

07
2025



经济与产业发展

Economic and Industrial Development

Volume 2 · Issue 7 · July 2025 3060-9178(Print) 3060-9186(Online)



Nanyang Academy of Sciences Pte. Ltd.

Tel.: +65 62233839

E-mail: contact@nassg.org

Add.: 12 Eu Tong Sen Street #07-169 Singapore 059819



Volume 2 · Issue 7 · July 2025 3060-9178(Print) 3060-9186(Online)



中文刊名：经济与产业发展
ISSN：3060-9178（纸质）3060-9186（网络）
出版语言：华文
期刊网址：<http://journals.nassg.org/index.php/ecin-cn>
出版社名称：新加坡南洋科学院

Serial Title: Economic and Industrial Development
ISSN: 3060-9178 (Print) 3060-9186 (Online)
Language: Chinese
URL: <http://journals.nassg.org/index.php/ecin-cn>
Publisher: Nan Yang Academy of Sciences Pte. Ltd.

《经济与产业发展》征稿函

期刊概况：

中文刊名：经济与产业发展
ISSN: 3060-9178 (Print) 3060-9186 (Online)
出版语言：华文刊
期刊网址：<http://journals.nassg.org/index.php/ecin-cn>
出版社名称：新加坡南洋科学院

Database Inclusion



Google Scholar



Crossref



China National Knowledge Infrastructure

出版格式要求：

- 稿件格式：Microsoft Word
- 稿件长度：字符数（计空格）4500以上；图表核算200字符
- 测量单位：国际单位
- 论文出版格式：Adobe PDF
- 参考文献：温哥华体例

版权声明/Copyright

南洋科学院出版的电子版和纸质版等文章和其他辅助材料，除另作说明外，作者有权依据Creative Commons国际署名—非商业使用4.0版权对于引用、评价及其他方面的要求，对文章进行公开使用、改编和处理。读者在分享及采用本刊文章时，必须注明原文作者及出处，并标注对本刊文章所进行的修改。关于本刊文章版权的最终解释权归南洋科学院所有。

All articles and any accompanying materials published by NASS Publishing on any media (e.g. online, print etc.), unless otherwise indicated, are licensed by the respective author(s) for public use, adaptation and distribution but subjected to appropriate citation, crediting of the original source and other requirements in accordance with the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) license. In terms of sharing and using the article(s) of this journal, user(s) must mark the author(s) information and attribution, as well as modification of the article(s). NASS Publishing reserves the final interpretation of the copyright of the article(s) in this journal.

Nanyang Academy of Sciences Pte. Ltd.
12 Eu Tong Sen Street #07-169 Singapore 059819
Email: info@nassg.org
Tel: +65-65881289
Website: <http://www.nassg.org>



出刊及存档：

- 电子版出刊（公司期刊网页上）
- 纸质版出刊
- 出版社进行期刊存档
- 新加坡图书馆存档
- 谷歌学术（Google Scholar）等数据库收录
- 文章能够在数据库进行网上检索

作者权益：

- 期刊为 OA 期刊，但作者拥有文章的版权；
- 所发表文章能够被分享、再次使用并免费归档；
- 以开放获取为指导方针，期刊将成为极具影响力的国际期刊；
- 为作者提供即时审稿服务，即在确保文字质量最优的前提下，在最短时间内完成审稿流程。

评审过程：

编辑部和主编根据期刊的收录范围，组织编委团队中同领域的专家评审员对文章进行评审，并选取专业的高质量稿件进行编辑、校对、排版、刊登，提供高效、快捷、专业的出版平台。

经济与产业发展

Economic and Industrial Development

Volume 2 · Issue 7 · July 2025 3060-9178(Print) 3060-9186(online)

编委会

主 编

苏 涛 广东工业大学管理学院

编 委

姚树洁 山西财经大学

何培旭 华侨大学工商管理学院

许 坤 西南财经大学

王 楠 北方民族大学商学院

刘 博 陕西博爱恒业医药集团有限公司

李炜宇 云南朗昱经贸有限公司

李栋基 麦凯尼（北京）科技有限责任公司

- | | | |
|----|--|---|
| 1 | 数字化转型能降低白酒企业的碳排放吗? ——来自
19家上市白酒企业的经验证据
/ 马俊龙 | / 刘沛璇 |
| 4 | 基于品牌高端化的后发企业跨国并购路径研究
/ 苏程霄 | 25 义乌经济崛起背后的市场模式和动力机制分析
/ 吴子钰 |
| 7 | 新就业形态下劳动人事争议仲裁的经济成本管控与效
率优化研究
/ 赵峰 | 28 G 乳业企业盈利能力分析
/ 贺蕾 吴松 |
| 10 | 文山州国有保障性苗圃建设后期发展方向与战略路径
研究
/ 聂长梽 韦功权 | 31 区块链在公共服务绩效管理体系的应用路径
/ 徐宇飞 汪前 郑美慧 周诗莹 赵义宁 |
| 13 | 国有企业职能部门绩效考核现状分析与优化路径研究
/ 郝佳 | 34 高质量发展背景下关于公立医院人才培养评价指标的
优化分析与研究
/ 史雨婷 乔丹 |
| 16 | 大数据时代下乡村治理数字化转型的价值与路径探索
/ 吕沐阳 | 37 企业财产保险对企业经营发展的重要价值与应用研究
/ 谢炳校 |
| 19 | 平台经济税收疑难问题解析
/ 秦翠 | 40 数字孪生技术在电商智能仓储调度中的应用与效果
验证
/ 李新兵 |
| 22 | 跨境企业海外子公司治理结构优化与风险防控 | 43 新时代下脱贫地区“三农”问题的思考
/ 陈宏 |

- 1 Can digital transformation reduce the carbon emissions of Baijiu enterprises? --Empirical evidence from 19 listed Baijiu enterprises / Junlong Ma
- 4 Research on the Path of Cross-border Mergers and Acquisitions of Latecomer Enterprises Based on Brand Premiumization / Chengxiao Su
- 7 Research on cost control and efficiency optimization of labor and personnel dispute arbitration under new employment forms / Feng Zhao
- 10 Research on the development direction and strategic path of state-owned nursery construction in Wenshan Prefecture in the later stage / Changzhi Nie gongquan wei
- 13 Analysis of Performance Evaluation in State-Owned Enterprise Departments and Optimization Pathways / Jia Hao
- 16 The value and path exploration of digital transformation of rural governance in the era of big data / Muyang Lv
- 19 Analysis of Difficult Issues in Platform Economy Taxation / Cui Qin
- 22 Optimization of governance structure and risk prevention and control of overseas subsidiaries of cross-border enterprises / Peixuan Liu
- 25 Analysis of market model and driving mechanism behind the economic rise of Yiwu / Ziyu Wu
- 28 Analysis of profitability of G dairy enterprises / Lei He Song Wu
- 31 The Application Path of Blockchain in Public Service Performance Management System / Yufei Xu Qian Wang Meihui Zheng Shiying Zhou Yining Zhao
- 34 Optimization Analysis and Research on Evaluation Indicators of Talent Training in Public Hospitals under the Background of High-quality Development / Yuting Shi Dan Qiao
- 37 The important value and application research of enterprise property insurance to enterprise operation and development / Bingxiao Xie
- 40 Application and Effect Verification of Digital Twin Technology in E-commerce Intelligent Warehouse Scheduling / Xinbing Li
- 43 Thoughts on the “three rural” problems in poverty-stricken areas in the new era / Hong Chen

Can digital transformation reduce the carbon emissions of Baijiu enterprises? --Empirical evidence from 19 listed Baijiu enterprises

Junlong Ma¹

Luzhou Laojiao Co., Ltd. (National Solid State Brewing Engineering Technology Research Center), Luzhou, Sichuan, 646000, China

Abstract

The advent of the digital age provides new solutions for enterprises to reduce carbon emissions and increase efficiency. This paper takes 19 A-share listed Baijiu enterprises from 2020 to 2024 as samples to explore the impact of digital transformation on their carbon emissions. The results show that the digital transformation of listed Baijiu enterprises can significantly reduce their carbon emissions, and the results are still significant after a series of robustness tests. In addition, this paper conducts heterogeneity analysis from three aspects of emission type, enterprise nature and brand impact. The results show that the digital transformation of listed Baijiu enterprises can only significantly reduce the scope of carbon dioxide emissions, and has no significant impact on the scope of carbon emissions; In addition, listed Baijiu enterprises with good state-owned and brand influence have significant effect on digital transformation and emission reduction. Based on the above analysis, this paper proposes that Baijiu enterprises should strengthen the digital construction of energy management system.

Keywords

digital transformation; Baijiu enterprises; carbon emission

数字化转型能降低白酒企业的碳排放吗？——来自 19 家上市白酒企业的经验证据

马俊龙

泸州老窖股份有限公司（国家固态酿造工程技术研究中心），中国·四川泸州 646000

摘要

数字时代的来临，为企业减碳增效提供了新的解决思路。本文以2020-2024年19家A股上市白酒企业为样本，探究数字化转型对其碳排放的影响。结果显示，上市白酒企业的数字化转型能够显著降低其碳排放，且经一系列稳健性检验后，结果仍显著。此外，本文从排放类型、企业性质以及品牌影响程度三个方面进行异质性分析，结果表明，上市白酒企业的数字化转型仅能显著减少范围二碳排放，对范围一碳排放无显著影响；此外，国有和品牌影响力较好的上市白酒企业，其数字化转型减排效果显著。基于上述分析，本文提出白酒企业应加强能源管理系统的数字化建设等建议。

关键词

数字化转型；白酒企业；碳排放

1 引言

在全球应对气候变化与中国推动“双碳”目标的背景下，企业碳排放行为受到日益严格的监管与社会关注。白酒行业作为中国传统高耗能、高排放产业之一^[1]，其碳减排路径不仅关乎企业可持续发展，也对行业绿色转型具有重要示范意义^[2]。近年来，数字化转型被视为推动企业节能减排的关键路径^[3]，其与企业生产经营的深度融合正成为推动社会进步

与经济结构优化的重要引擎^[4]。企业数字化转型通过将数据作为关键生产要素并深度融合人工智能、物联网等新一代信息技术，从根本上重构了企业的生产与运营模式^[5]。在此背景下，如何有效控制和减少碳排放，特别是作为碳排放主体的企业如何实现低碳转型，已成为关乎国家长期发展战略的重大议题，并引发了学术界与政策界的广泛关注^[6]。然而，其在白酒行业中的实际减排效果异质性影响尚未得到系统检验。基于此，本文以中国上市白酒企业为研究对象，构建计量经济模型，考察数字化转型对碳排放的影响，并从碳排放结构、企业所有权属性与品牌影响力等维度展开异质性分析。本研究不仅丰富了企业数字化与环境治理领域的实证文

【作者简介】马俊龙（1989—），男，中国山东青岛人，博士，副教授，从事绿色经济学研究。

献，也为白酒行业制定差异化碳减排政策提供了微观证据。

2 研究设计

2.1 模型设定

为检验上市白酒企业数字化转型对碳排放的影响。本文构建如下模型来检验：

$$Pf_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 DT_{it} + \beta Control_{it} + \gamma_i + \tau_t + \epsilon_{it} \quad (1)$$

其中， i 代表企业， t 代表时间， Pf 表示上市酒企的碳排放， DT 表示其数字化转型， $Control$ 表示控制变量， γ_i 和 τ_t 分别表示个体固定效应和时间固定效应， ϵ_{it} 表示随机干扰项。

2.2 变量定义

2.2.1 被解释变量

上市白酒企业的碳排放作为核心解释变量，本文以各上市白酒企业的 ESG 报告中公布的温室气体排放总量取自

然对数来衡量。

2.2.2 核心解释变量

本文参考吴非等（2021）的研究，采用企业年报进行文本分析，在 CNRDS 中的 AKRD 库中针对上市公司年报中数字化转型关键词的词频统计^[7]。从中选取 2020-2024 年的词频数据，用词频数加一后取自然对数来衡量上市酒企的数字化转型。

2.2.3 控制变量

本文基于现有关于企业碳排放碳中和及绿色技术创新的研究^{[8][9]}。选取如下控制变量：（1）企业规模（Size）；（2）资产负债率（Lev）；（3）固定资产占比（FIXED）；（4）托宾 Q（TobinQ）；（5）高管薪酬激励（Pay）；（6）营业成本（A_C）；（7）总产量（Pro）。具体描述性见下方表 1。

表 1 描述性统计

变量名	描述	样本量	均值	标准差	最小值	中位数	最大值
Pf	Ln (总碳排放量)	35	11.913	1.243	8.911	11.925	14.298
Pf1	Ln (范围一)	32	10.507	2.506	3.491	10.678	14.214
Pf2	Ln (范围二)	31	10.676	1.521	7.624	10.616	13.161
DT	数字化转型	94	3.146	0.792	0	3.332	4.143
Size	Ln (总资产)	95	23.186	1.393	20.010	23.006	26.262
Lev	总负债 / 总资产	95	0.339	0.133	0.144	0.316	0.688
FIXED	固定资产净额与总资产比值	95	0.199	0.0999	0.0534	0.187	0.443
TobinQ	企业股票市值对股票所代表的资产重置成本的比值	95	4.045	2.106	1.040	3.486	9.797
Pay	Ln (管理层年薪)	84	15.829	0.880	13.738	16.0830	17.103
A_C	Ln (酒类营业成本)	95	20.888	1.402	16.826	20.802	23.417
Pro	Ln (白酒总产量)	95	10.506	1.376	5.960	10.584	13.445

2.3 数据来源与描述性统计

在国内对碳排放和碳达峰重视程度不断提升的背景下，上市白酒企业在环境责任履行方面的信息披露逐渐受到关注。但我国对于碳排放的系统性监测与公开披露机制仍处于初步阶段，现有关于上市白酒企业碳排放数据存在的时间跨度短，据作者统计，截止 2024 年 12 月 31 日，公布碳排放数据的公司为 15 家，且公布年份层次不齐。因此，本文以 2020-2024 年我国 A 股上市白酒企业为研究样本，共 19 家上市白酒企业，95 个观测值。其中，企业碳排放数据来自各企业 ESG 报告，企业数字化转型相关数据来于 CNRDS，控制变量来源于 CSMAR。

3 实证分析

3.1 基准回归

模型（1）的基准回归结果列于表 2，其中（1）-（2）列均控制了个体、时间固定效应，但列（1）未加入控制变量，列（2）加入了控制变量。可以看出无论加入控制变量与否，

数字化转型系数（DT）的系数始终为负且分别在统计上显著，这意味着上市白酒企业的数字化转型能够显著降低其碳排放量。可知，假设 H1 是合理的。

3.2 稳健性检验

3.2.1 前后缩尾 1%

本文通过对研究区间内所有变量前后各 1% 缩尾处理后进行实证检验，回归结果见表 3 列（1），可以发现，数字化转型系数（DT）依旧显著为负，与本文基准回归结果保持一致。

3.2.2 更换样本区间

本文参考田高良和张晓涛（2025）的思路剔除企业所在低在中心城市和直辖市的样本^[10]。由于这些城市在资源、基础设施及营商环境较好的城市发展，因此这些上市白酒企业比其他公司更具优势，将其剔除更能反映数字化转型的广泛效应。基准回归结果见表 3 列（2），可见，核心解释变量（DT）的系数仍然显著为负。进一步印证了假设 H1 的合理性。

表2 基准回归结果

	(1)	(2)
	Pf	Pf
DT	-0.629*	-1.153*
	(-2.543)	(-2.164)
Size		-7.117*
		(-1.841)
Lev		13.233*
		(2.145)
FIXED		-30.356**
		(-2.609)
Pay		-0.178
		(-0.087)
A_C		-0.774
		(-1.335)
Pro		0.304
		(0.366)
TobinQ		-0.116
		(-0.271)
_cons	14.187***	201.773**
	(10.49)	(2.769)
year	Yes	Yes
N	35.000	32.000
r2	0.192	0.637

表3 稳健性检验

	(1)	(2)
	Pf	Pf
DT	-1.110*	-1.408**
	(-1.812)	(-2.836)
Control	Yes	Yes
_cons	153.743	190.216**
	(1.687)	(2.855)
year	Yes	Yes
N	32.000	26.000
r2	0.549	0.797

3.3 异质性分析

为考察上市白酒企业数字化转型对不同类型碳排放的影响,本文基于模型(1),将被解释变量分别替换为范围一(Pf_1)和范围二(Pf_2)排放量,其他控制变量不变,回归结果见表4列(1)和(2),结果表明,上市白酒企业的数字化转型能够显著降低其范围二的排放,但对范围一的减排作用并不显著。其主要原因包括:范围二碳排放主要源于企业外购电力、热力等能源的间接消耗,其排放强度直接关联企业的能源采购效率与能源利用效率,而数字化转型可通过明确路径实现精准干预;而范围一碳排放来自企业自主生产中的燃料直接燃烧,其排放控制依赖燃烧设备的技术水平、燃料类型及生产工艺的固有特性,数字化转型虽能通过监测燃烧参数优化操作流程,却无法直接改变燃烧设备的硬件技术瓶颈与工艺刚性需求。

表4 异质性分析1

	(1)	(2)
	Pf1	Pf2
DT	-1.222	-2.312*
	(-0.519)	(-1.967)
Control	Yes	Yes
_cons	475.772	96.508
	(1.695)	(0.689)
Nyear	Yes	Yes
N	28.000	28.000
r2	0.578	0.503

4 总结与展望

本文系统考察了上市白酒企业数字化转型对碳排放的影响效应及其异质性。研究发现:第一,数字化转型能显著降低上市白酒企业的碳排放,表明数字化技术在促进白酒企业绿色发展上具有积极作用;第二,数字化转型主要作用于范围二碳排放,而对范围一碳排放的影响不显著,反映出数字化在能源管理与采购优化方面的优势,以及在工艺流程改造方面的局限性;第三,国有上市白酒企业和规模较大的上市白酒企业在数字化转型中表现出更强的碳减排效果,说明资源禀赋与企业能力是数字化减排效应发挥的重要条件。

基于上述结论,本文建议:上市白酒企业应加强能源管理系统的数字化建设,尤其是在外购电力和热力方面推进智慧采购与能效优化;政府应结合企业规模与所有制特征,实施差异化扶持政策,助力中小企业突破数字化转型的资金与技术瓶颈;未来研究可进一步拓展至碳达峰路径与数字化技术的协同机制分析,为行业低碳转型提供更深层次的理论支撑。

参考文献

- [1] 曾绍伦,王强.白酒上市公司质量评价及高质量发展路径研究[J].四川轻化工大学学报(社会科学版),2020,35(02):18-32.
- [2] 王磊,李吉,王兴启.数字化转型、企业金融化与制造业全要素生产率[J].经济体制改革,2025,(04):152-161.
- [3] 吕宏军,卫秀秀.数字化转型、绿色技术创新与碳减排效应[J].统计与决策,2025,41(13):163-167.
- [4] 丁敬雯.企业数字化转型、技术创新与碳绩效提升[J].经济问题,2025,(10):53-61.
- [5] 蒋樟生,徐承浩.城市5G技术试点建设赋能企业数字化转型——来自中国制造企业的实证证据[J].华东经济管理,2023,37(04):13-23..
- [6] 孙林杰,李长顺,何瑶瑶.数字化转型对制造业企业碳绩效的影响研究[J/OL].科学学研究,1-14.
- [7] 吴非,胡慧芷,林慧妍,等.企业数字化转型与资本市场表现——来自股票流动性的经验证据[J].管理世界,2021,37(07):130-144+10.
- [8] Alam M S, Safullah M, Islam M S. Cash-rich firms and carbon emissions[J]. International Review of Financial Analysis, 2022, 81: 102106.
- [9] Hossain A, Saadi S, Amin A S. Does CEO risk-aversion affect carbon emission?[J]. Journal of Business Ethics, 2023, 182(4): 1171-1198.
- [10] 田高良,张晓涛.数字化转型与企业创新效率:作用机制与实证检验[J].商业研究,2025,(05):13-24.

Research on the Path of Cross-border Mergers and Acquisitions of Latecomer Enterprises Based on Brand Premiumization

Chengxiao Su

Zhejiang Wanli University, Ningbo, Zhejiang, 315100, China

Abstract

This paper takes Anta's cross-border acquisition of Yamafen Sports as the research object. The research background is the high-end development of domestic sports consumption, intensified competition among domestic sports brands, and the need for global breakthroughs. Meanwhile, although Yamafen owns high-end brands such as Arc'teryx, its performance has declined and its presence in China is weak. The article reviews the profiles of both parties involved in the acquisition and the merger process from 2018 to 2019. It elaborates on the motivations behind Anta's use of this cross-border acquisition to promote globalization, improve its brand matrix, and tap into the China market. The paper also explains the path of brand premiumization achieved through brand positioning upgrades and channel reforms, revealing the logic behind Anta's accelerated transformation into a world-class multi-brand group. This study can provide reference for domestic sports brands to achieve strategic upgrades through cross-border acquisitions.

Keywords

Anta; Yama Fen; cross-border mergers and acquisitions; brand premiumization

基于品牌高端化的后发企业跨国并购路径研究

苏程霄

浙江万里学院，中国·浙江宁波 315100

摘要

本文以安踏跨国并购亚玛芬体育为研究对象，研究背景为国内运动消费高端化、国产体育品牌竞争加剧且需全球化突破，同时亚玛芬虽拥始祖鸟、等高端品牌却业绩下滑、在华布局薄弱。文章通过梳理并购双方概况、2018-2019年并购过程，安踏凭借此跨国并购推进全球化、完善品牌矩阵、挖掘中国市场的动因，阐述其通过品牌定位升级、渠道改革等实现品牌高端化的路径，揭示安踏加速向世界级多品牌集团转型的逻辑，该研究可为国产体育品牌通过跨国并购实现战略升级提供参考借鉴。

关键词

安踏；亚玛芬；跨国并购；品牌高端化

1 引言

在全球体育用品行业竞争加剧与消费升级的背景下，跨国并购已成为品牌突破市场壁垒、实现高端化与全球化布局的重要路径。中国体育用品企业历经多年发展，从本土市场逐步向国际舞台迈进，其中安踏体育凭借“单聚焦、多品牌、全渠道”战略，通过收购 FILA 等品牌积累了成熟的多品牌运营经验，逐步成长为行业龙头。

与此同时，全球高端体育品牌集团亚玛芬体育虽拥有始祖鸟、萨洛蒙、威尔逊等多个细分领域顶尖品牌，却面临业绩增速下滑、中国市场布局薄弱等发展困境，为并购提供了契机。2019 年，安踏联合方源资本、腾讯等组成财团完成对亚玛芬的收购，这一案例不仅是中国体育品牌“走出去”

【作者简介】苏程霄（2001-），女，中国山东济宁人，在读硕士，从事民营企业国际化研究。

的典型实践，更折射出本土企业通过跨国并购实现品牌高端化转型的战略逻辑。

本文以安踏跨国并购亚玛芬体育为研究样本，系统梳理并购双方背景与过程，深入分析并购动因，并探究安踏借助此次并购实现品牌高端化的基本路径，以期为体育用品行业及其他领域的跨国并购与品牌升级提供参考^[1]。

2 安踏并购亚玛芬的案例梳理

2.1 并购双方简介

安踏体育 1991 年于福建晋江成立，2007 年在联交所上市，从早期运动鞋 OEM 生产商逐步成长为中国体育用品行业领跑者，核心战略为“单聚焦、多品牌、全渠道”。其发展历程分为单一品牌、产品多元化与品牌国际化、线下零售布局、多品牌并购四大阶段，2009 年收购 FILA 并助其实现年销售额破百亿的逆袭，后续还收购 SPRANDI、DESCENTE 中国区业务等品牌；2014 年销售额突破 100 亿，

具备成熟的 DTC 直营零售能力与“外来品牌中国化”运营经验，在美、日、意等多国设设计中心，23% 高级管理人有国际化背景，且借助北京奥运会、冬奥会合作提升品牌影响力，目标是“不做中国的耐克，要做世界的安踏”，2019 年联合方源资本、腾讯等组成财团收购亚玛芬，进一步推进全球化布局。

亚玛芬体育 1950 年创立于芬兰，1977 年在纳斯达克北欧市场上市，是全球顶级体育器材品牌管理集团，致力于为业余运动爱好者及专业运动员提供先进体育产品。其产品线覆盖网球、羽毛球、滑雪、户外、健身等多运动项目，拥有始祖鸟 (Arc'teryx)、萨洛蒙 (Salomon)、威尔逊 (Wilson)、Atomic 等超过 10 个细分领域高端龙头品牌，各品牌有独立运营团队；2017 年底在全球 34 个国家和地区拥有 288 家品牌零售店，但扩张基本停滞，同年营收增速连续 5 年下滑，净利润同比大减 26.5%，2017 年 EMEA、美洲、亚太区收入占比分别为 43.7%、41.8%、14.5%，中国市场布局薄弱，被收购前无自营门店且依赖经销商，业绩表现不佳，品牌资产未充分发挥^[2]。

2.2 并购背景、过程及动因分析

2.2.1 并购背景

从自身来看，安踏 2009 年收购 FILA 并助其实现从亏损到年销百亿的逆袭，积累了成熟的“外来品牌中国化”运营经验，且主品牌聚焦大众市场、FILA 覆盖中高端后，亟需通过收购填补高端运动市场空白，完善品牌矩阵；同时，2010 年后安踏业绩持续增长，2018 年前三季度营收超百亿，具备发起大规模并购的资金基础。从市场环境看，国内运动消费呈现多元化、高端化趋势，2017 年后李宁通过“中国李宁”转型、lululemon 在华快速增长，印证中高端运动市场潜力，且 2022 年北京冬奥会临近，冰雪运动与户外运动热度上升，为亚玛芬旗下始祖鸟、萨洛蒙等品牌提供了市场机遇。此外，国产体育品牌在国内市场竞争加剧，安踏、李宁等头部企业需通过全球化布局突破增长瓶颈，而并购国际高端品牌成为其“走出去”的重要路径。

2.2.2 并购过程

发起意向：2018 年 9 月 12 日，安踏发布公告，向芬兰亚玛芬体育发出初步收购意向，开启并购流程，此次收购是安踏推进“单聚焦、多品牌、全渠道”战略及全球化布局的重要举措。

组建财团与确定方案：安踏联合方源资本、腾讯、Anamerid Investments 组成投资者财团，以现金要约收购亚玛芬全部股份，每股 40 欧元（较 3 个月加权均价溢价 43%），总价值约 46 亿欧元（约 360 亿人民币）；成立芬兰 JVCo 公司，安踏持股约 57.95% 主导收购，同时亚玛芬 4 家主要股东（合计持股 7.91%）承诺接受要约，另有股东看好收购。

融通资金：财团向 JVCo 注资 26.63 亿欧元（安踏注资

15.43 亿欧元），另通过债务融资募集 30 亿欧元（含 13 亿欧元 5 年期贷款、17 亿欧元 7 年期无追索权贷款）；资金用于支付收购对价（46 亿欧元）、偿还亚玛芬债务（9.5 亿欧元）及覆盖相关费用。

推进审批与延长要约期：安踏先后获中、俄、美、加等多国及欧洲委员会等监管审批，仅墨西哥审批待完成；2 月 21 日将要约期延长至 3 月 7 日，2 月 25 日收到墨西哥审批，所有必要审批完成，要约条件达成。

完成收购与后续整合：收购完成初期，亚玛芬暂保持独立运营、保留原总部与管理团队；但 18 个月内安踏更换亚玛芬原总裁，由安踏系高管郑捷接任，后续推进品牌重组（剥离非核心品牌）、DTC 转型等整合举措^[3]。

2.2.3 并购动因分析

第一，推进全球化布局，实现“做世界的安踏”目标

安踏长期以“不做中国的耐克，要做世界的安踏”为愿景，2017 年确立“单聚焦、多品牌、全渠道”战略后，进一步谋求全球化突破。亚玛芬作为总部位于芬兰、业务遍及全球 34 个国家和地区的顶级体育用品集团，2018 年在 EMEA（欧洲、中东及非洲）、美洲、亚太区收入占比分别达 43.7%、41.8%、14.5%，拥有成熟的全球销售网络与品牌影响力。收购亚玛芬能让安踏直接获取其在欧美市场的渠道资源与用户基础，弥补自身国际运营经验的短板，快速切入全球高端体育用品市场，是安踏从“中国本土龙头”向“世界级多品牌集团”转型的关键一步，也与国家“走出去”战略及体育产业全球化趋势相契合。

第二，完善多品牌矩阵，填补高端与细分市场空白

安踏此前通过收购 FILA 覆盖中高端市场，但在超高端户外、专业滑雪、球类装备等细分领域存在空白。亚玛芬旗下拥有 10 余个细分领域的高端龙头品牌，如“户外服装里的爱马仕”始祖鸟（超高端户外）、萨洛蒙（专业滑雪与越野跑）、威尔逊（网球、棒球等球类装备）、Atomic（高山滑雪器具）等，且多个品牌在全球细分市场排名领先（如 Wilson 网球装备全球第一、始祖鸟超高端户外服装全球第三）。这些品牌能精准补充安踏的品牌地图，形成“大众市场（安踏主品牌）- 中高端市场（FILA）- 超高端市场（始祖鸟等）”的完整覆盖，同时切入户外、滑雪、专业球类等增长潜力大的细分赛道，降低对单一运动品类的依赖，提升集团整体抗风险能力。

第三，挖掘中国市场潜力，复制“外来品牌中国化”成功经验

亚玛芬被收购前在中国市场布局薄弱，2018 年大中华区收入占比仅 5%，且无自营门店，依赖经销商分销，品牌价值未充分释放。而安踏凭借收购 FILA 的成功经验，深谙“外来品牌中国化”的运营逻辑——通过 DTC 直营转型、渠道改革、本土化营销，曾让 FILA 从亏损状态成长为年销百亿的品牌。安踏看中亚玛芬旗下品牌在中国市场的巨大增长空

间，计划将成熟的 DTC 模式、高端商圈布局、明星营销等经验复制到始祖鸟、萨洛蒙等品牌，借助中国户外运动兴起与中高端消费升级趋势，推动亚玛芬在华业务爆发^[4]。

3 安踏并购亚玛芬实现品牌高端化的路径

3.1 品牌定位升级：从“专业户外”到“运动奢侈品”，锚定高净值人群

安踏抓住中高端消费升级与户外潮流兴起的机遇，对亚玛芬核心品牌进行定位重塑。以始祖鸟为例，打破其原有的“专业户外装备”单一属性，赋予“运动奢侈品”（简称“运奢”）新定位——保留 GORE-TEX 超级防水面料等核心技术沉淀，同时融入时尚基因，通过高端商圈选址（如上海淮海路门店毗邻爱马仕）、明星代言（刘雯）、国际时尚场景曝光（巴黎时装周）、文化联名（龙年限定款）等方式，将品牌与“精致中产生活方式”绑定，摆脱此前“专业工具属性”的局限。此外，萨洛蒙聚焦“高端户外潮流”，借助“山系穿搭”趋势在小红书等平台引爆话题，成为城市中产户外穿搭的标志性品牌；威尔逊则强化“专业球类装备+高端休闲”属性，通过与顶级赛事合作维持高端专业形象，形成多品牌高端化矩阵。

3.2 渠道改革：收缩经销商、推进 DTC 直营，掌控高端终端体验

安踏将成熟的 DTC（直面消费者）模式复制到亚玛芬，通过渠道直营化提升品牌管控力与终端溢价。一方面，果断淘汰低效经销商，收回核心渠道控制权——例如始祖鸟淘汰曾贡献 70% 销售额的经销商三夫户外，收回奥莱渠道与线上店铺经营权，关闭分散的低端集合店，仅保留高端商圈直营店；截至 2023 年前 9 个月，亚玛芬自营零售店数量超 330 家，较 2019 年增长 69%，直营渠道占比从收购前的 12% 提升至 33%，其中始祖鸟大中华区 DTC 占比高达 62.98%。另一方面，优化门店体验，直营店采用简约高端的设计风格，搭配专业导购服务，突出产品技术细节与品牌故事，推动门店坪效大幅提升——始祖鸟国内店铺坪效从收购前的年销两三百万元，跃升至近 10 万元/年，2021-2022 年大中华区自营门店坪效（1251 美元、1269 美元/平方英尺）显著高于北美市场（622 美元、817 美元），印证渠道高端化对盈利的拉动作用。

3.3 组织与人才赋能：引入国际团队，平衡“专业基因”与“商业运营”

为避免本土管理团队“不懂高端户外”的短板，安踏为亚玛芬搭建国际化专业管理架构。核心管理层大量引入具有国际高端品牌运营经验的人才：例如始祖鸟全球 CEO 由前 Lululemon 亚太区总裁 Alexandra Sørensen 接任，萨洛蒙

负责人为前哥伦比亚品牌高管 Franco Fogliato，亚玛芬全球 CEO 姚剑拥有阿迪达斯中国近 20 年管理经验，确保品牌运营贴合高端市场逻辑。同时，安踏保持亚玛芬旗下品牌的相对独立性，不干预始祖鸟、萨洛蒙等品牌的技术研发与专业调性，仅在战略方向、资源支持上提供保障——例如保留始祖鸟加拿大设计团队，持续投入技术研发维持其“户外技术标杆”形象，既避免“过度商业化”损伤核心用户信任，又通过专业基因巩固高端定位。

3.4 资源整合：嫁接安踏优势，强化高端品牌支撑力

安踏从供应链、营销、资本三方面为亚玛芬高端化提供资源支持。供应链端，将中国生产占比从 22% 提升至 33%，通过规模化生产与数字化管理降低成本，同时保障高端产品的工艺品质，推动亚玛芬毛利率从 2018 年的 45.6% 升至 2023 年的 52.2%；营销端，借助安踏的本土化营销能力，为亚玛芬品牌打造“中国叙事”，例如始祖鸟针对中国市场推出“无痕山林”环保理念、结合传统节日推出限定款，快速吸引 170 万会员（较 2018 年增长 120 倍）；资本端，推动亚玛芬 2024 年在纽交所上市，募资 13 亿美元，既通过上市提升品牌国际知名度，又借助资本运作优化债务结构，为高端化投入提供资金支持，进一步强化“国际高端体育集团”的市场认知^[5]。

4 总结

本文围绕安踏 2019 年跨国并购亚玛芬体育案例展开系统分析，先介绍并购双方基础情况，安踏作为中国体育用品龙头，具备多品牌运营与 DTC 能力，亚玛芬虽拥始祖鸟等高端品牌但业绩下滑、在华布局弱；接着梳理 2018-2019 年并购全流程，涵盖意向发起、财团组建、资金融通、审批推进至完成收购及后续整合；再从推进全球化、完善品牌矩阵、挖掘中国市场潜力三方面剖析并购动因；最后阐述安踏通过品牌定位升级、渠道改革、组织人才赋能、资源整合四条路径，成功实现品牌高端化，助力自身向世界级多品牌集团转型，为体育用品行业跨国并购与品牌升级提供参考。

参考文献

- [1] 杨苗.体育用品上市公司并购协同效应研究[D].安徽财经大学,2023.
- [2] 苗晨,王玥.美的跨国并购库卡的动因及绩效分析[J].财务管理研究,2024(07): 32-37.
- [3] 刘洁.安踏集团国际并购发展战略研究[D].商务部国际贸易经济合作研究院,2023.
- [4] 蔡军,舒元.企业跨国并购协同效应分析[J].合作经济与科技,2025,(14):98-101.
- [5] 王超.生态位视角下安踏并购亚玛芬的双向共赢绩效实现机制研究[D].山东大学,2024.

Research on cost control and efficiency optimization of labor and personnel dispute arbitration under new employment forms

Feng Zhao

Jinan Qingcheng District Labor and Personnel Dispute Arbitration Institute, Jinan, Shandong, 250000, China

Abstract

China's evolving employment landscape has introduced more diverse and flexible career options, yet this transformation has also led to a surge in labor disputes. This paper examines labor arbitration mechanisms in emerging employment models, proposing cost-control strategies through: refining specialized arbitration rules to optimize resource allocation; implementing case consistency rulings to reduce redundant litigation; developing digital platforms to minimize physical costs; and establishing integrated "arbitration-mediation" coordination systems to streamline dispute resolution. Efficiency enhancement measures include adopting case diagnosis-based filing protocols with pre-mediation processes, building dual-tier mediation and industry-specific arbitration frameworks, and creating online service networks for circuit arbitration tribunals to boost operational efficiency.

Keywords

new employment forms; labor and personnel dispute arbitration; economic cost control; efficiency optimization

新就业形态下劳动人事争议仲裁的经济成本管控与效率优化研究

赵峰

济南市长清区劳动人事争议仲裁院，中国·山东济南 250000

摘要

当前我国就业形态发生很大变化，为就业人员提供了更加多样且灵活的选择，但随之而来的是劳动人事争议频发。本文聚焦新就业形态下劳动人事争议仲裁，提出经济成本管控策略，包括细化专项仲裁规则以降低资源消耗、推广“类案同判”减少重复诉讼、推动数字化平台建设降低物理成本、构建“仲裁+调解”联动机制分流争议，同时提出效率优化措施，涵盖推行问诊式立案与全流程调解前置、构建基层调解与行业仲裁双体系、建立巡回仲裁庭在线服务网络，以提升仲裁效率。

关键词

新就业形态；劳动人事争议仲裁；经济成本管控；效率优化

1 引言

新就业形态逐渐兴起的背景之下，劳动人事争议的数量呈现增多趋势，仲裁的经济成本与效率方面的问题日益凸显。传统仲裁模式正面临着诸多挑战，很难适应新就业形态下争议的复杂性和多样性，为此研究新就业形态下劳动人事争议仲裁的经济成本管控与效率优化策略，对于提升仲裁效能、保障劳动者权益以及促进新就业形态健康发展有着重要意义。

2 新就业形态下劳动人事争议仲裁的经济成本管控策略

2.1 细化专项仲裁规则，降低司法资源消耗

仲裁员要积极推动构建针对新就业形态争议的专项规

则体系，比如明确平台用工中劳动关系认定标准、工资支付周期界定以及社保缴纳责任划分等具体规则，防止因规则模糊让当事人重复举证、多次开庭，以此减少案件处理过程中时间成本与人力成本。同时鉴于新就业形态争议存在常见的“小额多频”特点，可以细化简易程序适用标准，对于争议金额较小且事实相对清晰的案件，通过缩短答辩期、简化庭审流程、推行书面审理等方式，提高案件处理效率，降低当事人参与仲裁产生的交通、住宿等直接成本以及误工等间接成本。

在规则执行层面，仲裁员要强化对专项规则的理解与适用，通过定期组织培训、开展案例研讨等方式提升对规则的掌握程度，避免因对规则理解出现偏差而导致案件反复或者错误裁决，减少因程序错误引发上诉、再审等衍生成本。为降低司法资源消耗，仲裁员应主动引导当事人选择调解、和解等非对抗性解决方式，通过细化调解规则、优化调

【作者简介】赵峰（1977—），男，中国山东济南人，本科，中级经济师，从事经济管理（人力资源管理）研究。

解流程、提升调解员专业能力等措施提高调解成功率，减少进入仲裁程序的案件数量从而降低司法资源占用^[1]。

2.2 推广“类案同判”机制，减少重复诉讼成本

仲裁员要主动去建立并维护类案检索库，将已裁决的典型案例按照争议类型、行业特点、用工模式等维度进行分类归档，以此形成标准化的裁判指引；在处理新案件时，仲裁员应该优先借助类案检索库匹配相似案例，参照其裁判逻辑和结果来形成初步判断，避免因为个人裁判尺度存在差异而导致同类案件多次开庭或者上诉，进而直接降低当事人的时间成本和经济支出、仲裁员需要定期组织内部培训，重点学习类案检索库的使用方法以及裁判标准统一技巧，通过模拟庭审、案例研讨等方式，强化对类案同判原则的理解和执行，确保团队成员在处理同类争议时保持裁判思路一致。仲裁员应当主动向当事人解释类案同判机制的运作逻辑和优势，比如在立案阶段就告知当事人可以通过类案检索库预判裁决结果，减少因信息不对称引发的重复诉讼成本^[2]。

为了保障类案同判机制能够长效运行，仲裁员需要定期对案例库进行更新，及时把新业态下出现的新型争议案例纳入，比如平台用工中的算法管理争议、远程办公的考勤认定这类案例，以此确保裁判标准具备时效性和适应性，还要建立内部反馈机制，针对类案裁判当中出现的偏差及时进行纠偏，通过集体讨论、专家咨询等方式来修正裁判标准，避免因为裁判标准滞后或者错误而导致重复诉讼情况发生。通过全面推广“类案同判”机制，可以实现劳动人事争议仲裁的“一次性解决”目标，既可以减少当事人因重复诉讼产生的交通、律师代理、误工等直接经济成本，又能够降低仲裁机构因重复审理产生的人力、物力方面的投入。

2.3 推动数字化仲裁平台建设，降低物理成本

首先，劳动人事争议仲裁院可以搭建全流程在线办案系统，达成案件材料电子化流转，通过开发集成了立案、证据提交、送达、庭审以及裁决文书生成等功能的数字化平台，将传统纸质文件扫描上传与人工传递模式升级成电子文档云端存储和系统自动推送模式。例如，当事人能够通过平台直接上传电子合同、考勤记录、工资条等证据材料，仲裁员可以在线调阅并标注重点内容，以此避免打印装订、快递邮寄等成本支出；系统内置的电子签名和电子送达功能，能够确保法律文书实时触达当事人，减少因邮寄延误或者丢失所导致的二次送达成本。

其次，劳动人事争议仲裁院可以推行远程视频庭审和智能辅助办案工具，从而降低时空消耗。依托数字化平台部署高清视频会议系统，支持当事人、代理人、仲裁员三方实时在线参与庭审，特别是针对跨区域案件或者当事人行动不便的情形，可避免差旅费用、场地租赁等物理成本，同时可以采用智能语音转写、庭审笔录自动生成工具，通过语音识别技术将庭审发言实时转化为文字，并同步生成结构化笔录，减少仲裁员手动记录时间成本^[3]。

2.4 构建“仲裁+调解”联动机制，分流争议压力

在争议受理阶段，劳动人事争议仲裁院要推行“调解优先”原则，仲裁员在立案审查时需主动引导当事人选择调解程序，通过设置专门的调解窗口或者线上调解平台，实现争议快速分流，对于符合调解条件的案件，比如事实清晰且标的较小以及双方有调解意愿的争议，直接让其进入调解程序，避免进入仲裁流程产生诉讼费、律师费和时间成本等经济支出，还可以借助调解员与仲裁员“一案双审”的模式，确保调解协议的合法性与可执行性，减少后续仲裁案件的数量，直接降低案件受理、审理、裁决各环节的人力和物力成本。

在流程衔接上建立“仲裁转换”绿色通道，调解失败时仲裁员可迅速将案件转入仲裁程序，以此避免重复受理所造成的资源浪费情况，通过统一案件编号、共享电子卷宗以及同步证据材料等方式，达成“仲裁无缝对接”，减少案件转办过程中材料复印、邮寄、归档等行政成本支出。在资源协同方面，通过“调解员库”和“仲裁员库”动态匹配机制，依据争议类型、复杂程度以及当事人特征等因素，调配有相应专业背景的调解员和仲裁员组成联合工作组，让熟悉平台经济、灵活用工的仲裁员指导调解员开展工作，能够提升调解成功率。

3 新就业形态下劳动人事争议仲裁的效率优化措施

3.1 推行问诊式立案、全流程调解的前置机制

仲裁员要在立案环节设置标准化问诊流程，涵盖争议发生时间线梳理等模块，包括对双方诉求明确度进行验证、快速归纳争议焦点，并要求仲裁员快速完成对争议事实初步筛查，以此识别出可快速调解或需进入仲裁程序的案件类型。在实践当中，仲裁员可以通过设计“争议要素核对表”，将新就业形态下常见的劳动关系确认、工资支付标准、工时计算方式等争议点转化为可勾选选项，通过引导当事人逐项确认的方式快速完成争议要素采集，避免传统立案时因信息模糊导致反复补充材料或程序空转，同时为后续调解或者仲裁提供精准的事实基础。

全流程调解前置机制规定仲裁员要将调解当作案件处理必经环节，让调解贯穿从立案到结案整个过程。仲裁员在案件受理之后，马上启动调解程序，第一步是“初调”，在立案之后3个工作日内组织首次调解会议，聚焦争议焦点开展初步疏导工作；第二步是“深调”，针对首次调解未达成一致的事项，结合案件特点选择“背靠背”或者“面对面”调解方式，重点突破争议金额与履行期限等核心条款；第三步是“终调”，在仲裁庭审之前设置最后一次调解机会，确保调解贯穿案件处理的全部过程^[4]。

3.2 构建基层调解、行业仲裁的双体系

仲裁员需要推动在街道、社区或者产业园区设立常态

化调解站点，安排具备劳动关系实务经验的专职调解员驻点办公，并定期开展调解技能方面的培训工作，重点提升对平台算法管理、灵活用工协议等新就业形态争议点的识别能力，同时建立调解案件标准化流程，明确从受理到结案各个环节的具体时限，比如规定简易案件要在3个工作日内完成调解，复杂案件调解时间不超过7个工作日，以此确保调解过程既规范又高效。仲裁员还需要主动对接企业工会、行业协会等有生力量，构建调解员、企业HR、工会代表的三方协作机制，在争议处于萌芽阶段时通过联合调解快速化解矛盾，避免争议升级成为仲裁案件，从而从源头减少仲裁案件的数量^[5]。

仲裁员要推动劳动人事争议仲裁委员会设立，专门针对新就业形态的行业仲裁庭，选拔熟悉互联网平台运营和灵活就业特征的专业仲裁员组成固定团队，制定行业仲裁操作指引，明确平台用工关系认定、工资计算标准、工时核定等高频争议点处理规则，比如规定平台派单记录、电子考勤数据可作为认定劳动关系重要证据，同时简化行业仲裁程序推行“速裁快审”模式，对事实清楚且争议金额较小的案件实行书面审理并当庭裁决当场送达文书，将平均审理周期压缩到15个工作日内。

3.3 建立巡回仲裁庭在线服务网络

在线服务网络要构建能覆盖全流程的数字化立案通道，仲裁员可以引导劳动者借助专用平台提交电子仲裁申请书、劳动合同以及工资流水等相关材料，系统会自动校验材料完整性并且生成案件编号，同时支持在移动端实时上传补充证据，避免因材料缺失或者线下提交而导致的多次往返情况，进而减少当事人的时间成本以提升立案效率。在线服务网络应集成远程视频庭审功能模块，仲裁员可以灵活安排庭审时间，通过高清视频连线可让劳动者、企业代表以及证人跨地域实时参与庭审，系统支持屏幕共享展示电子证据、实时生成庭审笔录并自动同步到案件管理系统，减少传统纸质笔录的书写和整理时间以确保庭审过程可追溯^[5]。

网络需建立电子证据智能管理系统，仲裁员可通过系统对电子合同、聊天记录、平台派单记录等电子证据进行统一存储、分类和标记，系统自动识别证据关联性并生成证据

目录，支持快速调取和比对，同时引入电子签名和时间戳技术，确保电子证据的真实性和不可篡改性，减少因证据核实耗时导致的审理周期延长，此外，网络应配套智能辅助工具，如自动生成法律文书模板、案件进度跟踪提醒、争议焦点自动归纳等功能，仲裁员可快速调用模板撰写裁决书、调解书等文书，系统根据案件类型自动推送相关法律法规和裁量标准，辅助仲裁员快速作出裁决，同时实时更新案件处理进度并向当事人推送通知，提升信息透明度。

4 结语

综上所述，本文深入探讨了新就业形态下劳动人事争议仲裁经济成本管控和效率优化策略，目的是为仲裁实践提供理论方面的指导。通过细化相关规则、推广类案同判做法、开展数字化平台建设以及构建联动机制等措施，有效降低了仲裁工作的成本并提升了处理效率。展望未来，随着新就业形态持续不断地发展，仲裁机制需要进行持续创新，以此适应新挑战并促进劳动关系和谐稳定。新就业形态的发展对劳动人事争议仲裁提出了更高的经济成本管控和效率优化要求。通过完善争议预防机制、降低仲裁程序成本、推广智慧仲裁等措施，可以有效提升仲裁效率，降低社会成本，促进劳动关系的和谐稳定。未来，政府、企业和社会应协同合作，构建更加高效、公正的劳动争议解决体系。

参考文献

- [1] 游俊斌.劳动人事争议调解仲裁多元化解纷路径研究[J].法制博览,2024,(36):156-158.
- [2] 贾艳婷.瑞安市劳动人事争议调解仲裁工作问题及对策的研究[D].长春工业大学,2023.
- [3] 尚艳珍.劳动人事争议调解方法与技巧[J].人才资源开发,2023,(06):12-14.
- [4] 凌丽.劳动人事争议仲裁如何充分发挥稳岗促就业作用[J].人力资源,2025,(04):94-96.
- [5] 游俊斌.劳动人事争议调解仲裁工作高质量发展路径研究——以福建省龙岩市为例[J].就业与保障,2024,(11):37-39.
- [6] 付广霞,王小华.人力资源管理中劳动仲裁的法律规范及应用研究[J].楚天法治,2024(22):0134-0136.

Research on the development direction and strategic path of state-owned nursery construction in Wenshan Prefecture in the later stage

Changzhi Nie¹ gongquan wei²

Wenshan Prefecture Forestry and Grassland Seedling Management Station, Wenshan, Yunnan, 663000, China

Abstract

As a cornerstone infrastructure for regional ecological conservation and forestry industry development, the state-owned seedling nurseries in Wenshan Prefecture have largely completed their initial large-scale construction phase. Confronted with the strategic requirements of ecological civilization construction and rural revitalization in the new era, these nurseries are now at a critical juncture of transformation—from “quantity preservation” to “quality enhancement” and from “guarantee” to “leadership”. This paper aims to conduct an in-depth analysis of the current development status, internal/external environments, and challenges faced by Wenshan’s state-owned seedling nurseries. It identifies core development directions and systematically proposes five strategic pathways: functional diversification, intelligent production, market-oriented operations, industrial chain integration, and refined management. These efforts seek to establish Wenshan’s state-owned seedling nurseries as a solid foundation for ecological security barriers in southeastern Yunnan, a seed source hub for specialty forestry industries, and a demonstration center for forestry technological innovation, providing both theoretical basis and practical guidance.

Keywords

state-owned nursery; later development; strategic path; Wenshan Prefecture; forestry modernization

文山州国有保障性苗圃建设后期发展方向与战略路径研究

聂长梽¹ 韦功权²

文山州林业和草原种苗管理站，中国·云南文山 663000

摘要

文山州国有保障性苗圃作为保障区域生态建设与林业产业发展的核心基础设施，其初期规模化建设任务已基本完成。面对新时代生态文明建设与乡村振兴的战略要求，苗圃发展正处于从“保量”到“提质”、从“保障”到“引领”的转型升级关键期。本文旨在深入分析文山州林草国有保障性苗圃的发展现状、内外部环境及面临的挑战，明确其后期发展的核心方向，并系统性地提出以功能多元化、生产智慧化、经营市场化、产业链条化、管理精细化为核心的五大战略路径，以期为将文山州国有保障性苗圃打造成为滇东南地区生态安全屏障的坚实基座、特色林产业发展的种源芯片和林业科技创新的示范高地提供理论依据与实践指南。

关键词

国有保障性苗圃；后期发展；战略路径；文山州；林业现代化

1 引言

1.1 研究背景

林木种苗是林业发展的基石，是保障国家生态安全与木材安全的战略性资源。国有保障性苗圃作为林木种苗生产和供应的主渠道，在国家生态文明建设与乡村振兴战略中扮演着不可替代的角色。党的十八大以来，国家将生态文明建设提升至前所未有的高度，“绿水青山就是金山银山”的理念深入人心。与此同时，种业振兴行动将林木种苗明确为

林业的“芯片”，凸显了其基础性、战略性地位。在此背景下，云南省致力于争当全国生态文明建设排头兵，文山壮族苗族自治州作为我国西南重要的生态安全屏障和典型的喀斯特地貌区域，肩负着石漠化治理、生物多样性保护与特色林产业发展的多重使命。文山州国有保障性苗圃经过前期阶段的投入与建设，在基础设施、育苗规模等方面已取得显著成效，为全州的国土绿化与生态修复工程提供了基础性保障。然而，随着建设进程的深入，苗圃发展正步入从“规模化建设”向“高质量运营”转型的“后期阶段”。在这一关键时期，一系列深层次问题与挑战逐渐显现：一是功能定位单一，难以适应多元需求，多数苗圃仍局限于传统苗木生产，在种质资源创新、良种推广、技术服务等方面的潜能未充分释放；

【作者简介】聂长梽（1980—），男，中国云南文山人，副高级工程师，长期从事林木种苗繁育研究。

需制定全面且长远的林业发展规划，明确不同区域的林业功能定位，例如哪些区域重点用于木材生产，哪些区域着重生态保护，哪些区域进行森林旅游开发等，依据功能定位科学合理规划苗圃育苗的种类与规模。^[1]

二是运营机制僵化，可持续发展能力不足，过度依赖财政资金，面对市场化竞争缺乏活力与效率；通过完善林木种苗幼苗的苗圃运营机制，并且根据我国对林业工程建设的相关要求，制定出合理林业工程建设的除法制度，从而提高林业工程建设的建设水平，确保林业工程能够得到持续的发展。^[2]

三是科技支撑薄弱，苗木产品结构与质量有待优化，对文山州特色经济林（如三七、八角、油茶）及生态修复急需的乡土树种、珍贵树种的良种壮苗供给能力仍显不足；通过优化苗圃布局与规模化经营、加强种质资源保护与利用、提升科技支撑能力、完善市场对接机制等一系列策略的实施，不仅能够提升林业苗圃的生产效率和产品质量，还能促进林业产业的整体转型升级，为经济社会发展注入新的绿色动力。^[3]四是综合效益未能完全彰显，其作为科研平台、科普基地和产业孵化器的价值尚未充分发挥。

因此，在当前国家战略导向与文山州区域发展需求的双重驱动下，一个核心问题亟待解答：文山州国有保障性苗圃在完成初期硬件建设后，应如何科学确定其后期发展方向，并选择有效战略路径，以实现其从“保障供给”到“引领创新”从增量到存量的转变，加之以往产业模式相对粗放，传统苗圃企业正在进行一场转型升级。^[4]

最终达成生态效益、社会效益与经济效益的有机统一？对这一问题的深入探讨，构成了本研究的逻辑起点。

1.2 研究意义

首先，本研究将战略管理理论应用于区域性国有林业实体的发展研究，有助于丰富和拓展林业经济管理学科的理论内涵。其次，针对西南民族地区、喀斯特地貌区国有保障性苗圃这一特定对象，探索其公益性与市场化相结合的可持续发展模式，能够为同类地区提供可资借鉴的理论框架与分析范式。通过明确发展方向与实施路径，帮助苗圃破解运营困境，提升核心竞争力，实现可持续发展。其次，为文山州乃至云南省的林业高质量发展提供坚实支撑。

2 文山州国有保障性苗圃建设现状与 SWOT 分析

2.1 文山州国有保障性苗圃建设现状

文山州近年来积极推进国有保障性苗圃建设，在生态修复、物种保护和林业经济发展中发挥了重要作用。目前，已建立多个国有林场保障性苗圃基地，形成了一定的规模和特色。

苗圃规模与分布：文山州现有保障性苗圃8个，已实现全州8县（市）全覆盖，主要以培育适合当地发展树种为

主，生态、用材、经济林果以及乡土树种等多元化培育优质苗木，重点保障城乡美化绿化和绿美文山建设项目的苗木供给。截至2024年底，累计培育苗木2899.71万株，存圃2072.53万株，出圃827.04万株。对常规生态修复树种（如杉木、湿地松、墨西哥柏、旱冬瓜等）和部分乡土树种的基本供应能力。

运营管理模式：8个保障性苗圃除砚山国有苗圃隶属于国资企业外，其余7个保障性苗圃均属7个国有林场建设管理，形成了隶属于县（市）林业部门的行政管理与生产运营框架。同时，通过市场化手段，引进国有企业或者苗木培育公司采取合作的方式运行管理。

资金投入情况：政府通过项目补助形式支持国有保障性苗圃建设，据统计2022年以来，累计争取乡村振兴衔接资金及其他资金900余万元用于保障性苗圃基础设施建设；争取林木良种培育项目资金共计1712万元，累计培育苗木共计910万株。

2.2 文山州国有保障性苗圃建设的 SWOT 分析

优势（Strengths）

资源禀赋优越：8个保障性苗圃有7个都是依托国有林场建设的，文山州国有林场拥有大量土地资源，林地面积：109.72万亩，森林面积92.76万亩，分布有华盖木、红椿、榉木、蒜头果、桫椤等国家重点保护野生植物为种质资源收集和保存提供了便利。

技术积累深厚：国有保障性苗圃已掌握先进的苗木培育技术，如采用无纺布营养袋育苗技术培育林木良种苗木。并在珍稀物种拯救保护方面积累了丰富经验，如建立文山市濒危植物引种繁育中心，持续推进极小种群的拯救保护工程。

政策支持有力：文山州政府高度重视国有林场改革发展，制定出台了《文山州苗木产业发展实施方案(2023-2025)》《文山州盘活国有林场资源资产提升发展后劲十条措施》等一系列的方案措施，鼓励发展建设国有保障性苗圃。

基础设施完善：8个保障性苗圃建设面积共计2690亩，建有生产管理用房共计约2000平方米、温室大棚21000平方米，圃内道路、电力设施，供水设施及监控系统硬件设施建设完备。

劣势（Weaknesses）

品种结构单一：目前国有苗圃的苗木品种仍以常规品种为主，缺乏特色品种和珍稀品种，难以满足市场多样化需求。如文山市红旗国有林场2025年计划培育的苗木主要为湿地松、旱冬瓜、墨西哥柏等常规树种，品种结构有待优化。

技术创新不足：虽然国有苗圃具备专业的技术团队，但在新技术、新方法的研发和应用方面相对滞后。与高校、科研机构的合作不够深入，产学研一体化平台建设尚不完善，制约了苗木培育技术的创新与提升。

机遇 (Opportunities)

生态建设需求增长：重大工程项目（如国家储备林基地建设）以及即将开始的国家储备林基地建设项目，为保障性苗圃提供了广阔市场空间。

政策扶持力度加大：国家和地方政府加大对生态环保和绿化建设的投入，为国有保障性苗圃提供了更广阔的市场空间和政策支持。

碳汇经济发展潜力：随着碳达峰、碳中和战略的推进，森林碳汇价值日益凸显。文山州通过集体林权流转、森林资源外包托管等方式，深入开展植树造林，优化树种结构，增强森林生态系统稳定性和固碳增汇能力，为保障性苗圃参与碳汇交易创造了条件。

旅游康养市场扩张：文山州大力发展森林康养产业，建成森林康养、湿地旅游、草原旅游等基地49个，森林康养示范基地数量排名全省第一。这为苗圃开展观赏苗木培育、林下经济与旅游康养融合发展提供了市场机遇。

威胁 (Threats)

市场竞争日趋激烈：随着苗木市场的不断发展，竞争日益激烈，特别是私营苗圃凭借低成本优势和灵活经营手段，对国有苗圃形成较大竞争压力。

政策变动风险：林业政策的不确定性给苗圃带来了潜在风险。如退林还耕政策的实施，使许多苗圃陷入困境。

经济下行压力：苗木行业在过去数年一直处于萧条状态，2022年，80%的苗圃收入甚至无法支付费用，盈利更是遥不可及，资不抵债成为了普遍现象。经济下行导致园林绿化项目减少，苗木需求下降，价格下跌，进一步压缩了苗圃的利润空间。

3 后期发展的核心方向定位

基于以上分析，文山州国有保障性苗圃的后期发展应实现以下四大战略转型：

从“生态保障”到“生态引领”：不仅提供苗木，更要成为文山州生态修复的**技术策源地，针对石漠化、水土流失等特定问题，研发和培育专用抗逆性树种。

从“生产苗木”到“经营种业”：将种质资源视为核心资产，加强乡土、珍稀、特色经济树种的收集、保存、评价与创新利用，成为文山州林业的“种源芯片”。

从“单一供给”到“多元服务”：功能延伸至科技示范、技术培训、信息咨询、生态教育**等，成为区域林业发展的综合服务平台。

从“行政单元”到“市场主体”：在履行保障职能的同时，积极探索市场化运营，增强“造血”能力，实现公益性与经营性的平衡。

4 后期发展的三大战略路径

4.1 路径一：功能多元化——构建“1+N”综合服务体系

核心功能：生态保障（1）。无条件保障国家、省、州级重点生态工程的优质苗木供应。

延伸功能（N）：

种质资源库功能：系统性地收集、保存文山州特有、珍稀濒危和具有高开发价值的乡土树种基因资源。

科技研发功能：与科研院所合作，建立实验室或试验基地，开展育种、快繁、栽培技术攻关。

示范推广功能：建设智慧育苗、节水灌溉、林下种植等示范区，展示林业最新科技成果。

4.2 路径二：生产智慧化——推动技术升级与数字赋能

精准化育苗：推广以容器苗、轻基质苗为代表的现代化育苗技术，提高成活率与生长质量。

设施化升级：建设自动化温室、喷滴灌系统、水肥一体化设施，实现环境可控。

4.3 路径三：经营市场化——创新体制机制增强活力

推行“管办分离”：明确政府监管职责与苗圃生产经营权，赋予苗圃更大的经营自主权。

建立内部模拟市场机制：在保障性任务之外，对面向市场的产品进行成本核算与效益考核，激发员工积极性。

拓展多元营收渠道：除了销售苗木，还可通过承接绿化工程、提供技术服务、品种权转让、开展生态旅游与研学等方式创收。

5 结论

文山州国有保障性苗圃的后期发展，是一次深刻的系统性重塑。通过实施功能多元化、生产智慧化、经营市场化、产业链条化、管理精细化五大战略路径，并辅以有力的保障措施，方能使其突破发展瓶颈，真正肩负起服务文山州生态文明建设与林业产业高质量发展的时代使命，实现其从“保障基地”到“区域林业发展核心引擎”的华丽转身。

参考文献

- [1] 刘登辉; 尚潇. 苗圃育苗助力林业可持续发展的思考[J]. 陕西林业科技, 2025,(03):118-121.
- [2] 王志钢; 杨洋; 赵庆杰. 浅析林业工程建设中林木种苗的培育技术[J]. 现代农业研究, 2022, (11):104-106.
- [3] 杨劲芳.新时期加快林业苗圃建设的几项策略[J].中国林业产业, 2024,(09):10-11.
- [4] 刘栋.可种植可养殖可观光，多元探路林下经济[N].青岛日报, 2025-06-26(002).

Analysis of Performance Evaluation in State-Owned Enterprise Departments and Optimization Pathways

Jia Hao

China Power Construction New Energy Group Co., Ltd., Beijing, 100010, China

Abstract

This study examines performance evaluation in state-owned enterprise departments, analyzing their applicability boundaries through the lens of quantifiable challenges and administrative characteristics. Through case studies, it reveals systemic issues in current evaluations—including strategic misalignment, distorted assessments, weakened incentives, and inefficient cross-departmental collaboration—manifested in misaligned metrics, flawed implementation processes, misapplied results, and inadequate coordination. To address these pain points, the research proposes: 1) Reconstructing metrics through stratified alignment strategies; 2) Enhancing execution via flexible cycles and multi-stakeholder collaboration; 3) Optimizing results application through closed-loop management and prudent incentives; 4) Strengthening coordination through cross-departmental evaluations and accountability checklists. These solutions form a replicable performance optimization model.

Keywords

State-owned enterprise departments; Performance evaluation; Strategic alignment; Closed-loop management; Cross-departmental collaboration

国有企业职能部门绩效考核现状分析与优化路径研究

郝佳

中电建新能源集团股份有限公司，中国·北京 100010

摘要

本研究围绕国有企业职能部门绩效考核展开，结合职能部门成果难量化与事务性特征阐释其适配边界。随后基于典型案例揭示当前考核在指标设计、执行过程、结果应用及跨部门协同方面的失配与失效，表现为战略脱节、评价失真、激励弱化与协作低效等系统性问题。针对上述痛点提出分层分类对齐战略的指标重构、柔性周期与多元主体的执行改进、闭环与稳慎激励的结果应用优化，以及以跨部门考核与责任清单为抓手的协同强化路径，形成可推广的绩效优化模型。

关键词

国有企业职能部门；绩效考核；战略对齐；闭环管理；跨部门协同

1 引言

在国家推动相关战略，且市场竞争愈发激烈的大环境下，如同战略执行“关键枢纽”的国有企业职能部门，其绩效状况对企业运营效率和核心竞争能力起着直接作用。目前，一些国有企业职能部门在绩效考核方面存在考核指标与战略不契合、执行机制不够灵活、考核结果未能充分运用等情况。本文依据绩效考核相关理论，对国有企业职能部门考核现实情况展开分析并探寻优化办法。

2 国有企业职能部门绩效考核现状分析

2.1 考核指标设计现状——指标体系与战略匹配问题

部分国有企业职能部门考核指标存在与战略目标脱节

的核心问题，以某国有建筑集团为例，其总部党群部、合规管理部等职能部门的考核目标未围绕“上市转型+市场拓展”核心战略制定，指标与业务发展的关联性极弱。其中，党群部仍以“会议组织次数”“文件传达数量”等基础行政指标为核心，未将“党建引领市场合作项目数”等能体现战略价值的指标纳入考核；合规管理部则未设置“重大项目合规风险预警”相关考核内容，直接导致 2023 年某省外项目因合规审查缺失产生 1.8 亿元经济损失。从数据层面看，该集团职能部门考核指标中战略关联指标占比不足 15%，即便职能部门考核优秀率连续 3 年维持在 90% 以上，但集团海外并购、新兴业务布局等战略项目推进延迟率仍高达 32%，指标与战略的脱节使得绩效考核流于形式，无法为战略落地提供有效支撑。

2.2 考核执行过程现状——考核周期与主体机制问题

考核执行环节的周期设置单一与主体权限混乱，显著

【作者简介】郝佳（1981-），女，本科，高级经济师，从事人力资源管理研究。

降低了国有企业职能部门考核的有效性。某国有矿产企业的人力资源部、财务部等职能部门仅实行年终一次性考核，缺乏常态化过程监控，导致员工日常工作缺乏持续动力；同时，考核主体划定未遵循“专业匹配”原则，考评主体涵盖集团高层、各部门正副职及下属单位负责人，但未按指标类型划分评价权限，例如让不熟悉财务工作的下属单位负责人评价财务部“预算精准率”指标，致使评价准确率不足 40%。具体数据显示，该企业年终考核中定性打分占比达 80%，同职级员工奖金差距不足 10%，激励效应微弱；受考核周期过长影响，2022 年其职能部门工作任务延期完成率达 45%，较行业平均水平高出 28 个百分点，严重制约工作推进效率。

2.3 考核结果应用现状——结果闭环与激励机制问题

考核结果的应用闭环缺失与激励机制僵化，削弱了绩效考核对员工行为的导向作用。某烟草专卖局的信息中心、综合计划处等职能部门，考核结果仅用于评优，未与薪酬调整、职务晋升建立深度关联，且未构建“评价 - 反馈 - 改进”的绩效改进机制。以 2023 年为例，考核中发现的“信息系统响应延迟”问题，因缺乏整改跟踪流程，次年同类问题复发率高达 75%。从数据维度分析，该单位考核结果与薪酬调整的关联度为 0，作为晋升参考的占比不足 10%；职能部门员工主动提出绩效改进建议的比例仅为 8%，“大锅饭”现象突出，员工工作积极性评分（满分 5 分）仅为 2.3 分，难以激发员工的工作主动性与自我改进意识。

2.4 部门协同现状——跨部门协作与责任落实问题

当前国有企业职能部门间协同效率低下，核心症结在于跨部门协作考核机制缺失与责任划分模糊。以某国有建筑集团为例，其市场部、后勤保障部等职能部门开展跨部门工作时，既无明确考核指标，也未制定责任清单，推诿扯皮现象频发。2022 年集团年度招商会筹备期间，两部门因“场地布置责任归属”争执不下，直接导致筹备工作延期 15 天。该集团考核体系未纳入“跨部门协作满意度”指标，协作问题缺乏有效追责。数据显示，其跨部门项目平均延误 22 天，部门间投诉率达 35%；“服务与协作”类指标权重不足 10%，且责任界定不清，致使协作问题解决率仅 40%，严重影响企业整体运营效率与项目推进节奏。

3 国有企业职能部门绩效考核优化路径

3.1 考核指标设计优化——分层分类与战略对齐

国有企业职能部门考核指标优化，需以战略解码为核 心前提与逻辑起点。首先要将集团层面的核心战略目标，通过系统化拆解转化为各职能部门可直接承接的具体职能模块，明确各部门在战略落地中的核心职责。在此基础上，需结合不同岗位的权责差异实施分层分类设计，针对管理岗、执行岗、支持岗等不同类型岗位制定差异化指标，避免“统一化”指标与岗位实际工作脱节、无法精准衡量价值的问

题。同时，必须引入科学的量化工具与方法，将行政服务、培训组织等传统模糊性任务，转化为“服务响应时效”“培训覆盖率”等可直接衡量的具体标准。最终确保每个考核指标既能深度承载战略价值，又具备清晰的可操作性与数据支撑，真正实现“集团战略 - 部门职能 - 岗位任务”三级考核指标的精准对齐与闭环落地。

以某集团人力资源部为例，其围绕“核电技术自主化”战略推进指标优化，步骤清晰且细节明确：第一步构建职能模块，将部门工作划分为“战略人才储备”“薪酬体系改革”“党建引领人才培养”三大板块，确保每个板块均服务于核心战略；第二步实施岗位差异化指标设计：针对战略岗（如劳动用工招聘专员），设置“核心技术人才招聘达成率”指标（权重 40%），明确执行路径为“每月对接 3 所开设核电相关专业的高校、每季度组织 2 场核心技术人才专场招聘会，年度招聘目标 120 人，每少招 1 人扣减该指标 0.5 分”；针对执行岗（如薪酬福利专员），设置“薪酬核算准确率”指标（权重 60%），规定“每月 5 日前完成集团全体员工薪酬核算，核算误差率超 0.1% 即扣 1 分”；第三步引入“标准工时”量化工具，将“干部培训项目”细化为“120 标准工时 / 期”，其中“课程开发 40 工时（含核电技术课程调研 10 工时、教材编写 30 工时）、组织实施 60 工时（含学员通知 10 工时、现场管理 50 工时）、效果评估 20 工时（含问卷统计 10 工时、报告撰写 10 工时）”。最终该部门战略关联指标占比提升至 65%，推动集团核心技术人才占比从 38% 提升至 52%，考核优秀率与战略项目达成率关联度达 89%，获国资委专项加分并在国有企业推广。

3.2 考核执行过程优化——柔性周期与多元主体

考核执行优化需同步兼顾“过程监督”的动态性与“评价精准”的客观性，二者结合才能切实提升考核实效。在周期设计上，应依据工作属性实行分层设置：针对日常事务，需匹配短周期跟踪机制，通过高频次复盘及时发现并修正问题；针对战略任务，则需采用长周期评估模式，给予充足时间观察成果落地效果，以此避免“一次性考核”带来的片面性与滞后性局限。在多元评价主体配置上，需根据指标类型科学设定权重：对于专项业务指标，应侧重专业领导评估与部门自评相结合，确保评价深度贴合业务实际；对于服务类指标，则需聚焦协作方评价，充分吸纳关联部门的反馈意见，从根本上杜绝非专业评价导致的结果偏差，保障考核结论的公正性与参考价值。

以某国有矿产企业为例，其执行优化过程细节明确。周期上实行“月度 + 季度 + 年度”分层考核——比如针对财务部实行月度考核，主要考核“报表提交时效”（要求每月 5 日前完成全集团资金报表，迟交 1 天扣 2 分），对设备物资部门主要考核“物资采购及时率”；针对人力资源部实行季度考核，主要考核“人才引进进度”（每季度末对照年度引才计划，未达 80% 扣该指标 50% 权重）；年度考核

时，综合考虑月度、季度考核结果与战略贡献评分。在确定评价主体时，应按指标性质进行区分。对于专业性较强业务指标，如“预算执行偏差率”，由分管财务的领导作为主要评估者，评分权重占比70%，同时由财务部进行自评，评分权重占比30%，以确保评价结果具备专业性与客观性；而对于服务类协作指标，如“协作响应时效”，则完全由实际需求部门进行评价，例如生产部对后勤采购的响应时效和质量进行打分，从而保证考核结果真实反映协作效率与服务质量。优化后评价准确率从40%升至85%，工作延期率从45%降至18%，员工主动性评分从2.3分提至4.1分。

3.3 考核结果应用优化——闭环管理与稳慎激励

考核结果应用优化需以PDCA循环为核心框架，系统构建“目标设定-过程追踪-结果核查-改进激励”的完整管理闭环，彻底改变以往结果仅用于评优评先的单一化应用模式，让考核贯穿管理全流程。同时，需实施稳慎的差异化激励策略。对考核优秀的个人与团队，除强化物质奖励外，进一步加大晋升机会、培训资源等发展性资源的倾斜力度；对待改进对象，需结合其考核短板制定个性化能力提升计划，明确改进目标与时间节点。这种方式既杜绝“大锅饭”式平均主义，又避免仅依赖惩罚性措施的简单化管理，最终实现“评价-反馈-成长”的良性循环，充分激发组织活力。

以某集团人力资源部为例，其闭环应用过程细节明确。计划阶段（P）设定“核心人才留存率≥95%”“海外人才调配完成率100%”目标，分解为“每月核心人才流失不超过2人”“每季度完成3批次海外调配”的阶段性任务；执行阶段（D）通过绩效信息化系统实时追踪，每日更新人才流失数据、每周同步海外调配进度（如签证办理节点）；检查阶段（C）每月5日前公示部门工时排名、核心指标达成率（未达标项标注原因，如某月留存率93%因1名核心技术人才离职）；处理阶段（A）深度挂钩激励：考核前30%员工奖金增幅最高26%，额外获“海外人才管理专项培训”资格；后10%进入绩效改进计划（PIP），由部门负责人制定“每月2次干部培训课程+1对1导师带教（匹配10年以上经验的人力资源经理）”方案，每两周复盘改进进度。优化后，员工主动认领海外人才调配等高难度任务比例从23%升至78%，组织内耗减少62%，申诉率从15%降至3%。

3.4 部门协同优化——跨部门考核与协同责任清单

部门协同优化需构建“指标牵引+责任界定”双轨机制，

一方面设置针对性跨部门考核指标，赋予合理权重并采用多维度评价方式，确保协作效果可量化、可追溯；另一方面制定精细化协同责任清单，明确跨部门项目中各参与方的角色定位、责任占比与时间节点，避免责任模糊导致的推诿，形成“考核倒逼协作、责任保障效率”的良性协同生态。

以某国有建筑集团为例，其优化过程细节明确。一是设计“跨部门协作满意度”指标（权重20%），由协作部门通过360度评价打分，如市场部对接后勤保障部时，从“场地支持响应速度”“布置需求满足度”“问题解决及时性”3个维度评分（每维度满分10分，取平均分计入考核）；二是制定《协同责任清单》，以“年度招商会”项目为例，明确市场部为牵头部门（责任占比60%），需在招商会启动后45天内完成嘉宾邀约（目标200家企业）、流程设计（含签约环节时长），逾期1天扣考核分2分；后勤保障部为配合部门（责任占比40%），需在会前10天完成场地搭建（含300人座位排布）、设备调试（音响、投影等），未达标则按未完成比例扣减对应权重分数。实施后跨部门项目延误率从32%降至9%，部门协作满意度从65分提升至88分（满分100分），协同问题解决率从40%提升至92%。

4 结语

综上所述，国有企业职能部门绩效考核若停留在形式与一次性评估层面，将难以支撑战略落地与治理优化。唯有以战略解码为起点，通过指标设计、执行过程、结果应用与跨部门协同的系统重塑，构建可量化、可追踪、可纠偏的闭环机制，方能真正发挥绩效考核的导向价值与治理效能，为国企高质量发展提供持续支撑与组织动能。

参考文献

- [1] 王丽珍,赵林如,梁健,等.对公立医院职能部门绩效考核体系优化研究——基于德尔菲法与绩效分配改革[J].河北企业,2025,(9):87-90.
- [2] 李泽原.国企预算绩效管理中的问题分析与体系优化研究[J].大陆桥视野,2025,(07):38-40.
- [3] 黄培华.机关公务员绩效考核现状、问题与对策研究——以贵州省直G单位为例[D].贵州省:贵州财经大学,2024.
- [4] 田博.央企绩效考核导向下的财务管理能力建设与优化[J].现代企业文化,2024(33).
- [5] 王燕婉.中央企业绩效考核中的问题及对策[J].中国有色金属,2012(3):2.

The value and path exploration of digital transformation of rural governance in the era of big data

Muyang Lv

Hunan Applied Technology Institute, Changde, Hunan, 415000, China

Abstract

In the era of big data, digital transformation in rural governance has become a key driver for enhancing governance efficiency and supporting rural revitalization. As an essential component of modernizing China's governance system and capabilities, digital transformation of rural governance serves as a vital means to achieve modernized rural governance. Through infrastructure improvements and the development of digital governance platforms with enriched service functions, this study provides practical support for rural governance digitalization to realize its intended objectives. This research primarily analyzes the value of digital transformation in rural governance during the big data era and explores concrete implementation pathways, offering actionable insights for stakeholders.

Keywords

big data era; rural governance; digital transformation

大数据时代下乡村治理数字化转型的价值与路径探索

吕沐阳

湖南省常德市湖南应用技术学院，中国·湖南 常德 415000

摘要

大数据时代下，乡村治理采用数字化实现有效驱动，可以优化治理效能，助力乡村振兴。乡村治理数字化转型是国家治理体系和治理能力现代化的重要组成部分，也是实现乡村治理现代化的必要手段。在具体的治理工作中，通过完善基础设施打造数字治理平台，丰富服务功能，可以为乡村治理的数字化转型提供支持，实现预期目标。鉴于此，开展本文的研究工作，主要分析大数据时代下乡村治理数字化转型的价值，探究具体的路径，以供相关人员参考。

关键词

大数据时代；乡村治理；数字化转型

1 引言

党的二十大报告指出，加快建设数字中国。2023 年中央一号文件进一步指出，完善网格化管理、精细化服务、信息化支撑的基层治理平台。在大数据时代下，实现数字乡村治理既是基层治理信息化的必然要求，也是建设数字中国的重要内容。积极推进数字化在乡村治理工作中的落实，解决传统工作中的弊端转变观念，打造完善机制，并搭建数字化平台，满足治理需求，通过不断地探索总结经验提炼启示，从而为乡村治理数字化的转型，提供更多的支持。

2 大数据时代下乡村治理数字化转型的价值

2.1 优化治理效能

在乡村治理工作中，通过应用大数据技术可以优化乡村

治理效能。数字化平台的应用打破了治理的时空限制，可以通过相关 app、小程序加强联系，实现信息的有效传递，可以替代传统的一些信息传递方式，避免信息衰减与遗漏。在决策精准化和风险防控方面，数据驱动也可以将乡村治理从原有的经验判断转向科学研判，整合各项动态信息，通过一村一档模块，了解治理态势，为决策提供依据^[1]。也能及时发现其中存在的风险隐患，做好精准识别与防控工作。在服务效率和闭环处理方面，通过“一网通办”重构服务流程，打造一体化模式，并借助信息技术快速响应民生需求。通过数字化有效转型，从而提高乡村治理的工作效率，达到良好的效果。

2.2 助力乡村振兴

大数据时代下推动乡村治理数字化转型，有助于助力乡村全面振兴。大数据技术的应用推动产业振兴。智能算法可以帮助农户精准获取天气、病虫害以及市场信息，推动农业生产向算法决策方面转型。农村电商、智慧农业等新兴业态，拓展农产品的销路，延长了产业链。大数据的应用还能实现文化振兴，突破乡村文化传播地域限制。民俗文化、历

【作者简介】吕沐阳（1995—），女，中国青海西宁人，硕士，从事行政管理研究。

史故事通过多元形式触达广泛受众，为文化创新提供平台。卫星遥感和地理信息系统等一系列技术可以实现乡村自然资源精细化管理。大数据支持下精准定位生态脆弱区，开展生态修复与保护工作，达到良好成效。而且，数字技术应用打破了信息壁垒，为村民提供技术培训和专家咨询服务。在先进技术的支持下，实现有效振兴。

3 大数据时代下乡村治理数字化转型的路径

3.1 秉持多元主体融合共治理念

在乡村治理数字化转型工作中，贯彻落实多元主体融合共治理念，改变传统治理模式下，依赖行政权力建立的垂直型管理架构，使得治理模式出现去中心化的扁平化结构模式，具有多元主体参与和多维度互动的鲜明特征。首先需要转变政府治理理念数字技术，应用于日常治理工作中，打破信息传导的传统路径。形成了网络化立体式的信息沟通体系，可以实现信息的高效传播，拓展辐射范围^[2]。可以为农民发挥治理主体作用，提供技术支持。推动政府制定理念向服务型转变，可以践行以人为本的理念。其次，要增强村民数字治理意识，通过开展积极宣传和培训工作，激发村民参与治理的积极性和主动性，提高他们的数字化素养，也能助力于乡村治理的决策权、参与权和监督权，同时也是有效贯彻落实多元主体融合共治理念的关键。在该理念的支持下，逐步提升乡村治理数字化水平，推动顺利转型升级。

3.2 建设“共建共治共享”制度体系

打造共建共治共享制度体系，可以为乡村治理数字化

转型提供制度保障。开展科学的制度设计，为乡村治理数字化的建设提供基础。首先，共建指的是多元主体共同参与到数字治理制度的建设和完善中。乡村治理最大的利益主体是农民，要确保农民以主人公身份参与到数字乡村建设中，这也是制度建设的关键。在以往的治理工作中，农村劳动力外出务工，导致治理主体缺失这些情况时有发生。而数字化技术可以打破时空传递的时间和空间限制。农民可以跨区域、跨时间参与到村集体的各项事务之中，表达自身的利益诉求，实现多元主体共同参与建设。与此同时，需要明确基层党组织、政府、社会组织和村民的主体责任划分，充分利用大数据的优势，构建责任明确、数据共享、全民参与的数字化多元主体协同共建制度体系^[3]。吸引更多的主体参与，其中可以最大化地发挥农民的治理主体作用。其次，在控制方面推动多元主体共同参与数字乡村治理。发挥数字化管理平台的优势，建立党委领导、政府负责、社会协同、村民参与的协同治理制度体系。指导村民积极参与到村集体的各项事务协商中，并通过互联网参与其中，完成数字治理，在该环节可以有效保障村民的知情权、决策权、参与权和监督权。第三，共享环节指的是明确治理成果的分配问题。基于数字化构建完善的数据资源共享制度以及数据安全法律法规，可以更好地保证数据安全，同时也支持数据共享共用，实现信息互通。在完整体系的支持下，可以推动数字化治理的深入落实，为乡村治理各项工作提供保障，夯实基础，达到良好的成效。（如图 1 所示）

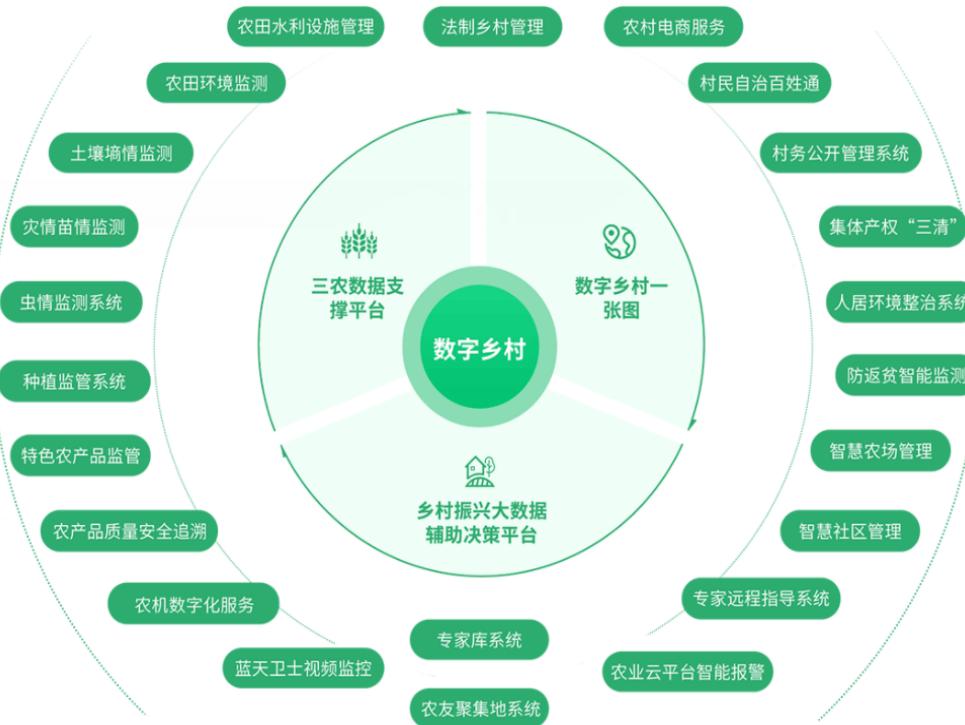


图 1 乡村数字治理一张图

3.3 完善基础设施建设

推动乡村治理数字化转型升级离不开基础设施的建设。新型数字基础设施引入实现对传统基础设施数字化、智能化的有效改造升级。首先，持续推进千兆光网和5G网络的建设，尤其是在一些偏远地区。进一步完善网络覆盖，为各项工作提供支持。其次，引入各项先进技术设备，建立信息服务中心。并构建基础设施长效运维体系，可以确保其实现稳定运行。与此同时，考虑到当地的特点需要进一步简化操作界面，增加语音导航功能，使老年人和低技能群体都能够轻松地使用数字平台。此外，政府部门要严格落实农村数字化管理优惠政策，整合资源优势，加大对农村数字化管理的投入，提高对数字化设备的投入比例，建立农村数字化管理资金支持体系。

3.4 以大数据平台响应治理需求

乡村这里要想实现数字化转型，就需要搭建大数据平台，建立起收集处理应用，展示各种信息的平台和端口。通过打造一体化平台整合大数据，实现跨部门、跨区域、跨行业有效运转，从而推动农村基层治理的数字化转型。首先，汇总多部门数据，可以利用数字治理平台，联通多项系统，整理采集各项数据。例如自然资源、农村、水利、环保、文旅等多部门的数据，可以构建三维实景地图，呈现多类型、多尺寸、多时态的空间数据，构建数字乡村大数据地图^[4]。同时发挥互联网的技术优势，实现乡村污水监测、视频监控、交通设施等各类感知设备的有效连通，开展实时监控工作，获取全面实时的信息，为日常监管维护提供支持。其次，集合多部门功能，利用数字治理平台实现“一网通办”和多元治理。数字平台能够实现线上线下有效结合。在线上提供电子化流程，为各项工作支持，在线下县级、镇级、村级服务中心都可进行自助打印和自主盖章。通过两者的有效结合，共同推动乡村治理的数字化转型。而且平台通过多端口设置提升了村民参与乡村治理的积极性。村民通过村民端参与乡村治理，形成多元共治协同治理的局面。数字治理平台集合了乡村治理的各个模块，将传统治理内容整理优化，更好地满足村民的不同诉求。例如，数字生活平台可以为村民提供就医、就业、居家养老等各类智慧服务。在平台通过共享直播间为农产品营销提供直播培训，吸引更多的村民参与其中，解答他们的疑惑。

3.5 以数字化手段提升服务效能

数字化手段的支持可以进一步提升乡村公共服务效能，推动乡村治理数字化转型升级。医疗、养老、垃圾处理和安防是公共服务的重要内容之一，因此在乡村治理工作中可以将数字化智能化手段与其结合，进一步优化其服务效能。在医疗服务方面，通过数字技术实现线上问诊和远程医疗，为老人穿戴数字设备获取信息，可以提升医疗卫生服务质量。

线上24小时连续运行，可问诊开具处方村民，完成医保结算自助取药，可以获取更多的优质医疗资源。在养老服务方面，通过智能终端设备和数字化治理平台，探索出更多智慧助老的新形式，引进智慧设备，打造智能家居。可以为老年人提供各项服务，也能监测老年人的健康信息，识别风险有效预警。垃圾治理的数字化中，可以引入数字方式赋能垃圾治理。可以给每个垃圾桶设置电子标签，同时在垃圾清运车上安装GPS定位装置。可以实现有效对接，完成闭环管理。在安防数字化管理工作中，应用安防系统可以持续工作监测到更广泛的范围，而且全面监测不会有遗漏的情况。安装全天候监控摄像头以及智能动态识别AI设备，可以及时有效预警各类突发情况。在数字化技术的支持下，实现乡村治理的多元服务。

3.6 培养专业人才

在数字技术的支持下，培养更多专业人才，为乡村治理数字化转型提供人才支持。首先将数字技术纳入考核体系中，开展对基层干部的专题培训工作，提高他们的数字素养，培养更多专业型人才，既懂治理又懂技术，可以推动数字技术在日常治理工作中有效落实。与此同时，通过开展田间课堂等一些场景化的教学，可以渗透到村民日常生活中，教会村民使用农业app参与村务平台，提高他们的素质素养。其次，通过政策倾斜、资金扶持等一系列方式，吸引更多信息化人才扎根基层。并与高校建立良好的合作关系，开展定向人才培养，打造更多复合型人才，满足乡村治理工作的人才需求，逐步提升基层的治理能力。

4 结语

综上所述，乡村数字治理是探索乡村治理的一种新型形式，也是大数据时代下的必然发展趋势，通过数字化转型可以有效提高乡村振兴内生动力与加强乡村共同体建设。通过有效融入多元主体融合理念，打造共建共治共享制度体系，完善基础设施建设，构建一体化平台，并丰富各方面的服务，推动数字应用场景多元化，开展多元人才培训，组建高素质的队伍。从多个方面入手，推动乡村治理的数字化转型，打造良好的基层治理体系，实现预期效能。从而实现乡村治理体系和治理能力现代化，助力乡村振兴。

参考文献

- [1] 李秀梅. 大数据时代下乡村治理面临的问题与解决对策[J]. 江西农业, 2025(13):132-134.
- [2] 时永航. 新时代乡村治理数字化发展策略研究[J]. 领导科学论坛, 2022(5):21-27.
- [3] 杨敏, 郑岩. 整体性智治: 乡村治理数字化转型的新范式[J]. 农村经济, 2024(11):45-55.
- [4] 谢夏梁. 乡村基层治理数字化转型研究——以X县为例[D]. 陕西: 西北农林科技大学, 2024.

Analysis of Difficult Issues in Platform Economy Taxation

Cui Qin

Ganzhou Zhongcheng Taxation Firm Co., Ltd., Ganzhou, Jiangxi, 341000, China

Abstract

The rapid development of platform economy has reshaped production relations and market structures, presenting unprecedented challenges to traditional tax systems. The virtualization of transaction chains, diversification of business entities, and assetization of data have complicated tax source identification, tax liability determination, and tax administration methods. This paper systematically analyzes tax administration challenges in digital transaction environments based on the operational characteristics of platform economy and tax governance logic, focusing on typical issues such as cross-border e-commerce, flexible employment, and tax base erosion in platform enterprises. Through case comparisons and institutional analysis, the study proposes establishing a “data-driven, risk-oriented, and collaborative governance” tax system for platform economy, improving tax legal frameworks and information sharing mechanisms, and strengthening tax consultants’ professional support in compliance consultation and risk management. The research concludes that digital supervision, tax source transparency, and multi-stakeholder collaboration are the core pathways to resolving tax challenges in platform economy.

Keywords

platform economy; digital taxation; tax source management; tax administration reform; tax governance

平台经济税收疑难问题解析

秦翠

赣州中诚税务师事务所有限责任公司，中国·江西赣州 341000

摘要

平台经济的高速发展重塑了生产关系与市场结构，也对传统税收体系提出了前所未有的挑战。交易链条虚拟化、经营主体多元化与数据资产化使得税源识别、纳税义务认定及征管方式面临复杂性与不确定性。本文基于平台经济的运行特征与税收治理逻辑，系统分析数字化交易环境下的税收征管难点，重点探讨跨境电子商务、灵活就业及平台企业税基侵蚀等典型问题。通过案例比较与制度分析，研究提出构建“数据驱动—风险导向—协同治理”的平台经济税收体系，完善税收法制框架与信息共享机制，强化税务师在合规咨询与风险管理中的专业支撑作用。研究认为，数字化监管、税源透明化与多主体协同是破解平台经济税收困境的核心路径。

关键词

平台经济；数字税收；税源管理；征管改革；税务治理

1 引言

平台经济作为数字经济的重要形态，以互联网技术和数据资源为基础，聚合生产要素、连接供需两端，推动了交易方式和产业链结构的深刻变革。然而，在快速扩张的同时，平台经济在税收征管领域引发了多重挑战。平台企业跨地域、跨行业、跨国界运营的特征，使传统基于地域与实体交易的税收规则难以适配；交易行为的匿名性与分布性也导致税源追踪困难。特别是平台就业、直播电商、网络租赁及数字内容交易的兴起，使得“谁纳税、在哪纳税、如何纳税”的问题日益复杂。税收制度改革亟须在公平与效率、创新与监管之间寻找平衡。本文旨在通过对平台经济税收疑难问题

的系统解析，探讨新型征管机制的构建与法治化路径，为完善我国数字经济税收体系提供理论支撑与政策参考。

2 平台经济税收治理的现状与特征

2.1 税收主体的多元化与复杂性

平台经济下的市场参与主体呈现显著多元化特征，涵盖平台运营商、第三方商家、个体劳动者及终端消费者等多层次角色。平台企业既是服务提供者，又是交易撮合者和数据控制者，兼具纳税义务人与扣缴义务人的双重身份。传统税制基于独立法人或自然人纳税主体的划分方式，难以应对平台多边交易的复合性结构。例如，网约车平台涉及司机、乘客与平台三方关系，其收入流、结算方式及佣金结构均影响税收归属的确定。多层次交易链条下的税务责任界定模糊，造成征收风险与合规争议。

【作者简介】秦翠（1980—），女，中国江西赣州人，本科，中级会计师、税务师、房地产估价师，从事财政税收研究。

2.2 税源隐蔽化与征管盲区的形成

平台经济的数字化属性使交易数据高度分散且部分不可见，导致税务机关难以掌握真实税源。部分平台企业利用虚拟账户、海外结算或数据脱域操作规避税负，增加了监管难度。以直播带货为例，主播收入涉及礼物分成、广告代言与虚拟产品销售等多种形式，其税务识别需要穿透交易数据并厘清利润归属。传统依赖发票与账簿的征管模式已难满足实时监管需求，税收信息的不对称加剧了征收效率下降与逃税风险上升。

2.3 国际税收竞争与规则适配滞后

平台经济具有天然的跨境属性，国际资本与数据流动频繁，导致税收管辖权冲突。现行基于实体常设机构原则的国际税收规则难以覆盖数字经营活动。部分跨国平台通过利润转移、知识产权定价与低税区设立子公司等方式进行税基侵蚀，损害税收公平。OECD 提出的“数字服务税”（DST）与“全球最低税”规则虽提供了方向，但在具体实施中仍面临数据获取与征收协调的难题。

3 平台经济中的典型税收疑难问题

3.1 个人从业者税务认定难题

在平台经济中，灵活就业人员成为重要的劳动力群体，他们通过网络平台进行短期、零散或跨平台的劳动供给，其身份既非传统雇员，也不同于完全独立的经营者。由于缺乏明确的劳动关系认定标准，税收征管中“谁是纳税主体”“谁承担扣缴义务”等问题长期模糊。部分平台企业以“信息中介”身份规避代扣代缴责任，使大量个体收入游离于征税范围之外。虽然国家税务机关已探索“分类分级管理”与“个税预扣预缴 + 年度汇算”结合的管理机制，但面对多平台兼职、收入波动与隐性结算等复杂情况，征管成本高企且数据匹配难度大。为提升征管效率，税务师行业应积极介入，借助数据核验、身份识别及自动申报系统，构建灵活就业群体的税务识别模型，实现纳税申报数字化与精细化。通过推广“平台代征 + 个人核算”双轨机制，可兼顾征管可行性和纳税公平性，推动个体经济税务治理走向规范化与智能化。

3.2 虚拟交易与数据资产的税收属性认定

数字经济中，数据、算法与流量已成为核心生产要素，其价值创造与交易形式不同于实物资产。当前税法对虚拟资产和数据交易的征税标准尚不完善，造成征收基础模糊与法律适用困难。虚拟商品如数字艺术品（NFT）、游戏装备、在线课程及数据许可的流通，均涉及收益权与使用权的转移，但现行增值税与所得税框架未能充分涵盖其属性。应在税收制度中引入“数字资产收益税”或“数据使用税”概念，明确数据采集、处理与交易各环节的计税基准与纳税义务人。同时，应建立统一的虚拟交易登记与估值体系，利用区块链技术追踪交易流向，保障数据真实性与可追溯性。通过界定数字资产的法律地位与收益确认原则，可实现对虚拟交

易的精确征管，避免税收漏洞与重复征税现象，为平台经济税制的完善提供制度支撑。

3.3 跨境交易与双重征税风险

平台经济的全球化运营特征使跨境交易成为税收治理的重点难题。许多跨国平台企业虽在海外注册，却通过境内网络基础设施和用户数据实现巨额利润，形成“境外注册、境内获利”的经营模式。由于传统国际税收规则基于“常设机构”原则，数字服务的无形性导致税收管辖权界定困难，部分交易甚至出现“无主税收”状态。跨境数据流通、利润转移及知识产权定价也加剧了税基侵蚀与利润转移风险。为防止双重征税与征管真空，应积极推动多边税收协定谈判，完善跨境税务信息共享机制（如 AEOI、CRS），实现跨国企业收入与成本的可追踪化。技术上，可利用交易穿透分析与数据验证手段识别利润来源地，明确数字经济活动的实际经营地域。通过国际合作与信息互换机制的强化，能够有效保障税收公平与主权利益平衡，推动跨境平台经济税制体系的有序发展。

4 税收征管体系的数字化与智能化转型

4.1 数据驱动的征管模式构建

在平台经济背景下，传统的账簿核对与人工审核方式已无法满足海量交易与复杂税源的管理需求。以“以数治税”为核心的征管模式成为新时代税务治理的主导方向。通过区块链、云计算与大数据分析技术，税务机关能够实现从数据采集、传输到分析应用的全流程智能化。发票、合同、结算凭证与支付信息可在“金税四期工程”体系下实现全链条追溯与比对，大幅提升税源透明度与风险识别能力。区块链的不可篡改特性增强了数据的真实性与可验证性，为防范虚开发票、虚假抵扣等行为提供技术保障。税务师事务所可基于该系统开展智能化税务咨询与筹划，利用数据挖掘与算法建模实现企业纳税信用评估、风险分级与异常行为识别，帮助企业建立动态合规体系。通过数据驱动的征管模式，税收治理从经验导向转向科学决策，实现征管精准化与政策实施的智能反馈。

4.2 智能监管与风险预警机制

随着人工智能与机器学习技术的应用，税务监管正由“静态监管”向“智能预测与动态干预”转型。数字化征管系统通过算法模型建立风险评估矩阵，对纳税人申报行为、发票流与资金流进行综合分析，从而实现税务风险的智能识别与实时预警。系统可依据纳税人历史信用数据与异常波动情况自动生成风险分级结果，对高风险企业实施重点稽查，对低风险纳税人推行简化审查与绿色通道政策。该模式优化了监管资源配置，降低了征管成本。对于税务师事务所而言，智能监管体系为其提供了数据化风险管理依据，使其能够在税务筹划、内部审计与风险预防中发挥前置性作用。通过算法模型的持续学习，监管系统能动态调整阈值与参数，实现

从“事后纠错”向“事前预防”的机制转变，构建起科学、透明且高效的税收风险管理体系。

4.3 信息共享与协同治理机制

税收治理的复杂性决定了其必须与多部门实现协同。长期以来，税务、工商、金融、社保及海关等部门之间存在数据壁垒，信息碎片化严重，导致税源管理与风险监控存在盲区。为破解这一难题，应建立跨部门数据共享平台与统一税务数据接口，推动数据互联互通与实时验证。通过信息集成机制，税务机关可实时掌握企业注册、交易、融资及社保缴纳等关键数据，实现纳税信息的全生命周期监管。地方政府可与大型互联网平台签订数据共享协议，利用平台运营数据监测交易流量、经营规模与税收贡献，实现税源动态监测与精准征管。同时，应引入“数据共治”理念，将企业自查、行业协会监督与政府监管纳入同一治理框架，形成多主体共治的协同机制。通过信息共享与协同治理，税务征管的透明度与执行力显著提升，构建了数字化税收治理的生态体系。

5 平台经济税收法治化与国际协调路径

5.1 完善税收立法与制度供给

我国现行税收法律体系主要以传统实体经济为对象，对数字经济尤其是平台经济的税收行为缺乏系统规范，法律适用存在空白。要应对这一挑战，必须完善税收立法体系，构建适应数据要素驱动的税制框架。修订《增值税法》《企业所得税法》等核心法律条文，明确数字交易的税收征管原则和纳税义务人范围，是建立法治化税收秩序的关键。针对平台企业在交易撮合、信息处理和技术服务中的多重角色，应探索设立“数字交易服务税”，以合理规范平台抽成、算法使用费及技术服务收入的计税方式，避免重复征税与税负转嫁。同时，应建立数据驱动的纳税申报机制，将“以票控税”逐步转变为“以数控税”。通过电子发票、区块链发票与大数据比对，实现税务信息的真实性与可追溯性，强化平台企业与个体经营者的合规申报责任，形成覆盖线上线下的法治化征管体系。

5.2 推进国际合作与税收协调机制

数字经济的跨境属性使税收征管面临主权冲突与规则差异问题。为防止税基侵蚀与利润转移，各国亟须加强税收治理的国际协调。中国应积极参与 OECD “数字经济税收框架”谈判，推动全球范围内征管信息互通与税务数据共享。通过签订双边和多边税收协定，建立自动信息交换（AEOI）与共同报告标准（CRS）机制，可有效减少跨境逃税与不公平税负。对于跨境电商、数字广告、云计算及平台服务等领

域，应探索在国内税法中引入“经济实质与重要性”原则，以实现数字常设机构认定标准与征税权配置的合理化。借鉴欧盟“数字服务税”经验，我国可结合本国数字平台特点，制定具有自主权与可执行性的跨境征税标准，同时与“一带一路”沿线国家构建区域性税收合作网络，形成信息共治、规则共建的国际税收治理新格局。

5.3 强化社会监督与行业自律

平台经济的税收治理不能仅依赖政府监管，更需社会各方共同参与构建共治格局。行业协会应当在政府指导下制定统一的税务自律公约，对企业纳税信用、信息披露和合规行为进行行业监督，推动形成以信誉为核心的市场秩序。大型平台企业可建立内部税务风险管理机制，通过自查、自评与合规公示提升透明度。税务师事务所和专业机构应在第三方监督中发挥作用，为税务机关提供风险评估与政策咨询服务。与此同时，应建立社会公众参与机制，通过税务公开、信息反馈与舆论监督强化社会约束。利用大数据舆情分析与信息披露制度，可形成政府监管、行业自律、社会监督相结合的多元治理体系，从而在保障平台经济健康发展的同时，实现税收公平与公共信任的良性循环。

6 结语

平台经济的复杂结构与跨界特征使传统税收体系面临前所未有的挑战。税源识别困难、纳税主体模糊与征管技术滞后成为亟需破解的难题。深化数字化、智能化与法治化改革，是实现平台经济税收公平与效率平衡的根本途径。未来，应以“数据治理+智能监管+法制保障”为支撑，完善跨部门协同机制与国际税收协调规则，构建透明、高效、可持续的税收治理体系。同时，税务师行业应发挥专业优势，助力企业在合规运营与战略筹划中实现共赢，为构建现代化税收治理体系提供专业支撑与智力保障。

参考文献

- [1] 宋雨宸,曹方仪,陈辰.数字经济时代平台经济个人所得税征管困境与应对——以网约车和短租平台为例[J].未来与发展,2025,49(06):86-92+102.
- [2] 王妍.“以数治税”背景下平台经济税收征管问题研究[D].哈尔滨商业大学,2025.
- [3] 中国国际税收研究会课题组,付树林,劳晓峰,等.平台经济税收征管的国际比较研究[J].税务研究,2025,(06):80-87.
- [4] 兰双萱,宋永生.规范平台经济税收监管的策略选择[J].税务研究,2025,(06):64-68.
- [5] 朱玥.平台经济税收征管现实困境及优化策略[J].合作经济与科技,2025,(04):161-163.

Optimization of governance structure and risk prevention and control of overseas subsidiaries of cross-border enterprises

Peixuan Liu

China Electric Power Engineering Consulting Group Northwest Electric Power Design Institute Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710000, China

Abstract

As globalization deepens, the optimization of governance structures and risk management in overseas subsidiaries have become pivotal factors determining the success of multinational corporations' internationalization strategies. This study systematically examines current governance challenges in overseas subsidiaries through two key dimensions—governance structure optimization and risk prevention—and proposes actionable pathways for structural improvement. The research demonstrates that by refining subsidiary governance frameworks, strengthening internal control mechanisms, and enhancing compliance management, cross-border enterprises can significantly boost operational efficiency in overseas operations. These measures enable effective navigation of complex and uncertain cross-border environments, providing both theoretical insights and practical guidance for achieving sustainable development in global markets.

Keywords

cross-border enterprises; overseas subsidiaries; governance structure; risk prevention and control; international operation

跨境企业海外子公司治理结构优化与风险防控

刘沛璇

中国电力工程顾问集团西北电力设计院有限公司，中国·陕西西安 710000

摘要

随着全球化进程的不断深入，跨境企业海外子公司的治理结构优化与风险防控日益成为影响企业国际化战略成败的核心议题。本文围绕治理结构优化与风险防控两大维度，系统剖析了当前海外子公司在治理机制方面存在的现实困境，并提出结构完善的可行路径。研究表明，通过优化子公司治理架构、健全内部控制机制并加强合规管理，跨境企业能够显著提升海外分支机构的运营效率，有效应对跨国经营环境中的复杂性与不确定性，为企业在全球市场中实现稳健与可持续发展提供理论参照及实践指引。

关键词

跨境企业；海外子公司；治理结构；风险防控；国际化经营

1 引言

在经济全球化的背景下，跨境企业依靠设立海外子公司拓展国际市场版图，成为企业实现增长的关键路径。海外子公司面对东道国法律、文化、市场等多样差异，治理结构的不完善及防控机制的缺失，会导致经营效率降低、合规风险加剧。因此，完善海外子公司治理结构并打造科学的风险防控体系，对提升企业全球竞争力意义非凡。本文以治理结构优化与风险防控两个维度为切入点展开论述，从而为跨境企业给予系统性解决途径。

【作者简介】刘沛璇（1992-），女，中国陕西商洛人，硕士，中级经济师，注册咨询工程师（投资），从事工商管理，国际商务，境外工程商务管理研究。

2 海外子公司治理结构现状分析

海外子公司治理结构普遍面临权责混乱、监督机制弱化、信息沟通不畅等难题。母公司过度干涉会造成子公司适应性匮乏，过度放权就容易引发代理风险，治理困境在文化差异与法律冲突作用下进一步加剧，影响到子公司运营效率和合规性。在国际商业活动内，部分跨国企业的海外子公司曾因治理结构存有根本性缺陷而面临严重经营困境。这些缺陷一般并非随机出现，而是源自系统性设计的缺陷与监管的失效。部分子公司董事会组成不合理或职能极度虚化，没能有效履行战略监督与风险管控的核心职责；内部控制系统薄弱甚至近乎缺失，使得关键的财务流程、合规审查和授权审批环节缺失必要的制衡与监督。这种失灵情形在治理过程中成为各类不当行为滋生的温床，会引发后续灾难性后果^[1]。

具体实例证明，面对上述治理缺陷，子公司管理层可

能会开展长期的财务数据造假来遮盖业绩不佳，或是为求短期利益而明目张胆违反东道国反腐败法规或环保法律。若此类财务舞弊或重大违规事件曝光，其影响绝非仅限于巨额的政府罚款、资产损失及诉讼成本。更为深远持久的伤害表现为，它将给母公司历经数十年树立的全球品牌声誉与投资者信心带来沉重打击，造成市场价值迅猛下跌，并或许会引发多国监管机构的一连串调查。这些沉痛教训代价极为高昂，为所有开展国际化经营的企业敲响了警钟，搭建一个权责分明、制衡有效、监督强劲的现代化子公司治理体系，绝非无关痛痒的理论探讨，而是关乎企业存亡与长远发展的当务之急。

3 海外子公司治理结构优化路径

3.1 明确权责划分与决策机制

优化集团治理结构需把清晰界定母公司与子公司的权责边界当作基石。母公司应聚焦于战略规划、资本配置及风险管理等宏观方面，承担统一战略发展方向的制定、重大投资决策的审定以及标准化风险控制体系的建立工作。子公司在既定战略框架的范围内享有运营自主权，涉及具体业务计划的制订与推进、日常经营运作、团队构建等操作性工作。这种权责划分维系了集团整体战略的一致性，还赋予子公司应对市场变化的柔韧空间，促成统分结合的治理局面^[2]。

确立规范高效的决策流程是权责落地的关键支撑。对于重大投资、核心人事任免、年度预算审批等战略性事宜而言，需构建由母子公司共同参与的联合决策机制。设立专业委员会议事制度，厘清各类事项的提案、论证、审批权限与流转路径，确立分层分类的决策清单。在业务流程设计方面，要格外留意衔接节点的责任界定，防止出现权责交叉或管理空白。该制度化决策安排切实保障了母公司对关键环节的管控，又维护了子公司在经营上的主体地位。

完善的监督协调机制乃是维系治理平衡的关键所在。母公司通过委派董事、定期审计、经营分析会等形式，对子公司战略执行及合规经营情形予以监督指导。同时设立信息共享平台，让经营数据、风险信息及时传递且实现对称。子公司须定期向母公司报告经营情形，依据授权范围自主实施业务活动。这种既做到适度控制又充分释放灵性的治理模式，有利于高效促进集团整体资源的优化配置，达成战略协同与经营效率的有机结合。

3.2 完善董事会监督机制

海外子公司须设立职能齐全的董事会架构。经由引入富有国际视野的独立董事与熟悉当地市场的专家委员，切实提升决策质量及区域适应能力。独立董事可凭借专业视角给出客观评判，切实制衡大股东影响力，保障重大决策契合公司整体战略；本地专家深入熟知东道国政策法规、文化习俗以及市场特性，为业务本土化提供关键剖析。这种多元化的董事会组成形式，既保证了母公司战略意图的有效贯彻，还

赋予子公司应对区域特性的灵活空间^[3]。

在完善董事会结构时，应当同步强化内部审计与监事会职能的协同运转。内部审计部门需径直向母公司审计委员会汇报，确立跨境常态化审计机制，对海外子公司的财务合规、运营效率及风险管理开展定期全面评估。监事会主要监督董事会决策程序的规范性及执行有效性，保障各项决议契合当地法律及商业伦理。经由设定独立的举报渠道及问责程序，实现对经营管理层的有效制衡，预防海外经营中潜在的合规风险与代理问题。

为保障治理机制始终有效，应构建一套系统的评估与优化机制。每一年度针对海外子公司治理效能实施专项评审，涉及董事会决策质量、内部控制有效性、合规风控水平等关键维度。基于当地商业环境变化及母公司战略调整，及时对子公司治理架构和授权体系加以优化。这种动态调整机制能保证母公司对海外业务实现有效管控，又充分依照当地市场规律，实现全球化运营与本土化适应的平衡局面，为跨国经营铸就坚实的制度屏障。

3.3 加强信息沟通与文化整合

搭建高效集成的信息管理系统是优化集团治理的技术支柱。通过统一数据交换平台的搭建，达成母公司与海外子公司间经营数据、财务指标及风险信息的实时同步。该系统需覆盖供应链动态、销售数据、资金流动等关键业务维度，并创建标准化的数据接口及安全传输协议。对于信息架构设计而言，要兼顾母公司全局监控需求和子公司本地化操作特点，做到核心数据透明可视，又顾及不同区域业务的特殊性状。这种全方位信息联通机制为战略决策提供了精准的凭证，大幅增进集团整体运营效率。

跨文化融合是跨国经营中必需的软性支撑要素。应针对外派管理人员及本地团队系统开展双向文化适应培训，其内容有东道国商业礼仪、沟通模式、劳动法规等关键要素。通过建立定期轮岗、联合项目组等机制，为母子公司人员搭建深度交流的平台。在重要节庆、企业文化建设等关键节点，巧妙实现多元文化元素的融合，营造包容型组织氛围。这种文化范围内的相互理解与尊重，可有效破除沟通阻碍，增进团队凝聚力，为跨区域协作赋予源源不断的动力。

信息透明和文化融合是共同搭建起集团治理优化的双重保障。实时数据共享助力母公司精准洞察海外业务动态，及时给予资源支持及风险预警提示，同时防止过度介入日常经营活动。文化融合助力管理理念与商业实践实现顺畅传递，让全球战略在本地执行中达成一致性。这两大要素彼此增进：信息系统的完善成为文化融合的沟通载体，文化认同再度提升了信息共享的意愿与品质。这种塑造的良性循环，不仅强化了集团的管控能力，更培育出兼备全球视野与本地智慧的跨国经营团队，为企业在复杂国际环境中持续发展打造稳固基石^[4]。

4 海外子公司风险防控机制构建

4.1 法律合规与政治风险防范

海外子公司在运营期间，必须将对东道国法律法规以及宏观政策环境的全面评估置于首位，这就要求企业对当地的公司法、税法、劳动法、环保标准等基础性法律框架展开系统研究，更要持续把握其政策动向以及司法实践的改变。需构建一套常态化、制度化的内部合规审查机制，涵盖公司设立、日常经营直至重大决策的各环节，其商业行为皆能严格遵循东道国监管要求。这种展现前瞻性的合规管理手段，是有效抵御因无意违规导致的法律诉讼、行政罚款乃至贸易制裁等风险的根本前提，为海外业务平稳发展搭建首道屏障。

在法律法规相对明晰的国家以外，对于政局存在不确定性、社会动荡且对外政策易变的地区而言，海外子公司便需拥有更强的风险预见及缓冲能力。除做出更为审慎的投资决策外，必须针对政权更迭、政策剧变、外汇管制甚至武装冲突这类可能发生的极端情形，提前制定完备的业务连续性计划与应急预案。通过专业金融机构投保政治风险保险，是一项被普遍采用的风险转移方式。此类保险一般能针对因战争、征收、汇兑限制等政治性事件引发的资产损失或业务中断给予经济补偿，进而在风险实际发生时，向企业提供关键的财务后盾，大幅减轻不可抗力因素可能引发的巨大冲击，提升海外资产与投资的安全系数及韧性。

4.2 财务与运营风险管控

由于企业全球化经营的形势，构建完善的财务风险防控体系是保障企业稳健发展的核心要点。该体系首先需达成资金流动性管理安全高效的目标，通过科学的现金流预测与规划方式，把控合理的现金持有水平，用以应对潜藏的支付危机与市场波动。对于跨国经营中必然会遇到的汇率风险而言，审慎的对冲策略不可或缺，如采用远期外汇合约、货币期权等金融手段，用以抑制不同币种折算及结算过程中可能出现的价值波动。财务报告的透明化与合规性同样不容忽视。以国际会计准则及东道国要求为准则严格披露信息，不仅是收获投资者与监管机构信任的支撑，也是内部及时恰当判别财务隐患的前提要点^[5]。

从运营角度而言，风险防控重点是保障供应链韧性同产品服务质量。这意味着需要针对从原材料采购到最终产品交付的整个链条实施系统性管理，通过多元化供应商布局、建立安全库存、评估地缘政治风险等方式，进而强化供应链

应对突发事件的能力，杜绝因单一环节中断造成整个运营体系停滞。质量控制需要贯穿生产与服务的整个流程，严格按照国际标准及客户规范落实，防范因质量问题引发品牌声誉受损和市场份额流失。为动态洞察整体风险情形，企业应打造一套涉及财务与运营关键指标的风险预警系统，并定期对各种潜在极端情景实施压力测试，进而判定体系的脆弱点，并据此调整管理策略方向，最终不断增强企业在复杂国际环境下的综合抗风险能力。

4.3 声誉与可持续发展风险应对

海外子公司的经营举措不只是商业范围的操作，更与母公司在全球的企业形象及声誉资本直接关联。必须在子公司层面创立明确且有约束力的商业伦理行为准则，并同步制定系统的企业社会责任实施方案。这些准则与计划应当切实规范在环境保护、劳工权益、商业贿赂、社区关系等关键领域的行事标准，意在从根源处防范因污染排放、不公平雇佣、侵犯本地社区权益等行为诱发的负面舆论及公关危机。一个在海外市场展现伦理失范现象的子公司，其造成的声誉受损往往会迅速蔓延全球，给品牌价值与消费者信任造成难以估摸的长久打击。

5 结语

跨境企业海外子公司治理结构优化及风险防控是保障国际化战略成功的关键之举。以分析治理现状、探索优化路径且构建全面风险防控机制为手段，企业能提高海外运营的稳定性及效率。在未来，跨境企业应着重关注治理结构的动态调整以及风险防控的前瞻性布局，以应对日益繁杂的全球环境形势，达成可持续攀升。

参考文献

- [1] 周婧.国有企业跨境腐败治理的管理创新与实践探索[J].山东国资,2025,(07):109-110.
- [2] 王渠.中国企业跨境资金池应用研究——以跨境股东贷款为例[J].中国总会计师,2024,(03):56-60.
- [3] 梁燕妮.企业数据合规治理：从个人数据保护到跨境数据流动[J].社会科学家,2023,(12):81-85.
- [4] 梅傲,潘子俊.企业跨境数据合规的治理模式、难题审视及合规进路[J].情报理论与实践,2024,47(06):60-67.
- [5] 吴通红.国有跨国食品企业跨境治理的信息化探索与实践——以b公司海外企业风控体系建设为例[J].食品工业,2023,44(06):160-164.

Analysis of market model and driving mechanism behind the economic rise of Yiwu

Ziyu Wu

Yiwu Industrial & Commercial College, Yiwu, Zhejiang, 322000, China

Abstract

The development of Yiwu is a microcosm and miracle of China's reform and opening-up policy and the process of globalization. With the support of the Yiwu market, the economic achievements of Yiwu have far exceeded the conventional scale of a county-level city. Fifty years ago, Yiwu was just an ordinary agricultural county in Zhejiang Province, where the main impressions left by this county-level city were its barren resources and impoverished people. Yet this seemingly ordinary and even somewhat backward region has now completely transformed into the world's largest small commodity trading center, an international land port city, and a national reform and opening-up pilot zone, forming a commercial pattern of "buying globally, buying globally." The Yiwu market and the Yiwu model have also become subjects of discussion and research across various industries related to the economy.

Keywords

Yiwu's Development; Yiwu's Experience; Yiwu's Market

义乌经济崛起背后的市场模式和动力机制分析

吴子钰

义乌工商职业技术学院，中国·浙江 义乌 322000

摘要

义乌的发展是中国改革开放政策和全球化进程中的一个缩影和奇迹，义乌市在义乌市场的依托之下其经济成果已经远超一个县级市的常规体量。在50年前义乌只是一个浙江省内普通农业县，资源贫瘠、人民穷苦是这个县级市给大家留下的主要印象，但就是这样一个平平凡凡甚至有点落后的地区现在却彻底转型成全球最大的小商品贸易中心、国际陆港城市和国家级改革开放试验区，形成了“买全球、卖全球”的商贸格局。义乌市场、义乌模式也成了与经济相关的各行各业探讨和研究的对象。

关键词

义乌发展、义乌经验、义乌市场

1 引言

根据新华社发布的最新数据显示，义乌 2025 年前三季度外贸出口首破 6000 亿大关，达到 6312 亿元，同比增长 26.3%；其中对“一带一路”共建国家进出口 4293.9 亿元，占总额的 68%。在工业发展情况方面，义乌市人民政府网公布义乌实现规上工业增加值 245 亿元，增速 11.8%，增速位居浙江省十七强县（市、区）第 1 位。在创新与活力方面，义乌市场再一次完成了自身的升级迭代，第六代市场 - 全球世贸中心开业，并依托 Chinagoods 平台，提供一站式数字贸易服务。义乌市场崛起并历经 40 年长盛不衰，一直都保持着超前的先进性和独特性，其发展的秘诀也一直被大众关注和分析^[1]。

【作者简介】吴子钰（1987-），女，硕士，助教，从事管理心理学、品牌管理、企业文化研究。

2 学术理论界给出的三个论点：

2.1 商帮文化优势论

研究义乌现象的理论界普遍认为，义乌市场发展的最源头应该要追溯到拥有数百年历史的义乌“敲糖帮”。浙江的地貌环境素有“七山一水二分田”的现象，土地狭小。义乌和大部分的浙南地区一样，周边丘陵环绕，耕地资源十分有限。处于金衢盆地的义乌现有的耕地情况也十分不理想，土质属于黄红壤，黏性大而且肥力不佳，不适宜种植水稻，却盛产甘蔗，用甘蔗熬出来的红糖就成了千百年来义乌的一大特产。但是甘蔗毕竟不是口粮，在这样的情况下，经商就成了义乌农民糊口活命的生存之道。特别是冬春农闲的时间，义乌农民就会肩挑货郎担，手摇拨浪鼓，走街串巷，用红糖制品向客户换取鸡鸭鹅毛、废铜烂铁。收来的鸡毛按照等级，品质佳的制作成鸡毛掸子，品质差的就放在农田里制作成肥料。“敲糖帮”在这样的情况下世代相传，而且开始发展成经营各种针头线脑的“货郎担”，逐渐成长为义乌最

重要的民间商业力量。据官方统计，1949 年时，义乌“敲糖帮”的季节性商贩人数占全县人口的 5% 以上，总数达到数万人。时间到了改革开发初期，“敲糖帮”的参与人数不但越来越多，且在富有传统特色的行商模式上变得更加组织分工严密，这为义乌市场的发展奠定了丰厚的商业文化基础。

2.2 改革先发优势论。

虽然义乌有着优良的经商传统，但是仅从商帮文化优势的视角来看的话，中国历史上崛起过各个地域性的著名商帮，义乌既非唯一，亦非最佳。所以理论界对于商帮文化优势论的研究一直都存在各种争论。且鉴于义乌是最早参与到改革开放历史进程当中的地区之一，关于“早起的鸟儿有虫吃”的论点就自然形成了。义乌小商品市场的雏形大致出现在 20 世纪 70 年代中期，主要的贸易形式是发展传统集贸市场，也渐渐显现出商品市场和专业市场的某些特征。但是根据研究发现在相同的改革开放春风化雨的大环境下，义乌当然是最早的报春鸟之一，但并不是最早的，也不是那个时代最受瞩目的市场宠儿。时任国务院发展研究中心主任、老资历的经济学家马洪就曾经说过“温州的十大专业市场在 20 世纪 80 年代影响了整个中国市场的发育，其生动的市场机制和优秀的市场开创浙推动了全国市场的发展。”义乌市场真正大放光彩、一骑绝尘应该是在温州之后，90 年代的事情了。所以先发优势给义乌带来了机会，但也不能成为义乌最终登上中国市场巅峰的充分理由^[2]。

2.3 地理区位优势论

研究义乌现象的学者发现，浙江早期的许多著名的专业市场，往往崛起于地理上所谓的山穷水尽之处。这一“山坳现象”如雨后春笋一般出现在了 20 世纪 80 年代初期浙江各地的许多专业市场中。很明显，“山坳现象”不符合一般商业逻辑上交通便捷、物流信息畅达的思路。浙江工商大学原校长张仁寿就认为，研究浙江专业市场不能仅局限于经济范畴，中国版改革的经验证明，对旧体制的突破往往可能发生在旧体制最疏于防范的地方，就像温州、义乌这些地理位置较偏，传统交通方式不利于达到的山坳坳。张仁寿也把这一现象概括为“边区效应”。另外，义乌虽然地貌地质环境不佳，但是也的确呈现了一定的地理位置优势。义乌地处“浙中之心”，即南北相望、东西通达的浙江中部，并且浙赣铁路的开通并贯穿义乌也是其能够顺利发展的重要因素。

3 义乌的成功必须具备四重动力机制

3.1 有为政府和有效市场的协同

在错综复杂的市场发展脉络中，特别值得注意的一个现象就是浙江早期专业市场普遍是乡村工业市场发展的必然产物，民间商业力量在此当中承担了重要的角色，而当地政府的角色则相对落后。或者转换一个方式来理解就是乡村创业者给予生存压力的艰苦奋斗，以及顺应市场内在规律的

民间自发性是义乌市场形成的先决条件。而义乌的重要机缘以及关键节点出现在 1982 年，这一年义乌市场发展史上的传奇人物谢高华担任义乌县委书记。他在经历了 3 个多月的深入调研之后，集结“稠城镇市场整顿领导小组”下发了“一号通告”，宣布于当年 9 月 5 日起，正式开发“稠城镇小百货市场”。这是全中国第一份明确认同农民商贩和专业市场合法化的政府文件。与此同时，在同年 11 月义乌县委、县政府召开的全县农村专业户、重点户代表大会上，谢高华在讲话中提出了“四个允许”，进一步明确了事关市场生存的重要政策规定：允许农民经商；允许长途贩运；允许开放城乡市场；允许多渠道竞争。这“四个允许”也为日后的义乌小商品市场的发展奠定了关键的政策和法理依据。自谢高华始，迄今有 13 任义乌市委书记，政府不断在义乌市场发展每一个关键的拐点时刻恰到好处地出手发力，支持和延续义乌市场的欣欣向荣和改革深化。再者，从全国范围来看，政府助推专业市场主要集中在 20 世纪 80 年代下半期至 90 年代上半期这个时间段，而义乌地方政府从认识到行动的适时介入和坚定不摇在全国的标准时间点内至少提前了 5 年的时间，也正是这关键的 5 年时间给到了义乌极为宝贵的先发优势。

3.2 极致分工与产业集群生态

从中国经济发展的实践情况来看，单品爆款模式是所有县域经济模式中最常见也是最容易实现的一种常规操作，即在依托本地资源优势开发相关的特色产品，并且在一定区域内成为行业标杆产品，进而实现县域经济的比较优势。另外，单品爆款模式的进阶版和集合体，一般可以理解为同一县域经济体内部拥有两种或者多种以上的典型知名产品，并在此基础之上形成了一定的特色和规模之后的产业集群。典型的案例就是义乌的标志性产品“袜子”。义乌袜子的产量占全球的 1/3，其庞大的产业背后是极致的分工协作。^[3]整个产品流转的过程涉及到原材料的生产与采购，辅料的配套配送服务，机器设备的生产加工及设备的维护，袜子款式花样的专业化设计及更新换代。在整个生产的过程中，大量的家庭作坊或是小工厂会参与其中，他们一般来说不负责设计和销售，只是承接来料加工的订单。最后的销售环节，成千上万的袜业相关商户在商贸城里集中展示并且承接全球的订单。你可以在一天的时间内，在义乌的国际商贸城里找齐原料、辅料、设计、生产再到包装的所有产品，完成所有的相关环节，并且以最低的成本最快地完成订单。义乌的饰品产业、拉链产业的形成与发展也都是走了类似的道路，最后成了义乌最重要的重点产业。这种极致的分工，把所有生产要素结合以及充分整合起来建立了一个在义乌及其周边区域的高效、灵活、低成本的生产网络，这个网络换一种当下流行的说法就是一个“虚拟的超级工厂”。正如之前所说的，义乌本身资源匮乏，也不生产原材料，但它却能创造出需求和秩序，从而吸附和组建了一个庞大的产业集群。

3.3 嵌入全球网络的商业模式创新

经历了几代市场的发展后，义乌已经将市场竞争力从传统的商品交易中心转换成信息与关系网络的中心。要知道传统贸易的主要职能就是促成交易，而义乌的突破在于它不单单仅限于交易的达成，更致力打造一个全球化的小商品信息、信用和人际关系的交通枢纽，这种情况表面上是客户来市场“看样品谈价格下订单”，实质是“信息汇聚与信用建立”的体现。信息在商谈中双向流动，非正式的信任关系也在慢慢建立，为后续的合作打下基础。客户通过密集接触，能够了解到新产品的流行趋势，价格波动；商户则通过和全球客户线上线下的沟通反馈，更精准把握不同市场的偏好和需求。每一次交易的达成都是在无形中加固这一条信任链条。就好比，很多经商的人要来义乌逛逛市场可能不单单是要买东西，更有可能是来了解一下行情，跟进一下相关信息。商户时不时叫客户来商铺里聊聊天喝喝茶也不都是基于要达成交易而是希望能了解到客户的需求和反馈进而维持更稳定的客户关系^[4]。总结来说，义乌市场给出的特殊方案是用“线下可见、可触摸和沟通的实体市场”和“长期重复博弈”来替代传统国际贸易中复杂的信用审查机制。这种信息替代模式大大降低了全球贸易的信任成本。另外一方面，义乌市场对于全球商业模式的贡献还表现在其“模块化”与“柔性化”的供应链体系能够满足各种多样的市场需求。这要求义乌商人承担起除了买卖之外的角色就是全球需求的解读器和本地供应链的组装人员。比如说一个非洲的客户提出了一个很模糊的产品构想，义乌商户可以基于自己以往的销售经验和现有的供应链合作商为客户进行产品解码，罗列出最具体和可行的生产要求。与客户协商稳妥后，可以迅速在义乌及其周边的产业集群当中产生对应的生产组合，最终完成整个客户定制的订单^[5]。

3.4 “一带一路”的时代机遇

“一带一路”倡议的推进，为义乌这座商贸城市灌注了全新的、战略级别的动力，将其从一个全球贸易的重要节点上升到关键枢纽，其不可取代性也随之节节攀升。首先在“一带一路”倡议提出前，义乌虽然也是重要的商贸城市，但其本质上还是一个内陆腹地城市，在地理位置上存在先天

缺陷，因此严重依赖宁波港等沿海口岸。但是“义新欧”中欧班列的开通将义乌直接归属于横贯欧亚大陆的铁路大动脉上，义乌的地缘弱势在此得到了重大转变，国际陆港成为了义乌的新机遇和新特色。其次新线路的开通完美配合到了义乌独创的“市场采购模式”。特别是“一带一路”沿途的国家大都是发展中国家，其采购的特点就是种类多、批量小和频率高。义乌市场的采购模式不但可以契合到一带一路国家的这些需要也可以在沿线国家设立海外仓、分销中心和市场，把义乌品牌嵌入当地消费者的认知概念中，继而吸引更多相关的客商来义乌采购。最后，义乌在“一带一路”中不但可以充分发挥自身优势也可以承担起更多的国家战略功能，其核心目标就是将义乌市场在专业性市场的基础上升级为一个国家对外开放战略的展示平台。而跨境电商也是“数字化丝绸之路”的发展中心，义乌结合政策和形式，推出的Chinagoods平台与“一带一路”沿线国家对接也弥补了下线市场的不足之处，将线下线上统一整合一体化发展^[6]。

4 结语

义乌市场的兴起和发展如同稚嫩小草现已成长为参天大树，贯穿于整个改革时代的滚动前行当中，一直被模仿但是却从未被超越。42年历史的义乌市场演化的历程几乎与改革开放的时间一致，改革常青树必有着它耐人寻味的基因和逻辑。义乌的市场协同义乌的发展总是能够与时代同频共振，一次次迭代、进化和推陈出新。

参考文献

- [1] 胡宏伟.义乌经验：中国政府与市场发展.杭州：浙江文艺出版社2025
- [2] 季煜东.浙江市场经济的发展与研究——以义乌小商品城为例[J].商场现代化，2021（11）
- [3] 蔡宁伟.我国县域经济主要发展模式研究——兼评义乌经济模式发展[J].成都理工大学学报（社会科学版），2025（03）
- [4] 钱泓澎.多重制度逻辑下义乌模式研究[J].金华职业技术学院学报，2022（02）
- [5] 张媛卿.经济新形势下义乌新的竞争优势培育——基于商业模式创新视角[J].中外企业家，2017（28）
- [6] 杜平.现代化法阵取向的“义乌模式”[J].浙江经济，2018（07）

Analysis of profitability of G dairy enterprises

Lei He Song Wu

Shaanxi University of Science and Technology School of Economics and Management, Xi'an, Shaanxi, 710021, China

Absract

The remarkable improvement of people's consumption level and the pursuit of functional food have brought about the continuous consumption of dairy products. In recent years, the state has promoted the revitalization of dairy industry and the introduction of relevant policies to enhance the competitiveness of dairy industry, vigorously promoting China's dairy industry to enter a high-quality development stage, and the industry income has increased substantially. This paper analyzes the profitability indicators of G dairy enterprise, such as return on net assets, net profit rate of sales, total assets turnover rate and equity multiplier, and finds that there are some problems in its operation, such as poor cost control, low asset turnover rate, high financial leverage and low product competitiveness, and puts forward some corresponding solutions, such as strengthening cost control, improving asset turnover, optimizing capital structure and enhancing product competitiveness.

Keywords

dairy industry; Enterprise profitability; G dairy enterprise

G 乳业企业盈利能力分析

贺蕾 吴松

陕西科技大学经济与管理学院，中国·陕西 西安 710021

摘要

人民消费水平的显著提高和对功能性食品的追求带来乳制品的持续消费，近年来，国家推进奶业振兴，提升奶业竞争力相关政策的出台大力推动我国乳制品行业迈入高质量发展阶段，行业收入大幅提高。本文具体分析G乳业企业净资产收益率、销售净利率、总资产周转率、权益乘数等盈利能力指标，发现其在经营过程中存在成本费用控制较差、资产周转率低、财务杠杆较高、产品竞争力低等问题，并相应提出加强费用管控、提高资产周转、优化资本结构、提升产品竞争力等解决措施。

关键词

乳业；企业盈利能力；G乳业企业

1 引言

根据国家统计局数据，2024年全国居民人均可支配收入为41314元，人民的生活品质有了很大改善，国民消费水平及健康意识显著提升。乳制品因包含人体健康所需要的营养元素，可以满足大多群体的需要，特别是三孩政策出台及老龄人口增加，使乳制品的需求量得以扩大。同时，乳业竞争激烈，产品同质化严重，如何创造新的利润增长点，提升企业整体盈利对乳制品企业持续健康发展至关重要。本文对G乳业企业2020-2024年盈利能力指标进行分析，剖析制约其盈利的关键因素，并提出发展建议。

2 盈利能力分析

G乳业成立于1996年，其业务从1911年开始，是国内最早从事奶业企业之一。G乳业打造了从牧场管理、产品

研发加工、冷链物流、终端销售的全产业链，层层把关，确保产品与服务高品质，产品主要包括鲜牛奶、鲜酸奶、乳酸菌饮品、冷饮等产品，旗下拥有光明优倍、如实等品牌。

2.1 净资产收益率

净资产收益率为销售净利率、总资产周转率、权益乘数相乘得出，综合反映企业盈利、营运及偿债方面的能力，受销售净利率影响显著。

G乳业净资产收益率指标上下波动较大，整体呈现下降趋势，由2020年的9.43%下降到2022年的3.79%，下降了60%，2023年大幅上升至7.23%，将近2022年的2倍，2024年又下降至4.23%，下降了44%，可以看出，G乳业的盈利能力不强且偏弱运行，而这主要是销售净利率的大幅波动导致的，说明G乳业获取收入的能力持续下降。

2.2 销售净利率

销售净利率为净利润比销售收入，反映企业在经营期间获得净利润的能力，该指标越高，企业获得利润的能力越强。

G乳业的销售净利率指标波动与净资产收益率一致，

【作者简介】贺蕾（1983-），女，中国陕西绥德人，博士，副教授，从事农产品国际贸易、农业经济研究。

整体呈现下降趋势，由2020年的3.14%大幅持续下降到2022年的1.41%，较2020年下降了55%，2023年迅速大幅回升至3.18%，是2022年的2.2倍多，2024年又下跌到1.99%。销售收入在2021年达到最高，2022年到2024年持续下降到最低。净利润在2021、2022年连续两年下降，2022年降为最低值，从2020年到2022年跌幅超过50%，在2023年迅速大幅提升，达到2022年的2.1倍多，2024年又降了42%，可以看出销售收入和净利润均呈下降趋势，反映出G乳业的销售能力下降，获得利润的能力不强。

2020年疫情初期，人们对健康食品的需求增长，乳制品消费增加，G乳业主打低温鲜奶，通过积极布局冷链物流，开展随心订上门服务，鲜奶收入显著增长。2021年鲜奶销售继续增加，由于饲料成本的上升，抵消了收入增加带来的利润，导致利润减少。2022年乳制品市场消费疲软，销售量有限，乳制品企业库存积压，存货周转率下降，销售收入降低。2023年企业液态奶、饲料销售收入减少，奶类库存量增加。2024年原奶供给多，奶价下跌，饲料等牧业产品收入降低，乳制品消费市场持续低迷，导致液态奶收入下滑，销售收入持续下降为五年来最低水平。

2020-2024年，G乳业的营业成本呈先上升后下降趋势，与营业收入变动一致，营业成本在2021年骤增，主要原因是原奶价格上升，饲料成本上升导致的牧业产品成本的上升，2022年到2024年逐年下降。销售费用逐年下降，主要是降低了广告宣传等营销费用。管理费用在2021年略有下降，2022年到2024年持续上升，主要是对仓储设施进行维护，人工成本、租金成本也有相应的增加。研发费用在2020年到2023年缓慢上升，2024年突破1亿元，上升了59%，主要是增加了技术投入和科技创新，研发满足消费者更安全、更高营养价值需求的功能性产品，提升产品核心竞争力。财务费用逐年上升，2023年、2024年突破2亿元并保持在2.4左右，主要为海外业务新西兰新莱特当期银行借款带来的利息费用增加，租赁资产的负债利息支出的增加。由此可以看出G乳业的成本费用花费较大，尤其是营业成本过高，需要加强对成本费用的管理，平衡好成本费用和营业收入，确保利润维持在合理且可控水平。

2.3 总资产周转率

总资产周转率为销售收入比平均总资产，表示企业利用所有资产获得收入的效率。反映企业资产管理效率水平，该指标越高，企业利用资产的效率越高，获得的投资效益越好。

G乳业的总资产周转率整体呈现下降的趋势。2020年、2021年为1.32，保持在较高水平，2022年到2024年持续下降，由1.16下降到1.02，2022年下降幅度较大，下降了12%，2023年、2024年下降幅度逐步降低，表明G乳业的资产利用效率和管理效果逐渐降低，可能存在闲置资产等。因为乳制品为快消品，生产周期短，周转快，对企业总资产影响大，结合乳制品企业实际，将总资产周转率分解为存货周转率和应收账款周转率具体分析G乳业资产利用效率降低的原因。

2.3.1 存货周转率

存货周转率为企将存货资产变现的能力，反映存货资产在一定期间内的周转效率和质量，存货周转率越高，存货周转速度越快，企业再生产的数量就越多。G乳业的存货周转率先上升后下降又小幅上升，整体呈现下降趋势，由2020年的7.24小幅上升至2021年的最大值7.95，2022年、2023年持续下降至5.48，2024年略有回升，说明企业存货周转速度减慢，存货上的资金利用效率低，存货资产的变现能力减弱，库存压力上升。2020年疫情初期，市场对乳制品尤其是低温鲜奶的需求增加，G乳业凭借冷链优势，同时开展上门送奶服务，加速了低温鲜奶的周转销售，销售量增加，库存管理效率提升。2023年，原奶产量持续增长，乳制品消费市场疲软，销售减慢，库存压力加剧，周转效率降低。

2.3.2 应收账款周转率

应收账款周转率为应收账款的流转速度，表现为回款能力，应收账款周转率越高，资金流动性越强，回款效率能力越强，发生的坏账可能越小。G乳业的应收账款周转率先上升后下降，整体呈下降趋势，2020年应收账款周转率为14.78，2021年上升至15.66，2022年又较快下降至13.49，2023年、2024年持续下降至最低值12.42，说明G乳业的应收账款周转能力逐渐变差，资产回收速度变慢，可能引起坏账损失率的升高，不利于公司的正常经营和扩大生产。2021年乳制品需求增加，G乳业加强应收账款管理，企业回款效率提升，回款周期缩短。2023年原料奶过剩，企业为扩大销售，放宽了信用政策，应收账款占比上升。

G乳业的总资产周转率先上升后下降，总体呈现下降趋势，存货周转率和应收账款周转率走向与总资产周转率基本一致。从上文的分析中，G乳业2020年到2024年的存货周转速度减慢，存货资产的变现能力较差，应收账款周转慢，资金回收效率低，因此，G乳业需要加强对存货、应收账款的管理，提升存货和应收账款的周转效率，环节库存压力，减少资金占用，增加回款。

2.4 权益乘数

权益乘数为总资产比股东权益总额，反映企业融资规模和资本结构，该指标越高，股东投入的资本在资产中所占的比重越小，负债程度越高，财务杠杆越大。如果负债经营超过合理区间，会增大债务风险，引发债务危机，但乘数太小则表明企业没有充分利用财务杠杆为股东等利益相关者创造更多的价值。

G乳业权益乘数在2020年至2024年呈现先上升后下降的趋势，2022年小幅上升至2.32，2023年、2024年又较快下降至2.07，G乳业的权益乘数保持在2.2左右，相对形成较高的财务风险。2022年存货周转率下降，库存积压，流动资金占用增加，企业为应对库存压力保持正常生产经营可能增加短期借款，同时，通过融资填补海外业务新莱特亏损，导致借款增加。2024年土地补偿收益增加了资本，偿还了新莱特部分债务，降低了负债规模。

3 G 乳业企业盈利能力存在的问题

3.1 成本费用控制较差

G 乳业营业成本占营业收入的比重呈增长趋势，在2021年上升为最大81.65%，之后保持在81%左右。销售费用占营业收入的比重较高，最高达到2020年的17.08%。G 乳业主打低温鲜奶，采用巴氏杀菌技术能够保持鲜奶营养和原味，为保持鲜奶的品质，G 乳业建立了冷链物流网络，虽缩短了派送时间，但导致营业成本过高，同时带来的仓储维护保养费用以及物流运输费用的增加，导致利润难以实现。

3.2 资产周转率低

G 乳业存货周转率、应收账款周转率持续下降。原奶供给过剩，乳制品市场竞争激烈，市场消费低迷，导致存货周转变慢，占用了大量流动资金，企业为了扩大销售，可能会延长客户回款周期，同时货款催收不及时，增加了坏账风险。

3.3 财务杠杆较高

G 乳业的资产负债率相对较高，主要为负债多，导致公司承担了更多利息费用，对于企业本身，由于市场消费不景气，影响库存周转，再加之应收账款的回流速度慢，导致资金流不充裕，为缓解生产经营压力，借款增加资金周转。

3.4 产品竞争力低

G 乳业营业收入在2021年达到最高，2022年到2024年持续降低242.778亿元。一是明星产品莫斯利安常温酸奶销量下滑，二是乳制品行业竞争激烈，伊利、蒙牛等强势竞争对手占据乳制品市场一半份额，消费黏性高。三是G 品牌宣传力度不够，品牌认可度不高，主要市场分布在华东地区，三四线城市甚至乡镇很难覆盖到，市场占有率低，严重影响了G 乳业的盈利能力水平。

4 提升 G 乳业企业盈利能力的建议

4.1 加强成本费用管控

G 乳业应该根据实际销售情况精准调整采购和生产计划，规范采购渠道，落实材料申领使用审批制度。根据目前的消费者群体、企业业务发展方向以及交通路线设计规划，合理分布冷链物流设施，形成高效可持续的冷链物流网络体系。要以过往的销量及销售收入为基础，结合产品库存等方面，预算合理的广告宣传费用。管控负债问题，降低财务费用水平。

4.2 提高资产周转率

G 乳业要加强库存管理，引入智能仓储系统，实时监控和调整库存水平，及时跟进销售进度，避免库存积压，减少库存损耗和资金占用。拓宽销售渠道，加速布局电商、社区团购等新零售渠道，提升库存周转速度。建立应收账款管理制度和供应商信誉评估退出机制，对客户进行信用评级，对高风险客户缩短账期，可以要求预付款。及时跟进客户付款情况，通过电话、短信定期催收账款，对于信用度高，采

买数量大的客户予以销售折扣，加快还款速度，提高资金回收效率。

4.3 优化资本结构

G 乳业对于债务资本依赖性较强，可通过减少负债，增加股权的方式获得较为稳定的资本结构。通过增发股票的方式吸引投资者，增加资金流入，可以与债权人协商将债权转化为股权，或延长还款期限、将高息短期负债变更为低息长期负债，也可用闲置资产变现偿还债务，减少负债，降低负债率，缓解因偿债能力不足带来的财务风险，对提升企业整体盈利能力，促进循环发展至关重要。

4.4 提升产品竞争力

食品安全是食品加工业的底线和首要原则，G 乳业要压实食品安全责任，形成从奶源地到餐桌全链条的管理、监督体系，确保质量可追溯。增加明星产品生产，加强创新投入，升级常温奶口味和包装，适当拓展奶酪、奶油等高附加值产品，满足更多消费群体的需求。通过直播带货、明星代言、赞助大型活动宣传品牌形象，提高品牌知名度和影响力。拓宽销售渠道，分销商下沉三四线城镇，为客户提供更方便的购货体验，适当调整包装规格并合理降低售价，增大销售量。

5 结语

本文通过对G 乳业盈利能力相关指标进行分析，发现其在盈利能力方面的问题，提出加强费用管控、提高资产周转、优化资本结构、提升产品竞争力等解决措施，对提升企业盈利能力具有重要意义。

参考文献

- [1] 杜晓雨.基于杜邦分析法的上市乳品企业盈利能力分析[J].乳品与人类,2024,(01):37-42.
- [2] 崔会娟,刘春苗.G乳业盈利模式分析研究[J].商场现代化,2024,(07):9-11.
- [3] 柴源源.基于财务战略矩阵的公司财务战略选择[J].财会通讯,2019,(08):66-70.
- [4] 史松博,王海东.G乳业财务战略研究[J].全国流通经济,2024,(12):120-124.
- [5] 宋温奇,崔屹峰.中国乳品企业盈利能力分析[J].农场经济管理,2017,(11):33-35.
- [6] 申俊玲,李默涵,史撼.企业盈利能力分析——以燕京啤酒为例[J].商业会计,2023,(04):44-47.
- [7] 陈瑶梦.企业盈利能力分析——以“华为”为例[J].统计与管理,2021,36(04):87-93.
- [8] 薛涛.光明乳业股份有限公司盈利能力分析及提升策略研究[D].河北大学,2020.
- [9] 何利岩.多维度盈利能力分析在G乳业的应用研究——以产品维度为例[J].中国乳业,2024,(05):29-34.
- [10] 彭钰姿.杜邦分析模型下蒙牛盈利能力分析[J].环渤海经济瞭望,2025,(02):42-44.

The Application Path of Blockchain in Public Service Performance Management System

Yufei Xu Qian Wang Meihui Zheng Shiying Zhou Yining Zhao

Accounting Department, School of Business, Jiaxing University, Jiaxing, Zhejiang, 314000, China

Abstract

With the deepening of digital government construction, improving the level of public service performance management has become a key link in the modernization of national governance. Blockchain technology, with its core technological characteristics of decentralization, immutability, traceability, and smart contracts, provides a new technological empowerment path for building a trustworthy, efficient, and collaborative public service performance management system. This article analyzes the dilemmas of traditional performance management and finds the adaptation path of blockchain technology based on the framework of source, process, and effect. Then, this paper points out the path for blockchain to replace traditional technologies in public service performance management from four dimensions: breaking through technical bottlenecks by increasing research and development investment; paying attention to pilot demonstrations and accumulate experience cases; improving policies and regulations, strengthening regulatory training; expanding publicity channels and creating a good atmosphere, to provide a reference for promoting digital transformation.

Keywords

Blockchain; Public services; Performance management; Adaptation path; Replacement path

区块链在公共服务绩效管理体系的应用路径

徐宇飞 汪前 郑美慧 周诗莹 赵义宁

嘉兴大学商学院会计系，中国·浙江 嘉兴 314000

摘要

随着数字政府建设的深入推进，提升公共服务绩效管理水平成为国家治理现代化的关键环节。区块链技术凭借其去中心化、不可篡改、可追溯及智能合约等核心技术特性，为构建可信、高效、协同的公共服务绩效管理体系提供了全新的技术赋能路径。本文以源头、流程、效果为框架，剖析传统绩效管理困境与区块链技术的适配路径，并从加大研发投入，突破技术瓶颈；注重试点示范，积累经验案例；完善政策法规，加强监管培训与拓展宣传渠道，营造良好氛围四个维度指出区块链更替公共服务绩效管理传统技术的路径，为推动数字化转型提供参考。

关键词

区块链；公共服务；绩效管理；适配路径；更替路径

1 引言

大力推进国家治理体系和治理能力现代化，提升政府效能和公共服务水平，关乎国家稳定、社会发展以及民众福祉。公众渴望获得更加高效、透明、可信的公共服务，对公共服务的期望日益增长。这种需求不仅反映在对服务质量的追求上，更体现在对服务公正性和可监督性的关注中。公共服务绩效管理体系的建设与完善，对提升公众满意度、加强资源分配效率、及时反馈政府效能、推动针对性的改进和优化，

具有重要的现实意义和理论价值。数字化转型加速与区块链的发展为提升政府治理能力和公共服务管理能力提供了契机。

2 现状调查与分析

本文对区块链在公共服务绩效管理体系的应用展开问卷调查，共回收有效样本 406 份。

2.1 绩效管理的问题

2.1.1 源头：数据碎片化与可信度危机

公共服务涵盖了教育、医疗、社保等多个部门，各个部门系统差别较大，数据标准不一致，很难打破传统的“条块分割”行政体制，造成数据碎片化，可信度较低^[1]。部门之间各自为阵，以个体为单位设置考核指标，绩效考核指标分散或名称不一，难以进行比较与汇总。本次调查中，“绩效评估标准不统一”是受访者反映最多的问题（48.03%，

【基金项目】嘉兴大学重点SRT资助项目（项目编号：8517241420）。

【作者简介】徐宇飞（2005-），女，中国江西上饶人，本科，从事绩效管理研究。

图1）。绩效考核数据采集的本位主义，造成单位与部门考核数据的碎片化，降低了数据的使用价值。

单位和部门数据口径不一，缺乏可比性，导致错误的数据难以被发现。如果恶意操纵与变通数据，就更难被察觉，使得考核从源头上失去意义。另外，数据的采集大多依赖人工填报与汇总，不仅效率低下，而且容易因为操作失误而导致数据失真，甚至出现造假行为。**47.04%** 的受访者认为“数据不准确”是公共服务绩效管理存在的问题（图1）。

2.1.2 流程：信息不透明与公信力缺乏

调研中，认为现行公共服务绩效管理存在“信息不透明”与“缺乏公信力”问题的受访者分别占 41.13% 与 34.48%（图1）。

信息不透明包括空间与时间两个方面。从空间上来说，传统的绩效评估流程往往在政府单位内部闭环运行，单位外部无法了解详细信息，评估标准、数据来源、评分过程对公众而言是一个“黑箱”。从时间上来说，许多绩效评估仍停留在“年终总结”式的静态考核，缺乏对公共服务全生命周期的动态追踪与实时反馈。在公共服务流程运行过程中，实施过程信息不透明，难以对过程进行及时的控制。

空间上的信息不透明，既削弱了评估结果的公信力，也堵塞了公众有效监督与参与的渠道。公众作为公共服务的最终受益者，其真实感受和评价难以被纳入绩效衡量体系。时间上的信息不透明，使得评估结果出来时，服务周期已经结束，无法对正在进行的服务供给及时纠偏与优化指导。由于这种滞后性，绩效管理难以发挥其应有的预测、预警与导向功能，最终降低服务质量与效能，削弱公共服务的公信力。

2.1.3 效果：监督不顺畅与协同性不足

在单位部门各自为阵的形势下，内部监督的主体本身就是执行人，缺乏独立性，容易报喜不报忧；过程监督缺位，无法及时纠正过程中的偏差与浪费；外部监督缺乏全面获取绩效数据的渠道，更易借鉴内部人员的意见，走过场重形式，达不到真正的监督效果。**28.33%** 的受访者认同“缺乏有效的监督机制”是公共服务管理绩效存在的问题之一（图1）。

由于缺乏有效的技术平台与激励机制，政府部门之间、政府与市场及社会力量之间在绩效管理中的协同性不足。绩效信息无法顺畅流动，资源难以根据绩效表现进行优化配置，可能造成资源多头投入但单方面投入不足的矛盾。部门间的本位主义可能导致目标冲突，不能协同创造价值，最终制约公共服务体系的整体效能提升。

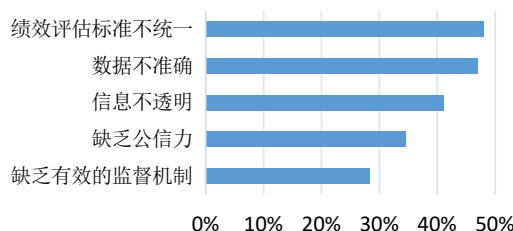


图1 公共服务绩效管理问题

2.2 区块链应用障碍

调研发现（图2）缺乏适配的成熟技术方案和工作人员技术能力不足被认为是区块链在社区公共服务绩效管理中应用的主要阻碍，分别占比 65.76% 和 58.87%。这表明当前基层执行层面的外部技术支持体系和技术储备尚不完善，成为推广区块链应用的关键瓶颈。此外，社区居民对新技术接受困难和投入成本超出预算也分别占到约四成比例，反映出公众认知和财政可持续性同样是需关注的问题。法律、监管和人员培训问题说明制度配套和人力资源准备仍存在短板。

3 区块链应用路径

3.1 适配路径

3.1.1 源头：数据可信

可信的绩效数据是反映政府部门真实效率的强信号，能够提升政府公信力。区块链的分布式账本技术使得所有参与方共同维护唯一、权威的数据账本。区块链上录入与修改数据，必须经过共识机制的验证并加盖时间戳，确保记录不能被篡改。不同单位与部门的绩效目标加以统一，便于数据共享与协调，增强信息的可理解性与可比性。区块链上的任何绩效结果都可以回溯到原始数据来源，问责的精准性为数据可信提供了压力与动力。

财政部门、审计部门及业务主管部门作为关键节点构成联盟链，共同维护一个不可篡改的绩效数据分布式总账，实质上构建了一个多中心化的信任基础设施，有效解决因信息不对称带来的“道德风险”与“逆向选择”问题，为整体绩效评价提供可信的数据基底。

3.1.2 流程：透明可控

规范、标准化绩效评估流程，量化相关数据，借助区块链智能合约，可以提升绩效管理效率，降低管理成本，改善服务质量。智能合约（Smart Contract）是区块链上部署的计算机程序，在满足预设条件时通过代码自动执行合约条款。运用智能合约，以技术手段将制度规则固化，可以驱动流程自动化与透明化，降低契约执行中的监督与验证成本，将事后审计前移至事中实时控制，实现更精准的风险防控。

区块链是包含所有交易记录的分布式数据库，拥有合适的密码，各个节点可以看到记录在区块链上的相应内容，解决了空间上的信息不透明问题。同时，区块链采集各项相关数据并自动归集，实现实时成本核算、绩效评分与决策报告自动化，自动触发奖惩，解决时间上的信息不透明问题。区块链通过信息上链与智能合约的自动执行，重塑绩效管理的范式，大大提升管理效率，降低主观评价和人为干预的风险。

3.1.3 效果：责任可溯

区块链通过其去中心化特性和共识机制，由众多参与者共同维护交易和数据的记录，并通过透明的算法和链路进行追踪验证^[2]。这个特性使得绩效管理的结果能够适时得到反馈，通过与责任人奖惩挂钩达到监督与问责的目的。

区块链的可追溯性打破了传统上由政府单一主导的绩效管理模式，将政府、服务提供商、评估机构、公众等各方构建成联盟链上的平等节点，共同参与包括数据提交、验证与评估在内的绩效考核全过程，实现真正的多元共治，推动公共服务体系绩效管理的重构，形成共建共治共享的绩效治理新格局。

3.2 更替路径

3.2.1 加大研发投入，突破技术瓶颈

调研中，缺乏成熟技术方案、技术能力不足与对新技术接受困难被列为前三大区块链应用障碍（图2）。解决技术瓶颈问题，增强技术能力，普遍提高公众的区块链认知水平，对推广区块链技术至关重要。

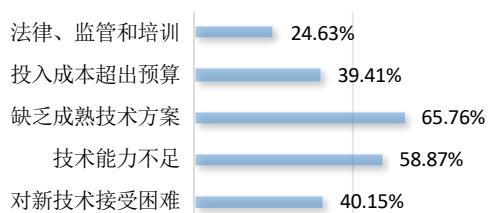


图2 区块链应用障碍

区块链应用门槛高，对技术人员的知识储备要求较高，而现有区块链技术人员多集中于金融领域，在公共服务领域执业的人才明显短缺^[3]。人才匮乏，在一定程度上制约了技术在公共服务上的应用和推广。在高校设置相关课程普及区块链知识，在单位有针对性地投资研发人员与研发设备，采取行业共建等多种方式，提升技术水平，有助于为区块链更新传统技术铺平道路。

在多元共治的公共服务绩效管理体系中，提高每秒事务数（TPS）是优化系统性能和提升公众用户体验的重要方面。传统区块链TPS难以满足政务服务上万笔并发需求。联盟链技术优化共识算法，TPS已大大提升，但相关技术仍需不断加强，以应对公共服务绩效管理体系的需求。

区块链技术在全网传播和信息追溯时容易泄露个人隐私^[3]。一旦某个用户的账户被盗而导致信息泄露，会使所有参与主体面临巨大风险。运用区块链多共享性、可追溯性提高绩效管理效率的同时，如何保护个人隐私和敏感数据、预防信息泄露也成为一道难题，带来新的安全隐患。发展隐私保护技术，为用户提供更安全的数字环境，集成加密算法，是发展区块链技术的重要方向。

3.2.2 注重试点示范，积累经验案例

区块链应用于公共服务多集中于平台搭建、服务供给，仅少部分应用在绩效管理上，对绩效的应用成熟度较低。实际应用短期来看，硬件开销巨大，需政府部门投入大量资金。长期来看，虽耗费趋稳，但整体资金与人力投入对政府仍是挑战。在推广应用区块链时，先兼顾场景代表性与技术可行性进行试点，根据案例积累经验后进行推广和复制，可以降低试错成本，运行成熟后提升规模效应，减轻使用区块链“投入成本超出预算”（图2）的压力。

试点经验的提炼需注重方法论输出，通过“规划-开发-测试-推广”的流程，总结成功案例的经验，找到解决失败问题的方法，最终形成标准化的成熟配套方案。

3.2.3 完善政策法规，加强监管培训

区块链应用涉及到数据安全、隐私保护、智能合约法律效力等问题，范围大且内容复杂，现有法律法规虽有相关规定，但缺乏完善健全的体系（图2）；且技术应用与现行制度存在一定冲突。基于计算机语言的智能合约可自动实现合约执行和监督，但与《合同法》中对合约主体以及主体间行为约束的相关条款冲突^[2]。需要明确数据资产权责与智能合约法律效力，从法规层面界定链上数据的会计档案属性与智能合约的法律有效性。构建新的数据治理基础法律体系与细化区块链专项法规势在必行。

针对区块链应用出现的新环境、新业务，建立系统的政策法规体系，开展广泛的培训教育，增强公众合规意识，促成业务的标准化、规范化，形成有效的监管机制，同时降低区块链应用的成本，提升应用效能，是区块链技术平稳替代传统技术，应用于公共服务绩效管理体系的关键路径。

3.2.4 拓展宣传渠道，营造良好氛围

公众认知度影响区块链的宣传与推广。唯有普及区块链知识，通过多渠道科普纠正对区块链的认知误区，增加区块链的接受和认可度，去除“公众对新技术接受困难”的障碍（图2），才能更好地推动区块链在公共服务绩效管理中的应用。

宣传引导区块链知识，可以通过宣传手册、微信公众号、流媒体、培训课程或资质证书等渠道实现。以区块链应用为主题设置案例大赛、调研活动、课题项目，引领公众集思广益，找出区块链新应用的方式方法与亮点，大胆设想创新，推广成功经验，为区块链的应用营造良好氛围，可以让区块链对传统技术的更替更加平稳。

4 结语

在全球数字化转型与国家治理现代化的双重驱动下，公共服务绩效管理体系的改革已成为提升政府效能与回应公众需求的关键议题。本文通过现状调查剖析了当前公共服务绩效管理在源头、流程、效果框架下的核心困境，以区块链特性为基础论证了其与公共服务绩效管理的适配路径；并从研发投入、试点示范、政策法规与宣传引导四个维度提出去除区块链应用障碍、用区块链更替传统技术的具体路径，指明区块链应用于公共绩效服务管理体系的方向与实现方式，为推动其数字化转型提供参照。

参考文献

- [1] 徐辉.治理现代化背景下区块链技术在公共部门人员绩效管理中的应用与创新[J].中国软科学, 2020(9): 60-69.
- [2] 张毅,肖聪利,宁晓静.区块链技术对政府治理创新的影响[J].电子政务, 2016 (12): 11-17.
- [3] 崔运武,杨映竹.区块链嵌入公共服务的技术禀赋与应用路径[J].行政管理改革,2022,(01):55-65.

Optimization Analysis and Research on Evaluation Indicators of Talent Training in Public Hospitals under the Background of High-quality Development

Yuting Shi¹ Dan Qiao²

1. Hebei Provincial People's Hospital, Shijiazhuang, Hebei, 050051, China

2. Hebei Blood Center, Shijiazhuang, Hebei, 050000, China

Abstract

With the deepening of the China health strategy, public hospitals, as the core of the healthcare service system, have made high-quality development the core goal of industry transformation. Talent cultivation, as the "core engine" of public hospitals' high-quality development, faces issues in the existing evaluation index system such as "emphasizing research over clinical practice," "prioritizing results over process," and "valuing uniformity over diversity," which fail to meet the comprehensive demands of the new era for medical talents with "solid clinical skills, strong research literacy, profound humanistic literacy, and appropriate management capabilities." Based on the policy orientation of high-quality development and the practical pain points of public hospitals, this paper constructs a stratified and categorized talent cultivation evaluation index system from five dimensions—"clinical practice, scientific innovation, humanistic literacy, management capabilities, and development potential"—through methods such as literature review and the Delphi method. It also proposes supporting implementation paths and safeguard measures to provide theoretical support and practical references for public hospitals to accurately conduct talent cultivation evaluations and enhance talent team building [1].

Keywords

public hospital; high-quality development; talent training; evaluation index

高质量发展背景下关于公立医院人才培养评价指标的优化分析与研究

史雨婷¹ 乔丹²

1. 河北省人民医院，中国·河北 石家庄 050051

2. 河北省血液中心，中国·河北 石家庄 050000

摘要

随着健康中国战略的深入推进，公立医院作为医疗卫生服务体系的核心，高质量发展已成为行业转型的核心目标。人才培养作为公立医院高质量发展的“核心引擎”，现有评价指标体系存在“重科研轻临床”“重结果轻过程”“重统一轻差异”等问题，难以适配新时代对医疗人才“临床能力过硬、科研素养扎实、人文素养深厚、管理能力适配”的综合需求。本文基于高质量发展的政策导向与公立医院实践痛点，通过文献研究、德尔菲法等方法，从“临床实践、科研创新、人文素养、管理能力、发展潜力”五大维度，构建分层分类的人才培养评价指标体系，并提出配套实施路径与保障措施，为公立医院精准开展人才培养评价、提升人才队伍建设提供理论支撑与实践参考^[1]。

关键词

公立医院；高质量发展；人才培养；评价指标

【课题项目】河北省人力资源和社会保障科研合作课题

《高质量发展背景下公立医院人才培养机制分析与研究》

（项目编号：JRSHZ-2025-01100）。

【作者简介】史雨婷（1991-），女，中国河北石家庄人，硕士，经济师，从事医院管理，党建研究，医学教育，人力资源管理研究。

1 引言

《“健康中国 2030”规划纲要》明确提出“强化医教协同，建立适应行业特点的人才培养与评价制度”；2023 年国家卫健委《关于推动公立医院高质量发展的意见》进一步强调，需“优化人才评价机制，破除‘唯论文、唯职称、唯学历、唯奖项’倾向，突出实践能力与服务质量”^[2]。政策层面的导向表明，传统以“科研产出、学历职称”为核

心的评价体系已无法满足公立医院高质量发展对“多元化、实践型、复合型”人才的需求^[3]。通过对国内30家不同等级公立医院的调研分析，发现通过构建多维度、分层分类的评价指标体系，弥补现有研究“重理论轻实践”“重统一轻差异”的不足，丰富公立医院人才培养评价的理论框架，为后续相关研究提供方法论参考。

2 现有公立医院人才培养评价指标的问题分析

2.1 评价维度失衡：重科研轻临床，轻人文与管理

资料显示，现有评价指标中“科研维度”平均权重占比达45%（如论文发表、课题立项、专利获取），而“临床维度”权重仅为30%（且多集中于“诊疗量”“手术台次”等基础指标），“人文维度”（患者满意度、医德医风）与“管理维度”（科室协作、资源调配）权重分别仅为10%与8%，剩余7%为“其他指标”。这种失衡导致部分医生过度追求科研成果，忽视临床技能提升与患者服务体验，如某三甲医院医生反映“为了评职称，一年花60%时间写论文，临床技能练习时间不足20%”。

2.2 指标设置同质化：缺乏分层分类，忽视岗位差异

85%的调研医院对“临床型医生”“科研型医生”“管理型人才”采用统一评价标准，未考虑岗位需求差异。例如，对社区医院的全科医生与三甲医院的专科医生，均要求“发表SCI论文1篇以上”，但社区医生的核心职责是“常见病诊疗与健康管理”，科研并非其核心需求；对医院行政管理人员，仍以“临床相关指标”（如诊疗量）为评价依据，与岗位职责严重脱节^[4]。

2.3 过程评价缺失：重结果轻过程，难以反映培养实效

现有评价多为“终点式评价”，仅关注“培养结束后是否获得职称晋升”“是否拿到培训证书”等结果指标，未纳入“培养过程中的培训出勤率”“技能考核提升幅度”“导师评价”等动态指标。例如，某医院的住院医师规范化培训评价，仅以“是否通过结业考试”为唯一标准，对培训期间“病例分析能力提升”“医患沟通技能进步”等过程性表现未进行跟踪评价，导致部分学员“考前突击复习，培训期间敷衍了事”，培养质量难以保障。

2.4 指标量化不足：主观评价过多，缺乏客观依据

“人文素养”“团队协作”等重要维度的评价多依赖“领导主观打分”“同事互评”，缺乏可量化的客观指标。例如，对“医德医风”的评价，仅以“是否有投诉记录”为标准，未纳入“患者感谢信数量”“志愿者服务时长”“公益义诊参与次数”等具体指标，导致评价结果主观性强、可信度低，难以真实反映人才的人文素养水平。

3 高质量发展背景下公立医院人才培养评价指标体系优化

3.1 评价指标体系构建

基于上述原则，构建“5大维度、23项二级指标、48项三级指标”的分层分类评价指标体系，具体如下：

3.1.1 总体框架

总体框架见表1。

3.1.2 具体指标（以临床型人才为例）

具体指标（以临床型人才为例）见表2。

表1

一级维度	临床实践（35%）	科研创新（20%）	人文素养（15%）	管理能力（15%）	发展潜力（15%）
临床型人才	45%	15%	18%	12%	10%
科研型人才	20%	40%	12%	10%	18%
管理型人才	15%	10%	15%	40%	20%

表2

一级维度	二级指标	三级指标（量化标准）	权重
临床实践	诊疗能力	1. 常见病诊疗准确率（≥95%）；2. 急危重症救治成功率（≥90%）；3. 手术并发症发生率（≤5%）	15%
	服务质量	1. 患者满意度评分（≥90分）；2. 平均住院日（≤行业平均水平）；3. DRG/DIP成本控制率（≥85%）	12%
	基层服务贡献	1. 基层医院指导时长（≥20小时/年）；2. 公益义诊次数（≥4次/年）；3. 健康科普文章发表（≥2篇/年）	10%
	培训过程表现	1. 规培/进修出勤率（≥95%）；2. 技能考核提升幅度（≥20分，满分100）；3. 导师评价（≥85分）	8%
科研创新	科研成果实用性	1. 临床相关课题立项数（≥1项/3年）；2. 成果转化收益（≥5万元/项）；3. 临床指南参与制定（≥1次/5年）	10%
	学术交流	1. 临床相关学术会议发言（≥1次/年）；2. 实用型论文发表（核心期刊≥1篇/3年）	5%
人文素养	患者服务	1. 患者感谢信数量（≥2封/年）；2. 医患沟通满意度（≥92分）	8%
	社会责任	1. 志愿者服务时长（≥30小时/年）；2. 无医德医风投诉（0次/年）	6%
	团队协作	1. MDT参与次数（≥10次/年）；2. 团队成员互评得分（≥85分）	4%
管理能力	科室协作	1. 跨科室协作项目参与数（≥2项/年）；2. 资源调配合理性（领导评价≥80分）	6%
	质量控制	1. 临床质控指标达标率（≥95%）；2. 科室培训组织次数（≥4次/年）	6%
发展潜力	学习能力	1. 新技术学习时长（≥40小时/年）；2. 技能证书获取数（≥1项/2年）	5%
	创新能力	1. 临床创新建议采纳数（≥1项/年）；2. 新技术应用案例数（≥2项/年）	5%

3.1.3 分层设计（以临床型人才为例）

初级人才（住院医师）：侧重“基础临床能力”与“培训过程表现”，如“常见病诊疗准确率”“培训出勤率”权重占比提升至20%，“科研创新”权重降至10%，不要求课题立项与成果转化。

中级人才（主治医师）侧重“急危重症救治能力”与“基层服务贡献”，如“急危重症救治成功率”权重15%，“基层指导时长”权重10%，要求发表核心期刊论文1篇（非SCI）。

高级人才（副主任/主任医师）：侧重“疑难病例解决能力”与“学术引领”，如“疑难病例诊治数”权重15%，“临床指南制定参与”权重8%，要求有成果转化或基层人才培养经验。

3.2 指标量化与评分标准

量化方法：采用“百分制+等级制”结合的方式，对可直接量化的指标（如患者满意度、手术并发症发生率）采用“实际值对照标准值打分”（如患者满意度 ≥ 90 分得10分，80-89分得8分）；对难以直接量化的指标（如团队协作），采用“多源评价+量化转换”（如“同事互评平均分 ≥ 85 分得5分，75-84分得4分”）。

权重确定：通过德尔菲法确定各指标权重，其中临床型人才的“临床实践”维度权重最高（45%），科研型人才的“科研创新”维度权重最高（40%），管理型人才的“管理能力”维度权重最高（40%），确保权重与岗位需求匹配。

4 公立医院人才培养评价指标优化的意义

4.1 破解传统评价体系短板，适配高质量发展核心需求

传统公立医院人才培养评价存在“重数量轻质量、重科研轻临床、重短期成果轻长期潜力”的弊端，例如过度依赖论文发表数量、课题立项级别等单一指标，忽视了临床服务能力、医德医风建设、公共卫生服务贡献等与高质量发展紧密相关的维度。通过指标优化，可重构评价维度与权

重，将“智慧医疗应用能力”“患者满意度长期追踪”“突发公共卫生事件应急处置能力”等关键要素纳入评价体系，弥补传统评价与医院高质量发展目标的脱节问题，使评价标准真正成为引领人才培养方向的“指挥棒”^[5]。

4.2 优化资源配置，提高人才培养效率与效益

传统人才培养存在“资源投入与产出不匹配”问题，例如部分医院在科研设备、培训经费上大量投入，但因评价导向偏差，人才培养成果未有效转化为临床服务能力或公共卫生贡献。优化评价指标后，医院可依据指标权重（如临床能力指标占比提升至40%、科研转化指标占比25%）调整资源投入方向，将更多经费、师资向临床技能培训、基层医疗帮扶、科研成果落地等领域倾斜。同时，通过评价结果识别“高潜力人才”与“培养短板”，避免资源平均分配，实现“好钢用在刀刃上”，提升人才培养的投入产出比^[6]。

4.3 强化医院竞争力，推动行业整体高质量发展

在医疗市场竞争日益激烈的背景下，人才质量是公立医院核心竞争力的关键。优化人才培养评价指标，可帮助医院建立“人才培养--能力提升--服务优化--品牌建设”的良性循环：通过评价选拔优秀人才，提升医院疑难重症救治能力、科研创新水平与患者服务质量，进而增强患者信任度与市场认可度，形成差异化竞争优势^[7]。同时，领先医院的指标优化经验可通过区域推广、行业交流等形式辐射至全国，带动各级公立医院人才培养标准的整体升级，推动医疗行业从“规模扩张”向“质量效益提升”转型，助力全国医疗服务体系高质量发展。

参考文献

- [1] 赵文敏,伍勇,史美景.高校附属医院人才队伍建设的实践与思考 [J].江苏卫生事业发展, 2022, 33 (06) : 721-724.
- [2] 郑立娟,陈茗萱,曾歆艺,等.加强人才队伍建设推动公立医院高质量发展 [J].现代医院,2024,24 (1):65-67.
- [3] 胡素琴.新形势下医院人才队伍建设实践探索 [J]. 经济师, 2019 (12) : 256-257.

The important value and application research of enterprise property insurance to enterprise operation and development

Bingxiao Xie

English Da Taihe Property Insurance Co., Ltd. Wenzhou Central Branch, Wenzhou, Zhejiang, 325000, China

Abstract

Business property insurance is a policy where the policyholder pays premiums to the insurer, who compensates for losses caused by natural disasters, accidents, or other events through contractual agreements. This insurance safeguards corporate assets, reduces financial risks, and supports stable business operations. By helping companies handle emergencies, property insurance compensates for economic losses, mitigates risks, and ensures smooth business processes. This article examines the value of business property insurance in corporate development and explores practical strategies to maximize its benefits.

Keywords

enterprise property insurance; enterprise operation and development; important value; applied research

企业财产保险对企业经营发展的重要价值与应用研究

谢炳校

英大泰和财产保险股份有限公司温州中心支公司，中国·浙江温州 325000

摘要

企业财产保险就是投保人向保险人缴纳保费，由保险人按照合同约定对投保企业财产因自然灾害、意外事故等引起的损失进行赔偿的保险。企业财产能够保障企业财产安全，减少财产风险，促进企业稳健经营。财产保险能够协助企业从容应对各类突发事件，对企业受到的经济损失进行补偿，降低各类风险的损害，促进企业各项生产经营活动的正常进行。文章主要对企业财产保险对企业经营发展的价值作用，并探讨应用对策，有效发挥财产保险的价值作用。

关键词

企业财产保险；企业经营发展；重要价值；应用研究

1 引言

随着市场经济的发展，市场竞争形势日益加剧，企业面临的市场环境越来越复杂，生产经营风险逐渐加剧。面对这种情况，企业需要强化保险意识，充分认识到企业财产保险的重要性，充分发挥其经济补偿、风险分散、稳定经济等职能作用，最大程度上降低各类风险危机对企业造成的经济损失。因此，企业需要结合自身实际情况，优化应用企业财产保险，制定可行性的保险计划，选择合适的保险方案，强化风险控制，完善风险管理制度，为企业生产经营发展的顺利推进创建良好条件。

2 企业财产保险的基本职能

2.1 经济补偿职能

这是企业财产保险的核心职能，也是吸引企业购买该

类保险的重要原因之一。通常情况下，投保人需要向保险企业缴纳保费，这样保险企业就可以获得大量的保险基金，并按照合同约定将其应用于保险业务的出险赔偿。一旦投保人遇到经营风险、自然灾害等损失，需要保险企业按照合同约定进行定额经济赔偿，进而保障企业正常的生产经营活动，这一点充分体现了企业财产保险的经济补偿职能。

2.2 分散风险职能

企业财产保险实质上就是对多家企业经营风险进行集中，一旦投保企业遭遇经营风险、自然灾害等事故后，可以由全部参保企业的保险费进行共同承担，对投保企业遭受的经济损失综合进行平均化，进而降低单个企业需要承受的经济损失额度^[1]。通过购买企业财产保险，既可以控制风险危机带来的过高经济损失，且还能够通过缴纳可预测的保险费用，从空间、时间等多个维度对企业风险进行分散，确保企业能够从容应对不确定的经济损失。这一点充分体现财产保险分散风险、共同互助的职能。

2.3 经济稳定职能

经营风险、事故灾害等往往会对企业带来极大的经济

【作者简介】谢炳校（1983—），女，本科，从事财产保险公司业务及销售管理（包括业务承保及合规管理、销售人员管理及安责险事故预防服务等事项）研究。

损失，非常不利于企业生产经营活动的正常开展。通过购买企业财产保险，能够减少各类风险对企业资产的冲击，促进企业各类资产的稳定性，为企业意外损失提供经济补偿，强化企业资金链、供应链的稳定性。保险公司结合企业投保情况，为企业提供经济赔偿，助力企业短时间内恢复一定的财务水平，减少资金链断裂问题。同时还能够防止企业因巨额经济损失引起的破产现象，降低对金融市场、信贷体系的不良冲击，促进市场经济稳定性。这一点充分体现企业财产保险稳定企业经济的职能作用。

3 企业财产保险对企业经营发展的重要价值

3.1 转嫁企业风险并提供财产保障

通过购买企业财产保险，才能把企业面临各类风险转嫁给保险公司，企业不需要独自承担这些风险带来的经济损失，有效控制企业的风险压力。同时还能够帮助企业规避潜在的重大经济损失风险，确保企业把更多时间和财力投入到核心业务拓展方面，强化企业财务风险管理能力^[2]。此外，企业财产保险还能够补偿经济损失，保障企业财务稳定性，保险公司可以结合保险合同要求为企业受到的损失提供赔偿，弥补企业经济损失，助力企业恢复财务资金水平，避免企业陷入财务困境，同时为企业提供一定的现金流，助力企业短时间内恢复正常生产经营，避免出现较大的财务波动问题。此外还能够精准预测财务预算的合理性，购买财务保险属于可预测的企业经营成本，用来填补潜在的不确定财产损失，进而强化企业财务规划的可预测性，提升企业的市场投资信心；购买企业财产保险还可以提升信贷成功率，尤其可以保障企业业务连续性，使其快速恢复经营业务，避

免业务中断引起的经济损失，从而增加信贷机构对企业的信任度。

3.2 稳固企业产业链与价值链

企业财产保险能够保障企业生产经营活动的正常开展，尤其可以利用保险公司赔付的资金确保企业供应链的持续性和稳固性，使其良好的维护上下游合作商关系。同时还能够助力企业转嫁、分散、削弱企业产业链中的各类风险，强化控制整体价值链、产业链的经营风险^[3]。企业财产保险还能够帮助企业灾后重建，尤其可以帮助企业构建完善的巨灾保险救助和赔付体系，为企业提供更加强大的保险保障，尤其可以按照合同要求为企业提供经济补偿，确保企业获得更多资金支持，减少重大灾害、意外事件对企业正常生产经营造成的冲击，避免出现现金流紧张、资金链断裂等情况，助力企业快速重建。

3.3 提升企业市场竞争力

通常情况下，企业投保企业财产保险的方式为无形资产和有形资产，进而对企业面临各类风险进行转移和分散，严控企业投资新项目、业务扩张环节中出现的风险几率，使其获得更多投资保障，增加企业投资意愿。企业财产保险可以解决企业在投资方面的各种顾虑，避免各类风险引起的投资项目停摆现象，促进投资活动的持续进行，推动企业创新和投资^[4]。拥有完善保险保障的企业能够降低信贷机构的烂账、坏账现象，进而更能获得信贷机构的青睐，从而提升企业的贷款能力，缓解企业贷款压力，并提升企业投资回报率，吸引更多内外部投资，为企业战略投资活动的开展提供更多资金支持，进而提升企业市场竞争力。其中，企业财产保险的核心价值体现如表1所示。

表1 企业财产保险的核心价值体现

价值维度	具体内涵	对企业经营的影响
风险转移与财务稳定	通过保险合同将自然灾害、意外事故等财产损失风险转移给保险公司，降低企业自担风险。	避免因重大财产损失导致现金流断裂、债务违约或经营中断，保障企业持续运营能力。
资产保护与增值	对固定资产、流动资产及无形资产提供保障。	确保核心资产安全，维持资产负债表稳定性，增强投资者、债权人对企业的信心。
经营连续性保障	覆盖营业中断损失，支持企业灾后快速恢复运营。	缩短停产时间，减少因业务中断导致的客户流失、市场份额下降等间接损失。
合规与信用提升	部分行业监管要求强制投保，或融资时银行要求财产保险作为风险缓释手段。	满足合规要求，避免监管处罚；增强企业信用评级，降低融资成本，提升合作方信任度。
风险管理优化	保险公司提供风险评估、防灾防损服务，帮助企业识别潜在风险。	降低事故发生率，减少损失频率，提升企业整体风险管理水平和运营效率。

4 企业经营发展中对企业财产保险的应用对策

4.1 完善保险计划

只有科学利用企业财产保险，才能保障企业长期的经营发展。所以，企业需要全面分析自身面临的潜在风险，如经营风险、灾害危机等，其中涉及自然灾害、意外事故、法律责任等，然后要与保险公司深入沟通交流，制定可行性、合理性的保险计划，针对性购买企业财产保险产品^[5]。尤

其要结合企业实际情况，选择覆盖范围广、赔偿限额合理、保费和赔偿比例合适的财产保险产品，进而实现企业各类风险的有效转嫁，确保企业获得最大优惠点的保险保障，最大程度上保障企业利益，促进企业生产经营的正常开展。

4.2 优选保险方案

为了充分发挥企业财产保险的价值作用，企业要结合自身经营发展需求，制定可行性的企业财产保险计划，在该

计划指导下，明确企业财产保险的具体需求，确定自己需要采购的企业财产保险产品类型^[6]。同时与多家保险公司商议，对比分析不同保险公司的保险费率和保障范围，选择最佳的保险选购方案，进而有效控制企业保险成本，这样才能确保企业获得最优惠的保险费率。此外，还结合企业面临的不同风险状况，选择差异化的保险选购方案，进而强化企业的保险保障。在采购环节中，要优化选择保险公司，尤其要选择保险类型多样化、市场形象较好、且理赔速度较快的保险公司进行购买，并严格审核保险条款，保障企业能够获得更合适的保险保障。

4.3 健全管理制度

为了充分发挥企业财产保险的价值作用，促进企业正常生产经营发展，需要制定可行性的企业财产保险管理制度，严格履行保险合同条款要求，按时、足额缴纳保费，同时要与保险公司保持良好的沟通关系，即时共享费率调整、保险项目变动等信息^[7]。一旦企业经营发展战略发生变化，需要在市场发展趋势指导下，及时调整财产保险覆盖范围，使其与企业经营发展需求保持契合性。企业要详细了解企业财产保险的索赔程序，一旦发现风险，需要及时向保险公司提交索赔申请，并准备好索赔证据，全方位搜集相关的文件资料。其中，赔付流程如图1所示。

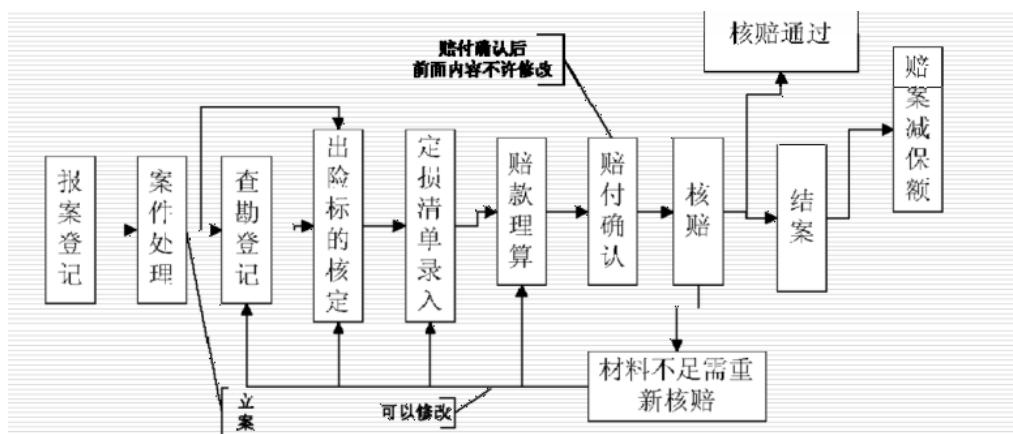


图1 企业财产保险赔付流程

4.4 强化内部宣传

为了充分发挥企业财产保险的重要价值，需要加大对企员工的保险管理教育和培训力度，提升员工的风险意识，强化员工风险应对能力，同时要普及风险管理知识，确保员工能够积极应对企业各类风险，进而有效控制企业经营风险的出现几率。企业要充分发挥企业财产保险的价值作用，并充分发挥企业财产保险对企业生产经营活动的指导作用，进而优化企业财产规划，尤其要鼓励员工积极参与到风险管理工作中来^[8]。企业要强化风险管理力度，制定可行性的风险管理制度，优化风险评估、风险控制、风险监督机制，提升企业员工风险敏感度，深化与保险公司的合作力度，引进专业的风险管理服务，促进企业风险管理水平的提升。同时还需要结合企业生产经营发展需求，适当提高财产保险投资比重，促进企业生产经营稳健发展。

5 结论

综上所述，为了实现企业生产经营的长远发展，需要结合企业实际情况，购买企业财产保险，尤其制定科学合理的保险采购计划，优化保险采购方案，完善保险管理制度，充分发挥企业财产保险的经济稳定、经济补偿、风险分散等

价值作用，促进企业市场竞争力的提高。

参考文献

- [1] 孙中浩. 企业财产保险对企业经营发展的促进作用及运用建议 [J]. 产业创新研究, 2025, (07): 135-137.
- [2] 成琳, 赵毅. 企业财产保险重置价值条款裁判规则研究 [J]. 上海保险, 2024, (10): 41-46.
- [3] 张豫川. 企业财产保险对企业创新的影响研究[D]. 中央财经大学, 2024.
- [4] 刘佩灵. 企业财产保险可持续发展的有效途径 [J]. 财经界, 2023, (24): 81-83.
- [5] 吕采霏. 保险企业履行社会责任对经营绩效的影响及路径研究[D]. 中央财经大学, 2023.
- [6] 沈昊. 财产保险企业经营效率优化研究[D]. 江苏大学, 2022.
- [7] 谢洋. 财务风险管理视角下基于DEA的保险企业经营效率测度与优化研究[D]. 对外经济贸易大学, 2022.
- [8] 游文静. 出口型企业的财产保险需求研究[D]. 暨南大学, 2019.

Application and Effect Verification of Digital Twin Technology in E-commerce Intelligent Warehouse Scheduling

Xinbing Li

Lanzhou Vocational and Technical College, Lanzhou, Gansu, 730070, China

Abstract

With the rapid development of the e-commerce industry, as a key part of the supply chain, the warehousing scheduling industry encounters pain points of large order fluctuations, high inventory turnover requirements and complex resource allocation. With the help of digital twin technology, the physical warehouse and virtual model can be created and mapped in time, and the whole process of scheduling can be visualized, predicted and optimized. This paper focuses on the application of digital twin in e-commerce intelligent warehousing scheduling, analyzes the application status and existing problems of the technology, and gives the corresponding implementation strategy. The application effectiveness in efficiency, cost and risk is tested by real scene, the research shows the digital twin technology can break the information island and slow decision-making problems of traditional warehousing scheduling, and provide support for the intelligent and flexible scheduling of e-commerce warehousing, which has important practical value and promotion significance.

Keywords

Digital twin technology; E-commerce intelligence; Warehouse scheduling; Application; Effect verification

数字孪生技术在电商智能仓储调度中的应用与效果验证

李新兵

兰州职业技术学院，中国·甘肃兰州 730070

摘要

电商行业高速发展之下，仓储调度作为供应链关键部分，碰上订单波动幅度大，库存周转要求高，资源配置复杂等痛点，数字孪生技术凭借创建物理仓储和虚拟模型的即时映射，达成调度全流程的可视化，可预测，可优化，本文针对数字孪生在电商智能仓储调度中的应用展开研究，剖析技术应用状况与现存问题，给出对应的实施策略，经由实际场景检验其在效率，成本，风险等方面的应用成效，研究显示，数字孪生技术能够破解传统仓储调度信息孤岛和决策迟缓的难题，给电商仓储达成智能化，柔性化调度给予支持，有着重大的实际价值和推广意义。

关键词

数字孪生技术；电商智能；仓储调度；应用；效果验证

1 引言

移动互联网和电子商务深度融合之后，电商订单表现出海量，碎片化，高时效的特征，这给仓储调度的响应速度，精准度和灵活性带来了更高要求，传统仓储调度依靠人工经验以及单一系统数据，存在库存与订单匹配失衡，资源利用率低，异常处理被动等情况，已经难以符合现代电商运作的需求，数字孪生技术属于工业 4.0 的关键技术，有着实时数据交互，虚拟仿真推演，全生命周期管理等优点，给仓储调度的智能化升级供应了新途径，本文站在电商仓储业务场景角度，全面整理数字孪生技术的应用情形，深入剖析其在调度效率，成本控制等方面的表现，给出科学可行的执行策略，

希望给电商企业利用数字孪生技术改善仓储调度，增强供应链竞争力给予借鉴。

2 数字孪生技术在电商智能仓储调度中的应用现状

2.1 技术应用初步落地，核心功能逐步渗透

数字孪生技术在电商仓储领域的应用已从概念摸索阶段迈进实践阶段，像京东，菜鸟这类头部电商企业率先布局，把物联网，大数据，人工智能等技术整合起来，搭建起仓储数字孪生系统，达成对仓库布局，设备运作，库存状态的虚拟映射，核心应用集中于库存可视化运作，订单路径规划，设备调度协同等基础功能，部分企业已做到依托虚拟仿真预演调度方案，初步解决传统调度中“信息不透明”的问题，但整体应用深度不够，多数系统只是做数据表现，智能化决策和动态优化能力尚需提升^[1]。

【作者简介】李新兵（1979—），女，中国甘肃定西人，本科，讲师，从事数学教育。

2.2 行业实践差异显著，中小企业应用滞后

电商行业内企业规模、技术实力差距大，造成数字孪生技术应用呈现“头部集中、中小滞后”格局^[2]。像大型电商企业拥有资金和技术优势，可以出高价成本搭建个性化数字孪生平台，实现与已有仓储管理系统（WMS）、运输管理系统（TMS）深度结合；但中小型企业受困于资金压力、技术储备不足、数据基础薄弱等原因，大多抱着看热闹的态度，采用第三方轻量化工具，只能实现一部分功能，发挥不出数字孪生技术优势，行业应用普及度不高。

2.3 技术融合与数据治理存在短板

数字孪生技术要想有效应用，就要依靠多技术协同和高质量数据来支撑，当下，一些电商仓储的数字孪生系统存在技术融合不够充分的现象，物联网设备数据采集精度不够，边缘计算和云端协同的延迟，人工智能算法和仿真模型的适配性差等问题明显，数据治理体系也不完善，库存，订单，设备等多源数据标准不统一，数据清洗和整合很难做，造成虚拟模型和物理仓储的映射精度不高，影响调度决策的准确性和及时性^[3]。

3 数字孪生技术在电商智能仓储调度中的应用效果

3.1 调度效率显著提升，响应速度大幅加快

数字孪生技术把库存，订单，设备，人员，环境这些数据源实时整合起来，创建起动态更新的虚拟仓储模型，调度人员就能直观地了解仓储全链路的状态，冲破传统调度时各个部分信息各自为战的状况，针对订单处理这一块，依靠虚拟仿真路径优化算法，可以迅速关联订单商品分布和拣货人员位置，规划出最优拣货路径，削减移动距离^[4]。特别是在大促期间订单峰值的情况之下，订单履约的时间平均缩短20-30%，部分头部企业甚至做到了“分钟级”出库，就设备调度而言，经由虚拟模型随时监测AGV，分拣机等设备的运行参数和负载状况，达成设备任务的动态分配并做到负载均衡，而且借助历史数据来做故障预判，预先安排维修，设备的利用率提升15-25%。而且，虚拟模型可以模拟不同调度方案的执行效果，迅速选出最优解，调度响应延迟从分钟级降到秒级，有效应对了电商订单“波峰突增，波谷骤减”的冲击，比如某个头部电商在618大促期间，利用数字孪生调度系统做到订单处理量比去年同期提升40%，出错率降到0.03%以下^[5]。

3.2 成本控制成效突出，资源配置更趋合理

数字孪生技术经由全流程仿真改善和精准管控，做到了仓储运作成本的多方面削减，在库存经营方面，利用虚拟模型去模仿不同销售时段，促销活动时的库存需求变化，精确预估商品周转节奏，改良库存布局并优化补货策略，既削减了滞销商品的库存积压，又缩减了畅销商品的缺货情况，头部电商企业的库存周转天数平均缩减10%-15%^[6]。某些快

消品类甚至缩短到7天以内，资金占用成本大幅下降，在人力和设备调配方面，凭借虚拟模型对订单量的预估以及作业流程的推演，可以事先安排作业人员的班次，设备的运作时段，免除高峰时段人力短缺，低谷时段资源闲置的现象，人力冗余率下降12%-18%，设备空转率削减20%以上，运作成本总体下降8%-12%。同时数字孪生技术也为仓储设施改造和流程优化提供了“虚拟试错”的平台，企业可以在虚拟模型中测试货架调整、动线重构等方案的效果，避免物理改造的盲目投入，某中型电商企业利用虚拟仿真优化仓储布局，仅投入传统改造成本的30%，就实现了仓储容量提升25%的目标，成本控制效果明显^[7]。

3.3 风险管控能力增强，运营稳定性提升

数字孪生技术靠“虚拟预演+实时监控+智能预警”的全链路风险管控机制，把仓储调度的稳定性与抗风险能力大大加强，利用形成起覆盖订单接收，库存管理，拣货分拣，出库配送全过程的虚拟模型，可以模拟订单突增，设备故障，库存错配，极端天气引发的配送延迟等各种各样的突发情形，事先推演出不同应对方案的成果，制定标准化的应急处理步骤，把从前的“被动补救”变成“事先防控”，在大促期间，经由虚拟推演预估订单峰值时段和商品热门地区，事先改良库存前置布局和人员设备增配计划，有效地防止了仓储作业拥堵，订单积压等情况出现，某电商企业在双11期间订单完成率比没有采用数字孪生技术时提升了18%。设备运转期间，经由对设备振动，温度等运转数据及时采集，联系虚拟模型开展趋向分析，事先警报轴承磨损，电路老化等故障风险，故障警报精准率高于85%，故障停机时耗削减30%前，针对跨区域仓储调度情形，虚拟模型可融合各仓数据达成协同警报，当某个仓库出现库存短缺时，自动触发跨仓调拨预案，保证订单履约的连续性^[8]。

4 数字孪生技术在电商智能仓储调度中的优化策略

4.1 深化多技术融合，提升系统核心能力

技术融合与系统迭代对数字孪生技术价值的表现起到核心支撑作用，要从数据收集、加工、决策的整条链条提升技术协同水平，一方面，促进数字孪生技术同物联网、人工智能、边缘计算、5G等技术深入融合，改进数据管道和模型效能，安装高精度RFID、视觉传感器、环境监测设备等，做到对库存商品、作业人员、物流设备的位置和状态随时收集，数据采集精度要提高到99.5%以上；在仓储场地设置边缘计算节点，针对设备运作数据、作业数据实行当场化较快处理，减小5G传输延迟，做到调度命令的秒级回应，合并机器学习算法，创建需求预测模型，联系历史订单、促销活动、季节因素等数据，增强对订单量和库存需求的预期水平，给虚拟仿真改善给予精确数据支持^[9]。另一方面，推进数字孪生平台与既有WMS、TMS、ERP等系统的接口

标准化进程，利用 API 网关达成多系统数据顺畅对接，冲破信息孤岛，以某头部电商为例，其经由创建标准化数据接口，做到数字孪生平台与 WMS 系统库存数据随时同步，与 TMS 系统配送信息相呼应，令调度方案更为契合全链路供应链需求，研发轻量化虚拟模型塑造工具，缩减中小企业技术应用门槛。

4.2 分阶段推进落地，兼顾差异化需求

结合电商企业规模、资金实力，业务需求不同，制定梯度化，可落地的实施路径，防止“一刀切”式推广。资金充裕，技术储备充足的大型电商企业，采取“全面部署+深度定制”策略，以仓储全流程智能化为目标，分三步走：第一步完成核心区域，分拣区，高流量货架区等数字孪生改造，达成基础可视化监控；第二步扩展到全仓库范围，研发虚拟仿真改善，智能决策调度等核心功能，达成与供应链上下游系统的协同；第三步创建多仓协同数字孪生平台，达成跨区域仓储资源的统筹调度。京东物流的“亚洲一号”智能仓便是实例，经分阶段改造，已达成全流程数字孪生调度，订单处理效率提升 50% 以上。对于中小企业来说采用“轻量化切入+逐步升级”模式降低应用成本：先从库存可视化、订单路径优化等核心痛点切入，选择第三方服务商提供的模块化数字孪生方案，初期投入控制在 100 万元以内，在应用中积累业务数据和技术经验，在业务发展后再逐步添加设备故障预警、虚拟仿真优化等高级功能；行业协会可以组织头部企业与中小企业开展技术共享合作，建立行业级数字孪生技术服务平合，降低中小企业应用门槛^[10]。

4.3 完善数据治理，强化人才与安全支撑

健全的保障体系是数字孪生技术稳定应用的基础，要从数据，人才，安全三个方面搭建起支撑的框架，在数据治理层面，要建立起涵盖数据采集，清洗，存储，共享，销毁全过程的管理体系，制定出库存，订单，设备等多源头数据的标准，明确数据格式，采集频次，责任主体，比如库存数据每 10 秒更新一次，设备运行数据采集精度到毫秒级，搭建起企业级的数据中台，用 ETL（抽取，转换，加载）工具对多源头数据执行清洗，去重，整合，提升数据质量，创建起数据共享机制，要在保证数据安全的前提下，达成仓储，运营，销售等部门之间的数据互通。在人才培养方面，形成起“引进+培育”的复合型人才架构，引进数字孪生技术研发经验，仓储运作知识的高端人才，安排为技术负责人；和职业院校，高等院校合作，开设“数字孪生+仓储管理”特色课程，定向培育技术运维和实操人员；定期举办内部培训，邀请行业专家讲述技术应用案例和操作技巧，改进现有

员工的技术应用能力。安全保障上，搭建“技术+制度”双重防护体系，用数据加密，访问控制，安全审计这些技术手段，来保障虚拟模型数据和物理仓储数据安全，避免数据泄露和恶意攻击，制定数据安全制度和应急响应预案，定期开展安全演练，处理系统故障，网络攻击等突发状况，某电商企业依靠该体系做到连续 3 年数字孪生系统无重大安全事故。

5 结语

综上所述，数字孪生技术给电商智能仓储调度的智能化升级带来新途径，它在效率，成本控制，风险管控等方面的应用成果已得到实践认可，当下，数字孪生技术在电商仓储领域的应用尽管有所发展，但仍然碰上技术融合不深，应用普及不够，数据治理存在漏洞等难题。以后，伴随技术持续更新换代，行业实践不断深入，采用多技术协同，分阶段推进，完善保障体系等策略，数字孪生技术会进一步冲破应用瓶颈，由“可视化监控”跨进“智能化决策”“全生命周期优化”这个阶段，电商企业要抓住技术发展的契机，按照自身业务需求，积极推动数字孪生技术在仓储调度中的应用，持续提升供应链的运营效率和核心竞争力，给电商行业的高质量发展增添新动力。

参考文献

- [1] 周园,孟晶晶,刘苗苗.智能仓储物流装备产业发展趋势探析——以河南省南阳市社旗县为例[J].对外经贸,2024,(09):22-26.
- [2] 何帅志,钟佳萌,罗思齐,等.物资合同签订及变更智能化协同的探索与应用[J].物流科技,2024,47(02):37-40.
- [3] 陈昀,王理,袁明浩,等.基于物联网实现智慧仓储配送与绿色共享快递——以中圆物流为例[J].科技创业月刊,2023,36(S1):102-105.
- [4] 于猛.茶叶智能仓储功能与管理对策展望[J].中国茶叶,2023,45(05):21-27.
- [5] 潘希丽.基于大数据技术的智能仓储管理研究[J].中国航务周刊,2023,(20):63-65.
- [6] 赵丽菊.智能仓储在电商物流中的应用探究[J].中国航务周刊,2022,(49):61-63.
- [7] 程子璐,曾晓晴.智慧物流背景下电商仓储优化改造应用综述[J].物流工程与管理,2022,44(10):64-66.
- [8] 智能时代下的高速立体仓储技术革新[J].现代制造,2021,(08):16.
- [9] 赵丽.基于智慧物流的高职院校智能仓储实训平台建设路径研究[J].无线互联科技,2021,18(09):43-45.
- [10] 马书刚,宋海霞.人工智能驱动跨境电商企业发展对策研究[J].商业经济,2020,(11):156-158.

Thoughts on the “three rural” problems in poverty-stricken areas in the new era

Hong Chen

Yanchi County Medical Insurance Service Center, Wuzhong, Ningxia, 751500, China

Abstract

Since the founding of the People's Republic of China, China's poverty alleviation policies have undergone multi-stage evolution, achieving a historic leap from broad relief to targeted poverty eradication. In the new era, the "three rural issues" in poverty-stricken areas have shifted from "survival challenges" to "developmental challenges," with profound transformations in core tasks, goal orientation, and challenges faced. This paper reviews the development of China's poverty alleviation policies, analyzes the new characteristics of the "three rural issues" in poverty-stricken areas, explores solutions around the five revitalizations of industry, talent, culture, ecology, and organization, and clarifies the key relationships that need to be addressed, providing references for consolidating and expanding the achievements of poverty alleviation and achieving comprehensive rural revitalization in these areas.

Keywords

new era; poverty-stricken areas; three rural issues; rural revitalization; common prosperity

新时代下脱贫地区“三农”问题的思考

陈宏

盐池县医疗保险服务中心，中国·宁夏 吴忠 751500

摘要

建国以来，中国扶贫政策历经多阶段演进，实现了从广义救济到精准脱贫的历史性跨越。进入新时代，脱贫地区“三农”问题已从“生存性”挑战转向“发展性”挑战，核心任务、目标导向与面临的挑战均发生深刻变革。本文通过回顾我国扶贫政策发展历程，剖析脱贫地区“三农”问题新特征，围绕产业、人才、文化、生态、组织五大振兴探索解决路径，并明确需处理好的关键关系，为推动脱贫地区巩固拓展脱贫攻坚成果、实现乡村全面振兴提供参考。

关键词

新时代；脱贫地区；三农问题；乡村振兴；共同富裕

1 引言

“三农”问题始终是关系国计民生的根本性问题，是党和国家工作的重中之重。建国以来，我国始终立足不同历史阶段的国情实际，不断调整优化扶贫政策，历史性地解决了绝对贫困问题。2021 年，我国正式进入巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接的新阶段，脱贫地区的“三农”工作重心从“解决温饱”转向“实现富裕”，从“单点突破”转向“全面提升”。在此背景下，深入分析脱贫地区“三农”问题的新内涵、新挑战，探索符合实际的发展路径，对于推动脱贫地区高质量发展、实现共同富裕目标具有重要的现实意义与战略价值。

【作者简介】陈宏（1967—），男，中国宁夏盐池人，本科，高级经济师，从事农村经济发展研究。

2 建国以来我国扶贫政策的发展历程及特点

2.1 计划经济时期的广义救济式扶贫（1949年—1978年）

建国初期，国家面临积贫积弱的困境，农村普遍贫困是主要社会特征。此阶段，扶贫并未作为独立政策存在，而是嵌入整体社会经济制度中，以“生存保障”为奋斗目标。1950 年代初，通过土地改革消灭封建地主土地所有制，实现“耕者有其田”，从根本上改变农村生产关系，极大解放生产力，有效缓解了极端贫困；1950 年代末至 1970 年代，依托集体经济建立“五保”制度，通过“工分制”和口粮分配，在低水平上保障农村人口基本生存，同时针对自然灾害和特殊困难群体，由国家财政直接拨付救济款物，形成“兜底式”救济体系。

2.2 体制改革推动的大规模缓解贫困（1978年—1985年）

随着改革开放启动，农村经济体制改革成为扶贫的核

心驱动力。以家庭联产承包责任制取代人民公社制度，赋予农民生产经营自主权，打破“大锅饭”格局，极大激发农民生产积极性，农产品产量大幅提升，农村贫困人口快速减少。这一阶段的扶贫并非专项行动，而是通过体制变革释放生产活力，实现“普惠式”减贫，为后续精准扶贫奠定了基础。

2.3 有组织、大规模的开发式扶贫（1986年—2000年）

随着经济改革重心转向城市，农村发展差距逐渐拉大，“涓滴效应”减弱，区域性贫困问题凸显。国家首次将扶贫纳入专项工作，成立专门扶贫机构，启动有组织的开发式扶贫计划，政策核心从“输血式”救济转向“造血式”开发。期间，重点支持贫困地区发展种植业、养殖业及基础设施建设（如修路、通电、饮水工程），并实施“八七”扶贫攻坚计划（1994-2000年），承诺用7年时间基本解决全国8000万农村贫困人口的温饱问题，推动农村贫困人口进一步大幅减少。

2.4 深化综合扶贫与巩固成果（2001年—2012年）

此阶段，扶贫工作从“贫困县”下沉至“贫困村”，实施“整村推进”策略，实现扶贫精准度的提升。同时，构建多元化扶贫体系：培育特色优势产业，提升贫困人口就业技能；推进教育扶贫，阻断贫困代际传递；建立农村最低生活保障制度、新型农村合作医疗等社会保障体系，实现“扶贫开发+社会保障”双轮驱动，为巩固减贫成果提供了制度支撑。

2.5 新时代的“精准扶贫”与脱贫攻坚战（2013年—2020年）

2013年“精准扶贫”战略提出后，我国扶贫工作进入全方位、超常规推进阶段。通过“六个精准”“五个一批”等举措，举全国之力形成“大扶贫”格局，精准识别、精准帮扶、精准退出机制不断完善。到2020年底，脱贫攻坚战取得全面胜利，现行标准下9899万农村贫困人口全部脱贫，832个贫困县全部摘帽，12.8万个贫困村全部出列，历史性消除绝对贫困和区域性整体贫困，创造了人类减贫史上的奇迹。

2.6 巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接（2021年至今）

为防止返贫，国家设立5年过渡期，保持主要帮扶政策总体稳定，实现“扶上马，送一程”。同时，健全防止返贫动态监测和帮扶机制，对易返贫致贫人口做到早发现、早干预、早帮扶；将脱贫地区作为乡村振兴重点帮扶区域，通过产业、人才、文化、生态、组织“五个振兴”，从根本上巩固脱贫成果，推动脱贫地区迈向共同富裕^[1]。

3 新时代脱贫地区“三农”问题的新特征

脱贫攻坚战全面胜利后，脱贫地区“三农”问题已不再是“温饱不足”的生存性问题，而是转向“提质增效”的发展性问题，呈现出三大核心新特征。

3.1 重心转移：从“绝对贫困”到“相对贫困”与“发展差距”

过去，“三农”工作的核心是解决农村贫困人口的温饱问题，目标是消除绝对贫困；新时代，核心任务转变为防止规模性返贫，并逐步缩小脱贫地区与发达地区、农村与城市的发展差距，实现可持续富裕。当前，部分脱贫地区虽已摆脱绝对贫困，但人均收入、产业水平、公共服务等仍落后于全国平均水平，相对贫困问题凸显，成为“三农”工作的新重点^[2]。

3.2 目标升级：从“两不愁三保障”到“乡村振兴”与“共同富裕”

脱贫攻坚阶段，“三农”工作目标聚焦“不愁吃、不愁穿，义务教育、基本医疗、住房安全有保障”；进入新时代，目标升级为“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”的乡村全面振兴，最终实现共同富裕。这意味着“三农”工作不再局限于“底线保障”，而是追求“全面提升”，涵盖经济、生态、文化、治理等多个维度。

3.3 挑战变化：发展性难题成为主要制约

产业基础薄弱：多数脱贫产业存在同质化严重、产业链短、抗风险能力弱等问题。以宁夏山区为例，部分产业因规模化不足或盲目跟风导致投资失败；盐池县滩羊、小杂粮，西海固地区小黄牛、土豆等传统优势产业，在种植养殖标准、市场对接、精深加工等方面存在短板，产出与收益不稳定，影响农民生产积极性。

内生动力待激发：城市化进程中，青壮年劳动力大量外流，农村留守群体以老年人、低智残疾人为主，接受新技能、创新发展的能力较弱，仍依赖传统农业和打工增收；部分群众“等靠要”思想未彻底扭转，自我发展能力和市场意识不足。

人力资源短板：截至2023年末，全国60岁及以上人口占比达21.1%，且农村老龄化程度远高于城镇。青壮年外流导致农村“空心化”严重，创新、创业活力下降，人才短缺成为制约产业升级和乡村振兴的关键瓶颈。

基础设施与公共服务短板：脱贫地区硬件设施（如道路、住房）已大幅改善，但物流、信息、金融等生产性服务，以及养老、教育质量等生活性服务仍存在差距，难以满足农民高质量发展需求^[3]。

生态环境约束：多数脱贫地区位于生态脆弱区域，自然资源有限，产业发展与生态保护矛盾突出，如何实现“发展与保护并重”成为重要挑战。

4 新时代脱贫地区“三农”问题的核心路径探索

4.1 聚焦“产业振兴”，推动农业从“生产导向”到“市场导向”升级

产业是脱贫地区持续发展的根基，需推动产业从“规模扩张”向“质量提升”转变。一是延伸产业链，提升价值链，

大力发展战略性新兴产业，打造区域公共品牌，推动“农业+旅游、文创、康养”等新业态融合发展，让农民分享产业增值收益；二是推动特色产业差异化发展，基于当地资源禀赋做好“土特产”文章，避免盲目跟风，培育具有独特竞争力的主导产业；三是强化利益联结机制，推广“龙头企业+合作社+农户”模式，通过订单农业、入股分红、托管服务等方式，将农户紧密嵌入现代产业体系，保障农民稳定增收^[4]。

4.2 聚焦“人才振兴”，培育乡村内生发展动能

人才是乡村振兴的核心要素，需构建“本土人才培育+外部人才引回+帮扶力量赋能”的人才体系。一是培育本土人才，实施高素质农民培育计划，重点提升家庭农场主、合作社带头人的生产经营能力和数字素养；二是引回外部人才，完善政策激励机制，在就业、创业、住房、教育等方面给予支持，吸引大学生、退役军人、科技人员、企业家等“新乡贤”返乡入乡；三是用好帮扶力量，推动驻村第一书记、科技特派员等工作重心从“输血”向“造血”转变，助力本土人才成长。

4.3 聚焦“文化振兴”，激发农民主体意识和奋斗精神

文化振兴是激发乡村内生动力的关键，需实现“扶志”与“扶智”相结合。一是强化思想引导，通过宣传教育、典型示范等方式，弘扬勤劳致富、自力更生的精神，扭转部分群众的依赖心理，增强其自我发展的主动性；二是保护与开发乡村文化，挖掘乡土文化、民俗文化资源，将其转化为乡村旅游、文创产品的独特卖点，增强农民的文化自信和归属感。

4.4 聚焦“生态振兴”，践行绿色发展之路

生态是脱贫地区的宝贵资源，需探索“生态保护与产业发展协同”的路径。一是发展生态农业，推广节水、节肥、节药技术，发展循环农业，减少农业面源污染；二是拓宽“两山”转化通道，积极探索碳汇交易、生态补偿、绿色农产品认证等机制，让守护生态的农民获得实实在在的收益，实现“生态美”与“百姓富”的统一。

4.5 聚焦“组织振兴”，提升乡村治理现代化水平

组织振兴是乡村治理的保障，需强化基层党组织引领作用。一是加强农村基层党组织标准化规范化建设，选优配强村“两委”班子，特别是村党组织书记，从致富带头人、返乡青年等优秀群体中选拔骨干；二是发展新型农村集体经济，盘活闲置土地、厂房等资源，通过股份合作等形式壮大集体经济，增强村级组织为民服务能力；三是提升数字化治理能力，利用大数据、互联网等技术，提高村务管理、政策宣传、便民服务效率，实现基层治理精准化、精细化。

5 解决贫困地区“三农”问题需处理好的关键关系

5.1 政府与市场的关系

政府需明确“引导者”和“托底者”定位，做好政策制定、基础设施建设、公共服务保障等工作，创造良好发展环境，但不能大包大揽；同时，充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，引导资本、技术、人才等要素向贫困地区流动，让企业在市场竞争中提升竞争力^[5]。

5.2 外部帮扶与内生动力的关系

外部帮扶仍是贫困地区发展的重要支撑，但需从“给予式”帮扶转向“赋能式”帮扶，避免形成新的依赖；所有帮扶措施均应聚焦激发当地群众的自我发展能力，通过技能培训、产业扶持、思想引导等方式，让群众从“要我发展”转变为“我要发展”。

5.3 发展与保护的关系

贫困地区发展需坚守生态红线，绝不能走“先污染后治理”的老路；要立足生态优势，探索绿色发展模式，将生态保护融入产业发展、基础设施建设等各环节，实现“在发展中保护、在保护中发展”，推动可持续发展。

5.4 巩固成果与乡村振兴的关系

巩固拓展脱贫攻坚成果是底线任务，需健全防止返贫动态监测和帮扶机制，确保不发生规模性返贫；同时，将巩固成果与乡村振兴有机衔接，把脱贫地区作为乡村振兴重点区域，持续给予政策、资金、人才支持，推动脱贫地区从“脱贫摘帽”向“全面振兴”跨越。

6 结论

新时代下，贫困地区“三农”问题已从“生存性”转向“发展性”，是中国实现城乡协调发展、共同富裕的核心议题之一。解决这一问题，需以乡村振兴战略为引领，立足“五个振兴”探索路径，统筹处理好政府与市场、外部帮扶与内生动力等关键关系。通过深化改革、激发内力、融入市场、绿色发展，推动贫困地区农业成为有奔头的产业，农民成为有吸引力的职业，农村成为安居乐业的美丽家园，为全面建设社会主义现代化国家筑牢农业农村根基。

参考文献

- [1] 谢碧爱. 新发展格局下中国三农问题及其破局策略[J]. 农村经济与科技,2023,34(24):187-189.
- [2] 王曰尚. 农村社会结构对农业经济发展的影响[J]. 中国科技投资,2021(17):39-40.
- [3] 杜诗蕊,周保吉. 脱贫地区乡村产业联农带农问题研究综述[J]. 山西农经,2024,(13):1-4+13.
- [4] 张鑫宇. 新时代背景下解决好“三农”问题的实践路径探析[J]. 山西农经,2021,(03):15-17.
- [5] 吴万运.“三农”问题的政治经济学分析——兼论脱贫攻坚与乡村振兴的有效衔接[J]. 乐山师范学院学报,2025,40(06):86-92.