

# 人际关系与商业管理

范英

2003

如果要从西方商业管理文献中找出一个中国词汇的话,那一定是关系(Guanxi).关系一词在八十年代初期最早出现在有关如何在中国做生意的文章中.自九十年代以来,西方发表了几十本专著和数以百计的学术论文.这些研究不仅是着重于关系的含义及其对跨国公司在华经营的影响,更进一步探讨关系与某些西方现代管理概念之间的联系.关系被认为是决定跨国公司在华经营成败的最重要的因素,“在中国关系就是一切”,关系可以产生竞争优势.有学者认为关系是市场营销学发展的第三个里程碑.有的文章甚至宣称这是西方企业在新世纪中应该追求的发展方向.在互联网上用Guanxi作关键词搜寻,可查到五十万个条目.关系热由此可见一斑.与关系研究在西方走俏形成鲜明对照的是关系在中国的命运:外热内冷.在字典中给出的定义是贬义的:关系指“利用职权为个人谋取政治或经济上的好处”.对于关系,普通老百姓可以说是怀有一种又爱又恨的复杂感情:希望自己能够攀上好关系,但嫉妒或鄙视他人利用关系谋利,同时痛恨贪官奸商勾结搞腐败.

## 什么是关系?

那么究竟什么是关系呢?在中文里,关系用来指人与人之间的交往联系已经有数千年了.然而,关系这个词汇现在所特有的含义-即利用个人所拥有的人际资源以谋求政治或经济上的利益好处,据考证则首次出现于1978年.在西方文献中,关

系通常被定义为“一种特殊的人际关系” (*special relationship*). 但究竟怎样特殊才算关系, 却往往语焉不详. 此外, 有的学者还将关系定义为: 特定关系 (*particularistic ties*); 朋友关系 (*friendship*); 交往联系 (*connection*); 交易 (*exchange*); 社会资源或社会资本 (*social capital*). 这些定义分别从不同的侧面描述了关系的某些特征, 但任何单个定义都无法概括关系的全貌.

这里给出一个新的定义: 关系是发生在两个人之间的一种社会交往的过程. 甲有问题需要乙的帮助. 如果乙能直接帮助甲解决问题, 这个过程就完成了. 如果乙不能直接帮助, 乙就去找丙, 于是开始一个新的过程. 中文里关系是一个名词, 前面通常要加上这样的动词: 拉, 搞, 走, 跑, 套等等. 关系要拉要套, 就是这个意思. 将关系定义为动态过程, 而不是静态的状态, 有重要意义. 英文中的 *relationship* 是静态, 并不一定是关系, 而只是关系基础. 关系基础是指两个人所共有的某些属性. 有学者认为关系的存在取决于关系基础的有无. 这个观点是不对的. 关系基础是一种被动的客观存在, 而关系是一种主动, 动态的过程. 两个人之间有关系基础并不一定有关系或者说联系. 比如说, 一对已经离异的夫妻, 尽管他们之间仍然存在着多重关系基础, 如果他们不再往来, 关系就不存在了. 反之, 关系可以发生于两个原本没有任何关系基础的陌生人之间, 只不过比起那些有关系基础的过程, 没有关系基础的过程建立时间较长, 有时还需要借助中间人的介入.

## 关系的分类

在关系研究中, 有多种不同的分类方法. 如有人将关系分为情感关系和利用关系. 但在实际情况中, 这两者往往是相互混杂难以分清的. 关系可以按照关系基础的不同来分类:

- 血缘关系: 1. 家庭, 亲戚或联姻
- 社会关系: 2. 同乡, 同学, 师生, 同事, 邻居, 等.
3. 熟人, 朋友, 结拜兄弟, 等.

另一种方法是将关系分为:

1. 家庭关系/亲情关系;
2. 帮忙关系/人情关系;
3. 经商关系.

家庭关系和帮忙关系都是十分重要的课题但超出本文的范围. 本文这里着重研究经商关系(*business guanxi*), 其定义如下: 利用个人的社会联系寻求解决商业经营中的问题. 经商关系还可进一步分为两个商人之间的关系(B2B) 以及一个商人和一个官员之间的关系(B2G), 即官商关系. 由于无论是西方文献还是国内报刊所提到的关系绝大部分指得是 B2G 关系, 下面将集中讨论这种关系.

## 关系与商业经营

在中国经商做生意和各方各面搞好关系十分重要, 没有关系寸步难行. 关系的重要性可以从下面这句话看出来: “有关系就没关系, 没关系就有关系”. 这里第一个关系指的是人际关系, 第二个关系指的是问题或麻烦. 有关系办得成事, 有关系办成大事, 有关系办事多快好省. 特别是在改革开放初期, 跨国公司缺乏对中国市场环境的了解, 往往需要通过港澳同胞或海外华人做中间人来打入市场. 西方文献中有关关系作用和功效的介绍可以归纳为以下几点:

- 获取稀缺资源 (原料, 产品, 资金, 技术, 人才 等等);
- 简化官僚手续 (经营执照, 批文, 许可证, 等等);
- 得到有关政府政策的内部消息或市场情报;
- 帮助推销或宣传产品;
- 享受特殊待遇或特权;
- 遇到问题和麻烦时提供帮助和保护.

报刊杂志上有数不清的例子说明关系在商业经营中的“神奇作用”: 企业甲在合资谈判中陷入僵局, 企业乙在资金周转上面临困境, 企业丙因偷税漏税被判巨额罚款; 等等. 在山穷水尽之时, 关系能让企业化险为夷, 反败为胜, 最终柳暗花明. 然而, 这些报道往往有意无意地漏掉关键细节, 整个关系过程的奥秘外人不得而知. 如上所述, 关系的一项主要作用是通过关系网获取有关政府政策和市场商机的宝贵信息. 以下的例子说明了这种好处在实际中是如何获得的. 澳大利亚一家公司在中国寻求投资机会. 其董事长与深圳一家大型国有企业的老总建立了私人关系. 而这位老总同时又是当地政府主管外商投资的某官员的好朋友. 在整个项目谈判过程中, 这位国企老总及时地向澳方董事长通报了中方如何评估项目的重要信息. 澳方根据这些信息修改其战略进而赢得了谈判的成功. 某篇论文

指出这是利用关系的一件范例，却没有说明中方官员和老总从澳方那里得到什么好处作为回报。显而易见，这两人的所作所为损害了中方的利益，属于违法乱纪。另一方面，澳大利亚这家公司的做法也是有违商业论理的。

关系的另一项益处据称是关系网可以帮助企业降低经营成本提高经济效益。然而，近来的一些研究却得出了相反的结论：发展和维持关系费时费钱费力，给企业造成很大的负担。据香港独立反腐败委员会 1993 年的一项调查表面，与关系有关的费用约占在中国大陆做生意总成本的百分之五左右。有的研究更估计关系成本要高达百分之二十甚至三十以上，比如在医药推销行业中所谓市场推广的开支高达百分之五十，其中很大的一部分用于给关系户的回扣。

关系在现行文献中被忽视的一个重要特点是关系交易并不是现货交易，而是一种期货交易。因为关系交易通常是一个复杂的多重过程，牵扯到不仅仅是引发此过程的两方，而是关系网中的多方。在许多情况下，关系一方所承诺的好处不能马上交货。而且“货品”的质量和交货的时间都不一定有保障。这样一来就产生了一个有趣的问题：使用关系究竟是减少还是增加不定性/风险？一个企业如果过分地依赖于利用关系，耗费大量钱财和管理者的精力，到头来可能发现得不偿失。对于有些企业，关系变成了难以承受的负担，他们要想方设法来躲避关系。

## 关系的误区

### *关系是个人财产*

关系，按照定义，是一种个人所有的财产。在两个人相互交往的过程中，一方请求另一方帮忙，双方进行利益交换，并受人情的制约。一个公司可以利用它的某个雇

员的私人关系来帮助解决公司的问题,但这种关系仍旧是这个雇员私人的关系,不可能变成公司的财产.当这个雇员离开公司时,这个关系也就随他而去.至于一个关系能否转让,取决于关系的性质以及中间人的地位.并不是每一种关系都能转让,有一种所谓的稀有关系,是很难转让的.此外,由于关系是一种非正式的社会交往过程,具体交易往往是暗中操作秘而不宣,对于外人造成进入壁垒.值得注意的是,即使关系被转让给第三方,也只能是转让给个人,而不可能是转让给公司.

### *关系与竞争优势*

只有战略资产才能创造竞争优势.战略资产象品牌,知识产权等通常具有如下的特征:高价值,稀缺,持久性-即难以模仿和难以替代.那么,关系究竟是不是战略资产呢?答案是否定的.某项关系资产可能一时具有很高价值,但不一定有持久性. B2G关系中的政府官员一方,地位权力可升可降,一旦身陷腐败大案,此关系资产价值可能变为负值.在绝大多数情况下,关系资产并不是独占的.外人可以通过中间人和经济手段渗透竞争对手的关系网.如上所述,关系是一种个人所有的财产,个人情况时有变化,如果一个公司的经营在很大程度上仅仅依赖于几个个人的关系资产,那将是十分不可靠,十分危险的.

### *关系营销与商业联盟*

有的学者将关系与关系营销联系起来,认为中国式的关系网络是关系营销的一个新发展.这实际上是一大误解.关系营销或者说营销关系,指得是 1) 制造商与经销商之间建立的一种正式的商业伙伴关系; 2) 商家与顾客之间的正式或非正式的交易关系.这种营销关系(*marketing relationship*) 与中国的人际关系(*personal relationship*) 在性质,形式,作用和目的上存在根本的差异,完全是两码事.同样,

人际关系网络与企业商业联盟 (*business network*) 也仅仅在网络这一点上相似, 它们是两个全然不同的概念. 前者是个人之间建立于人情, 面子基础上相互帮忙的非正式组合, 而后者则是两个或多个企业为了某种特定目的而建立的正式组合.

### 关系与商业伦理道德

关系交易是否合乎商业伦理道德? 西方关系研究基本上忽略了这个重要问题. 经商关系, 尤其是 B2G 关系的许多做法, 即使够不上腐败, 违法犯罪之列, 从商业伦理的角度来看, 也是成大问题的. 1999 年一项国内对 275 名中高级管理人员的调查表明, 绝大多数人(96.3%)认为这种关系是不正之风的根源. 在公众看来, 关系交易是与裙带关系, 黑箱操作, 不正当竞争, 行贿受贿, 舞弊, 等等联系在一起的. 实际中很难划清不道德与违法的界限.

不可否认, 关系的确能给某些个人或集团, 以及雇用这些人的企业带来很多实惠好处, 办成了原本办不成的事: 无论是获取关键资源或信息, 赢得巨大经济效益, 还是化险为夷, 使关系的一方摆脱困境. B2G 关系的实质是一方用金钱向另一方购买特殊待遇. 所谓“特殊”, 意味着即使是在现行法律之内, 也必然是违纪破规的. 这种关系网实际上就是一道无形的竞争壁垒, 网内的人受益, 网外的人吃亏. 这里, 关系交易的受益者是明摆着的. 但谁是这些交易背后的受害者? 关系交易的受害者可能是已知的, 在许多情况下, 也可能是未知的. 这种不正当竞争的受害者, 不仅仅限于某个企业的竞争者, 其最终受害者包括广大消费者和整个社会的公共利益 (*public good*). 一笔关系交易是否合乎商业道德, 要看有没有已知或未知的第三方利益受到损害. 几乎所有的关系交易都通不过这一简单的道德检验.

## 关系与腐败

中国社会固有的官商结合的传统，在建国后三十年计划经济时期被一度中断。改革开放以来，这一传统不仅得以恢复，在经济转轨时期更发展到登峰造极的程度。由于市场机制尚未完全建成，计划经济的种种习惯行为依然存在，政府许多部门对整个经济系统的运作仍然操着绝对控制大权。任何个人或企业在中国经商，与政府主管部门搞好关系都是首要条件。B2G 关系通常被称之为钱权交易，即商人用金钱从官员那里“购买”特殊待遇和保护。这种交易的结果必然导致腐败，如下图所示。

钱 ← 关系 → 权 → 腐败

关系和腐败象是一对孪生兄弟。凡是有腐败的地方，一定有关系网在起作用；凡是有关系网的地方，一定产生腐败。在人民网上用“关系网”作关键词搜寻共找到相关文件资料 177 篇，其中 155 篇(占 88%)涉及关系网的负面效应，特别是关系与不正之风和腐败的联系。这些文章里通常使用这样的动词：打破/冲破/撕破/粉碎/摧毁/根除关系网。由此可见关系网的为害之深，令公众恨之入骨。

## 关系与未来

西方目前有关经商关系的研究存在着严重的缺陷。一方面过分夸大关系的作用和功益，另一方面低估其对社会的负面效应，尤其是关系造成的腐败对社会的巨大危害。有学者认为交易成本理论为关系的功益提供了理论根据，但这一理论完全忽略了关系交易的社会成本和道德法律后果。这些鼓吹关系能够提高企业经营效益的研究无法提供令人信服的科学实证。于是就产生了这样的怪现象：B2G 关

系—在中国受到社会舆论一致声讨，人人喊打，却在西方被某些人捧为先进的经营模式大加赞赏。关系是中国特定时期特定社会政经体制和文化传统的产物。虽然在其他社会也有某些类似的人际关系网络，任何经济体制都有不同程度的腐败存在，但这种关系腐败却是独具中国特色的。

随着中国加入世贸组织和市场经济的进一步发展，关系的作用究竟是逐步减弱，维持不变，还是变得更加重要，学术界仍存有争论。主要有两种不同看法。一种看法认为，随着市场机制的发展和法制法规的完善，商业运作将变得更公正透明。由于企业和个人可以通过正常渠道来获取资源和信息，通过法律来解决问题纠纷，关系的作用将会大为减弱。持不同观点者则认为，中国文化既不是个人本位 (*individualistic*)，也不是集体本位 (*collectivistic*)，而是关系本位 (*guanxi -based*)。整个中国社会是建立在关系基础之上的。因此，不管市场环境如何变化，关系的作用总会存在，变化的只是其形式。即使是在完善的市场体系和法制体系建立以后，关系系统仍将与法制系统共存。这两种观点孰对孰错，还有待时间来考验。但有一点是可以肯定的：在未来相当长的一段时间内，关系对于无论是跨国公司还是国内企业而言，仍将是一个极为重要的因素。

对于初次进入中国市场的外商而言，无论是谈判，市场调研，选址还是寻找合作伙伴，关系无疑都起着举足轻重的作用。这之后随着外商建立自己的经营渠道，逐步积累经验，对最初的关系中间人及其作用应当重新评估已决定是否进行更新或更换。最近对华东地区 28 家中外合资和外商独资企业的调查显示，几乎所有受访者都认为品牌，质量和流通渠道，而非关系，是实现经营目标的最重要的因素。在中国经商做生意，无论如何是外商还是内商，关系无疑都是重要的。但关系是经营

成功的必要条件而非充分条件. 关系能够帮助正确战略取得成功. 关系不能, 或者说, 不应该, 帮助错误战略成功. 关系能办事, 但关系不是万能的. 关系有时能降低经营风险, 但关系本身也有风险, 包括政治风险和经济风险. 在世界上任何地方, 企业经营的成功应该靠得是卓越的市场战略和向顾客提供比竞争者更高的价值. 在中国市场也不例外. 当中国有一天真正实现了市场经济的时候, 企业与政府的关系依然重要. 那时应该是本着公平, 公正和公开的原则, 通过公共渠道如公关而不是私人关系来处理.

## 参考文献

### Ying Fan

- 2000 a, "A Classification of Chinese Culture",  
*Cross Culture Management, An International Journal*, 7:2, 3-10
- 2000 b. "The Link between Guanxi and Relationship Marketing: Does It Exist?" Academy of Marketing Conference, Derby
- 2002 a, "Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications",  
*International Business Review*, 11:5, 543-561
- 2002 b, "Guanxi's Consequences: Personal Gains at Social Costs",  
*Journal of Business Ethics*, 38:4, 369-378
- 2007 "Guanxi, Government and Corporate Reputation in China: Lessons for International Companies", *Marketing Intelligence and Planning*, 5:5, 499-510