
- 刘畅, 唐海玥. 微信营销一本通[M]. 北京: 电子工业出版社. 2014:65-67.
- 古福. O2O 大爆发还差什么--2012 网络亮点生活论坛后续报道[N]. 互联网周刊. 2013.1.5:76-77
- 宋光兴. 基于 O2O 模式的 O2O 网络团购现状分析及对策初探[J]. 现代企业文化. 2012, (03): 36-40
- 廖波, 卢艳, 廖钊明. 微信营销中微信的传播机制研究. 中外企业家. 2013 (14)
- 张志红, 王晓琪, 韩绍琛. O2O 盈利模式之于“滴滴出行”企业价值的影响 [J]. 中国资产评估, 2017(08).
- 张继平. 走进移动支付[M]. 北京: 电子工业出版社. 2012:15-19.
- 张长乐. 《微信社区化网络人际传播的建构》. 安徽大学新闻学硕士学位论文. 2013 年
- 方志鑫, 蔡莉白. 《从传播学角度看微信的兴起》. 《科教导刊》. 2012 年 2 月中旬刊
- 李蕾. 微信: 3 亿用户的背后[J]. 新闻与写作. 2013 (4): 34-36.
- 杨柳, 李思维. 微信朋友圈现象之微营销. 中国传媒科技. 2014 (6)
- 满富委. O2O 模式下团购顾客满意度研究——以经济型酒店为例[D]. 上海: 东华大学, 2014.
- 王易. 微信营销与运营[M]. 北京: 机械工业出版社. 2014 (1): 24-26.
- 王潇雨. 《微信使用者使用行为及意图探讨》. 兰州大学新闻学硕士学位论文. 2013 年
- 祁亚楠. 《微信引发的新媒体变革》. 《中国广播》. 2013 (05)
- 程小永, 李国建. 《微信营销解密》. 机械工业出版社. 2013 年版
- 童慧. 《微信的传播学观照及其影响》. 《重庆社会科学》. 2013 (09)
- 苏涛. O2O 电子商务商业规模新模式分析[J]. 经济理论研究. 2012.
- 蔡雯, 翁之颢. 微信公众平台: 新闻传播变革的又一个机遇--以“央视新闻”微信公众账号为例 [J]. 新闻记者. 2013 (07).
- 许秀玲. “互联网+”背景下企业 O2O 商业模式重构的框架及策略研究 [J]. 科技经济市场, 2016(09).
- 陈云海. 移动互联网 SoLoMo 应用模式分析[J]. 电信科学. 2012 (3): 18-22.
- 韩绍琛. 基于“O2O”的盈利模式对企业价值的影响研究 [D]. 济南: 山东财经大学, 2016.
- 马佳彬. “马”道微信: 全面拆解微信营销模式[M]. 北京: 电子工业出版社. 2014:2-3.
- 龙亚平, 杨兴凯. 基于 SoLoMo 的电子商务应用模式研究[J]. 中国信息界. 2012.9.

魅力型领导对下属追随行为的影响

THE INFLUENCE OF CHARISMATIC LEADERSHIP ON SUBORDINATES' FOLLOWING BEHAVIOR

吕文静

Wenjing Lyu

正大管理学院工商管理专业
Panyapiwat Institute of Management
E-mail: 18448410@qq.com

摘要

自 21 世纪以来,商业环境的不断变化,企业之间的竞争愈演愈烈,与此同时,企业之间的竞争从本质上已转变为人才的竞争。企业要想在竞争中取胜,就必须加强自身的综合竞争力,进行相应的管理改革和战略性人事规划。魅力型领导作为一种新型的领导类型,是“点燃追随者的火炬”的能量,魅力型领导直接导致的结果是使得下属与领导的信仰保持一致,毫无疑问的接受领导者。追随行为是以领导者工作为中心,积极配合和帮助领导者的行为。员工的行为和态度受到组织情境、个体和群体等多种因素的影响,魅力型领导的领导行为直接影响到下属的积极追随行为。由于中西方文化的差异,中国文化背景下产生的魅力型领导可能会与西方的研究存在一定的差异,而中国的学者们对魅力型定义以及对有魅力的管理者对员工采取的不同领导行产生的影响程度也会不一样,因此在我国情境下魅力型领导具有哪些特质,他们会采取哪些领导行为,而这些领导行为又分别会对员工的追随行为造成何种影响。

本研究以中国文化为研究背景,分析了魅力型领导和下属积极追随行为的关系,并深入探讨了魅力型领导的不同领导行为对下属积极追随行为分别会产生怎样的影响。通过网络问卷调查,共收回 353 份有效问卷,对回收的数据进行实证分析,通过 SPSS24.0 和 AMOS21.0 软件进行实证分析,最后得出研究结论,结果表明。魅力型领导对员工积极追随有着显著的正向影响。同时,魅力型领导的维度当中愿景激励、关注环境、关心下属和品德高尚对员工积极追随行为有着正向影响作用;敢于冒险和超常行为则是负向影响作用。

关键词: 魅力型领导; 追随行为; 领导行为

Abstract

Since the 21st century, the business environment has continued to change, and the competition between enterprises has become more and more fierce. At the same time, the competition between enterprises has essentially transformed into competition for talents. If an enterprise wants to win the competition, it must strengthen its own comprehensive competitiveness and carry out corresponding management reforms and strategic personnel planning. As a new type of leadership, charismatic leadership is the energy that "ignites the torch of followers". The direct result of charismatic leadership is to align the beliefs of subordinates with the leader and accept the leader without any doubt. Following behavior is centered on the work of the leader, actively cooperating with and helping the leader. The behaviors and attitudes of employees are affected by many factors

such as organizational context, individuals and groups. The leadership behavior of charismatic leaders directly affects the active following behavior of subordinates. Due to the differences between Chinese and Western cultures, the charismatic leadership produced under the Chinese cultural background may be somewhat different from Western research. However, Chinese scholars define charismatic leadership and adopt different leadership for charismatic managers and employees. The degree of influence produced by behaviors will also be different. Therefore, what are the characteristics of charismatic leaders in the context of our country, what leadership behaviors they will take, and what impact these leadership behaviors will have on employees' following behavior.

Based on the research background of Chinese culture, this research analyzes the relationship between charismatic leaders and subordinates' active following behavior, and deeply explores how different leadership behaviors of charismatic leaders affect subordinates' active following behavior. Through the online questionnaire survey, a total of 353 valid questionnaires were collected, and the collected data were empirically analyzed. The empirical analysis was conducted through SPSS24.0 and AMOS21.0 software. Finally, the research conclusions were drawn and the results showed. Charismatic leaders have a significant positive impact on employees' active following. At the same time, in the dimension of charismatic leadership, vision motivation, concern for the environment, concern for subordinates, and high moral character have a positive effect on employees' active following behavior; risk-taking and extraordinary behavior have a negative effect on employees.

Keywords:Charismatic leadership; following behavior; leadership behavior

1. 引言

21 世纪以来, 伴随着技术水平的不断提高和市场结构的持续细分, 商业环境瞬息万变, 许多企业都面临着全球竞争、创业和外部环境不确定性等问题, 促使企业间的竞争也愈演愈烈。与此同时, 新一代员工的崛起, 把企业之间的竞争从本质上转变为人才的竞争。一个企业能否有竞争力, 不仅取决于企业的管理和决策, 还取决于员工的行为。因此, 企业要想在竞争中取胜, 就必须加强自身的综合竞争力, 进行相应的管理改革和战略性人事规划。追随行为是以领导者工作为中心, 积极配合和帮助领导者的行为。因此, 员工行为不仅影响企业的发展, 也会影响领导者顺利推进工作, 要想最终实现共同的工作目标, 获得最后的成功, 员工就必须积极的配合领导, 主动辅助领导、和领导交流、分享和协调。

员工能否积极的追随领导者, 会受到组织情境、领导风格和员工自身认知等因素的影响, 而领导类型或者领导风格就是其中最主要的影响因素, 为了实现领导者的领导目标, 管理者会通过领导行为来影响员工的行为。不同管理者的领导风格都会有所区别, 所采取的领导行为不相同, 最终对员工的影响也会有所差异。魅力型领导(Charismatic leadership)是一种新兴的领导理论, 领导者主要依靠个人魅力和在领导活动中展现出来的魅力, 来激发员工追随领导的欲望, 让员工产生主动追随行为, 愿意付出努力以达到共同实现管理组织目标的领导运作模式。

领导实际上是一种社会影响的过程, 这种现象普遍存在在世界上的各个国家, 由于每个国家受地域和文化的不同影响, 导致各国对领导的定义和组成也产生了不同的观念。中国作为一个历史悠久的古国, 拥有着有自己独特的文化传统。在儒家的长期影响下, 中国是一个重视“和谐”的社会, 特别关注人际关系的和谐, 包括在管理过程中的和谐。由于中西方文化的差异, 中国文化背景下产生的魅力型领导可能会与西方的研究存在一定的差异, 而中国的学者们对魅力型定义以及对有魅力的管理者对员工采取的不同的领导行产生的影响程度也会不一样, 因此, 本研究认为有必要探讨中国情境下魅力型领导的适用维度。

本研究构建魅力型领导和员工追随行为两个变量之间的理论模型，通过对魅力型领导划分为愿景激励、关注环境、关心下属、敢于冒险、超常行为和品德高尚六个维度，来探索在中国情境下魅力型领导的不同领导行为分别对员工追随行为是否产生影响以及产生何种不同的影响效应。

2. 研究目的

本研究以中国文化情境为背景，中国企业中的魅力型领导和员工为研究对象，通过实证分析研究魅力型领导和员工追随行为之间的关系，深入探讨魅力型领导是否对员工积极追随行为产生影响，以及如何对员工积极追随行为产生影响的。

通过魅力型领导和员工追随行为以往研究的大量文献回顾，总结并归纳相关结论，提出本研究的研究假设，并且通过问卷调查的方式获得相关数据进行统计分析，考虑我国本土文化情境中的领导行为，探讨魅力型领导及其各个维度对员工积极追随产生何种不同的影响效应，这种影响又是如何产生的，为中国情境下的魅力型领导激发员工的追随行为提供理论和实证依据。

3. 文献综述

3.1 魅力型领导的概念及理论

“魅力”（Charisma）最早起源于希腊语，原本的含义是“来自天堂的恩典”，意味着让人们得以展现出自己与众不同的能力。随着近几十年社会的不断发展，魅力型领导理论逐渐发展成了一套完整且成熟的理论体系，并在近几年一跃成为了研究领导理论的一大热点。

Weber（1947）提出了三种权威：传统权威、法律理性权威以及魅力权威，首次将魅力这一语言术语带入社会学研究领域。House（1977）认为作为一个领导者必备的是有足够的自信，在员工心中树立起自信、称职且成功的形象，让下属对领导者产生绝对的信任度，才能更好的接受领导者的观点以及决策，从而自觉服从领导。而后有学者提出与 House 所倡导的魅力型领导可以影响领导下属心理的信任度，从而使其充分相信并接受领导者的决策和规划，最终实现目标和观点不一致。Bass（1985）并不认同魅力只是领导者自身拥有的品质和行为，它也可以在一定程度上被概括为与追随者的人格特质相关的归因现象。1987 年 Conger & Kanungo 提出与 Bass 的归因现象完全相反的观点，对于领导者自身具备的独特魅力对员工的工作以及生活会产生一定影响这一观点持反对意见。

经过长时间的发展，学术界对魅力型领导的界定在不断地优化和完善，而正因有大量优秀专业的学者对这一领域的关注以及深入的研究探讨，使得这一领域魅力和闪光点得以被大众所发现，进而导致这一理论研究现今的研究状态呈现“百花齐放”的局面。中国学者吴敏(2005)认为，魅力型领导大多具有几个共性：首先，魅力型领导会利用自身的权力以及号召力去企业未来的共同发展目标，这不仅为企业员工制定了高标准的工作期望，还在某种程度上也加强了企业内部工作的积极性，为企业内部营造了良好的工作氛围；其次，作为一个魅力型领导，他本身就具有足够的自信心，同时对自己的工作怀有热情，对事业有着成功的欲望，这些都能在潜移默化中激发员工积极性；最后，在组织运作过程中，魅力型领导能够对员工起到支持、鼓舞以及信任的作用，从而促成组织目标的实现。张志杰(2011)随后提出了符合中国社会情景的魅力型领导的概念，其内涵是领导者会在工作中对员工产生好的影响，在取得员工的信任之后，使员工愿意听从并能很好的执行领导者所发布的任务和决策，更进一步的实现企业目标，让企业更好、更长远的发展。

综上所述,魅力型领导没有统一的定义,但大部分都是在 House 提出的理论基础上进行扩充和调整的。因此,本文的研究在 House 的观点上,认为魅力型领导通常是在一定的环境因素下,领导者利用环境中的美好氛围因素来激励员工,对企业内部和外部环境高度敏感,及时关心下属的需求,勇于承担个人风险,具有打破常规的思维与行为方式对员工产生影响,员工愿意服从并积极追随领导者领导的一种领导方式。

3.2 追随行为的概念

追随行为从本质上来说,可以归结为一个动态的过程,员工大多在追随行为过程中慢慢接受领导者的行事方式,并受其影响,从而出现更进一步追随的现象。但是客观来讲,这个过程属于抽象现象,并不利于实证。在组织行为的研究层面上,通常的研究角度是研究个人或者团队的具体且切实的活动行为,而这在领导问题的研究中更为重要。在早期的研究中,大量的学者在对领导行为的研究中将重点放在了领导者的追随者上,Carsten 等研究者(2010)在其研究中有明确指出,追随行为的定义是指员工和领导者在工作或者生活中的一系列互动行为,但这些行为仅仅指员工和领导者基于工作而做出的一系列互动行为,并不涵盖员工本身除了工作之外的个人工作以及活动中的行为。

综上所述,早期的大量学者已经各个切入点点对追随行为进行了深入研究,并且也得出了比较合理的研究结论,对追随行为也有了自己的定义,但到目前为止还没有出现一个被大家公认的概念定义。本文对追随行为的定义基于赵慧军(2013)的相关研究,追随行为是指员工在与领导者在工作基础上的互动过程中所呈现出来的稳定且可信赖的行为方式以及行为倾向。

4. 研究方法

4.1 文献研究法

通过对魅力型领导和追随行为理论相关文献的大量查阅,归纳并整理出魅力型领导和追随行为的概念、结构测量和影响因素及结果等,从而对现有的文献进行分析,以形成本研究的理论模型,确定各变量的测量方法,最终进一步深入分析和探讨魅力型领导对下属积极追随行为的影响。

4.2 问卷调查法

为了更合理的解释魅力型领导对员工积极追随行为的作用机制,通过现有的研究和理论分析,借鉴相应的成熟的测量量表,以及问卷形式对相关问题进行调查和分析。本研究运用问卷调查法对中国的管理者和员工进行取样,为验证假设提供了有利的数据基础。

4.3 统计分析法

利用 SPSS24.0 和 AOMS21.0 软件进行数据处理和分析通过描述性统计分析,了解被试对象基本现状;通过建立模型,运用 SPSS 对模型进行分析,计算路径系数,检验并修正模型假设。

5. 研究设计与实证分析

5.1 问卷设计

本研究采用国内外成熟量表,大量的实证研究证实了这些量表在中国情境下具有良好的信度和效度。为保证量表结构的完整性,本研究对原有量表的问题项不进行删减,然而,为了确保被调查者能够清楚地理解每个问题,研究者进行了多次回译(Brislin, 1970),并对问卷的格式和题项的表述方式进行修改,形成最终的调查问卷。本研究考虑中国应答者的心理特

征，所有的测量均采用 Likert5 点衡量法，包括从来不、很少、有时、经常和总是五个尺度，除此之外，本问卷还包含了人口统计学信息等控制变量。

5.1.1 魅力型领导量表

Conger & Kanungo 量表具有良好的构想效度(Conger 等, 1997)，包含 5 个维度 20 个项目的魅力型领导风格量表。董临萍（2008）等学者在结合了我国个体特质以及我国经济环境情况后，对 C-K 量表进行了简单的处理，使其能够适用于国内的环境，同时针对上诉研究，我们还在这个基础上增加了“品德高尚”这一维度。本研究从李超平等(2005)编制的变革型领导问卷中挑选出的“德行垂范”这个维度用来调查测量品德高尚这一维度，大致包含了 8 个项目。

表 1： 魅力型领导量表

维度	编号	题 项
愿景激励	YJ1	我的领导者可以制定激动人心的战略和企业目标
	YJ2	我的领导能向团队组织成员简单明了的解释现阶段工作的重点及其重要性
	YJ3	我的领导能连续性的对企业未来进行规划，并能提出合适的创新
	YJ4	我的领导是位激动人心的演讲者
	YJ5	我的领导有长远目光，会连续性提出当前社会条件下对企业未来的规划
关注环境	HJ1	我的领导有敏锐的感知能力，可以把握住对企业未来有利的机遇
	HJ2	我的领导能感知到在企业未来目标规划中所遇到的困难
	HJ3	我的领导层对阻碍企业目标实现的基本环境约束非常敏感
	HJ4	我的领导具有冒险创新精神，善于利用机遇实现企业目标
关心下属	GX1	我的领导善于掌握了解团体组织成员有的能力以及专业知识技能
	GX2	我的领导善于掌握了解团体组织成员的优缺点
	GX3	我的领导会悉心建立与员工之间的感情，并以此吸引更多的追随者
	GX4	我的领导十分关心企业中其他成员的需求和感受
	GX5	我的领导会通过帮助和解决团体组织成员的需求以及困难以拉近彼此距离
敢于冒险	MX1	我的领导会将企业的利益放在第一位，尽管会为此而承担更高的个人风险
	MX2	我的领导会将企业的利益最大化，自己的利益最小化
	MX3	我的领导在实现企业愿景中，偶尔会自己承担较高个人风险
超常行为	CC1	我的领导为了达到企业的目标，有非常规的行为
	CC2	我的领导会为了实现企业未来目标使用不合常规情理的方式
	CC3	我的领导会采用让团队组织中成员意外特殊行为方式
品德高尚	PD1	我的领导廉洁奉公，不图私利
	PD2	我的领导吃苦在前，享受在后
	PD3	我的领导不计较个人得失，尽心尽力工作
	PD4	我的领导为了部门或单位利益，能牺牲个人利益
	PD5	我的领导可以将自己的利益最小化
	PD6	我的领导把别人的劳动成果据为己有
	PD7	我的领导能与员工同甘共苦
	PD8	我的领导给员工穿小鞋，并进行报复

本研究从这六个维度的入手，设计 28 个题项来对魅力型领导进行测量，有规划的提出激励；对社会商业环境的变化有一定的敏锐度；对组织成员的需求非常敏感；有承担个人风险的担当以及牺牲自我的精神；敢于冒险和创新的精神；良好的道德品质等方面。每一个题项都用利克特量表从“从来不”到“总是”五个点来衡量，用 1—5 的评分标准定义界限，最后计算各自的得分，分数与魅力型领导风格对员工的影响程度成正相关越强。

5.1.2 积极追随行为量表

追随行为的测量问卷本研究采用 Drury(2013)编制的量表。Drury 将追随行为定义为:领导者同追随者为达成企业团队组织未来目标的过程中，在工作中氛围良好，效率高。因本文旨在讨论下属的积极追随行为，故本文采用 Drury 编制的追随行为量表积极追随行为相应部分，共计 7 个题项，如“我经常站在领导的立场上思考问题”、“我全力协助、支持领导的工作”等。

表 2: 积极追随行为量表

编号	题 项
ZS1	我常站在领导的立场上去思考问题
ZS2	我全力协助、支持领导的工作
ZS3	我积极主动地完成领导交办的任务
ZS4	我比较关心领导
ZS5	我与领导发展和保持了良好的工作关系
ZS6	工作中, 我充分发挥自己的所长或优势
ZS7	我积极参与完成领导的工作

5.1.3 控制变量选择

参照以往研究结合本研究情况主要从认可统计学特征确定控制变量, 认可统计学特征包含年龄、性别、学历、任职年限等。在本研究中, 选用学历、职位和任职年限作为控制变量, 其中学历分为大专、本科、研究生和博士共 4 组; 职位普遍分为: 普通职员、普通管理人员、中级管理人员和高级管理人员; 入职时间分为 1 年以下、1-2 年、3-5 年和 6 年以上共 5 组。由于每一名员工的学历、职位和任职年限不同, 都有可能会对领导的行为感知产生偏差, 而这些控制变量可能对最终的研究结果产生影响, 因此将学历、职位和任职年限这三个变量确定为本研究的控制变量。

5.2 数据收集与分析方法

5.2.1 数据收集

本研究采用的是较为普遍的量表, 曾有众多学者经多次研究、使用、改进, 故而现在所用的量表都具有一定的精准性和稳定性。在正式进行问卷调查之前, 通过对本市 2 家小型企业随机抽取 40 名成员针对问卷进行了预调研, 针对于回收的意见进行修改, 得到最终的正式调查问卷。本论文主要采取网上调查的方式, 通过在问卷星上发布问卷, 样本来源主要为广西和湖南两地, 行业主要集中在 IT 行业、服务行业和零售行业。这次的调研起始于 2020 年 10 月至 2020 年 11 月, 历时一月有余。一共收回 385 份调查问卷, 去除重复填, 乱填以及其他显然不可用的问卷后, 最终有效问卷为 353 份, 问卷回收有效率为 91.69%。

5.2.1 数据分析方法

本研究将 SPSS 24.0 和 AMOS21.0 作为数据分析和假设检验的工具, 其中 SPSS24.0 主要用于分析数据的基本分布情况、相关性、量表的信效度检验以及线性回归分析, AMOS21.0 主要用于检验变量测量的效度以及验证假设模型的成立。

5.3 描述性统计

表 3: 研究样本基本特征的描述性统计分析

项目	类别	样本数	百分比%
年龄	25 以下	76	21.5
	26—30 岁	126	35.7
	31—35 岁	91	25.8
	36—40 岁	43	12.2
	41 岁以上	17	4.8
	合计	353	100
性别	男	172	48.7
	女	181	51.3
	合计	353	100
最高学历	大专	108	30.6
	本科	231	65.4
	研究生	14	4.0
	合计	353	100
工作职位	一般职员	272	77.1
	基础管理者	75	21.2
	中层管理者	6	1.7
	合计	353	100
企业任职年限	1 年以下	24	6.8
	1—2 年	139	39.4
	3—5 年	105	29.7
	6—10 年	77	21.8
	11 年以上	8	2.3
	合计	353	100

本研究通的调查问卷是通过设计的小程序软件扫码进行的网路调查问卷，统计回收可用的问卷共 353 份，表 5.3 是本次调研样本的描述性统计结果。

5.4 信效度分析

5.4.1 信度分析

本研究通过 SPSS24.0 软件对 353 份有效问卷进行可靠性分析，并采用 Cronbach's a 系数大小来验证量表信度。根据数据分析结果可以得出，愿景激励共 5 个题项，Cronbach's a 系数为 0.750；关注环境共有 4 个题项，Cronbach's a 系数为 0.740；关心下属共有 5 个题项，Cronbach's a 系数为 0.78；敢于冒险和超常行为各有 3 个题项，Cronbach's a 系数分别为 0.747 和 0.753；品德高尚共有 8 个题项，Cronbach's a 系数为 0.718；积极追随行为共有 7 个题项，Cronbach's a 系数为 0.826。各量表的 Cronbach's a 系数均大于 0.70,因此，本研究所选用的量表具有较高的内部一致性系数。

5.4.2 效度分析

本研究主要测量了 2 个变量（其中魅力型领导分维度测量）：愿景激励、关注环境、关心下属、敢于冒险、超常行为、品德高尚以及追随行为，并且运用验证性因子分析技术来评估它们之间的区分效度。如表 5.4 所示，数据表明七因子模型与样本的拟合最佳 (CMIN/DF=0.992, RMSEA=0.000,RMR=0.023)，通过验证表明本研究所选用的测量工具具有良好的区分效度。

表 4: 验证性因子分析结果

模 型	CMIN/DF	RMSEA	RMR	PCFI	PRATIO
七因子模型	0.992	0.000	0.023	0.906	0.906
六因子模型	1.735	0.060	0.563	0.808	0.911
五因子模型	1.735	0.060	0.563	0.808	0.911
四因子模型	2.220	0.077	0.963	0.743	0.916
三因子模型	2.738	0.092	1.340	0.673	0.923
二因子模型	3.284	0.105	1.709	0.597	0.931
单因子模型	2.084	0.072	0.170	0.778	0.939

5.5 多重共线性与同源偏差检验

5.5.1 多重共线性

表 5: 各维度对积极追随行为的多重共线性检验结果

变 量	容 差	VIF
魅力型领导	0.933	1.072
愿景激励	0.938	1.067
关注环境	0.959	1.043
关心下属	0.918	1.089
敢于冒险	0.935	1.069
超常行为	0.973	1.028
品德高尚	0.962	1.040

如表 5.5 所示, 各项容差大于 0.1, VIF 值小于 10, 因此魅力型领导以及各个维度与积极追随行为之间不存在共线性。

5.5.2 同源偏差检验

由于本研究以问卷星为依托进行的网络调查, 对于研究中出现同源偏差主要来源无法识别, 因此选用 Harman 单因素检验方法来检验本研究中的同源偏差。根据 Harman 单因素检验方法, 认为需要把问卷的所有题项放在一起做因子分析, 其中未旋转的第一个主因子便能反应出同源偏差方法的严重程度。若因子分析结果只提取出一个因子, 又或者第一个因子是主要解释因子, 那么则表明存在严重的同源方法偏差。而本研究的 Harman 单因素检验结果共得出 7 个因子, 并且第一个因子解释的变异量为 35.004%, 没有超过累计方差的 40%。因此, 本研究的数据不存在严重的同源性偏差。

5.6 相关分析

表 6: 研究变量均值、标准差以及相关分析

变 量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
学 历	1									
职 位	0.122	1								
任职年限	0.158*	0.394**	1							
愿景激励	0.018	0.023	-0.197**	1						
关注环境	0.40	-0.10	-0.171*	0.756**	1					
关心下属	0.026	0.030	-0.209**	0.774**	0.781**	1				
敢于冒险	-0.081	0.043	0.208**	-0.744**	-0.785**	-0.742**	1			
超常行为	-0.002	-0.028	0.145**	-0.752**	-0.736**	-0.800**	0.758**	1		
品德高尚	0.36	0.020	-0.169*	0.782**	0.768**	0.758**	-0.765**	-0.790**	1	
积极追随行为	0.053	0.041	-0.179**	0.806**	0.820**	0.812**	-0.824**	-0.811**	0.802**	1
均 值	1.72	1.25	2.92	4.057	4.164	4.093	1.906	1.768	3.825	4.059
标准差	0.519	0.474	1.033	0.576	0.648	0.566	0.588	0.653	0.476	0.599

注: * $P < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$

愿景激励与关注环境 ($r=0.756$, $p < 0.01$)、关心下属 ($r=0.774$, $p < 0.01$)、品德高尚 ($r=0.782$, $p < 0.01$) 和积极追随行为 ($r=0.806$, $p < 0.01$) 显著正相关; 与敢于冒险 ($r=-0.744$, $p < 0.01$) 和超常行为 ($r=-0.752$, $p < 0.01$) 显著负相关。

关注环境与关心下属 ($r=0.781$, $p < 0.01$)、品德高尚 ($r=0.768$, $p < 0.01$) 和积极追随行为 ($r=0.820$, $p < 0.01$) 显著正相关; 与敢于冒险 ($r=-0.785$, $p < 0.01$) 和超常行为 ($r=-0.736$, $p < 0.01$) 显著负相关。

关心下属与品德高尚 ($r=0.758$, $p < 0.01$) 和积极追随行为 ($r=0.812$, $p < 0.01$)

显著正相关；与敢于冒险 ($r=-0.742$, $p < 0.01$) 和超常行为 ($r=-0.800$, $p < 0.01$) 显著负相关。

敢于冒险与超常行为 ($r=0.758$, $p < 0.01$) 显著正相关；与品德高尚 ($r=-0.765$, $p < 0.01$) 和积极追随行为 ($r=-0.824$, $p < 0.01$) 显著负相关。

超常行为与品德高尚 ($r=-0.790$, $p < 0.01$) 和积极追随行为 ($r=-0.811$, $p < 0.01$) 显著负相关。

品德高尚与积极追随行为 ($r=0.802$, $p < 0.01$) 显著正相关。

5.7 回归分析

从表 5.7 中可以看到在控制人口统计学变量影响以后，魅力型领导会对员工的积极追随行为有一定影响；愿景激励显著影响员工追随行为；关注环境显著影响员工追随行为；关心下属显著影响员工追随行为；敢于冒险显著影响员工追随行为；超常行为显著影响员工追随行为；品德高尚显著影响员工追随行为。

表 7: 魅力型领导对追随行为影响的分析结果

	因变量：追随行为							
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
控制变量								
学历	0.087	0.037*	0.48*	0.027	0.038	-0.021	0.069	0.035
职位	0.160	0.032	0.043**	0.096	0.029	0.121**	0.060	0.062
任职年限	-0.140**	-0.17*	-0.024**	-0.043	-0.015	-0.025*	-0.053**	-0.041
自变量								
魅力型领导		1.737**						
愿景激励			0.827**					
关注环境				0.746**				
关心下属					0.851**			
敢于冒险						-0.835**		
超常行为							-0.730**	
品德高尚								0.992**
R ²	0.052**	0.708**	0.653**	0.680**	0.661**	0.687**	0.668**	0.648**
ΔR^2	0.052**	0.656**	0.600**	0.627**	0.608**	0.634**	0.615**	0.596**
F	3.761**	123.037**	95.299**	107.675**	98.839**	111.185**	101.969**	93.584**
ΔF	3.761**	455.713**	350.578**	397.488**	363.995**	410.790**	375.860**	344.077**

6. 研究结论与分析

本文基于我国文化背景下，探讨魅力型领导对下属积极追随行为的影响和作用机制，在实证研究中对调查者的基本特征进行了描述性统计分析，在量表信度、效度都良好的状况下，对基于文献研究所提出的假设进行了验证，构建两个变量之间的模型，以及利用相关分析与回归分析对模型进行了解释，阐释模型的运行机制。由此本研究得出主要结论为，魅力型领导对员工积极追随有着显著的正向影响。同时，魅力型领导的维度当中愿景激励、关注环境、关心下属和品德高尚对员工积极追随行为有着正向影响作用。愿景激励、关注环境、关心下属和品德高尚都能感染和影响下属，统一下属的价值观，让他们理解然后接受企业愿景，将员工的观点转变获得员工精神上的认同感，以此来吸引员工积极追随；敢于冒险与超常行为则是显著负向影响。

表 8： 假设研究结果

序号	假设	结果
1	魅力型领导对员工积极追随行为有正向显著影响	通过
1a	魅力型领导做出的愿景激励对员工积极追随行为有正向显著影响	通过
1b	魅力型领导所具备的对社会环境的敏锐度对员工积极追随行为有正向显著影响	通过
1c	魅力型领导对下属的照顾关心对员工积极追随行为有正向显著影响	通过
1d	魅力型领导具备的冒险和创新精神对员工积极追随行为有正向显著影响	未通过
1e	魅力型领导突破极限创造条件的行为对员工积极追随行为有正向显著影响	未通过
1f	魅力型领导所具有的良好道德品质对员工积极追随行为有正向显著影响	通过

对于未得到支持的假设进行分析, 研究结果显示, 具有冒险创新精神以及突破底线的超常行为这两个维度, 对员工的积极追随行为有着显而易见的负向影响。冒险精神显示了管理者敢于冒险的勇气, 这包括经济损失或事业失败, 管理者为企业团队愿景实现而要面临的挑战以及承担的风险就会变大。打破常规的行为是指一部分领导者为了达到实现企业团队愿景的目的铤而走险的使用常理难以接受的行为, 这些行为往往不能在现实中被接受, 但又能有效帮助领导者达到目标。从姚琦(2011)提出的有关组织社会化早期的适应观点来看, 在新员工的组织社会化过程中, 其更期待一个相对而言更趋于稳定与易于理解和接受的组织氛围。基于“领导—成员交换理论”的视角, 员工在一开始进入岗位时, 并不能真正意义上的算为业内人士或者说是所谓的“圈内人”, 上下级之间以及平级同事之间关系尚未明确, 那么魅力型领导所表现的这些超常行为往往会更不易于员工去熟悉与适应环境, 也不易使新员工感受到同事间的相互支持, 无形中反而可能增大员工的入职期望落差, 从而减弱员工对领导的积极追随行为。根据 Hofstede 五维度文化模型, 在不确定性的规避这一维度上, 国内外文化是存在一定不确定性的规避, 它是指一个社会对不安全和模糊情况的威胁程度, 为了确保安全, 它制定了更正式的规则, 并拒绝偏离的观点和行为。但就从这个方面来看, 美国对相对于其他国家他们在对风险的评估上有更为合理的容忍度; 反观我们国内对于风险的评估则是更为严苛, 企业在冒险后要承担的风险更大, 正因为如此, 中国企业的员工普遍害怕冒险, 他们对现实和即将到来的危机更加敏感。综上所述, 在中国文化背景下, 大家希望社会长期稳定的处于一个稳定的环境中, 因而也会更为偏向选择性格以及行事风格更为稳定且靠谱的领导者追随, 而对于一些具有冒险和创新精神的领导者或多或少有不信任心理, 最导致这种类型领导者的追随者慢慢减少。

7. 管理启示

本研究以中国文化为背景, 探讨了魅力型领导对下属积极追随行为的影响, 以及魅力型领导的不同领导行为对下属积极追随行为所产生的不同程度影响, 为中国企业的管理者对如何运用领导行为来促进下属的积极追随行为提供理论和实证的依据。根据以上的研究结果, 提出以下几点建议:

魅力型领导对下属积极追随行为有显著正向影响, 因此在中国情境下有目的有方法的塑造魅力型领导风格, 从而能有效的发挥魅力型领导在管理实践中的积极作用。

魅力型领导的愿景激励、关注环境、关心下属以及具有高品质的道德素养对下属积极追随行为有显著正向影响, 因此, 在中国情境下, 魅力型领导应当采取积极有效的领导方式来提高员工的积极追随行为。例如: 领导者需要梳理明确的远景目标, 并且在组织中不断明确的表述远景, 激励员工; 善于发现环境中有利于组织发展的因素, 充分把握机会; 在组织中经常

关心下属，长期保持和员工的有效沟通，对需求的员工及时给予帮助；提高自己的品德素养，做一位品质高尚的领导者。

魅力型领导的敢于冒险和超长行为对下属积极追随行为有显著负向影响，由于中西文化的差异，西方所接受的敢于冒险和超长行为领导行为，在中国情境下并不适用。因为在中国文化背景下，大家希望社会长期稳定的处于一个稳定的环境中，领导者的敢于冒险和超长行为领导行为往往会将企业或者员工带入到一个相对冒险并且不稳定的社会环境中，因此魅力型领导采取敢于冒险和超长行为领导行为时需谨慎斟酌。

8. 研究局限与展望

8.1 研究局限

本研究对魅力型领导和下属积极追随行为两个变量进行探讨，研究内容存在一定的局限和补足，主要体现在以下方面：

第一，样本调查的局限性。由于时间与资源的限制，无法在全国范围内进行广泛的问卷调查，本文所采用的调研数据主要是在广西和湖南地区范围内所得。因此样本数据存在一定的地域限制，广泛性和代表性都有限。

第二，量表本土化问题。本文研究中魅力型领导和追随行为采用的都是国外成熟的量表，虽然为了使量表可以让人更加一目了然，对量表进行适当的调整，但毕竟没有深入探究其中因为不同国家的情景因素带来的影响，所以采用国外的量表来研究中国企业员工的积极追随行为可能会对研究结果产生一定的影响。

第三，横断研究问题。魅力型领导对员工积极追随行为的影响可能是一个动态的长期的过程，而本研究对每个企业的调查都是在同一时点上完成的，由于时间与成本等方面的限制，未能对企业进行连续的追踪调查，因而难以反映研究假设的动态过程，可能会导致研究结果的局限性。

第四，调查测评问题。对魅力型领导的调查是通过员工自身感知进行测量的，被调查者在填写时可能会受到填写问卷时的情绪和与主管当下关系好坏等主观因素影响。对员工积极追随行为的调查通过员工自我测评来测量，可能存在隐瞒或故意夸张的情况。

8.2 研究展望

关于魅力型领导与员工积极追随行为的未来研究可以从以下几个方面进行改进与完善：

第一，增加样本调查的数量与扩大样本的覆盖范围。虽然本研究样本数据的数量可以满足研究要求，但是若想要进行深层次的研究还需要更多的样本数据。其次，本研究只在两个省的企业进行数据收集，覆盖面积有一定限制。在以后的调查中不仅要提高样本数量使研究结果更加准确还应该让样本均匀分布在各类型企业上，使结论更加具有可靠性。

第二，在量表方面，变量中都采用的是国外的成熟量表，西方情景不同于中国文化风味，所以为了能够真实的准确的反映中国员工的积极追随行为，在以后的研究中要选择使用本土化的测量量表。

第三，未来的研究应通过现场讨论和问卷收集，从不同角度从管理者和员工那里获取数据，以避免同调方差的问题。另外，在时间与经济允许的条件下，对调查企业进行纵向的持续的追踪，通过动态分析，使研究结论更具说服力。

参考文献

- [1] 包玲玲, 王韬 (2009), 我国魅力型领导的结构维度及其影响研究, 经济师, (5):60-61.
- [2] 陈永霞, 贾良定, 李超平 (2006), 等变革型领导、心理授权与员工的组织承诺:中国情景下的实证研究, 管理世界, 1:96-105+144.
- [3] 陈致中 (2013), 魅力型领导理论综述及对管理者的启示.现代管理科学, (6):33-35.
- [4] 程超 (2012), 追随特质与追随行为模式的验证性研究[硕士学位论文], 北京:首都经济贸易大学
- [5] 董临萍, 吴冰, 黄维德 (2010), 中国企业魅力型领导风格、员工工作态度与群体绩效的实证研究, 管理学报, (10): 1484-1489.
- [6] 独凤稳 (2009), 魅力型领导行为与组织公民行为关系研究.苏州:苏州大学
- [7] 杜运周, 李毛毛 (2012), 魅力型领导对新企业绩效的影响:组织合法性的中介作用.科学学与科学技术管理, (12): 87-96.
- [8] 段锦云 (2014), 黄彩云变革型领导对员工建言的影响机制再探:自我决定的视角[J].南开管理评论, 17(4):98-109.
- [9] 冯彩玲, 刘兰华 (2016), 张丽华.国内变革型领导近十年的研究进展.心理与行为研究, 14(01):134-139.
- [10] 冯江平, 罗国忠 (2009), 我国企业魅力型领导的特质结构研究.心理科学, (1):207-209.
- [11] 冯秋婷 (2015), 西方领导理论研究[M].北京:人民出版社
- [12] 胡玲 (2005), 我国本土企业魅力型领导模型研究[D]北京对外经济贸易大学
- [13] 李超平, 时勘 (2005), 变革型领导的结构与测量, 北京, 心理学报, 697.105.
- [14] 李浩澜, 宋继文, 周文杰 (2015), 中国文化背景下变革型领导对员工追随力的作用机制中国人力资源开发, (15):47-55.
- [15] 李真 (2010), 魅力型领导与工作投入的关系研究苏州:苏州大学
- [16] 凌文铨, 陈龙, 王登 (1987), CPM 领导行为评价量表的建构.心理学报, 2(13).3.
- [17] 刘蓉 (2014), 魅力型领导对下属职业成功的影响机制研究.成都:西南交通大学
- [18] 罗珉 (2008), 魅力型领导理论述评当代经济管理, (1):1-6.
- [19] 罗文豪 (2015), 追随研究的历史溯源、现实驱力与未来展望.中国人力资源开发, (15): 6-15.33.
- [20] 王华强, 袁莉 (2016), 魅力型领导、创造自我效能感与员工创造力[J]华东经济管理, 30(12)
- [21] 于阳 (2011), 魅力型领导研究评述, 现代商贸工业, 2011(2):39-40.
- [22] 姚春序, 刘艳林 (2013), 魅力型领导与下属工作投入:双维认同构念的中介机制, 心理科学, 2013(4): 94 2-948.
- [23] 岳雷, 马卫民 (2016), 魅力型领导、集体效能感与团队创造力关系实证研究, 东岳论丛, 37(6): 173-1 78.
- [24] 张志杰 (2011), 魅力型领导对团队绩效影响机制研究武汉:华中科技大学
- [25] 赵慧军, 席燕平 (2013), 追随行为的探索性研究.经济与管理研究, (4):106-110.
- [26] 周文杰, 宋继文, 李浩澜 (2015), 中国情境下追随力的内涵、结构与测量[J].管理学报, 12(3):355-363.
- [27] Bass, B.M. (1985) Leadership beyond Expectations, New York: Free Press,1985.3.



- [28] Conger, J.A., Kanungo, R., & Menon, S. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21:747-767.
- [29] DeRue D. S., Ashford S. J. (2010) Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations[J]. *Academy of Management Review*, 35(4):627-647.
- [30] DePre, M. (1992) *Leadership is An Art*. New York, NY: Dell Publishing
- [31] Dixon G. & Westbrook K. (2003) Followers Revealed. *Engineering Management Journal*, 150(1):19 - 25.
- [32] Festinger, L. A. (1957), *Theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- [33] Grant A, Ashford S. (2008) The dynamics of pro-activity at work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 28:3-34.
- [34] House R. J. (1992), Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2): 5-16.
- [35] House, Robert J. A. (1976) theory of charismatic leadership. In Hunt, James G, (1977) Larson, Lars. L. (eds). *Leadership the cutting edge*. London: Feffer & Simons, :189-207.
- [36] Kellerman, B. (2008) *Followership: How followers are creating change and changing leaders* (Center for Public Leadership) Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [37] Max Weber. (1947) *The theory of social and economic organizations*. Translated by Alexander Morell Henderson and Talcott Parsons, New York: Free Press, 328-340.
- [38] Uhl-Bien, M, Riggio, R. E., Lowe, K. B., (2014) Followership theory: A review and research agenda *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- [39] Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4) : 577 - 594.

新冠疫情对郑州酒店业管理的影响因素研究

THE INFLUENCING FACTORS OF THE COVID-19 ON THE MANAGEMENT OF ZHENG ZHOU'S HOTELS

赵子萌¹

Zimeng Zhao¹

1,正大管理学院工商管理学院

1, Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author: 赵子萌, E-mail: 1106813640@qq.com

摘要

新中小型快捷酒店在新冠疫情中受到了较为严重的冲击, 加强对酒店市场管理的研究具有重要的现实意义。本研究采用定量与定性相结合的研究法, 分别以中小型快捷酒店的一线经理人、相关领域的专家学者、顾客为调查对象, 搜集不同主体对中小型快捷酒店市场管理影响因素的观点和看法。发放并回收 177 份有效问卷, 同时选取酒店管理者 and 专家学者作为访谈对象, 共访谈 6 人, 为分析影响因素提供依据。

研究主要围绕两方面问题展开: 其一, 新冠疫情影响下中小型快捷酒店生产经营的实际情况如何, 其采取了哪些应对措施以及现阶段面临的主要困难; 其二, 汲取疫情冲击的经验和对未来酒店业发展趋势的研判, 指出中小型快捷酒店市场管理受哪些因素的影响, 并简要提出应对措施。

研究认为, 新冠肺炎疫情对酒店行业的影响是多方面的, 从短期来看, 防疫状态下中小型快捷酒店客流量减少而导致收入锐减, 经济下行压力大导致酒店市场价格不平稳, 而同时, 各种支出仍然继续发生, 很多中小型快捷酒店面临现金流紧张, 甚至严重亏损的局面。从中长期来看, 当疫情进入常态化后, 中小型快捷酒店市场管理要能够从疫情中汲取经验, 在市场管理方面寻求突破和创新, 惟其如此, 才能实现自救。

关键词: 中小型快捷酒店; 新冠疫情; 市场管理; 影响因素

Abstract

Small and medium-sized express hotels have been seriously affected by the new crown epidemic, and it is of great practical significance to strengthen the research on hotel market management. This research adopts a combination of quantitative and qualitative research methods. It takes first-line managers of small and medium-sized express hotels, experts and scholars in related fields, and customers as the survey subjects, and collects the opinions and opinions of different subjects on the factors affecting the market management of small and medium-sized express hotels. . 177 valid questionnaires were issued and recovered, and hotel managers and experts and scholars were selected as interview subjects. A total of 6 people were interviewed to provide a basis for the analysis of influencing factors.

The research is mainly focused on two issues: First, what is the actual situation of the production and operation of small and medium-sized express hotels affected by the Covid-19 situation, what response measures have been taken and the main difficulties faced at the current stage;

second, the experience and impact The research and judgment of the development trend of the hotel industry in the future points out the factors affected by the market management of small and medium-sized express hotels, and briefly proposes countermeasures.

The study believes that the impact of the New Coronary Pneumonia epidemic on the hotel industry is multi-faceted. From a short-term perspective, the reduction in passenger flow of small and medium-sized express hotels under the epidemic prevention situation has led to a sharp drop in revenue. The downward pressure on the economy has caused the hotel market price to be unstable. Various expenditures still continue to occur, and many small and medium-sized express hotels face tight cash flow and even severe losses. In the medium and long term, when the epidemic situation is normalized, the market management of small and medium-sized express hotels must be able to learn from the epidemic situation and seek breakthroughs and innovations in market management. Only in this way can self-help be achieved.

Keywords: Small and medium-sized express hotels; Covid-19; market management; Influencing factors

引言

1. 研究背景

新型冠状病毒肺炎（Corona Virus Disease 2019，COVID-19）是指由 2019 新型冠状病毒感染所引起的肺炎，简称“新冠肺炎”，世界卫生组织命名为“2019 冠状病毒病”。新冠肺炎出现以来，影响了人民的身体健康，对我国国民经济发展带来了影响，也对全球经济产生了不小冲击。当前新型冠状病毒疫苗正在紧锣密鼓的研制之中，但研制过程还需要一段时间，控制和预防成为应对新冠肺炎影响的最有效途径。在减少人员聚集的情况下，服务行业受到了比较大的影响，餐饮酒店业首当其冲。

主要分成两个点，第一点新冠疫情对酒店业影响的数据展现。根据北京日报 2020 年 3 月 11 日发表的《疫情影响报告：住宿业损失最重，预计 6 个月恢复》。相关报告显示，住宿行业已经成为疫情发生以来受到最严重影响的行业之一，1 月份和 2 月份全国的民宿和酒店企业营收损失超过 670 亿元，多数受访企业认为至少还要经过半年时间才能够恢复正常营业，特别是大量在春节一、二月份预定的客房、包间、宴会都遭到了退订，这对住宿行业的影响无疑是非常惨。仅 2 月份我国中高端酒店营业收入就同比下降 86%，中低端酒店营业收入同比下降超过 92%；甚至有超过 74% 的酒店和民宿选择直接关店来应对疫情影响；中高端酒店营业收入平均减少 495 万元，中低端酒店平均营业收入减少 72 万元，而且这种影响还会持续下去。

第二点新冠疫情对于酒店业的理论意义，在新冠肺炎疫情的影响下，我国很多中小型快捷酒店都面临着诸多问题亟待解决，例如当前优秀人才短缺，品牌建设受到影响，营销缺少有效途径等等，这些问题都对我国中小型快捷酒店提出了挑战。同时各级地方政府也要结合本地新冠肺炎疫情具体情况，出台相应的扶持政策，帮助中小型快捷酒店度过此次难关。但从长远看，短时间内中小型快捷酒店仍然会受到新冠肺炎疫情疫情影响，无法在短期内实现营收平衡，加之受到融资能力和经济实力等自身问题的影响，对中小型快捷酒店经营管理也提出了更大挑战。

在理论研究方面，已有文献中关于中小型快捷酒店市场管理的研究成果相对丰富，研究方法多采用理论与实证相结合的方式，但专门研究新冠肺炎疫情对酒店业影响的文献相对较少，且成果分布也比较零散，多为对中小型快捷酒店业的简单分析，难以形成系统性。在现

实需求层面，特别是在后新冠肺炎疫情时代，疫情将会进入常态化，面对诸多不利条件，中小型快捷酒店市场管理如何做出应对策略，是一个值得我们深入研究和探讨的课题。

研究目的

1. 理论意义

新冠疫情对服务业产生的影响较大，且在疫情的不同阶段呈现出不同的特点。由于新冠肺炎疫情具有突发性和不确定性，学术界目前对于疫情对酒店业产生的影响研究分布较为分散，且中小型快捷酒店本身具有特殊性，因而，专门研究新冠疫情对中小型快捷酒店市场管理产生的影响，有助于丰富相关理论研究视角和研究内容。

2. 实践意义

一方面，后疫情时代，中小型快捷酒店应进一步加强市场管理，从新冠肺炎疫情产生的各类影响因素中得到启示，总结经验，为后续的市场管理提供参考。另一方面，本研究重点分析新冠疫情爆发以来对中国中小型快捷酒店市场管理的影响，旨在为疾病与预防控制部门制定解决方案，降低风险提供重要的方法参考。

文献综述

1. 新冠肺炎疫情概况

2020年1月20日，根据我国卫生部门正式发布了2020年第1号公告，正式将新冠肺炎归类到乙类传染病之中，并要求各地重视新冠肺炎影响，按照甲类传染病的相关要求进行预防，并做出严密的控制措施。经过全国各地的共同努力，新冠病毒得到了有效控制，但同时我们对于防控形势也不能掉以轻心，当前国外疫情依然非常严重，大量境外输入病例明显增加，因此国家及时调整了新冠病毒防范措施，采取了“外防输入、内防扩散”的整体防控策略，要求各地要从本地疫情防控实际角度出发，重点做好境外疫情输入防控工作。

2020年4月7日，根据国家相关部门发布了《关于在有效防控疫情的同时积极有序推进复工复产的指导意见》，按照指导意见要求，在文化旅游领域和餐饮领域人口密集场所，要加大对人员密度控制力度，可以采取预约和分流、限流等方式减少空间密闭且人员集中场所的人员数量。同时全国性文体活动和跨省、跨境旅游暂不恢复，按照这一指导意见的相关规定，国内的旅游市场并没有得到全面开放，相应的酒店行业业务收入也会受到影响，中小型快捷酒店还没有走出寒冬。

新冠肺炎疫情进一步加剧了中国经济下行压力，同时也间接的影响了2020年全面建成小康社会目标，给中国经济发展蒙上了一层阴影。近几年，我国正处于社会转型和经济结构调整关键期，加速推进了经济结构的分化。国家为了更好地维护经济增速，就需要加大出口力度，而随着出口规模的不断扩大，相应的带来了一系列贸易摩擦问题；为了稳定中高速增长，又要加大国内投入，而投资过大又会影响消费，甚至会带来产能过剩问题；为了稳定增长国家又制定了一系列的货币政策和财政政策，但在政策落实过程中又会抬高债务杠杆率，反过来又会影响经济增速。

很多医学工作者都对新冠肺炎进行了研究，并从医学角度指出，新冠肺炎主要通过病毒和飞沫进行传播。同时还有学者从地理学的宏观角度对新冠肺炎的影响进行了分析，指出新冠肺炎的分布格局影响因素对当前的整个餐饮市场产生了深刻影响^[3]。因此有必要从多个角度出发，针对新冠肺炎疫情对中小型快捷酒店的影响相关问题进行研究和探讨，进而为中小型快捷酒店如何应对新冠肺炎疫情提出合理化建议。

2. 新冠肺炎疫情对中小型快捷酒店的影响研究

新冠肺炎疫情对整个酒店行业产生了深远影响，当前很多中小型快捷酒店从业人员虽然积极投身到疫情防控之中，并在疫情防控中发挥着重要作用。但从中小型快捷酒店整个行业发展看，仍然存在着巨大的危机。特别是本次新冠肺炎疫情对第三产业产生了巨大冲击，中小型快捷酒店属于人口密集型服务行业，加之自身酒店规模相对较小，融资渠道十分有限，市场竞争力一般。因此，抗风险能力相对较弱，一旦新冠肺炎疫情持续下去，很多中小型快捷酒店将在疫情的冲击下无法坚持，甚至倒闭。因此有必要对新冠肺炎疫情对中小型快捷酒店的相关影响因素进行研究和探讨，为策略制定提供依据。

3. 相关研究内容

当前也有很多学者结合当前新冠肺炎疫情的相关数据，从新冠肺炎起源、影响力等相关因素对国内消费业的影响进行探讨。在此基础上细化到酒店行业，分析新冠肺炎疫情对酒店行业产生的影响，并着重对酒店行业宣传管理、运营管理、客户体验管理等方面进行了分析。例如，陈丹（2020）认为，当前新冠肺炎疫情已经对我国经济社会发展产生了深远影响，社会经济发展环境已经发生了深刻变化，特别是酒店行业属于服务型行业受到了影响更为严重。为了更好地适应新冠肺炎疫情带来的影响，必须采取有效措施，针对人才短缺、管理模式落后、营销和品牌建设受阻的现实情况，必须引入管理型人才，打造数字化营销渠道，采取智慧管理模式，提升品牌建设效率，确保酒店行业的可持续发展。孙健（2020）认为，受到新冠肺炎疫情的影响，在没有稳定收入的前提之下，酒店需要付出水、电、人工和租金成本，这给酒店行业的发展带来了更大压力，同时也充分说明了酒店行业现金流的重要性。在疫情常态化背景下，酒店应主动寻找有利契机进行自我转型，一方面，要开拓市场，面向更多的消费者；另一方面，应增加融资渠道，与业主进行协商减少租金，对于应收账款应该尽快回收，尽量降低成本。夏杰长，丰晓旭（2020）认为，新冠肺炎疫情对我国旅游产业产生了巨大影响，但这种影响是阶段性短暂性的，疫情过后，我国旅游产业将呈现出快速复苏势头。与旅游产业相关的酒店行业也会随着旅游产业的复苏而迎来新的发展势头，因此酒店行业应该主动承担起社会责任，积极参与到疫情防控之中，并采取有效措施进行经营自救，对疫情结束之后的整个市场需求进行预测和分析，在复苏过程中抢抓机遇，做好复苏准备。同时，酒店行业作为旅游业的重要组成部分，也要主动应对疫情影响，提升自身核心竞争力。

从目前的理论研究趋势可以看出，伴随新冠肺炎疫情发展的脉络，学者对其影响的分析是持续变化且不断深入的。在疫情爆发初期，学者重点关注的是疫情对中国中小型快捷酒店经营的冲击，现阶段学者主要关注后疫情时代，中小型快捷酒店的市场管理如何创新等问题。从整体上来看，已有文献能够为本文指引方向，奠定理论基础，但要想深入分析新冠肺炎疫情对中国中小型快捷酒店市场管理的影响，还需要结合实地调研的数据，以中小型快捷酒店的经营管理的现实情况为依据进行分析。

研究方法

1. 研究对象

为了更好地探究新冠肺炎疫情对中国酒店市场管理的影响，本研究根据地区不同选择了河南地区郑东新区尚客优快捷酒店作为此研究的研究对象。这地区的酒店都有一定的经营管理模式，通过每天客人们的入住率和营业额来进行评价该酒店的市场管理效果。

基于对相关文献资料的分析和实地调研过程中了解到的情况，提出如下几点研究假设：

假设一：新冠疫情对中国中小型快捷酒店市场管理产生了一定的影响。

假设二：新冠疫情对中小型快捷酒店市场管理的影响因素中，环境因素、酒店经营管理因素、政策因素对酒店经营持续性有一定影响。

2. 调查方法

采用问卷调查法、访谈调查法、文献研究法、定量分析法作为本次研究方法，通过上述方法，对疫情影响下中国中小型快捷酒店市场管理影响的问题进行比较、分析和归纳，分析疫情背景下中小型快捷酒店市场管理的影响因素，进而总结出规律性的内容。

2.1 问卷调查法

为调查了解新冠肺炎疫情对中国中小型快捷酒店市场管理的影响，分别对河南省郑州市郑东新区尚客优快捷酒店和武汉香格里拉酒店的一线工作人员和管理人员进行问卷调查。

(1) 问卷内容设计

为了了解疫情期间新冠肺炎疫情对酒店市场管理的影响，特别是对酒店入住率，笔者设计了专门的调查问卷，因为疫情期间大家都不便于出门，所以此问卷通过网络社交媒体发放问卷。问卷调查内容主要围绕疫情影响下酒店的市场管理情况展开，具体从疫情背景下酒店经营情况、疫情对酒店经营管理的影响、酒店市场管理的措施及未来规划三个维度展开（参见附录1）。具体的问卷内容分布如表1所示：

表 1： 调查问卷内容设计

一级维度	具体指标	题项分布
酒店经营情况	酒店的收益情况、酒店住宿率、平均房价变化情况	1、2、3、4
疫情对酒店的影响	对酒店生产经营的影响；对酒店经营资金的影响；酒店的损失额	5、6、7
酒店应对措施及未来规划	酒店的止损措施、市场管理调整措施、恢复时长、未来规划、政策诉求	8、9、10、11、12、13、14

(2) 问卷信度与效度检验

为保证此次问卷调查的科学性和有效性，对调查问卷进行了信度和效度检验。首先，问卷信度检验采用重测法，选取 30 名调查对象，再次向其发放调查问卷，得出信度相关系数为 0.84， $P < 0.01$ ，说明本次问卷调查具有较高的信度。

表 2： 问卷信度检验情况

重测对象	重测问卷数量（份）	重测时间间隔(天)	相关系数	P
酒店人员	30	15	$r \approx 0.84$	$P < 0.01$

在问卷调查有效性检验方面，邀请 6 位相关领域专家对问卷内容进行效度检验，并作出必要的修改。检验标准从“非常有效”到“无效”，共分为五个级别。专家评价结果为“比较有效”。具体检验结果如下所示：

表 3: 问卷效度检验情况

评价度		非常有效	比较有效	基本有效	不太有效	无效
内容效度	人数 (人)	3	2	1	0	0
	百分比 (%)	50.00%	33.33%	16.66%	0.00%	0.00%
结构效度	人数 (人)	2	3	1	0	0
	百分比 (%)	33.33%	50.00%	16.66%	0.00%	0.00%

2.2 访谈法

除了问卷调查以外,为进一步了解新冠肺炎疫情对中国中小型快捷酒店市场管理的影响,研究采用访谈调查的方式,为保证此次访谈的科学性和有效性,分别以相关领域专家、酒店管理人员和顾客代表为访谈对象,以面对面访谈和网络访谈的形式搜集相关数据资料,为深入了解酒店市场管理的影响因素提供依据和参考。参与本次访谈的共有 6 人,包括 1 名总部的专家、2 名资深酒店管理人员、3 名随机抽选顾客。访谈主要围绕新冠肺炎疫情初期对中小型快捷酒店的冲击、现阶段中小型快捷酒店的市场管理措施以及未来的趋势和走向、顾客对酒店管理的满意度评价和建议等。具体的访谈提纲参见附录 2。

研究结果

1. 问卷调查的描述性统计

通过对回收的 177 份有效问卷进行统计分析,得出疫情影响下,中小型快捷酒店的经营情况,酒店的资金运营及损失情况,酒店的应对措施及未来发展规划情况等内容。

1.1 中小型快捷酒店经营情况

受新冠肺炎疫情的影响,在疫情爆发初期,中小型快捷酒店几乎处于关停状态,随着疫情逐渐得到控制,酒店业市场才逐渐得以恢复^[19]。调查结果显示,51%的调查对象表述目前仅保留部分实体分店,并非所有店面全面营业;能够正常营业的仅占调查人数的 22%,此外还有 15%的调查对象表示实体店只保留了线上业务,12%的调查对象表示酒店仍处于关停状态。

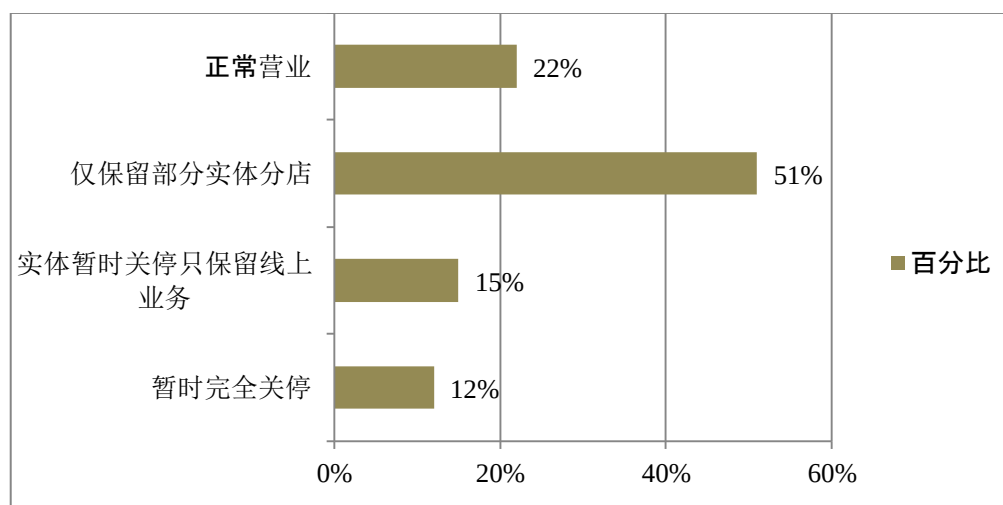


图 1: 中小型快捷酒店经营情况

虽然说对于当前经营情况的调查仅能够反映在某一时间节点上的影响，但伴随疫情在国外的迅速蔓延，加剧了疫情对各行业的冲击力度。在调查过程中，要求被调查者对酒店今年的收益进行预测，结果显示，52%的人认为企业利润会大减，31%的人认为企业会亏损，10%的人认为企业利润会小减，仅有 7%的人认为对企业影响不大。可见，新冠肺炎疫情对中小型快捷酒店带来了经营上的挑战。

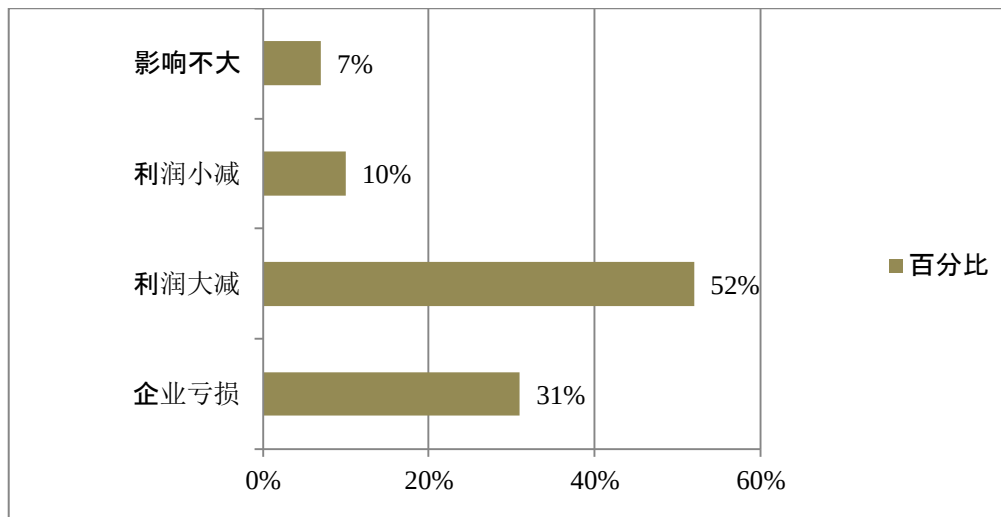


图 2： 中小型快捷酒店 2020 年收益预测

酒店的经营情况与住宿率是成正比的，与 2019 年同期相比，酒店住宿率均有所下跌，跌幅超过 10%-20%的占 39%，跌幅超过 0%-10%的占 25%，跌幅超过 20%-30%的占 21%，跌幅超过 30%-40%占 6%，跌幅超过 40%占 3%，无变化的占 5%。

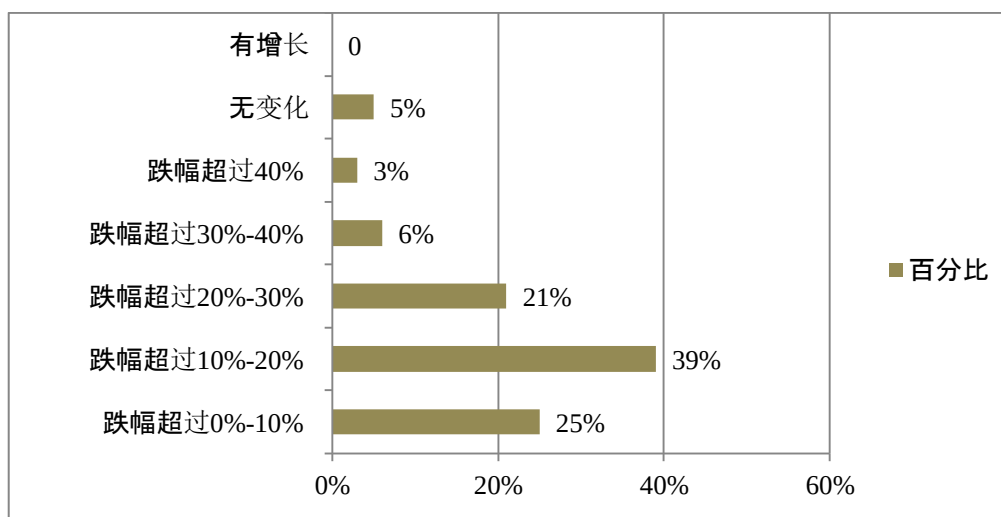


图 3： 与去年同期相比，酒店平均房价变化情况

除了住宿率方面，疫情对酒店房价也产生了一定的影响。与去年同期相比，酒店平均房价或多或少都发生了变化。问卷调查显示，认为跌幅 0%-10%的占 45%，跌

幅 10%-20% 的占比 41%，跌幅 20%-30% 的占比 7%，跌幅 30%-40% 的占比 1%。当然，也有少部分人表示酒店平均房价有增长，这一部分占比 4%。

1.2 疫情对中小型快捷酒店的影响分析

除了在经营数据方面发生的变化，疫情也影响了酒店的正常经营管理，如在疫情初期，酒店经营需暂时停顿，许多中小型快捷酒店经营勉强维持，也有部分企业因为资金周转出现问题面临倒闭的风险，等等。在调查过程中，几乎没有调查对象认为并没有对酒店经营产生影响。

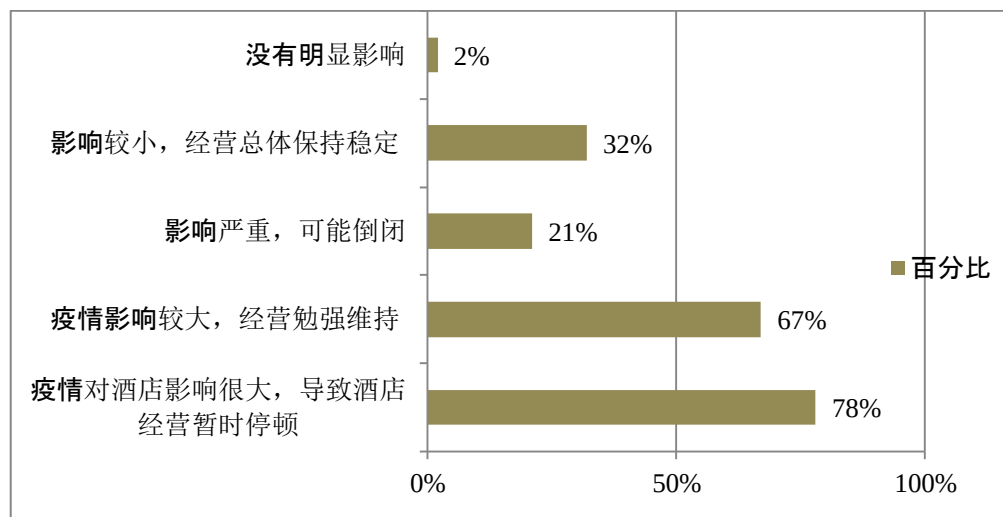


图 4： 疫情对酒店生产经营的影响（多选）

1.3 疫情对中小型快捷酒店的影响分析

通过对中小型快捷酒店市场情况的系统分析，借助 EXCEL 等工具，对相关数据进行整合分析，进而得出内部规律和存在的问题，然后以问题为导向，对问题产生的具体原因进行深入探讨，进而得出新冠疫情对中小型快捷酒店市场管理的影响因素，并在此基础上提出合理化建议。

面对疫情带来的冲击，在问卷调查时也搜集了中小型快捷酒店的应对措施，其中，采用弹性用工方式以减少人力支出，建立网络销售平台，与关联企业签订合同时约定免责条款是主要措施。且实际调查过程中发现，许多中小型快捷酒店尚未建立完善的危机管理机制，因而在应对突发事件时的反应速度较慢。疫情给中小型快捷酒店带来的直接冲击是资金流动问题，在一段时间内缺少经营收入，入不敷出，流动资金减少，且背负一定的偿债压力，导致酒店陷入经营困境^[20]。且由于中小型快捷酒店本身的抗风险能力相对较弱，在争取融资方面的优势不明显，因而也面临被抽贷、断贷的风险。

从供需角度看，无论是企业还是居民的微小行为，都会对不同行业的要素供给和产品需求产生重要影响。消费者需求对整个行业会产生直观影响，通过上下游产业链条的快速传导会直接影响到不同的行业。从宏观层面看，自新冠肺炎疫情出现之后，对我国消费需求、储蓄需求、投资需求、进出口贸易都产生了直观影响，而这种宏观影响因素又会对中小型酒店市场产生影响。在止损方面，主要采取优化酒店治理结构，实行弹性工作制度，研究疫后消费者的需求新热点，布局新市场，创新营销方式是主流，并且许多酒店也纷纷开始调整年度

销售目标，通过开源节流的方式来应对疫情挑战。在后疫情时代，中小型快捷酒店仍然不能忽视疫情带来的变革和行业的变化，为此，大部分调查对象认为，应调整产品内容形式，加强产品促销推广，增强或拓展分销计划，加强和优化内部管理，这些都是中小型快捷酒店发展的重点。

总结

2020年注定是不平凡的一年，突如其来的疫情对我国经济社会发展产生了深刻影响，特别是中小型快捷酒店作为服务产业，对其影响更为深远。在疫情期间，人们的消费理念和消费习惯已经发生了深刻变化，而在后疫情时代，中小型快捷酒店如何寻找新的出路成为了管理者必须思考的问题，因此有必要从新冠疫情对中国中小型快捷酒店市场管理的影响因素进行研究和探讨。经研究，得出如下几点结论：

（1）新冠肺炎疫情对中国中小型快捷酒店市场管理的影响在短期和长期方面具有不同的特点。短期来看，疫情对经济发展产生了一定的影响，经济环境的变化对中小型快捷酒店形成了一定的冲击，同时也对酒店经营管理创新和快速反应能力提出了挑战。长期来看，中小型快捷酒店经营管理面临变革，如营销方式、营销理念、产品和服务创新等方面。

（2）中小型跨界酒店应结合当前消费者群体的消费习惯和消费需求的变化，找到当前中小型快捷酒店市场管理存在的主要问题，明确中小型快捷酒店在人力资源、营销策略、品牌建设方面存在的不足，并采取积极有效的应对措施。主动了解市场需求和消费者变化情况，制定和完善相应的市场管理措施，进一步提升中小型快捷酒店的服务能力和服务水平。

（3）外部应为中小型快捷酒店提供一定的支持。帮助中小型快捷酒店经营管理者认识到新冠疫情对中小型快捷酒店市场管理带来的诸多不利因素，帮助中小型快捷酒店度过此次难关，实现中小型快捷酒店的更好、更快发展。

讨论

新冠肺炎疫情下，我国的经济大环境出现了新的变化，加之受到疫情防控的影响，中小型快捷酒店面临的生存压力更大，因此有必要结合当前整个酒店行业市场情况，采取积极有效措施应对新冠肺炎疫情影响。一方面，要关注当前消费群体的需求变化，加强中小型快捷酒店内部成本控制，实施标准化和品质化运营；另一方面，要从市场变化情况出发，实施多元化营销推广策略，通过多措并举的形式，进一步提升中小型快捷酒店的核心竞争能力，进而在后疫情时代寻找新的出路。

在经历了新冠肺炎疫情影响之后，青年群体对于酒店消费理念也更为成熟，健康、安全、绿色、品质的消费理念成为了年轻消费群体的主流消费理念。越来越多的年轻人会选择安全、品质、环保的中小型快捷酒店入住。在这一背景下，中小型快捷酒店应该抓住新冠肺炎疫情带来的新变化，利用这一段时间对中小型快捷酒店的内外进行整体装修，打造时尚、简约、安全、品质的风格，为各种群体提供更好更舒适的居住环境。

新冠肺炎疫情影响下中小型快捷酒店更应该加强内部成本控制，特别是中小型快捷酒店财务管理部门应该主动承担起责任，加大成本控制落实力度，形成全员参与的成本控制格局。在具体工作落实过程中，一方面，中小型快捷酒店要组织成本控制管理相关活动，对中层管理者和具体工作人员宣传成本控制的重要性，增强工作人员成本控制意识，积极调动中层管理人员和具体工作人员参与成本控制的主动性和积极性，为中小型快捷酒店成本控制奠定坚实基础；另一方面，要结合新冠肺炎疫情具体情况，对中小型快捷酒店成本控制制度加以完善，

并成立中小型快捷酒店成本控制领导小组,对酒店各个部门成本控制落实情况进行监督,为中小型快捷酒店更好的节省成本。

中小型快捷酒店在后疫情时代还应该注重品牌营销战略,当前国家开始调整防控措施,中小型快捷酒店也将迎来复苏的关键时刻,未来一段时间内中小型快捷酒店之间的市场竞争将会进入白热化阶段,而要想在这关键时期占据先机,中小型快捷酒店就必须注重品牌营销,加大广告宣传力度。中小型快捷酒店在营销管理上要采取多措并举的措施,更好的关注消费群体的消费需求,打造具有自身特色的服务项目,为客户提供更为人性化和个性化的服务,进而更好的吸引消费群体。

参考文献

- 陈爱平 & 余俊杰.(2020) 自救措施五花八门,酒店业如何逐步恢复景气[J]. 企业观察家,2020(04):87.
- 陈丹.(2020) 疫情后酒店业的发展困境及对策[J]. 中国商论, 2020(11):89-91.
- 付倩倩.(2020) 新时代“营改增”背景下中小企业税务风险管理研究[J]. 中国集体经济,2020(01):89-90.
- 葛盼盼&丁联恩.(2020) 大力推广公筷公勺 引导用餐新风尚——访宿迁世界之窗生态大酒店有限公司副总经理孙冀[J]. 食品安全导刊,2020(14):20-21.
- 何晨润.(2019) 浅谈中小酒店财务管理存在的问题及对策分析[J]. 现代经济信息,2019(04):246.
- 黄亚男.(2020) 菲住酒店“联盟模式”[J]. 经理人,2020(05):60-61.
- 李恒.(2014)中小企业融资困难的解决对策研究[D].兰州大学,2014.
- 李宇容.(2020) 浅谈新冠疫情背景下酒店行业的转型升级, 旅游管理, 2020, 3 (11) 1.3
- 梁志宏.(2020) 新时期酒店经营管理创新思考与实践探讨[J]. 中国中小企业,2020(06):136-137.
- 吕宛青,窦志萍,张冬&汪熠杰.(2020) 新冠肺炎疫情对区域旅游发展影响及恢复发展应对策略研究——以云南省为例[J]. 旅游研究,2020,12(03):1-12.
- 宋华,陶铮,肖和森,蔡宇江,许书川&刘勇.(2020) 新冠肺炎疫情下的融资决策及政策需求研究[J]. 供应链管理,2020,1(04):12-23.
- 苏力&贾文清.(2020) 新冠肺炎疫情下对合同法上不可抗力规则适用的再审视[J]. 现代商贸工业,2020,41(18):152-153.
- 唐源.(2020) 新冠肺炎疫情下旅游目的地民宿经营改进对策研究——以云南罗平旅游民宿为例 [J]. 时代金融,2020(10):32-34.
- 王娟.(2010)基于网站内容的中小酒店网络营销研究[D].上海师范大学,2010.
- 王清.(2020) 浅谈中小酒店财务管理存在的问题及对策[J]. 北方经贸,2020(05):67-68.
- 王雪.(2020) 探析体验式营销在酒店经营中的应用[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊),2020(04):11-12.
- 夏子帆.(2020)疫情后酒店业的变革[N].中国旅游报, 2020-03-05(003).
- 洗锋.(2020)共克时艰砥砺前行疫情对酒店、旅游业的影响分析[J].中国会展(中国会议), 2020(04):56-61
- 许士春&张婧男.(2020) 新冠肺炎疫情对企业影响调查与一季度经济预测[J]. 淮海文汇,2020(01):8-14.
- 疫情影响报告.(2020): 住宿业损失最重 预计 6 个月恢复[N].北京日报, 2020-3-11.
- 尹春洁.(2010) 中小型独立酒店的发展模式研究[D].中国海洋大学,2010.



- 袁敏.(2009) 中小城市经济型酒店营销组合策略探析[J]. 现代商业,2009(35):189+188.
- 中央应对新型冠状病毒感染肺炎疫情工作领导小组关于在有效防控疫情的同时积极有序推进复工复产的指导意见[J]. 工程造价管理,2020(03):6-7.
- 周军波.(2014) 我国经济型酒店信用评级模型研究[D].上海大学,2014.
- 周璇.(2020)“共享员工”，酒店的自救新方？ [J].中国会展(中国会议)， 2020(04):26.
- 朱云汉. (2020)新冠肺炎疫情危机后的世界[J]. 经济导刊,2020(05):30-39.
- GHADERI Z, SOM A P M, HENDER SON J C.(2012) Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang & Malaysia[J].Tourism Management Perspective, 2012, 2 (3): 79-84.
- Korth J , Wilde B & Dolff S , et al.(2020) SARS-CoV-2-specific antibody detection in healthcare workers in Germany with direct contact to COVID-19 patients[J]. Journal of Clinical Virology, 2020, 128:104437.
- Son Y, Osornio-Vargas A R & O'Neill M Set al. (2018)Land use regression models to assess air pollution exposure in Mexico city using finer spatial and temporal input parameters[J]. The Science of the Total Environment, 2018, 639:40-48.
- SONMEZ S F, APOSTOLOPOULOS Y & TARLOW P. (1999) Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism[J].Journal of Travel Research, 1999, 38 (1): 13-18.
- Talagala T.(2015) Distributed lag nonlinear modelling approach to identify relationship between climatic factors and dengue incidence in Colombo district, Sri Lanka[J].Epidemiology Biostatistics and Public Health, 2015, 12(4):el 1522.
- Xu Z, Bambrick H & Yakob L, et al.(2019) Spatiotemporal patterns and climatic drivers of severe dengue in Thailand[J]. Science of the Total Environment, 2019, 656:889-901.

附录 1

《关于新冠疫情对中小型快捷酒店市场管理的影响因素调查问卷》

尊敬的先生/女士：

您好！为了解新冠肺炎疫情对中小型快捷酒店的影响、优化酒店市场管理、判研经济形势，现开展问卷调查，期待您反馈酒店的相关情况，感谢您的大力支持！

您所在企业（酒店）的名称：_____

1. 疫情当前您的经营情况是？
 - A 暂时完全关停
 - B 实体暂时关停只保留线上业务
 - C 仅保留部分实体分店
 - D 正常营业
2. 此次疫情预计对企业今年收益影响？
 - A 企业亏损
 - B 利润大减
 - C 利润小减
 - D 影响不大
3. 与去年同期相比，酒店住宿率情况？
 - A.跌幅超过 0%-10%
 - B.跌幅超过 10%-20%
 - C.跌幅超过 20%-30%
 - D.跌幅超过 30%-40%
 - E.跌幅超过 40%
 - F.无变化
 - G.有增长
4. 与去年同期相比，酒店平均房价变化？
 - A.跌幅 0%-10%
 - B.跌幅 10%-20%
 - C.跌幅 20%-30%
 - D.跌幅 30%-40%
 - E.跌幅超过 40%
 - F.无变化
 - G.有增长
5. 疫情对酒店生产经营的影响有？（可多选）
 - A.疫情对酒店影响很大，导致酒店经营暂时停顿
 - B.疫情影响较大，经营勉强维持
 - C.影响严重，可能倒闭
 - D.影响较小，经营总体保持稳定
 - E.没有明显影响



6. 疫情对贵酒店经营资金的影响有？（可多选）
 - A. 疫情造成酒店营业收入减少，流动资金紧张
 - B. 受疫情影响酒店无法及时偿还贷款等债务，资金压力加大
 - C. 受疫情影响酒店短期融资能力下降
 - D. 受疫情影响将面临被抽贷、断贷的风险
7. 预计受疫情影响损失的营业额为？
 - A. 10 万元以下
 - B. 11 万元-30 万元
 - C. 31 万元-50 万元
 - D. 50 万以上
8. 贵酒店现金流维持时间情况？
 - A. 还能支撑 1 个月
 - B. 还能支撑 2 个月
 - C. 还能支撑 3 个月
 - D. 还能支撑半年以上
 - E. 已无法支持正常运转
9. 面对疫情，贵酒店采取何种危机管理或应对机制措施？（可多选）
 - A. 投保企业保险
 - B. 采用弹性用工方式
 - C. 与关联企业签订合同时约定免责条款
 - D. 留足充裕现金流
 - E. 建立有危机管理结构或应对预案
 - F. 建立有网上办公系统
 - G. 建立有网络销售平台
 - H. 尚未建立危机管理机制
 - I. 其他
10. 疫情结束前贵酒店在经营上采取的止损措施有？（可多选）
 - A. 裁员
 - B. 实行弹性工作制度
 - C. 优化酒店治理结构
 - D. 研究疫后消费者的需求新热点，布局新市场
 - E. 加强员工培训
 - F. 简化内部管理流程
 - G. 减小酒店规模，节约企业成本
 - H. 加强客户管理
 - I. 创新营销方式，吸引疫情期间消费者眼球
 - J. 寻求上游企业降低成本价格
 - K. 调整年度销售目标
 - L. 其他



11. 疫情结束后，贵酒店打算采取何种酒店经营调整工作？（可多选）
 - A. 调整产品内容形式
 - B. 加强产品促销推广
 - C. 推出大力度多形式价格优化
 - D. 增强或拓展分销计划
 - E. 优化内部管理
 - F. 其他
12. 疫情结束后，贵酒店预计恢复正常经营水平所需时间？
 - A. 1-3 个月
 - B. 4-6 个月
 - C. 7-9 个月
 - D. 10-12 个月；
 - E. 1-2 年
 - F. 2 年以上
13. 贵酒店是否有转行计划？
 - A. 正在计划
 - B. 疫情后观察再决定
 - C. 暂没有
14. 防疫阶段，贵酒店对政府和行业组织的诉求及建议有哪些？（可多选）
 - A. 建议出台疫情期间税收减免等扶持政策
 - B. 建议政府部门提供针对疫情停工及防疫工作的补贴
 - C. 建议出台疫情期间银行贷款利息延期支付的扶持政策
 - D. 五险一金延期支付的扶持政策
 - E. 其他

附录 2

访谈提纲

1. 您如何看待新冠肺炎疫情对中国经济走势的影响？
2. 您如何看待新冠肺炎疫情对中国中小型快捷酒店市场管理的影响？
3. 现阶段中小型快捷酒店市场管理现状如何？主要面临哪些困难？
4. 您认为目前中小型快捷酒店市场管理的影响因素有哪些？
5. 您对中小型快捷酒店市场管理和服务的评价如何？
6. 您认为中小型快捷酒店应从哪些方面进行调整？对此，您的建议是？

Y 公司销售人员离职问题研究-基于教育公司

THE PROBLEM OF RESIGNATION IN COMPANY Y—BASED ON EDUCATION ORGANIZATIONS

丁燕¹, 彭兆祺²

Yan Ding¹, ZhaoQi Peng²

^{1,2} 泰国正大管理学院中国研究生院

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

摘要

随着经济的发展和科技的进步,行业之间的竞争在逐步加剧,教育行业的销售人员离职率也在不断升高。教育行业销售人员的离职不仅会将企业的信息进行泄露,还带走了企业的客户,最终会导致产品市场的份额被竞争企业占据,降低了公司的竞争力。因此,分析教育行业销售人员的流失的主要因素及提出合理的建议,对 Y 公司的经营管理具有重大意义。

论文通过分析 Y 公司销售人员流失的现状及其影响,找出 Y 公司销售人员流失的主要原因,结合员工流失的主要理论和激励措施,为降低 Y 公司销售人员离职提出解决办法。Y 公司主要从事教育培训,通过课程的学习帮助学员提升学历以及考取相应证书。Y 公司销售人员的主要业务是将相应课程销售给客户。Y 公司在之前的经营过程中,因为管理等多方面的问题出现了销售人员流失的问题,销售人员的流失提高了公司的经营成本,对公司的发展产生了负面影响。作者根据相关的理论与资料,通过公司对离职人员的记录,及对在岗销售人员进行满意度问卷调查,共发放问卷 120 份,收回有效问卷 105 份,总结出了 Y 公司销售人员离职的主要因素。影响 Y 公司销售人员离职的主要因素是薪酬、绩效考核、人员晋升、人员培训、管理方式。针对影响 Y 公司销售人员离职的主要因素,本文提出了应对销售人员离职的对策,包括建立更加有效效果的薪酬体系、建立更加合理的绩效考核体系、提供更多的销售人员发展机会、健全销售人员培训体系、管理方式人性化。

论文的研究成果可以帮助 Y 公司明确销售人员离职的主要原因,从而根据原因制定合理的措施降低销售人员离职率。可以增强销售团队的凝聚力,稳定销售队伍,完成工作任务。研究成果对其他教育行业的人力资源管理工作也有一定参考价值。

关键词: 销售人员 离职分析 对策研究

Abstract

With the development of economy and the progress of science and technology, competition among industries is gradually intensifying, the turnover rate of sales staff in education industry is rising. The departure of sales staff in education industry will not only reveal the information of enterprises, but also take away the customers of enterprises, which will eventually lead to the market share of products being occupied by competitive enterprises and reduce the competitiveness of companies. Therefore, it has great significance to analyze the main factors of the loss of sales staff in education industry and put forward reasonable suggestions for the operation and management of Y Company.

This paper analyzes the current situation and influence of sales staff loss in Y company, find out the main reasons for the loss of sales staff, combined with the main theories and incentive measures of employee turnover, put forward solutions to reduce the turnover of sales staff in Y company.

In the previous business process of Y Company, because of various problems such as management, lead to sales staff leave. The loss of sales staff increases the operating cost of the company and has a negative impact on the development of the company. According to the relevant theories and materials, the author summarizes the main factors of Y company's salespeople's turnover through the company's records of the departing employees, and on-the-job sales staff satisfaction questionnaire survey, a total of 120 questionnaires were distributed, and 105 valid questionnaires were recovered.. The main factors affecting the turnover of sales staff in Y Company are salary, performance appraisal, personnel promotion, personnel training. In view of the main factors affecting the turnover of salespeople in Y Company, this paper puts forward some countermeasures to deal with the turnover of salespeople, including establishing a more effective salary system, establishing a more reasonable performance appraisal system, providing more opportunities for the development of salespeople, perfecting the training system of salespeople and humanizing the management mode.

The research results of this paper can help Y Company to make clear the main reasons for the turnover of salespeople, and then formulate reasonable measures to reduce the turnover rate of salespeople according to the reasons. It can strengthen the cohesion of the sales team, stabilize the sales team and complete the work tasks. The research results also have certain reference value for human resources management in other education industries.

Keywords: Sales staff Separation analysis Countermeasure research

一、引言

随着经济的发展和科技的进步，员工的离职问题越来越受到公司高层领导的重视。对于公司而言，员工的流失会对企业造成很多消极的影响。对于企业来说，员工的流失会加大人力资本的投入，有时会导致企业无法正常运转，企业的商业机密泄露，重要客户流失，让企业的声誉受到影响，企业的影响力也会大打折扣。对于企业员工来说，工作伙伴的流失会导致其他员工消极怠工，影响生产效率。因此作为企业的管理层已经对企业员工流失问题越发重视。积极找到员工流失的原因，提出解决员工流失问题的方案，使得员工的离职率尽可能的减小，成为了摆在很多企业家面前的主要问题。

销售对于大多数公司来说是必不可少的环节，销售人员对于公司来说也是重要的人力资源构成。本文研究的 Y 公司主要从事教育培训，通过课程的学习帮助学员提升学历以及考取相应证书。Y 公司销售人员的主要业务是将相应课程销售给客户。Y 公司销售人员进入公司的门槛相对于其他岗位而言是较低的，学历的要求也不是很高。Y 公司招聘销售人员的数量一般高于其他岗位职员的数量，一般采用的是批量招聘、批量培训和批量上岗的运营模式。因而员工之间替代性很强。销售人员前期进入公司，公司需要花费时间成本、资金成本和人力资本为新员工培训，这个时间内销售人员是无法为公司创造效益的。销售人员经过培训期之后，进入工作岗位，由于没有客户，无法立即为 Y 公司产生利润，员工会产生迷茫的情绪，而 Y 公司不一定会给销售员工指明未来的方向，这就导致了销售人员短视的状况。销售人员没有感觉到 Y 公司为他们所做的规划，他们只看到公司给他们的工资收入高低，从而来决定以后的职业道路走向。销售人员把与 Y 公司的关系定义为雇佣关系，没有依赖性，没有多为公司付出的观念，这也就导致了销售人员会过多的离职。销售人员的离职打乱了 Y 公

司运营计划，带走了客户，带走了企业发展的资源，有的时候会使 Y 公司的业绩直线下滑，导致 Y 公司无法正常运营。

如何为企业销售人员提供好的工作环境，提高员工的满意度，让员工对企业产生依赖感，降低员工的流失率，找到有效管理销售员工的方法，是每一个企业都在积极思考，准备解决的问题。所以，当务之急就是针对此问题，找到一个可以解决问题的方法。

二、研究目的

为 Y 公司人力资源部门提供有效的销售人员离职管理思路。公司销售人员的离职问题在各行各业都会出现，销售人员的离开会为企业带来不少经营风险，研究和解决公司销售人员的离职问题，不但对 Y 公司来说具有降低企业经营风险，增加企业收益的效果，而且希望对其他公司解决销售人员离职的问题提供思路。

三、文献综述

(1) 其它国家学者研究现状

由于国外较早开始了工业革命，全社会的资源流动性很大，人员离职流动的问题很早出现，所以国外对于员工离职问题研究的时间比较早，建立了很多关于员工离职研究的模型，得出了大量研究数据，具有典型的成果如下：

在企业论中有参与者决定模型，模型由两个分模型组成，分别是合理性分析模型和容易性分析模型^[1]。从参与者（员工）的角度分析员工从企业中离职是否合理，以及从参与者（员工）的角度分析员工从企业中离职是否容易。

在研究员工离职的合理性问题中，研究指出员工对于工作的满足感，员工对于企业内部流动的可能性预期，自我感觉到工作满足程度、以及对工作关系的预期和在工作中工友的关系会影响到员工对于工作的而满意。企业的规模，企业的发展等因素影响员工在企业内部的岗位变化。

在研究员工离职容易性问题中，研究了员工可以看到的企业数量，参与者的个性等因素对员工感知离职容易程度的影响。两位学者研究了员工想离开公司的动机，以及离开公司的难易程度，研究了员工离开公司的整个过程，从中可以了解到多种因素对这个过程所起到的作用。

当企业开始注重员工离职时，开始考虑员工工资、交流对离职的影响。Price(1977)主要研究了工资、融合性、基础交流、正规交流和集权化对公司员工离职的影响。中间加入了满意度和可以选择机会作为中间变量^[2]。工资、融合性、交流媒介及手段、正规交流途径与员工离职正相关，集权化与员工离职负相关。当五个因素中一个或者多个引起了员工不满意，当这个时候有合适的选择机会时，员工会选择离职。

1994 年 Lee 和 Mitchell 将“震撼”和“映像破坏”带入研究，在新的角度对员工离职行为进行分析，作出了新的贡献，标志着员工离职研究进入了第三阶段。新研究中中有一个研究因素是“震撼”（shock），对于这个因素的定义是，“震撼”对于员工的工作影响可能有正面影响，也可能有负面影响，也可能没有影响。“震撼”是外部产生的一个情况，这个情况可能会对员工的工作状态产生改变。“震撼”有的是可以预测，有的不可以预测。“震撼”有的是在工作之内发生，有的是在工作之外发生。例如怀孕是属于“震撼”。“震撼”内容的不确定性，以及没有考虑到除工作满意度之外的影响因素，都限制了研究的现实指导意义^[3]。

在研究中发现个人在工作中对他人（自然）的联结（links），个人和工作的契合程度（fit），个人离职之后的机会成本（sacrifice）对员工离职会产生影响。经研究表明，员工的工作嵌入度越大，员工对于他人的联结程度越高，对于工作更加契合，离职之后带来的非经济损失更高。这三个维度都是包含工作之外的因素和成分。Lee 和 Mitchel 将主观态度变量和客观非工作变量放在一起研究，使两个因素都在研究中发挥作用，更加贴合于现实，解释更加具有代表性。

（2）中国学者研究现状

中国进入快速发展是在改革开放之后，改革开放之前中国的市场没有活力，资源的流动性不是很强。全国都是国有企业，全部的工人劳动者都是拥有铁饭碗的工人，工作收入差别不是很大，此时关于员工离职的问题没有研究的必要性。随着改革开放的开始，市场经济的发展，公司改制，劳动者纷纷自谋出路，劳动者在工作选择上有了更大的自主权。全社会的人力资源、自然资源和资金资源纷纷开始流入到产出比较高的单位。销售人员作为企业中不可缺少的人力资源组成部分，他们的流动越来越受到企业管理层的重视，企业的管理者开始对销售人员的离职问题着重研究。与此同时，西方关于员工离职的研究逐渐流入中国，我国研究人员根据外国的成果结合中国的实际国情，提出了很多符合中国特色的销售员工离职理论和人力资源管理的方法。

公司管理规模和管理方式会对销售人员的流失产生影响。梁艳花（2015）在研究销售人员流失问题及其对策研究中指出，公司管理模式和管理方式的落实、人才管理缺乏有效的激励机制、人才管理上存在“人才天花板”等现象，是造成销售人员流失的重要原因。针对销售人员的流失，企业应该树立以人为本的管理理念、建立科学有效的人才激励机制、加强员工培训、加强企业文化建设、为人才提供必要的成长空间和发展空间^[4]。作为公司管理层应该加强考核公司培训工作的完成情况，利用销售竞赛树立典型和模范，落实监督责任的落实，监督公司各项福利的落实，加强对激励机制的考核监督职能。

企业内部薪酬不公平、企业外部薪酬竞争力水平低下会促使员工离职。景翔雁（2012）在对 MT 公司销售人员流失研究中发现，公司内部薪酬相对不公平、公司外部的行业薪酬水平比较没有竞争力、薪酬的变动趋势等因素会影响员工的流失。在绩效考核方面主要问题是对绩效管理的认识不清，绩效评估的指标的设计缺乏科学性和针对性，对绩效管理的沟通和反馈不够重视，绩效评估的定位模糊，绩效考核主观意识强。在员工职业生涯规划模式中主要问题是晋升空间小、机会少，公司没有长期的人才发展战略和系统的员工职业发展规划，企业没有将公司的战略目标与员工的职业生涯规划相结合^[5]。这些问题都会导致员工流失。针对以上问题，本文作者提出了应建立科学有效的薪酬体系，在体系之内员工的薪酬应该是相对公平的、合理化，增加销售人员薪资的带宽，选用具有激励性的计酬方式。

在企业中对销售人员的激励会对销售人员的离职产生影响。金洪波（2009）在销售人员现状及激励策略中对销售人员的激励及流动性进行了研究。认为销售人员激励存在的问题是：激励手段单一，只是看中经济方面的激励，反而忽略了员工在职业成长方面的需要。激励方式大同小异，公司对于销售人员的激励始终执行一套标准化的激励模式，人的需求是因人而异的，然而激励方式却固定，两者不匹配，不能起到很好的激励作用^[6]。该作者的研究对销售人员的激励不足的地方进行了归纳，对解决员工因激励问题而提出离职有一定借鉴作用。

王忠民、陈继祥和续洁丽在《影响员工离职率的九大组织因素》的文章中描述了组织影响员工离职的九大因素，分别是（1）组织所处的行业类型；（2）组织内部分工；（3）组织规模、地位和绩效；（4）组织的薪酬福利制度和奖励政策；（5）来自组织的约束性；（6）组织提供的个人发展机遇；（7）组织内部的工作群体；（8）组织的管理风格；（9）组织内部的非正式组织^[7]。

合理的薪酬调节可以留住优秀的销售人员。张军（2009）在研究销售人员流失的过程中指出，销售人员要有适当的压力传递，不当的压力传递会使得销售人员流失。适当的压力目标应该是既有挑战性，通过努力是可以达到的。这样的目标才可以起到激励作用，可以激发销售人员的工作积极性。合理使用薪酬的调节作用，将薪酬与绩效考核联系起来，通过薪酬的合理设计，可以将压力传递下去，也可以保住企业内优秀的销售人才^[8]。这一研究内容将目标与薪酬结合在一起，对于研究销售人员的离职有重要意义。

企业内部的职业发展规划可以降低企业销售人员的离职。洪朝阳（2006）指出销售人员因为职业发展空间问题而离职的现象不断增多，使得对销售人员流失的研究也越来越关注他们的职业发展规划方面。不应该让销售工作停留在传统意义上的“青春饭”，而应该让销售人员看到能在企业做多久，可以做到什么程度，做到什么位置。企业应该重视销售人员的职业发展，启动灵活的用人机制，让销售人员感受到在企业中的发展潜力。当企业外部有诱惑时，销售人员也不会轻易的离开^[9]。

个人的目标与集体的目标相一致时，销售人员的工作积极性较高。蔡辉、李超（2010）从劳动力市场的角度分析了销售人员流失的原因，他们认为应使得员工的行为方式和结果符合集体价值最大化的目标，让每个员工在为企业付出中成就自己的事业，从而使得个人价值与集体价值的两个目标实现一致化，为解决个人利益与集体利益之间的矛盾冲突提供了依据。以此来设计针对销售人员的激励制度，最终实现降低销售人员的离职的目的^[10]。

优秀的管理制度会使得销售人员管理起来更加有效。张霞（2008）在研究 AL 公司销售人员离职时发现，销售人员的流失是因为管理混乱，公司只围绕利润转，部门之间协调不好。公司制度不合理，奖惩不分明，甚至有些奖惩措施从未兑现过，而动不动就是“罚”字当先。公司制定的任务量不合理。企业不能为销售人员解决后顾之忧。张霞着重强调了规范制度，坚持以人为本的管理理念，并辅以公平竞争，加强对员工各项能力的培训，制定合理的任务量，法律制度等方面的内容^[11]。

在企业内部开设培训课程会使得销售人员得到较高的满足感。王斌（2010）在研究销售人员离职时指出劳动力市场的供求状况，社会产业结构的调整等会从外部环境对销售人员的离职。行业及产品，晋升空间及其发展机会等因素都会从内部对销售人员离职产生影响。在此基础上他认为通过合理的薪酬管理，有效的绩效管理，适度的培训和开发等措施会降低销售人员的离职^[12]。

（3）文献述评

综合以往的研究成果，我们可以看出，对于员工离职的问题国外的研究人员研究的时间较中国的研究时间要长，对于员工离职的原因发掘的较为深入，系统性比较好，通过模型的构建已经可以简单解释员工离职原因。研究已经从很多方面对员工离职进行了解释。这些离职原因的解释对于以后降低员工离职提供了借鉴的依据。

员工离职问题一直是人力资源管理领域的热门研究问题，国内外学者从离职的含义、离职的原因、工作满意度、薪酬满意度与离职成本等方面进行了深入研究。在比较了国内外的研究文献之后，我们可以看出，虽然我国对于销售员工离职的问题研究的起步比较晚，但是我国的学者将国外的研究模型与中国的实际国情相联系，已经研究出了很多适合中国国情的研究理论，为进一步缩小国内外的研究差距，打下了坚实的基础。但是，由于国外的研究起步比较早，在我国企业中人力资源管理实践与外国相比还有一定差距。企业的管理者，特别是人力资源从业者，应该认真学习员工管理的相关理论，将相关理论运用到销售员工管理之中，建立销售员工长期管理工作目标，以科学的系统架构，完善的管理体系，做好公司销售员工的招聘、销售员工需求分析、销售员工录用培训，为销售人员提供良好的工作环境，通过激励提升销售员工工作积极性，将销售员工培养成为一个忠诚员工，以期销售人员可以长时间为公司服务。

(4) 理论基础

中松义郎的目标一致理论

在《人际关系方程式》一书中日本学者中松义郎提出，当个人处于群体之中，只有群体方向与个人方向一致时，个体的能力才可以最大程度的发挥出来，群体才可以展示出最大的整体功能。如果个体因为外界的环境导致在工作时心情不佳或者心情处于压抑的状态，个体的才能很难在工作中发挥最大的效用。与此同时，个体的发展途径也不会得到组织的认可和激励，特别是当组织方向和个人方向不一致时，组织整体的工作效率一定下降，群体的功能水平定要蒙受损失。个人才能的发挥与个人和组织方向是否一致，存在着一种函数关系，所以中松义郎提出了目标一致理论。

(5) $F = F_{\max} \cdot \cos\theta$ ($0^\circ \leq \theta \leq 90^\circ$)

$F_{\max}$ 表示一个人潜在的最大能力， θ 为个人方向与组织方向之间的夹角。 F 为一个人真实发挥出来的能力^[13]。

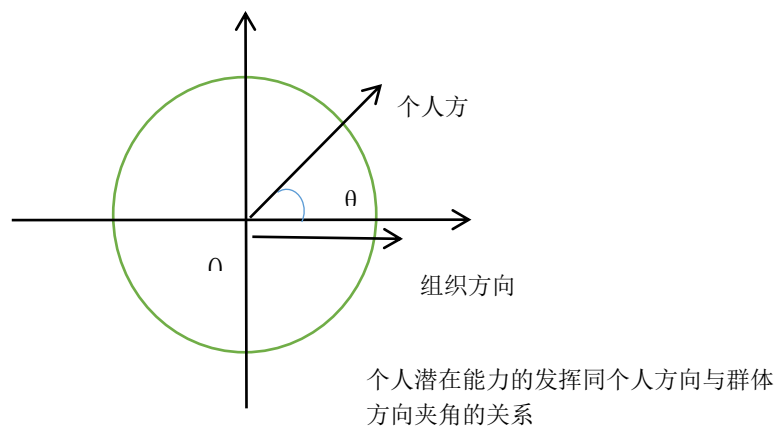


图 1 中松义郎的目标一致理论

当个人方向与组织方向完全一致时，个人潜在能力得到充分发挥。当两者不一致时，个人的潜能受到抑制。解决个体与组织方向不一致的方法有两个：第一，个人方向主动向组织方向靠近，或者是组织方向向个人方向靠近。作为企业应该积极对员工的生活和心理方面进行关心，主动提升员工的业务能力，积极促使员工向组织目标靠近。但是一般来说，这样的做法难度还是比较大的，或者是因为双方价值观上的不同，或者是由于人际关系的难点难于攻克，或者是业务难以提升。作为个人要从实际角度出发，努力自我抑制或者改变自己的行为方向，引导自己的方向向组织方向变革，努力的趋于一致。

(6) 马斯洛的需求层次理论

1943 年美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛在《人类激励伦理》论文中提出了马斯洛需求层次理论。通过科学的研究，系统的论证将人类需求划分成了五个部分，分别是生理需求（Physiological needs）、安全需求（Safety needs）、爱和归属感（Love and belonging）、尊重（Esteem）和自我实现（Self-actualization）五类，依次由较低层次到较高层次排列，五个层级的顺序一般不会改变。当一个人的低层级需求被满足之后，人类开始追求更高一层级的需求^[14]。

马斯洛需求的第一层级是人最为基本的生理需求，这一层级的需求是确保激励机制顺利运行的基本保障，是人们行动的主要推动力。当人们的基本需求得不到满足，生命机体

运行的根本没有保障，激励作用将不复存在，更不要讲下一层级的需求。第二层级认为整个有机体是一个追求安全的机制、人的感官、感觉一直都在寻找安全。小到个人的生活保障，达到世界和平，这些都是人们对于安全的需求。在一个社会安全，法制有保障的环境中生存、受教育和生活，远离战争和犯罪，这些都是个体对于安全的需求。第三个层级是对友情。爱情的需求。人们在日常的生活中希望朋友之间是互相信任的；与家人之间关系是和睦的；希望在工作中是可以找到轻松、愉快共事的伙伴；与爱人相互忠诚；希望在群体中可以找寻到归属感，在公司的家庭中大家可以一起互相关心和照顾。第四个层级是尊重。在这里人人都希望自己的个人能力和成就可以得到社会的认同，可以有稳定的社会地位。希望可以在不同的情境中可以独立自主、有信心、有实力。如果尊重需求得以满足，可以使得人在生活中充满自信，对工作有热情，感受到自己在社会中的价值。第五个层级是实现。在这个层级中，人的个人理想得以实现，人的抱负可以最大程度的展现，最终达到自我实现的境界。人们处于这个层级时，自觉性提高，要求不受他人打扰地独处，完成与自己能力相称的一切事情的需要。在自我实现的带动下，人们会不断挖掘自己的潜力，努力成为自己期望中的人物，实现更好的人生。马斯洛通过对个体行为的需求层次研究，了解人们的实际需求，为激励机制的建立提供了理论基础，销售人员处于不同的职业生涯阶段，对物质的需求是不同的，马斯洛需求的五个层次可以为激发销售人员的工作积极性提供更好的解决方案。

(7) 双因素理论

1959年，美国心理学家赫茨伯格首次提出“双因素”理论，该理论认为激励因素与保健因素是引起人们工作动机的两个重要因素，又称激励保健理论。赫茨伯格对200名美国员工就“哪些事让你在工作中感到开心，且这种开心的情绪持续了多久”和“又有哪些事让你在工作中感到不满意，且这种难过的情绪持续了多久”两个问题进行交流和研究，目的是研究“人究竟想在工作中得到什么”。结果他发现，让大家感到开心的是工作本身和工作内容方面的；让大家不满意的则是工作环境和劳动关系方面的。他把前者叫做激励因素，后者叫做保健因素。

保健因素主要包括公司政策、在公司内的人际关系、工作环境等。当这些因素水平降低到员工感知值之下时，员工会对工作产生不满，如果改善了保健因素，则可以在一定程度上消减员工不满意的情绪，但是无法激发员工对工作的热情。一旦这些因素又再次恶化，就会立刻引起员工的不满，是不能够根除的情绪。

激励因素包括升职加薪、职务晋升、在工作中得到成就感、增加工作责任感等，能给人带来积极的态度，愉悦的感受，满足个人自我实现的需求。所以，保健因素往往不能起到持久激励员工的目的，要想不断激发员工的工作热情，公司管理人员应该运用激励因素，最大程度促进员工工作的进取心。结合赫茨伯格的原理，我们可以知道要调动员工的积极性，精神的激励效果远远大于外部满足的物质需求。在工作中获得领导的一次认可，在升职中获得一次晋升，都会给员工带来极大的精神刺激，员工内心会得到满足，在以后的工作中会充满干劲。物质的刺激远没有精神刺激来的长久。赫茨伯格研究表明，当员工保健因素没有满足的情况下，激励因素不易发挥作用，甚至会起到反作用，员工的基本需求没有得到满足，作为领导层只给予员工口头表扬，这样的做法是没有激励效果的。每个员工的需求是不同的，应该配以不同的激励手段，满足同样的需求，激励刺激的程度和深度也不尽相同。

(8) 公平理论

美国心理学家亚当斯（Stancy J. Adams）年提出了公平理论，该理论又称为“社会比较理论”。公平理论认为，员工工作积极性不仅与个人的实际获得的工资多少有关系，而且人们更加关注分配的报酬是否公平。人们总是自觉或不自觉地将自己付出的劳动及获得的报酬与

别人进行对比，判断公司的决策是否公平。公平的激励机制会直接影响员工的工作动机和行为^[15]。因此，良好的激励机制实际上是人与人进行比较，做出公平与否的判断，并根据公平依据指导行为的过程。在其他条件不改变的情况下，亚当斯提出薪酬奖励的作用效果，主要受到员工获得奖励汇报与工作是否成正比有关。

员工认为在工作中当其付出与回报相匹配或者回报高于期望时，激励才会起作用；相反，激励效果就会减小。因此，激励方案的制作应考虑员工的意见和建议，树立公平的理念。当公平的理念在员工中认同，公司的激励制度才会发挥最大效用，员工才会积极的为公司多做业务，提高公司效益。公平理论在对销售人员实施的过程中，会增加销售人员的工作满足感，减少销售人员的流失。

四、研究方法

本论文在研究的过程中，采用了定量分析与定性分析相结合的研究策略，运用理论与实际相结合的方法对 Y 公司销售人员离职原因及降低离职率进行研究，在此基础上，通过文献分析法和调查问卷的方法获得大量数据。利用统计分析的方法对获得的数据进行整理和分析，找到数据中可以降低销售人员离职的因素，为控制销售人员的离职率提出相应对策。

(1) 文献分析法

笔者通过在学校图书馆查阅、收集、整理大量有关销售人员离职问题的文献书籍，寻找与销售人员相关的各类报道和资料、企业内部的数据，结合控制员工离职的相关研究，进行学习和总结。通过分析总结，为完成本论文做好准备。

(2) 问卷调查法

这是本论文运用的另外一种研究方法，对 Y 公司销售人员进行统一的问卷发放与收集，收集销售人员对于员工离职问题的看法与意见，获得 Y 公司对销售人员的激励措施的客观、真实信息，对所研究的离职问题进行度量，由此数据作出的分析结论为后续解决人员离职问题提供了更为有效的数据参考。发放问卷 120 份，收回有效问卷 105 份。

(3) 案例研究法

在对 Y 公司销售人员离职问题持续调查的过程中，发现 Y 公司在降低销售员工离职率的过程中，通过让离职销售人员填写离职原因，总结不同销售人员离职的原因案例，并对问题进一步的解析提出相应对策。从而提出一套为 Y 公司降低销售人员离职的可行性方法，进一步在全公司进行推广应用。

五、研究结果

根据销售人员和销售主管的访谈，加上问卷调查的分析，可以发现 Y 公司在对本公司销售人员的管理上存在很大的问题。这些问题是导致 Y 公司销售人员流失的重要因素，具体包括以下几个方面：

(1) 薪酬方面：Y 公司的薪酬主要是由两部分组成，一部分是基本工资，第二部分是绩效工资。Y 公司基本工资设置的数额比较低，对于新销售人员来说，当手中没有客户时，自己的收入很少，这也就促使了新入职销售人员的离开。对于销售人员来说，根据自身的能力获得高额的绩效工资是应该去努力实现的事情，但是 Y 公司的绩效工资没有创新性，对于销售人员的吸引力不够大，而且销售人员感觉到公司与自己的沟通仅仅停留在工资账户的余额变动，工资的多少只与绩效相关，与公司的福利性收入、特殊奖励收入无关，久而久之

之，销售人员对于薪资的期望、对于公司的归属感都会逐渐消失。这方面 Y 公司的管理层应该重视，让薪酬成为激励员工的重要工具。

除此之外，现在的薪酬结构体系过于简单，在级别和梯度的差别较小，也就是说薪酬在新老员工的面前差别是很小的，这样对于工作多年的老销售人员是不公平的。薪资的评定存在主观性，评定的标准不够客观，公平性和客观性难以保证，甚至出现了腐败的现象。这样的薪酬体系不管对于销售人员还是公司来讲都是百害而无一利的。

(2) 绩效考核：Y 公司的绩效考核机制不够完善，缺乏健全的考核指标，考核过程中对销售人员的沟通不足，绩效考核的结果无法真正对 Y 公司的销售人员产生正向效果。

1) 缺乏考核指标。Y 公司对于销售人员的考核主要集中在两个方面，分别是销量考核和回款考核。这两个考核指标确实可以反应销售人员的工作绩效，但是无法全面反应销售人员的工作努力状态。如果单纯的依靠这两点来考核销售人员，销售人员可能会因为绩效考核而做出一些伤害公司的事情。

2) 考核过程中沟通不足。考核有利于公司管理层更好的认识和了解员工的工作状态和工作业绩，Y 公司管理层可以通过考核来提高销售人员的工作积极性，让销售人员在之后的工作中更加努力的工作。考核过程中如果缺乏有效的沟通，考核的过程就会影响销售人员和公司之间的信任，公司员工之间的不信任会使得公司团队之间缺乏默契感，很难在激励的竞争之中立于不败之地。

3) 考核结果没有得到充分利用。考核的结果会直接反映出销售人员的工作效果、在工作之中的努力程度，是销售人员薪酬调整、职务晋升、完成自我实现的重要依据之一。科学有效的考核制度标准会激励销售人员的工作积极性，使得销售人员更加努力的投入到工作中。考核结果没有得到充分利用将会使得销售人员对于考核不再重视，对于销售人员的积极性和工作态度产生消极影响。

(3) 销售人员晋升方面：公司中有完善的员工晋升路径，公司中的员工会有努力的方向，晋升的制度也会激励员工向前发展，但是 Y 公司目前没有一整套完整的晋升体系，进入 Y 公司的销售人员很多人不知道应该如何去做才可以成为管理层，这对于公司员工以及公司客户来说都有影响。Y 公司应该建立一套完整有效的科学晋升体系。

(4) 销售人员培训方面：Y 公司现在是有员工培训的，但是员工的培训系统面对的是公司全部员工，对于销售人员的培训太少，也就是说培训没有针对性，这也是 Y 公司培训的主要问题。销售人员在销售的过程中会遇到各种各样的问题，在生活中往往找不到解决问题的方法，很多销售人员希望通过培训来提升自己的销售能力，但是 Y 公司的培训只是停留在培训的表面，没有针对性，这样让想学习销售技巧的销售人员无法得到销售技巧，这样不利于 Y 公司销售人员的发展，最终也会影响 Y 公司的发展。

(5) 销售人员管理方面：Y 公司销售人员的销售压力比较大，平时销售人员工作繁重，经常性的加班，但是在公司方面很少得到公司的关怀，因此销售人员更加希望公司实施人性化的管理方式。Y 公司领导在对销售人员制定政策过程中，很少听取员工的意见，这样就造成了 Y 公司销售人员的不满，也不利于 Y 公司各项措施的贯彻和实施。从对销售人员的访谈结果来看，Y 公司的销售人员是希望与管理层进行沟通的，也希望自己的意见得到重视，Y 公司应该在这方面进行改进。

六、总结

(1) 建立更加有效果的薪酬体系

作者认为在薪酬激励上应该将薪酬结构划分的更细一些，可以将销售人员的薪酬结构分为基本工资、岗位津贴、绩效津贴、业务提成和入股分红等，销售人员的基本工资应该制定的相较于行业中其他公司高一些，或者与行业中其他公司持平。工资中业务提成的考核期为半年，每半年重新考核一次，采取多退少补的措施。入股分红不强制要求销售人员都加入，在自愿参加的基础上，参与分红。对于 Y 公司的福利可以采用菜单的形式，在福利总额一定的基础上，把自主选择权交给销售人员，让销售人员可以得到最大实惠。

(2) 建立更加合理的绩效考核体系

良好的绩效考核体系可以为公司留住优秀的员工，发掘公司员工的潜力，为公司的发展提供动力，让员工在企业中达到自我实现的目标。但是如果公司中的绩效考核体系不合理或者发挥不出绩效考核应有的作用，绩效考核便失去了作用。

(3) 提供更多的销售人员发展机会

Y 公司的销售人员普遍的特点就是具有很强的事业心，对于以后的职业发展抱有很远大的理想，对于职业发展有自己的目标规划。Y 公司的管理层应该根据销售人员的不同要求与特征，依人进行销售人员的职业发展规划。对于在 Y 公司已经工作了三至五年的优秀销售人员，其中有对自己的能力是否可以充分发挥比较重视的这部分人群，应该引起 Y 公司的重视和关注。销售人员除了比较重视物质方面的需求，也开始关注自己的职业晋升道路。销售人员在工作过程中希望可以了解到公司以后的发展方向，以及自己的晋升道路。因此，Y 公司应该对销售人员制定科学合理的职业发展规划，让销售人员可以清楚的了解自己在工作的努力方向。

(4) 健全销售人员培训体系

健全的培训体系有助于销售人员的成长，提高销售人员自身的业务素质，增加团队的凝聚力，让销售人员感受到组织的关爱，增加组织的凝聚力。销售人员需要在工作的过程中不断的进行学习，不断的成长，这样才可以满足自身学习的需要，提高销售人员自身能力。当组织中销售人员的能力提高了，组织的总体竞争力才会提高，在激烈的市场竞争中才会处于优势地位。Y 公司结合销售人员的需求开设培训课程，满足销售人员的需求，销售人员在公司中感受到满意，才会对 Y 公司忠诚，销售人员会降低流失率。

(5) 管理方式人性化

Y 公司应该注意人际关系的和谐发展，将人际关系的和谐发展作为关注的重点。销售团队中的销售人员在日常的工作中会经常性的进行沟通，由于工作中承担的压力比较大，所以在沟通的过程中会出现情绪上的失控，这样会导致销售团队成员之间的关系紧张，影响之后的工作效率，也会影响绩效，给公司带来不利的影响。因此，Y 公司应该注意销售人员和谐关系的建立，减少销售成员之间的关系矛盾，营造和谐的销售团队氛围。

七、讨论

本文对 Y 公司销售人员离职问题进行了具体研究和对策分析，希望对类似企业解决员工离职问题提供借鉴作用。下一步的研究作者将会通过更加广阔的视角，从人力资源流失理论的横向、纵向研究展开，以期可以得出更加有适用性的研究成果。



参考文献

- 蔡辉 & 李超.(2010). 中小企业销售人员流失的原因分析——基于劳动力市场理论的分析. 新西部: 下半月.
- 赫茨伯格.(1959).工作的激励因素
- 洪朝阳, 王璞 & 张建国. (2006). 化解销售人才流失的危机.人力资源管理者. 11, 26-35.
- 金洪波.(2009). 在知识型销售人员现状及激励策略,辽宁工程技术大学学报(社会科学版). 11, 608-610
- 景翔雁.(2012). MT 公司销售人员流失研究. 山东大学硕士论文.
- 梁艳花.(2015). TZ 公司销售人员流失问题及其对策研究. 郑州大学硕士论文.
- 王斌.(2010). 基于 HR 全流程的销售人员流动率降低方法初探. 12, 99-102.
- 王忠民, 陈继祥 & 续洁丽. (2002). 影响员工离职率的九大组织因素人才开发.
- 亚伯拉罕 马斯洛(1943).人类激励伦理.
- 张军.(2009). 化解销售人才流失的危机.
- 张勉, &张德(2007). 企业雇员离职意向的影响因素: 对一些新变量的量化研究.管理评论.19(4),23-28.
- 张霞.(2008). AL 鞋业公司销售人员流失对策分析.合作经济与科技, 10, 41-42.
- 中松义郎 (1967).人际关系方程式.
- Lee.R.Mitchell T.(1994). An Alternative Approach:the Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover Academy of Management Review.1,51-89
- March. JLL . G & Simon.H.A. (1958) Organization.New York.
- Mobley W.H.(1982). Employee Turnover Cause,consequences and control Addison wesley.
- Price,J.L.(1977). The study of Turnover.Ames:Iowa state university Press.
- Stancy J. & Adams.(1965).工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系

资质过剩对员工越轨创新行为的影响研究

THE INFLUENCE OF OVER QUALIFICATION ON EMPLOYEE DEVIANT INNOVATION BEHAVIOR

李欣桐

Xintong Li

泰国正大管理学院

PANYAPIWAT INSTITUTE OF MANAGEMENT THAILAND,

*Corresponding author: XinTong Li, E-mail: 80782113@qq.com

摘要:

对于资质过剩员工时,有些企业在招聘时,主要倾向于综合能力强的员工,有些企业则为了避免资质过剩员工所带来的负面影响,包括稳定性不足、短期离职等,所以会有更多的考虑。从实际来看,对于资质过剩员工,其能够为企业创造更多的财富,推动企业的稳定发展,但是在管理上存在一定的难度。基于此,本文结合实际情况,分析了资质过剩对员工越轨创新行为所产生的影响,并分析组织支持感的中介作用。

关键词: 资质过剩; 越轨创新行为; 组织支持感

Abstract:

For employees with over-qualified qualifications, some companies tend to hire employees with strong comprehensive abilities, while some companies avoid the negative effects of over-qualified employees, including insufficient stability and short-term resignations, so there will be more Consideration. From a practical point of view, for employees with excess qualifications, they can create more wealth for the company and promote the stable development of the company, but there are certain difficulties in management. Based on this, this article analyzes the impact of excess qualifications on employees' deviant behaviors based on the actual situation, and analyze the mediating role of organizational support.

Keywords: excess qualifications; deviant innovation behavior; organizational support

1. 引言

随着世界各地教育投资的增加,高等教育事业发展迅速。在这种背景下,高学历人才的数量逐渐超过了社会接受能力,导致大量高学历劳动者从事技能低于实际的工作。所谓的“资质过剩”现象已经出现,并迅速演变为劳动力就业问题。作为人与岗位不匹配的一种特殊现象,资格过剩可分为客观资格过剩和主观资格过剩。过度资质是指个体觉得自己具备的资质超过工作要求的程度,是个体的一种主观认知,主要从心理学的角度来探讨。当一个个体感知到自己对工作要求的过度胜任时,经常被称为过度能力,这种看法将影响个人的创新能力,组织承诺和反效率行为,最终影响组织的利润。

然后, 如何有效地发挥和使用这些经验丰富的员工是组织经理面临的现实问题。目前, 随着中国高等教育的发展, 在组织和管理上出现了大量的“过度学历”。许多企业倾向于雇佣“完全合适”的员工, 而不是雇佣或重用“资历过高”的员工。结果导致了“因优秀而被拒绝或开除”的不合理现象。虽然国内一些学者对过度资质做了探索性的工作, 越轨创新是指组织中的个体所产生的能够给组织带来长期效应或短期应用的行为。传统的心理学研究关注的是员工是否具有创造性的个体特征, 比如对不确定性的容忍度。

本文主要通过调查-发现-解决思路进行研究。首先, 通过查阅互联网上的相关文献, 如知网的文献, 通过各学者的文献了解和分析与资历过剩和员工越轨创新行为相关的问题, 采用问卷调查和数据分析的方法, 结合人力资源管理的专业知识, 分析两者之间的关系和影响, 最后提出相关对策。

2. 研究目的

本文的研究目的在于明确资质过剩、越轨创新行为和组织支持感之间的关系, 明确组织支持感在资质过剩和越轨创新行为之间的中介作用, 并通过描述性统计、回归分析等方式加以验证。

3. 文献综述

3.1 资质过剩

资质过剩的概念最初是基于过度教育的研究。1976年, 弗里曼首先提出了“教育过度建立的美国人”教育经济学视角下的“过度教育”的概念。随后, 受到过度教育研究的启发, 一些教育经济学家在研究资质过剩研究方面开始敏锐地感兴趣, 这逐渐引起了西方社会的广泛关注, 并成为人力资源方向的全新主题管理。外国学者研究了30多年的资质过剩, 研究结果丰富。但是, 对于资质过剩的定义, 仍然没有统一的范式。各种研究人员的资质过剩定义如下: 韦伯斯特(1988)定义了他的“新大学词典”第九版作为“个人拥有教育, 培训和经验超过工作需求”的多余资格。Monpellier等(2019)^[3]将资质过剩和相应的就业失业组成, 相信资质过剩意味着个人的学术资格, 技能(经验)和其他资格超出了工作要求。Lambert(2018)^[4]资质过剩被认为是一种广泛的“推动力学”的形式。“推动就业”是指相对于某些工作标准的低质量就业。何伟伊等(2020)^[5]经常与教育水平, 工作经验, 常用工作地位, 薪酬和就业领域的推动因素进行比较, 并认为这一比较也有利于研究过度处理。

3.2 越轨创新行为

吴士健等(2020)^[17]将越轨创新行为定义为创新建设性越轨行为, 并从积极方面阐述了越轨创新行为。认为员工越轨创新的目的是提高组织绩效和组织中成员的福利。Johnes(2019)^[8]则把越轨创新行为表达为“creative deviance”, 认为越轨创新行为是组织成员违反上级领导命令, 通过非正式途径坚持创新的行为。这一界定突出了员工违背管理者意愿的特征。Kandemir等(2019)^[9]越轨创新行为是指当组织管理阻碍员工创新行为时, 员工表现出与组织规范相悖的行为。通过梳理越轨创新行为的定义, 我们发现越轨创新行为与传统创新行为既有相似之处, 也有不同之处。相似之处在于, 两个员工都在组织中发现问题, 找到创新点并积极实践, 最终使这种想法有利于组织的发展。不同的是实施创新的过程。Osamu等(2019)^[10]在创新行为的定义中, 指出创新行为是发现问题、寻求支持和最终实践。这种创新行为强调的是, 员工在提出新想法后会积极实践, 并在实施过程中寻求组织成员和管理层的公开支持, 也

就是说, 这种行为在组织中是开放的, 不同于越轨的创新行为。越轨创新行为更多的是员工在不通知管理层的情况下实施的隐性创新行为, 不会寻求公众支持, 更多的员工会在组织内独立实施。因此, 与一般创新行为相比, 越轨创新行为更新颖, 因此更具有研究价值

3.3 组织支持感

文吉等(2018)^[11]指出, 组织支持感主要用于描述员工对本组织利益及其贡献的态度和意见。它包含两个方面, 一个是员工对组织是否关心其幸福的感觉, 另一个是员工对组织价值观的感受、贡献。王亮等(2018)^[12]相信组织支持的内部机制是先决条件, 是基于努力实现组织目标的雇员行为状态。董萍等(2018)^[13]将组织支持定义为员工的主观情感和信仰, 了解组织价值观吗? 他们自己的工作并实现其承诺。组织支持感更强, 员工对本组织的忠诚度越高, 这提高了员工实现组织目标的热情和内在责任和自信。王雁飞等(2018)^[14]定义了组织支持作为员工如何对待本组织的看法, 然后总结了基于自己的感受的组织的行为和态度。杨皖苏等(2020)^[15]根据员工对本组织对其工作的支持, 认可其价值和关注其利益的认可, 确定了组织支持。这一概念不是基于社会和情感需求的水平, 而是对员工的心理状态工作动机。这个概念包含三个核心元素: 一个是员工的工作结果是由本组织获得奖励和奖励的, 以确保其物质生活; 另一方面, 他们的工作态度, 行为和结果被组织认可和支持; 精神需求, 持续的努力, 创新, 自我突破, 以及在工作中的自我实现, 即满足员工的需求, 以获得生存, 自尊和增长。

4. 理论基础与研究假设

4.1 资质过剩感与越轨创新的关系

梁昊等(2019)^[16]表示, 具有资质过剩的员工可能会在其工作中匹配资格的员工的优势。这些员工最有可能具有积极的态度和更高的自我监管能力。刘晓琴(2019)^[17]发现资质过剩感和员工前瞻性行为之间的正相关性。王朝晖(2019)^[18]发现资质过剩感对员工的奉献创新绩效产生了积极影响, 工作投入有一部分调解效果。刘娇(2018)^[19]、陈倩倩等(2018)^[20]在研究中也发现, 当个人具有强大的自我成就动机时, 他们将充分利用自己的优势, 在工作中取得更大的成功。

因此本研究得出如下假设:

H1: 资质过剩感正向影响越轨创新行为。

4.2 组织支持感与越轨创新的关系

郑赤建等(2018)^[21]相信, 当员工从本组织的支持时, 他们更有可能采用新的和未经证实的方法来完成工作。当创新行为遇到困难时, 组织支持可以使员工的自我恢复能力得到改善, 从而更好地面对困难和更好的偏差和创新的行为。张瑞婷等(2018)^[22]显示公司支持可以提高员工的奉献性创新绩效。王雁飞等(2017)^[23]相信组织支持感将对员工的发展的发展产生积极影响员工的发展, 积极影响通过创新思想的发展方向性创新思想的实施。

因此本研究得出如下假设:

H2: 组织支持感正向影响越轨创新行为。

4.3 组织支持感的中介作用

郑馨怡等(2017)^[24]指出, 对于员工的资质过剩, 当他们产生创意的创意时, 他们需要寻求资源, 支持和帮助, 以练习创新的想法。此时, 如果组织可以提供具有物质支持和情感护理的员工, 它不仅会满足他们的需求, 而且还可以提高员工对成功完成创新的信心, 员工不仅受到人类, 材料缺乏的影响金融资源。不断创新将使创新积极积极地积极, 并使员工能够有信心和决心来克服困难, 从而完成创新过程。阎亮(2017)^[25]认为员工将有一种情感的归属

感和对本组织的依赖感。当员工认为他们与组织的利益，情绪和关系密切相关时，这种感觉会出现。

杨秋玲等（2017）^[26]指出，在企业中，组织的支持和帮助，对过度合格的员工将使员工感到尊重和关心，产生与本组织的身份感，然后产生情感归属和对组织的依赖进一步了解并澄清自己在组织中的社会角色。为了保持这种作用，员工将按照本组织的预期行事，例如将更多能量投入工作，产生更高的偏差创新，然后改善新技术或流程以提高工作效率。

综上所述，本研究得出如下假设：

H3：组织支持感在资质过剩感与越轨创新行为之间起着中介作用。

综上所述，本研究的模型如图 4-1：

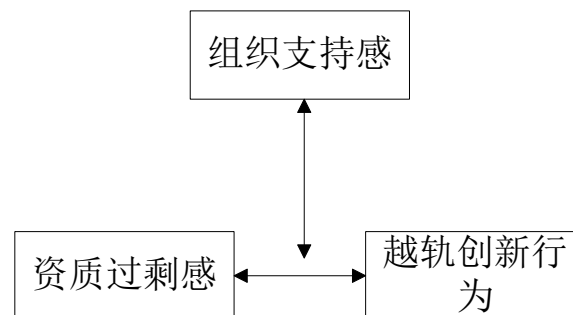


图 1： 研究模型图

5. 研究方法

5.1 研究对象样本分析

本文通过对 A 市近 20 家企业的员工进行调查分析。企业主要选择科技企业，规模均为中小型企业，能够获取本文研究所需要的相关数据资料，且愿意参与本次调查研究。

本次问卷初拟定是 120 份问卷，回收问卷 116，有效问卷是 106，有效率是 88.88%。员工，年龄基本集中在 20-30 岁之间，所占比例为 41.51%。性别中，男性基本是占一半以上，比例为 55.66%。本科学历有 27 人，占比例 25.47%，硕士及以上学历有 20 人，占比例 17.87%。总体上是以大专及以下学历为主。员工主要是在愿意参与本次研究中的人中选择，采取随机选择的方式。

表 1： 研究对象个人特征数据统计分析表

项目特征	分类	人数	比例
性别	男	59	55.66%
	女	47	35.44%
年龄	20 岁以下	16	15.09%
	20-30 岁	44	41.51%
	30-40 岁	29	27.36%
	40 岁以上	17	16.04%

表 1: 研究对象个人特征数据统计分析表 (续。)

项目特征	分类	人数	比例
学历	大专及以下	59	55.66%
	本科	27	25.47%
	硕士及以上	20	18.87%
工龄	一年至两年	18	16.98%
	两年至三年	13	12.26%
	三年以上	26	24.53%
企业性质	国有企业	31	29.25%
	民营企业	59	55.66%
	外资企业	16	15.09%

数据来源: 根据调查问卷数据, 运用 SPSS 分析整理得

5.2 研究工具

基于罗伯特和克里斯托弗的观点, 本文将员工的偏差创新行为定义为在工作过程中产生创新思想或问题解决方案的员工的行为, 并努力将它们放入实践中, 包括产生和实施创新思想的两个阶段。偏离创新行为的表现。

这项研究引用了毛泽东, 罗伯特和克里斯托弗的规模来衡量企业文化, 并基于国内外员工偏离创新行为的文献研究, 结合了本文的研究框架和内容, 以及与高级企业的实际访谈管理者, 物品被排序和修改, 以最终形成本文的测量比例。调查问卷中对越轨创新行为的量表的调查项目共有 15 项, 其中前 6 题是员工越轨创新行为中关于员工越轨创新行为构想的测量项目后 9 题是员工越轨创新行为中关于员工越轨创新行为执行的测量项目。

综合资质过剩研究的相关研究, 通过整合各学者有关该量表使用的观点, 本文决定采用 Fine & Nevo (2008) 年开发的问卷。并翻译成中文, 交由不同的人群进行调查。针对于这一方面, 现今学者对其信度和效度的调查都是符合。资质过剩量表采用 Likert 五点计分。“1=完全不同意, 2=不同意, 3=不清楚, 4=同意, 5=完全同意”。

据研究, 艾森伯格等 (1986) 开发了一种测量工具, 用于评估员工的组织支持感, 由 36 项组成的声明规模, 即调查感知组织支持 (SPOS)。之后, 大多数学者对基于 SPOS 的组织支持测量进行了研究。2001 年, 艾森伯格等人编制了一个 8 项组织支持感知规模, 该规模形成了一个用于组织支持的短文问卷。本研究采用了一个短型的问卷, 其中 8 个项目来衡量员工的组织支持感。

6. 研究结果与分析

6.1 描述性统计分析

员工资质过剩描述性统计分析结果如下表 6-1 所示, 在其的某个选项中, 认为我的能力水平对于岗位自主水平属于最高的, 达到了 3.935, 最小的是我能比多数人更聪明的做我的工作, 是 3.152。对于员工而言, 其相应的工作能力也代表着其对工作的态度, 以及其创新能力。其中对所研究的对象中发现其整体资质过剩的平均值达到了 3.742, 属于中间值偏上, 足由此可见员工对自身认知程度是一个较为平稳的中途。

表 2: 研究对象资质过剩描述性统计

	总数	最小值	最大值	平均值	标准差
X ₁	106	1.00	5.00	3.152	0.83254
X ₂	106	1.00	5.00	3.765	0.73233
X ₃	106	1.00	5.00	3.935	0.70365
X ₄	106	1.00	5.00	2.342	0.82362
X ₅	106	1.00	5.00	2.623	0.73425
X ₆	106	1.00	5.00	3.765	0.73233
X ₇	106	1.00	5.00	3.24	0.6222
X ₈	106	1.00	5.00	3.742	0.79327

数据来源: 根据调查问卷数据, 运用 SPSS 分析整理得

对员工创新行为的统计分析如下, 其中越轨创新行为构想的平均值是 3.24, 位于均值偏上, 其越轨创新行为执行时 2.623, 位于均值之下, 这说明在实际行动中员工的越轨创新行为是比较少的, 倾向于靠嘴说话。总体上还是越轨创新行为能力是比较弱的现状。

表 3: 研究对象创新行为描述性统计

	总数	最小值	最大值	平均值	标准差
Y ₁ 越轨创新行为构想	106	1.00	5.00	3.24	0.6222
Y ₂ 越轨创新行为执行	106	1.00	5.00	2.623	0.73425
Y ₃ 整体满意度	106	1.00	5.00	2.965	0.76242

数据来源: 根据调查问卷数据, 运用 SPSS 分析整理得

表 4: 组织支持感描述性统计

	总数	最小值	最大值	平均值	标准差
Z ₁ 工作支持	106	1.00	5.00	3.18	0.6132
Z ₂ 价值认同	106	1.00	5.00	2.413	0.74225
Z ₃ 关心利益	106	1.00	5.00	2.755	0.75312

数据来源: 根据调查问卷数据, 运用 SPSS 分析整理得

6.2 回归分析

6.2.1 资质过剩对越轨创新行为的回归分析

表 5: 资质过剩对越轨创新行为的回归分析

因变量	自变量	非标准化系数		标准回归系数	t	R ²	F 值
		B	SE				
越轨创新行为	资质过剩	0.234	0.031	0.142	3.589	0.611	190.073

由上表可知，资质过剩对越轨创新行为有正向的影响（ $P < 0.05$ ），表明资质过剩感越强，越轨创新行为也更强。由此，假设 1 成立。

6.2.2 组织支持感对越轨创新行为的回归分析

表 6：组织支持感对越轨行为的回归分析

因变量	自变量	非标准化系数		标准回归系数	t	R^2	F 值
		B	SE				
越轨创新行为	工作支持	0.118	0.027	0.144	4.108	0.561	170.352
	价值认同	0.051	0.021	0.078	3.040		
	关心利益	0.163	0.032	0.172	5.214		

由上表可知，组织支持感对越轨创新行为有正向的影响（ $P < 0.05$ ），表明组织支持感越强，越轨创新行为也更强。由此，假设 2 成立。

6.2.3 组织支持感在资质过剩和越轨创新行为间的中介作用

表 7：组织支持感在资质过剩和越轨创新行为间的中介作用

变量	路径	变量	Estimate	S.E	C.R
资质过剩	→	组织支持感	0.723	0.022	24.702
资质过剩	→	越轨创新行为	0.641	0.051	12.503
组织支持感	→	越轨创新行为	0.652	0.050	13.244

由上表可知，组织支持感在资质过剩和越轨创新行为中能起到中介作用（ $P < 0.05$ ），表明资质过剩感越强，能够更好增强员工的组织支持感，继而激发员工的越轨创新行为。由此，假设 3 成立。

7. 结论与建议

7.1 结论

在经济时代，企业的核心人才是员工，人才的管理成为企业关注的焦点。新形势下，企业应提高员工的组织忠诚度，充分发挥其最大潜力并为本公司创造最大值。通过对资质过剩导致员工越轨创新行为研究的分析，发现企业中的员工通常认为自己资质过剩，会在一定程度上阻碍其越轨创新行为。基于这种情况，其越轨创新行为与那些认为自己资质一般的人还是有一定差距的。针对这种情况，本文认为，有必要培养员工的创新价值，创造一个有效的激励制度，并创造一个创新的企业文化。建立有效的激励考核制度来提升员工的创新自我效能感，促进企业员工的创新。

7.2 建议

7.2.1 提升员工的组织忠诚度

对于员工忠诚度的提升，要通过相互沟通，建立一个共同发展的平台，员工在这个平台上体现自己的个人价值，企业也在这个平台上实现自己的目标。主要内容有：（1）

在企业追求利润和效益的同时，要适时提高员工收入，使其实现个人的价值；（2）在企业提出工作目标的同时，要将员工的成长发展纳入企业人力资源管理目标；（3）在企业逐步实现经营工作目标的过程中，不断地关注员工个人价值目标的实现。

员工通过自己的努力，在每一个成长阶段能达到什么目标。企业在员工的每一个成长阶段，都能够相应提供员工发展环境，并在员工的发展过程中，实现做大做强的目标，为员工的职业生涯规划与发展做出推动和支持培养员工的过程就是提高企业核心竞争力的过程，促进员工的成长就是强化企业发展能力的过程，亦是提升员工忠诚度的过程。因此围绕共同目标提供强有力的培训、考核，形成制度，坚持下去，是企业建立长效机制极其重要的方面。

7.2.2 培养员工的创新价值观

大力培养员工的创新感，不断塑造创新价值，不断刺激他们的创新性和潜力。长期以来，公司已经在长期投入了技术创新，导致员工的热情低，缺乏对员工的热情，这反过来使公司与其他公司相比缺乏竞争优势；如果公司将技术创新视为可持续竞争力，将增加技术创新的投资，同时建立一个可行的发展计划，增加了技术创新的投资。对于企业而言，最大限度的价值始终是企业的最高追求。一旦这种信念在公司中形成了共识，将成为公司的集体行为准则和政策。该公司的经营理念，业务目标和业务方法将完全反映。因此，企业价值观是实现公司可持续发展的核心和公司生存的基础。只有企业技术创新目标和个人目标的完美结合可以产生切实的结果。

对于公司来说，增加企业价值观的企业员工，尤其是研发人员，对创新公司的发展具有更实际的重要意义。作为一种具有技术创新作为其生命线的企业，为了实现可持续发展，它必须制定企业创新的战略发展计划和相应的企业文化建设的战略发展计划，以便为企业实施公司愿景行为并将其转化为企业目标。因此，公司应在人力资源系统和绩效评估中建立有效制度，以培养员工的创新价值。例如，不断鼓励员工参与新一代的新一代干工艺生产线技术和设备，废物处理等资源和环保技术研发和设备开发，研究和开发水泥技术相关技术和优化和改进现有的新型干工艺生产线技术，不断推广新技术和设备的应用。

7.2.3 构建激励考核制度

有效的激励系统可以最大限度地提高员工的积极性。企业应提高国内创新激励制度，促进企业的创新和发展。通过建立创新激励制度，公司可以大大促进其创新策略并实现战略目标。通过制定旨在促进技术创新的一系列激励系统，可以提高所有员工的创新热情，刺激企业技术创新的集体热情，促进企业的产品创新，技术创新和技术创新。创新的激励系统无疑将注入助推器以实现这一目标。因此，公司应该利用员工对产品研发活动和技术创新的贡献，例如销售收入贡献，利润增长贡献等，以及相应的员工的激励措施是基于物质和精神方面的。为了吸引高级别和高熟练的企业才能，减少公司的员工营业额。例如，公司可以奖励创新者，调查他们的实际需求，并根据实际需求鼓励培训和学习。

目前，该公司的激励系统深入和广度不足。有必要不断完善创新激励制度和科学研究评估体系，而不仅仅是形式。目前，公司应根据过去的文件和经验，合理地分解和量化，检查和接受，根据时间节点进行完整的科研 KPI 指标体系，做好流程跟踪和控制。此外，研发人员的薪酬和奖金与促进科研项目分解的 KPI 指标的薪酬和奖金严格相关，以鼓励进步。此外，举行了一年一度的公司级科技研发会议，形成了一个机制，以赞扬对科学研究领域做出杰出贡献的个人和集体。

业绩工资占企业工资体系的较大部分，因此确立有效的业绩考核体系变得特别重要。要兼顾企业和员工的成长，提高对企业成长和员工表现文化的认知度，提高员工的积极性。使员工能够清楚地了解他们工资的组成部分，而不是管理层单方面地这样做。为了发挥薪酬评估系统的作用，有效地激励员工，企业向员工渗透表演文化，中？低级管理层在组织中享有特殊地位是很重要的。他是将基层员工最直观、最直观的行动和反应传达给上层的信息传达者。因此，企业应该加强他们对业绩观念的灌输，他们找员工进行业绩面谈，这样才能有效地实行报酬考核。产品种类多，提成分配各不相同，企业可以设计设计绩效考核表，清楚标明种类、数量及相应的提成，月末结算时，必须严格按照绩效考核的结果分配员工的工作。职工个人奖金也必须严格按照个人业绩计算，个人奖金不能和企业整体业绩混为一谈，必须体现公平，在体现公平的同时也要强调其相应的创新性。

参考文献

- [1] 王弘钰, 万鹏宇, &张振铎. (2020). 资质过剩感,证明目标导向与越轨创新:未来关注的视角. 商业经济与管理(2).
- [2] 王朝晖. (2019). 员工资质过剩感与越轨创新——基于悖论视角的链式中介关系研究. 经济经纬, v.36;No.192(05), 134-140.
- [3] Monpellier, V. M. , Antoniou, E. E. , Mulkens, S. , Janssen, I. M. C. , Jansen, A. T. M. , & Mink, v. d. M. A. B. . (2019). Body contouring surgery after massive weight loss: excess skin, body satisfaction, and qualification for reimbursement in a dutch post-bariatric surgery population. Plastic and Reconstructive Surgery, 143.
- [4] Lambert, S. . (2018). The convergence of national professional qualifications in educational leadership and master's level study. Higher Education Skills & Work Based Learning, 8(4), 484-494.
- [5] 何伟怡, &张梦桃. (2020). 资质过剩,心理距离与员工创新行为:企业社会责任的跨层调节作用. 科技进步与对策, v.37;No.492(08), 150-158.
- [6] 吴士健, 杜梦贞, &周忠宝. (2020). 和合文化情境下包容性领导如何影响员工越轨创新行为. 科技进步与对策(17).
- [7] Johnes, G. . (2019). The incidence of and returns to 'overeducation': piaac evidence on the g7. Minerva, 57(1), 85-107.
- [8] Kandemir, C. ,& Handley, H. A. H. . (2019). Work process improvement through simulation optimization of task assignment and mental workload. Computational & Mathematical Organization Theory, 25(4), 389-427.
- [9] Osamu, U. ,& Atsushi, Y. . (2019). What is new in the japanese-style management system? an analysis of hr policy processes in japanese companies (japanese). Discussion Papers (Japanese).
- [10] 文吉, & 侯平平. (2018). 酒店一线员工情绪智力与工作满意度:基于组织支持感的两阶段调节作用. 南开管理评论, 021(001), 146-158.



- [11] 王亮, & 牛雄鹰. (2018). 知识型员工的组织支持感对其建言行为的影响. 技术经济, 37(001), 26-33.
- [12] 董萍, 刘娇, 魏洪娟, & 马秀梅. (2018). 包容型领导对护士组织支持感及隐性知识共享的影响. 护理研究(6), 938-940.
- [13] 王雁飞, 周良海, & 朱瑜. (2018). 组织支持感知对变革支持行为的影响机理研究. 商业经济与管理, 000(008), 26-35.
- [14] 杨皖苏, & 杨善林. (2020). 分布式领导、组织支持感与新生代员工主动性-被动性创新行为: 基于上下级关系和价值观匹配的交互调节效应. 管理工程学报, 034(003), 10-19.
- [15] 梁昊, 李锡元, & 舒慢. (2019). 资质过剩对员工创新行为的影响--一个跨层的调节模型. 软科学, 33(02), 126-129.
- [16] 刘晓琴. (2019). 非伦理领导与员工创新越轨行为:多重中介效应分析. 科研管理, 040(003), 188-196.
- [17] 王朝晖. (2019). 员工资质过剩感与创新行为关系研究:社会认知理论的视角. 科技与经济 (3).
- [18] 刘娇. (2018). 基于资质过剩感知的知识型员工创新绩效的影响研究. 创新创业理论与实践, 1(23), 17-21.
- [19] 陈倩倩, 樊耘, & 李春晓. (2018). 组织支持感对员工创新行为的影响研究——目标导向与权力动机的作用. 华东经济管理.
- [20] 郑赤建, & 胡培培. (2018). 互联网企业组织支持感和越轨创新的关系研究——工作满意度的中介作用. 西部经济理论论坛, v.29; No.104(02), 78-86.
- [21] 张瑞婷, & 胡小盼. (2018). 论组织支持感对员工创新行为的影响. 商业故事(11), 7-7.
- [22] 王雁飞, 梅洁, & 朱瑜. (2017). 心理资本对员工创新行为的影响:组织支持感和心理安全感的作用. 商业经济与管理, 000(010), 24-34.
- [23] 郑馨怡, 李燕萍, & 刘宗华. (2017). 知识分享对员工创新行为的影响:基于组织的自尊和组织支持感的作用. 商业经济与管理, 000(001), 24-33.
- [24] 阎亮. (2017). 组织创新氛围与员工创新行为——一个混合机制模型. 科研管理, V38(9), 97-105.
- [25] 杨秋玲, & 高洁. (2017). 组织成员创新行为的影响因素及作用机理研究. 现代商业, 000(025), 94-97.



附录 1 越轨创新量表

1. 我会提出新方法来达成目标
2. 我会提出新颖又实用的方法来改善工作绩效
3. 我会寻求新的工艺、流程、技术或产品服务创意
4. 我会建议用新的方法来提升质量
5. 我经常有新点子和创新性的想法
6. 我能够针对问题提出有创意的解决方法
7. 我会向别人推广我的想法并寻求支持
8. 我会把握机会将创意运用到工作上
9. 我会对创意的实施提出适当的计划和进度安排
10. 我经常能以新的角度找出问题
11. 我会提出新的方法来执行任务
12. 我会尝试说服他人了解新构想或解决方式的重要性
13. 我会去评估新构想的优缺点
14. 我会向同事或领导推销自己的新想法，以获得支持与认可
15. 我经常能以新的角度找出问题

附录 2 资质过剩量表

1. 我能比多数的人更聪明地做我的工作
2. 我的智力水平远远超出了我的工作需求
3. 我的能力水平对我的工作来所属于资质过剩
4. 没有人能像我一样聪明地做着这份工作
5. 我能不假思索地做好我的工作
6. 我的工作缺少精神上的挑战
7. 我觉得我能很轻松地处理比较有困难的工作

附录 3 组织支持感量表

1. 公司关心我的目标和价值观
2. 公司确实能够顾及到我的福利
3. 公司对我不是十分关怀
4. 我因好心而办了错事，公司会原谅我
5. 公司会考虑我的意见
6. 有机会公司就会千方百计的让我做事
7. 当我有困难时，公司就会帮助我
8. 如果我需要特别帮助，公司愿意给以援助