

# Markedsføring i Kina<sup>1)</sup>

Hong Wu og Kåre Hansen

Kina forventes å ha en kjøpevillig middelklasse på 100 millioner mennesker innen 10 år. Kina og andre østasiatiske land har de hurtigst voksende økonomier i verden og de nærmer seg Japan i kjøpekraft. Dette vil bli viktige markeder for norsk fisk i kommende år. Det kinesiske kjøkken liker blant annet "rødt" og "fisk". Dette sammenfaller med vår laks som både har riktig farge, smak og konsistens.

Markedsføring i Kina krever god *guanxi*, kontakt med en *danwei* og forståelse av *lingdao*. *Guanxi* er personlige kontakter og relasjoner, forretningsforbindelser og samarbeidspartnere er *danwei* og *lingdao* betyr ledelse på kinesisk. I denne artikkelen utdyper vi disse begrepene og viser hvordan de fungerer og kan brukes i markedsføringen i Kina.

## *Guanxi - markedsføring på kinesisk*

*Guanxi* er personlige kontakter og relasjoner. Uten *guanxi* vil du som regel mislykkes på det kinesiske marked. Alle som vil lykkes i Kina må satse på god *guanxi*. Selv om *guanxi* er et kinesisk begrep, viser artikkelen at *guanxi* er nødvendig i alle langsiktige forretningsforbindelser. Dette gjelder ikke bare Kina, men i de fleste forretningsforbindelser. Uten *guanxi* vil man blant annet møte et overveldende byråkrati, tidkrevende og lange forhandlingsprosesser og problemer med å finne riktige beslutningstakere i Kina. Med god *guanxi* vil mange av disse problemene kunne overvinnes.

## *Hva betyr guanxi?*

Mye er skrevet om hvordan man best gjør forretninger i Kina. I de fleste sammenhenger trekkes viktigheten av *guanxi* fram. Dette begrepet kan best oversettes som personlige kontakter/relasjoner. I vestlige sammenhenger legger vi ofte stor vekt på skriftlige kontrakter og prosedyrer. I kinesiske sam-

menhenger har personlige relasjoner en større vekt.

*Guanxi* kan betraktes som livsnerven i kinesisk forretningsliv, politikk og samfunnsnivå. Uten *guanxi* kan det være umulig å få noe gjort. *Guanxi* er relatert til person, ikke til bedrift eller organisasjon man jobber i. Utbyttet som skjer er mellom medlemmer i et *guanxi*-nettverk og er ikke utelukkende forretningsmessig. Det inkluderer også uformell kontakt og sosialt samvær der utbytte av tjenester ("*renqing*"), det å gi ansikt ("*mianzi*") og sosial status inngår. I *guanxi*-begrepet er det med andre ord innbygd stadig pågående forpliktelser fra alle parter.

Fra en vestlig synsvinkel må man være varsom med en overfladisk holdning til *guanxi*. Gaveoverrekkelser og fine middager inngår som en del av *guanxi*, men må ikke framstå som det eneste. Dette kan tolkes som forsøk på bestikkelser. Kineserne har en metafor for mistillit - "mat og vin-venner".

For kinesiske forretningsfolk er *guanxi* ladet med kraftfulle implikasjoner. I tabell 1 er ulike former for *guanxi* forsøkt utdypet. Dette viser både viktigheten og kompleksiteten i *guanxi*-begrepet.

## *Guanxi - noe helt nytt?*

Kreves det helt ny kunnskap og tenkemåter for å handle med kinesere? Innebærer *guanxi* at man må tenke som en kineser? Nei, *guanxi* dreier seg egentlig om tillit. Dette er også viktig i det vestlige forretningsliv. Også nyere vestlig markedsføringslitteratur behandler tillit under begrep som nettverk

nettverk og relasjonsmarkedsføring. *Guanxi* er derfor hverken fremmed eller ukjent for oss, selv om vi bruker andre ord om samme grunnleggende fenomen - tillit.

Det er tidkrevende å bygge opp tillit og man må se lenger enn den aktuelle forretningstransaksjonen for å utvikle tillit - eller

god *guanxi*. Om man får til dette, vil man oppleve at flere fordeler åpenbarer seg. Rutinemessige transaksjoner fungerer uproblematisk, man får tilgang på informasjon om markedet og om offentlige rammebetingelser som har betydning for å lykkes.

Tabell A Ulike dimensjoner av *guanxi*

Former av <i>guanxi</i>	Omtrentlig norsk oversettelse	Hva denne formen av <i>guanxi</i> inneholder
<i>La guanxi</i>	~"dra" <i>guanxi</i>	Aktiv etablering av kontakt/relasjoner. Komme på den riktige siden av noe.
<i>Gua guanxi</i>	~"jobbe med" <i>guanxi</i>	Har omtrent samme betydning som <i>la guanxi</i> , men er en mer generell og formell form for å etablere kontakter.
<i>Meiyou guanxi</i>	~"uten" <i>guanxi</i>	Betyr både at man ikke har <i>guanxi</i> og er blitt en frase som betyr "det spiller ingen rolle".
<i>Guanxi gao jiang</i>	~"ruinert av" <i>guanxi</i>	Relasjonene er blitt dårlige, vanligvis pga. lite fleksibilitet av de involverte.
<i>Lisun guanxi</i>	~"rette opp" <i>guanxi</i>	Gjenskape <i>guanxi</i> slik den var. Ofte etter en periode med vanskeligheter eller ubehageligheter.
<i>You guanxi</i>	~"å ha" <i>guanxi</i>	Å ha tilgang til nødvendig innflytelse.
<i>Youde shi guanxi</i>	~"det man har er" <i>guanxi</i>	Man har mye <i>guanxi</i> /godt utviklet nettverk.
<i>Guanxi wang</i>	~ <i>guanxi</i> -nettverket"	Menes hele nettverket av <i>guanxi</i> der innflytelse kan utøves.
<i>Guanxi hu</i>	~ <i>guanxi</i> -familien"	En person, organisasjon, agent eller til og med regjeringsdepartement som besitter en sentral posisjon i ens <i>guanxi</i> -nettverk.

## *Danwei -markeds-organisasjon på kinesisk*

*Danwei* brukes ofte for å etablere seg på det kinesiske markedet. Alle de som vil utvikle og etablere forretningsforbindelser med Kina behøver en *Danwei*, dvs. en kinesisk agent og trofast partner. *Danwei* som en samarbeidspartner fungerer som en inngangsbillett til *guanxi* (personlige relasjoner).

## *Danwei - din partner i Kina*

Det tar lang tid å lære seg kinesisk kultur, mentalitet, språk, skrevne og uskrevne regler. I mange tilfeller er den beste løsningen å skaffe seg en lokal agent eller samarbeidspartner som har kjennskap til de lokale forhold og samtidig interesse av samarbeidet.

En slik agent eller partner må være anerkjent eller registrert i det kinesiske systemet for å fungere godt i praksis. En *Danwei* er ofte den som best representerer uten-

landske interesser og inngir tillit blant kineserne. Dermed vil det være lettere å handtere mange byråkratiske prosedyrer og lange behandlingsprosesser.

*Danwei* betyr rett og slett “bedriftsenhet” eller “enhet” på kinesisk. Men den praktiske betydningen og funksjonen av *Danwei* spiller en mye større rolle enn de fleste er klar over. *Danwei* kan betraktes både som et lite kongerike, en bedrift eller en stor familie der arbeidsgiver gjør best mulig for å høste fordeler for sin *Danwei*, deres ansatte og selvsagt til seg selv. Dette er også en del av bedriftskulturen og praksis i Kina.

Det er *Danwei* som tar vare på individenes interesser i systemet fordi *Danwei* har den nødvendige myndighet og spillerom som enkeltindividet ikke har. Det er ikke uvanlig at en kinesisk *Danwei* bygger opp egne boliger, egen kino og idrettshall, og til og med arrangerer feriereiser for sine ansatte.

### *Danwei markerer posisjon og makt*

En *Danwei* er den fasade den enkelte ansattes nødvendige legitimitet overfor fremmede eller motparter. Dette betyr ikke at individuell innsats er uten betydning. På samme måte som man er avhengig av *guanxi* - det uformelle nettverket, må man også finne en offisiell representant, en *Danwei*, som kan gi anerkjennelse i det kinesiske markedet. Kort sagt, skal man lykkes i Kina, må man velge å samarbeide med en kinesisk *Danwei*.

De fleste utenlandske selskaper som har gjort det godt i Kina, har to ting felles: De satser langsiktig og de har god *guanxi* med en kinesisk *Danwei*. For et utenlandsk selskap som vil inn på det kinesiske markedet

er det viktig å velge riktig *Danwei* for samarbeidet. Deres kompetanse, kapasitet, posisjon og makt kan være nokså forskjellig.

Selve ordet *Danwei* betyr opprinnelig en statlig bedrift. Generelt vil samarbeidet med en statlig *Danwei* gi best informasjon og oversikt i markedet. Ulempen kan være byråkrati og sommel. En privat *Danwei* vil oftest være mer fleksibel og mer istand til å løse praktiske problemer, men kan også være mer usikker.

### *Danwei - også et nyttig navn for en norsk bedrift i Kina*

Det er ikke bare viktig å finne en kinesisk *Danwei* for en norsk bedrift som kommer første gang til Kina. Like viktig er det å presentere seg selv som en *Danwei*. Her mener vi at det er viktig for en norsk bedrift å presentere både sine produkter og bedriften som en helhet til sine kinesiske kunder. Det å presentere egen *Danwei* som en helhet gir kundene en følelse av bedre kjennskap til bedriften og dermed økt tillit.

Det å finne en kinesisk *Danwei* som samarbeidspartner og presentere seg selv som en norsk *Danwei*, er en prosess for å forstå ulike organisasjonsstrukturer, kulturer og måter man jobber på. Gjennom god kontakt med en kinesisk *Danwei*, vil man gradvis forstå hvordan det kinesiske systemet fungerer i praksis. Gjennom en slik markedsorganisasjon - *Danwei*, vil man skape god *guanxi* og personlige kontakter/ relasjoner for markedsføring.

Tabell B Ulike dimensjoner av Danwei

Former av danwei	Omtrentlig norsk oversettelse	Hva dette innebærer i Kina
<i>Danwei</i>	~Bedriftsenhet	Både statlige og private bedrifter. Representerer posisjon og makt i et marked.
<i>Dai Li Ren</i>	~Agent	En person som representerer bedriftens interesser og gjør praktiske oppgaver for bedriften.
<i>Huo Ban</i>	~Partner	Samarbeidspartner, noen betyr mer enn bare forretningsforbindelse. I begrepet inngår også gjensidige interesser, tillit og ansvar.
<i>Xin Ren</i>	~Trofast	Åpenhet i forholdet til partneren når man har akseptert vedkommende. Det betyr også man skal dele byrder, nyttig informasjon og beslutninger om felles aktiviteter.
<i>He Zhuo</i>	~Samarbeid	Felles aktiviteter som representerer felles interesser. Ofte brukt i "Joint Venture"-sammenheng der begge parter bidrar til felles aktiviteter.

### *Lingdao - markedsføringsledelse på kinesisk*

*Lingdao* betyr ledelse på kinesisk. *Lingdao* kan virke komplisert fordi kinesiske organisasjonsstrukturer er både hierarkiske og kollektive. Til forskjell fra mange vestlige bedrifter, styres de både av myndigheter utenfor bedriften og gruppebeslutninger i bedriften.

### *Lingdao - barriere eller mulighet i det kinesiske markedet?*

Mange vil oppleve *Lingdao* både som langsom, tidkrevende og byråkratisk. Topplederen deltar sjelden ved forhandlinger. Tilstedeværende kinesiske aktører vil ofte si at beslutningen skal tas av *Lingdao*, eller at saken må drøftes med *Lingdao*. Dermed er det også relativt lett å avslå tilbud med et "Nei" fra *Lingdao*, om nødvendig, siden man aldri traff hverandre. Slik har man bedre kontroll over forhandlingssituasjonen. Dette er ofte frustrerende for de som ikke forstår systemet. Man vet ikke hvem som

bare deltar i forhandlingene eller hvem de egentlig beslutningstakerne er.

*Lingdao* er ikke bare lederen eller ledergruppen. Det er også et system av uskrevne regler og en kultur. Kinesiske organisasjoner er både hierarkiske og kollektivt orienterte. Her finnes beslutningstakere, men de viser ikke alltid fram sine ansikter til de som henvender seg til organisasjonen.

Både *Guanxi* (personlige nettverk) og *Danwei* (bedrifter) styres av *Lingdao*. Når en vet hvordan *Lingdao* fungerer og *Lingdao* har samme syn i en sak, vil ofte beslutningsprosessen gå raskt.

### *Lingdao - tradisjonelt to beslutningshierarkier i bedriften*

Den vestlige organisasjonsmodellen er tradisjonelt basert på én hierarkisk struktur hvor ledelsens ansvar og oppgaver er å fatte beslutninger utfra organisasjonsmål om profitt. Den kinesiske organisasjonsmodellen er basert på felles ansvar og samordning på ledelsesnivået.

Den mest klassiske modellen er to beslutningshierarkier i organisasjonen. Det ene er den teknisk/operative ledelse, for eksem-

pel rektor på en skole eller direktør på en fabrikk. Det andre er organisasjonens politiske eller inspektive ledelse, for eksempel en lokal partisjef, generalsekretær eller kader. Begge hierarkiene fungerer parallelt og er like viktige.

Ideen stammer fra Maos filosofi for å styre en hær i krig. Den politiske ledelsens formål var å balansere og hjelpe den operative ledelsen. Vanligvis var det kommunistpartiets medlemmer som skulle ta seg av jobben. Modellen har fungert i de kinesiske organisasjoner helt inntil de siste årene. Viktige beslutninger måtte forankres i begge hierarkier. Derfor kunne beslutningsprosesser oppleves som unødig tidkrevende. Av og til var partene uenige på grunn av forskjellige interesser. Den politiske ledelse hadde det siste ordet fordi den representerte kommunistpartiet. I dag er den politiske ledelse i ferd med å forsvinne i mange kinesiske be-

drifter, men man kan ikke se bort fra dens innflytelse fra fortiden.

### *Hvordan kan Lingdao identifiseres og påvirkes?*

De fleste kinesiske (statlige) organisasjoner er hierarkiske og sentraliserte. Samtidig er de kollektivt orienterte. Regler og lovverk fastsatt av sentrale myndigheter for eksempel et departement i Beijing, er den sentraliserte delen. Konkrete tiltak og beslutninger avgjøres kollektivt av den operative og politiske ledelsen. Departementet representerer *Lingdao*, bedriftsledelsens beslutninger representerer også *Lingdao*. Man kan derfor oppleve at forslag som først er akseptert av en bedriftsleder, avvises av *Lingdao* ved et senere tidspunkt. Forvirring og frustrasjon vil da være uunngåelig.

Tabell C Lingdao i ulike sammenhenger

Kinesisk	Norsk	Hva dette innebærer i Kina
<i>Lingdao</i>	~Ledelse	En ledergruppe som består av operative og politiske ledere. De viktigste beslutninger skjer gjerne gjennom vedtak blant disse lederne. Det er ikke alltid alle ledere i en bedrift opptrer offentlig.
<i>Zhongyang</i>	~Sentrale myndigheter og ledelse.	Øverste myndighet og ledelse i for eksempel departementer i Beijing. Myndigheter som utformer politikk, regler og lovverk som setter rammebetingelser for lokale bedrifter.
<i>Difan</i>	~Lokale myndigheter og ledelse.	Lokale myndigheter og ledelse som for eksempel regionale avdelinger for et departement/fylkesmenn (guvernører?). De sørger for at politikk, regler og lovverk blir iverksatt hos de enkelte bedrifter.
<i>Jingli</i>	~Direktør	Den teknisk/operative leder som styrer bedriften, for eksempel en direktør eller en fabrikk sjef. De er også en av <i>Lingdao</i> .
<i>Shuji</i>	~Generalsekretær	Partisjef i hver enkelt organisasjon som er på likt nivå med direktør eller fabrikk sjef. Arbeider vanligvis med personalsaker, for eksempel medarbeidersamtaler eller andre ikke-teknisk orienterte oppgaver. De er viktige i beslutningsprosessen fordi beslutninger må forankres hos dem også.

Organisasjoner i Kina er hovedsakelig hierarkiske og mentaliteten er basert på syste-

met framfor individuelle interesser/rettigheter. Det gjelder derfor å oppar-

beide tillit og motivere beslutninger høyest mulig i systemene. Dersom noe skal skje nede i organisasjonen, må toppledelsen (i bedriften eller departement avhengig av sakens viktighet) motiveres. Kollektivet er ledergruppen i organisasjonen. Ansvar er ofte ikke tildelt, men delt felles. Derfor er det viktig at konsensus oppnås i beslutningsprosessen.

Dersom *Lingdao* ikke er med på et forslag eller initialt tiltak, bør det spores opp hvem *Lingdao* er - innenfor eller utenfor organisasjonen. Representerer *Lingdao* majoriteten av lederne i organisasjonen eller er det en myndighet? Er det mulig å bearbeide forslaget til en ny runde med *Lingdao*?

Selv om *Lingdao* opptrer som forskjellige personer eller organisasjoner ved ulike tilfeller, er det ikke umulig å finne ut hvem *Lingdao* representerer i de enkelte tilfeller. Det dreier seg om å få bedre kjennskap til det kinesiske systemet, fra sentrale myndig-

heter til lokale organisasjoner, fra hierarkisk struktur til kollektive beslutningsprosesser. Når man først blir kjent med systemene, strukturene og prosessene, vil man også forstå *Lingdao*. Da har man også mulighet til å oppsøke eller påvirke *Lingdao*.

## Avslutning

I denne artikkelen har vi beskrevet tre fenomener som eksportører til Kina vil støte på før eller senere. *Guanxi*, *danwei* og *lingdao* er forsøkt gitt et innhold slik de oppfattes av kinesere. Videre viser vi hvordan vi med vestlig orientering kan og bør handtere disse fenomenene. Vår konklusjon er at de vurderinger som ligger i begrepene ikke skiller seg fra våre egne vurderinger, men at de har andre konsekvenser i det kinesiske markedssystemet.



## Noter

---

- 1) En tidligere versjon av artikkelen er publisert i Norsk Fiskeindustri nr. 6, 7 og 8 i 1995.