

# Guanxi – chińska koncepcja sieci

<https://doi.org/10.33141/po.2011.06.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (857), 2011, ss. 14-18

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Joanna Cygler

## Wprowadzenie

**P**rzełom XX i XXI wieku obfituje w procesy i zjawiska w gospodarce światowej, które burzą dotychczasowy porządek gospodarczy i znaczenie poszczególnych państw. Coraz częściej analitycy podkreślają rosnące znaczenie krajów BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny), ze szczególnym uwzględnieniem gospodarki chińskiej. Ocenom są poddawane nie tylko wskaźniki makroekonomiczne, które plasują gospodarkę chińską w czołówce najszybciej rozwijających się na świecie. Analizie podlegają również sposoby prowadzenia działalności gospodarczej w tym kraju oraz zachowania strategiczne przedsiębiorstw (lokalnych i zagranicznych) na rynku chińskim.

Jednym ze specyficznych zjawisk zaobserwowanych w działaniach strategicznych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku chińskim jest tworzenie powiązań sieciowych zwanych *guanxi*. Zjawisko tworzenia *guanxi* jest na tyle rozwinięte, że trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie na rynku chińskim bez tych powiązań. Wręcz mówi się o kapitalizmie *guanxi* w Chinach, Hongkongu czy na Tajwanie<sup>1)</sup>. Również spotyka się podobne relacje w Japonii (*kankei*) i w Korei Południowej (*kwankye*). M. Wong w swych badaniach na 1513 przedsiębiorstwach funkcjonujących w Chinach (73% to organizacje lokalne, a 27% – inwestorzy zagraniczni) dowodzi, że ważniejszym czynnikiem skłaniającym organizacje do współdziałania są relacje *guanxi* niż zimna i ekonomiczna kalkulacja<sup>2)</sup>. Sieci te zyskują jeszcze bardziej na znaczeniu z uwagi na wielkość rynku chińskiego (największy na świecie), jego rolę w gospodarce światowej oraz dyspersję powiązań *guanxi* na inne rynki na świecie: głównie azjatyckie oraz do krajów, do których wchodziły firmy chińskie.

Dodatковым stymulatorem rozwoju sieci *guanxi* w Chinach jest rozwój przedsiębiorczości. Jeszcze pod koniec lat 70. ub. wieku oficjalnie nie było zarejestrowanych firm prywatnych. Dwadzieścia lat później – w 1999 r. funkcjonowało ponad 10 mln przedsiębiorstw prywatnych, które miały charakter małych i średnich i były tworzone głównie na podstawie powiązań rodzinnych. Firmy prywatne stanowiły ponad 90% wszystkich zarejestrowanych firm w Chinach<sup>3)</sup>. Na przestrzeni pierwszej dekady XXI w. liczba przedsiębiorstw prywatnych nieznacznie się zmniejszyła. Zgodnie z danymi Narodowego Biura Statystyki Chin za 2008 r. oficjalnie zarejestrowanych było 6,239 mln przedsiębiorstw prywatnych i 152 tys. państwowych<sup>4)</sup>. Mimo redukcji liczebności przedsiębiorstw w Chinach do stałych należy zaliczyć tendencję słabnięcia roli organizacji państwowych w gospodarce narodowej kraju na rzecz firm prywatnych. Przedsiębiorstwa państwowe stanowią zatem 2,4% wszystkich przedsiębiorstw w Chinach.

## Pojęcie *guanxi*

**W**yjaśnienie terminu *guanxi* nie jest ani łatwe, ani jednoznaczne. Wynika to z wieloznaczności tego pojęcia oraz złożoności jego zastosowania w różnych sferach życia. Słowo *guan* oznacza drzwi, co ma przybliżyć strony do siebie<sup>5)</sup>. Rozumiany jest również jako bariera oraz łącznik między dwiema stronami<sup>6)</sup>. W wolnym rozumieniu oznacza wejście do wspólnoty (jesteś jednym z nas), która dba o swoich członków. Wspólnota jest pojmowana w kategoriach zarówno społecznych, politycznych, jak i ekonomicznych. Dbałość o współtowarzyszy sieci jest konkretna i wymierna. Możliwość tworzenia dodatkowej wartości poprzez wzajemne świadczenie usług jest głównym motorem tworzenia *guanxi*.

Natomiast *xi* oznacza zacieśnienie relacji między stronami, ich strukturalizowanie (pionowe i poziome). Dotyczy to zarówno relacji społecznych (międzyludzkich), jak i organizacji.

Pojęcie *guanxi* czerpie swoje inspiracje ze znacznie szerszego spektrum kulturowego, którego korzenie należy doszukiwać się w konfucjanizmie<sup>7)</sup>. Konfucjusz skupiał się w swojej filozofii na człowieku i jego roli w społeczeństwie. Punktem wyjścia była rodzina, w której miłość opiera się bardziej na wzajemnych zależnościach niż na uczuciach i emocjach. Analizowano głównie zależności hierarchiczne syna do rodziców, żony do męża, młodszego do starszego rodzeństwa. Podejmowano również kwestie relacji między przyjaciółmi.

Na podobny system zależności hierarchicznej wskazywano między poddanymi a władzą. W tych relacjach ważna jest lojalność, wierność wobec głowy rodu i państwa. Niezwykle istotne są normy moralne, które nakazują stosowne zachowanie i przestrzeganie obyczaju (demonstracja gestów i czynów) w odpowiednim czasie i w sytuacji. Według Konfucjusza podstawą zachowania człowieka cnotliwego jest humanitarność, przestrzeganie etykiety i zasad moralnych, wspólnota działania oraz dążenie do pozyskania wiedzy<sup>8)</sup>. Ludzie cnotliwi otaczają się osobami wyznającymi te same wartości i przestrzegającymi tych samych obrzędów, tworząc zwartą sieć powiązań opartych na dawaniu i braniu. Znaczenie jednostki jest mierzone jej przynależnością i rolą w sieci powiązań interpersonalnych<sup>9)</sup>. Ten, kto nie przestrzega konfucjańskiego ładu, zostaje wyrugowany poza układ powiązań.

*Guanxi* jest najczęściej definiowane jako sieć nieformalnych relacji interpersonalnych i wymiany przysług utworzona w celu prowadzenia działalności gospodarczej<sup>10)</sup>. Sieci *guanxi* wyróżniają się pewnymi specyficznymi cechami, do których należą m.in. transfer relacji, ich wzajemność oraz złożoność struktury powiązań. Transfer relacji polega na tym,

że w przypadku powiązań pośrednich *guanxi* strony mogą nawiązać relacje jedynie przez pośrednika. Jeśli firma A ma powiązania *guanxi* z przedsiębiorstwem B, a to z organizacją C, to relacje między A i C mogą być nawiązane tylko, gdy przedsiębiorstwo B przedstawi sobie strony A i C.

Dobrym przykładem transferu relacji jest wypowiedź jednego z przesów ds. sprzedaży w jednej z firm telekomunikacyjnych w Zhengzhou, który próbował nawiązać współpracę z przedsiębiorstwem z branży elektronicznej: „Doświadczenie wskazuje, że pomocne w nawiązaniu kontaktów z potencjalnym klientem jest znalezienie osoby trzeciej, która nas sobie przedstawi. Ze względu na fakt, że ta osoba jest zaprzyjaźniona z mną i z potencjalnym klientem, stąd powstaje *guanxi* między nami”<sup>11</sup>.

Transfer relacji wynika z zaufania, jakim darzą się członkowie *guanxi*. Jeśli w transakcjach między obcymi stronami pośredniczy przedsiębiorstwo, będące w relacjach *guanxi* między nimi, to owe transakcje są obciążone znacznie niższymi kosztami transakcyjnymi<sup>12</sup>. Gwarantem uczciwości transakcji jest pośrednik, gdyż między nim a zainteresowanymi stronami poziom zaufania jest wysoki, spowodowany drakońskimi karami za działania oportunistyczne, włącznie z usunięciem z *guanxi*, co jest jednoznaczne z upadkiem nieuczciwego przedsiębiorstwa.

Wzajemność relacji *guanxi* wyraża się tym, że strony, które nie przestrzegają zasad *guanxi* lub też nie odwzajemniają przysług w ramach wzajemnych powiązań, tracą swoją wiarygodność i narażone są na ostracyzm ze strony członków sieci. Mimo złożoności sieci relacje między członkami są rozpatrywane poprzez pryzmat powiązań między dwiema stronami<sup>13</sup>. Członkowie *guanxi* kierują się zasadami wypracowanymi przez wieki. Reguły te nie mają charakteru skodyfikowanego, nie są nigdzie spisane, a jedynie przekazywane w formie ustnej lub rytuałów. Jest to swoisty kodeks honorowy wzajemności i sprawiedliwości.

Powiązania interpersonalne w Chinach opierają się na daleko idącym wzajemnym zaufaniu. Strony ufają sobie, honorują wszelkie ustalenia podjęte w formie ustnej, bez konieczności zabezpieczeń kontraktowych. Istnieje aksjomatyczne założenie w tworzeniu i rozwoju powiązań *guanxi* o wiarygodności każdej ze stron. Strony są głęboko przekonane, że tworzone relacje mają charakter długotrwały i harmonijny, co jednocześnie ogranicza skłonność do zachowań oportunistycznych (cień przyszłości). Stabilne powiązania interpersonalne składają ponadto do zwiększenia zaangażowania stron w układzie.

Sieci *guanxi* charakteryzują się silnymi powiązaniem między stronami, które przynoszą im wymierne korzyści (dążenie do gry o sumie niezerowej). Szczególnie korzystne relacje są dla małych i niedoświadczonych przedsiębiorstw, dla których transfer wiedzy, doświadczenia i informacji staje się warunkiem przetrwania. Sieci *guanxi* generują znaczne korzyści w obszarach, gdzie występują rutynowe działania (procedury płatności, transport), realizacja zadań związana z procedurami administracyjnymi oraz wykorzystujących pozyskaną, w ramach powiązań interpersonalnych, informację (np. akcje marketingowe)<sup>14</sup>. Dzięki relacjom *guanxi* przedsiębiorstwa mają szansę pozyskania kluczowych kompetencji i z nimi wykreować atrakcyjną przewagę konkurencyjną.

W przypadku braku dostępu do sieci wiele firm działających w Chinach przestałoby istnieć.

Trzon relacji w ramach *guanxi* opiera się na powiązaniach osobistych. Jednak mają one znaczący wpływ na kontakty między organizacjami. Badania prowadzone przez R. Szeto i P. Wrighta dowodzą, że powiązania osobiste przekładają się na zachowania nie tylko indywidualne, ale również organizacyjne<sup>15</sup>. Autorzy poddali badaniom 850 osób z różnych przedsiębiorstw. Byli nimi głównie członkowie zarządu przedsiębiorstw (państwowych i prywatnych), kierownicy wyższego szczebla, właściciele mniejszych firm. W badaniach tych aż 94% respondentów odpowiedziało twierdząco na konieczność udzielenia przysługi dla członków ich *guanxi*, nawet, jeśli będzie to mieć określone konsekwencje dla ich organizacji, w której funkcjonują. Jednocześnie prawie 75% badanych jest zdania, że prowadzenie działalności gospodarczej jest oparte na relacjach sieciowych (głównie *guanxi*).

Jeszcze mocniejszym potwierdzeniem istotności zjawiska *guanxi* wydają się być wyniki badań G.C. Chu i Y. Ju na próbie 2000 przedsiębiorstw z Szanghaju i Quingpu<sup>16</sup>. Z badań tych wynika, że 92,4% ankietowanych uznało *guanxi* za podstawę w życiu zawodowym i prywatnym. Prawie 85% respondentów wskazało na brak zaufania do nieznajomych, co skutkuje koniecznością poświęcenia czasu na stworzenie właściwych z nimi relacji. Jednocześnie menedżerowie analizowanych firm z dość rozbijającą szczerością wskazali, że relacje *guanxi* są wykorzystywane w celu ominięcia obowiązujących procedur administracyjno-biurokratycznych do generowania własnych, partykularnych korzyści (71,7%).

Badania G.C. Chu i Y. Ju wykazały dodatkowo nie tylko istotną rolę sieci *guanxi* w prowadzeniu działalności gospodarczej w Chinach, ale również wzrost znaczenia tych relacji wśród młodszego pokolenia Chińczyków. Młodzi Chińczycy chętniej sięgają w swojej działalności biznesowej do relacji *guanxi* niż ich starsi koledzy. Dlatego popularne w Chinach powiedzenie „ważniejsze jest kogo znasz niż co wiesz” nabiera wyjątkowego znaczenia. Szczególnie, że pozycja poszczególnych osób w organizacji zależy od pozycji społecznej i zawodowej innych członków *guanxi*.

Badania J.G. Hussaina, J.M. Scotta, R.T. Harrisona i C. Millman wykazały dodatkowo, że kobiety-przedsiębiorcy chętniej niż mężczyźni korzystają z *guanxi* w celu zdobycia środków finansowych na funkcjonowanie swoich przedsiębiorstw<sup>17</sup>. Na tak duży wzrost popularności sieci *guanxi* wśród młodszych roczników menedżerów, a w szczególności kobiet, mają niewątpliwie wpływ powiązania rodzinne i koleżeńskie, na których opiera się funkcjonowanie przytłaczającej większości przedsiębiorstw w Chinach.

## Formy i typy *guanxi*

Z daniem N.R. Abramsona i J.X. Aia *guanxi* może przyjąć dwie formy. Pierwszą jest sieć kontaktów personalnych, związków i zobowiązań, które są wykorzystywane przez biznesmenów w celu pozyskania potrzebnych zasobów i przewag<sup>18</sup>. Najczęściej tymi zasobami są: informacja, umiejętność, źródła finansowe, czasem zasoby materialne<sup>19</sup>. Drugą formą jest wymiana uprzejmości i przysług lub zdobycie wpływów. Wymiana uprzejmości odnosi się

do realizacji zasady solidaryzmu, szczególnie w sytuacjach zagrożenia. Funkcjonowanie w sieciach *guanxi* z pewnością pomaga przedsiębiorstwom małym i względnie niedoświadczonym w osiąganiu ich sukcesu rynkowego. Firmy te są chronione przez swoich partnerów z sieci, bez względu na to, czy są oni konkurentami na tym rynku, dostawcami, odbiorcami, czy też ich relacje biznesowe są bardzo luźne. Wyróżnia się trzy główne typy *guanxi*, wynikające ze specyfiki powiązań i członków sieci; należą do nich:

- *guanxi* o powiązaniach ekspresywnych,
- *guanxi* o powiązaniach instrumentalnych,
- *guanxi* o powiązaniach mieszanych<sup>20)</sup>.

Powiązania ekspresywne mają charakter trwałe i stabilny, ale mają ograniczony zasięg. Najczęściej dotyczą powiązań rodzinnych. Członkowie *guanxi* przywiązują ogromną wagę do tych relacji i kierują się normami egalitaryzmu.

Natomiast powiązania instrumentalne są krótkotrwałe i niestabilne oraz dotyczą głównie powiązań o charakterze biznesowym. Relacje te są oparte na normach sprawiedliwości (tworzenie partnerskich konsorcjów projektowych) i dotyczą powiązań między organizacjami o charakterze utylitarnym.

W przypadku powiązań mieszanych w *guanxi* można takie sieci spotkać w relacjach między przyjaciółmi, których łączy wspólne pochodzenie, dzieciństwo, droga edukacji, miejsce zamieszkania i pracy. Są to personalne i emocjonalne związki między stronami w *guanxi*, choć mogą również zdarzyć się o charakterze instrumentalnym<sup>21)</sup>. Członkowie tego typu powiązań kierują się przede wszystkim normami wzajemności świadczenia sobie przysług oraz wiarygodności (zachowanie twarzy). Często członkowie z *guanxi* o powiązaniach mieszanych stają się pośrednikami w tworzeniu sieci o charakterze instrumentalnym. Zarówno powiązania mieszane, jak i ekstensywne tworzą sieci nieformalne, podczas gdy sieci o powiązaniach instrumentalnych są formalne.

### Jakość relacji *guanxi*

**J**akość relacji *guanxi* określa się poprzez konstelację członków sieci umiejscowionych, w zależności od poziomu zaufania, między postacią centralną a nimi<sup>22)</sup>. Okręgi zaufania postaci X (pełniącej funkcję kluczową) wobec członków sieci są ustawione koncentrycznie. Sytuację obrazuje rysunek 1.

Odległość poszczególnego okręgu od punktu X określa poziom zaufania, który jest odwrotnie proporcjonalny do długości promienia. Im krótsza jest odległość punktu X do okręgu, tym większym zaufaniem darzą się analizowane strony w ramach relacji *guanxi*. Biorąc pod uwagę poziom zaufania w relacjach *guanxi*, na najbliższym okręgu powiązań znajdują się członkowie rodziny (pokrewieństwo bliższe i dalsze). Na następnym uplasowani są przyjaciele, z którymi łączą związki pochodzenia, wychowania, edukacji i pracy. Na skrajnym okręgu zaufania znajdują się osoby nowe w sieci oraz te, z którymi relacje mają luźny charakter.

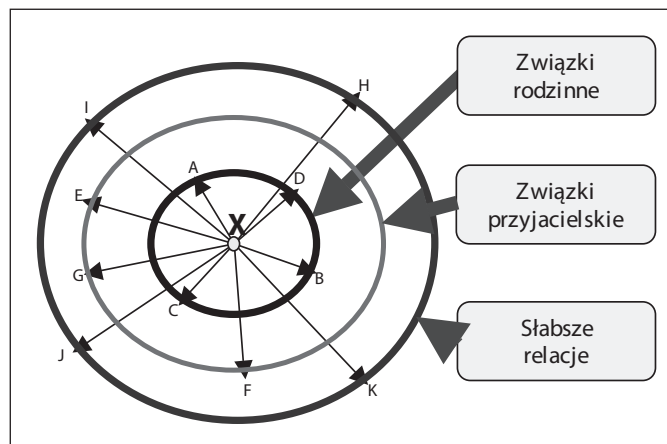
W celu określenia jakości *guanxi* osoby X, analizie są poddawane relacje bilateralne z poszczególnymi członkami sieci i te powiązania są kluczowe w ocenie. Niewątpliwie mogą zachodzić relacje pomiędzy członkami całej sieci,

jednakże są one rozpatrywane w przypadku, gdy jedna ze stron przyjmie funkcję centralną w *guanxi*.

Sieć *guanxi* wokół postaci X ma charakter dynamiczny. Osoby z trzeciego (najdalszego) okręgu mają szansę przejścia do okręgów bliższych. Im więcej osób znajduje się na bliższych okręgach zaufania, tym jakość sieci jest wyższa. Strony dążą zatem do zacieśnienia relacji między sobą poprzez zwiększenie liczby kontaktów (zawodowych i prywatnych). Tworzą wydarzenia, w których wspólnie uczestniczą (święta, wycieczki, celebrowanie świąt rodzinnych – narodziny, śluby, rocznice, pogrzeby).

Również liczba członków *guanxi* wpływa na jakość sieci. Wraz ze wzrostem liczebności powiązań bilateralnych rośnie jakość (skuteczność) sieci. Badania H. Lu, J.H. Trienekensa, S.W.F. Omta i S. Fenga dowiodły, że wzrost liczebności *guanxi* powoduje ogólne podwyższenie poziomu zaufania między przedsiębiorcami, co wymiennie i pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne ich organizacji oraz ogólne zadowolenie z powiązań<sup>23)</sup>. Występuje zatem zainteresowanie tworzeniem rozległych powiązań *guanxi*, szczególnie z osobami znaczącymi, których wpływy będą istotne w dłuższym czasie. Jakość sieci skokowo rośnie, jeśli wśród członków licznych i trwałych powiązań znajdują się kontakty z politykami, których wpływy sięgają najwyższych szczebli rządzenia. Potwierdzeniem tego są wyniki badań W.R. Vanhonackera, K.R. Xin i J.L. Pearsa oraz Y. Fana<sup>24)</sup>.

Pojawiają się również negatywne aspekty *guanxi* wyrażone w posądzeniach o łamanie podstawowych zasad rynkowych, jakimi są wolność i swoboda wyboru oparte na ekonomicznych kryteriach oraz faworyzowaniu organizacji – członków sieci. Również pojawiają się podejrzenia o nepotyzm, kumoterstwo i korupcję. W.R. Vanhonacker wskazuje na istotną różnicę między korupcją a *guanxi*. Działania korupcyjne są nastawione na korzystną realizację poszczególnych zadań (transakcji). Natomiast powiązania *guanxi* są zorientowane na budowanie relacji między uczestnikami sieci opartych na przywilejach<sup>25)</sup>. Ponadto T.W. Dunfee i D.E. Warren ostrzegają przed niebezpieczeństwem wykorzystania *guanxi* (głównie zasady wzajemności) do szantażowania partnerów w ramach sieci i siłowego skłonienia ich do pożądanego działań<sup>26)</sup>.



Rys. 1. Sieć *guanxi* wokół osoby X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: X.-P. CHEN, CH.C. CHEN, *On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development*, „Asia Pacific Journal of Management” 2004, vol. 21, s. 305–324.



### Guanxi a sieci w zachodnim rozumieniu

**R**elacje *guanxi* należą do specyficznych typów powiązań sieciowych. Wynika to z odmienności kulturowej, historycznej, prowadzenia działalności gospodarczej. Jedną z radykalnych różnic między *guanxi* a sieciami w zachodnim rozumieniu jest perspektywa tworzenia i powiązań sieciowych. W przypadku relacji azjatyckich powiązania mają charakter długofalowy i z niego płyną określone konsekwencje w zachowaniach członków sieci (tabela 1).

Długofalowy charakter powiązań *guanxi* powoduje, że w odróżnieniu od sieci w zachodnim rozumieniu nie mają charakteru zadaniowego. Są one wykorzystywane do realizacji poszczególnych projektów, ale strony korzystają z istniejących już relacji<sup>27)</sup>. Dlatego są one tworzone w wyniku starannie wyselekcjonowanych kandydatów do budowania powiązań, którzy mogą okazać się użyteczni długofalowo i w różnych okolicznościach. Przed przystąpieniem do tworzenia *guanxi* jest prowadzony dogłębny wywiad dotyczący przewidywanych możliwości kandydata i ich przydatności do prowadzenia innych członków sieci. Sieć jest rozwijana poprzez eliminację słabych lub mniej wpływowych kontaktów i zastępowanie ich silniejszymi i bardziej znaczącymi. Dzięki temu sieć *guanxi* generuje większe wartości dla jej członków.

W *guanxi* panuje ostra dyscyplina. Członkowie są zobligowani do określonych zachowań, których

naruszenie jest obciążone drakońskimi karami. Wysokie kary odstraszały członków sieci azjatyckich od pomysłu zachowań oportunistycznych, które są częstym zjawiskiem w sieciach zachodnich, co jest konsekwencją stosowania znacznie niższych kar, a nawet możliwości ich uniknięcia.

Strony w sieciach chińskich są żywotnie zainteresowane tworzeniem trwałych i względnie bliskich relacji, które będą generować wartość dla wszystkich zaangażowanych stron. W sieciach zachodnich ważne jest zabezpieczenie interesów jednostki poprzez relacje kontraktowe zarówno w krótkim, jak i długim horyzoncie czasowym.

Dość znaczący dysonans powstaje między *guanxi* a sieciami w rozumieniu zachodnim w zakresie poprawności etycznej relacji między stronami. W *guanxi* strony dążą do zacieśnienia kontaktów poprzez m.in. obdarowanie prezentami (z oczekiwaniem na wzajemność), jawne faworyzowanie członków sieci w działaniach rynkowych czy wręcz opłacanie działań i decyzji korzystnych dla sieci. Wskazane postępowanie ma za zadanie zwiększenie zaufania i zaangażowania między stronami i świadczy o okazywanym szacunku partnerowi. Natomiast takie zachowanie w standardach zachodnich podlegałoby postępowaniu karno-skarbowemu. Często amerykańscy menedżerowie wykazują duże zaniepokojenie, czy uczestnictwo w *guanxi* nie jest podstawą do postępowania administracyjnego z tytułu Ustawy o korupcyjnych

Tab. 1. Powiązania *guanxi* a sieci w rozumieniu zachodnim

Kryterium	<i>Guanxi</i>	Sieci
<b>Zaufanie</b>	Bardzo duże. Relacje oparte są na aksjomatycznym zaufaniu.	Ograniczone, strony mają świadomość zachowań oportunistycznych.
<b>Wzajemność</b>	Obligatoryjna. Brak odwzajemnienia oznacza wykluczenie z <i>guanxi</i> i powolny upadek przedsiębiorstwa (utrata twarzy).	Na zasadach powinności. Zachowania oportunistyczne są karane, ale od tych kar nie zależy istnienie przedsiębiorstwa.
<b>Związki między partnerami</b>	Bardzo silne, mają charakter społeczny i długofalowy. Relacje oparte są na osobistych kontaktach z tendencją do skracania dystansu między stronami. Wymuszają podporządkowanie się uczestników rytuałom i regułom gry.	Znacznie luźniejsze, oparte na umowach (kontraktach). Strony zachowują dystans między sobą, by zachować transparentność powiązań. Mają zróżnicowany horyzont czasowy: od zadaniowych do długotrwałych.
<b>Podstawowy typ relacji</b>	Bilateralne	Multilateralne
<b>Charakter relacji</b>	Niekomercyjny, istotne są relacje społeczne. Jednakże mają one silny wpływ na stosunki międzyorganizacyjne.	Komercyjny, istotne są relacje biznesowe.
<b>Empatia</b>	Strony kierują się zasadą: nie rób tego, co Tobie niemiłe. Są nastawione na budowanie długotrwałych, stabilnych relacji między stronami.	Ograniczona. Strony są nastawione na realizację partykularnych celów i interesów. Mają jednak świadomość generowania dodatkowych korzyści jako efekt sieci (np. tworzenie kolektywnej przewagi konkurencyjnej).
<b>Postrzeganie korzyści</b>	Najważniejszy jest interes wspólnoty.	Najważniejszy jest interes jednostki.
<b>Sposób i łatwość pozyskiwania nowych członków</b>	Dogłębna analiza kandydatów i ich powiązań. Atrakcyjność kandydata jest określona poprzez jego powiązania i znaczenie w <i>guanxi</i> , powiązania polityczne i z administracją publiczną. Nawiązywanie kontaktów w ramach <i>guanxi</i> jest trudne i długofalowe.	Najczęściej są brane pod uwagę kryteria komplementarności i kompatybilności. Decyzje o przyłączeniu są podejmowane relatywnie szybko.
<b>Logika budowania relacji sieciowych</b>	Warunkiem stworzenia sieci z inną organizacją jest budowa <i>guanxi</i> z jej menedżerami.	Warunkiem dobrych relacji interpersonalnych w sieci są sukcesy związków międzyorganizacyjnych.
<b>Etyka</b>	Jawne faworyzowanie członków sieci, wzajemność przysług, obdarowanie podarkami z oczekiwaniem na wzajemność, płacenie za przysługi w ramach sieci.	Działania uznane za pożądane w <i>guanxi</i> w sieciach zachodnich są uznane za nieetyczne lub wręcz są przestępstwem i traktowane jako korupcyjne.

Źródło: opracowanie własne.

praktykach za granicą (*Foreign Corrupt Practices Act*) oraz naruszania kodeksu dobrych praktyk korporacji macierzystej. Podobne obawy wyrażają menedżerowie z krajów Unii Europejskiej.

## Wnioski

**P**owiązania *guanxi* istotnie różnią się od sieci, które są tworzone przez przedsiębiorstwa wywodzące się z zachodniego obszaru kulturowego. Poznanie mechanizmów tworzenia relacji *guanxi* i w nich funkcjonowania wydaje się coraz większą koniecznością. Szczególnie dla tych przedsiębiorstw, które działają w skali międzynarodowej. Coraz trudniej można sobie wyobrazić osiągnięcie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej bez uwzględnienia zaangażowania strategicznego w Chinach. Biorąc pod uwagę fakt, że relacje *guanxi* są podstawą funkcjonowania na rynku chińskim, poznanie specyfiki tych sieci staje się wręcz warunkiem koniecznym do podjęcia działalności gospodarczej w Państwie Środka.

Relacje *guanxi* mogą dotknąć przedsiębiorstwa koncentrujące swoją strategię na rynku macierzystym. Ze względu na ogromną aktywność inwestycyjną przedsiębiorstw chińskich na świecie dokonują one również internacjonalizacji relacji *guanxi*. Sieci te mogą stać się dużym zagrożeniem dla firm lokalnych na rynkach wielu krajów. Obserwując dotychczasową dynamikę międzynarodowej aktywności przedsiębiorstw chińskich, należy przewidywać znaczący wzrost znaczenia relacji *guanxi* w skali międzynarodowej.

dr hab. Joanna Cygler, prof. SGH  
Katedra Zarządzania w Gospodarce  
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> D. WILSON, *The Economics of Guanxi Capitalism*, „Hong Kong Business” 2001, vol. 18, no. 225, s. 8–9.
- <sup>2)</sup> Badania dotyczyły sektora ubezpieczeń i obejmowały zarówno oferentów ubezpieczeń (686 firm), jak i ich konsumentów (827). Zob. M. WONG, *Guanxi and Its Role in Business*, „Chinese Management Studies” 2007, vol. 1, no. 4, s. 257–276.
- <sup>3)</sup> A.R. ANDERSON, J.H. LI, R. HARRISON, *The Effects of Firm Ownership and Culture on Total Quality Management in China*, in: I. ALON (ed.), *Chinese Culture, Organizational Behavior and International Business Management*, Praeger, New York 2002.
- <sup>4)</sup> www.stats.gov.cn
- <sup>5)</sup> Y. LUO, *Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications*, „Human Systems Management” 1997, vol. 16, no. 1, s. 43–51.
- <sup>6)</sup> X.-P. CHEN, CH.C. CHEN, *On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development*, „Asia Pacific Journal of Management” 2004, vol. 21, s. 305–324.
- <sup>7)</sup> Filozofia Konfucjusza (551 r. p.n.e.–479 r. p.n.e.) jest uznana za jedną z fundamentalnych w Chinach, Hongkongu, Japonii, Korei i na Tajwanie. W II w. n.e. poglądy Konfucjusza zostały uznane za ideologię państwową Chin, a filozof otrzymał przydomek „Największego Mędrca-Nauczyciela”. Zob. I.P. MCGREAL (red.) *Wielcy myśliciele Wschodu*, Wydawnictwo Al fine, Warszawa 1997, s. 4.
- <sup>8)</sup> M. J. KÜNSTLER, *Sprawa Konfucjusza*, Iskry, Warszawa 1983, s. 130.
- <sup>9)</sup> *Wielcy myśliciele Wschodu*, op. cit., s. 5.
- <sup>10)</sup> S. LOVETT, L.C. SIMMONS, R. KALI, *Guanxi Versus the Market: Ethics and Efficiency*, „Journal of International Business Studies” 1999, vol. 30, no. 2, s. 231–248.

<sup>11)</sup> Y. ZHU, A.M. ZHANG, *Understanding Guanxi (Connections) from Business Leaders' Perspectives*, „Business Communication Quarterly”, September 2007, s. 385–389.

<sup>12)</sup> M. WONG, *Guanxi and its Role...*, op. cit.

<sup>13)</sup> A.R. ANDERSON, E. YIU-CH. LEE, *From Tradition to Modern Attitudes and Application of Guanxi in Chinese Entrepreneurship*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2008, vol. 15, no. 4, s. 775–787.

<sup>14)</sup> D.D. CHADEE, B.Y. ZHANG, *The Impact of Guanxi on Export Performance: A Study of New Zealand Firms Exporting to China*, „Journal of Global Marketing” 2000, vol. 14, no. 1–2, s. 129–149.

<sup>15)</sup> R. SZETO, P. WRIGHT, *Business Networking in the Chinese Context*, „Management Research News” 2006, vol. 29, no. 7, s. 425–438.

<sup>16)</sup> I.Y.M. YEUNG, R.L. TUNG, *Achieving Business Success in Confucian Societies. The Importance of Guanxi (Connections)*, „Organizational Dynamics” 1996, vol. 25, issue 2, s. 54–65.

<sup>17)</sup> J.G. HUSSAIN, J.M. SCOTT, R.T. HARRISON, C. MILLMAN, *“Enter the Dragoness”: Firm Growth, Finance, Guanxi, and Gender in China*, „Gender in Management: An International Journal” 2010, vol. 25, no. 2, s. 137–156.

<sup>18)</sup> N.R. ABRAMSON, J.X. AI, *Using Guanxi-Style Buyer-Seller Relationships in China: Reducing Uncertainty and Improving Performance Outcomes*, „International Executive” 1997, vol. 39, no. 6, s. 765–804.

<sup>19)</sup> D.-J. LEE, J.H. PAE, Y.H. WONG, *A Model of Clone Business Relationships in China (Guanxi)*, „European Journal of Marketing” 2001, vol. 35, no. 1–2, s. 51–69.

<sup>20)</sup> X.-P. CHEN, CH.C. CHEN, *On the Intricacies...*, op. cit.; D.-J. LEE, J.H. PAE, Y.H. WONG, *A Model of Clone Business Relationships...*, op. cit.

<sup>21)</sup> I.C.L. CHEN, M. EASTERBY-SMITH, *Is Guanxi Still Working, Chile Chinese MNCs go Global? The Case of Taiwanese MNCs in the UK*, „Human System Management” 2008, vol. 27, s. 131–142.

<sup>22)</sup> S.H. PARK, Y. LUO, *Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, s. 455–477.

<sup>23)</sup> H. LU, J.H. TRIENEKENS, S.W.F. OMTA, S. FENG, *The Role of Guanxi Networks in Vegetable Supply Chains: Empirical Evidence from P.R. China*, „Journal of International Food & Agribusiness Marketing” 2009, vol. 21, s. 98–115.

<sup>24)</sup> W. R. VANHONACKER, *Guanxi Network in China*, „China Business Review” 2004, vol. 31, no. 3, s. 48–53; K.R. XIN, J.L. PEARCE, *Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, no. 6, s. 1641–1658; Y. FAN, *Guanxi's Consequences: Personal Gains at Social Costs*, „Journal of Business Ethics” 2002, vol. 38, no. 4, s. 369–378.

<sup>25)</sup> W.R. VANHONACKER, *Guanxi Network...*, op. cit.

<sup>26)</sup> T.W. DUNFEE, D.E. WARREN, *Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of Doing Business in China*, „Journal of Business Ethics” 2001, vol. 32, no. 3, s. 191–204.

<sup>27)</sup> W.R. VANHONACKER, *Guanxi Network...*, op. cit.

## Summary

The article deals with the *guanxi* network concept. It is the lifeblood of Chinese business community, extending into society and politics. Mainly *guanxi* is defined as interpersonal relations, based on trust, favour exchange, loyalty, and reciprocity. *Guanxi* relations are deeply rooted in Confucianism. Especially the role of family in the society, reciprocity, the unwritten protocol of behaviour are crucial for Chinese style of networking. There are several types and forms of *guanxi* connections: a web of personal relations, an exchange of favours and a purchase of influence or expressive ties, mixed ties, and instrumental ties. The quality of *guanxi* can be measured by the level of trust. The bigger trust and closer connections, the higher quality of relations. There is significant discrepancy between *guanxi* and networks in the West. The logic of *guanxi* performing is ethically questionable from the Western point of view.