

حول مائدة المفاوضات

تعد إدارة الاجتماعات التي يتم فيها اللقاء وجهاً لوجه بين طرفي التفاوض، أكثر الحلقات صعوبة في سلسلة المفاوضات العالمية. فقد لا تسيّر الأمور كما تشتتهي أنت حول مائدة المفاوضات حتى إن وفقت في اختيار الأشخاص المناسبين لتمثيل شركتك، وتم تحضيرهم كما ينبغي، وكانت كل العوامل المحيطة بالمفاوضات في صالحك. وبكل تأكيد، كل ما سبق مهم حتى إن لم يكن يضمن سير المفاوضات كما تريد؛ لأن إهماله يعوق سير المناقشات في أثناء الاجتماعات.

مجاملات عامة لا تتصل بالمهمة مباشرة:

يمكن للثقة والعلاقات بين الأشخاص أن تحقق إنجازاً كبيراً في الولايات الأمريكية المتحدة - وبالطبع، ربما حققت الإنجاز كله. صحيح.. يعد تحقيقه خطوة عظيمة مهمة، لكنه غير ضروري على كل حال. أما في الصين فيمثلان شيئاً مهماً. وفي الولايات الأمريكية المتحدة تعني البداية:

1 - خطاباً تشرح فيه هدفك التجاري وتذكر فيه اسماً واحداً أو اسمين اثنين إن أمكن.

2 - المتابعة بالهاتف لتحديد موعد.

3 - خمس دقائق من الحديث عبر الطاولة (تلك هي كل المجاملات العامة التي لا تتصل بالمهمة).

4 - مناقشة المهمة التجارية. فثمة خطوات قليلة قبل إنهاء المهمة والاحتفال بها في الصين.

عادة لا يرغب الصينيون في اللجوء إلى النظام القانوني (محامون ووكلاء وقضاة ومحاكم... إلخ) لتصحيح الأوضاع في حال فساد العمل التجاري؛ لأنهم يعولون على العلاقات المتينة والثقة القوية بين الأشخاص في الجانبين لتلطيف الجو وتهدئة حدة الصراعات؛ إذ إنهم يستثمرون المال والوقت في توطيد تلك العلاقات قبل الدخول إلى عالم الأعمال. فالخمس دقائق من الحديث في المجاملات العامة التي لا تتصل بالمهمة مباشرة في الولايات الأمريكية المتحدة، يمكن ترجمتها إلى خمسة أيام، أسابيع أو حتى شهور في الصين. فليس ثمة طريق آخر.

في الولايات الأمريكية المتحدة، نميل إلى الثقة بالآخرين إلى أن تظهر لنا أسباب واضحة تؤكد لنا ضرورة الكف عن ذلك. أما في الصين فيخيم الشك والتوجس وعدم الثقة على سائر اللقاءات مع الأجانب. إذ لا يمكن اكتساب الثقة؛ لأن العمل التجاري لا يبدأ حتى مجرد بداية دونها. ولهذا لا بد من تحقيقها عبر العلاقات العامة. بمعنى أن يُعَرَّفَكَ عميل موثوق على طرف ثالث يثق به (أو بها) وهكذا. وعليه، يكون الحصول على مثل هذا الوسيط في الصين هو مفتاح الخطوة الأولى.

يمكن أن تكون حلقات الوصل تلك في مسقط رأسك، بين أفراد أسرتك، زملاء دراسة أو حتى أشخاص ربطتك بهم علاقات تجارية سابقاً. ولا يمكن أن تكون مؤسساتية - كما هو الحال في اليابان، حيث يمكن للبنك الذي تتعامل معه أداء تلك المهمة. ففي الصين، لا بد أن تبني حلقات الوصل تلك على تجربة شخصية. كأن تتصل مثلاً على زميل دراسة سابق فتطلب إليه ترتيب غداء عمل مع صديقه. إذ تعد الوجبات الباهظة الثمن في المطاعم الفاخرة هي المفتاح.

فإن سارت الرياح بما تشتهي السفن، وقبل صديقه الاضطلاع بدور الوسيط، رتب هو لقاءً مع عميلك المحتمل أو شريكك التجاري الذي يعرفه جيداً.

غالباً ما يرتب وسيطك بعد ذلك دعوة غداء في اليوم الذي يسبق زيارته لمكاتب عميلك. ويشاركك هو نفسه في الدعوتين. ومن جهته يصبر وسيطك على أن تصرف مبلغاً كبيراً على الغداء؛ لأن هذا أمر في غاية الأهمية. فإخلاقك وصدقك يقاسان بحجم الشيك الذي تحرره ثمناً لهذه الوجبة الشعائرية. ولهذا السبب يقدمون طبقاً من أذن البحر^(*) بسبعمئة دولار أمريكي بفندق شبه الجزيرة في هونغ كونغ كمدخل^(**). ولا شك في أن هذا يبدو أمراً غير فعال في نظر من يجلس الآن خلف مكتبه ويقضم شطيرة خبز محشوة في وجبة غدائه في مكان عمله. وعلى كل حال، ربما كان ثمن ذلك الطبق استثماراً حقيقياً في الصين.

تنتشر المحادثات في مثل هذه اللقاءات التمهيديّة على نطاق واسع، حتى إن كانت غير مجدّية من وجهة النظر الأمريكية. وحتى في حال أيد وسيطك العلاقة وباركها، يظل شريكك الصيني مهتماً بسبر غورك واكتشاف أمرك بنفسه ليتأكد من مدى قدرته بالاعتماد عليك والثقة بك، إخلاقك وصدقك، استقامتك وأمانتك، قدرتك على المنافسة... إلخ. كما يتطلع لمشاعرك فيما يتعلق بالانسجام في علاقاتك مع الآخرين. يفعل شريكك الصيني ذلك كله على مهل دون أن يكون على عجلة من أمره. وبكل تأكيد، ربما وضع مثل هذا «الاستجواب الفارغ» ثباتك وقدرتك على الاحتمال محل اختبار. لكن بجانب هذا أيضاً، عليك فهم هذه الأسئلة كعلامة لإحراز نوع من التقدم - فهي مهمة ومثيرة.

(*) أذن البحر: حيوان من الرخويات ذو صدفة مثقبة بيضوية ولحم يؤكل (المترجم).

(**) المدخل: لون من ألوان الطعام يقدم قبل الطبق الرئيس مباشرة أو بين الطبقين الرئيسيين في إنجلترا. أما في أمريكا، فيمثل الطبق الرئيس في الوجبة (المترجم).

في مرحلة ما، عندما تكون قد «اجتزت» الاختبار، يأتي العميل أو الوسيط بالعمل. الأمر الذي يفسر نهاية مرحلة المجاملات العامة التي لا تتصل بالمهمة مباشرة في الصين. وتجدر الإشارة إلى أن العميل أو الوسيط فقط هما الشخصان اللذان يستطيعان إعطاء تلك الإشارة. نكرر - العميل أو الوسيط فقط هما اللذان يستطيعان إعطاء تلك الإشارة. وليس أنت! وحتى آنئذٍ قد يعود عميلك الصيني من جديد للانغماس في المجاملات العامة التي ليس لها أي صلة بالمهمة.

من جانبهم، يفضل معظم الأمريكيين أداء مرحلة العلاقات العامة على مائدة الغداء، غير أنهم لا يستطيعون الكف عن تقديم الاقتراحات في اليوم التالي في مكاتب العميل. ويعد هذا السلوك ممجوجاً بكل ما تحمله الكلمة من معنى من وجهة النظر الصينية. وحتى عندما ينصحهم فريقهم المتمرس بضرورة مواصلة الحديث الجانبي في أمور بسيطة، والتريث إلى حين يبادر العميل بالحديث في الأعمال التجارية، حتى آنئذٍ، يعجز معظم الأمريكيين الذين يشغلون وظائف عليا عن احتمال التأخير طيلة تلك المدة.

يذكر في هذا الصدد أن نائب مدير شركة تصنيع أجهزة حاسوب قد ذهب إلى بيجينغ، وكله أمل في أن ينجح في إغلاق ملف صفقة مع وزارة التعليم هناك بالتوقيع عليها. وقد عكف فريق تسويق محلي على العمل مع وسيط بشأن تلك الصفقة لأكثر من ستة أشهر. فرتب الوسيط حفل غداء مع نائب الوزير في مساء اليوم الذي وصل فيه نائب شركة تصنيع الحاسوب الأمريكية. فأعدت وجبة دسمة في ذلك الغداء من أجل تعاون مشترك، وطبقاً لما زود به الزائر من معلومات، يجب عدم مناقشة أي أمور جديدة في تلك المناسبة.

وفي اليوم التالي، زار الضيف الأمريكي نائب الوزير الصيني. معتقداً أن الجو مهيأ منذ الليلة السابقة، وعلى عكس ما زود به من معلومات، اندفع الزائر

الأمريكي هكذا دفعة واحدة يطرح أسئلة تتعلق بالمهمة: «إذن، متى سنتمكن من توقيع العقد؟».

فأجابه نائب الوزير بكل أدب: «حسنًا، سعادة نائب الرئيس، لقد وصلت للتو إلى بيجينغ؛ ولا بد أن تكون متعبًا. فلماذا لا تأخذ وقتك فتستمع برؤية المدينة أولاً؟».

إن المفهوم الإداري واضح جدًا. في الصين، دائمًا دع العميل أو الوسيط يبادر بالحديث في العمل التجاري. وبجانب هذا، ثمة اعتبارات بسيطة أخرى لا بد من مراعاتها أيضًا: سوف تكون البطاقات التجارية مطلوبة، كما أن هدايا بسيطة (يتم تبادلها قبل مغادرة المكاتب) تكون شيئًا مناسبًا. أما فيما يتعلق باللقاءات في الولايات الأمريكية المتحدة، فنجد أن الاهتمام بمثل تلك التقاليد والأمور الرسمية، أقل على مستوى الأعمال التي يشارك فيها مديرون تنفيذيون، لكن ليس قليلًا إلى درجة كبيرة. خاصة عندما تكون الشركة الصينية هي التي تغازل الطرف الآخر وتسعى إليه، أنتدّ ينصح بالخوض في مرحلة المجاملات العامة لفترات طويلة، على أن تشتمل تلك المرحلة على دعوة لتناول الغداء في مطعم مرموق أو حتى في دارك.

العلاقات العامة مع المديرين الذين يشغلون وظائف عليا :

يعد دور المديرين التنفيذيين الذين يشغلون وظائف عليا في المفاوضات الصينية تشریفياً فقط. فعادة يؤتى بهم إلى المفاوضات لتوقيع الاتفاق فقط بعد معالجة كل الموضوعات من خلال مستويات إدارية أقل مرتبة. وفي بعض المناسبات يتدخلون في المفاوضات في مرحلة متقدمة جدًا للتأكيد على الأهمية والالتزام. وفي الحالتين، تنحصر مهمتهم الأساسية في إقامة العلاقات العامة. إذ يتحدثون بشكل عام عن إمكانية إقامة علاقات تجارية قوية مستديمة دون

تحديد أي شيء. أما وضع النقاط على الحروف وتحديد كل شيء بشكل واضح، فيترك للمديرين وأعضاء الفريق.

صحيح.. قد يكون صعباً عليك احتمال ذلك. فقد حدث أن أخبر رئيس مكتب بريد وتلغراف رئيس مدير تسويق يشغل مرتبة عليا: «عليك أن تطلب إلى رئيسك كي يحضر، وإلا فاغرب عن وجهي! فأنا لا أتعامل مع شخص تافه». وفي مساء يوم المفاوضات، عند أفضل قاعة ولائم في المدينة، اقترح رئيس مكتب البريد والتلغراف على مدير مكتب التسويق: «هيا نحتسي نخب صداقتنا سوف يستمر التعاون بيننا طويلاً! أما إن لم تحتسِ معي الليلة، فلن يكون هناك عقد غداً». فجاراه المدير الذي يمثل الشركة الأمريكية في الشراب حتى ثمل ولم يكذب. يتذكر كيف عاد أدراجه إلى الفندق حيث يقيم. لكن، في صبيحة اليوم التالي، تلقى تحية مفعمة ببسمة عريضة وعقدًا دسمًا.

وصحيح أيضاً.. يصعب حمل المديرين التنفيذيين الأمريكيين الذين يشغلون وظائف عليا على استيعاب أهمية العلاقات العامة وضبط سلوكهم بطريقة مناسبة. ويعد تزويدهم بقائمة من الأسئلة الملائمة التي يمكنهم توجيهها لنظرائهم الصينيين في أثناء الاجتماعات التمهيدية أحد أهم الوسائل الناجحة لتحقيق تلك الغاية. وتشمل الموضوعات المناسبة الأخرى: أنواع الرياضة الشائعة في الصين (ككرة القدم، تنس الطاولة أو كرة السلة)، الأسرة (خاصة إذا علمت خلال مرحلة التحضير أن أحدهم يحظى بمكانة سامية وسط أفراد أسرته) ودراسة الأطفال أو بقاءهم خارج بلادهم بعد إكمالهم مرحلة التعليم الأولي.

يجب أن يحمل المديرين التنفيذيين الأمريكيين معهم بطاقات تجارية باللغة الصينية لتبادلها مع الجانب الصيني في حال بادر هو بتلك الخطوة. لكن في حال لقاء رؤساء الشركات مع بعضهم بعضاً، غالباً لا تكون هنالك حاجة لتبادل تلك البطاقات. وبالطبع، لا بد من تزويد رؤساء الشركات الأمريكيين بفكرة موجزة عن نظرائهم الصينيين مقدماً.

أخيراً، عند عقد لقاءات على مستوى عالٍ في الولايات الأمريكية المتحدة، فإننا ننصح باتباع الأسلوب الصيني، حيث يكون المديرون التنفيذيون في المراتب العليا غير مستعدين للتفاوض، ولهذا لا يمكن إقناعهم بفكرة ما، حتى إن كانوا في الولايات الأمريكية المتحدة؛ لأنه ببساطة شديدة: تلك ليست مسؤوليتهم. أما إذا رغب المضيف الأمريكي في إظهار أهمية الزيارة والصفقة، فننصح بإرسال سيارة أجرة فاخرة لنقل أعضاء الوفد الصيني من الفندق وإليه. وينبغي عدم عقد الاجتماع التمهيدي مع المديرين الذين يشغلون مراتب عليا حول طاولة في غرفة اجتماعات، وبالطبع، ليس حول طاولة عمل المدير الأمريكي. بل يجب أن يتم في غرفة جلوس أو غرفة خاصة في مطعم مرموق توفر أكبر قدر ممكن من الراحة. وتذكر دائماً أن المفتاح يكمن في إظهار الصدق والإخلاص.

تبادل المعلومات المتصلة بالمهمة :

يتم تبادل المعلومات المتصلة بالمهمة عبر عملية اتصال مزدوجة. ومع ذلك، عندما يلتقي أمريكيون صينيين حول مائدة مفاوضات، غالباً ما تنساب المعلومات في اتجاه أحادي - من الجانب الأمريكي إلى الجانب الصيني. وننصح المفاوض الأمريكي بالحرص على أن يعقب هذه المرحلة اتخاذ إجراءات كفيلة تساعد على تلقي المعلومات وإعطائها بأسلوب فعال.

إعطاء المعلومات :

سوف يكون عامل اللغة هو أكثر العوامل الظاهرة التي تعوق توفير المعلومات للعملاء الصينيين. صحيح.. يتحدث كثير من المديرين التنفيذيين اللغة الإنجليزية ويفهمونها. فاللغة الإنجليزية صارت اليوم لغة الأعمال والتقنية العالمية، لكن هذا لا يمنع على كل حال، ضرورة يقظة الأمريكيين لما قد يحدث من سوء فهم من الجانب الصيني بسبب معرفته المحدودة باللغة الإنجليزية.

فقد يحدث التشويش والارتباك عندما يشير المديرين التنفيذيون الصينيون، بسبب الأدب والتهذيب، إلى أنهم قد فهموا، في حين تكون الحقيقة عكس ذلك. فإن حدث أي نوع من الشك، أنتدِّ وجب على الأمريكيين استخدام وسائل إعلام مرئية (الشرائح المصورة والمطويات) وتوفير نسخ مكتوبة كوسائل دعم، بالإضافة إلى مترجم في حال لم يكن للصينيين مترجم. وحتى في حال وجود مترجم ضمن أعضاء الوفد الصيني، ربما تمر المفاوضات بمراحل معقدة تستدعي وجود مترجمك الخاص إلى جانب أعضاء فريقك. كما يجب أن تحرص على الحديث إلى نظيرك على الطرف الآخر من المائدة والإصغاء إليه حتى إن كان (أو كانت) يتحدث باللغة الصينية، إذ ينبغي ألا يكون المترجم هو محور اهتمامك الوحيد في المفاوضات.

أما فيما يتعلق بالمواد الإعلامية المكتوبة، فتخيل للحظة أنك مدير تنفيذي صيني تحاول الاختيار بين عرضين متنافسين. أحدهما مكتوب بلغتنا الأم، أما الآخر فقد كتب بلغة أجنبية. فأى عرض يا ترى تفضل أكثر من الآخر؟ وأي شركة تختارها كبائع؟ ولهذا لا بد أن تقدم العروض للعملاء الصينيين باللغة الصينية.

وصحيح.. ربما تضطر إلى كتابة بعض التفاصيل التقنية والهندسية باللغة الإنجليزية، ويستطيع الصينيون فهمها، أما الفقرات التي تحتاج إلى مراجعة وتقييم من قبل مديرين صينيين أعلى مرتبة، خاصة إذا كانوا مسؤولين حزيين، فلا بد أن تكتب بلغتهم المحلية، فقد سمعنا أكثر من مرة أن ترجمة الوثائق والمستندات عمل مكلف ويستغرق وقتاً. لكنه مهما كان، يكون أفضل من أن تضطر عملاءك إلى تضييع وقتهم في قراءة عرضك بلغتهم الثانية. فخسارة الصفقة تظل في كل الأحوال أفذح خسارة من خسارة أي شيء آخر. كما أن هذا الأسلوب لا يساعد أبداً على التأسيس لعلاقات تجارية تدوم طويلاً.

بمجرد معالجة موضوع اللغة، يمكنك تحويل اهتمامك لوسائل أكثر فعالية لتزويد الصينيين بالمعلومات. وأول شيء يجب أن تعنى به هنا، هو الترتيب في العرض. ففي الولايات الأمريكية المتحدة اعتدنا أن نقول ما نريد ومن ثم نعود لشرح الأسباب التي دفعتنا لطلب هذا الشيء أو ذاك في حال الضرورة فقط. ولهذا السبب نجتاز مرحلة تبادل المعلومات المتصلة بالمهمة بسرعة شديدة. لكن تلك هي ليست الطريقة الصينية؛ إذ إنهم اعتادوا وصفاً مطولاً لخلفية العمل وسياقه قبل عمل أي عروض محددة.

من هنا، لم يكن غريباً أبداً أن ترى الأمريكيين يتدمرون من آلاف الأسئلة التي يوجهها لهم الصينيون.

يتضح من هنا، أن المفاوضات بشأن مصالحك واهتماماتك واحتياجات شركتك، سوف تستغرق وقتاً طويلاً في الصين؛ لأن مشاكل اللغة والشرح المطول يتطلب كثيراً من الاجتماعات واللقاءات بين كل أعضاء فريقك (بمن فيهم الخبراء التقنيون) وأعضاء فريق الطرف الآخر بكل طاقمه. وعليه نؤكد بشدة ضرورة التحلي بالصبر في هذه المرحلة، مع توقع إنفاق المزيد من المال وتبديد المزيد من الوقت. مع إدراكنا أنه في مرحلة ما، يجب على المفاوضين الأمريكيين وضع حد لمثل تلك الأسئلة.

وصحيح.. الإجابة عن ألف سؤال قد تكون عملاً مضجراً لكنه مهم، غير أن الإجابة عن ألفي سؤال لن تكون عملاً مجدياً ومنتجاً في كل الأحوال. وقد أورد السيد شيبيرايت (Shipwright) الذي التقيناه سابقاً في الفصل الثاني من هذا الكتاب، مجموعة من الاستجابات التي ربما تعمل بشكل أفضل:

1 - ” يبدو أن مهمة التسليم هي مفتاح موضوعك. هل تستطيع تذكيري مرة أخرى لماذا؟“.

2 - أكتب ملخصًا لإجابتك السابقة بعد قولك شيئاً مثل: ”لقد سبق أن أعطيت تلك المعلومة للسيد شين (Chen) يوم أمس، لكن للتكرار...“ .

3 - اقترح تدوين المعلومة المطلوبة حتى تكون مشاعة بين كل المديرين التنفيذيين الصينيين المعنيين.

4 - عادة، يجب أن تستغرق الإجابة عن السؤال الذي تتم إعادته للمرة الثانية، نحو ثلاث دقائق، فإن أعيد للمرة الثالثة، يجب أن تكون الإجابة تلخيصًا لما سبق في مدة لا تتجاوز الدقيقة الواحدة. أما إن أعيد السؤال نفسه للمرة الرابعة، فربما كان القصد من ذلك توظيفه كوسيلة إقناع وليس وسيلة لجمع المعلومات. أنئذ تكون الإجابة المناسبة هي الصمت المطبق أو تغيير الموضوع.

وثمة شيء آخر يتعلق بهدف الصينيين من طرح الأسئلة لا بد لك من إدراكه. فهم يدركون، بل يتوقعون أن ثمة بعض أسئلة لا يمكن الإجابة عنها. لكنهم مع ذلك يستمرون، بل يصرون على طرحها. الأمر الذي يناقض الأسلوب الأمريكي تمامًا، إذ يطرحون فقط الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها. فإن توجه المديرين الأمريكيين بسؤال ما ولم يحصلوا على إجابة عنه، فكثيرًا ما يضيق صدرهم ويزداد ضجرهم. وليس هذا هو الحال بالضرورة مع الصينيين.

أخيرًا، ننصح بضرورة مقاومة الأمريكيين لأي نزعة لتقديم تنازلات خلال مرحلة تبادل المعلومات هذه. فقد وجدنا أن معظم المفاوضين الأمريكيين الذين يضيقون ذرعًا بهذه العملية، يُقدِّمُونَ على تقديم تنازلات خلال هذه المرحلة الثانية من المفاوضات، حتى قبل أن يتمكنوا من تحديد موقف المفاوض الصيني، حاجته ومصالحه. ولا شك في أن الأمر يتطلب قدرًا عاليًا من الصبر حتى تسير المفاوضات على مهل، وصولاً إلى المرحلة الثالثة، مرحلة الإقناع، عن طريق تقديم تنازلات، أملًا أن يفعل الصينيون الشيء ذاته.

الحصول على المعلومات:

ليس ثمة شك في أن الحصول على المعلومات قبل بداية المفاوضات يعد على قدر عالٍ من الأهمية. لقد أيد جيمس سيبينيس (James Sebenius) الفكرة القائلة بضرورة "معرفة اللاعبين والعملية" في المفاوضات العالمية، في موضوع رائع نشره في مجلة هارفارد للأعمال⁽¹⁾. بالطبع، نحن نتفق مع ما ذهب إليه، كما أن دور وسيطك سوف يكون مهمًا خلال هذا النشاط. وسوف يكون مفتاح المعلومات موضوعات تتصل بالسياق العام لأعمالك - حكوميًا أو حزبيًا، والخطط الاقتصادية المحلية الواسعة، الإقليمية أو حتى سلطات وطنية. كما يكمن العامل الحاسم هنا أيضًا في معرفة المدخل إلى صانع القرار. الذي غالبًا ما يمثل في حالة الأسر التجارية الأب، في حين تمثله القيادة الحزبية العليا في حالة الشركات التي تمثلها الدولة.

نأمل أن يكون عملاؤك الصينيون هم الذين يخطبون ودك ويسعون لإقامة علاقات تجارية معك. ساعتئذٍ، هم الذين سيحرصون على تقديم مقترحات ويوفرون لك أكثر مما كنت تريد من معلومات.

أما إن كانت شركتك هي المضطرة إلى المبادرة بالاتصال، أو تسعى لتسويق منتجاتها، فأنتذ توقع صعوبات حقيقة جمة في الحصول على معلومات بشأن عروضك واقتراحاتك، فإن طلبت إلى مجموعة من المديرين التنفيذيين رأيهم في أسعارك وعروضك، فسوف يجيبونك دون تردد: "دعنا نلق نظرة" أو "دعنا ندرس عرضك أو نبخته". فهكذا سوف يجيبون حتى إن كانوا يدركون رداءة عرضك عليهم.

الآن، دعنا نلق نظرة على الأسباب التي تدفعهم إلى مثل هذا السلوك الذي يتعذر فهمه.

فالسبب الأول: يحرص المدير التنفيذي الصيني على المحافظة على ماء وجهك وانسجام العلاقة الشخصية بينكما. فمن وجهة نظره، تعد الإجابة السالبة في المفاوضات، حتى إن كانت أمينة، سبباً في تشويش العلاقات الإنسانية التي تم تأسيسها.

أما السبب الثاني: فلا يستطيع المسؤولون الأمريكيون قراءة الإشارات غير اللفظية التي تصاحب رد الصينيين "دعنا ندرسه" بشكل دقيق.

السبب الثالث: في حين يستطيع المسؤول الصيني إدراك رداءة عرضك من الوهلة الأولى، يعجز حتى أكثر المسؤولين الأمريكيين خبرة عن إدراك رسالة الصينيين تلك التي قد تتطوي على معان كثيرة تغيب عن التفكير الأمريكي.

في الولايات الأمريكية المتحدة، يعد التعبير الذي يرتسم على وجه عملائك، أحد مفاتيح المعلومات بشأن ردة فعلهم حيال ما تتقدم به إليهم من عروض. ومع الأسف، يتعامل معظمنا مع مثل تلك المعلومات دون وعي، في الوقت الذي يجب علينا جميعاً الاهتمام بتلك القناة من مصادر المعلومات. وبالطبع، عبر كثير من المديرين التنفيذيين الأمريكيين عن امتعاضهم الشديد بسبب ما يرتسم على وجه المفاوض الصيني من علامات لا تتم عن مشاعر صاحبه أو عما يجول في خاطره.

وهم محقون بكل تأكيد، فقد أفاد بعض المديرين الصينيين بأنهم يزيدون معدل التواصل بالعين للتأكيد على الاهتمام، لكنهم يخفون تعابير وجههم لإخفاء أي نوع من الانفعالات السلبية⁽³⁾.

وليس ثمة شك في أن الوسيط الذي لا غنى عنه في الصين، يعد أحد أهم الوسائل فعالية في انتزاع المعلومات من عميل صيني. فعلى سبيل المثال، كان بنك شنغدو التجاري يرغب في شراء برنامج جديد لنقل الأموال من بائع

أمريكي. فسارع مدير التسويق لإنجاز كل التحضيرات الأساسية للصفقة، بما في ذلك استخدام الوسيط المناسب، وجرت الأمور على ما يرام. وأخيراً، انتابه القلق بسبب حصوله على الموافقة الأخيرة. وعندما طلب البائع الأمريكي من وسيطه أن يستطلع الخبر اليقين من مدير البنك، ويستكشف سبب التأخير، كشف الأخير للوسيط أن الصفقة لا تزال في مراحل التخطيط، وليس هنالك أي قرار بالشراء حتى الآن... يا للهول!

الإقناع:

يعد الإقناع في المفاوضات من وجهة النظر الأمريكية، بمنزلة القلب من الجسد. فلدينا في أمريكا سلسلة واسعة من أساليب الإقناع، كثيراً ما نعدم إليها لتغيير تفكير عملائنا. من بين تلك الأساليب: الوعود، النصائح، التوصيات، المناشدات، توفير مزيد من المعلومات، توجيه الأسئلة والمزيد من الوعد والتهديد. قد لاحظنا أن بعض الأمريكيين يعتمدون إلى توظيف كل تلك الأساليب. غير أن أفضل تلك الأساليب وأكثرها نجاعة، يتفاوت في الصين، حيث الأمور أكثر تعقيداً إلى حد ما.

لقد كسبت شركة (Honeywell) حقوق المفاوضات لأمر بشراء مائة ماكينة صراف آلي لصالح بنك الصين، وعندما شارفت المفاوضات على النهاية، طلب المسؤول ببنك الصين مزيداً من التخفيض في الأسعار، لكن المسألة لم تكن من وجهة نظره مزيداً من التوفير للبنك. فناشد المسؤولين: ”إن لم تقدموا تخفيضات حقيقية في الأسعار، فسوف أخسر ماء وجهي“. أي بالمفهوم الصيني: ”سوف نلغي الصفقة، لتتفاوض بشأنها مع منافسكم“.

فأجاب المسؤول بالشركة: بإمكانه الاستجابة للطلب الصيني، غير أن أقل سعر يمكن قبوله لا يساعد المديرين الصينيين على حضور دورات تدريبية في

الولايات الأمريكية المتحدة. فطلب الفريق الصيني أنثذ فترة راحة قصيرة، فعاد لقاعة المفاوضات خلال عشر دقائق، وقد ارتسمت على محياه بسمة عريضة، فوافق على كل شروط الصفقة.

ربما استنتج بعض الناس أن فرصة رؤية هارفارد، هوليوود ولاس فيجاس، أهم بكثير من وجهة نظر المديرين التنفيذيين الصينيين، من تخفيض الأسعار وحفظ ماء الوجه. وعلى كل حال، سوف يفهم المفاوض الذكي أن سفر أعضاء فريقه إلى الولايات الأمريكية المتحدة يشكل حفظ ماء وجه أهم بكثير للمدير الصيني، وأكثر فائدة من أي تخفيض أو حسم يمكن تقديمه في الأسعار.

كما سبق أن ذكرنا في الفصل الثامن، عندما تبدأ مرحلة الإقناع في مفاوضاتك مع الصينيين، تستطيع الاعتماد على السماع عن منافسيك. فكل من انتقد أسلوب الصينيين في المفاوضات، أشار إلى هذه الطريقة الخاصة - التهديد بالتجارة مع أطراف آخرين. ويطلق الصينيون على هذه الطريقة: الاستعداد باليدين في أن واحد. بالطبع، يفعل الأمريكيون الشيء ذاته، لكن ربما كان بدهاء أكثر.

يبدو أن الصينيين، وهم يعتمدون هذا الأسلوب، يتناهم القليل جداً من التردد وعذاب الضمير؛ ولأن الأمريكيين يميلون لحسم الأمور بسرعة مفضلين التركيز على شيء واحد في الوقت ذاته، يطرح الصينيون خياراتهم البديلة فقط عندما تظهر مشاكل تتعلق بجوهر الصفقة. ولهذا يشعر معظم الأمريكيين بتضييع الوقت عندما يكّمح الصينيون بتهديداتهم. ففي تلك اللحظة التي يلوح فيها الصينيون بما يعتقدون أنه يجب أن يكون معروفاً لدى الجميع، يجن جنون الأمريكيين، فيضيق صدرهم ويشتد غضبهم.

يعد السياق الذي يلجأ فيه الصينيون إلى استخدام أساليب خاصة بديلة، أحد أهم العوامل الأخرى في الصين. ولهذا لا بد من مناقشة مدى تأثير الأساليب

الهجومية التي يمكن استخدامها فقط من قبل المفاوضين الذين يمثلون قمة هرم القرار (عادة البائعين) مع البائعين أو بطرق أخرى غير رسمية. وحتى أنشد يجب فقط اعتماد أساليب تهديد بارعة وغير مباشرة. فالغضب يقوض العلاقات الشخصية، كما تحطم الأصوات العالية ونبرة الغضب حتى العلاقات الوطيدة منذ زمن بعيد. ولهذا، كانت للوسيط أهمية مزدوجة هنا من وجهة النظر الأمريكية، وذلك لسببين مهمين؛ الأول: لأنه يوفر طريقة لقراءة دقيقة للعملاء الصينيين. الآخر: يوفر للمفاوضين الأمريكيين أساليب إقناع لم تكن مناسبة على الإطلاق في أثناء المحادثات الرسمية.

وبالجملة، إذا وصلت مفاوضاتك مع الصينيين إلى طريق مسدود، فبدلاً من اعتماد الأسلوب الأمريكي في الإقناع، ننصحك باستعمال أحد أساليب الإقناع الثمانية التالية، حسب التسلسل عند الظروف التالية:

1 - اطرح مزيداً من الأسئلة. نرى أن النصيحة المهمة الوحيدة التي يمكننا أن نسديها إليك هنا، هي طرح مزيد من الأسئلة كوسيلة للإقناع. فهذه الوسيلة فعالة، ليس فيما يتعلق بالصين فحسب، بل في كل مكان في العالم، بما في ذلك الولايات الأمريكية المتحدة، ففي كتابه، لعبة المفاوضات، يرى جستر كاراس (Chester Karras): "قد يكون أحياناً من الذكاء أن تكون غيبياً إلى حد ما" في المفاوضات التجارية، فتطرح الأسئلة نفسها أكثر من مرة واحدة - "لم أفهم قصدك جيداً. فهلا تكرمت بالشرح مرة أخرى؟". فإن كان لدى عملائك أو شركائك المحتملين إجابة جيدة مقبولة لك، فربما كان من الأفضل وقتئذٍ عقد اتفاق حول القضية المعنية. لكن كثيراً ما تكون إجاباتهم غير موثوقة، خاصة بعد الفحص والتدقيق. وسوف يجدون أنفسهم أخيراً في مثل تلك المواقف الضعيفة والمكشوفة للخصم، مضطرين إلى الإذعان وتقديم التنازلات. وبجانب هذا، غالباً ما توفر الأسئلة مزيداً من المعلومات

على الطاولة، ففتح بذلك مزيداً من الحلول الإبداعية الخلاقة. فكل تلك الأسباب مجتمعة، يمكن للأسئلة أن تشكل مفتاحاً جيداً لاستنباط المعلومات، وهكذا تصبح أدوات فعالة للإقناع.

2 - علم: من شأن التنازل والتواضع، القضاء على هذه الطريقة، ولهذا ينبغي أن تكون حذرًا. لكن، أعد شرح موقف شركتك، وضعها، احتياجاتها وأولوياتها. كما يمكنك الإشارة بطريقة غير مباشرة لـ «التجارب العالمية الشهيرة في مجال الأعمال» التي أصبحت تجذب اهتمام كثير من المديرين التنفيذيين.

يزود بعض المديرين التنفيذيين العملاء الصينيين بمعلومات عن منافسيهم، ومرة أخرى بنية التعلم والتثقيف عن كل الأسواق. ولتنفيذ صفقة تجارية رائعة لبيع أنظمة بطاقات ذكية لبنك بودونق للتنمية بشانغهاي، لا يقتصر التعليم والتثقيف على تسليم شرائح المعلومات والمقترحات فحسب، بل يشتمل أيضًا على رحلة لنائب مدير البنك المناسب لباريس، للتأكيد على نضج التقنية. فأدى هذا إلى إقناعه، فصار اليوم يوجد نحو مليوني بطاقة ذكية تستخدم في ألف جهاز صراف آلي، ومليون مكيئة منتشرة في مراكز البيع، وفي كل سيارات الأجرة التي تجوب شوارع شانغهاي.

3 - الصمت: أما إن كنت لا تزال غير مقتنع بإجاباتهم، فجرب الصمت. تركهم يفكرون في الأمر، وامنحهم الفرصة لتغيير موقفهم. لكن ينبغي أن تدرك أيضًا أن الصينيين يعدون من أفضل شعوب العالم خبرة في استعمال الصمت. أما إن كان الصمت وسيلة يصعب عليك استعمالها، فليس أقل من أن تدرك أن عملاءك الصينيين يستخدمونه كثيرًا.

4 - الوسيط: إن لم تحقق الثلاثة أساليب السابقة أي تنازلات، فربما يكون الوقت قد حان لتغيير الموضوع، فخذ عطلة وأطلق العنان للوسيط. لكن بدلاً من اللجوء مباشرة إلى أساليب أكثر قسوة، ننصح أولاً بتكرار الثلاثة أساليب الأولى مستعملاً قناة الاتصال المهمة تلك - الوسيط. فربما كشفت الأسئلة والتعليل معلومات جديدة أو اعتراضات لم يكن ممكناً عرضها على طاولة المفاوضات.

5 - أساليب تأثير عنيفة: يمكن استخدامها في المفاوضات مع الصينيين فقط في حالة المخاطرة الشديدة وتحت ظروف خاصة. أولاً، يجب استخدامها فقط عبر الوسيط، وحتى ساعتئذٍ يجب أن يكون ذلك بطريقة غير مباشرة لأقصى حد ممكن. ثانياً، يجب استخدامها فقط عندما تكون الشركة الأمريكية المعنية في الوضع الأقوى بكل وضوح. لكن حتى تحت هذين الظرفين، فإن استخدام أساليب إقناع عنيفة كذلك، سوف يؤدي قطعاً إلى تهتك انسجام العلاقات الشخصية، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مصلحة شركتك في المدى البعيد. فإن أي تغيير في قوة العلاقات، سيدفع الصينيين بسرعة لتسخير ما يحدث من تغيير في مجرى الأحداث، لكن إن تمكن الجانب الأمريكي من ضبط نفسه، واستطاع المحافظة على سلامة العلاقات الشخصية، فساعتئذٍ سوف يضطر الجانب الصيني إلى أخذ مصالح الشركة الأمريكية المعنية في الحسبان حتى إن تغير ميزان القوى في العلاقات الشخصية.

صحيح.. ربما صعب على معظم الأمريكيين تصديق هذه النقطة، لكن في الحقيقة، لدينا شهادات من مديري تنفيذيين صينيين قد تصرفوا بهذه الطريقة مرات عديدة. فمثلاً، هدد نائب رئيس (Honeywell) أحد المديرين الرئيسيين بمكتب بريد الصين، برفع دعوى قضائية للحصول على الموافقة النهائية على عقد تم توقيعه. فاستجاب مدير مكتب البريد

الصيني، ”هيا.. انطلق. فربما كسبت الدعوة. لكن، سوف يكون في ذلك نهايتك في سوق الصين“. وفي اجتماع لاحق، استطاع مدير (Honeywell) الذي تدرب جيداً على الطريقة الصينية في المفاوضات التجارية، وتمكن من إقامة علاقات وطيدة مع مدير مكتب بريد الصين، استطاع تهدئة الأوضاع من خلال تركيزه على استمرار المصالح. فاستجاب العميل، ”هذا هو السلوك الصحيح، سوف أرى ما يمكنني فعله من أجل الموافقة النهائية“.

6- الوقت: في حال فشلت الخمس طرق الأولى في انتزاع تنازلات من قبل الجانب الصيني، فإننا نقترح استغلال عنصر الوقت لمساعدة الناس الذين تتفاوض معهم لكي يأخذوا في الحسبان معلومات جديدة تمكنهم من اتخاذ قرار يرضي كل شخص معني في فريقهم، من الخبراء التقنيين حتى مسؤولي الحزب. فنادرًا ما يقدم الصينيون تنازلات بعد مناقشات الإقناع مباشرة دونما تمحيص وتفكير دقيق واستشارات واسعة.

بكل تأكيد، يؤدي اجتماع الشمولية في اتخاذ القرار والاعتبارات الاجتماعية إلى تعقيد الأمور لدرجة شديدة. ولسوء الطالع، ربما كان عنصر الوقت أصعب أسلوب يمكن استعماله من وجهة نظر المفاوضين الأمريكيين. فنحن في سباق مع الزمن لحل المشكلة وإقرار الصفقة. «فترك الأمور معلقة» ضد طبيعتنا، لكنه على كل حال، قد يكون ضروريًا. ونأمل بصدق أن يتم إنجاز كل شيء في نطاق الوقت المحدد قبل أن يتجاوز الأمر فيلتهم وقتك. كما يتطلب اعتماد هذا الأسلوب تعاون مكتبك الرئيس وتفهمه.

تذكر دائمًا أن الصينيين شعب ماهر لأقصى درجة ممكنة في استغلال الوقت وسيلة إقناع. فالشمولية في اتخاذ القرار والطريقة المطولة في تسوية الصفقات التجارية، تعمل على تعزيز فعالية أسلوب المراوغة والتأجيل للمفاوضات الصينية مع الأمريكيين.

7 - التحكيم غير الرسمي: تكمن وسيلة الإقناع الأخرى التي يجب استعمالها بعد ذلك في الطلب إلى الوسيط للتحكيم في شأن ما بينكما من اختلافات. فاطلب إليه، أو إليهما، استدعاء عملائك والاجتماع معهم على انفراد كوسيط. لقد رأينا أن الوساطة تمكن من تسوية خلافات كثيرة بنجاح منقطع النظير، كانت تبدو عَصِيَّةً على أي نوع من التسوية.

لقد حدث أن سافر نائب رئيس شركة أنظمة حاسوب تتخذ من نيويورك مقراً لها إلى بيجينق للتفاوض حول عقد توزيع مع معهد الأبحاث التابع لمكتب البريد الصيني. وقد رتب وسيط كان يعمل مديراً تنفيذياً لمكتب البريد الصيني لعقد اجتماعات خاصة. فسارت الأمور في أثناء اليومين الأولين على ما يرام. فلم يحدث أي خلاف بشأن الأسعار، التسليم، التدريب والضمان. أما مفاوضات اليوم الثالث، فخصصت لمناقشة موضوع حقوق الملكية الفكرية. فأصر الجانب الأمريكي على حق الشركة الأمريكية في ملكية كل نظام يقتبسه المعهد من النظام الأصلي. فرفض الجانب الصيني، مؤكداً أن تلك الأنظمة المشتقة من النظام الأصلي ابتكرها المعهد، ومن ثم هو الجهة الوحيدة صاحبة الحق فيها. وفي الحقيقة، لا قيمة لأي نظام مشتق في غياب النظام الأصلي الذي تمتلكه الشركة الأمريكية في نيويورك. فتذرع الجانب الصيني بقضية حفظ ماء الوجه، لينفض الاجتماع بعد ذلك. وفي تلك الليلة، اجتمع نائب رئيس الشركة مع المدير الصيني. فاستدعى الوسيط مدير المعهد لمناقشة حلول أخرى. وفي اليوم التالي، وافق الطرفان على أن تكون ملكية الأنظمة المقتبسة من الأصول مناصفة بين الطرفين، وهكذا تم توقيع العقد.

8 - المديرون التنفيذيون الأعلى مرتبة: أخيراً، في حال فشل كل تلك الأساليب السابقة، ربما أصبح من الضروري جمع المديرين التنفيذيين الأعلى مرتبة

في الطرفين، أملاً في تشجيعهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون، لكن مع ذلك، قد تفشل هذه المحاولة أيضاً، ولا سيما إذا اعتمدت أساليب أفضت في السابق لتأثير سلبي. ويعني الرفض في هذه المرحلة نهاية المهمة دون تحقيق أي نجاح.

نود الآن قبل ختام مناقشتنا أساليب الإقناع، التأكيد على أهمية توصياتنا. فقد تكون لأي خطأ في هذه المرحلة، مهما كان بسيطاً، نتائج جوهرية على عملك التجاري في الصين. فعلى الأمريكيين هنا أن يكونوا حذرين مرتين لتفادي أي نوع من الاضطراب والتخبط يمّنة ويسرى؛ لأن الأسلوب الصيني في الإقناع شديد التباين والاختلاف عن أسلوبنا، كما يبدو أيضاً شديد الطموح. وتذكر دائماً أن الصينيين يتطلعون إلى إقامة علاقة تجارية مستمرة، تحقق منفعة متبادلة لجميع الأطراف. فالتهديدات وما شابها لا تجدي نفعاً في فهمهم لما يجب أن تكون عليه مثل تلك العلاقة. كما يجب عليك أيضاً أن تدرك أهمية تبني الطريقة الصينية في الإقناع، في المفاوضات مع عملاء صينيين أو شركاء في الأعمال التجارية. صحيح.. ربما استغرق الأمر وقتاً طويلاً، غير أنك تكسب في النهاية وتحقق الفائدة لشركتك من خلال تبنيك تلك الطريقة.

أخيراً، لا بد للمفاوضين الأمريكيين الأذكياء أن ينتظروا من رصفائهم الصينيين استخدام أساليب الإقناع التي تم استعراضها هنا.

التنازلات والوصول لاتفاق:

لا شك في أن المرحلة الأخيرة من المفاوضات التجارية تشتمل على تقديم تنازلات، سعياً للوصول لاتفاق. فالمفاوضات تتطلب تسوية – كما يقول الصينيون، “لا بد من إيجاد طريق”، فعادة ما يقدم كل واحد من الطرفين شيئاً ليحصل على أكثر مما قدم، لكن الطريقة التي تعتمد في التسوية، تختلف في هذا الجانب من المحيط عن تلك في الجانب الثاني منه.

كثيراً ما يتحدث المديرين الأمريكيين عن اختلافات حقيقية فيما يتعلق بقياس ما تم تحقيقه من تقدم. كما أنك في أمريكا تكون قد قطعت نصف الطريق عندما تتمكن من تسوية نصف الموضوعات المطروحة للنقاش. لكن في الصين، يبدو الأشياء قد أنجز. ثم، تكتشف فجأة أنك قد أنجزت كل شيء. وكثيراً ما يميل الأمريكيون لتقديم تنازلات غير ضرورية قبل إعلان الصينيين للاتفاق. فعلى سبيل المثال، كانت شركة تانديم شديدة التوق لبيع خدمات بشكل دائم لشركة الاتصال الصينية. فتقدم مدير التسويق فيها بعرض للجهة المعنية: ”إن اشتريت مني شيئاً الشهر القادم، فسوف أمنحك خصماً إضافياً قدره (5%)“. فأجابه المدير الذي من المقرر أن يشتري الصفقة ”نحن في الحقيقة لسنا على عجلة من أمرنا، لكن ما دام هنالك مجال للتحرك بشأن السعر فربما تتكرم بتقديم المزيد من الحسم“. فعلى المفاوضين الأمريكيين في الصين انتظار مثل هذه الطريقة الشمولية في التفكير والاستعداد لمناقشة كل الموضوعات في وقت واحد كيفما اتفق. إذ يجب ألا يقاس التقدم الذي تم إحرازه في المفاوضات بعدد القضايا التي تمت تسويتها. وعلى الأمريكيين الاهتمام بقياس مدى متانة العلاقات التجارية أكثر من انشغالهم بموضوع التقدم في المفاوضات. إذن، يجب أن تكون العلاقات المهمة لإحراز التقدم:

- 1 - إشراك مديرين تنفيذيين صينيين على مستوى عالٍ في المفاوضات.
- 2 - اتجاه أسئلتهم للتركيز على نقاط محددة في الصفقة.
- 3 - مرونة أسلوبهم ووضعهم في بعض الموضوعات.
- 4 - زيادة المناقشات بين بعضهم بعضاً على طاولة المفاوضات باللغة الصينية، الأمر الذي غالباً ما يفيد محاولتهم لاتخاذ قرار ما.
- 5 - طلب عقد مزيد من الاجتماعات، زيادة المفاوضات واعتماد الوسيط.
- 6 - سؤالهم عن بعض الأشياء، كالتدريب في الخارج.

ربما كان من المهم، كجزء من الترتيبات التحضيرية لفريقك، توثيق الاستراتيجيات المتعلقة بالتنازل. فعندما يوافق الصينيون عليها ويتم تدوينها قبل بداية المفاوضات، يكون من السهولة على كل واحد في فريقك التمسك بـ (جدول التنازلات). لكن لا بد من إتباع مثل تلك القائمة بحذر شديد. فالتنازلات التجارية مع المفاوضين الصينيين لا تعني شيئاً؛ لأنهم يرون، من وجهة نظرهم ألا شيء قد أنجز حتى يتم إنجاز كل شيء دفعة واحدة. ولهذا ننصح بعدم تقديم أي تنازل حتى يتم عرض كل الموضوعات والمصالح ومناقشتها كما ينبغي. ساعتهذا لا مانع من تقديم التنازلات، لكن ليبدأ ذلك بشأن الموضوعات البسيطة، للمساعدة على إقامة العلاقات وتوطيدها.

أخيراً، ينبغي عدم اتخاذ أي قرار بشأن التنازلات على مائدة المفاوضات. وعليه، ننصح الأمريكيين بضرورة التأمل في كل تنازل، بعيداً عن الضغط الاجتماعي الذي ينشأ نتيجة المفاوضات الرسمية. ومرة أخرى، هذا هو أسلوب صيني، على الأمريكيين الاجتهاد لكي يتمكنوا من مضاهاته. فربما كان لإستراتيجية السلطة المحدودة أهمية حقيقية في تقديم التنازلات.

بعض التصرفات البسيطة المزعجة :

قبل ختام مناقشتنا لكيفية سير المفاوضات التجارية، رأينا أنه من الأهمية بمكان، أن نشير بإيجاز إلى ثلاثة تصرفات تظهر على الجانب الصيني، تبدو همجية في نظر الجانب الأمريكي، غير أنها لا تعدو كونها مجرد عادات شائعة في نظر المفاوض الصيني:

أولاً: كثيراً ما ينهمك الصينيون في محادثات جانبية - باللغة الصينية. وبالطبع، الهدف من المحادثات الجانبية هو توضيح شيء صادر عن الجانب الأمريكي، أي توضيح ما انطوت عليه الترجمة بشكل جيد.

ثانياً: قد يميل معظم المفاوضين الصينيين للانضمام إلى المفاوضات أو مغادرتها في أثناء ما تقدمه من تعليقات أو تبديه من ملاحظات. ويعكس هذا السلوك ازدحام جدول أعمالهم، واختلاف مفهوم "آداب الاجتماع".

ثالثاً: ربما كان مثيراً للقلق والإزعاج أن تكتشف في أثناء حديثك لمجموعة من الصينيين، أن أحداً بينهم، ربما كان مديرهم نفسه، "يستمع إليك في الوقت الذي ينهمك في عمل شيء آخر". ونكرر هنا مرة أخرى: يجب عدم أخذ هذا السلوك بصفة شخصية. فهو لا يعدو عن مجرد اختلاف في وجهة النظر حول الأسلوب الأنسب في الاجتماعات. وبجانب هذا، قد يعكس انشغالهم في مثل تلك الظروف، مدى ارتياحهم للطريقة التي تسير بها الأمور في المفاوضات - فإن لم يكونوا مرتاحين، ظلوا يقظين ومنتبهين على الدوام.

الخلاصة :

ليس ثمة شك في أن تطبيق استراتيجيات التعاون في المفاوضات التجارية في الصين، سوف يظل أحد أهم التحديات التي تثبط الهمة وتهدد المصالح التي تواجه المديرين التنفيذيين الأمريكيين خلال العقود القليلة القادمة. صحيح.. ربما قلنا الشيء ذاته عام 1789م، عندما مخرت السفن الشراعية الأمريكية عباب نهر بيرل لأول مرة، فاجتازت هونغ كونغ في طريقها إلى كانتون. لقد نجح المفاوضون الأذكىء هنالك دائماً في تحقيق الأرباح. أما الخبر السعيد فهو أن الأمور في الصين تتحسن بسرعة شديدة، حيث يعمل الصينيون أنفسهم بجد منقطع النظير للحاق بالركب ومنافسة الأسلوب الغربي في تأسيس الشركات. فعلى الرغم من الازدراء التاريخي لـ "الفرع" (فئة التاجر) انتشرت المدارس التجارية في كل أرجاء الوطن الأساسية. فأبدع الطلاب الصينيون في أفضل برامج إدارة الأعمال حول العالم، وتعلموا مفاهيم جديدة كمفهوم التعاون، العدالة والإنصاف وما للملكية الفكرية وما عليها. كما أحدثت شبكة المعلومات

العنكبوتية (الإنترنت) أيضًا تقدمًا كبيرًا، إذ جعلت وسائل الاتصال الفعالة أكثر وفرة. ففي الوقت الذي يقود فيه المهندسون والشخصيات السياسية الشركات الآن، يبشر المستقبل بخير، لظهور فئة تجارية أخرى بين طبقات المجتمع. فثمة علامتان مهمتان تشيران إلى اتجاه الصين الجديد؛ الأولى: فوزها بعضوية منظمة التجارة العالمية. الأخرى: السماح للمنتجين في كل من القطاع الخاص والرأسمالية الوطنية، عام 2005م، بالتمتع بحق العضوية في الحزب الشيوعي الحاكم.

في ثقافة العلاقات الشرقية كالصين، ثمة فوائد جمة يمكنك تحقيقها إن كنت أول من يبادر بالتحرك. فالصدقات العتيقة تفعل مفعولها فقط عندما تكون فعلاً عتيقة! ولهذا ننصح بالاستثمار الآن في المملكة الوسطى، حتى إن كان ذلك في نطاق محدود. فمن شأن نشاط كهذا، أن يساعد مديريك التنفيذيين وشركتك في أن واحد لتعلم اللعبة. فسوف تكون قادرًا على إقامة العلاقات وتوثيقها، كما سوف يستوعب أعضاء فريقك طبيعة العمل التجاري ويعملون على تنميته هنالك. وسوف تظل المهارات في اللغة الصينية والمعرفة الثقافية تشكل العامل الحاسم. ويعني هذا أن تحرص على الأخذ في الحسبان ما يقدمه لك فريقك الصيني - الأمريكي ومستشاروك من نصائح، فتعمل على تحفيزها وتشجيعها والثقة بها.

بجانب الفطرسة والعجرفة والعنصرية والأنفة، شكل عامل الوقت على الدوام أكبر عائق أمام المفاوض الأمريكي في المفاوضات التجارية العالمية. فبمجرد أن تطأ أقدامك أرض الصين، يتحول نفاذ صبرك إلى عدو لك. غير أن ضيق صدرك وقلة حيلتك على الصبر، تظل صديقة لك عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار بشأن الذهاب إلى الصين أو عدمه.

ومع أننا ننصح بالتفكير قبل اتخاذ القرار بالذهاب إلى هنالك، إلا أننا لا نرى أفضل من هذا الوقت لكي تبدأ عمالك في الصين.

الهوامش:

- 1 - جيمس ك. سيبينيوس (James K. Sebenius) (The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiation) (التحدي الخفي في المفاوضات عبر الحدود) مجلة هارفارد التجارية، مارس 2002 م، ص 76-82.
- 2 - ثمة طرفة صينية عن معنى (Yanjiu)، ففي اللغة الصينية (Yan) تعني السجائر و (jiu) تعني الخمر، أي (yanjiu) تعني: يطلب إليك هنا تقديم السجائر والخمر.
- 3 - فضلاً، انظر فيفيان س. شير (Vivian C. Sheer) و لنق شين (Ling Chen) (المفاوضات التجارية الصينية - الغربية الناجحة) (Successful Sino-Western Business Negotiation) مجلة المعلومات التجارية، يناير 2003 م، ص 50-85.

