

國立臺灣師範大學管理學院全球經營與策略研究所

碩士論文

Graduate Institute of Global Business and Strategy

College of Management

National Taiwan Normal University

Master Thesis

論文題目：臺、港、中三地供應鏈之權力、關係承諾與國家文化研究

Power, Relationship Commitment and National Culture in Supply Chain

Management: A Theoretical Study on Manufacturers in Taiwan, Hong Kong

and Mainland China

學生姓名：陳致先

Zhi-Xian Chen

指導教授：施人英 博士

Jen-Ying Shih, Ph.D.

中華民國 101 年 7 月

July, 2012

國立臺灣師範大學

全球經營與策略研究所

碩士論文

論文題目

臺、港、中三地供應鏈之權力、關係承諾與國家文化研究

研 究 生 : 陳 致 先

101

7

臺、港、中三地供應鏈之權力、關係承諾與國家文化研究

中文摘要

「如何有效地建立與通路的關係」是近年來行銷理論研究中頗受重視的研究主題。由於近幾年來，華人社會支配下的亞洲經濟突飛猛進的結果，使得關於華人企業組織中的管理哲學與實務受到許多研究者的矚目。與西方社會單純經由「個人與個人」互動形成的人際關係(Relationship)相比，東方社會的「關係(Guanxi)」源於中國傳統文化價值，在華人社會網絡中構成一種複雜且普遍的人際互動準則，「關係」存在與否能影響華人的商業活動、企業管理與組織行為。

因此，本研究透過文獻整理分析，以建立命題研究的方式，來探討「權力來源」類型對不同「關係承諾」因素之間的影响作為；同時亦透過過去「關係(Guanxi)」研究的實證成果，來提出華人商業社會如何理解不同「關係(Guanxi)」因素對於各項「關係承諾」構面產生的影响，並以「國家文化(National cultures)」維度作為華人社會中「權力」與「關係(Guanxi)」對「關係承諾」行為的干擾因素，研究結果發現：

- (1). 權力類型與「關係」因素均能正向或負向影响供應鏈或夥伴合作關係的「承諾」構面。
- (2). 「承諾」構面影响下的供應鏈交易行為是藉由權力與「關係」因素的連結而產生的。
- (3). 國家文化維度的干擾影响，可以區分為「認知面(價值觀)」與「實踐面(實踐活動的共同知覺)的差異。

本研究藉由對「權力」、「關係(Guanxi)」、「關係承諾」與國家文化之間的命題研究成果，提出一個結合西方關係行銷研究成果，與華人特有的「關係(Guanxi)」文化的跨領域研究。呈現出企業間的權力行為與「關係」因素，如何影响供應鏈中夥伴關係與整合問題的文化研究觀點。並期望藉由研究的成果，能夠呈現出更為清晰的概念，未來提出一套能不斷檢驗的實證設計，是包含華人「關係」文化意義，且具有實證理論背景的「華人關係」分類類型。

關鍵字：兩岸三地、權力、關係、關係承諾、國家文化

Abstract

“The challenges on the development of channel relationship” has been an important issue in marketing theory. As Asia economy, dominated by ethnic Chinese, enjoys the tremendous growth in recent years, researchers are getting interested in the management philosophy and practice of Chinese corporation and organization. Different from the “relationship” basing on the interaction between individuals of the western society, in East Asian society, the “Guanxi”, deriving from Chinese tradition, upheld as the standard for individual interaction, is a network of influence, prevailing among the commercial activities, corporate management, and organization behavior.

The study aims to explore the influence of different “power resources” on different factors of “relationship commitment” by establishing propositions to analyze the gathered data and literature; and using the result of empirical study to point out the understanding of Chinese business society on the influence of different types of “Guanxi” exerting on different constructs of “relationship commitment”. Moreover, the dimension of national culture is used as the intervention variable in the relationship between “power” and “Guanxi” , and “relationship commitment” in Chinese society. The findings are as follows:

- (1). Types of different power resources and the factors of “Guanxi” can positively or negatively influence the construct of “commitment” in supply chain or cooperative partner relationship.
- (2). The trading behavior of supply chain under the influence of the construct of “commitment” is performing in the basis of the connection of power and “Guanxi”.
- (3). The influence of national culture includes two aspects: the difference on “perceptions (values)” and the difference on “practice (shared perception of daily practices).

By establishing the propositions and to study the relationship between national culture and “power”, “Guanxi”, and “relationship commitment”, the study proposes an interdisciplinary result integrating the western research on relationship marketing into the

unique Chinese concept of “Guanxi”; and presenting an insight in the viewpoint of cultural study that in which way the corporate power behavior and the factor of “Guanxi” influence the relationship in the supply chain and process integration. The result of the study may serves as a tested empirical design for future study on the cultural meaning of “Guanxi” and as a convinced classification with tested theoretical base on types of “Guanxi”.

Key words: Taiwan, Hong Kong and Mainland China, Power, Guanxi, Relationship
commitment, National cultures

致謝誌

當提筆寫下這篇致謝誌的時候，代表自己的學位論文就算正正式式的完成了。四年了！在臺灣師範大學的校園中一待就是四個年頭了。回想剛考上研究的時候，甚麼都不知道，以懵懵懂懂的心情踏入了師大的大門。老師、同學還有校園的一切，都是多麼不自在，多麼得令人擔心；如今再踏出校園的前一刻，抬頭向上望，高掛牌樓的「誠正勤樸」四個字，似乎怎麼看也不再怎麼陌生了。

四年的研究所，畢業的路走得比人家長，途中歷經風風雨雨，波折也從沒有間斷過，但是背後總有一群默默支持著我的人，給了我滿滿的溫暖，總是在最需要他們的時候，給了我大大的擁抱，謝謝大家。首先，我最要感謝的是指導教授施人英老師，在這篇論文最困難的時候，給了最多的方向和鼓勵，一直麻煩施老師的我，真的不知道該怎麼感謝老師才好；其次是來自家人的最大溫暖擁抱，要先跟爸爸媽媽說：對不起，這個畢業讓你們等這麼久，謝謝你們最大的包容和諒解，還有謝謝兩個弟弟，韋戎和建宏，在大哥不常在家的這幾年，守護了家裡的平安與幸福；還有要謝謝心靈小小導師的表姊，小姐姐蕙娟，總是在我面臨失意與壓力的時候，提供了我另一個面向的思考，幫助我好好釐清糾結紛擾的小小腦袋瓜。當然，還有來自研究所一同奮戰的患難戰友，情還是越老越好的大學同學們、以及可愛家族學弟妹們的支持與分憂，讓畢業這條路上的我，走起來不寂寞。

最後，謝謝師大，也謝謝管理學院的陳文華院長，全球經營與策略研究所的周世玉所長，各位老師，以及助教們，在這段不算長也不算短的日子，有來自你們的呵護與諒解，讓總是惹出不少麻煩的我，謝謝你們的支持與體諒，文末，謹以論文的完成和學位的取得之機會，透過小小的篇幅，來表達對各位師長、同學，與一路上關心與提攜的親朋好友們，由衷的感謝。

致先，2012，七月盛夏隨筆

目錄

中文摘要	I
Abstract.....	II
致謝誌	IV
目錄.....	i
表目錄.....	iv
圖目錄	v
第一章、 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	4
第三節 研究目的.....	9
第四節 研究流程.....	10
第二章、 研究主題的背景分析與探討	11
第一節 現代供應鏈管理的關係議題.....	11
第二節 兩岸三地經貿關係	15
第三節 兩岸三地經濟發展脈絡與差異.....	17
第四節 結論與研究主題的提出	22
第三章、 相關理論與研究回顧.....	23
第一節 商業關係中的「權力」：概念與分類	23
一、 權力與通路：概念與定義.....	25
二、 權力的作用：定義及其分類.....	27
三、 結論	36
第二節 「關係承諾」：合作關係成敗的關鍵	38
一、 關係中的「信任」與「關係承諾」	39

二、	形成「關係承諾」的要素、構面與分類.....	42
三、	結論	49
第三節	東、西方對關係理論研究的差異	51
一、	西方通路“關係(Relationship)”觀點	52
二、	東方華人「關係(Guanxi)」理論觀點.....	54
三、	東、西方關係研究的不足.....	57
第四節	「關係(Guanxi)」：華人社會的特殊文化現象	59
一、	「關係」是華人行為與社會互動的價值準則.....	60
二、	華人「關係」的特色與構面.....	62
(一).	身分-「關係」的差序格局與先賦性.....	63
(二).	交往-華人「關係」運作法則	65
(三).	構成-「關係」的概念化與分類.....	67
(四).	連結-個人關係層次至組織層次的轉移	72
三、	結論	74
第五節	管理的國家文化研究：Hofstede 文化價值觀維度	79
一、	人類社會運作規則：「文化」的構面與研究.....	79
二、	Hofstede 的「國家文化」-維度定義與分析	83
(一).	平等的高低之分：權力距離	83
(二).	我和我們，我和他們：個體/集體主義	88
(三).	他和她：剛性/柔性氣質.....	92
(四).	不同的東西是危險的：不確定性避免	97
(五).	過去、現在或將來：長期期/短期導向	101
三、	結論	106
第四章、	命題：演繹與提出.....	109
第一節	「權力」對「關係承諾」的影響	109

第二節	「關係承諾」與華人「關係(Guanxi)」	118
第三節	「權力」與「關係」之連結.....	127
第四節	人與他者：國家文化的價值觀與實踐議題.....	134
一、	價值與活動：國家文化與組織文化的差異.....	135
二、	權力、關係(Guanxi)與關係承諾中的國家文化因素.....	137
第五章、	結論與建議	143
第一節	研究架構之提出.....	143
第二節	研究的成果與未來方向	153
文獻參考	156

表目錄

表 三-1：權力的分類與來源、效果.....	30
表 三-2：權力來源與分類學說.....	34
表 三-3：權力來源構面的分類與特性.....	37
表 三-4：關係承諾的分類學說.....	48
表 三-5：影響關係承諾構面的分類與特性.....	50
表 三-6：關係(GUANXI)構面的分類與特性.....	78
表 三-7：HOFSTEDE 分析不同文化中的權力距離的價值差異.....	87
表 三-8：HOFSTEDE 分析不同文化中的個人/集體主義的價值差異.....	91
表 三-9：HOFSTEDE 分析不同文化中的陽剛/陰柔氣質的價值差異.....	96
表 三-10：HOFSTEDE 分析不同文化中不確定性避免的價值差異.....	100
表 三-11：HOFSTEDE 分析不同文化中短/長期導向的價值差異.....	105
表 四-1：權力與關係(GUANXI)—關係承諾分類連結.....	127
表 五-1 研究命題歸納.....	143

圖目錄

圖一-1：本研究之研究流程	10
圖四-1：權力來源對關係承諾之影響	117
圖四-2：「關係」要素對關係承諾之影響	126
圖四-3：權力類型與關係(GUANXI)要素-構面相關性分析	133
圖五-1 研究架構：	152

第一章、緒論

第一節 研究背景

現今日益廣大且複雜的商業環境下，企業間傾向透過各種聯盟的方式增加自身的競爭優勢。「如何有效地建立與通路的關係」是近年來行銷理論研究中頗受重視的研究主題(Mohr & Sohi, 1995)；越來越多研究致力於通路成員間關係的本質，並指出企業若以長期關係交換則能創造出較大的利益(Adersen & Kumar, 2006; Adersen & Narus, 1990)。研究發現建立夥伴關係時不可忽視成員間通路「權力」問題；由於權力的不對稱，在彼此互動過程中所產生影響也不同(Williamson, 1975)；「關係取向」與影響關係的因素對於聯盟整合與短期、長期合作具有關鍵影響，不同供應商利用本身專有的技術與知識，透過通路權力來提高彼此間合作的績效，來建立長遠且深化的緊密關係。

「人脈」或者是「關係」，是人際社會中經常可見的名詞。印度一句哲諺：「If you walk fast, walk alone; If you walk far, walk together,」意謂一個人如果想走得快，炒短線，只圖眼前近利，大可依靠個人獨來獨往或單打獨鬥；但要想走得遠，走得穩，就必須具有團隊合作(Team work)觀念，重視團隊精神，找一些志同道合的夥伴長期合作，無論是個人事業或企業經營，皆能可大可久；另外還有一句職場上流行的一句話：「一個人二十歲到三十歲時，靠專業、體力賺錢；三十歲到四十歲時，則靠朋友、關係賺錢；四十歲到五十歲時，要靠錢賺錢。」人際關係或人脈關係的重要性代表個人在社會上、或是在職場上，不可能遺世獨立，不與他人來往接觸。尤其華人社會講究人事背景、地緣關係、同族同宗及同鄉同儕關係

的民族；而且凡事講求關係，正所謂：「有關係，就沒關係；沒關係，那關係可大了¹」

近年來，由於華人社會所支配的亞洲經濟(還包括香港、新加坡、台灣、及許多東南亞國家)突飛猛進的結果，使得關於華人企業組織中的管理哲學與實務受到許多研究者的注目(Reidding, 1982; Whitley, 1992; Wong, 1988)²。華人社會中的「關係(Guanxi)」與西方社會的人際關係(Relationship)之間，存在相當的差異。西方的關係(Relationship)主要針對顧客和供應商之間的交易關係；而東方的「關係(Guanxi)」則是構成華人社會的行為準則之一，「關係」來源於中國傳統文化價值，在華人社會網絡中構成一種複雜且普遍的人際互動準則，存在與否能影響華人的商業活動、企業管理與組織行為；西方社會人際網絡是由先交易，再建立關係(Relationship)，而東方是先建立彼此的「信任關係(Guanxi)」，再進行交易(黃珣琄，2006)。

過去有關於華人人際互動與「關係」的研究，費孝通 (1948、1991)從具體的中國基層傳統社會裡的人際互動，描繪出透過「己」為中心的認知分類，建構同心圓式的社會規範，產生「差序格局」互動的華人「關係」現象³；黃光國 (2001)從〈人情與面子〉的理論模型，來分析儒家「關係主義」理論體系裡的互動與衝突化解，認為以「需求法則」、「人情法則」和「公平法則」是華人維持「社會心理恆定」的關係平衡模式；Peter & Humphrey (2007)則認為「關係」是華人社會文化的重要成分，唯有掌握它並融入華人社會，方能使在華人市場業務更順利地展開；Xin & Pearce (1996)認為「關係」是在薄弱與限制的環境裡推動商業活動的

¹ 摘引自「希望森林」，網址：<http://0rz.tw/rSSfb> (2012/04/30)

² 參考林亮宏，賀幼玲，李欣怡，楊承惠，〈關係、國家文化與企業倫理之關連性探討-以台灣、香港及中國大陸為例〉，《高雄應用科技大學學報 第 38 期》(2009 年 5 月)，高雄：高雄應用科技大學，頁 270-272。

³ 參考費孝通，《鄉土中國》(1991 年 8 月出版)，香港：三聯書店，頁 25-33。

一個重要內涵；Bian (2005)將「關係」視為華人“特有的”與“雙面的、時常來往”的情感束縛，具備“高度親密、長期情感附著與重複”的資源交換⁴；更進一步的，在組織管理研究中，鄭伯壘 (1995、1998)透過企業主持人在企業經營上對員工「關係」、「忠誠」與「才能」歸類標準與等差認知，分析華人企業內部複雜、多樣而極具特色的組織行為⁵，同時亦實際運用在了解分析台灣大型民營企業上⁶。

實證研究中也發現，華人市場運作中，交易是始於企業主或雙方接洽者，透過「關係」的基礎產生初步的人際信任，再透過市場互利建立經濟信任，深化雙方交情和情感性關係，進而由「生人關係變熟人關係」，最後產生「義、利共生」的長期關係(鄭伯壘、劉怡君，1995)；通過華人關係的「可轉移性」，能夠提供缺乏「關係」基礎的外商企業一個發展關係的重要管道(潘偉華、翁正恣，2008)。華人擅長於將陌生人拉近成為「弱關係」，再將「弱關係」進一步提升為「熟人關係」；透過「關係」的強化進而降低雙方的交易成本(鄭孟育，2009)。利用對先賦性關係(Prior Guanxi)、交往關係、交易成本、組織相似以及資源依賴等因素的認知與作用，華人形成對通路夥伴關係的定位(吳文貴、何雍慶，2007、2008)。

綜上所述，我們也可了解臺、港、中兩岸三地所在的華人社會，有著存在於不同於西方世界而所形構出的「關係」社會，以及附屬於「關係」文化基礎下的人際互動。這樣的基礎直接、間接影響企業在儒家社會中的商業活動經營或企業組織文化，華人社會中「關係」會深刻影響商業活動的人際交往與組織內部行為。

⁴ 摘引自謝企榮、徐守德、鄭俊豪，〈個人關係轉移至組織之研究—以中國大陸為例〉，《華人經濟研究 第6卷第二期》(2008年9月)，台北：中華兩岸事務交流協會，頁70。

⁵ 參考鄭伯壘，〈差序格局與華人組織行為〉，《本土心理學研究 第三期》(1995年2月)，台北：臺灣大學心理學系本土心理學研究室，頁142-219。

⁶ 參考鄭伯壘、林家五，〈差序格局與華人組織行為：台灣大型民營企業的初步研究〉，《中央研究院民族學研究集刊 第86期》(1998年秋季)，台北：中央研究院，頁29-72頁。

然而，這樣的**概念與研究成果**，是否也同樣影響**供應鏈中廠商之間所建立的商業承諾「關係」**？華人社會的「**關係(Guanxi)**」是具有情感束縛、高度親密、長期情感附著與重複資源交換的特徵(Bian, 2005)，此運作的法則特徵是什麼？與**西方關係行銷中「權力-關係承諾」研究的異同**在哪裡？Hofstede 指出不同的心理程序不必然在處裡同樣的事情上擁有和諧一致(Hofstede, 2005)，如今兩岸三地逐漸整合成為一經濟體系，朝向區域性與全球化發展，未來勢必面臨越來越多跨文化管理與衝突的問題，那麼**企業經理人對商場上「關係」的認知差異**是否來自**文化因素的影響**？

第二節 研究動機

對於現代的企業與經營者而言，在激烈的商業環境之中，企業要能永續經營、提升經營效益，「**保持優勢的競爭力**」是生存的不二法門，通常是以透過「**策略聯盟**」方式形成組織之間的合作關係，藉由契約的形式，為完成特定的目標，利用各自擁有的資源與優勢建立一種協力夥伴關係，達到對外競爭優勢。在供應鏈中，建立一個良好的**互動互信基礎關係**可以改善彼此間不安與提升績效，因此能夠擁有好的夥伴關係能夠形成企業經營中有利的「**無形資本**」，是故**供應鏈管理中相當重視“如何健全企業與企業、企業與供應鏈之間的統合與互動”**，長久以來形成了許多的指標作為為**供應鏈管理的依據(蘇雄義，2008)**。

如何有效地建立良好的夥伴關係，近年來在行銷理論已成為頗受重視的研究主題(Mohr & Sohi, 1995)⁷；由於商業環境中權力的不對稱，在彼此互動過程中所產生影響也不同(Williamson, 1975)。關係取向與影響關係的因素對於聯盟整合與短期/長期合作具有關鍵影響，不同的權力者，運用本身專有的技術與知識，建立與供應鏈成員長遠且深化的緊密夥伴關係，通過通路權力、通路氣候與夥伴間關係的承諾來提高彼此間合作的通路績效，促進交易夥伴間信任與承諾的發展，降低投機與不利行為發生的可能；因此信任、承諾、協調合作、相互依賴皆為長期關係成功的重要因素(Morgan & Hunt, 1994; Mohr & Spekman, 1994; Bloemer & Odekerken, 2002)⁸。

故此，廠商「權力」的運用，必須透過「權力」與「信任」之間的相互作用來創造良好的供應鏈關係與衝突的管理(周世中，2005)。在權力高度不對等的環境之下，製造商或供應商依然能夠透過權力影響下游經銷商，但是無法顯著促使通路績效更佳(謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治，2010；林誠、徐淑珠，2010)。要使通路績效具有良好的效果，通路權力並非唯一影響因素；而必須透過形成「關係承諾」，方能達到正向的間接效果(Mayo et al., 1998; Maloni & Benton, 2000; Goodman & Dion, 2001；胡同來、許士軍、魏啟林，2001；顧萱萱，2003；連怡芬，2004；張馨心、王耀斌，2005；張馨心、莊雙喜，2007；胡同來、莊紹好、謝文雀、郭人介，2010)。此外，「關係持續」是雙方對於未來互動期望的認知(Heide & John, 1990)，因為不同的「權力」來源類型會影響信任的建立與關係承諾的類型(胡育華，2001；連怡芬，2004；周世中，2005)，故「信任-關係承諾」的存

⁷ 摘引自胡同來、許士軍、魏啟林，〈行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究-資訊業個人電腦實證〉，《管理學報 第 18 卷第三期》(2001 年 9 月)，台北：中華民國管理科學學會，頁 395-419。

⁸ 摘引自張心馨、王耀斌，〈行銷資訊電子畫整合程度、通路權力及協同合作對通路績效滿意度之影響〉，《服務業管理評論 第 1 卷第一期》(2005 年 4 月)，澎湖：國立澎湖科技大學，頁 7。

在與否可以做為判斷買賣雙方是否存在很強的情感因素的主要準則(Bejou & Palmer, 1998)。

然而，西方社會網絡「關係」的建立，是從相互吸引、相互了解的情緒依附開始，然後才促進彼此間的經濟利益(Ibarra, 1992)；華人社會的「關係」網絡則否；華人「關係」來自一套被形塑成緊密編織型的社會網絡，即使缺乏情緒的涉入，去設法建立一種「長期關係」的想法仍然是華人關係歷程中很重要的一個原則(鄭伯壘、劉怡君，1995)。

臺、港、中兩岸三地的華人社會所形構出的「關係」與人際互動的特殊文化，源自於「差序格局」，其作為了華人區分親/疏、遠/近的人際互動基礎，直接和間接地影響了企業在儒家社會中的經營與企業活動、華人組織內部行為(Redding, 1982; Whitley, 1992; Wong, 1988; Peter & Humphrey, 2007; Bian, 2005；黃光國，1991；鄭伯壘，1995、1998；吳文貴、何雍慶，2007、2008；鄭孟育，2009；李政達，2009；程永明，2003)，因此想要了解華人社會企業文化與組織管理中的文化差異性為何？儒家文化中的「關係」運作是一個重要的因素。

在中國社會中「關係」之形成受到同儕、家族、朋友等複雜的社會與感情構成的網路所影響。中國人的人際關係與互動根源於「私」，是群己、人我的界線；中國社會的人際互動是以自己為中心，將與自己有互動的他人依親疏遠近做「同心圓」的分層(費孝通，1991)。尤其，華人社會中「權力」的支配者，會依據社會關係中「差序格局」建立互動模式。掌握資源或制定決策的人通常傾向思考：「對方和自己有甚麼關係(Guanxi)」(黃光國，1991)，透過這樣的思考模式，決定「和誰交往，交往應該有多深入」；這樣的模式同時也被運用於企業領導人對企業組織中的人際交往與管理中，研究發現華人企業領導人對員工的歸類同樣來自

於「差序格局」，並涉及了「關係」、「忠誠」、及「才能」三個基本面向，來做為親/疏、才/庸與忠/逆的模式分類規劃與人際的交往和信任關係(鄭伯壘，1995)。由以上可以得知「關係」作為儒家文化社會裡的特殊現象，扮演著企業在中國社會中運作經營的一個重要角色。

供應鏈管理伴隨著企業積極展開國際化活動與全球化布局後，學者專家也開始注意到各個國家間的文化差異所帶來的管理議題，尤其是霍夫斯塔德(Hofstede, 1980)出版《Culture's Consequences》後，國家文化(National culture)與國際企業經營活動相關的跨文化管理研究，逐漸成為國際企業管理研究中一個重要領域(鐘從定、翁正恣，2007)。

20 世紀 70 年代末，荷蘭學者霍夫斯塔德(Geert, Hofstede)進行了一次迄今世界上最大規模的文化價值調查研究，用二十種語言從態度和價值觀方面，對分佈在 40 個國家和地區的 11.6 萬名 IBM 員工(包括從工人到博士和高層管理人員在內的)進行文化價值觀調查和分析，出版了著名的學術專著《Culture's Consequences—International Differences in Work-Related Values》。Hofstede (1980、1991、2005)提到：「在全球經濟一體化中，世界各公司的策略都著重發展如何能夠滿足最大市場、最多顧客的產品及其服務，而對不同文化及價值觀的研究，是此類策略成功的關鍵。」，「企業文化是一種軟性的、以完整主義理論為依據的觀念，但其結果是堅實的」。他曾經稱其為「一個組織的心理資產，可以用來預測這個組織的金融資產在五年內將會發生什麼變化⁹」

⁹ 參考吉爾特·霍夫斯塔(Geert. Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert. Jan. Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織—心理軟件的力量(第二版) (2010 年 6 月初版)，北京，中國人民大學，頁 257-336。

綜合以上的研究，我們可以發現「策略聯盟」已經成為企業經營與對外競爭優勢的趨勢作法，企業與企業之間互動不能忽略運用「權力」策略對有效建立「信任」與「關係承諾」之間的影响；此外，「關係」作為儒家文化社會裡的特殊文化特徵，使得進入這個特殊文化場域的必須建立和運用良好的「關係」已然是企業在中國社會中運作經營的一個重要因素；再者，處於中國和華人為主的商業經濟環境裡，「文化」的特殊性可以做為區別價值觀差異的有效觀察指標，霍夫斯塔德(Hofstede, 1980、1991、2005)對此有一套完整嚴謹的分析論述維度。

因此，本研究透過文獻整理與命題假說的分析法方式，以建立命題研究的方式，區分出四個主要研究部分：第一部分為探討「權力來源」類型對不同「關係承諾」因素之間的影响假設；第二部份則透過分析華人社會「關係(Guanxi)」的實證成果，分析華人商業社會如何理解不同「關係」因素對於各種「關係承諾」構面產生可能的影响；第三：根據霍夫斯塔德(Hofstede, 2005)的「國家文化」五個維度作為橋梁，結合西方關係營銷研究理論與東方華人「關係」研究成果，提出「國家文化」維度如何干擾華人社會中「權力」與「關係(Guanxi)」對「關係承諾」的影响，最後提出本研究的貢獻、以及未來研究的可能目標與方向。

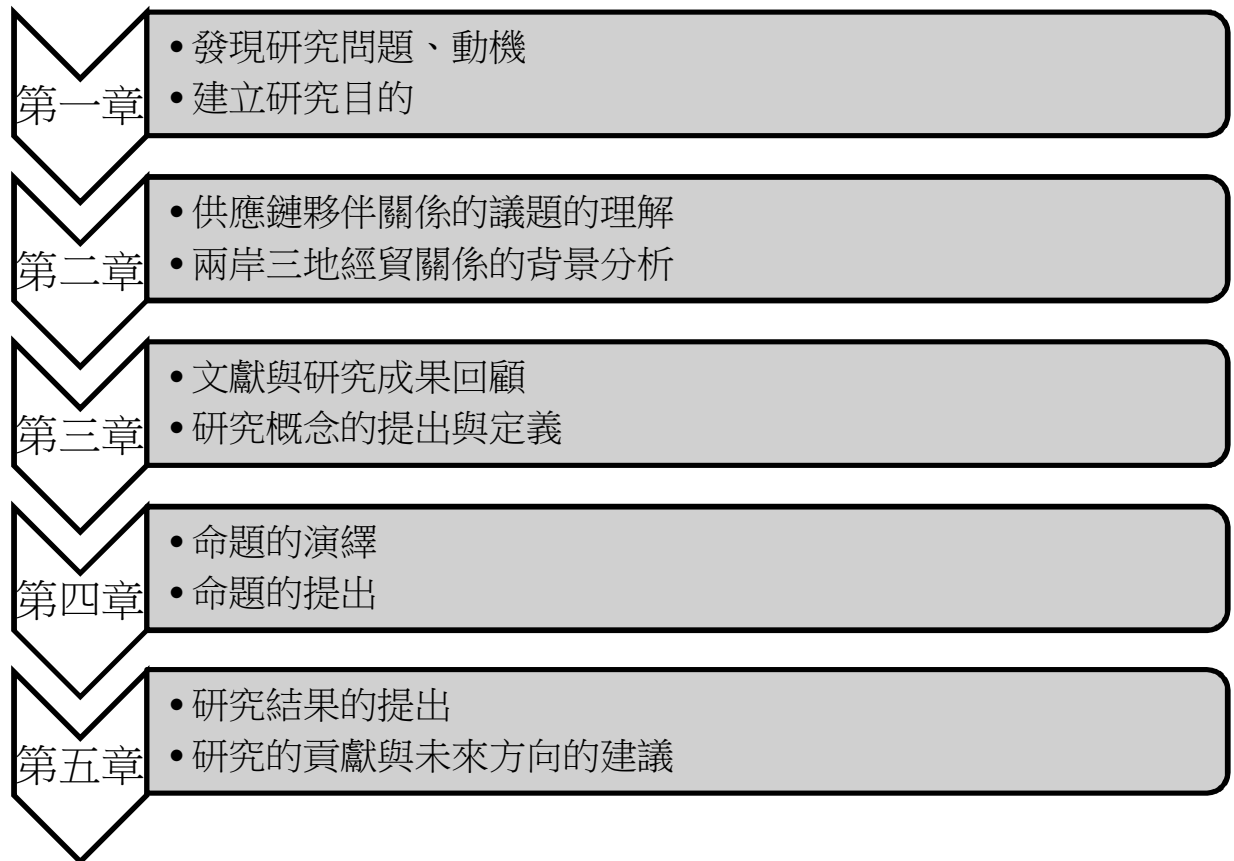
第三節 研究目的

透過上述的背景與動機的討論，本研究的研究期望達到目的有：

- 理解供應鏈中夥伴關係重要性的，與分析兩岸三地經濟互動之背景與關係連結。
- 透過文獻回顧的方式，整理出有關於權力、「關係(Guanxi)」與關係承諾的定義與研究成果。
- 結合西方權力—關係承諾研究與東方華人「關係(Guanxi)」研究，推導出關於華人社會，供應鏈廠商之間權力、關係(Guanxi)與關係承諾的綜合研究命題
- 透過「國家文化」的指標 檢測權力與關係承諾、關係承諾與「關係」認知之間可能的干擾假設。
- 最後提出本研究的成果貢獻與未來研究目標。

第四節 研究流程

本文之研究流程如圖一-1 所示，共分為五個章節。第一個章節為研究背景與研究形成的動機，針對欲解決之問題，形成研究的目的與預期結果；第二個章節是本研究题目的背景分析；第三章節為理論基礎的建構與文獻回顧探討，提出本研究的研究發想動機；第四章為研究設計階段，針對先前的文獻與相關理論作為基礎進行命題分析，形成可操作性的定義與發展研究問卷；第五章為本研究的貢獻、未來研究方向的建議。本研究的流程如下(圖一-1)：



圖一-1：本研究之研究流程

第二章、 研究主題的背景分析與探討

第一節 現代供應鏈管理的關係議題

在現代管理學中，供應鏈(Supply chain)成為一個耳熟能詳的管理名詞，指涉的是產品生產和流通過程中所涉及的原材料供應商、生產商、分銷商、零售商以及最終消費者等成員，通過與上游、下游成員的連接 (Linkage) 組成的網路結構。是由物料獲取、物料加工、並將成品送到用戶手中這一過程所涉及的企業和企業部門組成的一個網路¹⁰，以此衍生「供應鏈管理(SCM)」：指的是在滿足一定的客戶服務水平的條件下，為了使整個供應鏈系統成本達到最小而把供應商、製造商、倉庫、配送中心和渠道商等有效地組織起來，進行的產品製造、轉運、分銷及銷售的管理方法。供應鏈管理包括**計劃、採購、製造、配送、退貨**五大基本內容¹¹。

供應鏈管理的最大目標，在於對整個供應鏈進行有效的整合、建立協調有序的貿易伙伴關係。在現今全球化的潮流中，商業活動高度整合化與高度國際化，使得越來越多的企業認識到：「競爭的含義不再是以往意義上公司與公司之間的競爭或品牌與品牌之間的競爭，而是供應鏈與供應鏈之間的競爭」。供應鏈的管理與企業的市場競爭優勢已經密不可分¹²。供應鏈整合的具體運作與成效包含：(1).提高企業和它的供應鏈伙伴之間戰略性合作的程度。(2).通過協調管理組織內部和組織之間的業務流程，實現有高效果、高效率的管理在：產品和服務、信息流（資訊流）、資金流、決策流。(3).具體要達到的目標：以低成本和高速度提供

¹⁰ 參考 MBA 智庫百科供應鏈條目：<http://0rz.tw/qnck2>

¹¹ 參考 MBA 智庫百科供應鏈管理條目：<http://0rz.tw/4PMbO>

¹² 參考 MBA 智庫百科供應鏈整合條目：<http://0rz.tw/soXc7>

最大的價值給客戶。故此領導性企業整合相關周邊資源，形成共生之虛擬整合企業體，發展出供應鏈管理的經營模式。「供應鏈管理」之精神乃在於透過整合供應鏈成員間之資源與程序，以創造更高的供應鏈價值，由此而衍生出許多相似之重要觀念與原理¹³，如**延展性企業、虛擬整合、策略聯盟、協同作業、關係管理**。

供應鏈管理往往透過策略聯盟(Strategic alliance)方式推動跨企業程序之整合。「策略聯盟」是一種組織之間的合作關係，主要由兩個或以上的企業，以契約的形式，為共同完成特定的目標，利用各自擁有的資源與優勢建立一種協力夥伴關係，達到對外競爭的優勢。驅動企業實行策略聯盟的因素有兩個：一個是**企業核心能力的互補**，聯盟裡的各個企業依照核心分工，使聯盟中的角色各司其職，專注自己本身的專業能力運用，進而創造極大化整個聯盟的附加價值；另一個是**企業合作的風險趨避**，由於市場具有高度不確定性，企業組成聯盟可使風險分擔的構想落實，同時如果輕易失去夥伴的企業，可能必須自己面對不確定性的市場與付出龐大的成本與風險，來去尋找與建立優良的合作夥伴與夥伴關係¹⁴。

良好的策略聯盟關係下，企業與供應商的互動是充滿「信任與互助」的概念。企業會協助供應商提升品管與技術等，也有可能為供應商擔保使供應商更容易取得融資，甚至為供應商添購重要的檢驗儀器設備，這部分就是所謂企業與供應商間的「資產專用性投資」。在企業相互以合作取代競爭時，互相為對方投資的「專用性資產」也日益增多，這使得高度依存的供應鏈關係迫使企業在聯盟的運作中必須更小心謹慎，防止夥伴關係的破裂與消失(王孔政、渚志鵬 2007)。

¹³ 參考蘇雄義，《供應鏈管理：原理、程序、實務》(2008年9月初版二刷)，台北：智勝文化，頁12-17。

¹⁴ 參考王孔政、渚志鵬，《供應鏈管理》(2007年初版)，台北：華泰，頁9-25。

1980 年以後，行銷發展從「服務行銷」轉變成為「關係行銷」，各國的研究者逐漸對於夥伴之間的「關係」進行一連串的研究。Morgan & Hunt (1994)認為成功的關係行銷需要依賴「信任」與「承諾關係」，並提出「信任-關係承諾(Key Mediating Variables)」模型作為主要的中介變數，來討論對於夥伴間合作影響的變數之關係模式，以及如何長久的維持雙方間的伙伴關係¹⁵；此外，通路關係的研究作為行銷理論重要的研究主題，其中不乏許多探討成員間「權力的運用」、「夥伴關係與合作績效」等致力於成員間關係本質的問題，研究發現：“企業若以長期性關係交換則始能創造出較大的利益，若能達到成員間透過有效的管理機制，形成依存關係強調通路成員間的關係持續與互相信任，便能增加通路的績效”(胡同來、謝文雀，2010)。

「交易成本理論」與「關係行銷」的研究也發現，當策略聯盟夥伴關係成形時，透過廠商特定資產的投資會轉換為關係的成本，進而影響合作關係的持續性；故當廠商所投資的特定資產程度越高時，因為面臨轉換成本提高的壓力，會更致力於與合作夥伴建立長期穩定之關係；同時因為長期穩定之關係的建立，雙方轉換關係的成本都增加了，使得合作關係持續的可能性亦增加(洪廣朋、李文瑞、翁宗志，2002)。

其他實證研究也指出，透過「夥伴關係」的建立，在高度知識轉移之下，會提升聯盟目標達成滿意度與信任感；另外當雙方企業文化相似度高時，彼此之間知識轉移可以較容易進行，聯盟績效提升較快；企業間互補程度高時，透過人力與資源的互補交流，亦能提升聯盟績效與夥伴滿意程度(張凱堯，2006)。

¹⁵ 參考蔡坤宏、謝昇紘，〈「信任-關係承諾」理論之實證研究-海運承攬運送為例〉，《行銷評論 第 2 卷第三期》(2005 年秋季)，台北：華泰文化事業股份有限公司，頁 277-310。

供應鏈體系成員之合作緊密程度對供應鏈績效有顯著影響。研究發現，當合作夥伴間缺乏共識與互信的基礎及合作的自律行為，就會造成協同作業實行上的阻礙因素。“缺乏明確整合模式與資訊技術標準、不願意分享利潤、資訊不透明、不適當績效衡量、不適當企業政策以及投機與自利行為，都會阻礙企業採用供應鏈協同合作”(Baliga, 2001)；而員工訓練、信任、承諾、協調、高階支持、流程改造則是組織內外影響協同作業對供應鏈績效的因素(Christopher & Ryals, 1999; Hult, 2004)¹⁶。王耀斌、張馨心與黃羿成 (2008)歸結出供應鏈管理的績效研究中顯示：“當供應鏈整合阻礙越大時，供應鏈整合越差；相反的，透過供應鏈夥伴管理整合，能達到存貨與總成本降低、增加資訊分享，可以改善服務、促進創新技術及產品設計，增加供應鏈中每個夥伴的作業績效與創造財務績效”(王耀斌、張馨心、黃羿成，2008)。

「建立夥伴關係」對於公司與供應商或是客戶而言是維持供應鏈順利發展的可利因素，但是過多且緊密的夥伴也意味著經營者必須承擔因為與傳統的交易關係終止的傷害遠遠不及的夥伴關係終止所帶來的潛在成本與損失；原因在於「夥伴關係」上投資的心力、時間和金錢往往多過於一般的交易關係，研究顯示有60%的夥伴關係在剛施行的前六個月宣告失敗¹⁷。因此如何選擇與建立企業的策略夥伴是一個重要的課題。

在通路與行銷關係範疇的研究中指出，通路中的合作績效會受到夥伴關係之直接影響，而夥伴關係又會受到通路權力、通路氣候影響；通路成員成為夥伴關係時則通路合作績效程度越高，當交易的雙方因信任與承諾程度越高時，創造的

¹⁶ 摘引自張馨心、張淑昭、東惠瑛，〈供應鏈的協同作業及組織特徵對供應鏈管理績效之影響〉，《中山管理評論 第 16 卷第一期》(2008 年 3 月)，高雄：國立中山大學管理學術研究中心，頁 9-50。

¹⁷ 摘引自王孔政、渚志鵬，《供應鏈管理》(2007 年初版)，台北：華泰，頁 22-24。

績效也越好；在良性的通路氣候下，因為雙方信任及關係持續下，夥伴關係較易建立，而對通路管理目標也有幫助。(胡同來、莊紹好、謝文雀、郭人介，2010)。一篇關於醫藥公司與所屬專櫃彼此之間的夥伴關係的實證研究中亦發現，合作績效的提高是透過醫藥公司“對經銷商運用通路權力，影響其他通路成員的決策”，並藉由夥伴關係的中介變數，例如互動溝通、分享信任與承諾等方式提高長期夥伴關係程度(林誠、徐淑珠，2010)；同樣的研究成果也在台灣彩妝業實證中被發現：“供應商通路權力的運用對經銷商通路策略具正面影響效果；供應商的通路權力對經銷商影響力越高時，供應商通路策略對經銷商之影響越大”；同時，“當供應商對經銷商的通路策略為平等互惠情況下，可使供應商與經銷商有一致的策略目標，激勵通路成員的成長，進而增進成員間之關係與信任感”(謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治，2010)。

因此，我們可以歸納出：**「企業合作的過程中，良好的夥伴關係是不可或缺的」**，這樣的關係來自於雙方交往的過程中所產生的高度承諾與信任感，在聯盟績效研究可以發現，「信任感」是影響聯盟績效與雙方持續合作關係的重要因素，透過互動溝通、資訊分享而達到更緊密且長期的合作關係。同時，實證研究亦指出，在通路關係研究中，來自供應商的通路權力會影響協同關係中彼此的合作績效與信任關係；其中，「權力」因素對與夥伴關係的建立之間存在顯著的影響。

第二節 兩岸三地經貿關係

兩岸三地的貿易關係一向十分緊密。在 2011 年，中國分別是香港及台灣最大的貿易夥伴，而香港是中國的第三大及台灣的第四大貿易夥伴；根據中國的統計數字，中國出口往台灣由 1995 年的三十一億美元上升至 2011 年三百五十億美

元，平均每年上升約百分之十六；而中國從台灣進口金額，由 1995 年的一百四十億美元，上升至 2011 年的一千二百五十億美元，平均每年上升百分之十四。兩岸貿易在過去十多年保持快速的增長趨勢，故隨著兩岸在多方面的逐步放寬限制，香港對兩岸的中介角色已經由轉口貿易擴展至服務貿易，尤其是商貿服務以至其他與貿易相關的服務。2011 年，中國和台灣分別是香港服務輸出的第一和第五大目的地，以及香港服務輸入的第一和第七大來源地¹⁸。

有關兩岸三地貿易關係的實證研究，黃登興 (2006)利用「引力模型」以 1980 年 2000 年間的貿易與相關經濟資料，來顯現兩岸三地的市場規模和貿易密集關係，發現：(1).1980 年代初期，雖然兩岸貿易量明顯偏低，但就兩岸三地而言，整體貿易區塊卻已顯著存在，顯示兩岸三地區域內的貿易量，明顯地大於該地區經濟發展、市場規模以及地理關係所應有的平均水準。(2).1995 年後兩岸貿易流量則呈現「異常地」活絡關係；這在某種程度上,反映臺灣在 1987 年起開放民間對大陸間接投資及貿易政策的效果,以及兩岸政經關係的互動情況的增強。再者，(3).1980 年代初期香港在兩岸三地貿易的中介角色顯著存在¹⁹。

黃氏的研究指出，兩岸三地內高度的貿易依存關係，由 1980 年代初期的偏低，隨後恢復正常，進而在 1990 年代下半則呈現「超常」的貿易密集關係，其反映出 1987 年兩岸關係解凍之貿易效果。另一方面，兩岸三地內兩兩之間的雙邊貿易流量自 1995 年起有超乎正常經濟發展的表現，這突顯出兩岸三地內彼此高

¹⁸ 參考香港財政司司長出席「兩岸三地經貿論壇」致辭全文，網址：<http://Orz.tw/OrSjn> (2008/5/13)

¹⁹ 關於香港作為兩岸三地貿易的中介角色，具體的佐證有二：在 1988 年以前兩岸三地區域內貿易超常，而大陸與臺灣之間的貿易流量卻偏低，間接佐證了香港在兩岸三地的貿易中介者的關係。其二，1988 年以前，無論香港與大陸，或者香港與臺灣雙邊貿易表現超常，更加肯定香港在兩岸三地的貿易中介者的關係。參考：黃登興，黃幼宜，〈兩岸三地貿易流量的變遷—引力模型的驗證〉，《臺灣經濟預測與政策 第 36 卷第二期》(2006 年)，台北：中央研究院經濟研究所，頁 47-75。

度的貿易依存關係。最後一個證實的結果證明，大陸對外貿易開放政策雖早在 1979 年即展開，但初期效果有限，基本上只提升中國與香港、臺灣(間接透過香港)間的貿易水準，對於世界其他各地的貿易量則仍舊偏低；但到 1988 年後，中國大陸的對外貿易到達應有的水準，而且呈現逐年遞增的趨勢；甚至在 1990 年代呈現超常的「全球性」外貿關係。具體而言，兩岸在政治的限制之下，早已形成高度的市場關係，形成緊密的貿易，透過貿易流量所反映高度緊密的市場關係(黃登興，黃幼宜，2006)；未來隨著中國對外貿易的增長，兩岸三地之間勢必產生高度的依存的「全球化」貿易特徵。

第三節 兩岸三地經濟發展脈絡與差異

根據實證的研究中，我們可以得知兩岸三地的經貿關係相當緊密，並且逐年提升，呈現高度依賴的關係，朝向整體「區域分工」模式發展，自從中國大陸改革開放以後，不少台商陸續登陸，展開跨地分工的生產模式：台灣將技術較高的研究開發、設計及附加價值較高的業務留在台灣，而比技術層次與附加價值低的業務移往大陸，形成「垂直分工」模式；香港則是直接將製造業或生產線收掉，形成只留下管理或貿易部門的「關聯服務」模式(林祖嘉，1993；陳玉璽，1994)²⁰；且隨著中國對外貿易的增長與市場的開放，未來勢必隨著中國經濟的全球化，產生「區域經濟整合」的需要；然而，兩岸三地人民的血緣相近、文化背景相似，但是依然存在歷史、體制、文化與社會的差異，使得即使是台商，因為體制結構與發展脈絡差異，在經營管理上仍難遭遇不少困難(高清愿，1998)²¹。

²⁰ 參考鄭伯壩、黃國隆，〈相似或相異：海峽兩岸組織文化之比較〉，《本土心理學研究 第 11 期》，頁 5。另參考鄭伯壩、黃國隆、郭建志主編，《海峽兩岸之企業文化》，頁 4。

²¹ 見高清愿，《海峽兩岸之企業文化》專文推薦 (1998 年初版)，台北：遠流出版。

兩岸三地的經濟體制結構與發展脈絡如何呢？我們從維基百科(Wikipedia)中關於臺灣(Taiwan)、香港(Hong Kong)與中國大陸(Mainland China)的簡單介紹中，可以一窺一二：

臺灣(Taiwan)過去在日本經濟上的地位是糧食生產基地，在太平洋戰爭爆發後開始在引進軍事工業，是今日高雄一帶重工業發展的雛形。國民政府遷台後，將臺灣視為武力反攻大陸的基地，奉行軍事優先和穩定農業的經濟政策，以進口替代與出口擴張的政治措施，蓄積與培植出大量的民營中小型企業。1970年代以來，為擺脫石油危機帶來生產成本劇增、出口大幅下降的問題，蔣經國政府始發展重工業、化工業，建立自主經濟體系，進行大規模公共投資；至1980年代進一步透過轉型發展耗能少、低污染、高附加價值產業，設立新竹科學園區，以優惠鼓勵投資高科技產業，並且逐步朝向自由化與國際化。

現今臺灣是全球第十六大經濟體系。經濟結構早年的特色為中小型企業眾多，1980年代則由高科技產業取代原先的勞力密集工業，且農業在GDP中的比重從1952年的35%下降到2%，至今已形成服務業與高科技產業合計比例過半的形勢。在發展的過程中，台灣經濟的體制是一個由政府機關主管投資、但逐漸減少的國外投資引導的動態的資本主義經濟體；對外貿易是台灣重要的經濟命脈。

香港(Hong Kong)是一個奉行自由市場的資本主義經濟體系，其經濟的重點在於政府施行的自由放任政策。英國自1841年6月7日佔領並宣布香港為自由港，允許商船自由進出後，百年來便憑著便利的地理位置以及水深港闊的海港，發展為轉口貿易航運中心。1940年代，大量逃避中國戰爭的難民到港，也帶來技能和資金的商人；韓戰以後聯合國對中國實施禁運，造成香港作為轉口港大受打擊。適逢當時不少逃離中國大陸的人士都是具有一定資本的工業家，加上其他

難民可以作為廉價的勞動力，使香港工業的發展開始迅速發展，開始轉型為輕工業型經濟。1970 年代末，中國大陸實施改革開放，製造業開始北移，香港重新定位為亞洲區的轉口港，金融業等服務行業所佔比重越來越大，成功轉型為國際金融中心。

今日香港已成為世界第十一大貿易實體，亦是第六大外匯市場及第十二大銀行中心。香港經濟結構是一個高度依賴國際貿易的自由市場經濟系統，政府極力主張「儘量扶助、減少干預」的政策，透過致力消除市場限制，以鼓勵公平競爭的市場主導的經濟政策為主，不干預自由市場。由於中國大陸的經濟開放，自 1990 年代香港的傳統工業致力進行經濟轉型，不少製造業都將工序移到中國內地的結果，流失的工作機會迫使多餘人力轉向服務產業；2003 年統計香港是全球第十大服務出口地，加上完善的司法制度和新聞自由，超過 3200 間國際企業選擇在香港設立亞洲區總部或辦事處，主要從事的業務包括批發零售、進出口貿易、其他商用服務(例如會計、廣告、法律等行業)、銀行和金融、製造業、運輸及相關服務。

中國(Mainland China)自 1949 年中共統治大陸以來，經濟策略採取獨立自主的發展路線，施行的是進口替代的貿易策略，加上當時國際間冷戰氣氛的約束，使得其發展孤立於世界經濟體系之外。改革開放後，當局為了盡快解決本身失業與所得低落的問題，展開對經濟結構重建工作，採取「漸進主義」的方式「局部試誤」，對整個中國大陸的經濟體制和對外貿易產生重大的影響。1949 年以來，大陸對外貿易關係依次經歷了四種不同戰略發展階段(魏艾，2003；吳敬璉，2005)：

1. 1950~1971 年：閉關自守

1950 年朝鮮戰爭的爆發和隨後美國及其盟國對中國實施經濟封鎖，中國對外經貿就與西方世界隔絕開來，在計劃經濟的指令計畫中，進口貿易的功能被定位在「互通有無」上。尤其是 1958 年大躍進以來，特別是中蘇關係交惡後，政府領導人更加強調經濟「自力更生」。

2. 1972~1978 年：進口替代

文化大革命後期，大陸在各項發展與工業國家差距變的越來越大，毛澤東意識到長期鎖國的危險性，如此繼續下去不但無法實現工業化，更遑論要「超英趕美」。故自 1972 年後開始和美日等工業國家發展正式邦交，並轉向與西方國家建立和發展貿易關係。但是即使如此，中共當局並不打算全面開放，而是透過進口替代，建立「獨立自主，自力更生」的經濟體系。

3. 1978~2001 年：出口導向和進口替代相結合

文革結束後，大陸當局總結過去的經驗，深切認識閉關自守只會阻礙和損害經濟的發展，加上「亞洲四小龍」對外貿易成功和經濟高度發展的經驗刺激，因此決定採取出口導向政策。鄧小平主導的對外開放，主要在於發揮中國在勞動勞力密集型產業的比較優勢，創造出口利潤；但由於官員對出口導向和進口替代的戰略分野不清，大陸始終保持相當高的進口關稅稅率，許多加工企業實際是仍以國內市場為對象。

4. 2002 年加入 WTO 後：開放經濟

加入世貿組織，意味中國接受全球化規則。同時大幅降低關稅與取消非關稅壁壘，導致對戰略性行業的貿易保護程度大幅降低，並且逐漸使中國經濟融入世界體系中，和世界經濟體系高度依存，而且還相互持續影響當中。

現今中國的經濟體制結構為「具有中國特色主義的市場經濟」，其特徵在於：

- (1).政治與社會組織形式上是中國共產黨對於國家的主導；
- (2).以國家的手段控制國內的重要經濟部門和大量的企業，通過「國有資產」的概念以股份或者非股份

形式保護國民經濟的相當重要的部分，但是(3).允許私人資產和私有經濟的存在，理論上私有經濟主體和國家控制的國有經濟主體按照普遍接受的市場經濟形式共同存在，特定情況下兩種所有制的經濟主體可以相互轉化。

鄭伯壘 (1998、1999)歸納兩岸的經濟發展脈絡與體制結構差異，發現臺灣經濟體制與發展脈絡特色在於：(一).由政府以各種方式對經濟部門採取政策引導式管理的經濟干預，但是亦同意與容許私人企業的發展與存在；(二).生產透過外銷導向來累積資本的，同時藉由引進外資的方式，吸收與提升技術門檻；(三).鼓勵私人投資，逐漸鬆綁過去以來黨國一體的政經結構，鼓勵民間參與，創造為數眾多的中小企業，同時調整朝向市場經濟結構與自由開放的商業環境；(四).重視管理效能，無論是企業或政府，均十分重視管理知識的獲取與技術提升，以因應經濟擴張的需求。

中國在改革開放前，經濟體制採取的是政府「完全控制」，同時具有「內需導向、鎖國發展、財產公有、輕視管理」等特性。經濟發展上採取的是中央控制的計劃經濟模式，企業收歸國有不容許私人擁有；生產目標與國家化，多用於自己自足；排斥接受外資與外來技術。同時，對於人民來說，工作與生活離不開組織的控制，中國大陸的企業組織不但是生產的經濟單位，同時亦具備生活指導、提供服務、戶口登記、教育、人口控制、保安、糧食配給、社會福利等多項功能，也是黨組織的基層單位與控制的衍生，是經濟與社會福利、政治控制的結合，即便是改革開放以後，政府對經濟的宏觀調控權力仍然大，企業仍須負責某些社會福利與黨國政治責任(鄭伯壘、黃國隆，1999)。

至於香港經濟體制的特色，根據中國網(<http://www.china.com.cn/chinese>, 2012)的對香港體制的報導指出，香港是市場主導的自由經濟體制。相較於臺灣

與中國的經濟發展脈絡而言，香港的經濟體制重視高度國際化的城市發展、法治體制、自由貿易制度，此外，香港利用龐大的外匯儲備、自由兌換的穩定貨幣，以及低稅率的簡明稅制，提供有利營商的條件，人民重視個人自由、法治、廉潔而高效率的公營部門和公平的商業競爭環境等基礎，致力要求鄭婦消除市場障礙，以鼓勵公平競爭的商業活動。

第四節 結論與研究主題的提出

因此，我們可以發現雖然三地皆屬於華人社會，但是由於歷史發展過程、經濟結構與社會風俗或政治制度的不同，彼此會形成不同的文化價值。海峽兩岸三地在歷經六十年以上的分立、分治之後，因為各自擁有不同的歷史體驗，社會文化傳統所產生的形塑效果也不同，所展現出來的經濟活動與經濟行為也有所差異(鄭伯壘、黃國隆、郭建志，1998)。

了解兩岸三地的發展脈絡的差異，我們就必須想到：在越趨於頻繁的經濟交流之下，人才與技術之間的交流勢必更加頻繁；同時，隨著台商異地投資與生產部門的轉移，勢必遭遇跨文化管理所產生的文化差異問題。另外，與組織及文化研究主題相關的是，不論是「文化適應學派」或是「文化觀念學派」，文化研究者皆同意將「文化」視為社會團體成員所共享的認知系統(Geertz, 1973; Smircich, 1983)；組織文化的核心在於「價值觀」，影響組織規範、模式與提供行為的理由；組織成員若共享價值，則這些價值觀便會形成系統，成為社會期待或規範的基礎(鄭伯壘、郭建志，1999)。

現今供應鏈管理作為企業間有效的整合管理，是建立協調有序的貿易伙伴關係與適應高度變化商業環境的重要手段。企業利用「合縱連橫」的策略，整合次集團資源，從原料共購、製造、通路、銷售和宅配等，形成一完整的價值鏈，發揮集團企業最大效能已是不爭的事實；故此，企業邁向「虛擬組織」運作模式成為重要的趨勢(唐順明、徐牧群、陳哲弘、姜琇森，2008)。此外，「策略聯盟」亦是一種組織之間的合作關係，主要由兩個或以上的企業，以契約的形式，為共同完成特定的目標，利用各自擁有的資源與優勢建立一種協力夥伴關係，達到對外競爭的優勢。因此本研究在探討「臺、港、中三地供應鏈之權力、關係承諾與國家文化研究」時，將企業與廠商之間的互動透過「虛擬組織」或是「策略聯盟」概念，結合「企業文化」或「組織文化」中對於「承諾」的相關研究，作為本研究的問題發想：“組織文化或企業文化的研究核心，在於其成員「一致」或「共享」的信念與價值”(Louis, 1983; Rousseau, 1988)。同時，企業內部組織價值觀與組織認同(規範承諾)關係較為密切；因此當員工“知覺價值觀與價值符合度相近時，會直接塑造員工的個人行為”(鄭伯壘、郭建志，1999)。這點對討論供應鏈或是關係行銷研究中，關於國家文化對廠商之間權力、信任與關係承諾相關性研究上，顯然具有啟發性研究。

第三章、 相關理論與研究回顧

第一節 商業關係中的「權力」：概念與分類

前面提到為了因應日益廣大與複雜的商業環境，企業間傾向透過各種聯盟的方式增加自身的競爭優勢，但也因為現今市場中通路的管理困難度與日俱增，使得通路中成員彼此的契約關係不易維持；“掌握通路就掌握市場”，企業在詭譎的全球化環境中，面對產業的激烈競爭，為滿足顧客需求，對行銷通路的掌握成為

市場競爭成功的關鍵所在。企業如何有效地建立通路「關係」，是近年來行銷理論已成為頗受重視的研究主題(Mohr & Sohi, 1995)²²。越來越多研究致力於通路成員間關係的本質，並指出企業若以長期關係交換能創造較大的利益(Adersen & Kumar, 2006; Adersen & Narus, 1990)。

研究發現，建立夥伴關係時不可忽視成員間通路「權力」問題。由於權力的不對稱，在彼此互動過程中所產生影響也不同(Williamson, 1975)，透過權力運用，支配性廠商可以使用其權力來改善與其他成員的關係(Frazier & Summers, 1986)，不同供應商運用本身專有的技術與知識，建立長遠且深化的緊密關係；同時，運用通路權力、通路氣候與夥伴間關係的承諾能提高彼此間合作的通路績效。通路成員間若能感覺到從通路系統得到更多的信任與支持，其績效會增加(Reve & Stern, 1986)²³。

國內過往行銷關係研究，大多提及權力對於通路關係與通路績效的影響(胡同來、許士軍、魏啟林，2001；張馨心、王耀斌，2005；謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治，2010；胡同來、莊紹好、謝文雀、郭人介，2010；林誠、徐淑珠，2010)，因此首先，本研究就**權力、通路、通路績效與通路權力**之間的關係與影響作一個簡單的說明。

²² 摘引自胡同來、許士軍、魏啟林，〈行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究-資訊業個人電腦實證〉，《管理學報 第 18 卷第三期》(2001 年 9 月)，台北：中華民國管理科學學會，頁 395-419。

²³ 摘引自胡同來、莊紹好、謝文雀、郭人介，〈通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之研究：數位相機產業實證〉，《管理與系統 第 17 卷第二期》(2010 年 4 月)，台北：中華民國企業管理學會，頁 183-205。

一、 權力與通路：概念與定義

一般來說，「權力」代表的是對「資源」的控制權。而資源也可以是雙方關係的一種「資產」、「情境」或「屬性」，能包含相互依存關係、債務關係與聯盟關係等(謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治，2010)。Weber (1947)認為權力的定義為個人的意志左右他人行為的可能性；Dahl (1957)認為權力為一個人或群體促使另一個人或群體去做原來不想做的活動之能力；Emerson (1962)認為是 A 對 B 的權力乃基於 B 對 A 的依賴程度，與 B 對 A 之目標的激勵性投資成正比，與 B 對此目標的獨立達成能力成反比；而 Cartwright (1959)認為 A 能使另一方 B 改變，則 A 就足以在決策過程中，產生直接或間接干預的效果²⁴。

「通路」或是「行銷通路」是指由一組織所組成，成員主要來自整個產業有關的公司或組織群，此組織機構乃是執行將所有產品及所有物，由生產者轉移至消費者手中的一切活動(Bucklin, 1966)；其中至少包含有實體分配、所有權轉移、交易付款、訊息溝通及風險負擔等五種流程(Fisk, 1967)。流通通路可為一群促成產品或服務流通之成員所組成之經濟體系，透過此體系可將生產者提供之產品與服務，於適當時間送至適當地點，以滿足消費者需求(連怡芬，2004)，供應鏈形成目的在於尋求通路業者間之深度通路功能分工與整合，以提升競爭力。

「通路績效」是指通路成員對通路領導者滿意或是不滿意的結果(Robicheaux & El-Ansary, 1976)。另外亦可視為是供應商和經銷商的關係、或能夠協助經銷商達成供應商所設定目標的程度，即通路成員對通路的貢獻程度的依據(Gaski & Nevin, 1985)。評估通路績效的目的，在於能在績效評估後衡量各成員的表現，

²⁴ 摘引自胡育華，〈行銷通路權力、通路氣候與團結合作之研究-台灣 PDA 產業實證〉，《高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所論文》(2001 年)，高雄：高雄第一科技大學。

因應不同表現水準的通路成員，給予溝通、協調或是獎賞、激勵等措施；通路成員的表現對於整體通路績效有相當大的影響，影響通路成員與績效的因素，主要有**任務環境**(El-Ansary, 1987)、**權力控制的能力強弱與依賴程度**(Ansary, 1975; Rosenbloom, 1987)、**溝通策略與流程**(Mohr & Nevin, 1990)、**信賴與承諾程度對合作關係的影響與意願**(Morgan & Hunt, 1994; Morgan & Spekman, 1994)等，反映出通路績效的衡量主要來自**財務性指標**和**社會性指標**²⁵。

「通路權力」是指在行銷通路的運作中，足以影響通路成員的決策或行為的能力、可以控制不同階層通路成員行銷策略變數(連怡芬，2004)。在行銷研究領域裡，Hu & Sheu (2005)認為通路運作過程中若某一成員“具通路權力”則代表其擁有有控制、支配其他成員之能力；而「權力影響力」源自於某通路成員具有較高之社會地位或擁有另一通路成員所缺少的經驗、專業能力及資源。El-Ansary & Stern (1972)認為「通路權力」在通路中的可以被定義為：“一個通路成員，控制另一階層成員行銷策略之變數之能力，「權力」是一個通路成員說服另一個通路成員去做某一種活動的力量，那是其他方法沒有辦法達成的”(Coughlan, Anderson, El-Ansary & Stern, 2001)²⁶，故當某一通路成員提出計畫或目標，期望其他通路成員的配合與服從時，就必須考量本身所具有的通路權力，進而善用權力策略去影響對方(謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治，2010)。

²⁵ 摘引自連怡芬，〈通路權力、關係承諾與通路績效關係之研究-以液晶電視產業實證〉，《國立台北科技大學工業工程與管理學系碩士學位論文》(2004年)，台北：台北科技大學，頁23-27。

²⁶ 摘引自謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治〈通路權力、通路氣候及通路策略對通路績效影響研究-以彩妝業實證〉，《行銷評論 第7卷第四期》(2010年冬季)，台北：華泰文化事業股份有限公司，頁425。

透過權力作用的影響之下，通路成員間將會產生兩種力量拉鋸—「強化權力」與「反抗權力」，彼此間相互抗衡的結果，會產生**依存度(Dependence)**、**抗衡權(Countervailing power)**與**權力來源(Source of power)**的意涵與現象關係(胡育華，2001)；在權力對稱的情況之下，通路成員間分權式溝通的連結能產生更多的資訊分享，得到更高的溝通頻率(Bacharach & Aiken, 1977; Jablin, 1978)；但在權力不對稱的情況之下，則會發生因支配性廠商採用集權式決策，考慮資訊經濟性與控制作為，而使得通路溝通次數減少(Scott, 1981; Dwyer & Walker, 1981)；與此相對的，權力較弱的成員就會透過保留資訊的方式，藉以取得抗衡權(Galbraith, 1956; Gaski, 1984)²⁷。

二、 權力的作用：定義及其分類

通路關係中的「權力」如何形成？以及產生如何的影響？過去 French & Raven (1959)根據資源理論的特質，發現「權力」是介於行使權力者(O)和權力被行使的對象(P)之間的關係，並以被行使權力的人(P)的生活空間(life span)作為基礎，區分權力來源為五種類型：**獎賞權(Rewards power)**、**強制權(Coercive power)**、**法定權(Legitimate power)**、**專家權(Expert power)**、**參考權(Referent power)**；隨後 Raven & Kruglanski (1970)則根據專家權(Expert power)取得的方式不同，增加第六種權力來源：**資訊權(Information power)**，其詳細說明如下(French & Raven, 1959; Raven & Kruglanski, 1970；胡育華，2001；周世中，2005)：

²⁷ 摘引自胡同來、許士軍、魏啟林，〈行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究—資訊業個人電腦實證〉，《管理學報 第 18 卷第三期》(2001 年 9 月)台北：中華民國管理科學學會，頁 398。

➤ **獎賞權(Rewards power)**：獎賞權乃基於 O 對 P 有傳達獎賞給他的能力之信念，力量會隨著 P 認為 O 可以給於獎勵、或去除負面影響力而增強或減弱；此種權利的有效運用在於 O 擁有 P 想獲得的資源，且 P 相信藉由滿足 O 的要求就可以獲得這些資源，如更高的利潤、促銷折讓、折扣方案或獨家配銷權等。允諾給予獎勵會引發的一個系統新狀態（如工廠的工人提高生產量），能大大提升 P 對 O 的依賴，但獎賞權的範圍只限 O 能獎賞 P 順從的範圍。

➤ **強制權(Coercive power)**：強制權源自於 P 之預期，認為若不能符合 O 的影響則將受到 O 的懲罰，如利潤的減少、取消以前獎賞的承諾等。強制權可以視為獎賞權的反面，也包含 O 去操弄獲得價值的能力，凡有能力給予的任何懲罰與制裁都可以歸類為強制權的來源。強制權強度的大小取決於威脅的負面價值大小，以及 P 知覺若順從 O 時可以避免被處罰的可能性，因此獎賞權及強制權有許多共同的屬性，唯強制權通常被用於通路間之權力極度不平衡時。

強制權的行使往往會引起通路成員彼此間關係的惡化，原因在於：行使強制權可能會遭到合作夥伴成員間的反感與抱怨；因而 P 害怕遭受懲罰所產生的過錯掩飾將使得 O 必須投入更多的時間及成本進行監督工作；長期而言會遭致反效果，即對 O 造成反抗之反應。

➤ **法定權(Legitimate power)**：法定權通常指的是組織中的身分或法定權力，包含某一些代碼或某些被人接受的準則；在通路關係中則是基於通路成員 P 對 O 的角色或地位的認定，通過 P 內化的價值方式，來產生內在價值(internal value)，並且接受 O 有一個合法的權力來影響 P，而且 P 有這個義務去接受這個影響力；而當雙方是契約關係或是特許權的存在，也能產生法定權。

法定權的基礎可以是源自文化的價值(Cultural values)所構成的一種「永恆過去」(Eternal yesterday)的權威；可以是接受社會結構(Acceptance of

the social structural)所賦予的權利，尤其是來自社會組織涉及的權威階層；以及可以是一個合法化的 Agents 指定(或選定、任命)(Designation by a legitimizing agents)

- **參考權(Referent power):**參考權又稱為認同權(Identification Power) ，來自於自身的魅力或形象、品牌的吸引力，是 P 對 O 的認同，如果 O 對於 P 來說，是個非常具有吸引力的，那麼 P 會渴望能和 O 有關聯。故當通路成員 P 認為 O 地位崇高，信譽良好，與其往來合作是一種榮耀，就會對 O 產生了歸屬感，希望與 O 成為一體，亦即「一種同一性」的感覺，或是一種「認同的渴望」，當 P 是被 O 吸引時，參照權的影響將提高，吸引力越大、認同越高，則參照權就越高。
例如當製造商本身規模大、形象好且知名度高、具有品牌優勢時，對於經銷商、零售商的吸引力相當大，即具有很高的參考權，使通路成員希望歸屬於公司，替公司銷售產品，在行為表現上力求和製造商一致。故製造商具有高度的參考權時，有較大的權力對通路成員進行管理，較能掌控通路成員；而「信任」則成為建立參考權之先決條件(Anderson & Weitz, 1989)。

- **專家權(Expert power):**專家權乃基於 O/P 之間擁有知識的落差程度大小，或取決於 P 對 O 所具備之特定知識的知覺而定。P 可能以其自我知識及一個絕對標準來評估 O 的專業知識；在任何情況下，專家權可以引發 P 的認知結構改變之社會影響，但也可能不對其他系統影響，而僅發生在很特定或被視為需要高級知識或能力的領域中。在通路關係中當 O 對 P 擁有專家權，則是指 O 有 P 所必需的特殊能力、專長、專門知識和特殊技能。
通路中的成員若欲長期保有專家權，具體之作法有 1.將其專業分為許多小部份，以求經常保有足夠且重要的資料，增加通路成員的依賴性 2.公司可持續投資於學習，持續確保擁有最新且重要的資訊，而使不至於落後整個進步的潮流 3.鼓勵通路伙伴對「專用性資產(Specialized

assets)」的投資，使其降低轉移的意願至其他通路關係上。

- **資訊權(Information power):** 通路成員 O 能提供 P 原先不知道的訊息，或提醒 P 事先未考慮到的事情；透過依賴於對某種他人必須的、重要訊息的控制，因此 P 傾向接受 O 的領導與指示，則 O 對 P 即形成所謂的資訊權。資訊權與專家權的差異在於 O 的權力來源不是基於 P 團體內成員所產生的專家權，必須經由 O 與他人溝通及交換訊息後而定，且對 P 意見的影響，是一種次級的影響，發生在主要影響(亦即 O 對訊息的接受)之後。

在資訊產業中，資訊、情報是非常重要的。由於技術更新速度快，市場需求變化迅速，一方面製造商極需通路成員提供市場消費資訊，另一方面通路成員亦非常需要製造商提供產品知識、技術的種種新知。故製造商及其通路成員都具有一定程度之資訊權需求。

- 關於 French & Raven (1959)的權力分類、來源與影響特徵，本研究整理如下表(表三-1)：

表 三-1：權力的分類與來源、效果

權力來源(O)	權力類別	權力效果(P)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 傳達獎賞 P 的能力與信念。 ■ 藉由滿足 P 獲得這些資源的需求，達到對 P 的影響力。 	獎賞權	<ul style="list-style-type: none"> ■ 會隨著 O 可以給予的獎勵、或去除負面影響之程度而增減。 ■ 能提升對 O 的依賴。 ■ 只限順從 O 能獎賞的範圍。

<ul style="list-style-type: none"> ■ P 之預期心理，認為若不能達到要求則 P 將受到懲罰。 ■ 能去操弄 P 而獲得價值的能力。 ■ 來自於威脅 P 所能產生的負面價值大小。 	強制權	<ul style="list-style-type: none"> ■ 若順從 O 時可以避免被處罰。 ■ 因害怕遭受 O 懲罰而時常會掩飾自己的過錯。 ■ O 必須投入更多的時間及成本進行監督工作。
<ul style="list-style-type: none"> ■ 對「永恆過去」權威文化價值的尊崇。 ■ 接受社會結構所賦予 O 應享有的權利。 ■ 接受一個對 O 合法化的 agents 指定(或選定、任命) 	法定權	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對 O 的角色或地位的認定，通過內化的價值方式產生的內在價值。 ■ 接受 O 有一個合法的權力來影響自己，而且有這個義務去接受 O 的影響力。
<ul style="list-style-type: none"> ■ 基於與 P 之間的知識落差，與 P 認知程度的大小有關。 ■ 傳達對 P 具備有給予特定知識的主觀知覺影響能力。 	專家權	<ul style="list-style-type: none"> ■ 發生在很特定或被視為需要之高級知識或能力的領域中。 ■ 可以引發對 O 的認知結構改變之社會影響，但也可能不會影響。
<ul style="list-style-type: none"> ■ 來自於 O 的魅力或形象、品牌的吸引力 ■ 地位崇高，信譽良好，使 P 與 O 往來合作成為一種榮耀。 ■ O 傳達有較大的誠信來對通路成員 P 進行管理。 	參考權	<ul style="list-style-type: none"> ■ 形成對 O 個人的歸屬感與認同的渴望。 ■ 在行為表現上力求與 O 擁有一致性。 ■ 有較大來自對對方個人的信任感以合理化 O 對自己的管理。
<ul style="list-style-type: none"> ■ 能提供 P 原先不知道的訊息。 ■ 能提醒 P 事先未考慮到的事情。 	資訊權	<ul style="list-style-type: none"> ■ 透過依賴 O 對某種他人必須的、重要訊息的控制。 ■ 因為資訊的不對稱而傾向接受 O 的領導與指示。
<p>資料來源：胡育華 (2001)，〈行銷通路權力、通路氣候與團結合作之研究-台灣 PDA 產業實證〉；周世中 (2005)，〈信任與權力對衝突影響之研究-零售通路商之觀點〉，作者整理。</p>		

此後，有關「權力」來源的類型，以及企業如何運用不同的權力影響通路成員的進一步分析，便是透過 French & Raven (1959)對權力來源分類的基礎，來做更進一步的研究：

Hunt & Nevin (1974)根據通路成員是否願意順從另一個成員的權力，提出將五種權力來源，依據是否“自願”讓出自身權力，順從另一個成員的程度，加以整合分類，特別將有懲罰性質的**強制權**與其他四種權力影響分開，區分出**強制性(Coercive)**與**非強制(Noncoercive)**性權力。

Etgar (1978)則將權力的影響分為**經濟(Economic)性**與**非經濟(Noneconomic)性**權力兩類；經濟性權力來自**獎賞權**與**強制權**，以經濟性資源作為誘因與反誘因(Incentives or Disincentives)，可針對個別通路成員直接運用，非經濟性來自**法定權**、**專家權**與**參考權**，非經濟性權力的來源較缺乏經濟性權力之**強制性**與**直接運用的彈性**。但當權力方使用的權力來源由經濟性轉變為非經濟性的時候，能透過「直接」轉換「間接」方式的產生影響，通路成員將會較願意接受領導者的價值觀與規範，從而減少被權力約束的不悅(Lusch & Brown, 1982)²⁸。

Kasulis & Spekman (1980)研究認為法定權依據形成的背景因素不同，能分別出兩種不同影響來源的類型，即**傳統法定權(Traditional legitimate power)**與**制式法定權(Legal legitimate power)**，前者來自於模範(Norm)、價值觀(Value)與信念(Belief)，帶有權威色彩；後者則偏向契約型式，運用如合約、特許權、專利權法、商標法等方式作為手段，給與權限擁有者得以監督其產品通路之權力。而 Lusch &

²⁸ 參考胡同來、莊紹好、謝文雀、郭人介，〈通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之研究：數位相機產業實證〉(2010年4月)，頁185。

Brown (1982)將傳統法定權影響歸類於非經濟性權力來源；將制式法定權影響歸於經濟性權力來源²⁹。

此外在關係行銷中對顧客權力與供應鏈研究上，Brown, Lusch, & Nicholson (1985)透過權力與關係承諾對通路成員的績效的研究，將權力來源區分為**傳達性/有媒介(Mediated)**的(包含獎賞權、強制權與法定權)與**非傳達性/無媒介(Non-mediated)**的權力來源(包含專家權、參考權與資訊權)；前者是供應商傳遞其控制力來對零售商進行決策制定與行為指導，後者則是供應商並無傳遞其強制力來指導零售商的行為，零售商將成功或失敗歸因於本身的行為³⁰；Maloni & Benton (2000)則認為以製造商是否知覺來自於顧客方的影響力的權力來源區分傳達性(Mediated)與非傳達性(Non-mediated)，前者來自於顧客方明確的作為與控制力，包含**獎賞權與強制權**，目的是達到迫使製造商順從的目的；後者來自製造商自我的決定，對來自顧客方的影響力接受與否，包含**專家權、參考權與法定權**(Zhao et al., 2008)。有關權力的來源、類型與權力分類，依據相關學說如下表(表三-2)：

²⁹ 周世中，〈信任與權力對衝突影響之研究-零售通路商之觀點〉，《國立高雄第一科技大學 行銷與流通管理系 碩士論文》(2005 年)，高雄：國立高雄第一科技大學，頁 9-11。

³⁰ 張馨心、莊雙喜，〈電子化夥伴關係管理對通路權力運用、偕同商務關係及通路合作績效之研究〉，《資訊管理學報 第 14 卷第一期》(2007 年 1 月)，台北：中華民國資訊管理學會，頁 214。

表 三-2：權力來源與分類學說

類型	權力的來源與特性	代表學者
強制性權力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不是自願讓出自身權力去順從另一個成員。 ■ 強制權屬於之。 	Hunt & Nevin (1974)
非強制性權力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 是自願讓出自身權力去順從另一個成員。 ■ 獎賞權、法定權、專家權與參考權屬於之。 	
傳統法定權	<ul style="list-style-type: none"> ■ 源自模範(Norm)、價值觀(Value)與信念(Belief)，帶有權威色彩。 	Kasulis & Spekman (1980)
制式法定權	<ul style="list-style-type: none"> ■ 偏向透過契約型式，給與權限使擁有者獲得監督通路及商品之權力。 	
經濟性權力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以經濟性資源作為誘因與反誘因。 ■ 獎賞權與強制權屬於之。 	Etgar(1978)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以經濟性資源作為誘因與反誘因。 ■ 獎賞權、強制權與制式法定權屬於之。 	Lusch & Browm (1982)
非經濟性權力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 缺乏經濟性權力之強制性與直接運用的彈性，但能透過「直接」轉換「間接」的方式產生影響力。 ■ 法定權、專家權與參考權屬於之。 	Etgar(1978)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 缺乏經濟性權力之強制性與直接運用的彈性，但能透過「直接」轉換「間接」的方式產生影響力。 	Lusch & Browm (1982)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法定權、專家權與傳統法定權屬於之。 	
有媒介/傳達性權力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 供應商傳遞其控制力來影響零售商的決策制定與行為指導。 ■ 獎賞權、強制權與法定權屬於之。 	Brown, Lusch, & Nicholson (1985)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造商知覺顧客方的影響力來自於顧客方明確的作為與控制力。 ■ 獎賞權與強制權屬於之。 	Maloni & Benton (2000)
無媒介的/非傳達性權力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 供應商並無傳遞其強制力來指導零售商行為，零售商將成功或失敗歸因於本身的行為。 ■ 專家權、參考權與資訊權屬於之。 	Brown, Lusch, & Nicholson (1985)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造商知覺顧客方的影響力的權力來源來自於製造商自我的決定。 ■ 專家權、參考權與法定權屬於之。 	Maloni & Benton (2000)

資料來源：胡育華 (2001)，〈行銷通路權力、通路氣候與團結合作之研究-台灣 PDA 產業實證〉；周世中 (2005)，〈信任與權力對衝突影響之研究-零售通路商之觀點〉，作者整理。

其他關於權力來源之分類方式，Tedeschi & Bonoma (1972) 提出了投機權 (Opportunistic power) 的概念，透過藉由詐欺他人之手段以圖謀自身的利益 (Williamson, 1975；MacNeil, 1982)；此種權力的行使牽涉到對資訊控制、限制他人的選擇及其所身處的環境，故廠商在進行交易時，其雙方所建立的信任關係 (Trust) 就顯得非常的重要。Gaski & Nevin (1985) 則是將強制權力來源及非強制權力來源區分為「行使 (Exercised)」與「未行使 (Unexercised)」兩構面進行探討。Gaski (1984) 曾指出，權力來源的行使是一個過程，前提為必須先擁有該權力來源，再透過「威脅」或「承諾」之溝通方式，最後才能達到行使之階段³¹。

不過關於權力來源的分類上，實務中並不容易進行明確的區分，例如法定權在本質上屬於契約關係性的非強制性權力，但是透過訴諸法律作為作為脅迫時，法定權便具有“強制性”，因此法定權在分類上往往處於模糊地帶。Lusch (1976) 也指出，若將獎賞權、參考權、專家權及法定權全部合併歸類為單一非強制性權力來源時，其研究結果往往會喪失掉某些有價值之資訊，因為如此一來無法了解各項權力來源單獨的影響力(楊育書，2001)。

³¹ 摘引自楊育書，〈外銷通路衝突管理之探討~以快速開發國家台灣為例~〉，《國立中央大學企業管理研究所 碩士論文》(2001 年)，桃園：國立中央大學，頁 23-25。

三、 結論

關於「權力」的來源、定義與影響，綜合過去學者對權力來源分類的研究，可以發現：

- 權力來源的差異性，在於被權力(P)方是否以「被動接受/主動吸收、產生認同」的方式接受來自權力方(O)的「權力作用」的影響，同時對於(O)來說，它也能夠「傳達/非傳達」的方式，對(P)產生有形或是無形的影響力。
- 「獎賞權」與「強制權」具有經濟性、直接性的特徵，是(O)透過媒介傳達方式使(P)以「被動接受」的方式接受影響，含有功利的成分，其中強制權力是具有“懲罰的特質”的強制性特徵。
- 「專家權」與「資訊權」、「參考權」具有非經濟性的、間接性的權力特徵，是(O)透過無媒介的非傳達方式使(P)以「主動吸收、產生認同」的方式接受影響，含有認同感、權威性與價值性的成分；同時，資訊權與專家權兩者都是(O)傳達具有能提供對 P 有用之特定知識與訊息與持續確保擁有最新且重要的資訊之能力。
- 「法定權」可以被區分成「傳統法定權(Traditional legitimate power)」與「制式法定權(Legal legitimate power)」，前者來自於模範(Norm)、價值觀(Value)與信念(Belief)，是帶有權威色彩的非經濟性的、間接性/非傳達性特徵；後者則偏向契約型式，給與權限擁有者得以監督其產品通路之權力，是具有經濟性、直接性/傳達性的權力特徵。

- 此外，由於「專家權」與「資訊權」彼此之間擁有許多共通性，因此，本研究「專家權」採取「擁有特殊知識與訊息管道的能力」兩者合一的廣義解釋。因此關於權力的特性，本研究參考 Etgar(1978)、Lusch & Brown (1982)、Brown, Lusch, & Nicholson (1985)與 Maloni & Benton (2000)的研究，整理分類如下(表三-3)：

表 三-3：權力來源構面的分類與特性

類型/構面		特性
強制權 (Rewards power)	➤ 經濟性的 ➤ 傳達性的 ➤ 直接性的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 權力是透過被權力方「被動接受」的方式獲得，含有功利的成分。 ■ 含有懲罰性與規範性的成分。 ■ 獎賞權與強制權是代表權力方對被權力方有傳達獎賞/懲罰他的能力之信念。 ■ 制式法定權是透過契約型式作為手段，以給與權利與限制的方式來達到權力的目的。
獎賞權 (Coercive power)		
制式法定權 (Legal legitimate power)		
傳統法定權 (Traditional legitimate power)	➤ 非經濟性的 ➤ 非傳達性的 ➤ 間接性的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 權力是透過被權力方「主動吸收、產生認同」的方式獲得。 ■ 含有認同感、權威性與價值性的成分。 ■ 專家權來自「擁有特殊知識與訊息管道的能力」，以保有和提供特殊的專業知識及訊息的方式，控制成員並對其發揮影響力。 ■ 參考權是來自「認同的地位與榮耀」，因對對方產生了歸屬感，希望與其成為一體。 ■ 制式法定權，來自於模範(Norm)、價值觀(Value)與信念(Belief)，帶有權威色彩。
專家權 (Expert power)		
參考權 (Referent power)		
資料來源：作者整理。		

第二節 「關係承諾」：合作關係成敗的關鍵

過去相關研究皆指出，供應鏈中企業之間要形成良好、穩定與長期的夥伴關係，可以透過主要的兩種方式：權力與信任關係的建立(Hunt & Nevin, 1974; Williamson, 1975; Brown, Lusch, & Nicholson, 1985; Mohr & Nevin, 1990; Maloni & Benton, 2000；胡育華，2001；張馨心、莊雙喜，2007；胡同來、莊紹妤、謝文雀、郭人介，2010；謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治，2010)。成員之間為了關係的永續維持，雙方會建立一種策略性的夥伴關係，使彼此交易趨於密切與穩固(Sheth, 1994)；在互動過程中，企業之間會產生的「信任」氣氛，從而使其願意建立並維繫與其他企業或客戶之間的關係，形成良性與長期性的合作夥伴關係，達到提高通路績效與供應鏈整合績效的目標，提升企業的競爭能力，並且建立雙方的「關係承諾」關係。

許多關於權力與通路關係研究結果中，皆發現影響「關係持續」的中介要素—「信任」，比單純的只透過權力運用顯得更具重要性許多。Nicholson, Compeau & Sethi (2001)的研究指出，「信任」乃是合作的基礎，是一個累積的過程，經過反覆的過程、成功互動而發展成「信任-承諾關係」，「信任」要素常常是決定通路氣候是否良好的一個主要因素。由於市場是不完美的，為了降低交易成本，如何建立「信任」關係成為了重要議題(謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治，2010)；同樣的，通路成員為維持「良好氣氛」的持續不斷，雙方會傾向透過建立策略夥伴的方式，以此讓彼此可以感覺到互相支持的氣氛，從而使交易關係趨於密切與穩固(Rosenbloom, 2003; Sheth, 1994)；良好的通路氣候是通路成員之信任及關係

持續的依靠(Anderson et al., 1987; Hammond et al., 1996)³²，透過交易夥伴間之「信任與承諾」的發展，能夠降低投機與不利行為發生的可能；信任、承諾、協調合作、相互依賴皆為長期關係成功的重要因素(Morgan & Hunt, 1994; Bloemer & Odekerken, 2002)³³；因此，廠商權力的運用，必須透過權力與信任、承諾之間的相互作用，方能真正創造良好的供應鏈環境與績效的管理。雖然在權力高度不對等的環境之下，製造商或供應商依然能夠透過權力影響下游經銷商，但是無法顯著地促使通路績效更佳化；要使通路績效具有良好的效果，通路權力並非唯一影響因素，而必須透過形成「關係承諾」關係，方能達到正向的間接效果(連怡芬，2004)。

一、 關係中的「信任」與「關係承諾」

供應鏈合作管理中，聯盟成員間的「信任」氣氛是供應鏈組織網路形成後能否維持的重要因素(Jarillo, 1998)；由於不同合作夥伴成員之間存在功能的差異性與專業性，會導致在合作的過程中因為各自想達到的目標的不同，產生信賴的疑問，阻礙合作的互信與降低通路系統的效率，只有在彼此相互支持與信任的氣氛之下有效溝通，才有助於通路績效的提升(Mohr & Nevin, 1990)與降低彼此間猜忌、懷疑的交易成本(Williamson, 1975)。此外，當通路成員感覺到從通路系統得到更多的信任與支持時，其績效也會隨著增加(Reve & Stern, 1986)，故在良好的通路氣候中，成員會透過建立「信任」與「關係持續(長期承諾)」的方式，來維持兩

³² 摘引自胡同來、莊紹好、謝文雀、郭人介，〈通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之研究：數位相機產業實證〉(2010年4月)，頁186。

³³ 摘引自張心馨、王耀斌，〈行銷資訊電子畫整合程度、通路權力及協同合作對通路績效滿意度之影響〉，《服務業管理評論 第1卷第一期》(2005年4月)，澎湖：國立澎湖科技大學，頁7。

好的合作氣氛與持續性的關係。「信任」對關係的維持具有顯著的影響性，那麼，雙方在合作過程中，「信任」又是如何產生的？

「信任」可視為一種行為性的互動關係，反映出對交易夥伴的依賴；透過信任而建立的「關係」隱含著信任者的「易受害性」與「不確定性」(Morgan & Hunt, 1994)，以及對交易夥伴之「可信賴(Credibility)」程度與「善意性(Benevolence)」程度。若彼此期待對方是可依賴的、值得信任的，則雙方就會形成「信任的認知面(Credibility trust)」；同時，交易夥伴會考慮對方的利益，企圖尋求雙贏的互動方式，雙方更容易進入「信任的善意面(Benevolence trust)」(Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995)。透過建立「信任的感覺」，可以減輕對交易對象可能投機行為的恐懼感，並能建立對交易夥伴之可信賴感與正直誠實的信心(Gund & Achrol, 1993; Mohr & Nevin, 1990; Morgan & Hunt, 1994)。

夥伴關係的建立還需要透過「關係承諾」的方式獲得。何謂「關係承諾(Relationship commitment)」？其指的是企業在合作的過程中，成員雙方相信一個持續不斷的「關係」是重要的，且願意以最大的努力去維持這個具有價值的「關係」，成員之間對彼此的承諾越大，相互合作能產生的正向影響就越大，同時通路夥伴脫離關係的可能性越小(連怡芬，2004)。Lagace, Dahlstorm & Gassenheimer (1991)認為當買方對銷售人員產生信任以及對彼此交換關係的心理契約或結合合力時就叫做「關係承諾」；而 Moorman, Zaltman & Deshpande (1992)則認為「關係承諾」可以說是買賣雙方為維持一個有價值關係的持續性欲望；Berry & Parasuraman (1991)指出，「關係」是建立在彼此間承諾的基礎，組織間關係的維繫注重的是長期的、持續的合作關係³⁴。因此，我們可以得知，「關係承諾」是“一個持續不斷的「關係」”，來自雙方對彼此的信任以及對交換關係的心理契約或

³⁴ 摘引自林義屏、董玉娟、林振盛，〈信任、關係承諾對合作績效影響之研究：以多層次傳銷商為例〉，《2004年第九屆直銷學術研討會研討會論文》，未出版，頁109-110。

結合力，其中包含對雙方互動的“「信任」感”以及“維持這個關係的「長期/持續承諾」的欲望”。

「關係持續」是雙方對於未來互動期望的承諾(Heide & John, 1990)，來自於長期、持續性因素，使得彼此之間夥伴關係更緊密。持續性的意義在於雙方期望關係的維持是直至未來的，且非由單獨一方來維持這樣的態度(Kelley, 1983)。關係持續的時間越長，買賣雙方對彼此能力的了解及建立聯繫的機會就越多，透過長期的互動與溝通，彼此可累積更高的信任及滿意(Jackson, 1985)，使得通路關係經由交易過程，進展到夥伴及策略聯盟(EI-Ansary & Stern, 1996)。在關係行銷的導向下，通路成員關係愈密切，支配向廠商會善用權力，以「仁慈的做法³⁵」來支持通路成員，使彼此的關係連結更緊密，以期望目標達成的效果能更有效益(Mohr & Nevin, 1990)。

當買賣雙方存在交換關係的情況之下，彼此是否擁有「信任與承諾(Trust & Commitment)」將成為一個重要的指標；信任與承諾的存在可以做為判斷買賣雙方是否存在很強的情感因素之主要準則(Bejou & Palmer, 1998)。Morgan & Hunt (1994)透過「信任及承諾」作為中介變數，提出關係利益、關係成本、共有價值、溝通及衝突如何正面或負面影響「信任與承諾」，來發展出 KMV(Key Mediating

³⁵ Cullen, Johnson & Sakano (2000)、Doney & Cannon (1997)以及 Ganesan (1994)等人從「可信(Credibility)」與「仁慈(Benevolence)」兩構面探討信任的內涵；所謂「可信信任」是指廠商相信聯盟夥伴有履行義務與承諾的意願及能力；而「仁慈信任」是指廠商相信聯盟夥伴對聯盟關係與我方所從事之行為具有善意，關切我方福祉並願意尋求雙方最大的共同利益。參考：黃琬琿，〈策略聯盟伙伴之關係(Guanxi)、信任、聯盟績效及未來繼續合作意願〉，頁 43。

Variable)模型。KMV 模型證明「承諾」可作為促進交易夥伴合作、默許認可、減低分離意願與提升交易夥伴功能性，降低衝突與不確定³⁶。

二、 形成「關係承諾」的要素、構面與分類

相關研究已經指出，透過擁有良好的「信任」與「長期/持續承諾」的合作關係，有助於通路績效的提升與降低彼此間猜忌、懷疑的交易成本，形成「關係承諾」關係(Reve & Stern, 1986; Gund & Achrol, 1993; Mohr & Nevin, 1990; Morgan & Hunt, 1994)。過去以來，關於「信任-關係承諾」的研究，最為人所知的是 Morgan & Hunt (1994)所提出的 KMV 模型：

Morgan & Hunt (1994)假設「關係承諾」的形成是以「信任」為概念作為主要的中介變數，透過在五個重要的前置變數之上(關係終止成本、關係利益、共有價值、溝通、投機行為)以及五個結果變數(默許、離開的意願、合作、功能性衝突與決策不確定性)，來建立 KMV(Key Mediating Variable)模型。KMV 模型指出「關係承諾」直接受到關係終止成本、關係利益、共有價值，間接受到「信任」因素的影響；影響「信任」程度的因素，來自於溝通、投機行為，敘述如下(Egan 著、方世榮譯，2005；蔡坤宏，謝昇紘，2005；呂長民，2008；陳建文、陳麗華，2009；池文海、林育安、賴心婕，2010)：

- **關係終止成本(Relationship termination costs)**：意指結束關係之一切相關的成本，以及可能發生的所有預期損失，例如相對合適夥伴可供

³⁶ 參考胡同來、莊紹好、謝文雀、郭人介，〈通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之研究：數位相機產業實證〉(2010年4月)，頁186-187。

選擇的缺乏、關係瓦解的費用、其他的轉換成本，包括：收尋成本、學習成本、情感成本、慣性成本、社會成本、風險、財務成本、法律障礙等(Egan 著、方世榮譯，2005)。

其中財務成本、法律障礙為「**應用性成本/懲罰障礙**」，是藉由發展懲罰威脅的方式，以更有力直接的方式拴住彼此的關係；情感成本、社會成本是「**自發性成本**」，來自於合作雙方對於互動滿意的程度，離開時會產生的情緒心理障礙；至於，收尋成本、學習成本、慣性成本、風險等，則是關係發展後的「**結果性成本**」，來自關係自然發展的結果，導致終止關係時所必須付出的相應成本³⁷。

- **關係利益(Relationship benefits)**：指關係中的一方能從關係夥伴身上得到比其他交易對象更高更好的利益，獲得卓越利益的夥伴較有可能對關係做出承諾。關係利益可以包含：

信心利益(confidence benefits)：是對於密切關係、友情與和他人分享的知覺價值，可預期自夥伴關係中所獲得之核心技術的內容能正確且穩定的傳遞，並能免除對可能的錯誤所產生疑慮與擔心，是降低焦慮與風險的重要利益，對此段關係之進行擁有安心的信任感覺。

社交利益(Social benefit)：長期互動所產生的熟悉與親切感，彼此能維持互惠互動人際交換，甚至與夥伴之間發展成友誼，是一種社會性情感上的聯繫。

特殊待遇利益(Special treatment benefit)：從與夥伴的長期關係中能獲得的金錢或非金錢的特別優惠，具有差別待遇或客製化服務的特性，是金錢或非金錢的獲得之額外性利益。

(Gwinner et al., 1998; Hennig-Thurau et al., 2002)

³⁷ 摘引自 John Egan 著，方世榮譯，《關係行銷 (第二版)》，頁 110-111

- **共有價值(Shared values)**：關係成員對彼此的行為、目標和對策有共同的信念與看法，對於「共有價值」的重要性、適切性及正確性認知程度的差異，會同時影響承諾與信任。
- **溝通效果(Communication)**：彼此分享即時而有意義的資訊，其假設關係成員之一方，若察覺另一方常常提供高品質的訊息，則會對對方產生較高的信任感，有助於建立信任與承諾。
- **投機行為(Opportunistic behavior)**：關係夥伴的一方對另一方的投機行為(對關係夥伴加以利用)，可能直接影響(負面的)信任，間接影響承諾，最終導致對其信任程度的降低與承諾的減少。

透過 KMV 模型，過去西方實證研究亦中發現：(1).「關係終止成本」會正向影響關係承諾(Cote & Latham, 2003)。(2).「關係利益」會正向影響關係承諾(Cote & Latham, 2003; Friman et al., 2003)。(3).「共有價值」會正向影響關係承諾；「共有價值」與「投機行為」也是影響「信任與承諾」最重要的要素(Cote & Latham, 2003; Zineldin & Jonsson, 2000)。(4).「溝通」的效果越強，「信任」越高；溝通會正向影響信任，信任直接影響承諾，彼此間之正相關是顯著的(Sharma & Patterson, 1999; Friman et al., 2003; Mukherjee & Nath, 2003)；(5).「投機行為」與「信任」的負相關是顯著的(Mukherjee & Nath, 2003)；而(6).「信任」與「承諾」的正相關是顯著的(Kim, 2001)，以上均在供應鏈績效(Kwon & Suh, 2004)、批發商與商店之間(Wong & Sohal, 2002)以及顧客滿意、信任承諾(Garbarino & Johnson, 1999)等相關的研究中接得到證實(蔡坤宏，謝昇紘，2005)。

此外，只有當夥伴關係中的任一方視「關係」為重要關係之下，關係承諾才會存在，「關係承諾」是“在維繫重要關係時所表現出一種持久性的需要”，並且為“夥伴接受或堅持另一方的特定要求或政策的程度”的「默許」行為(Morgan & Hunt, 1994)，故(7).關係承諾越高，夥伴一方為了維繫關係，則「默許」的程度也就越高；相反的「離開的意願」會降低，所以(8).關係承諾與離開意願是呈負相關的。由此的關係可知，(9).當夥伴雙方的關係承諾程度越高，則夥伴雙方繼續合作意願也越高。另外，決策過程中有若一方的資訊不足，則會造成對於決策的自信不足或是無法預測結果，故(10).“信任會減少決策的不確定性”³⁸。

故此，當關係夥伴之間具有共同目標、政策卻並非前述的商業價值利益時，亦會促使雙方想長久維持夥伴關係，原因在於當關係雙方存在「互惠」的行為，其中一方對組織間關係進行合作的行為（協調、調適與互動），也會使得另一方與之配合，並以正面的態度及作為來回應對方 (Kanter, 1994)³⁹，合作雙方透過「關係涉入」(Relationship involvement) 的方式作來作為組織之間的合作關係時，雙方關係涉入的程度越高，將有助於關係績效的提昇。夥伴關係的本質是長期且動態性的，故夥伴雙方在關係建立後，必須要對此關係加以經營與投入，彼此在行為面的涉入程度將是夥伴關係成功與否的關鍵(方世榮，張雅婷，2006)。

另外，Dwyer, Schurr & Oh (1987)也提出應以(1).投入(Inputs)：彼此之間願意投入多少相當的交往成本來建立關係；(2).持續性(Durability)：合作雙方願意持續維持彼此的關係之程度與 (3).一致性(Consistency)：雙方對合作關係的投入之一致性，作為衡量「承諾」的準則，「關係承諾」應該是夥伴之間關係持續的一個

³⁸ 摘引自蔡坤宏，謝昇紘，〈「信任-關係承諾」理論之實證研究-海運承攬運送為例〉，《行銷評論 第2卷第三期》(2005年)，頁277-310。

³⁹ 摘引自方世榮，張雅婷，〈買賣雙方關係涉入程度 對關係績效之影響〉，《輔仁管理評論 第13卷第三期》(2006年)，頁39-66。

內隱(Implicit)的或外顯(Explicit)的保證⁴⁰。透過西方對“關係”構面的實證研究，大致可以將「關係承諾」區分為幾個類型(連怡芬，2004)：

- Mathidu & Zajac (1990)提出跨組織關係中最常見的承諾可以用兩個構面加以分類：**情感性的承諾(Affective commitment)**：指合作成員間有意願去維持此關係，偏好特定夥伴且樂於去建立這樣的夥伴關係；**估算性的承諾(Calculative commitment)**：指合作成員雙方意識到有某種的需要必須去維持夥伴關係，結束或是轉換夥伴將會帶來相當高的成本；因此估算性的承諾是經過企業審慎評估成本與利潤問題之後所產生的關係承諾。

- Anderson & Weitz (1992)則認為主要可以區分為三種構面：**情感性的承諾(Affective commitment)**：指對成員夥伴產生好感而希望維持彼此的關係；**對關係持續的期望(Expectation of continuity)**：指企業對本身及夥伴有維持關係企圖的認知，並反映出彼此關係的穩定性；**願意對彼此關係的投資(Willingness to invest in the relationship)**：組織企圖透過資本的投資與努力來改善與夥伴之間的關係現狀，使彼此間的關係能夠更進一步。

- Brown, Lusch & Nicholson (1995)透過農產設備配銷通路的研究，將關係承諾構面區分為：**工具性(助益性)的承諾(Instrumental commitment)**：指通路成員因希望從其他的廠商贏得有利的反應而接受其影響，是一種

⁴⁰ 摘引自連怡芬，〈通路權力、關係承諾與通路績效關係之研究-以液晶電視產業實證〉，《國立台北科技大學 工業工程與管理學系 碩士學位論文》(2004年)，頁20。

順從(Compliance)關係的承諾：**規範性的承諾(Normative**

commitment)：以認同感(Identification)作為通路成員想要維持一個滿意的關係而接受其影響，透過內化(Internalization)誘發通路成員的行為，使其能夠獲得持續不間斷的承諾(Commitment)與分享(Sharing)。

- Kim & Frazier (1997)由過去的文獻整理出承諾可以由主要三項因素構成：

持續性的承諾(Continuance commitment)：配銷商維持一通路關係之需要(Needs)及渴望(Desier)，知覺留在這段關係有其可預期的利益，

而離開必須付出代價；**行為性的承諾(Behavioral commitment)**：配

銷商對它的供應商需要能及時提供特別的幫助；**情感性的承諾**

(Affective commitment)：在通路關係中感覺彼此間關係和諧與融洽程度。

- Cullen, Johnson & Sakano (2000)將關係承諾區分為：**助益(工具**

Instrumental)基礎的估算性承諾：合作成員基於經濟利益上的考量而參與夥伴關係，此承諾是由於管理者體認到須掌握可能的潛在利益報酬，

減少可能產生的轉換成本；**態度的承諾(Attitudinal commitment)**：

合作成員關注並有意願建立彼此的夥伴關係，並使得參與其中的成員產生榮譽感，成員願意付出額外的努力，投入更多契約外所制定的義務，此種承諾是建立在情感面的考量因素。

- 以下整理有關於關係承諾的特性、分類與代表學說(表三-4)：

表 三-4：關係承諾的分類學說

代表人物	承諾的特性與特徵	類型
Mathidu & Zajac (1990)	<ul style="list-style-type: none"> 來自於特定夥伴的偏好且樂於去建立這樣的夥伴關係的情感。 	情感性的承諾
	<ul style="list-style-type: none"> 意識到彼此之間有某種的需要，結束或是轉換夥伴將會帶來相當高的成本。 是審慎評估成本與利潤問題之後所產生的。 	估算性的承諾
Anderson & Weitz (1992)	<ul style="list-style-type: none"> 來自對成員夥伴所產生的好感而對維持彼此的關係存有高度意願。 	情感性的承諾
	<ul style="list-style-type: none"> 對本身及夥伴有維持長期關係企圖的認知，並藉此反映出彼此關係的穩定性。 	對關係持續的期望
	<ul style="list-style-type: none"> 透過資本的投資與努力來改善與夥伴之間的現狀，使彼此之間的關係能夠更進一步。 	願意對彼此關係的投資
Brown, Lusch & Nicholson (1995)	<ul style="list-style-type: none"> 通路成員因希望從其他的廠商贏得有利的反應而接受其影響，是一種順從(Compliance)關係的承諾。 	工具性(助益性)的承諾
	<ul style="list-style-type: none"> 通路成員想要維持一個滿意的關係而接受其影響，是透過內化(Internalization)來誘發通路成員的行為。 	規範性的承諾
Kim & Frazier (1997)	<ul style="list-style-type: none"> 配銷商維持一通路關係之需要(Needs)及渴望(Desier)，知覺留在這段關係有可預期的利益，而離開必須付出代價。 	持續性的承諾
	<ul style="list-style-type: none"> 配銷商對它的供應商的需要能及時提供特別的幫助。 	行為性的承諾
	<ul style="list-style-type: none"> 在通路關係中感覺彼此間關係和諧與融洽程度 	情感性的承諾
Cullen, Johnson & Sakano (2000)	<ul style="list-style-type: none"> 基於經濟利益上的考量而參與夥伴關係，使能掌握可能的潛在利益報酬，減少可能產生的轉換成本。 	助益基礎的估算性承諾
	<ul style="list-style-type: none"> 關注並有意願於建立彼此的夥伴關係。參與其中的成員會產生榮譽感，投入更多契約外所制定的義務，此種承諾是建立在情感面的考量因素。 	態度的承諾

資料來源：連怡芬 (2004)，〈通路權力、關係承諾與通路績效關係之研究-以液晶電視產業實證〉，作者整理。

三、 結論

綜合上述的研究，我們可以得知在「關係承諾」來自「價值」、「利益」與「成本」因素的直接影響，以及間接透過「信任」的因素產生承諾的效果。同時，根據學者的分類研究，可以發現關係承諾的構面，可以分為兩大類：

- 來自具有感情基礎、價值觀與認同感的「關係承諾」，包含情感性的承諾(Affective commitment)、規範性的承諾(Normative commitment) 與態度的承諾(Attitudinal commitment)，是情感性(Affective)與規範性(Normative)的承諾行為。
- 來自成本及利潤的評估、資本的投資與順從(Compliance)的「關係承諾」，包含估算性的承諾(Calculative commitment)、願意對彼此關係的投資(Willingness to invest in the relationship)、工具性(助益性)的承諾(Instrumental commitment)、行為性的承諾(Behavioral commitment)、助益(或工具 Instrumental)基礎的估算性承諾，具有實質資源交換、利益性質，是工具性(Instrumental)與估算性(Calculational)的承諾行為。
- 此外，對關係持續的期望(Expectation of continuity)與持續性的承諾(Continuance commitment)則除了同時具情感關懷與利益計算外，還是具有長期投資特性的「關係承諾」。

在「關係承諾」構面方面，透過 Morgan & Hunt (1994)的 KMV 模型，我們可以得知「關係承諾」會受到五個重要的前置變數，以及五個結果變數來產生對「關係承諾」的影響；本研究根據蔡坤宏與呂長民所提的「信任-關係承諾」研究架構(蔡坤宏，謝昇紘，2005；呂長民，2008)，以及 Gwinner et al.(1998)、Egan (2005) Hennig-Thurau et al. (2002)對關係利益與終止成本的定義與分類，提出本研究的「信任」與「關係承諾」的前置因素構面因素，整理如下(表三-5)：

表 三-5：影響關係承諾構面的分類與特性

分類/構面		特性	
利潤成本要素	關係終止成本	前置變數構面	<ul style="list-style-type: none"> ■ 為轉換成本，是關係中的一方欲結束與原關係成員之關係而打算另找尋合作或交易對象時，可能發生的所有預期損失。 ■ 當被預期轉換「關係」的成本過高時，一方或雙方會傾向延續或提高維持原有關係的意願。 ■ 分為「應用性」、「自發性」、「結果性」關係終止成本類別。
	關係利益		<ul style="list-style-type: none"> ■ 指關係中的一方能從關係夥伴身上得到比其他交易對象更高更好的利益。 ■ 合作目的即為了其價值目的，價值利益越高，雙方維持夥伴關係的慾望越高。 ■ 分為信心利益、社交利益、特殊待遇利益
共同要素	共有價值		<ul style="list-style-type: none"> ■ 關係成員對彼此的行為、目標和對策有共同的信念與看法，願意在某種程度上彼此分享自己的能力與資源，提升對這段「關係」的承諾。
信任要素	溝通效果		<ul style="list-style-type: none"> ■ 關係成員之一方，若察覺另一方常常提供高品質的訊息，則會對對方產生較高的信任感，有助於建立信任與承諾。
	投機行為	<ul style="list-style-type: none"> ■ 關係夥伴的一方對另一方的投機行為(對關係夥伴加以利用)，可能直接影響(負面的)信任，間接影響承諾關係，最後導致對其信任程度的降低與承諾意願的減少。 	
資料來源：蔡坤宏，謝昇紘(2005)，〈「信任-關係承諾」理論之實證研究-海運承攬運送為例〉；呂長民(2008)，〈運用修改後 KMV 模式探討顧客關係行銷之實證研究〉，作者整理。			

第三節 東、西方對關係理論研究的差異

隨著市場、科技與技術變化迅速之下，許多企業體認到因為自身資源有限，單獨依靠本身力量難以負擔所有生產所需資金與時間，因此透過彼此之間合作的型態，來達到策略性目標，以維持長期的競爭優勢，這就是所謂「策略聯盟」型態的商業合作。雖然，西方學者探討策略聯盟關係已有豐富的論述，但內容著重在聯盟動機、聯盟類型、聯盟夥伴選擇、聯盟認知以及技術轉移等，尤其對信任的建立與發展相關研究，僅止於在概念上提到信任對聯盟成員「關係」的重要性，很少對其可能之影響進行深入實證與分析(李仁芳，1993)⁴¹。

西方市場交易及思考模式並不能對特定華人社會及企業之間的「關係(Guanxi)」行為提出適當的解釋(呂大樂，2001; Dickson & Zhang, 2004)，忽略將個人「關係」的文化涵蓋其內(何雍慶、吳文貴，2007)；再者，儘管「關係」是華人社會行為的重要現象，雖然與西方的人際關係(Interpersonal relationship)間存有很大的差異，但不意味著兩者沒有相似之處，類似的人際關係也存在於其他的文化與社會之中，只是不同的文化中，對“關係”意涵所呈現的形式能有所不同罷了(Redding, Norman & Schlander, 1993)⁴²；「關係」存在於華人社會中，是直接間接影響企業在華人社會中的經營與運作的文化因素，因此對於商業管理行銷中“關係”意涵的探討，東、西方研究理論之間存在許多差異性的地方。

⁴¹ 摘引自李政達、婁文信、劉義聖，〈策略聯盟夥伴之關係網絡連結、關係信任及關係績效之研究-整合華人與西方關係觀點〉，《中華管理評論國際學報 第 12 卷第一期》(2009 年 2 月)，香港，頁 2。

⁴² 摘引自周麗芳，〈華人組織中的關係與社會網絡〉，《本土心理學研究 第 18 期》(2002 年 12 月)，台北：臺灣大學心理學系本土心理學研究室，頁 176。

一、 西方通路“關係(Relationship)”觀點

企業行銷通路本質上乃是一個「組織間」(Interorganization)互動關係的體系(Dwyer & Welsh, 1985)。當前用以解釋通路“關係(Relationship)”的理論有四(何雍慶、吳文貴，2007、2009)：

(一)是**權力與資源依賴理論**，認為通路關係源於通路領導者對通路資源依賴程度(Emerson, 1962; Hallen, Johnson & Seyed-Mohanmed, 1991)，通過既有的依賴關係、權力基礎來影響通路成員的行為(Stern, Ansarry & Brown, 1989)。這些權力來源與基礎包括：(1).強制權力(Coercive power)、(2)獎賞權力(Rewards power)、(3).專家權力(Expert power)、(4).法定權力(Legitimate power)、(5).參考權力(Referent power)與(6).資訊權力(Information power)(French & Raven, 1959; Raven & Kruglanski, 1970)，資源的支配能力將決定雙方的權力地位與權力來源。

(二)是**交易成本理論**，交易成本理論認為交易發生在廠商內部(層級)或廠商之間(透過市場)，主要決定因素為交易成本，這些因素包含兩個「人性假設」(有限理性、投機主義)、「交易情境」(環境不確定性、少數交易、資訊不對稱、氣氛)及「交易頻率」，因而降低交易成本就是效率的表現。由於企業夥伴雙方在高度資產專屬性及定期性重複交易中，會產生相當高的交易成本，交易成本會影響組織間「關係」的管理模式⁴³，故企業能根據「交易頻率」、「資產專屬性投資」等交易情境，提出各種統治結構，協助組織在層級統治或市場交易選擇上的判斷；

⁴³ 摘引自吳文貴、何雍慶，〈華人企業通路夥伴關係定位對關係結構、關係績效之影響研究〉，《香港社會科學學報 第36期》(2009年春/夏季)，香港，頁35。

「關係的建立」基本上即是以能盡量降低交易成本的對象為原則(Williamson, 1975、1985)。

(三)是**關係行銷理論**，源自於社會交換理論，認為「關係」是一種維持“給予”和“回收”的均衡模式，其中「信任」與「承諾」是社會交換理論的重要概念(Blau, 1964)。「關係」會透過「信任」、「合作」與「衝突」的因素，來影響雙方合夥的滿意程度(Anderson & Narus, 1984; 1990)；「關係行銷」是建立、發展與維持「成功的關係交換」之所有行銷行動，成員間行為的控制不是透過誘因(如市場機制)或是命令(如層級機制)，而是「內在的表現」(Kelman, 1985)或是「道德上的控制」(Larson, 1992)，透過組織文化、共同價值、互惠規範、信任、承諾等來協調控制通路夥伴的行為，形成所謂的「規範型(Normative)」通路控制與協調模式(Weitz & Jap, 1995)。

因此，「關係行銷」理論認為應藉由以交易為基礎的行銷行為，轉變成為長期利潤的提升，除為獲取新客戶外，也藉由有效管理顧客的關係來保留舊客戶，建立長期導向的關係。「建立關係」的核心目標是與顧客建立強而有力的連結(Christopher, 1992; Nevin, 1995; Craven, 1995)，其中包含三種連結形式：(1)功能性連結(Functional bonds)、(2)社會性連結(Social bonds)、(3)結構性連結(Structural bonds) (Smith, 1998)⁴⁴。

⁴⁴ 所謂「關係行銷」的**功能性連結**(Functional bonds)，主要指的是經濟、工作、財務績效、無形的利益及工具性束縛(Smith, 1998)；而**社會性連結**(Social bonds)，則指的是透過工作中互動所產生的個人聯繫或連結，是非經濟性的滿足，包含交易雙方共享的個人友誼與喜好程度，含有自我揭露、親密關係、提供協助與意見、感同身受等情感連結(Turner, 1970; Wilson, 1995)；至於**結構性連結**(Structural bonds)，指與通路之結構、管理支配或制度化的規則有關的連結，是正式組織間的一種關係，並透過這些正式規範或例行公事非正式的支配成員間的互動。參

(四)是 Ster & Reve (1980)的「政治經濟典範(Political Economy Paradigm)」⁴⁵。由於通路體系複雜的權力、社會與經濟因素的互動，通路系統應包含經濟、社會、政治力量的社會系統(何雍慶、吳文貴，2007、2009)。Robicheaux & Coleman (1995)認為應以「決策結構(Decision-making structure)」與「作業整合(Operational integration)兩個構面來衡量通路關係結構，前者是政治面向影響的結果，包含權力依賴、衝突、合作、信任、承諾等內部政治變項與文化、法治等外部政治變項；後者則是「決策結構」影響的結果，可以區分出離散式(Discrete)與整合式(Integrated)，合作雙方透過聯合行動(Joint action)、相互協助(Assistances)、相互監督(Monitoring)及資訊交換(Information exchange)等四項活動指標，衡量彼此間的作業整合程度，指數越高，作業整合越高(Robicheaux & Coleman, 1995)⁴⁵。

二、 東方華人「關係(Guanxi)」理論觀點

在東方，最早對「關係」進行探討是社會科學家費孝通 (1948)所提出的「差序格局」理論。費孝通 (1948)在《鄉土中國》一書中利用對中國農村的生活觀察研究後指出：「中國人的人際關係與互動乃根源於『私』的概念。所謂『私』，代表的是個人，是群己、人我的界線」；中國社會像是把一塊石頭丟到水面所產生的一圈圈推出去的波紋，每個人都是他所在的社會「關係」裡的中心⁴⁶，華人社會互動的特徵是：“重視的是個人與他人之間的層級或角色關係(Hwang, 1987; Pye, 1992)”，「差序格局」理論認為中國人關係互動有三種特色：以「家族主義」

考：李政達、婁文信、劉義聖，〈策略聯盟夥伴之關係網絡連結、關係信任及關係績效之研究—整合華人與西方關係觀點〉，頁 5。

⁴⁵ 參考：何雍慶、吳文貴，〈企業行銷通路關係之研究—華人與西方關係整合的觀點〉，《交大管理學報 第二十七卷 第 1 期》(2007 年)，新竹：交通大學，頁 90。

⁴⁶ 參考費孝通，《鄉土中國》(1991 年 8 月港版第一版第一刷)，香港：三聯書店，頁 25。

的概念區分人際親疏；透過「特殊主義」式的人際差別對待；產生具有伸縮彈性的格局界線(費孝通，1991；黃珣璠，2006)。

當前華人「關係」研究乃是以個人關係層次為主，主要有三個論點，分別是**(一).社會學觀點(二).經濟觀點(三).儒家文化觀點**(吳文貴、何雍慶，2007、2009)：

(一)社會學觀點是以「社會交換理論」與「社會網絡理論」為基礎，認為「關係」網絡是個人藉由交換資源，獲取私人得利的重要手段。華人的「關係」是人際之間的互惠互換的基礎，並且存在三種認知：**(1).情感性關係認知**：包括雙方關愛、溫情、歸屬感的需求，通常指稱的是個人和家人之間的關係，為愛與情感的交換；**(2).工具性關係認知**：交換的是不具信任與情感的利益，通常存在是個人為獲取某種資源和陌生人所建立的關係；**(3).混合性關係認知**：透過受恩與回報來交換信任，是個人和親戚、朋友等熟人之間的關係(黃光國，1988)⁴⁷；楊國樞(1993)在「關係決定論」中，也提出家人、熟人、生人等不同的關係類別，亦贊同華人會針對不同的關係類別有不同的對待原則與對待方法。

周麗芳(2002)從社會網絡的研究出發，認為「關係」連帶的建立與整合，在於同質性(Homophily)與相似性(Similarity)，個人會透過與他人進行社會比較(Social comparison)來維持個人的自尊，並達到滿足自尊的要求，透過這個歷程，個人能夠從社會認定來的定義自己，知覺自己屬於某一社會或某團體的一員，以有別於其他團體的成員(Tajfel & Turner, 1986)；因為擁有相似的背景，具有共享的

⁴⁷ 參考黃光國，〈儒家關係主義的理論建構及其方法論基礎〉，《教育與社會研究 第二期》(2002年)，頁8。

價值或相同的生活經驗，人與人更容易產生互動，並可以強化彼此之間共有的態度與信念(周麗芳，2002)。

社會網絡包含“規範性”成分，「信任」與「互惠」則是最重要的規範；一個建立於「信任」的網絡，可以進一步促進行動者之間的相互責任、規範及制裁，從而賦予行動者更大的「權力(Power)」(林南，2001)；此種權利類似 Raven (1965) 的獎賞權、專家權及參考權；前兩者展現在「資源(物質、訊息、支持及協助)」的擁有及控制上，後者展現在「對他人態度與行為」的帶頭上；透過「社會資本⁴⁸」的理論研究發現，當行動者(Actors)投資越多的時間、精力等個體資源在連帶的建立、結合多種關係以及關係的維持上後，則擁有的社會資本會越多；相對的，能獲得的訊息、資源及協助也就越多，於是個人或組織的效能也越提高(Seibert, Kraimer & Liden, 2001; Sparrowe, Liden, Wayne & Kraimer, 2001)。

Granovetter (1973)利用四種向度：互動頻率、情感緊密程度、親密性(以相互傾訴的內容為準)以及互惠交換，將社會資本進行概念化，定義出“關係的強/弱”。「強關係」是維繫群體、組織內部的連帶，而「弱關係」則是人們用以在群體之間、組織之間建立新關係的連帶，是相異群體之間的信息橋梁；透過「弱關係」可以使相異群體個別負載的差異性資訊，利用連帶的方式達到訊息資源的交換，此即為「弱關係優勢」(周麗芳，2002)。

⁴⁸ 所謂的社會資本，根據 Coleman (1988)的定義，認為社會性的資本潛藏在社會團體、社會網路中，個人未必能占有它，只有透過成為該網路的成員與網路連帶才能攝取該資本。社會資本的三個定義角度：(一).社會團體即是社會資本，個人參與的團體越多，其社會資本越大。(二).社會網路即是社會資本，個人連帶的網路越大、越廣，其社會資本越多。(三).網路攝取即為社會資本，個人能從網路中攝取的資源越多，其社會資本越多。參考：曾惠珠〈經濟全球化下組織同儕關係類型行程及互動探討〉，頁 110。

經濟觀點以交易成本論、資源基礎論為主，說明華人「關係」可降低交易成本。當財產權、契約法律發展環境不完整時，「關係」網絡能夠提供非正式但有效率的交易(Wang & Chen, 1999)，降低雙方的交易成本(Standifird & Marshall, 2000)；同時基於「面子」的約制，可排除投機行為；在資源基礎觀點下，關係也被視為交易夥伴間的長期合作網絡，有助於企業績效與競爭優勢(Lovett al., 1999; Tsang, 1998)。

第三是**儒家文化的觀點**，華人「關係」為儒家思想與文化的表現(金耀基，1992)，也是實踐儒家道德秩序的結果；透過「差序格局」的概念作為延伸，華人的 interpersonal 互動是以「私/自己」為核心，將他人依據“親疏遠近”分為幾個同心圓圈或是關係類別，不同層圈或關係類別的交往法則也不同；同時根據「倫(Lun)」的概念建立「五倫」的框架，區分出先天形成的「先賦性關係」，如父子、兄弟，後天形成的「交往關係」，如同事、朋友。此外，華人社會 interpersonal 互動講求的是「人情」與「面子」(黃光國，1998; Park & Luo, 2001)，「人情」被視為社會資本，為互利的基礎(Tsui & Farh, 1997)；「面子」形成名望、生活方式或法定特權等階級位置(Hwang, 1987)，「面子」的運用為印象修整行為，個人藉由行為表現用以爭取或合乎「面子」並避免損失⁴⁹。

三、 東、西方關係研究的不足

在「關係」導向的華人社會裡，如何創造與運用「關係」對於個人與組織皆相當重要。學術研究使用「Guanxi」一詞來用以區別華人社會之關係(Guanxi)與

⁴⁹ 摘引自吳文貴、何雍慶，〈華人企業通路夥伴關係定位對關係結構、關係績效之影響研究〉，《香港社會科學學報 第 36 期》(2009 年)，頁 38。

西方社會關係(Relationship)概念的不同(邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海, 2007)；過去以來的「關係」研究多利用交易成本、社會交換、社會網路等理論觀點，探討行銷通路中關係的形成與發展，缺乏華人社會特有的「關係」觀點；儘管研究結果皆指出「關係」在華人社會中的好處，但是亦缺乏華人與西方整合觀點的探討(何雍慶、吳文貴, 2007)；同時，目前台灣及以外的研究也很少從華人社會特有的「Guanxi」觀點，探討華人企業策略聯盟夥伴關係的形成與發展(李政達、婁文信、劉義聖, 2009)。

華人「關係」行為運作的核心要素是甚麼？社會學者從文化的背景來闡述關係的起源、並以「五倫」作為華人關係運作與社會和諧的基礎(King, 1991; Luo, 1997)；管理領域學者則將「關係」應用於策略領域與行銷領域，並與社會資本(Butterfield, 1983)與關係行銷(Yau, Lee, Chow & Sin, 2000)進行比較，強調「關係」的工具性功能(Farh, Tsui, Xin & Cheng, 1998; Fock & Woo, 1998; Luo, 2003; Park & Luo, 2001; Standifird & Marshall, 2000; Vanhonacker, 2004; Wong, 1998a; Yeung & Tung, 1996)；不同領域的學者對「關係」概念切入的角度是有所差異。

另外，西方對「關係」內涵的研究，與東方社會「關係」實質的運作與本質之間，存在許多的不同。邱展謙 (2007)等人的研究指出，若只運用「社會資本」與「關係行銷」的理論概念來探討「關係」對於人際網絡拓展與社會資源交換的主動性與有利性，會忽略「關係」除了涵蓋主動部分，也包含“被動的連結”互動，這些是建立與維持在「互惠、人情義務或人情債」上面的，驅動關係並不需要有共同價值觀，也未必有明確的連結結構(邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海, 2007)。

再者，Tomas & Arias (1996)研究也發現，關係行銷觀點中認為應該先有長期商業關係才會衍生出社會過程，但在華人人際網絡中社會「關係(Guanxi)」是先

行於商業“關係(Relationship)”的；兩者之間雖然含有「信任與承諾」因素，但是承諾的內容、履行承諾的時間及信任的重要程度不同。“關係”行銷與華人「關係」研究皆受到文化因素的影響，均強調“信任”與“承諾”的重要性；但是前者重視雙方利益的存在性，希望透過長期互動與實現承諾的方式達到立即實質的交換目的，後者中雙方未必存在共同利益，且對於利益交換之承諾可以是延後而非即刻性的(邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海，2007)，原因在於華人社會中，「信任」的意義隱含有“能確保對方履行對自己的責任義務”之「報」的價值觀，而「關係」的文化價值觀內涵之一正好提供一個人際交往所需要的「信任保證」(楊中芳，2000)。

第四節 「關係(Guanxi)」：華人社會的特殊文化現象

華人社會中「關係(Guanxi)」一詞，商務印書館《現代漢語辭典(1980)》的注釋為：「事物之間相互作用，互相影響的狀態」或「人和人或人和事物之間某種性質的聯繫」；「維基百科」(Wikipedia)則解釋為：「關係(Guanxi)」是中國社會的一個重要概念，它能顯示出個人在他所能影響的網絡中的基本力量。」；英文文獻中，與華人關係(Guanxi)對應的用語包含「Personal relationship」、「Interpersonal connection」、「Particularistic」等，但是都無法完全反映華人「關係」複雜豐富的內涵(潘偉華、翁正恣，2008)。長久以來，西方社會科學理論對華人社會都存在一種認知：“華人社會就是「關係」社會”；「關係」始終扮演著交易中的關鍵角色，無論交易過程是如何的複雜，華人都能透過時間因素，不斷將彼此的關係聯繫強化。此種動態內涵的「關係」特質，讓華人會傾向與“熟人”交易，並且透過

拉近「弱關係」的方式，建立在廣大的陌生環境尋找交易夥伴的「關係」基礎(鄭孟育、孫瑜、羅嘉德，2009)。

華人「關係」是中國或華人社會的一個重要文化特徵，在華人商界到處可見其影響力，它將無數的華人企業連結在一個社會與商業網絡之中(Kao, 1993; Naisbitt, 1995; Pearce II & Robinson, 2000)；進入中國市場就好像進入一個大型的「關係(Guanxi)網」，當地企業或外商都必須妥善處理其在中國市場經商過程中可能產生的「關係」問題(Su & Littlefield, 2001; Vanhonacker, 2004; 喬健，1982)⁵⁰。

一、「關係」是華人行為與社會互動的價值準則

過去以來西方大量研究皆指出：“人際網絡是人際互動與人際交換重要歷程”，對組織中個人行為的影響會展現在：權力地位(Brass, 1984)、工作尋找(Bian, 1997)、升遷(Burt, 1992)、績效(Burt, 1992、1997、2000; Sparrow, Liden, Wayne & Kraimer, 2001)、離職意願(Krackhardt & Poter, 1986)、組織承諾(Watson & Papamarcos, 2002)、組織依附(Burt, 2001)、工作滿意(Hodson, 1997; Hurlbert, 1991)、領導(Graen & Scandura, 1987)、及組織認定(Andrews, Basler & Collier, 1999)等方面⁵¹；同時，西方管理學者亦發現，華人社會「關係」因素下形成的人際互動，所展現出的方式及其結果，與西方的人際關係(Interpersonal relationship)結論有很大的差異(Xin & Pearce, 1996)；華人社會「關係」的形成乃是兩人或以上之間，透過共享過去的生活經驗或社會認同而建立的聯繫，是一種連結或是特殊的紐帶，稱之為「關係(Guanxi)基礎」(Jacob, 1979)，也是一種人情、倫理、工具、利害結合的複雜管道

⁵⁰ 摘引自潘偉華，翁正志，〈華人關係的影響因素—大陸台商的實證研究〉，《商管科技季刊 第9卷第四期》(2008年)，頁600。

⁵¹ 摘引自周麗芳，〈華人組織中的關係與社會網絡〉，《本土心理學研究 第18期》，台北：臺灣大學心理學系本土心理學研究室(2002年12月)，頁176。

(陳介玄，1994)，來自於「差序格局」的人際紐帶基礎，由理性計算和情感聯繫兩者共同構築的，是持續性的人際交往的基礎(李新春，2006)。「關係」存在與否和程度高低，在華人社會的商業活動、企業管理及組織行為中，扮演不可言喻的重要角色；同時，「關係」亦被視為了解華人社會行為與組織行為的核心概念之一(周麗芳，2002)。

在華人社會中，「關係」不只是一種特有卻普遍存在，並且重要的文化及社會元素，同時也是人際或組織之間的動力，驅動華人複雜互動的人際網絡。「關係」包含了共同的責任義務(obligation)、了解(understanding)、確認(assurances)；對華人企業而言，「關係」的發展可作為一種克服競爭以及資源不足的策略機制(Xin & Pearce, 1996)，是一種可利用的「資源」(黃光國，1988)；伴隨著社會文化的影響力，華人「關係」成為一個複雜且多面向的經濟/社會概念(Fan, 2002a；楊中芳、彭四清，2005)⁵²。西方的“關係”主要針對的是顧客和供應商之間交易過程中產生的關係連帶；東方的「關係」則是源自於價值觀所構成的社會之行為準則，直接間接影響著華人的商業活動、企業管理與組織行為。「關係」在華人社會中代表的是一種複雜且普遍的社會規範與情感連結；兩者差異在於西方社會是先交易，再建立“關係”，東方則是先建立彼此的信任「關係」，再進行交易(黃琬琿，2006)。

過去幾年針對中國商業市場環境進行討論，也發現任何想投資中國的外商公司除了必須熟悉其法令與社會制度外，單單只是完全依循中國法令推展其在中國市場的業務，必遭逢非正式的強大阻力，這些阻力很大部分來自於中國社會文化核心—「關係」(Peter & Humphrey, 2007)，證實了企業唯有充分掌握「關係」，並融入中國社會的運作，才能使其中國市場的業務可以更順利來展開(謝企榮、徐

⁵² 潘偉華，翁正志，〈華人關係的影響因素—大陸台商的實證研究〉，《商管科技季刊 第9卷第四期》(2008年)，頁600。

守德、鄭俊豪，2008)。因此在商業運作上，華人「關係」不只是交易的潤滑劑，更是一種可以累積的「資源」，企業得運用建構「適當的關係」以便與其他企業(B2B)或政府部門(B2G)進行互惠合作，來克服其本身在競爭方面的劣勢(潘偉華、翁正忞，2008)；尤其近年來，華人所支配的亞洲經濟突飛猛進的結果，華人企業組織中的管理哲學與實務受到許多研究者的注目(林亮宏、賀幼玲、李欣怡、楊承惠，2009)。

此外，「關係(Guanxi)哲學」因素也是台灣製造業與企業進入大陸市場模式選擇策略之主軸(程永明，2004)；透過非制度化的交易模式，「關係」能夠降低企業在市場中的交易成本，或者至少是短期的交易成本(許源派，2005)，故此台商在大陸的經營策略，也必須先了解華人關係(Guanxi)，釐清台商在大陸建構的企業網絡及關係網絡(曾紀幸，2004)。

二、 華人「關係」的特色與構面

對華人「關係」之社會與心理學的大量研究，皆指出華人「關係」具備「差序格局」的特徵，是基於經濟與社會需要，具有長期性、持續性的互惠交換(Chen, 1995)與相互調適的過程(Wong, 1998)。人際互動包含客觀的事實及主觀的認定(鄭伯壘，1996)，客觀的事實來自於共同的出身背景或共同的經驗—「關係(Guanxi)基礎」；主觀認定則是雙方恩惠及情感交換的程度或相互影響的狀態；華人「關係」源自於中儒家社會的集體文化，儒家主張人類社會是差序取向的，有親親、親疏的差異，是具互動性與社會性的存在，個人並非獨立的個體；「五倫」(君臣、父子、兄弟、夫婦、朋友關係)是社會運作的基礎，用以明確規範人們之間的階

級關係，傳統儒家的「倫(Lun)」用現代的用語表達的就是「華人關係」(King, 1991; Wamk, 1996; 潘偉華、翁正忞，2008)。

華人既定(Assumed)的情感在中國社會人際關係(人倫)中，指引人與人的交往要有一種情感—人情(Hu, 1949)；「人情」成為一套交往規範的法則，其核心是「報」的概念，也就是「人情的交換」是遵循比較嚴格的「一來一往」法則的(金耀基，1980)；同時，「關係」具有「先賦性」「交往性」兩種特徵(楊宜音，2000)，透過關係「先賦性」「交往性」的交互運作，華人「關係」的產生來自幾個構成要素：倫理規範(遵循特定順序)、愛(仁慈對待群體內成員)、互惠回報(恩惠的持續交換，且受恩惠必定於將來回報)、長期性(認為關係的維持是長期性的)、面子(重視自己與他人的面子)人情(關係所累積的互惠義務，可以作為資源分配的基礎)、信任(相信對方會遵守互惠法則)和承諾(願意主動遵守互惠、平等法則)(邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海)。

(一) 身分—「關係」的差序格局與先賦性

費孝通的「差序格局」中說明關係(Guanxi)是以自己及親屬關係為中心「所散布出去的網」、「不是一個固定的團體，而是一個範圍」(費孝通，1991)，「差序格局」的運作是從「私/自我」為出發點，逐漸形成親疏遠近的同心圓及關係類別，成為「關係」發展的前提，中國社會人際互動裡越親近自己的他人，則與「自我」的中心越貼近，同時個人透過「自我」與不同圈層的他人進行不同的交往法則⁵³。費氏指出「關係」存在三個特色：**(1)以家族主義的概念區分人際親疏。**
(2)為一種「特殊主義」式的人際差別待遇，指涉的是基於特殊標準所形成的人際

⁵³ 參考楊中芳，〈有關關係與人情觀念化之綜述〉，《中國人的人際關係、情感與信任》，台北：遠流出版社（2001年）。

關係，而非泛指所有人與人之間的互動關係。**(3)具有伸縮彈性的格局界線**；「關係」應該定義為「一個或一個以上的個人或團體與一個或一個以上的個人或團體間相互作用，相互影響的狀態」(喬健，1982)，是存在於二個人或是更多人之間的特殊連帶(Particularistic tie)(Jacobs, 2003)，形成特殊準則的人際關係(金耀基，1980)，或是一種基於相互義務之非正式的、私人的、且特殊的關係(Tsui, Farh, Xin & Cheng, 2003)⁵⁴。

親屬關係是最強的「身分性關係」，其核心源於「血親家人」，是最初與陌生人做出區別的「關係」評斷依據，「家人關係」具有由生育與婚姻帶來的“先賦性”特徵。形成所謂「先賦性關係(Ascribed guanxi)」，來代表「關係」所帶來的“身分的”情感連帶，在極少出現社會流動的傳統社會，是交往最頻繁、情感及工具性最強、相互回報期望最高的關係連結。楊宜音 (2000)提出「自己人/外人」的四種分類裡，其中的親緣關係就是顯性的、具有血緣規定性的「先賦性」關係；在華人的眼中，家人、親戚等先賦性強的關係，通常被認為是“可信任”、甚至是“高度信任”的社會圈；朋友、同鄉亦可以包含在此圈子中，但在這圈子以外的人，則就是個人需要特別小心提防的對象(Wong, 1988; Redding, 1990, Fukuyama, 1995)⁵⁵；且當先賦性關係越高，雙方基會於義務、人情之情感連帶，或是共同的價值觀，產生「應有之情」、「義務互助」或「情感依附」，對彼此義務性及情感性承諾程度也會提高(何雍慶、吳文貴，2007)。

具體來說，華人建立關係的基礎有二：一為「先賦性」，二為「差序格局」。透過「先賦性」情感連結與「差序格局」歸類，華人人際間往往具備了“不對等

⁵⁴ 參考曾惠珠〈經濟全球化下組織同儕關係類型行程及互動探討〉，《中台學報(人文社會卷) 第二十一卷第二期》(2009年12月)，台中：中台科技大學，頁110。

⁵⁵ 摘引自何雍慶、吳文貴，〈企業行銷通路關係之研究—華人與西方關係整合的觀點〉，《交大管理學報 第二十七卷 第1期》(2007年)，頁91。

關係下的人情交換”(周麗芳，2002)，是迥異於西方以公平價值(Equivalent value)為基礎的交換(Powell, 1990)。華人「關係」的分類研究，基本上是繼承費孝通 (1949) 在「差序格局」上概念為基礎，來區分出「自家人/外人」的差異，同時許多研究結果皆指出，華人社會關係的重要核心為：「各格局的界線是隨情境而有伸縮性的，能透過差序格局來區分出不同的『關係象限』，行動者會依照親疏遠近來為不同『關係類別』而給予不同的對待」(費孝通，1948；黃光國，1988；楊國樞，1993；楊中芳，2000；楊宜音，2000)。

(二). 交往-華人「關係」運作法則

與西方相同的，基於社會與經濟需要，華人「關係」也是長期、持續性的互惠交換與互動調適的過程，彼此的互惠交換活動能確保雙方信任、降低不確定性，及獲取特殊資源。過去傳統農業社會缺乏社會流動，家人等先賦性「關係」也是交往最多的關係，但在城市生活中，社會流動要比起傳統農村來的更多，「交往情境」的重要性被提升，不同的「交往情境」使得血緣親屬制度的重要性有所下降，「關係」的遠近判斷被侷限在一個個的區域裡，衍生出存在於個人「職業/生活圈特性」所產生的親近疏遠格局，形成所謂的「交往性關係(Interaction guanxi)」。

所謂「交往性關係」是透過互動所帶來的情感連帶，是具有「情境特性和個人選擇」特性的互動關係，能藉由交往引起的熟悉、親密、吸引以及工具資源的交換，轉化成為「關係」成分的憑藉；透過「先賦性」與「交往性」之間的改變，「外人」與「自己人」彼此可以做“建立或解除親屬關係”之間的轉換，從而賦予彼此「身分化」的連結，例如“鐵哥們”的出現某一種程度代替了親屬身分的先賦

性判別。交往關係包含了情感性與工具性成分，且並不因情感的親/疏與否減/增工具性成分⁵⁶。過去農業社會流動性低，親屬關係是華人最重要的社會關係，在現代社會階級流動性高的情況下，「自己人」、「外人」成為一個新的身分概念，取代由親屬關係連帶和熟人社會對於人際親密、義務和信任的保證，因此衍生出「圈子」、「鐵哥們」、「死黨」等現象(楊宜音，2000)。

華人社會的「關係取向」來自於“非形式的社會身分辨認”與“身分認同與自我”，前者來自於血緣、種族、階級、成就、職業與所屬機關等產生的「關係性特徵」，是個人與社會的身分聯繫；後者則是個人經由對社會聯繫性身分的認知，所產生的集體認同與應負之責任義務行為之「關係性自我」(何友暉、陳淑娟、趙志裕，1991)。楊國樞 (1993)也透過中國人社會取向的討論中，提出具有五大特點的「關係取向」概念：**(1).關係形式**—角色關係的規範決定交往的行為；**(2).關係回報性**—交往的回報性；**(3).關係的和諧性**—人際交往以和諧相處為最終目標**(4).關係宿命觀**—緣分、宿命的觀點化解衝突；**(5).關係決定論**—根據關係決定交往的行為，區分出「家人」、「熟人」與「生人」。

因此，圈外人團體成員身分可以透過晉升，與圈內人身分之間做轉換，團體間的互動進入利益(Benefit)的試驗期，納入偏好團體內，產生互有歸屬(Belonging)的感覺，加上長期調整適應的投入，將會進入“老朋友”階段，雙方之間高度互信，合作程度將更緊密(Wong, 1998; Wong & Chen, 1999)。從華人社會「關係」的本質

⁵⁶ 楊宜音 (2000)透過個案研究的方式，發現不論鄉村還是城市的研究對象，在對他人「自己人/他人關係」的分類與交往上均呈現「差序格局」的特徵。鄉村多依靠血緣親屬制度作為親疏的基礎根據，以建立擬親屬關係的方式存在；城市則是強調交往中關係的發展，情境性較強。但同時也能透過「交往」達到類似擬親屬關係的「關係」，如“鐵哥們”。參考：楊宜音，〈「自己人」：一項有關中國人關係分類的個案研究〉(2000年)，頁 277-361。

來說，這樣的現象代表其特別重視**關係基礎與既存關係**的文化特徵，「共享的認同」在華人社會中不只反映出「關係」的形式，更反映出「關係」的強度(Tsang, 1998; Tsui & Farh, 1997)。此外，當華人要拓展關係網絡時，也會：(1).透過既有的關係基礎，尋找與目標對象共同從擁有的生活經驗與認定；(2).以拉關係的方式，透過認識的第三者，來建立自己與目標對象的相似性(周麗芳，2002)。

(三). 構成-「關係」的概念化與分類

既然「關係」是華人社會中的人們和陌生人做出區別的評斷依據，且是「差序格局」法則下的“不對等關係下的人情交換”，能透過互動所帶來的情感連帶，引起的熟悉、親密、吸引以及達到工具資源的交換；那麼，驅動這些行為的背後要素是甚麼？大部分的學者指出**人情、面子**，以及華人人際交往的**互惠與回報**文化是驅動「關係取向」運作的動力基礎(胡先縉，1949、1991；黃光國，1991、2002；楊中芳，2000；楊宜音，2000；周麗芳，2002)。

由前述可知，華人「關係」能夠區分為為兩個成分：「既有成分」和「交往成分」。然而「關係」中的情感-人情來源也有兩個，一個是由既有成分中直接涉及各種關係連帶，是隱含的、大家共知、共同期待雙方共有的「**既定之情(Assumed)**」；另一個是雙方所共有的真正感情，是「**真正之情(Real)**」(胡先縉，1949)。在這樣的概念下，「人際情感」來自於兩個層次構成的來往活動：“**角色規範的工具交換**”和“**情感交流**”。前者代表既定的(應有的、規範的)成分，也就是**互惠互助之情**，與所應盡責任的**義務之情**；後者則是雙方自願的表露，是**真摯情感(真正的、自發的)**的成分，稱之為「**感情**」，兩者合稱之為「**人情**」、(楊中芳，2000)。

義務性人情往往代表的是“人與人之間必須給予對方的情感”，講求「互報」的雙方不見得具有真摯之情；「人情」會驅動的華人社會中「報」的規範與「人情法則」，建構出華人交往網絡的核心。促使華人對別人「做人情」的主要動機之一，就是他對別人回報的預期，倫理中也強調「受施慎勿忘」的回報義務，“「施者」能放心期待「受者」欠了自己人情，將來自己如果有難求助，對方必定難以拒絕”，基於此種回報的預期，資源支配者願意對別人「做人情」，但同時也必須承擔相當的「人情困境⁵⁷」風險(黃光國，1991)。

楊中芳 (2000)在〈人際關係與人際情感的構念化〉一文中指出：「人情」代表華人文化中「認為存在於兩人之間『應該』有的及給予對方的義務性情感，有『因人因地而異』的特點」；同時也有「透過給予對方之實質或抽象的好處來表達情感」的具體象徵；「人情」與「感情」構成「人際情感」，是一套行為規範形成的「情感義務」，也是人情的「行為表現」，因此「關係」的形成就包含了三個主要成分：**(1).既定成分**—雙方關係在某一時間點之前的社會身分之先賦性聯繫；**(2).工具成分**—代表雙方在某一時間或場合中，對於義務性與身分規範的工具交換滿意或不滿意的程度；**(3).情感成分**—代表雙方在自發情感交流層面，親密或不親密的程度；同時，「關係」所含“對對方情感的義務”，提供了人際交往所需的「信任」保證(楊中芳，2000)。

⁵⁷ 所謂的「人情困境」主要由三個因素造成：一是**資源支配者付出的代價**，幫助對方，自己就必須承擔某些損失，對方要求愈多，損失越大；二是**受者回報之預期**，資源支配者只能依照對方的權力大小來評估它可能做出的回報，對方權力越小，能預期的回報便越少，承擔的風險越大；三是**關係網內其他人的回應**，除了考慮自己付出的代價和對方可能的回報，支援分配者還會考慮對方的關係網絡內到底有那些人？這些人物對自己的影響力有多大？參考：黃光國，〈人情與面子：中國人的權力遊戲〉，收錄於黃光國主編，《中國人的權力遊戲》(1991年)，頁 7-56。

此外，對於生活在華人文化中的人們來說，「面子」的概念是另一個影響「關係」的要素，具有“獲取聲譽”與“穩固或提升地位”的兩種功能，是藉由成功和誇耀而獲致名聲的管道。「面子」和「臉」大不相同，是可以出借、爭取、添加、敷衍的，建立在高地位、財富、權力和才能，然後能運用手段發展出和某些名流間的社交關係(胡先縉，1991)⁵⁸；在華人社會中，「面子」代表個人在其關係網絡內的社會地位或聲望，「做面子」是個人炫耀權力的一種手段，「失去面子」則代表的是自尊的受損(朱瑞玲，1983)；因此透過“以保留他人面子”的策略，個人能肯定他人的尊嚴、避免拒絕後難堪的情況；同時，也以「面子功夫」影響資源分配者，使其依照自己的意思改變資源分配的方式，是中國人常玩的一種權力遊戲(黃光國，1991)。

黃光國 (2002)在〈儒家關係主義的理論建構及其方法論基礎〉一文中指出，利用「人情與面子」的理論模型為基礎，可將人際互動雙方界定為「請託者」(Petitioner)與「資源支配者」(Resource allocator)；透過社會互動分析，模型假設：當「請託者」請求「資源支配者」將他掌握的資源做有利於「請託者」的分配時，「資源支配者」心中所作的第一件事是「關係判斷」他要思考的問題是：「他和我之間有甚麼樣的關係？」⁵⁹，並且透過「情感性成分」和「工具性成分」比例的多寡，個人會以「需求法則」、「人情法則」和「公平法則」來考慮自己必須付出的「代價」(Cost)，對方的「回報」(Repay)，計算交易的「後果」(Outcome)，從而將資源分配者的「關係」判斷分為：**情感性關係(Expressive tie)**、**工具性關係(Instrumental tie)**、及**混合性關係(Mixed tie)**(黃光國，2002)。

⁵⁸ 胡先縉，〈中國人的面子觀〉，收錄黃光國主編，《中國人的權力遊戲》(1991年5月)，台北：巨流，初版第七刷，頁57-84。

⁵⁹ 黃光國，〈儒家關係主義的理論建構及其方法論基礎〉，《教育與社會研究 第二期》(2001年6月)，嘉義：南華大學，頁7-9。

楊宜音 (2000) 則將「關係」的工具性成分分解為「義務互助」與「自願互助」兩個成分，結合關係的「先賦性」與「交往性」，集結出四種典型華人關係類別：(1).「自己人」-先賦性與交往性皆高的關係連帶，通常來自血緣或是姻親關係(2).「交往性自己人」-感情成分較高，需要通過密切的交往而形成；(3).「身分性自己人」-先賦性關係程度高，交往性關係較低，由親屬關係帶來的「關係」連帶，是熟人社會對於人際親密、義務和信任的保證；(4).「外人」-情感成分低且往來亦不密切。具有高義務互助與高自願互助相互性的交往承諾，就是「關係」中「報」的概念，其表現為「親子關係」、「自己人」、「鐵哥們」之間的真情互報、兩肋插刀、齊頭換命⁶⁰；在這樣特殊的文化社會環境中，華人不必然找情感性強的關係，來進行高密度與高強度的工具性交換，而能透過「人情法則」的運用將「熟人關係」帶入集體行為裡面，形成類似「親屬連帶⁶¹」的關係，進而在一些很微弱的情感關係中，產生資源的交換 (楊宜音，2000)。

不過在「關係」的分類上，過去研究亦顯示，在情感性關係(Guanxi)中所謂的「義務性情感」與「自發性情感」、「人情」與「真情」或「表達感性情感」與「真實性情感」是無法被區分清楚的⁶²。

⁶⁰ 摘引自楊宜音，〈「自己人」：一項有關中國人關係分類的個案研究〉，頁 309。

⁶¹ 黃光國 (1988)認為在中國人的關係中，根據身分與交往的差異來區分，處於家人(中心)位置者乃是遵循需求法則的情感性關係，稱之為**家人連帶(Family ties)**；最周邊的生人乃依據公平法則的工具性關係(instrumental guanxi)，亦可稱**弱連帶(Weak ties)**；介於情感與工具關係之間的是混合性關係或是稱為**熟人連帶**。參考：鄭孟育、孫瑜、羅家德，〈華人商場上的動態關係管理〉，《產業與管理論壇 第 11 卷 第二期》，頁 26。

⁶² 摘引自周麗芳，〈華人組織中的關係與社會網絡〉，《本土心理學研究 第 18 期》(2002 年 12 月)，台北：臺灣大學心理學系本土心理學研究室，頁 194

周麗芳 (2002)認為將「情感性關係」區分出「禮數規範」部分與「情緒性依附」部分較能貼近所謂「人情」與「真情」的差別；故「關係」的成分可以區分為**(1).工具性關係**：人際交往的動機乃根據得失來計算，強調理性的資源交換，且每一次交換均可視為獨立事件。**(2).規範性關係**：包括「禮數規範」與「義務規範」，前者是基於華人的人情概念，以及一種對人際網絡內關係「和諧」期望所衍生出來的，強調是回報概念；後者類似類似「忠」、「義」的道德觀，強調角色義務與責任，發自內心的給予對方協助且不預期對方回報；**(3).情緒依附性關係**：指的是一種因偏好、信仰、理念、價值觀契合或彼此互相吸引所引發的關係，具有強烈的情緒依附，如關心、關愛、溫馨等，並能滿足雙方的安全感、歸屬，及自我認同的情感需求，且無需顧慮太多的「應該」問題。

規範與情緒依附關係(Guanxi)都是一種長期取向(long-term)的互惠與回報關係，義務規範雖然不期待回報，屬於一種內化的道德，但實際上卻隱含更強烈的報恩的文化價值觀行為。華人的「關係」不僅是一種社會資本，也具有投資回報性，「關係」作為一種社會資本，是可以儲存、累計以及轉移的(周麗芳，2002)。

其他的對「關係」分類的看法還包括陳介玄 (1994)認為「混合性關係」語詞的概念太過籠統，因此另外提出「情感與利益加權關係」的概念，指名華人關係乃因「特定情感」與「普遍性利益」兩種要素結合的變質過程在人際間產生連接作用；Su & Littlefield (2001)則針對中國經濟改革後普遍存在的「中國社會主義市場經濟」中的華人關係，提出新的分類：**(1).尋惠關係(Favor-seeking guanxi)**，是一種在中國傳統文化中根深蒂固的「親友關係」，包括家人、熟人與生人關係，建立在友誼或親密關係的基礎上；**(2).尋租關係(Rent-seeking guanxi)**，是一種在

中國社會主義市場經濟體制下所產生的「權力關係」，反映出自 1979 年改革開放以來，中國不完全市場環境普遍存在的官僚現象，企業靠「走後門」來求取恩惠或特權，形成對政府的關係網絡。Fan (2002a)提出「商業關係(Business guanxi)」概念來強調華人關係的商業層面；「商業關係」是指透過個人的連結，來尋求企業解決方案(Business solutions)的過程，並按照關係所涉及當事人的不同，再區分「B2B guanxi(雙方都是商人)」與「B2G guanxi(一方式商人，一方是政府官員)」⁶³等，由此足見華人「關係」對於中國文化社會中個人或組織行為的影響。

(四). 連結—個人關係層次至組織層次的轉移

當前華人「關係」皆以個人的層次為研究的焦點，然而這種個人層次的關係連杰也會提升至組織間層次的關係連結，例如透過婚姻關係結合兩個家庭成為「姻親關係」。西方關係理論發展歷程中，許多組織間關係理論也源自於人際關係研究的結果(Weitz & Jap, 1995)，存在於個人間的關係與組織的關係是可以類比的，既使仍有許多問題，但仍然可應用於跨組織邊界的決策者(Boundary-spanning employees)身上(Larson, 1992)⁶⁴。

「關係」是長期交換的過程(Ongoing process)；合夥關係的漸進模式亦是根源於人際關係發展而成的(Dwyer et al., 1987)；Park & Luo (2001)稱之為關係湖(Guanxi hu)。研究發現華人市場中，組織間交易始於企業主或雙方接洽者透過「關係」的基礎來產生初步人際信任(階段一)，透過市場互利建立經濟信任(階段二)，接著因為頻繁的交易與滿意度而深化雙方交情和情感性關係，從而由生人關係變

⁶³ 摘引自潘偉華，翁正志，〈華人關係的影響因素—大陸台商的實證研究〉(2008年)，頁602-603。

⁶⁴ 何雍慶，吳文貴，〈企業行銷通路關係之研究—華人與西方關係整合的觀點〉，《交大管理學報 第二十七卷 第1期》(2007年)，新竹：交通大學，頁94。

熟人關係(階段三)，最後產生義利共生的長期關係(階段四)，每個階段都會因為各種危機而停滯，甚至於倒退(鄭伯壘、劉怡君，1995)。

由於高階管理者在組織之間經常扮演 Boundary-spanning employees 的角色，高階主管間的人際連結對於組織間的關係有著相當程度的影響(Larson, 1992)；透過個人關係網絡的拓展，企業能產生有利於個人及組織的績效(Kao, 1993; Tsui & Farh, 1997; Park & Luo, 2001)；因此，在華人社會特有的「差序格局」框架的文化下，個人「關係」的感染力會擴展至組織間「關係」聯繫，進而對商業行為造成有利或不利的影響(何雍慶、吳文貴，2007)。

陳明璋 (1998)指出，由於台灣中小企業之間存在廣義的「同」與「緣」情義，交情良好的企業主如果在事業上具有共同誘因，就很容易建立「義/利」結盟的合作關係。從商業的角度，華人「關係」是一種企業用來動用社會資源以達成目標的策略性機制(King, 1991; Redding & Ng, 1982)⁶⁵，因此了解華人「關係」的特性有助於企業對華人關係的培養、利用與維持。通過華人關係(Guanxi)的「可轉移性」能夠提供缺乏關係基礎的外商企業一個發展關係的重要管道，正所謂「找對鑰匙開對門」；其次，利用關係網的「中間人」打開與生意夥伴的連結，亦能改變彼此「外人」與「自己人」的關係身分(Su & Littlefield, 2001; Tsang, 1998; Wang, 2007; 陳介玄，1998)；再者，中國社會的「回報」規範比西方更強調情境的適用，這樣的情境性的判斷對於外來企業來說更加重要(潘偉華、翁正忞，2008)。

⁶⁵ 潘偉華，翁正忞，〈華人關係的影響因素—大陸台商的實證研究〉，《商管科技季刊 第9卷第四期》(2008年)，頁601。

三、 結論

因此，根據前述關於「關係(Guanxi)」的文獻研究與學說中，我們可以得知：

- 華人「關係(Guanxi)」來自於集體社會文化中的「個人/家族」概念，根源自於共同的出身背景或共同的經驗，以及雙方恩惠及情感交換的程度或相互影響的狀態，具有客觀的事實及主觀的認定的特性，因此「先賦性」的身分認定與感情互動基礎對於「關係」的形成具有顯著影響性。
- 身分性的差異表現在以「私/自己」為核心，依據親疏遠近區分關係類別之中，以明確規範人們之間的階級關係；在華人社會中，「關係」的本質在於重視「關係基礎」與「既存關係」的文化特徵，根據「倫(Lun)」的概念而建立「五倫」規範的交往框架，以進行符合身分與情境之差序待遇的人際交往行為，「**倫理差序**」是華人互動的核心成分之一。

另一個核心原則是「長期取向」，是以「**感情依賴**」為依歸，表現在雙方對關愛、溫情、歸屬感的需求，是愛與情感的長期交換。願意透過仁慈的方式對待群體內成員，形成“可信任”，甚至是“高度信任”的社會交往。故此：

「倫理差序」與「感情依賴」是華人關係(Guanxi)中的先賦性要素。

- 「關係」是華人人際之間長期、持續性的互惠交換與互動調適的過程，經由互動所帶來的情感連帶，藉由最小的信任關係，交換並建立新的人情聯繫，是人與人之間由「無連帶」走向「弱連帶」的重要認同來源；交往會引起的熟悉、親密、吸引以及工具資源的交換，透過「關係」的特殊性或專屬性，人們可以從所在的社會網絡中獲得自己所需的資源或名聲，進而提升自己的利益或社會地位。

- 「關係」的可利用工具性表現在「人情交換」與「面子給予」之中，人情是華人文化中「認為存在於兩人之間『應該』有的及給予對方的義務性情感；面子是個人在其關係網絡內的社會地位或聲望。華人透過「做人情」與「給面子」的方式，使「關係」所累積的互惠與義務成為了資源分配的基礎，並且能透過「人情法則」的運用進行「弱關係」的資源交換行為，提供了彼此非正式但有效率的交易管道。

同時，由於與他人進行社會比較(Social comparison)來維持個人的自尊的人際需求，「面子」提供了“獲取聲譽”與“穩固或提升地位”的功能，利用對“面子”重視的程度，「面子功夫」一定程度上影響資源分配者的行為；同時，害怕“占人便宜的事是沒有面子的難看行為”的社會規範，也一定程度上排除了彼此投機行為，故此：

「人情交換」與「面子給予」是關係(Guanxi)中的工具交換性要素。

- 「關係」是華人社會具有高義務互助與高自願互助相互性的「交往承諾」，亦是一種人情、倫理、工具、利害結合的複雜管道，其中包含了共同的責任義務(Obligation)、了解(Understanding)、確認(Assurances)；個人對社會聯繫身分的認知，所產生的集體認同與應負之責任義務行為，是華人社會的「關係取向」來源之一；「關係」是含有由角色規範決定交往的義務承諾行為，代表既定的(應有的、規範的)成分，也就是互惠互助之情，與所應盡責任的義務之情，最終目標在於建立「和諧」的人際交往網絡。
- 華人人際交往的過程中特別重視互惠與回報行為。「互惠」是透過給予對方之實質或抽象的好處來表達情感的「應有」之情，源於一種對人際網絡內關係「和諧」期望，含有對「感情」的依賴性；「回報」則是對別人恩惠行為的長期承諾，是倫理中「受施慎勿忘」之「忠」與「義」的實踐，遵循更為嚴格的“身分”法則，重視角色應承擔的義務與責任。華人的「關係」不僅是一種社會資本，也具有投資回報性，是可以儲存、

累計以及轉移的文化價值與規範，能提供一個人際交往所需要的「信任保證」，確保雙方都能履行對自己的責任義務與承諾，具體的行動措施就是展現於「互惠與回報」行為，故此：

「互惠行為」與「回報行為」是華人關係(Guanxi)中的規範性要素。

- 透過研究，學者大多贊同華人「關係」可以區分三種主要類型(鄭伯壠，1999；黃光國，2002；周麗芳，2002；何雍慶、吳文貴，2007)：
 - **工具性關係**：是人際交往的動機乃根據得失來計算，強調理性的資源交換，且每一次交換均可視為獨立事件，講求的是「童叟無欺」的「公平法則」。
 - **規範性關係**：包括「禮數規範」與「義務規範」，是基於華人的人情概念，以及一種對人際網絡內關係「和諧」期望所衍生出來的，是回報概念或類似「忠」、「義」的道德觀，強調角色義務與責任，行使的是「受人點滴，當湧泉以報」的「人情法則」。
 - **情感依賴性關係**：是指的是一種因偏好、信仰、理念、價值觀契合或彼此互相吸引所引發的關係，具有強烈的情緒依附，如關心、關愛、溫馨等，並能以滿足雙方的安全感、歸屬，及自我認同的情感需要的「需求法則」為依歸。
- 在「關係」研究方面，本研究可以將「關係」知覺測量區分為幾個構面：
先賦性要素、工具交換性要素與規範性要素：

- **先賦性要素**來自於華人「關係」所構成的身分性認定與情感互動，包含「倫理差序」與「感情依賴」，前者強調「階層與差異」，後者則是長期關係中彼此熟識與強烈情感依賴，兩者皆是具有強烈「可信任感」之社會交往。
- **工具性交換要素**來自「關係」文化中的交換法則，強調的是「關係」的資源性可以作為一種克服競爭以及資源不足的策略機制，包含「面子給予」與「人情交換」；前者交換雙方社會關係的「地位與名譽」，後者則是雙方「實質與無形的優惠、資源與社會人脈的交流」，兩者是具有「理性交換」的工具性特徵。
- 至於**規範性要素**則是「關係」具體實踐行為，強調的是來自「報」所規範的文化法則，包含「回報行為」與「互惠行為」。前者源於「關係」中的「忠」、「義」的道德觀，強調個人角色的義務與責任，行為是發自內心的給予對方協助且不預期對方回報的義務性行為；後者則是源於一種對人際網絡內關係「和諧」期望，是透過給予對方之實質或抽象的好處來彰顯情感深淺的「應有」之情，強調是互助互惠概念，行為是用以表達來「感情依賴」的自願性行為；兩者是具有「自願互助」與「義務互助」承諾特徵的行為。

➤ 關於「關係(Guanxi)」的構面分析，本研究整理如下(表三-6)：

表 三-6：關係(Guanxi)構面的分類與特性

構面/分類		特性
先賦性要素	感情依賴	<ul style="list-style-type: none"> ■ 雙方自願的表露，是「關係」真摯情感(真正的、自發的)的成分，稱之為「感情」。 ■ 雙方有關愛、溫情、歸屬感的需求，為愛與情感的長期交換。 ■ 願意透過仁慈的方式對待群體內成員(溫馨、關愛、不計較)。 ■ 是“可信任”，甚至是“高度信任”的社會交往。
	倫理差序	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以「私/自己」為核心，依據親疏遠近區分「關係」類別，強調「內外與差異」。 ■ 根據「倫(Lun)」的概念建立「五倫」規範的交往框架。 ■ 用以明確規範人們之間的階級關係，以進行符合身分與情境，是差序格局的人際交往行為。 ■ 是“可信任”，甚至是“高度信任”的社會交往。
工具交換性要素	面子給予	<ul style="list-style-type: none"> ■ 透過與他人進行社會比較(Social comparison)來維持個人的自尊，並滿足自尊的要求。 ■ 具有“獲取聲譽”與“穩固或提升地位”的功能。 ■ 重視自己與他人的面子的給予。 ■ 基於「失面子」的約制，可排除投機行為。
	人情交換	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「關係」所累積的互惠與義務可以作為資源分配的基礎。 ■ 利用連帶的方式，透過「人情法則」的運用進行「弱關係」的資源交換行為。 ■ 能夠提供非正式但有效率的交易管道。
規範性要素	互惠行為	<ul style="list-style-type: none"> ■ 具有高義務性互助與高自願性互助的承諾行為。 ■ 是源於一種對人際網絡內關係「和諧」期望。 ■ 透過給予對實質或抽象的好處來傳達雙方「應有之情」的深淺。 ■ 行為是用以表達「感情依賴」的「自願性」行為
	回報行為	<ul style="list-style-type: none"> ■ 具有高義務性互助與高自願性互助的承諾行為。 ■ 源於「關係」中的「忠」、「義」的道德觀，強調角色義務與責任，是倫理中「受施慎勿忘」的實踐。 ■ 對別人恩惠行為的長期承諾，遵循更為嚴格的「身分」法則。 ■ 行為是發自內心的給予對方協助且不預期對方回報的「義務性」行為。

資料來源：楊中芳 (2000)，〈人際關係與人際情感的構念化〉；黃光國 (2002)，〈儒家關係主義的理論建構及其方法論基礎〉；楊宜音 (2001)，〈「自己人」：一項有關中國人關係分類的個案研究〉；周麗芳 (2002)，〈華人組織中的關係與社會網絡〉；邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海 (2007)，〈知覺關係(Guanxi)量表之發展〉，作者整理。

第五節 管理的國家文化研究：Hofstede 文化價值觀維度

一、 人類社會運作規則：「文化」的構面與研究

「文化」是人類群體中共同之行為，代表一個群體的共同思想(Schein, 1985、1992)；是一種規範、信仰與從社會學習的習俗、慣例及產生行為之共同型態(Assael, 1987)；Hofstede (1980)認為人類社會中每個人都有自己的思維模式、感情模式和潛在的行為模式，來自於他(個體)在一生中不斷的學習而得來，這種思維、感情和行為模式被稱之為**心理程序(Mental programs)**，源於個體所成長並積累生活經驗的社會環境，並根據所在的不同社會環境而發生相應的變化。這個過程與對應所展現出的現象，人們習慣用**文化(culture)**來稱呼這些心理程序；社會環境是人們習得文化的地方，「文化」是後天習得而非與生俱來的，來自於所處的社會環境而非個體基因；每個社會群體或者社會分類的成員都會持有一套共同的**心理程序**，這套心理程序構成這些人的「文化」(Hofstede, 2005, pp.3-6)。

二十世紀 70 年代末，荷蘭學者霍夫斯塔德(Geert Hofstede)進行了一次迄今世界上最大規模的文化價值調查研究，用二十種語言從態度和價值觀方面，對分佈在四十個國家和地區的 11,6 萬名 IBM 員工(包括從工人到博士和高層管理人員在內的)進行文化價值觀調查和分析，出版了著名的學術專著《Culture 's Consequences—International Differences in Work-Related Values》；1980 年代後期，Hofstede 通過龐德(Michael H. Bond)對中國價值觀的調查和研究，也把中國的儒家文化思想應用於跨文化管理，歸結出他的文化價值觀的五項維度。透過大量的實證研究後，Hofstede (1980，1999，2005)將「文化」定義為：「在一定環境裡人們的**集體心智程式(Collective programming of the mind)**在不同的群體之間的人們，

其集體心智程式各異，各個群體以不同的方式將此種集體心智程式一代代保存並傳遞下來」，以此區分並集結為五個構面分析架構⁶⁶：

- **權力取向(power orientation)構面**：考慮文化如何解決群體中權力分配不平等的問題，用「權力距離(Power distance)」來反映群體或組織中權力與威信的差異程度，高權力差距文化尊崇權威與階級，傾向服從與被指揮；低權力差距文化傾向質疑高層的決策，期待被詢問與自我意見被接納。
- **社會取向(Social orientation)構面**：強調在社會互動中，文化反映個人和所屬群體之間相對重要性，分為「個體主義(Individualism)」和「集體主義(Collectivism)」。個體主義文化強調自我實現、獨立、自尊，個人事業優先於組織；集體主義關心集體目標，強調和諧、道德規範、羞恥心與人際關係。
- **目標取向(Goal orientation)構面**：強調主流價值的文化趨勢，分為「剛性氣質(Masculine)」與「柔性氣質(Femininity)」，剛性氣質標榜事業成功、重視金錢與物質及成就，關心自身利益、決斷獨行；柔性氣質強調生活品質，重視人際關係與大眾福利，企業決策會考量對社會的影響。
- **風險取向(Uncertainty orientation)構面**：用「不確定避免(Uncertainty avoidance)」來反映人們對不確定、模糊和改變的情緒回應，越高不確定避免的文化愈傾向尋求結構化制度、規範與法規；越低則喜歡冒險與改變，不懼怕風險。

⁶⁶ 摘引自鐘從定，翁正恣，〈全球化下跨文化管理的新思維：從 Hofstede 國家文化構面的辯論再出發〉，《通觀洞識學報 第八期》，台中：僑光技術學院，頁 93-106。

- **時間取向(Time orientation)構面**：分為長期導向(Long-term orientation)與短期導向(Short-term orientation)，長期導向文化對於奉獻、努力及節儉抱持「未來」的價值觀，短期導向文化重視「現在」，喜歡快速且可以立即測量的成功與財務報酬。

以往，商業及企業管理的文獻中常常提及國家的「管理」或是「領導」文化。而 Hofstede (2005)認為無論是管理還是領導議題，都無法與社會的其他部分隔離開來。人類學家一直以來都在證明一個觀點：「社會生活中許多看起來互相不相關的方面，實際上卻是密切聯繫的」(Hofstede, 2005, pp.21)；管理者和領導者，以及與他們一起工作的人，都是國民社會中的一個部分，想要了解他們的行為，必須了解他們的社會；與實踐活動相比，價值觀是文化中穩定的因素；「儘管推斷價值觀是費力不討好的做法，且問卷調查的回答並不總是反映人們真實生活的行事做法，然而她卻還是可以反映不同社會群體或社會分類的調查者在回答上的差異」(Hofstede, 2005)。

現今隨著全球化的潮流，企業積極展開國際化活動與全球布局，對於國際企業的相關研究也與日俱增(鐘從定、翁正恣，2007)。從組織行為的角度來看，國家文化不僅引導員工思考方式，更為影響其行為之關鍵因素，並存在「同中取異(Emic or Idiographic)」及「異中求同(Etic or Homothetic)」的議題(Lim & Firkola, 2000; Luna & Gupta, 2001；掌慶琳，2003)；除了與管理、領導方式高度相關之外，對員工工作態度、組織行為也具有高度影響(Bae, Kyuhan & Chung, 1997; Hofstede, 1998; Robert, 1998)，對於員工組織公民行為表現有其重要性⁶⁷。此外，企業在高度競爭及劇烈變化的商業環境之下，掌握有利的知識資本與知識管理是企業不可或缺的議題(Drucker, 1998; Stewart, 1997)；而知識管理的障礙來自於員工本身是

⁶⁷ 摘引自彭于萍，〈從國家文化觀點看華人組織公民行為研究〉，《崇右學報 第 14 卷第一期》(2008 年 5 月)，基隆：崇右技術學院，頁 2。

否具備知識分享的意願(Hendriks, 1999；夏欣鵬，2000)，許多研究顯示：不同的國家文化會阻礙彼此的合作與學習(Lane & Beamish, 1990; Hennart & Zeng, 2002)；同時，知識分享涉及個人行為模式，不同特質的人格會使得將自己擁有的知識分享給別人的意願程度(Allport, 1961; Davenport & Prusak, 1998; 李菁芬、李雅婷、趙慕芬，2002)⁶⁸。

「文化」除了與組織行為與知識管理有關之外，相關研究也發現，組織中許多關鍵管理事件來自上、下司關係層面；上、下司溝通行為對組織運作有決定性影響(Daniels & Spiker, 1991)，兩者的關係必須放在組織與社會脈絡下進行探討。

「組織文化」是重要的考量因素；透過組織環境中的成員所創造的，組織文化具有傳遞性與象徵性的特質，並相當程度受到情境因素的影響，且因為跨文化管理而顯得越益重要(李美華，2000)⁶⁹。除了組織內部領導與溝通問題之外，隨著跨國家的人才的交流與外籍勞工的引進，因國家文化的差異，遂也產生人員海外適應不良，以及工作績效低落的問題(陳榮方、範氏鴛，2011)⁷⁰。因此當企業逐漸邁入國際化的發展時，管理實務的做作法將更受到文化的影響(陳皓怡、高尚仁、吳治富，2007)；有效管理文化系統，將可以帶給領導者一個更寬廣的視野，且能有效面對多元文化的問題(Boyacigiller & Adler, 1991)⁷¹。因此如何透過了解文化之間的差異，做有效率及適切的管理，成為現今企業積極展開國際化活動與全球布局後，不得不開始注意到的國家間不同文化的差異所帶來的管理議題。

⁶⁸ 摘引自周少凱、劉松益、飛玉萍，〈國家文化、人格特質與工作價值對知識分享意願關係〉，《國立勤益科技大學 第五屆管理學術研討會》(2007年11月)，台中：勤益科技大學，頁2。

⁶⁹ 摘引自駱彥融、曾武清，〈從跨文化的角度探討上下司關係溝通模式—以本土、外商金融業為例〉，《中華傳播學會 2004年年會論文》(2004年)，新竹：中華傳播學會，頁4。

⁷⁰ 摘引自陳榮方、範氏鴛，〈國家文化差異與海外適應對工作績效之影響研究-以越籍勞工為例〉，《國立高雄應用科技大學 企業管理系論文》，未出版。

⁷¹ 摘引自陳皓怡、高尚仁、吳治富，〈家長式領導對多國籍部屬身心健康之影響；以華人外派主管為例〉，《應用心理研究 第36期》(2007冬)，台北：五南，應用心理研究雜誌社，頁223。

二、 Hofstede 的「國家文化」-維度定義與分析

過去社會學家透過研究發現：人在社會活動中，透過(一)與權威的關係、(二)自我概念(尤其是個體與社會之間的關係)以及個體對於陽剛氣質與陰柔氣質的理解、(三)處理衝突的方式，包括攻擊性和情感的表達等...這些基本問題來決定社會的運行、社會群體的運行與群體中個人活動的結果⁷²；且 Hofstede (1980)運用豐富的調查數據來研究五十個國家的國民價值觀後，也發現不同國家對予以下的共同問題：(1)社會平等，包括權力關係、(2)個體與群體的關係、(3)陽剛氣質與陰柔氣質的觀念：身為男性或女性的社會身分含意和情感含意、(4)處理不確定性和模糊性的方式，它與攻擊性的控制和情感表達有關...等的解決方式各不相同，他們各自代表了不同的「文化維度(Dimension)」(Hofstede, 2005, pp.23)。爾後，Hofstede 出版的《Cultures and Organizations: Software of the Mind》(1991 年、2005 年新版，與其兒子 Gert. Jan Hofstede 合著) 一書中，進一步豐富和完善了他在 1980 年代提出的四個文化維度理論，同時，針對中國(主要是大陸地區)與西方國家的文化維度進行了比較研究。Hofstede (2005)從其調查資料的分析中，得出了以下描述各種文化差異的五個價值觀維度，詳述如下：

(一). 平等的高低之分：權力距離

任何社會都存在不平等，實力強的人有能力去決定和支配其他人的行動、獲得更多的財富、地位或是尊重。人們通常認為各種領域之間的不一致性往往是許

⁷² 摘引自吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織—心理軟件的力量(第二版)》(2010 年 6 月初版)，北京，中國人民大學，頁 23。

多問題的根源，但有些社會裡非但不認為是個問題，反而視為一件好事：領域中較高的地位或多或少都應該由另一個較低的地位交換而來。Hofstede (1980)根據各國對待「不平等」方式的差異，提出國家文化的第一個維度：**權力距離(Power distance)**。

權力距離(Power distance)指的是在一個組織當中(包括家庭、學校和社區中)，權力的集中程度和領導的獨裁程度，以及一個社會在多大的程度上可以接受組織當中這種權力分配的不平等，是上下級之間的情感距離，反映的是不同國家人們對於“怎麼樣對待人與人之間不平等”這樣基本問題的回答，在企業當中可以理解為員工和管理者之間的社會距離。一種文化究竟是大的權力距離還是小的權力距離，必然會從該社會內權力大小不等的成員的價值觀中反映出來，研究社會成員的價值觀，就可以判定一個社會對權力差距的接受程度(Hofstede, 2005)。在霍氏的研究中，用來計算權力距離指數的三個調查項目是：(1).非管理崗位員工對於「員工害怕向他們經理表達自己不同意見」發生的頻繁程度。(2).下屬對於上級真實決策風格的感知。(3).下屬對上司的決策風格偏好。權力距離指數得分所要表達的是：一個國家中人們之間的**依賴(Dependence)**關係，是國家與內部組織結構中弱勢成員對於權力分配不平等的期待和接納程度，以弱勢成員的價值體系為基礎的，不過分配的方式往往是根據強勢成員的行為來做出解釋的(Hofstede, 2005, pp.49)

因此 Hofstede (2005)認為，「文化」既然源自於所處的社會環境，社會群體或者社會分類的成員所形成一套共同的心理程序，故能從不同國家的家庭、學校

與工作組織等方面的理念差異的觀察結果，與五個維度之間建立連結(Hofstede, 2005, pp.50)，其中關於權力距離的分析，說明如下：

在**家庭與規範**方面，高**權力距離**的社會，人們期望孩子服從父母是「天經地義」的價值規範；甚至孩子之間也被要求要遵循長幼之序，服從年長的兄姊；相對的，擁有這樣的權力的人被期待擔負起悉心照顧年幼孩子的責任，而不希望孩子進行過多的嘗試和探索以用來保護他們；**依賴權威和對弱勢的照顧是高權力距離人們的心理維度特徵**。低**權力距離**的社會，孩子傾向被平等的對待，父母的教育目的是幫助孩子盡早脫離依賴而獨立，鼓勵孩子主動去嘗試，同時孩子也可以反駁父母，並在很早的時候學會向父母說：「不」(Hofstede, 2005, pp.54-55)。

在**學校與教育**方面，高**權力距離**的社會，教師的權威與身分是代替了家中的父母而來的。如同家裡一般，教室有嚴格的紀律，老師主導所有交流，同時備受尊重；在學習方面，尤其是高等的學術研究裡，人們不認為教師傳授的是客觀「真理」，而是個人智慧的結晶，**教育過程是高度個人化的**，教師亦被稱為「宗師(Guru)」，學生甚至在達到較高的受教程度後，仍然依賴於教師。低**權力距離**的社會，教師被認為應該平等對待學生，同樣也期待受到學生的平等對待；學校傳授的是「真理」與「事實」，而非取決於受課教師，因此師生之間是否存在有效的雙向溝通管道與學生優異的程度，決定了學習的品質(Hofstede, 2005, pp.56-58)。

至於在**工作與組織活動**中，在高**權力距離**環境下，上下級認為彼此之間天生就不平等；等級制度就是以這種不平等論為基礎的，組織機構盡可能將權力集中，同時上下級之間的關係是帶有**情感色彩**的，對於權威人物的依賴與反依賴都達到

極致，明顯的地位象徵與較年長的資歷是有助於增加上司的權威，管理者更依賴上司與正式規則而更少依賴自身經驗或下屬。相反的，在低權力距離的情況下，上下級被認為彼此天生平等；等級制度是角色與工作分配不同的象徵，階級呈現扁平狀而非金字塔型；同時熟練的體力勞動者擁有比技能程度低的文職人員更高的地位，上層人物享特權被認為是不受歡迎的。低權力距離的文化善於處理需要發揮下屬主動性的任務，高權力距離文化則善於處理要求紀律嚴明的任務 (Hofstede, 2005, pp.59-61)。下表是 Hofstede (2005)對於不同文化在人格養成(家庭與規範)、學習過程(學校)與組織活動的權力距離認知的價值差異的比較(表三-7)：

表 三-7：Hofstede 分析不同文化中的權力距離的價值差異

	低權力距離社會	高權力距離社會
家庭與規範	<ul style="list-style-type: none"> 人與人之間的不平等應該盡可能的降低，彼此之間應該透過互賴關係，來相互關懷。 	<ul style="list-style-type: none"> 人與人之間的不平等是文化中合理的存在，且受到尊敬與歡迎。 弱勢一方依賴強勢群體的保護，強勢的一方有照顧弱勢的任。
	<ul style="list-style-type: none"> 父母平等對待子女，同樣期待被平等的對待。 獨立自主是基本的態度，孩子被鼓勵主動積極去嘗試。 	<ul style="list-style-type: none"> 父母教育孩子服從，尊重長輩是基本美德。 依賴父母在很長一段時間內被視為理所當然。
	<ul style="list-style-type: none"> 子女沒有贍養父母的義務。 	<ul style="list-style-type: none"> 子女必須負起贍養年老父母的責任與義務。
教育與學校	<ul style="list-style-type: none"> 學生平等對待教師，教師也同樣如此期待。 	<ul style="list-style-type: none"> 學生尊重教師，這種尊重不僅限於課堂，亦表現在生活中。
	<ul style="list-style-type: none"> 教師期望學生在課堂上發揮主動性。 老師是傳授客觀事實的專家。 	<ul style="list-style-type: none"> 教師承擔課堂上所有的主動性。 教師被認為是傳授個人智慧的導師。
	<ul style="list-style-type: none"> 教學的品質取決於雙方的溝通及學生的優秀程度。 	<ul style="list-style-type: none"> 教學的品質取決於教師的優秀程度。
組織與工作場域	<ul style="list-style-type: none"> 組織中等級制度意味著角色的不同，目的在於建立分配工作的方便性，權力分散。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織的等級制度反映出高、低階層之間已存在的不平等，權力集中於少數人。
	<ul style="list-style-type: none"> 更少的監管人員，更小的薪資差距。 	<ul style="list-style-type: none"> 更多的監管人員，更大的薪資差距。
	<ul style="list-style-type: none"> 管理者依靠自己的經驗和下屬來解決問題，同時更常詢問下屬的意見。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理者依靠正式的制度和上司來解決問題，下屬只具有被告知該做甚麼的身分。
	<ul style="list-style-type: none"> 理想的老闆是個足智多謀的開明人士。 上下關係講求績效。 	<ul style="list-style-type: none"> 理想的老闆是個仁慈的專制者。 上下關係帶有情感連結。
	<ul style="list-style-type: none"> 不贊成特權與地位的標誌。 	<ul style="list-style-type: none"> 特權和地位的象徵是普遍存在的。
<p>資料來源：吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織-心理軟件的力量(第二版)》，北京，中國人民大學，2010年6月初版。</p>		

(二). 我和我們，我和他們：個體/集體主義

世界上絕大多數人都生活在群體利益高於個人利益的社會裡，通常區分這樣的社會為**集體主義(Collectivism)**社會，是一種群體所產生的力量，個人在成長的過程中學會把自己看成“我們”這個群體的一部分，這種身分關係不是自願組合而成的，是與生俱來的；相對的，與“我們”(又稱內群體 **In-group**)群體區隔的是“他們”的群體。因此，「群體」是個人確定身分與認同的主要途徑，透過忠於自己所在的群體，個人可以克服生活困難並獲得提供一切安全保護所必要的依賴。世界上也有一小部分人生活在個人利益高於群體利益的社會裡，這種社會稱為**個體主義(Individualism)**社會，這樣的社會核心是“我”，對於與其他人的劃分不是根據他們的群體成員資格，而是依據他們的“人格特質”(Hofstede, 2005)。

Hofstede (1980)的第二個國家文化維度是：**個體主義與集體主義**

(Individualism versus Collectivism)。「個體主義」是指一種結合鬆散的社會組織結構，其中每個人重視自身的價值與需要，依靠個人的努力來為自己謀取利益。在個人主義的社會中，人際關係鬆散，人人各自照顧自己和自己的家庭。「集體主義」則指一種結合緊密的社會組織，其中的人往往以“在群體之內”和“在群體之外”來區分，在集體主義的社會中，人們從一出生開始就與強大而又具有凝聚力的內部集團結合在一起，他們期望得到“群體之內”的人員的照顧，但同時承擔起對該群體保持絕對的忠誠以作為回報；**集體主義**社會重視羞恥(**Shame**)與面子(**Face**)文化，前者是根源於群體中的一員違反社會規則，基於群體的責任感，其他成員也會感到羞恥；後者則是與周圍社會環境的重要關係，源於個人重視與內群體的規則與價值觀的程度(Hofstede, 2005)。

在**人格與行為**方面，**個體主義**文化常常要求說話者在提及自己時，以“我”來表示，**外向性特質與個體主義**之間的相關程度最高，同時，**個體主義指數與觀察者正確辨認出「快樂」的比例**之間存在正相關關係；在**集體主義**文化中，人們常常省略“我”這個代名詞，不鼓勵將快樂的情緒表露在外面兒卻鼓勵大家共享難過的情緒。高度**個體主義**文化中的人要比**集體主義**的人更關心他們自己，也更關注自己的健康(Hofstede, 2005, pp.97-100)。在**家庭與規範**方面，由於密切而持續的社會交往中與個體所在的環境和諧相處是成為這個人遠離家庭走進其他環境的一種重要優勢⁷³。故在絕大多數的**集體主義**文化中，同別人發生正面衝突被認為是粗魯的、不受歡迎的，無論甚麼情況之下孩子都要學會服從他人；培養對群體的忠誠也是**集體主義**家庭的重要組成成分，這同時也意味著其中的資源是共享的。但是在**個體主義**的文化中，“直言不諱”與談論自己真實的感受被認為是一個人真誠的表現；在**個體主義**的家庭裡，孩子被期望並鼓勵表達自己的意見，強調自給自足的獨立性作為(Hofstede, 2005, pp.91-97)。

在**學校與教育**方面，在**集體主義**的社會裡，「朋友」多源於家庭環境下的種族或宗族背景的結合，是影響學生在班級裡形成不同的小群體主要因素；在班級裡，個人維持群體的和諧和保留面子至關重要，重視榮譽的結果會讓犯錯者被他們所在的群體內其他成員導入正途，同時，教師和學生打交道也應該將它視為某個群體的一員，而非孤立的個體。而**個體主義**的「朋友」則在透過任務分配之後，重新形成新的群體。在**集體主義**的社會裡，教育的重點在於培養能被群體所接受、具備良好技能與品格的人，重視傳統價值，學習常被視為一次性的過程；**個體主義**的社會裡，學校的教育目的在培養獨立的個體，使他們在未來中找到屬於自己

⁷³ 吉爾特·霍夫斯塔(Geert. Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert. Jan. Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織—心理軟件的力量(第二版)》(2010年6月初版)，北京，中國人民大學，頁91。

的社會定位，學習是提供成為現代人所必須的能力，學無止盡。(Hofstede, 2005, pp.101-102)。

在關於工作場所中個體/集體主義的研究裡，與個體主義相比，集體主義更傾向子承父業，在雇傭程序時總會將內群體考慮在內，透過從一個熟識的家庭中雇用員工來降低風險，在個體主義社會裡被認為將會導致裙帶關係和利益衝突；工作場所被認為是另一種情感依賴所形成的內群體，類似於家庭關係，上下之間彼此存在相互的義務—雇主以提供保護來換取員工的忠誠，績效不佳不會成為解雇的理由但是會決定他將承擔甚麼樣的任務(Hofstede, 2005, pp.104)，管理是對各群體的管理，人們在情感上融入工作團體程度因情況不同而有所差異，且傾向運用微妙的、間接地方式對員工進行反饋，例如透過稱讚或是中間人傳達。

在個體主義社會中，管理指的是對個體進行管理，通常下屬可以單獨調動，激勵手段也與個人績效掛勾，且相當注重開發「管理技巧」和「培訓計畫」，定期對下屬的工作績效評估進行討論，這在集體社會裡被認為與維持和諧的社會規範相牴觸；同時，個體主義社會裡主張對每個人一視同仁，區別對待不同客戶是相當不良的商業習慣；但是在集體社會中雙方交往首重的是建立「信任關係」，通過對這種「關係」的建立雙方被接納為自己人，從此以後就會得到優待(Hofstede, 2005, pp.103-106)。下表是 Hofstede (2005)對於不同文化在人格養成(家庭與規範)、學習過程(學校)與組織活動的個人/集體主義認知的價值差異的比較(表三-8)：

表 三-8：Hofstede 分析不同文化中的個人/集體主義的價值差異

	集體主義社會	個體主義社會
家庭與行為人格	<ul style="list-style-type: none"> 人們出生於大家庭或者其他內群體，群體始終提供保護，成員以忠誠作為回報。 	<ul style="list-style-type: none"> 成人只照顧自己其核心家庭。
	<ul style="list-style-type: none"> 以「我們」的角度考慮問題，同時應該始終維持群體內和諧，避免直接衝突。 	<ul style="list-style-type: none"> 從「我」的角度考慮問題，“直言不諱”被視為人誠實真誠的表現。
	<ul style="list-style-type: none"> 重視「羞恥」與「面子」，這些價值是根源於群體的。 	<ul style="list-style-type: none"> 重視「罪惡感」與「自尊」，這些價值是根源於個人的。
	<ul style="list-style-type: none"> 朋友關係是事先確定的，資源應該與親人共享。 	<ul style="list-style-type: none"> 友誼是自願的，並且應該受到呵護；資源歸個人所有，既使孩子也不共享。
	<ul style="list-style-type: none"> 高情境的溝通方式，訊息是心知肚明的。 	<ul style="list-style-type: none"> 低情境的溝通方式，訊息需要確交代
教育與學校	<ul style="list-style-type: none"> 在課堂上，只有被允許的時候學生才有資格回答問題。 	<ul style="list-style-type: none"> 學生們獨立回答問題。
	<ul style="list-style-type: none"> 教育的目的在學會如何做事做人；文憑可以使個體進入更高社會地位。 	<ul style="list-style-type: none"> 教育的目的在於學會如何學習；文憑會提高經濟價值和個人自尊。
組織與工作場域	<ul style="list-style-type: none"> 員工是自己人，他們追求的是內群體的利益。 	<ul style="list-style-type: none"> 員工是經濟人，只有當雇主利益與員工利益一致時，員工才會追求雇主的利益。
	<ul style="list-style-type: none"> 雇傭和晉升的決策要考量內群體因素，如同家庭紐帶。 	<ul style="list-style-type: none"> 雇傭關係基本基於雙方的勞動契約規定，晉升根據技能與規則而來。
	<ul style="list-style-type: none"> 管理是對群體的管理，人際關係重於工作任務。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理是對個體的管理，工作任務重於人際關係。
	<ul style="list-style-type: none"> 內群體的客戶會得到優待，具有特殊主義，先同對方建立信任關係，然後才做生意。 	<ul style="list-style-type: none"> 對人一視同仁，具有普遍主義，差別待遇被視為不良的商業習慣，且不道德。
<p>資料來源：吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織-心理軟件的力量(第二版)》，北京，中國人民大學，2010年6月初版。</p>		

(三). 他和她：剛性/柔性氣質

人類社會中男性和女性的人數基本相當，兩者之間的差異分別除了生理構造之外，往往來自於其對於人類繁衍所承擔的角色的不同，社會角色的差異更多由社會環境與文化因素決定。每個社會都會認為一些行為(與生育無直接相關)適宜男性，另一些行為適宜女性，至於區分行為的標準是甚麼？不同社會有不同的看法⁷⁴。運用社會性別角色的概念來說，男性在社會上傾向被認為更應該注重家庭以外的成就，而女性則被期待更關注家庭生活，更注重對於家人和孩子的照料。男性追求成就的企圖會強化其陽剛氣質，使他們更加自信和富有競爭性；女性的養育活動強化其陰柔氣質，使他們更加關注人際關係和生存環境。當社會對“男子氣概”的評價越高時，其男子與女子之間的價值觀差異也就越大(Hofstede, 2005)。

透過了解不同文化中的性別角色認知差異與行為，Hofstede (1980)提出第三個國家文化維度：**剛性/柔性(Masculine/ Femininity)氣質**。從工作目標做區分，屬於剛性氣質方面：(1).收入-有機會取得高收入；(2).賞識-工作表現佳時，能夠得到肯定和認可；(3).提升-有機會提升到更高的職位；(4).挑戰-擁有挑戰性的工作，並從中獲得個人成就感。屬於柔性氣質方面：(5)管理者-和直接上司有著良好的工作關係；(6).合作-與擅於合作的人一起共事；(7).居住地區-居住在自己和家人喜歡的地方(8).僱傭保障-工作有保障，可以在這個企業長時間工作。因此，

⁷⁴ 摘引吉爾特·霍夫斯塔(Geert. Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert. Jan. Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織—心理軟件的力量(第二版)》(2010年6月初版)，北京，中國人民大學，頁123。

男性看重的是「收入」與「提升」，女性關心的是「與管理者的關係」和「與他人的合作」關係(Hofstede, 2005)。

分析發現，剛性/柔性氣質是存在性別差異的維度的。個體/集體主義維度與剛性/柔性氣質彼此是相互獨立，前者關心的是「我」和「我們」，是個體獨立於全體或是依賴於群體；剛性/柔性氣質則是關於「自我」的強調和「與他者關係」的強調，並不考慮與全體紐帶關係⁷⁵。

在剛性氣質的國家中，責任、果斷、活躍和擁有抱負被認為是僅適用於男性的特徵，細心和溫柔則被視為是適用於女性的特徵，但在柔性氣質的文化中，這些氣質是兩者都適用的。故表現在**家庭與社會規範**裡，剛性氣質的家庭裡男性被認為應該處理客觀事務，扮演一位占主導地位強勢的父親，女性則應該處理感情與生活問題；而在柔性氣質的家庭中，父母雙方則被認為應該共同承擔起處理客觀事務與感情問題的責任。因此剛性氣質的國家往往**對待兩性持不同標準**：男性是主體，女性是受體；而柔性氣質的文化往往對兩種性別持單一標準(Hofstede, 2005, pp.134-140)。

在**學校與教育**方面，在剛性氣質文化中，最好的學生被視為「標準」，個人的學習傾向努力使自己受到全班注目，並且公開與其他人展開競爭，除非有其他來自社會規範的約束力，才會限制了這樣行為的發展；因此在剛性氣質的文化中，學校考試不及格是一場榮譽災難；同時，競爭性的體育活動亦是學校教育的重點課程，它不是鼓勵“友好對抗”而是“競爭獲勝”，以達到爭取榮譽的目的；孩子的

⁷⁵ 摘引吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織—心理軟件的力量(第二版)》(2010年6月初版)，北京，中國人民大學，頁129。

「攻擊性」被人們視為競爭的優勢而被接受；對教育來說，評斷學習的方式來自教師的聰明才智、學術地位及學生的學習成績是因素，學生未來的工作志向多受到職業機遇之有力影響。而在柔性氣質的文化中，中等水平的學生是「標準」，代表過分自信和追求卓越很容易受到別人的奚若，「優秀」並不是值得驕傲的事，它會帶來「忌妒」；在柔性氣質的文化中，學校考試成績不及格沒甚麼大不了的；孩子被教育應該用溫柔和善的態度對待他人，在社會化的過程中降低了攻擊性；對於對教育來說，老師的友善和社會技能以及學生的社會適應能力扮演了評斷學習效果的角色，學生未來工作的選擇多依賴對該領域的興趣(Hofstede, 2005, pp.142-146)。

在**工作表現與價值**方面，剛性氣質文化中，人們認為衝突應該通過正面方式解決，所謂「強者獲勝」；組織強調結果，並且在公平的基礎上根據每個人的績效給予獎勵。在柔性氣質的文化中，人們傾向由通過妥協與談判來解決衝突；組織更可能在平等的基礎上獎勵員工，通常是根據每個人的需求給予獎勵。無論是剛性氣質還是柔性氣質的工業化國家，都有著對「體面工作」的需要，這樣的認知概念取決於各國的價值模式。因此在剛性氣質的文化中，一份體面工作應該是能提供更多機會，以使工作者獲得認可、進步和挑戰，是所謂的工作豐富化原則(job enrichment)；在柔性氣質的文化中，一份體面工作應該提供更多機會，以使工作者能夠相互幫助和進行社會交往。

此外，在剛性社會中，工作理論更傾向於「活著是為了工作」，而在柔性氣質的社會中他則更符合「工作是為了生活」。同時在職業性別方面，剛性氣質社會的女孩會兩極分化：一些人追求自己的事業，但大多數女孩並不這樣；在柔性氣質的富裕國家則有更多的工作女性佔據高級的技術崗位和專業崗位(Hofstede,

2005, pp.148-152)。下表是 Hofstede (2005)對於不同文化在人格養成(家庭與規範)、學習過程(學校)與組織活動的剛性/柔性氣質認知的價值差異比較(表三-9)：

表 三-9：Hofstede 分析不同文化中的陽剛/陰柔氣質的價值差異

	柔性氣質社會	剛性氣質社會
家庭與行為人格	<ul style="list-style-type: none"> 人際關係和生活質量都很重要。 	<ul style="list-style-type: none"> 挑戰、收入、認可和晉升很重要。
	<ul style="list-style-type: none"> 男性女性都應該擁有責任、抱負、果斷、細心和溫柔。 	<ul style="list-style-type: none"> 男性應該擁有責任、抱負與果斷、女性應該擁有細心和溫柔。
	<ul style="list-style-type: none"> 男性和女性都應該謙遜、溫柔並注重人際關係。 	<ul style="list-style-type: none"> 男性應該果斷、兼任和雄心勃勃；女性應該注重人際關係。
	<ul style="list-style-type: none"> 在家庭中，父親母親共同處理客觀事務和感情問題。 	<ul style="list-style-type: none"> 在家庭中，父親處理客觀事務，母親處理感情問題。
教育與學校	<ul style="list-style-type: none"> 普通學生是標準，表揚較差的學生。 試圖表現突出的學生令人嫉妒。 	<ul style="list-style-type: none"> 優異的學生是標準，表揚優異的學生。 應該在班級中展開競爭，爭取優異表現。
	<ul style="list-style-type: none"> 競爭的體育活動屬於課外活動，孩子在社會化的過程中降低了攻擊性。 	<ul style="list-style-type: none"> 競爭的體育活動是校內課程的一部份，孩子的攻擊性被人們接受。
	<ul style="list-style-type: none"> 學生低估自己的表現：貶低自我。 教師的友善則受到推崇。 	<ul style="list-style-type: none"> 學生高估自己的表現：抬高自我。 教師的聰明才智受到尊敬。
組織與工作場域	<ul style="list-style-type: none"> 工作的選擇是基於自身的興趣。 	<ul style="list-style-type: none"> 工作的選擇是基於職業機會
	<ul style="list-style-type: none"> 管理方式：直覺和共識，通過妥協和談判來解決衝突。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理方式：決斷和進取，通過“強者勝利”的方式來解決衝突。
	<ul style="list-style-type: none"> 以平等為基礎進行獎勵。 	<ul style="list-style-type: none"> 以公平為基礎進行獎勵。
	<ul style="list-style-type: none"> 工作是為了生活，偏好更多閒暇的時間。 	<ul style="list-style-type: none"> 生活是為了工作，偏好更多的金錢。
	<ul style="list-style-type: none"> 「有價值的工作」意味著與他人擁有良好的交往與合作。 	<ul style="list-style-type: none"> 「有價值的工作」意味著工作內容豐富，且充滿認可、進步與成就感。
<p>資料來源：吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織—心理軟件的力量(第二版)》，北京，中國人民大學，2010年6月初版。</p>		

(四). 不同的東西是危險的：不確定性避免

在人類生活的經驗裡，所有人都會面臨這樣一個事實：“我們無法確定明天會發生甚麼？未來是不確定的，但我們不得不與它共存。”極端的不確定性會帶給人們難以忍受的焦慮；人們一直在尋找各種方法來擺脫這種焦慮，包括科技的、法律的和宗教的方式：科技幫助人類規避大自然帶來的不確定性、法律阻止他人行為的不確定性、宗教則是一種與超自然建立聯繫的方式，這些力量被期待能夠控制個人的未來。不確定性的實質意義在於它是一種主觀的體驗，是一種感覺；不確定性的感覺不僅僅是個人的，社會中的其他成員也有可能和你一樣的感受，不確定性的感覺也是經過學習獲得的(Hofstede, 2005, pp.175)。

由此，Hofstede (1980)提出國家文化的四項維度：**不確定性避免 (Uncertainty avoidance index)**，指的是“文化中成員對於不確定的或是未知的情況所感覺到的恐慌程度”，它源於關於工作壓力的一個問題，該問題是：**「你在工作中感到緊張或焦慮的頻率有多高」**，並與下列問題得分顯著相關：(1).工作壓力。(2).對於以下陳述的認可程度：「不應該打破公司的規章制度-即使雇員認為這樣做符合公司的最大利益」。(3).願意留在本公司長期工作的員工比例。這三個問題都是社會成員在面對「不確定」時所存在的焦慮水平之恐慌表達，當表現出精神緊張或期盼未來的可預見性的人越多，那麼在這個國家中，遵守公司制度並且服務年限較長的人就會越多。因此「不確定避免」應該定義為：**某種文化中的成員面對不確定的或未知的情況時感到威脅的程度，這種感覺經常透過緊張感和對可預測性的需求(對成文和不成文規定的需求)表現出來**。當一個社會中，人們對於

不確定的、含糊的、前途未卜的情境，總是感到威脅，就會迫使其試圖尋找方法來加以防止，例如提供更大的職業穩定性，訂立更多的正規條令，不允許出現越軌的思想和行為，追求絕對真實的東西，努力獲得專門的知識等等(Hofstede, 2005)。

“不確定性”的根源來自於「焦慮(Anxiety)」。通過運用科技來克服自然界災害，制定法律(成文和不成文)約束來自其他社會成員，或寄託宗教來化解不可抵抗的死亡和來世的未知恐懼，人類避免了來自在不確定性文化中的不安和害怕。

從**人格與家庭生活**方面來看，在不確定性避免程度高的社會當中，人們更注重情感，有一種高度的緊迫感和進取心，說話喜歡夾帶手勢、嗓門大聲、喜歡直白的表達自己的情感以及拍桌子也無所謂，且經常用生活得真誠、嚴肅和獨立來描繪自己，並且認為自己關心世界和平，也更經常擔心金錢和自己的健康；家庭生活較為放鬆，習慣以相似的稱謂來稱呼不同的人，同時認為「差異」的存在是使人感到好奇的事情。而在不確定性避免程度低的社會當中，人們傾向於放鬆的生活態度和鼓勵冒險的傾向，焦慮水平低，傾向認為攻擊性和情感不應該外露的，那些表現得情緒化或喧鬧的人是不受社會歡迎的；家庭生活較為緊張，人們以不同的稱謂稱呼不同的人，過多「差異」讓人感到危險，強大的規則和規範系統常使孩子背負許多「罪惡感」、「罪惡」的認知價值(Hofstede, 2005, pp.183-188)。

從**組織與工作場域**來看，不確定性避免程度高的文化盡力避開“不確定”的情況，這種文化中的人們總是在他們所在的組織、機構、和關係系統中尋求一種連結結構。人們不僅傾向也確實不那麼頻繁的更換雇主，且而與低不確定性避免社會相比，在高不確定性避免的社會中，家庭的生活往往更為緊張，人們的情感更加強烈，無論是父母或是孩子都會鮮明的表達自己積極或是消極的情感(Hofstede, 2005, pp.182)；同時在社會中，存在許多成文的和不成文的規定用於規範雇主和

雇員各自的權利和義務；，組織中上級主管的權力在某種程度上也替代了對組織內部規章制度的需要，這種高不確定避免性社會對於規則的需要是情感性的；人們不喜歡模糊的情況，而需要精確和正規化，工作上直覺信賴專家意見與擁有更多專業人員(Hofstede, 2005, pp.191-195)。

而低不確定性避免國家則相反；在不確定性避免程度低的社會當中，人們普遍有一種安全感，傾向於放鬆的生活態度和鼓勵冒險的傾向；有時對於成文的法規表現出深深的厭惡感，只有在必要時會訂立相關的規章制度，許多事情並不一定需要正式的規範一樣能夠被遵守，這通常來自於社會控制的不斷強化而形成；且在低不確定性避免的國家，模糊和混亂有時候被看作激發創造力的條件，也較信任經驗常識和通用人才(Hofstede, 2005, pp.193)。

此外，不確定性避免程度低的社會，人們較容易接受生活中固有的不確定性，能夠接受更多的意見，上級對下屬的授權被執行得更為徹底，員工傾向自主管理和獨立的工作。而在不確定性避免程度高的社會，上級傾向對下屬進行嚴格的控制和清晰的指示；同時，不確定性避免方面的差異也意味著激勵模式的差異，透過不確定性避免與剛性/柔性氣質維度研究結合，Hofstede (2005)發現不同國家的不同動機模式一目了然⁷⁶；在強不確定性的文化中，安全需求可能凌駕其他需求之上，在柔性氣質文化中，歸屬需要(人際關係)可能凌駕於尊重需要之上；在陽剛氣質的文化中，尊重需要凌駕於歸屬需要之上(Hofstede, 2005)。下表是Hofstede (2005)對於不同文化在人格行為(家庭與規範)、健康教育(學校)與組織活動的不確定性避免認知的價值差異比較(表三-10)：

⁷⁶ 摘引吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織—心理軟件的力量(第二版)》(2010年6月初版)，北京，中國人民大學，頁196-198。

表 三-10：Hofstede 分析不同文化中不確定性避免的價值差異

	低不確定性避免社會	高不確定性避免社會
家庭與行為人格	<ul style="list-style-type: none"> 不確定性是生活的常態，順其自然接受，個人擁有較低的壓力和焦慮。 	<ul style="list-style-type: none"> 生活中存在不確定性是一種持續的威脅，必須與之抗爭，個人擁有較高的壓力和焦慮。
	<ul style="list-style-type: none"> 人格測驗中，在隨和性方面得分較高；能坦然面對模糊的情況和不常見的風險。 	<ul style="list-style-type: none"> 人格測驗中，在神經質方面的得分較高；接受常規風險，但害怕模糊的情況和不常見的風險。
	<ul style="list-style-type: none"> 以相似的稱謂來稱呼不同的人，「差異」使人感到好奇。 	<ul style="list-style-type: none"> 以不同的稱謂稱呼不同的人，「差異」讓人感到危險。
	<ul style="list-style-type: none"> 家庭生活較為放鬆。 	<ul style="list-style-type: none"> 家庭生活較為緊張。
健康與教育	<ul style="list-style-type: none"> 人們感覺更快樂，較少為健康和金錢擔心。 	<ul style="list-style-type: none"> 人們感覺較不快樂，對健康和金錢擔心頗多。
	<ul style="list-style-type: none"> 學生喜歡開放的學習環境，喜歡討論問題；教師被允許不用知道所有問題的答案。 	<ul style="list-style-type: none"> 學生喜歡結構化的學習方式，更關注問題的正確答案；教室被認為必須知道所有問題的答案。
	<ul style="list-style-type: none"> 喜歡把成就歸功於個人。 	<ul style="list-style-type: none"> 喜歡把成就歸功於環境或運氣。
組織與工作場域	<ul style="list-style-type: none"> 較頻繁的更換雇主，在現職的服務期限短；如無必要，就不制定規章制度。 	<ul style="list-style-type: none"> 較少更換雇主，在現職的服務期限長；情感上需要規章制度，即使它不起作用。
	<ul style="list-style-type: none"> 容忍模糊和混亂；信任通用人才和經驗常識。 	<ul style="list-style-type: none"> 要求精確和正規；信任專家和技術解決方案。
	<ul style="list-style-type: none"> 側重決策過程，企業家受制度約束較少 	<ul style="list-style-type: none"> 側重決策內容，企業家受現有制度的嚴格約束
	<ul style="list-style-type: none"> 由於對幸福感的滿意程度高，自主創業的人數較少。 	<ul style="list-style-type: none"> 由於對幸福感的滿意程度低，自主創業的人數較多
<p>資料來源：吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織-心理軟件的力量(第二版)》，北京，中國人民大學，2010年6月初版。</p>		

(五). 過去、現在或將來：長期期/短期導向

1980 年底，當《文化的效應》一書剛剛出版不久後，吉爾特·霍夫斯塔德(Geert Hofstede)遇到來自香港大學的龐德(Michael H. Bond)教授，Bond (1980)剛剛完成對心理系男女學生價值觀比較的羅克奇價值觀調查(Rokeach Values Survey)研究，這些學生來自亞太地區的十個國家或種族，採用了 Hofstede (1979)分析 IBM 數據的方法來分析 RVS 數據，也發現四個有意義的維度。值得注意的是，Bond (1980)設計了一份包含非西方文化偏見的新問卷，在這個研究問卷中存在中國文化偏見，並且採用的方式與西方是問卷相同，以便可以獲得能夠比較的結果，新問卷叫做「華人價值觀調查(Chinese Value Survey)」。華人價值觀調查(CVS)研究中發現，華人文化研究的第四個維度與 IBM 的第四個維度完全無關，CVS 中沒有運用不確定性規避的維度，而是融合未來導向及其對立面—過去與現在導向來呈現。華人價值觀調查(CVS)發現，他們沒有類似於不確定性避免的維度，相反的，CVS 的第四個維度是基於儒家思想來劃分價值觀的。以此，Hofstede 提出國家文化的第五項維度：**長期/短期導向(Long/ Short- term orientation)**⁷⁷

Hofstede (2005)認為儒家思想的主要原理為：(1).社會的穩定是基於人們之間的不平等關係；(2).家庭是所有社會組織的原型，成員要克服自己的私慾以維繫家庭的和諧，其中「面子」極為重要；(3).人際交往的道德標準是「以所不欲，勿施於人」(4).關於人生美德還包含努力獲得技能和教育、勤勞、連結、耐心、有恆，炫富被認為是一種個人性情的喪失。由此歸納出**長期/短期導向維度的定**

⁷⁷ 資料來源：吉爾特·霍夫斯塔德(Geert. Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔德(Gert. Jan. Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織—心理軟件的力量(第二版)》(2010年6月初版)，北京，中國人民大學，頁29。

義是：長期導向意味著培養和鼓勵以追求回報為導向的品德，尤其是堅韌和節儉；短期導向則意味著培育和鼓勵關於過去和當前的品德，尤其是尊重傳統、維護面子，以及履行社會義務。值得注意的是**長期導性維度不同於儒家學說，該維度的兩端都包含儒家價值觀**，但是在對美國的調查中，屬於長期導向的節儉與堅韌兩種價值就不存在⁷⁸。透過調查華人價值觀所形成的國家文化維度裡，可以發現在表現**長期導向**的價值觀包含有：堅韌、節儉、尊卑有序、知恥；在代表**短期導向**價值觀則有：禮尚往來、尊重傳統、維護面子和穩重等價值。維度兩端的意義代表的是：**正極(長期導向)是一種動態的、面對未來的導向(尤其是堅韌和節儉)；負極(短期導向)代表的是一種靜態的、面向過去的導向(Hofstede, 2005, pp.220)。**

從**家庭與行為方面**來看，長期導向程度高的國家，婚姻是一種實用的、以目標為導向的安排；與長期導向程度低的文化相比，愛情是與丈夫相連的，婚姻是愛情最終的結果；同時，謙卑被認為是一種普遍存在的基本的美德，這在長期導向低的文化裡是屬於柔性氣質特徵的；同時，美德是「只能意會，不能言談」，需要通過實踐而不是宣揚來加以灌輸的；且社會是以「身分」來確定尊卑關係與運作法則的，家庭教育重視「應該」遵守來自於故有的文化價值觀規範(Hofstede, 2005, pp.224)。

⁷⁸ 該調查來自羅克奇價值觀(Rokeach Values Survey, RVS)調查，in 1988 private savings as a share of GNP were 12 percent for Japan, 8 percent for Germany, 4percent for Britain, and 3 percent for the United States. 摘引自吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織—心理軟件的力量(第二版)》(2010年6月初版)，北京，中國人民大學，頁250。

在**學校教育方面**，長期導向的文化下的學生傾向於將「失敗」歸因於努力，強調“持續不斷的努力是通往成功道路的唯一道路”，從而付出更多的努力；同時，長期導向文化下的學生擅長處理「正規的」之具體、實用的應用科學；而不是「開放的」之理論、抽象的邏輯科學，因此對於“解決界定明確問題”的基礎數學，長期導向文化的學生常以優異的成績表現證明自己善於處理這類問題(Hofstede, 2005, pp.227)。

至於**工作與組織方面**，在長期導向的環境中，工作和家庭是分不開的。社會裡家族企業是普遍的存在，透過五倫的文化影響，對不平等關係的調和強調和諧穩定的等級區分及履行各自角色的義務，使得企業家的專制管理風格鮮明；對節儉和儲蓄的強調從而使自己或親屬能夠擁有資本進行投資；知廉恥的價值觀則會強化人際交往中重視人際關係和遵守承諾。以犧牲及時結果為代價，為佔據強有力的市場位置而進行投資被認為是長期導向文化里亞洲公司的一個特徵，相對的在短期導向文化中，盈虧是一個主要的考慮事項，管理者時刻關注它，評價也是基於它做出的(Hofstede, 2005, pp.229-230)。

對權威人物的尊重，深深根植於儒家傳統之中，往往會被人們終生加以貫徹實施，因此長期導向的一些構成要素：**由身分決定的尊卑關係以及對這種關係的維持，堅韌：不只表現在企業家建立公司事業，亦表現在企業員工履行其日常任務中。**Hofstede (2005)從一個關於價值觀的問項：(1).人們過於強調平等原則：人們應該擁有這樣的機會，根據自己的個體能力來選擇自己的經濟和社會生活。和(2).在人們的經濟和社會生活中，過度的自由主義已經在不斷製造越來越大的差距。兩個選擇的問題裡，可以得知長期導向社會是意味著，一個經濟和社會條件存在廣泛差距是不理想的社會；短期導向社會代表著菁英主義的價值觀，能力決

定區別。此外，在長期導向程度高的社會，個人的人際關係網絡對於獲得成功是至關重要的(Hofstede, 2005)。下表是 Hofstede (2005)對於不同文化在人格行為(家庭與規範)、健康教育(學校)與組織活動的長期導向認知的價值差異比較(表三-11)：

表 三-11：Hofstede 分析不同文化中短/長期導向的價值差異

	短期導向	長期導向
家庭與行為人格	<ul style="list-style-type: none"> ■ 付出的努力應該速見成效。 ■ 具有消費傾向的價值觀。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 堅忍，願意為長遠的回報而不斷努力。 ■ 節儉、節約的價值觀。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 尊重過去的傳統，強調個人的立場。 ■ 是一種靜態的、面向過去的導向。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 尊重環境，強調個人的適應性。 ■ 一種動態的、面對未來的導向。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重視社會和身分賦予的責任。 ■ 強調個人的立場堅定。 ■ 維護面子(自尊)。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 願意為最終目標而奉獻自己。 ■ 強調個人的適應性。 ■ 知廉恥，強調尊卑有序。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 婚姻是一種道德上的安排，愛情是與男朋友聯繫在一起的。 ■ 家中的權威跟出生次序與身分無關。 ■ 兒童應該獲得來自家庭的愛與開心，學會寬容與尊重；照顧他們的責任應該由其他人共同負擔。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 婚姻是一種注重實用的安排，愛情是與丈夫聯繫在一起的。 ■ 家庭中年長的孩子對年幼的孩子擁有權威。 ■ 兒童應該獲得來自家庭的教育與發展，學會節儉；照顧他們的責任應該由母親來負擔。
教育與學校	<ul style="list-style-type: none"> ■ 學生將失敗歸因於運氣 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 學生將失敗歸因於努力
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對理論、抽象的科學有天賦，但不擅長數學和解決規範問題。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對食用、具體的科學有天賦，擅長解決規範問題。
組織與工作場域	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要的工作價值包含自由、權利、成就捍衛自己考慮。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要的工作價值包含好學、誠實、適應性、責任感和自律。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 閒暇時間很重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 閒暇時間不重要。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重點關注盈虧狀況。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重點關注市場地位。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 菁英主義，基於能力進行獎賞。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 廣泛的社會和經濟差距是不受歡迎的。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人的忠誠隨著企業需要的改變而改變。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人投資於終身的人際關係網絡(關係 Guanxi)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 低儲蓄，幾乎不做投資。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高儲蓄額，資金用於投資。
<p>資料來源：吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織-心理軟件的力量(第二版)》，北京，中國人民大學，2010年6月初版。</p>		

三、 結論

從上述的描述中，我們可以得知五個維度的特性，歸納分析如下：

- **權力距離代表的是文化價值對「權力接納」的程度：**Hofstede (1979)權力距離指數得分代表的是人們之間的依賴(Dependence)關係，依賴權威和對弱勢的照顧程度的差異是「權力距離」中人們的心理維度特徵，從 Hofstede (2005)對「權力距離文化」中家庭、教育與工作組織的探討，我們可以發現權力距離代表了「領導」與「服從」的關係互動，高權力差距文化尊崇權威與階級；低權力差距文化重視個人與能力，同時，「領導者」需要負擔起整合社會運作的責任。而低權力距離的社會，孩子傾向被平等的對待，強調自由與獨立，上下級被認為彼此天生平等；等級制度是角色與工作分配不同的象徵。

因此：「權力距離」的差異了決定社會運作應該由「與擁有權力的誰」的「依賴程度」決定。

- **個體/集體主義代表的是文化價值的「身分歸屬」：**個體/集體主義強調在社會互動中，個人與所屬群體之間相對身分的重要性。個體主義文化強調自我實現、獨立、自尊，個人事業優先於組織，人際關係的認同與連結來自鬆散的獨立性「個體」，外向性特質高；集體主義關心集體目標，強調和諧、道德規範、羞恥心與人際關係，人際關係的認同與高度凝聚力的社會性「集團」結合在一起，密切而持續的社會交往中與個體所在的環境和諧相處是成為這個人遠離家庭走進其他環境的一種重要優勢。

因此：個體/集體主義的差異決定了社會歸屬應該由「來自哪裡」的「身分」做決定。

- **剛性/柔性氣質代表的是文化價值的「自我認同」**：剛性/柔性氣質則是關於「自我」的認同和「與他者互動關係」的認同，並不考慮個人與全體紐帶的關連。男性在社會上傾向被認為更應該注重家庭以外的成就，標榜事業成功、重視金錢與物質及成就以獲得認可、進步和挑戰；因此剛性氣質的個人關心自身利益、決斷獨行。而女性在社會上則被期待更關注家庭生活，更注重對於家人和孩子的照料，柔性氣質強調生活品質，重視人際關係與大眾福利，反映在企業決策則會考量對社會的影響。

因此：剛性/柔性氣質的差異決定了社會利益應該由「性別角色」的「認同」做決定。

- **不確定性避免代表的是文化價值中「風險規避」程度**：不確定性避免來自對於未知的情況所感覺到的恐慌程度，是透過緊張感和對可預測性的需求(成文和不成文規定的需求)所表現出來的。在高不確定避免文化下的人們具有高度的緊迫感和進取心，總是在他們所在的組織、機構、和關係系統中尋求一種連結結構；對於規則的需要是情感性的，不喜歡模糊的情況，偏好精確和正規化，工作上直覺信賴專家意見與擁有更多專業人員。低不確定避免的文化則喜歡冒險與改變，不懼怕風險，人們傾向於放鬆的生活態度和鼓勵冒險的傾向，通過來自於社會控制的不斷強化，許多事情並不一定需要正式的規範一樣能夠被遵守，焦慮水平低。

因此：不確定性避免程度的差異決定了社會制度應該由「風險規避」的「需求」做決定。

- **短期/長期導向代表的是文化中對價值的「時間觀」看法**：長期導向文化對於奉獻、努力及節儉抱持「未來」的價值觀，是一種動態的、面對未來的導向，強調堅韌、節儉、尊卑有序、知恥，重視對權威人物的尊重，個人的人

際關係網絡對於獲得成功是至關重要的，因而長期導向社會強調「和諧大同」，其意味著一個經濟和社會條件存在廣泛差距是不理想的社會。短期導向文化重視「現在」，代表的是一種靜態的、面向過去的導向，強調禮尚往來、尊重傳統、維護面子和穩重，喜歡快速且可以立即測量的成功與財務報酬，短期導向社會代表著菁英主義的價值觀，能力決定區別。

因此：短期/長期導向的差異決定了社會價值應該透過「時間觀」的「認知」做決定。

第四章、 命題：演繹與提出

第一節 「權力」對「關係承諾」的影響

過去以來行銷研究已經證實，通路成員為影響合作夥伴之行為，藉以達到追求的目標與績效，會採用「權力」作為有效影響標的廠商的行為(周世中，2005)。企業與其他組織在開始建立交易關係前，雙方會先評估彼此的能力，亦即是彼此權力的大小(Aldrich, 1979)；通路權力的運用是有助於通路關係之協調的(Frazier & Summers, 1986)，例如製造商可藉由權力的運用來影響經銷商對彼此關係的承諾(Brown, Lusch & Nicholson, 1995)；而在高度相互依存的關係中，群體願意發展及維持一個合作的關係，以促進使成員間行銷活動的協調溝通(林能白、胡同來、連怡芬，2004)；關係的承諾來自於關係利益、關係終止成本與共有價值的直接影響，同時也受到信任要素(溝通、投機行為)的間接影響(Morgan & Hunt, 1994; Sharma & Patterson, 1999; Cote & Latham, 2003; Friman et al, 2003; Mukherjee & Nath, 2003)。故根據以上研究的論述，本研究提出：

命題一：「權力」類型的會正向影響關係的「承諾」構面。

透過資源依賴研究對「權力」的定義(French & Raven, 1959)，本研究的「權力」分類，與關係行銷研究對「關係利益」(Gwinner et al., 1998; Hennig-Thurau et al., 2002)、「關係終止成本」(Egan 著、方世榮譯，2005)，以及「共有價值」、「溝通效果」、「投機行為」(Morgan & Hunt, 1994；蔡坤宏，謝昇紘，2005；呂長民，2008)的定義，來演繹並建構本研究對：供應鏈或夥伴關係的「權力」類型如何形成對關係承諾構面之影響，說明如下：

“關係利益”除了實質的夥伴價值之外，亦是包含「信心利益」價值，來自夥伴關係中“能獲得、可預期的”何種服務，也能免除對“可能的錯誤”所產生的疑慮與擔心而使焦慮降低及放心之感覺(Gwinner et al., 1998; Hennig-Thurau et al., 2002)，故若(P)能感受到夥伴關係中契約與特許的保障與支持(制式法定權的效果)，或是相信對方(O)有給予傳達獎賞能力之堅定信念(獎賞權的效果)、對(O)傳遞專門技術或訊息(專家權的效果)正確的滿意度(Swan, Trawick, Silva, 1985)，以及來自(O)良好誠信的商譽、品牌利益(參考權效果)的認同與忠誠之影響(方世榮、張文賢，2006)的話，均會減低(P)被權力約束的不悅(Lusch & Brown, 1982)，達到建立對雙方關係的信任感。

“關係利益”也是包含「社交利益」價值，是雙方長期互動所產生的熟悉與親切之情上的利益連繫(Egan 著、方世榮譯，2005)，能透過認同對方的魅力或形象、品牌的吸引力，產生對對方的歸屬感與榮譽感(Gwinner et al., 1998; Hennig-Thurau et al., 2002)，因此對於來自領導企業運用自身魅力與品牌信任的效果(參考權效果)，或來自雙方共有的傳統的模範、信念與價值(傳統法定權)賦予的影響力，具有明顯的效果。同時，“關係利益”也是「特殊待遇」利益獲得的管道，來自關係形成後所帶來的可見、不可見附加效果，具有經濟利益與客製化的特性，是金錢或非金錢的特別優惠(Gwinner et al., 1998; Hennig-Thurau et al., 2002)，故對於來自(O)特殊實質利益(獎賞權)與特殊知識技術的指導或訊息的給予(專家權)，會具有明顯的效果。因此本研究提出：

- 命題二：「經濟性/傳達性/直接性」與「非經濟性的/間接性/非傳達性」權力會正向影響「關係利益」因素。

- **命題 2-1**：獎賞權與制式法定權、專家權與參考權會正向影響「信心利益」。
- **命題 2-2**：傳統法定權、參考權會正向影響「社交利益」。
- **命題 2-3**：獎賞權、專家權會正向影響「特殊待遇」利益。

“關係終止成本”可以是發展關係上各種類型的障礙或成本，是經由懲罰與障礙方式來保有與合作夥伴的關係(Egan 著、方世榮譯，2005)。其中「**財務成本**」是明顯的**利益損失的應用操作**，故對於(P)恐懼來自反抗合夥人(O)預期而受到的懲罰(強制權正面效果)或是對過往優惠的取消(獎賞權的反面效果)之實質利益損失(French & Raven, 1959)時，會具有明顯的影響力；「**法律障礙**」則是源於**條約限制的應用操作**，是契約規範所帶來的影響效果(制式法定權效果)，兩者皆是(P)離開關係所必須付出有形「**應用性關係終止成本**」的損失。

“關係終止成本”也可以是包含與夥伴間長遠互動下所產生的「**自發性關係終止成本**」，是由合作雙方互動下共同創造的障礙(Egan 著、方世榮譯，2005)。本研究演繹：供應鏈或通路關係中「**情感成本**」代表的是來自(P)與供應鏈或夥伴**成員之間長期熟悉的情感連結**，故情感成本的付出代表“離開關係”必須中斷來自雙方情感互動連結，需考量離開後對彼此共享之名聲、商譽(參考權效果的消失)的損失，或是來自內化性價值(傳統法定權效果)壓力下所可能造成的負面情緒效果；「**社會成本**」則是來自**供應鏈或夥伴關係網絡能夠提供對企業(P)社交有利的資源與活動**，故社會成本的付出除了考量與對方人際互動與社會網絡連結的消失後，所可能造成與合作夥伴擁有一致性認同與價值的背離(參考權與傳統法定

權效果)之外部社會損失外，還必須考量可能失去原有網絡所能提供的特殊技術與訊息管道(對專家權的依賴)的支持。因此本研究提出：

➤ **命題三：「經濟性/傳達性/直接性」權力會正向影響「應用性關係終止成本」因素；「非經濟性的/間接性/非傳達性」權力會正向影響「自發性關係終止成本」因素。**

- **命題 3-1：**強制權、獎賞權會正向影響「財務成本」
- **命題 3-2：**制式法定權會正向影響「法律障礙」。
- **命題 3-3：**傳統法定權、參考權會正向影響「情感成本」
- **命題 3-4：**傳統法定權、參考權、專家權會正向影響「社會成本」。

“共有價值”代表的成員對彼此的行為、目標和對策具有共同的信念與看法(蔡坤宏，謝昇紘，2005；呂長民，2008)，「價值」可以是源自於過去共同所接受的準則，通過「內化價值」方式，所產生內在價值認同(傳統法定權效果)，也可以是因為對方地位崇高，信譽良好，與其往來合作是一種榮耀所產生歸屬感，希望與其成為一體，亦即「一種同一性」的感覺，或是一種「認同的渴望」(參考權效果)。因此本研究提出：

➤ **命題四：傳統法定權、參考權會正向影響「共有價值」。**

在「權力」與「信任」相關的研究上指出，「信任」常常是成為決定通路氣候的主要因素(謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治，2010)，擁有較大權力的成員會採取仁慈的方式，運用合作性溝通來達到通路目標(胡同來、許士軍、魏啟林，2001)；合作夥伴(O)較少使用強制權力來源，而傾向於運用較多之非強制權力來

源的通路關係，會產生良好之滿意度(Lawler & Yoon, 1993)，使得通路成員在關係承諾上產生正面影響(Weitz & Jap, 1995)，採用強制權力來源會對關係承諾有負面之影響，若採用非強制權力來源則會產生正面之效果(Goodman & Dion, 2001)⁷⁹；只有夥伴(P)知覺權力來源為非強制性，如法定權、參考權與專家權等，才會提高對製造商之關係承諾程度，「關係承諾」受強制權的影響較少(連怡芬，2004)；是故當企業會傾向採用非強制性權力來源時，其與通路成員的信任程度越高；信任程度愈高，相對的會降低彼此之間非功能性衝突的程度(周世中，2005)。

故根據以上實證研究的結果，我們發現強制性權力無法形成有效的「信任」關係。「信任」是關係承諾的中介因素，包含雙方「溝通效果」與「投機行為」，其中隱含信任者的「易受害性」與「不確定性」(Morgan & Hunt, 1994)；故本研究演繹，認為：來自於合作過程中雙方對“害怕遭受懲罰而產生的過錯掩飾”(P對強制權的不順從與反抗)、以及對“濫用權力(強制權)達到投機利益”(O強制權效果的運用)之人性行為的憂慮及不信任感，會致行使權力的一方(O)必須投入更多的時間及成本進行低利潤卻頻繁的監督工作(工具性/估算性承諾的經濟利潤低下)，但卻造成合作夥伴成員間的反感與抱怨(情感性/規範性承諾的認同感低下)，導致彼此傾向用投機取巧的方式應付對方。且「信任」的「可信賴(Credibility)」程度與「善意性(Benevolence)」程度，是源於自於雙方互動下所知覺的仁慈情感(Mohr & Nevin, 1990)、良好的名聲與商譽(French & Raven, 1959)與對專門知識授予(Swan, Trawick, Silva, 1985)的信賴，彼此之間若察覺雙方都能提供高品質的訊息溝通與交換(專家權提高溝通與交換過程的信任效果)，則雙方較願意採取共同的行為與政策(共有價值的承諾)，建立持續性關係朝更有利雙方利益的方向前進。因此本研究提出：

⁷⁹ 摘引自林能白、胡同來、連怡芬，〈通路權力、關係承諾與通路績效之研究〉，《第一屆台灣作業研究學會學術研討會暨 2004 年科技與管理學術研討會 研討會論文》，未出版，頁 1216。

- **命題五：「權力」類型會正向影響關係承諾的「信任」因素。**
 - **命題 5-1：**強制權會正向影響「投機行為」；「投機行為」會負向影響關係承諾。
 - **命題 5-2：**專家權會正向影響「溝通效果」；「溝通效果」會正向影響共有價值。

至於「關係承諾」的前置因素對承諾的類型的影響，過去的研究指出**工具性/估算性**承諾來自成本及利潤的評估(Mathidu & Zajac,1990; Kim & Frazier, 1997; Cullen, Johnson & Sakano, 2000)、持續性投資(Anderson & Weitz, 1992)與順從(Brown, Lusch & Nicholson, 1995; Kim & Frazier, 1997)，會考量實質利益的獲得，與終止成本所必須付出的實際損失，故本研究演繹：當雙方形成「**工具性/估算性承諾**」時，企業(O)會持續提供有利於合作夥伴的優惠與保證、分享即時而有意義的資訊(提升彼此的溝通效果的頻率)，或是透過資本的投資與努力來改善與夥伴之間的關係現狀，形成(P)對「合作關係」的信任感(提升信心利益)，來持續保有(O)在供應鏈關係的穩定利益與優勢；雙方亦能透過關係的連結來獲取彼此「特殊待遇」的優惠對待與管道(特殊待遇的獲得)，(P)傾向以順從態度來防止來自合作夥伴(O)懲罰性作為的利益損失(財務成本考量)與契約障礙(法律障礙考量)，避免「**應用性關係終止成本**」的付出。因此本研究提出：

- **命題六：「應用性關係終止成本」、「關係利益」、「溝通效果」會正向影響工具性/估算性關係承諾。**
 - **命題 6-1：**「溝通效果」會正向影響工具性/估算性關係承諾。
 - **命題 6-2：**「財務成本」與「法律障礙」會正向影響工具性/估算性關係承諾。

- **命題 6-3**：「信心利益」與「特殊待遇」會正向影響工具性/估算性關係承諾。

而**情感性/規範性**承諾是來自雙方自願性的感情基礎(Mathidu & Zajac, 1990; Anderson & Weitz, 1992; Kim & Frazier, 1997)、價值觀與認同感(Brown, Lusch & Nicholson, 1995; Cullen, Johnson & Sakano, 2000)，是雙方情感上的偏好、內化價值與榮譽感的無形利益獲得，故本研究演繹：當雙方形成「**情感性/規範性承諾**」時，代表「好處」會來自與對方建立緊密熟悉的「**社交利益**」連結，達到情感與價值觀的一致性、依賴；或藉由長期真誠的互動下所產生對雙方行為措施的強烈信任(信心利益的增強)保證，以及當雙方形成擁有「**共有價值**」的夥伴關係時，彼此願意承諾投入更多契約外所制定的義務所帶來的利益。終止關係承諾則必須面臨到對舊有情誼的破壞(情感成本的付出)與人際、社會網絡利益的消失(社會成本的付出)，是「**自發性關係終止成本**」的損失。因此本研究提出：

- **命題七**：、「**自發性關係終止成本**」、「**關係利益**」、「**共有價值**」，會正向影響**情感性/規範性關係承諾**。

- **命題 7-1**：「**共有價值**」會正向影響**情感性/規範性關係承諾**。
- **命題 7-2**：「**情感成本**」、「**社會成本**」會正向影響**情感性/規範性關係承諾**。
- **命題 7-3**：「**信心利益**」、「**社交利益**」會正向影響**情感性/規範性關係承諾**。

不論「承諾」的類性是來自於經濟性、直接性或傳達性的權力所產生的工具性/估算性關係承諾，或是非經濟性、間接性或非傳達性的權力所產生的**情感性/規範性關係承諾**，「終止」關係的雙方都必需付出相當程度的**風險**、重新尋找新

夥伴的**收尋成本**與適應新關係的**學習成本**；同時，習慣所產生的**慣性成本**亦是不易擺脫掉的麻煩。故不論是有形、無形的成本，一旦決定終止夥伴關係發展，勢必都得面臨終止關係帶來的所有可能的損害（如收尋成本、學習成本、慣性成本、風險），是關係消失的「**結果性成本**」本研究提出因此：

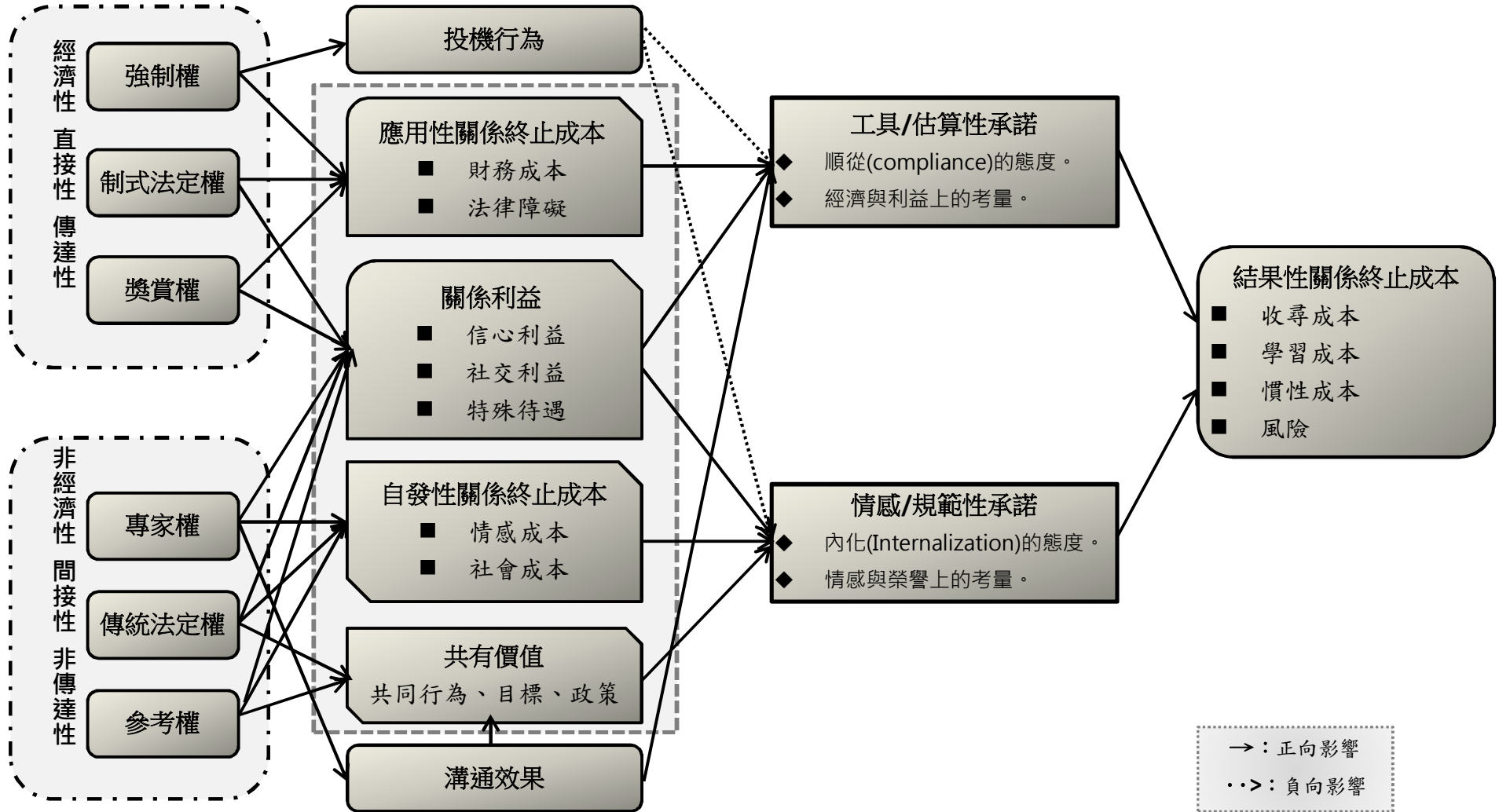
- **命題八：關係承諾類型會正向影響「結果性關係終止成本」。**
 - **命題 8-1：**「工具性/估算性」關係承諾會正向影響「結果性關係終止成本」。
 - **命題 8-2：**「情感性/規範性」關係承諾會正向影響「結果性關係終止成本」。

綜合以上「權力」對「承諾」因素，以及「承諾」對關係承諾類型的影響分析，本研究總結：

- **命題九：「權力」的類型與「關係承諾」類型之間具有顯著相關。**
 - **命題 9-1：**「經濟性/傳達性/直接性」權力與「工具性/估算性」關係承諾之間具有顯著相關。
 - **命題 9-2：**「非經濟性的/間接性/非傳達性」權力與「情感性/規範性」關係承諾之間具有顯著相關。

- 「權力」來源類型與「關係承諾」構面之間可以用下圖(圖四-1)表示：

圖四-1：權力來源對關係承諾之影響



第二節 「關係承諾」與華人「關係(Guanxi)」

不論是東方或是西方，對於關係理論的研究皆指出，不同的因素來源會產生不同的關係「承諾」類型(Mathidu & Zajac, 1990; Anderson & Weitz, 1992; Brown, Lusch & Nicholson, 1995; Kim & Frazier, 1997; Cullen, Johnson & Sakano, 2000；黃光國，1988；楊國樞，1993；楊中芳，2000，周麗芳，2002)。此外，由於東、西方社會對於“關係”本質看法的差異，導致對於關係的來源，與透過「信任」所形成的「關係承諾」，在內涵與理論背景上是存在差異的(Dickson & Zhang, 2004；呂大樂，2001；何雍慶、吳文貴，2007；邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海，2007)。

因此，在探討「關係承諾」與權力、「關係(Guanxi)」之間的相關性時，本研究認

為權力(power)與關係(Guanxi)應該分別作為「關係承諾」的兩個自變數

(Independent variable)來看待，原因在於西方的“關係”來自於交易的歷程，是實踐過程中產生的「情感連結」；而東方的「關係」則包含了華人文化的「價值觀」，兩者在內涵上存在差異(邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海，2007)。

從「關係」構成內容與分類來看，多數學者研究都認為以情感性、規範性、工具性三種關係成分來說明「關係」是最能彰顯其社會文化的內涵⁸⁰，「關係」定位下的互動法則正是這些「關係成分」比例的展現(何雍慶、吳文貴，2007)。在交易的歷程中，經濟與社會因素是交錯在一起的，故在華人世界的商業活動是利益與人情兼顧的，具有義、利相生的特性，彼此之間交往的不只限於經濟資源，還包含人情面子等社會資源(鄭伯壘、劉怡君，1995)；且如同西方關係理論的研

⁸⁰ 摘引自周麗芳，〈華人組織中的關係與社會網絡〉，《本土心理學研究 第 18 期》(2002 年 12 月)，台北：臺灣大學心理學系本土心理學研究室，頁 194

究，華人「關係」研究同樣指出「關係」亦具有工具性的承諾構面與情感/規範性的承諾構面(黃光國，1988、1991、2002；楊中芳，2000，周麗芳，2002)，但不同於西方關係研究理論的是，華人「關係」研究含有文化的特殊性，這個特殊性來自於華人五倫規範及人情、面子觀下的獨特產物(Park & Luo, 2001；朱瑞玲，1983；黃光國，1988；胡先縉，1991；楊中芳，2000)，會產生「義務性」的承諾構面，具有不對等的人情交換，與對「情義夥伴」之「報」的責任和義務所必須付出的人情成本(黃光國，2002)。因此本研究提出：

➤ **命題十：華人「關係(Guanxi)」要素會正向影響關係的「承諾」的構面。**

在「關係」的“先賦性要素”方面，本研究演繹：「**倫理差序**」是源自於共同的出身背景或共同的經驗的身分性要素，用以明確規範人們之間的階級關係(King, 1991; Wamk, 1996; 潘偉華、翁正恣，2008)，進行符合“身分”與“情境”之「差序格局」的人際交往行為，資源的分配是依據個人與他人之間的層級或角色關係進行的(黃光國，2002)(具有特殊待遇效果)。同時，藉由「身分」區分出“先賦性”的差異，「關係」的親/疏、近/遠能夠提供一個有效區別「自己人/外人」的方法，形成“可信任”，甚至是“高度信任”的「關係」基礎(Wong, 1988; Redding, 1990, Fukuyama, 1995)，會強化對彼此關係「承諾」的信任感(擁有高度的信心利益)。

倫理差序的「關係」是義務的，並不需要形成共同價值觀，也未必有明確的連結結構(邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海，2007)；**倫理差序**的消失或破壞代表個人或企業離開「關係」時，必須付出來自「社會倫理規範」的壓力，以及可能付出「喪失來自其歸屬團體能提供之有形/無形利益」損失(社會成本的付出)。

「感情依賴」是雙方對關愛、溫情、歸屬感的需求，是愛與情感的交換，來自過去以來長期持續不斷的交往所產生的熟悉感(楊中芳, 2000)(高度溝通效果)；高度感情依賴的雙方會願意透過更仁慈的方式來對待群體內成員(邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海)，藉以產生高強度情感團結的交往(社交利益的提升)，形成“可信任”，甚至是“高度信任”的社會聯繫(信心利益的提升)；透過關係「需求法則」的驅動，雙方會產生強烈的情緒依附之感情與行為，更願意採取共同行動與措施(形成共有價值)，形成偏好、信仰、理念、價值觀契合的「情感性依賴關係」，以滿足雙方的安全感、歸屬，及自我認同；「感情依賴」的消失代表個人或企業離開「關係」時，終結了與個人之間的情感連結(情感成本的付出)。

同時，透過「關係」的運作，華人能在財產權、契約法律發展環境不完整時，透過拉近「弱關係」的方式找到「關係」的身分性連結，為個人提供非正式但有效率的交易(Wang & Chen, 1999)(倫理差序的身分性效果)，故能排除來自法律或是財務上的障礙(降低財務成本與法律障礙)，或是透過深化雙方情感依賴(感情依賴的效果)的方式，產生「道德上的控制」，形成所謂的「規範型(Normative)」的控制與協調模式(Weitz & Jap, 1995)來防止彼此之間可能的投機行為(對投機行為的制約)。因此，本研究提出：

➤ **命題十一：“先賦性要素”會正向影響「關係利益」因素、「自發性關係終止成本」因素、「共有價值」、「溝通效果」；負向影響「投機行為」、「應用性關係終止成」因素。**

- **命題 11-1：**「倫理差序」會正向影響「特殊待遇」與「信心利益」。
- **命題 11-2：**「倫理差序」會正向影響「社會成本」。
- **命題 11-3：**「感情依賴」會正向影響「社交利益」與「信心利益」。

- **命題 11-4**：「感情依賴」會正向影響「情感成本」。
- **命題 11-5**：「感情依賴」會正向影響「共有價值」、「溝通效果」。
- **命題 11-6**：「倫理差序」會負向影響「投機行為」。
- **命題 11-7**：「倫理差序」會負向影響「財務成本」與「法律障礙」。
- **命題 11-8**：「感情依賴」會負向影響「投機行為」。

在「關係」的“工具交換要素”方面，前述提到透過交易成本論、資源基礎論為主的關係發展學說，「關係」可以作為一種克服競爭以及資源不足的策略機制(Xin & Pearce, 1996)。利用「做人情」與「給面子」的方式(黃光國，1988)，透過非制度化的社會交易模式，可降低企業在市場中的交易成本，或者至少是短期的交易成本(許源派，2005)，提供彼此非正式但有效率的交易管道，排除投機行為等，同時，利用拉近「弱關係」的方式，華人擅長在沒有高度情感或是交往關係中，找到彼此的「關係」，進行交換或互惠行為(共有價值的缺乏或不明顯)。故本研究演繹：「人情」被視為可交換的社會資本，為人際互利的基礎，通過「做人情、給方便」的模式，雙方間「人情交換」會產生網絡資源與訊息的交流與分享，降低打入「關係」的社交障礙(社交利益的提升)，亦可獲得團體成員提供的額外優惠，或至少是方便大門(特殊待遇的獲得)，也能排除來自法律或是財務上的障礙之援助(降低財務成本、法律障礙)，有時候亦可稱之為「走後門」。因此，沒有「人情交換」的過程就意味著個人在「關係」中經常是做出「失禮」的行為，違反「禮尚往來」的「關係」規範，相對的也必須承擔所在的「關係」網絡所給予的人情困擾(社會成本的付出)。

同樣的，「面子」能形成名望、生活方式或法定特權等階級位置(社交利益的提升)，一定程度上影響資源分配者的行為(黃光國，1991)(特殊待遇的獲得)，「面子給予」的運用為印象修整行為提供管道，個人藉由行為表現用以爭取或合乎「面

子」並避免個人與所在團體尊嚴的損失(朱瑞玲,1983)(社會成本的付出),害怕“沒有面子”的「關係」規範,也一定程度上排除了彼此投機行為(Lovett al., 1999; Tsang, 1998)(對投機行為的制約)。因此,本研究提出:

➤ **命題十二: “工具交換性要素” 會正向影響「關係利益」因素、「自發性關係終止成本」因素, 負向影響「投機行為」、「應用性關係終止成」因素。**

- **命題 12-1:**「面子給予」會正向影響「社交利益」與「特殊待遇」。
- **命題 12-2:**「面子給予」會正向影響正向影響「社會成本」。
- **命題 12-3:**「人情交換」會正向影響「社交利益」與「特殊待遇」。
- **命題 12-4:**「人情交換」會正向影響「社會成本」。
- **命題 12-5:**「面子給予」會負向影響「投機行為」。
- **命題 12-6:**「人情交換」會負向影響「財務成本」與「法律障礙」。

在「關係」的“規範性要素”方面,本研究演繹:規範性要素來自「回報」與「互惠」行為,是「關係」應有之情(Assumed)與真情(Real)的具體措施,隱含「既有成分」和「交往成分」的文化價值(胡先縉,1949),是“存在於兩人之間『應該』有的及給予對方的義務性情感”(回報行為),以及“透過給予對方之實質或抽象的好處來表達情感”(互惠行為)的具體象徵(楊中芳,2000),兩者是交換網絡資源與情感交流(社交利益的獲得)的有利方式,使華人人際交往能夠達到「受施慎勿忘」的「承諾」規範,促進人際互動的感情「和諧」基礎(黃光國,1991),最後成為雙方「高度信任」的關係保證(楊中芳,2000),是雙方「關係利益」的重要憑藉(提升彼此的信心利益)。

同時，「互惠行為」隱含華人社會中「關係」互動是長期高度感情依賴的具體展現(情感成本的付出)，提供了解決實質財務與法律障礙的人情管道(降低財務成本與法律障礙)；「回報行為」則是「差序格局」下的身分規範，是個人無法擺脫對所屬團體的義務性責任的實踐成果(社會成本的付出)，形成了有效制約雙方投機取巧的文化規範(防止投機行為)。同時，由於「報」的文化規範亦相信：「能放心期待對方欠了自己人情，將來自己如果有難，對方必定會伸出援手」，這不只是因為自己利益考量而來善待對方，同時也隱含對對方「誠心」相待的渴望，期望雙方能「盡己之心為人」是出於「自動自發」的精神來幫助對方(楊中芳，2000)，因此透過回報與互惠行為，彼此更願意根據對方的行為措施，而採取相同的作為(共有價值的行動)，甚至回報更多利益與好處；同時，高度回報與互惠的行為亦存在高度的溝通與交往情境(高度溝通效果)。因此本研究提出：

➤ **命題十三：**“規範性要素”會正向影響「關係利益」因素、「自發性關係終止成本」因素、「共有價值」、「溝通效果」；負向影響「投機行為」、「應用性關係終止成」因素。

- **命題 13-1：**「回報行為」會正向影響「信心利益」與「社交利益」。
- **命題 13-2：**「回報行為」會正向影響「社會成本」。
- **命題 13-3：**「回報行為」會正向影響「共有價值」、「溝通效果」。
- **命題 13-4：**「互惠行為」會正向影響「信心利益」與「社交利益」。
- **命題 13-5：**「互惠行為」會正向影響「情感成本」。
- **命題 13-6：**「互惠行為」會正向影響「共有價值」、「溝通效果」。
- **命題 13-7：**「回報行為」會負向影響「投機行為」。
- **命題 13-8：**「互惠行為」會負向影響「財務成本」與「法律障礙」。

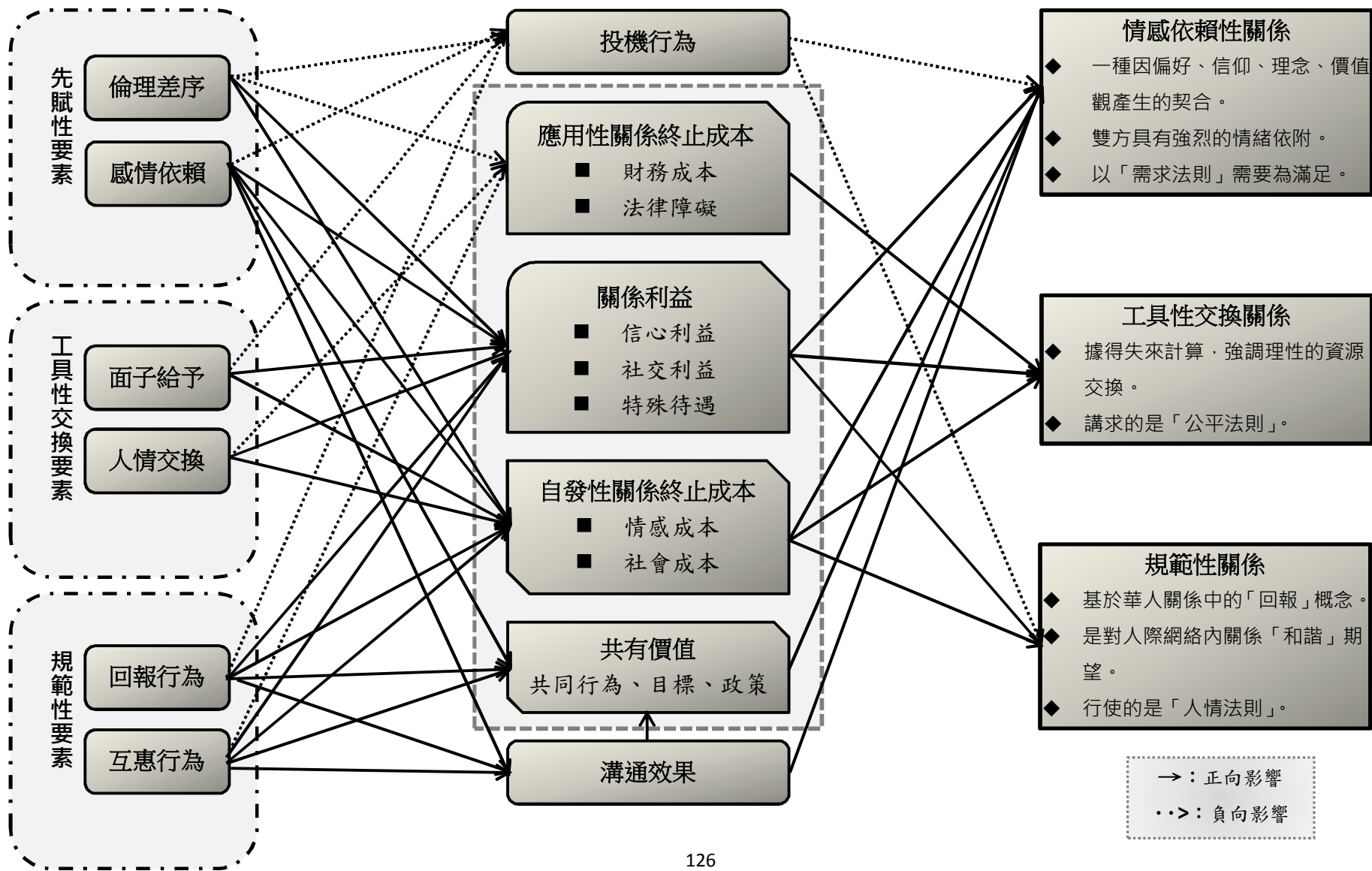
此外，不論是「情感依賴性關係」、「工具性關係」或是「規範性關係」，建立「關係」目的都是期望能夠通過「認同他人/尋找自己」的過程，獲得自社會網絡中的情感認同支持(何友暉、陳淑娟、趙志裕，1991；楊國樞，1993)(社交利益的獲得)，交換特殊利益(黃光國，2002)(特殊待遇的獲得)，與產生對「自己人」團體的高度信任感(周麗芳，2002)(信心利益的獲得)。彼此之間的差異在於「情感性依賴關係」同時具有高度的價值共享與溝通情境(高度共有價值、溝通效果)，彼此願意為對方採取高度的情感承諾(情感成本的付出)，以「需求法則」需要為滿足；「工具性關係」是據得失來計算，強調理性的資源交換，會來自財務與契約的經濟考量(財務成本與法律障礙)，也隱含有政治利益、人際利益的社會計算(社會成本的付出)，講求的是「公平法則」。至於「規範性關係」，由於華人「關係」含有“不對等關係下的人情交換”，的義務性特徵與“被動連結的”互動，是擅長通過「拉關係」的方式建立以及維持「互惠、人情義務或人情債」的人際交往，驅動「關係」並不需要有共同價值觀，也未必有明確的連結結構(邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海，2007)，因此規範性關係不易定存在共享的價值觀(共有價值的缺乏)，但卻隱含有「喪失來自其歸屬團體能提供之有形資源人際交換/無形情感依賴」的壓力(高度社會成本與情感成本的付出)。同時，頻繁的**投機行為**會傷害人情感(傷害情感依賴關係)，亦違反華人「互惠回報」的社會規範(傷害規範性關係)。因此本研究提出：

➤ **命題十四：「關係利益」因素、「關係終止成本」因素、「共有價值」、「溝通效果」會正向影響「關係(Guanxi)」類型。**

- **命題 14-1：**「信心利益」「社交利益」、「特殊待遇」會正向影響「情感依賴性關係」。
- **命題 14-2：**「情感成本」會正向影響「情感依賴性關係」。
- **命題 14-3：**「共有價值」、「溝通效果」會正向影響「情感依賴性關係」。

- **命題 14-4**：「信心利益」、「社交利益」、「特殊待遇」會正向影響「工具性關係」。
 - **命題 14-5**：「社會成本」、「財務成本」與「法律障礙」會正向影響「工具性關係」。
 - **命題 14-6**：「信心利益」、「社交利益」、「特殊待遇」會正向影響「規範性關係」。
 - **命題 14-7**：「社會成本」與「情感成本」會正向影響「規範性關係」。
- **命題十五**：「投機行為」會負向影響「關係(Guanxi)」類型。
- **命題 15-1**：「投機行為」會負向影響情感依賴性關係。
 - **命題 15-2**：「投機行為」會負向影響規範性關係。
- 「關係」要素與「關係承諾」構面之間可以用下圖(圖四-2)表示：

圖四-2：「關係」要素對關係承諾之影響



第三節 「權力」與「關係」之連結

在前述的命題探討中，本研究提出：「權力」類型的會正向影響關係的「承諾」構面(命題一)，與「關係承諾」類型之間具有顯著相關(命題九)；同時，關係的「承諾」的構面亦會受到華人「關係(Guanxi)」要素的正向影響 (命題十)；透過分析與歸納「關係承諾」因素與命題假設，本研究整理如下表(表四-1)：

表 四-1：權力與關係(Guanxi)-關係承諾分類連結

權力來源				關係承諾因素				關係(Guanxi)構面					
經濟/直接/傳達性				投機行為				先賦性		工具性交換		規範性	
強制權(+)								倫理差序(-)		面子給予(-)		回報行為(-)	
								感情依賴(-)					
經濟/直接/傳達性				財務成本				先賦性		工具性交換		規範性	
強制權(+)		獎賞權(+)						倫理差序(-)		人情交換(-)		互惠行為(-)	
經濟/直接/傳達性				法律障礙				先賦性		工具性交換		規範性	
制式法定權(+)								倫理差序(-)		人情交換(-)		互惠行為(-)	
經濟/直接/傳達性		非經濟/間接/非傳達性		信心利益				先賦性		規範性			
制式法定權(+)	獎賞權(+)	專家權(+)	參考權(+)					倫理差序(+)		感情依賴(+)		互惠行為(+)	
非經濟/間接/非傳達性				社交利益				先賦性		工具性交換		規範性	
傳統法定權(+)		參考權(+)						感情依賴(+)		面子給予(+)		人情交換(+)	

經濟/直接/ 傳達性	非經濟/間接/ /非傳達性		特殊待遇	先賦性		工具性交換	
獎賞權(+)	專家權(+)			倫理差序(+)		面子給 予(+)	人情交 換(+)
非經濟/間接/非傳達性			情感成本	先賦性		規範性	
傳統法定權 (+)		參考權(+)		感情依賴(+)		互惠行為(+)	
非經濟/間接/非傳達性			社會成本	先賦性	工具性交換		規範性
傳統法 定權(+)	參考權 (+)	專家權 (+)		倫理差序(+)	面子 給予 (+)	人情 交換 (+)	回報行為(+)
非經濟/間接/非傳達性			共有價值	先賦性		規範性	
傳統法定權 (+)		參考權(+)		感情依賴(+)		回報行 為(+)	互惠行 為(+)
非經濟/間接/非傳達性			溝通效果	先賦性		規範性	
專家權(+)				感情依賴(+)		回報行 為(+)	互惠行 為(+)
資料來源：作者整理。							

從上述權力與「關係」對關係承諾的影響效果命題中，本研究認為：「承諾」構面影響下的供應鏈交易行為是權力與「關係」影響作用之間的連結，故當企業進入「關係」文化強勢主導的華人經濟圈時，從「投機行為」面向的討論來看，若供應鏈或夥伴關係之間存在**高度的投機因素**時，通路的領導者更有誘因傾向運用強制權力來達到獲利與控制合作夥伴，以提升自身所能獲得的好處(命題 5-1)，但無法使雙方進入長期「承諾」關係，原因在於此舉無異是違反了華人社會「關係」中的仁、義、禮的規範，正所謂「誠者，天之道也；誠之者，人之道也(崇

仁)」（中庸·第二十章之八）、「富與貴，是人之所欲也，不以其道得之，不處也(行義)」，且「放於利而行，多怨(失禮)」(倫語·里仁)，故對以儒家學說為基礎的「關係」文化來說，“投機”是違反真善本性天道的道德規範(命題 11-6)與傷害人際真情的行為(命題 11-8)，亦是個人名譽及自尊受損的事情(低面子給予)，故「君子喻于義，小人喻于利」(倫語·里仁)(命題 12-5)；同時“投機”違反了「關係」文化中「報」的「基本」義務規範分際：“以直報怨，以德報德”的價值(公平原則的回報行為)(命題 13-7)，使得雙方無法在「信任」與「真情」的驅動下建立“重複”的互動行為，因此：

- 在投機行為高的交易關係中，領導企業傾向運用強制權力影響合作夥伴，雙方之間的交易是屬於單次性的利益估算行為。(命題十六)

從「財務成本」與「法律障礙」面向的討論來看，當供應鏈或夥伴關係之間存在高度的應用性關係終止成本因素時，通路的領導者傾向是經由懲罰障礙來保有與合作夥伴的關係(命題 3-1；命題 3-2)，雖然減輕了使用強制權可能對合作夥伴關係所帶來的不安與恐懼(命題 2-1；命題 5-1)，但卻失去了華人文化中透過「關係」來達到“克服障礙”的特殊性與社交利益(命題 11-1；命題 12-3；命題 13-4)的可能性；且當「關係」中的“差序格局”因素使得企業無法企圖從「外人」的身分轉換為「自己人」時，亦會降低了來自合作夥伴「身分『關係』認同」的信心感(命題 11-1)，提高了企業獲得社會網絡資源、訊息的交流與分享之「人情」門檻(命題 12-4)，封閉了排除來自法律或是財務上的障礙之援助管道(命題 12-6)；同時，由於交易雙方考量的是「公平法則」的理性交換(命題 14-4)，缺乏情感的考量(命題 13-5)，因彼此之間進行的是“不存在互助互惠”的工具行為。故：

- 在「應用性關係終止成本」高的交易關係中，領導企業傾向運用經濟/直接/傳達性權力影響合作夥伴，雙方之間的交易是屬於理性交換的工具性行為。

(命題十七)

從「信心利益」「社交利益」與「特殊待遇」面向的討論來看，當供應鏈或夥伴關係中合作存在**高度的關係利益因素**時，雙方會進行合作的高度的信心行為**(命題二)**與承諾**(命題六；命題七)**，產生頻繁的社會與特殊利益交換**(命題十一；命題十二；命題十三)**；夥伴關係的信心利益來自兩個方面作為：實質面上領導企業能**(O)**利用契約或特許的方式，或是能傳達有獎賞通路成員能力的堅定信念，達到穩定的合作關係；在非實質面上，則能透過掌握專門技術或訊息的傳遞能力，或建立品牌關係品質的方式，來提升通路夥伴對合作關係的行為忠誠度和態度忠誠度**(命題 2-1)**，而當領導企業能夠取得與應用領導地位，建立良好的品牌品質與商譽的影響力時，也會促進與合作夥伴的社會情誼**(命題 2-2)**，加深彼此間的社會連結，交換更多的優惠或是提供專有的技術資訊**(命題 2-3)**。

對華人社會來說，由於「關係」的深淺來自於對「差序格局」的“階級性”與“情感性”認知。當雙方在交易前擁有較為接近的「階級性」規範時，容易透過交換「規定外的」利益**(命題 11-1)**的方式，產生不具「情感」與「共同價值」考量的工具性合作關係**(命題 14-4)**，合作夥伴之間只需要考量「人情與面子」的額外利益交換**(命題 12-1；命題 12-3)**，不需要負擔回報義務的社會責任**(命題 13-2)**與真情互惠的情感責任**(命題 13-5)**，交易是屬於**不對等利益交換的工具性行為**；若是雙方是基於長遠的交往情誼的「情感性」關係而建立的合作關係時，除了能以深化的感情依賴的方式，獲取來自社會網絡的資源與利益**(命題 11-3)**，達到「人

情與面子」的工具性交換外(命題 12-1；命題 12-3)，雙方更容易透過產生互惠(命題 13-1)與回報(命題 13-4)行為，進入規範性承諾因素(命題 11-1；命題 11-2)影響的關係中，雙方的交易是屬於平等互惠的規範性行為。故：

- 在高度「關係利益」的交易關係中，當雙方擁有較高的「倫理差序」因素時，容易產生不對等利益交換的工具性行為；當雙方擁有較高的「感情依賴」因素時，容易產生平等互惠的規範性行為。(命題十八)

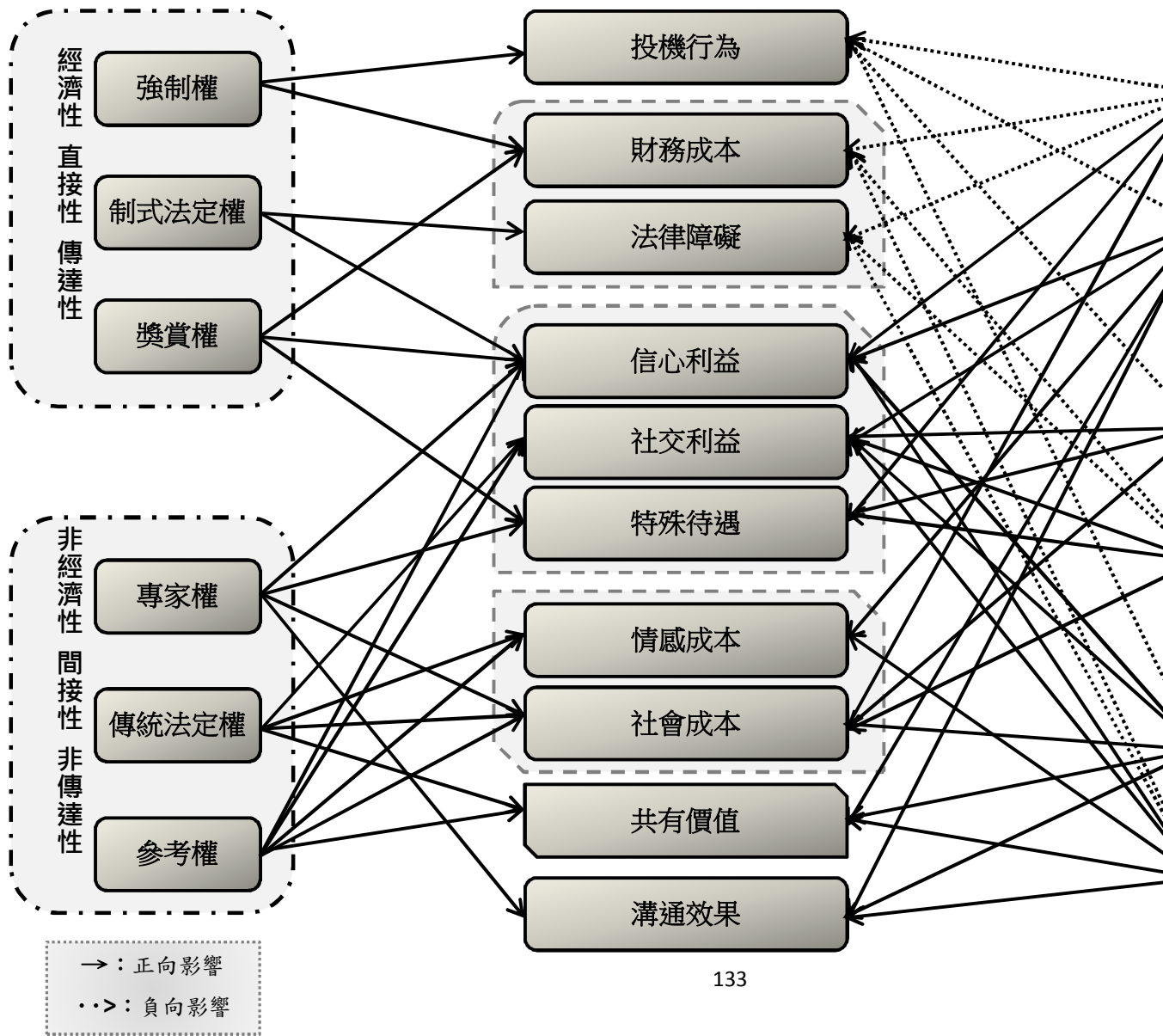
在「情感成本」與「社會成本」方面，當領導企業傾向運用來自身在供應鏈或夥伴合作中的領導地位(命題 3-3)，或是建立良好的品牌與商譽的影響力(命題 3-4)時，供應鏈或夥伴關係之間就存在高度的自發性關係終止成本因素；對華人社會來說，當雙方合作關係中擁有高度的感情成本時，代表受到「關係」要素中“感情依賴”因素的影響(命題 11-4)時，彼此之間較願意採取「互惠」的情感性行為(命題 13-5)以展現對合作關係長期高度感情依賴，合作關係是彼此之間個人情感認同的依賴(命題 14-2)，缺乏工具交換的社會成本考量(命題 12-2；命題 12-4)，亦沒有義務性回報行為(命題 13-2)的考量，屬於私有情感的互惠性行為；而當雙方合作關係擁有高度的社會成本時，代表受到「關係」要素中“倫理差序”因素的影響(命題 11-2)時，彼此之間除了「人情與面子交換」的社會考量外(命題 12-2；命題 12-4)，同時也必須擔負起對對方「義務性」的回報行為(命題 13-2)，是來自於對華人「關係」社會規範的實踐，屬於社會承諾的回報性行為。故：

- 在高度「自發性關係終止成本因素」的交易關係中，當雙方擁有較高的「情感成本」考量時，容易產生私有情感的互惠性行為；當雙方擁有較高的「社會成本」考量時，容易產生社會承諾的回報性行為。(命題十九)

由於關係承諾中的「信任」因素受到共有價值與溝通效果的影響(Morgan & Hunt, 1994)，因此當供應鏈或夥伴合作中，領導企業會願意透過非經濟/間接/非傳達性權力傳遞的方式，提升合作雙方的價值與行動的一致性(命題四)，或是暢通彼此之間的溝通管道與品質時(命題 5-2)，產生供應鏈或夥伴關係之間就的**高度的信任因素**。而在華人社會中，當合作雙方擁有**高度的信任因素**時，會受到來自「關係」的「感情依賴」因素影響，彼此間容易產生「共有價值」的連接，擁有高度溝通的頻率與效果(命題 11-5)，產生深厚的情感依賴關係(命題 14-3)，領導企業與合作夥伴更容易採取互惠回報的規範性行為(命題 13-3；命題 13-6)，來強化交易關係的感情依賴，故：

- 在高度「共有價值」與「溝通效果」的交易關係中，領導企業傾向運用非經濟/間接/非傳達性權力影響合作夥伴，雙方之間的交易是屬於信任互賴的規範性行為。(命題二十)
- 關於權力類型、「關係」要素與關係承諾因係的關係，如下圖所示(圖四-3)：

圖四-3：權力類型與關係(Guanxi)要素-構面相關性分析



第四節 人與他者：國家文化的價值觀與實踐議題

管理研究中，「價值取向」是指人們把某種價值作為行動的準則和追求的目標。它是個體的活動或意識中所滲透的價值指向，是人們實際生活中追求價值的方向。管理心理學把價值取向定義為“在多種工作情景中指導人們行動和決策判斷的總體信念”；人的價值取向直接影響著工作態度和行為⁸¹。

荷蘭學者 Geert Hofstede (2005)在其著作《Cultures and Organizations: Software of the Mind》中提到，「價值觀」是文化中穩定的因素，是“對文化的比較研究意味著對價值觀的測量”；不同社會的運作、群體的運行與全體與個人之關係的差異，決定在“與權威的關係”、“個體與社會關係的自我理解”、“對陽剛與陰柔氣質的看法”和“處理衝突的方式”之理解與衝突解決的過程，內化形成一種集體的認知。然而，在對於組織於與企業文化研究方面，Hofstede 認為除了原有文化的價值觀，對於「實踐活動的共同知覺(Shared perception of daily practices)」才是組織文化的核心，代表了價值觀和實踐的複合體，其中價值觀是核心，實踐部分則包括意識和象徵(Hofstede, 2005, pp.306)。

因此，我們在討論兩岸三地商業活動中，權力、關係(Guanxi)與關係承諾之間彼此的關聯時，“國家文化的因素”應該從兩個方面著手：「認知面(價值觀)」與「實踐面(實踐活動的共同知覺)」，前者是解釋不同的文化環境之下企業如何塑造與他人互動的關係價值，後者則是說明不同的商業活動(措施)如何影響企業對這段關係的認知；故此，本研究從「文化」對與管理實踐面向議題的差異開始，分

⁸¹ 參考 MBA 智庫百科，價值取向條目：<http://0rz.tw/tetGI>

析不同文化維度的意義，最後歸納國家文化對與華人社會商業中的權力、關係對關係承諾可能的干擾因素原因。

一、 價值與活動：國家文化與組織文化的差異

第二章提及，利用組織行為研究中的「組織氣候」的概念應用至通路成員的行為上，發現若能達到“雙方相互信任與雙方的關係持續”，轉而變成通路中良性的「通路氣候」時，產生的「信任感」就成為雙方形成長期導向關係中不可或缺的因素(Mohr & Nevin, 1990)，「信任」是形成“承諾”的重要因素。此外，在組織行為研究的其中一個重要課題為「組織承諾」，其核心課題在於「對組織的心理投入與認同、主動為組織付出工作要求之外的努力，才是組織忠誠的主要內涵」(姜定宇、鄭伯壘，2003)；由於企業邁向「虛擬組織」運作模式已成為供應連管理的重要的趨勢(唐順明、徐牧群、陳哲弘、姜琇森，2008)，因此夥伴合作關係中，如同對這個虛擬的「組織(供應鏈合作關係)」的認同與評估一樣，勢必得面臨「對雙方合作關係的心理投入與認同、主動為組織付出獲益要求以外的努力」的承諾關係。

因此透過「虛擬組織」或是「策略聯盟」概念，結合「企業文化」或「組織文化」中對於「承諾」的相關研究，本研究認為可以作為討論供應鏈或是關係行銷研究中，關於「國家文化」對廠商之間權力、「關係」與關係承諾相關性研究上的啟發性效果。原因在於**國家文化(National cultures)與組織文化(Organizational cultures)之間，存在「價值觀」和「實踐活動」上的差異(Hofstede, 2005)。**

Hofstede (2005)在《Cultures and Organizations: Software of the Mind》一書中提及，文化的差異表現在：符號、英雄、儀式和價值觀，由外而內形成洋蔥圈的「文化圈」層次(Hofstede, 2005, pp.6-7)；建構「文化」的群體來自不同的階層，可能是國家、地域與種族、性別、社會或是組織，處於不同階層群體的心理程序(Mental programs)並不然一致，且經常是彼此衝突的。同時，「文化」不可避免的會受到時代變遷與科技變化的影響。「文化圈」外層的文化變遷快速，通常來自與新的符號、新的英雄與新的儀式的獲得，被標記為「實踐活動」，是可以被觀察的部分；內圈的文化變遷速度緩慢，被標記為「價值觀」，來自於家庭、父母的價值觀與教育、長久的社會傳統規範，則具有相當的穩定性(Hofstede, 2005)。

對於管理學中的組織文化(Organizational cultures)或是企業文化(Corporate cultures)的定義與運作，Hofstede (2005)解釋為：「將一個組織的成員與其他組織的成員區分開來的集體心理編成；且組織文化不僅要在其他成員的心中維繫下來，而且要在其『相關利益者』-任何與組織互動之人(顧客、供應商、公會、政府等)的心中維繫下來」(Hofstede, 2005, pp.303)；因此國家文化和組織文化的差異就表現在「價值觀」與「實踐活動的共同知覺」的不同；前者來自於成長過程中個人價值養分給予的過程與環境土壤，後者來自於組織成員間的共同知覺，是通過共享的實踐活動與組織規則典範而形成的，不過儘管組織文化主要由實踐活動構成，但是他仍然有少量的價值觀成分⁸²。因此，本研究認為：「文化」的群體來自不同的階層，處於不同階層群體的心理程序(Mental programs)並不然一致，國家文

⁸² 參考吉爾特·霍夫斯塔(Geert Hofstede)、格特·揚·霍夫斯塔(Gert Jan Hofstede)著，李原、孫建敏譯，《文化與組織-心理軟件的力量(第二版)》(2010年6月初版)，北京，中國人民大學，頁299-327。

化的分析研究，需要區分「認知面(價值觀)」與「實踐面(實踐活動的共同知覺)之間的差異。

此外，在 Hofstede (2005)的研究裡，他認為國家文化的四個維度中，「權力距離」與「不確定性避免」兩個維度會影響人們的組織觀，原因在於成員在組織活動的運作的過程中都必須回答：(1).誰有權作出決策，與做出的決策是甚麼？(2).為了達到目標，應該遵循怎樣的規章制度？的問題，而「個體/集體主義」與「剛性/柔性氣質」則是影響成員怎麼看待組織中的人，而對組織本身的看法影響不大(Hofstede, 2005, pp.258)。

二、 權力、關係(Guanxi)與關係承諾中的國家文化因素

前述提及，「文化」對於供應鏈或夥伴關係運作的影響，應該區分出「認知面(價值觀)」與「實踐面(實踐活動的共同知覺)之間的差異，外層的「實踐活動」變遷快速，內圈的文化變遷速度緩慢，被標記為「價值觀」，具有相當的穩定性(Hofstede, 2005)。通過區別內外圈的差異，本研究以通路中「權力與關係承諾」間的關係做為觀察「國家文化維度」對供應鏈或通路關係「實踐活動」的干擾因素因素；以「『關係』與關係承諾」作為觀察「國家文化維度」對供應鏈或通路關係「價值觀」的干擾因素，分析如下：

透過對企業運用不同「權力」的觀察，本研究假設「權力」運用能作為有效影響廠商之間的關係「承諾」因素(命題一)；同時，「權力距離」的維度上的研究指出，當一個社會在多大的程度上可以接受組織當中這種權力分配的不平等的高低，距離的大小會反映出上下級之間的情感距離關係，權力距離越大，依賴權威和對弱勢的照顧的心理維度特徵越明顯(Hofstede, 2005)。在通路關係的實證中亦發現，通路成員間團結合作多來自於「非強制影響策略」所產生的互動、溝通與良好的通路氣候關係(胡育華，2001)。當一方在雙方通路關係中擁有較高的權力時，會試著避免運用「強制影響策略」來避免衝突的增加以維持較強的關係(Frazier & Rody, 1991)，傾向願意運用更多「非強制影響策略」與社會規範發展及維持一個合作的關係，以促進成員間行銷活動的協調溝通；在高度權力的商業結構中，企業不透過約定、威脅與法定訴求的「強制影響策略」來控制目標組織以避免衝突的增加，保持合作關係的融洽與目標一致的程度(Dwyer & Walker, 1981; Frazier & Rody, 1991)。因此本研究提出：

- 從供應鏈或通路關係的「實踐活動」面來看，高權力距離會增強「傳統法定權/專家權/參考權」對關係承諾正向影響的效果，弱化「強制權/獎賞權/制式法定權」對關係承諾正向影響的效果。(命題二十一)

此外，從 Hofstede (2005)研究中我們可以歸納：「權力距離」的差異決定社會運作應該由「與擁有權力的誰」的「依賴程度」決定。當國家文化呈現高度權力距離時，反映出的是對「權威」與「身分」的服從與遵守，等級制度就是以這種不平等論為基礎的(Hofstede, 2005)，同時，從華人「關係」研究中，我們也發現決定華人社會資源分配來自與權力/領導者之間「關係」的身分(倫理差序)與情

感(感情依賴)之親疏遠近(黃光國，1988、1991、2002；楊中芳，2000)，因此本研究提出：

- 從供應鏈或通路關係的「價值觀」面來看，高權力距離會增強與合作夥伴「關係」中的「倫理差序/感情依賴」因素對關係承諾正向影響的效果。(命題二十二)

在個人與社會的關係方面，「個體主義與集體主義」區分了人與團體之間的連結結構。在「集體主義」的社會中「群體」是個人確定身分與認同的主要途徑，透過忠於自己所在的群體，個人可以克服生活困難並獲得提供一切安全保護所必要的依賴，同時成員也得承擔起對該群體保持絕對的忠誠以作為回報，重視羞恥(Shame)與面子(Face)文化；相反的，「個體主義」的成員依靠個人的努力來為自己謀取利益；個人與社會的連結是基於「個人能力」而非「群體身分」，重視來自個人績效的激勵手段(Hofstede, 2005)。因此本研究演繹：在行為實踐上，由於集體重視與「群體」的連結方式通常會透過「認同」的方式達到，「認同」所形成的「共有價值」來自於傳統法定權、參考權的影響效果(命題四)。故在「實踐活動」方面，因此本研究提出：

- 從供應鏈或通路關係的「實踐活動」面來看，集體主義會增強「傳統法定權/參考權」對關係承諾正向影響的效果。(命題二十三)

同時，對於華人關係來說，「身分認同」源自於五倫價值的「差序格局」，克服生活困難並獲得提供一切安全保護所必要的依賴來自於「關係」的工具

性效果，可以透過「做人情」與「給面子」等交換的方式獲得(楊中芳，2000)，同時成員也得承擔起對該群體保持絕對的忠誠以作為回報(回報行為)，因此本研究提出：

- 從供應鏈或通路關係的「價值觀」面來看，集體主義會增強與合作夥伴「關係」中的「倫理差序/人情交換/面子給予/回報行為」因素對關係承諾正向影響的效果。(命題二十四)

從「剛性/柔性氣質」來看，由於剛性/柔性氣質代表的是文化價值的「自我認同」，差異決定了社會利益應該由「性別角色」的「認同」做決定。對於剛性氣質來自於男性特質的自我認知，個體通常自信和富有競爭性，關注於成就的追求，重視競爭與獲勝以達到爭取榮譽的目的；工作上，組織強調結果，並且在公平的基礎上根據每個人的績效給予獎勵。至於柔性氣質方面，個人重視與他人的情感交流及團體和諧，傾向由通過妥協與談判來解決衝突；組織以「平等」為基礎來獎勵員工，重視以工作上的相互幫助與社會交往(Hofstede, 2005)。

故此，本研究演繹：對於剛性氣質強的文化裡，社會利益會來自於肯定「個人」的榮譽與獎勵，鼓勵透過競爭行為來獲得優勝，與名聲(參考權)與獎勵要素(獎賞權)之間息息相關；對於柔性氣質強的文化裡，社會利益會來自於「個人」與「他者」的情感依賴與互助合作，會受到「關係」文化感情依賴與互惠行的影響，因此本研究提出：

- 從供應鏈或通路關係的「實踐活動」面來看，剛性氣質會增強「獎賞權/參考權」對關係承諾正向影響的效果。(命題二十五)

- 從供應鏈或通路關係的「價值觀」面來看，柔性氣質會增強與合作夥伴「關係」中的「感情依賴/互惠行為」因素對關係承諾正向影響的效果。(命題二十六)

由於「不確定性避免」來自對於未知的情況所感覺到的恐慌程度，是透過緊張感和對可預測性的需求(對成文和不成文規定的需求)所表現出來的(Hofstede, 2005)，且對於供應鏈或夥伴關係來說，若領導企業能夠提供一個可預期的從夥伴關係中獲得何種服務，並能免除對可能的錯誤所產生疑慮與擔心而使焦慮降低及放心之感覺(Gwinner et al., 1998; Hennig-Thurau et al., 2002)，就能透產生供應鏈或夥伴關係的信心利益效果，有效避免“不確定”。因此，本研究認為：在「實踐活動」方面，信心利益與「感受到夥伴關係中契約與特許的保障與支持」，或是「相信對方有給予傳達獎賞能力之堅定信念」、「對傳遞專門技術或訊息正確的滿意度」(Swan, Trawick, Silva, 1985)，以及來自「良好誠信的商譽、品牌利益的認同與忠誠」之影響相關(命題 2-1)；同時，在「價值觀」方面，「關係」文化中的“先賦性要素”(命題 11-1; 命題 11-2)與“規範性要素”(命題 13-1; 命題 13-2)作為與信心利益之間，存在正向效果，因此本研究提出：

- 從供應鏈或通路關係的「實踐活動」面來看，高不確定性避免會增強來自「專家權/制式法定權/專家權/參考權」對關係承諾正向影響的效果。(命題二十七)

- 從供應鏈或通路關係的「價值觀」面來看，高不確定性避免會增強與合作夥伴「關係」中的「倫理差序/感情依賴/互惠行為/回報行為」因素對關係承諾正向影響的效果。(命題二十八)

第五章、 結論與建議

第一節 研究架構之提出

本研究旨在探討臺、港、中三地供應鏈合作關係中權力、關係承諾與國家文化研究對企業的影響作用，透過文獻分析與回顧的方式，形成二十八個主要的命題，目的在於提供未來研究華人社會特殊的權力、「關係」與關係承諾的目標與方向，同時提出文化差異對企業之間供應鏈行為的可能影響因素，做為以後跨文化研究的參考。本研究的命題歸納如下(表五-1)：

表 五-1 研究命題歸納

命題	內容
權力類型對關係承諾構面的影響	
命題一	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「權力」類型的會正向影響關係的「承諾」構面
命題二	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「經濟性/傳達性/直接性」權力會正向影響「關係利益」因素。 ➢ 「非經濟性的/間接性/非傳達性」權力會正向影響「關係利益」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 2-1：獎賞權與制式法定權、專家權與參考權會正向影響「信心利益」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 2-2：傳統法定權、參考權會正向影響「社交利益」。
命題三	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 2-3：獎賞權、專家權會正向影響「特殊待遇」利益。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「經濟性/傳達性/直接性」權力會正向影響「應用性關係終止成本」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 3-1：強制權、獎賞權會正向影響「財務成本」
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 3-2：制式法定權會正向影響「法律障礙」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「非經濟性的/間接性/非傳達性」權力會正向影響「自發性關係終止成本」因素。

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 3-3：傳統法定權、參考權會正向影響「情感成本」。 ■ 命題 3-4：傳統法定權、參考權、專家權會正向影響「社會成本」。
命題四	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 傳統法定權、參考權會正向影響「共有價值」。
命題五	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「權力」類型會正向影響關係承諾的「信任」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 5-1：強制權會正向影響「投機行為」；「投機行為」會負向影響關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 5-2：專家權會正向影響「溝通效果」；「溝通效果」會正向影響共有價值。
命題六	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「溝通效果」會正向影響工具性/估算性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 6-1：「溝通效果」會正向影響工具性/估算性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「應用性關係終止成本」會正向影響工具性/估算性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 6-2：「財務成本」與「法律障礙」會正向影響工具性/估算性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「關係利益」會正向影響工具性/估算性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 6-3：「信心利益」與「特殊待遇」會正向影響工具性/估算性關係承諾。
命題七	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「共有價值」會正向影響情感性/規範性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 7-1：「共有價值」會正向影響情感性/規範性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「自發性關係終止成本」會正向影響情感性/規範性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 7-2：「情感成本」、「社會成本」會正向影響情感性/規範性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「關係利益」會正向影響情感性/規範性關係承諾。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 7-3：「信心利益」、「社交利益」會正向影響情感性/規範性關係承諾。
命題八	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 關係承諾類型會正向影響「結果性關係終止成本」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 8-1：「工具性/估算性」關係承諾會正向影響「結果性關係終止成本」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 8-2：「情感性/規範性」關係承諾會正向影響「結果性關係終止成本」。
命題九	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「權力」的類型與「關係承諾」類型之間具有顯著相關。

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 9-1：「經濟性/傳達性/直接性」權力與「工具性/估算性」關係承諾之間具有顯著相關。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 9-2：「非經濟性的/間接性/非傳達性」權力與「情感性/規範性」關係承諾之間具有顯著相關。
「關係」要素對關係承諾構面的影響	
命題十	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 華人「關係(Guanxi)」要素會正向影響關係的「承諾」的構面。
命題十一	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “先賦性要素”會正向影響「關係利益」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 11-1：「倫理差序」會正向影響「特殊待遇」與「信心利益」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 11-3：「感情依賴」會正向影響「社交利益」與「信心利益」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “先賦性要素”會正向影響「自發性關係終止成本」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 11-2：「倫理差序」會正向影響「社會成本」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 11-4：「感情依賴」會正向影響「情感成本」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “先賦性要素”會正向影響「共有價值」、「溝通效果」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 11-5：「感情依賴」會正向影響「共有價值」、「溝通效果」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “先賦性要素”會負向影響「投機行為」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 11-6：「倫理差序」會負向影響「投機行為」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 11-8：「感情依賴」會負向影響「投機行為」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “先賦性要素”會負向影響「應用性關係終止成」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 11-7：「倫理差序」會負向影響「財務成本」與「法律障礙」。
命題十二	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “工具交換性要素”會正向影響「關係利益」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 12-1：「面子給予」會正向影響「社交利益」與「特殊待遇」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 12-3：「人情交換」會正向影響「社交利益」與「特殊待遇」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “工具交換性要素”會正向影響「自發性關係終止成本」因素。

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 12-2:「面子給予」會正向影響正向影響「社會成本」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 12-4:「人情交換」會正向影響「社會成本」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 工具交換性要素”負向影響「投機行為」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 12-5:「面子給予」會負向影響「投機行為」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “工具交換性要素”負向影響「應用性關係終止成」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 12-6:「人情交換」會負向影響「財務成本」與「法律障礙」。
命題十三	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “規範性性要素”會正向影響「關係利益」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 13-1:「回報行為」會正向影響「信心利益」與「社交利益」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 13-4:「互惠行為」會正向影響「信心利益」與「社交利益」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “規範性性要素”會正向影響「自發性關係終止成本」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 13-2:「回報行為」會正向影響「社會成本」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 13-5:「互惠行為」會正向影響「情感成本」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “規範性性要素”會正向影響「共有價值」、「溝通效果」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 13-3:「回報行為」會正向影響「共有價值」、「溝通效果」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 13-6:「互惠行為」會正向影響「共有價值」、「溝通效果」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “規範性性要素”會負向影響「投機行為」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 13-7:「回報行為」會負向影響「投機行為」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “規範性性要素”會負向影響「應用性關係終止成」因素。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 13-8:「互惠行為」會負向影響「財務成本」與「法律障礙」。
命題十四	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「關係利益」因素會正向影響「關係(Guanxi)」類型。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 14-1:「信心利益」、「社交利益」、「特殊待遇」會正向影響「情感依賴性關係」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 14-4:「信心利益」、「社交利益」、「特殊待遇」會正向影響「工具性關係」。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 14-6:「信心利益」、「社交利益」、「特殊待遇」會正向影響「規範性關係」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「關係終止成本」因素會正向影響「關係(Guanxi)」類型。

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 14-2：「情感成本」會正向影響「情感依賴性關係」。 ■ 命題 14-5：「社會成本」、「財務成本」與「法律障礙」會正向影響「工具性關係」。 ■ 命題 14-7：「社會成本」與「情感成本」會正向影響「規範性關係」。
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「共有價值」、「溝通效果」會正向影響「關係(Guanxi)」類型。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 14-3：「共有價值」、「溝通效果」會正向影響「情感依賴性關係」。
命題十五	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「投機行為」會負向影響「關係(Guanxi)」類型。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 15-1：「投機行為」會負向影響情感依賴性關係。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 命題 15-2：「投機行為」會負向影響規範性關係。
供應鏈交易行為：權力與「關係」的連結	
命題十六	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 在投機行為高的交易關係中... <ul style="list-style-type: none"> ■ 領導企業傾向運用強制權力影響合作夥伴。 ■ 雙方之間的交易是屬於單次性的利益估算行為。
命題十七	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 在「應用性關係終止成本」高的交易關係中... <ul style="list-style-type: none"> ■ 領導企業傾向運用經濟/直接/傳達性權力影響合作夥伴。 ■ 雙方之間的交易是屬於理性交換的工具性行為。
命題十八	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 在高度「關係利益」的交易關係中... <ul style="list-style-type: none"> ■ 當雙方擁有較高的「倫理差序」因素時，容易產生不對等利益交換的工具性行為。 ■ 當雙方擁有較高的「感情依賴」因素時，容易產生平等互惠的規範性行為。
命題十九	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 在高度「自發性關係終止成本因素」的交易關係中... <ul style="list-style-type: none"> ■ 當雙方擁有較高的「情感成本」考量時，容易產生私有情感的互惠性行為。 ■ 當雙方擁有較高的「社會成本」考量時，容易產生社會承諾的回報性行為。
命題二十	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 在高度「共有價值」與「溝通效果」的交易關係中... <ul style="list-style-type: none"> ■ 領導企業傾向運用非經濟/間接/非傳達性權力影響合作夥伴。 ■ 雙方之間的交易是屬於信任互賴的規範性行為。
國家文化因素的對關係承諾的干擾效果	
命題二十一	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 從供應鏈或通路關係的「實踐活動」面來看： <ul style="list-style-type: none"> ■ 高權力距離會增強來自「傳統法定權/專家權/參考權」正向影響的效果。 ■ 高權力距離會弱化來自「強制權/獎賞權/制式法定權」正向影響的效果。
命題二十二	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 從供應鏈或通路關係的「價值觀」面來看： <ul style="list-style-type: none"> ■ 高權力距離會增強與合作夥伴「關係」中的「倫理差序/感情依賴」因素正向影響的效果。

命題二十三	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 從供應鏈或通路關係的「實踐活動」面來看： <ul style="list-style-type: none"> ■ 集體主義會增強來自「傳統法定權/參考權」正向影響的效果。
命題二十四	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 從供應鏈或通路關係的「價值觀」面來看： <ul style="list-style-type: none"> ■ 集體主義會增強與合作夥伴「關係」中的「倫理差序/人情交換/面子給予/回報行為」因素正向影響的效果。
命題二十五	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 從供應鏈或通路關係的「實踐活動」面來看： <ul style="list-style-type: none"> ■ 剛性氣質會增強來自「獎賞權/參考權」正向影響的效果。
命題二十六	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 從供應鏈或通路關係的「價值觀」面來看： <ul style="list-style-type: none"> ■ 柔性氣質會增強與合作夥伴「關係」中的「感情依賴/互惠行為」因素正向影響的效果。
命題二十七	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 從供應鏈或通路關係的「實踐活動」面來看： <ul style="list-style-type: none"> ■ 高不確定性避免會增強來自「專家權/制式法定權/專家權/參考權」正向影響的效果。
命題二十八	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 從供應鏈或通路關係的「價值觀」面來看： <ul style="list-style-type: none"> ■ 高不確定性避免會增強與合作夥伴「關係」中的「倫理差序/感情依賴/互惠行為/回報行為」因素正向影響的效果。
資料來源：作者整理。	

透過結合西方權力—關係承諾研究與東方華人「關係(Guanxi)」研究的文獻探討，本研究將二十八個有關於華人社會，供應鏈廠商之間權力、「關係」與關係承諾研究的命題，共分為四個部分：

第一個部分主要是關於權力對「關係承諾」構面的影響，透過文獻探討與命題假設的提出，本研究發現：「權力」類型的會正向影響關係的「承諾」構面；透過不同權力類型對「關係承諾」的關係利益、關係終止成本、共有價值、溝通效果構面的影響，來自「經濟性/傳達性/直接性」與「非經濟性的/間接性/非傳達性」的權力會正向影響「關係利益」因素；而對關係終止成本構面的影響來說，「經濟性/傳達性/直接性」權力會正向影響「應用性關係終止成本」因素；「非經濟性的/間接性/非傳達性」權力會正向影響「自發性關係終止成本」因素。此外，

共有價值受到傳統法定權、參考權的正向影響，與來自專家權影響的溝通效果構成了關係承諾中的「信任」要素。

若從「關係承諾」因素對「承諾」的分類類型來看，命題研究結果亦認為：「應用性關係終止成本」、「關係利益」、「溝通效果」會正向影響工具性/估算性關係承諾，而「應用性關係終止成本」、「關係利益」、「溝通效果」會正向影響工具性/估算性關係承諾，而「自發性關係終止成本」、「關係利益」、「共有價值」，會正向影響情感性/規範性關係承諾。「承諾」類型同時也會正向影響「結果性關係終止成本」，且「權力」的類型與「關係承諾」類型彼此之間是具有顯著相關的。

第二個部分主要的是關於「關係」對「關係承諾」構面的影響，透過文獻探討與命題假設的提出，本研究發現：**華人「關係(Guanxi)」要素會正向影響關係的「承諾」的構面。**「關係」中的“先賦性要素”會對「關係利益」因素、「自發性關係終止成本」因素、「共有價值」及「溝通效果」具有正面的影響；“工具交換性要素”則會正向影響「關係利益」因素、「自發性關係終止成本」因素，至於「關係」的“規範性要素”則會正向影響「關係利益」因素、「自發性關係終止成本」因素、「共有價值」、「溝通效果」。

華人「關係(Guanxi)」要素亦會負向影響關係的「承諾」的構面。「關係」的先賦性要素”會負向影響「投機行為」、「應用性關係終止成」因素；“工具交換性要素”會負向影響「投機行為」、「應用性關係終止成」因素。而在“規範性要素”方面，則會負向影響「投機行為」、「應用性關係終止成」因素。同時，

「關係利益」因素、「關係終止成本」因素、「共有價值」及「溝通效果」會正向影響「關係(Guanxi)」類型，負向影響則來自於關係承諾構面的「投機行為」。

第三個部份探討的是權力與「關係」對關係承諾影響之間的相關性分析，本研究認若將權力與「關係」應該分別作為「關係承諾」的兩個自變數來看待時，**「承諾」構面影響下的供應鏈交易行為是權力與「關係」影響作用之間的連結**，因此在「投機行為」高的交易關係中，領導企業傾向運用強制權力影響合作夥伴，雙方之間的交易是屬於單次性的利益估算行為；而在「應用性關係終止成本」高的交易關係中，領導企業傾向運用經濟/直接/傳達性權力影響合作夥伴，雙方之間的交易是屬於理性交換的工具性行為。當通路或是合作夥伴之間具有高度「關係利益」時，擁有較高的「倫理差序」因素則容易產生不對等利益交換的工具性行為；擁有較高的「感情依賴」因素則容易產生平等互惠的規範性行為。

此外，當領導企業傾向運用來自身在供應鏈或夥伴合作中的領導地位，或是建立良好的品牌與商譽的影響力時，供應鏈或夥伴關係之間就存在高度的「自發性關係終止成本」，若雙方擁有較高的「情感成本」考量時，容易產生私有情感的互惠性行為；若擁有較高的「社會成本」考量時，容易產生社會承諾的回報性行為。而高度「共有價值」與「溝通效果」亦來自非經濟/間接/非傳達性的權力傳遞，雙方之間的交易是屬於信任互賴的規範性行為。

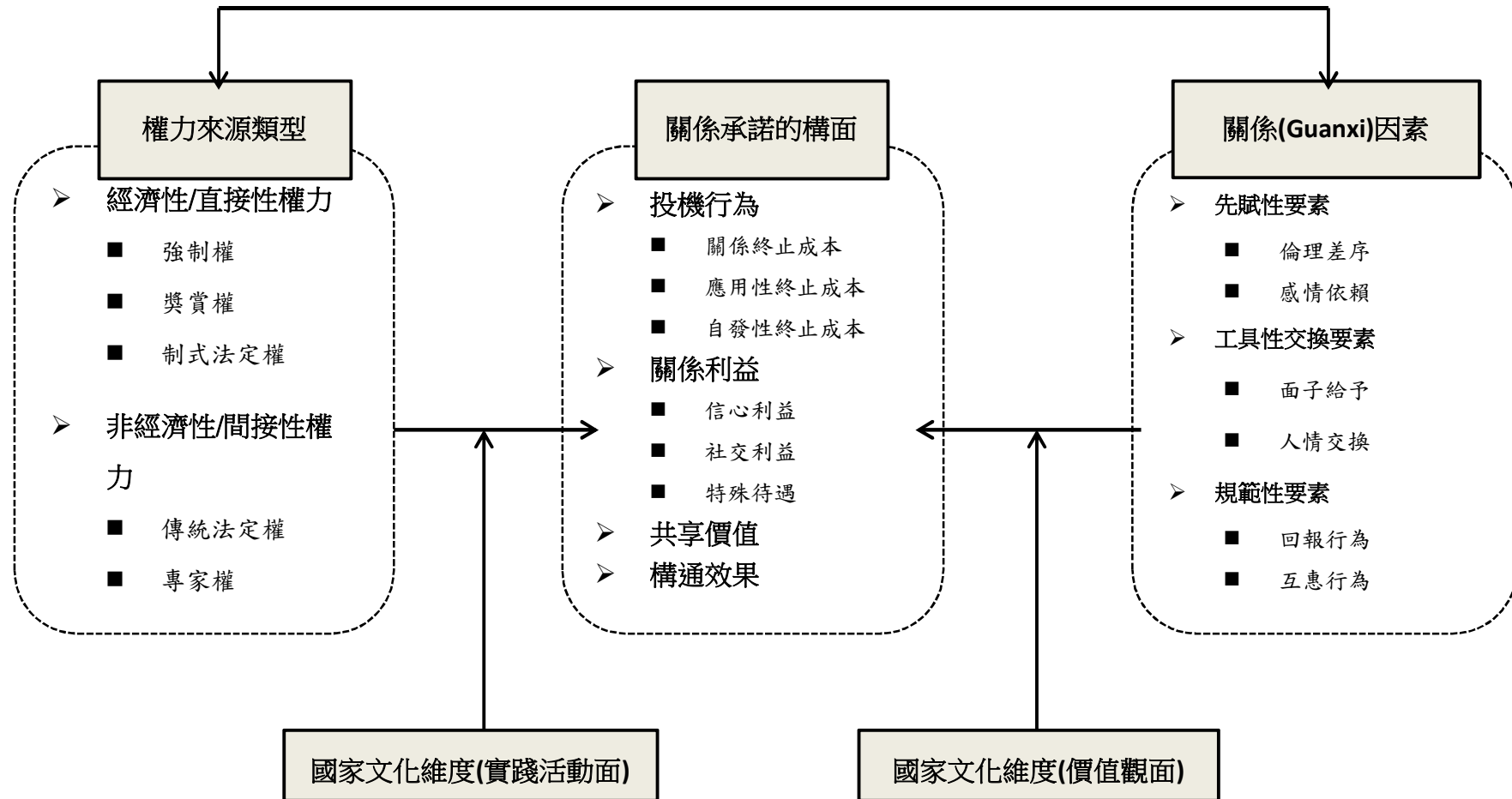
最後一個部分本研究透過 Hofstede 的五個「國家文化」維度，提出**國家文化(National cultures)**對於供應鏈或夥伴關係的影響，應該區分為「價值觀」和「實踐活動」的差異。由於「權力」能作為有效影響標的廠商的行為，因此從供應鏈

或通路關係的「實踐活動」面來看，權力距離差異會增強(弱化)來自「傳統法定權/專家權/參考權」行為的正向影響效果，弱化(增強)「強制權/獎賞權/制式法定權」行為的正向影響效果。若從集體/個體主義的面向來分析，集體/個體主義程度差異會增強(弱化)來自「傳統法定權/參考權」行為正向影響的效果；同時，剛性氣質對於增強來自「獎賞權/參考權」的影響，具有正向的效果；不確定性避免程度則會增強來自「專家權/制式法定權/專家權/參考權」行為正向影響的效果。

而從供應鏈或通路關係的「價值觀」面來看，受到華人「關係」文化的因素影響，使得權力距離差異會增強(弱化)與合作夥伴「關係」的「倫理差序/感情依賴」因素正向影響的效果；集體/個體主義程度差異，則會增強(弱化)與合作夥伴「關係」中的「倫理差序/人情交換/面子給予/回報行為」因素正向影響的效果，同時，柔性氣質會增強與「關係」中的「感情依賴/互惠行為」因素之間具有正向影響的效果，不確定性避免程度會增強與合作夥伴「關係」中的「倫理差序/感情依賴/互惠行為/回報行為」因素。

整合前述的命題與假設，本研究提出「**臺、港、中三地供應鏈合作關係中權力、關係承諾與國家文化研究**」的研究架構如下(圖五-1)：

圖五-1 研究架構：



第二節 研究的成果與未來方向

透過「臺、港、中三地供應鏈之權力、關係承諾與國家文化研究」，本文試圖理解對於來自於不同文化與社會環境背景下的企業廠商，在現今合作密切的商業環境之中，如何與其他企業締結合作與夥伴「關係」；利用文獻回顧的方式，本研究認為：**在不同文化與社會背景環境中的企業，由於彼此之間對於權力控制的能力強弱與依賴程度、溝通策略與流程、信賴與承諾程度，直接、間接地影響合作關係與意願；造成這樣的差異，根本的原因在於彼此之間的價值觀與文化背景**的差異。

過去 Hofstede (1980)研究指出，「文化」來自人類群體中之共同行為，代表一個群體的共同思想，人類社會中的每個人都有自己的思維模式、感情模式和潛在的行為模式，是個體所成長並積累生活經驗的社會環境，並根據他們賴以產生的不同社會環境發生相應的變化。然而，個體離不開組織，從組織行為的角度來看，國家文化不僅引導員工思考方式，更成為影響其行為之關鍵因素 Hofstede, 2005)；同時，個人層次的關係也會提升至組織間層次的關係，存在於個人間的關係與組織的關係是可以類比的，既使仍有許多問題，但仍然可應用於跨組織邊界的決策者(Boundary-spanning employees)身上(Larson, 1992)。

對於華人「關係」的研究亦指出，「關係(Guanxi)」是一種克服競爭以及資源不足的策略機制(黃光國，2002)，也是一種人情、倫理、工具、利害結合的複雜

管道，是「差序格局」的人際紐帶基礎，包含「先賦性」與「不對等的交換過程」(李新春、2006)，是決定關係結構、關係績效的影響因素；在「關係」導向的華人社會裡，如何創造與運用「關係」對個人與組織來說皆相當重要，因此透過個人「關係」連結與拓展與組織的「關係」，利用關係的「可轉移性」勢必能夠提供缺乏關係基礎的外商企業一個發展關係的重要管道(Su & Littlefield, 2001; Tsang, 1998; Wang, 2007; 陳介玄，1998)。

關於供應鏈管理與華人「關係」的研究，均發現了通路夥伴關係的內涵，與東方社會「關係」實質的運作與本質之間，存在許多的不同(Dickson & Zhang, 2004; 呂大樂，2001; 何雍慶、吳文貴，2007; 邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海，2007)。但是整合西方關係承諾與東方「關係」研究的貢獻卻相當的稀少(何雍慶、吳文貴，2007)。因此本研究透過 KMV 模型中影響關係承諾的「承諾」構面(Morgan & Hunt, 1994)，結合東方「關係」研究中的先賦性、工具交換性和規範性的「關係」要素，從兩者共有的關係「承諾」的面向來看待供應鏈中權力作用與「關係」要素對關係承諾的影響、彼此之間的相關性與國家文化維度的對權力與「關係」的干擾作用。

本研究的成果貢獻在於整合過去關於權力、關係承諾與華人「關係」的相關研究，提出：**(1).權力類型與「關係」要素均會正向或負向影響供應鏈或夥伴合作關係的「承諾」構面。(2).「承諾」構面影響下的供應鏈交易行為是藉由權力與「關係」因素的連結而產生的。(3).國家文化維度的干擾影響，可以區分為「認知面(價值觀)」與「實踐面(實踐活動的共同知覺)的差異。**

本研究透過對「權力」、「關係」、「關係承諾」與國家文化的研究以及其成果，提出一個結合西方關係行銷研究成果，與華人特有的「關係(Guanxi)」文化的跨領域研究，幫助未來想進入華人經濟圈的企業或是跨國公司的管理人，理解不同的文化價值觀如何影響對於權力的知覺與夥伴關係的抉擇，以及企業之間的權力運用與「關係」因素如何影響供應鏈中夥伴關係，與整合流程問題的文化研究觀點。對於東、西「關係」本質上的差異，本研究期望藉由推導命題的方式，呈現出清晰的概念，成為未來**提供一個包含華人「關係」文化意義，且具有實證理論背景的「華人關係」分類類型的研究基礎。**

在管理意義上，希望透過跨領域的整合研究，解開企業經理人對於雙方關係的認知，與去評估商業活動過程中願意付出「關係承諾」之間，**「權力」與「關係」因素如何對關係「承諾」產生影響。**從了解企業經理人對組織外部合作夥伴之知覺「關係」程度與關係承諾，來幫助說明企業網絡連結型態、合作模式以及商業交換行為等，提供未來企業進入大型的「關係網」時，能妥善處理其在中國市場經商過程中可能產生的「關係」問題。

文獻參考

英文書目：

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). "Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationship: A Conceptual Model for Buyer-seller Dyads". *Industrial Marketing Management.*, 35(4), pp. 522-535.
- Anderson, E., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), pp. 42-58.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Journal of Marketing Science*, 8, pp. 310-323.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 18-34.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), pp. 42-58.
- Bae, K., & Chinsung, C. (1997). Cultural Values and Work Attitudes of Korean Industrial Workers in Comparison with Those of the United States and Japan. *Work and Occupations*, 24(1), pp. 80-96.

- Baliga, J. (2001). Supply Chain Collaboration will Determine Future Success. *Semiconductor International*, 1, pp. 81-86.
- Bejou, D., & Palmer, A. (1998). Service Failure and Loyalty; and Exploratory Empirical Study of Airline Customers. *Journal of Service Marketing*, 12(1), pp. 7-22.
- Berry, B., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*. New York: John Wiley and Sons.
- Bian, Y. (2005). Guanxi. In J. Beckert, & M. Zafirovski, *International Encyclopedia of Economic Sociology* (pp. 312-314). New York: Routledge.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley ; Sons.
- Boyacigiller, N., & Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: The Organizational Sciences in a Global Context. *Academy of Management*, 16, pp. 1-32.
- Broemer, J., & Odekeren, S. G. (2002). Store Satisfaction and Store Loyalty Explained by Customer and Store Related Factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, pp. 85-96.
- Brown, J. R., & Nicholson, C. Y. (1995). Power and Relationship Commitment : Their Impact on Marketing Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, 71(4), pp. 363-392.
- Brown, J. R., Lusch, & Nicholson, C. Y. (1995). Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, 71(4), pp. 363-392.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), pp. 90-111.

- Bucklin, L. P. (1985). Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels. In Jagdish N. S. et al., *Marketing Theory: Classic and Contemporary Readings*. South-Western Publishing Co.
- Butterfield, R. A. (1983). The Development and Use of Culturally Appropriate Curriculum for American Indian Students. *Peabody Journal of Education*, 61, pp. 50-66.
- Cartwright, D. (1959). Power: A Neglected Variable in Social Psychology. In D. Cartwright, *Studies in Social Power* (pp. 1-14). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Chen, M. (1995). *Asian Management System: Chinese, Japanese and Korean Style of Business*. London: Routledge.
- Christopher, M., & Ryals, L. (1999). Supply Chain Strategy: Its Impact on Shareholder Value. *International Journal of Logistics Management*, 10(1), pp. 1-10.
- Cote, J., & Latham, C. (2003). Hidden Costs in the Physician-Insurer Relationship. *Journal of Health Care Finance*, 30(2), pp. 30-36.
- Coughlan, T. A., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2005). *Marketing Channel*. Prentice Hall.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000, March). Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. *Journal of World Business*, 35, pp. 223-240.
- Dahl, R. A. (1957, 7). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2, pp. 201-08.
- Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (1991). *Perspectives on Organizational Communication*. DuBuqu, Iowa: Wm. C. Brown Publishers.

- Devenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard College Press.
- Dickson, M., & Zhang, L. (2004). Supplier-Retailer Relationships in China's Distribution Channel for Foreign Brand Apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(2), pp. 201-220.
- Drucker F.P. (1998). The Next Information Revolution. *Forbes*, 162(4), 47.
- Dwyer, F. R., & Welsh, M. A. (1985). Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 22(4), pp. 397-414.
- Dwyer, F. R., Schurr, P., Oh, S., & Walker, O. (1987, Winter). Bargaining in an Asymmetrical Power Structure. *Journal of Marketing*, 45, 104-115.
- El-Ansary, A. I., & Stern, L. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 9(1), pp. 47-52.
- Emerson, R. M. (1962, 2). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*(27), pp. 31-41.
- Etgar, M. (1977). Sources and Types of Intrachannel Conflict. *Journal of Retailing*, 55(1), pp. 61-78.
- Fan, Y. (2002a). Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications. *International Business Review*, 11(5), pp. 543-561.
- Farh, J., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. (1998). The Influence of Relational Demography and Guanxi: the Chinese Case. *Organization Science*, 9(4), pp. 471-448.
- Fisk, G. (1967). *Marketing Systems*. New York: Harper and Row publisher.

- Fock, H. K., & Woo, K. S. (1998). The China Market Strategic Implications of Guanxi. *Business Strategy Review*, 9(3), pp. 33-43.
- Frazier, G. L. (1986). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. In N. S. Jagdosj, *Marketing Theory: Classic and Contemporary Readings* (pp. 702-721). Ohio: South Western Publishing Co.
- Frazier, G., Gill, J. D., & Kale, S. (1989). Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. *Journal of Marketing*, 53, pp. 50-69.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. *Studies in Social Power* (pp. 150-167). University of Michigan press for Social.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnston, R. (2002). An Analysis of International Business to Business Relationship Based on. *Industrial marketing management*, 31, pp. 403-409.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London, England: Hamish Hamilton.
- Galbraith, J. K. (1959). The Concept of Countervailing power. *American Capitalism*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58, pp. 1-19.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), pp. 70-87.
- Gaski, J. F. (1984, May). The Theory of Power and Conflict in Channel of Distribution. *Journal of Marketing*, 48, pp. 9-29.

- Gaski, J. F., & Nevin, J. (1985, May). The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 22, pp. 130-142.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Culture*. New York: Basic Book.
- Goodman, L. E., & Dion, P. A. (2001). The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 287-300.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.
- Gwinner, K. G. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), pp. 101-114.
- Hallén, L., Johnson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Inter-firm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), pp. 29- 37.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of marketing Research*, 27(1), pp. 24-36.
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), pp. 91-100.
- Hennart, J., & Zeng, M. (2002). Cross-Cultural Differences in JV Longevity. *The Journal of International Business Studies*, 33(4), pp. 699-716.
- Hennig-Thurau, T. G. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4(3), pp. 230-247.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), pp. 477-492.
- Hu, H. C. (1949). *Emotions, Real and Assumed, in Chinese Society*. Columbia University, Institute for Intercultural Studies, New York.
- Hult, G. T., & Slater, S. F. (2004). Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 241-253.
- Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 6, pp. 186-193.
- Hwang, K. K. (1987). Face and Favor: The Chinese Power Game. *American Journal of Sociology*, 92, pp. 944-974.
- Jacobs, B. J. (2003). A Preliminary Model of Particularistic Ties in China Political Alliances: Kan-ching and Kuan-hsi in a Rural Taiwanese Township. *China Quarterly*, 78, 237-273.
- Kao, J. (1993). The Worldwide Web of Chinese Business. *Harvard Business Review*, 71(2), pp. 24-36.
- Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution. *Journal of Business Research*, 139-154.
- King, A. Y. (1991). Kuan-Hsi and Network Building: A Sociological Interpretation. *Daedalus*, 120(2), pp. 63-84.

- Kwon, I., & Suh, T. (2004). Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *The Journal of supply Chain Management*, 40(2), pp. 4-14.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R., & Gassenheimer, J. B. (1991). The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. *Journal of Personal Selling and Sale Management*, 11(4), pp. 39-47.
- Lane, H. W., & Beamish, P. W. (1990). Cross-Culture Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs. *Management International Review*, 30, 87-102.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), pp. 76-104.
- Lim, L., & Firola, P. (2000). Methodological Issues in Cross-Cultural Management Research: Problems, Solutions, and Proposals. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(1), pp. 133-154.
- Lou, Y. (1997). Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications. *Human Systems Management*, 16(1), pp. 43-51.
- Lou, Y. (2003). Industrial Dynamics and Managerial Networking in an Emerging Market: The Case of China. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1315-1327.
- Louis, M. (1983). Organizations as Culture-bearing Milieux. In L.Pondy, P.Frost, G.Morgan, & T. Dandridge, *In organizational symbolism*. (pp. 186-218). Greenwich: CT:JAI Press.
- Lovett, S., Lee, C. S., & Kali, R. (1999). Guanxi Versus the Market: Ethics and Efficiency. *Journal of International Business Studies*, 30(2), pp. 231-247.

- Luna, D., & Gupta, S. F. (2000). An Integrative Framework for Cross-Cultural Consumer Behavior. *International Marketing Review*, 18(1), pp. 45-69.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1982). A Modified Model of Power in the Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 19, pp. 89-90.
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), pp. 49-73.
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power Influences in the Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), pp. 49-73.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Metaanalysis of The Antecedents, Correlations, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, pp. 171-194.
- Mayo, D. T., Richardson, L. D., & Simpson, J. T. (1998). The Differential Effects of the Uses of Power Sources and Influence Strategies on Channel Satisfaction . *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(2), pp. 16-25.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54, pp. 36-51.
- Mohr, J., Nevin, J., & Sohi, S. R. (1995, winter). Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessment of Communication Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 71, pp. 393-416.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(8), 314-328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994, July). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Mukherjee, A., & Nath, P. (2003). A Model of Trust in Online Relationship Banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 21(1), pp. 5-15.
- Naisbitt, J. (1995). *Megatrends Asia*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Nevin, J. R. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 24-30.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and Organizational DynamicL: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 455-477.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), pp. 455-477.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2000). Cultivating Guanxi as a Foreign Investor Strategy. *Business Horizons*, 43(1), pp. 31-38.
- Peter, K. C., & Humphreys, P. K. (2007). The Role of Guanxi in Supply Management Practices. *International Journal of Production Economics*, 106, pp. 450-467.
- Raven, B. H., & Kruglanski, A. W. (1970). Conflict and Power. In P. Swingle, *The Structure of Conflict*, (pp. 69-109). New York: Academic Press.
- Redding, S. G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Redding, S. G., & Ng, N. (1982). The Role of Face in the Organizational Perceptions of Chinese Managers. *Organizational Studies*, 3(3), pp. 204-209.

- Redding, S., Norman, A., & Schlander, A. (1993). The Nature of Individual Attachment to the Organization: A review of East Asia Variations. In M. D. Munnett, & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, Consulting Psychology.
- Redding, G. S., & Ng, M. (1982). The role of face in the organizational perception of Chinese Managers. *Organizational Studies*, 3(3), 頁 204-209.
- Reve, T., & Louis, S. (1986). The Relationship Between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Interfirm Dyads. In L. Pellegrini, & S. Reddy, *Marketing Channels* (pp. 75-102). New York University: Lexington Books, Institute of Retail Management.
- Robert, J. T. (1998). Employee Attitudes Toward Organizational Socialization in the People's Republic of China, Hong Kong, and Singapore. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), pp. 468-485.
- Robicheaux, R. A., & El-Ansary, A. I. (1976). A General Model for Understanding Channel Member Behavior. *Journal of Retailing*, 52, pp. 13-30.
- Rodriguez, C. M., & Wilson, D. T. (2002). Relationship Bonding and Trust as Foundation for Commitment in International Strategic Alliances, USA-Mexico: A Latent Variable Structural Modeling Approach. *Journal of International Marketing*, 10(4), pp. 53-76.
- Rousseau, M. (1990). Normative Beliefs in Fund-raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group and Organization Studies*, 15(4), pp. 448-460.
- Seibert, R. T., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 219-237.

- Sharma, N., & Patterson, G. (1999). The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services. *The Journal of Services Marketing*, 13(2), pp. 151-170.
- Smircich, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, pp. 437-453.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 3-21.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Group. *Academy of Management Journal*, 44(2), pp. 316-325.
- Standifird, S. S., & Marshall, R. S. (2000). The Transaction Cost Advantage of Guanxi-based Business Practices. *Journal of World Business*, 35(1), pp. 21-24.
- Stern, L. W., & Reve, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. In J. N. Sheth, *Marketing Theory: Classic and Contemporary Readings* (pp. 647-667). South-Western Publishing Co.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Brown, J. R. (1989). *Management in Marketing Channels*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Stern, L., Adel, E.-A., & Anne, C. (n.d.).
- Stern, P. C. (1986, February). Toward a Social Psychology of Solidarity. *American Psychologist*, 41, pp. 229-231.
- Stewart T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

- Su, C., & Littlefield, J. E. (2001). Entering Guanxi: A Business Ethical Dilemma in Mainland China. *Journal of Business Ethics, 33*(3), pp. 199-210.
- Summers, J. D. (1984, Summer). Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels. *Journal of Marketing*, pp. 43-55.
- Swan, J. E., E.Trawick, I., & Silva, D. (1985). How Industrial Salespeople Gain Customer Trust. *Industrial Marketing Management, 14*(3), pp. 203-211.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. Austin, *psychology and intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tomas, J., & Arias, G. (1996). A Relationship Marketing Approach to Guanxi. *European Journal of Marketing, 32*(1/2), pp. 145-156.
- Tsang, E. (1998). Can Guanxi be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China? *Academy of Management Executive, 12*(2), pp. 64-74.
- Tsui, A. S., & Farh, J. L. (1997). Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi ing the Chinese context. *Work and Occupation, 24*(1), pp. 56-79.
- Tsui, A., & Farh, J. L. (1997). Where Guanxi Matters. *Work and Occupations, 24*(1), pp. 56-79.
- TsuiS.A., & FarchLJ. (1997).
- Vanhonacker, W. R. (2004). Guanxi Networks in China. *The China Business Review, 31*(3), pp. 48-53.
- Wang, C. L. (2007). Guanxi vs. Relationship Marketing: Exploring Underlying Differences. *Industrial Marketing Management, 36*(1), 81-86.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. N.Y: Oxford University Press.

- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23, pp. 305-320.
- Whitley, R. (1992). *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*. London: Sage.
- Wong, S. L. (1988). *Emigrant Entrepreneurs: Shanghai Industrialists in Hong Kong*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Wong, Y. H. (1998a). An Integrated Relationship(Guanxi) Marketing Model in China. *Journal of Professional Services Marketing*, 18(1), pp. 25-48.
- Wong, Y. H., & Chan, R. Y. (1999). Relationship Marketing in China: Guanxi, Favoritism and Adaptation. *Journal of Business Ethics*, 22(2), pp. 107-118.
- Wong, Y. H., & Chan, R. Y. (1999). Relationship Marketing in China: Guanxi, Favoritism and Adaption. *Journal of Business Ethics*, 22(2), pp. 107-188.
- Xin, K., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. *Academy of Management Journal*, 39(6), pp. 1641-1685.
- Yau, O. H., Lee, J. S., Chow, R. P., & Sin, L. Y. (2000). Relationship Marketing in the Chinese Way. *Business Horizons*, 43(1), pp. 16-24.
- Yeung, I. Y., & Tung, R. L. (1996). Achieving Business Success in Confoucian Societies: The Importance of Guanxi. *Oranizational Dynamics*, 25(2), pp. 54-65.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. (2008). The Impact of Power and Relationship Commitment on the Integration Between Manufacturers and Customers in a Supply Chain. *Journal of Operations Management*, 26, pp. 368-388.

Zineldin, M., & Jonsson, P. (2000). An Examination of the Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: An Empirical. *The TQM Magazine*, 12(4), pp. 245-283.

中文書目：

- Egan, J. (2005). 《關係行銷》. (方世榮 譯.) 台北市: 五南出版股份有限公司.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2010). 《文化與組織—心理軟件的力量(第二版)》. (李原, & 孫建敏, 譯) 北京: 中國人民大學.
- 方世榮, & 張文賢. (2006), 〈品牌關係之研究—前置因素、結果及干擾變項〉, 《朝陽商管評論》, 第 5 卷(第二期), 頁 53-88.
- 方世榮, & 張雅婷. (2006 年 9 月), 〈買賣雙方關係涉入程度對關係績效之影響〉. 《輔仁管理評論》, 第 13 卷(第三期), 頁 39-66.
- 王孔政, & 渚志鵬. (2007), 《供應鏈管理》 (第一版), 台北: 華泰文化事業股份有限公司.
- 王重鳴等著. (1998), 《海峽兩岸之企業文化》, (鄭伯壘, 黃國隆, & 郭建志, 編者) 台北: 遠流出版公司.
- 王耀斌, 張心馨, & 黃羿城. (2008 年 10 月), 〈企業供應端、顧客端及內部對供應鏈管理整合之績效評估〉, 《知識經濟學報》, 第 3 卷(第四期), 頁 127-164.
- 朱瑞玲. (1991), 〈「面子」壓力及其因應行為〉, 於 楊國樞, & 黃光國主編《中國人的心理行為》 (頁 177-212), 台北: 桂冠圖書.
- 池文海, 林育安, & 賴心婕. (2010), 〈影響關係利益前置變數與結果變數之研究〉. 《行銷評論》, 第 7 卷(第三期), 頁 357-379.

- 何友暉, 陳淑娟, & 趙志裕. (1991), 〈關係取向：為中國社會心理方法〉, 於 楊國樞, & 黃光國(主編), 《中國人的心理與行為》 (頁 49-66). 台北: 桂冠圖書.
- 何雍慶, & 吳文貴. (2007), 〈企業行銷通路關係之研究—華人與西方關係整合的觀點〉, 《交大管理學報》, 第 27 卷(第一期), 頁 87-113.
- 吳文貴, & 何雍慶. (2009 年春/夏季月), 〈華人企業通路夥伴關係定位對關係結構、關係績效之影響研究〉, 《香港社會科學學報》, 第 36 期, 頁 31-63.
- 吳忠衛. (2000), 〈虛擬組織關鍵成功因素之研究〉, 銘傳大學, 管理科學研究所. 台北: 未出版.
- 吳萬益, 林志成, & 傅貞夙. (2006 年 12 月), 〈領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究—以台灣不同國籍製藥廠為例〉, 《企業管理學報》, 第 71 期, 頁 35-76.
- 呂大樂. (2001), 〈關係與華人商業行為：文獻評論〉, 《香港社會學報》, 第 2 期, 頁 39-65.
- 呂長民. (2008 年 6 月), 〈運用修改後 KMV 模式探討顧客關係行銷之實證研究〉. 《中小企業發展季刊》, 第 8 期, 頁 31-72.
- 呂惠茹. (1996). 〈虛擬組織型態與環境回應能耐關連之研究〉, 國立政治大學, 科技管理研究所, 台北: 未出版.
- 李仁芳. (1993), 〈研究發展聯盟組織過程管理之研究〉, 國科會專題研究計畫成果報告.
- 李政達, 婁文信, & 劉義聖. (2009 年 2 月), 〈策略聯盟夥伴之關係網絡連結、關係信任及關係績效之研究—整合華人與西方關係觀點〉, 《中華管理評論國際學報》, 第 12 卷(第一期), 頁 1-25.

- 李美華. (2000), 〈跨國企業組織文化與跨文化管理研究之應用與探討—以比較分析在台美商李奧納多廣告公司與日商博陽廣告公司為例〉,《新聞研究》, 63 期, 頁 163-199.
- 李新春. (2006), 《戰略聯盟、網絡與信任》, 北京: 經濟科學出版社.
- 周少凱, 劉松益, & 飛玉萍. (2007), 〈國家文化、人格特質與工作價值對知識分享意願關係〉,《國立勤益科技大學 第五屆管理學術研討會》 (頁 1-12). 台中: 勤益科技大學.
- 周世中. (2005). 〈信任與權力對衝突影響之研究—零售通路商之觀點〉, 國立高雄第一科技大學, 行銷與流通管理系, 高雄: 未發行.
- 周麗芳. (2002 年 12 月), 〈華人組織中的關係與社會網絡〉,《本土心理研究》, 第 18 期, 頁 175-228.
- 林亮宏, 賀幼玲, 李欣怡, & 楊承惠. (2009 年 5 月), 〈關係、國家文化與企業倫理之關連性探討—以台灣、香港及中國大陸為例〉,《高雄應用科技大學學報》, 第 38 期, 頁 269-282.
- 林南. (2001), 〈社會資本：爭鳴的範式和實證的檢驗〉,《香港社會科學學報》, 第 2 期, 頁 1-38.
- 林祖嘉. (1993), 〈台資企業大陸工廠與台灣母公司工廠之分工與產業升級：電工器材業與製鞋業之比較〉, 中華經濟協作系統第二屆國際研討會, 香港: 亞太二十一學會.
- 林能白, 胡同來, & 連怡芬. (2004), 〈通路權力、關係承諾與通路績效之研究〉, 《第一屆台灣作業研究學會學術研討會暨 2004 年科技與管理學術研討會 研討會論文》 (頁 1215-1222), 未出版.

- 林義屏, 董玉娟, & 林振盛. (2004), 〈信任、關係承諾對合作績效影響之研究：以多層次傳銷商為例〉,《2004年第九屆直銷學術研討會研討會論文》(頁105-128), 未出版.
- 林誠, & 徐淑珠. (2010年12月), 〈通路權力與通路氣候對夥伴關係影響合作績效之研究—以某醫藥公司為例〉,《健康管理學刊》, 第8卷(第二期), 頁121-135.
- 邱展謙, 洪晨桓, 祝道松, & 池文海. (2007年1月), 〈知覺關係(Guanxi)量表之發展〉,《管理評論》, 第26卷(第一期), 頁47-70.
- 金耀基. (1992), 〈關係和網絡的建構〉. 於《中國社會與文化》, 香港: 牛津出版公司.
- 姜定宇, & 鄭伯壘. (2003年9月), 〈組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻〉,《應用心理研究》, 第19期, 頁175-209.
- 洪廣朋, 李文瑞, & 翁宗志. (2002年10月), 〈廠商間長期合作關係模式之研究—台灣資訊電子代工廠之實證〉,《管理學報》, 第19卷(第五期), 頁781-810.
- 胡先縉. (1991). 〈中國人的面子觀〉. 於黃光國主編,《中國人的權力遊戲》(頁57-84), 台北: 巨流.
- 胡同來, 莊紹好, 謝文雀, & 郭人介. (2010年4月), 〈通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之研究：數位相機產業實證〉,《管理與系統》, 第17卷(第二期), 頁183-205.
- 胡同來, 許士軍, & 魏啟林. (2001年9月), 〈行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究—資訊業個人電腦實證〉,《管理學報》, 第18卷(第三期), 頁395-419.
- 胡育華. (2001), 〈行銷通路權力、通路氣候與團結合作之研究—台灣PDA產業實證〉, 高雄第一科技大學, 行銷與流通管理研究所, 高雄: 未發行.

- 唐順明, 徐牧群, 陳哲弘, & 姜琇森. (2008 年 12 月), 〈臺灣集團企業虛擬組織模式之研究〉, 《交大管理學報》, 第 28 卷(第二期), 頁 278-284.
- 夏侯欣鵬. (1999), 〈信任與權力對組織內知識分享意願影響之研究—以銀行放款部門主管為例〉, 國立政治大學, 企業管理研究所, 台北: 未出版.
- 張心馨, & 王耀斌. (2005 年 4 月), 〈行銷資訊電子畫整合程度、通路權力及協同合作對通路績效滿意度之影響〉, 《服務業管理評論》, 第 1 卷(第一期), 頁 1-37.
- 張凱堯. (2007). 策略聯盟的夥伴關係對聯盟績效的影響:知識移轉與人力資源規劃的節制效果之研究. 國立屏東商業技術學院, 國際企業所. 台灣屏東: 未出版.
- 張馨心, & 莊雙喜. (2007 年 1 月). 〈電子化夥伴關係管理對通路權力運用、偕同商務關係及通路合作績效之研究〉. 《資訊管理學報》, 第 14 卷(第一期), 頁 209-235.
- 張馨心, 張淑昭, & 東惠瑛. (2008 年 3 月), 〈供應鏈的協同作業及組織特徵對供應鏈管理績效之影響〉, 《中山管理評論》, 第 16 卷(第一期), 頁 9-50.
- 許源派. (2005 年 6 月), 〈大陸台商非制度化交易成本之分析〉, 《中山人文社會科學期刊》, 第 13 卷(第一期), 頁 95-124.
- 連怡芬. (2004), 〈通路權力、關係承諾與通路績效關係之研究—以液晶電視產業實證〉, 國立台北科技大學, 工業工程與管理學系, 台北: 未出版.
- 陳介玄. (1994). 《協力網絡與生活結構:台灣中小企業的社會經濟分析》, 台北: 聯經.
- 陳介玄. (1998). 《台灣產業的社會學研究:台灣中小企業的社會經濟分析》, 台北: 聯經.

- 陳玉璽. (1994). 〈兩岸三地產業之結構整合及其政策意涵〉,《香港社會科學學報》, 頁 187-209.
- 陳立育. (2007). 〈國家文化對領導方式與績效管理偏好之探討—以兩岸員工為例〉, 國立中央大學, 人力資源管理研究所, 台灣桃園: 未出版.
- 陳建文, & 陳麗華. (2009). 〈電信業顧客關係利益與忠誠度關係之研究: 以中華電信台中地區寬頻企業用戶為例〉,《管理科學研究》, 第 5 卷(第二期), 頁 45-65.
- 陳皓怡, 高尚仁, & 吳治富. (2007 年冬季月), 〈家長式領導對多國籍部屬身心健康之影響; 以華人外派主管為例〉,《應用心理研究》, 第 36 期, 頁 223-244.
- 陳榮方, & 範氏駕. (無日期), 〈國家文化差異與海外適應對工作績效之影響研究—以越籍勞工為例〉, 未出版.
- 喬健. (1982). 〈關係芻議〉,《社會及行為科學研究的中國化研討會論文集》 (頁 345-360), 台北: 中央研究院.
- 彭于萍. (2008 年 5 月), 〈從國家文化觀點看華人組織公民行為研究〉,《崇右學報》, 第 14 卷(第一期), 頁 1-18.
- 掌慶琳. (2003), 〈台美旅客對國際觀光旅館之推薦式廣告效果之比較〉, 中國文化大學, 國際企業管理研究所, 台北: 未出版.
- 曾紀幸. (2004 年 9 月), 〈台商在大陸之企業網絡與關係網絡之研究〉,《企業管理學報》, 第 62 卷, 頁 79-116.
- 曾惠珠. (2009 年 12 月). 〈經濟全球化下組織同儕關係類型形成及互動探討〉,《中台學報(人文社會卷)》, 第 21 卷(第二期), 頁 107-134.
- 程永明, & 蔡明田. (93 年 12 月), 〈不完全市場下之關係哲學對台灣製造業進入大陸模式與績效影響之研究〉,《人文及社會科學集刊》, 第 16 卷(第三期), 頁 533-577.

- 費孝通. (1991), 《鄉土中國》, 香港: 三聯書店.
- 黃光國. (1988), 《儒家思想與東亞現代化》, 台北: 巨流圖書公司.
- 黃光國. (1991), 〈儒家思想與現代化: 理論分析與實徵研究〉, 於 高尚仁, & 楊中芳主編, 《中國人、中國心—傳統篇》, 台北: 遠流出版出司.
- 黃光國. (2002 年 6 月), 〈儒家關係主義的理論建構及其方法論基礎〉, 《教育與社會研究》, 第 2 期, 頁 1-34.
- 黃琬琿. (2004), 〈策略聯盟伙伴之關係(Guanxi)、信任、聯盟績效及未來繼續合作意願〉, 國立中山大學, 企業管理學系, 高雄: 未出版.
- 黃登興, & 黃幼宜. (2006), 〈兩岸三地貿易流量的變遷—引力模型的驗證〉, 《臺灣經濟預測與政策》, 第 36 卷(第二期), 頁 47-75.
- 楊中芳. (2000 年 9 月), 〈人際關係與人際情感的構念化〉, 《本土心理學研究》, 第 12 期, 頁 105-179.
- 楊中芳. (2001). 〈有關關係與人情構念化之綜述〉, 於 楊中芳, 《中國人的人際關係、情感與信任》, 台北: 遠流出版社.
- 楊中芳, & 彭泗清. (2005). 〈人際交往中的人情與關係: 概念化與研究方向〉, 於 楊國樞, & 黃光國主編, 《華人本土心理學(下)》 (頁 483-519), 台北: 遠流.
- 楊育書. (2001), 〈外銷通路衝突管理之探討~以快速開發國家台灣為例~〉, 國立中央大學, 企業管理研究所, 台灣桃園: 未出版.
- 楊宜音. (2001 年 3 月), 〈「自己人」: 一項有關中國人關係分類的個案研究〉, 《本土心理學研究》, 第 13 期, 頁 277-316.
- 楊國樞. (1993). 〈中國人的社會取向: 社會互動的觀點〉, 於 楊國樞, & 余安邦(主編), 《中國人的心理與社會行為—理念以及方法篇》, 台北: 桂冠圖書公司.

- 潘偉華, & 周秀蓉. (2001 年 12 月),〈組織文化價值觀之差異對不同類型之台灣金融機構的影響研究〉,《商管科技季刊 第 2 卷第四期》,第 2 卷(第四期), 頁 433-457.
- 潘偉華, & 翁正忞. (2008 年 9 月),〈華人關係的影響因素—大陸台商的實證研究〉.《商管科技季刊》,第 9 卷(第四期), 頁 597-628.
- 蔡坤宏, & 謝昇紘. (2005 年秋季月),〈「信任—關係承諾」理論之實證研究—海運承攬運送為例〉,《行銷評論》,第 2 卷(第三期), 頁 277-310.
- 鄭伯壘. (1995 年 2 月),〈差序格局與華人組織行為〉,《本土心理學研究》,第 3 期, 頁 142-219.
- 鄭伯壘, & 林家五. (1998 年秋季月),〈差序格局與華人組織行為：台灣大型民營企業的初步研究〉,《中央研究院民族學研究集刊》,第 86 期, 頁 29-72.
- 鄭伯壘, & 劉怡君. (1995 年 8 月),〈義利之辨與企業間的交易歷程：台灣組織間網絡的個案分析〉,《本土心理研究》,第 4 期, 頁 2-41.
- 鄭孟育, 孫瑜, & 羅嘉德. (2009),〈華人商場上的動態關係管理〉,《產業與管理論壇》,第 11 卷(第二期), 頁 24-35.
- 駱彥融, & 曾武清. (2004),〈從跨文化的角度探討上下司關係溝通模式—以本土、外商金融業為例〉,《中華傳播學會 2004 年年會論文》(頁 1-29). 台灣新竹: 中華傳播學會.
- 謝文雀, 紀舒哲, 胡同來, & 田方治. (2010 年冬季月),〈通路權力、通路氣候及通路策略對通路績效影響研究—以彩妝業實證〉,《行銷評論》,第 7 卷(第四期), 頁 423-446.
- 謝文雀、紀舒哲、胡同來、田方治. (2010 年冬季月),〈通路權力、通路氣候及通路策略對通路績效影響研究—以彩妝業實證〉,《行銷評論》,第 7 卷(第四期), 頁 423-446.

- 謝企榮, 徐守德, & 鄭俊豪. (2008 年 9 月), 〈個人關係轉移至組織之研究—以中國大陸為例〉, 《華人經濟研究》, 第 6 卷(第二期), 頁 69-80.
- 謝企榮、徐守德、鄭俊豪. (2008 年 9 月), 〈個人關係轉移至組織之研究—以中國大陸為例〉, 《華人經濟研究》, 第 6 卷(第二期), 頁 69-80.
- 蘇雄義. (2008), 《供應鏈管理：原理、程序、實務》, 台北: 智勝文化.
- 鐘從定, & 翁正忝. (2007 年 12 月), 〈全球化下跨文化管理的新思維：從 Hofstede 國家文化構面的辯論再出發〉, 《通觀洞識學報》(第八期), 頁 93-106.
- 顧萱萱. (2003 年 3 月), 〈零售通路對偶關係之維持--製造商示誠行為、零售商知覺關係利益與關係承諾〉, 《輔仁管理評論》, 第 10 卷(第一期), 頁 1-21.