

การพัฒนาความไว้วางใจจากกวานซีสู่ซินเยรินในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ระหว่างผู้ประกอบการไทยและคู่ค้าชาวจีน

The Development of Trust from guānxi to xìnren in Business Relationships between Thai Entrepreneurs and Chinese Partners

อนุพงศ์ ทึ่งในธรรม^{1*} และ นงนุช ทึ่งในธรรมะ²

Anupong Thuengnaitham^{1*} and Nongnuch Thuengnaithamma²

Received 10 March 2026
Revised 24 May 2026
Accepted 22 June 2026

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนผ่านและจุดเปลี่ยนทางพฤติกรรมที่ทำให้ความสัมพันธ์พัฒนาจากกวานซีในฐานะทุนทางโครงสร้างไปสู่ซินเยรินในฐานะทุนทางความสัมพันธ์ในบริบทธุรกิจไทย-จีน 2) ตรวจสอบบทบาทของเหรินฉิง และซินยังในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนและตัวกลางที่เชื่อมกวานซีเชิงธุรกรรมกับซินเยรินเชิงอารมณ์ 3) วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนและผลลัพธ์ของซินเยรินในฐานะกลไกกำกับดูแลนอกเหนือจากสัญญาทางกฎหมาย ที่นำไปสู่การลดต้นทุนธุรกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ประกอบการไทย 10 ท่าน ที่มีประสบการณ์ทำธุรกิจร่วมกับคู่ค้าชาวจีนไม่ต่ำกว่า 5 ปี ผลการวิจัยพบ 6 แก่นสาระที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ 1) การเปลี่ยนผ่านจากความสัมพันธ์เชิงธุรกรรมสู่ความผูกพันเชิงอารมณ์ 2) วิฤตการณ์ในฐานะบทพิสูจน์ซินยังและตัวเร่งการก่อตัวของซินเยริน 3) สถานะพวกเดียวกัน และการลดต้นทุนธุรกรรม 4) เมียนจื่อในฐานะกลไกการกำกับดูแลทางอารมณ์และการรักษาความไว้วางใจระยะยาว 5) การสื่อสารบริบทสูงในฐานะตัวบ่งชี้ซินเยริน 6) ซินเยรินในฐานะกลไกบรรเทาความขัดแย้งและรักษาความสัมพันธ์ งานวิจัยนี้ขยายขอบเขตทฤษฎีทุนทางสังคม โดยแยกแยะระหว่างทุนทางโครงสร้าง (กวานซี) และทุนทางความสัมพันธ์ (ซินเยริน) และเสนอว่าความไว้วางใจเชิงลึกเกิดจากการผ่านเหตุการณ์วิกฤต ไม่ใช่การสะสมตามระยะเวลาเพียงอย่างเดียว

คำสำคัญ: ผู้ประกอบการไทย, ความไว้วางใจ, ทุนทางสังคม, วัฒนธรรมธุรกิจจีน

¹ปร.ด. การจัดการทางวิศวกรรม, มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหัวจง, 2559. ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณะการจัดการโลจิสติกส์และการคมนาคมขนส่ง, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

¹Ph.D. Management Science and Engineering, Huazhong University of Science and Technology, 2016. Asst.Prof. of Faculty of Logistics and Transportation Management, Panyapiwat Institute of Management.

*Corresponding author, e-mail : anupongthu@pim.ac.th

²ปร.ด. ภาษาศาสตร์และภาษาศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหัวจง, 2567. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาภาษาจีน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

²Ph.D. Linguistics and Applied Linguistics, Huazhong University of Science and Technology, 2024. Asst.Prof. of Faculty of Humanities and Social Sciences, Bansomdejchaopraya Rajabhat University.

Abstract

This research aims to : 1) analyze the transitional process and behavioral tipping points that shift business relationships from transactional *guānxi* to emotional *xinrèn* within Thai-Chinese business context; 2) examine the roles of *rénqíng* and *xinyòng* as driving factors and mediating mechanisms linking transactional *guānxi* to emotional *xinrèn*; and 3) investigate the antecedents and outcomes of *xinrèn* as a governance mechanism that extends beyond legal contracts, contributing to reduced transaction costs and sustainable competitive advantage. Employing qualitative research methodology, data were collected through semi-structured in-depth interviews with ten Thai entrepreneurs who had a minimum of five years of business experience with Chinese partners. The findings identified six interconnected themes: 1) the transition from transactional relationships to emotional bonds; 2) crisis as evidence of *xinyòng* and catalyst for development of *xinrèn*; 3) *zìjīrén* status and the reduction of transaction costs; 4) *miànzi* as an emotional governance mechanism preserving long-term trust; 5) high-context communication as an indicator of *xinrèn*; and 6) *xinrèn* as a conflict mitigation and relationship preservation mechanism. This research extends Social Capital Theory by empirically distinguishing between structural capital (*guānxi*) and relational capital (*xinrèn*), and proposes that deep trust emerges through critical events rather than through accumulation over time alone.

Keywords: Thai Entrepreneurs, Trust, Social Capital, Chinese Business Culture

บทนำ

การเปลี่ยนผ่านของสาธารณรัฐประชาชนจีน จากฐานการผลิตต้นทุนต่ำสู่ศูนย์กลางนวัตกรรมและระบบนิเวศดิจิทัลชั้นนำของโลกภายหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 ได้สร้างสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่ซับซ้อนและเฉพาะตัวสูง การเข้าสู่ตลาดจีนสำหรับผู้ประกอบการต่างชาติจึงไม่อาจอาศัยเพียงกรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดตะวันตก แต่ต้องเข้าใจระบบกวนซี (关系, *guānxi*) ซึ่งมีรากฐานจากปรัชญาขงจื๊อ (Tsui and Farh. 1997)

Luo (2007) และ Chen et al. (2013) อธิบายว่ากวนซีทำหน้าที่เป็นทุนทางสังคม (Social capital) ที่ช่วยเปิดทางเข้าถึงทรัพยากรและทดแทนช่องว่างในระบบกฎหมายที่ยังพัฒนาไม่สมบูรณ์ (Xin and Pearce. 1996; Park and Luo. 2001) อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ผ่านกรอบทฤษฎีทุนทางสังคมของ Putnam (2000) และ Nahapiet and Ghoshal (1998) กวนซีสอดคล้องกับทุนทางโครงสร้าง (Structural capital) ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงเครือข่ายธุรกิจ แต่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างทุนทางความสัมพันธ์ (Relational capital) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการรักษาความร่วมมือระยะยาว หน้าที่ดังกล่าวต้องอาศัยซินเยร์น (信任, *xinrèn*) ที่ก้าวข้ามการคำนวณผลประโยชน์ไปสู่ความปรารถนาดีที่แท้จริงระหว่างคู่ค้า (Chua, Ingram and Morris. 2008; Kriz and Fang. 2003; Standifird and Marshall. 2000) ความแตกต่างระหว่างสองมิตินี้มีนัยสำคัญต่อการอธิบายความสำเร็จและความล้มเหลวของความสัมพันธ์ทางธุรกิจข้ามวัฒนธรรม

แม้งานวิจัยด้านการจัดการส่วนใหญ่จะวิเคราะห์กวนซีในเชิงเครื่องมือ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เชิงธุรกรรม เช่น การเข้าถึงตลาดและการได้รับข้อมูลภายใน แต่กลับให้ความสนใจน้อยต่อมิติเชิงอารมณ์ของความไว้วางใจ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ (Ability) ความปรารถนาดี (Benevolence) และความซื่อสัตย์

(Integrity) (Mayer, Davis and Schoorman. 1995) กรอบดังกล่าวช่วยอธิบายว่าเหตุใดซิ่นย่ง (信用, xinyòng) ซึ่งเป็นความน่าเชื่อถือเชิงเหตุผลขั้นพื้นฐาน จึงไม่เพียงพอต่อการรักษาความร่วมมือระยะยาว และต้องพัฒนาสู่ซิ่นเยริน ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบทั้งสามในระดับที่ลึกกว่า ผู้ประกอบการที่ไม่แยกแยะสองระดับนี้มักตกอยู่ในสิ่งที่เรียกว่ากับดักกวานซี กล่าวคือ ลงทุนทรัพยากรในการสร้างความสัมพันธ์เชิงพิธีการผ่านการเลี้ยงรับรองและการแลกเปลี่ยนเหรินฉิง (人情, rénréng, น้ำใจ) โดยไม่ได้พัฒนาไปสู่ซิ่นเยริน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขาดความยืดหยุ่นเมื่อเผชิญแรงกดดันทางการแข่งขันหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Yang. 1994; Vanhonoracker. 2004) กล่าวอีกนัยหนึ่ง กวานซีจึงเป็นได้ทั้งสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์และภาระในการจัดการ ขึ้นอยู่กับว่าผู้ประกอบการสามารถขับเคลื่อนความสัมพันธ์ให้ข้ามพ้นระดับการแลกเปลี่ยนเชิงธุรกรรมไปสู่ซิ่นเยรินได้หรือไม่ (Abosag et al. 2021; Li and Yu. 2024; Tan, Guan and Sheng. 2024)

หลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทไทย-จีนชี้ว่า ความใกล้ชิดทางวัฒนธรรมภายใต้คติ “ไทย-จีนใช้อื่นไกล” ไม่ได้ทำให้ความสัมพันธ์พัฒนาไปสู่ซิ่นเยรินได้โดยอัตโนมัติ งานวิจัยของ Charoensukmongkol (2021) พบว่า กวานซีระหว่างผู้บริหารจีนและพนักงานไทยสามารถช่วยยกระดับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้ แต่เงื่อนไขสำคัญคือ ความปรารถนาดีที่แท้จริงของผู้บริหาร ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า การพึ่งพาความสัมพันธ์เชิงพิธีการเพียงอย่างเดียว โดยไม่พัฒนาไปสู่ซิ่นเยริน อาจนำไปสู่ความเปราะบางเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในบริบทที่ตลาดจีนกำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและธรรมาภิบาลมากขึ้น ส่งผลให้บทบาทของกวานซีเชิงธุรกรรมลดความสำคัญลง เมื่อเทียบกับซิ่นเยรินซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับความสัมพันธ์ที่มีความยั่งยืนและมั่นคงมากกว่า

จากการทบทวนวรรณกรรม พบช่องว่างการวิจัยสำคัญสามประการ ประการแรก งานวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณสามารถวัดระดับกวานซีและซิ่นเยรินได้ แต่ไม่สามารถอธิบายกลไกเชิงกระบวนการที่ทำให้บุคคลเปลี่ยนสถานะจากกวานซีเหริน (外人, wàirén, คนนอก) ไปสู่จื่อจี้เหริน (自己人, zìjǐrén, พวกเดียวกัน) ในสายตาของคู่ค้าชาวจีนได้ (Yen, Barnes and Wang. 2011) ประการที่สอง งานวิจัยที่มีอยู่ยังขาดการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ระบุปัจจัยขับเคลื่อนและตัวกลาง โดยเฉพาะบทบาทของเหรินฉิง (人情) และซิ่นย่ง (信用) ที่เชื่อมกวานซีเชิงธุรกรรมกับซิ่นเยรินเชิงอารมณ์ในบริบทธุรกิจไทย-จีน (Mayer, Davis and Schoorman. 2020) ประการที่สาม ยังขาดการศึกษาที่วิเคราะห์ผลลัพธ์ของซิ่นเยรินในฐานะกลไกกำกับดูแลนอกเหนือจากสัญญาทางกฎหมาย และนัยของกลไกดังกล่าวต่อการลดต้นทุนธุรกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันในบริบทข้ามวัฒนธรรม งานวิจัยฉบับนี้จึงใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเติมเต็มช่องว่างทั้งสามประการ โดยในเชิงทฤษฎีมุ่งขยายกรอบทฤษฎีทุนทางสังคมและทฤษฎีความไว้วางใจสู่บริบทข้ามวัฒนธรรมไทย-จีนที่ยังขาดการศึกษา และในเชิงปฏิบัติมุ่งเสนอแนวทางที่เป็นรูปธรรมแก่ผู้ประกอบการในการพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจจากกวานซีเชิงธุรกรรมไปสู่ซิ่นเยรินที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. วิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนผ่านและจุดเปลี่ยนทางพฤติกรรมที่ทำให้ความสัมพันธ์พัฒนาจากกวานซีในฐานะทุนทางโครงสร้างไปสู่ซิ่นเยรินในฐานะทุนทางความสัมพันธ์ ในบริบทธุรกิจไทย-จีน
2. ตรวจสอบบทบาทของเหรินฉิง (人情, rénréng, น้ำใจ) และซิ่นย่ง (信用, xinyòng, ความน่าเชื่อถือ) ในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนและตัวกลางที่เชื่อมกวานซีเชิงธุรกรรมกับซิ่นเยรินเชิงอารมณ์

3. วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนและผลลัพธ์ของจีนเยรินในฐานะกลไกกำกับดูแลนอกเหนือจากสัญญาทางกฎหมาย ที่นำไปสู่การลดต้นทุนธุรกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. งานวิจัยนี้ขยายทฤษฎีทุนทางสังคม (Social capital theory) โดยจำแนกเชิงประจักษ์ระหว่างทุนทางโครงสร้าง (กวานซี) กับทุนทางความสัมพันธ์ (จีนเยริน) และระบุบทบาทของเหรินฉิงและจีนย่งในฐานะกลไกเชื่อมระหว่างทุนทั้งสองประเภท

2. ผลการวิจัยให้แนวทางเชิงปฏิบัติแก่ผู้ประกอบการไทยในการระบุจุดเปลี่ยนของความสัมพันธ์และลดต้นทุนธุรกรรมผ่านการพัฒนาจีนเยรินในฐานะกลไกกำกับดูแลนอกเหนือสัญญาทางกฎหมาย

3. งานวิจัยนี้เสนอแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรและโปรแกรมอบรมที่ครอบคลุมกลไกความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรมไทย-จีน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทยในตลาดจีนอย่างยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม

1. วิวัฒนาการของกวานซีในฐานะทุนทางสังคม

ภายใต้กรอบทฤษฎีทุนทางสังคม (Social capital theory) กวานซีถูกวิเคราะห์ในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจในบริบทที่ระบบกฎหมายและกลไกทางการค้าของจีนยังพัฒนาไม่สมบูรณ์ โดยทำหน้าที่ทดแทนการคุ้มครองทางกฎหมายและการบังคับใช้สัญญา (Xin and Pearce, 1996; Luo, 2007; Chen, Chen and Huang, 2013; Dobrucali, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทุนทางโครงสร้าง (Structural capital) ของ Nahapiet and Ghoshal (1998) ที่อธิบายว่าความสัมพันธ์ทางสังคมทำหน้าที่เปิดทางเข้าถึงทรัพยากรและข้อมูลในเครือข่าย

อย่างไรก็ตาม การมองกวานซีในเชิงเครื่องมือเพียงอย่างเดียวมีข้อจำกัดสำคัญ Putnam (2000) แบ่งทุนทางสังคมออกเป็นทุนเชื่อมโยง (Bridging capital) ที่เชื่อมเครือข่ายต่างกลุ่ม และทุนผูกพัน (Bonding capital) ที่สร้างความผูกพันเชิงลึกภายในกลุ่ม เมื่อวิเคราะห์ผ่านกรอบนี้พบว่างานวิจัยด้านกวานซีส่วนใหญ่ศึกษาเพียงมิติทุนเชื่อมโยง โดยละเลยกระบวนการที่กวานซีพัฒนาไปสู่ทุนผูกพันหรือจีนเยริน Vanhonacker (2004) ชี้ให้เห็นว่ากวานซีที่หยุดอยู่เพียงระดับทุนเชื่อมโยง อาจกลายเป็นภาระผูกพันและต้นทุนแฝงที่บั่นทอนประสิทธิภาพขององค์กรได้ ซึ่ง Berger et al. (2018) ยืนยันเชิงประจักษ์ว่ามิติต่าง ๆ ของกวานซีสามารถส่งผลในทิศทางตรงข้ามกันได้ หากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยร่วมสมัยของ Abosag et al. (2021) ที่ยืนยันว่ากวานซีสามารถเป็นได้ทั้งสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์และภาระในการจัดการ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการ และงานของ Tan, Guan and Sheng. (2024) พบว่า ผลของกวานซีต่อผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระดับความไว้วางใจเชิงอารมณ์ที่พัฒนาควบคู่ไป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบความแตกต่างสำคัญในการอธิบายบทบาทของกวานซี Park and Luo (2001) มองกวานซีเป็นทุนทางโครงสร้าง (Structural capital) ที่มีคุณค่าในตัวเอง ขณะที่ Guo et al. (2018) พบว่าประสิทธิผลของผู้บริหารต่างชาติในจีนมีความซับซ้อนเกินกว่าที่การมองกวานซีในเชิงเครื่องมือเพียงอย่างเดียวจะอธิบายได้ และ Li and Yu (2024) ชี้ว่า ในบริบทสถาบันการศึกษานานาชาติ กวานซีส่งเสริมการปรับตัวได้ก็ต่อเมื่อมีความไว้วางใจเชิงอารมณ์เป็นองค์ประกอบ ความแตกต่างนี้บ่งชี้ว่าการวิเคราะห์กวานซี

ในฐานะทุนทางโครงสร้าง (Structural capital) เพียงมิติเดียวไม่เพียงพอ และจำเป็นต้องศึกษามิติของความไว้วางใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนดว่าความสัมพันธ์จะพัฒนาและอยู่รอดได้ยาวนานเพียงใด

2. บทบาทของเหรินฉิงในการสร้างความไว้วางใจ

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) อธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพัฒนาผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนที่ครอบคลุมทั้งมิติทางวัตถุ พฤติกรรม และจิตใจ โดยตั้งอยู่บนหลักการตอบแทนซึ่งกันและกันซึ่งก่อให้เกิดพันธะทางสังคม (Blau, 1964) ในบริบทของสังคมจีน กลไกดังกล่าวถูกประยุกต์ใช้ผ่านเหรินฉิง (人情, rénqíng, น้ำใจ) ซึ่ง Hwang (1987) อธิบายว่าทำหน้าที่เป็นสกุลเงินทางสังคมที่กำหนดบรรทัดฐานการตอบแทนในสังคมจีน การแลกเปลี่ยนเหรินฉิงไม่ได้มีคุณค่าเพียงในมิติวัตถุ แต่สร้างพันธะทางสังคมที่เชื่อมโยงคู่สัมพันธ์เข้าหากัน และทำหน้าที่ทดสอบขั้นยิ่ง (信用 xinyòng, ความน่าเชื่อถือ) ของอีกฝ่าย ก่อนที่ความสัมพันธ์จะพัฒนาไปสู่ขั้นเธริน (信任, xìnrèn)

งานวิจัยที่ผ่านมาได้อธิบายบทบาทของเหรินฉิงในหลายมิติที่แตกต่างกัน โดยกรอบแนวคิดของ Hwang (1987) ได้อธิบายพื้นฐานของกระบวนการแลกเปลี่ยนเหรินฉิงในฐานะกลไกสำคัญที่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิดดังกล่าวยังมิได้อธิบายเงื่อนไขหรือปัจจัยที่ส่งผลให้เหรินฉิงพัฒนาจากการตอบแทนตามบรรทัดฐานทางสังคมไปสู่ความไว้วางใจเชิงอารมณ์ในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นได้อย่างชัดเจน Chen and Chen (2004) ชี้ว่าการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวอาจเกิดขึ้นเมื่อคู่ค้ารับรู้ถึงความปรารถนาดีที่เกินกว่าพันธะทางธุรกรรม ขณะที่ Tan, Guan and Sheng. (2024) ได้ยืนยันในเชิงประจักษ์ว่าเหรินฉิงมีบทบาทเป็นตัวกลาง (Mediator) ระหว่างกวานซีและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม กลไกเชิงกระบวนการที่อธิบายว่าเหรินฉิงเปลี่ยนผ่านสู่ขั้นเธรินได้อย่างไรยังขาดการศึกษาเชิงคุณภาพที่เพียงพอ

ช่องว่างดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อการทำความเข้าใจพลวัตของความสัมพันธ์ทางธุรกิจไทย-จีน กล่าวคือ หากเหรินฉิงทำหน้าที่เพียงกลไกการแลกเปลี่ยนเชิงธุรกรรม ความสัมพันธ์ก็มีแนวโน้มจะคงอยู่ในระดับกวานซีเท่านั้น หากเหรินฉิงสามารถพัฒนาไปสู่ความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่ลึกซึ้งกว่าพันธะเชิงวัตถุ จะกลายเป็นกลไกคัดกรองที่นำไปสู่การเกิดขึ้นเธริน การระบุเงื่อนไขและจุดเปลี่ยนของกระบวนการดังกล่าวประเด็นสำคัญที่งานวิจัยฉบับนี้มุ่งอธิบาย

3. จากขั้นยิ่งสู่ขั้นเธริน ความไว้วางใจในธุรกิจจีน

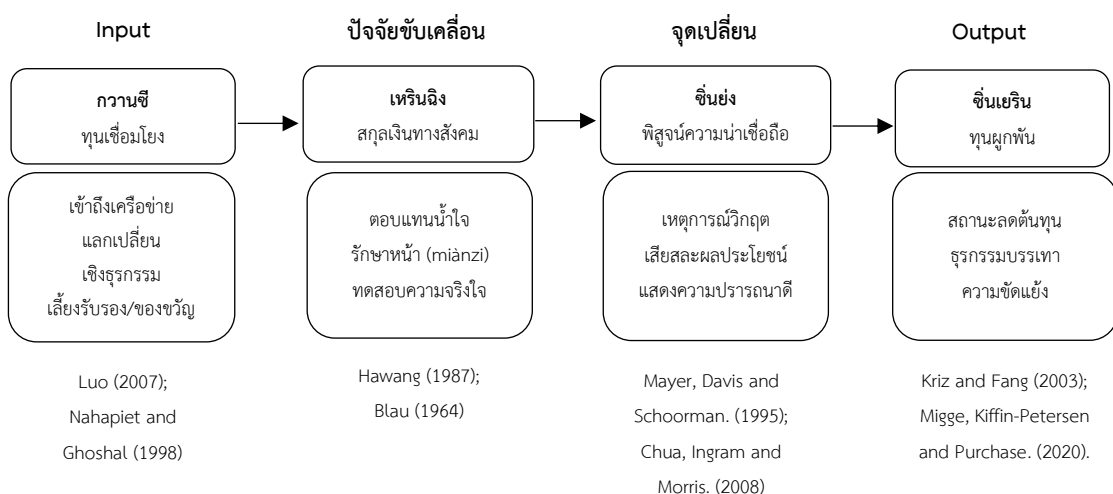
ทฤษฎีความไว้วางใจในบริบทข้ามวัฒนธรรม อธิบายว่าความไว้วางใจสามารถจำแนกออกได้เป็นสองมิติหลัก ได้แก่ ความไว้วางใจเชิงเหตุผล (Cognition-based trust) ซึ่งตั้งอยู่บนการประเมินความสามารถและความน่าเชื่อถือ และ ความคาดการณ์ได้ของอีกฝ่าย และความไว้วางใจเชิงอารมณ์ (Affect-based trust) ซึ่งเกิดจากสายสัมพันธ์ทางอารมณ์และการรับรู้ว่าอีกฝ่ายมีความปรารถนาดีอย่างแท้จริง (Chua, Ingram and Morris, 2008) สอดคล้องกับแนวคิดของ Mayer, Davis and Schoorman (1995) ที่เสนอว่า ความไว้วางใจประกอบด้วยความสามารถ (Ability) ความปรารถนาดี (Benevolence) และความซื่อสัตย์ (Integrity) ในบริบทธุรกิจจีน แนวคิดขั้นยิ่ง (信用, xinyòng, ความน่าเชื่อถือ) สอดคล้องกับมิติเชิงเหตุผล คือ การประเมินความน่าเชื่อถือขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานในการร่วมธุรกิจ ในขณะที่ขั้นเธริน (信任, xìnrèn) สะท้อนความเชื่อใจในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยตั้งอยู่บนการรับรู้ถึงความจริงใจ ความปรารถนาดี และเจตนาที่ดีของอีกฝ่าย อันมีลักษณะใกล้เคียงกับความไว้วางใจเชิงอารมณ์ความไว้วางใจในระดับดังกล่าวอาจเอื้อต่อการแบ่งปันทรัพยากร ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ และข้อมูลที่มีความอ่อนไหวทางธุรกิจ ตลอดจนการยอมรับความเสี่ยงร่วมกันระหว่างคู่ค้า

งานวิจัยที่เปรียบเทียบกรอบแนวคิดความไว้วางใจของตะวันตกกับแนวคิดเชิงวัฒนธรรมจีน ได้ชี้ให้เห็นข้อแตกต่างสำคัญในการอธิบายกลไกความไว้วางใจ โดย Kriz and Fang (2003) เสนอว่า กวานซีทำหน้าที่เป็นช่องทางในการเริ่มต้นและพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ขณะที่ซินเยรินเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดคุณภาพความมั่นคง และความลึกของความสัมพันธ์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นความไว้วางใจในบริบทจีนไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการประเมินความน่าเชื่อถือของอีกฝ่าย แต่ยังครอบคลุมมิติทางอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย ในส่วนของ Migge, Kiffin-Petersen and Purchase (2020) ยืนยันผ่านการศึกษาเชิงต้นแบบว่าเครื่องมือวัดแบบตะวันตกไม่สามารถสะท้อนมิติเชิงอารมณ์ของซินเยรินได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากองค์ประกอบสำคัญของซินเยรินเกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่มีความเข้มข้นสูง Bedford (2022) ตั้งข้อสังเกตว่า การแบ่งความไว้วางใจเป็นเชิงเหตุผลกับเชิงอารมณ์ตามกรอบตะวันตกไม่เหมาะสมกับบริบทจีน สอดคล้องกับ Chen and Bedford (2022) ที่พัฒนามาตรวัดคุณภาพกวานซี (Guanxi quality scale) และเสนอให้ใช้แบบจำลองที่บูรณาการแนวคิดเชิงวัฒนธรรมจีน ได้แก่ เหรินฉิง (人情, rénqíng) ซินเยริน (信任, xìnren) ซินย่ง (信用, xìnyòng) ก่านฉิง (感情, gǎnqíng, ความผูกพันทางอารมณ์ระหว่างบุคคล) และเมียนจื่อ (面子, miànzi, การรักษาหน้าและเกียรติซึ่งกันและกัน) เข้าไว้ด้วยกัน

ข้อค้นพบจากงานวิจัยข้างต้น สะท้อนให้เห็นข้อจำกัดสำคัญของงานวิจัยที่มีอยู่ แม้ Shen et al. (2022) จะยืนยันว่ากวานซีระดับบุคคลสามารถส่งเสริมความไว้วางใจระดับองค์กรได้ แต่กลไกเชิงกระบวนการที่อธิบายว่าซินย่งพัฒนาไปสู่ซินเยรินได้อย่างไร ภายใต้เงื่อนไขใด และผ่านปัจจัยขับเคลื่อนใด ยังคงเป็นช่องว่างที่งานวิจัยเชิงคุณภาพยังไม่ได้ตอบ โดยเฉพาะในบริบทของผู้ประกอบการต่างชาติที่ต้องดำเนินธุรกิจในระบบความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อนและแตกต่างจากวัฒนธรรมของตนเอง

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้บูรณาการมาจากการทบทวนวรรณกรรมจากสามฐานทฤษฎีหลัก ได้แก่ ทฤษฎีทุนทางสังคม ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และทฤษฎีความไว้วางใจ โดยนำเสนอแบบจำลองกระบวนการวิวัฒนาการของความไว้วางใจ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย: กระบวนการเปลี่ยนผ่านจากกวานซีสู่ซินเยรินในความสัมพันธ์ทางธุรกิจไทย-จีน
ที่มา: พัฒนาจากการสังเคราะห์วรรณกรรมของผู้วิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ยึดกระบวนทัศน์การตีความ (Interpretivism) เป็นรากฐานทางปรัชญา ซึ่งมุ่งทำความเข้าใจความหมายที่ผู้คนสร้างขึ้นจากประสบการณ์ในบริบทสังคมและวัฒนธรรมของตน (Smith, Flowers and Larkin. 2009; Denzin and Lincoln. 2011) การเลือกกระบวนทัศน์นี้มีความเหมาะสมกับการศึกษาเชิงกรณี เนื่องจากความไว้วางใจเชิงอารมณ์เป็นปรากฏการณ์ที่มีความหมายแตกต่างกันตามบริบทและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งไม่สามารถวัดได้อย่างครบถ้วนด้วยตัวเลขเชิงปริมาณ งานวิจัยจึงใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) ตามแนวทางของ Braun and Clarke (2006) เป็นวิธีการวิเคราะห์หลัก

1. การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เคร่งครัด ได้แก่ 1) เป็นผู้ประกอบการชาวไทยที่ดำเนินธุรกิจร่วมกับคู่ค้าชาวจีนไม่น้อยกว่า 5 ปี เพื่อให้ครอบคลุมช่วงที่ความสัมพันธ์ได้พัฒนาเกินระยะเริ่มต้น 2) มีประสบการณ์การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในระดับลึกกับคู่ค้าชาวจีน และ 3) เคยเผชิญประสบการณ์ความล้มเหลวหรือวิกฤตการณ์ทางธุรกิจร่วมกับคู่ค้าชาวจีนอย่างน้อย 1 ครั้ง ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 10 ท่าน เพื่อให้ครอบคลุมความหลากหลายอุตสาหกรรม ตั้งแต่ภาคการผลิตไปจนถึงภาคการศึกษา การเก็บข้อมูลบรรลุจุดอิ่มตัว (Data saturation) หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10 โดยไม่พบประเด็นหรือสาระสำคัญใหม่ที่แตกต่างจากข้อมูลเดิมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ความเพียงพอของข้อมูลตามแนวคิดของ Guest, Bunce and Johnson (2006) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

รหัส	เพศ	ตำแหน่ง	อุตสาหกรรม	ประสบการณ์ (ปี)	ที่ตั้งคู่ค้า	ประสบการณ์วิกฤต
A	ชาย	เจ้าของกิจการ	นำเข้าสินค้า	10	อุทัย	ปัญหาบุคลากร
B	ชาย	เจ้าของกิจการ	ส่งออกสินค้า	18	หนานหนิง	สินค้าเสียหาย
C	ชาย	เจ้าของกิจการ	การผลิต	15	กว่างโจว	ขาดแคลนวัตถุดิบ
D	ชาย	เจ้าของกิจการ	สินค้าเกษตร	20	คุนหมิง	คู่ค้าเจรจาไม่ตรง
E	หญิง	ผู้บริหาร	เครื่องสำอาง	8	เซี่ยงไฮ้	ข้อพิพาทกฎหมาย
F	ชาย	เจ้าของกิจการ	สิ่งทอ	20	อู่ฮั่น	คุณภาพสินค้า
G	ชาย	เจ้าของกิจการ	ยางพารา	15	คุนหมิง	ข้อพิพาทชำระเงิน
H	ชาย	เจ้าของกิจการ	อาหาร	20	ปักกิ่ง	ราคาผันผวน
I	หญิง	เจ้าของกิจการ	เครื่องมือแพทย์	16	เซี่ยงไฮ้	สินค้าไม่ครบ
J	หญิง	ผู้จัดการ	การศึกษา	10	ปักกิ่ง	วิกฤตเรื่องการสื่อสาร

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 30-45 นาที แบบสัมภาษณ์ได้รับการพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรม

อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมประเด็นหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) ประสพการณ์การสร้างงานชิ้นในระยะเริ่มต้น 2) เหตุการณ์วิกฤตและจุดเปลี่ยนของความสัมพันธ์ 3) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายหลังการเกิดขึ้น เยริน และ 4) ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตามมา

โดยคำถามมุ่งเน้นให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนประสพการณ์เหตุการณ์วิกฤตและจุดเปลี่ยนของความสัมพันธ์ เช่น ช่วงเวลาที่คู่ค้าเข้ามาช่วยเหลือในยามวิกฤต พฤติกรรมการรักษาหน้า (Face-saving behavior) หรือ การกระทำที่เสียสละเกินความคาดหมาย ผู้วิจัยบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ทั้งหมดโดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งจัดบันทึกภาคสนามเพื่อสะท้อนข้อมูลอวัจนภาษา (Non-verbal cues) เช่น การเว้นจังหวะ การพูด การเปลี่ยนแปลงน้ำเสียง และการหัวเราะเชิงประชดประชัน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ไม่สามารถจับได้จากการบันทึกเสียงเพียงอย่างเดียว

ก่อนนำไปใช้จริง แบบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจระหว่างประเทศและวัฒนธรรมจีน จำนวน 3 ท่าน เพื่อยืนยันว่าคำถามมีความครอบคลุมประเด็นสำคัญและมีความเหมาะสมต่อบริบทการวิจัยข้ามวัฒนธรรม

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการตามระเบียบวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) ของ Braun and Clarke (2006) จำนวน 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarization) ผู้วิจัยถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription) พร้อมบันทึกลักษณะอวัจนภาษา และอ่านข้อมูลซ้ำอย่างน้อย 3-5 รอบ เพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาเชิงลึกและค้นหาความหมายแฝงที่ปรากฏอยู่ในถ้อยคำของผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งจัดบันทึกประเด็นและข้อสังเกตเบื้องต้นอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 2 การให้รหัสเบื้องต้น (Initial coding) ใช้วิธีการให้รหัสแบบเปิด (Open coding) โดยกำหนดรหัสจากข้อมูลที่ปรากฏ ในกรณีที่ถ้อยคำของผู้ให้ข้อมูลมีความหมายชัดเจนและเฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยใช้ภาษานั้นเป็นชื่อรหัสโดยตรง (In vivo coding) เพื่อรักษาความหมายเชิงประสพการณ์ของผู้ให้ข้อมูล การให้รหัสดำเนินการโดยผู้วิจัย 2 ท่านอย่างเป็นอิสระ ก่อนนำมาเปรียบเทียบและตกลงร่วมกันเพื่อลดอคติในการตีความ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ขั้นที่ 3 การค้นหาแก่นสาระ (Searching for themes) ผู้วิจัยดำเนินการจัดกลุ่มรหัสที่มีความเชื่อมโยงกันเข้าเป็นแก่นสาระเบื้องต้น โดยพิจารณาจากความสำคัญเชิงทฤษฎีและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย มากกว่าการนับความถี่ของการปรากฏ ตามแนวทางของ Braun and Clarke (2006) ที่ระบุว่าแก่นสาระที่ดีไม่จำเป็นต้องปรากฏบ่อยที่สุด แต่ต้องตอบคำถามการวิจัยได้อย่างมีนัยสำคัญ

ขั้นที่ 4 การทบทวนแก่นสาระ (Reviewing themes) ผู้วิจัยประเมินความสอดคล้องภายในแต่ละแก่นสาระ (Internal homogeneity) และความแตกต่างระหว่างแก่นสาระ (External heterogeneity) โดยเปรียบเทียบกับชุดข้อมูลทั้งหมดและกรอบแนวคิดการวิจัย ในกรณีที่พบว่าแก่นสาระมีขอบเขตทับซ้อนกัน ผู้วิจัยทั้งสองท่านร่วมกันพิจารณาว่าควรรวมเป็นแก่นสาระเดียว หรือแยกออกเป็นแก่นสาระย่อยที่มีนิยามชัดเจนมากขึ้น โดยใช้เกณฑ์ความสามารถในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเป็นหลัก

ขั้นที่ 5 การนิยามแก่นสาระ (Defining and naming themes) กำหนดนิยามที่ชัดเจนสำหรับแก่นสาระแต่ละข้อ โดยระบุว่าแก่นสาระนั้นครอบคลุมอะไร และไม่ครอบคลุมอะไร พร้อมเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎีทุนทางสังคมและทฤษฎีความไว้วางใจที่ใช้ในการวิจัย เพื่อให้แก่นสาระมีความหมายทั้งในเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎี

ขั้นที่ 6 การจัดทำรายงาน (Report writing) สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์พร้อมคำพูดอ้างอิงจากผู้ให้ข้อมูลโดยตรง และเชื่อมโยงกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในกรอบแนวคิดการวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้การเปรียบเทียบกรณีข้ามผู้ให้ข้อมูล (Cross-case comparison) เพื่อระบุรูปแบบร่วม (Patterns) และความแตกต่างของจุดเปลี่ยนระหว่างกรณี โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่คู่ค้าชาวจีนแสดงการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของคู่ค้า ซึ่งใช้เป็นตัวบ่งชี้เชิงประจักษ์ของเงื่อนไขที่นำไปสู่การก่อตัวของชินเยร์ริน

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์แก่นสาระให้ผลลัพธ์เป็น 6 แก่นสาระที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งร่วมกันแสดงกระบวนการพัฒนาความไว้วางใจจากกวานซีเชิงธุรกรรมไปสู่ชินเยร์รินเชิงอารมณ์ในบริบทธุรกิจไทย-จีน โดยนำเสนอตามลำดับที่สะท้อนพัฒนาการของความสัมพันธ์ตามที่ปรากฏในคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล แก่นสาระที่ 1 และ 2 วิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนผ่านและจุดเปลี่ยนทางพฤติกรรมที่ทำให้ความสัมพันธ์พัฒนาจากกวานซีในฐานะทุนทางโครงสร้างไปสู่ชินเยร์รินในฐานะทุนทางความสัมพันธ์ แก่นสาระที่ 3 และ 4 ตรวจสอบบทบาทของเหรินฉิงและชินย่ง ในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนและตัวกลางที่เชื่อมกวานซีเชิงธุรกรรมกับชินเยร์รินเชิงอารมณ์ และแก่นสาระที่ 5 และ 6 วิเคราะห์ผลลัพธ์ของชินเยร์รินในฐานะกลไกกำกับดูแลนอกเหนือสัญญาทางกฎหมาย ที่นำไปสู่การลดต้นทุนธุรกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

แก่นสาระที่ 1: การเปลี่ยนผ่านจากความสัมพันธ์เชิงธุรกรรมสู่ความผูกพันเชิงอารมณ์

ผลการวิจัยพบว่า ในช่วงเริ่มต้นของความสัมพันธ์ทางธุรกิจไทย-จีน ปฏิสัมพันธ์ถูกกำกับด้วยกวานซีและการแลกเปลี่ยนเหรินฉิงเชิงสัญลักษณ์เป็นหลัก เช่น การมอบของขวัญตามเทศกาล การเลี้ยงรับรองอย่างเป็นพิธีการ อย่างไรก็ตาม จุดเปลี่ยนสำคัญเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแสดงน้ำใจที่เกินขอบเขตของผลประโยชน์ทางการค้าอย่างชัดเจน ดังตัวอย่างที่ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า: “มีช่วงที่ตู้คอนเทนเนอร์ติดด่านส่งออกไม่ได้ เพราะเป็นสินค้าควบคุมช่วงโควิด คู่ค้าจีนเขาใช้เส้นสายส่วนตัวช่วยเคลียร์ให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่ม โดยบอกว่าเรื่องเงินเอาไว้ทีหลัง เพื่อนเดือดร้อนต้องช่วยก่อน รู้เลยว่าเราเป็นมากกว่าคู่ค้ากันแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูล A ธุรกิจนำเข้าสินค้าประสบการณ์ 10 ปี)

ในเชิงวิเคราะห์ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า เหรินฉิงทำหน้าที่เป็นกลไกคัดกรองสองระดับ ได้แก่ 1. เหรินฉิงเชิงสัญลักษณ์ เช่น การของขวัญและการเลี้ยงรับรอง ทำหน้าที่รักษากวานซีให้คงอยู่แต่ไม่ก่อให้เกิดชินเยร์ริน และ 2. เหรินฉิงเชิงเสียสละที่มีต้นทุนจริง ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้เชิงประจักษ์ว่าความสัมพันธ์ได้ข้ามพ้นจากกวานซีเชิงธุรกรรมไปสู่ชินเยร์รินเชิงอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Hwang (1987) อธิบายว่า เหรินฉิงพัฒนาจากการแลกเปลี่ยนเชิงธุรกิจไปสู่ความผูกพันทางใจได้ก็ต่อเมื่อคู่ค้ามองเห็นคุณค่าของบุคคลมากกว่าคุณค่าของธุรกรรม สอดคล้องกับ Tan, Guan and Sheng (2024) ที่พบว่าเมื่อชินเยร์ริน ก่านฉิง และเหรินฉิงทำงานร่วมกัน จะสร้างสภาพแวดล้อมที่คู่ค้าพร้อมกระทำเกินกว่าหน้าที่ทางธุรกิจ ที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการไทยที่ลงทุนในเหรินฉิงเชิงสัญลักษณ์เพียงอย่างเดียวโดยไม่ผ่านการพิสูจน์ในสถานการณ์จริง มีแนวโน้มจะยังคงอยู่ในระดับกวานซี และไม่สามารถพัฒนาไปสู่ชินเยร์รินได้

แก่นสาระที่ 2: วิฤตการณ์ในฐานะบทพิสูจน์ยืนยันและตัวเร่งการก่อตัวของชินเยร์ริน

ข้อค้นพบหลักของงานวิจัย คือ ชินเยร์รินไม่ได้พัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปตามระยะเวลา แต่มักเกิดขึ้นอย่างชัดเจนผ่านเหตุการณ์วิฤตที่ทำหน้าที่เป็นบทพิสูจน์ยืนยัน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนว่าเหตุการณ์

เช่น การขาดแคลนวัตถุดิบ ความผันผวนของราคา หรือการหยุดชะงักของโซ่อุปทาน คือช่วงเวลาที่พิสูจน์ความน่าเชื่อถือของคู่ค้าและกำหนดทิศทางของความสัมพันธ์ ดังตัวอย่างที่ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า: “มีอยู่ครั้งหนึ่งช่วงคาบเกี่ยวช่วงโควิด วัตถุดิบขาดตลาด ราคาพุ่งไป 3 เท่า แต่ซัพพลายเออร์จีนรายนี้ยังส่งของให้ผมในราคาเดิมตามที่ตกลงไว้ ทั้งที่เขาไปขายคนอื่นได้กำไรกว่ามาก เขาบอกว่าสัจจะสำคัญกว่ากำไรครั้งเดียว หลังจากนั้นเราก็เชื่อถือกันแบบ 100%” (ผู้ให้ข้อมูล C ภาคการผลิต ประสบการณ์ 15 ปี)

ในเชิงวิเคราะห์ ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญสองประการ ประการแรก สอดคล้องกับ Chua, Ingram and Morris (2008) ที่ว่า ความไว้วางใจเชิงอารมณ์เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแสดงความปรารถนาดีภายใต้ความเสี่ยงที่แท้จริง ประการที่สอง ข้อค้นพบนี้ตั้งคำถามต่อสมมติฐานในงานวิจัยเชิงปริมาณส่วนใหญ่ที่ใช้ระยะเวลาความสัมพันธ์เป็นตัวทำนายขึ้นเธร็น เนื่องจากผลการวิจัยชี้ว่าคุณภาพของเหตุการณ์ที่เผชิญร่วมกันมีน้ำหนักมากกว่าปริมาณของเวลาที่ใช้ร่วมกัน ซึ่งเป็นมิติเชิงกระบวนการที่การวิจัยแบบ Cross-sectional ไม่สามารถอธิบายการเปลี่ยนผ่านของความไว้วางใจได้อย่างเพียงพอ

แก่นสาระที่ 3: สถานะพวกเดียวกันและการลดต้นทุนธุรกรรม

เมื่อความสัมพันธ์พัฒนาถึงระดับขึ้นเธร็น คู่ค้าจะเปลี่ยนสถานะจากภายนอก (外人, wàiren, คนนอก) ไปสู่จื่อเหริน (自己人, zìjǐrén, พวกเดียวกัน) ส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการทำงานร่วมกัน กลไกการกำกับดูแลเชิงทางการ ลดความสำคัญลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า: “พอเราเป็นขึ้นเธร็นกันแล้ว สัญญาหนา ๆ 50 หน้าก็แทบไม่ได้เปิดดูเลย บางทีแค่แชท WeChat บอกกันงานก็เดินแล้ว ความระแวงมันหายไป ต้นทุนที่เคยต้องจ้างนายตรวจสอบทุกจุดมันลดลงไปมหาศาล” (ผู้ให้ข้อมูล F อุตสาหกรรมสิ่งทอ ประสบการณ์ 20 ปี)

ในเชิงวิเคราะห์ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า ขึ้นเธร็นทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับดูแลที่ทดแทนสัญญาทางกฎหมาย ในบริบทที่ความสัมพันธ์ขับเคลื่อนธุรกิจ ทำให้ต้นทุนธุรกรรมลดลงในสองระดับ ระดับแรก คือ ต้นทุนที่วัดได้โดยตรง เช่น ค่าที่ปรึกษากฎหมายและการตรวจสอบเอกสาร ระดับที่สอง คือ ต้นทุนเชิงความสัมพันธ์ที่วัดได้ยากกว่า ได้แก่ เวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการตีความและตรวจสอบเจตนาของอีกคู่ค้า ซึ่งลดลงเพราะทั้งสองฝ่ายไม่จำเป็นต้องพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของตนอีกต่อไป ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Standifird and Marshall (2000) ในเรื่องข้อได้เปรียบด้านต้นทุนของเครือข่ายกวานซี อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่ากลไกที่ทำให้ต้นทุนลดลงจริงคือขึ้นเธร็นโดยกวานซีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอหากความสัมพันธ์ยังไม่พัฒนาไปสู่ความไว้วางใจเชิงอารมณ์ในระดับลึก

แก่นสาระที่ 4: เมียนจื่อในฐานะกลไกการกำกับดูแลทางอารมณ์และการรักษาความไว้วางใจระยะยาว

ผลการวิจัยพบว่า การรักษาเมียนจื่อ (面子, miànzi) ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงธรรมเนียมปฏิบัติทางวัฒนธรรม แต่เป็นกลไกสำคัญในการรักษาและเสริมสร้างขึ้นเธร็น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่คู่ค้าฝ่ายหนึ่งอยู่ในสถานการณ์เปราะบาง ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า: “มีครั้งหนึ่งที่พี่ทำผิดพลาดในโปรเจกต์ใหญ่ คู่ค้าจีนเขาไม่ตำหนิพี่ในที่ประชุมเลย แต่มาคุยกันสองคนหลังเลิกประชุม เขาบอกว่า เราพวกเดียวกัน ต้องรักษาน้ำหน้ากันไว้ การที่เขาให้เกียรติพี่ขนาดนี้ ทำให้พี่รู้สึกว่าต้องตอบแทนเขามากกว่าแค่เรื่องธุรกิจ” (ผู้ให้ข้อมูล J ธุรกิจการศึกษา ประสบการณ์ 10 ปี)

ในเชิงวิเคราะห์ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าเมียนจื่อทำหน้าที่สองระดับพร้อมกัน ในระดับแรก เป็นกลไกป้องกันความเสียหายของความสัมพันธ์ โดยการปกป้องศักดิ์ศรีของคู่ค้าในช่วงที่เปราะบางช่วยให้ความผิดพลาดทางธุรกิจไม่ลุกลามกลายเป็นความขัดแย้งเชิงอารมณ์ และระดับที่สอง เป็นกลไกสร้างพันธะผูกพันซึ่งกันและกัน เพราะการที่คู่ค้ายอมรับความเสี่ยงส่วนตัวเพื่อปกป้องเกียรติของอีกฝ่ายก่อให้เกิดพันธะทางสังคมที่มีน้ำหนักเกินกว่า

ธุรกรรมทางการค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Yang (1994) และ Hwang (1987) ที่อธิบายว่าการรักษาหน้าในสังคมจีนเป็นกลไกที่สร้างพันธะทางสังคมระยะยาว ข้อค้นพบนี้ขยายความเข้าใจดังกล่าวโดยชี้ว่าในบริบทธุรกิจไทย-จีน เมียนจื่อไม่เพียงรักษาความสัมพันธ์ที่มีอยู่ แต่ยังเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้वानซีพัฒนาไปสู่ซินเยรินในเชิงอารมณ์

แก่นสาระที่ 5: การสื่อสารบริบทสูงในฐานะตัวบ่งชี้ซินเยริน

เมื่อความสัมพันธ์พัฒนาถึงระดับซินเยริน รูปแบบการสื่อสารระหว่างคู่ค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญจากการสื่อสารบริบทต่ำ (Low-context communication) ที่ต้องอาศัยข้อความชัดเจนและรายละเอียดครบถ้วนไปสู่การสื่อสารบริบทสูง (High-context communication) ซึ่งคู่ค้าสามารถเข้าใจความหมายของกันและกันได้โดยไม่ต้องระบุอย่างชัดเจน เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีกรอบความเข้าใจร่วมกันที่สะสมจากประสบการณ์และความไว้วางใจที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า: “พอมองตากันก็รู้แล้วว่าเขาคิดอะไร บางทีส่งข้อความสั้นๆ แค่อะไรเดียวใน Wechat เขาก็เข้าใจความหมายเบื้องหลังทั้งหมด ไม่ต้องมีอีเมลทางการอธิบายยาว ๆ เหมือนช่วงแรก ๆ มันคือความเข้าใจกันแบบพวกเดียวกัน ที่คนนอกไม่มีทางเข้าใจ” (ผู้ให้ข้อมูล D สิ้นค้าเกษตร ประสิทธิภาพ 20 ปี)

ในเชิงวิเคราะห์ ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญสองประการ ประการแรก การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสารไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ของซินเยริน แต่ยังทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้เชิงประจักษ์ที่ผู้ประกอบการสามารถสังเกตได้ว่าความสัมพันธ์ได้เข้าสู่ระดับซินเยรินอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นประโยชน์ในเชิงปฏิบัติมากกว่าการรอให้เกิดเหตุการณ์วิกฤตเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ ประการที่สอง การที่ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า: “คนนอกไม่มีทางเข้าใจ” สะท้อนให้เห็นว่าซินเยรินสร้างรหัสการสื่อสารร่วมกันที่กำหนดขอบเขตระหว่าง จื่อจีเหริน (พวกเดียวกัน) และวายเหริน (คนนอก) อย่างชัดเจน สอดคล้องกับกรอบของ Hall (1976) ที่อธิบายว่าการสื่อสารบริบทสูงเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคู่สื่อสารมีประสบการณ์และความเข้าใจร่วมกันในระดับลึก และสนับสนุนโดย Li et al. (2024) ที่ชี้ว่าซินเยรินส่งเสริมการปรับตัวและความผูกพันในบริบทข้ามวัฒนธรรม

แก่นสาระที่ 6: ซินเยรินในฐานะกลไกบรรเทาความขัดแย้งและรักษาความสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่าเมื่อเกิดข้อพิพาททางธุรกิจหรือความผิดพลาดในการดำเนินงาน คู่ค้าที่มีซินเยรินจะเลือกเจรจาประนีประนอมมากกว่าการบังคับใช้สิทธิ์ทางกฎหมาย ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า: “ตอนที่โรงงานผมผลิตของเสียจำนวนมาก จนเขาส่งงานต่อไม่ได้ ถ้าเป็นคนอื่นเขาฟ้องเรียกค่าเสียหายไปแล้ว แต่เพราะทำธุรกิจกันมานาน เขาไว้วางใจผม เขาพูดแค่ว่า ไม่เป็นไร รอบหน้าค่อยแก้ตัว น้ำใจที่เขาให้ในยามที่ผมแย่ที่สุด มันกลายเป็นเกราะป้องกันไม่ให้ธุรกิจเราพังลง” (ผู้ให้ข้อมูล B ธุรกิจส่งออกสินค้า ประสิทธิภาพ 18 ปี)

ในเชิงวิเคราะห์ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า ซินเยรินทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับดูแลความสัมพันธ์ในสองมิติพร้อมกัน มิติแรกคือการป้องกัน ซึ่งช่วยลดแรงจูงใจในการใช้มาตรการทางกฎหมายเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เนื่องจากคู่ค้าตีความเหตุการณ์ดังกล่าวว่าเป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ไม่ใช่การละเมิดความไว้วางใจโดยเจตนา มิติที่สองคือการฟื้นฟู โดยสร้างพื้นที่ให้คู่ค้าสามารถแก้ไขความผิดพลาดโดยไม่สูญเสียเกียรติหรือสถานะในความสัมพันธ์ สอดคล้องกับ Chen and Chen (2004) ที่ชี้ว่าวัฒนธรรมธุรกิจจีนให้ความสำคัญกับความกลมเกลียวในความสัมพันธ์มากกว่าการยึดตามตัวอักษรของสัญญา ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า ซินเยรินในฐานะกลไกกำกับดูแลนอกเหนือสัญญาทางกฎหมายไม่เพียงลดต้นทุนธุรกรรมในยามปกติ แต่ยังทำหน้าที่ดูดซับความเสี่ยงเชิงความสัมพันธ์ในยามวิกฤต ซึ่งมีมูลค่าเชิงกลยุทธ์ที่สัญญาทางกฎหมายไม่สามารถทดแทนได้

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้พบว่า กวานซีเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ไม่ใช่ปัจจัยที่รับประกันความร่วมมือในระยะยาว แม้ Luo (2007) และ Park and Luo (2001) จะอธิบายกวานซีเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าถึงเครือข่ายและโอกาสทางธุรกิจ แต่ผลการวิจัยนี้สะท้อนว่า การมีกวานซีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านจากทุนเชื่อมโยง (Bridging capital) สู่ทุนผูกพัน (Bonding capital) ตามกรอบของ Putnam (2000) และ Nahapiet and Ghoshal (1998) ที่ไม่ได้เกิดจากการสะสมตามระยะเวลา แต่เกิดจากเหตุการณ์วิกฤตที่เปิดโอกาสให้คู่ค้าพิสูจน์ความน่าเชื่อถือภายใต้ต้นทุนที่แท้จริง ข้อค้นพบนี้ตั้งคำถามต่องานวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้ระยะเวลาความสัมพันธ์เป็นตัวทำนายขึ้นเธร็น (Yen, Barnes and Wang. 2011) โดยชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของเหตุการณ์ที่เผชิญร่วมกันมีน้ำหนักมากกว่าปริมาณของเวลาที่สะสม

บริบทธุรกิจไทย-จีนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากความสัมพันธ์จีน-ตะวันตก โดยงานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาความใกล้ชิดทางวัฒนธรรมระหว่างไทยและจีนผ่านชุมชนไทยเชื้อสายจีน ช่วยลดอุปสรรคในการสร้างกวานซีในช่วงเริ่มต้น แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างความคาดหวังจากคู่ค้าจีนว่าผู้ประกอบการไทยควรเข้าใจบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมจีนอยู่แล้ว ลักษณะที่ดูเหมือนขัดแย้งกันนี้ทำให้การพัฒนาขึ้นเธร็นในบริบทไทย-จีนมีความซับซ้อนกว่าที่งานวิจัยข้ามวัฒนธรรมทั่วไปอธิบายไว้ และสะท้อนให้เห็นว่าระบบทุนนิยมเชิงสัมพันธ์แบบเอเชีย (Relational asian capitalism) มีมิติความไว้วางใจที่ลึกกว่าการแลกเปลี่ยนเชิงธุรกรรม

ในด้านปัจจัยขับเคลื่อน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าเหรินฉิงทำหน้าที่แตกต่างกันในสองระดับ เหรินฉิงเชิงสัญลักษณ์ เช่น การเลี้ยงรับรองและการให้ของขวัญ รักษา กวานซีให้คงอยู่แต่ไม่ก่อให้เกิดขึ้นเธร็น ขณะที่เหรินฉิงเชิงเสียสละที่เกิดขึ้นภายใต้ต้นทุนจริงเป็นตัวเร่งสำคัญ ข้อค้นพบนี้ขยายกรอบของ Hwang (1987) โดยชี้ว่า ไม่ใช่เหรินฉิงทุกรูปแบบที่นำไปสู่ขึ้นเธร็น นอกจากนี้ เมียนจื่อทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับดูแลทางอารมณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของบริบทธุรกิจจีน การปกป้องศักดิ์ศรีของคู่ค้าในช่วงที่เปราะบางไม่ใช่เพียงธรรมเนียมทางวัฒนธรรม แต่สร้างพันธะทางสังคมที่มีน้ำหนักเกินกว่าธุรกรรมทางการค้า แม้กรอบของ Mayer, Davis and Schoorman (1995) จะอธิบายองค์ประกอบของความไว้วางใจได้ดี แต่ยังไม่ได้ระบุบทบาทของเมียนจื่อในฐานะกลไกสร้างและรักษาขึ้นเธร็น ซึ่งเป็นมิติที่ครอบคลุมความไว้วางใจตะวันตกยังไม่ได้ครอบคลุม และจำเป็นต้องบูรณาการแนวคิดเชิงวัฒนธรรมจีนเพื่ออธิบายได้อย่างครบถ้วน

ในด้านผลลัพธ์ ขึ้นเธร็นทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับดูแลความสัมพันธ์ที่ทดแทนสัญญาทางกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนสูง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Standifird and Marshall (2000) แต่เพิ่มความชัดเจนว่าขึ้นเธร็นไม่ใช่กวานซีเพียงอย่างเดียวที่เป็นกลไกเบื้องหลังข้อได้เปรียบด้านต้นทุน นอกจากนี้ ขึ้นเธร็นยังทำหน้าที่ดูดซับความเสี่ยงเชิงความสัมพันธ์ในยามวิกฤต สอดคล้องกับ Chen and Chen (2004) ที่อธิบายว่าวัฒนธรรมธุรกิจจีนให้ความสำคัญกับความกลมเกลียวในความสัมพันธ์มากกว่าการยึดตามตัวอักษรของสัญญา มูลค่าเชิงกลยุทธ์ของขึ้นเธร็นในมิตินี้เป็นสิ่งที่สัญญาทางกฎหมายไม่สามารถทดแทนได้

สำหรับผู้ประกอบการไทยที่ทำธุรกิจในจีน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการลงทุนในกวานซีเชิงพิธีการเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว การแสดงความพร้อมรับความเสี่ยงร่วมกับคู่ค้าในยามวิกฤต การพัฒนาทักษะการสื่อสารบริบทสูง และการบริหารเมียนจื่อในการจัดการความขัดแย้ง ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่มีมูลค่าเชิงธุรกิจ ไม่ใช่เพียงธรรมเนียมทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับหลักการของ Yang (1994)

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการไทยที่ทำธุรกิจกับคู่ค้าจีนควรให้ความสำคัญกับการพิสูจน์ความน่าเชื่อถือในสถานการณ์จริงมากกว่าการลงทุนในทรัพย์สินเชิงสัญลักษณ์เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่คู่ค้าเผชิญวิกฤตทางธุรกิจ การแสดงความพร้อมรับความเสี่ยงร่วมกันมีคุณค่าเชิงความสัมพันธ์ในระยะยาวมากกว่าการเลี้ยงรับรองตามธรรมเนียม นอกจากนี้ การบริหารเมียนจื่อในการจัดการความขัดแย้ง โดยเฉพาะการหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์คู่ค้าในสาธารณะ ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาซินเยรินและเสริมสร้างความร่วมมือทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เช่น กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และหอการค้าไทย-จีน ควรบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับกลไกความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรมในโปรแกรมอบรมผู้ประกอบการ โดยเน้นการระบุจุดเปลี่ยนของความสัมพันธ์และการบริหารเมียนจื่อในสถานการณ์เชิงธุรกิจ รวมถึงสถาบันการศึกษา ควรนำกรณีศึกษาเรื่องกลไกความไว้วางใจไทย-จีนบรรจุในหลักสูตรบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดจากการใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงและเก็บข้อมูลเฉพาะผู้ประกอบการไทย จึงไม่สามารถสรุปผลเป็นภาพรวมเชิงสถิติได้ การวิจัยในอนาคตควรพิจารณาสามทิศทาง ได้แก่ การออกแบบวิจัยแบบตามยาว (Longitudinal design) เพื่อติดตามพัฒนาการของซินเยรินตามเวลาจริง การพัฒนามาตรวัดซินเยรินในบริบทไทย-จีนเพื่อทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และการศึกษาเปรียบเทียบมุมมองของคู่ค้าจีนควบคู่กับผู้ประกอบการไทย เพื่อให้ได้ภาพของกระบวนการเปลี่ยนผ่านที่สมบูรณ์จากทั้งสองฝ่าย

รายการอ้างอิง

- Abosag, I., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Gadalla, E. (2021). "Rethinking guanxi and performance: Understanding the dark side of Sino-U.S. business relationships." *International Business Review*, 30(4) : 101775.
- Bedford, O. (2022). "The relation between guanxi and interpersonal trust in the workplace." *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 56(2) : 385-404.
- Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., & Barnes, B. R. (2018). "Is guanxi universal in China? Some evidence of a paradoxical shift." *Journal of Business Research*, 86 : 344-355.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology*, 3(2) : 77-101.
- Charoensukmongkol, P. (2021). "How Chinese expatriates' cultural intelligence promotes supervisor-subordinate guanxi with Thai employees: The mediating effect of expatriates' benevolence." *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1) : 9-30.
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Huang, S. S. (2013). "Chinese guanxi: An integrative review and new directions for future research." *Management and Organization Review*, 9(1) : 167-207.

- Chen, M., & Bedford, O. (2022). "Measuring guanxi quality in the workplace." **Journal of Business and Psychology**, 37(3) : 581-599.
- Chen, X. P., & Chen, C. C. (2004). "On the intricacies of the Chinese guanxi: A process model of guanxi development." **Asia Pacific Journal of Management**, 21(3) : 305-324.
- Chua, R. Y., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). "From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks." **Academy of Management Journal**, 51(3) : 436-452.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). **The SAGE handbook of qualitative research (4th ed.)**. California : SAGE Publications.
- Dobrucali, B. (2020). "The role of guanxi on international business-to-business relationships: A systematic review and future directions." **Journal of Business & Industrial Marketing**, 35(7) : 1125-1140.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). "How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability." **Field Methods**, 18(1) : 59-82.
- Guo, Y., Rammal, H. G., Benson, J., Zhu, Y., & Dowling, P. J. (2018). "Interpersonal relations in China: Expatriates' perspective on the development and use of guanxi." **International Business Review**, 27(2) : 455-464.
- Hall, E. T. (1976). **Beyond culture**. New York : Anchor Books.
- Hwang, K. K. (1987). "Face and favor: The Chinese power game." **American Journal of Sociology**, 92(4) : 944-974.
- Kriz, A., & Fang, T. (2003). Interpersonal trust in Chinese relational networks: Moving from guanxi to xinren. In **Proceedings of the 19th IMP Conference**, Lugano, Switzerland : Industrial Marketing and Purchasing
- Li, C., Wang, C., Wu, L., Zhang, R., & Niu, X. (2024). "The impact of international talent inflow on technological innovation: The moderating role of guanxi culture and social trust." **SAGE Open**, 14(3) : 1-15.
- Li, S., & Yu, S. (2024). "The role of guanxi in fostering adaptability and work engagement among educators in international educational institutions." **Frontiers in Psychology**, 14, 1336189.
- Luo, Y. (2007). **Guanxi and business**. Singapore : World Scientific Publishing.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust." **Academy of Management Review**, 20(3) : 709-734.
- Migge, T., Kiffin-Petersen, S. A., & Purchase, S. (2020). "When Western measures meet Eastern perspectives: A prototyping analysis of xinren in buyer-seller relationships." **Industrial Marketing Management**, 91 : 129-141.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage." **Academy of Management Review**, 23(2) : 242-266.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). "Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms." **Strategic Management Journal**, 22(5) : 455-477.
- Putnam, R. D. (2000). **Bowling alone: The collapse and revival of American community**. New York : Simon & Schuster.
- Shen, L., Zhou, K. Z., & Zhang, C. (2022). "Is interpersonal guanxi beneficial in fostering interfirm trust? The contingent effect of institutional- and individual-level characteristics." **Journal of Business Ethics**, 176(3) : 575-592.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). **Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research**. London : Sage.
- Standifird, S. S., & Marshall, R. S. (2000). "The transaction cost advantage of guanxi-based business networks." **Journal of World Business**, 35(1) : 21-42.
- Tan, L., Guan, Y., & Sheng, G. (2024). "The guanxi mediating role linking organizational justice to contextual performance with age as a moderator." **PsyCh Journal**, 13(6), 1044-1054.
- Tsui, A. S., & Farh, J. L. (1997). "Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi in the Chinese Context." **Work and Occupations**, 24(1) : 56-79.
- Vanhonacker, W. R. (2004). "Guanxi networks in China." **The China Business Review**, 31(3), 48-53.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). "Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support." **Academy of Management Journal**, 39(6) : 1641-1658.
- Yang, M. M. H. (1994). **Gifts, favors, and banquets: The art of social relationships in China**. New York : Cornell University Press.
- Yen, D. A., Barnes, B. R., & Wang, C. L. (2011). "The measurement of guanxi: Introducing the GRX scale." **Industrial Marketing Management**, 40(1) : 97-108.