東 亞 管 理 論 壇

目　錄

1　流量導向下品牌年輕化表達的偏差研究

李　雯

11　扁平化管理在中小企業中的適用性研究

陳軒利

20　企業職場排斥的形成原因與治理路徑

劉　霖

28　高頻聯名營銷中的品牌管理問題研究

陳旭寧

36　智能客服應用中的服務體驗偏差與管理改進

宋雨晴

東亞管理論壇
第 2 卷 第 2 期 2026 年 04 月
Brilliance Publishing Limited

DOI: 10.53104/dygllt.2026.02.02.001

流量導向下品牌年輕化表達的偏差研究

李雯[1]

1. 山東工商學院，山東 煙臺 264005

摘要：品牌年輕化已經成為許多企業更新市場形象、接近年輕消費者的重要方式。借助社交媒體、短視頻平台和內容社區，品牌能夠以更輕快、更互動的方式進入年輕人的日常消費語境。年輕化表達本身具有積極意義，它可以改善品牌老化印象，也有助於擴大品牌傳播空間。現實中，一些品牌在年輕化過程中逐漸受到流量邏輯影響，把年輕化簡化為追熱點、玩梗、製造話題和追求短期曝光。傳播內容雖然獲得了較高關注，卻可能偏離品牌定位，削弱產品價值表達，也影響消費者對品牌的穩定認知。

本文圍繞流量導向下品牌年輕化表達的偏差展開討論。文章認為，品牌年輕化不應等同於娛樂化傳播，更不能被平台數據和短期熱度完全牽引。流量導向下的表達偏差主要表現為品牌調性偏移、產品價值被內容熱度遮蔽、年輕消費者被簡單化理解、品牌表達同質化以及長期品牌資產被消耗。其背後既有平台傳播機制的影響，也與企業內部營銷考核、品牌戰略模糊和短期主義管理有關。品牌年輕化應回到品牌定位、產品體驗和消費者信任之中，在內容表達上保持適度活力，也保持必要的邊界。只有將年輕化表達與品牌長期價值相連接，品牌才能避免停留在一時的流量熱鬧中。

關鍵字：品牌年輕化；流量導向；品牌表達；娛樂化營銷；品牌定位；品牌資產

Deviations in Brand Rejuvenation Expression Under Traffic-Oriented Communication

LI Wen[1]

1. Shandong Technology and Business University, Yantai 264005, P. R. China

Correspondence to: LI Wen; Email: lw240528@163.com

Abstract: Brand rejuvenation has become an important way for many companies to renew their market image and reach younger consumers. With the help of social media, short video platforms, and content communities, brands can enter young people's everyday consumption contexts in a lighter and more interactive manner. In itself, brand rejuvenation has positive value. It can ease the impression of brand aging and expand the space for brand communication. In practice, however, some brands are increasingly shaped by traffic logic in the process of rejuvenation. They tend to reduce rejuvenation to chasing trends, using internet memes, creating topics, and pursuing short-term exposure. Although such content may attract attention, it may also move away from brand positioning, weaken the expression of product value, and affect consumers' stable understanding of the brand.

This paper discusses the deviations in brand rejuvenation expression under traffic-oriented communication. It argues that brand rejuvenation should not be equated with entertainment-based communication, nor should it be fully driven by platform data and temporary popularity. The main deviations include the shift of brand tone, the

通信作者：lw240528@163.com
引用格式：李雯. 流量導向下品牌年輕化表達的偏差研究[J]. 東亞管理論壇, 2026, 2(2): 1-10.

covering of product value by content popularity, the simplified understanding of young consumers, the homogenization of brand expression, and the consumption of long-term brand equity. Behind these problems are not only platform communication mechanisms, but also internal marketing assessment, unclear brand strategy, and short-term managerial thinking. Brand rejuvenation should return to brand positioning, product experience, and consumer trust. It needs a certain degree of vitality in expression, but also a necessary boundary. Only when rejuvenation expression is connected with long-term brand value can a brand avoid being trapped in momentary traffic excitement.

Key words: brand rejuvenation; traffic orientation; brand expression; entertainment marketing; brand positioning; brand equity

引言

品牌年輕化並不是一個新的營銷話題，但在社交媒體和短視頻平台高度活躍的環境中，它呈現出更強的內容化和流量化特徵[1]。過去，品牌年輕化更多體現為產品更新、包裝調整、渠道變化和廣告風格轉向。如今，品牌還需要在微博、抖音、小紅書、B 站等平台上持續發聲，通過話題、短視頻、聯名、互動文案和人格化帳號進入年輕消費者的日常生活。品牌與消費者之間的關係不再只是單向傳播，也越來越依賴平台互動和情緒回應。

品牌年輕化本身具有合理性。對於一些已有較長發展歷史的品牌來說，年輕化可以改善市場形象，降低品牌與新一代消費者之間的距離。對於處在競爭激烈行業中的品牌來說，年輕化也有助於提升傳播活力，擴大品牌的可見度。年輕消費者的媒介使用習慣、消費表達方式和價值偏好不斷變化，品牌如果長期停留在原有話語體系中，確實容易顯得遲緩、陳舊，甚至失去與新消費群體對話的能力。

問題在於，部分品牌在追求年輕化時，逐漸把“年輕”理解成“熱鬧”，把“溝通”理解成“出圈”。在平台流量機制的影響下，點贊、轉發、評論、播放量和話題熱度成為品牌判斷傳播效果的重要依據。品牌為了獲得更高關注度，往往傾向於追熱點、玩梗、製造反差、發起聯名或塑造輕鬆活潑的帳號人設。這些做法在短期內可能帶來較高曝光，也能讓品牌看起來更接近年輕人，但它們並不必然帶來穩定的品牌認同。

流量導向下的品牌年輕化表達，容易出現一些偏差。品牌原有調性可能被過度娛樂化內容稀釋，產品價值可能被話題熱度遮蔽，年輕消費者也可能被簡單理解為只追求新奇和娛樂。更值得注意的是，當不同品牌都採用相似的網絡語言、聯名方式和短視頻套路時，年輕化表達反而會走向同質化。品牌看似變得活躍，實際上卻可能變得更難被辨認。消費者記住了某次傳播事件，卻未必真正記住品牌想傳達的價值。

本文關注的並不是品牌是否應當年輕化，而是品牌年輕化在流量導向下為何會發生表達偏差。文章將從品牌年輕化與娛樂化表達的關係入手，分析平台流量邏輯對品牌傳播的牽引，重點討論品牌年輕化表達中的主要偏差及其管理原因，並進一步提出調整思路。品牌可以借助流量獲得關注，卻不能讓流量替代品牌戰略。年輕化表達需要有活力，也需要有邊界。它最終仍應回到品牌定位、產品體驗和消費者信任之中。

1 品牌年輕化不等於娛樂化表達

品牌年輕化常常被理解為傳播風格的變化。品牌使用更輕鬆的文案、更鮮明的視覺設計、更高頻的社交媒體互動，似乎就能顯得更接近年輕消費者。這樣的理解有一定現實基礎。年輕消費者確實更習慣在社交媒體、短視頻平台和內容社區中接觸品牌，也更容易接受互動性、情緒化和場景化的品牌表達。品牌如果仍然停留在單向廣告和傳統宣傳語中，很難進入年輕人的日常消費語境。

不過，品牌年輕化並不等同於娛樂化表達。年輕化的核心不是讓品牌變得會玩、會接梗、會製造話題，而是讓品牌在新的消費環境中重新建立與年輕消費者的關係。這個關係不僅包括傳播語言的變化，也包括產品體驗、消費場景、服務方式和價值表達的更新。一個品牌即使在社交媒體上顯得很活躍，如果產品沒有變化，服務沒有改善，品牌價值也沒有被重新說明，那麼這種年輕化很可能只停留在表層。

娛樂化表達只是品牌年輕化的一種手段。它可以降低溝通門檻，讓品牌顯得親近，也可以說明品牌在信息密集的平台環境中獲得注意力。比如輕鬆的短視頻、帶有幽默感的文案、節日互動和跨界聯名，都可能讓消費者更願意接觸品牌。但娛樂化表達的作用主要在傳播層面，它解決的是“如何被看見”的問題，並不能直接解決“為什麼被信任”“為什麼被選擇”的問題。品牌如果把娛樂化當成年輕化的全部，就容易把長期品牌建設簡化為短期內容運營。

從品牌管理角度看，年輕化應當以品牌定位為前提。不同品牌能夠使用的年輕化方式並不相同。茶飲、零食、潮玩等消費品品牌，本身具有較強的日常性和情緒消費特徵，娛樂化表達的空間相對更大。金融、汽車、醫療健康、教育培訓等品牌，則更依賴專業性、安全感和信任感。如果這些品牌過度追求玩梗和搞笑，可能會削弱消費者對其穩健性和可靠性的判斷。年輕化不是所有品牌都採用同一種語言，而是不同品牌在自身定位內尋找更適合年輕消費者的表達方式。

品牌年輕化還需要尊重品牌原有資產[2]。許多品牌經過長期積累，已經形成穩定的品質印象、文化記憶或消費習慣。年輕化並不是把這些內容全部推翻，而是在保留核心識別的基礎上進行更新。老字號品牌可以通過包裝、渠道和社交媒體內容接近年輕人，但不宜完全丟掉歷史、工藝和品質敘事；專業品牌可以優化表達方式，使溝通更清晰、更親近，但不應為了製造流量而放棄專業邊界。品牌越是擁有清晰的歷史積累，年輕化越需要處理好更新與延續之間的關係。

現實中，一些品牌之所以在年輕化過程中出現偏差，正是因為沒有區分“表達方式變年輕”和“品牌價值變年輕”。前者強調傳播表層的語言、符號和視覺變化，後者則要求品牌真正理解年輕消費者的需求變化。年輕消費者並不只是喜歡熱鬧內容，他們也關注產品品質、價格合理性、消費體驗、品牌態度和社會責任。品牌如果只用娛樂化內容迎合他們，容易顯得刻意，也難以形成穩定認同。

品牌年輕化可以更輕鬆，也可以更有趣，但不應失去基本的品牌判斷。娛樂化表達能夠成為入口，卻不能成為全部。品牌需要借助更適合年輕人的語言進入對話，也要通過產品、服務和價值承諾留下信任。年輕化表達的真正難點，不是如何追上每一個熱點，而是如何在變化的傳播環境中保持品牌自身的清晰度。

2 流量導向對品牌表達的牽引

社交媒體和內容平台改變了品牌與消費者接觸的方式。品牌不再只是通過廣告投放、門店陳列或傳統媒體建立形象，也需要在平台內容流中持續出現。對年輕消費者而言，品牌信息常常夾雜在短視頻、圖文筆記、彈幕評論、直播片段和熱點話題之中。品牌能否被看見，很多時候取決於內容是否適合平台傳播，是否能引起互動，是否能在短時間內形成討論。

平台環境中的傳播效果更容易被數據化。播放量、點贊量、評論量、轉發量、收藏量、互動率和話題熱度，都可以被快速統計，也能夠直接影響品牌團隊對內容成敗的判斷。相比品牌認知、消費者信任和長期品牌資產，這些數據更直觀，也更容易向管理層彙報。品牌傳播由此容易從長期形象建設轉向短期內容表現。內容有沒有被大量觀看，話題有沒有進入熱榜，評論區是否熱鬧，逐漸成為年輕化表達是否“有效”的重要依據。

年輕用戶聚集的平台進一步強化了這種傾向。以 B 站為例，其 2024 年日均活躍用戶接近 1.04 億，月均活躍用戶超過 3.41 億，用戶日均使用時長超過 100 分鐘[3]。這樣的平台不是單純的信息發布渠道，而是由內容生產、社區互動和興趣圈層共同構成的消費場域。品牌進入這類平台後，往往需要適應平台語言和用戶習慣。它不再只是說服消費者購買，也要爭取消費者

願意觀看、評論、轉發和參與再創作。

在這種傳播環境中，品牌表達會逐漸受到流量指標牽引。為了獲得注意力，品牌傾向於採用更強的情緒刺激、更快的內容節奏和更容易被討論的話題。網絡熱梗、反差敘事、聯名噱頭、擬人化帳號和互動挑戰，成為品牌年輕化中常見的表達方式。這些方式能夠降低傳播門檻，也能在短時間內聚集用戶注意。但它們也會讓品牌越來越依賴平台節奏，甚至為了追趕熱點而不斷調整自身表達。

流量導向還會改變品牌內容生產的內部邏輯。過去，品牌傳播往往圍繞品牌定位、產品利益點和消費場景展開。現在，內容團隊更容易從平台熱點和用戶情緒出發思考問題。什麼話題正在流行，什麼文案容易被轉發，什麼視覺形式更適合短視頻，什麼表達更容易引發評論，都會影響品牌內容的設計。品牌原有的價值敘事如果不能迅速轉化為平台內容，就可能被認為“不夠年輕”或“不夠有效”。

這種變化並不完全是消極的。流量機制確實讓品牌有機會以較低成本獲得傳播，也讓一些原本形象老化的品牌重新進入年輕人的視野。許多品牌通過短視頻、聯名、直播和社交媒體互動，獲得了新的市場關注。問題在於，流量機制強調即時反饋，品牌建設卻依賴長期積累。二者節奏並不一致。如果品牌過度迎合平台反饋，就容易把年輕化表達變成一次次內容測試，而不是穩定的品牌更新。

流量導向下的品牌表達還有一個隱蔽影響，即品牌開始把“被討論”當成“被認可”。事實上，話題熱度並不等於品牌認同。消費者可能因為內容好笑而轉發，因為事件新奇而圍觀，也可能因為爭議而參與討論。這些行為都能增加流量，卻不一定能轉化為對品牌品質、服務和價值的信任。品牌如果只看到數據增長，而不辨別流量背後的情緒性質，就容易誤判傳播效果。

品牌年輕化需要進入平台，但不能完全被平台邏輯接管。平台數據可以說明品牌了解內容表現，卻不能替代品牌定位。流量可以讓品牌被看見，卻不能自動建立長期信任。當品牌把年輕化過度交給熱度、演算法和互動數據時，表達偏差便會逐漸出現。後續討論品牌調性偏移、產品價值被遮蔽和表達同質化，正是從這種流量牽引開始的。

3 品牌年輕化表達中的主要偏差

流量導向下的品牌年輕化，最容易出現的偏差，是品牌調性的偏移。品牌調性並不是一種表面風格，而是消費者長期識別品牌的重要線索。一個品牌在長期經營中形成的專業感、品質感、親和感或文化感，都會通過穩定的表達方式被消費者感知。年輕化可以更新品牌語言，但不應使品牌失去原有的識別基礎。現實中，一些品牌為了顯得更“會玩”，頻繁使用網絡流行語、搞笑文案、反差視頻和誇張互動。短期看，這些內容可能提高傳播熱度，但如果與品牌原有定位相距過大，就會造成形象搖擺。消費者一時覺得品牌有趣，卻不一定能形成清晰、穩定的品牌印象。

這種調性偏移在專業性較強的品牌中更為明顯。並非所有品牌都適合高強度娛樂化表達。食品飲料、茶飲、潮玩、美妝等品類本身與日常消費、情緒體驗和社交分享聯繫較緊，娛樂化空間相對較大。金融、汽車、醫藥健康、教育服務等品牌，則更依賴穩健、可靠和專業的形象。如果這些品牌過度追求玩梗和話題熱度，就可能削弱消費者的安全感和信任感。品牌年輕化不是把所有品牌都改造成同一種活潑語氣，而是在不同品牌定位下尋找合適的表達尺度。

另一種偏差，是內容熱度遮蔽產品價值。品牌傳播的最終目的，不只是讓消費者看到某條內容，更重要的是讓消費者理解品牌能夠提供什麼價值。流量導向下，內容本身容易變成傳播目的。一次聯名、一個熱梗、一段短視頻、一個互動話題，都可能獲得大量關注，但消費者關注的焦點未必是產品本身。品牌被討論得越多，不一定意味著產品價值被理解得越清楚。消費者可能記住了某個段子或事件，卻沒有記住品牌的產品優勢、服務承諾和品質印象。

這類問題在直播帶貨和社交媒體營銷中表現得較為突出。以花西子“79 元眉筆”爭議為例，事件最初與頭部主播直播間中的價格回應有關，隨後迅速擴展為對品牌定價、產品價值

OPEN ACCESS

和消費者態度的討論[4]。該事件說明，流量渠道和主播影響力可以帶來曝光，也可以帶來轉化，但它們並不能替代消費者對產品價值的判斷。當消費者認為品牌定價、表達態度或回應方式與自身感受不一致時，原本依賴流量積累的關注度，可能轉化為對品牌信任的質疑。品牌年輕化如果只強調傳播聲量，而不能在產品價值和消費體驗上給出清楚回應，就容易在輿論壓力中暴露脆弱性。

年輕消費者被簡單化理解，也是品牌年輕化表達中的常見偏差。部分品牌把年輕消費者理解為只喜歡新鮮、搞笑、潮流和情緒表達，於是不斷使用熱梗、表情包、反差內容和“發瘋式”文案。這種理解過於表層。年輕消費者當然會被有趣內容吸引，但他們並不只消費情緒。他們同樣關心產品是否好用，價格是否合理，服務是否穩定，品牌是否真誠，表達是否尊重消費者。品牌如果只停留在模仿年輕人的語言上，容易顯得刻意，甚至形成一種“裝年輕”的印象。

與此相關的是，品牌容易把親近感誤認為信任感。年輕化表達常常強調與消費者“玩在一起”，品牌官方帳號也越來越傾向於使用人格化口吻進行互動。這種方式可以縮短距離，但親近並不等於信任。消費者願意評論、轉發或調侃品牌，不代表已經認可品牌價值。真正的信任仍然來自穩定的產品體驗、合理的價格、可靠的售後和一致的品牌態度。若品牌過度依賴輕鬆互動來製造好感，卻忽略了產品和服務層面的支撐，親近感就可能停留在傳播表面。

品牌表達同質化也是流量導向帶來的明顯問題。平台環境中，容易獲得流量的表達方式會被迅速模仿。某種文案風格出圈後，不同品牌都會跟進；某類聯名形式有效後，許多品牌會集中使用；某種短視頻敘事被證明容易傳播後，大量品牌內容會呈現相似結構。年輕化表達越熱鬧，品牌之間反而越像。消費者面對一批都在玩梗、都在聯名、都在使用相似語氣的品牌時，很難形成獨特記憶。品牌年輕化本應增強品牌與新一代消費者之間的連接，過度同質化卻會削弱品牌差異。

流量反噬則是更直接的偏差後果。品牌活動一旦進入社交媒體場域，就不再完全由品牌方控制。消費者會根據自身感受、公共情緒和平台語境重新解釋品牌行為。BMW MINI 上海車展冰淇淋事件便說明，品牌現場活動中的細節，一旦被社交平台放大，可能迅速轉化為公共爭議。原本只是展會互動和現場服務問題，卻因為消費者感受到不公平和不尊重，引發更大範圍的輿論反彈。品牌在追求活動熱度和社交傳播時，不能忽視消費者對公平、尊重和情緒體驗的基本判斷。

長期看，最值得警惕的是品牌資產被短期流量消耗。品牌資產並不是一次傳播事件能夠建立的，它依賴長期的產品品質、消費體驗、品牌聯想和信任關係。流量可以讓品牌被更多人看到，卻不能自動轉化為品牌忠誠。若品牌長期圍繞熱點進行表達，消費者對品牌的印象可能停留在“會營銷”“會製造話題”，而不是“值得購買”“值得信任”。年輕化表達一旦脫離品牌資產積累，就容易變成連續不斷的傳播消耗。品牌看似經常出現在用戶視野中，卻沒有形成更穩定的價值沉澱。

品牌年輕化表達的偏差並不意味著娛樂化、聯名和社交互動都應被否定。問題在於，品牌是否把這些方式放在合適的位置。娛樂化可以作為進入年輕語境的入口，聯名可以製造新的消費場景，社交互動也可以改善品牌與消費者之間的距離。但這些方式都需要回到品牌定位和產品價值之中。若品牌只追求被看見，而不關心被如何理解；只追求熱度，而不關心熱度之後留下什麼，年輕化表達就容易從品牌更新變成流量表演。

4 偏差形成的管理原因

品牌年輕化表達發生偏差，表面上看是傳播內容的問題，深層則與企業內部管理方式有關。平台流量機制確實會影響品牌表達，但企業並不是被動接受平台規則的對象。一個品牌選擇怎樣年輕化，追求什麼樣的傳播效果，如何處理短期熱度與長期價值之間的關係，都與企業內部的營銷目標、考核方式、品牌管理能力和組織協同水平有關。若企業自身缺少清晰的品牌判斷，平台流量就會更容易成為傳播決策的主導力量。

營銷績效考核的短期化，是偏差形成的重要原因。許多企業在評價傳播效果時，更容易關注曝光量、播放量、點贊量、評論量、轉發量和話題排名。這些指標直觀、可見，也便於在彙報中呈現。相比之下，品牌信任、消費者認同、品牌聯想和長期形象穩定性，往往難以在短期內被準確衡量。營銷團隊在這種考核環境中，自然會傾向於生產更容易獲得即時反饋的內容。內容是否符合品牌長期定位，是否強化了產品價值，反而可能被放在較後的位置。

這種考核方式會改變品牌傳播的內部邏輯。營銷團隊不再只問“這條內容是否符合品牌”，而是更關心“這條內容能不能出圈”。熱點話題、網絡情緒和平台算法成為內容判斷的重要依據。只要內容能夠帶來互動數據，就容易被視為有效傳播。久而久之，品牌年輕化便從戰略更新變成流量競爭。企業看到了傳播數據的增長，卻未必真正看見消費者對品牌理解是否加深。

品牌戰略模糊，也是年輕化表達偏差的重要原因。有些企業提出年輕化目標時，只是籠統地要求品牌“更年輕”“更有網感”“更會互動”，卻沒有進一步說明品牌年輕化的方向是什麼。品牌要接近哪一類年輕消費者，要保留哪些原有資產，要改變哪些表達方式，要避免哪些表達風險，這些問題如果沒有被提前討論清楚，內容執行層就只能依靠平台熱點和經驗判斷開展工作。傳播動作看似頻繁，背後卻缺少穩定主線。

品牌戰略模糊還會使不同部門對年輕化形成不同理解。管理層可能希望通過年輕化提升品牌活力，市場部門可能更關注話題熱度，內容團隊可能更重視平台反饋，銷售部門則可能期待短期轉化。各部門目標不一致時，品牌表達就容易被分割。一次傳播活動既想要熱度，又想要轉化，還想要品牌升級，但實際呈現出來的內容可能只剩下最容易被看見的娛樂元素。品牌年輕化原本需要整體管理，卻被壓縮成具體內容的包裝問題。

短期主義管理傾向也會加劇這種偏差。年輕化本應涉及產品、渠道、服務、價格、品牌價值和傳播方式的綜合調整。可在實際操作中，傳播端的變化最容易快速呈現，也最容易獲得即時反饋。相比產品創新、服務改善和用戶體驗優化，做一次聯名、發起一個話題、製作一組短視頻，成本更低，週期更短，效果也更容易被數據化。企業若過度追求快速可見的結果，就會把年輕化簡化為營銷活動，而不是品牌能力的更新。

內容團隊與品牌管理部門之間的脫節，也值得關注。在一些企業中，社交媒體內容由年輕化團隊、外部代理公司或平台運營團隊負責，品牌管理部門只進行結果審核。內容生產者熟悉平台語言和用戶情緒，卻未必充分理解品牌歷史、品牌定位和產品邏輯；品牌管理者了解品牌資產，卻可能不熟悉平台傳播節奏。兩者如果缺少有效協同，就容易出現內容有熱度但品牌關係較弱的問題。品牌帳號看起來活躍，實際上傳播內容與品牌核心價值之間連接不足。

外部代理機制也可能放大流量偏差。企業委託廣告公司、MCN 機構或內容服務商進行年輕化傳播時，外部團隊往往需要用傳播數據證明服務效果。為了儘快交付可見成果，他們更傾向於選擇容易產生互動的內容形式。玩梗、反差、聯名、話題挑戰等形式容易在短期內形成數據表現，也更容易被包裝成成功案例。可這些內容是否適合品牌，是否能沉澱為長期資產，則未必成為最優先的判斷標準。

組織內部風險評估不足，使一些年輕化表達缺少必要的邊界審查。品牌在追熱點、使用網絡語言或進行娛樂化表達時，常常面對複雜語境。一個梗在特定圈層內可能是幽默的，放到更大範圍內卻可能引發誤讀；一個互動活動在策劃階段看似輕鬆，實際執行時可能觸及消費者對公平、尊重和身份差異的敏感感受。若企業只從傳播效果出發，而缺少對公共情緒、消費心理和品牌責任的判斷，就容易在流量擴散中遭遇反噬。

企業對年輕消費者的理解不足，也是管理層面的原因之一。許多品牌口頭上重視年輕人，但實際理解仍停留在標籤化層面。年輕消費者被簡化為喜歡潮流、追求新鮮、願意互動、容易被情緒內容吸引。這樣的理解並不完整。年輕消費者內部差異很大，不同年齡段、城市層級、消費能力和興趣圈層之間都有明顯差別。他們

會被有趣內容吸引，也會對價格、品質、服務、價值觀和品牌態度作出判斷。企業若只看到年輕消費者的媒介表達，而忽視其真實消費理性，品牌年輕化就容易變成表面迎合。

企業內部對品牌資產的保護意識不足，也會讓年輕化表達失去約束。品牌資產不是抽象概念，它體現在消費者長期形成的認知、信任和情感聯繫中。一個品牌長期積累的品質印象、價格認知、文化記憶和服務體驗，都是品牌年輕化必須謹慎處理的內容。若企業只把品牌看作可以不斷製造話題的傳播對象，而忽視原有資產的延續，年輕化就可能變成對品牌記憶的消耗。消費者一旦感到品牌表達不穩定，原有信任也會受到影響。

管理層對流量價值的誤讀，也會影響品牌判斷。流量本身並不等同於消費者認同。一次話題傳播可能來自好奇、調侃、爭議甚至反感，不同性質的流量對品牌價值的影響完全不同。企業如果只看數據增長，而不分析流量背後的情緒結構，就容易把圍觀誤認為認可，把爭議誤認為熱度，把短暫討論誤認為品牌升級。花西子“79 元眉筆”爭議之所以引發較大反應，正說明品牌傳播中的高關注度一旦與消費者的價格感受和信任判斷發生衝突，流量很快會從資源變成壓力。

品牌年輕化表達的偏差，還與企業內部缺少持續複盤有關。很多傳播活動結束後，企業更關注數據結果和銷售轉化，對品牌形象變化、消費者反饋品質、負面情緒來源和長期認知影響分析不足。一次活動帶來了高曝光，就可能被歸為成功；一次事件引發爭議，也可能只被看作公關問題。缺少更深層的複盤，企業便難以判斷年輕化表達到底強化了品牌，還是僅僅製造了短期聲量。類似問題反覆出現，品牌表達就會在流量刺激中不斷搖擺。

品牌年輕化不是單次傳播任務，而是一項持續的品牌管理工作。它需要企業在戰略層面明確年輕化方向，在組織層面協調品牌、產品、內容和渠道，在執行層面建立表達邊界，在評價層面平衡流量指標與品牌資產。若這些管理基礎不足，年輕化表達便容易被平台節奏和短期數據牽引。品牌看似更積極地進入年輕語境，卻可能在持續追逐流量的過程中逐漸失去自身的穩定性。

5 品牌年輕化表達的調整思路

品牌年輕化表達要減少偏差，不能只在內容技巧上修補。流量導向帶來的問題，表面上是文案、短視頻、聯名和話題選擇的問題，背後仍然是品牌管理方式的問題。品牌若沒有清晰定位，再熟練的平台運營也可能把表達帶向碎片化。年輕化表達要真正發揮作用，需要在品牌定位、內容邊界、傳播評價和產品體驗之間建立較穩定的關係。

品牌年輕化應先回到品牌定位。企業在調整表達方式之前，需要明確品牌原有價值中哪些部分應當保留，哪些部分需要更新。年輕化不是推翻原有品牌記憶，也不是為了迎合年輕消費者而隨意改變品牌性格。一個長期以專業、可靠、品質感為基礎的品牌，可以讓表達更清楚、更親近，但不宜為了追求熱度而過度娛樂化。一個本身具有大眾消費屬性的品牌，可以在語氣和內容上更活潑，但仍然需要讓消費者感受到產品和服務的穩定性。品牌越清楚自身定位，越不容易被平台熱點牽引。

內容表達需要建立邊界。品牌可以參與熱點，但不必追逐所有熱點；可以使用網絡語言，但不能讓網絡語言取代品牌語言；可以進行人格化運營，但不應讓品牌帳號變成脫離品牌身份的“普通網友”。內容邊界並不是限制創意，而是幫助品牌判斷哪些表達符合自身定位，哪些表達雖然可能帶來流量，卻會損害品牌形象。對於專業性較強、信任要求較高的品牌，邊界尤其重要。年輕化表達可以降低距離感，卻不能犧牲基本的專業性和可信度。

企業還應區分“可見度”與“認同度”。流量可以讓品牌被看見，但被看見之後留下什麼印象，才是品牌管理更應關注的問題。一條內容播放量較高，可能只是因為形式有趣，也可能因為爭議較大，並不必然意味著消費者更認可品牌。品牌在評估傳播效果時，不能只看播放量、點贊量和話題熱度，也要看內容是否強化了品牌定位，是否讓消費者更清楚地理解產品價值，是否增加了對品牌的信任。若評價標準只圍繞平台數據，內容團隊自然會繼續向

流量傾斜。

年輕化表達還需要與產品邏輯相連。品牌傳播可以製造注意力，但消費者最終仍會回到產品體驗和購買判斷。瑞幸咖啡與貴州茅臺推出“醬香拿鐵”時，聯名本身具有較強話題性。央視財經報道顯示，該產品上市首日單品銷量超過 542 萬杯，銷售額超過 1 億元[5]。咖啡消費場景、酒類品牌年輕化訴求和新品體驗之間存在一定連接，消費者既能討論聯名話題，也能通過具體產品參與消費。這個案例說明，品牌借助流量並非不可取，關鍵在於流量背後是否有清晰的產品邏輯。沒有產品支撐的熱點，往往只能形成短暫圍觀；有消費場景承接的傳播，才更可能轉化為品牌記憶。

品牌年輕化也應避免把年輕消費者理解得過於單一。年輕消費者並不只是喜歡熱鬧內容，也不只是被梗、聯名和視覺包裝吸引。他們會關注價格是否合理，產品是否好用，服務是否穩定，品牌態度是否真誠。品牌要接近年輕消費者，不能只模仿他們的語言，還要理解他們的消費經驗和價值判斷。與其不斷製造“像年輕人”的表達，不如在產品設計、服務流程、社群溝通和售後回應中真正降低溝通距離。

在組織層面，品牌部門和內容運營團隊需要形成更緊密的協同。內容團隊熟悉平台節奏，知道什麼形式容易傳播；品牌管理部門更了解品牌歷史、定位和長期資產。兩者不能各自行動。若內容團隊只追求熱度，品牌表達容易失控；若品牌部門只強調穩妥，傳播又可能顯得遲鈍。較好的做法是，在傳播前明確品牌主線和表達禁區，在執行中給予內容團隊適度空間，在傳播後複盤內容對品牌認知的影響，而不是只複盤數據表現。

企業還可以建立年輕化表達的風險審查機制。品牌追熱點、做聯名、設置互動活動時，需要提前判斷內容是否可能引發誤讀，是否觸及消費者敏感情緒，是否與品牌身份相衝突。社交媒體傳播速度快，品牌一旦出現表達失誤，糾正成本往往較高。風險審查並不是讓品牌變得保守，而是讓年輕化表達更有分寸。尤其在涉及價格、身份差異、地域文化、性別議題和公共情緒時，品牌更需要謹慎處理。

年輕化表達還應從單次傳播轉向持續經營。很多品牌在短時間內通過聯名、話題和短視頻獲得關注，但活動結束後，消費者與品牌的關係並沒有明顯加深。品牌年輕化不能只依靠一兩次出圈事件，而需要在產品更新、服務體驗、社群溝通和價值表達中持續呈現。消費者對品牌的認同，往往來自多次穩定體驗，而不是一次高熱度傳播。品牌要做的不是不斷製造新的熱鬧，而是讓年輕消費者在多次接觸中形成更清楚的品牌印象。

對於已有較長歷史或較強傳統形象的品牌，年輕化更需要處理好延續與更新的關係。老字型大小、傳統製造品牌和專業服務品牌並非不能年輕化，但它們的年輕化不應只表現為換包裝、開帳號和玩聯名。歷史積累、工藝品質、專業能力和文化記憶，本身就是品牌資產。年輕化表達應當把這些資產重新翻譯給年輕消費者，而不是用娛樂化內容將其遮蔽。真正有效的年輕化，是讓舊有價值在新的傳播環境中被重新理解。

品牌年輕化表達的調整，最終要回到長期品牌價值。流量能夠提供入口，內容能夠製造接觸，互動能夠帶來親近感，但品牌能否留下來，仍取決於定位是否清楚、產品是否可靠、體驗是否穩定、表達是否真誠。品牌可以更活潑，也可以更開放，但不能讓短期熱度取代長期信任。年輕化表達只有與品牌定位和消費者真實需求連接起來，才不會停留在平台流量的表層。

6 品牌長期價值的重新確認

品牌年輕化最終要面對的，仍然是品牌長期價值問題。流量可以幫助品牌獲得曝光，也可以讓品牌在短時間內進入年輕消費者的討論範圍，但它不能自動轉化為穩定的品牌認同。消費者可能因為一條短視頻、一場聯名或一次話題事件注意到品牌，卻不會僅僅因為品牌“會玩”就長期信任它。品牌能夠被持續選擇，仍然取決於產品品質、服務體驗、價格感知、品牌態度和價值承諾。

在流量導向較強的傳播環境中，品牌很容易被短期反饋吸引。一次內容出圈、一次話題登上熱榜、一次聯名形成購買熱潮，都會讓企

業感到年輕化表達取得了效果。但這些效果有時只是傳播層面的熱度，並不等於品牌資產的增長。真正的品牌資產需要沉澱在消費者記憶中，使消費者在相似消費場景中能夠想起品牌、理解品牌，並願意再次選擇品牌。若品牌每次年輕化表達都只是追逐新的熱點，消費者得到的可能只是零散印象，而不是清楚的品牌認知。

品牌長期價值需要穩定的識別系統。品牌可以更新語言，也可以改變傳播方式，但不能不斷改變自身氣質。一個品牌如果今天強調專業，明天強調搞笑，後天又轉向情緒共鳴，消費者很難判斷它真正代表什麼。年輕化不是讓品牌隨時變臉，而是在保持核心識別的基礎上調整表達方式。品牌需要讓年輕消費者感到它更容易接近，但也要讓消費者知道它仍然是那個有穩定品質、服務和責任的品牌。

長期價值還來自消費者信任。信任並不是靠一次出圈內容建立的，它更多來自持續一致的消費經驗。產品是否符合宣傳，服務是否能夠兌現，價格是否讓人覺得合理，品牌在爭議中是否尊重消費者，這些都會影響消費者對品牌的判斷。流量能夠帶來注意力，卻也會放大品牌問題。一旦品牌表達與消費者真實體驗之間存在落差，傳播聲量越大，反噬也可能越強。花西子“79 元眉筆”爭議便說明，品牌不能只依賴流量渠道和話題熱度，消費者最終仍會回到價格、品質和態度本身進行判斷。

品牌年輕化也需要處理好新鮮感和持續性的關係。新鮮感可以吸引消費者進入品牌場域，但持續性決定消費者是否留下。聯名、熱梗、短視頻和話題互動都具有時間性，熱度過去之後，品牌還要回到產品和服務本身。如果年輕化表達不能與品牌日常經營相連接，就會形成一種“活動很熱鬧，品牌很模糊”的狀態。消費者記得一次傳播，卻未必形成長期購買理由。

對於企業而言，重新確認品牌長期價值，也意味著要重新看待營銷管理的目標。營銷不只是製造聲量，也不只是提高平台數據。好的年輕化傳播，應當幫助消費者更清楚地理解品牌，而不是只讓消費者覺得品牌暫時有趣。企業在評價年輕化表達時，除了關注內容熱度，也應關注它是否強化了品牌定位，是否改善了消費者對產品的理解，是否提升了信任，是否與品牌未來發展方向一致。若這些問題沒有被納入管理視野，流量越高，品牌表達反而越可能失去方向。

品牌進入年輕消費語境是必要的。年輕消費者的媒介習慣、消費場景和價值表達已經發生變化，品牌不可能完全沿用過去的溝通方式。問題不在於品牌是否應該年輕化，而在於年輕化應當服務什麼。若年輕化只是為了獲得短期關注，它很容易被平台熱點帶走；若年輕化是為了重新建立品牌與新一代消費者之間的關係，它就必須與品牌長期價值相連接。

品牌可以更輕鬆，也可以更有趣；可以參與平台互動，也可以使用更貼近年輕人的表達方式。但品牌不能把流量當成全部，也不能把娛樂化當成年輕化本身。真正有效的品牌年輕化，應當讓消費者在新的傳播形式中看到品牌原有價值的更新，而不是看到一個不斷追逐熱點、不斷改變語氣的營銷帳號。品牌長期價值被重新確認之後，年輕化表達才有穩定的方向，流量也才可能從短暫注意力轉化為更持久的品牌關係。

參考文獻：

[1] Lehu J M. Brand Rejuvenation: How to Protect, Strengthen and Add Value to Your Brand to Prevent It from Ageing[M]. London: Kogan Page, 2006.

[2] Aaker D A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name[M]. New York: Free Press, 1991.

[3] 嗶哩嗶哩股份有限公司. 2024年度報告[R]. 上海: 嗶哩嗶哩股份有限公司, 2025.

[4] 觀察者網. 花西子致歉，首次回應“79元眉筆事件”[N/OL]. 2023-09-19.

[5] 央視財經. “單日單品銷量超542萬杯，銷售額超1億元”背後：4問“醬香拿鐵”[N/OL]. 2023-09-06.

版權聲明

© 2026 作者版權所有。本文依據“知識共享署名 4.0 國際許可協議”（CC BY 4.0）以開放獲取方式發布。該許可允許用戶在任何媒介中自由使用、複製、傳播與改編文章（含商業用途），惟須明確署名原作者及出處，並注明所作修改（如有）。完整協議詳見：https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans

出版聲明

所有出版物中的陳述、觀點及數據僅代表作者及供稿者個人立場，與 Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員無關。Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員對因內容所提及的任何理念、方法、說明或產品所導致的人身或財產損害概不負責。

DOI: 10.53104/dygllt.2026.02.02.002

扁平化管理在中小企業中的適用性研究

陳軒利 [1]

1. 河北經貿大學，河北 石家莊 050061

摘要：扁平化管理強調減少不必要的管理層級，縮短信息傳遞路徑，提高企業反應速度。中小企業人員較少，業務關係較直接，管理結構也較靈活，所以具備使用扁平化管理的基礎。扁平化管理可以提高溝通效率，加快決策過程，增強員工參與感，也可以降低部分管理成本。在實際運行中，中小企業也可能遇到授權不清、責任模糊、溝通過多、制度不完善、管理者壓力增加等問題。扁平化管理不是簡單減少崗位，也不是取消中層管理。企業需要減少無效層級，也要明確崗位職責、授權邊界和溝通規則。中小企業是否適合使用扁平化管理，需要看企業規模、業務複雜程度、員工能力、制度基礎和管理者水平。企業把授權、責任、制度和監督結合起來後，扁平化管理才能在中小企業中發揮實際作用。

關鍵字：扁平化管理；中小企業；組織結構；管理效率；適用性

A Study on the Applicability of Flat Management in Small and Medium Sized Enterprises

CHEN Xuan-li[1]

1. Hebei University of Economics and Business, Shijiazhuang 050061, P. R. China

Correspondence to: CHEN Xuan-li; Email: chenxl055@163.com

Abstract: Flat management focuses on reducing unnecessary management levels, shortening the path of information flow, and improving the response speed of enterprises. Small and medium-sized enterprises have fewer employees, more direct business relations, and more flexible management structures, so they have a basic condition for using flat management. Flat management can improve communication efficiency, speed up decision-making, increase employee participation, and reduce part of the management cost. In actual operation, small and medium-sized enterprises may also face problems such as unclear authorization, vague responsibilities, too much communication, incomplete systems, and greater pressure on managers. Flat management does not simply mean reducing positions, nor does it mean removing middle management. Enterprises need to reduce ineffective levels and also make job duties, authorization boundaries, and communication rules clear. Whether small and medium-sized enterprises are suitable for flat management depends on enterprise size, business complexity, employee ability, system foundation, and management level. When enterprises combine authorization, responsibility, systems, and supervision, flat management can play a real role in small and medium-sized enterprises.

Key words: flat management; small and medium sized enterprises; organizational structure; management efficiency; applicability

通信作者：chenxl055@163.com
引用格式：陳軒利. 扁平化管理在中小企業中的適用性研究[J]. 東亞管理論壇, 2026, 2(2): 11-19.

引言

中小企業在經營中常常需要面對管理效率問題。企業人數不多，組織結構看起來也不複雜，但實際管理並不一定輕鬆。很多中小企業沒有形成清楚的崗位分工，員工知道自己要完成日常工作，卻不一定清楚自己的責任邊界。遇到跨部門問題時，容易出現互相等待、互相推託的情況。管理者也常常需要反覆協調具體事務，時間和精力被大量消耗在日常溝通中。

在不少中小企業中，老闆或核心管理者對企業影響很大。業務決策、人員安排、費用審批、客戶溝通等事項，常常都要經過少數管理者確認。這樣的做法在企業規模較小時有一定便利，因為決策集中，執行速度看起來較快。但當業務數量增加、人員增加後，這種管理方式容易帶來新的問題。員工遇到問題習慣等待指令，管理者每天處理大量細碎事務，真正重要的經營判斷反而被拖慢。

溝通不順，是中小企業管理裡經常會碰到的問題。中小企業內部層級不算多，人與人之間距離也近，但這並不代表信息傳得就一定準。有些事情只是口頭交代一下，沒有記錄，也沒有後續反饋。員工對任務的理解可能不一樣，管理者又沒有及時看到執行情況，問題往往到了後面才顯出來。部門之間也會因為職責不清產生矛盾。銷售、生產、財務、人事這些崗位都關係到企業運行，如果溝通方式不夠清楚，工作中就容易出現重複、遺漏和延誤。

在這種情況下，扁平化管理開始受到中小企業關注。它強調減少不必要的管理層級，縮短信息傳遞路徑，讓員工和管理者之間的溝通更直接。對中小企業來說，扁平化管理的吸引力比較明顯。它看起來更靈活，也更適合變化較快的經營環境。企業能夠更快了解一線情況，也能更快調整具體工作。員工不需要把每個問題都層層上報，管理者也可以少花一些時間在傳話和審批上。

不過，扁平化管理不能簡單理解成減少管理崗位。它不是取消管理責任，更不是讓企業沒有規則。真正能發揮作用的扁平化管理，離不開清楚的崗位職責、明確的授權範圍和穩定的溝通方式。如果企業只是減少層級，卻沒有配套規則，管理很可能會變得更亂。員工不知道哪些事情可以自己決定，管理者也不能及時掌握工作進展。企業原本想提高效率，最後反而可能出現責任不清和執行失控。

討論扁平化管理在中小企業中的適用性，還是要回到中小企業自身特點來看。中小企業規模較小，反應比較快，這些條件確實有利於扁平化管理發揮作用。但不少中小企業也存在制度不完善、人才不足、管理經驗有限等問題，這些問題會直接影響扁平化管理的實際效果。扁平化管理是否適合中小企業，不能只看它能帶來什麼好處，還要看企業有沒有相應的管理基礎。

1 扁平化管理的基本含義

扁平化管理是一種組織管理方式。它的核心是減少不必要的管理層級，讓信息傳遞更短，讓工作安排更直接。在傳統管理結構中，一項任務常常要經過多個層級傳達。員工發現問題後，先向直接上級彙報，上級再繼續上報，最後由更高層作出決定。這個過程比較穩妥，但也容易花費更多時間。扁平化管理想解決的，就是層層傳遞帶來的低效率問題。

在扁平化管理中，企業內部層級會被適當壓縮。管理者和員工之間的距離更近，員工可以更快表達問題，管理者也能更快了解一線情況。比如客戶提出新的需求，銷售人員可以直接向相關負責人反饋，不必經過多個中間環節。生產、財務、技術等崗位之間也可以更直接地溝通。這樣可以減少信息丟失，也能避免簡單問題被複雜流程拖慢。

扁平化管理也強調授權。授權不是把所有權力都交給員工，而是讓員工在自己的工作範圍內有一定處理空間。員工不需要每件小事都等待上級批准，可以根據崗位職責直接處理常規問題。比如客戶諮詢、訂單跟進、日常採購、售後協調等事項，如果規則已經清楚，員工就可以按規定完成。這樣可以減少管理者的重複審批，也能提高員工處理問題的能力。

員工參與也是扁平化管理中的重要內容。傳統層級制管理更強調命令和執行，員工主要

按照上級安排完成任務。扁平化管理更重視員工對工作過程的反饋。員工離具體業務更近，常常更清楚客戶需求、流程問題和執行難點。如果企業讓員工參與討論，管理者就能獲得更真實的信息。員工也會感到自己的意見被重視，對工作目標的理解也會更清楚。

扁平化管理不能被理解成”沒有管理”。減少層級不等於取消管理崗位，也不等於所有人都可以隨意決定事情。企業仍然需要負責人，需要崗位分工，也需要工作規則。如果沒有職責劃分，員工可能不知道自己該做什麼，也不知道哪些事情需要請示。管理者如果只減少層級，卻不明確責任，企業內部反而容易出現混亂。

扁平化管理和傳統層級制管理的區別，主要在管理方式上。傳統層級制更重視上下級關係，信息和命令大多按固定層級傳遞。扁平化管理更重視直接溝通和快速反饋，儘量減少無效傳話。傳統層級制適合規模較大、流程複雜、風險控制要求較高的組織。扁平化管理更適合信息變化快、協作要求高、人員規模相對有限的組織。

對中小企業來說，理解扁平化管理時要避免走向極端。它不是簡單裁掉中層管理人員，也不是讓老闆直接管理所有員工。有效的扁平化管理，是減少沒有實際作用的層級，保留必要的管理責任，讓溝通更清楚，讓決策更接近具體工作。企業需要明確誰負責決策，誰負責執行，誰負責監督。職責、權限和流程都比較清楚時，扁平化管理才不會變成表面形式。

2 中小企業採用扁平化管理的現實基礎

中小企業本身具有規模較小、人員較少、業務鏈條較短等特點。這些特點使它們和大型企業不同。大型企業部門多，崗位多，業務流程複雜，需要較多層級來維持秩序。中小企業的內部關係更直接，很多崗位之間本來就有較強聯繫。銷售人員、採購人員、財務人員和生產人員常常需要頻繁溝通。企業如果仍然設置過多管理環節，反而會讓簡單事情變得複雜。

中小企業的管理距離較短。老闆、管理者和員工之間接觸機會較多，很多問題可以當面溝通，也可以通過較短的流程解決。比如客戶臨時修改訂單，銷售人員可以直接聯繫生產負責人，生產負責人再根據實際情況安排調整。如果企業內部審批環節過多，信息傳到最後可能已經變得不完整，處理時間也會被拉長。扁平化管理可以減少這種中間損耗，讓問題更快進入處理環節。

中小企業面對的市場變化通常比較直接。客戶需求變化、原材料價格變化、競爭對手降價、平台規則調整等情況，都會很快影響企業經營。中小企業抗風險能力有限，不能長時間等待內部審批。管理方式如果過於僵硬，企業就容易錯過處理問題的時間。扁平化管理能讓一線信息更快傳到管理層，也能讓管理層更快作出安排。這樣的管理方式更符合中小企業快速應對市場的需要[1]。

中小企業的資源也比較有限。很多企業在人力、資金和管理經驗上都不寬裕。過多管理層級會增加人工成本，也會增加內部溝通成本。有些崗位只是負責傳話、催辦和轉交文件，對企業實際經營幫助不大，還會佔用有限資源。扁平化管理可以減少這些低效環節，把人員和精力更多放在銷售、生產、服務和技術等直接創造價值的工作上。

中小企業內部的工作關係常常比較靈活。一個員工可能不只負責一項任務，一個管理者也可能同時負責多個業務事項。這種情況使中小企業不太適合過細的層級劃分。如果每項工作都要嚴格按層級上報和審批，員工的主動性會受到限制，管理者也會被大量細小事務佔用。扁平化管理可以給員工一定處理空間，讓他們在清楚規則內直接完成工作。

中小企業的組織結構變化也比較快。企業在初創期、成長期和穩定期的管理需求並不相同。初創期人員少，老闆直接參與很多事務，管理結構比較簡單。成長期業務增加，企業需要更清楚的分工，也需要更高的溝通效率。穩定期企業需要兼顧效率和規範。扁平化管理具有一定彈性，可以根據企業規模和業務變化進行調整，不必形成過重的管理架構。

中小企業適合討論扁平化管理，並不表示所有中小企業都適合直接採用這種方式。它只是具備一定現實基礎。企業人員少、溝通近、反應快，這些條件有利於扁平化管理發揮作用。但企業還需要有基本制度和責任安排。如果只看規模小這一點，就盲目減少管理層級，實際管理中仍然可能出現責任不清、溝通混亂和執行不到位的問題。

3 扁平化管理對中小企業的積極作用

扁平化管理對中小企業的一個直接作用，是讓溝通變得更快。中小企業的員工數量通常不算多，但人數少並不代表溝通就一定順暢。很多工作本身並不複雜，問題往往出在信息沒有說清楚。比如客戶投訴、訂單臨時變動、庫存不足等情況，如果還要一層一層上報，等到相關負責人真正了解情況時，處理時機可能已經被耽誤。扁平化管理減少了中間傳遞環節，員工遇到問題後，可以更快找到對應負責人，問題也能更快進入處理流程。這樣既能減少轉述造成的偏差，也能防止一些小問題被拖成更大的問題。

扁平化管理也能提高中小企業的決策速度。中小企業面對市場變化時，很多時候沒有太多等待空間。客戶需求變了，競爭對手調價了，供應商臨時改變供貨安排了，這些情況都可能直接影響企業經營。如果企業內部每個決定都要走複雜審批，反應就會變慢。扁平化管理讓管理者更容易接觸一線情況。銷售人員、客服人員、生產人員發現問題後，可以直接反映真實情況，管理者拿到的信息更及時，判斷也更貼近現場[1]。

員工參與感也會因此有所提高。在傳統管理方式下，員工更多是在執行上級安排，參與工作討論的機會不多。時間長了，員工容易只盯著自己手裡的任務，對企業整體目標缺少理解。扁平化管理給員工留下了更多表達意見的空間。員工可以把工作中發現的問題說出來，也可以參與一些具體方案的討論。自己的意見被聽見後，員工通常會更願意主動處理問題，也更容易把個人工作和企業目標聯繫起來。

部門協作方面，扁平化管理也有一定幫助。中小企業的業務聯繫比較緊，一個環節出了問題，後面的工作很快就會受影響。銷售部門拿到訂單後，需要生產、採購、財務等崗位配合。如果部門之間只靠層層彙報來傳遞信息，問題很容易被拖延，也容易在傳遞中變形。扁平化管理讓相關崗位可以直接對接，把問題放到具體工作中處理。這樣能減少互相推託，也能讓銷售、生產、採購、財務之間的銜接更順。

扁平化管理也能降低一定的管理成本。中小企業資金和人力資源有限，不能把太多成本放在內部管理層級上。如果設置過多管理崗位，企業需要支付更多薪酬，也會增加彙報、審批和協調的時間成本。有些中間層級只是起到傳話作用，對業務本身幫助不大。扁平化管理可以減少這類低效崗位，把人員更多放在銷售、服務、技術、生產等更直接的工作上[2]。

扁平化管理也能讓企業更靈活。中小企業在經營中經常要根據市場變化調整工作安排，反應慢了，就可能影響訂單、客戶和後續業務。傳統層級如果太多，調整一個流程往往要經過幾次請示，還要等不同負責人確認。事情本來不大，卻容易被流程拖住。採用扁平化管理後，企業內部的聯繫更直接，管理者能更早看到問題，也能更快推動調整。員工接收到的信息更及時，對變化的理解也更清楚，執行時就不容易出現前後脫節的情況。

扁平化管理還可以減少管理者在重複傳話上的消耗。很多中小企業的管理者每天都在處理一些細碎事務，比如催進度、轉通知、確認小事項。這些事情不能說完全沒有必要，但做得太多，就會佔用大量時間，也很難真正提升管理品質。減少無效傳遞後，管理者可以把精力更多放在業務判斷、人員協調和問題處理上。員工在權限清楚的情況下，也可以直接處理一些常規事務，不必每件事都等上級安排。

4 中小企業推行扁平化管理中的主要問題

中小企業在推行扁平化管理時，管理範圍變大是很常見的問題。管理層級減少以後，一

OPEN ACCESS

個管理者往往要同時面對更多員工，也要處理更多具體事務。原來由幾個管理崗位分擔的溝通、協調、檢查工作，可能一下子集中到少數管理者身上。管理者如果經驗不夠，或者時間分配不好，就很難把所有問題都及時處理完。員工遇到困難時，也可能找不到合適的人對接，工作進度自然會受到影響。扁平化管理本來是為了提高效率，但管理者壓力過大後，實際效果可能反而變差[3]。

授權不清也是常見問題。扁平化管理強調讓員工有更多處理事務的空間，但員工能決定什麼，不能決定什麼，企業必須說清楚。有些中小企業只說要放權，卻沒有劃清權限範圍。員工在處理客戶問題、費用問題、採購問題時，可能不知道自己是否有決定權。為了避免出錯，員工仍然會把問題交給上級。這樣一來，授權沒有真正發揮作用。如果員工自行處理超出權限的事項，又可能給企業帶來損失。

責任邊界不清，會直接影響工作落實。扁平化管理減少了管理層級，但崗位之間的分工如果沒有跟著說清楚，問題就容易卡住。一個事項同時牽涉幾個崗位時，員工可能會覺得這不完全是自己的事，其他人也可能這樣想。比如訂單延誤，銷售會說是生產安排沒有跟上，生產會說採購到貨不及時，採購又會把原因歸到供應商身上。每個環節聽起來都有理由，可問題最後還是沒人真正接手處理。扁平化管理如果沒有清楚的責任安排，推託和等待就會變得更常見。

溝通太多，也會拉低效率。扁平化管理強調直接溝通，但直接溝通不代表所有事情都要拿出來討論。有些中小企業建了很多工作群，員工每天要看大量消息。管理者也會隨時發出臨時安排，要求員工馬上回應。表面看，信息傳得更快了，實際上員工的正常工作常常被打斷。一個人不斷在任務和消息之間切換，注意力很難集中。更麻煩的是，真正重要的信息還可能被零散消息蓋過去。

制度不完整時，扁平化管理很容易變成口頭管理。很多中小企業的制度基礎本來就不強，日常工作安排常常靠老闆或負責人臨時決定。推行扁平化管理後，如果崗位職責、審批規則和工作流程沒有及時補上，企業內部就會更依賴口頭通知。口頭安排確實方便，速度也快，但問題同樣明顯。不同員工對同一件事的理解可能不一樣，事情完成以後，也不好再去追查過程和責任。員工沒有穩定的執行標準，只能看管理者當時怎麼說、怎麼要求，工作方式也會變得不夠穩定。

老闆過度參與，也會削弱扁平化管理的效果。有些中小企業雖然減少了管理層級，但關鍵事情仍然集中在老闆手裡。員工和管理者表面上溝通更直接了，可到了真正需要決定的時候，還是要等老闆點頭。這樣一來，企業內部又形成了新的堵點。員工不敢自己判斷，管理者也不願主動承擔責任。企業看起來結構更簡單了，實際權力並沒有真正下放，扁平化管理也就容易停留在形式上。

員工能力不足，也會影響扁平化管理的運行。扁平化管理要求員工有一定判斷能力，也要有自我管理能力。員工不能只是完成分配下來的任務，還要能理解目標，發現問題，並及時反饋。如果員工長期習慣被動等待安排，突然獲得更多處理空間，反而可能不知道該怎麼做決定。還有一些員工可能會把授權理解成可以自由處理，忽視規則和結果。沒有必要的培訓和指導，員工很難馬上適應這種管理方式。

中層角色變化也可能帶來矛盾。扁平化管理不是完全取消中層，但中層的工作內容確實會發生變化。過去，中層更多是傳達命令、監督執行。推行扁平化管理後，中層需要把更多精力放在協調、指導和支持上。有些中層管理者不一定能馬上適應這種變化，仍然習慣用過去的方式控制員工。也有些中層會擔心自己的權力被削弱，所以對改革產生抵觸。如果中層沒有完成角色轉換，扁平化管理就很難真正落到日常工作中。

5 扁平化管理在中小企業中的適用條件

扁平化管理並不是所有中小企業都能直接使用。它對企業規模、業務特點、管理能力和員工狀態都有要求。如果企業只看到它能減少層級，卻忽視這些條件，實際推行時很容易出現

混亂。中小企業在採用這種管理方式前，需要先判斷自身是否具備基本基礎[4]。

企業規模不能過大。扁平化管理更適合人員數量相對較少的企業。如果企業人數不多，員工之間聯繫較緊，管理者能夠比較快地了解工作情況，扁平化管理就比較容易發揮作用。比如一家小型製造企業，銷售、生產、採購和財務之間每天都有業務聯繫，減少中間傳話環節可以提高處理速度。如果企業人數已經很多，業務部門也比較複雜，簡單壓縮管理層級就可能讓管理者管不過來。

業務流程也不能過分複雜。中小企業如果業務內容比較集中，產品類型不多，客戶群體相對穩定，工作流程就比較容易調整。扁平化管理在這種環境中更容易運行。員工知道自己的任務，也知道遇到問題該找誰處理。相反，如果企業業務線很多，審批事項多，風險控制要求高，就不能過度追求扁平。該保留的審核環節仍然要保留，否則可能影響品質、成本和安全。

管理者需要有較強的協調能力。層級減少後，管理者面對的問題會更多。員工之間的分工、部門之間的配合、工作中的衝突，都需要管理者及時處理。管理者不能只靠下命令安排工作，也不能把任務分下去就不再跟進。扁平化管理要求管理者更清楚業務現場，也更懂得分配責任。誰負責客戶溝通，誰負責訂單跟進，誰負責結果檢查，都要安排清楚。

員工本身也要有一定主動性。扁平化管理給了員工更多參與工作的機會，但這也意味著員工要承擔更多責任。如果員工還是習慣等上級安排，遇到問題也不願主動說出來，那扁平化管理就很難真正起作用。員工需要清楚自己的崗位目標，也要知道哪些事情可以自己處理，哪些事情必須上報。比如客服人員遇到普通投訴，可以按照既定規則處理；但如果涉及賠償、退貨、合同變更，就不能自行決定，需要及時請示負責人。員工有基本判斷能力，授權才不會變成放任。

企業還要有基本制度作支撐。扁平化管理不能只靠熟人關係，也不能長期依賴口頭安排。崗位職責、審批權限、績效評價和溝通規則，都需要提前說清楚。員工要知道自己的工作範圍，管理者也要知道哪些結果需要檢查。日常事項可以處理得靈活一些，但重要事項還是要留下記錄。這樣既能減少理解上的偏差，也能避免出了問題之後找不到負責人。

企業文化也會影響扁平化管理的效果。如果員工不敢說真實問題，管理者也不願聽不同意見，溝通層級減少也沒有太大意義。扁平化管理需要比較開放的溝通氛圍。員工可以提出工作中的困難，管理者可以接受合理建議。意見被採納時，員工會更願意參與工作改進。意見沒有被採納時，管理者也要說明原因，避免員工產生不信任感。

中小企業還要根據發展階段判斷是否適合推行。初創期人員少，很多事情可以直接溝通，扁平化管理比較自然。成長期業務增加，企業需要在靈活和規範之間找到平衡，不能只靠老闆個人安排。穩定期企業需要保留必要層級，避免管理過度隨意。不同階段的管理重點不同，扁平化管理的程度也應有所區別[5]。

6 中小企業推行扁平化管理的改進思路

中小企業推行扁平化管理，不能只做組織結構上的調整。減少幾個崗位，合併幾個部門，並不等於完成了扁平化管理。如果企業沒有明確責任和流程，層級減少後反而會讓管理變亂。企業需要先判斷哪些層級是重複的，哪些崗位是必要的。只負責傳話、重複審批、沒有實際管理作用的環節，可以適當減少。負責業務協調、風險把關和結果檢查的崗位，不能隨意取消。

企業要把授權邊界說清楚。扁平化管理可以給員工一定處理空間，但這個空間不能太模糊。普通客戶諮詢、常規訂單跟進、日常售後問題，員工可以按照規則直接處理，不必每次都等上級確認。涉及價格調整、大額費用、合同變更、客戶賠償等事項，就不能由員工自行決定，需要及時上報負責人。企業可以把這些權限整理成簡單明白的規則，讓員工清楚自己能處理哪些事，也清楚哪些事必須請示。這樣既能減少反覆請示帶來的時間消耗，也能避免員工越

權處理。

溝通規則也要清楚。扁平化管理強調直接溝通，但直接溝通不能變成隨意溝通。日常小問題可以當面說，也可以通過工作群處理。重要事項需要留下記錄，比如任務要求、完成時間、責任人和處理結果。這樣做不是為了增加形式，而是為了減少誤解。很多中小企業的問題不是沒人溝通，而是溝通後沒有記錄，事情過後很難說清是誰負責、什麼時候完成、結果是否達到要求。

企業還要控制會議和消息數量。扁平化管理不能把所有事情都放到會議裡討論，也不能讓員工每天被大量消息打斷。能直接決定的事項，不必反覆開會。需要多人配合的事項，可以明確討論範圍和負責人。工作群也要有基本規則，緊急事項及時通知，普通事項集中說明，避免把所有問題都變成即時回復。溝通越直接，越需要有秩序。

中層管理的作用也需要重新梳理。扁平化管理並不是把中層直接拿掉。中層如果只是上傳下達，確實會讓溝通鏈條變長，也會增加一些不必要的成本。但在中小企業裡，中層仍然有它的價值，關鍵看它做什麼。如果中層能承擔協調、指導和檢查工作，就能幫助企業把管理落到具體事務上。企業可以減少中層的傳話工作，讓他們更多參與問題處理。比如幫助員工弄清任務要求，協調不同部門之間的配合，檢查工作結果，發現流程中不順的地方。這樣一來，中層就不只是夾在上下級之間的中間環節，而是能真正處理問題、推動工作的角色。

企業也要加強員工培訓。扁平化管理給了員工更多自主空間，但員工能不能用好這些空間，還要看他們是否了解規則、是否熟悉流程。如果員工不了解業務規則，也不清楚常見問題該怎麼處理，授權就很容易用偏。企業可以通過崗位培訓、案例說明和日常指導，讓員工慢慢掌握處理問題的方法。管理者也不能只把權限放下去就不管了，還要及時反饋員工的處理結果。哪些做法合適，哪些地方需要調整，都要說清楚。授權不是一句”你自己處理”就能完成的，它需要持續的訓練和反饋。

管理者的工作方式也要跟著調整。過去很多中小企業習慣由老闆或主管直接安排所有事情，大事小事都要過問。推行扁平化管理後，管理者不能再把每個細節都抓在手裡。更合適的做法，是把重點放在目標、規則和結果上。具體執行過程可以給員工一些空間，但關鍵節點不能完全放開。比如任務開始前把目標說清楚，執行過程中了解進度，任務完成後檢查結果。這樣既能減少過度干預，也能避免管理者放手以後無人跟進。

企業還要根據發展階段調整管理結構。初創期人員少，溝通可以更直接，管理方式可以更靈活。成長期業務增加，企業就需要補充制度，不能繼續只靠口頭安排。穩定期企業要保留必要層級，讓流程更加清楚。不同階段需要不同管理方式。中小企業不能把扁平化管理當成固定模式，而要根據人員數量、業務複雜度和管理能力進行調整[6]。

在實際推進時，企業不一定要一上來就改動整個組織結構。更穩妥的做法，是先選一個小範圍試行，比如銷售團隊、客服團隊或項目小組。這個範圍人員不多，業務關係也比較清楚，比較容易觀察扁平化管理的實際效果。企業可以先讓團隊內部使用更直接的溝通方式，也可以適當放寬一些常規事務的處理權限。試行一段時間後，企業再看運行情況。比如問題處理是不是更快了，反覆請示是不是少了，員工能不能適應新的溝通和授權方式。如果效果比較明顯，再考慮把這種做法逐步擴大到其他部門。這樣做風險較低，也方便企業在過程中發現問題。如果試行中出現責任不清、溝通過多、執行失控等情況，就不能繼續簡單擴大範圍，而是要及時調整權限和流程。哪些事情可以直接處理，哪些事情必須上報，哪些事項需要留下記錄，都要重新說清楚。相比一次性改變整個組織結構，這種小範圍試行、逐步調整的方式更適合中小企業[7]。

7 適用性判斷

扁平化管理對中小企業有一定適用性，但這種適用性不是絕對的。中小企業在規模、業務、人員和制度上差別很大，不同企業不能使用同一種管理方式。有些企業人員較少，業務關係簡單，員工之間聯繫密切，管理者也能及

時掌握工作情況。這類企業推行扁平化管理，通常更容易看到效果。信息傳遞變短後，問題處理速度會提高，員工也能更快理解工作要求[8]。

業務變化較快的中小企業，更需要扁平化管理。比如銷售型企業、服務型企業、互聯網相關企業和小型貿易企業，經常要面對客戶需求變化和市場競爭壓力。如果企業內部審批過多，管理者不能及時了解一線情況，很多機會就會被耽誤。扁平化管理可以讓一線員工更快反饋問題，也可以讓管理者更快作出判斷。這類企業對反應速度要求較高，扁平化管理比較適合它們的經營特點。

人員規模適中的企業，也比較適合採用扁平化管理。如果企業人數太少，本身就沒有太多層級，專門強調扁平化意義不大。如果企業人數太多，部門關係複雜，直接減少層級可能造成管理失控。對很多中小企業來說，人員數量處在一個中間狀態，既需要分工，也不能讓層級過多。在這種情況下，適度扁平化可以減少不必要的管理環節，也能保留基本管理秩序。

員工能力會影響扁平化管理的效果。扁平化管理要求員工不只是完成任務，還要能理解目標、發現問題、及時反饋。員工如果具備一定經驗，能夠在規則範圍內處理常規事務，授權就能發揮作用。員工如果缺少判斷能力，遇到問題只會等待安排，扁平化管理就很難真正運行。企業把層級減少了，但員工沒有能力承接更多責任，工作仍然會回到管理者手中。

制度基礎也很重要。扁平化管理不是靠個人關係維持的管理方式。企業需要有清楚的崗位職責、審批權限、溝通規則和責任追蹤辦法。制度清楚時，員工知道自己能做什麼，管理者也知道該檢查什麼。制度不清時，扁平化管理容易變成隨意管理。員工可能不知道該聽誰安排，也不知道哪些事情需要上報。出了問題以後，企業很難判斷責任屬於哪個崗位。

管理者的能力決定了扁平化管理能走多遠。層級減少後，管理者需要面對更多直接問題。管理者要會分配任務，也要會協調衝突，還要能檢查結果。如果管理者只習慣發命令，不願意聽取員工意見，扁平化管理很難發揮作用。如果管理者放手太多，又缺少過程跟進，工作品質也容易下降。扁平化管理需要管理者在授權和監督之間保持清楚邊界。

扁平化管理不適合制度薄弱、責任不清、員工能力不足的企業。這類企業如果盲目減少管理層級，原有問題不會消失，還可能變得更明顯。過去問題可以由中層暫時協調，層級減少後，矛盾可能直接暴露在員工和老闆之間。員工遇到問題找不到明確負責人，老闆又重新介入大量細節，企業管理會重新回到個人控制狀態。

中小企業判斷是否適合扁平化管理，不能只看層級多少。更關鍵的是看層級是否有用。如果某些層級只是傳話、催辦和重複審批，就可以適當減少。如果某些崗位承擔風險控制、業務協調和結果檢查，就不能輕易取消。企業需要減少的是無效層級，不是所有管理崗位。

扁平化管理的重點也不在於減少多少人，而在於責任是否更清楚。員工獲得更多處理空間後，企業要讓他們知道權限邊界。管理者減少干預後，也要保留必要檢查。部門溝通更直接後，重要事項仍然要有記錄。只有這些基礎工作做好，扁平化管理才不會變成簡單的組織壓縮。

參考文獻：

[1] 任超群, 陳益丹. 中小企業組織結構扁平化的條件及其途徑[J]. 企業經濟, 2007, (6): 14-16. DOI:10.3969/j.issn.1006-5024.2007.06.004.

[2] 李紅勳. 企業組織扁平化的作用探析[J]. 理論與改革, 2013, (1): 114-116.

[3] 毛清華. 中小企業的管理癥結[J]. 技術經濟與管理研究, 2006, (1): 71-72.

[4] 高晶晶. 扁平化管理模式在中小企業中的適用性探究[J]. 黑龍江科學, 2025, 16(17): 156-158.

[5] 衡代清. 中小企業發展的優勢、問題和對策[J]. 經濟體制改革, 2002, (4): 76-79.

[6] 張敏, 何宏金. 我國中小企業管理的新思路——基於聲譽管理的視角[J]. 特區經濟, 2006, (11): 252-253.

[7] 吳仕智. 項目扁平化管理的實踐應用與改進建議[J]. 企業改革與管理, 2019, (6): 10-11. DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2019.0689.

[8] 王玉玫, 鄭作龍. 單位扁平化組織管理模式的負效應及其消除策略[J]. 領導科學, 2022, (3): 106-109.

版權聲明

© 2026 作者版權所有。本文依據“知識共享署名 4.0 國際許可協議”（CC BY 4.0）以開放獲取方式發布。該許可允許使用者在任何媒介中自由使用、複製、傳播與改編文章（含商業用途），惟須明確署名原作者及出處，並注明所作修改（如有）。完整協議詳見：https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans

出版聲明

所有出版物中的陳述、觀點及資料僅代表作者及供稿者個人立場，與 Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員無關。Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員對因內容所提及的任何理念、方法、說明或產品所導致的人身或財產損害概不負責。

DOI: 10.53104/dygllt.2026.02.02.003

企業職場排斥的形成原因與治理路徑

劉霖[1]

1. 山東師範大學，山東 濟南 250014

摘要：職場排斥是企業內部人際關係失衡的一種表現。與公開衝突相比，職場排斥通常以忽視、冷落、信息隔離、社交疏遠等較為隱蔽的方式出現，不容易被企業正式管理制度及時識別。員工長期處於排斥環境中，不僅可能出現消極情緒、工作疏離和不安全感，還可能減少主動行為、知識共享和差錯報告，甚至產生知識隱藏、網絡怠工和離職傾向。職場排斥並不是單純的員工個人矛盾，其形成往往與內部競爭、非正式群體、管理方式、用工身份差異以及企業制度不足有關。本文在梳理已有研究的基礎上，從管理學角度分析企業職場排斥的主要表現、形成原因及其對員工和組織管理產生的影響，並從制度規範、領導管理、溝通機制、員工關係和組織氛圍等方面提出治理路徑。企業對職場排斥的治理不能停留在事後協調，還需要通過日常管理減少排斥產生的條件，使正常的人際分歧不再演變為長期性的組織排斥。

關鍵字：職場排斥；員工關係；組織管理；人力資源管理；治理路徑

The Causes and Governance Paths of Workplace Ostracism in Enterprises

LIU Lin[1]

1. Shandong Normal University, Jinan 250014, P. R. China

Correspondence to: LIU Lin

Abstract: Workplace ostracism is a manifestation of interpersonal imbalance within enterprises. Compared with open conflict, workplace ostracism often appears in relatively hidden forms, such as neglect, cold treatment, information exclusion, and social distancing, which makes it difficult to be identified in a timely manner through formal management systems. Employees who remain in an ostracizing work environment for a long time may experience negative emotions, work alienation, and job insecurity. They may also reduce proactive behavior, knowledge sharing, and error-reporting behavior, and may even engage in knowledge hiding, cyberloafing, or develop turnover intentions. Workplace ostracism is not simply a personal conflict among employees. Its formation is often related to internal competition, informal groups, management practices, differences in employment status, and deficiencies in organizational systems. Based on a review of existing studies, this paper analyzes the main manifestations and causes of workplace ostracism in enterprises and its effects on employees and organizational management from a management perspective. It also proposes governance paths from the aspects of institutional regulation, leadership management, communication mechanisms, employee relations, and organizational climate. The governance of workplace ostracism should not be limited to post-event coordination. Enterprises also need to reduce the conditions that give rise to ostracism through routine

引用格式：劉霖. 企業職場排斥的形成原因與治理路徑[J]. 東亞管理論壇, 2026, 2(2): 20-27.

management, so that normal interpersonal differences do not gradually develop into long-term organizational ostracism.

Key words: workplace ostracism; employee relations; organizational management; human resource management; governance paths

引言

企業管理並不僅是對崗位、任務和績效的管理，員工之間能否形成正常、穩定的工作關係，同樣會影響企業運行。員工每天需要與領導、同事進行信息交流和工作合作，人際關係一旦出現明顯問題，很容易進一步影響工作態度和行為。職場排斥便是其中較為特殊的一種現象。

職場排斥通常表現為員工在工作中被他人忽視、拒絕或者孤立。它和公開爭吵不同，也不一定伴隨侮辱、威脅等明顯攻擊行為。很多時候，被排斥員工遇到的是“不回應”“不通知”“不邀請”“不交流”等較為隱蔽的行為。正是因為這些行為很少直接違反企業規章制度，管理者往往容易把它們理解成普通的人際矛盾，甚至認為只要沒有影響工作結果，就沒有必要進行干預。肖雄松較早從案例角度討論職場排斥，認為職場排斥已經成為影響組織和諧的重要問題，並從成因、影響和應對措施等方面進行了分析[1]。這說明職場排斥雖然主要發生在人際互動層面，但並不能簡單地歸入員工私人關係。

近年的相關研究也不斷說明，職場排斥可能進一步影響員工的心理狀態、工作態度和工作行為。已有研究發現，職場排斥會提高員工工作不安全感和信息錯失焦慮，並對員工前瞻行為形成不利影響[2]；在員工主動性行為、知識共享、敬業度和工作績效等方面，也能夠觀察到職場排斥產生的作用[3-6]。如果企業長期忽略這種現象，原本發生於少數員工之間的人際問題可能逐漸擴展為團隊協作和員工關係問題。

1 企業職場排斥的內涵與主要表現

1.1 日常互動中的忽視與冷落

職場排斥最常見的表現並不是公開攻擊，而是在日常交往中逐漸減少互動。例如，同事之間正常聊天時長期忽視某一員工，在工作之外的集體活動中反覆將某人排除在外，員工主動交流時得不到回應等。這些行為單獨出現時可能很難判斷是否屬於排斥，但如果持續發生，並始終指向特定員工，就容易使其產生明顯的被拒絕感。

已有研究通常把被忽視、被拒絕和被孤立視為職場排斥的重要表現。豆怡璿指出，員工在與領導和同事長期接觸過程中感受到的忽視和孤立，構成了職場排斥的重要內容[7]。這種排斥具有較強隱蔽性。管理者如果只是觀察員工之間有沒有公開爭吵，很可能無法及時發現問題。

1.2 工作信息和合作機會上的排除

職場排斥還可能進入正式工作過程。團隊成員掌握著一些完成工作所需要的信息，當特定員工經常無法及時獲得會議通知、工作變化、經驗信息或者協作資源時，其工作就容易受到影響。張曉娟的研究發現，職場排斥與知識隱藏行為之間存在明顯聯繫，關係需要和效能需要受到威脅後，員工可能更傾向於隱藏知識[8]。張紅對職場排斥與知識共享的研究也表明，排斥可能通過情緒耗竭等因素減少知識共享[4]。

與普通社交冷落相比，工作信息上的排除對企業管理造成的影響更加直接。員工之間不願交流並不一定立即降低工作效率，但如果重要信息被關係圈層控制，就可能造成重複工作、工作延誤和協作障礙。

1.3 非正式群體形成的邊緣化

企業內部很難完全避免非正式群體。員工

會因為工作經歷、年齡、興趣、部門關係等原因形成相對穩定的小群體。正常的員工交往本身並不存在問題，但如果小群體逐漸形成清晰的內部成員和外部成員界限，就可能產生排斥。

這種排斥不一定來自單個員工。某一員工可能在團隊中逐漸處於邊緣位置，無法自然參與集體交流，也很難進入重要的非正式信息網絡。排斥的群體性使問題更難處理，因為企業很難找到一個明確的責任人，被排斥員工也可能因為擔心進一步惡化關係而選擇沉默。

2 企業職場排斥的形成原因

2.1 資源競爭容易加劇員工之間的關係緊張

企業內部存在崗位、晉升機會、獎金、培訓資源和評價機會等多種有限資源。員工之間存在一定競爭具有正常性，但當資源配置規則不夠清晰，或者員工過度依靠比較和競爭獲得利益時，人際關係就可能受到影響。

豆怡璿在分析職場排斥時提到，資源稀缺和利益爭奪容易減少員工交流並加強內部競爭，小團體和派系也可能隨之出現[7]。在這種環境下，一些員工可能把其他同事看成直接競爭者。排斥便可能成為減少競爭壓力、保護自身資源甚至限制他人獲得信息的一種非正式方式。

問題的關鍵並不在於企業內部是否存在競爭，而在於競爭有沒有明確邊界。如果績效評價長期強調個人排名，卻很少考慮合作質量，員工容易把幫助別人理解成增加自身風險。員工之間一旦缺少基本的合作基礎，職場排斥出現的可能性也會提高。

2.2 非正式關係容易形成內部圈層

企業中的正式組織結構由部門、崗位和職務組成，但實際工作關係並不完全按照正式組織結構運行。員工之間還會形成私人關係、情感關係和利益關係。當某些非正式關係逐漸固定時，員工可能更願意向熟悉的人提供信息和幫助，對圈層之外的成員保持距離。

這種情況在團隊工作中尤其明顯。有些員工進入企業時間較短，沒有形成穩定的人際關係；有些員工因為工作崗位不同，與團隊其他成員交流機會較少；還有一些員工在溝通方式和生活習慣方面與多數成員存在差異。這些差異本身並不會必然造成排斥，但如果團隊習慣用關係親疏決定合作程度，少數成員就容易被邊緣化。

王俊從排斥行為實施者的角度說明，排斥行為並不能簡單理解為行為者固定的個人品德問題，個體在實施排斥以後也可能出現內疚等心理變化，並通過後續幫助行為進行補償[9]。這一結論給企業管理帶來的啟發是，對職場排斥不能簡單採用“找壞員工”的處理辦法。很多排斥行為是在具體關係和組織環境中產生的，治理重點應放在改變不合理的互動方式，而不是給員工貼上永久標籤。

2.3 領導管理方式可能放大排斥

領導者在員工關係中具有特殊位置。其態度會影響資源配置、工作評價以及團隊內部對某位員工的認識。如果管理者長期明顯偏向部分員工，或者在工作信息、機會分配和評價過程中缺少公平性，就可能強化團隊內部的關係分化。

領導者即使沒有直接排斥員工，也可能因為不干預而使問題持續。林霞對職場排斥與員工主動報告差錯行為的研究提到，領導方式與員工面對排斥後的心理和行為反應存在聯繫，並提出組織需要重視良好工作氛圍和領導者的情感管理[10]。楊海雁的研究同樣把願景型領導納入職場排斥與主動行為關係的討論之中[3]。

現實管理中，有些領導把員工之間的排斥看成“性格不合”，認為員工自行解決即可。當一名員工長期被排除在正常溝通之外時，這種不介入實際上可能被其他成員理解為默許。特別是當排斥來自核心員工或者團隊中的非正式領導者時，普通員工更難主動改變這種關係。

2.4 用工身份和崗位差異可能形成關係壁壘

職場排斥並不完全由性格矛盾引起。員工在企業中的身份和崗位差異，也可能成為排斥出現的條件。趙倩南對 R 公司勞務派遣員工的研究發現，職場排斥的形成既包括組織因素，也包括個體因素，其中勞務派遣員工的僱傭身份是較為重要的原因，部門、崗位以及員工年齡、能力和心態等因素也與排斥有關[11]。

企業如果同時存在正式員工、派遣員工、外包人員等不同用工群體，員工享有的福利、晉升機會和組織身份可能存在差異。身份差異一旦進入員工日常交往，就可能形成“內部人員”和“外部人員”的區分。一些團隊可能只讓正式員工參與重要交流，派遣員工長期承擔外圍工作。時間一長，工作身份差異就可能轉化為人際關係上的排斥。

崗位差異也可能產生類似問題。部分崗位處於企業核心業務環節，能夠接觸更多管理信息；部分崗位則相對邊緣。如果組織內部缺少跨崗位溝通，員工容易按照崗位價值判斷個人價值，使不同崗位群體之間產生明顯距離。

2.5 員工個體差異可能引發互動衝突

員工的性格、溝通方式、工作能力和關係需要存在差異。同樣的社交行為，不同員工可能產生完全不同的感受。李進等基於需要理論分析職場排斥時發現，員工成就需要、情誼需要和權力需要存在差異時，其面對排斥後的反應也並不完全相同[12]。

這一點說明，企業不能把所有職場排斥都理解為完全一致的行為。有時員工的確存在主動孤立他人的行為，有時則是因為雙方溝通方式不同產生誤解。新員工進入已經穩定的團隊後，也可能因為缺少共同經歷而短期處於邊緣狀態。如果企業沒有提供足夠的團隊融入機會，這種短期距離可能逐漸固化。

個體差異可以解釋部分職場排斥，卻不能成為企業推卸管理責任的理由。如果一個團隊長期只能接納性格、背景和行為方式相近的員工，本身就說明企業員工關係管理存在不足。

2.6 管理制度缺少對隱性排斥的識別和處理

大部分企業對打架、辱罵、嚴重衝突都有明確規定，但對冷落、信息排除、社交孤立等行為往往缺少具體制度。職場排斥因此處在一個較模糊的管理區域。被排斥員工即使向上級反映，也可能很難提供直接證據。

制度缺失還表現在投訴管道不足。有的員工只能向直接領導反映問題，如果排斥本身與直接領導有關，員工便很難找到其他管道。有些企業雖然設置意見箱或人力資源部門，但員工擔心投訴後被認為“不合群”，也可能選擇不反映。

職場排斥的隱蔽性決定了企業很難像處理嚴重違紀行為一樣，僅依靠處罰制度解決問題。制度真正需要解決的是識別、溝通、調查和修復問題，使員工在關係明顯惡化時有機會獲得組織支持。

3 職場排斥對企業管理產生的影響

3.1 增加員工心理壓力和工作不安全感

員工需要在組織中獲得基本的接納感。如果長期遭到忽視，容易懷疑自己是否能夠繼續融入團隊。程心的研究發現，職場排斥會提高員工的工作不安全感和信息錯失焦慮，並進一步影響其前瞻行為[2]。豆怡璿的研究也指出，職場排斥可能引發消極情緒和工作疏離感[7]。

這些心理變化雖然發生在員工個人層面，卻會進入工作過程。員工需要花費更多注意力判斷同事態度，擔心自己錯過重要信息，也可能反覆思考被排斥的原因。原本用於工作的精力被人際壓力消耗，員工很難保持穩定的工作狀態。

3.2 削弱主動行為和員工敬業度

現代企業不僅要求員工完成規定任務，也希望員工主動發現問題、提出建議和改進工作。但員工主動行為本身具有一定風險。如果員工已經感受到明顯排斥，其主動表達意願通常會受到影響。

程心的研究顯示，職場排斥對員工前瞻行為存在負向預測作用[2]。李耘濤、張玉茹發現，職場排斥能夠通過情緒耗竭降低員工敬業度[5]。員工長期認為自己不被團隊接納，就可能逐漸減少額外投入，只完成必須完成的任務。

這種變化對企業來說並不容易立即發現。員工沒有違反制度，也沒有明顯降低出勤率，但其主動貢獻可能已經下降。長期來看，團隊活力會受到影響。

3.3 阻礙知識共享和內部信息流動

企業知識並不全部存在於制度文件中，許多工作經驗需要員工在日常協作中進行交流。

職場排斥破壞員工關係以後，知識流動也容易受到影響。

張紅發現，職場排斥對知識共享可能表現出較複雜的作用，部分員工會通過關係重塑增加知識共享，但情緒耗竭也可能使員工減少知識共享[4]。張曉娟則發現，職場排斥會增加員工知識隱藏行為[8]。這意味著企業不能只關注員工“有沒有把工作做完”，還要關注員工之間願不願意分享工作經驗和重要信息。

如果團隊成員把知識作為保護個人地位的資源，排斥和知識隱藏可能相互強化。被排斥員工不願分享自己的經驗，其他員工也減少向其提供信息，最終損害的是整個團隊的合作效率。

3.4 增加消極工作行為和離職風險

職場排斥長期存在時，員工可能通過減少工作投入保護自己。朱彩玲的研究發現，職場排斥與員工網絡怠工行為存在聯繫，工作疏離感在其中發揮一定作用[13]。李紅豔對外貿公司員工的研究也發現，職場排斥會提高員工離職傾向，組織認同則與離職傾向存在負向關係[14]。

對企業來說，員工離職並不是職場排斥唯一的成本。一名員工從產生離職想法到真正離開企業可能經歷較長時間。在此期間，其工作投入和團隊合作都可能發生變化。企業即使通過招聘補充人員，也需要重新承擔培訓和適應成本。

3.5 影響工作績效和組織運行

李瑞對服務業員工的研究表明，職場排斥會對任務績效和關係績效產生負面影響，組織自尊能夠發揮一定緩衝作用[6]。李元勳、李瑞對國有企業員工的研究也得到相近結論[15]。

績效下降只是表面結果。更值得管理者關注的是，職場排斥會破壞員工之間正常的信息交換和合作基礎。林霞發現，職場排斥還會對員工主動報告差錯行為產生消極作用[10]。如果員工因為擔心評價、人際關係或者後續排斥而不願報告工作差錯，小問題可能無法及時處理，最終增加企業運行風險。

4 企業治理職場排斥面臨的現實難點

職場排斥治理的第一個困難是行為邊界不清。員工不可能被要求與所有同事保持相同程度的私人交往。某位員工沒有參加聚餐，並不能直接認定為受到排斥；同事沒有及時回覆一次消息，也很難證明存在惡意。企業如果把一般人際距離都納入正式管理，反而可能造成過度干預。

第二個困難是取證困難。排斥常由很多細小行為持續構成，每一次行為單獨看都並不嚴重。被排斥員工能夠感受到關係變化，卻很難提供直接材料。這容易使管理者把問題理解成個人感受。

第三個困難是管理者自身可能參與其中。領導排斥和同事排斥都可能發生，如果直接領導已經形成明顯偏好，員工依靠部門內部管道解決問題會更加困難。職場排斥也可能與績效評價、資源配置和用工身份交織，單純要求員工“多溝通”很難解決。

企業治理職場排斥，需要在員工正常交往自由和組織管理之間保持邊界。治理的目標不是強制員工成為朋友，而是確保私人關係不能影響正常工作合作、信息獲得、機會分配和基本尊重。

5 企業職場排斥的治理路徑

5.1 明確職場排斥的基本管理邊界

企業可以在員工行為規範中增加對職場排斥的說明，但不宜把規定寫得過於寬泛。管理重點應放在那些已經影響正常工作的排斥行為，例如長期故意隱瞞必要工作信息、反覆將特定員工排除在必要工作交流之外、利用職務關係組織集體孤立等。

這種制度設計能夠讓員工知道，企業並不是干預私人交往，而是在維護正常工作關係。員工可以選擇自己的朋友，但不能因為私人關係影響他人獲得正常工作資源。

制度還需要明確處理程序。出現問題後，

OPEN ACCESS

應先了解雙方情況，再判斷屬於一般溝通矛盾還是持續性的排斥行為。對輕微問題可以採用溝通和調解，對明顯影響工作且多次發生的行為再採取正式管理措施。肖雄松關於職場排斥案例的研究已經指出，應從成因、影響和應對措施等多個方面認識排斥，而不是把它簡單看成單一員工問題[1]。

5.2 減少資源配置中的關係依賴

很多職場排斥與資源競爭有關。企業如果長期依靠領導個人判斷分配機會，員工就容易通過非正式關係爭取資源。治理職場排斥，需要提高績效、晉升、培訓和任務分配規則的透明程度。

能夠公開的標準儘量公開。員工知道自己為什麼獲得或者沒有獲得某項機會，就不容易把資源差異完全歸因於人際關係。團隊獎勵也可以適當考慮合作過程，使員工認識到幫助同事並不會直接損害個人利益。

知識和信息同樣屬於工作資源。重要工作信息應通過正式管道傳遞，而不是主要依靠私人聊天。這樣即使員工私人關係存在差異，也不會直接影響完成工作的基本條件。

5.3 提高管理者處理員工關係問題的能力

管理者是治理職場排斥的關鍵主體。企業不能只要求部門負責人關注業績，還應把團隊溝通和員工關係納入日常管理。

管理者需要避免明顯的親疏差異。與部分員工關係較好並不意味著必須刻意保持距離，但工作機會、任務安排和績效評價需要有基本一致的標準。領導者在發現團隊成員長期被孤立時，也不能簡單以“員工自己的事情”為由回避。

林霞的研究表明，情感型領導與員工面對職場排斥後的心理過程存在關係[10]；楊海雁也發現領導方式能夠影響員工在排斥情境中的主動行為[3]。這說明領導者的作用不僅是處罰排斥者，也包括及時識別團隊關係變化，為員工提供基本的溝通機會。

5.4 建立相對獨立的員工反饋管道

職場排斥具有隱蔽性，企業需要為員工保留較安全的反饋管道。除了直接向部門負責人反映外，還可以允許員工向人力資源部門或者更高層級管理人員說明情況。

反饋機制需要注意保密。如果員工一旦投訴便在團隊內部被公開，很可能導致更嚴重的關係壓力。人力資源部門收到反饋後，也不應直接把被投訴員工認定為排斥者，而應了解事件發生時間、具體工作場景以及對員工工作造成的影響。

處理的重點應從“誰對誰錯”轉向“這種關係是否已經影響正常工作”。對溝通誤解可以通過協調解決；對長期的信息排除和機會排斥則需要進行管理干預。

5.5 改善不同身份員工之間的融入機制

對於正式員工、勞務派遣員工和其他用工人員共同工作的企業，需要特別注意身份差異帶來的員工關係問題。趙倩南對勞務派遣員工的研究已經表明，僱傭身份可能成為職場排斥產生的重要因素[11]。

企業很難完全消除不同用工形式之間的制度差異，但可以減少不必要的關係隔離。例如，與工作直接相關的會議和培訓不應因為身份不同隨意排除員工；團隊活動也應避免形成明顯的身份劃分。在崗位允許的情況下，可以增加跨崗位、跨身份合作，使員工通過實際工作建立聯繫。

新員工進入企業時也是排斥容易發生的階段。企業可以通過導師制度、入職介紹和團隊合作任務幫助新員工進入正式的信息網絡，減少其長期依靠個人關係尋找工作信息的情況。

5.6 改善團隊溝通和知識共享環境

治理職場排斥不能只關注人際態度，還應改善團隊工作方式。張紅指出，職場排斥可能通過情緒耗竭影響知識共享[4]；張曉娟則說明職場排斥可能增加知識隱藏行為[8]。企業如果能夠建立較穩定的信息共享制度，可以降低私人關係對知識流動的影響。

團隊會議、專案記錄、知識庫和工作交接可以承擔更多正式信息傳遞功能。關鍵經驗不能只掌握在少數員工手中，也不能完全依靠熟人之間口頭傳遞。

與此同時，企業應避免把所有知識共享都

變成強制任務。員工主動交流仍然需要一定信任。管理者可以通過共同任務、問題討論和經驗分享逐步增加員工合作，而不是簡單要求“加強團結”。

5.7 重視被排斥員工的工作狀態和合理需要

企業治理職場排斥時容易把注意力全部放在排斥行為者身上，卻忽略已經受到影響的員工。已有研究表明，職場排斥與工作不安全感、信息錯失焦慮、情緒耗竭、工作疏離等問題存在聯繫[2][5][7][13]。

管理者在發現員工受到持續排斥後，應了解這種狀態是否已經影響工作。必要時可以調整協作方式，為員工提供更清晰的信息和任務安排，也可以通過溝通幫助其恢復正常團隊聯繫。

需要注意的是，組織支持並不意味著把被排斥員工固定為“受害者”。員工仍應參與正常的工作合作，也需要改善自身溝通方式。李進等的研究說明，不同員工需要特徵會影響其面對排斥時的反應[12]。企業可以提供支持，但不能完全替代員工自身的關係調整。

5.8 把職場排斥治理納入日常員工關係管理

職場排斥治理最容易出現的問題，是企業只有在員工投訴或者離職後才開始處理。此時排斥往往已經持續較長時間，雙方關係也比較難恢復。

更合適的方式是把員工關係觀察放入日常管理。管理者可以從團隊合作、信息傳遞、人員流動和員工反饋中發現異常。例如，某一員工長期無法參與正常討論，某個團隊內部知識和信息高度集中在小圈子中，或者同一崗位連續出現員工離職，都值得進一步了解原因。

職場排斥的管理效果也不能只用“有沒有投訴”衡量。如果員工擔心投訴後受到影響，投訴數量少並不代表不存在問題。企業更需要觀察信息交流是否順暢、團隊成員能否正常合作以及不同員工是否能夠獲得完成工作所需的基本支持。

6 結語

職場排斥發生在人際互動之中，但其影響並不會停留在人際關係層面。員工長期受到忽視、孤立和信息排除後，可能產生工作不安全感、消極情緒和工作疏離，主動行為、知識共享、敬業度和績效也可能受到影響，嚴重時還會增加知識隱藏、網絡怠工和離職傾向。已有研究從多個角度證明了職場排斥與員工工作狀態之間的聯繫[2][5][6][8][13][14]。

企業治理職場排斥的重點，不是要求所有員工保持親密關係，而是維護工作關係中的基本公平和正常合作。資源配置不透明、非正式圈層、領導偏向、身份差異和反饋制度不足，都可能為排斥提供條件。企業需要從制度、領導、溝通和員工關係等方面同時進行調整。只有把職場排斥納入日常組織管理，減少私人關係對工作信息和資源配置的過度影響，才能降低排斥持續和擴大的可能。

參考文獻：

[1] 肖雄松. 職場排斥現象與應對案例研究[J]. 中國人力資源開發, 2011(1):53-57.

[2] 程心. 職場排斥對前瞻行為的影響：工作不安全感和信息錯失焦慮的中介作用[D]. 閩南師範大學, 2025.

[3] 楊海雁. 職場排斥對主動性行為的影響機制[D]. 哈爾濱師範大學, 2024.

[4] 張紅. 職場排斥對員工知識共享的雙刃劍效應研究[D]. 西北師範大學, 2024.

[5] 李耘濤, 張玉茹. 職場排斥對員工敬業度的影響研究——情緒耗竭的中介作用[J]. 領導科學, 2020(16):74-77.

[6] 李瑞. 職場排斥對服務業員工工作績效的影響——基於組織自尊的緩衝效應[J]. 經濟經緯, 2013(4):109-113.

[7] 豆怡璿. 職場排斥對員工創意領地行為的影響研究[D]. 蘭州理工大學, 2024.

[8] 張曉娟. 職場排斥對組織成員知識隱藏行為的影響機制研究[D]. 華中農業大學, 2023.

[9] 王俊. 員工職場排斥行為對其預期性與反應性幫助行為的影響機制研究：道德淨化視角[D]. 華僑大學, 2023.

[10] 林霞. 職場排斥對員工主動報告差錯行為的影響機制研究[D]. 浙江工商大學, 2023.

[11] 趙倩南. R 公司勞務派遣員工職場排斥問題研究[D]. 北京物資學院, 2023.

[12] 李進, 劉軍, 劉超, 等. 基於需求理論框架的職場排斥緩衝效應研究[J]. 管理學報, 2016, 13(2): 221-228.

[13] 朱彩玲. 職場排斥對員工網絡怠工行為的影響機制研究[D]. 浙江工商大學, 2022.

[14] 李紅豔. 職場排斥對 F 外貿公司業務員工離職傾向的影響研究[D]. 浙江工商大學, 2023.

[15] 李元勳, 李瑞. 職場排斥對國有企業員工工作績效的影響——基於組織自尊的緩衝效應[J]. 當代經濟科學, 2012, 34(5): 112-117+128.

版權聲明

© 2026 作者版權所有。本文依據“知識共享署名 4.0 國際許可協議”（CC BY 4.0）以開放獲取方式發布。該許可允許使用者在任何媒介中自由使用、複製、傳播與改編文章（含商業用途），惟須明確署名原作者及出處，並注明所作修改（如有）。完整協議詳見：https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans

出版聲明

所有出版物中的陳述、觀點及資料僅代表作者及供稿者個人立場，與 Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員無關。Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員對因內容所提及的任何理念、方法、說明或產品所導致的人身或財產損害概不負責。

DOI: 10.53104/dygllt.2026.02.02.004

高頻聯名營銷中的品牌管理問題研究

陳旭寧 [1]

1. 重慶工商大學，重慶 400067

摘要：聯名營銷已經成為消費品牌獲取市場關注、接觸年輕消費者和豐富品牌形象的重要方式。與偶發性聯名相比，部分品牌逐漸形成持續、高頻的聯名策略，在較短時間內與多個品牌、IP 或文化資源開展合作。高頻聯名能夠快速製造話題，擴大品牌傳播範圍，也能夠借助合作對象的用戶基礎和文化符號豐富品牌內容。但聯名次數不斷增加後，其作用並不會一直增強。實踐中已經出現聯名對象與品牌定位不匹配、消費者產生審美疲勞、主品牌形象弱化、產品創新不足以及短期流量與長期品牌價值發生衝突等問題。本文採用文獻研究法和案例分析法，在梳理品牌聯名相關研究的基礎上，從品牌管理角度分析高頻聯名營銷的主要價值、現實問題及其形成原因，並提出控制聯名頻率、提高合作對象匹配度、強化產品價值、保持主品牌識別、完善聯名項目管理和建立長期效果評價機制等建議。研究認為，聯名本身並不是品牌發展的目的，企業需要將其放入長期品牌管理體系之中，在市場熱度與品牌穩定性之間保持合理平衡。

關鍵字：聯名營銷；高頻聯名；品牌管理；品牌定位；品牌價值

Research on Brand Management Issues in High-Frequency Co-branding Marketing

CHEN Xu-ning[1]

1. Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, P. R. China

Correspondence to: CHEN Xu-ning

Abstract: Co-branding marketing has become an important approach for consumer brands to gain market attention, reach young consumers, and enrich brand image. Compared with occasional co-branding activities, some brands have gradually adopted continuous and high-frequency co-branding strategies by cooperating with multiple brands, intellectual properties (IPs), or cultural resources within a relatively short period. High-frequency co-branding can quickly create market topics, expand brand communication, and enrich brand content by utilizing the user bases and cultural symbols of partners. However, the effectiveness of co-branding does not continue to increase with the growing number of collaborations. In practice, problems such as mismatched brand positioning, consumer fatigue, weakened core brand image, insufficient product innovation, and conflicts between short-term traffic acquisition and long-term brand value have emerged. Based on a literature review and case analysis, this paper examines the main values, existing problems, and underlying causes of high-frequency co-branding marketing from the perspective of brand management. It further proposes several improvement strategies, including controlling co-branding frequency, enhancing partner compatibility, strengthening product value, maintaining core brand identity, improving co-branding project management, and establishing long-term

引用格式：陳旭寧. 高頻聯名營銷中的品牌管理問題研究[J]. 東亞管理論壇, 2026, 2(2): 28-35.

evaluation mechanisms. The study argues that co-branding itself should not be regarded as the ultimate goal of brand development. Instead, enterprises need to integrate co-branding activities into their long-term brand management systems and maintain a balance between market attention and brand stability.

Key words: co-branding marketing; high-frequency co-branding; brand management; brand positioning; brand value

引言

聯名並不是一種全新的營銷方式，但近年來其使用頻率明顯提高。從咖啡、茶飲、烘焙、服飾到運動健身、文創和零售等領域，品牌與品牌、品牌與影視作品、動漫角色、遊戲 IP 以及文化資源之間的合作越來越常見。聯名能夠將兩個原本相對獨立的消費群體連接起來，使合作雙方共享部分注意力、渠道和品牌資源。康雲清認為，品牌跨界合作能夠利用不同主體的優勢資源開拓新的市場空間，並形成新的價值創造方式[1]。

這一營銷方式獲得企業重視，與當前市場競爭環境存在直接關係。同類產品在功能、價格和渠道上的差異越來越難以長期維持，品牌需要尋找更容易被消費者感知的差異。聯名恰好能夠通過新的 IP、新的視覺形象和新的消費場景迅速製造新鮮感。李雪從符號消費角度指出，品牌聯名可以重新組合不同品牌的符號資源，使產品獲得區別於普通商品的符號價值[2.]。對年輕消費者而言，這種價值並不只體現在商品的實際用途上，還可能體現為興趣表達、情感聯繫和群體身份。楊思漫對 Z 世代聯名消費的研究顯示，情感訴求、群體歸屬和自我認同都是消費者購買聯名商品的重要原因[3]。

聯名越來越普遍以後，一些企業開始從偶爾聯名轉向高頻聯名。聯名活動之間的間隔縮短，合作對象數量增加，甚至逐漸形成“不斷換 IP”的營銷節奏。王俊俊研究的 H 烘焙公司自 2019 年實施品牌年輕化戰略後曾與 37 個知名 IP 開展合作，高頻合作在提升市場關注度的同時，也出現品牌契合度不高、產品創新偏重形式以及品牌辨識度被稀釋等問題[4]。永璞咖啡也通過 IP 運營和高頻跨界聯名形成了一定差異化優勢，但同時面臨聯名同質化等問題[5]。這些現象說明，對企業而言，需要討論的問題已經不只是“要不要聯名”，而是“聯名到什麼程度”和“怎樣避免聯名反過來損害品牌”。

已有研究較多關注品牌聯名對消費者購買意願、傳播效果和營銷策略的影響。例如李曉英、薛曉顏從感知價值和購買意願角度分析新式茶飲聯名[6]，周芷伊討論茶飲品牌聯名產生的營銷效應[7]，黎文芳則將研究重點放在聯名傳播效果優化上[8]。還有部分研究從視覺設計和文創產品角度討論聯名，如代繼霞關注聯名中的文化表達、視覺同質化和設計問題[9]，王文卓則從文創產品設計角度研究品牌聯名[10]。這些研究為認識聯名現象提供了基礎，但高頻聯名產生的長期品牌管理問題仍值得單獨討論。

1 高頻聯名營銷與品牌管理的基本關係

1.1 高頻聯名營銷的基本含義

品牌聯名一般是指兩個或多個具有獨立品牌形象、用戶群體或文化資源的主體，通過產品、服務、內容或營銷活動開展階段性合作。合作對象並不限於企業品牌，也可以是影視、動漫、遊戲、藝術家、博物館以及其他具有較強識別度的文化 IP。

普通聯名通常具有較明顯的階段性，企業可能圍繞某一新品、節日或市場活動開展短期合作。高頻聯名則表現為企業在相對較短的周期內連續推出多個聯名項目，使聯名逐漸從單次促銷行為轉變為常態化營銷方式。

高心怡認為，品牌聯名已經成為連接消費體驗與品牌表達的重要方式，在營銷中可以通過內容傳播、場景體驗、社群運營和情感聯繫擴展品牌價值[11]。品牌頻繁使用這一方法並不

難理解。與重新打造一個品牌符號相比，借助已經具有知名度的 IP 可以更快吸引消費者注意，也能夠在較短時間內形成傳播話題。但“頻率高”並不等於“效果好”。聯名合作的價值仍然受到品牌匹配度、產品質量、內容創新和用戶體驗等因素影響。陳郭鑒等指出，聯名需要重視雙方的匹配程度、營銷整合及產品情緒價值，否則容易造成品牌價值稀釋和核心消費者流失[12]。這也說明，高頻聯名已經不只是營銷執行問題，而逐漸成為品牌管理問題。

1.2 品牌管理關注的是長期價值

品牌管理並不等同於增加曝光。曝光度只是品牌價值形成過程中的一個環節。企業還需要考慮消費者到底如何認識品牌、能夠記住品牌什麼特點，以及這種認知是否能夠長期保持。如果企業每一次聯名都使用完全不同的文化符號和傳播語言，雖然短期內可能產生大量內容，但消費者最終記住的可能只是合作 IP，而不是品牌自身。韓意認為，跨界聯名能夠促進品牌資產增值，但核心價值適配不足以及單純堆疊符號，也存在稀釋品牌資產的風險[13]。所以，從品牌管理角度評價高頻聯名，不能只看一次活動有沒有熱度，而需要關注聯名是否幫助品牌形成更加清晰、穩定和有差異的市場認知。

2 高頻聯名營銷的品牌管理價值

2.1 快速擴大品牌傳播範圍

高頻聯名最直接的價值是不斷創造新的傳播內容。品牌單獨進行常規產品宣傳時，消費者的新鮮感容易下降。更換聯名對象以後，新的 IP 形象、包裝和話題能夠再次激活市場注意。

劉娜對瑞幸咖啡聯名策略的研究指出，聯名能夠增加產品吸引力和品牌曝光，不同合作對象自身的粉絲基礎也能夠為品牌帶來新的注意力[14]。魏修治、牛苗苗對“醬香拿鐵”案例的研究也說明，尋找合適的聯名對象和聯名時機，有助於品牌擴大 IP 影響力並延伸品牌價值鏈[15]。

這種資源共享對於競爭激烈的消費行業具有明顯吸引力。特別是咖啡、茶飲和烘焙等產品購買頻率較高、產品更新速度較快，僅依靠單一產品廣告較難持續形成話題，聯名能夠為品牌提供新的傳播入口。

2.2 幫助品牌接近年輕消費群體

不少傳統品牌選擇聯名，並不只是為了銷售聯名產品，還希望借此改變消費者對品牌年齡和形象的判斷。王瑞愷對大白兔品牌年輕化的研究表明，大白兔通過跨界聯名、情感喚醒和反差表達，將傳統品牌符號重新帶入年輕消費場景，但頻繁聯名也產生定位模糊等隱患[16]。謝明輝對老字號品牌的研究也認為，跨界聯名能夠幫助傳統品牌更好地接觸年輕消費群體[17]。從這一角度看，聯名具有一定的品牌更新功能。企業原有品牌形象較穩定時，如果直接進行徹底調整，可能導致原有消費者不適應。與年輕化 IP 或新消費品牌合作，則可以用相對溫和的方式加入新的品牌元素。

2.3 增加消費者參與和情感聯繫

一些聯名項目已經不再停留在換包裝，而是將用戶參與加入整個活動過程。崔闖、譚鑫對 Keep 聯名實踐的研究指出，遊戲化激勵、社交表達和場景體驗能夠增強用戶參與，並使聯名成為品牌體驗的一部分[18]。

張藝對 Keep 的研究同樣發現，聯名獎牌、運動打卡、線上展示以及虛擬角色互動能夠將聯名商品與消費者的運動體驗聯繫起來[19]。消費者購買的不只是一個印有 IP 形象的產品，還包括完成活動、獲得獎勵和分享成果的過程。

施雨純在研究快看漫畫跨界營銷時也提出，品牌可以通過產品聯名、內容共創和消費場景設計增強用戶的信息體驗、娛樂體驗及關係體驗[20]。這類聯名比單純印製 IP 圖案更接近真正的價值共創。

3 高頻聯名營銷中的主要品牌管理問題

3.1 過度聯名容易形成消費者疲勞

聯名能夠產生新鮮感，一個重要前提是聯名本身仍然具有一定稀缺性。當消費者偶爾看到兩個差異明顯的品牌合作時，容易產生好奇。但當一個品牌幾乎每隔一段時間就出現新的合作對象，聯名本身會逐漸成為常規促銷手段，

OPEN ACCESS

新鮮感開始下降。張藝在 Keep 聯名研究中指出，聯名頻率過高、形式較為單調時，可能造成用戶情感過載，削弱沉浸體驗[19]。溫舒鈺對 R 咖啡的研究也將聯名頻次過高列為其產品營銷中的現實問題[21]。姚騁對新茶飲企業的研究同樣發現，促銷環節存在聯名營銷過於頻繁的問題[22]。消費者疲勞並不一定表現為明顯抵制。更多情況下，它表現為“看到了，但不再覺得特別”。當每一次合作都被宣傳為限定、重磅或驚喜時，這些詞語本身的刺激作用會下降。品牌需要投入更多資源才能獲得過去較小投入能夠產生的傳播效果。

3.2 聯名對象過多可能造成品牌定位模糊

品牌定位需要相對穩定。如果一個品牌不斷與不同風格、不同價值取向甚至完全不同消費圈層的對象合作，品牌向消費者傳遞的信息會變得複雜。王俊俊關於 H 烘焙公司的研究顯示，低匹配度 IP 被頻繁使用時，會削弱品牌核心辨識度[4]。王瑞愷在分析大白兔年輕化營銷時也指出，頻繁聯名存在定位模糊和口碑下降的問題[16]。選擇聯名對象不能只看流量。某個 IP 具有很高知名度，並不代表其一定適合某個品牌。郭曉晴在服飾聯名研究中提出，聯名需要明確品牌自身特點，並審慎選擇合作對象[23]。如果消費者只能理解“最近什麼火就聯什麼”，品牌自身的價值主張就會變弱。

3.3 IP 符號過強可能弱化主品牌

聯名中常見的一種情況是，合作 IP 比產品品牌更加吸引注意。包裝、海報、門店裝飾和社交媒體內容大量圍繞 IP 展開，品牌自身只承擔商品提供者的角色。短期來看，這種做法能夠快速吸引 IP 粉絲購買。但從長期品牌管理來看，消費者可能只記住某個動漫角色、影視作品或明星符號，而沒有形成更深的品牌認知。韓孟迪在研究瑞幸咖啡聯名營銷時，將品牌價值傳遞弱化和主品牌弱化列為其聯名策略中的問題[24]。這意味著聯名帶來的注意力並不會自動轉化為品牌資產。如果消費者在 IP 離開後也隨之離開，企業獲得的更多只是一次性流量。

3.4 聯名形式越來越相似

高頻聯名還容易帶來內容同質化。合作對象不斷變化，但企業使用的方法可能基本相同：更換包裝、推出限定周邊、設置套餐、在社交平台發布聯名海報。永璞咖啡在高頻跨界聯名過程中就出現了聯名同質化問題[5]。代繼霞在品牌聯名視覺設計研究中也指出，現有聯名存在文化表達淺層化、視覺語言同質化以及跨媒介表達割裂等現象[9]。這類聯名實際上只是進行了符號替換。今天將某個動漫人物印在杯子上，下一次換成另一個人物，產品本身和消費體驗並沒有發生明顯變化。聯名次數增加以後，這種模式很容易被消費者識別，營銷效果也會逐漸下降。

3.5 產品價值容易被營銷話題遮蓋

聯名可以增加產品吸引力，但不能替代產品本身。王俊俊對烘焙聯名產品的研究發現，產品口味創新對消費者的作用強於單純包裝創新，並指出部分高頻聯名存在“重形輕質”的問題[4]。覃蓓對零售企業聯名策略的研究也發現，產品質量、服務水平、IP 合作深度不足以及聯名費用較高都會影響聯名效果[25]。這說明聯名營銷並不是獨立於企業經營之外的宣傳活動。如果企業將主要資源用於獲取 IP 授權、包裝設計和傳播推廣，卻忽略產品研發和品質管理，消費者可能在第一次購買時受到 IP 吸引，但購買以後仍然會根據產品體驗判斷品牌。營銷創造了更高期待，產品表現不足反而可能放大消費者的不滿。

3.6 短期流量可能擠壓長期品牌建設

高頻聯名最大的管理矛盾，是短期營銷效果與長期品牌資產之間的衝突。聯名項目是否成功，企業容易通過銷售量、社交媒體討論度和活動曝光判斷。這些指標變化快，也容易觀察。相比之下，品牌定位是否更加清晰、消費者忠誠是否提高、品牌資產是否得到積累，很難在幾天或者幾周內看到結果。白豐輔在研究品牌聯名與企業價值創造時提出，聯名能夠改善品牌聲譽、擴大市場並降低部分營銷成本，但品牌聯名的長期戰略仍有進一步完善空間[26]。韓意也強調，聯名需要從流量獲取轉向長期品牌建設[13]。如果企業內部主要按照單次活動銷售和熱度評價營銷團隊，團隊自然更願意選擇知名度高、短期話題強的 IP，而不是考慮三年以後消費者如何理解品牌。長期下來，品牌容易依賴不斷製造新話題維持關注。

4 高頻聯名品牌管理問題的形成原因

4.1 對短期流量的依賴

高頻聯名不斷增加，與企業對短期市場反饋的依賴有關。與品牌文化建設相比，聯名活動能夠快速產生瀏覽量、討論量和訂單，效果更容易被看到。問題在於，短期數據只能說明某一次活動是否吸引注意，不能完整說明品牌價值是否增加。如果企業只根據銷售額和傳播熱度判斷聯名成功與否，就容易形成“聯名有效—繼續聯名—提高頻率”的循環。品牌管理需要一定連續性。消費者需要經過多次接觸，才能逐漸建立穩定認知。如果每次傳播都跟隨不同 IP 改變表達方式，品牌長期積累的內容反而可能被頻繁更新的信息覆蓋。

4.2 缺少穩定的合作對象篩選標準

不少聯名項目在選擇合作方時，更重視當前熱度和粉絲數量，而沒有充分考慮雙方品牌價值是否一致。陳郭鑒等強調品牌合作對象之間的匹配程度[12]，高心怡也將形象感知契合度、情感價值和資源互補性視為聯名設計的重要條件[11]。這表明合作對象選擇應當屬品牌戰略決策，而不只是營銷部門追逐熱門 IP 的行為。如果沒有統一標準，不同項目負責人可能按照不同邏輯選擇合作方，最終造成品牌合作對象跨度過大。

4.3 聯名策劃與產品開發缺少協同

部分品牌把聯名理解為傳播部門的工作，產品研發、門店運營和供應鏈參與較少。結果是營銷端已經製造較高熱度，產品端卻只是簡單更換包裝。真正具有長期價值的聯名，應當讓合作元素進入產品內容和消費體驗。快看漫畫的案例也體現出內容和消費場景共同參與聯名，而不是只進行視覺替換[20]。如果聯名只停留在宣傳層面，企業很難形成自己的聯名能力。

4.4 聯名效果評價過於單一

企業對聯名的評價通常集中在銷量、曝光和互動量。這樣的指標並沒有錯，但如果缺少長期指標，就很難發現品牌認知正在發生的變化。例如，一場聯名活動銷售很好，並不代表消費者更加認可主品牌。購買者可能只是某個 IP 的粉絲。活動結束以後，如果這些消費者不再復購，品牌實際獲得的長期價值就十分有限。魏修治、牛苗苗認為，有效聯名最終還需要促進消費者長期復購習慣形成和品牌資產積累[15]。這意味著企業需要將聯名評價從“賣了多少”進一步延伸到“留下了什麼”。

5 高頻聯名營銷中的品牌管理優化路徑

5.1 合理控制聯名數量和節奏

高頻聯名管理的第一步並不是停止聯名，而是改變“越多越好”的認識。企業可以根據品牌自身產品更新節奏設置年度聯名數量，不必為了保持曝光而連續推出合作。重要聯名之間保留一定時間間隔，可以給消費者留下理解和消化品牌內容的空間，也能夠恢復聯名本身的稀缺感。不同聯名還可以進行分級。與品牌核心價值高度一致、能夠長期合作的對象，可以投入更多產品研發和傳播資源；僅用於短期節日或特定場景的合作，則控制規模和預算。王俊俊提出對 IP 進行分級並根據戰略價值配置資源[4]，這種方法對於高頻聯名管理具有較強參考意義。

5.2 建立簡單明確的聯名對象篩選標準

企業不需要依賴複雜數學模型，也可以建立基礎的合作篩選規則。合作對象的選擇可以重點考察三個方面：第一，合作對象與品牌定位是否衝突；第二，雙方目標消費者是否存在合理交集；第三，合作能否形成新的產品或內容價值。如果一個 IP 只有較高熱度，卻與品牌的產品特點和價值表達沒有明顯關係，企業就需要謹慎。聯名中的“反差”確實可能產生傳播話題，但反差過大也可能讓消費者無法理解合作原因。品牌應當能夠回答一個簡單問題：為什麼是“我們”和“它”合作，而不是任何其他品牌。如果無法給出清楚答案，聯名很可能只是借流量。

5.3 從簡單符號聯名轉向產品和內容共創

高頻聯名最容易陷入換包裝的重複模式。

OPEN ACCESS

企業要降低這種重複感，需要提高合作深度。聯名對象的文化元素可以進入產品名稱、產品功能、使用場景和服務體驗，而不是只出現在包裝表面。Keep 的聯名實踐之所以具有一定特點，就在於聯名內容與運動打卡、獎牌獲取和用戶社交聯繫在一起[18][19]。漫畫 IP 的跨界合作也可以通過內容共創和定制消費場景提高參與體驗[20]。這種合作雖然策劃難度更高，但消費者能夠明顯感受到聯名雙方共同創造了新的內容，而不是簡單授權。

5.4 在聯名傳播中保持主品牌的穩定表達

企業開展聯名時，需要明確主品牌不能被合作 IP 完全遮蓋。聯名活動中的視覺設計可以變化，但品牌核心識別、產品特點和價值表達應該保持基本穩定。消費者看到不同聯名後，仍然應該能夠找到共同內容。例如，一個咖啡品牌可以合作不同文化 IP，但產品創新、門店體驗和品牌性格應保持連續。這樣，IP 不斷更換，消費者對主品牌的認識仍然能夠積累。韓孟迪關於瑞幸咖啡的研究提出，應平衡營銷資源，防止主品牌弱化，並加強品牌價值傳遞[24]。這對於所有高頻使用聯名的品牌都具有參考意義。

5.5 將產品品質放在聯名熱度之前

聯名商品仍然首先是一件商品。消費者受到 IP 吸引之後，最終使用的是產品本身。企業在制定聯名預算時，需要避免將過多費用投入 IP 授權和傳播，而壓縮產品研發、質量控制和服務環節。尤其是食品、飲品、服飾等高頻消費品，如果產品體驗不能達到消費者預期，很難依靠 IP 長期維持購買。聯名還可以成為產品創新的入口。企業可以根據合作對象開發新的口味、材料、功能或消費場景，使消費者即使不考慮 IP 因素，也能夠認可產品本身。

5.6 建立聯名項目的長期復盤機制

企業需要改變只在活動結束後統計銷量的做法。一次聯名結束以後，可以從三個較簡單的角度進行復盤：有沒有吸引新的消費者；消費者記住的是 IP 還是品牌；聯名結束以後有沒有繼續購買普通產品。這些內容不一定需要複雜統計模型。企業通過會員數據、銷售變化、社交平台反饋以及日常評論就能夠進行基本判斷。劉娜對瑞幸聯名活動的研究將預熱、活動進行和後續互動看作一個連續過程[14]。這說明聯名管理不能在產品售罄時結束。企業還需要把聯名帶來的消費者繼續留在品牌體系中，使一次活動產生的關注逐漸轉化為持續消費。

6 從“不斷聯名”轉向長期品牌經營

高頻聯名本身不是問題。真正的問題是企業是否已經把聯名當成品牌唯一的新鮮感來源。一個品牌如果具有穩定產品能力、清楚的價值定位和持續內容創造能力，聯名可以成為品牌表達的一種補充。相反，如果企業自身缺少產品創新和品牌內容，只能通過不斷更換合作 IP 保持消費者關注，高頻聯名很容易演變為依賴。聯名管理需要重新明確主次關係。品牌是長期存在的主體，IP 合作具有階段性。企業應當利用合作對象豐富自己的品牌，而不是讓品牌不斷適應不同合作對象。現有研究已經顯示，聯名既可能帶來品牌年輕化、資源互補和價值共創[1][17]，也可能出現品牌價值稀釋、聯名同質化、定位模糊和消費者疲勞[13][16][5][19]。兩種結果之間的差別，並不簡單取決於品牌是否使用聯名，而在於企業如何管理聯名。從這個意義上看，高頻聯名營銷需要從“活動管理”轉向“品牌管理”。企業在決定下一次與誰合作以前，更需要明確自身希望長期成為怎樣的品牌。

7 結論

聯名營銷能夠幫助企業在競爭激烈的消費市場中獲得注意，借助不同品牌和 IP 的資源擴大傳播範圍，也能夠在品牌年輕化、用戶參與和情感價值創造方面發揮作用。但聯名次數增加以後，原本作為創新手段的營銷方式也可能逐漸出現新的問題。

本文從品牌管理角度分析發現，高頻聯名營銷主要存在消費者新鮮感下降、聯名對象與品牌定位匹配不足、主品牌被合作 IP 弱化、聯名形式同質化、營銷熱度超過產品價值以及短期流量與長期品牌建設發生衝突等問題。這些

問題與企業過度依賴短期流量、合作對象篩選機制不足、產品與營銷協同不夠以及效果評價過度關注短期數據有關。

企業沒有必要完全降低聯名的使用程度，但需要將聯名放入長期品牌戰略中管理。聯名對象應當經過篩選，聯名數量需要保持合理節奏，產品創新應當進入合作核心，同時保持主品牌表達的連續性。活動結束以後，還應觀察消費者是否繼續留在品牌體系之中。

對於高頻使用聯名的品牌而言，真正需要積累的不是合作過多少 IP，而是一次次合作以後，品牌自身究竟留下了什麼。只有當聯名能夠不斷補充而不是替代主品牌價值時，高頻聯名才可能從短期營銷工具轉化為長期品牌經營手段。

參考文獻：

[1] 康雲清. 品牌聯名營銷的跨界邏輯與價值共創機制研究[J]. 中國廣告, 2026(1):118-120.

[2.] 李雪. 基於鮑德裏亞符號消費理論的品牌聯名現象分析[J]. 品牌與標準化, 2026(2):94-96.

[3] 楊思漫. Z 世代品牌聯名消費動機研究[J]. 消費與品牌傳播, 2026(6):30-33.

[4] 王俊俊. H 烘焙公司聯名產品營銷策略優化研究[D]. 商務部國際貿易經濟合作研究院, 2026.

[5] 唐文嬌. 永璞咖啡營銷策略優化研究[D]. 商務部國際貿易經濟合作研究院, 2026.

[6] 李曉英, 薛曉顏. 品牌聯名對新式茶飲消費者購買意願的影響路徑研究[J]. 現代商業, 2026(5):3-6.

[7] 周芷伊. 跨界聯名營銷策略下茶飲品牌的聯名效應研究[J]. 中國商論, 2025,34(11):93-96.

[8] 黎文芳. 品牌聯名傳播效果優化研究[D]. 雲南財經大學, 2025.

[9] 代繼霞. 新文創背景下品牌聯名的視覺設計方法研究[D]. 湖南理工學院, 2025.

[10] 王文卓. 品牌聯名視域下的文創產品設計研究[D]. 蘇州大學, 2025.

[11] 高心怡. 聯名品牌營銷策略與設計應用研究[D]. 江南大學, 2025.

[12] 陳郭鑒, 陳競, 陳依柔. 跨界聯名現象在潮玩品牌營銷中的價值研究[J]. 營銷界, 2026(10):187-189.

[13] 韓意. 跨界聯名營銷的價值共創邏輯與品牌資產增值路徑[J]. 國際品牌觀察, 2026(6):87-89.

[14] 劉娜. 瑞幸咖啡品牌聯名的營銷策略分析[J]. 中國商論, 2024,33(13):81-84.

[15] 魏修治, 牛苗苗. 品牌聯名營銷的有效路徑研究——以瑞幸咖啡“醬香拿鐵”為例[J]. 呂梁學院學報, 2025,15(1):86-92.

[16] 王瑞愷. 國潮背景下大白兔品牌年輕化營銷策略研究[J]. 老字號品牌營銷, 2026(11):1-3.

[17] 謝明輝. 新消費時代老字號品牌跨界聯名營銷策略[J]. 老字號品牌營銷, 2025(22):1-3.

[18] 崔闖, 譚鑫. 品牌聯名營銷中的用戶體驗設計研究——以 Keep 品牌的實踐為例[J]. 中國廣告, 2026(5):62-68.

[19] 張藝. 身體在場：Keep 聯名營銷中的沉浸傳播研究[D]. 東北財經大學, 2025.

[20] 施雨純. 漫畫賦能跨界營銷的價值共創邏輯——以快看漫畫為例[J]. 玩具世界, 2026(1):110-112.

[21] 溫舒鈺. R 咖啡跨界聯名營銷策略優化研究[D]. 商務部國際貿易經濟合作研究院, 2025.

[22] 姚騁. 新茶飲品牌 XC 公司的市場營銷策略優化研究[D]. 商務部國際貿易經濟合作研究院, 2025.

[23] 郭曉晴. 本雅明美學視域下中外服飾聯名對比研究[D]. 北京服裝學院, 2025.

[24] 韓孟迪. 瑞幸咖啡品牌聯名營銷策略研究[D]. 河南大學, 2025.

[25] 覃蓓. M 零售公司聯名營銷策略優化研究[D]. 商務部國際貿易經濟合作研究院, 2025.

[26] 白豐輔. 品牌聯名對企業價值創造的影響路徑研究[D]. 內蒙古財經大學, 2025.

版權聲明

© 2026 作者版權所有。本文依據“知識共享署名 4.0 國際許可協議”（CC BY 4.0）以開放獲取方式發布。該許可允許使用者在任何媒介中自由使用、複製、傳播與改編文章（含商業用途），惟須明確署名原作者及出處，並注明所作修改（如有）。完整協議詳見：https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans

出版聲明

所有出版物中的陳述、觀點及資料僅代表作者及供稿者個人立場，與 Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員無關。Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員對因內容所提及的任何理念、方法、說明或產品所導致的人身或財產損害概不負責。

DOI: 10.53104/dygllt.2026.02.02.005

智能客服應用中的服務體驗偏差與管理改進

宋雨晴 [1]

1. 浙江工商大學，浙江 杭州 310018

摘要：智能客服已成為企業客服數字化轉型中的常見工具。它能夠快速回應用戶諮詢，分擔人工客服壓力，也能在訂單查詢、規則說明、流程引導等標準化場景中提高服務效率。但在實際使用中，智能客服並不總能帶來更好的服務體驗。用戶遇到的問題往往不是“沒有回覆”，而是“回覆無法解決問題”。答非所問、重複提問、轉人工困難、情緒回應不足等現象，使智能客服在提高回應速度的同時，也可能形成新的服務中斷點。 本文圍繞智能客服應用中的服務體驗偏差與管理改進展開討論。文章認為，智能客服體驗問題並不只是技術識別能力不足，也與企業過度強調降本增效、流程設計不完整、知識庫維護不足和人工兜底機制薄弱有關。智能客服應被放在完整的服務管理體系中理解，而不是被簡單視為人工客服的替代工具。企業需要調整評價標準，減少對自動回覆率和人工替代率的單一依賴，重視問題解決率、轉人工順暢度和用戶溝通感受。只有讓智能客服承擔適合其能力的標準化任務，並為複雜問題保留清晰的人工介入路徑，客服數字化才可能真正改善服務體驗。

關鍵字：智能客服；服務體驗；客服數字化；人工兜底；服務質量；管理改進

Service Experience Deviation and Management Improvement in the Application of Intelligent Customer Service

Song Yu-qing[1]

1. Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, P. R. China

Correspondence to: Song Yu-qing

Abstract: AI customer service has become a common tool in the digital transformation of enterprise service systems. It can respond to user inquiries quickly, reduce the workload of human agents, and improve efficiency in standardized scenarios such as order inquiries, rule explanations, and process guidance. In actual use, however, it does not always improve service experience. Users often face replies that fail to solve their problems, repeated questioning, difficulty in reaching human agents, and weak emotional response.

This paper discusses service experience deviation and management improvement in the application of AI customer service. It argues that these problems are not only caused by limited technical recognition, but are also related to cost-oriented management, incomplete service processes, weak knowledge base maintenance, and insufficient human support. AI customer service should be part of a complete service system, rather than a simple replacement for human agents. It should handle standardized tasks, while complex problems need clear human intervention.

Key words: intelligent customer service; service experience; customer service digitalization; human support

引用格式：宋雨晴. 智能客服應用中的服務體驗偏差與管理改進[J]. 東亞管理論壇, 2026, 2(2): 36-41.

mechanism; service quality; management improvement

引言

智能客服已經成為企業服務體系中的常見配置。用戶在電商平台、銀行 App、通信運營商頁面或線上旅遊平台辦理業務時，最先遇到的往往不是人工客服，而是自動問答窗口、語音機器人或 AI 客服助手[1]。它可以回答訂單查詢、退換貨規則、賬戶登錄、發票開具等常見問題，也能在諮詢量較大的時候分擔人工客服壓力。對企業來說，智能客服具有明顯吸引力，它回應快、覆蓋時間長，處理標準問題的成本也更低。

智能客服的普及和服務業數字化有直接關係。人民日報相關報道提到，2025 年以智能客服為代表的軟件和信息技術服務業整體營業收入達 15.48 萬億元，是 2012 年的 6.2 倍，年均複合增長率達 15.1%[2]。這類數據說明，智能客服已不只是某些平台的輔助工具，而是企業數字化服務體系的一部分。企業面對更大的用戶規模、更高的服務頻次和更複雜的業務流程，自然會傾向於借助技術來提升客服處理能力。

但用戶的實際感受並不總是同步改善。很多時候，用戶並不是沒有得到回應，而是得到的回應沒有用。智能客服可以很快回覆，卻未必理解用戶的問題；系統可以連續引導，卻可能讓用戶反覆點擊；企業看到後台自動回覆率上升，用戶卻覺得自己被困在流程裡。服務速度提高了，問題解決卻沒有跟上，這正是智能客服應用中較常見的體驗偏差。

這種偏差不能只歸結為技術不成熟。技術識別能力當然會影響客服效果，但企業怎樣使用智能客服更為關鍵。企業是否把它當作降低人工成本的工具，是否設置了清楚的人工轉接入口，是否持續更新知識庫，是否區分標準問題和複雜問題，都會影響用戶體驗。若客服數字化只停留在“多用機器、少用人工”的思路中，智能客服很容易變成服務流程中的新阻隔。

本文討論智能客服應用中的服務體驗偏差與管理改進。文章關注的不是智能客服能不能回覆用戶，而是它能否幫助用戶把問題推進到合適的處理路徑中。後文將從效率導向、體驗偏差、管理原因和改進思路四個方面展開分析。智能客服有其效率價值，但它不應被簡單理解為人工客服的替代品。只有把它放進完整的服務管理體系中，企業客服數字化才可能真正改善用戶體驗。

1 智能客服應用中的效率導向

企業引入智能客服，通常有很現實的管理考慮。客服工作中有大量重複諮詢，內容並不複雜，卻會長期佔用人工客服時間。訂單狀態、物流進度、退款流程、會員規則、賬戶問題等諮詢，往往可以通過標準答案解決。智能客服能夠快速處理這類問題，也能在夜間、節假日或促銷高峰期保持基本回應。它的出現，確實緩解了人工客服在基礎問答中的壓力。

這種效率價值很容易被企業放大。智能客服上線後，企業可以看到自動回覆率、會話處理量、平均回應時間、人工轉接比例等數據。這些指標直觀，也便於向管理層說明系統效果。相比之下，用戶的問題有沒有真正解決，用戶是否少走了流程，投訴是否得到有效承接，往往不容易被簡單統計。服務體驗一旦被壓縮成後台數據，企業就容易把“回覆得快”誤認為“服務變好”。

售後和投訴場景最容易暴露這一問題。用戶並不只是詢問規則，而是帶著具體處境來尋求處理。比如商品已經退回但退款遲遲未到賬，訂單被延遲卻沒有清楚解釋，平台活動規則和個人訂單情況發生衝突。這些問題不能靠一條標準話術解決。智能客服如果繼續按關鍵字匹配答案，用戶得到的就只是流程說明，而不是實際處理。系統回覆越快，反而越容易讓用戶感覺敷衍。

人工入口設置也能反映企業的效率取向。有些企業為了提高智能客服分流率，會把人工客服入口放得很深。用戶需要反覆輸入關鍵字，經歷多輪自動回覆，甚至要使用特定表達，才可能轉接人工。企業從後台看，人工坐席壓力下降了，系統處理比例提高了；用戶從前端看，卻是一次次被系統擋回。智能客服原本應當縮短服務距離，若人工入口過度隱藏，它就可能

變成新的服務門檻。

智能客服的使用效果，和企業如何理解客服功能有關。服務技術已經越來越多地進入組織服務前台，影響用戶對企業服務關係和服務體驗的判斷[3]。若企業把客服看作成本中心，智能客服就容易被當成減少人工坐席的工具。若企業把客服看作客戶關係維護的一部分，系統設計就會更重視問題解決、情緒安撫和後續補救。很多體驗偏差並不是單純由技術能力造成的，而是企業在目標設定時已經把內部效率放在了更前面。

智能客服當然有用。標準化、重複性、流程明確的問題，適合交給系統處理。問題在於，用戶找客服並不只是為了得到一句回覆，而是希望事情被推進。系統可以秒回，但如果不能把問題帶到合適的處理路徑中，用戶感受到的仍然不是服務，而是被流程攔住。

2 服務體驗偏差的具體表現

智能客服帶來的服務體驗偏差，最常見的是答非所問。用戶進入客服頁面時，往往不是為了了解一條普通規則，而是希望解決一個具體問題。比如訂單狀態異常、退款遲遲未到賬、賬戶權益顯示錯誤、活動規則和個人訂單情況不一致。這些問題帶有具體情境，不容易被簡單歸入某個標準問答。智能客服如果只根據關鍵字匹配答案，就會把用戶的問題拉回固定話術。用戶問的是“我的情況怎麼處理”，系統回答的卻是“平台規則是什麼”。

現實中的投訴場景也能說明這一點。人民日報報道中提到，有消費者在一家旅遊平台發起投訴，智能客服反覆列舉可能原因，卻沒有對應其真正想反映的問題，最後直到轉接人工客服，事情才得到解決。報道還提到，不少受訪者反映智能客服存在“答非所問”“流程反覆”“轉人工難”等問題[2]。這類案例並不特殊。旅遊、網購、外賣、通信、金融等平台服務中，用戶問題常常包含時間、金額、責任、補償和情緒因素，標準化回答很難完整處理。

轉人工困難是另一種明顯偏差。很多企業並不是沒有人工客服，而是把人工入口設置得很深。用戶需要先經過多輪自動問答，點擊多個選項，再反覆輸入“人工客服”之類的關鍵字，才可能進入人工隊列。有時系統還會繼續推送“您可以嘗試以下問題”“是否解決了您的疑問”等提示。對企業來說，這樣可以減少人工坐席壓力；對用戶來說，這種流程很容易被理解為推脫。尤其是在投訴、退款、誤扣費、賬號凍結等場景中，用戶需要的是明確處理路徑，而不是被反覆引導閱讀規則。

重複提問也會削弱服務體驗。用戶在智能客服階段已經輸入過訂單號、問題描述和訴求，轉到人工客服後卻還要重新說明一遍。前一輪對話沒有被有效帶入下一環節，客服系統就變成了斷裂的流程。用戶並不介意系統先做初步識別，但會反感自己不斷承擔解釋成本。智能客服如果不能把問題信息準確傳遞給人工客服，就沒有真正減輕溝通負擔，只是把人工客服之前的等待變成了用戶和系統之間的拉扯。

情緒回應不足也是智能客服難以改善體驗的重要原因。用戶聯繫人工客服，很多時候不只是為了獲得信息，也是為了得到解釋和安撫。物流延誤、售後爭議、扣費異常、投訴無果，都會引起不滿。智能客服的回應通常較為標準，常見表達是“請您耐心等待”“建議您查看規則”“很抱歉給您帶來不便”。已有研究也注意到，AI 客服的語言設計和擬人化表達會影響用戶在自助服務互動中的反應[4]。這些話本身沒有錯，但在具體糾紛中容易顯得空泛。用戶真正需要的是責任說明、解決時限和後續處理方式，而不是一組禮貌但無效的模板語句。

服務體驗偏差還表現在責任不清。智能客服無法處理問題時，如果沒有明確的轉接機制，用戶很難判斷問題到底由誰負責。系統給出規則，人工客服要求等待，平台頁面又顯示處理中，用戶只能在不同入口之間來回切換。智能客服本應幫助企業整理問題、分流任務，若流程設計不好，它反而會讓責任變得更模糊。用戶感受到的不是“企業服務更智能”，而是“沒有人真正接手我的問題”。

這些偏差說明，智能客服的體驗問題並不只在於回答是否準確。它還涉及用戶能不能順利找到處理入口，複雜問題能不能被識別，前後溝通能不能銜接，用戶情緒能不能得到基本回應。服務體驗不是一句回覆，也不是一個流

程按鈕。智能客服如果只完成表層互動，卻沒有推動問題解決，用戶對企業服務的評價仍然會下降。

3 體驗偏差背後的管理原因

智能客服出現服務體驗偏差，表面上看是系統沒有聽懂用戶問題，深層原因卻往往在企業管理。很多企業上線智能客服時，最先考慮的是減少人工客服壓力、縮短回應時間和降低服務成本。這個出發點並不奇怪，但如果管理目標長期停留在降本和分流上，智能客服就容易變成攔截用戶的工具，而不是解決問題的工具。用戶感到不滿，很多時候並不是因為系統慢，而是因為系統把問題擋在了標準流程裡。

成本導向過強，是體驗偏差形成的重要原因。客服部門在企業內部常被看作成本部門，人工客服數量、坐席時長、處理效率都會被反覆計算。智能客服上線後，企業很容易把自動回覆率、人工替代率和會話處理量當成主要成果。系統處理的問題越多，人工客服壓力越小，後台數據看起來就越好。可用戶關心的並不是企業節省了多少人工，而是自己的問題有沒有被處理。企業內部效率和用戶外部體驗之間一旦出現錯位，智能客服就會從便利工具變成體驗負擔。

流程設計不完整，也會讓智能客服難以發揮作用。有些企業只是把原來的客服話術搬到系統中，並沒有重新梳理用戶問題的類型。標準諮詢、售後爭議、投訴補償、賬戶異常、情緒安撫，這些問題的處理方式本來就不同。如果所有問題都先交給智能客服篩選，複雜問題就容易被放進不合適的流程。用戶不斷收到規則說明，卻沒有進入真正的處理環節。這個問題不是簡單升級模型就能解決的，它需要企業重新設計服務流程。

知識庫維護不足同樣常見。智能客服依賴後台知識庫，如果規則更新不及時，商品活動、售後政策、物流狀態、會員權益等信息沒有同步，系統就會給出過時或不完整的回答。用戶遇到的問題明明和最新規則有關，智能客服卻仍按舊答案回應，體驗自然會下降。很多企業重視系統上線，卻忽視系統運行後的維護。智能客服不是一次性建設項目，它需要產品、運營、售後、技術等部門持續更新內容。

人工客服與智能客服之間缺少協同，也是體驗中斷點的重要來源。較好的客服流程，應當讓智能客服完成基礎識別和信息收集，再把複雜問題帶給人工客服。人工客服接手時，應能看到用戶前面已經描述過的內容。現實中，很多系統沒有做到這一點。用戶先向智能客服說明情況，轉人工後又要重新輸入訂單號、問題經過和訴求。前面的溝通沒有被保留下來，智能客服反而增加了用戶的表達成本。

企業對服務質量的評價方式也需要反思。後台指標容易顯示系統效率，卻不一定反映用戶真實感受。自動回覆率高，可能意味著系統承擔了更多問題，也可能意味著用戶被系統攔截得更多；轉人工率低，可能意味著智能客服解決能力強，也可能意味著人工入口太難找；會話時間短，可能是問題處理快，也可能是用戶放棄溝通。若企業只看這些數據，就容易誤判智能客服的實際效果。

服務責任劃分不清，會進一步加重用戶不滿。智能客服無法解決問題時，企業需要有明確的後續處理機制。誰接手問題，多久回應，是否需要補償，用戶如何查看進度，這些都應當清楚。若系統只負責回覆，人工客服只負責解釋規則，業務部門又不及時處理，用戶的問題就會在不同環節之間停留。用戶面對的是一個企業，但企業內部卻把問題拆成多個部門。智能客服在這種情況下只是前端窗口，無法真正改善服務。

智能客服體驗偏差的根源，不是企業使用了技術，而是技術被放進了不完整的服務管理體系。企業希望借助智能客服提高效率，但如果沒有同步調整流程、知識庫、人工轉接和評價標準，效率提升很容易變成體驗損失。用戶需要的不是一個更快的回覆入口，而是一個能夠真正推進問題的服務系統。

4 從技術上線轉向服務管理改進

智能客服要真正改善服務體驗，不能只靠系統上線。很多企業把智能客服項目理解為技術建設，認為模型更先進、入口更統一、回覆速

度更快，服務質量自然會提高。實際並不一定如此。客服服務面對的是具體用戶、具體問題和具體情緒，技術只是其中一個環節。若企業沒有調整服務流程和管理目標，智能客服即使看起來更智能，也可能只是把原來的服務問題換了一種形式呈現出來。

改進智能客服，先要調整評價標準。企業不能只看自動回覆率、人工替代率和平均回應時間，也要看問題解決率、重複諮詢率、轉人工成功率和用戶投訴後的處理結果。自動回覆率高不一定代表服務好，可能只是用戶被系統攔住；轉人工率低也不一定代表系統能力強，可能是人工入口太難找。客服數字化的評價重點，應當從“系統處理了多少會話”轉向“用戶問題是否被有效推進”。

人工兜底機制必須清楚。智能客服適合處理標準化問題，但不適合獨立處理複雜糾紛、情緒投訴和責任判斷。工業和信息化部《關於進一步提升移動互聯網應用服務能力的通知》提出，鼓勵提高客服熱線回應能力，月均回應時限最長為 30 秒，人工服務應答率超過 85%[5]。這說明人工服務在客服體系中仍然有明確位置。企業不能為了提高智能客服分流率，把人工入口隱藏得過深。用戶遇到複雜問題時，應當能夠順利進入人工服務，而不是被系統反覆引導。

人工客服也不能只是智能客服處理失敗後的“補位”。更合理的方式，是讓智能客服做前端識別和基礎信息收集，讓人工客服接手複雜問題。用戶已經輸入過的訂單號、問題描述、聊天記錄和訴求，應當隨轉接流程同步給人工客服。這樣，人工客服不必重新詢問，用戶也不用重複解釋。智能客服和人工客服之間如果缺少信息銜接，系統再快也只是增加了一道流程。

知識庫維護也要成為日常管理工作。智能客服回答是否準確，很大程度上取決於後台知識是否及時更新。售後政策、促銷規則、物流狀態、賬戶權限、產品說明都會變化，如果知識庫沒有同步，系統就會給出過時回答。企業不能只在系統上線時集中整理話術，後續還要由客服、運營、產品、物流和技術部門共同維護。智能客服不是一個孤立工具，它需要企業內部信息流保持通暢。

服務流程還要按問題類型重新劃分。一般諮詢可以由智能客服處理，涉及退款、賠付、投訴、賬號異常和用戶情緒的事項，應設置更短的人工介入路徑。不是所有問題都適合讓系統反覆追問，也不是所有問題都能靠規則說明解決。企業應當明確哪些問題可以自動處理，哪些問題必須轉人工，哪些問題需要業務部門介入。邊界清楚了，智能客服才不至於被迫承擔它無法承擔的服務責任。

智能客服的語言設計也需要改進。很多系統回覆看似禮貌，卻缺少實際信息。用戶看到“很抱歉給您帶來不便”“建議您耐心等待”“請查看相關規則”這類語句時，往往不能獲得真正幫助。更有效的表達應當告訴用戶下一步怎麼做、多久會處理、由誰處理、是否需要補充材料。對於投訴和爭議場景，系統還應避免過度機械的安撫話術。服務語言不只是表達問題，也影響用戶對企業態度的判斷。

企業還需要建立持續復盤機制。智能客服上線後，不能只看整體數據，而要定期分析用戶在哪些問題上反覆諮詢，哪些場景最容易轉人工，哪些答案被用戶頻繁否定，哪些投訴來自系統誤判。復盤結果應進入知識庫更新、流程調整和人工培訓之中。很多體驗問題不是一次技術升級能解決的，而是在持續使用中逐步暴露出來的。

智能客服的管理改進，核心不在於讓機器替代更多人工，而在於讓不同問題進入更合適的處理路徑。標準問題由系統快速處理，複雜問題由人工及時接手，後台部門對責任事項作出回應，用戶能夠看到清楚的進度和結果。這樣，智能客服才不是擋在用戶面前的自動回覆窗口，而是服務流程中的一個有效入口。

參考文獻：

[1] Nicolescu L, Tudorache M T. Human-Computer Interaction in Customer Service: The Experience with AI Chatbots—A Systematic Literature Review[J]. Electronics, 2022, 11(10): 1579.

[2] 申佳平, 方經綸. “答非所問” “轉人工難” ——智能客服如何更舒心[N/OL]. 人民日報, 2026-05-27.

[3] Van Doorn J, Mende M, Noble S M, et al. Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of Automated Social Presence in Organizational Frontlines and Customers’ Service Experiences[J]. Journal of Service Research, 2016, 20(1): 43-58.

[4] Adam M, Wessel M, Benlian A. AI-based Chatbots in Customer Service and Their Effects on User Compliance[J]. Electronic Markets, 2021, 31: 427-445.

[5] 工業和信息化部. 關於進一步提升移動互聯網應用服務能力的通知: 工信部信管函〔2023〕26 號[Z]. 2023-02-06.

版權聲明

© 2026 作者版權所有。本文依據“知識共享署名 4.0 國際許可協議”（CC BY 4.0）以開放獲取方式發布。該許可允許使用者在任何媒介中自由使用、複製、傳播與改編文章（含商業用途），惟須明確署名原作者及出處，並注明所作修改（如有）。完整協議詳見：https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans

出版聲明

所有出版物中的陳述、觀點及資料僅代表作者及供稿者個人立場，與 Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員無關。Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員對因內容所提及的任何理念、方法、說明或產品所導致的人身或財產損害概不負責。