

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

MANUÁL ZNALOSTNÍ DATABÁZE PRO KONZULTANTA
V OBLASTI NAVAZOVÁNÍ ČESKO-ČÍNSKÝCH
OBCHODNÍCH VZTAHŮ

Diplomová práce

Autor: Bc. Nina Petrová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph. D.

Olomouc 2016

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Humanitní studia
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Čínská filologie - Aplikovaná ekonomická studia
(ČI-AE)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. PETROVÁ Nina	Barákova 7/17, Žďár nad Sázavou	F130572

TÉMA ČESKY:

Manuál znalostní databáze pro konzultanta v oblasti navazování česko-čínských obchodních vztahů

NÁZEV ANGLICKY:

Manual of Knowledge Database for Consultant in the Field of Czech-Chinese Business Networking

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Úvod
2. Teoretická část, představení problematiky čínské obchodní etikety
3. Praktická část, manuál znalostní databáze
4. Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

KOLEKTIV AUTORŮ. Connect Asia: Obchodní kultura a etiketa.
ODEHNALOVÁ, Jitka. Povah a čínské obchodního jednání: Na válečném poli mezi gentlemany. Acta oeconomica pragensia. roč. 2009, č. 6, s. 52-62.
SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3.
Etiketa obchodního jednání v Číně. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodního-jednání-v-číně-7818.html>
Obchodní zvyklosti v Číně. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.czcn.org/z-medii/databaze/1-databaze/485-obchodni-zvyklosti-v-číně.pdf>
The Hofstede Centre. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Podpis studenta:

Petrova!

Datum:

20.10.2014

Podpis vedoucího práce:

Kubátová!

Datum:

20.10.14

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Manuál znalostní databáze pro konzultanta v oblasti navazování česko-čínských obchodních vztahů* vypracovala samostatně pod dohledem vedoucího práce a uvedla jsem veškeré použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 22. 8. 2016

Podpis:.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za vedení této práce, odborné rady a zejména za její trpělivost a vlídné jednání.

Obrovské poděkování patří celé mé rodině za neutuchající podporu a za čas, který mi poskytli pro psaní této práce.

OBSAH

Úvod	8
1 Etiketa	10
1. 1 Význam slova etiketa	10
1. 2 Profesní, pracovní a obchodní etiketa	12
2 Základní informace o ČLR	13
2. 1 Obecný přehled	13
2. 2 Politické prostředí	14
2. 3 Ekonomické prostředí	16
2. 4 Obchodní vztahy Číny	18
2. 4. 1 Čína a EU	19
2. 4. 2 Čína a ČR	20
2. 5 Vliv kultury na podnikatelské prostředí v Číně	22
3 Základní koncepty čínské společnosti	24
3. 1 Konfucianismus	24
3. 2 Kolektivismus	27
3. 3 „Kuan-si“ – konexe v čínské společnosti	28
3. 3. 1 Původ konceptu „kuan-si“	30
3. 3. 2 „Kuan-si“ a cizinci	31
3. 4 Koncept „tváře“	32
3. 4. 1 Ztráta „tváře“	33
3. 4. 2 Jak říci „ne“	34
3. 5 Li-ťie, umění zdvořilosti	36
3. 6 Nonverbální komunikace	37
3. 6. 1 Pohyby těla a postoj	37
3. 6. 2 Osobní prostor	38
3. 6. 3 Doteky	39

3. 6. 4 Kouření	39
3. 6. 5 Smích a gesta	40
3. 7 Postavení žen v čínské společnosti	41
3. 8 Korupce.....	42
3. 8. 1 „Kuan-si“ – korupce s lidskou tváří?	43
3. 9 Jak Číňané vnímají cizince	44
4 Průzkum	48
4. 1 Výsledky průzkumu a jejich interpretace	48
5 Průběh obchodování s čínskou stranou	53
5. 1 Navázání kontaktu	53
5. 1. 1 Kde získat pomoc při podnikání v Číně?	54
5. 2 Obchodní schůzka.....	56
5. 2. 1 Oblékání.....	56
5. 2. 2 První kontakt.....	56
5. 2. 3 Oslovení	57
5. 2. 4 Vizitky	59
5. 2. 5 Úvodní konverzace – „prolomení ledů“	60
5. 3 Obchodní večere	61
5. 3. 1 Dárky	62
5. 3. 2 Pravidla stolování	64
5. 3. 3 (Ne)vhodná konverzační témata	65
5. 3. 4 Placení.....	67
5. 4 Čínské vyjednávací taktiky	67
Závěr	71
Summary.....	74
Seznam pramenů a literatury	75
Seznam tabulek	80

Seznam obrázků	80
Seznam příloh.....	80
Příloha 1- Dotazníkové šetření.....	81

ÚVOD

Žijeme v éře globalizace; nové technologie způsobily dosud nebyvalé zúžení světa a časoprostorovou kompresi. Přenos dat a informací prostřednictvím internetu, snadná komunikace, sdílení know-how a zdokonalená doprava se stávají nástrojem pro investování, podnikání a obchodování v zahraničí. To s sebou přináší navazování kontaktu s lidmi z různých částí světa, kteří si uchovávají svoji kulturní svébytnost, svůj způsob uvažování a hodnoty, které pro nás mohou být mnohdy nepochopitelné.

V cizím a neznámém prostředí pak nezbytně vyvstávají zcela nové problémy, které je třeba řešit. Schopnost pochopit svět zahraničního partnera a předejit tzv. kulturním konfliktům se stává rozhodujícím aspektem pro úspěšnost podnikání. V případě, že chceme obchodní spolupráci dovést do úspěšného konce, který přinese prospěch oběma stranám, je nutné tyto kulturní rozdíly respektovat. Nedostatečná znalost či nedodržování pravidel společenské etikety a zvyklostí dané země mohou způsobit urážku partnera anebo zhoršení atmosféry vzájemné komunikace. Což v konečném důsledku vede v mnoha případech ke ztrátě významného a perspektivně efektivního kontaktu. Z tohoto hlediska můžeme znalost pravidel společenské etikety a jejich náležitě respektování ve styku s obchodními partnery považovat za jeden z významných prostředků úspěšné realizace obchodních cílů firmy a zvyšování jejího image.

Čínská lidová republika prodělává od započetí ekonomických reforem v roce 1978 velké změny. Přechod na tržní ekonomiku s sebou přinesl zrychlený ekonomický růst a v kombinaci s velikostí trhu se právě Čína stává pro zahraniční firmy stále zajímavější obchodní destinací. Spolu s tím se objevuje i větší poptávka po hlubším porozumění čínskému prostředí a čínskému obchodnímu stylu.

Jak říká jedno staré čínské přísloví: „Trh je bitevní pole.“ A právě proto je důležité si před vstupem na takové obchodní bitevní pole dobře připravit strategii, jak dosáhnout vítězství – v tomto případě navázání úspěšného a trvalého obchodního vztahu. Hlavními determinanty, které je třeba vzít v úvahu ještě před navázáním spolupráce s čínským obchodním partnerem, jsou alespoň základní znalosti v oblasti politického systému, systému ekonomického plánování spojeného s centrálním rozhodováním a byrokracií, znalost právního prostředí, základní geografické pojmy, rozdíly mezi rychle se rozvíjejícími oblastmi a zaostalými částmi Číny.

Znalostí z výše zmíněných oblastí může každý z nás nabýt v učebnicích geografie, ekonomie či jiných oborů. Tato práce by měla být přehledem těch znalostí, které sice částečně také vyčteme z map a učebnic, ale vycházejí především z praxe. Tyto znalosti jsou neméně důležité pro úspěšné proniknutí na čínský trh a většinu z nich můžeme zařadit spíše do kategorie „soft skills“. Jsou to znalosti o čínské kultuře, filozofii, způsobech chování a strategii čínského myšlení, která je výrazně odlišná od západních koncepcí. Cílem práce bylo sestavit stručný přehled těchto informací, který by mohl přispět podnikatelům k nalezení právě takové strategie, která povede k „dobití“ čínského trhu.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První z nich je teoretickým přehledem informací, které by měly tvořit základní znalost o Čínské lidové republice. Kapitoly této části obsahují vymezení pojmu „etiketa“, základní data o Čínské lidové republice - popis ekonomického a politického prostředí, obchodních vztahů a význam kultury v čínské společnosti. Další kapitola potom pojednává o jednotlivých konceptech čínské společnosti, kterými se východní kultura odlišuje od té naší, západní.

V druhé části je prezentován provedený průzkum. V této části práce jsou analyzovány získané odpovědi dotazníku, jehož cílem bylo zjistit, jaký význam lidé přikládají znalostem čínské obchodní etikety a zda se o ni sami zajímají. Mezi otázky byla zařazena i jedna otázka vědomostního charakteru, která měla ukázat, jaké povědomí o čínské obchodní etiketě lidé v Česku v současné době mají.

Závěrečná třetí část je částí praktickou. V ní jsou rozebrány jednotlivé fáze obchodní schůzky s čínskou stranou a jsou uvedeny rady vycházející z praxe, jak se správně zachovat v jednotlivých situacích nebo naopak, čemu se raději vyhnout. Tato část práce je kromě znalostí, které jsem získala při studiu v Číně, výsledkem rešerše poznatků sinologů, cestovatelů a zejména obchodníků, kteří byli v pronikání na čínský trh úspěšní a rozhodli se podělit o své zkušenosti, ať už v podobě napsaných monografií a článků, nebo v podobě přednášek a seminářů, které organizují pro současné podnikatele s ambicemi vstupu na čínský trh.

Ještě pár slov k některým výrazům, které tato práce obsahuje; pokud je v textu zmíněna Čína, je tím myšleno pevninská Čína, tedy Čínská lidová republika. Čínská republika na Taiwanu není do práce zahrnuta. A jestliže je v textu použit čínský výraz, je uveden ve tvaru podle české transkripce a v závorce za ním je uveden v hláskové abecedě pchin-jin (汉语拼音 *hànyǔ pīnyīn*) a v čínských zjednodušených znacích.

1 ETIKETA

„Etiketa nás učí, jak řešit běžné i vzácnější situace ve společenském styku, jak komunikovat, přizpůsobit se společenské hierarchii a zvládnout každou situaci tak, aby se všechny zainteresované strany cítily příjemně. Nedělá z lidí agresory, slabochy, ani snoby, ale pokud možno zdvořilé a taktní jedince, kteří umí prosadit svou, ale také dojít ke kompromisu, vzájemnému respektu a hlavně ve druhých zanechat kladný dojem.“¹

Znalost a respektování pravidel obchodního chování a etikety tedy může zásadním způsobem ovlivnit úspěšnost každého podnikání. V oblasti mezinárodního podnikání je tato znalost ještě významnější, protože etiketa vychází z historie a kulturních tradic dané země a její neznalost a nerespektování může vést k neúspěchu v podnikání a ke ztrátě obchodního partnera. Tato diplomová práce je z velké části rozbohem čínské obchodní etikety, a protože se v následujícím textu se slovem „etiketa“ budeme setkávat, je tento termín v následující kapitole blíže popsán.

1. 1 Význam slova etiketa

Etiketa má v podstatě dva významy. Jeden se týká označení, štítku, nálepky nebo jmenovky na zboží, druhý chápeme jako pravidla společenského chování. Druhému významu se budeme nadále věnovat.

Ani v podnikání, stejně jako v běžném životě, se neobejdeme bez kontaktu s druhými lidmi. Vědomě či nevědomě se řídíme pravidly, která nám vstúpili rodiče, která jsme odpozorovali od jiných nebo převzali jako základ určité společenské tradice. Právě soubor těchto znalostí a dovedností je součástí etikety a je základem pro společenský styk.

O tom, jak se má jedinec ve společnosti chovat, vyšla řada českých i zahraničních publikací. Za zmínku stojí první český Ottův naučný slovník z roku 1894, který definuje etiketu jako „soubor jistých zvyků a obyčejů ve vnějším styku společenském, jež jsou výrazem vztahu a odvislosti, společenské hodnoty a ceny osob spolu se stýkajících“². O 30 let později roku 1925 vychází Masarykův slovník naučný, jež etiketu popisuje

¹ Pracovní etiketa se od té soukromé liší. *EkonTech.cz* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.ekontech.cz/clanek/pracovni-etiketa-se-od-te-soukrome-lisi-budte-na-pripraveni>.

² ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2, str. 18.

následovně: „*Etiketa - název pro způsoby společenské, různě odstupňované podle hodnosti a důstojství, pro zdvořilost upravenou pravidly.*“³

Pojem etiketa dával do spojení s vyššími vrstvami i průkopník etikety v českých zemích Dr. Guth-Jarkovský, autor mnoha příruček o společenských mravech již v roce 1923. A asi nejznámější novodobou českou postavou aktivně fungující v oblasti společenského chování je Ladislav Špaček, bývalý mluvčí exprezidenta Václava Havla a současný lektor a konzultant společenského vystupování a chování. Ladislav Špaček je autorem a protagonistou televizního seriálu „Etiketa“ a napsal řadu knih, mezi ně patří například „Etiketa“, „Velká kniha etikety“, „Nová velká kniha etikety“, „Komiksová etiketa“, „Špaček v porcelánu“, série „Malé knihy etikety“ a jeho poslední publikací je obsáhlá „Business etiketa a komunikace“. V jedné z těchto publikací Špaček píše: „*Shlušnost je člověku vrozená, ale zdvořilosti se musíme učit. Bezchybnost našeho společenského vystupování je nejlepší reprezentací naší firmy nebo úřadu, vytváří lepší podmínky pro úspěšná jednání a vzbuzuje důvěru obchodních partnerů. Zběhlost v pravidlech společenského chování není archaismus doby Gutha-Jarkovského, je to každodenní praktická potřeba v profesním, společenském i osobním životě.*“⁴

Portál ipodnikatel uvádí: „*Etiketa je soubor společenských pravidel, který vám umožňuje pohybovat se ve společnosti, aniž byste se dopouštěli společenských trapasů. Má i své praktické a symbolické důvody. Vyjadřuje úctu k vašemu okolí a chrání vás před společenským nedorozuměním.*“⁵

Pojem etiketa se často nesprávně zaměňuje s podobným slovem – etikou. Významy těchto slov se ale v mnohém liší, proto následuje i definice tohoto slova: „*Etika je spojena s morálkou. Zabývá se teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla.*“⁶

Z výše uvedených definic tedy můžeme vyvodit, že etiketa je soubor zdvořilostních pravidel, kterým se člověk může naučit. Jejich porušení sice společnost odmítá, ale netrestá a vlastně ani neodsuzuje. Kdo porušil etiketu, je považován za nevychovaného a nezdvořilého, nemusí však být mravně špatný.

³ ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2, str. 19.

⁴ Etiketa a komunikace, Ladislav Špaček [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.ladislavspacek.cz/>

⁵ Etiketa je základní kámen úspěšné komunikace. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/etiketa-je-zakladni-kamen-uspesne-komunikace.html>

⁶ Podnikatelská morálka a etika. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelska-moralka-a-etika-psycholog-3738.html>

1. 2 Profesní, pracovní a obchodní etiketa

Pod termínem profesní etiketa si můžeme představit pravidla správného chování v pracovním prostředí. Jde tedy o dodržování dobrých mravů a vhodného chování na pracovišti. Ewa Pernal definuje profesní etiketu takto: „*Profesní etiketa je schopnost chovat se k jiným lidem taktně, profesionálně a elegantně, přicházíme-li s nimi do styku v pracovní rovině. Tedy jsme-li spolupracovníky, reprezentujeme-li firmu navenek nebo jsme na služebních cestách.*“⁷

Součástí profesní etikety je i pracovní etiketa, která se opírá o vztah nadřízený a podřízený, a obchodní etiketa, která řeší vzájemné vztahy mezi představiteli firem či mezi organizacemi. Výrazu obchodní etiketa je blízký termín protokol nebo obchodní protokol, což je „*soubor pravidel, zásad a formálních konvencí využívaných při oficiálním společenském styku na mezinárodní úrovni*“⁸. A právě obchodní etiketou se zabývá tato diplomová práce, a to konkrétně čínskou obchodní etiketou. Předpokladem práce je snaha českého nebo zahraničního podnikatele navázat úspěšný obchodní vztah s čínskou organizací. A protože pravidla etikety se u jednotlivých států liší a v některých případech, kterým je právě i Čínská lidová republika, existují až zásadní rozdíly, je nanejvýš žádoucí, aby se účastníci mezinárodního jednání předem seznámili s pravidly obchodního protokolu, který je platný právě v Čínské lidové republice.

Pojmy etiketa a obchodní etiketa byly již popsány, je tedy vhodné seznámit se v následující kapitole se základními údaji o Čínské lidové republice a následně se pokusit tyto znalosti propojit.

⁷ PERNAL, Ewa. *Taktně, profesionálně, elegantně: pravidla jednání a vystupování v obchodním a spol. styku : [rádce etikety pro podnikatele]*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-35-1., str. 42.

⁸ VYSKOČILOVÁ, Klára. *Obchodní jednání v konceptu kulturních rozdílů*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Vedoucí práce PhDr. Helena Pavlíčková, str.32.

2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ČLR

K pochopení některých kulturních rozdílů, které nás odlišují od Číňanů, a k získání obecného povědomí o Čínské lidové republice, je třeba se seznámit se základními informacemi o tomto státu. Tato kapitola je tedy souhrnem základních znalostí, které by měl mít každý, kdo se chystá podnikat v Číně. Stručně pojednává o historii, politické a ekonomické situaci v Číně a o obchodních vztazích Číny se státy Evropské Unie a zvláště pak s Českou republikou. Poslední podkapitola vysvětluje význam kultury a její vliv na čínské obchodní prostředí. Cílem následujícího textu bylo poskytnout pohled do pozadí obchodního zázemí, které je těmito skutečnostmi mnohdy ovlivněno.

2.1 Obecný přehled

Čínská lidová republika, supervelmoc ležící ve východní Asii s hlavním městem Pekingem, je s počtem obyvatel téměř 1,4 miliardy nejlidnatější zemí světa a se svojí rozlohou stojí ve světovém žebříčku na čtvrtém místě.

Území Čínské lidové republiky se člení na 22 provincií (ostrov Taiwan je vládou ČLR považován za 23. provincii, ale fakticky nad ním nemá žádnou moc, ostrov je spravován vládou Čínské republiky na Taiwanu), 5 autonomních oblastí, 4 města pod ústřední správou (Peking, Šanghaj, Tchien-t'ín, a Čchung-čching) a 2 zvláštní administrativní oblasti (Hongkong a Makao).

Navzdory politice jednoho dítěte, která byla v Číně zavedena v roce 1979, se počet obyvatel z 550 milionů od vzniku založení ČLR v roce 1949 více než zdvojnásobil. Obyvatelstvo se dělí mezi 56 etnických menšin, z nichž pět tvoří většinovou populaci odpovídajících pěti autonomních oblastí. Nejpočetnější etnickou skupinou Číny jsou Chanové, kteří tvoří přes 91 % čínské populace. Vzhledem k zacílení politiky jednoho dítěte roste počet Chanů asi sedmkrát pomaleji než počet příslušníků ostatních národnostních menšin.⁹

Úředním jazykem je čínština, kterou se rozumí obecně srozumitelný jazyk pchung-hua (*pūttōnghuà* 普通话). Jde o jazyk tónový, rozeznává čtyři základní tóny, které

⁹ Čína: Základní charakteristika teritoria. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/cina/.

často mění význam jinak stejně znějících výrazů. Čínský jazyk je zapisován na většině území zjednodušenými znaky (až na výjimky, kde se používají znaky tradiční – složené). Tam, kde není možné použití čínských znaků, nebo by jejich použití bylo složité, se užívá zápis pomocí latinky, tzv. pchin-jin. Ten slouží k zachycení výslovnosti čínských znaků a tónů a je tedy výbornou pomůckou například při výuce čínského jazyka. Další jazyky zastoupené v Číně jsou například kantonština, tibetština nebo ujurština a mnohé dialekty, které jsou používané na daném území podle národnostního osídlení a od úřední čínštiny se obvykle velmi liší. A stejně jako zastoupení jazyků se liší i rozmístění příslušníků jednotlivých náboženství. Mezi nejvýznamnější z nich patří buddhismus, taoismus a konfucianismus, o kterém bude vzhledem k jeho důležitosti v čínské společnosti detailněji pojednáno v další kapitole. Zastoupen je ale také islám, křesťanství nebo animismus.¹⁰

2. 2 Politické prostředí

Průmyslový boom, luxusní hotely a přejímání západního stylu by dalo snadno zapomenout, že Čína je pod komunistickou vládou. Jenomže zatímco na konci 20. století komunistické režimy v Evropě padly, současná čínská vláda dala jasně najevo, že v dohledné době se žádné politické změny nechystají. Přestože to cizinec na první pohled možná nepocítí, politika stále ovlivňuje veškeré dění v Číně. Stejně jako řada jiných národů se Číňané uchylují do politické apatie a věří, že jako jednotlivci sotva něco zmůžou.¹¹

Čína je autoritářský stát pod vládou Komunistické strany Číny. V Ústavě z roku 1982 je Čínská lidová republika definována jako: „*Sociální stát pod lidovou demokratickou diktaturou vedenou pracující třídou a založenou na spojenectví dělníků a rolníků.*“¹² Obecně je režim panující v Číně v současné době běžně označován za „socialismus s čínskými prvky“.

Původ, cíle a vývoj komunismu v obecné rovině zde nebudeme popisovat. Postačí říci, že od roku 1949, kdy byla založena Čínská lidová republika, je Čína jednou z mála

¹⁰ Čínská lidová republika. *Hua: Váš portál do Číny* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.hua2.cz/cina/cinska-lidova-republika-clr/>

¹¹ BEDFORD, Donald. *Čína*. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2008. Společník cestovatele. ISBN 978-80-249-0985-1., str.15.

¹² Politický systém. *Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic* [online]. [cit. 2016-06-17]. Dostupné z: <http://www.chinaembassy.cz/cze/zgsk/t126984.htm>

zemí, kde komunismus přežil jako ideologie národního státu. Souvisí to pravděpodobně s tím, že tato ideologie byla neustále spíše přizpůsobována potřebám Číny, než aby byla kopií sovětského ideologického modelu, jako to bylo v případě většiny ostatních komunistických zemí.

Když se generálním tajemníkem Komunistické strany Číny stal Mao Ce-tung, jeho zájmem bylo právě přizpůsobení komunismu potřebám čínského státu. Z toho důvodu prosadil pozemkovou reformu a přikládal velký důraz zemědělství a rolnictvu při budování socialismu. To se ale později ukázalo jako velmi nešťastné. Velký skok v roce 1958, který zahrnoval reorganizaci zemědělství, měl za následek hladomor a obrovské ztráty na životech. Fiasko Velkého skoku bylo pro Mao obrovským ponížením. Ve snaze obnovit svoji prestiž a moc a eliminovat nepřátele zahájil v roce 1966 Kulturní revoluci. Ta měla za cíl očistit s pomocí čínské osvobozené armády čínský komunismus od buržoazních vlivů vyšších tříd a neposlušných členů strany.¹³

Kromě obrovského počtu obětí způsobila Kulturní revoluce, která skončila až smrtí Mao Ce-tunga v roce 1976, i obrovské škody na kulturním dědictví. Po Maově smrti vypukl boj o moc a Čína se zmítala v chaosu ještě několik dalších let. Novým nástupcem se stal rehabilitovaný Teng Siao-pching. Ten namísto revoluce započal reformy, které se týkaly především ekonomiky, a nastolení demokracie ani tehdy nebylo v plánu. Díky těmto reformám se Čína přiblížila Západu, byly například vytvořené tzv. „speciální ekonomické zóny“, kde bylo umožněno podnikat i západním investorům.¹⁴

Touha obyvatel po demokratizaci a liberalizaci a nespokojenost s Komunistickou stranou Číny vedly v roce 1989 k protestům studentů na Náměstí nebeského klidu v Pekingu. Tvrdé potlačení těchto protestů uvrhlo Čínu do přechodné izolace. Avšak Komunistická strana Číny i nadále pokračovala v hospodářských reformách a postupném otevírání se světu.¹⁵

1. července 1997 byl k Čínské lidové republice připojen Hongkong, dříve pod správou Velké Británie. Podmínkou mírového předání byla původní Tengova myšlenka vládnutí – „jedna země, dva systémy“. 20. prosince 1999 bylo pod stejnými podmínkami

¹³ Mao's China. *Casahistoria.net* [online]. [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: http://www.casahistoria.net/mao_china.htm

¹⁴ WILLIAMSON, Andrew M. *The Chinese business puzzle: how to work more effectively with Chinese cultures*. Oxford: How to books, 2003. ISBN 1857038827, str.6-9.

MARTI, Michael E. *China and the legacy of Deng Xiaoping: from communist revolution to capitalist evolution*. 1st ed. Washington, D. C.: Brassey's, 2002, xviii, 263 s. ISBN 9781574884166, str. 38.

¹⁵ FÜRST, Rudolf. Čína na cestě od izolacionismu k plíživé globalizaci, *Mezinárodní vztahy*,2/2002, str. 31.

FÜRST, Rudolf. Čína ve XX. století, díl 3., období 1989 – 2005. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 189 s. ISBN 8024412861, str.11.

připojeno Makao, dříve pod správou Portugalska. I přes všechna opatření stále dochází mezi Hongkongem a pevninskou Čínou k určitému napětí. Britská nadvláda zde zanechala stopy a tradice života, které místní obyvatelé dodržují a následují. Ty jsou bohužel v rozporu s čínským stylem života a komunistickým režimem, tudíž dochází k různým neshodám na mnoha úrovních. Ohledně dodržení myšlenky „jedna země, dva systémy“ se v posledních letech postupně objevuje kritika i ze strany okolního světa.¹⁶

2. 3 Ekonomické prostředí

V posledních dekadách Čína zažívá obrovskou ekonomickou expanzi. S růstem HDP meziročně okolo 10 % se stala druhou největší ekonomikou světa, po Spojených státech a před Japonskem. Má 130 měst s více než jedním milionem obyvatel a patří do nejsilnější trojice světových exportérů a současně i importérů. Nebylo tomu tak ale vždy. Jak bylo zmíněno výše, jenom o několik let dříve, byla Čína po zásazích Mao Ce-tunga oslabena zevnitř a izolovaná navenek. Aby mohlo být využito potenciálu, který čínský trh bezesporu měl i v této době, bylo potřeba zvolit vhodnou strategii.

Čínský komunistický režim vsadil na budování autoritářského státu zaměřeného přednostně na rozvoj ekonomiky. Díky ekonomickým reformám, které začal od roku 1976 prosazovat Teng Siao-pching a na které navázali jeho nástupci v 90. letech, byl v Číně v polovině 90. let 20. století nastartován rychlý hospodářský růst, jenž trvá dodnes a stimuluje všechny oblasti národního hospodářství.¹⁷

*„Čína se stala regionální velmocí a poté, co došlo k rozpadu SSSR a bipolárního vnímání světa, posílila se její mezinárodní prestiž a její ekonomický růst byl nejrychlejší na celém světě. Mnoho expertů předpovídalo, že se Čína stane velmocí jednadvacátého století a s USA bude soutěžit o světovou nadvládu.“*¹⁸ Tato předpověď se naplnila v roce 2014, kdy Mezinárodní měnový fond vyhlásil ekonomiku Číny za nejsilnější na světě podle parity kupní síly v ukazateli HDP.

Důležitým prvkem vzestupu Číny na přelomu 20. a 21. století byla změna ideologie z marxismu-leninismu-maoismu k nacionalismu v obecném slova smyslu. Díky

¹⁶ WONG, Kam C. One country, two systems: cross-border crime between Hong Kong and China. New Brunswick, N. J.: Translation Publishers, 2012, xvii, 216 s. ISBN 9781412846233, str. 87.

¹⁷ MARTI, Michael E. China and the legacy of Deng Xiaoping: from communist revolution to capitalist evolution. 1st ed. Washington, D. C.: Brassey's, 2002, xviii, 263 s. ISBN 9781574884166, str. 18.

¹⁸ FÜRST, Rudolf. Čína ve XX. století, díl 3., období 1989 – 2005. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 189 s. ISBN 8024412861, str.3.

tomu dochází k rozšíření kontaktu s okolním světem a znovuobjevování konfuciánských hodnot. Nová ideologie podporuje soukromé podnikání a osobní spotřebu, čímž se přibližuje k určitým hodnotám kapitalismu. Období devadesátých let se obecně značí jako přerod totalitního komunistického režimu v byrokratický, státem řízený kapitalismus s autoritativním politickým systémem založeným na absolutní moci jedné strany. Ekonomický postoj vlády je spojený s podporou privatizace státního majetku, která vedla k vlastnictví majetku a zrodu podnikatelů, s liberalizací cen zboží a otevřením nových možností zahraničním investorům. Nejdůležitějším přínosem posledních generací politických vůdců bylo otevření čínské ekonomiky globálnímu světu a vstup Číny do Světové obchodní organizace (WTO) v roce 2001.¹⁹

Tak významné a rozsáhlé změny se ale neobešly bez určitých komplikací. Během devadesátých let došlo sice pod vedením Ťiang Ce-mina ke stabilizaci a ekonomickému vývoji země, ale stejně tak došlo i k nárůstu korupce a nezaměstnanosti, zesílily i problémy v oblasti životního prostředí. *„V současnosti se Čína potýká s otázkami ohledně reformy finančního a bankovního systému, restrukturalizace státního průmyslového sektoru, udržení přílivu zahraničních investic, získání moderních zahraničních technologií, vyrovnaním nerovnoměrného vývoje mezi centrem a venkovem a přímořskými oblastmi a vnitrozemím a v neposlední řadě s rostoucími ekologickými problémy.“*²⁰

A zatímco speciální ekonomické zóny řídí své podnikatelské činnosti podle principů volného obchodu, kolektivistický způsob vnímání v Číně stále přetrvává. V současné době se může zdát, že podnikatelé řídí své podniky podle toho, jak uznají za vhodné, ve skutečnosti se ale každý větší obchod uskutečňuje s dohledem Komunistické strany Číny. Je proto důležité se při obchodování v Číně ujistit, že způsob jednání neodporuje, třebaže neúmyslně, doktríně komunistické strany.²¹

Za zmínku v této kapitole určitě stojí zajímavý jev čínské společnosti poslední doby. Tím je rostoucí bohatství a tedy i kupní síla střední třídy čínského obyvatelstva. Jak již bylo řečeno výše, podnikatelské prostředí v Číně se velmi rychle mění a ani světová krize a globální zpomalení ekonomiky nezabránilo růstu počtu těchto obyvatel.

¹⁹ FÜRST, Rudolf. Čína ve XX. století, díl 3., období 1989 – 2005. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 189 s. ISBN 8024412861, str.4.

²⁰ HUANG, Leo. *Znalost čínské obchodní etikety: Přínos pro zahraniční korporace*. Brno, 2015. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Miroslav Horák, Ph.D., str.10.

²¹ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 62.

*„Překvapivým rysem majetných čínských spotřebitelů je jejich mládí: 80 % je mladších 45 let, (pro srovnání v USA tato skupina tvoří 30 % a 19 % v Japonsku). Vzhledem k věku mají tito spotřebitelé větší povědomí o luxusních značkách a sledují více i funkční přínosy a výhody produktů (např. kvalitu, materiál, design, zpracování). Jsou ochotnější zkoušet nové technologie, půjčovat si peníze a jsou náchylnější mít potíže při dosahování uspokojivé rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Podle několika průzkumů se potřebují cítit ojedinele a finančně zabezpečeni.“*²² Rozpoznání této skupiny čínského obyvatelstva a odhalení jejich potřeb je pro zahraniční podnikatele obrovskou příležitostí. Získání jejich důvěry je totiž do budoucna nespornou konkurenční výhodou.

2. 4 Obchodní vztahy Číny

Přestože se Čína v posledních letech bouřlivě mění a světová konkurence se o tamější trh nelitostně pere, podle Červinky této asijské velmoci stále zůstávají tři klasické obchodní plusy. Především jde pořád o nejlidnatější trh světa a velká část spotřebitelů v Číně rychle bohatne. Země se proto v současné době stává největším trhem pro luxusní zboží na světě. Bohatnoucí podnikový, spotřebitelský i státní sektor je největší obchodní příležitostí ve světové, evropské i české podnikatelské sféře v posledních sto letech.

Druhým pozitivem Číny je to, že je stále dobrým místem pro umístění výroby. V poslední době sice několikanásobně vzrostly platy dělníků a ve východním pobřežním pásu rostou investorům i další náklady, které se týkají například nákupu nemovitostí, materiálu nebo místních poplatků. Na druhé straně se ale zlepšuje jak produktivita práce, tak i úroveň kvality, kterou dokážou čínští pracovníci v továrnách zajistit.

Třetím plusem je velká finanční síla Číny, která se projevuje v masivních investicích do dopravy, energetiky nebo technologií pro životní prostředí. Obrovský obchodní úspěch Číny, která zásobuje svět zbožím, znamená zároveň přísun peněz do čínských veřejných rozpočtů. Velkorysé projekty v rozvoji infrastruktury mohou být tudíž dobrým odbytištěm jak pro evropský trh, tak přímo pro české strojírenství coby tradičně silnou českou exportní disciplínu.²³

²² Jak vyžrát na asijské konkurenty. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-vyzrat-na-asijske-konkurenty-71384.html#!&chapter=2>

²³ ČERVINKA, Aleš. Tři plusy čínského trhu. *Mladá fronta: Čína – obchodní partner ČR.* [online]. 2012 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://file.mf.cz/009/3-01-16-E15-1510.pdf>

A právě se zeměmi střední Evropy Čínu spojuje již tradiční přátelství založené především na ekonomické spolupráci. Že obě strany usilují o udržení a další rozvíjení těchto vztahů, potvrdil čínský premiér Wen Ťia-pao, když v roce 2012 na varšavském summitu přednesl významnou řeč, v níž komplexně vyložil hlavní zásady rozvoje spolupráce a navrhl 12 iniciativ za účelem prohloubení vztahů Číny se zeměmi střední a východní Evropy. *„Tyto iniciativy zahrnují například zřízení Sekretariátu pro spolupráci Číny a zemí střední a východní Evropy, zřízení zvláštních úvěrů o celkovém objemu 10 miliard dolarů či založení Fondu investiční spolupráce mezi Čínou a střeoevropskými zeměmi. (...) Tato skutečnost představuje bezprecedentní iniciativu k rozšíření konkrétních výměn a spolupráce Číny se střeoevropským regionem v oblastech ekonomiky a obchodu, cestovního ruchu, dopravy, kultury, vzdělávání, mládeže. Je to strategické rozhodnutí Číny vypracované na základě tradičního přátelství obou stran a společných potřeb rozvoje. Česká republika je samozřejmě důležitým členem skupiny zemí střední a východní Evropy se specifickými přednostmi. Čínsko-česká spolupráce má obrovský potenciál a Česko se rozhodně může stát jedním z nejlepších partnerů Číny.“*²⁴

2. 4. 1 Čína a EU

Evropská unie a Čínská lidová republika jsou globální velmoci se silícím vlivem v mezinárodním společenství. Společně mají váhu čtvrtiny obyvatel světové populace. EU se 27 členskými státy je v současnosti největším obchodním partnerem Číny a Čína je po USA druhým největším obchodním partnerem EU.

*„Rychlý ekonomický růst Číny s sebou přináší nové období změn a transformace. Ve vzájemných vztazích si proto EU v čele s Evropskou komisí vytyčila několik následujících cílů: rozšíření a prohloubení politického dialogu s Čínou, podpora čínské transformace směrem k otevřené společnosti založené na vládě práva a dodržování lidských práv, podpora začlenění ČLR do světového ekonomického systému a podpora ekonomických a sociálních reforem.“*²⁵

²⁴ YU, Qingtai. Čína představuje 12 projektů na spolupráci. *Mladá fronta: Čína – obchodní partner ČR*. [online]. 2012 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://file.mf.cz/009/3-01-16-E15-1510.pdf>

²⁵ Vzájemné vztahy EU-ČLR. *Velvyslanectví České republiky v Pekingu* [online]. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/beijing/cz/vzajemne_vztahy/vztahy_eu_clr/vzajemne_vztahy_eu_clr.html

Základním dokumentem, na kterém jsou i dnes postaveny vztahy mezi Čínou a EU, je Dohoda o obchodu a spolupráci z roku 1985. Ta byla postupně doplňována v letech 1994 a 2002 a obsahuje ujednání jak o obchodních vztazích, tak o programu vzájemné kooperace. V lednu 2007 začaly práce na podstatně podrobnější Dohodě o spolupráci a partnerství. Kromě těchto všeobecně pojatých dohod byla v průběhu posledních let podepsána celá řada dalších ujednání mezi oběma stranami, např. o vědecké spolupráci, o podpoře satelitní navigace Galileo, o námořní bezpečnosti a mnoho dalších.

V současnosti se intenzivně jedná především o otázkách ochrany duševního vlastnictví, soutěžním právu, podnikání, textilním průmyslu a makroekonomických otázkách. Zatímco Čína je druhým největším obchodním partnerem EU hned po USA, Evropská unie je pro Čínu stále největším obchodním partnerem a zdaleka největším trhem pro import zboží. Kromě výše zmíněných otázek unijní vztahy s Čínou v současnosti nejvíce zatěžuje negativní schodek obchodní bilance, který souvisí s nepříznivými podmínkami pro podnikání cizinců v Číně, otázka lidských práv a klimatické podmínky.²⁶

2. 4. 2 Čína a ČR

„Vzájemné vztahy mezi ČR a ČLR se vyvíjejí bez výraznějších problémů v rámci možností, které předurčuje rozdílnost jejich politických systémů a geografické rozlohy. I když ČR je co do velikosti a vlivu na mezinárodní dění s ČLR sama těžko souměřitelná, její pozici posiluje celková mezinárodní váha Evropské unie, jejímž členem je ČR od roku 2004. Od vstupu do EU je zahraniční politika ČR vůči ČLR posilována a do určité míry formována společnými pozicemi EU, na jejichž tvorbě se ČR zároveň podílí.“²⁷

Čína patří dlouhodobě k významným obchodním partnerům České republiky. Na celkovém obratu zahraničního obchodu se podíl obchodu s Čínou ve sledovaném období 2005-2012 postupně zvyšoval (v roce 2012 proti roku 2005 byl vyšší o 3,1 %²⁸). Čína se tak stala nejvýznamnějším obchodním partnerem České republiky ze států mimo Evropskou unii.

²⁶ Vztahy EU s Indií a Čínou. *EurActiv.cz* [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://1url.cz/Ktio1>

²⁷ Vzájemné vztahy ČR - ČLR, historie a současnost. *Velvyslanectví České republiky v Pekingu* [online]. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/beijing/cz/vzajemne_vztahy/vztahy_eu_clr/vzajemne_vztahy_eu_clr.html

²⁸ Zahraniční obchod s Čínou - 2005 až 2012. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni-obchod-s-cinou-2005-az-2012-63zz81k8k1>

V období 2005–2010 se obchodně-ekonomické vztahy s Čínou řídily tzv. Strategií prosazování obchodně-ekonomických zájmů České republiky v ČLR, po ní následovala Strategie pro období 2011–2015. Nyní probíhá počáteční fáze strategie dalšího období. Obchodní vyjednávání s Čínou se dále vedou na úrovni WTO a v rámci obchodního a ekonomického dialogu na vysoké úrovni EU.

V současné době je v Číně největší zájem o české výrobky z oblasti obráběcích strojů, dopravních prostředků a biotechnologie nebo specifických výrobků jako je sklo a pivo. Čína se postupně stává majitelem nebo spolujajitelem firem vyrábějící tyto výrobky. Mezi nejaktuálnější česko-čínské obchody v tomto odvětví je odkoupení firmy ŽĎAS (Žďárské slévárny a strojírna) čínskou firmou CEFC. Tato společnost patří mezi největší soukromé firmy v Číně a stává se významným investorem v České republice. Za uplynulý rok kromě ŽĎASu získala tato společnost četná aktiva například v Pivovary Lobkowitz Group, významné nemovitosti v Praze a podíly v aerolinkách Travel service a fotbalovém klubu SK Slavia Praha.

Mezi další výrobky a odvětví s největším potenciálem na úspěch patří luxusní produkty, nanotechnologie, zařízení pro jaderný průmysl, již zmíněné biotechnologie a obecně výrobky spojené s potravinářským průmyslem.

Důkazem, že spolupráce mezi Českou republikou a Čínskou lidovou republikou je v současné době nejpevnější v historii obou zemí, je vůbec první návštěva nejvyššího představitele čínského státu v ČR. Prezident Si Ťin-pching navštívil Českou republiku v březnu letošního roku a spolu s prezidentem České republiky stvrdili svými podpisy dohodu o strategickém partnerství.

Vedle dohody o strategické spolupráci mezi Českem a Čínou podepsali ministři české vlády se svými čínskými protějšky také memoranda o porozumění v oblasti průmyslu, dopravy, zdravotnictví nebo školství. Další partnerské dohody uzavřeli primátoři hlavních měst obou zemí a zástupci České národní banky a Čínské komise pro regulaci bankovního sektoru.²⁹

Přestože statisticky je v současné době obchodní spolupráce mezi Českou republikou a Čínou na svém maximu, pro české podnikatele stále existuje mnoho překážek při realizaci podnikání na čínském trhu. *„I když je úprava investic v Číně relativně dobrá, podnikatelé se setkávají s překážkami zejména v oblasti nedostatečné*

²⁹ MIKOLÁŠ, Robert. Čína a Česká republika jsou strategickými partnery, dohodu podepsali na Hradě prezidenti. *Český rozhlas: Zprávy* [online]. [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/cina-a-ceska-republika-jsou-strategickymi-partnery-dohodu-podepsali-na-hrade-prezidenti--1597893

*ochrany duševního vlastnictví a průmyslových práv, potřeby zvláštní čínské certifikace výrobků a nerovný přístup k veřejným zakázkám. V případě, že firma nemá místního partnera, je šance na získání veřejné zakázky nízká. Nejvíce uzavřeným odvětvím je pro české exportéry zbrojní a dopravní průmysl.*³⁰

Kromě právních a ekonomických překážek, které čeští podnikatelé musí překonat při vstupu na čínský trh, je výrazným faktorem úspěchu také zvládnutí kulturních rozdílů našich zemí. A právě na oblast čínské kultury a jejích specifik se zaměříme v následující kapitole.

2. 5 Vliv kultury na podnikatelské prostředí v Číně

*„Čínská lidová republika byla přijata do Světové obchodní organizace (WTO) v roce 2001. Otevření nového trhu samozřejmě hned od počátku lákalo podniky z celého světa. A přestože čínský trh má obrovský potenciál, jenom několik málo zahraničních firem zde dosáhlo skutečného úspěchu. Dokonce i japonští a taiwanští obchodníci měli velké potíže s navázáním obchodních styků v Číně i přes to, že geograficky i kulturně k sobě mají velmi blízko.*³¹

Důvodem složitého proniknutí na čínský trh je, že Čína byla pod komunistickou vládou od šedesátých let dvacátého století zcela uzavřená a vyvíjela se proto samostatně, bez vlivů ostatních států. Výsledkem je unikátní kulturní a obchodní prostředí, ke kterému je třeba přistupovat s pokorou a snahou co nejlépe se přizpůsobit.

Během posledních deseti let je ale i přesto vliv Západu na čínskou tradiční kulturu čím dál viditelnější. Čína se oprostuje od přetrvávajících zbytků leninismu ve prospěch nového specifického režimu, který lze jen stěží jednoznačně pojmenovat. Čínská kultura, která se několik století držela striktně svých tradic, se postupně otevírá světu a přijímá nové prvky. Jak píše Seligman ve své knize, v dnešní době se například s oslovením „tchung-č“ (tóngzhì 同志), které znamená soudruh/soudružka, setkáme spíše v sarkastickém smyslu slova anebo v učebnicích či ve spojení se jménem Mao Ce-tunga. I čínská obchodní etiketa ve své striktnosti lehce polevila. Například neposlat na letiště pro zahraniční návštěvu uvítací delegaci by před deseti lety bylo neomluvitelnou urážkou. Dnes se tímto způsobem vítají pouze návštěvy na velmi vysoké úrovni. Neznamená to,

³⁰ Kapnet ITC: Služby [online]. [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <http://www.kapnet.cz/sluzby.htm#cina>

³¹ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 18.

že by se Číňané zřekli svých hodnot, tradic a postojů chování, pouze se přizpůsobují měnícímu se prostředí.³² Tato tvrzení se samozřejmě týkají především obyvatel žijících ve městech. Ti se díky nové zahraniční politice postupně seznamují se západními hodnotami a zvyky a mají pro ně více pochopení a tolerance, když se s nimi setkají. Porozumění se ovšem nedočkáme vždy. Vzhledem k obrovské rozloze Číny totiž mnoho menších měst a vesnic i v dnešní době zůstalo západní kulturou zcela nedotčených. V této společnosti se původní zvyky a tradiční čínské smýšlení zachovaly a na ty nové, západní, v ní alespoň prozatím není místo.

Přes čtyři tisíce let trvající kultura, která dala vzniknout jedinečnému státu s dynamickým obchodním prostředím, zahraničním podnikatelům působí při navazování kontaktu s čínským trhem nesčetně potíží. Proniknout do této unikátní kultury, která byla po tak dlouhou dobu světu uzavřena, a najít místo pro úspěšné podnikání na čínském trhu je velkou výzvou. Navíc potenciální odměna za úspěch je obrovská. Znat správnou etiketu a protokol je pro dosažení této odměny nutností. A proto prvním a nejdůležitějším krokem, který podnikatel musí udělat před tím, než se vydá na bitevní pole čínského trhu, je seznámit se se základními principy čínské obchodní etikety a koncepty čínské společnosti. Ty nejdůležitější z nich jsou popsány v následujících kapitolách.

³² SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 15.

3 ZÁKLADNÍ KONCEPTY ČÍNSKÉ SPOLEČNOSTI

Politická a ekonomická situace Čínské lidové republiky, která byla popsána v předchozí kapitole, je jedním možným pohledem při seznamování se s daným státem. Existuje ale ještě jeden aspekt, se kterým je nutné se seznámit, a to je sociální prostředí. Čínská společnost je právě v této oblasti opravdu jedinečná, řídí se koncepty, které se od těch západních diametrálně odlišují. Pokud tedy chce zahraniční podnikatel proniknout na čínský trh a navázat kontakty s čínskými obchodníky, měl by se nejdříve pokusit pochopit tamější způsob vnímání světa.

V této kapitole jsou popsány základní kulturní a mezilidské koncepce, které definují čínskou společnost. Patří mezi ně konfucianismus a kolektivismus, koncept „tváře“ a vzájemných mezilidských vztahů „kuan-si“, na nichž je v podstatě postavena celá čínská společnost. Právě tyto koncepty dávají čínské společnosti a ekonomice ojedinělou podobu, fungující na úplně jiném principu než západní svět. Jedná se především o etické zásady, morální hodnoty a celkové vnímání světa. Tyto koncepty nesou podstatné výhody, ale současně i nevýhody, se kterými je nutno počítat. Je tedy více než vhodné se s nimi seznámit. V současné Číně totiž platí, že kdo se jimi neřídí, ten sám sobě škodí.

Následně budou popsány i další společenské aspekty, jako je například nonverbální komunikace, postavení žen v čínské společnosti, jaké zastoupení má v čínském státě korupce nebo jak Číňané vnímají cizince.

3.1 Konfucianismus

Mnozí z nás o konfucianství vědí asi jenom to, že bylo založené čínským myslitelem Konfuciem a že vedle buddhismu jde v Číně o jedno z nejrozšířenějších náboženství. Ve skutečnosti jde ale spíše o morální a etický systém než náboženství, jak si jej představujeme. Konfucianství popisuje postavení jednotlivce ve společnosti a jeho povinnosti vůči ostatním lidem. V čínské kultuře má tato filozofie obrovský význam v každodenním životě. Pokud se chceme čínské kultuře přiblížit, je vhodné se alespoň se základními principy konfucianství seznámit. K tomu jistě poslouží nesčetné množství publikací popisujících tento filozofický směr. V této podkapitole jsou popsány pouze ty nejzákladnější prvky, které jsou pro konfucianství charakteristické.

Přestože je uctíván jako božstvo a mnoho chrámů nese jeho jméno, nebyl Konfucius představitelem žádné církve. Konfucius (*Kongzi 孔子*, 6.-5. stol. př. n. l) byl moralista a etik, který hlásal, že úspěšný politický systém je založen na vytvoření korektně uspořádané společenské hierarchie.³³ Konfucianismus je potom myšlenkový proud, který popisuje ideální společnost a dává návod, jak jí dosáhnout. „*V Konfuciově ideální společnosti má každý jedinec své vlastní místo. Ve svém díle často píše o „nadřazeném člověku“, který ztělesňuje řadu ctností, z nichž mnohých si Číňané vysoce cení dodnes. Tradičně se uvádí osm těchto ctností a jsou to: loajalita, synovská úcta, laskavost, láska, důvěra, spravedlnost, harmonie a mír. A nadřazený člověk je do jisté míry ztělesňuje všechny. (...) Kromě toho Konfucius také vymezil vzájemné povinnosti jednotlivců na základě pěti důležitých mezilidských vztahů: mezi vládcem a poddaným, manželem a manželkou, otcem a synem, dále mezi bratry a mezi přáteli. Hlásal společenský pořádek opírající se o povinnost, loajalitu, čest, synovskou úctu, respekt ke stáří a starším lidem a upřímnost.*“³⁴ Tyto hodnoty konfuciánského systému dodnes formují základy čínské etikety. V praxi dnes tyto principy přežily zejména v podobě úcty k lidem ve vyšší funkci a zejména pak k lidem starším. Společnost je rozdělena do tříd, od té nejvyšší to podle Verstappena jsou: učenci a úředníci, kteří jsou považováni za panstvo, do nižších tříd potom patří zemědělci, řemeslníci a obchodníci. Do nejnižší skupiny jsou řazeni herci, uprchlíci a otroci, ti jsou považováni za vyvrhele společnosti.³⁵

Od zástupců nižších společenských tříd se očekává, že budou respektovat ty, kteří ve společenském měřítku stojí nad nimi. A uvnitř rodiny je to zrovna tak. Nejstarší muž je obvykle hlavou rodiny a musí jej všichni poslouchat. Nadřazenost odvíjející se od věku ale provází i ostatní členy rodiny – mladší bratr musí respektovat toho staršího, mladší sestra zase tu starší. Přestože je čínská společnost patriarchální a postavení ženy je tedy oproti mužům velmi oslabené, manželka nejstaršího muže má v rodině obrovskou moc. Číňané zkrátka považují starší lidi za zkušenější, moudřejší a tím pádem za ty, které je třeba respektovat a uctívat. Je naprosto zjevné, že se ztotožňují s tvrzením Konfucia: „*Pořádek a soulad se dají v rodině a společnosti udržet jen tehdy, když se věnuje náležitá pozornost nadřazenosti starých nad mladými a vládců nad poddanými*“.³⁶ A opravdu, jen

³³ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 20.

³⁴ SELIGMAN, Scott D. *Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 66-67.

³⁵ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 21.

³⁶ Velvyslanectví Čínské lidové republiky v České republice. *O kultuře čínské civilizace*. Praha, 2004, str.77.

výjimečně se lze setkat s projevem neposlušnosti Číňanů ve společnosti. Každý jedinec je seznámen se svým společenským postavením a s povinnostmi, které z něj plynou. Jak píše Seligman, čínská společnost je striktně hierarchizovaná a každá úroveň i její výsady jsou přesně definovány. I vztahy mezi lidmi jsou vytvářeny v závislosti na vzájemném mocenském postavení. Se stejně tak přísnou hierarchií se setkáme i uvnitř čínské organizace, rozhodovací proces probíhá výhradně vertikálně shora dolů, bez podpory vyšších míst se neuskuteční opravdu nic. Osobní loajalita je velmi ceněnou vlastností už proto, že lidé ve vyšších funkcích si do strategických pozic ve své organizaci běžně dosazují své přátele.³⁷ Zajímavým příkladem toho, jaké postavení má vedoucí představitel ve společnosti, je tabulka z knihy Andrewa Williamsona o podnikání v Číně. Ten toto „uctívání“ nadřízeného označil jako „lao-panismus“ (*lǎobǎn* 老板 - šéf, vedoucí), kterému podléhá několik pravidel:

Tabulka 1: Pravidla „lao-panismu“³⁸

<i>Lao-pan (šéf):</i>	<i>má vždy pravdu (i když je zjevné, že se mylí), to je totiž důvod, proč je šéfem on a ne nikdo jiný.</i>
	<i>protože je neomylný, nikdy nemění své názory, to by způsobilo ztrátu jeho „tváře“.</i>
	<i>dělá veškerá rozhodnutí a jeho podřízení jsou s tím seznámeni.</i>
	<i>přichází poslední a odchází jako první. Nikdo nesmí opustit místnost dřív než on.</i>

„Konfucianismus je ze své podstaty konzervativní. Jakékoliv novoty špatně snáší a nijak je nepodporuje. Hierarchický, vertikální systém vlády, v němž se i nepodstatné věci musí předkládat nadřízeným, není živnou půdou pro revoluční změny.“³⁹ Čínská byrokracie je právě z tohoto důvodu notoricky známá dlouhými průtahy a téměř nezatelným pokrokem ve vyřizování jakékoli záležitosti. Proto je velmi užitečné mít na správných místech nějakého „pomocníka“.

³⁷ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 66-67.

³⁸ WILLIAMSON, Andrew M. *The Chinese business puzzle: how to work more effectively with Chinese cultures.* Oxford: How to books, 2003. ISBN 1857038827, Str. 72.

³⁹ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 66.

3. 2 Kolektivismus

Čínskou lidovou republiku můžeme rozlohou přirovnat ke státům současné Evropské Unie. A stejně jako se svou kulturou a jazykem liší například Španělsko a Norsko, jsou odlišné i jednotlivé provincie Čínské lidové republiky. Zaměříme se proto pouze na základní principy myšlení a jednání, které jsou pro celou Čínu stejné a ve kterých se od naší země tak liší. Jedním ze zásadních rozdílů našich kultur je kolektivistický přístup k práci. Tento prvek je jednou ze šesti dimenzí, podle kterých holandský sociolog Geert Hofstede definuje jednotlivé státy a porovnává je mezi sebou.

Hofstedeho teorie dimenzí je jednou z nejrozsáhlejších a nejpropracovanějších kulturních koncepcí, která se věnuje poznatkům o kulturních odlišnostech v oblasti managementu a obchodu. Teorii kulturních dimenzí vytvářel Hofstede v šedesátých a sedmdesátých letech, kdy se věnoval výzkumu samotných metod personální práce ve firmě IBM. Vrcholu tato teorie dosáhla v osmdesátých letech. Pomocí faktorové analýzy souboru dat vytvořil čtyři dimenze národních kultur. Do těchto dimenzí patřila vzdálenost moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita a vyhýbání se nejistotě. K nim s odstupem času pomocí dalších studií doplnil pátou a šestou dimenzi, kterou je dlouhodobá vs. krátkodobá orientace a požitkářství vs. zdrženlivost.⁴⁰

Každá dimenze vyjadřuje určitou stránku kultury, kterou je možné poměřovat s kulturami z odlišných prostředí. Sestává z různých jevů, které se v dané kultuře vyskytují. Ty nemusí být typické pro všechny z kultur, ale dosahují-li stejné hodnoty v dané dimenzi, lze ze statistického hlediska pozorovat určité podobnosti.⁴¹ K pochopení důležitosti kolektivu v čínské společnosti nám poslouží již zmíněná dimenze kolektivismus vs. individualismus.

Co tato dimenze přesně sleduje? *„Vyšší index tohoto ukazatele poukazuje na upřednostňování volnějšího společenského rámce, kde se jednotlivci starají hlavně sami o sebe nebo o nejbližší členy rodiny. Naopak v kolektivistické společnosti je kladen důraz na pevnější mezilidské vztahy, ve kterých se jednotlivci mohou spolehnout na pomoc ostatních členů rodiny, ale i pracovní skupiny. Do které z těchto dvou skupin*

⁴⁰ KOLMAN, L.: *Komunikace mezi kulturami*. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Praha 2005. 1.vyd. ISBN 80-213-0735-8., str. 36.

⁴¹ VYSKOČILOVÁ, Klára. *Obchodní jednání v konceptu kulturních rozdílů*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Vedoucí práce PhDr. Helena Pavlíčková, str. 25.

společnost patří, se vymezi tím, zda členové této společnosti o sobě mluví jako „já“ nebo „my“.“⁴²

Pokud v této dimenzi porovnáme Českou republiku a Čínu, zjistíme, že český národ dosahuje hodnoty 59, je tedy považován spíše za individualistický. Pro lepší představu, typickým zástupcem individualistického státu jsou například Spojené státy americké s hodnotou 91, která jasně říká, že v této zemi se s kolektivním způsobem práce setkáte jen výjimečně. Úspěch jedince je postaven vysoko nad kolektivní spolupráci.

Naproti tomu Čínská lidová republika dosahuje pouze hodnoty 20, což poukazuje na silně kolektivistickou společnost. Číňané tradičně kladou velký důraz na mezilidské vztahy, jejich kvalitu a vzájemnou důvěru jak v rodinném kruhu, tak na pracovišti. Jedinec z kolektivu nevybočuje, úspěch skupiny je pro něj důležitější než osobní ohodnocení. A právě to je zapotřebí mít na paměti při obchodním jednání s Číňany. Nevhodné chování může neblaze ovlivnit nejen ono konkrétní jednání, ale může mít dopad i na budoucí pokusy o proniknutí na čínský trh. Potenciální chyba totiž nebude opomenuta, ale bude zapsána do neviditelné společenské databáze a předávána dál uvnitř pevného čínského kolektivu. O důležitosti konexí uvnitř čínské společnosti pojednává následující podkapitola.

3.3 „Kuan-si“ – konexe v čínské společnosti

*„S jednou známostí navíc se otevírají víc než jedny dveře.“*⁴³

(čínské přísloví)

*„Zapomeňte na organizační schémata, zapomeňte na oficiální struktury, z nichž se skládá libovolný čínský podnik nebo státní orgán, a zapomeňte na jakýkoliv explicitní soubor pravidel určujících, kdo má dělat co a pro koho. Klíč k dosažení čehokoliv důležitého v Číně nespočívá ve formálním řádu, ale spíše v tom, kdo koho zná a jak daná osoba nahlíží na své závazky vůči ostatním. Správným termínem pro tento jev jsou konexe.“*⁴⁴

⁴² National Culture: Dimensions of National Culture. *Geert Hofstede* [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

⁴³ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 30.

⁴⁴ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 171.

A právě konexe, pro které má čínština výraz „kuan-si“ (*guānxi* 关系), jsou dalším specifickým čínským společenským fenoménem, které ovlivňuje jak běžný život čínského obyvatelstva, tak i veškeré činnosti v podnikatelské sféře. Důležitost konexí je jistě citelná i v ostatních státech světa, avšak v Číně bylo získávání těchto „známostí“ povýšeno na skutečné umění. Kdo toto umění ovládá, má v současné době v Zemi středu, jak je Čína mnohdy přezdíváno, obrovskou moc. Naopak, kdo správné konexe nemá, dosáhne v této zemi se zdoluhavým byrokratickým systémem jen máločeho.

Číňané tradičně kladou obrovský důraz na rodinu a lidské vztahy, což vyplývá již z předchozího popisu kolektivistické společnosti. A toto zaměření se často překlenuje právě také do obchodní sféry. „*Je velmi důležité, jaké máte konexe a jak kvalitní vztahy udržujete s obchodními partnery. Podle toho se odvíjí Vaše moc a vliv na bitevním poli obchodu. Číňané pro tyto vztahy používají výraz „kuan-si“.* Obsahem tohoto termínu není pouze navazování kontaktů, ale i jejich reciprocita, vzájemná důvěra a z ní plynoucí oboustranné výhody.“⁴⁵ Právě princip „kuan-si“ je jeden z prvních, se kterým se cizinci musí seznámit při vstupu na čínský trh.

Jaký je tedy ve skutečnosti obsah tohoto termínu? Odehnalová „kuan-si“ trefně nazvala „sociálním kapitálem“.⁴⁶ I když se na první pohled může zdát, že jde jednoduše o seznámení se s ostatními účastníky obchodní činnosti, je to klamná domněnka. Konexe mezi Číňany vytváří databázi lidí, kteří si vzájemně napomáhají v dané situaci podle svého vlivu. Povinnost jednotlivců, které „kuan-si“ pojí, je totiž také v zajištění přístupu k osobám ve vlastní síti vztahů. Aby mohli Číňané do této databáze přispět co nejlepším kontaktem, je téměř každá jejich činnost podřízena jeho získání. Velký potenciál pro ně mají právě cizinci, o kterých si myslí, že jsou bohatí a mají dobré konexe i v zahraničí.

Jak bylo zmíněno, často se stává, že bez „kuan-si“ není člověk v Číně schopen udělat ani první krok, a s nimi si naopak může dělat úplně všechno. Je to určitá forma výměnného obchodu, založená na vzájemné důvěře a fungující na principu reciprocity - „já pomůžu tobě, ty pomůžeš mně“. Pokud má člověk vybudované tyto vazby, může si být jistý, že to, co udělal pro druhého, mu bude oplaceno. Třebaže i za cenu porušení

⁴⁵ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 52.

⁴⁶ ODEHNALOVÁ, Jitka. *Čínské obchodní jednání: Vliv kulturních specifíků na mezinárodní obchodní jednání*. Praha, 2010. Doktorská disertační práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc., str. 64.

morálních pravidel.⁴⁷ Oplácená služba není limitována dobou a ani nemusí být v odpovídající hodnotě. Avšak je společensky zavazující oplatit laskavost ve správný čas.

*„Další přínos těchto vztahů je mimo jiné ten, že zajišťují mimosoudní ochranu před nečestným jednáním. Čínský obchodní zákoník totiž v historii nebyl detailně vytvořen a tato slabina přetrvává v Číně dodnes. Oběti různých podvodů, zpronevěry a jiných trestných činů tak jen stěží najdou oporu v právním systému země.“*⁴⁸ Doporučení na základě konexí je tedy určitou zárukou, že se jedná o prověřeného, důvěryhodného společníka. Jak řekl Konfucius: *„Mezilidské vztahy fungují dobře jen na základě principu důvěry, respektu a dodržování pravidel.“*⁴⁹ Je proto opravdu důležité nedopustit se žádného nečestného jednání, protože jakmile je jednou narušena něčí důvěryhodnost v čínské společnosti, na které stojí celý systém konexí, je velmi těžké, ne-li nemožné, získat ji zpět.

3. 3. 1 Původ konceptu „kuan-si“

Výraz „kuan-si“ tedy zjednodušeně znamená „konexe“ a zahrnuje všechno, co je spojeno s lidmi, které jedinec zná, a s tím, co jsou tito lidé ochotni (nebo povinni) pro něj udělat. *„Doslovný význam přeložit nelze, jelikož je čínština velmi obrazným a metaforickým jazykem. Kuan (关 guān) v překladu znamená „zavřít“, „uzavřít“, slovo si (系 xi) znamená „svázat“, „spoutat“. Obecně můžeme toto slovní spojení chápat jako „uzavření a udržování dlouhodobých vztahů.“*⁵⁰

Tento kulturní fenomén je společný Číňanům po celém světě a v žádném případě se netýká pouze území Číny. Ovšem právě v Číně, kde ještě donedávna panoval nedostatek, se tyto pevné vztahy zvláště osvědčily při obstarávání zboží a služeb, které jinak bylo složité, pokud ne přímo nemožné, sehnat, a také při získávání interních informací.⁵¹

⁴⁷ WONG, Y. a Thomas K. LEUNG. Guanxi: relationship marketing in a Chinese context. New York: International Business Press, 2001, xiii, 229 s. ISBN 0789012901, str. 29.

⁴⁸ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 52.

⁴⁹ KONFUCIUS. *Hovory Konfuciovy*. Vyd. 1. Překlad Vincenc Lesný, Jaroslav Průšek. Praha: Nová Akropolis, 2010. Sofia (Nová akropolis), sv. 2. ISBN 978-80-86038-43-8.

⁵⁰ HUANG, Leo. *Znalost čínské obchodní etikety: Přínos pro zahraniční korporace*. Brno, 2015. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Miroslav Horák, Ph.D., str. 26.

⁵¹ SELIGMAN, Scott D. *Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 172.

Podle Odehnalové sahají kořeny „kuan-si“ až do dob Konfucia a jeho kulturního dědictví. Podle něj má každá společenská bytost jasně stanovenou úlohu a v rámci toho se i patřičně chová. Tyto hranice se nesmí překročit. Díky tomu vzniká ve společnosti řád a pořádek. Každý Číňan tím dodržuje svoji společenskou roli a v případě porušení této role dochází k vykázání ze společnosti, což je pro Číňana největší hanbou a ponížením.⁵²

„Číňané z hlediska vazeb „kuan-si“ dělí společnost do tří skupin – rodina, přátelé a ostatní. Stejně jako na západě je rodina naprosto prioritní skupinou, vztahy uvnitř ní jsou nepřetržité a neočekávají se protislužby, ty se realizují automaticky a bez přemýšlení. Co se týče přátel, zde je při vytvoření „kuan-si“ předpokládána vzájemná reciprocita služeb založená i na citovém vztahu. Do kategorie „ostatní“ patří osoby mimo rodinu a přátele a taky cizinci. V tomto případě slouží „kuan-si“ pouze jako nástroj k naplnění svého osobního užitku, například při obchodních činnostech.“⁵³

3. 3. 2 „Kuan-si“ a cizinci

„Při vyřizování nejrůznějších záležitostí působí v Číně „kuan-si“ nejen jako katalyzátor, ale neméně často i jako obrovská překážka. (...) Jen naivní a nezasvěcený člověk může veškeré navazování konexí přenechat svým partnerům. Dobré vztahy s celními a finančními úřady, místními průmyslovými a obchodními úřady a nejrůznějšími regulátory pověřenými dohledem nad cizinci a jejich záležitostmi mají v Číně cenu zlata.“⁵⁴

Pokud chce cizinec začít realizovat své podnikání v Číně, nejlepší volbou je najít čínského partnera, který ho bude reprezentovat, bude organizovat jeho harmonogram a provádět ho čínskou kulturou. Nejdůležitější úlohou tohoto člověka však bude najít správné lidské zdroje pro dané podnikání a zprostředkovat jejich spojení. Pokud zahraniční podnikatel nemá žádné předchozí zkušenosti s podnikáním v Číně, je opravdu velmi těžké, mnohdy dokonce nemožné, dosáhnout zde úspěchu bez tohoto prostředníka (v čínštině se pro něj používá výraz čung-t'ien ren (*zhōngjiānrén* 中间人), dosl. prostřední člověk). Pro obchodování v Číně je tento prostředník nezbytný zejména proto, že Číňané

⁵² ODEHNALOVÁ, Jitka. *Povaha čínského obchodního jednání: Na válečném poli mezi gentlemeny*. Acta oeconomica pragensia. roč. 2009, č. 6, s. 52-62.

⁵³ HUANG, Leo. *Znalost čínské obchodní etikety: Přínos pro zahraniční korporace*. Brno, 2015. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Miroslav Horák, Ph.D., str. 26.

⁵⁴ SELIGMAN, Scott D. *Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 178.

velmi neradi komunikují s lidmi, které neznají, natož pak s cizinci. Místní mohou díky svým kontaktům a dobrým vztahům zásadně pomoci při komunikaci cizince s obchodním partnerem především při vytváření nových obchodních vztahů, které jsou založené na vzájemné důvěře. Také znají dobře úřednický systém, dokáží rozpoznat a správně reagovat na vyjednávací taktiky. Nemałym přínosem je fakt, že mohou pomoci předejít interkulturním nedorozuměním a případným konfliktům. Takový člověk by měl být schopen dělat doprovod při setkání obou stran a vystupovat případně také jako tlumočník. Jeho dalším úkolem je přijít s odpovídající obchodní strategií, provádět kontroly tam, kde zahraniční podnikatel nemůže osobně, a identifikovat potenciální investory a zákazníky.⁵⁵

Zkrátka nalezení správného prostředníka je pro cizince bezpochyby obrovskou konkurenční výhodou a usnadněním při vstupu na čínský trh. Jeho hlavní přínos je ale stále v jeho konexích, které mohou být využity pro dosažení vytyčených podnikatelských cílů.

3. 4 Koncept „tváře“

„Mien-c“ (*miànzi* 面子) neboli „tvář“ je dalším důležitým a specifickým konceptem čínské společnosti. Tento výraz můžeme přirovnat k termínu „reputace“, který je možná už čitelnější. Je to v podstatě jakýsi status jedince uvnitř společnosti, světlo, ve kterém ho vidí ostatní. Mít „tvář“ znamená mít respekt okolí.

Tento koncept je již po staletí základním kamenem čínské etikety a odráží důležitost přijetí jedince do společnosti. Zatímco západní země jsou více individualistické, Číňané byli tisíce let závislí na podpoře společnosti. Čím více byl člověk začleněn do této společnosti, tím větší šanci měl na přežití.⁵⁶

Cizinci mohou mít vzhledem k neznalosti sklony k podceňování důležitosti tohoto konceptu. To by ale byla obrovská chyba, protože v čínské obchodní kultuře na reputaci jedince ve společnosti závisí celá jeho kariéra. Zatímco v západních kulturách je poměrně běžné a společností akceptovatelné vyjádřit určitý nesouhlas nebo kritiku, v Číně to může způsobit vážný problém. Jestliže cizinec nevhodným způsobem sdělí určitou stížnost,

⁵⁵ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 54.

⁵⁶ Tamtéž, str. 74.

může být mezi Číňany považován za nevzdělaného a hrubého člověka. A s takovýmto začleněním se v Číně opravdu jen stěží podniká.

Pokud někdo začne komunikovat s Číňanem a nemá žádné povědomí o principu „tváře“, může někdy nastat až úsměvná situace mezi nic netušícím cizincem a Číňanem, který se snaží zachovat si svou „tvář“. Tato snaha totiž Číňanům jaksí ubírá na jejich důvěryhodnosti. Zachování tváře, ať už jedince nebo celé společnosti, je pro ně důležitější než přiznání jakékoliv chyby, která by znamenala, že „tvář“ ztratí. Takže pokud se například zeptáme čínského dodavatele, jak daleko jsou s konkrétní objednávkou, téměř stoprocentně odpoví, že jde všechno podle sjednaného rozvrhu. Přiznání skutečnosti, že mají výrobní poruchu, kvůli které bude daná objednávka dozajista zpožděna, by totiž znamenala ztrátu „tváře“ celé společnosti. Kdybychom později hledali příčinu zpoždění, dostaneme například odpověď, že zpoždění způsobila dopravní společnost, která zboží pozdě vyzvedla.

Zachování „tváře“ může způsobit i nemalé nepříjemnosti v případě, že se rozhodneme zeptat se na cestu Číňana. Není radno důvěřovat slepě první odpovědi a raději ji ověřit ještě u dalších dvou nebo tří kolemjdoucích. Ne snad, že by některý Číňan schválně poslal tazatele špatným směrem. Ale říci „nevím“, a nepomoci tak jinému člověku v nouzi, by pro něj znamenalo ztrátu „tváře“, takže si zkrátka raději něco vymyslí. Podobný případ je, pokud například letecká společnost už třetí den po sobě ujišťuje pasažéry, že jimi požadované letenky samozřejmě jsou, ale zároveň je poprosí, aby na ně ještě další den počkali. To je určité znamení, aby cestující vyhledali jinou společnost. Ta původní totiž zcela jistě dané letenky nemá, ale nevyhovět požadavkům zákazníka by znamenalo ztrátu „tváře“ letecké společnosti. Trefně napsal Verstappen ve své knize o čínské obchodní etiketě: *„Říkat pravdu je důležitá ctnost člověka. Pokud by ale tato pravda mohla způsobit ztrátu tváře, je zkrátka nezbytné ji poupravit.“*⁵⁷

3. 4. 1 Ztráta „tváře“

„Tvář“ je velmi křehká věc a Číňané si svoji tvář pečlivě hýčkají. Bohužel pro nás cizince je ale mnoho způsobů, jak způsobit její ztrátu. Pro Číňana je věta, že „ztratil tvář“ nebo dokonce že „žádnou tvář nemá“, tou nejhorší urážkou. Pokud někdo jinému způsobí ztrátu „tváře“, nejen že s ním zcela určitě ukončí dosavadní spolupráci, ale

⁵⁷ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 76.

je možné, že se bude dokonce snažit nějakým způsobem se mu pomstít. A protože hněv je prohřeškem proti konfuciánským ctnostem, lze očekávat spíše projevy pasivní agrese, ve které jsou Číňané mistři. Takže pokud se najednou a bez zjevné příčiny „pokazí“ něco, co dříve bez problémů fungovalo, je třeba zapátrat v paměti, jestli někomu nebyla způsobena právě ona ztráta „tváře“.

Podobně jako je možné způsobit druhému ztrátu „tváře“, tak poměrně lehce lze „tvář“ někomu naopak dát. Následující tabulka podle Stephana Verstappena je přehledem vybraných způsobů a shrnutím této podkapitoly:

Tabulka 2: Pravidla „tváře“

<i>Jak NEzpůsobit ztrátu tváře</i>	<i>Jak dát tvář</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>nekritizovat nikoho před ostatními</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>pochválit druhého před ostatními</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>vyhnout se sarkastickým nebo rádoby vtipným poznámkám, Číňané pro tento typ humoru nemají pochopení</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>dát vysoké hodnocení při evaluaci zaměstnance/společnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>neobviňovat jiného ze lhaní</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>dát druhému drahý dar</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>neodmítat pozvání (nebo alespoň ne přímo, lepší je uvést nějakou výmluvu)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>nechat druhého zaplatit za drahou večeři nebo banket (dát mu pocit, že je mocný, bohatý)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>být dochvilní</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>nešetřit komplimenty</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>nepřerušovat jiného, když mluví</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>dokázat společníkovi, že jeho společnost je velmi příjemná</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>nebýt agresivní, nekřičet na jiné (tvář by ztratily obě strany)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>pokud chceme posílit tvář jiného, musíme sami sebe lehce ponížít, dát najevo, že například jeho oblečení nebo bydlení je lepší než to naše</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>neupozorňovat na chyby nebo nedostatky ostatních</i> 	

3. 4. 2 Jak říci „ne“

V jednom z výše uvedených bodů bylo uvedeno, že pokud je nutné z jakéhokoli důvodu odmítnout pozvání čínského partnera, není v Číně vhodné vyjádřit odmítnutí

přímo. Jaké jsou tedy možné způsoby, jak říci „ne“ bez toho, aby někdo přišel o „tvář“? Číňané by nám v tomto případě byli nejlepšími učiteli, jejich vágní odpovědi jako „možná“, „uvidíme“, „ještě o tom popřemýšlím“ jsou totiž hojně využívaným způsobem, jak se vyhnout slůvku „ne“.

Nedorozumění způsobené slůvkem „ne“ jsou nejčastějším důvodem frustrace cizinců při vyjednávání s čínskou stranou. Je nutné se naučit číst mezi řádky a rozpoznat případné odmítnutí ve změti čínských výmluv. Setkat se můžeme například s případem, že Číňan na vyřknutou prosbu odpoví, že by to bylo „obtížné“. *„Neberte jeho odpověď doslova a nepokoušejte se ho přesvědčit, že překážky lze překonat. „Obtížné“ může znamenat, že se splněním prosby jsou spojené politické problémy, které Číňan raději nechce podrobně vysvětlovat. V odpovědi na prosbu či vyjednaný požadavek prostě slovo „obtížné“ znamená „ne“. Dalším běžným způsobem odmítnutí je říci, že se žádost „zvažuje“ nebo že se o něčem „jedná“. Tyto reakce lze jen občas chápat doslova a obecně znamenají, že se něco pravděpodobně nestane (...) a dané téma se pro tuto chvíli vyřazuje z diskuze.“*⁵⁸

Slůvko „ne“ jakoby v Číně bylo určitým tabu. Pokud se tedy cizinec ptá svých čínských partnerů, jestli rozumí všemu, na čem se právě společně dohodli, je nutné se opravdu dobře ujistit, že je to pravda. Číňané velmi často odpovědí, že je vše v nejlepším pořádku, jen aby nemuseli přiznat svoji nedokonalost. Jediným rozumným řešením je proto získat co nejvíce informací v písemné podobě a na závěr setkání zrealizovat určitý souhrn toho, co bylo během jednání dohodnuto. Podnikatelé by měli mít pro své čínské partnery v paměti nachystaných několik kontrolních otázek, které je ujistí o tom, že obě strany rozumí obsahu jednání a termínům, které byly dohodnuty. Není vhodné používat otázky, na které Číňané mohou odpovědět kývnutím (tedy například otázky typu „Je to možné?“, „Můžete to pro nás udělat?“⁵⁹), nýbrž takové, které vyžadují jasnou odpověď (například „Dokdy jste schopní splnit naše požadavky?“, „Jak je budete realizovat?“⁶⁰). Pro někoho bývá zvykem nechat některé otázky otevřené, tzv. nechat je uležet, nebo nechat své kolegy, aby si výsledek jednání sami interpretovali. V případě jednání s Číňany se toto jednání silně nedoporučuje. Nejasná interpretace vede

⁵⁸ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 93.

⁵⁹ Tzv. otázky zjišťovací.

⁶⁰ Tzv. otázky doplňovací.

v mnoha případech k nedorozumění mezi obchodními partnery. Řešit později následky takovýchto nedorozumění může být pro zahraniční firmu velkou nepříjemností.

Přestože je „tvář“ abstraktní koncept, Číňané ji berou velmi vážně. Tato kapitola měla poukázat na to, jak je každodenní život Číňanů podřízen snaze o zachování „tváře“ a jak tato snaha ovlivňuje jejich jednání s ostatními, třeba i s cizinci. Přesto je ale nutné poznamenat, jak již bylo zmíněno v jedné z předcházejících kapitol, Číňané od cizinců neočekávají, že se ztotožní se všemi kulturními rozdíly, a jsou proto ve většině případů poměrně tolerantní, pokud občas dojde k porušení či nedodržení pravidel čínské etikety. Pouhá míra zdvořilosti je jistou ochranou před vážnějším nedorozuměním, které by třeba v normálním případě znamenalo ztrátu „tváře“. Stále ale platí, že čím lépe je člověk seznámen s konceptem „tváře“, tím větší šanci na úspěch v čínské společnosti má.

3. 5 Li-t'ie, umění zdvořilosti

Tato podkapitola úzce souvisí s principem „tváře“, který byl popsán na předcházejících stranách. Stejně jako zachování „tváře“ i čínské umění zdvořilosti souvisí s tím, jak se člověk chová na veřejnosti. Hlavním cílem zdvořilého chování je vyhnout se jakékoli kritice a tím se, jak jinak, vyhnout i ztrátě „tváře“.

„Čínský výraz li-t'ie (lǐjié 礼节) v překladu znamená etiketa, zdvořilost či vybrané chování. Fakticky jde ale spíše o věc formy než obsahu. Na Západě se například hostitel hosta zeptá, zda si dá něco k pití. Pokud host odmítne, nepodává se nic. Jinak je tomu u čínského hostitele, pro kterého by něco takového bylo neomluvitelným porušením dobrých mravů. V čínské domácnosti je před každého příchozího hosta téměř okamžitě postavena povinná sklenice čaje, a to bez jakýchkoli otázek. I ten nejostřejší nesouhlas je v zásadě ignorován.(...) Zatímco zdánlivým smyslem čínské zdvořilosti je dosáhnout toho, aby se host cítil příjemně, ve skutečnosti jde hlavně o to, dělat, co je správné, a co se sluší.“⁶¹

Zdvořilost, čínská ctnost, která vychází z konfuciánství, od člověka očekává, že se bude chovat slušně bez ohledu na to, co zrovna prožívá ve svém nitru, nezpůsobí na veřejnosti nepříjemné okamžiky sobě ani ostatním a tím nenaruší tzv. vnější harmonii.

⁶¹ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 79.

Proto se pravděpodobně nestane, že by Číňan upozornil zahraničního partnera na nějakou chybu nebo ho za ni dokonce kritizoval. Znamením, že cítí určitou nespokojenost nebo nesouhlas je to, že při jednání bude mlčet. Pro cizince je proto důležité, aby si mlčení mylně nepřeložili jako jeho souhlas. Přestože je někdy přínosné vyříkat si narovinu věci, ve kterých se neshodujeme, a pročistit tak trochu vzduch, v Číně takové jednání není běžné a slova nespokojenosti tak často zůstávají nevyřčena. A i když je pro nás možná tato nucená přívětivost lehce povrchní, vezme, že na Číňany má obrovský efekt. Proto je dobré pamatovat si radu Seligmana: „*Přílišná zdvořilost se v Číně nikdy nekritizuje – pokud už člověk sklídí, tak vždycky uznání.*“⁶²

Ale jak tedy v Číně vyjádřit nespokojenost? Protože otevřená konfrontace je považována za společenské provinění, nezbyvá, než k tomu využít prostředníka. A protože zachovat si „tvář“ a nenarušit harmonii ve společnosti je pro Číňany esenciální, je běžné, že problém dvou osob se nakonec vyřeší prostřednictvím až pěti dalších lidí. Také proto je tak důležitý výběr prostředníka pro obchodování s Číňany, protože právě skrze něj lze s budoucím obchodním partnerem vyjednávat.

3. 6 Nonverbální komunikace

V předchozích podkapitolách bylo zmíněno, jak s Číňany komunikovat v určitých situacích. Důležitou součástí veškeré komunikace je ale komunikace nonverbální. Ta má v Číně v porovnání s našimi západními zvyklostmi několik rozdílů. A právě tyto rozdíly jsou popsány v této kapitole.

3. 6. 1 Pohyby těla a postoj

Jako nonverbální komunikaci obecně chápeme veškerá mimoslovní sdělení, která člověk předává vědomě či nevědomě jiným lidem. Každý si ale pod tímto pojmem pravděpodobně představí něco jiného. Jedním z prvků nonverbální komunikace je například tzv. kinezika, tedy pohyby těla. Již v této oblasti můžeme narazit na první zásadní rozdíl ve vnímání sdělení, které prostřednictvím našeho těla sdělujeme svému okolí. Mnoho západních lidí se cítí pohoršeno, když poprvé přijedou do Číny,

⁶² SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 80.

a to prakticky hned po tom, co opustí letadlo, a nastoupí do některého z prostředků hromadné dopravy. Pro Číňany jsou totiž říhání a plivání přirozenými projevy fungování lidského organismu. Jsou tedy běžnou součástí každodenního čínského života. Lze ale očekávat, že lidé na vyšších pozicích se těmto projevům budou vyhýbat a cizince tak ušetří nepříjemných okamžiků. Co je zajímavé a co naopak Číňané považují za neslušné u „západních lidí“, je používání látkových kapesníků. Nosit u sebe kus látky určené k daným účelům totiž považují za vysoce nehygienické.

Co se týká postoje a držení těla, obecně platí, že při stolování nebo na obchodní schůzce by všichni účastníci měli sedět vzpřímeně, nohy by měly být schované pod stolem. Správné držení těla je totiž určitým projevem úcty. Pokud si s partnerem vzájemně něco podáváme, vždy používáme obě ruce, vyjádříme tím svůj respekt vůči ostatním. Jak zmiňuje Seligman, používání jiné části těla, než jsou ruce, k manipulaci věcí, Číňané považují za neomalené.⁶³ Také na jiné neukazují prstem, i když Číňané z menších měst ve chvíli úžasu na cizince ukazují poměrně často. Stejně tak není projev agrese, pokud Číňané na někoho, ve většině případů na cizince, zírají. Je to způsobeno pouze tím, že ani v současné době nejsou na vysoké blondřaté návštěvníky zvyklí.

3. 6. 2 Osobní prostor

Dalším důležitým prvkem nonverbální komunikace je osobní prostor. Ten je v Číně vzhledem hustotě zalidnění přirozeně vnímán jinak než u nás. „*Nebud' me proto překvapeni, pokud bude čínský partner stát na náš vkus příliš blízko, bude se nás dotýkat nebo nám během hovoru bude dýchat přímo do obličeje.*“⁶⁴ Velmi často je možné pozorovat, že při konverzaci s Číňanem cizinec nevědomky couvá. Čínský partner ho ale úspěšně následuje, protože jejich osobní prostor, který mezi sebou zachovávají, je mnohem menší, než jsme zvyklí. Cizincům tak ve většině případů nezbyvá, než se s tímto faktem smířit a snažit se mu přivyknout.

⁶³ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 91.

⁶⁴ Tamtéž, str. 87.

3. 6. 3 Doteky

Za zmínku stojí i projevy vnitřních pocitů navenek, tedy doteky. Dříve byli v tomto ohledu Číňané spíše konzervativní a své pocity na veřejnosti dávali najevo jen velmi zřídka. To se dnes již změnilo a naopak jsou v tomto směru mnohdy uvolněnější než lidé ze Západu. „Běžně můžeme v Číně vidět, kterak se dva přátelé stejného pohlaví dotýkají nebo se k sobě naklánějí či se třeba na ulici drží a ruce. (...) Ve společnosti Číňanů na kontinentu i v celé Asii není tento způsob kontaktu mezi lidmi stejného pohlaví nijak tabuizován a Číňané v něm nespatřují žádný sexuální podtext.“⁶⁵

Navzdory malému osobnímu prostoru, Číňané, kteří jsou starší nebo převyšují svoji pravomocí, nemají rádi, když se jich druhý dotýká. Zejména pokud jde o cizince. Ti by se proto měli rozhodně vyhnout objímání, poplácávání po zádech nebo pokládání ruky kolem ramene čínského obchodního partnera.⁶⁶ Podobná situace platí o dotecích příslušníků opačného pohlaví, které by kromě podání ruky mělo být pro cizince tabu. Jakoukoli formu fyzického kontaktu od neznámého by si Číňané mohli špatně interpretovat.

3. 6. 4 Kouření

Jak je obecně známo, Čína je jedním z největších spotřebitelů tabákových výrobků na světě. Přestože se čínská vláda v posledních letech snaží dělat osvětu o tom, jak kouření škodí lidskému zdraví, dokud budou daně z tabákových výrobků hlavním zdrojem příjmů do veřejných rozpočtů, nemá žádná protikuřácká kampaň větší šanci na úspěch. A tato skutečnost se v tamějším prostředí projevuje na první pohled. Kouří opravdu mnoho Číňanů (záměrně je uveden mužský rod, čínské ženy většinou mezi kuřáky nepatří) a téměř všude. Kromě veřejných prostranství je v Číně běžné kouřit i během obchodních jednání či u večeře. Číňané si neuvědomují, že by kouření mohlo někomu vadit. A proto, pokud chceme Číňana požádat, aby nekouřil, je vhodné to zdůvodnit například alergií, což pro něj bude pochopitelnější a přijatelnější důvod k tomu, aby zahodil cigaretu.⁶⁷

⁶⁵ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 88.

⁶⁶ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s..ISBN 978-1-61172-020-4, str. 160.

⁶⁷ Tamtéž, str. 118 - 119.

3. 6. 5 Smích a gesta

„Smích v Číně nutně neznamená, že je člověk šťastný nebo že se baví. Ve většině případů je smích obranný mechanismus, který uvolní chvíle napětí. Poukazuje na to, že se Číňané cítí trapně a nejsou si jisti, jak se zachovat.“⁶⁸ Takže když cizinec náhodně na ulici zakopne, Číňané, místo aby mu pomohli, se shromáždí v hloučku okolo něj a budou se chichotat. Rozhodně to není projev nějaké škodolibosti. Zúčastnění jenom nevědí, jak se s danou situací vyrovnat. Zdráhavost pomoci jinému, zejména jde-li o cizince, je pouze projevem strachu vzít na sebe zodpovědnost v situaci, která by pro ně v daném případě mohla být velmi riskantní (pozn. v Číně je poměrně složitá situace zdravotního pojištění, proto náklady na ošetření musí v některých případech uhradit ten, kdo přivolá odbornou pomoc).

Zajímavý postřeh je, že Číňané v určitých situacích jakoby syknou skrze zatnuté zuby. To obvykle následuje po nějaké žádosti, které Číňan nedokáže vyhovět. Syknutím se snaží získat trochu času k přemýšlení. Pro druhého je to znamení, aby svoji žádost mírně poupravil nebo dokonce vzal zpět, protože pro Číňana nastává neřešitelná situace, jak říci „ne“. Kromě tohoto případu existuje celá řada gest, která mohou být na první pohled podobná, avšak jejich význam je v každé zemi jiný. Některá z nich najdete v následující tabulce.

Tabulka 3: Řeč těla a její význam⁶⁹

<i>Řeč těla</i>	<i>Význam na Západě</i>	<i>Význam v Číně</i>
<i>Přešlapování z nohy na nohu</i>	<i>Nedočkavost, netrpělivost</i>	<i>Vzteky, naštvaní, podrážděnost</i>
<i>Syčení („Psst“)</i>	<i>Žádost o ticho</i>	<i>Nesouhlas, odmítnutí</i>
<i>Přednášející tleská při potlesku posluchačů</i>	<i>Tleskat sám sobě je nevhodné, působí neskromně</i>	<i>Poděkování, vzájemné pozitivní pocity s posluchači</i>
<i>Pohlazení po hlavě</i>	<i>Vyjádření zalíbení, dodání odvahy nebo útěchy</i>	<i>Urážlivé jednání, i pokud jde o děti</i>
<i>Mávání s rukou napřaženou před tělem, dlaní dolů</i>	<i>Spíše chápáno jako rozloučení</i>	<i>„Pojďte sem“</i>

⁶⁸ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s..ISBN 978-1-61172-020-4, 160.

⁶⁹ Tamtéž, str. 161-163.

<i>Kývání vztyčením ukazováčkem</i>	<i>„Pojďte sem“</i>	<i>Neznamená nic, ale působí urážlivě</i>
<i>Poklepání ukazováčkem na svoji tvář</i>	<i>Neznamená nic</i>	<i>Posmívání, hanba</i>
<i>Poklepání ukazováčkem na svůj nos</i>	<i>Neznamená nic</i>	<i>„To já“, stejný význam jako naše poklepání na hrud'</i>
<i>Lusknutí prstů</i>	<i>Získání pozornosti</i>	<i>Urážlivé jednání</i>
<i>Ticho, mlčení</i>	<i>Trapná chvíle, nemít společné téma k hovoru</i>	<i>Důkaz o vyloženém úsilí, přemýšlení o problému</i>

Tato podkapitola by cizince mířící do Číny měla připravit zejména na situace mezi běžným obyvatelstvem v čase, který budou trávit mimo obchodní partnery. Ti totiž budou pravděpodobně na jednání s cizinci už do jisté míry zvyklí, a proto se vyhnou projevům překvapení a nejspíš také lehce sleví ze svých zvyků a očekávání.

3. 7 Postavení žen v čínské společnosti

Z pravidel etikety se na Západě řídíme nepsaným pravidlem, že pokud je ve společnosti žena, má vždy větší důležitost než muž (v případě, že nebereme ohled na věk či funkci ostatních). Přestože počet žen ve vrcholných funkcích například v České republice je stále ještě nižší než počet mužů, je pro nás přirozené, že v naší společnosti je žena považována za muže rovnou. Podle tvrzení čínské vlády existuje i v Číně rovnoprávnost mezi ženami a muži, přičemž k emancipaci žen i mužů došlo současně v roce 1949, kdy byla založena Čínská lidová republika.⁷⁰ Skutečnost se ale od tohoto tvrzení stále ještě liší. Přestože v posledních padesáti letech čínská společnost udělala velké pokroky ve zlepšení postavení žen a posílení jejich práv, k tomu, aby i v Číně byly ženy považovány za mužům rovné, chybí stále ještě dlouhá cesta.

Skutečnost, že muži mají ve společnosti vyšší postavení než ženy, vychází již z Konfuciova učení. „Od ženy bylo tradičně očekáváno, že bude podržena nejdříve

⁷⁰ SELIGMAN, Scott D. *Dealing with the Chinese: a practical guide to business etiquette.* London: Mercury, 1990. ISBN 1-85252-065-5, str.70.

svému otci, později svému manželovi a v případě, že se stane vdovou, svému synovi. Jejím hlavním úkolem bylo vdát se za muže, který jí byl vybrán, a vychovat děti – samozřejmě, nejlépe syny. Zatímco žena se nemohla rozvést ani se znovu provdat v případě ztráty manžela, muži si ještě ve 20. století mohli vydržovat tolik žen, na kolik jim stačilo jejich jmění.“⁷¹

Trochu jinak jsou vnímány ženy na obchodním poli. Číňané na rozdíl od jiných asijských kultur (např. Japonců či Korejců) v zásadě nemají nic proti navazování obchodních vztahů se ženami. Pokud se obchodu účastní Číňanka, získává stejný status jako muž a nejsou vůči ní žádné rozdíly v dodržování správné etikety. Muž-cizinec, by se měl vyvarovat jakýchkoli komentářů a dokonce i komplimentů týkajících se oblečení či vzhledu ženy. Nevhodné je také udržovat se ženou příliš dlouhý oční kontakt.

Pokud se jedná o ženu-cizinku, která přijíždí do Číny za obchodem, je jí projevována úcta v závislosti na jejím postavení v organizační struktuře. Stejně úcty by se dostalo i muži ve stejné funkci. Být ženou nepřináší při obchodování s čínskými partnery výhody ani nevýhody. Od ženy v obchodní sféře se čeká, že se bude oblékat a chovat formálně a nebude na sebe upozorňovat nijak výrazným způsobem. Ačkoli se ženy ze zahraničí v současné době v Číně běžně nesetkají s projevem diskriminace, hluboko zakořeněné předsudky vůči „silným ženám“ v Číně přece jenom přetrvávají dodnes.

3. 8 Korupce

Síla korupce ve světě obecně vzrůstá a nejinak je tomu i v Číně. V době, kdy v zemi vládla tvrdá ruka komunismu a lidé nevlastnili příliš velký kapitál, nebyly úplatky nijak velkým problémem, protože se nejednalo o tak vysoké částky. Od roku 1979, kdy Čína začala uplatňovat politiku otevření se světu, se situace začala proměňovat a z korupce se stal naprosto běžný jev.⁷²

Největší obavou, kterou sdílí jak čínští, tak západní obchodníci, je zkorumpovanost čínských státních orgánů a vysoce postavených lidí. Nejzámožnější čínské rodiny, které mají ve společnosti velký vliv, jsou většinou bývalí členové strany,

⁷¹ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 78-79.

⁷² KOLEKTIV AUTORŮ. *Connect Asia: Obchodní kultura a etiketa*, str. 20.

úspěšní podnikatelé a jejich potomci. Jenom stěží se lze setkat s obchodní dohodou, která by byla uzavřena bez člena Komunistické strany. A to jak ve městech, tak na venkově.⁷³

Čínská vláda v čele s prezidentem Číny Si Ťin-pchingem si je problému bující korupce vědoma a snaží se proti ní bojovat. Díky zavedeným protikorupčním opatřením se úroveň korupce v Číně pomalu snižuje. (Od začátku roku 2013 bylo již potrestáno 200 tisíc lidí, mezi nimi tři desítky bývalých ministrů.⁷⁴) Avšak dosáhnout výraznější změny v zemi, kde je korupce zažitou, tradiční záležitostí, stojí mnoho času a úsilí. Navíc problematika korupce, kterou většina lidí pravděpodobně snadno a rychle odsoudí, ve skutečnosti potřebuje citlivé zacházení. Jak praví motto komunistického klasika z časů Teng Siao-pchinga: „*Potírej korupci málo, zničíš zem. Potírej ji moc, zničíš stranu.*“⁷⁵

3. 8. 1 „Kuan-si“ – korupce s lidskou tvářící?

Ačkoliv s přesnou definicí „kuan-si“ zatím ještě nikdo nepřišel, z předchozích kapitol můžeme tento čínský termín shrnout jako mezilidské vztahy, které jsou postavené na jakémsi nevysloveném slibu vzájemného závazku si ve chvílích potřeby pomoci. Ony mezilidské vztahy v Číně se mohou kultivovat nejrůznějšími službami od hlídání dětí až po shánění kontaktu na dobrého zubaře. Ve většině případů je ale projevem utužování vzájemných vztahů předávání nejrůznějších předmětů, tedy darů.

Je velmi důležité nezaměňovat východní tradici předávání dáreků s úplatky. Jak bylo řečeno, dary a poskytnuté služby jsou pro udržování vztahů v systému „kuan-si“ běžnou záležitostí (například překlad termínu „kuan-si“ do angličtiny je *gift-giving*, tedy předávání darů). Dar slouží jako projev úcty a vděku či jako upomínkový předmět. V čínském obchodním bontonu je předávání dáreků samozřejmostí a bylo by neslušné tento zvyk nedodržet. Ovšem takové rozpoznání, co je přípustné a co už není, může představovat pro cizince ze Západu nemalý problém. V Evropě bychom se nejspíš dívali i na menší dárek jako na pokus o uplácení.⁷⁶

Jisté rozdíly ale mezi dobře míněným darem a úplatkem lze najít. I když v obou případech dárce předáním získává určitý příslib pomoci obdarovaného, tím největším

⁷³ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 32-36.

⁷⁴ HEGER, Lubomír. Jak se čistí Čína. *Euro.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/archiv/jak-se-cisti-cina-prezident-se-snazi-zbavit-zemi-korupce-1204452>

⁷⁵ Tamtéž

⁷⁶ KOLEKTIV AUTORŮ. *Connect Asia: Obchodní kultura a etiketa*, str. 20.

rozdílem je aktuálnost požadované pomoci. „V případě darů v rámci „kuan-si“ prý člověk nedělá dobrotu s jasnou vidinou toho, co by si za ni rád odnesl (nebo to alespoň nedává jasně najevo), ale prostě proto, že se to v budoucnu může třeba hodit. Také forma daru je v debatě „kuan-si“ vs. korupce dosti důležitá. Zatímco předávání červených obálek naducaných horentními sumami RMB ⁷⁷ je známka snahy o úplatek, „přátelská“ koupě ročního členství v prestižním golfovém klubu (ač jeho cena přesáhla půl milionu RMB) prý ne tak úplně.“⁷⁸

Výsledkem tedy je, že Čína zkrátka vybrané západní koncepty přetvoří k obrazu svému a západu pak nezbyvá, než nad výsledkem překvapeně kroutit hlavou. Právě taková je situace se západním pojetím korupce a východním termínem „kuan-si“. Pokud by ale někdo v Číně o skutečný úplatek přece jenom projevil zájem, jistě najde způsob, jak to svému obchodnímu partnerovi naznačit či sdělit. Nejlépe za pomoci šikovného prostředníka. A nejlepším způsobem, jak nabídku úplatku naopak odmítnout je vysvětlení, že v zemi, odkud pocházíme, je takovéto chování zakázané a odpovídají mu přísné sankce.

3. 9 Jak Číňané vnímají cizince

Cizinec, který přijede do Číny, ať už obchodně, nebo za soukromými záležitostmi, se stává hostem v této zemi. Je proto také důležité zmínit, jakým způsobem Číňané nás cizince vnímají.

Na jedné straně stojí všeobecně známé tvrzení, že Číňané jsou jedni z nejpohostinnějších kultur vůbec. Zatímco ke svým krajanům jsou často nezdvořilí a někdy až nepřátelští, pro cizince by udělali snad cokoli, aby se v Číně cítili jako doma. Pohostinnost totiž vychází z Konfuciova učení a je proto poměrně běžné, že cizinec obdrží od místních pozvání na čaj nebo malé občerstvení. Na druhou stranu i v dnešní době existuje obrovská část Číňanů, kteří nikdy cizince neviděli. Zejména v menších čínských městech nebo na venkově se zcela jistě kolem návštěvníka ze zahraničí vytvoří hlouček Číňanů a budou na něj bezostyšně zírat. Není to výraz nevychovanosti nebo drzosti. Je to jenom proto, že pohled na cizince je pro tyto lidi něco tak vzácného. Navíc venkované si představují, že každý cizinec musí být bohatý. Pro obyvatele vesnic je totiž cestování, byť jen po Číně, z finančního hlediska nepředstavitelné. A přestože ve většině

⁷⁷ RMB, žen-min-pi (rénmínbí 人民币) „lidová měna“ neboli čínský yuan

⁷⁸ WALDEROVÁ, Hana. Guanxi - aneb kompletní systém darů a dárků v Číně. *Sinovia* [online]. 2015 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://sinovia.cz/guanxi-korupce-s-lidskou-tvari/clanek262.html>

případů každého návštěvníka zcela jistě zaskočí svojí zdvořilostí a respektem, někteří Číňané budou ze zahraniční návštěvy možná vyděšeni.

Číňané jsou totiž současně ve vztahu k cizincům velmi opatrní, což pravděpodobně vychází z jejich historických zkušeností. Vždy, když se Čína dostala do bližšího kontaktu se zahraničními státy, mělo to pro ni špatné dopady. Jako příklady můžeme zmínit nájezdy kočovných kmenů ze severu už v 5. století před našim letopočtem, vpád Mongolů do Číny ve 13. století a založení dynastie Jüan (*Yuán 元*), která potom vládla Číně téměř sto let, v 17. století další vpád ze severu, tentokrát Manžůů, kteří založili téměř tři sta let vládnoucí dynastii Čching (*Qīng 清*) a ovlivnili čínskou kulturu v mnoha směrech. Například typický účes, kdy muži měli vyholené čelo a vzadu na temeni hlavy nosili dlouhý cop, je stereotypní obraz čínského muže z této doby. Ale právě tento vzhled byl výsledkem pokořujícího pravidla oblékání vynuceného cizími nájezdníky. Ani 19. a 20. století nevylepšilo názor Číňanů na cizí státy. Na čínská pobřežní města v té době zaútočila Velká Británie s cílem vynutit si povolení k importu opia. Tyto střety měly obrovské množství obětí a dnes je známe jako Opiové války. A ani tím utrpení Číny neskončilo. Pokračovalo nájezdy Japonců, které vyvrcholily v roce 1937 obrovským krveprolitím dnes známým pod názvem Nankingský masakr.⁷⁹ A nakonec ani události spojené s druhou světovou válkou a „ztráta“ Taiwanu nepomohly k vytvoření důvěry Číny k ostatním státům. Možná právě tento sled událostí, které v Číně pochopitelně zapříčinily vlny xenofobie, je důvodem, proč jsou Číňané v pohledu na lidi ze Západu stále ještě částečně rozpolcení. „*V Číňanech současně vedle sebe koexistují pocity nadřazenosti i podřízenosti. (...) Číňané v minulosti na cizince pohlíželi buď s despektem, jako na zvířata, nebo k nim vzhlíželi jako k modlám, avšak nikdy je nedokázali označit za přátele a jednat s nimi jako se sobě rovnými.*“⁸⁰

Číňané tedy v cizincích vidí spíše než přínos z jiné kultury a mentality možnost získat nové technologie a know-how. Proto čínská vláda podporuje více mezinárodní vztahy pracovní, nikoliv osobní. Zahraniční obchodníci jsou pro Číňany hlavně zástupci určité organizace, ne jenom jednotlivci. A proto nikdy nezapomínají na to, že důvod, proč s nimi tráví čas a hledají společné zájmy, je především právě obchodní. Přes veškerou

⁷⁹ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 28.

⁸⁰ SELIGMAN, Scott D. *Dealing with the Chinese: a practical guide to business etiquette*.. London: Mercury, 1990. ISBN 1-85252-065-5, str.114.

čínskou náklonnost a pohostinnost by na danou situaci měl stejně pohlížet i zahraniční podnikatel a vyhnout se domněnce, že s ním chce Číňan „kamarádit“.⁸¹

Mnoho kultur vnímá jiné státy podle zažitých předsudků. Tyto předsudky jsou však v mnoha případech vyústěním určitých historických zkušeností s danými kulturami. Přestože je nesprávné generalizovat a tvrdit, že všichni Číňané zastávají stejný názor, jsou zde uvedeny některé příklady jejich postojů vůči konkrétním státům podle Verstappena.

- **Američané:** Číňané je vidí jako otevřené, přátelské a důvěřivé lidi, kteří jsou někdy možná trošku naivní, zejména pokud jde o obchodování v Číně. Americkou společnost v porovnání s čínskou považují za mělkou, která má jen krátkou historii a tradice. Přestože stereotypně považují Američany za drzé a arogantní, s nedostatečnou trpělivostí a disciplínou, je pro mladé Číňany Amerika představitelem úspěchu a bohatství, příkladem, který se snaží co nejvěrněji napodobit. Avšak sen většiny z nich odjet do Ameriky studovat nebo pracovat zůstává nesplněný.
- **Britové:** jsou pokládáni za vzdělané a sofistikované. I přes spíše smutnou historii kolonizace Číny je Číňané přijímají velmi vřele. Na druhou stranu působí Britové chladným a odměřeným dojmem zejména v Hongkongu, kde často britští obchodníci pohlížejí na tamní Číňany jako na podřadné kolonizátory. Tato jejich odměřenost znemožňuje navázání bližších osobních vztahů s Číňany, což je při obchodování v Číně kontraproduktivní.
- **Japonci:** i přes geografickou blízkost Číny a Japonska nejsou vztahy mezi těmito dvěma národy příliš vřelé. Japonci jsou bezpochyby velmi pracovití, úspěšní a loajální vůči firmám, pro které pracují. Jejich úspěchy na poli technologií jsou obrovské. Bohužel na základě okupace během 2. světové války jsou ale současně považováni za krutý, despotický a nedůvěryhodný národ. Protože Číňané stále pociťují křivdu za neadekvátní kompenzaci obětí japonských válečných činů, panuje mezi nimi ještě v dnešní době silná nevraživost, která samozřejmě brzdí i jakoukoli obchodní spolupráci.
- **Korejci:** přestože Japonci využívali Koreu jako pomocnou sílu během 2. světové války a Číňanům jsou proto Korejci stále ještě trnem v oku, těší se v Číně větší oblibě než Japonci a také tvoří mnohem větší procento čínské populace než

⁸¹ SELIGMAN, Scott D. *Dealing with the Chinese: a practical guide to business etiquette.* London: Mercury, 1990. ISBN 1-85252-065-5, str.68.

Japonci. Číňané o nich dokonce tvrdí, že jsou pracovitější než oni sami a proto s nimi rádi navazují pracovní spolupráci.⁸²

- **Češi:** upřímně řečeno, pokud se Číňanů zeptáme na jejich názor na Čechy, většina z nich se bude pouze nechápavě dívat, nanejvýš s úsměvem pokývá hlavou. Opravdu jen málokdo z běžných obyvatel Číny zná Českou republiku, a když už, tak si myslí, že stále existuje jako Československo. Větší úspěch bychom měli, pokud bychom se ptali například na Německo nebo jednodušeji na Evropu. Co si ale o Češích myslí Číňané, kteří žijí v České republice a se zástupci naší národnosti se tedy dostávají do každodenního styku? *„Považují nás trochu za barbary, kteří neumí vést složitou konverzaci plnou kulturních odkazů, kteří se špatně oslovují, nechovají se podle společenských pravidel a kteří nejsou zrovna nejlepšími hostiteli. Naše přímé a rychlé jednání v nich může vyvolat dojem arogance, ve skutečnosti ale většinou jde pouze o jiný způsob komunikace.*⁸³

⁸² VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 32-36.

⁸³ FORMÁNEK, Jaroslav. Jak Číňané vidí Evropu. *Lidovky.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/jak-cinane-vidi-evropu-06o-/tema.aspx?c=A120812_045123_pozice_74804

4 PRŮZKUM

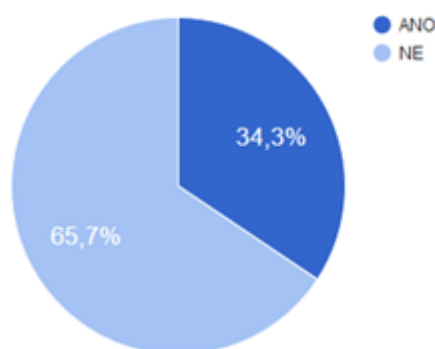
Průzkum k této diplomové práci byl proveden na náhodném vzorku respondentů, krátký dotazník (viz příloha) byl umístěn na blogu KAE a na sociálních sítích – konkrétně Facebook, Google +, Spolužáci. Kromě toho byl dotazník zaslán obchodním zástupcům několika firem sídlících ve Žďáře nad Sázavou, z nichž dvě obchodují přímo s Čínou.

Dotázaný vzorek respondentů netvoří reprezentativní skupinu. V dotazníku byli respondenti požádáni, aby vyplnili svůj věk, což je jediná informace, kterou o nich známe. Výsledky průzkumu jsou tedy orientační, mapují situaci ohledně vnímání čínské obchodní etikety v široké veřejnosti. Průzkumu se nakonec zúčastnilo 99 respondentů.

Dotazník obsahoval 5 otázek, z nichž první tři se týkaly vlastního zájmu respondenta o čínskou obchodní etiketu a jeho potenciálních zkušeností z této oblasti. Dále byli respondenti dotázáni, zda v dnešní době považují znalost čínského obchodního prostředí za významnou konkurenční výhodu. Cílem této otázky bylo zjistit, jaký potenciál by do budoucna mohla mít znalost čínské obchodní etikety a případně i tento znalostní manuál. Poslední otázka byla znalostní, měla mapovat, zda lidé, kteří na dotazník odpovídali, mají povědomí o správném jednání s čínskou stranou.

4.1 Výsledky průzkumu a jejich interpretace

1. Zajímáte se o čínskou kulturu (ve smyslu aspektů čínského obchodního jednání)?

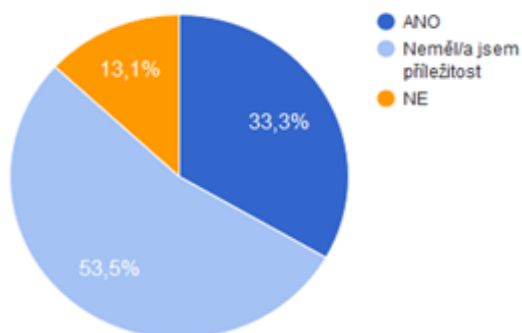


Obrázek 1: Graf zájmu o čínskou kulturu

Na první otázku, zda se respondent zajímá o čínskou kulturu (ve smyslu aspektů čínského obchodního jednání) odpovědělo 34 % kladně, zbylých 66 % se o čínskou obchodní etiketu nezajímá.

Přestože kladně odpověděla pouze menší část dotázaných, výsledek šetření dokazuje, že lidé v současné době zájem o čínskou kulturu mají. Do jaké míry se dostávají do kontaktu s čínským prostředím nebo jaké mají znalosti v tomto oboru, to více prozradí výsledky dalších otázek.

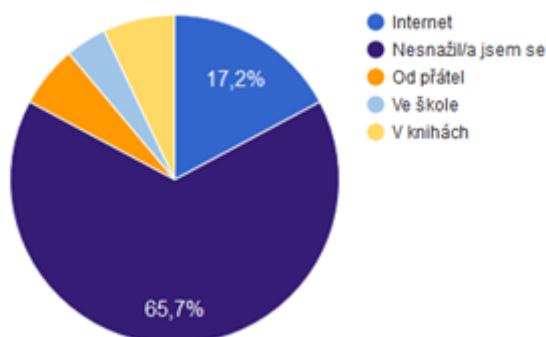
2. Pokud jste měli příležitost komunikovat s Číňanem, dostali jste se do situace, kdy jste nevěděli, jak správně reagovat?



Obrázek 2: Graf nejistoty při komunikaci s Číňany

Na druhou otázku, zda se respondent dostal do situace, kdy nevěděl, jak správně reagovat při komunikaci s Číňanem, odpovědělo kladně 33 %. Zatímco 13 % respondentů se v této situaci neocitlo, zbylých 54 % nemělo příležitost komunikovat s Číňanem. Z respondentů, kteří měli příležitost komunikovat s čínskou stranou, jich tedy téměř celých 72 % pocítilo nejistotu, jak správně reagovat v dané situaci. Z toho můžeme usuzovat, že lidé v České republice nemají dostatečné znalosti o čínské etiketě a obchodování s čínskou stranou by pro ně teoreticky bylo problematické.

3. Snažili jste se vyhledat nějaké informace, jak správně komunikovat s čínskou stranou? Pokud ano, kde?

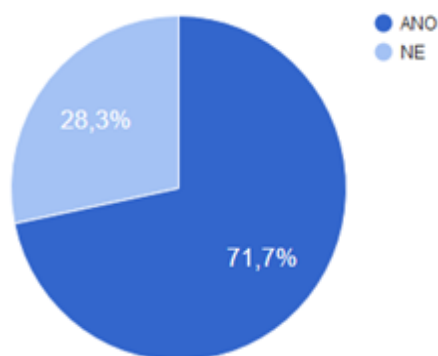


Obrázek 3: Graf snahy o získání informací

Třetí otázka byla otevřená a ptala se těch respondentů, kteří se snažili vyhledat informace o správné komunikaci s čínskou stranou, kde tyto informace získali. Na tuto otázku odpovědělo a informace se tedy snažilo získat 34 % respondentů. Z nich právě polovina se v oblasti čínské obchodní etikety vzdělává pomocí internetu, dalších 21 % respondentů se snaží získat informace z odborných knih nebo cestopisů a 11 % získalo vědomosti z této oblasti ve škole. A nakonec 18 % z těch, kteří se vzdělávají v oblasti čínské obchodní etikety, získalo informace přímo od svých čínských přátel nebo při studiu v Číně. Necelé dvě procenta respondentů se navíc (kromě jiných zmíněných zdrojů) účastnilo kurzů zaměřených na správné jednání s čínskou stranou. Zbývajících 66 % se nesnažilo prozatím k těmto informacím dostat.

Z odpovědí na tuto otázku můžeme vyvodit, že nejpoužívanějším zdrojem informací je internet a po něm knihy a cestopisy, což nepřináší žádné překvapivé výsledky. Co je zajímavé, je ovšem to, že poměrně velká část lidí z vybraného vzorku se vzdělává přímo cestováním po Číně a od přátel, které tam pozná, což je bezesporu vynikající způsob, jak získat co nejpřesnější informace o kultuře daného státu. Výše zmíněná dvě procenta lidí, kteří se zúčastnili kurzů čínské obchodní etikety, dokazují, že i v takto malém vzorku respondentů se najdou ti, co se o tento obor zajímají opravdu aktivně. Na druhou stranu stále velká část lidí (66 %) se nesnaží získat žádné informace z tohoto oboru. Přitom 12 % z nich na první otázku, zda se zajímají o čínskou obchodní etiketu, odpovědělo „ano“. Abychom zjistili, z jakého důvodu se tedy nesnaží získat znalosti z tohoto oboru, museli bychom provést další šetření.

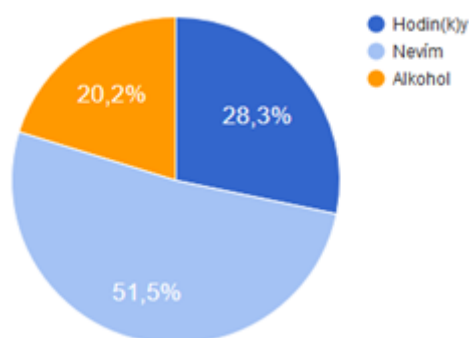
4. Myslíte si, že znalosti v oblasti čínské obchodní etikety jsou v dnešní době významnou konkurenční výhodou při uplatnění na trhu práce?



Obrázek 4: Graf významu znalostí čínské etikety

V další otázce byli respondenti dotázáni, zda považují znalost čínské obchodní etikety za významnou konkurenční výhodu při uplatnění na současném trhu práce. Téměř 72 % odpovědělo kladně. Pouze 28 % si nemyslí, že by jim tato znalost pomohla při získávání pracovní pozice. Zda je znalost čínské etikety opravdu výhodou na trhu práce, to se na základě této otázky sice nedozvíme, ale skutečnost, že 72 % dotázaných přisuzuje těmto znalostem určitou váhu, dokazuje potenciál tohoto oboru do budoucna.

5. Víte, jaký dárek je nevhodný, pokud chcete obdarovat Číňana? (Možnosti: hodin(k)y, alkohol, nevím.)



Obrázek 5: Graf vhodnosti daru pro Číňany

Poslední otázka měla znalostní charakter a měla ukázat, jaké povědomí o čínské obchodní etiketě respondenti ve skutečnosti mají. Samozřejmě byla tato otázka náhodně vybraná a měla přinést alespoň orientační výsledek. Více než polovina respondentů

označila možnost „*Nevím*“, přibližně 20 % odpovědí bylo „*Alkohol*“ a správnou možnost, tedy „*Hodin(k)y*“, zvolilo přes 28 % dotazovaných.

Pokud vezmeme v úvahu odpovědi na první otázku, které ukázaly, že pouze 34 % dotazovaných se o čínskou obchodní etiketu zajímá, je skutečnost, že správnou odpověď na znalostní otázku znalo 28 %, více než překvapivá. Na druhou stranu, pokud detailněji porovnáme tyto dvě otázky, zjistíme, že 46 % těch, kteří zvolili správnou odpověď v poslední otázce, zároveň u první otázky uvedlo, že se o čínskou obchodní etiketu nezajímá. Z toho tedy můžeme teoreticky vyvozovat, že odpověď „*Hodin(k)y*“ pravděpodobně pouze odhadli. Ze všech 99 respondentů nakonec tedy ti, o kterých se můžeme domnívat, že znalostmi o čínské obchodní etiketě skutečně ovládnou, tedy kteří se zároveň zajímají o čínskou etiketu a zároveň správně odpověděli na znalostní otázku, tvoří pouze necelých 15 %.

Po vyplnění těchto otázek byli respondenti dotázáni na věk. Díky tomu, že tento údaj uvedli všichni dotázaní, zde můžeme uvést průměrný věk respondentů, který byl 29 let. Na dotazník tedy víceméně odpovídali mladí lidé, kteří jsou pravděpodobně na začátku svého profesního života. Je tedy možnost, že znalosti v oboru čínské obchodní etikety budou do budoucna využívat, a tedy je i rozvíjet.

5 PRŮBĚH OBCHODOVÁNÍ S ČÍNSKOU STRANOU

Úvodní kapitoly této práce byly spíše teoretickým souhrnem toho, v čem se naše kultury liší a s čím by se měl cizinec seznámit dříve, než započne své snahy o úspěšné podnikání v Číně. Tato kapitola, která je praktickou částí práce, se pokusí převést nabyté znalosti do praxe. Následující text popisuje, jak správně využít tyto znalosti k tomu, aby obchodní schůzka cizince s čínským partnerem proběhla podle čínské společenské etikety a byla pro obě strany tedy schůzkou úspěšnou.

V první části práce je uveden návod, jak s čínskou stranou navázat prvotní kontakt. Tedy kde získat potřebné informace a jak u čínského partnera vzbudit důvěru ke společnému obchodování, aby přistoupil na osobní setkání. Následuje popis samotné obchodní schůzky – jak se na ni předem dostatečně připravit a jak se správně chovat během jejího průběhu. Neméně důležité je také dozajista vědět, jak se podle čínské etikety chovat během obchodní večeře. Kam se po příchodu do restaurace posadit, jaký přinést dar nebo o čem s čínskými partnery hovořit, tyto otázky jsou zodpovězeny v následujících podkapitolách. A popis jednotlivých čínských vyjednávacích technik nalezneme na posledních stranách této diplomové práce.

5. 1 Navázání kontaktu

Ještě před tím, než popíšeme konkrétní obchodní schůzku, je na místě zmínit pár věcí, které jsou předpokladem pro to, aby se tato obchodní schůzka vůbec mohla uskutečnit. Jak úspěšně navázat prvotní kontakt s čínskou stranou, tedy jak správně oslovit a zaujmout čínskou firmu natolik, aby měli její zástupci zájem se s neznámým cizincem sejit?

*„Sjednání schůzky v Číně často není záležitostí jednoho telefonátu či faxu. Ve skutečnosti se z toho může vyklubat poměrně zdlouhavá procedura, zvláště pokud jsou do procesu zapojeny státní orgány.“*⁸⁴ Mnohé z podnikatelských aktivit v Číně tedy budou zpočátku zaměřeny na navázání vztahů s vedoucími pracovníky jednotlivých firem či úředníky. Není pochyb o tom, že pro podnikatele-cizince je velmi přínosné být detailněji seznámen s rolí „kuan-si“, která byla popsána v úvodních kapitolách, a nutností

⁸⁴ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 96.

navazovat osobní vztahy s těmi správnými lidmi. Jak je také patrné z teoretické části práce, Číňané neradi obchodují s někým, koho neznají, nebo se společnostmi, o kterých nikdy předtím neslyšeli. Při prvním kontaktování čínské strany je proto vhodné o své organizaci uvést co nejvíce informací. Je na místě seznámit čínskou stranu s historií dané zahraniční organizace, jejími produkty a službami, popřípadě i vypsát ostatní firmy, se kterými v minulosti zrealizovala úspěšný obchod. Zaslání informačních materiálů v čínském jazyce může být velkou konkurenční výhodou.

Pro cizince je nejlepším krokem v obchodním styku obstarat si určité doporučení nebo čínského prostředníka, který bude řídit prvotní zprostředkování kontaktu. *„Využití prostředníka pomáhá u Číňanů vzbudit důvěru, neboť i po dvaceti letech politiky otevřených dveří nejsou Číňané mnohdy obeznámeni s nejnámějšími světovými organizacemi a na soudobé obchodní scéně se často chovají jako nováčci.“*⁸⁵ Je-li tedy někdo představen jako důvěryhodný partner, je automaticky považován i ostatními organizacemi za důvěryhodného partnera.

Jak ale navázat ten správný vztah a vzbudit tak svém čínském společníkovi onu důvěru? Základem je samozřejmě správná a jasná komunikace. Přestože většina zahraničních podnikatelů neovládá více než několik základních čínských výrazů, podle průzkumu Davida Hanona pouze jeden z pěti obchodníků si pro své cesty do Číny v současnosti najímá překladatele.⁸⁶ Přitom právě najmutí překladatele může vést k úspěšnému obchodnímu jednání. Tento překladatel by kromě znalostí měl mít zkušenosti s vyjednáváním na čínské půdě. Protože to, že ovládá čínský jazyk, ještě neznamená, že umí také „po čínsku“ vyjednat a správně překládat specifické termíny z daného oboru. Možná nejideálnější volbou, i vzhledem k ceně překladatele, by bylo najmout si čínského studenta, který ovládá angličtinu. Pravdou ale je, že pro české podnikatele je tato možnost velmi těžko realizovatelná. Možnosti, jak získat čínského prostředníka, jsou popsány v následující podkapitole.

5. 1. 1 Kde získat pomoc při podnikání v Číně?

Mnoho států má zřízená tzv. čínská obchodní informační centra, která pomáhají podnikatelům najít potřebné kontakty a sjednat schůzku s čínskými zástupci obchodní

⁸⁵ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 37-38.

⁸⁶ HANON, David. DOs and DON'Ts of doing business in China. *Purchasing*. 2006, 8(135), 52.

či vládní sféry. Získání těchto kontaktů by bez této pomoci pro mnohé firmy bylo nemožné. V České republice tuto poradní funkci zastává Velvyslanectví České republiky v Pekingu, které sice neposkytuje přímo službu zprostředkování kontaktů na čínského partnera, ale nabízí jiné poradenské činnosti. Kromě základních informací ohledně podnikání v Číně a nutných úředních postupů při obchodování v této zemi poskytuje velvyslanectví službu prověření čínského obchodního partnera:

„Ekonomický úsek české ambasády v Pekingu je schopen zdarma provést základní prověření limitovaného množství Vašich obchodních partnerů. A to především:

- *Zavoláním do firmy (telefonické ověření existence a funkčnosti tel. čísla).*
- *Vyhledáním ve veřejně přístupných rejstřících (obchodní rejstřík je-li k dispozici, telefonní seznam atd.).*
- *Prověřením čínského internetu (diskusní fóra, stížnosti atd.).“⁸⁷*

Existuje mnoho jiných firem, které poskytují jak výše zmíněné poradenství a prověřování čínských podniků, tak právě i zmíněné zprostředkování kontaktu na čínského partnera a další služby. Mezi ně například patří tlumočení a překlady, marketing, formální pomoc při exportu či importu, realizace veletrhů přímo v Číně apod. Patří mezi ně například Sinovia Consult s.r.o. s portálem SINOVIA.cz, jejímž ředitelem je bývalý diplomat Mgr. Bc. Jan Hebnar MBA, dále KAPNET ITC s.r.o. se sídlem v Olomouci. Na exportní poradenství je zaměřena například agentura CzechTrade s portálem BusinessInfo.cz, která podnikatelům pomáhá právě s prvotním získáním ověřeného obchodního kontaktu v Číně.

Další možnou metodou je spolehnout se na doporučení třetí strany, která v Číně již podniká. Některé větší firmy přímo nabízejí doporučení nebo dokonce představení potencionálnímu obchodnímu partnerovi. K tomu slouží například mezinárodní konference či veletrhy, které se orientují na prohloubení propojení čínsko-českého trhu a přímo hledají nové partnery.

⁸⁷ Prověření obchodního partnera. *Velvyslanectví České republiky v Pekingu* [online]. [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/beijing/cz/obchod_a_ekonomika/sluzby_ek/sluzby_ek_provereni_obchodniho_partnera/.

5. 2 Obchodní schůzka

Ačkoliv samotné sjednání obchodní schůzky s čínskou stranou se dá považovat za obrovský úspěch, hlavní chvíle, kdy bude třeba využít veškeré znalosti o čínské kultuře a obchodní etiketě, nastane až se začátkem tohoto setkání. Co zařídit ještě před setkáním a jak se správně chovat během něj popisuje tato kapitola.

5. 2. 1 Oblékání

S vývojem společnosti již oblečení pro Číňany neslouží pouze k zahalení těla s cílem vyhnout se studu z nahoty. Odívání odráží a podtrhuje krásu, společenské postavení, etiketu, slavnostní atmosféru a zdvořilost. A přestože se styl oblékání v Číně často mění podle zahraničních trendů, čínská obchodní kultura je v tomto ohledu poměrně konzervativní.

Zahraníční obchodníci by se tedy na své schůzky měli oblékat formálně. Od mužů se očekává, že zvolí oblek s kravatou, přitom se vyhnou zářivým barvám, které by byly pro tuto příležitost považovány za nevhodné. Ženy by se také měly držet konzervativního stylu oblékání a měly by se rozhodně vyhnout hlubokým výstřihům, sukním nad kolena a příliš vysokým podpatkům. Odhalující modely žen jsou u čínských obchodníků považovány za hrubé a urážlivé. Také příliš okázalé a výrazné šperky nejsou dobrou volbou při jednání v Číně. Předvádění na první pohled předražených doplňků je vnímáno jako snobství, což při tradiční čínské skromnosti nevytváří zrovna nejlepší dojem.

5. 2. 2 První kontakt

Na začátek je nutno podotknout, že Číňané velmi špatně snášejí pozdní příchody. Teoretické menší zpoždění zahraničního partnera pravděpodobně pominou jako neznalost čínské etikety, za běžných okolností pro ně ale jakékoli čekání znamená ztrátu „tváře“.

Pokud se Číňané s někým setkávají poprvé, preferují formální představení obou stran. V těchto situacích Číňané tradičně projevují pouze minimální emoce, často se druhé straně mohou jevit až nepřátelsky. Jde o společenskou normu, známou jako „sociální status“ (*shèhuì děngjí* 社会等级), podle které je nadměrný projev důvěrnosti považován

za nedostatečnou sebekázeň a porušuje konfuciánský protokol respektování společenského postavení. Stejně tak by se při prvním seznámení měli zachovat i cizinci.⁸⁸

Jaká gesta se při seznamování používají? „*Tradiční čínský pozdrav vypadal tak, že levá ruka byla položena na pravé zápěstí, člověk lehce uklonil hlavu a oběma rukama potřásl, jako kdyby chtěl házet kostkami. Stejně tak se vyjadřuje poděkování. Tento způsob pozdravení se dnes ale používá už jen zřídka. Cizinci si někdy pletou čínské pozdravení pokývnutím hlavy s japonským stylem, který užívá hluboký úklon celým trupem. Tomuto způsobu je radno se vyhnout, je totiž v Číně považován za velmi politicky nekorektní. Pro cizince je proto nejlepší možností vyčkat, jaký způsob pozdravení zvolí čínská protistrana a na ten potom přistoupit.*“⁸⁹

Co se týká potřesení pravé ruky, tradičního západního stylu pozdravení, i to se postupně stává součástí čínské kultury. Používá se především při formálních událostech, kdy je třeba vyjádřit respekt vysoce postavené či významné osobě. Stisk by měl být pevný, ale ne příliš, a krátký, jelikož Asiatům obecně není příjemný fyzický kontakt na veřejnosti.

Číňané tradičně kladou velký důraz na vyjádření respektu vůči starším lidem. Proto se cizinec představí nejstaršímu – nejváženějšímu členu skupiny jako prvnímu i v případě, že při daném jednání nemá nejdůležitější rozhodovací slovo.

5. 2. 3 Oslovení

„*Způsob oslovení se ve většině kultur považuje za klíčový indikátor úcty, kterou chce člověk projevit. V Číně, kde se formě oslovení přikládá velký význam, to platí dvojnásob.*“⁹⁰ Pro cizince je proto velmi důležité si ještě před prvním setkáním ujasnit pravidla, jak správně zástupce čínského národa oslovovat. Tato pravidla, jež jsou základní znalostí pro navazování kontaktu v kterékoli zemi, se v Číně totiž od těch západních zásadně liší. Ten, kdo se s čínskými jmény doposud neseťkal, by při špatném oslovení například vysoce postaveného čínského partnera mohl velmi snadno nastolit nepříjemnou atmosféru hned na úvod obchodního jednání.

⁸⁸ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 68.

⁸⁹ Tamtéž, str. 69.

⁹⁰ SELIGMAN, Scott D. *Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 49.

První věc, kterou je nutné si o čínských jménech zapamatovat, je, že na prvním místě se vždy uvádí příjmení. Čínská příjmení jsou z 95 % jednoslabičná. V psané formě tedy obsahují pouze jeden znak. Mezi nejběžnější čínská příjmení patří například Wang, Čang (Zhang), Čchen (Chen), Čao (Zhao), Li nebo Lin. Takže například u jména Čchen Lanfeng (Chen Lanfeng) je tedy příjmení Čchen. Existuje i pár výjimek, kdy je příjmení dvojslabičné. Šance se s takovým příjmením setkat je ale minimální.

Co se týká křestních jmen, ta naopak bývají ve většině případů dvojslabičná a jen výjimečně se setkáme s jednoslabičným křestním jménem (příkladem může být čínská tenistka Li Na). Při obchodním jednání teoreticky není nutné křestní jméno partnera vůbec znát. Na západě sice bývá zvykem oslovovat druhého křestním jménem již po pár setkáních. Avšak v Číně toto oslovení používají pouze příbuzní nebo velmi blízcí, dlouholetí přátelé. Běžní známi se v Číně oslovují buď celým jménem, nebo příjmením, přičemž připojují lao (*lǎo 老*) – starý nebo siao (*xiǎo 小*) – mladý. Souvislost s věkem je ale převážena souvislostí s respektem vůči dané osobě. Cizince Číňané povětšinou řadí do jedné velké rodiny – cizinci – wai-kuo-žen (*wàiguórén 外国人*) a oslovují je lao-wai (*lǎowài 老外*).

Co se ale může stát je, že se čínský partner představí anglickým křestním jménem. Není to tím, že by měl americké kořeny, nýbrž chce cizincům usnadnit vyslovování svého jména. A tak si Číňané často sami dávají alternativní anglická jména. Můžeme se tak setkat se jmény jako Jonny Ma, Alex Li, nebo Jenny Lin. Protože jména si mohou dát opravdu jakákoli (nikde se nevidují), je možné se setkat i s opravdu bizarními kousky.⁹¹ Tato osobitá jména navíc pomáhají odlišit příslušníky skupiny, kteří nesou stejné příjmení. Každé z pěti nejfrekventovanějších jmen uvedených v předcházejících odstavcích, si totiž nárokují desítky milionů lidí a tyto přezdívky tak napomáhají je rozlišit.

Jak tedy správně oslovit čínské partnery na prvních schůzkách? „Pro obchodní účely se tradičně používá oslovení příjmením společně s titulem „pan Wang“, „paní Li“ anebo společně s pozicí, kterou daná osoba zastupuje, například „ředitel Lin“. Pokud budeme při komunikaci s partnerem používat čínský jazyk, je pořadí slov v oslovení opačné. Nejdříve se uvádí jméno a až za ním následuje titul, tedy například pan Wang se v čínštině řekne Wang sien-šeng (*xiānsheng 先生*), paní Li potom bude Li nü-š (*nǚshì*)

⁹¹ Představujeme se Číňanům - hlavu vzhůru a neklopit zrak. *Sinovia.cz* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://sinovia.cz/predstavujeme-se-cinanum-hlavu-vzhuru-a-prilis-neklopit-zrak/blog331.html>

女士) a v případě ředitele Lina by čínská verze vypadala Lin ču-žen (zhǔrèn 主任). Další příklady oslovení ukazuje následující tabulka.

Tabulka 4: Vybrané tituly v čínštině

Oslovení	Česká transkripce	Pchin-jin Znaky	Oslovení	Česká transkripce	Pchin-jin Znaky
Pan	Sien-šeng	Xiānsheng 先生	Ředitel	Ču-žen	Zhǔrèn 主任
Slečna	Siao-ťie	Xiǎojiě 小姐	Manažer	Ťing-li	Jīnglǐ 经理
Paní, madam	Nü-š	Nǚshì 女士	Ministr	Pu-čang	Bùzhǎng 部长
	Tchaj-tchaj	Tàitài 太太	Prezident	Cung-ťing-li	Zōngjīnglǐ 总经理
	Fu-žen	Fūrén 夫人	Vedoucí závodu	Čchang-čang	Chǎngzhǎng 厂长
Předseda	Ču-si	Zhǔxí 主席			

5. 2. 4 Vizitky

Po prvotním přivítání a pozdravení přichází čas na předání vizitek, ve kterém si Číňané velmi libují. Při každém jednání očekávají, že každý z přítomných obdrží vizitky členů druhé strany, je proto dobré mít jich u sebe vždy dostatečné množství. Pokud cizinec disponuje dvojjazyčnou vizitkou, tedy anglicku na jedné straně a čínskou na straně druhé, získá u svých čínských partnerů obrovské plus. Na vizitce by měl být uveden titul, jméno, post, který člověk zastává ve firmě – tedy jeho pravomoci a kontakt. Pokud budou údaje napsané zlatou barvou, která vyjadřuje hojnost a blahobyt, budou Číňané jistě uchvázeni.⁹²

Předávání vizitek v Číně je již tradiční rituál. „Vizitka se drží oběma rukama, při samotném předání do rukou partnera oba lehce ukloní hlavu. Předání tak důležité věci,

⁹² VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 71-72.

*jako je vizitka, jednou rukou je velmi nedůstojné a urážlivé. Jako projev laskavosti je vhodné vizitku předávat čínským textem nahoru tak, aby si čínský partner mohl údaje ihned přečíst.*⁹³

Přijímání vizitky se také řídí určitými pravidly. Určitě není vhodné vizitku partnera přelétnout očima a rychle ji zastrčit do kapsy u kalhot. Dokonce i v případě, že přijatá kartička bude psána pouze v čínštině, měl by cizinec vyjádřit partnerovi úctu tím, že si ji dobře prohlédne. Poté by ji měl pečlivě uschovat do peněženky nebo své pracovní aktovky.

5. 2. 5 Úvodní konverzace – „prolomení ledů“

Jak je zřejmé z tvrzení Davida Hanona, že „komunikace je více než jazyk“⁹⁴, nejde v čínském navazování kontaktu pouze o strohé obchodní fráze. Konverzace v Číně, a to i ta obchodní, tradičně začíná „nevinnými“ tématy, aby byla nastolena přátelská atmosféra. Cílem této konverzace by mělo být nalezení společných zájmů mimo obchodní záležitosti. Díky tématům, která se týkají například rodiny, sportu, literatury apod. se snáze podaří navázat osobní vztah mezi účastníky jednání, kteří se předem neznají. Teprve až potom může započít další fáze, fáze vyjednávání a obchodování. Někomu, zejména cizincům, se tento „small talk“ může někdy zdát až příliš osobní. Není radno se mu ale bránit, v Číně pokládání otázek „na tělo“ není známka neslušnosti. Naopak, je běžné, a to i při krátké známosti, že se probírají velmi osobní záležitosti.

Na druhou stranu je ale nutno podotknout, aby se cizinec nenechal touto úvodní konverzací ukolébat. Po ní totiž přijde na řadu samotné obchodní jednání, a to už bývá velmi formální. Stejně tak i od obou jednajících stran se očekává, že se budou chovat formálně a slušně. Číňané odsuzují křik či výhrůžky, proto je na tuto strategii radno rovnou zapomenout. Čínské vyjednávací taktiky jsou popsány v kapitole 5. 4.

Kdo by si myslel, že s koncem obchodního jednání končí i jeho práce a snahy o zapůsobení na čínského partnera, je na omylu. Jak již bylo řečeno, Číňané velmi úzce propojují osobní a pracovní život, proto se téměř jistě stane, že čínský obchodní partner po skončení jednání pozve svého zahraničního partnera na večeři. Již toto pozvání je prvním signálem, že první dojem ze schůzky byl kladný, přesto je nutné být i nadále

⁹³ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 72.

⁹⁴ HANON, David. DOs and DON'Ts of doing business in China. *Purchasing*. 2006, 8(135), str. 53.

na pozoru a neusínat na vavřínech. Pěstování „popracovních“ vztahů a tyto neformální okamžiky totiž Číňané vnímají snad ještě důsledněji než celé obchodní jednání. Nikdy se proto pozvání na večeři nebo žádost o určitou konzultaci neodmítá, ačkoli se může zdát, že už se společných obchodů přímo netýká. Pro Číňany totiž pracovní doba neznamená tak striktně ohraničenou část dne jako pro nás. Naopak, zaměstnanci v Číně jsou přímo nadšeni, pokud je nadřizený kontaktuje mimo pracovní dobu nebo dokonce během noci. Znamená to totiž, že právě jim jejich šéf důvěřuje a jsou tedy zařazeni do jeho sítě konexí.

Pokud tedy zahraniční společník přijme pozvání svého čínského obchodního partnera, i v těchto chvílích zdánlivého odpočinku při večerním posezení se neustále musí snažit kontrolovat své chování a sledovat konverzaci, která probíhá. Je totiž dost možné, že se druhý den při ranním jednání bude čínský partner odkazovat na to, co bylo domluveno předešlý večer v restauraci. Obchodní večeře je tedy dalším důležitým mezníkem na cestě úspěšného obchodování v Číně. Správné chování při této události je popsáno v následující kapitole.

5. 3 Obchodní večeře

Nedílnou součástí obchodních jednání je jídlo. Číňané rádi jedí společně a o jídlo se dělí s ostatními. Tomu odpovídá i typické společné servírování jídla. Naplněné talíře s jídlem jsou umístěny doprostřed stolu, odkud si pak každý dle svých potřeb ubírá přiměřeně svůj díl. *„Pro Číňany je poměrně nezvyklé přijímat cizince u sebe doma. Mohou se stydět za své, ve srovnání s jinými částmi světa, skromné životní podmínky nebo třeba jednoduše nemají dost prostoru na to, aby uspořádali večeři pro zástup hostů.“*⁹⁵ Ve většině případů cizinec tedy obdrží pozvání do restaurace, což je nakonec praktickým řešením pro obě strany, protože i cizinec je ušetřen formalit spojených s vychvalováním, třebaže nevkusného, čínského bytu.

„Dlouhé obchodní obědy či večeře jsou charakteristickou společenskou událostí, při které se jedná o důležitých obchodních záležitostech v prostředí zamlženém cigaretovým kouřem. „Kan-pei“ (gānbēi 干杯) neboli „vysušení šálku“ či „do dna“ je forma připitku podnícená hostitelem či významným hostem, při němž je třeba

⁹⁵ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 133.

vypít sklenici do dna a přípitek opětovat at' už hned nebo později. “⁹⁶ Pokud si tedy cizinec pozvání na večeři od svého obchodního partnera vyloží jako příjemnou odpočinkovou činnost, možná bude překvapen. Večerní setkání nad stolem toho nejlepšího z čínské kuchyně samozřejmě může být příjemným zážitkem, rozhodně ale nepůjde o odpočinek. Cizinec by se i přes přátelskou atmosféru a množství alkoholu měl snažit udržet pozornost po celou dobu obchodní večeře. Jak již bylo v této práci jednou zmíněno, je vysoce pravděpodobné, že se čínský partner bude druhý den odkazovat na to, co bylo domluveno předešlý večer.

Jaký přinést dar, kam se posadit, o čem při jídle mluvit a jakým tématům se raději vyhnout a kdo nakonec pohoštění zaplatí? Tyto otázky jsou zodpovězeny na následujících stranách.

5. 3. 1 Dárky

Čínský zvyk předávání darů byl již zmíněn v teoretické části práce, v kapitole o korupci. Dárek v Číně sice může v určitých situacích sloužit jako úplatek, které jsou v Číně ilegální, ve většině případů je to ale způsob, jak vyjádřit úctu a poděkování za přijetí. Dar tedy slouží především jako památka na určitou událost. Výběr vhodného daru a jeho správná prezentace odliší dobře míněný dar od nezákonných záměrů. Tak jako tak, obchodníci cestující do Číny by v každém případě měli počítat s tím, že se od nich bude dárek očekávat.

„Jaký dar vybrat je od Tengových ekonomických reforem a otevření čínského trhu západnímu zboží snad věda sama o sobě. Zatímco v 60. a 70. letech, kdy čínské hospodářství stagnovalo, člověk vystačil s košíkem vajec, či kusem pěkné látky, dnes bychom s něčím podobným nepochodili ani v té nejzapadlejší ze zapadlých čínských vesnic. Není totiž asi překvapením, že s růstem čínské ekonomiky se zvyšují i nároky na hodnotu přijatelného dárku.“⁹⁷

I dary podléhají principu reciprocity, hodnota daru by tedy měla odrážet hodnotu služeb, kterých se darujícímu dostalo. Tyto služby je ale často velmi těžké ohodnotit, zejména pokud se dar předává předem. Je tedy obecně známo několik typů darů, které

⁹⁶ ODEHNALOVÁ, Jitka. *Čínské obchodní jednání: Vliv kulturních specifík na mezinárodní obchodní jednání*. Praha, 2010. Doktorská dizertační práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc., str. 67.

⁹⁷ WALDEROVÁ, Hana. Guanxi - aneb kompletní systém darů a dáreků v Číně. *Sinovia* [online]. 2015 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://sinovia.cz/guanxi-korupce-s-lidskou-tvari/clanek262.html>

hostitelské organizaci udělají radost za každých okolností. „*Jako jeden velký dar celé organizaci jsou přijatelné umělecké předměty. Jednou možností je věnovat něco, co bylo vyrobeno ve vaší zemi, v ideálním případě reprezentativní ukázkou místního umění či řemesel. (...) Vhodným dárkem je třeba také album fotografií vaší rodné země. Číňané, kteří necestují do zahraničí, si jej alespoň mohou prolistovat a dozvědět se něco o okolním světě. (...) K vhodným dárkům patří také předměty, které připomínají váš podnik. Může jít o knihu popisující historii vaší firmy, nejlépe s podpisem generálního ředitele, či model nebo vzorek některého z vašich výrobků.*“ V případě jednoho daru pro celou organizaci nebo tým manažerů se dar předává nejvýše postavenému zástupci kolektivu.

Druhou možností je předání daru jednotlivci. V tomto případě se dar předává v soukromí, na úrovni přátelské, nikoliv již obchodní. Pokud by obdarovaný přijal dar před ostatními, způsobilo by to nepříjemnou situaci vzniklou nejasností ohledně úplatků a urážkou ostatních, že neobdrželi dar stejně jako on. Vhodným darem pro tuto příležitost je láhev kvalitního alkoholu, v ideálním případě zabalená v dekorativním obalu. Značkové pero, kalkulačka nebo jiná drobná elektronika jsou sice skromným, ale velmi ceněným darem.

Je důležité nenechat se odradit, pokud čínský partner napoprvé dar odmítne. Jak říká Verstappen, Čínská etiketa vyžaduje, aby člověk před konečným přijetím daru tento dar až třikrát odmítl. To proto, aby nevypadal příliš dychtivě. Pokud nakonec dar přijme, je to výraz vděčnosti. Dále čínská etiketa nařizuje, aby příjemce dar otevřel až po tom, co jeho partner opustí místnost. Případné nedostatečné ocenění daru by mohlo způsobit ztrátu „tváře“ oběma zúčastněným.⁹⁸

A jaké dary jsou nevhodné pro obdarování čínského partnera? Jsou to nůžky, nože a jiné ostré předměty. Ty totiž reprezentují zpretrhání, zničení přátelství či nabytých obchodních vztahů. Číňanům není radno za žádných okolností věnovat hodiny nebo náramkové hodinky. Číňané jsou totiž velmi pověřiví, a protože výraz pro hodiny zní velmi podobně jako „smrt“, je vysoce pravděpodobné, že by tento dar nepřijali. Podobnou konotaci mají i řezané květiny nebo číslo čtyři. Nikdy se proto nedaruje nic v tomto množství.⁹⁹ (Číslo čtyři se Číňané vyhýbají, jak mohou, i v běžném životě. Dokonce ve výškových budovách většinou chybí čtvrté a čtrnácté patro. Na telefonní čísla

⁹⁸ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str.140-142.

⁹⁹ Tamtéž, str.143.

obsahující toto číslo Číňané velmi neradi volají, což by neznalého cizince očekávajícího pracovní hovor jen stěží napadlo.)

Určitým pravidlům podléhá dokonce i způsob balení daru. To by mělo být provedeno pečlivě, tak, aby dar vypadal elegantně a reprezentativně. V tomto případě se projeví také význam barev v čínské kultuře. Nejjednodušším řešením je volba červené barvy. Ta je symbolem štěstí a příznivé budoucnosti a je barvou slavnostní. Červenou barvou jsou vyzdobeny tradiční čínské svatby, státní svátky nebo jakékoli radostné události. Naopak bílá barva je v Číně barvou smutku, lidé se jí tedy snaží spíše vyhnout. Symbolizuje selhání či neúspěch, což je pravděpodobně spojeno s bílou vlajkou vzdávající se strany v bitvě. Ačkoliv černá barva nemá v Číně tak negativní vnímání jako na západě, vhodnou barvou pro příležitost předávání darů není také. Černá nebo obecně tmavá barva vyjadřuje tajemnost, téměř až klamavost či ilegalitu. Naopak zelená barva budí pocit mladosti, klidu, naděje, bezpečí a zdraví. A nakonec žlutá barva, nejspíš díky své podobnosti se zlatem, byla dříve symbolem posvátnosti, bohatství a moci. V poslední době ale získala tato barva pornografický podtext a není tedy nejvhodnější volbou pro obdarování obchodního partnera.¹⁰⁰

5.3.2 Pravidla stolování

Pravidla stolování nejsou v Číně vcelku nijak přísná. Naopak bude cizinec při první návštěvě čínské restaurace pravděpodobně dost překvapen. Číňané si u jídla příliš nepotrpí a pořádek nebo takovou úroveň chování, na kterou jsme zvyklí na západě. Zvuky jako srkání, říhání a plivání kostí či slupek na stůl a podlahu jsou zde zcela normální. Přesto existuje několik pravidel společenské etikety, Ty se týkají například zasedacího pořádku, konverzačních témat nebo placení.

Jelikož cizinci nemusí být vždy seznámeni s pravidly čínské etikety, zástupci hostitelské organizace hostům pomohou najít místo u stolu. Na oficiálních banketech je zasedací pořádek stanoven pomocí jmenovek. V tom případě je situace o něco snazší. „K sestavení správného zasedacího pořádku je nutné vědět, kdo na jaké pozici působí. Obchodní večere se většinou konají u kulatých stolů. Nejzákladnějším pravidlem, které bude pro rozsah této práce postačující, je, že nejvýznamnější host sedí vždy po pravici

¹⁰⁰ ODEHNALOVÁ, Jitka. *Čínské obchodní jednání: Vliv kulturních specifíků na mezinárodní obchodní jednání*. Praha, 2010. Doktorská disertační práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc., str.74-75.

hostitele tak, aby tento host seděl čelem ke dveřím. Po jeho pravici pak sedí tlumočnick, pokud je přítomen. Druhý nejvýše postavený Číňan potom sedí naproti hlavnímu hostiteli a druhého nejvýznamnějšího hosta má opět po své pravici, tedy naproti hlavnímu hostovi.¹⁰¹

Co se samotného jídla týká, jak je obecně známo, jsou v Číně využívány tzv. hůlky. Návštěvníci Číny by se měli pokusit naučit tyto hůlky používat. Většina restaurací střední a vyšší úrovně je sice schopna na přání vybavit hosta příborem, Číňané ale velmi ocení, pokud se host alespoň pokusí hůlky použít.

Je-li kdokoli při společném stolování vybídnut k přípitku, musí jej opětovat, tj. zvednout sklenku a alespoň symbolicky z ní upít. Jak bylo řečeno v úvodu této kapitoly, talíře s jídlem jsou postaveny doprostřed stolu. Z nich si každý nabírá sám podle svého uvážení. Západní zvyk dojídaní toho, co máme na talíři, má v Číně trochu jiný význam. Dokud mají účastníci večeře, a zejména hosté, prázdné talíře, pokračuje se v objednávání chodů. Pokud totiž člověk nenechá na talíři jakýkoliv zbytek, znamená to, že ještě není najezený dosyta.

5. 3. 3 (Ne)vhodná konverzační témata

Na rozdíl od jiných kultur se v Číně během jídla nediskutuje o obchodu. Chvilé strávené nad dobrým jídlem jsou určeny k navázání osobních vztahů, ne těch obchodních. To ale bylo již zmíněno v podkapitole o „prolomení ledů“, stejně jako otázky osobní povahy, které jsou v Číně běžnou praxí. Ve chvíli, kdy jsou tedy například záležitosti týkající se vlastních dětí a vnoučat již dostatečně prodiskutovány, je čas, aby také host přišel s tématem k hovoru.

Ideálním tématem je počasí, čínská krajina a zajímavá místa. Pokud cizinec měl možnost dříve cestovat po Číně, místa, která navštívil, budou zajisté velmi oblíbeným předmětem hovoru. Stejný zájem pravděpodobně vzbudí i cestovatelské zážitky z jiných koutů světa. A pokud se sejdou znalci čínského či světového umění, konverzace pravděpodobně nebude mít konce. S těmito tématy se jistě vyplní dlouhé chvíle, ale jestliže i přesto ve společnosti nastane chvíle ticha, není to důvod k panice, ba naopak. V Číně je ticho bráno jako projev zdvořilosti, poskytnutí příležitosti k přemýšlení a vstřebávání získaných informací. Číňané se tedy zcela jistě nebudou snažit narychlo jej

¹⁰¹ SELIGMAN, Scott D. Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3, str. 137-139.

vyplnit první myšlenkou, která je napadne. Není tedy třeba, aby tak činil ani jejich zahraniční host. Takové jednání by bylo považováno za projev netrpělivosti a nevyzrálosti. A stejně tak se hodnotí i přerušování druhého během hovoru.¹⁰²

Jakým tématům je naopak radno se v čínském prostředí vyhýbat? Pokud k tomu člověk není donucen okolnostmi, je dozajista lepší vyhnout se politickým otázkám, a to zejména problematice Taiwanu a Tibetu. Pokud se konverzace uchýlí k Taiwanskému ostrovu, v přítomnosti Číňanů je lepší nazývat ho právě Taiwan nebo provincií Taiwan. Není vhodné označovat tento ostrov jako Čínskou republiku. Z těchto důvodů je snazší nepouštět se ani do dějepisných otázek čínského státu, jelikož některé z nich nejsou vyřešeny dodnes a mohly by se snadno stát střetem názorů. Stejně tak nevhodným tématem, které také plyne z historických událostí, je Japonsko a japonská kultura. Na čínském území znalost japonské kultury nebo úzké vztahy s Japonci rozhodně na nikoho neudělají dobrý dojem. Je tedy lepší nechat si je pro sebe.

Další věcí, která by mohla být příčinou nechtěných rozpaků, je vyprávění vtípů. *„Čínské vtipy bývají sofistikovány, jsou většinou založené na slovních hříčkách, což vychází ze spletnosti čínského jazyka. Cizinec by se měl vyhnout pokušení vyprávět vulgární či lascivní historky. Čínský humor je velmi specifický a velmi se liší od toho západního. Navíc ve většině případů je velmi složitý správný překlad a tedy pochopení pointy vtipu. Případné vysvětlování a vzájemné nepochopení nepřinese očekávané pobavení, ale naopak ztrátu „tváře“ obou stran a zhoršení atmosféry ve společnosti.“*¹⁰³

Jednou z dalších věcí, která Číňany charakterizuje, je skromnost. Přehnané pochvalování připraveného pohoštění, znalosti cizího jazyka nebo čehokoliv jiného jim tedy pravděpodobně nebude příjemné. Na vyřčený kompliment odpoví frázemi „to není pravda“, „nejsem hoden takového komplimentu“ apod. Pokud stejným způsobem odpoví cizinec, jeho skromnost Číňany ohromí ještě víc než um, za který pochvalu obdržel.

S běžným čínským obyvatelstvem může cizinec mluvit v podstatě o čemkoli. Číňané jsou k cizincům velmi přívětiví, rozhovor s nimi chápou hlavně jako příležitost procvičit si angličtinu či jiný jazyk a na tématu jim víceméně nezáleží. Každopádně je lepší vyhýbat se ostrým názorovým konfliktům. *„Patrně nejdůležitější zásada: nikdy se nepokoušejte posuzovat chod věcí v Číně podle středoevropských měřítek, nebo do něj*

¹⁰² VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str.127-128.

¹⁰³ Tamtéž, str. 129.

dokonce zasahovat a snažit se „dělat pořádek“. ¹⁰⁴ Pokud se cizinec, ať už v ulicích nebo při obchodní schůzce, přece jenom dostane do nepříjemné situace, hodně pomůže úsměv. Jak se říká, úsměv člověka nic nestojí, a v Číně to platí dvojnásob. Vyjádření dobré vůle a přátelského jednání hodnotí místní velmi vysoko a je důvodem k prominutí drobných faux-pas, kterých se návštěvník Číny většinou nevyhnutelně dopustí.

5. 3. 4 Placení

Co se týká placení, v rámci společenských aktivit není zvykem dělit náklady mezi účastníky. Většinou je nositelem nákladů pouze jedna osoba, ta, která společenskou událost naplánovala, zorganizovala a ostatní pozvala. *„V rámci pozvání na oběd či večeři tedy nesmí host nikdy trvat na tom, že zaplatí za sebe či dokonce za všechny. Takové gesto by bylo chápáno jako pocit hosta, že si hostitel nemůže příslušnou částku dovolit. Hostitel by tak ztratil tvář.“* ¹⁰⁵ A stejný účinek má i záměrné zvýšení hlasu ve společnosti, či konstatování, že někdo, ať už je přítomen nebo ne, nezvládá svou práci.

5. 4 Čínské vyjednávací taktiky

Jakékoliv vyjednávání je téměř vždy matoucí a komplikované, o vyjednávání s čínskou stranou to platí dvojnásob. *„Důvodem je právě ta skutečnost, že čínské kulturní přístupy jsou často protichůdné těm „západním“.* Číňané začínají celkem a pokračují do detailů. *Západní vyjednavací praktikují přesně opačný přístup začínající se specifiky. A to je jen začátek výčtu rozdílů ve vzájemném přístupu k vyjednávání.“* ¹⁰⁶ Čínští vyjednavací, kteří jsou tradičně více kolektivističtí, důrazně rozlišují mezi jednáním v rámci kultury a mezi kulturami, přičemž v rámci jednání mezi kulturami dělají méně ústupků. Typické je prodlužování jednání, nejasnosti při uzavírání dohod stejně jako flexibilní a symbolická povaha smluv. Netrpělivost je považována za slabost, za ztrátu kontroly a následně tak za ztrátu „tváře“. Odmítnutí je třeba pozorně hledat ve formulacích „ještě si to rozmyslím“, „možná“ nebo „uvidíme“.

¹⁰⁴ Čína a etiketa. *Cestovani-Cina.info* [online]. [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.cestovani-cina.info/etiketa-v-cine/>.

¹⁰⁵ ODEHNALOVÁ, Jitka. *Čínské obchodní jednání: Vliv kulturních specifik na mezinárodní obchodní jednání*. Praha, 2010. Doktorská disertační práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc., str. 67.

¹⁰⁶ Tamtéž, str. 68.

Rozdíly mezi západními a východními kulturami jsou zřejmé již z teoretické části práce, které popisuje specifika čínské kultury. S nimi jdou ruku v ruce i rozdíly ve vzájemné komunikaci. A právě s těmito odlišnostmi je třeba se seznámit před započatím vyjednávání s čínskou stranou a připravit si případnou obranu na čínské vyjednávací taktiky, které jsou popsány v této kapitole.

Jednání na čínské půdě mohou být vedena dvěma způsoby, buď jako s civilizovanými partnery, nebo jako s barbary. Pouze cizinec, který je seznámen s čínskou kulturou a je schopen se chovat dle „dobrých mravů“, bude považován za civilizovanou osobu a obchodování tak bude založeno na vzájemném respektu a důvěře. „Zároveň jsou však vyjednávači připraveni vyjednávat ve smyslu „tan-pan“ (tánpàn 谈判) a zahrnout „válečné prvky“, uznají-li to za potřebné. Zdá se, že někdy vedou čínští vyjednávači jednání upřímně a férově, jindy klamavě a lstivě, nebo se v rámci jednání pohybují mezi těmito hranicemi. Vyjednávač své jednání přizpůsobuje dle situace. Typické jsou rychlé proměny v chování a způsobu jednání.“¹⁰⁷

Jaké jsou tedy ony zmíněné vyjednávací taktiky, mezi kterými Číňané volí dle aktuální situace? Verstappen jich ve své knize o čínské obchodní etiketě popsal šest. První z nich je *kontrola nad místem a časem vzájemné obchodní schůzky*. Číňané jednoduše počítají s tím, že cizinec, který vážil dlouhou do Číny, nebude chtít odjet s prázdnými rukama. Protahování vyjednávání téměř do doby odjezdu vytváří na zahraniční partnery obrovský tlak. Naopak domácí strana má času dost. Dohoda je tedy většinou sjednána na poslední chvíli, kdy cizinec většinou pod tíhou okolností sleví ze svých požadavků. Obranou na tento způsob vyjednávání je zkrátka naplánovat si dostatečné časové rezervy na zdlouhavá vyjednávání a neočekávat rychlý výsledek. Je dobré dát čínské straně najevo, že neúspěšné vyjednávání je lepší variantou než přijetí nevýhodné dohody.

Další, velmi používanou taktikou, je *odkazování na smyšlenou konkurenční firmu*. Takovéto zastrašování v případě, že cizinci nechtějí přistoupit na určité podmínky, je již čínskou klasikou. Nejlepší obranou je v tomto případě oplácení stejnou mincí. I zahraniční firma může mít nabídky od jiné čínské společnosti. Anebo ještě lépe, od společnosti z jiného asijského státu. Tato taktika zapůsobí na čínskou národní ješitnost, jelikož Číňané se velmi neradi vzdávají obchodu ve prospěch jiné země, speciálně Korey, Japonska, Vietnamu nebo Taiwanu.

¹⁰⁷ ODEHNALOVÁ, Jitka. *Čínské obchodní jednání: Vliv kulturních specifik na mezinárodní obchodní jednání*. Praha, 2010. Doktorská disertační práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc., str. 59.

Někdy, přestože se to k čínské povaze příliš nehodí, mohou Číňané *zneužít vzájemného přátelství*, aby dosáhli určitých ústupků či výhod. Při vzájemném vyjednávání se mohou odkazovat na navázané přátelství a jeho důležitost. Jen málokterý cizinec neznalý těchto taktik nepodlehne naléhání čínského vyjednavče o přátelskou laskavost.

Ačkoliv je to proti konfuciánským zásadám, které zakazují projevení negativních emocí, může čínská strana na svého partnera zkusit *taktiku hněvu*. Své rozčílení Číňané v tomto případě pouze předstírají, není k němu totiž žádný racionální důvod. Očekávaným důsledkem je vytvoření celkového tlaku a obava cizinců ze ztráty dohody. Jedinou možnou obranou je rozpoznat, kdy protistrana hněv jenom předstírá, a nenechat se vyvést z konceptu nepříjemnou vyjednávací atmosférou.

Další „bojová“ taktika by se dala charakterizovat jako *udolání nepřítele*. Čínská strana se snaží udolat zahraniční vyjednavče odváděním jejich pozornosti a nekonečnými rozhovory. Klasickým nástrojem je pozvání partnera na večeri a později například na karaoke, které se v Číně těší obrovské oblibě. Následují další aktivity, které také zahrnují pití alkoholu a často se protáhnou až do ranních hodin. Čínská strana je samozřejmě dobře obeznámena s tím, že následující ráno cizince čeká důležitá obchodní schůzka. Obrana na tuto oblíbenou čínskou taktiku je zde složitější. Jelikož pozvání na večerní aktivity cizinec nemůže odmítnout, tedy alespoň pokud mu záleží na dobrých vztazích s čínskou stranou, musí na návštěvu Číny trénovat podobně jako na maratonský závod. Předem se musí připravit na to, že bude muset být schopen vyrovnat se s nečekaným vývojem událostí a dělat rozumná rozhodnutí i navzdory nedostatku spánku. Výsledkem bude dozajista výjimečná a nezapomenutelná zkušenost z obchodování s čínskou stranou.

Poslední z šesti taktik čínských vyjednavců je *hra na oběť*. Spočívá v tom, že Číňané hned v úvodu vyjednávání vyjádří svou pokoru a úctu, což jde často ruku v ruce s příběhy o obchodních a finančních strastech. Takové chování způsobí, že před zahraničním partnerem vypadají zranitelně a křehce. Od cizince, který naopak v této situaci působí silně a neporazitelně, očekávají čestné a vlídné chování, tedy že čínské straně nabídnou určité ústupky. Jediný možný způsob obrany je nasnadě. Cizinec se proti tomuto druhu smlouvání zkrátka musí obrnit¹⁰⁸

¹⁰⁸ VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s.. ISBN 978-1-61172-020-4, str. 105-109.

Ačkoliv jsou Číňané považováni za tvrdé vyjednavče, vždy existuje způsob, jak s nimi úspěšně obchodovat. Jedním z hlavních kroků je seznámit se s čínskými způsoby vyjednávání. Možných vyjednávacích taktik samozřejmě existuje mnohem více, než zde bylo uvedeno. Záleží na každém, jak dobře se s nimi seznámí, zda je dokáže rozeznat a jakým způsobem na ně zareaguje. Jak již bylo v této práci jednou řečeno, odměna za úspěch je obrovská.

ZÁVĚR

Problematika nadnárodní komunikace, mezikulturních vztahů a rozdílů je poměrně novodobou záležitostí. Mezikulturní rozdíly jsou výsledkem stále se rozvíjejícího procesu globalizace, mezinárodního obchodu, služeb a zahraničních investic. Lidé se během podnikání často musí vyrovnat s významnými rozdíly v jednotlivých prvcích obchodní etikety zahraničních zemí. V mnoha případech právě tyto rozdíly a neznalost správného chování způsobí nedorozumění či neúspěch při nadnárodním obchodování.

Tato diplomová práce byla zaměřena na čínskou obchodní etiketu. Z definice slova etiketa v úvodní kapitole vyplynulo, že jde o soubor zdvořilostních pravidel, kterým se člověk může naučit. Cílem práce tedy bylo sestavit přehledný materiál, který by sloužil právě ke studiu těchto pravidel. Nabyté znalosti by poté mohly být využity při podnikání s čínskými obchodními partnery. Výsledkem práce je znalostní databáze, která shrnuje základní poznatky o Čínské lidové republice; o čínském ekonomickém a politickém prostředí a speciálně o kulturním dědictví, které ovlivňuje tamější každodenní život a které se často až diametrálně odlišuje od západních zvyků a konceptů.

„Při spolupráci s čínským obchodním partnerem je třeba vzít v úvahu prostředí mezinárodního obchodu v Číně, čínský politický systém, systém ekonomického plánování spojeného s centrálním rozhodováním a byrokracií, právní prostředí, dramatický technologický pokrok, geografickou rozlohu, stejně tak zaostalost některých oblastí a nejednotný vývoj provázený prudkými změnami. Klíčovou determinantou, která to vše doprovází, je znalost a pochopení základů čínské kultury, filosofie, sociální psychologie a strategie čínského myšlení, která je podstatně odlišná od „západních koncepcí.“¹⁰⁹ Zahraniční podnikatel by měl základní aspekty čínské kultury znát a snažit se jim porozumět. Tím snáze potom pochopí jednání čínského obchodního partnera a především přizpůsobí vlastní chování tak, aby vzájemná spolupráce byla úspěšná.

Základní koncepty čínské kultury byly popsány ve třetí kapitole teoretické části práce. Patří mezi ně kolektivistické vnímání společnosti, konfuciánské hodnoty, koncept „tváře“ a koncept vzájemných vztahů „kuan-si“. Kromě nich čínskou společnost charakterizují ještě další prvky, například specifické projevy nonverbální komunikace,

¹⁰⁹ OKLEŠTKOVÁ, I. (2007): Bez společníka ani ránu. *Ekonom*. Červenec 2007, č. 38. [on-line] [cit. 2016-06-17]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-21688380-bez-spolecnika-ani-ranu>

postavení žen ve společnosti, vnímání cizinců nebo čínské pojetí korupce. I ty byly popsány ve zmíněné kapitole.

Jaký názor mají Češi na znalosti čínské obchodní etikety, jestli se o ni sami aktivně zajímají a zda se dostali do nepříjemné situace, kdy nevěděli, jak správně komunikovat s Číňanem – nalezení odpovědí na tyto otázky bylo cílem provedeného dotazníkového šetření. Získané výsledky byly podrobně analyzovány ve čtvrté kapitole této práce. Odpovědi respondentů, kteří netvořili reprezentativní skupinu, ukázaly, že přibližně jedna třetina dotázaných se o čínskou kulturu aktivně zajímá, tedy vyhledává nové informace a rozvíjí své znalosti. Z respondentů, kteří měli možnost komunikovat s Číňany, 72 % pocítilo nejistotu, jak správně se při jednání s čínskou stranou zachovat, z čehož plyne, že znalosti Čechů z tohoto oboru nejsou dostatečné. Potvrzením této teze byla i znalostní otázka, na kterou správně odpovědělo pouze 23 % dotázaných lidí. 71 % respondentů si dále myslí, že znalost čínské obchodní etikety je velkou konkurenční výhodou a vzhledem k jejich průměrnému věku, který byl 29 let, je šance, že tuto výhodu ještě v budoucnu získají. Jedním z možných zdrojů k získání znalostí o čínské obchodní etiketě může být právě tato diplomová práce.

Povědomí o čínské obchodní etiketě a jejích pravidlech podle získaného orientačního výsledku není příliš vysoké. Myšlenka sestavit přehled specifik čínské společnosti a čínské obchodní etikety se na základě provedeného průzkumu tedy ukázala jako správná. Ideálně by tato diplomová práce mohla být určena těm respondentům, kteří v dotazníku odpověděli, že se o čínskou obchodní etiketu zajímají, ale zároveň odpověděli špatně na poslední otázku, která mapovala jejich znalosti v tomto oboru. Ti z celkového počtu dotázaných tvořili 18 %. Samozřejmě ale může tato znalostní databáze posloužit všem těm, kteří se obecně o čínskou kulturu nebo přímo o čínskou obchodní etiketu zajímají. A konečně, velký přínos této práce spatřuji zejména pro podnikatele, kteří se chystají začít obchodovat v Číně. Právě pro ně je určena zejména závěrečná část této práce – popis konkrétní obchodní schůzky a jednotlivá doporučení, jak správně by cizinec měl vyjednávat s čínskou stranou.

Vyjednávání s čínskými partnery může být velice vyčerpávající a demotivující. Čínská obchodní kultura a odlišný styl vyjednávání jsou důvodem, proč v Číně není snadné držet se svého stanoviska, neztratit trpělivost a následně dosáhnout vytyčené dohody. Nepochopení jednání čínského partnera a nedostatečná adaptace vlastního chování může vést k ztrátě jinak výhodného obchodu. A právě návod na správné chování během obchodování s čínskou stranou je praktickou, tedy závěrečnou částí této práce.

V ní byl popsán průběh obchodní schůzky, jak se na ni předem dostatečně připravit a jak se správně chovat během ní. Tato kapitola obsahuje také praktické rady pro příležitost obchodní večeře, jako jsou pravidla stolování, nevhodná konverzační témata či nevhodné dary. V závěru praktické části práce je vložena kapitola popisující čínské vyjednávací taktiky a možné způsoby obrany proti nim.

Spletitost pravidel čínské kultury a jemné rozdíly mezi nimi znemožňují cizincům porozumět jim tak dobře, jak to dokáže rodilý Číňan. Naštěstí jsou si toho Číňané vědomi a závěrem této práce je třeba říci, že ve většině případů drobná faux-pas, kterých se cizinec v Číně nevyhnutelně dopustí, přehlížejí. Během obchodních schůzek je totiž očekáváno, že rolí zahraničního podnikatele je na prvním místě být vzácným hostem, nikoliv znalcem čínské kultury.

SUMMARY

China has undergone over the past thirty years with many economic, political and social changes. This tremendous economic growth was mainly boosted by China's foreign policy with emphasis on export, investment in industry and innovation. The opening of the Chinese market is a huge opportunity for foreigners to establish new and profitable cooperations.

At the beginning of the business activities foreign traders have to learn to respect the Chinese business culture and etiquette. The main problem usually is to understand distinctive Chinese concepts as the system of *guanxi* (networking) and *mianzi* (saving face).

The objective of this thesis was to determine how the Chinese culture affects their business and to describe the individual peculiarities of the Chinese business etiquette. For understanding, it was necessary to portray the historical development of the country in terms of politics, economics and culture in the theoretical part. The practical part of the thesis is focusing on various parts of the business meeting and business dinner and gives advices how to behave due to Chinese business etiquette.

SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

BEDFORD, Donald. *Čína*. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2008. Společník cestovatele, 672s. ISBN 978-80-249-0985-1.

FÜRST, Rudolf. *Čína na cestě od izolacionismu k plíživé globalizaci*, Mezinárodní vztahy, 2/2002.

FÜRST, Rudolf. *Čína ve XX. století*, díl 3., období 1989 – 2005. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 189 s. ISBN 8024412861.

GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Grada, 2013, 336s. ISBN 978-80-247-4418-6.

HANON, David. *DOs and DON'Ts of doing business in China*. Purchasing. 2006, 8(135), 52-54.

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace – software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitosti pro přežití*. Praha: Linde, 2006, 335s. ISBN 808613170-X.

HUANG, Leo. *Znalost čínské obchodní etikety: Přínos pro zahraniční korporace*. Brno, 2015. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Miroslav Horák, Ph.D.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Connect Asia: Obchodní kultura a etiketa*. 2012, 72 s.

KOLMAN, L. *Komunikace mezi kulturami*. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Praha 2005. 1.vyd. 188 s. ISBN 80-213-0735-8.

MARTI, Michael E. *China and the legacy of Deng Xiaoping: from communist revolution to capitalist evolution*. 1st ed. Washington, D. C.: Brassey's, 2002, xviii, 263 s. ISBN 9781574884166.

ODEHNALOVÁ, Jitka. *Čínské obchodní jednání: Vliv kulturních specifík na mezinárodní obchodní jednání*. Praha, 2010. Doktorská disertační práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc.

ODEHNALOVÁ, Jitka. *Povaha čínského obchodního jednání: Na válečném poli mezi gentlemeny*. Acta oeconomica pragensia. roč. 2009, č. 6, s. 52-62.

- PERNAL, Ewa. *Taktně, profesionálně, elegantně: pravidla jednání a vystupování v obchodním a společenském styku : [rádce etikety pro podnikatele]*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 270 s. ISBN 80-86119-35-1.
- SELIGMAN, Scott D. *Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. BB art s.r.o., 2007, 269 s. ISBN 978-80-7381-127-3.
- SELIGMAN, Scott D. *Dealing with the Chinese: a practical guide to business etiquette*. London: Mercury, 1990, 192 s. ISBN 1-85252-065-5.
- ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-85603-94-2.
- Velvyslanectví Čínské lidové republiky v České republice. *O kultuře čínské civilizace*. Praha, 2004, 87 s.
- VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, 176 s. ISBN 978-1-61172-020-4.
- VYSKOČILOVÁ, Klára. *Obchodní jednání v konceptu kulturních rozdílů*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Vedoucí práce PhDr. Helena Pavlíčková.
- WILLIAMSON, Andrew M. *The Chinese business puzzle: how to work more effectively with Chinese cultures*. Oxford: How to books, 2003, 234 s. ISBN 1857038827.
- WONG, Kam C. *One country, two systems: cross-border crime between Hong Kong and China*. New Brunswick, N. J.: Translation Publishers, 2012, xvii, 216 s. ISBN 9781412846233.
- WONG, Y. a Thomas K. LEUNG. *Guanxi: relationship marketing in a Chinese context*. New York: International Business Press, 2001, xiii, 229 s. ISBN 0789012901.
- 何, 伶俐. *高级商务礼仪 Advanced Commercial Etiquette*. Beijing: Enterprise Management Publishing House, 2003, 128 s.
- 武, 敬敏. *商务礼仪: 一本就狗*. Beijing: 石油工业出版社, 2012, 289 s.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

ČERVINKA, Aleš. Tři plusy čínského trhu. *Mladá fronta: Čína – obchodní partner ČR*. [online]. 2012 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://file.mf.cz/009/3-01-16-E15-1510.pdf>.

Čína: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/cina/.

Čínská lidová republika. *Hua: Váš portál do Číny* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.hua2.cz/cina/cinska-lidova-republika-clr-/>.

Etiketa a komunikace, Ladislav Špaček [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.ladislavspacek.cz/>.

Etiketa je základní kámen úspěšné komunikace. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/etiketa-je-zakladni-kamen-uspesne-komunikace.html>.

Etiketa obchodního jednání v Číně. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://1url.cz/0tior>.

FORMÁNEK, Jaroslav. Jak Číňané vidí Evropu. *Lidovky.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/jak-cinane-vidi-evropu-060-/tema.aspx?c=A120812_045123_pozice_74804.

HEGER, Lubomír. Jak se čistí Čína. *Euro.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/archiv/jak-se-cisti-cina-prezident-se-snazi-zbavit-zemi-korupce-1204452>.

Jak Číňané vidí Evropu. *Česká pozice: Informace pro svobodné lidi* [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/jak-cinane-vidi-evropu-060-/tema.aspx?c=A120812_045123_pozice_74804.

Jak vyzrát na asijské konkurenty *BusinessInfo.cz*: *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-vyzrat-na-asijske-konkurenty-71384.html#!&chapter=2>.

Kapnet ITC: Služby [online]. [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <http://www.kapnet.cz/sluzby.htm#cina>.

Mao's China. *Casahistoria.net* [online]. [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: http://www.casahistoria.net/mao_china.htm.

MIKOLÁŠ, Robert. Čína a Česká republika jsou strategickými partnery, dohodu podepsali na Hradě prezidenti. *Český rozhlas: Zprávy* [online]. [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/cina-a-ceska-republika-jsou-strategickymi-partnery-dohodu-podepsali-na-hrade-prezidenti--1597893.

National Culture: Dimensions of National Culture. *Geert Hofstede* [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>.

Obchodní zvyklosti v Číně. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.czcnc.org/z-medii/databaze/1-databaze/485-obchodni-zvyklosti-v-cine.pdf>.

Obchodování s Čínany: Nesmíte ztratit nervy. [online]. [cit. 2013-02-12]. http://finance.idnes.cz/obchodovani-s-cinany-nesmite-ztratit-nervy-fe3-/podnikani.aspx?c=A070110_160950_firmy_rady_amr.

OKLEŠTKOVÁ, I. Bez společníka ani ránu. *Ekonom*. Červenec 2007, č. 38. [on-line]. [cit. 2016-06-17]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-21688380-bez-spolecnika-ani-ranu>.

Politický systém. *Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic* [online]. [cit. 2016-06-17]. Dostupné z: <http://www.chinaembassy.cz/cze/zggk/t126984.htm>.

Pracovní etiketa se od té soukromé liší. *EkonTech.cz* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.ekontech.cz/clanek/pracovni-etiketa-se-od-te-soukrome-lisi-budte-na-pripraveni>.

Představujeme se Číňanům - hlavu vzhůru a neklopit zrak. *Sinovia.cz* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://sinovia.cz/predstavujeme-se-cinanum-hlavu-vzhuru-a-prilis-neklopit-zrak/blog331.html>.

Prověření obchodního partnera. *Velvyslanectví České republiky v Pekingu* [online]. [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/beijing/cz/obchod_a_ekonomika/sluzby_ek/sluzby_ek_provereni_obchodniho_partnera/.

The Hofstede Centre. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>.

Vzájemné vztahy ČR - ČLR, historie a současnost. *Velvyslanectví České republiky v Pekingu* [online]. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/beijing/cz/vzajemne_vztahy/vztahy_eu_clr/vzajemne_vztahy_eu_clr.html.

Vzájemné vztahy EU-ČLR. *Velvyslanectví České republiky v Pekingu* [online]. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/beijing/cz/vzajemne_vztahy/vztahy_eu_clr/vzajemne_vztahy_eu_clr.html.

Vztahy EU s Indií a Čínou. *EurActiv.cz* [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://1url.cz/Ktio1>.

WALDEROVÁ, Hana. Guanxi - aneb kompletní systém darů a dáreků v Číně. *Sinovia* [online]. 2015 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://sinovia.cz/guanxi-korupce-s-lidskou-tvari/clanek262.html>.

YU, Qingtai. Čína představuje 12 projektů na spolupráci. *Mladá fronta: Čína – obchodní partner ČR*. [online]. 2012 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://file.mf.cz/009/3-01-16-E15-1510.pdf>.

Zahraniční obchod s Čínou - 2005 až 2012. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni-obchod-s-cinou-2005-az-2012-63zz81k8k1>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pravidla „lao-panismu“	26
Tabulka 2: Pravidla „tváře“	34
Tabulka 3: Řeč těla a její význam	40
Tabulka 4: Vybrané tituly v čínštině.....	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Graf zájmu o čínskou kulturu.....	48
Obrázek 2: Graf nejistoty při komunikaci s Číňany	49
Obrázek 3: Graf snahy o získání informací	50
Obrázek 4: Graf významu znalostí čínské etikety	51
Obrázek 5: Graf vhodnosti daru pro Číňany.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	79
-------------------------------------	----

PŘÍLOHA 1- Dotazníkové šetření

Povědomí o čínské obchodní etiketě a zájem na jeho zvyšování

1. Zajímáte se o čínskou kulturu (ve smyslu aspektů čínského obchodního jednání)?

- ANO
- NE

2. Pokud jste měli příležitost komunikovat s Číňanem, dostali jste se do situace, kdy jste nevěděli, jak správně reagovat?

- ANO
- NE
- Neměl/a jsem příležitost

3. Snažili jste se vyhledat nějaké informace, jak správně komunikovat s čínskou stranou?
Pokud ano, kde?

4. Myslíte si, že znalosti v oblasti čínské obchodní etikety jsou v dnešní době významnou konkurenční výhodou při uplatnění na trhu práce?

- ANO
- NE

5. Víte, jaký dárek je nevhodný, pokud chcete obdarovat Číňana?

- Hodin(k)y
- Alkohol
- Nevím

Váš věk: