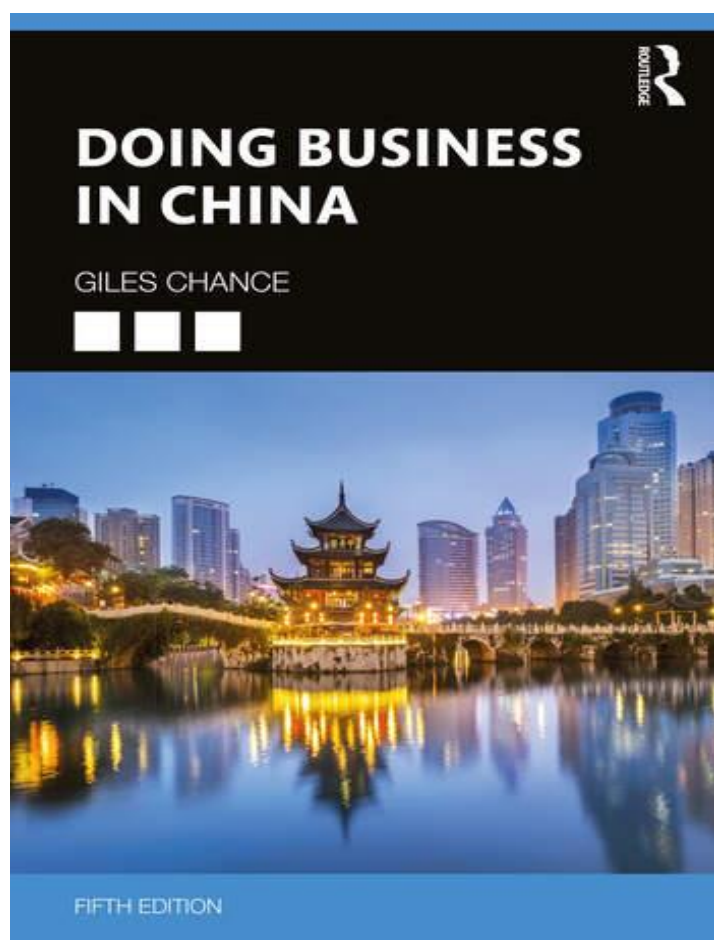


کسب و کار در چین
Doing Business in China

نویسنده:

جایلز چنس
Giles Chance

براساس ویرایش پنجم، سال ۲۰۲۳
ترجمه: میثم صالحی



فهرست (اختصاری)

۳	مقدمه
۹	۱. کسب و کار در چین
۳۱	۲. «در امتداد آئینه سیاه» (از پس یک شیشه کدر)
۵۹	۳. اثاثیه‌ی ذهن
۸۰	۴. روابط و مقررات
۹۹	۵. کسب و کار و قانون
۱۲۲	۶. ایجاد هماهنگی: راه‌اندازی کسب و کار در چین
۱۴۲	۷. رسیدن به مصرف‌کننده چینی
۱۶۸	۸. فرآیند بازاریابی
۱۷۹	۹. برخی از مسائل کلیدی مدیریت در چین
۱۹۵	۱۰. جمع‌بندی

مقدمه

چین، کشوری که برای هر کس 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 کسب و کارهای 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 جریان واکنشی، خواستار جدایی هرچه بیشتر چین و غرب شده‌اند. در پاسخ، چین سیاست موسوم به «جریان دوگانه»^۱ را اتخاذ نموده که هدف نهایی آن تقویت خودکفایی آن کشور و استقلال چین از جهان غرب توسعه یافته، به‌ویژه ایالات متحده است.

چین غالباً 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 ۱۹۹۰ میلادی ۱۴ درصد بوده است؛ این عدد در سال ۲۰۰۶ به ۳۰ درصد افزایش یافته و در سال ۲۰۲۰ مجدداً به ۱۸ 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 ۲۰۱۵ یعنی ۹۲ درصد به ۳۲ درصد در سال ۲۰۲۰ کاهش یافته است (بر اساس آمار مربوط به رشد فصلی ۵ ساله، موسسه مالی و بانکداری مورگان استنلی).

با این حال، 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^۲ در جهان برای بسیاری از محصولات و خدمات است. از تسلا^۳ گرفته تا جنرال موتورز^۴، از اپل^۵ تا نایک^۶، از لورئال^۷ تا هرمس^۸، از زیمنس^۹ تا فولکس واگن^{۱۰}، از فراری^{۱۱} تا فراگامو^{۱۲}، و از دیاژو^{۱۳} تا رولزرویس^{۱۴}،

Dual-circulation^۱

Fast-growing market^۲

Tesla^۳

General Motors^۴

Apple^۵

Nike^۶

L'Oréal^۷

Hermes^۸

Siemens^۹

Volkswagen^{۱۰}

Ferrari^{۱۱}

Ferragamo^{۱۲}

Diageo^{۱۳}

Rolls-Royce^{۱۴}

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 غرب 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 ۶۰۰ پاسخ‌دهنده) که توسط شرکت مشاوره‌ی رولاند برگر^{۱۵} با جمع آوری نظرات شرکت‌های چندملیتی اروپایی صورت پذیرفت مویده این رویکرد است. این افکارسنجی با عنوان «نظرسنجی اطمینان تجاری نسبت به چین در سال ۲۰۲۱» از سوی اتاق بازرگانی اروپایی منتشر شد.

اتاق بازرگانی اروپایی در چین بیش از ۱۷۰۰ عضو شرکتی دارد که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به غول‌های صنعتی و نام‌های تجاری معروفی مانند L'Oréal, Deutsche Bank, British Petroleum, BNP Paribas, BMW, Bayer, BASF, ABB, ThyssenKrupp, Siemens, Schneider Electric, Philips, Nokia, Michelin, Merck, Maersk, KPMG و توتال و فولکس واگن اشاره کرد.

کتابچه «گزارش تجاری چین»^{۱۶} که بر اساس نظرسنجی‌های انجام شده در ژوئن ۲۰۲۱ 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 ۲۰۱۶، سیر فزاینده‌ی جدایی ژئوپلیتیکی چین از ایالات متحده و متحدان آن کشور و همچنین افزایش خوداتکایی اقتصادی چین، عنصر جدید و مهمی را به چارچوب کسب و کارهای چینی اضافه نموده است - عنصری به نام محلی سازی و داخلی نمودن 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 ۱۹۸۰ 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 در نظر گرفته می‌شد که نباید مدت زیادی در آن صرف نمود. اما در سال ۱۹۸۸ 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^{۱۷}. 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 در نظر 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 احتمالاً قادر خواهد بود بر موانع متعدد در مسیر خود غلبه کند.

^{۱۵} Roland Berger

^{۱۶} China Business Report

^{۱۷} 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 بیاو، چن بودا، کانگ شنگ، ونگ دونژینگ و چوان لای سازماندهی شد.

در سال ۱۹۸۹، ما یک کسب و کار مشاوره‌ای با دفاتری در لندن، پکن و شانگهای راه‌اندازی کردیم چرا که فکر میکردیم چین اقتصادبست که قرار است در آینده رشد کند، اینکه فرصت‌های تجاری عظیمی در آن زمان وجود داشت و ما می‌توانستیم 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^{۱۸}، این کشور از نظر آماری بزرگ‌ترین اقتصاد دنیا خواهد بود. درحالی‌که ۳۰ 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 کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد.

در طول این مدت کوتاه، به وضوح اقتصاد چین به طرز چشمگیری تغییر کرده است. در اواسط دهه ۱۹۷۰، بعنوان یک سرباز بریتانیایی مستقر در مرز هنگ کنگ، هفته‌ها و ماه‌های زیادی را صرف مشاهده اراضی، مزارع و دهقانان در آن سوی مرز می‌کردم، دقیقاً همان محلی که اکنون به نام شهر شژن^{۱۹} شناخته می‌شود و یکی از توسعه‌یافته‌ترین شهرهای جهان است. دگرگونی چین از مرزهای باور فراتر رفته و تا زمانی که آن را به چشم نینید 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 احتمالاً 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 ۱۹۸۹ – 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^{۲۰}، که خود از علاقه‌مندان به چین بود بر عهده داشت؛ لرد شارپ یک شرکت بریتانیایی بنام Cable and Wireless را مدیریت می‌نمود که مالک و مجری سیستم تلفن هنگ کنگ 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 ۳۰۰ نفر تاجر، انبوهی از دانشگاهیان، روزنامه‌نگاران و مقامات دولتی، حتی یک دست دیده نمی‌شد. از سال ۱۹۸۹ تقریباً هر ساله، صدای تردید در مورد آینده چین از سوی اشخاص مختلف بلند می‌شود. در سال‌های اخیر، بدهی‌های تجمیعی بیش از حد چین به یک نگرانی بزرگ تبدیل شده است. اخیراً نیز دلایل دیگری برای تردید به این موضوع اضافه

^{۱۸} م. به این معنا که بجای در نظر 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 ۲۰۱۷، حدود ۲۵ درصد از اقتصاد ایالات متحده بزرگتر بوده است.

Shenzhen^{۱۹}

Lord Sharp^{۲۰}

شده است که از جمله آنها می توان به پیر شدن سریع جمعیت چین، کمبود منابع آب و فقدان توانایی های مبتکرانه در چینی ها اشاره کرد. اما برای شخصی مانند من که در این دوره حماسی از رشد و تغییر چشمگیر چین زندگی و کار کرده است، این نزدیکی ام به واقعیت تجاری روزمره ی چینی است که مرا نسبت به دوام و استمرار مسیر موفقیت و رشد چین قانع کرده است. حتی در اوایل دهه ۱۹۹۰، زمانی که اقتصاد چین هنوز کاملاً تحت سلطه صنایع دولتی بود نیز می شد در ورای نمای بیرونی خشن و بی روح سیستم برنامه ریزی شده ی متمرکز اسماً لنینیستی، جامعه ای پویا و به شدت تجاری شده را دید که هر آینه آماده ی بیرون زدن و نمایان ساختن خود بود. از ملزومات این تکامل زیرکی و شایستگی ای بود که در اکثر مقامات و مدیران چینی مشهود بود؛ همچنین، یکی دیگر از عوامل مبنایی وجود شرکت های دهقانی پر رونقی بود که غذای کافی برای تغذیه جمعیت در حال افزایش چین را پرورش داده و آن را در نیمه های شب از روستاها به بازارهای اصلی شهری حمل می کردند. ریشه های ظهور موفقیت آمیز و جهانی چین از سال ۱۹۸۰ 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 صرفه جویی و پس انداز در هزینه های جاری خانوار، نظم و انضباط در مدرسه و ریسک پذیری موفقیت آمیز همراه با پشتکار تاکید داشته و با ارزش های خانوادگی ناشی از آموزه های کنفوسیانیسم تقویت می شود.

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 ابتدا بر ریشه های [فرهنگی-اجتماعی] خود تکامل یافته است. بنابراین، این جامعه اساساً متفاوت از جامعه ی غربی است. درک منشاء و سیر تکامل سیستم اخلاقی و اجتماعی چین برای ارزیابی موفقیت آمیز و انجام تجارت در چین ضروری است؛ این کتاب در فصل سوم با عنوان «اثاثیه ی ذهن» به این موضوع می پردازد. با این حال، واقعیت اساسی و مهم در مورد اقتصاد چین امروز این است که دلیل عمده ی توانایی چین در دستیابی به غیرممکن ها در حقیقت نوعی از بنگاه داری خصوصی است که تحت نظارت یک سیستم مرکزی قوی و اخیراً تقویت شده در چارچوب مجموعه ای پیچیده از قوانین، کدها و هنجارها عمل می کند. همین ترکیب مؤثر از ساختار تحمیلی متمرکز و بنگاه داری آزاد در واقع عامل کلیدی توسعه مداوم چین در آینده است.

دولت چین این حقیقت اساسی را درک می کند. می توان چنین گفت که دولت چین آن غاز چینی که تخم طلایی می گذارد را به خوبی می شناسد^{۲۱}. به همین دلیل است که نگرانی های ابراز شده در مورد از بین بردن کسب و کار خصوصی در چین توسط حزب کمونیست بسیار دور از واقعیت است. به همین ترتیب، در حالیکه برخی از مقامات غربی اخیراً از رسیدن به «نقطه اوج چین» و انتظارشان نسبت به افول مداوم چین از این نقطه به بعد صحبت کرده اند، احتمال نزدیک به واقع تر آن است که چین در آینده نیز دقیقاً مشابه عملکرد مستمر خود از دهه ۱۹۸۰ – و البته با سرعت کمتر – همچنان به توسعه و رشد خود ادامه خواهد داد.

این روح بنگاه داری چینی از کجا نشأت می گیرد و چگونه خود را حفظ می کند؟ چگونه کارآفرینان خصوصی در یک سیستم برنامه ریزی شده توسط یک نهاد مرکزی که همواره نظریه پردازان کمونیست یعنی «مارکس» و «لنین» را مورد ستایش قرار می دهد، اینگونه با موفقیت عمل می کنند؟ چگونه کمونیست های چینی با افرادی که تنها ترجیحشان موفقیت تجاری است، تعاملی موفق دارند؟ و آیا چین در آینده نیز کماکان محیطی زاینده و بارور برای رشد سودآور شرکت های خارجی خواهد بود؟ این پرسش های جالب و حیاتی همگی موضوعات فصل های بعدی این کتاب هستند. فعلاً ذکر این نکته کافی است که پاسخ سؤال آخر «بله» است. چینی ها احتمالاً عمل گرا و واقع گراترین نژاد روی زمین هستند. اگر یک سیستم کارایی لازم را دارد، از آن استفاده می کنند. اگر سیستم قابل جایگزینی نباشد، با همان سیستم کنار می آیند. تنها در صورتی که یک سیستم یا قانون بی فایده بوده یا اینکه موجب تضعیف یا خفیف کردن غرور ملی و

^{۲۱} م. عبارت «The goose that lays the golden eggs» در زبان انگلیسی برای اشاره به شخص یا چیزی بکار می رود که منبعی ارزشمند برای کسب پول، قدرت یا دیگر مزایا محسوب شده و می توان برای دوستی و سرمایه گذاری سودجویانه بر آن تکیه کرد.

خودباوری چینی شود مورد حمله قرار خواهد گرفت. فرآیندها، ماشین آلات و افرادی که در عمل کار می کنند و کارایی دارند باید مورد احترام و استفاده قرار گیرند؛ در مقابل، چیزهایی که کارایی مطلوب ندارند، هر قدر هم که ساخت یا اهدافشان باشکوه باشد، باید کنار گذاشته شوند. این یکی از قوانین طلایی تعیین کننده رفتار چینی ها و یکی از دلایل اصلی موفقیت چین در دهه های اخیر بوده است.

این کتاب در فصل های بعدی به عناصر کلیدی برای طرح ریزی یک استراتژی موفق در مورد بازار چین برای شرکت های غربی می پردازد. بخش اول کتاب عوامل متمایز کننده کسب و کارهای چینی از سایر کسب و کارها در دیگر نقاط جهان را مورد بحث قرار می دهد: جغرافیا، ترکیب قومی، تاریخ، فرهنگ و اقتصاد چین و سیستم حکومتی و سیاسی آن. باورها، ارزش ها، و نگرش های چینی و نحوه ی تاثیر گذاری این عوامل بر رویه های تجاری چین را مورد بررسی قرار می دهیم. همچنین، به نقش مهم دولت و مقامات اداری چینی و دلایل اهمیت درک این نقش برای موفقیت در روابط تجاری با چین نگاهی خواهیم داشت. چین در طول سال های اخیر مجموعه ای پیچیده و مرتقی از قوانین و مقررات ایجاد نموده است که بر نحوه ی راه اندازی و فعالیت کسب و کارهای خارجی در چین نظارت دارد. از اینرو، در کتاب حاضر نحوه ی برخورد کسب و کارهای خارجی با چارچوب های قانونی و نظارتی در حال تغییر چین را نیز مورد مذاقه قرار می دهیم.

بخش دوم کتاب بر روش ها و رویکردهای کسب و کار در چین تمرکز دارد؛ از این میان، نخستین مورد اینترنت است که انتشار دهنده فعالیت های تجاری چین در جهان خارج است. چین با جمعیت زیاد و شرکت های پیشرفته اینترنت موبایل، بزرگ ترین کاربر بین المللی است. در سال ۲۰۲۱، بیش از نیمی از فعالیت خرده فروشی های 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 می دهد. چگونه در چین یک کسب و کار راه اندازی کنیم؟ هریک از گزینه های قابل تصور و مزایا و معایب آن ها مورد بحث قرار می گیرد. مسائل اصلی که تعیین کننده موفقیت یک کسب و کار 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 می کنیم. در نهایت، به این می پردازیم که همه این موارد در کجا به کار خواهد آمد.

این ویرایش که پنجمین ویرایش کتاب «کسب و کار در چین» است مبتنی بر نسخه های قبلی بوده و در این نسخه نیز بسیاری از مطالب و ایده های مطرح شده در نسخه های پیشین مورد استفاده قرار گرفته است. از سال ۲۰۰۰ میلادی، اساتید مختلفی همچون تیم آمبلر^{۲۲} - استاد سابق مدرسه کسب و کار لندن^{۲۳} - و مورگان ویتزل^{۲۴} - از اساتید مدرسه کسب و کار اکستر^{۲۵} - نسخه های یک تا چهار کتاب را به خوبی درک کرده و از آن را تدریس نمودند. علاوه بر این که در سال ها اخیر این کتاب به یکی از اقلام ضروری خرید از فروشگاه های فرودگاهی برای هر تاجر بازدید کننده از چین تبدیل شده است، نسخه های پیشین کتاب جایگاه آموزشی قابل اعتنایی در دوره های برگزار شده در سراسر دنیا راجع به کسب و کار در چین یا آسیا یافته است. آگاهی من راجع به این موارد به این علت است که من دوره ای مشابه (راجع به کسب و کار در آسیا) را برای نه سال در مدرسه ی کسب و کار تاک^{۲۶} در کالج دارتموث^{۲۷} ایالات متحده تدریس می نمودم و در

Tim Ambler^{۲۲}

London Business School^{۲۳}

Morgan Witzel^{۲۴}

Exeter Business School^{۲۵}

Tuck School of Business^{۲۶}

Dartmouth College^{۲۷}

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^{۲۸}، استاد و عضو برجسته دانشکده حقوق دانشگاه چینی هنگ کنگ^{۲۹} یک فصل جدید در مورد «کسب و کار 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^{۳۰} بدلیل ویراستاری این کتاب در راتلج^{۳۱}، برای کمک و تجربه‌اش و البته منش و درک بی‌نظیرش در مراحل مختلف پیشبرد پروژه استفاده نمایم.

بعلاوه، 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: شیانگ، لی از هانیول، مارک ادواردز از دیاژو چین، کامرون جانسون، برتراند میشاد از هرمس، جاناناتان 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 شده‌اند، یعنی بدون استفاده از ویرگول (کاما) که برای تفکیک نام خانوادگی از نام مسیحی یا نام کوچک استفاده می‌شود. بنابراین، «شی، جین‌پینگ»^{۳۲} که شیوه‌ی مرسوم نگارش توسط یک چینی است، در این کتاب به‌صورت «شی جین‌پینگ»^{۳۳} نوشته شده است.

Chao Xi^{۲۸}

Chinese University of Hong Kong^{۲۹}

Stephanie Rogers^{۳۰}

Routledge^{۳۱}

Xi, Jinping^{۳۲}

Xi Jinping^{۳۳}

۱. کسب و کار در چین

اگر، کی، 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 کسب و کار آن‌ها چه به‌عنوان یک کشور تولیدکننده و تامین کننده‌ی کالا (برای شرکت‌هایی همچون اپل^{۳۴}، اریکسون^{۳۵}، تسلا^{۳۶}، فولکس واگن^{۳۷}) یا به‌عنوان محلی برای فروش کالاها و کسب سود (برای همه شرکت‌های بیان شده بعلاوه بسیاری دیگر همچون دیاژو^{۳۸}، رکیت بنکیسر^{۳۹}، پروکتر اند گمبل^{۴۰}، جانسون و جانسون^{۴۱}، کوالکام^{۴۲}: لیست طولانی است). از همینرو، برای کسب و کارهایی که در چین حضور قابل توجهی ندارند، در عمل وسوسه‌ای 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 ۱۹۹۰ میلادی، چین از یک جامعه‌ی فقیر که از بسیاری چیزها از جمله سرمایه محروم بود به یک کشور در آمد متوسط^{۴۳} با یک طبقه‌ی متوسط مرفه و روبه رشد چهارصد میلیون نفری تبدیل شده است. در سال ۲۰۲۱، بازار خودروی چین حدود ۴۰ 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 ۲۰۲۰ 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 غالباً در انتخاب‌ایشان دچار زیاده روی شده‌اند. تصویر خانواده‌ای چینی که مشتاقانه یک یخچال غربی می‌خرند، زیرا معتقدند این یخچال باید از یخچال‌های چینی با کیفیت تر

Apple^{۳۴}

Ericsson^{۳۵}

Tesla^{۳۶}

VW^{۳۷}

Diageo^{۳۸}

Reckitt Benckiser^{۳۹}

Procter & Gamble^{۴۰}

Johnson & Johnson^{۴۱}

Qualcomm^{۴۲}

Middle-income^{۴۳}

باشد، دیگر قدیمی است. در لوازم برقی خانگی و حتی بسیاری از محصولات مصرفی دیگر - به عنوان مثال، خودروهای الکتریکی (بی-وای دی^{۴۴}، جیلی^{۴۵})، تلفن های همراه (شیائومی)، لباس های بیرونی و ورزشی (آنتا^{۴۶}، لی نینگ^{۴۷}) - شرکت های چینی نه تنها به پای رقبای خود در آمریکای شمالی، اروپا، ژاپن و هر جای دیگر رسیده بلکه از آن ها پیشی نیز گرفته اند. کارآفرین چینی با دیدن یک فرصت بی رحمانه آن را دنبال می کند؛ سبک ها، فناوری و رویکردهای بازاریابی را کپی کرده و اغلب برای تضعیف رقبای خارجی خود یک عنصر طراحی یا بازاریابی چینی به آن اضافه می کند، چرا که همین تغییر در محصول آن را با ذائقه، برداشت ها و عادات چینی ها منطبق تر می سازد.

علیرغم اینکه در مقایسه با دهه های 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 می دانیم در حال حاضر هیچ بازار و تقاضایی در چین وجود نداشته باشد.

یکی از مثال ها 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 ویژه ای باز کرده است. چینی ها نوشیدنی الکلی خاص خود را دارند که به طور عمومی در زبان چینی «جیو» (酒-jin) نامیده می شود؛ در چین، صدها برند از نوشیدنی الکلی وجود دارد که برخی صدها سال سابقه دارند. معروف ترین (و گران ترین) نوشیدنی الکلی چینی (茅台酒) Maotai و محصول فقیرترین استان چین «گوئیجو» است. شرکت دیاژو برای فروش محصولات هم چون J & B, Johnnie Walker و مجموعه ویسکی های انحصاری تک مالت خود مانند Talisker و Lagavulin باید یک بازار چینی جدید برای ویسکی اسکاچ ایجاد کند، آن هم در جایی که قبلاً هیچ بازاری برای این محصولات وجود نداشته است.

BYD^{۴۴}

Geely^{۴۵}

Anta^{۴۶}

Li Ning^{۴۷}

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 ۲ و ۳ 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، احتمالاً 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 احتمالاً درست بود. دیگری اما تقریباً به طور قطع دچار اشتباه شد.

در اوایل سال ۱۹۹۶ 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 روش‌هایی که شرکتش در اینبار باید اتخاذ می‌کرد بود. در طول بازدید از شانگهای، در یک ضیافت پذیرایی که توسط دولت شانگهای ترتیب داده شده بود و نمایندگان شرکت‌های 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 (مشتري) من شده بود و [در همان ابتدای گفتگو] با تشریح برنامه‌های گسترده دولت شانگهای برای توسعه شهر از طریق گسترش زیرساخت‌های عمومی مستقیماً 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 فروشگاه‌های اقدام نماید (شبکه‌ای که می‌توانست 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 جرثقیل‌های ساختمانی معطل مانده در ناحیه‌ی در حال 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 سرمایه-گذاران 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 سرمایه‌گذاری 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، معتقدم که شرکت بریتانیایی فروشگاه‌های خواربارفروشی با فرصتی فوق‌العاده برای تأسیس شبکه‌ای جدید از فروشگاه‌های خود در چین، و نه در هر جای 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 خواربارفروشی 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.

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 کاملاً آگاهانه اتخاذ نمود. شاید مدیر فروشگاه خواربارفروشی در سال ۱۹۹۶ 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 ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲ 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 پردازد. اما در نگاهی بلندمدت، رد آن دعوت احتمالاً 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 ۱۹۹۶ 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.

نکته‌ای که در اینجا می‌خواهم 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 کاملاً 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 ۱۵۰ 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 سرمایه‌گذاران 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 عموماً از هنگ‌کنگ، سنگاپور یا تایوان هستند. زبان انگلیسی‌شان عالی است و اغلب به زبان‌های کشورهای توسعه‌یافته‌ی دیگر همچون آلمانی صحبت می‌کنند، معمولاً 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 صرفاً پس استعمار توسط بریتانیا در پی توافقنامه ۱۸۴۲ میلادی و اولین جنگ تریاک^{۴۸} 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 ۱۹۹۹ میلادی در یک ضیافت شام در تیانجین چین به میزبانی یک تاجر موفق هنگ

^{۴۸} م. جنگ‌های تریاک دو درگیری خشونت‌بار بودند که در اواسط قرن نوزدهم میلادی میان امپراتوری 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 چین 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.

کنگی شرکت داشتم که در تلاش برای راهاندازی یک کسب و کار در چین بود. در این مراسم از مقامات محلی نیز دعوت شده بود. مقامات محلی، در حضور میزبان، در خصوص ورود هنگ کنگی ها برای سوءاستفاده از چینی های سرزمین اصلی اظهار نظر می نمودند و از عبارت «دهاتی های ماهی خوار» برای اشاره به آنها استفاده می کردند. بی تردید، آن تاجر هنگ کنگی در نهایت چندین میلیون دلار در چین از دست داد. به همین دلیل است که اقدام دولت چین در سال ۲۰۲۰ برای ضمیمه کردن هنگ کنگ - که در نفی آشکار توافقنامه ۵۰ ساله ی چینی-بریتانیایی ۱۹۸۴ میلادی برای ایجاد سیستم «یک کشور، دو سیستم» بود- در واقع مورد حمایت بسیاری از چینی های سرزمین اصلی قرار گرفت.

احساسات چینی های ساکن در سرزمین اصلی چین نسبت به چینی های خارج نشین سنگاپوری کمتر خصمانه است؛ احساسات آنها نسبت به چینی های تایوانی حتی ممکن است در مواردی نیز بسیار دوستانه باشد، اما [بهرحال] احساسات آنها نسبت به چینی های خارج- نشین با احساسات شان نسبت به چینی هایی که در سرزمین اصلی چین زندگی می کنند متفاوت است. مضافاً، در مواردی نیز میان مردم بخشی از چین مثل چونگچینگ^{۴۹} که بزرگ ترین ناحیه ی شهری جهان محسوب می شود، و مردم سایر نقاط آن کشور مانند پکن، شانگهای و یا بخصوص رقیب اصلی شان یعنی چنگدو^{۵۰} احساس رقابت و خصومتی نسبی وجود دارد. بنابراین، بعنوان یک توصیه باید بگویم اگر می خواهید 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 می کند را در جایی نزدیک به راس هرم سازمان خود داشته باشد؛ همین توصیه برای پکن، ووهان و دیگر شهرهای چین نیز قابل بیان است. احتمالاً شانگهای را بتوان استثنایی بر این قاعده دانست؛ شانگهای شهر مهاجران است و عمده ی توسعه ی آن پس از اشغال چین توسط خارجی ها در اواسط دهه ۱۸۰۰ اتفاق افتاده است. مردم سایر نقاط چین و همچنین خارجی ها همگی در شانگهای مورد استقبال قرار می گیرند- مشروط بر اینکه پول یا چیز ارزشمند دیگری را با خود به این شهر بیاورند. بنابراین، عاقلانه تر آن است که در مورد اتکای بیش از حد به چینی های خارج نشین برای اجرای عملیات تجاری خود در سرزمین اصلی چین مراقب باشیم- امری که بسیاری از شرکت های غیر چینی به آن توجه نداشته و در نهایت به ضررشان تمام شده است -. غالباً بهتر آن است که رهبری کسب و کار 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 هر جای دیگری باشد؛ علت اینکه، چنین شخصی احتمالاً از سوی طرف های چینی بیشتر مورد احترام قرار خواهد بود، بویژه اگر بتوانند به زبان چینی کارها را پیش ببرند.

به موضوع تصمیم گیری در مورد تجارت در چین بازگردیم. هر شرکت بزرگ مشاوره، موسسه حسابداری و یا موسسه حقوقی یک متخصص فعالیت در چین دارد؛ مضافاً، شرکت های مشاوره ای وجود دارند که صرفاً در چین فعالیت می کنند. مشاوران امور کسب و کار در چین - که تعدادشان نیز کم نیست (من خودم ۳۰ سال پیش یکی از این نوع مراکز مشاوره ای را اداره می کردم)- اطلاعات دقیقی در مورد بازار و رقابت در چین در اختیار شما قرار خواهند داد و بر اساس تجربه شان به شما توصیه های مفیدی ارائه می کنند. باین حال، تصمیم گیری نهایی فقط با شماست، زیرا این تنها شماست که می دانید 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 ۱۰ 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 اولویت دادن به بازار چین و نیازها و ویژگی های خاص آن در مقابل تمام خواسته های دیگری که به فراخور زمان و انرژی سرمایه گذاری شده از کسب و کارتان مورد انتظار است».

Chongqing^{۴۹}

Chengdu^{۵۰}

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 ۱۹۹۰ 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 تصمیم‌گیری 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 کسب و کار 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 پروژه‌های جدید خوش‌یمن 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 تاریخ‌های 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 متوقف 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 عادات‌های 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 ۱۹۸۰، 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 (سدان) تقریبا کامل تولید شده‌ی 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 به صورت «قطعات نیمه کامل» (SKD) به شرکت سرمایه‌گذاری مشترک چینی ارسال می‌شد. پس از اضافه شدن هزینه و سود فروشنده به قیمت نهایی کالا (اضافه-بها/مارک‌آپ)، آلمانی‌ها بدون ثقیل 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 فولکس واگن را مجبور کند تا با توسعه‌ی یک مدل جدید خودرو برای بازار چین - معروف به سانتانا ۲۰۰۰- 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 ۱۹۹۰، 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 شماست 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^{۵۱} یا شنژن، چونگچینگ یا چنگدو، ووهان^{۵۲}، شی‌ان^{۵۳} و شن یانگ^{۵۴}. عایدی شما از این دستور کار 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 پراکنده‌ی 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 مبتوعان 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 برنامه‌ریزی 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 اتاق‌های بازرگانی، نهادهای تجاری یا انجمن‌های تجاری انجام و هدایت می‌شوند؛
- مأموریت‌های معاضدتی که احتمالا با همراهی ۳ تا ۵ نفر از شرکت‌های مختلف و با اشتراک‌گذاری هزینه‌ها انجام می‌گیرد؛

Guangzhou^{۵۱}

Wuhan^{۵۲}

^{۵۳} Xi'an نام این شهر در میان فارسی زبانان غالبا با تلفظ و نوشتار غیردقیق «شیان» مرسوم است.

Shenyang^{۵۴}

- نمایشگاه‌ها و مراسمات تجاری؛
- فردی (همانطور که در بالا توضیح داده شد)، با استفاده از مشاوره محلی.

ماموریت‌های تجاری گروهی

انجام ماموریت‌های تجاری اصولاً بطور تخصصی در وظیفه‌ی کاری برخی نهادهای تجاری است- که در فوق برخی از آن‌ها مورد اشاره قرار گرفت؛ ماموریت‌های تجاری که به صورت هیئتی از تجار و بازرگانان انجام می‌شوند دارای چندین مزیت هستند، از جمله اینکه هم فرصت شبکه‌سازی میان کسب و کارهای 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 احتمالاً کمتر قابل انجام باشد. هزینه‌ها کمتر خواهد بود و حتی ممکن است دولت خودتان برای انجام چنین سفرهایی یارانه و اعانه‌هایی پرداخت کند. مضافاً اینکه اکثر دردهای رایج به تشکیل جلسات، محل اقامت و سفر را سازمان‌های حمایت‌کننده متقبل می‌شوند.

با توجه به اینکه معمولاً در ماموریت‌های تجاری نمایندگانی از ۵۰ یا ۶۰ شرکت خارجی مختلف حضور دارند، مزیت این ماموریت‌ها این است که احتمال همراهی و واکنش‌های مثبت از سوی میزبانان چینی را بالا می‌برد. اصولاً 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 معمولاً 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،^{۵۵} 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، معمولاً برنامه‌ریزی‌های سفر به صورت اختصاصی انجام می‌شوند. در بریتانیا، شورای بازرگانی چین و بریتانیا معمولاً 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 احتمالاً 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.

^{۵۵} 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 بعضاً در کشور خودشان رقبای مستقیم یکدیگر محسوب گردند در ماموریت تجاری حضور داشته باشند.

ماموریت‌های تجاری را احتمالاً در بهترین حالت باید بعنوان بستری برای ایجاد آشنایی و شناسایی فرصت‌های تجاری در نظر گرفت نه اینکه انتظار داشت در قالب این سفرها بتوان لزوماً شرکای تجاری مناسبی را یافت و یا حتی یک معامله‌ی تجاری را نهایی کرد. معمولاً ماموریت‌های تجاری صرفاً 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. سعی کنید 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 ماموریت-های 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

ماموریت‌های معاضدتی مشابه ماموریت‌های تجاری بوده اما جزئیات آن‌ها بیشتر شخصی‌سازی می‌شود. این بدان معناست که زمان کمتری صرف کارهای خسته‌کننده می‌شود، اما احتمالاً 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.

نمایشگاه‌ها، مراسمات و شوهای تجاری

نمایشگاه‌ها و شوهای تجاری را می‌توان نمونه‌ی مدرن بازارهای کنار جاده‌ای در مسیر ابریشم در روزگار مارکوپولو در نظر گرفت. با توجه به شیوه‌ی ماهرانه‌ی برنامه ریزی و مدیریت اجرایی نمایشگاه‌ها، این مراسمات فقط مکان‌هایی برای مبادله کالاها یا خدمات با پول نیستند، بلکه مراکزی برای کسب اطلاعات و ایجاد روابط دوستانه‌ی تجاری به حساب می‌آیند. البته گاهی نیز برخی نمایشگاه‌ها به شدت بد از آب در می‌آیند. موارد 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 احتمالاً تنها مشغولیت آن‌ها برای کمک به سپری شدن زمان، محاسبه‌ی هزینه‌های [هدر رفته برای] شرکت در این نمایشگاه‌ها بوده است. با این حال، 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 مهمانان 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، لاقلاً 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، احتمالاً رویکرد موفقیت‌آمیزتر برای برقراری ارتباط با چینی‌ها آن است که بجای تاکید بر «جنبه‌های تجاری» بر «انتقال دانش فنی» تاکید داشته باشید. این رویکرد به احتمال زیاد موفقیت‌ بیشتری 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 فیر^{۵۶} نیز شناخته می‌شود (www.cantonfair.org.cn) در اصطلاح پدربزرگ همه‌ی نمایشگاه‌های تجاری در چین و بزرگ‌ترین آن‌ها بشمار می‌آید. این نمایشگاه که در سال ۱۹۵۷ 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 ۱۹۸۰، بسیاری دیگر از نمایشگاه‌های تجاری که به‌صورت منطقه‌ای یا با موضوعاتی مشخص برگزار می‌شوند شروع به فعالیت نموده‌اند (برخی سازمان‌ها مانند یورومانیتر^{۵۷} مستمراً فهرستی از این نمایشگاه‌ها تهیه و عرضه می‌کنند و برخی از آن‌ها نیز مستقیماً در شبکه جهانی وب تبلیغ می‌شوند).

منابع کسب مشاوره، داده و اطلاعات در مورد چین در سال‌های اخیر به شدت افزایش یافته است. در حالیکه ۳۰ سال پیش اصلی‌ترین مسئله یافتن هر نوعی از داده‌های آماری قابل اتکا و قابل تجزیه و تحلیل در مورد چین بود، امروزه مشکل اصلی این است که تصمیم بگیریم از کدام یک از منابع اطلاعاتی متعدد استفاده نموده و به کدام یک اعتماد کنیم.

در طول این سال‌ها، ابراداتی راجع به صحت و اعتبار داده‌های اقتصادی و سایر اطلاعات تولید شده در خصوص چین مطرح شده است. با این حال، برداشت من این است که داده‌های آماری چین به همان اندازه‌ای که می‌توان از کشوری با ۱.۴ میلیارد نفر که به سرعت در حال تغییر است انتظار داشت دقیق است و من غالباً از این اطلاعات با موفقیت استفاده کرده‌ام. تنها تذکری که می‌توانم در مورد

داده‌های آماری چینی‌ها به شما بدهم مربوط به هر آن چیزی است که مستقیماً 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 تأکید 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 کسب و کار چین-بریتانیا (CBBC)، در ایالات متحده از شورای کسب و کار 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^{۵۸}، یا انجمن آسیایی نیویورک^{۵۹}
- اینترنت.

نهادهای تخصصی ارائه اطلاعات

ارائه‌دهندگان تخصصی اطلاعات عبارتند از کسب و کارها و سازمان‌هایی مانند واحد اطلاعات اکونومیست (EIU) و یورومانیتور که بطور اختصاصی به این امر مشغول‌اند. «دسترسى به چین»^{۶۰} یک سرویس ارائه شده توسط EIU است که داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌هایی فصلی راجع به ۳۱ استان و ۴۰ شهر بزرگ چین ارائه می‌کند. یورومانیتور نیز آمارهای به روز شده و گزارشی 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
- گزارش‌های 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.

^{۵۸} Mercator Institute for China Studies in Europe

^{۵۹} Asian Society in New York

^{۶۰} Access China

سرویس‌های EIU و یورومانیتور احتمالاً 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»^{۶۱} که بطور سالانه در خود چین منتشر می‌شود را می‌توان نوعی انجیل آماری در نظر گرفت؛ این کتاب منبعی بسیار ارزشمند از واقعیت‌های آماری 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^{۶۲} و وال استریت ژورنال^{۶۳} برای اطلاع از اخبار روزانه و نظرات روشنگرانه در خصوص چین عالی است. سایر روزنامه‌های مهم ملی مانند فیگارو^{۶۴}، اشپیگل^{۶۵}، نیویورک تایمز^{۶۶}، تایمز^{۶۷} در لندن، و گاردین^{۶۸} 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»^{۶۹} یا «مطالعه اقتصادی چین»^{۷۰} می‌توانند در این زمینه مفید باشند.

Chinese Statistical Yearbook^{۶۱}

Financial Times^{۶۲}

Wall Street Journal^{۶۳}

Le Figaro^{۶۴}

Der Spiegel^{۶۵}

The New York Times^{۶۶}

The Times (in London)^{۶۷}

The Guardian^{۶۸}

Far Eastern Economic Review.^{۶۹}

م. البته ترجمه مستقیم و تحت‌اللفظی تر واژه‌ی Review می‌تواند «مرور» باشد.

China Economic Review^{۷۰}