

第三部分：战略

关系网战略的变迁

■ 彭维刚

在新兴经济发展初期，市场经济的正式规则还没有建立，公司的战略都围绕着关系网尤其是个人关系为主。但随着正规规则的建立，这种关系战略的成本可能将逐步超过带来的收益，而以市场为中心的战略的收益渐渐超过相应的成本。

在这种情况下，公司的战略将趋向以市场为中心。这对企业或者个人如何调整自己的关系网战略有着重要启发意义。

机构变迁影响关系网战略

在新兴经济的各种关系中，按照内容可以分为公司与政府（B2G）和商业与商业（B2B）两种关系。影响 B2G 和 B2B 关系态势的因素有很多，比如机构正规规则的缺乏、人治管理、政府对资源的控制、政府对公司运作的干预。在

亚洲背景下，机构可以被分为政治机构和法定机构。

政治机构的变化

政治机构的变迁主要影响 B2G 的关系。在这里有三个影响因素：1) 政府控制资源的程度；2) 政府干预商业的程度；3) 政策不确定的程度。

这三种因素将直接影响公司依赖政府的程度。获取资源是新兴经济中网络战略最重要的益处之一。政府对于土地、稀缺资源、资本、商业进入门槛等垄断性的控制，使得公司在资源上依赖政府很多，这不可避免导致企业竭力维护好与政府官员的关系。

但是，随着私有化进程的深入，市场力量比如行体系和证券市场的发展，降低了企业对政府资源的依赖。也就是说，随着政府控制资源的减少，公司

从与政府关系网络中获得的回报逐步减少。

同理，政府干预的减少也促使 B2G 的关系也从强势变为弱势。当然，有些国家比如中国，政府干预经济的功能从中央下放到地方，这样维持弱势的 B2G 关系对于企业及时获取信息和有利的商业机会还是很有必要的。

政策的不确定性也影响了 B2G 的关系。在新兴经济中，很多条文没有详细说明，面对如此的不确定性，公司必须和政府建立强有力的关系来减少风险。当政府的规则变得稳定和透明，这种与政府间的强势关系就开始下降。当然这不是说与政府关系不再有用，即使在美国，与政府之间的微弱关联也能够帮助公司了解一些规则，增加政府制定政策时公司对政府的影响。

此外，政治机构的变迁也影响了 B2B 的网络，但不那么直接。一开始，很多公司希望与有着良好政府关系的企业建立强有力的联系，但随着机构的变化，这种冲动变得微弱，公司希望与更多的其他组织建立联系，即使不再那么密切。

法定机构的变化

法定机构的变化也会影响 B2B 和





彭维刚 (Mike W. Peng) 教授
现为美国达拉斯德州大学管理学院全球战略杰出首席讲座教授 (Provost's Distinguished Professor of Global Strategy at the University of Texas at Dallas) 和中国西安交通大学管理学院海外荣誉教授。他的研究范围主要集中于亚洲、中欧和东欧地区, 涵盖中国大陆、香港、日本、俄罗斯、韩国、泰国, 以及美国。

B2G网络的变化。这里有两个关键影响指标: 1) 指导商业交易的法律框架广泛程度; 2) 这些框架的有效性如何。

由于缺少正规的法律法规框架, 机会主义风险增加, 导致以关系基础的合同和家族企业的增加。强有力的个人关系不仅提供信任和可预见性, 而且便于协作。但这种关系需要时间和精力来维持, 所以范围有限, 减少了与其他公司潜在的交易机会。

而随着正规法律框架的建立, 其应用的广泛性决定了关系交易的成本比法定交易的成本低, 这样企业从强势的、有限的关系走出来, 走向多元的、微弱一些的关系网络。

法律框架的广泛性不代表有效性。如果法律执行不可靠, 公司还是依赖个人强有力的关系来做生意。但随着法律执行有效性的提高, 就会降低与陌生人交易的风险, 从而促进以弱势为基础的关系网络的发展。

关系网络由强变弱

强有力的社会关系网络给企业带来两种好处。第一, 能够获得详细、高质量的信息和知识; 第二, 因为彼此间相互信任, 减少了机会主义的风险。由于制度的空白和文化因素, 在中国、印度尼西亚、韩国等亚洲国家, 企业和企业、政府之间的强有力的关系网络比较流行。

相对于强有力的关系来说, 弱势关系可以理解为相互沟通较少, 亲密度更低, 但分布的范围更广。弱势关系网络给企业带来的益处是维护成本更低, 更适于长距离的关系维持。那些占据关键岗位、有着广泛社会关系的个人或者组织, 成功可能性最大。

这对于那些寻找新知识、领先科技的个人或者组织更为重要。也就是说, 如果想成功的话, 个人或者组织必须超越他们以前亲密、强有力的关系网络。

在机构变迁的早期, 关系网络资产是通过利用 (exploit, 包括选择、生产、效率、挑选、实施和执行等含义) 现有资源来实现其价值的。这些网络都是强势网络, 企业或者个人近距离培育了很长的时间。

随着机构的变迁进入以市场能力为基础竞争的阶段, 强势的关系网络渐渐很难提供支持组织发展所需的资源。因

随着机构向市场机制方向变迁, 公司的强势关系网将逐步被弱势关系网代替。企业要根据机构变化的速度和纬度的不同, 适时设计相应的关系网战略。

为企业需要寻找更多 (explore, 指的是寻找、变化、冒险、试验、灵活性、发现和创新等含义) 做生意的新办法, 他们通常开发更广泛的能带来所需资源和机会的新关系, 而这些新关系可能是弱势的。

因此, 随着机构向市场机制方向变迁 (包括政府对资源控制、干预商业的减少, 政策不确定性的降低, 法律框架的更加完整和有效), 公司的强势关系网络将逐步被弱势关系网络代替。

关系网战略仍将长期存在

尽管如此, 这不意味着关系网战略不再有用。很长一段时间以来, 新兴经济中的关系战略被看作落后的东西。在中国, 研究发现, 与政府关系良好对企业业绩有着良好的促进作用。

但即使在发达国家, 关系网络依旧是战略选择的一个重要部分。美国的相关研究表明, 认识“高位”的人对企业也很有好处。在成熟经济中, 企业也被各种关系网络所包围, 有联系紧密的也有松散的。历史上, 新兴经济的公司更倾向于依赖强有力的关系, 而发达国家的企业则在强有力的关系和微弱关系之间取得平衡。对于发达国家的企业来说, 由于机构更为正规、法律更为详细透明, 弱势关系更值得培养。这些关系也是企业竞争力的一个补充。

这也意味着, 即使新兴经济中企业逐步从关系战略转向市场战略, 他们依旧保留关系战略的内容, 只不过从强有力的关系战略转向不牢固的关系战略。关系的强弱可以由投入的时间、感情、亲密 (相互信任) 和互惠的服务来衡量。

很多新兴经济中的官员有着很强有力的社会关系, 而这通常导致腐败和道德问题。虽然很多政府试图斩断这些网

络, 强迫企业变得市场为导向, 但上述的分析表明, 在缺乏正规、市场为导向的机构情况下, B2G和B2B的关系都已确定了。只有通过以市场为导向的机构建设, 这些关系才能从强势变为弱势。

在此过程中, 每个公司有着不同的关系网络组合。企业要根据机构变化的速度和纬度的不同, 适时设计相应的网络战略, 关系网战略提前或落后于机构的发展状况都会对企业带来危害。■