

管理中私人关系研究梳理和未来展望

王建军¹, 丛竹²

¹广州工商学院商学院, 广东 广州

²辽宁省烟草公司鞍山市公司, 辽宁 鞍山

收稿日期: 2023年11月16日; 录用日期: 2023年11月27日; 发布日期: 2023年12月29日

摘要

企业如果想要快速发展, 需要拥有广泛的私人关系, 只有这样才能积累资源, 最终走向成功。中国很多生意的大门都是在熟人之间打开的, 尤其是B2B领域, 因此, 实证研究证明了私人关系对企业的发展起着很大的作用。本文就私人关系的含义, 对企业的作用以及如何拓展私人关系进行研究。

关键词

私人关系, 服务质量, 顾客忠诚, 企业绩效

Review and Future Prospects of Research on Guanxi in Management

Jianjun Wang¹, Zhu Cong²

¹School of Business, Guangzhou University of Business, Guangzhou Guangdong

²Anshan Branch of Liaoning Tobacco Company, Anshan Liaoning

Received: Nov. 16th, 2023; accepted: Nov. 27th, 2023; published: Dec. 29th, 2023

Abstract

If a company wants to develop rapidly, it needs to have extensive personal relationships, only in this way can it accumulate resources and ultimately move towards success. Many business doors in China are opened between acquaintances, especially in the B2B field. Therefore, empirical research has proven that private relationships play a significant role in the development of enterprises. This article studies the meaning of private relationships, the role of enterprises, and how to expand private relationships.

Keywords

Guanxi, Service Quality, Customer Loyalty, Enterprise Performance

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

鉴于中国与西方国家在文化、法律等方面的巨大差异,简单地复制西方的管理理论,可能产生“水土不服”现象,西方的理论无法很好地解释中国本土的管理问题和现象,也难以有效地指导中国企业的管理实践[1]。本土研究不仅有助于中国管理问题的解决,还可以通过丰富、拓展和补充既有理论以及提出全新理论。在本土化研究中,私人关系是重要的内容。本文从私人关系的定义、测量方式、影响因素、作用效果方面对国内外文献进行综述,并对未来的研究进行展望,以期对相关研究提供参考。

2. 私人关系的定义和测量

2.1. 私人关系的定义

私人关系是通过某道门(关)取得联系(系)。学者们认为私人关系包含两种观点,第一种观点认为私人关系是在交往中形成的联系,第二观点认为私人关系本质是可以给予别人帮助与支持的资源。想要拥有私人关系,需要进行金钱以及情感方面的投入,私人关系的增多与减少直接关系到这种资本的增多与减少。私人关系呈现出以人轮为径,以亲疏为纬的人际网络,私人关系的资源性是以联系为基础。私人关系是一种人与人之间通过交往而形成的对双方都有影响的心理联系这个定义更符合私人关系的本质[2]。

2.2. 私人关系的维度

私人关系的内涵丰富,构成复杂,分析它的维度便于深刻其含义。私人关系包括面子、人情还有感情三个维度进行研究[3]。

1) 人情。人情的含义与西方意思十分相似。在一个交易中,既可以给予别人人情也可以结束别人的人情,而这时相辅相成的,是一种可以维持私人关系的文化。“滴水之恩,当涌泉相报”就是遵循了人情的互惠法则。扩大到社会交往,也可以用来扩展私人关系以及工作的应用中。人情就像保险一样,可以储存,为日后的交往提供保障。因此,人情作为私人关系的重要维度,有着一定的优势。

2) 面子。面子可以作为解开中国人很多问题的关键。假设中国人的特性有很多的锁没有打开,那面子就是这些锁的钥匙。学者们普遍将面子认定作尊重和认同。

3) 感情。感情是私人关系很重要的维度,感情越好,关系越近。在商业活动中,双方在相互认识,存在感情的情况下,更容易建立信任,若只是单纯存在利益关系的话,是很难建立信任的,所以感情作为私人关系很重要的一个维度是不可忽视的。

2.3. 私人关系的测量

私人关系的量表之间的差异比较大,其中既有单维度量表,又有多维度量表。本研究根据量表被引用的程度,回顾了代表性的私人关系量表(表 1)。私人关系的量表项从面子、人情和感情三个方面测量私

人关系, 更加全面, 对私人关系测量的信度和效度较高, 被较多的学者采用。

Table 1. Scale of guanxi
表 1. 私人关系的量表

作者和年份	测量题项
Leung(2021)	1.买卖双方联系中欠对方很大人情; 2.买卖双方有很深的感情; 3.买卖双方在对方心目中有老朋友地位; 4.买卖双方存在恩惠。
Gu 等(2018)	1.我们的高管同重要人物有个人关系; 2.我们的高管能够获得价值和重要的信心; 3.我们的高管能够获得政府支持; 4.我们的高管能够从当地政府那里获得象土地和电力这样的资源; 5.我们的高管能获得融资或者上市的机会。
Lee 等(2015)	1.我和销售人员都很在乎面子; 2.我获得的尊重越多, 越有面子; 3.我给销售人员面子, 他也给我面子; 4.如果销售人员以前帮我忙, 我也会帮他的忙; 5.如果我以前帮销售人员忙, 他也会帮我忙; 6.销售人员有时给我一些纪念品; 7.当有促销等活动时, 他给我们感谢卡片; 8.他是我的好朋友, 我们彼此真心为对方着想; 9.我喜欢这位服务人员, 它也喜欢我。

3. 私人关系的作用机制

目前, 对私人关系的研究很多, 但并未进行验证, 本文将对私人关系作用机制的实证研究进行回顾, 具体包括私人关系的前因、结果和调节变量(如图 1 所示)。

3.1. 前因变量

1) 服务质量。态度理论认为认知影响情感。服务质量属于态度中的认知因素, 私人关系属于态度中的情感因素。根据态度理论, 服务质量对私人关系有积极影响。服务质量有利于提升沟通水平, 进而提升私人关系。当顾客初次光顾一家企业时, 如果感受到服务人员的高水平服务, 顾客与服务人员的沟通和交流会增多, 进而有利于提升私人关系[4]。

2) 信任。顾客和服务人员之间良好的信任, 可以创造和谐的沟通氛围, 有利于提高私人关系。顾客与服务人员在交易前存在信任情况比较少。商业环境下普遍的情形是, 顾客初次接触一家企业, 感知服务人员的高水平服务, 形成较高的信任。随着沟通和交流增多, 日久生情, 其后才发展私人关系。以顾客理发为例, 顾客发现某位理发师的理发水平高, 对他理发能力信任, 才会与理发师建立私人关系[5]。

3) 相似性。人们常常喜欢通过共同的联系作为私人关系基础(例如校友, 同乡, 同事等), 中国有句古语, 物以类聚, 人以群分。私人关系的双方相似性越高, 思维方式、行为模式越接近, 越容易建立信任与理解。因此, 感知相似性越大, 提升私人关系的可能性就越大。

4) 掌握冲突处理技能。冲突处理技能可以在买卖双方不一致时体现一个人的能力水平。研究表明, 买方和卖方利益遭到破坏时, 销售人员是解决冲突的关键, 冲突对私人关系也会具有破坏性。当冲突十分严重时, 如果双方缺乏冲突的处理技能, 可能导致私人关系破裂。但是买卖双方的立场不同, 没有冲突几乎是不可能的, 想要共赢就得互相妥协、互相迁就来满足对方的利益。

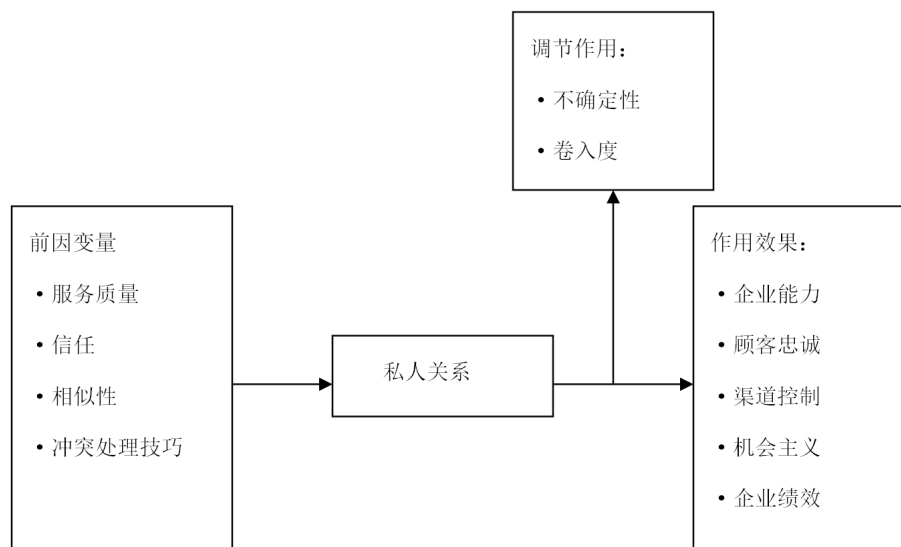


Figure 1. Guanxi model diagram
图 1. 私人关系模型图

3.2. 作用效果

1) 企业能力。现有实证研究发现，私人关系影响的企业能力包括渠道能力和反应能力。企业的渠道能力指企业通过管理渠道，确保产品到达目标市场。当市场的基础设施差的情况下，渠道能力作为企业的核心显得尤为重要[6]。当企业和供应商之间具有较好的私人关系时，彼此之间更容易形成类似的价值观，且更愿遵守规则，这种私人关系可以促进双方合作，提升企业能力，降低成本以此来抵御因环境变化而带来的风险。另外，好的私人关系还会增加企业和渠道商间的合作意愿，在双方遇到困难时，愿意做出牺牲来为对方抵制风险。因私人关系的存在，企业可以控制对方的态度，决定和行为，控制力增强，渠道能力也增强。企业反应能力指企业对市场变化的回应能力及预测能力，因如今的市场环境不确定性因素较多，反应能力的重要性尤为凸显，尤其是中国正处于经济转型阶段，企业也需进行升级和改造，所以要时刻对环境进行洞察，用所获得的信息来增强反应能力。第一，私人关系的质量为企业带来了更多的机会，更多高质量的信息，因为私人关系较好，获得信息的成本也较低，私人关系质量高的合作伙伴为了利益交换信息，可以降低搜寻成本。这些高质量私人关系有助于企业抵御威胁。第二，企业和政府间的良好私人关系，可以帮助企业更好地了解政府的宏观政策，有助于企业的反应能力。

2) 顾客忠诚。根据马斯洛需要层次理论，人有社会交往需要。顾客在交易中既希望获得功能方面利益，也希望获得社交方面利益，私人关系能满足顾客的社会交往需要，增加顾客收益，进而产生顾客忠诚。并且，顾客为了回报服务人员和给服务人员面子，愿意继续光顾其所在的企业。当企业通过服务人员投入时间、精力保持和增强同顾客的长期交易关系，顾客为了回报服务人员，认为有道德上的义务对企业保持忠诚。私人关系带来的社会价值能显著提升顾客忠诚[7]。

3) 渠道控制。私人关系对企业的渠道控制行为有着显著的影响。私人关系的质量对企业和渠道伙伴共同制定计划没有太大影响，但对于共同解决问题起着积极的导向作用，因为中国的政治、经济和商业环境迅速变化，带来了一系列的不确定性因素和风险，需要企业灵活面对，因此，私人关系质量越高，企业可以越多的使用共同解决问题机制，越少的使用共同计划未来机制。私人关系可以抵制强制性战略。当双方发生冲突时，可能会出现一方怪另一方不讲人情，自私等情况，对另一方进行指责，从而通过强制性手段来处理问题[8]。当企业和渠道商双方有较好私人关系时，双方会使用交换信息和建议等战略而

不是强制手段。

4) 机会主义。机会主义指的是牺牲其他成员的利益来谋取私利的现象。从中国本土文化视角出发, 以契约型农产品渠道为背景, 检验企业边界人员与农户的私人关系对农户投机行为的抑制作用[9]。合作伙伴之间应该相互信任, 彼此依赖, 一方如果只考虑短期的私人利益, 就会采取机会主义行为。研究证明, 合作双方的私人关系好可以维持长久的交易关系, 从而为双方带来更长远, 更多的利益, 采取私人关系的可能性就小。因此, 私人关系质量越高, 合作伙伴的机会主义行为就越少。

5) 企业绩效。私人关系对企业有着积极地影响, 私人关系可以帮助企业解决一些困难。例如, 当企业和政府官员之间有良好的私人关系时, 更容易获得相关政策、营业执照、资金或土地等资源, 进而提高企业绩效[10]。

3.3. 调节变量

1) 不确定性。不确定性能够降低私人关系对企业绩效的作用。因为在不确定性的环境中, 会产生许多机会主义行为, 这些机会主义行为会使得人们不相信私人关系, 进而降低私人关系对企业绩效的作用。

2) 卷入度。卷入度是个人基于内在需要、价值和兴趣所感知的客体对于自身所具有的重要程度。卷入度高, 顾客更关注产品或服务的质量。卷入度正向调节私人关系与顾客忠诚的关系。私人关系能为顾客带来许多利益, 包括获得稀缺资源、重要信息和高水平服务等。顾客认为私人关系有利于提供更高水平的服务, 服务失败的风险低, 再次光顾企业的意愿更强。

4. 私人关系研究的展望

近年来, 随着中国的经济的发展, 对私人关系的研究越来越多, 取得了许多成果, 但是, 对私人关系的研究仍有不足, 需要未来进行深入研究。

4.1. 明晰私人关系概念

私人关系的内涵十分丰富, 在现有文献中呈现出多元文化的特点, 不同的理论视角所研究的维度往往也是不同的, 例如, 社会资本视角认为私人关系包含商业联系和政治联系; 而本土社会心理学认为包括人情, 面子, 感情和信任几个维度; 也有学者认为包括状态, 规范, 行为等维度。角度不同, 对私人关系的定义也不同。应细化私人关系概念, 分离出私人关系状态、规范和行为。现有的私人关系主要是私人关系质量, 未来还需要细化出私人关系的数量和私人关系的能量。

4.2. 拓展私人关系的测量

私人关系测量有多种量表, 这些量表在侧重点、题项内容、数量方面各不同。一些量表是单维度的测量, 另一些量表是多维度的测量。由于私人关系内涵的复杂性, 多维度量表更能全面反映私人关系内涵。由于私人关系应用的环境不同, 因此, 有必要在现有研究基础上开发出适用于不同环境的私人关系量表。

4.3. 探讨私人关系的前因

现有的私人关系的研究重点是私人关系的作用, 中国是一个私人关系发挥重要作用的国家, 私人关系有利于提高企业绩效已被广泛接受, 下一步应该重点研究如何建立和保持私人关系。探讨私人关系的前因有助于建立和保持私人关系。未来可以从人际关系理论的角度发现私人关系的前因, 例如, 相似性、价值观一致性、令人喜爱性等方面加以研究。同时, 也应该从利益的角度对此问题加以研究, 共同的利

益让企业高管走到一起, 建立深厚的感情。

4.4. 增加破坏私人关系的因素

已有研究显示, 一些负面事件可能将多年良好的私人关系毁于一旦, 为保持长期良好的私人关系, 防止私人关系破坏比锦上添花更重要。因此, 探讨哪些是破坏私人关系因素对企业十分重要。未来应该研究冲突和机会主义行为、不公平行为等因素是否会破坏私人关系。

参考文献

- [1] Wong, Y.H., Leung, T.K.P., Hung, H., *et al.* (2017) A model of Guanxi Development: Flexibility, Commitment and Capital Exchange. *Total Quality Management & Business Excellence*, **18**, 875-887. <https://doi.org/10.1080/14783360701350607>
- [2] 李春苗. 人际关系协调与冲突解决[M]. 广州: 广东经济出版社, 2001.
- [3] Wang, C.L. (2021) Guanxi vs. Relationship Marketing: Exploring Underlying Differences. *Industrial Marketing Management*, **36**, 81-86. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.002>
- [4] Kiong, T.C. and Kee, Y.P. (2018) Guanxi Bases, Xinyong and Chinese Business Networks. *British Journal of Sociology*, **49**, 75-96. <https://doi.org/10.2307/591264>
- [5] Chen, X.P. and Chen, C.C. (2004) On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asian Pacific Journal of Management*, **21**, 305-324. <https://doi.org/10.1023/B:APJM.0000036465.19102.d5>
- [6] 寿志钢, 王进, 汪涛. 企业边界人员的私人关系与企业间机会主义行为——双刃剑效应的作用机制及其边界条件[J]. 管理世界, 2018, 34(4): 162-175.
- [7] 张涛, 张闯. 私人关系、IT 资源与渠道合作: 分销商投机的权变影响[J]. 管理评论, 2018, 30(10): 106-118.
- [8] 王龙伟, 王文君, 王立. 政治关联与企业绩效: 基于组织和私人层面的比较研究[J]. 管理评论, 2021, 33(3): 213-224.
- [9] 夏春玉, 张志坤, 张闯. 私人关系对投机行为的抑制作用何时更有效?——传统文化与市场经济双重伦理格局视角的研究[J]. 管理世界, 2020, 36(1): 130-145.
- [10] 田敏, 张闯, 夏春玉. 契约型农产品营销渠道治理过程研究: 收购商管理控制的中介作用[J]. 商业经济与管理, 2019(4): 5-17.