

## SŁODKO-KWAŚNY BIZNES PO CHIŃSKU

THINKTANK na weekend

2020

MALWINA BAKALARSKA



konsultantka ds.  
zarządzania  
wielokulturowego,  
certyfikowana trenerka  
biznesu, badaczka  
międzykulturowa PAN,  
w latach 2013-2016  
kierownik pionierskiego  
projektu prowadzonego  
w Chinach z funduszy  
Narodowego Centrum  
Nauki, członkini Rady  
Ekspertów ośrodka  
THINKTANK.

☞ Jutrzejszy dzień – Święto Lampionów<sup>1</sup> – stanowi wyjątkowy czas dla mieszkańców Państwa Środka oraz kilkuset milionowej chińskiej diaspory na całym świecie<sup>2</sup>. Chińczycy hucznie zaznaczają koniec piętnastodniowego okresu noworocznego zapalając tysiące lampionów na pamiątkę prastarej legendy o córce Nefrytowego Cesarza, która podstępem wybawiła świat przed zagładą.

Jednak w tym roku na twarzach wielu Chińczyków od dwóch tygodni gości strach w obliczu śmiertelnej epidemii niesionej przez koronawirusa, która postawiła w stan gotowości już cały świat. Sytuacja epidemiologiczna przyćmiła obchody najważniejszego święta w tradycyjnym chińskim kalendarzu, czyli Święta Wiosny otwierającego Chiński Nowy Rok.

<sup>1</sup> Zamiennie używana nazwa to Święto Latarni. Jest to ruchome święto przypadające w 2020 roku 8 lutego, piętnastego dnia Nowego Roku, podczas pierwszej pełni księżyca.

<sup>2</sup> Pierre Picquart, „Chińskie imperium. Historia i teraźniejszość chińskiej diaspory”, Wydawnictwo Dialog, Warszawa 2006.

## Rok Szczura

Chiński Nowy Rok jest wydarzeniem tak zakorzenionym w chińskiej tradycji, jak przywiązanie chrześcijan do Bożego Narodzenia. O ile jednak to ostatnie przypada cyklicznie 25 grudnia (wedle kalendarza gregoriańskiego i 6 stycznia zgodnie z kalendarzem juliańskim), o tyle chińska tradycyjna rachuba odnosząca się do cykli lunarno-słonecznych sprawia, iż Chiński Nowy Rok jest świętem ruchomym. Rok 2020 to zatem Rok Szczura, który rozpoczął się 25 stycznia. Jego początek liczony jest od Święta Wiosny. Jednak to nie okrągła data 2020, kończąca drugą dekadę XXI w., powinna przyciągać uwagę, ale zodiakalny znak szczura, otwierający chiński horoskop. Różni się on od tego używanego w Europie przede wszystkim tym, iż nie jest liczony miesiącami a latami. Każdy rok posiada swojego patrona. Są nimi zwierzęta (szczur, wół, tygrys, królik, smok, wąż, koń, owca, małpa, kogut, pies i świnia) zmieniające się co 12 lat, przy czym każde zwierzę ma pięć różnych oblicz, w nawiązaniu do pięciu chińskich żywiołów (stąd każdy cykl chińskiego kalendarza trwa 60 lat). Obecnie aż do 11 lutego 2021, będzie dominować Metaliczny Szczur (dopuszcza się też używania określenia Rok Myszy<sup>3</sup>). Trzeba przyznać, że konotacje tego zwierzęcia, które wedle legendy pierwsze dobiegło na metę w wyścigu zorganizowanym przez mitycznego cesarza tworzącego kalendarz są pozytywne. Wierzy się, że szczur wygrał wspomniane zawody podstępem, wspinając się po cichu po ciele

wółu (będącego na prowadzeniu), aby w ostatniej chwili zeskoczyć z niego gwarantując sobie pierwsze miejsce na podium. Szczur zatem kojarzony jest z dużym sprytem, ale także z zasobnością majątkową. Chińskie przysłowie mówi, że gdy szczur gryzie coś nocą znaczy to, że „liczy on pieniądze”<sup>4</sup>. W Polsce dominuje natomiast powiedzenie „Myszy Popiela zjadły”<sup>5</sup>, co uruchamia negatywne konotacje wobec tych zwierząt. W historycznym kontekście europejskim, szczury obwiniane były za roznoszenie wszelkich chorób, tak jak to miało miejsce w przypadku kilku europejskich epidemii dżumy, która przybyć miała akurat z Chin<sup>6</sup> – ulokowana w pchłach zajmujących sierść szczurów przywożonych na pokładach handlowych statków.

## Zdjąć etnocentryczne okulary

Różnice w postrzeganiu postaci szczura to jedynie drobnostka w kontekście większych potknięć, które pojawiają

<sup>4</sup> Wolfram Eberhard, „Symbole chińskie. Słownik”, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2007.

<sup>5</sup> <https://szlakpiastowski.pl/legandy-i-ciekawostki/25-o-popielu-ktorego-myszy-zjadly>.

<sup>6</sup> Nicholas Wade, „Europe’s Plagues Came from China, Study Finds”, *The New York Times*, 31.10.2010, <https://www.nytimes.com/2010/11/01/health/01plague.html? r=0>.

<sup>3</sup> Tak samo jak o Roku Owcy, mówi się o Roku Kozy.

się w relacjach biznesowych między Polską a Chinami. Nazwa Chiny w języku mandaryńskim brzmi *Zhōng Guó* (中国) – to egocentryczne określenie oznacza „Środkowe/Centralne Państwo”. W praktyce wiąże się to z wyzwaniem dla przedsiębiorców współpracujących z Państwem Środka zwłaszcza na początku drogi. Menadżerowie zarządzający zespołami, w których znajdują się osoby pochodzenia chińskiego, wliczając w to kontakty wirtualne, o wyzwaniach mówią regularnie (nie o problemach, gdyż korporacyjna narracja zastąpiła słowo „problem” angielskim zwrotem *challenge* mającym motywować). Skąd zatem biorą się napięcia? Dlaczego kontakty międzykulturowe nie są łatwe? Przede wszystkim ciężko jest nam zdjąć z nosa etnocentryczne <sup>7</sup> okulary i ujrzeć świat z odmiennej kulturowo perspektywy, w omawianym przypadku – z chińskiej perspektywy. Początkowo różnice kulturowe np. związane z chińską obyczajowością, mogą nam się wydawać pociągające, a nawet pełne słodyczy – chińskie tradycje, barwne obchodzone festiwale, doskonała kuchnia to dobry początek powierzchownej fascynacji tym kierunkiem współpracy biznesowej. Jednak sam poziom estetyczny na długo nie wystarczy, szybko poczujemy drugi składnik słynnego chińskiego sosu – kwaśny posmak. Zgrzyty

<sup>7</sup> Postawa etnocentryzmu jest naturalnym, nieświadomym, przed refleksyjnym założeniem, iż inni postrzegają rzeczywistość w taki sam sposób, w jaki „ja”. Wiąże się z błędnym przypisywaniem znaczeń zaczerpniętych z mojej kultury do wypowiedzianych słów i czynionych gestów naszego rozmówcy pochodzącego z innego kręgu kulturowego.

zdarzą się, gdy przejdziemy na poziom etyczny, a ten zaczyna się tam, gdzie ktoś narusza nasze wartości.

### **Negocjacje po chińsku**

Odwołując się do motywu szczura z legendy o chińskim zodiaku, można wysnuć pierwszy wniosek – spryt i przebiegłość, także ta stosująca chytre podstępny i fortele, jest wartościowana przez Chińczyków pozytywnie. Warto o tym pamiętać podczas negocjacji kontraktów, szczególnie wtedy, gdy przystajemy na przeniesienie ciężaru rozmów na wieczorne godziny w przestrzeni restauracyjnej. Jest to rozsądny krok z punktu widzenia Chińczyków, gdyż zanim z kimś zdecydują się podpisać umowę, muszą go dobrze poznać, a wspólny posiłek daje na to czas i przestrzeń.

Przede wszystkim szeroko rozumiana chińska kultura<sup>8</sup> należy do najbardziej kontekstowych kultur świata, zaraz po japońskiej. Jak rozumieć pojęcie kultura wysokokontekstowa? W skrócie można to ująć, jako wpływ kontekstu – tego kim jesteśmy, kogo

<sup>8</sup> Kulturę w tym kontekście będziemy traktować jako normę obyczajową, różniąc ją od złożonej struktury etnicznej Chin, gdyż każda mniejszość etniczna wytworzyła swoją oddzielną kulturę rozpatrywaną w sferze kultury materialnej i językowej.

znamy, jak się ubieramy, gdzie mieszkamy, jakie posiadamy tytuły zawodowe, ale też te społeczne, a nawet ile mamy lat i jakiej jesteśmy płci – na to, co oferujemy. To wszystko w chińskim porządku społecznym ustanawia hierarchię, mocno przestrzeganą podczas poszczególnych faz współpracy z reprezentantami Państwa Środka.

Jeśli zatem naszą biznesową wartością jest transparentność i opieranie swojej konkurencyjności na jakości produktu, to w licznych przypadkach będziemy musieli przestawić się na zmianę optyki, chcąc efektywnie prowadzić pertraktacje z chińskim partnerem. Chiński system *gunaxi*<sup>9</sup> (chiń. 关系) podkreśla rolę relacji z wpływowymi osobami zarówno ze świata biznesu, jak i polityki. Stąd tak ważne jest powiązanie interesu firmy ze strukturami władzy. Dobrym rozwiązaniem pozwalającym na zachowanie własnych zasad etycznych i jednocześnie na spełnienie oczekiwań i wyobrażeń kontrahenta chińskiego, jest nawiązanie współpracy z ośrodkami polskiej administracji samorządowej. Polskie miasta i województwa mają już swoich partnerów na szczeblu chińskich prowincji i znaczących metropolii w znanym układzie miast partnerskich. W Polsce warto czerpać przykład z działań województwa pomorskiego, które jest partnerem dla miasta Szanghaj (korzenie współpracy gdyńsko – szanghajskiej sięgają lat 50. XX w.<sup>10</sup>). Trzeba pamiętać, iż obszar naszych

województw w skali Chin to często wielkie aglomeracje miejskie. Co więcej, warto mieć na uwadze, że „Chiny, to cywilizacja udająca państwo”, jak to zgrabnie ujął amerykański politolog pochodzenia chińskiego – Lucian Pye, a każda cywilizacja ma tendencje do dominowania nad lokalnymi kulturami, które napotyka na swojej drodze. O aspiracjach współczesnych przywódców Chin w dążeniu do odzyskania „niekwestionowanej i należnej” pozycji pierwszego mocarstwa globu, pisze wnikliwie w książce „Wielki Renesans. Chińska transformacja i jej konsekwencje” Bogdan Góralczyk<sup>11</sup>. Warto zdać sobie sprawę z kluczowych różnic międzykulturowych, aby kontakty biznesowe z chińskimi partnerami wywoływały w nas słodczych uśmiechu, a nie skwaszone miny.

---

dr Malwina Bakalarska

---

<sup>9</sup> Więcej o terminie i jego praktycznych konsekwencjach pod adresem: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Quanxi>.

<sup>10</sup> <http://www.biuropomorskie.pl/pl/wspolpraca>.

---

<sup>11</sup> Bogdan Góralczyk, „Wielki renesans. Chińska transformacja i jej konsekwencje”, Wydawnictwo Dialog, Warszawa 2018. Prelekcja przybliżająca tematykę książki odbyła się także podczas dorocznego Wykładu Świątecznego organizowanego przez THINKTANK w 2018 r.