

台灣壽險業關係行銷運用 與行銷績效之研究¹

Relationship Marketing Strategies of Life
Insurance Firms in Taiwan and Their
Association with Marketing Performance

謝耀龍 *Yaolung J. Hsieh*

國立政治大學風險管理與保險學系

Department of Risk Management and Insurance

National Chengchi University

摘要

本文利用問卷調查法探討台灣 27 家壽險公司運用關係行銷之現況。結果顯示這些壽險公司採用的關係行銷策略主要有三種：「顧客導向」策略、「人情導向」策略及「面子與價格」策略。其中「顧客導向」策略與「老顧客介紹新顧客比例」成正相關；「人情導向」策略則與「老顧客介紹新顧客比例」成負相關。之外，壽險公司有系統地調查顧客滿意的次數，也會影響老顧客介紹新顧客的比例（正相關）。本研究結果證實西方學者所建構的關係行銷模式在應用於台灣壽險業之前，有加以修正之必要。有關本研究發現在關係行銷理論與管理實務上之含意、本文的研究限制及對未來研究之建議，均在文中有所討論。

關鍵字：顧客導向、人情導向、面子、信任

¹ 作者感謝研究助理莊上民與陳穩如同學幫忙處理問卷資料。

Abstract

This paper utilized survey research to examine relationship marketing strategies of 27 life insurance firms in Taiwan. The results indicate that "customer orientation" strategy is positively and "personal relationship orientation" strategy is negatively associated with the percentage of new customers introduced by existing customers, which is also influenced by the frequency of regular survey on customer satisfaction. It is clear that, based on current data, relationship marketing frameworks proposed by western scholars should be revised before they can be successfully applied to life insurance firms in Taiwan. In addition to theoretical and managerial implications, limitations of current study and suggestions for future research are also provided.

Keywords: customer orientation, personal relationship orientation, face, trust

壹、緒論

行銷組合 (4P) 模式的行銷定義與行銷方式，在過去十多年來，已引起不少批評 (Grönroos 1990a, 1990b, 1990c, 1991, 1995; Gummesson 1981, 1987)。譬如，不少學者指出行銷組合模式的行銷方式在工業行銷與服務業行銷上，有其限制 (Berry 1981; Berry and Parasuraman 1991; George 1977; Grönroos 1990a; Gummesson 1990)。因此，關係行銷乃異軍突起，成為另一股研究主流。

「關係行銷」(relationship marketing)，雖然各學者對其定義 (Grönroos 1990a) 與應涵蓋範圍 (Morgan and Hunt 1994) 之認定有些微不同看法，但是主要指的是：企業吸引、發展與維持顧客關係的行銷過程 (Berry and Parasuraman 1991)。由此定義可知，要成功運用關係行銷，顧客資訊的掌握與瞭解是主要關鍵之一。這些資訊不但有助於企業對顧客進行市場區隔，而且在提供服務時，也可以更切中顧客需求 (Lovelock 1996)。

除了顧客資訊的掌握與瞭解外，企業如何培養員工具備應有的服務能力、並確實提供能滿足顧客需求的服務，也是不可忽略的關係行銷重

點 (Berry 1981; George 1977; Gummesson 1987)。但是目前各公司所經常犯的錯誤之一，卻是將員工的工作知識與技巧當作單一事件（一周的訓練課程或每年一次的會議就可提昇）、而非持續培訓的過程 (Berry and Parasuraman 1991)。因此，持續地教育員工有關不同顧客的需求及鼓勵員工與顧客進行良性互動在遂行關係行銷時，有其重要性 (Berry, Bennett, and Brown 1989)。

根據 Lovelock(1996)的分類²，壽險業屬於具會員關係、且持續提供服務的行業。由於這種行業特性特別容易建立顧客資料庫，因此在蒐集顧客資訊與瞭解顧客需求上有其優勢，也特別適用關係行銷作法 (Berry 1983; Crosby and Stephens 1987; Shani and Chalasani 1992)。可是由臺灣壽險業過去因為「人情保³」所形成的負面口碑（謝耀龍 1995, 1998）及目前臺灣的投保率仍偏低看來⁴，不禁令人對各壽險公司顧客資訊掌握之能力與員工之服務品質持疑。

鑑於關係行銷策略對忠誠顧客培養、正面口碑塑造與行銷成本降低等可能帶來的正面效果 (Berry and Parasuraman 1991; Vavra 1995; 謝耀龍 1997a)，臺灣壽險業實有必要對關係行銷的正確作法作進一步釐清與瞭解；基於目前關係行銷理論之建立多奠基於西方實證資料 (Berry 1981; Berry and Parasuraman 1991; Crosby and Stephens 1987; George 1977; Grönroos 1990a, 1990b, 1990c, 1991, 1995; Gummesson 1981, 1987, 1990; Morgan and Hunt 1994) 及不同文化對行銷理論所可能造成的影響 (Ambler 1995; Arias 1998; Hsieh 1994; Jacobs, Guopei and Herbig 1995; Yau 1988)，學術界亦有必要以東方國家之樣本資料、建構適用於東方社會的關係行銷理論。因此，本研究的主要目的在於：一、藉由整合西方國家所建立的關係行銷理論與我國有關「人情」或「人際關係」之文獻，並配合台灣壽險業的實際作法，試圖建構適用於台灣的關係行銷架

² 以「服務業與顧客之關係（會員或非正式關係）」及「服務提供的本質（持續提供或斷續提供服務）」為分類構面。

³ 「人情保」指的是壽險業務員只依賴既有人情或人際關係來銷售保險，而未能真正瞭解顧客需求，也未能提供應有的售後服務。

⁴ 臺灣 1996 年的投保率是 69.97%，遠低於美國的 148.94% 與日本的 568.33% (1995)。資料來源：壽險公會。

構；二、探討關係行銷作法與行銷績效間之關係，以提供建議供壽險業界參考。

貳、文獻探討

行銷理論在市場越來越競爭的衝擊下、幾經蛻變，如今「以顧客為中心」的行銷思維，已是各學派的「中心思想」與各企業的「主要目標」。這種「以顧客為中心」的理念，也正是關係行銷的重點⁵。

一、顧客導向

關係行銷的核心思想，主要奠基於對「顧客的終身價值」與「既有顧客的行銷成本遠低於新顧客」觀念的肯定。因此滿足現有顧客需求變成了關係行銷的重點目標。要滿足現有顧客需求，以顧客需求為中心的「顧客導向」作法，就不能不受到重視 (Grönroos 1990a, 1995、Gummesson 1987, 1990; Parasuraman, Zeithaml and Berry 1988, 1985; Storbacka, Strandvik and Grönroos 1994)。

(一) 顧客需求瞭解

在這種「顧客導向」的中心思想下，顧客資訊的蒐集與瞭解是主要關鍵。Shani and Chalasani (1992) 建議：一個完整而隨時可以更新的資料庫是關係行銷成敗的重要因素。他們更指出一個遂行關係行銷策略的公司所要蒐集的顧客資料應包括：人口統計變項、生活型態、消費型態、偏好與其他相關資訊。擁有這些資訊之後，企業便可自資料庫中辨認最理想的顧客，並且遂行一對一溝通。透過這種個別訊息提供與需求滿足，企業可以與顧客建立長遠而互利的夥伴關係。有了這層關係，企業更可交叉銷售 (cross-sell) 其產品或服務，並且獲取更大利潤。

(二) 與顧客溝通

⁵ Grönroos (1990a, 1990b, 1990c, 1991, 1995)、Gummesson (1981, 1987, 1990) 及 Storbacka, Strandvik and Grönroos (1994) 等學者雖然認為以行銷組合為主的「交易式行銷」(transaction marketing)，在模式的周延性與應用範圍上，均有其限制，但是卻都同意「顧客」應該是公司行銷的核心。

顧客導向的作法，除了資訊的蒐集、掌握與更新外，如何與顧客進行良性溝通及員工是否有能力提供讓顧客滿意的服務是另一重點 (Berry 1981; George 1977; Grönroos 1978; Gummesson 1987)。在溝通的方式上，由於文化的差異，因此東西方國家的作法也有所不同。譬如，由於對「面子」的分外重視 (Moore 1967)，為了避免破壞和諧氣氛，因此在溝通上（尤其是提出不同意見時），中國人慣於採用迂迴或暗示的方式（黃光國 1988）。相對地，美國人的溝通方式則較為直接。因此在探討與顧客的溝通方式上，不能不考慮文化差異所可能帶來的影響。因為本文主要剖析台灣壽險業的關係行銷策略，所以文化因素之探討以中國文化為主。中國文化因素中影響溝通之構面當然不少，以下之介紹則以文獻中較常被提及者為主。

1. 人際關係或人情對溝通的影響

人際關係或人情，無疑地是中國社會中影響溝通方式與層面最重要的文化要素之一 (Davies, Leung, Luk, and Wong 1995; Hsieh 1994; Yau 1988; 黃光國 1988)。依據人與人的互動中，情感性成分與工具性成分所佔的比例多寡，黃光國 (1988) 將人際關係分成三種類型：情感性關係、工具性關係與混合性關係。在這三種人際關係⁶中，又以混合性關係與壽險行銷最為密切（謝耀龍 1997b）。混合性關係的特色是：交往雙方彼此認識，而且有一定的情感關係，但其情感關係又不像主要團體般深厚到可以隨意表現出真誠的行為，如親戚、師生、鄰居、同學、同事、同鄉等關係。而「做人情」顯然地是這種人際關係下常用來影響他人的重要媒介、也是塑造圓融的人際關係不可或缺的要件（黃光國 1988）。

在中國社會中，「做人情」的主要方式有二：其一為，平時即要贈送禮物、互相問候、拜訪關係網內的其他人，以保持聯繫及良好的人際關係；其二，當關係網內的人有難或遭遇困境時，其他人即應伸出援手、提供協助，以便「做人情」（黃光國 1988）。這種「做人情」的方

⁶ 有關這三種人際關係類型的詳細介紹，請見黃光國，「人情與面子：中國人的權力遊戲」，黃光國（主編）：中國人的權力遊戲，巨流出版社，台北，1988年，7-55。

式，在台灣企業與顧客關係的維持上，時可得見（謝耀龍 1997c）。有了「人情」或人際關係，不但溝通可以愈形順暢，而且「關鍵時刻」的溝通的品質與效果都可以提昇。

2. 面子對溝通的影響

面子是影響中國人溝通的第二個關鍵性要素。「面子」是在大多數亞洲國家中瞭解人際關係的重要因素，它同時也是維持和諧社會的關鍵 (Hsieh 1994；黃光國 1988)。驕傲與自尊心是面子的主要構成要素。驕傲與自尊心在全世界都普遍受到重視，但是，它們對大多數亞洲人而言，更是生死攸關的決定因素 (Reeder 1987)。因此，讓顧客有面子，就變成維持人際關係的重要關鍵 (Hsieh 1996)。反之，讓顧客丟臉或沒面子通常會造成不可收拾的後果，因為中國人通常不會輕易原諒讓他們丟臉的人 (Yao 1987)。因此，在與顧客進行溝通時，如何讓對方有面子，便可能是成敗的關鍵。

(三) 取得顧客信任

雖然溝通方式東西有別，但是從學者的研究中可以發現：「信任」不但是促成良質溝通的重要工具、而且被一致地認為是維持買賣雙方之間長期關係的重要關鍵；因此它也是關係行銷中重要的決定因素 (Hsieh 1996)。Rotter (1967) 早在三十年前即已提到：「決定現今複雜社會組織運作有效性的最顯著因素之一，就是一個社會體制下的個人是否願意信任他人。任何社會團體之效率、轉型、甚至生存都取決於這種信任之存在與否。」最近的研究也肯定信任在關係行銷中所扮演的關鍵角色 (Dwyer, Schurr and Oh 1987; Gundlach and Murphy 1993; Morgan and Hunt 1994; Schurr and Ozanne 1985)。譬如，Morgan and Hunt (1994) 的研究即指出信任不但是關係行銷成功運作的關鍵因素，信任還會左右交換雙方對彼此關係的承諾 (relational commitment)、合作關係 (cooperation)、良質性衝突 (functional conflict) 與對不確定性 (uncertainty) 的體認，也因此而影響關係行銷的品質。

藉由穩定的服務品質建立顧客的信任感，已取得不少學者的實證支持與共識 (Berry and Parasuraman 1991; Vavra 1995)。這項結論在中國社會中，也有其正確性（謝耀龍 1997b）。但是，在中國社會中，習慣

於「公私不分」的生意行為中 (Davies, Leung, Luk, and Wong 1995)，除了生意關係外，信任感的建立還需要倚賴個人關係。因此人際關係或人情在中國社會中對信任感可能造成的影響不容忽視。

誠如黃光國 (1988) 所言：因為混合性關係的另一項特色是它在時間上的延長，而它的延續必須藉由人與人之間的持續往來方可達成，所以如何在這種關係中建立「信任」便極為重要。信任對於無形產品 (如保險) 的買賣，更具有舉足輕重的地位 (Hsieh 1996; 謝耀龍 1997b)。譬如，謝耀龍 (1997b) 的研究指出：除了準時、即時與一致性的服務外，平時定期與不定期地聯絡、提供各種協助、及送禮，都是台灣壽險業務員建立顧客信任感的主要方法。

(四) 員工的服務能力

員工有能力提供讓顧客滿意的服務，是關係行銷成敗的另一關鍵。針對顧客需求或需求改變，持續地在職教育訓練，往往是提昇員工服務能力的最佳保證 (Berry, Bennett, and Brown 1989; Berry and Parasuraman 1991; 謝耀龍 1998)。就關係行銷領域而言，提昇員工與顧客的溝通能力 (Adler 1983; Berry 1981; Berry, Bennett, and Brown 1989; George 1977; Grönroos 1978; McKenna 1991) 可以增進對顧客需求的瞭解並取得顧客的信任；員工服務能力之提昇，則有助於顧客持續滿意與忠誠顧客之建立 (Berry and Parasuraman 1991)。當然，定期評估教育訓練的效果，才能確保員工服務能力之提昇 (謝耀龍 1998)。根據謝耀龍 (1998) 的研究指出：未能定期評估教育訓練的效果，是目前台灣壽險公司教育訓練未能發揮應有效果的主要原因之一。

二、壽險關係行銷模式實證

雖然關係行銷作法備受學者推崇 (Berry and Parasuraman 1991; Crosby, Evans, and Cowles 1990; Czepiel and Gilmore 1987; Tunbul and Wilson 1989)，而且也有不少企業因採納關係行銷而增進與顧客之關係及利潤 (Shani and Chalasani 1992)，但是有些經濟學者卻認為：因為關係行銷可能促使消費者迷戀於服務本身良好的互動面、而無法理性地評估核心服務的實際價格，所以它降低了市場交換效率 (Lehtinen 1985)。

為了驗證上述經濟學者之論點（即消費者會將對服務提供者之好感延伸到核心服務），Crosby and Stephens (1987) 以美國壽險業為例，同時驗證兩個模式在壽險業之適用性：理性評估模式 (The Rational Evaluation Model) 與關係推論模式 (The Relationship Generalization Model)。

在理性評估模式中，購買者根據來自業務員、大眾媒體、口碑與保險公司的資訊，對核心服務 (core services) 進行理性評估。對核心服務的正面評價相對地會讓購買者對業務員及壽險公司產生好感。但是，由於身處一個動態市場，購買者往往可以透過大眾媒體或口碑獲得有關其他公司核心服務之資訊。因此，一旦購買者對現有服務之核心利益產生懷疑，他們與業務員（或接觸人員）及壽險公司之關係也會因而瓦解 (Crosby and Stephens 1987)。

理性評估模式顯然地假設壽險公司提供高附加價值服務以吸引、並留住顧客；但是關係推論模式則認為銷售的一方只將關係行銷當作印象管理 (image management) 之工具 (Crosby and Stephens 1987)。在關係推論模式中，個人接觸較偏向於社會性交換 (social exchange) 而不是服務性交換 (service exchange) (Hakansson 1982)。一開始，業務員藉著展現好的一面與（表面化的）關懷來增加自己的吸引力。在售後服務方面，業務員可能藉著贈送生日賀卡或月曆來強化顧客對自己的喜愛程度與關係。之後持續的拜訪，也無非是為了讓顧客增加購買的額度或保單數目。簡言之，關係推論模式假設：在業務員或其他服務人員與顧客的互動中，鮮少提供有用的資訊、顧客教育或諮詢服務 (Crosby and Stephens 1987)。

在經過結構性方程式分析 (structural equation analysis, LISREL VI program) 驗證後，Crosby and Stephens (1987) 發現：關係推論模式並未受到支持；反而是理性評估模式得到顯著性結果。換言之，買賣雙方的關係不但容易改變，而且主要取決於保險產品（或服務）本身的競爭性 (Crosby and Stephens 1987)。根據他們的結論：業務員只不過是週邊服務 (peripheral service) 的提供者，顧客滿意的主要來源還是：顧客所認知到的核心服務的績效。

雖然 Crosby and Stephens (1987) 的分析結果顯示：理性評估模式

才是消費者購買壽險的主要依據，但是這並不表示關係行銷在壽險業中的成效不彰。事實上，由他們對關係推論模式的定義與說明可知，關係推論模式並無法表達關係行銷之真諦。關係推論模式中所強調的作法（如，送生日賀卡或月曆）也只不過觸及關係行銷之皮毛。在這種定義（與 Berry and Parasuraman 之關係行銷定義比較）與實質內容皆有所差距的情況下，論斷關係行銷之成效不彰，實在有失公允。尤有甚者，在美國這個個人主義 (individualism) 社會中所得到的關係行銷論證，要應用到屬集體主義 (collectivism) 的台灣社會 (Chan 1986; Moore 1967)，實有其可議之處。基於此，本研究認為有必要對台灣壽險業的關係行銷作法，做進一步的瞭解與驗證。

由上述文獻分析可以得知：在既有文獻中，有關關係行銷之探討較為重要的構面有：「顧客導向」（顧客需求瞭解、與顧客溝通、取得顧客信任及員工的服務能力）、「人情或人際關係」、「面子」與「信任」。因此本文便以這四個構面為主要的分析架構，並且提出欲研究之問題如下：

1. 台灣壽險業所運用的關係行銷構面為何；這些關係行銷構面與美國學者所提出者又有何異同？
2. 這些行銷構面與各壽險公司之行銷績效有何關係？

圖 1 呈現的是本文的分析架構：關係行銷策略與行銷績效的可能關係。

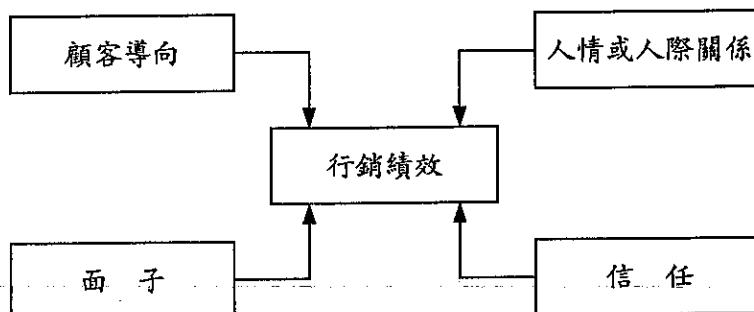


圖 1、本研究之分析架構

參、研究方法

為了有系統地探討臺灣壽險業目前運用關係行銷之情形與其與行銷績效之關係，本研究主要採問卷調查方式。有關問卷設計與內容、抽樣方法及樣本之人口統計背景等資料，詳述如下。

一、問卷設計

(一) 關係行銷問題

由本文的文獻探討中可知：有關關係行銷之研究中，顧客導向作法的顧客資訊蒐集、瞭解 (Berry and Parasuraman 1991; Grönroos 1994; Gummesson 1987; Parasuraman, Zeithaml and Berry 1988, 1985; Shani and Chalasani 1992) 與員工服務能力提昇 (Adler 1983; Berry 1981; Berry, Bennett, and Brown 1989; Berry and Parasuraman 1991; George 1977; Grönroos 1978; Gummesson 1987) (McKenna 1991; Parasuraman, Zeithaml and Berry 1988, 1985; Vavra 1995) 及信任構面 (Dwyer, Schurr and Oh 1987; Gundlach and Murphy 1993; Morgan and Hunt 1994; Schurr and Ozanne 1985) 是西方學者探討關係行銷成敗與否的關鍵要素。相對地，有關中國社會研究的相關文獻則顯示：為達與對方維持長久關係，人情（或人際關係）與面子等構面不容忽視 (Davies, Leung, Luk, and Wong 1995; Hsieh 1994; Reeder 1987; Yao 1987; Yau 1988; 黃光國 1988；謝耀龍 1997, 1998)。

為了對這些構面在臺灣壽險業實際應用情形有進一步瞭解，作者與研究助理乃以這些關係行銷要素為主要問題，針對二十七位壽險公司高、中階與基層主管及一般業務員進行深度訪談。訪談內容顯示，這些構面在瞭解臺灣壽險業關係行銷的完整性上頗稱適當。換言之，其表面效度令人滿意。不過由於學術上的措辭有時不易為業界所瞭解（譬如，「顧客導向」的實際內涵為何？），因此，作者乃根據受訪者之建議，在設計問卷之題目時，盡量將關係行銷要素之措辭簡單化。根據這些構面與深度訪談中各壽險公司對關係行銷之觀點與作法，本研究設計出關係行銷問題 20 題。這些問題最後以李克特七點尺度方式呈現，並衡量受測者的實際關係行銷作法。

(二) 人口統計變項

為了進一步瞭解受測者背景資料及其公司重視顧客滿意之程度，作者在問卷中同時也詢問受測者的性別、年齡、職位、工作性質、公司是否設有顧客抱怨處理制度、公司性質、每年的教育訓練經費佔營業額的比例與有系統地調查顧客滿意程度的情形。

(三) 行銷績效

行銷績效之衡量標準，不一而足。採用營業額成長率者有之 (Cooper and Kleischmidt 1985; Madsen 1989; Slater and Narver 1994)，以資產報酬率 (Return on Assets)、相對於競爭者的新產品成功率、或受測者主觀的績效認定為行銷績效衡量標準者也不少 (Dess and Robinson 1984; Pearce, Robbins, and Robinson 1987; Slater and Narver 1994)。從壽險公司通常必須與顧客維持一段不算短的關係及永續經營的觀點來看，其營業額成長自然是重要的指標之一。又為了避免只用單一年度之營業額成長可能帶來的誤導，因此本研究以各壽險公司過去三年的平均營業額成長或下降比例作為行銷績效衡量指標之一。

關係行銷的目的既然是與顧客維持長期關係、培養顧客忠誠，「既有顧客介紹新顧客之比例」，自然也是關係行銷績效的重要指標 (Berry and Parasuraman 1991; Vavra 1995; 謝耀龍 1997a)。所以本研究另一項行銷績效指標設定為：「新顧客中來自老顧客介紹的比例」。

二、抽樣方法與對象

本研究以便利抽樣的方式，取得台灣 27 家壽險公司⁷的問卷填答資料。因為中、高階主管對該公司之關係行銷作法通常有較通盤瞭解，所以以之為主要調查對象。

三、樣本之人口統計變項初步分析

有關受測者及其公司之背景資料與有關顧客服務之作法，詳如表 1 所示。表 1 顯示：受測者中男性佔四分之三強 (77.8%)，女性則佔四分之一弱，其年齡分佈則有五成集中於 36-45 歲，其次為 35 歲以下

⁷ 台灣目前有 32 家壽險公司。

台灣壽險業關係行銷運用與行銷績效之研究

(25.9%)。雖然本研究的主要施測對象為中高階主管，但是仍有三家壽險公司（佔 11.1%）之間卷由低階主管所填答。為了尊重這些填答壽險公司之意見、並藉此比較不同職位之填答答案是否有所差異，本研究仍將這三位低階主管之答案納入分析。高、中階主管則分別佔 37.7% (10 家) 及 51.9% (14 家)。

表 1、受測者及其公司背景資料一覽表

		人 數*	百分比 (%)
性別	男	21	77.8
	女	6	22.2
年齡	35 歲以下	7	25.9
	36-45 歲	13	48.1
	46-50 歲	3	11.1
	51 歲以上	4	14.8
職位	高階主管	10	37.0
	中階主管	14	51.9
	低階主管	3	11.1
新顧客中，來自老顧客介紹的比例			
	33%以下	13	54.2
	34-67%	10	41.7
	68%以上	1	4.2
過去三年的平均營業額情況是			
	下降	1	3.8
	成長 5%以內	1	3.8
	成長 5.1%以上	24	92.3
是否設有顧客抱怨處理制度？			
公司性質	是	25	92.6
	否	2	7.4
公司性質	本土保險公司	17	65.4
	外商保險公司	9	34.6
每年的教育訓練經費佔營業額的比例			
	0.1%以下	1	4.0
	0.11-1%	10	40.0
	1.1%以上	14	56.0
有系統地調查顧客滿意程度			
	從未調查	10	41.7
	每年一次	11	45.8
	每年兩次以上	3	12.5

* 由於各題目有缺失值，因此加總數可能不等於總樣本數 (N=27)。因為每家公司調查一位中階或高階主管，所以此處之人數為受測主管人數，亦為公司家數。

受測者公司中設有顧客抱怨制度者，佔 92.6%，只有 2 家公司 (7.4%) 並未設有顧客抱怨制度。受測公司有 17 家為本土保險公司 (65.4%)，9 家為外商保險公司 (34.6%)。在有系統地調查顧客滿意程度上，以每年一次者居多，有 11 家 (45.8%)；但是也有 10 家壽險公司 (41.7%) 表示從未有系統地調查顧客滿意程度；僅有 3 家壽險公司每年調查兩次或以上 (12.5%)。由各受測者公司每年提撥的教育經費比例來看，各壽險公司似乎頗重視教育訓練；其中教育訓練經費佔營業額比例超過 1.1% 者有 14 家 (56%)，其次為 0.11-1% 者，有 10 家 (40%)。教育訓練經費佔營業額 0.1% 以下者有一家 (4%)。

受測公司中，新顧客中由老顧客所介紹的比例似乎尚可。其比例在 33% 以下者佔 54.2%；在 34-67% 者佔 41.7%，在 68% 以上者則只有 4.2%。就過去三年的平均營業額來看，下降者只有 1 家 (3.8%)；而成長 5% 以內者也有 1 家 (3.8%)；24 家壽險公司的營業額成長在 5.1% 以上 (92.3%)。

肆、結果分析

本節介紹臺灣壽險業採行之關係行銷策略，及其與行銷績效關係之統計分析結果。首先探討關係行銷的可能構面，其次分析關係行銷策略與行銷績效之關係及其他可能影響行銷績效之因素。最後則剖析影響關係行銷運作之因素。

一、關係行銷策略構面

本研究的主要目的之一在於：建構適用於臺灣壽險業的關係行銷構面，因此首先剖析臺灣壽險業運用關係行銷的適當構面及其內容。為了達到上述目的，本研究採取因素分析法。在汰除與其他問題相關性較低之題目後，得十三個問題（其內部一致性 Cronbach's $\alpha = 0.89$ ）；然後再對這十三個問題進行主成分分析法(principal component)，並以最大變方法 (varimax) 作直交轉軸，得出特徵值大於 1 之因素共三個。這三個因素所包含之題目數、內容、與因素負荷量（均大於 0.4）詳如表 2。因素一、二與三的內部一致性檢定結果 (Cronbach's α) 分別為 0.95，

0.80, 0.73, 顯示這些問題與構面的信度相當良好。這三個因素的解釋變異量分別為：44.01%，16.37%與 15.34%；累積解釋變異量則高達 75.72%。

為了進一步測試這三個因素的區別效度 (Discriminant validity)，本研究對三個因素進行皮爾森相關分析 (Pearson Correlation Analysis)。結果顯示在檢定值 $\alpha=0.05$ 的標準下，這些因素構面均未達顯著相關；這項結果結合上述各因素之高 Cronbach's α 值，顯示這些關係行銷構面具備「組內差異小、組間差異大」的高區別效度。

從表 2 得知因素一涵蓋的題目有：「本公司通常會透過各種方式關心顧客」、「本公司設有良好、迅速的顧客抱怨處理制度」、「本公司定期提昇員工的服務能力，並加以考核」、「公司以穩定的服務品質取得顧客信任」、「本公司平常常利用各種機會與顧客聯絡感情」、「本公司業務員及服務人員均能耐心傾聽顧客的需求」、「本公司具體要求員工對顧客要有同感心」與「本公司各級幹部與員工都會利用機會與顧客閒話家常」。這些作法主要是以顧客導向為主，故命名為「顧客導向」。

因素二包括的題目有「本公司在與顧客的交易條件中，通常會考慮個人交情」、「人情是本公司出擊致勝的重要關鍵」與「本公司通常會利用人際關係以取得顧客的信任」。這些題目大都反應與人情或人際關係有關，因此將此因素取名為「人情導向」。

因素三包括的題目有「與顧客之交易活動中，本公司都會盡量讓對方有面子」及「本公司提供合理的價格以維持顧客關係」。這二個問題主要涉及交易活動中的面子問題與價格，因此將之取名為「面子與價格」。這個策略反應：不但讓顧客有面子是交易活動中的重要作法，而且提供合理的價格似乎也是讓顧客有面子的技巧之一。

表 2、壽險業關係行銷策略因素分析結果

題 目	顧客導向	人情導向	面子與價格
本公司通常會透過各種方式關心顧客。	0.902		
本公司設有良好、迅速的顧客抱怨處理制度。		0.892	
本公司定期提昇員工的服務能力，並加以考核。			0.885

題 目	顧客導向	人情導向	面子與價格
公司以穩定的服務品質取得顧客信任。	0.873		
本公司平常常利用各種機會與顧客聯絡感情。	0.819		
本公司業務員及服務人員均能耐心傾聽顧客的需求。	0.785		
本公司具體要求員工對顧客要有同感心。	0.783		
本公司各級幹部與員工都會利用機會與顧客閒話家常。	0.767		
本公司在與顧客的交易條件中，通常會考慮個人交情。		0.894	
「人情」是本公司出擊致勝的重要關鍵。		0.892	
本公司通常會利用人際關係以取得顧客的信任。		0.477	
與顧客之交易活動中，本公司都會盡量讓對方有面子。			0.897
本公司提供合理的保費以維持顧客關係。			0.834
各因素之 Cronbach' α	0.950	0.800	0.730
全部題目之 Cronbach' $\alpha = 0.89$			
各因素之解釋變異量	44.01%	16.37%	15.34%
累積解釋變異量 = 75.72%			

由上述因素分析之結果可知，適用於臺灣壽險業的關係行銷構面中，「顧客導向」策略與西方學者所提出者大致相同。但是，「人情導向」與「面子與價格」策略則顯然受到中國文化影響，而屬於台灣社會的特有作法。

二、行銷績效與可能影響因素

為了剖析影響行銷績效之可能因素，本研究以行銷績效為應變數，關係行銷策略為自變數，採取複迴歸分析 (Multiple Regression Analysis)。因為教育訓練與顧客滿意調查也可能影響行銷績效 (Adler 1983; Berry, Bennett, and Brown 1989; Berry and Parasuraman 1991; 謝耀龍 1998)，所以教育訓練費用比例與每年的顧客滿意調查次數也納入複迴歸分析中，做為可能影響行銷績效的自變數。

(一) 「新顧客中來自老顧客介紹的比例」與可能影響因素

以「新顧客中來自老顧客介紹的比例」做為行銷績效衡量標準、關係行銷策略及教育訓練費用比例與顧客滿意調查為自變數時，關係行銷策略中的「顧客導向」因素與「人情導向」因素及「顧客滿意調查」三個變數均達顯著相關 ($\alpha = 0.05$)。若將顯著水準標準再放寬至 0.1，則教育訓練經費比例亦達顯著相關。

從表 3 中我們可以瞭解：在影響「新顧客中來自老顧客介紹的比例」高低的因素中，「每年有系統地調查顧客滿意次數」的相關係數最高 (0.629)，表示其影響力最大。至於關係行銷策略的影響上，則以「顧客導向」策略最為顯著 (0.507)。換言之，愈顧客導向的壽險公司，其「新顧客中來自老顧客介紹的比例」也愈高。值得注意的是：「人情導向」策略的相關係數為負 (-0.423)，表示越注重「人情導向」策略的壽險公司，其「新顧客中來自老顧客介紹的比例」就越低。就整個迴歸模式而言，上述自變數可解釋應變數（新顧客中來自老顧客介紹的比例）的變異量 ($adj R^2$) 高達 0.43。

表 3、行銷績效回歸分析
應變數：老顧客介紹新顧客之比例

自變數	迴歸係數 (t 值)
顧客導向	0.507 (2.722) **
人情導向	-0.423 (-2.753) **
面子與價格	0.130 (0.750)
教育訓練費用佔營業額比例	-0.269 (-2.007) *
每年有系統地調查顧客滿意次數	0.629 (2.349) **
Adj R ² =0.43	
F (5,21) = 3.29 *	

* 在 0.1 的水準下，達顯著結果

**在 0.05 的水準下，達顯著結果

(二) 過去三年平均營業額與可能影響因素

以「過去三年平均營業額」作為行銷績效衡量標準時，關係行銷策略及教育訓練費用比例與顧客滿意調查等五個自變數，均未與之達顯著相關。

三、人口統計變項與關係行銷策略

為了對關係行銷運作的可能影響因素有進一步瞭解，本研究繼續分析人口統計變項中受測者性別、職位、公司是否設有顧客抱怨處理制度與公司屬性等因素對關係行銷策略做單因子變異數分析 (ONE WAY

ANOVA)，並進行雪費 (Scheffe,⁸) 事後檢定。結果發現：受測者性別在「人情導向」策略上達顯著差異；職位在「顧客導向」策略上達顯著差異；公司屬性則在「人情與面子」策略上達顯著差異。

(一) 性別與「人情導向」策略

表 4 顯示：男性主管採用人情導向策略的程度顯著地高於女性主管。這表示：男性主管在交易的過程中，倚賴人情、考慮個人交情及利用人際關係以取得顧客信任的作法上，遠甚於女性主管。

表 4、性別在「人情導向」策略之 ANOVA 分析與 Scheffe' 事後檢定

策略	F 值	性別	平均數差	事後檢定
人情導向	4.57*	男	1.02	> 女

* p < 0.05

(二) 職位與「顧客導向」策略

由表 5 可知：高階主管與中階主管在顧客導向的重視程度與作法上，均優於低階主管。這表示低階主管在自己的或認同公司的「顧客導向」策略上，均不及中、高階主管。

表 5、職位在「顧客導向」策略之 ANOVA 分析與 Scheffe' 事後檢定

策略	F 值	職位	平均數差	事後檢定
顧客導向	3.98*	高階主管	1.60	> 低階主管
		中階主管	1.46	> 低階主管

* p < 0.05

(三) 公司屬性與「面子與價格」策略

表 6 呈現的是：本土壽險公司比外商壽險公司更重視在與顧客交易中，盡量讓對方有面子。其中，合理的價格就是讓對方有面子的重要技巧之一。相對地，外商壽險公司似乎較不重視此一策略。

⁸ 本研究採取雪費事後檢定的主要原因是：它是所有事後檢定方法中最為保守者 (Tabachnick and Fidell 1989)，因此可以有效地減少型一錯誤 (Type I error)。

表 6、公司屬性在「面子與價格」策略之 ANOVA 分析與 Scheffe'事後檢定

策略	F 值	公司屬性	平均數差	事後檢定
面子與價格	5.14*	本土公司	0.87	> 外商公司

* p < 0.05

伍、討論與建議

一、關係行銷構面

由上述之分析結果吾人可以得知，臺灣壽險業所運用的關係行銷策略可分為三種，分別為：「顧客導向」、「人情導向」及「面子與價格」。「顧客導向」策略反應的是：壽險公司不但能耐心傾聽顧客的需求、利用各種機會與顧客聯絡感情、閒話家常、關心顧客、要求員工對顧客要有同感心、而且定期提昇員工的服務能力並加以考核，及以穩定的服務品質取得顧客信任。之外，良好、迅速的顧客抱怨處理制度則是撫平顧客抱怨、化不滿為滿意的最後支柱。這樣的「顧客導向」策略很明顯地涵蓋了「顧客資訊掌握與需求瞭解」、「員工溝通能力與服務能力之培養」及對「藉由穩定服務品質培養顧客信任」的重視。這項「顧客導向」策略與文獻探討中各學者專家的發現或建議大略相同。唯一可能的差異是台灣壽險業的顧客導向策略中，有不少「做人情」的技巧，譬如利用各種機會與顧客聯絡感情、閒話家常、關心顧客。

「人情導向」策略呈現的是「壽險公司及其業務員在與顧客交易時，對個人交情的重視、對人情的倚賴程度及利用人際關係以取得顧客的信任」的作法。這裡的「人情導向」策略只重視既有的個人交情、卻未真正涉及顧客的需求與提供適當的服務，因此與謝耀龍（1995, 1998）所提的「人情保」頗為類似。

「面子與價格」策略顯示：壽險公司在與顧客的交易中，會盡量讓對方有面子，並且藉著提供合理的價格以維持顧客關係。這項策略反應顧客面子受到重視的程度與提供合理的價格所可能帶來的面子感受問題。中國消費者事後通常有與親朋好友比較購買價格的習慣。一旦自己買貴了，就彷彿是不智的購買者，不但自尊可能受損，也有損「顏面」。反之，如果買的價格合理，又能得到其他「有面子」的服務，則

自然臉上有光。這項策略與「人情導向」策略在西方學者所提出的關係行銷模式中鮮少被涉及。

依據複回歸分析結果（表3），在這些關係行銷策略中，「顧客導向」及「人情導向」直接攸關行銷績效。以下討論這些關係行銷策略與行銷績效之關係。

二、關係行銷策略與行銷績效

當行銷績效以「新顧客中由既有顧客介紹之比例」做為衡量標準時，「顧客導向」達顯著結果（表3）；亦即，壽險公司重視顧客導向，有助於提昇老顧客介紹新顧客的比例。具體而言，壽險公司定期提昇員工的服務能力（包括：耐心傾聽顧客的需求、具同感心、利用各種機會與顧客聯絡感情、閒話家常、關心顧客）並加以考核，有助於提高老顧客介紹新顧客的比例。其次，設立良好、迅速的顧客抱怨處理制度及提供穩定的服務品質以取得顧客信任，也對促使老顧客介紹新顧客有所助益。從這些顧客導向作法上，壽險公司不但可以清楚地瞭解顧客需求，而且透過不斷地良性溝通，更可以充分掌握、更新顧客資訊，並且提供適當的服務給顧客。在這種情況下，既有顧客滿意的可能性自然大為提高；如此不但顧客流失率降低，而且這些滿意的顧客還會介紹新顧客。

相反地，人情導向策略與老顧客介紹新顧客的比例成負相關。換言之，壽險公司愈倚賴人情導向策略，老顧客介紹新顧客的比例就愈低。既然「人情導向」策略只重視既有人情、卻鮮少涉及顧客需求與壽險公司應有的服務品質，既有顧客在自己需求無法被妥善滿足下，幫壽險公司介紹新顧客的意願與實際作法自然都會降低。這也說明了為什麼因「人情保」而解約或不滿的保戶及其親友至今仍對壽險公司或壽險產品採取負面的態度（謝耀龍 1995, 1998）。倚賴「人情導向」的壽險公司對此似乎應該有所警惕。

以營業額消長作為行銷績效衡量標準時，並未有任何關係行銷策略與之達顯著相關。這可能有幾個原因。其一，這些關係行銷策略可能與壽險公司之營業績效好壞無關。但是，更可能的原因為：（一）營業額的區隔尺度不夠精密；（二）營業額的衡量時間長短有瑕疪。

由表 1 過去三年的平均營業額數據得知：成長 5.1% 以上的壽險公司即佔了 92.3%；相對地，營業額下降的壽險公司與成長在 5% 以內的公司才各佔 3.8%。由此可見，本問題將成長 5.1% 以上公司只視為單一級距可能影響營業額與關係行銷策略之關係檢定結果。

其次，由於關係行銷策略諸多投資（譬如，利用各種機會與顧客聯絡感情、閒話家常、關心顧客、員工教育訓練與設立良好、迅速的顧客抱怨處理制度等）之效益可能無法在短期之內顯現，因此以過去三年的平均營業額消長可能無法凸顯關係行銷之應有績效。

三、影響行銷績效的其他因素

除了關係行銷策略外，壽險公司「每年有系統地調查顧客滿意次數」也與「新顧客中由既有顧客介紹之比例」達顯著相關。壽險公司「每年有系統地調查顧客滿意」的作法其實就是顧客資訊、需求更新的配合作法及提昇員工服務能力的主要根據，因此與既有顧客滿意程度息息相關，當然也會影響既有顧客介紹新顧客的意願與比例。

四、影響關係行銷策略運作之因素

男性主管比女性主管更重視「人情導向」策略，意謂著以男性主管為主的壽險公司的潛在威脅。「人情」不是不好，其實它是中國文化的一部份，也是中國社會交換行為的重要依據之一（黃光國 1988），可是過度倚賴既有人情、而忽略顧客需求與服務品質，往往帶來的是顧客不滿（謝耀龍 1998）、同時也會降低他們為公司介紹新顧客的意願與比例。在這種情況下，適度地提拔女性主管似乎可以減緩過度倚賴「既有人情」的現象。

低階主管比中、高階主管較不重視顧客導向，反映出這些以低階主管為代表的壽險公司或與這些低階主管有相同觀念的員工，應加強其有關顧客導向方面的教育訓練。訓練重點則應置於耐心傾聽顧客的需求、培養同感心、利用各種機會與顧客聯絡感情、閒話家常、關心顧客及提供穩定的服務品質等方面之能力。其次，設立良好、迅速的顧客抱怨處理制度也有助於員工將「顧客導向作法」時時銘記於心，並且養成習慣。本土公司似乎比外商公司更重視「面子與價格」策略。本項策略雖

然未與行銷績效達顯著相關，但是面子問題頗吻合中國的文化傳統，因此頗值得壽險公司善加利用，以增加顧客對公司的正面態度與滿意程度。

與既有有關信任的文獻比較，本研究結果顯示：信任並未成爲獨立的一個構面。但是，這並不表示信任不重要。其實從第一個因素（顧客導向策略）所包含的內容來看，其中「以穩定的服務品質贏得顧客信任」正是顧客導向的重點。其他顧客導向作法（如關心、聯絡感情、耐心、同感心等）其實也是贏取顧客信任的重要工具。因此，與文獻結果比較，可以得知信任在關係行銷所扮演的角色不容忽視。

五、與壽險關係行銷模式相驗證

將本研究結果與 Crosby and Stephens (1987) 針對美國壽險業所提出的關係行銷模式結論相比較，可以發現台灣的壽險關係行銷方式，既不是他們所提出的理性評估模式，也不是關係推論模式所能加以詮釋。換言之，台灣的壽險關係行銷策略，並不是這種簡單的「理性或關係」二分法所能涵蓋周全。由此可見要進一步瞭解台灣壽險業的關係行銷策略，有必要建立涵蓋本身文化特色的架構。

本研究結果雖然顯示「純粹」人情導向策略會對「既有顧客介紹新顧客之比例」造成反面影響，但是這並不表示「人情」在壽險行銷中不重要。事實上，問卷中不少「做人情」的題目（譬如，本公司通常會透過各種方式關心顧客、本公司平常常利用各種機會與顧客聯絡感情、本公司具體要求員工對顧客要有同感心、本公司各級幹部與員工都會利用機會與顧客閒話家常等），因爲因素分析的結果，都集中在第一個因素（顧客導向）。這表示台灣壽險業的顧客導向策略中，「做人情」有其不容忽視的地位。

六、研究限制與建議

營業額區分級距（尤其是成長大於 5.1% 者只有一個級距）過少，可能影響顯著結果。未來進行類似研究時，可先依據次級資料瞭解受測公司過去幾年的營業額表現；如此設計出來之營業額區分級距將更

有意義。

本研究中有關關係行銷問題之設計，主要考慮的關係行銷對象為公司以外的顧客，實際涉及公司內部員工的互動（亦即內部行銷）及企畫、精算、理賠、客戶服務人員能力者並不多；可是後者無疑地會影響關係行銷策略之踐行與績效。後續研究或可將這些可能之影響因素納入研究範圍，以探討關係行銷構面是否產生變化及其對行銷績效之影響。

壽險業特殊的行業特性 (Lovelock 1996)，可能侷限本研究結果可應用的範圍。雖然本研究所獲得的三個關係行銷因素（策略），經檢測結果均有極高的信度，但是在調查其他行業時是否能有同樣結果，則不得而知。既然建構適用於台灣或中國社會的關係行銷架構有其必要，未來的研究可利用本研究的 13 個關係行銷項目，進一步測試其他行業或樣本，以進一步瞭解這些題項所具有的代表性。

參考文獻

- 黃光國，1988，「人情與面子：中國人的權力遊戲」，見黃光國（主編）：中國人的權力遊戲，巨流出版社，台北，7-55。
- 謝耀龍，1995，「從消費者之觀點看壽險業之行銷策略—外商與臺灣壽險公司之比較」，第一屆服務業管理研討會論文集，3 月，台北，1-14。
- 謝耀龍，1997a，顧客滿意經營，華泰文化事業有限公司，台北，元月。
- 謝耀龍，1997b，「人際關係與壽險行銷：臺灣實證研究」，97 “華夏文化與現代管理” 國際學術研討會論文集第三集：華夏文化之營銷實務，12 月 7 日-10 日，香港城市大學，中國香港，78-87。
- 謝耀龍，1997c，「我國進出口商運用關係行銷之研究」，第一屆國際企業管理學術研討會論文集，國立暨南國際大學，台灣埔里，12 月 20 日，127-146。
- 謝耀龍，1998 年，壽險行銷，第二版，華泰文化事業有限公司，台北，2 月。
- Adler, J. Mortimer. 1983. *How to speak, how to listen*, Collier Books, Macmillan Publishing Company, New York.
- Ambler, Tim. 1995 Reflections in China: Re-orienting images of marketing. *Marketing Management*, 4(1): 23-30.

- Aries, Jose Tomas Gomez 1998. A Relationship Marketing to Guanxi, *European Journal of Marketing*, 32(1/2): 145-156.
- Berry, Leonard L. 1981. The Employee as Customer, *Journal of Retail Banking*, March: 33-40.
- Berry, Leonard L. 1983. Relationship marketing. on *Emerging perspectives on services marketing*, L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upah eds. Chicago: American Marketing Association. 25-28.
- Berry, Leonard L., David R. Bennett, and Carter W. Brown. 1989. *Service quality: a profit strategy for financial institutions*, Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman. 1991. *Marketing services—competing through quality*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York.
- Chan, Wing-tsit. 1986. *Chu Hsi and neo-Confucianism*, Honolulu: University of Hawaii Press.
- Cooper, R. G. and E. J. Kleinschmidt. 1985. The impact of export strategy on export sales performance, *Journal Of International Business Studies*, 16 (spring): 37-55.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles. 1990. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (July): 68-81.
- Crosby, Lawrence A. and Nancy Stephens. 1987. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, XXIV (November): 404-411.
- Czepiel, John A. and Robert Gilmore. 1987. Exploring the concept of loyalty in services. in *The service challenge: integrating for competitive advantage*, John A. Czepiel, Carole Congram, and James Shanahan eds., Chicago: American Marketing Association, 91-94.
- Davies, Howard, Thomas K. P. Leung, Sherriff T. K. Luk, and Yiu-hing Wong. 1995. The benefits of 'Guanxi'. *Industrial Marketing Management*, 24: 207-214.
- Dess, G. G. and Richard B. Robinson, Jr. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5: 265-273.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (April): 11-27.
- George, William R. 1977. The Retailing of Services: A Challenging Future, *Journal of Retailing*, 53 (Fall): 85-98.

- Grönroos, Christian. 1978. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services. *Euporean Journal of Marketing*, 8 (12), 588-602.
- Grönroos, Christian. 1990a. Marketing Redefined. *Management Decision*, 28(2), 5-9.
- Grönroos, Christian. 1990b. *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- Grönroos, Christian. 1990c. Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organization Behavior Interface, *Journal of Business Research*, 20: 3-12.
- Grönroos, Christian. 1991. The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision*, 29(1), 7-13.
- Grönroos, Christian. 1995. Relationship Marketing: The Strategy Continuum, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.
- Gummesson, E. 1981. Marketing Costs Concepts in Service Firms, *Industrial Marketing Management*, 10(3), 175-189.
- Gummesson, E. 1987. The New Marketing—Developing Long-Term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson, E. 1990. *The Part-time Marketer*, research report, Service Research Center, University of Karstad, Sweden, 90: 3.
- Gundlach, Gregory T. and Patrick E. Murphy. 1993. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57 (October): 35-46.
- Hakansson, Hakan. 1982. *International marketing and purchasing of industrial goods*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 10-27.
- Hsieh, Yaolung J. 1994. Personal relationship and its influence on export behavior: An empirical study. *American marketing associations' summer marketing educators' conference proceedings*, edited by Ravi Achrol and Andrew Mitchell, 368-373.
- Hsieh, Yaolung J. 1996. Trust, social networks, and buying behavior: An empirical study. *The international association for business and society's 1996 conference proceedings*, edited by Kathleen Rehbein, 427-430.
- Jacobs, L, G. Guopei, and P. Herbig. 1995. Confucian Roots in China: A Force for Today's Business, *Management Decision*, 33(10): 29-34.
- Lehtinen, Jarmo. 1985. *Quality oriented services marketing*. Helsinki: Service Management Institute, 50-57.
- Lovelock, Christopher H. 1996 *Services marketing*, 3rd edition, Prentice Hall International, Singapore.

- Madsen, Tage Koed. 1989. Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4): 41-57.
- McKenna, Regis. 1991. *Relationship marketing—Successful strategies for the age of the customer*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York.
- Moore, Charles A. 1967. *The Chinese mind*, Honolulu: University of Hawaii Press.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt. 1994 The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July): 20-38.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(fall): 41-50.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1988. SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, April: 35-48.
- Pearce, J., D. Robbins, and R. Robinson. 1987. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8: 125-134.
- Reeder, John A. 1987. When east meets west: Cultural aspects of doing business in Asia. *Business Horizons*, January-February: 69-74.
- Rotter, Julian B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4): 651-665.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne. 1985. Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11(March): 939-953.
- Shani, David and Sujana Chalasani. 1992. Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 6(4): 43-52.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver. 1994. Does competitive environment moderate the market performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(January): 46-55.
- Storbacka, Kaj, Tore Strandvik and Christian Grönroos. 1994. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5): 21-38.
-
- Tabachnick, Barbara G. and Linda S. Fidell. 1989. *Using multivariate statistics*, 2nd edition, Harper & Row, Publishers, Inc.
- Turnbull, Peter and David T. Wilson. 1989. Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, August: 237.

- Vavra, Terry G. 1995. *After-marketing—How to keep customers for life through relationship marketing*, Richard D. Irwin, Chicago, U.S.A..
- Yao, Esther Lee. 1987. Cultivating Guan-xi (Personal relationships) with Chinese partners. *Business Marketing*, January: 62, 64, 66.
- Yau, Oliver H.M. 1988. Chinese cultural values: Their dimensions and marketing implications. *European Journal of Marketing*, 22(5): 44-57.