
POVAHA ČÍNSKÉHO OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

Na válečném poli či mezi gentlemany

Jitka Odehnalová*

Úvod

Čínská lidová republika prodělává od roku 1978, kdy se začala uskutečňovat ekonomická reforma, velké změny. Cesta přechodu na tržní ekonomiku s sebou přinesla zrychlený ekonomický růst a v kombinaci s velikostí trhu se Čína stává pro zahraniční obchodní firmy vysoce zajímavou obchodní destinací. Objevuje se stále větší poptávka po hlubším porozumění čínskému prostředí, čínskému obchodnímu stylu a vyjednávání v rámci B2B.

Klíčovými determinanty, které je třeba vzít v úvahu při spolupráci s čínským obchodním partnerem, jsou

- prostředí mezinárodního obchodu v Číně – politický systém, systém ekonomického plánování spojeného s centrálním rozhodováním a byrokracií, právní prostředí, geografická rozloha, dramatický technologický pokrok, zároveň zaostalost některých oblastí a nejednotný vývoj provázený prudkými změnami,
- čínská kultura, filozofie, sociální psychologie a strategie čínského myšlení, která je podstatně odlišná od „západních koncepcí“.

Tento článek osvětluje charakteristická specifika myšlení, která se odrážejí v chování čínských vyjednávačů – manažerů a obchodníků – a jejich kulturně filozofický základ.

„Kultura je soubor naučeného chování a výsledků tohoto chování, jehož dílčí části jsou sdíleny a předávány členy určité společnosti“ (Linton, 1945). Existují dva základní přístupy ke studiu kultury: *emický* – kulturně specifický a *etický* – kulturně obecný (Triandis, 1994). Zjednodušeně je možno zmíněné přístupy shrnout takto. Kulturně obecný přístup monitoruje a porovnává chování příslušníků jednotlivých kultur mezi sebou. Takové studium umožňuje srovnání a zjištění možných kritických situací při jejich vzájemném kontaktu. Kulturně specifický přístup se snaží odhalit a pochopit příčiny kulturně specifického chování příslušníků konkrétní kultury.

Aplikujeme-li tyto přístupy na autorčino téma obchodního vyjednávání, etický přístup ústí v odhalení odlišností v rámci obchodního chování mezi jednotlivými kulturami a emický přístup umožňuje jejich vysvětlení. V tomto článku se dva zmíněné

* Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů (odehnalj@vse.cz).

přístupy snoubí s cílem komplexně uchopit dané téma. Výběr samotného tématu je výsledkem využití etického přístupu ke studiu kultur; ten na základě dostupné literatury poukazuje na odlišnosti v rámci obchodního jednání jednotlivých kultur. Autorka se domnívá, že samotná znalost odlišností a snaha přizpůsobit se takovému chování, bez současného pochopení a vysvětlení si jejich příčin, je pouze prvním krokem k úspěchu – úspěšné komunikaci, vybudování a udržení si vztahů s čínskými obchodními partnery. Proto je aplikován emický přístup za účelem porozumění kulturním příčinám chování a myšlení Číňanů v rámci obchodního vyjednávání.

Tento článek odráží logickou návaznost obou zmíněných přístupů. Pochopení jejich komplementární povahy je nezbytné k pochopení autorčina záměru komplexně uchopit dané téma, v jehož duchu je text formulován.

1. Vliv čínských filozofií na dnešní chování čínské populace, hodnotové vzory a ideály

Mezi základní čínské filozofie patří následující tři: *konfuciánství*, *taoismus* – obě učení vznikla v Číně – a *buddhismus* pocházející z Indie. Konfuciánství se zabývá vztahy mezi lidmi, taoismus životem v harmonii s přírodou a buddhismus se vyrovnává s lidským věčným světem (nesmrtelným bytím). Číňané chápou tyto filozofie spíše jako učení než náboženství a jsou schopni následovat všechny tři, lépe řečeno, v závislosti na situaci se chovají dle jedné z nich, což jim dává výjimečnou schopnost přijímat veškeré aspekty, které jsou dobré a prospěšné bez ohledu na jejich původní spojení s určitým učením (náboženstvím) (Lee, 2006). Další hodnoty a ideály vycházejí z Wen-Wu modelu maskulinity, který se věnuje charakteristikám ideálního muže, hrdiny.

1.1 Konfuciánství

Konfuciovo učení ovlivnilo způsob myšlení a formy chování nejen čínské, ale celé východoasijské populace. Je to morální, etické a praktické učení, které věří v mravní základ lidské populace a je ve své podstatě návodem, jak být dobrým a poctivým člověkem. Týká se lidských vztahů a lidského chování (Tu, 1984), přičemž dobrota, slušnost, laskavost, lidskost a lidská srdečnost jsou základními hodnotami. Zahrnuje šest následujících pilířů: 1. morální výchova, 2. mezilidské vztahy, 3. uspořádání rodiny, 4. respekt vůči věku a hierarchii, 5. vyhnout se konfliktu a nezbytnost harmonie, 6. koncept „tváře“.

Morální výchova spočívající v etice a celoživotním vzdělávání vyzdvihuje upřímnost, čestnost a důvěru jako důležité vlastnosti člověka. Mezilidské vztahy fungují dobře jen na základě principu důvěry a respektu a dodržování pravidel. Konfucius definuje pět následujících základních druhů vztahů v lidské společnosti: nadřízený a podřízený, otec a syn, manžel a manželka, starší a mladší bratr a starší a mladší přátelé. Vztahy jsou v podstatě hierarchické, vzájemné a orientované na celek. Povinnosti vycházející z těchto vztahů jsou společné a vzájemné. Jeden musí respektovat a následovat společensky vyššího, ten ale musí o toho druhého na oplátku pečovat.

„Mezi čtyřmi moři jsou všichni lidé bratry.“ „Nečiň ostatním, co nechceš, aby oni činili tobě.“ To jsou ukázky formulace Konfuciových myšlenek.

Uspořádání rodiny jako další pilíř Konfuciova učení hlásá, že rodina je nejzákladnější a nejdůležitější společenskou jednotkou. Analogicky k rodině pak fungují širší jednotky, např. firma a stát. Vazba mezi rodinou (t'ia) a státem (kuo) je jasná, dokumentuje to např. i označení pro zemi – kuot'ia, což znamená, že stát a rodina stojí vždy bok po boku. To vše podtrhuje Konfuciovův výrok: „Když chcete řídit stát, nejprve si udělejte pořádek ve své rodině.“ Respekt vůči věku a hierarchii jde napříč celým učením. Věk představuje moudrost a musí být respektován, hierarchie je forma uspořádání lidí a jejich povinností ve společnosti. Je to uspořádání přidělených vztahů, kde má každý své specifické místo a vykonává své povinnosti, aby bylo dosaženo společenské harmonie a stability. Snaha vyhnout se konfliktu, explicitnímu střetu názorů a nezbytnost harmonie je v čínské kultuře hluboce zakořeněna. Zdůrazněna je potřeba dosáhnout harmonie díky morálnímu jednání v rámci všech forem vztahů. S tím je úzce spojen i „koncept tváře – snaha získat tvář“, pomoci někomu získat „tvář“, stejně tak snaha neztratit vlastní „tvář“ ani nezpůsobit ztrátu „tváře“ druhého. „Tvář“ v tomto případě představuje důstojnost, společenskou hodnotu člověka. Pouze důstojný člověk je hodný uznání, respektu a úcty. Důstojný člověk v tomto smyslu je takový člověk, který dodržuje zásady zdvořilosti, dokáže se dokonale ovládat, je pánem situace, dosáhne svých cílů, přičemž se nehádá, neztrácí trpělivost, nenechá se vyvést z rovnováhy. Neschopnost a ztráta sebekontroly jakéhokoliv projevu jsou považovány za selhání a ústí ve společenské znemožnění, hanbu – ztrátu důstojnosti – „ztrátu tváře“. „Koncept tváře“ je velice složitý systém zisku a ztráty uznání v očích ostatních. Jedná se o společenské kritérium hodnocení člověka. V rámci konceptu „ztráty tváře“ neboli ztráty důstojnosti lze důstojnosti nabýt i pozbyt. Princip „tváře“ má fungovat jako samoregulační mechanismus vedoucí lidi ve společnosti. Vliv této koncepce se projevuje ve všech aspektech čínského života. Ačkoliv veřejné zesměšnění někoho či vytýkání jeho chyb je nevhodné na celém světě, v čínské kultuře je zostuzení, přímá výměna názorů, poukázání na chybu či neschopnost jedince pokládána především za narušující harmonii ve vztahu, způsobující ztrátu důstojnosti – „tváře“, a proto za absolutně neakceptovatelnou.

Pro přehled a zmínění konkrétních zásad si dovolím myšlenky Konfucia shrnout následovně. Etický kodex tvrdí, že je nutné dodržovat pět stálých ctností – laskavost, čestnost, slušnost, moudrost a poctivost. Princip úcty ke stáří je klíčový ve všech aspektech života, mladí by měli respektovat starší. Celek je důležitější než jedinec, být loajální ke státu a slušný k rodičům je klíčem k úspěchu státu. Aby společnost dobře fungovala, je třeba, aby se každý choval podle svého postavení – místa ve společnosti. Tři hlavní zásady zní: nadřízený vede podřízeného, otec vede syna, manžel vede manželku. Cílem je dosažení velké harmonie pod nebesy. Konfucius definoval i tři poslušnosti a čtyři zásady ženy. Před svatbou by měla být žena poslušná svého otce, po svatbě svého manžela a svého syna po manželově smrti. Čtyři základní hodnoty, kterých by se měla žena držet, jsou mravnost, vhodná mluva, skromnost a pilnost. Z historického hlediska je role žen chápána jako role „vnitřních pomocníků“, jejichž náplní je být manažerem rodiny, prostředníkem s cílem ulehčit život svému manželovi a tchánově rodině (Ebrey, 1993). Odpověď na to, proč zrovna tchýni s tchánem a ne vlastním rodičům, není nijak složitá. Po svatbě totiž čínská žena opouští svou rodinu a stává se členem rodiny manželovy.

1.2 Taoismus

Taoismus obohatil čínskou kulturu a umění o jedinečnost a dokonalost, stejně tak o estetickou krásu, přičemž je kladen větší důraz na vnitřního ducha než na vnější projevy. Lidé by měli svým chováním napodobit tekoucí vodu. Voda spěchá kupředu, když před sebou nemá žádnou překážku, když narazí na hráz, tak se zastaví. Hledá neustále další cestu. Když se v hrázi objeví skulinka, pokračuje voda dál. Stává se hranatou v hranatém prostředí, kulatou v kulatém prostředí, tím se voda stává důležitější a silnější než všechny ostatní věci. Pro taoismus jsou důležité následující dva principy: Jin-Jang a Wu-Wej.

Jin-Jang představuje taoistický filozofický princip dualismu, symbol základní jednoty a harmonie. Jin reprezentuje ženské charakteristiky, jimiž jsou měsíc, noc, voda, slabost, tma, záhada, jemnost a pasivita, Jang reprezentuje mužské charakteristiky, jimiž jsou slunce, den, oheň, síla, světlo, jasnost, tvrdost, aktivita. Jin-Jang princip spočívá v názoru, že neexistuje absolutní dobro či zlo, mužskost či ženskost, černá či bílá, nýbrž v obou z nich najdeme zrníčka protikladu, protiklady jsou na sobě závislé a doplňují se v různých situacích a dohromady vytvářejí dynamickou jednotu (Chen, 2001; Fang, 2006). Je třeba obou, Jin i Jang, ke zrodu a udržování harmonického života. Spíše než že by stály proti sobě, stojí bok po boku vedle sebe, je zapotřebí obou v rovnováze. Toto uvažování dokumentuje například čínské přísloví „Saj weng š' ma jen č' fej fu“, které říká, že stařec ztratil svého koně, ale kdo ví, zda je to neštěstí. Příběh hovoří o tom, že díky ztrátě koně se starcova rodina vyhne mnohem většímu neštěstí.

Z taoismu vychází tzv. Wu-Wej princip chování a řízení – nepůsobit nátlak a vyhnout se konfliktům. Wu-Wej princip, také nazývaný „do-nothing“ princip (princip nekonání), zdůrazňuje nadřazenost využití moudrosti a nepřímých prostředků k výhře nad partnerem nad přímou „bitvou“.

1.3 Wen-Wu model maskulinity

Koncept Wen-Wu představuje čínský model maskulinity – představu o správném muži, který by v sobě měl mít prvky hrdiny Wen a prvky hrdiny Wu. Wu hrdina je charakteristický jak fyzickou silou (tělesná skladba, bojová umění, brutalita), tak „schopností odolat ženskému šarmu“ a drží se ideologie „bratrství“ k potlačení mužského soutěžení. Wen je charakteristický kulturní vytríbeností díky „dobrému vzdělání“ a soutěživostí (Ruane, 2006).

Hovoříme-li o kvalitách muže, je vhodné zmínit výraz „ťün-c“. Cílem správného muže je stát se tzv. ideálním, dokonalým mužem – „ťün-c“. Prvotní význam výrazu „ťün-c“ je „syn lorda“, šlechtic, vznešená osoba. Více než zděděné společenské vznešenosti rodu se ale tento výraz stal symbolem vznešenosti člověka vycházející z vlastního přičinění, odrážející morální sílu. „ťün-c“ je používán pro označení ušlechtilého, vznešeného člověka nejvyšších kvalit, zatímco jeho protikladem je „siao-žen“ – malý, přízemní člověk nízkých kvalit. (Pro označení ušlechtilého člověka ve zmíněném slova smyslu text dále pracuje také s výrazem gentleman.)

2. Kultura obchodního vyjednávání v Číně

Myšlenka, která tvrdí, že strategie přinášející výhru na bitevním poli je totožná se strategií přinášející úspěch na obchodním poli, je zakotvena již ve starém čínském rčení: „Trh je bitevní pole.“ Čínské myšlení je ovlivněno myšlenkami Sun-c', tedy metodami formy vedení války a „Třiceti šesti lstmi“ (Senger, 1991). Nedílnou součástí „válečných“ taktik je používání lstí. Strategie vycházející z Jin-Jang a Wu-Wej principů jsou založeny na víře, že mnohem efektivnější než vyhrát mnoho válek je přimět soupeře se vzdát či změnit svou pozici bez boje. V chování čínského vyjednavatele se tak v rámci obchodního vyjednávání může tento přístup projevit tak, že nebude s partnerem bojovat a nutit ho změnit obchodní podmínky, mnohem raději mu dá jen tak mimochodem najevo, že před kanceláří netrpělivě čekají jiní obchodníci s mnohem zajímavější nabídkou.

Vyjednávání je založeno na vzájemném respektu, důvěře a prospěchu a je značně poznamenáno čínským dodržováním etikety. Zároveň jsou však vyjednaváci připraveni zahrnout „válečné prvky“, uznají-li to za potřebné.

Může se zdát, že někdy vedou čínští vyjednaváci jednání upřímně a férově, jindy klamavě a lstivě, nebo se v rámci jednání pohybují mezi těmito hranicemi. Postup čínského vyjednavatele nelze definovat jednoznačně buď jako poctivý, nebo klamavý. Existuje jakási paradoxní vnitřní provázanost obou zmíněných vyjednávacích tendencí, což odráží principy tradičního smýšlení Jin-Jang. Z hlediska předpokladů kulturního prostředí je vyjednavatel schopen realizovat jak jednání upřímná, tak klamná a lstivá. Podstatou čínských vyjednávacích strategií je propojenost spolupráce a soutěže, přičemž důvěra je hlavním kritériem výběru vyjednávacího postupu. Styl vyjednávání je vždy přizpůsoben konkrétní situaci. Rychlé proměny v chování jsou charakteristické.

Role, do kterých se čínský vyjednavatel v závislosti na konkrétní situaci může dostat, popisuje Fang (2006) takto: *maoistický byrokrat, konfuciánský gentleman, Sun-c' stratég*.

Pro „maoistického byrokrata“ jsou hlavní prioritou národní zájmy, nikdy neodděluje obchodní záležitosti od těch politických, není iniciativní a snaží se vyhnout zodpovědnosti, má strach z kritiky a nic neslibuje. Vzájemná důvěra a prospěch jsou klíčovými hodnotami pro „konfuciánského gentlemana“, snaží se předejít sporům za každou cenu a vždy hledá řešení „výhra–výhra“¹⁸ tak, aby z výsledku profitovaly všechny zúčastněné strany. „Sun-c' stratég“ pak neváhá vést vyjednávání jako válku a zapojit čínské lsti.

Podoba lsti a klamání při vyjednávání má původ v Jin-Jang a Wu-Wej principech. Je-li důvěra mezi partnery vysoká, probíhá vyjednávání velice hladce, tvořivě a často ústí v řešení výhra–výhra. V opačném případě je možno pozorovat manipulativní jednání, přičemž celé vyjednávání se přemění v pokleslé a nestálé dohadování se.

Dle situace bude čínským vyjednavatelem jednání vedeno buď jako „mobilní válčení“, nebo „společné pátrání“ (Faure, 1998). „Čínská sdělení v podobě náznaků a schopnost maskovat pravý záměr posouvají cizince do slabší pozice, tak jako rybáře, který se snaží chytit měšíc podle jeho odlesku na hladině rybníka. Zahraniční vyjed-

18 Vyjednávání výhra–výhra je přístup, kdy se vyjednaváci snaží dosáhnout prospěchu všech zapojených stran.

navači nejčastěji opouštějí Čínu se smíšenými pocity a více otázkami než odpověďmi“ (Faure, 1998, s. 138).

Mobilní válčení charakterizují silně mocenské taktiky a strategie, cílem je protistranu například:

1. oslabit, zmást či vlákat do pasti a nakonec se nad ní slitovat,
2. odříznout protistranu od základny, „vylákat tygra z hor“ (typická situace, kdy cizinec přijede do neznámé Číny a nemá dostatečné spojení se svými kolegy v domácí zemi),
3. dostat protistranu do pozice poptávajícího, ten musí dále učinit první ústupek, „nutnost odvést daň vládci za to, že něco chce“,
4. připomínat protistraně zlo a příkoří, které její předci na Číně spáchali (cílem je vzbudit v protistraně pocit viny a přivést ji do nepříjemné situace),
5. zastrašit protistranu přehnaným chováním v jednotlivosti, „varovat opici tím, že zabijí kuře“,
6. nahrát situaci tak, aby to vypadalo, že protistrana je nekonzistentní ve svých výrociích, že existují nesrovnalosti mezi členy týmu, díky „nahlodávání“ jednotlivců individuálními rozhovory, „využít požáru ke spáchání loupeže“,
7. zaměřit kontext vyjednávání, „zkalit vodu, abych chytil rybu“,
8. nabízet „quasi“¹⁹ ústupky, „vzdát se cihly za účelem získání kusu nefritu“,
9. zbavit protistranu vychytralosti omezením jejich zvyků a obyčejů, vnučením vlastních, dostat protistranu do pozice vděčného,
10. časový nátlak – lhůty, omezená doba na vyjednávání, absence při vyjednávání, detailní otázky pokládané opakovaně za sebou, předstíraný nezájem o uzavření dohody.

Mobilní válčení lze stručně charakterizovat výrazy jako destabilizace, obtěžování, zdrcení a vyčerpání. Přesto není cílem protistranu zničit, ale pouze získat více bodů.

Čínský vyjednavatel může vést jednání dvěma způsoby, jako s civilizovaným partnerem, nebo jako s barbarem. Pouze takový zahraniční obchodní partner, který je seznámen s čínskou kulturou a je schopen se chovat dle „dobrých mravů“ (viz kulturní hodnoty a zásady zmíněné výše), je považován za civilizovanou osobu. Takový je hoden formy vyjednávání „společného pátrání“. V opačném případě bude partner považován za barbara.

Trefný název „společné pátrání“ znamená snahu o nalezení určité stabilizující harmonie v procesu vyjednávání. Tato koncepce vychází z taoismu a vyznačuje se tendencí nalézt harmonickou dynamiku mezi prvky, které míří proti sobě, ale zároveň se doplňují. Taková jednání jsou plná pozorování, naslouchání, kladení otázek a vcítění se (při absenci společných cílů by nebyl důvod jednat – Konfucius XL, Faure, 1998). Nepřímá vyjádření, nejasnosti z důvodu zabránění přímé konfrontaci, uchování si vlastní „tváře“ jsou typické. Podle čínského rčení se jen ďábel pohybuje přímo.

¹⁹ Quasi ústupek je ústupek, který pro navrhovatele nepředstavuje příliš velkou zátěž, těžkosti či zhoršení podmínek, zatímco pro přijímajícího je velkou pomocí, ulehčením či vylepšením situace.

Taktiky „mobilního válčení“ vedou k vyjednávání koncipovanému jako válka nebo šachová hra. Obchodní partner je považován za soupeře, nad kterým je třeba zvítězit, ne nutně ho zničit, ale přinejmenším získat více bodů. „Společné pátrání“ je harmonizující přístup, hodný pouze civilizovaných lidí, tedy lidí dobrých mravů dle čínského kulturně tradičního smýšlení. Vychází z taoistické snahy najít harmonii a vyřešit problémy velice obezřetně za pomoci implicitního a dostatečně zaobaleného jazyka, který je nezbytný k dosažení správné atmosféry k diskusi a hodnocení. Tento přístup doprovází tajemné prostředí, kdy vyjednávači neprozrazují své pozice. Vyhnout se „ztrátě tváře“ vlastní i partnerovy je další nutnou podmínkou pro harmonický průběh jednání. To vyžaduje dále holistickou koncepci vyjednávání, která snižuje důležitost času a zdůrazňuje významnost zodpovědnosti k širším skupinám.

Číňany je možno definovat jako „nevyzpytatelné“, „obratné“, „tvrdé“, „lživé“ a „houževnaté – neústupné“ vyjednávače se specifickým vyjednávacím stylem (Ghauri, 1999). Jsou schopni vést jak jednání výhra–výhra, které má základy v konfuciánských myšlenkách, tak jednání výhra–prohra, které odráží soutěživost a využívá čínských lstí.

3. Konkrétní zásady vhodné pro jednání s čínskými obchodními partnery

Dobré vztahy. Hlavní důraz je kladen na důvěru, udržení si statusu a „tváře“ a budování vztahů. Je vhodné zapojit do jednání třetí osobu – dobrá volba prostředníka se může stát rozhodujícím faktorem úspěchu. Typické je prodlužování jednání a nejasnosti při uzavírání dohod, stejně jako flexibilní a symbolická povaha smluv (Movius, 2006). Smlouva je často vnímána pouze jako doplněk obchodních vztahů, které jsou založeny na vzájemných osobních vztazích. Smlouva pouze orientačně definuje předmět obchodního vztahu, zatímco pravidla jsou jasně dána a ústí z osobního kontaktu vyjednávačů. Podmínky smlouvy jsou často měněny na základě potřeb obchodních partnerů a dodatečných jednání. Základem dobrých obchodních vztahů je důvěra a znalost partnera. **Složení vyjednávacího týmu.** Vyjednávací tým je „nárazníkem“ v rámci obchodního jednání. Význam jednotlivých členů týmu, jejich kompetence, postavení a chování patří mezi to, co Číňané hodnotí, následně potom formují svůj přístup a důvěru k partnerovi. Vedoucí týmu by měl vyhovovat jak z hlediska osobnostních charakteristik leadera (včetně odpovídajícího stáří), tak mít formální pravomoci. V týmu by neměl chybět technický a finanční odborník. Tento požadavek odráží čínskou citlivost na technické a finanční podmínky. **Udržení stálého vyjednávacího týmu.** Změna složení vyjednávacího týmu může být vnímána jako změna dlouhodobě vytvářeného vztahu a vést tak ke ztrátě těžce budované důvěry. **Politická podpora.** V Číně je obecně nejvyšší a nejdůležitější rozhodující autoritou stát. To se týká i obchodu. Tutéž představu mají Číňané o ostatních státech. Dle přísloví „soudím tebe podle sebe“ pak Číňané přikládají velkou důležitost tomu, aby obchodní partner měl podporu svého státu. **Skuteční nositelé rozhodnutí.** Je třeba najít osoby, které jsou skutečnými nositeli rozhodnutí, nenechat se zmást tím, že jsou často nepřítomny samotnému vyjednávání. Je nutné vyvinout úsilí, tyto osoby identifikovat a kontaktovat přímo je. **Orientace na lidi.** Často citovaný výrok „Čína je země vztahů“ má pro obchodní relace obzvlášť velký význam. Kontakty a dobré společenské vztahy jsou

v Číně základem úspěchu. Takzvaná „předjednání“ a „sociální dovednosti“ mohou být důležitější než samotné oficiální vyjednávání „u jednacího stolu“. **Komunikace prostřednictvím Číňanů.** Díky svým kontaktům a dobrým společensko-obchodním vztahům jsou místní schopni zásadně pomoci při snaze kontaktovat partnera a při další komunikaci s ním – především při vytváření vztahů založených na důvěře. Znájí dobře úřednický systém, nenechají se zmást vyjednávacími taktikami, dokáží je rozpoznat a správně na ně reagovat. Dobrý prostředník zároveň pomůže, aby nedocházelo k interkulturním „faux pas“²⁰ a nedorozuměním. **Význam nadsazené počáteční ceny.** Podle čínských zvyklostí je první navržená cena vždy vyšší, než jaké obchodník chce skutečně docílit. Čínský vyjednavatel v pozici poptávajícího tak vnímá první vyslovenou cenu jako cenu nasáknutou „vodou“ a snaží se tuto vodu vyždímat. V očích svých nadřízených díky tomu získává „tvář“ a pozici „vítěze“. **Přízpůsobení administrativních materiálů potřebám čínského partnera.** Tím, že dodáme materiály v podobě, v jaké je čínský partner potřebuje, mu pomůžeme překonat administrativní překážky. Znamená to dodat materiály jazykově upravené a správně formulované tak, aby čínský partner bez větších překážek dosáhl schválení dohody svými nadřízenými. Vhodnou metodou, jak předejít obavě čínského vyjednavatele z toho, že udělá chybu, je ukázat, že velice podobná či stejná dohoda byla již přijata jiným čínským vyjednavatelem. **Pozvání čínských partnerů k vyjednávání v zahraničí.** Čínský vyjednavatel pozvaný do zahraničí u příležitosti akce organizované obchodním partnerem týkající se některé z fází vyjednávání vysoce ocení vřídlost a štědrost hostitele a na základě principu reciprocit a systému „kuan-si“²¹ se příště jistě bude revanšovat. **Čísla, barvy a další kulturně specifické zvláštnosti.** Význam čísel má v Číně hluboký historicko-kulturní původ. Chápání významu čísel je například ovlivněno konceptem Jin-Jang. V dávných dobách byla čísla rozdělována na lichá Jang, spojená s nebesy a maskulinitou, a sudá Jin naznačující zemi a ženskost. Lidé věří, že některá čísla mohou přinést štěstí, zatímco jiná neštěstí či dokonce pohromu. Zatímco číslo osm je zbožňováno, číslo čtyři je tabu. Respektování významu číselných kombinací, barev a dalších kulturně specifických zvláštností se velice vyplatí. **Trpělivost.** Získání důvěry čínských partnerů je ovocem trpělivosti, tolerance, klidu, výdrže a upřímnosti. **Pozor na zneužití mýtu o „ztrátě tváře“.** Číňané jsou schopni „ujít dlouhé míle“ s cílem vyhnout se slůvku „ne“. Při jednání s konfuciánským gentlemanem partner může hodně získat tím, že pomůže čínskému vyjednavateli udržet si „tvář“ a nenutit ho vyjádřit přímo svůj nesouhlas. Pozor však na jednání se Sun-c’ stratégem, který se může pokoušet vyvrát na cizince, jenž se snaží dodržovat čínské kulturní zásady a vyhnout se přímému vyjádření nesouhlasu. Stratég se může pokusit získat výhodu argumentací, že partner souhlasil s dohodou, zatímco ten se jen snažil vyhnout slůvku ne z výše zmíněných důvodů. **Čína – Spojené státy Číny.** Je nezbytné mít na paměti, že přestože Čína jako celek vykazuje společné charakteristiky, je to stát, který se skládá z mnoha částí. Jednotlivé části mají své zvláštnosti. Na místě je regionální přístup. **Další čínská specifika: vnímání času, vyjádření nesouhlasu.** Vyjednávání s čínským partnerem se pro neasijského vyjed-

20 Faux pas je francouzský výraz obecně používaný pro trapnou situaci vzniklou na základě nedostatečné připravenosti či neočekávaných okolností.

21 Kuan-si je označení systému vzájemných vztahů.

navače může často stát matoucím a komplikovaným. „Západní“ základní kulturní přístupy jsou často protichůdné těm čínským. Západní vyjednaváči se většinou snaží projednávat obchodní záležitosti bod po bodu. Na základě odsouhlasení dílčích částí se snaží dopracovat k celku, zatímco čínský vyjednaváč praktikuje přesně opačný přístup, začínaje celkem a pokračuje do detailů. Více kolektivističtí čínští vyjednaváči striktně rozlišují mezi jednáním v rámci kultury a mezi kulturami, přičemž v rámci jednání mezi kulturami dělají méně ústupků. Čas není cennou komoditou. Je ho dostatek a není důvod ke spěchu. Jednání mohou být velmi dlouhá, přičemž netrpělivost je hodnocena jako slabost, ztráta sebekontroly a její projevy vedou ke „ztrátě tváře“. Vyjádření nesouhlasu je jen velice zřídka explicitní. Samotné slovo „ne“ je jakési tabu. Plně ho nahrazují formulace obsahující slůvka „možná“, „uvidíme“ a poznámky typu „ještě si to rozmyslím“.

Závěr

Čínský „ideální vyjednaváč“ odráží vlastnosti čínského „ideálního muže – „fün-c““. Je to mužský hrdina, který má pevně pod kontrolou své vztahy s ostatními a následně je dokáže brilantně využít v rámci „vztahové hry kuan-si“ a přístupu wen/společné pátrání nebo wu/ mobilní válčení, tak aby dosáhl vytyčeného cíle (Ruane, 2006).

Zatímco prvkům západního stylu vyjednávání výhra–výhra se svou povahou podobají prvky přístupu „společné pátrání“ (jednání s civilizovaným partnerem), vyjednávání výhra–prohra má společné prvky s již zmíněným přístupem „mobilní válčení“ (jednání s barbarami).

Při jednání s civilizovaným partnerem se vyjednaváč bude snažit projednat problém bez zbytečné výměny informací či změn postoje tak, aby nebyla narušena harmonie tím, že by došlo ke „ztrátě tváře“ někoho ze zúčastněných. Civilizovanost partnera neboli „kulturní vytržbenost“ v tomto případě znamená kladení důrazu na harmonii vzájemných vztahů a její ochranu. Naopak při kontaktu s „barbarami“ povede vyjednaváč jednání, obrazně řečeno, jako by vedl válku. Nebude váhat využít nátlakových taktik a čínských lstí.

Čínský způsob vyjednávání se příslušníkům jiných kultur může zdát nepochopitelný a nepředvídatelný, ať již v pozitivním či negativním slova smyslu, kdy je možno hovořit o neskutečné ochotě, zdvořilosti, připravenosti a péči, nebo naopak o odsouzeníhodném jednání, využívajícím moment překvapení, lži, podvody a pastí. Podstata pochopení čínského způsobu vyjednávání spočívá v uvědomění si toho, že čínské filozofie včetně hodnotových vzorů a ideálů ovlivňují chování dnešní čínské populace a následně tak i čínské obchodní chování. Jejich znalost a pochopení jsou klíčové k porozumění čínské vyjednavací strategii, která má svá pravidla a logiku, vycházející z odlišného kulturního prostředí, založenou na odlišných hodnotách a cílech. Jednotlivé vazby byly naznačeny a charakteristiky čínské obchodní kultury rozebrány. Výstupem byly dále informace o tom, na co je třeba si dát pozor a co je třeba znát pro vybudování a udržení úspěšných vztahů s čínskými obchodními partnery.

Literatura

- ADAIR, W.; BRETT, J.; LEMPEREUR, A.; OKUMURA, T.; SHIKHIREV, P.; TINSLEY, C.; LYTLE, A. 2004. Culture and Negotiation Strategy: Research Report. *Negotiation Journal*. 2004, vol. 20, no. 1, s. 87–111.
- AL-KHATIB, J. A.; VOLLMERS, S. M.; LIU, Y. 2007. The Business to business negotiating in China: the role of morality. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2007, vol. 22, no. 2, s. 84–96.
- de BARY, W. T. 1999. *Sources of Chinese tradition, volume one, from earliest time to 1600*. 2. ed. 1999. ISBN 0-231-10939-3.
- EBREY, P. B. 1993. *The Inner Quarters: Marriage and the Lives of Chinese Women in the Sung Period*. 1993. ISBN 0585104344.
- FANG, T. 2006. Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2006, vol. 21, no. 1, s. 50–60.
- FAURE, G. O. 1998. Negotiation: The Chinese Concept. *Neogotiation Journal*. 1998, vol. 14, no. 2, s. 137–148.
- GELFAND, M. J.; DYER, N. 2000. A cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls, and Prospects. *Applied Psychology: An International Review*. 2000, vol. 49, no. 1, s. 62–99.
- GHAURI, P. N.; FANG, T. 1999. The chinese business negotiation process: a socio-cultural analysis [research paper]. Graduate School/Research Institute, Systems, Organisations and Management (SOM). 1999. <http://som.eldoc.ub.rug.nl/reports/1995-1999/themeB/1999/99B15>.
- GRAHAM, J. L. 1985. The Influence of Culture on the process of business negotiations: An Exploratory Study. *Journal of International Business Studies*. 1985, vol. 16, no. 1, s. 81–96.
- HALL, E. T. *The Hidden Dimension*. 1966. ISBN 0-385-08476-5.
- HALL, E. T. *The Silent Language*. 1980. ISBN 0313222770.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. ed. 2001. ISBN 0803973233.
- CHEN, M.-J. *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*. 2001. ISBN 1591393272.
- KHARBANDA, O. P.; STALLWORTHY, E. A. 1991. Negotiation an essential management skill. *Journal of Managerial Psychology*. 1991, vol. 6, no. 4, s. 2–52.
- LAICHTER, J. *Hovory Konfuciový*. Praha : 1940. Překlad V. Lesný a J. Průšek.
- LAO-C'. 1989. *Tao te ting – O tao a ctnosti* (filozofický traktát). Praha : Dharmagaia, 1989. Překlad B. Krebsová.
- LEE, K.; YANG, G.; GRAHAM, J. L. 2006. Tension and trust in international business negotiations: American executives negotiating with Chinese executives. *Journal of International Business Studies*. 2006, vol. 37, no. 5, s. 623–641.
- LEE, S. M. *Spectrum of Chinese Culture: All About Chinese Heritage*. 2006. ISBN 9679780805.
- LINTON, R. *The Cultural Background of Personality*. 1981. ISBN 0313227837.
- MOVIUS, H.; MATSUURA, M.; YAN, J.; Kim, D. Y. 2006. Tailoring the Mutual Gains Approach for Negotiations with Partners in Japan, China, and Korea. *Negotiation Journal*. 2006, vol. 22, no. 4, s. 389–435.
- RUANE, A. E. 2006. „Real Men“ and Diplomats: Intercultural Diplomatic Negotiation and Masculinities in China and the United States. *International Studies Perspectives*. 2006, vol. 7, no. 4, s. 342–359.
- TRIANDIS, H. C. *Culture and Social Behavior*. 1994. ISBN 0070651108.
- TU, W. M. *Confucian Ethics Today: The Singapore Challenge*. Curriculum Development Institute of Singapore: Federal Publications. 1984.
- SENGER, H. von. *The book of stratagems*. 1991. ISBN 0670839620.
- XU, Yuanxiang. *Confucius – A Philosopher for Ages*. 2007. ISBN 7-5085-1037-2.
- XU, Yuanxiang; YIN, Yongjian. *Lao Tzu – The Eternal Tao Te Ching*. 2007. ISBN 7-5085-1038-0.

THE NATURE OF CHINESE BUSINESS NEGOTIATION BEHAVIOUR: A BATTLEFIELD OR A GENTLEMEN'S CLUB?

Abstract: Since the People's Republic of China (hereinafter referred to as China) opened its market to the rest of the world, an enormous necessity to negotiate with Chinese business partners has arisen. Businessmen from all over the world face Chinese counterparts more and more often, business relations are becoming deeper and negotiating skills play one of the key roles in the successful process of entering the Chinese market. Good interpersonal relations with Chinese business partners seem to be of great importance for creating and maintaining long-term business relations. What is the philosophy of the Chinese way of negotiation? What is the philosophical base of Chinese business behaviour? How to understand Chinese negotiation strategies? What are the specifics of the Chinese business culture? What are the critical points every negotiator should be aware of to be able to create and maintain successful business relationship with Chinese partners? This article points out fundamental cultural determinants which influence the Chinese business behaviour while focusing on individual negotiation philosophies.

Keywords: National Culture, Business Negotiation, Cross-Cultural Business Negotiation, Confucianism, Buddhism, Taoism, Chinese Stratagems

JEL Classification: F23, F230