

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2016.05.018

# 中国文化语境下企业外部“关系”研究述评

李 敏<sup>1</sup> 李章森<sup>1</sup> 王崇巍<sup>2</sup> 刘晨韵<sup>1</sup>

(1. 江西财经大学工商管理学院; 2. 恒生管理学院)

**摘要:** 基于文献回顾,梳理中国文化语境下的企业外部关系相关概念内涵、企业外部关系的形成;从个体、组织、行业和社会 4 个层面概述企业外部关系的影响因素,并总结其对企业管理的积极和消极影响,构建一个包含前因变量、自变量、结果变量和调节变量的企业外部关系研究整体框架。此外,结合现有研究的不足,对未来研究给出建议和展望。

**关键词:** 关系; 企业外部“关系”; 影响因素; 企业绩效; 述评

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2016)05-0781-08

## A Review of Research on External Relations in Companies Based on Chinese Culture

LI Min<sup>1</sup> LI Zhangsen<sup>1</sup> WANG Chongwei<sup>2</sup> LIU Chenyun<sup>1</sup>

(1. Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang, China;

2. Hang Seng Management College, Hongkong, China)

**Abstract:** Based on domestic and international studies of guanxi and related theories, this paper firstly combs the connotation of the external guanxi of enterprises, and then generalizes the positive or negative consequences of guanxi and antecedents at individual, organization, industry and society level. Then we constructed a framework of external guanxi of enterprises which contains antecedent variables, independent variables, consequence variables and moderators. Finally, the limitations and future research directions are proposed with the combination of existing studies.

**Key words:** Guanxi; the external guanxi of the enterprise; affected factors; firm performance; review

改革开放后的中国与西方广泛交流,以及中国企业在国际市场上的优秀表现,促进了一大批学者开始对中国管理的研究,其中关系(Guanxi)是受到较大关注的本土研究概念。学者们认为“Guanxi”是中国经济持续快速发展及中国企业在国际市场获得巨大成功的重要原因;同时,把关系视作企业经营中除市场治理和科层治理的第 3 种企业治理机制<sup>[1]</sup>。与受到法律和合同的严格规范相比,关系在中国社会里提供了一种更为广泛灵活的商业途径,有助于企业获取资源。

过去的 20 年里,国内外学者纷纷开始探讨关系的内涵及其运用对企业运作的影响,借用资源基础观和社会资本等西方理论对其进行了大量的研究,但不管是关系的内涵及分

类,还是其测量和作用机制,各领域都没有达成共识。针对关系研究视角和研究结论的多样化现状,本研究聚焦于企业外部关系,先梳理了相关理论概念。基于此,总结相关研究中企业实践外部关系的影响因素及其对企业绩效的影响<sup>①</sup>。

## 1 关系与企业外部“关系”

### 1.1 关系的内涵

国内外学者主要围绕关系结构、关系成分、关系特征及其维度对关系的内涵进行阐述(见表 1)。在关系结构方面,费孝通<sup>[2]</sup>认为,中国社会中的关系是家族伦理的社会延伸,表现为一种自我中心的“差序格局”结构,差序关系边界是模糊的,而且是随社会情境发生动态变化。

收稿日期: 2015-02-25

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71362006);教育部人文社会科学基金资助项目(12YJA630058);江西省博士后科研基金资助项目(2015KY26);江西省社会科学基金资助项目(13GL03)

从差序格局的观点来看,关系是指基于特定标准而形成的人际关系。这种特定的标准是儒家“伦理”的体现。儒家“伦理”规定着符合彼此身份的行为。现有对关系的界定,大体可归纳为两个基本视角——功能观和体认观,并在此基础上进一步综合界定关系内涵。体认观沿着儒家伦理的思想内容,功能观则基于关系的经济效用。基于功能视角的界定主要阐述了关系在实践中的效用,代表性的定义有:①关系是一种非正式取得赞同或是得到公正待遇的必须的联系<sup>[3]</sup>;②关系是可以存储、累计及转移的社会资本<sup>[4]</sup>。基于体认观视角代表性的定义有:①将关系界定为“基于特殊准则的人际关系”<sup>[5]</sup>,这意味着国人彼此之间有着确定的对应认同关系,而这种认同是基于符合彼此身份的要求。②认为中国人的关系在应然层面就是伦理关系,而在实然层面则是纳入伦理关系的同时包含利益关系、权力关系、情感关系等多种关系的综合状态<sup>[6]</sup>。该观点综合功能和体认两种观点,较全面地表明了中国人的关系内容。

黄光国<sup>[7]</sup>根据情感性和工具性两种成分的不同比例把关系分为以下 3 类:①情感性关系,即情感成分多于工具性成分,主要用于满足关爱和归属等情感方面的需要,维持长久的关系本身是最终目的。例如,家人关系、社会交换和资源分配在这类关系中遵循的是“各尽所能,各取所需”的“需求法则”。②工具性关系,指以获取资源为主要目的,在社会交易中遵循“公平法则”。③混合性关系,指双方具有一定的情感关系,但又没有深厚到可以随意表达出真诚(如朋友、邻居等),该类型关系在社会交换过程中较工具性关系有优先特权,是一种“人情法则”社会交换模式,如果坚持“公平法则”,不给对方“人情关照”,就会使对方“失面子”,甚至导致关系破裂。LIN<sup>[8]</sup>认为,关系是非对称的社会交换关系,强调交换关系的长期导向和每一次交换的不对称性等特征,承诺、信任和情感等维度在交换中有着重要的地位。中国文化语境下的关系是人际交换中形成的一种差序格局结构联系,具有传递性、等级性、封闭性等特征,关系的情感性成分和工具性成分的比例随社会情境的不同而有差异,可以通过信任、互惠、联系和移情等维度鉴别关系的亲疏远近(见表 1)。

为更好地理解中国文化语境下关系的独特涵义,研究者们尝试比较了中西方关系的异同。在关系结构上,中国人的关系是一种差序格局,“差”表示圈子内的“我”与不同个体的关系有亲

表 1 “关系”内涵研究整理

视角	内容	关系的代表性定义
关系结构	差序格局 <sup>[2]</sup>	以“己”为中心,如石子投入水中一般,同别人所联系成的社会关系,像水的波纹一般,一圈圈推出去,愈推愈远,也愈推愈薄
关系成分	情感性、工具性 <sup>[7]</sup>	经常指代中国的商业网络,是两个人间的特殊关系,至少是其中一个人需要某种东西,而另一个人又能提供这种东西。鉴于工具性常常最后需要通过情感交换来获得,社会交换同时包含情感性和工具性交易 <sup>[9]</sup>  亲密关系是一种处于自我中心关系网最核心圈的网络连带,具有高情感性和义务性特征;疏远关系则是一种处于外围的连带,只有较低的情感和义务 <sup>[10]</sup>
关系特征	传递性 <sup>[11]</sup> 私人性 <sup>[11]</sup> 非对称性 <sup>[8]</sup> 义务性 <sup>[11]</sup>	是一个中国本土概念,指两个体间非正式的特殊关系,关系双方隐含着一种心理契约——遵循社会关系规范(如维持长期的关系、相互承诺等)。高质量的关系还含有相互信任的特征,双方感觉到通过基于自我揭露、动态互惠和长期公平原则的互动可以得以发展 <sup>[12]</sup>
关系维度	感情 <sup>[13]</sup> 信任 <sup>[13]</sup> 人情 <sup>[13]</sup> 面子 <sup>[14]</sup>	是一种带有长期社会义务的个人连带系统,最重要的特征是互惠义务,关系的鉴别有 4 个维度:信任、互惠、联系和移情 <sup>[15]</sup>

疏远近之分;“序”则意味着每一对关系都存在等级与尊卑,比较典型的差序格局关系就是“五伦”——君臣、父子、兄弟、夫妇和朋友。西方的关系是一种团体格局,就好像是一捆柴,条理清楚,表现为个人之间的关系是中距离,也注重关系各方的平等性<sup>[16]</sup>。在关系成分上,中国人更重视情感的社会关系,关系本身就是目的,或从交往关系本身中取得内在性报酬(如乐趣、爱等);西方则更关注工具性目的经济交易,希望取得社会交往关系之外的外在性报酬(如金钱财富、商品等)。在关系来源上,中国人的关系来源于“缘”,包括亲缘、地缘和物缘等;西方的关系是在交易之后建立的。在关系的特征上,中国人的关系是一个封闭的系统,双方的互惠和义务在于长期的回报并且受道德和社会规范的引导;西方的关系则是一个开放的系统,双方的互惠义务在于短期的回报,主要由法律规则引导。

### 1.2 企业外部“关系”

关系最初只是一种人与人之间的社会交换现象,早期的关系研究也主要停留于社会学界对关系的定义、分类、本质内涵及其社会影响进行质化分析。随着中国文化语境下经济和生活的相互嵌入性以及工作生活的边界模糊性使的

① 本研究在现有关系研究文献的选取上有点限制:①英文文献中以拼音“Guanxi”作为研究变量的文献(Guanxi 是包含中国特色文化的概念);②使用“ties”、“networks”、“social capital”、“relationships”等词作为研究变量,或是反映出中国文化语境特色,在中文文献中选取数据样本。

组织行为研究者们逐渐关注关系在组织层面(尤其是企业层面)的效用,私人关系成为协助商业运作、促进开放交流、获取信息和建立信任的战略工具<sup>[17]</sup>,当个人关系贡献于组织或被组织利用时,关系就成为组织层面的资产<sup>[18]</sup>。

目前,管理学界所研究的关系包括组织内的上下级、同事关系和组织间关系。企业与外部环境发生社会交换的过程形成企业的外部关系网络(如企业与政府、银行、供应商等关系)。有学者提出,企业外部关系的建立最先是由企业管理者个人关系开始的,是个人关系的延伸<sup>[10]</sup>,因此,又可称为企业管理者关系,主要包括以下两类<sup>[10-17]</sup>:①政治关系,指企业管理者与政府部门、产业部门以及监管部门(如税务、银行等)的官员之间的垂直关系。在中国,政府是很多关键资源的实际控制者,因此,企业与相关部门建立政治关系以获取稀缺资源(如信贷、土地和矿产等)和实现企业竞争优势无疑是各种关系的首要目标。②商业关系,指企业管理者与供应商、销售商和竞争对手高层管理人员之间的水平关系,是市场信息的主要来源。广泛的商业关系有利于默会知识的跨组织转移,给企业带来更多的机会;高质量的商业关系能保证信息资源的真实性,提高企业战略和策略的准确性。

### 1.3 个体关系转换至组织层面关系

虽然学者普遍认为关系能够对企业绩效产生影响,但对于关系是否能够转换至组织层面仍存在不同的观点。FAN<sup>[19]</sup>认为,关系是否能够转换至组织层面取决于关系的性质和中间媒介的地位。PARK等<sup>[17]</sup>指出,当关键管理者之间的个人关系较强时,关系就会成为组织层面的资产。ZHANG等<sup>[20]</sup>也认为,虽然关系是个体的专属资产,当个体加入某个组织并愿意奉献时就可以为组织所用,并构建了个体关系和组织网络的联系。具体如下:①作为一种组织网络;②作为正式制度框架的补充;③当作一种策略工具;④作为获取关键资源的通道;⑤当具有交易成本优势时,个体层面的关系就可以转换为组织的资产。CHENG等<sup>[21]</sup>认为,个体层面的关系需要被转换成恰当的形式才能更好地服务组织,个体关系转换至组织层面的过程分为4个阶段,并通过遗传算法的数量分析来解释这一转换过程。具体如下:①萌芽阶段,家人和个人背景占重要角色;②培育阶段,组织资源和效率是最重要的因素;③移植和转换阶段,个体间的互动有主要影响;④扩张(衰退)阶段,环

境不确定性是主要因素。现有研究探讨了个体关系转换成组织关系的路径。例如,通过有影响力的中介因素,组织间关键领导拥有良好关系质量建立组织外部关系;考虑了组织中成员服务组织的意愿对个体关系转换成组织外部关系实现的前提,并对这一转换过程进行较为详细的研究。ZHANG等<sup>[20]</sup>从静态的角度分析了个体关系起何种作用时能够转换至组织层面;CHENG等<sup>[21]</sup>从动态的角度探索了个体关系转换至组织层面的4个阶段。总体而言,现有对个体关系向组织关系转换机制的研究,即为为什么会发生,如何发生有待进一步探讨。

## 2 企业外部“关系”的影响因素

企业建立与外部实体的关系可以获取商业活动所需的资源、信息和支持,但建立和维持关系同时也会消耗大量的时间和成本,当成本大于收益时,建立关系反而是非理性选择。由此,企业建立外部关系的实践会受到多层面的影响,包括个体的意愿和组织的需要,以及行业的特性和社会的氛围。本研究从个体、组织、行业和社会4个层面对现有关于影响企业外部关系实践的因素进行了梳理(见表2)。

表2 企业外部“关系”的影响因素

层次	影响因素	
	政治关系的影响因素	商业关系的影响因素
个体层面	个人互惠价值观 <sup>[12]</sup>	
组织层面	公司规模 <sup>[17]</sup> ;关系导向 <sup>[22]</sup> ;市场效能导向 <sup>[23]</sup> ;营销导向 <sup>[24]</sup> 所有制性质 <sup>[17]</sup> ;创业导向 <sup>[24]</sup> ;技术能力、管理能力 <sup>[24,25]</sup>	
行业层面	行业监管 <sup>[26]</sup> ;行业结构不确定性 <sup>[27]</sup> ;产能利用率 <sup>[26]</sup> ;行业增长 <sup>[28]</sup>	
社会层面	企业所在地(开放度) <sup>[17]</sup> ;政治系统、法律系统 <sup>[29]</sup> ;社会文化 <sup>[30]</sup>	

### 2.1 个体层面

企业的外部关系策略最终反映在所有者或者高管的个人关系实践上,而所有者或高层管理者的个人价值观会引导甚至支配企业(特别是中小企业)的价值导向。鉴于此,管理者个体层面的因素会影响企业外部关系的实践。WU等<sup>[31]</sup>也认为,对中国中小企业而言,推崇个人互惠价值观的管理者能帮助企业建立更多的外部关系(包括政治关系和商业关系)。

### 2.2 组织层面

组织层面影响企业外部关系的因素包括:技术和管理能力、企业规模、所有制性质和战略导向等。

根据资源依赖理论,企业的可持续竞争优

势来源于有价值的、稀有的、难以复制的资源,技术能力和管理能力较低的企业需要较程度的外部依赖,更可能利用商业关系网络。在中国,很多关键资源掌握在政府手中,相比于国有企业,非国有企业更可能与当地政府建立长期互惠的关系来克服资金受限、重要资源分配受限和缺乏法律政策保护的劣势<sup>[17]</sup>。此外,小企业议价能力差,只能服从政府频繁介入,因此,更需要建立外部关系网络来抵消规模小的劣势;大企业则有可能在政府的特殊政策佑护下缺乏竞争和创业意识,没有与任务环境中竞争要素及政府建立关系的激励性<sup>[17]</sup>。

在战略导向方面,周茵等<sup>[22]</sup>发现,强关系导向的企业更能与外部实体建立高质量的关系。此外,PARK等<sup>[17]</sup>将企业战略分为市场效能导向(如探索者、差异化)和经营效率导向(如防御者、低成本领先)两种类型,发现市场效能导向的企业表现出有多种备用选择、行为程序性低、因果关系不明确等特征,因此,更需要关系网络来减小不确定性和风险。相反,经营效率导向的企业往往发展有成本效益的单核技术,强调历史先例和程序化,因果模糊性、风险和产出不确定性程度较低,因此,这些企业与外界建立关系的需求较低。LI<sup>[24]</sup>则进一步区分企业的商业关系和政治关系,发现营销导向对两种类型关系的构建都有促进作用;技术导向更注重培养商业关系,建立政治关系的可能性较低;创业导向倾向于与政府官员建立垂直的政治关系,而无意与其他公司建立水平的商业关系。

### 2.3 行业层面

在一些特殊行业,或者是在行业发展的特殊时期,企业外部关系实践会更加流行。例如,处于监管较严行业的企业更乐于进行关系实践,与行业内其他企业建立商业关系可以共享资源,彼此间联合加强与监管部门的谈判能力,而与监管部门的关系又更可能获得免责条款的好处<sup>[26]</sup>。结构不确定性大意味着缺乏行业信息,企业高层管理人员需要借助商业关系来搜寻外部信息、促进企业间资源交换,建立政治关系以获取市场机会。此外,LI<sup>[32]</sup>认为,行业增长率较低的企业会被迫通过关系实践来降低生存威胁;行业增长率较高的企业不仅需要降低市场波动带来的威胁,还要通过相关利益者间的信息交换来获取发展机会,因此,高增长率行业的企业同样重视关系实践。

产能利用率是行业总产出对生产设备的比率,表示实际生产能力发挥的真实生产作用。

LUO<sup>[26]</sup>指出,当产能利用率较低时,与客户公司的商业关系会促进新订单的获取,即使对方对这些订单的需求不强;建立政治关系可以获得资金特权(如低成本融资等)以部分抵消闲置设备的相关费用,或者利用现有的设备投入到利润较高但受管制的行业。LUO等<sup>[33]</sup>还发现,行业竞争强度也会影响企业的外部关系实践。例如,当竞争加剧时,企业会联合现有的竞争对手来抵消新进入者压力,与监管部门的关系可以促进建立进入壁垒阻挡新成员进入,与供应商和销售商的关系可以减少相同渠道商对新进入者的投入。

### 2.4 社会层面

宏观治理环境(如政治、经济和文化制度等)会直接影响企业采取何种治理机制。LIU等<sup>[30]</sup>发现,企业边界人员(连接本企业与其他企业的工作人员)是企业外部关系实践的主体,在跨国合作时,边界人员会对双方企业在文化和社会规范上的差异进行评价,差异太大意味着关系风险高,从而降低建立关系的意愿。PENG等<sup>[29]</sup>在此基础上,进一步研究政治和法律制度的改变对政治关系和商业关系的不同影响,发现随着制度转型进程的深入,政府减少资源控制和行政干预会直接使得企业减少政治关系的实践,而法律体系日渐完善则直接导致企业减少商业关系的实践。不同区域在经济发达水平和经济改革进程方面也有差别。开放区域市场竞争较大,而非开放区域集体主义传统更浓。由此,在非开放区域的企业更倾向于建立外部关系来克服政策劣势。

## 3 企业外部“关系”的结果变量

### 3.1 企业外部“关系”的正面影响

学者们将商业关系和政治关系作为中国人外部关系的两个维度,研究了关系对企业绩效的各种积极影响。资产回报率(ROA)是指单位资产创造的净利润,用来衡量企业经济绩效的主要指标之一。ZHANG等<sup>[34]</sup>发现,短期关系投资对ROA有正向影响。PENG等<sup>[29]</sup>指出,管理者关系正向影响境内外资企业的人均收入。ZHOU等<sup>[35]</sup>通过对中小企业的研究,发现国际化导向企业的关系实践会促进其利润增长。另外,关系有利于企业对市场变化的有效察觉和反应能力<sup>[1]</sup>,从而促成更好的企业绩效。CUI等<sup>[36]</sup>研究了管理者关系对产品创新、新产品推向市场速度的影响,发现管理者关系网络与新产品推向市场速度正相关,与产品创新呈

倒“U”型关系。此外,不同类型的关系也会对企业绩效产生不同的影响。在企业外部关系实践中,商业关系是一种公司间合作的水平关系,政治关系是一种企业与其他组织(如政府)间有权力等级的垂直关系,因而它们对企业绩效产生的影响也有所差异。鉴于此,有学者分别研究商业关系和政治关系对企业绩效的不同影响。

(1)商业关系对企业绩效的影响 学界通常把企业绩效分为经济绩效和运营绩效。经济绩效关注财务产出指标(如资产回报率、投资回报率等)和市场指标(如市场份额、销售增长等),反映公司经济目标的完成情况;运营绩效则涉及非经济方面,包括关于组织社会产出(如顾客满意度等)、社会关系和竞争力因素(如新产品引入和创新等),这些都会影响运营效率。一般而言,商业关系有利于促进企业绩效的提高,无论是市场份额,或是销售增长,但有趣的是,有学者发现关系实践和投资回报率(ROI)正相关,但相关程度随关系实践程度的提高而减弱<sup>[37]</sup>。

在非经济绩效指标中,ZHANG等<sup>[38]</sup>发现,企业与集群内服务中介(如技术服务公司、会计事务所等)的商业关系对新企业产品创新有正向影响。考虑到不同的市场环境,LUK等<sup>[39]</sup>指出,商业关系在市场经济环境下才会正向影响产品创新。HU等<sup>[40]</sup>发现,商业关系对知识交换和知识整合都可以发挥正向直接影响。另外,企业的商业关系还能降低组织间冲突,促进商业伙伴间更高的关系满意度、更好地合作,共同解决问题<sup>[41]</sup>。

(2)政治关系对企业绩效的影响 企业政治关系实践除了直接促进企业经济指标(如ROA等)的提升外,还会有利于提高企业的运营绩效。LUK等<sup>[39]</sup>发现,转型经济情境下的政治关系正向影响管理创新。HU等<sup>[40]</sup>认为,政治关系对知识交换有直接的影响。KOTABE等<sup>[42]</sup>则进一步指出,企业的政治关系和知识获取是一种倒“U”型关系。

企业政治关系实践对企业市场进入和国际扩张有积极影响,ZHAO等<sup>[43]</sup>发现,企业政治关系对台湾地区中小企业市场进入决策有显著的影响,高层管理者与内地政府官员的政治关系范围越广,台湾地区中小企业进入内地市场的时间就越早,在大陆获得的资源承诺也越多。类似地,罗党论等<sup>[44]</sup>也发现,企业的政治关系越强,企业进入政府管制行业的可能性就越大。

此外,有政治关系的企业也更容易获得融资,以及在公开上市的过程中获得很多优惠(如高价格、低费用等)。

### 3.2 企业外部“关系”的负面影响

至于外部关系对企业绩效的影响,现有的实证研究存在不一致的结论。有学者研究得出外部关系对企业绩效有正向影响,也有人发现企业外部关系实践对企业整体绩效的影响并不显著<sup>[31]</sup>,甚至会产生负面影响<sup>[28]</sup>。这种不一致的结论,带来的启发是要考虑关系消极面对组织的潜在破坏——由于关系投资大和回报的义务性导致所谓的“阴暗面”<sup>[10]</sup>。

现有的研究发现,关系的过度紧密会排斥新思想的流入,导致集体失聪,逐渐忽略对企业资源能力的关注,导致无法适应市场环境的变化<sup>[1]</sup>。CHEN等<sup>[10]</sup>基于中国大陆的研究指出,如果企业创始人是各级人大代表委员或者政协委员,企业或许会降低研发投入,因为这种政治地位比研发活动更能带来机会。另外,由于关系实践伴随着人情交换,在企业外部关系实践中,企业因内部关键人员带走客户而陷入“关系陷阱”,而关系对方的经营不利也会使得组织陷入人情债务,使得公司成为“救济机构”<sup>[1]</sup>,甚至在整个关系网络上导致产业链的多米诺效应<sup>[45]</sup>。已有的研究认为,企业外部关系可以使得组织间交易不必都通过严谨而刻板的制度来实现,更多的问题将通过私交、感情、协商等来实现,从而降低了谈判等交易成本,但这也增加了机会主义的可操作性<sup>[16]</sup>。此外,关系实践还会破坏公平性原则<sup>[31]</sup>,诱发徇私枉法和任人唯亲,利用关系谋取私利或者由于不道德管理行为导致公司腐败,还可能排斥外部机会、弱化竞争。由上可见,针对企业外部关系负面影响的实证研究还比较少,未来有必要揭示不同类型企业外部关系对组织绩效的负面影响。

## 4 总结与展望

自改革开放以来,中国经济的快速发展受到全世界的关注,而已有的西方管理学理论已不能完全解释中国企业运作规律。作为中国传统文化独特的现象,关系逐渐吸引了管理学领域众多学者对其进行研究,企业外部关系普遍被认为是一种治理机制。现有文献分别从个体层面、组织层面、行业层面和社会层面对企业外部关系的影响因素进行了研究,也从交易成本理论、学习理论、资源基础观和社会网络等视角进行了一系列企业外部关系的结果变量的实证

研究。CHEN 等<sup>[46]</sup>发现,人们普遍认为企业的关系实践有利于市场进入和国际化扩张、获得风险投资、知识共享和研发创新、减小风险、促进合作和共同解决问题。其他研究发现,关系实践效用受到企业所有权、规模、竞争强度和所在地等的调节作用<sup>[17]</sup>。当然,企业的关系实践也并非总是积极有利的,很多学者的研究显示企业外部关系会导致集体失聪、人情债务、多米诺效应和腐败等消极的结果。还有一些学者将外部关系和绩效都进行分类,提出了一些比较

综合的观点。LUO 等<sup>[47]</sup>的元分析研究表明,关系整体上对企业的绩效有积极显著的影响,但是商业关系对运作绩效影响较大,而政治关系对经济绩效影响较大。可见,学者们分别从不同的角度对企业外部关系的前因后果进行了研究。基于此,本研究运用企业外部关系研究的成果,构建了一个包含前因变量、自变量、结果变量和调节变量的企业外部关系研究整体框架(见图 1)。

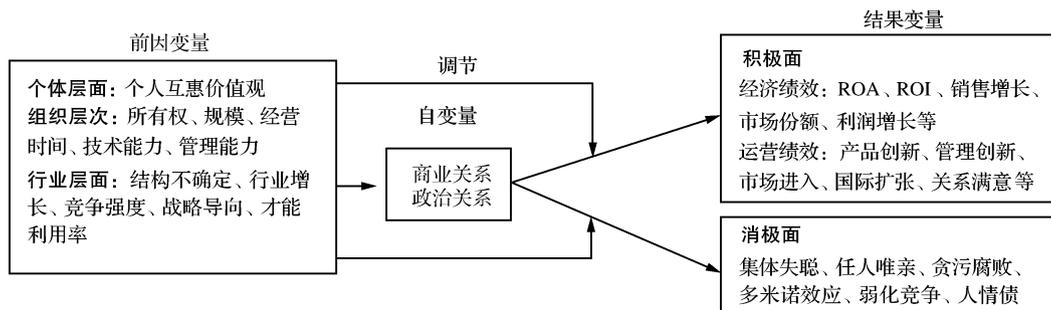


图 1 企业外部“关系”研究整体框架

综上所述,尽管学者们从各个层面提出了很多影响企业外部关系实践的因素,但现有研究大都没有综合考虑不同因素间的相互作用,以及它们对企业间关系实践的交互影响。事实上,在不同的条件下,某一因素可能会变得更加突出,因此,需要从综合的角度深加考虑。另外,企业外部关系实践最终还是通过高管的个人关系运作,而已有的文献较少从个体层面分析企业外部关系的影响因素。

从以上关于企业外部关系结果变量的论述可以发现,大部分的研究都基于一个前提:企业外部关系是组织的一种有价值的资源、一种有效的治理机制,对组织绩效有积极的影响。然而,这个前提面临一些挑战:①都没有证明促进或者抑制管理者运用个人关系实践来谋求组织利益的潜在机制。②没有分析关系拥有者利用组织成本来追求私人利益的潜在问题。况且,一个简单的关系——绩效观点可能会忽视关系建立和投资的其他可能动机。③认为可能只有绩效好的公司才有资源进行关系投资,这意味着可能颠倒了关系与绩效的因果关系。④仍然面临测量方面的挑战。总之,经过 20 多年来的努力,关系相关理论已有丰富的研究成果,但仍显得十分零散,在很多问题上都没有达成共识,也没有体现理论的系统性和完整性。鉴于此,本研究提出以下几点建议,希望对未来有关研究有所启示。

(1) 进一步综合考虑企业外部关系主体与

客体的性质、制度环境、资源及信息依赖等多个方面情况 因为不同的行业有其各自的技术特性、专业分工,况且我国幅员辽阔,各地的民土风情差异很大,因此,企业在建构其外部关系时也会有所差异。另外,已有的关系内涵研究繁杂而不成系统。例如,关系的义务性就只能说明对方会帮忙,而无法解释对方会尽力做的更好,在这一点上“使命”似乎比“义务”更有解释力。由此,需要进一步深入了解企业外部关系的含义。

(2) 积极开展外部关系与企业正式治理的关联研究 虽然学者们都认识到“关系”成为了一种治理机制。但大部分本土关系相关文献都侧重于企业外部关系实践的单边作用机制研究,没有结合正式治理的交互作用。然而,任何企业,即使是组织内外关系实践成分最多的家族企业,也要有正式治理。鉴于此,未来的研究不应该仅局限于“关系”的非正式自我执行内涵,可以探讨中国特殊情境下企业外部关系实践和正式治理的交互作用。

(3) 企业外部关系依赖于管理者个体关系 现有的有关研究探讨了企业外部关系对组织治理和绩效的影响,但却没有充分讨论个体层面和组织层面的关系转化机制。此外,虽然关系本身与腐败并没有必然的联系,但“走后门”、“拉关系”、“裙带关系”等确实证实了其运作的消极面。由此,今后的研究可以多多探讨怎样规避关系运作的消极面,发挥其积极作用。

(4) 针对网络关系的企业外部关系有关研究应进一步加强 随着网络的普及,网络交流在很多方面逐渐降低了传统面对面接触的需要<sup>[13]</sup>,况且大数据时代及移动互联网时代的到来,信息的获取和传递无论在数量上还是速度上都变得更加便捷,人们可以很方便、迅速的搜寻和分享所需要的大量信息,包括组织个体的声誉和能力等。关系的一个重要作用是信息传递,然而关系构建和维护的成本很高,相比之下,大数据可以以较低的成本部分代替关系的功能,因此,有理由相信它会对关系的运作产生影响。由此,在当今互联网时代背景下,企业外部关系的内涵及作用机制是否会发生改变仍有待于进一步研究。

#### 参 考 文 献

- [1] GU F F, HUNG K, TSE D K. When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides [J]. *Journal of Marketing*, 2008, 72(4): 12~28
- [2] 费孝通. 乡土中国[M]. 北京: 北京出版社, 2011
- [3] TSANG E W K. Can Guanxi be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China? [J]. *Academy of Management Executive*, 1998, 12(2): 64~73
- [4] 周丽芳. 华人组织中的关系与社会网络[J]. *本土心理学研究*, 2002, 12(18): 175~228
- [5] 金耀基. 人际关系中的人情分析[M]//杨国枢. 中国人的心理. 南京: 江苏教育出版社, 2006
- [6] 陈午晴. 中国人关系的游戏意涵[J]. *社会学研究*, 1997(2): 103~112
- [7] 黄光国. 面子: 中国人的权力游戏[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004
- [8] LIN N. Guanxi: A Conceptual Analysis[M]//SO A, LIN N, POSTON D. *The Chinese Triangle of Mainland China, Taiwan, and Hong Kong: Comparative Institutional Analysis*. Westport: Greenwood Publishing Group, 2001: 154~167
- [9] BU N, ROY J P. Career Success Networks in China: Sex Differences in Network Composition and Social Exchange Practices [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2005, 22(4): 381~403
- [10] CHEN C C, CHEN X P. Negative Externalities of Close Guanxi within Organizations [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2009, 26(1): 37~53
- [11] LUO Y. Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications [J]. *Human Systems Management*, 1997, 16(1): 43~51
- [12] CHEN X P, CHEN C C. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2004, 21(3): 305~324
- [13] YEN D A, BARNES B R, WANG C L. The Measurement of Guanxi: Introducing the GRX Scale [J]. *Industrial Marketing Management*, 2011, 40(1): 97~108
- [14] LEE D Y, DAWES P L. Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets [J]. *Journal of International Marketing*, 2005, 13(2): 28~56
- [15] YANG X, HO E Y H, CHANG A. Integrating the Resource-Based View and Transaction Cost Economics in Immigrant Business Performance [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2012, 29(3): 753~772
- [16] 翟学伟. 中国人的关系原理: 时空秩序、生活欲念及其流变[M]. 北京: 北京大学出版社, 2011
- [17] PARK S H, LUO Y. Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(5): 455~477
- [18] 汪鸿昌, 廖雪华. 社会规范视角下的关系理论之合法性研究 [J]. *管理学报*, 2014, 11(5): 764~771
- [19] FAN Y. Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications [J]. *International Business Review*, 2002b, 11(5): 543~561
- [20] ZHANG Y, ZHANG Z. Guanxi and Organizational Dynamics in China: A Link between Individual and Organizational Levels [J]. *Journal of Business Ethics*, 2006, 67(4): 375~392
- [21] CHENG C H, HSIEH C J, OUYANG Y H. The Study of the Guanxi Transferring Process from Individual to the Organization by Genetic Algorithm [J]. *Global Journal of Business Research*, 2010, 4(1): 85~95
- [22] 周茵, 庄贵军, 崔晓明. 关系营销导向对营销渠道中企业间关系质量的影响: 跨组织人际关系的中介作用 [J]. *预测*, 2011, 30(2): 28~33
- [23] 潘伟华, 翁正恣. 华人关系的影响因素——大陆台湾的实证研究 [J]. *管理科技季刊*, 2008, 9(4): 597~628
- [24] LI J J. The Formation of Managerial Networks of Foreign Organizations in China: The Effects of Strategic Orientations [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2005, 22(4): 423~443
- [25] ZHOU X, LI Q, ZHAO W, et al. Embeddedness and Contractual Relationships in China's Transitional Economy [J]. *American Sociological Review*, 2003, 68(1): 75~102
- [26] LUO Y. Industrial Dynamics and Managerial Networking in an Emerging Market: The Case of China

- [J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(13): 1 315~1 327
- [27] 姜翰, 金占明, 焦捷, 等. 不稳定环境下的创业企业社会资本与企业“原罪”[J]. *管理世界*, 2009(6): 102~114
- [28] LI J J, ZHOU K Z, SHAO A T. Competitive Position, Managerial Ties, and Profitability of Foreign Organizations in China: An Interactive Perspective [J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40(1): 339~352
- [29] PENG M W, ZHOU J Q. How Network Strategies and Institutional Transitions Evolve in Asia[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2005, 22(4): 321~336
- [30] LIU A H, GAO H. Examining Relational Risk Typologies for Guanxi Boundary Spanners Applying Social Penetration Theory to Guanxi Brokering[J]. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2014, 22(3): 271~283
- [31] WU W P, LEUNG A. Does a Micro-Macro Link Exist between Managerial Value of Reciprocity, Social Capital and Organizational Performance? The Case of SMEs in China[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2005, 22(4): 445~463
- [32] LI J J, POPPO L, ZHOU K Z. Relational Mechanisms, Formal Contracts, and Local Knowledge Acquisition by International Subsidiaries[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(4): 349~443
- [33] LUO J, CHONG A Y L, NGAI E W T, et al. Green Supply Chain Collaboration Implementation in China The Mediating Role of Guanxi[J]. *Transportation Research Part E*, 2014, 71(1): 98~110
- [34] ZHANG Q, FUNG H G. China's Social Capital and Financial Performance of Private Enterprises [J]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2006, 13(2): 198~207
- [35] ZHOU L, WU W P, LUO X. Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks[J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(4): 673~690
- [36] CUI N, WEN N, XU L, et al. Contingent Effects of Managerial Guanxi on New Product Development Success[J]. *Journal of Business Research*, 2013, 66(12): 2 522~2 528
- [37] LUO Y. Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-Cultural Cooperative Ventures [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46(2): 177~201
- [38] ZHANG Y, LI H. Innovation Search of New Ventures in a Technology Cluster: The Role of Ties with Service Intermediaries[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(1): 88~109
- [39] LUK C L, YAU O H M, SIN L Y M, et al. The Effects of Social Capital and Organizational Innovativeness in Different Institutional Contexts[J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39(4): 589~612
- [40] HU C, PAGE A L, GAO S, et al. Managerial Ties and Firm Innovation: Is Knowledge Creation a Missing Link? [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2012, 29(1): 125~143
- [41] ZHANG S, LI X. Managerial Ties, Firm Resources, and Performance of Cluster Firms[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2008, 25(4): 615~633
- [42] KOTABE M, JIANG C X, MURRAY J Y. Managerial Ties, Knowledge Acquisition, Realized Absorptive Capacity and New Product Market Performance of Emerging Multinational Companies: A Case of China[J]. *Journal of World Business*, 2011, 46(2): 166~176
- [43] ZHAO H, HSU C C. Social Ties and Foreign Market Entry: An Empirical Enquiry[J]. *Management International Review*, 2007, 47(6): 815~844
- [44] 罗党论, 刘晓龙. 政治关系、进入壁垒与企业绩效——来自中国民营上市公司的经验证据[J]. *管理世界*, 2009(5): 97~106
- [45] UZZI B. Social Structure and Competition in Inter-firm Networks: The Paradox of Embeddedness[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(1): 35~67
- [46] CHEN C C, CHEN C P, HUANG S S. Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research[J]. *Management and Organization Review*, 2013, 9(1): 167~207
- [47] LUO Y, HUANG Y, WANG S L. Guanxi and Organizational Performance: A Meta-Analysis [J]. *Management and Organization Review*, 2012, 8(1): 139~172

(编辑 郭恺)

通讯作者: 李敏(1971~),男,江西九江人。江西财经大学(南昌市 330032)工商管理学院副教授,博士;江西联创光电科技股份有限公司博士后研究人员。E-mail: limin197110@163.com