



|

*Social Sciences and Humanities*



## DISTRIBUTIONAL-BASED ANALYSIS FOR HEALTH CARE INSURANCE CLAIM DATA

Suchinda Phinitchai<sup>1</sup>, Natakorn Nawaratana<sup>2</sup>, Jessada Tanthanuch<sup>3,\*</sup>

<sup>1</sup>Institute of Science, Suranaree University of Technology, Nakhon Ratchasima, Thailand

\*Corresponding author, E-mail: jessada@g.sut.ac.th

### Abstract

This research aims to analyze and apply fundamental statistics and probability to make a mathematical model for the health care insurance claims data. The health care insurance claims data used for testing our assumption was from “Sample Insurance Claim Prediction Dataset”, the free dataset obtained from “[Medical Cost Personal Datasets]”, owned by Eason, date created 2018-05-14, last updated 2018-06-04, version 2. In order to implement the statistical model, the RStudio program was utilized for statistical manipulation, which are histogram display, distribution analysis, and generalized linear model construction.

There were four exponential family distributions selected to deploy in this research, which were normal, logistic, gamma and log-normal distribution. The first step, parameters estimations for all four distributions were calculated. The relations of the independent variables (sex, age, steps, bmi, insurance claim, region, smoker and children) and the dependent variable (charges) were analyzed. By the log-likelihood, AIC and BIC values, it found that gamma and log-normal distributions were better performed in modeling than logistic and normal distributions. The next step was the process of GLM modeling. For the model using gamma distribution, variable charges did not depend on sex, region and insurance claim. The model’s RMSE and MAE are 1.05 and 5378, respectively. For the model using Log-normal distribution, variable charges did not depend on steps only, whereas the RMSE and MAE are 0.39 and 4337, respectively. According to the lower values of RMSE and MAE, the best GLM model of the provided data was the one using log-normal distribution.

**Keywords:** Health care insurance Generalized linear model Log-normal distribution

### Introduction

The origin of the concept of life insurance was from Caius Marius who was a Roman military leader in the antique Rome period. He built a funeral club, so the funeral charges would be paid by other members when the unpredicted death of a club member (Dahl, 2013). Jacob Bernoulli, who was a Swiss Mathematician, applied the rule about great numbers to actuarial science. That could help the insurers to evaluate prospective losses and then it became the axiom. In the 18th century, James Dodson, a 45 years old man, desired to have insurance. However, he had over limited age, thus he was rejected. This made him searching for a mathematical solution to calculate appropriate premiums. Dodson’s concept was later adopted to calculate the benefit in life insurance for the Equitable Life on the basis of current and prospective death (Haueter, 2017).

Insurance is a negotiation concerned with the rights and obligations between the insurer and the insurance applicant. This negotiation prescribes that when an accident occurs, the insurer must compensate for that. Conversely, the insurance applicant must pay the insurance premium. There are



two main categories of insurance. The first one is life insurance. The second one is non-life insurance, including property insurance and liability insurance (Jiang and Ni, 2008).

This research is focusing on the mathematical and statistical model for life insurance. Life insurance is a regulation between an insurer and an insurance applicant. When an insurance applicant dies, the insurer ensures to pay beneficiaries a death advantage. The insurer assures a death advantage in exchange for premiums paid by the insurance applicant. Nowadays, life insurance always comes up with health care insurance. If the insured is admitted to the hospital, the insured can ask the insurance company to pay for the treatment charge. Therefore, the insurance company often asks the client for a lot of information to make an insurance contract. The insurance company uses the obtained information to offer a suitable insurance product for the client. The variety of factors about the client such as age, region, body mass index (bmi), or gender, will help the insurance company to design a suitable insurance product for the insured.

The following work performs how to use knowledge about mathematics, statistics and economics to find the relation of the insurance data. The considering statistical distributions were normal, logistic, gamma, and log-normal distribution, which are the most used distributions in insurance research. We are interested in how the treatment charge depends on factors of the insured, such as age, region, bmi or gender. The major mathematical tools used in this research are the generalized linear model (GLM). The result of this research will help people in finding a suitable life insurance product.

## Research objective

The objective of the proposed research is to apply the generalized linear model to show how the variable treatment charges relate to other factors of the insured.

## Literature Review

### 1. Normal distribution

The **normal distribution** is the most important continuous distribution, which has two parameters  $\mu$  and  $\sigma^2$  and probability density function (PDF)

$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi\sigma^2}} \exp\left(-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}\right),$$

where  $-\infty < x < \infty$ ,  $-\infty < \mu < \infty$  and  $\sigma > 0$ . The normal distribution arises in many ways. The insurer uses normal distributions to model certain average cases.

### 2. Logistic distribution

The **logistic distribution** is a probability distribution in which cumulative distribution becomes the logistic growth function. Its PDF of random variable  $X$  is

$$f(x) = \frac{\pi}{\sigma\sqrt{3}} \frac{\exp\left[-\frac{\pi(x-\mu)}{\sigma\sqrt{3}}\right]}{\left(1 + \exp\left[-\frac{\pi(x-\mu)}{\sigma\sqrt{3}}\right]\right)^2},$$



where  $-\infty < x < \infty$ ,  $-\infty < \mu < \infty$  and  $\sigma > 0$  (Balakrishnan, 1991). The logistic distribution is very similar to the normal distribution in shape (bell shape). It is symmetric about zero and is more peaked in the center than the normal distribution.

### 3. Gamma distribution

The **gamma distribution** is a two-parameter family of continuous probability distributions. The random variable  $X$  has the gamma distribution with parameters  $\lambda, t > 0$ , if its PDF is

$$f(x) = \frac{1}{\Gamma(t)} \lambda^t x^{t-1} e^{-\lambda x}, x > 0.$$

Here  $\Gamma(t)$  is the **gamma function**  $\Gamma(t) = \int_0^\infty x^{t-1} e^{-x} dx$ .

### 4. Log-normal distribution

The **log-normal distribution** is a distribution that the logarithmic value relates with a normal distribution. For a variable  $x$ , the PDF of  $\ln x$  is normally distributed,

$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi\sigma^2}} \exp\left(-\frac{(\ln x - \mu)^2}{2\sigma^2}\right), x > 0.$$

Since both gamma distribution and log-normal distribution are constant-coefficient of variation models and have a similar shape. From some points of view, they are sometimes used to model the same phenomena.

### 5. Generalized Linear Model

The generalized Linear Model was invented by Nelder and Wedderburn in 1972. Generalized Linear Models are very important for statistics used in the insurance business. This model can eliminate the problem arising from the correlation between the explanatory variables that may be interrelated. It can also be used to examine the effects of the explanatory variables and response variables. It consists of three components.

#### 5.1 Random component

Each component of the response variables must be considered as an independent random variable in the exponential family of distributions such as Gaussian (Normal), binomial, Poisson, gamma, inverse-Gaussian, and Tweedie distribution.

#### 5.2 Systematic Component

A systematic component is a quantity that incorporates linear combinations of the independent variables into the model to predict the response variables. It is called a linear predictor.

#### 5.3 Link function

The relation of the random and systematic components is defined by a link function  $g$ . The link function is monotonic and differentiable. The most used link function is as follows:

$$\begin{aligned} g(\mu) &= \mu \text{ (identity)} \\ g(\mu) &= \ln \mu \text{ (logarithm)} \\ g(\mu) &= \ln\left(\frac{\mu}{1-\mu}\right) \text{ (logit function) and} \end{aligned}$$



$$g(\mu) = \frac{1}{\mu} \text{ (reciprocal),}$$

where  $\mu = E(y)$  is an expected value of response variable  $y$ .

## 6. Accuracy measurement

### 6.1 Akaike Information Criterion

The Akaike information criterion (AIC) is a mathematical estimator out-of-sample prediction error for evaluating how well a model fits the given set of data it was generated from. The AIC value can be calculated as the following,

$$\text{AIC} = 2k - 2 \ln \hat{L},$$

where  $k$  is a number of estimated parameters in a statistical model of some data and,  $\hat{L}$  is the maximum value of the likelihood function for the considering model.  $\hat{L}$  is defined by

$$\hat{L} = p(x|\hat{\theta}, M),$$

where  $x$  is the observed data,  $\hat{\theta}$  are parameter values that maximize the likelihood function and  $M$  is the model.

### 6.2 Bayesian Information Criterion

The Bayesian information criterion (BIC) is an index used in Bayesian statistics to select among a finite set of models. BIC is also called that the Schwarz-Bayesian information criteria or the Schwarz information. The BIC value of the model can be calculated by

$$\text{BIC} = (\ln n)k - 2 \ln \hat{L},$$

where  $n$  is the number of data points in  $x$ , the number of observations, or equivalently the sample size.

### 6.3 Root mean square error (RMSE)

The root means square error is the standard deviation of the prediction errors of a model for a test set. RMSE is a measure of how spread out these errors are.

### 6.4 Mean absolute error (MAE)

The mean absolute error regarding a test set is the mean of the absolute values of the individual prediction errors in the test set.

## Related Research

Many researchers try to find the statistical distributions which are better in modeling the insurance claims. In 2004, Edwards applied a gamma distribution and exponential distribution for approximated the distribution of the total claim and he also used seriatim enforce data for calculating the ranges of the distribution of aggregate life insurance claims (Edwards, 2004). Later, Boucher, Denuit and Guillén modeled insurance claim charges that depend on time based on a generalization of negative binomial and Poisson distributions (Boucher, Denuit and Guillén, 2008). They found that some models which depend on time, cannot model the number of reported claims. After all, random effect models have a better fit than other models. A year later, Boucher and Davidov presented an application of Tweedie Distribution to Claims Reserving Model. They considered Tweedie's compound Poisson model in a claim reserving triangle in a generalized linear model framework



(Boucher and Davidov, 2011). In the same year, Gómez-Déniz et al. proposed a new distribution that is applicable to actuarial works, including short-tailed and long-tailed count data. They considered the compound version of the geometric distribution (Gómez-Déniz et al., 2011). In 2017, Smolárová proposed applications of Tweedie combine Poisson model in non-life insurance pricing and reservation of claims. The model was applied to the real data (Smolárová, 2017).

The studies of statistical distribution in the insurance claim works can be extended in other fields. Achieng (n.d.) studied distributions about industrialization. However, he applied actuarial analysis of insurance for that and more especially in motor policy including Gamma, Exponential, Weibull and Log-normal distributions. For the customer churn, Oshini and Caldera analyzed customer attrition by classifying all policyholders who are likely to terminate their policies. Retaining customers who purchase life insurance policies is an even bigger challenge since the policy duration spans for more than twenty years. Thus, companies are eager to reduce these attrition rates in the customer-base by analyzing operational data. Data mining techniques play an important role in facilitating these retention efforts (Oshini and Caldera, 2013).

In the artificial intelligence (AI) era, there are many applications of subjects related to AI to the insurance works. In 2010, Kumar, Ghani and Mei claimed that in recent years health insurance charges in the world have increased because the insurance companies made payment errors. The result of errors in an extra administrative effort to rework claims, which accounts for up to 30% of the administrative staff. They applied data mining to describe a system that helps relieve the errors. The machine learning techniques were applied to estimate claims that were reworked and produce notation to help the auditors modify the claims, and experiment with feature election, concept drift and active learning to collect feedback from the auditors to improve (Kumar, Ghani and Mei, 2010). Three years later, Durairaj and Ranjani studied reports of different types of data mining applications in the health care sector to reduce the complexity of the study of the health care data transactions (Durairaj and Ranjani, 2013). In 2016, David, Marcus and Celynda demonstrated the ability of the state-of-the-art predictive analysis to find potential rare-disease patients in a large and complex database. Machine-learning techniques applied to a de-identified claims database are clearly capable of identifying these undiagnosed and inappropriately treated patients. This information could be valuable to claims managers and employers who may realize savings by helping physicians bring these patients to appropriate treatment sooner. The potential exists to apply this technique to other diseases that are rare (David, Marcus and Celynda, 2016). Moreover, Spedicato, Dutang and Petrini explored the applicability of novel machine learning techniques such as tree boosted models to optimize the proposed premium on prospective policyholders. Given the predictive gain over GLMs, they carefully analyzed both the advantages and disadvantages induced by their use. As the level of competition increases, pricing optimization is gaining a central role in most mature insurance markets, forcing insurers to optimize the rating and consider customer behavior (Spedicato, Dutang and Petrini, 2017). Recently, Noorhannah and Manoj presented risk prediction in the life insurance industry using supervised learning algorithms. Risk assessment is a crucial element in insurance. Companies perform an underwriting process to make decisions on applications and to price policies accordingly. With the increase in the amount of data and advances in data analysis, the underwriting process can be automated for faster processing of applications. They aim at providing solutions to enhance risk assessment among life insurance firms using predictive analysis. The real-world data set with over a hundred attributes has been used to conduct the analysis. The dimensionality reduction has been performed to choose prominent attributes that can improve the prediction power of the models. The data dimension has been reduced by feature selection techniques and feature extraction namely (Noorhannah and Manoj, 2018).



## Methodology

The process comprises 8 parts as follows:

### 1. *Data import*

The data used in this research was obtained from "Sample Insurance Claim Prediction Dataset" based on "[Medical Cost Personal Datasets][1]", Dataset owner Eason, date created 2018-05-14, last updated 2018-06-04, version 2, available on <https://www.kaggle.com/easonlai/sample-insurance-claim-prediction-dataset>. For this research focused on using RStudio for mathematical and statistical study. The independent variables were sex (male-female), smoker (yes-no), region (north-south-east-west), age (year), bmi (kg/m<sup>2</sup>), steps (walking steps per day), children (person), and insurance claim (yes-no). They were considered in creating a model for the insurance charge (dollars) prediction.

### 2. *Histogram plots and descriptive analysis*

All numerical values of the nine variables in insurance claim data were considered in histogram charts. The shapes diagram presented in each histogram chart provides us statistical informatics that leads to the related probability distribution.

### 3. *Train and test data splitting*

This part divides the data set into two subsets:

**3.1 Training set:** This is a subset that we use to train the model.

**3.2 Test set:** This is a subset that we use to provide an unbiased evaluation of the final model fit on the training data.

In this research, the dataset was randomly split, 70% into the training set and the remaining 30% into the test set. It was done by using the caret R library.

### 4. *Fit of Distributions*

Before fitting one or more distributions to a data set, a predefined set of some distributions is required. The choice is scoped by the knowledge or the characteristic of the data. One needs to confirm which distribution is the best fit for our data. Indeed, the RStudio software has the `fitdistrplus` package which provides a tool for the basic evaluation for that purpose.

### 5. *Modeling by Generalized Models (GLM)*

Since our data may not be normally distributed, a generalized linear model (GLM) is appropriate for our variables. The distributions that are fit for our data consist of gamma, log-normal, logistic and normal distributions. The link functions used for gamma, log-normal, logistic and normal distribution are negative-inverse, log-link, logit, and identity, respectively. The family types used in GLM modeling were considered from the result of the previous section (fit of the distributions). We use the generalized linear model (GLM) function in RStudio software.

### 6. *Feature Selection by Variable Selection Methods*

The Akaike Information Criterion (AIC) value helps in finding the subset of variables in our data set which makes a model that has the lowest prediction error. Thus, AIC provides a means for



feature selection. There are three strategies of stepwise AIC, forward selection, backward selection and both selection (forward and backward).

### 7. Accuracy Measurement for the Predicting Model

Root mean square error (RMSE) and mean absolute error (MAE) were used to evaluate the model obtained.

### Results

Some statistical values of the sample insurance claim prediction dataset for  $n = 1,338$  were investigated (presented in table 1).

**Table 1:** Some statistical values of sample insurance claim prediction dataset

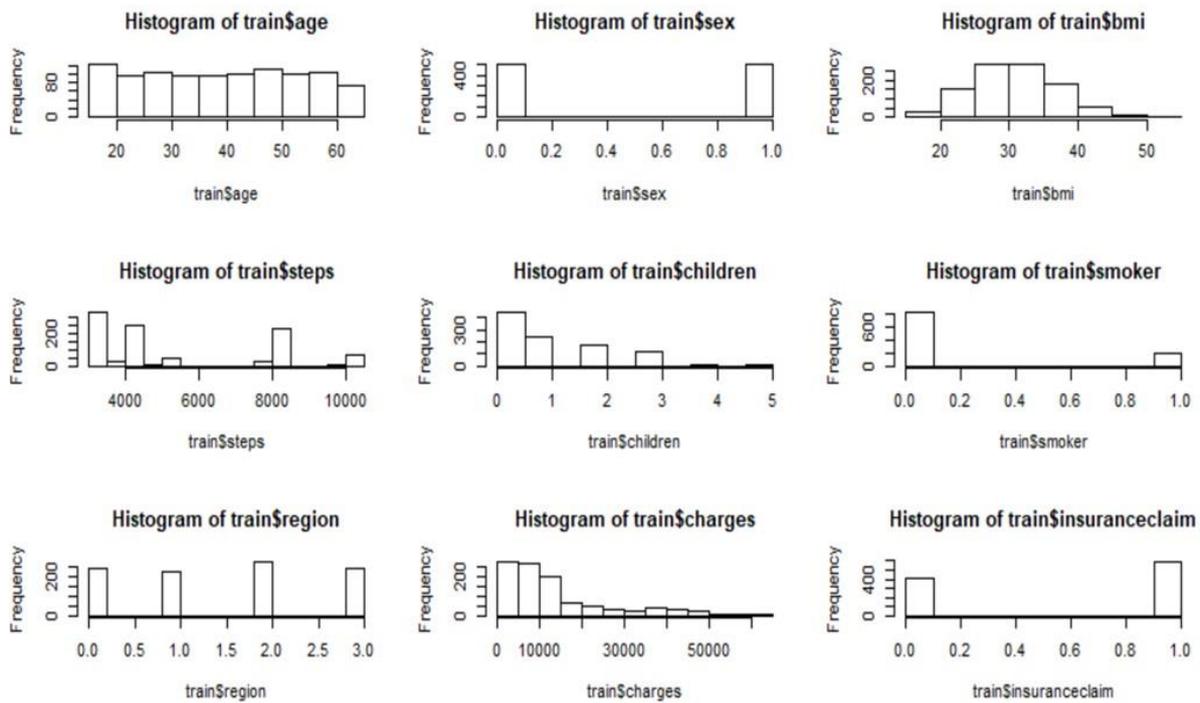
Variable	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
age	39.21	197.40	0.06	-1.25
sex	0.51	0.25	-0.02	-2.00
bmi	30.66	37.19	0.28	-0.05
steps	5328.62	6020365.13	0.66	-1.15
children	1.09	1.45	0.94	0.20
smoker	0.20	0.16	1.46	0.15
region	1.52	1.22	-0.04	-1.33
charges	13270.42	146652372.20	1.52	1.61
insurance claim	0.59	0.24	-0.35	-1.88

The data obtained was split into 2 groups, **training set** and **test set**. The training set was composed of 937 items and the test set composed of 401 items. By the sampling of data to be a training set, the statistical values of the training set were calculated to compare with the values of the whole data (presented in table 2). This shows that our sampling set was good enough to represent the whole set.

**Table 2:** Some statistical values of sample insurance claim prediction of the training set.

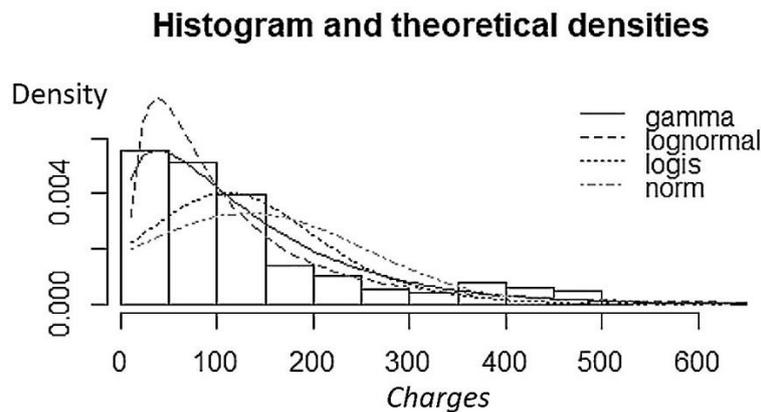
Variable	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
age	39.26	198.11	0.03	-1.26
sex	0.50	0.25	-0.00	-2.00
bmi	30.73	37.19	0.29	-0.15
steps	5373.33	6138814.43	0.62	-1.22
children	1.06	1.40	0.96	0.29
smoker	0.19	0.16	1.55	0.40
region	1.50	1.24	-0.03	-1.35
charges	13101.42	148085510.60	1.56	1.73
Insurance claim	0.58	0.24	-0.31	-1.91

Histogram of all variables in the training set was considered in picture 1. This showed that all variables had different characteristics. By the observation, variable **charges** was one of the most interesting variables to be considered.



**Picture 1:** Histogram of all variables in the training set

Histogram and theoretical densities plot for variable **charges** were deeper considered with shapes of gamma, log-normal, logistic and normal distributions to be confirmed that the distributions proposed were good enough to be used in this investigation (as shown in picture 2.).



**Picture 2:** Histogram and theoretical densities plot for charges variables

Log-likelihood, AIC and BIC values of the training set were calculated according to the statistical distributions most used in insurance works, i.e., gamma, log-normal, logistic and normal. The values are presented in table 3.



**Table 3:** Parameter Estimates for the Considering Distributions.

Distribution	Log-Likelihood	AIC	BIC
gamma*	-5477.46	10958.92	10968.60
log-normal*	-5448.24	10900.48	10910.16
logistic	-5774.78	11553.56	11563.25
normal	-5828.03	11660.06	11669.75

Since the fitting with gamma and log-normal distributions provided the lower log-likelihood, AIC and BIC values than the other two distributions, they were selected to be candidates for the GLM modeling.

For the **gamma distribution**, the R software performed the relation that variable **charges** depend on 5 variables, i.e., **age**, **bmi**, **steps**, **children** and **smoker**, which AIC = 18786 and

$$\frac{1}{charges} = (1.670 \times 10^{-4}) + (-9.515 \times 10^{-7})age + (-6.734 \times 10^{-7})bmi + (3.038 \times 10^{-9})steps + (-2.277 \times 10^{-6})children + (-8.104 \times 10^{-5})smoker.$$

This model shows that the variable **smoker** is the most significant variable and **steps** is the least significant one. The coefficients appearing in the equation provided that **age**, **bmi**, **children** and **smoker** are decreased direct variation of the reciprocal of **charges**. Only, **steps** variable is increased direct variation with the reciprocal of **charges**.

For the **log-normal distribution**, the R software performed the relation that variable **charges** depend on 7 variables, **age**, **sex**, **bmi**, **children**, **smoker**, **region**, and **insuranceclaim**, which AIC = 18184 and

$$\ln charges = 6.9466 + (0.0349)age + (-0.0583)sex + (0.0169)bmi + (0.0815)children + (1.6123)smoker + (-0.0416)region + (-0.1077)insuranceclaim.$$

Compare to the gamma distribution model, the variable **smoker** is still the most significant variable, whereas **bmi** is the least significant one. Variable **age**, **children**, **bmi** and **smoker** are increased direct variation to logarithm value of **charge**, but **sex** and **region** are decreased direct variation.

The proposed prediction models obtained were evaluated according to the measurement's root mean square (RMSE) and mean absolute error (MAE). The results are presented in Table 4.

**Table 4:** RMSE and MAE of the models obtained.

Model-based on the distribution	RMSE	MAE
Gamma	1.05	5378.00
log-normal	0.39	4337.00

The lower values of RMSE and MAE in Table 4. provide that log-normal distribution is the best model in GLM model fitting.



## Discussion

In this research, we proposed an analysis of distributions for insurance claims data. By the review literature, the application of GLM to the model data set was used as a tool in analysis. Here variable **charges** were chosen to analyze. The data obtained was split into 2 groups, training set and test set. The comparison of **table 1** and **table 2** Provided that the sampling data for the training set was good enough to be representative of the whole data. The higher values of log-likelihood and lower values of AIC and BIC presented in **table 3** provided that gamma and log-normal distribution were better in using for GLM creation than logistic and normal distributions. This result corresponds to Edwards' work. In the process of GLM modeling, the two proposed distributions were applied. For the model using **gamma distribution**, variable **charges** did not depend on **sex**, **region** and **insurance claim**. For the model using **log-normal distribution**, variable **charges** did not depend on **steps** only. RMSE and MAE values presented in **table 4** provided that **gamma distribution** and **log-normal distribution** were suitable for GLM modeling. The lower values indicated that **log-normal distribution** was the best distribution in GLM of our observed data.

## Conclusion

**Log-normal distribution** was the best distribution in GLM of the provided data. It was found that variable **charges** depended on 7 variables, **age**, **sex**, **bmi**, **children**, **smoker**, **region**, and **insurance claim**. Variable **smoker** was the most significant independent variable and **insurance claim** was the second most significant one. Variable **children**, **sex**, **region**, **age** and **bmi** were less significant descendingly. The GLM had the lowest RMSE and MAE, which are 0.3936 and 4337, respectively.

## Acknowledgment(s)

This work was supported by the SUT Scholarship for Graduate Students (Kittibundit) at Suranaree University of Technology (SUT), Thailand and the Development and Promotion of Science and Technology Talents Project (DPST) scholarship. We would like to give many thanks to the center of excellence in biomechanics medicine and the school of mathematics, SUT, for my supports.

## References

- Achieng, O. M. (ND.) Actuarial Modeling for Insurance Claim Severity in Motor Comprehensive Policy Using Industrial Statistical Distributions. Retrieved December 10, 2020, from [https://www.researchgate.net/profile/.../22\\_final+paper\\_Oyugi.pdf](https://www.researchgate.net/profile/.../22_final+paper_Oyugi.pdf)
- Boucher, J.P., and Davidov D. (2011). On the Importance of Dispersion Modeling for Claims Reserving: An Application with the Tweedie Distribution. *Variance* 5:2, 5(2), 158-172.
- Boucher, J.P., Denuit, M., and Guillén, M. (2008). Models of Insurance Claim Counts with Time Dependence Based on Generalization of Poisson and Negative Binomial Distributions. *Casualty Actuarial Society*, 2(1), 135-162.
- Durairaj, M., and Ranjani, V. (2013). Data Mining Applications In Healthcare Sector: A Study. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 2(10), 29-35.
- Edwards, T. (2004). The Distribution of Aggregate Life Insurance Claims. Retrieved December 10, 2020, from [https://www.soa.org/research/arch/2004/arch04v38n1\\_11.pdf](https://www.soa.org/research/arch/2004/arch04v38n1_11.pdf)
- Gómez-Déniz, E., Sarabia, J. M. and Calderín-Ojeda, E. (2011). A new discrete distribution with actuarial applications. *Insurance: Mathematics and Economics*, 48(3), 406–412.



- Jiang, X. and Ni, J. (2008). Statistical Analysis and Empirical Study for Life Insurance. *International Journal of Business and Management*, 3(10), 176-182.
- Kumar, M., Ghani, R. and Mei, Z. (2010). Data Mining to Predict and Prevent Errors in Health Insurance Claims Processing. Conference: Proceedings of the 16th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. Washington, DC, USA: ACM SIGKDD.
- Noorhannah Boodhun and Manoj Jayabalan (2018). Risk Prediction in Life Insurance Industry Using Supervised Learning Algorithms. Retrieved December 10, 2020, from <https://www.springerprofessional.de/en/risk-prediction-in-lifeinsurance-industry-using-supervised-lear/15599544?fulltextView=true>
- Oshini, T. L. G., and Caldera, H. A. (2013). Mining Life Insurance Data for Customer Attrition Analysis. *Journal of Industrial and Intelligent Information*, 1(1), 52-58.
- Smolárová, T. (2017). Tweedie Models for Pricing and Reserving. Master Thesis, Charles University, Prague.
- Spedicato, G. A., Dutang, C., and Petrini, L. (2017). Machine Learning Methods to Perform Pricing Optimization. A Comparison with Standard GLMs. Retrieved December 10, 2020, from <https://www.variancejournal.org/articlespress/articles/MachineSpedicato.pdf>



## ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND MARKET ORIENTATION IN THE FRANCHISING BUSINESS: THEORETICAL CONCEPT

Arunee Lertkornkitja<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Business and Technology, Stamford International University  
\*Corresponding author, E-mail: arunee.lertkornkitja@stamford.edu

### Abstract

In the fast-changing environments, entrepreneurial firms require dynamic capabilities to sense, to seize the opportunities, and to reconfigure their intangible and tangible resources and processes for organizational performance improvement. However, this notion is rarely applied in the franchise business. Thus, this study aims to examine the factors for franchise success, the influence of entrepreneurial orientation (EO) as a key organizational resource and market orientation (MO) as a key market-based asset as well as its impact on franchise performance. This paper describes the review, how the proposed theoretical framework is developed, and identifies the constructs of determinant factors, and the capabilities affecting the franchise performance. The study does not test the model and opens up for the operationalization of it in the forthcoming studies.

**Keywords:** franchise, franchise system, dynamic capabilities, entrepreneurial orientation, market orientation

### Introduction

Business format franchising has been extensive study over the past four decades (Nijmeijer, Fabbriotti, & Huijsman, 2009). Most studies have investigated the reasons for franchising and how franchising impact different types of organization performance using either resource scarcity or agency theory (Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004) and the reason for franchise system success or failure (for example, Frazer, 2001; Holmberg & Morgan, 2003). Furthermore, it has attracted the researchers' attention from different disciplines such as economics, marketing, strategic management, small business, and entrepreneurship. Franchising researches have been also examined in other business fields, namely accounting, business ethics, organizational behavior, human resource management, operation management, and non-business social science fields for example law, political science, and sociology (Combs, David J. Ketchen, & Short, 2011a; Dant & Kaufmann, 2003; Fulop & Forward, 1997). For instance, Julian and Castrogiovanni (1995) reported the breadth of franchisor geographic expansion was associated with firm size. Lafontaine and Shaw (1998) found the number of years of experience of franchisor prior to franchising and the year of entry into franchising has a statistically significant effect on the franchisor's survival. While (Paynter & Arthanari, 2001) revealed that strong support systems (i.e., training programs, operation manuals), high quality of franchisor-franchisee relationship (i.e., communication, conflict resolution) were associated with the survival rates of franchising. In addition, Shane's (1996a) study showed the significance of strategy to firm growth.

However, the evidence provides fragmented and heterogeneous theoretical perspectives (Nijmeijer et al., 2009). The resource scarcity view does not explain why full access to capital firms used franchising to grow the business. The agency view is unable to explain the coexistence in the same geographic area of company-owned and franchised units if the firms franchise in response to



rising monitoring costs (Elango & Fried 1997, Gillis & Castrogiovanni, 2012). Elango and Fried (1997) also observed the lack of attention to the manner in which franchising systems actually work to create value, so they purpose the suggestion to pay more attention to implementation issues. Furthermore, Combs, David J. Ketchen, and Short (2011a) suggested that the researchers should increase a rich array of theoretical perspectives such as resource-based view and across a wide variety of geographic settings to enhance knowledge about franchising, for example, entrepreneurship (Paynter & Arthanari, 2001).

At the time, global is facing rapid changes and market turbulence of unexpected events, entrepreneurial firms require dynamic capabilities to systematically create an innovative solution by integrating and reconfiguring resources (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2014; Zollo & Winter, 2002) to make timely and market-oriented decisions (Barreto, 2010). In particular, the entrepreneurial orientation, organizational capabilities, defined as engaging in product innovation, undertakes somewhat risky decisions, and acts proactively by being the first in the market (Lumpkin & Dess, 1996), is crucial in improving a firm's competitive advantage and performance (Wiklund & Shepherd, 2005) has received limited attention in franchise study because the role of the franchisor as an entrepreneur is generally assumed (Dada & Watson, 2013; Falbe & Welsh, 1998). Additionally, the market orientation, the capabilities to generate, disseminate and respond to the market intelligence (Jaworski & Kohli, 1993), is a crucial role to enhance an entrepreneur's ability to recognize opportunities and positively support the effect on firm performance (Cano, Carrillat, & Jaramillo, 2004; Grinstein, 2008). This notion is very scant in the franchise industry. Shane (1996a) stated that the dynamic dimension should be added to explain why franchising is more efficient over time. In other words, entrepreneurship-oriented marketing in franchising is a considerable emerging research interest to scholars (Combs et al., 2011b; Dant, Grunhagen, & Windsperger, 2011; Ireland & Webb, 2007).

To respond to these research opportunities, this study draws on the resource-based view and its recent dynamic capabilities extension to address this limitation. In particular, this study aims to examine the factors for franchise success, the linkage of EO and MO impacting on franchise performance. The development of the theoretical framework will be guided through the following research questions:

RQ1: What are the key determinants of franchise performance?

RQ2: How does EO increase franchise business performance?

RQ3: How does MO increase franchise business performance?

RQ4: What is the relationship between EO and MO toward franchise performance?

The practitioners can be beneficial for this study on how to manage the franchise business successfully and realize the importance of entrepreneurial and market orientation to performance. In terms of academic standpoint, this study broadens the franchise research by integrating the new notions to better explain the franchise performance. The paper begins by reviewing the literature, developing the preposition, and proposing the theoretical framework.

## **Content**

### **1. An explanation for franchising and franchise management**

System franchising is an ongoing business relationship based on a legal agreement where the franchising company or the franchisor grants a license to its franchisees (Wu, 2015). The franchisee is buying know-how and a successful business model with a recognized known brand nationally (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006; Combs et al., 2011a; Shane, 1996b; Welch, R.G. Benito, & Petersen, 2018). To be specific, franchising is a knowledge transfer process (Brookes,



2014; Brookes & Altinay, 2017). Accordingly, a good franchise system, under the legal franchise agreement, must offer the franchisees the followings (Choo, 2003; Contractor & Kundu, 1998; Arunee Lertkornkitja, 2019; Theeranuch Luangsuvimol & Kleiner, 2004; Shane, Shankar, & Aravindakshan, 2006; Welch et al., 2018):

1. Standard operating routines and uniformity of products or services.
2. A strong brand and/or trade name, reputation and market positioning
3. Successful experience in operating its store(s) and existing system of marketing, accounting, and a proven guidance system.
4. A proven business model for developing a relatively independent business with training, operation manual, and a number of the risks lessened and shared.
5. Location selection, design, capitalization, operations, and marketing advice.

The franchisee agrees to follow the standard operating routines as specified in the written contract and operation manual and pay the franchisor an up-front fee and continuing royalty and/or marketing fee (Elango B. , 2007; Gillis & Combs, 2009; Hoffman & Preble, 2004). Furthermore, the franchisor must set up the monitoring and control system to retain quality standards and uniformity of franchise operation as well as the opportunistic behavior problem (Penard, Raynaud, & Saussier, 2011).

In the literature, empirical studies report that franchises providing higher standard system support: operational routine, training, initial store opening, advertising, and promotion support, monitoring system, and continuous store visits show a positive effect on franchisee satisfaction, financial performance, and survival (Doherty, 2007; Falbe & Welsh, 1998; Paynter & Arthanari, 2001; Scott, Frazer, & Weaven, 2006). In short, franchise support is a significant component during the transition period when a prospect is deciding to buy a franchise and a new franchisee is adopting the franchise system. Furthermore, the level of on-going support provided to franchisees relates to the franchisees' satisfaction (Scott et al., 2006).

The franchise contract design is also popularly studied in various standpoints, for instance, Sen (1993) used the managerial implications to evaluate the fee structure and the growth of franchised outlets and the results suggest that an optimal payment design can lead to faster chain growth through franchising. Lafontaine and Shaw (1999) investigated whether franchise firms adjust their contract when they become better established, and report the relatively infrequent of the franchise fee and royalty rate adjustment and when they do, firms tend to maintain them. While Azoulay and Shane' (2001) study showed that franchise systems with exclusive territories perform better than nonexclusive counterparts.

All in all, although, the franchise is commonly known as an owned, managed one or more units, practiced repeatedly to understand processes, and developed a perfect operating system which is then precisely duplicated over and over again by its company-owned and franchised units. Thus, it can be argued that leading franchises are built on innovative business models and have to constantly adapt to outperform their rivals. Accordingly, in this paper, the term innovative franchise operating system is used to describe the franchise know-how or a proven operational routine, training, technologies, processes, marketing know-how, monitoring system, and franchise contract design that have been developed and adapted through the learning process or experience accumulation in particular (Argote & Darr, 2000; Gillis & Combs, 2009; Lafontaine & Shaw, 1999; Welch et al., 2018; Zollo & Winter, 2002). The innovative franchise operating system which is transferred from franchisor to franchisee is illustrated in Pic. 1. I, therefore, propose the following:



*P1: Innovative franchise operating system (franchise know-how or a proven operational routine, training, technologies, processes, marketing know-how, monitoring system, and franchise contract design) has a positive effect on franchisee satisfaction and franchise performance.*

Strong brand reputation and market positioning have been found to be the key success elements of the franchise (Falbe & Welsh, 1998; Choo, 2003). Because the well-recognized brand name attracts prospective franchisees' attention as well as allows franchisors to be confident in recruiting franchisees (Doherty, Chen, & Alexander, 2012). The important sources of franchise brand image and reputation are the accumulation of a consumer's experience and communicate its franchising concept consistently across time and space. As such, it represents the desired market position relative to its competitors. Thus, in the early stage of the franchise's life cycle, it is crucial to project on each of the innovative franchise operating system components so that the concept is distinct and associated with the system. When consumers expose to multiple uniform system outlets, over time the consumers' image would generalize from outlet to the system. As a result, franchises with strong brand reputations are likely to have a more consumer base leading to its success and further growth (Michael, 2000). Wu (2015) studied the relationship between brand reputation and performance in chain stores, the result showed that brand reputation reinforces franchisees' intention to remain and financial performance within the franchise system. I, therefore, propose the following:

*P2: Brand reputation has a positive effect on franchise performance.*

In accordance with the resource-based view, by default, franchising requires external resources; capital, human resources, managerial talent, and local market knowledge provided by the franchisees to help the firm accelerate growth and gain a competitive advantage (Combs & Castrogiovanni, 1994). In other words, franchising in which franchisor and franchisee each bring capabilities to the business provides a unique organizational relationship (Choo, 2003). Consequently, a firm must develop management capabilities and hard-to-imitate combinations of organizational, functional, and technological resources (Teece et al., 1997). Much like running any other business, to be a successful franchise requires management and managing people skills as well as franchise management capabilities. The franchise management is designed to outline who the key people and their responsibilities are, to set up the organization structure, and the franchisor-franchisee relationship interaction management (Theeranuch Luangsuwimol & Kleiner, 2004). Therefore, choosing and implementing relevant partner selection criteria is important for the franchisor and the franchising system as a whole (Jambulingam & Nevin, 1999). In particular, franchisors should be able to identify and select franchisees who are more likely to meet their selection criteria. Franchisees with desirable characteristics are more satisfied with their business decision, more cooperative, and behave less opportunistically. Thus, monitoring the uniformity quality of the franchisees using appropriate criteria can improve the efficiency of the contractual relationship for the franchisor (Jambulingam & Nevin, 1999). Several empirical studies reveal that partner identification, selection criteria, and selection process are the significant factors in enhancing performance and achieving success on a system-wide as well as a unit basis. For instance, Choo, Mazzarol, and Soutar's (2007) study shows a high degree of dependency by franchisors on the resources of franchisees, therefore, careful franchisee selection is critical to the long-term franchise performance. Doherty and Alexander' (2004) findings reveal that the partner selection process and evaluation of potential partners to decide on the right chemistry partner are essential in the early stages of franchise involvement for a successful relationship. Doherty (2009), then, proposed a market and partner selection conceptual framework and

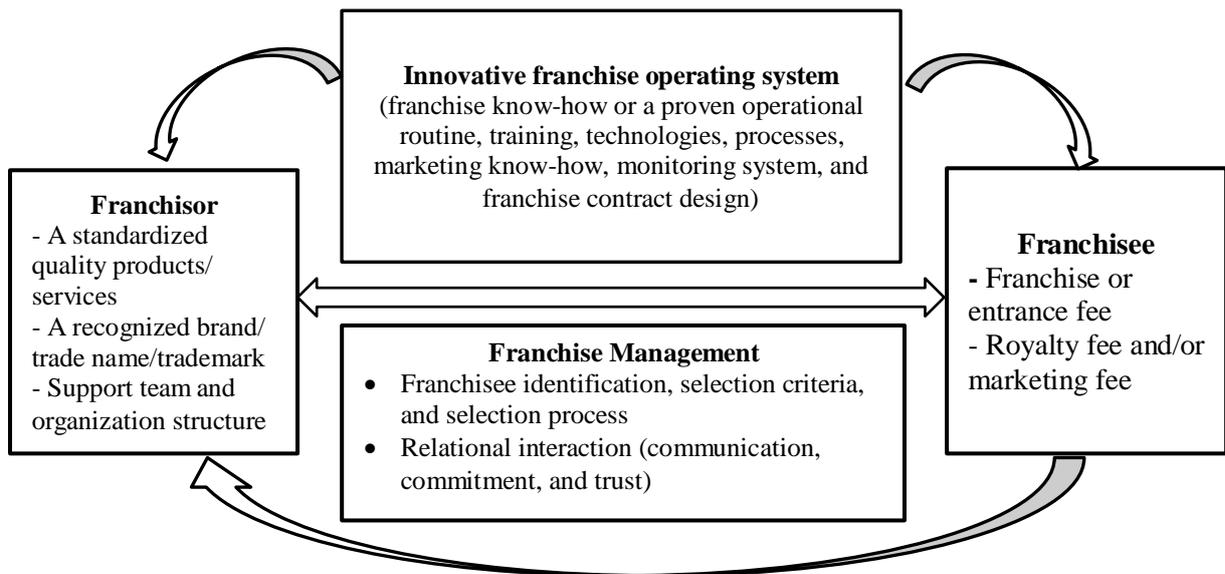


highlights that firms with experience and learning are more strategic orientation to the market and partner choice processes. The right chemistry is ultimately the deciding factor for the long-term relationship. Consistent with Scott, Frazer, and Weaven's (2006) study, the findings suggest that franchisee entrepreneurship and franchisee selection criteria are the most important factors of a franchise unit's success. I, therefore, propose the following:

*P3: The partner selection process is positively related to a qualified franchisee selection that leads to franchise performance*

The continuous two-way exchange of information between franchise partners, resulting in satisfactory relationship development which improves strategy and performance is widely studied and proved (See e.g. Falbe & Welsh, 1998; Fernandez-Monroy, Martin-Santana, & Galvan-Sanchez, 2018). Franchisees desire an effective relationship with their franchisor, to enhance trust and commitment, consistent, and transparent communication is needed (Wright & Grace, 2011). In particular, the franchisees' belief and trust in the franchisor's vision, strategic model, and the system is crucial to accept their franchisor's guidance and direction (Grace, Frazer, Weaven, & Dant, 2016). Because franchisees that are dissatisfied with their franchisor may reduce their cooperative intent, engage in conflict, act opportunistically, and eventually withdraw from the system (Frazer, Weaven, Giddings, & Grace, 2012). Therefore, the part of franchisor, being proactive in maintaining effective communication channels with franchisees should reduce the cause of conflict and enhance partnership development. This will ensure franchisees have the opportunity to focus their scarce resources on the stores operation, thus promoting the likelihood of unit success, rather than on conflict and/or communication management issues (Scott et al., 2006). In resonance with Wu's (2015) study on relational resources and performance, the results show that knowledge sharing, trust, and conflict management are key factors in reinforcing franchisees' intention to remain and financial performance within the franchise system. I, therefore, propose the following:

*P4: Effective relational interaction (communication, commitment, and trust) provides a source of motivation that can minimize the opportunistic behavior, and ultimately lead to performance.*



**Picture 1:** Innovative franchise operating system and franchise management

**Source:** Adapted from Welch, R.G. Benito, and Petersen (2018)

## 2. Resources based view VS Dynamic capabilities

The resource-based view (RBV) illustrates why some firms persistently outperform others (Barney, 1991; Barney & Arikan, 2005). The firm's resources, including all tangible and intangible assets, capabilities, processes, firm attributes, information, knowledge, etc. are heterogeneously distributed across the firms and persist over time. The collection of valuable, rare, inimitable, and non-substitutable (VRIN) resources enhance firms' competitive advantage over rivals that can lead to high profits (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997).

Extending from RBV, the dynamic capabilities approach, in the field of strategic management, is to answer the question of how firms achieve and maintain a competitive advantage in the highly volatile market environments (Teece et al., 1997), is the conducive to superior firm performance (Akremi, Perrigot, & Piot-Lepetit, 2015). Dynamic capabilities are the learned capabilities and organizational processes to integrate, build, and reconfigure internal and external resources to address rapidly changing environments (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002). There is evidence proposing that franchise firms can achieve competitive advantage and gain from the opportunities over their opponents by leveraging dynamic capabilities to build, integrate and reconfigure internal and external capabilities across organization processes and create innovation; the innovative business format, the selection of franchisees, and markets for the new entry, to respond to market change (Combs et al., 2004; Dada & Watson, 2013; Grewal, Iyer, Javalgi, & Radulovich, 2011; Hoffman & Preble, 2003; Lee, Kim, Seo, & Hight, 2015).

Principally, system franchising is concerned with intellectual property rights; business know-how and trademarks transference. To be specific, franchisors provide franchisees a proven business model in terms of operating routines, training, information technology, and marketing supports, which is essential to effectively establish and operate the franchise business which, is termed as an innovative franchise operating system. Franchisees, in return, provide the local market knowledge and managerial capabilities. Further, the franchisors continuously transfer the new and updated knowledge while franchisees provide franchisors with performance data and market information (Akremi et al., 2015; Gillis & Combs, 2009; Welch et al., 2018). Respectively, I argue, innovative franchise operating system is the organizational capabilities, the primary source of value,



and the most critical strategic resource of competitive advantage that allows franchisors to refine its market responsiveness thus enhances firms' performance (Gillis & Combs, 2009; Grant, 1991; Jaworski & Kohli, 1993; Lee et al., 2015; Zollo & Winter, 2002). This article, franchising knowledge will be defined as an innovative franchise operating system and knowledge of the dynamic processes of generating, disseminating, and responding to it, which leads to the improvement of franchising performance (Akremi et al., 2015; Jaworski & Kohli, 1993; Lee et al., 2015).

### 3. Entrepreneurial orientation as the organizational capabilities and performance

Entrepreneurial orientation (EO), in the field of strategic management, is a key organizational capability reflecting the entrepreneurial facet of management (Teece, 2007). It is defined as the emphasis extended to the entrepreneurship process, that is, the methods, practices, and decision-making styles managers use to act entrepreneurially at the firm level (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). These processes include exploring the new technologies, being eager to seize new product-market opportunities, and having a proclivity to undertake risky projects (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). EO is a multi-dimensional concept which in recent the EO scholars, has converged on three dimensions - innovation, risk-taking, and proactiveness (Miller, 1983; Wiklund, Parzelt, & Shepherd, 2009).

Literature suggests that in high performance, firms must have a strong EO which is one of the most critical resources for venture firm performance. For instance, Wiklund et al., (2009) studied small businesses' growth and reported that EO, environmental characteristics, firm resources, and managers' personal attitudes directly and/or indirectly affected small business performance. Zahra and Covin (1995) studied the impact of EO on company financial performance, and found positive and significant impact especially the companies operating in hostile environments. Besides, a research of Baker and Sinkula (2009) shows a direct positive relationship of EO to innovative success. However, Lee, Lee, and Pennings (2001) examined the influence of internal capabilities and external networks on Korean technological start-up's performance, the findings showed a weak support for the influence of EO on performance. In franchising, Dada and Watson (2013) studied EO and the franchisors in UK, the results showed that EO was positively and significantly related to franchisor support and performance. Although standardization is the keystone of franchising (Kaufmann & Eroglu, 1998), the allowances for flexibility to develop EO in the franchise system may improve the performance outcome. Because some flexibility and opportunity to innovate are important to meet customer and market needs. Besides, being a first in the market, through introducing new products or technologies, can command high prices, control distribution channels, and establish a reputation as a brand leader. These can provide a source of competitive advantage and thus lead to superior performance. As noted by Miller (1983) and Wiklund et al., (2009), EO is characterized by undertaking innovations, acting proactively, and taking risks. This study will focus on the overall EO construct comprising these three core dimensions. I, therefore, propose the followings:

*P5: EO is positively and directly related to franchise performance.*

*P6: EO is positively and directly related to an innovative franchise operating system.*

### 4. Market orientation as market asset-based capabilities and performance

Market orientation (MO), on the marketing side, is used to mean the implementation of the market philosophy (Kohli & Jaworski, 1990). MO is defined as the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it (Kohli & Jaworski, 1990, p. 6), these organizational behaviors thereby lead to superior performance. Narver and Slater (1990)



argued that MO is an organizational culture that consists of three behavioral components - customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination - and two decision criteria – long-term focus and profitability (Narver & Slater, 1990, p. 21). For more than four decades, marketing scholars have been observing, the businesses that increase their MO will improve their market performance (Narver & Slater, 1990). As Day (1994) states that companies that are better equipped to respond to market requirements and anticipate changing conditions are expected to enjoy a long-run competitive advantage and superior profitability. Because they can sense events and trends in their markets ahead of their competitors. They can anticipate more accurately the responses to actions designed to retain or attract customers, improve channel relations, or thwart competitors (Day, 1994, p. 44).

Empirical studies support the argument that MO is positively related to business performance. For instance, Jaworski and Kohli (1993) studied the antecedents and consequences of MO, the findings suggested that MO is related to overall business performance, but not market share and the linkage appeared to vary according to the degrees of market turbulence, competitive intensity, and technological turbulence. Narver and Slater (1990) studied strategic business units of the large western corporation, and also found a positive effect of a MO on the profitability. While Han, Kim, and Rajendra K, (1998) examined the banking industry and reported the non-significant relationship between MO and performance, but a significant mediational effect toward superior performance when innovations were accounted for.

In the case of franchising, there is a very limited study of MO and performance. Although, certainly from the franchisees' perspective, the communication between franchisor and franchisee plays a primary role in relationship development, in particular, market knowledge sharing. The effective use of knowledge sharing between parties, not only exogenous parties but also internal employees, can create value and innovation that thus help increase competitive advantage (Jaworski & Kohli, 1993); (Narver & Slater, 1990). Therefore, it is crucial for franchisors to emphasize a MO approach to encourage all franchisees to be aware of their business environments and to share any thoughts or ideas with the parent company (Chiou, Hsieh, & Yang, 2004). A study by Lee et al., (2015) reveals that MO directly increases the franchise's financial and non-financial business performance, it also provides evidence that MO facilitates a firm's strategy which positively influencing business performance. Accordingly, I propose the following:

*P7: MO is positively and directly related to franchise performance.*

##### 5. Resources based view VS Dynamic capabilities

In the literature, there is also some evidence reporting that the linkage between EO and MO is beneficial for new product success and superior performance, especially when there is a high level of competitive intensity in the market environment but the empirical proof is inconclusive. For instance, Atuahene-Gima and Ko (2001) investigated the effect of EO and MO on product innovation in the large Australian firms, the findings showed that high EO and high MO firms drove a positive effect on product innovation activity and performance. Baker and Sinkula (2009) examined the complementary effects of MO and EO in small businesses, the results showed the synergy between EO and MO was positively related to profitability. While Matsuno, Mentzer, and Özsomer (2002) studied the effects of EO and MO on business performance and reported that EO had a positive direct relationship on MO and the mediating effect of MO on the link between EO and performance. In line with Han, Kim, and Rajendra K, (1998)' study that MO has a significant mediational effect toward superior performance when innovations are accounted for. Thus, I propose the followings:

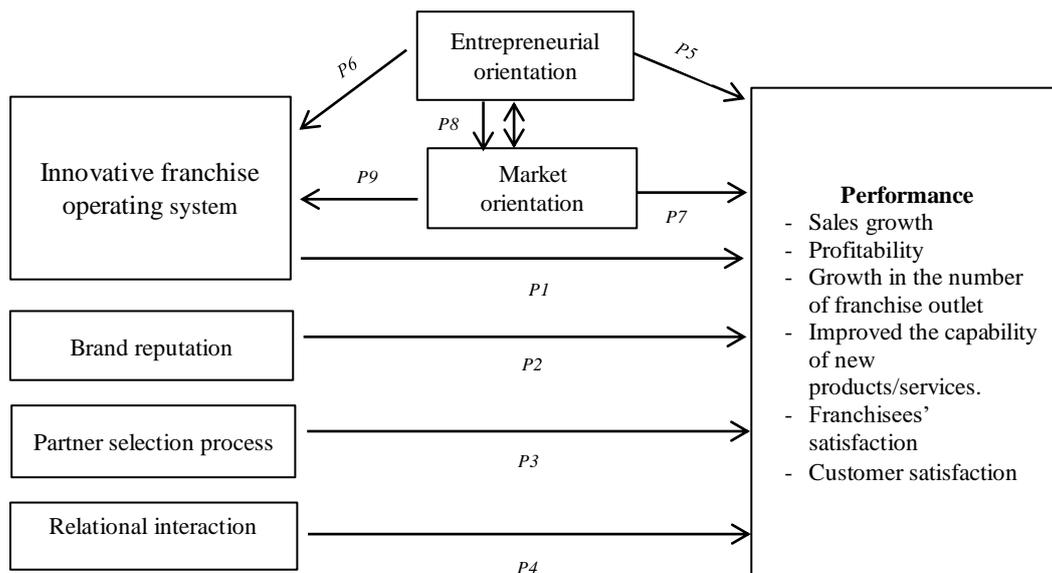
*P8: EO has a positive direct relationship on MO*

*P9: MO has a mediating effect on the relationship between EO and innovative franchise operating system.*

### 6. The franchise performance

From the agency theory standpoint, the franchisor can reduce monitoring costs under company-owned units and thus encourage franchising. The existing studies on franchise performance mainly work with growth and survival. Because, the continued existence of franchising is prior proof of its efficiency (Castrogiovanni et al., 2006). Combs et al., (2004) suggest that the research emphasis needs to shift toward organizational performance. However, performance is a multidimensional notion and the relationship between EO, MO and performance may depend upon the indicators used to assess performance. In this article, I follow the franchise studies of Dada and Watson (2013) and Lee et al., (2015) using both financial and non-financial performance to measure performance. Financial performance measurements are, for example, increased sales, increased net profit, increased ROI, and increased franchised units, etc. Nonfinancial performance measurements have improved the capability of new products/ services, franchisees’ satisfaction and customer satisfaction, etc.

The preceding discussion has resulted in the development of the study proposition and theoretical framework in Pic.2.



**Picture 2:** Theoretical framework

### Conclusions

This article aims to theorize the factor of franchise performance and the influence of EO and MO on franchise performance. I conclude that the innovative franchise operating system, brand/trade name, and franchise management are the key factors contributing to franchise success and performance. This is because first and foremost, a founder has to define, establish, and promote a proven business model and recognizable brand/trade name before franchising. After the founder gains concrete experience and knowledge then, to franchising, an innovative franchise operating system - quality and uniformity of products/services, standard operating routines, operation manual, training, and contractual agreement has to be developed. The value and in-imitate innovative franchise



operating systems are considered the firm's competitive advantage over the rivals leading to superior performance. Secondly, a franchisor should establish its company-owned store(s) to refine its processes and prove its success. Besides, a strong brand/trade name and marketing position is well recognized by a proper marketing campaign. Thirdly partner or franchisee selection criteria is the important determinant of a franchise unit's success. A franchisor should develop appropriate franchisee selection criteria and strictly apply them for the benefit of the franchise system network. Moreover, franchisors should encourage the use of franchisees' entrepreneurial skills through the development of appropriate operational manuals and training packages. As franchising is the legal agreement business relationship between franchisor and franchisees thus, partly the success of a franchise depends on how well a franchisor selects the right entrepreneurial franchisees. Lastly, effective relational interaction and continuous two-way communication among networks enhance trust and commitment in the franchisor/ franchisee relationship. The satisfied franchisees tend to be more cooperative, share the market and performance information, less conflict and opportunistic behavior ultimately leads to performance.

However, in a hostile market environment, the franchises require dynamic capabilities, EO and MO, to sense, to seize the opportunities, and to reconfigure their resources and processes to deliver preferable customer value and achieve a lower relative cost resulting in superior performance. EO is a key capability reflecting the firm-level practices, process, and decision-making style of the management and the key players functioning in the dynamic generative process that leads to the new-venture creation (Lumpkin & Dess, 1996). Franchise with high EO tends to willing to innovate and adapt, take risks, and proactive relative to the market opportunities thus lead to outperforming competitors. While MO is a market-asset characterized by generating, disseminating, and responding to market intelligence (Jaworski & Kohli, 1993). Franchises with high MO tend to better anticipate the changing market conditions ahead of the rivals. This is because of the consistent and effective communications between franchisor and franchisees, in return, provide strong relationship, trust, and commitment as well as market knowledge sharing in which ultimately lead to innovative products, services, or processes enhancing competitive advantage. In addition, the mediating effect of MO to EO-innovative franchise operating system relationship provides the necessary focus for the franchise's intelligence processing efforts to develop innovatively responsiveness to the changing environments that eventually leads to performance.

In sum, this theoretical framework highlights the determinants of franchise success: innovative franchise operating system, brand recognition, partner selection, and relational interaction as well as EO and MO, the key capabilities to franchise performance. The practitioners can adopt the research findings to develop successful franchising.

### **Suggestions**

This article responds to the calls for research that goes beyond current franchising studies and provides a more integrated view by combining EO and MO as the organizational and market capabilities into the franchise system and performance. This article intends to urge academic research at the nexus of the franchise operating system, franchise management, EO, and MO to increase franchise performance through the resource-sharing partnership of the franchisor and franchisee. This proposed framework suggests that EO and MO influence the innovative franchise operating system and development of sustainable competitive advantage for long-term performance. However, this conceptual framework requires empirical testing to confirm its contribution.

Further research should examine empirically the partner selection process, and relational interaction proposed in this framework. The franchisee should be viewed as a partner who brings and



shares quality resources to the business, not only franchise expertise and know-how users. The franchisee is an intelligent player who is in direct contact with the customer and often adds much of the value sought by the customer. In addition, since franchisees are likely to come from different backgrounds and operate in varied environments, they should be viewed as excellent sources of innovative ideas.

Lastly, franchising scholars must explore not only determinants for business performance but also the successful adaptation to dynamic and volatile market environments. I hope that this framework provides useful constructs for multidisciplinary research on franchise relationships, EO, MO, and performance.

## References

- Akreml, A. E., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.
- Argote, L., & Darr, E. (2000). Repositories of knowledge in franchise organizations. In G. Dosi, R. R. Nelson, & S. G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (pp. 51-68). Oxford: Oxford University Press.
- Arune Lertkornkitja. (2019). Entrepreneurial orientation and market orientation in franchise business: The N&B case study. *SUIC's 5th International Conference, Bangkok* (pp. 55-66). Bangkok: Silpakorn University .
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurial orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Azoulay, P., & Shane, S. (2001). Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms. *Management Science*, 47(3), 337-358.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2005). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 123-182). UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36, 256-280.
- Brookes, M. (2014). The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 52-62.
- Brookes, M., & Altinay, L. (2017). Knowledge transfer and isomorphism in franchise networks. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 33-42.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *Intern. J. of Research in Marketing*, 21, 170-200.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44.



- Choo, S. (2003). Determining the critical success factors of international franchising: Cases of foreign franchisors in East Asia. *Working Paper Series 2003: no. 2003:2, Curtin University of Technology, School of Management*. Retrieved from Curtin University of Technology: [http://espace.library.curtin.edu.au/R/?func=dbin-jump-full&object\\_id=19691&local\\_base=GEN01-ERA02](http://espace.library.curtin.edu.au/R/?func=dbin-jump-full&object_id=19691&local_base=GEN01-ERA02)
- Choo, S., Mazzarol, T., & Soutar, G. (2007). The selection of international retail franchisees in East Asia. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(4), 380-397.
- Combs, J. G., David J. Ketchen, J., & Short, J. C. (2011a). Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.
- Combs, J. G., David J. Ketchen, J., & Short, J. C. (2011b). Franchising research: major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 99-126.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931.
- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6(2), 28-53.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, Fall*, 7-25.
- Dada, O. (., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812.
- Dant, R. P., & Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79, 63-75.
- Dant, R. P., Grunhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Doherty, A. M. (2007). The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184-205.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, 528-534.
- Doherty, A. M., Chen, X., & Alexander, N. (2012). The franchise relationship in China: Agency and institutional. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1664-1689.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193.
- Falbe, C. M., & Welsh, D. H. (1998). NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchise success in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151-171.
- Fernandez-Monroy, M., Martin-Santana, J. D., & Galvan-Sanchez, I. (2018). Building successful franchise partnerships: The importance of communication and trust. *Management Decision*, 56(5), 1051-1064.
- Frazer, L. (2001). Causes of disruption to franchise operation. *Journal of Business Research*, 54, 227-234.



- Frazer, L., Weaven, S., Giddings, J., & Grace, D. (2012). What went wrong? Franchisors and franchisees disclose the cause of conflict in franchising . *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1), 87-103.
- Fulop, C., & Forward, J. (1997). Insights into franchising: A view of empirical and theoretical perspectives. *The Service Industrial Journal*, 17(4), 603-625.
- Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, 52, 553-561.
- Gillis, W., & Castrogiovanni, G. J. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurial Management Journal*, 8, 75-98.
- Grace, A. R., Frazer, L., Weaven, S., & Dant, R. P. (2016). Building franchisee trust in their franchisor: Insights from the franchise sector. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1), 65-83.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, DOI: 10.2307/41166664.
- Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. G., & Radulovich, L. (2011). Franchise partnership and international expansion: A conceptual framework and research propositions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 533-557.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Han, J. K., Kim, N., & Rajendra K, S. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(October), 30-45.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (1993). Franchising into the twenty-first century. *Business Horizons*, Nov.-Dec., 35-43.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (2003). Convert to compete: Competitive advantage. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 187-204.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101-113.
- Holmberg, S. R., & Morgan, K. B. (2003). Franchise turnover and failure - New research and perspectives. *Journal of Business Venturing*, 18, 403-418.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33, 891-927.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Julian, S. D., & Castrogiovanni, G. J. (1995). Franchisor geographic expansion. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 1-11.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1998). Standardization and adaption in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14,69-85.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (1998). Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: Myth and reality. *Journal of Business Venturing*, 13, 95-112.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (1999). The dynamics of franchise contracting: Evidence from panel data. *Journal of Political Economy*, 107(5), 1041-1080.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615-640.



- Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Seo, M.-K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 23-37.
- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct. *Academy of Management*, 135-172.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66, 18-32.
- Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 295-318.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, October, 20-35.
- Nijmeijer, K. J., Fabbicotti, I. N., & Huijsman, R. (2009). Making franchising work: A framework based on a systematic review. *International Journal Management Reviews*, 16, 62-83.
- Paynter, J., & Arthanari, T. (2001). *Determinants for franchise success / John Paynter and Tiru Arthanari*. Auckland, N.Z.: Dept. of Management Science and Information Systems, University of Auckland.
- Penard, T., Raynaud, E., & Saussier, S. (2011). Monitoring policy and organizational forms in franchised chains. *International Journal of the Economics of Business*, 18(3), 399-417.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantages: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 179-191.
- Scott, D., Frazer, L., & Weaven, S. (2006). Franchise unit success factors. *Presented at the ANZMAC 2006 Conference*. ANZMAC 2006 Conference, Brisbane, Queensland, Australia: <https://anzmac.wildapricot.org/>.
- Sen, K. C. (1993). The use of initial fees and royalties in business-format franchising. *Managerial and Decision Economics*, 14, 175-190.
- Shane, S. A. (1996a). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival. *Academy of Management Journal*, 52(5), 773-787.
- Shane, S. A. (1996b). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11, 73-88.
- Shane, S., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773-787.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Theeranuch Luangsuvimol, & Kleiner, B. H. (2004). Effective franchise management. *Management Research News*, 27(4/5), 63-71.
- Welch, L. S., R.G.Benito, G., & Petersen, B. (2018). *Foreign operation methods: Theory, analysis, strategy* (Second ed.). Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.



- Wiklund, J., Parzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economic*, 32, 351-374, DOI 10.1007/s11187-007-9084-8.
- Wright, O., & Grace, A. (2011). Trust and commitment within franchise systems: An Australia and New Zealand perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 486-500.
- Wu, C.-W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 86, 1581-2588.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.



## 变革型领导对员工知识共享行为的影响研究

# THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR

周立君<sup>1</sup>, 周成<sup>2</sup>

LIJUN ZHOU<sup>1</sup>, CHENG ZHOU<sup>2</sup>

<sup>1</sup>泰国正大管理学院, <sup>2</sup>中国贵州铜仁学院

<sup>1</sup>Faculty of Business administration, Panyapiwat Institute of Management,

<sup>2</sup>Tongren College, Guizhou, China

\*Corresponding author: Lijun Zhou, E-mail: 136750141@qq.com

### 摘要

本文主要探讨了变革型领导对员工知识共享行为的影响研究,并以组织公平感为中介变量和自我效能感为调节变量,构建并验证一个有调节的中介模型。基于社会交换理论和激励理论,本研究采用了成熟的测量量表,采用问卷调查的方法,利用374份企业员工数据,并运用信度、探索性因子分析、相关分析、调节效应采用SPSS26.0软件,验证性因子分析和路径分析、中介效应采用AMOS25.0软件对研究假设进行了验证。研究结果显示如下:(1)变革型领导对员工知识共享行为具有显著的积极影响;(2)变革型领导对组织公平感具有显著的积极影响;(3)组织公平感对员工知识行为具有显著的积极影响;(4)组织公平感在变革型领导与员工知识共享行为之间起中介作用;(5)自我效能感在变革型领导与员工知识共享行为之间起调节作用。本文研究了变革型领导与组织公平感、自我效能感以及知识共享行为四者之间的关系,并展开对具体影响路径的研究。

**关键词:** 变革型领导 组织公平感 自我效能感 知识共享行为

### Abstract

This article mainly discusses the impact of transformational leadership on employee knowledge sharing behavior, and uses organizational justice as the mediating variable and self-efficacy as the moderating variable to construct and verify a moderated mediation model. Based on social exchange theory and motivation theory, this research adopts a mature measurement scale, a questionnaire survey method, using 374 corporate employee data, and using reliability, exploratory factor analysis, correlation analysis, and moderating effect using SPSS 26.0 Software, confirmatory factor analysis, path analysis, and intermediary effect AMOS25.0 software was used to verify the research hypothesis. The results of the study are as follows: (1) Transformational leadership has a significant positive impact on employee knowledge sharing behavior; (2) Transformational leadership has a significant positive impact on organizational justice; (3) Organizational justice has a significant impact on employee knowledge behavior (4) Organizational justice plays a mediating role between transformational leadership and employee knowledge sharing behavior; (5) Self-efficacy plays a moderating role between transformational leadership and employee knowledge sharing behavior. This paper studies the relationship between transformational leadership and organizational justice, self-efficacy, and knowledge sharing behaviors, and launches research on specific influence paths.



**Keywords:** Transformational leadership, Organizational justice, Self-efficacy, Knowledge sharing behavior

## 引言

近年来, 对不同领导风格对员工知识共享行为的影响引起国内外学者的关注。他们认为, 有效提升员工的知识分享意愿和行为的途径, 在一定层面上取决于领导, 但其中的调节变量与中介变量还未得到充分证明。有研究者指出, 组织公平感是变革型领导实施过程中的中介变量, 自我效能感能调节领导力对员工行为的影响。然而, 关于变革型领导、组织公平感、研究自我效能感对员工知识共享行为影响的不多。依据上述理论, 本文对变革型领导影响员工知识共享行为进行了探究, 对组织公平感的中介作用和自我效能感的调节作用进行了分析。

鉴于此, 在实践背景下, 变革型领导要想促使其员工发自身意愿的知识共享行为, 首先企业方面通过员工集训参加群体知识技能培训的方式来解决知识共享行为的困难, 为员工之间的沟通创造条件; 其次就是要增强员工的意愿, 使员工具有团队精神, 将个人价值提升到团队价值, 认可员工的知识贡献, 满足员工的心理需求; 最后, 企业应以实物奖励或者其他奖励的方式来鼓励员工参与企业发展过程中贡献个人价值的知识共享行为, 唯有如此才会让员工意识到这是组织的态度, 认为组织是可靠的, 个人贡献可以得到回报的。在理论背景下, 从组织视角来看, 对员工知识共享的意愿和感受影响巨大的是领导行为方式和态度的改变, 结合激励理论和社会交换理论内容, 深入探究各个方面的相互作用影响。在理论背景和实践背景的共同推动下, 本文以企业员工为研究对象, 利用激励理论和社会交换理论原理, 探究变革型领导、组织公平感及自我效能感影响员工知识共享行为的机理。本文从两个方面入手, 研究变革型领导影响员工知识共享行为的机制。首先, 本文将变革型领导理论与组织公平感相结合, 探究组织公平感影响变革型领导对员工知识共享行为的中介作用。其次, 探究自我效能感影响变革型领导对员工知识共享行为的机制。研究结论将有益于企业管理者对企业员工的规范管理, 并为领导层和人力资源管理提供可行性建议, 从而充分的调动了员工的工作积极性, 使越来越多的员工愿意将其在工作多年的过程中积累的经验与诀窍与他人共同分享, 使知识共享行为的价值扩大化。

## 研究目的

本研究利用文献分析和实证检验方法, 探讨变革型领导风格和知识共享行为对中国社会经济环境的影响, 便于为企业管理者的管理实践提供参考价值。本文具体的研究的目的包括:

(1) 通过知网、百度学术查找文献的整理, 构建出本文的理论模型并结合实证分析探讨变革型领导、组织公平感、自我效能感以及知识共享行为的影响, 同时, 对组织公平感的中介作用和自我效能感的调节作用进行了验证。

(2) 本研究通过深入研究变革型领导者与员工知识共享行为在沟通过程中的影响, 探讨领导行为如何刺激员工知识共享行为以及不同自我效能感的影响, 为企业领导者制定符合自身实际的管理策略提供新思维, 从而更好的促进企业领导者与员工之间构建良好的上下级关系。

(3) 利用中介作用, 探究了变革型领导影响员工知识共享行为的机制。

具体而言, 本研究以社会交换理论和激励理论为基础, 深度剖析了变革型领导影响员工知识共享的行为, 并提出了一种中介角色, 即组织公平感, 来阐述中介过程的机制。中介角色的提出, 既探讨了中介影响员工知识共享的行为, 又阐明了变量之间的相互作用机制, 为更好的引导企业员工知识共享行为的无私奉献有利于企业组织朝良性方向发展。



## 文献综述

### 1.1 变革型领导研究综述

#### 1.1.1 领导的概念与内涵

大多数学者们关于领导的定义的侧重点互不相同，经过对文献的梳理汇总，本文将领导的概念定义为：领导是战略性的、超然的。它更注重重大政策的决策和人和事的统筹。它强调通过与下属的沟通和鼓励来实现组织目标。领导者不需要处理具体和琐碎的具体事务，而主要是从根本和宏观的角度来把握组织活动。

#### 1.1.2 变革型领导的概念与内涵

变革型领导是指通过对员工所执行任务的重要性的理解，激发下属的需求和欲望，或扩大下属的需求和欲望，使下属团队，组织和成员可以获得超越自身利益的政治利益。变革型领导可以有效激励员工为团队的伟大目标而通力合作，而不仅仅是为个人利益。

基于中国文化背景，中国学者较晚开始研究变革型领导，最具代表性的学者是李超平、时勘等。李超平、时勘（2005）认为变革型领导者可以通过建立相互尊重和信任的上下级关系来满足员工的需求，为员工描绘未来愿景，激励员工将需求提升到自我实现的层面，提高工作积极性，努力组织起来他们的目标和实现他们的自我价值。其他研究人员使用不同的样本获得不同的结构模型，因此未来的研究应着眼于中国独特文化背景下的领导行为。

本研究主要探究在日益复杂的中国经济市场新形势下，变革型领导对员工知识共享行为的影响。顾此，本研究采用李超平、时勘提出的变革型领导作为理论基础。

#### 1.1.3 变革型领导的结构维度与测量

国内外学者对变革型领导维度有着丰富的研究成果，不同的学者对变革型领导维度的研究也不尽相同。由于文化背景、地区差异等原因，本研究采用李超平、时勘提出的具有中国特色的变革型领导四个维度，包括愿景动机、个性化关怀、领导魅力、德行垂范及相关测量量表。

#### 1.1.4 变革型领导相关研究

从关于变革型领导成果的可变文献研究中，现有研究主要探讨了变革型领导对其创造力、工作投入、工作激情、情感承诺、工作幸福感、执行能力、工作满意度、员工与组织价值观匹配等方面的影响机制。具体如下：

（1）创造力。谢俊，储小平（2016）认为团队导向的变革型领导对团队创造力有积极影响，而结构授权在团队导向型变革型领导与团队创造力之间的关系中起完全中介作用。个体导向的变革型领导对团队创造力有积极的影响。个人创造力和心理授权在个体导向的变革型领导与个人创造力之间起中介作用。蔡亚华、贾良定、万国光（2015）发现：探讨不同压力知觉形式对变革型领导与员工创造力关系的正、负调节作用；挑战性工作作为一种压力具有正向中介效应，而负荷压力作为另一种压力类型具有正中介作用具有正中介效应和负中介效应。

（2）敬业度。李超平等（2018）指出：领导的愿景动机（T1）对新员工敬业度（T2）有正向影响，角色认同（T2）在愿景动机（T1）和敬业度（T2）之间具有完全的中介作用；领导者道德榜样（T1）对新员工敬业度（T2）有正向影响，组织认同（T2）发挥作用美德模型（T1）与敬业度（T2）之间的完全中介作用；角色认同（T2）对组织认同（T2）有正向影响。



(3) 创新自我效能感。于淼等(2018)指出:①变革型领导对团队创新气氛和创新自我效能感有正向影响,团队创新气氛对团队创新自我效能感有正向影响;②团队创新气氛在变革型领导与创新自我效能感的关系中起完全中介作用;③在中国大学共同体的背景下,团队创新气氛起着完全的中介作用,团队创新气氛是一个包括愿景、任务导向、参与安全和互动频率的四要素结构。

(4) 工作激情。杨可可(2019)发现:①变革型领导对员工的积极性产生积极影响;②工作自主性和工作意义在这一路径中起中介作用,工作意义的中介作用更强;③权力距离负向调节变革型领导与员工自主工作、变革型领导与员工工作意义的关系。

## 1.2 员工知识共享行为研究综述

### 1.2.1 知识共享行为的概念与内涵

Hoff and Ridder(2004)认为,团队或组织中的个人之间的显性知识和隐性知识的交换是组织内部的知识共享。获得知识后,个人将与他人一起创造新知识并激发自己的创新行为。Hansen 和 Avital(2005)认为这是一种“自愿”行为,它是指组织中的个人行为,将其默认或隐性知识自愿转移或贡献给组织内外的其他人。杨玉洁等(2008)研究并认识到知识共享意味着个人以适当的方式有选择地将自己或组织的隐性知识和显性知识转移给其他组织或个人,并使这些知识得到利用或以新的方式出现。

综上所述,从行为学的角度定义为知识共享。它是知识共享、转移和转化的行为,属于角色之外的行为。从领导风格的角度影响个体,强调组织内部知识转移与共享的过程,从而提高员工的工作效率。因此,在本研究中,知识共享行为定义为员工之间交换的知识,这意味着知识将个人经验传播到组织级别。这样,员工可以在组织内部查询组织收集的知识以获得解决方案和工具。

### 1.2.2 知识共享行为的结构维度与测量

中外学者由于研究背景和关注焦点的不同,其他概念定义理解也就有所不同,因而对该定义的结构维度也就有着不同理解,并没有形成同一标准的维度和测量量表。

①单维度: Bock(2002)、Lu 等(2006)、Lin(2007)等大多数学者将其划分为是单维度结构。

②二维度: Bock 等(2005)研究构建了二维量表,包括共享显性知识和共享隐性知识。King 等(2005)界定分为知识共享的频率和共享努力的程度二维量表。Kurt & Birgit(2006)划分为内部与外部知识共享二维度。

③三维度: Senge(1998)细分了三个维度,分别是学习机会共享、鼓励他人学习、个人知识共享三维度。杨玉洁和龙君伟(2008)细分为共享质量、合作精神和绩效三维度。黄芳等(2010)细分为将非正式沟通、正式沟通和书面沟通三维度。

④四维度: Hooff(2004)细分为部门内部的知识贡献,部门外部的知识贡献,部门内部的知识获取和部门外部的知识获取四维度。Lin(2009)细分为书面贡献、组织沟通、个人互动和实践社团四维度。王国宝(2016)构建了一个四维度的一般知识贡献、一般知识收集、关键知识贡献和关键知识收集量表。

结合本研究的目的,本文将使用 Hooff&Ridder(2004)的二维测量方法研究变革型领导与员工知识共享行为之间的关系。

### 1.2.3 知识共享行为的影响因素

根据文献研究,影响知识共享行为的主要因素是个人因素,组织团队因素和文化知识因素。



### ①个体因素

Wang 和 Hou (2015) 研究指出出于个人不同的心理动机(个人名誉和物质奖励)会对知识共享行为产生影响。Kurt matzler (2011) 指出, 来自个人的随和、责任感和开放性的人格特征会对共享行为产生积极影响。

### ②组织团队因素

越来越多的国内外学者关于组织承诺和组织氛围对知识共享行为的影响进行了不同深度的实证研究。王仙雅等(2014)发现, 企业建立相互信任, 顺畅沟通, 公平正义的组织氛围将大大提高员工共享知识的意愿, 从而促进创新绩效的提高。Marianne kukko (2013) 研究指出友好和谐的沟通氛围可以减少员工之间的障碍, 有利于员工的知识共享行为。

### ③知识水平因素

学术界将知识分类为显性知识和隐性知识, 隐性知识来自于管理实践和实际操作, 显性知识出现在书本文本中。汪长玉和左美云(2018)发现, 年长员工与年轻员工分享更多经验诀窍, 这有利于对青年员工的创新行为产生积极影响。IPE(2003)指出, 如果一个人的知识是不可替代的, 那么这种知识就会成为他独特的竞争资源, 他不会为了自己的利益而愿意把它传递给他们。

综上所述, 影响员工知识共享行为的因素很多, 但关键因素是个人因素、组织团队因素和知识水平因素相互作用的结果。本研究将从领导风格的角度探讨了变革型领导和员工知识共享行为之间的相互关系。

## 1.3 组织公平感研究综述

### 1.3.1 组织公平感的概念与内涵

人们对涉及个人利益的组织或单位的组织制度、政策和措施的公平感称为组织公平感。它可分为两个层面: 第一是组织公平的客观状态。在此层面上, 人们可以不断完善和发展各种组织制度, 以此建立相适宜的程序和措施来实现组织公正(但难以实现绝对的、最终的组织公平)。第二是组织公平感, 即组织成员的主观感受。两者是相关的, 但也有区别。如果“公平制度”未被员工认可和接受, 那么它对员工行为的影响就无法充分发挥。因此, 从组织行为的角度来看, 组织公平感更为重要。它起源于亚当斯(Adams)于1965年在《社会交换中的不公平》一书中首次提出的分配公平理论。他认为, 在企业环境下, 员工可以通过薪酬是否反映自己的绩效, 薪酬分配是否合理公平, 组织是否公平对待, 以了解组织是否公平。Greenberg(1990)认为这是组织公平的一种主观感觉。员工通常根据他们是否认为自己受到组织的公平对待来判断组织是否公平。而不是根据他们是否真的受到了公平对待。James(1993)认为这是指个人或群体对他们所接受的组织待遇是否公平以及他们对这些意见的行为反应的看法。李超平和时勤(2003)指出个人或团队对组织公平性的感知才是组织公平感。李晔和龙立荣(2003)指出, 这是组织或部门中的人员对参与组织系统, 政策和措施的个人利益所具有的公平感。

综上所述的观点, 本研究将其定义为: 在公司组织中, 企业员工对组织对待他们的公平程度的感受, 而这种感受同时会影响员工对组织的看法, 并影响他们对工作的态度和积极性, 员工对组织公平的主观感知程度也就是组织公平感。

### 1.3.2 组织公平感的结构维度与测量

组织公平的结构维度是影响组织公平的主要因素。在阅读了大量有关文献的研究后, 发现大多数学者主要从四个维度来阐述和分析: 一个维度, 二个维度, 三个维度和四个维度。



①单维度:在相关的研究中,当时的研究者认为分配正义与程序正义之间存在着高度的相关性,因而无法区分其独立性,两者的单维度界定模糊,无法区分开来。Cropanzano, R.等人(1989)提出了程序公平和分配公平两者之间划分存有差异不能加以区分。同时,本研究验证了组织公平的单因素模型。Smith(1983)指出强调分配公平是基于员工个人的投入产出比值与其他员工的对比而得到的公平感知。

②双维度:Thibaut 和 Walker (1975)提出了分配公平和程序公平二个维度。分配公平强调员工感受的最终层面,而程序公平则强调让员工感受到公平的方法和工具。Folger 等(1989)研究认为分配公平与程序公平不同义,后者可以作为单变量进行研究。并且,两者可以预测不同的结果变量。

③三维度:Masterson (2000)研究认为,除了分配公平和程序公平之外,还有一个重要的“互动公平”(人际公正)。他认为,个体公平性的判断也是建立在对人际关系知觉的基础上的,处理反馈在实施的某一过程中。Colquitt 和 Chertkoff (2002)指出在不利情况和有利情况下,对互动公平进行研究,结果表明在不利情况下互动公平将会带来更多的积极影响。

④四维度:Greenberg (1993)指出,将交互公平分类为人际公平和信息公平,这支持了人为因素与程序公平,分配公平之间的差异。Colquitt (2001)研究验证了实证分析,这四个维度可以从经验上加以区分。

综上所述,不同的学者对组织公平的维度不同。因此,本研究选取组织公平感的分配公平、程序公平和互动公平这三个维度进行探究。职员对组织薪酬分配的公平性的看法称为分配公平;职员对薪酬决定中所用方法(程序)的公平性的理解称为程序公平;互动公平是指个人经历的人际交流质量。

### 1.3.3 组织公平感相关研究

纵观国际和中国国内的文献资料,研究者们对组织公平感进行了大量的研究,同时也积累了丰富的数据资料,得到了有价值的结论,对它的产生极其对个体的影响也有了进一步的认识。本研究梳理出相关研究的结果变量主要有建言行为、沉默行为、敬业度、满意度、信任、离职意愿等。McFarlin & Sweeney (1992)指出,分配公平与程序公平在工作满意度上的相关性对比有差异,分配公平略要高于程序公平。刘亚、龙立荣和李晔(2003)指出,组织公民行为和组织承诺是可以预测的。此时,信息公平能对组织公民行为进行预测,程序公平未能对组织公民行为进行预测,并且没有显著影响。James (1993)认为在组织环境下能确保公平感,员工可以更积极地参与工作。秦燕等(2013)指出程序公正与离职意愿之间存在负相关。潘璐(2013)指出,在员工沉默行为的研究中,组织公平对其有显著的负相关影响。

综上所述,组织公平会影响员工在知识共享行为上的工作态度和在工作行为。企业领导者应营造一个合理公平竞争的良好企业环境,提高企业员工对组织公平的认知,增强全局观念和集体利益,提高工作积极性和工作效率,为企业做大做强做出贡献。

## 1.4 自我效能感研究综述

### 1.4.1 自我效能感的概念与内涵

美国著名心理学家班杜拉(Bandura, 1977)在认知心理学的影响下,提出了自我效能感的概念。他总结了以往研究中的重要概念,指出传统的学习理论侧重于能力和知识获取过程,将知识或技能转化为行为和行为。动机和行为之间的调解过程(周文霞等, 2006)被忽略了。生活中会有这样一种情况,面对同一个目标或任务,给予相同的激励,不同的人在行为表现上却可能截然相反。有些人干劲十足,制定详细计划并付诸行动;有些人消极怠慢,



不愿主动寻找解决办法。陈长彬等（2007）认为是评估一个人的综合能力的结果数据。它具有自我主观性。自我效能感的水平将影响个人完成任务的表现。王东等（2008）认为是个人必须成功完成一项任务的信心和期望。中外学者根据不同的视角和实际情况对自我效能的概念进行了界定，本研究梳理归纳：

总而言之，在这项研究中，自我效能感被定义为个人在一定水平，判断，信念或自我控制和感觉上进行一项活动的的能力。

#### 1.4.2 自我效能感的结构维度与测量

自我效能感的研究方向从心理层面发展到组织行为层面。自我效能感的测量一直是研究人员关注的焦点。通过阅读大量文献研究，发现大多数学者主要从单维度和多维度进行阐述和分析。

①单维度：Schwarzer(1991),Van（2004）,Troughakos（2007）,Wangrberg（2010）和中国学者宋国学（2013）研究将自我效能作为单维度来研究的。

②多维度：Gist（1987）将自我效能细分为三维度：水平、强度和普遍性。Denobel（1999）将其细分为创新环境、产品创新、资源获取、机会识别、人际网络和风险管理六个维度。Bandura(2001)研究将其细分为三维度，主要有数量、强度和广度。龙立荣（2001）将其分为五个维度，主要包括自我评价、信息收集、计划、目标选择以及问题解决。汤明（2009）将其分为五个维度，包括组织承诺、协调关系、机会识别、风险承担和创新效率。李永周等（2015）将其细分三维度，主要包括工作认知与激励、人际沟通与工作、恢复与创新能力。

综上所述，结合本研究的研究目的，本文选用了 Schwarzer（1999）编制的成熟测量量表，并以 Lu 等人（2006）的量表为基础，以衡量员工的自我效能进行研究。

#### 1.4.3 自我效能感相关研究

自 1986 年 Bandura 定义自我效能感以来，许多学者开始研究自我效能感的来源及其对员工行为和态度的影响。班杜拉（1986）和 McDonald（2012）发现自我效能提高了员工满意度，增强了员工对组织的承诺，降低了员工离职意愿，并对工作倦怠产生了负面预测。张搵黎等（2009）认为自我效能对身心压力、阻塞性压力和工作满意度之间的关系有调节作用，但对离职意向没有显著影响。贺伟婕等（2016）认为在对组织认同的研究中，自我效能感呈正相关影响。

通过对上述研究成果的梳理总结，不难发现自我效能的作用机制主要包括员工的行为态度和动机过程等方面。中外学者将自我效能感作为调节变量或者中介变量来测量其对领导风格和员工行为的作用。因此，本研究将探讨变革型领导与自我效能感对员工知识分享行为的调节作用。

### 1.5 研究述评

本章回顾了变革型领导、组织公平感、自我效能感和知识共享行为的相关文献，梳理了各变量的概念内涵和相关研究。从内容上可以看出，虽然学者们在变革型领导、组织公平感、自我效能感、知识共享行为等方面的独立研究取得了一定的进展，但对它们四者之间的相互关系探究较少。通过对文献分析和整理，对以下几点进行了研究述评：

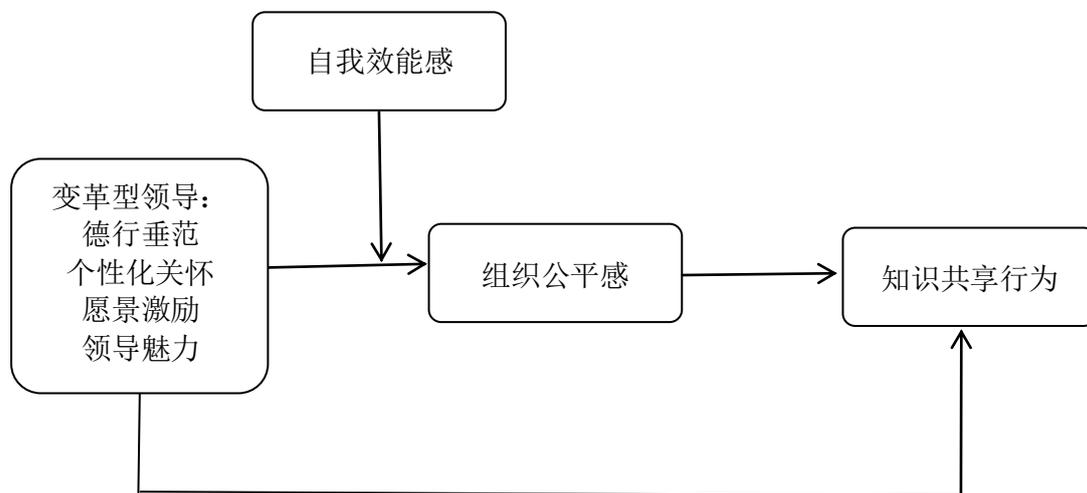
①对于变革型领导，通过对现有文献的梳理和总结，认为中外学者从不同角度对其概念内涵和维度结构测度进行了深入的研究和阐述。本研究主要探讨在中国市场经济日益复杂的形势下，变革型领导对员工知识共享行为的影响。那么，变革型领导是否会影响员工的知识共享行为呢？本文对这一问题进行了深入的研究。

②在组织公平感方面，由于对组织公平感的研究还处于起步阶段，对组织公平感的实证研究较少。虽然西方国家学者对该方面的研究已经取得了丰富的成果，也形成了成熟的测量量表，但鉴于中西方地域文化差异和组织环境的不同，西方国家成熟的计量器具量表在我国的适用性有待进一步验证。因此，组织公平感是否在变革型领导与员工知识分享行为之间起中介作用呢？还需值得进一步研究。

③对于自我效能感，国内外许多学者在不同层面上探索了自我效能感的调节效应，并形成了较为成熟的测量量表。自我效能感的研究领域已从心理层面逐渐转移到组织行为层面。大多数学术研究关注自我效能感与员工职业发展之间的关系，但缺乏自我效能感与员工知识共享行为之间的关联。根据研究的需要并结合中国企业的具体国情实际出发，本研究引入自我效能感作为调节因子，探讨自我效能感在变革型领导与知识共享行为之间是否起到调节作用呢？还需值得进一步研究。

④对于知识共享行为，以前对知识共享行为的研究表明，知识共享行为可以提高组织团队的个人知识水平，并能给企业带来积极的影响。因此，企业领导者应该从全局出发，鼓励员工，尤其是公司的老员工与新一代员工分享知识。对其进行研究有助于企业领导者加强对企业员工的管理制度和人性化工作安排提供参考意见，对在今后的企业管理的运用之中，不论是在理论还是实践方面创造更多的价值。

因此，为了探讨变革型领导对员工知识共享行为的影响，了解变革型领导与组织公平感、自我效能感和知识共享行为之间的关系。本研究以企业员工为研究对象，运用相关学者的测量工具对其信度和效度进行检验，设计了合适的问卷，并对其进行了定量的深入研究，检验了组织公平感的中介变量和自我效能感的调节变量，从而进一步理清二者之间的关系。在此基础上，本文提出了研究假设。



研究模型图

## 研究方法

本文的具体研究方法主要采用了问卷调查法和统计分析法。开展问卷调查。问卷设计基于自变量，中间变量，调节变量和结果变量之间的关系，对企业员工进行整体问卷调查，获得原始数据。在数据分析阶段，统计分析软件 spss26.0 和 amos25.0 用于对收集的有效数据进行信效度，对相关性，探索性要素，路径和验证性因子等进行了分析。对得出的实证分析结果



进行了讨论。

## 研究结果

### 1. 验证性因子分析

本研究采用验证性因素分析（CFA）以此验证结构效度。其目的是证实量表所得结果与量表设计中假设的理论之间的一致性。验证性因子分析通过数据拟合对已建立的量表结构进行评价，并通过验证性因子分析得出的模型中的因子载荷值计算组合信度和收敛效度。以平均方差提取（AVE）>0.5 作为收敛有效性的统计标准。组合可靠性以 Cr 值大于 0.7 为基础。

从正式问卷中获得的 374 个样本数据用于验证性因子分析，得到了测量模型的适配度指标。

#### 1.1 变革型领导

表 1: 变革型领导验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
$\chi^2$		306.966
df		248
RMSEA	<0.08	0.025
GFI	>0.90	0.937
AGFI	>0.90	0.923
NFI	>0.90	0.943
IFI	>0.90	0.988
TLI	>0.90	0.987
CFI	>0.90	0.988
PGFI	>0.50	0.774
PNFI	>0.50	0.847
PCFI	>0.50	0.888
$\chi^2/df$	<3.00	1.238

由此得出：Cmin-DF 为 1.238，GFI 为 0.937，AGFI 为 0.923，RMSEA 为 0.025，pgfi 为 0.774。该模型的拟合指数达到标准值，说明测量模型的结构效度符合统计标准。

#### 1.2 组织公平感

表 2: 组织公平感验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
$\chi^2$		184.545
df		132
RMSEA	<0.08	0.033
GFI	>0.90	0.949
AGFI	>0.90	0.934
NFI	>0.90	0.951



**表 2:** 组织公平感验证性因子分析拟合指标 (续。)

指标	标准值	模型值
IFI	>0.90	0.985
TLI	>0.90	0.983
CFI	>0.90	0.985
PGFI	>0.50	0.732
PNFI	>0.50	0.820
PCFI	>0.50	0.850
$\chi^2/df$	<3.00	1.398

由此得出: Cmin DF 为 1.398, GFI 为 0.949, AGFI 为 0.934, RMSEA 为 0.033, pgfi 为 0.732。该测量模型的拟合指数达到标准值, 说明该测量模型的结构效度符合统计标准。

### 1.3 知识共享行为

**表 3:** 知识共享行为验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
$\chi^2$		10.061
df		9
RMSEA	<0.08	0.018
GFI	>0.90	0.991
AGFI	>0.90	0.980
NFI	>0.90	0.991
IFI	>0.90	0.999
TLI	>0.90	0.998
CFI	>0.90	0.999
PGFI	>0.50	0.425
PNFI	>0.50	0.594
PCFI	>0.50	0.599
$\chi^2/df$	<3.00	1.118

由此得出: Cmin-DF 为 1.118, GFI 为 0.991, AGFI 为 0.980, RMSEA 为 0.018, pgfi 为 0.425。该测量模型的拟合指标基本达到标准值, 说明测量模型的结构效度符合统计标准。

### 1.4 自我效能感

**表 4:** 自我效能感验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
$\chi^2$		55.567
df		35
RMSEA	<0.08	0.040



表 4: 自我效能感验证性因子分析拟合指标 (续。)

指标	标准值	模型值
GFI	>0.90	0.971
AGFI	>0.90	0.955
NFI	>0.90	0.975
IFI	>0.90	0.991
TLI	>0.90	0.988
CFI	>0.90	0.991
PGFI	>0.50	0.618
PNFI	>0.50	0.758
PCFI	>0.50	0.770
$\chi^2/df$	<3.00	1.588

由此得出: Cmin-DF 为 1.588, GFI 为 0.971, AGFI 为 0.955, RMSEA 为 0.040, pgfi 为 0.618, 该测量模型的拟合指标均达到标准值, 说明测量模型的结构效度符合统计标准。

## 2. 相关分析

相关分析采用 pearson 相关系数估计, pearson 相关系数的绝对值介于 0 到 1 之间, 一般而言相关系数的绝对值在 0.3 以下为低相关, 0.3 到 0.6 为中等程度的相关, 0.6 以上为高相关。

表 5: 相关性分析

	变革型领导	组织公平	自我效能感	知识共享行为
变革型领导	1			
组织公平	.649**	1		
自我效能感	.514**	.716**	1	
知识共享行为	.554**	.539**	.497**	1

注: \*\*P<0.01

从表中可以看出: 变革型领导 ( $r=0.554, P<0.01$ )、组织公平感 ( $r=0.539, P<0.01$ )、自我效能感 ( $r=0.497, P<0.01$ ) 与知识共享行为均存在显著正相关关系。

## 3. 路径分析

路径分析的主要特征是基于专业知识假设模型中变量之间的关系, 然后根据因变量的数量调整线性回归方程, 并通过路径系数确定变量之间的影响。假设出模型中各变量间的相互关系, 最终结果通常是以图形的形式描述变量之间的关系, 路径分析的重要优势在于它可以同时评估多个自变量和因变量之间的关系, 而且该模型不仅可以处理内生变量的结果 (因变量) 在外生变量 (自变量) 的直接影响下, 还测试了后者对前者的间接影响的结果。此外, 以这种方式建立的模型还涵盖了测量误差, 从而确保的分析结果的说服力和可靠度。与传统的统计方法相比, 该建模技术已经趋于精进和成熟, 不仅可以研究变量间的直接路径效应, 还可以检验间接路径效应。它可以同时对模型中的测量指标和潜在变量进行评估。此外, 还可以评估指标变量的测量误差, 并给出模型的可靠性和有效性。与传统的多元统计方法相比, 结构方程模型



具有以下优点：①潜在变量作为主要研究变量纳入结构方程，打破传统因变量数目限制，可以分析多个内生变量与其他变量间的因果关系。②参数估计中允许有测量误差；③可以同时研究变量间的直接路径和间接路径关系。

**表 6:** 结构方程模型拟合指标

	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
标准值			1.5	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.09
结构方程	1255.302	1070	1.173	0.880	0.869	0.889	0.982	0.981	0.982	0.022

结构方程的拟合指标有绝对、增量简约和指数，标准值和实际模型拟合结果见上表。结果表明，该结构方程拟合指标均在参考标准范围或接近临界值基本达到理想值，说明该模型拟合度较好。

**表 7:** 假设检验

		Estimate	S.E.	C.R.	标准化路径系数	P	假设
组织公平 M	<--- 变革型领导 X	0.762	0.1	7.614	0.845	***	成立
知识共享行为 Y	<--- 组织公平 M	0.546	0.207	2.643	0.392	0.008	成立
知识共享行为 Y	<--- 变革型领导 X	0.421	0.179	2.356	0.335	0.018	成立

: \*\*\*P<0.001

由上表可知：变革型领导 ( $\beta=0.845$ ,  $P<0.001$ ) 对组织公平感存在显著的积极影响。

假设成立；组织公平感 ( $\beta=0.392$ ,  $P<0.01$ ) 对知识共享行为存在显著积极影响；变革型领导 ( $\beta=0.335$ ,  $P<0.05$ ) 对知识共享行为存在显著的积极影响。

#### 4. 中介效应

为了进一步研究组织公平感在变革型领导对知识共享行为的影响中是否起到中介作用，采用 AMOS 里面的 Bootstrap 法进行验证，其中执行次数 5000 次，采用 Bias Corrected，置信区间设为 95%，若置信区间不包含 0，则表明路径显著。

**表 8:** 中介效应检验

	Standardized Estimate	S.E.	Percentile method (95%)		
			Lower Bounds	Upper Bounds	P
直接效应	0.335	0.188	-0.047	0.711	0.083
间接效应	0.331	0.157	0.039	0.667	0.029
总效应	0.666	0.053	0.550	0.764	0.001

由上表可以看出，间接效应值为 0.331，置信区间为[0.039,0.667]，不含 0， $P<0.05$ ，说明中介效应显著。由此，也表明了组织公平感在变革型领导与知识共享行为之间起到了中介作用，故假设 H4 成立。



### 5. 调节效应

为了研究自我效能感在变革型领导对知识共享行为的影响中是否起到调节作用，本文使用分层回归的方法来检验这种调节作用。层次回归是基于回归分析的方法。其基本思想是在模型中加入不同类型的变量，以考察变量对回归方程的贡献，而不考虑其他变量的贡献。若一个变量仍有显著贡献，就可以判定，该变量确实具有其他变量无法替代的独特作用。该方法的主要目的是在排除前一个自变量对因变量的影响后，找出新变量是否对因变量有影响。

根据调节变量分析理论，当调节变量与自变量为连续变量时，应先将调节变量与连续变量集中，再将二者的乘积作为新变量。设自变量为  $x$ ，调节变量为  $m$ ，则集中数据为  $x - \bar{x}$ ， $m - \bar{m}$ ，二者的乘积为  $(x - \bar{x}) \times (m - \bar{m})$ ，也称为交叉项。用交叉项作为自变量对因变量进行回归。如果标准化回归系数显著，说明它具有调节作用。

表 9: 调节效应检验

模型	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	R	△R2	F
	B	标准错误	Beta					
1 (常量)	1.316	.187		7.054	.000			
变革型领导	.646	.050	.554	12.830	.000			
2 (常量)	.938	.189		4.954	.000	0.307	0.305	164.604***
变革型领导	.473	.056	.406	8.429	.000			
自我效能感	.286	.048	.288	5.988	.000	0.368	0.364	107.943***
3 (常量)	.877	.188		4.658	.000			
变革型领导	.475	.056	.407	8.552	.000			
自我效能感	.289	.047	.292	6.129	.000	0.383	0.378	76.470***
变革型领导×自我效能感	.078	.026	.122	2.986	.003			

注：因变量：知识共享行为；\*\*\*P<0.001

从上表可以看出，模型 3 在模型 2 的基础上增加了一个调节效应。结果表明，R 为 0.383，校正 R 为 0.378，F 值为 76.470，在 0.001 水平上具有显著性。变革型领导×自我效能感对知识共享行为有显著的积极影响 ( $\beta=0.122$ ,  $P<0.01$ )，表明存在调节效应，故假设 H5 成立。

### 讨论

领导是一个组织的重要组成部分，领导的风格和行为对组织内的员工知识共享行为有着不可忽视的重要影响都会对员工知识共享的意愿、行为等产生不可估量的作用。变革型领导对组织公平感产生很大的影响，在工作中，领导者应给予员工更多的关心和帮助，营造一个合理公平竞争的良好企业环境，提高企业员工对组织公平的认知，增强全局观念和集体利益，提高工作积极性和工作效率，为企业做大做强做出贡献。组织公平感的中介作用以及自我效能感的调节作用得到了验证，也就是说变革型领导对员工知识共享行为具有显著的积极影响的同时，还可以通过组织公平感这一中介变量、自我效能感这一调节变量对知识共享行为产生间接的显著积极影响。

第一，企业管理者在现实的管理实践中，组织应该怎样挑选和培养一名有助于开展变



革行为的领导者是十分重要的。变革型领导者的行为应使员工清楚地了解到，她们之间的知识共享行为为组织目标的发展做出了巨大贡献，激发员工共享的意愿，促进共享行为的发生，并扩大共享行为带来的效果。只有这样，企业员工才能信任领导，愿意与组织成员分享知识，共同进步，才有利于企业的良性发展。

第二，构建良好的工作情境氛围，为企业员工的知识共享行为创造良好的工作环境。自我效能感高的人会设定更高的目标，冒险尝试更多要求苛刻的工作，有更强的目标参与度，并付出更多的努力来完成任务，从而达到更高的水平；相反，自我效能感低下的人不敢尝试艰巨的任务，个人要求低，容易实现既定目标。成就使他们的工作效果非常差。领导者要不断地促使其员工的自我效能得以提升，努力满足员工的心理需求，使组织成员从内心深处领悟到组织是一个“温暖的大家庭”，并帮助员工解决实际困难和困境，从而进一步的使员工发挥个人能力水平和充分展示，也越来越多的表现出自己与他人共享的行为。

第三，企业领导者应注意组织公平对员工知识共享行为的影响。企业内部应多开展人文关怀活动和团队竞赛活动，进一步加强领导与员工、员工与员工之间的相互了解与沟通，减轻他们之间的心理沟通阻碍。当企业员工需要参加培训和参与决策事务的时候，管理者应当注意公平原则来采取轮岗制度进行确认名单，要让员工对企业的整体工作操作流程有一个全面的了解，这样才能扩大知识共享的范围，让每个员工都能得到学习的机会。

第四，企业领导者应注意自我效能对员工知识共享行为的影响。通过提高员工的自我效能，企业管理者可以促进员工建立对美好未来的信心和希望。他们习惯于挑战自我，不怕困难，有很强的战斗精神和意志。当员工对自己的愿景充满激情和信心时，他们越愿意分享自己多年工作积累的经验、技术、诀窍和方法，从而促进组织的知识共享。

第五，企业应注意尊重员工的知识产权，在企业组织内部建立知识产权保护制度机制；建立一套多功能学习型智库，让员工参与到企业的发展战略、实行一整套晋升制度和奖励考核制度，员工才参与的过程中了解到制度制定的原则，就会感到被尊重，公平感也会提高，也愿意为企业发展做出自身贡献，分享自身知识技能和专业知识，减轻员工的心理负担，让需要学习的其他员工进一步地提升自身技能水平和知识能力水平，避免了领导与员工、员工与员工在交流的过程产生隔阂和面子需要的阻碍，在学习智库中也更多的调动了其他员工的学习积极性，更好的为企业管理者提供便捷性。

## 参考文献

- 陈彦羽. 变革型领导对员工追随力的影响研究[D].北京交通大学,2018.
- 高铭悦. 真诚型领导对员工知识共享行为的影响研究[D].华南理工大学,2018.
- 郭杰,秦晓利,黄瑾,尹吉成.变革型领导对员工离职倾向的影响研究[J].山东社会科学,2018(11):166-171.
- 郭蕾. 魅力型领导对员工知识共享行为的影响机制研究[D].哈尔滨工业大学,2018.
- 洪艳. 变革型领导对基层员工执行力的影响研究[D].华南理工大学,2019.
- 洪张青. 变革型领导对员工创新行为的影响研究[D].上海外国语大学,2018.
- 黄佳信. 变革型领导对员工变革导向组织公民行为的影响研究[D].华南理工大学,2019.
- 李超平,毛凯贤.变革型领导对新员工敬业度的影响:认同视角下的研究[J].管理评论,2018,30(07):136-147.



- 李晓临.农业科技人员自我效能感与职业倦怠关系研究[J].江苏农业科学, 2018,46(11):302-305.
- 李永占.变革型领导对员工创新行为的影响:心理授权与情感承诺的作用[J].科研管理,2018,39(07):123-130.
- 刘祺.变革型领导对员工工作满意度的影响:自我效能感的中介作用及程序公平感的调节作用[D].西南大学,2018.
- 马筱涵.变革型领导对员工建言行为的影响研究[D].北方工业大学,2018.
- 庞立君.变革型领导对员工失败学习行为的影响机制研究[D].吉林大学,2018.
- 秦传燕.谦卑型领导对企业员工知识共享行为影响的研究[D].广东财经大学,2018.
- 万裴蕾.变革型领导对员工情感承诺的影响研究[D].山东大学,2019.
- 汪长玉,左美云.代际和同辈知识转移对年轻员工创新行为的影响研究[J].管理学报,2018,15(6):893-900.
- 王楚涵.变革型领导对员工“内创业”行为的影响研究[D].广东财经大学,2018.
- 王赫,杨迪.激励理论在企业管理中的运用研究[J].科技经济导刊,2019,27(34),6-7+54.
- 王培云.变革型领导对员工工作投入的影响机制研究[D].河南大学,2018.
- 王晓琪.变革型领导对团队绩效的影响研究[D].内蒙古财经大学,2018.
- 文峰.变革型领导风格对员工组织公民行为的影响研究[D].武汉理工大学,2018.
- 吴玮.变革型领导对员工-组织价值观匹配的影响机制研究[D].浙江财经大学,2019.
- 徐骁.变革型领导对员工创新行为的影响研究[D].电子科技大学,2019.
- 杨可可.变革型领导对员工工作激情的影响研究[D].安徽工业大学,2019.
- 于淼,陈瑾,马长龙.变革型领导对创新自我效能感的影响——团队创新气氛的中介作用[J].教育观察,2018,7(21):22-24+49.
- 张寒.变革型领导对员工变革支持行为的影响研究[D].天津商业大学,2019.
- Jeewon Cho,Fred Dansereau.Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership,justice perceptions,and organizational citizenship behaviors[J].The Leadership Quarterly,2010,(21):409-421.
- Ji Hoon Song,In Gu Kang,Yeon Ho Shin.The Impact of an Organization's Procedural Justice and Transformational Leadership on Employees' Citizenship Behaviors in the Korean Business Context[J].Journal of Leadership & Organizational Studies,2012,(1):1-13.
- Kukko M.Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth:A Case Study From a Software Company[J].The Journal of High Technology Management Research,2013,24(1):18-29.
- Mcdonald T,Siegall M.The Effects of Technological Self-Efficacy and Job Focus on Job Performance,Attitudes,and Withdrawal Behaviors[J].Journal of Psychology,2012,1126(5):465-475.
- Tseng F C,Kuo F Y.A study of social participation and knowledge sharing in the teachers' online professional community of practice[J].Computers & Education.2014,72:37-47.
- Van Hoof, Born M.Ph,Taris T.W,etc.Job search and theory of planned behavior:Minority majority group differences in The Netherlands[J].Journal of Vocational Behavior,2004,65:366-390.



Wanberg C.R.. The job search grind:perceives progress,self-reactiona,an self-regulation of search effort[J].Academy of Management Journal,2010,53(4):788-780.

Wang W T.Hou Y P.Motivations if employees' knowledge sharing behaviors:A self-determination perspective[J].Information and Organization,2015,25:1-26.



## BLT 机构领导沟通策略研究

### THE COMMUNICATION STRATEGY OF BLT ORGANIZATION LEADERS

乙庄<sup>1</sup>, 吴平珍<sup>2</sup>

Zhuang Yi<sup>1</sup>, Pingzhen Wu<sup>2</sup>,

<sup>1,2</sup> 泰国正大管理学院中国研究生院

<sup>1,2</sup> Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

#### 摘要

书法是中国文化的核心，在文化强国和民族自信中发挥着重要作用。教育部把艺术素质已纳入中考、高考成绩，2018 年以来艺术培训市场迎来了突飞猛进发展。沟通能力在领导工作中占据最重要份量，艺术教育领导力的提升决定了机构的未来。BLT 艺术教育培训机构中，领导力及沟通力的缺失，内驱力得不到开发，使其不能规模化发展。本研究通过领导特质理论、领导行为理论、沟通 4C 原则等理论的运用，采用文献归纳法、访谈法、观察分析法、案例法对 BLT 机构进行研究。寻找 BLT 机构领导力沟通的影响因素：能力、关怀、规则、目标，依据四要素构建了领导沟通动力模型，并提出相对实施策略。此沟通动力理论丰富了艺术机构领导沟通策略研究的理论基础。

**关键词：**艺术教育 领导力 沟通策略

#### Abstract

Calligraphy is the core of Chinese culture, and it plays an important role in cultural power and national confidence. The Ministry of Education has included artistic quality in the high school entrance examination and college entrance examination results. Since 2018, the art training market has ushered in rapid development. Communication skills occupies the most important part of leadership, and the improvement of art education leadership determines the future of the organization. In BLT art education and training institutions, the lack of leadership and communication skills, and the inability to develop internal drive, make it impossible to develop on a large scale. This research uses the theory of leadership traits theory, leadership behavior theory, communication 4C principle and other theories, and uses literature induction, interview, observation and analysis, and case methods to conduct research on BLT institutions. Look for the influencing factors of BLT organization leadership communication: ability, care, rules, goals, build a leadership communication motivation model based on the four elements, and propose relative implementation



strategies. This theory of communication dynamics enriches the theoretical basis for the study of communication strategies for leaders of art institutions.

**Keywords:** art education, leadership, communication strategy

## 一、引言

中国中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于实践中华优秀传统文化传承发展工程的意见》提出，到了 2025 年，中华优秀传统文化传承发展体系基本完成。具有中国特色、中国风格、中国气派的文化产品更加丰富，书法教育在文化强国战略中发挥着重要作用。自 2018 年，艺术培训市场在迅速扩张，教育部倡导的传统艺术进校园，这些都为书法艺术培训带来机遇。

2019 年我国整体艺术培训市场规模超过 1000 亿，年复合增长率为 20%。2020 年少儿艺术培训市场规模将增至 1316 亿元。《2017 至 2023 年中国艺术培训行业市场监测分析与发展趋势预测报告》中，年营收在 350 万元以下有 120 万家，占比 86%；年营收在 350 万元至 1000 万元的中型机构有 15 万家，占比 11%；中小型教育机构的总数合计占比达到 97%。北兰亭在艺术机构还处在中小型，在机遇中实现规模发展是北兰亭的目标。

BLT 是 2008 年成立的民间书法培训机构，十二年以来，秉持“以书法特长为社会做点事”的宗旨，先后培养了近 4000 多名学员，在专业领域也具有一定的声誉。面对大的文化发展机遇，其计划进行商业运营和规模化发展。BLT 机构主要领导都是艺术家，平日工作比较松散，专业管理能力明显不足，在领导力方面更是缺失。但 BLT 机构的建立发展与传统的商业艺术培训机构有所不同，在多年发展中，在创作、交流、展览、传播等方面也做出了业内很有影响力的活动，其对书法热爱形成一种发展动力，具备优势。

在教育培训机构管理中，领导力是一种综合能力，最初从管理能力中分离出来，是企业发展的源动力。领导力的执行是依靠执行力来实现的，这个过程必须借助于沟通。针对于 BLT 的战略发展目标，研究领导力和沟通能力至关重要，这也是激活机构的内动力最好的方法。在社会不断的变革发展中，领导力和沟通模式及应对策略也在不断的更新变化，本研究更多的关注和提供 BLT 艺术教育机构的领导力双向沟通策略方式。

## 二、研究目的：

1. 通过对中外文献研究梳理，发现教育领导力的动力能源。本研究以 BLT 机构为例进行分析研究，以便更好挖掘其领导能力。

2. 通过对 BLT 机构的分析，为其教育领导者在繁杂的工作中，找到与员工沟通的主要因素，并构建研究模型。

3. 通过研究，为 BLT 机构提供领导沟通策略。

意义：领导能力的提升直接关系到 BLT 的规模发展，关系到领导与员工的关系问题，找到适合 BLT 机构领导的沟通方式，对 BLT 机构具有重要意义。在高效的发展时代，运用沟通策略方法，抓人心，说重点，谈价值和讲究效率，是提升工作效率和完成目标的保障。



### 三、文献综述:

影响领导有效性的因素以及如何提高领导的有效性是领导理论研究的核心。领导理论的研究成果可分为三个方面,即领导特质理论、领导行为理论和领导权变理论。

**领导特质理论:**领导特质理论 (traits theories leadership) 也称素质理论、品质理论、性格理论,这种理论着重研究领导者的品质和特性。是整个领导领域的开端,其理论基础来源于 Allport 人格特质理论。20 世纪早期的领导理论研究者认为,领导的特质与生俱来,只有天生具有领导特质的人才有可能成为领导者(段锦云,2010)。领导者自身一定数量的、独特的、并且能与他人区别开来的品质与特质对领导有效性的影响。(刘永芳,2008) (Trait Theory) 斯托格迪尔 (R.M.Stogdill) 于 1974 年在《领导手册》一书中,进一步提出了领导者应该具备的 10 项特质:(1) 才智;(2) 强烈的责任心和完成任务的内驱力;(3) 坚持追求目标的性格;(4) 大胆主动的独创精神;(5) 自信心;(6) 合作性;(7) 乐于承担决策和行动的后果;(8) 能忍受挫折;(9) 社交能力和影响别人行为的能力;(10) 处理事务的能力(刘永芳,2008)。吉赛利 (E.E.Ghiselli) 的观点:才智、手创精神、督察能力、自信心、适应性、判断能力、性别、成熟程度。

**领导行为理论:**领导行为即通过研究领导者在领导过程中具体行为,和不同行为对下属的影响,寻找最佳领导行为。领导行为基础是领导特征和技巧,领导风格是领导者特质、技巧及和下属沟通时行为的统一体。领导行为理论是由爱荷华大学的 Lewin, Lippitt 和 White (1939) 所开创。(刘永芳,2008)。领导行为理论是研究领导有效性的理论,是管理学理论研究的热点之一。

**权变理论:**美国著名心理学和管理学专家费德勒与 20 世纪 50 年代提出了第一个综合权变模型——费德勒权变模型 (Fiedler contingency model),该模型认为,有效的群体绩效可以从三个方面进行考察:领导风格、情景因素及二者的匹配程度。(刘松博,2017)

**教育领导者应具备五种核心价值观:**育人使命、文化引领、教育时间、人际协调、终身学习,只有具备这五种基本价值观才能推动学校的整体改进和教育的均衡发展。(张俊华,2017)

**领导力:**领导力 (Leadership) 从最初管理能力中分离出来,研究者当时仅限于战略管理、决策、规划、影响力等能力,将领导力看作是一种领导个人行为(翁文燕,2008.陈雷,2019)。在定义领导力概念时,研究者往往综合考虑领导者的性格特征、行为特征、影响力、领导者与追随者之间的互动,以及情境等影响因素 (Bass,B.M,2008)。将领导力定义为针对集体目标、管理、控制或者影响群体行为的个体行为。(大卫.V,D 戴、约翰.安东纳基斯,2015)

Stogdill (1950) 从能力的视角,将领导力看作是完成组织目标所具有的影响群体活动的的能力 Boss (1999)。则认为领导力是能够刺激和引导个人与团体,实现其目标的一种影响力。领导力还可以被看作领导者统御和指引追随者与利益相关者以实现群体目标的一种能力(中国科学院“科技领导力研究”课题组等,2006;媛媛和吴维库,2013;王丽娟 2017)。

**艺术教育:**艺术教育是区别于其他学科而呈现出一种特殊的教育活动,它除了具有一般教育的共性特征外,还具有艺术个性特征。由此,我们必须按照普通教育以及艺术发展所特有的规律来开展一切艺术教育活动,我们深知艺术的核心无关乎形式,而是一种有价值的创造性



思维，是社会现场让“人”必须要面对生存、生活和生命之中的种种问题和境遇，即你的处境和问题就是艺术创作的源泉和动力。艺术教育追求艺术和教育复性价值取向的社会活动。（商应丽，2020）。

**沟通：**沟通一词最早出现在《左传·哀公九年》——“秋，吴城邗，沟通江淮”。沟通，原指开沟而使两水相通，后泛指彼此相通。（辞海，1979）据美国威斯康星大学的 F·丹斯（Frank Dance）教授统计，关于“沟通”的英文表达（communication）的定义多达 126 种。关于沟通的概念，国外的学者主要有以下观点：霍本（Hoben 1959）认为沟通是指以语言交换思想或观念，他强调沟通是信息载体的符号；阿依尔（Ayer 1955）认为沟通一词有时是指被传输的内容，有时是指传输的手段，有时涉及整个传输过程，强调信息的传输和交换；米勒（Miller 1966）还以目的性对沟通做了定义：他认为大部分情况下，沟通主要是这样的行为状态，传者以清醒的意愿，试图通过消息的传递来影响受传者的行为。（丁煌，2013）

在沟通过程模型，沟通内容 4C 原则（完整 *Completeness*，简洁 *Conciseness*，清晰度 *Clarity*，正确性 *Correctness*），以及沟通方式的四原则（尊重原则、适度原则、了解原则、双向沟通原则）的基础上，重点围绕员工与领导的沟通，提出沟通协调方略，领导针对不同的职工性格特征采用不同沟通方法，并对沟通中常见的障碍进行分析。

**沟通能力，**在美国语言学家宾夕法尼亚大学的教育研究生院院长戴尔·海姆斯（Dell Hymes）的论著《论沟通能力》（*On Communicative Competence*）中最早提出，他认为“人类沟通能力的好坏也就是沟通主体使用符号的能力高低”（Dell Hymes, D.H. (1971/1979)）

**教育领导力研究：**从 2013 年到现在，每年发表的文章数量保持在 200 篇以上，2018 年国务院学术委员会公布新批 12 个教育博士学位授权点，教育博士列入全国研究生招生管理，实施学历教育，专业方向为包括教育领导与管理在内的三个领域。教育领导学研究范畴体系是随着实践的发展而不断扩大和深化的，是一个动态的、不断完善的过程。未来可期，未来可见，随着教育领导研究范畴的拓展和深化，教育领导理论研究必将有更丰硕的理论建树，教育领导研究成果必将助力我国教育综合改革实践。教育领导学学科独立必将自然到来，道路曲折但前途一片光明，教育领导理论工作者应当责任担当，勇挑重担（任祥华，2019）

研究发现，相对于校长目标引领和教学领导力，校长促进教师发展和保障教师参与的领导力对学生学业成绩的影响尤其更加微弱。校长时间、精力的限制以及学校事务繁、任务重等现实因素使得校长不能及时解决每位教师教学中遇到的困难，这可能使得校长促进教师发展的领导效果受到限制。而“教师只需要专于教学事务的学校管理认知习惯使得校长缺乏保障教师参与学校管理活动的意识。有研究表明我国中小学校长在领导行为上表现出“同态化”的特征，这也可能影响校长领导的效果。研究还发现，校长目标引领和教学领导力在不同的学校组织情境下对学生学业成就表现出了不同的预测效果。这不仅表明不同类型的校长领导力对学生的学业成就有不同的影响路径和方式，而且对“情境因素决定特定校长领导行为的效能”研究命题给予了证实。（黄亮、赵德成，2017）

**BLT 机构介绍：**BLT 艺术教育机构成立于 2008 年，其秉持“以书法特长为社会做点事”的宗旨，先后举办了多次书法展、书法大赛、研讨会、培训班及救灾慈善捐赠活动。先后四次走进联合国，并在英国、法国、韩国及香港澳门进行书法传播活动，取得了广泛影响。每年上巳节（农历三月三）举办的兰亭雅韵电视书法晚会，已成为品牌。现有 1000 多个书友会员和



4000 多名学员。教学上, 拥有国内一流的专家团队, 缺乏专业运营管理团, 内驱力也得不到开发。其文化经济价值得不到开发。面临新的发展机遇, 计划其艺术教育引入经营管理模式。

文献述评: 通过对国内外的文献梳理, 认为对领导、领导力以及沟通的研究, 都已经有了多种理论, 对领导的特质、品行、才智、能力、自信心、开创性、忍受挫折等讨论已经全息覆盖。在沟通的理论上也同样具备全方位立体式的讨论、研究、归纳、分析。由于领导特质理论忽视下属的需要和情境因素, 导致它在解释领导行为方面的不成功。领导行为理论在确定领导行为类型与群体工作绩效之间的一致性关系上取得了有限成功, 缺乏对影响成功与失败的情境因素的考虑。依旧依赖于任务结构、领导权威、下属的主导性需求等情境因素。领导的权变理论弥补了这一缺陷, 提出领导的有效性可以从情境因素分离出来。艺术教育是一种有价值的创造性思维的培养, 不同于普通教育。国内外已有的关于领导力沟通的部份理论对 BLT 机构教育领导沟通都具有适用性, 但针对艺术教育领导力和双向沟通的研究还不是很多, 所以不能拿来生搬硬套使用, 必须沿着已有的理论进行针对性的探索研究。理论意义: 可以更加丰富当前的艺术教育领导沟通理论, 让领导力沟通的研究触角伸展更深入。现实意义: 庞大的理论基础, 给研究艺术教育领导沟通带来便捷。更重要给为 BLT 机构发展提供更多的理论资源, 助力其制定领导力沟通研究的策略方法, 也可为同行业借鉴。

#### 四、研究方法

##### 1. 研究方法:

文献分析法: 通过查阅电子期刊与文献资料, 深入了解教育领导学理论及沟通理论中的国内外最新动态。对国内外研究艺术教育领导力沟通等相关文献进行总结、分析、归纳。从中寻找艺术教育领导沟通中的主要因素, 将结合 BLT 的历史与现状进行分析。

观察分析法: 通过对 BLT 机构的日常工作中的领导力沟通能力进行认真仔细观察、采用对比分析对能力、关怀、规范、目标等四个方面进行归纳总结。

案例研究法: 以 BLT 的领导沟通内容为研究主体, 采用其领导力及沟通中发生的真实情况进行分类, 并从沟通主体、沟通方式、沟通技巧以及客体感受几个方面来分析领导的沟通行为, 找出优势及劣势。

2. 对 BLT 机构的领导力沟通进行分析: 在对文献梳理总结后得出, 影响 BLT 机构的领导力的要素有 4 个: 能力、关怀、规则、目标。

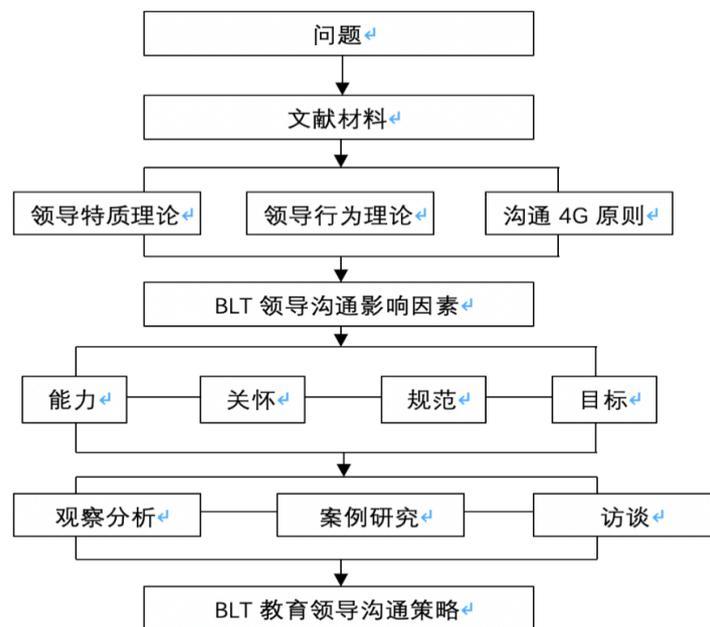


图 1 BLT 教育领导沟通研究路线图

能力：是完成一项目标或者任务所体现出来的综合素质。在本文中，能力是指 BLT 机构领导在完成工作任务时表现出的能力、个性、沟通、心里特征等，其直接影响 BLT 机构的工作效率和效益。

关怀：指关心，含有帮助、爱护、照顾的意思。非语言信息能对语言信息进行补充，非言语沟通一般表现为视觉和动作符号系统、目光接触系统、辅助语言、空间运动及标志符号等。比起语言沟通，非言语沟通形式更加直观、迅速，具有个性（李颖娟，2012，）在本文中也是指 BLT 领导对员工的帮助和关心。这里不仅仅指的是语言、行动上，还有精神、情绪及视觉动作、行为语言和微妙的交流等。

规则：是运行、运作规律所遵循的法则，是由 BLT 机构和员工共同制定并通过，由所有成员一起遵守的条例和章程。但除文本的规则之外，也指道德上的一些普遍行成的准则。本文指无论领导与职工都应遵守共同制定规则。这种关怀也作为 BLT 机构的发展动力之一被提出。

目标：是 BLT 领导和员工对工作发展预期结果的主观设想。在头脑中已经形成的一种主观的意识形态，也是机构发展的预期目的，也是为工作指明了方向。有长期目标、近期目标、个人目标和集体目标。本文指 BLT 机构为发展制定的目标，其具有维系机构各个方面关系构成的核心作用。



**表 1 BTL 机构教育领导沟通影响因素**

因素	沟通的方式及支撑点
能力	综合素养，平易近人，担当，责任，创造性，灵活性
关怀	稳定，收入，联谊，聆听，事业成就，成长
规则	任务，绩效考核，目标定位，惩罚，奖励，执行，管理
目标	纽带，分享，追求，协同配合

针对教育领导沟通影响因素：能力、关怀、规则、目标，在具体实施中，我针对 BLT 机构梳理出了沟通方式和一些支撑点。在能力方面，领导者的综合素质、性格更需要平易近人，工作中具有创作性及灵活性，同时具有担当精神和专业领域责任心；在关怀方面，机构领导应关心职工稳定的工作及经济收入，还有自我实现价值的需求，要认真聆听职工的诉求，需经常性搞联谊活动；在规则方面，无论领导与职工都要共同遵守管理制度，机构的奖励和惩罚要分明，制定的任务合情合理；目标方面，共同的目标是领导与职工之间很重要的纽带关系，对于机构取得的业绩，应视为大家共同的成绩，要具有分享精神同时要超越工作目标，建立更高的精神追求，只有协同配合才能实现共同理想。

在对 BLT 机构这十几年的发展，因艺术家在管理发展中的作用，其与其他商业运作公司还是有很多不同，仔细分析，缺点突出，优势也很明显。下面通过表格可以更清楚地认识当前 BLT 机构的发展情况。

**表 2 BLT 机构的教育领导沟通力的优势、劣势比较表**

能力	优势	有学术引领，具有担当精神，创造追随者，随和平易近人，工作有挑战性，非模式化工作
	劣势	缺少管理经验，少规范性，洞察力不够，对规范管理有排斥，平日比较散漫
关怀	优势	和蔼温和使员工轻松，生活比较慷慨，艺术上员工很大支持帮助
	劣势	在工作生活细节中关注关心不够，对于员工整体的发展，待遇没有长远规划，员工工作能力弱，有时让遇到困难的员工茫然，没有签订更标准用工合同
规则	优势	也建立了一些规章制度原则，机构发展？我们的书法

	劣势	信息传递不对称，没有系统的管理规章制度，对已有的规章制度执行不到位，没有奖罚制度，办事拖沓之风显著
目标	优势	经常谈理想，追求，目标，规划的发展，精神分享很多，调动了员工一部分积极性，员工潜力很大
	劣势	物质分享不明确，导致员工工作中有私心，没有团队式的管理，共同目标指示不明确，工作协调力弱

**BLT 在领导沟通能力方面：**优势：因为有业内一流的专家队伍，在书法界有引领作用。BLT 有自己很响亮的宗旨：“传承兰亭精神，以自己的书法特长为社会服务。在专业领域中具有担当精神，现在的领导者都具有平易近人的精神，BLT 机构在工作中选择了有挑战性的工作。领导大度包容，工作中没有生搬硬套模式化现象，遇到大的活动调动执行能力很强。劣势：因为是艺术家管理，有时可以迸发出非常珍贵的管理火花点，但大部分员工工作散漫，不具有规范性，这都源于在管理上不专业，艺术家出身的管理者对规范管理也是具有排斥行为。

**在沟通关怀方面：**优势：BLT 领导的和蔼温和，工作氛围轻松活泼，不设定绩效考核。因领导是业内专家，工作中都享受在书法专业上给予的教导和帮助。工作中尊重职工，处处以人为重。劣势：在生活的细节中关注、关心员工还很不够。如：有的职工家中父母、孩子有事儿，没有在言语上更多的给予关注，没有为他们制定出整体的长久发展及有关待遇提升方面的规划，所以工作动力弱，有时能看到员工对前途发展很茫然。

**在沟通规则方面：**优势：机构的发展宗旨表达了精神追求的人生价值，在许多大型活动及传播艺术时发挥着内在推动力量。劣势：由于信息传递不对称，没有完整的规章制度。即使有规章制度，员工执行也不到位，对于成绩及错误，也没有奖惩制度，办事拖沓之风显著。

**共同目标方面：**优势：BLT 机构的领导常与员工在一起谈理想、追求、目标、规模化的发展。这种精神的分享也起到了调动员工积极性作用，员工的基本工作能力都很强，这也是发展的潜质。劣势：由于物质分享不明确，导致员工工作中有私心。共同的目标指示也不清晰，工作的协调配合也比较弱，已迫切需要建立团队的管理模式。

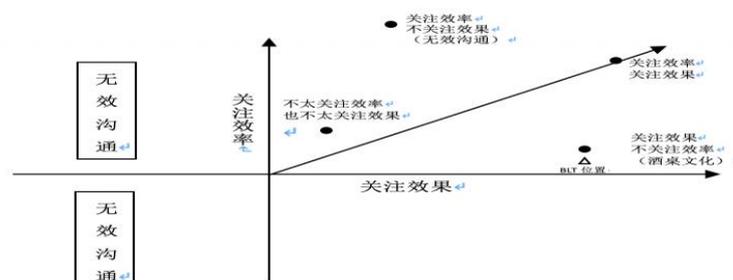


图 2：BLT 机构沟通效率效果图分析

### 3、BLT 机构沟通效率效果分析：

在不同情境下，沟通对于效果和效率的要求是不同的。关注效率，不讲究效果的沟通，可视作无效沟通。有效沟通的前提是有效果，这样才有了对效率的追求。出于人文关怀的沟通，对效果和效率要求都一般，如工作中日常的寒暄；注重沟通效果的，将效率列为其次，如特有的“酒桌文化”，在饭桌上的沟通，一般是为了达到某种目的，可能是为了一桩生意，可能是为了增进情感，这种沟通方式，往往更重效果（即最后的结果），对效率的要求不高；有的沟通既重效果又重效率，发展机构日常工作就是追求沟通效果与效率并重的一类工作。

通过研究分析，BLT 机构现在所处的位置是在关注效果，不关注效率的位置，平日聚会时的沟通挺多，这是一种轻松的管理方式，但却不能推动 BLT 的更大的壮大发展，这样会影响其规模化发展，所以 BLT 要调整领导力的沟通方式，使其走上规模发展的路径。

小结：领导力的落地是要依靠执行力来实现的，这一过程必须借助于沟通（俞媛，2015）。领导不仅是一个行为更是一个过程，领导力也是完成过程的一种能力，可以说是第一生产力，但是如果使用不当，就会成为第一破坏力。北兰亭的领导力也可说是大家的。艺术教育的领导个性、工作风格要有与职工进行匹配的沟通，沟通是彼此的交流，互相渗透最后达到共融共通。如果把领导沟通作为重要内容，打通上下级多方面关系。形成共识与合力，那么内驱力可以使 BLT 机构推向规模化发展。在北兰亭的领导力核心更表现为影响和追随力，常说北兰亭是大家的，也是与员工形成凝聚力。

沟通不仅仅只限语言、图像、记号、情绪和手势，肢体语言也可以视作为沟通的方式，沟通的技巧也是多种多样的。伴随研究深入，我认为领导力是一种综合性的，动态的社会过程，而不仅仅是简单的个人行为。BLT 领导要考虑整个领导过程，领导所处情境以及各种内、外部的关系等因素，领导力是组织的所有成员共同努力才能完成的。共同完成领导任务时体现出的集体能力是一种合作关系的过程，需团体成员共同努力，充满激情，努力的结果让每个人都受益，并为集体创造利益。针对 BLT 的机构，领导应打破领导力的领导属性，无论是否是具有一定权力的领导岗位，都应当具有领导力，应实现了平民化转向。

## 五、研究结果：

通过 BIT 机构的领导力的分析研究，其领导沟通力的发展路径也已经非常清晰，故本研究提出相对应的沟通策略。

### 1. 沟通的原则：是双向性、重点性、真挚性。

双向性：在沟通过程中，保持领导与员工的沟通是双向互动的，不是单边的。在沟通过程中抓住重点的症结先去突破，作为领导者，一定要带着真挚之心，认真聆听员工倾诉，对员工的充满信赖之意去行使沟通，方能起到效果。

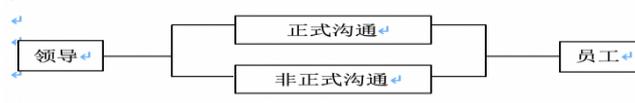


图 3 BLT 机构领导沟通的双向模式

在沟通方式中，可以分为正式沟通、非正式沟通。正式沟通：如会议、规则等，非正式会议可指一些生活关怀、关心、联谊和日常联络。在 BLT 机构中，领导切忌以领导自居，应采用精神领袖式的平民化管理。这样与员工可以更好的沟通，领导力和沟通效果也能呈现出来。在正式沟通与非正式沟通中也不要出现明显的壁垒，打通他们之间的隔区，呈现共融关系。沟通方式还有许多种，如：微沟通、肢体、心境、情绪、精神，这些方式都可以运用到 BLT 机构的正式沟通与非正式沟通中。双向沟通不仅是领导力的贯彻执行，也是员工对领导的支持与监督。

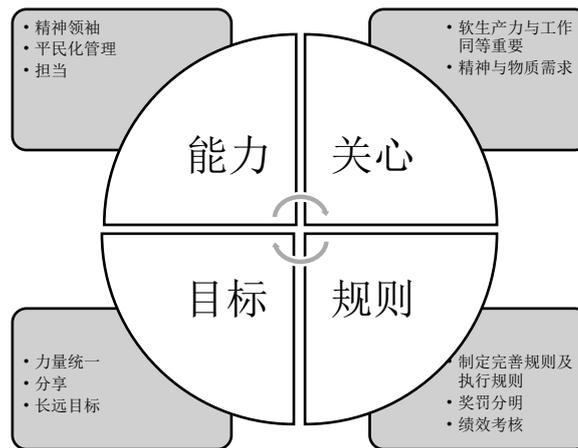


图 4 BLT 领导沟通动力策略模型

## 2 BLT 领导沟通动力策略

1) 能力：成功企业家告诉我们的经验是：执行力问题就是领导力量问题，而全方位的沟通则是增强企业领导力与执行力的基础。因 BLT 机构的领导是业内的专家，有很多追随者，所以继续发扬精神引领作用。在专业上领导者采用的是精神的沟通方式，需要在本专业上还要时刻学习，关注业内的新的发展动向，通过各方面学习进一步提升修养。应该采用平民化的管理方式，是要在融通中把自己的管理方式和办法实施下去。这也需要领导者在专业及管理上要有并驾齐驱的学习精神，才能适应不断壮大的发展，找到适应本机构的管理办法。面临国家推出的文化创意产业，作为领导者，对时代要有敏锐的洞察力，对外不但要带领机构把业务触角延伸到各个发展机遇的角落，对内要把管理理念沉入到各个部门，打破部门之间的壁垒，使企业内部业务流程运作一体化、规范化，提高执行力。可以聘请管理专业的顾问，不断把管理与自己机构的发展特点结合起来，不断提出与时共行的策略与办法，这也是持续发展的根本保障。

管得少就是管得好，最高领导者应该把大量精力放在干部培养上，这是 BLT 领导者最重要的执行内容及最高领导者通过自身的执行力来提升公司的整体领导力。BLT 机构领导通过有效的沟通来培养管理层的整体领导能力，如让领导者借助网络平台工具与员工进行交流，让员工参与管理，实现公正开放高透明度的平民化领导方式的渗透，从而推进领导力与执行力提升。

2) 关怀：沟通始于“关心”。如果我们在家庭和职场感觉沟通不顺，则证明自己对对方的关心不够。如果足够关心，我们会努力通过提问、交谈来亲近和了解对方。以这样的心思意



念去建立关系，无论谁都能够随时随地与任何人沟通。共同的沟通大师都不是生来就具备这种能力的，大多数人从前也不是善于交际的人，但他们都是为了了解对方而努力的人。

(1) 倾听：**BLT** 许多工作中经常出现执行率差的现象，就是始于沟通中的关怀不够。员工们不注意听你讲的话语，只讲自己的事儿，是思考的内容不在一个频道上，那么领导一定要做个好的倾听者，员工希望被理解，也急于表达自己。听听他们要讲些什么，有什么诉求。而且是不隔的，**BLT** 机构要设立倾听服务，“倾听”就是技巧性地辨析每一句话，不放过每条细节诉说。这些都可以帮助我们进入他们个人的世界，尤其是他们之间或和你发生冲突的时候，真正原因却是在认真倾和交流的每一句话中，从中找出他们想传达的真正想法，从而了解他们内心的真实想法和对工作的态度。成为沟通专家需要遵守 8:2 规则。80%倾听，20%说话。所谓“催产婆”的苏格拉底，他的对话术的核心是提问和倾听。沟通大师苏格拉底沟通时 80%的时间用于倾听。

(2) 忽视错误：领导在执行工作中，常常遇到 **BLT** 机构的员工出现各种错误，在此时会有埋怨的话语。在与员工日常的交流中，更多要忽视错误，关注成绩。当我们处在矛盾与冲突之中时，坦诚变得十分重要。如果能更多看到员工的努力成绩，而“忽视对方的错误”，就能够减少冲突，矛盾也更容易得到解决，在中国传统文化中，是倡导“忽视对方过错”的，指出这种方法是使人和睦相处的最佳方法。忽视对方错误，之后进行正向的引导工作，会更加增进融合度和解决问题。在 **BLT** 的工作中，确实出现针对做错事的员工，不可直接批评，不让其情绪变化导致影响工作。称赞对于鼓励员工、施加动机是非常有效的。称赞不会花很多的费用，却能起到激励对方的效果。因此，如果能利用好，就再好不过了。但对错误的忽视不代表对错误的纵容，这就要求我们要有更多的思考，不但要建立科学的管理体系，还要提高领导的沟通能力。

(3) 关注需求：杰克·韦尔奇（John Frances Welch Jr.）曾说，我们的生活中太大的部分被工作所占据，以至于使成就得不到认可。因此，就算是为了抓住很多机会，也要制造大型的庆祝活动。他平时只要有机会见到员工，就询问员工所做的工作、对工作的满意度、将来的期望等，并且毫不吝惜对员工所起的作用和成果给予肯定和赞美的话。在现如今的生活，每个人都会面临方方面面的问题，大部分人都会有焦虑，员工更多的是关注为他们解决更多的现实问题。如：工资待遇、孩子教育、生活健康等问题。更要抓住各种机会对员工给予关心。建立积极的互通关系。因为 **BLT** 最初是一个民间艺术团体，他的成长确实有其特殊性，许多来这工作的人都是因为喜好书法来此，这个要引起特别的关注，关注他们的心灵成长，物质需求，在适当的适应给予提高工资的激励、专业指引和精神鼓舞。所以 **BLT** 机构对有人生目标和精神的需求的要给与鼓励和支持。甚至还要帮助他们成长。

3) 规则：规则自由是一种珍贵的价值，但是自由的价值观必须是建立在规范的基础上。**BLT** 机构的宗旨是“以我们的特长为社会做点事儿”大家愿意以此为基础进行合作，也是要求不但有美满生活，还是有精神追求。不但可以很好工作，还能传播文化正能量。但发展没有制定完善的规章制度，也没有与员工签定正式的合同，即使有一些简单的要求，执行中也不统一，随意性很大，属于松散型的快乐管理。完全靠着一种彼此建立的情感维系，也是挺珍贵的关系和内动力。对规模化发展，从战略规划、价值观、财务制度、工作程序、部门要求、工资待遇、目标任务及奖惩都要制定出来。科技的发展，也为我们带来了很多便捷，采用一些高科



技办公方式。如钉钉办公、腾旭视频，这些都能让我们做到事半功倍的效果。

4) 目标：共同目标作为一种沟通方法，是 BLT 通过整体目标的思考来统一部门员工的步调，促进组织发展。制订的目标需要更加人性化，在达成目标中、目标后，都可以分享到实现目标的快乐。更重要是分享实现目标的业绩，如：利润目标实现后可以与大家共同分配。把目标作为沟通桥梁和媒介也是很好的方式。制定的近期目标、中期目标和远期目标会把人心齐聚在一起，让 BLT 机构的领导号召大家齐心协力，共同朝着目标步调协调一致前进。劲儿往一处使，这就是源动力。目标沟通也是完善 BLT 机构的管理体系，通过目标可以拥有自行管理自我约束功效，这是非常重要的一个工作环节。目标沟通中赋予员工的主人翁责任感，既能完成组织目标，又能完成个人目标，是共赢的过程。

总结：北兰亭的领导力核心更表现为影响力和追随者。沟通是能力，也是沟通主体使用手段的能力，也是 BLT 机构最重要的研究问题之一，其对 BLT 的维持、发展和变革起着巨大的作用。著名成功学家戴尔·卡耐基说：“一个人的成功，不仅是靠他的专业技术，跟更多的是靠他的人际关系和为人处事能力，”沟通的成败决定了管理的成败（车益明，2014）。在管理 BLT 机构，领导为了工作目标，需要同员员进行信息交流，协调好内部各部门，以及内部与外部环境等关系。在制定决策、制定方案首先要听取各类型人员的意见和建议，从而保证自己做出的决策科学化，这就是沟通的重要性。一位善于沟通的领导就会让员工心理相融，凝聚人心，提高团队士气，使机构从无序向有序转化。但沟通是要双向沟通的，不但领导要主动与员工沟通，还要让员工常找领导沟通，这样才会达到真正的沟通。才可更好挖掘机构的活力和潜力。

## 六、总结与讨论

通过对 BLT 教育机构领导沟通力的研究，建立模型并制定实施策略，可以认识到：1、1) 沟通是艺术教育领导实施中最重要的因素，关系到领导力的实施效果，也是关系到艺术教育机构的生存发展。BLT 教育机构根据自己的特点，制定出适合本机构的沟通方式，会更好激发员工的内动力，增强发展活力。2) 沟通是双向的，领导可以激发员工的动力，反之，员工的进步又反哺领导力的提升，管理者与员工都需要学会沟通技巧和方式。3) 领导沟通贯穿于机构发展始终，是全方位、立体式的运用，才可以助力 BTL 规模化发展。4) 对于机构的发展规律，不但要与时俱进，还要饮水思源，不忘初心。作为领导者要不断的审视自己，对于沟通艺术也要不断的研究学习，在沟通方式和技巧上不断创新。5) 建立创造性、适应性的沟通模式。6) 不是为了沟通而沟通，沟通要适度，要润物细无声。2、通过影响艺术教育领导沟通核心要素构建了领导沟通动力模型，并提出相对实施策略。丰富了艺术机构领导沟通策略研究的理论基础。



## 七、不足与展望

不足与展望就提出的 BLT 领导力沟通的四位一体的运动模型，能力、关怀、规则、目标四要素还不能全面概括领导力的全部。希望此建议在执行中能够更灵活运用，以真正的实践来完善 BLT 教育领导力沟通的策略和不足。

## References

- 车益明.(2014).小学校长校内沟通现状及提升对策研究——以蕲州区小学校长为例. 硕士. 宁波大学
- 陈雷.(2019).具力领导力结构模型及发展模型研究.博士学位.吉林大学
- 成殷姬.(2010).人际关系中的“和”文化研究.硕士.中央民族大学
- 狄林丽.(2019).教育信息化 2.0 背景下中小学校长信息化领导力指数研究. 教育硕士.山西师范大学年。
- 丁煌.(2013).人际沟通学.湖北: 武汉大学出版社.第 1 页
- 段锦云.(2010).管理心理学..杭州: 浙江大学出版社
- 黄亮 & , 赵德成(2017) 校长领导力对学生学业成就得影响——教师教学投入与学校自主权得调节作用; 【J】 教育科学;6.  
——基于分布式领导理论的视角.硕士.安徽财经大学。
- 李韩嫣.(2017).秘书“微沟通”的研究.硕士.暨南大学
- 李颖娟.(2012)人际沟通与交流..北京: 清华大学出版社
- 刘慧慧.(2015).新时代中国特色社会主义文化建设研究.博士学位.马克思主义学院
- 刘松博.(2017).领导学 .北京: 中国人民大学出版社
- 刘永芳.(2008).管理心理学..北京: 清华大学出版社..
- 任祥华,(2019) 建国 70 年我国教育领导研究的回顾与前瞻, 现代教育管理 8, 36—42.
- 商应丽.(2020).建构高校艺术教育管理的生成之维.博士.东北师范大学
- 汪丽娟.(2017) 高校教师领导力的影响因素及其开发策略研究
- 汪泽洪.(2009).人体语言在思想政治教育中的运用研究.硕士.华中师范大学
- 王威.(2019).教育信息化 2.0 背景下中小学校长信息化领导力调查研究——以豫南地区为例. 硕士. 河南大学
- 俞媛.(2015).企业通过加强沟通来提高领导力于执行力.硕士.贵州大学管理学院
- 郑立新.(2004).领导才能与有效沟通的研究. 硕士. 哈尔滨工程大学
- Bass,B.M.(2008).The Bass handbook of ladership:Theory,research and managerial applications(4th,ed).New York:Free Press,2008
- Dell Hymes, D.H. (1997-/1979) On communicative competence. University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

## 宠物连锁店下的品牌怀旧营销策略对顾客重购意愿影响的研究

# THE INFLUENCE OF BRAND NOSTALGIA MARKETING STRATEGY ON CUSTOMER REPURCHASE INTENTION IN PET CHAIN STORE

付杨洋

Yangyang Fu

<sup>1</sup>泰国正大管理学院

<sup>1</sup>Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author: Yangyang Fu, E-mail: 252502455@qq.com

### 摘要

目前，宠物行业中对于品牌怀旧营销的研究寥寥无几，并且现有的研究也主要是集中在顾客怀旧心理触发的诱因以及对怀旧产品购买行为的影响机理等方面，忽视了品牌在怀旧营销中所起到的重要作用。

鉴于此，本文的研究主要从四个方面进行：（1）探究品牌怀旧、认同与顾客的重购意愿变量之间的内涵；（2）构建品牌怀旧、认同与顾客的重购意愿之间的概念研究模型，并提出相应的研究假设；（3）根据问卷调查所得样本数据，对研究假设进行实证研究分析；（4）总结研究结论，为当下宠物行业中连锁企业更好地开展品牌怀旧营销策略，更好地开展品牌怀旧营销策略、建立更完善且优质的服务标准从而提升企业整体的发展。

**关键词：**品牌怀旧、营销策略、重购意愿

### Abstract

At present, there is little research on brand nostalgia marketing in the pet industry, and the existing research mainly focuses on the trigger of customer nostalgia psychology and the influence mechanism of nostalgia product purchase behavior, ignoring the important role of brand in nostalgia marketing.

In view of this, this study mainly from four aspects: (1) to explore the brand nostalgia, identity and customer repurchase intention between the connotation of variables; (2) Construct the conceptual research model of brand nostalgia, brand identity and customer repurchase intention, and put forward the corresponding research hypothesis; (3) According to the sample data obtained from the questionnaire survey, the empirical research and analysis of the research hypothesis are carried out; (4) Summarize the conclusions of the study, for the current pet industry chain enterprises to better carry out brand nostalgia marketing strategy, better carry out brand nostalgia marketing strategy, establish a more perfect and high quality service standards to enhance the overall development of enterprises.

**Keywords:** brand nostalgia, marketing strategy, repurchase intention



## 引言

### 1.1 研究背景

1.2 1992年，中国小动物保护协会的成立，标志着国内宠物行业体系的正式形成。与此同时，玛氏皇家等多种国外的宠物知名的品牌也快速地涌入了中国国内的市场。紧接其后，我国国内的首批宠物商品零售店陆续的在北京、上海等多个城市出现了。在1995年左右，众多在国外留学回来的人们把西方的宠物思想带回到了中国。在2000年—2010年，据统计，国内饲养宠物数量也呈现出快速增长的趋势，中国在宠物商品生产方面的制作工厂也越来越多，渐渐地，很多国内的宠物用品制造商业也开始被大众所接触、了解、熟知。而后，在互联网+移动技术发展战略背景下，互联网与传统行业得到了快速融合，宠物经济的发展空间也进一步得到了拓宽。伴随着宠物经济的飞速发展，人们对于宠物方面的消费需求也不断的在转型升级，越来越多的资本势力进入了生产市场，成为制造商、品牌方、代理商等等。与此同时，除了实体店之外，许多关于宠物方面的线上服务平台层出不现，越来越多。

“30年前，把儿子当狗养；30年后，把狗当儿子养。”这是当下相声界对于宠物的调侃，回头细想一番却也是当下社会最真实的写照。在生活中，一方面，人们社交方式的快速转变导致迫切需要精神慰藉。城市化进程越来越快的快速，人们与人们间的沟通交流、交往交际变得越来越少，现实生活逐渐转变成为了虚拟生活空间，生活的步调也变得渐渐急促与匆忙，因此便让人们产生了较为独立与孤独的生活方式，自然也就导致了人们把宠物看做成为自己伙伴，最亲密的伙伴，一个可以静静聆听的伙伴。也可以把宠物比喻作为心灵中的一个向导，它对于心情的调节有良好的通，它可以消除人们的孤独，它是宠物主人最忠实的听众，最好的朋友，也是最美丽的陪伴般的存在，在人们枯燥无味的生活中，为他们增添了许多无穷无尽的快乐。宠物的主人也可以通过喂养宠物或得足够的成就感，这也体现出了一个道理，人们大部分时候只有在被需要的过程中方可体会到自己存在的价值，与之相反，在宠物们内心中，宠物主人一般来说是不可替代的存在，所以，照顾好宠物自然而然也就成为生活中趣味与价值同时存在的体现。再看另一方面，城乡的居民收入空间逐步上升，人口逐步老龄化的趋势也与之共同推动着宠物市场经济的飞速发展。国家实行的计划生育带来的问题，膝下子女大幅度减少，这意味着社会出现了大批量的“空巢老人”。没有了子女陪伴，岁数上升以后，人们难免觉得寂寞孤单，这时候养一只宠物来陪伴，可以做到情感的转移，也让精神能够有所寄托。在宠物陪伴下的老人，能够享受到幸福愉悦的晚年生活状态，还能够有效的预防老年抑郁症与降低阿尔兹海默症的风险。

在目前的学术界中，对于宠物行业进行的研究，大部分主要都是集中在了宠物行业现状的分析及发展的研究，研究主要针对的是宠物市场经济的发展与展望等，从宠物连锁经营的营销策略角度探索的比较少见。本文从宠物连锁经营的内涵中划分出品牌怀旧与品牌认同两部分，从品牌怀旧角度对宠物市场发展进行研究，不仅拓宽了宠物行业研究的视角，也对现有行业领域的学术研究作出了补充，为宠物经济发展、宠物连锁店铺经营的研究提供了新视角，有助于推动该行业下的企业发展与品牌的长期管理。

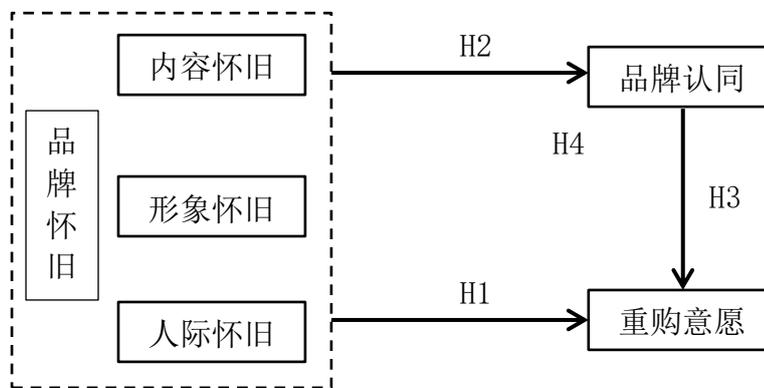
个人在社会中承受的压力逐渐增大，宠物则成为人们寻找心灵慰藉的寄托对象，而从整个宠物市场反应看，当下企业品牌的怀旧情感，对于唤起消费者在宠物系列商品的购买意愿上的影响是有限的，对于他们的购买行为的影响也是有限的，所以意味着还有很大可以能够激发的空间并且得到发展。本文从宠物行业领域中深度挖掘品牌怀旧、品牌认同的元素，运用调研所得到的数据来进行实证分析，分析在宠物连锁企业下的品牌怀旧性、认同性，对于消费者的重复购买意愿与行为的影响情况进行进一步的研究，能够有效丰富在宠物行业品牌管理中

的研究内容，能够为将来做更为广泛的宠物市场品牌方面的研究，提供有用的参考内容与范畴。

### 1.3 研究内容

在本文中所以进行的研究内容就是基于宠物连锁店下的企业品牌怀旧的营销策略为背景，构建了品牌怀旧、品牌认同对于顾客重购意愿的理论研究模型。针对宠物连锁店下的品牌怀旧、服务体验对消费者重复购买意愿的影响进行研究，本文通过梳理文献归纳分析，对品牌怀旧、品牌认同、顾客消费意愿等方面进行探讨，后又将品牌怀旧分成了内容上的怀旧、形象上的怀旧以及人际上的怀旧三个维度进行分析，并且探讨了品牌怀旧中的不同维度与品牌认同的中介效应是否相关，进一步证明消费者的怀旧心理的触发原因以及品牌怀旧对消费行为再购买的影响。旨在为宠物行业中的连锁企业带来参考意义，更好地开展品牌怀旧营销策略、建立更完善且优质的服务标准，服务好客户，提升企业整体的发展。

通过对现有相关文献整理分析总结，因此在本文中提出以品牌怀旧营销为背景，品牌认同作为中介的变量，对于顾客的重购意愿影响研究的模型。如概念模型图1所示：



概念模型图 1

### 1.4 研究意义 (宋体, 11号, 加粗)

能够拓宽对宠物行业研究的现状的领域与视角。在目前的研究中，对于学术界关于宠物行业的研究，主要是分析当下宠物市场经济的发展趋势以及现状的分析，从宠物连锁经营的营销策略角度探索的比较少见。本文从宠物连锁经营的内涵中划分出品牌怀旧与品牌认同两部分，从品牌怀旧角度对宠物市场发展进行研究，不仅拓宽了宠物行业研究的视角，也对现有行业领域的学术研究作出了补充，为宠物经济发展、宠物连锁店铺经营的研究提供了新视角，有助于推动该行业下的企业发展与品牌的长期管理。

丰富和拓宽了消费者对宠物产品的重购买意愿的研究内容。个人在社会中承受的压力逐渐增大，宠物则成为人们寻找心灵慰藉的寄托对象，而从整个宠物市场反应看，当下企业品牌的怀旧情感所能唤起的消费者对宠物相关产品的重复购买意愿和购买行为都是有限的，有很大激发与发展空间。本文从宠物行业领域中深度挖掘品牌怀旧、品牌认同的元素，运用调研所得到的数据来进行实证分析，分析在宠物连锁企业下的品牌怀旧性、认同性，对于消费者的重复购买意愿与行为的影响情况进行进一步的研究，能够有效丰富在宠物行业品牌管理中的研究内容，能够为将来做更为广泛的宠物市场品牌方面的研究，提供有用的参考内容与范畴。



## 研究目的

本文所研究的内容就是基于宠物连锁店下的企业品牌怀旧的营销策略，建立出品牌怀旧、品牌认同对于顾客重购意愿影响的研究。本文对宠物连锁店下的品牌怀旧与品牌认同对于消费者重复购买意愿的影响进行研究，旨在为宠物行业中的连锁企业带来参考意义，更好地开展品牌怀旧营销策略、建立更完善且优质的服务标准，服务好客户，提升企业整体的发展。通过营销策略，不断激发消费者的正面感情表达，将能够不断提升消费者购买欲望，也能够实现企业的产品质量的提升，让消费者感受到美，最终才能够实现社会总福利的增加。

## 文献综述

### 2.1 行业相关理论研究

当下在学术界中，对于宠物行业的研究并不多，主要是集中在了对宠物行业发展现状的分析研究。根据文献所知，陈伟才(2019)分析了我国宠物行业的现状，展望了宠物市场的发展趋势，探寻了宠物市场经济能够得到兴起的原因，并且指出了我国宠物行业的市场前景和存在的问题，并提出了行业新老品牌重新洗牌，线上线下协同发展是主流趋势的观点<sup>[1]</sup>。关佳佳(2018)也对我国宠物行业进行了深度地剖析，并提出我国宠物市场的消费者在宠物消费方面，已从盲目转为理性，且中低收入者在宠物消费方面逐步增加，并且收入程度决定了宠物消费的高低。虽然我国宠物市场日趋成熟，但也存在着行业不规范，法律法规不完善制约了宠物市场的发展<sup>[2]</sup>。陈鹏峰则认为宠物行业是一个正处在上升期的行业，能够带来巨大的经济效益，宠物市场的商机不容小觑。王宝杰、蔡兰芬(2016)则是从兽医的角度对宠物市场进行了分析，首先指出宠物行业的业务范围，包括宠物医疗、美容、食品、用品等。其次，从数量上对国内的宠物店进行了介绍并对宠物市场做出了预测<sup>[3]</sup>。除了对我国宠物市场的分析和展望外，还有很多学者对个别省份或者城市的宠物市场进行了研究，例如张颖超等(2013)、刘方玉等(2013)、吴岳等(2007)就分别对金华市、宜昌市和武汉市的宠物市场进行了分析和研究<sup>[4,6]</sup>。与此同时，还有对宠物行业更加具体的研究，仲晓兰(2014)对宠物食品进行了定义和分类，分析了宠物食品发展的现状及存在的问题<sup>[7]</sup>。与此同时，刘朗(2010)还指出，若想宠物食品行业有良好的发展，需要相应政策法规的支持，使其向标准健康化发展<sup>[8]</sup>。在宠物食品的研究方面，程帅军(2014)针对成都市的宠物食品市场进行了调查分析，根据分析结果从产品研发、市场定位、寻找潜在需求、营销宣传、品牌建设等几个方面提出探索性建议。更进一步从政府和消费者角度进行更深的思考，提出加强监管宠物食品安全和对宠物福利的保护<sup>[9]</sup>。

### 2.2 连锁经营相关研究

学术界关于宠物连锁店的研究并不多，但是关于连锁店的探讨有很多。自从1859年美国的第一家连锁店“太平洋与大西洋茶叶公司”创办后，连锁经营的方式得到了飞速的发展，并取得了巨大的成功，从而引发了学者的高度关注。不过，对于宠物行业连锁店的研究较为少见，本文借鉴前人关于其他行业领域连锁店的研究，并结合上一章节关于宠物行业的研究，对宠物行业连锁经营进行分析探索。国内外学者关于连锁店经营的研究主要集中在连锁店经营的优势、劣势、规模、及前景等方面。关于连锁店的优势研究主要有王吉方(2005)在《连锁经营管理教程》一书中提到，连锁店经营的方式运营了现代化工业生产的模式，并应用在了商业之中，并实现了专业化、标准化和统一化，正式因为这样，使连锁经营具备十分明显的优势，体现在成本、组织及营销方面的优势竞争及效益优势<sup>[10]</sup>；而睦蔚(2007)则是从规模经济、专业分工、信息经济、交易费用等经济学理论对连锁经营的制度优势进行了阐述；熊联勇(2006)从营销策略的角度，即产品优势、价格优势、品牌优势、促销优势、渠道优势和人力优势六个方



面对连锁经营的优势进行了探究<sup>[12]</sup>。而随着信息化时代的到来,也有学者从信息系统的角度对连锁经营的优势进行了分析,在此不做赘述。而关于连锁经营劣势及风险防范的研究也不在少数,这也是连锁经营过程中值得注意的问题。陈兵(2007)提出一个连锁经营不仅面临总部的风险、还有加盟者、市场竞争等风险,因此连锁店经营需要通过风险教育、损失控制、规避和转移风险等策略来降低风险出现的概率<sup>[13]</sup>。同时,汤伟伟等(2008)、黄本新等(2008)、段圣贤(2006)也都从经营者内部条件、市场、总部、资源调配等方面对连锁经营的风险进行了阐述<sup>[14-16]</sup>。在规模研究方面,王国红(2008)认为连锁经营过程中,一定要具备足够大的目标市场、制定完备的计划,并且拥有特色品牌以及充足的人力资源才能够发展规模经济。而吴勤文(2008)则使用实证的方法对连锁店的经营进行了分析研究,廖新媛(2004)、杨润英(2006)也分别从适度发展和交易费用等角度对规模经营进行了探讨<sup>[17-20]</sup>。Dant等(1996)、张荣齐(2007)、发荣等(1999)从多个角度对连锁经营的模式进行了分析<sup>[21-23]</sup>。在连锁店经营的发展方面,很多专家学者也给出了预测,Floyd(1999)通过实证研究,提出了连锁经营的全球化<sup>[24]</sup>。我国学者朱坤萍(2003)、张念(2003)、李曙明(2006)也之处连锁经营将成为我国新的经济增长点,应当运用合理的策略和手段进行发展<sup>[25-27]</sup>。当然不仅Dant、Floyd等国外学者对连锁经营进行研究,Doherty(1999)、Castrogiovanni(1999)、Stanworth(1998)等人也都从特许经营、规模经济等角度对连锁经营进行了探讨<sup>[28-30]</sup>。

### 2.3 宠物连锁店营销策略的相关研究

我国目前宠物行业虽然被看成是一个朝阳的行业,也被当作成为一个很有发展前景的创业点,但是在实际理论领域中,和宠物连锁店相关的管理经营研究较为少有。其中曲勇振(2013)将某宠物连锁品牌的企业作为他的研究对象,做了全面的分析,其中包括行业、营销、市场、经营策略等多方面的因素,并利用EFE矩阵对外部的环境来打分,然后分析该企业内部资源、员工能力,利用IFE矩阵来分析打分,并且结合了两者的分数,进一步做出该公司在战略上面的调整与选择。另外,寒冰(2014)对某一公司进行了市场、外部环境、行业现状与发展、消费者行为等多方面进行分析,根据4P原理来进行分析,提出了适合该公司发展的一个战略部署。康贤瑞(2014)与他们有所不同,选择了品牌的定位、以及推广的角度来进行分析,把市场进行细分,对想要选取的市场目标进行分类筛选并选择,明确自己对于市场的定位,建立了适合该研究公司的新型理念与营销策略。陈正帅(2015)又是另辟蹊径,选择了统计学的方法,对研究数据进行预处理,并做出探索性分析,根据决策树的方法来对客户进行分群操作,并且对每一个群客户做出全方位多个维度的描述,从而达到精准营销的目的,并实现其研究目标。曾清(2013)在研究HR宠物公司的问题中,发现了营销渠道出现了问题,于是从成员分类、成员筛选、选择等多个方面,提出了合理的渠道建设,从而提高了该公司的市场竞争力等等。

### 2.4 宠物连锁店下的品牌效应

当今社会已逐渐进入消费时代。一家商店的服务水平通常决定着该商店的营业利润。每天我们面对各种各样的顾客和他们的宠物。尽管我们是一家宠物店,但有许多与客户有关的商店。宠物店的服务逐渐兴起。宠物店不仅要提高宠物的服务质量,还必须提高客户服务意识,以扩大专营宠物店的市场份额,增加宠物店的红利。现代宠物店的特许经营竞争不仅仅是技术和产品质量的竞争。宠物店品牌技术水平的提高导致了宠物美容技术的质量不变,因此服务已成为特许宠物店竞争的焦点。为了在竞争中占主导地位,服务已成为特许宠物店保持或扩大其市场份额的基本要求。

宠物店服务的质量会影响消费者的满意度。当顾客选择消费时,宠物店服务和其他相关法规可以使顾客摆脱疑虑和波动,并下定决心选择满意的干洗店。可以将专营宠物店的高



质量售后服务视为品牌经济的产物，而品牌宠物店品牌的售后服务通常要好于品牌产品。品牌专营宠物店的价格通常高于其他品牌的价格。一方面，它是基于产品成本和质量，但也因为品牌特许宠物店的销售策略已考虑到服务成本。在激烈竞争的市场中，随着消费者消费观念的变化，人们对权利保护的意识也在增强，客户们不再只单单关注宠物美容本身，而是对比分析他们每个店的服务状态，从而选择服务优质的宠物加盟店进行消费。而对于消费者而言，消费者在选购商品的过程中，尤为重视商品的品质，进口品牌的宠物粮食进入宠物食品行业较早，积累了大量固定的客户，并且更加重视宣传推广，消费者能够更加了解和感兴趣，当消费者首次购买宠物粮食时，也更愿意选择知名的大企业或者知名品牌的产品。

## 2.5 怀旧的相关理论

学者们将怀旧的涵义扩展到更广泛的情感当中（贝克和肯尼迪，1994；斯特恩，1992），Baker和Kennedy的研究当中，把怀旧一共划分成了三个类型：第一个类型是个人怀旧，第二个类型是模仿怀旧，第三个类型是集体怀旧[42]。个人的怀旧与集体的怀旧有点不同，他们是两种相对的怀旧类型。Davis（1979）在研究当中首先提出，个人的怀旧与社区的怀旧分类的方式。个人怀旧是指一个人对自己经历所进行的怀旧，而社区的怀旧是指消费者对于较为严重的事件所造成的创伤的怀旧。Belk（1990）的观点告诉我们，生活在不同时代的人，他们都会拥有独一无二的回忆。贝克和肯尼迪（1994）把怀旧当做是一种文化的形式表现出来，并且提出了集体怀旧的理论观点，并且把它看做是一种文化的体现，体现着一个时代、一个民族的酸甜苦辣的回忆。模仿怀旧是人们对于在出生之前或者发生的事情的渴望。对于消费者一般来说，虽然并未曾直接的体验到过去经历，也没有过去的记忆，但是他们能够通过身边的人事物间接的获取到一些印象。

在过去的研究当中，对于消费者的怀旧的主要是通过两方面维度进行分类：一个是个人与集体经验，另一个是直接与间接经验。以这两方面作为视角，研究者Havlena和Holak两个人通过实证研究的方式方法，一共提出了四种怀旧方式：一是个人怀旧、二是文化怀旧、三是人际怀旧。在这四种怀旧方式当中，个人的怀旧、文化的怀旧，它们两个是属于直接的经历，不同之处是在于，个人的怀旧对该人个体会有着独特的含义，然而文化的怀旧也会反映出个人和其他人之间的关联。人际的交往与虚拟的怀旧属于间接的经历，因此，人际交往来源于人际的交往的间接的经历，比如文化的传承，虚拟的怀旧是间接的，集体经历还包括了对着不同的文化充满着向往。

## 2.6 怀旧情感的测量

1991年，Holbrook & R.M.Schindler开发了一种怀旧测量系统，主要是通过该系统用于测量个人的怀旧倾向。在1993年，他们使用了最佳方法，进行了因子的分析，并且测试、确认了8个之多的项目数量。到了1998年，研究学者Batcho提出了新的观点，如果删掉比较小的负载的项目，那么Holbrook量表在实际上就只能测量替代怀旧，几乎较为少有能够涉及个人的直接的怀旧的经历。在1995年，学者Batcho开发出了更好的量表用来研究测量，该量表能够衡量个人的真实怀旧，主要可以反映出年轻人对待各种不同的生活方式等作为对象的不同怀旧的程度。此种量表后来也受到了众多人的参考使用，学者Wildschut也证明了它具有良好的可靠性。在衡量怀旧感方面，He等人进行了一项实验，并开发了一个由四个问题组成的量表，用于衡量怀旧的强度。该量表被后来的研究人员引用，但并未得到广泛认可。何家训，刘小燕等中国学者也为怀旧量表的发展做出了巨大贡献，详情见下表2.1



表 1: 怀旧测量量表介绍与评价

作者及时间	量表名称	量表介绍与评价
肯切尔 (McKenchie), 1974	古物量表	此量表来源于环境反应的测项库 (TheEnvironmentResponseInventory, ERI) 之中的八大独立量表之一, 陈述一共有 20 句话。主要是用来测量个体对曾经的记忆, 但并不包括怀旧经历。后来有学者研究表示, 如果测量怀旧, 那就既要测量他曾经的记忆, 也要测量因为记忆所产生的情感。
泰勒和孔拉德 (Taylor&Konrad), 1980	体验量表	该量表来自其对过去倾向测量量表的 4 个维度之一, 共有 12 句陈述。主要测量个人对过去的倾向。
霍尔布鲁克和辛德勒 (Holbrook&R.M.Schindler), 1991, 1993, 1996	怀旧倾向量表	由 20 个问项构成, 后精简为 8 个, 用于测量怀旧倾向, 该量表测量真实的怀旧经历比较少, 更倾向于集体怀旧。该量表得到较大的认同。
霍尔布鲁克和辛德勒 (Holbrook&R.M.Schindler), 1994; 霍拉克和哈夫莱纳 (Holak&W.J.Havlena), 1998, 2008	怀旧强度量表	由 4 个问项构成, 主要用于测量怀旧强度 (Intensity) 问题。怀旧强度是学者们非常关心的问题, 但该量表没有得到广泛认同
巴特克 (Batcho), 1995	怀旧目录量表	该量表包含 20 个问项, 主要反映个人读年轻时的物件 (Items), 如家人、地点、音乐、友人、人们的生活方式等怀念成都。主要测量集体怀旧、共有怀旧。
格雷森和莎尔曼 (Grayson&Shulman), 2000	索引量表	测量所有物 (Possession) 激发的对过去的记忆。
科耶尔和索尔森 (Coyle&Thorson), 2001	集体怀旧量表	用于测量网站带来的对显示世界的心理感受。
何佳讯, 2010	CHINOS	基于中国社会文化特点的怀旧倾向量表, 由 14 个测项构成。

## 2.7 消费者怀旧消费行为形成的机理及动因

### (1) 消费者怀旧消费行为形成的机理

许多学者认为怀旧消费, 它其实是人心中的一个心理现象, 并且从人的个体心理倾向与特征的视角, 对它们进行深入的探讨、研究与分析。菲利普·科特勒指出, 未来, 顾客对商品的追求将不再仅仅局限于获得商品的使用价值, 而是将更多地关注通过消费产生情感共鸣, 以满足个人的心理需求。当产品的使用功能不再有较大差异时, 产品品牌中包含的情感因素将成为吸引顾客重复购买和消费的主要因素。当客户想要重温那些“激情”岁月时, 他们会自然而然地通过再次购买产品来释放自己的情感。向再霞 (2008) 指出, 消费者产生的怀旧消费的行为, 根本原因是在于情感上的补偿、感官的投入以及社会的互动性。我们知道, 情感补偿机制表明了, 如果人们在面对非常复杂的社会大环境时, 内心深处会觉得不安、不确定与多种未知性时刻, 人们就会感觉到各种烦躁的思绪, 这时候情感补偿唤起的怀旧消费行为便可以较好的缓解甚至解决这一类的消极情绪。社交互动的含义是表示人与人之间的间接交往与沟通, 从而比较曾经的回忆与现在的经历, 两者之间的差异性, 进而能够导致产生情绪。比如当人们在聊天过程中谈及熟悉的人事物时刻, 便会唤起人们对曾经的美好的记忆的憧憬, 然后就会产生怀旧的情感。再看感觉输入, 感觉输入其实就是依靠触觉、味觉、听觉以及其他的感官来感受曾经的一切, 比如动听的音乐, 芳香的气味, 美味的事物, 它们都有可能引发怀旧的情感产生出来。



Wildschut (2006) 等人学者提出的观点可知, 人们的消极情绪通常与他们自己的认知有关。人们为了补偿负面的情绪, 在以前, 经常通过消费购买的这样一个行为来进行补偿自己的负面情绪。卓素艳 (2011) 的观点阐述了人们的怀旧的情绪, 一般来说是因为一些特定的因素共同作用影响, 从而引发的, 并且认为人们的怀旧的消费行为, 能够通过怀旧的情绪、怀旧的认知、怀旧的行为的三种方式来实现。张颖 (2011) 等学者做了一项研究, 该研究主要针对人们怀旧消费行为的形成原因做出详细研究, 根据文献可知, 主要的影响因素分别有: 人格的倾向、人的性格、他们的性别等因素组成。于琳和孙明贵 (2014) 两位学者提出要把消费者的怀旧行为, 看作为怀旧情绪的反应, 是一种怀旧认知的过程。然后通过对响应与怀旧行为的反应的研究分析与探讨, 而后将它确定成为消费者的怀旧行为的形成的机制, 最后才形成了消费者的怀旧行为的验证。

## (2) 消费者怀旧消费行为产生的动因

研究表明, 消费者所产生的怀旧消费的行为, 除了会受到某些个别因素的影响, 也有可能受到其他外部因素的影响, 比如比较特殊的人、事情以及物件, 它们通常反映在对怀旧商品的消费过程当中。另外还有些外部因素包括: 无形因素、有形因素。其中无形的因素又包含: 语言、音乐、氛围、地点、时间等等, 而有形的因素包含: 食物、旧照片、衣服、纪念品等等。

学者 Annett, JM 在研究中发现, 气味的飘散, 会对人情绪具有着强烈的触觉, 往往随之也会引起人的味觉产生, 包括其他生理器官也会随之产生大小不同的反应, 另外由于此种原因引起的嗅觉一般来说都会持续较长的一段时间。Ehrlichman (1988) 等学者们的观点表示, 造成人们怀旧消费行为的众多原因中, 气味是尤为特别的。虽然气味的类型有非常多, 但是, 人们拥有着很强的区分的能力, 区分出不同的气味是比较轻而易举的, 从而造成人们产生出怀旧心理进而产生怀旧消费的这样一个行为出现。通过研究可知, 气味因子不但能起到正面的作用, 也能够产生出负面的作用。这个因素对消费者比其他因素更敏感。学者 Hirsch (1992) 对消费者性别和气味关系的研究中, 发现了不管是男的还是女的, 往往气味都能够诱发导致消费者的怀旧动机的产生, 但是, 怀旧消费的强度却是各不相同。Orth & Bourrain (2007) 对零售行业做出了实证的研究、探讨与分析, 并且持有观点: 只要是香料, 不管是人造生产的香料, 亦或是天然存在的香料, 它们都可以激发消费者的良好记忆并引起怀旧的消费行为, 该研究中还发现, 香水可以导致消费者追求怀旧情绪的方式发生变化。

鲍姆加特纳 (Baumgartner, 1992) 研究了特定音乐与某种记忆回忆之间的关系, 并认为轻松的音乐可以使人们回想起过去的快乐事物, 而悲伤的音乐也可以使消费者回想起来, 但更让人难过。。, 它还会带来怀旧的消费者行为, 并最终缓解或消除悲伤。Holbrook & Schindler (1989, 1991, 1994) 通过大量研究发现, 不同时代背景的音乐具有不同的内在涵义, 能够在消费者怀旧消费行为的产生中, 起到一定程度的积极正面影响。除了可能导致消费者怀旧的无形因素 (如气味和音乐) 之外, 某些有形的物件也有可能导致怀旧消费的行为产生。例如, 曾经体验过的某种活动、对故乡的思念之情、友谊亦或是亲人间的亲情, 它们都有可能让人们产生怀旧消费行为。

简而言之, 消费者的怀旧消费的动机, 主要能够概括为有形的因素与无形的因素。然而, 在现代的社会背景下, 如果单单的从消费者体验方面来探讨动机的本质, 那是完全不够的, 更何况现如今已经是21世纪了, 移动互联网飞速发展, 网络相互评价和人际互动对怀旧消费的影响更大, 这也是更值得我们去深入研究探讨的。



## 2.8 品牌认同的相关理论

“认同”是指个人通过某项特定的行为向自己取得了成就的人表达自己的身份，从而消除了对现实生活的不满和焦虑。最初，“认同”的概念主要用于临床心理学和社会学。在社会心理学中，认同是有意识地模仿他人或群体成员的行为，承认并接受他人的价值观和生活方式，并接受他人的行为和观点一个态度过程，指的是与行动和意见保持一致并使自己内在化。

随着研究的不断扩展，市场营销学界开始引入这一概念，并因此提倡“品牌识别”概念。Lastovica和Gardner（1979）首先定义了“品牌认同”的概念。他们认为，消费者的品牌认同表示为在购买时选择品牌的意愿。消费者越表达对品牌的认同感，就越表达对品牌的认知。意图变得更强。从这个角度来看，品牌认同可以反映出消费者对品牌的依赖，可以通过消费者的购买意愿来衡量。除了内在的功能价值外，品牌本身还可以在个人层面上展现一种认同感。在某种程度上，品牌标识是消费者自我概念的力量。如果品牌可以传达消费者的自我概念，那么消费者可以将此自我概念视为展示图像的一种手段，并增加品牌的偏爱和购买倾向。从Aaker的研究中可知，他认为顾客对品牌的认同感与消费者的自我概念之间有关系，他们通常对可以提现出自我的个性与形象的品牌才具有购买倾向。与之相同，Graff的研究认为品牌形象和消费者自我概念相互吻合的品牌产品能够消费者更高的评价，并且吻合程度越高，顾客具有的认同感也就越高，呈正比表现。

从学者Rio的一项研究中可知，品牌认同它主要是被划分成为两个维度：其中一是个体品牌认同，主要是来自于消费者对这个品牌的特征是否和他本人相似，如果感知到相似，甚至认为它就可以代表自己的个性形象亦或是特点。社会的品牌认同主要也还是来自于消费者，消费者能够通过品牌，表现出自己是属于某个特定社会群体的中一员，或者表达自己所属的某种特定社会群体的特征的时刻。

国内关于品牌认同的理论研究比国外要晚一些，更多的国内理论研究基本上是在21世纪之后才开始进行的。学者陈亚婷提出观点，提出了品牌它是可以代表消费者自我程度的，并且在研究中对四个维度进行了分析，其中包括：品牌能符合自我的形象、品牌能够表达自己的个性、品牌的理念、以及我非常喜欢这个品牌。金立印提出了比较适合中国消费者大环境的品牌识别度量表，并且提倡从个人的品牌的认同、社会的品牌的认同这两个维度来进行测量分析。金立印的观点其实与Rio的观点有点相同，在金立印学者看来，消费者的消费行为，是能够展示自我价值的一种方式，也是一种可以反映出社会本质的体现，所以，能够定义出消费者自我的这种概念，并且能够提升消费者自身的形象、给消费者一种可以为之提高社会地位的时候，那么该品牌就比较容易获得消费者的较高评价，也能够获得较好的认同感。

## 2.9 怀旧心理对消费行为的影响

怀旧情感是因为人类会怀念过去美好的事情，以及美好的物件，在怀念的过程当中，需要解释两个问题：首先，在人们的心中，对于过去美好的回忆，如果需要将它转化成为怀旧心理，促使消费者产生购买行为，是需要搭建起一个桥梁的，而这个桥梁可以称之为“唤醒媒介”，通过这样的唤醒媒介从而目的。换句话说，学者的观点是人心中怀旧的心的产生过程，是存在着一种唤醒的机制，这种机制，驱动着产生消费购买的行为。根据怀旧广告的效果的研究结论，拥有怀旧的元素的广告，一般来说是可以影响到消费者的行为的，也可以影响消费者的态度，广告实现了激发消费者对于怀旧广告的态度，并且激发了消费者对于品牌的态度，从而进一步对购买意愿进行影响，这也表示怀旧心理和消费行为之间的联系。其次，有许多研究表明，人们内心当中的怀旧的心的心理，是有着很多寄托的，比如人们在购买实际的商品，或者



购买无形的服务，就是这样的方式。所以，从理论上来看，怀旧心理转化成为怀旧消费这个问题，就需要详细解释。总而言之，通过梳理文献可以知道，当下大部分的学术研究都是把怀旧的心理产生原因规整为是分析怀旧的对象产生的，并且认为怀旧的主要对象是人事物，从而完成了很多的研究成果。

我国目前正处在重大的社会变迁之下，人们必然会产生一定程度的怀旧的心理，然而这个时候，人事物便成为了他们怀旧心理产生的重要因素。但是，这三个方面的因素，对于如何产生“唤醒”的作用，唤醒人们的怀旧心理，包括怀旧的对象怎么在此机制中体现出它的功能等，目前都还没有给出比较细致的阐述。

人在内心中开始产生怀旧的心理的时候，怎么把怀旧心理转变成商品或者服务的购买与消费，是一个需要得到尽快解决的认知的变化问题，在对于怀旧商品的购买决策、和对于一般购买决策，人们往往会存在着差异性。对于普通的一般商品，人们决定去购买通常是受产品知识所影响而去购买，发生购买行为。而对于怀旧商品来说，人们决定去购买通常是受到了怀旧心理的影响，情感得到了寄托，才会发生购买的行为。因此，解决好怀旧消费行为和人们的认知转化的关系是非常重要的。近来，有很多与娱乐产品、文化产品息息相关的研究频频出现，这些研究其中大部分均参考了特定时期刺激法这样的方法，对所进行的研究进行操作。但是，这个方法也有不可靠的时候，例如在对“历史性产品”在进行怀旧消费影响研究的时候，就显得不是很可靠，容易出现误差，对于长时期的体验因子来说，它们需要借助对应的道具，这些道具可以成为刺激物。很多研究者从个体的角度进行研究，对怀旧心理因素消费的体验过程来分析，但是这样缺失了与消费者的沟通与探讨，研究缺少了一点点可靠性。

## 研究方法

(1) 文献研究法。在本文中，主要通阅读大量现有的文献资料，梳理出文献中的研究脉络，进而为了提出本文中的研究假设奠定了基础。本文的研究对现有的品牌怀旧、品牌认同以及顾客重购意愿影响因素作为三个方面的已经存在的研究理论进行整理，提出了宠物连锁店的品牌怀旧与顾客重购意愿、品牌怀旧与品牌认同、品牌认同与顾客重购意愿之间的关系假设，并且构建出本文的理论研究模型。

(2) 问卷调查法。根据文章研究的主题内容，通过平台设计详细的调查问卷，选取一定范围的调查对象进行数据调查收集，从而通过得到的数据进行分析，最后得到数据的反馈，验证自己研究的结果。对于本文研究中需要验证的假设设计出合理的调查问卷，首先完成设计初步调查问卷，通过在小范围内进行调查，完成数据的收集，对问卷的信度进行检验，并且根据检验结果对问卷进行适当调整，完成最后的问卷调查数据收集工作。

(3) 定量分析法。本研究主要采用定量分析方法，通过初步设计问卷，在得到调查问卷的数据以后，通过SPSS19等分析软件来对数据进行分析操作，对数据进行筛序、过滤，而后对有效的数据做描述性分析、回归分析、信度检验和校度检验，最终得出研究变量之间的数据特征与其相关影响。

## 研究结果

通过研究可以发现：(1) 品牌怀旧中内容怀旧与顾客重购意愿之间的联系并不显著，表明虽然顾客对品牌产品的使用过程会产生怀旧情绪，但这并不足以吸引顾客产生再购买意愿。形象怀旧和人际怀旧均显著正向影响顾客的再购买意愿，表明顾客通过重温记忆中的品牌产品的外观和宣传方式，能够有效唤起顾客的情感需求，进而顾客需要通过再次购买该品牌产品来



予以慰藉；而想起与家人朋友曾经一起的消费体验，使得顾客沉浸到睹物思人的情境中，同样会给顾客带来再次购买该品牌产品的欲望。本文将怀旧理论与品牌理论相结合，丰富了品牌营销理论的内涵。（2）品牌怀旧中内容怀旧与品牌认同的关系不显著，表明品牌过去的产品质量并不一定能满足顾客当前的个性需求，仅提供原样的品牌产品并不利于顾客品牌认同的形成。形象怀旧和人际怀旧均显著正向影响品牌认同，表明品牌产品的形象和由品牌消费体验所带来的人际互动过程都能够将顾客自身与品牌相连接，进而提高顾客对品牌的认同程度。本文将品牌怀旧作为品牌认同的驱动因素，并验证了其应用的维度和范围，为提高顾客的品牌认同提供了一种新的方法。（3）品牌认同在人际的怀旧、形象怀旧与顾客的重购意愿之间发挥着重要中介的作用，表明对品牌产品早期的消费体验能够影响顾客对品牌的认识和评价，品牌的形象以及消费体验中的人际互动经历都会给顾客留下美好的回忆，这些都能促使顾客对品牌产生认同感，从而有利于顾客再购买意愿的形成。本文将品牌怀旧对顾客再购买意愿的影响过程，看作是顾客对品牌认同的延伸，为解释顾客对怀旧品牌商品形成再购买意愿提供了一种新的思路。

**表2：结果相关性表**

变量	研究对象	相关性
内容怀旧	重购意愿	不显著
形象怀旧	重购意愿	正相关
人际怀旧	重购意愿	正相关
内容怀旧	品牌认同	不显著
形象怀旧	品牌认同	正相关
人际怀旧	品牌认同	正相关

## 总结

本文将怀旧理论和品牌认同理论相结合，探究了在怀旧背景下，顾客抒发怀旧情感与顾客对具有怀旧品牌的商品形成再购买意愿之间的联系，构建了品牌怀旧、品牌认同和顾客再购买意愿的概念模型，其中品牌怀旧分为内容怀旧、形象怀旧、人际怀旧三个维度。利用探索性因子分析和验证性因子分析对品牌怀旧、品牌认同和顾客再购买意愿的测量量表进行了修正，依托专业的网络问卷调查平台所提供的402份有效问卷，对品牌怀旧、品牌认同和顾客再购买意愿分别进行测量，并通过回归分析的统计方法，分析了顾客的品牌怀旧是否能够促进顾客再购买意愿的形成，以及品牌认同是否在顾客品牌认同和顾客再购买意愿之间起到中介作用。

## 讨论

本课题主要研究了宠物连锁店下的品牌怀旧与品牌认同对顾客重购意愿的影响，通过对国内外文献的阅读与梳理，对现有品牌怀旧、品牌认同以及顾客重购意愿影响因素作为三个角度的已有研究成功进行梳理总结，为本研究的假设提出寻找研究依据并打下坚实的理论基础，在本研究中特别提出了宠物连锁店下的品牌怀旧与顾客重购意愿、品牌怀旧与品牌认同、品牌认同与顾客重购意愿之间的关系假设并进行分析验证，拓宽了对宠物行业现状的研究视角，并且有利于丰富和拓宽消费者对于宠物产品的重购意愿的研究内容。也对企业制定品牌怀旧营销策略带来启示：

- （1）提升品牌的差异性。移动互联技术打破了顾客获取商品信息的时间壁垒，电子商



务技术打破了顾客获取不同商品的空间壁垒。海量的商品被同时展现在顾客的面前，虽然不同商品表象的差异化逐渐增大，但是商品的使用功能等核心领域却同质化严重，因此企业的品牌和产品竞争变得更加激烈。如何提升企业自有品牌与其他相似产品品牌的差异性成为企业能够吸引顾客和能够留住顾客的关键。通过为企业品牌融入怀旧元素，在品牌的形象设计和广告宣传中更多地融入怀旧文化来提升企业品牌与其他品牌的差异性。顾客在看到企业品牌时便可触动其内心的情感记忆，从而增加企业品牌被顾客关注的机率。怀旧是人类与生俱来的一种天性，激发顾客对品牌的怀旧情感还有助于提升顾客对品牌的认同程度，提升企业品牌对顾客的影响力，增强顾客对企业品牌产品的再购买意愿。

(2) 增强顾客的交互性。人们情感的释放往往都伴随着互动与交流，企业应该为顾客建立起与企业自身和其他顾客能够互动和交流的渠道。例如，企业利用移动互联网技术为顾客提供交互式的信息平台，一方面能够及时获取顾客对企业已售产品的反馈信息以及对未来产品的改进建议；另一方面，能够方便拥有相同怀旧消费偏好的顾客进行互动和交流，从而满足顾客的情感需求和社交需求，进而增加顾客对企业品牌和产品的依赖性。

(3) 适时提高产品质量。企业推出怀旧品牌的产品也要与时俱进，不能完全拘泥于过去的产品形式和使用功能，要与顾客当前的消费习惯和对产品质量要求相匹配。企业提高怀旧品牌产品的质量，完善怀旧品牌产品的使用功能，不仅不会消除品牌给顾客带来的怀旧情绪，适当的产品创新还会给顾客带来更佳舒适的消费体验，更加有利于提高顾客对怀旧品牌产品的再购买意愿。

(4) 注重提升消费者的潜在消费需求企业在进行基本的怀旧品牌营销策略时，一定要将潜在的消费者挖掘出来，占领潜在的蓝海市场，不断细化消费者的怀旧因素，使得企业的营销策略可以和这些潜在的因素得到良好的对接，满足消费者的需求同时，树立企业的良好形象，最终实现企业的价值创造。

## 参考文献

- [1] 陈伟才. (2019). 中国宠物行业现状和发展趋势. 中国洗涤用品工业(08),56-59.
- [2] 关佳佳. (2018). 宠物行业的发展现状与前景. 当代畜禽养殖业(08),32-33.
- [3] 王宝杰. (2016). 浅谈宠物诊疗行业的发展现状与趋势. 山东畜牧兽医(03),48.
- [4] 张超颖 & 杨菲菲. (2013). 金华市区宠物行业现状调查及对行业发展的建议. 黑龙江畜牧兽医(02),17-19.
- [5] 刘方玉 & 万南林. (2013). 宜昌市城区宠物行业发展现状及趋势. 湖北畜牧兽医(10),71-73.
- [6] 吴岳,王晶磊,宋淇淇,孟繁宇,巴晓亮 & 刘威. (2007). 武汉市宠物市场现状调查. 中国畜牧兽医(11),145-147.
- [7] 仲晓兰. (2014). 宠物食品及其行业发展状况. 中国畜牧业(23),44-45.
- [8] 刘朗. (2010). 宠物食品发展前景. 中国比较医学杂志(Z1),76-78.
- [9] 程帅军. (2014). 成都市区居民购买宠物犬食品行为调查研究(硕士学位论文,西南财经大学).
- [10] 戈丹. (2020). 连锁经营管理对企业发展的重要推动作用分析. 商讯(29),121-122.
- [11] 睦蔚. (2007). 连锁经营优势的经济理论分析. 商场现代化(19),194-196.
- [12] 熊联勇. (2006). 连锁经营的营销优势及在我国的实践(硕士学位论文,四川师范大学).
- [13] 陈兵. (2007). 连锁经营风险控制与投资风险分析. 商场现代化(32),40-42.



- [14] 汤伟伟 & 韦娟. (2008). 现代连锁经营风险浅析. 消费导刊(20),94.
- [15] 黄本新 & 陆蔚. (2008). 连锁经营规模扩张与风险防范. 经济研究导刊(11),124-125.
- [16] 段圣贤. (2006). 我国发展连锁经营业的 SWOT 分析. 物流科技(05),80-82.
- [17] 郝强. (2018). 连锁经营管理对企业规模化发展的重要意义. 现代经济信息(20),67.
- [18] 吴勤文. (2008). 连锁经营规模问题研究(硕士学位论文,武汉理工大学).
- [19] 廖新媛. (2004). 连锁经营的规模与效益问题探讨. 湖南税务高等专科学校学报(04),27-29.
- [20] 杨润英. (2006). 我国连锁经营企业规模扩张问题研究. 科教文汇(下半月)(06),167.
- [21] 张荣齐. (2007). 连锁经营模式的构造及运行. 商业研究(06),135-139.
- [22] 李雪枫. (2004). 家中福连锁致胜之路. 连锁与特许(09),32-33.
- [23] 朱坤萍. (2003). 连锁经营有效扩张问题探析. 价格理论与实践(01),63-64.
- [24] 张念. (2003). 我国连锁经营发展趋势. 经济师(06),52-53.
- [25] 李曙明. (2006). 连锁企业形象系统“CI”及展现技巧. 中国市场(13),95-96.
- [26] 曲勇振. (2013). ADB 连锁宠物服务项目商业计划书(硕士学位论文,大连理工大学).
- [27] 韩冰. (2014). YS 公司宠物附属用品市场营销策略研究(硕士学位论文,大连理工大学).
- [28] 康瑞贤. (2014). Ronsy 公司品牌定位及品牌推广研究(硕士学位论文,河北大学).
- [29] 李加瑜. (2010). 好主人宠物食品公司的品牌定位与品牌推广策略分析(硕士学位论文,西南财经大学).
- [30] 陈郑帅. (2015). 某上市宠物公司促销策略分析(硕士学位论文,东南大学).
- [31] 曾清年. (2013). HR 公司宠物食品的营销渠道管理研究(硕士学位论文,南京师范大学).
- [32] 杨雪松. (2009). GZ 动物医院连锁经营模式设计(硕士学位论文,电子科技大学).
- [33] Dant, R. P. , Paswan, A. K. , & Stanworth, J. . (1996). Ownership redirection trends in franchising: a cross-sectoral investigation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 48-67.
- [34] Callum Floyd. (1999). Towards a Model of Franchise System Development. *International Small Business Journal* (4).
- [35] Anne Marie Doherty & Barry Quinn. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management* (6).
- [36] Gary J. Castrogiovanni & Robert T. Justis. (1998). Franchising configurations and transitions. *JOURNAL OF CONSUMER MARKETING* (2).
- [37] John Stanworth. (1998). Franchise Versus Conventional Small Business Failure Rates in the US and UK: More Similarities than Differences. *International Small Business Journal* (3).
- [38] Morris B. Holbrook & Robert M. Schindler. (1989). Some Exploratory Findings on the Development of Musical Tastes. *Journal of Consumer Research*.
- [39] Holbrook, Morris B, and Robert M Schindler. (1991). Echoes of the dear departed past: some work in progress on nostalgia[J]. *Advances in Consumer Research*, 18: 330-333.
- [40] Holbrook, (1993). Morris B. Nostalgia and consumption preference: some emerging patterns of consumer tastes[J]. *Journal of Consumer Research*, 20(2) : 245-256.



## 从“拒绝文明”到“文明上山”：中国羌族生存策略的转变

# FROM REFUSING CIVILIZATION TO EMBRACING CIVILIZATION: THE CHANGE OF SURVIVAL STRATEGIES OF QIANG ETHNIC GROUP IN CHINA

谭斯颖

Siyang Tan

重庆文理学院文化遗产学院,重庆, 中国

四川大学文新学院, 成都, 中国

Chongqing University of Arts and Sciences, Chongqing,

Sichuan University, Chengdu, China

Corresponding Author: TAN Siyang, Email: 747070648@qq.com

### 摘要

山地族群在西方的现代化语境下是一个与西方工业文明平行的并保持自己独特文化生态的聚落文明。美国学者詹姆斯·斯科特（J.Scott）认为“文明不上山”是山地族群自我选择的结果并创造了精妙的“不被统治”的生存文化。时过境迁，在现代化的语境下山地族群是否仍拒绝“文明上山”？本文通过对中国岷江上游高山峡谷区域的羌族的社会变迁的考察发现“文明不上山”是山地族群不同历史时期的不同需求，是山地族群根据时代发展和自身需求而作的选择或说生存策略。

**关键词：**山地族群；羌族；生存策略；变迁

### Abstract

In the context of western modernization, the mountain ethnic group is a civilization parallel to the western industrial civilization and maintains its own unique cultural ecology. James Scott, thinks that "civilization does not go up the mountain" is the result of the self selection of mountain ethnic groups, and they have created a delicate "not being governed" survival culture. As time goes by, in the context of modernization, do mountain ethnic groups still refuse the civilization? Based on the observation on the social changes of Qiang Minor group in the upper reaches of Minjiang River in China, this paper finds that "whether civilization does go up the mountain or not" is the different needs of mountain ethnic groups in different historical periods, and is their choice after measuring the outside environment and their own needs. Under the new era of developing as the key word, no any group can say "I can refuse the civilization".

**Key Words:** Mountain Ethnic Groups; Qiang Minority; Survival Strategy; Change

### 引言

纵观人类世界，人群依所处的自然空间形态可划分为平原族群和山地族群两种类型。在人们二元对立的逻辑结构中，山地族群是一个与中央政权、平原族群相对立的群体。传统的观



点将山地族群看做是落后和野蛮的，国家政权延伸到这一地方被视作是进步的表现。美国学者斯科特（James Scott, 2009）通过对“赞米亚”（Zomia）<sup>①</sup>的考察对传统的进化论式的观点提出了批判，认为山地族群并不落后，他们选择远离谷地文明的山地生活是为了逃避国家政权的统治。在《逃避统治的艺术：东南亚高地的无政府主义历史》这本书里，他将 zomia 这一区域看做是一个逃避国家统治的独立王国，这里的人们的谋生手段、社会组织、意识形态、口传文化等被认为是“精心设计来逃避国家的控制”（斯科特，2016，p2）。斯科特对 Zomia 山地族群的解读毋庸置疑是继承了美国人类学历史特殊论学派创始人博厄斯（Franz Boas, 1999）“尊重文化多样性”的学术立场，它有助于消弭人们对弱势族群的固有偏见，引导读者尊重和理解山地族群的生存智慧及其自我选择的结果。但仔细推敲，这样的观点同时颇具有迷惑性：这种基于批判西方工业文明旨在倡导“维持原生态文化”的观点掩盖了当地人真实的发展需求。故，笔者生出这样一个疑问：当下的山地族群对文明的态度到底是拒绝还是欢迎？换言之，文明到底“上山”了吗？

恰好，笔者工作和生活在中国的西南区域，这一区域是中国山地族群主要聚居空间，这为笔者对这一问题进行实证研究提供了一个宝贵的田野观察机会。得益于 2008 年汶川地震在四川当志愿者的经历及在北川、汶川、茂县和松潘等地的游历经历，笔者对岷江沿岸的羌族聚居区积累了大量关于该区域历史、文化的一手材料。下面，笔者将通过对羌族社会变迁的考察对这一问题进行探讨。

### 1. 历史的羌族：择山而居以求安

国际主流媒体新闻画面呈现的中国印象很难让其受众把一脚跨入了工业化的中国与山地族群联系起来。事实上，中国是山地和平原相互交织的多元自然生态区域。山地是中国各族人民生息、繁衍的主要地理环境。据统计，中国山地占总面积的 43.5%。中国 2000 多个县中有 56% 以上的县属于山地丘陵地区，35% 以上的人口分布在山区（李绍明、杨健吾，1992，p76）。其中在中国西南的山地区域分布着羌、彝、普米、傈僳、哈尼、傣、普米、瑶、佉、布依、景颇、怒、藏等近三十个族群。

羌族是中国众多山地族群的一支。广义的羌人聚居区南至中国四川省汶川县绵虬，西至理县与茂县接壤的赤不苏，北到茂县松潘接壤的小姓沟，东达北川（见图 1）。这个区域被台湾学者王明珂称之为“羌在汉藏之间”（王明珂，2008，p1）。

---

<sup>①</sup> 赞米亚（Zomia）特指东南亚与中国交界的区域，涵盖越南、柬埔寨、泰国、缅甸、中国西南山区的山区，这一区域尚未完全纳入民族国家统治的人口逾 1 亿人。

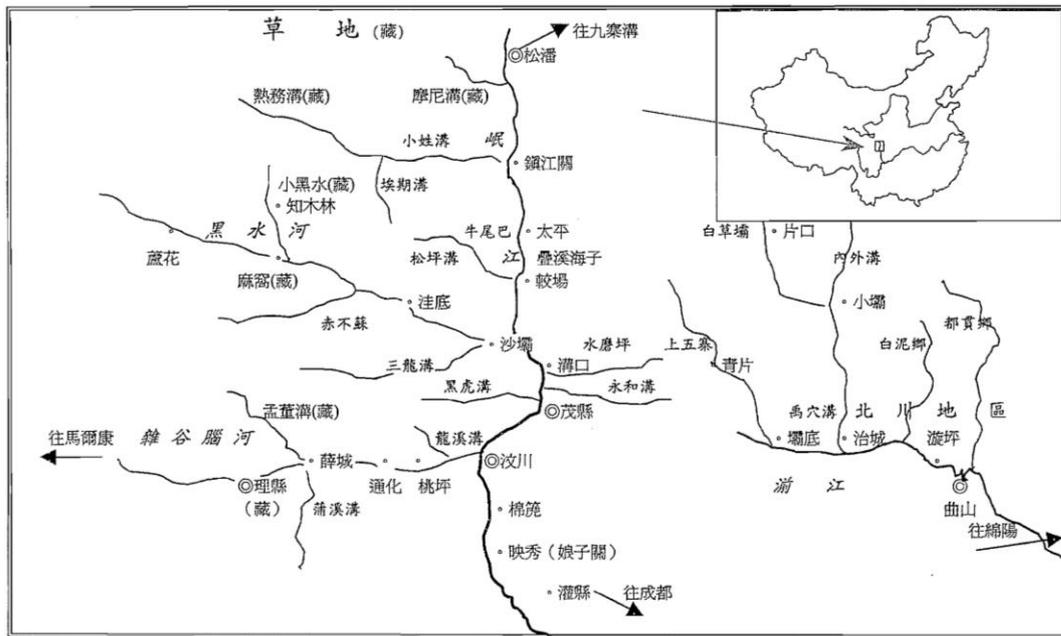


图 1：羌族地区简图

来源：王明珂（2008，p6）《羌在汉藏之间》

中国历史上的羌与而今被定义为分布在岷江上游段高山峡谷区域的只有 30 万人口 的羌族不是一个概念。从羌人的族群记忆看，他们并不是这块土地上的原住民，而是从外面迁 来的外来族群(马长寿，1984；冉光荣，1985)。他们族群记忆——“我们先祖从青海、甘肃一 带迁来的”与《后汉书·西羌传》对羌人的记载“羌，西戎牧羊人也”相吻合。民国时期，羌 人被汉人称为“蛮子、番民”。1930 年代红军过羌区时期，当时羌人亦称“番民”。“番”， 也即外来的意思。这些历史上的称谓进一步印证了岷江上游段的羌族非土著的事实。

一个原来在河西走廊放牧为生的族群为何要上山？从《后汉书》等史书记载看，羌 人择高山峡谷而居很大原因是为了逃避战争以及躲避统治。羌人的族群记忆——史诗《羌戈大 战》为羌人是“战争移民”提供了依据。这个妇孺皆知的羌族民间史诗叙述了羌族祖先的迁徙 史。笔者在汶川田野期间听过当地一位释比描述过这个故事：在远古的时候，羌人的祖先原住 在西北的大草原。这里水草丰茂，牛羊肥壮，人民生活富足。忽然一天，有支“魔兵”从北方 杀来，羌人抵挡不住，节节向西南败退，一直退到青海与四川交界段。但“魔兵”很快又追了 上来，羌人无助的情况下祈求天神木塔比保佑。天神用三块白石变成三座大雪山阻挡主“魔兵”， 从而使羌人获救。随后，九支羌人在首领“阿巴阿勾”率领下来到松潘草原居住。九支羌族为 摆脱北方魔兵追逐，顺岷江沿岸继续迁徙。为更好地躲避敌人，九支羌人分成小队伍散居到岷 江上游段的高山峡谷地区。可他们又在这里遇到了当地的土著“戈”人（亦称戈基人）。“戈” 人不喜这些羌人，于是发生了争斗。羌人屡战不胜，又祈求天神木塔比帮助。在天神托梦授意 下，羌人用山上的白石攻击戈人，终于打败了戈人。这也是羌人为什么崇拜白石的缘由(访谈， 王明杰，2018)。这个带有神话色彩的民间传说成为了羌人的族源记忆，并被作为羌人远古史 的一个组成部分。在某种程度上，有助于人们理解羌人聚居地的历史缘由——为什么在被定义为 “不适合人类居住”的自然灾害多发区择居。



图 2: 羌族邛笼  
来源: 作者自摄

为了安全,羌族创造了如斯科特描述的 Zomia 区域族群“逃避统治”的精妙的文化体系。(一)在聚落空间的选择上,200 多个羌族村寨分布在岷江上游及其支流高山峡谷地区。从自然地理外观上,这一区域交通不便——从省会成都到藏区的松潘在上个世纪 50 年代“成阿公路”(成都-阿坝)修成前只有一条沿江而凿的古栈道(茶马古道),森林茂密,不易发现。从隐遁的效果看,确实是一个易守难攻的天然屏障。(二)从空间的布局和建筑的设计上,亦体现羌族群对安全问题的高度重视。羌族最具特色的代表性建筑——“邛笼”便是最好的例证。所谓“邛笼”(见图 2),也即羌族的碉楼,是一种兼民用和军事用途的建筑物,外观呈锥形,底粗顶尖,开有小口,里面的人可以登高望远,亦可把狭小的眼口作为投石和射击的掩护口。一般,邛笼设在村落的各个重要位置,在村口、中心处和最高处均有布局。羌地的邛笼多以石头垒砌,也有用黄泥垒筑(如汶川县城扎山上的布瓦寨)。

除了聚落空间精妙的布局,谨慎的羌人甚至摒弃了使用文字,没有文字亦是基于自身安全的考虑。笔者在汶川县雁门乡田野调查时曾向当地羌民问:“你们怎么没有自己的文字?”他们解释说是为了避免给敌人和山外的人留下记号。这个“敌人”既是东边的汉人也是西边的藏人,还包括山里争抢资源的同一族群的其他小部落。

通过对羌族历史的溯源,不难发现羌族选择上山是安全需求的结果,在新的生存环境——山地形成的文化机制亦是围绕着安全需求而设计的,久而久之,形成了一个与谷地文明相对立的文明生态文化状貌。

## 2. 从求“安”到求“发展”:现代化背景下羌族的自我调适

在冷兵器时代,借助隐匿性强的地理空间弱小民族得以保存了他们的族群生命力和文化。但在以工业化、商品化、城镇化为主要特征的现代化语境下,山地族群的需求也发生了变化:这一时期,“脱贫”的需求取代了“安全”需求。

## 2.1 大山之困：羌族现代化进程的发展束缚

时过境迁，曾经带来了安全的“大山”反成为了新时期山地族群发展的障碍。当代，山区成为了被现代化文明遗忘的角落，因生产力落后往往被打上了“欠发展”的标签。在中国的叙事话语体系下，“西部”与“东部”分别代表着“落后”与“发达”，如果“西部”再加上“山区”二字则意味着是社会生产力最后进的区域。

在中国不同地域的发展竞争中，西部山区与东部沿海的平原地区的发展差距明显。据中国国家统计局（2018）的数据，2018年各省居民人均可支配收入的排行榜中，人均可支配收入超过3万元的前7个省份是东南沿海以及华北平原区域的省和直辖市，而后面倒数的7个省份都是山地和高原地貌占主导的西部省份。其居民的可支配收入与前面第一第二位的上海北京两市差距在3倍左右。

导致西部地区落后于东部有客观因素也有人的因素。客观上，曾经为西部山区族群带来了安全感的天然屏障——大山反成了现代发展的障碍。经济发展的一个重要因素是物与人的流通频度，而山地族群的生存空间恰恰是交通极为不便的区域。中国80年代，“要致富先修路”成为了中国人对发展问题的共识。基础设施建设是一个区域发展的前提；发展水平高低往往与其基础设施的完善程度有着紧密的联系。因为自然地理条件的局限，山区在中国自80年代以来的基础设施建设热潮中成为后进地区：平原地区在改革开放头20年基本上实现了“三通”（通电、通路、通水），而山区的“三通”在改革开放后30年才算基本完成。其中“通路”一项是最近几年才实现的。虽然中国一直投入巨量财力、人力和物力提升中国基础设施建设，但因为中国的山地面积实在太大，且山地族群总体分布呈现分散的居住特点，难以在短时间内照顾到所有区域。如果不是举全国之力来完成，纯粹以资本和市场为主导的话，恐怕相当部分人口稀少的村寨真的成为“与世隔绝”之地。回顾过去二三十年的中国媒体对西部山区的报道文献，“通公路”这样的事件在西部山区仍然作为热点新闻甚至成为国家媒体报道的内容，可见西部山区的发展层次仍然处于最初级阶段。岷江上游沿岸高山峡谷中的羌民族一直到2008年汶川地震后才实现了村村通公路。汶川震前农村道路1338公里，密度为每平方公里0.33公里/平方公里，路面硬化率仅5%。地震中90%以上的农村道路被毁。截止2011年12月（中国中央政府规定的灾后重建3年竣工期限），全县农村共建乡村道路131条，全长1608公里，混凝土浇筑达1300万平方米，桥梁22座，农村道路硬化路面达100%（阿坝抗震救灾志，2013）。可以说，是灾后重建的契机促使该区域交通环境发生了结构性的变化。羌族聚居区与成都、都江堰这样的大城市相邻，从行车的距离而言也就是一个隧道到几个隧道的距离，这样的区域尚且直到2010年后才算基本完成基础设施建设，更不用说那些远离城市文明的山区了。四川大凉山的彝族山区一个依靠“天梯”上下山的“悬崖村”——昭觉县支尔莫乡阿土列尔村过去几年成为了中国微博、抖音等网络交互平台的“网红”，其中一个重要原因是它展示了一种与北京、深圳等诸多城市截然不同的前现代社会形貌，让中国大部分网民诧异怎么还有那么贫穷落后的地方。直到2020年5月15日，“悬崖村”终于从悬崖上搬了下来。集体搬迁那一天作为全国性的新闻上了中央电视台、人民日报等国家级官媒的头条新闻。“悬崖村”搬迁作为中国全面脱贫的一个象征性事件自然值得成为热点新闻，但从另外一个方面也说明了这一区域“文明上山”的迟滞。

## 2.2 “下山”：现代羌族的发展实践

斯科特（J.Scott）通过 Zomia 社群的观察和解构试图说服读者山地族群是一个独善其身的文明。这样的观点似有些理想化了，在以工业化、全球化、城镇化为特质的现代化时期，山地族群无论是主观还是客观都不具备独善其身的条件了。



现代化的背景下，在中西部发展竞争中处于劣势的羌族群对于现代化的态度可以说是积极的，最主要的表现是他们要改变自己的贫困状态。脱贫实践的一个主要途径便是“下山”。“下山”包括有集体的下山和个体的下山。集体的“下山”难度是很大的，但它实实在在发生在部分羌族村寨身上。在2008年11月笔者在汶川、茂县两地游历时发现茂县太平镇一带好几个村寨这个时候已经从山上搬迁到山下了。当然，一部分是因灾后异地重建而搬迁，但亦有一部分在地震以前就选择了“下山”，譬如茂县太平乡的牛尾寨。牛尾寨是一个面对发展问题集体“主动下山”的典型个案。这种主动放弃旧家园另择新居对于同样讲究“安土重迁”的羌民族而言是非常艰难的事情，从个人意志上升到集体意志并付诸集体行动重塑新的空间，更是难上加难。牛尾寨人为何放弃故土而下山？主要原因还是为了脱贫致富。当地村民说最早一批搬下山的家户自上个世纪90年代就开始在河边新建房屋了。这些家户主要从事长途运输业。运输业在过去四十年是中国农民致富的一条途径，特别是对于受教育程度普遍不高的少数民族农民而言，这是为数不多的短期内能攒钱买房建房的生计路径。牛尾老寨子山路险峻，从山脚到寨子需徒步2个小时，没有车道供车行驶。为了停靠车辆以及出车方便，运输业从业者的农民家户开始搬下了山。逐渐运输行业成为该村的主要生计来源，大家都面临共同的发展问题时就容易形成共同意志，在这样的前提下，牛尾寨人便集体迁居到了山下。这种脱离故土的集体搬迁行为在某种意义上说明了当地人对“发展”的需求超过了维护传统的需求。

与平原地区的农民相似，进城打工亦是山地族群农民最主要的增加家庭收入的途径。可以说，城市的农民工其中一个重要组成部分是来自山区的农民，因为这个地区的农民最迫切改变他们贫穷的经济环境。除了无劳动能力的老人以及限于传统观念而害怕下山的妇女，青壮年都“下山”进城谋发展了。在增加家庭收入这个需求上，羌族山民可以说是千方百计的，甚至孩子的上学问题也成为家庭策略的一部分。笔者在汶川县雁门乡包括萝卜寨、小寨子和索桥这几个高半山羌寨做过一项调查，村里1970-1995年出生的人群中都有外出务工的经历，其中大部分是未能完成中国九年义务制教育而出去打工的。提前辍学的群体中一部分人是因为家庭贫穷，但更多的案例是当地青少年自动放弃求学的。这种辍学行为在笔者看来是当地人经济理性选择的结果——在山区教育条件相对落后的现实条件下，通过读书改变命运不是一件容易的事情。当地人认为，与其花费十几年的时间去等待一个未知的结果，不如让年轻人节省时间去社会磨炼多赚几年钱。所以，羌族青少年群体提前辍学外出打工在汶川地震以前是一种普遍现象。这一现象某种程度也说明了羌族在“脱贫”问题上的迫切感。

综上所述，新时期下的羌族山民最迫切的需求是“发展”问题，从集体的搬迁到个体的进城打工等方式都显示了羌族群为摆脱贫困所作的努力。这是一种积极拥抱现代化的态度，也是“文明上山”的一个前提条件。

### 3. “文明上山”：不可逆的时代潮流

“文明上山”的实质是现代化。在新时期下，现代化进程犹如一股时代洪流，无论你接受与否，它都影响着社会中的每个个体以及不同的族群。散居于岷江河畔高山峡谷区域的羌族不可避免也被融进了现代化的进程。

#### 3.1 时代的推力：改革开放

过去四十年，中国的发展进程最重要的一个语词是“改革开放”。“改革开放”既是中国的一项基本国策，也是中国新时期的一个代名词。自1978年11月三中全会以来，这项国策使中国从封闭状态走向开放，融入了全球化的时代发展机遇。

“解放思想，解放生产力”是这一时期中国社会的发展特征。经过四十年的耕耘，中国从一个落后的农业主导型国家转型成为了工业化国家。如今，中国是全世界唯一拥有



联合国产业分类全部工业门类的国家<sup>①</sup>。

在解放生产力的大时代背景下，山地族群亦不可避免被融入了中国现代化的进程。现代化进程第一次重要的变革是 80 年代初农村社会的生产效率提速。源于 70 年代末安徽凤阳小岗村 18 户农民的一次家庭为单位的土地承包责任制的实践是这次变革的导火索，家庭联产承包责任制证明了有利于提高农民的劳动积极性和生产效率后被推广到了全国农村。这一政策在羌区的落实是在 1981-1982 这两年。“包产到户”政策落实后，羌族农民第一次告别了饥荒，解决了温饱问题。笔者在汶川雁门乡走访了萝卜寨、小寨子、索桥等几个村寨，收集了不少村民关于 80 年代社会发展的口述历史。在 50-80 岁的中老年人群中，他们对刚包产到户头三年的粮食丰产仍记忆犹新。萝卜寨一个“50 后”的马姓羌族妇女的回答颇具代表性——“没包产到户前，我们山上种的玉米亩产约七八百斤。我们家里四个娃娃，两个大人，3 亩九分地每年约收三千多斤粮食，一部分拿来喂猪，剩下的粮食不够人吃，到年底我们家和别个人家借点粮食才能应付过去。包产到户后，我们农民的生产积极性增加了，再加上那几年也风调雨顺，亩产突然就翻倍地增加了。自那以后，我们家基本上就再没问过亲戚和邻居借过粮食了。”（访谈，马大姐，2018）可以说，包产到户这个政策大大提升了中国各地区农民的生产积极性，“多劳多得”取代了原有的吃“大锅饭”的平均主义，从而促进了生产力的提升。此外，这个时候羌区亦开始引种“经济作物”。羌区这一时期的经济作物是花椒——羌族大部分村寨坐落于平均海拔在 2000 米左右的高半山区，这样的自然地理条件适合种植花椒。花椒是讲究麻辣口味的川菜的常用调味品，在川渝地区颇有市场。80 年代中后期，羌族地区广泛栽种花椒。大部分家户的土地使用策略是根据自家人口先确定粮食作物的需求量，剩下的土地则种植花椒。通过种植花椒并拿到山下的县城售卖，羌族农民第一次有了现金收入。也即，80 年代中后期，高半山区的羌族告别了单一化的自给自足的粮食生产，农业生产有了市场的概念。

羌区社会发展的第二次变革发生于 90 年代中后期。中国工业化的提速带来的直接影响是农村劳动力人口的转型——农民告别现金转换能力不足的种植业而投入劳动密集型的工业制造领域。从 90 年代中期开始，中国大量的农村富余劳动力走进了城市，融入了全球化的进程。身居高山峡谷的羌寨亦不例外。90 年代，四川是主要的劳动力输出地之一，包括羌族等山地民族是该省每年数以百万计的外出打工者的重要组成部分。在笔者所调研的羌寨中，大部分“60 后”“70 后”、“80 后”群体都有外出打工的经历。这股外出打工的风潮一直延续到汶川地震后头三年。和中国平原区域的农村的发展路径相似，羌区一般家户的生计策略或说劳动分工是这样的：老人留守家里看管田地里的农作物并照顾小孩，青壮年夫妇外出打工。在这样的时代背景下，不出外打工的青壮年劳动力甚至被看做是好吃懒做或没有劳动能力的人。这是一个时代潮流，在这个语境下的正常劳动力无法抗拒这样的“集体模式”。这些山区来的农民工毋庸置疑是中国城市化特征的现代化重要的贡献力量，同时他们通过打工换得的比农业多几倍甚至几十倍的收入也为自己和家庭带来了更多的可支配收入。可支配收入的增加意味着他们在物质和精神的选择上有了更多的自由选择权。在中国，大部分农民打工收入的用途是拿来修建房屋。这些“60 后”“70 后”和“80 后”农民工靠打工积累的个人财富为他们以及后代创造了“安居乐业”的基础，也为中国目前实施的“乡村振兴”战略提供了物质财富基础。

### 3.2 汶川地震：非常规的发展契机

居于岷江上游段高山峡谷区域的羌区有一个特殊的发展机遇，那就是 2008 年造成重大人员伤亡和财产损失的汶川地震<sup>②</sup>的灾后重建。改革开放前三十年的羌区社会虽也搭上了

<sup>①</sup> 中国拥有 39 个工业大类，191 个种类，525 个小类，是全世界唯一拥有联合国产业分类中全部工业门类的国家。

<sup>②</sup> “5·12”汶川地震共造成 69227 人死亡，374643 人受伤，严重破坏地区超过 10 万平方公里，共 186 个县（市）受灾，



时代的发展快车，但因自然、人力等因素的局限在区域竞争中而处于相对落后状态。其整体社会生态处于一种循序渐进的变化状貌，但汶川地震后十年该区域的变迁可谓一日千里，地震后的重建带给了他们跨越式的发展。灾后十年是这个“汉藏之间”的族群集体记忆中发展最快速的时期。“弯道超车”式的发展得益于灾后重建巨大的社会资本的投入。据中国国务院发布的数据，中国 19 个对口支援省市共实施对口支援项目 4121 个，安排对口支援资金 843.8 亿元（程圣中，2011）。举国体制的灾后重建使受地震波及的区域得以在三年内完成重建。如此大规模的灾后重建给当时处于极重灾区的羌区社会无论是景观文化还是生计模式都带来了结构性变化。这种变化体现在如下方面：

一、人居环境城镇化。灾后高半山区域的羌族聚落形态可以说发生了翻天覆地的变化：整体的村落空间布局和功能以城市的标准来规划和建造——生活空间与生产空间分离；脚下的路铺上了硬化路面从此鞋底不用再粘泥；以往狭窄的巷道扩宽为可通车的宽幅；家家户户打开水龙头便可喝上自来水不用再挑水；砖石与混凝土建构的现代民居取代了传统的泥土房，宽敞明亮还抗震；房屋内饰亦如城市公寓的配置，讲究功能多样化和便利化。

二、生计模式多样化。人们告别了单一的农业，转向了农商一体的多样化生计模式。人们的身份也由农民向打工者进而小商人转变。“两种水果”成为了当下高山羌寨最主流的发家致富方式。“两种水果”一个是五六月的樱桃，一个是八九月的青红脆李。这两种水果大面积栽种是地震前后一两年开始的。两种水果占据了灾后十年羌区农民的大部分土地甚至全部土地。羌区的地理环境正适合栽种这两种水果，特别是汶川樱桃，其口感用四川人的话说“中国第一”。地震带来的关注度使“汶川”这个本无名的地理名词一下子全球知名，这不啻为羌区特产最好的市场推广。围绕着两大水果，借助川西旅游市场热度，不少具有旅游资源的羌族村寨吃起了“旅游饭”。以汶川最美羌寨萝卜寨为例，灾后村民们大兴土木，扩建房屋发展成为“羌家乐”。樱桃季和青红脆李成熟季节，“到羌山人家去采摘时令水果”已然成为成都、都江堰等地的居民周末“亲子游”的常态性旅游节目。开设“羌家乐”的羌族人家一般年收入在十万元以上<sup>①</sup>。旅游收入使他们获得了更多的可支配收入，除了日常花销剩余的钱他们多用在继续扩建和装修房屋以及购买车辆。买了车后，他们的生计之路更为拓宽——有的跑起了运输，更多的人用来当流动摊贩。农闲时期（一般羌历年过完，杀完年猪后），他们开着车到成都、都江堰、彭州、乐山一带做生意，大多数卖的是阿坝地区的土特产。从 2015 年以来，汶川雁门乡一带的高半山羌寨农民十月过后，收完玉米，就开始开着“五菱”这类的客货两用车进城贩卖腊肉、牛肉等土特产。据我在萝卜寨了解的情况，从初冬到春节前这一两个月，靠卖年货每户可赚 4-20 万元不等，平均的中位数是七八万元左右。可以说，灾后十年，部分羌族农民的身份已经转成了农商一体，准确地说是“农辅商”的生计模式。

三、教育现代化。英格斯（1985）认为现代化最重要的是人的现代化。而评估一个人的现代化其中一个指标是其观念文化是否具备科学主义的理性特征以及是否具备现代伦理道德观。这些现代社会的意识形态是靠制度化教育来完成的。可以说震后羌区教育得到超常规发展。为了优化当地的教育资源，教育重建采取了如下措施：一是“撤村并乡”的小学优化措施，也即撤销高半山的羌寨农村小学，采取寄宿制的方式接收农村学生。这样极大提升了羌族基础教育的整体水平；二是中学层面软硬件向内地重点中学看齐。得益于灾后重建大规模资金的投入，中学基础建设一步到位达至国内先进水准。教育资源的升级以及重新分配，使羌族

---

其中极重灾区共 10 个县（市），汶川、茂县、北川和理县的羌族文化核心区域 90% 以上的房屋损毁，政治、经济和文化都遭到极大的损害。

<sup>①</sup> 数据根据笔者在理县桃坪羌寨、汶川萝卜寨、索桥、小寨子等村寨的农户走访调研所得。



青少年通过读书改变命运的几率倍数级增长。升级和优化的教育平台改变了羌族青少年原来的流行性辍学风气，经过十年的培育，目前羌区成为了中国高等教育人才的重要培养基地。在城镇化教育环境成长的羌族山区青年，其人观和行为特征相较父辈更趋向与平原区域的城市文明同质化，也即更具现代性特征。

一言以蔽之，2008年5月12日发生的这场大地震一方面固然给位于震中的羌族聚居区带来了巨大的心理伤害和生命、财产损失，但另一方面巨量的社会资本的投入也促进了该地区的超常规的发展，促使其从空间到人加速现代化。

### 3.3 西部崛起：返乡创业

时代在变，环境在变，人们的生计方式也在变化。在过去二三十年来，对于高半山区的羌族农民工而言“下山”是工作，“上山”是休息；“山下”是他乡，“山上”是故乡。这种源自全球化、商品化、城镇化的个人、家庭发展模式在汶川地震后的四五年悄然发生了变化。笔者在汶川县雁门乡的观察发现，从2013年始，越来越多本在外谋生的羌族青年返乡了。他们的“上山”既有外在的客观因素也有主观的经济理性的考量。客观因素是：中国制造业这时面临了一个发展的瓶颈——中国工人工资已是东南亚制造业工人的2-5倍，原材料价格连年涨价等因素导致进入薄利润甚至零利润增长，珠三角、长三角大量企业倒闭或外迁。产业工人这个群体在中国制造业转型阶段面临的一些困境，不得不承认的是这个群体已不再像上个世纪90年代和21世纪的头十年那般稳定。也即，对于背井离乡的西部打工者而言，远赴东部工厂打工这条路面临着不可预估的失业风险。这让他们不得不重新规划他们的发展路径。另一个外部环境因素是，同一时期以重庆、成都为代表的西部超大型城市崛起，吸附了从东部转移过来的部分产能。以成都为例，截至2017年全球五百强企业中有281家在成都设厂。从位于成都西北区域的茶店子客运站<sup>①</sup>坐车去羌区，途经金牛区与郫县交汇区域就会看见沿线分布大小近百家企业，其中富士康的广告招牌就常年占据在进出“成都”高速路口的城界标志上。这些国际知名大型企业的进驻，吸附了四川省本省的劳动力的回归，作为打工大军其中一员的羌族农民得以缩短了外出打工的距离。

除了打工，还有一部分羌族青壮年选择了回乡。他们回乡的契机得益于汶川地震后川西北地区迅速增长的旅游市场。该区域的旅游市场的扩大得益于两个要素：一是当地旅游资源因地震全球媒体的聚焦而知名度大升，九黄线<sup>②</sup>从区内知名而跃升为全国甚至全球知名，成为国内、国际旅游者最受青睐的旅游目的地之一。第二，灾后重建促进了该区域基础设施的完善，从而促进了旅游市场的成熟。在2008年，汶川地震导致成都通往羌藏地区的西北线中断。仅用一年时间，都汶高速公路通车，地震前成都到汶川三四个小时的行车时间缩短至1小时40分钟。交通的升级优化再加上灾后重建生活秩序的恢复，羌区的旅游市场爆炸式增长。大量游客的涌入，催生了“羌家乐”民宿也以及果园经济的繁荣。在这样的背景下，“上山”（返乡）便成了自然而然的事情。

90年代以来的“下山”（进城务工）是为了发展，灾后的“上山”（返乡创业）同样也是为了发展。同样的目的，两种截然相反的行为模式，反映了羌区农民在生计问题上的灵活性，这是具有现代性特征的经济理性行为。灾后羌族青壮年劳动力的“返乡”趋势在某种意义上也说明了西部生存环境的改善，原来在城镇谋生的产业工人回到家乡成为旅游服务业的创业族群。从这一意义而言，岷江沿岸高半山区域的羌族村寨的灾后发展故事亦是“乡村振兴”的故事。

<sup>①</sup> 成都西北线的公路客运站。

<sup>②</sup> 九黄线，也即九寨沟-黄龙旅游线路。



## 结 语

历史上的羌族因族群生存安全的需要而“拒绝文明”，采取了消除文字、择居山林等方式保护族群的安全，并创造了适应山地环境的文化生态，但在以工业化、城镇化、全球化为主要特征的现代化进程中，这种曾被斯科特（J.Scott）称赞为“逃避统治的艺术”的生存逻辑和生存方式受到了时代及其不断变迁的社会环境的挑战。中国西南山地族群——羌族过去几十年的发展经历说明：在现代化和全球化背景下，“文明上山”是阻挡不了的，也即山地族群的原生态文化不可避免会被现代文明所同化。中国羌族生存策略的转变正是“文明上山”的一种表现。这可以说是人类世界独有的“工具理性”（韦伯，1999）在生产生活实践中发挥的能动作用的必然结果。羌族山民自身对于“脱贫”的迫切需求及时代环境主客观双重因素促使了“文明”的上山。

总而言之，羌族的社会变迁说明了“文明”不上山是山地族群不同历史时期的不同需求以及生存策略，是山地族群根据时代发展和自身需求的选择结果。

## 参考文献

- [1] Scott, James C. 2009. *The Art of Not Being Governed: An Anarchist History of Upland Southeast Asia*. New Haven & London: Yale University Press.
- [2] [美]斯科特(2016). *逃避统治的艺术：东南亚高地的无政府主义历史*[M]，王晓毅译，北京：三联·读书·新知三联书店.p2
- [3] [美]博厄斯（1999）. *人类学与现代生活*[M]. 北京：华夏出版社.
- [4] 李绍明、杨健吾.(1992). 我国山地民族学的现状及其前景[J]. *思想战线*, 1992(2):75-80.
- [5] 王明珂(2008). *羌在汉藏之间*[M]. 北京：中华书局.p1
- [6] 王明珂(2008). *羌在汉藏之间*[M]. 北京：中华书局.p6
- [7] 马长寿（1984）. *氏与羌*[M]. 上海：上海人民出版社.
- [8] 冉光荣(1985). *羌族史*[M]. 成都：四川民族出版社.
- [9] 范晔（2012）. *后汉书*[M]. 北京：中华书局.
- [10] 王明杰（2018年10月2日），访谈. 羌族释比（非物质文化遗产传承人），地点：汶川县萝卜寨.
- [11] 国家统计局（2018）. *2018 中国统计年鉴*. 北京：中国统计出版社.p10-45
- [12] 阿坝地方志编写组.(2013). *阿坝州抗震救灾志*[M]. 北京：方志出版社.p33-35.
- [13] 马大姐（2018年10月2日），访谈. 羌族村民，地点：汶川县萝卜寨.
- [14] 程圣中（2011）. 19省市共投入汶川地震对口支援重建资金 843.8 亿. 2020年11月20日，[http://www.china.com.cn/news/zhuanti/wcdz/2011-05/10/content\\_22538938.htm](http://www.china.com.cn/news/zhuanti/wcdz/2011-05/10/content_22538938.htm).
- [15] [美]英格尔斯(1985). *人的现代化*[M]，殷陆君译，成都：四川人民出版社.
- [16] [德]韦伯(2004). *韦伯作品集*[M]. 南宁：广西师范大学出版社.



## 道德型领导对组织公民行为的影响——组织认同的中介效应

# THE INFLUENCE OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

龚英, 占小军

Ying Gong, Xiaojun Zhan

正大管理学院, 江西财经大学

PANYAPIWAT INSTITUTE OF MANAGEMENT,

JIANGXI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

\*Corresponding author: Ying Gong, E-mail: 295043819@qq.com

### 摘要

近年来, 企业的道德丑闻事件频频曝光, 企业领导的道德问题也吸引了国内外许多研究者的高度关注。本研究从中国文化情景的角度, 基于组织认同理论, 探讨道德型领导与组织公民行为及其相关的三个维度(个人行为、人际行为、组织行为)之间的关系, 并检验组织认同的中介效应。通过专业网络链接的形式发放问卷, 共收集了 262 份企业员工的调查问卷, 运用 SPSS24.0 统计分析软件对收集的数据做描述性分析和信效度检验, 验证各个变量之间的相关性, 并用回归分析方法检验本研究中提出的假设。研究表明, 道德型领导对员工组织公民行为及其三个维度(个人行为、人际行为和组织行为)有着正向的影响; 道德型领导对组织认同具有正向的影响; 组织认同对员工组织公民行为及其三个维度(个人行为、人际行为和组织行为)有着正向的影响; 组织认同在道德型领导与组织公民行为之间产生中介效应。本研究进一步拓展了我国在道德型领导研究领域的研究面, 为企业的管理实践和企业的人力资源管理改善提供参考和依据。

**关键词:** 道德型领导 组织认同 组织公民行为 中介效应

### Abstract

In recent years, the moral scandal of the enterprise is exposed frequently, the moral problem of leadership has also attracted wide attention of many scholars at home and abroad. In the study, with regards to the Chinese cultural situation, according to the theory of organizational identity, it's to make a study of the influence mechanism between ethical leadership and employees' organizational citizenship behavior and its three dimensions (personal behavior, interpersonal behavior, organizational behavior), and to test the mediating effect of organizational identification. A total of 262 enterprise employees questionnaires were collected, SPSS24.0 was used to make an analysis of statistical software to do the descriptive analysis and reliability validity test of the collected data, to verify the correlation between the various variables, and to test the hypotheses proposed in this study by regression analysis. It's shown based on the results of this paper that: ethical leadership has a positive influence on employees' organizational citizenship behavior and its three dimensions (personal behavior, interpersonal behavior and organizational behavior); ethical leadership has a



positive impact on organizational identity; organizational identity has a positive effect on employees' organizational citizenship behavior and its three dimensions (personal behavior, interpersonal behavior and organizational behavior); organizational identity plays an intermediary role between ethical leadership and employees' organizational citizenship behavior. This research further expands our country's research in the field of ethical leadership, and provides some enlightenment for management practice and enterprise human resource management.

**Keywords:** Ethical leadership, Organizational identification, Employees' organizational citizenship behavior, Mediating effect

## 1. 引言

近年来,在信息技术与经济突飞猛进的时代背景下,人民的生活水平得到飞跃式的提升。但在经济发展、社会日益繁荣的背后,不断增加的企业道德丑闻事件引起广大社会群众的关注。直面企业出现的各种不道德的行为,如果企业在发展的过程中不顾道德规范,只强调利润最大化,不择手段实现企业的利益,最终都没办法达到企业的经营目标,且会让企业在公众视线里产生不良效应。面对竞争激烈的全球化经济市场,企业唯有以社会道德为标准来衡量自身行为,争取其他利益相关团体的信任与合作,唯有主动积极承担社会与国家要求的责任,才能在时代的发展中使企业实现健康可持续的经营与发展。因此,探究清楚道德型领导在中国文化与中国情境下对企业员工个人行为的影响作用机制是企业发展的必由之路,特别是对企业员工的组织公民行为。Brown(2005)等人从社会学习理论的角度指出,在企业管理中,道德型领导方式就要求企业领导者能够信用、诚实、社会责任心强、为人正直不阿、道德性高,善于体恤关心员工的特征,如果一家企业中,领导者都是属于道德型领导者,会有助于企业形成道德的氛围,能够在最大程度上对企业的文化和发展利益产生直接或者间接的影响,进而影响和促进企业内的每一个员工的行为与观念,使得该企业的员工能够潜移默化的产生模仿与推崇的行为,最终减少企业大多数员工的一些不道德的行为。

企业员工的组织公民行为有利于在企业内部形成和谐融洽的企业文化氛围,进而促进企业综合绩效的提升,有益于帮助企业得到长久持续的核心竞争力。组织公民行为是企业员工在为企业工作过程中产生的自发性的行为,其在员工岗位职责或者员工工作内容当中并不一定会存在明确且清晰的要求,即使员工实施了这些主动性的行为也不会受到正式的奖励(Organ, 1988)。虽然员工的这些组织公民行为依靠的是员工的自觉主动性,但是它却是能在很大程度上提高企业或组织的综合绩效或整体业绩,提高企业的整体实力(Podsakoff, 1994)。因此,自“公民行为”这一概念提出以来,学者们非常热衷于对这一概念进行研究。但由于企业在不断发展的过程中将组织结构扁平化,员工在工作中的所应负责的工作并不能在岗位要求中得到完全准确的界定,此时企业的员工能够自觉和主动地做出超过工作范围以外的积极行为就能起到重要的作用。

鉴于道德型领导在企业管理中具有重要影响及目前的研究现状,本研究在中国文化情景下,采用文献分析法、问卷调查法和实证研究法等研究方法,期望将道德型领导与组织公民行为作为本研究的研究对象,基于组织认同的理论,将组织认同作为中介变量,探析道德型领导在员工组织公民行为方面的影响关系和响应机制,以期引起企业管理者和学者们关注和研究道德型领导对企业员工组织公民行为的影响。



## 2. 文献回顾及研究假设

道德型领导在组织环境中,严格遵守道德标准,做出符合道德规范的行为,同时在组织中展示自己的规范行为和处理人际关系的方式,在员工中做示范树榜样,督促员工按照自己的道德标准来为人处事。当组织的领导者在平时工作和生活中表现出严格遵循道德规范,奖励按照道德标准做事的下属,惩罚不按照道德标准做事的下属时,就能够增加企业员工对该领导者的认同感和信任感,进而可以激发企业员工模仿和学习领导者道德标准的良好动机,做出更多的组织公民行为。同时,当道德型领导正直、公平、诚信、关心呵护每一位员工,或者做出更多有利于员工的行为时,企业员工则会对道德型的领导者产生强烈的信赖感,促使员工自愿付出规定工作以外的投入与努力,做出对其领导者和组织更有利的行为。国内外许多学者利用实证研究分析了道德型领导对员工组织公民行为的影响与作用机制。在国外的研究中,研究者 Avery 和 Palanski 等人(2011)将下属自尊作为调节变量,研究了道德型领导对员工组织公民行为的影响,结果发现两者呈正向相关。Kacmar 等(2011)在研究中将员工性别和组织政治作为研究的调节变量,研究了道德型领导对组织公民行为的影响,最终验证得出道德型领导正向影响员工组织公民行为的结论。在国内的研究中,张微微(2011)将组织信任作为中介变量,研究了道德型领导能够以身作则展现道德行为来引导员工,关心、信任员工并与其建立良好的互动关系,从而激发员工的责任感和使命感,促进员工表现并做出更多的有利于组织发展的行为。李姗姗(2011)将情感承诺作为中介变量,探讨道德型领导对组织公民行为的作用机制,并得出了两者的关系呈现正相关的结论。王一任(2014)以社会学习理论、社会认同理论和社会交换理论为基础,验证了道德型领导与组织公民行为两者之间的正向关系。宋继文等人(2015)通过对案例进行研究分析,表明道德型领导包含领导的言传身教、企业文化和员工的感恩回报三种作用机制,通过三种作用机制能够获得较高的工作满意度、组织承诺和组织公民行为。张光曦等人(2020)在归因理论与社会学习理论基础提出一个有中介的调节模型,探讨道德型领导与组织公民行为间的作用机制。

综上,本文提出假设 1:

H1: 道德型领导正向影响员工组织公民行为。

H1a: 道德型领导正向影响员工组织公民行为的个人行为维度。

H2b: 道德型领导正向影响员工组织公民行为的人际行为维度。

H3c: 道德型领导正向影响员工组织公民行为的组织行为维度。

### (2) 道德型领导对组织认同的影响

目前,虽然在已有的一些相关研究中发现道德型领导能够增进企业员工的组织认同感,但是在国内众多的的研究中,尚缺乏直接研究道德型领导与组织认同之间关系的实证研究。Hooijberg 等在研究中指出,当组织领导者情商高时,他们会采取合适的领导方式和榜样行为为员工树立榜样,激励下属努力工作,从而在组织内部形成一种积极向上的文化环境,使得员工对组织产生高度的组织认同。杨齐(2014)认为,道德型领导表现出对员工的关心、信任和尊重等品质,这些品质都会使员工感知到组织对自己的关爱、重视和支持,激发对组织的强烈依附感,从而产生组织认同感。李根强(2016)在研究中指出具备道德品质的领导者不仅在组织内部按照道德标准开展工作,还在与外界沟通时遵循这一原则,这能促使外界对组织的声誉和形象产生良好的印象,而组织内部成员在感受到外界对组织的良好印象时,他们为自己能够在此组织中工作而感到无比荣耀与自豪,从而产生高度的组织认同感。



综上，本文提出假设 2：

**H2：**道德型领导正向影响组织认同。

### (3) 组织认同对员工组织公民行为的影响

通过大量文献综述可以发现组织认同能够对企业员工的组织公民行为产生显著的正向影响。即企业员工如果对企业或组织拥有高度的认同感，就会将组织的文化和价值观内化并在自己的工作行为中体现，将组织的发展目标作为个人的提升目标，大大增强员工对企业或组织的忠诚度和归属感。即使没有他人对员工进行监督，员工自己也可以主动地根据组织的规定和准则积极地做出决策和行为，从而表现出更高水平的组织公民行为。Dutton 等人(1994)的研究指出对组织有强烈归属感的企业员工会将自己与组织紧密联系在一起，共同命运、共同发展。在做出决策时他们不仅会考虑到自己的利益，而且还会基于组织利益考虑，做出更多利于组织发展的公民行为。Riketta(2005)在研究中发现可以通过组织认同来较准确的预测员工的组织公民行为。张建(2005)运用实证研究的方法探讨了组织认同和组织公民行为之间的关系，发现组织认同会对组织公民行为的产生起到重要的影响。严效新(2009)的研究认为，组织认同与组织公民行为之间的关系呈正相关影响，并且组织认同作为中介变量部分中介组织公平对组织公民行为的影响。张四龙(2013)的研究来自 30 家不同企业的 1133 名企业员工的问卷调查中发现，当企业员工将自己当作企业或组织的“自己人”时，就会全面深入地了解组织的发展目标与路径，将组织的文化和价值观内化为自己的工作行为，表现出对组织的较强认同感，主动自发地去从事自己角色之外的组织行为。胡建军等（2013）指出组织认同会对组织成员的创新行为产生影响。郭云贵（2017）指出组织认同会对新生代员工的建言行为产生影响作用。

综上，本文提出假设 3：

**H3：**组织认同对员工组织公民行为表现出正向的影响。

**H3a：**组织认同对员工组织公民行为的个人行为维度表现出正向的影响。

**H3b：**组织认同对员工组织公民行为的人际行为维度表现出正向的影响。

**H3c：**组织认同对员工组织公民行为的组织行为维度表现出正向的影响。

### (4) 组织认同的中介效应

组织认同是员工在情感上表现出来对组织的一种强烈依附感，并且内化于员工的工作行为中。当员工具有高度的组织认同感时，员工便会主动地站在组织的立场上来考虑问题，并根据组织的利益决定自己的行为方式和工作态度。李博(2010)在对道德型领导和员工组织认同之间关系进行探讨的过程中，检验了组织认同作为中介变量作用于道德型领导对员工态度的影响。杨齐（2014）研究道德型领导和员工知识共享两者之间的关系时，他指出在控制员工心理安全感后，企业员工对自己所在的企业或组织所产生的认同感会对道德型领导与知识共享具有完全中介的作用。

由此我们可以得出，道德型领导能够增强员工对自己所在组织的认同感，从而激发员工在组织中作出一系列的有利于组织的行为。因此，本文提出以下假设：

**H4：**组织认同能够在道德型领导与员工组织公民行为两者关系之间形成中介效应。

综上所述，本研究的假设模型如图 1 所示：

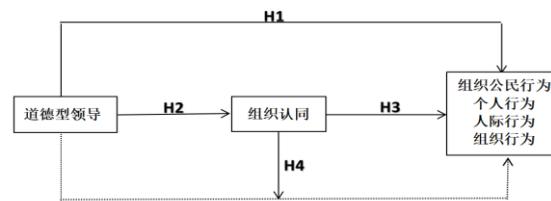


图 1 研究假设模型

### 3. 研究设计

#### 3.1 问卷设计

本研究借鉴了国内外研究学者的成熟且应用广泛的量表，根据研究对象的特点对问卷进行最后修订，最后形成本研究的正式测量问卷。问卷主要由四个部分构成：被调查者的基本个人信息、道德型领导测量量表、组织认同测量量表和企业员工的组织公民行为测量量表。排除个人基本信息部分以外，其他关于量表的题项部分在本问卷中均采用 Likert 5 点评分法来进行测量，数字 1—5 代表被调查者的实际情况与题项描述情况的符合程度，“1”代表“很不符合”、“2”代表“不符合”、“3”代表“不确定”、“4”代表“符合”、“5”代表“很符合”，而数字越大代表调查对象的实际情况与题项描述情况的符合程度越高。

#### 3.2 变量测量

##### 1. 自变量

道德型领导使用 Brown(2005)等人的定义：领导者通过展示自身的规范行为和 处理人际关系的方式向员工做示范，并通过与员工的沟通交流和督促来激发员工的追随行为，员工的这一追随行为能够促进组织的有效性。本研究中道德型领导采用 Brown (2005)等人设计的单维度测量量表，包含 10 个题项。

##### 2. 因变量

组织公民行为采用国内学者武欣(2006)基于中国文化情景下给出的定义：组织公民行为是组织内的员工表现出来的一种主动的、自发的利于组织发展的工作行为。在员工的工作职责之外，具有自发性，并对组织目标有积极贡献的各种行为，具体涉及个人行为、人际行为和组织行为三个方面。因此，本研究也借鉴武欣(2006)编制的组织公民行为量表进行研究，该量表分为个人行为、人际行为和组织行为 3 个维度，包含 28 个题目。

##### 3. 中介变量

组织认同使用 Ashforth 和 Mael (1989)给出的定义：组织认同是一种强烈的组织身份依附感，是员工归属于组织的一种感知，体现员工与组织的文化和价值观的一致性。本研究依据 Ashforth 和 Mael (1992)所设计的量表进行调查，该量表共包含 6 道题。

##### 4. 控制变量

在本研究中，设置性别、职务类型、受教育程度、年龄、与现在上司共事的时长、参加工作的时长等作为控制变量。其中性别分为男性和女性；年龄分为 4 个阶段：50 岁以上、36-50 岁、26-35 岁、18-25 岁；受教育程度分为 4 个阶段：硕士研究生及以上、大学本科、大专、高中及以下；职务类型主要设计如下四个选项，分别是一般职员、基层主管、部门主管和高层领导；参加工作的时长分为 4 组，分别是 3 年以下、4-6 年、7-10 年、11 年以上；与现在上司共事的时长同样分为 4 组，分别是 3 年以下、4-6 年、7-10 年、11 年以上。



### 3.3 数据收集

本研究选取的调查对象主要来自中国文化情景下的企业员工，调查范围涵盖企业的研发设计、技术服务、管理职能等其他多种类型的员工，调查地点涵盖了广东、广西、四川、湖北、河南、江苏、山东、浙江、北京、上海等省市。问卷采取专业网络链接的形式发放，匿名的方式填写问卷，不仅便于调查者与被调查者操作，也便于获得最真实的数据，保证了问卷的质量及准确性。本次调研的时间历经半个月，共回收 262 份问卷，其中有效问卷 262 份。

在收回调研问卷后使用软件对样本数据进行整理和归纳，使用 SPSS24.0 软件对问卷数据进行科学的统计分析。

### 3.4 信度与效度校验

#### (1) 信度检验

信度分析，通常也被称之为可靠性分析，主要利用 SPSS 来数据分析软件考察各个变量量表的内部一致性。信度检验是通过计算量表的 Cronbach's Alpha 系数的数值来检验量表的内部一致性。一般来说，Cronbach's Alpha 系数的数值越大，相关变量量表的可靠性越高；当可靠性系数  $\alpha$  大于 0.7 时，其量表的信度是处于理想的状态。本研究中所涉及变量的 Cronbach's Alpha 系数：道德型领导调查量表的总体 Cronbach's Alpha 系数为 0.964；组织认同量表整体的 Cronbach's Alpha 系数为 0.949；组织公民行为的量表中，个人行为维度的 Cronbach's Alpha 系数为 0.955，人际行为维度的 Cronbach's Alpha 系数为 0.964，组织行为维度的 Cronbach's Alpha 系数为 0.965。综上，各变量的 Cronbach's Alpha 系数均大于 0.7，表明具有较高的信度，符合研究的要求。

表 1 各变量信度检验结果总表

变量	维度	题项数	Cronbach $\alpha$ 系数
道德型领导	单一维度	10	0.964
组织认同	单一维度	6	0.949
组织公民行为	个人行为	8	0.955
	人际行为	10	0.964
	组织行为	10	0.965

#### (2) 效度检验

效度主要指量表的准确性，反映了所选择的测量工具或手段能够准确测出变量的程度。测量结果数值越高，测量结果就与文章要研究的变量越一致，效度也就越高。本研究采用的量表是在国内外研究中被广泛使用的量表，其内容效度已经被广泛认可。本研究主要检验量表的结构效度，通过用 SPSS24.0 对问卷结果进行因子分析。参照吴明隆(2010)的观点：KMO 检验是为了看数据是否适合进行因子分析，其取值范围在 0—1 之间，其数值越大则表示越适合进行因子分析；如果 KMO 数值小于 0.5 的时候，则表示不适合进行因子分析。通过对本研究的量表进行效度检验，得到如下分析结果：本研究问卷的 KMO 值为 0.989，远远大于适合进行因子分析的标准 0.5，符合标准的要求。同时，Bartlett's 球形检验的显著度为 0.000，支持了因子分析的合理性。因此，本研究设计的调查问卷具有很好的结构效度。



**表 2 KMO 和 Bartlett 的检验**

KMO 值		0.989
Bartlett's 球形检验	卡方值	14477.774
	自由度	1225
	显著度	0.000

#### 4. 结果分析

##### 4.1 描述性分析

本研究采用问卷星网络问卷的形式分发调查问卷，共收回 262 份问卷。对问卷进行描述性统计，统计结果详见表 3。

**表 3 研究样本的描述性统计分析结果**

变量	选项	样本量	所占百分比 (%)	累积百分比 (%)
性别	男	137	52.3	52.3
	女	125	47.7	100
年龄	18-25	34	12.98	12.98
	26-35	52	19.85	32.83
	36-50	127	48.47	81.3
	50 岁以上	49	18.7	100
学历	高中及以下	13	4.96	4.96
	大专	60	22.9	27.86
	大学本科	143	54.58	82.44
	硕士及以上	46	17.56	100
职位级别	普通员工	70	26.72	26.72
	基层领导	99	37.78	64.5
	中层领导	52	19.85	84.35
	高层领导	41	15.65	100
工作年限	3 年以下	70	26.72	26.72
	4-6 年	109	41.6	68.32
	7-10 年	52	19.85	88.17
	11 年以上	31	11.83	100
与现在上司共事年限	3 年以下	137	52.29	52.29
	4-6 年	86	32.82	85.11
	7-10 年	26	9.93	95.04
	11 年以上	13	4.96	100

##### 4.2 相关性分析

相关性分析通常是用来检验研究中各变量之间是否存在一定的关系，并且利用相关系数来描述两个变量之间关系的密切程度。本研究采用 Pearson 相关分析法，以探讨自变量道德型领导、中介变量组织认同和因变量组织公民行为两两之间的相关程度，以此针对于前文的假设进行检验，各变量之间的相关性系数如表 4 所示。



表 4 研究样本的描述性统计分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
学历	1									
职务类型	0.098	1								
参加工作时间	-0.183	-0.175	1							
与现在直接上司共事时间	0.002	-0.209*	0.203*	1						
道德型领导	0.046	-0.043	0.15	0.123	1					
组织认同	0.089	-0.039	0.072	-0.028	0.602**	1				
组织公民行为	0.042	-0.037	0.069	-0.024	0.828**	0.688**	1			
个人行为	0.016	-0.084	0.071	-0.068	0.759**	0.609**	0.880**	1		
人际行为	0.048	0.016	0.091	0.03	0.755**	0.674**	0.920**	0.718**	1	
组织行为	0.046	-0.043	0.022	-0.037	0.728**	0.572**	0.901**	0.691**	0.742**	1

注：\*\*\*表示  $P < 0.001$  水平下显著；\*\*表示  $P < 0.01$  水平下显著；\*表示  $P < 0.05$  水平下显著。

由表 4 可以得出：

(1) 道德型领导与组织认同的 Pearson 系数  $r$  是 0.602，与员工组织公民行为及其三个维度个人行为、人际行为和组织行为的 Pearson 系数  $r$  分别是 0.828、0.759、0.755、0.728， $r$  的绝对值置于 0.6–0.9 之间，说明变量之间呈现较高的正相关性，且在 0.01 的水平下显著；

(2) 组织认同与组织公民行为及其三个维度个人行为、人际行为和组织行为的 Pearson 系数  $r$  分别是 0.688、0.609、0.674、0.572， $r$  的绝对值置于 0.5–0.7 之间，说明变量之间呈现较高的正相关性，且在 0.01 的水平下显著。

### 4.3 回归分析

相关分析只是检验了各变量之间是否存在一定的相关关系，为了进一步研究变量之间的因果关系，本研究使用 SPSS24.0 进行线性回归分析，对道德型领导、组织认同、组织公民行为及其各维度变量之间的因果关系进行检验，同时验证组织认同在道德型领导与员工组织公民行为关系之间的中介效应。本章采用多重线性回归分析的方法，先对各个变量之间的关系进行整体回归分析，然后再将组织公民行为变量划分为个人行为、人际行为和组织行为三个维度分别与其他变量之间逐步进行回归分析。多重线性回归采用调整后  $R^2$  来检验模型的拟合程度，当  $R^2$  越接近于 1，表明模型拟合度越好，回归效果也越好。

(1) 道德型领导与组织公民行为及组织公民行为三个维度个人行为、人际行为、组织行为的关系回归分析

为了验证组织认同对组织公民行为的影响，以及分别对组织公民行为三个维度个人行为、人际行为、组织行为的影响，本部分采用多重线性回归方法进行分析验证。

从表 5 中可以得知，通过控制人口统计学变量，检验道德型领导与组织公民行为的关系，我们发现道德型领导对组织公民行为起着正向影响的作用， $F=45.118$  ( $P < 0.001$ )。回归方程显示， $\Delta R^2=0.694$ ， $Beta = 0.756$  ( $p < 0.001$ )，标准化回归系数仍然显著。因此假设 H1 得到验证。



表 5 道德型领导对组织公民行为的影响分析结果

因变量：组织公民行为		
	M1	M2
控制变量		
学历	0.029	-0.002
职务类型	-0.007	0.008
参加工作时间	0.032	-0.012
与现在直接上司共事时间	-0.016	-0.055*
自变量		
道德型领导		0.756***
R <sup>2</sup>	0.01	0.704
ΔR <sup>2</sup>	0.01	0.694
F	0.239	45.118***
ΔF	0.239	222.424***

注：\*\*\*表示 P<0.001 水平下显著；\*\*表示 P<0.01 水平下显著；\*表示 P<0.05 水平下显著。

从表 6 中可以得知，通过控制人口统计学变量，检验道德型领导与组织公民行为三个维度之间的关系，我们发现道德型领导对组织公民行为的个人行为维度发生着显著的正向影响， $F=28.851$  ( $P<0.001$ )。回归方程显示， $\Delta R^2=0.587$ ， $Beta =0.807$  ( $p<0.001$ )，标准化回归系数仍然显著，因此假设 H1a 得到验证；道德型领导对组织公民行为的人际行为维度具有显著正向的影响， $F=25.957$  ( $P<0.001$ )。回归方程显示， $\Delta R^2=0.564$ ， $Beta =0.779$  ( $p<0.001$ )，标准化回归系数仍然显著。因此假设 H1b 得到验证；道德型领导对组织公民行为的组织行为维度具有显著正向的影响， $F=23.282$  ( $P<0.001$ )。回归方程显示， $\Delta R^2=0.544$ ， $Beta =0.693$  ( $p<0.001$ )，标准化回归系数仍然显著。因此假设 H1c 得到验证。

表 6 道德型领导对组织公民行为三个维度的影响分析结果

	个人行为		人际行为		组织行为	
	M3	M4	M5	M6	M7	M8
控制变量						
学历	0.021	-0.012	0.036	0.004	0.028	0
职务类型	-0.024	-0.008	0.012	0.027	-0.013	0.001
参加工作时间	0.037	-0.01	0.048	0.002	0.014	-0.027
与现在直接上司共事时间	-0.037	-0.079*	0.001	-0.039	-0.016	-0.053
自变量						
道德型领导		0.807***		0.779***		0.693***
R <sup>2</sup>	0.016	0.603	0.013	0.577	0.006	0.551
ΔR <sup>2</sup>	0.016	0.587	0.013	0.564	0.006	0.544
F	0.395	28.851***	0.327	25.957***	0.149	23.282***
ΔF	0.395	140.378***	0.327	126.766***	0.149	115.104***

注：\*\*\*表示 P<0.001 水平下显著；\*\*表示 P<0.01 水平下显著；\*表示 P<0.05 水平下显著。

## (2) 道德型领导与组织认同之间的关系回归分析

为了验证道德型领导对组织认同的影响，本部分以道德型领导作为自变量，以组织认同作为因变量，采用多重线性回归的方法进行分析。



分析结果如表 7 所示，首先将控制变量纳入回归方程；接下来将道德型领导纳入回归方程，结果显示在控制了人口统计学变量之后，道德型领导对组织认同具有显著的正向影响， $F=11.489(P<0.001)$ 。回归方程显示， $\Delta R^2=0.358$ ， $Beta =0.606(p<0.001)$ ，标准化回归系数仍然显著。因此假设 H2 得到验证。

**表 7** 道德型领导对组织认同的影响分析结果

因变量：组织认同		
	M1	M2
控制变量		
学历	0.059	0.034
职务类型	-0.01	0.002
参加工作时间	0.042	0.007
与现在直接上司共事时间	-0.021	-0.052
自变量		
道德型领导		0.606***
R <sup>2</sup>	0.019	0.377
$\Delta R^2$	0.019	0.358
F	0.457	11.489***
$\Delta F$	0.457	54.591***

注：\*\*\*表示  $P<0.001$  水平下显著；\*\*表示  $P<0.01$  水平下显著；\*表示  $P<0.05$  水平下显著。

(3) 组织认同对组织公民行为及组织公民行为三个维度个人行为、人际行为、组织行为的关系回归分析

为了验证组织认同对组织公民行为的影响，以及分别对组织公民行为三个维度个人行为、人际行为、组织行为的影响，本部分采用多重线性回归方法进行分析验证。

分析结果如表 8 所示，首先将控制变量纳入回归方程；接下来将组织认同纳入回归方程，结果显示在控制了人口统计学变量之后，组织认同对组织公民行为具有显著的正向影响， $F=17.148(P<0.001)$ 。回归方程显示， $\Delta R^2=0.465$ ， $Beta=0.617(p<0.001)$ ，标准化回归系数仍然显著。因此假设 H3 得到验证。

**表 8** 组织认同对员工组织公民行为影响的分析结果

因变量：组织公民行为		
	M1	M2
控制变量		
学历	0.029	-0.007
职务类型	-0.007	-0.002
参加工作时间	0.032	0.007
与现在直接上司共事时间	-0.016	-0.003
自变量		
组织认同		0.617***
R <sup>2</sup>	0.01	0.474
$\Delta R^2$	0.01	0.465
F	0.239	17.148***
$\Delta F$	0.239	83.958***

注：\*\*\*表示  $P<0.001$  水平下显著；\*\*表示  $P<0.01$  水平下显著；\*表示  $P<0.05$  水平下显著。



从表 9 可知，首先将控制变量纳入回归方程；接下来将组织认同纳入回归方程，结果显示在控制了人口统计学变量之后，组织认同对组织公民行为的个人行为维度具有显著的正向影响， $F=11.537(P<0.001)$ 。回归方程显示， $\Delta R^2=0.362$ ， $Beta=0.632(p<0.001)$ ，标准化回归系数仍然显著，因此假设 H3a 得到验证；组织认同对组织公民行为的人际行为维度具有显著的正向影响， $F=16.137(P<0.001)$ 。回归方程显示， $\Delta R^2=0.446$ ， $Beta=0.691(p<0.001)$ ，标准化回归系数仍然显著，因此假设 H3b 得到验证；组织认同对组织公民行为的组织行为维度具有正向影响作用， $F=9.296(P<0.001)$ 。回归方程显示， $\Delta R^2=0.322$ ， $Beta=0.532(p<0.001)$ ，标准化回归系数仍然显著，因此假设 H3c 得到验证。

表 9 组织认同对组织公民行为三个维度的影响分析结果

	个人行为		人际行为		组织行为	
	M3	M4	M5	M6	M7	M8
控制变量						
学历	0.021	-0.012	0.036	0.004	0.028	0
职务类型	-0.024	-0.008	0.012	0.027	-0.013	0.001
参加工作时间	0.037	-0.01	0.048	0.002	0.014	-0.027
与现在直接上司共事时间	-0.037	-0.079*	0.001	-0.039	-0.016	-0.053
自变量						
道德型领导		0.807***		0.779***		0.693***
R <sup>2</sup>	0.016	0.603	0.013	0.577	0.006	0.551
$\Delta R^2$	0.016	0.587	0.013	0.564	0.006	0.544
F	0.395	28.851***	0.327	25.957***	0.149	23.282***
$\Delta F$	0.395	140.378***	0.327	126.766***	0.149	115.104***

注：\*\*\*表示  $P<0.001$  水平下显著；\*\*表示  $P<0.01$  水平下显著；\*表示  $P<0.05$  水平下显著。

#### (4) 组织认同的中介效应

为了检验本研究中的中介变量组织认同在自变量与因变量的关系中所产生的中介效应，首先将中介变量对自变量进行回归分析检验，本研究中中介变量组织认同对自变量道德型领导进行回归分析检验时，其回归分析系数数值为 0.606 ( $P<0.001$ )；其次将因变量对自变量进行回归分析检验，本研究中因变量员工组织公民行为对自变量道德型领导进行回归分析检验时，其回归分析系数数值为 0.756 ( $P<0.001$ )，则说明自变量道德型领导的变化能够对中介变量组织认同和因变量组织公民行为的变化进行显著地解释；再次加入中介变量后，通过回归分析检验自变量、因变量及中介变量之间的关系，在本文章中，我们将把因变量员工组织公民行为代入回归分析的方程中，检验其与自变量道德型领导的关系分析，其回归分析系数数值为 0.602( $P<0.001$ )，回归系数从 0.756 下降为 0.602，且仍是呈现出显著影响。在对中介变量组织认同进行控制之后，自变量道德型领导对因变量组织公民行为的影响表现出明显的降低，且数值不为零，表明中介变量组织认同在道德型领导与员工组织公民行为两者的关系之间产生中介效应。假设 H4 成立。



表 10 组织认同的中介效应影响分析结果

因变量：组织公民行为			
	M1	M2	M3
控制变量			
学历	0.029	-0.002	-0.011
职务类型	-0.007	0.008	0.007
参加工作时间	0.032	-0.012	-0.013
与现在直接上司共事时间	-0.016	-0.055*	-0.042
自变量			
道德型领导		0.756***	0.602***
中介变量			
组织认同			0.254***
R <sup>2</sup>	0.01	0.704	0.754
ΔR <sup>2</sup>	0.01	0.694	0.05
F	0.239	45.118***	47.96***
ΔF	0.239	222.424***	19.126***

注：\*\*\*表示 P<0.001 水平下显著；\*\*表示 P<0.01 水平下显著；\*表示 P<0.05 水平下显著。

## 5. 研究结论与未来展望

### 5.1 研究结论

本研究基于组织认同理论，从实证研究的角度探讨中国文化情景下道德型领导、组织认同、组织公民行为之间的关系，并且分析了组织认同作为中介变量对道德型领导与员工组织公民行为两者关系之间产生的影响。研究表明，道德型领导正向作用于员工组织公民行为，同时分别对员工组织公民行为的三个维度个人行为、人际行为、组织行为也产生正向的作用；道德型领导对组织认同发生正向的作用机制；组织认同正向影响员工组织公民行为，同时分别正向影响员工组织公民行为的三个维度个人行为、人际行为、组织行为；并且组织认同在道德型领导对员工的组织公民行为影响机制中形成中介效应。

### 5.2 启示与借鉴

首先，通过对道德型领导、组织认同和组织公民行为的文献收集与整理，得到本研究模型的理论依据，拓展了国内对其的研究领域，丰富国内关于道德型领导的实证研究，进而为相关的领导理论研究做出一定贡献。

其次，企业中领导者的领导方式与员工组织公民行为有着密切的关系，企业如果想促进员工在企业工作生活中做出更多的组织公民行为，应该重视道德对于员工的影响，采用道德型领导方式，对领导者的道德水平进行适当的管理与提升，有助于改进领导者的工作方式，提高领导者的管理效率和能力，促使领导者与员工之间和谐相处。

再次，企业在进行管理的过程中，可以考虑采用道德型领导的方式，重视提高员工的组织认同感，员工对组织的认同感越高，就越有可能去了解并努力满足组织的需求，从而实现组织的目标，也就会促进员工做出更多有利于组织成长发展的公民行为。

最后，本研究在企业人力资源管理方面的实践中也提供一些借鉴。领导作为企业的领头羊，既要能够以合乎道德规范的形象和行为来促进员工对组织道德规范的认知，又要能够利用公平合理的奖惩制度来强化员工的道德认知，企业在招聘或选拔领导者的过程中，我们应该把重点放在招聘和选拔道德素质高的领导者方面，因为这样的领导者对于员工有非常积极的影响，在工作中能够为员工示范更多道德行为，让员工信任领导并产生依赖感。在招聘企业员



工的过程中,企业应该注重挑选具有道德品质或者具有领导者潜能和特质的员工。有道德特质的员工不仅能够做出更多有利于组织目标和组织发展的组织公民行为,并且更容易对企业的道德文化和领导者的道德行为产生认同和内化,能够更快地融入企业环境,更好地开展工作,为企业发展添砖加瓦,贡献自己的力量。

### 5.3 研究局限与展望

(1) 本研究选择的量表是国内外学者开发的成熟量表,且在国内外研究中被广泛运用,问卷的大部分题项都是针对国外的员工设计的,虽然被证明有很好的信度和效度,但由于民族文化、风俗习惯等方面都存在差异,会给测量带来一定的误差,能否全面真实的反应中国企业道德型领导的状况还有待进一步的验证。未来研究可以考虑开发基于中国文化情境的问卷进行测量,以便得出的结论更适合中国企业管理情境。

(2) 本文采用横向研究的方式探讨道德型领导在组织认同的中介作用下对员工组织公民行为的影响,得到的是横截面数据,由于三个研究变量的数据收集均来源于同一时间段,而不能体现三个变量之间的动态影响效应,实质三者之间的影响作用可能需要时间才能表现出来,这样在数据分析上就会存在时间滞后的问题。因此,在未来的研究中,可采用纵向数据分析的研究方式,深入探析道德型领导、组织认同和员工组织公民行为这三个变量随着时间的推移而产生的变化,找出三者之间的动态影响效应,以保证研究结果更为科学准确严谨。

(3) 本研究验证了组织认同在道德型领导与员工组织公民行为之间产生的中介效应,这也说明对于解释道德型领导与员工组织公民行为之间的关系,还存在着其他的中介变量。同时,本研究没有考虑可能存在的调节机制对道德型领导、组织认同和组织公民行为三者关系的影响。未来研究可以选择其他更多的情景因素,引入其他的中介变量和更多的调节变量纳入研究中,进一步丰富道德型领导的研究。

(4) 本研究问卷采取网络链接的形式发放,让调查对象自己主观答题,调查结果均来自同一个调查对象,调查对象在填写问卷的时候对于自身不利的信息可能采用回避掩盖的方式,对于自身有利的信息而采用夸大的方式,这样的调查结果会存在很大程度的主观色彩,造成结果与事实不符,就有可能出现一定程度同源误差的情况。在未来的研究中可以对领导者进行单独问卷调查,从多个角度研究,更加全方位的来探讨道德型领导对员工组织公民行为产生的影响。

### 参考文献

- [1] 邓文君, & 于凤霞. (2014). 组织认同的相关文献综述. *现代营销(学苑版)* (5), 42-43.
- [2] 方琼红. (2017). *道德领导对员工创新行为的影响研究——基于心理资本和沟通开放性的中介作用*. (Doctoral dissertation).
- [3] 郭一蓉, 李晓立, & 宋继文. (2016). 道德领导对员工创造力的作用机制研究: 内在动机与社会交换的中介作用. *中国人力资源开发* (3), 19-27.
- [4] 郭云贵. (2017). 新员工组织社会化对建言行为的影响研究——组织认同的中介作用. *当代经济管理*, 73-77.
- [5] 胡建军, 王立磊, & 张宁俊. (2013). 组织认同对员工创新行为的激励作用. *财经科学* (11), 64-72.
- [6] 黄秀兰. (2008). 当代中国社会人际关系论析——基于社会交换理论思考. *淮南职业技术学院学报* (03), 64-66.
- [7] 黄静, & 文胜雄. (2016). 道德领导的本土化研究综述与展望. *中国人力资源开发* (3), 12-18.



- [8]李怀祖 (2004). *管理研究方法论*. 西安交通大学出版社.
- [9]梁建. (2014). 道德领导与员工建言:一个调节-中介模型的构建与检验. *心理学报*, 46(2), 252-264.
- [10]林淑姬. (1992). *薪酬公平、程序公正与组织承诺、组织公民行为关系研究*. 政治大学,台湾.
- [11]刘朝, 张欢, 王赛君, & 马超群. (2014). 领导风格、情绪劳动与组织公民行为的关系研究——基于服务型企业的调查数据. *中国软科学*, 000(003), 119-134.
- [12]刘远, & 周祖城. (2015). 员工感知的企业社会责任、情感承诺与组织公民行为的关系——承诺型人力资源实践的跨层调节作用. *管理评论*, 27(10), 118-127.
- [13]芦青, 宋继文, & 夏长虹. (2011). 道德领导的影响过程分析:一个社会交换的视角. *管理学报*, 8(12), 1802-1812.
- [14]孟慧, 宋继文, 艾亦非, & 陈晓茹. (2014). 中国道德领导的结构与测量初探. *管理学报*, 11(8), 1101-1108.
- [15]任皓, 温忠麟, 陈启山, & 叶宝娟. (2013). 工作团队领导心理资本对成员组织公民行为的影响机制:多层次模型. *心理学报*, 45(1), 82-93.
- [16]沈伊默, 袁登华, 张华, 杨东, 张进辅, & 张庆林. (2009). 两种社会交换对组织公民行为的影响:组织认同和自尊需要的不同作用. *心理学报*, 2009(41), 1215-1227.
- [17]宋继文, 李慧, 王巍, & 谭浩艺. (2015). 道德领导的内涵及其影响机制:基于奇正藏药公司的案例研究. *中国人力资源开发*, 000(007), 26-38.
- [18]田杰. (2015). *道德型领导力对组织公民行为的影响研究——领导认同与团队内竞争氛围的作用*. (Doctoral dissertation).
- [19]田宁宁. (2017). *变革型领导、组织认同与员工创造力的关系研究*. (Doctoral dissertation).
- [20]魏钧, 陈中原, & 张勉. (2007). 组织认同的基础理论、测量及相关变量. *心理科学进展*, 15(6), 948-948.
- [21]王彦斌(2004). *管理中的组织认同*. 北京: 人民出版社.
- [22]王一任. (2014). *道德型领导与组织公民行为的实证研究*. (Doctoral dissertation).
- [23]王震, 孙健敏, & 张瑞娟. (2012). 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响:道德式领导和集体主义导向的作用. *心理学报*, 44(9), 1231-1243.
- [24]王震. (2014). 社会学习还是社会交换?——道德型领导对下属工作绩效的作用机制. *经济管理*, 036(008), 89-97.
- [25]文峰. (2018). *变革型领导风格对员工组织公民行为的影响研究*. (Doctoral dissertation).
- [26]徐玮伶, & 郑伯坝. (2002). 组织认同:理论与本质之初步探索分析. *台湾中山管理评论*.
- [27]张光曦, & 朱燕. (2020). 道德型领导与组织公民行为:社会学习与归因理论的交互视角. *科技与经济*, 033(002), 76-80.
- [28]张四龙. (0). *组织道德气氛对组织公民行为影响的实证研究*. (Doctoral dissertation, 中南大学).
- [29]张微微. (0). *道德型领导对组织公民行为的影响——组织信任中介作用的实证研究*. (Doctoral dissertation, 西南交通大学).
- [30]张洋. (2017). *善花如何结出善果? ——道德领导对员工道德行为的影响机制研究*.



- (Doctoral dissertation).
- [31] 武欣, & 吴志明. (2005). 基于心理契约的组织公民行为管理. *管理现代化*(2), 18-20.
- [32] 吴志明, & 武欣. (2006). 基于社会交换理论的组织公民行为影响因素研究. *人类工效学*, 12(002), 7-9.
- [33] Aronson, E. . (2010). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- [34] Ashforth, B. E. , & Mael, F. . (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- [35] Avey J B, Michael, E. , & Palanski Fred, et al. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*.
- [36] Ellemers, N. , Kortekaas, P. , & Ouwerkerk, J. W. . (1999). Self - categorisation, commitment to the group and group self - esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 371 - 389.
- [37] Enderle, G. . (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. , 6(8), 657-663.
- [38] Graham, J. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation* (Unpublished working paper) . Loyola University of Chicago, IL.
- [39] Haslam SA. (2001). Your Wish Is Our Command: The Role of Shared Social Identity. *Social identity processes in organizational contexts*, 213.
- [40] James Burns. (2007). The structure of moral leadership. *corporate ethics & corporate governance*, 87-94.
- [41] Kacmar, K. M. , Bachrach, D. G. , Harris, K. J. , & Zivnuska, S. . (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633.
- [42] Katz, D. . (2010). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- [43] Katz D, Kahn R L. (1978). The social psychology of organizations.
- [44] Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- [45] Podsakoff, P. M. , & Mackenzie, S. B. . (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- [46] Resick, C. J. , Hanges, P. J. , & Mitchelson, D. J. K. . (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- [47] Riketta, M. . (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- [48] Williams, L. J. , & Anderson, S. E. . (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.



## 电商企业社会责任与组织认同关系实证研究：集体主义的调节效应

### AN EMPIRICAL STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION OF E-COMMERCE ENTERPRISE: THE MODERATING EFFECT OF COLLECTIVISM

许林伟

Linwei Xu

正大管理学院中国研究生院  
PANYAPIWAT INSTITUTE OF MANAGEMENT,  
E-mail: zjxlw@126.com

#### 摘要:

鉴于学术界对电商企业的关键利益相关者,即其内部员工在企业社会责任中的重要性尚未给予充分的重视,本文运用实证研究方法对集体主义在电商企业社会责任和组织认同关系的调节作用进行了分析研究。本文通过研究认为:不同企业规模,员工性别和学历水平不同,反映在组织认同上没有显著差异;企业履行对员工、消费者、政府的责任均显著正向影响组织认同,而履行对社会及非社会利益相关者的责任则不能有效预测组织认同的影响;组织认同对组织公民行为两个结构维度均存在显著正向影响。集体主义导向在员工指向和政府指向型责任对组织认同的影响中发挥调节作用。本文建议电商企业管理者应该加强企业发展战略与企业社会责任(CSR)的有机结合,并创建企业社会责任(CSR)制度建设的有效框架;要认识到企业社会责任的履行是一个持续时间长、牵涉方方面面的系统工程;要让员工全流程的参与其中;应该通过强化员工的集体主义导向,大力增加员工与群体及组织间的积极有效的互动,积极培养员工的集体主义意识、归属感。

**关键词:** 集体主义 社会责任 组织认同

#### Abstract

This dissertation conducts an empirical research based on collectivism orientation moderating role between E-commerce of CSR to organization identification. The main conclusions are: CSR to social and non-social stakeholders has a significantly positive effect on OCB to organization, and has no significant effect on OCB to individuals; CSR to employees has a significantly positive effect on OCB to individuals, and has no significant effect on OCB to organization; CSR to consumers and the government has a significantly positive effect on the two dimensions of organizational citizenship behavior. Organizational identification fully mediates the impact of CSR to consumers on the two dimensions of organizational citizenship behavior; Organizational identification has a full mediating effect on the relationship between CSR to employees and OCB to individuals. Collectivism orientation plays a moderating role in the influence of CSR to employees and CSR to the government on organizational identification. So, this paper puts forward management countermeasures and Suggestions from the aspects of continuously strengthening corporate social responsibility awareness, improving employees' participation in CSR practice, and focusing on cultivating organizational identity.

**Keywords:** collectivism; corporate social responsibility; organizational identification



## 引言

作为一种新型商业业态，中华人民共和国（以下简称“中国”）电子商务的发展自 2003 年以来快速发展，成绩斐然。当然，电商企业飞速发展的同时也又很多问题需要解决，一些管理短板需要补齐。

与西方企业员工是西方文化背景下的环境成长不同，中国企业员工有其自身的特征与复杂性：一是儒家文化对员工关于人、社会、自然三者之间和睦相处发展的特殊性认知有重要的影响，但是员工企业社会责任（CSR）低敏感度的实际情况与这一认知却发生摩擦；二是中国有集体主义的传统，而这个传统进一步强化了人们之间群体的依赖与对其中规则的遵从，在中国市场经济的逐步发展与完善的情况下，中国与其他国家的经济、技术、文化交流越来越深入，西方社会在个体主义方面的思想不可否认的会对中国人的思想及其变化产生一定的作用，使中国人在道德伦理方面的判断标准向多样化的方向发展，从而造成了个体特征的复杂性。

本文把集体主义导向在企业社会责任（CSR）各个维度对组织认同影响中是否发挥调节作用进行研究，拓宽并细化企业社会责任对员工态度影响的研究，这样就可以有效的探索二者之间作用强度的边界条件。由于集体主义导向体现了中国传统文化特征，这就使中国文化情境下关于这方面的研究特色更加明显。

### 1. 文献综述与研究假设

本文同意 Turker（2009）的观点，把企业社会责任（CSR）分为对社会及非社会的企业社会责任（CSR）（如对子孙后代的责任、对自然环境保护的责任、对非政府组织的责任等）、对员工的企业社会责任（CSR）、对顾客/消费者的企业社会责任（CSR）、对政府部门的企业社会责任（CSR）等 4 个方面。为了研究的方便，在以下的文章表述中，以 CSR-S、CSR-C、CSR-E、CSR-G 分别代表对社会及非社会的企业社会责任（CSR）、对顾客/消费者的企业社会责任（CSR）、对员工的企业社会责任（CSR）、对政府的企业社会责任（CSR），用 OCB-I、OCB-O 分别代表利己组织组织公民行为、利他人组织公民行为。

Arisleidy Terrero-De La Rosa（2017）等学者运用结构方程模型（SEM）研究了波多黎各的企业社会责任实践和项目对员工人力资源管理方面影响。Archie B. Carroll 等（2018）学者从企业伦理、利益相关者、剩余索取权、资本良知角度对企业社会责任进行了概括性介绍。但是没有涉及具体的企业社会责任与组织认同等变量的研究。

最先出现的组织认同研究模型是 March 等人于 1958 年提出的。但是直到上世纪 70 年代才开始为学术界重视。Ashforth 等（1989）基于社会心理理论的视角探讨组织认同在 OB 研究中的定位，随后在这方面的实证和理论研究越来越多。

不同时代的研究者对组织认同的定义各异，不过基本上可以归纳为划分为三种类型的定义，即情感型定义、认知型定义以及认知情感混合型定义（如下表 2-4 所示）。本文将组织认同界定为：“组织中的个体对群体或组织成分在自我概念中所占比重的认知程度及其对组织在归依感、自豪感等方面表现出的情感归属”。

在组织认同结构与测量的研究中，以 Mael 等（1992）和 Cheney（1983）的研究结论和编制的量表为典型。

Cheney（1983）设计出多达 25 个测量条款的量表，受到该研究者的高度认可，但是它偏重于对组织承诺而不是组织认同的测量。Mael 等（1992）设计出仅有 6 个测量条款的量表，并经过 Riketta 等（2005）实证分析发现，该量表的信度与效度都很好，因而被学术界广为认同。



有关组织认同相关研究。本文在检索有关研究文献中发现，中国学术界的研究者在 2005 年才开始，发表在 SCI、EI、CSSCI、PKU 收录的来源刊物上的文献也超过了 175 篇，在国内外学术界学者的研究中，可以发现影响组织认同的因素包括组织因素、组织外部环境因素和个体因素三个因素。

Mael 等（1992）研究发现，个体因素会影响员工的组织认同并呈现正相关关系。Brown 等的研究证明大五人格中的部分因素会影响员工的组织认同（2005）。熊明良等研究发现员工的工作满意度对组织认同有明显正向影响（2008）。Fuller 等认为员工对企业在社会中的声望与对组织认同之间呈现正向关系（2006）。李焱等（2011）也验证了高绩效人力资源管理实践与组织认同之间的高度相关性。Dukerich 等的研究表明，员工组织认同有可能提高员工的利组织行为（2002），这个结果也得到了中国学术界有关研究数据的验证（沈伊默等，2009；唐春勇等，2010；沈伊默，2007）。

表 1 组织认同概念与观点列表

研究者	时间	定义	概念或观点
Hall 等	1970	情感型	组织认同是指组织目标与组织内个体不断结合的过程。
Cheney 等	1983	认知型	组织认同指个体将自己与社会情境中的元素加以整合的一个过程。
O' Reilly 等	1986	情感型	组织认同是指个体基于与组织联系的渴望而参与到组织中的过程。
Ashforth 等	1989	认知型	组织认同指个体将自己与社会情境中的元素加以整合的一个过程。
Mael 等	1992	认知型	组织认同是指个体关于自己对组织一致性与从属性的认知，个体将从组织角度来定义自己。
Dutton 等	1994	混合型	组织认同是指个体将自己从属于某一特定组织成员身份的感知融入一般自我定义的过程。
Haslam	2001	混合型	组织认同是指个体自我概念中的部分内容来源于个体关于自身属于某一群体或组织成员身份的认知，并对这种群体或组织身份产生价值与情感上的依恋。
魏钧等	2007	混合型	组织认同是指个体源于组织成员身份的一种自我构念，是个体对组织价值观的认知与内化的结果，也是个体对组织的归属感、自豪感、忠诚度等方面表现出的情感归属。

资料来源：本文归类整理

文化是一个宽泛的概念，而文化框架中的维度中，其中心维度应该是集体主义。而最早的关于集体主义的研究是在跨文化（Cross Culture or Transculture）研究的背景下开始的。荷兰跨文化研究专家 Hofstede 在上世纪 60 年代开始对工作在全世界 70 多个国家和地区的 IBM 公司的外派员工进行了这方面的深入研究，提出了跨文化研究内容应该包含五个方面，



分别是不确定规避、女性主义/男性主义、权力差距、短期导向/长期导向、集体主义/个人主义等五个维度（Hofstede, 1991）。以 Hofstede 的研究为起点，学者们开始了对集体主义问题的持续研究与分析。伴随着研究内容的深入和视野的拓展，一部分学者开始研究集体主义对组织内群体与个体相互影响的作用机制如何。下表 1 是本文归纳的学术界有代表性的关于集体主义的内涵与观点的界定。

根据 Hofstede（1991）的观点，作为社会结构中一种密切关系存在的集体主义，人们被明确的划分为外群体与内群体两个群体。人们都希望受到内群体成员的帮助，并乐意产生自己对这个群体的积极行为作为对此的回报。Wagner 等（1986）的研究表明，大多数的集体主义者在这个社会结构中表现出集体的利益诉求要高于个人的利益诉求的情况。其他学者对集体主义的定义大同小异。

根据本文的研究目的，本文在借鉴 Wagner 等（1986）学者观点的基础上，把集体主义导向界定为组织中的个体对服从集体利益、遵循群体规范重要性的综合性认知程度。

表 2 集体主义导向概念与观点列表

研究者	时间	概念或观点
Parsons	1949	集体主义指个人与组织之间关系的性质，反映了个人自我实现与组织目标的一致性程度。
Wagner 等	1986	集体主义是一种社会结构，在这种结构框架下，个体倾向于和群体成员一起工作；个体服从于群体的要求；集体的需要和利益重要性将超过个人的需求和利
Triandis	1988	处于集体主义文化背景中的个体，其需求、欲望等都需要服从于群体或组织的需要、欲望。
Hofstede	1991	集体主义是一种紧密的社会结构，在这种结构中，个体将区分外群体和内群体，并期望得到内群体成员的关注与照应，并以自身的忠诚作为对群体的回报。
吴隆增	2010	集体主义组织中的个体将非常重视与群体成员的关系，并将集体利益置于个人利益之上。

资料来源：本文归类整理。

不过需要指出，关于集体主义的维度到底如何划分，学术界对这个问题还是存在不同的观点。两维度论者以 Hofstede 等部分研究者为代表，他们认为，在一个社会结构中，人们要么具有个人主义的特征，要么就是具有集体主义的特点，不会存在所谓的中间地带。上世纪 80 年代，有一部分学者认为，在同一种社会结构与文化中，或许存在着集体主义与个体主义同时存在的情况，并不都是非此即彼，所以可以对之分为四类（Triandis, 1988）。

鉴于中国文化的独有特色，还要考虑到西方文化对中国文化产生的诸多影响，本文把集体主义导向（Collectivism Orientation, CO）引入本研究内容中具有十分重要的作用。本文在借鉴 Wagner 等（1986）学者研究结论的基础上，把集体主义导向界定如下：“集体主义是个体对集体的服从、遵循群体规范的认可程度”。



Mael 等（1992）的研究结论表明，不同的个体对不同群体或组织的认同倾向是有差异的。那些具有高集体主义倾向性的员工往往通过其与群体内部人员保持联系，这些员工对群体或组织有较高度度的认同（Epitropaki 等，2005）。Jackson 等（2006）的研究证明，这种集体主义导向是一种个体行为与态度的综合反映。社会交换理论的一个观点是，员工要形成组织认同，需要经历去个人化的体验过程（Dutton 等，1994）。

社会关系理论表明，员工个体如果从所属的社会关系中获得某些他需要的资源，可以减少不确定性（Takahashi Keiko, 2004）。在自我概念的形成中，低集体主义导向的个体偏向于保持自身独特的特质，高集体主义导向的个体认为他们需要保持与内群体成员的一致性和密切关系。假如企业履行的社会责任（C 兼顾了除股东之外的其他关键利益相关者（包括消费者、员工、政府、社区、子孙后代等）的利益诉求，那么就可以形成一定的社会地位，员工会更加关心组织的企业社会责任（CSR）动向，他们会更加高度产生组织认同。由此，本文提出以下假设：

- H1a: 集体主义导向在 CSRS 对员工组织认同影响中起正向调节作用
- H1b: 集体主义导向在 CSRE 对员工组织认同影响中起正向调节作用
- H1c: 集体主义导向在 CSRC 对员工组织认同影响中起正向调节作用
- H1d: 集体主义导向在 CSRG 对员工组织认同影响中起正向调节作用

## 2. 实证分析

### 2.1 样本来源

样本选择以杭州地区电商企业为主，同时兼及其他地区电商企业，拟发放超过 100 家电商企业的 1000 位员工，其中小样本调研 200 份，大样本调研 800 份。调查对象涵盖企业组织各层级员工，包括一般员工与各层级管理人员。100 家电商企业在履行企业社会责任方面做的较好，表现为制订相关制度且透明，员工知晓公司这方面的情况。

本文在研究过程中界定了剔除无效问卷的 5 个条件：一是调查问卷连续选择同一个选项答案的超过 8 次或 8 次以上；二是调查问卷的空白选项超过 4 处及以上；三是对反向条款中的回答存在着自相矛盾之处；四是对问题的回答存在显著的之字化倾向；五是同一家单位回收的调查问卷在答案方面存在着显著的雷同的地方。这样经过小样本测试，一是可以确定正式发放调查问卷时样本的选择对象，二是调整问卷及量表。

在样本选择方面，本文选取不同员工规模的电商企业，选取不同性别、年龄、工龄、岗位、月收入，确保样本的代表性。本文还需了解参与调查的个人信息及其所在单位的情况，个人方面的信息内容包括性别（男、女），学历（研究生、大学本科、大学专科、高中及以下等），岗位（高层管理者、中层管理者、基层管理者、一般员工等），司龄（11 年及以上、6-10 年、4-5 年、2-3 年、1 年及以下等）。所在单位方面的情况主要是企业规模（801 人及以上、501-800 人、201-500 人、200 人及以下等）。

表 3 人口统计变量分析

统计内容	样本组别	样本频数	百分比 (%)
性别	男	379	51.8
	女	353	48.2
年龄	24 岁以下	219	29.9
	25-34 岁	401	54.8
	35-44 岁	93	12.7
	45-54 岁	16	2.2



统计内容	样本组别	样本频数	百分比 (%)
学历	55 岁以上	3	0.4
	高中 (中专) 及以下	112	15.3
	大专	226	30.9
	本科	314	42.9
	硕士及以上	80	10.9
司龄	1 年以下 (含)	191	26.1
	1-3 年 (含 3 年)	290	39.6
	3-6 年 (含 6 年)	180	24.6
	6 年以上	71	9.7
职位层次	普通工作人员	367	50.1
	基层管理人员	246	33.6
	中高层管理人员	119	16.3
企业性质	国有企业	111	15.2
	民营企业	621	84.8
企业规模	200 及以下	302	41.4
	201-500	185	25.3
	501-800	114	15.6
	801-1500	59	8.1
	1500 以上	70	9.6

## 2.2 样本数据处理

本文借鉴黄芳铭 (2005) 的标准来分析样本数据的分布情况, 对各测量条款的偏度、峰度统计数据进行了了解。

在正式问卷调查前, 本文首先在小范围内开展调查问卷的试调查, 旨在检验分析有关测量内容达到的有效程度, 从中去掉不合适的测量题项, 以保证调查问卷具有较高的信度, 从而可以进行进一步的分析。本文运用修正后项目总相关系数 (Corrected Item-Total Correlation, 简称为 CITC) 的方法进行辨识与去掉不合适的测量题项; 采用 Cronbach's  $\alpha$  系数法以检验目标测量量表的信度是否达到本研究规定的要求。经检验, 组织认同量表、组织公民行为量表、企业社会责任 (CSR) 量表的测量条款, 其偏度绝对值都不超过 2, 峰度绝对值均不超过 3, 满足了正态分布的要求, 所以可以进行后续分析研究。

本文在借鉴 Dutton 等 (1994)、Haslam (2001)、Wagner 等 (1986)、Evans 等 (2011) 等学者在这方面的量表研究的基础上, 基于预调查的数据分析, 调查问卷的各量表的信效度均达到了可接受的水平, 表明问卷具备科学性, 可信度较高, 调查问卷的设计较为合理, 可以进行进一步的研究, 因此, 本文采纳了部分被测试者与专家的建议意见, 对最初的调查问卷进行了相应的修改, 增减了一些测量题项。

## 2.3 效度检验

本文采用 AMOS20.0 的方法对获得的样本进行验证性因子分析 (CFA)。分析过程中采用最大似然估计法来检验各测量变量的拟合程度高低。最大似然估计法的拟合指数的衡量指标主要有卡方自由度 (CMIN/DF) 和渐进残差均方和平方根 (RMSEA) 两种指标。如果 CFI、GFI、RFI、IFI 等指标值范围在 0.90 以上, 就表示该模型拟合度为优秀; 如果 CFI、GFI、RFI、IFI 等指标值范围在 0.70 以上就表示为模型拟合度为良好, 这两种情况下都是可以接受的结果。如果 PGFI、PNFI 和 PCFI 都大于 0.50, 同样为在可接受范围之内。关于效度检验指标, 可以根据验证性因子分析的结果确定, 可以通过检验标准因子载荷情况, 对数据的区分效度进行更加详细的检验。

1、企业社会责任（CSR）量表的验证性因子分析

拟合指标结果如下表 4 所示，从模型的拟合效果看， $CMIN/DF=3.470 < 5$ ， $RMR=0.063 < 0.08$ ， $GFI=0.695$ ，约等于 0.7，这就达到了模型需要的适配标准；另外，IFI、CFI 和 TLI 的值分别为 0.910，0.892 和 0.909，这样的结果都接近 0.9 水平，同样达到优的效果。并且 RMSEA 值为 0.076，不超过 0.08 的水平，由此表明该量表的拟合效果是可以接受的。

由下图 1 可以发现，调查量表中的 20 个测量条款的因子载荷系数都超过了 0.5 的水平，而且结果都呈现出显著性，这就表明该量表具有很好的拟合度和很好的区分度。

表 4 企业社会责任（CSR）量表的匹配拟合指标检验结果

适配度指标	评价标准		测量结果
	可以接受	优	
CMIN/DF	<5	<3	3.470
RMSEA	<0.08	0.05	0.076
RMR	<0.08	<0.05	0.063
适配度指标	GFI	[0.70,0.90)	0.695
	IFI	[0.70,0.90)	0.910
	TLI	[0.70,0.90)	0.892
	CFI	[0.70,0.90)	0.909
PNFI	>0.50		0.739
PCFI	>0.50		0.766
PGFI	>0.50		0.671

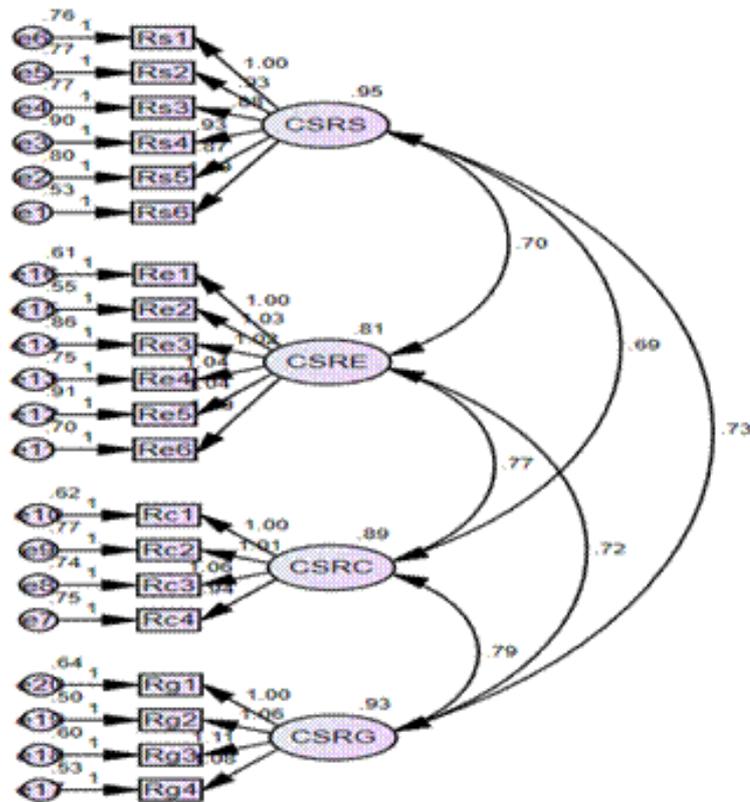


图 1 企业社会责任（CSR）量表的验证性因子分析图



2、组织认同量表的验证性因子分析

在表 5 反映的拟合指标中， $CMIN/DF=4.241<5$ ， $RMR=0.066<0.08$ ， $GFI=0.976$ ，超过 0.9，都符合模型的适配标准；而且 IFI、CFI 和 TLI 的值分别是 0.965，0.964 和 0.933，其结果都大于 0.9，都达到了优的效果，同时 RMSEA 值为 0.051，小于 0.08 水平，这就表明该量表的拟合效果是可以接受的。

由下图 2 可知，测量量表中的 6 个测量条款的因子载荷系数都大于 0.5，而结果都是显著的，这就表明该量表同样具有很好的拟合度和很好的区分度。

表 5 组织认同量表的匹配拟合指标检验结果

适配度指标	评价标准		测量结果	
	可以接受	优		
CMIN/DF	<5	<3	4.241	
RMSEA	<0.08	0.05	0.051	
RMR	<0.08	<0.05	0.066	
适配度指标	GFI	[0.70,0.90)	>0.90	0.976
	IFI	[0.70,0.90)	>0.90	0.965
	TLI	[0.70,0.90)	>0.90	0.933
	CFI	[0.70,0.90)	>0.90	0.964
PNFI		>0.50	0.509	
PCFI		>0.50	0.514	
PGFI		>0.50	0.372	

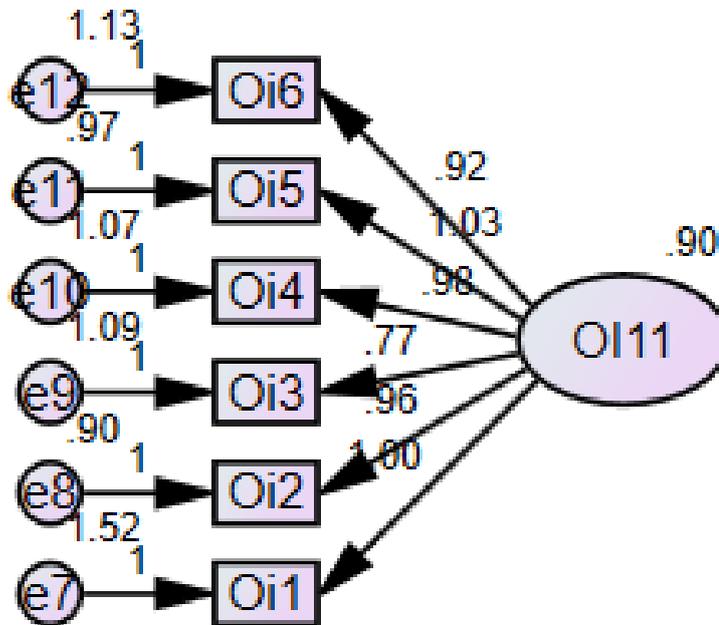


图 2 组织认同量表的验证性因子分析图



3、集体主义导向量表的验证性因子分析

见表 6，拟合指标中，CMIN/DF=1.918<3，RMR=0.057<0.08，GFI=0.975，大于 0.9，达到模型的适配标准；IFI、CFI 和 TLI 的值分别为 0.930，0.836 和 0.924，其结果都大于 0.9，达到了优的效果，同时 RMSEA 值为 0.071，小于 0.08 水平，表明该量表的拟合效果是可以接受的。

从下图 3 中可以看到，6 个测量条款的因子载荷系数也都超过了 0.5，而且结果均显著，这也表示该量表具有较好的拟合优度和较高的区分度。

表 6 集体主义导向量表的匹配拟合指标检验结果

适配度指标	评价标准		测量结果	
	可以接受	优		
CMIN/DF	<5	<3	1.918	
RMSEA	<0.08	0.05	0.071	
RMR	<0.08	<0.05	0.057	
适配度指标	GFI	[0.70,0.90)	>0.90	0.975
	IFI	[0.70,0.90)	>0.90	0.930
	TLI	[0.70,0.90)	>0.90	0.836
	CFI	[0.70,0.90)	>0.90	0.924
	PNFI	>0.50		0.563
	PCFI	>0.50		0.573
	PGFI	>0.50		0.408

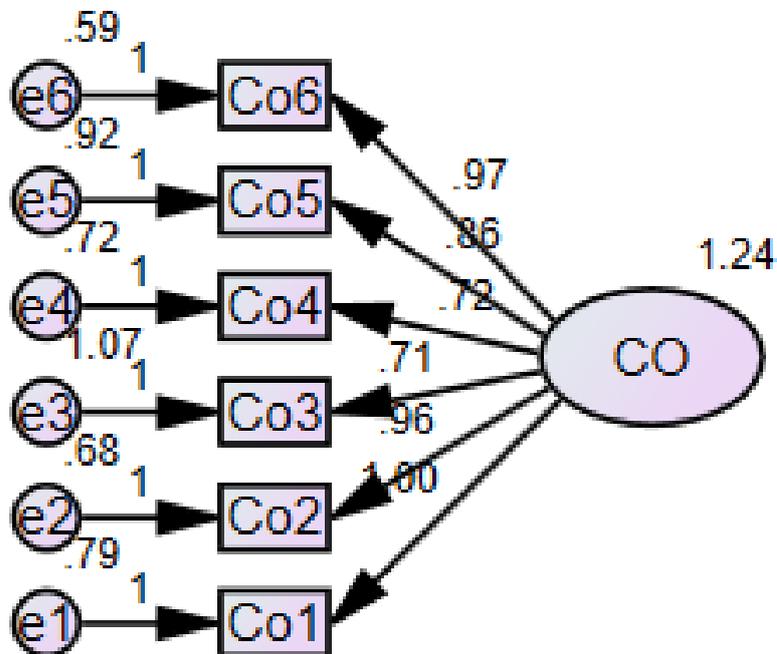


图 3 集体主义导向量表的验证性因子分析图



### 3. 假设检验结果

#### 3.1 数据正态性检验

为了检验通过调查问卷获得的数据是否能够满足进一步分析研究的条件，本文第一步要做的就是对样本数据的分布结果进行检验性分析，检验其是否符合正态分布的要求。本文将以前文提及的学者黄芳铭的标准为依据，分析样本数据的分布情况，检查测量题项的偏度值和峰度统计值。由表 7 和表 8 可知，组织认同量表、集体主义导向量表、企业社会责任（CSR）量表的测量条款，其偏度绝对值都不超过 2，峰度绝对值均不超过 3，满足了正态分布的要求，所以可以进行后续分析研究。

表 7 企业社会责任（CSR）量表测量题项分布检验

测量维度	测量题项	偏度值		峰度值	
		统计量	标准误差	统计量	标准误差
CSR-S	Rs1	-.495	.180	-.176	.357
	Rs2	-.454	.180	-.003	.357
	Rs3	-.700	.180	.397	.357
	Rs4	-.129	.180	-.461	.357
	Rs5	-.515	.180	.221	.357
	Rs6	-.673	.180	.698	.357
CSR-E	Re1	-1.029	.180	1.464	.357
	Re2	-.934	.180	.746	.357
	Re3	-.483	.180	-.646	.357
	Re4	-.670	.180	-.211	.357
	Re5	-.610	.180	-.216	.357
	Re6	-.785	.180	.540	.357
CSR-C	Rc1	-1.139	.180	1.267	.357
	Rc2	-1.375	.180	1.851	.357
	Rc3	-1.255	.180	1.239	.357
	Rc4	-1.227	.180	1.525	.357
CSR-G	Rg1	-1.519	.180	2.632	.357
	Rg2	-1.401	.180	1.999	.357
	Rg3	-1.438	.180	2.442	.357
	Rg4	-1.523	.180	2.459	.357

表 8 组织认同、集体主义导向、OCB-I 量表的分布检验

测量维度	测量题项	偏度值		峰度值	
		统计量	标准误差	统计量	标准误差
组织认同	Oi1	-.629	.180	-.210	.357
	Oi2	-.544	.180	-.157	.357
	Oi3	-1.025	.180	.859	.357
	Oi4	-.642	.180	.151	.357
	Oi5	-.785	.180	.162	.357
	Oi6	-.752	.180	.315	.357
集体主义导向	Co1	-.576	.180	.272	.357



测量维度	测量题项	偏度值		峰度值	
		统计量	标准误差	统计量	标准误差
OCB-I	Co2	-.535	.180	.541	.357
	Co3	-.772	.180	1.416	.357
	Co4	-.722	.180	1.178	.357
	Co5	-.781	.180	.561	.357
	Co6	-.809	.180	.978	.357
	Bi1	-1.042	.180	.832	.357
	Bi2	-1.032	.180	1.021	.357
	Bi3	-1.124	.180	1.917	.357
	Bi4	-1.372	.180	1.866	.357
	Bi5	-1.222	.180	1.901	.357

### 3.2 企业社会责任（CSR）各维度对组织认同的回归分析

下面把企业社会责任（CSR）四维度对组织认同的关系进行回归分析。把统计变量作为控制变量加入回归方程中进行分析，分析结果见表 9。结果发现方差膨胀因子（VIF）的最大值是 2.561，远远低于所要求的临界值 10，因此可以判定不会出现共线性的情况；而 Durbin-Watson（DW）值是 1.847，接近标准值 2 水平，这说明也不会出现序列相关的问题。判定系数的 R<sup>2</sup> 是 0.486，这同样意味着解释力度为 48.6%；F 值是 61.734，P 值为 0.000，这下面相应的回归分析效果很好。

此外，企业社会责任（CSR）的四个维度对 OCB-I 作用的标准系数分别为 0.050、0.207、0.183、0.258，反映显著性 sig 的值分别是 0.129、0.000、0.000、0.000，除了 CSR-S 这个维度外，其他三个维度都没有超过 0.05，这表明各维度对因变量的正向回归效果明显。而 CSR-S 的 sig 值大于 0.05，因此对因变量的正向回归不明显。综上所述，本文假设的 H1b、H1c、H1d 得到支持，假设 H1a 没有得到相应的支持。

表 9 企业社会责任（CSR）对 OCB-I 的回归结果

自变量	非标准化系数		标准系数	t	Sig.	共线性统计
	B	标准误差	Beta			VIF
(常量)	1.289	.246		5.248	.000	
CSR-S	.050	.033	.055	1.521	.129	1.831
CSR-E	.207	.038	.226	5.385	.000	2.455
CSR-C	.183	.038	.201	4.795	.000	2.461
CSR-G	.258	.037	.303	7.074	.000	2.561

DW=1.847; R=0.697; R<sup>2</sup>=0.486; F=62.403; P=0.000

控制变量：性别、学历、年龄、司龄、职位层次、企业规模、企业性质

### 3.3 集体主义的调解效应检验

调节作用/效应的检验可通过分层回归分析的方法来达成（温忠麟，侯杰泰，张雷等，2011）。具体来说，可分为三步走：1、做因变量（组织认同）对自变量（企业社会责任（CSR））的回归，得到模型一，因为在前述的回归分析中我们已经得知，企业社会责任（CSR）的 CSR-S 维度对组织认同不存在正向影响关系，因此本节的调节效应只分析剩余三个维度（CSR-E、CSR-C、CSR-G）；2、做因变量（组织认同）对自变量（CSR-E、CSR-C、CSR-G）和调节变量（集体主义导向）的回归，得到模型二；3、做因变量（组织认同）对自



变量（CSR-E、CSR-C、CSR-G）和调节变量（集体主义导向）以及调节变量与自变量的交叉乘积，得到回归模型三、模型四和模型五，结果如下表 10 所示。

如表所示，在组织认同对 CSR-E 维度的调节效应中，依次将人口统计学变量、CSR-E、组织认同、CSR-E 和组织认同交互项纳入回归方程，结果为 M3。

此时，交互项的系数为 0.212，在 0.01 的水平上显著，因此集体主义导向在 CSR-E 维度与组织认同之间起正向调节作用。同理可得，在 M4 中，交叉项的系数为 0.035，在 0.05 的水平上显著，因此集体主义导向在 CSR-C 维度与组织认同之间起正向调节作用。在 M5 中，交叉项的系数为 0.054，在 0.1 的水平上显著，因此集体主义导向在 CSR-G 维度与组织认同之间起正向调节作用。

表 10 集体主义导向的调节效应表

变量	组织认同					
	M1	M2	M3	M4	M5	
控制变量	性别	-.076	-.011	.067	.048	-.007
	年龄	.032	.005	-.024	-.020	.010
	学历	-.045	-.040	-.056	-0.033	-.067
	司龄	.046	.023	.017	.051	-.010
	职位层次	.002	.047	.087	.063	.075
	企业性质	.162*	.096	.077	.060	.081
	企业规模	-.031	-.044*	-.058	-.050	-.028
自变量	CSR-E	.245***	.198***	.029**		
	CSR-C	.163***	.108***		.137*	
	CSR-G	.288***	.166***			0.088
调节变量	集体主义导向(OI)		.396***	.351***	.310***	0.067*
乘积项	CSR-E *CO			.212***		
	CSR-C *CO				.035**	
	CSR-G *CO					.054*

注：\*、\*\*、\*\*\*分别代表在 0.1、0.05、0.01 水平上显著。

为了更清楚地说明集体主义导向的调节作用，本文采用 Aiken 与 West（1991）所提出的验证调节作用的方法，把原有样本根据工作价值观的计算出的均值加减一个标准差，再分为高工作价值观的员工样本与低工作价值观的员工样本两类样本，然后各自计算出自变量各维度与因变量之间的回归方程的结果，得出了对应调节效应图，如下图 4、5、6 所示。由图 4 可知，当集体主义导向处于高位时，CSR-C 对组织认同的影响比集体主义导向处于低位时明显增强。同理由图 5 可知，当集体主义导向处于高位时，CSR-E 对组织认同的影响比集体主义导向处于低位时明显增强。由图 6 可知，当集体主义导向处于高位时，CSR-G 对组织认同的影响比集体主义导向处于低位时明显增强。

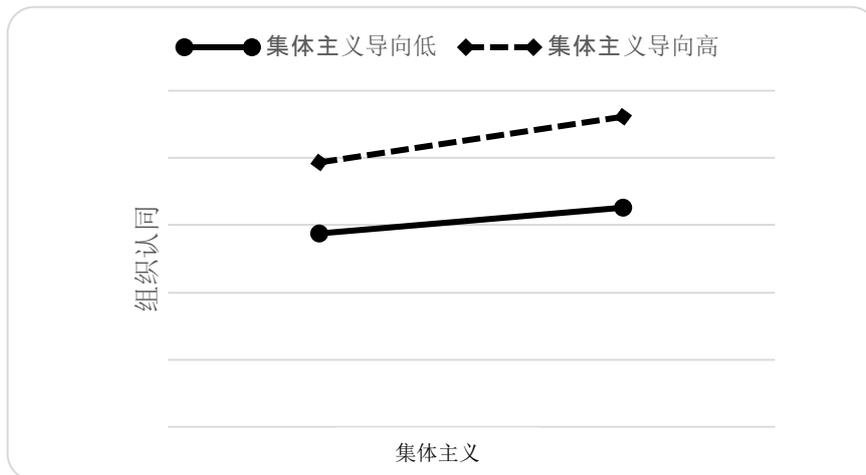


图4 集体主义导向对 CSR-C 与组织认同的调节效应

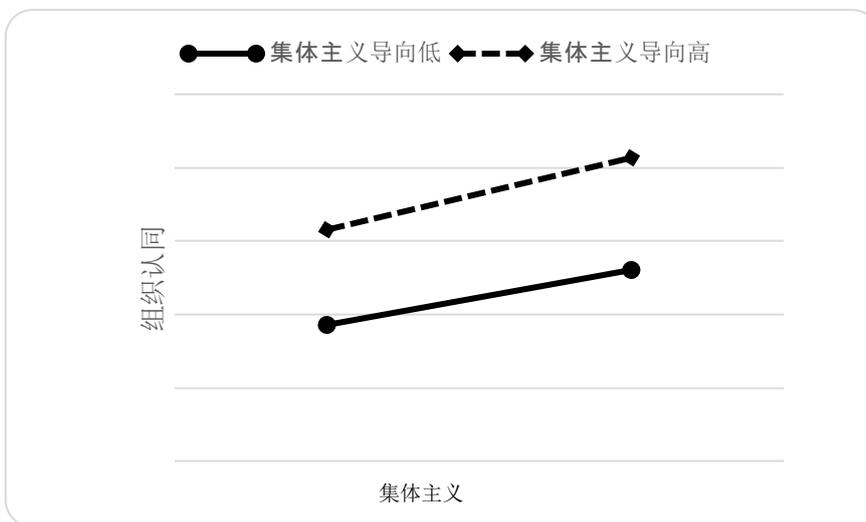


图5 集体主义导向对 CSR-E 与组织认同的调节效应

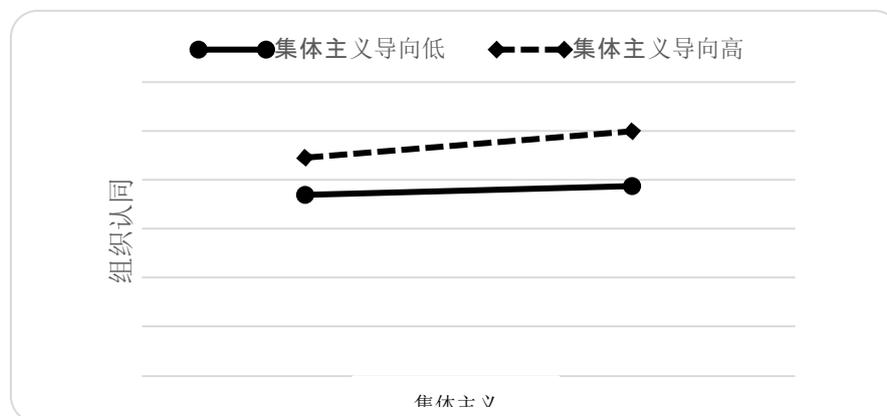


图6 集体主义导向对 CSR-E 与组织认同的调节效应

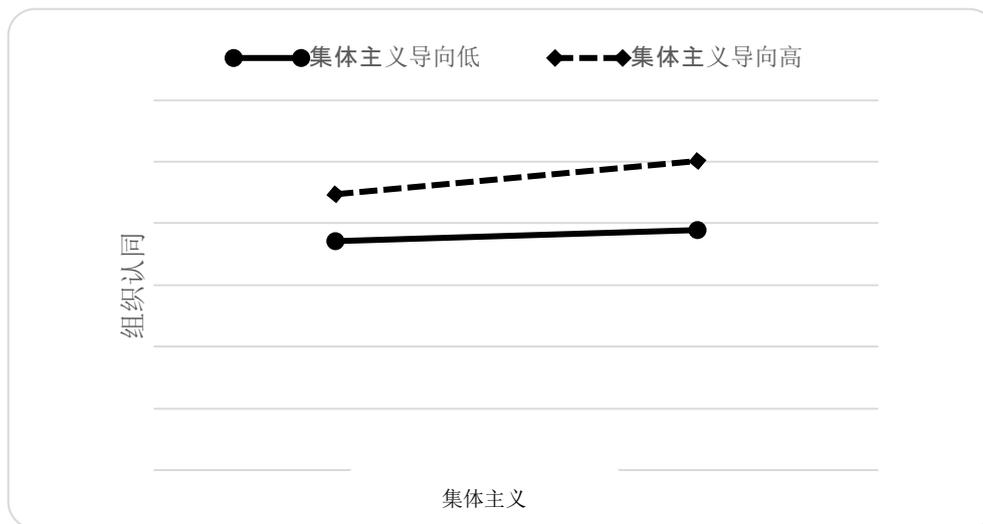


图7 集体主义导向对 CSR-G 与组织认同的调节效应

#### 4. 研究结论及启示

本文的研究结果表明，对员工的社会责任（CSR-E）、对消费者的社会责任（CSR-C）和对政府的社会责任（CSR-G）这三个维度的企业社会责任（CSR）感知能够积极的促进企业员工的组织公民行为和组织认同感。其中，对政府的社会责任（CSR-G）和对消费者的社会责任（CSR-C）的感知越强，越能加强他们的组织公民行为；而对政府和员工的社会责任的感知越强，越能加强他们的组织认同感。这与国内外众多学者的结论基本一致。

诸多的研究结果也验证了企业社会责任（CSR）有助于提高员工的组织忠诚度，可以强化员工的组织承诺，并促成员工对工作的投入度，还可以产生对组织公民行为的积极影响（华艺等，2014；Mohamed，2012；Roberson，2010；Huang，2012）；而企业社会责任（CSR）为员工所提供的三类资源：员工控制的资源、关系联结和归属的资源、对于存在意义的资源，有助于强化员工对组织的认同。学者们也都在不同程度上证明了二者间积极的影响关系（Evans等，2014；Carmeli等，2007；Rupp等，2006；Jones，2010）。

本文对集体主义导向对企业社会责任（CSR）各个结构维度与组织认同的调节作用的假设进行了检验分析，证明了集体主义导向对企业社会责任（CSR）的 CSR-E、CSR-C 和 CSR-G 维度与组织认同之间起到了明显的正向调节作用。这表明了群体内的成员对集体的目标和利益的感知越高，越注重对集体利益的维护，将集体利益放在个人利益之前，那么企业社会责任（CSR）对员工的组织认同感的提升效果越明显。

社会关系理论的一个结论就是，员工个体为了减少不确定性并维持足够的安全感，他有从所属的社会关系中获得某些资源的实际需要（Takahashi Keiko，2004）。一个集体主义导向程度低的员工个体，他会通过各种努力去保持其自身独特性，一般不会产生诸如情感安全、情绪资源、社会认同等群体可以提供的资源的需要。这种员工不大关心群体或组织的形象、社会声望等。反过来说，集体主义导向程度高的员工个体会更加倾向于从组织中获得诸如情感安全、情绪资源等资源来强化其自我概念。所以本文通过实证检验分析，验证了高集体主义导向能够加强企业社会责任（CSR）对组织认同感，前者对后者有正向影响作用。

根据本文研究过程中发现的企业在履行社会责任方面存在的不足以及通过实证分析研究得出的最终研究结果，本文建议：



(1) 电商企业应该加强企业发展战略与企业社会责任（CSR）的有机结合，并创建企业社会责任（CSR）制度建设的有效框架。电商企业要改变过去那种错误的企业社会责任（CSR）片面性认知观念，纠正以前那种企业履行社会责任就是付出金钱和向社会捐款的错误性认知偏差，要认识到企业履行社会责任的重要性，认识到社会责任履行的实现方式方法是多种多样的。电商企业应该准确理解企业社会责任（CSR）的内涵及其可能产生的内外部效益，在企业内部大力宣传履行企业社会责任（CSR）行为的意义，积极打造、培育正能量。需要指出的是，企业的高层经营管理者态度与行为在这个问题上可以发挥重要导向作用，它对企业培养企业社会责任（CSR）主动意识，创造积极的承担企业社会责任（CSR）的氛围都是非常重要的。

(2) 电商企业应该通过强化员工的集体主义导向，让员工从企业社会责任（CSR）的实践中获取更多的社会情绪资源，从而有效提升员工在组织公民行为方面的表现。对于这个问题，企业管理者要做的工作就是，大力增加员工与群体及组织间的积极有效的互动，积极培养员工的集体主义意识、归属感。除此之外，企业还可以通过制订、实施员工职业发展计划，员工帮扶计划、员工工作——家庭平衡的计划及其他员工关怀计划（EAP）等计划，这些计划都可以对员工的集体主义导向的强化产生有效的作用。

(3) 电商企业要认识到企业社会责任的履行是一个持续时间长、牵涉方方面面的系统工程。企业除了需要把其企业社会责任的履行提升到战略发展高度之外，还应该制订具体的实现目标、实现途径，保障措施等方案，并使之程序化、固定化。企业通过制度性的系统运作，可以使其进行的企业社会责任（CSR）实践变成企业及员工的当然行为，并使这种当然行为有章可依。企业可以通过多种途径让员工知道企业鼓励哪些行为，反对乃至禁止哪些行为。制度化是打造企业社会责任（CSR）文化的重要保证。

(4) 根据研究结论，员工参与到具体的企业社会责任活动中是员工产生组织认同的前提。所以，电商企业在履行社会责任活动中，要让员工全流程的参与其中。电商企业在制定企业社会责任（CSR）实践计划的时候，就要充分听取并吸收企业各层次员工代表的意见与建议，使企业与员工看法相同，观点一致。这也是员工说拥有的知情权、参与权的体现。电商企业在承担社会责任的过程时，还可以适当地提高员工的实际参与程度，强化员工的在这方面的直接感受。电商企业可以通过各种信息传播手段，特别是互联网等新媒体、自媒体，让员工充分接触企业的信息源，全面了解所在组织的发展动态，以提高员工对组织的敏感度，从而更加积极关心组织的发展、变化，并促成企业与员工命运共同体的产生与培育，大力强化员工的主人翁意识。



## 参考文献

- [1] Turker D. How corporate social responsibility influences organizational commitment [J]. *Journal of Business Ethics*, 2009, 89: 189-204.
- [2] Evans W R., Davis W D., Frink D D. An examination of employee reactions to perceived corporate citizenship[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, 41(4): 938-964.
- [3] Ashforth B E., Mael F. Social Identity theory and the Organization[J]. *The Academy of Management Review*, 1989, 14(1): 20–39.
- [4] Cheney G. On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification[J]. *Communications Monographs*, 1983, 50(4): 342-362.
- [5] Turban D B., Greenin D W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(3): 658-672.
- [6] Riketta M. Organizational identification: A meta-analysis[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66(2): 358-384.
- [7] Fuller J B., Hester K., Barnett T., Frey L., Relyea C., Beu D. Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process [J]. *Human Relations*, 2006, 59(6): 815-846.
- [8] Hofstede G. *Cultures and organizations: Software of the mind*[M]. London: McGraw-Hill, 1991.
- [9] Epitropaki O., Martin R. The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification[J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16: 569-589.
- [10] Jackson C L., Colquitt J A., Wesson M J. Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91 (6): 884-899.
- [11] Takahashi K. Close relationships across the life span: Toward a theory of relationship types[A]. In Lang F R., Fingerman K L. (Eds.). *Growing together: Personal relationships across the life-span*[M]. New York: Cambridge University Press, 2004: 130-158.
- [12] Haslam S A. *Psychology in organizations: The social identity approach*[M]. London and Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- [13] Roberson B., Meredith Elaine. The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors[J]. *Journal of Psychology*, 2010, 44 (3): 313-326.
- [14] Huang C C., You C S, Tsa M T. A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors[J]. *Nursing Ethics*, 2012, 19(4): 513-529.
- [15] Carmeli A., Gilat G., Waldman D A. The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance[J]. *Journal of Management Studies*, 2007,44: 972-992.
- [16] Dutton, J E., Dukerich J M., Harquail C V. Organizational images and member identification[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39: 239-263.
- [17] Tyler T.R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1999, 21: 201-246.



- [18] Rupp D E., Ganapathi J., Aguilera R V., Williams C A. Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework[J]. *Journal of Organizational Behaviour*, 2006, 27: 537-543.
- [19] Jones D A. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83: 857-878.
- [20] Mohamed M S, Anisa H. Relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior[J]. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 2012, 11(3): 7-22.
- [21] Wagner J A., Moch M K. Individualism-collectivism: Concept and measure[J]. *Group & Organization Management*, 1986, 11(3): 280-304.
- [22] Wagner J A. Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(1): 152-173.
- [23] Triandis H C., Bontempo R., Villareal M J., Asai M., Lucca N. Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54: 323-338.
- [24] Arisleidy Terrero-De La Rosa, Rosaliz Santiago-Ortega, Zulma Medina-Rivera and Jose´ Berrios-Lugo. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES AND PROGRAMS AS A KEY STRATEGIC ELEMENT IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE[J] *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: Concepts, Perspectives and Emerging Trends in Ibero-America Developments in Corporate Governance and Responsibility*, Emerald Publishing Limited , 2017, Volume 11, 223-247.
- [25] Archie B. Carroll and Jill A. Brown. Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues[J]. *Corporate Social Responsibility Business and Society*, Emerald Publishing Limited, 2018, 360, 39-69.
- [26] 华艺, 陶建宏, 杨君岐. 企业社会责任 (CSR) 对员工忠诚度的影响[J]. *企业经济*, 2014, 5: 51-55.
- [27] 黄芳铭. 结构方程模式: 理论与应用[M]. 北京: 中国税务出版社, 2005.
- [28] 熊明良, 孙健敏, 顾良智. 工作满意度、组织认同与离职倾向关系实证研究[J]. *商业经济与管理*, 2008, 6: 34-40.
- [29] 魏钧, 陈中原, 张勉. 组织认同的基础理论、测量及相关变量[J]. *心理科学进展*. 2007, 15(6): 948-955.
- [30] 李焱, 魏峰. 高绩效人力资源实践有助于组织认同? 一个被中介的调节作用模型[J]. *管理世界*, 2011, 2: 109-117.
- [31] 沈伊默. 从社会交换的角度看组织认同的来源及效益[J]. *心理学报*, 2007, 39(5): 918-925.
- [32] 沈伊默. 两种社会交换对组织公民行为的影响: 组织认同和自尊需要的不同作用[J]. *心理学报*, 2009, 41 (12) : 1215-1227.
- [33] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, 刘红云. 中介效应检验程序及其应用[J]. *心理学报*, 2004, 36(5): 614-620.
- [34] 何显富, 蒲云, 朱玉霞, 唐春勇. 中国情境下企业社会责任 (CSR) 量表的修正与信效度检验[J]. *软科学*, 2010, 12: 106-110.



- [35] 薛晨杰, 王召义. 电商企业社会责任 (CSR) 履行问题研究—以三只松鼠股份有限公司为例[J]. 金融理论与教学, 2018(1):72-79.