



Munich Personal RePEc Archive

## **Guanxi relationships for access to Chinese business network**

Musso, Fabio

Urbino University

2005

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31642/>  
MPRA Paper No. 31642, posted 18 Jun 2011 19:04 UTC

# Le relazioni di *guanxi* per l'accesso ai business network cinesi

di Fabio Musso\*

## 1. I processi di comunicazione nella cultura cinese

Per operare in Cina o con la Cina è necessaria una approfondita conoscenza delle condizioni culturali-politiche che la caratterizzano e che possono tradursi in barriere e ostacoli commerciali con l'Occidente.

Il primo ostacolo che si incontra è la lingua, difficoltà che nasce dal fatto che "il cinese" non possiede alfabeto. La scrittura è costituita da un insieme di tratti che vanno a formare anche dei disegni complessi, e la sua ostilità è accentuata dal fatto che il cinese parlato è diverso da quello scritto. In tutta la Cina, da tempo immemorabile, ci sono centinaia di dialetti, ma il cinese scritto è unico, e questo ha contribuito, nel corso dei secoli, ad assicurargli un'omogeneità nel territorio e a preservare una identità culturale tanto peculiare quanto a sé stante, niente a che vedere con il resto dell'Occidente che, in relazione alla lingua originaria, ha conosciuto e subito varie disgregazioni.

Oltre alle difficoltà della lingua, la mentalità cinese e le norme di comportamento nei rapporti sociali rappresentano un altro aspetto che potenzialmente può frenare o addirittura impedire lo sviluppo di relazioni commerciali.

Una variabile chiave è data dai processi di comunicazione, per la comprensione dei quali può essere utile fare riferimento a un set di specifici componenti, che vengono classificati in cinque differenti tipi (Gao, Ting-Toomey e Gudykunst, 1996):

- *Hanxu* (comunicazione implicita)
- *Tinghua* (ascolto mirato-centrato)
- *Keqi* (educazione, buone maniere)
- *Zijiren* (appartenenza)

\* Fabio Musso è professore associato di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", dove insegna Economia e gestione delle imprese internazionali e Marketing internazionale presso la Facoltà di Economia.

– *Mianzi* (comunicazioni faccia a faccia)

*Hanxu (comunicazione implicita)*

La parola Cinese *han* può essere tradotta come “contenere” “incarnare”, oppure “serbare”. Il termine *xu* significa “immagazzinare” oppure “conservare”. Così, con l’unione di queste due parole si fa riferimento a un modello di comunicazione (verbale e non verbale) che è misurato, riservato, implicito e indiretto.

Uno stile implicito di comunicazione permette all’individuo di girare intorno al senso delle parole, senza esternare interamente i propri pensieri ma lasciando una parte non detta, e questo permette di non alterare l’armonia esistente all’interno di un gruppo di individui.

Un detto Cinese recita: «Quando in un discorso rimangono cose non dette c’è sempre spazio per proseguire o ritrattare».

Questo tipo di comunicazione porta ad aumentare l’importanza dei messaggi non verbali, che concorrono a fornire suggerimenti per interpretare il messaggio verbale (Hall, 1976).

La componente *Hanxu* dei processi di comunicazione implica una carenza espressiva riscontrabile quotidianamente nella vita dei cinesi, che tendono a non mostrare apertamente le proprie emozioni specialmente se sono forti e negative. Per un Cinese le emozioni estreme sono il sintomo di problemi di salute o interiori, mentre la moderazione nell’espressività è considerata fondamentale per raggiungere un proprio equilibrio interiore (Bond, 1991). Espressioni emozionali come amore, rabbia, gioia, sono in genere tenute ben nascoste.

Controllare costantemente le proprie espressioni è una regola basilare nell’interazione sociale, persino in contesti romantici o matrimoniali, nei quali i Cinesi raramente verbalizzano i propri sentimenti, dimostrandoli piuttosto aiutando e prendendosi cura dell’altra persona.

Fin dall’infanzia viene insegnata in Cina la moderazione, in modo da evitare che i sentimenti personali vengano imposti alle altre persone turbando l’equilibrio dei rapporti (Bond e Hwang, 1986).

Gli operatori occidentali riscontrano forti difficoltà di fronte a questo approccio alla comunicazione, soprattutto a causa della costante mancanza di chiarezza rispetto alle reali intenzioni percepibili dalla controparte durante le trattative. Dal lato opposto, i cinesi pongono grande fiducia nella loro abilità di prevedere il comportamento altrui cogliendo espressioni indirette durante le relazioni, rivelatrici delle opinioni e dei sentimenti della controparte. Per questo motivo, sono degli ottimi osservatori pronti a cogliere ogni minimo indizio che possa rilevare l’intento e la personalità dell’interlocutore che hanno di fronte.

*Tinghua (ascolto mirato-centrato)*

Per rendere più chiara la spiegazione di questo secondo punto è necessario tenere distinti i soggetti che partecipano a un'interazione: quello che parla e quello che ascolta. Nella cultura Cinese gli individui devono calarsi in un ruolo o nell'altro in base alla struttura gerarchica e comportarsi di conseguenza in accordo con le regole che il proprio ruolo comporta. Ci sono determinate condizioni associate a colui che parla, e non a tutti è concesso di parlare. Ciò può derivare dalla conoscenza sull'argomento della discussione, che può derivare dall'esperienza o dall'educazione, oppure dipende dalla posizione di potere ricoperta. A colui che parla sono riconosciuti attributi di signorilità, autorità, esperienza, conoscenza, ed esperienza.

Nella famiglia Cinese il ruolo sociale dei figli è quello di assimilare ciò che i genitori dicono, un bambino obbediente ascolta ma non dà voce alle proprie opinioni. Questo approccio, adottato anche nelle regole sociali di conversazione, contribuisce a preservare gli equilibri esistenti, analogamente a quanto visto in relazione al punto precedente. Partendo dalla famiglia questo modello comunicativo si estende a tutti i contesti relazionali.

Per esempio, nell'ambiente scolastico si suppone che gli studenti debbano per la maggior parte del tempo solamente ascoltare la parola dell'autorità competente, che in questo specifico caso è rappresentata dagli insegnanti. Così, anche per la valutazione degli alunni hanno maggior rilievo la capacità di ascoltare, memorizzare e scrivere, mentre l'abilità di esprimersi resta in secondo piano. Il risultato porta i bambini cinesi ad avere spesso carenze nella fluidità verbale rispetto ai coetanei di altre culture, proprio a causa del fatto che parlare troppo è giudicato irrispettoso.

Anche durante le lezioni scolastiche, l'insegnante non viene mai interrotto, indipendentemente dal fatto che i concetti spiegati siano stati compresi o meno, salvo poi discutere in privato con l'insegnante stesso i dubbi emersi. Nel mondo del lavoro un buon impiegato è colui che pratica il *tinghua*, fa ciò che gli è stato detto, ha la volontà di soddisfare le aspettative altrui e accettare le critiche. Nella maggior parte delle situazioni di lavoro, comunicare significa imparare ad ascoltare e, più importante ancora, ascoltare con la massima attenzione. La facoltà di replicare è nella maggior parte delle volte molto limitata se non assente del tutto.

Analogamente, anche nei rapporti d'affari replicare, sfidare, domandare e interrompere gli altri sono pratiche quasi assenti. Di conseguenza, per colui che parla è importante avere l'abilità di capire se il messaggio è stato recepito dagli interlocutori interpretando segnali non verbali e risposte implicite.

L'importanza dell'ascolto si adatta perfettamente allo stile di vita cinese che tende a evitare il confronto diretto. La cultura Cinese apostrofa la bocca

come una delle principali fonti di “disgrazie”, così se gli interlocutori si focalizzano maggiormente sull’ascolto un confronto diretto può essere evitato preservando l’armonia.

*Keqi* (educazione, buone maniere)

Si tratta di un principio basilare sul quale poggiano i processi di comunicazione quotidiani. Il rispetto del *keqi* si applica a tutte le interazioni personali e riguarda tutte le parti in causa.

Nella relazione fra l’ospitante e l’ospite il primo dimostra la sua educazione facendo il possibile affinché l’ospite si senta come a casa propria, mentre quest’ultimo ricambia cercando di non imporre le proprie scelte.

Un Cinese è solito rispondere a un invito, che può riferirsi a prendere una tazza di tè fino a un vero e proprio invito a cena, con un “no” ritualizzato. Ciò non sta a significare un reale rifiuto, ma semplicemente un’espressione di educazione, di fronte alla quale ci si aspetta che l’invito sia ripetuto fino a che l’offerta sia accettata. Non accettando il rifiuto “di facciata” l’offerente dimostra la sua sincerità nell’offerta. Questo continuo *offrire-rifiutare-offrire-accettare* è alla base dell’interazione fra due persone.

Il concetto di *kqi* include anche i valori di modestia e umiltà. Per esempio, quando un cinese riceve un complimento applica automaticamente il rituale rispondendo con frasi che sminuiscono i meriti, mentre accettare apertamente un complimento è considerato decisamente maleducato. La cosa rischia di generare incomprensioni soprattutto nel rapporto con soggetti di culture occidentali molto più aperte, nell’ambito delle quali, in ambienti professionali, è piuttosto consueta la pratica di enfatizzare i propri risultati.

Durante le trattative d’affari, dunque, occorre una spiccata sensibilità per riuscire a conciliare l’esigenza di presentare se stessi e la propria azienda nella migliore maniera possibile e nello stesso tempo non cadere nel pericolo di risultare immodesti e perdere credibilità.

*Zijiren* (appartenenza)

L’importanza dell’appartenenza è molto forte nella cultura cinese e in tutte quelle collettivistiche, in base alle quali i bisogni, gli obiettivi e le esigenze del gruppo spesso hanno la precedenza su quelli individuali. I termini *Zijiren* (insider) e *wairen* (outsider) sono da questo punto di vista due concetti fondamentali.

I cinesi tendono a individuare chiaramente la differenza tra questi due attributi di un soggetto, e ciò li aiuta a posizionarsi nella scala gerarchica che definisce i ruoli nelle relazioni.

*Insider* nelle organizzazioni si considerano individui che sono sullo stesso livello della scala gerarchica. Così, anche all’interno di organizzazioni che

racchiudono diversi gruppi la comunicazione fra membri appartenenti a gruppi diversi segue regole predefinite che identificano un sistema di comunicazione non aperto (Gao, Ting-Toomey e Gudykunst, 1996).

Questo crea difficoltà nelle interazioni con stranieri o in generale con quanti vengono percepiti come *outsider*, perchè viene meno la piena possibilità di esprimere i contenuti del rapporto. Non di rado questo richiede che il rapporto sia filtrato un' intermediario che conosca entrambe le parti. Con l'aiuto dell'intermediario la non conoscenza, che si traduce in diffidenza o indifferenza, può essere ridotta in maniera decisiva.

Spesso l'aiuto di un intermediario è fondamentale per risolvere le controversie perché per i cinesi cercare di persuadere un *outsider* senza perdere la faccia è impossibile. La ragione sta nel fatto che un outsider viene considerato come un soggetto che non è a conoscenza delle proprie problematiche più riservate, né dovrà addentrarsene, dati i principi di riservatezza pervasivi nella cultura Cinese (Bond, 1991).

Di conseguenza, questa classificazione marcata tra chi è dentro o fuori di un gruppo erige un muro che è impossibile da penetrare per uno straniero, considerato che questi viene visto come l'*outsider* più lontano da ogni gruppo esistente nella società cinese.

È raro vedere i Cinesi socializzare con uno sconosciuto aspettando in una fila, in un treno o durante una funzione sociale (Gao, Ting-Toomey e Gudykunst, 1996). È soprattutto per questo che i cinesi sono spesso percepiti come freddi e distanti da coloro che essi giudicano *outsider*.

All'interno di un gruppo, invece, si condividono senso di unità e di appartenenza. Fra *insider* i rapporti sono più informali e anche le emozioni sono espresse più liberamente. Per esempio, i manager cinesi sono soliti affrontare i problemi con i loro sottoposti non in modo diretto, ma chiedendo loro di intraprendere conversazioni "*heart-to-heart*" con i loro colleghi, amici o familiari. Queste intermediazioni di persone hanno la funzione di influenzare e di ammorbidire i contrasti, rendendo la controversia più gestibile e maggiormente risolvibile.

#### *Mianzi (comunicazioni faccia a faccia)*

La nozione di "faccia" riguarda ogni aspetto delle interazioni personali nella cultura cinese per il fatto che la cultura stessa enfatizza al massimo la predisposizione degli individui a intraprendere relazioni con altri soggetti e a far parte di un gruppo.

Nella lingua cinese ci sono due termini che esprimono il significato di "faccia": *lian* e *mianzi*.

Il termine *lian* indica una caratterizzazione morale attribuita a priori in base all'ambiente sociale di appartenenza di un individuo. Riguarda la sicu-

rezza, la fiducia della società nell'integrità morale di un soggetto, la perdita della quale rende impossibile per l'individuo inserirsi e agire all'interno di un gruppo.

Il termine *mianzi* esprime invece la reputazione che può essere acquisita attraverso il comportamento, in modo simile a ciò che nel mondo occidentale viene raggiunto attraverso l'operare quotidiano, i successi e l'ostentazione.

La componente *lian* rappresenta quindi una sorta di condizione "strutturale" della reputazione di una persona, legata al suo status nella gerarchia sociale e al ruolo svolto, mentre quella *mianzi* deriva dagli sforzi compiuti per acquisire una buona reputazione e riguarda la proiezione dell'immagine pubblica del concetto di *lian* (Harris e Yau, 1994).

Data l'importanza di porsi in relazione con gli altri nella vita di un cinese, il modo in cui esso presenta, gestisce e mantiene la propria immagine diviene fondamentale e ispira ogni suo comportamento. Questo aspetto è essenziale per mantenere il ruolo ricoperto nella società e preservare l'armonia nei rapporti con gli altri.

L'importanza dell'immagine non solo esplica ma influenza l'uso di precise strategie di comunicazione nella cultura cinese, in particolare quelle riguardanti le *comunicazioni confidenziali*, la *gestione dei conflitti*, l'*accondiscendenza*, e l'*uso di intermediari*.

Per quanto riguarda le *comunicazioni confidenziali*, con il termine *yilum* si fa riferimento alla pratica di fare commenti alle spalle di qualcuno. Quanto più nella cultura cinese la conversazione pubblica tende a essere ritualizzata in modo da evitare situazioni che apportino una minaccia all'immagine di un individuo, cosa che come si è visto rappresenta un punto fondamentale nella gestione dei rapporti con gli altri, tanto più le conversazioni private tendono ad essere reali e spontanee (Gao, Ting-Toomey e Gudykunst, 1996).

Durante lo *yilum* gli individui possono lamentarsi dei superiori, dei genitori, degli insegnanti e di tutte quelle figure alle quali fin dalla tenera età viene insegnato loro di portare rispetto o che vengono reputati in grado di esercitare controllo su di loro. La presenza e l'importanza di questa pratica influenza il comportamento di chi può esserne oggetto. La probabilità di esserne vittima decresce se un individuo si comporta appropriatamente seguendo le regole prestabilite dai rituali di comportamento e mantiene l'armonia nei rapporti con gli altri.

Con riferimento alla *gestione dei conflitti*, i cinesi tendono a evitare il più possibile i confronti diretti, e questo porta tendenzialmente a evitare le manifestazioni apertamente conflittuali. La cultura cinese considera ogni tipo di conflitto o l'inizio di qualsiasi tipo di discussione come un atteggiamento volto a perseguire il *luan* (caos) che distrugge l'armonia costruita con le relazioni sociali (Bond, 1991).

I conflitti contengono il pericolo di intaccare i rapporti fra interi gruppi. Per esempio, quando sorge una discussione fra due famiglie, anche non di grave entità, viene ordinato ai bambini di non frequentarsi e non giocare assieme, proprio per sottolineare il turbamento dell'armonia precedentemente instaurata.

Il modo in cui vengono gestiti i conflitti è connesso con l'attenzione a non perdere la reputazione, per cui gli atteggiamenti sono orientati alla ricerca del compromesso onde evitare che la questione venga percepita dall'esterno. Ciò non significa arrendevolezza o poco interessati alla questione ma semplicemente si comportano come a loro è richiesto dai canoni della loro cultura (Polsa, So e Speece, 2003). In ogni caso, i cinesi non prendono mai posizioni nette che possano minare definitivamente il rapporto, per cui anche le situazioni di conflitto vengono affrontate con attenzione al mantenimento di margini di intervento per recuperare i benefici dalla relazione precedentemente intrapresa.

La ricerca dell'*accondiscendenza*, per evitare situazioni di conflitto, maldicenze e, in generale, salvaguardare la reputazione, porta a non manifestare in maniera palese le opinioni discordi verso gli altri. Nelle negoziazioni d'affari per esempio, lo stile proposta-controproposta viene evitato, perché manifestare esplicitamente disaccordo viene ritenuto poco elegante e maleducato; per tale motivo è buona educazione assumere in pubblico un atteggiamento asettico e disinteressato per poi ridiscutere la questione in sede privata.

Questo permette di creare un clima sereno e di mutuo rispetto che favorisce il consolidamento della relazione. Per contro, intervenire energicamente per esprimere il proprio punto di vista non è apprezzato come magari può avvenire in altre culture ma è giudicato sintomo di instabilità che può essere trasmessa all'intero gruppo.

Una regola base onorata in Cina è: «onora prima la gerarchia, poi la tua visione della verità» (Bond, 1991). Seguendo questi insegnamenti molti cinesi sacrificano la loro credibilità per salvare la "faccia", anche perché i cinesi considerano mentire come un atteggiamento non così grave, come invece viene reputato in altre culture.

Con riferimento, infine, all'*uso degli intermediari* come strategia per salvaguardare la "faccia", va considerato che l'importanza di non esporsi in prima persona in situazioni che possono ledere la propria immagine verso gli altri porta i cinesi ad adoperare frequentemente una terza parte per venire a capo di situazioni conflittuali o potenzialmente tali. Per questa ragione è frequente, soprattutto nelle negoziazioni, il ricorso a soggetti intermedi che hanno il compito di non far esporre gli interlocutori nelle fasi più tese della trattativa. L'intermediario assume quindi un'importanza molto rilevante. Deve trattarsi di un individuo ben conosciuto da entrambe le parti per essere sicuri della sua

neutralità, e spesso tale ruolo è coperto da amici stretti di entrambe le parti o da persone più anziane e stimate. Gli interpreti cinesi che fanno parte delle delegazioni incaricate delle trattative con le imprese estere assumono spesso questo ruolo di mediazione, che va quindi oltre la semplice intermediazione linguistica.

## 2. La cultura delle relazioni: il *guanxi*

Dopo aver considerato i principali fattori che caratterizzano le logiche di comunicazione della cultura cinese, è possibile approfondire nello specifico le modalità di sviluppo delle relazioni.

L'elemento basilare che caratterizza i rapporti sociali ed economici in Cina è racchiuso in un'unica espressione: "coltivare le relazioni". Con essa si intende fare riferimento a un complesso sistema di relazioni personali che in Cina viene chiamato *guanxi* (pron.: *gwan shee*), senza il quale non è possibile operare nel mercato.

Attraverso il *guanxi*, le persone chiedono e prestano vicendevolmente favori, sentendosi così in debito l'una verso l'altra; questo termine e il suo concetto intrinseco sono paragonabili in un certo senso alla nostra locuzione latina *do ut des*, come scambio di reciproci benefici.

I cinesi intendono il *guanxi* una specie di associazione di mutuo soccorso, che può espandersi a una cerchia, a un gruppo di persone più o meno esteso, senza restare confinata a una interazione fra due soli individui.

Particolarità linguistiche e relazionali non sono però gli unici elementi di cui occorre tenere conto. Poiché la Cina è sempre stata isolata rispetto al resto del mondo, molti tratti della sua cultura si sono sviluppati in modo indipendente e del tutto peculiare, e tali si sono conservati nel tempo senza subire particolari influenze, se non in questi ultimi anni in concomitanza con la progressiva apertura del Paese e grazie allo sviluppo delle comunicazioni, che hanno fortemente avvantaggiato un processo di contaminazione culturale senza precedenti. Occorre sottolineare, a questo proposito, che la cultura cinese è basata sulla filosofia confuciana ma trae spunti anche dal taoismo e dal buddismo (Polsa, 2003). Tali valori sono stati profondamente intaccati con la fondazione della Repubblica popolare cinese<sup>1</sup>, anche se nel corso degli ultimi vent'anni l'attenuarsi del rigore nell'applicazione dei principi maoisti ha per-

<sup>1</sup> Per esempio, il ruolo della donna venne fortemente riequilibrato rispetto all'uomo, e anche attualmente l'intero ruolo della famiglia risulta condizionato dalle scelte di governo. Valga, a tale proposito, l'esempio dell'attuale limitazione al numero di figli (uno) consentiti per ogni nucleo familiare.

messo di riportare in luce vecchie tradizioni che si stanno mescolando ai nuovi flussi culturali dell'occidente, fra cui la cultura consumistica.

I principi di base della cultura sociale cinese sono riferiti in gran parte al valore dei rapporti interpersonali che, in confronto con le culture occidentali, risultano molto più fondati sul concetto di "collettività" (Hofstede, 2001). Gli individui sono visti come parte delle relazioni e alcune di queste rivestono una particolare importanza. Si tratta di quelle che Confucio definisce come "Relazioni Cardinali", ossia quelle che regolano i rapporti fra sovrani e sudditi, fra padri e figli, fra fratello maggiore e fratello minore, fra marito e moglie, fra amici. L'ordine sociale si basa sul rispetto da parte di ogni individuo di tali gerarchie (Bond e Hwang, 1986).

Nell'ambito di questi principi, il *guanxi* non può essere inteso come comunemente viene concepito il termine "relazioni" nelle culture occidentali, ma rappresenta un'implicazione di quel concetto di collettivismo appena citato. La sua portata è molto maggiore rispetto all'influenza che anche in occidente le relazioni personali possono esercitare; e la sua capacità condizionante deriva, innanzitutto, dal fatto che riguarda tutti gli elementi delle relazioni piuttosto che solamente alcuni, per esempio solo quelli economici o quelli personali, come invece avviene più spesso in Occidente. Ciò significa che tali elementi risultano difficilmente separabili, ed è quindi frequente l'estensione del rapporto su piani diversi rispetto a quello da cui se ne è determinato l'avvio.

Un'altra differenza rispetto ai rapporti di stampo occidentale è data dal maggior grado di interdipendenza che il *guanxi* genera, poiché da esso scaturiscono precise obbligazioni. Attraverso lo scambio di favori, il *guanxi* si rafforza, e ogni favore genera condizioni di reciprocità che si ripercuotono sulla relazione stessa ma anche sull'intero network sociale nell'ambito del quale la relazione si sviluppa<sup>2</sup>. Gli obblighi morali che scaturiscono da un *guanxi* sono molto vincolanti, e tenere loro fede può spesso rappresentare un sacrificio.

Un'ultima differenza rispetto alle relazioni di stampo occidentale riguarda il processo di formazione del *guanxi*. Costruire una relazione secondo *guanxi* significa instaurare fin da subito un rapporto di fiducia fra due persone sulla base di collegamenti forti che esse hanno in comune (amici, parenti, compagni di scuola). Un grado elevato di mutua fiducia si instaura quindi fin da subito senza che siano avvenuti precedenti scambi fra i due soggetti, e il successivo evolvere della relazione non necessita di verifiche o conferme per renderla più

<sup>2</sup> Il coinvolgimento del network sociale di appartenenza si manifesta quando, a fronte di un favore fatto, una persona può chiederne un altro in cambio non per se stessa, ma per un altro membro del suo network di appartenenza. Ciò significa che persone di network diversi e che non sono in relazione fra loro possono farsi dei favori per rispettare dei vincoli con terze persone che con entrambe hanno un rapporto di *guanxi*.

certa e affidabile, né di particolari vincoli formali che possano dare maggiori garanzie ai partner. Si tratta in questo caso di una grossa differenza rispetto alla prassi occidentale, in base alla quale l'affidabilità di un interlocutore viene attribuita solo attraverso successive interazioni/verifiche.

Secondo questi presupposti, il *guanxi* rappresenta una sorta di substrato che permette di impostare delle relazioni sulla base di una presunta affidabilità che le parti si sforzano successivamente di non smentire, mentre nella cultura occidentale la fiducia scaturisce solo attraverso ripetute dimostrazioni di affidabilità e di interesse nel voler consolidare il rapporto. Da questo punto di vista, il *guanxi* può essere inteso come una precisa *risorsa sociale* (Polsa, 2003) la cui forza dipende da quanto approfonditi sono i legami. Più forti e radicati sono i legami, come nel caso di quelli familiari, maggiore è il grado di compattezza del network che si determina.

Un concetto che esprime l'importanza delle relazioni secondo il *guanxi* è quello che fa riferimento alla "faccia" di un individuo, intesa come sua onorabilità, di cui si è parlato nel precedente paragrafo.

Costruire delle relazioni secondo *guanxi* significa impegnarsi per migliorare la propria "faccia" (*face-work*, Polsa, 2003), considerando sia l'accezione *lian* che quella *mianzi*. L'attenzione verso tali aspetti va in particolare riposta quando si chiedono favori o quando non si è in grado di farne. In questi casi occorre molta attenzione affinché dai comportamenti tenuti non sia compromessa la reputazione. Questa è la ragione per cui, in genere, una risposta negativa nella cultura cinese è meno diretta che nella cultura occidentale.

Gli studi di marketing occidentali hanno già da tempo identificato l'importanza degli aspetti relazionali nei rapporti fra imprese e le diverse prospettive attraverso cui è possibile analizzarne le dinamiche<sup>3</sup>, così come sono state analizzate le componenti relazionali nel rapporto con i consumatori finali. In particolare, con riferimento agli aspetti legati all'interscambio regolato da fiducia reciproca e orientamento di lungo periodo (Gronroos, 1990; Shani e Chalasani, 1992; Morgan e Hunt, 1994) viene posto in evidenza come nel complesso network di produttori, distributori e consumatori, l'influenza della variabile culturale può risultare, in determinati contesti, particolarmente rilevante e in grado di modificare notevolmente gli assetti organizzativi esterni delle imprese, in funzione dei rapporti da esse sostenute, e i relativi processi di costruzione del valore (Ambler, 1994).

Considerato che per la cultura cinese si tende a favorire la cooperazione

<sup>3</sup> Il riferimento è, in particolare, al paradigma politico-economico, che focalizza l'attenzione sulle relazioni interorganizzative (Stern e Reve, 1980; Arndt, 1983), e agli approcci *interattivo* (Hakansson e Ostberg, 1975; Hakansson, 1982; Ford, Hakansson e Johanson, 1986) e *network* (Hakansson, 1987).

reciproca, personalizzata e orientata al lungo periodo come presupposto per gran parte dei rapporti di affari, va senz'altro riconosciuto un peso notevolmente superiore delle componenti relazionali nell'influenzare le dinamiche dei rapporti di mercato, siano essi fra imprese che fra imprese e consumatori. Tali aspetti non vanno sottovalutati nel momento in cui vengono definite le azioni di marketing da intraprendere per il mercato cinese, a partire dall'importanza che va riconosciuta al costruire e mantenere anche relazioni che potrebbero apparire non utili o non importanti. Basti, a questo proposito, considerare che l'orientamento culturale prevalente porta gli individui a cercare, anche per la costruzione di rapporti economici, dei presupposti personali, sulla base dei quali può eventualmente svilupparsi un rapporto di affari. In occidente, invece, si tende a distinguere il piano dei rapporti personali da quello delle relazioni professionali, e non di rado le sovrapposizioni vengono percepite come sintomatiche di scarsa trasparenza. In questo caso la priorità è dunque opposta, con le relazioni professionali che precedono, ma non necessariamente, quelle personali (Ambler, 1994).

### **3. I fattori chiave del sistema di *guanxi***

Identificare e isolare tutti i fattori chiave che influiscono sullo sviluppo di relazioni secondo la cultura cinese non è facile. Tali fattori sono stati analizzati a partire dai valori condivisi e dagli obiettivi che caratterizzano i rapporti fra imprese (Abramson e Ai, 1997) e che vengono visti, in Cina, non tanto come delle condizioni di partenza, da considerare assieme alle altre variabili esterne solitamente analizzate ai fini della pianificazione di marketing, ma come presupposti in funzione dei quali verificare la capacità dei soggetti di rendersi compatibili e intergere attraverso legami fiduciari. I cinesi iniziano quindi dal costruire le relazioni per poi capire se è possibile, e in che modo, sviluppare delle strategie aziendali in grado di sfruttarne le potenzialità.

I fattori che maggiormente permettono di identificare i caratteri e le potenzialità di relazioni costruite secondo questi principi sono riconducibili ai concetti di *bonding* (legami personali), *reciprocità*, *fiducia* e *empatia* (Yau, Lee, Chow, Sin e Tse, 2000).

#### *Bonding*

Con riferimento ai legami personali (*bonding*), si tratta di vincoli che fanno capo a due elementi di base: i legami sanguinei, con familiari e parenti, e quelli sociali, che riguardano la sfera delle amicizie, i colleghi di lavoro, i vicini di casa, i compagni di scuola. Rispetto ai Paesi occidentali, i cinesi hanno una più forte tendenza a dividere le persone con cui hanno rapporti in diffe-

renti categorie, a cui riservano trattamenti differenziati. Più diretta è la base di riferimento del legame, maggiormente efficace è l'influenza che ne scaturisce, soprattutto nel rimuovere la diffidenza e aumentare il grado fiducia.

Questo può contribuire a spiegare perché le imprese familiari sono la forma di impresa più diffusa nel sistema economico cinese. I membri di una famiglia sono quelli che mantengono i legami più forti e al loro interno un livello elevato di fiducia reciproca è un presupposto condiviso della relazione.

Tale tipo di legame può essere trasferito fra gruppi familiari o sociali distinti, purché accomunati da una solida base di cultura e rapporti interpersonali secondo valori condivisi. Si possono in questo modo generare legami allargati ma allo stesso tempo ugualmente saldi, nei quali il rapporto di amicizia e di fiducia di uno dei partner funge da garante per facilitare il rapporto anche con soggetti aggiuntivi. Si spiega così come si possono sviluppare network di relazioni e come il presupposto per la loro costruzione sia dato dalla presenza di basi fiduciarie sufficientemente solide.

### *Reciprocità*

Il secondo fattore che caratterizza le relazioni è dato dalla *reciprocità*, il cui termine corrispondente cinese, “*pao*”, possiede in realtà un ampio ventaglio di significati, fra cui “rispondere” e “ripagare” (Yang, 1973). Al centro della definizione c'è il concetto di “ritornare” inteso, appunto, come reciprocità, quale base delle relazioni sociali. Nei rapporti di affari la reciprocità deve innanzitutto manifestarsi su base individuale. I cinesi ritengono che la reciprocità debba essere una certezza, da considerarsi come una sorta di meccanismo relazionale causa-effetto, e che i favori fatti per altri debbano essere considerati come investimenti sociali in merito ai quali si determinerà, in ogni caso, un ritorno successivo.

La reciprocità è vincolante dal punto di vista morale ed è collegata al concetto di fiducia. Quando un favore viene ottenuto, scaturisce un'obbligazione a restituirlo per mantenere buona la propria reputazione.

Rispetto ad altre culture, dove pure tale principio è presente, in Cina esso è enfatizzato da una forte consapevolezza della sua importanza e della sua capacità di influenza sulla costruzione dei valori attorno a cui si sviluppano e gravitano le relazioni sociali. Un persona che non rispetta le regole e rifiuta di restituire un favore perde la sua reputazione e viene considerata inaffidabile e socialmente inaccettabile. Il meccanismo di reciprocità, nel momento in cui è diffuso e condiviso, si traduce in una sorta di capitale sociale che fornisce un effetto moltiplicatore per l'efficacia negli scambi interpersonali.

Le obbligazioni che scaturiscono dal concetto di reciprocità possono avere una valenza sia positiva che negativa: un favore porta a un ritorno positivo, ma un torto o un atteggiamento ostile portano a ritorni negativi. Ai cinesi vie-

ne insegnato, fin da piccoli, a non essere irascibili e a non lamentarsi, senza però assumere atteggiamenti remissivi. In questo viene implicitamente ammessa anche una componente vendicativa, che non assume però la connotazione negativa che possiede per le culture occidentali.

Per comprendere meglio la differenza che esiste fra il concetto di reciprocità per come viene inteso in Cina rispetto all'Occidente, è opportuno specificare che nel contesto culturale occidentale la reciprocità riguarda lo scambio di favori fra due parti o il fare concessioni in funzione di concessioni simili che verranno successivamente. Questo può essere sintetizzato in tre aspetti interrelati dell'azione sociale fra individui (Lebra, 1976): la *contingenza bilaterale*, l'*interdipendenza da benefici reciproci*, l'*equità dei valori scambiati*.

Con riferimento al primo aspetto, la *contingenza bilaterale*, il significato è che una persona che fa un favore a un'altra la obbliga a ricambiarlo. La differenza fra la concezione occidentale e quella cinese è sia nei contenuti che nei tempi: nelle società occidentali vengono enfatizzati tempi brevi e simmetricità nel ricambiare i favori (Yum, 1988), mentre per i cinesi valgono tempi lunghi e modalità di sviluppo della relazione in ottica di lungo periodo, anche nei termini dell'interscambio e nel meccanismo di restituzione dei favori che ne può derivare. Di conseguenza, gli occidentali tendono a restituire i favori prima possibile in modo da potersi liberare dell'obbligazione morale. Viceversa, i cinesi non ritengono che il favore debba essere restituito rapidamente, ma solamente quando sarà il momento opportuno, quando ne trarranno beneficio entrambi i soggetti coinvolti, oppure quando ne avrà necessità il destinatario. Non c'è, quindi, urgenza nel completare il meccanismo di interscambio, e in questo senso i favori fatti possono essere considerati come una sorta di assicurazione: non necessariamente ci si aspetta la restituzione del favore, ma la consapevolezza di tale possibilità è di per sé un fattore socialmente capitalizzabile.

D'altra parte, un favore immediatamente ricambiato facilita il termine della relazione, poiché vengono a mancare le obbligazioni sospese per le quali volerla tenere viva. E, in effetti, un modo per alimentare una relazione, secondo questo criterio, è quello di tenere la controparte costantemente in debito di favori o regali.

Per quanto riguarda il secondo aspetto dell'interazione sociale che influisce sulla reciprocità, l'*interdipendenza da benefici reciproci*, va sottolineato come in Occidente la logica seguita da una persona che fa un favore sia legata all'aspettativa di ottenere qualcosa in cambio. I cinesi, invece, non hanno di solito un preciso intento legato a regali fatti o a favori concessi. In genere, l'intenzione è semplicemente quella di stabilire una relazione di lungo periodo che, in termini generali, potrà portare a dei vantaggi.

L'ultimo aspetto considerato, quello definito di *equità dei valori scambiati*,

fa riferimento a una sorta di quantificazione del valore dei favori o dei regali, che nella cultura occidentale porta a cercare di ricambiare in misura possibilmente corrispondente. I cinesi non danno importanza a questo tipo di simmetria. Il valore dei favori reciprocamente scambiati è slegato da quelli precedentemente ricevuti; tuttavia, tende a non essere costante nel tempo e ad aumentare continuamente, portando a un progressivo rafforzamento del legame. La logica è che, per essere considerati “galantuomini”, i cinesi devono ricambiare un favore ricevuto con qualcosa di proporzionalmente più prezioso, in modo tale da acquisire una reputazione prestigiosa. Un'altra ragione sottostante a questa logica è che ricambiando un favore con qualcosa di più prezioso si genera una sorta di successivo credito presso la controparte, che si sentirà a sua volta obbligata a rendere il favore. La conseguenza di tutto questo è che nel corso del tempo la relazione tende a consolidarsi, dando vita a manifestazioni di reciproca generosità che caratterizzano la volontà degli individui di voler costruire una buona reputazione di se stessi.

### *Fiducia*

Il terzo fattore di cui si compongono i caratteri delle relazioni secondo i principi del *guanxi* è la *fiducia*. Essa viene definita come la volontà di fare affidamento, nelle relazioni di scambio, su uno o più partner verso cui si ripongono aspettative di affidabilità e credibilità (Moorman, Deshpande e Zaltman, 1993). Generalmente, più alto è il livello di fiducia fra cliente e fornitore, e maggiore è la probabilità che la relazione prosegua nel lungo periodo. Molti occidentali intendono un rapporto di fiducia come un comportamento che porta a informazioni utili, permette di condividere delle capacità di influenza sulle variabili esterne, incoraggia l'autocontrollo ed evita l'abuso della vulnerabilità di un altro soggetto (Zand, 1972).

Per i cinesi il concetto di fiducia si manifesta in relazione ai ruoli svolti e ai corrispondenti obblighi che si vengono a generare in un rapporto. Va ricordato a questo proposito che la società cinese funziona come un network di clan, con l'appartenenza a una famiglia e i legami di parentela alla base di tutto. La regola generale di scambio fra individui che hanno legami di parentela fornisce lo schema relazionale di riferimento da cui scaturisce una protezione incondizionata. La fedeltà e la fiducia fra i membri di una famiglia rappresentano un vincolo verso cui l'individuo assume un obbligo, senza che ci sia anticipazione di reciprocità. Rompere questo vincolo significa danneggiare profondamente la propria reputazione sociale e porta a perdere prestigio e credibilità. Per tale motivo, i familiari e i parenti sono quelli da cui un individuo prioritariamente dipende e su cui può contare maggiormente.

Parallelamente, alla forte fiducia che caratterizza i membri di un gruppo corrisponde un'altrettanto forte diffidenza verso chi non appartiene alla cer-

chia delle relazioni personali. I cinesi trovano molto difficile sviluppare rapporti in termini neutrali rispetto a queste variabili, che di fatto costituiscono un punto di riferimento per stabilire il grado di apertura in una relazione e regolare i comportamenti. In conseguenza di queste cose, la mentalità cinese porta a cercare di creare anticipatamente una condizione di fiducia, se vi è interesse in una relazione.

Per comprendere le ragioni di tale condizione occorre considerare che la forte importanza attribuita ai rapporti di fiducia e ai legami personali, pur essendo fortemente legata ad aspetti tipici della cultura cinese, è anche in buona parte attribuibile a un sistema di regole nei rapporti economici e di scambio poco solido. Ne risente innanzitutto il grado di razionalità, efficienza e professionalità dei rapporti, non ancora equivalente a quello che si è affermato in gran parte dei Paesi occidentali. D'altra parte, la condizione di scarsa stabilità degli equilibri politici ed economici, i forti cambiamenti in corso e la struttura ancora poco evoluta del sistema di regolazione dei rapporti fra imprese, concorrono a rendere poco prevedibili gli andamenti di mercato e poco certe anche le condizioni entro cui i rapporti commerciali si sviluppano.

In queste circostanze è necessaria una forte componente di fiducia, soprattutto se il sistema di tutela giuridica offre poche certezze. Spesso, la componente fiduciaria assume un ruolo più importante anche dei vincoli contrattuali, e mentre gli occidentali tendono ad affrontare un rapporto di affari cautelandosi con accordi formali, i cinesi cercano soprattutto di comprendere quanto ci si possa fidare del potenziale partner. In altri termini, la fiducia funge da condizione di base per gestire rapporti in un contesto caratterizzato da forte incertezza, contribuendo a renderli più stabili attraverso meccanismi che fanno leva su valori morali riconosciuti e socialmente condivisi.

Il vincolo morale sottostante a una relazione di fiducia permette di saldare i rapporti attraverso legami che non si esauriscono nel breve termine: lo stesso meccanismo di restituzione dei favori, nel momento in cui non ha caratteri di immediatezza e può tradursi in un impegno di lungo periodo, richiede la presenza di fiducia per garantire che nessuna delle parti agisca opportunisticamente e nello stesso tempo rassicurare sulla possibilità che gli impegni presi verranno mantenuti. La fiducia si traduce dunque in affidabilità, ma sulla base di essa si può esprimere anche la capacità di alimentare l'interscambio di favori e ottenere di conseguenza i risultati voluti.

### *Empatia*

L'ultimo carattere di cui si compone la cultura delle relazioni nella società cinese è dato dall'*empatia*. Impostare un rapporto sulla base di empatia significa renderlo personale e unico, tale da non essere sostituibile né riproducibile, quanto meno per alcuni dei suoi caratteri.

Attraverso la capacità di capire gli obiettivi e i desideri della controparte, è possibile costruire una relazione che assuma per entrambe le parti un significato non solo professionale, e che sia arricchito di valori e interessi individuali riconosciuti e condivisi. In funzione di questo risultato, assume importanza l'interesse alle esigenze e alle aspettative altrui. Si tratta di un approccio culturalmente collegato alla capacità di un individuo di vedere le situazioni nella prospettiva della controparte, anche se non necessariamente in accordo con tale prospettiva.

Questo aspetto è presente nelle relazioni di affari occidentali, in particolare nelle negoziazioni. Ma nella cultura cinese esso gioca un ruolo più importante, anche perché i cinesi sono restii a comunicare apertamente le loro preferenze e opinioni per evitare di offendere gli altri o di essere rifiutati. Piuttosto, prevale l'aspettativa che siano gli altri a essere in grado di anticipare le esigenze o di comprendere i sentimenti senza doverli espressamente dichiarare; e spesso ciò che non viene detto è più importante di ciò che viene detto.

Questa "comunicazione anticipatoria" si colloca in un contesto definito "receiver centered", che si contrappone allo stile di comunicazione occidentale che è invece di tipo "sender centered" (Yum, 1988). Lo sviluppo dell'empatia permette a un individuo di vedere la situazione nella prospettiva di un altro, aiutandolo a interpretarne a fondo il comportamento (Hwang, 1987). Nei rapporti di affari ciò si traduce in un approccio cognitivo finalizzato a cogliere in profondità aspettative, esigenze, desideri della controparte; riuscendo a valutarne le potenzialità, gli elementi di debolezza e tutti quegli aspetti che permettono di rafforzare il rapporto di reciprocità. L'importanza dell'empatia come supporto della reciprocità per la costruzione delle relazioni è quindi alta, perché è attraverso l'azione dell'empatia che la reciprocità può assumere pieno significato in una relazione.

### **3. L'influenza per le scelte di marketing delle imprese**

Le dimensioni relazionali finora considerate forniscono un contributo alla comprensione del concetto di *guanxi* e consentono di meglio cogliere le differenze rispetto all'importanza che alle relazioni, in campo economico-aziendale, viene attribuita in Occidente.

Date queste dimensioni, che si ripercuotono direttamente sulla possibilità di sviluppare delle strategie di marketing e sull'uso delle relative leve, le implicazioni per le imprese che vogliono sostenere rapporti di mercato secondo queste regole sono notevoli. Le modalità secondo cui vengono condotte le azioni di marketing risentono di questa condizione, ed è pertanto necessario apportare tutti gli adattamenti rispetto alle politiche normalmente adottate in

Occidente.

Occorre peraltro considerare che questa cultura delle relazioni esercita la sua profonda influenza non solo nei comportamenti delle controparti commerciali, ossia le imprese e gli intermediari con cui occorre rapportarsi, ma anche nei consumatori, poiché le stesse decisioni di acquisto della domanda finale sono prese con riferimento all'accettazione sociale delle scelte fatte.

Anche l'uso dell'informazione e le modalità di condivisione delle informazioni sono diverse rispetto alla cultura occidentale. Ciò che nei Paesi occidentali viene inteso come comportamento collusivo e poco trasparente, per esempio quando imprese di uno stesso settore si scambiano informazioni di mercato o quando funzionari pubblici anticipano informazioni rilevanti alle imprese con cui sono maggiormente in rapporto, secondo la cultura cinese questo rappresenta semplicemente un comportamento tendente a rafforzare rapporti basati su fiducia e tali da garantire maggiore affidabilità e correttezza dei partner, a beneficio di tutti i soggetti coinvolti nella relazione e, più in generale, della collettività di appartenenza.

La cultura è quindi di importanza critica per lo sviluppo dei rapporti commerciali in Cina, e i comportamenti delle imprese non possono essere correttamente orientati senza tenere conto degli specifici caratteri della cultura cinese. Soltanto dopo un'approfondita conoscenza della mentalità e delle regole sociali vigenti, l'operatore occidentale potrà concludere soddisfacenti transazioni commerciali, riuscendo a superare le difficoltà di carattere strettamente commerciale ma anche quelle derivanti dal sistema legale, caratterizzato da una moltitudine di leggi di non facile interpretazione. Nel momento in cui sono le regole sociali a prevalere nel regolare i rapporti di affari, le relazioni aiutano gli individui a trattare anche con la complessa burocrazia cinese, e la pratica di far leva sui contatti personali per ottenere autorizzazioni, permessi o anche finanziamenti è comunemente diffusa. È indubbio che esiste un legame imprescindibile fra cultura e comunicazione; laddove vi è "comunicazione", intrinsecamente, e al di là delle intenzioni e motivazioni, vi è anche una trasmissione di "nozioni culturali".

Questa interdipendenza genera sviluppo fra le varie forme di cultura: cultura è l'interagire dell'uomo e, più ampiamente, scaturisce dalle connessioni all'interno di una società nei suoi molteplici aspetti, da cui non restano certamente esclusi i rapporti economici.

### **Riferimenti bibliografici**

Abramson N. R., Ai J. X. (1997), "Using, Guanxi-Style in Buyer-Seller Relationships in China: Reducing Uncertainty and Improving Performance

- Outcomes", *The International Executive*, 39, 6: 765-804.
- Ambler T. (1994), "Marketing's Third Paradigm: Guanxi", *Business Strategy Review*, Winter: 69-80.
- Arndt J. (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 47, Fall.
- Bond M.H. (1991), *Beyond the Chinese face: Insights from Psychology*, Oxford University Press, Hong Kong.
- Bond M.H., Hwang K. (1986), "The Social Psychology of Chinese People", in Bond M.H. (ed.), *The Psychology of Chinese People*, Oxford University Press, Hong Kong, 213-266.
- Ford D., Hakansson H., Johanson J. (1986), "How Do Companies Interact?", *Industrial Marketing and Purchasing*, n. 1.
- Gao G., Ting-Toomey S., Gudykunst W.B. (1996), "Chinese Communication Process", In Bond M.H. (ed.) *Handbook of Chinese Psychology*, Oxford University Press, pp. 280-293.
- Gronroos C. (1990), "A Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, January: 3-11.
- Hakansson H. (1987), *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm, London.
- Hakansson H. (ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Wiley, Chichester, UK.
- Hakansson H., Osteberg C. (1975), "Industrial Marketing: An Organizational Problem?", *Industrial Marketing Management*, n. 4.
- Hall E.T. (1976), "How Cultures Collide", *Psychology Today*, July, pp. 66-97.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Hwang K. K. (1987), "Face and Favor: The Chinese Power Game", *American Journal of Sociology*, vol. 92, n. 4: 944-974.
- Lebra T. S. (1976), *Japanese Patterns of Behavior*, University Press of Hawaii, Honolulu.
- Moorman C., Deshpande R., Zaltman G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, January: 81-101.
- Morgan R. M., Hunt S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, July: 20-38.
- Polsa P., So S. L. M., Speece M. W. (2003), "The People's Republic of China: Markets Within the Market", in Shulz C., Pecotich A., Sharpe M. E. (eds.), *The Rise of Marketing and Consumer Behaviour in Southeast Asia*, (forthcoming in *Handbook of Markets and Economies: East and Southeast Asia, Australia and New Zealand*).

- Shani D., Chalasani S. (1992), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing", *Journal of Services Marketing*, Autumn: 43-52.
- Stern L. W., Reve T. (1980), "Distribution Channels as Political Economies: a Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, Summer.
- Yang L. S. (1973), "The Concept of Pao as a Basis for Social Relations in China", in Fairbank J. K. (ed.), *Chinese Thought and Institutions*, The University of Chicago Press, Chicago and London: 291-309.
- Yau O. H. M., Lee J. S. Y., Chow R. P. M, Sin L. Y. M., Tse A. C. B., (2000) "Relationship Marketing the Chinese Way", *Business Horizons*, Vol. 43, 1, Jan/Feb.
- Yum J. O. (1988), "The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns in East Asia", *Communication Monographs*, December: 374-388.
- Zand D. E. (1972), "Trust and Managerial Problem-Solving", *Administrative Science Quarterly*, June: 229-239.