

# NEGOCJACJE W CHINACH

(Etykieta w spotkaniach z Chińczykami)



**Wydział Ekonomiczno-Handlowy  
Hongkong 2002**

*Szanowni Państwo*

*W związku z rozwojem kontaktów handlowo – gospodarczych pomiędzy Polską i Chinami chcielibyśmy przedstawić niniejsze opracowanie, które ma na celu minimalne przybliżenie Polakom kraj o zasadniczo odmiennej kulturze i obyczajach. Mamy nadzieję, iż pozwoli ona na ułatwienie kontaktów pomiędzy polskimi i chińskimi przedsiębiorcami.*

## **SPIS TREŚCI:**

- 1. ZASADY OGÓLNE**
- 2. PRZEDSTAWIANIE SIĘ**
- 3. ROZMOWA I KOMUNIKOWANIE**
- 4. SPOTKANIE BIZNESOWE**
- 5. KONTRAKT CZY GUANXI?**
- 6. WRĘCZANIE PREZENTÓW**
- 7. BANKIET**
- 8. UWAGI KOŃCOWE**
- 9. NIEKTÓRE CHIŃSKIE OKREŚLENIA**

# ZASADY OGÓLNE

Chińska etykieta kładzie przede wszystkim nacisk na harmonię i bezwzględnie stara się unikać zachowań, które mogą prowadzić do otwartej konfrontacji. Chińczycy pragną utrzymywać określony porządek społeczny, który jest podstawowym warunkiem do rozwiązywania jakichkolwiek konfliktów. Z tego względu, obowiązkiem osób na wysokich stanowiskach jest przewidywanie i zapobieganie sytuacjom, w których może dojść do powstania spornych tematów. Przykładem takiego zachowania jest decyzja władz chińskich o zmianie protokołu, aby zagraniczni goście nie występowali z przemówieniami podczas oficjalnych spotkań na najwyższym szczeblu.

Do sposobów wykorzystywanych w zażegnaniu lub rozwiązywaniu konfliktów należą: użycie niebezpośredniego języka, wykorzystywanie mediatorów, umowy nt. taktyki w celu zachowania twarzy, strategiczne wykorzystywanie czasu oraz zwiększona elastyczność. Wspomniane podstawowe reguły wraz z zachowaniem osobistej harmonii są obecne we wszystkich przemówieniach Chińczyków. Na wstępie przedstawiane są problemy ogólne oraz ograniczenia związane ze sprawą, a dopiero później przechodzi się do osobistego stanowiska.

Obcokrajowcy często uważają, iż wspomniane taktyki wskazują na brak zdecydowania lub niedokładność, kiedy w rzeczywistości ich celem jest niedopuszczenie do przyjęcia przez rozmówców rozbieżnych opinii prowadzących do konfliktów.

Tak więc, niepotrzebne lub niezręczne sytuacje mogą być zażegnane i jest wysoce wskazany, aby nabyć minimalną wiedzę o podstawowych zwyczajach i zachowaniach Chińczyków jeszcze przed nawiązaniem z nimi kontaktów.

# PRZEDSTAWIANIE SIĘ

**W** Chinach, jeśli konkretny kontakt biznesowy jest dla kogoś niezwykle ważny, przedstawienie tej osoby powinno być dokonane przez *pośrednika* – który jest poważany przez obie strony. Jeśli będziemy przedstawieni przez odpowiednią osobę, negocjacje rozpoczną się w najlepszy sposób, a wszelkie przejawy szacunku dla tej osoby zostaną również nam okazane. W Chinach nikt nie jest pytany kim jest, ale kogo zna i do jakiej grupy należy.

**U**waża się, iż najlepszą osobą wprowadzającą (pośrednikiem) może być zamieszkały za granicą Chińczyk/Chinka, który/która przedstawi nas swojej rodzinie lub znajomym na terenie Chin. Jakikolwiek pośpiech w rozpoczynaniu biznesu w Chinach bez odpowiednich koneksji lub braku wcześniej przygotowanej wizyty jest zazwyczaj zaproszeniem do niepowodzenia.

**K**iedy taka właściwa osoba zostanie już znaleziona i nadejdzie moment oficjalnej prezentacji, nie wolno w żadnym przypadku zapomnieć o przyniesieniu ze sobą odpowiedniej ilości wizytówek, które będą zawierały imię, nazwisko, stanowisko danej osoby oraz nazwę firmy. W przypadku Chińczyków, bardzo trudne jest zapamiętanie imion i nazwisk przybyszów z Europy, w związku z tym zalecane jest, aby wizytówki posiadały również imiona przetłumaczone na język chiński. Jeśli napotkamy trudności w drukowaniu takich wizytówek w naszym kraju, mogą być one bardzo szybko wykonane na miejscu w Chinach. Problem tłumaczenia jest bardzo istotny i będzie poruszony w oddzielnym rozdziale.

**C**eremonia wymiany wizytówek podczas pierwszego spotkania musi odbywać się w bardzo określony i przestrzegany sposób. Nasz partner przyjmuje wizytówki oburącz, minimalnie kiwając głową. Szuka on chińskiego tłumaczenia i czyta je dokładnie, wciągając przez zęby powietrze jako wyraz uznania. Rytuał ten może zająć trochę czasu i wciąż trzymając w rękach wizytówkę nasz partner będzie się uśmiechał i potakiwał głową. Teraz, gdy już wie z kim ma do czynienia, atmosfera ulega rozluźnieniu i można przystąpić do negocjacji.

**W**izytówki powinny być wręczane i przyjmowane oburącz – trzymając je pomiędzy kciukiem i palcem wskazującym. Gest ten będzie bardzo mile odebrany i w pełni doceniony jako oznaka naszego szacunku dla chińskich norm i zwyczajów. Następnie należy poświęcić trochę czasu na przeczytanie wizytówki partnera. Nie wolno jej natychmiast chować do kieszeni. Wizytówka reprezentuje osobę, która siedzi naprzeciw nas i której należy się najwyższy szacunek. W czasie spotkania, dobrze jest wizytówki trzymać cały czas przed sobą – co może okazać się pożyteczne w dalszej części spotkania. Jeśli nasz partner zajmuje wysokie stanowisko, dobrym rozwiązaniem jest zwracanie się do niego używając tytułu funkcyjnego, który może (lub nie) być połączony z jego nazwiskiem, np. „Dyrektor Wong...”.

**Z**godnie z tradycją chińską, pierwsze imię na wizytówce odpowiada nazwisku i jest to sposób w jaki osoba ta oczekuje, że będzie się do niej zwracano. Jednakże w Chinach, za wyjątkiem kiedy nazwisko poprzedzane jest przez tytuł, zazwyczaj osoby są nazywane pełnymi imionami i nazwiskami. Są one krótkie i odpowiadają trzem znakom (np. Chief Executive Tung Chee-hwa lub Mr.Tung Chee-hwa).

**W** Chinach istnieje tylko 438 nazwisk. Najbardziej popularne z nich to Wang, Zhang i Li. Około 10% ludności nosi nazwisko Zhang. Bardzo często w czasie spotkań, więcej niż jedna osoba posiada takie samo nazwisko bez jakichkolwiek koneksji rodzinnych między nimi.

**P**ierwszeństwo przedstawiania się uzależnione jest od stanowisk jakie zajmują osoby poznające się. Chiny są bardzo hierarchicznym społeczeństwem i niezwykle ważną jest pozycja jaką dana osoba zajmuje w organizacji. Właśnie oceniając rangę osób jakie zostały oddelegowane do spotkania się z nami, będziemy mogli szybko zorientować się jakie zainteresowanie wywołuje nasza wizyta. Generalnie, osoba oddelegowana na spotkanie będzie zajmowała podobne stanowisko do tej z którą się spotyka: jeśli spotykamy się z delegatami drugiej lub trzeciej linii, można to zrozumieć jako brak zainteresowania naszą osobą. Z tego powodu mądrym posunięciem jest „połączanie” chińskich tłumaczeń tytułów delegatów. Aby uniknąć przyszłych nieporozumień należy wysłać uprzednio listę nazwisk i tytułów osób, członków delegacji, która wybiera się w podróż służbową do Chin.

**R**anga delegacji. Chińczycy są niezwykle czuli na punkcie hierarchii. Nie ma szans na spotkanie z szefem firmy osoba ze stanowiska handlowca, kierownika czy asystenta. Im wyższa ranga przyjeżdżającego tym wyższy szczebel rozmówców. Firmy zagraniczne tradycyjnie podwyższają na wizytówce rangę swoich przedstawicieli. Sposobów na to jest wiele. Chińczycy również stosują tę metodę przedstawiając np. „Mr. Liu - Naczelnik w randze Dyrektora”

**P**odobnie jak w kulturze Zachodu, podawanie ręki jest akceptowaną formą witania się w Chinach. Jednakże, Chińczycy zazwyczaj podają rękę dłużej i delikatniej niż jest to u nas w zwyczaju. Trzeba podkreślić, iż przez cały czas spotkań w Chinach należy okazywać należny szacunek naszym adwersarzom. Za wszelką cenę należy unikać zachowań, które mogłyby być odebrane jako aroganckie lub spoufalające.

**U**waga. W Chinach nie ma zwyczaju całowania kobiet w rękę.

# ROZMOWA I KOMUNIKOWANIE

*Jeśli kogoś zapytamy: Czy to jest białe czy czarne?, Odpowiedz będzie brzmiała: to nie jest bardzo szare.*

(Typowa chińska odpowiedz)

**W**izytówki są zasadniczą formą komunikowania się w kontaktach osobistych w Chinach. W związku z tym, szczególną uwagę należy zwrócić na odpowiednie tłumaczenie zarówno imienia, nazwiska jak organizacji jaką reprezentujemy. Istnieją dwa sposoby tłumaczenia imion: (1) odzwierciedlająca dosłowne znaczenie słów – powinno istnieć i mieć sens w języku chińskim lub (2) reprodukcja dźwięków w chińskich znakach. Ten drugi sposób jest częściej wykorzystywany, należy jednak zwrócić uwagę jakie jest rzeczywiste znaczenie tych znaków w języku chińskim: zdarzył się bowiem przypadek obcokrajowca podróżującego po Azji, którego imię po chińsku (i japońsku) oznaczało „głupi”, mając na wizytówce napisane „Pan Głupi”.

**N**azwy firm mają również bardzo istotne znaczenie dla Chińczyków i w związku z tym należy poświęcić dużo uwagi na znalezienie odpowiedniej kombinacji słów, która w najlepszy sposób odzwierciedla istotę naszej firmy. Firmy, które przykładają duże znaczenie do rynku chińskiego powinny się w tej sprawie skontaktować z fachowcami i naukowcami specjalizującymi się w języku chińskim.

**N**ajlepszym rozwiązaniem jest znalezienie odpowiedniego tłumacza dla którego chiński jest językiem ojczystym i z którym można przedyskutować cel jaki chce się osiągnąć: jakie produkty firma wytwarza i jaki jest rynek zbytu. Tłumaczem powinien być ktoś kto zna realia rynku i wie jakich używać słów, aby stworzyły one pozytywny wizerunek firmy.

**N**astępnie wskazane jest znalezienie innego tłumacza, dla którego chiński jest również językiem ojczystym, z którym można by skonfrontować jakość dokonanego przez poprzednią osobę tłumaczenia. Firmy, które chcą poważnie zaistnieć na rynku chińskim, powinny również dokonać tłumaczeń katalogów swoich wyrobów oraz odpowiednich materiałów reklamowych. Nie należy żałować nakładów finansowych na tego typu działalność, gdyż najważniejsze jest, aby wiadomość dotarła do odbiorcy. Można to traktować jako inwestycję na przyszłość.

**J**est bardzo prawdopodobne, iż nasz chiński gospodarz nie będzie mówił po angielsku i przyprowadzi ze sobą tłumacza. Trzeba się jednak liczyć z faktem, iż rzeczywiste możliwości tego tłumacza w rozumieniu języka angielskiego będą odbiegały znacznie od naszych oczekiwań. Aby zachować twarz, będzie on bardzo rzadko (jeśli kiedykolwiek) prosił o powtórzenie. Poniżej znajdują się sugestie, które mogą pomóc w uniknięciu nieporozumień wynikających z tego powodu:

- *Należy używać prostego języka.* Słowa wypowiadać osobno i powoli, starając się ich nie łączyć ze sobą. Jeśli mamy wrażenie że nie zostaliśmy zrozumieni, należy

powtórzyć używając jednak tych samych zdań. Użycie innych słów może tylko skonfundować naszego rozmówcę i spowodować, iż łatwo można sobie zaprzeczyć.

- *Należy wyjaśniać wszelkie nieporozumienia.* Po spotkaniu będzie już za późno. Bardzo często występują problemy związane z liczbami, szczególnie z tymi, które w języku angielskim kończą się na „teen” lub „ty” (kilkanaście i kilkadziesiąt), które są rozumiane i wymawiane w podobny sposób. To samo dotyczy dużych liczb np. milionów czy miliardów. Najlepiej przy słownym posługiwaniu się liczbami napisać je na kartce papieru.
- *Można okazać poczucie humoru, ale nie żartować.* Żarty i idiomatyczne wyrażenia często mają podłoże kulturowe i mogą być źle zrozumiane przez przedstawicieli innych kultur a nawet wprowadzić ich w zakłopotanie.
- *Trzeba wziąć pod uwagę, iż „zachodnie” języki są linearne, a język chiński jest kontekstowy.* W naszym języku jeśli nawet nie rozumiemy jednego słowa to w dalszym ciągu jesteśmy w stanie zrozumieć sens całego zdania. Jednakże w kontekście chińskim, jeśli jeden wyraz (po angielsku) nie jest zrozumiały – nie zrozumiałe będzie całe zdanie. Jeśli wyczuwamy, iż to co mówimy nie jest w pełni zrozumiałe, należy powtórzyć całe zdanie.
- *W miarę możliwości należy przyprowadzić swojego tłumacza.* Należy mu wcześniej wyjaśnić o czym będziemy chcieli rozmawiać w czasie spotkania, poinformować o produktach naszej firmy, uwzględniając wszystkie nasze sugestie.

**N**ależy być przygotowanym na słuchanie więcej niż zazwyczaj oraz na dłuższe okresy ciszy. Chińczycy, podobnie jak inni Azjaci są mistrzami milczenia i wykorzystują tę umiejętność w strategiach negocjacyjnych. Okazanie zniecierpliwienia w takich sytuacjach zazwyczaj przynosi skutki odwrotne do zamierzonych.

**C**hińczycy starają się nie używać nieprzyjemnych wyrażenia lub wypowiadać negatywne rzeczy w sposób bezpośredni. Niektóre wersje wyrażenia „nie” mogą wyglądać następująco: „Zobaczę co się da zrobić...”, „Zrobię co w mojej mocy...”, „Musze to przemyśleć...”, „To może być trudne...”, „Spróbuję...”, „To jest niezręczne...” Ten sposób wypowiadania się nigdy nie zamyka za sobą drzwi i zawsze może być możliwość powrotu do tematu w późniejszym okresie. Jest bardzo istotne, aby cudzoziemcy również ćwiczyli niebezpośredni język i starali się wstrzymać z wypowiadaniem słowa „nie”.

**N**ie należy obawiać się przeproszenia nawet za najmniejsze rzeczy. W Azji, przeprosiny nie są przyznaniem się do winy, ale przeciwnie, uważane są za cnotę. Przeproszenie uważa się za cel wygładzenia nienajprzyjemniejszej sytuacji.

# SPOTKANIE BIZNESOWE

**O**d momentu przyjazdu do Chin, nasi chińscy gospodarze (częściowo ze względu na reguły etykiety, a częściowo ze względu na strategię biznesu) będą kontrolowali zarówno cały nasz czas jak również i protokół. Należy się na to zgodzić i być przygotowanym na dłuższe niż przewidywano pobyty w różnych miejscach. W związku z tym nie wolno planować nic na tzw. styk. Chińczycy zazwyczaj niezbyt ekonomicznie rozporządzają swoim czasem. Dla przybyszów z „Zachodu” czas to pieniądz, ale dla Chińczyków „czas to czas” a „pieniądze to pieniądze”. *Cierpliwość i wytrzymałość* to konieczne atrybuty prowadzenia biznesu na terenie Chin.

**J**est bardzo prawdopodobne, iż niczego nie zdoła się osiągnąć w czasie pierwszego spotkania jak również w kolejnych po nim następujących. Jest również bardzo prawdopodobne, iż ze względu na tradycje i system podejmowania decyzji obowiązujący w Chinach, na kolejne spotkania będą przychodziły różne grupy negocjatorów. W czasie samych negocjacji należy być przygotowanym na długie okresy milczenia. Im więcej wiedzy posiadamy na temat każdego aspektu chińskiej kultury i rynku, tym większe mamy szanse powodzenia.

**T**rzeba znać swoje produkty oraz działalność własnej firmy dosłownie od podszewki: Chińczycy będą się starali znaleźć jakiegokolwiek sprzeczności. Nie należy się spodziewać szybkich uzgodnień, ale raczej nie kończących się pytań, żądań oraz próśb o więcej informacji. Trzeba być przygotowanym na niewielkie ustępstwa, ale zawsze trzeba żądać czegoś w zamian. Jest bardzo istotne, aby okazać szczerłość oraz dobrą wolę, ale jednocześnie być stanowczym i twardym w negocjacjach.

**P**przed rozpoczęciem spotkania powinno się razem z tłumaczem przestudiować prezentację, przygotować streszczenia w języku chińskim, a następnie rozprowadzić je wśród uczestników. Wskazane jest podkreślenie założeń działalności firmy opartych na wysokich standardach etycznych: hasła takie mogą być wydrukowane na materiałach biurowych, które mogą być także wykorzystane jako prezenty.

**N**awet jeśli jesteśmy upoważnieni do podejmowania decyzji w imieniu firmy, wskazane jest pozostawienie ostatecznej decyzji dla „kogoś” w dyrekcji. Chińczycy nigdy nie podejmują decyzji na miejscu i łatwo można znaleźć się w niezbyt komfortowej sytuacji. W Chinach, każdy biznes ma podstawy społeczne, polityczne oraz ekonomiczne i trzeba być na tyle świadomym i elastycznym, aby dostosować się do chińskiego środowiska.

*Trzeba być cierpliwym.* W Chinach istnieje przekonanie, iż cierpliwość jest wyrazem silnego charakteru i dlatego jest uznawana za wartość w negocjacjach biznesowych. Należy być stanowczym, co jednak nie znaczy sztywnym i upartym. Chińczycy uważają, iż przedstawiciele naszej kultury zawsze gdzieś się śpieszą i wiele umów zostaje uzgodnionych w ostatnich momentach przed odjazdem, kiedy już nie ma czasu na ich przemyślenie.

**N**igdy nie należy udawać się na spotkania biznesowe w pojedynkę. Chińczycy zawsze negocjują w grupach i jeśli jesteśmy sami, są oni w sytuacji uprzywilejowanej. Zagraniczne delegacje powinny składać się z minimum dwóch uczestników.

**W** odróżnieniu od innych krajów azjatyckich, Chińczycy nie mają problemów w negocjowaniu z kobietami. Faktycznie bycie kobietą nie stawia przewodniczącego delegacji w nieuprzywilejowanej pozycji w negocjacjach. W Chinach wiele kobiet zajmuje pozycje menedżerskie w swoich firmach i wiele z nich może brać udział w negocjacjach biznesowych. Więcej, nie jest już niezwykle, iż Chińczycy przybywają na spotkania (szczególnie na bankiety) w towarzystwie współmałżonków. Również współmałżonkowie członków delegacji są zapraszani przy takich okazjach.

**N**ależy rzeczowo odpowiadać na niekończące się pytania, nie wygłaszając „dla rozluźnienia atmosfery” niepotrzebnych swoich opinii i sądów.

**R**ozmowy o interesach należy prowadzić wyłącznie z wyznaczonymi przez partnera osobami, pamiętając o podkreśleniu szacunku dla przełożonych.

**J**est bardzo ważne, aby dbać o jakość dostarczanych towarów i usług, a nade wszystko przestrzegać terminów dostaw.

**U**braniem biznesu w Hongkongu jest ciemny garnitur, jasna koszula i stonowany krawat. Nie do przyjęcia jest występowanie w czasie spotkań w koszulce Polo, T-shircie czy koszuli z krótkim rękawem. Hongkong *business women* występują z reguły w ciemnych kostiumach i jasnych bluzkach.

**O** ile wcześniej nie zostały nawiązane kontakty handlowe poprzez wymianę korespondencji, uzgodniona tematyka rozmów, skład delegacji i czasokres wizyty, przyjeżdżający do Hongkongu na 3-4 dni niezapowiedziany biznesmen nie ma żadnych szans na znalezienie odpowiedzialnego partnera. Dla lokalnych firm jest człowiekiem przypadkowym i mało wiarygodnym, wyjątek stanowią spotkania podczas imprez targowych.

**W** czasie rozmów i negocjacji źle jest przyjmowana gwałtowna gestykulacja czy wymachiwanie rękoma. Fatalnym zwyczajem jest też poklepywanie rozmówcy co często zdarza się polskim handlowcom.

**C**hińczycy posiadają poczucie humoru sytuacyjnego. Nie rozumieją jednak naszych dowcipów, wykluczone jest opowiadanie anegdot ze sfer damsko-męskich. Może być to źle zrozumiane i obraźliwe dla słuchających. Sprawy seksu są przez Chińczyków traktowane bardzo poważanie. Nadmierny dowcipniś staje się niejednokrotnie udręką spotkania.

# KONTRAKT CZY GUANXI?

„Nic co jest napisane na papierze nie jest warte tyle, co papier na którym jest to napisane”  
(chińskie powiedzenie)

**C**hociaż sytuacja powoli ulega zmianie, nadal jest prawdą, iż „Zachód” i „Wschód” posiadają odmienne zdanie na temat nienaruszalności kontraktu. Dla Chińczyków, kontrakt jest czymś koniecznym do prowadzenia biznesu z obcokrajowcami i jak twierdzi wielu obserwatorów, „podpiszą oni wszelkie kontrakty jakie będziemy sobie życzyć, i dopiero po tym, rozpoczną się prawdziwe negocjacje”. W związku z tym należy ostrożnie konstruować umowy, bowiem azjatyccy partnerzy nie przywiązują zbyt wielkiej uwagi do szczegółów i mogą się następnie do nich nie stosować.

**W** Chinach, kontrakt jest ważniejszy niż cokolwiek - jest symbolem harmonii w stosunkach między dwoma stronami. Jest on również początkiem nowych związków: teraz oni są „przyjaciółmi” i muszą zacząć robić sobie przysługi.

**N**ic co jest zapisane w kontrakcie jest niezmiennalne. „Ale przecież jest napisane!” – mówią przybysze z „Zachodu”. „Jest, ale teraz chcemy to zmienić”, mówi strona chińska, która wierzy, iż każdy związek jest nieustającą negocjacją i w związku z tym kontrakty powinny posiadać możliwość zmiany warunków w celu dostosowywania ich do zmieniającej się sytuacji.

**B**ardzo często stosuje się zapis kontraktu z klauzulą, iż sporządzony został w dwóch językach np. w chińskim i polskim, przy czym w przypadku sporów każda ze stron uznaje swój tekst za wiążący. Uważa się, iż najlepszym wyjściem jest jednak sporządzenie kontraktu wyłącznie w języku angielskim.

**W** celu uniknięcia niespodzianek, powinniśmy postrzegać kontrakt jako list intencyjny oraz starać się być świadomym zmian w środowisku.

**W**edług Chińczyków w przypadku jakichkolwiek problemów, zainteresowane strony powinny zasiąść do wspólnego stołu i rozmawiać zamiast wertować tekst kontraktu, szukając odpowiedzi lub nawet gorzej – konsultując się z prawnikiem. Mieszkańcy Azji uważają, iż prawnicy stwarzają jedynie więcej problemów niż ich rozwiązują a konieczność współpracy z nimi jest dla nich jednym z elementów robienia biznesu z przybyszami z „Zachodu”. Jeśli uważamy, iż przyprowadzenie prawnika na spotkanie jest niezbędne należy umniejszyć jego rolę do minimum, a najlepiej zaaranżować spotkanie tylko między prawnikami stron.

**W** społeczności chińskiej *guanxi* odgrywa podobną rolę do kontraktu w przypadku „zachodnich” firm. *Guanxi* jest kluczowym słowem, które tłumaczy raczej skomplikowaną sieć powiązań międzyludzkich, które są niezbędne dla działalności socjalnego, politycznego i organizacyjnego systemu w Chinach. Kiedy ktoś pyta o coś posiadacza czegokolwiek (ktokolwiek to jest), będzie brał pod uwagę rodzaj powiązań (*guanxi*) jakie między nimi

istnieją, które zadecydują o sposobie zachowania, który jest zgodny ze specyficznymi regułami interakcji socjalnej. Jeśli dana osoba nie zna osoby od której coś chce, może poprosić o pomoc pośrednika, najlepiej wysokiego szczebla.

**A**by osiągnąć założone cele, zarówno Chińczycy jak i obcokrajowcy powinni postarać się o poprawę swojej pozycji w stosunku do osoby do której chcą dotrzeć. Najbardziej powszechnymi sposobami wzmocnienia *guanxi* są działania mające na celu poprawę znajomości poprzez wizyty, wręczenie prezentów, zaproszenia na bankiety lub inne społeczne imprezy. Jeśli wspomniane sposoby osiągnięcia *guanxi* zakończą się sukcesem, mówi się, iż „otwarte zostały tylne drzwi” (*houmen*) a wraz z nimi związane możliwości.

**R**az zainicjowane, *guanxi* muszą być pielęgnowane. Osoby indywidualne lub organizacje posiadające *guanxi* mogą być razem związane z jedną lub wieloma osobami. W ten sposób tworzą one wieloosobową sieć, większą lub mniejszą, jednak niezmiernie ważną dla biznesu. Taka sieć jest oparta na chińskich zasadach jak na przykład wzajemność i zaufanie.

# WRĘCZANIE PREZENTÓW

*„Prezent jest rzeczą błahą, ale związane z nim uczucie intensywne”*  
(chińskie powiedzenie)

Chińczycy, jak również inni mieszkańcy Azji przykładają niezwykle dużą uwagę do dawania prezentów i niczym niezwykłym jest wydawanie znaczących sum pieniędzy na ich zakup. W załatwianiu spraw biznesowych, prezenty są uznawane jako „*socjalne smary*”, ułatwiające kontakty. Wymiana prezentów zazwyczaj odbywa się podczas bankietów lub w ostatnim dniu spotkań.

Nieznajomość miejscowych zwyczajów może jednak postawić dających prezenty w kłopotliwych sytuacjach. Wskazane jest posiadanie wiedzy na temat chociażby podstawowych zasad z tym związanych:

- *Nie wszystkie prezenty się nadają.* Nie należy dla przykładu wręczać zegarów, nawet jeśli są to produkty, które wytwarza nasza firma. W języku chińskim, „dać zegar” jest wymawiany podobnie do „odwiedzić umierającego rodzica” „*song zhong*”. Mężczyznom nie w dajemy kapeluszy, czapek lub innych nakryć głowy w kolorze zielonym ponieważ jest to symbol „zdradzanego męża”.
- *Pakowanie prezentów nie jest zbyt istotne.* W odróżnieniu do Japończyków, Chińczycy nie przykładają znaczącej uwagi do pakowania prezentów. Jednakże, niektóre kolory, na przykład biały (symbol żałoby) nie powinny być używane. Najlepszymi kolorami do pakowania są czerwony i złoty, lub kombinacja obu wspomnianych.
- *Prezenty nie powinny być otwierane przy wręczającym.* Zwyczaj ten pozwala obu stronom zachować twarz w przypadku gdyby okazało się, że prezenty nie odpowiadają oczekiwaniom. Jednakże, jeśli zostaliśmy poproszeni o otwarcie prezentu to powinniśmy to zrobić a nasza uwaga powinna być skierowana na przedmiot, a nie na to co tak na prawdę jest ważne - na znaczenie.
- Przed zaakceptowaniem, Chińczycy zazwyczaj robią co najmniej jeden a zazwyczaj trzy gesty odmawiające. Nasz partner może nawet odsunąć prezent udając zakłopotanie. Jest to jednakże tylko jedna z zasad etykiety.

Istnieją dwa możliwe rodzaje prezentów:

- *Związane z naszą firmą lub z krajem z którego pochodzimy.* Takie prezenty odzwierciedlają nasze najlepsze osobiste życzenia i obejmują rzeczy jakie nasza firma wytwarza, typowe dla naszego regionu lub takie, które w jakimś stopniu go reprezentują. Można, na przykład, wręczyć przybory biurowe z nadrukiem nazwy naszej firmy lub książkę ze zdjęciami z naszego kraju.

- *Zaznaczające status.* Mogą one obejmować firmowe produkty, jednakże w Chinach jeszcze nie w pełni rozpoznaje się prawdziwą wartość światowych firm (chyba, że zostawi się naklejkę z cena – sytuacja akceptowana w Chinach). Wielu Chińczyków lubi markowe pióra wieczne, zapalniczki, zagraniczne papierosy lub koniaki i te generalnie uznawane są za prezenty podkreślające status.

**P**rzyjmując prezenty należy zwrócić uwagę na zasadę *wzajemności*. Jeśli nasz prezent ma zbyt dużą wartość, możemy postawić odbiorcę w niezręcznej sytuacji, który nie będzie w stanie się odwdzięczyć. Podczas wymiany prezentów, powinny być one podobnej wartości, w innym wypadku ktoś może „stracić twarz”. Wartość prezentu powinna odzwierciedlać wartość związku: zbyt tani może obrazić odbiorcę, a zbyt drogi może zostać odebrany jako łapówka. Przyjętą zasadą jest wcześniejsze powiadomienie partnerów (poprzez niższy szczebel członków delegacji), iż przewidujemy wręczenie prezentów.

# BANKIET

*„Gość nie jest pytany czy chce on, aby gospodarz zabił kurczaka”*  
(chińskie powiedzenie)

**P**rzyjeżdżając do Chin w sprawach biznesu, będziemy z pewnością zaproszeni na jeden lub więcej bankietów. W związku z tym, iż Chińczycy są doskonałymi i hojnymi gospodarzami, przybysze z „Zachodu” bardzo łatwo uznają wyłączenie zaproszenia jako dobry znak powodzenia biznesu. Niestety wcale tak nie musi być. Bankiety są powszechnym sposobem sprostania społecznym obligacjom i nie wyrażają żadnych zobowiązań ze strony chińskiej w związku z biznesem.

**T**ypowy chiński bankiet składa się z wielu dań i ich ilość zależy od rangi gościa lub od samego bankietu. Generalnie, dobry bankiet powinien mieć od dziewięciu do trzynastu dań. Trzeba zachować miejsce w żołądku na kolejne dania, gdyż niegrzecznie jest zostawiać coś na talerzu i konieczne jest spróbowanie wszystkiego. Nie należy również nagle przestać konsumować pośrodku dania. Gospodarz może pomyśleć, iż obraził swojego gościa z jakiegoś powodu. Obowiązkiem gospodarza w czasie przyjęcia jest pilnowanie, aby kieliszki były zawsze pełne. Jeśli nie chcemy więcej pić, należy ich nie dotykać.

**W** czasie zapraszenia na kolację, może się zdarzyć, iż podczas miłego wieczoru serwowany jest alkohol, luźna atmosfera sprzyja do wypicia jednego czy dwóch drinków. Zaczynają się toasty, kolejno toast wznosi jeden, potem drugi ,trzeci..., a zaproszony jest jeden, w związku z czym stosunek wypitego alkoholu wynosi np. 6:1 dla zaproszonego, bo kolejno wznosi toast do niego tylko jeden z biesiadników. Bohater wieczoru następnego dnia ma trudności z koncentracją, wzrok szuka butelki z wodą mineralną, a partnerzy akurat poruszają bardzo istotne szczegóły kontraktu. No cóż, to też sztuka negocjacji.

**P**przed wyruszeniem do Chin, wskazane jest nauczenie posługiwania się pałeczkami. Wraz z chińską porcelanową łyżką, będą to często jedyne przyrządy do jedzenia dostępne w czasie posiłków. Nawet jeśli nie osiągniemy dobrego poziomu posługiwania się nimi, nasz chiński partner i tak doceni nasze wysiłki. Przypadkowe zrzucenie pałeczek na ziemię jest uznawane za dobry omen: będziemy zaproszeni na kolejne przyjęcie. Nie należy również wkładać pionowo pałeczek w miskę z ryżem, gdyż kojarzy się to Chińczykom z trocizkami, które w ten właśnie sposób wkłada się do kadzielni w świątyniach.

**C**hińska etykieta przy stole jest niezbyt formalna. Głośne jedzenie (szczególnie zupy) wskazuje, iż jedzenie jest smaczne. Doskonałość potraw jest najchętniej omawianym tematem przy stole. Sprawy biznesu nie są poruszane w czasie jedzenia. Spodziewa się od nas podtrzymywania konwersacji z gospodarzem w czasie całego bankietu – także przy pomocy tłumacza. W zasadzie nie ma tematów tabu, sporne zaś powinny być omijane.

**N**ależy być przygotowanym na wygłoszenie przemówienia zaraz po naszym gospodarzu. Powinniśmy mówić na temat przyjaźni pomiędzy naszymi krajami i docenić starania jakie zostały przedsięwzięte przez Chiny (ale bez przesady), jak również perspektywy rozwoju kontaktów handlowych między naszymi firmami.

**J**edząc rybę ze wspólnego talerza, nie powinno się jej przewracać na drugą stronę, a już na pewno trzeba taką intencję skonsultować z innymi osobami przy stole. Wiąże się to ze starą chińską tradycją rybacką, według której przekręcanie ryby kojarzy się z wywracaniem łodzi podczas połowu.

**W** Chinach, w przeciwieństwie do zwyczajów w naszym kręgu kulturowym, zaraz po zakończeniu bankietu wszyscy uczestnicy przyjęcia natychmiast się rozchodzą. Jeśli mamy coś ważnego do powiedzenia, nie wskazane jest czekanie do momentu żegnania się. Jeśli jest to możliwe, powinniśmy także odwzajemnić się zaproszeniem.

# UWAGI KOŃCOWE

**K**iedy nasz rozmówca powtarzając przytakuje, nie oznacza to iż się z tobą zgadza, ale że nas słucha.

**W** negocjacjach biznesowych, Chińczycy dążą do osiągnięcia długotrwałego związku i jest to związek osobisty.

**Guanxi** jest warunkiem wstępnym do negocjacji w Chinach. Jeśli zostaliśmy przedstawieni przez właściwą osobę, otrzymamy ciepłe przywitanie. Jeśli będziemy zmuszeni sami pukać do drzwi, może stworzyć się dystans, który później jest trudny do zniwelowania.

**Chińczycy** są umiejętnymi negocjatorami, dla których myślenie strategiczne jest formalnym tematem: obcokrajowiec może być z łatwością przytłumiony negocjacyjnymi technikami Chińczyków, które oni nieustannie polepszają.

**O** ile my ciągle myślimy o biznesie jako kwestii intuicji, czytając „Managera jednej minuty”, to w Chinach nawet dzieci są zaznajomione z „36 strategiami” lub „Sztuką wojny” sformułowanymi przez Sun Tzu, słynnego stratega wojskowego z IV wieku p.n.e. Sztukę tę wykorzystują w życiu codziennym.

**S**ekretem osiągnięcia sukcesu w Chinach jest coś co Chińczycy nazywają „sztuką żucia pestek słonecznika”. Oznacza to posiadanie cierpliwości do zrozumienia różnic, opóźnień, oczywistych nieracjonalności lub przypadków złej woli. Jednakże, oczekiwane korzyści, materialne lub niematerialne są nieporównywalnie wyższe.

# NIKTÓRE CHIŃSKIE OKREŚLENIA

Przytoczone poniżej słowa i wyrażenia zapisane zostały w formie fonetycznej transkrypcji tzw. *pin yin* dialektu mandaryńskiego – oficjalnego języka Chińskiej Republiki Ludowej. W Chinach używanych jest w sumie dziewięć różnych dialektów (ale istnieje tylko jedna forma pisana – w uproszczonych znakach w Chinach i tradycyjnych w Hongkongu i na Tajwanie): mandaryński, kantoński, szanghajski, Fukien, Hokkien, Hakka i Chiu Chow. Ponadto jest kilka języków mniejszości narodowych.

O ile niektóre z tych wyrażen mogą być użyteczne, problem polega na ich poprawnej wymowie. Z jednej strony *pin yin* nie zawsze odzwierciedla dźwięki w sposób jaki je czytamy, a z drugiej strony w dialekcie mandaryńskim istnieją cztery tony (w kantońskim jest ich dziewięć). Oznacza to ich słowa brzmiące dla cudzoziemca w prawie identyczny sposób mogą posiadać kompletnie różne znaczenie. W dialekcie mandaryńskim istnieją cztery tony: wysoki, wznoszący się, opadający, a następnie wznoszący się oraz opadający.

**Airen** – Żona, ukochana, także może oznaczać kochanka.

**Bu fang-bian** – „To jest dla mnie niezbyt dogodnie” lub „To mi nie odpowiada”. Wyrażenie używane zamiast bezpośredniego „nie”. Podobna wersja „*Bu quing-chu*”, oznacza „Nie jestem tego pewien”.

**Chi ku** – Stare wyrażenie oznaczające „jeść coś gorzkiego”. W dzisiejszych czasach używa się go powszechnie w kontekście bycia zazdrosnym o bogacenie się innych.

**Chi bao le** – „Najeść się do syta” Wyrażenie używane w czasie bankietów w celu zasygnalizowania gospodarzowi, że jest się w pełni usatysfakcjonowanym.

**Danwei** – Jednostka pracy. Danwei jest niezwykle ważna w Chinach i w praktyce oznacza znacznie więcej niż po prostu miejsce pracy. Jest podstawą w jaki sposób dana osoba jest identyfikowana i kontrolowana oraz która musi dać zezwolenie danej osobie na zamążpójście, zmianę miejsca pracy, posiadanie dzieci itd.

**Dui** – Najbliższe chińskie słowo do „tak”. Zazwyczaj jest ono powtarzane jako czasownik w pytaniu.

**Dui buqi** – Przepraszam!

**Ganbei** – Wyrażenie używane w czasie wznoszenia toastów i dosłownie oznaczające „opróżnić szklanki”. Kiedy ktoś mówi *ganbei* – powinien wypić wszystko do dna.

**Guwen** – „Doradca”. Wysokiej rangi członek delegacji.

**Hen hao** – Bardzo dobry.

**Jiedai danwei** – Zapraszająca organizacja. Chińska organizacja, która zaprasza i jest odpowiedzialna za pobyt cudzoziemców na terenie Chin.

**Huang ying** – Witamy.

**Kaifang** – „Polityka otwartych drzwi”, wprowadzona przez Deng Xiaopinga w październiku 1978 roku.

**Kaolu** – „Przemysłu to”. Jeszcze jeden niebezpośredni sposób mówienia „nie”.

**Laisee** – Małe, czerwone koperty używane na specjalne okazje (szczególnie w czasie Chińskiego Nowego Roku) w których znajdują się „pieniądze szczęścia” wręczone jako prezenty.

**Lao** – Stare wyrażenie, oznaczające kogoś czcigodnego. W Chinach w dalszym ciągu dużym komplementem jest nazywać kogoś *lao*. Szacunek dla wieku jest cnotą konfucyjską przeniesioną do kultury, również odzwierciedloną w prawie: starszym osobom należą się przywileje i usługi nie należące się młodym.

**Lijie** – Etykieta lub zasady zachowania. Jeśli wszystkie zasady rządzące sposobem zachowania w Chinach zostałyby spisane, książka taka miałaby wiele tysięcy stron.

**Naixin** – Cierpliwość. Coś o czym mówi się obcokrajowcom, iż powinni ją mieć, jeśli chcą coś osiągnąć w Chinach.

**Ni hao ma?** – „Jak się masz”. Standardowa forma witania się. Wyrażenie „ni hao” jest również używane do mówienia „cześć”, „dzień dobry”, „dobry wieczór” i „dobra noc”.

**Ni naiwei** – Dosłownie: „Kim jesteś?”, ale często używane w znaczeniu „jaką organizację reprezentujesz?”

**Pengyou** – Przyjaciół, jedno z najważniejszych słów w dialogu Chińczyków z cudzoziemcami. Nawiązanie osobistego związku jest niezbędne w działaniach biznesowych i jakiegokolwiek rodzaj „przyjaźni” musi być zbudowany wcześniej.

**Pin yin** – fonetyczna transkrypcja. Jest to oficjalnie akceptowany system romanizacji znaków chińskich. System został zaadoptowany po raz pierwszy w 1959 roku i wprowadzony do powszechnego użytku w 1979 r. To właśnie *pin yin* zmienił nazwę stolicy Chin *Peking* na *Beijing*.

**Putonghua** – Dosłownie „normalna mowa”. W Chinach słowo to oznacza dialekt mandaryński.

**Qing yong** – Dosłownie „proszę użyć”. Wyrażenie używane przez gospodarzy jako sygnał rozpoczęcia spożywania posiłku.

**Remninbi** – Dosłownie: „pieniądze ludu”. Nazwa waluty używanej w Chinach. Banknoty nazywają się „yuan”, a monety „fen”.

**Suiyi** – Wyrażenie oznaczające „z własną wolą”, używane w czasie toastów jako zaproszenie dla kogoś do picia tyle, ile sobie życzy (w przeciwieństwie do gambei)

**Tongzhi** – towarzysz

**Tuangzhang** – przewodniczący delegacji

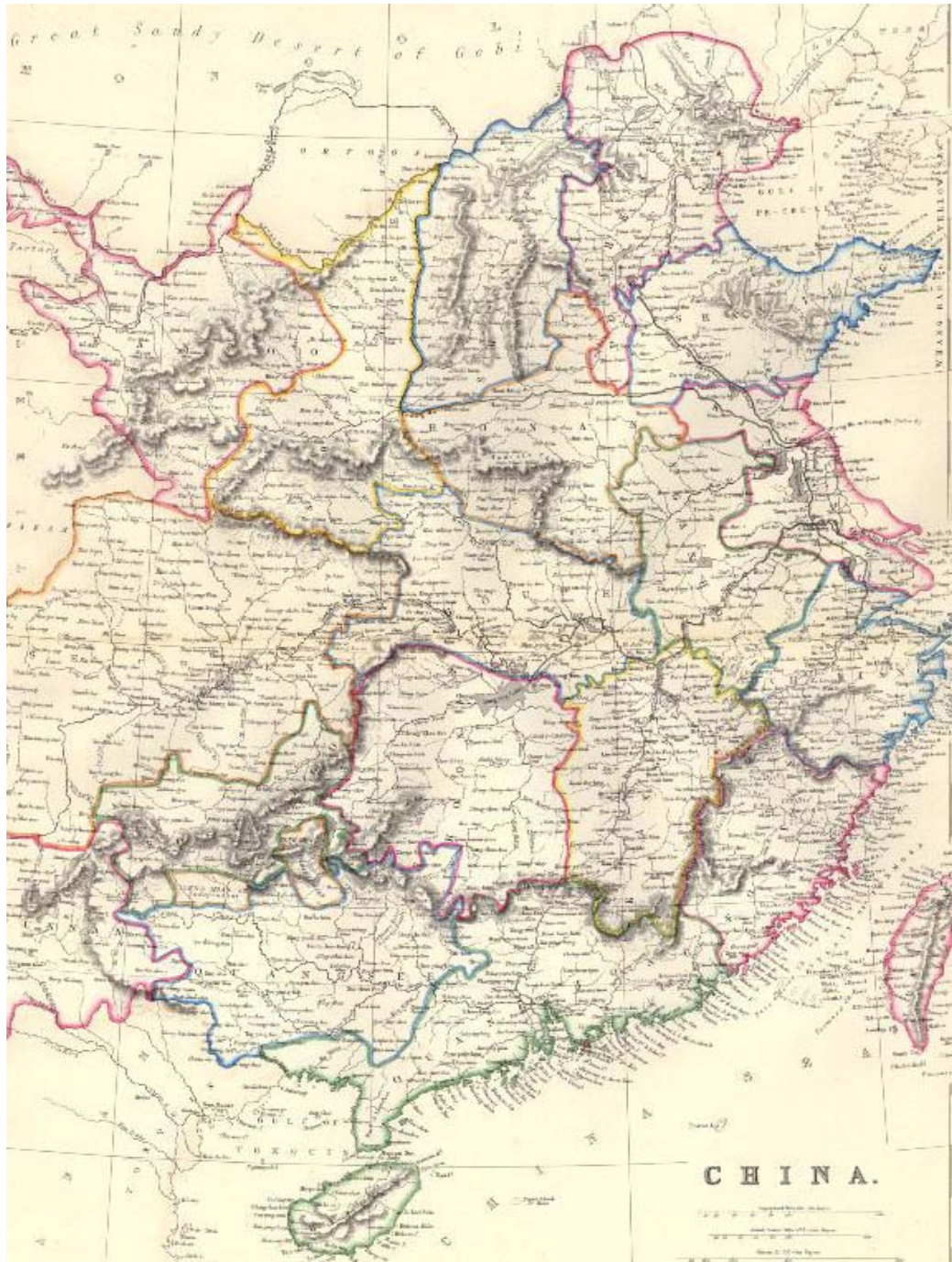
**Waiguoren** – Dosłownie: „osoba z obcego kraju”. Wyrażenie używane w odniesieniu do „cudzoziemca” w neutralny sposób. Lub: *wai hang* (zagraniczny biznesmen); *wai bin* (zagraniczny gość); *waiguo pengyou* (zagraniczny przyjaciel); *lao wai* (przyjazny sposób powiedzenia „cudzoziemiec”); *da bizi* (uwłaczający sposób powiedzenia „cudzoziemiec” – dosłownie „długonosy”).

**Wei** – Wyrażenie używane przy podnoszeniu słuchawki telefonicznej.

**Wo budong** – Nie rozumiem.

**Xie Xie** – Dziękuję.

**Zou houmen** – Dosłownie: „Wchodzenie tylnymi drzwiami”. To wyrażenie używane w kontekście nieoficjalnej gospodarki w Chinach, gdzie niektóre osoby mogły kupować rzeczy i korzystać z usług zazwyczaj niedostępnych w oficjalnej gospodarce.



**Wydział Ekonomiczno-Handlowy  
Hongkong 2002**