

## Biznes w sosie słodko-kwaśnym

Negocjacje i komunikacja | Artykuły / Maria Ochwat, wykładowca WSB

O czym pamiętać przy okazji spotkań biznesowych z Chińczykami?

### TREŚĆ ARTYKUŁU:

Chiny kojarzą się najczęściej ze smaczną i pełną egzotycznych aromatów kuchnią, ciasteczkami z wróżbą, chińskim horoskopem, feng shui, tradycyjną medycyną chińską, starożytnymi (jakże często trafiającymi w punkt) maksymami, kunsztowną porcelaną, Wielkim Murem Chińskim, Armią Terakotową, ogromnym zaludnieniem, tajemniczymi starannie kaligrafowanymi znakami czy też systematycznym łamaniem praw człowieka, tanimi (czasami podrabianymi) towarami, które od lat goszczą na naszym rynku.

Nie można jednak zaprzeczyć, że Chiny wyrosły na prawdziwą potęgę gospodarczą. Według danych CIA są one największym eksporterem na świecie (wartość chińskiego eksportu w 2015 roku szacowano na około 2 270 000 000 000 \$),<sup>[1]</sup> a także drugim, po Stanach Zjednoczonych, importerem (wartość chińskiego importu w tym samym roku wyniosła około 1 598 000 000 000 \$).<sup>[2]</sup>

Chiny eksportują przede wszystkim różnego rodzaju maszyny, elektronikę, odzież, meble czy tkaniny, a głównymi partnerami są Stany Zjednoczone, Hongkong, Japonia oraz Korea Południowa. Jednocześnie importują głównie paliwa, olej, sprzęt medyczny i optyczny, soję, rudy metali, części zamienne do różnych maszyn, pojazdy mechaniczne, zwłaszcza do Korei Południowej, Stanów Zjednoczonych, Japonii, Niemiec i Australii.<sup>[3]</sup>



Chiny są również jednym z najbardziej znaczących partnerów gospodarczych Polski (według danych CIA – import z Chin stanowi 7,5 % całego polskiego importu). To właśnie z Chin sprowadzamy więcej towarów niż z jakiegokolwiek innego państwa.

Polska importuje głównie maszynę, sprzęt elektroniczny, tekstylia, odzież, obuwie, metale, produkty wyposażenia domu, zabawki, akcesoria sportowe, produkty chemiczne, gumy i plastiki, sprzęt transportowy. Z kolei produktami eksportowanymi do Chin są między innymi: metale, zwłaszcza miedź i produkty pochodne, a także maszyny, sprzęt elektroniczny, części samochodowe, produkty chemiczne, a także guma i plastiki.<sup>[4]</sup>

Chociaż w ostatnich latach widać gwałtowny wzrost w handlu pomiędzy Polską a Chinami, to

jednak wciąż istnieje ogromna dysproporcja między eksportem a importem. Według danych Ministerstwa Skarbu Państwa – polski eksport do Chin stanowi zaledwie 10 % chińskiego eksportu do Polski. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatruje się między innymi w wysokiej konkurencyjności chińskich towarów, spowolnieniu chińskiej gospodarki, biurokracji, kwestiach losowych (przykładem może być tu chińskie embargo na polską wieprzowinę w związku z wykryciem w Polsce – tzw. afrykańskiego pomoru świń), [5] braku wystarczającej wiedzy na temat specyfiki rynku chińskiego, a co więcej – licznych różnic międzykulturowych. Dziś zatem o tym, jak robić biznes z Chinami, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji międzykulturowej.

Każdy, kto planuje nawiązanie relacji biznesowych z partnerem z innego państwa, powinien, co jest rzeczą oczywistą, zebrać jak najwięcej informacji zarówno o warunkach prawnych planowanej działalności, rynku, a także kulturze, szczególnie biznesowej. Pomocny w tym względzie może być Internet. Zainteresowanym współpracą z Chinami warto między innymi polecić takie strony, jak:

- [www.pchrb.pl](http://www.pchrb.pl)
- [www.chinaexhibition.com](http://www.chinaexhibition.com)
- czy [www.gochina.gov.pl](http://www.gochina.gov.pl).

Ta ostatnia to strona programu rządowego „Go China”, którego celem jest „wzmocnienie polskiej obecności na rynkach chińskich”. Jak można przeczytać na stronie – „ma (on) na celu przybliżenie polskiemu przedsiębiorcy Chin i zachęcenie do ekspansji w Chinach”. [6]

**Chińska kultura prowadzenia biznesu w znacznym stopniu odbiega jednak od kultury europejskiej**, stąd temat wydaje się być jak najbardziej uzasadniony. Chiny stanowią doskonały przykład kultury propartnerskiej (nastawionej na dobre kontakty z ludźmi), ceremonialnej (występują tu liczne i rozbudowane rytuały, a szacunek do drugiego człowieka okazuje się między innym za pomocą ceremonii), powściągliwej (a co za tym idzie – mniejsza ekspresja, ograniczony kontakt wzrokowy, większy dystans między partnerami, ludzie mówią ciszej, rzadziej sobie przerywają etc.) i monochronicznej (ważna jest punktualność).

**Warto zacząć jednak od wyjaśnienia, jak Chińczycy postrzegają samych siebie.** Otóż Zhu Song, autorka dość zabawnego „Przewodnika ksenofoba – Chińczycy”, [7] twierdzi, że sami Chińczycy „uwielbiają zwracać na siebie uwagę, kochają towarzystwo i hałas”, są również bardzo praktyczni i pracowici. Uważają, że są urodzili się zdolnymi do wielkich rzeczy, harmonijnymi, dumnymi ze swoich osiągnięć (bez których pewnie świat nie byłby w stanie sobie poradzić), takich jak: Kompas, porcelana, papier, makaron, taczki, jedwab czy szczoteczka do zębów. Kluczową rolę, zarówno w Chinach, jak i innych państwach azjatyckich, odgrywa koncepcja twarzy, czyli zachowania godności i dobrej reputacji. Wiele zachowań, czy to w biznesie, czy w życiu, ma zatem temu służyć.

Obcych Chińczycy mogą traktować nieco z góry. Podobno nie darzą sympatią Japończyków, a obywateli obu Korei traktują jak młodszych braci. Szanują Europejczyków, nie przepadają jednak za Amerykanami. Z kolei relacje z Rosjanami bywają napięte, ale zwykle znajdują porozumienie w kwestii wspólnych interesów. Dość neutralnie traktują Afrykę, a reszta świata zdaje się ich nieszczególnie zajmować.

Spróbujmy się zatem przyjrzeć wybranym zagadnieniom kulturowym.

#### • **Nawiązanie relacji biznesowych**

Świetną okazją do nawiązania takich relacji są targi, a niekoniecznie Internet. Chińczycy preferują spotkania

face to face. Stare chińskie przysłowie mówi o tym, że „interesy robi się z przyjaciółmi”. Dobrze byłoby zatem, gdyby przedstawił Cię ktoś szczególnie dla nich ważny, bo w Chinach – „nie pyta się, kim jesteś, ale kogo znasz”.

Niezbędne są także wizytówki, o których będzie mowa w dalszej części. Należy pamiętać o pierwszeństwie przedstawiania poszczególnych osób, które uzależnione jest od zajmowanych przez nich stanowisk. Dla Chińczyków hierarchia jest niezwykle ważna.

Co więcej – dla Chińczyków istotne jest tak zwane pierwsze wrażenie. Jeśli jest złe – ciężko będzie ich do siebie przekonać. Zanim dojdzie do rozmowy o interesach, Chińczycy będą chcieli Cię bliżej poznać, zatem czekają Cię wspólne posiłki i liczne spotkania. Niezbędne przy tym może być zawarcie znajomości nie tylko z menadżerami, ale i najważniejszymi decydentami, w tym właścicielami firmy. Aby zjednać sobie partnerów, warto pomyśleć o upominkach. Najlepiej by było to coś neutralnego i związanego z Polską – album, pióro. W żadnym wypadku nie wręczaj zegarka (to tak, jakbyś odmierzał czas, jaki Chińczykowi pozostał do końca życia), mężczyznom – nakrycia głowy, w szczególności w kolorze zielonym (symbol zdradzanego męża), dobry alkohol, choć brak w tym temacie zgody, również może być nietrafionym pomysłem (zdaniem wielu Azjatów – alkohol rujnuje zdrowie).

Ważna jest również kolorystyka papieru, w który zawinięty jest prezent, o czym będzie mowa w ciekawostkach. Z wręczaniem prezentów wiąże się również cała ceremonia. Osoba obdarowana będzie oczywiście odmawiać. Ty będziesz nalegać do chwili, gdy się zgodzi i zacznie Ci dziękować. Prezentów nie odpakowuje się przy darczyńcach.

#### • Spotkania biznesowe i negocjacje

Konieczne zabierz ze sobą zespół negocjacyjny, aby Chińczycy mieli świadomość, że negocjują z kimś ważnym. Nie wszyscy Chińczycy władają dobrze językiem angielskim, zatem istnieje duże prawdopodobieństwo, że na spotkaniach pojawią się z tłumaczem. Aby uniknąć niepotrzebnych nieporozumień, najlepiej posługiwać się językiem prostym, mówić wyraźnie i powoli, każde słowo wypowiadając osobno.

Chińczyków uważa się za mistrzów milczenia, co świetnie wykorzystują w trakcie prowadzenia negocjacji. Nie należy wówczas okazywać zniecierpliwienia, ani pospieszać partnera. Więcej możesz zyskać czekając spokojnie na rozwój wypadków. To dla ludzi Zachodu „czas to pieniądź”, a dla Chińczyków – „pieniądz to pieniądź”, a „czas to czas”.

W żadnym wypadku nie podnoś głosu, nie denerwuj się, bo dla Chińczyków to przejaw słabości. Stracisz wówczas twarz, a Chińczycy przestaną traktować Cię poważnie. Nie mów też od razu „nie”, bo nie jest to zbyt grzeczne. Ceny często są zawyżone, a Chińczycy lubią się targować.

Mówi się, że Chińczycy często wygłaszają pochlebstwa (po to, by łagodzić obyczaje), a rzadko chwalą. Cudzoziemcy muszą być świadomi tego, że nie można zbyt dosłownie traktować chińskiej wylewności. Jeśli Chińczyk twierdzi, że „wspaniale mówisz po chińsku, co więcej – tak jak rodowity Chińczyk”, należy zaprzeczyć – „ależ skąd, muszę się jeszcze naprawdę wiele nauczyć”. Podobnie jest z Chińczykami – nie powie o sobie, że w czymś jest świetny (wszak wypada zachować skromność i pokorę). Ważna jest dla nich lojalność, starają się unikać konfrontacji, nie wypada zatem żądać, nalegać, przekazywać feedbacku publicznie. Cenią pokorę i wiek (wiek kojarzy się im z mądrością). Decyzje podejmują kolektywnie, ważąc je przez fakty i emocje.

Warto przy okazji wspomnieć o umowie. I tu zdania są dość podzielone. Jedni twierdzą, że Chińczycy wolą

umowy na piśmie, inni, że wystarczą słowne. Faktem jest, że umowy słowne są wiążące, ale dopiero sporządzenie jej na piśmie daje impuls do działania. Można też sprawdzić swojego chińskiego partnera – dając mu jedno zlecenie, zanim zdecydujesz się na kolejne.

Cudzoziemiec powinien również wiedzieć, że zderzy się z sporą biurokracją. I chociaż samym Chińczykom nie zawsze się to podoba, wychodzą z założenia, że wszystko, co jest naprawdę ważne, wymaga długiej i solidnej papierkowej roboty czy odwiedzenia urzędów.

#### • Wizytówki

Jednym z najważniejszych rekwizytów są wizytówki, najczęściej w dwóch językach (z jednej strony w języku angielskim, a z drugiej – w chińskim). Wizytówkę koniecznie wręczamy oburącz, w ten sam sposób przyjmujemy ją od naszego partnera. Wizytówki nie należy chować do kieszeni, ale poświęcić chwilę na przeanalizowanie jej treści i położyć przed sobą na stole.

#### • Wspólne posiłki

Mówi się, że jedzenie jest dla Chińczyków bardzo ważne. Nic więc dziwnego, że sporo się o nim mówi, a znajomych czy partnerów biznesowych często zaprasza się na posiłek. Gości najczęściej przyjmuje się w bardzo dobrych restauracjach, jednakże wspólne ucztowanie nie musi wiązać się z jakimiś zobowiązaniami. Gościom serwuje się często egzotyczne grzyby, ryby i mięsa, a także ryż, makaron z sosami. Jedzenia musi być zawsze więcej niż potrzeba, inaczej gospodarz „traci twarz”. Pusty talerz to znak, że wciąż jesteś głodny, a gospodarz będzie czuł się w obowiązku dokładać Ci jedzenia. Pamiętaj także, by nie zostawiać pałeczek na brzegu talerza (według Chińczyków to przynosi nieszczęście).

W trakcie spożywania posiłku Chińczycy będą mlaskać, siorbać, bekać. Nie jest to przejaw braku kultury, a wręcz przeciwnie – uznania dla umiejętności kulinarnych kucharza. Alkohol pija się praktycznie wyłącznie do jedzenia. Chińczycy nie należą jednak do nacji, która spożywa duże ilości alkoholu. Bywa, że goście zostaną poczęstowani chińskim napojem spirytusowym „bai jiu” (produkowanym z ziaren zbóż pastewnych, wielokrotnie destylowanych, w smaku przypomina połączenie oleju lnianego i denaturatu). Nie wypada odmawiać spożywania alkoholu. Jedynym akceptowalnym wytłumaczeniem mogą być tylko kwestie zdrowotne. Wznosi się toasty (w przypadku „bai jiu” toast taki musi zostać wzniesiony na stojąco, a szklanka opróżniana jest jednym haustem).

W Chinach pije się również sporo zielonej herbaty. Sączy się ją powoli, niemal z namaszczeniem, z małych filiżanek. Same ceremonie parzenia herbaty tracą jednak już dziś na popularności.

W trakcie posiłków nie porusza się tematów biznesowych, a od gościa oczekuje się, że będzie podtrzymywał konwersację z gospodarzem. Po wspólnym posiłku uczestnicy rozchodzą się. Jeśli to możliwe to wypada odwzajemnić zaproszenie. Należy także pamiętać, że obsłudze nie daje się napiwków.

#### • Maniery

Chińczycy są wręcz zobowiązani, jak twierdzi Zhu Song, do okazywania najwyższego szacunku osobom, które poznały. Trochę gorzej wygląda to w przypadku nieznajomych. Uważają, że istotą chińskiej uprzejmości i dobrych manier jest negowanie własnej osoby, zwłaszcza w obliczu innych. Widać to na przykład w restauracji – Chińczycy walczą ze sobą o to, który z nich powinien uregulować rachunek. Nikt nie chce ustąpić, zwycięża zwykle ten wytrwalszy lub ten, który zdoła przekonać kelnera, że to właśnie on powinien zapłacić.

Chińczycy witają się, żegnają, a także dziękują gestem pokłonu. Coraz powszechniej, jak na Zachodzie, podaje się rękę. Uścisk dłoni jest delikatny. Zdarza się, że przytrzymują przez chwilę dłoń partnera, czasami delikatnie spuszczaają wzrok (co uważa się za przejaw powściągliwości, skromności i grzeczności), choć nie jest to regułą. Jeśli nie wiesz, jak się zachować – naśladowuj chińskiego partnera, a z pewnością to doceni.

#### • Ciekawostki

Chińczycy należą do tak zwanych kultur bezdotykowych, zatem jakiegokolwiek poklepywanie po plecach czy ramieniu, ściskanie z radości jest absolutnie niedopuszczalne.

Bardzo cenią wykształcenie. Mają również wielkie oczekiwania wobec swoich dzieci (najlepiej gdyby wybrały karierę lekarza, naukowca, inżyniera, wysokiego specjalisty ds. IT, ale handlowca już mniej. Wybór kariery artystycznej cieszy się najmniejszym uznaniem).

Mówi się, że Chińczycy nie mają poczucia humoru. W biznesie obowiązuje wprawdzie większa powściągliwość, jednakże w innych sytuacjach śmieją się często, opowiadają dowcipy i anegdoty, lubią kalambury, gry słów czy parafrazowanie znanych powiedzonek.

Największą wartością jest dla nich zdrowie, zatem unikają na przykład sportów ekstremalnych. Dyskretnie płucie w ustronnych miejscach bierze się z przekonania, że w ten sposób oczyszczają swój organizm. Zamiłowanie do higieny widać w toaletach, w których nie ma sedesów i muszli klozetowych, a potrzeby fizjologiczne załatwiać się kucając (takie toalety stopniowo znikają wprawdzie z dużych miast, jedna wciąż występuje na prowincji).

Chińczycy są bardzo przesądni, jeśli chodzi o liczby. Liczbę cztery uważa się za najbardziej nieszczęśliwą, a to dlatego, że wymawia się ją dokładnie tak, jak słowo "śmierć". Próżno zatem szukać tejże liczby w hotelowych windach. Szczęśliwa za to jest ósemka, uosobienie dobrobytu, fortuny i bogactwa. Pozytywnie postrzegana jest też szóstka, która symbolizuje spokojną i szczęśliwą podróż. Dla Chińczyków znaczenie ma również kolorystyka. Czerwony i złoty to kolory szczęścia i powodzenia w biznesie (warto zatem ożywić swój strój jakimś drobnym elementem w tym kolorze). Unikać należy (na przykład przy pakowaniu prezentu) koloru białego, symbolizującego żalobę.

Eksperci twierdzą, że współpraca biznesowa z Chinami będzie się w dalszym ciągu rozwijać. Przykładowo – w 2013 r. do Chin wyeksportowało towary 2144 zarejestrowanych w Polsce firm. Tym samym odnotowano wzrost o 181 firm w porównaniu do lat wcześniejszych. Z kolei liczba importerów wyniosła 22404 i również wzrosła – o 1580 firm. [\[8\]](#)

Według ekspertów przyszłość będzie widoczna w takich dziedzinach jak: maszyny górnicze, sprzęt bezpieczeństwa dla górnictwa, ekologia – zwłaszcza wielkich miast, gospodarka komunalna i w dalszym ciągu przemysł spożywczy. [\[9\]](#)

#### **Korzystałam między innymi również z:**

A.Eagan, R.Weiner, Culture Shock! A Survival Guide to Customs and

Etiquette, Marshal Cavendish, New York, 2011.

M. Kendik, Negocjacje międzynarodowe, Difin, Warszawa, 2009.

M. Saxon, An American's Guide to Doing Business in China, Adams Media, an F+W Publications Company, Avon, Massachusetts, 2007.

P. Khan – Panni, D. Swallow, Communicating across cultures, How to Books, London, 2003.

---

[1] <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2078rank.html>, (10.07.2016).

[2] <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2087rank.html>, 10.07.2016).

[3] <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html> ,  
10.07.2016).

[4] <https://www.msp.gov.pl/pl/przekształcenia/serwis-gospodarczy/wiadomosci-gospodarcze/28624,Polsko-chinska-wspolpraca-gospodarcza-miarowy-rozwoj-wzajemnych-stosunkow.html>, 10.07.2016).

[5] Afrykański pomór świń uniemożliwia eksport mięsa do Chin,  
<http://www.forbes.pl/afrykanski-pomor-swin-uniemozliwia-eksport-miesa-do-chin,artykuly,194336,1,1.html>, 10.07.2016).

[6] <https://www.msp.gov.pl/pl/przekształcenia/serwis-gospodarczy/wiadomosci-gospodarcze/28624,Polsko-chinska-wspolpraca-gospodarcza-miarowy-rozwoj-wzajemnych-stosunkow.html>, 10.07.2016).

[7] Zhu Song, Przewodnik ksenofoba – Chińczycy”, Grupa Wydawnicza Adamantan s.c, Warszawa, 2016.

[8] [http://www.gochina.gov.pl/dla\\_importerow/import\\_z\\_Chin](http://www.gochina.gov.pl/dla_importerow/import_z_Chin), 10.07.2016).

[9] <https://www.msp.gov.pl/pl/przekształcenia/serwis-gospodarczy/wiadomosci-gospodarcze/28624,Polsko-chinska-wspolpraca-gospodarcza-miarowy-rozwoj-wzajemnych-stosunkow.html>, 10.07.2016).

--

**dr Maria Ochwat** – politolog i kulturoznawca, wykładowca akademicki, doradca ds. PR, public affairs, komunikacji międzykulturowej, międzynarodowych stosunków politycznych. Podróżniczka i kinomaniaczka.