**عنوان اصلی:**

**کسب‌وکار در چین**

عنوان فرعی:

«راهنمای حقوقی و مدیریتی کسب و کار در چین»

Doing Business in China

نویسنده:

جایلز چنس

Giles Chance

براساس ویرایش پنجم، سال 2023

ترجمه: میثم صالحی



فهرست تفصیلی

مقدمه دکتر حسین طباطبایی

[مقدمه 9](#_Toc170900425)

[فصل نخست) کسب‌وکار در چین 15](#_Toc170900426)

[گفتار نخست) آیا باید در چین سرمایه­گذاری کنیم؟ 18](#_Toc170900427)

[*ماموریت­های تجاری گروهی* 23](#_Toc170900428)

[*ماموریت­های تجاری معاضدتی* 24](#_Toc170900429)

*جشنواره‌ها*[*، نمایشگاه‌ها و همایش­های تجاری* 24](#_Toc170900430)

[*نهادهای تخصصی ارائه اطلاعات* 26](#_Toc170900431)

[*حمایت دولت متبوع* 28](#_Toc170900432)

[*سفارت کشور متبوع در چین* 29](#_Toc170900433)

[*چینی­های خارج از کشور* 29](#_Toc170900434)

[*اندیشکد­ه­ها* 29](#_Toc170900435)

[گفتار دوم) اطلاعات عمومی راجع به چینی­ها و حساسیت­های آن­ها 30](#_Toc170900436)

[*بازدیدهای انفرادی* 33](#_Toc170900437)

[گفتار سوم) یافتن شرکای تجاری 34](#_Toc170900438)

[فصل دوم) در امتداد آیینه سیاه 37](#_Toc170900439)

[گفتار نخست) جغرافیا 38](#_Toc170900440)

[گفتار دوم) تاریخ 41](#_Toc170900441)

[*یکپارچگی چین* 42](#_Toc170900442)

[*تهدید از سوی دنیای بیرون* 43](#_Toc170900443)

[*ترس از هرج و مرج* 45](#_Toc170900444)

[*اقتدار دولت* 45](#_Toc170900445)

[*انقلابیگری چینی* 46](#_Toc170900446)

[گفتار سوم) قومیت و زبان 48](#_Toc170900447)

[گفتار چهارم) فرهنگ 50](#_Toc170900448)

[گفتار پنجم) دولت و اوضاع سیاسی 52](#_Toc170900449)

[گفتار ششم) اقتصاد 55](#_Toc170900450)

[گفتار نهم) نگرش چین به غرب 56](#_Toc170900451)

[گفتار دهم) چرا همه این­ها مهم است 57](#_Toc170900452)

[یک ضمیمه 58](#_Toc170900453)

[*الف) مناطق چین* 58](#_Toc170900454)

[*ب) مختصری از تاریخ چین* 61](#_Toc170900455)

[فصل سوم) اثاثیه‌ی ذهن 65](#_Toc170900456)

[گفتار نخست) فلسفه 66](#_Toc170900457)

[*آیین نیایش اجداد (تکریم مردگان)* 67](#_Toc170900458)

[*دائوئیسم (حدود سال 500 قبل از میلاد)* 68](#_Toc170900459)

[*آیین کنفوسیوس (551–479 قبل از میلاد)* 69](#_Toc170900460)

[*پیروان کنفوسیوس (موزی، قرن پنجم ق.م؛ منسیوس، حدود 371-289 ق.م.؛ شونزی، حدود 298-238 ق.م.)* 72](#_Toc170900461)

[*لیگالیسم (حدود 220 قبل از میلاد)* 73](#_Toc170900462)

[*بودیسم (حدود قرن چهارم پس از میلاد)* 73](#_Toc170900463)

[*نئوکنفوسیوسیسم* 74](#_Toc170900464)

[*مسیحیت (1583 پس از میلاد)* 75](#_Toc170900465)

[*کمونیسم (حدود دهه 1920)* 76](#_Toc170900466)

[گفتار دوم) ارزش­ها 78](#_Toc170900467)

[*سن، سلسله مراتب و اقتدار* 78](#_Toc170900468)

[*«حیثیت» (miànzi)، یا شهرت و منزلت شخصی* 79](#_Toc170900469)

[*ابعاد فرهنگی* 79](#_Toc170900470)

[*انگیزه و پیامد* 80](#_Toc170900471)

[*وحدت و تنوع* 80](#_Toc170900472)

[*دایره و دنباله* 80](#_Toc170900473)

[*هماهنگی و نفع شخصی* 80](#_Toc170900474)

[*قطعیت و عدم قطعیت* 81](#_Toc170900475)

[گفتار سوم) اقتصاد 81](#_Toc170900476)

[گفتار چهارم) استراتژی 82](#_Toc170900477)

[*حیله­گری |زرنگی* 85](#_Toc170900478)

[گفتار پنجم) چینی­های خارج از کشور 86](#_Toc170900479)

[نتیجه­گیری 86](#_Toc170900480)

[فصل چهارم) روابط و مقررات 87](#_Toc170900481)

[گفتار نخست) گوانشی 89](#_Toc170900482)

[*گوانشی و کسب‌وکار* 92](#_Toc170900483)

[*گوانشی سازما­ن­های قوی می سازد* 92](#_Toc170900484)

[گفتار دوم) دولت 93](#_Toc170900485)

[*دیوان سالاری* 96](#_Toc170900486)

[*تفکیک قوا* 98](#_Toc170900487)

[*حزب کمونیست* 100](#_Toc170900488)

[گفتار سوم) ارتش 103](#_Toc170900489)

[گفتار چهارم) روابط تجاری 103](#_Toc170900490)

[نتیجه گیری 105](#_Toc170900491)

[فصل پنجم) کسب‌وکار و قانون 106](#_Toc170900492)

[گفتار نخست) تدوین قوانین 108](#_Toc170900493)

[گفتار دوم) دادگاه ها و قضات 110](#_Toc170900494)

[گفتار سوم) وکلا 112](#_Toc170900495)

[گفتار چهارم) قراردادها 114](#_Toc170900496)

[گفتار پنجم) داوری و میانجیگری 115](#_Toc170900497)

[گفتار ششم) مالکیت فکری 118](#_Toc170900498)

[نتیجهگیری 120](#_Toc170900499)

[یک گریز اخلاقی 120](#_Toc170900500)

[*توسعه حقوق و تکالیف* 121](#_Toc170900501)

[*حقوق قراردادها درمقابل گوانشی* 123](#_Toc170900502)

[*اگر فعالان بازار به مسئولیت‌های خود عمل کنند، حقوق مصرف‌کنندگان به طور خودکار رعایت می‌شود؟* 126](#_Toc170900503)

[فصل ششم) ایجاد هماهنگی: راه­اندازی کسب‌وکار در چین 129](#_Toc170900504)

[گفتار نخست) شناسایی و مذاکره با شرکای چینی 139](#_Toc170900505)

[*واسطهها* 139](#_Toc170900506)

[*چه نوع شریکی؟* 140](#_Toc170900507)

[*افق زمانی* 142](#_Toc170900508)

[*مذاکره* 143](#_Toc170900509)

[گفتار دوم) انتخاب کردن 147](#_Toc170900510)

[فصل هفتم) رسیدن به مصرف­کننده چینی 149](#_Toc170900511)

[گفتار نخست) چه اتفاقي افتاده است؟ 149](#_Toc170900512)

[گفتار دوم) محصولات، نام تجاری و بسته­بندی 160](#_Toc170900513)

[گفتار سوم) قیمت‌گذاری 165](#_Toc170900514)

[گفتار چهارم) تبلیغ و آگهی 167](#_Toc170900515)

[*آگهی بازرگانی* 167](#_Toc170900516)

[گفتار پنجم) مکان، کانال­ها و مسئله توزیع 171](#_Toc170900517)

[نتیجه­گیری 174](#_Toc170900518)

[فصل هشتم) فرآیند بازاریابی 175](#_Toc170900519)

[گفتار نخست) بازار پژوهی در جمهوری خلق چین 175](#_Toc170900520)

[*منابع رسمی* 175](#_Toc170900521)

[*پژوهشهای سفارشی* 175](#_Toc170900522)

[*تحقیق کیفی* 180](#_Toc170900523)

[گفتار دوم) سایر اطلاعات 181](#_Toc170900524)

[گفتار سوم) برنامه­ریزی 182](#_Toc170900525)

[نتیجهگیری 185](#_Toc170900526)

[فصل نهم) برخی از مسائل کلیدی مدیریت در چین 187](#_Toc170900527)

[گفتار نخست) تامین­کنندگان و مشتریان 191](#_Toc170900528)

[گفتار دوم) استخدام و پاداش 191](#_Toc170900529)

[گفتار سوم) حفظ کارکنان 192](#_Toc170900530)

[گفتار چهارم) آموزش و توسعه 194](#_Toc170900531)

[گفتار پنجم) اخراج کارکنان 197](#_Toc170900532)

[گفتار ششم) آشنایی با شرکت­های چینی 198](#_Toc170900533)

[*ساختار سازمانی* 198](#_Toc170900534)

[*تصمیم­گیری و رهبری* 199](#_Toc170900535)

[*مدیریت از طریق روابط* 200](#_Toc170900536)

[نتیجه­گیری 202](#_Toc170900537)

[فصل دهم) جمع­بندی 203](#_Toc170900538)

[روابط 206](#_Toc170900539)

[قانون 207](#_Toc170900540)

[تأسیس شرکت­های مشترک 207](#_Toc170900541)

[آمیخته بازاریابی 208](#_Toc170900542)

[فرایند بازاریابی 208](#_Toc170900543)

[دولت 209](#_Toc170900544)

[مسائل مدیریتی 209](#_Toc170900545)

[نتیجه­گیری 209](#_Toc170900546)

[سخن پایانی 210](#_Toc170900547)

**مقدمه دکتر حسین طباطبایی**

گاهی از افراد می­شنوم که چینی­ها فریبکار یا غیر قابل اعتمادند. ممکن است واقعا چنین باشد. در میان یک میلیارد و نیم جمعیت کشور چین، حتما روحیات مختلفی وجود دارد و برخی از آنان هم قاعدتا غیرقابل اعتمادند. برخی می­گویند چینی­ها آنگونه که پذیرای هم­وطنان چینی خود هستند، هیچ­گاه درِ خانه یا محل کار خود را به روی خارجی­ها باز نمی­کنند. این نیز سخن درستی است اما، به قول «جایلز چنس» نویسنده کتابی که ترجمه آن پیش روی شماست، در عین درستی، سخن بسیار تعجب آوری هم هست؛ مگر چند نفر از ما به همان میزان و شیوه­ای که با یک هموطن صحبت می­کنیم، با یک چینی برخورد می­کنیم؟

این شمه­ای از رویکرد «چنس» در مواجهه با چین است. مواجهه­ای خلاف کلیشه­ها، به قول خودش بعضا افسانه­ها، و نیز پیش­فرض­ها نسبت ­به چین، تجارت در چین، و قوانین و مقررات مربوطه.

نگاهی که تقریبا در سرتاسر اثر او نیز جاری و ساری است و باعث می­شود دریچه­ای جدید به روی مخاطب خود بگشاید. «جایلز چنس» دارای سال­ها تجربه ­زیسته و فعالیت در حوزه تجارت و کسب­وکار در چین است و کتاب دیگری دارد با عنوان «چین و بحران اعتباری»[[1]](#footnote-1) با زیرعنوان «ظهور نظم نوین جهانی». کتابی که در پی بروز بحران مالی جهانی[[2]](#footnote-2) در سال 2010 نگاشته شد، و به نقش سازنده چین در معادلات جهانی بعد از این بحران اشاره می­کرد.[[3]](#footnote-3) «چنس» سابقه تدریس در دانشکده بازرگانی تاک در کالج دارتموث ایالات متحده آمریکا، برای نزدیک به یک دهه (2011 تا 2019) و دانشکده مدیریت گوانگهوا[[4]](#footnote-4) در دانشگاه پکن چین، برای سالهای 2009 تا 2015 را نیز داراست. پیشینه­ای که توجه به نظرات او را موجه­تر می­سازد. با این حال، قصه انتخاب این کتاب برای ترجمه و ارائه به مخاطب فارسی زبان به صرف این دلایل و به همین سادگی نبود. پس اصل قصه چه بود؟

**قصه این ترجمه**

صادقانه باید بگویم وقتی میثم پیشنهاد کرد که بجای کارهای کلاسی واحدهای درسی «تحلیل اقتصادی حقوق» و «قواعد و مقررات جهانی تجارت» این کتاب را ترجمه کند، تصمیم‌گیری برای قبول کردن این پیشنهاد چندان ساده‌ نبود. در وهله اول موضوع کتاب مشخصا یک موضوع حقوقی تخصصی نبود. این کتاب، یک راهنمای کلی حقوقی و مدیریتی برای کسب و کار در چین است، پس کتابی است عمومی که حول محور دغدغه تجاری (بیزنسی) شکل گرفته، فروش خوبی در فروشگاه‌های فرودگاهی داشته، مخاطب اصلی­اش تجار بوده، و بنابراین به عنوان یک کار آکادمیک و در چارچوب کار کلاسی برای واحدهای دوره دکتری حقوق، دست کم در اولین مواجهه خیلی دلچسب به نظر نمی­رسید.

ملاحظه بعدی در نظر گرفتن حساسیت­های کیفی شورای راهبری دوره متشکل از همکاران حقوقدان و اقتصاددانم بود. پژوهش­های حاصل از این دروس، سال گذشته نظر برخی از اساتید را جلب کرده بود و منجر به انتخاب موضوع مرتبط در رساله نیمی از دانشجویان شده بود. این موضوع مانع از هرگونه تسامح در انتخاب موضوعات پژوهشی می­شد.

با همه این اوصاف دلایلی برای پذیرش این پیشنهاد وجود داشت. اولا، علاقه و اصرار، و توانایی و آینده میثم. میثم را بار اول در جلسه مصاحبه ورود به دکتری دیده بودم. با اینکه کارشناسی ارشد خود را از دانشگاه اوپسالا[[5]](#footnote-5) سوئد گرفته بود، در همان جلسه گفت که مشغول یادگیری زبان چینی است و به مطالعات حقوقی چین علاقمند است. برای زبان انگلیسی هم نمره خوبی از اعضای مصاحبه‌کننده گرفت که می­توانست راهگشای مطالعه و بررسی قابل اتکای منابع دست اول و معتبر باشد.

ثانیا، دست‌کم پنج سال است که به این نتیجه رسیده‌ام، هر پژوهشی به هر نحوی مربوط به حوزه مطالعات حقوقی چین شود مبارک است. چین شریک اول تجاری اکثر قریب به اتفاق کشورهای منطقه ماست و ما ناگزیر از این هستیم که این شریک، نوع نگاهش به مسائل، منافع و نیازها، منطق حقوقی، و منطق قراردادی‌اش را بشناسیم. چین در طول ۱۵ قرن گذشته و چه‌بسا بیشتر از آن، بجز یک دوره‌ی استثنایی، همواره ۲۰تا ۲۵ درصد (و حتی بیشتر) از تولید ناخالص داخلی جهان را نمایندگی کرده است. بنابراین شاید بجای سئوال رایج این روزها یعنی «چین چگونه ظرف چند دهه به یک قدرت اقتصادی جهانی تبدیل شد؟» بهتر باشد بپرسیم «چین چرا در آن دوره استثنایی یعنی نیمه قرن نوزدهم تا کمی بعد از نیمه قرن بیستم، قدرت اقتصادی جهانی نبود؟». تغییر موضوع پرسش، از سئوال اول به سئوال دوم از آن جهت مهم است که در سئوال اول، گویی وضعیت امروز چین استثنایی و حتی شاید گذرا فرض گرفته شده و در سئوال دوم وضعیت امروز چین محصول جایگاه طبیعی این کشور و مستمر محسوب می­شود. و این می­تواند اولین گام در راستای فهم مسئله چین و اهمیت آن و شعبات آن مثل درک ضرورت مطالعات حقوقی چین باشد. امیدوارم!

حالا که محصول کار مشخص شده است، باید اعتراف کنم هرچه پیش رفتیم، بیشتر از اعتمادی که به میثم کرده بودم خوشحال شدم. کتاب، کتاب خوبی است و میثم نیز برای ترجمه­اش وقت و دقت زیادی صرف کرده است.

**قصه این کتاب**

ترجمه­ای که پیش روی شماست، ترجمه­ای است از پنجمین و آخرین ویرایش کتاب «انجام کسب و کار در چین[[6]](#footnote-6)»، چنانکه اشاره شد نوشته «جایلز چنس»، که در سال 2023 منتشره شده و به نظر می­رسد محتوای کاربردی آن برای فعالین اقتصادی و تجاری، دانشجویان دانشکده­های حقوق و مدیریت و تمام افرادی که نگاهی به چین دارند، مفید باشد.

کتاب در ده فصل تدوین شده و در نسخه اصلی تنها عناوین این فصول، ذیل فهرست اجمالی آورده شده است. با این حال، من از میثم خواستم تا برای نسخه ترجمه فارسی، به فهرست اجمالی بسنده نکند و برای نسخه حاضر یک فهرست تفصیلی تهیه شود. بنابراین، فهرست تفصیلی­ای که در این اثر می­بینید، در اثر اصلی وجود ندارد. همچنان که عنوان فرعی «راهنمای حقوقی و مدیریتی کسب و کار در چین» مختص نسخه ترجمه است و نه کتاب اصلی. در نقطه مقابل، ترجمه «پیشگفتار»ِ[[7]](#footnote-7) تک صفحه­ای اثر، به دلیل آنکه به نظر می­رسید به لحاظ زمانی و یا فایده­مندی آن برای مخاطب فارسی زبان دارای موضوعیت چندانی نیست، در نسخه ترجمه وجود ندارد. با این حال، در موارد متعددی تلاش شده است تا اگر متن شفاف نیست و یا با در نظرگیری پیش­فرض­های یک مخاطب مغرب­زمینی و آمریکایی نوشته شده است، متن برای مخاطب فارسی­زبان تنویر شود. با وجود این، در اندک مواردی برای پایبندی به متن احتمالا موفقیتی در این زمینه حاصل نشده باشد که پیشاپیش از مخاطب عذرخواهیم. همچنین، لازم به توجه است که تمامی پانویس­هایی که توسط مترجم اضافه شده است و در متن اصلی وجود ندارد با علامت اختصاری «م.» در ابتدای آن­ها مشخص شده­اند.

چنانکه ذکر شد عناوین فصول در فهرست مطالب آورده شده است اما توضیحاتی چند پیرامون اثر که به نظرم ضروری می­آید را در ادامه با شما در میان می­گذارم.

**اقتصاد چین و آینده آن؛ آیا کار چین تمام است؟**

از امتیازات کتاب این است که ورود بی دلیل به مباحث اقتصادی چین که این روزها بسیاری از افراد با خواندن یک کتاب، یک مقاله یا حتی یک یادداشت خود را مطلع این حوزه تصور می­کنند، نداشته است. «چنس» به صراحت می­گوید بیشتر کتاب‌های با موضوع چین گفتارهای وسیع و یا حتی فصل‌های کاملی را به اقتصاد چین اختصاص می‌دهند و وی به سه دلیل اساسی این کار را نمی کند:

1- در حال حاضر منابع زیادی در مورد این موضوع وجود دارد و برای کسانی که می خواهند در این خصوص بیشتر بدانند، می­توانند آمارهای مربوطه را جایی در اینترنت پیدا کنند.

2- بسیاری از پیش بینی­های اقتصادی در مورد چین چیزی بیش از حدس و گمان نیست؛ حتی اقتصاددانان چینی نیز با خوشحالی به شما خواهند گفت که حاشیه خطا در ارقام آن­ها می­تواند چیزی تا حدود 10 درصد باشد.

3- اگرچه ممکن است چین بطور اساسی در حال تغییر نباشد، اما اقتصاد همچنان به سرعت در حال تغییر است. هرگونه تحلیل اقتصادی به احتمال زیاد ظرف یک یا دو سال بعد از آن منسوخ خواهد شد.

او در عوض یک پرسش ساده را مطرح می­کند: آیا اقتصاد چین به رشد خود ادامه خواهد داد؟ (یا بالاخره صحت حرف­های بدبینان نسبت به آینده­ی چین ثابت خواهد شد؟) و بعد هم ساده­تر جواب می­دهد «بله». درواقع دیدگاه او بر این مبتنی است که چین به اندازه­ای کسب و کارهای پویا و آینده نگردارد که در سال­های آینده برای این کشور حرکت اقتصادی رو به جلو ایجاد کنند.

درواقع، اگرچه بسیاری از اشخاص اقدامات اخیر حاکمیت چین را به‌عنوان رویه­ای ضد تجاری و ضد خارجی‌ و آغاز دوران جدیدی از دولت‌گرایی در چین دانسته‌اند، اما بایست توجه داشت چنانکه «چنس» نیز در فصل دوم همین کتاب اشاره می کند، دولت چین قاطعانه اعلام کرده است که به شدت طرفدار آن دسته از بنگاه­داری خصوصی است که اهداف اجتماعی مفید و سودمند را ترویج می‌کند. بنابراین، با توجه به نقش مرکزی و مهم بنگاه­های خصوصی در حیات اقتصادی چین، پشت کردن به بخش خصوصی ممکن نخواهد بود مگر با از بین بردن اقتصاد و شیوه زندگی در این کشور. برداشتن چنین گام رو به عقبی غیرقابل تصور است؛ توصیفات افراطی و مبهم‌­تری که از اقدامات نظارتی اخیر چین صورت گرفته نیز همگی نابجاست. چین کماکان طرفدار-کسب‌وکار[[8]](#footnote-8) و طرفدار-بنگاه­داری[[9]](#footnote-9) است.[[10]](#footnote-10)

در کنار تحلیل نویسنده کتاب به عنوان متخصص حوزه تجارت در چین، توجه به زاویه دید نظام حقوقی چین نیز می­تواند در این زمینه راهگشا باشد. درواقع اینکه ببینیم اقدامات اخیر، در پرتو نظام حقوقی چین چه معنایی می­یابد و چه چشم­اندازی را برای ما ترسیم می­کند.

در نظام حقوقی چین، مانند سایر نظام­های حقوقی، مهمترین سند، قانون اساسی است. قانون اساسی فعلی جمهوری خلق چین محصول سال 1982 است و از آن سال تا به امروز 5 بار اصلاح شده است که آخرین اصلاحیه مصوب سال 2018 است. توجه به اصلاحات سال 2018 قانون اساسی چین، فهم اقدامات نیم­دهه اخیر چین، جهت­گیری این کشور و احتمالا پیش­بینی آینده را تسهیل می­نماید.

از مهمترین اصلاحات قانون اساسی در سال 2018، اضافه نمودن یک نهاد جدید تحت عنوان «گروه­های نظارت» بود که حتی می­توان از این گروه­ها با عنوان قوه­ای جدید در چین، در کنار قوای مقننه، مجریه و قضاییه یاد کرد؛ قوه نظارت.

درک اضافه شدن یک نهاد به قانون اساسی به‌عنوان مهم‌ترین سند حقوقی کشور بدون شک ملتزم بررسی بستری است که منجر به چنین تغییری شده است. به تفسیری، رشد فزآینده فساد در دهه­های اخیر، نیاز به چنین تغییری را ایجاد کرد. توضیح مختصر آنکه، برخی معتقدند میزانی از فساد می­تواند راه را برای چرخ رشد اقتصادی هموار کند و از همین روی حاکمیت بعضاً به‌صورت آگاهانه چشم بر میزانی از فساد می­بندد. اتفاقی که در چین نیز میزانی از آن تجربه شد. بااین‌حال حزب کمونیست چین بعد از حدود سه دهه رشد اقتصادی متوجه شد که میزان فساد گسترش‌یافته و دیگر نمی­توان نسبت بدان بدون حساسیت بود. به‌ویژه در نظریاتی هم که میزانی از فساد را برای رشد اقتصادی دارای اثر مثبت دانسته­اند، این اثر برای کوتاه‌مدت مدنظر بوده است. از همین روی تلاش­هایی که برای مبارزه با فساد آغازشده بود در قالب کمیسیون­های نظارت در قانون اساسی نیز منعکس شد و از جایگاه مهمی در مهمترین سند حقوقی این کشور برخوردار گشت. بررسی جایگاه و اهمیت این نهاد تازه تاسیس در ساختار نظام حقوقی چین از حوصله این سطور خارج است، اما نکته مدنظر آن­که بسیاری از اخبار مربوط به منع واردات برخی اقلام به چین یا اخبار مالیاتی ریشه در همین تغییرات قانون اساسی دارد و بایست در همین بستر فهم شود نه لزوما در چارچوب مواضع سیاسی یا سیاست خارجی چین و در سطحی بزرگ­تر از آنچه در واقع امر در جریان است. در واقع، همانقدر که سهل گرفتن اقدامات چین، برای تنظیم رابطه با این کشور مطابق با منافع ملی می­تواند هزینه­زا باشد، چین­هراسی یا ارائه تصویر غیر واقعی از آینده این کشور نیز می­تواند خسارت­زا باشد.

**انعکاس فرهنگ و تاریخ چین در این اثر**

دیگر ویژگی این کتاب، توجه پررنگ نویسنده به بستر فرهنگی-تاریخی چین است.

باید توجه داشته باشیم که این اثر نهایتا توسط یک مغرب­زمینی نوشته شده است، بنابراین طبیعی است که در جای­ جای کتاب شاهد مقایسه بستر چینی با بستر مغرب­زمین باشیم. با این حال نکته قابل تحسین تلاش نویسنده برای فهم چین از زاویه دید چین و از موضعی برابر است.

«چنس» می­نویسد: برداشت اولیه و حتی بعدی از چین اینگونه است که این کشور طرز فکر و عمل ویژه­ی خود را دارد، به نحوی که بسیاری از آن­ها با روش‌های اندیشه و عمل غربی متفاوت است. در جایی که عوامل خارجی مانند مسیحیت یا یهودیت وارد فرهنگ این کشور شده است نیز همیشه ویژگی‌های چینی به خود گرفته­اند. حتی امروز نیز درخواست‌هایی برای اعمال نمودن فرهنگ سنتی چینی بر افکار و عقاید خارجیِ مدرن یعنی چینی­سازی کردن دنیای مدرن غربی وجود دارد[[11]](#footnote-11).

«چنس» در مورد یکی از مهمترین این تفاوت نگاه­ها می­گوید، برخلاف غرب که تاریخ کشورهای خود را با گسست‌های متمایز کننده­ی تاریخی می‌بیند - سقوط رم، اصلاحات پروتستانی، اعلامیه استقلال آمریکا - چینی‌ها تاریخ خود را روندی مستمر می‌بینند، روندی که از دید آن­ها در برهه­هایی دچار اختلال شده اما هرگز بطور کامل توسط اشغال خارجی قطع نشده است.

او ادامه می­دهد که تاریخ چین داستانی 3000 ساله از دوره‌های اتحاد و پیشرفت، تحت یک دولت مرکزی قدرتمند، و فروپاشی رژیم­های حاکم و قدرت گرفتن نیرو‌های محلی منطقه‌ای و به دنبال آن تجزیه و سیر قهقرایی کشور است که نتیجه­ نیز جز از دست رفتن جان­ها و تخریب­های گسترده نبوده است. از همین رو، چینی­ها آرزومند وحدت و ثباتی هستند که سعادت و پیشرفت کشورشان را به آن وابسته می­دانند.

چنانکه در رمان حماسی منظومه سه پادشاهی[[12]](#footnote-12) از گنجینه­های محبوب ادبیات چین می­خوانیم «این امپراطوری که دیریست پراکنده است متحد باید گردد، این امپراتوری که دیریست متحد است پراکنده باید گردد؛ پراکندگی، اتحاد؛ اتحاد، پراکندگی؛ همیشه همینطور بوده و همیشه هم همینطور خواهد بود».

«چنس» بخش بزرگی از جذابیت حزب کمونیست چین برای مردم این کشور را ناشی از موفقیت این حزب در ایجاد همین ثبات و اتحاد در این کشور از سال 1949 به بعد می­داند.

درواقع بازگرداندن نظم به کشور بعد از یک دوره بی ثباتی طولانی­مدت که از انتهای قرن نوزدهم شروع و با فروپاشی نظام منسجم امپراطوری در ابتدای قرن بیستم به اوج رسیده بود و رفع نگرانی از پراکندگی کشور، از مهمترین دستاوردهای انقلاب 1949 بود. امری که نه تنها بالذات برای مردم چین از اهمیت فوق­العاده­ای برخوردار بود، بلکه بدون آن، تحولات بعدی از جمله بازگشت قدرت اقتصادی چین در سطح جهانی، میسر نمی­شد.

از نقاط قوت نگاه «چنس» توجه به همین معناست. این که اگرچه به معیار ثروتمند شدن چین از دهه 1980 به بعد و اهمیت و وزن چنین تغییری نظر دارد، اما برخلاف غالب آثاری که به فارسی ترجمه (و بعضا تالیف) شده، مرکز ثقل تحولات چین را لزوما از سال 1978 و تمرکز بر تغییر رویکرد در سیاست­های اقتصادی نمی­گذارد، بلکه به زیربنای این تغییر از جمله توجه به گذشته چین بطور کلی و سه دهه اول انقلاب 1949 و تاثیرات آن بطور خاص نیز نظر دارد. امری که توجه به آن برای ارائه هر تحلیلی از چین، خواه برای نقد خواه برای الگو برداری ضروری است، در غیر این صورت به بیراهه رفتن است.

به هر روی فصول مختلفی از کتاب بویژه فصل دوم آن، نگاه عمومی و کلی مطلوبی را به شکل مختصر از جغرافیا و تاریخ چین ارائه می­دهد و به برخی ویژگیهای چین به نحو کاربردی اشاره می کند.

به عنوان مثال، چنانکه اشاره شد، توضیح اینکه حفظ نظم و یکپارچگی چرا انقدر برای چینی ها مهم است، راه را برای فهم برخی قوانین چین، مانند اینکه دولت می‌تواند مجوز کسب‌وکارهای خارجی و داخلی­ای را که در تعارض با منافع دولت تشخیص می­دهد فسخ کند، و برای انجام چنین کاری نیازمند هیچگونه شواهد و مدارک یا اجازه خاصی نیست، و پس از اتخاذ چنین تصمیمی از سوی دولت، راهی برای بازگرداندن آن وجود نخواهد داشت، باز می­گذارد. اینکه بخش­های مختلف جامعه چین، پذیرش چنین سلسله مراتب بی­چون و چرایی را لازمه حفط آن نظم و یکپارچگیِ پراهمیت می­دانند.

یا در مثالی دیگر، توضیح تاثیر تفکر دائوئیستی بر جامعه چین توسط نویسنده، فهم برخی تفاوت­های موجود در چین را برای مخاطب تسهیل می­کند.

«دائوئیسم خود را در نیاز به وفاق و تعادل- همانند آنچه در طبیعت یافت می­شود- بیان می‌کند. در همین راستا تصمیمات در چین همیشه مستلزم بحث و توافق نظر هستند. اگر اجماع حاصل نشود، در غالب موارد تصمیم­گیری به تعویق می افتد، گاهی نیز تصمیم مزبور بطور کلی کنار گذاشته می­شود. این ویژگی شخصیتی مهم چینی­ها را می­توان یکی از تاثیرات مستقیم- و ناخودآگاه- دائوئیسم دانست».[[13]](#footnote-13)

از نظر «چنس» به همین دلیل است که کسب‌وکارهای چینی، به استثنای نمونه­های بسیار بزرگ، به ندرت فلوچارت یا نمودار­های سازمانی برای نشان دادن مسئولیت دقیق هر یک از کارکنان دارند. در همان سازمان‌های بزرگ به‌ویژه شرکت‌های قدیمی دولتی (SOEs) نیز ارزش این نمودارها مورد تردید است. زیرا از منظر ارباب رجوع دلیل انجام گرفتن کارها این است که مردم اغلب- تا حدودی به‌صورت ناگفته و یا حتی ناخودآگاه- خودشان می­دانند که برای چه کاری به سراغ چه کسی بروند. و از منظر خود اعضای سازمان نیز از آنجایی که هدف در نهایت رسیدن به اجماع در تصمیم­گیری است، افراد نیازی به مشخص بودن دقیق حوزه وظایف سازمانی ندارند. درواقع برای تصمیم گیری همه در فرآیند   
تصمیم­گیری هستند و در اغلب موارد باید اجماع شکل بگیرد.

چنانکه مشاهده می­شود، «چنس» سعی کرده است به خلاصه­ترین روش، علت و ریشه برخی از امور که احتمالا برای خواننده عجیب است را، با ارجاع به بستر فرهنگی-تاریخی چین به مخاطب نشان دهد و فهم این موارد را برای مخاطب تسهیل کند، و از این جهت، اثر او قابل توجه است.

با همه این اوصاف، مانند قریب به اتفاق آثار، نویسنده در این کتاب نیز در برخی موارد دست کم به اندازه باقی مطالب اثر، نتوانسته در تسهیل فهم مفاهیم مدنظر موفق عمل نماید. مثلا آنجا که در فصل سوم در مورد قطعیت و عدم قطعیت و مقایسه آن در فرهنگ چینی و مغرب زمینی سخن رانده، به نظر چندان گویا و روشن نیست.

همچنین، اگرچه «چنس» از حیث موجزگویی و ساده­سازی، در بسیاری از موارد درخشان عمل کرده است، با این حال در برخی موارد، ساده­سازی­های او ممکن است غلط­انداز باشد. برای مثال توضیحات نویسنده در مورد «لیگالیست­ها»، اگر بدون پیش­زمینه و مطالعات تکمیلی صورت بگیرد، می تواند غلط انداز باشد. در این کتاب «لیگالیست­ها» به نحو ناخواسته­ای مترادف با طرفداران حاکمیت قانون در نظر گرفته شده اند، که حتما تعبیر صحیحی یا دست­کم دقیقی نیست.

در پاره­ای از موارد اینچنینی مترجم تلاش کرده است تا با توضیحات تکمیلی در غالب پاورقی مخاطب را یاری نماید با این حال بایست توجه داشت که در برخی موارد این امر میسر نبوده است.

در اینجا لازم به تاکید است که توضیح برخی مفاهیم مربوط به بستر فرهنگی-تاریخی چین، بویژه در حوزه مربوط به تنظیم روابط بین اشخاص و نظام حقوقی، نه فقط در این کتاب که در هر اثری، اگر اصولا ناممکن نباشد، امری بسیار سخت است. چراکه برخی از این مفاهیم را لزوما نمی­توان از طریق کتابت درک کرد. به عنوان مثال در مورد مفهوم «گوانشی»، مشخصا نویسنده تلاش خود را کرده است، اما به نظر می­رسد درک این مفهوم، نیاز به تجربه زیسته دارد. بنابراین نه فقط در این کتاب که احتمالا در هیچ اثر دیگری با توضیح صرف، چنین مفهومی قابل درک نخواهد بود.

با این حال چون در آثار مختلف به گوانشی اشاره می­شود و چون از دید «چنس» بدون در نظر گرفتن آن نمی­توان به موفقیت کسب و کار در چین دست یافت، بگذارید راجع­به آن و خاصه علت عدم امکان درک فهم آن از طریق کتابت و به نحو استدلالی، توضیح مختصری ارائه دهم.

مرکز هستی شناسی شرق بسان غرب، حول محور فرد و به زبان امروزی کرامت انسان شکل نگرفته است و مرکز آن، کل هستی، تمام طبیعت یا سامسارا (جهان دائما در حال نوزایی) است. ابزار معرفت نیز در شرق متفاوت از غرب است، ابزار دسترسی به معرفت و شناخت در مغرب­زمین، منطق و تجربه است، حال آنکه مترادف چنین ابزارهایی در شرق "شهود" است. در چنین تفاوت بستری، در نظر بگیریم، وقتی مرکز هستی شناسی ما انسان باشد، ابزار شناخت ما منطق و تجربه باشد، و ارزش محوری و بنیادین بایدها و نبایدهای تعیین کننده ما «آزادی» باشد، طبیعتا یکی از خروجی­ها، آزاد ساختن فرد (انسان) از تمام قیودات از جمله روابط است. در نقطه مقابل اما چه می­گذرد؟ هستی شناسی شرق یک «کل» است و ارزش بنیادین و محوری نیز رسیدن به هماهنگی و یکپارچگی با آن «کل» از جمله با انسان­هاست (نه آزادی). لذا همواره ارتباط با افراد از اهمیت متفاوتی برخوردار خواهد بود. گوانشی نیز مشخصا مفهومی مرتبط با ارتباطات بین افراد و یا مثلا بگوییم شبکه ارتباطی بین اشخاص است.

بیش از این به این مقوله نمی­پردازم، این چند سطر نیز صرفا تلاشی بود برای توضیح علت عدم امکان درک فهم برخی از مفاهیم مربوط به شرق در حوزه تنظیم روابط بین اشخاص که چندی است ذهنم را مشغول کرده است.

**قوانین و مقررات کسب و کار در چین**

«در میان افسانه­های تجارت در چین، یکی از موارد این است که در این کشور قانونی وجود نداشته یا اینکه تجار چینی احترامی برای قانون قائل نیستند. مورد اول دیگر در مورد چین صادق نیست و نگرش­ها نسبت به مورد دوم نیز تغییر کرده است. چین دارای مجموعه­ای تثبیت شده و رو به رشد از قوانین تجاری است و سیستم دادگستری و حرفه­ی حقوقی آن در حال توسعه است». این سطور جمع­بندی صریح «چنس» از جایگاه قانون در چین امروزی است.

فصل پنجم کتاب مشخصا به مباحث حقوقی مربوط به حوزه کسب و کار در چین پرداخته است. چین در طول سالیان اخیر مجموعه‌ای پیچیده و مترقی از قوانین و مقررات ایجاد نموده است که بر نحوه‌ی راه‌اندازی و فعالیت کسب و کارهای خارجی در چین نظارت دارد. از همین­رو، کتاب نحوه‌ی برخورد کسب و کارهای خارجی با چارچوب‌های قانونی و نظارتی در حال تغییر چین را مورد مداقه قرار داده است. درواقع، این فصل کتاب برای ویرایش پنجم کتاب و در پی تحولات اخیر نگاشته شده است. نکته قابل اشاره آن­که، این فصل تنها فصلی از کتاب است که توسط «چنس» نوشته نشده و به قلم «شی چائو[[14]](#footnote-14)»، استاد و عضو برجسته دانشکده حقوق دانشگاه چینی هنگ‌کنگ[[15]](#footnote-15) به رشته تحریر درآمده است. امری که از نظر نویسنده اثر، تاثیر زیادی بر سودمندی ویرایش پنجم کتاب دارد.

«شی چائو» در ابتدای این فصل از کتاب، به صراحت هشدار می­دهد که نبایست اسیر افسانه سازی­هایی شد که از چین و نظام حقوقی آن می­شود، اینکه گمان شود در چین قوانین و مقررات حکم­فرما نیست، و هرچه هست یا بی­قانونی است یا رابطه.

این استاد برجسته حقوق، بدون اتلاف وقت و اطاله کلام، به نحو مطلوبی محور مباحث خود در این بخش را «برخی از جنبه‌های اصلی از مبانی قانونی و نهادی چین که نظام حقوقی این کشور را از سیستم‌های حقوقی نام آشنا در غرب متمایز می‌کند» قرار داده، و بیان می کند «سوالی که همیشه در ذهن وجود دارد این است که این ویژگی­های متمایزکننده چگونه می­تواند بر شکل­گیری و انجام فعالیت­های کسب و کاری در چین تاثیر بگذار».

سپس در سه محور به این سوال پاسخ می­دهد. فرآیند قانونگذاری که به درک مخاطب از نظام حقوقی چین بطور کلی کمک می کند، سپس، حقوق قراردادها، حرفه وکالت، نظام حل و فصل اختلاف در چین و بطور خاص روش­های حل و فصل اختلاف که از دغدغه­های اصلی هر شخص متمایل به تجارت در چین است، و نهایتا مالکیت فکری که بحث مهم دهه اخیر است. درواقع، اولا کلیات، ثانیا توصیه­های عملگرایانه و ثالثا حوزه خاص مالکیت فکری.

«شی» در کلیات، به مواردی چند مانند عدم استقلال قوه قضاییه از قوه مقننه در چین، ضعف­های نظام حقوقی چین مانند تعدد مراجع قانونگذاری، و ویژگی انعطاف قوانین در نظام حقوقی چین اشاره می­کند. توضیح مختصر آنکه، مطابق با قانون اساسی جمهوری خلق چین، تمام قوا ذیل قوه مقننه تعریف می­شوند و همه در برابر کنگره ملی خلق که نهاد قانونگذار در این کشور است پاسخگو هستند.

«شی» در توصیه­های عملگرایانه خود، به موارد مختلفی می­پردازد از جمله:

استخدام یک وکیل محلی برای بررسی قراردادها و مشاوره گرفتن درباره قوانین و مقررات تجاری ملی و محلی حتی اگر ضروری نباشد. اخذ مجوزهای مربوطه پیش از امضای نهایی قرارداد. انتخاب مسیر رضایت­بخش حل و فصل اختلاف در بستر چینی، و نه انتخاب شیوه­ای که در کشور خودتان بهترین کارکرد را داراست. از اهم این توصیه­هاست.

طبیعی است که نویسنده در یک فصل از یک کتاب عمومی نمی­توانسته به جزئیات بپردازد. با همه این احوال، بایست توجه داشت مدنظر قراردادن برخی از امور، برای هر شخصی که سودای فعالیت در چین دارد ضروری و فراتر از داده­های این اثر است. به عنوان مثال در مورد تفاوت بین میانجیگری و داوری نزد چینی­ها، منابع بسیار عمیق­تری وجود دارد که برای فعالیت در چین بایست مورد توجه قرار داده شود و به صرف مطالب این اثر بسنده نکرد. بویژه آن­که فهم این تفاوت، شناخت مراجع مختلف برای هریک از این روش­ها و اتخاذ تصمیم مناسب در این­باره به شدت روی کسب و کار تاثیرگذار خواهد بود.

در مورد حمایت از حقوق مالکیت فکری نیز در مقام جمع­بندی می­گوید «اگر بخواهیم قضاوتی منصفانه داشته باشیم، در سال­های اخیر چارچوب قانونی و نهادی حمایت از حقوق مالکیت فکری در چین همواره در حال بهبود بوده است. ... [و] اقدامات حمایتی از حقوق فکری و معنوی در سراسر کشور اجرا شده است».

علی رغم عدم ورود به جزییات به دلیل ذات چنین کتابی، یادآوری می­شود که موضوع حمایت از حقوق مالکیت فکری مانند دیگر حوزه ها از ناحیه­ای به ناحیه­ای و از استانی به استانی، در این سرزمین پهناور فرق دارد. صرفا جهت اشارت برای مخاطبی که به طور خاص چنین دغدغه ای دارد و دنبال جوابی حداقلی و اولیه می گردد، باید بگویم وضع مناطق ویژه اقتصادی از این حیث، نسبت به سایر مناطق، مطلوب­تر، و در بین مناطق ویژه اقتصادی هم شانگهای از باقی مناطق به مالکیت فکری توجه بیشتری داشته است.

دو نکته پایانی در خصوص این فصل از کتاب نیز این­که، اولا، به هر روی بایست مدنظر قرار داشت که نویسنده این فصل از کتاب نیز، مانند نویسنده اصلی اثر در بستر خانواده حقوقی کامن­لایی تنفس کرده است. در حالیکه نظام حقوقی ما، از میان خانواده­های حقوقی مغرب­زمینی بیشتر از خانواده حقوقی رومی ژرمنی تاثیر پذیرفته­ است، چین نیز به لحاظ سابقه قانون­نویسی و قانونگذاری، تحت تاثیر همین خانواده حقوقی بوده است. این تنها یکی از دلایلی است که موجب می­شود معتقد باشم این یک ضورت است که هرچه زودتر دانشکده های حقوق خودمان مطالعات حقوقی چین را در کانون توجه قرار داده و مطالعات اندک در این حوزه را توسعه بخشند؛ ما باید چین را از زاویه دید خود چین، و در راستای چشم انداز و منافع ملی خودمان ببینیم نه از از زاویه دید دیگران.

ثانیا، اگرچه این فصل، یعنی فصل پنجم کتاب، حقوقی ترین فصل کتاب است، اما در سایر فصول به حقوق و جوانب حقوقی کسب و کار در چین لاجرم اشاره شده است. مثلا سیر تغییر حقوق و امکانات خارجیان برای سرمایه گذاری و تملک سهام شرکت ها در فصل ششم مورد بررسی قرار گرفته است. اصل رفتار ملی پیش از تاسیس، لیست منفی و تغییرات آن در طول زمان و ...

**آموزه­های مدیریتی**

در مورد فصول هفتم به بعد اثر باید گفت، این فصول، بیشتر رنگ و بوی آموزه­های مدیریتی دارد. اینکه چینی­ها به همکاری­های بلند مدت حتی چند دهه ای فکر می­کنند. بنابراین نبایست منافع بلند مدت را فدای معاملات موردی و کوتاه­مدت کرد. اینکه لازم است در همکاری با چینی ها باور داشته باشید که منافع مشترک است. باور داشته باشید که می خواهید طرفین سود کنند. و اگر بخواهم برداشت شخصی­ام از رهنمودهای «چنس» را خلاصه کنم این است که به «برابری» نه فقط برای کار در چین، برای تنظیم رابطه با هرکس در هر جا، واقعا «باور» داشته باشید. اگر واقعا باور کنید، رفتارتان بر همین اساس شکل می گیرد و رابطه به بهینه ترین حالت ممکن تنظیم می شود.

چگونگی انتخاب شریک، ویژگی های مناسب برای یک شریک، چگونگی مذاکره با چینی ها و ... مواردی است که می­توان گفت نویسنده حتی در مواردی سخاوتمندانه در اختیار مخاطب خود قرار داده است.

طبیعی است که نویسنده در بخش هایی از اثر، به شرکت های بزرگ نظر می­کند و راهکارها و توصیه هایی که ارائه می­دهد برای این دسته از اشخاص است. مثلا اینکه هیچ شرکتی، اعم از چینی و خارجی، بدون داشتن یک راهبرد قوی برای تجارت الکترونیک در چین نخواهد توانست کار خود را آغاز کند. وی همچنین متذکر می­شود کها گرچه شرکت­ها عادتا تمایل دارند مدیریت کسب و کارها را به تنهایی پیش ببرند، بااین‌حال، در چین هر شرکتی یک شریک دارد و آن عبارت است از دولت چین. بنابراین چیزی به نام کنترل کامل وجود ندارد.

«چنس» نهایتا با تاکید مجدد بر لزوم درک بستر فرهنگی-تاریخی چین، در جمع­بندی کتاب متذکر می­شود که بزرگ­ترین چالش برای شرکت­های خارجی­ای که امیدوارند در چین موفق باشند، درک جامعه چین و گنجاندن این درک در طرح کسب­وکار خود و اجرای آن­ است. امری که دستیابی به آن، مستلزم تلاش برای درک فرهنگ و تمدن چین است، زیرا همین فرهنگ و آموزه­های تمدنی است که طرز فکر و رفتار مردم چین را شکل می­دهد.

اهمیت کتاب «چنس» در نوع نگاهی است که به تفاوت­های بنیادین تاریخی، فرهنگی و رویکردی چین با سایر شرکای تجاری­اش دارد و لزوم توجه به این تفاوت­ها برای بهینه سازی تعاملات با چین.

به نظر می­رسد که نه فقط در حوزه تجارت، و نه فقط برای بهینه کردن این حوزه، که برای تنظیم بهینه روابط در تمامی حوزه­ها، همه نیازمند توجه به چنین تفاوت­هایی هستیم.

امیدوارم، ترجمه این اثر نیز گامی باشد بطور مشخص در راستای توسعه مطالعات حقوقی چین، که غنی شدن آن در کشور، یکی از ابزارهای ما خواهد بود در تنظیم رابطه­مان با این کشور پهناور، با چشمانی باز نسبت به تفاوت­ها و منطبق با منافع ملی؛ ان­شاالله.

# مقدمه

**چین،** کشوری که برای هرکس تداعی کننده چیزی متفاوت است. برای برخی، یک تمدن باستانی است که هزاران سال بر شرق آسیا تسلط داشته و یک بازار بزرگ و رو به رشد است که توجه کسب‌وکارهای سراسر جهان را به خود جلب نموده است؛ برای برخی دیگر نیز جامعه‌ای بدطینت و کنترل شده است که تحت مدیریت کمونیست­ها قصد تسلط بر جهان را داشته و باید از آن دور ماند.

در سال‌های اخیر، رویارویی فزاینده چین در قالب یک ابرقدرت جهانی با ایالات متحده واکنش قوی آمریکایی­ها را به همراه داشته است؛ واکنشی که مورد حمایت متحدان آمریکا نیز بوده است. اشخاص و عناصر افراطی‌تر در این جریانِ واکنشی، خواستار جدایی هرچه بیشتر چین و غرب شده­اند. در پاسخ، چین سیاست موسوم به «جریان دوگانه»[[16]](#footnote-16) را اتخاذ نموده که هدف نهایی آن تقویت خودکفایی آن کشور و استقلال چین از جهان غربِ توسعه یافته، به‌ویژه ایالات متحده است.

چین غالبا به‌عنوان اقتصادی تصور می­شود که تاثیرپذیری کاملی از صادرات به ایالات متحده و دیگر اقتصادهای بزرگ غربی دارد. واقعیت آن است که در سال­­­های اخیر اتکای چین به صادرات کاهش یافته است. سهم صادرات چین از کل تولید ناخالص داخلی آن کشور در سال 1990میلادی 14 درصد بوده است؛ این عدد در سال 2006 به 30 درصد افزایش یافته و در سال 2020 مجددا به 18 درصد کاهش یافت (براساس آمار بانک جهانی). با چرخش رویکرد چین به سمت داخل، ارتباط متقابل رشد اقتصادی در چین و سایر اقتصادهای نوظهور در سراسر جهان از مقدار اوج خود در سال 2015 یعنی 92 درصد به 32 درصد در سال 2020 کاهش یافته است (بر اساس آمار مربوط به رشد فصلی 5 ساله، موسسه مالی و بانکداری مورگان استنلی).

با این‌حال، چین بعنوان بزرگ‌ترین کشور تجاری جهان، در هم­تنیدگی اقتصادی عمیقی با سایر کشورها دارد. این کشور بزرگ‌ترین صادرکننده‌ جهان و همچنین اولین شریک تجاری ایالات متحده، آلمان، ژاپن و بسیاری از کشورهای دیگر- به‌ویژه کشورهای آسیایی- است. چین ارائه‌کننده‌ بزرگ‌ترین بازار با رشد سریع[[17]](#footnote-17) در جهان برای بسیاری از محصولات و خدمات است. از تسلا[[18]](#footnote-18) گرفته تا جنرال موتورز[[19]](#footnote-19)، از اپل[[20]](#footnote-20) تا نایک[[21]](#footnote-21)، از لورئال[[22]](#footnote-22) تا هرمس[[23]](#footnote-23)، از زیمنس[[24]](#footnote-24) تا فولکس واگن[[25]](#footnote-25)، از فراری[[26]](#footnote-26) تا فراگامو[[27]](#footnote-27)، و از دیاژو[[28]](#footnote-28) تا رولزرویس[[29]](#footnote-29)، موضوع *راه­اندازی یک کسب‌وکار در چین* کماکان نقشی محوری در استراتژی‌های جهانی بسیاری از شرکت‌های چندملیتی خواهد داشت.

دیدگاه کتاب حاضر این است که جدا سازی چین و غربِ توسعه یافته امری غیرممکن است. روابط قوی اقتصادی و سایر ارتباطات میان چین و شرکای غربی آن کشور ادامه خواهد داشت. نتایج بدست آمده از یک افکارسنجی بزرگ (با حدود 600 پاسخ‌دهنده) که توسط شرکت مشاوره‌ی رولاند برگر[[30]](#footnote-30) با جمع آوری نظرات شرکت‌های چندملیتی اروپایی صورت پذیرفت موید این رویکرد است. این افکارسنجی با عنوان «نظرسنجی اطمینان تجاری نسبت به چین در سال 2021» از سوی اتاق بازرگانی اروپایی منتشر شد.

اتاق بازرگانی اروپایی در چین بیش از 1700 عضو شرکتی دارد که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به غول‌های صنعتی و نام‌های تجاری معروفی مانند ABB، BASF، Bayer، BMW، BNP Paribas، British Petroleum، Deutsche Bank، L'Oréal، KPMG، Maersk، Merck، Michelin، Nokia، Philips، Schneider Electric، Siemens، ThyssenKrupp، توتال و فولکس واگن اشاره کرد.

کتابچه «گزارش تجاری چین»[[31]](#footnote-31) که بر اساس نظرسنجی­های انجام شده در ژوئن 2021 توسط اتاق بازرگانی آمریکایی در شانگهای منتشر شده نیز تصویری مشابه ارائه می‌کند. این اتاق بازرگانی تمامی شرکت‌های چندملیتی بزرگ آمریکایی از جمله شرکت­های Intel, Honeywell, Hewlett Packard, Pfizer, Coca Cola, Johnson & Johnson, Cargill, Cushman & Wakefield, Boeing, ExxonMobil, General Electric, Goldman Sachs و بسیاری دیگر را در میان اعضای خود دارد.

از زمان انتشار آخرین ویرایش این کتاب در سال 2016، سیر فزاینده‌ی جدایی ژئوپلیتیکی چین از ایالات متحده و متحدان آن کشور و همچنین افزایش خوداتکاییِ اقتصادی چین، عنصر جدید و مهمی را به چارچوب کسب و کارهای چینی اضافه نموده است- عنصری به­نام محلی­سازی و داخلی‌نمودن بیشتر کسب و کارها در چین. کسب­و­کار در چین، صرف نظر از تنش­های ژئوپلیتیکی، به دلیل بزرگی و اهمیت آن برای شرکت­های خارجی، همواره پابرجا خواهد ماند.

در اواخر دهه 1980 یعنی زمانی که برای نخستین بار با حوزه تجارت در چین برخورد داشتم، در ذهن بسیاری از افراد نام چین با عباراتی همچون «فقر شدید»، «هرج و مرج» و «خشونت» گره خورده بود. چین برای اغلب تجار بعنوان محلی درنظر گرفته می‌شد که نباید مدت زیادی در آن صرف نمود. اما در سال 1988 زمانی که برای نخستین بار از چین بازدید کردم، به وضوح متوجه شدم که چینی‌ها مصمم هستند که هیچ‌گاه به هرج و مرج‌های ناشی از انقلاب فرهنگی بازنگردند[[32]](#footnote-32). سالیان دراز تسخیر خارجی، انقیاد و فقر که منجر به وحشت از انقلاب فرهنگ شده بود، در اعماق روح چین نفوذ کرده بود. من متوجه شدم که مردم چین با الهام از رهبر خود دنگ شیائوپینگ، متعهد شده‌اند که راه‌هایی برای پیشرفت، به‌ویژه از نظر اقتصادی و مادی، بیابند. من همچنین دریافتم که درحالیکه ممکن است مائوتسه مسئول مرگ میلیون‌ها چینی درنظر گرفته شود، در همان زمان پس از سال‌های طولانی تجزیه، تحقیر و جنگ داخلی، او کسی بود که وحدت ملی و تفاخر مردم چین نسبت به کشور و تاریخشان را به آن­ها بازگرداند. این دو برداشت باعث شد تا من این دیدگاه را داشته باشم که چین رو به جلو حرکت خواهد کرد و احتمالا قادر خواهد بود بر موانع متعدد در مسیر خود غلبه کند.

در سال 1989، ما یک کسب‌وکار مشاوره‌ای با دفاتری در لندن، پکن و شانگهای راه‌اندازی کردیم چرا که فکر میکردیم چین اقتصادیست که قرار است در آینده رشد کند، اینکه فرصت های تجاری عظیمی در آن زمان وجود داشت و ما می توانستیم برای شناساندن بخشی از این فرصت­ها به شرکت‌های خارجی کمک کنیم. اما قانع کردن شرکت‌های اروپایی، حداقل در ابتدا، دشوار بود. ما متوجه شدیم که در آن زمان بسیاری از مردم باور نداشتند که چین شانس زیادی برای موفقیت داشته‌ باشد.

امروز و تنها کمی بیش از سه دهه بعد، آن تصویر از چین به شدت تغییر کرده است. چین خود را به حدی توسعه داده است که اقتصاد این کشور در حال حاضر پس از ایالات متحده دومین اقتصاد بزرگ است – و البته اگر اندازه‌گیری‌های اقتصادی را مطابق با تفاوت قیمت‌های محلی تعدیل نماییم[[33]](#footnote-33)، این کشور از نظر آماری بزرگ‌ترین اقتصاد دنیا خواهد بود. درحالیکه 30 سال پیش، حضور چین به‌عنوان عضو دائمی شورای امنیت سازمان ملل متحد، در کنار ایالات متحده، فرانسه، بریتانیا و روسیه، نوعی ناهنجاری در فرآیند بازسازی نظم جهانی پس از جنگ به نظر می‌رسید، امروز جایگاه چین به‌عنوان یک رهبر جهانی کاملا طبیعی به نظر می‌رسد.

در طول این مدت کوتاه، به وضوح اقتصاد چین به طرز چشمگیری تغییر کرده است. در اواسط دهه 1970، بعنوان یک سرباز بریتانیایی مستقر در مرز هنگ‌کنگ، هفته‌ها و ماه‌های زیادی را صرف مشاهده اراضی، مزارع و دهقانان در آن سوی مرز می‌کردم، دقیقا همان محلی که اکنون به نام شهر شنژن[[34]](#footnote-34) شناخته می‌شود و یکی از توسعه‌یافته‌ترین شهرهای جهان است. دگرگونی چین از مرزهای باور فراتر رفته و تا زمانی که آن را به چشم نبینید باور نخواهید کرد: صدها آسمان‌خراش، سومین بندر بزرگ کانتینری جهان- یکی دیگر از شهرهای چین، شانگهای، بزرگ‌ترین بندر کانتینری جهان است- یک سیستم متروی گسترده، پل‌های هوایی که به هر طرف که نگاه کنید آن‌ها را می­بینید و تعداد بسیار زیادی از اتومبیل­های بزرگ مشکی رنگ مرسدس بنز، با یک راننده در جلو و یک تاجر میلیونر چینی در عقب که احتمالا دارایی خود را از طریق تاسیس یکی از هزاران کارخانه‌ی چینی که محصولات با ارزشی را به سراسر دنیا صادر می­کنند بدست آورده است.

تغییر و تبدلات چین باورنکردنی است، به حدی که در هر نقطه از این مسیر، همواره تعداد بسیار زیادی وجود داشته‌اند که نسبت به تکامل آن کشور شک و تردید داشته و یا به آن اعتقادی نداشتند- و این البته قابل درک است. در اواخر سال 1989 - پس از وقایع میدان تیان آن من در ژوئن – پس از آنکه تصمیم گرفته شد تمرکز کاری خود را به چین معطوف کنیم، در کنفرانسی در مرکز لندن شرکت کردم. ریاست کنفرانس را یک تاجر برجسته بریتانیایی، لرد شارپ فقید[[35]](#footnote-35)، که خود از علاقه مندان به چین بود بر عهده داشت؛ لرد شارپ یک شرکت بریتانیایی بنام Cable and Wireless را مدیریت می‌نمود که مالک و مجری سیستم تلفن هنگ‌کنگ بود. در پایان کنفرانس، لرد شارپ از حضار درخواست نمود که چنانچه چین را یک فرصت تجاری میان مدت و بلندمدت خود می‌دانند، دستان خود را بالا ببرند. در میان جمعیت متشکل از حدود 300 نفر تاجر، انبوهی از دانشگاهیان، روزنامه نگاران و مقامات دولتی، حتی یک دست دیده نمی­شد. از سال 1989 تقریبا هر ساله، صدای تردید در مورد آینده چین از سوی اشخاص مختلف بلند می­شود. در سال های اخیر، بدهی‌‌های تجمیعی بیش از حد چین به یک نگرانی بزرگ تبدیل شده است. اخیراً نیز دلایل دیگری برای تردید به این موضوع اضافه شده است که از جمله آنها می توان به پیر شدن سریع جمعیت چین، کمبود منابع آب و فقدان توانایی‌های مبتکرانه در چینی­ها اشاره کرد. اما برای شخصی مانند من که در این دوره حماسی از رشد و تغییر چشمگیر چین زندگی و کار کرده است، این نزدیکی‌ام به واقعیت تجاری روزمره‌ی چینی است که مرا نسبت به دوام و استمرار مسیر موفقیت و رشد چین قانع کرده است. حتی در اوایل دهه 1990، زمانی که اقتصاد چین هنوز کاملا تحت سلطه صنایع دولتی بود نیز می‌شد در ورای نمای بیرونی خشن و بی‌روح سیستم برنامه‌ریزی­شده‌ی متمرکزِ اسماً لنینیستی، جامعه‌ای پویا و به شدت تجاری‌ شده را دید که هرآینه آماده‌ی بیرون زدن و نمایان ساختن خود بود. از ملزومات این تکامل زیرکی‌ و شایستگی‌ای بود که در اکثر مقامات و مدیران چینی مشهود بود؛ همچنین، یکی دیگر از عوامل مبنایی وجود شرکت‌های دهقانی پر رونقی بود که غذای کافی برای تغذیه جمعیت در حال افزایش چین را پرورش داده و آن را در نیمه‌های شب از روستاها به بازارهای اصلی شهری حمل می‌کردند. ریشه‌های ظهور موفقیت‌آمیز و جهانی چین از سال 1980 را نباید در کاهش ارزش پول و رشد صادرات یا در سرقت مالکیت فکری (IP) یا انباشت بدهی گسترده جستجو نمود، بلکه این موفقیت ریشه در فرهنگ چینی دارد؛ فرهنگی که بر صرفه‌جویی و پس‌انداز در هزینه‌های جاری خانوار، نظم و انضباط در مدرسه و ریسک­پذیری موفقیت‌آمیز همراه با پشتکار تاکید داشته و با ارزش‌های خانوادگی ناشی از آموزه‌های کنفوسیانیسم تقویت می‌شود.

بازرگانان خارجی در چین باید به این درک رسیده و گاهی به این نکته خوب بیاندیشند که جامعه چین طی هزاران سال به طور مستقل و با ابتنا بر ریشه­های ]فرهنگی-اجتماعی[ خود تکامل یافته است. بنابراین، این جامعه اساسا متفاوت از جامعه‌ی غربی است. درک منشاء و سیر تکامل سیستم اخلاقی و اجتماعی چین برای ارزیابی موفقیت‌آمیز و انجام تجارت در چین ضروری است؛ این کتاب در فصل سوم با عنوان «اثاثیه‌ی ذهن» به این موضوع می­پردازد. بااین‌حال، واقعیت اساسی و مهم در مورد اقتصاد چین امروز این است که دلیل عمده‌ی توانایی چین در دستیابی به غیرممکن‌ها در حقیقت نوعی از بنگاه‌داری خصوصی است که تحت نظارت یک سیستم مرکزی قوی و اخیراً تقویت شده در چارچوب مجموعه‌ا‌ی پیچیده از قوانین، کدها و هنجارها عمل می‌کند. همین ترکیب مؤثر از ساختار تحمیلی متمرکز و بنگاه‌داری آزاد در واقع عامل کلیدی توسعه مداوم چین در آینده است.

دولت چین این حقیقت اساسی را درک می‌کند. می‌توان چنین گفت که دولت چین آن غاز چینی که تخم طلایی می‌گذارد را به خوبی می­شناسد[[36]](#footnote-36). به همین دلیل است که نگرانی‌های ابراز شده در مورد از بین بردن کسب‌وکار خصوصی در چین توسط حزب کمونیست بسیار دور از واقعیت است. به همین ترتیب، در حالیکه برخی از مقامات غربی اخیرا از رسیدن به «نقطه اوج چین» و انتظارشان نسبت به افول مداوم چین از این نقطه به بعد صحبت کرده‌اند، احتمال نزدیک به واقع­تر آن است که چین در آینده نیز دقیقا مشابه عملکرد مستمر خود از دهه 1980 – و البته با سرعت کمتر- همچنان به توسعه و رشد خود ادامه خواهد داد.

این روح بنگاه‌داری چینی از کجا نشات گرفته و چگونه پایداری خود را حفظ می‌کند؟ چگونه کارآفرینان خصوصی در سیستمی کاملا برنامه‌ریزی‌شده‌ توسط یک نهاد مرکزی که همواره نظریه­پردازان کمونیست یعنی «مارکس» و «لنین» را مورد ستایش قرار می‌دهد، این چنین با موفقیت عمل می‌کنند؟ چگونه چینی­های کمونیست با افرادی که تنها ترجیحشان موفقیت تجاری است، تعاملی موفق دارند؟ و آیا چین در آینده نیز به همین نحو محیطی زاینده و بارور برای رشد سودآور شرکت‌های خارجی خواهد بود؟ این پرسش‌های جذاب و حیاتی همگی موضوع فصل­های بعدی این کتاب هستند. در اینجا ذکر این نکته کافی است که پاسخ سؤال آخر «بله» است. چینی‌ها احتمالا عمل‌گراترین و همینطور واقع‌گراترین نژاد انسانی روی زمین هستند. اگر یک سیستم کارایی لازم را داشته باشد، از آن استفاده می‌کنند. اگر سیستم قابل جایگزینی نباشد، با همان سیستم کنار می‌آیند. تنها در صورتی که یک سیستم یا قانون بی فایده بوده و یا آنکه موجب تضعیف یا خفیف نمودن غرور ملی و خودباوری چینی شود مورد هجمه قرار خواهد گرفت. فرآیندها، ماشین‌آلات و افرادی که در عمل کارایی دارند باید مورد احترام و استفاده قرار گیرند؛ در مقابل، تمام چیزهایی که کارایی مطلوب ندارند، هر قدر هم که نوع ساخت یا اهداف مبنایی­شان باشکوه باشد، باید کنار گذاشته شوند. این یکی از قوانین طلایی در شیوه رفتاری چینی­ها و یکی از دلایل اصلی موفقیت کشور چین در دهه­های اخیر بوده است.

این کتاب در فصل­های پیش­رو به عناصر کلیدی مورد نیاز در طراحی یک استراتژی موفق در مورد بازار چین می­پردازد. فصل اول کتاب، عواملی که‌ کسب‌وکارهای چینی را از سایر کسب و کارها در دیگر نقاط جهان متمایز می­سازد مورد بحث قرار گرفته است: جغرافیا، ترکیب قومی، تاریخ، فرهنگ و اقتصاد چین و سیستم حکومتی و سیاسی آن، باورها، ارزش‌ها، و نگرش‌های چینی و نحوه‌ی تاثیرگذاری این عوامل بر رویه‌های تجاری در چین. همچنین، به نقش مهم دولت و مقامات اداری چینی و دلایل اهمیت درک این نقش برای موفقیت در روابط تجاری با چینی­ها نگاهی خواهیم داشت. چین در طول سالیان اخیر مجموعه‌ای پیچیده و مترقی از قوانین و مقررات ایجاد نموده است که بر نحوه‌ی راه‌اندازی و فعالیت کسب و کارهای خارجی در چین نظارت دارد. از اینرو، در کتاب حاضر نحوه‌ی برخورد کسب و کارهای خارجی با چارچوب‌های قانونی و نظارتی در حال تغییر چین را نیز مورد مداقه قرار می‌دهیم.

فصل دوم کتاب بر روش‌ها و رویکردهای کسب‌وکار در چین تمرکز دارد؛ از این میان، نخستین مورد اینترنت است که انتشار دهنده فعالیت‌های تجاری چین در جهان خارج است. چین با جمعیت زیاد و شرکت‌های پیشرفته اینترنت موبایل، بزرگ‌ترین کاربر بین‌المللی است. در سال 2021، بیش از نیمی از فعالیت خرده فروشی­های چین به صورت آنلاین انجام شده است؛ بنابراین، «اینترنت» بخش بزرگی از بحث کتاب در مورد بازاریابی چینی (و بازاریابی در چین) را به خود اختصاص می‌دهد. چگونه در چین یک کسب‌وکار راه‌اندازی کنیم؟ هریک از گزینه­های قابل تصور و مزایا و معایب آن­ها مورد بحث قرار می­گیرد. مسائل اصلی که تعیین‌کننده‌ موفقیت یک کسب‌وکار هستند، مانند استخدام کارکنان مناسب و روابط با دولت محلی تجزیه و تحلیل شده و برخی از مسائل کلیدی مدیریت مانند استخدام و حفظ کارکنان چینی را بررسی می­کنیم. در نهایت، به این می‌پردازیم که همه این موارد در کجا به کار خواهد آمد.

این ویرایش که پنجمین ویرایش کتاب «کسب‌وکار در چین» است مبتنی بر نسخه­های قبلی بوده و در این نسخه نیز بسیاری از مطالب و ایده­های مطرح شده در نسخه­های پیشین مورد استفاده قرار گرفته است. از سال 2000 میلادی، اساتید مختلفی همچون تیم آمبلر[[37]](#footnote-37)- استاد سابق مدرسه کسب‌وکار لندن[[38]](#footnote-38)- و مورگان ویتزل[[39]](#footnote-39)- از اساتید مدرسه کسب‌وکار اکستر[[40]](#footnote-40)- نسخه­های یک تا چهار کتاب را به خوبی درک کرده و از آن را تدریس نمودند. علاوه بر این که در سال­ها اخیر این کتاب به یکی از اقلام ضروری خرید از فروشگاه­های فرودگاهی برای هر تاجر بازدید کننده از چین تبدیل شده است، نسخه­های پیشین کتاب جایگاه آموزشی قابل اعتنایی در دوره­های برگزار شده در سراسر دنیا راجع به کسب‌وکار در چین یا آسیا یافته است. آگاهی من راجع به این موارد به این علت است که من دوره­ای مشابه (راجع به کسب‌وکار در آسیا) را برای نه سال در مدرسه­ی کسب‌وکار تاک[[41]](#footnote-41) در کالج دارتموث[[42]](#footnote-42) ایالات متحده تدریس می­نمودم و در آنجا نسخه­های مختلف این کتاب بعنوان یکی از منابع ضروری مطالعاتی گنجانده شده بود. از هر دوی این اساتید سپاسگزارم، هم برای معرفی من بعنوان جانشین خودشان و هم برای کمک­هایشان در طول این مسیر.

پروفسور چائو شی[[43]](#footnote-43)، استاد و عضو برجسته دانشکده حقوق دانشگاه چینی هنگ‌کنگ[[44]](#footnote-44) یک فصل­ جدید در مورد «کسب‌وکار و قانون» نوشته است که منعکس کننده رویه فعلی در چین است. از مشارکت علمی محبت­آمیز پروفسور شی که تاثیر زیادی بر سودمندی نسخه پنجم این کتاب دارد بسیار سپاسگزار و قدردانم.

همچنین باید از این فرصت برای تشکر از استفانی راجرز[[45]](#footnote-45) بدلیل ویراستاری این کتاب در راتلج[[46]](#footnote-46)، برای کمک و تجربه­اش و البته منش اخلاقی و درک بی‌نظیرش در مراحل مختلف پیشبرد پروژه استفاده نمایم.

افزون بر این، مایلم از افراد اشاره شده در ذیل که هر کدام با تجربه چندین ساله خود از چین، ایده­ها و تفکرات خود را در طول تهیه این کتاب با من در میان گذاشتند تشکر نمایم: ]آقایان و خانم­ها[ شیانگ، لی از هانیول، مارک ادواردز از دیاژو چین، کامرون جانسون، برتراند میشاد از هرمس، جاناتان ووتزل از مک کینزی، فرانس واندنبوش، جان لمان از دانشگاه نیویورک شانگهای و پیر کوهاد.

در آخر باید به این نکته اشاره کنم که نام­های چینی در متن اصلی با استفاده از شیوه­ی مرسوم غربی نوشته شده اند، یعنی بدون استفاده از ویرگول (کاما) که برای تفکیک نام خانوادگی از نام مسیحی یا نام کوچک استفاده می­شود. بنابراین، «شی، جین­پینگ»[[47]](#footnote-47) که شیوه­ی مرسوم نگارش توسط یک چینی است، در این کتاب به‌صورت «شی جین­پینگ»[[48]](#footnote-48) نوشته شده است.[[49]](#footnote-49)

# فصل نخست) کسب‌وکار در چین

اگر، کِی، چگونه، کجا؟

چین تبدیل به یک اقتصاد عظیم و یک بازار بزرگ شده است: در حوزه­ی بسیاری از محصولات تولیدی نیز بزرگ‌ترین بازار جهان است. غالب شرکت‌های چندملیتی بزرگ این کشور را یکی از مهم‌ترین فرصت­های تجاری برای آینده خود می­دانند. تجزیه و تحلیل شرکت­های چندملیتی پیشرو­ی جهان حاکی از اهمیت کنونی چین برای کل کسب‌وکار آن­ها چه به‌عنوان یک کشور تولیدکننده و تامین کننده­ی کالا (برای شرکت­هایی همچون اپل[[50]](#footnote-50)، اریکسون[[51]](#footnote-51)، تسلا[[52]](#footnote-52)، فولکس واگن[[53]](#footnote-53)) یا به‌عنوان محلی برای فروش کالاها و کسب سود (برای همه شرکت­های بیان شده بعلاوه بسیاری دیگر همچون دیاژو[[54]](#footnote-54)، رکیت بنکیسر[[55]](#footnote-55)، پروکتر اند گمبل[[56]](#footnote-56)، جانسون و جانسون[[57]](#footnote-57)، کوالکام[[58]](#footnote-58): لیست طولانی است). از همینرو، برای کسب و کارهایی که در چین حضور قابل توجهی ندارند، در عمل وسوسه ای ایجاد شده که- از ترس از دست دادن بازار این کشور- برای فعالیت در چین بسیار عجله داشته باشند.

این یک واکنش اشتباه است. از دهه 1990 میلادی، چین از یک جامعه­ی فقیر که از بسیاری چیزها از جمله سرمایه محروم بود به یک کشور در آمد متوسط[[59]](#footnote-59) با یک طبقه­ی متوسط مرفه و روبه رشد چهارصد میلیون نفری تبدیل شده است. در سال 2021، بازار خودروی چین حدود 40 درصد بزرگتر از ارزش همین بازار در آمریکا بود است، ارزش املاک و مستغلات چینی با اختلاف چشمگیری از کشورهای دیگر پیشی گرفته و در سال 2020 برای نخستین بار تعداد میلیاردرهای دلاری در چین بیشتر از آمریکا بود.

چین به کامیابی رسیده است، بسیاری از مصرف‌کنندگان چینی هوشمند و با دقت و البته حتی غالبا در انتخاب­ایشان دچار زیاده روی شده­اند. تصویر خانواده‌ای چینی که مشتاقانه یک یخچال غربی می‌خرند، زیرا معتقدند این یخچال باید از یخچال‌های چینی با کیفیت­تر باشد، دیگر قدیمی است. در لوازم برقی خانگی و حتی بسیاری از محصولات مصرفی دیگر- به‌عنوان‌مثال، خودروهای الکتریکی (بی­وای­دی[[60]](#footnote-60)، جیلی[[61]](#footnote-61))، تلفن‌های همراه (شیائومی)، لباس‌های بیرونی و ورزشی (آنتا[[62]](#footnote-62)، لی نینگ[[63]](#footnote-63)) - شرکت‌های چینی نه‌تنها به پای رقبای خود در آمریکای شمالی، اروپا، ژاپن و هرجای دیگر رسیده بلکه از آن­ها پیشی نیز گرفته‌اند. کارآفرین چینی با دیدن یک فرصت بی‌رحمانه آن را دنبال می‌کند؛ سبک‌ها، فناوری و رویکردهای بازاریابی را کپی کرده و اغلب برای تضعیف رقبای خارجی خود یک عنصر طراحی یا بازاریابی چینی به آن اضافه می‌کند، چرا که همین تغییر در محصول آن­ را با ذائقه، برداشت­ها و عادات چینی­ها منطبق­تر می­سازد.

علیرغم اینکه در مقایسه با دهه­های پیش وضعیت چین بسیار بهتر شده است، چین همواره چین باقی خواهد ماند. ممکن است برای برخی از محصولات و خدماتی که ما در غرب وجودشان را بدیهی می­دانیم در حال حاضر هیچ بازار و تقاضایی در چین وجود نداشته باشد.

*یکی از مثال­ها در این مورد نوشیدنی ویسکی اسکاچ است: یکی از محصولات مهمی که شرکت بزرگ نوشیدنی چند-برندی بریتانیایی «Diageo» برای رشد در چین روی آن حساب ویژه­ای باز کرده است. چینی‌ها نوشیدنی­ الکلی خاص خود را دارند که به طور عمومی در زبان چینی «جیو» (Jiu-酒 ) نامیده می‌شود؛ در چین، صدها برند از نوشیدنی الکلی وجود دارد که برخی صدها سال سابقه دارند. معروف‌ترین (و گران‌ترین) نوشیدنی الکلی چینی Maotai (茅台酒) و محصول فقیرترین استان چین «گوئیجو» است. شرکت دیاژو برای فروش محصولاتی همچون Johnnie Walker، J&B و مجموعه ویسکی‌های انحصاری تک مالت خود مانند Talisker و Lagavulin باید یک بازار چینی جدید برای ویسکی اسکاچ ایجاد کند، آن­ هم در جایی که قبلا هیچ بازاری برای این محصولات وجود نداشته است.*

چین یک بازار بسیار رقابتی برای اکثر محصولات و خدمات است. افزون بر این، از آنجایی که چین دارای جامعه‌ای کاملاً متفاوت از جوامع غربی است (موضوعی که در فصل‌های 2 و 3 با جزئیات بیشتر به آن خواهیم پرداخت)، نیازها و خواسته‌های مردم چین بطور کامل با نیازهای آمریکایی‌ها، فرانسوی‌ها یا حتی ژاپنی‌ها متفاوت است. اگر محصولات شما بازار و تقاضایی در چین دارند، احتمالا متوجه خواهید شد که بازار مزبور پیش از این نیز بطور محسوسی تحت تصرف رقبای با سابقه­ی چینی و غیر چینی قرار گرفته است. بدست آوردن بازار برای طیفی از محصولات شرکت اجتناب ناپذیر و حتمی نیست. تنها با اطلاع و درک کامل این نکات است که شما قادر خواهید بود علیرغم موارد موجود، مانند دیاژو و دیگر شرکت­ها چین تصمیم بگیرید که آمادگی لازم برای حضور صبورانه در بازار چین و سرمایه گذاری بلند مدت (که ممکن است سال­ها و یا حتی دهه­ها طول بکشد) برای ایجاد بازار برای دسته­ محصولات خود یا رسیدن به رقبای شناخته شده­تان را دارید. یا حتی تصمیم بگیرید که در نهایت در خانه ماندن برای شما بهتر است.

*در اینجا دو داستان از تجربیات شخصی خودم مربوط به دو غول تجاری بریتانیایی که در نهایت تصمیم گرفتند به بازار چین ورود نکنند را نقل می­کنم. تصمیم یکی از آن­ها برای اتخاذ چنین رویکردی احتمالا درست بود. دیگری اما تقریبا به طور قطع دچار اشتباه شد.*

*در اوایل سال 1996 در شانگهای، میزبان مدیر اجرایی یک فروشگاه خواربار فروشی زنجیره­ای معروف بریتانیایی برای بازدیدی سه روزه بودم. فروشگاه در فکر گسترش کسب و کار خود در آسیا بود و مدیر مربوطه در حال ارزیابی کشور یا کشورهای آسیایی مناسب برای سرمایه گذاری و روش هایی که شرکتش در اینباره باید اتخاذ می­کرد بود. در طول بازدید از شانگهای، در یک ضیافت پذیرایی که توسط دولت شانگهای ترتیب داده شده بود و نمایندگان شرکت های خارجی و رهبران سیاسی شانگهای در آن حضور قابل توجهی داشتند شرکت کردیم. در این پذیرایی، با یکی از معاونان شهردار شانگهای که در انگلستان تحصیل کرده بود و انگلیسی را نیز بسیار عالی صحبت می­کرد، گفتگویی داشتیم. معاون شهردار با مشاهده­ی لیست مهمانان متوجه حضور موکل (مشتری) من شده بود و ]در همان ابتدای گفتگو[ با تشریح برنامه‌های گسترده دولت شانگهای برای توسعه شهر از طریق گسترش زیرساخت‌های عمومی مستقیما سر اصل مطلب رفت. او ضرورت ایجاد فروشگاه­های خواربار فروشی در حومه­ی شانگهای- که ساخت و توسعه­ی آن برنامه­ریزی­ شده اما هنوز ساخته نشده بود- را برای وی تشریح نموده و او را تشویق می­کرد که برای سرمایه­گذاری در ایجاد چنین شبکه­ی فروشگاهی اقدام نماید (شبکه­ای که می توانست بعدتر به سایر شهرهای چین تعمیم یابد). موکل من ابتدا بسیار ابراز قدردانی کرده و نسبت به ایده­ی مطرح شده علاقه­مند بود، بعدتر اما به من گفت که تعداد جرثقیل های ساختمانی معطل مانده در ناحیه­ی­ درحال توسعه جدید شانگهای «پودونگ» باعث شده تا او در مورد آینده چین تردیدهای جدی داشته باشد. ] در نهایت نیز [، تصمیم گرفت که پیشنهاد معاون شهردار را قبول نکرده و به جای آن در تایلند سرمایه گذاری کند.*

*داستان دوم از این قرار است. حدود یک دهه بعد از داستان نخست، به یک فروشگاه زنجیره­ای تلفن همراه چینی کمک می­کردم تا سهام خود را در بازار رشد لندن که تحت عنوان «AIM» یا بازار سرمایه گذاری جایگزین*

*(Alternative Investment Market) شناخته می­شود فهرست کند. در راستای انجام تشریفات مقدماتی، ما بدنبال سرمایه­گذاران اولیه­ای بودیم که از حیث موضوع تجارت­شان منافع مشترک بالقوه­ای با شبکه­های فروشگاهی تلفن همراه در چین داشته باشند. من به یکی از شبکه­های فروشگاهی تلفن همراه در بریتانیا مراجعه کردم تا ببینم آیا آنها علاقه­مند به سرمایه گذاری به عنوان «Cornerstone Investor» در فرآیند عرضه عمومی سهام شرکت چینی هستند یا خیر. در پاسخ، بنیانگذار و مدیر اجرایی فروشگاه بریتانیایی دعوت مشارکت را رد کرد زیرا معتقد بود که بازار تلفن همراه در چین به حدی رقابتی است که امکان سودآوری معقول در آن وجود ندارد.*

*وقتی به عقب برگشته و به داستان نخست فکر می­کنم، معقتدم که شرکت بریتانیاییِ فروشگاه‌های خواربارفروشی با فرصتی فوق‌العاده برای تأسیس شبکه­ای جدید از فروشگاه­های خود در چین، و نه در هرجای چین، بلکه در شکوفاترین و لیبرال‌ترین شهر آن، شانگهای، آن­ هم با پشتیبانی دولت مواجه شده بود. پیشنهاد معاون شهردار شانگهای برای همکاری با دولت محلی جهت ایجاد شبکه­ای از فروشگاه‌های خواربار فروشی در حومه شهر- که قصد احداث آن را داشتند- می‌توانست به مرور زمان به تجارتی بزرگ، سودآور و با رشد سریع در چین تبدیل شود.*

*درمقابل، فکر می­کنم ارزیابی مدیر اجرایی شرکت توزیع تلفن همراه بریتانیایی نسبت به وضعیت ده سال بعد بازار تلفن همراه در چین کاملاً درست بود.*

## گفتار نخست) آیا باید در چین سرمایه­گذاری کنیم؟

درسی که از این دو داستان متضاد می‌توان گرفت این است که تصمیم برای سرمایه‌گذاری در چین، مانند هر تصمیم تجاری دیگر، باید مبتنی بر ارزیابی روشن و صحیح از واقعیت­ها و پتانسیل­های بازار هدف باشد؛ همچنین بدلیل نامشخص بودن آینده، چنین تصمیمی را باید براساس قضاوتی کاملا آگاهانه اتخاد نمود. شاید مدیر فروشگاه خواربار فروشی در سال 1996 از دعوت و پیشنهاد شهرداری غافلگیر شده بود. ]از یکسو[ من در آن سه روزی که با او در شانگهای بودم می­دیدم که مدیر فروشگاه هنگام قدم زدن در بخش قدیمی شهر تا چه اندازه از وسعت ساخت و سازهای جدیدی که در اطرافش می­دید، از مجموعه­ ساختمان­هایی که برای ایجاد جاده­های جدید تخریب شده بودند، از تعداد پل­های هوایی و از گسترش عظیم سیستم مترو شگفت زده شده بود. ]از سوی دیگر[ این را نیز می­دانم که او به شدت تحت تأثیر داستان­هایی بود که در آن زمان در رسانه­ها و توسط اقتصاددانان و «کارشناسان» حوزه­ی چین درباره­­ بی­ثباتی اقتصادی چین و احتمال سقوط آن منتشر می­شد. اگر بخواهیم منصف باشیم، بحران آسیایی که از سال 1997 تا 2002 ادامه داشت، به طور جدی چین را تحت تأثیر قرار داد و این کشور مجبور شد برای مقاوم نمودن ستون­های اقتصادی خود در برابر امواج منفی ناشی از اقتصادهای فروپاشیده­ی اطراف خود یعنی کره جنوبی، تایلند و اندونزی به یک حفاری عمیق اقتصادی بپردازد. اما در نگاهی بلندمدت، رد آن دعوت احتمالا به معنای از دست رفتن یک فرصت تجاری-اقتصادی بزرگ بود.

بنابراین پرسش این است: چگونه می­توان در مورد چین به یک قضاوت و تصمیم­گیری آگاهانه دست یافت؟ هرمس، شرکت بزرگ فرانسوی حوزه­ی مدلینگ، از سال 1996 پنج سال تمام را صرف ارزیابی اینکه آیا باید وارد بازار چین بشود یا خیر، و اگر بله، چگونه؟ زمانی که که آنها تصمیم گرفتند که چین برای هرمس مناسب است، اولین قدم رو به جلوی شرکت ساختن یک ساختمان سه طبقه­ی بزرگ برای دفتر مرکزی هرمس در شیک­ترین بخش شانگهای (بخش فرانسوی آن شهر) بود. اگر به گذشته نگاه کنیم، این یک حرکت نبوغ­آمیز بود، زیرا از همان ابتدا جای­پای چشمگیری از هرمس در شهر مد چین ایجاد نمود و موجب شد این شرکت مورد توجه مردم چین در شانگهای و سایر نقاط کشور قرار بگیرد. افزون بر این، چنین دفتر مرکزی مبلّغ عمق تعهد بلندمدت و چند دهه­ای این شرکت به بازار چین بود.

نکته ای که در اینجا می خواهم به آن اشاره کنم این است که هرمس برای رسیدن به قضاوت و تصمیمی نهایی اقدام به انجام یک دوره طولانی تحقیق، ارزیابی و تأمل عمیق در مورد یک بازار کاملا جدید و بکلی خارجی نمود. امروزه، کسب‌وکار هرمس در چین با عددی دو رقمی در حال رشد است و همین نرخ رشد شالوده­ی ارزش بیش از 150 میلیارد دلاری این شرکت در بازار سهام را تشکیل می­دهد. موفقیت هرمس در چین ریشه در درکی دارد که این شرکت نسبت به اجزای تشکیل دهنده­ی کشور چین و مسیر آتی این کشور از نظر سلیقه­ی مصرف‌کننده، توانایی مالی، اندازه­­ی بازار و سایر جنبه­هایی که برای زمینه­ی فعالیت این شرکت مهم است پیدا کرد.

گمان نمی­کنم بسیاری از شرکت‌ها بتوانند مسیر هرمس را دنبال کرده و پیش از اقدام به سرمایه­­گذاری تحقیق و تاملی پنج ساله انجام دهند. پس میانبرها کدام­اند؟ یکی از میانبر­ها این است که نیاز خود به اشخاص تصمیم­گیر و متخصص را از چین تامین کنید: به‌صورت بهره­گیری از مشاوران چینی یا کارمندان محلی با تجربه، یا هر دو، و گوش­ دادن به توصیه­های آن­ها. **یک هشدار**: چه در سال­های شروع جذابیت چین برای سرمایه گذاران خارجی و چه امروزه، برای شرکت­های خارجی رایج بوده و هست که چینی­های خارج از کشور را برای مدیریت کسب‌وکار خود در چین استخدام کنند. این مدیران/مشاوران نیز عموما از هنگ‌کنگ، سنگاپور یا تایوان هستند. زبان انگلیسی­شان عالی است و اغلب به زبان­های کشورهای توسعه­یافته­ی دیگر همچون آلمانی صحبت می­کنند، معمولا در کسب‌وکار به سبک غربی آموزش دیده و با تجربه هستند، ماندارین را خوب یا کافی صحبت می­کنند و می­توانند ]فضای فکری[ شرکت­های خارجی را درک کنند. پس]با تمام این اوصاف[، چه ویژگی غیرمطلوبی در مورد این اشخاص وجود دارد؟

بین چینی­های خارج از کشور و چینی­های سرزمین اصلی یک تفاوت فرهنگی مشابه تفاوت فرهنگی موجود میان آمریکایی­ها و بریتانیایی­ها یا فرانسوی­های فرانسه و فرانسوی­های کانادایی وجود دارد. بسیاری از چینی‌های سرزمین اصلی از چینی‌های هنگ‌کنگ بیزارند، به این علت که ساکنان سرزمین اصلی هنگ‌کنگ را جزیره‌ای بایر می‌دانند که صرفا پس استعمار توسط بریتانیا در پی توافقنامه 1842 میلادی و اولین جنگ تریاک[[64]](#footnote-64) بین بریتانیا و چین توسعه یافت. از نظر چینی­های سرزمین اصلی مردم هنگ‌کنگ افرادی سودجو و خائن به آرمان­ها چینی هستند. به یاد دارم در سال 1999 میلادی در یک ضیافت شام در تیانجین چین به میزبانی یک تاجر موفق هنگ کنگی شرکت داشتم که در تلاش برای راه­اندازی یک کسب‌وکار در چین بود. در این مراسم از مقامات محلی نیز دعوت شده بود. مقامات محلی، در حضور میزبان، در خصوص ورود هنگ کنگی­ها برای سوءاستفاده از چینی­های سرزمین اصلی اظهار نظر می­نمودند و از عبارت «دهاتی­های ماهی­خوار» برای اشاره به آن­ها استفاده می­کردند. بی­تردید، آن تاجر هنگ کنگی در نهایت چندین میلیون دلار در چین از دست داد. به همین دلیل است که اقدام دولت چین در سال 2020 برای ضمیمه کردن هنگ‌کنگ- که در نفی آشکار توافقنامه 50 ساله­ی چینی-بریتانیایی 1984 میلادی برای ایجاد سیستم «*یک کشور، دو سیستم*» بود- در واقع مورد حمایت بسیاری از چینی­های سرزمین اصلی قرار گرفت.

احساسات چینی­های ساکن در سرزمین اصلی چین نسبت به چینی­های خارج­نشین سنگاپوری کمتر خصمانه است؛ احساسات آن­ها نسبت به چینی­های تایوانی حتی ممکن است در مواردی نیز بسیار دوستانه باشد، اما ]بهرحال[ احساسات آن­ها نسبت به چینی­های خارج­نشین با احساسات­شان نسبت به چینی­هایی که در سرزمین اصلی چین زندگی می­کنند متفاوت است. مضافا، در مواردی نیز میان مردم بخشی از چین مثل چونگچینگ[[65]](#footnote-65) که بزرگ‌ترین ناحیه­ی شهری جهان محسوب می­شود، و مردم سایر نقاط آن کشور مانند پکن، شانگهای و یا بخصوص رقیب اصلی­شان یعنی چنگدو[[66]](#footnote-66) احساس رقابت و خصومتی نسبی وجود دارد. بنابراین، بعنوان یک توصیه باید بگویم اگر می­خواهید کسب و کاری را در چونگچینگ راه‌اندازی کنید، تصمیم عاقلانه آن است که یک شخص محلی از منطقه چونگچینگ که به گویش محلی آن ناحیه صحبت می‌کند را در جایی نزدیک به راس هرم سازمان خود داشته باشد؛ همین توصیه برای پکن، ووهان و دیگر شهرهای چین نیز قابل بیان است. احتمالا شانگهای را بتوان استثنایی بر این قاعده دانست؛ شانگهای شهر مهاجران است و عمده­­ی توسعه­ی آن پس از اشغال چین توسط خارجی­ها در اواسط دهه 1800 اتفاق افتاده است. مردم سایر نقاط چین و همچنین خارجی­ها همگی در شانگهای مورد استقبال قرار می­گیرند- مشروط بر اینکه پول یا چیز ارزشمند دیگری را با خود به این شهر بیاورند.

بنابراین، عاقلانه­تر آن است که در مورد اتکای بیش از حد به چینی‌های خارج­نشین برای اجرای عملیات تجاری خود در سرزمین اصلی چین مراقب باشیم- امری که بسیاری از شرکت‌های غیر چینی به آن توجه نداشته و در نهایت به ضررشان تمام شده است -. غالبا بهتر آن است که رهبری کسب‌وکار در چین را به شخصی از داخل شرکت بسپارید که تبعه همان کشوری باشد که دفتر مرکزی شرکت در آن­ جا قرار دارد، خواه آمریکا، کانادا، مکزیک، فرانسه، آلمان، بریتانیا، اسپانیا یا هرجای دیگری باشد؛ علت اینکه، چنین شخصی احتمالا از سوی طرف­های چینی بیشتر مورد احترام قرار خواهد بود، بویژه اگر بتوانند به زبان چینی کارها را پیش ببرند.

به موضوع تصمیم­گیری در مورد تجارت در چین بازگردیم. هر شرکت بزرگ مشاوره­، موسسه حسابداری و یا موسسه­ حقوقی یک مختصص فعالیت در چین دارد؛ مضافا، شرکت‌های مشاوره­ای وجود دارند که صرفا در چین فعالیت می­کنند. مشاوران امور کسب‌وکار در چین- که تعدادشان نیز کم نیست (من خودم 30 سال پیش یکی از این نوع مراکز مشاوره­ای را اداره می کردم)- اطلاعات دقیقی در مورد بازار و رقابت در چین در اختیار شما قرار خواهند داد و بر اساس تجربه­شان به شما توصیه­های مفیدی ارائه می­کنند. بااین‌حال، تصمیم­گیری نهایی فقط با شماست، زیرا این تنها شمایید که می­دانید آیا کسب و کارتان آنچه را که برای موفقیت در چین لازم است را دارد یا خیر (برای اطلاعات بیشتر در این مورد به فصل 10 مراجعه کنید). بدیهی است که داشتن منابع و یک محصول مناسب ]برای هر کسب و کاری[ ضروری است، اما موارد نامشهود دیگری نیز وجود دارند که به همان اندازه اهمیت دارند. دو مورد از این موارد «صبر» و «توانایی اولویت‌دادن به بازار چین و نیازها و ویژگی‌های خاص آن در مقابل تمام خواسته‌های دیگری که به فراخور زمان و انرژی سرمایه­گذاری شده از کسب‌وکارتان مورد انتظار است».

صبر داشتن از این جهت ضروری است که جدول زمانبندی شما احتمالا با زمان‌بندی‌های چینی متفاوت است. به یاد دارم یکی از مراجعین آلمانی ما در دهه 1990 عبارت «*عجله کن و صبر کن*» را برای تشریح رویکرد چینی­ها در مذاکرات قراردادی و یا سفارش دادن چیزی بکار می­برد. این عبارت به خوبی جنبه‌ای از رفتار چینی‌ها را هنگامیکه طرف خریداری کننده در یک معامله یا شریک بالفعل یا حتی بالقوه­ی در یک پروژه یا سرمایه‌گذاری مشترک هستند را توصیف می‌کند. فرآیند تصمیم­گیریِ چینی بطور هم‌زمان هم توافقی و هم سلطه­گرایانه است، به این معنا که تصمیمات مهم در نهایت توسط یک مرد یا یک زن اتخاذ می­شود، اما فرآیند رسیدن به آن تصمیم شامل مشورت با همکاران و سایر اشخاص و گاهی حتی اخذ مشاوره از پیشگوها است. این فرآیند پویایی خاص خود را دارد و جدول زمانبندی شما تحت تأثیر رفتار رقبا، وضعیت کسب‌وکار شرکت چینی مقابل شما و حتی تاریخ‌ها و زمان­های سال قرار می‌گیرد؛ ممکن است برخی از زمان­های سال مانند فصل بهار نسبت به زمان­های دیگر سال برای شروع پروژه های جدید خوش یمن تر تلقی گردد. دوره­ای از سال که سال نو چینی در آن قرار دارد (که تعیین آن مطابق با تقویم قمری چینی صورت گرفته و از اینرو هر سال در تاریخ های مختلفی بین اواسط ژانویه تا اواسط فوریه خواهد بود) شامل پنج هفته تعطیلی (دو هفته قبل و سه هفته پس از سال نو) است که در طول آن هرگونه تصمیم­گیری جدی در چین تقریبا منتفی است.

ممکن است این برای برخی تعجب آور بنظر برسد، اما بسیاری از شرکت‌های خارجی در چین صرفا به این دلیل شکست خورده‌اند که قادر نبودند اولویت‌ها و ترجیحات چینی­ها را بر فرآیند­ها و عادت‌های کسب و کاری خود مرجح دانسته یا اهمیت مشابهی برای آن قائل شوند. این امکان وجود دارد که شرکت­های خارجی تجارت خوبی در چین داشته باشند، اما این تجارت به مذاق شریک چینی یا دولت محلی خوش نیاید و از نظر آن­ها نامطلوب باشد. در اواسط دهه 1980، هنگامیکه فولکس واگن برای تولید خودروهایی برای بازار چین با شریک چینی خود SAIC در شانگهای شروع به کار کرد، اولین قدم برای آلمانی‌ها این بود که خودروهای سالون(سِدان) تقریبا کامل تولید شده­یِ فولکس واگن را به شانگهای فرستاده تا توسط شرکت شانگهای اتوموبیل تکمیل و فروخته شوند. آلمانی‌ها در حالی برای شرکت سرمایه­گذاری چینی از بابت این خودروها فاکتور صادر می­کردند که خودروهای مزبور صرفا به‌صورت «قطعات نیمه کامل» (SKD) به شرکت سرمایه‌گذاری مشترک چینی ارسال می­شد. پس از اضافه شدن هزینه و سود فروشنده به قیمت نهایی کالا (اضافه­بها/مارک­آپ)، آلمانی‌ها بدون تقبل هیچگونه ریسکی سود خوبی به دست می­آوردند. پس از گذشت چندین سال، شریک چینی با شروع اعتراض به کمبود گشتاور این خودروها در نهایت پس از کش و قوس‌های فراوان موفق شد فولکس‌واگن را مجبور کند تا با توسعه­ی یک مدل جدید خودرو برای بازار چین - معروف به سانتانا 2000- که به طور فزاینده­ای در چین تولید می­شد موافقت نماید.

فولکس واگن هوشمندانه­ به شرکای چینی خود گوش فرا داد و نهایتا با آنها موافقت کرد. برعکس، در یک مورد متفاوت در دهه 1990، یک شرکت بزرگ خرده­فروشی پوشاک بریتانیایی آمادگی لازم برای تغییر استراتژی توزیعی خود (که مبتنی بر توزیع کالاها از منشا بریتانیا بود) جهت انطباق هرچه بیشتر با منافع مصرف‌کنندگان چینی را نداشت. از آنجایی که همواره منافع شخصی خود و سایر منافع مرتبط با کسب و کارش را بر منافع مصرف­کنندگان چینی مقدم می‌داشت، تلاش‌های این شرکت برای ایجاد یک خرده‌فروشی در چین هرگز به نتیجه نرسید.

نمونه‌های زیاد دیگری از شرکت‌های خارجی وجود دارند که آمادگی لازم برای زیر پا گذاشتن عادات یا قواعد کاری کشور مبدا خودشان جهت انطباق یافتن با نیازها و منافع مخاطبین چینی را نداشتند‌. مشاور کسب و کارتان احتمالا به شما توصیه­های عالمانه و آگاهانه­ای ارائه خواهد نمود، اما فقط این شمایید که می­دانید آیا شرکت شما برای انجام عملیات تجاری خود در چین به اندازه کافی از دو صفت «انعطاف­پذیری» و «صبر» برخوردار است یا خیر. اگر «صبر»، «انعطاف‌پذیری» و «تعهدپذیری طولانی‌مدت» احتمالا برای شرکت شما چالشی بزرگ ایجاد خواهد کرد، شاید بازار چین برای شما مناسب نباشد.

بدیهی است که بهترین راه برای رسیدن به یک قضاوت شخصی در مورد چین این است که خودتان به آنجا بروید. چین کشوری با وسعت یک قاره است. با فرض اینکه دو هفته برای اولین بازدید خود فرصت دارید، کجا باید بروید؟ توصیه می­کنم در برنامه­ی بازدیدی خود موارد زیر را انجام دهید:

* از پکن و شانگهای بازدید کنید؛
* با یک یا چند مقام دولتی چینی دیدار کنید؛
* از کسب و کارهایی که در حوزه­ی کاری شما فعالیت دارند دیدن کنید و حتما یکی از آن­ها یک شرکت مشارکتی چینی-خارجی باشد؛
* با چندین مهاجر باتجربه که در چین زندگی و کار می‌کنند هم صحبت شوید
* از دو یا سه شهر زیر دیدن کنید: گوانگژو[[67]](#footnote-67) یا شنژن، چونگچینگ یا چنگدو، ووهان[[68]](#footnote-68)، شی­ان[[69]](#footnote-69) و شن یانگ[[70]](#footnote-70).

عایدی شما از این دستورکار از جمله موارد زیر خواهد بود:

* تنوع، بزرگی و تفاوت­های عمیق ]فرهنگی، اقتصادی و سلیقه­ای در[ چین
* آشنایی با فرصت­های عرضه و رقابت تجاری
* آشنایی با نگرش دولت چین نسبت به سرمایه­گذاری و عملیات اقتصادی خارجی در حوزه­های مورد علاقه شما
* آشنایی با مشکلات اصلی پیش روی شرکت­های خارجی در چین و راهکارهای مقابله با آنها
* اینکه آیا تشکیل یک شرکت سرمایه­گذاری مشترک با شریکی چینی ضروری و مطلوب است یا خیر
* آشنایی با مناطق پرآتیه­ی چین برای فعالیت کسب‌وکار شما.

برنامه­ریزی و انجام یک بازدید دو هفته­ای ثمربخش و سازنده از چین با کمک گرفتن از یک مشاور باتجربه بسیار آسان‌تر (یا حتی گاهی مشروط به این امر) خواهد بود. در اینجا، ممکن است به این نتیجه برسید که احتمالا بهره­گیری از زنجیره­­ی دفاتر محلی که توسط سازمان­های تحت امر دولت مبتوعتان در رابطه با تجارت در چین فعالیت دارند (مثلا در بریتانیا نهاد مربوطه «شورای بازرگانی چین-بریتانیا» است) در کنار استفاده از مشاوره­های کارکنان این نهادها در کشور خودتان برای مقصود تجاری شما کافی باشد. یا ممکن است ترجیح دهید یک مشاور محلی استخدام کنید تا به شما در برنامه ریزی و اجرای سفر کمک کند. اگر به مورد دوم فکر می­کنید، این را نیز فراموش نکنید که مشاوران محلی در چین ممکن است دلایل خاص خود را برای معرفی شما به افراد، مکان‌ها یا شرکت‌های معینی داشته باشند.

به طور کلی، اولین بازدید ممکن است در یکی از این چهار قالب باشد:

* مأموریت­های تجاری گروهی، که توسط اتاق های بازرگانی، نهادهای تجاری یا انجمن های تجاری انجام و هدایت می­شوند؛
* ماموریت­های معاضدتی که احتمالا با همراهی 3 تا 5 نفر از شرکت­های مختلف و با اشتراک­­گذاری هزینه ها انجام می­گیرد؛
* نمایشگاه­ها و مراسمات تجاری؛
* فردی (همانطور که در بالا توضیح داده شد)، با استفاده از مشاوره محلی.

### *ماموریت­­های تجاری گروهی*

انجام ماموریت‌های تجاری اصولا بطور تخصصی در وظیفه­ی کاری برخی نهادهای تجاری است- که در فوق برخی از آن­ها مورد اشاره قرار گرفت-؛ ماموریت­های تجاری که به‌صورت هیئتی از تجار و بازرگانان انجام می­شوند دارای چندین مزیت هستند، از جمله اینکه هم فرصت شبکه‌سازی میان کسب‌وکارهای همفکر در کشور خودتان ایجاد می­شود و هم امکان دسترسی به طیف گسترده‌تری از مخاطبین چینی را در کنار هم فراهم می­آورد- امری که در غیر از چنین قالب و بستری احتمالا کمتر قابل انجام باشد. هزینه ها کمتر خواهد بود و حتی ممکن است دولت خودتان برای انجام چنین سفرهایی یارانه و اعانه­هایی پرداخت کند. مضافا اینکه اکثر دردسرهای راجع به تشکیل جلسات، محل اقامت و سفر را سازمان­های حمایت­کننده متقبل می­شوند.

با توجه به اینکه معمولا در ماموریت­های تجاری نمایندگانی از 50 یا 60 شرکت خارجی مختلف حضور دارند، مزیت این ماموریت­ها این است که احتمال همراهی و واکنش­های مثبت از سوی میزبانان چینی را بالا می­برد. اصولا یک هیئت رسمی تجاری انسجام اطمینان بخش­تر و وجهه­­ای درخور اعتنا تر دارد، به‌ویژه اگر نهاد حمایت­کننده­ی سفر در این کشور روابط حسنه و شهرت خوبی داشته باشد. برآورده کردن نیازهای گروه مقابل (هیئت تجاری) به یک امر حیثیتی تبدیل شده و به طور کلی از سوی میزبان تلاش بیشتری برای اجابت درخواست­های ملاقات و معرفی ]به افراد و شرکت­های چینی مربوطه[ انجام می­شود. هیئت­های تجاری معمولا در درون خودشان رتبه‌بندی‌هایی برای تعیین تجار و اعضای ارشد دارند. این امر به میزبانان کمک می‌کند بتواند اشخاص مختلف را از یکدیگر متمایز نموده و در مورد اینکه کدام یک از اعضا ]برای اهداف تجاری­شان[ ارزشمندتر هستند تصمیم­گیری بهتری داشته باشند.

یکی از جنبه­های منفی سفر در قالب هیئت­های تجاری این است که برخی اعضا مجبورند وقت خود را به امور و موضوعاتی اختصاص دهند که در حالت عادی ممکن است تمایلی به انجام آن نداشته باشند. با توجه به اینکه در حال حاضر هیئت­های تجاری بطور فزاینده­ای­ منطقه­ای و تخصصی­تر می­شوند،[[71]](#footnote-71) حفظ فاصله از رقبای مستقیم همواره دشوارتر می­شود- به عکس، این موضوع که همه­ی فعالان مهم یک حوزه­ی صنعتی در قالب یک هیئت واحد و بطور یکجا حاضر باشند مورد پسند و استقبال طرف­ چینی خواهد بود. بطور کلی، مسافرت یک گروه همیشه کندتر از یک فرد است. در بستر مثال بیان شده در فوق در خصوص شورای بازرگانی چین-بریتانیا، نحوه­ی پیش­برد امور در قالب یک هیئت تجاری تا حدی به ابتکار عمل و میزان علاقه­ی هر یک از طرف­های چینی و بریتانیایی به موضوع ماموریت بستگی دارد. سازماندهی ماموریت­های تجاری ممکن است مبتنی بر مدنظر قراردادن یک حوزه­ی تجاری یا مقصد(های) جغرافیایی معینی صورت بگیرد. برای به حداقل رساندن مشکلات عملی مربوط به ماموریت­های تجاری، معمولا برنامه­ریزی­های سفر به‌صورت اختصاصی انجام می­شوند. در بریتانیا، شورای بازرگانی چین و بریتانیا معمولا مدتی قبل از سفر هیئت تجاری به چین، با شرکت‌هایی که به ماموریت تجاری مزبور ملحق می‌شوند برای چند ساعت ملاقات می‌کند. استراتژی و اهداف شرکت مربوطه مورد بحث قرار می­گیرد (و احتمالا در برخی موارد به چالش کشیده شده و تعدیل و اصلاح می­گردد)، و سپس در راستای راهبردهای تعیین شده برای ایشان قرار ملاقات­هایی شخصی تنظیم می­شود. کل هیئت با هم سفر می­کنند و عصرها با هم ملاقات جمعی خواهند داشت؛ با اینحال، هریک از اعضا می­تواند برنامه­ی اختصاصی خود را داشته و همان برنامه را دنبال نماید.

ماموریت­های تجاری را احتمالا در بهترین حالت باید بعنوان بستری برای ایجاد آشنایی و شناسایی فرصت­ها­ی تجاری درنظر گرفت نه اینکه انتظار داشت در قالب این سفرها بتوان لزوما شرکای تجاری مناسبی را یافت و یا حتی یک معامله­ی تجاری را نهایی کرد. معمولا ماموریت های تجاری صرفا بعنوان اولین قدم بشمار می­آیند، قدم­هایی که می­توانند بازگشایی دروازه­های تجاری را تسهیل نموده و بنای روابطی را بگذارند که در آینده شکوفا خواهد شد.

این ماموریت­ها فرصتی برای افرادی است که تماشا می­کنند و همینطور فرصتی برای یافتن کسب‌وکار است. سعی­کنید قابلیت موسوم به «چشم طلایی» را در خود پرورش دهید؛ این اصطلاح مربوط به داستان قدیمی پادشاه میمون­ است. بطن ماجرا این است که «چشم طلایی» به شما این امکان را می­دهد تا افراد واقعی را از ارواح تشخیص دهید. بخش اعظم نظام­های بوروکراسی­ (اداری) در تمامی کشورها از «ارواح» تشکیل یافته است. از میان تعداد زیاد افرادی که در یک ماموریت تجاری ملاقات خواهید کرد، فقط برخی از آنها «واقعی» خواهند بود و فقط برخی از آنها ممکن است به دوست و شریک شما تبدیل شوند. توانایی استفاده از «چشم طلایی» احتمالاً بیش از هر تحلیل اقتصادی، موفقیت شما در ورود به بازار را تعیین می‌کند.

با توسعه اقتصاد بازار در چین، انجام ماموریت­های تجاری گروهی تا حدودی رواج خود را از دست داده­اند. با این وجود، این نوع از سفرهای تجاری برای کسانی که واقعا تجربه­ای از چین ندارند کماکان فایده­مند خواهد بود. گزینه جایگزین این است که خودتان ابتکار عمل را به دست گرفته و بعنوان یک توریست تجاری ]به چین[ سفر کنید (در ادامه به این موضوع خواهیم پرداخت)، اما ماموریت­های تجاری گروهی­ کماکان فرصت­های فوق­العاده­تری جهت برقراری ارتباط با طرف­های چینی برای شما فراهم می­آورند، به شرطی که بتوانید زمان و هزینه­های مربوطه را متقبل شوید.

### *ماموریت­های تجاری معاضدتی*

ماموریت های معاضدتی مشابه ماموریت های تجاری بوده اما جزئیات آن­ها بیشتر شخصی­سازی می­شود. این بدان معناست که زمان کمتری صرف کارهای خسته­کننده می­شود، اما احتمالا دسترسی کمتری نیز به مقامات عالی رتبه وجود خواهد داشت. بعید است شما خودتان بتوانید شرکت­های هم­راستایی را پیدا کنید که هم‌زمان با شما مایل به بازدید از چین باشند؛ با اینحال، برخی مشاوران کسب‌وکار وجود دارند که در یک بستر خصوصی و غیر رسمی شرکت­های علاقه­مند را گرد هم آورده و به آن­ها در مدیریت کردن یک سفر تجاری به چین کمک می­کنند. تخصص برخی از این مشاوران بطور ویژه کار با شرکت­های کوچک‌تر است و به طور کلی تمام تلاش خود را برای کمک به کاهش هزینه­ها انجام می­دهند. اگرچه سفرهای تجاری معاضدتی نیز همانند آنچه در خصوص ماموریت­های تجاری در قالب هیئت­های رسمی بیان شد در حال حاضر رواج کمتری دارند، این سفرها هنوز نقش و تاثیر نسبی خود را در توسعه­ی روابط کسب و کاری دارا هستند.

### *جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و همایش‌های تجاری*

نمایشگاه­ها و همایش‌های تجاری را می­توان نمونه‌های مدرن بازارهای کنار جاده­ای که در روزگار مارکوپولو در مسیر جاده ابریشم وجود داشت درنظر گرفت. با توجه به شیوه­ی ماهرانه­ برنامه ریزی و مدیریت اجرایی نمایشگاه­ها، این مراسمات فقط مکان­هایی برای مبادله کالا و خدمات با پول نیستند، بلکه مراکزی برای کسب اطلاعات و ایجاد روابط دوستانه­ تجاری به حساب می­آیند. البته گاهی نیز برخی نمایشگاه­ها به شدت بد از آب در می­آیند. نمونه‌ها و داستان­های زیادی از نمایشگاه­هایی وجود دارد که نمایندگان شرکت­های حاضر در آن برای یک هفته در سالن­هایی غارمانند بدون انجام هیچ فعالیت مفیدی می­نشسته­اند و احتمالا تنها مشغولیت آن­ها برای کمک به سپری شدن زمان، محاسبه­ی هزینه­های ]هدر رفته برای[ شرکت در این نمایشگاه­ها بوده است. بااین‌حال، بنظر می­رسد با برخی چاره­اندیشی­های پیش دستانه می‌توان از دچار شدن به چنین سرنوشتی جلوگیری کرد. یکی از تدابیر قابل اتخاذ می­تواند ایجاد یک میز خدمت و پذیرایی (به طور مثال، یک غرفه­ی مشترک با هدف تقسیم هزینه­ها) برای استقبال از سایر غرفه­داران و مشتریان بالقوه باشد. پیش از برگزاری نمایشگاه، برای میهمانان خود دعوتنامه­هایی شخصی ارسال کنید. ابتدا با آن­ها تماس تلفنی برقرار کرده و سعی کنید نام­ دقیق اشخاص مورد نظر را بدست آورید، نه اینکه در دعوتنامه از «مدیر بازاریابی ]فلان شرکت[» دعوت کنید. یک کارت دعوت رسمی که بطور شخصی تهیه می­شود، تاثیر بسیار زیادی در ذهن طرف مقابل خواهد داشت. همچنین، در صورتیکه مهمانتان در بدو ورود به غرفه و نمایشگاه توجهی شخصی، عمیق و لذت‌بخش از سوی شما دریافت کند، بطور مطلوب و عمیقی تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. دعوت و توجه به مهمانان نمایشگاه باید چیزی شبیه به دعوت به منزل شخصی باشد.

در حوزه­ی فناوری­های مدرن­تر، سمینارهای فنی در عمل جایگزین نمایشگاه­ها شده­اند. از آنجایی که، لااقل از نظر تئوری، مشتریان به سمت شما می­آیند، سفر ساده شده است. با توجه به علاقه­ی بسیاری از دولت‌های غربی برای حمایت از هر چیز مرتبط با فناور­ی­های پیشرفته، ممکن است سازمان‌های دولتی نیز بتوانند مساعده­هایی برای کاهش برخی از هزینه‌های مربوط به این دست از سمینارها و نمایشگاه­ها پرداخت کنند. یکی دیگر از مزایای سمینارهای فنی، حضور همیشگی موسسات تحقیقاتی چینی در آن­ها است. این نهادها پلی میان صنعت چین و دانشگاه بوده و ]در عمل[ بسیاری از ایده­های تجاری پیشرو برای چین را همین نهادها تولید می­کنند. در این خصوص، احتمالا رویکرد موفقیت­آمیزتر برای­ برقراری ارتباط با چینی­ها آن است که بجای تاکید بر «جنبه­های تجارتی» بر «انتقال دانش فنی» تاکید داشته باشید. این رویکرد به احتمال زیاد موفقیت­بیشتری برای شما در جذب مغزهای ارشد و/یا فنی­تر این مؤسسات به همراه خواهد آورد. البته، نقطه ضعف احتمالی همواره این است فردی دانش فنی را منقل نموده اما این دانش در نهایت هیچگاه به راه­اندازی یک کسب‌وکار ختم نشود.

نمایشگاه واردات و صادرات کانتون (گوانگژو) که با نام کانتون فیِر[[72]](#footnote-72) نیز شناخته می­شود ([www.cantonfair.org.cn](http://www.cantonfair.org.cn)) در اصطلاح پدربزرگ همه­ی نمایشگاه­های تجاری در چین و بزرگ‌ترین آن­ها بشمار می­آید. این نمایشگاه که در سال 1957 تأسیس گردید، بطور مداوم یک یا دو مرتبه در سال برگزار می­شود. در این نمایشگاه غرفه‌های ملی و بین‌المللی حضور دارند- غرفه­های نوع دوم به کالاهای صادراتی چین اختصاص دارد-؛ علاوه بر این، یک سرویس چندملیتی منابع خدمات در نمایشگاه وجود دارد که به شرکت‌های خارج از کشور کمک می‌کند تا بتوانند شرکای مناسبی برای برون­سپاری فعالیت­های خود در چین پیدا کنند. از اواسط دهه 1980، بسیاری دیگر از نمایشگاه‌های تجاری که به‌صورت منطقه­ای یا با موضوعاتی مشخص برگزار می­شوند شروع به فعالیت نموده­اند (برخی سازمان‌ها مانند یورومانیتور[[73]](#footnote-73) مستمرا فهرستی از این نمایشگاه­ها تهیه و عرضه می­کنند و برخی از آن­ها نیز مستقیما در شبکه جهانی وب تبلیغ می­شوند).

منابع کسب مشاوره، داده و اطلاعات در مورد چین در سال های اخیر به شدت افزایش یافته است. در حالیکه 30 سال پیش اصلی­ترین مسئله یافتن هرنوعی از داده­های آماری قابل اتکا و قابل تجزیه و تحلیل در مورد چین بود، امروزه مشکل اصلی این این است که تصمیم بگیریم از کدام یک از منابع اطلاعاتی متعدد استفاده نموده و به کدام یک اعتماد کنیم.

در طول این سال‌ها، ایراداتی راجع به صحت و اعتبار داده‌های اقتصادی و سایر اطلاعات تولید شده در خصوص چین مطرح شده است. بااین‌حال، برداشت من این است که داده‌های آماری چین به همان اندازه­ای که می­توان از کشوری با 1.4 میلیارد نفر که به سرعت در حال تغییر است انتظار داشت دقیق است و من غالبا از این اطلاعات با موفقیت استفاده کرده‌ام. تنها تذکری که می­توانم در مورد داده‌های آماریِ چینی­ها به شما بدهم مربوط به هر آن چیزی است که مستقیما به حزب کمونیست چین ربط پیدا می‌کند- این حزب یا هرگونه علنی­سازی در مورد خود را ممنوع کرده و یا اطلاعات منتشر شده را برای تاکید بر فاکتورهای مورد نظر خودش تغییر می­دهد.

منابع اطلاعاتی در مورد چین را می­توان از طرق زیر بدست آورد:

* نهادهای تخصصی ارائه­­ اطلاعات
* از طریق نهادهای دولتی کشور متبوع خودتان، برای مثال در بریتانیا از شورای کسب‌وکار چین-بریتانیا(CBBC)، در ایالات متحده از شورای کسب‌وکار ایالات متحده-چین و یا اتاق بازرگانی اروپایی
* سفارتخانه چین در کشور شما
* متخصصان و کسب و کارهای مرتبط با چین در کشور شما
* نهادهای تجاری اختصاصی
* سفارتخانه­های چین در خارج از کشور
* اندیشکده­ها و موسسات مطالعاتی مانند موسسه اروپایی مرکاتور برای مطالعات چین[[74]](#footnote-74)، یا انجمن آسیایی نیویورک[[75]](#footnote-75)
* اینترنت.

### *نهادهای تخصصی ارائه­ اطلاعات*

ارائه­دهندگان تخصصی اطلاعات عبارتند از کسب و کارها و سازمان هایی مانند واحد اطلاعات اکونومیست (EIU) و یورومانیتور که بطور اختصاصی به این امر مشغول­اند. «دسترسی به چین»[[76]](#footnote-76) یک سرویس ارائه شده توسط EIU است که داده­ها و تجزیه و تحلیل­هایی فصلی راجع به 31 استان و 40 شهر بزرگ چین ارائه می‌کند. یورومانیتور نیز آمارهای به روز شده و گزارشاتی مانند آنچه در زیر بیان شده ارائه می­دهد:

* گزارش­های با محوریت یک صنعت خاص برای آگاهی در مورد اندازه و سهم بازار در چین و همچنین ترندهای صنعتی در هر یک از بخش­های صنعتی خاص
* گزارش های موسوم به «خلاصه وضعیت کشور چین» و «پرونده وقایع کشور چین» اطلاعات آماری چین و داده­ها و تحلیل­های راجع به روندهای میان مدت اقتصادی و مصرف در چین و همینطور تجزیه تحلیل­های داخلی چینی­ها را ارائه می­دهند.
* گزارش­های بیشمار در مورد بخش­های ویژه­ی مصرف کالا و خدمات. عناوین چند گزارش اخیر به خوبی سطح جزئی­نگری این گزارشات را نشان می­دهد:

\* مراقبت از زخم

\* مدیریت وزن و تندرستی

\* محصولات کمک­ به خواب

\* مراقبت از چشم

و صدها گزارش اختصاصی دیگر.

سرویس­های EIU و یورومانیتور احتمالا تمام چیزی خواهند بود که شما برای کسب داده­های به روز و تجزیه و تحلیل­های مفید و بسیار دقیق ملی، استانی و شهریِ چین نیاز خواهید داشت. افزون بر این، از نظر من «سالنامه­ی آماری چین»[[77]](#footnote-77) که بطور سالانه در خود چین منتشر می­شود را می­توان نوعی انجیل آماری در نظر گرفت؛ این کتاب منبعی بسیار ارزشمند از واقعیت­های آماریِ جزئی، دقیق و به روز در خصوص طیف جامعی از داده­های اقتصادی و اجتماعی کشور چین است. اداره آمار چین نیز داده­های زیادی را به صورت آنلاین منتشر می‌کند.

خدمات ژورنالیستی دو روزنامه­ی فایننشال تایمز[[78]](#footnote-78) و وال استریت ژورنال[[79]](#footnote-79)برای اطلاع از اخبار روزانه و نظرات روشنگرانه در خصوص چین عالی است. سایر روزنامه­های مهم ملی مانند فیگارو[[80]](#footnote-80)، اشپیگل[[81]](#footnote-81)، نیویورک تایمز[[82]](#footnote-82)، تایمز[[83]](#footnote-83) در لندن، و گاردین[[84]](#footnote-84) همگی واحدهای بزرگ خبری اختصاصی در مورد چین دارند که بطور مستمر اخبار و تحلیل­های چین را ارائه می­کنند.

]بطور کلی[، طیف گسترده­ای از مجلات و روزنامه­ها موضوعات مربوط به چین را پوشش می­دهند. ]اگرچه[ تعداد زیادی از آن­ها تا حد زیادی آکادمیک هستند، برخی از مجلات مانند مجله «مطالعه اقتصادی شرق دور»[[85]](#footnote-85) یا «مطالعه اقتصادی چین»[[86]](#footnote-86) می­توانند در این زمینه مفید باشند.

### *حمایت دولت متبوع*

اکثر دولت­ها در کشورهایی که تجارت فعالی با چین دارند برای صادرکنندگان خود اطلاعات و کمک­هایی تجاری فراهم می­کنند. وزارت بازرگانی ایالات متحده، همانند وزارتخانه­های بازرگانی در اکثر کشورهای بزرگ تجاری غربی، تسهیلات و امکاناتی را به بازرگانان ارائه می­دهد. کمیسیون تجارت و سرمایه­گذاری استرالیا (موسوم به Austrade)، علاوه بر ارائه­ی خدمات مشاوره­ای در خاک استرالیا، تقریبا ده دفتر در چین دارد. اتاق بازرگانی اروپا شعبه­هایی در شن یانگ[[87]](#footnote-87)، پکن[[88]](#footnote-88)، شانگهای[[89]](#footnote-89)، شنژن[[90]](#footnote-90) و گوانگژو[[91]](#footnote-91)، نانجینگ[[92]](#footnote-92)، چونگ چینگ[[93]](#footnote-93) و چنگدو[[94]](#footnote-94) دارد.

مهم‌ترین کمک‌کنندگان در این دسته، نهادهای تجاری تخصصی­ای هستند که ممکن است بعضا به طور کامل یا جزئی به یک دولت وابسته باشند. این نهادها هم در قالب سازمان­های تحت حمایت دولت مانند شورای کسب‌وکار بریتانیا-چین و شورای کسب‌وکار ایالات متحده-چین و هم به‌صورت نهادهایی خصوصی مانند اتاق بازرگانی آمریکا در چین فعالیت می­کنند.

***شورای کسب و کار بریتانیا-چین***

***از سال 1954 برای رشد تجارت و سرمایه­گذاری میان چین و پادشاهی متحده (UK) به اعضای شورا کمک می­کنیم***

*شورای کسب و کار بریتانیا-چین (CBBC) شبکه ملی کسب و کار بریتانیا است که سرمایه­گذاری و تجارت با چین را ترویج می­کند. از سال 1954، ما با حضور در قلب میدان عمل به عنوان صدای مستقل کسب و کار فعالیت نموده و در هر دو کشور در تمامی بخش­های اقتصادی و منطقه­ای مشارکت داشته­ایم. ما از طریق ارائه مشاوره، تجزیه و تحلیل و دسترسی­هایی که اعضا و شرکایمان برای استفاده از فرصت­های تجاری در چین به آن نیاز خواهند داشت از آن­ها حمایت می­کنیم.*

*ما با حضور در سراسر بریتانیا و داشتن شبکه­ای از نه (9) دفتر در چین، بطور منحصر بفردی در خدمت منافع اعضای خود در بریتانیا و چین هستیم. تیم متخصصان بازار ما متشکل از افراد باتجربه­ای است که با طیف گسترده­ای از خدمات حرفه­ای به اعضا مشاوره و راهنمایی می­دهند.*

*اعضای متنوع شورا شامل برخی از شرکت‌ها و دانشگاه‌های برتر بریتانیا، بسیاری از پویاترین شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) بریتانیایی و تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌های چینی است که با بریتانیا تجارت داشته و یا در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند.*

*CBBC از طریق پیوندهای نزدیک خود با دولت بریتانیا و ادارات مربوطه­ی آن و همچنین نزدیکی با دولت­ چین در سطوح ملی، محلی و شهرداری­های آن کشور و ارتباط با سفارت­های بریتانیا و چین نقش مهمی در کمک به ایجاد روابط دوجانبه میان بریتانیا و چین ایفا می­کند.*

***تارنما****:www.cbbc.org*

***پست الکترونیکی****: enquiries@cbbc.org*

شورای کسب‌وکار ایالات متحده-چین نیز خدماتی مشابه را برای شرکت­های آمریکایی که بدنبال کسب اطلاعات و یافتن مخاطبین چینی هستند ارائه می­دهد.

### *سفارت کشور متبوع در چین*

سفارتخانه­ها مسئول نظم و نسق دادن به روابط ]در سطح[ دولتی هستند. در مواردی که روابطی تجاری­ با نهادها و ارگان­های دولتی چین داشته­ باشید یا طرف چینی شما خواستار ورود به روابط تجاری با این نهادها باشد لازم است که موضوع را با سفارتخانه دولت خود در چین در میان بگذارید. چنانچه وزرای دولت جمهوری خلق چین (PRC) از محل کسب و کار شما بازدید کنند یا درگیر قراردادهای بزرگی شده باشید، احتمالا تمایل داشته باشید سفارت کشور خود در چین را نیز از موضوع مطلع نمایید، از این طریق توجه آن­ها را نیز به خود جلب خواهید نمود. در غیر این صورت، بعنوان مثال در بریتانیا، برای مشاوره، کسب اطلاعات و برقراری ارتباط با چینی­ها به نهادهای تجاری­تر مانند CBBC در بریتانیا مراجعه کنید.

### *چینی­های خارج از کشور*

به موازات نهادهای غربی اشاره شده، «شورای چین برای ارتقای تجارت بین‌المللی [[95]](#footnote-95)(CCPIT)» قرار دارد؛ این شورا قبلاً یک بنگاه بزرگ صادراتی بود و اکنون اما به شرکت‌هایی که به دنبال سرمایه‌گذاری در چین هستند علاقه بیشتری پیدا کرده است. این نهاد تارنمای خوبی دارد (https://en.ccpit.org) و ارتباطات نزدیکی با اتاق­های بازرگانی محلی، نهادهای صنعتی و امثال آن در چین دارد. اصلی­ترین نهاد و دفتر چینی برای آن دسته از شرکت­های انگلیسی که مایل به ایجاد ارتباط با کسب و کارهای چینی در خارج از چین هستند، اتاق بازرگانی چین[[96]](#footnote-96) است که دفتر مرکزی آن در لندن قرار دارد.

افزون بر این، در کشورهایی که شرکت‌های چینی در آن‌ها عملیات تجاری و سرمایه‌گذاری دارند نیز اتاق­های بازرگانی مشابهی وجود دارد- این یعنی تمامی کشورهای آمریکای شمالی، اروپا، استرالیا و آسیا. با توجه به این مورد، ارزشش را دارد که با اتاق بازرگانی چین در کشور متبوع خود تماس گرفته و ببینید چه اطلاعات و ارتباطاتی را می­توانند برای شما فراهم کنند. حداقل، این امکان وجود دارد شما را به یک مقام رسمی در پکن سوق دهند که خود ممکن است بعدا به ارتباط سودمندی برای شما تبدیل شود.

بانک چین[[97]](#footnote-97) دفاتر بزرگی در تمام پایتخت­های کشورهای توسعه یافته دنیا دارد. این دفاتر نیز می­توانند نقطه تماس اولیه­یِ مفیدی برای شما باشند، زیرا بانک چین یکی از بزرگ‌ترین تامین­کنندگان مالی و واسطه­های تجاری در جهان است. من این افتخار را دارم که مدیر اجرایی بانک چین در لندن پیشگفتاری برای این کتاب نوشته است. نام این شخص فانگ ونژیان[[98]](#footnote-98) است و می­توانید از طریق پستی به آدرس دفتر بانک چین در لندن با او در تماس باشید.

### *اندیشکده­ها*

تمامی اندیشکده‌ها یا مؤسسات متعددی که در سه دهه اخیر در جهان غرب ایجاد شده‌اند، چین را (کم و بیش) پوشش داده و برخی نیز با جزئیات کامل به مسائل این کشور می‌پردازند. ]واقعیت این است که[ دیدگاه‌های ارائه شده از سوی این اندیشکده­ها عموما به سمت انعکاس دیدگاه­های کشور و شهری که در آن مستقر هستند متمایل است؛ بخشی از امر به این علت است که بسیاری از این اندیشکده­ها بودجه­ی خود را از دولت­های همان کشور دریافت کرده یا توسط بازرگانان موفق با دیدگاه‌ها و سلایق خاص تامین مالی می­شوند. برخی از اندیشکده‌های آمریکایی، مانند بنیاد هریتیج[[99]](#footnote-99)، بطور آشکار سازمان­های محافظه‌کار آمریکایی با منظرگاه­های]سیاسی-اجتماعی-اقتصادی[ از پیش تعیین شده­ای هستند. برجسته­ترین و معتبرترین موسسات مطالعاتی از میان ده­ها موسسه در آمریکا، عبارتند از: شورای امور خارجه[[100]](#footnote-100)، مؤسسه بروکینگز[[101]](#footnote-101)، و مؤسسه پیترسون در واشنگتن دی سی[[102]](#footnote-102)، مؤسسه هوور در دانشگاه استنفورد کالیفرنیا[[103]](#footnote-103) و انجمن آسیا[[104]](#footnote-104) در نیویورک. از میان ده­ها مورد از اندیشکده­های اروپایی، ما در اینجا به مؤسسه سلطنتی امور بین­الملل در لندن[[105]](#footnote-105)، مؤسسه بروگل[[106]](#footnote-106) و مؤسسه اروپایی مطالعات آسیایی[[107]](#footnote-107) در بروکسل، شورای آلمانی مطالعات خارجی[[108]](#footnote-108) و مؤسسه مرکاتور برای مطالعات چین[[109]](#footnote-109) اشاره می­کنیم. همه این سازمان­ها میزبان گفتگوها و سمینارهایی هستند که معمولا به‌صورت ویدئو (غالبا در یوتیوب[[110]](#footnote-110)) و بطور آنلاین منتشر می­شوند؛ این سازمان­ها همچنین مقالاتی را نیز در خصوص اقتصاد چین، ژئوپلیتیک، سیاست چین و طیف وسیعی از مسائل تجاری این کشور منتشر می­کنند.

## گفتار دوم) اطلاعات عمومی راجع به چینی­ها و حساسیت­های آن­ها

با توجه به جایگاه برجسته­ی چین در اقتصاد جهانی، چینی­ها- بنحو قابل درکی- از بازدیدکنندگان خارجی انتظار دارند که اطلاعاتی ]حداقلی[ در خصوص موارد زیر داشته باشند:

* جغرافیای چین، تاریخ و اصلاحات اقتصادی اخیر این کشور
* فرهنگ و آداب چینی
* نحوه­ی عمل و پیشبرد امور در جامعه­ چین، به‌ویژه در راس جامعه شامل بازیگران اصلی در سازمان­ها، دولت­ها و وزارتخانه­ها، فارغ از مباحث مربوط به نحوه­ی سیاست ورزی چینی­ها.
* آشنایی با نحوه­ی کسب‌وکار در چین.

در دوران مائو، سیاست و کسب‌وکار در چین بسیار در هم تنیده بودند، به نحوی که تمایز این دو غالبا بسیار دشوار ­می­شد. اما برای سال‌های متوالی پس از باز شدن ]فضای تجاری[ چین در سال 1980، سیاست و کسب‌وکار در چین به طور فزاینده‌ای از یکدیگر فاصله گرفتند.

بااین‌حال، از حدود سال 2013 این روند حرکت به سوی استقلالِ تجارت ]از جنبه­های سیاسی[ در چین معکوس شده است. سوالی که امروزه بیش از پیش از کسب و کارهای مشغول در چین پرسیده می­شود این است که: «آیا فعالیت­های تجاری شما از نظر اجتماعی مفید هستند؟ آیا این فعالیت­ها رفاه مردم چین را ارتقا می­دهند و از اهداف دولت چین حمایت می­کنند؟». تمام کسب و کارهای چینی که با شرکت‌های خارجی، چه خصوصی و چه دولتی در تماس هستند، آشکارا از خط مشی سیاسی چین پیروی می‌کنند. همبسته­سازی عمیق اقتصادی چین با سایر نقاط جهان، از جمله اروپا و آمریکا، به صراحت مورد تایید و تشویق دولت چین است. با اینحال، امکان ندارد یک کسب‌وکار چینی خود را درگیر فعالیت­هایی نماید که از سوی مقامات دولتی به‌عنوان فعالیت­های مضر برای منافع دولت چین درنظر گرفته می­شوند. این فعالیت‌های ممنوعه می­تواند شامل آن دسته از فعالیت­هایی باشد که موجب دسترسی خارجی‌ها به اطلاعات یا فناوری­های مهم دفاعی آن کشور گردد، یا اینکه باعث اطلاع خارجی‌ها از وضعیت واقعی پیشرفت چین در زمینه‌های مهم فناوری مانند طراحی ریزتراشه یا موشک ­شود. شرکت‌های چینی که با خارجی‌ها تجارت می‌کنند به‌دقت مورد نظارت قرار می­گیرند و غالبا مدیرانی دارند که بطور منظم گزارش‌هایی در خصوص تجارت و کسب‌وکار خارجی به نهادهای اطلاعاتی چین ارائه می‌کنند.

این موضوع نباید موجب نگرانی یا اکراه کسب و کارهای خارجی برای تعامل با مشتریان یا شرکای چینی شود بلکه صرفا که چیزی است که خارجی­ها باید نسبت به آن اطلاع داشته باشند. بی­تردید، شرکت‌های خارجی که در زمینه‌هایی مانند ریزتراشه‌ها یا صنایع دفاعی- که برای توسعه ملی خود چین اهمیت بالایی دارند- فعالیت فعالیت دارند می‌توانند انتظار این را داشته باشند که محصولات، بازاریابی و سازمان‌ آنها در معرض علاقه­ی زیادی از سوی طرف­ها چینی قرار بگیرد. همچنین، بعضا ممکن است متوجه شوند که به کارمندان آن­ها که برای بازدید از چین به این کشور سفر می­کنند پیشنهادات جذابی برای پیوستن به یک شرکت چینی ارائه می­شود- و این همواره با هدف اشتراک و انتقال تجربیات و دانش آن­ها به شرکت­های چینی است.

دولت چین به خوبی از تمامی جنبه­های کشورهای خارجی، به‌ویژه بازیگران اصلی مانند ایالات متحده، بریتانیا و سایر اعضای G7 مطلع است. اگر شخص کنار دست شما در یک ضیافت شام چینی اظهار نظری دقیق و آگاهانه در مورد برخی سیاست­های­ ایالات متحده یا دولت­های اروپایی داشت، تعجب نکنید. برخی از موضوعات مطروحه در رسانه­­های غربی می‌تواند موجب رنجش و عصبانیت چینی‌ها شود، بنابراین دقت در موضوعات مورد پوشش رسانه‌­های غربی فهرست خوبی از مواردی را که باید از آن­ها اجتناب نمود فراهم می­آورد. تاثیر این چنینی رسانه­های غربی صرفا محدود به مقامات دولتی و حزب کمونیست نیست. همانطور که در بالا ذکر شد، بسیاری از مردم عادی چینی­ نحوه­ی گزارشگری رسانه­های غربی از رویدادهای چین را یکطرفه و مغرضانه می­دانند. این امر به‌ویژه در مورد پوشش موضوعاتی مانند حقوق بشر توسط مطبوعات غربی صادق است؛ بسیاری از چینی­ها معتقد که نحوه­ی عملکرد رسانه­های غربی در این مورد ریاکارانه­ است.

مسائل ژئوپلیتیکی و حقوق بشری موضوعاتی هستند که بهتر است در تمامی ملاقات­های اجتماعی یا تجاری خود با مردم چین از پرداختن به آن­ها اجتناب کنید. همانگونه که در آداب و تشریفات غذاخوری ویکتوریایی[[111]](#footnote-111)، بحث کردن در مورد مذهب، جنسیت یا سیاست ممنوع بود، توصیه می­شود بازدیدکنندگان از چین امروزه نیز این قانون را رعایت کنند. تعداد بسیار زیادی کتاب در مورد تاریخ، مسائل ژئوپولیتیکی و تجارت در چین وجود دارد. در اینجا به پنج مورد از آن­ها اشاره می­کنم: کتاب«*تاریخ مختصر سلسله­های چین»[[112]](#footnote-112)* نوشته بامبر گاسکوئین، تصویری کوتاه اما آگاهی­بخش از تاریخ چین ارائه می‌کند. برای کسانی که مایل به درک انقلاب کمونیستی چین و زندگی دنگ شیائوپینگ- کسی که بنیان­های چین امروزی را پایه‌گذاری کرد- هستند کتاب «*ستاره سرخ بر فراز چین*»[[113]](#footnote-113) از ادگار اسنو و کتاب «دنگ شائوپینگ و دگرگونی در چین»[[114]](#footnote-114) از استاد دانشگاه هاروارد ازرا فوگل را توصیه می­کنم. ریچارد مک گرگور که سال­ها روزنامه­نگار فایننشال تایمز در چین بود، در سال 2010 در کتاب *«حزب*»[[115]](#footnote-115) گزارشی عالی از حزب کمونیست و نحوه عملکرد آن ارائه نموده است. برای دستیابی به فهمی روشن از اقتصاد غالبا گیج کننده­ی چین، پیشنهاد می­کنم کتاب «رمزگشایی از معمای چین»[[116]](#footnote-116) از یوکان هوانگ که یکی از مقامات سابق بانک جهانی با اصلیتی چینی است را مطالعه کنید.

غذا نقش مهمی در فرهنگ چین دارد و به همین علت آشنایی با غذاها و آداب غذایی چینی مفید خواهد بود. هیچ رستورانی در محله­های چینی­ که در خارج از چین وجود دارند نمی­تواند بطور کامل بازدیدکننده­های چین را از قبل با غذاهای چینی آشنا کند، هرچند ممکن است ایده هایی راجع به تنوع غذایی مناطق مختلف چین به افراد بدهد. علاوه براین، رفتن به رستوران­های چینی به شما کمک می‌کند در استفاده از چاپستیک[[117]](#footnote-117) مهارت کسب کنید؛ به هرحال، اگر می­خواهید احتمال کاهش وزن­تان در اولین سفر به چین به حداقل برسد، این مهارت ارزش یادگیری دارد.

در فرانسه و بسیاری دیگر از کشورهای اروپایی، باز کردن یک بطری شراب خوب روش و عادتی معمول برای لذت بردن از غذا در نظر گرفته می­شود. اما به طور سنتی برای مردم چین لذت بردن از یک غذا یا بسیاری از انواع غذاهای چینی بدون نوشیدن هرگونه الکل یک مسئله­ی عادی و طبیعی است. ممکن است با غذا آبجو یا شراب نوشیده شود، اما به هرحال این امر در چین یک استثنا بوده و قاعده­ نیست؛ در همین مورد نیز معمولا به نوشیدن صرفا یک لیوان اکتفا می­شود. تردیدی نیست که چینی‌ها به نوشیدنی­های الکلی علاقه دارند، اما معمولا بعد از شام و آخر شب الکل می‌نوشند و به همان اندازه که شراب(wine) می­نوشند به نوشیدنی الکلی چینی موسوم به جیو (jiu) تمایل دارند. شرکت‌های خارجی تولید نوشیدنی­های الکلی مانند *Diageo* -که قبلتر نیز ذکر شد- مشتاقانه بدنبال این هستند که با رواج عادات نوشیدن غربی در چین میزان مصرف شراب، ویسکی و برندی را افزایش دهند. این شرکت­ها درحال کسب موفقیت­هایی نیز در این زمینه هستند. به هر روی، عدم مصرف یا مصرف کم الکل در وعده­های غذایی در چین اصولا حرکت عاقلانه ایست.

بدلیل دشواری­ اسامی و زبان چینی و تفاوت آن­ها درمقایسه با سایر نام­ها و زبان­های رایج دنیا، بسیاری از مردم چین که مایل به تعامل بیشتر با خارجی­ها بودند، نام­هایی خارجی برای خود انتخاب می­کردند. برخی هنوز هم این کار را انجام می­دهند. اگرچه همانطور که می­دانیم چینی­ها به طور سنتی و برعکس غربی­ها نام خانوادگی را اول قرار می­دهند، گاهی اوقات نیز در تلاش برای مودب بودن یا مطابقت بیشتر با انتظارات طرف مقابل نظم سنتی خود در خصوص اسامی را تغییر داده و اسم خود را برعکس بیان می‌کنند. بنابراین اسم چینی «شی، چائو (آقای شی)»[[118]](#footnote-118) در انگلیسی به «چائو شی» تبدیل می­شود. بااین‌حال، توجه داشته باشید که در این کتاب از شیوه­ی غربی بیان اسامی بدون بکارگیری کاما برای جدا کردن نام خانوادگی (اول) و نام مسیحی (دوم) استفاده شده است (مثلا Chao Xi).

در نهایت، یک تذکر: جلسات توجیهی و کتاب‌هایی مانند کتاب حاضر معمولا شامل فهرست­های‌ بلندبالایی از موضوعاتی هستند که مدیران شرکت­ها باید قبل از بازدید از چین در مورد آن­ها بدانند. ]واقعیت آن است که[در برنامه­ کاری یک مدیر هیچگاه زمان کافی برای مطالعه و تحلیل تمامی این مطالب قبل از عزیمت به چین وجود نخواهد داشت. بنابراین، لازم نیست بیش از حد آماده باشید. رعایت نزاکت و احترامات معمول تقریبا همیشه کافی است. مهم‌تر از هر چیز آن است که دوستانه رفتار کرده، نسبت به تمام امور هوشیار بوده و مهم‌تر از آن همواره ذهنی باز و پذیرا داشته باشید. علیرغم اینکه تفاوت­ها میان ملت­های غربی و مردم چین زیاد است، ویژگی­های مشترک بسیاری نیز وجود دارد؛ در اینباره بطور مشخص می­توان به حس شوخ طبعی اشاره کرد[[119]](#footnote-119).

### *بازدیدهای انفرادی*

یک شرکت کوچک ممکن است تصمیم بگیرد که از عهده هزینه­های اخذ مشاوره حرفه­ای برنیامده و در این خصوص ­می­تواند به مهارت­های تجاری خود اطمینان کند. این موضوع هیچ اشکالی ندارد: سوار هواپیما شوید و به چین بروید، با اینحال اما عاقلانه­تر آن است که قبل از رسیدن به چین لااقل یک مطالب حداقلی در این مورد بخوانید.

مسافرت­ انفرادی[[120]](#footnote-120) در چین در حال حاضر آسان‌تر از بسیاری از نقاط جهان است و مسافرانی که به شهرهای بزرگ شرق چین سفر می­کنند متوجه این موضوع می­شوند که هتل­ها و سایر امکانات موجود در این مناطق اگر از امکانات کشورهای خودشان بهتر نباشد لااقل به همان خوبی است. اگر صرفا برای بازدید و دیدن دور و اطراف چین به این کشور سفر می­کنید، گرفتن یک ویزای توریستی (بسته به اینکه از کدام کشور هستید) بهترین و ارزان­ترین گزینه برای شما خواهد بود. غالب شرکت­های مسافرتی غربی با آژانس­های خصوصی چینی در ارتباط اند. فارغ از تمامی این موارد، نهاد دولتی «خدمات مسافرتی بین‌المللی چین»[[121]](#footnote-121) نیز بسته‌های مسافرتی مختلفی برای رزرو ارائه کرده و به سازماندهی امور مربوط به خدمات اخذ و صدور ویزای توریستی برای مسافران عادی می­پردازد. همچنین، مسافران انفرادی می‌توانند با مشاوران یا سازمان‌هایی مانند شورای کسب‌وکار بریتانیا-چین تماس بگیردن؛ دفاتر محلی این نهادها­ در ازای پرداخت هزینه­ای مشخص، ترتیبات لازم برای استخدام مترجم و برنامه­ریزی جلساتی با مخاطبین­ خود در چین را فراهم می­کنند. این گزینه برای شما هزینه بیشتری به همراه خواهد داشت، اما برای کسب اطلاعات ]در خصوص کشور چین و فرصت­های موجود در آن[ می­تواند بسیار مفید باشد.

چین شانزده نوع ویزای مسافرتی ارائه می‌کند، از ویزای توریستی و دانشجویی گرفته تا ویزاهای کاری، تحصیلی و ویزای *VIP* . ]بطور کلی[ از تجار خارجی بازدیدکننده استقبال می­شود و اخذ ویزا برای آن­ها با مشکل خاصی مواجه نمی­شود. ویزای موسوم به «L» مربوط به گردشگران بوده، ویزای «M» برای فعالیت­های تجارتی است و ویزای «F» نیز به مبادلات، بازدیدها، تورهای تحصیلی یا «سایر فعالیت های مرتبط» اختصاص دارد. افرادی که برای بررسی یا تایید فرصت­های تجاری مایل به بازدید از چین هستند، معمولا واجد شرایط ویزای L یا M هستند. افرادی که در چین مستقر بوده و در آنجا کار می­کنند ویزای Z دریافت می­کنند. فرآیند درخواست به‌صورت اینترنتی بوده و کارآمدی مطلوبی دارد؛ در این فرآیند معمولا موارد زیر ضروریست(حداقل موارد):

* یک درخواست مکتوب برای صدور ویزا حاوی یک عکس دیجیتال
* دعوتنامه­ای از یک شریک تجاری چینی بعنوان «میزبان» رسمی شما. دعوتنامه مزبور باید به وضوح بیان کننده­ی هدف بازدید و مدت آن بوده و ممهور به مهر رسمی میزبان چینی به همراه امضای نماینده قانونی آن بر روی مهر باشد. درخواست ویزا همیشه به صورت حضوری و در کنسولگری چین انجام می­شود. ممکن است به برخی شرکت­های مسافرتی مجوز درخواست ویزا و جمع­آوری گذرنامه­های پردازش شده داد شود.
* پرداخت حدود 100 پوند؛ هزینه­ی مربوطه در موارد درخواست تحویل اضطراری بیشتر خواهد بود. پرداخت هزینه ویزا معمولا در زمان اخذ ویزا صورت می­گیرد که حدودا سه یا چهار روز کاری پس از ارائه و پذیرش درخواست ویزا خواهد بود. [[122]](#footnote-122)

در طول سفر، دولت چین شرکت یا سازمان میزبان را مسئول تمامی اعمال شما می­داند. اگر میزبان واقعا به ماموریت شما علاقه‌مند بوده و کمک­های اساسی برای شما تدارک ببیند، سفر برایتان بسیار آسان‌تر خواهد بود.

پیدا کردن میزبان گاهی اوقات تبدیل به نوعی ماجراجویی پرزحمت می­شود. یکی از مشکلات این است که جز در مواردی که واسطه­هایی مناسب و آن­هم بنحوی مطلوب شما را به طرف­های چینی معرفی کرده باشند، شرکت­های چینی غالبا نسبت به شما هیچ حضور ذهنی نخواهند داشت. شخصی که در یک دفتر در چین تلفنی درحال زنگ خوردن را پاسخ می­دهد، لزوما برای خود تعهدی نسبت به انتقال یک پیام یا انجام لطفی برای یک صدای ناشناس احساس نمی­کند. بعید است نامه‌ها، پیام‌ها و فکس‌های ارسالی پاسخی دریافت کنند، مگر اینکه سابق بر آن ارتباطی میان شما و طرف چینی ایجاد و شروع شده باشد. ]در نظر چینی­ها[، ممکن است نامه­ها/فکس­های راجع به یک رویداد (برای مثال قصد شما برای سفر به چین) تا کمی قبل از تاریخ آن رویداد ارزش پاسخگویی نداشته باشند. سکوت در این موارد احتمالا به معنای «نه» است؛ با اینحال، ممکن است به این معنی نیز باشد که فعلا پاسخ دادن ضروری نیست. در هر صورت، قبل از رفتن به چین برنامه­ی جلسات خود را تنظیم کنید، چینی­ها علاقه­ای به بازدیدهای تجاری سرزده ندارند و در این موارد بعید است شما را به حضور بپذیرند.

اگر امکان معرفی شدن شما از کشور متبوعتان وجود داشته و قرارهای ملاقات از پیش تایید شده باشد، بی­تردید بازدیدهای شخصی (انفرادی) بی­واسطه­ترین (و البته مقرون به صرفه­ترین) روش ورود به چین خواهند بود. مطمئنا، انعطاف پذیرترین روش سفر به چین همین است.

## گفتار سوم) یافتن شرکای تجاری

با بیان تمامی موارد فوق، مشخص می­شود که ]برای ورود به چین[ در وهله نخست ایجاد یک سازوکار مشارکتی با یک نهاد معتبر چینی بسیار ضروری است. همانگونه که در مباحث بعدی کتاب به آن خواهیم پرداخت، تجارت و کسب‌وکار در چین اساسا «روابط-محور» است، خواه صحبت از مشریان باشد و خواه آنکه در مورد تامین کنندگان، شرکای­ جوینت ونچر و یا حتی مقامات دولتی محلی صحبت کنیم.

در مورد پیدا کردن شریک قبل از رفتن به چین چطور؟ همانطور که دیدیم، تحقیق کتابخانه­ای و تهیه لیستی از مخاطبین بالقوه آسان تر از آن است که بطور عملی وارد بحث­های تجاری با آن­ها شویم. تا جایی که امکان دارد از میانبرها و واسطه­ها مانند شورای کسب‌وکار بریتانیا-چین یا سایر سازمان­هایی که در بالا توضیح داده شد بهره ببرید. این نهادها هم نسبت به چین اطلاعات دارند و هم در این کشور شهرت و گوانشی (Guanxi- ارتباط) لازم برای جدی گرفته شدن را دارا هستند، در حالیکه بازدیدکننده شبیه یک روح غیرقابل دیده شدن است.

بااین‌حال باید بالاخره در این زمینه کاری کنید. اولین جلسات با نهادهای واسطه­، میزبان­ها و دیگر مخاطبین­تان ممکن است چیزی بیش از بدست آوردن چند اسم برای شما به­همراه نداشته باشد. اسامی بدست آمده را ردیابی کنید و از روابط موجود برای ایجاد روابط جدید استفاده کنید. از سیستم بهره برداری کنید: هر مخاطب به مخاطبی ]دیگر[ منتهی می­شود. ایجاد و توسعه ارتباط به زمان نیاز داشته و کار دشواریست؛ با اینحال، چند روز بودن در چین برای شما معادل چندین هفته تحقیق در خانه خواهد بود. عمق روابط جدیدی که بدست می­آورید مهم‌تر از تعداد آن­هاست. متوجه خواهید شد که چالش­های مربوط به پیدا کردن شریک تجاری دو سویه هستند: در اغلب موارد، چینی­ها نیز به اندازه­ی شما برای پیدا یک شریک خارجی معتبر اضطراب دارند. ایمیل همه­ی این موارد را بسیار آسان‌تر کرده است؛ اگر برخی مدیران شرکت­های چینی خودشان انگلیسی صحبت نمی‌کنند، تقریبا همه آن­ها کارکنانی انگلیسی‌زبان دارند.

ایجاد پایگاه در چین در یک شب انجام نمی­شود. ایجاد روابط شخصی مبتنی بر اعتماد متقابل با مشتریان، شرکا و دیگران افراد مرتبط با شما به زمان نیاز دارد. اعتماد شبیه به کلید روشن/خاموش نیست. چینی­ها از مسائل جزئی (مثل وقت شناسی) برای سنجش میزان تعهدمندی طرف مقابل استفاده می­کنند. هنگامیکه سنجش­ها بزرگتر و بزرگتر شده و هر بار بطور رضایت بخشی انجام می­شوند، متعاقبا اعتماد میان طرفین افزایش می­یابد. میزبانان چینی برای تعیین میزان قابل اعتماد بودن شخص خارجی بازدید کننده، تمامی سطوح رفتار و اقدامات او را به‌دقت مورد نظر قرار می­دهند. چنانچه در هر مرحله­ای از کار دستیابی به روابط مناسب دست نیافتنی بنظر رسید، لازم است به عقب نشینی و تجدیدنظر در رویکردهای خود فکر کنید. چه چیزی می­تواند فضای نامطلوب ایجاد شده را از بین ببرد؟ از یک متخصص چینی کمک بگیرید.

در آخر، یک برنامه بازدید به فهرستی شامل نتایج مطلوب واضح و واقع­گرایانه از سفر نیاز دارد است. تمامی کسانی که با یکدیگر کار می­کنند باید به دیدگاهی مشترک در خصوص حداقل شرایط برای ورود به چین برسند. به عبارت دیگر، باید از پیش تعیین کنند که حصول چه نتایجی از سفرشان به معنای قطعیت در «انتقال کسب وکار به چین» بوده و چه نتایجی می­بایست برای آن­ها به معنای «نرفتن و عدم انتقال به چین» باشد. تعیین چنین معیارهایی امکان ارزیابی موفقیت آمیز یا غیرموفقیت آمیز بودن آن سفر را فراهم می­سازد. از سوی دیگر البته باید به سرندیپیتی فرصت داد. در یک مورد، شرکتی غربی ابتدا با قصد فروش تجهیزات پنیرسازی به چین رفت (احتمال فروش چنین محصولاتی در جامعه­ای که علاقه­ای به پنیر ندارد واقعا «خوشبینانه» است) و با سفارش پنیر سویا (توفو) به کشورش بازگشت- معلوم شد تولید محصول اخیر به تجهیزاتی مشابه با آنچه شرکت مزبور در اختیار داشت نیاز دارد. اگر در مقابل چینی­ها گوش به زنگ و هوشیار باشید اتفاقات شگفت­انگیزی برایتان رخ می­دهد. همواره آماده­ی استفاده­ به موقع از فرصت‌های پیش آمده باشید.

غالبا، تفاوت میان یک موفقیت بزرگ و یک حد معمولی از موفقیت و یا حتی شکست در چین از کیفیت روابطی که در این کشور برای خود ایجاد کرده­اید ناشی می­شود. داشتن روابطی مستحکم در سطوح دولتی و تجاری چین تفاوتی بزرگ و حیاتی در چشم­انداز موفقیت کسب‌وکار شما در آن کشور رقم خواهد زد. چینی‌هایی که ملاقات می‌کنید همواره درحال ارزیابی شما خواهند بود تا ببینند می‌توانند به شما اعتماد کنند، شما را دوست داشته باشند و با شما تجارت کنند یا نه. برای یک شخص بازدیدکننده از چین، صحبت به زبان چینی ضروری نیست (اگرچه دانستن چند کلمه کمک خواهد کرد)، اما صمیمی، مفید و بانزاکت بودن بسیار به شما کمک خواهد کرد. مردم چین عاشق شوخ طبعی­اند، در عین حال بسیار جدی و زیرک هستند. از اینکه چطور شخصیت و نیت شما در طول یک جلسه کاری یا یک مناسبت اجتماعی توسط افرادی که در جلسه حضور دارند و در نگاه اول بنظر نمی‌رسد توجهی به شما داشته باشند یا اینکه زبان انگلیسی را نیز نمی­فهمند مورد مداقه و تحلیل قرار می­گیرد متعجب خواهید شد.

به همین اندازه، موفقیت شما به میزان حسن نیت و ویژگی­های شخصی افراد چینی­­ای که برای تجارت انتخاب می­کنید بستگی خواهد داشت. وجود یک رابطه­ی مستقیم میان شرکای چینی شما و دولت محلی معمولا نشانه خوبی است و به متقابلا، عدم وجود چنین رابطه­ای اغلب نشانه­ی بدی به شمار می­آید. ایجاد یک رابطه­ی شخصی برای شما به همان اندازه که برای همتایان چینی شما اهمیت دارد مهم خواهد بود. اگر ایجاد چنین نوع از روابطی برای شما دشوار است، این می­تواند نشانه­ای برای انتخاب مکانی دیگر ]جز چین[ باشد. موفقیت هرگز تضمین شده نیست، با اینحال رعایت موارد زیر احتمال موفقیت را بیشتر خواهد کرد:

* قبل از بازدید تکالیف خود را انجام دهید
* هرگز اطلاعات موجود در مورد بازار آینده­­ی کسب و کارتان در چین را از روی ظاهر نپذیرید[[123]](#footnote-123)
* پیشاپیش در مورد اینکه کجا بروید و چه چیزی بدست آورید کار کنید
* نوع بازدید مناسب خودتان را انتخاب کنید: شامل سفر بعنوان عضوی از یک ماموریت تجاری یا یک گروه بزرگتر یا سفر بعنوان یک سرمایه­گذار انفرادی
* هرچقدر هم که پیش پا افتاده به نظر برسد، به ریزه­کاری­ها و خوش­سلیقگی­های دیپلماتیک توجه داشته باشد. نمونه­ کار، مقالات و کاتالوگ­های توضیحی و هدایای کوچک با خود به همراه داشته باشید. مخاطبین­تان مایل خواهند بود از جلسات با شما چیزی ملموس عایدشان شود. کارت‌های ویزیتی چاپ کنید که پشت آن به زبان چینی -آن­هم زبان چینی رسمی جمهوری خلق چین[[124]](#footnote-124)، نه زبان نوشتاری سنتی که هنوز توسط چینی‌های خارج از کشور استفاده می‌شود. یک یا دو جعبه کامل کارت ویزیت با خود داشته باشید. داشتن کارت ویزیت در چین یک «باید» است.
* فرآیند ها زمان­بر خواهند بود، برای صبور بودن آماده باشید

دوستانه رفتار کنید، با اینحال هراسی از جدی بودن نداشته باشید. مهم‌تر از همه، فارغ از چیستی عامل تحریک کننده، هرگز در چین کنترل خود را از دست نداده یا فریاد نزنید.

# فصل دوم) در امتداد آیینه سیاه**[[125]](#footnote-125)**

چین از دیدگاه غرب

بازدید از چین به معنای قرار دادن خود در دنیایی متفاوت است؛ جغرافیایی بسیار وسیع، با چندین هزار سال تاریخ ثبت شده­ی پراکنده که تقریبا به طور کامل از ریشه های خود ]ملت و جغرافیای[ چین سرچشمه می گیرد. کمتر کشوری در جهان در طول فرآیند تاریخی خود همانند چین اینگونه کم از فرهنگ­ها و نفوذ خارجی متاثر شده است. شاید ژاپن را نیز بتوان نمونه­ای دیگر از این نوع به حساب آورد، اگرچه اشغال ژاپن از سال 1945 توسط آمریکا به طور کامل حکمرانی در ژاپن را تغییر داد و به شدت بر جامعه و فرهنگ این کشور تأثیر گذاشت. جای دیگری هست؟ شاید بخش­هایی از روسیه، به‌ویژه سیبری. اما نکته اینجاست که برداشت اولیه و حتی بعدی از چین اینگونه است که این کشور طرز فکر و عمل ویژه­ی خود را دارد به نحوی که بسیاری از آن­ها با روش‌های اندیشه و عمل غربی متفاوت است. در جایی که عوامل خارجی مانند بودیسم، مسیحیت یا یهودیت وارد فرهنگ این کشور شده است نیز این عوامل همیشه ویژگی‌های چینی به خود گرفته و به نوعی اختصاصی تبدل یافته­اند. حتی امروز نیز درخواست‌هایی برای اعمال نمودن فرهنگ سنتی چینی بر افکار و عقاید خارجیِ مدرن وجود دارد- چینی­سازی کردن دنیای مدرن غربی.

در طول تاریخ، دو بار سلسله‌های حاکم بر چین توسط بربرهای مناطق شمالی دیوار بزرگ (دیوار چین) تأسیس شدند، نخستین بار در سال 1368 و بار دیگر در سال 1644، زمانی که آخرین امپراتور مینگ برای دفاع از تاج و تخت خود در مقابل منچوها از شمالی­ها درخواست کمک نظامی نمود و آن­ها که ابتدا بعنوان خدمتگزار فراخوانده شده بودند بعدتر تاج و تخت را فتح نموده و خود ارباب شدند. دویست سال بعد، در سال 1840، دولت بریتانیا با دنباله­روی از تاجران و کارآفرینان خود (مانند تاجر تریاک ویلیام ژاردین) به جنوب چین رفت؛ متعاقبا، رقبای اروپایی بریتانیا که خواهان سهم­ بردن از غنایم بودند نیز به اقدامی مشابه دست زدند: فرانسه در شانگهای، ژاپن در منچوری، و آلمان در شاندونگ. سپس، بین سال‌های 1933 و 1945، ژاپن به مناطق زیادی از شرق و شمال چین حمله کرد و این مناطق را فتح کرد. در نهایت، چینی­ها هم اروپایی‌ها و هم ژاپنی‌ها را دفع کرده و از طریق تبدیل شدن به یک کشور منزوی بین‌المللی با بستن کامل درب­های خود به روی خارجی‌ها در دوران کمونیسم و مائوتسه تونگ (در دهه­های 1960 و 1970) بر جدایی این کشور از بقیه جهان برای یک دهه یا بیشتر تمرکز نمودند.

مائو در سال 1976 درگذشت، انقلاب فرهنگی با او به پایان رسید و چین دوباره در اواخر دهه 1970 شروع به باز کردن درب­های خود به روی جهان خارج کرد. فرآیند ادغام این کشور در اقتصاد جهانی از آن زمان تا کنون چشمگیر بوده است. امروزه یک یا دو میلیون غیرچینی در چین مشغول به کار، زندگی، یا تحصیل هستند. بااین‌حال، چین هویت ملی قوی خود را حفظ کرده است. با سیاست­های دولت رئیس جمهور شی جین پینگ که بر تمامیت ارضی و ملی چین تأکید می‌کند، احساس «چین» به خود بعنوان یک موجودیت منحصر به فرد و ویژه تقویت شده است. وسعت زیاد و تاریخ بلندمدت عظمت چین در شرق آسیا به مردم این کشور احساس آسیب ناپذیری در برابر هرگونه تهدید خارجی می­دهد.

درب­های چین به روی جهان خارج باز است، اما امروزه، بر خلاف قرن نوزدهم، خود چین چگونگی و شرایط حاکم بر این باز بودن را تعیین می‌کند. کسب و کارهای خارجی برای موفقیت باید از این شرایط اطلاع داشته و نحوه کار با آن­ها را درک کنند.

در این فصل، من ویژگی­های اساسی چین را به‌عنوان یک کشور و جامعه شرح می­دهم. در فصل بعدی، به ارزش‌ها و شیوه‌های رفتاری چینی و فلسفه‌ها و ایده‌های الهام‌بخش و زیربنایی آن­ها می­پردازم؛ هیچ کسب‌وکار خارجی نمی‌تواند بدون درک این موارد در چین به موفق شود.

با پرداختن به موضوعات زیر شروع می کنیم:

* جغرافیای چین (محل هر چیزی در چین)
* تاریخ چین (چرایی هر چیزی در چین)
* آرایش قومیتی چین (چینی­ها که هستند)
* فرهنگ چین با اشاره به نکات مهمی مانند زبان، غذا، ادبیات و هنرها
* دولت فعلی چین و وضعیت سیاسی
* اقتصاد چین و چشم انداز آینده آن
* نگرش چین به غرب (چه رسمی و چه غیر رسمی).

## گفتار نخست) جغرافیا

در جنوب و مرکز چین، «پرل»[[126]](#footnote-126) و «یانگ تسه»[[127]](#footnote-127) رودخانه‌های عظیمی هستند که از غرب به شرق جریان دارند، که حوضه‌های رودخانه‌های آنها بخش عمده­ی خاک حاصلخیز چین و در نتیجه جمعیت آن را در بر می­گیرند. شهرهای مهم چین از جمله شانگهای، نانجینگ، ووهان و چونگ چینگ تا حدودی تسلط خود را مدیون موقعیت­شان در کنار رود یانگ تسه هستند، در حالیکه گوانگژو در کنار رودخانه پرل در نزدیکی خروجی آن به دریا نزدیک به هنگ‌کنگ قرار دارد. قدری شمال­تر، شهرهای تاریخی لوئویانگ[[128]](#footnote-128) و شی­ان در کنار رودخانه عظیم زرد قرار دارند که خاک غبارمانند و درحال فرسایش آن برای کشت چندان مناسب نبوده و سیلاب­های آن بطور مستمر موجب بروز فجایع طبیعی می­شود. در شمال هاربین[[129]](#footnote-129)، رودخانه آمور[[130]](#footnote-130) مرز شمالی چین با مغولستان را مشخص می‌کند. با حرکت به سمت غرب از دشت‌های رودخانه‌ای شرق و مرکز کشور، ارتفاع مناظر با یک سیر صعودی پیوسته به تپه‌ها و کوه‌ها منتهی شده و در آخر نیز در رشته­کوه­های هیمالیا به اوج خود می‌رسد. رودخانه های اصلی کشور که از این کوه­های عظیم به جنوب و شرق چین سرازیر می­شوند از قدیم الایام منبع آبیاری و در نتیجه غذای مردم چین را تامین می­کردند؛ افزون بر این، این رودخانه­ها راهی برای ارتباط میان شرق و غرب چین با قایق بودند. همچنین لازم به یادآوری است که رودخانه سرخ (که از هانوی[[131]](#footnote-131) می­گذرد) و رودخانه­های مکونگ[[132]](#footnote-132)، سالوین[[133]](#footnote-133) و ایراوادی[[134]](#footnote-134) که تا حدی مرزبندی میان ویتنام، لائوس، کامبوج، میانمار و بنگلادش را مشخص کرده و به این کشورها آبرسانی می­کنند همه از بخشی از هیمالیا که در تبت و تحت کنترل چین قرار دارد سرچشمه می­گیرند.

شروع از شمال به جنوب: از زمستان­های بسیار سرد تا آب و هوای گرم و مرطوب، یا از غرب به شرق: از مناطق کوهستانی و محصور به زمین­های مسطح و پرآب با دسترسی دریایی، دو مسیر برای تحلیل تاثیرات جغرافیای چین بر تنوع و تغییرات فرهنگی و اجتماعی آن کشور است. شمال به جنوب، و غرب به شرق - هر دو پارامترهایی قابل توجه هستند. از لحاظ تاریخی، شهرهای پادشاهی چین در شمال این کشور بوده­اند زیرا شمالی­ها دارای رسوم و سنت­های نظامی لازم برای فتح و گسترش بوده­اند. شهرهای محصور در خشکی[[135]](#footnote-135) غربی مانند شی­ان و چونگ­چینگ اقتصاد خود را از طریق تجارت رودخانه­-محور توسعه داده­اند و شهرهای نانجینگ، شانگهای و گوانگژو نیز عظمت خود را تا حدودی به نزدیک بودن به دهانه رودخانه­های یانگ تسه و پرل مدیون اند.

شرکت‌های خارجی غالبا تمایل دارند در شرق چین مستقر یافته و دفتر مرکزی خود را در شانگهای – که بعنوان پایتخت تجاری چین در نظر گرفته می‌شود – یا پکن، جایی که تصمیمات عمده­­ی سیاسی و حقوقی که عمیقا بر زندگی اقتصادی و تجاری در چین (و فراتر از آن) تأثیر می‌گذارد در آنجا اتخاذ می­شود، تاسیس نمایند. هر کسب‌وکار خارجی مهمی که تجارت در چین را هدف قرار می­دهد، حداقل به یک جای پا در این دو شهر نیاز دارد. برای شرکت‌هایی که فروشنده­ی محصولات خرده‌فروشی یا صنعتی به چین هستند، شهرهای شانگهای و پکن نقطه­ی مرکزی شبکه­ای‌ از دفاتر و ادارات هستند که در سراسر شهرهای چین گسترش یافته اند؛ شبکه­ای که از جنوب با شنژن، گوانگژو، نان­نینگ[[136]](#footnote-136) و چانگشا[[137]](#footnote-137) شروع می‌شود؛ در مرکز، ووهان، هانگژو[[138]](#footnote-138)، چونگ چینگ، و چنگدو و در شمال نیز از شی­ان، شِنیانگ[[139]](#footnote-139) و هاربین آغاز می­شود. مباحث راجع به «موقعیت مکانی دفتر» بعنوان بخشی از فرآیند راه‌اندازی کسب‌وکار را در فصل ششم بطور کامل­تری مورد اشاره قرار می­دهیم.

این مناطق از چین را می­توان برای اهداف تجاری به مثابه یک «کلید» در نظر گرفت (تجزیه دقیق­تر مناطق در قسمت ضمیمه در پایان این فصل آورده شده است):

1. *پکن، تیانجین و شمال مرکزی چین*. پکن مرکز حکومت و ثروتمندترین شهر چین است. این شهر مرفه و پرجمعیت ]بطور منطقی[ مرکز قدرت سیاسی چین است.
2. *شانگهای و حوزه­ رود یانگ تسه*. حدود 30 درصد از جمعیت چین در حوزه رودخانه یانگ تسه شرقی زندگی می­کنند. در چین، شانگهای به دلیل پیشروی در امور بازرگانی و توسعه شهری مشهور است.
3. *گوانگدونگ و جنوب چین*. آب و هوا، زبان، و غذاهایی متفاوت داشته و قلب صنایع صادراتی پیشرو و جهانی چین است. شنژن و هنگ‌کنگ شهرهایی پیشرو در موضوعات نوآورانه و بازارهای مالی هستند.
4. *منطقه ووهان*. در مرکز دره­­ یانگ تسه قرار گرفته و پرجمعیت و صنعتی است؛ این منطقه به استان‌های ساحلی پولدارتری مانند گوانگدونگ، فوجیان، شانگهای و شاندونگ متصل می­شود.
5. *غرب چین*. دو سه دهه پیش، با نقل مکان چندین میلیون نفر به شهر چونگ چینگ این شهر به بزرگ‌ترین شهر چین تبدیل شد؛ این موضوع همچنین موجبات ساخت بزرگ‌ترین سد جهان یعنی سد عظیم «Three Georges» را نیز هموار نمود. منطقه سیچوان که با مناطق کوهستانی از شرق چین جدا شده است، بدلیل آب و هوای نیمه استوایی و گرمسیری آن متمایز از سایر نقاط است. چنگدو، یکی از شهرهای سابقا پادشاهی چین است که برای رهبری آن منطقه­ با چونگ چینگ در رقابت است. قدری شمال­تر، شی­ان به یک مرکز مهم در ناحیه­ی شمال غرب چین تبدیل شده است؛ این منطقه­ کم جمعیت اما از نظر استراتژیک بسیار مهم است.
6. *شمال شرقی چین*. این منطقه اغلب توسط سرمایه­گذاران غربی نادیده گرفته می­شود، دلیل آن نیز شاید شهرت این منطقه بعنوان یک منطقه­ی صنعتی «دود آلود» و آب و هوای سرد آن باشد؛ اما باید به این موضوع توجه داشت که این منطقه از چین سرشار از منابع خام و استعدادهای انسانی است. شهرهای شن یانگ و هاربین شهرهایی پرجمعیت و مرفه در این منطقه هستند.
7. *سایر مناطق چین*. ارتفاعات، کوه‌ها و بیابان‌ها که اغلب خالی و متروک است اما برخی مراکز عظیم جمعیتی نیز در آن وجود دارد. بسیاری از گروه­های قومی غیرچینی در این مناطق زندگی می­کنند، به‌ویژه در جنوب غربی چین و مناطق نزدیک به میانمار، لائوس، کامبوج و ویتنام.

همه این طبقه‌بندی‌ها کاربرد خود را دارند، با اینحال برای کسانی که می­خواهند اولین کسب‌وکار خود را در چین داشته باشند برخورد با این دسته بندی­ها باز هم می‌تواند موجب کمی دلهره‌ و نگرانی شود. به هر حال، ما با کشوری بزرگ روبه‌رو هستیم که هر یک از استان‌های آن از حیث اندازه با یک کشور متوسط اروپایی برابری می‌کند (مثلا ایتالیا، اسپانیا، فرانسه یا بریتانیا).

بیشتر شرکت‌های خارجی در هنگام ورود به به استان‌های شرقی چین توجه می­کنند، در جایی بین استان گوانگدونگ در جنوب شرقی این کشور- که در شمال آن استان­های شانگهای و نانجینگ قرار دارد- و استان شاندونگ که در غرب آن پکن و در جنوب آن ووهان در قسمت مرکزی چین قرار گرفته است. این محدوده حدود دو سوم جمعیت چین و حدود سه چهارم درآمد این کشور را در خود جای می­دهد؛ مضافا، بخش بزرگی از جمعیت نخبگانی و دارای گرایش­های بین‌المللی چین در این محدوده زندگی می‌کنند. بااین‌حال، در ورای منطقه شرق-مرکزی چین (محدوده­ی اشاره شده در فوق) نیز دایره­ انتخاب گسترده­­ای برای شرکت ها و بازارهای بزرگ خارجی وجود دارد: در شمال شرقی چین، حدود 110 میلیون نفر زندگی می‌کنند. در غرب، جمعیت حدود 200 میلیون نفر و در شمال غربی، حدود 100 میلیون نفر است. این سه منطقه اخیر از یکدیگر جدا بوده و هر کدام فرهنگ، تاریخ و سلایق خاص خود را دارند. هر کدام به تنهایی می­توانند بازار ارزشمندی در چین برای شما ایجاد کنند.

## گفتار دوم) تاریخ

تاریخ تقریبا در صدر دستور کار گفتگوی روزانه مردم چین قرار دارد (در کنار گفتگوهای راجع به آنچه برای ناهار یا شام می­خورند) چرا که مردم چین علاقه زیادی به مقایسه­ تحولات سیاسی فعلی در چین با وقایع تاریخی ثبت شده آن­ها در طول 3000 سال تاریخ چین دارند. دانستن چیزهایی از تاریخ چین برای هر تاجری که مایل به فعالیت در چین است مفید بوده و ارزش زمان گذاشتن خواهد داشت. بهترین کتاب مختصری که من در مورد تاریخ چین پیدا کرده­ام، کتاب «سلسله‌های چین» اثر بامبر گاسکوئین است[[140]](#footnote-140). این کتاب در 200 صفحه از اولین وقایع ثبت شده یعنی حدود 1600 قبل از میلاد تا سال­های پیش از 2000 میلادی را پوشش می­دهد و می­توانید به راحتی در یک پرواز طولانی مثل پرواز لندن به پکن یا لس آنجلس به شانگهای آن را مطالعه کنید.

کتاب کوچک گاسکوئین با شرحی مختصر و آگاهی­بخش از فرآیند تکامل امپراتوری چین، شامل هشت سلسله‌ی مجزای حاکم بر این کشور بین سال‌های 1600 قبل از میلاد تا 1912، نحوه­ی تکامل جامعه چین و تاثیر این تحولات تاریخی بر ایجاد مهم‌ترین ایده­ها و مکاتب اجتماعی چین را توضیح می­دهد، ایده­هایی که در این فرآیند تاریخی آداب و رسوم و تفکر جمعی مردم چین را ایجاد نموده یا بر آن­ها تاثیر گذاشته­اند. برای هر تاجر مرد یا زنی که برای اولین بار چین را بعنوان مقصد تجاری خود در نظر می­گیرد، هیچ مقدمه­ای بهتر از این نیست که با مطالعه­ی این کتاب تصویری کلی و کاربردی از پیشینه­ی تاریخی جامعه امروز چین بدست آورد.

البته یکی دیگر از دوره­های تاریخی مهم چین تاریخ معاصر آن است که باید بطور ویژه مورد توجه قرار بگیرد. مهم‌ترین جنبه­های تاریخی دو دهه اخیر چین به شرح زیر است:

* تداوم رشد اقتصادی چین این کشور را قادر ساخت تا از نظر اندازه­ی اقتصادی از آلمان و ژاپن پیشی گرفته و امروزه به دومین اقتصاد بزرگ جهانی تبدیل شود؛ این موضوع نفوذ ژئوپلیتیکی بسیاری را برای چین به همراه داشته و چشم انداز احتمالی اقتصادی این کشور پیشی گرفتن آن از ایالات متحده از حیث اندازه­ی اقتصادی تا حدود 2030 است.
* تغییر موقعیت و موضع چین از یک کشور دنباله رو اقتصاد آمریکایی که نخستین بار در دهه 80 میلادی توسط رهبر چین دنگ شیائوپینگ اتخاذ شد، به سمت موقعیت رهبری ]سیاسی-اقتصادی[ در آسیا و فراتر از آسیا. رئیس جمهور شی جین پینگ سعی نموده است یک مدل اقتصادی-اجتماعی منحصر به فرد با ویژگی­هایی چینی و متفاوت از مدل­های اقتصادی آمریکا و سایر کشورهای G7را گسترش دهد.
* شواهد پیری سریع جمعیت- که با تأثیرات سیاست تک فرزندی 40 ساله چین تشدید شده است. از سال 2013 شاهد کاهش حجم نیروی کار داخلی چین بوده ایم. به دنبال آن، از سال 2017، حجم مطلق جمعیت چین کاهش یافته است.
* ویروس مرگبار کووید که در اوایل سال 2020 از ووهان، مرکز چین در سراسر جهان پخش شد. این موضوع تصور عمومی از چین را در سراسر جهان تغییر داد به نحوی که رویکردها از رویکردی کنجکاوانه به همراه تمایل به تعامل و دانستن بیشتر در مورد این کشور به نگاهی سوء ظنی تغییر نمود و بسیاری خواستار فاصله گرفتن از چین شده­اند. این تغییر نگاه عمومی نسبت به چین با عنصر مجزای دیگری نیز ادغام شده است: *ترس فزاینده آمریکایی­ها از اینکه چین در آینده نزدیک نه‌تنها با آن­ها برابری کرده بلکه از نظر اقتصادی و حتی نظامی از ایالات متحده پیشی نیز خواهد گرفت*. ترکیب این دو احساس باعث افزایش قابل توجه لفاظی­های ضد چینی به‌ویژه در ایالات متحده شده است. بااین‌حال، این درگیری­های کلامی فزاینده تا کنون منجر به هیچگونه تمایلی در کسب و کارهای غربی برای فاصله از بازار چین نشده است. از سال 2020، هیچ کسب‌وکار خارجی به ایالات متحده نقل مکان نکرده و تنها یک یا دو مورد، در میان هزاران مورد، خط تولید خود را از چین خارج کرده­اند. جذابیت و کشش بازار عظیم چین برای شرکت­های سراسر جهان اینگونه است.

در ادامه به برخی از موضوعات ]احتمالا[ تکراری از تاریخ چین اشاره می­شود که حتی امروز هم در افکار چینی­ها آگاهانه یا ناخودآگاه نقشی غیرقابل انکار ایفا می‌کند.

### *یکپارچگی چین*

اکثر چینی­ها به طور ضمنی به تمامیت ارضی چین اعتقاد دارند. هرچند، آنها اغلب در مورد اینکه مرزهای چین باید دقیقا در کجا ترسیم شوند قدری مرددتر هستند. شمال چین بعنوان قلب امپراتوری هان برای هزاران سال هسته مرکزی ملت چینی­ و مرکز نهادهای سیاسی بوده است و رودخانه آمور به وضوح مرز شمالی چین با روسیه را مشخص می‌کند (اگرچه منطقه­ای از سیبری در شمال و شرق، از جمله شهر امروزی ولادی وستوک، در سال 1868 در دوره نهایی افول سلسله چینگ از چین جدا و به روسیه ضمیمه شد). جنوب و غرب، با جمعیت زیادی از اقوام غیر هان، در زمان­هایی بعدتر به جمع چینی­ها وارد شدند. سایر مناطق جنوب شرقی مانند ویتنام و همینطور مغولستان که زمانی تحت سلطه چین بودند، امروز مستقل هستند. محدودیت­های فعلی اعمال شده بر قلمرو چین بطور عمومی مورد پذیرش ایشان قرار گرفته است، به استثنای جزیره کوچک تایوان که در سواحل جنوب شرقی چین قرار دارد؛ در پایان جنگ داخلی چین در سال 1949،[[141]](#footnote-141) چیانگ کای-شک[[142]](#footnote-142) و حامیان شکست خورده­ی وی از حزب گومیندانگ[[143]](#footnote-143) پس از شکست از کمونیست ها به این جزیره عقب نشینی کردند. برای چین، تایوان جزئی لاینفک از تمامیت ارضی و ملی چین است و رئیس جمهور شی «یکپارچگی مجدد» این جزیره با سرزمین اصلی چین را به بخش مهمی از برنامه «تجدید قوای ملی» خود تبدیل کرده است. رونق اقتصادی تایوان و دموکراسی رو به رشد آن باعث شده تا این جزیره تمایلی به تبدیل شدن به بخشی از سرزمین اصلی نداشته باشد. اما با توجه به تقویت روزافزون قوای نظامی چین و تمرکز فزاینده بر عملیات­های آبی-خاکی در میان تنگه­های جنوبی آن کشور، تداوم استقلال تایوان بیش از هر زمان دیگری به حمایت­های ایالات متحده بستگی خواهد داشت. قانون روابط تایوان آمریکا که در سال 1979 بلافاصله پس از به رسمیت شناختن پکن از سوی آمریکا به‌عنوان پایتخت چین به جای تایپه به تصویب رسید، ایجاد کننده­ی تضمینی قابل قبول اما غیر الزام آور نسبت به حمایت آمریکا از استقلال تایوان بوده است. از آن زمان، آمریکا نوعی از سیاست عدم تعهدِ ابهام­آمیز نسبت به وضعیت تایوان دنبال نموده تا ]احتمالا بتواند همواره[ گزینه­های ]روی میز[ خود را باز نگه دارد. احتمال حمله چین به تایوان را نمی­توان رد کرد.

### *تهدید از سوی دنیای بیرون*

کتاب‌های درسی تجارت، سیاست یا اقتصاد در چین گاهی اوقات اینگونه اظهار نظر می‌­کنند که بسیاری از چینی‌ها از خارجی‌ها بدشان می‌آید، به آن­ها بی‌اعتماد هستند و از آنها به‌عنوان «بربر/وحشی» یا «شیاطین خارجی» یاد می‌کنند. بی­تردید بین سال‌های 1840 تا 1945، زمانی که چینِ ضعیف توسط انگلیسی‌ها، فرانسوی‌ها، ژاپنی‌ها و آلمانی‌ها اشغال و غارت می‌شد، خارجی‌ها دوره‌ای از عدم محبوبیت را تجربه کرده و اغلب بدلیل وضعیت بد چین در آن زمان مورد سرزنش قرار می­گرفتند. به‌عنوان‌مثال، عدم اجرای پیمان صلح ورسای پس از جنگ جهانی اول در سال 1919 که مطابق با آن ژاپنی­ها باید استان اشغال شده­ی شاندونگ را به چین باز می­گرداندند موجب طغیان خشم مردم چین و اوج­گیری نوعی بیگانه هراسی در میان آن­ها شد. فرآیند هم آمیزی چین با سایر کشورها و پذیرش آن­ها در پهنه­ی وسیع تاریخ این کشور همواره متفاوت بوده است، اما دوره­های طولانی مبادلات بین المللی وجود داشته است که در طول آن نه صرفا کالاها، بلکه افراد و ایده­های متنوعی به چین ورود یافته و در جامعه­ی چینی جایگاهی ماندگار پیدا کرده­اند. وانگهی، بودیسم، مسیحیت و اسلام در قرون گذشته به همین نحو به چین و جامعه­ی چینی ورود نموده­اند. در قرن نوزدهم، برخی از چینی‌ها کشور خود را کشوری نسبتا ضعیف می‌دانسته و به این نتیجه رسیدند که احتمالا بهترین استراتژی برای آن­ها فراگیری از دنیای غرب است و ]در مقایسه با دوران پیش از آن[، شباهت بیشتری به غرب پیدا کردند (مشاهده­ موفقیت­های ژاپن نیز چنین دیدگاهی را تقویت می­کرد، کشوری که دقیقا چنین کاری را از دوران موسوم به «بازسازی میجی» در سال 1860 شروع کرده بود). انگیزه­ی زیربناییِ انقلابی که به رهبری «سون یات سن»[[144]](#footnote-144) سلسله چینگ را سرنگون کرد در حقیقت تمایل این شخص به «غربی‌تر کردن» چین بود. بعدها، کمونیست­ها نیز ضرورت ارتباط با غرب را دریافتند. این مائو بود که عقیده داشت چین باید از دنیای غرب بیاموزد و در این میان دانش­هایی را که به نظر می‌رسد برای این کشور مناسب است به کار گرفته و بقیه را کنار بگذارد. حتی در دوران اوج انقلاب فرهنگی نیز برخی از شرکت‌های غربی برای تامین کالاهای اساسی مانند نفت بی­سر و صدا با چین معامله می‌کردند.

نگرانی اصلی اکثر چینی­ها صِرف حضور خارجی­ها در چین نیست، بلکه آن چه آن­ها را نگران می­سازد تاثیری است که این افراد ممکن است بر فرهنگ و جامعه چینی داشته باشند. در این موضوع مهم است که دیدگاه چین نسبت به جهان خارج در طول قرن­ها و در پی وقایع تاریخی غالبا ناخوشایند شکل گرفته است. در قرون اولیه، عمده­ی ارتباطات و برخوردهای خارجی چین با مهاجمان کوچ نشین ترک، مغول و تبتی از شمال و غرب و همچنین دزدان دریایی ژاپنی در شرق این کشور بوده است. این نیروها بی­نظمی و هرج و مرج را برای این کشور به ارمغان می­آوردند. حتی در برخی دوره­های تاریخی، این مهاجمان چین را به اشغال خود در آورده و بر آن حکومت می کردند. در واقع، برای بیش از نیمی از هزار سال گذشته، بخش­هایی یا حتی تمام چین توسط یک قدرت خارجی اداره شده است. اگرچه منچوهای سلسله چینگ بخش اعظمی از فرهنگ چینی را پذیرفتند، در نهایت به‌عنوان یک گروه قومی متمایز بر این کشور حکمرانی می­کردند. در سال 1912 با سقوط سلسله چینگ، چینی­های محلی در جنوب این کشور با انگیزه­ی انتقام از آنچه به زعم ایشان دو قرن و نیم ستمگری خارجی بود، منچوها را قتل عام نمودند.

در قرن­های اخیر، تماس با دنیای غرب نیز برای چینی­ها غالبا به اندازه­ی ارتباط ایشان با ملت­های اشاره شده در بالا ناخوشایند بوده است. سلسله مینگ ورود بازرگانان خارجی را به یک نقطه باریک دریایی در اطراف گوانگژو محدود می­کرد، جاییکه مجبور بودند صرفا با واسطه­های محلی تجارت کنند. این وضعیت صدها سال ادامه داشت تا اینکه ترکیبی از تریاک و توپخانه مدرن درهای چین را در دهه های 1830 و 40 میلادی به روی غربی­ها باز کرد و کشورهای غربی شروع به تحمیل اقتدار خود نمودند. آسیبی که تریاک در قرن نوزدهم به جامعه چین وارد کرد هرگز به درستی ارزیابی نشده است، اما خاطره تجارت تریاک ]و عوارض آن[ امروزه همچنان در اذهان ملت چین زنده است. ]از منظرگاه جامعه چین[، چینی­های تاثیر پذیرفته از غرب نیز اندیشه­هایی را نشر می­دهند که می­توانند به اندازه مواد مخدر خطرناک باشند. در دهه 1850 هونگ ژیو کوان، مردی جوان از هاکا در جنوب چین که به تازگی در امتحانات خدمات دولتی مردود شده بود بعد از نوعی حمله عصبی به این نتیجه رسیده بود که برادر کوچک‌تر عیسی مسیح است. او با استفاده از یک ترجمه­ ناقص چینی از انجیل عهد عتیق و مجموعه­ای از رویاهای پیامبرگونه شروع به دعوت از چینی­ها برای تغییر دین نمود. نتیجه این امر شورش تایپینگ[[145]](#footnote-145) (1853-1864) بود که مرکز چین را به ویرانی کشاند و حداقل 20 میلیون نفر جان خود را در آن میان از دست دادند.

در قرن بیستم، مداخله خارجی­ در چین ادامه داشت؛ حمایت آمریکا و سایر کشورهای غربی از چیانگ کای شک و گومیندانگ (حزب ملی گرای چین) بسیاری از چینی ها را به شدت خشمگین نمود. پس از آن، تهاجم ژاپنی­ها با ویرانی و تلفات عظیم آن اتفاق افتاد. تجاوز به نانجینگ- که احتمالا منجر به مرگ 100.000 نفر شد- در میان بسیاری از اینگونه حوادثی که در دهه 1930 و 40 در چین رخ داد عمومی­سازی و افشا شد. خاطره­ تمامی این وحشیگری­ها موجب گردیده تا «ملی­گرایی» و «تمامیت ارضی چین» به کارت­های برنده­ای برای پیش­برد اهداف دولت چین تبدیل شوند.

بااین‌حال، با خارجی­هایی که به چین می­روند معمولا با مهمان نوازی و ادب بسیار رفتار می­شود، چرا که در فرهنگ چینی حفظ ادب و استقبال گرم از افراد غریبه مورد تاکید قرار می­گیرد. ملت چین نسبت به خارجی­ها هیچ تنفر یا ترسی ندارند. بیگانه هراسی در معنای خاص آن در این کشور نادر است؛ تحمل چینی­ها نسبت به نگرش­ها و شیوه­های مختلف زندگی هیچ­گاه کمتر از میزان تحملی که بسیاری از آمریکایی­ها و بریتانیایی­ها در مقابل دیدگاه­های خارجی از خود نشان می­دهند نیست. بااین‌حال، چین از حسادت سایر قدرت‌های بزرگ (یا قدرت‌های بزرگ سابق) نسبت به قدرت اقتصادی و نظامی رو به رشد خود آگاه است؛ از اینرو، چینی­ها بسیار مصمم­ هستند که اجازه ندهند رنسانس ملی‌شان ]توسط هیچ قدرتی[ متوقف یا معکوس شود.

البته در خود چین نیز تفاوت­های نسلی وجود دارد. افراد مسن‌تر، که سال‌های انزوا، ریاضت اقتصادی و رویارویی گاه به گاه با همسایگان چین را به یاد دارند، ممکن است در دیدگاه‌های خود تا حدودی محافظه‌کارتر باشند. اما متولدین سال­های منتهی به هزاره‌ سوم- یعنی در زمانی که اصلاحات اقتصادی و سیاست درهای باز بوقوع پیوسته بود- جهان خارج را از منظرگاهی دیگر می‌نگرند. میلیون‌ها چینی متولد شده در سال 1990 به بعد، افرادی تحصیل کرده بوده یا به خارج از کشور سفر داشته­اند و در معرض فرهنگ و آداب و رسوم غربی قرار گرفته‌اند. در واقع، صدها هزار دانش‌آموز چینی که در مدارس و دانشگاه‌های اروپایی و آمریکایی تحصیل می‌کنند، امروزه به منابع ضروری درآمد مؤسسات آموزش عالی در غرب تبدیل شده‌اند. به‌عنوان‌مثال، در سال 2022، در زمان نگارش این کتاب (اوایل سال 2022) تخمین زده می­شود که حدود 29.000 چینیِ سرزمین اصلی در دانشگاه­های بریتانیا در مقطع کارشناسی در حال تحصیل هستند. نتایج بدست آمده از یک پروژه تحقیقاتی نشان داده است که میان جوانان چینی و جوانان کانادایی ارزش­ها و باورهای مشترک بیشتری در مقایسه با ارزش­های مشترک هر یک از این دو گروه با نسل والدین خودشان وجود دارد. البته این موضوع بیش از آنکه در مورد کانادا یا چین نتیجه­ای به دست بدهد، ما را از سیر کلی نگرش جوانان مطلع می­سازد.

### *ترس از هرج و مرج*

در تاریخ چین، موارد و شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد وسعت و تنوع قومی این کشور چگونه زمینه­ ساز بسیاری از درگیری‌های داخلی شده است- تنش­هایی که بارها برای این کشور ویرانی و فقر به همراه داشته­اند. در حدود سال 220 میلادی، در پایان دوره سلسله هان، جمعیت چین حدود 60 میلیون نفر بود. با پایان جنگ های دوره سه پادشاهی و گذشت 60 سال، جمعیت این کشور به نصف کاهش یافت. در زمان به قدرت رسیدن سلسله مینگ، در سال 1368 میلادی، جمعیت هنوز تنها 60 میلیون نفر بود. بنابراین، تمام جمعیتی که باید در سیر طبیعی افزایش جمعیت به شمار جمعیتی این کشور اضافه می­شدند در چرخه خونین جنگ، تهاجم، زلزله و سیل بلعیده شدند. جای تعجب نیست که در تفکر کلاسیک چینی، بهشت تحت کنترل یک بوروکراسی آسمانی است که تلاش می‌کند نظم امور را حفظ کرده و شیاطینی که هرج و مرج به بار می­آورند را دور نگه دارد.

«نظم» در چین یک هدف اجتماعی و سیاسی بنیادین است، و یا حتی شاید بتوان آن را مهم ترین هدف دانست. سیاست­های اعمالی دولت چین در حوزه اقتصاد- و بسیاری دیگر از موضوعات– بدون در نظر گرفتن این حقیقت ساده ممکن است در نگاه اول متناقض و متغیر بنظر برسد: *ارتقای ثبات اجتماعی یکی از اصلی­ترین اهداف دولت چین در اعمال سیاست­های آن کشور­­ است.* افزایش یکنواخت سطح درآمد خانوار در چین به‌عنوان یکی از عناصر حیاتی ثبات اجتماعی درنظر گرفته می­شود. برنامه اصلاحات اقتصادی با توجه به همین موضوع آغاز شد و رشد و تنوع اقتصادی نیز همچنان بر این هدف متمرکز است. هیچ سازمانی- بویژه یک کسب‌وکار خارجی- که فعالیت­های آن به طور جدی تهدید کننده­ی ثبات اجتماعی باشد برای مدت طولانی تحمل نخواهد شد. اگرچه چین بسیاری از محدودیت‌های سابق در خصوص چگونگی و مکان فعالیت شرکت‌های خارجی در این کشور را کاهش داده است، هم دولت‌ مرکزی و هم دولت­های محلی توجه و حساسیت زیادی نسبت به فضای اقتصادی و تجاری دارند و به روش­هایی که برای اکثر غربی­ها کاملا ناشناخته است در این فضا مداخله می­کنند. برای مثال، دولت می‌تواند مجوز کسب‌وکارهای خارجی و داخلی­ای که در تعارض با منافع دولت تشخیص می­دهد را فسخ کند. دولت برای انجام چنین کاری نیازمند هیچ­­گونه شواهد و مدارک یا اجازه­ خاصی نبوده و پس از اتخاذ چنین تصمیمی از سوی دولت، راهی برای بازگرداندن آن وجود نخواهد داشت.

من در فصل بعدی در مورد چرایی و چگونگی حیاتی بودن ارتباط میان یک کسب‌وکار در چین و دولت محلی آن کشور بحث خواهم نمود.

### *اقتدار دولت*

به تمثیل از آنچه در مورد بهشت چینی­ها گفته شد، چین برای دفاع از خود در برابر هرج و مرج­های روی زمین ساختارهای دولتی و اداری اعجاب انگیزی را ایجاد کرده است. امپراتور «چین شی هوانگ»[[146]](#footnote-146) با هدف بازگرداندن نظم و اتحاد به چین پس از هرج و مرج­های ناشی از وضعیت­های جنگی متوالی در این کشور الگویی ویژه برای حکومت داری تعیین نمود که از آن زمان تاکنون توسط همه­ی حاکمان چین از جمله کمونیست­ها مورد پیروی قرار می­گیرد: *ایجاد یک سیستم اداری و دیوانی قدرتمند و مطلقه با ساختاری هرمی که شخص امپراتور در راس آن قرار گرفته باشد*. در جامعه نئوکنفوسیوسی (به فصل 3 مراجعه کنید)، دولت ساختاری مشابه ساختار خانواده داشت. امپراتور/پدر موظف به مراقبت از رعایا بود و رعایا نیز در مقابل بی چون و چرا از امپراتور اطاعت می­کردند. ایجاد و حفظ نظم تنها از طریق چنین پیوند متقابلی ممکن بود.

این نظریه در طول زمان امتحان خود را پس داده است- اگرچه طبیعتا به فراخور زمان دستخوش تغییراتی نیز شده است. سلسله‌های حاکم بر چین از جمله سیستم اخیر حکمرانی یعنی حزب کمونیست، معمولا قدرت را با یک حجم عظیم از اعتبار اخلاقیِ اجتماعی به دست می‌گرفتند، چرا که جامعه آن­ها را بعنوان افرادی در نظر می­گرفت که دارای قدرت لازم برای پاکسازی فساد، متحد کردن کشور، بیرون راندن مهاجمان خارجی و پدید آوردن ثبات، رفاه و صلح هستند. البته مردم با گذشت زمان نسبت به حاکمان خود بدبین­تر شده و پیوندها میان­ آن­ها ضعیف­تر می­شوند. بااین‌حال، انتقاد از حاکمان در چین تقریبا هرگز به این معنا نیست که مردم این کشور می­خواهند سیستمی را که توسط آن اداره می‌شوند را تغییر دهند. معمولا در چنین مواردی، چینی­ها خواستار ابقای سیستم و صرفا تغییر حاکمان هستند. تلاش­های سون یات سن در سال 1912 برای جایگزینی سیستم امپراتوری با یک نظام جمهوری ناشی از عدم درک و بد فهمی همین موضوع بود. تجربه­ی نظام جمهوری برای چینی­ها تنها یک سال دوام آورد و بار دیگر حکومت استبدادی تحت رهبری یوان شیکای[[147]](#footnote-147) و بعدتر با چیانگ کای شک و گومیندانگ (حزب ملی­گرای چین) به عرصه سیاسی-اجتماعی چین بازگشت. امروزه، برخی ناظران غربی انتقادات فزاینده­ی چینی­ها از حزب کمونیست را به‌عنوان نشانه­ای از میل مردم چین به دموکراسی تفسیر می­کنند. چنین چیزی بعید بنظر می‌رسد؛ یک چینی معمولی رهبری قدرتمند و صادق می­خواهد که ثبات، صلح و رفاه را برای این کشور تضمین کند. جالب اینجاست که این تمایل به همان اندازه­­ که در نسل­های قدیمی­تر وجود دارد در میان چینی­های متولد هزاره­ جدید (نسل جوان) نیز محسوس است.­

### *انقلابی­گری چینی*

با وجود ترس جمعی چینی­ها از هرج و مرج و میل همیشگی­ آن­ها به ثبات، تاریخ چین به شکلی پارادوکسیکال مملو از جنبش­های انقلابی و انجمن­های مخفی است، از جنبش شورشی موسوم به ابرو سرخ­ها­ در قرن اول پس از میلاد که حکومت غاصب­گر وانگ مانگ را سرنگون کرده و سلسله هان را مجددا بر چین حاکم نمود تا انجمن نیلوفر سفید[[148]](#footnote-148) که متاثر از اندیشه­های بوداییسم بارها در قرن هجدم علیه سلسله چینگ شورش کردند. با ضعیف‌تر شدن سلسله‌ها، چنین گروه‌هایی تکثیر می­شدند؛ در پایان قرن نوزدهم، صدها گروه از این قبیل در سراسر چین ظهور کردند که مشهورترین آنها گروه بوکسرها بود؛ هدف این گروه بطور مشخص بیرون راندن خارجی­ها از چین بود.

به استثنای برخی موارد محدود- مانند مورد خاص تایپینگ، که یک جنبش مذهبی و ظاهرا با هدف ایجاد تغییراتی رادیکال در چین بود – این گونه جنبش­ها همگی سویه­ای محافظه کارانه داشتند. به عبارت بهتر، هیچکدام از آن­ها بدنبال تغییر کلی نظام سیاسی-اجتماعی نبودند، بلکه هدفشان حذف حاکمانی بود که به نظر می‌رسید قادر به انجام وظایف حکمرانی نیستند. اغلب این جنبش­ها ریشه در نظامات اعتقادی چین باستان مانند بودیسم، دائوئیسم و اندیشه کنفوسیوس داشتند. حداقل در ایدئولوژی/الهیات شباهت‌های زیادی میان انجمن نیلوفر سفید و فالون گونگ[[149]](#footnote-149) وجود دارد، فرقه‌ای که در اواسط سال 1999 در چین بعنوان یکی از فرقه­های ممنوعه اعلام شده و توسط رئیس جمهور وقت، جیانگ زِمین مورد آزار و اذیت قرار ­گرفت.

موفق­ترین «انقلاب» در معنای خاص آن را باید انقلاب کمونیست­ها دانست. کمونیست­ها دارای برنامه­های گسترده­ای جهت بازنگری بنیادین در ساختارهایی که تا آن زمان چین مبتنی بر آن­ها اداره و حکومت می­شد بودند؛ آن­ها همچنین به سرعت شکل ویژه­ی حکومت استبدادی خود را از سیستم حکومتی امپراتوری متمایز نمودند. بااین‌حال، اهداف آن­ها تا حد زیادی به همان آرمان­های بنیادین جنبش­های قبلی شباهت داشت: *بازگرداندن ثبات و جلوگیری از هرج و مرج.*

وجود مستمر این جنبش­ها در سراسر تاریخ چین به ما یادآوری می‌کند که اگرچه ثبات در این کشور مطلوبی بینادین محسوب می­شود، اما همیشه نمی­توان وجود چنین ثباتی را تضمین نمود. هرگونه تضعیف در قدرت مرکزی تقریبا همیشه با ناآرامی­های محلی همراه بوده که هدف آن نیز معمولا به نحوی پارادوکسیکال، *بازگرداندن نظم* است.

***ده شخصیت کلیدی در تاریخ چین***

*1-* ***دوک جُو (Duke of Zhou)****. پادشاه و حکیم باستانی چین که کنفوسیوس از او به کرّات بعنوان یک سرچشمه­ی اقتدار اخلاقی یاد می­کرد.*

*2-* ***کنفوسیوس (Confucius)****. بعنوان بزرگترین فیلسوف شرق، سیستمی اخلاقی و اجتماعی را بیان­گذاری نمود که همچنان بعنوان پایه و اساس جامعه چین عمل می­کند.*

*3-* ***چین شی هوانگدی (Qin Shi Huangdi)****. اولین امپراتور واقعی چین، نظام بوروکراسی چین و سیستم حکمرانی طولانی مدت این کشور- که تقریبا تا کنون نیز ادامه دارد- را تأسیس نمود.*

*4-* ***جوگه لیانگ (Zhuge Liang)****. او که مشاور یکی از ایالت­های درگیر جنگ در دوران سه پادشاهی بود عمدتا بدلیل استراتژی­های ظریف و ماهرانه­اش برای حکمرانی، که همگی در راستای اهداف اخلاقیِ اجتماعی و احساس وظیفه نسبت به دولت به کار بسته می­شد، به یک شخصیت افسانه­ای تبدیل شده است.*

*5-* ***جو شی (Zhu Xi)****. یکی از بزرگترین فیلسوفان متاخر؛ ترکیب تفکرات نئوکنفوسیوسی وی با اندیشه­های فلسفی قدیمی­تر توسط دو سلسله سونگ و سپس مینگ بعنوان بنیانی برای بازسازی اخلاقی و سیاسی چین بکار گرفته شد. اندیشه­های این فیلسوف کماکان نیز اساس فلسفه و نظام مدرن آموزشی در چین است.*

*6-* ***چیانلونگ (Qianlong)****. احتمالا می­توان او را آخرین امپراتور واقعا بزرگ چین در نظر گرفت: یک جنگجو، شاعر و سازنده که اولین سفارت بریتانیا در چین را در سال 1798 در کشورش قبول نمود.*

*7-* ***سیشی (Cixi)****. در ابتدا معشوقه­ی امپراتور و بعدا بیوه­ی امپراتور چین که در زمان شورش تایپینگ و مواجهه با تهاجمات کشورهای غربی و ناآرامی­های داخلی آن کشور را متحد نگه داشت. مرگ او ]در سال 1908[ یکی از مقدمات فروپاشی امپراتوری چینگ بود.*

*8-* ***سون یات-سن (Sun Yat-Sen****). یک مسیحی چینی با همسری چینی-آمریکایی؛ او غرب را تحسین می­کرد و سعی داشت چین را به یک جمهوری تبدیل کند. بسیاری از پیروانش در جنبش گومیندانگ از نوادگان شورشیان تایپینگ بودند.*

*9****- مائو تسه تونگ (Mao Tse Tung)****. مهمترین شخصیت چین مدرن، یکی از بنیانگذاران حزب کمونیست چین و رهبر این حزب تا زمان مرگش در سال 1976؛ مائو دولت مدرن چین را تاسیس نمود.*

*10-* ***دنگ شیائوپینگ (Deng Xiaoping****). جانشین مائو و معمار اصلاحات اقتصادی که در سال 1979 آغاز شد. بسیاری در غرب دنگ شیائوپینگ را یک حاکم اقتدارگرا و سرکوبگری اهریمنی معرفی می­کنند. از سوی دیگر، اصلاحات اقتصادی او در چین نیم میلیارد نفر را از فقر نجات داده است. هنوز باید منتظر ماند و دید تاریخ درباره وی چگونه قضاوت خواهد کرد.*

## گفتار سوم) قومیت و زبان

چین هم از نظر تعداد افراد و هم از حیث فرهنگی تحت سلطه قوم هان است؛ با اینحال، چین کشوری چند قومیتی محسوب شده و ده­ها گروه قومی متمایز دیگر جز قوم هان در آن زندگی می­کنند. غالب اقوام غیر هان در اطراف کشور پراکنده هستند، اگرچه استثنائاتی مانند قوم هاکا[[150]](#footnote-150) نیز وجود دارد که کماکان در مرکز و جنوب چین زندگی می­کنند. این احتمال وجود دارد که قوم هاکا در حقیقت نوادگان ساکنین اصلی جنوب چین قبل از فتح هان باشند.

یکی دیگر از گروه‌های قومی قابل ذکر در چین قوم هویی[[151]](#footnote-151) است؛ واژه هویی در واقع کلمه­ای عمومی برای خطاب مسلمانان چینی است (این مسلمانان با جمعیت ترک مسلمان ساکن شی­جیا‌نگ[[152]](#footnote-152) متفاوت­اند). غالب جمعیت 8 تا 9 میلیونی مسلمان چین در منطقه خودمختار نینگ­شیا[[153]](#footnote-153) زندگی می­کنند؛ چند صد هزار نفر نیز در منطقه مسلمان نشین جنوب غرب پکن سکونت دارند. (زمانی متوجه ورودتان به محله­ی مسلمانان می­شوید که مشاهده می­کنید قصابی­ها بجای گوشت خوک در ویترین­های خود گوشت­ گاو قرار داده­اند). رمان «شاه جید»[[154]](#footnote-154) (1992) اثر هو دا[[155]](#footnote-155)، زندگی مسلمانان پکن را بسیار عالی توصیف می‌کند.

قومیت در چین بهتر از هرچیز دیگری خود را به وضوح در قالب «زبان» ابراز می‌کند. طبق گزارش یونسکو، 205 زبان زنده در چین وجود دارد - بیش از تعداد زبان­های موجود در کل اروپا - اگرچه باید به این توجه داشت که برخی از این زبان­ها صرفا توسط چند هزار نفر تکلم می­شود. «ماندارین» یا به طور صحیح­تر «پوتونگهوا»[[156]](#footnote-156) («زبان مشترک») از زمان تسخیر منچو گویش استاندارد پکن و مناطق جنوبی یانگ-تسه بوده است. این زبان در اواخر قرن نوزدهم به‌عنوان زبان دولتی و نخبگانی مورد پذیرش قرار گرفت. زبان «هو»[[157]](#footnote-157) که در شانگهای و نواحی شرقی استفاده می­شود و «یوئه»[[158]](#footnote-158) که معمولا تحت عنوان «کانتونی» نیز شناخته شده و در جنوب کاربرد دارد نیز از زبان­های بسیار رایج کشور چین هستند. مضافا، زبان­های «مین­بِی»[[159]](#footnote-159) (در منطقه فوجیان[[160]](#footnote-160))، شیانگ[[161]](#footnote-161)، گَن[[162]](#footnote-162) و هاکا[[163]](#footnote-163) نیز در برخی مناطق چین رواج دارند. افزون بر این، تایوان نیز زبان ویژه­ی خود تحت عنوان «مین نَن»[[164]](#footnote-164) را دارد که یکی از شاخه­های زبان مین­بِی محسوب می­شود. اکثر جوامع چینی در خارج از کشور به زبان­های مین­بِی و یوئه بعنوان زبان اولشان صحبت می­کنند. برخی از این زبان­ها اشتراکات بیشتری نسبت به سایرین دارند. میان ماندارین با سیستم چهار لحنی واژگان آن و زبان یوئه/ کانتونی که شش آوایی است تفاوت قابل توجهی وجود دارد. تفاوت این دو زبان چینی از میزان تفاوت میان زبان­های اسپانیایی و فرانسوی بیشتر است.

تا کنون تلاش­های متعددی برای استانداردسازی زبان گفتاری در چین صورت گرفته است. در دوران حکومت­های پادشاهی، زبان «وِنیان»[[165]](#footnote-165)- یک زبان گفتاری بسیار رسمی و پر زرق و برق که مستقیما با زبان نوشتاری مرتبط بود- توسط دیوان سالاران و دانشمندان استفاده می‌شد، اما برای چینی‌های معمولی نامفهوم بود. در اواخر قرن نوزدهم، ونیان با زبان «بَیهوا»[[166]](#footnote-166)، به معنای «زبان ساده» جایگزین شد و در این مرحله بود که ماندارین به‌عنوان *Guoyu* یا زبان ملی انتخاب شد. استفاده از ماندارین به‌عنوان یک زبان استاندارد در زمان حزب ملی چین و بعد از آن در زمان کمونیست­ها ادامه یافت و تقریبا همه افراد تحصیل کرده به آن صحبت می­کنند. تقریبا همه چینی­ها به ماندارین یا پوتونگهوا صحبت می­کرده و به این زبان می­خوانند، اگرچه این زبان برای بسیاری زبان دوم است.[[167]](#footnote-167)

اگرچه زبان روزمره­ی مورد استفاده در کسب‌وکار در کشور چین «ماندارین» است، کسانی که به یک زبان و لهجه­ی دوم چینی مسلط­اند یک کارت اضافه در دست دارند. چند سال پیش، در یک مهمانی شام مربوط به جمعی از تاجران شانگهای حضور داشتم که یکی از پیشخدمت­های شاغل در آن رستوران اهل پکن بود. مشتریان که از نحوه­ی ارائه­ی خدمات این پیشخدمت راضی نبودند به لهجه شانگهای در میان صحبت­هایشان به او توهین می­کردند که البته پیشخدمت قادر به فهمیدن این موضوع نبود. اگرچه این یک اتفاق پیش­پا افتاده بود، اهمیت آن در زمینه­هایی مانند مذاکرات تجاری آشکار بوده و باید مورد توجه قرار گیرد. تفکر ما این است که مترجم ماندارینی که استخدام کرده­ایم بطور صادقانه تمام آنچه را که طرف­های مقابل می­گویند به ما گزارش می‌کند، اما اگر این افراد در آن لحظه مذاکره به زبان ماندارین را متوقف کرده و شروع به صحبت به زبان یا لهجه خود کنند، مترجم نیز به اندازه ما به یک فرد ناشنوا تبدیل می­شود.

از نظر زبان *نوشتاری*، همه چینی­ها تقریبا از حروف یکسانی استفاده می­کنند. بنابراین، یک گوینده پوتونگهوا و یک گوینده یوئه ممکن است نتوانند حرف یکدیگر را بفهمند، اما می­توانند به صورت نوشتاری با هم ارتباط برقرار کنند. این موضوع پیامدهای آشکاری برای برخی جنبه­های کسب‌وکار- به‌ویژه تبلیغات- دارد.

## گفتار چهارم) فرهنگ

فرهنگ چینیِ «هان» یک فرهنگ باستانی است و تقریبا همه چینی­ها از جمله بسیاری از کسانی که خود از تبار قومیِ هان نیستند هم به شدت به این فرهنگ افتخار می­کنند. برخلاف غرب که ما تاریخ کشورهای خود را با گسست‌های متمایز کننده­ی تاریخی می‌بینیم - سقوط رم، اصلاحات پروتستانی، اعلامیه استقلال آمریکا - چینی‌ها تاریخ خود را روندی مستمر می‌بینند، روندی که از دید آن­ها در برهه­هایی دچار اختلال شده اما هرگز بطور کامل توسط اشغال خارجی قطع نشده است. تاکید بر ثبات در حوزه فرهنگی به این معنا مدنظر است که برخی موضوعات مانند غذا و سبک­های هنری و معماری در طول هزاران سال صرفا به آرامی تکامل یافته­اند.

چین دارای یک سنت علمی، هنری و ادبی به قدمت تمدن آن است. هنرهای برنز کاری، کنده کاری یشم و عاج، ابریشم بافی و گلدوزی، نقاشی و خوشنویسی در چین به 3000 سال قبل و بیشتر از آن برمی­گردد.

گلدان­های تشریفاتی و ظرف­های شراب باقی مانده از دوره­ شانگ[[168]](#footnote-168) (1600 قبل از میلاد) و نیز چند مورد مربوط به قبل از آن در حال حاضر دسترس است. سنت­های ادبی چین نیز به 3000 سال می­رسد، از کتب کلاسیک باستانی مانند ییجینگ[[169]](#footnote-169)، دائودجینگ[[170]](#footnote-170)، گزیده­ی اشعار کنفوسیوس، سالنامه­های­ بهار و پاییز و آثار سونزی (سون تزو)[[171]](#footnote-171) گرفته تا شاعران و رمان نویسان بزرگ هزاره گذشته. کتاب «منظومه عاشقانه­ سه پادشاهی»[[172]](#footnote-172) اثر لو گوانجونگ[[173]](#footnote-173) (قرن چهاردهم) روایتی حماسی از دوران چندپاره­گی چین پس از سقوط سلسله هان است که بر جبنه­های شخصی مشاور افسانه­ای جوگه لیانگ و رقیب بزرگ او ژنرال کائو کائو[[174]](#footnote-174) متمرکز است. «گل‌ها در آینه»[[175]](#footnote-175) اثر لی روجِن[[176]](#footnote-176) (قرن نوزدهم)، هجونامه­ایست که با کتاب سفرهای گالیور مقایسه می‌شود. دیگر آثار کلاسیک ادبی عبارتند از: لب آب[[177]](#footnote-177)، قانون شکنان مرداب[[178]](#footnote-178) و سفر به غرب[[179]](#footnote-179) (همه­ی این کتب به زبان انگلیسی ترجمه شده­اند موجود). از همه معروف­تر کتاب «رویای تالار سرخ»[[180]](#footnote-180) اثر کائو شوئه­چین[[181]](#footnote-181) در قرن هفدهم است که چگونگی زوال و کاهش ثروت یک خانواده بزرگ را روایت می‌کند. کائو با تولستوی و پروست مقایسه شده است و قدرتی مشابه آنها دارد، هم بعنوان یک نویسنده و هم بعنوان یک مفسر اجتماعی. این کتاب از زمان انتشار تا کنون محبوبیت خود را حفظ کرده است - در اواخر قرن نوزدهم، چندین اتاق از اتاق­های ملکه­ سیشی در شهر ممنوعه مزین به صحنه‌هایی از این کتاب بود- توجه زیاد به این اثر تا حدی به این دلیل که داستان آن به‌عنوان استعاره‌ای از افول امپراتوری چین در نظر گرفته شده است.

چینی­ها، یا حداقل آن­هایی که در سرزمین اصلی چین هستند، تمایل دارند که همه چینی­ها از جمله چینی­های خارج­نشین (*huaqiao*) را بخشی از یک خانواده فرهنگی بدانند. احساسات میهنی در میان خود خارج­نیشینان کمی درهم و مختلف است، اما اکثریت چینی­های ساکن شرق و جنوب شرق آسیا حتی اگر تمایلی به ارتباط­ سیاسی با چین نداشته باشند، نوعی احساس خویشاوندی و قرابت نسبت به چینی‌های سرزمین اصلی دارند.

بااین‌حال، فرهنگ چینی خود ماهیتی متنوع و غیر یکدست دارد. مناطق مختلف چین نه‌تنها از حیث تنوع گروه‌های قومی ساکن در آن­ها- بویژه در مناطق جنوب و جنوب غربی- با یکدیگر تفاوت­های بسیار چشمگیری دارند، بلکه در میان خود قوم هان‌ نیز تفاوت­های فرهنگی زیادی وجود دارد. این مناطق به ویژگی­های متمایز کننده­ی فرهنگ­های محلی خود بسیار افتخار می‌کنند؛ این ویژگی­های فرهنگ از جمله در تنوع غذایی هر منطقه، مدل مو و لباس، رفتار، لهجه­ها و نگرش به زندگی افراد نمود پیدا می‌کند.

رهبران چین در سال های اخیر آمادگی بیشتری برای پذیرش و حتی ترویج تنوع فرهنگی نشان داده‌اند- که این نکته­ای جالب توجه و احتمالا نشانه­ای از افزایش میزان اطمینان حاکمیت نسبت به ثبات کشور است. صنعت گردشگری چین که آورده­ی اقتصادی زیادی نیز برای بسیاری از اقتصادهای محلی چین از جمله پکن، شانگهای و شی­اَن[[182]](#footnote-182) داشته است عمدتا بر تفاوت­های فرهنگی مناطق و قومیت­های این کشور متمرکز است. در همین راستا، موزه­ها شروع به بازگشایی گالری­هایی کرده­اند که به اقلیت­های قومی مختلف و تاریخ و سنت­های آن­ها اختصاص دارد.

در عین حال، دولت‌های مختلف چین- و البته مردم این کشور- بنحو شدیدی نسبت به فرهنگ خود احساس افتخار داشته و از آن محافظت می‌کنند. یکی از ترس‌های بزرگی که در دوران موسوم به بازگشایی درب­های چین به روی جهان از سوی افراد مختلف ابراز می­شد آن بود که این فرهنگ باستانی و غرورآفرین به نحوی با قرار گرفتن در معرض تأثیرات خارجی فاسد شود. این ترس تا حدودی ادامه خواهد داشت.

***غذای فکر***

*غذا بخش مهمی از فرهنگ چینی است، به طوری که گاهی اوقات آشپزی را هنر نُهم می نامند. هشت سبک سنتی از غذاهای چینی باقی مانده است که هر کدام به نام منطقه­ی خاستگاه­شان نامگذاری شده­اند:*

* ***شان­دونگ****: این سبک غذایی که مربوط به شمال شرقی چین است دارای غذاهای دریایی بوده و تاکید آن بر سرخ کردن غذاها یا از طریق تفت دادن یا غوطه ور نمودن در روغن است*
* ***گوانگ­دونگ****: برای حفظ طعم مواد غذایی، این سبک بر استفاده از مواد تازه و پخت سریع تاکید دارد*
* ***سیچوان****: در این سبک غذایی پیچیده از ادویه­های تند زیادی استفاده شده می­شود*
* *جیانگ­سو: شیوه­ی پخت و پز در منطقه شانگهای؛ این سبک بر مزه­های شور و شیرین با مقدار زیادی آب، سس و سوپ­های غلیظ تکیه دارد*
* ***جِه­زیانگ****: غالبا دارای غذاهای دریایی بوده و به خاطر خورش­های آهسته پخته­ی آن مشهور است*
* ***هونان****: پخت آهسته، غذاهای خورشی یا بخارپز و غذاهای غالبا بسیار پر ادویه*
* ***آنهویی****: غذاهای سرخ شده در روغن (به روش غوطه­ور) و سس­های سنگین*
* ***فوجیان****: غذاهای دریایی و غذاهایی که برای گرفتن طعم شیرین و ترش در شراب خوابانده می­شوند*

*سبک پکن را نیز باید به این موارد اضافه کنیم- سبک غذایی که بیشتر برآمده از آشپزخانه­های امپراتوری بوده تا اینکه مانند سبک­های بیان شده ریشه در هزاران سال زندگی دهقانی چینی داشته باشد. «اردک پکنی» یکی از غذاهای لذیذی است که خارجی­های بازدیدکننده از پایتخت چین معمولا از میل کردن آن بسیار لذت می­برند.*

## گفتار پنجم) دولت و اوضاع سیاسی

چین از سال 1949 یک کشور تک حزبی بوده است که توسط حزب کمونیست چین اداره می­شود. دولت مرکزی در پکن است و ذیل آن 23 استان، چهار شهرداری خودگردان[[183]](#footnote-183) و پنج منطقه خودمختار[[184]](#footnote-184)- گوانگشی[[185]](#footnote-185)، نِی مونگول[[186]](#footnote-186)، نینگشیا[[187]](#footnote-187)، شینجیانگ اویغور[[188]](#footnote-188) و شیزانگ (تبت)[[189]](#footnote-189) – بطور مستقیم قرار داشته و دو منطقه ویژه­ اداری شامل هنگ‌کنگ و ماکائو نیز وجود دارد. دو منطقه گوانگشی و نینگشیا در سال 1958 از دل دو استان سابق مسلمان نشین چوانگ (ژوانگ) و هویی ایجاد شدند. در سطح پایین­تر از استان‌، سطوح دولتی بیشتری وجود دارد: در مناطق شهری به سطوح شهر، ناحیه و محله و در سطح بخش و مناطق روستایی به بخشداری­ها و روستاها تقسیم می­شوند.

در چین، دولت در هر جنبه­ای از زندگی، به‌ویژه شامل روابط تجاری خصوصی، ورود می‌کند. حوزه­ی مسئولیت اداری دولت محلی و مقامات آن- که معمولا توسط شهردار رهبری می­شود- بسیار گسترده است؛ دولت محلی موظف است که از هر آنچه در آن منطقه رخ می­دهد مطلع باشد و در صورت لزوم، گزارش­هایی در این خصوص به دولت مرکزی ارائه دهد. این علاقه­ به آگاهی یافتن نسبت همه چیز از سوی دولت چین اغلب برای مشاغل خارجی امری مفید است، البته مشروط بر اینکه محصولات یا فناوری مورد استفاده آن­ها برای چین و اقتصاد آن مفید تلقی شود. نکته این است که یک کسب‌وکار خارجی در چین نباید انتظار داشته باشد که بدون اطلاع کامل دولت محلی از تمامی زوایای کسب‌وکار خود، می­تواند به مسیر خود ادامه دهد. در غالب موارد از کارمندان شرکت خواسته می­شود که در خصوص فعالیت­های محل کار خود به مقامات محلی گزارش دهند. حفظ و توسعه­ی روابط کاری نزدیک با ادارات دولتی محلی برای صاحبان کسب و کارهای خارجی امری حیاتی و بسیار مهم است. ساختار سازمانی دولت تا حد زیادی همان است که در طول قرن­ها بوده است. در خصوص تغییرات در سطح استان‌ها، در دهه‌های 1950 و 60 مقداری افزایش و کاهش وجود داشت: مناطق غالبا چینی مغولستان به استان‌های منچوری اضافه شد و چندین استان قدیمی در نواحی مرکزی چین حذف شدند. بجز این موارد، سلسله مراتب دیوانی کماکان شباهت بسیاری به آنچه که در زمان یکپارچگی این کشور در 2000 سال پیش ایجاد شد دارد.

قبل از سال 1911، چین بطور متمرکز از پایتخت شمالی خود (از سال 1260، پکن) توسط امپراتور اداره می­شد؛ اراده پادشاه از طریق ساختار اداری تشکیل یافته از مستخدمین دولتی که چین را اداره می کرد به اجرا در می­آمد. مقامات اداری از طریق آزمون‌های رقابتی انتخاب می­شدند و مامویت­های نسبتا گسترده‌ای به ایشان سپرده می­شد، اگرچه تنها خانواده‌های ثروتمندتر می‌توانستند از پس هزینه­های مربوط به تحصیلات لازم برای قبولی در امتحانات بر بیایند. از هر دو میلیون چینی فقط یک نفر موفق می­شد به طبقه­ی ممتاز دیوان سالار بپیوندد. جمهوری کوتاه مدت سون یات سن تلاش کرد یک دولت دو مجلسی به شیوه­ی غربی ایجاد کند، اما این تلاش شکست خورد و در غیاب یک سیستم کنترل­کننده­ی مرکزی قوی، چین به سیستم نسبتا غیرمتمرکز قدرت­های محلی بازگشت. وارث سون یات سن یعنی چیانگ کای‌شکِ جمهوری‌خواه، بخش‌هایی از آن کشور را با تکیه بر بوروکراسی سنتی چینی و ارتباطات شخصی خودش اداره می­کرد. نتیجه تا حد زیادی بی اثر و سیستم بسیار فاسد بود.

کمونیست­ها برخلاف تمامی احتمالات و با بهره­گیری از جنگ چین با ژاپنی­های مهاجم در جهت تضعیف چیانگ کای شک توانستند پس از سال 1945 سربازان خسته­ او را در میدان نبرد شکست دهند. آنچه از گومیندانگ (حزب ملی چین) باقی مانده بود به تایوان عقب نشینی کرد و مائو -تقریبا همانند تمامی جنبش­های انقلابی پیش­ از آن در چین- کمونیست­ها را در پکن به قدرت رساند و وعده داد که با استفاده از یک دولت و سیستم دیوانی موثر نظم را به این کشور باز می­گرداند. در نگاهی کلی، کمونیست­ها در انجام این کار موفق شدند. اکثر مطالعات بی طرفانه­ی انجام شده در مورد چینِ پس از سال 1949 به این نتیجه رسیده اند که به جز در دوره­های زمانی کوتاهی مانند دوره انقلاب فرهنگی، کشور چین به خوبی اداره شده است. تمام چیزهایی که برای مردم چین مهم بوده است- صلح، امنیت در خانه‌هایشان، دوری و رهایی از هرگونه جرم و جنایت، غذای کافی و نیز از سال 1985 افزایش رونق اقتصادی- در بیشتر موارد به دست آمده است.

جنبش اصلاحات اقتصادی سلسله وقایعی را رقم زد که وابستگی محدودیت­زای میان مردم و دولت را سست کرد. برای مثال، باز کردن بازار کار به معنای آزادی حرکت و توان کنشگری بیشتر ]برای اشخاص[ بود. اصلاحات کشاورزی در سال 1978 زمینه­ی تحویل و اجاره­ی زمین­های کشاورزی به کشاورزان را فراهم نمود. سیستم برنامه ریزی مرکزی که مورد علاقه رژیم مائو بود به تدریج و به واسطه­ی مکانیسم­های بازار بزرگتر شده است. اصلاحات سال 1997 به مردم چین اجازه داد تا مالکیت داشته باشند و املاک و مستغلات و تجارت خصوصی رونق گرفته است. در حال حاضر چین دارای یک بازار املاک و مستغلاتی است که- اگرچه نسبتا بیش از حد واقع ارزش گذاری شده است- در تاریخ نگارش این کتاب دو برابر بازار املاک و مستغلات ایالات متحده ارزش دارد. کسب‌وکار بخش خصوصی در چین حدود دو سوم اقتصاد این کشور را تشکیل داده و تقریبا تمامی استخدام­های شغلی جدید مربوط به این حوزه هستند.

با رشد و شکوفایی چین، در میان دولت­ و محافل محافظه‌کارتر این کشور نگرانی‌هایی در مورد رشد بخش خصوصی و عدم مسئولیت­پذیری و پاسخگویی این کسب و کارها ایجاد شد. این نگرانی­ها متعاقب بحران مالی غرب در سال 2008 که چینی­ها را شوکه کرده و آنها را متقاعد نمود که سیستم­های اقتصادی و اجتماعی آمریکایی خطرات غیرقابل قبولی را برای ثبات اجتماعی چین به همراه دارند به اوج خود رسید. پس از سال 2012، دولت شی جین پینگ شروع به نوعی چرخش ]و عقب­گرد[ در روند آزادسازی مستمر اقتصاد نمود، چرا که این موضوع را موجب ضعف تدریجی و فزاینده­ی دولت می­دانست. او کار خود را با استفاده از یک برنامه ضدفساد بسیار محبوب برای خنثی سازی بسیاری از مخالفان خود (از جمله رئیس جمهور سابق جیانگ زمین[[190]](#footnote-190)) آغاز کرد و با تجدید ساختار ارتش چین ادامه داد- در این فرآیند ، تعدادی از ژنرال های ارشد چینی را به اتهام فساد مورد حسابرسی قرار داد تا از این رهگذر دیگر فرماندهان را مجاب به فرمانبرداری کند. شی از قدرت خود برای گسترش (یا گسترش مجدد) کنترل دولت بر تمامی جنبه­­های اقتصادی و فعالیت­های اجتماعی در چین استفاده کرده است تا استراتژی ملی گرایانه خود در خصوص قدرت و استقلال چین را در پهنه جهانی از آسیا و دریای چین جنوبی تا آمریکا و سایر کشورهای جهان ابراز نماید. از اکتبر 2020، دولت اقدام به اعمال محدودیت‌ها و مقرراتی پیرامون فعالیت‌های شرکت‌های بزرگ اینترنتی چین نموده است- از جمله Tencent، Alibaba، Didi و سایرین. جدیدترین شاهد بر این موضوع، معرفی قانون حفاظت از اطلاعات شخصی در تاریخ 1 نوامبر 2021 بود که هدف از آن ممانعت از دسترسی آزاد شرکت­های مالک شبکه­های اجتماعی به داده‌های خصوصی مالی، بهداشتی، بیومتریک و سایر اطلاعات افراد در چین است. این قانون و قوانین پیشینی آن- قانون امنیت سایبری سال 2017 و قانون امنیت داده­ها در سال 2021- مجازات های سنگینی در قالب جریمه نقدی و حبس را برای افراد نقض کننده­ وضع کرده است. شی همچنین فعالیت شرکت­های خصوصی آموزشی چینی را به در قالب مراکز انتفاعی غیرقانونی اعلام کرده است.

بسیاری این اقدامات اخیر را به‌عنوان رویه­ای ضد تجاری و ضد خارجی‌ و آغاز دوران جدیدی از دولت‌گرایی در چین دانسته‌اند. بااین‌حال، دولت چین قاطعانه اعلام کرده است که به شدت طرفدار آن دسته از بنگاه­داری خصوصی است که اهداف اجتماعی مفید و سودمند را ترویج می‌کند. در واقع، با توجه به نقش مرکزی و مهم بنگاه­های خصوصی در حیات اقتصادی چین، پشت کردن به بخش خصوصی ممکن نخواهد بود مگر با از بین بردن اقتصاد و شیوه زندگی در این کشور. برداشتن چنین گام رو به عقبی غیرقابل تصور است؛ توصیفات افراطی و مبهم‌­تری که از اقدامات نظارتی اخیر چین صورت گرفته نیز همگی نابجاست. چین کماکان طرفدار-کسب‌وکار[[191]](#footnote-191) و طرفدار-بنگاه­داری[[192]](#footnote-192) است. بااین‌حال، دولت شی در مقایسه­ با گذشته­ی نه چندان دور چین، برخی تغییرات رفتاری را از خود نشان داده است. برای شرکت‌های خارجی فعال در چین، گسترش و حفظ ارتباطات نزدیک با دولت چین (چه مقامات محلی یا مرکزی، یا هر دو) در جهت درک انگیزه‌های دولت و مسیر تصمیم­گیری­های پیش روی آن­ و همچنین ایجاد اطمینان از اینکه هویت و هدف شرکتشان به خوبی توسط دولت درک و حمایت می شود اهمیت بیشتری پیدا کرده است. تعامل میان کسب‌وکار خصوصی و دولت در چین فقط محدود به مسائلی مثل پرداخت مالیات و پیروی از قانون نیست، اگرچه این موارد نیز بسیار مهم­اند. داشتن درک متقابل قوی برای موفقیت ]در فضای کسب‌وکار چین[ بسیار حیاتی است.

## گفتار ششم) اقتصاد

*تا وقتی که یک گربه می­تواند موش بگیرد، سیاه یا سفید بودن آن اهمیتی ندارد.* (دنگ شیائوپینگ)

بیشتر کتاب‌های با موضوع چین گفتارهای طولانی و یا حتی فصل‌های کاملی را به اقتصاد چین اختصاص می‌دهند. من به سه دلیل اساسی این کار را نمی­کنم:

1- در حال حاضر منابع زیادی در مورد این موضوع وجود دارد و برای کسانی که می خواهند در این خصوصی بیشتر بدانند،]برای مثال[ آمار مربوط به تولید ناخالص صنعتی استان آنهویی[[193]](#footnote-193) را- اگر به صورت چاپی در دسترس نباشد- مطمئنا می­توان جایی در اینترنت پیدا کرد.

2- بسیاری از پیش بینی­های اقتصادی در مورد چین چیزی بیش از حدس و گمان نیست؛ حتی اقتصاددانان چینی نیز با خوشحالی به شما خواهند گفت که حاشیه خطا در ارقام آن­ها می­تواند چیزی تا حدود 10 درصد باشد.

3- اگرچه ممکن است چین بطور اساسی در حال تغییر نباشد، اما اقتصاد همچنان به سرعت در حال تغییر است. هرگونه تحلیل اقتصادی به احتمال زیاد ظرف یک یا دو سال ]بعد از آن[ منسوخ خواهد شد.

اقتصاد چین در طول اولین مرحله رشد خود بین سال‌های 1985 تا 2005، به‌عنوان یک پدیده جالب اما محلی در نظر گرفته می­شد که احتمالا خیلی زود به پایان خواهد ‌رسید. در واقع، از اوایل دهه 1990، صادرکنندگان چینی، عمدتا بی آنکه کسی به آن­ها توجهی داشته باشد، شروع به ایفای نقش مهمی در تجارت جهانی کردند. اضافه شدن جمعیت عظیم چین به نیروی کار جهانی از طریق تجارت و الحاق چین به سازمان تجارت جهانی در سال 2001 عامل اصلی جهانی شدن ]این کشور[ در اوایل دهه 2000 میلادی شد، امری که «قیمت مصرف‌کننده» را در سراسر جهان کاهش داد. اگر بپذیریم کاهش قیمت‌ها (یا کاهش تورم) در این دوره سبب ایجاد نیازی میان بانکداران و سرمایه‌گذاران نیویورکی برای جستجوی سود در بازارهای املاک و مستغلات آمریکا شد- جستجویی که نهایتا به فاجعه ختم شد -، می‌توان گفت که ظهور اقتصادی چین از دهه 1990 (بطور ناخواسته­ای) به ایجاد بستری برای بحران اعتباری سال 2008 کمک کرد.

در هر صورت، تا سال 2008، چین به یک نیروی مهم اقتصادی جهانی تبدیل شده بود. ادامه رشد سریع اقتصاد این کشور پس از بحران اعتباری، با وجود بسیاری از تردیدها، چین را بین سال‌های 2009 و 2020 به موتور اصلی رشد، اشتغال و سود در سراسر جهان تبدیل کرد. شرکت‌های خارجی که پیش از این در چین فعالیت داشتند منابع سرمایه­ای بیشتری به این فعالیت­ها اختصاص دادند و بیشتر آن‌هایی که در این کشور حضور نداشتند به دنبال توسعه­ی فعالیت­های خود در چین رفتند.

امروزه، اقتصاد چین در مقایسه با نقطه­ی گمنامی 30 سال پیش خود نه‌تنها به دومین اقتصاد بزرگ جهان تبدیل شده، بلکه بزرگ‌ترین خریدار و مصرف‌کننده اغلب کالاها، انرژی، و بسیاری از محصولات صنعتی و مصرفی است. در یکی دو دهه آینده، برای شرکت‌های چندملیتی بزرگ جهانی مانند فولکس واگن، جنرال موتورز، تویوتا، زیمنس، نایک و بسیاری دیگر، چین مهم‌ترین بازار واحد[[194]](#footnote-194) آنهاست. رشد اقتصادی سالانه چین که برای دو دهه نزدیک به 10 درصد یا بیشتر بود، امروز به حدود 5 یا 6 درصد کاهش یافته است. اما این 5٪ یا 6٪ از یک عدد بزرگ است، و چنین رشدی تضمین می‌کند که چین همچنان مهم ترین موتور رشد واحد در جهان است.

آیا اقتصاد چین به رشد خود ادامه خواهد داد؟ یا بالاخره صحت حرف­های بدبینان نسبت به آینده­ی چین ثابت خواهد شد؟ دیدگاه ما این است که چین به اندازه­ای کسب و کارهای پویا و آینده نگردارد که در سال­های آینده برای این کشور حرکت اقتصادی رو به جلو ایجاد کنند- کسب و کارهایی که همگی تحت مالکیت و مدیریت بخش­های خصوصی هستند. عزم و ظرفیت دولت چین برای حفظ پیشرفت چین تضمین کننده این امر است. دلیل کاهش سرمایه‌گذاری در املاک و زیرساخت‌ها- بعنوان یکی از موتورهای تاریخی رشد چین- این است که در حال حاضر در بسیاری از بخش­های چین بطور بیش از حدی ساختمان سازی شده است و شبکه‌های جاده‌ای، ریلی و فرودگاهی این کشور اکنون بزرگ‌ترین و مدرن‌ترین شبکه‌های جهان هستند. با این وجود، میزان رشد صادرات همچنان قوی است و ادامه خواهد داشت. دولت امیدوار است که هزینه­های مصرفی خانوارهای چینی به‌عنوان محرک اصلی اقتصادی جایگزین سرمایه گذاری سنگین دولتی شود. بدون شک در مقایسه با آنچه اکنون وجود دارد، مصرف خصوصی چین به محرک رشد قابل توجهی تبدیل خواهد شد، اما مشخص نیست که چقدر سریع این اتفاق خواهد افتاد. نرخ رشد اقتصادی چین در آینده ممکن است نزدیک به عددی حدود 3-5٪ (و نه 6-8٪) باشد. حتی در آن زمان نیز اقتصاد این کشور به دلیل اندازه آن کماکان قادر خواهد بود پیشنهادات ]تجاری-اقتصادی[ مجاب­کننده­ای به شرکت­ها و سرمایه­گذاران خارجی ارائه کند.

چین همچنان با موانع اقتصادی بزرگی از جمله نیاز به افزایش بهره­وری در بخش بزرگ دولتی آن کشور، جمعیت سالخورده و نیروی کار در حال کاهش مواجه است. بااین‌حال، قاطعیت، سخت کوشی و نبوغی که معجزه اقتصادی چین را برای 40 سال رقم زده است، احتمالا به طور ناگهانی این کشور را ترک نخواهد کرد.

## گفتار نهم) نگرش چین به غرب

زمانی که چین (در معنای امروزی آن) به آرامی از کابوس انقلاب فرهنگی در دهه 1980 سر بر آورد و شروع به نگاه کردن به بیرون از مرزهای خود کرد، غرب، بویژه ایالات متحده، یکی از الگوهای مطرح برای بسیاری از سیاستگذاران و تجار چینی بود. اما بحران مالی 2008 اساسا شیوه­ی نگرش چین نسبت به غرب را تغییر داد. در دوره­ ده ساله­ی حکومت رئیس جمهور شی جین پینگ - از سال 2012- بر چین شاهد تغییر کامل رویکرد این کشور نسبت به غرب بوده ایم. امروز، دیدگاه­ قدیمی غرب گرایانه­ چینی­ها به دیدگاهی تبدیل شده است که می­توان آن را ناشی از نوعی احساس غرور ملی آن­ها نسبت به دستاوردهایشان دانست: این واقعیت که سطح رفاه در چین اکنون به سطحی بسیار فراتر از سطح رفاه در دیگر کشورهای G7، بویژه آمریکا رسیده است؛ کشوری که بیش از آنکه چین را در سطح ملی بعنوان یک فرصت در نظر بگیرد آن را یک تهدید بحساب می­آورد. در حالیکه غرب در تلاش برای یافتن موضع صحیح نسبت به غول چینی در حال ظهور است، چین نیز با تاکید بر استقلال و خوداتکایی، خود را برای جدایی هرچه بیشتر و خصومت­های آتی با غرب آماده می‌کند. اما اشتباه نکنید: چین کماکان از نظر اقتصادی با سایر کشورهای جهان عمیقا همبسته خواهد ماند. این کشور شریک تجاری عمده اکثر شرکای خود در گروه 7 از جمله آمریکا است و همه می­دانند که هیچ پیشرفت مهمی در توقف تغییرات آب و هوایی (یا در مورد هر موضوع جهانی دیگری) بدون همکاری نزدیک با چین، بزرگ‌ترین آلاینده جهان، حاصل نمی­شود.

## گفتار دهم) چرا همه اینها مهم است

به سوال مطرح شده در ابتدای فصل برمی­گردیم: تاجر امروزی باید چه چیزی را در مورد چین بداند؟ آیا آگاهی از فرهنگ و تاریخ ]چین[ به انجام تجارت در این کشور کمکی خواهد کرد؟ آیا آگاهی از آثار کنفوسیوس یا «کتاب قرمز کوچک»[[195]](#footnote-195) اثر مائو هنگام مذاکره برای سرمایه­گذاری­های مشترک سودمند خواهد بود؟

مانند آنچه در خصوص اغلب زمینه­های دانش­ صادق است، پاسخ کلی آن است که این موضوع به چگونگی استفاده از این اطلاعات بستگی دارد. فرهنگ یک علم دقیق و معین نیست. فرهنگ مجموعه‌ای از چارچوب‌های غالبا شهودی و احساسی است که افراد در محدوده­ی کلی آن رفتار می‌کنند. همانطور که در فصل بعدی بحث خواهیم کرد، ما اغلب تحت تاثیر فرهنگ قرار می گیریم- بی آنکه نسبت به این امر آگاهی داشته باشیم. نگرش ما به سلسله مراتب، نحوه تصمیم گیری ما (از جمله تصمیمات راجع به خرید)، نگرش ما نسبت به دیگران، اخلاقیات و سلیقه­های شخصی، همه تا حدودی بر اساس وراثت فرهنگی ما شکل می­گیرند.

آنچه بیان شد به این معنا نیست که فرهنگ ابزاری برای پیش بینی رفتار اشخاص باشد. در تعیین حدود و پارامترهای یک فرهنگ معین، باید همواره برای امکان وجود تنوع رفتاری افراد سهمی در نظر گرفته شود. در خصوص جمهوری خلق چین، با توجه به جمعیت 1.3 میلیارد نفری ساکنان سرزمین اصلی و همچنین جمعیت 55 میلیون نفری چینی­های ساکن در خارج از این کشور، تنوع رفتاری در جامعه­ی چینی بسیار زیاد است.

با این وجود، مطالعه فرهنگ به‌عنوان یکی از عوامل محیطی از حیث اقتصادی امری منطقی است. به نظر می­رسد برخی از شرکت­ها به نحوی با جهان خارج تعامل می­کنند که گویی تمام افراد در جهان یکسان و مشابه هستند. اما در عمل و هنگام مواجهه با واقعیت، این دیدگاه به سرعت اصلاح می­شود. سطح بعدیِ ساده‌سازی (بعنوان یک خطای شناختی)، درگیر شدن با کلیشه‌های نژادی یا ملی است. اگرچه مفسران کار بلد سياسي از ابتلا به چنین ساده سازی­هایی پرهیز زیادی دارند، اما براي بيشتر مسافران خارجی این نگاه قالبی به افراد جامعه­ای که با آن مواجه می­شوند در عمل بعنوان یک ابزار تخمینی کارآمد در نظر گرفته می­شود. چینی­ها نیز هنگام ملاقات با مردم سایر نقاط چین از این کلیشه­های ذهنیتی استفاده می­کنند. بازاریابان در سراسر جهان در حال تلاش برای عبور از این سطحی­نگری­ها و شناخت افراد واقعیِ پشت این کلیشه­ها هستند.

با نگاه به فرهنگ چینی و پرسش راجع به تفاوت­های آن با فرهنگ­های خودمان، مجبور خواهیم شد نگاهی عمیق­تر به فرهنگ خودمان داشته باشیم. چرا ما اینگونه تفکر و رفتار می­کنیم؟ آیا این تفاوت­ها برای ما نکته و درسی دارد؟ اگر ما به حد کافی دقت داشته باشیم، می­توانیم از چین به‌عنوان یک آینه استفاده کنیم. اگرچه ما از پس یک شیشه کدر به چین نگاه می­کنیم، با این‌حال می­توانیم بازتابی از خودمان را در این شیشه مشاهده کنیم.

برای دستیابی به یک درک درست از چین، باید با دیدگاهی متواضعانه شروع کرد- این همان کاری است که شرکت فرانسوی هرمس هنگام شروع به بررسی فرصت­ها و امکانات برای راه­اندازی کسب‌وکار لوکس خود در چین انجام داد. خود را از این ذهنیت که شیوه­های رایج در کشور خودتان یا شیوه­های غربی همیشه بهترین هستند خلاص کنید. با ذهنی باز به طرز فکر مردم چین در مورد همه چیز بنگرید: نگرش آن­ها در مورد گذشته خود، در مورد زندگی و فرصت­هایشان و تفکرشان در مورد شما. به شما قول می‌دهم در عمل یه این نتیجه خواهید رسید که بکارگیری این فرآیند نه‌تنها از نظر شخصی برای شما بسیار سودمند خواهد بود، بلکه این یک نقطه­ی آغازین اساسی در جهت درک و ارزیابی فرصت‌های­تان در بازار چین است.

## یک ضمیمه

### *الف) مناطق چین*

1. ***شمال***، شامل شهرهای پکن و تیانجین و هِبِی، شاندونگ و بخشی از استان هنان (هِنَن). جمعیت: 260 میلیون (2019). این دومین منطقه پرجمعیت چین است و شامل چندین شهر بزرگ (از جمله پایتخت)، زمین های کشاورزی بسیار غنی، و بسیاری از صنایع سنگین و سبک است. آب و هوا معتدل است، اگرچه زمستان ها سرد و خشن است.

2. ***درّه رودخانه زرد و شمال غرب***، شامل شنشی[[196]](#footnote-196)، شانشی[[197]](#footnote-197)، و بخشی از استان هنان، بخش شرقی استان گانسو[[198]](#footnote-198) و منطقه خودمختار نینگ شیا[[199]](#footnote-199). جمعیت: 140 میلیون نفر. این منطقه مرکز باستانی چین است که از جمله کشور «زمین زرد»[[200]](#footnote-200) بعنوان اولین تمدن چینی در محدوده­ی آن ظهور کرد. بخش غربی این منطقه دارای برخی اقلیت‌های قومی ترک بوده و نینگ شیا محل زندگی بخش بزرگی از مردم هویی (مسلمان) چین است. از نظر آب و هوایی، این منطقه زمستان­های شدیدا سرد و تابستان­هایی گرم و خشک دارد.

3. ***سواحل شرقی***، از جمله شهر شانگهای، جیانگ سو، و شمال استان جزیانگ[[201]](#footnote-201). جمعیت: 130 میلیون نفر. این منطقه پرتراکم­ترین منطقه­ی جمعیتی چین بوده که دارای برخی از غنی­ترین زمین­های کشاورزی آن کشور به‌ویژه در دلتای رودخانه چانگ جیانگ (یانگ تسه) است. به غیر از شانگهای، تعدادی از مراکز شهری صنعتی/تولیدی بزرگ چین از جمله نانجینگ، ووکسی[[202]](#footnote-202)، سوجو[[203]](#footnote-203) و هانگجو[[204]](#footnote-204) در این منطقه قرار دارد. شهرهای این منطقه به سرعت در حال رشد بوده و با این کار به زمین­های کشاورزی تجاوز می­کنند. آب و هوا به طور کلی معتدل است، اگرچه بعضا زمستان­ها می­توانند بسیار مرطوب باشند.

4. **دونگتینگ هو[[205]](#footnote-205) و دره یانگ تسه پایین**، شامل استان های آنهویی، هوبِی[[206]](#footnote-206)، جیانگشی[[207]](#footnote-207) و هونان (هونَن)[[208]](#footnote-208). جمعیت: 240 میلیون نفر. این ناحیه یک سرزمین کشاورزی غنی و پر از مراکز صنعتی است که بزرگ‌ترین آن­ها ووهان است. این منطقه در موج اول رشد اقتصادی تا حد زیادی نادیده گرفته شد، اما در حال حاضر سطوح فزاینده­ای از سرمایه­گذاری را دریافت می‌کند. آب و هوا نسبتا معتدل است.

5. **یانگ تسه بالا**، از جمله شامل استان سیچوان. جمعیت: 110 میلیون نفر. سیچوان که با کوه‌های دابا شَن[[209]](#footnote-209) از دره پایینی جدا شده است، زمانی ارتباط ضعیفی با سایر استان‌های چین داشت؛ اکنون اما این استان دوباره در حال رشد است. سیچوان فرهنگ و تاریخی متمایز و غذاهای خاص خود را دارد.

6. **حوضه رودخانه مروارید و سواحل جنوب شرقی**، از جمله شامل گوانگدونگ، فوجیان، و جنوب جزیانگ. جمعیت: 180 میلیون نفر. این منطقه­ی کوهستانی رو به دریا قرار داشته و تا سال 1990، فوجیان و گوانگدونگ تقریبا بطور کامل به کشتیرانی، کشاورزی و ماهیگیری وابسته بودند. این منطقه نیز خرده فرهنگ منطقه­ای خود را دارد. برخی از اولین مناطق ویژه اقتصادی تاسیس شده در چین در اینجا قرار داشتند، چرا که این منطقه از مناطق مرکزی چین دور بوده و از این جهت برای تجربه اندوزی مناسب است؛ مضافا، مردم این منطقه تجربه­ی صدها سال تماس و تجارت با خارجی ها را دارند. بخش­هایی از فوجیان که در نزدیکی تایوان قرار دارد به شدت نظامی شده است. تا حد زیادی به لطف حضور هنگ‌کنگ و برخی از مناطق ویژه اقتصادی اولیه مانند شِنجِن[[210]](#footnote-210)، شانتو[[211]](#footnote-211) و هاینان[[212]](#footnote-212) اقتصاد این منطقه درحال رونق­ است. گوانگدونگ مرکز منطقه زبانی یوئه (کانتونی) است و خرده فرهنگ و غذاهای خاص خود را دارد. آب و هوای این منطقه نیمه گرمسیری بوده و با بارش­های شدید در فصل باران­های موسمی همراه است.

7. **جنوب غربی**، شامل استان هاینان، منطقه خودمختار گوانگشی و استان های گوئیجو[[213]](#footnote-213) و یوننان[[214]](#footnote-214). جمعیت: 140 میلیون نفر. این منطقه که توسط کوه­های نَن شَن (کوه­های جنوبی)[[215]](#footnote-215) تقریبا از بقیه چین جدا شده است، گاهی اوقات به طور جمعی تحت نام «لینگ نَن» Lingnan (منطقه جنوب رشته کوه­ها) شناخته می شود.[[216]](#footnote-216) گوانگشی خاستگاه قوم جوانگ[[217]](#footnote-217) است. این منطقه بسیار کوهستانی است و از کوه‌های پایین‌تر در امتداد مرز ویتنام در جنوب نَن‌نینگ[[218]](#footnote-218) تا رشته‌های مرتفع هم مرز با تبت در غرب را در بر می­گیرد. تولید الوار و معدن از صنایع اصلی این منطقه هستند و کشاورزی نیز در دره­های عمیق اطراف گویی‌یانگ[[219]](#footnote-219) و کون‌مینگ[[220]](#footnote-220) اهمیت زیادی دارد. در این منطقه، تنباکو به مقدار زیاد کشت می­شود و برای کشت خشخاش نیز مناسب است؛ این موضوع زمینه را برای تجارت گسترده مواد مخدر با همسایگان چین و قاچاق مواد مخدر از طریق هنگ‌کنگ و نقاط مجاوری که به دریا دسترسی دارند فراهم می‌کند. این منطقه به دلیل نزدیکی به ویتنام، لائوس، کامبوج، میانمار و هند اهمیت استراتژیک قابل توجهی در برنامه­ریزی­های نظامی چین دارد. جمعیت این منطقه شامل حدود 50 گروه قومی مختلف است. آب و هوا در دره­ها نیمه گرمسیری و در کوه­های مرتفع خشن است.

**8. منچوری (شمال شرقی)**، از جمله شامل استان­های لیاونینگ[[221]](#footnote-221)، جیلین[[222]](#footnote-222) و هِیلونگ‌جیانگ[[223]](#footnote-223). جمعیت: 110 میلیون نفر. منچوری که یک موتورخانه صنعتی است، دارای بزرگ‌ترین میادین نفتی چین و تعدادی از مراکز تولیدی بزرگ از جمله هاربین، جیلین، چانگچون، شِن‌یانگ، فوشون[[224]](#footnote-224)، اَن‌شَن[[225]](#footnote-225) و دالیان[[226]](#footnote-226) است. گروه‌های قومی چینی مانچو و هان عملا در هم آمیخته شده‌اند، اما گروه‌های مغولی در غرب و چند صد هزار روس، از نسل پناهندگان روسی سفید[[227]](#footnote-227)، در اطراف هاربین وجود دارند. این افراد همواره زبان، رستوران­ها و حتی کارخانه­های وُدکا سازی خود را حفظ می­کنند. آب و هوا در زمستان خشن و سرد و در تابستان خشک است.

**9. مغولستان** که توسط منطقه خودمختار نِی‌مغول[[228]](#footnote-228) احاطه شده است. جمعیت: 20 میلیون نفر. مرکز اصلی این منطقه، پایتخت آن یعنی هوهوت[[229]](#footnote-229) است. در دیگر مکان­های آن، شهرهایی پراکنده با فعالیت­های معدنی وجود دارد، اما بخش اعظم این منطقه همانند آنچه از قدیم بوده است به فعالیت­های گله­داری اختصاص دارد. غلبه­ی جمعیتی با چینی­های با قومیت هان بوده که اکثر آن­ها مهاجران نسبتا متاخر هستند. باقی جمعیت این منطقه از تبار مغول اند. منچوری، تابستان­های گرم و خشک و زمستان های سردی دارد.

**10. ترکستان** که هنوز در غرب بعضا تحت همین عنوان نامیده می­شود، شامل بخش غالب استان­های چینگ‌های[[230]](#footnote-230) و گانسو[[231]](#footnote-231) و منطقه خودمختار سین‌کیانگ اویغور (شین‌جیانگ اویغور)[[232]](#footnote-232) است. جمعیت: حدود 40 میلیون نفر. همانند مغولستان، اکثریت جمعیت این منطقه نیز در حال حاضر از چینی­های هان هستند، اما این بافت جمعیتی بیشتر در شهرهایی مانند ارومچی[[233]](#footnote-233) متمرکز شده­اند. جمعیت روستایی منطقه عمدتا ترک هستند. بخش اعظمی از این منطقه وسیع مانند حوضه آبریز رود تاریم[[234]](#footnote-234) و صحرای تاکلامکان[[235]](#footnote-235) تقریبا به طور کامل خالی از سکنه است،. آب و هوا در این منطقه نیز از تابستان­های گرم و خشک تا زمستان­های سرد و سخت متغیر است.

**11. تبت**، شامل منطقه خودمختار شی‌زانگ[[236]](#footnote-236) و بخشی از استان چینگ­های است. جمعیت: حدود 3 میلیون نفر. دارای کوه­های بلند، سرد و سوزآور و تا حد زیادی خالی از سکنه. تبت فرهنگ و تاریخ خاص خود را دارد و تا زمان اشغال چین در دهه 1950 تا حد زیادی مستقل بود. وضعیت این منطقه همچنان در داخل تبت و در فضای بین المللی موضوع مناقشه و اعتراض است.

### *ب) مختصری از تاریخ چین*

تاریخ چین داستانی 3000 ساله از دوره‌های اتحاد و پیشرفت تحت یک دولت مرکزی قدرتمند، فروپاشی رژیم­های حاکم و به دنبال آن تجزیه و سیر قهقرایی آن کشور است که طی آن نیرو‌های محلی منطقه‌ای بخش‌هایی از چین را کنترل کرده و گهگاه با یکدیگر می‌جنگند؛ نتیجه­ نیز جز از دست رفتن جان­ها و تخریب­های گسترده نبوده است. از همین رو، چینی­ها آرزومند وحدت و ثباتی هستند که سعادت و پیشرفت کشورشان را به آن وابسته می­دانند. وانگهی، بخش بزرگی از جذابیت حزب کمونیست چین برای مردم این کشور ناشی از موفقیت این حزب در ایجاد ثبات و اتحاد و ثروتمند نمودن این کشور از سال 1949 و به‌ویژه بعد از سال 1980 است.

• ***دوره باستان***. تمدن چین در کنار رودخانه زرد ایجاد شد؛ دوران اوج شاه هوانگدی[[237]](#footnote-237) افسانه­ای (امپراتور زرد) احتمالا در حدود قرن 25 قبل از میلاد بوده است.

• ***سلسله شیا***[[238]](#footnote-238)، از حدود قرن 21 تا حدود قرن 16 قبل از میلاد. دوره­ای اساطیری و افسانه­ای از تاریخ چین است.

• ***سلسله شانگ***، حدود قرن 16 تا 11 قبل از میلاد. اولین شواهد باستان شناسی مربوط به این سلسله است. برنز کاری و ارابه­های اسب کشی در چین از ابداعات این دوره هستند.

• ***سلسله شی جُو (جو غربی)[[239]](#footnote-239)***، حدود قرن 11 تا 770 قبل از میلاد. این دوره در واقع دوران پادشاهان حکیم افسانه­ای چین باستان است که بر کنفوسیوس، شاه وِن و دوک جُو تأثیر زیادی گذاشتند.

• ***دوره بهار و پاییز***، سال­های 770–481 قبل از میلاد. اگرچه چین در این دوره از نظر سیاسی دچار چند دستگی شده بود، بدلیل وجود بسیاری از مکاتب هنری و فلسفیِ رقیب از حیث فرهنگی بسیار غنی بود. کنفوسیوس، مِنگ‌زی[[240]](#footnote-240) (منسیوس)، لائوزی[[241]](#footnote-241) (لائوتسه) و شونزی[[242]](#footnote-242) (گوان زو)[[243]](#footnote-243) همگی در این دوره فعالیت داشتند و بسیاری از آثار کلاسیک ادبیات چین مربوط به ‌همین دوره است.

• ***دوره ایالات متخاصم***، سال­های 403–221 قبل از میلاد. کشورهای قوی و ثروتمند شمال چین تقریبا برای مدت دو قرن به طور مداوم برای استیلا بر دیگری با یکدیگر جنگیدند. استاد استراتژیست سونزی[[244]](#footnote-244) (سون تزو)[[245]](#footnote-245) در این دوره فعالیت داشت.

**• *سلسله چین (Qin)،*** سال­های 221–207 قبل از میلاد. جنگ‌های داخلی در چین با متحد نمودن آن کشور توسط اولین امپراتور واقعی چین یعنی «چین شی هوانگدی»[[246]](#footnote-246) قدرتمند پایان یافت؛ این پادشاه تنها در مدت سیزده سال مخالفان را سرکوب نموده، جامعه­ی چین را اصلاح کرد، حکمرانی امپراتوری را تا جنوب چین گسترش داد و کارهای بزرگی مانند ساخت دیوار بزرگ را آغاز نمود. علیرغم اینکه هوانگدی از سوی برخی از مورخان به‌عنوان یک پادشاه ظالم و خونخوار توصیف شده، کماکان نشانه­های زیادی از تاثیرات حکومت وی بر نوع حکمرانی در چین مدرن قابل مشاهده است.

• ***سلسله هان غربی***، سال­های 206 قبل از میلاد تا 24 پس از میلاد. وارثان امپراتوری چین (Qin) قادر به حفظ تاج و تخت نبودند و پادشاه قدرتمند سلسله هان ]با استفاده از این موقعیت[ امپراتوری خود را تحکیم کرد. این دوره­ی تاریخی دوره­ی رونق اقتصادی و عظمت فرهنگی بود.

• ***سلسله هان شرقی***، سال­های 25–220 میلادی. علیرغم اینکه پس از غصب کوتاه مدت حکومت توسط وانگ مانگ[[247]](#footnote-247)، شاهان سلسله­ هان­ حکومت خود را از سر گرفتند، قدرت آن­ها بسیار تضعیف شد. در نهایت نیز امپراتوری در هرج و مرج فرو رفت و از هم پاشید.

• **دوره سه پادشاهی**، سال­های 220–265 میلادی. مشابه دوره «ایالت­های متخاصم»، کشور تکه تکه شده بود و چندین ایالت برای بدست آوردن کنترل امور با یکدیگر می­جنگیدند.

• ***سلسله جین***[[248]](#footnote-248)، سال­های 265–420 میلادی. چین برای مدت کوتاهی تحت حکمرانی سلسله جین غربی (265-316) مجددا متحد شد، پیش از آنکه دوباره تحت حاکمیت سلسله جین شرقی تجزیه شود.

• ***سلسله های جنوبی و شمالی***، سال­های 420–589 میلادی. چندین امپراتور سلسله های خود را بنا نهادند، اما هیچکدام نتوانستند دوام بیاورند. چین در این دوره به دلیل درگیری‌های زیاد داخلی تکه تکه شده بود و بسیاری از ایالات کوچک‌تر برای جدایی تلاش می‌کردند.

• ***سلسله سوئی***، سال­های ۵۸۱–۶۱۸ میلادی. این سلسله چین را دوباره متحد کرد، اما با شکست امپراتور ون[[249]](#footnote-249) از کره­ای ها و ترک­ها، این سلسله نیز از بین رفت.

***• سلسله تانگ***، سال­های 618–907 میلادی. سلسله تانگ با جمع آوری تکه­های سرزمینی جدا شده پس از زوال سلسله­ی سوئی، نظم مجددی در این کشور برقرار کرد و امپراتوران این سلسله بار دیگر قدرت و اعتبار چین را گسترش دادند.

***• پنج سلسله و ده پادشاهی***، سال­های 907–979 میلادی. پس از فروپاشی سلسله تانگ، چین به ایالت­های متخاصم بیشتری تقسیم شد. در این دوران، مهاجمان خارجی که عمدتا از قبایل شمالی ترک و مغول بودند فشار بر چین را افزایش دادند.

• ***سلسله سونگ***، سال­های960–1279 میلادی. سونگ توانست برای مدتی چین را دوباره متحد کند، اما فشار مهاجمان شمالی در حال افزایش بود و در نهایت قبیله یورچن[[250]](#footnote-250) در سال 1127 میلادی سلسله­ی سونگ را به جنوب راند. بار دیگر اتحاد چین از بین رفت و این کشور به بخش­های مختلف تقسیم شد.

***• سلسله یوان***، سال­های 1271– 1368 میلادی. مغولان کوبلای خان تمام چین را تسخیر کرده و این کشور را متحد نمودند. این دوره در واقع یک دوره­ی شکوفایی بود و دروازه­های چین به روی تجارت خارجی باز شد.

***• سلسله مینگ***، سال­های 1368–1644 میلادی. پس از فروپاشی امپراتوری مغولی، سلسله مینگ کنترل را به دست گرفت و به سرعت چین را دوباره متحد نمود. از نظر فرهنگی و اقتصادی، چین در زمان سلسله مینگ به سطح بالایی رسید.

***• سلسله چینگ (Qing)***، سال­های 1644-1911 میلادی. سلسله مینگ به تدریج رو به زوال رفت و قبایل منچو که از ساکنان شمال شرق چین بودند جایگزین آن­ها شدند؛ این قبایل شمالی در یک سلسله لشکرکشی­های نظامی حدودا 20 ساله تمام چین را فتح کردند. امپراتور کانگشی[[251]](#footnote-251) و نوه‌اش چیان‌لونگ[[252]](#footnote-252) شخصیت‌های بزرگی بودند که مجموعا به مدت 135 سال (1661-1796) بر چین حکومت کردند. کانگشی یک جنگجو و فاتح بود و تحت حکومت او چین به بیشترین حد وسعت خود رسید و توانست سرزمین دشمنان باستانی خود را در مغولستان، ترکستان و تبت اشغال کند. در این میان، حساب تبتی­ها ویژه بود چرا که پیش از این از متحدان مغول­ها بودند و به همین علت همواره بعنوان دشمنان سرسخت چین باقی ماندند. چیان‌لونگ شاعر، هنرمند و معمار بود. بسیاری از ساختمان­های شهر ممنوعه و پارک بِی های[[253]](#footnote-253) در پکن به دستور او ساخته شده­اند.

***• جمهوری چین***، سال­های 1912-1949 میلادی. جمهوری تاسیس شده توسط سون یات سن به سرعت به همان الگوی آشنای چینی یعنی تقسیم کشور به ایالت­های متخاصم تبدیل شد که توسط جنگ‌سالاران اداره می‌شوند؛ تا اینکه نهایتا چیانگ کای‌شک توانست در اواخر دهه 1920 با انجام توافقاتی با نیرو‌های محلی، حدی از صلح و اتحاد را در این کشور تحمیل نماید. چند پارگی سیاسی-جغرافیایی با حمله ژاپن (1933-1945) بازگشت. پس از موفقیت انقلاب کمونیستی 1949، دولت جمهوری چین به تبعید در تایوان رفت[[254]](#footnote-254).

***• جمهوری خلق چین***، از سال 1949 تا کنون. جمهوری خلق چین که توسط مائو تسه تونگ و کمونیست‌های پیروز در سال 1949 تأسیس شد، در طول زمان دستخوش تغییرات زیادی شده است، از جمله انقلاب فرهنگی دهه‌های 1960 و 70، و روند اصلاحات اقتصادی که در سال 1978 آغاز شد. با اینحال، این کشور همواره متحد مانده و رونق و نفوذ آن به شدت افزایش یافته است.

**منابع**

* Bond, M. H. (ed.) (1986) *The Psychology of the Chinese People*, Oxford: Oxford University Press.
* Keay, J. (2009) *China: A History*, London: HarperPress.
* Kissinger, Henry (2011) *On China*, New York: Penguin Press.
* Kroeber, A. R. (2016) *China’s Economy: What Everyone Needs to Know*, Oxford: Oxford University Press.
* Moise, E. E. (1984) *Modern China: A History*, London: Longman.
* Naughton, Barry (2017) *The Chinese Economy: Adaptation and Growth*, Boston, MA: MIT Press.
* Quangyu, H., J. Leonard and C. Tong (1997) *Business Decision Making in China*, London: Haworth Press.
* Wang, J. (ed.) (1990) *Westerners through Chinese Eyes*, Beijing: Foreign Languages Press.
* Wang, Huiyao and Lu Miao (ed.) (2019) *Handbook on China and Globalization*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

# فصل سوم) اثاثیه‌ی ذهن

بررسی مبسوط ریشه­های تفکر تجاری در چین معاصر احتمالا نیازمند هزاران نویسنده و هزاران روز خواهد بود. در این کتاب، من صرفا به دنبال باز کردن درب یک اتاق هستم، اتاقی مملو از اسباب و اثاثیه­هایی که ساکنان آن نیز در بیشتر مواقع متوجه وجودشان نمی­شوند. این «اتاق»- که در این تمثیل ذهنیت یک چینی است- اتاقی کم نور است. هنگامیکه یک شخص غربی به این اتاق وارد می­شود، برای او برخی از وسایل مشابه همان وسایل موجود در خانه خودش به نظر می­رسند. برخی از اثاثیه برای او عجیب و ناآشنا هستند، برخی از وسایل در نظر او قدیمی بوده و ]گویی[ از اجدادی که مدت­ها پیش مرده­اند به ارث رسیده اند و بعضی از آن­ها نیز کاملا جدید هستند. ممکن است در نور کم اتاق متوجه برخی از اسباب و اثاثیه نشویم و به اشتباه با آن­ها برخورد کنیم و چه بسا این موضوع آسیب­هایی به بار آورد.

ذهن غربی نیز اثاثیه و اسباب خاص خود را دارد که ما نیز به ندرت متوجه آن می­شویم. طرز تفکر ما از الگوهای تحلیل یونانی، یهودی و مسیحی به ارث رسیده است- الگوهایی که قدمت آن­ها به دو هزار سال یا بیش از آن می­رسد. به لطف ابزارهای ارتباط جمعی قدرتمندتر و فعالیت­های تبلیغی مذهبی شدید (میسیونری)- که شاید ریشه در تکبر و خودبینی غربی داشت- الگوهای تفکر غربی بیشتر در معرض دید چینی­ها قرار گرفته است؛ در مقابل الگوهای ذهنی چینی­ برای ما کمتر روشن است. بنابراین، در این استعاره، محیط اتاق برای وارد شوندگان چینی روشن­تر است.

تمرکز ابتدایی این فصل بر روی فلسفه­ها و چگونگی تأثیر آنها بر تجزیه و تحلیل­های روان شناختی تاجر امروزی است. اینکه وارث فرهنگ چین در جمهوری خلق چین، سنگاپور یا ایالات متحده ساکن باشد به اندازه بودن وارث فرهنگ اروپایی در اروپا، آرژانتین یا استرالیا اهمیت دارد. باید توجه داشت که مکان واقعا تا حدودی در شیوه­های تفکر تفاوت ایجاد می‌کند و نسل‌های جوان، مثل همیشه، احساس می‌کنند که با گروه سنی والدینشان بسیار متفاوت هستند. اگر واقعا هر نسل تا این مقدار با نسل قبلی خود تفاوت دارد، پس چرا الگوهای تفکر برای قرن­ها در یک فرهنگ باقی می­مانند؟

در چین، مرز میان فلسفه و یک مکتب فکری و دینی خاص به اندازه غرب روشن نیست. آیین کنفوسیوس (کنفوسیانیسم) یک دین با اعتقاد به الوهیت نیست. بودیسم نیز یک دین در معنای خاص آن نبوده و می­توان آن را یک کیش و آیین اجدادی دانست. واقعیت این است که طبقه بندی این مکاتب اهمیت خاصی برای بحث ما ندارد. آنچه به ما مربوط می­شود تأثیر این مکاتب فکری و دینی بر الگوی تفکر مدرن است. این موضوع ما را به بررسی ارزش­ها (هنجارها) رهنمون می­سازد.

دو نظام اعتقادی مهم چین یعنی دائوئیسم و کنفوسیانیسم، هر دو پرورش یافته و محصول فکری همین کشور بودند. در طی قرون مختلف، عقاید و ایده­های مهم دیگری به چین وارد شدند: بودیسم، آیین مانوی (از پارس)، هندوئیسم، زرتشتی و مسیحیت. در چوانجو[[255]](#footnote-255)- یک شهر ساحلی در فوجیان در غرب چین، که به‌عنوان یک بندر تجاری بین قرن دهم و چهاردهم به شهرت رسید- می‌توان محراب‌ها، معابد و مجسمه‌هایی را دید که پیروان همه این باورها برپا کرده‌اند. هر جا که ایده‌هایی وارداتی گسترش می‌یافت، همواره با ایده‌ها و عقاید چینی آمیخته می‌شد، به طوری که این تفکرات پس از چند سال به چیزی متفاوت تبدیل شده‌ و با ایده­های چینی در مورد طبیعت، نیایش (تکریم) اجداد و تعادل در می‌آمیخت.

بحث از فلسفه و ارزش‌ها نهایتا به سمت موضوعات راجع به استراتژی کشیده می­شود و چین به سهم خود استراتژیست‌های بزرگ و تأثیرگذاری دارد که تحت تأثیر باورهای سنتی بوده­اند. سونزی- یا سون تزو که در غرب شناخته شده تر است- را می توان بزرگ‌ترین استراتژیست تمام دوران نامید. کتاب «هنر جنگ» او تأثیر عمیقی بر تفکر نظامی به‌ویژه در مورد جنگ­ چریکی داشته است. (کتاب *هنر جنگ* در قرن سوم میلادی توسط ژنرال کائو کائو که یکی از شخصیت­های کلیدی دوره سه پادشاهی بود بطور گسترده بازنویسی شد تا به‌عنوان یک کتابچه راهنمای استراتژی]های نظامی[ برای افسران تحت امرش بکار گرفته شود). امروزه، این کتابِ سیزده فصلی بیانگر رهنمودهایی هم برای بازرگانان و هم برای ژنرال­ها است؛ این کتاب به اندازه‌ای شناخته شده است که نیازی به آوردن خلاصه­ای از آن در کتاب حاضر نیست. کتاب «سی و شش استراتژی» نیز از دیگر کتاب­های معروفی است که همانند «رمان عاشقانه سه پادشاهی»- که داستان مبارزه بین استراتژیست چیره دست جوگه لیانگ و رقیبش کائو کائو را روایت می­کند- تأثیر زیادی بر حوزه استراتژی داشته است.[[256]](#footnote-256)

## گفتار نخست) فلسفه

اجازه دهید در قالب یک ترتیب زمانی کلی به موارد زیر نگاهی داشته باشیم:

* + آیین نیایش اجداد (تکریم مردگان)[[257]](#footnote-257)
  + دائوئیسم (یا دائوئیسم)
  + آیین کنفوسیوس
  + شاگردان کنفوسیوس
* لیگالیسم
  + بودیسم
  + نئوکنفوسیانیسم
  + مسیحیت
  + کمونیسم.

دقیق‌ترین روش برای مطالعه این مفاهیم لزوما نگریستن از منظر رویدادنگاری و ترتیب زمانی نیست، زیرا هریک از این مفاهیم بدون ترتیب زمانی خاصی رواج یافته یا از رواج افتاده­اند. ممکن است دوران زندگی کنفوسیوس مربوط به قبل و/یا پس از فیلسوفان اولیه دائوئیستی بوده باشد، با اینحال به نظر می‌رسد که تفکر دائوئیسم پیش از وی نیز وجود داشته است. بااین‌حال، آیین کنفوسیوس تا زمانی که حدود 300 سال بعد از آن توسط امپراتوران هان پذیرفته شد، هیچگاه در چین غالب و شایع نبود. ترویج کنفوسانیسم تجدید حیات دائوئیسم را به دنبال داشت. این دو سیستم فکری بسیار متفاوت امروزه دربرگیرنده مهم‌ترین تأثیرات بر فرآیند های فکری و روش­های انجام کار چینی هستند.

عجیب است که بسیاری از مکاتب فلسفی در سراسر جهان از یونان تا چین همگی از یک دوره نسبتا کوتاه -در حدود 400 قبل از میلاد- سرچشمه گرفته­اند: دائوئیسم و یوگای هندی نه‌تنها معاصر یکدیگرند، بلکه بسیار به هم شبیه هستند. قطعا این امکان وجود دارد که برخی از این فلسفه­ها از یکدیگر الهام گرفته باشند، یا اینکه به طور جداگانه از یک منبع مشترک الهام گرفته شده باشند.

### *آیین نیایش اجداد (تکریم مردگان)*

این مکتب هم قدیمی­ترین نظام اعتقادی و هم هسته اصلی تشریفات مذهبی در چین است. شاید برای چهار هزار سال، همه طبقات جامعه از امپراتورها تا رعیت‌ها، روشنفکران تا دهقانان، مقبره‌ها را جارو کرده و در کنار آن­ها غذا، نوشیدنی و چراغ‌هایی را برای پدران و اجداد خود گذاشته‌اند، به‌ویژه در جشنواره چینگ مینگ[[258]](#footnote-258) (5 آپریل) که به همین منظور اختصاص دارد. به نظر می­رسد قدمت این باورها تا زمان شانگ (قرن شانزدهم تا یازدهم قبل از میلاد) قابل ردیابی تاریخی باشد. در آن زمان، نیایش اجداد سلطنتی برای حفظ سلسله اهمیتی اساسی داشت. اجداد معینی در روزهای خاصی پرستش می شدند و در این خصوص اسلوب­ها و ترتیبات زمانی خاصی طراحی می­شد.

به نظر می‌رسد بسیاری از معادل‌های چینی اعداد خرافی غربی (مانند نحسی روز جمعه­ای که سیزدهم ماه است) و یا برخی اعمال (مانند راه رفتن زیر نردبان) در همین دوره به وجود آمدند، اگرچه ممکن است ریشه‌های این خرافات بسیار قدیمی‌تر باشد. این که آیا چنین چیزهایی عقلانی هستند یا نه، نکته­ای فرعی است؛ اما باید توجه داشت که این باورها عمیقا بر انجام تجارت و کسب‌وکار در چین امروز تاثیر گذارند. عدد هشت و رنگ قرمز روشن کماکان برای آن­ها نماد «خوش شانسی» است؛ زمان‌های مناسب و خوش یمنی برای انجام امور مانند راه‌اندازی یک کسب‌وکار وجود دارد (از حیث روز و ماه و فصل) و ایجاد ساختمان­ها به سمت بعضی جهت­ها درست­تر و خوش یمن تر است. همانطور که غرب اشتهای کاهش‌ناپذیری برای طالع بینی دارد، فالگیری و پیشگویی در بخش‌هایی از چین همچنان رونق زیادی دارد. فنگ شویی- به معنای «باد، آب»- هنوز توسط بسیاری از افراد خیلی جدی گرفته می شود: برای مثال، سلسله حوادث مرگباری که در پروژه ساختمانی «جین­ماو» در شانگهای رخ داد از سوی مدیران ارشد پروژه نه به روش­های ساخت و ساز غیراصولی، بلکه به چنین واقعیتی نسبت داده شد که «ساختمان خیلی بلند است و ظاهری تهاجمی دارد و این باعث تشویش اژدهایان در ابرها می­شود». همچنین، در پروژه ساخت ساختمان‌های المپیک پکن در سال 2008، از شفاگران فنگ شویی برای مشاوره در این خصوص دعوت می­شد.

### *دائوئیسم (حدود سال 500 قبل از میلاد)*

دائو (تائو در متون قدیمی‌تر) معمولا به‌عنوان «راه/مسیر» ترجمه می‌شود، اگرچه معانی بسیار دیگری نیز وجود دارد. دائوئیسم یک دین در معنای خاص آن نیست (اگرچه جنبش­هایی مذهبی مبتنی بر اصول دائوئیستی وجود دارند)، بلکه یک شیوه تفکر مبتنی بر آنچه در طبیعت رخ می­دهد است که هماهنگی و حکمت را به ارمغان می­آورد. پدیدآورنده­ی این مکتب یک لائوزی بود (لائو= پیر، زی= استاد) که ظاهرا همان نویسنده کتاب کلاسیک پرآوازه «دائودجینگ»[[259]](#footnote-259) است. عنوان «دائودجینگ» متعاقبا در کار و شیوه­ی انجام اعمال دائوئیستی نیز اعمال شد. این عنوان به‌صورت «کتاب قدیمی یا کلاسیکِ درستکاری و مسیر» ترجمه شده است (کلمه میانی، de، به معنای درستکاری یا فضیلت است). بنظر می­رسد این مجموعه­ی متون ابتدا به‌عنوان مجموعه‌ای از داستان‌های شفاهی نگاشته شد که متعاقبا در طول دوره کبیر فلسفه چین بین سال‌های 600 تا 300 قبل از میلاد گسترش یافت. جوانگزی[[260]](#footnote-260) بعنوان بزرگ‌ترین نویسنده دائوئیستی- که وجود خارجی­اش از حیث تاریخی نیز قابل تأیید است- در اواخر آن دوره می­زیست.

یکی از مفاهیم مهم و قابل تاکید در تفکر دائوئیستی مفهوم «جفت متضاد»[[261]](#footnote-261) است. سیاه برای سیاه بودن به رنگ سفید نیاز دارد. قدرت برای اینکه قدرت باشد، نیاز به ضعف دارد. تمامی امور به همین نحو است. هر خصوصیتی متضاد خود را دارد و هر عملی عکس العملی متضاد دارد. به‌عنوان‌مثال، طبیعی است که یک چینیِ متاثر از دائوئیسم اینگونه فکر کند که یک دوره وحدت ملی باید بطور طبیعی با دوره­ای از افتراق ملی همراه باشد، زیرا هر جنبشی متضاد طبیعی خود را دارد.

برای کسانی که با دائودجینگ آشنا نیستند، قدری تحقیق در این مکتب برای آشنایی با حال و هوای آن ارزشش را خواهد داشت؛ این غور و مطالعه می­تواند برای شما بسیار لذت بخش باشد. دائوئیسم خود را در نیاز به وفاق و تعادل- همانگونه که در طبیعت یافت می شود- بیان می‌کند. تصمیمات در چین همیشه مستلزم بحث و توافق نظر هستند. اگر اجماع حاصل نشود، در غالب موارد تصمیم­گیری به تعویق می افتد، گاهی نیز تصمیم مزبور بطور کلی کنار گذاشته می­شود. این ویژگی شخصیتی مهم چینی­ها را می­توان یکی از تاثیرات مستقیم- و ناخودآگاه- دائوئیسم دانست. علاقه چین به محیط زیست نیز با ریشه­های باستانی دائوئیسم در مفاهیم نظم طبیعی مرتبط است.

ما در این کتاب، صرف نظر از زمان‌شناسی دقیق، قبل از پرداختن به آیین کنفوسیوس به دائوئیسم پرداخته­ایم، زیرا این آیین، پایه‌های بخش اعظمی از تفکر چینی را فراهم می‌کند؛ همان بخشی از تفکرات چینی که آن­ها را از جهان غرب متمایز می‌سازد. به طور خاص، مفاهیمی ویژه از تعادل و پارادوکس در این مکتب وجود دارد. دائو همان «عدم» (wu) است که وجود هر «هستی» (you) در آن قرار دارد و بالعکس. دائو سرچشمه همه هستی و نیستی است و بیانگر قانون طبیعی جهان هستی است، قوانین و جهانی که از آن سرچشمه می­گیریم، به آن باز می­گردیم و در این بین باید با آن­ها هماهنگی داشته باشیم. یانگ و یین مفاهیم اساسی دائوئیستی هستند که بعدتر به تعریف آن خواهیم پرداخت. در نگاه دائویستی، یین و یانگ را نمی­توان دو قطب مخالف و متباین دانست چرا که از یک منظر کلی این دو نیمه­های کامل کننده­ی یک کل هستند. حتی به‌عنوان‌مثال، در انتخاب یک وعده غذایی متعادل می­توان از این دو مفهوم قدرتمند استفاده نمود. در این نگاه، غذا و نوشیدنی هم کارکردهای خاص خود را دارند: برای مثال، شراب قرمز (یانگ) برای خون مفید است (که احتمال دارد چنین باشد) در حالیکه شراب سفید (یین) ملایم­تر و عاشقانه­تر است (بدون نظر). بنابراین انتخاب شراب شام می‌تواند هاله­ی معنایی ناخواسته‌ای داشته باشد.

یکی از مهم ترین مفاهیم در آیین دائو، wu-wei است. اگرچه معنای حقیقی این واژه «عدم عمل» است، نباید آن به معنای انفعال و بی­عملی در نظر گرفت. بالعکس، «وو-وِی» فرآیند ی است که طی آن یک رهبر با ایجاد یک وضعیت زیربنایی هماهنگ- که در طی آن یک عمل به‌صورت خود به خود و با سیر طبیعی اتفاق می‌افتد- باعث می‌شود همه چیز به وقوع بپیوندد. این مفهوم در قرن هجدهم و با حضور میسیونرهای یسوعی در چین راه خود را به غرب پیدا کرد؛ این افراد تحت تاثیر دائوئیسم قرار گرفته بودند و میان این تفکرات و مسیحیت شباهت هایی می­دیدند. تعدادی از متون دائوئیستی به فرانسوی ترجمه شد و توسط فیلسوفان و روشنفکران فرانسوی آن دوره به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفت. یکی از این افراد، اقتصاددان فرانسوی «فرانسوا کوئسنی»[[262]](#footnote-262)، واژه «وو-وِی» را به عبارت «laissez-faire» ترجمه کرد و از این مفهوم برای توجیه بازارهای آزاد و عدم مداخله دولت در اقتصاد استفاده کرد، با این شالوده که بازارهای فاقد هرگونه تنظیم­گری ]خارجی/دولتی[ بطور طبیعی به نحوی عمل می­کنند که نهایتا بیشترین تولید ممکن را داشته باشند. امروزه، ایده «عدم تنظیم­گری رفتاری برای حصول به بهترین نتیجه ممکن» در قلب هر اقتصاددان راست­گرایی که برای بنیاد هریتیج در ایالات متحده کار می‌کند جایگاه ویژه دارد؛ همین ایده اغلب به‌عنوان یکی از دلایل عدم تلاش برای تنظیم­گری شرکت­های فناوری در آمریکا مورد اشاره قرار گرفته است. از قضا، عنصر اساسی سرمایه داری مدرن، که غرب در سال های اخیر آن را به چین صادر کرده است، در واقع در وهله نخست از چین آمده است.

### *آیین کنفوسیوس (551–479 قبل از میلاد)*

این دوره زمانی که در آن فلسفه به شکوفایی رسید، از حیث جنگ­های مداوم در سراسر جهان و بطور خاص به جهت دوره ایالت­های متخاصم در چین (403-221 قبل از میلاد) نیز برجستگی تاریخی ویژه­ای دارد. رقابت میان ایالت­ها موجب شد تا موضوع انتخاب مشاوران ارشد برای رهبران از حالت انتخاب بر اساس توارث به حالت انتخاب بر اساس معیار شایسته­ترین شخص (از نظر فکری) تغییر باید- البته این مشاوران باید همواره از درون طبقه شی (جنتلمن) می­بودند؛ کنفوسیوس نیز یکی از همین افراد بود. این وضعیت موجب شکل­گیری یک جنبش اجتماعی و فکری قابل توجه شد. این دوره همچنین زمان شکوفایی فرهنگ­هایی غنی بود، دوره­ای که صدها مکتب فکری میان خود به مباحثه می­پرداختند. تنها تعداد کمی از این ایده­ها، از جمله دائوئیسم، کماکان پابرجا مانده است. برخی دیگر مانند موهیست­ها[[263]](#footnote-263) بعدا سرکوب شدند و از دیگران، مانند کشاورزگرایان[[264]](#footnote-264) و داستان نویسان[[265]](#footnote-265)، تنها نامشان باقی مانده است؛ در خصوص اعتقادات آن­ها اطلاعات بسیار کمی در دسترس است.

در حالیکه کنفوسیوس -بعنوان یکی از اعضای طبقه شی و یک کارمند ارشد دولتی- مطمئنا تحت تاثیر دوران ویران کننده­ی جنگ بوده است، فلسفه او تا حدود 300 سال بعد و در زمان سلسله هان به سنت رسمی چین تبدیل نشد (54). داستان سنتی چینی زیر برای معرفی بحثی در مورد فلسفه اجتماعی کنفوسیانیستی استفاده می­شود که خود هسته اصلی تلاش­های فلسفی برای توضیح و پیش­بینی نحوه تعامل اجتماعی چینی است.

قهرمان داستان، شوئه رن-گوی، یک سرباز با کهنه­کار است که هجده سال قبل­تر برای شرکت در یکی از جنگ­­های امپراتور در سرزمین­های دور دست همسر باردار خود را رها کرد. شوئه در راه بازگشت به خانه متوجه مرد جوانی می­شود که با مهارتی زیاد به سوی غازهای وحشی تیراندازی می‌کند. آن مرد ]که خود را با آن همه تجربه جنگی از ماهرترین جنگویان می­دانست[ با دیدن این صحنه برافروخته شده و جوان را به چالش تیراندازی دعوت می‌کند. مرد جوان بی­درنگ این چالش را می پذیرد و پس از آن شوئه فورا تیری را در قلب مرد جوان نشانده و می­گوید: «*یک سرباز مثل من نمی­تواند به شخص دیگری که در استفاده از سلاح­های مهارتی وی نسبت به او برتری دارد اجازه زنده ماندن بدهد*».

البته در نهایت معلوم می­شود که مرد جوان پسر شوئه بوده است، پسری که شوئه هرگز او را ندیده بود. احساس پشیمانی پدر بعدتر بدلیل این واقعیت که پسر دو امر فرهنگی را زیر پا گذاشته است قدری کاهش می یابد. نخست اینکه پدرش را نشناخت: پیوندهای خانوادگی و الزامات عشق به والدین در این فرهنگ آنقدر قوی است که پسر باید بتواند پدرش را بدون توجه به عواملی که ممکن است هویت او را مخفی کند بشناسد. دوم، پسر مرتکب گناه بزرگی در سنت چینی شده است: او پدرش را به چالش کشیده و در نتیجه به نظم اجتماعی جسارت کرده است. به قول یک ضرب‌المثل چینی، «در یک خانواده هزار نفری، فقط یک نفر رئیس است»؛ ایجاد تهدید برای خانواده تهدید بدنه جامعه و نقض احکام بهشت است. بنابراین، چنین تهدیدی باید بی رحمانه سرکوب شود. این ایده در یک کشور تک حزبی مانند چین که گاهی برای حفظ نظم از اقدامات سختگیرانه استفاده می‌کند اهمیت و کارکرد اساسی دارد.

کنفوسیانیم فارغ از تمامی انتقادات وارد به آن از زمان سلسله هان هدایتگر رفتار طبقات مختلف ملت چین بوده است. در زمان کنفوسیوس، مسائل اصلی از جمله طریقه­ی حکومتداری، چگونگی حفظ نظم در جامعه و شیوه­های تضمین شادی و سعادت برای مردم بود. راه حل کنفوسیوس این بود که هم حاکمان و هم حکومت شوندگان باید در این مورد آموزش ببینند. حكومت در وهله اول تعليم و تربيت است و حاكم بايد ابتدا خود را تعليم دهد و سپس به كمك «فضایل» حكومت كند؛ مفهوم اخیر در حقیقت چيزي نزديك به همان «درستکاری» در مکتب دائوئيسم است (واژه فضیلت در مکاتب فلسفی-اجتماعی چین آن هاله­ی معناییِ اخلاق ديني که ممکن است در خاورمیانه و غرب از این واژه برداشت شود را ندارد).

در این راستا، پنج فضیلت پایدار وجود دارد: انسانیت، درستکاری، شایستگی، خرد و وفاداری (در کلام و عمل). این فضایل در پنج رابطه بنیادین عینیت می­یابد: رابطه­ی حاکمیت و تابعین، رابطه­ی والدین و فرزند، رابطه­ی برادران بزرگتر و کوچک‌تر، رابطه­ی زن و شوهر و رابطه­ی دو دوست با یکدیگر. از میان این پنج رابطه، دو رابطه اول در آیین کنفوسیوس مهم‌ترین روابط هستند. آخرین ویژگی یعنی وفاداری، هنوز هم بویژه در تجارت بسیار ضروری است. همانطور که خواهیم دید، «پایداری» بخشی کلیدی در *گوانشی* (روابط) است.

کنفوسیوس معتقد بود که همه انسان­ها از نظر طبیعت یکسان هستند. پیشنهاد او این بود که افراد خوب و توانا در مناصب رسمی منصوب شوند، پیشنهادی که در مغایرت با قاعده­ی رایج انتصاب بر اساس توارث بود. بااین‌حال او همچنین از رابطه­ی سلسله مراتبی مبتنی بر نجیب­زادگی دفاع می­کرد. او موافق اعتلای افراد خوب و توانا بود اما هرگز با نظام ارثی مخالفتی نداشت و مردم را به پذیرش سهم خودشان از جهان توصیه می­کرد. کنفوسیوس جهانی را می­دید که در آن هرکس با شناخت جایگاه خود در جهان در نهایت باعث حصول عالی­ترین درجه تناسب و هماهنگی می­شد. بنابراین، کنفوسیوس به نظم سلسله مراتبی قوی­ای که بر خانواده و جامعه­ی زمان او و بخش اعظمی از تاریخ چین حاکم بود مشروعیت می­بخشید. این موضوع بطور جالب و مهمی در تضاد با تفکر غربی است، جایی که شرط تحقق آزادی­های شخصی اغلب سرنگونی حکومت­های مستقر بوده است: برای مثال، در انقلاب فرانسه.

کنفوسیوس دو نوع از افراد را از یکدیگر متمایز می­کرد: جون زی[[266]](#footnote-266) (نجیب زاده، شاهزاده، بزرگ­مرد، یا مرد شایسته) و شیاو رِن[[267]](#footnote-267) (به معنای دقیق کلمه: مرد حقیر یا مرد کم اهمیت):

• بزرگ­مرد، بدلیل داشتن دیدگاهی فراگیر، برابرنگر و غیرمغرض است. مرد حقیر اما بدلیل مغرض بودن، در دیدگاهش جهان شمول و فراگیر نیست (کنفوسیوس، کتاب 2)

• یک بزرگ­مرد، ارائه­گر الگوهایی ایده­آل است و دیگران را به پیروی از آن­ها دعوت می‌کند (کنفوسیوس، کتاب 2)

• یک بزرگ­مرد به تعالی توجه دارد و مرد حقیر به آسایش خودش. انسان بزرگ قوانین و مقررات را گرامی می­دارد؛ انسان حقیر در فکر ترجیحات اختصاصی خودش است (کنفوسیوس، کتاب 4)

• مرد بزرگ در ضمیر خود تنها دغدغه­مند عدالت است؛ انسان حقیر صرفا دغدغه­مند نفع شخصی است (کنفوسیوس، کتاب 4).

رهبری متعلق به مرد بزرگ است؛ او نیازی به نجیب­زاده بودن ندارد، بلکه باید «پنج فضیلت ثابت/پایدار» را داشته باشد.

کنفوسیوس وظیفه فرزندی را اینگونه تعریف می‌کند:

به مقاصد و اهداف یک مرد در زمان حیات پدرش و اعمال و کردار او پس از مرگ وی توجه کنید. اگر مردی بعد از سه سال (عزاداری) بر همان سلوک پدر باقی ماند، می­توان او را واجد *رابطه فرزندی* دانست. (کنفوسیوس، کتاب 1)

هم رابطه­­ شهروندی و هم رابطه­ فرزندی هر دو به یک ساختار عمودی روابط منتهی می­شوند. برخی اعتقاد دارند که سبک مدیریت پدرمآبانه در کسب و کارهای مدرن در چین و ژاپن نیز از پیامدهای مستقیم این نوع نگاه به روابط است.

در اصل، آیین کنفوسیوس چارچوبی برای تمامی انواع روابط میان-فردی ارائه می‌کند.

### *پیروان کنفوسیوس (موزی، قرن پنجم ق.م؛ منسیوس، حدود 371-289 ق.م.؛ شونزی، حدود 298-238 ق.م.)*

اندیشه کنفوسیوس معیاری بود که سایر متفکرین نظرات خود را حول آن سنجش و بیان می­کردند. موهیسم طرفدار عشق جهانی[[268]](#footnote-268)بود که خود از فروعات ایده انسانیت ]در اندیشه­ی کنفوسیوس[ است. موزی[[269]](#footnote-269)، از متفکرین پیشرو جنبش، معتقد بود که افراد واجد «فضیلت» و توانایی باید به درجات بالا برسند و ]متعاقبا[ با ثروت یا برتری موروثی مخالف بود.

منسیوس[[270]](#footnote-270) با ابتنا بر مفهوم «نیک­خواهی انسان» نظریه ای درباره حکومت داری ارائه نمود و معتقد بود که انسان با سرشتی نیک متولد شده است. از نظر او، انسان دارای صفاتی ذاتی از جمله خیرخواهی، درستی، شایستگی و خردمندی است؛ برخی از افراد در طول زندگی­شان قادر به حفظ این صفات هستند و برخی دیگر خیر. در دیدگاه منسیوس، هر حاکمی می­تواند با سیاستِ خیرخواهی حکومت کرده و هر شهروندی بالذات قادر است این نوع حکومت را بپذیرد.

سونزی بر این اعتقاد بود که انسان با شر به دنیا آمده است، اما آموزش می­تواند ماهیت انسان را تغییر دهد. علاوه بر این، او بر رشد شخصی و خودشکوفایی تاکید می­کرد. این دیدگاه که مطالعه می­تواند منجر به رشد شخصی شود همکنون نیز پابرجا است. کنفوسیانیسم در طول تاریخ مستمرا توسط رژیم های پادشاهی به‌صورت رسمی پذیرفته می­شد و عمیقا بر الگوهای فکری چین تاثیر گذاشته است. اگرچه در زمان مائو، آیین کنفوسیوس بطور رسمی مورد اقبال قرار نگرفت، الگوهای فکری کنفوسیانیسم آنقدر ریشه‌دار بودند که تحت تاثیر چنین محدودیت­هایی قرار نگیرند (خود مائو نیز به این شیوه­­های فکری آغشته بود). در سال 1985، موسسه­ای ویژه برای مطالعه اندیشه­ی کنفوسیوس در پکن تاسیس شد. از آن زمان تا کنون چین شعبه­های زیادی از موسسه کنفوسیوس را در سراسر جهان تاسیس نموده است[[271]](#footnote-271). توجهات به کنفوسیانیسم به طور پیوسته افزایش یافته است و آثار کنفوسیوس و مکتب او در پرتو مشکلات اجتماعی و اقتصادی امروز مورد مطالعه قرار می­گیرند. امروزه، درک این موضوع که چینی­ها با میل درونی کنفوسیوس و ایده­های او را به‌عنوان یک واقعیت تاریخی بنیادین و بخشی از میراث ملی خود پذیرفته­اند برای بازدیدکنندگان خارجی ضروری است.

### *لیگالیسم (حدود 220 قبل از میلاد)*

لیگالیست­ها، به بیان ساده، به نظم و قانون معتقد بودند. افزون بر این، آن­ها اعتقاد داشتند که قانون فضیلتی دارد که آن را بالاتر از هر اصل انسانیِ دیگری قرار می­دهد. همه باید در هر شرایطی قانون را رعایت کنند. قانون باید بطور دقیق و بدون استثنا اعمال می­شد. بر خلاف کنفوسیوس، (و البته مشابه دیدگاه توماس هابز، فیلسوف انگلیسی قرن هفدهم)، لیگالیست­ها معتقد بودند که انسان اساسا موجودی غیراخلاقی است؛ انسان نه بر اساس سنت یا میل به انجام کارهای خوب بلکه صرفا مطابق با منفعت شخصی و آتیه­اش عمل می‌کند: بنابراین، او را باید با استفاده از قانون به انجام کار درست مجبور نمود. در غیر این صورت، انسان باید مجازات می­شد.

هان فیزی، برجسته‌ترین شارح لیگالیسم‌، این پندار کنفوسیوس که «بیشتر انسان‌ها به سمت خیر گرایش دارند و از طریق بکارگیری یک نظام اجتماعی که برای متابعت افراد بر ایشان فشار می‌آورد می‌توان به رفتار اخلاقی آن­ها امیدوار بود» را به کلی رد می­کرد. برای هان فیزی حاکمیت قانون تنها راه رسیدن به متابعت و دنباله روی ]افراد از اصول اخلاقی جامعه[ بود. نظام فکری او بر سه اصل مهم استوار بود. نخستین مورد از این سه اصل، «*فا*»[[272]](#footnote-272)بود. بطور کلی، *فا* به معنای «استانداردهای تجویزی» است و البته دلالت ضمنی بر قانون و مجازات نیز دارد. مردم باید از فا پیروی کنند تا رفتارشان با مصالح عمومی مطابقت داشته باشد، یا اینکه در نتیجه عدم مطابقت مجازات شوند. دومین اصل، «*شی»[[273]](#footnote-273)* به معنای «اقتدار» یا «قدرت» بود. اِعمال نمودن *شی* برای اطمینان از انطباق ]افراد[ با *فا* ضروری است. در مقابل، *شی* (اعمال قدرت) نیز باید بر اساس تجویزات *فا* مهار شود تا از سوء استفاده از قدرت جلوگیری شود. سومین اصل نیز «*شو*»[[274]](#footnote-274) است که عبارت بود از تکنیک کنترل بهره­وری نظام اداری از طریق مقایسه «حرف» با «عمل» (یا به طور کلی تر، مقایسه عملکرد بالقوه با عملکرد واقعی). امپراتور *چین شی هوانگدی (Qin Shi Huangdi)* با اتخاذ همین دیدگاه­های هان فیزی به راهبر و سلسله جنبان امپراتوری چین (Qin) تبدیل گردید.

لیگالیسم بیش از حد خشن و غیرانسانی در نظر گرفته ­می­شد- که البته حقیقت نیز چنین است؛ در این مکتب، همه روابط انسانی تحت انقیاد و فرع بر حاکمیت قانون است. زمانی که سلسه هان جایگزین سلسه چین شد، تفکر کنفوسیوسی بعنوان دکترین رسمی این سلسله جایگزین لیگالیسم شد. بااین‌حال، هنوز هم می­توان عناصری از لیگالیسم را در تفکر چینی­ها مشاهده نمود، به‌ویژه در مورد حق اقتدار دولت نسبت به فرد، و همینطور در تفکرات ایشان راجع به اهمیت ساختار و سلسله مراتب آن هم نه فقط در خانواده، بلکه در ساختارهای اداری و حکومتداری: سیستم بوروکراتیک چین که سلسله­ی هان و دیگر امپراتوری­های بعدی بر آن تکیه داشتند، واجد عناصری از هر دو مکتب لیگالیسم و کنفوسیانیسم است. در برخی از نوشته‌های مائو می‌توان به تاثیرات لیگالیسم در اندیشه­های او پی برد. بااین‌حال و بطور کلی، لیگالیسم هیچ­گاه نتوانست بر تفکر کنفوسیوسی غالب شود. نکات بیان شده همگی به فهم چرایی اهمیت بسیار زیاد گوانشی (ارتباط) در چین و اینکه چرا اکثر چینی­ها ترجیح می دهند به جای توسل به آیین­های قانونی مشکلات­شان را از طریق میانجیگری حل کنند کمک می‌کند.

### *بودیسم (حدود قرن چهارم پس از میلاد)*

در قرن سوم پس از میلاد و درست در همان زمانی که روند شکست­های سلسله هان آغاز شد، آیین کنفوسیوس توسط طبقه حاکم وقت کنار گذاشته شد. نخبگان اجتماعی به دنبال چیز جدیدی بودند و این، همانند اغلب تجربه­های مشابه در تاریخ چین، به معنای روی آوردن به گذشته برای احیای الگوهای فکری قدیمی­تر و خالص­تر بود. متعاقبا، دائوئیسم بار دیگر حیات یافت و نیز در همان زمان بودیسم از هند وارد چین شد.

بودیسم در حدود سال 70 پس از میلاد زمانی که امپراتور سلسله­ هان- «مینگ تی»- الهه­ای طلایی و در حال پرواز را در خواب دید[[275]](#footnote-275) به طور رسمی وارد چین شد. علت افزایش محبوبیت بودیسم در چین احتمالا این بود که ایده­های مربوط به تعادل و هماهنگی با طبیعت در اندیشه بودیسم قبل­تر در آیین دائو نیز وجود داشت. همانند آنچه در خصوص اغلب اقلام خارجی وارداتی به چین اتفاق می­افتد، بودیسم چینی در طی چند دهه شروع به توسعه ویژگی‌های اختصاصی خود نمود و از ریشه‌های هندی آن دور شد. اگرچه آثار کلاسیک هندی مانند «بیداری ایمان در مهایانه»[[276]](#footnote-276) به طور گسترده مورد خوانش و مطالعه قرار می­گرفتند، دانشمندان بوداییِ چینی همچون فازانگ و لینجی در طول چند نسل «بودیسم با ویژگی‌های چینی» را تاسیس نمودند.

تا قرن ششم میلادی، عمدتا به لطف حمایت امپراتوری، راهبان قدرت اقتصادی قابل توجهی به دست آوردند (همانطور که صدها سال بعد چنین اتفاقی در اروپا تکرار شد). لاجرم، قدرت بیش از حد منجر به فساد گردید و متعاقبا «وو زُنگ» امپراتور سلسله تانگ در سال 845 با از بین بردن صومعه­ها، آثار هنری و علمی-ادبی آغازگر دورانی از آزار و اذیت اجتماعی شد. بیش از 250.000 راهب و راهبه به صف غیر روحانیان بازگشتند. بعدها، برادران چنگ و همینطور جو شی بسیاری از عناصر تفکر بودایی را در نظریه تلفیقی خود از نئوکنفوسیانیسم بنا نهادند (به مطالب آتی مراجعه کنید). امروزه، به لطف نئوکنفوسیانیسم، بودیسم چینی چنان با کنفوسیانیسم و دائوئیسم در هم آمیخته است که جدا کردن آن­ها دشوار است. بودیسم پس از سال 1949 تا حد زیادی سرکوب شد و بسیاری از معابد آن بسته شدند؛ با اینحال، این معابد در دهه 1990 هم به‌عنوان مراکز توریستی و نیز برای اهداف سنتی خود مجددا بازگشایی شدند.

### *نئوکنفوسیوسیسم*

نئوکنفوسیانیسم در دوران احیای امپراتوری در زمان سلسله­های سونگ و تانگ پدید آمد.[[277]](#footnote-277) همانند بسیاری از جنبش‌های اصلاح طلبانه در چین، نئوکنفوسیانیسم بدنبال تقویت دوباره­ی چین از طریق خلاصی بخشیدن این کشور از تاثیرات فسادزای خارجی و اتخاذ یک فلسفه صرفا چینی بود. گروهی از متفکران به دنبال حل تناقضات ظاهری بین آیین کنفوسیانیسم، دائوئیسم و بودیسم و نهایتا ایجاد یک نظام فکری یکنواخت برآمدند. بسیاری از مقدمات این امر توسط دو برادر با نام­های چنگ هائو و چنگ یی انجام شد. نهایتا، محصول نهایی این فرآیند توسط مهم‌ترین فیلسوف بعدی چینی، جو شی به منصه ظهور رسید.[[278]](#footnote-278)

نئوکنفوسیانیست­ها با ایجاد یک سیستم فکری یکنواخت و واحد که در بر گیرنده­ی تمام جنبه­های مختلف فلسفه و تفکر چینی بود، چارچوبی برای تفکر در چین ایجاد کردند. نئوکنفوسیانیست‌ها با نگاهی به شدت محتاطانه به استادان (کنفوسیوس، لائوزی و امثال آن­ها)، دیدگاه‌هایی عمدتا منطبق با تفکرات کنفوسیوسی در باب آموزش، خودسازی و روابط میان فردی احیا و تقویت نمودند. این سیستم فکری تا به امروز پابرجا بوده است.

### *مسیحیت (1583 پس از میلاد)*

زمان دقیق ورود مسیحیت به چین مشخص نیست، اما حداقل از قرن هشتم میلادی یک جامعه مسیحی نسطوری[[279]](#footnote-279) در غرب چین وجود داشته است و در سال های 1289–1290 یک چینی مسیحی به نام ربان سائوما[[280]](#footnote-280) به‌عنوان فرستاده یکی از حاکمان مغولی از کشورهای انگلستان و فرانسه دیدار کرد.

مبلغان فرانسیسکن[[281]](#footnote-281) پس از مارکوپولو (و یا شاید قبل از او) وارد چین شدند؛ یک ناحیه کلیسایی در پکن ایجاد شد، اما تعداد نوکیشان مسیحی هرگز به بیش از چند صد نفر نمی­رسید. ماتئو ریچی[[282]](#footnote-282) پیشگام حضور یسوعیان در سال 1583 بود، و این با وجود آن بود که پادشاهان سلسله­ی مینگ تا آن زمان دروازه­های چین را به روی خارجی ها بسته نگاه داشته بودند. ریچی زبان چینی و تفکر کنفوسیانیسم را به خوبی از چینی­های ساکن اروپا فرا گرفته بود. استراتژی یسوعیان برای ورود به فضای اجتماعی چین سعی بر ارزشمند جلوه دادن خودشان در مقابل پادشاهان مینگ از طریق انتقال فناوری­های نوین (از جمله ساخت توپ) بود تا از این رهگذر حق ورود به چین را برای مسیحیان به دست آورند. ریچی معتقد بود که آیین­های نیایش اجداد و کنفوسیانیسم از حیث ماهیتی صرفا مناسکی «اجتماعی» هستند و از اینرو می‌توانند در مسیحیت ادغام گردند (همانگونه که جشن ساتورنالیا[[283]](#footnote-283) به کریسمس تبدیل شده بود).

این استراتژی در ابتدا خوب کار می­کرد و یسوعیان تا پیش از سقوط سلسله مینگ جایگاه قابل توجهی در پکن و برخی از شهرهای جنوبی به دست آورده بودند. اما در قرن هجدهم، دیگر فرقه‌های کاتولیک- شاید به دلیل حسادتی که نسبت به انحصار یسوعیان چینی در آن کشور داشتند- پذیرش آیین اجدادی و کنفوسیانیسم توسط ریچی را به چالش کشیدند. در نهایت اما آنچه مطلوب این گروه­های مسیحی بود به چیز دیگری منجر شد: مبلغان مذهبی (میسیونرها) مجبور به ترک این کشور شدند و مسیحیان مورد آزار و اذیت قرار گرفتند.

با تضعیف سلسله چینگ در قرن نوزدهم، موج تازه­ای از مبلغان مذهبی از همه فرقه­های مسیحیت در این کشور ظاهر شدند. این افراد با از خودگذشتگی­­های غیرقابل انکار خود کمک­های مختلفی در زمینه بهداشت و آموزش در سطوح محلی انجام رساندند و در نتیجه افراد زیادی را نیز مسیحی نمودند. با این وجود تاثیر آن­ها بر چین و الگوهای تفکر چینی در مجموع ناچیز بود. در سال 1900و در جریان شورش سنت­گرای «باکسر»[[284]](#footnote-284)، شورشیان تعداد بسیار زیادی از مبلغان مسیحی را از دم تیغ گذراندند.

با وجود اینکه برخی از افسران عالی رتبه چینی و افراد برجسته دیگری- مانند همسر چیانگ کای­شک، رهبر دوران جنگ چین که در کالج ولزلی تحصیل کرده بود- غسل تعمید داده شده بودند و به طور منظم در مراسمات کلیسا نیز شرکت می­کردند، مسیحیت در چین در بخش عمده­ای از قرن بیستم در حاشیه قرار داشت. بااین‌حال، تا سال 2000، جمعیتی حدود دو میلیون مسیحی در چین وجود داشتند که البته دارای نفوذ و تاثیر بسیار کمی بودند. اما از آن زمان تا کنون تعداد مسیحیان در چین به طور چشمگیری افزایش یافته است. در سال 2015 چنین تخمین زده شد که نزدیک به 60 میلیون مسیحی در این کشور زندگی می­کنند که اکثریت آن­ها را مسیحیان پروتستان تشکیل می­دهند. اگرچه در این باره نظریه­های مختلفی ارائه شده است، هیچ‌کس در خصوص علت اصلی خیزش ناگهانی آمار جمعیتی مسیحیت در چین کاملا مطمئن نیست. همانگونه که در فصل قبل اشاره شد، مقامات چینی نسبت به این واقعیت آگاهی یافته و درحال در تلاش برای گنجاندن مسیحیت در فرهنگ و ساختارهای اجتماعی چینی هستند. با وجود افزایش آماری اخیر، مسیحیت در چین کماکان کاملا در حاشیه باقی مانده است. اگر مسیحیت در بخش­های وسیعی از کشور مورد استقبال قرار گرفته بود، احتمالا دولت چین در این مورد احساس نگرانی می­کرد و تبعا اقداماتی در جهت محدود سازی یا حتی معکوس کردن این روند انجام می­داد. بنابراین، مسیحیت در چین احتمالا ساکن و منفعل باقی خواهد ماند. برخلاف بودیسم، مسیحیت تاثیر گسترده­ای بر ذهن چینی­ها نداشته است.

### *کمونیسم (حدود دهه 1920)*

تاریخ کمونیسم در چین را کتب و منابع مختلف دیگری به خوبی پوشش داده­­اند و در اینجا نیازی به تکرار آن موارد وجود ندارد. کمونیسم، به‌عنوان یک *فلسفه*، هرگز به طور واقعی در چین ریشه ندواند. مائو تقریبا به همان روشی حکومت می­کرد که امپراتورها حکومت می­کردند؛ شیوه­ی حکومتداری دنگ شیائوپینگ هم به همین نحو بود. کمونیسم درحال حاضر صرفا به‌عنوان یک *حزب* حاکم کارکرد دارد، که این البته خود دلیلی کافی برای پیوستن به آن فراهم می­آورد. ایدئولوژی کمونیستی - مارکسیسم و لنینیسم- در راستای تطابق بیشتر با نتیجه­گرایی بازاری دچار تعدیل شده است؛ اگرچه، دولت شی جین پینگ در سال­های اخیر تلاش کرده تا با تاکید بر ارتباط میان اندیشه­های سنتی کمونیسم و چین از تسلط کامل سرمایه‌داری در این کشور جلوگیری کند. انسان بدبین ممکن است با خود اینگونه فکر کند که پذیرش ایدئولوژی کمونیسم برای چینی­ها در واقع یک راهکار سودمند در جهت ایجاد زمینه­های منطقی یک انقلاب و جلب حمایت روسیه بود. چنین قضاوت تاریخی غیرمنصفانه و ناروا خواهد بود. مائو و معاصران او تمایلی حقیقی برای اصلاح چین و توزیع ثروت میان ثروتمندان و فقرا داشتند. فساد و سوء استفاده از قدرت در 30 سال قبل و بعد از 1900 میلادی، به حدی گسترش یافته بود که توسل به برخی از دکترین­های پیوریتَن (خالص­سازی سیاسی-مذهبی) برای پاکسازی این جحم از فساد ضروری بنظر می­رسید. علیرغم اینکه کنفوسیانیسم که در آن ساختار موروثی مورد احترام بود، ممنوع شد، بدلیل انطباق بسیاری از احکام این دو نظام فکری (مانند این ایده که غایت حکومت ایجاد نفع برای مردم است)، ایده‌های کنفوسیوس همچنان القاگر اعمال و رسوم رفتاری و اجتماعی بودند. نظریات مائو در مورد آموزش و همچنین فهم او از دولت به همان اندازه که در اندیشه­های مارکس ریشه دارد مدیون کنفوسیوس است.

انقلاب فرهنگی علیه افکار و باورهای سنتی چین اعلان جنگ کرد و تلاش نمود تا ذهن چینی ها را با نسخه مائو از لنینیسم پر کند. اما زمانی که مائو در سال 1976 درگذشت، بیشتر چینی‌ها آنقدر گرسنه و خسته بودند که نمی‌توانستند به چیز بیشتری جز بقای خود فکر کنند. هنگامیکه سال‌های اصلاحات و رشد اقتصادی در دهه‌های 1980 و 90 فرا رسید، برای مردم چین که تا آن زمان ذهنشان از بسیاری از ایده‌های سنتی خالی شده بود، ایجاد ارتباط فکری با نسخه‌ی چینی سرمایه‌داری آسان بود بدون اینکه بخواهند به جایگاه حزب کمونیست چین در این ساختار و فرهنگ سیاسی فکر کنند. امروزه تقریبا همه چینی‌ها به شدت به چین اعتقاد داشته و اکثر مردم بدون آنکه اعتقاد یا توجه زیادی به ایدئولوژی و تفکرات کمونیستی داشته باشند از حزب کمونیست چین حمایت می‌کنند، زیرا عملکرد این حزب موفقیت آمیز بوده است. در سال­های اخیر، دولت شی جین پینگ تلاش­های زیادی در جهت ارتقا جایگاه و اهمیت ایدئولوژی­های کمونیستی داشته است.

***هشت مفهوم کلیدی در تفکر چینی***

* *دائو (Dao): راه/شیوه؛ چیزی شبیه به مفهوم غربی نظم طبیعی اشیا یا قانون طبیعت.*
* *دِ (De): فضیلت؛ یک مفهوم کلیدی دائوئیستی است که مردم را به سمت اصلاح رفتار و دوری از منافع شخصی رهنمود می­کند.*
* *لی (Li): مناسک یا شعائر؛ این مفهوم شکل صحیح رفتار در موقعیت­های مشخص را تعیین می­کند تا ظاهر و هماهنگی در رفتار حفظ شود.*
* *میانزی (Mianzi): حیثیت و ظاهر بیرونی؛ این مفهوم از جمله شامل حرمت نفس و منزلت اجتماعی یک فرد است. در غالب روابط میان-فردی حفظ میانزی یک هدف کلیدی است.*
* *رن (Ren): این مفهوم به طور تحت اللفظی به معنای «نیکوکاری» است، اما در واقع شامل کدهای اخلاقی سنتی در باب چگونگی رفتار با دیگران است. (توضیح مترجم: این مفهوم در حقیقت تا حد زیادی مشابه مفهوم «تسامح و تساهل» در فرهنگ و ادبیات فارسی است). این کلمه در زبان نوشتاری چینی بصورت «仁» نوشته می­شود و نباید آن را با «人» که این هم Ren خوانده می­شود اشتباه گرفته شود.*
* *یی (Yì): درستی یا درستکاری؛ آگاهی نسبت به اینکه در هر موقعیتی چه چیزی صحیح است.*
* *یین یانگ (Yin-Yang): دو نیمه یک کل، که اغلب به دائو اشاره دارد. یانگ و یین که به عنوان مکمل یکدیگر و نه دو قطب متضاد تلقی می­شوند، توصیف کننده­ی دو نیمه از یک کل هستند. این دو مفهوم، به اصطلاح، دو سوی آفتابی و سایه­دار یک کوه اند؛ اگرچه در قیاس کردن باید مراقب بود. یانگ که به معنای خورشید نیز هست با مثبت اندیشی و مردانگی همراه است؛ یین (به معنای ماه) منفی بوده و نماد زنانگی است.*
* *جی (Zhì): دانستن یا دانش، اما رویه ای به جای واقعی. به عبارت دیگر، دانستن چگونه، ندانستن چیست.*

## گفتار دوم) ارزش­ها

باورها و ارزش‌های چینی مستقیما از فلسفه‌های مورد اشاره در این فصل نشات می­گیرند. در اینجا به چند مورد از مهم‌ترین آن­ها می پردازیم، از جمله:

• سن، سلسله مراتب، و اقتدار که به شدت به یکدیگر و به آیین کنفوسیوس پیوند خورده­اند

• «حیثیت» یا شهرت و منزلت

• ابعاد فرهنگی.

من در چین با دانشجویان چینی مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد در دانشگاه پکن و دانشگاه سون یات سن تدریس داشته­ام و می‌توانم شهادت بدهم که همانگونه که انتظار می‌رود، نسل­ قرن بیست و یکم چین در مقایسه با والدین و پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌های خود کاملا متفاوت فکر می‌کنند. اما اگر چند دانشجوی چینی را با افرادی از سایر نقاط جهان در یک اتاق قرار دهید، چینی­ها با چند ویژگی به سرعت قابل شناسایی خواهند بود: کسانی که از رویارویی مستقیم متنفرند، اجماع و نظر جمعی را با آغوش باز می­پذیرند، حرف­هایی را به زبان می­آورند که فکر می­کنند دیگران مایل به شنیدنشان هستند تا مبادا آن­ها را ناراحت کنند ( افکار واقعی­شان را خصوصی نگه می­دارند) و ترجیحشان آن است که کمتر مرکز توجه باشند.

### *سن، سلسله مراتب و اقتدار*

احترام به سنت، اجداد و سن، که از کنفوسیوس، و شاید از سنت‌های پیشین سرچشمه می‌گیرد، از ارزش‌های اصلی مردم در چین قدیم بود. احترام به سن بطور ویژه در زندگی خانوادگی خود را نشان می­داد که تاثیر عمیقی نیز بر سایر بخش­های زندگی اجتماعی داشت. روابط سلسله مراتبی یک خانواده چینی بر اساس سن تعیین می­شد. نام خواهران و برادران به ترتیب سنی اعضای خانواده بود. به‌عنوان‌مثال، یک برادر بزرگتر به‌صورت «برادر بزرگتر» (gege) و یک خواهر کوچک‌تر به همین ترتیب (meimei) خطاب می شد.[[285]](#footnote-285) فقط والدین فرزندان خود را با نامی که برایشان انتخاب کرده بودند صدا می­زدند.

به همین نحو، کارگران صنعتی در چین قدیم معمولا اقتدار یک مقام مافوق را زیر سؤال نمی­بردند یا به دنبال کسب اقتدار برای خودشان نبودند و تبعا وضعیت فرمانبرداری و وابستگی زیردستان به مافوق را تقویت می­کردند. در صنعت و تجارت، اقتدار به‌عنوان حق مطلق مالکان و مدیران تلقی می شد. روابط مافوق-مرئوس معمولا به‌صورت شخصی و متابعتی بوده و به شکل روابط پدر-پسر یا ارباب-خدمتکار در نظر گرفته می­شد. هیچ دو نفری نسبت به یکدیگر برابر نبودند. بزرگتر نسبت به جوانتر و مرد نسبت به زن اقتدار بیشتری داشت.

اگرچه این نگرش­ها به وضوح قدیمی و تاریخ گذشته اند، عادت­های ناشی از آن­ها همچنان پابرجاست.

سلسله چین (Qin) (221-207 قبل از میلاد) به منظور اعمال بخشی از فشار اجتماعی حاکمیت بر افراد جامعه، کل خانواده را در مقابل رفتارهای اجتماعی اعضا مسئول تلقی می­کرد تا از این رهگذر اطاعت از دولت و نظم عمومی را از طریق نهاد خانواده در ذهن افراد بنشاند. این موضوع هنوز هم به یک معنا دارای کارکرد است. برای مثال، در حال حاضر قاعده تک فرزندی بیش از آنکه با توسل به هر سیستم قانونی اعمال شود، از طریق خانواده و فشارهای اجتماعی جامعه محلی اجرا می­شود. اخیرا قانون تک فرزندی قدری تقلیل یافته است و خانواده­ها به داشتن بیش از یک فرزند تشویق می­شوند. با اینحال، بسیاری از این افراد چنین نمی­کنند زیرا چند فرزندی برایشان هزینه­زا و گران خواهد بود.

### *«حیثیت» (miànzi)، یا شهرت و منزلت شخصی*

مفهوم فراگیر چینی­ «به دست آوردن، بخشیدن یا از دست دادن حیثیت»، یا باهوش و احمق بنظر رسیدن در مقابل دیگران، بیش از هرچیز دایر مدار مسائل مربوط به اعتبار و منزلت بوده و منعکس کننده­ی حد عجیبی از آسیب­پذیری عزت نفس در این مردم است. چینی­ها به نوع نگاهی که دیگران به آنها دارند به شدت حساس­اند. در چین، «منزلت بخشی» به دیگران در ملاء عام بسیار اهمیت داشته و به‌عنوان یکی از الگوهای بنیادین مودب بودن در نظر گرفته می شود. برعکس، چنانچه شخصی موجب از دست رفتن «حیثیت» کسی گردد، یا باعث احمق به نظر رسیدن او در مقابل دیگران شود، این رفتار هرگز نادیده گرفته نشده و فراموش نخواهد شد و می­تواند عواقب شدیدی به همراه داشته باشد: در حداقلی­ترین حالت ممکن، همکاری متوقف شده و شاید اقدامات تلافی جویانه در پی داشته باشد.

از دست دادن و یا حفظ حیثیت در غرب به خوبی قابل درک است. آنچه کمتر فهم می­شود مفهوم منزلت بخشی است: *انجام کاری برای افزایش شهرت یا اعتبار دیگران*. استفاده زیاد از شرم به‌عنوان یک مکانیزم کنترل اجتماعی از دوران کودکی باعث ایجاد احساس وابستگی و اضطراب در مقوله­ی عزت نفس می شود و این خود متعاقبا موجب نوعی کم­رویی و خجالتی بودن در بیشتر روابط اجتماعی می­گردد. در نتیجه، با کمک به چینی­ها برای داشتن احساس منزلت و حیثیت می­توانید چیزهای زیادی به دست آورید و در مقابل، هر نوع اهانت یا کم محلی، هر چقدر هم که ناخواسته باشد، باعث از دست رفتن یک معامله­ی بزرگ خواهد شد- به‌ویژه اگر طرف مقابل شما فردی مسن‌تر یا با سابقه­تر باشد.

مفهوم چینی صداقت برعکس مفهوم انگلیسی-آمریکایی آن است، به این معنا که چینی­ها معتقدند که تنها با رعایت دقیق آداب رفتاری تجویز شده می­توان صداقت را نشان داد، در حالیکه بسیاری از غربی­ها معتقدند که تشریفات و ضوابط رفتاری در عمل موجب پنهان ماندن حقیقت می­شود.

منزلت بخشی به طرف مقابل ارتباط نزدیکی با گوانشی (ارتباط/ ایجاد ارتباط) نیز دارد (به فصل 4 مراجعه کنید). ما در غالب موارد با کسانی روابط خوبی ایجاد می­کنیم که همواره در روابط اجتماعی به ما منزلت می­دهند و بالعکس. بنابراین، منزلت بخشی موجب تحکیم مستمر روابط می­شود. اگر گوانشی از قبل وجود داشته باشد، «منزلت بخشی» یا جایگاه دادن به طرف مقابل فرصت بدست آوردن پاداش را افزایش می‌دهد. حد کمی از تملّق هم می­تواند کارساز باشد. اگر بیان حقیقت مستلزم سرزنش کردن یا انتقاد از یک چینی در مقابل دیگران باشد، همیشه بهتر است حقیقت را پنهان کنیم.

### *ابعاد فرهنگی*

چینی ها نه فردگرا هستند و نه جمع­گرا، بلکه هر دو خصیصه را با هم دارند. ]درخصوص شیوه تصمیم­گیری[، میان سنت چینی و ویژگی‌های تئوری تصمیم‌گیری غربی پنج دسته تفاوت قابل تعیین است: انگیزه و پیامد، وحدت و تنوع، دایره و توالی، هماهنگی و منفعت شخصی، و قطعیت و عدم اطمینان. عناصری از فرهنگ چینی که بر تصمیم‌گیری تاثیر می‌گذارند عبارتند از «حیثیت»، دوگانه­ی فردی-جمعی، سلسله مراتب، برابری، نقش شخصی و اجتماعی، و فروتنی شخصی.

### *انگیزه و پیامد*

بر اساس تئوری غربی، مدیر پیامد­­های احتمالی اقدامات جایگزین را گردآوری کرده، احتمال وقوع هر کدام از نتیجه­ها را سنجیده و سپس اقدامی را انتخاب می‌کند که به احتمال زیاد پیامدهای مطلوب داشته باشد. در مقابل، یک کنفوسیانیست با ملاک قرار دادن اصول اخلاقی و وجدانی، انگیزه­ها و نیت مدیر را مورد ارزیابی قرار می­دهد. پیامدهایی که مورد بررسی قرار می­گیرند آنهایی هستند که در گذشته به وجود آمده اند: واقعیت­های اطلاعاتی مربوط به تصمیمات گذشته و نه برآوردهای راجع به آینده. به عبارت دیگر، اگر اصول قبلا کارساز بود، با همان­ها ادامه دهید و در مورد آینده گمانه زنی نکنید.

### *وحدت و تنوع*

سنت چینی بر اصل هم نهشتی[[286]](#footnote-286) و نگاه وحدت­بخش تأکید داشته و روش­های حل مسئله در فرهنگ چینی از این نگاه استنتاج می‌شوند،[[287]](#footnote-287) در حالی که در رویکرد غربی تمرکز بر ویژگی‌های اختصاصی یک مشکل بوده و در این نگاه جهان شامل گستره­ی مختلفی از مسائل عینی با ویژگی­های اختصاصی متفاوت است. کتاب کلاسیک و باستانی چینی به نام «یی­جینگ» (کتاب تغییرات) مثالی از این تفکر است که موضوع آن شناخت جهان بعنوان یک کل است. به جای مشاهده تک تک واقعیات به سبک غربی، می­توان اصول جزئی ]تصمیم­گیری و حل مسئله[ را از چند اصل بنیادین استنباط نمود. اگرچه، بدیهی است که در سبک تفکر چینی نیز مشاهده واقعیت­های بیرونی وجود دارد و ]آنچه بیان شد به معنای جدایی و بی­تفاوتی نسبت به جهان عینی خارجی نیست[.

### *دایره و دنباله*

چینی­ها طبیعت را به مثابه سیستم­هایی بسته، مارپیچی یا دایره­ای متشکل از عناصر مرتبط به هم درنظر می­گیرند، در حالی که نظریه تصمیم­گیری غربی زنجیره­ای است (مثلا با الگوهایی خطی، نمایی یا تکراری مانند چرخه­های اقتصادی). در تفکر سنتی چینی، پیامد]یک اقدام[ از عوامل مرتبط بسیار زیادی ناشی می­شود. در این تفکر، برای نشان دادن تاثیرات اقدام در قالب یک کل از یک شبکه دایره­وار استفاده می­شود. رویکرد خطی‌تر غربی می‌تواند در قالب زنجیره­ای از تصمیمات (مثل یک «درخت تصمیم») ارائه شود که در هریک از زنجیره­ها مسئله به طور جزئی­تری مورد تحلیل قرار می­گیرد.

### *هماهنگی و نفع شخصی*

در هنگام تعیین یک تصمیم بهینه، سنت چینی بر هماهنگی و گروه تاکید دارد اما نظریه تصمیم­گیری غربی فرض را بر این می­گذارد که تصمیم‌گیرنده در پی بهینه سازی هرچه بیشتر منافع شخصی و حداکثر سازی مطلوبیت مورد انتظار ذهنی خود خواهد بود. ضرب‌المثل‌های چینی زیادی وجود دارد که حاکی از این اعتقاد کلی است که فردی که خود را از جمع متمایز می‌کند مورد انتقاد قرار خواهد گرفت و ممکن است از رسیدن به هدفش باز بماند: «*درختی که بالاتر از دیگر درختان رشد می‌کند را باد خواهد برد*» و «اسلحه به اولین پرنده­ ]در یک دسته از پرندگان[ شلیک می‌کند». به همین سیاق، دکترین کنفوسیوسی مین(اعتدال)[[288]](#footnote-288) بر این مبنا است که «میانه­ی دو چیز را بگیرید و بدون تعصب بی‌طرف بمانید». البته که تاجران در راستای بدست آوردن مزیت پیشتازی در تجارت، اغلب به دنبال اولین بودن هستند. یک تاجر چینی ممکن است بدلیل نوآور بودن احساس شرمندگی کند، در حالیکه همکار مشابه او در غرب به این امر را برای خود افتخار می­داند . اولین بودن در چین ممکن است مشکلات فرهنگی و اجتماعی عمیقی به همراه داشته باشد. درحالیکه تقلید ممکن است باعث «منزلت» شود.

### *قطعیت و عدم قطعیت*

سنت چینی به دنبال قطعیت است، در حالی که تئوری تصمیم­گیری غربی بر ارزیابیِ عدم قطعیت­ها (موضوعات محتمل) تمرکز دارد. چینی­ها در کشاکش با خطرات و بلایای متعدد، احساس می­کردند که پیش­بینی و رویایی با آینده بسیار دشوار است. از آنجایی که از نظر چینی­ها شانس و بداقبالی هر دو ناشی از امور ماوراء طبیعی بود، فال­بینی نقش مهمی در تصمیم­گیری­ ایفا می­کرد (و هنوز هم همینگونه است). چینی‌ها ارزش بیشتری برای تجربیات گذشته قائل­اند و برای اقدامات آینده به تجربیات گذشته خود تکیه می­کنند؛ مجددا یادآور می­شوم: به اهمیت تاریخ و تفکر تاریخی توجه داشته باشید. تجارب گذشته ضامن و مقدمه­ی موفقیت هستند (همانطور که در غرب هم برای بسیاری از تحلیلگران وال استریت همینگونه است). این دیدگاه در ضرب­المثل­هایی مانند «انگشت پیر داغ‌ترین است» و «کسی که حرف­های یک پیرمرد را گوش نکند، هزینه آن را خواهد ‌پرداخت» منعکس شده است.

## گفتار سوم) اقتصاد

در چین باستان کلمه ای برای «اقتصاد» وجود نداشت. واژه جدید «جینگ جی»[[289]](#footnote-289) یک کلمه وام گرفته از زبان ژاپنی است که تا پیش از پایان قرن نوزدهم در ادبیات و زبان چینی دیده نمی­شد­. بااین‌حال، یک اصطلاح بسیار باستانی تحت عنوان «مدیریت ثروت» وجود دارد که در کتاب دائوئیستی *Yijing* مورد اشاره قرار گرفته است؛ این واژه سرنخ‌هایی درباره شیوه تعامل چینی‌ها با مفهوم اقتصاد به دست می‌دهد. برخلاف نظریه‌های عقل‌گرایانه غربی، تفکر کنفوسیوس عاملیت و پویایی انسانی را یکی از ویژگی‌های اساسی اقتصاد می‌داند. چن هوان-چانگ[[290]](#footnote-290)، یکی از صاحب منصبان چینی که بعدها به مطالعه اقتصاد سیاسی غرب پرداخت، در کتاب خود با عنوان «اصول اقتصادی کنفوسیوس و مکتب او» استدلال می‌کند که نوشته­های کنفوسیوس به سه عامل تولید اشاره دارند: زمین، سرمایه و انسان نیکوکار. از نظر هوان چانگ، از میان این سه عامل، آخرین از بیشرین اهمیت برخوردار است.

با اینحال، مبانی فلسفه چین باستان هرچه که باشد، اقتصاد مدرن چین به شدت تحت تاثیر نظریه اقتصادی غرب بوده است. بسیاری از وزرای ارشد دولت چین که در حال حاضر دارای مسئولیت­های اقتصادی­اند دارای مدارک تحصیلی در زمینه اقتصاد یا مطالعات بازرگانی از موسسات معتبر غربی مانند آکسفورد، هاروارد، ییل، MIT یا برکلی هستند. رئیس باسابقه بانک مرکزی چین، دکتر یی گانگ[[291]](#footnote-291)، قبل از بازگشت به چین برای فعالیت دانشگاهی در دانشگاه پکینگ (پکن)، برای مدتی به‌عنوان دانشیار اقتصاد در یکی از دانشگاه‌های آمریکا خدمت کرده است. او سپس در سال 1997 به بانک خلق چین پیوست. دولت چین از سال 1990 نشان داده است که در مدیریت کردن یک اقتصاد سریعا در حال رشد و اغلب نامتعادل بسیار ماهر است، بی آنکه با مشکلات جدی مواجه شود. این موفقیت تا حدی به دلیل حضور افرادی با بهترین سطح تحصیلات غربی در سطوح عالی دولت چین و همچنین رصد دقیق اقتصادهای بسیار خرد چین، از شانگهای تا چونگ چینگ و از گوانگجو تا هاربین و شیان است.

## گفتار چهارم) استراتژی

در چین، این ایده که می‌توان به آینده‌ای دور نگاه کرد و حرکت‌های استراتژیک را گام به گام، در یک توالی از پیش برنامه‌ریزی‌شده ترسیم کرد، حتی از جاهای دیگر نیز غیر محتمل­تر است. پس آیا این بدان معناست که کسب و کارهای چینی استراتژیک فکر نمی کنند؟ کاملا برعکس است.

***استراتژی تجاری به‌عنوان ابزار جنگ***

همانطور که قبل­تر بیان شد، دوره تاریخی ایالت­های متخاصم (403 تا 221 قبل از میلاد) آموزه­های تاریخی بسیار زیادی برای نظریه پردازان استراتژیست فراهم نمود که از این میان، سون زی (که به‌صورت «Soon Zer» تلفظ می­شود) را باید در راس همه آن­ها دانست. با توجه به اینکه همان افرادی که در زمان جنگ ارتش را رهبری می­کردند در زمان صلح نیز مدیریت دولت را بعهده داشتند، در صلح و جنگ اصول مدیریت استراتژیک یکسانی اعمال می­شد. بنابر نظر سون زی، هدف نهایی در جنگ نه «به دست آوردن صد پیروزی در صد نبرد» بلکه «تسلیم کردن دشمن بدون جنگ» است. در یک رقابت- خواه سیاسی و خواه تجاری- استراتژی باید معطوف به این باشد که چیدمان منابع و ابزارهای رقابت را چنان تاثیرگذار انتخاب کنیم که نتیجه مسابقه قبل از شروع آن مشخص باشد.

برای تبدیل افکار باستانی سون به اصطلاحات و گزاره­های بازاری مدرن، معادل­ها می­توانند چنین باشند:

* در چه نوع کسب و کاری هستیم/یا باید باشیم
* تجزیه و تحلیل فضای رقابتی
* موقعیت­یابی رقابتی
* عوامل انگیزشی
* اجرا و پیاده‌سازی

استراتژیست­ها برای ارزیابی شانس­ موفقیت این پنج عامل را مورد مطالعه قرار داده و نقاط قوت و ضعف­شان را در برابر نقاط ضعف و قوت حریفانشان محاسبه می­کنند. فریب، سرعت و تمرکز قوا از قواعد جنگ هستند.

از میان استعاره‌های مختلف نظامی، جنگ چریکی به دو علت جذاب‌ترین استراتژی است: نخست اینکه بازاریابان معمولا منابع بسیار کمی برای انجام بازاریابی دارند و دوم اینکه شرایط بازار به شکل رویارویی مستقیم ارتش A و ارتش B نیست: عامل تعیین کننده جمعیت پیرامونی (یعنی مصرف‌کنندگان نهایی) است. جنگ چریکی، در صورت موفقیت آمیز بودن، سه مرحله دارد: مرحله نامرئی بودن، مرحله گریز و مرحله تمرکز کامل. در مرحله اول، جنگجویان چریکی کمترین توجه را به خود جلب کرده و مشغول ایجاد زیرساخت­ها و تنظیم روابط خود با جمعیت پیرامونی می­شوند. در مرحله دوم، نبردها و زد و خوردها صرفا به منظور افزایش منابع و هزینه تراشی هرچه بیشتر برای دشمن انجام می­شوند. مرحله سوم که مشابه یک جنگ در معنای کلاسیک آن است، تنها زمانی انجام می­گیرد که سازمان به اندازه کافی قوی شده باشد که بتواند بر رقبای خود غلبه یابد.

چه در پیروزی‌های کوچک اولیه و چه در نبردهای بزرگ بعدی، همه نویسندگان چینی به اهمیت متمرکز نمودن انرژی بر نقطه برخورد اشاره می‌کنند، با این هدف که بتوان در نقطه و لحظه­ی تماس با دشمن نسبت به او برتری عددی داشت و او را محاصره و سرکوب نمود. اگر نمی­توانید چنین شرایطی را عینا فراهم کنید، حداقل اطمینان حاصل کنید که موقعیت­ بازاری­تان به شما یک «ارجحیت و دست بالاتر» می­دهد. این دست بالاتر داشتن ممکن است یک چیز ساده مثل «قیمت بالاتر» باشد؛ همین مزیت قیمت بالاتر هنگامیکه متکی بر قدرت یک برند تجاری باشد می­تواند سبب تاب آوری یک کسب‌وکار در روزهای سخت بوده و موجب راه­یابی آن کسب‌وکار به بازارهای جدید شود.

مائو علاقه زیادی به گفتن این جمله داشت که دو اشتباه اصلی او دست بالا گرفتن و دست کم گرفتن دشمن بود. این موضوع که تاریخ اخیر چین تا حد زیادی منعکس­کننده­ی اندیشه­های سون زی است جای تعجب ندارد. مائو تاریخ چین را با دقت مطالعه کرده بود. او فقط یک ژنرال چیره دست نبود، بلکه یک چریک ماهر نیز بود و چه بسا در زمانی دیگر، می­توانست یک بازاریاب یا مدیر بازرگانی چیره دست باشد. برند­ها و شهرت­های تجاری در چین طول عمری به اندازه­ی دیگر مکان­های دنیا خواهند داشت. البته در این بازی طولانی، بازیگران تجاری چینی از وقایع تاریخی خود درس خواهند گرفت و بکارگیری بازی­های نظامی در تجارت یک بخش اصلی و آگاهانه در برنامه­ریزی­های آن­ها است.

***شرکت فولکس واگن شانگهای***

*هنگامی که اشخاص به سرمایه­گذاری مشترک (جویت­ونچر) در چین فکر می­کنند، اغلب نخست به سرمایه­گذاری موسوم به SAIC Volkswage که در سال 1984 میان شرکتThe Shanghai Automotive Industrial Company (SAIC) و شرکت فولکس واگن شکل گرفت فکر می­کنند. در سال 1987 جوینت­ونچر دیگری نیز با شرکت First Automotive Works در شهر چانگچون ایجاد شد. این دو جوینت­ونچر جایگاه قدرتمندی به فولکس واگن شانگهای در بازار چین دادند. سرعت رشد این سرمایه­گذاری مشترک در ابتدا کم بود، چرا که تعداد جاده­ها و پمپ­های بنزین و همچنین شمار افرادی که درآمد کافی برای خرید خودرو شخصی داشتند بسیار کم بود.*

*در ابتدا، مدیران فولکس‌واگن شانگهای بر روی دو بازار متمرکز شدند؛ ناوگان خودروهای دولتی و تاکسی­ها. هر دوی این بازارها بسیار موفق­آمیز بودند. خودروی قرمز رنگ سانتای فولکس واگن به یکی از ویژگی­های اختصاصی خیابان­های شانگهای تبدیل شد و این خودرو در شهرهای دیگر نیز فروش داشت. در سال 2000، فولکس واگن شانگهای تولیدکننده­ی 53 درصد از کل خودروهای فروخته شده در چین بود.*

*با این حال، طبقه متوسط تازه ثروتمند شده­ی 60 میلیونی در چین اکنون می‌توانستند خودروهای شخصی بخرند، و در وهله نخست هیچ تمایلی به برندی که بعنوان تاکسی‌ یا خودروهای مورد استفاده توسط کارمندان دولتی جاافتاده بود نداشتند. با این حال، سانتانا سماجت به خرج داد و همچنان نیز در حال تولید است. سایر رقبا در حال ورود و ازدحام در بازار بودند. جنرال موتورز در سال 1997 یک سرمایه­گذاری مشترک در شانگهای راه اندازی کرد و برند بیوک آن شرکت تقریبا به یکباره محبوب شد. هوندا، تویوتا و پژو نیز با جوینت­ونچرها یا از طریق شرکت­های زیرمجموعه خود در صحنه حاضر بودند.*

*مهم تر از آن، صنعت خودروی داخلی در حال رشد بود و برندهای محلی مانند چری، لیفان و جیلی ارزان­تر از خودروهای ساخته شده توسط شرکت­های جوینت­ونچر بودند. در سال 2006، خودروی کوچک موسوم به کیوکیو (QQ) از برند چری با قیمتی معادل حدود 4000 دلار آمریکا افزایش فروشی 130 درصدی را تجربه کرد. در مجموع، برندهای چینی تا سال 2006، 28 درصد از بازار چین را به خود اختصاص دادند و 27 درصد دیگر از سهم بازار نیز مربوط به خودروهای وارداتی ژاپنی بود. در همین حال، سهم فولکس‌واگن شانگهای از بازار چین از حدود بیش از 50 درصد در سال 2000 به تنها 15 درصد در سال 2005 رسیده بود.*

*در اکتبر 2005 فولکس واگن شانگهای برنامه­ای را با هدف بازیابی موقعیت مسلطی که پیش از آن داشت اعلام نمود. برنامه این بود که حداقل ده مدل جدید به طور خاص برای مصرف­کنندگان چینی عرضه شود و اولین آنها در مراسم افتتاحیه المپیک پکن در سال 2008 به نمایش گذاشته شود. به موازات، ساختار هزینه­­ها و عملیات­های زنجیره تامین باید از نو ساماندهی می­شدند؛ از جمله اینکه دو قرارداد جوینت­ونچر قبلی باید در جهت مطابقت بیشتر با واقعیت­های ناشی از وضعیت جدید بازار مجددا مورد مذاکره­ قرار می­گرفتند. بطور ویژه، فولکس‌واگن شانگهای بدنبال این بود که دو شریکش با یکدیگر همکاری بیشتری داشته باشند تا از این طریق بتوان به نوعی «نیرو بخشی مشترک» دست یافت.*

*نکته مهم این که، فولکس‌واگن شانگهای تامین‌کنندگان خارجی قطعات را متقاعد نمود تا جوینت­ونچرهای خودشان را در چین راه‌اندازی کنند. البته در همان زمان نیز (برای مثال تا سال 1993) 85 درصد از قطعات از سوی تولیدکنندگان محلی تامین می­شد.*

*با شروع خط تولید کارخانه­های نینگبو (ماه ژانویه)، ارومچی (ماه می) و ییجِنگ (ماه جولای)، ظرفیت تولید این شرکت به طور قابل توجهی افزایش یافت. در طول مدت بیش از 30 سال، شرکت فولکس‌واگن شانگهای فراز و نشیب‌های خود را داشته است اما بازار تاکسی‌های شهری آن به دلیل مشوق­های مختلف شهرداری ثابت مانده و این خود بستری مستحکم برای این کسب و کار ایجاد نموده است.*

*با وجود فروکش نمودن بازار خودروی چین، فروش فولکس واگن شانگهای در سال 2011، 24.4 درصد افزایش یافت و این در حالی است که فروش خودرو در چین به طور کلی کندترین رشد خود در 13 سال گذشته را داشته است: مطابق داده­های انجمن خودروسازان چین، آمار تولید و فروش خودروهای سواری به ترتیب تنها 4.23 درصد و 5.19 درصد افزایش یافته است.*

*در سال 2015، فولکس‌واگن شانگهای شش برند خودرو تحت نام تجاری Skoda و 11 مدل فولکس‌واگن از جمله سانتانا و گرن سانتانا تولید نمود. اگرچه آمار فروش در سال 2015 کاهش یافته بود، این آمار در سال­های اخیر رشد قابل توجهی داشته است.*

### *حیله­گری |زرنگی*

در اینجا یک معضل معنا شناسی وجود دارد: هیچ‌کس، از جمله چینی‌ها، کلمه‌ای مانند «حیله­گری/فریبکاری»[[292]](#footnote-292) که بار منفی زیادی دارد را دوست ندارد. در عین حال، «زرنگی/هوشمندی»[[293]](#footnote-293) ( بعنوان یک واژه با بار معنایی بهتر) نمی­تواند به خوبی جایگاه مشروع مفهوم «گمراهی اطلاعاتی»[[294]](#footnote-294) را منتقل کند. بستر و سیاق کلام همواره بر معنا تاثیر می­گذارد: در یک مهمانی ما دوست داریم از یک شعبده باز فریب بخوریم، اما اگر با فریبکاری یک کلاهبردار پولمان را از دست دهیم این موضوع ما را عصبانی می‌کند. در این بخش، من به رویه­های تجاری­ای اشاره می‌کنم که اصولا مشروع هستند، اما موجب گمراهی سایر بازیگران بازار می­شوند. ما در مورد تقلب صحبت نمی­کنیم.

برای اجتناب از هرگونه توهین، من این استراتژی را «زرنگی» می­نامم. مردم چین در مقایسه با غربی­ها نسبت زرنگی در این معنا تحمل بیشتری دارند. مثل همیشه، در روابط فردی بکارگیری این نوع زرنگی جایگاهی ندارد (شما پدر خود را فریب نمی­دهید) و همچنین این استراتژی یک استراتژی دو سویه است (چینی­ها همیشه انتظار اقدامات فریبکارانه از سوی غربی­ها دارند، حتی اگر در واقع چنین نباشند). کارآفرین مکّار و تاجر حیله­گری که در اصطلاح «هشت وجه پَهن و لغزنده» دارد[[295]](#footnote-295) در بسیاری از محافل چهره­ای تحسین برانگیز محسوب می­شود.

زاویه دیدها به زیرکی یا حیله­گری همیشه یک سویه است. این یک دیدگاه چینی نسبت به تجار غربی است که در کتاب راهنمای مدیران چینی در سال 1990 نوشته شده است:

*ما باید تاکتیک­های لازم برای مبارزه را بشناسیم، حریفان و خودمان را بشناسیم و بتوانیم امور را از زاویه ترفندهای آن­ها ببینیم. سرمایه‌داران خارجی همیشه سعی می­کنند با استفاده از هر وسیله ممکن از جمله فریب پول ما را تصاحب کنند.*

## گفتار پنجم) چینی­های خارج از کشور

غالب موارد بیان شده در این فصل به طور مشابه نسبت به جوامع چینی خارج از کشور نیز قابل تعمیم است؛ هرچند در اینباره برخی تفاوت­های جزئی نیز وجود دارد. مهم‌تر از همه اینکه اگرچه اکثر آن­ها از ایده­های مائوئیسم طرفداری می­کردند و بسیاری از آن­ها نیز چین را در دوران حکومت مائوئیستی، به‌ویژه در دهه­های 1950 و 60 ترک کردند، در جوامع چینی خارجی (به‌عنوان‌مثال سنگاپور یا هنگ‌کنگ) مائوئیسم هیچ­گاه بکار گرفته نشد. بنابراین، برخلاف دائوئیسم و کنفوسیانیسم، اندیشه­های مائوئیستی واقعا در مجوعه­ی اسباب و اثاثیه­ ذهنی آن­ها جایگاه چندانی ندارد. همچنین، در بسیاری از موارد افکار غربی نفوذ بیشتری در ذهن این افراد پیدا کرده است؛ برای مثال، تعداد مسیحیان چینی در خارج از کشور بسیار بیشتر از مسیحیان داخل چین است. در نهایت، بسیاری از چینی‌های خارج از کشور به واسطه­ی آموزش و رسانه برخی از شیوه‌های تفکر غربی را پذیرفته‌اند و این­ها را به نوعی با عادات فکری و رفتاری چینی خود درآمیخته­اند. (این خود یکی از دلایلی است موجب شده بسیاری از چینی‌های سرزمین اصلی با نوعی تحفظ و اجتناب به چینی‌های خارج از کشور بنگرند).

## نتیجه­گیری

هدف این فصل بررسی و مقایسه محدود اسباب و ابزارهای فکری ]چینی­ها[ بود. نه فقط یک جمعیت 1.3 میلیارد نفری بلکه هیچ دو فرد مشخصی دقیقا یکسان فکر نمی­کنند و هیچ‌کس هم چنین انتظاری نخواهد داشت. به منظور شفاف­سازی تفاوت­ها، من چین را با غرب مقایسه نمودم و تبعا بطور عامدانه سایر نقاط جهان را مورد توجه قرار ندادم. بدیهی است، هر چه پیوندهای فرهنگی و تاریخی دو کشور نزدیک‌تر باشد- برای مثال با ژاپن، کره و ویتنام – اسباب و ابزارهای فکری مشترک یا مشابه بیشتری میان آن کشورها وجود خواهد داشت؛ اگرچه هرگز نباید تفاوت­های بزرگ میان شیوه­های تفکر در هر یک از این کشورها را نیز نادیده گرفت. نکته اصلی این است که تاریخ بسیار طولانی و منحصر به فرد چین، باورها و شیوه­های تفکر خاصی را ایجاد کرده است که امروزه به شدت بر فرآیند های فکری و اعمال و رفتار مردم چین، اغلب به صورت ناخودآگاه، تأثیر می­گذارد. تاجران غیرچینی که در چین تجارت می­کنند، از تلاش­های خود برای درک این تاثیرات خاص سود زیادی خواهند برد.

**Bibliography**

O’Balance, E. (1962) *The Red Army of China*, London: Faber & Faber.

Wing, R. L. (1988) *The Art of Strategy: A New Translation of Sun Tzu’s Classic,*

*The Art of War*, New York: Doubleday

# فصل چهارم) روابط و مقررات

*قواعد ثابت­اند؛ مردم انعطاف­پذیرند.*

(ضرب المثل چینی)

از زمانی که نسخه چهارم این کتاب در سال 2017 منتشر شد، شاهد آن بودیم که ایالات متحده، تحت ریاست جمهوری ترامپ، کارزاری را با هدف «مجازات» چین به دلیل اقداماتی که ادعا می­شد این کشور به طور غیرقانونی و به ضرر منافع ایالات متحده (و بسیاری دیگر از کشورهای جهان) انجام می­داد به راه انداخت. هدف از جنگ تجاری آمریکا و چین به رهبری ترامپ در سال‌های 2018 تا 2020 میلادی، آغاز روند جداسازی اقتصادی آمریکا از چین و کاهش اتکای غرب به چین بود.

این کارزار تأثیر زیادی بر نگرش چین نسبت به نقش جهانی خود و غرب گذاشت و در نتیجه آن چین شروع به چرخش به داخل کرده است. این موضوع به طور تبعی روندی را که دنگ شیائوپینگ در سال 1980 آغاز کرد- مبنی بر نگاه به بیرون و یادگیری و توسعه در کنار جهان توسعه­یافته­ی غربی- معکوس می‌کند. مفهوم چینی جدید «جریان دوگانه» تاکید بسیار زیادی بر خوداتکایی فزاینده­ از طریق رشد اقتصادی داخلی دارد.

با اینحال رهبران چین کماکان بر موضوع در هم تنیدگی عمیق تجاری چین با سایر نقاط جهان واقف­اند چرا که این وضعیت، تا جایی که قابل پیش­بینی است، وضعیتی پایدار و غیرقابل گریز خواهد بود. بنابراین، چین هم‌زمان با تاکید بر قدرت اقتصاد و جامعه داخلی خود، کماکان به باز کردن بخش‌هایی از اقتصادش به روی سرمایه­گذاران خارجی که پیش­ از آن محدود شده بود ادامه داده است. محدودیت­های سرمایه­گذاری خارجی در بخش­هایی کلیدی از اقتصاد چین کاهش یافته است. در حال حاضر برای شرکت­های چندملیتی خارجی مانند فولکس واگن، تویوتا، جی پی مورگان و گلدمن ساکس این امکان وجود دارد که در بخش خودرو و بانک نهادهایی با مالکیت کاملا خارجی در چین تاسیس نموده و فعالیت­های سرمایه­گذاری انجام دهند. چینی­ها به خوبی این را درک کرده­اند که چنین گشایشی با جذب بسیاری از تخصص­های خارجی مورد نیاز نتایج مفیدی را برای اقتصاد چین به ارمغان خواهد آورد.

هم‌زمان، کنترل‌های دولتی- برای مثال، بر استقلال مدارس و رسانه‌های چینی- تشدید شده است. موقعیت بخش­ دولتی (در مقابل بخش خصوصی اقتصاد) به‌عنوان قهرمان اقتصاد چین قوت یافته است. از نوامبر 2020، مجموعه­ای از مقررات برای پایش کامل فعالیت­های­ شرکت­های به اصطلاح «فناوری» چینی وضع شده است. این مقررات بر نحوه مدیریت و استفاده از داده­ها به‌ویژه اطلاعات شخصی کاربران تأثیرگذار اند. شرکت‌های انتفاعی چینی که خدمات آنلاین تدریس خصوصی ارائه می‌کردند در سال 2021 غیرقانونی اعلام شدند.

دولت چین تنظیم‌گری فعالی را در زمینه‌هایی که معتقد است مداخله نظارتی­اش می‌تواند مانع از تضعیف جایگاه کنترلی دولت و همچنین فقیر شدن خانوارهای چینی از نظر اقتصادی یا از حیث حفظ حریم خصوصی گردد را شروع کرده است. این روند جدید که به طور مشخص نوعی عدول از الگوی لیبرال­تر و لِسِفِری­تری است که از سال 1990 در این کشور شکل گرفت، در حال حاضر به وضوح در حال انجام است. در زمان نگارش این کتاب- در اواخر سال 2021- هنوز مشخص نیست که دولت چین چه گام‌هایی را ممکن است در این راستا بر دارد؛ تلاش برای درک هرچه بیشتر اهداف آتی دولت چین برای شرکت‌های خارجی بسیار حیاتی است تا از این رهگذر بتوانند سیاست‌هایی صحیح اتخاذ نمایند.

دولت چین مشارکت شرکت‌های خارجی، افراد مرتبط با این شرکت­ها، سرمایه‌گذاری­ها و فناوری­های آن‌ها را برای جامعه چین ضروری می‌داند و قصد دارد به تشویق مشارکت خارجی در اقتصاد چین ادامه دهد. بااین‌حال، دولت چین مصمم است که موقعیت برجسته دولت و به‌ویژه حزب کمونیست چین در این کشور را مجددا احیا کند. بالارفتن سطح زندگی در چین و هم‌زمان با آن ایجاد شرکت‌های بزرگ «تکنولوژی» چینی مانند علی‌بابا و تنسنت موجب نوعی احساس تهدید ]در ذهن دولتمردان چینی[ نسبت به تضعیف جایگاه حزب و دولت گردید. از اواخر سال 2020، مجموعه­ای از اقدامات با هدف معکوس کردن این روند تضعیف­کننده انجام شده است.

واضح است که حزب کمونیست چین به تلاش برای تسلط بر دولت و کشور چین ادامه خواهد داد و احتمالا در انجام این کار نیز موفق خواهد بود. بنابراین، ضروری است شرکت­های خارجی حاضر در چین حتی بیش از گذشته از سوی دولت به‌عنوان شهروندان چینی خوب و مفید تلقی شوند. شرکت‌های خارجی فعال در چین باید به قوانین حاکم بر رفتار آن­ها و همچنین به کارگزاران کلیدی دولت در مناطق عملیاتی خود- مانند شهردار و دبیر حزب- توجه زیادی داشته باشند.

در عین حال، روابط شخصی و شبکه­سازی شخصی در چین به همان اندازه سابق مهم باقی خواهد ماند. کسب‌وکارهای خارجی در چین تقریبا مشابه هر بازار جهانی دیگری به همکاری با شرکای محلی نیاز دارند. برای هر کسب‌وکار خارجی یکی از این شرکا دولت محلی است. همچنین باید روابطی نیز با توزیع کنندگان، تامین کنندگان، مشتریان و به طور کلی جامعه ایجاد نمود.

بااین‌حال، در مقایسه با بسیاری از کشورها، ایجاد و داشتن روابط در چین به سه دلیل از اهمیت بالاتری برخوردار است: نخست، در نسبت با اکثر کشورهای غربی یا حتی بسیاری از اقتصادهای در حال توسعه، دولت نقش بسیار مستقیم­تری در اقتصاد چین دارد. در چین، اقتصاد به‌عنوان ابزاری در خدمت دولت و «مردم» تلقی می‌شود و در مواقعی که دولت فکر می‌کند اقتصاد در حال حرکت در مسیری نامطلوب است، از هیچگونه مداخله­ای دریغ نمی‌کند. این امر در مورد دولت محلی و همچنین دولت مرکزی در جمهوری خلق چین و حتی کمابیش برای تمامی دولت­های آن منطقه صادق است. ایجاد روابط حسنه با دولت همواره یک عامل مهم در تضمین موفقیت یک سرمایه­گذاری چینی است.

دوم، نگرش‌های شدیدا متفاوتی نسبت به قانون - به‌ویژه در مورد اهداف و مقاصد آن- در چین در مقایسه با غرب وجود دارد. در غرب، ما تمایل داریم که قانون را مجموعه‌ای اساسی و منصفانه از قوانین رفتاری حاکم بر جامعه‌مان دانسته و در موارد ایجاد اشکال در جامعه به آن به‌عنوان اولین قالب حل مسائل بنگریم. در چین، اخلاقیات و معیارهای رفتاری که برای یک جامعه کنفوسیوسی لازم دانسته شده است به همان اندازه «قانون» در جوامع غربی در تعیین قوانین رفتاری نقش دارند. چین به سرعت تلاش نموده تا خود را با چارچوب‌های قانونی تثبیت‌شده جوامع توسعه‌یافته غربی همگام سازد (به فصل 5 با عنوان «کسب‌وکار و قانون» مراجعه کنید)، با اینحال فشارهای اجتماعی مبتنی بر سنت‌های رفتاری چینی همواره شیوه­ی مهمی برای تضمین مطابقت رفتاری اشخاص با این قوانین بوده است. بنابراین، همانطور که در زیر بحث می­کنیم، برخی از مسائلی که غربی ها تمایل دارند آن­ها را به‌عنوان مسائلی قانونی به حساب آورند، در چین بیشتر به‌عنوان موضوعاتی از جنس مسائل ارتباطی در نظر گرفته می­شوند.

سوم، این یک واقعیت است که بخش بزرگی از جامعه چین- از جمله بخش عظیم تجاری آن- همواره بر اساس اصول و قواعد مربوط به روابط سازماندهی شده است. سه اصل کلیدی وجود دارد که می­توان آن­ها را به کادری که در فصل قبل در مورد هشت مفهوم کلیدی تفکر در چین ذکر کردیم اضافه نمود:

* *چینگ­مین (Qingmian)،* یا «احساسات انسانی»؛ احترام به احساسات دیگران- به‌ویژه در مدیریت روابط- از اهمیت بالایی برخوردار است.
* *هه/خه (He)،* یا «هماهنگی» مفهومی بسیار قدرتمند است که بر ملایم بودن مسیر عملکردیِ یک گروه یا یک جامعه تاکید دارد. هماهنگی بعنوان یک امر خوب و تعارض بعنوان یک پدیده بد در نظر گرفته می­شود. «هه» می­تواند به معنای ملایمت یا دوستی نیز باشد.
* *گوَنشی/گوانشی (Guanxi*) که معمولا به‌عنوان «روابط» یا «ارتباطات» ترجمه می­شود. اگر بگوییم اسلوب بنیادین انجام تجارت در چین روابط است، اغراق نکرده­ایم. روابط­اند که نحوه­ی انجام کارها را مشخص می­کنند.

پس از بررسی دقیق‌تر مفهوم گوانشی، در این فصل و فصل بعدی این مفهوم را در سه بستر- دولتی، حقوقی/قراردادی و تجاری - به کار می­بندیم. برای پیشبرد یک کسب‌وکار در چین و در سراسر منطقه داشتن روابط در هر سه زمینه­ی بیان شده ضروری است. باید به تحصیل و توسعه­ی روابط در همه­ی این سه حوزه به طور هم‌زمان توجه داشت. در شرایطی معین، داشتن برخی از انواع روابط مهم‌تر از انواع دیگر خواهد بود. بااین‌حال، در دراز مدت، هر سه نوع روابط را باید حفظ نمود.

## گفتار نخست) گوانشی

تقریبا به تعداد افرادی که مفهوم گوانشی را مورد بررسی قرار داده­ و در مورد آن مطلب نوشته­اند، تعاریفی برای این مفهوم وجود دارد. «شبکه­ای از روابط میان-فردی و تبادل لطف که به منظور انجام فعالیت­های تجاری ایجاد می­شود»، شاید بتوان این تعریف را یکی از بهترین تعاریف در نظر گرفت. ایده­ی لطف رساندن به دیگران از اهمیت ویژه­ای برخوردار است. در مفهوم گوانشی به طور ضمنی این انتظار وجود دارد که هر لطفی احتمالا در یک زمانی از سوی طرف مقابل پاسخ داده می­شود. با این وجود، گوانشی نوعی حساب بانکی نیست که بتوان «ذخیره لطف­های مورد مطالبه­» را در آن اندازه‌گیری کرد. کل سیستم، که در اصطلاح به آن «گوانشیوانگ» گفته می­شود، شبکه­ای از دیون­ و قدردانی­های نرم و نامحسوس است- ]البته که همواره باید این را در نظر داشت که روی دیگر این تعهدات نرم اجتماعی ضرورتا یک «حق» قابل مطالبه برای طرف مقابل نیست[. برخی از تاجران، به‌ویژه افراد جوان‌تر، گوانشی را یک نهاد قدیمی در نظر گرفته و نسبت به آن بی­توجه­اند و سعی می­کنند روش‌های مدرن شبکه­سازی غربی را جایگزین آن کنند. این کار عاقلانه نیست؛ این دو روش شبکه­سازی، به موازات یکدیگر وجود خواهند داشت و مفهوم جدیدتر ممکن است با گذشت زمان به مفهوم قدیمی­تر تبدیل شود. گوانشی یک کلمه نسبتا جدید است که در قرن بیستم وارد دایره واژگان چینی شد، اما سابقه این فرهنگ رفتاری به دوران باستان باز می­گردد. گوان- که کلمه گوانشی از آن مشتق شده است- به معنای گمرک، دروازه یا مانع است. بنابراین، در یک معنا بدون گوانشی درب­های یک کسب‌وکار به شدت بسته خواهد بود.

غربی­ها نسبت به درک مفهوم «قدرشناسی و­­ مدیونیتی که لزوما با ایجاد حق برای طرف مقابل همراه نیست» قدری مشکل دارند. برعکس، چینی‌ها هیچ کلمه‌ای (و بنابراین هیچ مفهومی) برای «حق­ها»[[296]](#footnote-296) نداشتند تا اینکه برای ترجمه­ معادلات غربی­ مجبور شدند واژه quan li را از زبان ژاپنی وام بگیرند. حق­ها ریشه در قانون/حقوق دارند و گوانشی ریشه در آیین کنفوسیوس دارد. در چین، بخشی از «فرد» با بافت و زمینه خانوادگی و اجتماعی او تعریف می­شود و این درحالیست که از دیدگاه غربی یک فرد ]اصولا[ بطور محض و بدون توجه به این زمینه­ها تعریف می­شود .

گوانشی یک مفهوم از مفاهیم علم حسابداری نیست، بلکه توصیفی از احساسات است که در آن یک لطف بسیار کوچک ممکن است معنای زیادی داشته باشد و یک لطف بزرگ ممکن است کمتر ]از میزان واقعی آن[ به حساب بیاید. احساسات نمی­توانند موضوع حساب و کتاب­های دفتری دوطرفه باشند و در دفاتر حسابداری ثبت شوند. مضافا، این مفهوم جنبه­های عملی نیز دارد: بهترین حالت آن است که انجام یک لطف، چه آنکه در پاسخ به لطف دیگری بوده و چه به صورت مستقل انجام شود، با برنامه‌های تجاری ما همخوانی داشته باشد. اما نمی­توانیم این موضوع را به طور مستقیم به طرف مقابل بگوییم! به هر حال، نکته مهم آن است که کسب‌وکار در چین، هر چقدر هم که تحت تاثیر تئوری و رویه­های غربی قرار گرفته باشد، همواره به ]نوع و میزان[ روابط وابسته خواهد بود.

چینی­ها در تشبیه گوانشی به یک سرمایه (ziben)[[297]](#footnote-297) آن را با مفهوم کارایی (ling)[[298]](#footnote-298) طبقه بندی می­کنند. ویژگی­های کلیدی گوانشی در این معنا عبارتند از:

* ویژگی دوام (naiyong) [[299]](#footnote-299)، به معنای بی قید و شرط بودن. بنابراین، هرچه میزان اطمینان نسبت به پشتیبانی و حمایت متقابل بیشتر باشد، مدت زمان بیشتری می­توان آن حمایت را به تعویق انداخت.
* ویژگی شدت (ying)[[300]](#footnote-300)، گوانشی بیانگر میزان اهمیت طرف مقابل است: هر چه طرف مقابل نزد شما جایگاه رفیع­تری داشته باشد، گوانشی شدیدتر خواهد بود.
* ویژگی انعطاف­پذیری (linghuo)[[301]](#footnote-301) به حرکت رو به جلوی گوانشی در شبکه­ی ارتباطات اشاره دارد؛ هر چقدر هم که با شخصی که مانند یک بن­بست است رابطه قوی داشته باشید، آن فرد کماکان یک بن­بست است.[[302]](#footnote-302)

توجه به این نکته مهم است که همه­ی روابط گوانشی برابر نبوده و وجود رابطه گوانشی میان دو نفر هیچ­گاه به معنای پیوندی مطلق میان آن­ها نیست. هر یک از آن­ها یا هر دو ممکن است- حتی بسته به درجه خویشاوندی- روابط گوانشی قوی­تری با دیگران داشته باشند. گوانشی به این صورت توصیف شده است که در دایره­های هم­مرکز اطراف هر فرد وجود دارد. یک فرد ابتدا با اعضای خانواده و گروه خویشاوندی خود روابط گوانشی دارد. آن­ها این روابط را به‌عنوان روابط «اجباری» توصیف می­کنند. خویشاوندی یعنی تعهد؛ و این قوی‌ترین شکل گوانشی است، چرا که در تئوری شما باید هر لطفی که از شما خواسته شود را انجام دهید. دوم، دایره میانی روابط که آن را دایره­ی مربوط به روابط «متقابل» نامگذاری می­کنند. روابط پایدار و طولانی‌مدت با دوستان قدیمی، همکلاسی ها، همکاران نزدیک و همسالان در این دایره قرار دارد. در این دایره روابط، افراد به طور طبیعی به تبادل لطف و احسان می­پردازند، اما همواره یک حدی از تعادل وجود دارد؛ شما نباید بیش از حد از کسی درخواست کنید، یا حداقل تنها زمانی می­توانید درخواست کنید که آمادگی بازگرداندن مقداری برابر یا بیشتر از آن لطف را در آینده داشته باشید. نویسندگان حلقه بیرونی را دایره­ی روابط «فایده‌گرا»[[303]](#footnote-303) نامیده­اند. این روابط در واقع روابطی است که از طریق معاشرت میان افراد ایجاد می­شود، درحالیکه شاید یکدیگر را نیز به خوبی نشناسند. در عین حال، این افراد به کلی با یکدیگر غریبه هم نیستند و از اینرو اگر شخص A به چیزی نیاز داشته باشد، ممکن است به شخص B رجوع کرده و از او درخواست لطف و کمک کند. به همان اندازه که ممکن است به او لطف و مساعدت بشود، احتمال عدم هرگونه لطف نیز وجود دارد. هیچ ضرورتی برای شخص B جهت انجام چنین کاری وجود ندارد. مضافا، شخص B لزوما خواستار جبران لطفی که به دیگری کرده نخواهد بود، اگرچه شخص A باید در هر صورت برای چنین درخواستی آماده باشد.

البته غربی­ها نیز چنین روابطی دارند، هرچند که آن­ها را طبقه بندی نمی­کنند. خانواده، خانه، اداره، باشگاه گلف یا قایقرانی یا کریکت، دهکده یا محله­ی یک فرد، همه­ی این مکان­ها شامل افرادی هستند که ما با آن­ها رابطه داریم. آنچه روان­شناسان، جامعه شناسان و مورخان به ما می­گویند آن است که غربی­ها در طول زمان در شناخت و مدیریت این گونه روابط کمتر مهارت پیدا کرده­اند. برای اکثریت قریب به اتفاق افراد، جامعه و روابط­شان هستند که به آن­ها زمینه­های لازم برای کنشگری می دهند، به آن­ها نشان می دهند که به دقیقا کدام قسمت جامعه تعلق دارند؛ افراد در فرآیند شکوفایی سرمایه­گذاری­های شخصی و تجاری­شان از روابطشان کمک زیادی می­گیرند. این­ها همه شباهت­های زیاد جوامع غربی با سیستم روابط چینی است. تفاوت در این است که در چین، بدون داشتن روابط خوب- چه با سایر کارکنان و مشتریان و چه با دولت محلی- رسیدن به جایگاهی مهم غیرممکن است.

این مؤلفه‌ها باید در یک محیط رقابتی دیده شوند که در آن در دو سطح عمل می‌کنند: داشتن یک رابطه­ای که به حد کافی قوی است باعث می­شود در معادلات به حساب بیایید و قوت گوانشی بر احتمال انجام گرفتن یک کسب‌وکار تاثیر می‌گذارد. هر چه ریسک بزرگتر باشد، گوانشی نیز باید قوی‌تر باشد. به‌عنوان‌مثال، مناقصه قراردادهای بزرگ در چین به ندرت به‌صورت مزایده­ای که در بازار­های آزاد مورد انتظار غربی­ها رایج است صورت می­پذیرد. این امکان تا حدی زیادی وجود دارد که تامین­کننده به واسطه گوانشی افراد مختلف تعیین شود؛ آنچه در مناقصه تعیین می­شود صرفا شرایط آن کسب‌وکار است.

تنها ما گوانشی را جایگزینی برای حقوق قراردادها نمی‌دانیم، بلکه لی کوان یو سنگاپوری نیز این چنین نظری داده است. ممکن است کسی چنین استدلال کند که اتکا بر روابط از نوع گوانشی در مقایسه تکیه نمودن بر سیستم حقوق قراردادها بسیار ارزان­تر نیز هست، بااین‌حال سیستم­های کاری ایالات متحده (برای مثال) و چین در جنبه­های مالی به راحتی با یکدیگر قابل مقایسه نیستند.

### *گوانشی و کسب‌وکار*

درک گوانشی برای یک مدیر غربی که برای کار کردن به چین می­آید بسیار حائز اهمیت است. اگرچه درک این مفهوم به‌ویژه برای کسی که از آمریکا یا یک جامعه بسیار فردگرای دیگر آمده است می‌تواند بسیار دشوار باشد. تحقیقات آکادمیک نشان داده است که بسیاری از تاجران غربی در ایجاد و حفظ روابط وضعیت بدی دارند. این بدان معناست که در چین، این مدیران به طور خودکار با یک دست بسته شده از پشت کار خود را آغاز می­کنند. یکی از ترجمه­های خوب گوانشی «حسن نیت»[[304]](#footnote-304) است. از این منظر، درک این مفهوم چندان سخت نخواهد بود. مفهوم حسن نیت در همه جای جهان وجود دارد. یک کارمند دولتی یا یک بروکرات آمریکایی یا بریتانیایی برای کمک به شخصی که آن کارمند به او علاقمندی داشته یا با وی در یک مدرسه­ یا دانشگاه بوده است تمایل بیشتری خواهد داشت. در چین نیز شرایط به همین نحو است، با این تفاوت که در چین گوانشی در مقایسه با جوامع غربی نقش قدرتمندتری دارد.

گوانشی می­تواند همانند یک جایگزین، یا یک عنصر تقویت­کننده، برای چارچوب­های نهادی عمل نماید. همین جنبه از گوانشی است که بیشتر افراد به آن فکر می­کنند و برای تجار غربی نیز این جنبه از گوانشی­ آشکارترین جنبه­ی آن است. برای قرن‌ها و نیز تا همین اواخر، چین دارای یک ویژگی بوده است که شاید بتوان آن را «چارچوب نهادیِ ضعیف» توصیف کرد؛ احتمالا همین واقعیت یکی از دلایل عمده­ برای اهمیت بسیار زیاد روابط شخصی در چین است. دولت­های مرکزی و محلی به وضوح نقشی کلیدی در اقتصاد این کشور داشته­اند، اما هیچ مجموعه­ی منسجم و یکدستی از قوانین و مقررات وجود نداشه­است. به موازات اینکه اقتصاد شروع به رشد کرد و فرصت­ها همراه با آن افزایش یافت، کارآفرینان برای پیشبرد پروژه­های خود به ایجاد روابط شخصی با مقامات کلیدی دولتی روی می­آوردند، زیرا مقامات دولتیِ منطقه­ای این جایگاه و قدرت کافی را داشتند که بگویند کدام جاده و ساختمان می­تواند ساخته شود، کدام محصول می­تواند فروخته شود، و یا حتی بعضا این که کدام محصولات تولید شده در خارج از آن منطقه (چه چینی و چه غیر چینی) در آن محدوده ممنوع باشد؛ اقداماتی از نوع اقدامات اخیر شاید در ظاهر با توجیهات مربوط به حفظ «ایمنی» انجام شود، اما اغلب در واقع به منظور حمایت از تولیدکنندگان محلی صورت می­پذیرفت. این تنها کسب و کارها نبودند که از این وضعیت سود می­بردند. ادارات و سازمان‌های دولتی که خودشان در تلاش برای ایجاد یک نظم نوین اقتصادی در حال تقلا بودند، قدردان این نوع از روابط بودند. گفتگو با یک شخص ]دولتی[ مناسب می­توانست منجر به ساخت یک نیروگاه یا بزرگراه حیاتی جدید شده و در عمل فرآیند های دست و پا گیر مناقصه و تصویبات مربوطه را به یک موضوع صرفا تشریفاتی تبدیل کند.

در حال حاضر وضعیت تغییر کرده است و دولت چین تحت رهبری شی جین پینگ به جای اتکا بر تعاملات خودسرانه و اغلب زیر میزی، برای تنظیم­گری و سامان دادن به محیط ]اجتماعی-سیاسی-اقتصادی[ این کشوربه شدت به ابزارهای قانونی متوسل شده است. با این وجود، ایجاد و حفظ گوانشی با دولت و سایر تجار چینی برای هر تاجری- خواه غربی و خواه چینی- اهمیتی اساسی دارد. ناظران در این مورد اتفاق نظر دارند: در مقایسه با ایجاد گوانشی با مدیران کسب و کارها دیگر، ایجاد و حفظ گوانشی با مقامات دولتی نقش بسیار مهم­تری در رشد و سودآوری کسب‌وکار ایفا می‌کند.

### *گوانشی سازمان­های قوی می سازد*

نکته دیگری که اغلب مطرح می­شود این است که گوانشی دارایی افراد و نه سازمان ها ست. کسب و کارها خود گوانشی ندارند؛ این افراد درون کسب و کارها هستند که گوانشی ایجاد می­کنند. نکته این است که تا زمانی که افراد حاضر در بستر یک کسب‌وکار آمادگی برای استفاده از گوانشی شخصی خود از طرف آن کسب‌وکار را نداشته باشند، هیچ اتفاقی نخواهد افتاد. بنابراین، بحث این است که ایجاد گوانشی قوی هم در داخل و هم در خارج از محیط کسب‌وکار حیاتی است. کسب‌وکارهای چینی، به استثنای نمونه­های بسیار بزرگ، به ندرت فلوچارت یا نمودار­های سازمانی برای نشان دادن مسئولیت دقیق هر یک از کارکنان دارند. در همان سازمان‌های بزرگ به‌ویژه شرکت‌های قدیمی دولتی (SOEs)[[305]](#footnote-305) نیز ارزش این نمودارها مورد تردید است.

دلیل انجام گرفتن کارها این است که مردم اغلب- تا حدودی به‌صورت ناگفته و یا حتی ناخودآگاه- خودشان می­دانند که برای چه کاری به سراغ چه کسی بروند. به‌عنوان‌مثال، اگر نیاز به ثبت سریع یک سفارش خرید دارید، بجای ارسال درخواست به رئیس قسمت خرید، به سراغ خانم لی که در دانشگاه همکلاسی شما بوده و می­توان برای انجام دقیق سفارش به او اعتماد کرد بروید- ولو آنکه مدیر پایین رده­تری باشد. اگر چه ممکن است این شیوه نوعی بی­نظمی به نظر برسد، و البته گاهی اوقات نیز دقیقا همینگونه است، شواهد کسب و کارهای چینی نشان می­دهد که این استراتژی عملی و کارساز است. مدیران چینی، زمانی که به چیزی نیاز دارند، ترجیح می­دهند به جای نوشتن یک تقاضانامه یا ایمیل، به تلفن­شان متوسل شوند (یا اینکه پیامی از طریق وی چت (WeChat) ارسال می­کنند).

نقش گوانشی در ایجاد حسن نیت و نهایتا یک تجارت قوی و بادوام در چین را نمی­توان نادیده گرفت. روابط داخلی ضعیف می­تواند منجر به مشکلاتی مانند جابجایی زیاد کارکنان، دشواری در استخدام کارکنان ماهر و امثال آن شود. در فصل نهم به این موضوع بیشتر خواهیم پرداخت.

البته کارکردهای ویژه‌ی بیشتری نیز برای گوانشی وجود دارد. گوانشی خوب با شرکای بیرونی، به‌ویژه دولت، می­تواند موجب تسهیل در دسترسی به منابع کمیاب شود: *زمین، مواد اولیه خام، شبکه­های توزیع، بازارها، نیروی کار، منابع پولی*. گوانشی قوی درون یک سازمان نه‌تنها به جمع نمودن افراد آن سازمان کنار یکدیگر کمک کرده و از این طریق رهبران آن کسب‌وکار را قادر می‌سازد تا به طور مؤثرتری نقش آفرینی کنند، بلکه به اشتراک گذاری هرچه بیشتر دانش و ایده‌ها نیز منجر می‌شود. مجددا باید اشاره کرد، تحقیقات اخیر نشان داده است که شرکت­های چینی در ادغام و جمع آوری ایده­ها[[306]](#footnote-306) در مقایسه با شرکت‌های غربی عملکرد بسیار بهتری داشته­اند. برای مثال، مزایای روشنی برای نوآوری و تحقیق و توسعه وجود دارد. همه اینها نقاط قوتی هستند که یک مدیر می­تواند از آنها استفاده نموده و ]استراتژی ایجاد و حفظ گوانشی خود را بر آن اساس طراحی کند[، مشروط بر اینکه آن مدیر در وهله اول مایل به ساخت گوانشی باشد.

## گفتار دوم) دولت

هنگامی که اصلاحات اقتصادی در سال 1978 آغاز شد، دولت چین آگاهانه تغییراتی قانونی و تجاری را به کار بست تا منافع اقتصادی چین را چه در سطح داخلی و چه در سطح جهانی به حداکثر برساند. تسهیل قوانین راجع به مالکیت و سرمایه­گذاری خارجی، اصلاح مالکیت دولتی، و آزادسازی اقتصاد و به طور کلی سیستم مالی همگی ابزارهایی برای عملگرایی اقتصادی این کشور هستند. دولت بازار آزاد را نه به‌عنوان یک اصل ایدئولوژیک بلکه صرفا وسیله­ای برای رسیدن به اهداف خود می­داند. اقدامات دولت چین در سال­های 2020 و 2021 میلادی جهت مهار و تعدیل بازار املاک و مستغلات چین یک نمونه خوب از نقش بازار آزاد در این کشور است. بازار املاک و مستغلات خصوصی و تجاری چین از زمانی که مالکیت خصوصی املاک در سال 1997 مجاز شد رشد چشمگیری داشته است. رشد فوق­العاده سریع املاک و مستغلات چین بعد از سال­های 2002-2003 در ابتدا برای پاسخگویی به تقاضای عظیم برآورده نشده داخلی بود. در سال 2010، حدود 75 درصد از آپارتمان­های جدید توسط چینی­هایی خریداری شده بود که اولین خرید خانه خود را تجربه می­کردند و پیش از آن در خانه­های اجاره­ای ساکن بودند. با برآورده شدن و تعدیل این تقاضای عظیم در بخش خانوار، سازندگان کماکان به ساخت و ساز ادامه داده و تبعا املاک و مستغلات بیشتر به یک دارایی برای سرمایه­گذاران چینی تبدیل شد. داشتن یک یا دو (یا سه) آپارتمان به ابزار سرمایه­گذاری مورد علاقه­­ی چینی­های تازه ثروتمندشده تبدیل شد، چرا که (گمان می­شد) قیمت املاک و مستغلات هرگز کاهش نخواهد یافت. واقعیت نیز همین بود و افزایش قیمت­ها ادامه یافت. نرخ بازده املاک خصوصی به حدود 1% کاهش یافت، نرخی که در مقایسه با میانگین جهانی بازدهی بسیار پایینی محسوب می­شد و نشان می‌داد که املاک چینی تا چه اندازه بیش از حد گران شده­اند.

در نهایت، تصمیم دولت شی جین پینگ آن بود که دولت باید به این مسئله ورود کند- مشکلی که ادامه یافتن آن به وضوح غیرقابل تحمل بود. دولت مردان چینی بر این عقیده بودند که بهتر آن است که به منظور جلوگیری از وقوع یک رکود خودبخودی و غیرقابل کنترل دولت اقدام به ایجاد یک رکود کنترل شده در بخش املاک نماید. برای حل این مشکل، دولت به راه حلی مبتنی بر بازار روی آورد. اولین گام، صدور قوانین جدید در سال 2020 بود که در چین با عنوان «سه خط قرمز» شناخته می­شد؛ این مقررات میزان بدهی قابل پذیرش سازندگان املاک را محدود می­کرد. این مقررات سه ممنوعیت و خط قرمز در مورد نسبت بدهی­ها (قبل از درآمدهای پیش پرداخت) به کل دارایی‌ها، نسبت میزان بدهی خالص به حقوق صاحبان سهام و نسبت میان وجه نقد به بدهی کوتاه مدت تعیین نمود. مرحله دوم این اقدامات که عبارت بود از اجرای مقررات وضع شده در اوایل سال 2021 آغاز شد. در عرض شش ماه، برخی از سازندگان که دیگر گردش و تامین اعتبار بانکی سابق خود را نداشته و به موازات با سیاهه­ی انبوهی از آپارتمان‌های فروخته نشده مواجه شدند شروع به زیان نمودند. در زمان نگارش این کتاب (اواخر سال 2021)، هیچ یک از این بنگاه­ها ورشکسته نشده­اند، اما واضح است که طی یکی دو سال آینده، بخش املاک و مستغلات چین به طور قابل توجهی بازآرایی خواهد شد و به دلیل ناپدید شدن برخی از این شرکت­ها و یا ادغام­شان در دیگر شرکت­های بزرگ ساختمانی تعداد کل شرکت­های سازنده املاک و مستغلات کاهش خواهد یافت.

نکته اینجاست که دولت چین در زمان مواجهه با یک مشکل بزرگ و ظاهرا حل نشدنی به یک راه حل مبتنی بر بازار روی آورد. چینی­ها قادرند این گونه راه حل­ها را بدون سقوط کل سیستم اجرا نمایند، چرا که دولت، و نه بازار، در چین قادر مطلق است و حدود 75 درصد از دارایی­های بانکی چین متعلق به بانک­های چینی است که تحت مالکیت دولت قرار دارند؛ این امر خود این امکان را به دولت چین می­دهد تا به آسانی پولی را از این جیب به آن جیب کند، این درحالیست که چنین امری در ایالات متحده یا سایر اقتصادهای غربی دشوار یا حتی غیرممکن است. دولت چین دوست دارد نشان دهد که موجودیت بازار در چین در بستر یک سیستم قانونی است که توسط دولت تنظیم و نگهداری می­شود.

پکن قدرت انتصاب و عزل مقامات بلندپایه محلی را تحت کنترل سخت خود دارد. این اما بدان معنا نیست که مقامات محلی در چین هیچ آزادی عملی ندارند. در نتیجه، یکی از قواعد اساسی در شیوه تعامل با دولت در چین آن است پذیرید که چندین بخش مختلف در سطوح متفاوت دولتی ممکن است حق دخالت در کسب‌وکار شما را داشته باشند- یا اینکه فکر کنند چنین حقی دارند. علاوه بر این، ممکن است هر یک از این بخش­های دولتی برنامه­ها و دستورکارهای کاملا متفاوتی داشته باشند. بااین‌حال، بهترین نقطه شروع همیشه دولت محلی است، زیرا نظارت بر امور کسب‌وکار شما در همین دولت­های محلی انجام می­گیرد و در همین جاست که می­توان درک متقابل ثمربخشی را پرورش داد.

بنابراین، آنچه در سطرهای بعدی بیان خواهد شد، نه از سر انتقاد، بلکه با نوعی احساس غطبه و حسادت همراه است. فرآیند ­های بوروکراتیک در جمهوری خلق چین، از نظرگاه چینی­ها، به طرز چشمگیری خوب کار می‌کند. همین­ها بودند که مفهوم «*ماندارین*» را ابداع نموده و برای قرن­ها مدلی از مدیریت کشور با کارمندان دولتی اندک اما بسیار باهوش و آموزش دیده را تجربه کردند.

دولت در چین دارای قدرت قابل توجهی است؛ می­تواند تاییدیه­ پروژه­های پیشنهاد شده را رد کرده و یا مجوزهای مربوط به پروژه­های موجود را پس بگیرد. در سال 1996، دولت تیانجین[[307]](#footnote-307) فقط در یک روز مجوزهای بیش از صد جوینت­ونچر را به دلایلی از جمله اختلاف بین شرکا و عدم سودآوری لغو نمود. در سال­های اخیر، دولت مرکزی برای کارزار «دولت کوچک» تلاش شدیدی کرده است، تا از این طریق الزامات فزاینده­ مربوط به تاییدیه­ها و مجوزهای فعالیت را کاهش داده و تشریفات اداری و اختیارات بیش از حد ]مقامات اداری[ را کم کند. اگرچه هنوز مشخص نیست که این کمپین در نهایت تا چه اندازه خوب پیش خواهد رفت، در محافل غیر رسمی حرف­ و حدیث­هایی راجع به واکنش­ منفی نظام دیوانی چین نسبت به این کارزار شنیده می­شود.

جدای از قدرت، دولت در چین اقتدار زیادی نیز دارد. این بدان معناست که دولت در این کشور اغلب بدون آنکه نیازمند توسل به قدرت رسمی خود باشد صرفا از طریق ارائه­ی «پیشنهاد» به شرکت‌ها یا افراد برای دنبال کردن مسیرهای مشخص، نقش حاکمیتی خود را پیش می­برد. این شیوه تا حد زیادی با استراتژی اجتناب از تقابل و تمایل بیشتر به دستیابی به راه حل­های مرضی الطرفین مطابقت دارد. این در حقیقت نوعی مبادی آداب بودن است، زیرا در نهایت *قدرت* دولت محلی چین (از منظر ساختارهای رسمی و مشروع) گسترده است و ]در صورت تمایل[ آن­ها تقریبا همواره می­توانند به آنچه می­خواهند برسند. اما مقامات معمولا ترجیح می­دهند به جای صدور فرمان، نکاتی را مطرح کنند، به‌ویژه اگر رابطه کاری مطلوبی میان مقامات محلی و کسب‌وکار خارجیِ مورد نظر وجود داشته باشد.

در نتیجه، اگر روابط خوبی با بخش­های مربوطه­ی دولت داشته باشید، به احتمال زیاد هر آنچه را که نیاز دارید بدست خواهید آورد: خواه آنکه مجوز ساخت، توسعه، فروش کالا، راه‌اندازی کارخانه، تشکیل یک سرمایه گذاری مشترک بوده و یا هر چیز دیگری. روابط خوب با دولت می‌تواند چرخ‌های بوروکراسی را سریع‌تر بچرخاند، حتی به شما این امکان را می‌دهد که «از صف خارج شوید» و سریع‌تر از آنچه انتظار دارید تاییدیه­های مورد نیازتان را دریافت کنید. برعکس، روابط ضعیف یا فقدان رابطه، می­تواند سرمایه گذاری­ها را در معرض خطر قرار دهد. قضیه­ی مک‌دونالد شعبه پکن در دهه 1990 کماکان یکی از نمونه­های مشهور در این باره محسوب می­شود. شرکت چند ماه پس از اعطای مجوز برای ایجاد یک رستوران در یک مکان عالی در ضلع جنوبی میدان تیان‌آن‌من (از قضا، تقریبا روبروی مقبره مائو) متوجه شد که مجوز سرمایه­گذاری­اش لغو شده و مکان به یک سرمایه­گذار هنگ­کنگی داده شده است. سرانجام مک‌دونالد بعد از سه سال کشمکش مجددا آن محل را پس گرفت. استارباکس کمتر خوش شانس بود؛ این شرکت در میان موج فزاینده­ای از احساسات پوپولیستی که وجود یک کافه آمریکایی در وسط یکی از نشانه های فرهنگ چینی را نامناسب می­دید از سایت اصلی خود در داخل شهر ممنوعه در پکن بیرون رانده شد. بدون هیچ تشریفاتی به استارباکس گفته شد چمدان­هایش را ببندد.

خارج از جمهوری خلق چین نیز دولت­ها تا حدودی مداخله­گر هستند. دموکراسی‌هایی مانند تایوان محدودیت‌های بیشتری برای حوزه­ی اختیارات دولت قائل­اند. از سوی دیگر، در سنگاپور، تایلند و اندونزی، دولت به اندازه­ی چین در همه­جا و همه­ی بخش­ها حضور دارد.

### *دیوان سالاری*

با توجه به اینکه چین یک کشور بزرگ است که به طور متمرکز و در عین حال جزئی کنترل می­شود، این کشور واجد یک نظام اداری بسیار معظم است؛ با اینحال، کارمندان شاغل در سیستم معمولا به خوبی آموزش دیده و تجربه زیادی دارند و از حیث اداری عموما بسیار شایسته­اند. نظام ادرای صلاحیت مداخله در هر جایی که اراده کند را دارد، اما باید توجه داشت که هدف نهایی و نقطه­ی اشتراک تمامی این مداخلات *منافع اقتصادی چین* است. اصل کلی این است که برای یک تصمیم باید اجماع و توافق وجود داشته باشند و ]به همین علت[ میزان تبادلات راجع به یک تصمیم ممکن است بسیار قابل توجه باشد. به طور معمول، فرآیند تصمیم­گیری با گزارش­هایی که از طریق مقامات پایین دست به سمت بالا و برای مدیران مافوق ارسال می­شود آغاز می­گردد. بعد از مشورت­های اساسی صورت گرفته در بالا و پایینِ سلسله مراتب و همینطور گردش موضوع در میان توابع و وزارتخانه­های مختلف، تصمیمات از سوی مقامات ناظر به سطوح پایین ابلاغ می­شود. اگرچه ]در سیستم اداری چینی[ مسئولیت­های فردی به اندازه غرب مشخص و معین نیست، از آنجایی که هدف در نهایت رسیدن به اجماع در تصمیم­گیری است، افراد نیازی به مشخص بودن دقیق حوزه وظایف سازمانی افراد وجود ندارد. گزارش­دهی­های غیررسمی سهم عمده­ای در سیستم اداری داشته و روابط شخصی نقشی کلیدی ایفا می­کنند.

علیرغم اینکه هر بخش یا سازمانی حوزه مسئولیت خود را دارد، این حوزه­ها در بسیاری از موارد با هم همپوشانی دارند؛ و از آنجایی که هر بخش نیز با تعصب فراوان از امتیازات و مسئولیت‌های خود محافظت می‌کند (درست همانند غرب)، بروز اختلافات ]میان مراجع مختلف اداری[ امری پر تکرار است. ]در یک مورد[، یکی از شرکت‌های غربی که سعی داشت کارخانه‌ای را در لانژو راه‌اندازی کند، پس از کسب مجوز از دولت مرکزی در پکن با موانع بسیار متعددی از سوی دولت محلی مواجه می­شد تا آنکه در نهایت با استیصال تمام از تصمیم خود منصرف شد. تکرار می­کنم: ایجاد روابط صرفا با یک سطح از حکومت کافی نیست؛ ایجاد روابط در سطح محلی به همان اندازه­ی روابط در سطوح مرکزی یا فرامنطقه­ای اهمیت دارد.

در گذشته که کارمندان اداری به طور هم‌زمان در پست‌های متعددی- از جمله حتی در بخش خصوصی- مشغول به کار بودند این مشکل شدیدتر بود. در حال حاضر، عمدتا در نتیجه اصلاحات انجام شده توسط دولت شی جین پینگ در راستای مبارزه با فساد همه­ی این موارد تغییر کرده است. این روزها دیگر خبری از مسئولان محلی که بیش از یک شغل داشته باشند نیست. قطعا این امکان وجود دارد که یک مقام رسمی روابط زیادی با شرکت­های خصوصی داشته باشد، اما، در چینِ امروزی، این مقام هیچ­گاه به دنبال ابراز وفاداری­ و ایجاد منافع چندگانه در پیرامون خود نیست. در چین نیز همانگونه که در کشورهای غربی مثل فرانسه مرسوم است کارمندان ارشد دولتی اجازه دارند مدیرعامل شرکت­های بزرگ دولتی باشند و پس از آن به سمت­های خود در دولت ادامه دهند؛ و یا بالعکس. در واقع، بسیاری از روسای SOE (موسسات تحت مالکیت دولت) تمایل زیادی به انتصاب در بخش­های بلندپایه دولتی دارند. به‌ویژه آن سمت­هایی که برای ایشان قدرت، صلاحیت و نفوذ زیادی به همراه خواهد داشت.

مشابه کارمندان دولتی در سراسر جهان، در چین نیز کارمندان از ابتکار عمل به خرج دادن اجتناب می­کنند. هدف آن است که محتویات داخل سینی (دستور کارها) به هر وسیله­ای که لازم است کاهش داده شده و صرفا در موارد ضروری نسبت به یک دستور کار واکنش خاصی نشان داده شود. اینکه تصمیمات در سرتاسر سازمان – بالا، پایین، و در عرض – گردش یافته و پاس کاری می­شود هرگز به دلیل عدم اطمینان یا سستی افراد حاضر در سیستم نیست؛ بلکه علت این امر اجتناب همیشگی چینی­ها نسبت به هرگونه رویارویی شخصی با افراد مختلف (از جمله شخص دستور دهنده) است. هر تصمیمی که ممکن است منجر به ایجاد نوعی تقابل (با احتمال از دست دادن سطحی از حیثیت) شود به نوعی دور زده شده یا به شخص دیگری واگذار گردیده و یا اینکه به سادگی نادیده گرفته می­شود. غربی­ها در زمان مواجهه با یک مشکل، عادتا نسبت به ضرورت حل آن مسئله نوعی فشار درونی در خود حس می­کنند. کارکنان اداری در چین در مواقع مواجهه با یک مشکل ]لزوما[ چنین احساسی ندارند. در واقع، مجبور کردن یک فرد چینی برای تصمیم­گیری در جایی که امکان دستیابی به اجماع میان همه افراد وجود ندارد، ممکن است برای خود شخص اجبار کننده با نوعی اضطراب شخصی شدید همراه باشد. (به‌عنوان‌مثال، مدیران چینی، به‌ویژه آ­ن­هایی که در شرکت‌های دولتی هستند، در مواقع زیادی نسبت به اخراج کارگران بسیار مقاوم و بی­تمایل هستند).

هنگامی که با دولت کار می­کنید، توجه به ذی­نفعان مختلفی که به نحوی با کسب‌وکار شما ارتباط پیدا می­کنند و همینطور دقت نظر در شیوه­ی تعاملات این ذی­نفعان و چگونگی تاثیرگذاریشان بر تجارت شما بسیار کارساز خواهد بود. از بطن این نوع توجه به فرآیند ]تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل مختلف ذی­نفع در یک کسب‌وکار[ اغلب می­توان راهی برای نزدیک شدن به مراجع تصمیم­گیر و افرادی که بر آن­ها تاثیرگذارند پیدا کرد.

***شرکت کترینگ هوایی پکن***

*شرکت پکن ایر کترینگ (BACC) که قدیمی­ترین جوینت­ونچر با سرمایه‌گذاری خارجی در چین است در سال 1980 به منظور تهیه وعده­های غذایی درون پرواز برای خطوط هوایی که از فرودگاه بین‌المللی پکن پرواز می‌کنند تاسیس شد. این شرکت توسط تاجر هنگ کنگی، جیمز تاک وو و دخترش آنی که امور توسعه تجاری شرکت را بر عهده داشت، تاسیس یافت. زمینه ایجاد این شرکت با نخستین پروازهای صورت گرفته از مبدا ایالات متحده آمریکا (PanAm) پس از سفر تاریخی دنگ شیائوپینگ به ایالات متحده و انعقاد تفاهم نامه همکاری تجاری ]میان دو کشور[ حاصل شد.*

*جیمز وو بدون هیچ­گونه تایید یا توافق ]پیش دستانه[ با دولت دو میلیون دلار از جیب خود برای این جوینت­ونچر تخصیص نمود و این حرکتی بسیار شجاعانه محسوب می­شد. این امر سبب شد دنگ شیائوپینگ تنها یک ماه قبل از اولین پرواز تاییدیه مربوطه را برای این شرکت صادر کند. آنی وو بعدا ]در اینباره[ چنین گفته بود که: «هیچ چیز غیرقانونی نیست و هیچ چیز هم غیرممکن نیست». در ابتدا، BACC تنها به سه خط هوایی خدمات رسانی می­کرد؛ اما یک دهه بعد، تعداد این خطوط به 20 شرکت افزایش یافت. تا آن زمان، کارکنان این شرکت روزانه 12000 وعده غذایی را با تجهیزات قدیمی­ای که ظرفین اسمی آن­ها تهیه غذا برای 4000 نفر بود آماده می­کردند.*

*در سال 1987، شرکت تصمیم گرفت مرحله دوم توسعه خود را آغاز کند. سرمایه گذار چینی یعنی دپارتمان مدیریت شعبه پکن اداره هوانوردی غیرنظامی چین (CAAC) و شریک خارجی آن یعنی شرکت غذای چینی هنگ کنگ، برای ساخت خط تولید دوم که قرار بود برای یازدهمین دوره بازی­های آسیایی در سپتامبر 1990 آماده شود سرمایه بیشتری به این شرکت تزریق نمودند. هجده ماه پس از پایان بازی­ها و با وجود بیش از 100 مهر تایید از مقامات مختلف، هنوز کار شروع نشده بود. اختلاف بین ادارات مختلف دولتی، از جمله اختلاف بر سر مراحل پیچیده مورد نیاز برای واردات تجهیزات جدیدِ شدیدا مورد نیاز و سایر ابزار و ادوات، دلایل اصلی این تاخیر بود. این شرکت نه تنها تحت کنترل اداره هوانوردی غیرنظامی پکن، بلکه تحت نظارت دپارتمان مالی شهرداری پکن، اداره کارگزینی و چندین نهاد دیگر بود ]به این معنا که هر تصمیم باید به تایید تمامی این نهادها می­رسید[.*

*تجزیه و تحلیل بهتر گوانشیوانگ (شبکه ارتباطات) می­توانست از بروز بسیاری از این مشکلات جلوگیری کند، اما این اتفاق صرفا مربوط به ایام اولیه­ی کار بود. از آن زمان به بعد، این شرکت مستمرا پیشرفت کرده است و تا سال 2011، دکتر آنی وو در بیش از 15 جوینت­ونچر خدمات و پذیرایی هوایی در جمهوری خلق چین به عنوان مدیر و معاون هیئت مدیره فعالیت می­کرد.*

### *تفکیک قوا*

در راس هرم ]قدرت[، قانونگذار یعنی «کنگره ملی خلق (NPC)» قرار دارد که مسئولیت­های آن شامل تصویب برنامه­های اقتصادی ملی، بودجه­های ایالتی و حساب­های ایالتی است. کنگره ملی خلق همچنین واضع قوانین ملی با درجه اهمیت بنیادین است که در فصل پنجم مورد بحث قرار خواهند گرفت. «کمیته دائمی کنگره ملی خلق چین» وظیفه تفسیر قانون اساسی و قوانین عادی را بر عهده داشته، قوانین ملی را وضع نموده (در خصوص مرجعیت قانونگذاری، مرزی واضح میان صلاحیت­های کنگره ملی خلق و کمیته دائمی آن مشخص نشده است) و دارای قدرت لغو یا تغییر تصمیمات سازمان­های پایین­تر است.

در تئوری، «شورای دولتی»- بعنوان نهاد اجرایی حاکمیت- که در حال حاضر ریاست آن بر عهده نخست وزیر لی کچیانگ است- تابع کنگره ملی خلق محسوب می­شود[[308]](#footnote-308). در عمل، شورای دولتی قدرت موثر و عملی را بر عهده داشته و بسیار بیشتر از کنگره ملی خلق تشکیل جلسه می­دهد. نخست وزیر، معاونان وی و اعضای شورای ایالتی، کشور چین را از طریق تقریبا یکصد سازمان تحت نظارت شورای دولتی اداره می­کنند.

دادگاه­ها- که بالاترین آنها دادگاه عالی خلق است- به اختلافات مدنی از جمله پرونده­های تجاری رسیدگی کرده و مجرمان را مجازات می­کنند. دادگاه‌های چین همچنین می‌توانند در بررسی قضایی قوانین دولتی ایفای نقش کنند، اگرچه توانایی‌ آن­ها برای انجام این کار بسیار محدود بوده و تاجران از این کارکرد استفاده زیادی نمی‌کنند. مفهوم تفکیک قوا بین قوه مجریه، مقننه و قضائیه قاطعانه و موکدا از سوی رهبری چین رد شده است. ایده حکمرانی در چین تقریبا نزدیک به مدل حکومت پارلمانی است: قوه مجریه (شورای دولتی) و قوه قضاییه (دادگاه عالی خلق) هر دو توسط کنگره ملی خلق (و کمیته دائمی آن) ایجاد شده و در مقابل کنگره ملی خلق پاسخگو هستند.

حکومت های استانی و شهری آیینه تمام نما و منعکس کننده­ی ساختار حکومت مرکزی هستند. زنجیره فرماندهی در میان واحدهای دولتی، همانطور که در بالا ذکر شد، باعث ایجاد نوعی سیستم گزارش­دهی چندلایه­ای (مانند سیستم حکمرانی بیزانسی) شده است. به‌عنوان‌مثال، یک کارخانه بزرگ دارویی دولتی مستقر در شانگهای ممکن است هم به کمیسیون نظارت و اداره دارایی­های دولتی شانگهای (SASAC) - که واحدی از دولت محلی است – و هم به کمیسیون ملی بهداشت و برنامه ریزی خانواده - که بخشی از دولت مرکزی پکن است- گزارش دهد. همچنین، ممکن است آژانس­های مختلف دیگری- اداره کار محلی، اداره محیط زیست محلی، و غیره- در برخی از فعالیت­های کارخانه نظر بدهند. علاوه بر این، مهم است که در دایره روابط خود، انجمن‌ها و کمیسیون‌های صنعتی (معروف به «مادرها») که بالاتر از شرکای مستقیم قرار دارند و دیگر مقامات دولتی مثل ادارات مالیات، که به «مادر شوهر» معروف هستند را مورد لحاظ قرار دهیم. اصطلاح ]گلایه آمیز[ «مادرشوهرهای بسیار زیاد» عبارتی شایع در میان مدیران چینی است که از نظام بوروکراسی این کشور به تنگ آمده­اند.

البته دولت شی ]در سال­های اخیر[ به سازماندهی مجدد و تقویت مقررات مربوط به بازار در چین پرداخته است. در سال 2018، سه آژانس نظارتی، که در آن زمان هر یک حوزه‌های مختلف بازار را پوشش می‌دادند، در یک اداره به نام «اداره دولتی برای تنظیم بازار» (SAML) ادغام شدند. در فوریه 2021،این اداره اعلامیه‌ای صادر کرد و بیان داشت که این نهاد «رفتار انحصارگرایانه در بخش اقتصاد پلتفرم­ها را متوقف نموده و از رقابت منصفانه در بازار محافظت می‌کند». در راستای همین رویکرد، در اکتبر 2021، اداره ضد رقابت این نهاد به جایگاه معاونت­ وزیر ارتقا یافت. دولت چین به صراحت اعلام کرده است که هیچ شرکتی- هر چند بزرگ و سودآور- اجازه نخواهد داشت آنگونه که گوگل، آمازون و فیسبوک بر غرب تسلط داشته اند بر جامعه چین تسلط یابد.

دولت در چین نه‌تنها به‌عنوان یک رگولاتور فعال عمل می‌کند، خود نیز یک بازیگر اقتصادی فعال است که صدها هزار کسب‌وکار را تحت اختیار و کنترل دارد. یکی از نتایج برنامه اصلاحات، کاهش کنترل بر مشاغل شخصی (فردی) در بخش­هایی از بازار- یا از طریق اختصاص میزان بیشتری از استقلال به مدیران این کسب و کارها یا با تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری- بوده است.

با اینحال، دولت در برخی از بخش­ها و مناطق کنترل خود را حفظ کرده و حتی آن را نسبت به قبل تثبیت هم نموده است. دولت مالکیت و کنترل شرکت­هایی که برای عملکرد کلی کشور اساسی تلقی می‌شوند را در اختیار دارد. این شرکت­ها شامل شرکت­های خدماتی (از جمله: China Telecom، China Mobile، China Nuclear و بسیاری دیگر از این نوع)، بانک­ها (از جمله: Bank of China و ICBC)، شرکت­های ساخت کشتی و هواپیما، شرکت­های خودروسازی و امثال آن هستند. «خصوصی‌سازی» هرگز به طور حقیقی در چین وجود نداشته است. در عوض، در بخش‌های خاصی مانند خودرو، به‌ویژه تجارت الکترونیک و رسانه‌های اجتماعی، شرکت‌های خصوصی که توسط کارآفرینان چینی راه‌اندازی و اداره می‌شوند گوی سبقت را از بخش دولتی ربوده اند. اقتصاد چین واقعا یک «اقتصاد مختلط» است؛ اقصادی تشکیل یافته از شرکت‌های دولتی بزرگ که بر بسیاری از بخش‌های سنتی تسلط دارند و همینچنین تعداد زیادی از شرکت‌های خصوصی بسیار پویا که در زمینه‌های دیگر اقتصاد این کشور پیشرو بوده‌اند (این دسته از شرکت­های اخیر همگی در بازه زمانی حدود 20 سال اخیر شروع به کار کرده اند). در برخی از بخش‌های اقتصاد مانند املاک و مستغلات، شرکت‌های دولتی (به‌عنوان‌مثال، China Resources Land و China Overseas Land) با سازندگان خصوصی رقابت می­کنند. همین امر در صنعت خودروسازی نیز صادق است، جایی که دولت منطقه­ای شانگهای از طریق سرمایه­گذاری­های مشترک (جوینت ونچر) خود با فولکس واگن و جنرال موتورز، و همچنین به واسطه­ی شرکت­های تحت مالکیت اختصاصی خود که برند Rewe را تولید می­کنند به یک بازیگر قدرتمند تبدیل شده است- برند Rewe نسخه بسیار موفق چینی برند بریتانیایی Rover است که اتفاقا از مالک بریتانیایی آن خریداری شده و به چین انتقال یافته است). به همین نحو، شرکت «جیلی اتو»[[309]](#footnote-309)- یک شرکت کاملا خصوصی چینی مستقر در هانگجو (که شرکت صاحب آن در سال 2009 ولوو سوئد را خریداری نمود)- حدود 5 درصد از کل بازار خودروی چین که درحال حاضر بزرگ‌ترین بازار خودروی جهان محسوب می­شود را به خود اختصاص داده است. یکی دیگر از شرکت‌های خصوصی چینی، «BYD»، در توسعه باتری­های الکتریکی خودرو در سطح جهانی پیشرو است.

اگرچه دولت در اداره­ی کسب و کارها دخالت کمتری دارد، بعنوان مالک در بسیاری از شرکت­ها دخیل است. دخالت مالکانه­ی دولت هم به‌صورت مالکیت دولت مرکزی بر شرکت­ها ظهور داشته- مانند آن شرکت­هایی که در قالب گفتمان «سرمایه داری دولتی» تحت عنوان قهرمانان ملی مورد بحث قرار گرفته­اند: شرکت­های عظیم دولتی تحت حمایت دولت که برای افزایش نفوذ و بدست آوردن بازارهای جهانی رقابت می­کنند- و هم به صورت شرکت­های تحت مالکیت و کنترل دولت­های محلی تجلی می­یابد. در مورد این دسته از شرکت‌های تحت مالکیت جمعی، هیچ تفکیک واضحی میان مالکیت دولتی و خصوصی وجود نداشته و ساختارهای ترکیبی و دوگانه­ی زیادی در این بین وجود دارد. اگرچه تغییر بطور ثابت و مداوم صورت می­پذیرد، اما این تغییرات همیشه در یک جهت قرار دارند؛ دولت همواره به طور کامل قادر به عقب نشینی و اعمال کنترل مجدد بر بخش­هایی است که از نظر استراتژیک برای حاکمیتش بر اقتصاد مهم تلقی می­شوند. در سال‌های اخیر، دولت شی جین پینگ بر اختیارات خود در بخش‌هایی از اقتصاد که آن­ها را مهم به حساب می­آورد تاکید داشته است: یا به دلیل اهمیت استراتژیک آن حوزه­ها (مانند هوافضا یا کشتی‌سازی) و یا به دلیل تمایل برای اصلاح آنچه بعنوان عیوب اجتماعی واضح در نظر گرفته می­شود- مانند نظام خصوصی آموزش کودکان چینی برای آمادگی شرکت در آزمون گائوکائو (امتحانی که همه جوانان 18 ساله چینی برای قبولی در دانشگاه در آن شرکت می­کنند).

برای آنکه یک خارجی بتواند جهت و هدف مقررات­ گذاری در چین را درک کند لازم است با مقامات چینی در تماس بوده و با اهداف سیاست­های دولت چین آشنا باشد. بین سال‌های 1980 و 2020، سیاست اقتصادی دولت عمدتا رشد تولید ناخالص داخلی را هدف قرار داده بود و ابتدا صادرات و سپس شهرنشینی و ایجاد زیرساخت‌ها به‌عنوان کانال‌های اصلی دستیابی به این هدف درنظر گرفته شد. با گسترش دیوانه­وار ساختمان­سازی از شانگهای و پکن به سراسر چین، برای مدتی در اوایل هزاره جدید نرخ رشد اقتصادی سالانه­ی بیش از 10 درصد قابل مشاهده بود. بااین‌حال، در حال حاضر «رشد تولید ناخالص داخلی چین» به‌عنوان هدف اصلی با هدف دیگری به نام «تراز نمودن سطح جامعه» جایگزین شده است؛ توسعه سطح مصرف شخصی در بخش­های غیرشهری چین- که تا قبل از سال 2020، تقریبا هیچ نفع خاصی از رشد اقتصادی سریع این کشور در سال­های اخیر نبرده بودند- به‌عنوان ابزار اصلی برای دستیابی به رفاه عمومی در نظر گرفته شده است.

در چارچوب اهداف این سیاست­گذاری فراگیر، دولت‌های محلی در چین اختیارات قابل‌توجهی داشته و ممکن است برخی از مقامات شهری و استانی در این خصوص بسیار جدی عمل کرده و رویکردهای ویژه­ا­ی نسبت به کسب و کارها برای خود داشته باشند. دولت شانگهای به همکاری و کمک‌گر بودن شهرت دارد، دولت گوانگ­دونگ ممکن است کمتر کمک‌کننده‌ باشد اما سهل­گیر تر است و شهرداری پکن به حفظ بوروکراسی تمایل بیشتری داشته و اصرار دارد که مقررات باید همواره رعایت شوند. بااین‌حال، در این سه مرکز استثنائات فراوانی وجود دارد و در استان‌ها و شهرستان‌ها نیز تنوع‌ فراوانی وجود دارد. به طور کلی، این موضوع تا حد زیادی به نگرش‌های دولت محلی بستگی دارد؛ از رویکرد­های مارکسیستی به سبک قدیمی (که بطور مثال در بخش‌هایی از غرب چین و منچوری قابل مشاهده است) گرفته تا نگرش­های نئوکاپیتالیستی (که در شرق و استان­هایی مانند ججیانگ در نزدیکی شانگهای رایج­تر است).

### *حزب کمونیست*

بهترین کتاب راهنما برای شناحت حزب کمونیست چین کتابی است که در سال 2010 به نام «*حزب: دنیای مخفی حاکمان چین*»[[310]](#footnote-310) منتشر شد؛ نویسنده این کتاب ریچارد مک گرگور، خبرنگار قدیمی فایننشال تایمز در چین است که اخیرا بعنوان رئیس دفتر این روزنامه در پکن منصوب شد. مک گرگور به طور واضح و روشن توضیح می­دهد که حزب چگونه چین و خودش را کنترل می‌کند. رئیس جمهور چین «دبیرکل حزب کمونیست چین» است. گروه حاکم «کمیته دائمی دفتر سیاسی»[[311]](#footnote-311) نامیده می­شود که (درحال حاضر) متشکل از هفت مرد بوده که تمام عمر بزرگسالی خود را در حزب گذرانده و همگی شبکه­های نفوذ قابل توجهی در داخل حزب دارند. این مردان فوق العاده قدرتمند هستند و معمولا از شهرهای اصلی چین، به‌ویژه شانگهای و پکن، آمده­اند. این افراد دفتر سیاسی 25 نفره را کنترل می­کنند و دفتر سیاسی نیز خود کمیته مرکزی را که از حدود 370 عضو تشکیل شده است تحت کنترل دارد. حزب از طریق 31 کمیته استانی، 665 کمیته شهرستانی، 2500 کمیته بخش، 41600 کمیته دهستان و 780000 کمیته روستایی- که همگی با گسترده­ترین سیستم نظارتی قابل یافت در جهان پشتیبانی می­شوند- شاخک­های خود را در سراسر چین گسترش می­دهد. به هر کجای چین که بروید، در محدوده یک دوربین مداربسته قرار دارید، مگر اینکه روی کوه یا درون چاهی در یک مزرعه باشید. هتل­ها همیشه با دوربین­های درونی و غیرقابل رویت پوشش داده می­شوند و ممکن است دستگاه­های شنودی نیز وجود داشته باشند؛ بنابراین، مکالمات خصوصی و محرمانه باید در فضای باز یا در ماشین انجام شود.

در حدود سال 2010، با رشد اقتصاد و ثروتمند شدن بسیاری از چینی‌ها، این باور در میان بسیاری از مردم چین پدیدار شد که حزب کمونیست چین در آستانه تبدیل شدن به یک یادگار تاریخی صرف است. حزب، که همیشه نسبت به شیوه­ی درک خود از سوی مردم چین حساس بود، زمانی که شروع به شنود و خواندن مکالمات خصوصی بین شهروندان چینی در رسانه های اجتماعی چینی کرد- معمولا وی چت، که توسط شرکت چینی خصوصی تِنسِنت اداره می­شود- دچار احساس بدگمانی شدیدی شد. مردم عادی چین، غافل از اینکه گفتگوهای­شان در رسانه­های اجتماعی تحت نظارت قرار دارد، حزب را تنبل و فاسد توصیف می­کردند. بسیاری ابراز تمایل می­کردند که حزب را با چیزی متفاوت جایگزین کنند- حتی شاید یک سیستم متفاوت که بیشتر به سنت غربی چشم داشت.

این احساس ضد حزبی با قتل دستیار انگلیسی همسر یکی از مقامات ارشد حزب، بو شیلای،[[312]](#footnote-312) در سال 2012 به اوج خود رسید. بو در آن زمان دبیر حزب کمونیست چونگ­چینگ بود که شجره­نامه، سابقه و حمایت مردمی کافی برای رقابت با شی جین پینگ برای ریاست جمهوری بعدی چین را دارا بود. به طور معمول، این نوع رسوایی می­بایست توسط دستگاه حزب خاموش می­شد. اما در این مورد، به دلیل قتل یک انگلیسی، روزنامه­های خارجی توانستند بیشتر جزئیات مبهم را کشف کنند؛ از جمله اینکه مشخص شد این مرد انگلیسی از ترس اینکه فساد گسترده­ای را که همسر بو شیلای یعنی گو کایلای[[313]](#footnote-313) انجام داده بود را علنی کند در هتلی در خارج از چونگ­چینگ مسموم شده بود. یک رویداد سینمایی دیگر نیز خوراک رسانه­ای بسیار خوبی را برای روزنامه­ها فراهم کرد: تعقیب و گریز با ماشین و هلیکوپتر رییس پلیس چونگ­چینگ، وانگ لی­جون، که قصد داشت برای فرار از دست نیروهای پلیسی که بو شیلای برای اطمینان از ساکت ماندنش فرستاده بود از پشت بام یک هتل به پکن پرواز کند.

بنابراین در سال 2012، تمامی این موارد مانع ریاست جمهوری بو شیلای گردید و شی جین پینگ (که او نیز پسر یکی از مقامات ارشد سابق حزب کمونیست بود) رئیس جمهور چین شد. رئیس جمهور شی با جدی­تر نمودن موضوع مبارزه با فساد و تقویت جایگاه خود از طریق متمرکز نمودن پلیس ضد فساد بر بسیاری از مقامات ارشد در داخل حزب فورا به موضوع فساد پرداخت. اکثر ناظران در آن زمان فکر می­کردند که اقدامات جدید شی جین پینگ برای مبارزه با فساد، همان راه پیشینیان خود را طی خواهد کرد و پس از چند ماه از بین می­رود، اما اینطور نشد و در عرض یک یا دو سال، هزاران نفر از مقامات حزب خود را در حال گذراندن احکام طولانی در زندان یافتند و حتی تعدادی از آن­ها به دلیل ارتکاب جرایم سنگین اعدام شدند. به موازات اینکه رقبا و دشمنان شی در زندان ناپدید شده یا به روش­های دیگر ساکت می­شدند، قدرت شخصی او افزایش می­یافت.

امروز، شی جین پینگ حزب را به طور کامل تحت کنترل دارد. توصیف او به‌عنوان قدرتمندترین رهبر چین از زمان مائو اغراق آمیز نیست. شی از موقعیت قدرتمند خود برای اصلاح ساختار حزب و تقویت تسلط حزب بر جامعه چین استفاده کرده است. در ششمین مجمع عمومی حزب در نوامبر 2021، قطعنامه‌ای به تصویب رسید که طی آن ایده‌های شی جین پینگ با عنوان «مارکسیسم قرن بیست و یکم» که نشان‌دهنده «جوهر فرهنگی و روح چین» است مورد تصویب قرار گرفت. تا پیش از این و از زمان روی کار آمدن حزب تنها دو قطعنامه از این نوع وجود داشت: نخستین مورد در سال 1945 بود که مائو را به‌عنوان رهبر چین معرفی کرد و دیگری مصوبه­ سال 1981 است که تلاشی برای پاک کردن خاطره انقلاب فرهنگی مائو با عذرخواهی بابت «اشتباهات مائو» بود. بنابراین، می­توان نتیجه گرفت که شی جین پینگ واقعا موقعیت خود را در راس سیستم چین تثبیت کرده است و در زمان نگارش این کتاب نیز به نظر می­رسد که او برای مدتی در راس مسئولیت باقی خواهد ماند.

شی با وظیفه سخت بازسازی اقتصاد چین و گسترش رفاه بیشتر روبروست. او ابزار اصلی خود برای انجام این وظیفه را حزب می­داند، کنترل سیستمی که در آن شرکت­های خصوصی- اعم از چینی و خارجی- با موفقیت و سودآوری در چین برای ایجاد رشد و اشتغال جدید فعالیت می­کنند. شی قصد ندارد بنگاهداری خصوصی را در چین نابود کند، اما مصمم است تا آن را قانونمند کرده و به سمتی سوق دهد که منافع اجتماعی و اقتصادی لازم را برای جامعه چین به همراه داشته باشد. به همین دلیل است که برای هر شرکت خارجی که وارد چین شده یا در چین فعالیت می‌کند، ایجاد روابط کاری نزدیک با دولت محلی، یعنی حزب کمونیست چین، حیاتی است.

به طور سنتی، با وجود ساختارهای شرکتی­ای که توسط سه­گانه مدیریتی شامل «مدیر تجاری»، «مامور ارشد اتحادیه کارگری» و «مامور ارشد حزب» اداره می­شوند، حزب نقش مهمی در محل کار دارد. مامور حزب بالاترین تصمیم گیرنده در شرکت است. برای شرکت­های دولتی حضور سازمانی ]نماینده[ حزب الزامی است. یک رویه کاملا تثبیت شده در شرکت­های دولتی ادغام نمودن دو نقش اصلی - مدیر تجاری و مامور حزب - در یک شخص است. بنابراین، رئیس یک SOE (تحت مالکیت دولت) هم‌زمان به‌عنوان دبیر حزبِ شرکت خود عمل می‌کند. در شرکت­های تحت کنترل دولت[[314]](#footnote-314) (که بسیاری از آنها در بورس اوراق بهادار حضور داشته و اقلیتی از سهام آن­ها متعلق به سهامداران عمومی است، به‌عنوان‌مثال China Telecom، Beijing Enterprises و Shanghai Industrial) همچنین در دانشگاه ها و سایر مؤسسات عمومی، کمیته­ی حزب در عمل به‌عنوان نهاد تصمیم‌گیرنده­ نهایی عمل کرده و مجمع سهام­داران و هیئت مدیره بعنوان تصمیم‌گیرندگان اسمی صرفا نقش امضاکننده­ ذیل تصمیمات را بر عهده دارند.

چرا چینی ها به حزب می پیوندند؟ برخی به این دلیل می‌پیوندند که به آن اعتقاد دارند و شغل حزبی را یک حرفه می‌دانند. باقی افراد بیشتر به دلیل تمایل به دسترسی به امتیازات و استفاده از فرصت های شبکه­سازی عظیم به حزب ملحق می­شوند- تا اینکه صرفا به جهت احساس تعهد ایدئولوژیک باشد. مقامات حزبی از قدرت و امتیازاتزیادی برخوردارند، اما در مقابل از آن­ها انتظار می رود که به طور شایسته و صادقانه کار کرده و وفادار باشند. با این شبکه سازی­­، حزب یک نهاد عالی است که به بازیگران کلیدی در هر سطحی از دولت و صنعت دسترسی دارد. اشخاص بیرون از حزب باید به این مزایا توجه داشته باشند؛ برقراری ارتباطات درون حزبی می‌تواند به معنای ایجاد فرصت‌هایی برای دور زدن موانع بوروکراتیک و تکامل و اجرای استراتژی­هایی باشد که هم برای چین و هم برای یک شرکت خارجی منطقی است. امروز، باید حزب را به‌عنوان یک باشگاه نخبگانی دید که به همان اندازه که مسائل ایدئولوژیک در ایجاد آن تاثیر داشته است، تکامل و قدرتمندی آن مرهون توانایی آن­ها در گزینش با استعدادترین متقاضیان از هر نسل بوده است. در سال 2012، وقتی در یکی از کلاس­های دوره لیسانس در دانشگاه پکن متوجه شدم که حدود نیمی از شاگردانم قصد دارند پس از فارغ التحصیلی به دولت چین بپیوندند، بسیار شگفت زده شدم.

## گفتار سوم) ارتش

مشارکت تجاری ارتش در اقتصاد چین نسبت به روزهای شکوه آن در اواسط دهه 1980 کاهش یافته است؛ در آن زمان، دنگ شیائوپینگ ارتش آزادی­بخش خلق (PLA) را تشویق می­کرد تا برای جبران کاهش 25 درصدی (یک میلیون نفری) در کادر نیروهای مسلح به سمت تجارت (در ابتدا فروش لوازم دفاعی) حرکت کنند. در آن دوران، ارتش از حیث تعداد نیروی انسانی غنی بود و از نظر مالی کم توان. از آن پس، مقامات عالیرتبه ارتش و بستگان آن­ها قادر بودند از روابط خود با خریداران نظامی ارشد در کشورهای دیگر نهایت استفاده را ببرند. افسران ارشد تبدیل به تاجر شده و به شکل فزاینده­ای­ درگیر فعالیت­های پنهان و بسیار سودآوری مانند قاچاق مواد مخدر شدند.

در ژوئیه (جولای) 1998، جیانگ زمین «به تمامی نیروهای مسلح دستور داد تا به طور کامل از همه فعالیت­های تجاری خود دست بکشند». از نظر چینی­ها، ارتش آزادی بخش خلق به دلیل درگیر شدن در مسائل تجاری و فساد از آمادگی نظامی ]مورد نیاز برای یک ارتش[ فاصله گرفته بود؛ وجود یک منبع درآمدی جداگانه می­توانست وفاداری به حزب را کاهش دهد. بنگاه­های اقتصادی ارتش به شرکت‌های خصوصی که توسط افسران عالیرتبه سابق اداره می‌شدند واگذار گردید. بخش تدارکات دولتی از سیستمی که در آن ارتش خود مالک کانال­های تامین تدارکات بود به یک سیستم قراردادی (برون سپاری) به سبک غربی تغییر یافت. ادعا می‌شود که فرآیند جدا سازی ارتش از فعالیت­های تجارتی تا سال 2000 با تسهیل­گری افسران ارشد به طور کامل انجام گردید.

بااین‌حال، بسیاری از افسران کماکان دارای ارتباطات تجاری و فرصت­های مناسب برای کسب ثروت بودند. در سال 2015، شی جین پینگ در فرآیند تلاش برای مبارزه با فساد تمرکز خود را بر ارتش آزادی بخش خلق معطوف نمود. چندین ژنرال ارشد و بسیاری از افسران پایین رتبه­تر از جمله دو معاون سابق کمیسیون مرکزی ارتش به اتهام فساد محکوم شدند. در مارس 2016، به ارتش دستور داده شد که در یک دوره سه ساله به تمام خدمات تجاری باقیمانده خود مثل بیمارستان‌های تحت مدیریت ارتش و هتل‌های عمومی پایان دهد. موضع تهاجمی شی جین پینگ در رابطه با دریای چین جنوبی و تایوان اقتضای آن را دارد که نیروهای مسلح چین توانایی نظامی بسیار زیادی برای مبارزه­ موثر داشته باشند. سرمایه­گذاری عظیم در بخش­های آموزش، تسلیحات، کشتی­ها، هواپیماها و وسایل نقلیه نظامی، ارتش آزادی­بخش خلق چین را به بزرگ‌ترین و یکی از نیرومندترین واحدهای جنگی جهان تبدیل کرده است.

## گفتار چهارم) روابط تجاری

ممکن است قسمت ابتدایی این بخش که به توصیف گوانشی (ارتباطات) می­پرداخت برای شما قدری رعب انگیز به نظر رسیده باشد اما این موضوع در واقع امری کاملا عادی است. همه ما در طول زندگی خود روابط مبتنی بر حسن نیت ایجاد می­کنیم؛ به همین سیاق، همه ما یک گوانشیوانگ (شبکه­­ی روابط) با مخاطبین کلیدی تجاری خود داریم. همکاران تجاری در یک شبکه ارتباطی به‌عنوان «*زی جیا رن»[[315]](#footnote-315)* (عضو خانواده/ هم خانواده) شناخته می­شوند. در یک جامعه کنفوسیوسی، گوانشی نشان دهنده محو شدن طبیعی مرز میان فضای حرفه­ای­ و شخصی است. در چین (و در باقی مناطق آسیا) تجارت یک موضوع شخصیت محور است.

گوانشی یا شبکه‌سازی مبتنی بر روابط شخصی، یک نیروی اجتماعی قدرتمند در تمام فرهنگ‌های چینی است. احساس افراد نسبت به خود، ادراک از خود، و ارزشمندی شخصی، بیش از هرچیز در بستر روابط آن­ها با دیگران تعیین می­شود. گوانشی را نباید با ویژگی‌های «گروه‌گرایی» که در خصوص جامعه ژاپن ذکر شده است اشتباه گرفت. هویت فردی چینی­ها را نمی­توان با گروهی که به آن تعلق دارند یکی دانست. «*خود*» در فرهنگ چینی یک مفهوم بسیار مهم است و همواره نیز چنین بوده است. هرچند این تمایز یک تمایز بسیار ظریف است اما بین فردی که شبکه­ی ارتباطی را تعریف می‌کند (ایالات متحده آمریکا) و فردی که با شبکه ارتباطی (چین) تعریف می­شود تفاوت وجود دارد. چینی‌ها هم فردگرا و هم گروه‌گرا هستند و روابط بین گروه و فرد روابطی پیچیده و ریشه‌دار است. بنابراین، روابط شخصی (و تجاری) همیشه در دو سطح شکل می­گیرد؛ رابطه با یک شخص هم به‌عنوان یک فرد و هم به‌عنوان عضوی از یک گروه معرف.

گوانشی آنقدر مهم است که برخی معتقد بودند که بدون آن نمی‌توان کاری در چین انجام داد، حتی کارهای ساده‌ای مانند خرید بلیط قطار. در حال حاضر این موضوع دیگر به این نحو صادق نیست، اما حداقل از لحاظ تجاری ایجاد گوانشی با شرکا، تامین کنندگان و حتی مشتریان یک پیش نیاز ضروری است. تقریبا در تمامی داستان­هایی که راجع به موفقیت­های بزرگ شرکت­های خارجی در چین گفته می­شود، بحث از ایجاد یک شبکه گسترده ارتباطی قبل از ورود تجاری به این کشور وجود دارد. شرکت­هایی مانند آی­بی­ام چین (IBM China) و شانگهای فولکس واگن به معنای واقعی کلمه سال­های بسیار زیادی را به این فرآیند اختصاص داده­اند.

«ورود به درون» همواره استراتژی شرکتیِ Asea Brown Boveri (ABB) بوده و هست. این غول مهندسی برق سوئدی-سوئیسی در حال بهره بردن از ثمرات این استراتژی خود است. این شرکت بخشی از کنسرسیوم ساخت نیروگاه 1980 مگاواتی زغال‌سنگ Shajiao C در دلتای رودخانه مروارید بود و تامین کننده توربین بخار و ماشین آلات نیروگاه 34.5 میلیون دلاری فوشون در استان لیائونینگ در شمال شرقی چین بوده است. استراتژی تجاری ABB که مبتنی بر ایجاد نفوذ عمودی مستحکم است، در هر مرحله درک و وابستگی دوسویه­ی این شرکت در ارتباط با بازار چین را افزایش می­دهد.

تبدیل شدن به یک عضو «خودی» و مورد پذیرش در بازار مستلزم آن بود که ABC:

1. ابتدا به‌عنوان فروشنده فناوری وارد شود؛ چین بیش از هرچیز خواهان سرمایه­گذاری و فناوری خارجی است؛
2. مجوز فعالیت خود را کسب کرده و انتقال فناوری انجام دهد؛
3. با افتتاح دفاتر نمایندگی و ورود به جوینت ونچرهای آزمایشی درک متقابل تجاری و بازار فروش خود را ایجاد کند؛
4. یک جوینت ونچر شبکه­ای ایجاد کند که تمامی دفاتر نمایندگی را در خود جذب کند.

اصلاحات قانونی مصوب سال 2020 راجع به مقررات حقوقی شرکت‌ها که از سال 2025 اجرایی می­شود، سعی نموده است تا از طریق یکسان سازی جایگاه قانونی شرکت‌های خارجی و شرکت‌های چینی نیاز به اتخاذ این گونه تاکتیک‌ها را برای شرکت­های خارجی حاضر در چین از بین ببرد. تردیدی نیست که این اصلاحات تغییراتی را ایجاد خواهد کرد، اما این بدین معنا نخواهد بود که به محض اجرایی شدن این تغییرات قانونی از اهمیت روابط شخصی در تجارت با چین کاسته شود. توسعه گوانشی زمان بر است. روابط وقتی ]به طور واقعی[ ایجاد شوند به سختی از هم می­پاشند؛ تعهداتی که هنگام ورود به گوانشی (رابطه شخصی) متقبل می­شوید به راحتی مورد اغماض قرار نمی­گیرند- از شما انتظار پایبندی دارند. بنابراین، عموم مردم چین افرادی محتاط هستند و در مسیر خود به تدریج و قدم به قدم پیش می­روند. اولین قدم‌ها در ایجاد رابطه هر چند کوچک اما حیاتی هستند: همانطور که یکی از دوستان چینی می‌گوید، «*شروع رضایت‌بخش نیمی از موفقیت است*».

به طور کلی، غربی­ها همواره نسبت به گوانشی بدگمان بوده­اند. ما دوست داریم فکر کنیم که در جوامع ما همه چیز به طور آشکار و منصفانه انجام می­گیرد و همه افراد به طور یکسان به فرصت­ها و اطلاعات دسترسی دارند. در واقع، ما تمایل داریم مواردی را که افراد در تجارت به دوستانشان لطف می‌کنند را چیزی در محدوده­ی حاشیه­ای فساد در نظر بگیریم، حتی اگر واقعا از خط قرمز هم عبور نکرده باشند. معادل­سازی گوانشی با فساد در ذهن ما غربی­ها امری شایع است. در چین، کارمندان دولتی درآمد نسبتا کمی داشته و در عین حال قدرت نفوذ زیادی در حوزه­های مورد دغدغه­ بخش خصوصی دارند. حقوق­های اندک اما مزایای جانبی زیاد (مانند مسکن) آنها را تشویق می‌کند که در پست­های خود بمانند اما در کنار آن نیز قدری پول جانبی به دست بیاورند.

با اینحال اما توجه به این امر بسیار مهم است که پرداخت رشوه در چین نه‌تنها غیرقانونی است، بلکه کمکی به پایداری روابط نکرده و گوانشی واقعی نیست. بسیاری از شرکت‌های خارجی دریافته‌اند که می‌توان در چین روابط شخصی محکمی با مقامات دولتی محلی، مشتریان، تامین‌کنندگان و شرکای چینی ایجاد نمود، بدون اینکه پولی از زیر میز عبور کند.

## نتیجه گیری

دولت، قانون و گوانشی همگی در هم تنیده شده­اند و به سختی قابل تفکیک­اند. داشتن یک «ارتباط»، هر چند خوب، کافی نیست. در فرآیند پرورش ارتباطات چندگانه، باید به خود یادآوری کنیم که روابط ]خوب[ همواره متقابل­اند: لطف­های دریافت شده اعتباری هستند در برابر لطف­های مورد انتظار آینده. در مورد لطف­هایی که می­پذیرید هشیار باشید- قرار است در آینده آن را جبران کنید.

برای چینی­ها و سایرین در منطقه اقیانوسیه، پرورش و استفاده از روابط به‌عنوان بخشی طبیعی از محیط پیرامون و فرآیند کسب‌وکار در حقیقت نوعی طبیعت ثانویه و عادت همیشگی است. فرهنگ تجارت غربی با فرهنگ تجارت چینی یا آسیایی متفاوت است. تلاش برای اعمال فرهنگ کسب‌وکار غربی در چین معمولا راهی جز به شکست نمی­برد. با رویکردی متواضعانه به جامعه چینی نزدیک شوید. با تماشا کردن، گوش دادن و مشارکت کردن آماده قدردانی و یادگیری باشید و شبکه­های ارتباطی خود را با دقت و حوصله بسازید.

# فصل پنجم) کسب‌وکار و قانون

به قلم شی چاو، استاد و عضو برجسته دانشکده حقوق دانشگاه چینی هنگ‌کنگ، چین

*در ربع قرن گذشته**، جمهوری خلق چین مشغول پیشبرد هماهنگ­ترین برنامه­ی تدوین قوانین و مقررات در تاریخ جهان بوده است.* (بخشی از سخنان ویلیام آلفورد (استاد دانشگاه هاروارد) در کمیسیون اجرایی کنگره آمریکا در مورد جمهوری خلق چین، سال 2002).

پنجاه و پنج سال پیش، در اوج انقلاب فرهنگی، *روزنامه مردم* که بازوی رسانه­ای حزب کمونیست چین بود سرمقاله‌ای با عنوان «*در ستایش بی‌قانونی*» منتشر کرد و قانون را به‌عنوان یک مفهوم که از نظم اجتماعی بورژوایی حمایت می­کرد محکوم نمود. در آن دهه­ی آشفتگیِ سیاسی، قانون با سیاست­ها و ایدئولوژی­های حزب- و نیز گاهی اوقات با سخنان مائو- جایگزین شد. دادگاه ها به حاشیه رفتند و حرفه وکالت غیرقانونی شد. در مقایسه با آن زمان، چین درحال حاضر به‌عنوان یک قدرت اقتصادی جهانی ظهور یافته اما بنظر می­رسد این تصور که این کشور در یک وضعیت «بی‌قانونی» لاعلاج گرفتار شده است کماکان در ذهن بسیاری از غربی‌ها باقی مانده است؛ آن­ها هنوز تحت تاثیر آنچه در رسانه‌ها در خصوص انقلاب فرهنگی یا نقض فاحش حقوق مالکیت فکری دیده‌اند و شنیده‌اند هستند.

این تصور از چین بی­تردید یک افسانه است؛ یکی از افسانه­های بی­شمار در مورد سیستم حقوقی مدرن در پادشاهی میانه.[[316]](#footnote-316) همانطور که استیون دیکینسون به درستی در نسخه نوامبر 2007 مجله «بیزنس ویک» هشدار می­دهد، این افسانه­ها می­توانند تاجران را به اشتباهات پرهزینه هنگام تجارت در چین سوق دهند. حقیقت مشخص این است که: رژیم حقوقی حاکم بر تجارت و کسب‌وکار در چین همواره در حال تکامل بوده و اکنون به سطحی از بلوغ و پختگی رسیده است. به بیان صریح، این گمان که کسب و کارهای خارجی برای پیدا کردن مسیر خود در شبکه­ی پیچیده­ی قوانین و مقرراتی که بر اعمال تجاری آن­ها حاکم می­شود می­توانند صرفا روی گوانشی خود حساب کنند، فرضی ساده لوحانه است. نادیده گرفتن و بی­توجهی به این احکام قانونی هزینه گزافی برای آن­ها خواهد داشت.

در این فصل، برخی از جنبه‌های اصلی از مبانی­ قانونی و نهادی چین که نظام حقوقی این کشور را از سیستم‌های حقوقی نام آشنا در غرب متمایز می‌کند مورد توجه قرار گرفته است. سوالی که همیشه در ذهن وجود دارد این است که این ویژگی­های متمایزکننده چگونه می­تواند بر شکل­گیری و انجام فعالیت­های کسب و کاری در چین تاثیر بگذارد. من ]پاسخ به این پرسش را[ با نگاهی به وضعیت قانون­گذاری در چین شروع می­کنم. قانون­گذاران ملی و محلی برنامه­های قانونگذاری بلندپروازانه­ای را پیش روی خود دارند. در یک سال عادی، کنگره ملی خلق و کمیته دائمی آن- که بالاترین نهاد قانونگذاری چین است- ده­ها قانون ملی را تنظیم و اصلاح می‌کند. قانون­گذاران محلی سالانه صدها ردیف از قوانین و مقررات محلی تصویب می­کنند. این کنشگری قانون‌گذاری درحال دگرگون سازی نظام حقوقی چین به سیستمی مدرن است- اگر نگوییم غربی‌سازی سیستم حقوقی این کشور. جنبه منفی این روند آن است که این سرعت در قانون­گذاری منجر به تعارض میان قوانین و مقررات مختلف شده و دشواری­های زیادی را برای تجار غربی (و چینی) که می­خواهند بدانند کدام یک از این قوانین متعارض بر فعالیت­های تجاری­شان حاکم می­شود ایجاد می‌کند. پاسخ این است که متاسفانه حتی قضات چینی هم همیشه پاسخ آماده­ای برای این پرسش ندارند. همانطور که در ادامه اشاره خواهیم کرد، این نکته­ای است که از یکی از پرونده­های قضایی مشهور این کشور فهمیده می­شود. از حیث نظری، زمانی که دو قانون با هم تعارض داشته باشند، قانونی که از حیث ساختاری در جایگاه برتری قرار دارد بر قانون دیگر حاکم خواهد بود.[[317]](#footnote-317) اما در این تعارض، قانون پایین‌تر می‌تواند کماکان معتبر باقی مانده و همچنان بر سرمایه‌گذاران تاثیر بگذارد، ولو اینکه از حیث نظری برای آن­ها الزام­آور نباشد.

در آیین کنفوسیوس، غالبا ترجیح بر حل اختلافات میان اشخاص از طریق میانجی­گری بوده و دعوای قضایی آخرین راه حل است. با این حال، همانند دیگر کشورهای آسیای شرقیِ همسایه (ژاپن و کره جنوبی)، جامعه چین از رشد سریع تعداد دعاوی در سال­های اخیر مصون نبوده است. در سال 2021، دادگاه­های چین حجم عظیمی از پرونده­ (بیش از 33 میلیون) را پذیرش نموده و مورد رسیدگی قرار داده­اند. در نتیجه، دادگاه تبدیل به مرجع اصلی برای حل و فصل اختلافات تجاری شده است. با این وجود، دادگاه‌های چین شهرت چندان مناسبی از حیث رعایت استقلال و بی­طرفی ندارند؛ داستان­های زیادی در مورد جانبداری­های قضایی (و فساد) سر میز شام رد و بدل می­شود. بنابراین، سرمایه­گذاران خارجی باید جایگزین­های مناسب را بشناسند. آن­ها می­توانند از سیستم دادگاه که ممکن است برای ایشان آشناتر به نظر برسد استفاده کنند اما این راهکار همواره دو طرف دعوا را در معرض برخی مشکلات احتمالی قرار می­دهد؛ سرمایه­گذاران همچنین می‌توانند مسیر سنتی‌تر (از نظر چینی) یعنی میانجیگری را دنبال کنند که هرچند ممکن است برای آن­ها کم­تر شناخته شده به نظر برسد، اما احتمالا شانس بیشتری برای حل و فصل آرام­تر اختلافات ارائه می‌کند. در نهایت، سرمایه­گذاران خارجی می­توانند داوری را نیز امتحان کنند؛ البته در این مورد هم در بحث اجرای آراء داوری با برخی از عدم قطعیت­ها مواجه خواهیم بود. در این فصل تمامی این گزینه­ها را مورد بحث قرار می­دهیم.

با در نظر داشتن این روند، فصل حاضر به موارد زیر می­پردازد:

• تدوین قوانین و فرآیند قانون­گذاری

• دادگاه­ها و قضات – چه کسانی هستند و چگونه منصوب می­شوند؟

• وکلا و ظهور حرفه وکالت

• قراردادها و حقوق قراردادی

• داوری و میانجی­گری به‌عنوان راه­های حل و فصل اختلافات

• مالکیت فکری.

## گفتار نخست) تدوین قوانین

تعداد زیاد نهادهای قانون­گذاری که به آنها صلاحیت رسمی تدوین قانون اعطا شده است باعث تعجب هر بیننده خارجی خواهد شد؛ صدها عنوان از این نهادها در چین وجود داشته که همگی در یک سلسله مراتب چهار سطحی قرار دارند. کنگره ملی خلق (NPC) بالاترین نهاد قانون­گذاری چین است و در بالای سلسله مراتب قرار دارد. کنگره ملی و کمیته دائمی آن صلاحیت و قدرت تصویب، اصلاح و تفسیر قانون اساسی (بله، چین قانون اساسی دارد!) و قوانین ملی را دارا هستند. شورای دولتی- که کابینه چین است- بالاترین مقام بعدی در قانون‌گذاری است و «مقررات اداری» را وضع می‌کند که در سطح ملی مورد عمل قرار گرفته اما از حیث اعتبار قانونی در سطح پایین‌تری نسبت به قوانین ملی (و قطعا قانون اساسی) قرار دارند. سطح سوم در سلسله مراتب قانون­گذاری شامل کنگره­های مردمی 23 استان، پنج منطقه خودمختار و چهار شهرداری است که به طور مستقیم تحت حکومت مرکزی قرار دارند. همچنین، نزدیک به 300 شهر بزرگ (مجلس قانونگذاری محلی) و کمیته های دائمی آنها نیز در همین سطح قرار می­گیرند. حوزه سرزمینی اعمال مقرراتی که تحت عنوان «مقررات محلی» شناخته می­شوند در واقع محدود به مرزهای اداری همان تقسیم بندی سیاسی مشخص شده است (چه آنکه استان باشد، منطقه خود مختار باشد یا شهرداری و امثال آن). در پایین سلسله مراتب، ادارات، وزارتخانه­ها و کمیسیون­های شورای دولتی قرار دارند که قواعد موسوم به «قوانین وزارتی» را ایجاد می­کنند که در سطح ملی اعمال می­شود؛ همچنین، در همین سطح دولت­های استان­ها و شهرهای بزرگ قرار دارند که «قوانین اداری محلی» را تصویب می­کنند که حوزه­ی اعمال آن صرفا همان شهر و استان است.

خوانندگانی که قبلا در این سلسله مراتب قانونی رسمی و پیچیده گم و سرگردان شده­اند، باید برای شوکی دیگر آماده باشند: بسیاری از نهادهای دولتی محلی چین که مقام اعطای انواع مختلفی از مجوز­های کسب‌وکار بوده و شیوه­ی فعالیت این کسب و کارها را تنظیم­گری می­کنند- به‌عنوان‌مثال، دپارتمان­های مختلف دولت­های شهری و استانی- به سادگی خارج از آن سلسله مراتب قانون­گذاری که در بند قبل توضیح داده شد قرار گرفته و بنابراین هیچ مرجعیت رسمی برای قانون­گذاری ندارند. بااین‌حال، این نهادها قواعدی وضع می­کنند و این کار را نیز به دفعات انجام می­دهند. این قواعد تحت عنوان «اسناد هنجاری» نام­گذاری می­شوند که از حیث نظری الزام­آوری قانونی نداشته و ­دادگاه­های چینی قرار نیست آن­ها را به اجرا بگذارند. با این وجود، این گزاره که این دسته از قواعد در سیستم قانونیِ رسمی چین جایگاهی رسمی ندارند هرگز به این معنا نخواهد بود که برای کسب و کارها اهمیتی نداشته و تجار می‌توانند آن­ها را به‌عنوان قواعد و مقرراتی بی‌ربط کنار بگذارند. بگذارید صریح بگویم، هرگز تصور نکنید که این دسته از قواعد و مقررات بر عملیات کسب‌وکار شما تاثیر نمی­گذارند. واقعیت این است که سرمایه­گذاران ممکن است به راحتی در صورت نادیده گرفتن قوانین غیر الزام آور یک سازمان دولتی با مشکلات متعددی مواجه شوند. بنابراین به سرمایه­گذاران توصیه می­شود که سطحی از احترام نسبت به این نوع قواعد را از خود نشان دهند.

قانونگذاران ملی و محلی چین که تعدادشان به صدها عدد می­رسد با اختیار رسمی برای تصویب قوانین در سال­های اخیر مجموعه‌ای عظیم از قوانین را ایجاد کرده‌اند که تقریبا همه حوزه‌های تجاری و زندگی شخصی در این تمدن را در بر می­گیرد؛ تمدنی که از لحاظ تاریخی همواره نسبت به نظامات قانونی رسمی شدیدا بی­رغبت بوده است. تا پایان سال 2011، کنگره ملی خلق و کمیته دائمی آن 200 مورد قانون ملی و تصمیم­گیری قانونی تصویب نموده بودند و سهم شورای ایالتی نیز 706 مورد مقررات اداری بود؛ در همین زمان، مجموع 31 استان، مناطق خودمختار و شهرداری­های تحت نظارت مستقیم حکومت مرکزی نیز بیش از 8600 مقرره و قانون وضع نموده بودند. مجموعه­ عظیم قوانین ملی و محلی از آن زمان به بعد نیز همواره به گسترش خود ادامه داده­است. در سال 2021، نزدیک به 2000 قانون به تصویب رسید. به یاد داشته باشید که تا سال 1979، یعنی زمانی که چین دوباره درب­های خود را به روی نظم اقتصادی جهانی باز کرد، عملا هیچ قانون ملی در این کشور وجود نداشت. ایجاد یک سیستم حقوقی نسبتا پیچیده در چنین مدت زمان کوتاهی چیزی جز معجزه نیست. وانگهی، به همین علت است که پروفسور ویلیام آلفورد استاد دانشکده حقوق هاروارد در بخشی از صحبت­های خود در مجلس سنای ایالات متحده چنین بیان داشت که « *در ربع قرن اخیر، جمهوری خلق چین مشغول پیشبرد هماهنگ­ترین برنامه­ی تدوین قوانین و مقررات در تاریخ جهان بوده است».*

با این‌حال، منتقدان سیستم قانونگذاری چین بر این عقیده­اند که موفقیت این سیستم به نوعی موجب قربانی شدن آن نیز شده است؛ بسیاری از این قوانین جدید لزوما با یکدیگر سازگار و دارای انسجام نیستند. این معضل قبل از هرچیز باید در پرتو یکی از ویژگی اصلی قانون‌گذاری در چین درک شود: *سطح بالایی از عمومیت و انتزاع در تدوین قوانین*. مشابه دستورالعمل­های اتحادیه اروپا، قوانین ملی تصویب شده توسط کنگره ملی خلق و کمیته دائمی آن ماهیتا کلی و گسترده تنظیم شده و گاهی اوقات مبهم و غیرقابل فهم هستند. فقدان توان و ظرفیت قانون­گذاری را می­توان یکی از عوامل موثر در پدید آمدن چنین وضعیتی دانست. البته این نوع از قانون نویسی ممکن است مبتنی بر نوعی استراتژی هدفمند در بحث قانون­گذاری باشد- با هدف قابل انطباق نمودن هرچه بیشتر قوانین با اختلافات بعضا متحیرکننده­ای که در شرایط اجتماعی و اقتصادی یک منطقه بروز می­نماید[[318]](#footnote-318). به طور قطع، رویکرد موسوم به «یک اندازه برای همه»[[319]](#footnote-319) برای یک اقتصاد در حال گذار کارآیی لازم را نخواهد داشت؛ توجه به سطح مناسبی از انعطاف­پذیری در فرآیند تدوین قوانین نوعی فضیلت محسوب می­شود.

بنابراین، هر مقرره­ی قانونیِ کلی و انتزاعی برای آنکه بتواند به درستی اجرا شود غالبا باید قبل از هرچیز با مقررات و قواعد خاص­تری تکمیل شود که مواضع اصول حقوقی مندرج در قوانین ملی را متناسب با شرایط خاص محلی انطباق می­دهند. این نقش «قانون­گذاری انطباقی» موقعیتی ویژه برای قانون­گذاران محلی ایجاد می‌کند. این وضعیت در عمل به مقامات محلی این توانایی را می‌دهد که قوانین را به نحوی تفسیر و اجرا کنند که منافع محلی را به بهترین نحو پیش ببرد- گاهی تا حدی که با خود قوانین نیز در تضاد قرار می­گیرد. اگر مقامات محلی قوانین جدید صادر شده از بالادست را دوست نداشته باشند، ممکن است راه‌هایی برای تغییر آن‌ها بر اساس برنامه‌های خود بیابند. مصادیق تناقض و تعارض در قوانین فراوان است. به‌عنوان‌مثال، نیویورک تایمز در 28 نوامبر 2005 یکی از پرونده­های معروف را گزارش نمود(«Seed Case»)که در آن دادگاه محلی مقررات استانی راجع به بذر را در تعارض با قانون ملی بذر تشخیص داد.

مقامات مرکزی از این مشکل بی اطلاع نیستند. دولت مرکزی تا کنون تلاش‌های مختلفی برای رفع ناسازگاری‌ها میان قوانین مختلف انجام داده‌ است- تصویب «قانون نحوه­ی قانون­گذاری»[[320]](#footnote-320) در سال 2000 میلادی (که در سال 2015 مورد بازنگری اساسی قرار گرفت) یک نقطه عطف در این باره بود- اگرچه توفیقات در این زمینه محدود بوده است. پرونده Seed Case ضرورت اصلاحات هرچه بیشتر را برجسته کرده است. در این پرونده، دادگاه محلی اعلام نمود که مقررات استانی بذر «به طور خود به خودی ]و بدون نیاز به هرگونه تصمیم ملغی کننده از سوی مراجع قانون­گذاری[ نامعتبر است» چرا که با قانون ملی بذر در تعارض است. با این وجود، پس از آنکه قانون­گذار محلی تصمیم دادگاه را به دلیل تجاوز از حدود اختیارات قانونی آن محکوم نمود، تصمیم مزبور برای قاضی مسئول پرونده به قیمت از دست رفتن موقعیت شغلی­اش تمام شد. مطابق قوانین چین، قضات قدرت بررسی قانونی بودن و در صورت لزوم اعلام بی­اعتباری مقررات استانی را ندارند. چنین قدرتی تنها در اختیار کمیته دائمی کنگره ملی خلق است. کمیته دائمی کنگره ملی بالاخره در همین سال­های اخیر شروع به وضع رویه‌های رسمی و ایجاد ظرفیت­های نهادی به منظور بررسی قوانین ناسازگار نموده است. کمیته مزبور در سال­های اخیر هزاران قانون و مقرره را به‌عنوان مقررات متعارض با قوانین ملی شناسایی کرده بود اما تنها درصد کمی از آنها لغو یا اصلاح شده بودند. دادگاه‌های چین در عین حالیکه قدرت رسمی برای بررسی قضایی قوانین را ندارند، راه‌حلی مشخصا عمل­گرایانه و مخصوص به خود را پیدا کرده‌اند: دادگاه­ها قانون فرادست را اعمال نموده و از دست زدن به قوانین پایین‌تر که با قوانین بالادستی در تضاد هستند اجتناب می‌کنند. این راه­حل برای سرمایه­گذاران مشکل­ساز است چرا که قانون پایین­دست همچنان دست نخورده باقی مانده و می­تواند تا زمانی که اصلاح نشده است تکالیفی بر کسب و کارها بار نماید.

عدم دسترسی به قوانین موضوع دیگری است که سرمایه­گذاران خارجی را نگران کرده است. این نگرانی تا حد زیادی در خصوص قوانین مربوط به تجارت کاهش یافته است. به‌عنوان بخشی از پروتکل الحاق چین به سازمان تجارت جهانی، این کشور متعهد شده است که تمام قوانین، مقررات و اقدامات مربوط به تجارت را عمومی­ نموده و فقط آن قوانینی را که منتشر شده اند اجرا کند. اکثر قوانین و مقررات مربوط به تجارت در حال حاضر در *روزنامه رسمی تجارت خارجی و همکاری اقتصادی چین*[[321]](#footnote-321) انتشار یافته است. برخی از این قوانین به انگلیسی ترجمه شده­اند و در تارنمای www.fdi.gov.cn موجود هستند. بااین‌حال، برخی شواهد و قراین نشان می­دهد که هنوز برخی از مقررات «داخلی» وجود دارند که نه‌تنها محتوای آن­ها بلکه وجودشان نیز ممکن است برای خارجی ها فاش نشود.

به طور کلی شاید این موضوع که بسیاری از قوانین در عمل با یکدیگر به تعارض خورده و گاهی اوقات پس از تصویب نیاز به تغییر پیدا می­کنند امری تعجب آور نباشد؛ این موضوع در غرب نیز اتفاق می­افتد. بااین‌حال، در بریتانیا و سایر نظام­های حقوقی رویه­های مشخصی برای انجام این امور وجود دارد. در چین، قانون گذاری عجولانه توسط قانون­گذاران بی­تجربه گاهی اوقات منجر به مشکلاتی می­شوند و مکانیسم­ها و نهادهایی که در این خصوص ایجاد شده­اند نیز هنوز نتوانسته­اند راه­حل های موثری ارائه کنند.

## گفتار دوم) دادگاه ها و قضات

قضات چینی در یکی از سطوح چهارگانه­ دادگاه­ها در این کشور خدمت می­کنند: دیوان عالی خلق در سطح ملی، دادگاه­های عالی خلق در سطح استانی و دادگاه­های میانی خلق و دادگاه­های ابتدایی (بدوی) خلق در سطح محلی.

در بسیاری از نظام­های حقوقی منبعث از سنت حقوقی کامِن لا، قضات از میان وکلایی انتخاب می­شوند که دوره­ی شغلی برجسته­ی داشته­اند. در مقابل، قضات چینی، مانند همکاران آلمانی و فرانسوی خود، تقریبا همواره کارمندانی دولتی­ هستند که انتظار دارند با تلاش مجدانه در شغل خود به درجات بالاتری دست یابند. روزگاری سطح کلی صلاحیت قوه قضاییه چین به طرز قابل توجهی پایین بود. تا سال 1995- زمانی که چین اولین قانون خود را در مورد قضات تصویب نمود- عملا هیچ شرط صلاحیتی خاصی برای گزینش قضات وجود نداشت. قضات اغلب از میان افسران نظامی­ای که از مقدار کمی تحصیلات حقوقی برخوردار بوده و وفاداری بیشتری نسبت به دولت داشتند انتخاب می­شدند. در سال ۲۰۰۱، دولت چین قانون مربوطه را اصلاح کرده و استانداردهای بالاتری را برای انتخاب قضات وضع نمود. در حال حاضر، قضات تازه منصوب شده باید حداقل دارای مدرک لیسانس و پنج سال تجربه کار در مشاغل حقوقی باشند. علاوه بر این، قضات باید در یک آزمون ملی و یکپارچه­­ی صلاحیت سنجی حقوقی قبول شوند (با نرخ قبولی کمتر از 10٪ در برخی سال ها). اخیرا درصد قضات دارای مدرک لیسانس در سراسر چین از 6.9 درصد در سال 1995 به بیش از 90 درصد افزایش یافته است. این درصد به طور کلی در دادگاه­هایی که به اختلافات تجاری و یا اختلافات واقع در مناطق بیشتر توسعه­ یافته­ رسیدگی می­کنند بالاتر است. دوره­های آموزشی برای قضات شاغل نیز باعث پیش­برد هرچه بیشتر برنامه­ی اصلاحات قانونی در چین شده است. تمامی قضات مکلف به گذراندن دوره­های آموزشی منظم بوده و بسیاری از آن­ها آموزش­های حقوقی خود را در سرآمدترین دانشکده­های حقوق غربی سپری کرده­اند.

دسترسی عمومی به تصمیمات دادگاه چین همواره به طور سنتی محدود و پراکنده بود و میزان دسترسی در مناطق مختلف کشور و سطوح مختلف دادگاه­ها بسیار متفاوت بود. از اینرو، برای مدتی طولانی دادگاه­های چین در مظان داستان­ها، اسطوره­ها و کلیشه­های مختلفی قرار داشتند. قوه قضاییه چین و فرآیند های عملی آن برای مدت­های طولانی توسط اصحاب دعوا، عموم مردم و حتی ناظران مطلع از وضعیت آن کشور تحت عنوان چیزی مشابه یک «جعبه سیاه» نگریسته می­شد. پایگاه برخط آراء قضایی چین (به نشانی: wenshu.court.gov.cn)، بعنوان ابتکاری که اخیرا توسط دیوان عالی خلق چین سازمان دهی شده با هدف و وعده­ی توسعه­ی شفافیت قضایی ایجاد گردیده است. این پایگاه داده حجم زیادی از احکام و تصمیمات دادگاه­های چینی (بیش از 130 میلیون فقره تا فوریه 2022) را به طور رایگان و آنلاین در دسترس همگان قرار می­دهد. با اینحال، پایگاه برخط آراء قضایی (CJO) لزوما به دنبال ارائه تصویری تمام و کمال از رویه قضایی نیست؛ پرونده­های دادگاه به صورت گلچین شده در این سامانه آپلود شده است و بنابر شنیده­ها تنها حدود 60 درصد از احکام دادگاه­های چین در نهایت در این پایگاه داده قرار می­گیرند.

با وجود اینکه مقامات چینی همواره نسبت به پرورش قضاتی حرفه­ای­تر و شایسته­­تر رویکردی تشویقی دارند، مفهوم استقلال قضایی به سبک غربی آن قاطعانه و موکدا رد شده است. قوه قضاییه چین به‌عنوان یک شاخه مستقل از دولت در نظر گرفته نشده است. اگرچه مفهوم استقلال قضایی توسط قانون اساسی جمهوری خلق چین به رسمیت شناخته شده است، این نهاد هم در قانون و هم در عمل با محدودیت مواجه است. سه منبع تاثیرگذاری بیرونی مشخص می­تواند بر تصمیم گیری دادگاه­ها در چین اثر بگذارد. از منظرگاه قانون اساسی، دادگاه­ها در برابر کنگره­های مردمی (نهادهای قانون­گذاری) که آن­ها را ایجاد می­کنند مسئول­اند. از یک جنبه­ی مهم‌تر یعنی از نظر سیاسی نیز دادگاه­ها تحت نفوذ و کنترل حزب هستند. افزون بر این، هر چند اصلاحات قانونی اخیر به کاهش اتکای مالی دادگاه­ها بر دولت­های محلی کمک کرده است، دادگاه­ها کماکان برای تامین نیازهای مالی خود به این دولت­های محلی وابسته هستند. در دعاوی تجاری و به‌ویژه در مواردی که پای منافع محلی مهمی در میان است نفوذهای بی­مورد این سه عامل خارجی می­تواند بسیار زیاد باشد. همواره این امکان وجود دارد که دادگاه­ها برای اتخاذ تصمیماتی که به طور ناعادلانه به نفع احزاب محلی است تحت فشار قرار گیرند.

## گفتار سوم) وکلا

همراه با بلوغ تدریجی سیستم حقوقی چین، قانون به طور فزاینده­ نقشی مهم‌تر در برنامه­ریزی و اجرای معاملات تجاری ایفا می‌کند. در نتیجه، سرمایه­گذاران خارجی برای تقریبا هر جنبه­ای از کسب‌وکار خود، از موضوعات قراردادی تا عملیات روزانه و حل و فصل اختلاف، به طور مداوم به خدمات حقوقی حرفه­ای نیاز خواهند داشت. حتی اگر گوانشی سرمایه­گذاران با مقامات قوی باشد، ضرورت بهره گیری از خدمات حقوقی کماکان پابرجا خواهد بود. دولت های محلی نیز خود در حال حاضر هر از گاهی برای کمک­های حقوقی به وکلا روی می­آورند. حدود 30 سال پیش شاید پیدا کردن یک وکیل چینی که بتواند به زبان انگلیسی در سطح حرفه­ای ارتباط برقرار کند دشوار بود. در حال حاضر دیگر چنین مشکلی وجود ندارد؛ در واقع مشکل برعکس شده است. بسیاری از وکلای نسل جوان چینی به زبان انگلیسی مسلط هستند و به طرز آزاردهنده­ای تقریبا هر وکیل چینی که انگلیسی صحبت می‌کند مدعی است که در مسائل مربوط به سرمایه­گذاری خارجی تخصص دارد. پس چگونه یک وکیل خوب پیدا کنیم که بتواند نتایج حقوقی امور را به شیوه­ای که سرمایه­گذاران خارجی به حق انتظار دارند ارائه دهد؟

بسیاری از سرمایه­گذاران کار کردن با دفاتر نمایندگی­ شرکت­های حقوقی بین المللی در چین را راحت تر می­دانند زیرا این دفاتر به طور کلی در مقایسه با بسیاری از موسسات حقوقی چینی درک عمیق­تری نسبت به نیازها و منافع موکلین خارجی دارند. تا سال 2020، حدود 300 دفتر از این قبیل مجاز به فعالیت در چین بوده­اند؛ نقطه تمرکز حضور این دفاتر نیز پکن و شانگهای است. خدمات حرفه­ای ارائه شده توسط این دفاتر ارزان نیست، هر چند بسیاری از آن­ها معتقدند که در عوض پول دریافتی برای موکل ارزش مالی کافی به همراه می­آورند. برخی از دفاتر به امید ایجاد کسب‌وکار بادوام­تر تمایل به کاهش هزینه­های خود برای جذب مشتریان جدید پیدا کرده­اند. سرمایه­گذاران خارجی که لوایح و نظریه­های حقوقی (بضعا بزرگی) از این دفاتر مشاوره حقوقی خارجی در خصوص قانون جمهوری خلق چین دریافت می­کنند احتمالا از دانستن این موضوع شگفت زده شوند که طبق قوانین چین موسسات حقوقی خارجی از ارائه نظرات حقوقی در مورد قوانین جمهوری خلق چین منع شده­اند. بااین‌حال، بنا بر گزارشات رسیده از افراد حاضر در حوزه عمل، بسیاری از دفاتر خارجی از این قانون پیروی نمی­کنند. موسسات حقوقی خارجی معمولا مشاوره­­های­ خود در مورد حقوق چین را از پس پرده­ی یک شرط عدم مسئولیت به مشتریانشان ارائه می­کنند؛ این شروط می­توانند اینگونه باشند:

*لطفا توجه داشته باشید که ما یک موسسه حقوقی خارجی هستیم که در وزارت دادگستری جمهوری خلق چین ثبت شده است. بر اساس مقررات فعلی چین، ما مجاز به ارائه اطلاعات در مورد اثرات فضای قانونی چین هستیم، اما مجاز به اجرای قانون چین یا ارائه نظرات حقوقی در رابطه با قوانین چین نیستیم.*

در مقطعی در سال 2006 شایعه شد که مقامات چینی قصد دارند برخی از دفاتر حقوقی خارجی را به دلیل اجرای غیرمجاز قوانین چین نقره داغ کنند. این سرکوب که ]شایعه­ی آن[ همه را وحشت زده کرد تا این لحظه اتفاق نیفتاده است.

تعداد انگشت شماری از موسسات حقوقی داخلی چینی رده بالا (که معمولا تحت عنوان «دایره سرخ» شناخته می­شوند) وجود دارند که توانسته­اند با دفاتر حقوقی خارجی برای جذب کسب و کارهای مربوط به سرمایه­گذاری خارجیِ پردرآمد به صورت پایای پای رقابت کنند. دانش عمیق محلی آن­ها در کنار روابط نزدیک­تری که این موسسات داخلی با مقامات نظارتی چین دارند به آن­ها مزیت رقابتی ویژه­ای داده است. گاهی اوقات آن­ها قادرند خدمات حقوقی را به کیفیتی ارائه دهند که مورد رشک و غبطه­ی رقبای خارجی­شان قرار گیرند؛ وکلای ارشد در این موسسات معمولا تجربه گسترده­ای در ارائه­ی خدمت به موکلین خارجی دارند. بااین‌حال، ممکن است که نرخ حق الوکاله و خدمات حقوقی این وکلا آنقدرها نیز پایین­تر از همتایان خود در دفاتر حقوقی خارجی سرآمدی که در چین فعالیت می‌کنند نباشد. اخیرا، آزادسازی حرفه­ حقوقی در جمهوری خلق چین موسسات حقوقی داخلی پیشرو را قادر ساخت تا اقدام به فعالیت در سطح بین­المللی و مشارکت با موسسات بین­المللی مشابه نمایند. نمونه بارز این امر ادغام موسسات King & Wood (یک موسسه حقوقی سرآمد در جمهوری خلق چین)، Mallesons (یک موسسه حقوقی شناخته شده­ استرالیایی) و SJ Berwin (یک موسسه حقوقی مطرح در بریتانیا) به منظور تشکیل موسسه حقوقی King & Wood Mallesons است. می­توان حدس زد که این موسسات جوینت­ونچری در رقابت شدید خود با رقبای داخلی و بین المللی تا اندازه خوب عمل خواهند نمود. برخی از نشریات تجاری مانند Legal 500’s Asia Pacific Legal 500 و Chambers & Partners’ Chambers Asia رهنمودهای مفیدی در مورد موسسات حقوقی و وکلای پیشرو، چه خارجی و چه داخلی، که در زمینه­های مختلف حقوقی در چین فعالیت دارند ارائه می­کنند.

بهره­گیری از موسسات حقوقی برتر و وکلای پروازی آن­ها گاهی اوقات هزینه­ هنگفتی به همراه دارد. اگر یک معامله تجاری از نظر اندازه معامله­ای کوچک بوده یا ماهیت چندان پیچیده­ای نداشته باشد، مقرون به صرفه تر آن است که از خدمات موسسات محلی کوچک‌تر و یا حتی بوتیک­های حقوقی استفاده شود. برخی از موسسه­های حقوقی محلی ارتباطات گسترده­ای با مقامات محلی ایجاد کرده و قادراند به جای چند هفته یا چند ماه تنها در عرض چند روز تاییدیه­ها و مجوزهای مورد نیاز تجار را دریافت کنند. بسیاری از این شرکت­ها در حال حاضر نیز، به طور رسمی یا غیر رسمی، با موسسات حقوقی خارجی که هنوز در چین حضور فیزیکی (از طریق یک دفتر نمایندگی) ندارند در ارتباط هستند. سرمایه­گذاران خارجی می­توانند از وکلایی که در کشورهای خود از خدماتشان استفاده می­کنند جویا شوند که آیا با موسسات حقوقی محلی چینی ارتباطی داشته و می­توانند آن­ها را به یکدیگر معرفی کنند یا خیر. سرمایه­گذاران خارجی همچنین می­توانند برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه با شبکه­های بین المللی پیوند موسسات حقوقی مانند Avoc ([www.avoc.org](http://www.avoc.org)) یا Lawyers Associated Worldwide ([www.lawyersworldwide.com](http://www.lawyersworldwide.com)) مشورت کنند.

نکته­ای که سرمایه­گذاران متبوع نظام­های حقوقی کشورهای مشترک المنافع باید در نظر داشته باشند این است که ]بر خلاف تفکیکی که در نظام­های حقوقی آن­ها در مورد وکلا رایج است[، در چین هیچ تمایز رسمی میان دو عنوان «بَریستِر» و «سولیسیتِر» وجود ندارد.[[322]](#footnote-322) وکلا برای شرکت در تمامی امور حقوقی- چه دادگستری و چه غیردادگستری- مجوز قانونی دارند. اصل «*طرف بازنده هزینه­ها را پرداخت می‌کند*» که به موجب آن طرف بازنده در دعوا (محکوم علیه) باید بخشی یا همه هزینه­های قانونی دعوا را بپردازد در چین وجود ندارد. به طور کلی، دادگاه­های چین صرف نظر از اینکه چه کسی در نهایت برنده دعوا می­شود، هر یک از طرفین دعوا را مسئول پرداخت هزینه­های وکلای خود می­دانند. سال­هاست که حق­الوکاله در چین به صورت «به شرط پیروزی» و با توافق بر درصدی از میزان خواسته تعیین می­شود. وکلای چینی در موارد مختلف از موکلین بر اساس یک محاسبه­ی «حدسی/ظنی» هزینه دریافت می­کنند، خواه موضوع دعوا جبران خسارت­های صنعتی بوده و خواه دادرسی برای پس گرفتن اقساط نکول شده وام­های بانکی باشد. طبق اطلاعات بدست آمده، محدوده­ی درصدی نرخ­های حق­الوکاله مشروط از 10 تا 40 درصد از میزان خواسته بازیابی شده است؛ اگرچه مطابق یکی از مقررات شورای دولتی که در سال 2006 ابلاغ شد، برای حق­الوکاله سقفی 30 درصدی تعیین شد و در مناطق خاصی استفاده از ترتیب «*عدم پیروزی، عدم پرداخت*» ممنوع گردید.

## گفتار چهارم) قراردادها

قراردادها جایگاه متفاوتی در مذاکرات چینی­ها دارند. در غرب، معمول است که جریان امور با پیش­نویس­های قراردادی شروع شده و تا زمان دستیابی به توافق نهایی از این پیش­نویس­ها به‌عنوان سند کاری استفاده گردد. اگرچه چینی­ها در حال آشنایی و خو گرفتن با روش­های کاری غربی هستند، از نظر تاریخی چنین شیوه­ای در ذهن چینی­ها نوعی بد نیتی به نظر می­رسیده است. سایر کشورهای منطقه به دلیل قرارگیری طولانی­ مدت­تر در معرض فرهنگ­های غربی در هماهنگی بیشتری با نیازهای کسب و کارهای غربی هستند.

برای اطمینان از یکسان بودن قرارداد در تمامی جنبه­های مهم آن تمامی قراردادها باید به زبان چینی و همینطور به زبان سرمایه­گذار خارجی تنظیم شوند. برخی از متخصصان آشنا به چین توصیه می­کنند که اسناد مهم را دو بار توسط مترجمان مستقل ترجمه کرده و سپس دو نسخه را با یکدیگر مقایسه نماییم. ترجمه معکوس نیز مورد توصیه شده است: نخست، یک سند انگلیسی را به چینی ترجمه کرده و سپس از یک مترجم دوم درخواست نماییم تا سند ترجمه شده­ی چینی را مجددا به زبان انگلیسی ترجمه نموده و در نهایت بدنبال اختلافات در ترجمه ]که احتمالا می­تواند نشانه­ای از عدم تفاهم کامل باشد[ بگردیم. بررسی پسین ترجمه­ها برای اطمینان یافتن از اینکه عبارت قرارداد فاقد هرگونه ابهام است امری حیاتی است، مگر اینکه سطحی از ابهام مطلوب نظر هر دو طرف باشد. نقل است که در یک مورد، یکی از شرکت­های اروپایی ]پس از امضای یک قرارداد[ متوجه شد که به یک معامله انتقال فناوری متعهد شده است که به موجب آن شریک چینی تا زمانی که قادر به تولید یک محصول با کیفیت «درجه یک» نشده باشد موظف به پرداخت هیچگونه حق امتیاز نخواهد بود؛ نیازی به گفتن نیست که طرف چینی هرگز به تولید محصول «درجه یک» دست نیافت اما موفق شد مقدار زیادی از محصولات با سطح کیفی «درجه دو» را بدون آنکه حتی یک پنی به تامین­کننده فناوری پرداخت کند با سود بسیار زیاد به فروش برساند.

بر اساس قوانین چین، قراردادهایی که باید متعاقبا توسط مقامات دولتی چین تایید شوند تنها با درج امضاهای اولیه الزام آور نخواهند بود، بلکه صرفا پس از اخذ تاییدیه­های دولتی لازم اثر بخشی حقوقی مورد نظر را خواهند داشت (این فرآیند در غرب نیز رایج است). وزارتخانه­های دولت مرکزی و سازمان­های استانی یا شهریِ تابعه مسئول صدور اینگونه تصویب­نامه­ها هستند. اینکه یک پروژه در چه سطحی تصویب شود به میزان سرمایه­گذاری و ماهیت آن پروژه بستگی دارد. قانون سرمایه­گذاری جدید چین رویکرد «لیست منفی» را اتخاذ نموده است؛ «لیست منفی» یک ترتیب نظارتی است که ضرورت اخذ تاییدیه­های دولتی برای ایجاد یک کسب‌وکار توسط سرمایه­گذاران خارجی در بسیاری از بخش­ها و حوزه­های صنعتی را از بین می­برد[[323]](#footnote-323).

راه‌اندازی کسب‌وکار تنها آغاز یک فرآیند طولانی است. درخواست­های جداگانه­­ای را باید به مقامات مالیاتی، نهادهای ارزی، اداره گمرک و مهم‌تر از آن­ها نهادهای تنظیم و مقرره­گذاری کسب‌وکار مربوطه ارسال نمود. افزون بر این، باید رضایت­مندی و پشتیبانی فعال مقامات محلی را در خصوص مجموعه­ای از موضوعات تحت صلاحیت ایشان از جمله ایجاد اطمینان از تامین آب و برق، مصالح و نیروی کار، طرح­ها و هزینه­های ساخت و ساز ساختمان­ها و رعایت مقررات محیط زیستی به دست آورد. مشاوران توصیه می­کنند که، در صورت امکان، این تاییدیه­ها و تعهدات پیش از امضای قرارداد اخذ شوند؛ اگر موفق به این کار نشدیم، بهتر آن است که قرارداد را مشروط بر اخذ آن­ها نماییم.

## گفتار پنجم) داوری و میانجیگری

میانجیگری و داوری یک چیز نیستند. میانجیگری که در سنت چینی به آن به‌عنوان یک امر خوب و مطلوب نگریسته می­شود، فرآیند تسهیل­گری توافق میان دو طرف است. داوری که از نظرگاه فرهنگی چینی­ها یک راه­حل ضعیف­تر به شمار می­آید در واقع فرآیند یافتن مصالحه­­ای منصفانه به وسیله­ی شخصی ثالث (معمولا هیئتی از داوران) است. اکثر غربی­ها متوجه تفاوت این دو نهاد برای چینی­ها نمی­شوند، درحالیکه تمایز میان این دو در چین بسیار مهم است. جای تعجب نیست که تعداد میانجی­­گرها در چین بسیار زیاد بوده (حدود 16 میلیون نفر در سال 2020) و در مقابل تعداد داوران چینی بسیار کم­تر از این تعداد است. دادگاه­ها و دیوان­های داوری حتی پس از شروع دادرسی طرفین را تشویق به مراجعه به میانجیگری می­کنند. بااین‌حال، از آنجایی که داوری در تفکر تجاری غربی ریشه دوانده است، چینی­ها درحال سازگاری با آن هستند.

چینی­ها قرن هاست که از نهاد میانجیگری استفاده می­کنند؛ روش­های میانجیگری در این کشور نیز از آموزه­های کنفوسیوس سرچشمه می­گیرد. اساسا، میانجیگری به دنبال حل و فصل اختلافات به شیوه ای قابل قبول برای همه طرف­ها، بدون از دست دادن حیثیت و وجهه­ی افراد است؛ این شیوه حل و فصل اختلافات در وهله­ی نخست روشی برای خنثی نمودن یا از بین بردن رویارویی­ها است. غالب میانجیگری­ها -بیش از آنکه بر سر مسائل تجاری باشد- مربوط به مسائل خانوادگی و اجتماعی بوده و غیررسمی است . در چین، همواره حل و فصل اختلافات به ابتکار طرفین دعوا و از طریق کمیته­های میانجی­گری یا گروه­های میانجی­گر در محل زندگی یا محل کار مورد تشویق و تاکید قرار می­گیرد. میانجی­گرها از درون همان محله انتخاب شده و برای واجد شرایط بودن نیازی به آموزش رسمی ندارند. اخیرا نیز تاکیدات برای استفاده از میانجیگری در رسیدگی­های قضایی افزایش قابل توجهی یافته است. در این باره، دیوان عالی خلق تا آنجا پیش رفت که به دادگاه­های محلی دستور داد تا در دعاوی مدنی و تجاری در هر مورد که امکان آن وجود داشته باشد اقدام به میانجیگری نماید. گزارش شده است که حدود 60 درصد از پرونده­های مدنی بدوی با میانجیگری در چین حل شده است. ]با این حال باید در نظر گرفت که[ ابتکار دیوان عالی خلق برای احیای میانجیگری در دادرسی­های قضایی در سال­های اخیر شروع به کمرنگ­ شدن کرده است. قضات درحال وجهه یافتن بعنوان دادرسان حرفه­ای و نه به‌عنوان میانجی­گر هستند.

داوری در مقایسه با میانجی­گری بسیار آیین­مندتر است. در مواردی که هر دو طرف اختلاف دو نهاد چینی باشند، داوری باید در داخل چین و به تحت لوای یکی از کمیسیون­های داوری مقرر در این کشور انجام شود. جایی که یکی از طرفین اختلاف خارجی است، این امکان وجود دارد که یک مکان خارجی به‌عنوان محل یا مقر داوری انتخاب گردد. کشور سوئد بنا بر دلایلی که به قرن هجدهم باز می­گردد همواره یکی از مکان­های ترجیحی برای حل و فصل اختلافات راجع به جوینت­ونچرهای چینی بوده است. در سال 2005، اختلاف میان PepsiCo Investment (چین) و یکی از شرکای چینی جوینت ونچر این شرکت در سیچوان از طریق داوری در استکهلم حل و فصل گردید. مقر داوری اختلاف مشهور Danone–Wahaha در خصوص سرنوشت جوینت­ونچر چینی این دو شرکت، قبل از اعلام توافق در سپتامبر 2009، در استکهلم قرار داشت. در حال حاضر، شهرهای سنگاپور، لندن و هنگ­کنگ رقبای نزدیک استکهلم برای پذیرش حل و فصل اختلافات از طریق داوری هستند.

با این همه، باید در نظر داشته باشید که از منظر حقوق چین در جایی که هر دو طرف داوری به معنای حقوقی کلمه «چینی» هستند، توافق بر انتخاب یک مرجع خارجی برای حل و فصل اختلاف از طریق داوری مردود خواهد بود. شرکت­های سرمایه گذاری خارجی که بر اساس قوانین چین راه­اندازی شده­اند (شامل شرکت­های با مالکیت کامل خارجی، جوینت­ونچرهای شرکتی و جوینت­ونچرهای تعاونی) اگرچه از منظر اقتصادی از طرف خارجی­ها تامین مالی شده­­اند، از نظر حقوقی همگی شرکت­های چینی (و نه خارجی) تلقی می­شوند. بنابراین، همانطور که پرونده داوری نیروگاه­های بادی[[324]](#footnote-324) مشخص است، شرکت چینی تابعه­ی یک شرکت خارجی عموما طبق قوانین چین به‌عنوان یک شرکت چینی تلقی شده و در صورتی که در روابط خود را با شرکای چینی دچار مشکل شود نمی­تواند برای حل و فصل اختلافات خود به داوری بین­المللی متوسل شود.

**پرونده داوری نیروگاه­های بادی**

فقط به این دلیل که هر دو طرف یک قرارداد تجاری در چین خودشان توافق دارند که در صورت بروز اختلاف بین آن­ها به داوری بین المللی متوسل شوند، لزوما به معنای قابل تحقق بودن چنین انتخابی نیست.

چین به خوبی از نیاز به تغییر منبع تولید برق (از زغال سنگ به انرژی­های تجدید­پذیر) آگاه است. در سال 2007، سهم هریک از منابع در تولید برق چین به این نحو بوده است: 83 درصد زغال سنگ، 15 درصد انرژی آبی، 1.3 درصد انرژی هسته­ای و تنها 0.27 درصد انرژی بادی؛ البته سهم انرژی بادی در تامین برق این کشور به سرعت در حال افزایش است.

ظرفیت تولید برق نیروگاه­های بادی چین از 115.6 گیگاوات در سال 2014 به سطح 347.2 گیگاوات در سال 2025 افزایش خواهد یافت. رشد ظرفیت­های انرژی بادی چین به موازات تثبیت اقتصاد جهانی تا پایان دوره پیش­بینی شده به وقوع خواهد پیوست و بطور سالانه در حدود 56.8 گیگاوات به تاسیسات مربوطه اضافه خواهد شد. جالب اینجاست که برخلاف دیگر غول­های انرژی بادی مانند بریتانیا، ظرفیت بادی چین غالبا از بادهای خشکی (ساحل به دریا) خواهد بود، که انتظار می­رود بیش از 96 درصد از کل تاسیسات (حدود 334.7 گیگاوات) متاثر از این بادها باشند و تنها 12.4 گیگاوات از برق تولیدی مربوط به بادهای دریایی (دریا به ساحل) است.

نزدیک به نیمی از 63 گیگاوات برق بادی اضافه شده در سطح جهان در سال 2015 توسط چین نصب گردید... و درحال حاضر حدود یک سوم از کل ظرفیت برق بادی جهان متعلق به این کشور است. بر اساس داده­های آماری، این رقم تقریبا دو برابر ظرفیت برق بادی ایالات متحده (17 درصد) و سه برابر آمارهای آلمان (10 درصد) است.

از نظر دیوان عالی خلق چین داوری بین المللی قابل قبول در این کشور باید یکی از سه معیار ذیل را داشته باشد:

«در سال 2006 بزرگترین نیروگاه بادی چین در استان جیانگ­سو ساخته شد... این نیروگاه با توان بادی 108 مگاوات در واقع یک مدل نمایشی برای ]توان[ چین محسوب می­شد. این کارخانه توسط یک سرمایه­گذاری مشترک (جوینت ونچر) با نام شرکت Jiangsu Wanyuan ساخته شد. این جوینت ونچر برای خرید توربین­های خود یک قرارداد خرید با شرکت LM Tianjin Co -که به طور کامل در مالکیت شرکت دانمارکی LM Denmark (بزرگترین تولیدکننده توربین بادی جهان) است- داشت.

شرط حل اختلاف مندرج در قرارداد آن­ها اینگونه مقرر می­نمود:

• این توافق تحت حاکمیت **کنوانسیون سازمان ملل متحد در مورد قراردادهای بیع بین­المللی کالا** (وین، 11 آوریل 1980) است.

• چنانچه اختلاف از طریق مذاکره دوستانه قابل حل و فصل نباشد، اختلاف باید به اتاق بازرگانی بین المللی («ICC») برای داوری در پکن ارجاع شود.

در ادامه، شرکت Jiangsu Wanyuan توربین­های بادی خریداری شده از شرکت LM Tianjin را مجددا به سایر خریداران چینی فروخته و نصب کرد. اگرچه در فرآیند رسیدگی دادگاه اشاره­ای به این مطلب نشده است، احتمالا همین موضوع سبب بروز اختلاف میان طرفین شد: شرکت تابعه دانمارکی از اینکه مشتری خودش توربین­های این شرکت را در بازار به قیمتی پایین­تر به فروش رسانده بود رضایت نداشت. به هر حال، حکم نهایی دادگاه عالی خلق جیانگ سو و سپس دیوان عالی خلق این بود که LM Tianjin نمی­تواند به داوری بین المللی، حتی در پکن، مراجعه نماید زیرا هر دو طرف قرارداد از نظر حقوقی چینی محسوب می­شوند.

• یک طرف یا هر دو طرف اتباع خارجی، افراد بدون تابعیت یا اشخاص حقوقی خارجی باشند؛

• یا موضوع اختلاف در یک کشور خارجی قرار گرفته باشد؛

• یا مسائل مورد اختلاف در یک کشور خارجی رخ داده باشد.

بنگاه­های سرمایه­گذاری خارجی، شرکت­های جوینت­ونچری قراردادی و شرکتی و همینطور شرکت­های با مالکیت کامل خارجی­ها که با سرمایه خارجی در چین ثبت شده­اند همگی طبق قانون جمهوری خلق چین نهادهایی داخلی و ملی محسوب می­شوند.

به نظر می­رسد شرکت­های با مالکیت کاملا خارجی که در مناطق آزاد تجاری چین ثبت شده­اند را می­توان یکی از استثنائات اصل فوق دانست. یکی از دادگاه­های شانگهای طی حکمی که در سال 2015 صادر شد، تمایل خود برای اثربخشی به انتخاب سنگاپور به‌عنوان مقر داوری توسط دو شرکت کاملا خارجی تاسیس شده در منطقه آزاد تجاری شانگهای را نشان داد. بااین‌حال، هنوز مشخص نیست که در عمل این رویکرد تا چه اندازه توسط سایر دادگاه­های چینی پذیرفته شده است.

## گفتار ششم) مالکیت فکری

آنگونه که مشهور است، در روابط تجاری بین المللی با چین حوزه مالکیت فکری همواره مشابه نوعی میدان مین­گذاری شده­ی قانونی بوده است و اغلب یکی از دشوارترین جنبه­های حقوقی در مذاکرات تجاری است. بر اساس گزارش سازمان جهانی گمرک، 75 درصد از کالاهای تقلبی کشف شده در سراسر جهان بین سال های 2008 تا 2010 از مبدا چین بوده است. یک مطالعه در سال 2013 توسط کمیسیون «سرقت مالکیت فکری آمریکا» تخمین زده بود که هزینه سالانه سرقت جهانی حقوق مالکیت فکری برای اقتصاد ایالات متحده 300 میلیارد است که از این میزان ضرر چیزی حدود 50 تا 80 درصد مربوط به فعالیت­های چین است. برای سال­ها، چین در فهرست «اولویت نظارتی» سازمان نمایندگی تجاری ایالات متحده بوده است که خود نشان می­دهد حمایت و اجرای حقوق مالکیت فکری کماکان تا چه اندازه به‌عنوان یک چالش مهم برای این کشور باقی مانده است.

بخشی از مشکل مربوط به این است که هیچ رسم و سنت پایداری برای حمایت از حق ثبت اختراع یا حق چاپ در ادوار امپراتوری­های چین وجود نداشته است. این بدان معنا نیست که- آنگونه که برخی از نویسندگان نوشته­اند- چینی­ها با سرقت هیچ مشکلی ندارند. سرقت فکری و ادبی عملی غلط بوده و در چین نیز غیرقانونی است. رهبران چین به طور عمومی نقش اساسی حمایت از حقوق مالکیت فکری (IPR) در تحریک نوآوری در داخل کشور و متعاقبا بالا بردن جایگاه اقتصاد چین در زنجیره ارزش جهانی را مورد تصدیق قرار داده­اند. با این‌حال، اجرای قوانین راجع به مقابله با سرقت حقوق فکری، فشاری مازاد بر توان نظام حقوقی و اجرایی چین تحمیل نموده است. نقض آنلاین حقوق مالکیت فکری نیز درحال افزودن بار بیشتر بر نظام اجرایی مالکیت فکری چین است که تا پیش از آن نیز به میزان لازم توسعه نیافته بود.

اگر بخواهیم قضاوتی منصفانه داشته باشیم، در سال­های اخیر چارچوب قانونی و نهادی حمایت از حقوق مالکیت فکری در چین همواره در حال بهبود بوده است. چین قانون ثبت اختراع، قانون علائم تجاری و قانون حق چاپ خود را با ظرافت و دقت­نظر کامل تدوین نموده و به طور پیوسته مقررات و قوانین مالکیت فکری جدیدی را به تصویب رسانده است. اقدامات حمایتی از حقوق فکری و معنوی در سراسر کشور اجرا شده است؛ موضوع ظرفیت­سازی برای مبارزه با نقض حقوق مالکیت فکری جایگاه بالایی در دستور کار دولت داشته است. بسیاری از دادگاه های چین، از جمله دیوان عالی خلق، مدت هاست که یک بخش تخصصی برای رسیدگی به پرونده­های مرتبط با مالکیت فکری ایجاد کرده­اند. چهار دادگاه تخصصی مالکیت فکری اخیرا در پکن، شانگهای، گوانگجو و بندر آزاد تجاری هاینَن راه‌اندازی شده­ است تا به تربیت مجموعه­ای متمرکز از متخصصین و بهبود کارکرد سیستم اجرای حقوق مالکیت فکری کمک گردد. بااین‌حال، حتی با وجود این قوانین و نهادسازی­های جدید، شرکت­های خارجی کماکان نسبت به موضوع نقض حقوق مالکیت فکری به طور کامل آسودگی خاطر ندارند.

**استارباکس**

شرکت Starbucks Corporation (Starbucks Co.) علامت تجاری خود با عنوان «Starbucks» را در سال 1996 در چین به ثبت رساند و در سال 1999 نیز نویسه­گردانی Starbucks با حروف چینی را به صورت «Xing Ba Ke» ثبت نمود (در زبان چینی، «xing» به معنای ستاره است و «ba ke» نیز به دلیل نزدیکی آوایی با کلمه bucks انتخاب گردید). در سال 2000، هنگامی که شرکت استارباکس تصمیم گرفت کسب‌وکار خود را در شانگهای گسترش دهد، متوجه این موضوع شد که یک شرکت محلی در شانگهای که در سال 2000 راه‌اندازی شده بود– Shanghai Xing Ba Ke Coffee Shop Ltd (Shanghai Xing Ba Ke)- پیش از آن شروع به استفاده­های متعدد و مختلف از علامت سبز رنگ استارباکس و نام Xing Ba Ke کرده بوده است.

شرکت استارباکس در دسامبر 2003 نسبت به طرح دعوا علیه شرکت محلی Shanghai Xing Ba Keاقدام کرد. شعبه دوم دادگاه میانی خلق شانگهای در دسامبر 2005 به نفع شرکت استارباکس تصمیم گرفت و اینگونه حکم داد که شرکت استارباکس و نام چینی آن «Xing Ba Ke» اسامی کاملا شناخته شده و مشهوری بوده و از اینرو مطابق قوانین چین مستحق حمایتی ویژه هستند. شرکت محلی به پرداخت غرامتی پانصدهزار یوانی به شرکت استارباکس محکوم و از بکارگیری علامت و نام تجاری «Xing Ba Ke» منع شد. پس از صدور حکم، شرکت محلی نسبت به آن درخواست تجدیدنظرخواهی نمود. دادگاه عالی خلق شانگهای در ژانویه 2007 تصمیم دادگاه نخستین را تایید کرد.

علائم تجاری شناخته شده و مشهور حتی در صورتی که در چین به ثبت نرسیده یا صاحب علامت تجاری آن را دیرتر از سایرین ثبت نماید مورد حمایت قانونی چین قرار می­گیرند. بااین‌حال، مطابق قانون چین، تعیین شناخته شده بودن یا نبود یک علامت تجاری در صلاحیت دادگاه­ها است. با وجود پیروزی «Starbucks» در دادگاه چین، برای بسیاری از تجار در این زمینه کماکان عدم اطمینان وجود دارد. شرکت فایزر در نبرد حقوقی خود برای ثبت آوانویسی چینی «Viagra» شکست خورد چرا که یک شرکت محلی گوانگجویی قبل­تر از آن نام مزبور را ثبت کرده بود. اخیرا، یک دادگاه در چین حکم داد که یک تاجر در ووهان می­توانسته به طور قانونی محصولاتی را با نویسه­گردانی «Louis Vuitton» با حروف چینی به فروش برساند زیرا مالک قانونی برند LV نام چینی برند را در چین ثبت نکرده بود.

با چند اقدام احتیاطی ساده می­توانید مکان­یابی و برخورد قانونی با ناقضان را آسان تر کنید:

1. یک فهرست موجودی از حقوق مالکیت فکری مورد حمایت خود تهیه کنید.
2. یک مدیر مالکیت فکری منصوب کرده تا مسئول پاسداری از حقوق مالکیت فکری فعلی شما بوده و بازار چین را برای یافتن هرگونه تخلف تحت رصد داشته باشد.
3. همه چیز را در سریع­ترین زمان ممکن به دو زبان انگلیسی و چینی در چین ثبت کنید تا از هزینه­های بسیار بالای دعاوی قضایی- هم از نظر مالی و هم از نظر زمانی (مورد استارباکس را مدنظر داشته باشید)- و همینطور از عدم قطعیت­ها (بداقبالی­های فایزر را در نظر بگیرید) جلوگیری کنید.
4. پیمایش­ مستمر بازار برای اطمینان از عدم نقض علائم تجاری، حق ثبت اختراع و یا حق چاپ.
5. حتی اگر چندان انتظار جبران خسارت ندارید، به دادگاه مراجعه کنید زیرا مقامات تا زمانی که موضوع به دادگاه­ها نرسد (و توجه رسانه ها را به خود جلب نکند) آن را جدی نخواهند گرفت.

معضل نقض مالکیت فکری به هیچ وجه منحصر به چین نبوده و چه بسا ]در سرزمین اصلی[ چین در مقایسه با بسیاری از نظام­های حقوقی اقدامات بیشتری برای مقابله با این مسئله انجام می­دهد. تایوان نیز محفل بسیاری از سارقین نرم افزار و موسیقی است (به طرز عجیبی، دولت ایالات متحده نسبت به ناقضین ساکن تایوان در مقایسه با کسانی که در سرزمین اصلی چین قرار دارند واکنش بسیار کم­تری نشان می­دهد)؛ اندونزی، مالزی و تایلند نیز همگی سلاطین سرقت مالکیت­های فکری مخصوص به خود را دارند. و البته میزان سرقت معمول و روزمره نرم افزار در بسیاری از خانه­ها و ادارات در غرب هرگز در آمارها مورد اشاره قرار نمی­گیرد.

## نتیجه­گیری

به طور خلاصه، سیستم حقوقی در چین در حال رسیدن به سطح بالاتری از پیچیدگی و پختگی است و این موضوع برای صاحبان کسب‌وکار پیامدهایی دارد. از یک سو، در مقایسه با هر زمان دیگری در تاریخ چین، در حال حاضر حمایت قانونی بیشتری برای مشاغل، از جمله مشاغل غربی وجود دارد. در عین حال، توسل به قانون یک گزینه پیچیده و توام با ریسک است، به‌ویژه به این دلیل که سیستم حقوقی چین هنوز در وضعیت تکامل مستمر و عدم ثبات قرار دارد.

سی سال پیش، تعداد کمی از کسب و کارهای فعال در چین احساس می­کردند به استخدام یک وکیل چینی نیاز دارند- در فرضی که اصلا می­توانستند یک وکیل پیدا کنند؛ همیشه اولویت با ایجاد یک گوانشی مناسب و گسترش هرچه بیشتر ارتباطات بود. در حال حاضر، استخدام یک وکیل محلی برای بررسی قراردادها و مشاوره دادن در مورد قوانین و مقررات تجاری ملی و محلی حتی اگر ضروری نباشد منطقی به نظر می­رسد. به نظر ما، جز در پروژه­های سرمایه­گذاری بزرگ و پیچیده، موسسه­های حقوقی چینی به دلیل دانش محلی بهتر و همچنین دارا بودن گوانشی قوی­تر با مقامات دولتی احتمالا آروده بیشتری برای شما خواهند داشت. بااین‌حال، چین هنوز تا رسیدن به نقطه­ی مطلوب از حیث داشتن یک سیستم حقوقی غربی که در آن دادگاه ابزار اصلی برای حل و فصل اختلافات است فاصله زیادی دارد. داوری و میانجیگری کماکان ابزارهای مهمی­اند. اگر زمانی اختلافی پدید آمد، مسیری را انتخاب کنید که احتمال رضایت­بخشی آن در فضای کشور چین بیش­تر باشد، نه آنکه شیوه­ای را اتخاذ کنید که در کشور خودتان بهترین کارکرد را دارد.

و در نهایت به یاد داشته باشید: اگرچه قانون مهم است، اما جایگزینی برای گوانشی نیست. این دو سیستم، یعنی چارچوب قانونی و روابط، در کنار یکدیگر و اغلب پشت سر هم (زنجیره­وار) عمل می­کنند.

\*\*\*\*\*

## *یک گریز اخلاقی*

تا کنون دو مورد از اساسی­ترین حقوق مصرف­کننده[[325]](#footnote-325) پذیرشی جهانی یافته­اند: حق عدم خرید مجدد و حق آگاهی دادن به دیگران در مورد یک محصول. در شرایطی که بسیاری دیگر از حقوق قانونی مصرف­کننده­- که وجود و شناسایی­شان در قوانین موضوعه برای غربی­ها بدیهی به شمار می­آید- وجود ندارند، «نرخ های خرید مجدد» و «تبلیغات شفاهی» دو نیروی قدرتمند بازاریابی هستند که در چین با اهمیت نسبتا بیشتری به کار می­آید. در این گفتار مختصر در مورد پرسش­ کلیِ چیستی «حق­ها» و جنبه­ی تاریک گوانشی، یعنی فساد، تاملی خواهیم داشت.

گفتار حاضر به شرح زیر دسته­­بندی شده است:

• **توسعه.** قرن ها پیش، جوامع شرقی و غربی به تکلیف­ها بیش از حق­ها توجه داشتند. در اینجا منظور ما همه­ی انواع حق­های انسانی، سیاسی و اقتصادی است. مطالبه­ی حقوق در غرب در مقایسه با چین رشد سریع­تری داشته است. این فرآیند ، مانند پدیدار شدن مفهوم دموکراسی، هم مزایا و هم معایبی دارد. بنظر ما هیچ مرجع برتری وجود ندارد که بتوان بر اساس آن یک سنت را بر سنتی دیگر مرجح دانست، اما همراهی داشتن با جریان تغییر ارزش­ها مزایایی تدریجی دارد. هریک از نظام­های اخلاقی در کلی­ترین معنای خود منعکس­کننده­ی شیوه­ی پایش افراد جامعه توسط فرهنگ است. هم‌زمان با گرایش فرهنگ­های جهانی به سمت آمیختگی هر چه بیشتر، ما در حال حرکت به سمت ایجاد یک دیدگاه جهانی در باب مفاهیم و مصادیق حق­ و اخلاق هستیم. هرچند این فرآیند یکی شدن آنچنان هم ساده نیست، چرا که در حال حاضر هم‌زمان شاهد وقوع دو پدیده جهانی شدن[[326]](#footnote-326) و محلی­سازی[[327]](#footnote-327) هستیم. بالکان یک نمونه قابل ذکر در این مورد است.

• **حقوق قراردادها.** پشتوانه­ عملیات­های تجاری در غرب حقوق قراردادها بوده و در چین گوانشی است. بهره­گیری افراطی و نابجا از فرآیند های قانونی به همان اندازه فسادزا است که استفاده بیش از حد از گوانشی می­تواند موجب فساد شود؛ در واقع، فساد در افراط نهفته است نه در آن جنس و محصول مورد استفاده. تعیین اینکه در چه نقطه­ای رویه­های تجاری سالم به رویه­های فاسد تبدیل می­شوند تا حد بسیار زیادی به فرهنگ مربوطه بستگی دارد. برخی از اعمال چینی در ایالات متحده از مصادیق رویه­های فاسد تلقی شده و برعکس، برخی از اقدامات تجاری رایج در ایالات متحده در چین فاسد در نظر گرفته می­شوند. مسئله این نیست که آیا اعمال مورد نظر ذاتا فضیلت­مند هستند یا خیر بلکه موضوع آن است که آیا یک رویه­ تجاری مورد بحث منافع عمومی را در آن زمینه کاهش می­دهد یا خیر. این البته موضعی نسبی­گرایانه در مورد این بحث است.

• **اگر فعالان در بازار به­طور مسئولانه عمل کنند، آیا حق­ها به طور خودکار رعایت می­شوند؟** در انتها به ارائه توصیه­هایی عملی، هرچند بدون تضمین موفقیت، می­پردازیم.

### *توسعه حقوق و تکالیف*

نیاز به هماهنگی میان حق­ها و تکالیف ]مسئولیت­ها[ مدت هاست که در شرق و غرب جهان مورد توجه قرار گرفته است، اما رابطه­ی این دو مفهوم هیچ­گاه صفر و یکی نیست. داشتن حقوق کمتر به معنای داشتن مسئولیت­های بیشتر یا کمتر نیست. این دو مفهوم هرچند مفاهیمی مرتبط اما مستقل­اند. از قدیمی­ترین ایام، جایگاه یک فرد در جامعه همواره با مسئولیت­های او توصیف می­شده است؛ در دیدگاه کنفوسیوس نیز فرد به همین شیوه توصیف می­گردد. اندیشه­ی «حق­ها» موضوعی جدید است؛ برای مثال این ایده در غرب غالبا از 300 سال پیش و عصر روشنگری سرچشمه می­گیرد. از جستجوی کتاب مقدس مسیحیان چیز زیادی در مورد حقوق یک فرد پیدا نخواهید کرد- اگر نگوییم هیچ چیز. انجیل (عهد جدید) مکررا مسئولیت فرد در برابر خداوند و بعد از آن مسئولیت­ها در مقابل همسایه را گوشزد می‌کند. در عهد عتیق نیز جنبه­ی تکلیفی به مراتب سنگین­تر است.

احتمالا دکارت، با تمرکز نمودن بر مفهوم هویت، به توسعه این ایده کمک کرد که اگر دیگران نسبت به من تکلیفی داشته باشند، این خود به من برخی حقوق، و یا حداقل بعضی انتظارات، اعطا می‌کند. اگر شوهر *باید* به همسرش وفادار باشد، پس زن می­تواند ]بر این اساس[ از شوهرش *انتظار* وفاداری داشته باشد. «حق­» به معنای استحقاق انسان یا مصرف­کننده، در قرن هجدهم به‌عنوان یکی از موضوعات مرتبط با انصاف مورد حمایت قرار گرفت. اگر انتخابی میان داشتن یا نداشتن حق داشته باشم، داشتن حق را ترجیح می­دهم. و با توجه به این، چرا باید بی­آنکه دیگران حقی داشته باشند من حق داشته باشم؟ به همین علت ایده­ی دو سویه بودن حق به رسمیت شناخته شد. بردگان هیچ حقی نداشته یا اگر داشتند تعداد آن زیاد نبود و وضعیت تا همین اواخر که نسل بشر با این موضوع مشکل داشت به همین نحو بود. معادل لاتین «حق» یعنی «Rights» از جهت ریشه­شناسی از واژه «straight» گرفته شده است و از حیث ساختاری مانند واژه یونانی «ortho» در «orthodox» بخشی از آن است. منطقی است که برای دیگران نیز حقوقی مشابه با آن حق­هایی که برای خود انتظار داریم قائل شویم.

آنچه در اینجا مهم است این است که حقوق از مسئولیت­ها (تکالیف) رشد یافته و ]در مسیر تاریخ[ تقاضاها برای شناسایی حق­های بیشتر فرآیند ی افزایشی داشته است. اما شناسایی و افزایش شمار حق­ها تا کجا باید پیش برود؟ افزایش حقوق لزوما به معنای کاهش تکالیف ]یا برعکس[ نیست. بااین‌حال، اگر همه افراد تنها حقوق خود را مطالبه کنند و هیچ‌کس مسئولیت­های خود را انجام ندهد، جامعه از هم خواهد ­پاشید. شارحین شرقی مانند «لی کوان یو»[[328]](#footnote-328) سنگاپوری به انحطاط اخلاقی غرب اشاره داشته­اند، به این معنی که: ]در جوامع غربی[، مسئولیت­ در قبال دیگران در زیر حجم مطالبه­ حقوق شخصی مدفون شده است. حقوق بشر و حقوق مصرف­کننده بسیار مهم­اند اما در جایی که دیگران مسئولیت­های خود را انجام نمی­دهند شاید حقوق بشر و حقوق مصرف‌کننده نیز ارزش چندانی نداشته باشد. جهان شاهد این بوده است که شمار بیشتری از کشورهای کوچک خواستار استقلال کامل خود، به‌عنوان یک حق دموکراتیک، هستند. در عین حال، اتحادیه اروپا، به‌عنوان یکی از حامیان پر سر و صدای حقوق بشر در جهان، بدون مراجعه به آراء شهروندان اقدام به انعقاد متعاهداتی جدید برای خود می­نماید (چرا که، بی­تردید، شهروندان به ]بسیاری از این معاهدات[ رای نخواهند داد). آمریکایی­ها بی آنکه توجهی به حقوق بشر داشته باشند سال­ها زندانیان را در خلیج گوانتانامو حبس می­کنند. ]همانطور که مشاهده می­کنید[ چینی­ها برای بدبینی خود ]نسبت به جهان غرب[ توجیهاتی دارند.

دومین نکته که باید توجه داشت آن است که پدید آمدن حق­ها از دل مسئولیت­ها، به هر دلیلی، در چین بسیار کندتر از غرب اتفاق افتاد. این موضوع می­تواند به این دلیل باشد که، همانگونه که در فصل گذشته بیان شد، احتمالا جوامع آرام و با ثبات می­توانسته­اند از طریق اتکاء بر مسئولیت­های متقابل به قدر کافی امور اجتماعی را مدیریت کرده و نیازی به شناسایی حق­ یا حقوق قراردادها نداشته­اند. وانگ گونگوو، معاون سابق دانشگاه هنگ‌کنگ، زمانی اینگونه بیان داشته بود که «چینی­های باستان فقط نسبت به تکالیف شناخت داشته و هیچ تصوری از حقوق نداشتند. فارغ از اینکه دیدگاه مردم در سرزمین اصلی چین چگونه است، روشن است که چینی­های خارج از کشور (سرزمین اصلی) در زمان­هایی بعدتر مفهوم حقوق را با اشتیاق تمام مورد پذیرش قرار دادند.

سوم، با وجود اینکه دو مفهوم «حقوق» و «تکالیف» مفاهیمی جهانی هستند، گزینش و تعیین مصادیق هر یک از آن­ها از فرهنگی به فرهنگ دیگر و از عصری به عصر دیگر متفاوت است. این دو مفهوم ]و مصادیق آن[ همواره در حال تکامل هستند. امروزه بریتانیا حیوانات را نیز ]مشابه انسان­ها[ موضوع و صاحب حق می­داند.[[329]](#footnote-329) به موازات هوشمندتر شدن رایانه­ها، احتمالا می­توانیم در آینده انتظار «حقوق رایانه­ها» را داشته باشیم. ما هیچ دلیلی دال بر خدادادی بودن هیچ یک از این حقوق و تکالیف نمی­بینیم: حق­ها و تکالیف همان هستند که جوامع مختلف تصمیم می­گیرند آنگونه باشند ]به عبارت دیگر، حق­ها و تکالیف منشایی ذاتی یا مابعدالطبیعی نداشته و جوامع آن­ها را خلق می­کنند[.

در حالی که رسانه­های غربی به طور مداوم در مورد حقوق بشر یا حقوق مدنی صحبت می­کنند، تمامی این حق­ها تنها بخشی از زنجیره­ای از حقوق هستند که از جمله شامل حقوق اقتصادی نیز می­شود. بی­ تردید ایجاد نهاد بازار آزاد در جمهوری خلق تاثیر چشمگیری بر ]شکل­گیری و میزان توجه به[ حق­های اقتصادی در این کشور داشته است و برخی از مفسران معتقدند که مصرف­کنندگان چینی در مورد حقوق اقتصادی در مقایسه با حقوق مدنی علاقه و توجه بیشتری از خود نشان می­دهند. در حال حاضر ما شاهد نوعی از پدیده جهانی شدن هستیم که فرهنگ­ها را مجبور می­سازد تا استانداردهای راجع به حق­ها و تکالیف را میان خود سازگار نمایند. همانطور که به نظر می­رسد برخی از دوستان آمریکایی ما نیز معتقدند، این نگرش به جهانی شدن لزوما ایجادگر ]یا به دنبال ایجاد[ یک مجموعه­­ی صحیح یا جهان­شمول از حق­ها نیست. تهاجم آمریکا به عراق در سال 2003 این دیدگاه را تقویت نمود که آمریکا فکر می‌کند هر آنچه خودش می­گوید مصداق و تعریف­گر *حقوق بشر جهانی* است.

واقعیت این است که نزدیک­تر شدن جوامع به یکدیگر و به عبارتی کوچک‌تر شدن کره­ی زمین ملت­های جهان را مجبور می­سازد تا تکاملات فرهنگی خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارد. تحمیل استانداردهای اخلاقی توسط یک فرهنگ به فرهنگی دیگر، مصداقی از فاشیسم اخلاقی در معنای اصیل واژه «fascism» است. از سوی دیگر، وقتی که قرار است ما در کنار هم زندگی کنیم، درگیری­ها و سوء تفاهمات تنها زمانی کاهش می­یابدکه اجازه دهیم استانداردهای ما با هم و در کنار یکدیگر تکامل پیدا کنند. این به نوبه خود مستلزم آن است که هر فرهنگ به اخلاقیات دیگری احترام بگذارد، حداقل به این معنا که تلاش نماید ریشه­های فلسفی و تاریخی سایر جوامع را درک کند. این که یک جامعه استانداردهای فرهنگی خود را به‌عنوان استانداردهایی جهانی تلقی کند نه‌تنها متکبرانه بلکه غیرمفید است. چنین رویکردی قبلا *استعمارگرایی* نامیده می­شد.

اندیشمندان غربی که تفکراتی خطی دارند از توانایی چینی­ها برای حفظ هم‌زمان حجم قابل توجهی از فلسفه­های به ظاهر متضاد- مثل آیین نیاکان، دائوییسم، کنفوسیانیسم، لیگالیسم، بودیسم، مسیحیت و کمونیسم- متحیر هستند. انسان غربی تمایل دارد مجموعه­ای از باورها را با مجموعه دیگری جایگزین کند، در حالی که انسان شرقی تمایل دارد باورها جدید را در صورت امکان به باورهای قبلی اضافه نماید. این ممکن است به دلیل خود سنت دائوییستی نیز باشد.

به هر حال، در آیین کنفوسیوس، فرد با چیستی و چگونی روابطش با دیگران تعریف می­شود، در حالی که در غرب روابط ما با هویت شخصی ما تعریف می­شود ]به عبارت دیگر، در شرق، روابط اجتماعی فرد را تعریف می­کنند و در غرب، فرد است که روابط خود را تعریف می‌کند[. این تفکیک به شکلی اغراق آمیز بیان شد تا بتوانیم نکته مدنظر را منتقل کنیم. انسان با فضیلت­ فقط به همان اندازه­ای برای خود حق به دست می­آورد ]یا مطالبه می‌کند[­ که حاضر است همان حق­ها را به دیگران نیز بدهد: رفتارتان همانگونه باشد که می­خواهید نسبت به شما عمل شود. چنانکه در فصل قبل اشاره کردیم، چینی­ها تا همین اواخر حتی واژه­ای برای مفهوم «rights» نداشتند و واژه­ «chuan-li» را که برای ترجمه اندیشه سیاسی غرب در حدود یک قرن پیش ساخته شده بود از زبان ژاپنی قرض گرفتند.

### *حقوق قراردادها درمقابل گوانشی*

دو فرهنگ­ متباین حقوق-محوری در ایالات متحده و گوانشی-محوری در چین ممکن است ناشی از تفاوت­های ضروری میان دو جامعه­ی گاوچران و کشاورز بوده باشد. گوانشی، یا همان ارتباطات شخصی، متضمن نوعی دگردوستی متقابل است. وقتی لطفی از کسی پذیرفته می­شود، هم‌زمان این تکلیف به وجود می­آید که در وقت نیاز باید لطف طرف مقابل را جبران نمود. اما این خود بدان معناست که دو طرف انتظار این را دارند که برای مدت زمانی طولانی- که برای وقوع نیاز متقابل کافی باشد- در یک جامعه­ حضور خواهند داشت. برای قرن های متمادی، اکثریت قریب به اتفاق شهروندان چینی تمام عمر خود را در روستاهای خود زندگی می­کردند. نقل مکان به شهرها یک پدیده­ی بسیار متاخر است. برعکس، جامعه آمریکا از مهاجرانی تشکیل یافته بود که دائما در حال حرکت بوده و به همین دلیل انتظار لطف متقابل از افرادی که ممکن بود هفته آینده دیگر آنجا نباشند فایده­ای نداشت.

در اروپا، حقوق قراردادها تا پیش از قرن نوزدهم و زمانی که شهروندان شروع به مهاجرت و نقل مکان کردند، هرگز مسئله­ای بزرگ محسوب نمی­شد. حرف یک شخص تعهد او بود و اگر نمی­توانست به گفته­ی خود عمل کند، جامعه او را طرد می­کرد. اگرچه این گزاره­ای ظنی است، اما ما معتقدیم که حرکت به سوی حقوق قراردادها اتفاق می­افتد که عمل متقابل باید لاجرم به وضوح بیان گردیده و امری قابل اجرا باشد.

برخلاف برخی از باورهای غربی­ها، گوانشی را نمی­توان خرید. از این نظر گوانشی غیرقابل قیمت­گذاری است و این خود روشن می­سازد که چرا یک شخص در چین پیش از ایجاد یک تجارت به دنبال برقراری روابط دوستانه است، در حالی که در ایالات متحده این موضوع برعکس است. در غرب به طور غیرقابل درکی از تجارت کردن با دوستان احساس ناراحتی می­کنیم، در حالی که در چین، یک تاجر از تجارت با اشخاصی که رابطه­ی دوستی با آن­ها ندارد احساس معذب بودن می‌کند.

بنابراین پول دادن در پاکت­های قرمز- که بسته به مورد می­تواند مصداقی از فساد باشد یا نباشد- لزوما گوانشی نیست. اگر انجام تجارت با دوستان را فساد بدانید، «فساد» از نوع تعریف شما ناشی می­شود. ]این درحالی است که[ برخی دیگر نیز ممکن است تجارت نکردن با دوستان را امری مذموم و غیراخلاقی بدانند چرا که این امر نوعی اهانت به انتظارات جامعه­ است. چه کسی می­تواند بگوید کدام عقیده درست است؟

بنابراین، مسئله به بافت و شرایط محیطی محل فعالیت مربوط است: رویه­های کاملا اخلاقی چینی ممکن است در ایالات متحده فاسد تلقی شده و- همانطور که در حال حاضر بسیار بحث برانگیز شده است- رویه­هایی که در ایالات متحده کاملا اخلاقی محسوب می­شوند ممکن است در چین به‌عنوان اعمال فسادآور به شمار بیایند. در جایی که گوانشی یک هنجار است، رفتار به روشی غیرگوانشی باعث تخریب (فساد) تجارت می­شود. ورود برخی از رویه­های تجاری غربی به چین امروزه دقیقا به همین امر منجر شده است. مذاکرات دیزنی در سال 1999 میان شانگهای و هنگ‌کنگ، اگرچه احتمالا در سیاق نظام حقوقی ایالات متحده به‌عنوان رقابت منصفانه قابل تعریف باشد، اما در چین می­تواند به‌عنوان مصداقی از فساد در نظر گرفته شود.

در جوامع روستایی غالبا ساکن و غیرمتحرک که تا همین اواخر بخش عمده­ نظام اجتماعی چین را تشکیل می­دادند، روابط بین افراد و بین خانواده­ها بسیار طولانی بوده و گوانشی، با ابتناء بر زنجیره­های بی­پایان رسم هدیه دادن، اساسی­ترین عنصر روابط آن­ها است. به نظر ما، توسعه فرآیند های قانونی در چین بیش از آن که ارتباطی به ورود رویه­های تجاری غربی به این کشور داشته باشد، بیشتر به این علت اهمیت دارد که جایی که در آن تعداد زیادی از افراد از یک بخش کشور به بخش دیگر نقل مکان می­کنند ضرورتا نیازمند قواعد اجرایی جدید است.

فساد در چین قطعا یک مسئله قابل توجه است. از زمان اصلاحات اقتصادی، فساد به یکی از بزرگ‌ترین مشکلات پیش روی اقتصاد چین تبدیل شده و بسیاری از مردم عادی چین را به شدت نگران ساخته است. موضوع فساد نقش عمده­ای در اعتراضات سال 1989 داشت. همچنین، تعداد فزاینده­ای از مقامات دولتی را نیز راهی جوخه­ی اعدام با تیرباران از پشت­ سر نمود. چینی­ها به همان علتی که آلمانی­ها از تورم می­ترسند از فساد وحشت دارند: آسیبی که در گذشته­ (فساد برای چینی­ها و تورم برای آلمانی­ها) به همراه آورده بود را به یاد دارند.

اما این موضوع خود تاییدی بر این نکته است که گوانشی و فساد دو چیز یکسان نیستند؛ ارتباط این دو تا حدی شبیه به رابطه­ میان نوشیدنی و حالت مستی است. یک نفر می­تواند از نوشیدن لذت ببرد و در عین حال از دچار شدن به مستی نیز پرهیز کند ]آن چه تفاوت ایجاد می‌کند میزان و نوع استفاده از گوانشی است[. ]جالب است که [یکی از معادل­های چینی برای واژه فساد یعنی واژه zou houmen که به معنای «از درب پشتی رفتن» است را می­توان برای برخی اعمال که از حیث هنجاری کاملا به هنجار هستند به کار برد، رسوم و سنت­هایی­ مانند دادن *پاکت قرمز* (hongbao) در مراسمات و اعیاد چینی که طی آن یک پاکت قرمز حاوی مقدار کمی پول از طرف بزرگ­ترها به افراد کوچک‌تر داده می­شود. قطعا این نوع هدیه دادن در این موارد را نمی­توان از مصادیق فساد در نظر گرفت ]هرچند که در چینی برای توصیف این اعمال نیز از همان معادل قابل بکارگیری برای فساد یعنی «*zou houmen*» استفاده می­شود[. هدیه دادن یک سنت طولانی و شرافتمندانه در اکثر نقاط جهان است.

رد و بدل شدن کادوی کریسمس میان تاجران در بریتانیا در مقایسه با گذشته رواج بسیار کمتری دارد و علت آن نیز احتمالا بیش از آنکه ریشه در اخلاق داشته باشد، به دغدغه­مندی­های مالی حسابداران مربوط می­شود. بهانه­های اخلاقی مدیران مالی در این موارد ]برای مثال[ چیزی شبیه به مواضع وزیر خزانه­داری بریتانیا است که هنگام افزایش مالیات بر الکل، سیگار و یا بنزین ادعا می‌کند که این موارد همگی برای بالا بردن سطح سلامت عمومی صورت می­پذیرد ]درحالی که هدف اصلی عموما مسائل بودجه­ای کلان است[.

ترسیم مرزی میان رویه­های رفتاری فسادزا و بی­ضرر آسان نیست. ]برای مثال[، در «قانون رویه­های فاسد خارجی ایالات متحده»[[330]](#footnote-330) به طور خاص پرداخت­های تسریعی[[331]](#footnote-331) و انعام- یعنی پولی که برای تشویق مقامات به آن­ها داده می­شود تا کاری که به هرحال انجام می­شود را سریع­تر انجام دهند- از شمول قانون مستثنی شده است. برخی از دولت­ها اینگونه پرداخت­ها را به‌عنوان بخشی ضروری از مزد و حقوق در نظر می­گیرند، با این استدلال که در این وضعیت دولت­ها پول بیشتری به منظور خرج کردن برای مالیات دهندگان خواهند داشت . فساد یا همان رشوه پرداخت نمودن پول به شخصی به منظور انجام دادن کاری است که در حالت عادی نباید آن را انجام دهد.

بااین‌حال، این موضوع به این سادگی هم نیست. یکی از مدیران ارشد مالی بریتانیایی که در یکی از شرکت­های چندملیتی داروسازی در چین فعالیت دارد اخیرا در یک اتفاق تعجب­آور پاکتی شامل مقدار قابل توجهی پول از طرف یکی از مامورین مالیاتی دریافت نمود. به مدیر گفته شد که این پاکت به پاس قدردانی از شما برای ارسال سریع و به موقع لیست­ مالیاتی مربوط به حقوق و دستمزدهای کارمندان است- این اتفاق به وضوح یک موقعیت غیرمعمول بود. مدیر مربوطه با پرهیز از هرگونه تنش و شلوغ­کاری پول را در دفاتر تجاری شرکت قید نمود. این مدیر شخصا فاسد نبود و مشخص هم نیست که کارمند مالیات ضرورتا فاسد بوده است. اما آیا پذیرش بی سر و صدای پاکت ارسالی از سوی مدیر کار عاقلانه­ای بود؟ اگر روزی مامور مالیات نیازمند لطفی از سوی مدیر مربوطه باشد چه اتفاقی خواهد افتاد؟ این شیوه­ی عمل گوانشی نیست، چه آن که گوانشی قابل خریدن نیست، اما می­تواند آغازگر زنجیره­ای از بده و بستان­هایی باشد که نباید ادامه دار شوند.

بسیاری از تجار گمان می­کنند که فساد بخشی قابل قبول و شاید ضروری از فرآیند تجارت و کسب‌وکار در چین است؛ یا حداقل اینکه در مراحل آغازین وضعیت به این نحو است. برای شرکت­هایی مانند IBM و Johnson & Johnson (یا Xian Janssen) که موقعیت مطلوبی در بازار دارند تمامی شرایط برای اینکه همواره فضیلت­مندانه عمل کنند وجود دارد، اما تازه واردانی که ضرورتا برند تجاری با ارزشی ندارند چنانچه نتوانند از در جلو وارد شوند، ناگزیر باید از در پشتی عبور کنند.

رشوه از نظر مالی گران است و به سرعت گران­تر هم می­شود، به شهرت تجاری آسیب می­رساند و منجر به ایجاد روابط شبه­-گوانشی با افراد اشتباه می­شود. همچنین، خطر مواجه شدن با مجازات­های قانونی سنگین در چین و یا کشور متبوع همواره وجود دارد. بااین‌حال، این که به بخواهیم در خصوص موضوع فساد به اصطلاح «*از سفید هم سفیدتر شویم*» کاری دشوار است. کل زیرساخت­های توزیع نوشیدنی­های الکلی در ایالات متحده بر پایه­ی روابط غیرقانونی و فاسد (با هر معیاری) ایجاد شده در دوران ممنوعیت الکل تشکیل شده است؛ این زیرساخت­ها و روابط بیش از 60 سال است که پابرجاست.

### *اگر فعالان بازار به مسئولیت‌های خود عمل کنند، حقوق مصرف‌کنندگان به طور خودکار رعایت می‌شود؟*

این فصل بیان­گر این ایده بود که ]در پهنه­ی تاریخی[، حقوق (در معنای جمع حق) مفهومی است که اخیرا از مفهوم تکالیف­/مسئولیت­ها ناشی شده است. این ایده در واقع یک عقب­نشینی از فهم رواج یافته­ امروزی است که مطابق آن حقوق یک استحقاق جهانی بشری هستند ]به این معنا که حق­هایی وجود دارند که هریک از ابنای بشر ذاتا مستحق دارا شدن آن­ها هستند[. در واقع، در عصر سکولار که وجود خدا و هرگونه مقام بالاتر از انسان که مدعی این حق­هاست را رد می‌کند نوعی تناقض و ناهماهنگی وجود دارد. این حقوق توسط چه کسانی ]به انسان[ داده می­شود؟

نظریه­ هماهنگ­تری که می­توان از علم زیست شناسی استخراج نمود این است که گروه­های اجتماعی با نوع دوستی متقابل، یعنی *حقوق در توازن با تکالیف*، بهتر عمل می­کنند. بنابراین حق­ها خدادادی نیستند بلکه فقط بخشی از یک استراتژی مفید برای توسعه سودمند هستند. حق­ها صرفا به اندازه­ی همان تکالیفی که اتفاقا شالوده­گذار حقوق­اند، در اخلاق ریشه دارند- بنابراین، حق­ها جایگاه اخلاقی بالاتری نسبت به تکالیف ندارند. ما باید بیشتر نگران تکالیف باشیم تا حقوق: اگر فعالین در بازار به حد کافی مسئولانه رفتار کنند و تکالیف خود را انجام دهند، حقوق مصرف­کننده خود از خود مراقبت خواهد نمود. علاوه بر این، در چین صرف انجام دادن کارهای درست کافی نیست؛ کارهای درست باید به روش درست (*li*) انجام شوند. بمباران سفارت چین در بلگراد در جریان درگیری کوزوو به وضوح کار اشتباهی بود و پس از آن به دلیل عدم انجام امور به شیوه­ی صحیح آن مشکلات آمریکا و بریتانیا پیوسته تشدید شد. یک عذرخواهی سریع و ظاهرا غیرصادقانه اوضاع را بدتر از قبل کرد. پشیمانی واقعی مستلزم انجام بررسی­های دقیق­تر و ارائه­ توضیحاتی مناسب در این خصوص بود. بنابراین بازاریابان نه‌تنها باید مسئولانه عمل کنند، بلکه باید طبق عادات و رسوم همان بازارهای محلی این کار را انجام دهند.

به نظر می رسد چینی ها در مقایسه با بازارهای خارجی جاافتاده­تر، دیدگاهی مبهم نسبت به هر دو روی سکه بازاریابی دارند. مصرف کنندگان کاملا از خرید کالاهای تقلبی که به گفته خودشان شبیه به اجناس اصل ولی ارزان تر اند، راضی هستند. آن­ها انتظار هیچ گونه حمایت از مصرف کننده را ندارند و تا به حال نشانه کمی از تمایل به آن نشان داده­اند. خرده فروشان نیز در زمان بازگرداندن کالاهای معیوب دچار فراموشی می­شوند. با توسعه بازاریابی، هم حقوق و هم مسئولیت­ها افزایش خواهد یافت، زیرا محصولات قابل اعتماد و برندسازی قوی از حیث تجاری به نفع هر دو طرف است. مصرف­کنندگان باید در راستای منافع بلندمدت خود رفتار مسئولانه داشته باشند، زیرا در این صورت، تجار به آن­ها بیشتر احترام می­گذارند و مثلا شکایات آن­ها از اجناس را به دلایلی مثل مشکوک بودن انگیزه رد نمی­کنند.

این ایده که ما باید بیش از تمرکز بر حقوق مصرف‌کننده بر مسئولیت­ها و تکالیف فروشندگان تمرکز کنیم احتمالا بیشتر دیدگاهی چینی است تا آمریکایی. بااین‌حال، این ایده در غرب نیز از دهه 1970 و با کاهش مصرف­گرایی مورد حمایت قرار گرفته است. ]در همین شرایط است که[ مجله «کدام؟»، به‌عنوان مجله انجمن مصرف­کنندگان بریتانیا، در حال حاضر برای سرپا ماندن در حال تکاپو است. یکی از علت­های اصلی افزایش تمرکز بر مسئولیت­ها (به جای حقوق) احتمالا تسلط فزاینده­ی برندها بر بازار است. صاحبان این برند­ها با سرمایه­گذاری بسیار زیادی که در این دارایی­ها انجام داده­اند ناگزیر باید مسئولانه­تر عمل کنند و همین امر سبب شده است که در عمل نیاز به تمرکز بر حمایت از حقوق مصرف­کننده کاهش یابد.

تعداد کمی از کسانی که به بازار چین وارد می­شوند ذهن خود را درگیر پیامدهای نظری و بلندمدت حوزه­ی برندسازی می­کنند. این اشخاص بیش از هرچیز می­خواهند بدانند که آیا به آقای لی (برای مثال) پولی در پس پرده پرداخت کنند یا خیر. تمامی توصیه­های رسمی این خواهد بود که باید از انجام چنین کاری اجتناب نمود، اما توصیه­ای که ما می­توانیم بکنیم قدری پیچیده­گی بیشتری دارد. این توجیه که دیگران چنین کاری انجام می­دهند حرف نامربوطی نیست اما موضوع این است که همان دیگران هیچ­گاه به انجام چنین کاری اذعان نمی­کنند. رشوه (پرداخت پول به افراد برای انجام کاری که نباید انجام دهند) قطعا ایده بدی است؛ نه‌تنها غیرقانونی است بلکه به شهرت نهادهایی که این کار را انجام می­دهند نیز لطمه می­زند. آنچه محل بحث است پرداخت­های تسریعی است.

پرداخت­های تسریعی به دو دسته تقسیم می­شوند: نخست، پرداخت انعام و خدمات که در آن قیمت خدمات ارائه شده در مقایسه با هزینه­های واقعی بسیار جزئی­تر است و دوم، اخاذی و مطالبه­ بهای غیرمنصفانه. برای مثال، از زمان­های قدیم رسمی وجود داشته است که در زیر بشقاب افراد و مقامات ارشد دعوت شده برای ناهار و یا نمایندگان تجاری یک اسکناس یکصد یوانی گذاشته می­شود. این پول ظاهرا برای تقبل هزینه­های سفر میهمانان به آن­ها داده می­شود. واضح است که مبلغی حدود 10 دلار کسی را تحت تاثیر قرار نداده و باعث تغییر در رفتار او نمی­شود. در حال حاضر، این رسم در حال تغییر یافتن است و به جای اسکناس یکصد یوانی معمولا هدایای کوچکی مانند کراوات و خودکار داده می­شود؛ احتمالا این رسم فقط در ذهن برخی افراد تنگ­نظر می­تواند به‌عنوان یک رسم غیراخلاقی درنظر گرفته شود.

اخاذی، یعنی جایی که قبل از انجام کاری(مثلا تخلیه محموله) مبلغ بسیار زیادی مطالبه می­شود، بحث دیگری است. در این موارد احتمالا می­توانیم پرداخت­کننده را قربانی و دریافت­کننده را فاسد درنظر بگیریم؛ اما تنها یک شخص خارجی شجاع، و احتمالا قدری هم احمق، چنین پولی را پرداخت می‌کند.

تجار بین­المللی مدت­هاست برای حل مشکلات محلی خود مشاورانی استخدام می­کنند که هزینه­های خدماتشان به مراتب از حد معمول هزینه­ها بسیار بیشتر است. این رویکرد که به اصطلاح به آن «پنجه میمونی»[[332]](#footnote-332)گفته می­شود به دلیل تاثیر منفی که می­تواند بر یک گوانشی بلندمدت داشته باشد در چین بسیار مذموم­تر از غرب یا آفریقا است. مسئله اصلی واقعا همین است. اگر کسب‌وکار برای زنده ماندن بدون پرداخت گریس بسیار کوچک یا کم بودجه باشد، و اثرات طولانی‌مدت آن به گوانشی واقعی آسیب نرساند، آنگاه این گزینه ای است که ما نمی توانیم – را انکار کنیم، به‌خصوص اگر این روش استاندارد باشد. از سوی دیگر، در صورت آسیب دیدن گوانشی، زنده ماندن فایده چندانی ندارد. خارج شدن از کسب‌وکار فقط کمی بیشتر طول می کشد و احتمالا دردناک تر و گران تر است. راه حل دیگری باید پیدا شود.

در نهایت، شرکت­های خارجی می­توانند، و البته باید، از طریق انجمن­های تجاری به یکدیگر کمک کنند. اگر در یک صنعت به طور جمعی باج­گیری رواج پیدا کرده است، فعالان همان صنعت هستند که باید به طور دسته جمعی در مورد آن کاری انجام بدهند. فرهنگ­های ملی متفاوت می­تواند باعث پیچیدگی مسائل شود. در فرهنگ آمریکایی­ها نگرانی آن است که اقدام جمعی مصداقی از یک اقدام ضدرقابتی باشد. کشورهای دیگر گاه بسیار متحیرند که چرا آنگلوساکسون­ها (عموما انگلستان و آمریکا) در مورد اخلاق اینقدر هیاهو و سر و صدا دارند. تا همین اواخر، در فرانسه و آلمان رشوه (موضوع صحبت در اینجا رشوه است، نه پرداخت­های تسریعی) نوعی کسر مالیات مشروع محسوب می­شد. به‌عنوان یک نمونه مشترک میان ایالات متحده/فرانسه/بریتانیا، صنعت نوشیدنی ]تحت مالکیت خارجی­ها[ در چین پس از مدتی متوجه شد که در عمل به طور صعودی درحال پرداختن رشوه­ به میخانه­چی­ها است. همه­ی تجار باهم به توافق رسیدند که این نوع رشوه دادن را باید متوقف کنند. اگرچه در مورد این گونه اقدامات و تصمیم­گیری­ها همواره برخی از اعضای گروه کمی تقلب در اجرا دارند و در خصوص میزان دقیق اجرای تصمیمات جمعی اطلاعات صحیحی وجود ندارد، اما به طور کلی ممنوعیت پرداخت رشوه واقعا در عمل برقرار شد.

در این بخش، مروری بر فلسفه حق­ها و اخلاق داشتیم و در این باره موضعی نسبی­گرایانه اتخاذ کردیم. به عبارت دیگر، حق­ها منعکس­ کننده­ی هنجارهای جامعه هستند نه آنکه تداعی­ کننده و مدعی برخی هنجارهای مطلق خارجی باشند. در همین حال، با کوچک شدن جهان حق­ها به طور پیوسته تا نقطه­ی رسیدن به آینده­ای مشترک یا مشابه­تر در حال تکامل و توسعه هستند. پس از اشاره­ای به موضوع حقوق مصرف‌کننده و تکالیف بنگاه­ها، به برخی از توصیه­های عملگرایانه در مورد رشوه، اخاذی و پرداخت­های تسریعی پرداختیم. تلاش کرده‌ایم رویکردی مسئولانه داشته باشیم، اما توصیه­های ارائه شده بدون هرگونه تضمین است: با ما تماس نگیرید، با وکلایتان مشورت کنید.

# فصل ششم) ایجاد هماهنگی: راه­اندازی کسب‌وکار در چین

*راه (دائو) اولین را به دنیا می­آورد.*

*یکی، دو تا به دنیا می­آورد.*

*دو تا، سه تا به دنیا می­آورد.*

*و سه چیز، اقلام بی­شماری به دنیا می­آورند.*

*اقلام بی­شمار یین (yin) را می­زایند و یانگ را در آغوش می­گیرند.*

*با ترکیب شدن این نیروها، هماهنگی ایجاد می­شود.* (لائوزی)

از سال 1990 میلادی رویکردهای استراتژیک شرکت­های خارجی در خصوص شیوه موجهه با چالش­های فعالیت در چین به طور قابل توجهی تغییر کرده است. سی سال پیش، چین برای اکثر شرکت­های اروپایی و ایالات متحده در واقع چیزی مشابه غرب وحشی بود. در آن زمان، چین هنوز یک بازار نسبتا کوچک، البته با پتانسیل­­های احتمالی بزرگ، بود. بسیاری از شرکت­های خارجی فقط از اینکه بتوانند محصولات خود را در چین بفروشند خرسند بودند؛ این کار نیز معمولا از طریق اشخاص ثالثی مانند شرکت­های تجاری بریتانیاییِ Swires یا Jardine Matheson که در هنگ‌کنگ مستقر بودند صورت می­گرفت. به‌عنوان‌مثال، توزیع کنندگان محلی که برای کوکا کولا یا برای نوشیدنی کلارت معروف شاتو پالمر بوردویی فعالیت می­کردند توانستند از ارتباطات محلی چینی و دانش بازاری خود به حاشیه سود و منافع بسیاری برسند؛ و این در حالی بود که تامین­کنندگان آن­ها که چندین هزار مایل دورتر بودند، از افزایش درآمد ناشی از حضور حداقلی­شان در بازار چین نیز رضایت داشتند.

در طول انقلاب فرهنگی مائو و دوران بحرانی پس از آن درب­های چین عملا به روی تجارت خارجی بسته شده بود. اما در سال 1979، با تصویب یک قانون جدید که به شرکت­های خارجی اجازه می­داد از طریق یک هلدینگ مشترک شرکتی با یک شریک چینی در یک جوینت­ونچر چینی سرمایه­گذاری کند، اولین بارقه­های باز شدن درب­های این کشور به دنیای خارج ظاهر شد. پس از آنکه چند شرکت خارجی با احتیاط تمام شروع به فعالیت در بازار بسیار عقب مانده اما بالقوه عظیمِ چین کردند، دولت چین چارچوب قانونی مربوطه را گسترش داد به نحوی که در سال 1986 تملک کامل خارجی شرکت­های چینی را مجاز نمود و سپس در سال 1988، نهاد سرمایه­گذاری مشترک تعاونی را معرفی نمود که در نتیجه آن با فراهم شدن امکان مشارکت هر یک از شرکا (چینی یا خارجی) از طریق دیگر اموال و ابزارهای مالی غیر از ارز (مثلا یک سایت کارخانه یا ماشین آلات) و همچنین تجویز امکان توزیع سود به نسبتی متفاوت از سهم سرمایه اولیه انعطاف پذیری در مدیریت سرمایه­گذاری در چین افزایش یافت.

رشد اقتصادی­­ ناشی از این تسهیل­گری­ها، بسیاری از شرکت­های چندملیتی را متقاعد کرد که نگاه دقیق­تری به این کشور داشته باشند؛ هرچند که در همین زمان نیز برخی از بخش­های اقتصاد چین، مانند بخش خدمات مالی، به طور کامل به روی مشارکت خارجی بسته بود و بیشتر بخش­های دیگر کماکان صرفا برای سرمایه­گذاری مشترک در قالب جوینت­ونچر بین شرکت­های خارجی و یک شریک چینی باز بود. این وضعیت در واقع مربوط به همان زمانی بود که جنرال موتورز و فورد هر دو در اوایل دهه 1990 تصمیم گرفتند که باید در چین حضور داشته باشند. نبرد برای تبدیل شدن به شریک شانگهای اتو در سال 1995 را جنرال موتورز پیروز شد (چند سال بعد، فورد در یک سرمایه­گذاری نه چندان موفقت با یک شرکت موتورسیکلت سازی مستقر در چونگ چینگ به نام Chang’An شریک شد). از زمان آغاز تولید خودرو در جوینت­ونچر جنرال موتورز در سال 1997، پروژه جنرال موتورز-شانگهای اتو درآمد و سودی برای جنرال موتورز داشته است که توانسته با آن مجددا فرانچایزهای خودرویی و برند تجاری­اش را در بازار سنتی خود یعنی ایالات متحده توسعه دهد. در سال 2019، جنرال موتورز 2.9 میلیون خودرو را از طریق جوینت­ونچر خود در چین به فروش رساند؛ این درحالیست که این شرکت در همان سال 2.4 میلیون خودرو که در ایالات متحده فروخته است.

در نوامبر 1999، پس از یک نبرد داخلی که طی آن توسعه طلبان چینی به رهبری نخست وزیر ژو رونجی[[333]](#footnote-333)توانستند انزوا طلب­ها را شکست دهند، چین با ایالات متحده به توافقی دست یافت که بر اساس آن این کشور به سازمان تجارت جهانی پیوسته و در نتیجه اقتصاد خود را تحت شمول یک سازمان جهانی با قوانین و مقرراتی که مورد توافق بسیاری از کشورهاست قرار دهد. از آن زمان و با آشکار شدن هرچه بیشتر مزایای بزرگی که سرمایه، فناوری و دانش خارجی برای اقتصاد چین به ارمغان آورده است، این کشور متقاعد شده است که به مسیر باز نمودن بسیاری از بخش­های بسته قبلی (در بیشتر موارد تا 100 درصد مالکیت خارجی) ادامه دهد.

در 1 ژانویه سال 2020، قانون جدید چین در مورد سرمایه­گذاری خارجی منتشر شد، قانونی که چشم­انداز سرمایه­گذاری شرکت­های خارجی در چین را تغییر داد. سه قالب حقوقی که پیش­تر بر فعالیت­های سرمایه­گذاری خارجی در چین حاکم بود شامل «جوینت ونچر شرکتی»[[334]](#footnote-334)، «جوینت ونچر تعاونی»[[335]](#footnote-335) و «شرکت­های تحت مالکیت کامل خارجی»[[336]](#footnote-336) همگی ملغا شدند. تمامی این سه قالب حقوقی با یک نهاد شرکتی جایگزین شدند؛ این قالب شرکتی از سال 2025 به طور مساوی نسبت به تمامی شرکت­های با مالکیت چینی یا خارجی حاضر در چین اعمال می­شود.[[337]](#footnote-337) از سال 2020 هیچ جوینت ونچر شرکتی یا تعاونی یا WFOE جدیدی نمی­تواند در چین تشکیل شود و هزاران شرکتی که بر اساس ساختارهای پیشین تشکیل یافته­اند تا سال 2025 فرصت دارند عملیات اجرایی خود را با قانون جدید منطبق نمایند، زیرا بعد از سال 2025 این شرکت­ها دیگر قادر به فعالیت در قالب شرکتی قبلی خود نخواهند بود.

همانطور که در زیر بیان شده است، هدف از تصویب این قانون جدید آن بود که سرمایه­گذاری در چین را از موضوعی بر پایه داوری و ترجیات فردی دور کرده و آن را به امری قطعی­تر و مبتنی بر رویه­های مشخص قانونی تبدیل کند؛ همچنین، این قانون به دنبال آن است که دامنه وسیع اختیاراتی که دولت­های محلی برای مداخله در شرکت­های خارجی در آن کشور از آن برخوردار بودند را حذف کند؛ دولت­های محلی غالبا از قدرت­های قانونی خود به نفع شرکت­های محلی و به زیان رقبای خارجی ایشان و یا برای ایجاد فشار بر شرکت­های خارجی جهت واردات فناوری­ جدید به‌عنوان پیش­شرط فعالیت در چین استفاده می­­کردند. این تغییرات تعارضاتی را که قبلا میان قانون حاکم بر جوینت­ونچرها یا WFOE و قانون شرکت­های چین وجود داشت را از بین برده است. الزام قانونی سابق که مطابق آن هر سرمایه­گذار جدید در چین باید به صورت موردی توسط دولت این کشور مورد تایید قرار می­گرفت دیگر در قانون جدید وجود ندارد؛ موضوع مجوز ورود در قالب دو لیست فعالیت تعریف شده است: یک «فهرست منفی» و یک «فهرست تشویقی»[[338]](#footnote-338).

قبل از اجرایی شدن قانون سرمایه­گذاری در 1 ژانویه 2020، ]حتی[ سرمایه­گذاران خارجی که برای دهه­ها در چین فعالیت داشتند در مقایسه با همتایان چینی خود با موانع خاصی در حوزه ایجاد کسب وکار و شیوه­ی برخورد با سرمایه­گذاری مواجه بوده و از سرمایه­گذاری در برخی از بخش­های اقتصادی ممنوع شده بودند، مگر اینکه در یک جوینت­ونچر دارای یک طرف چینی سرمایه­گذاری می­کردند. علاوه بر این، مسیر حرکت و فعالیت سرمایه­گذاران خارجی در چین از سه قانون حاکم بر سرمایه­گذاری خارجی در چین عبور می­کرد؛ این مجموعه قوانین سه گانه از جمله در بردارنده­ی الزاماتی مشخص در خصوص نحوه­ی تشکیل شرکت، نسبت قابل قبول مالکیت خارجی، حاکمیت شرکتی و مدیریت عملیاتی بود. افزون بر این، حمایت ناکافی از حقوق مالکیت فکری و اسرار تجاری، انتقال اجباری فناوری و عدم مشارکت در فرآیند های مشاوره­ای قانونگذاری از جمله نگرانی­های­ مهمی برای بسیاری از سرمایه­گذاران خارجی بوده است.

قانون جدید سرمایه­گذاری خارجی به گونه­ای طراحی شده تا اقداماتی برای رفع چنین نگرانی­هایی انجام دهد. این قانون که از 49 ماده تشکیل شده است بر تشویق، حمایت و مدیریت سرمایه­گذاری خارجی تمرکز داشته و تعهداتی قانونی هم بر سرمایه­گذاران خارجی و هم بر مقامات ذی­ربط چینی که قوانین این کشور را نقض می­کنند تحمیل می­دارد.

مهم‌ترین نکات برجسته قانون سرمایه­گذاری خارجی مصوب 2020 را می­توان به شرح زیر خلاصه نمود:

*تشویق سرمایه­گذاری:* برای تشویق بیشتر سرمایه­گذاری خارجی در چین، قانون تصریح می­دارد که در خصوص مواردی از جمله میزان دسترسی به بودجه دولتی، عرضه زمین، معافیت­های مالیاتی، صدور مجوز، تقاضانامه پروژه و امثال آن با سرمایه­گذاران خارجی باید رفتاری مشابه با شرکت­های داخلی داشت. شرکت­های سرمایه گذاری خارجی حق خواهند داشت در مورد قوانین جدید و قوانین اداری مرتبط با سرمایه­گذاری خارجی اظهار نظر کنند. تنها آن دسته از اسنادی که به انتشار عمومی رسیده­اند می­توانند مبنای اعمال اختیارات اداری ]مقامات ملی و محلی[ قرار بگیرند. برای سرمایه­گذاران خارجی این امکان وجود دارد که از سیاست­های ترجیحی در بخش­ها و مناطق خاصی که توسط مقامات چینی تعیین شده است برخوردار شوند. سرمایه­گذاران می­توانند از طریق رقابت منصفانه در حوزه تدارکات دولتی شرکت داشته باشند؛ در چنین فرآیند های تامین تدارکاتی نباید با توجه به محصولات تولیدی و خدماتی که ارائه می­دهند مورد تبعیض قرار گیرند. در چین، این قانون به طور ویژه به شرکت­های سرمایه­گذار خارجی اجازه می­دهد تا از طریق عرضه عمومی بدهی و اوراق بهادار سهام اقدام به گردآوری و افزایش سرمایه نمایند. روشن است که این مقررات جدید با هدف تشویق هرچه بیشتر سرمایه­گذاران خارجی برای حضور در چین به تصویب رسیده است.

*حمایت از سرمایه­گذاری:* قانون تصریح می­دارد که سرمایه­گذاران خارجی می­توانند سهم سرمایه، سود، عایدی سرمایه، درآمد حاصل از واگذاری دارایی­ها، حق امتیاز (رویالتی) از حقوق مالکیت فکری، غرامات به دست آمده­ی قانونی و عواید حاصل از انحلال شرکت خود را به طور آزادانه در داخل یا خارج از چین به صورت یوان یا هر یک ارزهای خارجی، بدون هیچگونه محدودیت در حجم یا تعداد حواله نمایند. در این قانون همچنین یک مکانیسم حمایتی مشارکتی سریع برای تسهیل حل و فصل اختلافات بر سر موضوعات مالکیت فکری و در جهت حمایت از حقوق مالکیت فکری سرمایه­گذاران خارجی پیش بینی شده است. مقامات دولتی از هرگونه اجبار نمودن سرمایه­گذاران خارجی برای انتقال فناوری­­شان منع شده­اند. قانون مقامات دولتی را ملزم می‌کند که اقدامات موثری را برای حفاظت از اسرار تجاری سرمایه­گذاران خارجی که در حین انجام وظایف قانونی خود از آن­ها مطلع شده­اند انجام دهند[[339]](#footnote-339). دولت­های محلی مکلف­اند از تمامی دستورالعمل­های سیاستی که بر سرمایه­گذاران خارجی تاثیر می­گذارد پیروی نموده و اگر موافقت­نامه­های منعقده با سرمایه­گذاران به دلایلی مربوط به منافع عمومی ملی یا اجتماعی تغییر کنند، باید به طور منطقی به سرمایه­گذاران خارجی غرامت بپردازند.

*مدیریت سرمایه­گذاری:* شرکت­های سرمایه­گذاری خارجی در چین در حال حاضر مشمول قانون شرکت­ها و قانون مشارکت هستند که در بردارنده­ی مقررات مختلفی در موضوعات حاکمیت شرکتی، نحوه رای گیری، انتقال سهام، تقسیم سود و مشابه آن است. جوینت­ونچرهای موجود یا شرکت­های کاملا تحت مالکیت خارجی تا سال 2025 فرصت دارند ساختار خود را به ساختارهای شرکتی مقرر در چارچوب قانونی جدید تبدیل نموده و اساسنامه و قرارداد سهامداران خود را برای مطابقت با قوانین جدید به روز کنند. یک الزام قانونی برای انجام بررسی­های امنیت ملی نسبت به سرمایه­گذاری­های خارجی خاص در صنایع و بخش­های حساس وجود دارد.

*مسئولیت های قانونی:* اگر سرمایه­گذاران خارجی در صنایع ممنوعه سرمایه­گذاری کنند یا نتوانند محدودیت­های قانونی مربوطه را رعایت کنند، ملزم به واگذاری و/یا اصلاح موارد عدم انطباق خواهند بود و در این میان ممکن است با ضمانت­ اجراهای قانونی دیگری نیز مواجه شوند. مقامات و کارمندان دولتی ممکن است به دلیل نقض قانون سرمایه­گذاری خارجی با مسئولیت قانونی روبرو شوند. این قانون همچنین به دولت این کشور اجازه می­دهد تا در پاسخ به قوانین بازدارنده یا محدودکننده علیه چین توسط سایر کشورها اقدامات متقابلی در چین نسبت به آن­ها اعمال نماید.

کارکرد کلی دو فهرست موسوم به فهرست منفی و فهرست صنایع مورد تشویق آن است که سرمایه­گذاری خارجی در بخش­های خاصی را ممنوع و محدود کرده و مشوق­هایی برای سرمایه­گذاری خارجی در بخش­های دیگر ارائه می‌کند. برای باز کردن بیشتر بازار چین، فهرست منفی سال 2019 محدودیت­ها را در بخش­های خاصی از بازار چین حذف کرد. به‌عنوان‌مثال، برای سرمایه­گذاری در حوزه اکتشاف نفت و گاز دیگر نیازی به ایجاد یک جوینت­ونچر با حضور یک شریک چینی نبود. در فهرست سال 2021، بخش­های مالی خاصی (از جمله اوراق بهادار، معاملات سلف و بیمه عمر) به طور کامل به روی همگان باز شدند. گلدمن ساکس با بهره­گیری از این تغییر قانونی جوینت­ونچر خود با نام Gao Hua Securities را به یک شرکت با مالکیت صد در صد خارجی تبدیل نمود. در همان زمان، فهرست مربوط به صنایع مورد تشویق نیز گسترش یافت تا از این رهگذر بتوان سرمایه­گذاری خارجی بیشتری در حوزه تولیدات پیشرفته و هوشمند، صنایع خدماتی پیشرفته، صنایع دارویی و کشاورزی، فناوری­های پیشرفته، مواد جدید و سایر بخش­های آینده­دار برای این کشور جذب نمود.

یک لیست فرعی نیز وجود دارد که به طور اختصاصی بخش­های مورد تشویق برای سرمایه­گذاری در ناحیه شرقی چین را اعلام می­دارد: به‌عنوان‌مثال، کشاورزی و تولید کالا در یون­نَن و یا سرمایه­گذاری در بخش خودرو و تولید کالاهای گران قیمت در سیچوان. مزایایی که سرمایه­گذاران خارجی در بخش های «تشویق شده» از آن برخوردار هستند شامل معافیت­های گمرکی نسبت به تجهیزات وارداتی برای استفاده شخصی و نرخ مالیات بر درآمد ترجیحی 15٪ برای شرکت­های سرمایه­گذار خارجی در برخی بخش­ها و صنایع خاص است.

در دهه 1990 یک قضیه ویژه مطرح شد که راجع به سرمایه­گذاری خارجی انجام شده در بخش­هایی بود که اصولا از نظر فنی سرمایه­گذاری در آن فقط برای شهروندان چینی مجاز بود، مانند کسب و کارهای مبتنی بر اینترنت، یا به اصطلاح سرمایه­گذاری در شرکت­های «تکنولوژی/tech» (چین به خارجی­ها اجازه سرمایه­گذاری مستقیم یا به دست گرفتن کنترل مخابرات یا شرکت­های اینترنتی آن کشور را نمی­دهد). این سرمایه­گذاری از نوع سرمایه­گذاری­های در قالب نهاد (VIE) بود که در آن به این دلیل که خارجی­ها (برای مثال یک آمریکایی) نمی­تواند سهامدار یک شرکت چینی حوزه تکنولوژی مخابراتی مثل علی­بابا شود، یک شرکت ثبت شده در خارج (برای مثال در جزایر کیمن یا مانند آن) که توسط مدیران ارشد یکی از شرکت­های داخلی چینی (به‌عنوان‌مثال، علی بابا و بنیانگذار آن جک ما) کنترل می­شود به کار گرفته می­شود. علی­بابا با شرکت ثبت شده خارجی (که خود آن را تشکیل داده است) وارد یک قرارداد می­شود و کنترل شرکت مزبور را به صورت کامل در دست می­گیرد. خارجی­ها قادر به سرمایه­گذاری در آن شرکت خارجی (غیرچینی) خواهند بود و پس از انجام برخی فرآیند های ادغام، این شرکت خارجی بعدا در شرکت داخلی و اصلی علی­بابا ادغام می­شود و در عمل بدون آن که لزوما به طور قانونی مالک شرکت داخلی علی­بابا باشد نسبت به سهام و سود آن حق قانونی پیدا کند. همانگونه که بیان شد، هنگامی که این شرکت­های پوششی غیرچینی برای مثال در بورس نزدک (NASDAQ) حضور پیدا می­کنند، سرمایه­گذارانی که سهام آن­ها را خریداری می­کنند حقی قانونی (قراردادی) برای مشارکت در سود شرکت چینی اصلی به دست می­آورند. قیمت سهام شرکت پوششی خارجی همواره به مقدار سود و میزان پاداش سهام پرداختی از طرف شرکت چینی اصلی وابسته است. به‌عنوان‌مثال، علی بابا در سپتامبر 2014 سهام شرکت پوششی (VIE) خود را به صورت 68 دلار به ازای هر سهم فهرست نمود که به معنای افزایش سرمایه­ای 21.8 میلیارد دلاری بود؛ این بزرگ‌ترین عرضه اولیه عمومی (IPO) در تاریخ ایالات متحده بود (بزرگتر از مجموع عرضه­های اولیه گوگل، فیسبوک و توییتر). توجه داشته باشید که سرمایه­گذاران خارجی، در این مورد رویه خاص، مستقیما در شرکت چینی سرمایه­گذاری نکردند، بلکه در یک نهاد واسط پوششی سرمایه­گذاری نمودند که از نظر قانونی به ایشان حق دریافت سود از شرکت اصلی چینی را می­داد. در سال­ها اخیر، قانونی بودن این نهاد در داخل چین مورد تردید قرار گرفته است، اما نکته غیرقابل انکار این است که این ساختار تا کنون میلیاردها دلار سرمایه­گذاری خارجی را برای شرکت­های چینی فعال در حوزه فناوری به ارمغان آورده است و همین امر سبب شده تا مقامات چینی (حداقل تاکنون) اجازه استمرار آن را داده­اند؛ احتمالا دلیل موجهه­ی این عدم سخت­گیری آن است که دولت می­داند که هر زمان لازم بداند می­تواند از تهدید به غیرقانونی اعلام کردن ساختار VIE برای اعمال کنترل بر شرکت­هایی مانند علی­بابا، تنسنت و بسیاری دیگر از شرکت­های چینی چند میلیاردی که از ساختارهای VIE استفاده می­کنند بهره ببرد.

ممکن است برای برخی از خوانندگان این نکته که شرکت­های بزرگ خصوصی چینی مانند علی بابا و تنسنت سرمایه­گذاری خارجی خود را با چنین روش­های به ظاهر مشکوکی جذب می­کنند باور نکردنی به نظر برسد، اما باید توجه داشت که چینی­ها، بیش از هر چیز، انسان­هایی عملگرا و هدف­محور هستند. علی­بابا، تنسنت و سایر شرکت­های چینی فعال در زمینه «تکنولوژی» خدمات مهم و محبوبی را در چین ارائه می­کنند. در زمان نگارش این کتاب (اواخر سال 2021)، مقامات رگولاتوری چینی اقدام قانونی علیه VIEها را به صلاح و مناسب نمی­دانند. هدف قانون سرمایه­گذاری خارجی مصوب 2020 منظم کردن انبوه قوانین عمدتا غیر منسجمی است که تا آن زمان بر سرمایه­گذاری خارجی در چین حاکم بود. اگرچه غیرقانونی اعلام کردن VIE با این روند نظم­ بخشی و قانونمند سازی سازگار است، تاکنون دولت چین تمایلی به برهم زدن شیوه­های عملیاتی این شرکت­ها یا برافروختن ذی­نفعان قدرتمند این حوزه نداشته است.

با رشد اقتصاد چین و تبدیل شدن آن به دومین اقتصاد بزرگ جهان، اولویت­های دولت چین نیز تغییر کرده است. سی سال پیش، همه چیز معطوف به حداکثر سازی جریان ورودی سرمایه خارجی، ایجاد اشتغال و ترویج صادرات بود. امروزه، همانطور که از فهرست صنایع مورد تشویق قابل برداشت است، تاکید بر ایجاد انگیزه برای شرکت­های خارجی واجد فناوری برای استقرار در چین و به اشتراک گذاشتن محصولات و دانش فنی خود است. طبیعتا، توسعه صادرات و ایجاد مشاغل با درآمد خوب کماکان اهدافی مهم محسوب می­شوند، اما امروزه همه این موارد تحت الشعاع انگیزه­ی چین برای خودکفایی اقتصادی هرچه بیشتر این کشور قرار گرفته است.

ایجاد یک زمین بازی برابر، حداقل از منظر حقوقی، میان شرکت­های چینی و شرکت­های خارجی که در بازار چین فعالیت می­کنند برای شرکت­های مزبور کمک کننده خواهد بود زیرا بسیاری از موانع قبلی فعالیت در چین را که غالب آن­ها نیز موانعی تصنعی و مبتنی بر ترجیحات فردی برخی مقامات بودند از بین می­برد. قبل از سال 2020، برای شرکت­های محلی چینی تاثیرگذاری بر مقامات آن کشور برای تغییر تصمیمات آن­ها در مورد خریدها دولتی به نفع خودشان بسیار آسان بود، حتی اگر محصول خارجی ارزان­تر و یا بهتر بود. در حال حاضر، این موضوع بسیار سخت­تر است. با این وجود، تقریبا در تمام بخش­های بازار چین رقبای جدی چینی وجود دارند. به‌عنوان‌مثال، در بازار خودرو چین (به‌عنوان بزرگ‌ترین بازار جهان)، در سپتامبر 2021، خودروهای ساخت چین سهمی 42 درصدی از کل خودروهای فروخته شده را به خود اختصاص دادند و 10 برند از 20 برند برتر بازار برندهای چینی بودند.

در گذشته، اساسی­ترین تصمیم برای شرکت­های خارجی فعال در چین این بود: آیا باید یک شریک چینی پیدا کنیم یا باید به تنهایی پیش برویم؟ زمانی که بازار چین در دهه­های 1990 و 2000 بازتر می­شد، برخی تصور می­کردند به طور بدیهی پیش بردن امور به تنهایی و بدون وجود موانع ناشی از داشتن شرکای چینی سریع­ترین مسیر برای موفقیت در این بازار است. بسیاری از شرکت­های چندملیتی خارجی مسیر را به همین صورت پیمودند. اما سرمایه­گذاری­های مشترک خارجی-چینی به طرز شگفت آوری بادوام نشان دادند، احتمالا به این علت که همکاری نزدیک با یک شریک خوب چینی مزایای زیادی را برای خارجی­ها از جمله کمک به درک بهتر جریان­های بازار، مذاکره با دولت و جذب کارکنان با کیفیت چینی به همراه داشت.

اگرچه دو ابزار «جوینت ونچر شرکتی» و «جوینت ونچر تعاونی» با تصویب قانون جدید سرمایه­گذاری خارجی حذف شده­اند، تصمیم همکاری و شراکت با چینی­ها کماکان قابل اجرا است، زیرا در حال حاضر نیز مطابق «قانون شرکت­ها» امکان تاسیس یک شرکت چینی به‌عنوان یک پروژه مشترک بین دو شرکت یا بیشتر وجود دارد، خواه این شرکت­ها چینی باشند و خواه غیر چینی. بنابراین، مباحثی که در گذشته و از دهه 1980 در خصوص ایجاد جوینت ونچر در چین بین شرکای خارجی و چینی وجود داشت امروزه نیز کماکان شایسته توجه است.

با نگاهی به این تاریخ می­توانیم ببینیم که برخی از سرمایه­گذاری­های مشترک بسیار موفق بوده­اند و وضعیت برای برخی دیگر نیز برعکس بوده است. فولکس واگن و هاینِکِن هر دو در سال 1983 وارد چین شدند. شرکت جهانی آبجو هلندی «Heineken» تا پیش از اینکه سرانجام در سال 2017 با یکی از رقبای اصلی چینی خود یعنی «CR Beer»- که تولیدکننده یکی از برندهای برتر آبجو در چین (Xuehua یا Snow) است- بر سر شراکت از طریق مبادله سهام و انعقاد قرارداد لیسانس به توافق برسد، تجارت در چین را با جوینت­ونچرهای مختلف و تاسیس شرکت­های با مالکیت کامل خارجی آزمایش کرد. هاینکن چندین دهه تلاش نمود تا بتواند راهکار صحیح برای تبدیل کردن برند مشهور جهانی خود به یک آبجو ممتاز پیشرو در چین را پیدا کند. بخشی از مشکل هاینکن احتمالا مربوط به هزینه­های بالای آبجوسازی­های پیشرفته­ای بود که این شرکت در شانگهای، جیانگسو و سایر نقاط چین تأسیس نمود. هزینه بالای استهلاک تجهیزات نصب شده، قیمت آبجو هاینکن را نسبت به برندهای محلی غیررقابتی می­­کرد. اما دلیل اصلی­تر این بود که این شرکت نتوانست برای خود شریکی پیدا کند که از آن طریق بتواند در برابر برندهای محلی قوی مانند Tsingtao، Snow و Yanjing و همینطور برند آبجوسازی آمریکایی Anheuser-Busch- که آبجوی آن تحت برند Budweiser سهم زیادی از بازار چین را به خود اختصاص داده است- ایستادگی کند.

در سوی دیگر ماجرا، جوینت­ونچر خودرو فولکس واگن که در سال 1983 در شانگهای و شهر شمالی چانگچون ایجاد شد تا سال 2020 میلادی 20 درصد از سهم بازار را در بزرگ‌ترین و یکی از رقابتی­ترین بازارهای خودرو در جهان تولید کرد. سهم تولیدی فولکس واگن در بازار چین از جمع سهم تولیدی هوندا (شماره 2) و تویوتا (شماره 3) بیشتر بود. تجارت سال 2020 فولکس واگن در چین، تامین کننده حدود نیمی از کل سود خالص جهانی فولکس واگن بود.

سوال واقعی این است: *بهترین نوع سرمایه­گذاری برای این کسب‌وکار با ویژگی­های خاص آن در همین لحظه خاص چیست؟* شرکت­های چندملیتی مانند IBM بسته به اینکه هدفشان از یک پروژه خاص چه بوده و یا با توجه به جایی که برای فعالیتشان در داخل کشور انتخاب می­کنند، از ترکیبی از «پیشبرد امور به تنهایی» و «مشارکت با شرکت­های چینی» بهره برده­اند. شرکت IBM شعبه چین در سال 1992 پس از آن که بیش از ده سال در بازار چین فعالیت داشت و سرمایه از ارتباطات بسیار عالی از جمله با معاون سابق نخست وزیر چین برای خود ایجاد نموده بود در قالب یک شرکت تحت مالکیت کامل خارجی تاسیس شد. این شرکت با نام Jiahua IBM China از هر نظر مشابه یک شرکت چینی فعالیت دارد. به دولت پکن مالیات می­پردازد، کارمندان چینی را مستقیما استخدام می‌کند و معاملات خود را نیز با ارز محلی (یوان) انجام می­دهد. حتی در حال حاضر نیز این شرکت با کسب سال­ها تجربه حضور در بازار چین، برای انجام پروژه­های بزرگ ترجیح می­دهد با شرکای چینی همکاری کند. چرا؟ به این دلیل که دولت چین مهم‌ترین خریدار پروژه­های بسیار بزرگ شرکت IBM است و این شرکت می­داند که اگر دست در دست یک شریک چینی پیش برود، می‌تواند در عرصه سیاسی این کشور بسیار بهتر چانه­زنی و مذاکره کند.

مشاوران چینی ]همواره[ به ریسک­های مربوط به ایجاد یک کسب‌وکار در چین، به‌ویژه برای ورود-اولی­ها اشاره می­کنند. استدلالات آن­ها به طور کلی معطوف به این است که سرمایه­گذاری­های مشترک (جوینت­ونچرها) می­توانند مزایایی بسیار بیشتر از «سود مالی» به همراه داشته باشند. یک شریک خوب چینی می­تواند به یک شرکت غربی کمک کند تا خیلی سریع در مورد بازار و محیط کسب‌وکار چین آگاهی پیدا کند؛ افزون بر این، شریک چینی می­تواند دسترسی به منابع، نیروی کار، مقامات مهم، بازارها، کانال­های توزیع و موارد مشابه را برای شریک غربی فراهم کند. موانع زیادی برای موفقیت یک شرکت خارجی در چین وجود دارد که برخی از آن­ها در وهله نخست نامرئی هستند: به‌عنوان‌مثال، قیمت مناسب، بهترین مکان فروشگاه و نحوه ادراک تامین­کنندگان و مشتریان چینی نسبت به شرکت شما و محصولات آن. یک شریک خوب چینی می­تواند در زمینه درک این عوامل حیاتی بسیار ارزشمند باشد.

اما، شکی نیست که همکاری­های محلی می­تواند دشوار و مخاطره آمیز باشد. یک نتیجه رایج (اما نه لزوما اجتناب­ناپذیر) این است که شریکی که سهم بیشتری در سرمایه­گذاری دارد، سهم شراکتی دیگری را بخرد. بهتر آن است که طرفین از ابتدا در مورد شیوه عمل در چنین شرایطی با یکدیگر توافق نمایند. اگر وضعیت به سمت بدترین نتایج همکاری پیش رود (به پرونده برادران بری در این فصل مراجعه کنید) همه­ی اطراف بازی شکست می­خورند. در غرب، نظرسنجی­ها حاکی از آن است که اکثر سرمایه­گذاری­های مشترک در هجده ماه اول شکست می­خورند. پرسش قابل طرح این است که اگر این میزان شکست مربوط به شرکت­هایی است که شرکای آن از فرهنگ­های غربی یکسان یا بسیار مشابه هستند، زمانی که یکی از شرکا غربی و دیگری چینی است این مسئله چقدر باید دشوارتر باشد؟

مارک ادواردز، مدیر عمومی شرکت Diageo در چین، به من می­گفت که در حالیکه شرکت Diageo در جوینت­ونچرهای خود همواره به دنبال شفافیت در چارچوب­ها و ترتیبات فعالیت است، نگرش شرکای چینی غالبا متمایل به این است که «ما احساس خوبی نسبت به این شراکت داریم. بیایید دور هم جمع شویم (شراکت را آغاز کنیم)، در طول فعالیت به نحوی کار را از آب در خواهیم آورد». نکته دیگری که او به من می­گفت آن بود که هنگام مذاکره با یک شریک چینی، چانه­زنی اصلی در جلسه اتفاق نمی­افتد، بلکه مهم‌تر آن است که شام بعد از جلسه چگونه پیش می­رود. شاید تعجب آور باشد که نرخ شکست جوینت ونچرها در چین تقریبا مشابه نرخ اعلامی در غرب است. برخی از شرکت­ها با چشمانی بسته وارد بازار چین می­شوند و عمدتاً به دلیل عدم آگاهی همکاری­های تجاری نامناسبی را ایجاد می­کنند- همکاری­هایی که گاهی اوقات پیش از خشک شدن جوهر قلم بر روی قرارداد به سرعت فرو می­ریزند. دیگرانی که از تفاوت­های فرهنگی و ریسک­های مرتبط با آن به خوبی آگاه هستند، بیش از میزان مراقبتی که در غرب به آن عادت دارند نسبت به شراکتشان مراقب هستند و این موضوع سبب می­شود بتوانند بر سر سرمایه­گذاری­هایی با دوام مذاکره کنند. عوامل اساسی موفقیت برای همکاری­های تجاری در چین تقریبا مشابه هر جای دیگری است: تناسب خوب میان شرکا، ایجاد اعتماد و تفاهم بین آنها؛ و تعهد نسبت به این فهم پایه­ای که سرمایه­گذاری مربوطه به منظور ایجاد درآمد برای همه طرف­های درگیر و نه فقط یکی یا برخی از شرکا ایجاد شده است. با فرض وجود حسن نیت در هر دو طرف، انصاف عنصر بسیار مهمی است: اگر هر دو طرف به این تفاهم رسیده باشند که توازن بین ریسک، مشارکت و پاداش منصفانه تعیین شده است، این شراکت بنا به سیر عادی امور بادوام خواهد بود.

تاریخچه تجارت در چین نشان می­دهد که همکاری­های تجاری همیشه در یک قالب استاندارد صورت می­گرفته است. شرکت­های چینیِ خارج از کشور (یا هواچیاو/huaqiao) فعال در حوزه آسیای شرقی همواره از «*همکاری*» به‌عنوان یک اصل استراتژیک مهم بهره برده­اند. جوینت­ونچر یکی از ابزارهای تجاری است که به خوبی با روش چینی انجام تجارت که تاکید آن بر شبکه­های ارتباطی و همکاری است انطباق دارد. برخلاف فضای کسب و کاری غرب که در آن باید همه اتحادهای تجاری را موقتی تلقی نمود، همکاری­های تجاری در چین بر اساس روابط عمیق شخصی- که بعضا در حد خانواده­ها نیز گسترش می­یابند- تشکیل یافته و می­تواند برای نسل­ها ادامه یابد. در شرکت­های به اصطلاح huaqiao، سرمایه­گذاری­های تجاری اشتراکی اغلب منجر به ایجاد روابط شخصی- مثل ازدواج- در بین شرکت­هایی که به‌صورت خانوادگی اداره می­شوند می­گردد. شرکت­های بزرگ چینی خارج از کشور (huaqiao) در سنگاپور، مالزی و فیلیپین اغلب به همین روش به یکدیگر متصل­اند.

برخی از شرکت­های غربی همکاری با یک شریک چینی را راهی برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد چین در نظر می­گیرند. این شراکت­ها به همان اندازه که به‌عنوان ابزاری برای اکتشاف یک بازار جدید و فرصت­های بالقوه آن به کار می­آیند، ابزاری برای کسب سود و درآمد خواهند بود. این یک شیوه­ نگاه سازنده و ثمربخش به سرمایه­گذاری­های مشترک است.

در بحث مشکلات عملی کسب‌وکار، «انتظار داشتن» یکی از رایج­ترین نوع از موانع کسب‌وکار است. همواره این امکان وجود دارد که جمع اهداف هر یکی از سه طرف درگیر در یک رابطه­ کسب و کاری– شامل طرف­های غربی و چینی و مقامات دولتی- یکسان نباشد. اهداف شریک چینی ممکن است شامل مواردی از جمله دسترسی به فناوری­های جدیدتر و سطح بالاتر و استفاده از اعتبار شرکت خارجی- به‌ویژه اگر یک شرکت شناخته شده باشد- برای افزایش شهرت تجاری شرکت خود در چین باشد. شرکت غربی عموما مایل به فراگیری شیوه انجام کسب‌وکار در چین بوده و داشتن یک شریک چینی برای او همانند داشتن یک معلم و راهنما است. دولت محلی نیز بی­تردید می­خواهد درآمدهای مالیاتی و میزان اشتغال را افزایش داده و فناوری­های مدرن و رقابتی را وارد منطقه خود کند. یکی از تحقیقات اخیر در مورد سرمایه­گذاری­های انجام شده از سوی غربی­ها در همکاری­های با چینی­ها به این نتیجه رسیده است که اصلی­ترین عامل شکست سرمایه­گذاری­های مشترک در واقع کمبود سرمایه­گذاری در زمینه­های کلیدی خود کسب‌وکار به‌ویژه در حوزه­ بسیار حیاتی منابع انسانی بوده است. مطالبه­ی اکثریت سهام در یک سرمایه­گذاری و سپس عدم حمایت و توجه کامل به آن، دستورالعمل رایج برای شکست هر کسب و کاری است.

با وجود پیشرفت­های سریع فناوری در چین، برخی در غرب هنوز با چین به‌عنوان کشوری عقب مانده رفتار می­کنند که می­توان در آن از محصولات و فناوری­های درجه دو یا با سطح کیفی پایین­تر از فناوری­های امروزی بهره برد. بااین‌حال، در چین، مردم به خوبی از وضعیت خود به‌عنوان دومین اقتصاد بزرگ جهان آگاه­اند. پس جای تعجب نیست که آن­ها خواستار دریافت رفتاری محترمانه هستند. چینی­ها بسیار زود متوجه می­شوند که شما در حال قالب کردن چیزی درجه دو به آن­ها هستید. تقاضای چینی­ها برای فناوری پیشرو با قیمت فناوری­های دست دوم همیشه منجر به مذاکراتی پر جنب و جوش می­شود.

یک همکاری تجاری نیاز به این دارد که شرکا همواره مکمل یکدیگر باشند: دو شریک هر دو باید چیزی را بخواهند که سرمایه­گذاری مشترکشان قادر باشد به آن­ها بدهد، خواه این مطلوب سود، دانش، فناوری، دسترسی به منابع کمیاب و خواه ترکیبی از همه موارد فوق باشد. فارغ از بحث تعهدات سرمایه­ای، به دلیل وجود دو عنصر بُعد مکانی و زمان­بر بودن سرمایه­گذاری باید یک پیوند قوی مبتنی بر اعتماد میان طرفین وجود داشته باشد. وجود سطح مناسبی از گفت و شنود بین طرفین ضروری است. شرکت­ها و موسسات چینی اغلب زمان زیادی را برای راه‌اندازی یک سرمایه­گذاری مشترک صرف می­کنند. هرچند هم که سرمایه­گذاری از نوع سرمایه­گذاری­های پیچیده نباشد، چینی­ها تا زمانی که شناخت کاملی نسبت به شرکای احتمالی خود و انگیزه­ها و نگرش­هایشان به دست نیاورند حرکتی رو به جلو نخواهند داشت. شناسایی موضوعات محوری اهمیت اساسی دارد، به نحوی که اگر از پیش چنین مواردی را مشخص کرده باشیم، در طول فرآیند مذاکره به طور شفاف می­دانیم چه مواردی را می­توان رها کرد و چه شرایطی را باید حفظ نمود. هیچ طلسم و سحر خاصی برای پیشبرد موفقیت آمیز یک کسب‌وکار در چین وجود ندارد، اما رعایت چهار شرط شفافیت، نذاکت، ایجاد ارتباط و رفتار عقلانی می­تواند بخش زیادی از موفقیت یک کسب‌وکار را تضمین کند.

اگرچه جوینت­ونچر اغلب به‌عنوان یک شیوه پر ریسک دیده می­شود، یک جوینت­ونچر خوب اتفاقا باعث کاهش ریسک­های مرتبط با کسب‌وکار می­شود. مسئولیت اشتراکی (توزیعی)، وارد نمودن تخصص­های بیشتر به کسب‌وکار، از جمله شامل دانش راجع به بازار محلی، گوانشی با سایر شرکت­ها، دولت و یا مشتریان همگی از مزایای بالقوه انجام کسب‌وکار در قالب جوینت­ونچر هستند.

معمولا اعتقاد بر این است که همکاری­ با چینی­ها تنها در صورتی موفقیت­آمیز خواهد بود که شریک غربی اکثریت سهام را دارا بوده و کنترل شرکت را در اختیار داشته باشد. مشاوران سرمایه­گذاری در هنگام مذاکره از جانب موکلین خود، غالبا این امر را به‌عنوان یک شرط اساسی در نظر می­گیرند. مطالعات متعددی اینگونه نتیجه­گیری کرده­اند که در مورد آن دسته از جوینت­ونچرهایی که اکثریت سهام آن­ها متعلق به شرکت­های خارجی است می­توان احتمال سودآوری بیشتری نسبت به جوینت­ونچرهایی که سهم خارجی­ها در آن اقلیت بوده یا به‌صورت 50/50 است داشت. عبارت کلیدی و قابل توجه در اینجا واژه «*احتمال*» است. دن هریس، وکیل آمریکایی، استدلال می‌کند که وسواس در مورد داشتن اکثریت سهام، باعث غفلت از نکته­ای اساسی­تر می­شود. اکثر شرکت­های چینی داشتن اکثریت سهام را لزوما به معنای دارا بودن حق کنترل شرکت نمی­دانند. هریس می­گوید در چین، اهرم­های کلیدی کنترل شرکت شامل قدرت انتصاب نماینده قانونی جوینت­ونچر چینی و همچنین مدیر عمومی (مدیرعامل( جوینت­ونچر و داشتن کنترل بر مُهر شرکت است. هریس می گوید، اگر شریک چینی حتی بر دو مورد از این سه مورد کنترل داشته باشد، صرفنظر از اینکه میزان سهام شرکای دیگر چقدر باشد عملا آن شریک چینی شرکت را کنترل می‌کند.

از سوی دیگر، داشتن اقلیت سهام در شرکت­های چینی نیز می­تواند کارکرد لازم را داشته باشد. آنچه بیش از همه مهم است این است که تناسبی شایسته میان حقوق شرکای چینی و غربی وجود داشته باشد، تناسبی که به هر دو طرف اجازه ­می­دهد تا بتوانند به تمام یا بیشتر اهداف بِنایی خود از ایجاد سرمایه­گذاری مربوطه برسند. مطالعه­ای که در سال 2016 توسط BCG در مورد جوینت­ونچرهای صنعت قطعات خودرو انجام شد نشان می­دهد که بهترین پروژه­ها پروژه­هایی هستند که متناسب با شرایط محلی بوده و به نحوی تعدیل یافته­اند که با نیازهای هر دو شریک سازگار باشند، همچنین در مواردی که میان شرکا یک رابطه مستحکم خارج از چارچوب شرکت وجود دارد نیز پروژه­ها موفقیت­آمیزتر هستند. پایبندی متصلبانه به اصول ایده­آل گرایانه راجع به چگونگی ایجاد جوینت­ونچرها می­تواند مانعی بر سر راه یک کسب‌وکار شود.

همانطور که این موضوع در خصوص شرکت­های با مالکیت صد در صد خارجی ]عموما[ صادق است، ورود به بازار غالبا امری تدریجی است. همانگونه که بعدتر نشان می­دهیم، شرکت­ها دوست ندارند در مورد بازار قمار کنند؛ از اینرو، فاکتور کلیدی حفظ تعادل و مهار ریسک­ها است. ورود به تنهایی و انجام یک سرمایه­گذاری کلان در بازاری که در آن هیچ رابطه یا آشنایان قابل اتکایی ندارید، سطوح بالایی از مقررات در آن وجود دارد، زیرساخت­ها ضعیف بوده و نرخ تغییرات اقتصادی، رشد و عدم اطمینان بسیار سریع و بالا است اقدامی بسیار پر ریسک محسوب می­شود. بااین‌حال، برای شرکت­هایی که تجربه و منابع مناسبی دارند، ورود به بازار بدون یک شریک چینی می­تواند نتیجه­بخش باشد: در این مورد از جمله می­توان به نمونه­هایی خوب مثل شرکت­های 3M و Procter & Gamble اشاره داشت.

عمده دلیلی که می­تواند انجام یک کسب‌وکار به صورت انفرادی در چین را توجیه کند این است که از این طریق می­توان از درگیر شدن در شبکه­های تجاری و ارتباطی موجود اجتناب کرده و مسیری نو و منحصر به فرد ایجاد نمود. بیشتر سرمایه­گذاری­های صددرصد خارجی در چین مربوط به سرمایه­گذاری در فعالیت­های نوظهور و بی­سابقه است؛[[340]](#footnote-340) البته برخی از این شرکت­های صددرصد خارجی در نتیجه­ی خریداری سهام شرکای چینی­شان یا تملک سرمایه­گذاری­های انجام شده در حوزه­های فعالیتی باسابقه ایجاد شده­اند.

تا سال 2020، شرکت­های با مالکیت صددرصد خارجی حدود سه پنجم سرمایه­گذاری خارجی در چین را تشکیل می­دادند و میزان باقی­مانده مربوط به جوینت­ونچرها، قراردادهای لیسانس و سهام­داری در شرکت­های چینی بوده است. انجام کسب‌وکار به صورت انفرادی کنترل صددرصدی بر دارایی­های شرکت و آزادی عمل در مورد شیوه­ بکارگیری آن­ها، بویژه در خصوص اموال فکری، را برای صاحبین کسب‌وکار فراهم می­آورد. بااین‌حال، باید دو هشدار را مورد توجه قرار داد. نخست، همانطور که در ابتدای این بخش گفتیم، هیچ شرکتی در چین نمی­تواند مثل یک جزیره­ باشد؛ دولت همیشه جایی در آن اطراف حضور دارد و برقراری ارتباط با آن به نحوی حیاتی مهم است، بسیار حیاتی­تر از مواقعی که کسب‌وکار به‌صورت شراکتی با یک شریک چینی انجام می­شود و می­توان بخشی از فرآیند ایجاد روابط محلی را به شریک مورد اعتماد چینی واگذار نمود. دوم، بدون دانش و تجربه محلی مناسب، صاحبان خارجی یک شرکت چینیِ با مالکیت صددرصدی خارجی در عمل به طور کامل به مدیران و کارکنان محلی خود متکی­اند. اگر این اشخاص توانمند، با انگیزه و قابل اعتماد باشند، همه چیز باید خوب پیش برود. بااین‌حال، چنانچه آن­ها فاقد هر یک از این سه ویژگی باشند، کسب­و­کار با مشکل مواجه خواهد شد؛ درست مثل هر جایی دیگر. با این وجود، دانش محلی خوب مالکان خارجی را قادر می­سازد تا مشکلات را بهتر تشخیص داده، منشا ایجاد آن­­ها را دریابند­ و مشکلات مزبور را راحت­تر برطرف کنند.

## گفتار نخست) شناسایی و مذاکره با شرکای چینی

در این بخش به موضوعات زیر می­پردازیم:

• واسطه­ها­

• چه نوع شریکی؟

• افق زمانی

• مذاکره

### *واسطه­ها*

یکی از جنبه­های کلیدی ایجاد ارتباط، نقشی است که یک *هونگ­نیانگ* (hongniang) (به معنای رابط، واسطه یا در معنای دقیق­تر آن خدمتکار) ایفا می‌کند. نهاد اجتماعی *هونگ­نیانگ یا همان واسطه­گری* سابقه تاریخی طولانی و قابل احترامی در جامعه چین دارد. واسطه­گری در حوزه­های عملی بسیار زیادی نقش آفرین است، از واسطه شدن برای خواستگاری­های روستاییان تا میانجی­گری برای کمک به حل و فصل پرونده­های حقوقی. استفاده از واسطه یک شیوه کاملا طبیعی برای ترتیب دادن یک معامله تجاری است؛ واسطه­ها به‌عنوان بخشی طبیعی از معامله حضور داشته و درصدی از مبلغ آن را به‌عنوان حق­الزحمه دریافت می­کنند. دولت چین همواره از حضور شرکت­های مشاور خارجی که برای ایفای نقش *هنگ­نیانگ* وارد این کشور می­شوند استقبال کرده است. من در دهه 1990 شرکتی را در چین اداره می­کردم که بسیاری از شرکت­های اروپایی را به بازار چین معرفی کرد و به آن­ها توصیه می­کرد که کسب‌وکار خود را از جمله به صورت یک جوینت­ونچر در این کشور نیز ایجاد نمایند. امروزه شرکت­های بزرگ حسابداری و موسسات حقوقی قادرند چنین نقشی را ایفا کنند؛ همچنین، شرکت­های مشاوره­ تخصصی متعددی نیز با سوابق کاری قوی و نمایندگی­های­ خوب در چین وجود دارند. شرکت­هایی که به دنبال گرفتن چنین کمک­هایی هستند می­توانند در بریتانیا از شورای کسب‌وکار چین-بریتانیا و در اروپا و ایالات متحده از اتاق­های بازرگانی اروپایی و آمریکایی در چین مشاوره بگیرند.[[341]](#footnote-341) چنین واسطه­هایی معمولا تجربه قابل توجهی دارند و احتمالا قادر خواهند بود مشورت­های استراتژیکی در مورد بخش­های اقتصادی مورد نظر­ کسب و کارهای خارجی، بازیگران اصلی محلی آن حوزه و فرصت­های موجود برای یافتن یک شریک محلی ارائه دهند.

رشد و توسعه چین و پیچیدگی روزافزون کسب­و­کارها و مدیران آن­­ها ممکن است این را به ذهن متبادر کند که دوران *هونگ­نیانگ* رو به پایان است. به گمان من عکس این موضوع صادق است. در قدیم، یک خارجی احتمالا مجبور بود فقط با یک شرکت یا نهاد تجارت کند. در حال حاضر اما این گزینه­ها می­تواند هزاران مورد باشد. متخصصان علم سایبرنتیک (فرمانش شناسی) معتقدند موفق­ترین و انعطاف­پذیرترین سیستم­ها هم‌زمان پیچیده­ترین سیستم­ها نیز هستند زیرا دارای بخش­های بسیار متفاوتی هستند که آن­ها را قادر می­سازد بتوانند پاسخگوی موقعیت­های مختلف باشند. اقتصاد چین به موازات رشد فزاینده و رقابتی­تر و انعطاف­پذیرتر شدن آن، پیچیده­تر نیز شده است. ]اگر فضای روابط کسب و کاری را به یک خانواده تشبیه کنیم[، نقش واسطه­ها- که قادرند به طور هم‌زمان امورات راجع به برادران کوچک‌تر (شرکای بالقوه) و مادرخوانده­ها (مقامات دولتی) را نظم و نسق دهند- می­تواند برای حفظ هماهنگی در میان خانواده (محیط کسب‌وکار) حیاتی باشد.

### *چه نوع شریکی؟*

وقتی نوبت به انتخاب یک شریک تجاری می­رسد، شیوه­ دائوئیستی این است که به جای عنصر *شباهت*، به دنبال ویژگی *مکمل بودن* یک شریک باشیم. ]برای مثال،[ شرکت IBM برای تحویل رایانه­های خود با یک شرکت راه آهن وارد یک شراکت تجاری شد. یک شرکت آمریکایی شبیه­سازی پرواز با یک شرکت انحصاری دخانیات در یکی از استان­های چین وارد شراکت تجاری شد. هر دو شراکت سرانجامی موفقیت­آمیز داشتند. از سوی دیگر، شرکت نوشیدنی­های الکلی Diageo در شراکت خود با یکی از کسب و کارهای چینی مشروبات الکلی هیچ موفقیتی کسب نکرد. بی­تردید، عوامل زیاد دیگری نیز در این میان نقش داشتند، اما نکته اصلی (این که بیش از عنصر شباهت باید به عنصر مکمل بودن توجه داشت) همچنان پابرجا و معتبر است.

واحد اطلاعاتی مجله اکونومیست (EIU) در سال 1995 سه نوع «شریک تجاری» را تعریف نمود؛ این طبقه­بندی هنوز هم کمابیش کاربرد دارد:

* *شریک در تامین عوامل اساسی و اولیه*.[[342]](#footnote-342) وظیفه اصلی این شریک از دیدگاه شما کمک به حل مشکلات دسترسی به زمین، منابع، نیروی کار، دولت، توزیع یا عوامل دیگر است. عِوض متقابل ارائه شده از سوی شما معمولا انتقال فناوری یا آموزش مهارت است. EIU خاطرنشان می‌کند که این نیازهای تجاری معمولا با تمرکزی کوتاه مدت برطرف می­شوند و پس از حل این مشکلات اولیه است که ممکن است مشکلاتی (میان طرفین) پدید بیاید. با این وجود، کسانی که اولین ورودشان به بازار هدف را تجربه می­کنند از این شرکا بهره می­برند.
* *پدرخوانده­های پُرمایه*. این­ها شرکای قدرتمندتری هستند که EIU آن­ها را در قالب مقامات و نهادهای دولتی مانند وزارت پست و مخابرات (درحال حاضر منحل شده) یا شرکت ملی خودروسازی چین تعریف می‌کند. در حال حاضر که مقامات مرکزی چین سازمان­های دولتی را از مشارکت رسمی در کسب و کارها منع کرده­اند، «سازمان­های غیردولتیِ سازماندهی شده توسط دولت» که وابسته به سازمان­های دولتی هستند به شکلی ظریف­تر و کمرنگ­تر در اعمال کسب و کاری ورود می­کنند. این شرکا در عین حال که نسبتا کند و بوروکراتیک هستند، بسیار قدرتمند­ اند و به منابع اقتصادی دسترسی دارند. مشارکت اصلی آن­ها در مرحله راه‌اندازی است؛ همچنین، به‌عنوان پدرخوانده­هایی قدرتمند می­توانند به حل مشکلات در مسیر کمک کند. این شرکا معمولا سهام اقلیت را می­گیرند و مشارکت مستقیم کمی در مدیریت امورات روزانه کسب‌وکار دارند. یکی از جوینت­ونچرهای ناموفق *هاینکن* با شرکت نظارت و مدیریت دارایی­های دولتی (SASAC) بود، این شرکت چینی هلدینیگی برای مدیریت منافع اقتصادی دولت چین در طیف گسترده­ای از شرکت­های دولتی بعضا بسیار بزرگ مانند PetroChina، Sinopec، و China Mobile است. اگرچه SASAC بدون تردید قدرت بسیار عظیمی در چین دارد، مشخص نیست که این شرکت از نفوذ قابل توجه خود به نفع همکاری­های تجاری­اش با Heineken استفاده کرده باشد. از قضا بعدها مشخص شد که ماجرا همین بوده است.
* *شریک سکان­دار*. این نوع از شراکت در واقع مشارکتی استراتژیک­تر است که در آن شریک چینی نه‌تنها علاقمند به انتقال فناوری بوده بلکه به ایجاد موقعیت استراتژیک برای خود نیز توجه دارد. به نظر من این بهترین نوع از شریک چینی است که یک کسب­و­کار می­تواند داشته باشد، زیرا در این شیوه شانس بسیار بیشتری برای ایجاد منافع دوسویه­ (مکمل) بلندمدت برای هر یک از شرکا وجود دارد. EIU مشارکت استراتژیک میان Rohm & Haas و Beijing Eastern Chemical Works که برای گسترش دامنه­ی کسب‌وکار دو شرکت در سراسر چین تشکیل یافت را به‌عنوان مثالی از این شیوه سوم مورد اشاره قرار می­دهد. ]در مدل شراکت این دو شرکت،[ به جای راه‌اندازی تعداد زیادی از جوینت­ونچرهای کوچک برای پوشش بازار ملی، یک جوینت­ونچر توسعه یافته و در ذیل آن جوینت­ونچرهای فرعی راه­اندازی گردید. جای تعجب نیست که به طور عمومی اعتقاد بر این است که این نوع از مشارکت شانس بیشتری برای بقا دارد. ]در مثالی دیگر،[ بی­تردید منفعت Shanghai Auto در این بود که بتواند از شریک تجاری­اش Volkswagen به منظور ایجاد یک موقعیت قوی برای خود در بازار خودروهای نوظهور چین استفاده نماید- و این نیز همان چیزی بود که اتفاق افتاد. برند موفق چینی Roewe صد در صد متعلق بهShanghai Auto است؛ این برند ابتدا به‌عنوان Rover از مالک بریتانیایی خریداری شد، تغییرات مدنظر شانگهای اوتو در آن اعمال گردید و پس از آن محصول جدید با برند نو در سراسر کشور عرضه شد. در سال 2021، Roewe حدود 420.000 خودرو در چین به فروش رساند.

**شش عنصر اساسی که باید هنگام انتخاب شریک در چین در نظر بگیرید**

1. *اهداف شریک تجاری*. نزدیکی دیدگاه استراتژیک هر یک از شرکا به دیگری مهم­ترین نکته­ای است که باید در نظر گرفته شود، زیرا، در صورت مساوی بودن سایر شرایط، این عامل است که تعیین کننده موفقیت یا شکست یک همکاری است. شرکا چه می خواهند؟ آیا شراکت آن­ها صرفا از نوع شراکت در تامین منابع و عوامل اولیه کسب و کار است یا اینکه خواب و خیال­هایی برای ایجاد یک شراکت استراتژیک تمام و کمال در سر دارند؟
2. *تخصص فنی*. شریک بالقوه شما چه مهارت­هایی دارد؟ آیا شرکت غربی می­تواند مهارت­هایی که شریک چینی ندارد را از طریقی دیگر جبران کند؟ اگر بله، به چه قیمتی؟ در غالب موارد، موضوع «فناوری» یا «دانش فنی» ارائه شده توسط شرکای خارجی مبنای اصلی شرکت­های چینی در همکاری با شرکای غربی است. نحوه برخورد و حقوق مالکیت معنوی و دانش­ فنی و نحوه حفاظت از آن­ها یک عنصر بسیار مهم در رابطه است.
3. *امکانات*. شریک احتمالی چه امکاناتی (در زمینه تولید، توزیع و غیره) داشته یا می­تواند به آن­ها دسترسی داشته باشد؟ تقریبا در غالب موارد این امکانات نیاز به ارتقاء داشته یا ضروریست که یک تاسیسات جدید با صرف هزینه­ای قابل توجه ساخته شود.
4. *مکان*. آیا شریک چینی از حیث جغرافیایی موقعیت خوبی برای بهره­ برداری از فرصت­های بازار دارد؟ این امر به ویژه با توجه به مشکلات فیزیکی مرتبط با بحث توزیع در چین اهمیتی اساسی دارد. راه­اندازی یک کسب و کار در گوانگژو (جنوب چین) برای فعالیت تجاری در سیچوان (غرب چین) یا در شانشی (شمال غرب چین) به دلایل مرتبط به هزینه­های تحمیلی، سیاست­بازی­های منطقه­ای و موضوعات راجع به حمایت از برندهای محلی عملی نیست.
5. *روابط*. گوانشی شریک چینی با سایر شرکت­ها در زنجیره تامین، مشتریان و دولت چقدر خوب است؟
6. شهرت. آیا شریک چینی نزد دولت محلی و سایر شرکت­های خارجی یا شرکت­های محلی چینی آوازه خوبی دارد؟ آیا صاحبان و مدیران ارشد آن به عنوان اشخاصی قابل اعتماد محسوب می­شوند؟ عموما بهترین راه برای پاسخ به این سوالات مراجعه به دولت محلی و انجام یک گفت و گوی صریح با آن­ها است.

### *افق زمانی*

شرکت­های چینی به طور نسبی به روابط و منافع بلندمدت اهمیت می­دهند. یک موضوع احتمالا تعجب­آور ]برای غربی­ها[ آن است که شرکت­های چینی در بسیاری از اوقات ممکن است در خصوص شراکت­های تجاری به بازه­های زمانی چند دهه­ای فکر کنند- و نه چند ساله. شرکت­های چندملیتی باید به سرمایه­گذاری در چین به‌عنوان یک فعالیت اقتصادی با بازپرداخت میان مدت یا بلندمدت بنگرند. فولکس واگن شانگهای که در سال 1985 تاسیس شد، نخستین بار در سال 1993 توانست سود خود را به کشورش بازگرداند. پذیرش و کنار آمدن با افق زمانی یک کسب‌وکار بسیار مهم است.

### *مذاکره*

در خصوص دشواری­های مذاکره در چین بسیار سخن گفته می­شود. مذاکرات با چینی­ها می­تواند طولانی و کلافه کننده باشد؛ داستان­های زیادی در مورد مذاکراتی وجود دارد که ماه­ها یا حتی سال­ها به طول انجامیده اند. این تا جایی است که اگر همه چیز در عرض چند هفته به پایان ­برسد، این موضوع می­تواند بسیاری را شگفت زده کند؛ به هر حال، دفاتر مرکزی شرکت­ها همواره باید آمادگی برای مذاکرات طولانی را داشته باشند. مشکلاتی که در طول مذاکرات در چین بروز می­یابد عمدتا مشابه همان مشکلاتی است که در هر جای دیگر نیز ممکن است با آن مواجه شویم. آن دورانی که مذاکرات آمیخته با مسائل سیاسی و سوء تفاهمات فرهنگی بود تا حد زیادی به پایان رسیده است. چینی­ها اکنون شیوه کار غربی را درک می­کنند، اگرچه عکس این موضوع کمتر صادق است. برخلاف مذاکره­کنندگان غربی که بخش زیادی از وقت خود را صرف فهمیدن دیدگاه­های احتمالی طرف مقابل نسبت به خودشان می­کنند، مذاکره­کنندگان چینی به ندرت توجه یا نگرانی خاصی نسبت به چگونگی رفتار و دیدگاه مذاکره­کنندگان غربی­ دارند. مذاکره کنندگان چینی بر آنچه بنظرشان «*بهترین نتیجه»* است تمرکز داشته و از هرگونه انحراف نسبت به این نقطه مطلوب خودداری می­کنند، در حالیکه غربی­ها گاهی اوقات بخاطر این باور ذهنی اشتباه که ممکن است رفتارشان به دلایل فرهنگی توهین­آمیز محسوب شود، خیلی سریع رویکرد آشتی طلبانه اتخاذ می­کنند.

عادت کردن به تکنیک­های چینی مذاکره می­تواند کمی زمان­بر باشد. یکی از ترفندهای معمول ]برای چینی­ها[ پنهان کردن هویت ارشدترین عضو گروه است. از سوی دیگر، غربی­ها معمولا سلسله مراتب و ارشدیت اعضا را به وضوح عیان می­کنند. زمانی که Wall (کسب‌وکار محصول بستنی شرکت یونیلور) در حال مذاکره برای دریافت گواهی ایمنی آتش نشانی برای کارخانه جدید خود در پکن بود، آن­ها در طول مذاکره تلاش بسیاری داشتند تا مرد چینی خوش­پوش کت و شلواری راضی کنند و در آخر متوجه شدند که شخص بد لباسی که چهره­ای شبیه به ولگردها داشت و آرام در انتهای میز نشسته بود در واقع مسئول اصلی بود. (صاحب یک کارخانه آبجوسازی در یورکشایر همین کار را نسبت به نمایندگان فروش شرکت خود که از موضوع اطلاعی نداشتند انجام می داد. او با جارویی در دست در حیاط می­ایستاد و برای مراقبت از ماشین­های نمایندگان فروش انعام می­گرفت. سپس منشی او را به جلسه فرا می­خواند و او با توجه به میزان احترامی که مدیران در حیاط برای او به‌عنوان یکی از کارگران ساده شرکت قائل شده بودند با آن­ها برخورد می­کرد).

یک ترفند رایج­تر آن است که رئیس به طور کامل از انظار دور نگه داشته شود. با توجه به اینکه این حالت نیازمند تهیه گزارش­های مستمر است، پیشبرد امور در این وضعیت قدری کند می­شود و طرف­های غربی از دیدن هرگونه زبان بدن (و امکان تحلیل رفتاری طرف مقابل) محروم خواهند بود. این شیوه رفتاری در سال­های اخیر مستمرا در حال کم شدن است، به‌ویژه هنگامی که با شرکت­های بزرگتر سروکار داریم توسل به چنین شیوه­هایی دیگر بسیار نادر شده است. به طور کلی مقدار زمان صرف شده برای آن که کار به مرحله ملاقات رئیس برسد می­تواند نشان دهنده میزان علاقه شرکت چینی به معامله با شما باشد؛ هر چقدر زمان کم­تری صرف شده باشد، این به معنای علاقه بیشتر است.

زبان، همانطور که قبلا نیز بحث شد، موضوع بسیار مهمی است. نسل جدیدی از مدیران جوان چینی با تحصیلات بین المللی در حال ظهوراند که با درجات مختلف تسلط به زبان انگلیسی صحبت می­کنند، هرچند که تسلط لزوما نشانگر درک عمیق زبانی نیست. بااین‌حال، همان­طور که کسب­وکارهای چینی اعتماد به نفس و قاطعیت بیشتری پیدا می­کنند، داستان­هایی از مدیران چینی می­شنویم که در راستای اعمال همین قاطعیت و قلدرمآبی تجاری حتی در مواردی که خودشان قابلیت مکالمه انگلیسی خوبی دارند درخواست انجام مذاکرات به زبان ماندارین می­کنند: *کشور من، قوانین من*. بسیاری از غربی­ها از این موضوع وحشت زده می­شوند و آن را اوج بی ادبی درنظر می­گیرند؛ از سوی دیگر اما ]آیا به این فکر کرده­ایم که[ اینکه در کشور دیگری حاضر شویم و انتظار داشته باشیم بدون صحبت کردن به زبان آن­ها با ایشان تجارت کنیم چقدر می­تواند غیرمودبانه باشد؟ چینی­ها، همانند فرانسوی­ها کاملا حق دارند از دیگران انتظار داشته باشند که در کشورشان به زبان آن­ها صحبت کنند. مذاکره­کنندگان یا باید بتوانند به خوبی به زبان ماندارین صحبت کنند یا مترجمان خوبی با خود داشته باشند. برخی از چینی زبانان که تسلط خوبی نیز برای صحبت دارند ترجیح می­دهند از مترجمانی استفاده کنند که به‌ویژه از جمله با دانش محلی خود می­توانند در آخر آورده­های زیادی در طول فرآیند مذاکره داشته باشند. یک مذاکره خوب نیاز به مهارت­های گوش دادن در حد اعلای آن دارد و غالبا دو نفر می­توانند بهتر از یک نفر بشنوند. من چندین مذاکره به زبان چینی با استفاده از مترجم انجام داده­ام. این کار تا حدودی شبیه به رانندگی با دستکش­های سنگین است – آن حس و حال ناشی از لمس اجزا خودرو در طول رانندگی قدری کاهش می­یابد، اما کماکان می­توان به خوبی رانندگی کرد. خلاصه کردن- ترجیحا به صورت مکتوب- بحث­ها در پایان هر روز به هر دو زبان طرفین مذاکره کننده نیز می­تواند ایده بسیار خوبی باشد. در این حالت، آنچه مورد بحث و توافق قرار گرفته است برای هر دو طرف روشن است. این موضوع اهمیت بسیار زیادی دارد.

آنچه که تغییر نمی­کند توصیه دائو برای دیدن مسئله و راه­حل­های بالقوه برای آن از هر دو سوی ماجرا است.[[343]](#footnote-343) دفاع از یک موضع به صورت مودبانه، قاطعانه و مداوم ممکن است خسته کننده به نظر برسد، اما کسانی را که یادداشت­های خود را با یادداشت­های چند ساعت، چند روز یا چند ماه پیش مقایسه می­کنند تحت تاثیر قرار می­دهد. استدلال­های نو و خلاقانه هرچند که ممکن است جریان مذاکره را وارد نوعی تنگنا کنند، اما هم‌زمان می­تواند موجبات کشف ایده­های جدید­ و همگرایی بیشتر را فراهم کنند- به­ویژه اگر زبان مذاکره زبانی پیچیده یا پرظرافت باشد- ]به­طور مثال زبان ماندارین[. اگر طرف چینی بتواند منطق حاکم بر موضع کلی شما را درک کند مذاکره بسیار آسان‌تر خواهد ­شد. هر چیز غیر از این- برای مثال امتناع از ارائه برخی فناوری­های جدید و یا اعلام عدم گسترش همکاری فراتر از یک تاریخ معین- می­تواند از نظر طرف چینی غیرمنطقی و غیرقابل قبول به نظر رسیده و در ادامه طرف غربی این غیرمنطقی به نظر رسیدن را نوعی توهین به خودش تلقی نماید؛ همه­ی این­ها به نوبه خود چشم­انداز رسیدن به یک نتیجه موفقیت­آمیز را تضعیف می‌کند.

مذاکرات در چین در آن واحد هم رسمی و هم شخصی است. باید به الزامات راجع به پروتکل، رویه­ و پیش­کسوتی توجه شایسته داشت. قبل و بعد از هر جلسه مذاکره معمولا صحبت­های کوتاه غیررسمی­ای انجام می­شود؛ عجله کردن بی­ادبی است. اگر گفتگوها به خوبی در حال انجام است، مذاکره می­تواند با نوشیدنی، شام و حتی برگزاری ضیافتی رسمی همراه باشد. همچنین، ممکن است هدایایی نیز رد و بدل شوند.

پیش از این، به نگرش غربی­ها نسبت به مذاکره­کنندگان چینی اشاره­ای داشتم. دو رویکرد افراط و تفریطی وجود دارد: (الف) رویکرد موسوم به «*گاو نر در مغازه چینی*»،[[344]](#footnote-344)جایی که مذاکره­کنندگان غربی با شدت تمام وارد مذکره می­شوند، خواسته­های خود را مطرح می­کنند و به سختی به آن­ها می­چسبند و (ب) رویکرد ملایمت­آمیز، جایی که گروه غربی خیلی سریع از مواضع خود کوتاه می­آید (به سبب حساسیت­های بیش از حد فرهنگی، احساس گناه پسا استعماری، یا هر چیز دیگر) و بنابراین در مذاکرات ضعیف ظاهر می­شود. احترام و حفظ حرمت نسبت به شرکای بالقوه­تان یک چیز است، وا دادن بیش از حد در برابر طرف مقابل چیز دیگری است. قاطعیت و ادب باید دست به دست هم بدهند. به‌عنوان یک ضرورت پیش از شروع مذاکره باید تصمیم بگیرید که چه چیزهایی را در نهایت باید داشته باشید (حداقل­هایتان را بشناسید) و در چه شرایطی حاضرید از داشتن چیزهایی که وجودشان *خوب* است (لزوما ضروری نیست) دست بکشید. اگر مذاکره بدون دست کشیدن از یک امر ضروری (حداقلی) پیش نمی­رود، این که تقاضا و نکته­ی مزبور می­تواند برهم زننده­ی کل معامله باشد را برای طرف مقابل شفاف­سازی کنید. در برخی موارد ممکن است ترک مذاکره ضروری باشد؛ اگر شرایط چنین است، این کار را مودبانه انجام دهید زیرا در چین شهرت شما جلوتر از شما حرکت می‌کند.

**پنج نکته کلیدی برای مذاکره­کنندگان در چین**

1. حتی زمانی که همه شرکا مایل به همکاری به نظر می­رسند نیز ممکن است مذاکره در مورد محتوای آن تا دو سال طول بکشد. قانون جدید سرمایه­گذاری خارجی با حذف پیش­شرط تایید هر سرمایه­گذار توسط وزارت تجارت خارجی (MOFERT) فرآیند صدور مجوز و تاییدیه­ها را ساده کرده است. فهرست منفی که قبل­تر به آن اشاره شد، در حال حاضر نقش وزارتخانه مربوطه را ایفا می­کند؛ اگر فعالیت پیشنهادی یک شرکت در فهرست منفی نباشد، می­تواند بدون نیاز به اخذ هرگونه تاییدیه فرآیند های سرمایه­گذاری را ادامه دهد.
2. بنابر تجربه شخصی من، در چین نشان دادن هر نوع خشم و عصبانیت در طول مذاکرات هیچگاه ایده خوبی نیست. همیشه مودب باشید، حتی در هنگام بیان حقایق یا نظرات ناخوشایند. شوخ طبعی ابزار ارزشمندی است، زیرا اکثر چینی­ها عاشق یک لطیفه خوب هستند- به­ویژه اگر در مورد ژاپنی­ها باشد. شوخی­هایی نکنید که بازتاب بدی در مورد چین یا چینی­ها داشته باشد.
3. سکوت یک ابزار مذاکراتی ارزشمند محسوب می­شود.
4. کلمات و اشارات، به­ویژه در مراحل اولیه، می­توانند معانی پنهانی داشته باشند؛ تدابیر متعددی برای سنجش صداقت و تعهد طرف مقابل بکار گرفته می­شود.
5. زمان یا سرعت مذاکره در چین به طور فعالانه مورد مدیریت طرف چینی قرار می­گیرد. برای مثال، هرگاه لازم باشد خارجی­ها مذاکره را ترک کنند و یا فشاری از سوی دفتر مرکزی برای رسیدن به توافق وجود داشته باشد، چینی­ها متوجه آن خواهند شد. بخشی از دلیل طولانی شدن مذاکرات این است که به هر دو طرف زمان داده شود تا یکدیگر را بهتر بشناسند. همچنین، عجله نکردن در مذاکره، هرچند که ممکن است موجب بی­اهمیت جلوه داده شدن آن شود، نشانه­ای از احترام است.

انجام تحقیقات لازم و رسیدن به تعریف دقیق استراتژی و اهداف کسب‌وکار یک بخش ضروری از فرآیند آمادگی برای انجام تجارت در چین است. تمام هشدارهایی که در مورد مذاکره در چین گفته می­شود می­تواند موجب سطح غیر معمولی از سوءظن­ شود، تا جاییکه ممکن است تیم غربی از لغو یک ضیافت شام که احتمالا هیچ معنای خاصی نیز در پس آن وجود ندارد وحشت زده شود. داشتن یک دستور کار روشن، توجه نکردن به مسائل جانبی و نشان دادن رفتاری آرام و دوستانه معجزه می‌کند.

­­

**برند .Berry Bros در چین**

شرکت Berry Bros. & Rudd (BBR) را احتمالا می­توان پرآوازه­ترین تاجر شراب در جهان دانست. این شرکت هنوز تجارت خود را از کوچه سوم خیابان سنت جیمز در لندن یعنی همان جایی که در سال 1698 تاسیس شد پیش می­برد. شرکت مزبور کماکان تحت مالکیت همان اولین خانواده بوده و از زمان سلطنت شاه جورج سوم تا کنون شراب مورد نیاز خانواده سلطنتی را تامین می­کند. تا اواسط قرن بیستم، بالاترین مقصد اصلی تجارت شراب- به طور سنتی شامل شراب­های برگاندی، کلارت و پورت- غالبا بازار بریتانیا بود، پس از آن بازار اصلی به ایالات متحده انتقال یافت و اکنون چین به یک بازیگر اصلی این بازار تبدیل شده است.

BRR برای نخستین بار در سال 1997 با الگوبرداری از نمونه کسب و کار مشابه خود در بریتانیا با تاسیس باشگاه شراب هنگ کنگ در چین استقرار یافت. در سال بعد، شرکت Chinaplus Wines Limited به عنوان توزیع­کننده برند BBR به منظور توسعه کسب وکار این برند در هنگ­کنگ، ماکائو و جمهوری خلق چین راه اندازی شد. شرکت مزبور یکی از شرکت­های تابعه Chinaplus International Limited است که خود در سال 1995 توسط کارآفرین هنگ کنگی مویی کک­-کی (Mui Kok-Ki) تاسیس شد.

در دسامبر 2012، شراکت BBR و Chinaplus International از هم پاشید. قضاوت در مورد واقعیت­های پشت پرده دشوار است. به نظر می­رسد تصمیم BBR این بوده است که بازار چین آنقدر مهم است که می­خواهد خودش به تنهایی و بدون داشتن هرگونه شریک آن را به عهده بگیرد. به نظر می­رسد که مدیران BBR هنگام تصمیم­گیری توجه بسیار کمی به این واقعیت داشته­اند که این مویی کک-کی بود که توانست از طریق ارتباطاتش درب بازار جمهوری خلق چین را به روی آن­ها باز کند؛ با توجه به اینکه اخراج او از شراکت­ خدشه شدیدی به حیثیت تجاری مویی وارد می­ساخت، اگر کار به نزاع می­رسید، مویی منابع بسیار قابل توجه­تری ]در دولت و نهادهای مشابه[ داشت.

حسابهای BBR در 31 مارس 2013 حاکی از زیانی 7.3 میلیون پوندی، یا به عبارتی 7.7 میلیون پوند قبل از مالیات، است که شرکت مزبور اعتقاد دارد 4 میلیون پوند آن مربوط به بدهی­های شرکت Chinaplus Wines است-مطالباتی که احتمالا هرگز برای BRR قابل وصول نباشند. زیانکلیِ قبل از پرداخت مالیات برای دو سال بعد نیز به ترتیب 5.7 و 11.4 میلیون پوند بود. این اتفاق برای شرکتی با 319 کارمند ضربه­ای بزرگ است.

مشکل میان شرکا در سال 2008 با بحران مالی در ایالات متحده و اروپا و اثرات ضربه­های آن بر تجارت شراب و همزمان تصمیم هنگ کنگ برای حذف تعرفه­ واردات شراب آغاز شد. تصمیم اخیر باعث ورود سیلی از شراب­های خارجی (از جمله محصولات BBR) به این کشور شد؛ حجمی که بنظر می­رسید صنعت محلی یا حداقل جوینت­ونچر Chinaplus/BBR قادر به مدیریت مناسب آن نبود.

سرمایه­گذاری در انبارش شراب نزد خود فروشندگان به عنوان یک مدل سرمایه­گذاری در میان طبقات ثروتمند هنگ کنگ پرطرفدار شد. به نظر می­رسد مشکل این بود که جوینت ونچر مزبور و یا حتی خود BBR در بریتانیا نمی­توانستند این سیل عظیم تجارت شراب را مدیریت کنند. سفارشات درجه یک مشتریان یا با تاخیر تحویل داده می­شد یا در مواردی نیز اصلا تحویل داده نمی­شد. مکاتبات بی پاسخ می­ماند و ادعا می­شد که BBR به مشتریان اجازه بررسی سهام خودشان را نیز نمی­دهد.

## گفتار دوم) انتخاب کردن

هر گزینه­ی استراتژیک ریسک­ها و عایدی­های خاص خود را دارد. تکامل در حالت عادی یعنی این که یادگیری سازمانی به نحوی بکار گرفته شود که هم‌زمان با افزایش تعهد، ریسک کاهش یابد. در مدل چینی، گوانشی بخشی از فرآیند تکامل است، زیرا گوانشی روش سنتی مدیریت و کاهش ریسک در این کشور است. بنابراین شرکت­هایی مانند IBM با ترتیبات نمایندگی فعالیت خود را شروع کردند، سپس از چارچوب­های جوینت­ونچری و بعد از آن از قالب شرکت با مالکیت کاملا خارجی (WFOE) بهره بردند و درحال حاضر نیز برای رسیدن به منافع خود در بخش­های تحقیق و توسعه، تولید و توزیع از ترکیب ترتیبات جوینت­ونچری و شرکت­های با مالکیت کاملا خارجی استفاده می­کنند.

در فرآیند انتخاب، شایسته است که با دقت بیشتری به تحلیل ریسک­ سرمایه­گذاری، ریسک حضور و ریسک­ کنترل بپردازیم.

*ریسک سرمایه­گذاری* مشخصا به معنای ریسک مربوط به از دست دادن پول موضوع سرمایه­گذاری به علاوه زمان و تلاش­های قابل توجهی برای پروژه مربوطه به مثابه یکی از اجزای سرمایه­گذاری صرف شده است.

*ریسک حضور* به عوایدی که ممکن است یک کسب‌وکار با عدم حضور فیزیکی خود در چین به دست می­آورد یا تاوان­هایی که امکان دارد به دلیل غیبت در چین متحمل شود اشاره دارد. بودن در چین می­تواند ]به یک کسب­و­کار[ صدمه بزند، اما نبودن در آنجا نیز ممکن است صدمه و زیان بیشتری به همراه داشته باشد. همانطور که در فصل­های قبلی اشاره شد، چینی­ها، به‌ویژه دولت چین، برای شرکت­های غربی متعهد ارزش قائل­اند و تمایل­شان بر این است که در نهایت این مسئولیت­پذیری را به نحوی جبران کنند. شرکت­هایی که نشان می­دهند آمادگی ماندگاری در چین را دارند (IBM و فولکس­واگن دو نمونه برجسته هستند) هنگام مذاکره در مورد سرمایه­گذاری های جدید و کسب مجوز برای توسعه کسب‌وکار خود، سطوح بالاتری از موفقیت را تجربه می­کنند. سرمایه­گذاری در چین بی­تردید نشان دهنده تعهد ]به این کشور و اقتصاد آن[ است. اگرچه ارتباطات یک کارگزار می­تواند برای یک برند در بازار چین جایگاه ایجاد کند، اما عدم تعهد حرفه­ای می­تواند مانعی برای گسترش آتی یک کسب‌وکار باشد. *ریسک حضور* باید بر اساس برنامه­هایی که شرکت برای آینده خود در چین و منطقه دارد مورد ارزیابی قرار بگیرد. ممکن است همان اولین سرمایه­گذاری زیان­ ده راهی برای سرمایه­گذاری­های بیشتر و سودآورتر باز کند.

*ریسک کنترل* مربوط به توانایی شرکت برای کنترل عملیات تجاری و محصولات تولیدی خود در بازار چین است. بدیهی است که در مقایسه با عملیات­های کسب و کاری که از طریق روابط کارگزاری به انجام می­رسد، در عملیات­های تجاری که تحت مالکیت صد در صدی یک شرکت است سطوح بسیار بالاتری از ریسک کنترل مطرح خواهد بود، زیرا در این حالت بخش­های تحت نظارت بیشتری وجود دارند که ممکن است فرآیند ها­یشان به هر دلیلی به درستی پیش نروند. در همکاری­های تجاری، با توجه به اینکه هر یک از شرکا نسبت به مقدار متفاوتی از عملیات شرکت کنترل دارند، ]ماهیت، میزان و نحوه تسهیم[ این نوع ریسک متفاوت است. بااین‌حال، بدترین حالت آن مواردی است که طرف خارجی بدون داشتن کنترل مدیریتی کافی برای شناسایی و جلوگیری از نقاط آسیب­زای سازمان باید عملا تمام ریسک­های کنترل را بر عهده بگیرد. در اصل به همین دلیل است که شرکت­ها عادتا تمایل دارند مدیریت کسب و کارها را به تنهایی پیش ببرند. بااین‌حال، در چین هر شرکتی یک شریک دارد- و آن عبارت است از دولت چین. ]از اینرو،[ چیزی به نام کنترل کامل وجود ندارد.

مدیریت ریسک کار بسیار مهمی است، اما ]بار دیگر[ خواننده را به فصل چهارم و نقش *گوانشی* در کسب­و­کار ارجاع می­دهیم. در چین، *گوانشی* نقش مهمی در به حداقل رساندن ریسک­ها دارد چرا که «روابط» هم خود بر اساس اعتماد بنا می­شود و هم می­تواند به اعتمادسازی بیشتر منجر شود. بنابراین، نقطه شروع ارزیابی ریسک در چین باید سطح گوانشی­ای باشد که یک کسب­وکار در طول زمان با شرکای بالقوه خود ایجاد نموده است. نوع معامله و سرمایه­گذاری در مرتبه بعدی قرار می­گیرد.

از یک منظر میان مدت یا بلند مدت، تصویر چین احتمالا باید برای بسیاری از شرکت­های خارجی جذاب باشد. اگر شخصی باید بالاخره روزی در چین حضور داشته باشد، اکنون و همین لحظه از هر زمان بعدتری ارزان­تر خواهد بود. تنها زمان مناسب برای حضور در چین دقیقا همان زمانی است که برای یک شرکت فرصت ایجاد شده و می­تواند از پس هزینه­های آن بربیاید. گوانشی اگر به درستی و با صبر و حوصله مدیریت شود به تدریج تمامی ریسک­ها را پوشش خواهد داد.

Xian Janssen (متعلق به شرکت Johnson & Johnson) در اکتبر 1985 جوینت­ونچر خود را راه­اندازی کرد، در آن زمان این تنها راه ورود به آن بخش از بازار در چین بود. این جوینت­ونچر در ماه می 1991 به مرحله تولید رسید. آن پنج سال و نیم تاخیر به دلیل حواشی مربوط به حادثه میدان تیان­آنمن و مخالت­ها و منفی­ بافی­های مسئولان دفتر مرکزی بود. این جوینت­ونچر در حال حاضر به‌عنوان یک کسب­و­کار بسیار موفق شناخته می­شود که رهبری بازار در این بخش را برعهده داشته و رقبا را بسیار عقب­تر از خود می­بیند­. می­توانیم هزینه­ها را برشمریم، اما برای محاسبه عایدی­ها هنوز خیلی زود است.

# فصل هفتم) رسیدن به مصرف­کننده چینی

*نقشه بهشت از نقشه­های انسان­ها روشن­تر است.*

(ضرب المثل چینی)

بیش از 50 درصد از خریدهای چینی­ها در سال 2021 به صورت آنلاین انجام شده است. (این سهم در سال 2020 حدود 44.8 درصد بوده است). بریتانیا که فعال­ترین کشور در زمینه تجارت الکترونیک در اروپا است، در اعداد و ارقام به طور قابل توجهی از چین عقب است؛ کره جنوبی نیز با 29 درصد وضعیت مشابهی دارد. تجارت الکترونیک چین در سال 2020 حدود 28 درصد و در سال 2021 حدود 21 درصد رشد داشته است.

شایان توجه است که در سال 2011، سهم تجارت الکترونیک از کل خرده فروشی در دو کشور چین و ایالات متحده تقریبا یکسان بوده است: در هر دو کشور حدود 5% از خرده فروشی از طریق تجارت الکترونیک صورت می­گرفته است. در سال 2021، چین رقمی حدود 2 تریلیون دلار بیشتر از ایالات متحده در فروش آنلاین ثبت کرد (اگرچه در سال 2020، ایالات متحده در فروش کلی خرده فروشی نسبت به چین پیشتاز بود، 5.1 تا 5.5 تریلیون (هزار میلیارد) دلار).

## گفتار نخست) چه اتفاقي افتاده است؟

نخست، ظهور *علی بابا* (Alibaba). این پلتفرم تجارت الکترونیکِ همه جا حاضر و تحول­آفرین با طریقه استفاده بسیار آسان خود به مصرف‌کنندگان چینی و شرکت­های کوچک و متوسط توانایی دسترسی به هر چیزی که نیاز داشته یا می­توانستند تصور کنند را می­داد. پلتفرم­های موفق تجارت الکترونیک مانند Alibaba، Pinduoduo، Jingdong (JD) و Meituan تجارت الکترونیک چین را راهبری کرده­اند. دوم، علی بابا و تنسنت (Tencent) انواع جدیدی از سیستم­های پرداخت (Alipay و WeChat Pay) را معرفی کردند که بسیار جلوتر از رقبای غربی خود و مبتنی بر گوشی­های هوشمند بودند. سوم، تجارت الکترونیک چینی از شیوه مشتری‌مداری و تنوع انتخابی که در فروشگاه‌های دولتی وجود داشت عبور کرد.[[345]](#footnote-345) چهارم، جمعیت عظیم مهاجران روستایی چینی که در شهرها زندگی می­کنند، امکان ارائه خدمات حمل و تحویل کارآمد و کم هزینه­ای را فراهم کرده­اند. در نهایت، نسل زیر 35 سال چین برای اخبار، تبادل پیام، بانکداری، سرگرمی و خرید به طور کامل به تلفن همراه خود متکی هستند.

هیچ شرکتی، اعم از چینی و خارجی، بدون داشتن یک راهبرد قوی برای تجارت الکترونیک در چین نخواهد توانست کار خود را آغاز کند. شرکت­های آرایشی مانند Lauder (از ایالات متحده) و L'Oréal (از فرانسه) در سال 2020 حدود 40 درصد از فروش محصولات آرایشی خود را در بستر تجارت الکترونیک به انجام رساندند.

هر شرکت خارجی که می­خواهد محصولات خود را به مصرف­کنندگان یا خانوارهای چینی بفروشد باید کار خود را با واقعیتی به نام «نفوذ عمیق تجارت الکترونیک در چین» شروع کند. همانطور که اینستاگرام با ایجاد امکان مقایسه محصولات و انتقال اطلاعات راجع به آن­ها بر تصمیم­گیری مصرف­کنندگان جوان غربی تاثیر گذاشته است، رسانه­های اجتماعی چینی نیز همین نقش را برای مخاطبان چینی ایفا نموده­اند.

برندهای مد لباس ایتالیایی از موفقیت چشمگیری در چین بدست آورده­اند زیرا توانسته­اند برای خود گروه­های دنبال­کننده چینی ایجاد کرده و در شبکه­های اجتماعی اصلی چینی مثل Weibo و WeChat با آن­ها تعامل داشته باشند. تعداد دنبال­کنندگان میکروبلاگ برند پرادا (Prada) (شعبه چین) تا ماه اکتبر سال 2020 به بیش از 200.000 نفر رسیده بود. برند Bottega Veneta کمپین سال نو میلادی 2021 خود را در اپلیکیشن Douban که یک پلتفرم آنلاین فرهنگی چینی است برگزار نمود. یکی دیگر از برندهای ایتالیایی یوکس (Yoox) برای پی­بردن به نحوه واکنش بازار چین به کالاهای لوکس خود، یک فروشگاه آنلاین راه‌اندازی نمود. یوکس در فروشگاه اینترنتی خود اطلاعات دقیق هر محصول به همراه عکس­ها و ویدیوهایی با کیفیت را قرار داده بود و فرآیند پرداخت و خدمات تحویلی روان و بی دردسر ارائه می­کرد. این برند توانست توجهات زیادی را در میان طبقه متوسط در حال شکوفایی چین به خود جلب کند.

بنابراین، ما در این فصل با موضوع بازاریابی در چین آغاز کرده و به توصیف فرآیند تکامل و ساختار فعلی اینترنت در چین می­پردازیم و سپس طرحی کلی از بازار مصرف چین، به‌ویژه موضوع ظهور نسل Z چینی (متولدین بین سال­های 1995 تا 2010 میلادی) و شیوه برخورد آن­ها با خرید آنلاین ترسیم می­کنیم.

بین سالهای 2015 و 2020، ضریب نفوذ اینترنت در مناطق شهری چین از 66 درصد به 80 درصد و در مناطق روستایی از 32 درصد به 56 درصد افزایش یافت (منبع: دیده­بان اینترنت چین، 2021، *خرده­فروشی و تجارت الکترونیک چین*). چین با فاصله بسیار زیاد بزرگ‌ترین کاربر اینترنت در جهان است، چرا که بخش عظیمی از جمعیت بسیار زیاد این کشور کاربران اینترنت هستند، نفوذ تلفن همراه در میان چینی­های جوان­تر بسیار زیاد است و برنامه­های کاربردی مفید و جالب زیادی نیز در بستر اینترنت چین وجود دارد. چین در بحث استفاده از اینترنت تلفن همراه برای ارتباطات شخصی، سرگرمی و تجارت بسیار جلوتر از سایر کشورها (حتی بریتانیا و ایالات متحده) است.

چین در موضوع استفاده از اینترنت برای تعاملات بین شرکت­ها (B2B) حتی از آنچه گفته شد نیز جلوتر است. اکثر مردم چین، به‌ویژه افراد جوان­تر، به اینکه بخش بزرگی از زندگی خود را به صورت آنلاین بگذرانند عادت کرده­اند و شرکت­های چینی نیز با این روند همراه شده­اند. تعاملات اینترنتی در جامعه چین، در مقایسه با جوامع غربی، نقش بسیار بزرگ­تری در زندگی افراد دارد.

چرا اینگونه است؟ بخشی از آن به این دلیل است که در دهه 1990 میلادی که اینترنت از استفاده تخصصی در حوزه­های نظامی و دانشگاهی به عرصه جامعه مدنی انتقال یافت، بخش توزیع و خرده فروشی چین بسیار ابتدایی و محلی بود. در آن زمان هیچ سیستم توزیع ملی در چین وجود نداشت. در اوایل دهه 1990، شرکت محصولات خانگی آمریکایی Procter & Gamble برای توزیع محصولات خود از جنوب چین (محل استقرار شرکت) به استان­های شانگهای و پکن مجبور به تشکیل یک جوینت­ونچر با ارتش چین شد. در آن زمان هر چیزی، حتی یک کامیون ارتشی، بهتر از هیچ چیز بود.[[346]](#footnote-346)

دلیل دیگر این بود که چین نسلی از کارآفرینان با استعداد را پرورش داد که هوش کافی برای دیدن فرصت­هایی که اینترنت می­توانست (در تئوری) فراهم کند را داشتند و تشنه­ی متحمل شدن خطرات، شکست­ها و عقبنشینی­ها که بخش جدایی ناپذیر از شخصیت کارآفرینان است بودند. ایده­های آن­ها عطش جمعیت عظیم چینی­هایی که تشنه بهبود زندگی­شان بودند را پاسخ می­داد. این رهبران جوان گروه­هایی از جوانان چینی همفکر ایجاد کردند که در این طرف و آن طرف با مهاجران خارجی در هم آمیخته شده بودند. این­ گروه­ها هسته اصلی شرکت­های خصوصی چینی عظیم و تاثیرگذار امروزی را تشکیل می­دادند، شرکت­هایی که تمامی خدمات لازم را به صورت آنلاین به جمعیت چین ارائه می­دهند. (زمانی که در پکن زندگی می­کردم، حتی من نیز بین سال­های 1999 و 2002 درگیر کارهای یک نمونه از این سازمان­ها در مرحله راه‌اندازی آن (start-up) شدم، برای آن طرح کسب‌وکار نوشتم و در بحث تامین بودجه برای ارتقا خدمات به سازمان مربوطه کمک کردم. از اینرو، دانش من در مورد اکوسیستم اینترنت چین تا حدی مبتنی بر تجربه شخصی خودم در آن روزهای اولیه است).

به­طور طبیعی پیامد ترکیب این دو عامل- یعنی حذف سیستم­های قدیمی توزیع و فروش محلی و فراوانی کارآفرینان چینی مشتاق و باهوش- و همینطور میزان عظیمی از تقاضاهای پاسخ داده نشده­، امروزه این بوده است که در حال حاضر چین دارای غنی­ترین اکوسیستم تجارت الکترونیک در جهان است که در آن ویدیوهای آنلاین از محصولات، امکان مقایسه خرید، فروشگاه­های مجازی، پرداخت آنلاین و هر چیزی که می­تواند خرید آنلاین را جذاب، جالب و کارآمد کند وجود دارد.

تعدادی از کارآفرینان جوان چینی در اواخر دهه 1990 از موفقیت اولین شرکت­های تجاری مبتنی بر بستر اینترنت در آمریکا مانند Amazon و eBay الهام گرفتند. رونق بازارهای سرمایه ناشی از سیاست­های انبساطی آمریکا در سالهای 1998 و 1999، که با به اصطلاح «dotcom boom»[[347]](#footnote-347) به اوج خود رسید، کمک زیادی به تلاش­های این شرکت­ها نمود. این موضوع افزایش سرمایه از طریق بانک­های سرمایه­گذاری و منابع خصوصی را برای کارآفرینان چینی نسبتا آسان­ کرد. چندین شرکت چینی مهم مبتنی بر اینترنت در این زمان متولد شدند، از جمله Tencent، Alibaba، و Baidu؛ این شرکت­ها در حال حاضر به شدت رشد کرده و (در مورد Tencent و Alibaba) به بزرگ‌ترین شرکت­های جهان تبدیل شده­اند. هر یک از این پیشگامان مهم اینترنت در چین با نقطه تمرکز متفاوتی کار خود را آغاز کردند. تنسنت در ابتدا بر روی اپلیکیشن­های اتصال تولیدکننده-مصرف‌کننده (B2C) متمرکز شد، از جمله یک سرویس پیام رسانی فوری مبتنی بر تلفن همراه به نام QQ و بازی­های اینترنتی که در دهه 1990 در کره جنوبی بسیار محبوب شده بودند ایجاد نمود. علی بابا در ابتدا کار خود را با ساخت یک نوع دورازه اینترنتی آغاز نمود که برای شرکت­های منبع­یابی غیرچینی در سراسر جهان امکان بررسی و خرید آنلاین از کارخانه­های چینی را فراهم می­کرد . بَیدو تمرکز خود را بر تبدیل شدن به کسب­وکاری هم­سنگ شرکت گوگل معطوف نمود و یک موتور جستجوی آنلاین چینی به نام Youku ارائه کرد.

اگرچه رونق و حباب دات­کام در سال­های 2000 و 2001 بعدها تبدیل به رکود شد، برخی از این پیشگامان اینترنتی چینی توانستند با جذب سرمایه­گذاری­های نقدی قابل توجه از شرکت­های خارج از کشور از فضای اقتصادی سختی که پس از آن پیش آمد، آن هم در چین هنوز نه چندان توسعه­یافته، جان سالم به در ببرند (تامین سرمایه علی­بابا از طریق SoftBank ژاپن بود و تامین سرمایه تنسنت به وسیله Naspers آفریقای جنوبی صورت پذیرفت). در عرض چند سال، این شرکت­ها سرمایه­گذاری­های اولیه را با فروش سهام خود در بازارهای سرمایه عمومی، چه در هنگ‌کنگ (تنسنت) و چه در بازار سهام نَزدَک در ایالات متحده (علی­بابا و بَیدو) تکمیل کردند. علی­بابا که در سال 1999 تأسیس شده بود تا سال 2010 سودی به دست نیاورد، اما به لطف خودباوری و جاذبه­های فردی بنیانگذارش «جک ما» (Jack Ma) که توانست سرمایه­گذاران خطرپذیر و سرمایه­گذاران بازار سهام را برای حمایت از خودش ترغیب نماید، توانست با بیش از یک دهه زیان به فعالیت خود ادامه دهد. پذیرش سریع تلفن همراه، افزایش پرشتاب درآمدها، توسعه کارت­های بانکی چینی برای استفاده جهت پرداخت­های آنلاین و افزایش بسیار زیاد سرعت و ظرفیت تلفن همراه (G2، G3، سپس G4 و اکنون G5) عوامل کلیدی بودند که در نهایت امکان ایجاد درآمدهای آنلاین در مشاغل مبتنی بر اینترنت چین را فراهم نمودند.

تا سال 2006 نرخ نفوذ اینترنت چین به سرعت در حال رشد بود. ظهور اولین گوشی هوشمند اپل در سال 2007 که به سرعت توسط سامسونگ و سپس به وسیله تولیدکنندگان چینی مانند هواوی و شیائومی کپی شد، محرک بزرگی برای تولید برنامه­های اینترنتی مصرف­کننده-محور چینی همچون برنامه­های پرداخت آنلاین و خدمات بانکی، موسیقی، ویدئو و بازی بود. فعالان تجاری اولیه چینی که در راه تبدیل شدن به غول­های صنعت بودند، شروع به استفاده از سرمایه و جایگاه صنعتی خود به منظور گسترش استراتژی­هایشان در دیگر اپلیکیشن­ها نمودند. جمعیت عظیم چین به‌عنوان یک فاکتور مهم ناگزیر بسیاری از این برنامه­های کاربردی جدید را به سمت مصرف­کننده-محور بودن ترغیب می­کرد. علی­بابا یک مرکز خرید آنلاین به نام Taobao ایجاد نمود که به مصرف­کنندگان چینی اجازه می­داد به صورت آنلاین خرید کرده و همراه با آن، یک پلتفرم پرداخت آنلاین متصل به کارت بانکی مصرف­کننده به نام Alipay ایجاد کرد. با توجه به اینکه میلیون­ها (در آن زمان میلیاردها و تریلیون­ها) یوان در سراسر علی­پی جابجا می­شد، علی­بابا اقدام به توسعه یک مجموعه خدمات بانکداری نمود که نسبت به بانک­های تجاری چینی نرخ­های بهره بالاتری را به سپرده­های نقدی می­داد. افزون بر این، علی­بابا یک سرویس میزبانی (hosting service) به نام TMall را ایجاد نمود که به شرکت­های چینی یک غرفه فروش می­داد تا فروش­ مطلوب خود را انجام داده و محصولاتشان را بر روی پلتفرمی که به طور فزاینده­ مورد استفاده قرار می­گرفت به مصرف­کنندگان چینی نمایش دهند. امروزه سایت TMall علی­بابا به‌عنوان یک سایت تولیدکننده-تولیدکننده (B2B) و تولیدکننده-مصرف­کننده (B2C) میزبان بیش از 500.000 شرکت مختلف است (بسیاری از آن­ها غیر چینی­ هستند) که انواع محصولات و خدمات را به مصرف­کنندگان چینی می­فروشند.

در سال 2010، شرکت تنسِنت سرویس پیام رسان بسیار موفق خود به نام کیوکیو را به دیگر پیام رسان خود یعنی وی­چت منتقل کرد که از آن زمان به یک برنامه پیام­ رسان جهانی تبدیل شده است. علاوه بر این، تنسنِت یک سیستم پرداخت آنلاین (WeChat Pay) را برای رقابت با Alipay توسعه داد. در همان زمان، تنسنت با افزودن واقعیت مجازی به بازی­های موبایلی و تبدیل این بازی­ها به فعالیت­هایی اعتیادآور رهبری خود در صنعت بازی­های آنلاین را پایه ریزی نمود؛ این بخش از فعالیت تنسنت از اواسط سال 2021 همچنان تشکیل دهنده بزرگ‌ترین بخش از درآمد عظیم آن شرکت بوده است.

در همین میان، انبوهی از شرکت­های اینترنت-محور دیگر، با الهام از پیشگامان اولیه چینی و رشد اپلیکیشن­های کاربردی در سایر کشورها، در چین در حال ظهور بودند. این شرکت­ها در ابتدا تمرکز خود را بر مواردی از جمله روش­های ساده­سازی فعالیت­های روزمره­ای که به اطلاعات یا برقراری ارتباط با یک نماینده یا واسطه نیاز داشتند- مانند سفارش تاکسی، مقایسه و رزرو رستوران و ترتیب دادن سفرهای هوایی و تعطیلات- معطوف کرده بودند. پرداخت آنلاین هنوز یک امر بدیع بود و غالب مردم ترجیح می­دادند خریدهای خود را به صورت آفلاین و با استفاده از پول نقد یا کارت بانکی در مقابل پیشخوان فروشنده تکمیل کنند. پس از سال 2010، هم‌زمان با بهبود سیستم­های مربوطه، پرداخت آنلاین به مرور رواج یافت و با افزایش آشنایی اشخاص با این سیستم­ها، عادات مصرف­کنندگان نیز توسعه یافت. در سال 2015، با روی کار آمدن اینترنت نسل چهارم و افزایش سرعت اینترنت تلفن همراه و همچنین تغییر ذهنیت کامل مصرف­کننده چینی به سمت جستجو و پرداخت آنلاین محصول، اکوسیستمی عظیم از وب سایت­های خرید آنلاین یا «apps» شروع به شکل­گیری نمود. شرکت­های Tencent، Alibaba، Baidu و Sohu یعنی همان چهار پیشگامانی که در طول سال­های تیره و تار حد فاصل ناپدید شدن رونق ناشی از حباب دات­کام در سال 2000 تا پدیدآمدن جامعه مصرف­کنندگان آنلاین چین در حدود سال 2010 موفق شده بودند در محیط کسب‌وکار سرپا بمانند، توانستند از ترازنامه­های عظیم خود برای سرمایه­گذاری در بسیاری از این استارت­آپ­های تشنه پول نقد بهره ببرند. منابع سنتی­تر سرمایه که در مراحل اولیه نیز حضور داشتند به آن­ها ملحق شدند، از جمله سرمایه­گذار خطرپذیر ژاپنی «Softbank» که قبل­تر در سال 2000 از علی­بابا حمایت کرده بود (و در حال حاضر نیز 26 درصد از سهام این شرکت را در اختیار دارد). به‌عنوان‌مثال، در حال حاضر تنسِنت مالک 18 درصد از شرکت تجارت الکترونیک JD.com (رقیب مستقیم Taobao علی­بابا)، 17 درصد از Pinduoduo که دسترسی مستقیم به تولیدکنندگان مواد غذایی روستایی را برای مصرف­کنندگان فراهم می‌کند و 20 درصد از Meituan Dianping که امکان اپلیکیشن سفارش و تحویل غذا است و همینطور 44 درصد از بازار ویدیوی کوتاه چین است؛ مالکیت 44 درصدی اخیر از طریق مالکیت اقلیت سهام سه شرکت ایجاد شده است: 26 درصد از مالکیت Kuaishou، 10 درصد از مالکیت Bilibili و 8 درصد از مالکیت Weishi. تنسِنت تا سال 2020 در 800 شرکت سرمایه­گذاری کرده بود که از این میان حدود 100 شرکت به ارزش بازاری بیش از 1 میلیارد دلار رسیده­اند و برخی از آن­ها در خارج از چین مستقر هستند.

من کلیات مربوط به تحولات بخش اینترنت-محور اقتصاد چین را توصیف نمودم، به این علت که شرکت­های خارجی که در چین تجارت می­کنند باید متوجه این موضوع باشند که در چین، اینترنت در همه جا وجود دارد و در مقایسه با بسیاری از جوامع اینترنت در این کشور بسیار گسترده­تر و برای طیف وسیع­تری از فعالیت­های روزانه مورد استفاده قرار می­گیرد؛ چین از این منظر از همه اقتصادهای غربی نیز جلوتر است. در سال 2020، سهم کلی جهانی خرده فروشی­های مبتنی بر اینترنت 18 درصد بود. در چین حدود 800 میلیون نفر خرید خود را به صورت آنلاین انجام می­دهند (این عدد چیزی حدود 80 درصد از پایگاه کاربران اینترنت است)؛ سهم خرید آنلاین در چین بیش از 50 درصد است.

در اینجا نمونه­ای از نحوه استفاده یک فرد چینی 30 ساله از برنامه­های آنلاین، که قبلا در تلفن همراه خود در دسترس قرار گرفته و دانلود شده­اند، در طول یک روز کاری آورده شده است:

|  |  |
| --- | --- |
| *جدول شماره 7.1* | استفاده معمول از برنامه­ها |
| 07:00 | بیدار می شود، پیام­ها را بررسی می‌کند |
| 07:45 | برای رفتر به دفتر کار یک تاکسی سفارش داده و هزینه آن را پرداخت می‌کند |
| 08:30 | در یک فروشگاه با استفاده از یک برنامه پرداخت آنلاین، صبحانه خود را خریداری می‌کند |
| 09:00 | شروع به کار می‌کند، پیام­های کاری را به صورت آنلاین بررسی می‌کند |
| 10:00 | از مدت زمان استراحت بین کار برای چت آنلاین با دوستان استفاده می‌کند |
| 12:00 | ظهر ناهار را با استفاده از خدمات تحویل آنلاین خریداری می‌کند |
| 12:45 | از طریق Taobao یا JD.com خرید آنلاین انجام می­دهد |
| 17 | به صورت آنلاین اخبار را مرور می‌کند |
| 18 | به صورت آنلاین مواد غذایی خریداری می‌کند |
| 20 | تلویزیون تماشا می‌کند، به موسیقی گوش می­دهد، بازی­ می‌کند، با دوستان صحبت می‌کند- همگی به صورت آنلاین |

در حال حاضر اکوسیستم اینترنت چین بزرگ‌ترین اکوسیستم جهان است و هنوز هم به سرعت در حال توسعه است.

مجموعه پیچیده­ای از روابط بین صدها استارتاپ کوچک و نه چندان کوچک چینی و چند شرکت بسیار بزرگتر وجود دارد که به‌عنوان مهره­های مرکزی در شبکه تجارت الکترونیک چین عمل می­کنند. مهره­های بزرگ همان شروع­ کننده­های اولیه و پیشتاز هستند (مانند Tencent و Alibaba) که توانستند در اوایل دهه 2000 به حجم مورد نیاز برسند و بودجه قابل توجهی را برای ایجاد اکوسیستم­های اینترنتی خود جمع­آوری کنند. به معنای واقعی کلمه صدها وب­سایت، برنامه (اپلیکیشن) یا ارائه­دهنده خدمات مختلف در اطراف این مهره­های اصلی دسته­بندی شده­اند؛ اکثر این­ استارتاپ­ها یا به طور کامل و یا به صورت جزئی متعلق به بازیگران اصلی بوده و خدماتی را ارائه می­دهند که به نوعی به تجارت اصلی مهره­های بزرگ­تر بازی مرتبط است. مهره­های بزرگ سرمایه مورد نیاز را فراهم می­کنند و در مقابل، با این شرکت­های جدید شریک می­شوند تا ایده­ها و فناوری­شان را با بازارها و پایگاه­های کاربری موجود خود ادغام کنند. تمرکز زود هنگام شرکت تنسِنت بر روی پیام رسان­ها و به طور ویژه برنامه پیام­ رسان همه­گیر آن یعنی WeChat در بحث امکان معرفی آسان‌تر خدمات و فناوری­های جدید به پایگاه عظیم کاربران B2C به این شرکت یک مزیت تجاری نسبت به علی­بابا داده است. توانایی و قدرت علی­بابا در تجارت الکترونیک، از طریق وب­سایت مصرف­کنندگان چینی آن شرکت(Taobao) و سرویس غرفه فروشگاهی (TMall)، باعث برتری این شرکت نسبت به تنسِنت در زمینه خرید آنلاین و خدمات آنلاین B2B شده است.

تمرکز تمامی فعالان حاضر در این اکوسیستم به شرکت­های اینترنتی چینی تنسِنت، علی­بابا، بَیدو، جِی­دی (بخش تجارت الکترونیک) و چیهو 360 (Qihoo 360) (حوزه امنیت اینترنت) است؛ در حوزه سازندگان سخت افزار، این تمرکز معطوف به لنوو (Lenovo) و تی­سی­ال (TCL) (حوزه کامپیوتر) و شیائومی (Xiaomi) (برای گوشی­های هوشمند) است؛ و در حوزه­ شرکت­های سرمایه­گذاری نگاه­ها معطوف به شرکت فوسون (Fosun) است. علی­بابا و تنسِنت بزرگ‌ترین مهره­ها در شبکه شرکت­های فنآور­ چین هستند.

عناصر رایج در مدل­های کسب­و­کار پذیرفته شده توسط استارتاپ­های چینی عبارتند از نوآوری در هزینه؛ سرعت در اجرا، افزایش مقیاس کسب‌وکار (scale-up) و همانند سازی/تولید انبوه (cloning)؛ تسهیل فرصت (به جای ارائه خدمات)؛ نوآوری اکوسیستم-محور؛ مشتری محوری (حتی به قیمت خدشه به نقطه تمرکز توانایی اصلی)؛ مکانیسم­هایی برای به حداقل رساندن نیاز به اعتماد؛ مدل­های تحلیل محور؛ بهره برداری از ظرفیت خارجی و مدل تمرکز بر مشتریان یا محصولات خاص.

شیائومی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین فعالین این شبکه مصداق خوبی از *دیدگاه نوآورانه* شرکت­های خصوصی چینی در مورد توسعه کسب‌وکار است، دیدگاهی که به نحو تنگاتنگی با اپلیکیشن­های کاربردی اینترنتی عجین شده است. شیائومی در یک دهه گذشته از یک شرکت تولیدکننده گوشی­های هوشمند مقرون به صرفه به یک برند لوازم الکترونیکی مصرفی تبدیل شده است که با مجموعه­ای گسترده از محصولات شامل محصولات پوشیدنی­ هوشمند، لوازم خانگی و دستگاه­های حرکتی شناخته می­شود. اگرچه شیائومی یک تولیدکننده سخت افزار است، همواره خود را به‌عنوان یک شرکت اینترنتی تعریف می‌کند. تقریبا هیچ حاشیه سودی برای تلفن­های همراه خود دریافت نمی­کند و تلویزیون­های آن که از پنل­های مشابه مدل­های گران قیمت­تر تلویزیون استفاده می­کنند با قیمت‌های بسیار پایین­تری نسبت به رقبای خود به فروش می­رسند. برای حرکت هرچه سریع­تر در بازار و به حداقل رساندن ریسک مالی مرتبط با شکست هر یک از محصولات، این شرکت با خرید سهم اقلیت کلیدی­ترین OEMها (یا همان تولیدکنندگان اجناس اصلی) از اکوسیستم تولیدی گسترده چین نهایت بهره را می­برد. محصولات انتخاب شده موضوع چندین تکرار طراحی قرار می­گیرند و ویژگی­های هوشمند به آن­ها اضافه می­شود (مانند جارو برقی­های روباتی) تا اینکه در نهایت به پلتفرم آنلاین شرکت اضافه شوند.

فضای کسب­و­کار چین به سرعت در حال تغییر است. تعامل با استارتاپ­ها ایده­ها و روابط جدیدی را به ارمغان می­آورد که شرکت­های موجود را قادر می­سازد تا از هر دو منظر فروش و نوآوری بتوانند با تغییرات سریع در محیط کسب­وکار هم­راستا شوند و علاوه بر آن، بتوانند از فناوری­ها و مدل­های تجاری خارجی نیز بهره ببرند.

برخی استدلال می­کنند که دلیل و انگیزه اصلی از روند تنبیه و سرکوب برخی از شرکت­های فناوری که در اواخر سال 2020 در چین آغاز شد در حقیقت تمایل دولت چین برای ضربه زدن به بخش خصوصی چینی به دلایل ایدئولوژیک و نهایتا بازگرداندن تعادل به سمت دولت چین است. برخلاف این تصور، اتفاقا ما این مقررات جدید را بیش­تر مصلحانه و ره­گشا می­بینیم که وجودشان از یک سو برای تنظیم­گری صنعتی که پیش از این کاملا بدون محدودیت بود و از سوی دیگر به‌عنوان ابزارهایی برای عقب ماندگی­های قانونی چین و رسیدن این کشور به کشورهای توسعه­یافته ضروری است. منسوخ نمودن نهادهای اخذ و اعطای تسهیلات (وام) آنلاین (به اصطلاح همتا به همتا یا P2P گفته می­شود) و تدریس خصوصی آنلاین به برای محافظت از جامعه چین طراحی شده است، نه آنکه هدفش فقیر کردن کارآفرینان چینی باشد (اگرچه مقررات جدید قیمت سهام­های گران قیمت برخی از شرکت­های فناوری چینی فهرست­ شده در نَزدَک مانند TAL US و Yirendai را نابود کرد). قوانین اخیر کنترل بیشتری بر محتوا وضع کرده است؛ اگرچه برخی از این کنترل­های محتوایی بدون شک برای محافظت از جایگاه دولت چین طراحی شده­اند، اما هدف دیگر افزایش امنیت از طریق کنترل داده­ها و ایجاد تعادلی بهتر در روابط میان پلتفرم­های بزرگ از یک سو و کاربران اینترنت از سوی دیگر است. به طور خلاصه، ما چنین اعتقادی نداریم که مقررات جدید اعمال شده بر پلتفرم­های اینترنتی در چین با هدف از بین بردن کارآفرینی و بخش خصوصی بوده است و معتقد هم نیستیم که این مقررات در عمل چنین تاثیری نیز داشته باشند.

واکنش مصرف­کننده چینی نسبت به این دنیای جدید و مجازیِ خرید چگونه بوده است؟ یک تقسیم بندی مهم در خصوص عادات مصرف­کننده بر اساس معیار سن وجود دارد. اکثر افراد در محدوده سنی 35- 45 سال و همه افراد زیر 35 سال که در سنین بزرگسالی خود هم‌زمان با خدمات مبتنی بر بستر اینترنت بزرگ شده­اند، برای جستجوی محصولات، مقایسه و استعلام قیمت، خرید و ترتیبات تحویل آن­ها به تلفن همراه خود متکی هستند. برعکس، اکثر چینی­های بالای 50 سال که عادات خریدشان در دوران قبل از اینترنت شکل گرفته است، کماکان به عادات قدیمی خود پایبند هستند و ترجیح می­دهند قبل از خرید به فروشگاه رفته تا بتوانند محصولات را ]از نزدیک[ بینند.

بنابراین، یکی از راه­های تقسیم­بندی مصرف­کننده چینی بر اساس سن آن­ها است: زیر 35، 35 تا50 و بالای 50 سال. یکی از خریداران هدف بسیار مهم زنان 30 تا 35 ساله چینی هستند، زیرا این زنان برای خانواده خود خرید می­کنند و به شوهر و والدینشان نیز می­گوید که چه چیزی بخرند. درحالیکه زنان چینی 30 تا 35 ساله در حال حاضر به طور فزاینده­ای برای خریدهای خود از تلفن­های همراهشان استفاده می­کنند، یک گروه هدف جوان­تر دیگر، یعنی خریداران موسوم به نسل Z (متولدین سال­های 1995 تا 2010)، به طور کامل به تلفن­های هوشمند خود وابسته­اند.

هر شرکت خارجی که محصولات یا خدمات مصرفی در چین می­فروشد باید یک استراتژی آنلاین داشته باشد. اگر گروه سنی زیر 40 سال چین یک هدف باشد، استراتژی بازاریابی باید بر روش­های آنلاین متمرکز شود با پشتیبانی آفلاین، تبلیغات تلویزیون-محور بوده و مشوق­ها و فروش نیز فروشگاه-محور باشد. این نسخه ممکن است برای یک شرکت خارجی که اطلاعات کمی در مورد چین دارد و تعداد کمی از افراد آن چینی زبان یا از شهروندان چین هستند، نسخه­ای بلند بالا به نظر برسد.

بهترین راه برای حل این مشکل درخواست مشاوره­های تخصصی است. در یکی دو سال گذشته، شرکت­هایی اختصاصا به منظور کمک به شرکت­های خارجی برای فروش محصولات خود در بازار چین با استفاده از استراتژی­های آنلاین تاسیس شده­اند. تمرکز این استراتژی­ها بر ایجاد یک ویترین و غرفه فروشگاهی در یکی از پلتفرم­های محبوب چینی مانند TMall که می­توان در آن­ها طیفی از محصولات را نمایش داد است؛ پس از این، از طریق وب­سایت­های محبوب چینی و پلتفرم­های پیام رسان (چت) مانند Weibo، WeChat، JD و VIPShop کسب­وکار مربوطه مورد را مورد حمایت قرار داده و با بهره­گیری از کلمات کلیدی (یا حروف چینی) توجه خریداران آنلاین را به محصول و وب­سایت شرکت جلب می­نمایند. این کلمات کلیدی از طریق جستجوهای مکرر آنلاین به دست می­آید؛ به این وسیله می­توان حروف یا عباراتی که خریداران آنلاین را در چین به خود جذب می­کنند شناسایی کرد. استراتژی آنلاین معمولا با فعالیت­های خارج از فضای مجازی تکمیل می­گردد؛ نقطه تمرکز این فعالیت­ها نیز تاریخ­هایی از تقویم چینی است که خرج کردن به اوج می­رسد؛ از میان ده­ها تاریخ قابل ذکر، روز موسوم به «روز مجردها» (11.11) و سال نو چینی مهم‌ترین تاریخ­ها هستند.

یکی از ویژگی­های اصلی مصرف­کننده چینی *عدم اعتماد* است. این وضعیت نتیجه بمباران تمام وقت انواع پیام­های تبلیغاتی و رفتار غیرشرافتمندانه برخی از شرکت­های محصولات مصرفی چینی در یک محیط خرید است که به نحو شایسته­ای مقرره­گذاری نشده است. اطلاعات بیش از حد آنلاین، آفلاین و تلویزیونی به نوعی عدم وفاداری مصرف­کننده منجر شده است؛ یک بی­میلی نسبت به ایجاد ارتباط احساسی و تغییر عادت خود از حالت گشت و گذار در فضای اینترنت به سمت بررسی عمیق­تر یک محصول مشخص و یا عدم تمایل برای پایبندی به یک محصول شناخته شده در مواقع مواجهه با دیگر گزینه­های جذاب. مصرف­کننده چینی به دنبال شیوه­های موثقی است که بتواند با محصولات ارتباط برقرار کند. بنابراین، لیدِرهای فکری و سلبریتی­های چینی در مقایسه با همتایان خود در آمریکا و اروپا نقش مهمتری در فضای تبلیغاتی ایفا می­کنند. ایجاد احساس اصالت و اعتمادپذیری یک راه مهم برای از بین بردن موانع بزرگ ایجاد ارتباط میان صاحب برند و مصرف­کننده چینی است. فایل­های دیدیویی در قالب «استریم دیدیو» نیز یکی دیگر از شیوه­های محبوب برای ایجاد ارتباط میان محصول و خریدار یا کاربر است.

ناسیونالیسم چینی- که به واسطه اظهارات موکد شی جین پینگ در مورد «احیای مجدد عظمت چین» بیش از پیش تقویت شده است- در سال­های اخیر به یکی از ویژگی­های رفتاری مصرف­کنندگان چینی تبدیل شده است. شرکت­های خارجی که بیست سال پیش می­توانستند مصرف­کنندگان چینی را برای خرید محصولی بهتر حتی با قیمتی بالاتر از محصولات محلی به آسانی قانع کنند، دیگر آن مسیر قبلی را پیش روی خود نمی­بینند. در واقع، بجز بخش­هایی مانند پزشکی (که خریداران چینی ممکن است بر این باور باشند که فرآیند های تحقیق و توسعه شرکت­های خارجی بهتر از رقبای چینی آن­ها است)، امروزه در بازار چین دیگر حوزه­ی انتخابی برای انتخاب کردن میان محصولات خارجی و چینی وجود نداشته و ]حتی در حوزه­هایی که چنین امکان انتخاب میان یک کالای چینی و خارجی وجود دارد[، عنصر ملی­گرایی مصرف­کننده چینی را به سمت ترجیح دادن یک برند چینی بر همتای خارجی ]بعضا مشابه[ آن سوق می­دهد.

اگر همه چیزهایی که گفته شد دشوار به نظر می­رسد، به این علت است که واقعا هم همین گونه است. چین که در حال حاضر در کنار ایالات متحده رقابت تنگاتنگی برای رسیدن به جایگاه بزرگ‌ترین بازار مصرف جهان دارد یک بازار بسیار رقابتی است. بااین‌حال، فرصت­ها و عواید ایجاد یک کسب‌وکار خوب در این بازار قابل توجه است.

**داستان برند «شی­این»1**

شی­این یک شرکت فست­ فشن2 چینی است که در سال 2008 کار خود را آغاز کرد و در سال 2021 با شکست دادن رهبران سابق این بخش از صنعت مثل Zara، H&M، Forever 21 و Fashion Nova سهم برتر بازار ایالات متحده را به دست آورد.

فست­ فشن سبکی با گروه هدف زنان جوان است که توسط شرکت اسپانیایی Inditex (مالک Zara) و H&M به منظور پاسخ به نیاز تغییر ظاهری هفتگی یا دو هفته­ای اشخاص ایجاد شده است. لباس­ها به اندازه­­ای ارزان اند که می­توان آن­ها را به طور مکرر عوض کرد. برند شی­این (نام سابق آن SheInside) با استفاده از استراتژی آنلاینی که در بازار مد چین آموخته بود توانست در ایالات متحده نیز به موفقیت دست یابد.

مصرف‌کنندگان برند شی­این زنان جوانی هستند که روزانه بیشتر زمان خود را با تلفن همراه­شان سپری می­کنند. این شرکت از نرم‌افزارهای تجزیه و تحلیل برای صید مشتریان از میان رسانه­های مختلف استفاده می­کند. حجم زیادی از فروش این برند از طریق برنامه­های تلفن همراه، و نه وب­سایت­های معمولی مورد استفاده دیگر برندها، انجام می­گیرد و برای افزایش تعامل و خرج کردن مشتریان ایده­­هایی را از دنیای بازی­های اینترنتی وام گرفته است، از جمله بهره­گیری از ساعت­های شمارش معکوس و بازی­هایی که جایزه­شان تخفیف خرید از برند شی­این است. پیش از اینکه خریداران به مرحله حساب کردن برسند، اپلیکیشن شی­این با بهره­گیری از تکنیک­هایی مثل اینکه اگر میزان خریدشان به عدد مشخصی برسد به آن­ها هدایای خاص و یا گزینه تحویل سریع تعلق می­گیرد آن­ها را برای اضافه کردن هرچه بیشتر محصولات به سبد خریدشان وسوسه می­کند. اگرچه چنین شیوه­هایی در میان خرده­فروشان صنعت فست فشن رایج است، طبق یافته­های وبسایت و آژانس برندسازی *روژ* (Rouge)، برند شی­این بیش از هر شرکت فست فشن دیگری کاربران را به خرج کردن پول بیشتر یا افشای داده­های شخصی­شان ترغیب می­کند.

دیمیتریوس تسیوریکوس، استاد روانشناسی مصرف­کننده در دانشگاه کالج لندن می­گوید شی­این خرید کردن را به نوعی سرگرمی آنلاین تبدیل کرده است. «رسانه­های اجتماعی یک بازار تبلیغاتی بسیار موثر برای شی­این بوده اند- به ویژه با ظهور اپلیکیشن TikTok» (فایننشال تایمز، 10 دسامبر 2021، از مقاله «*شی­این: هجوم شرکت چینی به دنیای فست فشن*»). شرکت­های فست فشن قدیمی (مانند موارد بیان شده در بالا) به شدت به اینستاگرام متکی بوده­اند، اما استراتژی شی­این تولید ویدیوهای کوتاه در برنامه TikTok بوده است؛ برنامه اخیر یک اپلیکیشن استریم چینی توجه جهانی را به خود جلب کرده است. در اوایل سال 2021، اپلیکیشن شی­این از حیث تعداد دانلود در ایالات متحده پس از اپل در جایگاه دوم قرار گرفت.

قیمت­های پایین (فقط قیمت­های برند Primark پایین­تر از شی­این است)، استفاده خوب از هوش مصنوعی، تسلط فزاینده در فضای اپلیکیشن­های تلفن همراه، زنجیره تامین سازمان­یافته، تغییرات هفتگی در محصول و استفاده زیاد از ویدیوهای استریم­ شده با به کارگیری چهره­های شاخص فضای مجازی (اینفلوئنسرها) که لباس­های شی­این را تبلیغ می­کنند- این­ها کلیدهای موفقیت چشمگیر برند شی­این در ایالات متحده هستند. استفاده از این تکنیک­ها آشنا به نظر می­رسند؟ برای هر کسی که در بازار چین فعالیت می­کند احتمالا اینطور است.

پانویس­ها:

1. Shein

2. م. فست فشن (Fast Fashion) به معنای تولید انبوه لباس‌های ارزان و مد روزی است که ایده‌ اصلی آن‌ها از مجموعه‌های برندهای باکیفیت و گران قیمت و پوشش افراد معروف گرفته می‌شود. برند­های فست فشن پس از به اصطلاح ترند شدن یک محصول پوشیدنی، با سرعت سرسام‌آوری شروع به تولید آن می‌کنند تا به تقاضای مصرف‌کنندگان پاسخ دهند؛ مشکل اصلی این محصولات این است که پس از گذشت زمانی کوتاه و تنها با چند بار پوشیده شدن محبوبیت خود را از دست می‌دهند.

در چین، بخش­بندی محصول و مشتری ضروری است؛ بخش­بندی صحیح در کنار بهره­گیری درست از تفکر خلاق می­تواند به یک موفقیت واقعی منجر شود. برند «مرغ سرخ شده کنتاکی»[[348]](#footnote-348)- که جذابیت آن در ایالات متحده همه­گیر است- در چین بخش مشتریان کودک را هدف قرار داد. در سال 1987، علیرغم اینکه این برند اولین فست‌فود زنجیره­ای غربی در چین بود و مالکیت 60 درصد از جوینت­ونچری که از آن طریق وارد بازار چین شده بود را داشت، فعالیتش با برخی مسائل نیز همراه بود. در حالیکه محصول اصلی مطابق ذائقه­ی معمول چینی­ها نبود، آن­ها می­دانستند که محصول مورد توجه کودکان چینی قرار خواهد گرفت. این استراتژی جواب داده است: KFC (بنا به گفته­ها) انتخاب شماره یک برای محل برگزاری جشن تولد کودکان در چین است. تا سال 2013، این شرکت 4.563 فروشگاه داشت که بیشترین تعداد فروشگاه در مقایسه با تمامی برندهای زنجیره­ای در چین محسوب می­شد؛ احتمالا می­توان گفت این شرکت دارای قوی­ترین برند تجاری در چین بوده است که حدود 50 محصول مختلف از جمله ساندویچ لقمه­ای موسوم به «Dragon Twister»- یک لقمه پیچ مرغ سرخ شده به همراه خیار، پیازچه و سس اردک (مثل اردک پکنی)- داشت. بسیاری از تبلیغات­ محصولات دیگر نیز به دلایل مرتبط با سیاست خانواده تک فرزندی در چین بر کودکان متمرکز است. پیروی از گله ممکن است استراتژی خوبی باشد یا نباشد.

مطابق راهبرد موسوم به استراتژی چریکی (که مائو تسه تونگ یکی از سرمشق­های خوب آن است)، بلندپروازی­های سرزمینی باید کنار گذاشته شده و به جای آن کوچکترین و در عین حال مطلوب­ترین زمینه­ای (در اینجا بازار) که یک شخص می­تواند بدست بیاورد انتخاب گردد. *خودتان را درگیر این که برند «باید» کجا باشد نکنید؛ کجا می­توانید برنده باشد؟* غربی­ها همواره تمایل دارند به­ طریق متعارف عمل کنند و ]بر همین اساس[ به جای آنکه کسب­وکار خود را در مناطق دور افتاده­تری از چین که رقابت ضعیف­تری در آن وجود دارد شروع کنند، فعالیت خود را در یکی از چهار مرکز بزرگ (شانگهای، پکن، گوانگژو یا شنژن) که به راحتی قابل دسترسی هستند آغاز می­کنند. زمانی که منطقه (بازار) مورد نظر بدست آمد، آنگاه می­توانید قبل از انتخاب (اینکه در ادامه مسیر کسب­وکار به کدام سمت حرکت کنید) نقاط قوت جغرافیایی هر رقیب را روی نقشه چین ترسیم کنید.

شرکت­های مهم و اصلی حوزه کسب­وکار، با تجزیه و تحلیل قابلیت­های شرکت خود در بستر محیط رقابتی که در آن قرار دارند و مدنظر قرار دادن مسائل راجع به کاربران نهایی (مصرف‌کنندگان)، محیط زیست و جایگاه رقبا، یک «بیانیه جایگاه برند» کوتاه تنظیم می­کنند. در اینجا منظور ما از «برند» کلیت محصولی است که به بازار عرضه می­شود، شامل ماهیت محصول و بسته­بندی آن- فارغ از اینکه مربوط به کدام بخش بازار باشد. شهرت در بازاریابی صنعتی به همان اندازه اهمیت دارد که مقوله برندسازی در مورد مصرف­کننده (کاربر نهایی) دارای اهمیت است. بیانیه موسوم به جایگاه­یابی برند زمانی اثرگذاری دارد که ]بر وعده برند[ متمرکز بوده و از خیر سایر منافع جزئی و فرعی بگذرد. جایگاه­یابی برند باید مشتری بی­واسطه و کاربر نهایی را شناسایی کرده و علت واحدی برای خود تبیین کند که چرا (الف) نسبت به دیگران متفاوت است و (ب) از سایر رقبا بهتر است، منظور از دیگران هم تهدیدکننده­ترین رقیب­های کلیدی در بازار هستند. بنابراین، منظور از دیگران هر کاسب معمولی نیست، بلکه منظور شرکتی است که بیش از همه دوست دارید بازار را از چنگ آن بگیرید و یا اینکه کم­ترین علاقه را برای باختن بازار به آن داشته باشید- ]چیزی مشابه نوع رقابت میان دو برند نوشیدنی پپسی و کوکاکولا[. ممکن است نیاز باشد چند استراتژی کلیدی دیگر نیز در بیانیه گنجانده شوند، اما فارغ از اینکه بازار (چین) یا خود برند چقدر بزرگ باشد بیانیه جایگاه­یابی نباید از یک صفحه تجاوز کند.

## گفتار دوم) محصولات، نام تجاری و بسته­بندی

یکی از مقالات چاپ شده در مجله­ مطالعات کسب­وکار هاروارد[[349]](#footnote-349) (سال 1994) به توصیف عبارت «guo qing» که به معنای «ویژگی­های چینی» یا «شرایط و موقعیت­های ویژه در چین» است می­پردازد و توصیه می‌کند که شرکت­های خارجی برای نزدیک شدن به مصرف­کنندگان چینی باید خود را با این ویژگی­ها سازگار کنند. البته که در این خصوص به طور کلی نزاع گسترده­تری راجع به موضوعات­ بومی­سازی و جهانی­ شدن وجود داشته و هر کدام نیز طرفداران خود را دارند. برند IKEA با طیف رایج و معمول محصولات خود عموما دارای یک رویکرد بین­المللی مشخص برای ورود به بازار دارد و صرفا زمانی که مجبور به این کار باشد خود را با ویژگی­های خاص بازار هدف تطبیق می­دهد. در ایالات متحده، سال­های زیادی طول کشید تا IKEA در نهایت محصولات خود را با نیازهای آمریکایی وفق داده و فروشگاه­های آن شروع به کسب درآمد کنند. تاریخ یک‌بار دیگر تکرار شد. در سال 1999، بازدیدکنندگان چینی زیادی در فروشگاه­های جدید IKEA در پکن و شانگهای جمع می­شدند، اما تعداد کمی خرید می­کردند. اثاثیه­ها ]برای مصرف­کننده چینی[ بسیار گران به نظر می­رسیدند. از آن زمان تا کنون، IKEA توانسته جایگاه خود را در بازار تثبیت کند و در حال حاضر، سه فروشگاه از پنج فروشگاه بزرگ این برند در سراسر جهان در چین قرار دارد. نظر ما مبنی بر اینکه انطباق و سازگاری باید بر اساس واقعیت­های ضروری بیرونی باشد، و نه ]نیاز سنجی­های[ نظری، در حقیقت نشات گرفته از نحوه استفاده غیرمعمولی است که مشتریان چینی در آغاز از تخت­ها و مبل­های فروشگاه­های IKEA داشتند؛ ]بجای آنکه هدف از مراجعه به فروشگاه­ها خرید محصولات باشد[ غالب مشتریان صرفا برای استراحت و خوابیدن یا حتی یافتن شریک زندگی آینده خود از این فروشگاه­ها بازدید می­کردند. در سال 2015، این مشکل به‌قدری گسترده شده بود که طی یک تصمیم درآوردن کفش­ها توسط مشتریان در زمان آزمایش میزان راحتی تخت و مبل­ها ممنوع شد. طبق برخی داستان­های شنیده‌شده‌ی دیگر، خانواده­های چینی از فروشگاه­های IKEA بازدید می­کنند تا ببینند چیدمان اتاق­های نشیمن غربی چگونه است و بتوانند این مدل­ها را در خانه­های خود پیاده‌سازی کنند. برخی دیگر از چینی­ها نیز تنها به این علت از IKEA بازدید می­کردند که به غذاهای سوئدی ارائه شده در بخش غذاخوری علاقمند شده بودند.

یک مثال خوب از اینکه چگونه سازگاری خلاقانه با بازار هدف می­تواند برای یک کسب­وکار ظاهرا از «هیچ» یک بازار در چین بسازد مورد مربوط به یکی از برندهای تجارت الماس یعنی «De Beers» است؛ این شرکت پیش از آغاز کار در چین سابقه موفقی در انطباق محصولات خود با بازار ژاپن و سایر بازارهای آسیای شرقی داشت. در ظاهر امر، الماس به راحتی خود را به سازگاری نمی­رساند. اما چیزی که De Beers قصد تعدیل و تطبیق آن را داشت خود محصول نبود، بلکه بینش و تلقی مردم از آن بود. در غرب، خرید و فروش الماس بیش از هرچیز به دلالت­ آن بر احساسات عاشقانه، نه فقط برای حلقه­های نامزدی، بلکه به‌عنوان هدیه در سالگرد ازدواج و موارد مشابه گره خورده است. فرض بر این است که مردان برای همسر و نامزد خود الماس می­خرند. اما مفهوم آسیایی رابطه عاشقانه، درست همانند مفهوم آسیایی قانون، با مفهوم عشق در غرب تفاوت دارد ]معنایی غیرمعنوی­تر و ماده­گرایانه­تر دارد[. در اقتصادهای ببر[[350]](#footnote-350)، برند De Beers بازاریابی الماس را به طور مستقیم از خود زنان آغاز کرد. جذابیت خود سنگ، و نه مفاهیم عاشقانه­ پیرامون آن، تبدیل به ویژگی اصلی این محصول شد و زنان اینگونه ترغیب و تشویق شدند که برای داشتن احساس خوب و مطلوب­تر الماس بخرند.

در چین باز هم رویکرد دیگری اتخاذ شد. بسیاری از جوانان چینی به طور واضح مادی­گرا هستند، بنابراین هرچند رویکرد اتخاذ شده در سایر کشورهای آسیای شرقی می­توانست کارساز باشد، این برند تصمیم گرفت روش دیگری برای جایگاه سازی بازی الماس­های خود به کار بگیرد: *الماس به‌عنوان نمادی از یک رابطه پایدار تعریف شود*. به جای «عشق»، مفهوم «هماهنگی» به‌عنوان معنای اصلی ]خرید الماس[ انتخاب شد[[351]](#footnote-351) و در تبلیغات نیز شوهرانی نشان داده می­شدند که در روز عروسی به همسران خود حلقه می­دادند و سپس زمان جلو می­رفت تا سال­های بعدی ازدواج که سراسر شادی و رفاه بود را نشان بدهد. در واقع، عروسی­های به سبک غربی در بخش­هایی از چین به یک کسب­وکار بزرگ تبدیل شده­اند، به نحوی که عروس و داماد پیش از حضور در ضیافت شام سنتی چینی، صبح عروسی از ترکیب کت­وشلوار سیاه و لباس­ عروس سفید استفاده می­کنند- گاهی حتی در یک کلیسای مسیحی حضور پیدا می­کنند[[352]](#footnote-352). این سازگار شدن برای هر دو طرف اتفاق می­افتد.

برخی از محصولات جدید غربی معرفی شده در چین حتی ممکن است با مشکلات شناختی مواجه شوند. بازاریاب­هایی که محصولات ناآشنا را معرفی می­کنند بهتر است از روش­هایی مانند به نمایش گذاشتن شخصی و پخش نمونه کار استفاده کنند. دو برند Mary Kay Cosmetics و Avon در زمان معرفی خطوط محصولات سلامت و زیبایی خود در گوانگژو و شانگهای این روش­ها را به کار گرفتند، اگرچه این دو برند از آن زمان تاکنون با برخی مشکلات قانونی مواجه بوده­اند. برندهای Colgate، Rémy Martin، Tang Orange و Coca-Cola همگی از این روش استفاده کردند.

بنابراین، در مورد کالاهای مصرفی، دادن یک نمونه کوچک از محصول و یا نمایش آن در ابتدای درب ورودی یک فروشگاه باید به‌عنوان یک روش تبلیغاتی استاندارد در نظر گرفته شده و تا هنگامی که غیرضروری بودن آن مشخص نشده ادامه یابد؛ مورد اخیر زمانی است که تکنیک­های پیشرفته­تر و ثمربخش­تری برای این کار وجود داشته باشد. برای محصولاتی مانند خودرو و ماشین­آلات کشاورزی، ایجاد یک فروشگاه بزرگ نمایشگاهی ضروری است. قبل از سال 1949، شرکت­های بزرگ خودروسازی بین­المللی همگی نمایشگاه­هایی در چین داشتند و فروشندگان شاغل در این نمایشگاه­ها تمام سعی خود را جهت متقاعد کردن خریداران بالقوه برای نگاهی دقیق­تر به محصولات و قدری رانندگی با خودروها به کار می­گرفتند. در حال حاضر، خودروها و ماشین­آلات کشاورزی دوباره در فروشگاه­های نمایشگاهی به نمایش گذاشته می­شوند. در اوایل دهه 1990 میلادی، این نمایشگاه­ها معمولا دفاتر نمایندگی­هایی بودند که به واردات محصولات اشتغال داشتند؛ غالبا در این نمایشگاه­ها بسیاری از محصولات ]با برند­های[ مختلف در کنار هم گردآوری می­شدند. تا آنجا که به بازار خودروهای لوکس مربوط می­شود، این رویه در حال حاضر تغییر کرده است و برخی از شرکت­ها اقدام به ایجاد شبکه­هایی از نمایندگی­ها کرده­اند که صرفا به‌صورت اختصاصی خودروهای آن­ها را خرید و فروش می­کنند. (دولت چین رویکرد ضد و نقیضی نسبت به بازار خودرو داشته است. در ابتدا تولید خودرو بسیار مورد تشویق قرار گرفت و سپس رویکردهای محدودکننده اتخاذ شد؛ بااین‌حال، گلایه­های عمومی در مورد کمبود خودرو دولت را مجبور ساخت تا محدودیت­های تولید را کاهش دهد. در نتیجه، وضعیت آلودگی هوا و راه­بندان­های ترافیکی بدتر شد).

در مورد اهمیت برندسازی و بسته­بندی نباید اغراق کرد. حوزه بسته­بندی خود یکی از مواردی است که به‌عنوان بخشی از جریان اصلاحات اقتصادی موجب تغییر برخی از جنبه­های فرهنگ چینی شده است. با رواج سوپر مارکت­ها، کیسه­های بزرگ رایج برای حمل برنج به خانه (midai/米袋)[[353]](#footnote-353) با برنج­های بسته­بندی شده جایگزین شده اند. کیسه­های خرید با رنگ روشن که بر رویشان علامت تجاری برندهای خرده فروشی حک شده نیز تبدیل به یک مورد رایج شده است. وظیفه و کارکرد اصلی بسته­بندی ایجاد ارتباط است؛ بسته­بندی حامل نماد و نام تجاری برند است. این همان نقطه­ای است که «چینی­سازی» باید از آن شروع شود. مشاوران تخصصی­ای وجود دارند که می­توانند برای شما این موضوع را تشریح کنند که نام­های تجاری و بسته­بندی­های غربی- در تمامی شاخه­های اصلی زبانی چینی- چگونه دیده خواهند شد، چه چیزی در مورد آن­ها گفته می­شود و درک و برداشت چینی­ها از آن­ها چه خواهد بود.

محصول تجاری Tang Orange، که به‌عنوان یک «نوشیدنی فوری با طعم پرتقال فشرده شده­ی تازه» تبلیغ می­شود، در چین با نام Guo Zhen (گنج میوه) شناخته می­شود. علامت و بسته­بندی این محصول هر دو بسیار جذب­کننده هستند:روی بسته­بندی این عبارت نوشته شده است « انتخاب شده توسط ناسا برای سفرهای فضایی ایالات متحده است» و جمله تبلیغاتی آن «نوشیدنی­ای برای فضا» است. کارخانه یخچال­سازی Changsha که در تولیدات خود از فناوری ایتالیایی استفاده می‌کند، نام تجاری «Zhongyi» را برای خود برگزید که هم به معنای «چینی-ایتالیایی» و هم به معنای «رضایت­بخش» و «مطابق میل» است. گاهی برخی از نام­های تجاری خوب را می­توان از کلمات چینی که شبیه به نام تجاری اصلی یک شرکت هستند گرفت؛ برند ژیلت (Gillette) به همین شیوه از نام چینی Jili به معنای «خوش­شانس» به‌عنوان نام تجاری خود در این کشور استفاده کرد.

اعداد نیز مهم­اند: به‌عنوان‌مثال، عدد 8 نشانه خوش شانسی و عدد 9 نماد جاودانگی است. حیوانات هم دارای اهمیت نمادین هستند: لاک پشت نشانه طول عمر است، در حالیکه ماهی به معنای ثروت است. رنگ­ها نیز اهمیت زیادی دارند. رنگ قرمز روشن، زرد امپراتوری و رنگ طلایی در حال حاضر از کلیشه­ای­ترین رنگ­ها هستند؛ آن­ها را بیشتر در کالاهای چینی صادراتی که عمدتا مقصدشان غرب است می­بینید. سفید رنگ مراسم خاکسپاری است و به‌عنوان رنگی بدشگون شناخته می­شود.

جای تعجب نیست که در فرهنگی که نمادها بسیار قدرتمند اند، داشتن یک نماد متمایزکننده­ی منحصر­ به ­فرد برای برندها یک ضرورت باشد. تحقیقات انجام شده در غرب نشان می­دهد که لوگوهای غیر حرفی (به‌عنوان‌مثال، لوگوی اپل یا شِل) موثرتر از کلمات یا حروف رومی (مثل BP یا IBM) ]با مخاطب[ ارتباط برقرار می­کنند. نمادهای غیر حرفی می­توانند در فرهنگ چینی به مراتب قدرتمندتر نیز باشند. نماد قنطورس[[354]](#footnote-354) برند Rémy Martin همخوانی مناسبی با محصول داشته و نقش زیادی در ایجاد سلطه­ یافتن نوشیدنی «برندی» این شرکت در بازار نوشیدنی­های چین داشته است.

کیفیت کالاهای مصرفی در چند سال گذشته به طور قابل توجهی بهبود یافته است؛ حتی در مواردی که کیفیت محصول هنوز به اندازه کالاهای غربی بالا نیست، تفاوت قیمت فاحش به خوبی این نقص کیفیت را جبران می‌کند. کاسبان چینی در خصوص تقویت برندهای خود نیز بهتر شده­اند و می­توانند جذابیت و کشش­ ارزش­های فرهنگی چین را برای مخاطب افزایش دهند. برای مثال در پکن، اگرچه ممکن است بازار مدرن وانگفوجینگ[[355]](#footnote-355) تمام نام­های بزرگ خارجی را در خود داشته باشد، اما اگر به سمت جنوب و غرب میدان تیان آنمن[[356]](#footnote-356) بروید، متوجه خواهید شد که مغازه­های چینی که کالاهای با برند چینی می­فروشند به طور چشمگیری در حال رونق گرفتن­اند. بازسازی برند چند صد ساله­ داروسازی تونگ رن تانگ[[357]](#footnote-357)، در فروشگاه اصلی زیبای خود در خیابان بازار داجالان[[358]](#footnote-358)، نمادی از تجدید حیات برندهای چینی است. در قرن نوزدهم، تونگ رن تانگ در سراسر کشور حضور داشت؛ امروزه این برند هم‌زمان با بازگشایی فروشگاه­هایی در سراسر چین درحال بازیابی رونق قبلی خودش است. سایر برندهای قدیمی مانند رستوران کباب اردک «Quanjude» نیز دوباره درحال ظهور اند.

اطمینان­­بخش بودن یک برند معروف، به هر قیمتی که باشد، هنوز برای مصرف‌کنندگان چینی بسیار اهمیت دارد، اما برای موفقیت یک برند لزوما نیازی به خارجی­ بودن آن نیست. همچنین در نظر داشته باشید که بسیاری از مصرف‌کنندگان با خوشحالی تمام محصولات تقلبی خریداری می‌کنند. این مصرف­کنندگان فریب خورده نیستند، بلکه باورشان این است که اگر جعل‌کنندگان برای تولید این محصولات این‌همه مشکل را متحمل شده‌اند، احتمالا مقداری کیفیت پایین­تر در مقابل این مقدار قیمت بسیار کم­تر قابل قبول است. ]بااین­حال[ تجربه استفاده از کالا­های قلابی به موقع اهمیت برندهای واقعی را- بدون آنکه نیاز زیادی به کمک گرفتن از قانون باشد- مجددا نمایان خواهد کرد.

احتمالا در درازمدت برندها در چین جایگاه مهم‌تری در نسبت با جایگاه معمولشان در سطح بین‌المللی خواهند داشت، اما اینکه کدام برندها در درازمدت برنده این میدان خواهند بود را هنوز باید منتظر بود و دید. موقعیت برخی از برندهای خارجی مانند فولکس‌واگن (که حدود 20 درصد از بازار خودروی چین را به خود اختصاص داده است) و شرکت‌های اروپایی محصولات لوکس و آرایشی مانند L'Oréal، Hermes و Ferragamo مستحکم به نظر می‌رسد، اما در بازار بزرگ و به­شدت پویایِ چین فضای زیادی برای دیگران نیز وجود دارد. عواملی مثل عادات رفتاری چینی­های خارج­نشین، گوانشی و عدم اجرای نهاد حقوق مصرف‌کننده از جمله دلایل ما برای این ادعا است. مصرف‌کنندگان چینی خارج از کشور که مدتی در بازارهای آزاد توسعه­یافته­تر خرید کرده­اند کماکان سطوح بالایی از وفاداری به برندها را از خود نشان می­دهند. در یک دنیای متزلزل، روابط مصرف‌کننده و برند باید پس از برقراری در ادامه پایدار نیز بماند. برندهای بزرگ در مقایسه با کسب­وکارهای محلی بدون برند یا شرکت­های شخصی (که در واقع برندهای خرده­فروشی هستند) یا تولیدکنندگان کالاهای تقلبی کماکان از نظر قیمتی گران­تر باقی خواهند ماند، اما این برندها همواره اطمینان­بخش­تر بوده و ریسک­های خرید را کاهش می­دهند. عوامل اقتصادی در این فرآیند نقش دارند و قدرت بلندمدت برندها نیازمند طبقه متوسط نسبتا بزرگی است که مایل به پرداخت این هزینه اضافی حاشیه­ای برای مزایای گفته­شده باشد. امروزه، طبقه متوسط چین به این نقطه رسیده است.

برندها بیانگر «موقعیت» و «دستاورد» هستند؛ به این معنا که داشتن آن­ها (محصولات­شان) به نوعی نشان‌دهنده جایگاه یک فرد در گروه اجتماعی و جامعه وی است. جنبه‌های جمع­گراییِ فرهنگ چینی بسیار قابل‌توجه است. در چین، فردیت مهم است اما همین فرد نیازمند آن است که به یک گروه خاص تعلق داشته باشد. هم‌زمان که مردم روستاها را به مقصد شهرها ترک می‌کنند، نیازمند آن هستند که هویت شهری و درحال­حرکت جدیدی را برای خود تبیین کنند. هنگ‌کنگ مثال خوبی در این مورد است. هرگاه یک برند به «قدرتمند بودن» و «خوب بودن» شهرت پیدا کند، افراد مایل‌ خواهند بود با آن همراه شوند.

بی­تردید موضوع برندسازی صرفا محدود به محصولات خارجی نبوده و شرکت‌های چینی برندهای قدرتمندی را ایجاد نموده‌اند. اهمیت برندسازی هیچ­گاه در شرکت‌های چینی از بین نرفته است. در آینده، بسیاری دیگر از برندهای قوی چینی ظهور خواهند کرد.

**مسائل مربوط به محصول**

* با بسته‌بندی شروع کنید. بسته­بندی نه فقط از حیث معنایی، بلکه از نظر قیمت، کیفیت و سایر اوصاف آن چه چیزی به مخاطب منتقل می‌کند؟ نام تجاری از منظر یک چینی چگونه به نظر می‌رسد؛ آیا نام تجاری شما در تمام زبان‌های اصلی چینی قابل‌ بیان است؟
* بقیه جهان و خواسته­هایشان را فراموش کنید. مصرف‌کننده «*چینی»* چگونه از این محصول استفاده می‌کند/قرار است استفاده کند؟ محصول مورد نظر چه مشکلی از مشکلات آن­ها را حل می‌کند؟ این کالا چگونه می‌تواند این حل مشکل را بهتر انجام دهد، به‌عنوان‌مثال، با کوچک‌تر کردن اندازه بسته­بندی؟ اساسی­ترین مزیت رقابتی محصول از دیدگاه مصرف­کنندگان چینی چیست؟
* در هنگام معرفی محصولات جدید تکنیک­های ارائه و فروش فردی را نه‌ فقط به عنوان یک شیوه خوب برای معرفی محصول بلکه به عنوان نوعی مطالعه بازار برای برر­سی دو نکته­ای که در بالا بیان شد در نظر بگیرید .
* پخش نمونه­های محصول در مقیاس وسیع را به­طور ویژه مدنظر داشته باشید. این کار هزینه­بر است اما محصول را به دست کاربر نهایی می‌رساند.
* سپس، مهم‌تر از آن، پیگیری کنید که پس از پخش رایگان نمونه­های محصول چه کسانی با پرداخت پول محصول را خریداری کرده است. این احتمالا مهم‌ترین معیار سنجش در راه‌اندازی هر برند است.
* در نهایت، به فکر گوانشی بلند مدت مصرف‌کننده-برند باشید. برای تقویت آن (ایجاد اعتماد و کاهش ریسک برای مصرف‌کننده) چه باید کرد؟

## گفتار سوم) قیمت‌گذاری

قبل­تر به لزوم دقت نظر در قیمت‌گذاری محصولات وارداتی و داخلی اشاره کرده‌ام. یکی از پیامدهای رشد اقتصادی در سال­های گذشته این بوده است که مصرف‌کننده چینی به طرز چشمگیری دیگر حاضر نیست برای کالاهای تولید داخل قیمت­هایی مشابه کالاهای وارداتی پرداخت کند. مطمئنا در این وضعیت یکی از گزینه­ها قیمت­گذاری اسکیمینگ (خامه­گیری) است[[359]](#footnote-359). مک‌دونالد با قیمت­هایی به میزان چهار تا پنج برابر هزینه‌های عادی غذاخوردن در بیرون از منزل به طور کاملا موفقی وارد بازار چین شد، اما عامل تازگی و بی­سابقه بودن این برند در چین (که به آن اجازه چنین روش­های قیمت­گذاری می­داد) مدت‌ها پیش از بین رفته است و اجرای این روش دیگر غیرممکن است. هر یک از نسل­های­­ کسب­و­کار بر این باورند که دوره­های قبل از آن­ها شرایط آسان‌تر بوده و می­گویند «*امروزه فشارهای زیادی برای کاهش قیمت‌های داخلی وجود دارد*».

واقعیت این است که قیمت‌گذاری همواره موضوعی اساسی بوده است و آنچه همیشه تغییر می­کند پاداش­های خرید و تخفیف‌هایی است که مشتریان دریافت می­کنند. قمیت­گذاری به درایت و هوشمندی دقیقی نیاز دارد؛ هنگامی که ارزش بازاری ناشی از تازگی برند از بین می­رود، یا زمانی که سایر رقبای برجسته وارد بازار می­شوند، قیمت‌ها باید کاهش یابند تا از این طریق بتوان به رشد مداوم برند کمک نمود. مک‌دونالد این کار را با کاهش تدریجی برخی قیمت­های خود انجام داد و این برند رشد خوبی داشته است. بااین­حال، مرغ‌سوخاری کنتاکی (KFC)، پس از ورود به هنگ‌کنگ در اواسط دهه 1970، برای مدتی طولانی سعی نمود حاشیه سود قیمتی خود را ثابت نگه­دارد. کسب‌وکار این برند بی­رونق شد؛ در همان زمان به دلیل خرید و فروش شدن چندباره­ی شرکت مادر این برند در ایالات متحده، KFC دچار اختلالاتی نیز در سطوح بالاتر خود شده بود. در نتیجه، KFC تا اوایل دهه 1990، همچنان در مقیاسی کوچک و بسیار عقب‌تر از بسیاری از رقبای فست‌فود خود در بازار چین حضور داشت- مسیر رشد اصلی آن در چین از نیمه­های دهه 1990 شروع شد. امروزه، KFC همچنان برند پیشرو در میان فست‌فودهای زنجیره‌ای حاضر در چین است.

هرگز نباید چنین تصور کرد که قیمت برای مصرف‌کنندگان چینی اهمیتی نیست: اتفاقا عکس این موضوع صادق است. مطالعات در هنگ‌کنگ و سنگاپور نشان می‌دهد که مردم این کشورها نسبت به افراد عادی در غرب خریدارانی بسیار زیرک‌تر و نکته­سنج­تر هستند. اما برای اکثر برندها، قیمت در نحوه بروز و ظهورشان تاثیر داشته و ایضا دارای نقشی اقتصادی است و این موارد را باید همواره لحاظ نمود.

**مسائل مربوط به قیمت­گذاری**

* دو گزینه­ی راهبرد ورود به بازار را در نظر بگیرید: اسکیمینگ و شلیک مستقیم به سمت هدف (منظور این است که مستقیما با همان هدف قیمتی وارد بازار شویم). اسکیمینگ به معنای ورود به بازار با قیمت بالا و سپس رهاسازی قیمت برای رسیدن سطح طبیعی آن در زمان گسترش میزان مصرف است. اگر اشخاص دیگری (دولت یا رقبا) در این فرآیند مداخله نکند، این شیوه قیمت­گذاری می­تواند در مقایسه با سایر روش­ها مسیر سودآورتری باشد، اگرچه می­تواند موجب دلزدگی و رانده شدن برخی از مصرف­کنندگان بالقوه­ نیز بشود. اغلب اوقات این استراتژی می­تواند با ورود یک تیرانداز جسورتر که با قیمتی رقابتی و نتیجتا از طریق فروش حجمی وارد بازار می­شود مواجه شده و بی­اثر شود. با این حال، اگر با قیمت خیلی پایین وارد بازار شوید، خطر اصلی این گزینه این است که بعدا بالا آوردن و هم تراز کردن قیمت ممکن است بسیار سخت باشد.
* بر اساس استانداردهای چینی، نه بین­المللی، «ممتاز» باشد. رقابت قیمتی با رقبای چینی اگر هم غیر ممکن نباشد، بسیار سخت است.
* قیمت­گذاری باید بر اساس جایگاه استراتژیک برند و ]میزان[ همدلی مصرف­کننده تعیین شود.
* اگر فروش نداشته باشید یا میزان فروشتان کاهش یابد، به شما گفته می­شود که ایراد از قیمت است. از این حرف وحشت نکنید؛ این آسان­ترین نوع دلیل­تراشی برای بازاریابان بی­تجربه است. مجددا همه چیز را بررسی کنید.

## گفتار چهارم) تبلیغ و آگهی

### *آگهی بازرگانی*

به نظر می­رسد رابطه متقابل تبلیغات و فروش در چین قوی­تر از کشورهایی مثل بریتانیا است؛ البته این بدان معنا نیست که تبلیغات در چین تاثیرگذاری بیشتری نسبت به بریتانیا دارد. شاید کسب­وکارهای چینی صرفا در دادن پول نقد به شرکت­های تبلیغاتی خود در هنگام افزایش فروش و یا نپرداختن دستمزد در هنگام کاهش میزان فروش سریع­تر عمل می­کنند. اکثر شرکت­های چینی و نمایندگی­هایشان نسبت به آورده­ای که تبلیغات برای کسب­وکار آن­ها دارد توجه کمی دارند.

این موضوع تا حدودی موجب نوعی شکاف فرهنگی قابل­توجه میان شرکت­های غربی و آژانس­های تبلیغاتی چندملیتی آن­ها از یک طرف و همتایان چینی­شان از سوی دیگر می­شود. دیدگاه چینی­ها این است که شرکت­های تبلیغاتی، به دلیل آنکه تخصص خاصی در مورد فروش رسانه­ای ندارند، مستحق دستمزد زیادی نیستند و این نگرش باعث ترد شدن شرکت­های تبلیغاتی چندملیتی می­شود. به­عکس، شرکت­های چندملیتی تبلیغاتی انتظار دارند که مشتریانشان متخصص­تر باشند ]نه اینکه همه انتظارات مرتبط با تخصص در فروش و بازاریابی متوجه شرکت­های تبلیغاتی باشد[. اگرچه مشتریان چینی کیفیت کار شرکت­های تبلیغاتی خارجی را تحسین می­کنند، رغبتی به پرداخت ارقام مورد درخواست آن­ها ندارند.

باتوجه‌به اهمیت برندها، تبلیغات باید بتواند هم از نظر آگاهی­بخشی و هم از حیث تقویت برند نقشی مهم ایفا کند. برخی از کمپین­های تبلیغاتی غربی در آسیا حتی موثرتر از غرب بوده­اند؛ مایکل جردن[[360]](#footnote-360) تبدیل به یک نام آشنا برای غالب کودکان سنگاپوری شد. بااین­حال، تبلیغات در شرق آسیا می­تواند برای افراد بی­احتیاط مشکلات خود را داشته باشد- غالب مشکلات قابل‌تصور به مسائل فرهنگ مربوط می­شود. جالب است که در موارد بسیاری، این مشکلات به دلیل اشتباهات رخ داده در ترجمه به­وجود می­آید – احتمالا تاکنون تمام مردم تایوان به شعار برند Coca-Cola خندیده­اند؛ شعار این برند که در اصل «کوکاکولا زندگی می­بخشد»[[361]](#footnote-361) است در تایوان به صورت «کوکاکولا اجداد شما را از قبرشان باز می­گرداند»[[362]](#footnote-362). انتقال ]صحیح[ ارزش­های فرهنگی اغلب دشوارتر است. بسیاری از تبلیغات­های «جنسیت­زده/دارای تبعیض جنسیتی» درون تلویزیون و روزنامه­ها در فرهنگ­های چینی کشورهای آسیای شرقی، که استانداردهای اخلاقی نسبتا بالایی بر آن­ها حاکم است، به سادگی قابل قبول نیستند. این امر به‌ویژه در مورد خود چین صادق است، اما در هنگ کنگ وضعیت چندان اینگونه است؛ محتوای پیام­های بازرگانی که از طریق شبکه Star TV هنگ­کنگ در جمهوری خلق چین پخش می­شود به طور قابل توجهی مستهجن­تر از تبلیغات­ تلویزیونی است که در شبکه­های تلویزیون مرکزی چین پخش می­شود. هرگونه تبلیغ­های تلویزیونی که محتوایشان سرکشی کودکان در مقابل والدین باشد نیز بسیار بعید است که مورد استقبال چینی­ها قرار بگیرند. در نهایت، این مشکل در برخورد با موضوع تنوع فرهنگی در کشورهایی با جوامع مهاجر بومی و چینی و یا هندی تشدید نیز می­شود.

**آیا در چین تبلیغات خلاقانه (محتوای احساسی) موثرتر از ویدیوهای راجع به محصولات (محتوای منطقی) است؟**

تیم برادبنت (Tim Broadbent) در زمان خودش برجسته­ترین مرجع جهانی در زمینه *تاثیرگذاری تبلیغاتی* بود (مشابه پدرش، سایمون، که کمابیش ابداع­کننده این موضوع بود). تیم پس از شش سال فعالیت به­عنوان مدیر جهانی تاثیرگذاری در شرکت Ogilvy & Mather (O&M) که عمده کارهای خود را نیز در چین انجام می­داد، در نهایت در سال 2015 و درعین جوانی در سنگاپور درگذشت. شرکت O&M همواره در زمینه برنده­­شدن جوایز «خلاقیت» برای تبلیغات غیراقتباسی و جوایز «تاثیرگذاری» برای آن­دسته از تبلیغاتی که بنظر می­رسید فروش را بالا می­برند بسیار خوب عمل می­کرد. اما آیا تبلیغ­ها یکسان بودند؟ به عبارت دیگر، آیا خلاقیت تبلیغاتی فقط یک بازی رقابتی میان شرکت­های تبلیغاتی است یا واقعا برای کسب­وکارها اثربخش است؟

پس از دو سال مواجهه با این مسئله در بازار چین، برادبنت مقاله مهمی نوشت که در آن، از جمله، سه دیدگاه رایج در خصوص تبلیغات را به عنوان سه افسانه ساختگی معرفی نمود:

افسانه نخست: برخی معتقدند که کمپین­های تبلیغاتی در آسیا باید معطوف به تبلیغات­های متمرکز بر نمایش محصول باشند، زیرا معتقدند مصرف­کنندگان آسیایی سواد تبلیغاتی کمتری نسبت به مصرف­کنندگان غربی دارند. اینگونه نیست. آسیایی­ها در هفته 55 درصد بیشتر از غربی­ها تبلیغات تلویزیونی می­بینند. به عنوان مثال، یک مصرف­کننده عادی در بریتانیا 293 آگهی تبلیغاتی در هفته می­بیند، درحالیکه مصرف­کنندگان چینی 600 آگهی و اندونزیایی­ها 1000 آگهی تبلیغاتی در هفته می­بینند. آسیایی­ها به­وضوح سواد تبلیغاتی بیشتری نسبت به غربی­ها دارند.

افسانه دوم: برخی می­گویند آسیایی­ها خلاقیت کم­تری دارند یا اینکه به شیوه­ای متفاوت نسبت به خلاقیت واکنش نشان می­دهند. به نظر می­رسد این دیدگاه مبتنی بر مطالعات روانشناسی آکادمیک قدیمی است که در حال حاضر- از جمله به دلیل سوگیری­های زبانی در آزمون­هایی که توسط آمریکایی­ها طراحی می­شد و یا آزمون­هایی که موارد مشابه را با موارد مشابه مقایسه نمی­کردند- اعتبار خود را از دست داده­اند. مطالعات جدیدتر حاکی از آن است که هیچ تفاوتی میان چینی­ها، ژاپنی­ها و آمریکایی­ها در نحوه واکنش به محرک­های خلاقانه وجود ندارد.

افسانه سوم: برخی هنوز بر این باورند که تلویزیون بهترین رسانه برای انتقال اطلاعات اولیه محصول است، که در بازارهای در حال توسعه موضوعی ضروری محسوب می­شود. این موضوع شاید برای آمریکای دهه 1950 صادق بود، اما زمان جلو رفته است. امروزه، مصرف­کنندگان عمدتا از تلویزیون به­عنوان ابزاری برای سرگرمی

.

استفاده می­کنند و اطلاعات راجع به برندها را از منابع دیگر، به­ویژه منابع دیجیتال، نیز دریافت می­کنند. کمپین­های تبلیغی تلویزیونی معمولا در سطح پایین­تری از توجه توسط مخاطبان پردازش می­شوند، که همین موضوع آن را به یک رسانه قوی برای کمپین­های تبلیغی «احساسات برانگیز» تبدیل می­کند، درحالیکه فضای اینترنت عمدتا در سطوح بالاتری از توجه مورد استفاده کاربران قرار می­گیرد.

به طور خلاصه، تبلیغات خلاقانه احتمالا در چین حتی موثرتر از غرب است

نگرش­ها به موضوع تبلیغات می­تواند متناقض باشد. در چین هم مانند دیگر کشورها، تبلیغاتی که منجر به تضعیف فرهنگ ملی، پایین آوردن سطح استانداردها، افزایش تقاضا برای اعمال نامشروع و موارد این­چنینی شود ناپسند خواهد بود. تبلیغ­های خارجی به­ویژه در مواقعی که از مرزهای حساسیت­های فرهنگی فراتر رفته و خاطرات نسبتا زنده چینی­ها از دوران سلطه­گری خارجی را بیدار می­کنند می­توانند برای مردم این کشور بسیار توهین آمیز تلقی باشند. از طرف دیگر، تبلیغات از نظر اقتصادی یک موضوع منطقی است و مصرف­کنندگان به­طور معمول از تبلیغات لذت برده و آن را مفید می­دانند.

تا پیش از روی­کار­آمدن دستگاه­های دیجیتال، تلویزیون وسیله اصلی تبلیغات بود- و هنوز هم اهمیت چشمگیری دارد. همه استان­ها، مناطق خودمختار، و شهرداری­ها و بسیاری از شهرهای بزرگ و متوسط ایستگاه­های تلویزیونی مخصوص به خود را دارند که ]امواج و برنامه­هایشان[ به هر گوشه کشور نفوذ می­یابد- البته هر کدام از این شبکه­ها مخاطبان محدود خود را دارند. قدرتمندترین ایستگاه «تلویزیون مرکزی چین» (CCTV) است. این ایستگاه تلویزیونی که در سطح ملی قابل دسترسی است شبکه­های اختصاصی زیادی برای برنامه­های خبری و مسائل جاری، ورزشی، خانوادگی و نمایش­های بازی­ها دارد؛ همچنین، این تلویزیون یک شبکه انگلیسی­زبان به نام CCTV International (CCTV 4) دارد. افزون بر این، در سطح ملی پنج شبکه آموزشی (CETV)، یک مجموعه شبکه­های خبری (China Xinhua News Network Corporation – CNC)، چهارده شبکه کابلی (شامل MTV، HBO و ESPN) و نه شبکه دیجیتال وجود دارد.

تعرفه رسانه­ها در چین متغیر است و ارتباط مشخصی با قیمت­ها در سایر بازارهای جهانی ندارد. علاوه بر این، رسانه­ها در چین گاهی اوقات آن چیزی نیستند که از بیرون به نظر می­رسد. موضوع فقط جر و بحث­ها و چانه­زنی­های معمول راجع به قیمت نیست، بلکه گاهی اوقات اینکه بفهمید چه کسی خود را در زنجیره فروش جا کرده است نیاز به حفاری عمیق‌تری دارد بدون اینکه در نهایت برای مشتری صرفه‌جویی خاصی به همراه داشته باشد.

این حجم از تورم رسانه­ در چین را باید ناشی از حجم بالای تقاضا برای تبلیغات دانست:

دسته­های اصلی محصولات مصرفی که زیربنای صنعت تبلیغات در چین را تشکیل می­دهند، احتمال آسیب­پذیری بازار تبلیغات این کشور در جریان رکودهای اقتصادی آتی را، در مقایسه با برخی کشورهای دیگر، بسیار کمتر می­کند. بیش از نیمی از کل خرج­های تبلیغاتی ]در صنعت تبلیغات چین[ فقط در چهار دسته محصول ایجاد شده است: محصولات دارویی (از جمله داورهای تقویتی چینی)، لوازم بهداشتی، خرده­فروشی و نوشیدنی. در چین، نسبت هزینه تبلیغات برای کالاهای با مصرف انبوه روزانه­ به کل هزینه­ها در مقایسه با سایر کشورها بسیار بالاتر است.

اصول مرتبط با گوانشی مصرف­کننده-برند می­تواند همواره به کار گرفته شود.چنانچه کسی بتواند از عهده هزینه­های آن بر بیاید، تبلیغات زودهنگام- یعنی تبلیغ پیش از در دسترس بودن محصول- با وجود عدم جذابیت مالی آن در کوتاه­مدت می­تواند در بلندمدت بسیار نتیجه­بخش باشد. به طور معمول، در اروپا و در آمریکای شمالی، به دنبال تبلیغات باید توزیع محصول نیز انجام شود. در چین، تعدادی از برندهای ژاپنی مانند سونی چند سال پیش از ورود به بازار تبلیغ می­شدند. وقتی به گذشته نگاه می­کنیم، این شیوه تبلیغات در واقع نوعی سرمایه­گذاری هوشمندانه بود، به­ویژه از این حیث که نرخ تبلیغات در آن زمان بسیار ارزان­تر بود.

با تماشای شبکه­­های ایستگاه تلویزیون مرکزی چین (CCTV) و دیگر شبکه­های اصلی می­توان اطلاع خوبی از شیوه­های تبلیغاتی که در حال حاضر در تلویزیون چین استفاده می­شود بدست آورد. به تفاوت­های شرق و غرب ]در این تبلیغ­ها[ توجه کنید. بسیاری از تبلیغات چینی تقلیدی هستند. نوشیدنی لاگِر با استفاده از مردان جوان چینی شیک­پوش در یک میخانه به سبک غربی تبلیغ می­شود، درحالیکه در تبلیغ نوشیدنی الکلی سنتی چینی از تصاویر دیوار چین، افرادی که با لباس­های قومی می­رقصند و همینطور مردان مسنی که ادعا می­کنند این محصول به آن­ها برای رسیدن به دوران پیری و خردمندی کمک کرده است استفاده می­شود

مقررات تبلیغاتی که در سال­های بعد از پیوستن چین به سازمان تجارت جهانی در حال تدوین است به سوی انطباق بیشتر با سایر نقاط جهان پیش­رفته است. در اجرای دستورالعمل­های ذکر شده در قسمت بعدی لازم نیست سختگیری بیش از حد صورت گیرد. در حوزه تبلیغات، قواعد- نه مقررات دولتی- برای شکستن ساخته شده اند.

**برخی از بایدها و نبایدهای تبلیغاتی**

* مراقب تبلیغ­های مقایسه­ای و اغراق­آمیز باشید؛ اغلب مشکلات پیش­آمده در هیئت ممیزی مربوط به این موارد بوده است.
* برای تایید نسخه نهایی تبلیغات یکبار متن را به زبان خود ترجمه کرده و یکبار دیگر به زبان چینی برگردانید. برای آنکه مطمئن شوید نسخه ترجمه شده از سوی شرکت­های تبلیغاتی با نسخه اصلی مطابقت دارد یک ترجمه جدا و مستقل از ترجمه انجام شده نیز داشته باشید.
* سعی کنید در مواردی که از شیوه پاسخ مستقیم استفاده می­شود، درک درستی نسبت به مشکلات احتمالی طرف­های پاسخ دهنده در بحث برقراری ارتباط و توزیع محصول داشته باشید. توزیع و برقراری ارتباط باید برای خریدار راحت باشد.
* فرض نگیرید که کارگزار تبلیغاتی شما مقررات را می­داند و مطابق آن­ها عمل می­کند. برای خودتان یک وکیل خوب بگیرید. قبل از شروع پخش تبلیغات، مقررات محلی را نیز بررسی کنید.
* نگویید برند شما پیشرو/رهبر یک بازار است (به­ویژه اگر واقعا اینگونه باشد).
* از مدل­هایی که مبنای جذابیتشان صرفا جنسیت آن­هاست استفاده نکنید. البته که شرکت­های چینی این کار را انجام می­دهند، اما این موضوع می­تواند علیه یک شرکت خارجی به آسانی تحت ­عنوان بهره­کشی توصیف شود.
* از تبلیغات احساسی استفاده کنید و هزینه­های رسانه­ای که به شما پیشنهاد می­شود را باور نکنید.

## گفتار پنجم) مکان، کانال­ها و مسئله توزیع

زیرساخت­ها و شبکه توزیع ضعیف تعداد چشمگیری از سرمایه­گذاران را دلسرد کرده است. اگرچه در ده سال گذشته میلیاردها دلار در حوزه زیرساخت­ها سرمایه­گذاری شده است، اما توسعه زیرساخت­ها همیشه باید از ظرفیت اقتصادی بالقوه جلوتر باشند. راه­هایی برای دور زدن این مشکل وجود دارد اما اغلب این راه­ها نیازمند خلاقیت هستند. شرکت استرالیایی تولید آبجو فاستر (Foster) هنگامی که تصمیم به گسترش سرمایه­گذاری خود در چین گرفت، شبکه کاملی از جوینت­ونچرها را در این کشور ایجاد نمود؛ این شرکت ابتدا با برخی تولیدکنندگان در تعدادی از مراکز منطقه­ای، و سپس با شرکت هنگ­کنگی ویلاک (Wheelock) که تجربه حمل­و­نقل و توزیع در چین دارد شروع به همکاری کرد. فاستر از طریق ایجاد مراکز منطقه­ای متعدد- به­جای تاسیس چند کارخانه آبجوسازی بزرگ- مسافت مورد نیاز برای حمل کالاهای خود را کاهش داده است؛ در مواردی که حمل­و­نقل مورد نیاز است، تخصص و ارتباطات شرکت ویلاک به کاهش مشکلات کمک می­کند. با این همه، متاسفانه شرایط برای آن­ها خوب پیش نرفت. در ژوئن 2006، فاستر تاسیسات باقی­مانده آبجوسازی خود (تاسیسات شانگهای) را به شرکت Suntory فروخت؛ پیش از آن نیز در سال 1999 کسب­وکار خود در تیانجین و گوانگژو را فروخته بود. همانطور که قبلا در بحث در خصوص ورود زودهنگام شرکت آبجوسازی هلندی هاینکن (Heineken) به چین در سال 1983 بیان شد، شرکت­های آبجوسازی خارجی در مواجهه با تولیدکنندگان ریشه­دار محلی که طعم آبجو چینی و نکات قیمت­گذاری را بهتر از هر شرکت خارجی می­دانند کار بسیار دشواری برای نفوذ در بازار دارند.

شرکت لوازم آرایشی مری کی (Mary Kay Cosmetic) در شانگهای از شیوه فروش گروهی برای دستیابی به مشتریان بالقوه خود که عمدتا زنان شاغل جوان بودند بهره گرفت. [[363]](#footnote-363) از آنجایی که اکثر مردم شانگهای فضای مسکونی نسبتا محدودی دارند، مری کی محل اختصاصی خود را تاسیس کرد و اتاق­های جلسه­ای را در اختیار نمایندگان فروش خود قرار داد، که می­توانستند مشتریان بالقوه را به دورهمی­های برگزار شده در آن محل­ها دعوت کنند (البته در آن­جا می­توانند در معرض شکل­های دیگری از تبلیغات موسوم به «تبلیغ در محل فروش»[[364]](#footnote-364)قرار بگیرند). این برند به همراه برندهای اموِی (Amway) و اوان (Avon) به­طرز غیرمنتظره­ای در سال 1998 در فهرست ممنوعیت فعالیت راجع به شرکت­های هرمی قرار گرفتند. پس از تحمیل 50 درصد زیان، این برندها با مذاکراتی که انجام دادند توانستند با قرارگیری ذیل مقرراتی جدید، که از جمله مقرر می­داشت فروشندگان آن­ها باید در آزمونی که توسط مقامات محلی برگزار می­شود پذیرفته شوند، مجددا فعالیت خود را از سر بگیرند. تا سال 2005، مطابق اعلام مری کی این شرکت حدود 350.000 نماینده فروش داشت و با پیشی گرفتن سریع چین از ایالات متحده، بازار چین به بزرگ‌ترین بازار آن­ها تبدیل شد. ظاهرا، این شرکت از سال 2001 سودآور بوده است.

خرده­فروشی در چین با پستی و بلندی­های زیادی همراه بوده است. اولین جوینت­ونچر خرده­فروشی در سال 1991 در شنژن تاسیس شد و از آن زمان به بعد جوینت­ونچرهای خرده­فروشی تکثیر یافته است. تولیدکنندگان مجاز هستند که فروشگاه­ و یا پیشخوان­های اجاره­ای در مجتمع­های خرید بزرگ در شهرها داشته­ باشند تا از این طریق بتوانند نسبت به وضعیت بازار اطلاعات کسب کنند.. با این حال، این درک عمومی درحال شکل­گیری است که خرده­فروشی باید به خرده­فروشان متخصص واگذار شود. در نتیجه، کیفیت خرده فروشی به سرعت در حال بهبود است. اگر یک پیاده روی در پکن یا شانگهای داشته باشید شاهد آراسته شدن مجتمع­های تجاری بزرگ با کالاهای سنتی چینی و نسخه­های چینی کالاهای بین المللی که مطابق با استانداردهای بهبودیافته تولید شده­اند خواهید بود. قیمت کالاهای وارداتی فضای زیادی ]برای ابتکارعمل­های تجاری[ باقی می­گذارد. مجتمع­های بزرگ فروشگاهی همچنان یک نیروی اصلی در خرده­فروشی هستند. با این حال، همانطور که در بالا ذکر شد، قدرت آن­ها در حال کاهش است زیرا مصرف­کنندگان، همانند آنچه در بریتانیا رخ داده است، به­طور فزاینده­ای به فروشگاه­های زنجیره­ای و فروشگاه­های آنلاین مانند Taobao روی خواهند آورد. مجتمع «Sincere» که بخشی از یک مجموعه زنجیره­ای از مجتمع­های فروشگاهی هنگ کنگی بود، تنها پس از دو سال بسته شد. بسیاری از مجتمع­های تجاری نیز خودشان در حال ایجاد یک زمینه حضور در فضای آنلاین هستند.

پیش از حوادث تکان­دهنده اوایل قرن بیستم (مراجعه کنید به فصل دوم)، چین سرزمین کاسبان بود- حتی در درجه­ای بالاتر از انگلستان. در دوران مائوئیسم، شرکت­های کوچک عمدتا توسط دولت محصور و بلعیده شدند. پس از اصلاحات، چینی­های خارج­نشین (huaqiao) از سنگاپور، تایلند، مالزی، و جاهای دیگر برای تجارت و فعالیت در بخش توزیع اغلب از طریق اعضای خانواه­شان که هنوز در چین زندگی می­کردند به این کشور نقل­مکان نمودند. خیابان «Wangfujing» در پکن یکی از اولین مناطقی بود که به روی خرده­فروشان جوینت­ونچر­ی باز شد و تا حد زیادی با پول هنگ­کنگ توسعه یافت؛ ]به­طور بالقوه[ این خیابان فروشگاهی می­توانست در هر نقطه از شرق آسیا باشد. از سوی دیگر اما خیابان «Dazhalan» در محله­ای تاریخی از شهر قرار دارد و با استفاده از منابع مالی محلی­ها توسعه یافته است و به طور مشخص­تری به سبک سنتی قسمت­های شمالی چین باقی مانده است. شانگهای هم در­وازه­های خود را به روی خرده­فروشان خارجی از جمله Isetan، Sogo، و Yaohan از ژاپن و Sunrise تایوان، به موازت انواع عملیات­های تجاری مستقر در شانگهای و هنگ­کنگ باز کرده است.

استراتژی شرکت­های املاک و مستغلات هنگ­کنگ در درجه اول ساخت ساختمان­های تجاری در مقیاس بزرگ برای اجاره دادن به گروه­های فروشگاه­های زنجیره­ای بین­المللی بوده است. بااین­حال، برخی از شرکت­های املاک و مستغلات نیز به­دنبال گنجاندن فعالیت­های خرده فروشی در محدوده مجاز کسب­و­کار خود بوده­ اند. آن شرکت­هایی هم که به­طور مستقیم­تری این کار را انجام نمی­دهند، به­سادگی شرکت­های تابعه­ای را راه اندازی می­کنند تا مستقیما به خرده­فروشی بپردازند. شرکت­های ساختمانی Kerry Everbright و Cheung Kong هر دو از این استراتژی به­نحو موفقیت­آمیزی استفاده کرده اند.

همچنین، اروپایی­ها و آمریکایی­ها نیز حضور قابل توجهی در بازار خرده­فروشی دارند. برخی از شرکت­ها، مانند شرکت­های پوشاک و فست فود، همانطور که در فصل آخر بحث شده است، موقعیت را برای اعطای امتیاز نمایندگی (به‌صورت فرانچایز) مناسب دیده­اند. Metro (آلمان)، Makro (هلند) و Carrefour (فرانسه) فعالیت­های­ چشمگیری در چین داشته­اند. دو شرکت B&Q (Kingfisher) و Tesco که در سال 2004 تحت قالب یک جوینت­ونچر با مشارکت شرکت Ting Hsin International تایوان 50 درصد از شرکت Hymall را خریداری کردند، نماینده بریتانیایی­ها در این کشور­اند. Hymall در آن زمان صاحب 25 فروشگاه بود.

با نگاهی به گذشته، به نظر می­رسد راه­اندازی Tesco در سال 2004 نسبتا دیر انجام شد، پیش از آن بسیاری از رقبا نقاط اصلی را تصاحب کرده بودند. علاوه بر این، برند Clubcard که بنظر می­رسید از این حیث آینده­ای درخشان­تر داشته باشد، و قبل از آن توانسته بود در بریتانیا طرفداران خود را به سطح وفاداری تجاری برساند، در چین اما شکست خورد چرا که مصرف­کنندگان چینی ترجیح می­دهند با استفاده از انواع کارت­های فروشگاهی خرید کنند. بدون شک عوامل دیگری نیز وجود داشت، اما واقعیت ملموس­تر این بود که راه­اندازی Tesco در سال 2004 هرگز در سال­های به ثمر ننشست و سال­ها زیان سنگین به دنبال داشت تا اینکه در سال 2013 این شرکت تسلیم شد و 131 فروشگاه خود را با 2.986 فروشگاه تحت مالکیت شرکت دولتی China Resources Enterprise (CRE) با نام تجاری Vanguard ادغام کرد؛ در نتیجه این ادغام، تسکو در نهایت صاحب 20 درصد از سهام این برند جدید شد. این استراتژی مشابه استراتژی هاینکن هلندی بود که پس از تلاش­های ناموفق برای انجام کسب­وکار خود به­تنهایی، در نهایت کسب­وکار چین خود را با شرکت China Resources Beer ادغام نمود.

**مسائل مربوط به توزیع**

* اگرچه توزیع در چند سال گذشته به شدت به سمت آزادسازی پیش رفته است و شرکت­های دولتی دیگر نقش عمده­ای ایفا نمی­کنند، هر دو شبکه­ی فروش توسعه­نیافته باقی مانده­اند.
* زیرساخت­های چین به­شدت بهبود یافته است و شرق و بیشتر قسمت­های مرکزی چین درحال حاضر در کلاس جهانی قرار دارد.
* قبل از اتمام کاغذبازی­های اداری لازم برای محصولاتتان در مناطقی که قصد پوشش آن را دارید، وقت خود را تلف نکنید. برای مثال، شاید نیاز باشد به ساختار حاکمیتی متفاوت دیگری نیز مراجعه کنید و یا تأییدیه­هایی از مقامات نیاز داشته باشید که ممکن است به­دست آوردنشان مسلتزم گذشت مدت زمانی طولانی است.
* سعی کنید شرکت­های داخلی یا خارجی­ای که پیش از این شبکه­های توزیع موفقی مشابه آنچه شما نیاز دارید راه اندازی کرده اند را پیدا کنید.
* به فکر یک هسته­ مرکزی از تیم فروش آینده خود برای شروع تماس با مشتریان کلیدی پیش از آماده شدن محصولات برای فروش باشید. افراد این هسته را برای ارائه مشاوره­های فنی آموزش دهید.

با وجود اینکه علی­بابا، تنسنت و سایر خرده­فروشان آنلاین چینی با به­خدمت گرفتن لشکر کارگران مهاجری که در هر یک از شهرهای چین وجود دارند، بخش توزیع چین را به­نحو چشمگیری متحول کرده اند، هنوز هم ممکن است به دلیل عدم کفایت زیرساخت­ها، حوزه توزیع با برخی مشکلات فیزیکی مواجه شود. با همان سرعتی که شبکه جاده­ای چین در دو دهه گذشته رشد کرده است، تعداد وسایل نقلیه نیز در این کشور رشد داشته است- چه­بسا سرعت رشد مورد اخیر بسیار بیشتر بوده است؛ شرکت­های حمل جاده­ای با افزایش هزینه­ها و عدم اطمینان نسبت به زمان تحویل و تبعات آن مواجه خواهند شد. شبکه ریلی که عمدتا به­عنوان یکی از ابزارهای دفاعی چین در برابر تهاجم خارجی طراحی شده است، برای این حجم از حمل و نقل کالا ناکافی است. حمل و نقل آبی معمولا کارآمد است و حدود 20 درصد از کل حوزه حمل و نقل این کشور را تشکیل می­دهد، اما این شیوه حمل و نقل در مقایسه با سایر شیوه­ها کند است و به همه مناطق دسترسی ندارد. حمل و نقل هوایی سریع­تر است اما بسیار گران­تر از سایر شیوه­ها است. افزون بر این، تولیدکنندگان احتمالا باید انتظار این موضوع را نیز داشته باشند که در نتیجه رقابت­های بین استانی در سفرهای جاده ای و حمل و نقل کالا از مرزهای استانی نیز با مشکلاتی مواجه شوند. برخی از استان­ها در گذشته موانعی را در مرزهای خود ایجاد کرده­ اند؛ در برخی موارد از عبور برخی کالاها مانند برنج یا پنبه جلوگیری کرده و یا هزینه­های بالایی دریافت می­کردند. بیشتر این­ موارد از میان رفته است اما برخی مشکلات کماکان نیز باقی­ مانده است.

## نتیجه­گیری

* خرید آنلاین به شیوه غالب تعامل بین مصرف­کنندگان چینی (به‌ویژه افراد زیر 35 سال) و شرکت­های فروش محصولات مصرفی تبدیل شده است.
* یک نمایانگری شخصی و حضور آنلاینِ چینی، همراه با تصاویر و فیلم­، برای هر شرکت خارجی فعال در چین، به‌ویژه شرکت­هایی که محصولات مصرفی می­فروشند، ضروری است. برای ساخت یک پلتفرم فروش آنلاین واقعا چشمگیر و خوب هرچقدر که لازم است زمان و پول صرف کنید.
* از میان چهار عنصر بازاریابی (محصول، قیمت، مکان و تبلیغات)، واقعا محصول بیشترین اهمیت را دارد و خریدهای مکرر بهترین نشانه و شاخص ]موفقیت یا عدم موفقیت[ آن است.
* برای آنکه بتوانید مصرف­کنندگان را جهت امتحان کردن محصول قانع کنید، تاثیرات/برداشت­های اولیه (بسته بندی، نمایش محصول، پخش نمونه) بسیار مهم هستند. برای راه­اندازی محصول و کسب اطلاع از برداشت­های اولیه نسبت به محصول از اینترنت استفاده کنید.
* پس از عبور از این مراحل، هدف ایجاد یک رابطه بلندمدت مصرف کننده-برند است. برای کالاهای مصرفی، تبلیغات این نقش را ایفا می­کند. از رسانه­های اجتماعی چینی برای ایجاد روابط با مشتریان استفاده کنید. در تجارت یا کسب­و­کارها، شرکت­های صنعتی و خدماتی، نمایندگان فروشی که در مواجهه مستقیم با مشتریان هستند نقش مهم­تری ]در ایجاد رابطه فوق­الذکر[ دارند. کسب­و­کارهای صنعتی ممکن است خود را فاقد شهرت و شخصیت تجاری تصور کنند (اینکه برند نیستند)، اما این اتفاقا همان چیزی است که هستند: شهرت تجاری است که تفاوت میان سودمند بودن یک کسب­وکار و عدم مراجعه مجدد مشتریان را رقم می­زند.
* قیمت­گذاری باید از هر دو حیث رقابت و رابطه مصرف­کننده-برند «منصفانه» به­نظر برسد؛ منصفانه واژه ایست که در چین هم در مورد کیف­های دستی هرمس چند صد دلاری و هم در مورد کفش­های کتانی با قیمت 50 دلار به­کار می­رود.
* شیوه­ای که یک شرکت برای اجرای استراتژی­ بازاریابی خود دنبال می­کند را باید در مورد سایر بخش­­ها نیز دنبال نمود: *تمرکز بر یک هدف به اندازه کافی کوچک برای به­دست آوردن قدرت و تمرکز کافی برای برنده شدن*. تعداد بسیار زیادی از بازاریابان سعی دارند با کار کردن بسیار کم به نتایج بسیار زیاد برسند. جایگاه محصول را در یک بیانیه واضح و نیم صفحه­ای تبیین کنید، به­نحوی­ که همه بتوانند آن را درک کرده و از آن طریق انگیزه بگیرند.
* در نهایت، بازاریاب باید همه چیز را کاملا از دیدگاه کاربر نهایی چینی ببیند و به همه چیز از همین منظر فکر کند.

# فصل هشتم) فرآیند بازاریابی

در این فصل بحث بازاریابی در چین را ادامه می­دهیم؛ ابتدا به موضوع مطالعه مصرف­کننده و سپس به بحث در مورد پیوستگی میان اطلاعات بازاری و فرآیند بازاریابی می­پردازیم. هنگام فکر کردن یا نوشتن در مورد کسب­وکار در چین، ]بسیاری از افراد[ به گوانشی صرفا به­عنوان نوعی ویژگی خاص محلی ]و به عنوان یک موضوع فرعی[ اشاره کرده و سپس به بحث­ در مورد قواعد عادی کسب­وکار می­پردازند. اما توجه به این نکته بسیار مهم است که گوانشی- که در واقع در بر دارنده طیف وسیعی از احساسات، ادراک و باور خودآگاه و ناخودآگاه چینی است- جوهر و بنیاد کسب­وکار موفق در چین است. چگونه؟ در ادامه توضیحاتی در مورد چگونگی این امر داده خواهد شد.

## گفتار نخست) بازار پژوهی در جمهوری خلق چین

### *منابع رسمی*

در چین یک سیستم عظیم مستقر در پکن وجود دارد که اطلاعات را برای برنامه­ریزی­های مرکزی جمع­آوری و تجزیه و تحلیل می­کند. در گذشته، دسترسی به این اطلاعات دشوار بود زیرا این اطلاعات در دستگاه­ها و نهادهای مختلف (از جمله کمیسیون­ها، وزارتخانه­ها، شرکت­های ملی و شوراهای صنعتی) پراکنده بود و شناسایی شخص مناسبی که بتوان در هر یک از این نهادها به او مراجعه کرد گاهی غیرممکن بود. با این حال، امروزه، داده­های منطقه­ای و ملی بسیار مفیدی در مورد تمامی جنبه­های زندگی در چین در «*سالنامه آماری چین*»[[365]](#footnote-365) جمع­آوری و منتشر می­شود؛ این کتابچه چند ماه پس از پایان هر سال منتشر شده و اطلاعات زیادی نه تنها در مورد سال گذشته بلکه در مورد سال­های پیشین ارائه می­کند. این داده­ها از حیث ارائه یک چارچوب در مورد کلیت بازار چین بسیار ارزشمند اند و شامل جزئیاتی مانند سطح­بندی­های درآمدی بر اساس سن و منطقه و اطلاعات اقتصادی بسیار زیاد دیگری هستند. بهتر آن است از این نوع داده­ها در چین برای ترسیم یک تصویر کلی استفاده کنید تا اینکه آن­ها را به­عنوان یک منبع اطلاعاتی بسیار دقیق درنظر بگیرید. تلاش جدی برای جایگاه­سازی و توسعه یک محصول خاص در چین نیازمند یک رویکرد متمرکز است.

### *پژوهش­های سفارشی*

شرکت­های زیادی در چین وجود دارند که خدمات پژوهش و بررسی بازار انجام می­دهند. ترجیح شخصی من آن نوع از شرکت­های تحقیقاتی است که از یکسو به اندازه کافی کوچک هستند که می­توانند بر نیازهای مشتری تمرکز داشته باشند، و از سوی دیگر به اندازه کافی بزرگ هستند که می­توانند تحقیقاتی در سطح ملی برای شرکت­های بزرگ چندملیتی انجام دهند. یکی از بهترین این شرکت­ها شرکت (CMR) China Market Research Groupمستقر در شانگهای است که حدود پانزده سال پیش توسط یک مدیر کانادایی تاسیس شد (البته شرکت­های بسیار زیاد دیگری نیز وجود دارند). شرکت CMR پژوهش­های موفق زیادی را برای شرکت­های خارجی در مورد انواع مختلف محصولات مصرفی در چین انجام داده است، از جمله در یک مورد، یک مطالعه بسیار عالی در مورد یک محصول مصرفی چینی برای یک شرکت مکزیکی که من به آن مشاوره می­دادم انجام داد. تیم CMR متشکل از گروه بزرگی از متخصصان چینی از سراسر چین است (شانگهای در چین همان نقشی را ایفا می­کند که نیویورک در ایالات متحده و لندن در بریتانیا یا پاریس در فرانسه دارند: محفلی برای کنار هم قرارگیری استعدادهایی از دور و نزدیک). هماهنگی و مدیریت تیم چینی توسط متخصصان آمریکایی و کانادایی صورت می­گیرد. این شرکت تجربه زیادی در استفاده از منابع مختلف از جمله گروه­های متمرکز[[366]](#footnote-366)، مصاحبه­های فردی و داده­های چاپی و آنلاین برای درک وضعیت یک بازار خاص و کاربران آن و همینطور پیش­بینی سیر تکاملی آینده آن­ها دارد.

به­طور بدیهی بازار پژوهی هزینه دارد و این هزینه با توجه به اندازه و پیچیدگی کار درخواستی متفاوت خواهد بود. یک تحقیق صرفا متکی به اطلاعات محلی (مثلا فقط در مورد شانگهای) هزینه بسیار کمتری نسبت به تحقیقی دارد که بر اساس منابع چند منطقه­ای یا ملی تهیه خواهد شد. سوال مهم این است: آیا این هزینه ارزشش را دارد؟ پاسخ «بله» است. موفقیت هر نوع کالا یا خدمات مصرفی روزمره درچین (و همینطور برای اکثر کالاها یا خدمات صنعتی) تا حد زیادی به شناسایی صحیح مواردی مثل بازار، خریدار هدف، محرک­های خرید و رقابت- حتی در مواردی پیش از اینکه برخی از مصرف­کنندگان هدف خود را به عنوان کاربران بالقوه محصول بدانند- بستگی دارد؛ یک پژوهش مناسب در مورد مصرف­کننده می­تواند این نتایج را به­همراه داشته باشد.

این نوع بررسی و تحلیل بازار باید توسط تحلیلگران چینی هوشمند و آموزش­دیده­ای انجام شود که در مسیر تربیتی و آموزش به درک خوبی از شیوه­های تفکر چینی رسیده باشند تا بتوانند تمامی پرسش­ها و پاسخ­ها را در گروه­های موضوع تمرکز و مصاحبه­هایی که انجام می­شود درک و پیش­بینی کنند. خوشبختانه- و بر خلاف وضعیتی که بیست سال پیش و قبل از آن وجود داشت- امروزه یک منبع نیروی انسانی آماده متشکل از فارغ التحصیلان چینی حدودا 30 ساله با آموزش­های غربی وجود دارد که در شهرهایی مانند شانگهای زندگی می­کنند و خواهان انجام این نوع کارها هستند و می­توانند این موارد را به سرعت و با دقت انجام دهند. در شرکت­های باکیفیت بازار پژوهی (مانند شرکت CMR)، یک مدیر تحقیقاتی باتجربه به­طور بهینه گروهی از متخصصان چینی را مدیریت می­کند، در نتیجه محصول نهایی یک مطالعه تحقیقاتی خواهد بود که عوامل کلیدی موثر بر محصول (عملکرد، قیمت، رنگ، طعم، اندازه، و غیره)، بازار هدف، موانع و فرصت­ها و رقابت را تجزیه و تحلیل کرده و یک راه موثر و عملی برای حرکت رو به­جلو ارائه می­کند. برای به دست آوردن بهترین نتایج، و اطمینان از اینکه یافته­های پژوهش دقیقا با محصول و آرمان­های شرکت مطابقت دارد، مهم است که شرکت سفارش­دهنده پژوهش در طول فرآیند کشف و تحقیقات تحلیلی با شرکت تحقیقاتی در تماس باشد.

شرکت­های «Daxue Consulting» (مستقر در شانگهای) و«Survey Research Group (SRG)» که ظاهرا اولین کارگزار خارجی بزرگی بود که در سال 1984 در چین تاسیس شد از دیگر شرکت­های موفق در حوزه بازارپژوهی در چین هستند. شرکت اخیر در دهه 1990 با شرکت «AC Nielsen» ادغام شد و امروزه در کنار جریان اصلی خدماتی خود در حوزه پژوهش­های سفارشی، مطالعات بازارپژوهی دیگری نیز در مورد آبجو، شامپو، خوشبوکننده هوا و مبلمان انجام می­دهد. اهمیت یافتن اخیر بازاریابی دیجیتال در چین باعث ایجاد موجی از شرکت­های پژوهش بازار جدیدتر شده است، اما برخی از شرکت­های با سابقه­تر مانند CMR نیز خود را کاملا با دنیای دیجیتال چین آشنا کرده­اند.

اما من شرکت­های کوچک­تر پژوهش بازار مستقر در چین که علاوه بر تجربه قابل توجه­، به اندازه کافی برای انجام بررسی­های پیچیده و عمیق بازار برای مشتریان چند ملیتی بزرگ هستند را ترجیح می­دهم.

عوامل محلی مختلف می­توانند ]بعضا[ باعث غیرقابل اتکا شدن تحقیقات بازارشناسی چین بشوند. نخستین عامل قابل توجه ماهیت روانشناختی مصرف­کننده چینی است که به­طور آشکاری با ساختار روانی مصرف­کننده آمریکایی یا فرانسوی متفاوت است. وسواس چینی­ها در مورد رعایت ادب و عدم توهین به دیگران، از جمله غریبه­ها، ممکن است به این معنی باشد که پاسخ چینی­ها به سوالات ظاهرا سرراست در یک مصاحبه احتمالا در بهترین حالت می­تواند مبهم بوده و در بدترین حالت نیز اشتباه باشد. بنابراین، برای چینی­ها (نه آمریکایی­ها یا اروپایی­ها) مهم است که هریک از سوالات نظرسنجی را تدوین و بررسی کنند تا مبادا برخی از سوالات به­نحوی طرح شده باشند که پاسخ­های مورد انتظار یا دلخواه داشته باشند، و همچنین باید بتوانند نظرسنجی­ها و پرسشنامه­های تکمیل­شده را برای تایید اعتبار آن­ها بررسی کنند.

دوم اینکه در چین اختلافات شدید منطقه­ای وجود دارد. همان طور که قبلا ذکر شد، چین اساسا هر تعداد بازاری که شما بخواهید دارد. خبر خوب این است که این وضعیت موقعیت­یابی ورود به بازار را آسان­تر می­کند: یک شخص می­توان در مورد ورود به بازار یک نقطه دچار اشتباه شود، درس­های قابل یادگیری از این اشتباه را فرا بگیرد و شروع تازه­ای در جای دیگر داشته باشد. خبر بد این است که هر بازار جدید در منطقه­ای دیگر از چین ممکن است نیاز به یک شروع تازه داشته باشد. در فصل دوم، برخی از تفاوت­های منطقه­ای که می­تواند بر ماهیت بازارها و مصرف­کنندگان تاثیر بگذارد را مورد بحث قرار دادیم. بگذارید فقط یکی از این عوامل را در نظر بگیریم: *زبان*. هنگام انجام نظرسنجی در گوانگژو یا فوجیان، آیا باید این کار را به زبان *ماندارین* انجام دهید؟ به این دلیل که قبلا ماندارین را در پکن و شانگهای یاد گرفته­اید و از آن استفاده کرده­اید؟ یا اینکه باید با زبان محلی سازگار شوید؟ ]درست است که[ اکثر مردم به زبان ماندارین صحبت می­کنند، اما همواره ممکن است نتوانند نظرات خود را آنگونه که می­توانند با زبان محلی خود بگویند به زبان ماندارین صادقانه و کامل ابراز کنند. هرچه نزدیک­تر، بهتر: ما قویا پیشنهاد می­کنیم که کسانی که اطلاعات گردآوری می­کنند (مصاحبه­کنندگان) این کار را به زبان مناسب محلی انجام دهند. البته بکارگیری پرسشنامه­های کتبی کل این کار را آسان تر می­کند.

مسئله سوم مربوط به لایه­های پردازش داده­ها است. عبور داده­ها از هر لایه پردازشی می­تواند موجب انحرافی ظریف در اطلاعات بشود. با توجه به دشواری درک چنین بازار عظیمی، همیشه باید بررسی کرد که چه کسی داده­های اصلی را جمع­آوری می­کند و پس از آن این اطلاعات از زیر دست چند مفسر و مترجم عبود می­کند. این مورد اخیر دلیل خوبی برای به­کارگیری یک شرکت تحلیل بازار نسبتا کوچک است.

پژوهشگران بازار منطق­گرا هستند، مصرف­کنندگان نیز هنگام *گزارش کردن رفتارهای خود (در حین تحقیق)* به همین نحو عمل می­کنند. با این حال، در عمل رفتار مصرف­کننده در بیشتر اوقات مطابق با منطق نیست. یکی از موارد خطرناک، اِعمال معیارهای منطقِ غربی در خصوص رفتار مصرف­کننده چینی است. با این وجود، این دقیقا همان کاری است که در غالب موارد یک شرکت با روش­های غربی تحقیقات بازار در مورد بازار چین انجام خواهد داد. گزارش ]این نوع شرکت­های بازار پژوهی[ یا مملو از تناقضات است و یا بیش از حد ساده­سازی شده است.

در نتیجه، کارفرما نمی­تواند صرفا تحقیق را سفارش داده و به سادگی بعدا گزارش را بپذیرد. در طول تمام فرآیند تحقیق، هم در هنگام سفارش و هم در طول انجام آن، باید تا آخرین نفرات پاسخ دهنده را مورد بررسی مستمر قرار داد. این کار را می­توان از طریق برگزاری جلسات بررسی هفتگی یا دو هفته­ای انجام داد که در آن مدیر پژوهش به­وسیله مجموعه­ای از اسلایدهای نمایشی کارهایی را که تاکنون انجام شده است، منظور و معانی قابل برداشت از آن­ها و همینطور کارهای آتی برنامه­ریزی شده­ را توضیح می­دهد. این موضوع به کارفرما این فرصت را می­دهد تا آنچه را که تا آن زمان فهمیده شده است را بهتر درک کرده و در صورت لزوم، تحقیقات در حال انجام و کارهای آینده را برای تناسب بهتر با اهداف شرکت مجددا هدایت کند.

سفارش دو نظرسنجی یکسان و مقایسه پاسخ­های آن به دلایل زیر راه­حل مناسبی ]برای شناخت بازار[ نخواهد بود:

* هزینه ها را دو برابر می­کند؛
* شرکت دوم ممکن است با همان موضوع عدم تطابق سوالات و پاسخ­هایی مواجه شود که شرکت اول با آن مواجه شده است؛
* تفاوت­ در یافته­ها چگونه توضیح داده خواهند شد؟

امروزه، پیشرفت­های عظیم در آموزش و پرورش چین و بهبود درک بخش­های مختلف اقتصاد، پیدا کردن یک شرکت تحقیقات بازار قابل اعتماد در چین را بسیار آسان کرده است.

اطلاعات آماری در مورد چین می­تواند غیرقابل اطمینان باشد، اما حتی اگر بتوانیم از دقیق بودن اطلاعات مطمئن باشیم، این داده­ها به ما چه می­گویند؟ غالبا، یک شخص باید متوجه این باشد که اعداد ]همواره[ به اندازه کافی بزرگ هستند: 1 درصد از یک میلیارد نفر، هنوز تعداد زیادی است. یافتن گروهی از مصرف­کنندگان دشوار نیست: برای اکثر شرکت­ها، ورود به دو یا سه شهر یا استان بزرگ چین به آن­ها تعدادی کافی از مشتریان بالقوه می­دهد که بتوانند با اتکا بر آن­ها سال­ها دوام بیاورند. توصیه مشاوران در چین این است که نگران اعداد و ارقام نباشید: یک شرکت با محصول خوب مشتریان زیادی پیدا می­کند، یا مشتریان آن­ را پیدا می­کنند، مشروط بر اینکه اصول تبلیغ و توزیع به­درستی رعایت شوند. بسیاری از مشاوران مسئله­های بزرگ­تر را یافتن استراتژی­های درست در زمینه محصول و توزیع­ می­دانند و این بدان معناست که بدانیم مصرف­کنندگان چینی چه کالایی می­خواهند، برای خرید آن به کجا می­روند و تصمیم­های خرید خود را چگونه می­گیرند. به­طور فزاینده­ای، تمرکز تحقیق کمتر بر روی تعداد کل و بیشتر بر انگیزه، یعنی تحقیقات کیفی است.

**سوسیس­های گلدن هال**

شرکت سوسیس «Jin Man Tang» (Golden Hall/گدن هال/تالار طلایی) در ژانجیانگ، در حدود 230 مایلی جنوب غربی گوانگژو در گوشه جنوب غربی گوانگ­دونگ مستقر است. در سال 1898، فرانسوی­ها یک قرارداد برای اجاره 100 ساله بندر با دولت منعقد کردند، اما در سال 1946 آن را به چین بازگرداندند. احتمالا فرهنگ غذایی فرانسوی بر سوسیس­های خاص و کمتر چرب این منطقه تاثیر گذاشته است.

گلدن هال در سال 1994 برند غالب در ژانجیانگ بود، اما در بازار بسیار بزرگتر گوانگژو که تحت سلطه دو برند دیگر یعنی «The Emperor» (امپراتور) و «Kong Ki Leng» بود، هیچ فروشی نداشت. این شرکت به یک آژانس تبلیغاتی به نام «Sun and Moon Spreading Co» مراجعه نمود تا در مورد نحوه ورود به بازار گوانگژو از آن­ها مشاوره بگیرد.

بازار سوسیس یک بازار شدیدا فصلی است. مشابه بسیاری از غذاهای سنتی، مصرف این محصول بیش از آنکه به آب و هوا بستگی داشته باشد به تاریخ و تقویم وابسته است. فصل مصرف از جشن «Zhongqiujie » (جشنواره ماه) در اواخر سپتامبر یا اوایل اکتبر آغاز شده و با جشن «Qingmingjie» (جشنواره روشنایی) در آپریل به پایان می­رسد. سوسیس­ها به­صورت 100 درصدی از گوشت خوک به اضافه طعم دهنده­ها ساخته می­شوند. سوسیس می­تواند به تنهایی یک وعده غذایی بوده و یا ممکن است در غذاهای دیگر استفاده شود. مانند سایر محصولات گوشتی، سوسیس­ها ارزان نیستند.

سوسیس­های گلدن هال در مقایسه با سوسیس­های برند امپراتور که بیش از نیمی از سهم بازار را در اختیار داشت و محتویات آن چربی کمتری داشت، کوتاه­تر و نازک­تر بودند. اعتقاد بر این بود که اندکی جذاب­سازی می­توانست مصرف­کنندگان زیادی را جذب کند. با این حال، در تولید نیز مشکلاتی وجود داشت؛ سوسیس­های گلدن هال هنگام فروش همیشه تازه نبودند و مشکلات کیفی مانند سطوح متغیر چربی در فرآیند تولید آن­ها وجود داشت.

هرگونه رقابت با برند امپراتور بسیار دشوار می­نمود، زیرا شرکت رقیب هزینه زیادی برای تبلیغات صرف می­کرد و گلدن هال نمی­توانست این امید را داشته باشد که بتواند در روزهای اولیه حضور در این بازار در همان سطح برای مسائل تبلیغاتی هزینه کند. به­طور بدیهی تاکتیک­های دیگری برای زمان راه­اندازی و دوره تبلیغاتی پس از آن مورد نیاز بود. هدف اصلی گلدن هال ایجاد مقداری گوانهای (Guanhai در واقع معادل واژه Guanxi در زبان چینی کانتونی یا همان Yue است) در بازار گوانگژو بود.

متاسفانه، شروع کار در گوانگژو برای آن­ها خوب پیش نرفت. نه کارفرما و نه آژانس تبلیغاتی واقعا تخصص، منابع و مهمتر از همه، خوش­شانسی لازم را نداشتند. شرکت مجددا به ژانجیانگ برگشت. آقای فانگ این شرکت را در سال 1999 خرید و هنوز هم به همان سیاق متواضعانه (مجموعا با 18 کارمند) به تولید سوسیس به سبک ژانجیانگ ادامه می­دهد.

شرکت «Jinquan» (بهار طلایی) که کارخانه آن در سال 1982 ساخته شده بود تبدیل به برند غالب در ژانجیانگ شده بود، اگرچه این شرکت ادعا می­کند که سوسیس­های آن­ها متفاوت بوده و فرمول تولیدشان از دوره گوانگشو در دوران سلسله چینگ (Qing) نشات گرفته است.

این قضیه پندهای اخلاقی ]و حرفه­ای[ زیادی دارد، اما مهم­ترین آن­ها مربوط به عدم موفقیت در فرآیند بازاریابی است که در نهایت منجر به راه­اندازی کسب­وکار گوانگژو با وجود موارد ناشناخته­ بسیار زیاد شد. از میان مسائل ناشناخته­ای که باید پیش از هرچیز روشن می­شد می­توان به این موارد اشاره داشت: چگونه می­توان این سوسیس ناآشنا را برای مصرف­کننده قابل قبول کرد؟ چگونگی توزیع در قلمرو جدید؟ چگونگی ارتباط با یک آژانس تبلیغاتی جدید؟ چه چیز­هایی ممکن بود از طریق تبلیغات بدست بیاید؟ قیمت­ها باید در چه سطحی تعیین شوند؟ به طور خلاصه، بازاریابی باید به خوبی آزمایش و بررسی می­شد.

### *تحقیق کیفی*

در فصل قبل به اهمیت کاهش وابستگی به شرکای چینی برای دو امر بازاریابی و کسب اطلاعات در مورد واقعیت­های میدانی برای شرکت­های غربی پرداختیم. این حرف درست است، اما یک استثنای مهم در این مورد وجود دارد که تقریبا همه بر آن توافق دارند، و آن این است که انجام تحقیقات کیفی در مورد عوامل موثر بر رفتار مصرف­کنندگان باید توسط ناظران چینی صورت بپذیرد. چندان نگران موانع زبانی نباشید؛ برخی می­گویند اکثر چینی­ها آنگونه که ممکن است پذیرای هموطنان چینی خود باشند، هیچ­گاه درب خانه یا محل کار خود را به روی خارجی­ها باز نمی­کنند. این سخن بسیار تعجب آور است؛ مگر چند نفر از ما به همان میزان و شیوه­ای که با یک هموطن بریتانیایی، آمریکایی و مشابه آن صحبت می­کنیم، با یک پژوهشگر چینی حوزه بازاریابی صحبت می­کنیم؟ برخی حتی تا آنجا پیش می­روند که مدعی می­شوند حتی حضور یک خارجی در طول فرآیند مصاحبه می­تواند به روند کار خدشه وارد کند. البته راه­هایی نیز برای فائق آمدن بر این نگرانی وجود دارد؛ نشستن پشت یک آینه دو طرفه در جلسات گروهی متمرکز، یا (به­عنوان یک پیشنهاد کمتر رضایت­بخش) گوش دادن به نوارهای ضبط شده می­تواند در انتقال مهمترین نکات کمک کننده باشد. موضوع دیگر آن است که حضور خارجی­ها در جلسات تحقیقاتی محصولات مختلف احتمالا تاثیرات متفاوتی به همراه خواهد داشت؛ ]برای مثال،[ فرآیند مصاحبه­­های مربوط به محصولات لوکس احتمالا بسیار کم­تر از مصاحبه­های مربوط به کالاهای مصرفی ارزان­تر تحت تاثیر حضور یک خارجی قرار خواهند گرفت.

با وجود تمامی مواردی که در مورد چین گفته شد، عکس این موارد نیز می­تواند صادق باشد. ]در یک تحقیق بازار،[ تقریبا همه چیز به دسته­بندی محصول، میزان اعتماد به نفس پاسخ دهندگان و عادتشان به خارجی­ها و همینطور توانایی یک خارجی برای وفق دادن خود با مردم محلی بستگی دارد. بخش اولیه هر گروه متمرکز قدری غیرطبیعی بوده و به هر حال باید در نهایت کنار گذاشته شود. معمولا پاسخ­دهندگان پس از آغاز ]مرحله اصلی[ کار است که میکروفون و آینه دو طرفه را­ فراموش می­کنند- ]و از آن پس می­توان نظراتشان را به­عنوان داده­های قابل اعتنا در نظر گرفت[.

با توجه به اینکه هدف تحقیق کیفی نزدیک شدن به کاربران نهایی است، ممکن است در برخی موارد به­جای اینکه مسئله را به یک محقق حرفه­ای بسپاریم تا پژوهش را کارآمدتر انجام دهد، ارزشش را داشته باشد که به دلیل داشتن پاسخ دهندگان بسیار کم خطر تحریف در یافته­ها را به­جان بخریم.

هنگام تشکیل گروه­های متمرکز، به این نکته توجه داشته باشید که چینی­ها در مقایسه با آمریکایی­ها و احتمالا کل غربی­ها از حیث بصری تمرکز بیشتر و از نظر شنیداری تمرکز کمتری دارند. اگرچه با در نظر گرفتن ظرافت­های زبان گفتاری چینی، این نتیجه دوم (عدم تمرکز شنیداری) نتیجه­ای نیست که به طور شهودی آشکار باشد، هرچند که مقایسه ماهیت بصری دو بعدی حروف نوشتاری چینی با خط رومیِ یک بعدی (توپولوژیکی) موید بخش اول این ادعا (تمرکز بصری چینی­ها) است. نتیجه این حرف آن است که مصرف­کنندگان چینی باید نام­ها و سایر محرک­های بازاریابی را بیشتر از شنیدن آن­ها *ببینند*. به­عبارت دیگر، تحقیقات بازار، و به‌ویژه گروه­های متمرکز، در مقایسه با غرب باید محرک­های بصری بیشتری در فرآیند تحقیق ارائه دهند.

بنابراین، هنگام تبدیل داده­های جمع­آوری­ شده خام به پوشه­های منظمی که به مدیریت ارائه می­شود، این خطر قابل‌توجه وجود دارد که بینش‌های مهم بالقوه زیادی نادیده گرفته شوند. هیچ یک از روانشناس­هایی که برای اداره یک گروه متمرکز استخدام می­شوند آن تجربه برندسازی که یک صاحب کسب و کار باید داشته باشد را ندارند. احتمال زیادی وجود دارد که مجری جلسه اهمیت بسیاری از نکاتی که در جلسه گفته می­شود را متوجه نشود. گزینه دیگر این است که یک گرداننده­ی دوم در پشت صحنه داشته باشید تا بتواند تفسیر و تاویل مستقل دیگری نیز ارائه نماید. هیچ مدیرجلسه­ای نمی­تواند به همه نکات توجه کند.

به‌طور ویژه، یک پژوهش باید سعی داشته باشد تا ارزش­های فرهنگی، موقعیت­های استفاده و خود محصول را تا حد امکان به­طور واقع­ بینانه­ای تجمیع کند. هر چه شرایط تحقیق برای مصرف­کننده کمتر فرضی یا تصنعی باشد، قابل اعتمادتر خواهد بود. پاسخ مصرف­کننده چینی به یک خدمت یا محصول خاص بستگی به مجموعه­ای از باورها و برداشت­های آگاهانه و ناخودآگاه او دارد. نیاز به گفتن نیست که (همانگونه که قبلا در این کتاب به طور مفصل بحث شد) بسیاری از این باورها و برداشت­های چینی کاملا با باورهای غربی متفاوت بوده و حتی در مناطق مختلف چین نیز متغیر هستند. توجه به این ادراکات بسیار متفاوت مصرف­کنندگان در محتوای پرسشنامه­ها، گروه­های متمرکز و تحلیل­هایی که انجام می­شود ضروری است.

## گفتار دوم) سایر اطلاعات

در اصل، منابع اطلاعاتی بسیار زیاد دیگری از جمله کارکنان داخلی، به‌ویژه کارکنان میدانی، مشتریان، انجمن­های تجاری، روزنامه نگاران و رقبا در دسترس هستند. حتی اگر زمان کافی برای جستجو و به­دست آوردن همه این­ منابع اطلاعاتی وجود داشت، یک نفر باید از قبل بداند که هر کدام از این منابع چه چیزی را نمی­داند (نواقص اطلاعاتی هریک از این منابع چیست) و چه اطلاعاتی مهم است. علاوه بر این، سطح شفافیت بالاتری نسبت به آنچه که معمولا در چین وجود دارد مورد نیاز است.

اساسا، آنچه موضوع بحث ما است کاهش تعداد ابهامات موجود پیرامون تصمیم­گیری­های­ تجاری به چند موضوع کلیدی است که تفاوت عمده ایجاد می­کنند و اتفاقا اصلی­ترین نقاطی هستند که تیم­های بازاریابی برتر در خصوص آن دچار ابهام اند. پس از شناسایی این موارد، ارتباطات جمعی و در کنار آن تحقیقات بازار خوب می­تواند به یافتن پاسخ­­های مهم کمک کند.

اگرچه اطلاعات پیش از استفاده جدی باید مورد بررسی و تایید قرار بگیرد، اما برای تصمیم­گیری کافی است که این اطلاعات به اندازه کافی نزدیک به واقع باشند؛ اطلاعات باید نسبتا دقیق باشد. در غرب غالبا خود اطلاعات و کاربردهای عملی آن از یکدیگر جدا هستند؛ به عبارت دیگر، میزان دقت نظر لازم و همچنین مرتبط بودنِ اطلاعات همواره بستگی به این دارد که این اطلاعات برای چه چیزی استفاده خواهد شد. غربی­ها عادتا به خاطر خود مفهوم با کیفیت بودن به دنبال کیفیت در اطلاعات هستند.

## گفتار سوم) برنامه­ریزی

برنامه­ریزی از این جهت مهم است که تمرین و آماده­سازی خود برای آینده می­تواند گزینه­های بیشتری برای فرد در مواجهه با وقایع ایجاد نموده و باعث می­شود بتوانید مهارت­های بیشتری را برای مواجهه با آینده در خود تقویت کنید؛ این حالت را با فرضی که یک شخص همواره در انتظار شگفت­زده شدن با رویدادهای روزانه است مقایسه کنید. شما می­توانید امروز با قدری هزینه هر چند بار که دوست دارید ]برای فردا[ تمرین کنید، اما فردا فقط یک بار می­آید و اتفاق می­افتد.

برنامه­ریزی یادگیری هم است: یادگیری از گذشته، از سایر واحدهای تجاری، عملکردها و رقبا و از سالمندان و جوانان در سلسله مراتب امور. ما باید دلیل موفقیت­آمیز بودن هر کاری را درک کنیم (و از این طریق به یک اصل در این خصوص برسیم)، تا بتوانیم این اصول را در موقعیت­های جدید نیز اعمال کنیم. در غیر این صورت، هرگز نخواهیم توانست بسترهای تجاری (یا به زبان ساده، شانس) را از مفهوم بازاریابی خوب تشخیص و تمایز دهیم. بیشتر طرح­ها صرفا اقتباسی از طرح­هایی هستند که قبلا انجام شده­اند. طرح­های تجاری تکاملی هستند نه انقلابی. آنچه به­طور موفقیت­آمیز کار می­کند توسعه می­یابد، آنچه که کار نمی­کند تقلیل می یابد. اصل بقای موجودات برتر، یا داروینیسم، در عمل غالب تجزیه و تحلیل­های دقیق و به روز را به اشتباه کنار می­زند. درست است که رفتار موفق قانع­کننده­تر از محاسبات نظری است، اما این موضوع به کسانی که اولین طرح خود را در چین آماده می­کنند هیچ کمکی نمی­کند. آیا شرکت­هایی که اولین حضور و برنامه­ریزی تجاری خود در چین را تجربه می­کنند باید کارشناسان (و مشاورانی) با سابقه قبلی در تهیه طرح­های بازاریابی در چین را بکار گیرند؟ شاید: اما به­طور بدیهی ]در حداقلی­ترین حالت[ داشتن فردی با تجربه قبلی بازاریابی چینی در میان اعضای تیم برنامه­ریزی کمک کننده خواهد بود.

برنامه­ریزی­های مشاهده­/تجربه-محور (مربوط به مراحل اولیه) با برنامه­هایی که مبتنی بر تجربه­های قبلی هستند کاملا متفاوت­اند. دومی، همانطور که در بالا ذکر شد، اساسا بر اساس تجربه­های تجاری سابق است. در مواردی که تجربه کمی در خصوص موضوع مورد نظر وجود دارد یا اصلا هیچ تجربه­ای وجود ندارد، فرآیند برنامه­ریزی خود باید بتواند بهترین زمینه برای کسب تجربه­های محدود از وقایع قابل پیش­بینی مختلف باشد. به عنوان مثال، تیم برنامه­ریزی می­تواند در مورد احتمال رخداد سناریوهای جایگزین بحث کند. اعضا به­جای پیشبینی اعداد دقیق، می­توانند به پیش­بینی میزان قوی یا ضعیف بودن هر یک از احتمالات بپردازند. بنابراین، خود فرآیند برنامه­ریزی آنچه که اتفاق خواهد افتاد را به بهترین شکل ممکن شبیه­سازی می­کند.

یکی از زمینه­های ضروری برای برنامه­ریزی­های تجربی حوزه بازاریابی دیجیتال است زیرا همه چیز بسیار جدید و به­سرعت در حال توسعه است. این حوزه یکی از زمینه­های اصلی برای تحقیقات کیفی بازار (برای کسب تجربه دیجیتال جهت درک دیدگاه مصرف­کننده) برای شرکت­های تجاری بوده و از بهترین­ حوزه­های تمرکز برای آژانس­های تخصصی تحقیقات بازار مستقر در چین است. این موضوع در فصل قبل مورد بحث قرار گرفت.

از یک منظر، یک طرح را می­توان مجموعه­ای از صورتجلسات تمام جلسه­هایی که احتمالا طی ماه­ها برای آماده­سازی آن صرف شده است در نظر گرفت. اکثر شرکت­های غربی، از جمله آن­هایی که در چین حضور دارند، مدت زیادی را صرف برنامه­ریزی پیرامون ساختار سلسله مراتبی خود می­کنند. این شرکت­ها پیش از اینکه مشخص کنند نتیجه برنامه­ریزی­های قبلی­شان چه بوده است شروع به برنامه­ریزی جدید می­کنند و سپس بعد از کار خود را قبل از اینکه سال­های برنامه­ریزی شده­ی جدید شروع شوند به اتمام می­رسانند. اگر در یک چهارم این مدت تلاش خود را دو برابر می­کردند به نتیجه بهتری می­رسیدند.

در مقابل، در حالی که کل دستگاه دولتی چین، از جمله شرکت­های دولتی، براساس طرح­های رسمی ایجاد شده­اند، بجز تعداد کمی از کسب­وکارهای خانوادگی چینی، نه حتی کسب­وکارهای بزرگ این دسته، هیچ­گونه برنامه­ بازاریابی رسمی ندارند. آنچه آن­ها در عمل انجام می­دهند در امتداد همان اصول داروینی تکامل می­یابد که به­طور کلی متاثر از عوامل مختلف مثل محرک­های تجاری خارجی (تهدیدها و فرصت های موجود در بازار)، توانایی­های خود شرکت و ماهیت تجارت آن است. رشد یک کسب و کار خانوادگی چینی غالبا منعکس­کننده ایده­ها و تمایلات بنیانگذار(ان) آن است. این وضعیت (نبود برنامه­ریزی تجاری مشخص) منجر به تصمیماتی می­شود از سوی این کسب­وکارها می­شود که در نگاه اول بی­معنی است- مثلا خرده فروشان مواد غذایی حوزه کاری خود را به فعالیت­های P2P گسترش می­دهد یا یک تولید­کننده خودرو به بانکداری ورود پیدا می­کند- اما باز هم از نظر جریان درآمدی و سودآوری در عمل موفق­اند. ]عقیده این است:[ تا زمانی که رویکرد فعلی مقادیر رضایت بخشی پول نقد به همراه داشته باشد، باید ادامه پیدا کند.

فرآیند آزمودن روش­های مختلف و درس گرفتن از اشتباهات در روند رشد بازار یک امر رایج است. یکی از سازندگان چینی ماشین­های گلدوزی بیش از 100 محصول مختلف را آزمایش کرد تا اینکه در نهایت توانست محصول موفق خود را پیدا کند. این محصول آنقدر موفقیت آمیز بود که دو سال بعد توسط یک شرکت اسکاندیناویایی خریداری شد و در نتیجه آن، هر یک از شرکای اصلی ده­ها میلیون دلار درآمد کسب کردند. از این نظر، شرکت عظیم آمریکایی محصولات خانگی «Procter & Gamble» نیز از الگوی مشابهی پیروی می­کند.

روش­های مدرن تحقیق در موضوعی که سون تزو آن را «محاسبه» می­نامید کمک کننده هستند. با درنظر گرفتن طیف وسیعی از احتمالات، می­توان محاسبه نمود که کدام ایده­ها را می­توان در کوچک­ترین مقیاس ممکن آزمایش نمود. می­توان این را محاسبه کرد که آیا تحقق یک مدل در مقیاس کامل امکان پذیر است یا خیر؛ به عنوان مثال، وضعیت منابع مورد نیاز و یا پاسخ رقبا چگونه خواهد بود. و پس از آن، هنگامی که نتایج آزمایشی به­دست آمد، می­توان بهترین مدل ورود به بازاری که نگاه ویژه­ای به زمان، مکان و تخصص­ها داشته است را پیدا کرد. به طور خلاصه، کسب­و­کارهایی که به خوبی مدیریت می­شوند اغلب در مسیر خود شکست­های کوچکی دارند تا بتوانند در نهایت بردهای بزرگی داشته باشند. یکی از مزیت­های بزرگ چین آن است که فرصت­های زیادی برای شکست (و همچنین موفقیت) فراهم می­کند. سوال این است که آیا می­توان به اندازه کافی یاد گرفت و به اندازه کافی زنده ماند تا در نهایت تبدیل به برنده بزرگی شد.

شرکت­های غربی به دلایلی از جمله موارد زیر نوشتن برنامه­های کسب­وکار را مهم می­دانند و در مقابل کسب­وکارهای سنتی چینی چنین کاری را چندان مهم در نظر نمی­گیرند:

* جایگاه مدیران در غرب پنج برابر سریع­تر از مشاغل خانوادگی [چینی] تغییر می­کند (متوسط 16 ماه).
* در غرب، تاییدیه­هایی برای کسب­وکار از سایت­های مختلف فرامرزی مورد نیاز است.
* در غرب، سیستم مالی (بودجه­ای) بسیار رسمی­تر بوده و هدف اصلی یک برنامه­ریزی کسب­وکاری اخذ تاییدیه مالی است. این ویژگی را می­توان یک ضعف اساسی در کسب­وکارهای غربی درنظر گرفت، زیرا آن­ها در نهایت (به دلیل تمرکز بر مسائل بودجه­ای به­عنوان معیار سنجش طرح) برنامه­ریزی­هایی را مبنا قرار می­دهند که منطبق با معیارهایی کاملا متفاوت از معیارهای یک طرح موفقیت­آمیز است.
* عدم اعتماد.
* عدم تحمل ابهام در میان غربی­ها.

منطق خطی غربی مزایای زیادی دارد، اما به موازات شانس زایش تدریجی راه­حل­های غیرمعمول را برای کسب­وکارها از بین می­برد. به اشتراک­گذاری صریح اطلاعات در مقایسه با اشتراک­گذاری ضمنی اطلاعات ارزش بیشتری داده می­شود.

بنابراین، پیامدهای عملی این موضوع برای ما چه خواهد بود؟ پیشنهاد من این است که یک تیم کوچک با وظایف متقاطع و متداخل تشکیل شود که هر دو عمل تنظیم طرح و برنامه و اجرای آن را انجام دهد. یک برنامه باید در قالب سه مرحله تدوین شود و سپس، اگر محاسبات نشان داد که اهداف تبیین شده برآورده نشده­اند، لازم است که همین سه مرحله را بار دیگر تا زمان حصول به اهداف مورد نظر طی نمود:

* استراتژی- آیا با اهداف کلی شرکت مطابقت دارد؟
* گوانشی و سایر جنبه­های فرهنگ چینی – آیا طرح تجاری تنظیم شده با ویژگی­های بازار چین مطابقت دارد؟
* محاسبه­- آیا اعداد و ارقام طرح قابل قبول­ بوده و طرح مقرون به صرفه است؟

یک رویه بد و در عین حال شایع در بازار این است که مراحل بالا برعکس انجام شود. این رویه اشتباه در طرح­ریزی با محاسبه کف عایدی مطلوب از یک کسب­وکار شروع می­شود، از بطن این محاسبه هزینه­های مجاز برای بازاریابی در آورده می­شود، و بعد از آن میزان فروش مورد نیاز برای درست از آب در آمدن دخل و خرج­ها پیش­بینی می­شود. اما واقعیت این است که هر برنامه بازاریابی که از ابتدا تا انتهای تدوین آن مصرف­کننده چینی مدنظر قرار نگرفته باشد در نهایت محکوم به شکست است.

نقطه شروع یک بازاریابی خوب مدنظر قرار دادن مصرف­کنندگان و خواسته­های آن­ها در چارچوب محیط رقابتی و قابلیت­های خود شرکت است. این تجزیه و تحلیل «E+3Cs»[[367]](#footnote-367) نامیده می­شود. بیانیه جایگاه برند (یک صفحه یا کمتر) نیز از بطن همین فرآیند تجزیه و تحلیل در می­آید. جایگاه­یابی شامل مواردی از جمله بخش­بندی مشتریان و تعیین محل تمرکز جغرافیایی کسب­وکار خواهد بود.

تنها پس از مشخص نمودن اینکه دوستان و دشمنان چه کسانی هستند، چرا دوستان برند را دوست خواهند داشت و این دوست داشتن چگونه می­تواند به پیشی گرفتن ما از رقبا کمک کند می­توانیم بر پیشبرد موضوعات لازم برای ایجاد رابطه «برند-مشتری» که جوهره­ی بازاریابی است تمرکز کنیم. دقیقا چه کسانی تشکیل­دهنده گوانشیوانگ (شبکه ارتباطی) برند هستند؟ این شبکه را برای خود ترسیم کنید و مهم­ترین اشخاص را اولویت­ بندی کنید. شبکه­ی بازیگران کلیدی و روابط آن­ها را برای خود ترسیم کنید. بازیگران صحنه تجارت تشکیل دهنده­ گره­ها و خطوط ارتباطی­اند. وقتی ارتباطی وجود ندارد یعنی هیچ خطی وجود ندارد.

هر برند دارای روابط بسیار زیادی است و به همین اندازه ]که باید بر ایجاد شبکه­های ارتباطی تمرکز نمود[ مهم است که زمان را ]در روابط خود[ به مثابه پول (مال) درنظر گرفته و برای آن اولویت قائل شوید. چه فعالیت­هایی می­توانند به حداکثری­ترین شکل ممکن موجب تقویب روابط ]برند-مشتری[ شوند؟ چرا مشتری­ها باید بخواهند بیشتر، به دفعات متعدد و با قیمت­های بالاتر از شما خرید کنند؟

درک فرهنگ چینی و بکارگیری آن در محصولات نقطه­ی ثقل در فرآیند ایجاد «تقاضا» است، چیزی که تمام هدف موضوع بازاریابی است. (اصولا فرآیند عرضه، حتی در چین، آسان­تر از فرآیند شناساندن محصول و ایجاد تقاضا است).

در نهایت، ما باید همه چیز را تا حد امکان کمّی کنیم. اگر بتوانیم برای تمامی دارایی­ها اعداد و ارقامی مالی تعیین کنیم، این خوب و مطلوب است. اغلب اوقات، دارایی­های برند (گوانشی میان برند-مشتری) را فقط می­توان به صورت غیرمالی تخمین زد و اعداد قابل تخصیص در این خصوص بسیار گنُگ اند. مفاهیمی مانند آگاهی، برجستگی، رضایت، اعتماد و تعهد بسیار مهم اما مبهم هستند. با این وجود، محاسبه این موضوعات با ابتناء بر یافته­های بدست آمده از تحقیقات بازار- هرچند با استفاده از ابزاهای تخمینی به­جای بهره­گیری از داده­های عینی- در عمل سودمند خواهد بود. این فرآیند اندازه­گیری باعث ایجاد تمرکز می­شود.

اگرچه برنامه­ریزی باید اصولا لذت­بخش باشد، در عمل به ندرت چنین است. برنامه­ریزی از این جهت باید اصولا لذت­بخش و سرگرم­ کننده باشد که در حقیقت فرصتی سالانه برای یادگیری، خلاقیت و بازی با ایده­های امتحان نشده برای شخص فراهم می­کند. ما فقط یک بار زندگی می­کنیم اما مطمئنا این فرصت را داریم که هر چند بار که دوست داریم زندگی سال آینده را در ذهن خود تمرین کنیم.

## نتیجه­گیری

پیروزی در جنگ نیازمند تحقیق همه­جانبه و فهم نمودن نقاط قوت، ضعف و اقدامات احتمالی رقیب است. به همین ترتیب، ورود به یک بازار ناآشنا و کسب درآمد کلان نیاز به هوشمندی زیادی دارد. تحقیقات بازار به طور اساسی به شالوده استراتژی یک شرکت و برنامه­های جزئی آن کمک می­کند. با این حال، با توجه به محیط بسیار پویا و تنوع منطقه­ای چین، تحقیقات بازار می­توانند در مدت زمان کوتاهی منسوخ شده و نیاز به تجدید نظر و انجام تحقیقاتی جدید باشد. با این حال، ما به برنامه­ نیاز داریم زیرا برای شناخت این جهان خاص- یعنی چین- برنامه­ریزی بسیار اهمیت دارد. چالش بعدی، یعنی تبدیل برنامه­ریزی به عمل، خود یکی از دلایلی است که برنامه­ها باید توسط کسانی تدوین شوند که خودشان قرار است اجرا کننده آن­ها باشند- و دقیقا به همین دلیل است که ما می­توانیم در موضوع هزینه مشاوران صرفه جویی­هایی داشته باشیم.

در خصوص چین انبوهی از آمار و تحقیقاتِ در دسترس وجود دارد- این اطلاعات بسیار بیشتر از آن چیزی است که یک کسب­وکار بتواند به سادگی از عهده تحلیل آن­ها برآید. بسیاری از این داده­ها متناقض و غیر قابل اعتماد هستند. این موضوع برای غربی­ها آزار دهنده­تر است تا چینی­ها چرا که چینی­ها معمولا به­جای اطلاعات دقیق و جزئی بیشتر به دنبال یک تصویر می­گردند. یک تصویر متمرکز هرچند مبهم به اندازه کافی برای چینی­ها خوب و مطلوب خواهد بود.

برای عبور از همه این­ مسائل، یک شرکت غربی باید بتواند میان آنچه باید بداند و آن مواردی که هرچند ممکن است دانستن آن خوب باشد اما در صورت لزوم می­توان آن را رها کرد به­طور سنجیده­ای تمایز قائل شود. برای ایجاد تمایز میان اطلاعات ضروری و غیر­ضروری ادغام نمودن نیازهای پژوهشی و فرآیند برنامه­ریزی بسیار مهم است. فرآیند طرح و برنامه­ریزی باید به عنوان یک کل در نظر گرفته شود، به این معنا که در این فرآیند، برنامه­ریزی از اطلاعات پشتیبانی نموده و اطلاعات نیز از برنامه­ریزی پشتیبانی می­کند.

منابع:

* Boisot, M. (1995) *Information Space*, London: Routledge.
* Hamel, G. and C. K. Pralahad (1994) *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
* Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press.

# فصل نهم) برخی از مسائل کلیدی مدیریت در چین

*مردم همیشه می­گویند ما [نسل جوان چینی] فقط به پول علاقه داریم، اما این حرف درست نیست. ما می­خواهیم در زندگی خود موفق شویم و از فرصت­هایی که والدینمان هرگز نداشته­اند نهایت استفاده را ببریم. غربی­ها فکر می­کنند تنها کاری که باید انجام دهند این است که به ما پول بدهند و ما از دست آن­ها غذا خواهیم خورد. اما آنچه ما می­خواهیم فرصت است نه صدقه.*

(یک مدیر جوان ناشناس، پکن)

*در کنار کارکردن همیشگی روی زمین، من می­خواهم کاری متفاوت انجام دهم. اگر نتوانم با تلاش خودم موفق شوم، آن موقع بی­تردید سزاوار شکستم خواهم بود. اما لطفا اول به من فرصت ]امتحان کردن[ بدهید.*

(بیان چنگ­یو، کارآفرین سیچوانی)

هر شرکت خارجی که در چین فعالیت می­کند معمولا به‌سرعت یک شخصیت چینی، از جمله یک نام چینی که معمولا شبیه نام اصلی شرکت به نظر می­رسد، به­ دست می­آورد. به‌عنوان‌مثال، شرکت برجسته چینی کالاهای خانگی «Haier» کسب­وکار و نام خود را از شرکت آلمانی «Liebherr» الگوبرداری کرده است. «Haier» و «Liebherr» هردو به زبان چینی به یک صورت خوانده می­شوند. ممکن است از نظر یک غربی شباهت زیادی میان این دو وجود نداشته باشد، اما برای چینی­ها این دو شبیه­اند. نکته این است که مردم مشاهده­گر چین که به همه چیزهای خارجی علاقه‌مند هستند، شرکت‌های خارجی در چین را به‌دقت تحت نظر دارند تا بلکه آن­ها را بهتر درک کنند، نحوه کار واقعی آن­ها را ببینند و از آن­ها بیاموزند. تصویر یا شخصیتی که یک شرکت خارجی در چین از خود بروز می­دهد بسیار اهمیت دارد، زیرا تغییر یک تصویر و تصور بد بسیار دشوار است و این نکته عمیقا بر نحوه برخورد مصرف‌کنندگان، تامین­کنندگان و مقامات دولتی چین با شرکت مزبور و محصولات آن تاثیر می‌گذارد. بدیهی است که برعکس این موضوع نیز صادق است.

چینی­ها هنگام قضاوت در خصوص یک شرکت و محصولات آن چه ارزش­هایی را مدنظر قرار می­دهند؟ صداقت و درستکاری در صدر قرار دارند زیرا این دو ویژگی­هایی هستند که از زمان کنفوسیوس و چه­بسا پیش از آن در چین ارزشمند بوده­اند. مردم چین به خوبی درک می‌کنند که شرکت‌های خارجی فقط همین هستند: *خارجی، نه چینی*. چینی­ها به خوبی درک و تحمل این موضوع را دارند که رفتار خارجی­ها با اسلوب رفتاری چینی متفاوت باشد. با این حال، آن­ها نسبت به آنچه از نظرشان آرمان ملی است بسیار حساس­اند. هرگونه رفتار تحقیر کننده و یا عدم رعایت رفتار عادلانه نسبت به فرهنگ چینی به نام و شهرت یک شرکت خارجی فعال در چین آسیب می­رساند. این قاعده حتی در خصوص موضوعاتی مثل موقعیت حزب کمونیست و رهبران آن در چین نیز صادق است. یک خارجی حاضر در چین ممکن است حزب کمونیست چین را دوست نداشته باشد، اما سخت در اشتباه خواهد بود اگر تصور کند که اکثر چینی­ها از دولت خود حمایت نمی­کنند. اکثر آن­ها از دولت حمایت می­کنند و حتی تعداد انگشت­شماری که نظرات سیاسی خود را علنی می­کنند نیز هرگز از تحقیر رهبران خود توسط تجار خارجی استقبال نخواهند کرد. در آمریکا و دیگر کشورهای غربی ابراز آشکار دیدگاه­های شخصی درباره شخصیت­های سیاسی مانند دونالد ترامپ، آنگلا مرکل یا بوریس جانسون امری عادی است. اما در چین، دیدگاه­های سیاسی باید خصوصی نگه داشته شود- حتی پس از نوشیدن چند لیوان آبجو در میخانه.

سودمند بودن و ظرافت محصولات یک شرکت خارجی مطمئنا در ایجاد یک تصور عمومی مثبت از آن شرکت مهم است. این امر به ویژه در بخش پررونق کالاهای لوکس در بازار چین صدق می­کند؛ در این بخش، شرکت­های اروپایی مانند L'Oréal، Hermes، Chanel، Gucci و Armani از کمپین­های تبلیغاتی قوی و نمایش­های مد تلویزیونی بزرگ در شانگهای و پکن برای ایجاد یک تصویر عمومی مثبت و قوی برای خود استفاده کرده­اند.

با این حال، دارایی­های نامشهود یک کسب­وکار حتی از این هم مهم­تر هستند. شراکت با یک نهاد قوی و خوشنام چینی می­تواند در ایجاد یک تصویر مثبت پرقدرت بسیار مفید باشد. همکاری طولانی­مدت و بالمناصفه­ای فولکس واگن با دولت شانگهای (از سال 1983 میلادی) نقشی کاملا کلیدی در ایجاد و ارتقای اعتبار عمومی این شرکت آلمانی در چین ایفا کرده است؛ این شرکت در حال حاضر نزدیک به 20 درصد از بازار بزرگ خودروی چین را به خود اختصاص داده است- این موفقیت به هیچ عنوان تصادفی نبوده است. جالب است که بدانید در بازی­های المپیک زمستانی پکن در فوریه 2022، تیم اسکی آلمان لباس­هایی می­پوشید که بر روی شلوارهای آن نام «آلمان» با حروف چینی نوشته شده بود. این یک مثال ساده، اما مهم، از چگونگی ارائه تصویر خود به­عنوان یک شهروند چینی خوب است.

اگرچه اهمیت ایجاد ارتباط با دولت چین در بخش­های زیادی از این کتاب مورد اشاره قرار گرفته است، با توجه به اینکه دولتی­ها سهم مهمی در موفقیت یک کسب­وکار در چین دارند، در اینجا نیز یک بار دیگر به آن­ها می­پردازیم. دولت محلی در چین به­طور کاملا موثری کنترل همه چیز را در دست دارد و می­تواند به هر شیوه­ای که صلاح بداند در همه چیز دخالت کند، چه از طریق مالیات یا قوانین زیست محیطی و چه با دیگر روش­های مرسوم حکمرانی. بسیاری از شرکت‌های خارجی موفق در چین یک و یا بعضا چند نفر را اختصاصا برای مدیریت روابط با دولت چین استخدام می‌کنند. اگر دولت چین مشتری محصولات این شرکت باشد (برای مثال، موتورهای هواپیما، محصولات صنعتی، سیستم­های امنیتی و غیره)، داشتن ارتباطات دولتی برای فروش و کسب سود اهمیت آشکاری دارد. دولتمردان محلی حتی در مورد یک شرکت تولیدکننده محصولات مصرفی که مشتریان آن خانوارهای چینی هستند نیز نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. این مقامات می­توانند توصیه­های بسیار آگاهانه و مفیدی ارائه دهند: به عنوان مثال، یک شریک چینی خوب معرفی کنند، یک مکان خوب برای یک کارخانه جدید پیشنهاد دهند و یا اینکه شما را با وزارتخانه­ی مرتبط در پکن (جایی که مهم­ترین تصمیمات گرفته می­شود) آشنا کنند. اگر مقامات محلی از حضور شرکت شما در حوزه خود خوشحال باشند، اغلب در گفتگو با همکاران و سایر شرکت‌های چینی به شما اشاره خواهند کرد و در گزارش­های دوره­ای­ به مقامات ارشد خود در پکن از شما به خوبی یاد می‌کنند. بنابراین، هنگام ورود به چین یا هنگام شروع یک کسب­وکار جدید در این کشور، باید با دفتر دولت محلی تماسی برای انجام به اصطلاح خوش و بش­های متعارف داشته باشید؛ خودتان، همکاران کلیدی و شرکتتان را معرفی­کنید و بعد از آن به­طور منظم پیگیر آن مخاطب باشد، زیرا در چین همه چیز شخصی است، به­ویژه کسب­وکار.

سال نو چینی رویداد و تعطیلاتی مهم در تقویم چینی است و دعوت از شهردار شهر و برخی از همکارانش برای حضور در جشن سال­ نوی شرکت می­تواند ایده خوبی باشد. شهردار احتمالا چندین دعوتنامه برای همان روز جشنواره دریافت خواهد کرد و منطقا تنها می­تواند یک یا دو مورد از این دعوت­ها را اجابت کند، اما حداقلی­ترین تاثیر این دعوت آن است که حتی اگر شهردار نتواند در جشن شما شرکت کند، قدردان دعوتنامه­تان خواهد بود.

پرداخت رشوه یا مشارکت دادن مقامات دولتی در کسب و کار مجاز است؟ در گذشته، این امر معمول بود که مقامات دولتی محلی در جلسات رسمی با شرکت‌های خارجی به­طور واضح به شرکت‌های متعلق به دوستان یا خویشاوند خود اشاره می­کردند و بیان می­داشتند که این شرکت­ها می­توانند کمک­های مهمی به آن شرکت‌های خارجی ارائه دهند. تغییرات اخیر در قانون شرکت­ها در چین (سال 2020)، که شرکت‌های خارجی را دقیقا در همان جایگاه قانونی شرکت‌های چینی قرار داده است، بسیاری از فرصت­های دریافت رشوه از شرکت‌های خارجی را از بین برده است و از سال 2012، کمپین مبارزه با فساد رئیس جمهور چین شی جین پینگ موجب شده است که غالب اینگونه فعالیت­ها به مثابه اعمال زیرزمینی به­حساب بیایند- بنابراین، برخلاف گذشته، این نوع فعالیت­ها دیگر به­صورت علنی وجود ندارد.

با این حال، پرداخت و دریافت پول­های موسوم به زیرمیزی یک سنت چینی است که به اندازه تمدن چین قدمت دارد. براساس یافته­های یکی از نظرسنجی­های عمومی اخیر در چین (سال 2021 میلادی)، علیرغم اجرای یک کمپین سیاسی-قضایی طولانی­مدت و بسیار رعب­آور مبارزه با فساد در چین این عمل همچنان وجود دارد، این درحالیست که در حال حاضر بسیاری از شخصیت­های ارشد دولتی به دلیل دریافت یا پرداخت رشوه در حال گذراندن دوره­های طولانی حبس بوده و یا حتی در موارد معدودی محکوم به اعدام شده­اند. بنابراین، شرکت‌های خارجی هنوز هم ممکن است در مواردی با تلاش­های نامحسوس و شاید در مواردی نه­چندان نامحسوس از سوی دولت مردان چینی برای دریافت زیرمیزی مواجه شوند.

البته که به راحتی می­توان گفت که هرگونه تلاش برای گرفتن رشوه به­طور بدیهی باید رد شده و حتی مشخصات افراد مزبور باید به مقامات چینی گزارش داده شوند؛ با این حال، در عمل، این کار ممکن است دشوار باشد. مجرمان چینی در پیش­بینی راه­هایی برای اعمال فشار و اجتناب از مواجه شدن با قانون بسیار باهوش هستند. شرکت­هایی که در چین فعالیت می­کنند باید مراقب انواع کلاهبرداری­ها باشند- رشوه در صدر این فهرست قرار دارد. چینی­هایی که این بخش از کتاب را می­خوانند ممکن است فکر کنند که ما در توصیف این جنبه ناخوشایند از جامعه چین زیاده­روی میکنیم. باید به آن­ها اطمینان داد که ما به ­خوبی می­دانیم که این فعالیت­های پنهانی در همه جا از جمله در ایالات متحده و اروپا رخ می­دهد و اینگونه نیست که ما به چین به­عنوان یک مورد ویژه نظر داشته باشیم. در زیر چند مثال واقعی آورده شده است:

**یک گوشبری چینی**

در سال 2016، متوجه اتفاقی ترسناک شدم؛ یکی از دوستان چینی من که استادی باهوش، با سوابق عالی و شخصتی دستکار است از سوی گروهی از کلاهبرداران چینی فریب خورده بود تا مبلغ 20.000 یوان به صورت نقدی (حدود 3000 دلار آمریکا) به حساب بانکیِ متعلق به آن­ها واریز کند. چندماه بعد، هنگامی که باند مربوطه دستگیر شدند، مشخص شد که این گروه دارای 50 عضو چینی بوده است که در یک ساختمان امن بزرگ در حومه نایروبی، پایتخت کنیا، مستقر بودند. ظاهرا این افراد موفق شده بود از هزاران چینی ثروتمند در حدود صدها میلیون دلار کلاهبرداری کنند.

طبق گفته­های دوست من، ]ماجرا از این قرار بود که[ زمانی که او در شهر گوانگژو در جنوب شرقی چین کار می­کرد، یک مرد که صدایی قابل اعتماد نیز داشته با او تماس گرفته و خود را یک پلیس بلندپایه چین معرفی می­کند که در حال تحقیق در مورد پولشویی است. آن مرد به دوست من می­گفته است که حساب بانکی او مورد نفوذ قرار گرفته و به خطر افتاده است. زیرکی این کلاهبرداری این بود که همه چیز به­نحوی برای اون طرح­ریزی شده بود که جدی نگرفتن این داستان را برای او دشوار می­کرده است. پس از چندین روز بحث طولانی از طریق تلفن، که طی آن به او توصیه شده بود چیزی در این خصوص به کسی نگوید، آن مرد «پلیس» دوست من را متقاعد نمود که از حساب بانکی خود به حساب دیگری که او معرفی کرده بود پول منتقل کند تا از طریق هم پول­های خود را نجات دهد و هم به شکست عملیات پولشویی کمک کند. ظاهرا او بعدا متوجه شده بود که یک استاد عالی­رتبه چینی در دانشگاه سینگهوای پکن در حدود 17 میلیون یوان در همان کلاهبرداری از دست داده است.

این گزیده­ای از گزارشی است که در یک روزنامه بریتانیایی در جریان بازی­های المپیک زمستانی پکن(فوریه 2022) منتشر شده است:

با وجود عملکرد خیره­کننده و کسب مدال طلای «آیلین گو» اسکی باز آزادکار چینی در پیست­های پکن، احتمالا او را نمی­توان محبوب­ترین ستاره المپیک زمستانی تا این لحظه در نظر گرفت.

در عوض، محبوب­ترین شخصیت این دوره را باید بینگ دوئن دوئن، پاندای گِرد و قلمبه المپیک و نماد رسمی بازیهای پکن دانست که تا این لحظه چنان هجوم دیوانه­واری برای خرید آن شکل گرفته است که پلیس در حال انجام اقداماتی برای مهار گرانفروشی و فروش­های متقلبانه است.

پلیس پکن اعلام کرده است که از زمان معرفی بینگ دوئن دوئن به­عنوان چهره دوست­داشتنی بازی­ها توسط رسانه­های دولتی چین، حداقل سه نفر به دلیل فروش مجدد محصولات پاندای تپل المپیک با قیمت­های نجومی به مجازات­های صنفی محکوم شده­اند.

پلیس جزئیاتی از پرونده ارائه نکرده است اما این بیانیه پلیس به منظور جلوگیری از اقدامات مشابهی است که به گفته آن­ها «*نظم عادی خرید و فروش را مختل می‌کند*».

پلیس همچنین افزوده است: «*لطفا معقول مصرف کنید و برای جلوگیری از هرگونه زیان مالی مراقب کلاهبردارها بوده و از آن­ها خرید نکنید*».

فروشگاه آنلاین رسمی المپیک مجسمه 8 سانتی متری بینگ دوئن دوئن را به­صورت پیش­فروش و با شرایط تحویل 45 روزه به قیمت 118 یوان (13.65 پوند) به فروش می­رساند. یک عروسک 20 سانتی متری از پاندای المپیک به قیمت 192 یوان به فروش می­رسد، اما ]وضعیت تقاضا به­نحوی است که[ برخی افراد این عروسک­ها را در سایت­های حراج آنلاین به قیمت بیش از 1000 یوان مجددا به فروش می­رسانند.

کلاهبرداران نیز از این حجم تقاضا سوءاستفاده می‌کنند. طبق گفته­ی مقامات، در شهر ونجو یکی از شهروندان مبلغ 3500 یوان به عنوان بیعانه برای محصولات بینگ دوئن دوئن پرداخت کرده بود، در ادامه نیز شخص کلاهبردار بدون تحویل هرگونه محصول ناپدید شده است. در شهر شرقی جیاشینگ، یکی از ساکنان پس از پرداخت 266 یوان برای سه بینگ دوئن دوئن کوچک و یک نمونه بزرگ­تر، صرفا یک تکه پارچه عینک دریافت نمود.

## گفتار نخست) تامین­کنندگان و مشتریان

هر دوی این گروه­ها به شدت تحت تاثیر شهرت تجاری شرکت تولید­کننده در بازار چین هستند، چه این شهرت از طریق تبلیغات ساخته شده و چه از طریق گفته­های سایر تامین­کنندگان یا مشتریان ایجاد شده باشد. این موضوع نشان­دهنده نیاز حیاتی شرکت‌های خارجی فعال در چین به ایجاد و حفظ یک نقاب شخصیتی عالی در بازار است. منصف بودن و پرداخت سریع مطالبات تامین­کنندگان (یعنی حداکثر 30 روز و ترجیحا کمتر) تاثیر بسیار زیادی در ایجاد یک زنجیره تامین وفادار و کارآمد چینی خواهد داشت، به ویژه زمانی که بسیاری از تامین­کنندگان چینی اغلب از رفتار بسیار سخت­گیرانه مشتریان چینی- که در عمل همواره از رقابت شدید در اکثر بخش­های صنعتی در چین نهایت استفاده­ را می­کنند- رنج می­برند. در جامعه­ چین که همه چیز در آن شخصی است، تبلیغات شفاهی دهان به دهان تاثیر بسیار زیادی بر مشتریان چینی دارد.

## گفتار دوم) استخدام و پاداش

تا آنجا که به داخل شرکت مربوط می­شود، یکی از حوزه­­های حیاتی برای موفقیت موضوع استخدام و حفظ مدیران و کارکنان چینی است. بین سال­های 2000 تا 2010، مشکل اصلی مرتبط با نیروی کار در چین این بود که که به دلیل نرخ بالای رشد اقتصادی و ورود و گسترش سریع شرکت­های خارجی در چین، حجم تقاضا برای نیروی کار ماهر و با تجربه چینی تا حد زیادی از مقدار نیروی کار قابل عرضه موجود پیشی گرفته بود. این عدم تطابق در عرضه و تقاضای نیروی کار سبب عدم توجه مناسب شرکت­های خارجی فعال در چین به بازار کار این کشور می­شد.

امروزه اکثر شرکت‌های خارجی اعتماد بیشتری نسبت به بازار کار چین دارند. در پنج سال گذشته، اکثر چینی­هایی که برای ادامه تحصیل به ایالات متحده رفته­اند، به دلیل فرصت­های موجود در چین به کشور خود بازگشته­اند. امکان بهره­­گیری از متخصصان چینی که بسیاری از آن­ها در دانشگاه­های آمریکای شمالی، اروپا و استرالیا آموزش دیده­اند، به­طور چشمگیری گسترش یافته است و شرکت­های غربی تجربه بسیار بیشتری در استخدام و مدیریت کارکنان چینی به دست آورده­اند. درحال حاضر اگر از مدیران ارشد هر شرکت بزرگ چینی یا خارجی بپرسید که آیا نگران *جنگ استعدادها* در چین هستند یا خیر، آن­ها به شما خواهند گفت «*نه خیلی*». شرکت­های بزرگ سرمایه­گذاری زیادی در مورد شناسایی بهترین استعدادها می‌کنند، جیب­های پر پولی دارند و در نتیجه قادر هستند پیشنهادات بسیار خوبی برای یک آینده­ شکوفا به هر مدیر جوان جاه طلب چینی ارائه دهند. اما با توجه به اینکه برترین استعدادها توسط شرکت­های بزرگ شناسایی و جذب می­شوند و سایرین نیز در عمل به کسب­وکارهای خانوادگی خود برگردانده می­شوند و عملا از مجموعه استعدادهای قابل عرضه به بازار حذف می­شوند، شرکت­های کوچک­تر که ]در نسبت با شرکت­های بزرگ[ جذابیت کم­تری نیز دارند- خواه غربی و خواه چینی- در این خصوص با مشکل مواجه می­شوند. این وضعیت مستلزم اتخاذ رویکردی خلاقانه برای استخدام و به طور کلی مدیریت افراد است.

تقریبا هیچ محدودیتی برای استخدام افراد وجود ندارد و پایان یافتن بسیاری از مقررات داخلی راجع به سفر شهروندان به این معنی است که اکثر چینی­ها آزادند در هر جایی که می­توانند شاغل شوند. برای هرکاری که مدنظر باشد، چین اکنون یک بازار کار آزاد به­حساب می­آید. برخی از کانال­ها و طرق رایج برای استخدام به شرح زیر است:

* مراکز تبادل منابع انسانی محلی (*rencai shichang*) دارای پایگاه­های داده­ راجع به نیروهای انسانی مختلف هستند و منابع و خدمات وسیعی در این خصوص برای مدیران فراهم می­کنند.
* ادارات کار محلی (*laowu shichang*) خدمات مشابهی را برای کارگران ارائه می­دهند.
* به­ویژه برای شرکت‌های چند ملیتی برتر یکی از روش­های اصلی استخدام درون دانشگاهی است، به­ویژه در خصوص فارغ التحصیلان با دانش علمی یا فنی و یا دانشجویانی که آموزش­های رسمی کسب­وکار را گذرانده­اند.
* رسانه، به ویژه تبلیغات آنلاین.
* *گوانشی:* همان مکانیزم شناختن شخصی که شخصی دیگری را می­شناسد که واجد شرایط شغل مورد نظر است. در غالب موارد، بهترین راه برای یافتن کارکنان جدید و باکیفیت، پیدا کردن این افراد از طریق پیشنهاد و معرفی کارکنان چینی­ای است که در شرکت کار می‌کنند، زیرا معرِف­های چینی نسبت به حفظ وجهه خود بسیار حساس بوده و در مورد کیفیت کارمند معرفی شده ریسک نمی­کنند. بر همین اساس، کارکنان چینی هیچ­گاه دوستان یا نزدیکان شخصی خود را به شرکتی که در آن کار می‌کنند معرفی نمی­کنند، مگر اینکه به اندازه کافی مطمئن باشند که با معرفی دوست خود اعتبارشان نزد کارفرما افزایش خواهد یافت.

## گفتار سوم) حفظ کارکنان

نظرسنجی­ها نشان داده است که چین در گذشته بالاترین نرخ گردش نیروی کار را در بین کشورهای آسیایی داشته است.

توضیحات مختلفی برای این نرخ بالای گردش و عدم ثبات ارائه شده است:

* شرکت‌های غربی با ارائه پیشنهادات حقوقی بالاتر، مدیران چینی را تشویق می­کردند تا نقل و انتقال بیشتری داشته باشند. بسیاری از جوانان چینی به معنای واقعی کلمه دنباله رو حقوق و مزایای شغلی بودند و هر سال یا حتی هر شش ماه یکبار به دنبال مشاغل جدید با درآمد بهتر در بازار بودند.
* ارزش­های سنتی چینی در حال اضمحلال هستند و چین در حال تبدیل شدن به جامعه­ای بسیار سیال­تر است .
* کارمندان چینی شاید به سازمان­های کاری چینی احساس وفاداری کنند، اما نسبت به سازمان­های غربی چنین حسی نخواهد داشت.

در حال حاضر وضعیت بهتر شده است، با اینحال شرکت­ها هنوز باید برای اطمینان از اینکه کارکنان ارزشمندشان نسبت به شرکت احساس تعهد دارند سخت تلاش کنند. این امکان همواره وجود دارد که مدیران غربی در فرایند تعیین نقش­های اری باعث از بین رفتن وجهه­ اجتماعی برخی از کارمندان شوند و هر وقت چنین اتفاقی بیافتد، استعفای شخص مربوطه بسیار محتمل خواهد بود. وجهه و حیثیت شخصی هم در هنگام استخدام و هم در زمان قطع همکاری با کارمندان از اهمیت بالایی برخوردار است.

اگرچه کارمندان چینی در همه سطوح، همانگونه که در بالا نیز اشاره شد، مشتاق هستند تا مهارت­های خود را مستمرا بهبود بخشیده و تبدیل به نیروهایی بازارپسند شوند، مدیران چینی اما در حال حاضر موضوع توسعه مسیر شغلی فردی را آنگونه که خارجی­ها به آن نگاه می­کنند، نمی­بینند. موضوع تغییر مکرر شغل در غرب نیز اتفاق می­افتد. آمارهای مقایسه­ای قاطعی در در این مورد در دسترس نیست و به­طور متقابل وفاداری شرکت­ها نیز به کارکنان­شان از بین رفته است. مدیران جوان­تر به جای اینکه برای امنیت آینده­شان چشم به حقوق بازنشستگی داشته باشند نگاهشان بیشتر به بازار است. با این حال، برخی منتقدین نظرشان این است که مدیران جوان چینی بهتر است به­جای اینکه هر چک دستمزد بالاتری که به ایشان پیشنهاد می­شود را بپذیرند به فکر ایجاد یک شغل مسیر شغلی قوی باشند، دنباله­روی صرف از حقوق بالاتر هیچ کمکی به جریان شغلی آن­ها نمی­کند. سخن این است که این مدیران مستمرا از شغلی به شغل دیگر می­روند بدون اینکه هدف و برنامه­ای شخصی فراتر از موضوع کسب درآمد داشته باشند.

شرکت­های دولتی معمولا از قدیم برای جبران دستمزدهای پایین سعی می­کردند برخی اقلام خدماتی مانند مسکن، آموزش و مزایای بهداشتی-درمانی را برای کارمندان خود فراهم کنند. در مورد شرکت­های جوینت­ونچری (خصوص و نیمه خصوصی)، هر چقدر هم که حقوق­های دریافتی زیاد باشد، ارائه مزایای بیان شده به کارمندان دشوار است، به ویژه در مناطقی در شرق چین (مانند پکن و شانگهای) که مثلا مسکن بسیار گران است. بنابراین، مزایایی که یک شرکت برای کارکنان خود فراهم می­کند اهمیت دارد. در مکان­هایی که مسکن گران است، شرکت­ها می­توانند مسکن کارکنان را مستقیما تامین کرده و یا کمک هزینه­ای نقدی تحت عنوان حق مسکن به حقوق دریافتی آن­ها اضافه کنند. مزایایی مانند بیمه­های بهداشتی-درمانی از این نیز مهم­تر است. باتوجه به کاهش توان و تمرکز سیستم دولتی بازنشستگی، حقوق بازنشستگی نیز به­عنوان یکی از مزایای شغلی به­طور فزاینده اهمیت بیشتری پیدا می­کند. مزایای شغلی ممکن است تا حدود 50 درصد از حقوق پایه را تکمیل کنند. شرکت­های چندملیتی که بسته­های مزایای شغلی جامعی داشته و فرصت­های زیادی برای ارتقاء شغلی درون سازمان ارائه می­کنند معمولا نرخ گردش و جابجایی کارمندان در آن­ها پایین است. آن­ شرکت­هایی که نرخ جابجایی بالایی دارند معمولا شرکت­هایی هستند که برای عملیات­های تجاری کوچک ایجاد شده و یا دفاتر نمایندگی هستند. رویه در شرکت­های چینی معمولا اینگونه است که حقوق ماهانه کم­تری پرداخت شده و در آخر سال­ بسته به میزان سود شرکت، پاداش­­­های پایان سال چشمگیری به کارمندان پرداخت می­گردد. شرکت­های چندملیتی خارجی معمولا حقوق پایه بالاتری دارند، اما اغلب پاداشی در کنار حقوق داده نمی­شود و یا اگر پرداخت می­شود ملبغ آن چندان زیاد نیست.

ارتقاء = جایگاه شغلی = تعهد. پیش از آزادسازی اقتصادی چین، کارگران اغلب در مشاغلی مشغول به­کار بودند که دولت برایشان تعیین می­کرد. بنابراین، آن­ها سخت کار می­کردند تا بتوانند از نردبان ارتقاء در سازمانی که در آن مشغول شده­اند بالا بروند. با این حال، همه مدیر جوان چینی علاقه­ای به بالا رفتن از نردبان ترقی شرکت­هایی که در آن کار می­کنند ندارند. برخی از جوانان به دنبال آن هستند که کسب­وکارهای خود را راه­اندازی کنند. این افراد ممکن است برای کسب تجربه چندسالی را در یک شغل شرکتی سپری کنند، اما در نهایت آنچه می­خواهند این است که خودشان دست به کار تجارت شوند. این امر به ویژه در مورد کسانی که پس از تحصیل در غرب به چین بازگشته­اند کاملا صادق است. برای این مردان و زنان جوان، فرصت یادگیری و کسب تجربه در حداقلی­ترین حالت به اندازه حقوقی که می­گیرند اهمیت دارد- و چه بسا بیشتر از آن.

یکی از اشتباهاتی که برخی از شرکت­های خارجی تازه وارد به چین گاهی مرتکب می­شوند آن است که به این موضع توجه ندارند که کارکنان چینی انتظار دارند که با آن­ها مشابه کارکنان غیرچینی آن شرکت رفتار شود- نه پایین­تر. در آن دسته از صنایعی که کارمندان چینی نقشی کلیدی در سودآوری تجاری آن­ها دارند، مانند بانکداری سرمایه­گذاری یا شرکت­های مدیریت ثروت­ خصوصی، این مشکل چندان وجود ندارد و در واقع، حقوق­های بسیار بالایی به کارمندان چینی موفق و برجسته بانک­های سرمایه­گذاری در چین پرداخت می­شود. اما در کسب­وکارهای مرتبط با کالاهای لوکس که محصولاتی مانند کیف­های دستی و جواهرات طراحی شده در اروپا یا آمریکای شمالی که بخش عمده کار بیش از آنکه به فروش آن در چین مربوط شود به طراحی خارجی محصولات بستگی دارد این موضوع می­تواند مشکل­ساز باشد. هر نشانه­ای از رفتار درجه دو با کارمندان چینی، چه از نظر حقوق و چه هر مورد دیگری، نارضایتی و حتی خشم زیادی ایجاد خواهد کرد. بنابر تجربه کاری من، اگر با کارکنان چینی خوب رفتار شود، آن­ها این لطف را با کار کردن بسیار زیاد، نشان دادن وفاداری شدید به کارفرمای خارجی و کمک به ایجاد یک تصور بیرونی مثبت از شرکت که نکته­ای بسیار ارزشمند است جبران می­کنند.

اهمیتی که چینی­ها برای وجهه و احترام شخصی قائل هستند تا حد زیادی بر نحوه پاسخگویی و عکس­العمل آن­ها به مدیران غربی تأثیر می‌گذارد. اگر یک کاری کند که کارمند چینی در مقابل همکارانش احمق یا بی­کفایت به نظر برسد، آن وقت فرد چینی احساس شرم کرده و برای رهایی خود این احساس را به خشم و نفرت از مدیر یا شرکت تبدیل کند. در مقایسه با اروپا و آمریکای شمالی، در ارتباط با چینی­ها «*احترام شخصی»* عنصری حیاتی­تر در روابط محسوب می­شود.

بنابراین، اگر تخلفی رخ داده و یا مشکوک به وقوع آن هستید، لازم است که برای اثبات حقیقت و انجام اقدامات اصلاحی بسیار با احتیاط عمل کنید. گفت­وگو با گواهان و افرادی که مشکوک به انجام اشتباه هستند باید به صورت خصوصی انجام شده و کارفرما باید در سراسر این فرایند رفتاری منصفانه و معقول از خود نشان دهد.

## گفتار چهارم) آموزش و توسعه

نرخ فرسایش سالانه­[[368]](#footnote-368) حدود ده درصد در مورد کارکنان چینی یک رقم عادی در چین محسوب می­شود و گاهی اوقات این نرخ به 15 الی 20 درصد نیز می­رسد. چه چیزی می­تواند کارمندان چینی را در جای خود نگه داشته و آن­ها را متقاعد کند تا به دنبال تغییر شغل خود نباشند؟ یکی از راه­حل­های پیشنهاد شده توسط شرکت‌های بزرگتر غربی که در چین کار می‌کنند، توجه به بحث آموزش است. به طور متناقضی، با توجه به اینکه تحقیقات اخیر نشان می­دهد که جوانان چینی مسیرهای شغلی برنامه­ریزی شده­ای ندارند و تعریف آن­ها از مفهوم «شغل» بسیار سیال­تر و مبهم­تر از آن چیزی است که در غرب فهمیده می­شود، شواهد زیادی نیز وجود دارد که نشان می­دهد همین جوانان چینی ارزش زیادی برای آموزش و توسعه حرفه­ای خود­­ قائل هستند. این موضوع نه فقط در مورد مدیران بلکه در خصوص بسیاری از کارگران صادق است. مطابق گزارش­ها، شرکت­هایی که در حوزه آموزش و توسعه حرفه­ای نیروی انسانی سرمایه­گذاری می­کنند نسبت به شرکت­هایی که در این زمینه هیچ سرمایه­گذاری ندارند سطوح بالاتری از نگهداشت نیرو را تجربه می­کنند. البته که پدیده­ی موسوم به «سوار شو و فرار کن» در عمل جود دارد و کارگران و مدیران در یک شرکت صلاحیت­ها و آموزش­های جدیدی برای خود کسب کرده و در جستجوی مشاغل بهتر به شرکت­های دیگری می­روند. برخی از شرکت­ها همین موضوع را بهانه­ای برای عدم سرمایه­گذاری در بخش آموزش نیروی انسانی می­دانند. در پاسخ، باید به نکات زیر اشاره کنیم:

* «سوار شو و فرار کن» یک خیابان دو طرفه است. اگر بسته­های مزایای شغلی یک شرکت به اندازه کافی خوب باشد، کارگران و مدیران آموزش دیده سایر شرکت­ها نیز مایل به پیوستن به آن شرکت خواهند بود. همچنین، برخی از کارمندانی که در حال حاضر از شرکت خارج می­شوند ممکن است بخواهند زمانی در آینده به شرکت بازگردند. در این معنا، موضوع آموزش به نوعی نان ریختن روی آب ]و منتظر ماندن برای صید ماهی[ تبدیل می­شود.
* آموزش یک اتفاق لحظه­ای نیست. به­جای اینکه کارمندان را در یک برنامه آموزشی قرار داده و توقع ماندن آن­ها را داشته باشید، بهتر است برنامه­های مرحله­ای را برای آموزش نیروی انسانی مدنظر قرار دهید که چند سال طول بکشد و ]به این ترتیب،[ کارمندان را تشویق کنید که در شرکت شما بمانند و برنامه آموزشی خود را (حداقل) قبل از خروج تکمیل کنند.
* همچنین، لازم نیست آموزش به­صورت برنامه­های رسمی مانند MBA، برنامه­های آموزشی فنی و امثالهم باشد. مربیگری (منتورینگ) و آموزش ضمن خدمت می­تواند بصورت مستمر در طول کار ادامه داشته باشد و شواهد زیادی وجود دارد که نشان می­دهد کارمندان چینی برای هر دوی این موارد ارزش زیادی قائل­اند.

بسته به منطقه جغرافیایی و همچنین گروه سنی، تفاوت­های قابل توجهی در زمینه تحصیلات در میان کارمندان چینی وجود دارد. تعداد دانشگاه­های چین برای پاسخگویی به نیازهای جمعیت زیاد این کشور بسیار اندک است و سرانه و کیفیت آموزش در مناطق غربی و برخی از مناطق مرکزی چین بعضا بسیار پایین است. با توجه به سطوح متغیر فناوری و صدها موسسه آموزش فنی در سراسر کشور، آموزش فنی در چین از استاندارد بسیار بالایی برخوردار است. در زمینه­هایی مانند علوم کامپیوتر، روش­ها و کیفیت آموزشی به همان اندازه (یا حتی بیشتر از) غرب پیشرفته است. وضعیت در دیگر حوزه­های دانش قدری نابسامان­تر است؛ این تا حدی به این دلیل است که موضوعاتی که نیازمند آزادی اندیشه و توانایی بیان آزادانه­ی دیدگاه­های مختلف هستند به­علت نظارت­هایی که در چین در خصوص آنچه می­توان گفت و نوشت وجود دارد و همچنین بی­میلی چینی­ها برای به­خطر انداختن موقعیت خود با مشکل مواجه می­شوند. فارغ التحصیلان دانشکده­های فنی قدیمی­تر و معتبرتر معمولا دارای کیفیت آموزش بهتر و استانداردتری هستند.

دوره­های برتر MBA در چین (مانند دوره­های مدرسه کسب­وکار بین المللی چین و اروپا،[[369]](#footnote-369) گوانگهوا در دانشگاه پکن،[[370]](#footnote-370) تسینگهوا،[[371]](#footnote-371) دانشگاه خلق،[[372]](#footnote-372) چانگ کنگ در پکن،[[373]](#footnote-373) جیائو تونگ در شانگهای،[[374]](#footnote-374) لینگنان در گوانگژو[[375]](#footnote-375)) کیفتی به خوبی اکثر دوره­های خوب MBA در اروپا و ایالات متحده دارند و دو یا سه مورد از این دوره­ها (CEIBS، Tsinghua، Guanghua) به ویژه برای دانشجویانی که به دنبال چشیدن طعم چینی کسب­وکار هستند کیفیتی در سطح جهانی دارند. اما دقیقا مشابه آنچه در غرب هم دیده می­شود، برنامه­های MBA در چین در واقع روشی برای کسب سود و درآمد هنگفت برای دانشگاه­های برگزار کننده محسوب می­شوند و ]به همین علت[ تقریبا هر دانشگاه چینی حداقل یک دوره آموزشی در رشته مدیریت دارد. بسیاری از این­ دوره­ها غیر استاندارد هستند، اما بسیاری از دانشجویان چینی که مبالغ هنگفتی برای حضور در آن­ها می­پردازند اهمیت خاصی به این واقعیت نمی­دهند، چرا که آن­ها صرفا برای بدست آوردن برچسب MBA هزینه می‌کنند، برچسبی که امیدوارند مسیر شغلی­شان در چین را پیش ببرد. بنابراین، در چین (درست مانند غرب) اینکه بدانیم یک کارمند بالقوه دارای مدرک MBA یا هر مدرک فنی دیگری است کافی نخواهد بود. آنچه که باید مورد توجه و بررسی قرار گیرد این است که صلاحیت و مهارت کاری شخص مزبور از کجا و چگونه بدست آمده است.

بسیاری از شرکت‌های خصوصی موفق در چین توسط مردان و زنانی رهبری می‌شوند که اصلا تحصیلات آکادمیک مدیریتی ندارند. آن­ها کسب و کار خود را از طریق سخت­کوشی و زیرکی ذاتی خود و به­کارگیری شبکه­ی ارتباطی محلی و سیستمی­شان توسعه داده­اند- اگرچه این مدیران نیز با پیچیده­­ و رقابتی­تر شدن محیط کسب­وکار در حال فهمیدن این موضوع هستند که به چیزهای بیشتری نیاز دارند. به همین علت، بسیاری از مدیران اجرایی، مدیران عامل و حتی روسای هیئت مدیره و سایر مدیران ارشد چینی به­طور فزاینده­ای در حال ثبت­نام در دوره­های رایج MBA و همینطور دروه­های اجرایی­تر و کوتاه­مدت­تر مدیرت کسب­و­کار هستند. با تمام هشدارهایی که بالاتر در مورد کیفیت این دوره­ها داده شد، این روند موجب شکل­گیری نسلی از رهبران تجاری می­شود که اساسا از نظر دیدگاه چینی هستند، اما می­توانند به زبان تجاریِ غربی صحبت کنند و مفاهیمی که مبنای مدیریت غربی­ها است را نیز درک نمایند. مدیران موفق چینی آن­هایی هستند که می­توانند در هر دو سیستم کار کنند.

در گذشته، شرکت‌های غربی عمدتا نیروهای خود را از میان فارغ التحصیلان بهترین دانشگاه­های چین، به ویژه از دانشکده­های علوم و اقتصاد استخدام می­کردند. محبوبیت فزاینده حقوق به عنوان یک رشته تحصیلی نیز فرصت­های شغلی جدیدی ایجاد کرده است. این دانشگاه­ها افراد را در زمینه تکنیک­های تجزیه و تحلیل و تفکر موشکافانه که سنگ بنای مدیریت خوب در هر وضعیتی است آموزش می­دهند. برای شرکت­هایی که می­خواهند از تلاش­های بیهوده برای به­دست آوردن فارغ التحصیلان بی­کیفیت رشته مدیریت کسب­وکار پرهیز کنند، سایر رشته­های دانشگاهی کماکان می­توانند جایگزین­های جالب توجهی باشند.

چند نکته در مورد جذب و حفظ کارکنان چینی:

1. بسته­ای مناسب در مورد مزایای ترمیمی حقوق داشته باشید. البته که پول مهم است اما تنها موضوع مهم نیست؛ مزایای جانبی نیز مهم اند. همیشه لازم نیست برای به­دست آوردن بهترین افراد دلار یا یوان بالا پرداخت کنید، اما به مدیران کسب­وکارها توصیه می­شود مستمرا پیگیر حقوق­های قابل مقایسه در منطقه خود باشند و مطمئن شوند که خیلی از سایر شرکت­ها عقب نمی­مانند. فارغ از روش­های پرداخت به­صورت اعطای سهام که در شرکت­های حوزه تکنولوژی مرسوم­تر است (که بسیاری از جوانان چینی را نیز فراتر از رویاهایشان ثروتمند کرده­اند)، کارمندان چینی عموما در برابر ایده پرداخت مبتنی بر میزان عملکرد مقاومت می­کنند؛ برخی از شرکت‌های غربی موفق به اجرای این ایده شده­اند، اما انجام این کار نیازمند زمان و مدیریت دقیق است.
2. در مورد استخدام به‌دقت فکر کنید. یک پروفایل از افراد مورد نیاز خود ایجاد کرده و زمان و پول خود را برای استخدام این افراد سرمایه­گذاری کنید، سپس گام­های لازم برای ورود آن­ها به شرکت را بردارید. فرآیند آشناسازی کارمندان (در ابتدای ورود به شرکت) اهمیت ویژه­ای دارد و نباید محدود به این شود که به مدیران جدید محل میزهای آن­ها نشان داده شود یا اینکه چگونه از تلفن­ها استفاده کنند و کجا می­توانند چای دم کنند. یک دوره معرفی چند روزه در خارج از محل کار می­تواند ایده خوبی باشد و کمک زیادی به فرایند آشنایی کارکنان تازه استخدام شده با یکدیگر کند. گوردون اور[[376]](#footnote-376)، مدیر با سابقه شرکت «McKinsey & Company» در چین، توصیه می‌کند که دوره آشناسازی به عنوان یک برنامه آموزشی در نظر گرفته شود، این امر به مدیران جدید کمک می­کند تا فرهنگ و تاریخ شرکت جدید را به­خوبی درک کنند؛ اینجا چین است و تاریخ اهمیت دارد.
3. همانطور که در بالا توضیح داده شد، از آموزش و توسعه حرفه­ای به عنوان یک راهبرد برای حفظ کارکنان استفاده کنید.
4. به­ویژه برای آن دسته از کارمندانی که بیشتر مورد نیاز هستند فرصت­هایی برای ارتقاء شغلی و مسئولیت­های جدید تعریف کنید.

همه این­ موارد توصیه­های خوبی به نظر می­رسند، اما همانطور که بسیاری از مدیران غربی در مصاحبه­های خود در حین نوشتن این کتاب اذعان داشتند، این­ نکات چیزی بیش از موضوعات رایج مدیریت منابع انسانی در غرب نیست. به نظر می­رسد یکی از درس­هایی که می­توان گرفت این است که شرکت­هایی که سیاست­های منابع انسانی توسعه یافته­تری دارند، نسبت به شرکت­هایی که راهبردهای مناسب منابع انسانی ندارند، در سازگار شدن با چین مشکلات کم­تری خواهند داشت. برنامه­ریزی و سرمایه­گذاری در زمینه استخدام و حفظ کارکنان در غرب نیز در حال اهمیت یافتن مضاعف است.

همه موارد بیان شده به یک چیز ختم می­شود و آن نیاز به ایجاد یک رابطه خوب میان شرکت و کارکنان است، از مدیریت ارشد گرفته تا کارکنان داخل فروشگاه. دقیقا مشابه مشتریان، روابطی قوی با کارکنان ایجاد کنید. ایجاد روابط مشکل را از بین نمی­برد اما، اگر به خوبی­ تدبیر و بکار گرفته شوند، می­توانند نرخ گردش نیروی کار را در سطح پایینی نگه دارند.

## گفتار پنجم) اخراج کارکنان

هیچ‌کس، جز یک فرد سادیسمی یا روان‌پریش، از اخراج کارکنان لذت نمی‌برد. با این ‌حال، گاهی اوقات این کار ضروری است، چه به این دلیل که فرد به‌شدت از خط قرمزها عبور کرده یا اینکه یک نیروی منفی در شرکت به شمار می‌آید. هنگامی که تصمیم به اخراج کسی گرفتید، اولین نکته‌ای که باید در چین به خاطر بسپارید این است که فراتر از جنبه‌های مادی، از دست دادن شغل به معنای از دست دادن وجهه و آبرو است. چگونه این موضوع را مدیریت کنیم؟ اگر اخراج با تخلفی جدی همراه باشد، باید با وکلا مشورت کرد و در این صورت، روند کار ساده‌تر می‌شود. در هر صورت، با کارمند اخراج‌شده باید با احترام رفتار شود. (البته، بدیهی است که هر فرآیند اخراج باید با دقت، با دخالت بخش منابع انسانی و در صورت لزوم با مشورت وکلای حقوقی دنبال شود). مصاحبه (نه نامه) تک‌به‌تکی که برای پایان دادن به استخدام انجام می­گیرد باید به‌طور کامل پیشینه و دلایل اخراج را توضیح دهد. به­طور پیش فرض، اخراج پس از یک دوره‌ زمانی تذکر صورت می‌گیرد، بنابراین کارمند احتمالا از نتیجه‌ نهایی (اخراج شدن) متعجب نخواهد شد. صبر و حوصله و ملایمت در سخن، و نه بی­نزاکتی و صرفا مختصرگویی، بهترین شیوه­های پیشروی هستند. شروط خروج سخاوتمندانه، از جمله چند ماه مرخصی با حقوق، تا حد زیادی به کم‌رنگ کردن تاثیر منفی اخراج کمک می‌کند. کارکنان چینی که اخراج می‌شوند ممکن است در استفاده از ابزارهای قانونی برای طولانی‌تر کردن مدت اشتغال‌شان سرسخت باشند؛ بنابراین، اطمینان از محکم بودن دلایل و جنبه‌های قانونی اخراج ضروری است. این کارکنان همچنین ممکن است سعی کنند بعد از خروج از شرکت با بدگویی در مورد شرکت انتقام خود را بگیرند. به همین دلیل است که یک فرآیند اخراج دقیق اهمیت دارد.

## گفتار ششم) آشنایی با شرکت­های چینی

### *ساختار سازمانی*

غالب سازمان­های چینی در مقایسه با همتایان غربی خود بسیار سلسله مراتبی­تر هستند، به این معنا که مسیرهای گزارش­دهی و اقتدار رسمی­تر هستند (اگر نگوییم اقتدارگراتر). از طرف دیگر، فاصله بین مدیران و کارگران معمولا کمتر است، به گونه­ای که تعداد محدودی رهبر قوی در راس، چند مدیر در میانه و اکثر کارکنان در پایین یا نزدیک به پایین ساختار قرار دارند. اکثر شرکت‌های کوچک و متوسط چینی توسط یک مالک/مدیر/مدیرعامل مسلط اداره می‌شوند. همین مورد در خصوص اکثر شرکت­های بزرگ نیز صادق است، اگرچه در برخی موارد یک گروه غالب وجود خواهد داشت، شاید حداکثر 3 تا 4 مدیر که به طور مشخص به اصطلاح «ارشد همردیفان»[[377]](#footnote-377) هستند. در غالب موارد، این مدیران برتر بنیانگذاران کسب­و­کار نیز هستند و یا اینکه در اوایل راه­اندازی آن تجارت به آن پیوسته­اند. بسیار محتمل است که آن­ها میان خود سهام کنترلی شرکت را در اختیار داشته باشند.

اولین تلاش‌ها برای تقسیم‌بندی کسب‌وکارهای چینی به انواع مختلف بر دو مدل متمرکز بود: شرکت دولتی و «کسب‌وکارهای خانوادگی چینی». از آنجایی که هدف از این بررسی‌ها یافتن مدل‌هایی از کسب‌وکار بود که واقعا کارآمد بودند، کسی به شرکت‌های دولتی توجه زیادی نمی­کرد و تمرکز بر کسب‌وکارهای خانوادگی یا خصوصی بود. این مطالعات اولیه بر جوامع چینی خارج از کشور نیز تمرکز داشتند، کسب­وکارها در این جوامع اکثرا مرتبط به امور خانوادگی هستند. کسب­وکارهای هنگ کنگ در غالب موارد فضایی بسیار خانوادگی دارند؛ ویکتور، پسر لی کا شینگ[[378]](#footnote-378) در چئونگ کنگ[[379]](#footnote-379) و هاچیسون وامپوآ[[380]](#footnote-380) برجسته است، در حالیکه پیتر وو[[381]](#footnote-381) مدیریت ويلوک[[382]](#footnote-382) را از پدر همسرش، آقای پائو[[383]](#footnote-383) «به ارث برد». ]معمولا همواره اینگونه بوده است که[ یک عضو مهم و مسلط خانواده، معمولا پدر، ریاست تجارت خانوادگی را برعهده داشت؛ سایر اعضای خانواده مشاغل کلیدی را اشغال می­کردند و کارمندان پایین‌تر در هرم سازمان به پدر و سایر اعضای خانواده برای راهبری کسب­وکار نگاه می­کردند.

با روی کار آمدن حزب کمونیست چین در سرزمین اصلی، ساختار خانواده چینی که دو هزار سال پیش مورد حمایت ارزش­های کنفوسیوسی بود، به خطر افتاد. حزب سعی کرد با معرفی خود به عنوان «پدر» یا «سرپرست خانواده» برای همه چینی­ها، جامعه را بر اساس خطوط کنفوسیوسی بازسازی کند (یا از اعتقادات باستانی برای تقویت موقعیت خود استفاده کند). این بهره­گیری از الگوی خانواده کنفوسیوسی در چین توسط حزب را می­توان به طور واضح در شرکت­های چینی که در مالکیت و کنترل دولت هستند، مانند بانک­های بزرگ، به عنوان مثال، بانک چین و بانک صنعتی و بازرگانی چین، و شرکت­های خدمات رفاهی، به عنوان مثال، چاینا تلکام[[384]](#footnote-384) مشاهده کرد. اما واحد اصیل *خانواده* ریشه بسیار عمیقی در جامعه چین دارد. از انقلاب کمونیستی و پاکسازی­های فرهنگی مائو جان سالم به در برده است و امروز همچنان پایه و اساس بسیاری از شرکت­های خصوصی چینی را تشکیل می­دهد که برخی از آن­ها بسیار بزرگ شده­اند. ]همانطور که پیش از این نیز اشاره شد[، کنفوسیوس خانواده را هسته اصلی جامعه چین می­دانست و به همین سبب کسب­وکارهای چینی، به ویژه مشاغل کوچک و متوسط خانوادگی، در خود بسیاری از عناصر کنفوسیانیستی را دارند. این تا حدی است که به جای بیان «کسب­و­کار خانوادگی چینی»، می­توان به­طور برابر از عبارت «کسب و کار کنفوسیوسی چینی» استفاده کرد.

صرفنظر از اینکه چه برچسبی می­خواهید به آن بچسبانید، آرمان و تعریف کنفوسیانیستی *خانواده* به راحتی و طبیعی در کسب­وکارهای چینی جریان پیدا می­کند. یکی از پیامدهای این موضوع این است که تصمیم­گیری و قدرت به شدت متمرکز شده است و «فاصله قدرت» (مانعی که افراد پایین‌تر در سلسله مراتب بین خود و کسانی که تجارت را اداره می‌کنند احساس می‌کنند) به طور قابل توجهی افزایش یافته است.

یکی از پیامدهای منفی این امر آن است که کسب­و­کارهای چینی ممکن است عمر کوتاهی داشته باشند. به نظر می­رسد چینی­ها در برنامه­ریزی برای تعیین جانشین به اندازه خارجی­ها بد هستند، یا حتی بدتر از آن­ها. در هنگ کنگ، تقریبا به همان اندازه که مشاغل جدید ظاهر می­شوند، مشاغل قدیمی از بین می­روند. اکثر تعطیلی­ کسب­وکارها نه به دلیل ورشکستگی، بلکه به این علت ساده است که مالک می­میرد یا مایل به بازنشستگی بوده و جانشینی ندارد. بازنشستگی یک فرد قدرتمند اغلب باعث کاهش شدید سودآوری می­شود. البته همه این مشاغل به سادگی تعطیل نمی­شوند؛ بسیاری از آن­ها فروخته شده یا با همسایگان خود ادغام می­شوند، اما بهرحال از نظر عملی دیگر وجود ندارند.

سه نتیجه­­ای که از موارد بیان شده می­گیریم این است که اولا، شرکت چینی را باید شبیه یک خانواده در نظر گرفت؛ اگرچه شاید به­طور دقیق یک خانواده نباشد، اما در نهایت ساختاری شبیه به خانواده با همان پیوندهای مبتنی بر «اعتماد»، «مسئولیت»­ و «اطاعت» دارد. این موضوع برای جامعه چین که در آن مرز مشخصی بین کسب­وکار و زندگی شخصی وجود ندارد کاملا منطقی به نظر می­رسد. نتیجه دوم اینکه، ساختار رسمی کسب­وکارها همراستای سایر نقاط جهان در حال توسعه است، اما به دلایل تاریخی، چینی­ها در موضوع تفویض اختیار از سایر نقاط جهان عقب­تر هستند. سوم اینکه، احترام به قدرت و جایگاه اقتداری مدیران بسیار بیشتر است. مدیران چینی نیاز بیشتری به تایید دارند، هم تایید شدن در معنای کسب مجوز یا دستورالعمل و هم به معنای تقویت احساس مثبت.

تا اوایل هزاره جدید، کسب­وکارهای چینی، به­ویژه شرکت­های دولتی چین، تمایلی به استخدام متخصصان نداشتند. سلسله مراتبی که وجود داشت بیشتر بر نحوه توزیع قدرت، مسئولیت و حقوق متمرکز بود؛ ساختار سازمانی کمتر بر اساس ماهیت وظایف تعریف می­شد. دلیل اصلی این بود که شرکت­های دولتی بر سودآوری تمرکز نداشتند و تمرکزشان بیشتر بر سیاست بود و هر کدام به عنوان بازویی برای اعمال قدرت و کنترل حزب عمل می­کردند. به عنوان مثال، در یک کارخانه فولاد چینی در سال 1990، به احتمال زیاد کارکنان به طور ذهنی (اگرچه لزوما آموزش ندیده بودند) قادر به انجام کارهای مختلفی از جمله شعله­ور کردن کوره بلند، کف­گیری سرباره و جارو زدن کف محوطه بودند. به طور سنتی، به یک واحد کاری ماموریت داده می­شد که میزان مشخصی کالا یا خدمات تولید کنند؛ تصمیم­گیری در خصوص اینکه چه کسی کدام کار را انجام دهد به عهده اعضای خود واحد بود.

این موضوع در حال حاضر تغییر کرده است، زیرا به دلیل اجرای پروژه عظیم بازتعریف ساختارهای بخش دولتی چین که از اواخر دهه 1990 تحت رهبری نخست وزیر وقت، جو رونگجی، آغاز شد، حتی شرکت­های دولتی بزرگ چین نیز مجبور شده­اند معیارهای سودآوری و بازدهی سرمایه را در راس اهداف مدیریتی خود قرار دهند.

### *تصمیم­گیری و رهبری*

به طور کلی: یک مدیر چینی خوب (موفق) به صورت کاملا عملیاتی کار می­کند و با تمام جنبه­های کسب­وکار آشنا است. او به مراتب کمتر از همتای غربی خود کارها را به دیگران تفویض می­کند، زمان کمتری را صرف جلسات و مشاوره­های رسمی می­کند و بیشتر زمان خود را مصروف تصمیم­گیری و اجرای سیاست­ها می­کند. برخی از نظرسنجی­ها نشان داده­اند که مدیران چینی معتقدند سفر و جلسات از کم اهمیت­ترین جنبه­های شغل آن­ها هستند. آن­ها ترجیح می­دهند زمان بیشتری را صرف کار با میز، ارزیابی و تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم­گیری کنند. جالب اینجاست که در یک نظرسنجی، تنها 31 درصد از شرکت­کنندگان معتقد بودند که جلسات برنامه­ریزی شده یک فعالیت مهم است و تنها 4 درصد جلسات بدون برنامه را مهم می­دانستند. جلسات فقط زمانی ضروری هستند که اتفاقی جدی رخ داده یا در شرف وقوع باشد، و از آنجایی که جلسات کمتر برگزار می­شوند، می­توانند رسمی­تر و تشریفاتی­تر نیز باشند.

تصمیم­گیری در سازمان­های چینی تمایل به خودکامه بودن دارد و در سطحی بالا انجام می­شود. در یک شرکت خصوصی، تصمیمات معمولا توسط یک فرد، صاحب/مدیر/مدیرعامل و به صورت خصوصی گرفته می­شود. سپس نتایج تصمیم، معمولا بدون توضیح، اعلام می­شود. فرض بر این است که تصمیم قبل از اتخاذ به اندازه کافی مورد بررسی قرار گرفته است و برای افرادی که تحت تأثیر این تصمیم هستند قابل درک خواهد بود.

مدیران غربی که به فرهنگی عادت دارند که در آن اغلب از کارکنان انتظار می­رود در بحث­های استراتژیک نظر بدهند (حتی اگر بعدا آن نظرات نادیده گرفته شده یا رد شوند)، هنگام تلاش برای مشورت با کارمندان چینی ممکن است دچار مشکل شوند. پرسش از کارکنان چینی در مورد اینکه مثلا شرکت در مرحله بعد چه کاری باید انجام دهد، به احتمال زیاد منتج به اظهار نگرانی­های زیادی می­شود. اکثر کارگران چینی تصمیم­گیری در سطح بالا را بخشی از وظایف خود نمی­دانند؛ ]از نظر آن­ها[ وجود رهبر دقیقا برای همین موارد است. کارگران نمی­خواهند اگر کارها به بدی پیش رفت، بعدا مقصر شناخته شوند- تصمیم­گیری وظیفه آن­ها نیست.

همین موضوع در مورد دریافت نظرات مشورتی از خارج از شرکت نیز صدق می­کند. مدیران به­جای ملاقات با مشاوران، تامین­کنندگان و امثالهم برای بحث در مورد مسائل، بیشتر مکالمات حضوری کوتاه و سریع و یا تماس­های تلفنی را ترجیح می­دهند. یکی از مشاورانی که می­شناسیم مراجعه­کننده­ای داشت که زمان مورد علاقه­اش برای گفتگوی تلفنی حدود ساعت 1 بامداد بعد از اتمام «روز» کاری بود. این مکالمات معمولا بسیار کوتاه بوده، روی یک یا دو نقطه متمرکز هستند و سریع و ناگهانی تمام می­شوند.

به چالش کشیدن یک تصمیم پس از آنکه اتخاذ شده است، در غالب موارد توهینی جدی تلقی می­شود، چرا که ممکن است موجب خدشه دار شدن وجهه­ی آن مقام ارشد بشود. در این مرحله، انتظار از کارگران آن است که نظرات خود را برای خود نگه دارند. یک عبارت رایج وجود دارد: «*ابتدا به سلسله مراتب احترام بگذار، بعد به دیدگاه خود از واقعیت بپرداز*».

### *مدیریت از طریق روابط*

یک اظهارنظر کلی، و البته شایان توجه: شرکت­های غربی از سیستم­ها برای کنترل روابط استفاده می­کنند، در حالی که سازمان­های چینی از روابط برای کنترل سیستم­ها استفاده می­کنند. شرکت­های غربی از یک چارچوب قانونی متشکل­ از رویه­ها و کنترل­های مختلف برای نظارت بر روابط استفاده می­کنند. نباید در این مورد اغراق کرد: هر دو فرهنگ هر دو ترتیب را بکار می­گیرند، اما نقطه تعادل در هرکدام متفاوت است. این چارچوب کنترل حقوقی و مالی که مدیران در آن احساس غیرقابل اعتماد بودن می­کنند و جایگاه خود را در رابطه با رئیس نمی­دانند برای مدیران چینی گیج کننده است. این ترتیبات همچنین به آن­ها یک چیز بسیار خطرناک می­گوید: اگر این روش بازی غربی است، بگذارید نحوه عملکرد آن را یاد بگیریم و سیستم را شکست دهیم. بدیهی است که این سردرگمی تا حدودی نیز ناشی از تازگی این ترتیبات برای مدیران چینی است. هر زمان که این سیستم­ها رایج و پذیرفته شوند، ]منطقا[ مشکلات باید کاهش یابد.

مدیران چینی بر این باورند که یکی از وظایف کلیدی آن­ها حفظ هماهنگی در سازمان، هم میان افراد و هم بین واحدهای کاری، است. این امر به­ویژه در جایی که ارزش­های کنفوسیانیستی قوی هستند، صادق است. هنگامی که کارکنان باعث ایجاد اختلاف یا به چالش کشیده شدن تصمیمات رهبران کسب­وکار می­شوند، اقدامات آن­ها احساس بدی ایجاد می­کند و باعث از دست رفتن وجهه و آبرو می­شود.

رهبری در هر جای دنیا بر اساس احترام عمل می­کند. شاید نیروهای زیر دست شخص رهبر را دوست نداشته باشند یا حتی او را تحسین نکنند، اما اگر او سابقه درخشانی داشته باشد و به اصول اساسی تعیین شده توسط سونزی عمل کند، همه آن نیروها از او پیروی خواهند کرد. از سوی دیگر، مطمئنا از رهبران انتظار می­رود که با کارکنان خود ارتباط ایجاد کنند. این موضوع با عنوان «وو لون» (Wu Lun)، یعنی رابطه میان دو شخص/چیز نابرابر، شناخته می­شود. هر کارمند باید احساس ارتباط شخصی با کارفرما یا مدیر داشته باشد و تا حدودی به آن رهبر احساس وابستگی کند. این رابطه به کارمند این حق را می­دهد که از رهبر به عنوان جانشین پدر که موظف به حمایت و کمک به اوست، انتظاراتی داشته باشد. داستان­های زیادی در مورد صاحبان مشاغل چینی و مدیران ارشد وجود دارد که در حین پیاده­روی در پارک یا بازی گلف کارمندانشان برای حل مشکلات خود به آن­ها مراجعه می­کنند. یکی از مدیران اهل شانگهای می­گفت یکبار یکی از کارمندانش ساعت 11 شب در خانه­اش به دیدار او آمده بود تا در مورد چگونگی ترمیم رابطه خراب شده­ خود با همسرش از او کمک بگیرد.

در عین حال، مدیریت فقط رهبری نیست. می­توان در خصوص اینکه کدام یک مهم­تر است بحث کرد، اما متقاعد کردن افراد به پیروی از مدیران فقط بخشی از ماجرا است. باید یک برنامه عملیاتی تدوین شود، تصمیمات عملی گرفته شود و منابع باید در جای خود قرار گیرند - و در جریان کار نیز منحرف نشوند. یکی از نکات جالب این است که اصولی که در دانشکده­های مدیریت در طول دوره­های مدیریت کسب­وکار در چین (از کتاب­های غربی) تدریس می­شود با شیوه­های رایج در محیط کار آن­ها در تضاد قرار می­گیرد. به مدیران جوان چینی کنترل­های ماشینی آموزش داده می­شود، اما در عمل برای مدیریت ریسک در یک فضای چینی روابط-محور عمل می­کنند. اکثریت قریب به اتفاق موسسات آموزش MBA در چین پاره وقت هستند؛ دانشجویان هم‌زمان مشاغل مدیریتی میانی نیز بر عهده دارند. متخصصان چینی که آموزش­های غربی کسب­وکار دیده­اند باید بدانند که در هر دو دنیا چگونه کار کنند. موفقیت برای آن­ها از مسیر خوب انجام دادن این کار می­گذرد. نکته جالب این است که برخی از مدیران غربی که در چین یا با شرکای چینی کار می­کنند، در حال یادگیری نحوه انجام همین کار هستند- یادگیری روش­های کاری هر دو دنیای غرب و شرق.

رویکرد رابطه محور برای مدیریت ریسک به­طور واضح در کسب­و­کارهای خانوادگی کوچک بهتر از شرکت­های چندملیتی عمل می­کند، هرچند باید گفت که به­نظر می­رسد مافیا، با ویژگی­های مشابه (اگرچه جنایی و ترسناک) و بر اساس همین رویکرد رابطه-محوری بدون مشکل در سراسر قاره­ها گسترش یافته است. اما همانطور که در مورد گوانشی چنین است، این رویکرد نیازمند روابط بسیار نزدیک مشابه روابط خانوادگی است. حفظ این روابط نیازمند ارتباط دائمی است- این خود یکی از دلایل اهمیت تلفن همراه است.

شرکت­های غربی نیازی ندارند سیستم­های کنترلی­ای را که در موقعیت­ها و مکان­های دیگر به خوبی به کارشان آمده است را رها کنند. از سوی دیگر، آن­ها باید این را نیز درک کنند که چرا در چین همکاران چینی آن­ها این سیستم­ها را عجیب و دست­و­پاگیر می­دانند. شرکت­های غربی باید تلاش کنند روش­هایی برای مدیریت ایجاد کنند که بتوانند اصول چینی «حفظ وجهه»، شبکه­سازی و اجماع سازی را به موازات سیستم­های کنترلی غربی با هم ترکیب نمایند.

## نتیجه­گیری

شرکت­های غربی در چین باید نسبت به خود و برندسازی بازاری به­عنوان کارفرمایانی فکر کنند که به کارکنانشان اهمیت می­دهند، نحوه رفتار با مردم چین را درک می­کنند و برای سرمایه­گذاری روی کارمندان خود آماده هستند. مفهوم برند کارفرمایی در غرب در حال رواج گرفتن است و در اینجا نیز به همان اندازه منطقی است. کار برای یک شرکت خاص می­تواند ایجاد وجهه و جایگاه کند (و بالعکس).

به عنوان بخشی از این فرآیند، شرکت­ها می­توانند انتظارات کارکنان را به طور فعال مدیریت کنند. ناامیدی از هرگونه افزایش حقوق، انتظارات غیرواقعی و نارضایتی کلی از شغل، همگی دلایلی برای ترک شغل محسوب می­شوند. مشوق­های غیرمالی نیز نقش مهمی در حفظ کارکنان دارند. اگرچه وضعیت کنونی فاصله زیادی با وضعیت امنیت کامل دارد، اما بسیاری از کارمندان ارزش زیادی برای این موارد قائل هستند. مزایای شغلی می­تواند زمینه انگیزشی قدرتمندی برای حفظ کارکنان باشد.

آنچه اکنون در چین در حال شکل­گیری است ترکیبی ظریف از بهترین­های هر دو جهان- آسیایی/چینی و غربی- است. اکثر چینی­ها بر این باورند که سیستم­های مدیریتی غربی در زمینه کارایی، استفاده از فناوری و توسعه خلاقیت حرف­های زیادی برای گفتن دارند. بنابراین، اشتباه است که فرهنگ چینی کسب­وکار را «ضد» هر یک از این موارد ببینیم. در عین حال، شرکت­های غربی که در چین فعالیت می­کنند برای موفقیت باید قوانین آهنین جامعه چین را درک و اعمال کنند، توجه و احترام به «وجهه» اشخاص مهم­ترین آن­هاست.

# فصل دهم) جمع­بندی

عنوان فصل­های ۱ تا ۳ این کتاب در نسخه­های قبلی «چین و جهان» بود. زمان نگارش آن فصل­ها، یعنی یک یا دو دهه پیش، این مفهوم کاملا مناسب به نظر می­رسید و تقریبا همه شرکت­های خارجی چنین تصوری از چین داشتند: *ما روی این سیاره هستیم و چین روی سیاره­ای دیگر است.*

اما امروز، شرکت­های چند ملیتی خارجی بزرگی وجود دارند که چین بزرگترین بازار آن‌ها در بین تمام کشورهایی است که در آن‌ها فعالیت می‌کنند. اشاره ما در اینجا به شرکت­هایی مانند جنرال موتورز، اپل، فولکس واگن، شانل و دیاجئو است. برای شرکت­هایی که دفتر مرکزی آن­ها در آمریکای شمالی یا اروپا (یا هر جای دیگری) قرار دارد دیگر مناسب یا عاقلانه نیست که به چین به­عنوان کشوری در سیاره­ای دیگر و یا به­عنوان کشوری که در پس دیوار بزرگ چین به­صورت پنهانی زندگی می­کند فکر کنند. این تغییر بزرگی است، چرا که غربی­ها هزار سال است که چینی­ها را افرادی با عقاید، افکار و احساسات مغایر با خوشان می­دانند که درک کردنشان برای غربی­ها ظاهرا غیرممکن است. خود چینی­ها نیز با حس عمیق ملی­گرایی چینی و عزم راسخ خود برای حفظ استقلالشان، اغلب عامدانه بر این احساس بیگانگی با غربی­ها تاکید کرده­اند.

و قطعا این سخن که میان غربی­ها و چینی­ها تفاوت­هایی وجود دارد درست است و این تفاوت­ها نیز عمیق­اند. بسیاری از غربی­ها با اعتقاد به نوعی از الوهیت (خداباوری) بزرگ شده­اند. اگر این غربی­ها فرانسوی، ایتالیایی، اتریشی، اسپانیایی یا آلمانی باشند، به احتمال زیاد بخش قابل توجهی از دوران کودکی خود را نیز در کلیسا گذرانده­اند. بسیاری از مردم در همه کشورهای غربی، چه مذهبی و چه غیر مذهبی، نوعی اعتقاد آگاهانه یا ناخودآگاه به یک موجود خیرخواه دارند که در لحظات شدیدا اضطراب­آور (مانند لحظات پیش از شروع یک نبرد) به درگاه او دعا می­کنند.

اما همانگونه که در فصل قبلی به آن اشاره کردیم، مردم چین از جایی کاملا متفاوت می­آیند. مفاهیم و ایده­های هماهنگی، تعادل، سخت­کوشی، روحیه خانوادگی و وظیفه­شناسی چیزهایی است که اکثر چینی­ها با آن بزرگ شده­اند- برای آن­ها چیزی به­عنوان خدایی که در آسمان زندگی می­کند وجود ندارد. به­احتمال زیاد فرد چینی­ای که با او در حال مذاکره هستید بر این باور است که در ابرها، نه خدا، بلکه اژدهایان زندگی می­کنند. یکی دیگر از تفاوت­های عمیق مردم این کشور با بیشتر کشورهای غربی این است که اکثر چینی­ها در محیطی به شدت رقابتی بزرگ می­شوند، جایی که شکست نه تنها به معنای گرسنگی احتمالی است، بلکه به معنای از دست دادن وجهه و آبرو نیز هست. اکثر چینی­ها این فرصت ویژه را ندارند که بتوانند شکست بخورند. این موضوع می­تواند برای چینی­ها منجر به رویکردی سرسختانه در تجارت شود، رویکردی که قابل مقایسه با بی­رحمی تاجرین برده و صاحبان مزارع آمریکایی و اروپایی در قرن هفدهم و هجدهدهم میلادی است. توسعه اقتصادی مستمر چین ممکن است این واقعیت داروینیستی را تغییر دهد، اما وسعت زیاد و اختلافات منطقه­ای این کشور به این معنی است که مدت­ زمان زیادی طول خواهد کشید تا اکثر مردم چین بتوانند آن دیدگاه ظریف­تر و جزئی­نگر غربی­ نسبت به «موفقیت» و «شکست» را بپذیرند.

بزرگ­ترین چالش برای شرکت­های خارجی­ای که امیدوارند در چین موفق باشند، درک جامعه چین و گنجاندن این درک در طرح کسب­وکار خود و اجرای آن­ است. این فرایند ادراکی مستلزم تلاش برای درک فرهنگ و تمدن چین است زیرا فرهنگ چین طرز فکر و رفتار مردم چین را شکل می­دهد. رسیدن به این ادارک فرهنگی-تمدنی به ویژه در فرهنگی به قدمت و غنای چین بسیار اهمیت دارد، فرهنگی که در آن هر رویداد جدیدی که اتفاق می­افتد، بلافاصله توسط مردم چین با رویدادهای تاریخ چین مقایسه می­شود، رویدادهایی که برخی از آن­ها ممکن است هزار سال قبل یا حتی پیش از آن رخ داده باشند. هر زمان بارقه­ای از فهم فرهنگ چینی برایتان پدیدار شد، محیط چین را در فرهنگ سازمانی شرکت خود ادغام کنید.

بدیهی است که این یک الزام دشوار و چالش­برانگیز­ است و برخی از شرکت­ها به دلیل کمبود تعهد یا انعطاف پذیری یا عدم وجود رهبری تصمیم­گیرنده در جریان انجام چنین تلاشی از مسیر خارج می­شوند. بیست یا سی سال پیش، برای شرکت­های خارجی که نگاهی به بازار چین داشتند، مرسوم بود که با توجه به ابهامات و عدم قطعیت­هایی که درظاهر درباره­ چین وجود داشت از تصمیم خود عقب نشینی کرده و از این کشور روی برگردانند. بازار چین در سال ۱۹۹۵ یا ۲۰۰۰ به اندازه کافی بزرگ نبود که مدیران عاملی را به خود جلب کند که چشمانشان بیشتر به سودآوری فعلی شرکتشان دوخته شده بود تا ظرایف فرهنگی چین.

اما امروز اوضاع فرق کرده است، زیرا برای بسیاری از شرکت­های چند ملیتی، چین بزرگ­ترین بازار و یا اصلی­ترین فرصت آن­ها محسوب می­شود. در آلمان، فولکس واگن و بایر؛ در سوئد، ایکیا، اریکسون و H&M؛ در ایتالیا، فِرَگامو، والنتینو و پرادا؛ در فرانسه، اشنایدر الکتریک و هرمس؛ در ایالات متحده، کوکاکولا و استارباکس: این­ها تنها تعداد کمی از هزاران شرکت چندملیتی خارجی هستند که چین را به عنوان فرصت بزرگ رشد خود در دو یا سه دهه آینده می­بینند و بنابراین آماده­اند تلاش قابل توجهی انجام دهند و هزینه­های لازم را برای گنجاندن روش­ها و نگرش­های چینی در تجارت خود متحمل شوند.

برای موفقیت در تجارت با چین، چه ویژگی های کلیدی مورد نیاز است؟ مهم­ترین چیز فروتنی است. هیچ کس به طور علنی اعتراف نخواهد کرد که به گمان او مردم و فرهنگ چین جایگاهی پایین­تر از کشور خودش دارند، اما در واقعیت این احساس هنوز هم تا حدودی رایج است- همانطور که در انتقادهای شدید ضد چین در آمریکا می­توانیم این موضوع را مشاهده کنیم. (البته، ممکن است چینی­های زیادی هم باشند که فکر کنند آمریکایی­ها و اروپایی­ها از آن­ها پایین­تر هستند. اما به یاد داشته باشید، این شما هستید که می­خواهید وارد بازار چین شوید، نه برعکس). همچنین نباید انتظار داشته باشید که مردم چین فقط به خاطر اینکه در بازارهای کشورهای دیگر موفق بوده­اید، محصولات شما را بخرند. به دقت به مردم چین و عادات خرید آنها نگاه کنید. اگر محصولاتی شبیه به محصولات شما قبلا در بازار وجود دارد، این یک شروع خوب است. البته، برخی اوقات هم اینطور نیست. کمپانی هرمس، تولید کننده معروف کیف و سایر لوازم شخصی فرانسوی، کار خود را در چین در سال ۱۹۹۶ با صادرات از کارخانه­های فرانسه (شبکه­ای از کارخانه­های کوچک و متوسط با نیروی کار زیاد) از طریق یک توزیع­کننده در هنگ کنگ آغاز کرد. هرمس پیش از اینکه به طور مستقیم وارد چین شود، پنج یا شش سال را صرف درک بازار چین و نحوه رفتار مصرف­کنندگان چینی کرد و با ساخت دفتر مرکزی به سبک فرانسوی مجلل خود در شانگهای، وجهه تعهدمندانه خود به بازار چین را به­طرز چشمگیری نشان داد. طبیعتا از آن زمان، یعنی ۲۵ سال پیش، بازار چین به طور قابل توجهی رشد و تغییر کرده است. با این حال، هرمس موفق شد و اکنون این شرکت به عنوان یک محصول لوکس در ذهن مصرف­کنندگان ثروتمند چینی شناخته می­شود. فروش چین این شرکت در حال حاضر بخش اعظم تجارت جهانی هرمس را تشکیل می­دهد. برای درک شیوه تاثیرگذاری تاریخ و فرهنگ چین بر رفتار و تصمیمات مردم این کشور، چه در مورد خرید یا مشارکت در یک سرمایه­گذاری مشترک یا هر چیز دیگری، فروتنی یک ویژگی ضروری است.

**شرکت AT&T**

در اواخر دهه ۱۹۸۰، زمانی که اکثر مردم چین تلفن نداشتند، شرکت AT&T به درخواست دولت چین برای معرفی سیستم تلفنخانه­ای ثابت خود به عنوان الگویی برای توسعه شبکه تلفن داخلی چین پاسخ داد. پس از صحبت­های اولیه، دولت چین ازAT&T خواست تا یکی از سیستم­های تلفنخانه­ای خود را در اختیار چینی­ها قرار دهد تا تکنسین­های چینی بتوانند از نظر مناسب بودن سیستم AT&T برای استفاده چینی­ها تحقیق کنند. AT&T با این درخواست موافقت کرد، چینی­ها تحقیقات خود را انجام دادند و بعد­تر قبل از عقد قرارداد از AT&T خواستند تا برای ایجاد تناسب و انطباق بیشتر سیستم تلفنخانه­ای AT&T با سیستم­های تلفنخانه­ای موجود در چین، تعدادی تغییر در سیستم­های AT&T ایجاد شود. AT&T این بار با این درخواست مخالفت کرد و بیان داشت که سیستم را به صورت «همانگونه که هست» به چین می­فروشد و انجام هرگونه تغییر یا تطبیقی که لازم است باید بر عهده خود چینی­ها باشد. لذا، چینی­ها به سراغ شرکت دیگری به نام زیمنس (Siemens) رفتند که تجهیزات تلفن تولید می­کرد و همین فرآیند را با این شرکت طی کردند. این بار البته شرکت زیمنس موافقت کرد که سیستم­های تلفنخانه­ای خود را برای مطابقت با خصوصیات شبکه تلفن در چین تغییر دهد. یک جوینت­ونچر میان زیمنس و یک کارخانه چینی برای طراحی و ساخت سیستم­های تلفنخانه تأسیس شد که در نهایت صدها سیستم را برای استفاده چینی­ها تولید کرد. وقتی AT&T از موفقیت زیمنس مطلع شد، به چینی­ها پیشنهاد کرد که تغییرات مورد نظر آن­ها را بر روی سیستم­های AT&T انجام دهند، اما دیگر دیر شده بود، زیرا چینی­ها تصمیم گرفته بودند از فناوری تلفنخانه­ای زیمنس استفاده کنند.

درسی که باید از این داستان گرفت این است که فروتن باشید، این که گمان نکنید فناوری شما همیشه برتر است و اینکه همواره در تعاملات با مشتری­ چینی خود سعی کنید راه­حلی عملی پیدا کنید.

دومین مورد «تعهد» است. اگرچه اقتصاد چین بسیار بزرگ­تر از مجموع اقتصاد ژاپن و آلمان است، اما همچنان یک بازار نوظهور به حساب می­آید. نرخ رشد آن همچنان بالا است و بخش زیادی از کشور هنوز توسعه نیافته است. بازار به سرعت در حال تغییر است و بنابراین ذاتا ناپایدار است. فروش در چین می­تواند ناامید کننده باشد زیرا سلیقه­ها تغییر کرده­اند، رقبای جدید ظهور کرده­اند و روندهای اقتصادی نیز متحول شده­اند. دولت چین این قدرت را دارد که بدون هرگونه هشدار قبلی مسیر خود را تغییر دهد. در کشوری که حزب کمونیست چین همه چیز را کنترل می­کند، تغییر مسیر می­تواند به معنای تغییر اساسی در سودآوری شرکت­هایی باشد که در خط مقدم بازار قرار دارند.

برای مثال، در اکتبر ۲۰۲۰، دولت چین از اظهارات علنی جک ما، بنیانگذار علی بابا، در یک سخنرانی در کنفرانسی در شانگهای آزرده خاطر شد. جک ما بازداشت شد و به او گفته شد که باید رویه خود را تغییر داده و به حزب کمونیست چین و دولت ملی احترام بگذارد. این حادثه منجر به ایجاد یک کمپین جدید در سطح دولت به نام «ارتقاء سطح»[[385]](#footnote-385) شد، به این معنا که بر قدرت فراگیر شرکت­های فناور چینی محدودیت­هایی اعمال شود و نابرابری اقتصادی-اجتماعی عظیمی که با رشد چین به وجود آمده بود کاهش یابد. دولت چین به شرکت­های خصوصی که محصولاتشان از دیدگاه دولت ضد اجتماع بوده و یا احتمالا می­توانست باعث «اخلال» در اجتماع شود را مورد حمله قرار داد.[[386]](#footnote-386) در دسته اخیر، شرکت­های چینی خصوصی­ای قرار داشتند که خدمات مالی آنلاین می­فروختند؛ در دسته اول، شرکت­هایی بودند که خدمات آموزشی ارائه می­دادند، زیرا دولت قصد داشت بار اضافیِ عظیمی را که هزینه­های آموزشیِ خارج از مدرسه برای یک خانواده متوسط چینی ​​ایجاد می­کرد کاهش دهد. دولت چین به روشنی اعلام نمود که منافع سرمایه­گذاران در نسبت با موضوع رفاه مردم چین و همچنین نقش برتر حزب کمونیست چین در درجه دوم قرار دارد.

این رویکرد در نسبت با وضعیت دو دهه گذشته اقتصاد چین تغییر بزرگی بود؛ در آن دوران، شرکت­های فناوری چینی(مانند Tencent، Alibaba، Meituan وPinduoduo) یکی پس از دیگری سهام خود را در بورس نزدک (NASDAQ) عرضه کرده و گروه بزرگ دیگری از جوانان سرمایه­دار چند میلیون دلاری (یا حتی میلیارد دلاری) چینی را به وجود آوردند. بسیاری از سرمایه­گذاران خارجی نسبت به تغییرات ناگهانی جهت­گیری دولت در سال­های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ شکایت داشتند، اما در نهایت نتوانستند دولت چین را تحت فشار قرار دهند. شرکت­هایی که در بازار چین سرمایه­گذاری می­کنند و آن را توسعه می­دهند، باید بتوانند نگاهی فراتر از این تکانه­های سیاسی-اقتصادی داشته­ باشند و به مسیر خود ادامه دهند. اگر فکر می­کنید شرکت شما توانایی ماندگاری در چین را ندارد، بهتر است اصلا شروع نکنید.

مورد سوم «جیب­های پر» است. موفقیت در چین نیاز به سرمایه­گذاری طولانی مدتی دارد که می­تواند یک دهه یا بیشتر طول بکشد. نگاه به چین به عنوان منبعی برای سود کوتاه مدت معمولا در آخر موجب ناامیدی شما خواهد شد. در این خصوص موارد استثنایی نیز وجود دارد، مانند مورد مربوط به بنیانگذار یک فروشگاه زنجیره­ای تلفن همراه موفق در بریتانیا که اولین پول خود را با خرید گوشی های موتورولا از یک کارخانه محلی بریتانیا و قاچاق آن­ها از طریق گمرک چین و فروش مجدد آن­ها در بازار چین با حاشیه سود بالا به دست آورد، زیرا در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، تقاضا برای گوشی­های تلفن همراه بسیار بالا بود و در چین تعداد آن­ها کم بود. داشتن گوشی برای مقامات دولتی محلی که در آن زمان تنها افرادی بودند که می­توانستند آن­ها را بخرند، نمادی برای نشان دادن جایگاه اجتماعی-اقتصادی بود. اما این یک کسب­وکار ثابت در چین نبود و اینگونه فرصت­ها تعدادشان زیاد نیست و معمولا هم منجر به ایجاد مشکلات متعددی می­شوند. یک شرکت چندملیتی که قصد دارد یک تجارت قابل توجه و پایدار در چین ایجاد کند، باید برای سرمایه­گذاری و سرمایه­گذاریِ مجدد آماده باشد.

بنابراین، بدیهی است که محصولات یا خدمات شرکت باید برای مصرف­کنندگان یا شرکت­های چینی جذاب باشد و سازمان در چین باید به خوبی رهبری شود و بتواند افراد حرفه­ای با عیار بالا را جذب و حفظ کند. ما در فصل­های قبل به تفصیل به این عناصر اشاره کرده­ایم.

## روابط

از تکرار چندباره این حقیقت ساده اما ضروری نمی­ترسیم: روابط شخصی کلید موفقیت کسب­وکار در چین است. *دوستی می­تواند سرچشمه تجارت باشد، در حالی که در غرب ممکن است تجارت سرچشمه ایجاد دوستی­ باشد.* برای چینی ها- و همینطور برای مردم سایر کشورهای حاشیه اقیانوس آرام- ایجاد رابطه بخشی طبیعی از محیط پیرامون و انجام کسب­وکار است. غربی­ها- که در ناخودآگاهشان فاقد این آگاهی هستند که در چین، یک رابطه شخصی کلیدی می­تواند بر همه چیز ارجحیت پیدا کند- باید به­طور آگاهانه ایجاد چنین شبکه­هایی از دوستی را با دقت زیاد برنامه­ریزی و دنبال کنند.

در فصل ۴ در مورد فساد صحبت کردیم. برخی آن را نتیجه اجتناب ناپذیر «گوانشی(Guanxi)» می­دانند. این نتیجه­گیری درست نیست و موضوعی که از خود پیش از این به حدکافی پیچیده است را پیچیده­تر می کند. *گوانشیِ* واقعی - یک رابطه شخصی که بر اساس احترام و علاقه متقابل بنا شده و برای هر دو طرف حسن نیت به همراه می­آورد- قابل خریدن نیست. ممکن است گاهی گوانشی قلابی برای بقا ضروری باشد، اما این خود می­تواند چشم اندازهای موفقیت­آمیز آینده را نیز از بین ببرد.

## قانون

در میان افسانه­های تجارت در چین، یکی از موارد این است که در این کشور قانونی وجود نداشته یا اینکه تجار چینی احترامی برای قانون قائل نیستند. مورد اول دیگر در مورد چین صادق نیست و نگرش­ها نسبت به مورد دوم نیز تغییر کرده است. چین دارای مجموعه­ای تثبیت شده و رو به رشد از قوانین تجاری است و سیستم دادگستری و حرفه­ی حقوقی آن در حال توسعه است. البته که در مقایسه با سیستم حقوقی غربی ما که از دیرباز شکل گرفته است، سیستم حقوقی چین هنوز روزهای اولیه خود را سپری می­کند، با این حال مطمئنا هیچ شرکت غربی نمی­تواند این پیشرفت را نادیده بگیرد؛ پروفسور چائو شی در فصل پنجم کتاب به­طور مفصل به این موارد پرداخته است.

یک وکیل چینی خوب می­تواند برای یک کسب­و­کار بسیار با ارزش باشد، نه تنها برای تفسیر قانون، بلکه برای مسیریابی در شبکه پیچیده و در حال گسترش قوانین و مقررات چین- که پر از تضاد و تناقض است؛ در هر کشور یا فرهنگ دیگری نیز کلید کار در وهله اول یافتن چنین وکیل خوبی است. با این حال، امروزه همه شرکت­های حقوقی پیشرو غربی در چین نمایندگی داشته و اغلب دفاتری بسیار بزرگ در پکن و شانگهای دارند. همانطور که در فصل پنجم بیان شد، بین سیستم­های حقوقی غربی و سیستم حقوقی چین تفاوت­هایی وجود دارد و همواره نیز وجود خواهد داشت. درک این تفاوت­ها و نحوه عملکرد این سیستم چینی بسیار مهم است.

علیرغم پیشرفت قابل توجهی که دولت جمهوری خلق چین داشته است، مالکیت فکری همچنان موضوعی داغ باقی مانده است. قوانین و استانداردهای بین المللی زیادی مورد پذیرش قرار گرفته است، اما اجرای آن­ها همچنان دشوار و پرهزینه است و سرقت ادبی ممکن است همچنان موضوعی نگران کننده باشد. توصیه کلی ما این است که در مواجهه با سرقت ادبی از یک استراتژی چندگانه استفاده کنید. در برخی موارد، ممکن است برای متقاعد کردن مقامات دولتی در مورد جدی بودن موضوع طرح دعوا ضروری باشد.

در چین، دولت، قانون و روابط در هم تنیده شده­اند و جداسازی آن­ها دشوار است. هیچ ارتباطی، هر چقدر هم خوب باشد، کافی نیست. هنگام ایجاد چندین ارتباط، به یاد داشته باشید که ارتباطات متقابل و دوسویه هستند: لطف­هایی که دریافت می­شود، دِین­هایی به گردن شما برای لطف­های مورد انتظار در آینده است. این را نمی­توان لزوما چیزی شبیه به یک حساب بانکی در نظر گرفت، اما به هر حال با هر لطف انتظاراتی برای جبران آن در آینده ایجاد می­شود. پر کردن بیش از اندازه ظرف لطف (و متقابلا انتظار جبران) راحت است، اما در این صورت-]یعنی در فرض عدم امکان جبران لطف­هایی که دریافت می­کنید[- احتمال بروز شک و تردید و بی­اعتمادی وجود خواهد داشت.

## تأسیس شرکت­های مشترک

از سال ۲۰۲۰، زمانی که قانون مربوط به شرکت­های خارجی در چین تغییر کرد، دیگر نیازی به بحث مفصل در مورد انواع ساختار شرکت­های چینی- غالبا «شرکت­های با مالکیت کامل خارجی» و «جونت­ونچر»- نیست. با این حال، این سوال همچنان باقی است که آیا تشکیل جوینت­ونچر با یک طرف چینی اقدام عاقلانه­ای است یا خیر. همانطور که در فصل ششم به طور مفصل بحث کردیم، پاسخ این است که «بستگی دارد». هیچ قاعده روشنی در این زمینه وجود ندارد. برخی از شرکت­های خارجی مانند Procter & Gamble، غول محصولات بهداشتی آمریکایی، به تنهایی در چین بسیار موفق بوده­اند؛ برخی دیگر مانند فولکس­واگن نیز در همکاری با یک شریک چینی به همان اندازه موفق بوده­اند. تمام چیزی که ما می توانیم در این کتاب بگوییم این است که سرمایه­گذاری­های مشترک (جوینت­ونچر) هرگز نباید در چین نادیده گرفته شوند، زیرا این ابزار می­تواند مزایای بزرگی از جمله شهرت محلی و کمک به درک بازار و روابط دولتی را به همراه داشته باشد؛ هرچند که مشکلاتی مانند احتمال کپی­برداری از محصول را نیز می­توان از معایب این ابزار حقوقی-تجاری درنظر گرفت. تاسیس و مدیریت یک جوینت­ونچر هرگز کار آسانی نیست، زیرا این امکان وجود دارد که یکی از شرکا یا هر دو هیچ برنامه­کاری روشن و یا حتی اعتمادی به طرف دیگر نداشته باشند. یک «هونگ نیانگ(Hongniang)» یا واسطه می­تواند به شرکا برای گردهم جمع شدن کمک کند، اما در بلندمدت، این رابطه خود شرکا با یکدیگر است که موفقیت یک سرمایه­گذاری مشترک را تعیین می­کند. اهمیت نقش «هونگ نیانگ» به­درستی توسط غربی­ها درک نشده است، همانطور که نیاز به داشتن مشاوران مدیریتی توسط چینی­ها بطور مطلوبی درک نشده است. در عمل، می­توان چنین سوء­تفاهم­هایی را از بین برد: برخی از واسطه­ها می­توانند از نظر چینی­ها به عنوان «هونگ نیانگ» و از نظر غربی­ها به عنوان مشاور درنظر گرفته شوند.

مذاکرات راجع به یک سرمایه­گذاری مشترک می­تواند سال­ها به طول انجامد و چینی­ها معمولا انتظار تعهدمندی بلندمدت دارند. بسیاری بر این باورند که ورود به بازار باید به تنهایی انجام شود، اما بسیاری از شرکت­های بزرگ و جاافتاده­ی غربی کماکان از جوینت­ونچرها استفاده می­کنند. توصیه ما این است که هر دو گزینه را ارزیابی کرده و در نهایت گزینه­ای را انتخاب کنید که برای موقعیت اخصاصی شما مناسب­تر است.

## آمیخته بازاریابی

برندها در چین اهمیت بسیار ویژه­ای دارند، چرا که اکثر مصرف­کنندگان فاقد اطمینان و تجربه هستند و به اطمینانی که یک قدرتمند مانند L'Oréal یا Starbucks می­تواند در مورد خرید برای آن­ها ارائه کند احتیاج دارند. در مقایسه با بازار سایر کشورها، مزیت پیشرو بودن در مراحل اولیه شکل­گیری یک حوزه از بازار در چین بسیار بیشتر است. بازاریابی از طریق توزیع نمونه کالا و شناخته شده بودن «نام» مهم اند. «نام» یعنی برندسازی: نمادها، رنگ­ها و اعداد همگی معناهایی فراتر از صِرف حروف لاتین بودن دارند.

بازار بسیاری از محصولات برند در شرق و مرکز چین به بلوغ و تکامل رسیده است. در قیمت­گذاری می­توانید اعتماد به­نفس به­ خرج دهید، زیرا مصرف­کنندگان ثروتمندتر چینی اغلب قیمت پایین یک محصول را به­معنای بی­کیفیت بودن آن درنظر می­گیرند.

به­جز در مورد خرده تاجران، داشتن دفاتر نمایندگی برای همه الزامی است. شرکت­های متوسط ​​باید به­ داشتن دفاتر مشترک با دیگر شرکت­های غربی غیر رقیب فکر کنند. اندازه و پیچیدگی منطقه­ای چین به این معنی است که در مقایسه با سایر کشورهای درحال توسعه، مسائل راجع به توزیع نیاز به اولویت­گذاری بیشتری دارند.

طیف کاملی از ابزارهای بازاریابی در دسترس است. بسته به موقعیت، گزینه­های کمتر متعارف می­توانند ارزش بهتری داشته باشند. تجارت الکترونیک و حضور قوی در قضای آنلاین برای هر شرکت با محصولات مصرفی ضروری است.

## فرایند بازاریابی

فرایند بازاریابی، در حداقلی­ترین معنا، شامل تجزیه و تحلیل، برنامه­ریزی، اجرا، سنجش و تحقیقات بازار و تجزیه و تحلیل داخلی است.

در چین آمار و اطلاعات راجع به بازار آنقدر زیاد است که مدیریت کردن آن فراتر از توانایی هر شرکتی است. صحت­سنجی این آمار مهم است. این موضوع غربی­ها را بیشتر از چینی­هایی که بیشتر به دنبال تصاویر کلی هستند و نه آمار دقیق و جزئی، آزار می­دهد. یک تمرکز کلی بر موضوع در اغلب موارد برای چینی­ها به اندازه کافی خوب است. برای یافتن مسیر درست، یک شرکت غربی باید به­خوبی بتواند در مورد آنچه باید بداند و آنچه ممکن است دانستن آن خوب باشد اما احتمالا باید در نهایت آن را رها کرد تمایز قائل شود. ادغام و یکپارچه­سازی نیازهای تحقیقاتی و فرآیند برنامه­ریزی تجاری برای انتخاب کردن و سپس عمل بر اساس اطلاعات حیاتی رقبا، امری ضروری است.

قالب کلاسیک طرح بازاریابی موسوم به «4P»- محصول، قیمت، بسته­بندی، مکان- را باید برای چین با محاسبات راجع به یک استراتژی گوانشی­-محور تکمیل نمود. این به این معنی نیست که باید یک فرمت چینی را اتخاذ کرد، زیرا چنین چیزی هرگز وجود نداشته است. نکته این است که برنامه­ریزی، به عنوان تمرین یا مدل­سازی آینده، باید به روشی چینی نمایانگر بازار چین باشد. جوهره بازاریابی این است که این کار نوعی یادگیری از بیرون به درون است. زمینه و سیاق کلی را دریابید و آن را در برنامه­های خود جای دهید.

## دولت

هیچ شرکت خارجی نمی­تواند بدون داشتن روابطی قوی و سازنده با دولت چین در این کشور موفق شود، زیرا در چین، حزب، از طریق دولت، همه چیز را کنترل می­کند. مقامات دولتی محلی چین اغلب بسیار باهوش و تحصیل کرده هستند و بسیاری از آن­ها به زبان انگلیسی صحبت می­کنند. شناختن این اشخاص و انجام تجارت با آن­ها معمولا کار سختی نیست.

## مسائل مدیریتی

کسب­وکارهای چینی را باید مثل یک خانواده در نظر گرفت، نه به­عنوان نمونه­هایی عملی از تئوری­های مدرن ساختارهای کسب­وکار. کسب­وکارهای چینی رسمی­تر و سنتی­تر از همتایان غربی خود هستند و فرایندهای تصمیم­گیری در راس هرم متمرکز است. در نتیجه، اگر می­خواهید کاری توسط یک شرکت چینی انجام شود، باید به راس مدیریتی آن مراجعه کنید.

یکی از نتایج این امر می­تواند جابجایی زیاد کارکنان باشد. در سازمان­های کوچک‌تر، لاغرتر و مسطح­تر معمولا تلاش کمتری برای جلب وفاداری کارکنان و مدیران انجام می­شود و ]در نتیجه[ کارکنان به محض دریافت پیشنهادات بهتر تمایل به رفتن دارند. ما در فصل قبل به این موضوع پرداختیم که شرکت­های غربی چگونه می­توانند با مدیریت به شیوه­ای چینی­­تر وضعیت حفظ کارکنان و کاهش هزینه­ها را بهبود ببخشند. ما همچنین به موضوع آموزش، به ویژه برای مدیران، پرداختیم؛ علیرغم گسترش برنامه­های آموزشی راجع به مدیریت کسب­وکار، کیفیت بسیاری از آن­ها کماکان مورد تردید است. استخدام و نگهداری بهترین افراد نیاز به زمان و سرمایه­گذاری دارد.

## نتیجه­گیری

از یک سو، اقتصاد جهانی یک بازی با حاصل جمع صفر نیست. رشد چین به بقیه جهان کمک خواهد کرد، درست همانطور که ژاپن از سال 1960 به بعد منافع هنگفتی برای همه ما به ارمغان آورد. از طرف دیگر، همه ما در رقابت با چین و شرکت­های چینی هستیم. دارایی نسبی ما به مهارت­ها و تلاش­های نسبی ما بستگی دارد. سخت­کوشی در حال جایگزین شدن با کار کردن هوشمندانه است. دیگر مهم نیست که چند خانم با لباس سفید چند میکروچیپ یا اسباب­بازی پلاستیکی تولید می­کنند. این موضوع مربوط به گذشته بود. آنچه در آینده اهمیت دارد عمق فهم است و خلاقیت و نوآوری برآمده از آن ایجاد کننده مزیت­ رقابتی است.

چین نمایانگر فرصتی عظیم برای طیف گسترده­ای از شرکت­های چند ملیتی غربی در چند دهه آینده است. اگر این کتاب به بهبود فهم و درک «انجام تجارت در چین» کمک کرده است، پس نگارش و تجدید نظر در آن ارزشش را داشته است.

# سخن پایانی

در زمان ارسال این کتاب برای چاپ، اواسط سال ۲۰۲۲، کسب­ و ­کارهای خارجی با سطح بالاتری از عدم اطمینان در تجارت با چین روبرو هستند.

یکی از دلایل این امر، افزایش احساسات ضد چینی در بسیاری از کشورهای غربی است که با نگرانی­های راجع به تلاش چین برای الحاق تایوان به سرزمین اصلی تشدید شده است. دلیل دیگر این موضوع، نیاز به اشتراک گذاری داده­های تجاری با دولت چین است که برای برخی از شرکت­های خارجی که مدل کسب و کارشان متکی بر محرمانه بودن داده­ها است، به مشکلی قابل توجه تبدیل شده است.

اما مهم­ترین دلیل، سیاست سختگیرانه «چینِ بدونِ کرونا» است که توسط دولت چین به رهبری رئیس جمهور شی جین پینگ اجرا می‌شود. این سیاست مستلزم قرنطینه‌های شدید و طولانی مدت در بسیاری از شهرهای چین بوده است. این عامل به طور خاص بر سودآوری شرکت‌هایی که بازار خرده‌فروشی چین را هدف قرار داده‌اند تأثیر گذاشته و فعالیت اکثر شرکت‌ها در چین را مختل کرده است.

با وجود این چالش‌ها، کماکان انتظار و پیش­بینی اکثر شرکت‌های چندملیتی بزرگ آن است که چین طی ده سال آینده، تامین کننده بین ۲۰ تا ۳۰ درصد از مجموع رشد اقتصادی جهان باشد. اکثر شرکت‌های چندملیتی تمایل دارند از این پیش‌بینی بهره‌مند شده و به همین دلیل، اکثر آن‌ها همچنان به بازار چین متعهد هستند.

بر اساس تجربه من از اواخر دهه ۱۹۸۰، دوره‌های بالا رفتن عدم اطمینان و ریسک در چین هر از گاهی رخ می‌دهد، اما هر زمان که ابهامات و نااطمینانی­ها برطرف شده و چین به­جای تمرکز صرف بر مدیریت مشکلات داخلی خود به درک مجدد این موضوع که شرکت‌های خارجی منافع بزرگی برای چین به ارمغان می‌آورند روی می‌آورد، این دوره‌های عدم اطمینان جای خود را به دورانی آسان‌تر می­دهند.

بخشی از «تجارت در چین» درک و مدیریت دوره‌های افزایش عدم اطمینان- چه سیاسی و چه اقتصادی- است. فولکس‌واگن یکی از بسیاری از شرکت‌های چندملیتی بزرگ است که می‌تواند بر این موضوع گواهی دهد که صبر راهبردی در کسب و کار با چین منجر به بازدهی مالی بلندمدت و خوبی می‌شود.

1. China and the Credit Crisis The Emergence of a New World Order [↑](#footnote-ref-1)
2. The global financial crisis (GFC) [↑](#footnote-ref-2)
3. همچنین، طبق اعلام نویسنده طی مکاتبات صورت گرفنه میان او و مترجم، جدیدترین کتاب جایلز چنس با عنوان «زندگی با اژدهایان» تا پیش از ماه سپتامبر 2024 توسط انتشارات پگاسوس منتشر می شود. [↑](#footnote-ref-3)
4. Guanghua [↑](#footnote-ref-4)
5. Uppsala University [↑](#footnote-ref-5)
6. Doing Business in China [↑](#footnote-ref-6)
7. Foreword [↑](#footnote-ref-7)
8. Pro-business [↑](#footnote-ref-8)
9. Pro-enterprise [↑](#footnote-ref-9)
10. «چنس» در فصل چهارم اشاره می کند بخشی از دلیل اتخاذ اقدامات جدید بدین جهت است که بین سال‌های 1980 و 2020، سیاست اقتصادی دولت عمدتا رشد تولید ناخالص داخلی را هدف قرار داده بود و ابتدا صادرات و سپس شهرنشینی و ایجاد زیرساخت‌ها به‌عنوان کانال‌های اصلی دستیابی به این هدف درنظر گرفته شد. اما در حال حاضر «رشد تولید ناخالص داخلی چین» به‌عنوان هدف اصلی با هدف دیگری به نام «تراز نمودن سطح جامعه» جایگزین شده است؛ توسعه سطح مصرف شخصی در بخش­های غیرشهری چین که تا قبل از سال 2020، تقریبا هیچ نفع خاصی از رشد اقتصادی سریع این کشور در سال­های اخیر نبرده بودند به‌عنوان ابزار اصلی برای دستیابی به رفاه عمومی در نظر گرفته شده است. [↑](#footnote-ref-10)
11. چنین شیوه­ای را در مواجهه سنت چین با سنت­های دیگر مانند بودیسم و اسلام هم شاهد هستیم. [↑](#footnote-ref-11)
12. The Romance of Three Kingdoms, Luo Guanzhong. [↑](#footnote-ref-12)
13. یکی از مفاهیم مهم و قابل تاکید در تفکر دائوئیستی مفهوم «جفت متضاد» است. سیاه برای سیاه بودن به رنگ سفید نیاز دارد. قدرت برای اینکه قدرت باشد، نیاز به ضعف دارد. تمامی امور به همین نحو است. هر خصوصیتی متضاد خود را دارد و هر عملی عکس العملی متضاد دارد. در این راستا طبیعی است که یک چینیِ متاثر از دائوئیسم اینگونه فکر کند که یک دوره وحدت ملی باید بطور طبیعی با دوره­ای از افتراق ملی همراه باشد، زیرا هر جنبشی متضاد طبیعی خود را دارد. (از متن کتاب) [↑](#footnote-ref-13)
14. Chao Xi [↑](#footnote-ref-14)
15. Chinese University of Hong Kong [↑](#footnote-ref-15)
16. Dual-circulation [↑](#footnote-ref-16)
17. Fast-growing market [↑](#footnote-ref-17)
18. Tesla [↑](#footnote-ref-18)
19. General Motors [↑](#footnote-ref-19)
20. Apple [↑](#footnote-ref-20)
21. Nike [↑](#footnote-ref-21)
22. L’Oréal [↑](#footnote-ref-22)
23. Hermes [↑](#footnote-ref-23)
24. Siemens [↑](#footnote-ref-24)
25. Volkswagen [↑](#footnote-ref-25)
26. Ferrari [↑](#footnote-ref-26)
27. Ferragamo [↑](#footnote-ref-27)
28. Diageo [↑](#footnote-ref-28)
29. Rolls-Royce [↑](#footnote-ref-29)
30. Roland Berger [↑](#footnote-ref-30)
31. China Business Report [↑](#footnote-ref-31)
32. م. انقلاب فرهنگی (به چینی: 文化大革命 )، مجموعه‌ای از دگرگونی‌های اجتماعی و تغییرات سیاسی در جمهوری خلق چین بود که در ماه می ۱۹۶۶ به دستور مائو تسه‌دونگ و توسط جیانگ چینگ و برخی از نزدیک‌ترین دستیاران مائو از جمله لین بیائو، چن بودا، کانگ شنگ، ونگ دونژینگ و چو ان‌لای سازماندهی شد. [↑](#footnote-ref-32)
33. م. به این معنا که بجای درنظر گیری تولید ناخالص ملی (GDP) بعنوان معیار تعیین بزرگی اقتصاد، به آمارهای مربوط به میزان قدرت خرید کالا و خدمات توجه نماییم. از اینطریق مشخص می‌شود که کدام یک از اقتصادهای دنیا قدرت خرید بیشتری داشته و در نتیجه اقتصاد بزرگتر و قدرتمندتری دارند. نرخ‌ PPP یا همان نرخ برابری قدرت خرید از جمله شاخص‌های اصلی در این چنین سنجشی است. شایان ذکر است، اقتصاد چین بر اساس نرخ‌های مقایسه‌ای PPP در سال 2017، حدود 25 درصد از اقتصاد ایالات متحده بزرگتر بوده است. [↑](#footnote-ref-33)
34. Shenzhen [↑](#footnote-ref-34)
35. Lord Sharp [↑](#footnote-ref-35)
36. م. عبارت «The goose that lays the golden eggs» در زبان انگلیسی برای اشاره به شخص یا چیزی بکار می‌رود که منبعی ارزشمند برای کسب پول، قدرت یا دیگر مزایا محسوب شده و می‌توان برای دوستی و سرمایه‌گذاری سودجویانه بر آن تکیه کرد. [↑](#footnote-ref-36)
37. Tim Ambler [↑](#footnote-ref-37)
38. London Business School [↑](#footnote-ref-38)
39. Morgan Witzel [↑](#footnote-ref-39)
40. Exeter Business School [↑](#footnote-ref-40)
41. Tuck School of Business [↑](#footnote-ref-41)
42. Dartmouth College [↑](#footnote-ref-42)
43. Chao Xi [↑](#footnote-ref-43)
44. Chinese University of Hong Kong [↑](#footnote-ref-44)
45. Stephanie Rogers [↑](#footnote-ref-45)
46. Routledge [↑](#footnote-ref-46)
47. Xi, Jinping [↑](#footnote-ref-47)
48. Xi Jinping [↑](#footnote-ref-48)
49. م. در زبان چینی، معمولا نام خانوادگی قبل از نام کوچک قرار می‌گیرد. به عنوان مثال، در نام «وانگ لی»، «وانگ» نام خانوادگی و «لی» نام کوچک است. این ترتیب به دلیل اهمیت و جایگاه خانواده و اجداد در فرهنگ چینی است. نام خانوادگی نماد پیوستگی به خانواده و نیاکان است و قبل از نام فردی قرار می‌گیرد تا نشان دهد فرد به کدام خانواده تعلق دارد. نام‌های خانوادگی در زبان چینی معمولا کوتاه و یک یا دو هجایی هستند. [↑](#footnote-ref-49)
50. Apple [↑](#footnote-ref-50)
51. Ericsson [↑](#footnote-ref-51)
52. Tesla [↑](#footnote-ref-52)
53. VW [↑](#footnote-ref-53)
54. Diageo [↑](#footnote-ref-54)
55. Reckitt Benckiser [↑](#footnote-ref-55)
56. Procter & Gamble [↑](#footnote-ref-56)
57. Johnson & Johnson [↑](#footnote-ref-57)
58. Qualcomm [↑](#footnote-ref-58)
59. Middle-income [↑](#footnote-ref-59)
60. BYD [↑](#footnote-ref-60)
61. Geely [↑](#footnote-ref-61)
62. Anta [↑](#footnote-ref-62)
63. Li Ning [↑](#footnote-ref-63)
64. م. جنگ‌های تریاک دو درگیری خشونت‌بار بودند که در اواسط قرن نوزدهم میلادی میان امپراتوری چینگ چین و بریتانیای کبیر رخ دادند. این جنگ‌ها ریشه در اختلافات دیرینه بر سر تجارت، به‌ویژه تجارت تریاک، داشتند. بروز این دو جنگ از جمله دو زمینه داشت. نخست، تجارت تریاک: بریتانیایی‌ها خواهان دسترسی آزاد به بازارهای چین برای فروش تریاک تولیدی هند بودند. اما، دولت چین تجارت تریاک را به دلیل اثرات مخرب آن بر سلامت مردم ممنوع کرده بود. دوم، سیاست‌های انزواطلبانه چین: امپراتوری چینگ از طریق سیاست‌های انزواطلبانه، تجارت خارجی را به شدت محدود می‌کرد. این امر بریتانیایی‌ها را که به دنبال گسترش تجارت خود بودند، خشمگین کرده بود. به هر روی، جنگ‌های تریاک نقطه عطفی در تاریخ چین بودند و باعث تضعیف شدید این کشور و آغاز سلطه غرب بر آن شدند. این جنگ‌ها همچنین منجر به افزایش اعتیاد به تریاک در چین و پیامدهای اجتماعی و اقتصادی فاجعه‌بار آن شدند. جنگ‌های تریاک نمادی از امپریالیسم و استعمار غرب و همچنین نقطه عطفی در روابط چین با دنیای غرب به شمار می‌روند. [↑](#footnote-ref-64)
65. Chongqing [↑](#footnote-ref-65)
66. Chengdu [↑](#footnote-ref-66)
67. Guangzhou [↑](#footnote-ref-67)
68. Wuhan [↑](#footnote-ref-68)
69. Xi'an نام این شهر در میان فارسی زبانان غالبا با تلفط و نوشتار غیردقیق «شیان» مرسوم است. [↑](#footnote-ref-69)
70. Shenyang [↑](#footnote-ref-70)
71. م. منظور این است که برای مثال هیئتی از تاجران و سرمایه­گذاران استان اصفهان و کرمان و یا هئتی متشکل از مدیران صنایع فولاد که ممکن است بعضا در کشور خودشان رقبای مستقیم یکدیگر محسوب گردند در ماموریت تجاری حضور داشته باشند. [↑](#footnote-ref-71)
72. Canton Trade Fair [↑](#footnote-ref-72)
73. Euromonitor [↑](#footnote-ref-73)
74. Mercator Institute for China Studies in Europe [↑](#footnote-ref-74)
75. Asian Society in New York [↑](#footnote-ref-75)
76. Access China [↑](#footnote-ref-76)
77. Chinese Statistical Yearbook [↑](#footnote-ref-77)
78. Financial Times [↑](#footnote-ref-78)
79. Wall Street Journal [↑](#footnote-ref-79)
80. Le Figaro [↑](#footnote-ref-80)
81. Der Spiegel [↑](#footnote-ref-81)
82. The New York Times [↑](#footnote-ref-82)
83. The Times (in London) [↑](#footnote-ref-83)
84. The Guardian [↑](#footnote-ref-84)
85. Far Eastern Economic Review.

    م. البته ترجمه مستقیم و تحت­اللفظی­تر واژه­ی Review می­تواند «مرور» باشد. [↑](#footnote-ref-85)
86. China Economic Review [↑](#footnote-ref-86)
87. Shenyang [↑](#footnote-ref-87)
88. Beijing [↑](#footnote-ref-88)
89. Shanghai [↑](#footnote-ref-89)
90. Shenzhen [↑](#footnote-ref-90)
91. Guangzhou [↑](#footnote-ref-91)
92. Nanjing [↑](#footnote-ref-92)
93. Chongqing [↑](#footnote-ref-93)
94. Chengdu [↑](#footnote-ref-94)
95. China Council for Promotion of International Trade [↑](#footnote-ref-95)
96. Chinese Chamber of Commerce [↑](#footnote-ref-96)
97. Bank of China [↑](#footnote-ref-97)
98. Fang Wenjian [↑](#footnote-ref-98)
99. Heritage Foundation [↑](#footnote-ref-99)
100. Council for Foreign Affairs [↑](#footnote-ref-100)
101. The Brookings Institute [↑](#footnote-ref-101)
102. The Peterson Institute (in Washington DC) [↑](#footnote-ref-102)
103. The Hoover Institute (at Stanford University in California) [↑](#footnote-ref-103)
104. Asia Society (in New York) [↑](#footnote-ref-104)
105. The Royal Institute for International Affairs (in London) [↑](#footnote-ref-105)
106. The Breughel Institute [↑](#footnote-ref-106)
107. The European Institute for Asia Studies [↑](#footnote-ref-107)
108. The German Council on Foreign Studies [↑](#footnote-ref-108)
109. The Mercator Institute for China Studies [↑](#footnote-ref-109)
110. YouTube [↑](#footnote-ref-110)
111. منظور آداب و رسوم­های بسیار تشریفاتی- از جمله در خصوص نحوه­ی سر غذا- است که عموما از دوره­ی حکمرانی ملکه ویکتوریا (1837-1901) در بریتانیا و تمامی سرزمین­های تحت تصرف و تاثیر آن­ رواج یافت. [↑](#footnote-ref-111)
112. The Brief History of the Dynasties of China [↑](#footnote-ref-112)
113. Red Star over China [↑](#footnote-ref-113)
114. Deng Xiaoping and the Transformation of China

     م. این کتاب در سال 397 با عنوان «*دنگ شیائوپینگ، اصلاحات در چین*» به ترجمه میثم مهرمتین توسط نشر ثالث در سال به چاپ رسیده است. [↑](#footnote-ref-114)
115. The Party [↑](#footnote-ref-115)
116. Cracking the China Conundrum [↑](#footnote-ref-116)
117. چوب غذاخوری [↑](#footnote-ref-117)
118. Xi, Chao [↑](#footnote-ref-118)
119. م. منظور این است که همواره می­توان از حس شوخ طبعی بعنوان نقطه­ای مشترک برای نزدیک شدن و ایجاد روابط دوستانه تجاری با طرف­های چینی استفاده نمود. [↑](#footnote-ref-119)
120. م. در اینجا، منظور از مسافرت انفرادی لزوما مسافرت یک شخص به تنهایی نیست بلکه این عبارت در مقابل آن دسته از مسافرت­های گروهی قرار می­گیرد که غالبا تحت نام یک شرکت یا نهاد خاص صورت می­پذیرند؛ بنابراین، مسافرت انفرادی می­تواند شامل چند مسافر باشد، در این معنی مسافرت کل اعضای یک خانواده نیز مسافرت انفرادی در نظر گرفته می­شود. [↑](#footnote-ref-120)
121. China International Travel Service [↑](#footnote-ref-121)
122. م. باید توجه داشت که مدت­های بیان شده مربوط به فرآیند زمانی اخذ ویزا از کنسولگری­های مستقر در انگلستان و کشورهای غربی است؛ اخذ ویزا از سفارت و کنسولگری­های چین در ایران معمولا بیش از این به طول می­انجامد. [↑](#footnote-ref-122)
123. م. منظور آن است که بطور دقیق و مشخص تحقیق کنید تا بتوانید به تصمیم و قضاوتی موردی، شخصی و متناسب با ویژگی­های اختصاصی کسب و کار خودتان برسید. [↑](#footnote-ref-123)
124. م. منظور زبان ماندارین یا پو تونگ هوا (Putonghua) است که بعنوان زبان چینی ساده­سازی شده (Simplified Chinese) در مقابل نوشتار سنتی چینی یا همان Traditional Chinese قرار می­گیرد. [↑](#footnote-ref-124)
125. م. در امتداد آیینه سیاه یا از پس یک شیشه کدر (عنوان انگلیسی: Through a Glass Darkly) عنوان یک فیلم بسیار مشهور دانمارکی محصول سال ۱۹۶۱ به کارگردانی اینگمار برگمان است که مولف برای نام­گذاری فصل دوم کتاب از آن اقتباس گرفته است. توضیح اینکه، این فیلم مشهور اولین قسمت از سه‌گانه‌ای غیررسمی به نام سه‌گانه ایمان است که دو فیلم دیگر آن سکوت (۱۹۶۳) و پرسونا (۱۹۶۶) هستند. این فیلم داستان خانواده‌ای ثروتمند را روایت می‌کند که برای تعطیلات به یک جزیره دور افتاده سفر می‌کنند. در میان اعضای این خانواده، کارین (هریت آندرسون) زنی جوان است که از بیماری اسکیزوفرنی رنج می‌برد. حین این سفر، کارین دچار توهمات و هذیان‌گویی می‌شود و مرز بین واقعیت و خیال برای او از بین می‌رود. سایر اعضای خانواده، به خصوص پدرش دکت. آرنست (گوستاو آلبرگ) و مادرش ماریا (اینگریت برگمن) تلاش می‌کنند تا به او کمک کنند، اما بیماری او روز به روز وخیم‌تر می‌شود. این فیلم در بیست و چهارمین دوره جوایز اسکار برنده جایزه بهترین فیلمنامه اصلی شد. در امتداد آیینه سیاه مورد تحسین منتقدان قرار گرفته است و به عنوان یکی از بهترین فیلم‌های برگمان شناخته می‌شود. این فیلم به خاطر فیلمنامه قوی، کارگردانی ماهرانه و بازی‌های درخشان بازیگرانش مورد ستایش قرار گرفته است. [↑](#footnote-ref-125)
126. The Pearl این رود در زبان فارسی با نام «مروارید» نیز شناخته می­شود. [↑](#footnote-ref-126)
127. Yangtze [↑](#footnote-ref-127)
128. Luoyang [↑](#footnote-ref-128)
129. Harbin [↑](#footnote-ref-129)
130. Amur [↑](#footnote-ref-130)
131. Hanoi [↑](#footnote-ref-131)
132. Mekong [↑](#footnote-ref-132)
133. Salween [↑](#footnote-ref-133)
134. Irrawaddy [↑](#footnote-ref-134)
135. Land-locked [↑](#footnote-ref-135)
136. Nanning [↑](#footnote-ref-136)
137. Changsha [↑](#footnote-ref-137)
138. Hangzhou [↑](#footnote-ref-138)
139. Shenyang [↑](#footnote-ref-139)
140. Gascoigne, B., (1973), *The Dynasties of China: A History*, Running Press. [↑](#footnote-ref-140)
141. م. جنگ داخلی میان حزب ملی و حزب کمونیست چین. [↑](#footnote-ref-141)
142. Chiang Kai-shek [↑](#footnote-ref-142)
143. Guomindang(GMD)= The Nationalist Party of China [↑](#footnote-ref-143)
144. Sun Yat-sen [↑](#footnote-ref-144)
145. The Taiping Rebellion [↑](#footnote-ref-145)
146. Qin Shi Huang [↑](#footnote-ref-146)
147. Yuan Shikai [↑](#footnote-ref-147)
148. The White Lotus Society [↑](#footnote-ref-148)
149. The Falun Gong

     م. فالون گونگ، که به فالون دافا نیز معروف است، یک تمرین معنوی است که عناصر طب سنتی چینی، بودیسم و ​​طائوئیسم را ​​ترکیب می کند. این روش در سال ۱۹۹۲ توسط لی هنگ‌ژی بنیانگذاری شد و از آن زمان به بیش از ۱۰۰ کشور در سراسر جهان گسترش یافته است. فالون گونگ بر سه اصل اساسی تأکید دارد: 1) راستگویی (ژن): پایبندی به صداقت، صمیمیت و اصالت در گفتار و کردار؛ 2) مهربانی (شان): پرورش مهربانی، همدلی و درک نسبت به دیگران و 3) بردباری (رن): حفظ صبر، تحمل و انعطاف پذیری در برابر سختی ها. مطابق برخی گزارش­ها، از سال ۱۹۹۹ حزب کمونیست چین فالون گونگ را به­عنوان یک «فرقه» معرفی نموده و پیروان آن را مورد آزار و اذیت قرار داده است. [↑](#footnote-ref-149)
150. Hakka [↑](#footnote-ref-150)
151. Hui [↑](#footnote-ref-151)
152. Xijinag [↑](#footnote-ref-152)
153. Ningxia [↑](#footnote-ref-153)
154. The Jade King [↑](#footnote-ref-154)
155. Huo Da [↑](#footnote-ref-155)
156. Putonghua [↑](#footnote-ref-156)
157. Hu [↑](#footnote-ref-157)
158. Yue [↑](#footnote-ref-158)
159. Minbei [↑](#footnote-ref-159)
160. Fujian [↑](#footnote-ref-160)
161. Xiang [↑](#footnote-ref-161)
162. Gan [↑](#footnote-ref-162)
163. Hakka [↑](#footnote-ref-163)
164. Minnan [↑](#footnote-ref-164)
165. Wenyan [↑](#footnote-ref-165)
166. Baihua [↑](#footnote-ref-166)
167. م. در مناطق جنوبی چین زبان یوئه یا همان کانتونی شایع تر است. [↑](#footnote-ref-167)
168. Shang [↑](#footnote-ref-168)
169. Yijing [↑](#footnote-ref-169)
170. Daodejing [↑](#footnote-ref-170)
171. Sunzi [↑](#footnote-ref-171)
172. Romance of the Three Kingdoms [↑](#footnote-ref-172)
173. Luo Guanzhong/Kuan-chong [↑](#footnote-ref-173)
174. Cao Cao [↑](#footnote-ref-174)
175. Flowers in the Mirror [↑](#footnote-ref-175)
176. Li Ruzhen [↑](#footnote-ref-176)
177. The Water Margin [↑](#footnote-ref-177)
178. Outlaws of the Marsh [↑](#footnote-ref-178)
179. Journey to the West [↑](#footnote-ref-179)
180. Dream of the Red Chamber [↑](#footnote-ref-180)
181. Cao Xueqin [↑](#footnote-ref-181)
182. در این شهر می­توانید از ارتش سفالی معروف امپراتور سلسله چین(Qin) بازدید کنید. [↑](#footnote-ref-182)
183. Self-governing [↑](#footnote-ref-183)
184. Autonomous [↑](#footnote-ref-184)
185. Guangxi [↑](#footnote-ref-185)
186. Nei Mongol [↑](#footnote-ref-186)
187. Ningxia [↑](#footnote-ref-187)
188. Xinjiang Uygur [↑](#footnote-ref-188)
189. Xizang (Tibet) [↑](#footnote-ref-189)
190. Jiang Zemin [↑](#footnote-ref-190)
191. Pro-business [↑](#footnote-ref-191)
192. Pro-enterprise [↑](#footnote-ref-192)
193. Anhui [↑](#footnote-ref-193)
194. Single market [↑](#footnote-ref-194)
195. Little Red Book by Mao [↑](#footnote-ref-195)
196. Shanxi [↑](#footnote-ref-196)
197. Shaanxi [↑](#footnote-ref-197)
198. Gansu [↑](#footnote-ref-198)
199. Ningxia [↑](#footnote-ref-199)
200. Yellow Earth (黄地) [↑](#footnote-ref-200)
201. Zhejiang

     م. باید به این نکته توجه داشت که در زبان چینی «zhe» بصورت «ج» غلیظ تلفظ شده و «j» با صدایی بین «ج» و «ز» تلفظ می­شود. بنابراین، اگرچه نام این استان در متون فارسی غالبا بصورت ژجیانگ یا چجیانگ رایج شده است، نگارش آن بصورت «جزیانگ» یا «ججیانگ» ارجح است. [↑](#footnote-ref-201)
202. Wuxi [↑](#footnote-ref-202)
203. Suzhou [↑](#footnote-ref-203)
204. Hangzhou [↑](#footnote-ref-204)
205. Dongting Hu [↑](#footnote-ref-205)
206. Hubei [↑](#footnote-ref-206)
207. Jiangxi [↑](#footnote-ref-207)
208. Hunan [↑](#footnote-ref-208)
209. Daba Shan [↑](#footnote-ref-209)
210. Shenzhen [↑](#footnote-ref-210)
211. Shantou [↑](#footnote-ref-211)
212. Hainan (هَینَن) [↑](#footnote-ref-212)
213. Guizhou [↑](#footnote-ref-213)
214. Yunnan (یون نَن) [↑](#footnote-ref-214)
215. Nan Shan [↑](#footnote-ref-215)
216. م. در زبان چینی، واژه ling (岭) به معنای «رشته کوه/سلسه جبال» بوده و واژه Shan (山) به معنای «کوه» است. همچنین، Nan (南) به معنای جنوب و bei (北) به معنای شمال است؛ کاراکتر bei در نام پایتخت چین یعنی بیجینگ (Beijing) نیز در همین معنا بکار رفته است. بیجینگ به معنای «پایتخت شمال/شمالی» است. [↑](#footnote-ref-216)
217. Zhuang [↑](#footnote-ref-217)
218. Nanning [↑](#footnote-ref-218)
219. Guiyang [↑](#footnote-ref-219)
220. Kunming [↑](#footnote-ref-220)
221. Liaoning [↑](#footnote-ref-221)
222. Jilin [↑](#footnote-ref-222)
223. Heilongjiang [↑](#footnote-ref-223)
224. Fushun [↑](#footnote-ref-224)
225. Anshan [↑](#footnote-ref-225)
226. Dalian (دَلیِن) [↑](#footnote-ref-226)
227. White Russian(s) [↑](#footnote-ref-227)
228. Nei Mongol [↑](#footnote-ref-228)
229. Hohot [↑](#footnote-ref-229)
230. Qinghai [↑](#footnote-ref-230)
231. Gansu [↑](#footnote-ref-231)
232. Xinjiang Uighur [↑](#footnote-ref-232)
233. Urumqi [↑](#footnote-ref-233)
234. Tarim [↑](#footnote-ref-234)
235. Taklamakan [↑](#footnote-ref-235)
236. Xizang [↑](#footnote-ref-236)
237. King Huangdi [↑](#footnote-ref-237)
238. Xia [↑](#footnote-ref-238)
239. Xi Zhou [↑](#footnote-ref-239)
240. Mengzi [↑](#footnote-ref-240)
241. Laozi [↑](#footnote-ref-241)
242. Xunzi [↑](#footnote-ref-242)
243. Guan Tzu [↑](#footnote-ref-243)
244. Sunzi [↑](#footnote-ref-244)
245. Sun Tzu [↑](#footnote-ref-245)
246. Qin Shi Huangdi [↑](#footnote-ref-246)
247. م. مدت حکمرانی وانگ مانگ از سال 9 تا 23 بعد از میلاد بود. [↑](#footnote-ref-247)
248. Jin [↑](#footnote-ref-248)
249. Wen [↑](#footnote-ref-249)
250. Jurchen [↑](#footnote-ref-250)
251. Kangxi [↑](#footnote-ref-251)
252. Qianlong [↑](#footnote-ref-252)
253. Bei Hai [↑](#footnote-ref-253)
254. م. طی جنگ و انقلاب کمونیستی سال 1949، نیروهای جمهوری چین به تایوان عقب نشینی کردند. [↑](#footnote-ref-254)
255. Quanzhou [↑](#footnote-ref-255)
256. م. رمان عاشقانه سه پادشاهی، حماسه­ای تاریخی-افسانه­ای چینی است که توسط لو گوانژونگ در قرن چهاردهم میلادی نوشته شده است. این داستان بر اساس وقایع سال­های پایانی سلسله هان و دوره سه پادشاهی در چین، بین سال­های ۱۶۸ تا ۲۸۰ میلادی، روایت می­شود. این رمان به عنوان یکی از چهار رمان کلاسیک چین شناخته می­شود و به دلیل شخصیت­های پیچیده، داستان­های جذاب و نثر حماسی­اش مورد تحسین قرار گرفته است. داستان این رمان حول محور سه پادشاهی می­چرخد: 1) پادشاهی وِی (wei) که توسط کائو کائو تاسیس می­شود؛ کائو کائو به عنوان یک شخصیت زیرک و جاه طلب به تصویر کشیده شده است؛ 2) پادشاهی شو (Shu) تاسیس شده توسط لیو بِی، که به عنوان یک «رهبر فاضل» شناخته می شود؛ 3) پادشاهی وو (Wu) تاسیس شده توسط سون چوان، که به عنوان یک استراتژیست ماهر و عملگرا به تصویر کشیده شده است. علاوه بر شخصیت­های اصلی، رمان پر از شخصیت ­ای فرعی رنگارنگ است، از جمله: ژنرال­های قدرتمند: مانند گوان یو، جانگ فِی و جائو یون که به خاطر شجاعت و مهارت­های جنگی خود مشهور هستند. مشاوران خردمند: مانند جوگه لیانگ و سیما ای که به خاطر طراحی استراتژی­های زیرکانه شناخته می­شوند. زنانی با اراده قوی: مانند دیاوچان، جی چَن و جِن می که در سرنوشت پادشاهی­ها نقش دارند. داستان عاشقانه سه پادشاهی مملو از نبردها، توطئه­ها، عاشقانه­ها و دسیسه­ها است. این رمان به کاوش در موضوعاتی مانند قدرت، جاه طلبی، وفاداری و خیانت می­پردازد و به طور عمیقی بر فرهنگ و تاریخ چین تاثیر گذاشته است. [↑](#footnote-ref-256)
257. م. تکریم مردگان، از جمله اجداد، بر اساس عشق و احترام به متوفی است. در برخی از فرهنگ‌ها، این امر به باورهایی مربوط می‌شود که مطابق آن­ها مرده‌ها زندگی جاودانی دارند و می­توانند توانایی تاثیرگذاری بر ثروت زنده‌ها را داشته باشند. برخی از گروه­ها صرفا به اجداد مستقیم و خانوادگی خود احترام می گذارند. گروه‌های مذهبی خاص، به‌ویژه کلیساهای ارتدکس شرقی و کلیسای کاتولیک، قدیسان را به عنوان شفیعان نزد خدا محترم می‌دانند. با این حال، سایر گروه­های مذهبی، تکریم مردگان را بت پرستی و گناه می­دانند.

     در فرهنگ‌های اروپایی، آسیایی، اقیانوسی، آفریقایی و آفریقایی-دیاسپوریک، هدف از احترام به اجداد اطمینان از رفاه و گرایش مثبت اجداد نسبت به زنده‌ها، و گاهی درخواست لطف یا کمک­های ویژه است. کارکرد اجتماعی یا غیرمذهبی تکریم اجداد، پرورش ارزش­های خویشاوندی، مانند گرامی داشتن فرزند، وفاداری خانوادگی و تداوم نسب خانوادگی است. تکریم اجداد در جوامع مختلفی با هر درجاتی از پیچیدگی اجتماعی، سیاسی و فناوری وجود داشته و جزء مهمی از اعمال مختلف مذهبی در دوران مدرن باقی مانده است. [↑](#footnote-ref-257)
258. Qing Ming Festival [↑](#footnote-ref-258)
259. Daodejing [↑](#footnote-ref-259)
260. Zhuangzi [↑](#footnote-ref-260)
261. Pairs of Opposites یین-یانگ [↑](#footnote-ref-261)
262. François Quesnay [↑](#footnote-ref-262)
263. م. موهیسم، که به مکتب موهی یا مکتب قانون نیز شناخته می­شود، یک فلسفه چینی باستان است که توسط موزی (Mozi) در قرن پنجم قبل از میلاد بنیانگذاری شد. این مکتب فکری در دوران بهار و پاییز (از سال 771 تا 476 قبل از میلاد) و دوره ایالت های متخاصم چین شکوفا شد و رقیبی برای مکتب­های فکری غالب آن زمان مانند کنفوسیوسیسم و ​​دائوئیسم بود. اصول کلیدی موهیسم شامل «بی­طرفی»، «حکمرانی شایسته سالارانه»، «رشد اقتصادی» (با تاکید بر اهمیت کشاورزی و تجارت) و «پرهیز از خودنمایی» بود. موهیسم عموما با ویژگی تاکیدی آن بر منطق و استدلال شناخته می­شود. موهیست­ها از منطق برای ارزیابی ایده­ها و نظریه­ها و همچنین برای حل منازعات استفاده می­کردند. آن­ها همچنین بر اهمیت دقت و شفافیت در زبان تاکید می کردند. موهیسم تاثیر قابل توجهی بر اندیشه چینی داشت. این مکتب فکری به توسعه منطق و استدلال در چین کمک کرد و همچنین بر جنبش­های اصلاح طلبانه در طول تاریخ چین تاثیر گذاشت. با وجود اینکه موهیسم به اندازه کنفوسیوسیسم یا ​​دائوئیسم در چین محبوب نیست، همچنان به­عنوان یک مکتب فکری مهم در تاریخ فلسفه چین شناخته می­شود. [↑](#footnote-ref-263)
264. م. مکتب کشاورزگرایان چین، که به مکتب نونگجیا (农家) نیز معروف است، یکی از فلسفه‌های اصلی چین باستان بود که در دوره بهار و پاییز (771 تا 476 قبل از میلاد) ظهور یافت. این مکتب فکری بر اهمیت کشاورزی، برابری اجتماعی و زندگی ساده تاکید داشت. از جمله اصول اساسی این مکتب می­توان به «مرکزیت کشاورزی»، «برابری اجتماعی»، «ساده زیستی» و «حکومت شایستگان» اشاره نمود. فن شنگ (فیلسوف و سیاستمدار مشهور، بنیانگذار مکتب کشاورزگرایان) و جیانگ یانگ (شاگرد برجسته فن شنگ که مروج ایده‌های برابری و عدالت اجتماعی بود) از شخصیت­های کلیدی این مکتب فکری محسوب می­شوند. علیرغم اینکه مکتب کشاورزگرایان یک فلسفه باستانی است، هنوز هم تاثیرات آن در چین امروزی قابل مشاهده است؛ ایده‌های برابری، عدالت اجتماعی و زندگی در هماهنگی با طبیعت همچنان مورد توجه بسیاری از مردم چین است. [↑](#footnote-ref-264)
265. م. مکتب داستان نویسان چین، که به مکتب شُوو هوآ (述话) نیز معروف است، یکی از مکاتب ادبی برجسته در دوران امپراتوری­های چین (221 قبل از میلاد تا 1912 پس از میلاد) بود. این مکتب فکری بر روایتگری خلاقانه، داستان سرایی جذاب و استفاده از زبان عامیانه تاکید داشت. تمرکز بر روایت، استفاده از زبان عامیانه و تنوع موضوعی از کلیدی­ترین اصول مکتب ادبی داستان نویسان محسوب می­شد. از میان شخصیت­های برجسته این مکتب می­توان به پُو سونگ‌لینگ (مشهورترین نویسنده مکتب داستان نویسان، که به خاطر داستان‌های عامیانه و ماوراء الطبیعه خود شناخته می‌شود) و فِنگ مُنگ‌لُنگ (نویسنده برجسته دیگری که به خاطر داستان‌های کوتاه و طنزآمیز خود مشهور است) اشاره داشت. داستان‌های این مکتب فکری همچنان توسط خوانندگان در سراسر چین و جهان خوانده شده و مورد تحسین قرار می‌گیرند. [↑](#footnote-ref-265)
266. Jun zi

     م. کاراکتر زی «子» در زبان چینی اصولا برای اشاره به جنس مذکر بکار می­رود؛ یکی از معانی اصلی این کاراکتر «پسر» است. [↑](#footnote-ref-266)
267. Xaio ren [↑](#footnote-ref-267)
268. Universal love [↑](#footnote-ref-268)
269. Mozi [↑](#footnote-ref-269)
270. Mencius [↑](#footnote-ref-270)
271. م. شعبه­ ایرانی موسسه کنفوسیوس در دانشکده ادبیات و زبان­های خارجی دانشگاه تهران قرار دارد. [↑](#footnote-ref-271)
272. Fa (تلفظ صحیح­تر این کاراکتر بصورت فَ است) [↑](#footnote-ref-272)
273. Shi [↑](#footnote-ref-273)
274. Shu [↑](#footnote-ref-274)
275. م. امپراتور مینگ تی، چهارمین امپراتور سلسله مینگ، در سال 1402 میلادی به تخت سلطنت رسید. او به خاطر علاقه­اش به دائوئیسم و ​​علوم غریبه (خفیه) شناخته می­شد. گفته می­شود که شبی امپراتور مینگ تی خوابی دید که در آن الهه­ای طلایی به او ظاهر شد. الهه به او گفت که در کوهی در شمال شرقی پکن، گنجی شامل کتاب­ها و تومار­های باستانی که حاوی دانش و قدرتی بی نظیر بود پنهان شده است. امپراتور مینگ تی بلافاصله دستور داد تا گروهی از کاوشگران را به کوه اعزام کنند. کاوشگران پس از چند روز جستجو، غاری را در دامنه کوه پیدا کردند؛ در داخل غار، آن­ها صندوقچه­ای سنگی را کشف کردند که حاوی کتاب­ها و تومارهای باستانی بود. امپراتور مینگ تی از کشف این گنج شگفت زده شد و دستور داد تا کتاب­ها و تومارها را به کاخ سلطنتی بیاورند تا توسط دانشمندان و عالمان تفسیر شوند. گفته می­شود که این کتاب­ها حاوی دانش و قدرت بی نظیری در مورد دائوئیسم، جادو و علوم غریبه بودند. [↑](#footnote-ref-275)
276. م. این کتاب تحت همین عنوان به کوشش «ع.پاشایی» و توسط موسسه پژوهشی نگاه معاصر ترجمه و منتشر شده است. [↑](#footnote-ref-276)
277. م. سلسله سونگ: از سال 618 تا 907 میلادی، به عنوان یکی از قدرتمندترین و شکوفاترین سلسله­های تاریخ چین شناخته می­شود. چین در این دوره، شاهد پیشرفت­های چشمگیر در زمینه­های مختلف از جمله هنر، ادبیات، فلسفه، علم و فناوری بود. سلسله تانگ: از سال 960 تا 1279 میلادی، این دوره به سبب نوآوری­های اقتصادی، پیشرفت­های فرهنگی و دستاوردهای علمی­اش مشهور است. چین در این دوره شاهد ظهور تجارت و بازرگانی، اختراع باروت و قطب نما، و همچنین پیشرفت­های قابل توجه در زمینه­های ادبیات، نقاشی و فلسفه بود. [↑](#footnote-ref-277)
278. م. جو شی (به چینی: 朱熹) (1130 تا 1200 میلادی)، به عنوان یکی از موثرترین شخصیت­های تاریخ چین شناخته می­شود که نقش مهمی در احیا و بازتعریف مکتب کنفوسیوس داشت. اندیشه­های او نقش مهمی در شکل­گیری تمدن چین و سایر کشورهای آسیای شرقی ایفا کرد. تعالیم جو شی در مورد اخلاق، نظم اجتماعی و فلسفه سیاسی هنوز هم مورد بحث و بررسی قرار گرفته و الهام بخش نسل­های آینده است. از میان آثار برجسته این نویسنده می­توان به این موارد اشاره داشت: 1) *چهار کتاب جو شی*: مجموعه­ای از تفاسیر این متفکر از متون کلاسیک کنفوسیانیسم، از جمله «گفتگوها» (لونیو)، «منسیوس» (منگ زی)، «دو سطحی» (ژونگ یونگ) و «آموختن طولانی» (داتشو). 2) *مجموعه تفاسیر جو شی:* مجموعه­ای جامع از تفاسیر جو شی از متون مختلف کنفوسیانیسم، از جمله «کتاب تغییرات» (یی جینگ) و «آیین­های سلسله ژو» (لی جی). 3) *تفکرات جو شی:* مجموعه­ای از مقالات و گفتارهای جو شی در مورد موضوعات مختلف فلسفی، اخلاقی و سیاسی. [↑](#footnote-ref-278)
279. م. نِستوری یا نِسطوری شاخه‌ای از مسیحیت است که مبانی آن نخستین بار توسط نسطوریوس مطرح شد. در حقیقت، نسطوریان عنوانی است که پس از مناقشه فکری مطرح شده از سوی نطوریوس، اسقف قسطنطنیه (428-431 م) بر مسیحیان سوری شرقی اطلاق گردید. نسطوری­ها بر این باورند که در عیسی مسیح دو شخص و دو طبیعت وجود داشت: طبیعت آدمی «عیسی» و طبیعت الهی، پسر خدا یا لوگوس. [↑](#footnote-ref-279)
280. Rabban Sauma [↑](#footnote-ref-280)
281. م. فرقه راهبان کهتر (Order of Friars Minor) یا فرانسیسکن‌ها (Franciscans) به جمعیت پیرو عقاید فرانسیس قدیس گفته می‌شود. این فرقه از مهم‌ترین فرقه‌های عالم مسیحیت است و در میان مسیحیان جهان پیروان فراوانی دارد. این فرقه تاثیرات عمده‌ای بر جریان اندیشه داشته‌است. در میان پیروان این فرقه می‌توان نام بزرگانی بسیاری از جمله الکساندر آو هیلز، بوناونتورا، راجر بیکن و ویلیام اوکام را دید. اندیشه فرانسیسکن‌ها اساسا بر مبنای فقر استوار است. به همین سبب فرقه فرانسیسکن و فرقه دومینیکن را با نام کلی «فرقه‌های مسکینان» نامگذاری کرده­اند. [↑](#footnote-ref-281)
282. Matteo Ricci [↑](#footnote-ref-282)
283. م. ساتورنالیا یک عید رومی با پیشینه‌ای طولانی در گرامی‌داشت ساتورن، ایزد کشاورزی، بود که همه ساله از 17 تا 23 دسامبر یعنی حوالی اعتدال زمستانی در شب یلدا برگزار می­شد. [↑](#footnote-ref-283)
284. Boxer Rebellion [↑](#footnote-ref-284)
285. م. برادر بزرگتر gege (哥哥)، برادر کوچکتر didi (弟弟)، خواهر بزرگترjiejie (姐姐) و خواهر کوچکتر meimei (妹妹). [↑](#footnote-ref-285)
286. م. هم­نهشتی یا سنتز که در اصل برای توصیف ایده فیلسوف آلمانی فردریش هگل به کار می­رود به بیان ساده به معنای آمیزش تز و آنتی تز و نهایتا ایجاد یک گزاره جدید از جمع این دو است. تعریف رابطه بین سه واژه انتزاعی در این سه‌گانه (تز، آنتی تز و سنتز) که به آن روش دیالکتیکی نیز گفته می‌شود، به این نحو است: (1) گزاره آغازین معین، تز نام دارد (2) نفی آن گزاره، آنتی تز نام دارد (3) سنتز هنگامی شکل می‌گیرد که وجه مشترک مشخصی برای دو ایده متضاد پیشین ارائه می‌شود و ایده جدیدی را شکل می‌دهد که به آن سنتز گفته می‌شود. [↑](#footnote-ref-286)
287. م. این سنت فکری مشابه مفهوم «وحدت وجود» و «وحدت در عین کثرت و کثرت در عین وحدت» در فرهنگ فسلفی اسلامی است. ریشه‌های وحدت وجود را می‌توان در اندیشه‌های فلسفی و عرفانی پیش از اسلام، مانند هندوئیسم و نوافلاطونیسم، جستجو کرد. با این حال، این مفهوم در اسلام به طور کامل توسط ابن عربی (1168-1240 میلادی)، عارف و فیلسوف برجسته سوری، بسط و توسعه داده شد. [↑](#footnote-ref-287)
288. Doctrine of Mean [↑](#footnote-ref-288)
289. Jing ji (经济) [↑](#footnote-ref-289)
290. Chen Huan-chang [↑](#footnote-ref-290)
291. Yi Gang [↑](#footnote-ref-291)
292. Trickery [↑](#footnote-ref-292)
293. Cleverness [↑](#footnote-ref-293)
294. disinformation [↑](#footnote-ref-294)
295. م. اصطلاح «هشت وجه همگی پهن و لغزنده» (به چینی: 八面玲珑 bā miàn líng long) اصطلاحی چینی است که برای توصیف کسی به کار می‌رود که بسیار زیرک، حیله‌گر و انعطاف‌پذیر است. *هشت وجه* (八面 bā miàn): به هشت وجه یک مکعب یا شی اشاره دارد. این امر نشان‌ دهنده توانایی نزدیک شدن به یک موقعیت از زوایای و دیدگاه‌های مختلف است. پهن (宽 kuān): این به معنای داشتن طیف وسیعی از دانش، مهارت و منابع است. لغزنده (滑 huá): این به گریزپایی، توانایی طفره رفتن و گیر نیفتادن اشاره دارد. [↑](#footnote-ref-295)
296. Rights [↑](#footnote-ref-296)
297. م. 资本 [↑](#footnote-ref-297)
298. م. 靈 [↑](#footnote-ref-298)
299. م. 耐用 [↑](#footnote-ref-299)
300. م. 硬 [↑](#footnote-ref-300)
301. م. 灵活 لازم به توضیح است که مولف کتاب در ترجمه واژه linghuo از واژه انگلیسی Connectivity استفاده نموده است، در حالیکه این واژه در زبان چینی مانداراین غالبا هم معنای واژگانی مثل Flexible و Limber بوده که در فارسی قابل ترجمه با واژگان «قابل انعطاف» و «نرمش پذیر» است. [↑](#footnote-ref-301)
302. م. به بیان ساده­تر، در مفهوم گوانشی، انعطاف‌پذیری به معنای توانایی تطبیق رویکرد شما برای ایجاد و حفظ روابط با توجه به موقعیت­های خاص و ویژگی­های اختصاصی افراد درگیر است. سیستم گوانشی یک سیستم خشک مبادلاتی به این معنا که یکی بده و یکی بستان نیست، بلکه فرآیندی پویا است که از جمله به این موارد نیاز دارد: 1) درک نیازها و خواسته‌های طرف مقابل: شما باید در نحوه ارائه کمک یا پشتیبانی انعطاف‌پذیر باشید. یک لطف کوچک در زمانی که برای موقعیت فعلی کسی مناسب باشد، ممکن است از حرکتی بزرگ که لزوما با نیازهای فوری او در آن لحظه مطابقت ندارد ارزشمندتر باشد. 2) تطبیق‌پذیری در انتظارات: همه لطف‌هایی که می‌کنید به همان شیوه یا در همان زمان جبران نخواهند شد. کارکرد گوانشی ایجاد یک ارتباط بلندمدت است، بنابراین در انتظارات خود انعطاف‌پذیر باشید و به این درک برسید که بازدهی سرمایه‌گذاری شما می­تواند به شکلی دیگر یا در تاریخ دیگری محقق شود. 3) خلاقیت در تعاملات: هیچ رویکرد مشخص و واحدی برای ایجاد گوانشی وجود ندارد. برای برقراری ارتباط با افراد، چه از طریق توسل به علایق مشترک، برخوردهای گاه به گاه و یا ارائه حمایتگری­های غیرمنتظره، به­شیوه­های مختلف آماده باشید. بنابراین، فرض کنید که گوانشی مانند یک باغچه‌ی سبز و پرمحصول است. شما باید در رویکرد خود انعطاف‌پذیر باشید، برخی از گیاهان را بیشتر از بقیه آبیاری کنید، تکنیک‌های آبیاری را بر اساس آب و هوا تغییر دهید و با الگوهای رشد جدید سازگار شوید. [↑](#footnote-ref-302)
303. Utilitarian [↑](#footnote-ref-303)
304. Goodwill [↑](#footnote-ref-304)
305. State Owned Entity [↑](#footnote-ref-305)
306. Idea pooling [↑](#footnote-ref-306)
307. Tianjin [↑](#footnote-ref-307)
308. Li Keqiang

     م. لی کچیانگ در سپتامبر 2023 و پس از انتشار کتاب درگذشت؛ شایان ذکر است، برخی تحلیلگران مرگ ناگهانی او را مشکوک دانسته و احتمال نقش داشتن برخی رقبای سیاسی وی در مرگش را مطرح نموده­اند. [↑](#footnote-ref-308)
309. Geely Auto [↑](#footnote-ref-309)
310. The Party: The Secret World of China’s Rulers [↑](#footnote-ref-310)
311. The Politburo Standing Committee [↑](#footnote-ref-311)
312. Bo Xilai [↑](#footnote-ref-312)
313. Gu Kailai [↑](#footnote-ref-313)
314. [↑](#footnote-ref-314)
315. 自家人 م. [↑](#footnote-ref-315)
316. م. عبارت «پادشاهی میانه» یا Middle Kingdom درحقیقت برگردان فارسی و انگلیسی 中国(Zhong guo) است که همان نام چینی کشور چین است. بنظر می­رسد مفهوم چین به‌عنوان «پادشاهی میانه» از این واقعیت ناشی می‌شود که در جهان‌بینی چینی­ها، سرزمین چین بعنوان یک نقطه روشن در مرکز تمدن جهان درنظر گرفته می­شود که سایر مناطق تمدنی محاط بر آن هستند. [↑](#footnote-ref-316)
317. م. اصطلاح قانون برتر یا قانون بالادستی به مفهوم سلسله مراتبی بودن قوانین در حقوق اساسی اشاره دارد. در غالب نظام­های حقوقی، به ویژه نظام­های حقوقی نوشته، قوانین مختلف بر اساس ماهیت و مرجع تصویب آن­ها دارای جایگاهی سلسله مراتبی هستند. برای مثال، به طور معمول قانون اساسی در بالاترین درجه از سلسه مراتب حقوقی قرار داشته و آیین نامه­ها و بخشنامه­ها در پایین­ترین درجه قرار دارند. نتیجه منطقی پذیرش این سلسله مراتب آن است که هیچ یک از قوانین و مقررات الزام آور نمی­تواند در تعارض با قوانین بالادستی خود باشد؛ از همینرو، قوانین مصوب مجالس ملی نمی­تواند در تعارض و تخالف با قانون اساسی بوده و آیین نامه­ها و بخشنامه­های دولتی نیز نمی­توانند در مخالفت با قوانین مصوب مجلس باشند. [↑](#footnote-ref-317)
318. م. شایان ذکر است که در علم حقوق نیز بسیاری از حقوقدانان بر این عقیده­اند که برای حفظ پویایی و قابلیت انطباق قوانین و مقررات با نیازهای جدیدی که در زمانی بعدتر از تاریخ تصویب قوانین ایجاد می­شوند، ادبیات قوانین باید واجد سطحی مناسب از ابهام و عمومیت باشد. از این رهگذر، قضات بعنوان مفسرین و مجریان قوانین همواره قادر خواهند بود حکم قانونی مربوط به آن مسائل را از بطن مقررات عمومی استخراج نمایند؛ بدیهی است که در غیر اینصورت، مجالس ملی و مراجع رسمی قانون­گذاری مجبور خواهند بود به طور مستمر برای پاسخگویی به هریک از مسائل جدید اجتماع قوانین جزئی جدیدی تصویب کنند که این خود از جمله موجب مشکلی دیگر به نام «تورم قوانین» می­شود. [↑](#footnote-ref-318)
319. One-size-fits-all aproach [↑](#footnote-ref-319)
320. Legislation Law [↑](#footnote-ref-320)
321. China Foreign Trade and Economic Cooperation Gazzette [↑](#footnote-ref-321)
322. م. برخلاف نظام حقوقی ایران و یا چین که در ساختار قضایی آن­ها فقط یک نوع وکیل با قابلیت حضور در تمامی مراحل دادرسی از بدوی تا دادگاه­های عالی وجود دارد، در نظام حقوقی انگلستان و اغلب کشورهای متاثر از سنت حقوقی کامن لا، اصولا دو نوع وکیل وجود دارد: «بَریستر» (*Barrister*) و «سولیسیتر» (*Solicitor*). هر دو نوع این وکلا نقش مهمی در سیستم حقوقی ایفا می‌کنند، اما وظایف و مسئولیت‌های متفاوتی دارند. بطور خلاصه، «باریستر»: در دادگاه عالی و دادگاه‌های تجدیدنظر حاضر می‌شود و از موکل خود در دعاوی حقوقی دفاع می‌کند؛ تخصص عمیقی در قوانین و رویه‌های شکلی دادرسی دارد؛ استدلال‌های حقوقی را به دادگاه ارائه کرده و به سوالات قاضی پاسخ می‌دهد؛ به طور مستقیم با موکل خود در تماس نبوده و صرفا توسط سولیسیتر استخدام می‌شود. در مقابل، «سولیسیتر»: با موکلین به طور مستقیم در تماس است و به آنها مشاوره حقوقی ارائه می‌دهد؛ وظایف اداری و مقدماتی پرونده، مانند جمع آوری مدارک و تهیه اسناد حقوقی را انجام می‌دهد؛ می‌تواند در دادگاه‌های پایین‌تر حاضر شود، اما حق حضور در دادگاه عالی و دادگاه‌های تجدیدنظر را ندارد و می‌تواند باریستر را برای ارائه دفاعیات در دادگاه‌های عالی و دادگاه‌های تجدیدنظر استخدام کند. [↑](#footnote-ref-322)
323. م. در مقابل این رویکرد، رویکرد «لیست مثبت» قرار دارد که بر اساس آن دولت میزبان حوزه­های کسب و کاری مشخصی را به عنوان حوزه­های مشمول مشوق­های سرمایه­گذاری اعلام می­نماید. این مشوق­ها ممکن است از جمله شامل تسهیلاتی راجع به شروط قانونی پیش از تاسیس سرمایه­گذاری مانند نحوه انتقال سرمایه خارجی اولیه به داخل کشور یا اخذ تاییدیه­های امنیتی و محیط زیستی و امثال آن بوده و یا مربوط به شروط و تکالیف قانونی در جریان سرمایه­گذاری از جمله تکالیف مالیاتی، نحوه خروج ارز و عایدی سرمایه گذاری و مانند آن باشند. [↑](#footnote-ref-323)
324. The Wind Farm case [↑](#footnote-ref-324)
325. م. شایان ذکر است که در زبان فارسی واژه «حقوق» گاهی به عنوان یک واژه مفرد برای اشاره به واژه لاتین «Law» به کار گرفته شده است؛ برای مثال، این همان کاربرد واژه حقوق در عبارت «رشته تحصیلی حقوق» است که به «حقوق» به عنوان یک علم خاص اشاره می­کند. همچنین گاهی همین معنا از واژه حقوق برای اشاره به یک چارچوب و ساختار قانونی ویژه به کار می­رود؛ برای مثال، گفته می­شود «مجازات اعدام در نظام حقوقی انگلستان منسسوخ شده است» یا اینکه «در حقوق قراردادها اصل بر آزادی اراده است». گاهی نیز واژه حقوق به عنوان جمع واژه «حق» که معادل فارسی واژه «Rights» است به کار می­رود. بنابراین، عباراتی همچون «حقوق مصرف­کننده» هم می­توانند به «ساختارهای قانونی حمایت از مصرف­کنندگان» (consumer protection law) و هم به «حق­های قانونی شناسایی شده­ برای مصرف­کنندگان» (consumer rights) اشاره داشته باشند؛ عبارت «حقوق بشر یا حقوق بشری» به عنوان برگردان «human rights» نیز از همین دسته اخیر است. در مقابل عبارتی مانند «حقوق قراردادها» غالبا صرفا برای اشاره به «ساختارهای قانونی راجع به تشکیل، اجرا و خاتمه قراردادها» به کار می­رود. [↑](#footnote-ref-325)
326. Globalization [↑](#footnote-ref-326)
327. Localization [↑](#footnote-ref-327)
328. Lee Kuan Yew [↑](#footnote-ref-328)
329. م. موضوع مورد اشاره­ی نویسنده از این جهت قابل توجه است که مطابق یک اصل پذیرفته شده­ و رایج در نظام­های حقوقی جهان، دارا شدن حق و تکلیف مشروط به داشتن «اهلیت تمتع» و «اهلیت استیفا» است. بنابراین، آنچه جالب توجه است آن است که ظاهرا بریتانیا برای حیوانات نوعی اهلیت قائل شده است به نحوی که آن­ها می­توانند دارای حق باشند (برای مثال، حق بر زنده ماندن)؛ تبعا، این حق برای انسان­ها تکلیف ایجاد می­کند. بنظر می­رسد در غالب کشورها حمایت از حیوانات به این نحو نبوده و صرفا در قالب ایجاد «تکالیفی» برای انسان­ها مبنی بر عدم آسیب رسانی به حیوانات یا مشابه آن صورت می­گیرد. شایان ذکر است، در نظام حقوقی ایران نیز اصولا حیوانات اهلیت قانونی نداشته و تبعا نمی­توانند موضوع حق یا تکلیف قرار گیرند. [↑](#footnote-ref-329)
330. The US Foreign Corrupt Practices Act [↑](#footnote-ref-330)
331. Grease Payment [↑](#footnote-ref-331)
332. م. «پنجه میمون» (The Monkey's Paw) داستانی کوتاه از دابلیو. دابلیو. جیکوبز در ژانر وحشت است. این کتاب برای اولین بار در سال ۱۹۰۲ در انگلستان به چاپ رسید. داستان، بر اساس همان ایده قدیمی «سه آرزو که برآورده می‌شوند» شکل گرفته ‌است؛ در این داستان، پنجه­ی یک میمون این کار را انجام می‌دهد. نکته اینجاست که پنجه میمون همیشه آرزوی مورد نظر را برآورده می‌کند اما همراه با آن قسمت بزرگی از زندگی را نیز می‌گیرد. ایده بنیادین کتاب به طور کلی آن است که گاه زندگی فعلی خیلی بهتر از آن زندگی‌ است که آرزویش را داریم. [↑](#footnote-ref-332)
333. Zhu Ronji [↑](#footnote-ref-333)
334. Equity Joint Venture [↑](#footnote-ref-334)
335. Co-operative Joint Venture بعضا بصورت «جوینت ونچر مشارکتی» نیز ترجمه شده است. [↑](#footnote-ref-335)
336. Wholly foreign-owned enterprise (WFOE) [↑](#footnote-ref-336)
337. م. البته این جایگزینی به معنای الزامی شدن یک قالب حقوقی مشخص برای تمامی انواع سرمایه­گذاری­های مشترک خارجی نیست، بلکه به­طور دقیق­تر نتیجه این تغییرات قانونی آن بوده است که سرمایه­گذاری­های مشترک خارجی مشابه کسب­وکارهای تجاری داخلی چینی موضوع یک چارچوب قانونی واحد به نام «قانون شرکت­های جمهوری خلق چین» قرار گرفته­اند (و نه یک قالب شرکتی خاص)؛ با این تفاوت که شرکت­هایی که تحت مالکیت سرمایه­گذاران خارجی هستند علاوه بر این مشمول قانون سرمایه­گذاری خارجی نیز خواهند بود. توضیح آنکه، مطابق ماده 42 قانون سرمایه‌گذاری خارجی چین، سه قانون این کشور شامل «قانون جوینت­ونچرهای سهامی چینی-خارجی جمهوری خلق چین»، «قانون شرکت­های تحت مالکیت کامل خارجی جمهوری خلق چین» و «قانون جوینت­ونچرهای قراردادی خارجی-چینی جمهوری خلق چین» منسوخ گردیده و به تبع ساختارهای شرکتی تعریف شده ذیل هر یک از این قوانین که ماهیتی مستقل و متفاوت از ساختارهای موجود در «قانون شرکت­های جمهوری خلق چین» داشتند هم حذف گردیدند. با این حال همانگونه که بیان گردید این به آن معنا نیست که پس از این همه­ شرکت­های قابل تاسیس در چین (اعم از خارجی و داخلی) می­بایست در یک قالب و ساختار واحد تشکیل شوند بلکه موضع دقیق­تر آن است که از سال 2020 میلادی تمامی شرکت­های جدید باید مطابق ساختارهای شرکتی برشمرده شده در «قانون شرکت­های جمهوری خلق چین» تشکیل شوند.

     براساس چارچوب­های قانونی جدید چین، ساختارهای قانونی موجود برای انجام کسب‌وکار (خواه برای شهروندان چینی و خواه برای سرمایه­گذاران خارجی) و ویژگی­های اساسی هر یک از آن­ها به شرح زیر است:

     **شرکت با مسئولیت محدود (有限责任公司):**

     متداول‌ترین ساختار برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است.

     مسئولیت سهام‌داران محدود به سرمایه گذاری آن­هاست.

     می‌تواند بین ۱ تا ۵۰ سهام‌دار داشته باشد.

     برای شرکت‌های کاملا خارجی و سرمایه‌گذاری­های مشترک با شرکای چینی مناسب است.

     **شرکت سهامی ( (股份有限公司:**

     مشابه شرکت سهامی عام در سایر نظام­های حقوقی است.

     شرکت­های با این ساختار می‌توانند در بورس اوراق بهادار پذیرفته شوند.

     باید حداقل ۵ موسس داشته باشد که بیش از نیمی از آن­ها چینی باشند.

     باید حداقل سرمایه­ ثبتی اولیه تعیین شده از سوی قانونگذار را دارا باشد.

     **شرکت مشارکتی ( (合伙企业:**

     می‌تواند شامل مشارکت­های عام یا مشارکت­های محدود باشد.

     شرکای عام مسئولیت نامحدود دارند؛ مسئولیت شرکای محدود به میزان سرمایه­گذاری آن­ها محدود می‌شود.

     اغلب برای شرکت‌های خدمات حرفه‌ای یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری استفاده می‌شود.

     **شرکت انفرادی ( (个人独资企业:**

     کسب‌وکاری است که متعلق به یک فرد است و توسط خود او اداره می‌شود.

     مالک شرکت مسئولیت شخصی نامحدود دارد.

     به دلیل مسئولیت نامحدود، این ساختار به ندرت توسط سرمایه‌گذاران خارجی استفاده می‌شود.

     **شعبه ( (分公司:**

     یک شخص حقوقی جداگانه نبوده، بلکه از حیث حقوقی ادامه­ی شخصیت حقوقی شرکت مادر است.

     نمی‌تواند به طور مستقل تعهدات حقوقی بر عهده بگیرد.

     **دفتر نمایندگی ( (代表处:**

     یک شخص حقوقی جداگانه نیست و نمی‌تواند فعالیت‌های تجاری مستقیم انجام دهد.

     برای تحقیقات بازار، فعالیت‌های ارتباطی و غیره استفاده می‌شود. [↑](#footnote-ref-337)
338. م. در ادبیات حقوق سرمایه­گذاری به این نوع فهرست «لیست/فهرست مجاز» و «لیست/فهرست مثبت» نیز گفته می­شود. [↑](#footnote-ref-338)
339. م. برای مثال، چنانچه سرمایه­گذار خارجی در پی طرح یک دعوای قضایی، به جهت ضرورت امر یکی از اسرار تجاری خود را برای دادگاه یا مقامات ذی­صلاح افشا نماید، این مقامات مکلف خواهند بود تمامی اقدامات موثر را برای جلوگیری از نشر و افشای عمومی اسرار تجاری سرمایه­گذار به کار گیرند. [↑](#footnote-ref-339)
340. Greenfield Operation

     م. این اصطلاح معمولا در مقابل Brownfield Operation/Investment بکار می­رود. [↑](#footnote-ref-340)
341. م. در ایران نیز اتاق بازرگانی و صنایع ایران و چین (شورای بازرگانی ایران و چین) فعالیت خود را از سال 1380 شمسی آغاز نمود. بنابر اطلاعات منتشر شده، این شورا/اتاق که در ابتدای تاسیس 65 عضو داشت، در حال حاضر بیش از 6000 عضو دارد. شرح وظایف اتاق چنین بیان شده است: 1) ایجاد بانک‌های اطلاعات اقتصادی از روابط دو کشور و قوانین و مقررات دو کشور 2) برگزاری رویدادهای تجاری و نمایشگاه‌ها با هدف ایجاد فرصت­های اقتصادی دو کشور 3) ارتباط با مقامات تصمیم­ساز و تصمیم‌گیر دو کشور 4) شناسایی به هنگام تنگناهای روابط اقتصادی دو کشور 5) فراهم آوردن امکانات جهت سرمایه‌گذاری مشترک دو کشور 6) شناسایی و ارائه راهکارهای حمایت سلامت روابط تجاری 7) ارتقاء آگاهی‌های اعضاء از طریق آموزش 8) ایجاد زمینه‌های شناخت جوامع طرفین 9) ارتقاء مستمر کمی و کیفی اتاق. [↑](#footnote-ref-341)
342. Nuts and bolts partner [↑](#footnote-ref-342)
343. م. این جمله به اصلی پایه‌ای در فلسفه دائو اشاره دارد که بیان می­دارد برای درک کامل یک مسئله، باید آن را از همه جوانب بررسی کرد. توجه به این اصل در بستر مذاکرات حداقل سه فایده مهم از جمله درک بهتر طرف مقابل، حل موثرتر اختلافات و ایجاد رابطه بهتر دارد. به­طور کلی این جمله بعنوان تبلوری از اصل پایه­ای اشاره شده بر این نکته تاکید دارد که در مذاکرات، باید به جای اینکه فقط بر موضع خود پافشاری کنیم، به دنبال درک متقابل و پیدا کردن راه حل‌های برد-برد باشیم. [↑](#footnote-ref-343)
344. م. عبارت «گاو نر در مغازه چینی» که برگردان عبارت «a bull in a China shop» برای اشاره به وضعیت روانی یا توصیف شخصی به کار می­رود که توفنده و غوغاگر بوده، همه چیز را سر راه خود می­شکند، یا اغلب در موقعیت­هایی که نیاز به تفکر یا رفتار دقیق وجود دارد اشتباه کرده و باعث ضرر و زیان می­شود. در زمان ریاست جمهوری ترامپ در ایالات متحده، منتقدان او برای توصیف رویکرد سیاست خارجی وی- به­ویژه در خصوص چین- به­طور رایجی از این اصطلاح استفاده می­کردند. [↑](#footnote-ref-344)
345. م. فروشگاه‌های دولتی در چین به دلیل ماهیت دولتی خود، معمولا تنوع محصولات و خدمات محدودی داشتند و به نیازهای مشتریان توجه کافی نمی‌کردند. در مقابل، پلتفرم‌های تجارت الکترونیک چینی با ارائه طیف گسترده‌ای از محصولات، قیمت‌های رقابتی و خدمات بهتر، توانستند انتظارات مشتریان را برآورده کرده و به تدریج جایگزین فروشگاه‌های سنتی شوند. این تغییر در رفتار مصرف‌کننده یکی از عوامل اصلی رشد سریع تجارت الکترونیک در چین بوده است. [↑](#footnote-ref-345)
346. م. به عبارت دیگر، ضعف اساسی در زیرساخت‌های توزیع و خرده‌فروشی در چین باعث شد تا شرکت‌ها به دنبال راه‌های جایگزین برای رسیدن به مشتریان باشند و اینترنت به عنوان یک راه حل مناسب مطرح شد. در واقع، این ضعف زیرساختی یکی از علت­های تمرکز چینی­ها بر گسترش سریع تجارت الکترونیک بود. [↑](#footnote-ref-346)
347. م. «حباب دات­کام» یا به انگلیسی dot-com bubble یا dot-com boom یک حباب اقتصادی در خلال سال­های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰ میلادی بود (که در ۱۰ مارچ سال ۲۰۰۰ با رسیدن شاخص نزدَک به عدد ۵۱۳۲٫۵۲ به اوج رسید) که در طی آن بازارهای بورس سهام کشورهای صنعتی دنیا شاهد رشد سریع ارزش مالی‌شان بودند؛ این رشد ارزش مالی از رشد بخش اینترنت و شاخه‌های مرتبط با آن ناشی می‌شد. از مشخصه‌های این دوره تاسیس گروه جدیدی از شرکت‌های بر پایه‌ی اینترنت بود که به‌طور کلی به آن­ها شرکت­های دات-کامی گفته می‌شد. بسیاری از شرکت‌ها دریافته بودند که اگر یک پیشوند «-e» به ابتدای نام خود یا یک پسوند «دات کام» به انتهای نام خود بیافزایند، بهای سهام آن‌ها در بازار افزایش می‌یابد. در طول بحران دات­کام، بسیاری از شرکت‌های خرید آنلاین، به ویژه Pets.com، Webvan، و Boo.com و همچنین چندین شرکت ارتباطی، مانند WorldCom، NorthPoint Communications و Global Crossing ورشکسته و تعطیل شدند. همچنین شرکت‌های بزرگ‌تری مانند آمازون و سیسکو بخش‌ زیادی از ارزش بازار خود را از دست دادند. [↑](#footnote-ref-347)
348. Kentucky Fried Chicken (KFC) [↑](#footnote-ref-348)
349. Harvard Business Review [↑](#footnote-ref-349)
350. م. اقتصاد ببر (Tiger economy) به اقتصاد کشورهایی گفته می‌شود که تحت تاثیر رشد اقتصادی سریعی که معمولا همراه با افزایش کیفیت زندگی است قرار گرفته‌ باشند (منبع: فرهنگ لغت مک­میلان). این عبارت نخستین بار برای اشاره به چهار ببر آسیایی شامل کره جنوبی، تایوان، هنگ کنگ و سنگاپور مورد استفاده قرار گرفت. این عبارت الهام‌بخش باشگاه اقتصادهای ببر (اندونزی، مالزی، تایلند، ویتنام، و فیلیپین) است. ببرهای آسیایی بعدها الهام‌بخش اقتصادهای دیگری نیز بودند، که از آن جمله می‌توان به ببرهای آناتولی (شهرهای مختلف ترکیه در دهه ۱۹۸۰)، ببر خلیج (دبی در دهه ۱۹۹۰)، ببرهای بالتیک (کشورهای حوزه دریای بالتیک در سال­های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۷)، ببر سلتیک (ایرلند در سال­های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۸)، و ببر تاترا (اسلواکی در سال­های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷) اشاره کرد. در آمریکای لاتین، رشد اقتصادی سریع در اقتصاد نوظهور کشورهای مکزیک، شیلی، پرو، و کلمبیا باعث شده‌است که از این کشورها با عنوان پومای اقیانوس آرام نام برده شود. برای اشاره به رشد اقتصادی سریع در قاره آفریقا از عبارت اقتصاد شیر استفاده می‌شود. عبارت اقتصاد گرگ نیز برای اشاره به رشد اقتصادی مغولستان به کار می‌رود. [↑](#footnote-ref-350)
351. م. به بیان دیگر، سعی گردید خرید الماس به عنوان نشانه هماهنگی میان دو شخص معرفی شود. هماهنگی یکی از مفاهیم کلیدی در فرهنگ سنتی چینی است. مفهوم عشق در نسبت با مفهوم هماهنگی در جایگاه پایین­تری قرار داشته و در یک معنا به عنوان یکی از نتایج وجود هماهنگی میان دو شخص در نظر گرفته می­شود. [↑](#footnote-ref-351)
352. م. در گذشته، عروس و داماد در چین در روزهای عروسی خود صرفا لباس­های سنتی قرمز رنگی موسوم به چئونگسام به تن می­کردند. [↑](#footnote-ref-352)
353. م. منظور کیسه­های برنج با جنس موسوم به گونی است. [↑](#footnote-ref-353)
354. م. قنطورس یا سِنتور (به یونانی: Κένταυρος) (به انگلیسی: Centaur) در میان اساطیر یونان جزء معروف­ترین موجودات افسانه­ای است. قنطورس موجودی است نیمی انسان و نیمی اسب، با سر و دو دست و بالاتنه انسان و بدن و چهار پای اسب، به این شکل که قسمت انسانی از قسمتی که گردن اسب باید شروع می­شد، جایگزین شده است. [↑](#footnote-ref-354)
355. Wangfujing [↑](#footnote-ref-355)
356. Tiananmen [↑](#footnote-ref-356)
357. Tong Ren Tang [↑](#footnote-ref-357)
358. Dazhalan [↑](#footnote-ref-358)
359. م. در روش موسوم به قیمت­گذاری اسکیمینگ (یا خامه­گیری/سرشیرگیری)، بنگاه محصول جدید را با قیمت بالا، در زمانی که هچ رقیبی در بازار وجود ندارد، عرضه می‌کند و وقتی رقبا وارد بازار شدند، قیمت را پایین می‌آورد. دلیل قیمت بالا در ابتدا این است که فرض می‌شود، تقاضا برای این بازار جدید بدون کشش است و به تبع آن قیمت پایین خریداران زیادی را جذب نمی‌کند. [↑](#footnote-ref-359)
360. م. بسکتبالیست مشهور آمریکایی که همکاری او با برند نایک در نهایت موجب تشکیل یکی از معروف­ترین و پرفروش­ترین برندهای کفش ورزشی شد. [↑](#footnote-ref-360)
361. Coke adds life [↑](#footnote-ref-361)
362. Coke will bring back your ancestors form the grave [↑](#footnote-ref-362)
363. م. روش فروش گروهی در تقسیم­بندی شیوه­های فروش، یکی از مصادیق فروش مستقیم است. در فروش مستقیم، فروشنده مستقیما با مشتری تماس گرفته و محصولاتی را در محیط غیر خرده‌فروشی (فروشگاه) مانند ملاقات با آن‌ها در خانه یا مکان‌های عمومی به فروش می‌رساند. در فروش گروهی، معمولا یک توزیع‌کننده یا نماینده فروش، مشتریان بالقوه را به خانه خودش یا شخص دیگری دعوت می‌کند. در فروش گروهی، در مورد محصولات به صورت گروهی صحبت می‌شود، محصولات را برای حاضران نمایش داده می­شود، مطالب مربوط به محصولات پخش شده و سفارش گرفته می­شود. [↑](#footnote-ref-363)
364. Point-of-sale promotion [↑](#footnote-ref-364)
365. The China Statistical Yearbook [↑](#footnote-ref-365)
366. Focus group گروه کانونی یا گروه متمرکز [↑](#footnote-ref-366)
367. Environment (محیط), Consumers (مصرف کنندگان), Competitors(رقبا) , own Company (خود شرکت) [↑](#footnote-ref-367)
368. Annual attrition rate [↑](#footnote-ref-368)
369. China Europe International Business School [↑](#footnote-ref-369)
370. Guanghua, Peking Uinversity [↑](#footnote-ref-370)
371. Tsinghua [↑](#footnote-ref-371)
372. People’s University [↑](#footnote-ref-372)
373. Chang Kong [↑](#footnote-ref-373)
374. Shanghai Jiao Tong [↑](#footnote-ref-374)
375. Lingnan [↑](#footnote-ref-375)
376. Gordon Orr [↑](#footnote-ref-376)
377. *Primus inter pares* [↑](#footnote-ref-377)
378. Li Ka-Shing [↑](#footnote-ref-378)
379. Cheung Kong [↑](#footnote-ref-379)
380. Hutchison Whampoa [↑](#footnote-ref-380)
381. Peter Wu [↑](#footnote-ref-381)
382. Wheelock [↑](#footnote-ref-382)
383. Sir Y.K. Pao [↑](#footnote-ref-383)
384. China Telecom [↑](#footnote-ref-384)
385. م. برنامه «ارتقای سطح» (leveling-up) در چین بخشی از یک ابتکار گسترده‌تر برای افزایش کنترل و نظارت بر شرکت‌های دیجیتال، به‌ویژه در بخش‌هایی مانند امنیت داده‌ها، زیرساخت‌های اینترنت و فناوری‌های نوظهور است. این برنامه در چارچوب کلان‌تری به نام «چین دیجیتال» (数字中国 (Shùzì Zhōngguó)) قرار دارد که شامل تقویت زیرساخت‌های دیجیتال، ایجاد سیستم‌های حاکمیت داده و ادغام فناوری‌های دیجیتال در صنایع مختلف می‌شود. دولت چین در حال تمرکز بر تنظیم جریان داده‌ها، چه در داخل کشور و چه در سطح بین‌المللی، و اطمینان از هماهنگی شرکت‌های دیجیتال داخلی با اهداف دولت است. این اقدامات شامل قوانینی مانند قانون امنیت سایبری و سیستم پیشنهادی اعتبار اجتماعی است که به دولت امکان می‌دهد تا رفتار شرکت‌ها و افراد را نظارت و مدیریت کند. استراتژی دیجیتال چین همچنین بر خودکفایی فناوری و کاهش وابستگی به فناوری‌های خارجی تأکید دارد، که در میان تنش‌های ژئوپلیتیکی اهمیت بیشتری پیدا کرده است. رویکرد دولت شامل حمایت از غول‌های فناوری داخلی و در عین حال اعمال مقررات سختگیرانه بر شرکت‌های خارجی فعال در چین است. [↑](#footnote-ref-385)
386. م. منظور محصولاتی است که از دیدگاه دولت چین ممکن است به جامعه آسیب برسانند یا اثرات منفی بر رفاه اجتماعی داشته باشند. برای مثال، شرکت‌هایی که خدمات مالی آنلاین ارائه می‌کردند و به شکل بی‌رویه‌ای افراد را تشویق به قرض‌گرفتن و سرمایه‌گذاری می‌کردند از جمله شرکت‌هایی بودند که محصولاتشان به عنوان "ضد اجتماعی" تلقی شدند. [↑](#footnote-ref-386)