

A Study of the Guanxi 's Management Between Taiwanese Investors and Customs of China

柯尊榮、姚惠忠

E-mail: 9425437@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

Taiwanese business people have invested in the Mainland China market for thirteen years. However, with different political and economical environment, Taiwanese enterprises encounter difficulties in adapting to the local environment and developing their business. Since the manipulation of public relations plays an important role in the Chinese culture, the management of guanxi of this type is worthy of research. There is a significant interaction between Taiwanese business people and Chinese customs office and yet no substantial trade guanxi are established between Taiwan and Mainland China. Thus, in order to reduce the risk, it is a must for Taiwanese business people to emphasize the importance of managing the guanxi with Chinese customs office. The research is undertaken by using case study methods and conducting interviews with six Taiwanese business people in the region of Guangdong. Based on the data collected from the interviews, how Taiwanese business people choose the key point for their investment is explained. With the analysis of the management strategy and the quality of relations, the purpose of the research is to present principles and proposals for the management of guanxi.

Keywords : Taiwanese business people ; network of relations ; key point ; quality of guanxi ; the management of guanxi

Table of Contents

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii
中文摘要.....	v
英文摘要.....	viii
誌謝.....	ix
目錄.....	x
圖目錄.....	xiii
表目錄.....	xiv
第一章 緒論 1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	5
1.3 研究問題.....	5
1.4 研究步驟.....	6
第二章 文獻回顧 2.1 關係與關係網絡 2.1.1關係與社會網絡.....	8
2.1.2關係網絡.....	17
2.2關係運作模式 2.2.1資源論的觀點.....	19
2.2.2關係的行為取向.....	20
2.2.3關鍵點與第三者.....	23
2.3 關係品質 2.3.1關係品質的概念與定義...25	25
2.3.2關係品質的內涵.....	27
2.3.3關係品質與關係運作.....	27
2.3.4關係與經營績效.....	28
2.4關係管理的面向.....	32
2.5關係管理相關文獻.....	40
第三章 研究方法 3.1資料蒐集方法.....	46
3.2研究訪談架構.....	49
3.3 研究對象.....	50
3.4 研究設計.....	52
第四章 個案介紹與分析 4.1甲個案公司描述.....	58
4.2乙個案公司描述.....	71
4.3丙個案公司描述.....	79
4.4丁個案公司描述.....	90
4.5戊個案公司描述.....	98
4.6己個案公司描述.....	104
4.7研究個案之彙整.....	112
第五章 結論與建議 5.1 結論與研究發現 5.1.1關係網絡結構分析.....	136
5.1.2台商與大陸海關關鍵點的經營策略.140	140
5.1.3台商與大陸海關關係品質的綜效...143	143
5.1.4關係管理重要面向.....	147
5.1.5總體關係管理.....	148
5.2研究限制.....	152
5.3研究建議 5.3.1研究上的建議.....	153
5.3.2實務上的建議.....	154
5.4結語.....	157
參考文獻 中文部分.....	159
英文部分.....	164
附錄一 訪談問卷 圖目錄 圖1-1 研究流程圖.....	07
圖2-1 網絡結構圖.....	12
圖2-2 各種網絡結構圖.....	15
圖5-1 個案彙整關係網絡結構圖.....	137
圖5-2 甲、丙個案外部網絡資訊進入結構圖...137	137
圖5-3 乙個案關係網絡結構圖.....	138
圖5-4 戊個案代理權關係網絡結構圖.....	138
表目錄 表1 - 1. 經濟部投審會統計台商投資資料.....	1
表2 - 1. 關係的定義.....	10
表2 - 2. 關係的分類.....	11
表2 - 3. 公司內三大類型整體網絡問卷.....	22
表2 - 4. 產業實務面與經營績效關聯表.....	30
表2 - 5. 各種面向關係管理整理表.....	41
表2 - 6. 關係管理相關論文內容整理表.....	42
表3 - 1. 研究前訪談架構.....	49
表3 - 2. 訪談對象相關資料.....	52
表3 - 3. 三大類型網絡問卷.....	55
表4 - 1. 甲受訪者三大類型網絡問卷表.....	60
表4 - 2. 甲受訪者關係網絡排序表.....	61
表4 - 3. 乙受訪者三大類型網絡問卷表.....	71
表4 - 4. 乙受訪者關係網絡排序表.....	72
表4 - 5. 丙受訪者三大類型網絡問卷表.....	80
表4 - 6. 丙受訪者關係網絡排序表.....	81
表4 - 7. 丁受訪者三大類型網絡問卷表.....	90
表4 - 8. 丁受訪者關係網絡排序表.....	91
表4 - 9. 戊受訪者三大類型網絡問卷表.....	99
表4-10. 戊受訪者關係網絡排序表.....	100
表4-11. 己受訪者三大類型網絡問卷表.....	104
表4-12. 己受訪者關係網絡排序表.....	105

REFERENCES

參考文獻 一、中文部份 1.方建雄(1999)。中日合資與本土公司之經營策略、企業化、經營績效之個案比較--以大億公司、TYC公司為例。成功大學企業管理學系碩士班碩士論文，未出版，台南市。 2.王保鏘(1998)。網際網絡在高科技產業扮演之角色---以雙灣關係為例。中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。 3.伍忠賢(2001)。轉換債券定價之研究。國立政治大學企業管理學系博士論文，未出版，台北市。 4.佐斌(2000)。中國人的關係取向:概念及其測量，「家人關係及其心理歷程」，第五屆華人心理與行為科技學術研討

會論文。中央研究院民族學研究所，台北。5.吳恩華(1996)。策略九說。台北市:麥田出版社6.周麗芳(2003)。組織行為研究在中國:關係與人際網絡。載於鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳(主編)。台北市:桂冠圖書公司。p.189-225。7.居延安(2002)。關係管理--企業的虛擬發展與人本再造。台北市:揚智文化事業出版公司。8.林金俊(2001)。企業運作的社會秩序---人情篇。東海社會科學學報，第8期，p.15-18。9.施崑棠(2001)。企業網絡與其公關策略之關聯性研究--以越南台商為例。大葉大學工業關係學研究所碩士論文，未出版，彰化。10.孫秀蕙(1997)。公共關係---理論、策略與研究實例。台北市:正中書局。11.孫清山、熊瑞梅(2000)製造業勞工的社會網絡與離職轉業行為研究，行政院國家科學委員會研究計畫。12.徐宗國(2000)。質性研究概論。台北市:五南書局。13.張力(2001)。「關係」網絡(Guanxi)的建立構面與經理人對關係網絡認知之研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北。14.張靜允(1999)。企業公共關係目的與公共關係活動運用之相關性研究。台灣大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北。15.戚樹誠(1996)。探索企業主管的親信關係。中山管理評論,4卷，p.1-15。16.許士軍(2001)。創新的研發組織。能力雜誌，2001年8月號，p.65-70。17.陳介玄(1994)。協力網絡與生活結構---台灣中小企業社會經濟分析。台北:聯經出版社。18.陳介玄與高承恕(1991)。台灣企業運作的社會秩序---人情關係與法律。東海社會科學學報，第10期，p.219-231。19.陳萬淇(1985)。個案研究法。台北市:華泰書局。20.喬健(1982)。關係芻議。載於楊國樞、文崇一(主編):社會及行為科學研究的中國化。台北:中央研究院民族學研究所。P.22-55 21.彭國能(1989)。企業公共關係應變功能之研究。文化大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北。22.費孝通(1948)。鄉土中國與鄉土重建。上海:觀察社。23.黃光國(1988)。人情與面子:中國人的權力遊戲。台北:巨流圖書公司。24.黃光國(1999)。儒家倫理與專業倫理:矛盾與出路。台北:巨流圖書公司。25.黃國隆(1997)。企業內推薦用人與衝突處理模式--人際網絡觀點，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。26.黃毅志(2001)。社經背景與地位取得過程之結構機制:教育,社會資源及文化資本。東海大學社會學系研究所博士論文，未出版，台中。27.黃懿慧(2001)。公共關係之關係的研究。廣告學研究。第十七集。台北市:國立政治大學廣告系印行。p.53-70 28.楊中芳(2001)。有關關係與人情構念化之綜述。台北:遠流出版社。29.楊國樞(1993)。中國人的社會取向:社會互動的觀點。台北市:桂冠圖書公司。30.葉光輝(2002)。「新關係主義-論華本土」與「現代」的人際關係。臺灣大學心理學系主辦，從「現代到本土」，學術研討會發表論文。台北。31.熊瑞梅(1995)。社會網絡的資料蒐集測量與分析。載於章英華、瞿海源(主編):社會調查與分析。台北市:中央研究院民族學研究所。p.110-130。32.翟學偉(1993)。中國人際關係的特質本土的概念及模式。社會學研究，第4期，p.239-257。33.劉上惠(1988)。勞工的在廠社會網絡、工作滿足與離職意願之研究。中山大學中山學術研究所博士論文，未出版，高雄。34.鄭伯壘(1999)。華人人際關係研究的困境與出路。本土心理學研究，第12期，p.203-214。35.鄭伯壘(1995)。差序格局與華人組織行為。本土心理學研究，第3期，p.142-219。36.鄭伯壘(1996)。組織網絡的形成及其相關因素的探討。國家科學委員會專題研究計畫成果報告。37.魏緒誠(2002)市場導向與關係網絡之聯結。東海大學企業管理學研究所碩士論文，未出版，台中。38.羅家德(2000)。關係網絡與影響以組織行為為例。行政院國家科學委員會研究計畫。39.羅家德(2003)。企業關係管理--NQ關係管理智慧。台北市:聯經出版公司。40.邊燕杰(1999)。社會網絡與求職過程。載於徐兆慶、林益民主編，改革開放與中國社會。香港:牛津大學出版社。p.35-66。41.嚴奇峰(1997)談判決策行為之研究-社會交易潛在價值與經濟交易潛在價值對談判行為之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。未出版，台北市。42.吳昭瑩(2003)。批判台灣勞資爭議處理機制--以爭議標的二分法之必要性與處理機制之研究。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。43.劉鼎先(2000)。政府單位退休金提撥原則與精算資訊揭露之研究。國立政治大學風險管理與保險學系碩士論文，未出版，台北市。44.余佳燕(1995)。臺灣地區已立案扶養機構對政府單位之依賴關係及其影響因素的研究。國立中正大學社會福利學系碩士論文，未出版，嘉義縣。45.廖國棟(2003)。企業網路關係管理之研究-以大陸投資台商為例。東吳大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中縣。46.張嘉雯(2000)。競爭策略、組織間關係策略、組織間關係管理型態與競爭優勢關係之探討。逢甲大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中市。47.林建銘(2001)。新產品預告行為:關係管理觀點之實證分析。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中縣。48.楊偉智(2001)。以關係管理觀點探討新產品開發績效之研究。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中縣。49.謝淑雅(2000)。市場導向、關係管理對新產品開發能力與新產品開發績效之影響。雲林科技大學企業管理系碩士論文，未出版，雲林縣。50.陳慶仁(2000)。從供應鏈管理與關係管理探討廠商之競爭優勢--以台灣半導體封裝企業為例。義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台南縣。51.莊婷萍(1997)。企業網路關係管理方式之研究-以承銷商為例。國立政治大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北縣。52.吳序先(1997)。企業網路關係管理之研究-以大陸投資台商為例。國立政治大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北縣。

二、英文部分

- 1.Benson, J.K., 1975, "The Inter-organizational Network as Political Economy", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp.229-249.
- 2.Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA, Harvard University.
- 3.Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA:Harvard University Press.
- 4.Colon and Scollon (1994). *Individualism & collectivism*. Boulder,CO:westview.
- 5.Cook, K.S. and Emerson, R.M. (1978), *Power, Equity and Commitment in Exchange Networks*, *American Sociological Review* vol.43,pp.721-739.
- 6.Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. Cowles, 1990, *Relationship Quality Inner Vices Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, *Journal of Marketing*, Vol.54 (July), pp.68-81.
- 7.Dindia, K., & Baxter, L. A. (1994). Strategies for maintaining and repairing marital relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4, 143-158.
- 8.Emirbayer, M. & Goodwin, J. (1994). Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, 99, 1411-1454.
- 9.Fan, Y. (2002). Guanxi's consequences: Personal gains at social cost.*Journal of Business Ethics*, 38, 371-380.
- 10.Fombrun.C.J (1982), "Strategy for Network Research in Organizations" *Academy of Management Review*,7, pp280~290.
- 11.Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- 12.Grunig, J. E., & Huang, Y. (2000). From organization effectiveness to relationship public relations strategies, and relationship outcomes.
- 13.Grunig, J. E. (2001c) *Building Relationships with Publics:The Next Wave of Research and Evaluation in Public Relations*. (公關新世紀--理論與實務的探討): pp50-69, 台北:世新大學。
- 14.Hennig-Thuran, T. and A. Klee, 1997, *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development*, *Psychology & Marketing*, Vol.14, No.8, pp.764-797.
- 15.Huang, Y. (2001a). OPR: A

cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13(1),61-90. 16.Huang, Y. (2001b). Values of Public Relations: Effects on Organization-public relationships Mediating Conflict Resolution. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 265-301 17.Hwang, K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974. 18.Hwang, K. K. (1997-8). Guanxi and monetize : Conflict resolution in Chinese society. *Intercultural Communication Studies*, 7(1), 17-37. 19.Jacob, B. J. (1979). A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: Ran-ching and Kuan-his in a rural Taiwanese township. *China Quarterly*, 78, 232-273. 20.Lagace, R. R., R Dahlstrom, and J. B. Gassenhheimer, 1991, The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.11, No.4,pp.39-47. 21.Lin, N. (MW) (1982). Social resources and instrumental action. In P. V. Meriden and N. Lin . *Social Structure and network analysis*, 131-145. Beverly Hill, CA, Sage. 22.Lin, N. (MM) (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*.New York: Cambridge University Press. 23.Lou, Y. (1997) , Managerial Implications of Guanxi-Based Business Strategies, *Journal of International Management*, Vol. (2) , pp.193-216. 24.Morgan, R. M. and S. D. Hunt, 1994, The Commitment-Twist Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.58 (July), pp. 20-38. 25.Peng, S.Q. (1998). Guanxi in trust: An indigerwus study of Chinese interpersonal trust. 26.Powell , W.W. 1990 Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior* 12,pp.295-336. 27.Redding, S. G. Norman, A., & Schrader, A. (1993). The nature of individual attachment to the Organization: a review of East Asia variations. In M. D. Munnette & L. M. Hough (Eds.). 28.Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity Of intqgroup behavior.In S. Warhol and W. Austin ds.). *Psychology and intercrops relations*, 7-24. Chicago: Nelson-Hall. 29.Tsang, E. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of Management Executive*, 12(2) , 64-73. 30.Williams, K. Y. & Oreilly, C. A.M(1998). Demography and Diversity in Organizational: A Review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140. 31.Wong & Chang 1999. *Americans and Chinese : Two ways of Life*. New York :Henry Schumann. 32.Yeung, I. Y. & Tung, R. L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections). *Organizational Dynamics*, 25(2),54-65. 33.Yin,R.K.1989 *Case Study Research : Design and Methods Revised Ed.* , Beverly Hills , CA : sage.