پویشگران آینده امیدبخش

دوره آموزشی روش مذاکره چینی

ساسان کریمی

مهر ماه ۱۴۰۵

چکیده

مذاکره تجاری در جمهوری خلق چین را نمی‌توان صرفاً به‌عنوان فرایندی اقتصادی برای دستیابی به توافق بر سر قیمت، قرارداد و منافع تجاری در نظر گرفت؛ بلکه این فرایند در بستر گسترده‌تری از روابط اجتماعی، فرهنگی و استراتژیک شکل می‌گیرد. مقاله حاضر با تکیه بر مطالعه Guo-Ming Chen درباره رفتار مذاکره تجاری در جمهوری خلق چین، به بررسی نقش عوامل فرهنگی و رابطه‌ای در شکل‌گیری و مدیریت مذاکرات تجاری می‌پردازد. یافته‌های این مطالعه، که بر اساس مصاحبه با ۱۶ فعال تجاری هنگ‌کنگی دارای تجربه مذاکره با طرف‌های چینی انجام شده است، پنج عامل اساسی را برجسته می‌کند: آبرو و حیثیت، رابطه یا گوانشی، عمل متقابل، هماهنگی و اعتبار. این عوامل در تعامل با یکدیگر، چارچوبی رابطه‌محور برای فهم رفتار مذاکره‌ای ارائه می‌کنند. حفظ آبرو به ایجاد احترام و کاهش رویارویی کمک می‌کند؛ رابطه و اعتماد زمینه شکل‌گیری همکاری را فراهم می‌سازند؛ عمل متقابل تعهدات اجتماعی و تجاری را تقویت می‌کند؛ هماهنگی بر حفظ رابطه در کنار دستیابی به منافع تأکید دارد؛ و اعتبار، پایه استمرار اعتماد و همکاری بلندمدت است. در عین حال، مقاله استدلال می‌کند که رفتار مذاکره‌ای چین را نباید صرفاً بر اساس سنت کنفوسیوسی تبیین کرد، بلکه تأثیر سنت‌هایی مانند دائوئیسم، حقوق‌گرایی و اندیشه استراتژیک سون‌تزو نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

فرهنگ مذاکره سیاسی چینی

مذاکره چینی صرفاً چانه‌زنی بر سر یک موضوع مشخص نیست؛ بلکه مدیریت یک رابطه اساسی است که در آن رابطه، اصول، زمان، اطلاعات، فشار و تعهدات متقابل همگی به ابزارهای مذاکره تبدیل می‌شوند.

مهم‌ترین مفهوم، گوانشی[1] یا «شبکه و رابطه شخصی» است. مذاکره‌کنندگان چینی تلاش می‌کنند در ابتدای کار یک «طرف مقابلِ مناسب» پیدا کنند، با او رابطه شخصی و اعتماد ایجاد کنند و او را در چارچوب مفهوم «دوستی» قرار دهند. سپس همین رابطه می‌تواند به منبعی برای ایجاد احساس تعهد، حسن‌نیت، بدهکاری یا مسئولیت نسبت به چین تبدیل شود. بنابراین اصطلاح «دوست قدیمی» صرفاً یک تعارف نیست؛ بلکه مفهومی است که بار سیاسی و تعهدآور دارد.

۱. مذاکره از رابطه شروع می‌شود، نه از معامله

در الگوی مورد بررسی، طرف چینی در آغاز مذاکره معمولاً به دنبال سه کار است:

- اول، پیدا کردن یک interlocutor یا طرف گفت‌وگوی مناسب و قابل‌اعتماد؛

[1] guanxi

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

- دوم، ایجاد رابطه شخصی؛
- سوم، شکل دادن به دستورکار مذاکره و اصولی که قرار است مذاکرات در چارچوب آنها انجام شود.

به همین دلیل، از نظر نویسنده، فضاهای غیررسمی، ضیافت، گفت‌وگوهای شخصی و حتی تشریفات دیپلماتیک را نباید صرفاً امور جانبی دانست؛ بلکه این جزئیات می‌توانند بخشی از مدیریت فرآیند مذاکره باشند.

۲. «اصول» پیش از «جزئیات»

طرف چینی غالباً در ابتدای مذاکره تلاش می‌کند طرف مقابل را به پذیرش چند اصل کلی متعهد کند: مثلاً در مذاکرات آمریکا و چین، اصولی از این دست در اسناد سیاسی مانند بیانیه شانگهای مطرح شدند و سپس، مذاکرات جزئی‌تر در چارچوب همان اصول دنبال می‌شد. در واقع مذاکره چینی از کل به جز است.

منطق این کار این است که اگر طرف مقابل اصل کلی را پذیرفته باشد، بعداً فضای مانور او در مسائل جزئی محدودتر می‌شود. البته وقتی مذاکره کننده ارشد چینی واقعاً بخواهد به توافق برسد، می‌تواند در عمل از سخت‌گیری قبلی نسبت به «اصول» فاصله بگیرد و به توافقی برسد. بنابراین در این الگو «اصول کلی» هم پیشفرض واقعی است و هم ابزار مدیریت مذاکره.

۳. مرحله طولانیِ ارزیابی

چینی‌ها معمولاً عجله‌ای برای آشکار کردن موضع نهایی خود ندارند. هدف این مرحله شناختن:

- سقف و کف مواضع طرف مقابل؛
- میزان انعطاف او؛
- میزان صبر او؛
- حساسیت‌های سیاسی او؛
- و اینکه تا چه حد حاضر است برای توافق امتیاز بدهد.

بنابراین با یک طرف چینی، طولانی شدن مذاکره الزاماً نشانه شکست نیست؛ می‌تواند بخشی از فرآیند جمع‌آوری اطلاعات و آزمایش طرف مقابل باشد. این نکته برای فهم تفاوت «زمان» در دو فرهنگ مذاکره‌ای بسیار مهم است: طرفی که به‌شدت تحت فشار زمان است، اطلاعات مهمی درباره موقعیت خود به طرف مقابل می‌دهد.

۴. کنترل محیط مذاکره

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

به خصوص در مذاکرات سیاسی چینی‌ها ترجیح می‌دادند مذاکرات مهم در چین انجام شود، زیرا در آن صورت کنترل بیشتری بر محیط، تشریفات و فضای روانی مذاکره دارند. مهمان‌نوازی، غذا، گردش، رسانه، ضیافت، تبادل هدایا و تشریفات می‌توانند فضای مثبتی ایجاد کنند و در عین حال کنترل محیط را در دست میزبان قرار دهند.

همچنین در مذاکره با طرف های چینی، پیام‌های دشوار ممکن است به‌صورت مستقیم مطرح نشوند، بلکه از طریق واسطه‌ها منتقل شوند. در شرایطی که طرف چینی نمی‌خواهد مذاکرات شکست بخورد، تأخیر، توافق محدود و «رزرو موضع» نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

۵. ابهام و ارتباط غیرمستقیم

یکی از موضوعات مهم، نقش زبان و ابهام است. در مواجهه با طرف چینی پیام همیشه به شکل یک «درخواست مستقیم» بیان نمی‌شود. ممکن است از واژه‌هایی مثل «دوستی»، «اصول»، «احساسات مردم چین»، «روح توافق» یا «روابط بلندمدت» استفاده شود. در چنین شرایطی، مذاکره‌کننده باید فقط به «معنای لغوی» جمله توجه نکند، بلکه ببیند این جمله در ساختار کلی مذاکره چه کارکردی دارد. به همین دلیل اهمیت شناخت فرهنگ سیاسی، زبان و «سیگنال‌های ضعیف» در رفتار طرف چینی اهمیت قابل اعتنا دارد.

۶. فشار زمانی

یکی از مهم‌ترین ابزارها زمان است. مذاکره‌کنندگان چینی می‌توانند مذاکرات را طولانی کنند، اجازه دهند یک بن‌بست شکل بگیرد و سپس در لحظه مناسب وارد مرحله نهایی شوند. جالب‌تر اینکه توافق‌ها در موارد مورد مطالعه گاهی درست در آخرین لحظه یا حتی پس از عبور از یک ضرب‌العجل حاصل شده‌اند. وقتی تصمیم برای توافق گرفته شده باشد، مذاکره‌کنندگان چینی می‌توانند در تنظیم جزئیات بسیار انعطاف‌پذیر شوند.

«اگر طرف مقابل بداند شما حتماً باید تا تاریخ مشخصی به توافق برسید، آن تاریخ به اهرم فشار علیه شما تبدیل می‌شود.»

۷. «دوست» بودن می‌تواند خودش ابزار فشار شود

این شاید مهم‌ترین و ظریف‌ترین ایده قابل طرح در این مقاله باشد. در مرحله اول، طرف چینی ممکن است رابطه‌ای گرم و شخصی ایجاد کند و مذاکره‌کننده خارجی را «دوست» یا حتی «دوست قدیمی» خطاب کند. اما همین رابطه در مرحله فشار می‌تواند معکوس شود:

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

«اگر واقعاً دوست ما هستید، باید این کار را انجام دهید.» یا: «عدم توافق شما باعث تضعیف دوستانتان در چین می‌شود.»

به این ترتیب، فشار از یک مطالبه مادی به یک مسئله اخلاقی و رابطه‌ای تبدیل می‌شود. مذاکره‌کننده دیگر فقط نمی‌پرسد «آیا این امتیاز برای کشور من مناسب است؟» بلکه ممکن است احساس کند با رد کردن درخواست، رابطه‌ای را که ساخته است به خطر می‌اندازد. «این وضعیت را هسته اصلی relationship game می‌دانند.»

۸. تاکتیک «طرف خوب ـ طرف بد»

همچنین می‌بایست به استفاده از تضاد میان مذاکره‌کنندگان سخت‌گیر و انعطاف‌پذیر اشاره کنیم. ممکن است یک مقام موضعی بسیار سخت اتخاذ کند و مقام دیگری به‌عنوان فردی معتدل‌تر و «دوست» ظاهر شود. این وضعیت می‌تواند طرف مقابل را به سمت همکاری با «طرف خوب» سوق دهد و باعث شود بخشی از فشار سیاسی را بپذیرد. در کنار آن، چینی‌ها می‌توانند اختلافات میان بازیگران سیاسی طرف مقابل را نیز مورد استفاده قرار دهند.

۹. استفاده از گذشته

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم، توجه بسیار زیاد به سوابق مذاکرات است. طرف چینی سوابق مذاکرات را با دقت نگهداری می‌کند و می‌تواند اظهارات قبلی یک مذاکره‌کننده یا حتی تعهدات دولت قبلی را در مذاکرات بعدی به کار گیرد. بنابراین چیزی که یک مقام خارجی ممکن است «اظهارنظر مربوط به گذشته» بداند، می‌تواند بعدها به‌عنوان تعهد یا مبنای مطالبه جدید مطرح شود.

۱۰. پایان مذاکره

الگوی کلی را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

Opening Moves → Assessment → End Game → Implementation

یعنی:

شروع ← ارزیابی و آزمون ←بازی پایانی ←اجرا

۱) در شروع، رابطه و چارچوب شکل می‌گیرد؛

۲) در مرحله ارزیابی، طرف مقابل آزمایش می‌شود؛

۳) در مرحله پایانی، پس از مشخص شدن حدود مواضع، توافق ناگهان می‌تواند با سرعت حاصل شود؛

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

۴) در مرحله اجرا نیز توافق پایان مذاکره تلقی نمی‌شود، بلکه خود می‌تواند مبنای مذاکرات و درخواست‌های بعدی قرار گیرد.

۱۱. توافق پایان کار نیست

اجرای توافق بخشی از رابطه محسوب می‌شود. چینی‌ها اجرای توافق توسط طرف مقابل را نشانه‌ای از جدیت و صداقت او در رابطه با چین می‌دانند و نسبت به اجرای دقیق تعهدات حساس‌اند. در عین حال، وقتی اجرای کامل یک توافق برای خود طرف چینی دشوار باشد، ممکن است از طرف مقابل بخواهند «مشکلات چین را درک کند» و آن را بر مبنای دوستی توجیه کنند. بنابراین یک عدم تقارن مهم ایجاد می‌شود:

تعهد طرف مقابل = تعهد حقوقی/سیاسی؛

مشکل طرف چینی در اجرای تعهد = مسئله‌ای که ممکن است با «درک و دوستی» توضیح داده شود.

۱۲. ریشه‌های تاریخی این سبک

سه منبع اصلی برای شکل‌گیری سبک مذاکره‌ای مورد مطالعه معرفی می‌شود:

۱) نخست، سنت تاریخی و فرهنگی چین؛

۲) دوم، تجربه مارکسیستی ـ لنینیستی و تأثیر شوروی؛

۳) سوم، تجربه تاریخی چین در مواجهه با غرب و قدرت‌های خارجی.

در نتیجه، این سبک را نمی‌توان صرفاً محصول کمونیسم یا صرفاً محصول کنفوسیانیسم دانست. بلکه ترکیبی از سنت چینی، تجربه تاریخی، ساختار سیاسی حزب ـ دولت و تجربه مواجهه با غرب را در شکل‌گیری آن مؤثر است.

رفتار چین در دوره‌های مختلف یکسان نبوده است. مذاکرات دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ با فضای سرد، سخت و مبارزه‌جویانه بود، در حالی که تجربه کیسینجر و مقامات آمریکایی در دهه ۱۹۷۰ با فضای بسیار شخصی‌تر، دوستانه‌تر و ظریف‌تر همراه بوده است.

۱۳. یک سوءبرداشت مهم: چینی‌ها «همه‌چیز را از قبل طراحی نکرده‌اند»

نباید از این الگوها نتیجه گرفت که مذاکره‌کنندگان چینی همیشه چندین حرکت جلوتر را با دقت کامل طراحی کرده‌اند. آنها بسیار سازمان‌یافته و آماده‌اند، اما گاهی خودشان نیز در شرایط نامطمئن «راه خود را پیدا می‌کنند» و

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

همیشه کنترل کامل فرآیند را در اختیار ندارند. این نکته مهم است، زیرا کتاب در عین توصیف تاکتیک‌های پیچیده، از تبدیل کردن آن به یک کلیشه درباره «ذهن چینی» پرهیز می‌کند.

توصیه‌های عملی

خطاب به مذاکره‌کننده با طرف چینی چند توصیه اصلی مطرح است:

۱) باید موضوع تخصصی مذاکره را کاملاً بداند؛ چون چینی‌ها برای جلسات بسیار دقیق آماده می‌شوند؛

۲) باید سوابق مذاکرات قبلی را به‌خوبی بشناسد؛ زیرا طرف چینی می‌تواند از سابقه اظهارات و تعهدات استفاده کند؛

۳) باید دقیقاً بداند خط قرمز و هدف نهایی خودش چیست و صرفاً به دلیل فشار مذاکره به تعهدات مبهم و اصول کلی تن ندهد؛

۴) نباید برای رسیدن به توافق عجله نشان دهد؛

۵) باید فشار رسانه‌ای را تا حد امکان مدیریت کند، زیرا قرار گرفتن مذاکره در معرض افکار عمومی می‌تواند به ابزار فشار تبدیل شود.

و مهم‌تر از همه، باید معنای «دوستی» را در فرهنگ مذاکره‌ای مورد مطالعه بفهمد: دوستی الزام‌آور است و احتمالاً از یک رابطه صرفاً عاطفی یا تشریفاتی، انتظارات سیاسی و عملی بیشتری ایجاد می‌کند.

رابطه ← اصول ← دستورکار ← جمع‌آوری اطلاعات ← آزمون صبر و انعطاف ← فشار ← بن‌بست/تأخیر ← توافق در لحظه مناسب ← اجرای توافق ← مطالبه جدید.

و در مرکز همه این مراحل، سه اهرم قرار دارند:

(guanxi) رابطه شخصی + زمان + کنترل فرآیند

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

فرهنگ و رفتار مذاکره تجاری در چین

مذاکره تجاری در چین را نمی‌توان صرفاً به عنوان فرایندی برای دستیابی به توافق بر سر قیمت، شرایط قرارداد و منافع اقتصادی طرفین در نظر گرفت. یکی از ویژگی‌های مهمی که در مطالعات مربوط به رفتار مذاکره چینی مورد توجه قرار گرفته، پیوند نزدیک میان مذاکره اقتصادی و روابط اجتماعی است. مطالعه Guo-Ming Chen درباره رفتار مذاکره تجاری در جمهوری خلق چین نشان می‌دهد که عواملی مانند حفظ آبرو، رابطه شخصی، عمل متقابل، هماهنگی و اعتبار، در شکل‌دهی به فرایند مذاکره نقش مهمی دارند. این مطالعه بر اساس مصاحبه با ۱۶ فعال تجاری هنگ‌کنگی انجام شده است که تجربه همکاری و مذاکره با طرف‌های تجاری در جمهوری خلق چین داشته‌اند.

۱) در این چارچوب، نخستین مفهوم مهم «وجهه یا آبرو» (Face) است. آبرو در اینجا صرفاً به معنای غرور فردی نیست، بلکه به جایگاه اجتماعی، حیثیت و احترامی اشاره دارد که فرد در تعامل با دیگران برای خود قائل است. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که «Face» مهم‌ترین عامل فرهنگی شناسایی‌شده در مذاکرات تجاری بوده است و هر ۱۶ مشارکت‌کننده آن را در میان عوامل اصلی قرار داده‌اند. از دست دادن آبرو می‌تواند به منزله تهدیدی برای موقعیت اجتماعی فرد تلقی شود و بر رفتار او در جریان مذاکره اثر بگذارد. از این رو، انتقاد مستقیم، تحقیر یا قرار دادن طرف مقابل در موقعیتی که مجبور به پذیرش شکست علنی شود، می‌تواند به روابط مذاکره آسیب وارد کند.

۲) دومین مفهوم اساسی، «رابطه» یا Guanxi است. بر اساس این دیدگاه، رابطه تجاری صرفاً با آغاز گفت‌وگوی رسمی یا ارائه پیشنهاد اقتصادی شکل نمی‌گیرد؛ بلکه ایجاد شناخت، اعتماد و ارتباط شخصی می‌تواند پیش‌شرط مهمی برای پیشرفت مذاکره باشد. مشارکت‌کنندگان در مطالعه تأکید کرده‌اند که در بسیاری از موارد، ایجاد رابطه باید پیش از شروع رسمی فعالیت تجاری صورت گیرد. میزان نزدیکی و اعتماد نیز می‌تواند بر کیفیت تعامل و سهولت دسترسی به طرف مقابل اثر بگذارد. بنابراین، در این الگو، رابطه شخصی در کنار قرارداد رسمی قرار می‌گیرد و بخشی از زیرساخت اجتماعی معامله را تشکیل می‌دهد.

۳) سومین عنصر، «عمل متقابل» یا Reciprocity است. در روابط تجاری مورد بررسی، لطف، کمک یا امتیازی که یک طرف به طرف دیگر ارائه می‌کند، می‌تواند زمینه‌ای برای انتظار متقابل در آینده ایجاد

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

کند. به بیان دیگر، رابطه اقتصادی در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه درون شبکه‌ای از تعهدات و انتظارات متقابل قرار دارد. از این منظر، یک لطف می‌تواند علاوه بر ارزش مستقیم خود، به تقویت رابطه و ایجاد تعهد برای تعاملات آینده منجر شود. برخی افراد ممکن است با ارائه یک لطف یا هدیه، نوعی «سرمایه‌گذاری اجتماعی» برای آینده ایجاد کنند.

۴) عنصر چهارم، «هماهنگی» یا هارمونی است. در چارچوب فرهنگی مورد بررسی، حفظ رابطه هماهنگ و پرهیز از رویارویی مستقیم اهمیت زیادی دارد. این موضوع با برخی آموزه‌های کنفوسیوسی مرتبط دانسته شده است: خیرخواهی و توجه به دیگران، رفتار مناسب و درست و رعایت قواعد و آداب اجتماعی. هدف کلی این اصول، ایجاد و حفظ نظم و هماهنگی در روابط اجتماعی است.

بر این اساس، مذاکره لزوماً نباید به یک رقابت مستقیم برای تحمیل خواسته‌های یک طرف بر طرف دیگر تبدیل شود. حفظ رابطه و جلوگیری از ایجاد رویارویی علنی می‌تواند به اندازه نتیجه فوری معامله اهمیت داشته باشد. به همین دلیل، مطالعه گزارش می‌کند که طرف‌های چینی در برخی شرایط ممکن است برای حفظ فضای هماهنگ مذاکره، در برنامه یا موضع اولیه خود تعدیل ایجاد کنند.

۵) پنجمین عامل مهم، «اعتبار» یا Credibility است. اعتماد به طرف مقابل می‌تواند فرایند مذاکره را تسهیل کند و در ایجاد روابط پایدار تجاری نقش داشته باشد. نه تنها اعتبار شریک چینی اهمیت دارد، بلکه طرف خارجی نیز باید قابلیت اعتماد، ثبات و جدیت خود را نشان دهد. بنابراین، اعتبار به‌عنوان یکی از پایه‌های ایجاد رابطه و همکاری بلندمدت عمل می‌کند.

این پنج عامل را می‌توان در یک چارچوب واحد درک کرد: حفظ آبرو به ایجاد فضای احترام کمک می‌کند؛ احترام و تعامل مستمر به شکل‌گیری رابطه منجر می‌شود؛ رابطه بر مبنای عمل متقابل تقویت می‌شود؛ عمل متقابل و اعتماد به حفظ هماهنگی کمک می‌کنند؛ و اعتبار، امکان استمرار رابطه را فراهم می‌سازد. در نتیجه، مذاکره اقتصادی در این چارچوب صرفاً یک معامله منفرد نیست، بلکه بخشی از فرایند ایجاد و مدیریت یک رابطه اجتماعی و تجاری بلندمدت است.

رفتار مذاکره‌ای در چین را نباید صرفاً با ارجاع به کنفوسیوسیسم توضیح داد. در کنار سنت کنفوسیوسی، به تأثیر سنت‌های فکری دیگری مانند دائوئیسم، مکتب حقوق‌گرایی و به‌ویژه اندیشه‌های نظامی منسوب به سون‌تزو نیز باید توجه کرد. در کنار اصولی مانند خیرخواهی، هماهنگی و رعایت مناسبات اجتماعی، یک وجه استراتژیک نیز در رفتار مذاکره‌ای وجود دارد که می‌تواند شامل استفاده از روش‌های غیرمستقیم، ابهام، سنجش طرف مقابل و برخی

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

شیوه‌های فریب یا گمراه‌سازی باشد. بنابراین از «دو چهره» در مذاکرات تجاری چینی سخن گفته می شود: یک چهره مبتنی بر اصول رابطه‌ای و کنفوسیوسی و چهره دیگر مبتنی بر کاربردهای استراتژیک سنت‌های فکری دیگر.

این ترکیب، فهم رفتار مذاکره‌ای چین را پیچیده‌تر می‌کند. رفتار دوستانه و رابطه‌محور لزوماً به معنای فقدان محاسبه استراتژیک نیست؛ همان‌گونه که وجود تاکتیک‌های استراتژیک نیز الزاماً به معنای فقدان اهمیت رابطه و اعتماد نیست؛ بلکه هر دو جنبه می‌توانند هم‌زمان در فرایند مذاکره حضور داشته باشند.

از نظر عملی، این ویژگی‌ها باعث می‌شوند که مذاکره با طرف‌های تجاری چینی برای طرف خارجی گاهی زمان‌بر باشد. مشارکت‌کنندگان در مطالعه به طولانی بودن فرایند مذاکره، استفاده از تعاملات اجتماعی و ضیافت‌ها برای ایجاد رابطه، ارتباط غیرمستقیم، دشواری تشخیص موضع واقعی طرف مقابل و تغییرپذیری تصمیمات به عنوان برخی مشکلات اشاره کرده‌اند.

بر همین اساس، چهار توصیه اصلی برای طرف‌های خارجی ارائه می‌کند: نخست، رابطه باید پیش از مذاکره رسمی ایجاد شود؛ دوم، در روابط اجتماعی، اصل عمل متقابل باید مورد توجه قرار گیرد؛ سوم، صبر و ادب در تعامل اهمیت دارد و رفتار بیش از حد تهاجمی می‌تواند به رابطه آسیب بزند؛ و چهارم، رابطه نباید با پایان قرارداد خاتمه‌یافته تلقی شود، بلکه حفظ ارتباط در بلندمدت می‌تواند زمینه‌ساز همکاری‌های آینده باشد.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که در چارچوب ارائه‌شده، مذاکره تجاری در چین را باید در تقاطع «معامله اقتصادی» و «رابطه اجتماعی» فهم کرد. قیمت، قرارداد و منافع اقتصادی همچنان عناصر اصلی مذاکره‌اند، اما نحوه شکل‌گیری اعتماد، حفظ آبرو، رعایت عمل متقابل، ایجاد هماهنگی و اعتبار نیز بر مسیر مذاکره اثر می‌گذارند. از این منظر، مذاکره‌کننده موفق تنها کسی نیست که بتواند بهترین شرایط قراردادی را مطالبه کند؛ بلکه کسی است که بتواند هم‌زمان منافع اقتصادی و ساختار رابطه‌ای مذاکره را مدیریت کند.

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تـهـران، خـیابان معـلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

تبیین رفتار مذاکره تجاری در چین

مذاکره تجاری با طرف چینی صرفاً فرایندی برای رسیدن به توافق اقتصادی نیست، بلکه همزمان فرایندی برای ایجاد، حفظ و مدیریت یک رابطه اجتماعی است. بنابراین، قیمت، قرارداد و شرایط معامله تنها بخشی از مذاکره را تشکیل می‌دهند. در کنار آنها، عواملی مانند اعتماد، احترام، جایگاه اجتماعی، روابط شخصی و تعهدات متقابل نیز می‌توانند بر روند مذاکره تأثیر بگذارند.

پنج عامل فرهنگی وجهه، رابطه، عمل متقابل، هماهنگی و اعتبار در واقع پنج موضوع جداگانه نیستند، بلکه به یکدیگر متصل‌اند و می‌توان آنها را به صورت یک زنجیره مفهومی در نظر گرفت:

Face → Relation → Reciprocity → Harmony → Credibility

در نقطه آغاز این زنجیره، مفهوم Face قرار دارد. منظور از Face صرفاً غرور شخصی نیست؛ بلکه به حیثیت، احترام، جایگاه اجتماعی و تصویری اشاره دارد که فرد در تعامل با دیگران از خود حفظ می‌کند. از دست دادن وجهه می‌تواند به منزله تهدیدی برای جایگاه فرد تلقی شود و بر رفتار او در مذاکره اثر بگذارد.

اهمیت Face را می‌توان در یک اصل ساده خلاصه کرد: در مذاکره نباید طرف مقابل را در موقعیتی قرار داد که برای حفظ آبرو و جایگاه خود مجبور به مقاومت شود. برای مثال، اگر مذاکره‌کننده در حضور دیگران به‌طور مستقیم اعلام کند که تصمیم طرف مقابل کاملاً اشتباه است، ممکن است حتی در صورت درست بودن استدلال، نحوه بیان باعث ایجاد مقاومت شود. در مقابل، شیوه‌ای که به طرف مقابل امکان اصلاح موضع بدون از دست دادن آبرو را بدهد، می‌تواند به ادامه گفت‌وگو کمک کند. به همین دلیل، حفظ Face با تداوم رابطه و همکاری ارتباط پیدا می‌کند.

از اینجا به مفهوم دوم، یعنی Relation یا Guanxi ، می‌رسیم. اگر حفظ احترام و آبرو پایه تعامل باشد، ایجاد رابطه مرحله بعدی است. در چارچوب مقاله، رابطه شخصی می‌تواند پیش از مذاکره رسمی شکل بگیرد و نبود آن ممکن است روند مذاکره را کند کند. فردی که کاملاً غریبه است، الزاماً همان میزان دسترسی، اعتماد و همکاری را دریافت نمی‌کند که فردی با او رابطه‌ای تثبیت‌شده وجود دارد. به همین دلیل می‌توان مسیر رابطه را به صورت غریبه ⟶ آشنا ⟶ دوست ⟶ فرد مورد اعتماد تصور کرد.

در نتیجه، رابطه تجاری در این چارچوب فقط به معنای وجود یک قرارداد نیست. قرارداد بخشی از رابطه است، اما در کنار آن، شناخت شخصی، اعتماد و شبکه ارتباطی نیز اهمیت پیدا می‌کند. بنابراین، از دیدگاه مقاله،

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

مذاکره‌کننده‌ای که صرفاً بر قرارداد تمرکز کند و به رابطه‌ای که قرارداد درون آن شکل می‌گیرد توجه نکند، ممکن است بخشی از منطق اجتماعی مذاکره را نادیده بگیرد.

وقتی رابطه شکل گرفت، مفهوم سوم یعنی Reciprocity یا عمل متقابل اهمیت پیدا می‌کند. در اینجا رابطه بر اساس نوعی انتظار متقابل تقویت می‌شود. اگر یک طرف لطفی، کمکی یا امتیازی به طرف دیگر بدهد، ممکن است انتظار داشته باشد که در آینده پاسخ متقابلی دریافت کند.

بنابراین، منطق مذاکره از این سؤال که «من چه می‌دهم و چه می‌گیرم؟» فراتر می‌رود و سؤال دیگری نیز مطرح می‌شود: «ما برای یکدیگر چه کرده‌ایم و چه تعهدات متقابلی میان ما شکل گرفته است؟» در چنین شرایطی، یک هدیه، لطف یا امتیاز ممکن است تنها یک اقدام اقتصادی نباشد، بلکه بخشی از فرایند ایجاد و تقویت رابطه باشد.

این رابطه و عمل متقابل در نهایت به مفهوم چهارم، یعنی Harmony یا هماهنگی، مرتبط می‌شوند. مقاله با توجه به تأثیر سنت کنفوسیوسی بر رفتار اجتماعی، بر اهمیت حفظ هماهنگی و پرهیز از رویارویی مخرب تأکید می‌کند. در این چارچوب، هدف مذاکره لزوماً «پیروزی یک طرف و شکست طرف دیگر» نیست؛ بلکه رسیدن به نتیجه‌ای است که در عین حفظ منافع، امکان ادامه رابطه را نیز فراهم کند.

به همین دلیل، ممکن است مذاکره‌کنندگان در شرایطی مواضع یا برنامه اولیه خود را برای حفظ فضای هماهنگ تعدیل کنند. این موضوع نشان می‌دهد که رابطه برای آنها صرفاً وسیله‌ای برای رسیدن به یک قرارداد نیست؛ بلکه حفظ رابطه خود می‌تواند بخشی از نتیجه مطلوب مذاکره باشد.

در این مرحله، مفهوم پنجم یعنی Credibility یا اعتبار اهمیت پیدا می‌کند. برای آنکه یک رابطه تجاری بتواند ادامه پیدا کند، طرفین باید بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند. سابقه رفتاری مناسب، ثبات در رفتار، عمل به تعهدات و نشان دادن جدیت می‌تواند به ایجاد چنین اعتمادی کمک کند. بنابراین می‌توان منطق کلی پنج مفهوم را این‌گونه خلاصه کرد:

۱. **Face**: به من احترام بگذار و اجازه بده جایگاه و حیثیتم حفظ شود.
۲. **Relation**: پیش از آنکه فقط درباره معامله صحبت کنیم، رابطه و اعتماد ایجاد کن.
۳. **Reciprocity**: رابطه بر اساس تعامل و تعهد متقابل تقویت می‌شود.
۴. **Harmony**: اختلاف نباید به شکلی مدیریت شود که رابطه را تخریب کند.
۵. **Credibility**: برای ادامه همکاری باید بتوانم به تو اعتماد کنم.

این پنج مفهوم در کنار یکدیگر یک سیستم را تشکیل می‌دهند:

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

- احترام به Face می‌تواند زمینه ایجاد رابطه را فراهم کند؛
- رابطه می‌تواند بر اساس Reciprocity عمیق‌تر شود؛
- رابطه و عمل متقابل می‌توانند به حفظ Harmony کمک کنند؛
- Credibilityمی‌تواند امکان استمرار این رابطه را فراهم سازد.

این رفتار را نباید صرفاً با کنفوسیوسیسم توضیح داد. از یک سو، مفاهیمی انسان‌دوستی، رفتار مناسب، احترام، قواعد اجتماعی و هماهنگی تأکید می‌شوند. این جنبه را می‌توان «وجه رابطه‌ای و اجتماعی» مذاکره دانست.

از سوی دیگر، نویسنده به تأثیر سنت‌های فکری دیگری مانند Legalism، Taoism و به‌ویژه اندیشه استراتژیک Sun Tzu اشاره می‌کند. در این بخش، مذاکره فقط یک فرایند برای ایجاد رابطه نیست؛ بلکه دارای یک جنبه استراتژیک نیز هست که می‌تواند شامل استفاده از روش‌های غیرمستقیم، ابهام، آزمودن طرف مقابل و برخی تاکتیک‌های فریب یا گمراه‌سازی باشد.

بنابراین، یکی از مهم‌ترین ایده‌های مقاله، وجود دو چهره در مذاکره تجاری چین است:

۱) چهره رابطه‌ای و اجتماعی: احترام، حفظ آبرو، رابطه، اعتماد، عمل متقابل، هماهنگی و خویشتن‌داری.

۲) چهره استراتژیک: تاکتیک، غیرمستقیم بودن، ابهام، آزمودن طرف مقابل و استفاده استراتژیک از موقعیت.

این دو چهره الزاماً در تضاد با یکدیگر نیستند. یک مذاکره‌کننده می‌تواند هم‌زمان رفتاری محترمانه و رابطه‌محور داشته باشد و در عین حال اهداف و محاسبات استراتژیک خود را دنبال کند. بنابراین، رفتار دوستانه لزوماً به معنای فقدان محاسبه استراتژیک نیست.

همین ترکیب می‌تواند بخشی از توضیح درباره طولانی بودن برخی مذاکرات باشد. مشارکت‌کنندگان در مطالعه به زمان‌بر بودن تعاملات اجتماعی، ملاقات‌ها و ضیافت‌ها، مشکلات ناشی از ارتباط غیرمستقیم و تفاوت‌های زبانی، تغییرپذیری برخی تصمیمات و انتظارات مربوط به هدایا اشاره کرده‌اند.

مجموعه‌ای از پرسش‌های ارتباطی نیز مطرح است:

۱. آیا طرف مقابل قابل اعتماد است؟
۲. رابطه ما با یکدیگر چیست؟
۳. آیا به یکدیگر احترام می‌گذاریم؟

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵

۴. آیا در جریان مذاکره آبروی هر دو طرف حفظ می‌شود؟
۵. آیا تعهدات و لطف‌های متقابل وجود دارد؟
۶. آیا می‌توانیم در بلندمدت با یکدیگر همکاری کنیم؟

بنابراین، معامله اقتصادی درون یک شبکه اجتماعی و رابطه‌ای گسترده‌تر قرار می‌گیرد.

چهار توصیه عملی برای مذاکره‌کنندگان خارجی:

۱) نخست، رابطه را پیش از مذاکره رسمی ایجاد کنید؛

۲) دوم، اصل عمل متقابل را در تعاملات در نظر بگیرید؛

۳) سوم، صبور و مؤدب باشید و از رفتار بیش از حد تهاجمی پرهیز کنید؛

۴) چهارم، رابطه را بلندمدت ببینید و آن را با امضای قرارداد پایان‌یافته تلقی نکنید.

در نهایت، می‌توان کل استدلال را در یک جمله خلاصه کرد:

در چارچوب این مطالعه، موفقیت در مذاکره تجاری با چین فقط به این بستگی ندارد که «چه معامله‌ای انجام می‌دهید»، بلکه به این نیز بستگی دارد که «چه رابطه‌ای با طرف مقابل ایجاد می‌کنید و چگونه درون آن رابطه مذاکره می‌کنید». در نتیجه، هسته اصلی مقاله را می‌توان در ترکیب دو عنصر خلاصه کرد: رابطه‌گرایی + استراتژی.

رابطه، اعتماد و هماهنگی را ایجاد و حفظ می‌کند؛ در حالی که جنبه استراتژیک، نحوه استفاده از این رابطه و مدیریت فرایند چانه‌زنی را شکل می‌دهد. این ترکیب، چارچوب اصلی برای فهم رفتار مذاکره تجاری در چین است.

PAIAB
18th Floor, MegaPars Tower,
Moallem Street, Tehran,
1639769532, Iran
+9821 8619 6045
www.PAIAB.org
info@paiab.org
پایاب
تهران، خیابان معلم،
برج مگاپارس، طبقه ۱۸
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۱۹ ۶۰۴۵