

FACULTAT DE TRADUCCIÓ I D'INTERPRETACIÓ

GRAU D'ESTUDIS D'ÀSIA ORIENTAL

TREBALL DE FI DE GRAU

El *guanxi* és imprescindible per a fer negocis amb la Xina?

LISA HU

TUTOR:

DÍDAC CUBEIRO

Barcelona, juny de 2015



Universitat Autònoma de Barcelona

ÍNDEX

1. Introducció.....	3
2. Conceptes i definicions.....	5
2.1. Què és el <i>guanxi</i> ?.....	5
2.2. Els tipus de <i>guanxi</i>	7
3. Anàlisis del <i>guanxi</i>	9
3.1. Importància del <i>guanxi</i> : els beneficis.	9
3.2. Percepcions i efectes del <i>guanxi</i> : el <i>guanxi</i> bo i el <i>guanxi</i> dolent.	11
3.2.1. La dimensió de <i>guanxi</i> de negoci entre empresa i clients o B2B.	12
3.2.2. La dimensió de <i>guanxi</i> de negoci entre empreses i funcionaris o B2G. ..	15
3.2.3. La dimensió de <i>guanxi</i> de negoci entre supervisors i subordinats.	16
3.3. Tendències del <i>guanxi</i> de negoci en el futur.....	19
3.4. Formes alternatives de negociació.....	21
4. Conclusió	23
5. Bibliografia.....	26
6. Annex.....	28

1. Introducció

Des dels negocis que es feien en la Ruta de la Seda fins en el mercat globalitzat d'avui dia diuen molt de l'interès que es té respecte als productes i el mercat xinès. Les formes de fer negocis van ser molt diversos, des dels intercanvis de productes fins al comerç amb moneda, des de relacions pacífiques entre comerciants fins a tenir conflicte amb l'autoritat política, donant lloc, per exemple, a les dues Guerres de l'Opi (1839-1842 i 1856-1860).

El següent treball té com a objectiu presentar un estudi sobre un fenomen cultural que actualment s'ha estès la seva pràctica pels i als estrangers per negociar amb xinesos, tant individus com entitats empresarials. Es tracta del *guanxi*, un tipus de relacions que es practiquen entre els xinesos, i que aporta benefici a les persones implicades a canvi d'un retorn de favor a curt o llarg termini. Els estrangers que estan interessats en aquest país i en la seva cultura, com també la seva gent, han après a practicar el *guanxi* per obtenir millors resultats. Aplicat als negocis, pot facilitar la negociació amb xinesos i a la Xina mitjançant una eina cultural xinesa, amb la finalitat d'establir relacions empresarials satisfactòries per ambdues parts. No obstant això, molts empresaris i/o teòrics han donat massa importància al *guanxi*; al mercat hi ha molts llibres que pretenen guiar als nous empresaris que volen entrar al mercat xinès i uns dels temes que donen més èmfasis és el *guanxi*. Per això, vull esbrinar si el *guanxi* és tan essencial com explicaven alguns autors com Zitmann (2011), Luo (1997) i Vanhonacker (2004).

La meva hipòtesi inicial és que hi ha diferents tipus de *guanxi*, no totes demanen un benefici a canvi. Alguns són relacions benevolents, com per exemple, per afecte que ens tenen els pares. No obstant això, si tractem el *guanxi* especialment en l'àmbit de l'empresa, sí que són més els casos en què s'estableixen relacions de *guanxi* com a medi per obtenir una finalitat. Malgrat i així, la seva existència no és tan essencial: és més

important la negociació i el producte que les relacions de *guanxi*. A més, els *guanxi* tenen “cost de manteniment”, i poden provocar desigualtats entre persones i empreses, cosa que entra en conflicte amb el principi d’harmonia i pot afectar també a les futures negociacions o direcció dels treballadors de la mateixa empresa a la Xina.

Per fer afirmar o negar les meves hipòtesis, he dividit el treball en dues parts: la primera que es centra més en la teoria del concepte del *guanxi*, incloent-hi unes definicions i tipus que hi han, per tal de determinar el que es tractarà en la part d’anàlisi. En la segona part del treball, l’objectiu és presentar i analitzar diferents aspectes que impliquen i comporten la pràctica del *guanxi* en el món dels negocis. Més en concret, parlaré de la importància del *guanxi*, és a dir, el motiu pel qual es justifiquen per utilitzar el *guanxi* com a mecanisme i estratègia de negoci; també és rellevant la percepció que tenen els beneficiats i els que estan fóra de la relació de *guanxi* per tal d’explicar més objectivament els efectes que poden provocar el *guanxi*. Per acabar, posaré unes propostes, o més bé, altres estratègies de negocis que es practiquen actualment i que serveixen de referència per dur a terme una relació empresarial sense recórrer al *guanxi*.

La meta final és arribar a la justificació o negació de les relacions de *guanxi* com a factor principal per facilitar el procés de negociació, i com a extensió, plantejar alternatives per aproximar-se al mercat xinès.

2. Conceptes i definicions.

El *guanxi* és un terme xinès que ja existia fa milers d'anys, però amb significat diferent del concepte actual. Abans es referia a l'existència de relacions entre persones que compartien el mateix estatus o qui tenien relació amb una persona comuna; també es podia referir a la connexió real i contacte freqüent amb les persones; o a una persona de contacte amb qui té una interacció directa. No obstant això, la definició recent té certa connotació pejorativa per "utilitzar a l'autoritat d'algú per obtenir beneficis polítics o econòmics amb persones poc ètiques" (Fan, 2002a: 546). En l'apartat següent definiré el concepte amb més detall.

2.1. Què és el *guanxi*?

□ Segons Fan (2002a: 543-4), el *guanxi*, el nom xinès que s'utilitza per a referir-se als vincles interpersonals, es va introduir en la literatura occidental als anys 1980. Va criticar les nombroses publicacions que s'havien fet fins llavors perquè els autors es confonien el concepte del *guanxi* amb el seu benefici, ja que entenien el *guanxi* com una solució potencial per a la majoria de problemes a fi d'entrar i dirigir empreses a la Xina. Fent un estudi de les definicions que donen diferents autors sobre el concepte *guanxi*, Fan troba que molts d'ells entenen *guanxi* com a *relació especial* i, més que la definició del concepte en concret, els interessava més discutir sobre els beneficis del *guanxi*. (Fan, 2002a: 544-6) Per a definir el terme, Fan (2002a: 546-51) va recórrer a més d'una definició per poder descriure de manera més completa i clara possible el *guanxi*. Com a resum, el *guanxi* pot referir-se a:

1. ***guanxi* com a relació:** és una relació especial entre dues persones, però que la proximitat dels dos depèn en la naturalesa de la relació (base de *guanxi*), com relació predeterminat de parentiu (familiars), relacions de base social que depèn de la naturalesa (alumnes, companys de classe, de la mateixa procedència de lloc, col·legues, veïns, etc.) o adquirida (coneguts, tenir intermediaris, amics);

2. **La relació no és *guanxi*.** La base de *guanxi* no significa ni garanteix

l'establiment i el desenvolupament de la relació de *guanxi* entre dues persones. Fan posa un exemple de dues persones que eren companys de classe fa trenta anys, però que no s'havien vist mai més després de graduar-se. A més, hi ha *guanxi* que s'estableixen sense tenir una base de *guanxi*, és a dir, hi ha casos en què la base de *guanxi* i el *guanxi* són dos elements independents de l'altre. Cal també destacar que el *guanxi* que pot establir i manejar una persona és limitada, ja que té cost (temps, diners i energia). El factor que posa en contacte (*lianxi*) entre dues persones és degut a un propòsit o per a un propòsit. Si els dos deixen de tenir contacte (sense *lianxi*) per qualsevol motiu, llavors es va perdent el *guanxi*. En resum el *guanxi* és una acció que es pren deliberadament per a un propòsit específic, mentre que la base de *guanxi* existeix com a un fet.

3. ***guanxi* com a connexió:** el *guanxi* és viu, dinàmic i actiu. Fan utilitza la metàfora de circuit elèctric, que es pot connectar i endollar-se a través d'una persona i et permet connectar-te en tota la xarxa.

4. ***guanxi* com a bescanvi:** es refereix al canvi recíproc entre dues persones per un propòsit específic. Sol començar entre dues persones, però que pot augmentar les persones implicades. Es tracta d'un tipus de bescanvi contingent en temps i valors, i que la "reciprocitat" (el retorn del favor en temps i valor) depèn del tipus i la naturalesa del *guanxi*, és a dir, que pot donar el cas en què no hi ha retorn de favor.

5. ***guanxi* com a recurs:** el *guanxi* és una forma d'inversió social o capital social, un recurs que es pot accedir quan la persona necessiti ajuda o suport. Fan interpreta aquesta relació com posar diners en un compte d'estalvis o contractar una assegurança, on cada transacció de *guanxi* que es fa, augmenta o disminueix la balança de favors.

6. ***guanxi* com a procès:** és la nova definició que dóna Fan. Defineix el *guanxi* com a procés d'interaccions socials que inicialment implica dos individus, però que més endavant pot ser que s'hi impliquin més agents. Una relació existeix en tot el temps, mentre que el *guanxi* és un procés que té un inici i un punt final. El *guanxi* només es dóna lloc quan es necessita realitzar alguna cosa, el qual desencadena el procés de *guanxi*. No és un circuit tancat, sinó tendeix a estendre's, ja que a qui es

demana el favor no sempre és el proveïdor de solucions. No obstant això, aquesta persona posarà en marxa els seus *guanxi* per trobar la solució; en aquest sentit, es converteix en intermediari o *matchmaker*. Si el tercer tampoc troba solució, demanarà ajut als seus *guanxi*, i així seguit. A més, el *guanxi* es tracta d'un procés que implica una sèrie d'activitats generalment plantejat prèviament i dut a terme per dos o més actors en una xarxa de *guanxi*. Els actors poden establir *guanxi* malgrat l'absència de base de *guanxi*.

2.2. Els tipus de *guanxi*.

De les definicions que sintetitza i proposa Fan en l'apartat anterior, els dos primers punts podem dir que hi ha a grans trets dos tipus de *guanxi*: els *guanxi* que s'estableixen a base de relació (familiars, amics o coneguts) i els que s'estableixen sense cap base de relació, sinó degut o mitjançant algun esdeveniment que enllaça a dos individus. Una altra categorització que podria complementar la meua és de Chen i Wu (2001: 581) que es basen en els autors Peng i Luo, distingint només els *guanxi* amb llaços de negoci (B2B) i els *guanxi* amb llaços amb el govern (B2G).

Les dues classificacions s'apropen i són integrades al que proposa Fan (2002a: 551-2) que distingeix els *guanxi* "familiars", "d'ajudants" i "*guanxi* de negoci". La diferència entre les tres categories de Fan és que la primera té més influència dels valors confucians, mogut per emocions i afectes, i on la reciprocitat no és requerida; la segona és més utilitarista i sorgeix en el context contemporani del sistema socioeconòmic de la Xina i, per tant, sí que busquen favors amb retorn; l'última es refereix al procés per trobar una solució de negoci mitjançant les relacions personals, i es pot distingir dues subcategories: la primera entre empresa-empresa (B2B) i la segona entre empresa-govern (B2G), és a dir, mantenir estretes interaccions amb funcionaris.

El *guanxi* de negoci és el nucli d'aquest treball. No obstant això, Fan (2002a:

551-3) diu que no sempre és fàcil diferenciar i distingir el tipus de *guanxi*, ja que pot haver-hi casos on comença per un tipus de *guanxi*, posem per exemple un *guanxi* entre amics i que avançaran a ser un altre tipus de *guanxi*, per exemple empresarial; o també pot passar que els dos individus comparteixin més bases de *guanxi* en comú.

Segons Olwen Bedford, que va realitzar en un estudi sobre el *guanxi* entès com un procés dinàmic, la tipologia de *guanxi* que identifica Fan no respon a les relacions dintre d'una mateixa empresa, que és la jerarquia del confucianisme, la base filosòfica del *guanxi* on totes les relacions estan preinscrites en el *wulun* (les cinc relacions)¹. Així, va aportar la seva pròpia classificació i les va comparar amb el *guanxi* d'ajudants i de negoci de Fan amb la seva categorització de *guanxi* laboral, on s'utilitza als amics i socis per complir una tasca de negoci, i *guanxi* de *backdoor*, que s'associa més amb la corrupció, suborn i relació entre clients i patrocinador², on es fa un intercanvi de diners per poder o capital social a canvi de recursos econòmics (Bedford, 2011:149-152).

Com a síntesis de les quatre categoritzacions del *guanxi* (la meua, la de Chen i Wu, la de Fan i la de Bedford), els tipus de *guanxi* que es poden distingir són:

1. *guanxi* que s'estableixen a partir d'una o més d'una base de *guanxi*, com familiars, amics o coneguts. Podem subdividir aquí entre la base familiar (membres de la família) i la base social (amics, coneguts, companys de classe o del treball, etc.). La primera sol ser guiada per les emocions i pot ser instrumental a vegades, té obligacions normatives però no obliga la reciprocitat; mentre que la segona és més instrumental i utilitarista que cerquen complir les tasques mitjançant el *guanxi*. S'espera que els favors siguin retornats. S'inclou aquí el *guanxi* laboral de Bedford per compartir l'objectiu de complir les tasques i no a canvi de recursos econòmics o poder.
2. *guanxi* que s'estableixen amb o sense cap base de *guanxi*, s'interconnecten

¹ Les cinc relacions de Confuci inclouen les relacions entre emperador i súbdit, pare i fill, marit i muller, germà gran i germà petit, i amics.

² Podeu trobar en l'annex la taula 1 on es resumeixen les definicions i característiques principals de cada un dels conceptes de Fan i Bedford.

gràcies a un esdeveniment o per un propòsit determinat (pur utilitarisme del *guanxi*). Dos individus o entitats comencen un procés d'interacció mitjançant un intermediari amb propòsit d'adquirir recursos o tractes especials. L'intercanvi consisteix en acord de capital a canvi de poder. És un tipus de *guanxi* on requereix estrictament la reciprocitat. Aquí s'inclouen els *guanxi* de negoci de Fan, amb el *guanxi* de B2G i B2B de Chen i Wu integrat a dins, i els *guanxi* de backdoor de Bedford.

3. Anàlisi del *guanxi*

3.1. Importància del *guanxi*: els beneficis.

Com a definició, el *guanxi* de negocis implica la cerca de solució per al nostre negoci mitjançant la pràctica del *guanxi* personal. Llavors podem entendre que aquest tipus de *guanxi* parteix de la naturalesa de beneficis. Fan qüestiona quina és la importància real i si hi ha evidència i dades demostrable de la influència del *guanxi* en els negocis (Fan, 2002a:554).

En un treball de finals del segle passat, Davies va voler demostrar els beneficis del *guanxi*, basant-se en dades col·leccionades d'executius xinesos de Hong Kong, i estudia les pràctiques de negocis xinesos per identificar la naturalesa dels beneficis que sorgeix del *guanxi* i de la importància d'aquest tipus de relació (Davies, et al., 1995). Davies explica que, segons la interpretació dels acadèmics de direcció d'empresa d'occident, era difícil fer negoci amb la Xina degut principalment per dos motius: la primera és per la característica del procés de negociació a la Xina, lenta i ineficient, que pot ser conseqüència de la limitació estructural, d'una administració pobre, incompetència de direcció, rigidesa ideològica, com també per factors polítics. Una segona explicació és el reconeixement de la crucial importància de l'establiment de confiança personal

mitjançant les relacions (*guanxi*) (Davies, et al., 1995:209-13).

De fet, segons una entrevista que va realitzar Jane Nolan (2011) a un director general a la Xina, el *guanxi*, segons ell, és encara necessari per a la necessitat d'obtenir informació en un entorn escàs de transparència.

“We don't have the *Wall Street Journal* or the *Dow Jones* to tell us what's going on. The way this economy works it's been developed by the government in a way to obfuscate. The way I stay on top of what's happening with regulation is through my network.” (Nolan, 2011:3364)

Com a resultat de l'estudi, Davies conclou que pot identificar tres tipus de beneficis del *guanxi* que són: 1) les fonts d'informació, sobretot de la tendència de mercat i oportunitats de negoci, i també informació sobre la política (regulacions noves que poden afectar el negoci); 2) les fonts de recursos, ja que els recursos del país estaven controlats per l'autoritat central i, per tant, estava limitada l'accés. Així, s'inclouen aquí la facilitació de recursos de matèria primera, mà d'obra, terreny, electricitat, i també recursos pels drets legals de llicència d'importació i aprovació de l'autoritat local i central. 3) altres beneficis, com ara la construcció de la imatge i reputació de l'empresa, facilitar la disposició de transports i de formes de cobrament. Segons la percepció d'importància dels enquestats³, el cobrament, les regulacions d'importacions, l'accés a transports i les polítiques governamentals són els factors de més rellevància pel qual estableixen *guanxi* amb funcionaris (Davies, et al., 1995: 210-213).

Respecte al treball realitzat per Davies, Fan pensa que el benefici més gran que es pot obtenir són informacions polítiques, de la tendència del mercat i oportunitats de mercat, però que no queden ben clar els detalls en el seu estudi, ja que es basa en les percepcions. Critica també l'exageració dels beneficis de l'altra possibilitat proposat per Davies, que defen que les xarxes de *guanxi* ajuden a reduir els costos de transaccions i

³ Podeu trobar el resultat de l'enquesta resumit en la taula 1 de l'annex, realitzat per Davies (1995: 211).

així millorar l'eficiència del mateix negoci. Hi ha veus en contra d'aquesta teoria i ho demostren amb estudis empírics que el desenvolupament i el manteniment del *guanxi* són cars pel que fa al temps i recursos i percebut com a major desavantatge. Per exemple, la Comissió Independent Contra la Corrupció de Hong Kong estima que els *guanxi* costen el 5% del total del benefici de l'empresa per fer negocis a la Xina (Fan, 2002a: 554-555).

Per concloure aquest apartat, podem dir que la importància del *guanxi* que li donen els empresaris és degut principalment per la cerca de benefici per la mateixa empresa, sigui per facilitar l'accés a fonts d'informació o de recursos. Cal dir que la rellevància que se li dóna al *guanxi* es tracta d'una percepció dels empresaris i de qui estudia les relacions de negocis a la Xina. No hi ha dades específiques que mostren quins beneficis i quins costos comporten l'establiment i el manteniment del *guanxi*. Veurem amb més detall sobre la percepció en el punt següent.

3.2. Percepcions i efectes del *guanxi*: el *guanxi* bo i el *guanxi* dolent.

En l'apartat anterior hem vist la importància que té el *guanxi* per als empresaris, que cerquen millorar els resultats de la seva activitat empresarial mitjançant un o més processos d'interacció amb altres individus o entitats. És comprensible la seva motivació, ja que el principi d'un empresari de fer negoci sol ser per maximitzar els beneficis i minimitzar els costos⁴. No obstant això, és dubtós la segona juxtaposició, ja que, com hem vist, pot tenir un cost elevat i un efecte no demostrable i evident. Per tant, el meu objecte d'estudi d'aquest apartat és la percepció que es rep del *guanxi* per tal de determinar els beneficis que aporten i tenir una referència del seu valor. Ho explicaré en els subapartats següents.

4 Teorema de minimax de John von Neumann. Per més informació, podeu consultar: <http://ca.wikipedia.org/wiki/Minimax>

3.2.1. La dimensió de *guanxi* de negoci entre empresa i clients o B2B.

En aquest apartat explicaré la percepció de *guanxi* entre clients i empreses.⁵ Prestaré el treball de Yen i Barnes (2011) per explicar el *guanxi* B2B. Es tracta d'un estudi comparatiu entre les relacions de negoci entre comprador i venedor del model occidental amb el *guanxi* xinès de negoci. No obstant això, el que ens interessa aquí és la qualitat del *guanxi* que es percep es determina segons els resultats o les conseqüències del funcionament de la relació (Yen i Barnes, 2011:348-349). Aquests resultats són:

- La satisfacció: basat en l'aconseguitment de la companyia a les expectacions que han fixat els socis. En altres paraules, es refereix a quant n'és de satisfet amb l'altre pel compliment de la relació.
- El compliment: s'inclouen aquí diversos aspectes, com ara, la venda, el benefici, i la quota de mercat.
- L'orientació a llarg termini: temps de col·laboració entre les dues entitats.
- L'oportunisme: és l'estratègia de trobar oportunitats per interessos propis. Aquí la confiança i el *guanxi* poden servir de mecanismes per salvaguardar i limitar la possibilitat de l'oportunisme.

A més, Yen i Barnes identifiquen quatre factors que actuen en el procés de *guanxi* de negoci, i que fa que les empreses tendeixen a mantenir relacions de negoci a un temps relativament llarg. Aquests són:

- els llaços socials: es refereix a la solidesa d'una relació personal i representa el grau de mútua amistat personal i compartiment de gustos pels dos actors.
- la reciprocitat: és el retorn de favor per desenvolupar i mantenir la relació.
- la cara (*mianzi/lian*): implica el respecte, l'estatus i la reputació moral de l'altre en la societat xinesa.

⁵ No em refereixo aquí a clients particulars. Allò forma part del màrqueting. Aquí ens referim a les empreses que actuen com a clients dins d'aquesta relació. Es tracta del *guanxi*, per exemple, entre un proveïdor i un distribuïdor, o d'una companyia de venda a l'engròs i una empresa de venda a detall.

- la confiança interpersonal: té relació amb la credibilitat i la benevolència de les organitzacions de negocis. També pot implicar el judici que es fa a base del passat històric, la reputació i la sinceritat d'una persona.

L'estudi de Yen i Barnes es basava en l'anàlisi de l'activitat d'importació i exportació d'empreses taiwaneses. La majoria eren empreses petites (89%), que solen mantenir relacions de curt (27%), mig (25%) i mig-llarg termini (38%) i que es troben en relació d'etapa madura (71%)⁶, que suggereixen que estan progressant en una direcció positiva (Yen i Barnes, 2011: 351). Com a resultat de l'estudi, podem diferenciar el comportament de les variants de resultats i dels factors que actuen en el procés de *guanxi* de negoci entre empresa i client de la següent manera:

1. Segons la durada del *guanxi*⁷, tots els factors que actuen en el procés de *guanxi* (llaços socials, reciprocitat, cara i confiança interpersonal) són creixents a mesura que passa el temps. Això explica que, com més dura la relació, hi haurà més llaços en comuns, més intercanvis de favors, més respecte a la cara de l'altre, i més confiança es tindrà a l'altre. Passa el mateix amb la satisfacció, el compliment i l'orientació a llarg termini, que van creixent. És interessant que en el cas de l'oportunisme va decreixent. Això afirma la definició d'oportunitats feta abans, ja que a mesura que duri més el *guanxi* i la confiança, es redueix la possibilitat que el client aprofiti oportunitats del mercat.
2. Segons les etapes de *guanxi*⁸, els llaços socials i la confiança interpersonal és més important quan el *guanxi* és madur. No obstant això, la reciprocitat i la cara va creixent a mesura que va desenvolupant-se el *guanxi*, i és més alta en l'etapa de declinació. Això és degut al fet que la reciprocitat i la cara no són afectades per

⁶ Les etapes a les quals es refereixen Yen i Barnes es basa en la classificació de tres etapes de canvis de relacions de Fraizer. Pretenen definir les etapes de desenvolupament entre el comprador i els venedors. Aquí està la bibliografia, per si us interessa. Fraizer, G. L. (1983). Inter-organizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47, 68–78.

⁷ Font: dades extretes de la taula 2 sobre la durada de *guanxi* de Yen i Barnes (2011:351).

⁸ Font: dades extretes de la taula 3 sobre les etapes del *guanxi* de Yen i Barnes (2011:352).

l'estat de col·laboració en el negoci, i que especialment el cas de la reciprocitat que exigeix el *guanxi* no és immediat. La satisfacció, el compliment i l'orientació a llarg termini són més rellevants a l'etapa madura. En el cas de l'oportunisme passa el mateix que abans: és més possible que els clients practiquin l'oportunisme en una etapa d'emergent del *guanxi* que no pas durant l'etapa madura o en declivi.

Respecte a aquests comportaments de les variants que influeixen el *guanxi* de negoci, Chen Zhengyi (et al., 2011) explica que l'ús *guanxi* i la pràctica del *guanxi* per part de l'empresa es comença en l'etapa de manteniment de relació, i no des de l'inici, perquè pot reduir la satisfacció i el compromís del client. En l'etapa inicial el client i l'empresa es troben en un període de prova, i el fet de practicar el *guanxi* pot provocar una resposta negativa del client degut a la reciprocitat que comporten els favors o els regals. No obstant això, en una etapa de manteniment (o madura segons Yen i Barnes) la pràctica del *guanxi* no només és acceptable, sinó que també faciliten les operacions diàries.

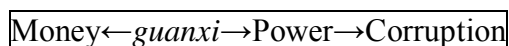
Així, podem concloure que el *guanxi* de negoci entre empresa i client (B2B) té molt en compte els factors (llaços socials, reciprocitat, cara i confiança interpersonal) i els resultats (satisfacció, compliment, orientació a llarg termini i oportunisme) per determinar la qualitat de *guanxi*. El temps i l'etapa en el que es troba un *guanxi* mostren la tendència d'importància que se li dóna a cada factor i cada resultat dintre del procés d'interacció. Cal advertir que l'empresa no ha de precipitar-se a practicar el *guanxi* en l'etapa inicial per evitar reaccions adverses del client. També que el *guanxi* no s'acaba quan la relació de negoci es finalitzi. Tenim com a exemple més destacat la reciprocitat, que segueix sent important malgrat i que la relació es trobi en declivi. A més, el *guanxi* té certa influència perquè el client doni preferència a l'empresa col·laboradora que no pas a altres (l'element oportunista és, de certa manera, controlat pel *guanxi*).

3.2.2. La dimensió de *guanxi* de negoci entre empreses i funcionaris o B2G.

En l'estudi de Nolan (2011) sobre el *guanxi* bo i el *guanxi* dolent, defineix que el *guanxi* es pot percebre com a benefici (*guanxi* bo) o com a factor de corrupció (*guanxi* dolent). Les dues connotacions apareixen en una definició que fa un funcionari enquestat per Nolan, referint-se al *guanxi* de negoci:

“There are good and bad *guanxi*. Bad *guanxi* can mean that you do business with people that you shouldn't do business with. The corrupt *guanxi* because you have to pay them. Good *guanxi* means that you commit yourself and you have a long term view ... but corruption is the bad *guanxi* in China. The bad *guanxi* here is a terrible thing and it's still around and that is one of the dangers to the system.” (Nolan, 2011:3365)

Cal aclarir que la corrupció no té relació directe amb el *guanxi*, ja que la corrupció sol sorgir en un procés d'interacció entre una empresa i un funcionari, que no és pas el proveïdor ni el client de l'empresa, sinó que estableix una connexió amb ella pel seu poder i posició. No obstant això, per Fan (2002a: 556) el *guanxi* i la corrupció són com germans siamesos que no es poden separar: un *guanxi* de negoci amb funcionaris (*guanxi* de B2G) no vol dir corrupció, però no hi ha corrupció que no utilitzi els *guanxi*. Fan ho simplifica en l'esquema següent:



Els diners simbolitzen a l'empresa i el poder amb els funcionaris. Les dues entitats s'interconnecten mitjançant el *guanxi*, però entre l'empresa i la corrupció no hi ha una directa relació. Per tant, no és cert la percepció de què les corrupcions són fruit del *guanxi* entre empresaris i funcionaris. La corrupció és més aviat el resultat de la manipulació d'aquest *guanxi* (Nolan, 2011:3369). Les principals causes de corrupció segons Fan (2002a: 556) són per la debilitat de l'estructura del mercat i un sistema legal inadequat, combinat amb una falta de transparència per l'absència d'oposició política i mitjà de comunicació escrutini. En l'actualitat, el president Xi està portant a terme la

seva campanya d'anti-corrupció, una política que segons ell està creant un entorn sa per a la reforma i l'obertura del país. (Vidal Liy, 2014) Però el canvi social solen trigar temps.

Tornant al tema de la corrupció, incloent-hi també el frau, el suborn, el favoritisme i la competència injusta que comporta el *guanxi* dolent, es pot interpretar com a resultat de la connotació pejorativa ètica de la pràctica del *guanxi*. Com ja he dit abans, els *guanxi* de negocis es creen i es mantenen per interès. Pot beneficiar a l'empresa pròpia i crear desavantatges a la resta d'empreses que queden fóra de la xarxa de *guanxi*. Això fa que redueixi la competència i perjudiqui tota la societat, ja que els béns socials són sacrificats per beneficis personals. La majoria de *guanxi* entre empreses i funcionaris no són ètics ni morals (Fan, 2002a: 558). És per això que moltes vegades el *guanxi* de negoci s'interpreta com a “dolent”, mentre que els de família i d'ajudants són beneficiosos, morals i desitjables, i que no causen dany als que estan fóra del cercle (Fan, 2002a: 557).

Respecte al *guanxi* de B2B, el procés d'interacció de B2G és més simple en el sentit que hi ha menys factors que hi actuen, i per tant, en teoria és més fàcil distingir el *guanxi* bo i el *guanxi* dolent. No obstant això, moltes vegades es tendeix a posar el *guanxi* dolent com a sinònim de procés d'interacció entre una empresa i un o més funcionaris (B2G), ja que és molt més freqüent que sorgeixi d'aquesta relació la corrupció, el frau i el suborn. Gràcies a l'aportació de Fan (2002a), podem desvincular la relació entre B2G amb la corrupció, ja que les empreses no estan directament relacionades amb la causa, sinó que el fet de corrupció, suborn i frau és fruit de la manipulació dels beneficis que es fa d'aquest *guanxi* per part del funcionari. Malgrat i així, el *guanxi* de negoci B2G segueix tenint l'etiqueta de no ètic i immoral.

3.2.3. La dimensió de *guanxi* de negoci entre supervisors i subordinats.

El *guanxi* també es pot aplicar dins d'una mateixa empresa. En aquest subapartat analitzaré el *guanxi* de negoci entre els empleats i l'empresari o personals amb alts càrrecs que s'encarreguen de dirigir als primers. No entra en aquesta categoria el *guanxi* entre els empleats mateixos perquè, d'acord amb les definicions, comparteixen el lloc on treballen, és a dir, tenen una base de *guanxi*, i solen relacionar-se per complir les tasques del treball. A partir d'aquesta base també poden construir més i arribar, per exemple, a ser amics.

En el cas del nostre objecte d'estudi, es tracta d'una relació de jerarquia entre els supervisors i els subordinats, concepte utilitzat per Chen Ying (et al. 2011), que va realitzar un estudi comparatiu de dos nivells de pràctica del *guanxi* dintre d'una empresa: l'àmbit interpersonal i l'àmbit de grup. Es tracta d'una anàlisi de la percepció que reben els empleats del seu superior pel tracte i beneficis rebuts (o no), que afecten el procés de justícia respecte a la satisfacció, el compromís, l'acompliment de les tasques i els comportaments respecte al treball, i com a resultat, aquestes percepcions poden influenciar les normes que els xinesos segueixen per determinar o ajusticiar judicis (Chen Y. et al., 2011: 717).

Chen Ying (et al., 2011: 715-719) entén la pràctica de *guanxi* en l'àmbit interpersonal on el supervisor dóna favors personals a l'empleat amb qui té *guanxi* i fa que aquest es senti beneficiat en el treball gràcies al *guanxi*. Els beneficis solen ser favoritisme en les decisions de recursos humans, com ara, la promoció i les bonificacions (salari extra). Segons un estudi de Law (et al., 2000), els directors solen donar més oportunitats de promoció i més bonificacions amb qui té millor *guanxi*. Els empleats que reben aquests favors personals del supervisor consideren que el procés és just, que hi ha una relació positiva entre favoritisme i percepció de justícia procedimental (Chen Y. et al., 2011:719).

En canvi, pel nivell de grup es refereix a la percepció compartida de què en la pràctica del *guanxi* els beneficis laborals són assignats dintre del grup basat en el *guanxi*

supervisor-subordinat (Chen Y. et al., 2011:716). Dit amb altres paraules, és la percepció que comparteix un grup d'empleats quan el supervisor fa una decisió de recursos humans d'acord amb la qualitat de *guanxi* que té amb els seus subordinats. En contrast amb l'àmbit interpersonal, la percepció de la pràctica de *guanxi* en l'àmbit de grup és negativa perquè, malgrat i que l'assignació de recursos és basat en el criteri d'equitat, moltes vegades són distribuïdes segons les relacions personals i no pel seu rendiment (Chen Y. et al., 2011: 720).⁹

Cal afegir que en aquest nivell de percepció influeixen també altres factors, que són: un és la legitimitat de pràctiques de *guanxi* com a normes, és a dir, si accepten certes normes com normals, no jutjaran les decisions de recursos humans com a negatius; l'altre és la comparació social, on els individus comparen ells mateixos amb altres persones similars per avaluar la seva situació (Festinger, 1954). Aquests factors poden afectar de manera positiva o negativa a la percepció en l'àmbit de grup. Ara bé, quins efectes té la percepció de justícia de la pràctica del *guanxi*? Chen Ying (et al., 2011: 730) afirma que el risc de la pràctica general del *guanxi* pels supervisors en el lloc del treball és que pot embenar al practicant en un cicle d'amplificació de *guanxi* sense fi: si el supervisor vol millorar la percepció negativa i injusta (com a grup) que tenen els seus empleats amb les seves decisions, haurà de proveir més beneficis basats en el *guanxi* individual als seus subordinats, que al seu torn millorarà la percepció de pràctica de *guanxi* en l'àmbit de grup. Si s'aconsegueix un alt nivell de pràctica de *guanxi* en l'àmbit de grup, el supervisor podrà controlar indirectament la relativa influència dels interessos propis dels empleats. També aporta que el factor cultural determina de certa manera la percepció mitjançant la legitimació i la comparació social i, per tant, el context cultural pot amplificar l'interès del grup o de l'individu (Chen Y. et al.,

⁹ És més fàcil d'entendre quan contrastem el criteri d'equitat amb el criteri d'igualtat. Per exemple, si apliquem el criteri d'igualtat als salaris, tothom tindrà el mateix sou. Si es segueix el criteri d'equitat, hi haurà desigualtat de sou, però que els empleats es conformen perquè consideren què és just. La controvèrsia en aquest cas està en què les decisions de recursos humans (promocions i bonificacions) no depèn del mèrit ni del rendiment de l'empleat, sinó que depèn molt del *guanxi* personal que es té amb el supervisor, com ara, si són familiars, amics, o realitzen activitats junts fóra del treball, etc.

2011:731).

En resum, el *guanxi* entre supervisor-subordinat pot ser percebuda positivament o negativament segons el punt de vista que es miri: un empleat que té *guanxi* amb el seu supervisor i que se sent més afavorit per rebre beneficis del seu superior, sol percebre el *guanxi* com un procés d'interacció positiva; mentre que un grup d'empleats que estan dirigits per un mateix supervisor perceben que els favors, les promocions i les bonificacions que dóna són injustes i, per tant, el *guanxi* és vist negativament perquè l'assignació d'aquests beneficis se solen basar en criteris de favoritisme per aquells empleats amb millor *guanxi* que no pas per l'esforç, la dedicació i el rendiment del treballador. No obstant això, els factors culturals poden modificar aquesta percepció negativa mitjançant la legitimitat de pràctiques de *guanxi* i la comparació social. Finalment, podem concloure que la percepció del *guanxi* entre supervisor-subordinat depèn molt de com s'utilitza el *guanxi* i com es practiquen per part del supervisor. Una mala gestió i ús de *guanxi* pot implicar efectes negatius i portar al descontentament dels treballadors.

3.3. Tendències del *guanxi* de negoci en el futur

Ara que hem vist les percepcions i els efectes del *guanxi* de negoci, sabem *grosso modo* els beneficis que pot motivar a un empresari a practicar el *guanxi* i els perjudicis que comporten pel seu ús. Ens queda per resoldre la pregunta clau d'aquest treball: és imprescindible el *guanxi* per fer negocis a la Xina? La resposta és no i és principalment per dues raons: en primer lloc, la pràctica del *guanxi* sorgeix com a resultat del sistema polític i socioeconòmic durant les primeres dècades de l'obertura de la Xina, on el sistema legal era imperfecta i l'estructura del mercat encara no era molt desenvolupada. Però, en les últimes tres dècades va haver-hi grans canvis a la Xina, que passa de ser una economia planificada a ser una economia de mercat (Fan, 2002a; Chen Z., et al., 2011; Nolan, 2011), i que el mercat en general es veu afectat per les reformes

normatives de l'economia (Nolan, 2011) i l'emergència d'una societat civil democràtica (Fan, 2002a). Ara el que es considera com a clau d'èxit en el mercat xinès no és el *guanxi*, sinó la qualitat del producte i l'estratègia de màrqueting (Fan, 2002a).

I en segon lloc, es qüestiona l'ètica de la pràctica del *guanxi*, especialment les de B2G (Fan, 2002a). Ja hem vist que, malgrat i que l'empresa que practica el *guanxi* no té relació directa amb la corrupció, no vol dir que no té responsabilitats. Sense els interessos de part de l'empresa i dels funcionaris, no existiria la corrupció. És per això que el *guanxi* és molt criticada des dels mateixos xinesos.

Molts autors reconeixen el gran canvi de context polític, social i econòmic de la Xina, però tenen diferents opinions sobre la tendència de la pràctica del *guanxi*. En el cas de Fan (2002a) creu que el *guanxi* de negoci canviarà o es reduirà i es basa en un estudi realitzat per ell sobre els beneficis personals i els costos socials del *guanxi* practicat per les empreses internacionals (Fan, 2002b). Afirmar que el *guanxi* és important per a les empreses internacionals estrangeres per inicial el seu negoci a la Xina, i això inclou la introducció, la negociació i la instal·lació d'operacions, però quan hagi començat el negoci, altres factors cobriran més importància, com ara l'alta qualitat dels productes i una bona estratègia de màrqueting. La relació de *guanxi* establert durant la primera etapa haurà de ser replantejada per valorar la seva equitat i decidir si continuar-la.

Al contrari de Fan, Nolan (2011) conclou que el *guanxi* segueix i seguirà sent important perquè, malgrat i que fa dècades que van entrar bancs estrangers a la Xina, el qual significa l'increment de competència en el mercat xinès i la introducció de noves tecnologies i sistemes de direcció, encara hi ha molts obstacles que requereixen el *guanxi* com a mitjà de solució, com ara l'obtenció de llicències essencials i que, per tant, necessiten el suport i l'aprovació del govern nacional i regional. En la mateixa línia d'argument, Chen Zhengyi (2011) afirma que el *guanxi* encara és un factor d'èxit en el

mercat de negocis per qui ja té relacions establertes; a diferència de Fan, Chen considera que no és una estratègia intel·ligent pels principiants, ja que l'obligació moral de la reciprocitat del *guanxi* pot provocar respostes adverses al principi de la negociació, quan les dues entitats encara no es confien entre elles. Les empreses principiants haurien d'enfocar-se en el compliment de les tasques per aconseguir la confiança del client abans de formar el lligam de *guanxi*. Quan arribin a una etapa de manteniment de relació, hauran d'esforçar-se en millorar la credibilitat de l'empresa mitjançant major compliment d'objectius. La pràctica del *guanxi* en aquesta etapa ajuda a augmentar la satisfacció del client.

Per tant, podem concloure que el *guanxi* no és un factor essencial per fer negocis a la Xina, però que sí és important juntament amb altres elements com la marca i la qualitat del producte, el màrqueting i l'estratègia de l'empresa. La qüestió que no queda resolta és la seva tendència degut a la discòrdia dels acadèmics, però com a mínim sabem que el context social, econòmic i polític de la Xina està en constant canvi i que, per tant, cal mirar sempre tant els factors com els resultats com elements i fets dinàmics. De fet, el *guanxi* és per definició un procés dinàmic i complex i no es pot entendre com un objecte estàtic i abstret del seu context.

3.4. Formes alternatives de negociació.

El propòsit d'aquest apartat és per suggerir algunes alternatives al *guanxi* com a forma de negociació. Són propostes que no emfatitzen els factors culturals, però que poden formar part de les relacions i estratègia de negocis. Una primera proposta seria el model occidental, molt semblant al model basat en *guanxi* de negoci pel que fa als objectius, és a dir, que busquen la satisfacció del client, obtenir el seu compromís, mantenir una relació a llarg termini i evitar-ne el comportament oportunista. No obstant això, les empreses no es basen en el *guanxi*, que implica el compartiment de llaços

socials, reciprocitat, respecte de la cara de l'altre i la confiança interpersonal, sinó que construeixen i milloren les relacions de negoci amb el seu client mitjançant la dependència, coordinació, cooperació, comunicació, compromís i confiança interorganitzacional, és a dir, que la relació no s'estableix entre dues persones individuals sinó dues entitats que representen l'empresa i el client (Yen i Barnes, 2011).

La segona proposta basada en la tesi de Fan (2002a) és donar més importància als productes de marques i de qualitat i una bona estratègia d'empresa, és a dir, millorar la competència interna ¹⁰ i la competència organitzativa ¹¹ per tenir avantatge competitiva¹², com ho demostra Jasmina Berbegal en un estudi de les competències que faciliten la internacionalització de les empreses (Bebegal, et al., 2011).

Fan (2002a) també recorda que hi ha una tercera possibilitat, basada en les noves tecnologies d'informació, en particular parla d'Internet, que s'han convertit en les noves solucions per ajudar a desenvolupar un sistema de mercat més obert i transparent i per reduir la dependència de l'intermediari de *guanxi*. No obstant això, l'Internet és una solució que s'aprofita de la falta d'un sistema legislat i que, per tant, comporta problemes tant per l'empresa com pel client. Per part de l'empresa caldrà resoldre qüestions relacionades amb la propietat intel·lectual: les marques registrades, els drets de l'autor i patents. Per part dels usuaris d'Internet es troben amb els drets de privacitat quan intenten accedir a les informacions capitalitzades de les pàgines webs. (Maury i Kleiner, 2002)

Com a quarta i última proposta està la reforma directiva de l'empresa a base de l'ètica. Aquesta idea sorgeix com a resposta a les qüestions ètiques del *guanxi*, l'immaturo món de l'Internet i els models de negocis en general que es basen en el principi d'obtenir la màxima riquesa amb el mínim de cost possible. Juanma Roca (2011) va fer un treball sobre "Ètica, responsabilitat i visió a llarg termini en la formació

¹⁰ És la capacitat d'organització per aconseguir el màxim rendiment dels recursos disponibles, com a personal, capital, materials, idees, etc., i els processos de transformació.

¹¹ Són les diferents habilitats d'organització que ha de tenir l'empresa per aconseguir resultats específics desitjats. Les principals competències d'organització són interna i externa.

¹² Es refereix als avantatges o característiques d'una empresa respecte a altres empreses competidores, el destaca i permet atreure més consumidors.

directiva de les empreses” com a resultat de la reflexió de la causa de la crisi financera, una conseqüència del comportament i l’essència de les persones. Roca critica el principi de direcció de l’empresa actual, citant a l’estudi del professor Donald McCabe sobre l’ensenyament de l’ètica en el negoci, on el professor descriu la mentalitat dels alumnes de MBA sobre la concepció de l’èxit, que es basa en obtenir els millors resultats possibles i que, per tant, fan tot per aconseguir-ho, incloent-hi els enganys i les trampes (Roca, 2011:66). No només aquests futurs empresaris, sinó també els professors de les escoles de negocis consideren que l’ètica no té res a veure amb ells perquè comporta menys beneficis. No obstant això, Roca recorre a Frank Brown (2009), decà de l’escola de negoci INSEAD, per explicar que la bona ètica és un bon negoci i que actualment s’ha convertit en una estratègia de negoci que ajuda a les empreses a obtenir millors resultats. Posa com exemple a Vodafone i Danone, que treballen en qüestions socials per diferenciar-se d’altres competidors. Roca esmenta també a un estudi de Michael Porter i Mark Kramer, especialitzat sobre les corporacions de responsabilitat social com a estratègia per constituir un avantatge competitiva. (Roca, 2011: 66)

4. Conclusió

El *guanxi* és un procés d’interacció social caracteritzat pel seu dinamisme constant, que tendeix a expandir-se i a constituir una xarxa de *guanxi*. L’establiment del *guanxi* depèn de les bases de *guanxi* que es comparteixen o el propòsit que connecten dos individus. Gràcies a un estudi conceptual de les definicions del *guanxi* i la seva classificació, he pogut comprovar que hi ha diferents tipus de *guanxi*, pot comportar beneficis tan materials o immaterials, i que la reciprocitat no sempre és requerida. Així també he identificat el tipus de *guanxi* que s’aplica al món empresarial a la Xina: el *guanxi* de negoci. Es tracta del procés d’interacció entre un empresari amb un altre empresari (B2B), un empleat o un funcionari polític (B2G), motivats per alguna finalitat específica.

Per determinar si el *guanxi* és essencial per a fer negocis a la Xina, he analitzat les percepcions i els efectes que es perceben, ja que els beneficis i els costos del *guanxi* no són fàcils de demostrar. La pràctica del *guanxi* d'un empresari amb els seus empleats posa en prova la capacitat del supervisor de manejar les relacions: a més de proporcionar beneficis als subordinats per augmentar el rendiment del seu treball, s'ha de manejar mesuradament per què no provoqui percepcions de desigualtat pels altres companys de treball. Per tant, un bon *guanxi*, en aquest cas, és una bona i mesurada pràctica de favors i promocions que no sempre ha de ser igual per tothom, però sí justa. En el cas del *guanxi* B2B, el *guanxi* positiu es mostra en la durada d'aquest procés: com més duri, més bona és la interrelació dels practicants. No hi ha una regla de com ni quan s'ha de començar o fins a quin punt s'acaba els *guanxi*, perquè hi ha una constant retorn de favors o beneficis. Això és el que explica el motiu pel qual dues entitats empresarials solen mantenir contacte malgrat la finalització del contracte de negoci. Finalment, el *guanxi* B2G és el més criticat degut a la relació que té, encara que sigui indirecta, amb la corrupció, el frau i el suborn. Els beneficis personals de les persones implicades en aquest lligam crea una evident desigualtat pels altres i perjudiquen la societat en general.

Com a resultat de l'estudi, el *guanxi* no és un factor imprescindible per establir relacions de negoci a la Xina a causa de la reconfiguració del context social, econòmic i polític del país i, per tant, canvi en la consideració del *guanxi*. Això no nega la seva importància, sinó que deixa el protagonisme a altres elements, com el màrqueting, la qualitat i la marca del producte. El negoci basat únicament en el contracte sembla ser no viable per la falta d'humanitat. Per fi i al cap, fer negocis significa l'intercanvi d'interessos o beneficis materials o intel·lectuals, i implica la interacció, la confiança, la comprensió dels desitjos i la retroacció en respostes, el compliment de les paraules i el rendiment de l'activitat empresarial. És per això que no hi ha una única manera de fer negocis a la Xina o a qualsevol lloc del món, sinó varies. Cada empresa haurà de trobar el que s'adapti a la seva, aplicar estratègies diferents segons la situació, mantenir un alt

rendiment i compliment com a factor d'èxit. Ara bé, l'ètica sembla ser una altra moda que tendeix a expandir-se a tot arreu. Estaria bé aplicar-la des de la base de l'empresa juntament amb el respecte als aspectes culturals, socials i normatius de cada país.

5. Bibliografía

- Bedford, Olwen (2011). “*guanxi*-Building in the Workplace: A Dynamic Process Model of Working and Backdoor *guanxi*”, *J Bus Ethics*, 104:149-158.
- Berbergal, Jasmina, et al. (2011). “¿Qué competencias facilitan la internacionalización de las empresas de base tecnológica? Un análisis exploratorio.”, *Economía industrial*, 380: 71-78.
- Brawn, Frank, et al. (2009). “The future of Business Schools 2009 Q&A”, en *Financial Times*, 10 juny 2009.
<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/cf9176d4-51cc-11de-b986-00144feabdc0.html#axz.z3aZvv3H79> (últim accés: 19/05/2015)
- Chen Xiaoyun i Wu Jie (2011). “Do different *guanxi* types affect capability building differently? A contingency view.”, *Industrial Marketing Management*, 40: 581-592.
- Chen Ying, et al. (2011). “Examining the positive and negative effects of *guanxi* practices: A multi-level analysis of *guanxi* practices and procedural justice perceptions”, *Asia Pac J Manag*, 28: 715-735.
- Chen Zhengyi, et al. (2011). “*guanxi* practice and Chinese buyer–supplier relationships: The buyer's perspective”, *Industrial Marketing Management* 40: 569-580.
- Davies, Howard, et al. (1995). “The benefits of ‘*guanxi*’ - the value of relationships in developing the Chinese market.”, *Industrial Marketing Management*, 24: 207-214.
- Fan Ying (2002a). “Questioning *guanxi*: definition, classification and implications”, *International Business Review*, 11:543-561.
- Fan, Ying (2002b). “*guanxi*’s consequences: personal gains at social cost.”, *Journal of Business Ethics*, 38(4): 371-380.
- Festinger, L. (1954). “A theory of social comparison processes.” *Human Relations*, 7(2): 117-140.
- Law, Kenneth S., et al. (2000). “Effect of supervisor-subordinate *guanxi* on supervisory decisions in China: An empirical investigation.” *International Journal of Human*

- Resource Management*, 11: 715-730.
- Luo Yadong (1997). “*guanxi*: Principles, philosophies and implications”, *Human System Management*, 16 (1): 43-51.
- Maury, Mary D. i Kleiner, Deborah S. (2002). “E-commerce, Ethical commerce?”, *Journal of Business Ethics*, 36: 21-31.
- Nolan, Jane (2011). “Good *guanxi* and bad *guanxi*: Western bankers and the role of network practices in institutional change in China”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16): 3357-3372.
- Roca, Juanma i Escudero, Manuel (2011). “Ética, responsabilidad y visión a largo plazo en la formación directiva”, *Economía industrial*, 381: 63-70.
- Vanhonacker, Wilfred R. (2004). “*guanxi* Networks in China. How to be spider, not the fly”, *The China Business Review*, maig-juny: 48-53.
- Vidal Liy, Macarena (2014). “La gran campaña anticorrupción en China afianza el poder de Xi Jinping”, *El país*, 13 desembre 2014.
http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/13/actualidad/1418500406_667429.html (últim accés: 14/05/2015)
- Yan, Dorothy A. i Barnes, Bradley R. (2011). “Analyzing stage and duration of Anglo-Chinese business-to-business relationships”, *Industrial Marketing Management* 40: 346-357.
- Zitmann, Betancourt J.(2011). “Hacia el encuentro de los negocios con China. Una perspectiva cultural”, *Notas D Marketing*, 1: 29-33.

6. Annex

Taula 1. Comparació de les definicions de *guanxi* d'ajudant i *guanxi* de negoci de Fan amb el *guanxi* laboral i *guanxi* de backdoor de Bedford.

	Helper <i>guanxi</i>	Business <i>guanxi</i>	Working <i>guanxi</i>	Backdoor <i>guanxi</i>
Definition	Process of exchange of favors	Process of finding business solutions through personal connections	Process of exchange of favors related to workplace goals	Process of negotiating business solutions through one's <i>guanxi</i> network that includes personal gain for at least one of the parties involved
Nature	Instrumental/ utilitarian	Purely utilitarian	Medium expressive/instrumental	Low expressive, utilitarian
Base	Social	Through intermediary	Mostly work related	Through intermediary, work-related socializing
Core values	<i>Renqing</i> , face	<i>Renqing</i> , face, power, influence	Face (<i>lian</i>), <i>renqing</i> , trust, feeling	<i>Renqing</i> , face (<i>mianzi</i>) due to power, influence
Motivation/ purpose	To get things done	To acquire scarce resources or special treatment	Investment: solve problems, get things done	Specific goal
Function	Means	Means	Means or end	Means
Exchange	Favor	Money for power deal	Favors, consideration, affection, and care	Money for power/social capital for economic
Condition	Reciprocity expected	Strictly reciprocal win-lose bargaining	Reciprocity expected but uncertain	Reciprocity expected but uncertain
Relation	Familiar person, insider or outsider	Stranger, outsider	Familiar person, insider or outsider, workplace or personal	Use of familiar person/insider to negotiate with outsider
Quality/ closeness	Medium, normally unstable	Varies, depending on existence of other bases	Varies, goal of expressive ties	Varies
Downside	Burden of <i>renqing</i>	Corruption, social loss	Burden of <i>renqing</i>	Corruption, social harm
Time	Varies or one-off	Temporary	Varies	Varies

Font: Realitzat per Olwen Bedford (2011: 152)