

仁慈型领导在电商企业管理中的应用价值

王梦瑶

浙江理工大学理学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2025年2月16日; 录用日期: 2025年2月28日; 发布日期: 2025年3月24日

摘要

电子商务行业近年来呈现出持续增长的趋势, 新兴的商业模式和技术创新推动了行业的快速发展, 但也伴随着诸多管理挑战。本文探讨了仁慈型领导在电子商务企业中的应用价值, 仁慈型领导作为一种源自中国传统文化的领导风格, 强调领导者对员工的长期持久的关怀与支持、尊重员工个性化需求。在电子商务企业中, 仁慈型领导通过与员工建立信任关系、提升员工的安全感和归属感, 激发员工的创新动力和工作投入度, 进而提高组织绩效, 能为企业提供一种更为人性化的科学管理途径。

关键词

仁慈型领导, 电子商务企业, 企业管理

The Application Value of Benevolent Leadership in E-Commerce Enterprise Management

Mengyao Wang

School of Science, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: Feb. 16th, 2025; accepted: Feb. 28th, 2025; published: Mar. 24th, 2025

Abstract

The e-commerce industry has demonstrated a sustained growth trend in recent years, with emerging business models and technological innovations driving rapid industry development, yet accompanied by numerous management challenges. This paper explores the application value of benevolent leadership in e-commerce enterprises. As a leadership style rooted in traditional Chinese culture, benevolent leadership emphasizes leaders' long-term and enduring care and support for employees, along with respect for their individualized needs. In e-commerce enterprises, benevolent

leadership fosters trust relationships with employees, enhances their sense of security and belonging, and stimulates innovative motivation and work engagement. This approach consequently improves organizational performance while offering enterprises a more humanized and scientific management pathway.

Keywords

Benevolent Leadership, E-Commerce Enterprises, Enterprise Management

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,电子商务行业持续高速发展,2022 年全国电子商务交易额达 43.83 万亿元,同比增长 3.5%。行业的快速发展催生了直播电商、社交电商等新模式,推动消费体验不断向智能化和沉浸化的方向演变。此外,跨境电商也成为外贸增长的新引擎,B2B 电子商务交易服务收入增长 11.3% [1]。然而,电子商务行业的快速发展也带来了诸多管理挑战,例如市场竞争压力增大、人才流动性高、跨部门协作低效以及用户体验与成本控制两难的要求。在这样高压的环境下,传统管理方式往往难以有效激励员工、增强团队协作或提升客户服务质量。因此,有必要探索更具人性化的领导风格来解决这一困境。仁慈领导以“以人为本”为核心,在工作及生活中给予下属个别化、全面且持久的关怀,可为电子商务企业提供更适应性的管理思路。

2. 电子商务企业的特点与管理需求

电子商务行业的快节奏、高竞争压力、团队多样化及远程办公模式,使得企业的管理需求更加复杂。

首先,电子商务行业的快节奏主要体现在市场环境的瞬息万变、消费者需求的日益复杂以及技术的快速迭代。企业必须不断调整战略和业务模式,以满足市场需求并维持竞争优势。这种高速发展的市场环境要求企业具备高度的敏感性和灵活性,能够迅速响应变化,以保持市场地位。

其次,高压已成为电子商务行业中不容忽视的特征之一。激烈的市场竞争促使企业持续创新,以保持领先地位。这种竞争压力不仅体现在业务层面,也贯穿企业的各个部门和层级。面对这一挑战,企业需要建立有效的压力管理机制,帮助员工缓解工作负荷,提升幸福感和工作效率,从而保持整体运营的可持续性。

此外,电子商务企业的团队构成通常非常多样化,涵盖技术、市场、运营、客服等多个专业领域。这种多样化的团队带来了丰富的专业知识和经验,但也增加了管理的复杂性。企业需要建立高效的沟通机制和协作流程,以确保各部门能够顺畅协同,提升组织运作效率。与此同时,由于行业更新速度快,企业还需关注员工的持续成长与技能提升,为其提供充足的培训和发展机会,以适应行业变革和企业需求。

最后,远程办公已成为电子商务行业的重要工作方式之一。尽管远程办公提升了工作灵活性,降低了运营成本,但同时也对企业管理提出了更高要求。企业需要构建完善的远程管理机制,确保员工在远程环境中仍能保持高效的工作状态,同时促进团队协作与组织凝聚力。

综上所述,电子商务行业的独特性体现在快节奏的市场环境、高强度的竞争压力、多元化的团队构成以及远程办公和跨部门协作的普及。为了应对这些挑战,企业需要不断优化管理机制,提升组织效能,

激发团队活力，从而在竞争激烈的市场中保持可持续发展。

3. 仁慈领导

3.1. 仁慈领导的内涵

随着家长式领导理论研究的持续深入，仁慈领导作为其中不可或缺的组成部分，其相关理论也得到了更详尽和完善的阐述。最初，家长式领导理论最早由 Silin 提出，但当时并未包含仁慈维度[2]。Redding 与 Hsiao 通过访谈研究首次将仁慈行为纳入家长式领导，定义为领导者如父亲般关心和照顾下属[3]。郑伯坝通过临床民族志研究，进一步丰富了仁慈领导的理论内涵，将其定义为：“领导者对部属的个人福祉进行个别、全面而长久的关怀”[4]，他将仁慈领导分为个别照顾和体谅宽容两个维度。个别照顾意为领导者会将下属视为家人般给予照顾，主要表现在对个别下属的照顾行为，如：保障其工作、给予帮忙、鼓励辅导以及关怀私人生活等；体谅宽容，主要是维系下属公开面子的相关行为。林姿葶等人进一步将仁慈领导的照顾行为区分为提携训练的工作照顾与嘘寒问暖的生活照顾[5]。林昱锜等人[6]进一步细化了仁慈领导的两个构面的内涵，认为当代仁慈领导的工作照顾与生活照顾各自包含了 5 项具体的类别，其中工作照顾包括了人才培育、排除险阻、权益发声、赞扬鼓舞以及倾听协调；生活照顾包括了生活支援、人生指引、嘘寒问暖、家属关照以及生活扶持。

总体而言，仁慈领导是一种全方位、个别化且长期导向的关怀行为。其核心要素包括个别照顾与体谅宽容、工作照顾与生活照顾双重维度。

个别照顾与体谅宽容。个别照顾体现为，领导者将下属视为家庭的一员，从工作技能的传授、问题的及时解决，到私人生活的细致关怀，都给予多层次、全方位的支持。这种做法不仅显著提升了下属的职业能力，更使其在组织内部获得了强烈的安全感与归属感。体谅宽容体现为，领导者高度关注下属在面对挫折或失误时的心理状态，通过避免公开批评、维护其面子等细腻的方式，营造出一个宽松、包容且充满信任的工作氛围，使下属能够在更加轻松的环境中成长与进步。

工作照顾与生活照顾的双重维度。工作照顾涉及人才培育、排除险阻、权益发声、赞扬鼓舞和倾听协调等多个方面。领导者不仅致力于促进下属的职业发展，还积极帮助他们解决工作中遇到的各种困难与挑战，为下属的职业道路铺设坚实的基石。生活照顾则更加关注下属在非工作领域的需求与福祉，包括提供生活支援、给予人生指引、嘘寒问暖的关怀、家属的关照以及生活上的扶持等。这种全方位的关怀体现了领导者对下属整体福祉的持续关注与深切关怀。

3.2. 仁慈领导的文化根源

仁慈领导风格深受儒家思想、中国传统的家族式管理观念以及互惠规范的影响。第一，儒家思想以“五常”(仁、义、礼、智、信)为核心，强调“仁”的重要性，即对他人的关爱、宽容与责任[7]。儒家理想的人伦关系要求上位者对下位者表现出关怀与照顾，这种伦理观念在组织中体现为领导者对员工的关心与支持，以及员工对领导者的忠诚与服从。第二，中国传统家族式管理将家庭伦理延伸至组织情境中，赋予领导者类似“家长”的角色，不仅要承担决策职责，还需关怀员工的工作与生活，确保其福祉与发展[6]。最后，互惠规范强调“滴水之恩当涌泉相报”，这种文化价值观体现在组织中，即下属在受到领导关怀后，会以更高的忠诚度和工作绩效回馈组织。

总之，仁慈领导是一种深植于中国传统文化的领导风格[8]，这使得仁慈型领导与变革型领导、仆人型领导等源自西方的领导理论有着显著的不同，是更贴近华人企业实际的领导理论。变革型领导通过让下属意识到所承担任务的重要意义，激发下属的高层次需要，建立互相信任的氛围，促使员工为了组织利益牺牲自己的利益，并达到超过原来期望的结果[9]。变革型领导者也体现了对员工的个性关怀，但是

仅局限在工作场所中,是更具任务导向型的领导风格[10]。仆人型领导强调领导的服务精神,认为领导者是谦卑的人,并通过竭诚服务来领导[11]。然而在中国古老的文化、历史与体制的影响下,好不容易成为众人的领袖,又要成为服务众人的“仆人”,这对于领导者来说是一个复杂且艰巨的挑战[12]。相比之下,仁慈型领导不仅重视员工的工作表现,更在工作之余对下属的生活给予个别化、全面且持久的关怀,与下属建立基于情感与感恩的紧密联结,以此激发下属的积极性和创造力,促使他们展现出更出色的工作能力。

3.3. 仁慈领导的作用机制

在机制层面,仁慈领导通过多重路径影响下属行为与组织绩效,其主要作用机制可以从以下几点进行阐述:

从情感支持与信任建构上来看,领导者通过个别化的关怀和体谅宽容行为,有效传递情感支持,建立起基于信任和情感依附的上下级关系。当员工感知到这样的积极情感投入时,更容易形成对领导者及组织的依附感,提高员工的工作信心,降低离职率[13]。

从社会交换与互惠回报来看,基于“滴水之恩当涌泉相报”的互惠规范,以及社会交换理论在组织情境中的具体体现,下属在受到领导者长期无条件关怀的影响后,会产生强烈的回报动机,以提高工作绩效、展现组织公民行为等方式回馈领导[14]。

从心理安全感与创新激励来看,当下属感受到来自领导者的宽容与支持时,其心理安全感显著提升,敢于冒险和尝试创新[15]。由此,仁慈领导不仅有助于解决日常工作问题,还能激发团队创新精神,推动组织持续改进与发展。

从长期导向与持续影响来看,仁慈领导的关怀行为并非短期行为,而是一种长期、持续的投入。正因如此,下属在长期的互动中逐渐内化这种关怀文化,形成稳定的情感依赖和组织认同,从而对组织绩效产生深远影响。

3.4. 仁慈领导的实证研究

通过梳理国内外文献发现,有关仁慈领导的实证研究主要集中在员工个体、团队以及组织三个层面。在个体层面上,现有研究主要从工作行为、工作态度以及工作绩效三方面着手。在中国传统文化影响下,仁慈型领导对下属的关怀与支持被视为“知遇之恩”,能激发下属的感恩之情,并促使下属展现出更多的主动工作行为[16]。在不稳定、不确定、复杂和模糊的工作环境下,仁慈领导能满足员工多样化的需求,进而激发员工的变革行为[17]。在工作态度上,多项研究揭示了仁慈领导风格的有效性。仁慈领导通过展现关怀、支持和理解,对培养员工的工匠精神起到了积极作用[18]。同时仁慈领导提供的关怀与支持,能满足员工对自主、胜任和良好人际关系的心理需求,这种满足不仅激发了员工的利他动机,还进一步促进了知识共享行为的产生[19]。此外,仁慈型领导会给予员工认可和奖励,肯定他们在工作中的辛勤努力和卓越成就,这样的正向反馈能够激发员工的内在动机,促使他们对自身工作形成更为强烈的认同感和热爱之情,进而有效地促进和谐型工作激情的培育与发展[20]。在工作结果上,仁慈领导可以显著提高员工的创新绩效[21]。此外,仁慈领导还可以有效降低员工的离职行为[22]。

在团队层面上,已有研究主要从团队绩效、团队创造力等方面展开。具体而言,仁慈领导对提高团队自省性和团队创造力具有积极作用,高昂等人发现仁慈领导可以正向预测团队绩效[23]。石冠峰和李琨发现,仁慈领导对提高团队自省性和团队创造力具有积极作用[24]。

在组织层面上,已有研究主要从组织创新、组织学习两个方面着手。研究发现,仁慈领导对组织的探索式创新和利用式创新均具有正向预测作用[25]。并且仁慈领导可以显著提高组织学习六个维度的水

平[26]。

4. 仁慈领导在电子商务企业中的适用性

在电子商务行业这一高度动态、竞争激烈且充满不确定性的环境下，企业不仅需要不断创新以保持竞争优势，还需要有效管理员工，以提升组织效能和可持续发展能力。仁慈领导作为一种“以人为本”的管理方式，通过建立信任、提供情感支持和鼓励员工发展，在促进员工积极行为、改善工作态度、增强组织稳定性以及优化团队协作等方面发挥着重要作用。

4.1. 促进员工积极的工作行为

社会交换理论(Social Exchange Theory, SET)认为，个体在社会互动中遵循互惠原则，即当个体感受到来自他人的善意或支持时，会产生感恩之情，并以积极的行为作为回报。在电子商务企业中，仁慈领导通过提供情感支持、个别关怀和发展机会，使员工感受到来自组织的温暖和支持，这种“知遇之恩”能够激发员工的感恩之情，并促使他们表现出更强的责任感和工作投入度。具体而言，仁慈领导者的长期关怀和宽容试错，为员工营造了安全、信任的工作环境，使员工更加愿意表达创新想法、探索新的业务模式，并在面对挑战时展现出更强的主动性。

4.2. 改善员工工作态度

员工长期处于高强度、快节奏的工作环境中，容易产生工作倦怠，导致工作满意度下降。仁慈领导通过提供关怀与支持，满足了新生代员工对自主感、胜任感和归属感的心理需求。这种满足不仅能够激发员工的利他动机，还能够促进组织内部的知识共享行为，提升团队协作效率。此外，仁慈领导会给予员工认可和奖励，肯定他们在工作中的努力和成就。这种正向反馈机制能够强化员工的内在动机，使其对自身工作形成更强的认同感和责任感，进而激发他们的工作热情。在电子商务企业中，这种管理方式有助于缓解员工因高强度工作带来的压力和负面情绪，降低职业倦怠，使员工保持积极向上的工作态度。

4.3. 增加组织稳定性

电子商务行业的高压力环境导致员工流动性较高，特别是客服、仓储、运营等岗位，由于工作强度大、替代性强，员工容易因压力或缺乏归属感而选择离职。在这样的高压力环境下，仁慈领导能够通过关怀员工、提供组织内部发展机会、创造良好的工作氛围等方式，增强员工对组织的认同感和忠诚度，从而降低离职率，保持企业人才队伍的相对稳定。此外，在一个包容和信任的环境中，员工更愿意投入长期发展，而不是因短期压力或工作不满而频繁跳槽。对于电子商务企业而言，降低员工流失率不仅能减少招聘和培训成本，还能提高团队的整体稳定性和协作效率，使企业在激烈的市场竞争中保持稳定的发展势能。

4.4. 促进团队协作

电子商务企业，特别是跨境电商企业，通常依赖远程办公和多元化团队，跨部门协作对于企业的整体运营效率和业务目标实现至关重要。仁慈领导作为一种强调尊重、信任和包容的管理方式，在提升团队凝聚力和优化协作效率方面发挥着重要作用。仁慈领导通过展现对员工的关心、支持和理解，帮助员工建立对领导的信任[27]。同时，当领导以身作则，尊重并信任员工时，这种积极的管理氛围会渗透到整个组织，促进团队内部的信任建设。这种信任不仅增强了团队成员之间的凝聚力，还显著提高了沟通效率，使跨职能协作能力得到有效提升。其次，在跨境电商企业中，团队成员往往来自不同的文化背景。虽然这种多元文化的融合带来了丰富的视角和创新思维，但同时也增加了管理的复杂性。仁慈领导通过

强调尊重与包容的价值观,促进跨文化团队成员之间的理解与信任,从而降低文化冲突,提高团队协作效率。这种包容性的领导方式不仅增强了团队成员的归属感和价值认同,还为企业的持续发展和创新注入了强大的动力。

5. 结语

随着电子商务行业的持续发展和市场环境的不不断变化,传统的管理方式已难以应对日益复杂的挑战。仁慈领导作为一种深植于中国传统文化的领导风格,为电子商务企业提供了一种更具人性化和科学性的管理模式。通过注重员工的个体需求和长期关怀,仁慈领导不仅能够提升员工的幸福感和工作投入度,还能促进团队的协作与创新,增强组织的稳定性和竞争力。在未来,电子商务企业可以更加重视仁慈领导的实践应用,借助这种领导风格提升管理效能,为企业的长期发展奠定坚实的基础。

参考文献

- [1] 中华人民共和国商务部. 中国电子商务报告 2022 [EB/OL]. <https://dzswgf.mofcom.gov.cn/news/phone/5/2024/7/m-1720595584738.html>, 2023-06-09.
- [2] Silin, R.H. (1976) Leadership and Values. Harvard University Asia Center. <https://doi.org/10.1163/9781684171934>
- [3] Redding, S.G. and Hsiao, M. (1990) An Empirical Study of Overseas Chinese Managerial Ideology. *International Journal of Psychology*, 25, 629-641. <https://doi.org/10.1080/00207599008247917>
- [4] 郑伯坝, 周丽芳, 樊景立. 家长式领导: 三元模式的构建与测量[J]. 本土心理学研究, 2000(14): 3-64.
- [5] 林姿葶, 郑伯坝. 华人领导者的嘘寒问暖与提携教育: 仁慈领导之双构面模式[J]. 本土心理学研究, 2012(36): 253-302.
- [6] 林昱锜, 简忠仁, 林姿葶. 仁慈领导双构面模式之再探: 内涵理清与量表建构[J]. 本土心理学研究, 2022(58): 3-59.
- [7] 樊景立, 郑伯坝. 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析[J]. 本土心理学研究, 2000(13): 127-1280.
- [8] Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M. and Farh, J. (2004) Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839x.2004.00137.x>
- [9] Jermier, J.M. (1993) Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. *The Leadership Quarterly*, 4, 103-109. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90006-f](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90006-f)
- [10] 王震, 孙健敏, 赵一君. 中国组织情境下的领导有效性: 对变革型领导、领导-部属交换和破坏型领导的元分析[J]. 心理科学进展, 2012, 20(2): 174-190.
- [11] Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. and Liden, R.C. (2019) Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- [12] 陈崇帝. 中国企业“仆人式领导”的可行性与重要性[J]. 中国科技信息, 2007(8): 138+140.
- [13] 于桂兰, 姚军梅, 张蓝戈. 家长式领导、员工信任及工作绩效的关系研究[J]. 东北师大学报(哲学社会科学版), 2017(2): 125-129.
- [14] 夏天添, 黄春梅. 仁慈型领导对组织公民行为的影响——基于经验取样法的有调节的中介模型[J]. 企业经济, 2019(8): 118-124.
- [15] 徐悦, 段锦云, 李成艳. 仁慈领导对员工建言的影响: 自我预防和自我提升的双重路径[J]. 心理与行为研究, 2017, 15(6): 839-845.
- [16] 刘婷, 项杨. 仁慈领导与员工主动工作行为关系研究——对领导的感激与组织资源支持的作用[J]. 辽宁工程技术大学学报(社会科学版), 2024, 26(4): 290-298.
- [17] 高亚飞, 李大赛. VUCA 环境下仁慈领导对员工主动变革行为的影响研究[J]. 领导科学, 2022(9): 68-71.
- [18] 朱永跃, 马媛, 欧阳晨慧, 等. 家长式领导与制造企业员工工匠精神: 工作卷入和团队积极情绪氛围的影响[J]. 系统管理学报, 2022, 31(1): 89-103.
- [19] 胡钟慧, 李劲松. 仁慈与德行领导对新生代员工知识共享行为的协同效应机制[J]. 商业经济与管理, 2023(2): 5-16.
- [20] Shen, Y., Chou, W., Schaubroeck, J.M. and Liu, J. (2023) Benevolent Leadership, Harmonious Passion, and Employee

Work Behaviors: A Multi-Level Moderated Mediation Model. *Journal of Business Research*, 157, Article ID: 113571. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113571>

- [21] 汤敏慧, 郑石, 严鸣, 等. 团队认知多样性对创新绩效的影响机制[J]. 管理评论, 2023, 35(3): 71-82.
- [22] 杨时羽, 任润, 张占武, 等. 领导风格和代际特征对中国制造业员工离职的影响[J]. 经济科学, 2021(2): 97-109.
- [23] 高昂, 曲庆, 杨百寅, 等. 家长式领导对团队工作绩效的影响研究——领导才能的潜在调节作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2014, 35(1): 100-108.
- [24] 石冠峰, 李琨. 威权领导、仁慈领导对团队创造力——一个有中介的交互效应模型检验[J]. 贵州财经大学学报, 2014(5): 53-61.
- [25] 傅晓, 李忆, 司有和. 家长式领导对创新的影响: 一个整合模型[J]. 南开管理评论, 2012, 15(2): 121-127.
- [26] 于海波, 郑晓明, 李永瑞. 家长式领导对组织学习的作用——基于家长式领导三元理论的观点[J]. 管理学报, 2009, 6(5): 664-670.
- [27] 万翔, 丁志慧. 家长式领导及信任对员工知识回避的影响[J]. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版), 2018, 40(3): 354-358.