

示己所爱：销售团队管理中领导自我披露 对下属效忠主管的影响研究^{*}

● 王璐璐 寿志钢 彭思雨
(武汉大学经济与管理学院 武汉 430072)

【摘要】赠送礼物是销售团队中领导管理与下属关系的一种常见的非正式互动，如领导通过给下属赠送礼物来表达感激、认可和关系意向。研究普遍认为在水平关系(如伴侣、朋友)中赠送符合收礼者偏好的礼物更可能受到收礼者的喜爱，少有研究关注在权力不对称的领导-下属垂直关系中何种类型的礼物更有效。本研究聚焦于销售团队管理，探讨领导赠送自我披露型礼物对下属效忠主管意愿的影响及其作用机制。通过三项实验发现：自我披露型(vs. 非自我披露型)礼物更能够提高下属效忠主管的意愿，这一效应是由自我披露型礼物使下属推断领导将自己视为内部人(即内部人身份感知)所解释的(实验一)。当自我披露型礼物为炫耀品(vs. 非炫耀品)时，其彰显地位、等级差异的象征意义覆盖了“内部人”信号，使得自我披露型礼物的正向影响被削弱(实验二)。此外，当领导赠送礼物是制度化(vs. 非制度化)行为时，主效应发生反转：非自我披露型(vs. 自我披露型)礼物更能提高下属效忠主管的意愿(实验三)。本研究聚焦销售团队管理情境下领导-下属垂直关系中的礼物选择，将送礼研究的文献拓展到权力不对称的组织情境；揭示了自我披露型礼物在塑造下属自我认知中的积极作用，识别了一种有效管理销售团队上下级关系的非正式机制。研究结论为领导如何策略性地运用礼物来管理上下级关系提供了见解，并强调了赠送炫耀品这类带有地位、等级差异象征意义的礼物可能存在的风险，发现了领导馈赠制度化和非制度化情境下自我披露的相反效应，为领导选择合适的礼物类型提供了指导。

【关键词】销售团队管理 领导馈赠 权力不对称 自我披露 内部人身份感知

中图分类号：B849；C93

文献标识码：A

^{*} 基金项目：本研究受到国家自然科学基金面上项目“零售企业顾客奖励策略的促销效果研究：奖励金钱贡献还是时间贡献(72272111)”；国家自然科学基金面上项目“移动互联时代信息流广告的效果研究：背景信息、时空特征与广告表达的匹配效应(72072134)”的资助。

通讯作者：寿志钢，E-mail: mkshou@whu.edu.cn。

作者简介：王璐璐(1997—)，博士研究生，主要研究领域：送礼行为、关系营销。

寿志钢(1973—)，教授，主要研究领域：关系营销、营销战略。

彭思雨(2001—)，硕士研究生，主要研究领域：送礼行为、关系营销。

1. 引言

随着无边界组织、共享员工、零工经济等新型雇佣方式的涌现, 组织越来越依赖非正式治理机制来维系有效的领导与下属关系(吕鸿江等, 2022)。尤其是在销售团队中, 领导与下属间的非正式互动已成为常见的关系治理工具, 如销售主管为奖励业绩突出的下属, 通过赠送礼物来表达感激、认可和关系意向。领导给下属赠送礼物是维持上下级关系的一种有效但未被充分利用的社会策略, 一个有趣的问题是: 领导给下属赠送什么类型的礼物更能够传递关系信号呢?

现有送礼研究积累了丰富成果, 在送礼者的礼物选择策略上的研究表明: 出于规避风险的考量, 送礼者往往选择符合收礼者表面喜好的“安全”礼物(如物质性礼物), 常常低估情感性礼物的价值(Chan & Mogilner, 2017; Givi & Galak, 2017); 送礼者倾向于过度遵循送礼规范, 如在特定节日赠送传统礼物、避免赠送重复礼物(Givi, 2020; Givi & Galak, 2022); 送礼者认为现金礼物无法彰显诚意, 并高估了礼物价格与收礼者喜爱程度之间的相关性(Flynn & Adams, 2009)。上述研究结论在水平关系(如恋爱关系、朋友关系)中得到广泛验证, 少有研究关注具有权力差异的领导-下属垂直关系(林荫等, 2023)中的送礼行为(Choi et al., 2018)。特别是在销售团队中, 权力不对称使得下属对领导赠送的礼物的关注焦点发生转变, 他们不仅仅关注礼物是否符合心意, 更关注礼物传递了领导的何种关系信号(Stevens & Fiske, 2000; 杨晓等, 2015)。在权力不对称的情境中, 学界和业界尚不清楚“领导应该给下属赠送什么类型的礼物”。

自我披露型礼物是指披露了个人偏好、品味、故事等个人信息的礼物(Phillips et al., 2009), 如领导送给下属一款自己喜欢的耳机。个人信息的披露是建立和维持关系的重要手段, 人们通常感觉和那些向他们透露个人信息(例如个人喜恶、价值观、休闲活动等)的人更加亲近(Sprecher et al., 2013)。更重要的是, 自我披露具有选择性, 人们倾向于向关系网络中的内部人披露个人和私密信息(Collins & Miller, 1994)。相比于非自我披露型的礼物, 自我披露型的礼物表明领导愿意与下属分享个人信息, 下属可能会将这种开放性信号解读为已被允许进入领导更私人的领域。这为下属提供了内部人身份感知(perceived insider status)的诱引, 使下属推断领导将自己归为“内部人”(叶晓倩等, 2020)。当下属认知到自己是领导的内部人时, 他们的角色服从性较高, 而且愿意主动从事一些超越工作职责范围或对领导有益但需要付出额外努力的工作(汪林等, 2009), 这体现了华人下属独有的效忠主管的行为维度(Chen et al., 2002; 谢俊等, 2012)。

然而, 自我披露型礼物所释放的关系信号并非在任何情境下都能被下属准确接收, 礼物本身的产品类型同样构成信息传递的重要维度(Goodman & Lim, 2018)。本文探讨产品类型(炫耀品 vs. 非炫耀品; 卢长宝等, 2020)的调节作用: 当礼物为炫耀品时, 自我披露所传递的关系信号可能被炫耀品象征的地位、身份、财富等意义削弱(Han et al., 2010), 使得下属对领导馈赠行为的推断从“关系信号”转向“彰显地位”, 难以将自己归类为领导的“内部人”, 从而无法提高效忠主管意愿。当礼物为非炫耀品时, 自我披露所传递的内部人信号得以被下属准确接收, 能够有效提高效忠主管意愿。

除此之外, 自我披露型礼物并非任何情境下都能释放出关系信号, 这取决于领导馈赠是个人行

为(非制度化)还是公司规定(制度化)。本文进一步探讨领导馈赠行为制度化的调节作用:当领导馈赠是制度化行为时,下属很难将礼物与领导的个人意图相关联,转而以“礼物是否符合心意”的常规标准来评判礼物,非自我披露型礼物比不符合下属偏好的领导自我披露型礼物更能有效提高效忠主管意愿。

基于此,本文提出:在销售团队管理中,领导赠送自我披露型礼物比非自我披露型礼物更能提高下属效忠主管的意愿,这一效应是由自我披露型礼物能够提高下属的内部人身份感知来解释的。然而当礼物是炫耀品(vs. 非炫耀品)时,自我披露型礼物的正向影响被弱化,自我披露型礼物和非自我披露型礼物对下属效忠主管意愿的影响无显著差异;当领导馈赠是制度化(vs. 非制度化)行为时,非自我披露型礼物比自我披露型礼物更能提高下属效忠主管的意愿。本研究通过三项实验验证上述结论,填补了送礼行为中对垂直关系的研究空白,揭示了领导自我披露型礼物向下属传递内部人信号的积极作用,识别了一种有效管理销售团队上下级关系的非正式机制。

2. 理论基础与研究假设

2.1 权力不对称影响下属对礼物的关注焦点

权力是指通过掌控有价值的资源来支配和控制他人的能力,在组织层级中权力与正式的职位有关(Magee & Galinsky, 2008; 容琰等, 2022)。对于下属来说,高权力的领导掌握着组织中的资源(Henrich & Gil-White, 2001),通常控制着对下属至关重要的结果,例如,任务分配、晋升、薪酬以及获取组织资源的途径。此外,领导在组织网络中占据核心位置,并拥有广泛的关于战略决策、资源分配和组织内部人际动态的知识(Bunderson & Boumgarden, 2010)。然而领导为了维护管理权威,会与下属保持一定的心理距离,避免过度的个人接触(刘海洋等, 2016)。因此下属往往难以了解领导的个人偏好、关系意图或非正式评价,对自己在领导关系网络中的位置感到不确定。由于对领导的高度依赖以及信息的不对称性,下属倾向于密切观察领导的行为,通过解读领导的行为推断他们的动机、期望和关系取向(Connelly et al., 2011)。当领导做出超出角色要求的赠送礼物这一非正式互动行为时,下属可能将其视作推断领导如何看待彼此关系的重要线索。

值得注意的是,权力不对称影响着个体在层级关系中处理礼物信息的方式(Choi et al., 2018)。在水平关系中,收礼者主要关注礼物是否符合个人喜好,因为喜好的匹配表明彼此的了解和情感上的亲近(Givi & Galak, 2017)。然而在领导-下属的垂直关系中,由于领导控制着组织资源和机会,下属对工具性目标的追求优先于社会情感目标(Phillips et al., 2009)。因此,当领导向下属赠送礼物时,下属不再仅仅关注礼物是否符合心意,而是将关注点聚焦在礼物所承载的信息上,根据礼物信息推断领导的意图和关系意向。

据此,水平关系送礼研究中得出“反映收礼者偏好的礼物更可能受到收礼者喜爱、提高关系满意度”的研究结论可能难以应用于领导-下属的垂直关系中。少有研究关注权力差异对送礼行为的影响,尤其是在销售团队管理中,现有研究尚未回答“领导赠送下属什么类型的礼物能更好地维持有效的上

下级关系”的问题。

2.2 自我披露型礼物对效忠主管意愿的影响

自我披露理论认为自我披露不仅是表达自我的一种方式,更是建立信任和亲密关系的重要手段(Collins & Miller, 1994; Sprecher et al., 2013; Willems et al., 2020)。在工作中,向他人披露自己也是有益的,人们认为披露幸福休闲活动的专业人士更有能力(Daniels et al., 2025)。自我披露型礼物承载了领导个人身份的某些方面,例如最喜欢的书籍、爱好相关的物品或个人喜爱的产品,可以被视为边界渗透的信号,标志着领导愿意让下属进入自己的私人领域(Mangus et al., 2020)。重要的是,个人信息的披露具有高度的选择性,个体倾向于有选择地向信任或关系亲近的人分享个人信息(Collins & Miller, 1994)。因此,当领导通过赠送自我披露型礼物向下属传递个人信息时,下属会积极地将这一行为解读为领导对自己的关系接纳,倾向于以支持性行为回报领导。下属回报的一个重要方式是效忠主管,尤其是在华人文化和组织结构特性下,对主管的忠诚表现在为主管愿意付出额外的努力、希望跟随主管左右、牺牲个人利益保护主管的行为意愿上(谢俊等, 2012)。相反,非自我披露型礼物通常符合下属(收礼者)的一般偏好或和下属偏好无关,不包含领导的任何个人信息,无法向下属传递关系信号,因而不会引发效忠主管的回报动机。因此,本文提出以下假设:

H1: 自我披露型礼物(vs. 非自我披露型礼物)更能够提高下属效忠主管的意愿。

上述效应是通过内部人身份感知的中介机制实现的。在中国文化背景下,领导普遍基于差序格局(费孝通, 1998)采取“拟亲缘化”方式将下属划分为自己人与外人(杨晓等, 2015)。内部人身份感知指个体在特定组织中感受到自己具有组织内部人身份的程度(Stamper & Masterson, 2002),在本文中指下属感知领导将自己视为内部人的程度。当领导通过礼物披露个人信息时,实质上是允许下属更接近自己的个人领域,下属可能推断领导将自己视为“内部人”,从而提高内部人身份感知。社会认同理论认为,个体的部分自我概念来源于其在所重视的社会群体中的成员身份(Brewer & Gardner, 1996)。当下属感知到领导将自己视为内部人时,会将这种关系融入自我概念中并以符合自我认知的方式行事(Festinger, 1954),进而通过效忠主管来支持和维护这种关系。

因此,相比于非自我披露型礼物,承载领导个人信息的自我披露型礼物使下属推断领导将自己视为内部人,产生内部人身份感知;出于与自我概念保持一致的动机和回报义务,下属更可能会效忠主管。因此,本文提出以下假设:

H2: 内部人身份感知在自我披露型礼物对效忠主管意愿的影响中起中介作用。

2.3 产品类型的调节作用

产品类型可以划分为炫耀品和非炫耀品:炫耀品用以彰显地位、财富、身份,反映人们对产品象征性而非功能性的追求;非炫耀品属于一般商品,消费者更关注其功能性而非象征性(Ordabayeva & Chandon, 2011; 卢长宝等, 2020)。领导赠送的自我披露型礼物通常传递了“内部人”信号,但此类信号可能会被礼物本身的炫耀性削弱。炫耀品以其独特性和昂贵性彰显地位和财富,是社会等级制

度的显著标志(Han et al., 2010), 发出强调等级差异而非人际关系的信号。炫耀品在社交情境中也常被证实具有疏离效应, 从结交新朋友的角度来看, 展示宝马汽车等高地位标志的人反而不如展示本田汽车等中性标志的人有吸引力(Garcia et al., 2019)。

当领导赠送一份彰显其个人喜好的炫耀品作为礼物时, 下属会主动推断领导行为背后的动机。这份礼物同时传递了两类竞争性信号: 一类是通过自我披露来传递内部人信号, 另一类是通过礼物本身的炫耀性来展示自身优越地位。由于领导与下属之间存在权力不对称(Magee & Galinsky, 2008), 炫耀品蕴含的强烈象征意义会转移下属对领导馈赠行为的推断, 使下属的关注焦点从“领导自我披露所释放的关系信号”转向“领导在彰显其社会地位”。这种行为归因将削弱自我披露型礼物所诱发的关系信号, 因而下属不太可能从礼物推断领导将自己视为内部人, 从而弱化自我披露型礼物对效忠主管意愿的间接正向影响。

当礼物是非炫耀品时, 自我披露型礼物只传递了内部人的关系信号, 而不具备其他象征意义, 自我披露型礼物对内部人身份感知的影响没有受到干扰。然而当礼物是炫耀品时, 即使礼物反映了领导者的个人喜好, 下属也可能更多地将其视为领导彰显地位的手段而非试图传递关系信号, 这会降低下属将自己视为领导关系圈内成员的可能性, 从而弱化自我披露型礼物对效忠主管意愿的正向影响。因此, 本文提出以下假设:

H3: 产品类型调节自我披露对效忠主管意愿的影响。当礼物是非炫耀品时, 自我披露型(vs. 非自我披露型)礼物更能够提高下属效忠主管的意愿; 当礼物是炫耀品时, 自我披露型礼物和非自我披露型礼物对效忠主管意愿的影响没有显著差异。

2.4 领导馈赠行为制度化的调节作用

送礼行为的情境归因是决定自我披露型礼物效应的关键条件。本研究引入领导馈赠制度化作为调节变量, 以区分领导赠送礼物这一行为是源于公司规定的制度性安排, 还是个人自发的非制度性行为。

根据归因理论, 当某一行为存在明显的外在情境归因时, 观察者倾向于将该行为归因于情境因素而非行为主体(Weiner, 1985)。据此, 当馈赠行为源于公司正式制度安排时, 例如, 公司统一采购节假日礼品或员工福利项目, 情境因素(公司规定)的显著性抑制了下属将礼物与领导个人意图相关联的倾向, 自我披露的关系信号在此情境中失去了得以成立的归因前提。在此情境下, 下属依据常规的礼物评判标准来评估礼物, “是否符合心意”取代“关系信号”成为下属对礼物的关注焦点(Givi & Galak, 2017)。

在制度化情境下, 自我披露型礼物既未传递关系信号(因归因锚定于制度), 又不符合下属个人偏好, 因此无法有效提高下属效忠主管的意愿; 而非自我披露型礼物更可能在礼物“是否符合心意”这一维度上获得正面评价, 从而有效提升效忠主管意愿。当馈赠行为是非制度化(个人行为)时, 礼物不存在明显的外在情境归因, 下属将礼物归因于领导个人的自发选择, 此时自我披露型礼物更有效。因此, 本文提出如下假设:

H4: 领导馈赠行为的制度化调节自我披露对效忠主管意愿的影响。当领导赠送礼物是非制度化

行为(个人行为)时, 自我披露型(vs. 非自我披露型)礼物更能够提高下属效忠主管的意愿; 然而当领导赠送礼物是制度化行为(公司规定)时, 非自我披露型(vs. 自我披露型)礼物更能够提高下属效忠主管的意愿。

综上所述, 本文构建了如图 1 所示的研究模型。

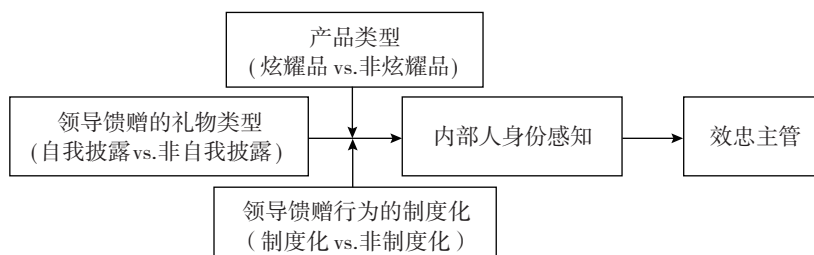


图 1 研究模型

3. 研究方法

为了验证上述假设, 本研究开展了三项实验。实验一的主要目的是验证领导赠送自我披露型礼物(vs. 非自我披露型礼物)更能够提高下属效忠主管的意愿(即验证 H1), 并检验内部人身份感知的中介作用(即验证 H2), 同时排除感觉被重视的替代解释和礼物喜爱度的干扰; 实验二检验产品类型(炫耀品 vs. 非炫耀品)在自我披露型礼物对下属效忠主管意愿影响中的调节作用(即验证 H3); 实验三检验领导馈赠行为制度化的调节作用(即验证 H4)。

3.1 实验一: 自我披露型礼物对效忠主管意愿的影响

实验一的目的主要是在销售团队管理情境中, 检验领导赠送自我披露型礼物对效忠主管意愿的影响和内部人身份感知的中介作用, 排除感觉被重视的替代解释以及礼物喜爱度的干扰, 以验证研究结论的稳健性。

3.1.1 实验设计及被试

实验一采取单因素两水平(礼物类型: 自我披露型 vs. 非自我披露型)的组间设计, 所有被试被随机分配到其中一组。通过 Credamo 平台在线招募了 180 名被试, 其中有 13 人未通过注意力测试, 故排除。167 名有效被试中, 女性占比 68.3%, $M_{age} = 32.1$, $SD = 8.21$; 89.2% 的被试学历在本科及以上; 被试从事房地产、建筑等多个行业, 53.3% 的被试为基层人员, 34.7% 的被试为中层人员, 12% 的被试为高层人员。

实验要求被试阅读情景材料并代入自己的想象: A 公司是一家工业零部件生产公司, B 公司是一家农业机械制造公司。李敏今年 37 岁, 是你的上级领导, 目前是 A 公司市场部销售主管。你今年 23

岁,目前是 A 公司市场部销售员工。销售主管李敏(领导)带领你经过一个月的协作努力,针对 B 公司严格的技术与交付标准,整合技术资料并优化合作方案,最终成功帮公司拿下了 B 公司的业务订单。

自我披露型礼物的操纵为:李敏(领导)把她喜欢的亲测好用的同款降噪耳机作为礼物送给你,作为鼓励。这款耳机李敏自己很喜欢,使用体验也很好,因此买了同款耳机作为礼物送给你。非自我披露型礼物的操纵为:李敏(领导)把年轻人普遍喜欢的一款降噪耳机作为礼物送给你,以示鼓励。这款耳机很多年轻人喜欢,比较流行,因此买了这款耳机作为礼物送给你。

3.1.2 流程及测量

被试在进入实验后,阅读上述情景材料。之后要求被试对效忠主管的三个题项(如果李敏(领导)有需要,我会愿意为她做超出职责范围的工作;即使李敏(领导)没有提起,我也会主动帮她分担工作;对于领导下发的任务,我会优先且尽全力完成;1=非常不同意,7=非常同意; $\alpha=0.875$;Chen et al., 2002;谢俊等, 2012)进行打分,随后测量被试的内部人身份感知(我感觉李敏(领导)愿意让我进入她的内部圈子;李敏(领导)的行为让我觉得自己是她内部圈子里的人;我认为李敏(领导)把我当成自己人; $\alpha=0.802$;叶晓倩等, 2020)。

领导赠送自我披露型礼物也可能会让下属感觉到被重视,从而促进下属和领导之间的关系(Sprecher et al., 2013),因此我们也测量了感觉被重视作为替代解释,同时测量了礼物喜爱度作为控制变量。最后,被试完成注意力测试并报告了性别、年龄、所处职级等基本人口统计信息。

3.1.3 结果

主效应。单因素方差分析结果显示,相比于赠送符合下属偏好的非自我披露型礼物,赠送给下属包含个人信息的自我披露型礼物对下属效忠主管意愿有显著的正向影响($M_{\text{自我披露}}=5.29$, $SD=1.06$; $M_{\text{非自我披露}}=4.85$, $SD=1.17$; ($F(1, 165)=6.48$, $p=0.012$, $\eta^2=0.04$)。考虑到被试的性别、年龄、所处职级可能会对主效应产生干扰,将其作为协变量后发现主效应仍然存在($F(1, 162)=5.58$, $p=0.019$, $\eta^2=0.03$)。

中介效应。采用 Model 4 对内部人身份感知的中介效应进行检验,选择 5000 样本量,95%的置信区间。以效忠主管为因变量,礼物类型为自变量(1=自我披露型,2=非自我披露型),礼物喜爱度为控制变量,结果显示内部人身份感知的中介效应显著($b=-0.27$, $SE=0.09$, 95%CI: $[-0.47, -0.12]$, 不包括 0)。具体来看,自我披露型礼物能够显著提高下属的内部人身份感知($b=-0.53$, $SE=0.13$, $p<0.001$, 95%CI: $[-0.78, -0.28]$),从而对效忠主管产生正向影响($b=0.51$, $SE=0.09$, $p<0.001$, 95%CI: $[0.33, 0.70]$)。

替代解释。为了排除感觉被重视的替代解释,将其作为中介变量采用 Model 4 进行分析。结果表明,感觉被重视的中介效应不显著($b=-0.09$, $SE=0.06$, 95%CI: $[-0.22, 0.03]$, 包括 0)。

3.1.4 讨论

实验一验证了自我披露型礼物对下属效忠主管意愿的正向效应,并检验了内部人身份感知的中

介作用, 即领导给下属赠送自我披露型(vs. 非自我披露型)礼物会显著提升下属的内部人身份感知, 从而对效忠主管意愿产生正向影响。此外, 实验一还控制了礼物喜爱度对效应的干扰, 并进一步排除了感觉被重视的替代解释, 检验了研究结果的稳健性。

3.2 实验二: 产品类型的调节作用

实验二旨在检验产品类型的调节效应, 我们预计, 当礼物是炫耀品(vs. 非炫耀品)时, 自我披露型礼物对效忠主管意愿的正向影响会被弱化, 自我披露型礼物和非自我披露型礼物对下属效忠主管意愿的影响无显著差异。实验一是通过“符合下属偏好”来操纵非自我披露型礼物, 实验二则不披露个人偏好, 仅通过赠送“品牌钢笔”来操纵非自我披露型礼物。

3.2.1 实验设计及被试

实验二采取 2(礼物类型: 自我披露型 vs. 非自我披露型)×2(产品类型: 炫耀品 vs. 非炫耀品)的组间设计, 所有被试被随机分配到其中一组。实验二通过 Credamo 平台在线招募了 280 名被试, 其中有 11 人未通过注意力测试, 故排除。269 名有效被试中, 女性占比 67.3%, $M_{age} = 31.71$, $SD = 8.86$, 86.2%的被试学历在本科及以上; 被试从事餐饮、电力等多个行业, 65.4%的被试为基层人员, 29.4%的被试为中层人员, 5.2%的被试为高层人员。

3.2.2 流程及测量

实验要求被试阅读情景材料并代入自己的想象: 你是跨境电商 C 公司销售部的员工, 公司启动了海外新品推广项目, 由销售部经理曾远作为总负责人, 要求在 3 个月内实现 1000 万元的业绩目标。项目期间, 你负责的 3 个市场区域做出了较好的销售业绩, 最终助力业绩目标顺利完成。项目总结会议后, 曾远(领导)将你叫到他的办公室, 肯定了你的工作表现。

自我披露型礼物的操纵为: 领导赠送给你一支他最喜欢的品牌钢笔作为礼物。非自我披露型礼物的操纵为: 领导赠送给你一支品牌钢笔作为礼物。

随后是对该虚拟钢笔品牌 Lynn 的介绍, 通过文字描述来操纵产品类型(卢长宝等, 2020)。炫耀品的操纵为: Lynn 品牌以极致工艺与高端定位, 成为全球高地位圈层的标志性符号, 深植于精英圈层的生活美学, 备受全球高端商务人士、文化精英与品位阶层的青睐与追捧。非炫耀品的操纵为: Lynn 凭借对书写体验的极致钻研, 成为职场与创作场景中的实用利器, 以功能强大、体验出色为核心标签, 成为全球众多职场人与书写爱好者的信赖之选。

被试在进入实验后, 阅读上述情景材料。之后要求被试对效忠主管意愿($\alpha = 0.738$)、内部人身份感知($\alpha = 0.793$)、产品类型的操纵(你认为该产品的炫耀性属性为: 1=非常弱, 7=非常强)、礼物喜爱度进行打分, 最后完成注意力测试并报告了基本人口统计信息。

3.2.3 结果

产品类型的操纵检验。在对产品属性打分时, 被试认为炫耀品组的产品炫耀属性更强($M_{炫耀品} =$

5.31, $SD=1.41$; $M_{\text{非炫耀品}}=2.62$, $SD=1.58$), 产品类型的操纵成功($t(267)=-14.58$, $p<0.001$)。

主效应。当礼物是非炫耀品时, 自我披露型(vs. 非自我披露型)礼物更能够提高下属效忠主管的意愿($M_{\text{自我披露}}=5.79$, $SD=0.52$; $M_{\text{非自我披露}}=5.32$, $SD=0.84$; $F(1, 265)=14.75$, $p<0.001$, $\eta^2=0.05$); 然而当礼物为炫耀品时, 自我披露和非自我披露在对下属效忠主管的影响中无显著差异($M_{\text{自我披露}}=5.20$, $SD=0.75$; $M_{\text{非自我披露}}=5.12$, $SD=0.89$; $F(1, 265)=0.31$, $p=0.577$)(如图 2 所示)。

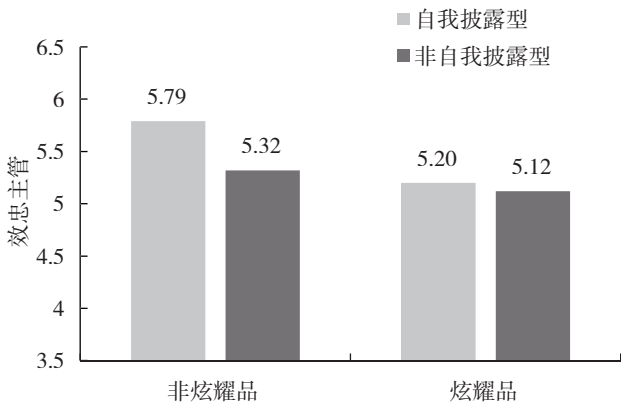


图 2 产品类型的调节作用

被调节的中介效应。采用 Model 8 对被调节的中介效应进行检验, 选择 5000 样本量, 95% 的置信区间。以效忠主管为因变量, 礼物类型为自变量(1=自我披露型, 2=非自我披露型), 产品类型(1=非炫耀品, 2=炫耀品)、礼物喜爱度为控制变量, 结果显示被调节的中介效应显著($b=0.17$, $SE=0.08$, 95%CI: $[0.03, 0.35]$, 不包括 0)。具体来看, 当礼物为非炫耀品时, 内部人身份感知的中介效应显著($b=-0.12$, $SE=0.05$, 95%CI: $[-0.24, -0.03]$); 当礼物为炫耀品时, 内部人身份感知的中介效应不显著($b=0.05$, $SE=0.06$, 95%CI: $[-0.06, 0.16]$)。

3.2.4 讨论

实验二检验了产品类型的调节作用, 即当礼物为非炫耀品时, 自我披露型礼物比非自我披露型礼物更能提高下属效忠主管的意愿; 然而当礼物为炫耀品时, 该效应被削弱, 自我披露型礼物和非自我披露型礼物对下属效忠主管意愿的影响无显著差异。H3 得到支持。

3.3 实验三：领导馈赠行为制度化的调节作用

实验三旨在检验领导馈赠行为制度化的调节效应, 我们预计, 当领导馈赠是非制度化行为时, 自我披露型礼物(vs. 非自我披露型礼物)更能提高下属效忠主管的意愿; 然而当领导馈赠是制度化行为时, 非自我披露型礼物(vs. 自我披露型礼物)更能提高下属效忠主管的意愿。实验三与实验一相同, 通过“符合下属偏好”来操纵非自我披露型礼物。

3.3.1 实验设计及被试

实验三采取 2(礼物类型: 自我披露型 vs. 非自我披露型)×2(领导馈赠制度化: 制度化 vs. 非制度化)的组间设计, 所有被试随机分配到其中一组。实验三通过 Credamo 平台在线招募了 320 名被试, 其中有 13 人未通过注意力测试, 故排除。307 名有效被试中, 女性占比 66.8%, $M_{age}=31.36$, $SD=8.35$, 86.6% 的被试学历在本科及以上; 被试从事餐饮、产品设计、教育、金融等多个行业, 59.9% 的被试为基层人员, 34.9% 的被试为中层人员, 5.2% 的被试为高层人员。

3.3.2 流程及测量

实验要求被试阅读情景材料并代入自己的想象: 你今年 24 岁, 是 A 洗护用品公司销售部的员工。公司制定了本季度 B 城市业务订单金额 1000 万元的项目目标, 该项目由销售部经理王伟牵头负责, 你作为王伟团队中的一员参与其中。在项目期间, 你累计拿下了 40 余名客户的订单, 最终团队成功实现业务拓展目标。项目顺利结束后, 王伟(领导)将你喊到自己的办公室, 对你在项目期间的工作表达了肯定。

自我披露型礼物的操纵为: 领导赠送给你一个 Ceide 品牌的咖啡杯, 该品牌是王伟自己非常喜欢的一个品牌。非自我披露型礼物的操纵为: 领导赠送给你一个 Ceide 品牌的咖啡杯, 该品牌在年轻人群体中非常流行。

对领导给下属赠送礼物制度化的操纵为: 王伟(领导)的做法遵循了公司传统——业务顺利完成后给表现突出的员工赠送礼物作为奖励。非制度化组则不包含这一信息。

被试进入实验后, 阅读上述情景材料。之后要求被试对效忠主管意愿($\alpha=0.871$)的题项、礼物喜爱度进行打分, 最后完成注意力测试并报告了基本人口统计信息。

3.3.3 结果

双因素方差分析显示, 礼物类型的主效应不显著($F(1, 303)=0.14, p=0.704$), 领导馈赠制度化的主效应也不显著($F(1, 303)=0.87, p=0.353$), 然而礼物类型和领导馈赠制度化的交互效应显著($F(1, 303)=20.79, p<0.001, \eta^2=0.06$)。简单效应分析结果表明, 当领导给下属赠送礼物是非制度化行为时, 自我披露型(vs. 非自我披露型)礼物更能够提高下属效忠主管的意愿($M_{自我披露}=5.41, SD=0.76$; $M_{非自我披露}=4.93, SD=1.05$; $F(1, 303)=12.57, p<0.001, \eta^2=0.04$); 然而当领导给下属赠送礼物的行为制度化时, 非自我披露型礼物比自我披露型礼物更能够提高下属效忠主管的意愿($M_{自我披露}=4.88, SD=0.87$; $M_{非自我披露}=5.29, SD=0.72$; $F(1, 303)=8.48, p=0.004, \eta^2=0.03$)。控制礼物喜爱度后, 交互效应仍然显著($F(1, 302)=20.45, p<0.001, \eta^2=0.06$)(见图 3)。

3.3.4 讨论

实验三的结果表明, 当领导馈赠是制度化行为时, 主效应发生了反转: 非自我披露型礼物比自我披露型礼物更能提高下属效忠主管的意愿, H4 得到验证。这表明, 在领导-下属的垂直关系中, 当领导馈赠被归因为公司制度安排时, 符合下属偏好的非自我披露型礼物更能促使下属效忠主管。

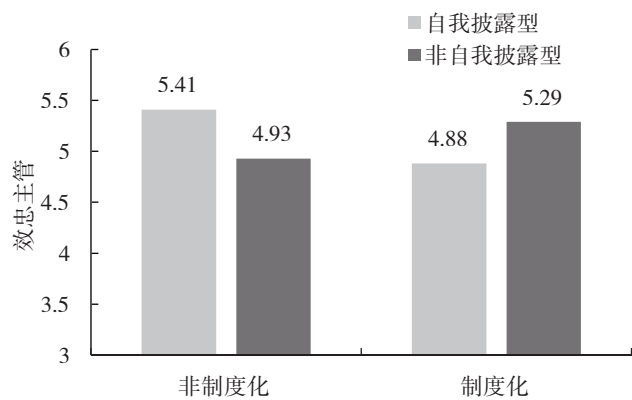


图 3 领导馈赠制度化的调节作用

4. 研究结论与讨论

4.1 研究结论

本文聚焦于一种普遍但未被充分研究的送礼场合，即领导馈赠，探讨领导给下属赠送什么类型的礼物更能有效维持销售团队的上下级关系及其内在机制。研究发现，相比于赠送符合下属偏好或不披露偏好的非自我披露型礼物，领导给下属赠送自我披露型礼物更能提高下属效忠主管的意愿；这一效应是由自我披露型礼物使下属推断领导将自己视为内部人（即内部人身份感知）所解释的（实验一）。当自我披露型礼物为炫耀品（vs. 非炫耀品）时，炫耀品彰显地位、等级差异的象征意义覆盖了“内部人”信号，使得自我披露型礼物的正向影响被削弱（实验二）。此外，当领导馈赠行为是制度化（vs. 非制度化）时，主效应发生逆转：符合下属偏好的非自我披露型（vs. 自我披露型）礼物更能有效提高其效忠主管的意愿（实验三）。

4.2 理论贡献

首先，本研究聚焦于领导-下属关系中的礼物选择，拓展了送礼研究的文献。目前送礼行为的研究主要集中于水平关系，例如，伴侣、朋友、同事之间，强调符合收礼人喜好的礼物往往被认为更贴心、更受欢迎（Aknin & Human, 2015; Givi & Galak, 2017）。少有研究关注权力不对称在送礼行为中的影响（Choi et al., 2018），但重要的是，权力影响个体处理礼物信息的方式。下属不仅关注领导赠送的礼物是否符合心意，更关注礼物承载的信息，以此推断领导意图和关系意向。本研究通过考察下属对领导馈赠的关注焦点，将送礼研究的文献拓展到权力不对称的组织情境，并表明礼物的有效性不仅取决于匹配偏好，还取决于礼物在层级关系中传递的信号。

其次，本研究揭示了领导自我披露型礼物向下属传递“内部人”信号的积极作用，丰富了领导-下

属关系管理领域的文献。现有研究指出, 领导与下属之间关系的重心向鼓励上下级间开展非正式社交活动转变(Mom et al., 2009; 吕鸿江等, 2022), 但尚未探讨领导馈赠这一非正式互动行为如何影响下属对自身和领导关系的推断。本研究发现, 当领导赠送的礼物能够展现其个人信息时, 这些礼物便能起到关系开放的信号作用, 使下属推断领导将自己视为内部人, 从而提升下属的忠诚度。因此, 本研究揭示了一种有效管理销售团队上下级关系的非正式机制, 强调了自我披露如何在层级关系中塑造下属的自我认知。

最后, 本研究发现自我披露型礼物的内部人信号会被炫耀品的地位信号削弱, 为炫耀性消费和社会信号理论的文献做出了贡献。炫耀品通常作为财富、地位和社会等级的信号(Han et al., 2010; Nelissen & Meijers, 2011), 然而当领导赠送给下属的自我披露型礼物具有炫耀性特点时, 炫耀品本身象征的地位信号会掩盖自我披露所传递的关系信号。因此, 下属可能会将礼物解读为领导在彰显优越地位, 而非在释放内部人信号, 从而削弱自我披露型礼物对下属效忠主管意愿的积极影响。通过识别炫耀品的调节作用, 本研究整合了地位信号和关系信号两种视角, 从而更细致地揭示了礼物中蕴含的不同象征意义如何影响上下级关系中的信号推断。

4.3 实践启示

首先, 研究结论可以帮助领导策略性地运用礼物来管理上下级关系, 为组织提供了一种低成本提升员工忠诚度的机制。在组织环境中, 领导经常在节假日、项目结束或绩效表彰等场合赠送礼物给下属, 主要考虑礼物是否符合收礼人的喜好。本研究发现, 在层级关系中, 下属更关注礼物所传递的关系信号, 而不仅仅是关注礼物是否符合个人喜好。因此, 当领导旨在加强关系强度并培养忠诚度时, 他们应该考虑赠送能够体现个人信息的礼物——即反映自身喜好、经历或身份的礼物。这类礼物能够传递开放和包容的信息, 帮助下属将自己视为领导关系网络中的一员。这一见解为领导提供了一种简单而有效的非正式关系管理工具, 可以作为正式管理机制的补充。

其次, 本研究强调了赠送过于显眼或带有地位象征意义的礼物可能存在的风险, 为领导选择合适的礼物类型提供了指导。研究结果表明, 当礼物是炫耀品时, 此类物品所蕴含的象征意义可能会掩盖自我披露所传递的关系信号。因此, 希望加强与下属关系的领导应谨慎赠送过于炫耀或以地位为导向的礼物, 相反选择更具个人特色或更贴近日常生活的物品, 更能有效地传达关系意图并增强下属的忠诚度。

最后, 赠礼行为的制度化决定了礼物的选择策略。当赠礼行为属于个人自发选择时, 领导应优先考虑自我披露型礼物, 选择能够反映自身个人偏好、兴趣爱好或生活风格的物品, 以有效传递关系信号、建立与下属之间的内部人身份感知。然而, 当赠礼行为是公司制度规定时(如统一采购节假日礼品、标准化员工福利等), “是否符合收礼者心意”成为决定礼物效果的核心标准, 此时领导应选择与下属个人偏好相匹配的礼物。

4.4 局限与展望

本研究增进了我们对垂直关系中送礼行为的理解, 但一些局限性也为未来的研究提供了契机。

第一,本研究探讨了领导是否自我披露对下属效忠主管意愿的影响,但自我披露并不是二元的,还包括自我披露的深度。在本研究中,自我披露主要通过领导个人偏好的显露来操纵,这代表了一种相对适中的披露程度。值得进一步探讨的是自我披露的深度是否会产生不同的关系效应?适度的自我披露通过传递内部人信号提高下属的忠诚度,而过度的自我披露则可能在层级关系中造成不适或模糊职业界限。因此,未来的研究可以探讨是否存在一个最佳的自我披露深度,能够最大程度地提升领导与下属互动的有效性。

第二,随着领导与下属之间关系的演变,下属对领导赠送礼物的关注焦点也随之变化。在关系初期下属更关注礼物承载的关系信号,在关系后期下属清晰地了解自己在领导关系网络中的位置,自我披露的信号价值可能会下降,而礼物的其他方面可能会变得更加重要,例如考虑收礼者的喜好。因此,未来研究可以探讨自我披露型礼物和以收礼者为中心的礼物在关系发展的不同阶段的相对有效性如何变化。

第三,本研究样本涉及多个行业,但由于细分行业样本量的限制,本研究并未开展跨行业的异质性分析。行业背景可能是影响本研究核心逻辑的重要情境变量:不同行业的组织文化、上下级互动惯例以及礼物交换的规范氛围存在显著差异(例如,互联网行业的扁平化管理风格与制造业的层级文化可能塑造不同的礼物交换预期),由此可能导致领导自我披露型礼物的关系信号效力在不同行业间存在差异,未来研究可扩大样本量或聚焦特定行业进行深入考察。

◎ 参考文献

- [1] 范合君,闫浩宇.高管数字化认知、数字能力构建与企业绩效[J].济南大学学报(社会科学版),2025,35(6).
- [2] 费孝通.乡土中国 生育制度[M].北京:北京大学出版社,1998.
- [3] 靳瑞杰,孙启鹏.高管贪婪对企业价值的双刃剑效应——基于注意力基础观的研究视角[J].山西财经大学学报,2025,47(3).
- [4] 林荫,符国群,张丽君.中国社会转型背景下子女对父母送礼行为研究——兼论“垂直关系”和“空间距离”对送礼行为的影响[J].南开管理评论,2023,26(6).
- [5] 刘海洋,刘圣明,王辉,徐敏亚.领导与下属权力距离一致性对下属工作绩效的影响及其机制[J].南开管理评论,2016,19(5).
- [6] 卢长宝,彭静,李杭.限量促销诱发的前瞻性情绪及其作用机制[J].管理科学学报,2020,23(5).
- [7] 吕鸿江,封燕,陈佳瑞.领导对下属非正式社交网络阻碍领导双元创新的权变机制:基于 SIP 理论的分析[J].管理工程学报,2022,36(6).
- [8] 容琰,隋杨,江静.领导权力和地位对下属建言的影响——心理安全感的作用[J].心理学报,2022,54(5).
- [9] 汪林,储小平,倪婧.领导—部属交换、内部人身份认知与组织公民行为——基于本土家族企业

- 视角的经验研究[J]. 管理世界, 2009 (1).
- [10] 谢俊, 储小平, 汪林. 效忠主管与员工工作绩效的关系: 反馈寻求行为和权力距离的影响[J]. 南开管理评论, 2012, 15 (2).
- [11] 杨晓, 师萍, 谭乐. 领导—成员交换社会比较、内部人身份认知与工作绩效: 领导—成员交换关系差异的作用[J]. 南开管理评论, 2015, 18 (4).
- [12] 叶晓倩, 王泽群, 李玲. 组织职业生涯管理、内部人身份认知与回任知识转移——个体—组织一致性匹配的调节效应[J]. 南开管理评论, 2020, 23 (4).
- [13] Akinin, L. B., Human, L. J. Give a piece of you: Gifts that reflect givers promote closeness[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 2015(60).
- [14] Brewer, M. B., Gardner, W. Who is this “We”? Levels of collective identity and self-representations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1996, 71 (1).
- [15] Bunderson, J. S., Boumgarden, P. Structure and learning in self-managed teams: Why “Bureaucratic” teams can be better learners[J]. Organization Science, 2010, 21 (3).
- [16] Chan, C., Mogilner, C. Experiential gifts foster stronger social relationships than material gifts[J]. Journal of Consumer Research, 2017, 43 (6).
- [17] Chen, Z. X., Tsui, A. S., Farh, J. L. Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002, 75 (3).
- [18] Choi, W. J., Park, J., Yoon, H. -J. Your gift choice for your boss versus your subordinate would not be the same: The interplay of power and giver-receiver role on consumers’ gift preferences[J]. Journal of Business Research, 2018(91).
- [19] Collins, N. L., Miller, L. C. Self-disclosure and liking: A meta-analytic review[J]. Psychological Bulletin, 1994, 116 (3).
- [20] Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., Reutzel, C. R. Signaling theory: A review and assessment[J]. Journal of Management, 2011, 37 (1).
- [21] Daniels, M. E., Samper, A., Morales, A. C. What do you do outside of work? When and why disclosing eudaimonic leisure activities increases competence perceptions and consumer choice[J]. Journal of Consumer Research, 2025, 52 (3).
- [22] Festinger, L. A theory of social comparison processes[J]. Human Relations, 1954, 7 (2).
- [23] Flynn, F. J., Adams, G. S. Money can’t buy love: Asymmetric beliefs about gift price and feelings of appreciation[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 2009, 45 (2).
- [24] Garcia, S. M., Weaver, K., Chen, P. The status signals paradox [J]. Social Psychological and Personality Science, 2019, 10 (5).
- [25] Givi, J. (Not) giving the same old song and dance: Givers’ misguided concerns about thoughtfulness and boringness keep them from repeating gifts[J]. Journal of Business Research, 2020(117).

-
- [26] Givi, J., Galak, J. Sentimental value and gift giving: Givers' fears of getting it wrong prevents them from getting it right[J]. *Journal of Consumer Psychology*, 2017, 27 (4).
- [27] Givi, J., Galak, J. Gift recipients' beliefs about occasion-based and nonoccasion-based gifts: The importance of signaling care and meeting expectations in gift giving [J]. *Journal of Consumer Psychology*, 2022, 32 (3).
- [28] Goodman, J. K., Lim, S. When consumers prefer to give material gifts instead of experiences: The role of social distance[J]. *Journal of Consumer Research*, 2018, 45 (2).
- [29] Han, Y. J., Nunes, J. C., Drèze, X. Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence [J]. *Journal of Marketing*, 2010, 74 (4).
- [30] Henrich, J., Gil-White, F. J. The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission[J]. *Evolution and Human Behavior*, 2001, 22 (3).
- [31] Lin, Y., Yang, Y., Shen, Y. The associations between leadership styles and perceived insider status: A meta-analysis[J]. *Frontiers in Psychology*, 2025(16).
- [32] Liu, P. J., Dallas, S. K., Fitzsimons, G. J. A framework for understanding consumer choices for others [J]. *Journal of Consumer Research*, 2019, 46 (3).
- [33] Magee, J. C., Galinsky, A. D. Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status[J]. *Academy of Management Annals*, 2008, 2 (1).
- [34] Mangus, S. M., Bock, D. E., Jones, E., Folse, J. A. G. Examining the effects of mutual information sharing and relationship empathy: A social penetration theory perspective [J]. *Journal of Business Research*, 2020(109).
- [35] Masterson, S. S., Stamper, C. L. Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24 (5).
- [36] Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms[J]. *Organization Science*, 2009, 20 (4).
- [37] Morrison, E. W. Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45 (6).
- [38] Nelissen, R. M. A., Meijers, M. H. C. Social benefits of luxury brands as costly signals of wealth and status[J]. *Evolution and Human Behavior*, 2011, 32 (5).
- [39] Ordabayeva, N., Chandon, P. Getting ahead of the joneses: When equality increases conspicuous consumption among bottom-tier consumers[J]. *Journal of Consumer Research*, 2011, 38 (1).
- [40] Phillips, K. W., Rothbard, N. P., Dumas, T. L. To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments[J]. *Academy of Management Review*, 2009, 34 (4).
- [41] Sprecher, S., Treger, S., Wondra, J. D. Effects of self-disclosure role on liking, closeness, and other

- impressions in get-acquainted interactions[J]. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2013, 30 (4).
- [42] Stamper, C. L., Masterson, S. S. Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23 (8).
- [43] Stevens, L. E., Fiske, S. T. Motivated impressions of a powerholder: Accuracy under task dependency and misperception under evaluation dependency[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2000, 26 (8).
- [44] Weiner, B. An attributional theory of achievement motivation and emotion[J]. *Psychological Review*, 1985, 92 (4).
- [45] Willems, Y. E., Finkenauer, C., Kerkhof, P. The role of disclosure in relationships[J]. *Current Opinion in Psychology*, 2020(31).

Giving What I Love: Impact of Leaders' Self-Disclosure on Subordinates'

Loyalty to Supervisors in Sales Team Management

Wang Lulu Shou Zhigang Peng Siyu

(Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, 430072)

Abstract: Gift-giving is a common informal interaction in sales teams, where leaders express gratitude, recognition, and relationship intentions by giving gifts to subordinates. Studies generally suggest that gifts that align with the recipient's preferences are more likely to be appreciated in horizontal relationships (such as partners or friends). Few studies have focused on which types of gifts are more effective in vertical leader-subordinate relationships with asymmetric power. This study focuses on sales team management, exploring the impact and mechanism of leaders giving self-disclosure gifts on subordinates' willingness to be loyal to their supervisors. Three experiments revealed that self-disclosure gifts (vs. non-self-disclosure gifts) are more likely to increase subordinates' willingness to be loyal to their supervisors. This effect is explained by the fact that self-disclosure gifts lead subordinates to infer that the leader considers them an insider (i.e., perceived insider status) (Study 1). When self-disclosure gifts are conspicuous (vs. inconspicuous), their symbolic meaning of status and hierarchy overshadows the "insider" signal, weakening the positive impact of self-disclosure gifts (Study 2). Furthermore, when gift-giving by leaders is institutionalized (vs. non-institutionalized), the main effect reverses: non-self-disclosure (vs. self-disclosure) gifts are more effective in increasing subordinates' willingness to be loyal to their supervisors (Study 3). This study focuses on gift selection in the leader-subordinate vertical relationship within a sales team management context, extending the literature on gift-giving to organizational situations with power asymmetry. It reveals the positive role of self-disclosure gifts in shaping subordinates' self-perception and identifies an informal mechanism for effectively managing superior-subordinate relationships in sales teams. The findings provide insights into how leaders can

strategically use gifts to manage superior-subordinate relationships, emphasize the potential risks of giving conspicuous gift that symbolize status and hierarchy and reveal the contrasting effect of self-disclosure in institutionalized and non-institutionalized gift-giving contexts, thereby offering guidance for leaders in choosing appropriate gift types.

Key words: Sales team management; Leadership gifting; Power asymmetry; Self-disclosure; Perceived insider status

责任编辑：路小静