

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MAJA PETAVER

KOPER, 2012



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

KITAJSKA KULTURA IN NJEN  
VPLIV NA POSLOVANJE

Maja Petaver



## POVZETEK

V zaključni projektni nalogi obravnavam vpliv kulture pri poslovanju ter pomembnost poznavanja medkulturnih razlik za uspešno komuniciranje ter uspešen pristop na tuji trg. Osredotočila sem se na kitajsko kulturo. V teoretičnem delu so na podlagi sekundarnih virov predstavljene značilnosti kitajske kulture in, posledično, kako se te značilnosti kažejo v poslovanju. Podajam tudi priporočila za uspešen pristop k poslovanju. Na koncu podprem dobljene teoretične podatke s pomočjo razgovora z dvema osebama, ki imata izkušnje s poslovanjem s Kitajci. Pri tem ugotavljam, da je vpliv starodavne kulture še vedno prisoten tudi pri poslovanju, in opozarjam, na kaj moramo biti pozorni pri sklepanju poslov s Kitajsko.

*Ključne besede:* Kitajska, kultura, medkulturne razlike, poslovanje, pogajanja

## SUMMARY

The final project paper deals with the impact of culture on business, and the importance of understanding cultural differences for effective communication and successful access to foreign markets. The paper focuses on Chinese culture. The theoretical part, based on secondary sources, presents some characteristics of the Chinese culture and, consequently, how cultural traits reflect in doing business. Recommendations for a successful approach to the Chinese market are also given. In the final part, the theoretical data are supported through interviews with two people who have experience in dealing with the Chinese people. It should be noted that the influence of the ancient culture is still very much present in business. Finally, I also point out some things people should be aware of when doing business with China.

*Key words:* China, culture, cultural differences, business, negotiations

**UDK:** 005.73(510)(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
<b>2</b>	<b>Kitajska</b>	<b>4</b>
2.1	Opis	4
2.1.1	Zgodovina	4
2.1.2	Politika	5
2.1.3	Gospodarstvo	5
2.2	Kultura	5
2.2.1	Definicija	5
2.2.2	Kitajska kultura	6
<b>3</b>	<b>Poslovanje</b>	<b>10</b>
3.1	Poslovna srečanja	11
3.2	Pogajanja	12
3.3	Prevajalec	14
3.4	Guanxi	14
3.5	Renqing	15
3.6	Družinsko poslovanje	16
3.7	Poslovne vizitke	16
3.8	Poslovni nazivi	17
3.9	Banketi	17
<b>4</b>	<b>Običaji, tabuji ter simboli</b>	<b>19</b>
4.1	Darila	19
4.2	Imena in oblike pozdravljanja	20
4.3	Vraževerje	20
4.3.1	Vraževerstvo v številkah	21
4.3.2	Pomen barv	21
4.3.3	Živalski simboli	22
4.3.4	Enakozvočnice	22
4.4	Družbeno obnašanje	23
4.4.1	Mianzi (obraz)	23
4.4.2	Li (bonton)	24
4.4.3	Keqi	24
<b>5</b>	<b>Komuniciranje</b>	<b>25</b>
5.1	Verbalno	25
5.1.1	Teme pogovora	25
5.1.2	Vprašanja	26

5.2	Neverbalno .....	26
5.2.1	Osebni prostor.....	26
5.2.2	Očesni stik .....	26
5.2.3	Fizični stik .....	27
5.2.4	Govorica telesa .....	27
5.2.5	Tišina .....	28
<b>6</b>	<b>Poslovanje s Kitajci v praksi.....</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>31</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>33</b>







# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Z globalizacijo smo ljudje iz različnih koncev sveta vse bolj povezani, saj z razvojem tehnologij, čas in geografska lega nista več ovira. Preko meja poteka prost pretok kapitala in blaga, kakor tudi ljudi, tehnologij in kultur. Podjetja bodisi velika bodisi mala izkoriščajo prednosti sebi v prid za širitev poslovanja na tuje, nove trge, kjer so na lovu za novimi priložnostmi in izzivi. Vstopajo v popolnoma drugačna kulturna okolja, kjer so prisotni tuji, mnogokrat nerazumljivi običaji in vrednote, kar lahko privede do ovir pri komuniciranju. »Čeprav se dva pripadnika različnih kultur naučita nekega skupnega jezika, to še ne zagotavlja sporazumevanja, poznati morata še kulturo drug drugega.« (Trček 1998, 14) Kultura namreč bistveno vpliva na komuniciranje, slog razmišljanja in na način, kako zaznavamo svet okoli nas in se spopadamo s težavami.

Edward T. Hall in Mildred Reed Hall pravita, da je največja ovira za uspešno poslovanje tista, ki jo postavi kultura, ter da ima vsaka kultura skrito kodo obnašanja. Če kode ne znamo dekodirati, se pojavijo težave pri razumevanju vedenja (1987, xvii), česar se vse bolj zavedajo izobraževalne ustanove in podjetja, ki izobraževanju s področja mednarodnih odnosov namenjajo vse večjo pozornost. V preteklosti so bili kulturološki dejavniki namreč postavljeni bolj na stranski tir.

Odkar je v Ljudski republiki Kitajski (v nadaljevanju Kitajska), leta 1978 prišlo do gospodarskih reform, si vse več podjetji želi vlagati in navezovati poslovne stike s Kitajsko ter se uveljaviti na njenem raznolikem in privlačnem trgu. Iz izolirane in revne države, kakršna je Kitajska v preteklosti bila, je doživela pravi razcvet. V zadnjih treh desetletjih njeno gospodarstvo naglo raste in ne kaže, da se bo rast kaj kmalu ustavila. Rast je dejansko prisotna na vseh področjih poslovanja, od avtomobilske in tekstilne industrije do tehnološke in pohištvene.

Kitajska, ena najstarejših civilizacij na svetu, je geografsko zelo obsežna in raznolika pokrajina z močnimi kulturnimi koreninami. Če želimo uspešno vstopiti v to deželo bontona, običajev in tradicije, moramo to storiti pripravljeni. Predvsem se moramo zavedati, da je na oblikovanje njene kulture imel poglaviten vpliv Konfucij. Njegovi nauki so in še vedno vplivajo na družbeno in poslovno vedenje. Menil je, da je za uspešno delovanje države potreben red, ki ga dosežemo s hierarhijo in harmonijo. Red je še vedno močno prisoten v načinu življenja Kitajcev. Z izogibanjem kaosu in konfliktom skušajo doseči ravnovesje, kar vpliva tudi na potek poslovanja. V primeru, da se znajdejo v situaciji, ko se z nečim ne strinjajo, tega ne izrazijo direktno. Raje podajo posreden odgovor in se tako izognejo besedi »ne«. V kitajščini namreč »ne« sploh ne obstaja. Njihovo različica besede »ne« bi lahko prevedli kot »ne da« oziroma kot »morda«. Zato se v takih situacijah ne smemo slepiti, da je

vse v najlepšem redu. Potrebno je brati med vrsticami povedanega in upoštevati zamolčano. Poleg tega moramo pozornost nameniti tudi našemu (zahodnjaškemu) vedenju, da ne bi z njim nehote prizadeli ugleda oziroma časti naših sogovornikov. Časti namreč Kitajci pripisujejo velik pomen. Nezavedno lahko kaj takega storimo že z (nam) nepomembno gesto, kot je vljudna zavrnitev povabila. Na tak način lahko ogrozimo svoje možnosti za gradnjo osebnega in poslovnega odnosa z določeno osebo, poleg tega pa še z vsemi tistimi, ki spadajo v njen krog prijateljev. Tovrstna verižna reakcija se lahko pripeti ravno zaradi velikega pomena, ki ga Kitajci pripisujejo osebnim odnosom.

Pri mlajših generacijah je marsikatero obnašanje, ki izhaja iz zahodnega sveta, sprejemljivo. Današnja populacija sledi trendom in sprejema vrednote, ki izhajajo iz zahoda. Kljub temu prisotnost antične kulture še vedno dominira, zato je, kadar se odpravljamo na Kitajsko ali navezujemo stike, priporočljivo, da se prej pozanimamo o tamkajšnjem kulturološkem ozadju. S tem se bomo izognili usodnim napakam, ki bi lahko preprečile uspeh pri ustvarjanju potencialnih poslov.

## **1.2 Namen in cilji projektne naloge**

Že od nekdaj so me pritegnile različne kulture z njihovimi običaji, slovesnostmi in življenjskimi slogi ter védenje, kako kultura vpliva na zaznavanje sveta in način razmišljanja, tako v vsakdanjem življenju kot v poslovnem. Še posebej me zanima kitajska kultura, ki je od nekdaj veljala za zelo skrivnostno. Menim, da je v času, ko država doživlja ekonomski razcvet in si vsak želi poslovanja na njenem trgu, poznavanje kulturološkega ozadja bistvena prednost za uspešen nastop na njenem trgu. Zato je namen zaključne projektne naloge prikazati značilnosti kitajske poslovne kulture.

Cilj je ugotoviti, kako nam lahko poznavanje kulturnih značilnosti koristi, ter poudariti pomen poznavanja kultur v mednarodnem poslovanju. S pomočjo dveh strokovnjakinj za področje Azije bom prikazala izkušnje slovenskih podjetij pri poslovanju s Kitajsko in podala nekaj priporočil slovenskim poslovnežem, ki se odločajo za poslovanje s Kitajsko.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Pisanje zaključne projektne naloge temelji na uporabi sekundarnih virov s preučevanjem domače in predvsem tuje literature, člankov, enciklopedij in medmrežja.

Uporabljena je bila metoda:

- deskripcije (kjer so bila opisana dejstva in pojavi);
- klasifikacije (kjer so bili definirani določeni pojmi);
- komparacije (kjer so bili primerjani določeni pojavi, dejstva in odnosi);
- kompilacije (kjer so bili povzeti drugi avtorji).

Ugotovitve iz sekundarnih virov sem potrdila s pomočjo razgovora z dvema posameznicama, strokovnjakinjama za področje Azije in poznavalkama izkušenj podjetnikov iz različnih panog.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predpostavke:

- od kar je Kitajska doživela gospodarski razcvet, je postala privlačen trg tudi za slovenska podjetja;
- za uspešno sodelovanje in v izogib konfliktom s Kitajsko, je treba poznati njeno kulturo, zgodovino ter običaje;
- v mednarodnem poslovanju se vse večji pomen pripisuje poznavanju medkulturnih razlik;
- poznavanje kulturnih razlik pripomore k preprečevanju nesporazumov in k hitrejšemu zaključku pogajanj.

Omejitve:

- pomanjkanje osebnih izkušenj;
- majhen obseg literature, ki bi bila napisana na podlagi izkušenj Slovencev;
- naloga preučuje značilnosti Kitajske na splošno, ne po regijah.

## 2 KITAJSKA

### 2.1 Opis

Ljudska republika Kitajska z glavnim mestom Peking (Beijing) se nahaja v vzhodni Aziji in je tretja največja država na svetu. Obsega kar eno petnajstino zemeljske mase. Na tako prostranem območju najdemo raznoliko površje: od zelenih in rodovitnih dolin do kamnitih in peščenih puščav ter enega izmed najvišjih gorovij. Lahko se pohvali s kar 6.500 otoki (Harper 2007).

Prebivalcev Kitajske je približno 1,2 milijarde, od tega jih samo 30 % živi v mestih, ostalih 70 % pa na podeželju. Sestavljena je iz 22-ih provinc in ima 56 etničnih skupin, od tega je 91 % prebivalstva Han (Harper 2007, 60).

Na Kitajskem je prisotno veliko število dialektov, katerim bi lahko rekli jeziki. Glavni jezik, ki ga govori večina prebivalstva, je mandarinščina, drugi jezik je kantonščina, ki prevladuje predvsem v Hong Kongu (Axtell 2007, 176). Vsi jeziki spadajo v družino kitajskih jezikov in imajo en sistem pisave, ki ga razumejo vsi: to je ideografski sistem pisave. Vsak posamezen ideogram, ki sestavlja sistem pisave, ima enak pomen v vseh kitajskih jezikih, razlikuje se samo njegov izgovor. Se pravi da Kitajci lahko gladko preberejo in razumejo jezik drug drugega, ne da bi ga znali govoriti. Na primer, Kitajec, ki govori mandarinščino in Kitajec, ki govori kantonščino, se ne bosta razumela preko telefona. Če pa si bosta pisala, bosta brez težav razumela drug drugega (De Mente 1994, 7).

#### 2.1.1 Zgodovina

Kitajska je najdlje obstoječa civilizacija na svetu, z več kot 4.000 letno zgodovino. Vse do 20. stoletja so ji vladali cesarji iz različnih vladarskih družin in dinastij. Sprva je veljala za eno najnaprednejših družb: izumili so papir, smodnik, kompas, svilo ter razvili so pisavo. Njihova stopnja tehnologije je bila višja kot v tedanji Evropi, kmetijsko so bili produktivnejši, industrijsko spretnejši. Vse do leta 1750, ko je v Angliji pričela industrijska revolucija, so imeli višji življenjski standard. Od takrat dalje je Kitajska pričela nazadovati in veljati za manj razvito deželo. Dejavniki, ki so vplivali na nazadovanje napredkov v znanosti in tehnologiji, so bili kulturni, družbeni in politični. Po konfucijski filozofiji je namreč veljalo, da je bolje usmeriti intelektualno energijo na družboslovna in humanistična področja kot v naravoslovno znanost. Vse do pred tremi desetletji, ko se je Kitajska odprla trgu in pričela s hitro gospodarsko rastjo (Chen 2001).

### **2.1.2 Politika**

Ljudsko republiko Kitajsko od leta 1949 vodi komunistična partija Kitajske, ki je bila ustanovljena leta 1921. Njena politika se je preko let spreminjala, saj se je razvijala tako, da je služila Kitajskim potrebam. Politika temelji na marksizmu-leninizmu ter na maoizmu. Leta 1978 je Kitajska izvedla notranje reforme in komunizem je pridobil načela socializma, ki ima kitajske značilnosti, in država je odprla vrata tujim investicijam. V Ljudski republiki Kitajska je prepletena struktura stranke (dang), države (quojia) in vlade (zhengfu) s tem, da ima stranka končno vodstvo (Fang 1999, 75).

### **2.1.3 Gospodarstvo**

Gospodarstvo Ljudske Republike Kitajska iz dneva v dan naglo raste in iz centralnoplanskega počasi prehaja v bolj decentralizirano (Fang 1999, 83). Spreminjati in preoblikovati ga skušajo z različnimi reformami.

Gospodarstvo na Kitajskem ima nekaj težav, tiste, ki najbolj izstopajo, so (Fang 1999, 79):

- Da podjetja nimajo dovolj odločevalne moči in so bolj kot privesek državnih upravnih organov. Vladne agencije podajajo obvezna navodila v povezavi s standardi, ki jih je treba uvesti, ki potekajo od zgoraj navzdol, do najnižje ravni.
- Obvezno načrtovanje ne izpolnjuje spreminjajočega povpraševanja družbe.
- Ni nobene povezave med dobičkom podjetij in kakovostjo njihovega delovanja ali med dohodki zaposlenih in njihovimi prizadevanji pri delu. Le-to povzroča nizko učinkovitost in pomanjkanje odgovornosti.

## **2.2 Kultura**

### **2.2.1 Definicija**

Za kulturo je podanih več definicij. Predstavila jih bom nekaj.

- Hrastelj (2001, 26): kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, odnosov itd.;
- kulture se reševanja problemov lotevajo tradicionalno;
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili;
- kultura daje osebam občutek pripadnosti;
- kultura je lepilo, ki veže osebe, je način življenja;
- kultura so priučene značilnosti skupine oseb v nasprotju z osebnostnimi potezami, ki so specifične za vsakega posameznika;
- kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe.

Kultura je relativno stabilen niz notranjih vrednot in prepričanj, ki jih imajo skupine ljudi v državah ali regijah in opazen vpliv teh vrednot in prepričanj na vedenje ljudi in okolico (Brooks 2004, 17).

Kulturo lahko opišemo tudi kot ledeno goro, saj ima del, katerega vidimo, in del, ki ga ne. Vrh ledene gore »kultur« je sestavljen iz vsega, kar lahko zaznamo s petimi čuti. Jezik, arhitektura, hrana, glasba, umetnost, geste, očesni stik, športne dejavnosti itd. Del ledene gore, ki leži pod vodo, predstavlja vse, česar ne moremo zaznati s čuti. Globlje kot gremo, bolj pomembne so točke, saj spodnji del je temelj tistega, kar vidimo zgoraj. Na dnu najdemo mnenja, stališča, odnose, filozofijo, vrednote in prepričanja. Vsi ti elementi določajo slednje: pravila v odnosih, pomen dela, odpornost na spremembe, pomen harmonije in ugleda, način vključevanja posameznika v družbo, prepričanje glede človekove narave, komunikacijske stile, vlogo družine in mnoge druge (Brooks 2004, 20–21).

Da bi razumeli kulturo, je treba razumeti vsa doživetja in izkušnje, ki so posameznika te kulture vodila preko življenja, kot so: jezik in geste, medosebni odnosi, vera, filozofija, vrednote, običaji, izobrazba ipd.

Kulturo tvorijo moralni sistem, umetnost, simboli, ki se nanašajo tako na verbalni kot neverbalni jezik, rituali, vrednote. Kultura ni genetsko prirojena, temveč so vsi kulturni elementi priučeni preko medsebojnega komuniciranja.

Poznavanje kulturne identite posameznika še ne pomeni, da je ta oseba identična vsem ostalim osebam te kulture (to bi bilo stereotipiziranje), kajti znotraj vsake kulture si je vsak posameznik lahko različen. Torej nam poznanje njegove kulturne identite ne poda celotnih ali zanesljivih informacij o posamezniku, vendar nam kljub temu pomaga razumeti priložnosti in izzive (Jandt 2007, 7).

### **2.2.2 Kitajska kultura**

Kitajska se lahko pohvali z bogato in pestro kulturo, naprednejšo od mnogih drugih. Njihova kultura je polna umetnosti, tradicije, običajev in postavlja družinsko življenje na prvo mesto. Neprestano se spreminja in oblikuje, saj so prisotni vplivi drugih kultur, v njej se prepletata staro z novim, zato Kitajci v zadnjih desetletjih ponovno odkrivajo stare tradicije, ki so bile že postavljene na stranski tir, kot je na primer ponovno praznovanje tradicionalnih festivalov.

Ne smemo pozabiti niti na filozofske smeri, ki so imele s svojimi načeli in vidiki življenja ključen vpliv na oblikovanje kulture. Te smeri so konfucianizem, budizem in taoizem. Ravno zato ker gre za tri filozofske smeri in ne religije, Kitajci lahko v različnih situacijah sledijo naukom in moralnim načelom vseh treh smeri. In prav prepletanje filozofij v njihovem življenju otežuje razumevanje njihovega obnašanja, saj se v različnih okoliščinah obnašajo različno (Chen 2001). Ker so filozofske smeri ključen dejavnik, jih bom v nadaljevanju podrobneje opisala.



## *Konfucianizem*

Konfucianizem je filozofska smer, ki je imela pomembno vlogo pri oblikovanju kitajske kulture. Njen ustanovitelj je bil Konfucij. Začel je kot birokrat in šele kasneje postal učitelj (modrec). Poudarjal je poslušnost in spoštovanje avtoritete ter gojenje moralnih vrednot. Med temi vrednotami jih je nekaj takšnih, ki jih je za lažje razumevanje poslovanja treba posebej poudariti. Te so (Fang 1999):

- **Gojenje morale:** menil je, da so pri odpravljanju težav nekatera pravna pravila neučinkovita, učinkovitejše naj bi bilo, da se ljudje naučijo obnašati. Zato bi morala vsaka oseba imeti moralne vrline in jih tudi gojiti. Menil je, da v državah, kjer vladata politiki in se državljane disciplinira z zakoni, ni nekih vcepljenih moralnih vrednot, in posledično, če bodo državljani želeli kršiti pravila, jih tudi bodo. Medtem ko v državah, katerih vodilo so moralne vrline in bonton, ljudje razvijejo občutek za moralo in jih ni potrebno ustrahovati s kaznimi. Zato so starši pazljivi, da pri vzgoji otrok omogočijo razvoj moralnega značaja, kot je spoštovanje starejših ter sodelovanje in ohranjanje harmonije med odnosi.
- **Pomembnost medosebnih odnosov:** odnosi so bili in so zelo pomembni, zato je Konfucij oblikoval pet osnovnih razmerij: med vladarjem in podložnikom, med starši in otroki, med starejšim bratom in mlajšim bratom, med možem in ženo ter med prijatelji. Pri vseh odnosih gre za recipročnost. Podrejeni morajo biti lojalni, spoštljivi in ubogljivi, medtem ko morajo biti nadrejeni pravični, dobrohotni in karizmatični. V nasprotnem primeru podrejeni ni več dolžan spoštovati in ubogati nadrejenega.
- **Naravnost k družini:** družina igra pomembno vlogo v kitajski kulturi. Konfucij vidi neposreden prehod od družine do države. Najprej je treba poskrbeti za družino in šele potem si lahko sposoben upravljati z državo. Verjame, da oseba s preveč osebnimi in družinskimi problemi ne more postati dober voditelj in učitelj. Družina je pomembnejša od posameznika. V preteklosti, ko ni bilo veliko pravic, so bili družina in družinski prijatelji tisti, ki so nudili oporo, varnost in preživetje.
- **Spoštovanje hierarhije in starosti:** je za Konfucija bistvenega pomena za uspešno delovanje države. Hierarhija se je kazala v vseh odnosih, saj so bili ljudje razvrščeni glede na položaj, kot je starost (starejši nad mlajšim), družbeni status (vladar nad podrejenim) in spol (moški nad žensko). Starejši veljajo za bolj izkušene in bolj moralno razvite: kadar starejši govorijo, mlajši poslušajo. Pomen izkazovanja spoštovanja do starejših se kaže tudi v tem, da Kitajci uporabljajo različne izraze za starejšega strica (bofu ali bobo) in mlajšega strica (shufu ali shushu) ter za starejšega brata (xiong ali gege) in mlajšega brata (di ali didi).
- **Izogibanje konfliktom in želja po harmoniji:** Konfucij je verjel, da se je treba izogibati konfliktom in stremeti k harmoniji. Družbeno harmonijo naj bi dosegli tako, da je pet razmerij, ki jih je oblikoval, izpopolnjenih z moralnim vedenjem. Izogibanje konfliktom

pomaga pri doseganju harmonije, saj konflikt in nered vznemirjata odnose in povzročata izgubo ugleda. Zato je v primerih, ko nastanejo konflikti, poklicana tretja oseba, da posreduje in pomaga pri razrešitvi. Z izbiro tretje osebe se morata strinjati obe strani oziroma osebi, obenem mora imeti tretja oseba status vreden spoštovanja.

- **Obraz (mianzi):** Mianzi lahko prevedemo kot obraz, ugled. Je nekaj, kar ima velik pomen za Kitajce. Pomeni prestiž, dobro ime, ki ga osebe imajo in ne smejo izgubiti. Izgubi se ga lahko z neprimernim vedenjem, pridobi pa z moralnimi vrlinami in spoštovanjem. Ni vedno preprosto razumeti, kaj lahko povzroči izgubo mianzi-ja. Nekaj primerov bo podrobneje razloženih v nadaljevanju.

### *Taoizem*

Poleg konfucianizma je taoizem naslednja filozofska smer, ki je bistveno vplivala na kitajsko kulturo. Taoisti menijo, da sta nesebičnost in ponižnost osnovi za človekovo ravnanje. Cilj je, da dosežemo ravnovesje z ljudmi in vesoljem ter, da sledimo in se prilagajamo naravi, ne pa da jo skušamo spremeniti. Taoisti verjamejo, da si vsak sam kroji svoje življenje. V taoistični družbi bi se odločal vsak sam ali pa demokratično in ne bi potrebovali vlade. Zato taoizem ni bil nikoli sprejet med vladajočo elito. Za boljše razumevanje taoizma je treba razumeti njegove koncepte (pojme), ki so: tao (izgovarja se dao), yin yang in wu wei (Fang 1999, 29).

Tao dobesedno pomeni pot, razumemo ga lahko kot neko končno resnico, mistično moč, ki je izoblikovala vse v vesolju in je prisotna v vsem (Fang 1999, 29).

Yin yang je veliki večini poznan znak, ki simbolizira dualizem. Krog enakomerno razdeljen z vijugasto črto, ki ga deli na črno in belo stran. Yin simbolizira ženske elemente (luna, voda, šibkost, tema, nežnost, pasivno ipd.), yang pa moške elemente (sonce, ogenj, moč, svetlost, energičnost, moč ipd.). Yin in yang predstavljata vse lastnosti, ki so neločljivo povezane v vseh stvareh prisotnih v vesolju. Sta nujna če želimo, da so univerzalni dogodki ustvarjeni in ohranjeni na harmoničen način (Fang 1999, 30).

Wu wei dobesedno pomeni nedejavnost ali »nič početi«. Prevod je le približek, kajti pri pojmu gre za bolj filozofski pomen. Interpretiramo ga lahko kot dejanje brez dejanja, prepustiti se toku dejanja. Obvladovati okoliščine, v katerih se nahajamo, ne da bi se jim postavljali nasproti. Posamezniki skušajo spremeniti stvari in jih nadzorovati na tak način, da jih sprejmejo in postanejo njihov mojster. Gre za neko notranjo mirnost, s katero lahko sprejmejo vse, tudi negativno, in to negativnost na koncu obvladujejo (Fang 1999, 32).

### *Budizem*

Budizem, je religija in hkrati filozofija. Začetki segajo v Indijo, njegov ustanovitelj je bil Siddhartha (563-483 BC). Čprav je bil Siddhartha princ obkrožen z razkošjem, je postal

nezadovoljen ob soočenju z vsem, kar svet prinaša, kot na primer z revščino, starostjo in boleznijo. Obupal je nad iskanjem izpolnitve na fizični ravni, saj telo ni moglo uiti šibkostim, zato je okoli svojega tridesetega leta »pobegnili« materialističnemu svetu in pričel z iskanjem razsvetljenja. Tega se je lotil tako, da se je začel ukvarjati z različnimi disciplinami joge.

Po neuspešnih poskusih se je posvetil poglobljenemu razmišljanju oziroma meditiranju. Nekega večera je, medtem ko je sedel pod drevesom, zdrsnil v globoko meditacijo, preko katere je dosegel razsvetljenje.

Buddha (naziv, ki ga je pridobil, in pomeni »prebujen«) je nato ustanovil red menihov in zagovarjal (oznanjal) svoje ideje še naslednja štiri desetletja vse do njegove smrti.

Pri budizmu je vsak posameznik podvržen travmam fizičnega sveta. Te travme so rojstvo, bolezen, staranje in smrt. Razlog vsega trpljenja je želja, bolj podrobno želja telesa in osebnega izpopolnjenja. Srečo se da doseči samo, če so te želje premagane oziroma obvladane in to tako, da se sledi osemčlenski poti. Osemčlenska pot so pravila za moralno obnašanje, meditiranje in modrost.

Ukvarja se tudi s posmrtnim življenjem, ponovnim rojstvom in karmo. Pri budizmu smo sami odgovorni za svojo usodo in jo lahko izboljšamo (Harper 2007, 67).

Budizem je prispel na Kitajsko preko svilnate poti v prvem stoletju. Toda šele od četrtega stoletja dalje je pričel pridobivati več privrženecv, predvsem zaradi ideje o posmrtnem življenju. Na drugi strani se konfucianizem in taoizem tega področja nista dotikala (Harper 2007).

### 3 POSLOVANJE

Različne kulture imajo različne stile razmišljanja, ki vplivajo na način, kako pristopimo k poslovanju, zato je potrebno poznati kitajsko kulturo, če želimo razumeti kitajsko poslovno kulturo. Za kitajsko kulturo je značilno, da daje velik pomen hierarhiji, harmoniji, starosti, medosebnim odnosom in skrivanju čustev, saj le-ta niso za v javnost. Ne smemo pozabiti na »guanxi«, ki je bil in še vedno je prisoten in vpliven dejavnik pri poslovanju. Vsi ti in še drugi kulturni dejavniki so prisotni in vplivajo na način poslovanja Kitajcev, katero predstavljam v nadaljevanju.

Kitajska kultura je kultura, ki posveča veliko pozornost medosebnim odnosom. Kadar Kitajci sklepajo posle, raje poslušajo z osebami, s katerimi imajo že vzpostavljen nek odnos. To zna otežiti stvari, kadar želimo sodelovati z njimi in nas ne poznajo. Potrebno jih je prepričati v sodelovanje z nami, kar pa ni lahko. Poleg tega da smo za njih neznanci, je v njih lahko prisoten dvom o naših namerah, saj so Kitajci velikokrat nezaupljivi do zahodnih podjetij. Zaradi tega je verjetno, da ne dobimo nikakršnega odgovora, kadar z njimi prvič vzpostavimo pisni stik, saj do oseb, ki ne spadajo v njihov krog mreženja, ne čutijo nobene obveznosti in mnogokrat se njihova neaktivnost interpretira kot odgovor, torej »ne«. Če se želimo izogniti takšnim situacijam, je najbolje, da si priskrbimo posrednika, katerega poznajo in mu zaupajo. Posrednik nas bo povezal. Zelo pametno je, če ob prvem stiku priložimo kopijo revije, v kateri je članek o naši organizaciji (Bucknall 2002).

Kadar pošljemo prošnjo oziroma predlog za sodelovanje, naj ta vsebuje čim več informacij. Napisano naj bo tako v angleščini, kakor v (moderni) kitajščini, s popolnim opisom naše firme, z njeno zgodovino, tržnim deležem, letnim poročilom itd. Če naše poslovanje vključuje izdelek, pošljimo tudi njegov natančen opis s tehničnimi lastnostmi. Raje posredujmo veliko količino podrobnosti o nekaj izdelkih, ki jih želimo tržiti, kot pa pomanjkljive podatke o velikem številu izdelkov (Bucknall 2002, 63).

Ko smo dogovorjeni za sestanek, je naslednji korak ta, da se odločimo za delegacijo in naredimo listo, ki bo poslana vnaprej. Najbolje je, če na vrh seznama napišemo vodjo in nato nadaljujemo po padajočem vrstnem redu glede na naziv, ne pa po abecednem redu. Priporočeno je poleg naziva napisati še, če so osebe s seznama pridobile kakšna priznanja, poleg tega pa še na kratko, katere naloge opravljajo pri svojem delu. Na takšen način bomo prihranili čas, saj bodo lahko takoj ocenili, kako obsežna je naša delegacija in koliko moči ima, ter iz tega sklepali, kako resni smo. Pri izbiri delegacije se izogibajmo ljudem, ki so glasni, nerodni, okorni, grobi, arogantni, nestrpni, živčni, rasistični, vzvišeni ipd. Kitajci želijo poslovati z ljudmi, ki imajo občutek za soljudi in se dobro razumejo s tujci. Skratka, da so topli in družabni, ampak na tih način, ter fleksibilni in z dovolj energije (Bucknall 2002, 64).

### 3.1 Poslovna srečanja

Tako kot drugod po svetu, je prva stvar, ki jo moramo storiti, da na sestanek prispemo točno, saj je zamuda znak naše neresnosti in jo lahko razumejo kot žalitev, česar pa vsekakor ne bi hoteli. Še bolje je, če prispemo pet minut prej, ne smemo pa pretiravati in biti prezgodnji. Na srečanje moramo priti pripravljeni in vsaj z minimalnim znanjem njihove zgodovine in kulture, saj imamo na takšen način večje možnosti za gradnjo zaupanja in prijateljskega odnosa.

V prostor, kjer bo potekal sestanek, najprej vstopi vodja in za njim prevajalec, seveda če je prisoten, in nato si sledijo vsi ostali glede na položaj oziroma naziv. Gostitelj prične s pozdravljanjem, najprej se rokuje z vodjo ali najstarejšim in nato še z vsemi ostalimi. Včasih se zna zgoditi, da v pozdrav zaploskajo, takrat zaploskamo nazaj. Nato bo vodji ponujeno častno mesto, in sicer na sredi mize, z obrazom proti vratom. Gostitelj bo sedel nasproti, vsi ostali pa si bodo sledili po padajočem vrstnem redu glede na njihov naziv. Če je miza okrogla, se gosta posede nasproti gostitelja (Li 2003).

Najbolje je določiti osebo, ki bo predstavnik skupine. To naj bo oseba z najvišjim nazivom, saj hierarhija igra pomembno vlogo. Tako bo storil tudi gostitelj. Ostali naj ne posegajo v pogovor. Skupina naj bo enotna, izogibajmo se prerekanjem med sestankom. Če je treba o čem razpravljati, to storimo izven prostora namenjenega pogajanju, saj moramo dajati vtis enotnosti. V tem primeru je najbolje, če zaprosimo, da nam dajo nekaj časa na razpolago. Tekom poslovanja ne menjujmo ekipe, naj bo ta vedno ista (Bucknall 2002).

Poskušajmo si zapomniti imena sodelujočih, še preden se odpravimo na sestanek, saj običajno skupaj z dokumentacijo dobimo tudi listo prisotnih na sestanku. Če je imen preveč, si zapomnimo vsaj tiste osebe, ki zasedajo višje položaje.

Vse, kar je povedano na sestanku, si Kitajci natančno zapišejo. Imajo tudi zelo dober spomin, zato bodo vedeli vse, kar smo jim obljubili. Kasneje se lahko zgodi, da bodo poskusili stvari obrniti sebi v prid, rekoč, da smo jim določene stvari obljubili, čeprav so bile samo nakazane kot možnost. Zato je priporočljivo, da določimo tudi mi nekoga, ki bo imel vlogo zapisnikarja. Tako bomo kasneje lahko obnovili, o čem se je razpravljalo, s čim smo se dejansko strinjali in kaj smo samo nakazali, da je možno.

Neprestano smo pod njihovim budnim očesom, ki nas analizira, ali smo potrpežljivi, kakšna je naša osebnost, ali ob pitju večjih količin alkohola med kosilom postanemo manj učinkoviti, ali smo vzdržljivi, ali si zapomnimo podrobnosti itd. To počnejo neprestano, tudi izven sestankov na družabnih dogodkih, kot so večerje, izleti in podobno. Poleg tega da nas s tem početjem skušajo oceniti, ugotavljajo, katero taktiko uporabiti kasneje med pogajanji, s katero taktiko bodo čim bolj uspešni in čim več dosegli. Na začetnih sestankih obstaja verjetnost, da

bodo sedeli v tišini in opazovali, če ima tišina kakšen vpliv na nas, če se morda zaradi nje čutimo pod pritisko, in ali lahko to početje kasneje uporabijo kot orožje (Bucknall 2002).

Pri poslovanju je pomembno, da se ne osredotočimo na eno samo osebo, temveč na skupino v kateri delajo za skupni cilj.

### **3.2 Pogajanja**

Pri pogajanjih morata biti prisotni dve stvari, in sicer skupni interes in konfliktno vprašanje. Brez skupnih interesov se ne moremo pogajati, brez konfliktnega vprašanja se nimamo o čem pogajati.

Pogajanja se delijo na dve vrsti. Na tista pri katerih je prisotna tekmovalnost, kjer je cilj ta, da ena stran zmagata ter druga izgubi. Ter pogajanja, kjer je bistvo sodelovanje, preko katerega se skuša priti do točke, kjer obe strani zmagata, skušata maksimirati čim več koristi in ohraniti pozitiven medosebni odnos med pogajanci (Fang 1999, 37).

Kitajci so od nekdaj znani kot dobri pogajalci. Veljajo za skrivnostne, brezizrazne, spretni, bistroumni in vztrajni pogajalci, zato je bistveno, da prispemo pripravljeni. Tako kot mi imajo tudi oni točno zastavljene cilje, katerih ne razkrijejo takoj. Če pa jih v hipu ugotovimo, se lahko takoj osredotočimo na bistvo pogajanj. Včasih so dejanski cilji prikriti in bo sogovornik govoril o prednostih za podjetje in državo, medtem ko ima oziroma imajo v ozadju lastne interese. Najbolje je, da pri nasprotni strani dobimo nekoga, ki ga lahko pokličemo na stran ali se z njim srečamo na zasebni ravni, ter tako ugotovimo na kaj nasprotna stran cilja.

Če pogajanja postanejo toga, nas lahko reši karaoke, ki je poleg kajenja in pitja zelo priljubljen med Kitajci. Glasba ustvari bolj zasebno atmosfero, kjer se Kitajci sprostijo, in posledično je več možnosti, da se nekoliko bolj odprejo (Brahm 2003, 19).

Tudi na prosti čas ne gledajo kot mi, ki ga vidimo kot nekaj ločenega od poslovnega, nasprotno, zanje sta posel in prosti čas povezana pojma. Zato je verjetno, da se pogajanja ali katera izmed točk pogajanj odvija med družabnimi dogodki. V tem primeru je bolje, da smo vedno pozorni, da ne bi slučajno med smehom in veselim razpoloženjem odobrili kaj, česar ne želimo.

Imajo vrsto različnih pogajalskih slogov, tako taktične kot netaktične. Najpogosteje omenjena pogajalska obnašanja Kitajcev so slednja (Fang 1999, 48):

- velika ekipa, nejasna avtoriteta, prisotnost tehničnih ljudi in pogosto nesposoben prevajalec;
- kadar pričnejo s pogajanci, pogosto postavijo splošne okvire, brez kakršnihkoli podrobnosti. Na koncu bodo pritiskali, da se jih držimo;

- igrajo na svojem igrišču: dostikrat pogajanja potekajo na Kitajskem, kjer so oni gostitelji in so oni tisti, ki imajo vse pod nadzorom. Od lokacije, časa srečanja pa do poteka pogajanj. Na takšen način lahko lokacijo obrnejo sebi v prid: mi smo namreč tisti, ki smo prišli k njim, kajti mi potrebujemo nekaj od njih;
- kupijo najboljšo tehnologijo, toda ne cenijo denarne vrednosti intelektualne lastnine in znanja;
- zamaskirajo lastne interese in pričakujejo, da bo nasprotna stran prva vse izdala (razkrila svoje interese). Medtem ko so oni skrivnostni, pričakujejo, da bo nasprotna stran predlagala konkretne posle;
- pridobivajo čas z zavlačevanjem in neodločnostjo: so mojstri pri zavlačevanju in ohranjanju visokih upov druge strani;
- hierarhični: ponavadi so ljudje brez možnosti odločanja tisti, ki sprašujejo in poročajo, medtem ko se mnogokrat oseb z močjo odločanja ne vidi ali pa so prisotne samo na začetku ter na koncu pogajanj;
- formalno proti neformalnemu: po eni strani gledajo, da je vse bolj neformalno, se raje zavežejo skupnem odnosu in reševanju problemov, kot nekemu neizpodbitnemu legalnemu sporazumu. Izogibajo se legalni ureditvi neizpolnjevanja pogodb in raje izpostavljajo prijateljstvo, iskrenost, mediacijo in medsebojno korist. Po drugi strani se zavedajo, da je dokumentacija pomembna pri kariernem napredovanju, zato so zelo dosledni glede dokumentacije, ki bi jim lahko v prihodnosti koristila kot zaščita pred možnimi kritikami;
- ščuvanje konkurentov enega proti drugemu: istočasno radi povabijo dve konkurenčni podjetji na pogajanja in pogostokrat v isto zgradbo, kasneje se izmenjavajo iz ene sobe v drugo ter pravijo, kako je nasprotnik ponudil bolj privlačen dogovor;
- sladko-grenki pristop: radi pokažejo tudi malo bolj oster pristop. S tem pokažejo, da ne poznajo samo prijateljstva in ustrežljivosti;
- izčrpavanje pri pogajanjih, ki se lahko zavlečejo. So zelo vzdržljivi in strpni. Z dolgim druženjem pozno v noč nasprotnika izčrpajo za naslednji dan, medtem ko oni ne kažejo znakov utrujenosti;
- uporaba sramotilne tehnike: radi pokažejo ali poudarijo nasprotnikove napake, saj verjamejo, da je sramota, ki izhaja iz napak, lahko uničujoča;
- izrabljanje šibkih točk: ugotovijo šibke točke nasprotnika, kot je lahko njegov položaj ali osebnost, in jih skušajo čim bolj izkoristiti. Tudi svoje šibke točke skušajo čim bolj izkoristiti;
- uporaba tehnik presenečenj: znajo uporabiti presenetljive tehnike, na takšen način da nas presenetijo med pogajanja in spravijo v podrejeni položaj;
- izkazovanje jeze: čeprav izkazovanje jeze v družbi nasprotuje konfucijskim načelom, se lahko pripeti, da med sestankom poberejo papirje in hitro odvihrajo iz sobe;
- prijateljstvo pomeni obveznost: pri pogajanjih radi vzpostavijo prijateljski odnos, tako da kasneje čutimo neko obvezo do njih;

- dvojni standardi: uporabljajo dvojne standarde, na primer, če med poslovanjem določena točka posla zadeva njihovo organizacijo, potem se vanjo poglobijo in so zelo specifični. Kadar pa določena točka zadeva nas, stvari obravnavajo bolj na splošno;
- premožnejši nosi večje breme: menijo da je bogatejša stran dolžna nositi večje breme in na podlagi tega želijo iztržiti čim večje število uslug, ne da bi pri tem izgubili dostojanstvo;
- mešani občutki glede tujcev: glede tujcev še vedno niso prepričani v njihovo iskrenost in zanesljivost, jih pa zelo privlači tuja napredna tehnologija;
- ponovna pogajanja glede starih točk, pogojev: podpis pogodbe jih ne zaustavi pri nadaljnjih pogajanjih, veliko pozornost namenijo dolgotrajnim odnosom in kasneje skušajo iztržiti še kakšne popravke.

### 3.3 Prevajalec

Na sestankih je priporočljivo imeti prevajalca, saj zna angleščina Kitajcem mnogokrat povzročati težave. Zelo pomembno je imeti prevajalca, ki je poleg besed sposoben interpretirati tudi občutke. Prenesti mora misli in namen povedanega iz ene na drugo stran. Bolje je pustiti šalo na strani, saj se že ljudje, ki si delijo isto kulturo in govorijo isti jezik, včasih težko razumejo in ne vedo, kaj druga oseba želi povedati, kaj šele v tujem jeziku in v tako tuji kulturi. Kadar govorimo, storimo to počasi, razločno in s čim bolj preprostimi besedami. Kajti niti najboljši prevajalec ne bo poznal nekaterih idiomov. Ni se priporočljivo zanašati na prevajalca naših gostiteljev. Najbolje je imeti svojega, da ne bi zaradi slabega prevoda prišlo do nesporazumov (Saxon 2007).

### 3.4 Guanxi

Guanxi, kakor mnogo kitajskih besed, nima nekega direktnega, dobesednega prevoda. Mnogokrat so ga enačili s korupcijo, medtem ko gre za nek medsebojni odnos, kjer se izmenjavajo usluge. Lahko bi rekli, da gre za nek družbeni kapital, ki ga oseba ima. Obstaja kitajska fraza, ki dobro predstavi, kako Kitajci vidijo sebe in njihove medosebne odnose. »Ren zhe ren ye« bi lahko prevedli kot »Smisel osebe je ren«. Ren pomeni človečnost, človeštvo, jedro. Znak za ren je sestavljen iz dveh znakov, in sicer iz znaka, ki pomeni »dva«, in iz znaka za »osebo« torej dve osebi. V kitajskem kontekstu to pomeni, da nobena oseba ne obstaja sama, ampak šele v odnosu z drugimi (Chen 2001, 45; Björkstén in Hägglund 2010).

Med kulturno revolucijo je komunistična partija hotela odstraniti guanxi, s pomočjo katerega so se ljudje izogibali državni birokraciji. Z njegovo pomočjo so si priskrbeli službe, informacije, stanovanja in druge dobrine. Toda kljub trudu, se je še vedno ohranil in je del družbenega mehanizma (Chen 2001).



Pri guanxiju gre za to, da kadar si deležen neke usluge, si jo kasneje tudi ti dolžan vrniti. Toda rok zapadlosti ne obstaja: lahko je čez en teden, leto ali se celo prenese na naslednjo generacijo. Po navadi si usluge niso enakovredne, na tak način se lahko krog izmenjevanj neprestano nadaljuje in ohranja. Guanxi izhaja iz sistema kitajskih družin. V tradicionalni družini je bilo obvezna pomagati si med družinskimi člani in razširjeno družino. Saj je po konfucijski filozofiji član družine preko svojih zvez moralno primoran pomagati svojim manj srečnim sorodnikom.

Obstajajo tri ravni guanxi-ja, oziroma krogi. V najožjem krogu (jiaren) se nahaja družina in družinski člani, v katerem se lahko nahajajo tudi nekrvno povezane osebe, do katerih imajo posamezniki zelo močno zaupanje. V naslednjem krogu (shuren) so ljudje, ki niso sorodniki, toda imajo neko skupno vez z osebo. Na primer osebe, s katerimi so hodili skupaj v vrtec, sošolci, prijatelji prijateljev, morda so živeli v isti vasi, mestu. V zadnjem krogu (shengren) so tujci, katerih se ne pozna dobro, mnogokrat se z njimi vzpostavi le kratkotrajna vez, razen če se le-ta spremeni v kaj dolgotrajnejšega (Chen 2001, 48).

Kadar se prvič srečamo s kitajskim poslovnim partnerjem, skoraj bo ta vedno povprašal kaj o nas, od kod smo, če poznamo to ali tretjo osebo. Na tak način skušajo ugotoviti, ali se da vzpostaviti nekakšno vez, ki bi lahko kasneje vodila v skupno sodelovanje. Najboje je, če si sami zgradimo svoj guanxi, še preden ga bomo potrebovali, ne pa da najamemo nekoga samo zato, ker ima dobre zveze. Kadar nekoga srečamo, pokažemo interes in ga kaj povprašamo, na tak način tudi mi širimo svojo mrežo poznanstev. Treba je biti pozoren, s kom vzpostavljamo odnos, kajti če ima ta oseba slab ugled, je bolje, da se je izogibamo, saj lahko povzroči, da nas bodo ostali hoteli odstraniti iz njihove guanxi mreže. Umaknemo se počasi in neopazno.

Preko guanxija lahko dobimo informacije, do katerih bi drugače težje prišli. Kitajska namreč ni svobodno tržno gospodarstvo, zato je poslovanje težje in guanxi to olajša.

### **3.5 Renqing**

Renqing je tesno povezan z guanxi-jem, saj ga z njim ohranjamo. To so neplačani oziroma neizpolnjeni dolgovi in usluge, ki nastanejo preko guanxi-ja. Dobesedno bi lahko rekli, da gre za človeško empatijo, odnose. Ti odnosi preko medsebojnih ponudb, darovanj, uslug ustvarjajo neko večjo, razširjeno mrežo odnosov, ki ustvarjaj medsebojno zadolženost, ki se neprestano nadaljuje. Na tak način se oblikuje tudi osnova za guanxi razmerje (Chen 2001, 49).

### 3.6 Družinsko poslovanje

Na Kitajskem je komunistična vladavina hotela zamenjati močno vez, ki so čutili Kitajci za družino, z domoljubno zvestobo stranki. Odkar so leta 1978 uvedli politiko odprtih vrat, so se ponovno začela vračati družinska podjetja, skupaj z znatno rastjo zasebnega podjetništva.

Pri družinskem poslovanju so prioritete drugače porazdeljene kot na zahodu, saj je na prvem mestu družina in šele potem ji sledi podjetje. Zato so odločitve, ki se sprejemajo pri poslovanju, vodene glede na družinske potrebe.

V stari Kitajski so vsi sinovi v družini imeli enake pravice do dedovanja, ki so se kasneje začele širiti še na daljne sorodnike, saj so bili s politiko enega otroka k temu primorani. To je povzročilo oblikovanje nekakšnih klanov, ki so predstavljali družbene organizacije. Ravno zaradi te povezanosti Kitajci niso toliko odvisni od ustanov, kot so banke, in so tudi manj podvrženi zunanjim vplivom, na primer ekonomskim.

Nekaj tipičnih značilnosti družinskih podjetij (Chen 2001, 24):

- družinsko podjetje vodi oseba, ki ga je ustanovila, ali njegovi oziroma njeni potomci. Družinski člani zasedajo ključne položaje znotraj podjetja. Takšna podjetja so lahko povezana še s sorodnimi podjetji, ki jih vodijo člani razširjene družine;
- pri teh podjetjih je razlika, da se odločitve ne sprejemajo samo na poslovnih sestankih, temveč se družinski člani zberejo na kosilih ali podobnih srečanjih, kjer se razpravlja o odločitvah. Če želimo poslovati s takimi podjetji, je najbolje narediti raziskavo glede družine in njene zgodovine in pridobiti čim več informacij glede skrbi, ki jih ima družina, saj znajo ugoden posel zavrniti ravno zaradi družinskih razlogov;
- pri družinskih podjetjih je treba ugotoviti, kdo je glava družine, saj je najverjetneje on ali ona tisti, ki sprejema vse pomembne odločitve, in se brez njegove odobritve nič ne zgodi. Predvsem kadar glava družine ni ista oseba, kakor tista, ki vodi podjetje. Zato je včasih težko vedeti, kakšen je dejanski organigram podjetja, saj obstajata uradni in neuradni;
- slabosti takšnih podjetij so, da odgovornosti niso dobro definirane in se managerji lahko počutijo zapostavljene. Takšno vodenje zmede tudi zahodna podjetja, ki bi rade poslovale z njimi. Treba se je zavedati, da gre za drugačen tip poslovanja. Na primer sodelovanje med Coca-Colo in Rupertom Murdochom z Robertom Kuokom je produkt obsežnih raziskav. Vzeli so si čas, da so ugotovili, kje je odločevalna moč v Kitajskem podjetju in vzpostavili odnos z družinskimi člani podjetja (Chen 2001, 28).

### 3.7 Poslovne vizitke

Kadar se odpravljamo na Kitajsko, se prepričajmo, da smo vzeli s seboj dovolj poslovnih vizitk (ming pian), saj se jih neprestano izmenjuje. Nanjo je dobro navesti, v čem naše podjetje izstopa, kot na primer da gre za najstarejše ali največje podjetje. Tudi naš naziv je

priporočljivo napisati, saj preko njega določijo, kolikšen vpliv imamo pri odločanju med poslovanjem. Na hrbtni strani vizitke je priporočljivo imeti prevod v kitajščino (Sabath in Toropov 1999, 34).

Kadar nekomu podamo vizitko, to storimo z obema rokama, če jo podamo z eno roko, si prejemnik dejanje interpretira kot pomanjkanje spoštovanja. Danes Kitajci, ki so bili veliko v stiku z zahodno kulturo, temu ne posvečajo več velikega pomena. Če pa bomo ta običaj upoštevali, bodo cenili naš trud, kar je lahko osnova za začetek gradnje nekega odnosa. Vizitko podajmo tako, da jo prejemniku ne bo potrebno obračati. Tudi mi jo sprejmimo z obema rokama in si vzamimo nekaj sekund, da si jo ogledamo in pokomentiramo na primer njen izgled, čeprav je vizitka v kitajščini. V primeru da nas vprašajo, ali jo znamo prebrati, recimo po pravici, da ne, toda občudujemo videz in pozornost, ki je bila namenjena pri oblikovanju, s tem dvignemo ugled (mianzi). Nato jo spravimo v kovček z vizitkami. V primeru da stojimo, jo lahko spravimo v žep ali pa jo položimo na mizo, kjer smo posedeni. Nevljudno jo je spraviti v zadnji žep hlač, saj bomo tako sedeli na njej (Bucknall 2002, 81).

Nikakor ne smemo pisati po vizitkah, ki smo jih prejeli. Če želimo na vizitko dodati mobilni telefon, osebo, vprašamo, da to stori ona sama. Kadar povabimo na kosilo kitajske poslovneže, lahko vizitke položimo tam, kamor želimo da se gostje usedejo, toda na koncu kosila poskrbimo, da vizitk ne pozabimo.

### **3.8 Poslovni nazivi**

Kadar nekoga naslavljamo, je najbolje, da kot znak spoštovanja najprej povemo njegov naziv oziroma uradni naziv, ki mu sledi priimek, saj ima prednost pred imenom. Če oseba nima naziva, lahko uporabimo gospod, gospa, gospodična itd. Kadar naziv vsebuje besedo »namestnik«, kot na primer namestnik generalnega direktorja, je bolje, da izpustimo besedo »namestnik« (Chen 2001).

Nazivi so nasploh zelo pomembni, saj preko njih izkazujemo spoštovanje in ugled do te osebe. Pri njih je celo običaj, da se nekoga, ki je obrtnik ali izurjena, izučena oseba, imenuje Shi Fu, kar pomeni mojster obrti. To je lahko taksist, električar, vodovodar ali katerikoli drugi poklic, spoštovanje je treba izkazovati vsaki osebi.

### **3.9 Banketi**

Na Kitajskem so obedi priložnost za spoznavanje ljudi in gradnjo tako osebnih, kakor tudi poslovnih odnosov. Zato, kadar prejmemo povabilo na kosilo, večerjo, izlet ali kakršen koli dogodek, vedno sprejmemo. Zavrnitev je slab korak, če pa to že storimo, imejmo zelo dober razlog. Lahko se izgovorimo, da se ne počutimo dobro.

Običajno že ob našem prihodu gostitelj pripravi banket in ravno preko banketa lahko opazimo, koliko jim je do posla. To pa tako, da bomo opazovali, kdo je prisoten in kdo je gostitelj. Če bo gostitelj zelo pomemben in na visokem položaju, pomeni, da jim posel veliko pomeni. Tudi ostali povabljeni iz drugih področji bodo takoj vedeli, kako pomembni smo mi. Preko banketov nam skušajo viliti občutek topline in hkrati občutek dolžnosti.

Navada je, da banketi potekajo v priljubljeni lokalni gostilni okoli šeste ali sedme ure in trajajo približno dve uri. Prispeti moramo točno in kot ekipa ter počakati, da nam gostitelj nakaže, kam naj se posedemo, saj glede tega obstaja bonton. Sedežni red je tak kot med poslovnimi srečanji. Nato sledi kramljanje in postreženi bodo hladni prigrizki.

Pred obedom je navada, da gostitelj nazdravi s kratkim govorom in zaključi s stavkom »gan bei« kar pomeni »do dna«. Ni obvezno, da izpraznimo ves kozarec na enkrat, bodo pa navdušeni, če ga bomo. Nato se pričakuje še od gosta, da nazdravi. Lahko se zgodi, da bo gostitelj skušal napiti gosta, saj imajo rek, ki pravi: »Kadar je vino znotraj, je resnica zunaj.« Nikar si ne nalivajmo pijače sami, saj je to dolžnost gostitelja. Lahko pa to stori oseba, ki sedi poleg nas (Sabath in Toropov 1999).

Imajo tudi ritual, imenovan yum cha, kar pomeni pitje čaja. Pitje čaja predstavlja trenutek za družabne namene, vzpostavljajo odnos pred poslovnim srečanjem ali obrokom. Če nam je postrežena hrana, ob kateri se uporablja roke in ne pribor, nam bo zraven postrežen še čaj. Toda pozor, namen tega čaja ni, da ga popijemo, temveč da v njem namakamo prste. V primeru, da nismo prepričani, čemu je namenjen, je bolje, da počakamo in opazujemo, kaj bo storil naš gostitelj (Sabath in Toropov 1999, 35).

Pogosto je hrana servirana na vrtljivem krožniku sredi mize, iz katerega si vsak postreže sam. Vljudno je poskusiti vsega po malo, ter ob koncu obeda pustiti nekaj hrane še na krožniku kot znak, da je bilo vsega dovolj. Če je del obroka tudi riž, kar ponavadi je, nikar ne postavimo palčk v riž v navpičnem položaju, saj to simbolizira smrt. Med obedi je dovoljeno srkanje in riganje, kajti to predstavlja izkazovanje uživanja v hrani.

Da se obed zaključuje, bomo vedeli takrat, kadar nam bodo postregli s sadjem ali pa vročimi brisačami. Takrat se lahko pričnemo pripravljati na odhod, saj gostitelj tega ne bo storil, dokler se ne bodo povabljeni sami začeli odpravljati. Nato je možno, da sledi odhod na karaoke, kjer pričakujejo, da bomo sodelovali.

## 4 OBIČAJI, TABUJI TER SIMBOLI

### 4.1 Darila

Podarjanje daril je včasih bilo na Kitajskem nekaj vsakdanjega, to pa dan danes ni več, saj deluje kakor podkupovanje. Toda v mnogih organizacijah so darila še vedno sprejemljiva. Seveda jih je treba podati kot simbol prijateljstva in nič več.

Kadar se odločamo za darila moramo biti pozorni, da ne storimo napake in podarimo česa, kar v njihovi kulturi simbolizira nekaj negativnega. Darila ne smejo biti predraga, saj ne želimo osramotiti gostitelja. Če so ljudje, s katerimi se bomo srečali, izrazili željo, da jim prinesemo knjige in revije v angleškem jeziku, jim jih podarimo diskretno, saj jih taka »anti-komunistična« darila lahko spravijo v težave.

Ne bodimo presenečeni, če bo naše darilo, preden ga sprejmejo, najprej nekajkrat zavrnjeno kot znak vljudnosti. Kljub temu je potrebno biti pozorno, da razumemo, kdaj zares odklanjajo darilo. Morda nam na tak način želijo povedati, da posel ne bo iztek. Isto storimo mi, če nam podajo darilo, ga nekajkrat skromno zavrnemo. Če v naglici sprejmemo kaj podarjenega ali odpremo darilo pred darovalcem, je to namreč znak agresivnosti in požrešnosti. Darilo bomo odprli kasneje, ko bomo imeli več zasebnosti. Pri podarjanju daril bodimo tudi pozorni, da to storimo diskretno, da ne spravimo v zadrego ali v nejevoljo prejemnika, in nikar se ne slikajmo med predajo darila, saj lahko fotografija služi kot dokaz kaznivega dejanja, kot je podkupovanje. Slednje ne velja, ko je darilo simbolično in namenjeno celotnemu podjetju (Li 2003, 70–71).

Pri darilih bodimo pozorni na barve darilnega papirja. Rdeča, rumena in roza barva predstavljajo srečo in veselje, medtem ko so črna, siva in bela barve, ki asociirajo na pogreb.

Izogibajmo se (Li 2003, 71):

- belim ali rumenim rožam, še sploh krizantemam, saj so to rože namenjene pogrebom;
- hruškam, saj beseda hruška v kitajščini zveni kot »razdvojiti«, kar prinaša nesrečo;
- rdečemu črnilu pri pisanju voščil ali pisem, saj simbolizira konec zveze;
- hrani, kajti namiguje na revščino;
- uram, ker besedna zveza dati uro v kitajščini zveni podobno kot »čakati na smrt«;
- robčkom;
- rezilom kot so škarje in noži, ki simbolizirajo rezanje vezi.

Priporočljiva darila:

- košara polna jabolok, saj jabolko (ping guo) zveni kot mir;
- dobro je podariti osem stvari nečesa, saj osmica velja za srečno število;
- dober viski, konjak ali pa kvalitetno tuje vino;

- vedno je dobro vedeti, kaj je osebi všeč in to prinesiti. Na primer, če ima nekdo rad čokolado, prinesimo kvalitetno čokolado, saj kitajska čokolada nima izrazitega okusa;
- bambus še sploh, kadar je podjetje novo, saj obročki na bambusovem stebelu izražajo željo neprestane rasti in dobička;
- obeske za ključke, šale, kravate, koledarje z logotipom podjetja. Sprejemljive so tudi stvari za na pisalno mizo, kot so okvirjena dela, knjige, predvsem če izhajajo iz naše države oziroma regije.

Ko prejmemo darilo, je vljudno poslati zahvalo prek elektronske pošte ali zahvalne kartice, tudi klic je dobrodošel.

## **4.2 Imena in oblike pozdravljanja**

Kadar so Kitajci prvič nekomu predstavljeni, jim je všeč, če so predstavljeni na bolj formalen način. Na Kitajskem je družinsko ime oziroma priimek vedno najprej omenjen. Le-to je samo dokaz, kako pomembno mesto zaseda družina v njihovi kulturi in koliko manj pomemben je človek kot individualna oseba.

Kitajci, ki pogosto sodelujejo s tujimi podjetji in potujejo v tujino, si lahko omislijo bolj »zahodnjaško« ime, tako, da ga lažje izgovorimo. Glede na to, da zelo spoštujejo starost, mnogokrat pred družinskim imenom omenijo starost, na primer xiao za mljaše, kar pomeni mlad ali junior in lao za starejše, kar pomeni star oziroma senior. Ta način naslavljanja uporabljajo, kadar se med seboj dobro poznajo (Axtell 2007).

Pri imenih oziroma priimkih, kot je že bilo omenjeno, najprej povejo slednjega. Na Kitajskem so najbolj običajni priimki Wang, Zhang (Chang) in Li. Kar 10 % celotne populacije nosi priimek Zhang, torej preko 100 milijonov ljudi. To zna malo zмести, zato imajo Kitajci ogromno nadimkov. V preteklosti je bil običaj, da so ob rojstvu dobili »mlečno ime«, kadar so pričeli s šolanjem so dobili »knjižno ime« in po poroki še pridobili »ime sloga«. »Mlečno ime« so po navadi uporabljali člani družine in tesni prijatelji. »Knjižno ime« učitelji in prijatelji iz šole, medtem ko je »ime sloga« po poroki nadomestilo »mlečno ime« (De Monte 1994, 14).

## **4.3 Vraževerje**

Na Kitajskem je vraževerje precej prisotno, tudi med izobraženimi ljudmi. Njegov vpliv je moč zaznati celo pri poslovanju. Zna se zgoditi, da bodo Kitajci zavlačevali z odločitvijo, saj čakajo na pravi trenutek ali pa na odgovor vedeževalcev. Obstaja mnogo vraževerij, ki se razlikujejo od regije do regije. Zato je težko vedeti, kdo verjame v kaj. Niso verni, znajo pa biti zelo vraževerni, saj od nekdanj častijo naravo in njihove prednike (Fang 1999).

### **4.3.1 Vraževerstvo v številkah**

Tako kot marsikateri stvari tudi številom pripisujejo določen pomen. Na primer večina Kitajcev, ki govorijo kantonščino, verjame, da so številke kot so 4, 44, 444 itd. nesrečna števila, saj so enakozvočnica smrti. Iz tega razloga je manj verjetno, da bodo kupili avto z registrsko številko, ki vsebuje štirico. Medtem ko 8 predstavlja srečno število, ker zveni kakor beseda »postati bogat«. Na dan 8. avgusta 1988 je, na primer, do zdaj še neizmerjeno število ljudi vpisalo, registriralo ali odprlo nova podjetja (Bucknall 2002, 18).

Po tradiciji so Kitajski imeli liha števila za moška, medtem ko soda za ženska. Glede na to, da so družba, ki moške postavlja pred ženske, so večinoma liha števila tista, ki jih povezujejo s srečo. Na primer 3 ali 5 kot pet elementov, 7 in njeni večkratniki, kot so 21, 35. Tudi 6 in 9 predstavljajo srečno število, saj nakazujejo rast in dobroimetje. Kvadrat števila 9, torej 81, je prav tako priljubljeno število (Fang 1999, 126).

Kitajci s celine so manj vraževerni glede števil kot v Hong Kongu ali na Tajvanu. Pri poslovanju ima predvsem pet števil velik pomen. Ta so (Li 2003, 72):

- si (štiri): v kitajščini zveni kot »smrt«. Zato ima mnogo stavb nadstropja oštevilčena s 3A, ki ji sledi 3B;
- liu (šest): predstavlja srečo. Predstavlja tudi šest duhov narave: veter, goro, reko, blisk, luno ter sonce;
- ba (osem): zveni kot fa (uspeh), zato je zaželena številka;
- jiu (devet): predstavlja dolgo življenje. V antičnih časih so jo lahko uporabljale samo plemiške družine. Prepovedano mesto je bilo zgrajeno iz 9.999 sob in stopnišča so bila sestavljena bodisi iz devetih stopnic ali pa iz tolikšnega števila stopnic, da je bilo deljivo z devet;
- shi san (trinajst): nakazuje nesrečo, kakor na zahodu

Tudi kombinacije različnih števil imajo pomene. Na primer si ba liu (štiri, osem, šest) zveni kot »večno živeti«. Wu jiu ba (pet, devet, osem) zveni podobno kot »moje bogastvo bo večno«.

### **4.3.2 Pomen barv**

Različne barve ali kombinacije barv imajo lahko različne, včasih nezaželene pomene. Kadar pripravljamo predstavitev ali projekcijo, je bolje, če jo pripravimo v črno beli barvi, da ne bi nehote z napačno izbiro barv povzročili nezaželenih asociacij. Enak učinek ima lahko tudi naša obleka. Bela barva na primer simbolizira smrt, zato je bolje, da se ne oblečemo v popolnoma belo kombinacijo, saj bi to preveč spominjalo na tradicionalno oblačilo za žalovanje. Raje kombinirajmo belo s še kakšno barvo, nikakor pa ne z modro, saj tudi ta

kombinacija asociira na smrt. Dobra izbira je rdeča barva, saj je to vesela barva (Bucknall 2002, 18).

### 4.3.3 Živalski simboli

Tudi določenim živalim pripisujejo določene simbolne pomene, katere je priporočljivo poznati (Bucknall 2002, 21):

želva	dolgo življenje;
beli petelin	dober pomen:, varuje pred zlobnimi duhovi;
rdeči petelin	dober pomen: varuje pred hišnimi požari;
netopir	sreča, enakozvočnica veselja;
lisica	zelo pretkan duh; lahko se spremeni v človeško podobo, predvsem v privlačno žensko; pomaga najti izgubljene dokumente;
tiger	moški, krvoloč, kralj dežele;
konj	hitrost, vzdržljivost;
ena divja goska	moškost, duh yanga;
dve gosi	simbolizira zakonski stan;
riba	simbol premožnosti;
jelen	dolgo življenje, premožnost in uspeh:
par mandarinskih rac	srečno poročeno življenje;
vrane	nesreča;
zmaj	zmajev kralj je viden kot dobrohotno bitje z božanskimi močmi in pametjo, s katero je sposoben prekiniti sušo. Lahko je vročekrven.

### 4.3.4 Enakozvočnice

V kitajščini je mnogo enakozvočnic (homonimov), zato imajo veliko število besed, ki isto zvenijo, imajo pa popolnoma drugačen pomen. To je razlog, da se mnogim besedam pripisuje status prinašalke smole ali pa sreče. Na primer mnogi menijo, da prinaša srečo, če zagledamo jelena, kajti njegov homonim pomeni »uspešen«, »premožen«. Številu 4 se izogibajo, kajti zveni kot beseda »smrt«. Izogibajo se tudi številu 14, ki zveni kot »grem umreti«. Nič kaj boljše ne zveni število 9413, saj se glasi kot »90 % verjetnost smrti in 10 % verjetnost preživetja«. Dati oziroma podariti uro (song zhong), zveni popolnoma isto kot izraz »gledati nekoga kako umira«. Čevlji (xie) zvenijo kakor »zloba« (Bucknall 2002, 17).



## 4.4 Družbeno obnašanje

Glede na to da je primerno obnašanje zelo pomemben del njihove kulture, je tudi v vsakdanjem družbenem in poslovnem življenju nekaj pravil oziroma vodil, kako se primerno vesti. Določeni načini obnašanja, ki so za njih nekaj povsem običajnega, se nam lahko zdijo nekoliko nenavadni ali celo neolikani. In obratno, nekatere naše oblike obnašanja, se po drugi strani zdijo njim popolnoma neprimerne.

### 4.4.1 Mianzi (obraz)

Kitajska kultura vsebuje ogromno moralnih načel, katerim je treba slediti. Ena izmed teh moralnih dolžnosti je, da je treba dajati in prejemati mianzi. Za mianzi ne obstaja dobesedni prevod, lahko bi rekli, da gre za nek ugled, čast, dobro ime, ki ga je potrebno vzdrževati. Zato je treba biti pozoren, tako v vsakdanjem življenju kot v poslovnem, da nekomu ne povzročimo izgube mianzija. Ni vedno preprosto razumeti, s katerim dejanjem lahko povzročimo izgubo ugleda, je pa nekaj osnovnih vodil, ki se jim je treba izogniti (Bucknall 2002, 29):

- reči »ne« nekomu pred množico;
- zavrniti predlog, ne da bi pred tem pokazali, da smo prej premislili;
- kritizirati nekoga pred drugimi;
- prekiniti koga med govorom;
- nasloviti prevajalca, ne pa vodjo;
- ignorirati vodilnega ali pozdraviti najprej podrejenega;
- podariti organizaciji darilo, ki je zelo poceni ali narejeno na kitajskem;
- plačati nekomu z istimi ali podobnimi sposobnostmi manj kot drugimi;
- poniževati nekoga, čeprav se slabo izkaže ali slabo opravlja dodeljene naloge;
- groziti nekomu z odpustom pred drugimi.

Mianzi je dostojanstvo in spoštovanje, ki se ga lahko zahteva od drugih. Ugled lahko pridobimo zaradi položaja, ki ga imamo, in spoštovanja, ki ga drugi gojijo do nas, zaradi naših moralnih vrednot, v skladu s katerimi se obnašamo ne glede na okoliščine.

Obstajajo različni mianziji, saj različne družbene elite gojijo različne mianzije in ga na različne načine izgubijo. Na primer, nekaj povsem sprejemljivega je, če oseba, ki vozi rikšo, sedi ob cesti, slečena do pasu, in preverja, če ima kaj na sebi. Medtem ko, če bi to storila premožna oseba ali njen svak, bi le-ta izgubil ugled. Ne zato, ker ga voznik rikše ne bi imel, preprosto zato, ker zanj veljajo druge situacije v katerih ga izgubi.

#### **4.4.2 Li (bonton)**

Kitajska je poznana kot dežela protokola in bontona (li yi zhi bang). V kitajščini beseda »li« pomeni bonton, ceremonija oziroma določen protokol, kateremu je treba slediti. Prvotno je beseda »li« pomenila »žrtvovati se« (Fang 1999, 122).

Z li-jem izražujejo oliko na tak način, da so spoštljivi, skromni, uglajeni ter da imajo vedenjsko toplino. Skozi celotno zgodovino Kitajske so odnosi med ljudmi sloneli oziroma bili vodeni preko pravil, ki se jih je bilo treba strogo držati, tako v družbenem kot v zasebnem življenju. Konfucij je menil, da je družbena odgovornost posameznika, da se primerno vede. Veljalo je, da višji kot je bil sloj, kateremu si pripadal, več formalnosti in pravil bontona je bilo treba vedeti in se jih strogo držati. Ljudje so te presojali glede na to, kako dobro poznaš in upoštevaš bonton obnašanja. Kitajci se zavedajo, da, kar zadeva tehnologijo, se morajo še mnogo naučiti (predvsem od tujcev), ampak glede primerne obnašanja in bontona verjamejo, da ne potrebujejo lekcij od nikogar.

#### **4.4.3 Keqi**

V kitajščini beseda »ke« pomeni gost in »qi« pomeni obnašanje. Tako kot pri li-ju, je podobno pri keqi-ju. Gre za bonton obnašanja, ki se v tem primeru nanaša na gosta. Kot že omenjeno, je olika bistvenega pomena v njihovem vsakodnevnem komuniciranju.

Koncept olike je zakoreninjen v konfucijski predstavi sebe kot skupek harmoničnih odnosov z drugimi. Ne gre samo za vljudnost in dobre manire, ampak tudi za skromnost. Nekako gre za podcenjevanje sebe in spoštovanje drugih. Kadar je kdo deležen pohvale, jo ta zavrne, češ, da ni vreden takega komplimenta. Ta pravila obnašanja, ki jih je Konfucij oblikoval, se nanašajo na ljudi znotraj posameznikovega kroga poznanstev, ne pa na tujce. Tako na primer, če ruknejo nekoga na cesti, ne da bi se pri tem opravičili, tega ne jemljejo kot nesramnost. Kitajcem je zahodni koncept: bodi vljuden s tujci, nekako tuj .

## 5 KOMUNICIRANJE

Preden spregovorijo, dobro premislijo, saj je to znak zrelosti. Treba je biti pozoren, kako izgovorjena beseda vplivala na druge. Njihovo komuniciranje je dvoumno in indirektno. Kar ni bilo povedano, je lahko zelo pomembno, če ne še bolj kot to, kar je bilo povedano (Li 2003, 68).

Kadar se pogovarjamo s Kitajci, se raje ne poslužujemo besede jaz, saj deluje, da vse osredotočamo oziroma fokusiramo nase, kar pa nikakor ni del njihove kulture (Axtell 2007, 178).

### 5.1 Verbalno

Kramljanje je vedno dobrodošlo in pomembno pred pričetkom sestankov, saj se na tak način skušajo spoznati in vzpostaviti odnos. Izogibajo se negativnim odgovorom, zato jih mnogokrat lahko slišimo reči: »yanjiu yanjiu,« kar pomeni, bomo naredili nekaj raziskav in se kasneje pomenli. Mnogokrat je to samo lepši način za sporočiti »nas ne zanima«. Kitajci ponavadi ne uporabljajo sarkazma kot oblike komuniciranja, zato se mu raje izogibajmo (Li 2003, 68).

#### 5.1.1 Teme pogovora

Glede na to da je kramljanje pomemben dejavnik pred poslovnim srečanjem, je dobro vedeti, katere teme pogovora so primerne in katere ne. Primerne teme pogovora, s katerimi ne moremo zgrešiti, so tiste teme, ki se nanašajo na (Bucknall 2002, 51):

- vreme, geografijo, umetnost, družino in zgodovino Kitajske ter hrano. Primerno je govoriti o jeziku, o tem, kako težko se je naučiti kitajščino ali angleščino. V primeru, da znajo govoriti angleško, jih pohvalimo;
- pohvaliti napredek Kitajske glede modernizacije;
- kitajsko medicino;
- v primeru, da nas vprašajo o naši državi, je bolje ne govoriti preveč, ker je velika verjetnost, da jih v resnici ne zanima, razen če so že bili tam ali pa si to iskreno želijo. Če je tako, bodo že ponovno vprašali.

Nekatere izmed tem, katerim se je bolje izogibati, če želimo biti uspešni, so (Bucknall 2002, 52):

- teme, ki se nanašajo na seks ali karkoli povezano z njim (kot je prostitucija ali AIDS);
- politične teme, kot so Tajvan (ne smemo ga omeniti kot samostojno državo ali republiko Kitajske), Tibet ali pohvaliti Japonce;
- človekove pravice;
- razne primerjave ekonomske premožnosti naše ter njihove države;

- kritiziranje njihove hrane;
- frazam, kot so, komunistična Kitajska;
- alternativni načini življenja.

### **5.1.2 Vprašanja**

Njihovo razumevanje, kaj šteje za osebno informacijo, je nekoliko drugačno od našega. Direktno nas bodo spraševali o stvareh, za katere menimo, da spadajo v našo zasebnost. Poizvedovali bodo glede naše starosti, plače, statusa ali koliko stanejo predmeti, kot na primer ura ali oblačila. Tudi sami bodo z veseljem odgovarjali na takšna vprašanja.

## **5.2 Neverbalno**

Kitajska ima kulturo, ki poleg z verbalnim, veliko pove tudi z neverbalnim izražanjem. S tišino ali s preprosto gesto lahko povejo marsikaj. S tišino mnogokrat izrazijo nasprotovanje ali pa se izognejo neprijetnim situacijam. Najboljša neverbalna taktika je smehljanje.

### **5.2.1 Osebni prostor**

Vsaka kultura ima definirano mejo osebnega prostora. Pri Kitajcih je ta meja bistveno manjša, kakor pri nas. Po navadi stojijo bliže, kot smo vajeni, in nam je lahko zaradi tega nekoliko nelagodno, saj vstopajo v naš osebni prostor. Če se bomo premaknili nazaj, bodo oni stopili naprej, tako da s tem ne bomo nič dosegli. Če nam je res preveč neprijetno, je najbolje, da se usedemo.

### **5.2.2 Očesni stik**

Kadar se pogovarjamo s Kitajci, je najbolje, da jih gledamo v oči, toda ne smemo strmeti, kajti to početje enačijo z agresivnostjo. Najbolj primerno je, da vsake toliko umaknemo pogled. Če smo navajeni strmeti v strop, kadar nam kdo kaj govori, zato ker razmišljamo in pozorno poslušamo, je najbolje, da se tega odvadimo. Vsaj kadar imamo opravke s Kitajci (Sabath in Toropov 1999).

Med pogovorom z žensko ali neznancem se bodo pogosto izogibali strmenju v oči. Toda izven mest obstaja velika verjetnost, da bodo strmeli v tujce, predvsem če so ti svetlolasi ali rdečelasli. Kadar so predstavljeni drugi osebi, se zna zgoditi, da imajo prazen izraz na obrazu. To pa ne zato, ker so nevljudni ali slabe volje, ampak ker nadzor nad čustvi predstavlja vrlino (Li 2003, 78).

### 5.2.3 *Fizični stik*

V vseh kulturah obstajajo pravila in meje glede obnašanja, ki jih je bolje ne prekoračiti. Te meje zajemajo tudi fizični stik. V nekateri kulturah so bolj ohlapne, v drugih bolj rigidne.

V Kitajski kulturi velja za neprimerno ravnanje, če se nekoga dotikamo, medtem ko smo v družbi, to vključuje tudi trepljanje po rami. Izjema je primer, ko smo si s to osebo zelo blizu in jo zelo dobro poznamo. Kljub temu da, vsaj kar zadeva nas, ob prvem srečanju z vprašanji prekoračijo mejo zasebnosti, so pri fizičnem stiku precej zadržani. Ni pa nič narobe, če človek stoji zelo blizu nekoga. Slednje izhaja iz tega, da je na Kitajskem veliko prebivalcev, še posebej v mestih, kjer je prebivalstvo zelo zgoščeno. Po ulicah in v podzemni železnici je zmeraj veliko ljudi in posledično so navajeni, da imajo zelo malo osebne prostora. Zato bodimo pripravljeni, da nas bodo, kadar bomo hoteli vstopiti ali izstopiti iz vlaka, potiskali in suvali (Sabath in Toropov 1999, 36).

Stisk roke je pri Kitajcih ponavadi mlahav in neprepričljiv, zato je bolje, da ne vztrajamo z močnim stiskom roke, kakor to počnemo pri nas, saj nad njim ne bodo nič kaj očarani. Če nekoga poznamo že od prej ali smo se z njim že srečali na kašnem družabnem dogodku in se zopet snidemo, nam bo ta oseba kot znak prijateljstva z veliko verjetnostjo podala obe roki pri rokovanju. Toda ne bodimo mi sami pobudnik takega dejanja, saj lahko to deluje domišljivo in arogantno.

Včasih je veljalo za zelo neprimerno, če sta se osebi nasprotnega spola, četudi poročeni, v javnosti dotikali, medtem ko je danes, še posebej v velikih mestih, to vse bolj pogost pojav med mladimi. Kitajci se ne objemajo in poljubljajo ob srečanjih ali pozdravih, vendar pa ni nič nevsakdanjega videti dve osebi istega spola, ki se držita za roki kot znak prijateljstva (Li 2003, 77).

### 5.2.4 *Govorica telesa*

Na kitajskem drža telesa pove marsikaj o našem družbenem statusu, plemenitosti in izobrazbi. Zato je bolje posvetiti nekaj pozornosti naši drži. Nekaj nasvetov (Li 2003, 79):

- na sestankih sedimo vzravnani in z nogami na tleh, ne da bi jih prekrižali;
- naj nam ne pade na pamet kazati s prstom, niti z dvema, ali pa z nogo na nekoga. Raje uporabimo celo dlan;
- z nogo ne premikamo predmetov, saj noge simbolizirajo umazanijo;
- skomig z rameni nima istega pomena, kakor pri nas. Ne pomeni »ne vem«, ampak ga interpretirajo kot prezirljivost in pomanjkanje olike;
- kimanje z glavo gor in dol pomeni soglasje, kot tudi razumevanje. Kadar se strinjajo z nečim, migajo z glavo v stran;
- žvižganje je neolikano;

- mnogokrat pokažejo nase tako, da se dotaknejo s prstom nosa.

### **5.2.5 Tišina**

Včasih se s tišino lahko pove marsikaj, celo več kakor z besedo. Tišina je lastnost, ki jo lahko pripišemo kitajski kulturi. Pri Kitajcih trenutki tišine ne predstavljajo nekaj neprijetnega, kakor ljudem iz zahodne kulture. Tišine bodo veseli in ne bodo čutili potrebe, da jo zapolnijo z nepotrebni besedami. S tišino se izogibajo neprijetnim trenutkom in vprašanjem. Kadar postavimo vprašanje, na katerega ne želijo odgovoriti ali pa storimo kaj neprimernega, bodo po vsej verjetnosti ostali v tišini. Njihovo tišino je potrebno mnogokrat interpretirati kot odgovor »ne«. Niti nam ni treba čutiti potrebe po zapolnitvi tišine, čeprav je za nas to nekoliko težje. Če bomo ostali v tišini, bodo to spoštovali, saj redko kdaj kdo, ki ne izhaja iz njihove kulture, to stori. S tišino lahko tudi nakažejo, da je prišlo do težav in bi radi še malo preučili glavne točke. Ali pa razmišljajo in premlevajo, na kašen način podati določen odgovor (Li 2003, 68).

## 6 POSLOVANJE S KITAJCI V PRAKSI

V okviru moje zaključne projektne naloge sem želela s pomočjo teoretične podlage prikazati značilnosti kitajske kulture, kako ta vpliva na poslovanje, in podati nekaj koristnih nasvetov, kako se izogniti težavam, ki jih povzročajo kulturne razlike pri poslovanju. Zaključno projektno nalogo sem sklenila z ugotovitvami, do katerih sem prišla s pomočjo gospe Sare Morati in Nataše Turk, saj so mi vse zapisano potrdile.

Gospa Sara Morati je vodja Službe za trženje v Luki Koper in je pred kratkim opravila službeno pot na Kitajsko, medtem ko je gospa Nataša Turk, zaposlena na gospodarski zbornici Slovenije, strokovnjakinja za področje Azije, in se spozna na izkušnje podjetnikov iz različnih panog.

Z njihovo pomočjo sem ugotovila, da so za vstop na kitajski trg bistvene dobre priprave, katere se pridobi preko teorije ter izkušenj ostalih. Najprej opravimo analizo stranke na daljavo in na podlagi tega pripravimo načrt organizacije obiska oziroma srečanja. Priprave morajo zajemati tako tehnične podrobnosti poslovanja, pred sabo namreč dobimo zelo dobro pripravljene Kitajce, kot tudi kulturne razlike. Različna kulturološka ozadja so prisotna in se čutijo. Priprava je zelo pomembna za pripravo realno zastavljenih planov realizacije aktivnosti, pravilne poslovne komunikacije ter za vzpostavitev dolgoročnega partnerstva in zaupanja s kitajskimi partnerji.

Posli so dolgoročni in temeljijo na odnosih. Zato si je treba vzeti čas in ohranjati stike z obiski na Kitajsko ali z njihovimi obiski pri nas. S srečanji gradimo odnose tako, da se družimo, spoznavamo lokalno kulinariko in seveda s priljubljenim karaokami. Potrebno je imeti potrpljenje in vztrajnost, saj veliko časa terjajo tudi njihovi dolgotrajni (birokratski) postopki.

Med samim poslovanjem je zaznati kulturne značilnosti Kitajcev, kot so spoštovanje hierarhije, izogibanje izgube »obraza«, pa tudi željo po njegovi pridobitvi. Ravno zato prisegajo na blagovne znamke, saj predstavljajo prestiž. »Guanxi«, ki je večkrat omenjen v literaturi kot zveze in poznanstva, brez katerih je težje poslovati, je tudi dandanes zelo prisoten. Opisan je lahko kot neka vrsta »mafije«. Zato je grajenje odnosov pomembno, saj si tako gradimo lasten »guanxi«. Pozorni moramo biti, da smo spoštljivi in se izogibamo določenim »vročim« temam, kot sta Tajvan in Tibet.

Izzivi in ovire, s katerimi se slovenski poslovneži srečujejo, so še vedno jezikovni, saj marsikateri kitajski poslovnež ne zna angleško, zato je priporočljivo imeti svojega prevajalca. Ne smemo se zanašati na njihovega, saj se zna marsikaj izgubiti med prevodom. Neizkazovanje čustev je še eden izmed dejavnikov, ki poleg dolgotrajnih postopkov otežuje poslovanje. Pozornost moramo nameniti tudi dobrim pripravam na pogajanja, saj so Kitajci zelo dobri pogajalci. Zavedati se moramo, da je zaradi razdalje ohranjanje poslovnih stikov in/ali nadziranje delovanja partnerja ali partnerjev težko.

Na Kitajskem je v izrazitem vzponu potrošništvo. Potrošniki prisegajo na kakovostne blagovne znamke, ki pomenijo statusni simbol. Povezujejo jih z zahodnim razvitim svetom, kar je zagotovo priložnost tudi za slovenska podjetja, ki ponujajo proizvode za končnega potrošnika. Za uspešno realizacijo poslov je treba najti izkušenega lokalnega agenta, ki kompetentno spremlja aktualno lokalno zakonodajo, vzdržuje ključne poslovne stike z lokalnimi oblastmi in podjetniki ter prevzema del tveganja izvedbe poslov.

Ugotovila sem, da se podatki, ki sem jih pridobila s prebiranjem literature, ujemajo s trenutno prakso. Kulturne značilnosti in običaji so prisotni med poslovanjem. Za bolj gladko in učinkovito poslovno izkušnjo ter uspeh se je potrebno dobro pripraviti z branjem tako sekundarnih kot tudi primarnih podatkov.



## 7 SKLEP

Kitajsko kulturo je oblikovala večtisočletna zgodovina. Njena oddaljena lega in pretekla zaprtost pred svetom, ji je dala specifične značilnosti in običaje, ki so nam zahodnjakom mnogokrat tuji. Ne glede na močan vpliv globalizacije in vpliv svetovnih trendov, sta vpliv kulture in tradicije še vedno zelo prisotna med Kitajci in zaznati ju je tudi med poslovanjem. Ker je Kitajski trg postal zelo privlačen za ves svet in ponuja mnogo možnosti in priložnosti, je vse več podjetij prisotnih na njenem trgu ali pa se še odloča za vstop. Prepričana sem, da si za uspešen pristop lahko pomagamo s prebiranjem literature ter opravljanjem raziskav in seveda s pomočjo ljudi, ki že imajo izkušnje.

Spoznala sem mnogo zanimivih obredov in običajev kitajske kulture ter potrdila, da je za uspešen vstop na Kitajski trg in ugoden potek poslovanj bistvena dobra priprava. Priprava mora zajemati tako tehnične podrobnosti kot kulturne značilnosti. Poleg truda in časa za priprave je prav tako treba vložiti še veliko časa in truda med samim poslovanjem, saj so postopki dolgotrajni, pa tudi stike je treba neprestano vzdrževati.

Glede na to da je globalizacija dandanes tako zelo prisotna, bi po mojem mnenju moral vsak poslovnež po svetu znati angleško. Ugotovila sem, da je na Kitajskem še vedno mnogo poslovnežev, ki imajo težave z angleščino. Zato je bistveno imeti s seboj dobrega prevajalca.

Moja zaključna projektna naloga zajema Kitajsko kot celoto z njenimi kulturnimi značilnostmi in običaji. Vemo, da se v tako prostrani deželi z raznolikim površjem in velikim številom etničnih skupin, običaji od kraja do kraja nekoliko razlikujejo. Medkulturne razlike in tradicije so zato opisane bolj na splošno, dodatna poglobitev opisov po določenih regijah pa ostaja odprta za nadaljnja raziskovanja in ugotovitve.

Čeprav se z globalizacijo srečujemo vsak dan in spoznavamo nove ljudi z različnimi kulturnimi ozadji ter vpijamo nove običaje, menim, da je v nas še vedno močno prisotna kultura, s katero smo odrasli in nas je oblikovala. Zato ne smemo nikdar podcenjevati moči kulture. Ravno nasprotno – preden navežemo stik s tujim poslovnim partnerjem, se moramo dobro pripraviti, še posebej če želimo biti uspešni podjetniki.



## LITERATURA IN VIRI

- Axtell, Roger E. 2007. *Essential Do's and Taboos: The Complete Guide to International Business and Leisure Travel*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Björkstén, Johan in Anders Hägglund. 2010. *How to Manage a Successful Business in China*. Singapore: World Scientific.
- Brahm, Laurence J. 2003. *The Art of the Deal in China: A Practical Guide to Business Etiquette and the 36 Martial Strategies Employed by Chinese Businessmen and Officials in China*. North Clarendon, VT: Tuttle Publishing.
- Brooks, Peterson. 2004. *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Bucknall, Kevin. 2002. *Chinese Business Etiquette and Culture*. Raleigh, NC: Boson Books.
- Chen, Ming-Jer. 2001. *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- De Mente, Boye. 1994. *Chinese Etiquette & Ethics in Business*. Lincolnwood, IL: Business Books.
- Fang, Tony. 1999. *Chinese Business Negotiating Style*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- Hall, Edward T., in Mildred Reed Hall. 1987. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. [Http://www.amazon.com/Hidden-Differences-Doing-Business-Japanese/dp/0385238843#reader\\_0385238843](http://www.amazon.com/Hidden-Differences-Doing-Business-Japanese/dp/0385238843#reader_0385238843) (20.03.2011).
- Harper, Damian. 2007. *Lonely Planet: China*. Oakland, CA: Lonely Planet Publications.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje: v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Jandt, Fred Edmund. 2007. *An Introduction to Intercultural Communication : Identities in a Global Community*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Li, Jenny. 2003. *Passport China: Your Pocket Guide to Chinese Business, Customs and Etiquette*. Novato, CA: World Trade Press.
- Sabath, Ann Marie in Brandon Toropov. 1999. *International Business Etiquette: Asia & the Pacific Rim*. Lincoln, NE: iUniverse.
- Saxon, Mike. 2007. *An American's Guide to Doing Business in China: Negotiating Contracts and Agreements, Understanding Culture and Customs, Marketing Products and Services*. Avon, MA: Adams Media.
- Trček, Jože. 1998. *Medosebno komuniciranje: kontaktna kultura*. Ljubljana: Korona Plus.