

UNIwersytet Gdański – Wydział Ekonomiczny

Magdalena Orłowska

Kierunek studiów: MIĘDZYNARODOWE STOSUNKI GOSPODARCZE

Numer albumu: 223876

Wpływ zasad etykiety biznesowej na rozwój polsko-chińskiej współpracy gospodarczej

Analiza porównawcza polskiej i chińskiej etykiety
biznesowej

Praca magisterska
wykonana
w Instytucie Handlu Zagranicznego
pod kierunkiem
prof. UG, dr hab. Sylwii Pangsy-Kani

Sopot 2019

*Z podziękowaniami
dla wszystkich, którzy wierzyli,
że ta praca powstanie*

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1. Polsko-chińska współpraca gospodarcza.....	12
1.1. Gospodarka Polski i Chińskiej Republiki Ludowej	12
1.1.1. Przegląd danych dotyczących gospodarki Polski	12
1.1.2. Przegląd danych dotyczących gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej	19
1.2. Historia polsko-chińskich stosunków handlowych	28
1.3. Współpraca gospodarcza Polski i Chin obecnie	36
1.3.1. Polsko-chińska wymiana handlowa	36
1.3.2. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	41
1.3.3. Bariery w polsko-chińskiej wymianie handlowej	45
Rozdział 2. Historyczne i kulturowe uwarunkowania etykiety biznesowej w Polsce i Chinach	50
2.1. Historyczne uwarunkowania polskiej etykiety biznesowej	50
2.1.1. Etykieta, protokół, <i>savoir-vivre</i> - definicje.....	50
2.1.2. Geneza europejskiej etykiety biznesowej.....	51
2.1.3. Rozwój polskiej etykiety biznesowej	57
2.2. Historyczne uwarunkowania chińskiej etykiety.....	62
2.2.1. Chiny w czasach starożytnych.....	63
2.2.2. Konfucjanizm, „Księga Rytuału” 礼记 i „Sztuka Wojny” 孙子兵法	67
2.2.3. Chiny od XII wieku do współczesności	73
2.3. Kulturowe uwarunkowania w biznesie w Chinach i w Polsce	86
2.3.1. Model kontekstowy Edwarda Halla	87
2.3.2. Mapa Mole’a	89
2.3.3. Wymiary kultur Hofstede	96
2.3.4. Wzory postaw Gestelanda	101
Rozdział 3. Polska i chińska etykieta biznesowa w praktyce	103
3.1. Nawiązywanie współpracy.....	103
3.1.1. Język	103
3.1.2. Pośrednicy	107
3.1.3. Hierarchia	109

3.2. Wizyty i delegacje.....	111
3.2.1. Powitanie	113
3.2.2. Negocjacje	116
3.2.3. Tabu	118
3.3. Inne.....	119
3.3.1. Przyjęcia i lunche	119
3.3.2. Ubiór.....	123
3.3.3. Prezenty	127
Rozdział 4. Wpływ etykiety biznesowej na współpracę gospodarczą Polski i Chin....	135
4.1. Znaczenie etykiety biznesowej w Polsce i w Chinach.....	135
4.1.1. Znaczenie etykiety biznesowej w Polsce	136
4.1.2. Znaczenie etykiety biznesowej w Chinach.....	138
4.2. Internacjonalizacja Polski i Chin	142
4.3. Etykieta biznesowa jako narzędzie współpracy gospodarczej	143
Podsumowanie	149
Bibliografia	152
Źródła internetowe	156
Spis rysunków.....	163
Spis tabel.....	164
Spis map.....	165
Spis wykresów	166

Wstęp

Świat jest sobie bliższy niż nigdy dotąd. Kraje połączone są ze sobą torami kolejowymi, drogami, czy połączeniami samolotowymi. Dzięki obecnej technologii możliwe są rozmowy między kontynentami, wysyłanie tekstów i obrazów na drugi kraniec świata w ciągu kilku chwil. Na skutek popularyzacji Internetu oraz dostępu do telewizji, przepływ informacji jest szybki i sprawny, a dostęp do wiedzy na temat jakiegokolwiek dziedziny życia został znacząco ułatwiony.

W związku z powstaniem międzynarodowego podziału pracy, ludzie, jak i pieniądze, nieustannie migrują. Dzięki temu pojawiły się liczne udogodnienia i ułatwienia – spadek kosztów transportu czy komunikacji, zniesienie wiz, mniejsze cła, swobodny przepływ kapitału i usług, liberalizacja handlu. Kraje chętnie przyłączają się do międzynarodowych organizacji, integracyjnych ugrupowań czy międzykrajowych porozumień.

Powstały międzynarodowe – a obecnie nazywane nawet transnarodowymi - korporacje, które zatrudniają miliony ludzi i notują przychody w bilionach dolarów: tylko w 2015 r. 2000 notowanych na liście Forbesa korporacji uzyskało przychody w wysokości 39 bilionów USD i zatrudniały 90 milionów ludzi¹. Przede wszystkim są to firmy amerykańskie, japońskie oraz chińskie². Polska posiada 6 międzynarodowych korporacji na liście Forbesa, są to: PKN Orlen, Grupa PZU, PKO Bank Polski, PGNiG Group, Bank Pekao i PGE³. Chiny posiadają ich prawie 300.

Patrząc na obecną sytuację na świecie, nie sposób nie zauważyć znaczenia Chin na arenie międzynarodowej. Znaczenie to umacnia się tym bardziej, że osłabiają się inne gospodarcze i polityczne potęgi – USA, Rosja i UE. Polska próbuje się dostosować do nowych warunków panujących na arenie międzynarodowej. W ostatnich latach zintensyfikowały się kontakty polskich rządzących oraz przedsiębiorców ze stroną chińską. Na uczelniach zaczęły powstawać sinologie, w przedszkolach i szkołach podstawowych pojawił się język chiński. Na terenie całej Polski rozsiane są Instytuty Konfucjusza, krzewiące język, kulturę i nauki Chin. Dzięki nim, jak również zaangażowaniu chińskiego rządu, istnieją liczne programy wymiany studentów i doktorantów, stypendia naukowe i współpraca badawcza.

¹ <https://www.forbes.com/global2000> [data dostępu: 08.01.2019]

² Ibidem, [data dostępu: 08.01.2019]

³ https://www.forbes.com/global2000/list/#header:position_country:Poland [data dostępu: 08.01.2019]

Chiny, ze względu na swoje odległe położenie oraz trudny, niepodobny do żadnego europejskiego języka, są dla Europejczyków krajem egzotycznym i niezrozumiałym. Znane są przede wszystkim z produktów „made in China”, kojarzonych z wyrobami o niskiej cenie i jakości. Niektórzy kojarzą takie osoby, jak Konfucjusz czy Mao Zedong, inni zapoznawali się ze „Sztuką Wojny” Sun Zi. Pomimo swoich ogromnych rozmiarów, licznej populacji, bardzo długiej historii oraz PKB sięgającym amerykańskiego, wciąż niewiele osób, w tym biznesmenów i polityków, czuje potrzebę, by zapoznać się z historią i kulturą tego kraju, nie wspominając o poznaniu mentalności Chińczyków. I często ta nieznajomość się na nich mści.

Praca ta powstała jako swoisty przewodnik dla polskich oraz chińskich przedsiębiorców, prowadzący przez meandry polskiej i chińskiej kultury pracy i współpracy. Etykieta nie jest zbiorem sztywnych, staroświeckich zasad, nie jest „językiem wymarłym”⁴. Chociaż jej początki sięgają starożytności, to ulega ona przekształceniom i dopasowuje się do aktualnych czasów. A jej zadanie pozostaje w niezmienionej, wciąż aktualnej formie – okazywanie szacunku drugiej osobie. Jej skodyfikowana forma pomaga odnaleźć się w często rzadko spotykanych wydarzeniach, jak oficjalne bankiety czy uczestnictwo w wydarzeniach państwowych, oraz ułatwia te podstawowe, jak forma i kolejność powitań, zachowywanie się przy stole, dopasowanie ubioru do okazji. Pomaga nie popełnić *faux pas*, które często śmieszą, częściej jednak żenują i zamykają liczne drzwi.

Znajomość etykiety swojego kraju nie wystarcza przy kontaktach międzynarodowych. Niejednokrotnie zapomina się, że na tak złożoną formę, jaką jest etykieta, składają się uwarunkowania historyczne, kulturowe i społeczne kraju. W Europie wpływy jednych państw swobodnie przenikały na inne. Związane to było z małą odległością geograficzną oraz podobieństwem klimatu i ludności, jak również wspólnymi etapami historii – istnieniem Cesarstwa Rzymskiego, wpływem chrześcijaństwa, wojnami domowymi, wspólnymi wyprawami, inspirowaniem się innymi krajami w rozwoju – jak kolonializm czy rewolucja przemysłowa. Mimo to, przez charakter danego narodu, nawet w Europie etykieta nie jest ujednolicona. Przykładem może być podejście do czasu – w Niemczech czy w Norwegii jakiegokolwiek spóźnienie uważane jest za zniewagę, natomiast w Hiszpanii czy w Grecji oczekuje się

⁴ T. Orłowski, „Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta”, PISM, Warszawa 2006, str. 30.

od drugiej strony późniejszego przybycia, więc rzadko kiedy o umówionej godzinie osoby są przygotowane na spotkanie.

Chiny oddalone są od Polski o 6650 km. Cała Polska populacja liczy tyle, co jedna prowincja Chin – Heilongjiang. Przedstawia to poniższa mapa. PKB Polski równe jest również jednej prowincji Chin – Hunan (na mapie przedstawiona pod flagą Tajlandii). Gdy Polska przyjmowała chrzest w 966r., w Chinach rządziła już 11 z kolei dynastia, drukowano papierowe pieniądze, w armii używano prochu, a „Sztuka wojny” była vademecum dowództwa już 1600 lat⁵. Nierealnym jest, by tak różne kraje miały identyczne podejście do biznesu i współpracy międzynarodowej.

Mapa 1. Mapa Chin - chińskie prowincje jak kraje świata (populacja)



Źródło: https://d-maps.com/pays.php?num_pay=77&lang=en [data dostępu: 18.02.2019]

Celem pracy jest uświadomienie czytelnikom, jak ważnym aspektem w handlu jest etykieta biznesowa, oraz że istnieją jej różne wersje, uwarunkowane rozwojem państw. Hipoteza pracy wynika bezpośrednio z jej celu i została sformułowana następująco: etykieta biznesowa różni się w poszczególnych krajach, a jej znajomość ma wpływ na rozwój współpracy gospodarczej. Autorka skupiła się na dwóch, bliskich jej krajach – Polsce i Chinach. Aby osiągnąć założony cel i zweryfikować hipotezę,

H. Kissinger, „O Chinach”, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2014, str. 41.

praca została podzielona na cztery, integralnie ze sobą powiązane, rozdziały. Zawierają one odpowiedzi na pytania:

- Co to jest etykieta biznesowa?
- Skąd wywodzi się etykieta biznesu?
- Skąd wynikają różnice w etykietach biznesowych?
- Jakie jest znaczenie etykiety w kontaktach biznesowych?
- Jaki wpływ ma etykieta na współpracę biznesową?
- Czy znajomość etykiety ułatwia rozwój stosunków gospodarczych?
- W jaki sposób znajomość etykiety ułatwia rozwój współpracy gospodarczej?
- Co powinien wiedzieć polski przedsiębiorca zaczynający współpracę z przedsiębiorcą z Chin?
- Co powinni wiedzieć przedsiębiorcy z Chin nawiązujący współpracę z polskim przedsiębiorcą?

W pierwszym rozdziale przedstawiony został rozwój polsko-chińskiej współpracy gospodarczej. W podrozdziale 1.1. opisano obecną sytuację gospodarczą obydwu krajów, którą podsumowano syntetyczną tabelą kładącą nacisk na największe różnice w gospodarkach tych państw. Część druga rozdziału poświęcona została przekrojowej historii polsko-chińskich stosunków gospodarczych, która prowadzi do trzeciego podrozdziału dotyczącego obecnej współpracy gospodarczej. W ostatniej części poruszone zostały takie kwestie jak: wymiana handlowa między krajami, struktura towarowa importu oraz eksportu, bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz bariery i problemy wynikające ze współpracy z Chinami.

Drugi rozdział jest poświęcony teoretycznemu przedstawieniu etykiety biznesowej. Wyjaśniono pojęcie „etykiety” oraz ukazano różnice między „etykietą”, „protokołem” oraz „*savoir-vivrem*”. Później skupiono się na rozwoju polskiej etykiety biznesowej na tle rozwoju europejskiej etykiety – od starożytnego Rzymu, po początek XXI w. Opisano wpływy różnych państw europejskich na kształtowanie się etykiety oraz dokumenty i wydarzenia, na których oparta jest współczesna etykieta. W dalszej części rozdziału przedstawiono rozwój chińskiej etykiety - od mitycznych dynastii sprzed 4 tysięcy lat, po obecne rządy Xi Jinpinga. Zakładając, że polski czytelnik jest mało zorientowany w chińskiej kulturze i historii, pokuszono się o genezę nie tylko samej etykiety, ale również pisma, języka, literatury, kontaktów z Europą, wojen domowych i opiumowych oraz wpływie Chin na Zachód oraz Zachodu na Chiny.

Rozdział ten kończy się spojrzeniem badaczy kultury na kwestie biznesowe. Przedstawione zostały w nim Polska i Chiny w kontekście: modelu kontekstowego E. Halla, mapy Mole'a pod względem sposobu organizacji i przywództwa w firmie, wymiaru kultury Hofstede i wzorów postaw Gestelanda. Na ich podstawie tworzy się obraz Polaka i Chińczyka jako odrębnych bytów o różnym podejściu do spraw, kontaktów międzyludzkich czy zarządzania. Wyjaśniono pojęcia, które pojawiają się praktycznie we wszystkich książkach dotyczących Chin: 面子 *miànzi* oraz *guanxi* 关系.

Na ten rozdział poświęcono najwięcej miejsca w pracy, gdyż autor uważa, żeby dobrze pojąć istotę etykiety, a przede wszystkim być wyczulonym na punkcie różnic kulturowych, należy zrozumieć ich genezę. Autor ma nadzieję, że po przeczytaniu rozdziału 2., czytelnik pojmie złożoność polskiej i chińskiej mentalności, dzięki czemu w czasie wizyty w drugim kraju lepiej zrozumie poczynania drugiej strony, będzie rzadziej się dziwił, a wizyta przysporzy mu mniej stresu i frustracji.

Trzeci rozdział ma formę przewodnika po polskich i chińskich zachowaniach w biznesie. Przedstawiono różne zwyczaje i podejścia do współpracy gospodarczej. Na podstawie własnych doświadczeń oraz zdobytej z książek i artykułów wiedzy, prześledzono zachowania biznesmenów i przedsiębiorców od nawiązania kontaktu, przez przygotowanie wizyty i delegacji, po podpisanie kontraktu. W tym rozdziale przedstawiono praktyczne aspekty etykiety biznesowej, kładąc nacisk na różnice międzykulturowe. Znajdują się w nim takie aspekty, jak język, którymi posługują się obie strony, wykorzystanie pośredników, hierarchia i jej wpływ na spotkanie, sposoby witania się, ceremoniał wymiany wizytówek, manieri przy stole negocjacyjnym, tabu w czasie rozmów, przygotowanie posiłków i przyjęć, zachowanie przy stole obiadowym, dress code oraz obdarowywanie się prezentami.

Ostatni, czwarty rozdział, przedstawia stosunek Polaków oraz Chińczyków do zagadnienia etykiety biznesowej. Na podstawie własnych doświadczeń oraz ideologii panujących w tych krajach ukazano czy i w jakim stopniu przestrzega się zasad etykiety oraz w jakim stopniu ideologie te mają wpływ na to podejście. Pojawia się w tym rozdziale temat katolicyzmu, komunizmu, nacjonalizmu i innych „-izmów” jako czynników kształtujących obecny wygląd społeczeństwa. Na końcu rozdziału pokazano realny wpływ etykiety i różnic kulturowych na biznes. Na podstawie rzeczywistych działań firm na polskim i chińskim rynku zobrazowano, jak zrozumienie i zastosowanie

etykiety pozwoliło na odniesienie sukcesu, a jej zlekceważenie doprowadziło do porażki przedsięwzięcia. Opisano spektakularne kompromitacje zachodnich firm, takich jak Dolce&Gabbana, Carrefour, Apple czy Facebook jako przestrogę dla polskich firm wchodzących na chiński rynek. Przedstawiono chińskie niepowodzenia i problemy na rynku polskim, jak kontrowersyjne działanie Huawei, czy klęskę firmy deweloperskiej Covec. Na końcu, jako nadzieja na przyszłość, opisano polskie firmy, które z sukcesem weszły na rynek Chin i do dzisiaj na nim istnieją.

Czytając pracę, niejednokrotnie można natknąć się na chińskie znaki. By ułatwić odbiorcy czytanie tej pracy, oprócz tłumaczenia wyrazu pojawia się, zapisany kursywą, sposób czytania. Autor miał świadomość, że większość czytelników nie jest zaznajomiona z językiem chińskim, lecz niektóre pojęcia są nieprzetłumaczalne na język polski, a często nawet na żaden inny. Czasami zostały wtrącone jako ciekawostka lub próba lepszego zrozumienia tematu. Zapis wymowy to *pinyin* – system fonetycznego zapisu języka mandaryńskiego alfabetem łacińskim. Powstał w latach 50. XIX w. jako forma ułatwienia obcokrajowcom nauki języka chińskiego oraz ujednolicenia wymowy chińskich znaków. Na Zachodzie upowszechnił się w latach 80. XIX w. Wcześniej korzystano z systemu Wade’a i Gilesa, przez co istnieje kilka przyjętych na Zachodzie form zapisu i wymowy tych samych znaków. Najbardziej znanym przykładem jest 毛泽东 *Máo zédōng* – obecna forma zapisu to Mao Zedong, natomiast w literaturze pojawiają się również formy Mao Tse-tung i Mao Ce-tung. Obecnie na uniwersytetach nauczana jest wyłącznie transkrypcja *pinyin* i taką też wykorzystano w tej pracy. Obecne przy transkrypcji kreski nad literami oznaczają tony, w jakich wypowiada się sylabę i nie są niezbędne przy zapisie, by zrozumieć słowo. Warto zaznaczyć, że język chiński jest językiem sylabicznym – nie istnieją w nim pojedyncze litery – każdy znak oznacza sylabę. W związku z powyższym, tak, jak język chiński wydaje się trudny i niezrozumiały dla Polaka, tak i dla Chińczyka język polski jest trudny do zrozumienia i wymówienia, dlatego też, o czym wspomniano w dalszych rozdziałach, przetłumaczyć na drugi język swoje imię i nazwisko, jak również nazwę firmy. W poniższej tabeli przedstawiono chińskie nazwy zachodnich koncernów. Jak można zauważyć, firmy wybierając chiński odpowiednik swojej nazwy albo używają transliteracji – zapożyczenia fonetycznego, albo tłumaczą znaczeniowo. Co warto zaznaczyć, firmy te znane są w Chinach jedynie z nazwy chińskiej

i niezrozumiałe będzie dla typowego Chińczyka pytanie o McDonald's inaczej wymówionego niż *màidāngláo*.

Tabela 1. Językowa transformacja zachodnich marek

Oryginalna nazwa	Nazwa chińska	Pinyin	znaczenie
Adidas	阿迪达斯	Ādídásī	<i>brak</i>
Apple	苹果电脑	píngguǒ diànnǎo	<i>Jabłko Komputer</i>
Coca-cola	可口可乐	kěkǒukělè	<i>brak</i>
KFC	肯德基(炸鸡)	Kěndéjī (zhá jī)	<i>Kentucky (pieczony kurczak)</i>
McDonald's	麦当劳	màidāngláo	<i>brak</i>
Burger King	汉堡王	hànbǎowáng	<i>Hamburger Król</i>
Procter&Gamble	宝洁	bǎojié	<i>Skarb Czysty</i>

Źródłem inspiracji do napisania niniejszej pracy była niepublikowana praca licencjacka Magdaleny Orłowskiej „Etykieta dworska dawna i współczesna i jej wpływ na obecną formę chińskiego protokołu dyplomatycznego”, przygotowanej pod kierunkiem prof. Józefa Arno Włodarskiego w Instytucie Filologii Wschodniosłowiańskiej Uniwersytetu Gdańskiego. Pierwszy rozdział tej pracy został oparty o dane z polskich i chińskich roczników statystycznych, wydawanych przez urzędy statystyczne tychże krajów oraz statystyki ogólnoświatowe takich instytucji, jak IMF, EUROSTAT, czy Worldbank. Dane zostały uzupełnione licznymi, aktualnymi artykułami dotyczącymi poruszanych zagadnień. W części dotyczącej historii powołano się na książki kulturoznawców, filologów, historyków i dyplomatów, takich jak E. Kajdański, C. P. Fitzgerald, H. Kissinger, K. Seitz, R. Pyffel i inni. Znaczna część pracy została oparta na licznych książkach i artykułach dotyczących polskiego i chińskiego protokołu dyplomatycznego oraz etykiety biznesowej, takich jak: E. Pietkiewicz „Protokół dyplomatyczny”, T. Orłowski „Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta”, H. Kissinger „Dyplomacja”, czy J. Barcz, B. Libera „Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym”. By podać jak najbardziej aktualne informacje, korzystano z różnych stron internetowych, jak: www.rp.pl, www.bankier.pl, www.obserwatorfinansowy.pl, www.polska-azja.pl, strony chińskiej ambasady w Polsce oraz polskiej ambasady w Chinach, polskich i chińskich ministerstw prawa, finansów i spraw zagranicznych i innych.

Rozdział 1. Polsko-chińska współpraca gospodarcza

1.1. Gospodarka Polski i Chińskiej Republiki Ludowej

Chiny, kraj położony w Azji, z 1,4 mld populacją, są drugą gospodarką świata, natomiast Polska, państwo w środkowo-wschodniej Europie, z 38 mln populacją, znajduje się dopiero na 23. miejscu. Pomimo prawie 7 tys. km odległości między stolicami tych państw, ich historia, a przede wszystkim historia gospodarek, nosi znamiona podobieństwa. Przede wszystkim oba te kraje były w przeszłości komunistyczne, a ich gospodarki centralnie planowane. W podobnym momencie również postanowiły przekształcić swoje gospodarki – Polska po 1989 r. w rynkową, natomiast Chiny po 1978 r. w socjalistyczną gospodarkę rynkową. Podsumowaniem niniejszego rozdziału jest tabela, w której przedstawione zostały podstawowe dane dotyczące obu analizowanych gospodarek.

1.1.1. Przegląd danych dotyczących gospodarki Polski

Polska zajmuje 34. miejsce na świecie pod względem wielkości populacji, która wyniosła na koniec 2017 r. 38,4 mln. Ponad 60% ludności zamieszkuje miasta⁶. Prognozuje się, że w ciągu najbliższych 50 lat, populacja Polski skurczy się do 33 mln⁷. Oczekiwana długość życia Polaka to 76 lat⁸. Przedstawiona na wykresie 1. piramida płci i wieku obrazuje stan społeczeństwa w roku 2017. Do 45 r.ż. występuje niewielka nadwyżka liczby mężczyzn w stosunku do liczby kobiet, natomiast od 50 r.ż. można zaobserwować znaczącą nadwyżkę kobiet nad mężczyznami. Ogółem przypada 107 kobiet na 100 mężczyzn, co nieznacznie odbiega od średniej unijnej, która wynosi 105 kobiet na 100 mężczyzn⁹.

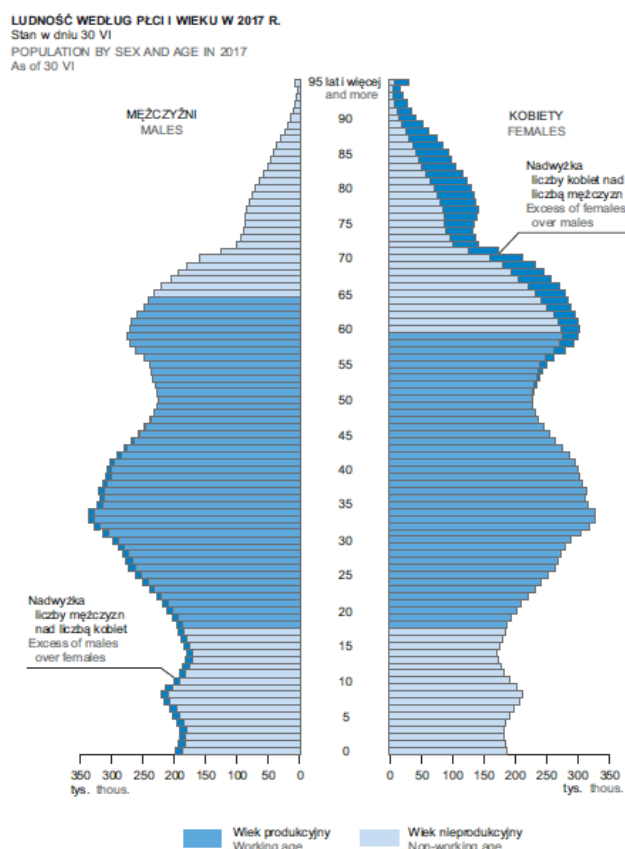
⁶ GUS, „Mały Rocznik Statystyczny Polski 2018”, Warszawa 2018, str. 445.

⁷ Ibidem, str. 110.

⁸ GUS, „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2017”, Warszawa 2017, str. 205.

⁹ GUS, „Mały Rocznik...”, *op. cit.*, str. 113.

Wykres 1. Ludność Polski według płci i wieku 2017r.



Źródło: Mały Rocznik Statystyczny Polski 2018, Warszawa 2018, str. 97.

Stopa bezrobocia w 2017 r. wyniosła 6,6% i od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w 2004 r., nieustannie maleje – w czerwcu bieżącego roku osiągnęła rekordowo niski poziom 5,9%, czyli mniej niż milion Polaków jest bezrobotnych¹⁰. Polak przebywa w pracy średnio rocznie 1895 godzin (39,9 h/tydzień), co plasuje Polskę w pierwszej piątce krajów UE pod względem ilości godzin spędzonych w pracy¹¹. 65% mężczyzn i 48% kobiet w wieku produkcyjnym jest aktywnych zawodowo¹².

Na wykresie 2. przedstawiona została struktura zatrudnienia Polski na tle krajów Unii Europejskiej. W 2017 r. 15% zatrudnionych pracowało w rolnictwie, 20% w przemyśle, natomiast w usługach 65%¹³. 78% zatrudnionych pracuje w sektorze prywatnym, pozostałe 22% w sektorze publicznym¹⁴. W 2018 r. płaca minimalna brutto

¹⁰ <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/bezrobocie-w-polsce-dane-za-czerwiec-2018-roku/> [data dostępu: 20.08.2018]

¹¹ <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=ANHRS> [data dostępu: 21.08.2018]

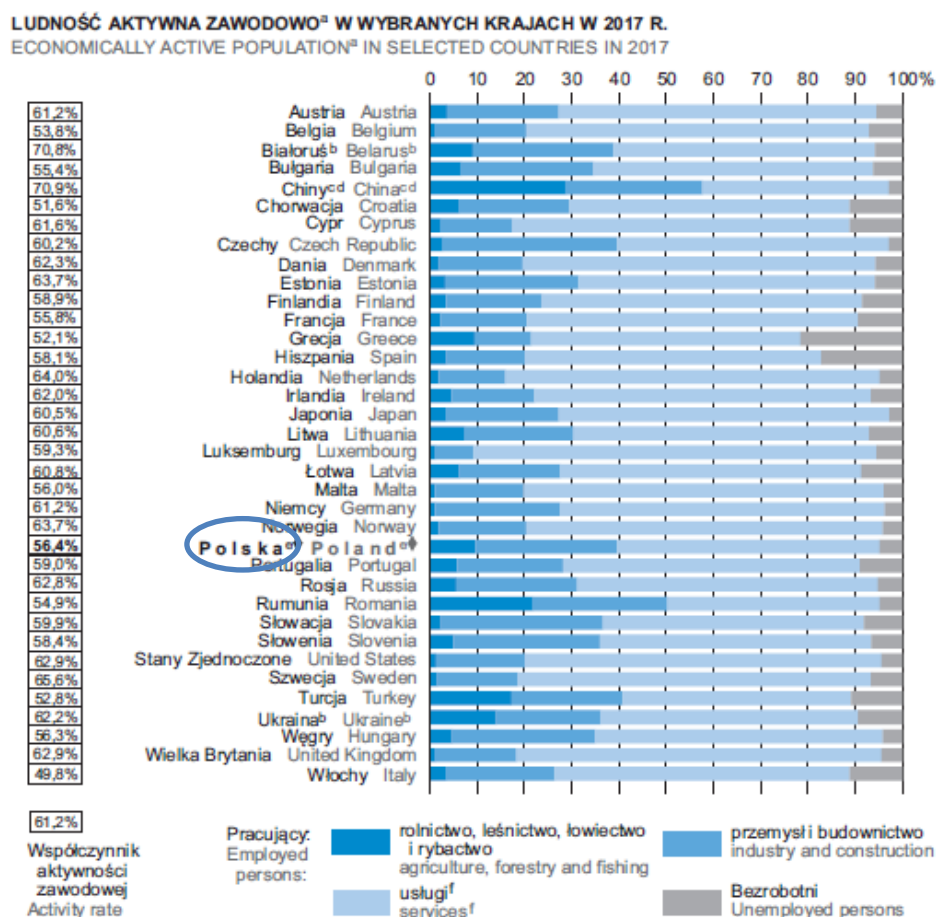
¹² GUS, „Mały Rocznik...”, *op. cit.*, str. 118.

¹³ GUS, „Rocznik...”, *op. cit.*, str. 239.

¹⁴ Ibidem, str. 239.

wynosiła 2100 zł, natomiast przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto to 4800 zł¹⁵. 2,2% ludności zagrożone jest ubóstwem¹⁶. Wartość współczynnika Giniego w 2015 r. wyniosła 31,8¹⁷, natomiast wskaźnik HDI w 2016r. wyniósł 0,855 (36. pozycja na świecie), co świadczy o tym, że Polska należy do krajów bardzo wysoko rozwiniętych¹⁸.

Wykres 2. Struktura zatrudnienia w Polsce



Źródło: Mały Rocznik Statystyczny Polski 2018, Warszawa 2018, str. 119.

Polska jest jednolita narodowo i kulturowo. 94,8% osób biorących udział w Narodowym Spisie Powszechnym przeprowadzonym w 2011 r. zadeklarowało narodowość wyłącznie polską, kolejne 2,26% badanych zadeklarowało przynależność do polskiej tożsamości oraz innej tożsamości etnicznej. Najliczniejsze mniejszości etniczne stanowią Ślązacy i Kaszubi¹⁹. 96,2% badanych stwierdziło, że w domu posługuje się wyłącznie językiem polskim, kolejne 2%, że językiem polskim

¹⁵ <https://wynagrodzenia.pl/gus> [data dostępu: 21.08.2018]

¹⁶ GUS, „Rocznik...”, *op. cit.*, str. 757.

¹⁷ <https://data.worldbank.org/indicator/locations=PL&start=1993&view=chart> [data dostępu: 21.08.2018]

¹⁸ <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> [data dostępu: 21.08.2018]

¹⁹ Narodowy Spis Powszechny, „Struktura narodowo-etniczna, językowa i wyznaniowa ludności Polski”, Warszawa 2011, str. 29.

naprzemiennie z innym, głównie etnolektem śląskim i kaszubskim. Mniej niż 0,5% społeczeństwa nie posługuje się językiem polskim w domach²⁰. Polska jest również krajem jednolitym religijnie: prawie 90% respondentów zadeklarowało przynależność do Kościoła rzymskokatolickiego, a na następnych pozycjach uplasowały się również religie i związki wyznaniowe należące do chrześcijaństwa, takie jak: Kościół prawosławny (0,4%), Związek Wyznania Świadków Jehowy (0,35%), Kościół Ewangelicko-Augsburski (0,2%), Kościół greckokatolicki (0,1%) i inne, do których przynależność zgłosiło mniej niż 0,1% badanych²¹.

Polska gospodarka jest gospodarką rynkową. Polska należy od 1945 r. do ONZ, od 1996 r. do OECD, od 1995 r. do WTO, od 1999 r. do NATO, do UE od 2004 r. i do EOG od 2005 r. W 2011 r. trwała pierwsza, półroczna, prezydencja Polski w Unii Europejskiej²².

Najświeższe dane pokazują, iż tempo wzrostu polskiej gospodarki wynosi 5% (realny wzrost PKB) i jest to wynik powyżej średniej unijnej, co plasuje nasz kraj w roku 2018 na pierwszym miejscu najszybciej rozwijających się gospodarek Unii Europejskiej²³. Na wykresie 3. przedstawiony został wzrost gospodarczy w Polsce, w procentach, w porównaniu do roku poprzedniego, po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej.

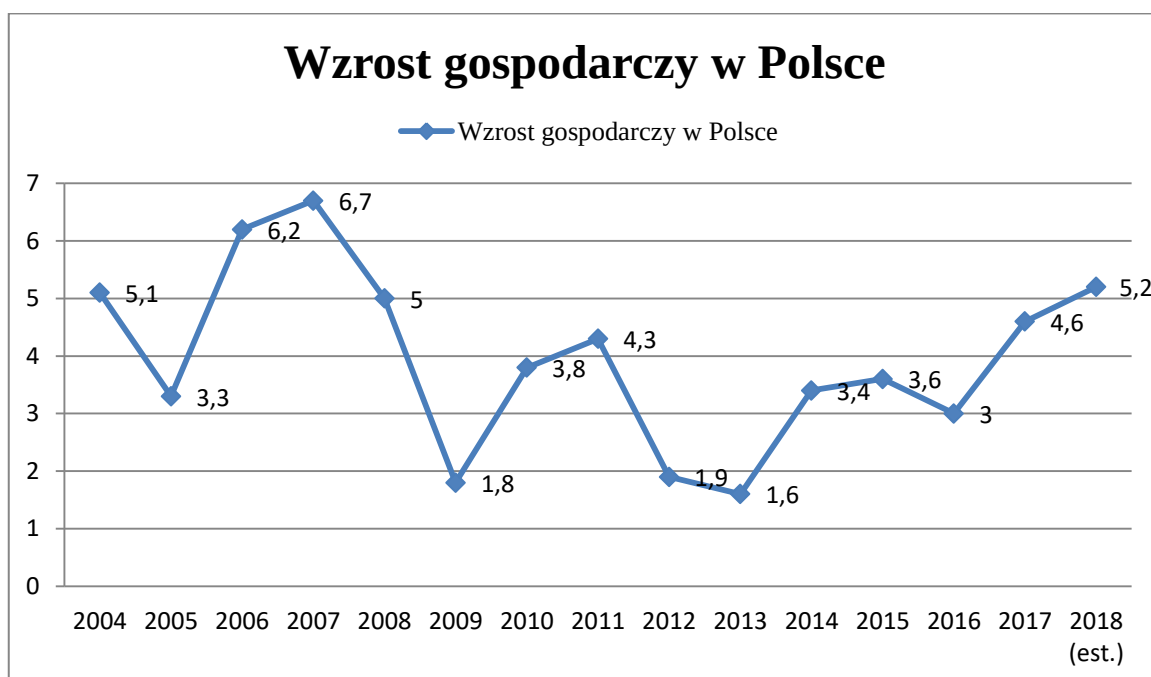
²⁰ Ibidem, str. 69.

²¹ Ibidem, str. 93.

²² <https://www.polskapomoc.gov.pl/Prezydencja,w,Radzie,UE,1421.html> [data dostępu: 21.08.2018]

²³ I. Zarembo, „Polska liderem wśród gospodarek Europy”, [online:] <https://pl.sputniknews.com/> [data dostępu: 21.08.2018]

Wykres 3. Wzrost gospodarczy w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS

Szacuje się, że w 2018 roku wysokość PKB w Polsce wyniesie 614 mld USD, co plasuje kraj na 23. pozycji na świecie, a na 8. w UE²⁴. Polska, z PKB per capita w wysokości 16 tys. USD²⁵, zajmuje czwarte miejsce pod względem wzrostu PKB na mieszkańca w Unii Europejskiej²⁶.

Prognozowana inflacja na rok 2018 ma wynieść 2,5%, co mieści się w oficjalnym celu inflacyjnym Narodowego Banku Polskiego²⁷. Ostatni wzrost inflacji związany jest ze wzrostem cen paliwa oraz osłabieniem polskiej waluty²⁸. Warto zaznaczyć, iż w latach 2014 - 2016 w Polsce miało miejsce zjawisko deflacji, w związku ze spadkiem ceny ropy naftowej oraz surowców rolnych na świecie. Poniższy wykres obrazuje inflację w Polsce w latach 2004 - 2018.

²⁴ I. Trusiewicz, „Polski PKB mocny na świecie”, [online:] <https://www.rp.pl/> [data dostępu: 21.08.2018]

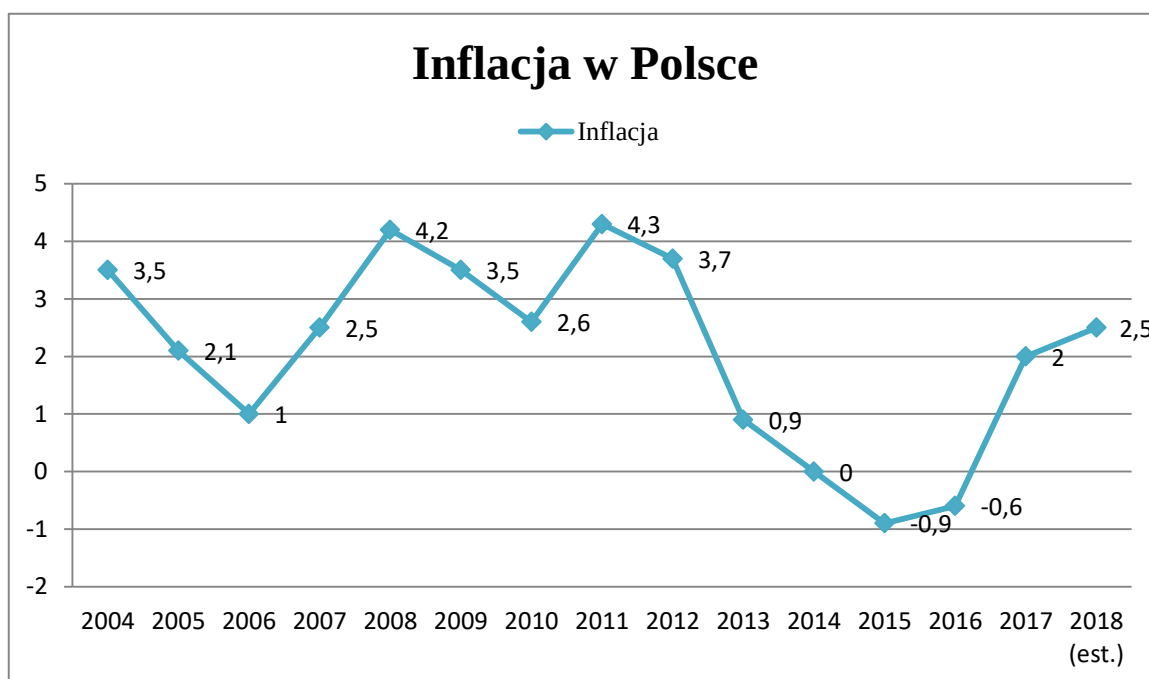
²⁵ <http://www.imf.org/external/datamapper/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD> [data dostępu: 21.08.2018]

²⁶ M. Kicka, „Polska czwarta w UE pod względem wzrostu PKB na mieszkańca” [online:] <https://www.bankier.pl/> [data dostępu: 21.08.2018]

²⁷ A. Torchala, „Inflacja w Polsce przyspieszyła” <https://www.bankier.pl/> [data dostępu: 21.08.2018]

²⁸ <https://www.forbes.pl/gospodarka/inflacja-przyspiesza-trzeci-miesiac-z-rzedu-winne-paliwa-i-turystyka/> [data dostępu: 21.08.2018]

Wykres 4. Inflacja w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS

Na poniższym wykresie ukazano wysokość długu publicznego Polski w stosunku do wysokości PKB (mld USD). Polski dług publiczny w relacji do PKB w roku 2018 szacuje się na 313 mld USD, tj. 51%, przy PKB o wartości 614 mld USD²⁹. W porównaniu do lat poprzednich, wartość nominalna zadłużenia wzrasta w niezwykle szybkim tempie – na przestrzeni ostatnich 3 lat dług publiczny wzrósł o 100 mld zł. Jednakowoż dzięki tempu wzrostu PKB, relacja długu wobec PKB utrzymuje się na stałym poziomie ~51%³⁰, przy czym Unia Europejska ustaliła wymóg dotyczący długu, by nie przekraczał 60% wartości PKB państwa. W związku z tym Polska mieści się w wymogach UE³¹. Warto zaznaczyć, że dług publiczny całej Unii szacuje się na 81,5% PKB³².

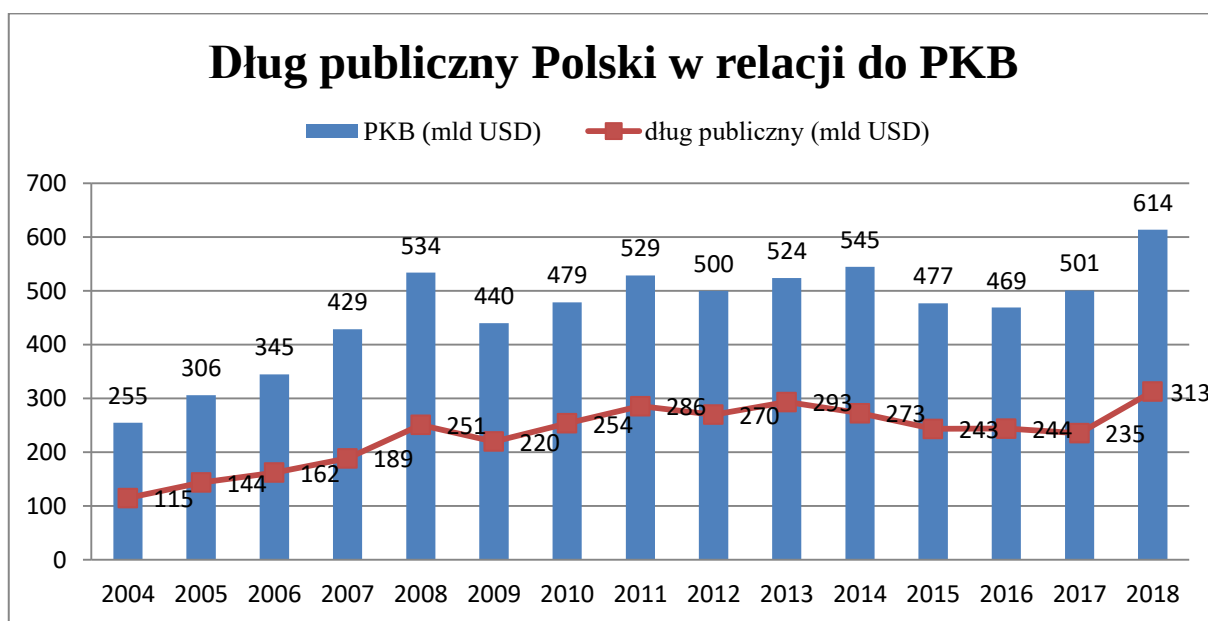
²⁹ <http://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/POL/PRT> [data dostępu: 21.08.2018]

³⁰ D. Słomski, „Dług ciągle rośnie. Na liczniku prawie bilion złotych”, [online:] <https://www.money.pl/> [data dostępu: 21.08.2018]

³¹ <http://forsal.pl/artykuly/dlug-publiczny-w-ue-polska-drugim-najszybciej-zadluzajacym-sie-krajem.html> [data dostępu: 21.08.2018]

³² <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/> [data dostępu: 21.08.2018]

Wykres 5. Dług publiczny Polski



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z EUROSTAT

Rok 2018 rozpoczął się dodatnim saldem towarów i usług (15 mld zł), który utrzymuje się od 2015 r. 219 mld zł – tyle wyniósł import towarów, natomiast eksport 216 mld zł. Saldo obrotów handlu zagranicznego również jest dodatnie – w 2017 r. wartość Polskiego importu wyniosła 227 mld USD, a eksportu 228 mld USD³³. Nieustannie rośnie udział eksportu usług w eksporcie ogółem – obecnie wynosi 21%, co jest najwyższą wartością od przystąpienia Polski do UE³⁴. Polska jest piątym eksporterem strefy euro. Od 1992 r. głównym partnerem handlowym Polski są Niemcy. Od 2015 r. saldo bilansu handlowego z Niemcami jest dodatnie. W 2017 r. nasz kraj wyeksportował do Niemiec towary o wartości ponad 60 mld USD, co stanowi 27% wartości polskiego eksportu. Z Polski do Niemiec trafiają głównie odbiorniki telewizyjne, meble, wyroby tytoniowe, środki higieny oraz części samochodowe³⁵. Czechy (6,4% polskiego eksportu) i Wielka Brytania (6,4%) to kolejni pod względem wielkości eksportu partnerzy Polski. Natomiast ze względu na wielkość importu, za Niemcami (23% polskiego importu) znajdują się Chiny (12%) i Rosja (6,5%)³⁶. Polska importuje głównie paliwa, węgiel oraz samochody osobowe³⁷.

³³ GUS, „Mały Rocznik...”, *op. cit.*, str. 326.

³⁴ http://www.nbp.pl/publikacje/bilans_platniczy/bilans_platniczy2018_1.pdf, str. 5. [data dostępu: 21.08.2018]

³⁵ Ibidem, str. 10. [data dostępu: 21.08.2018]

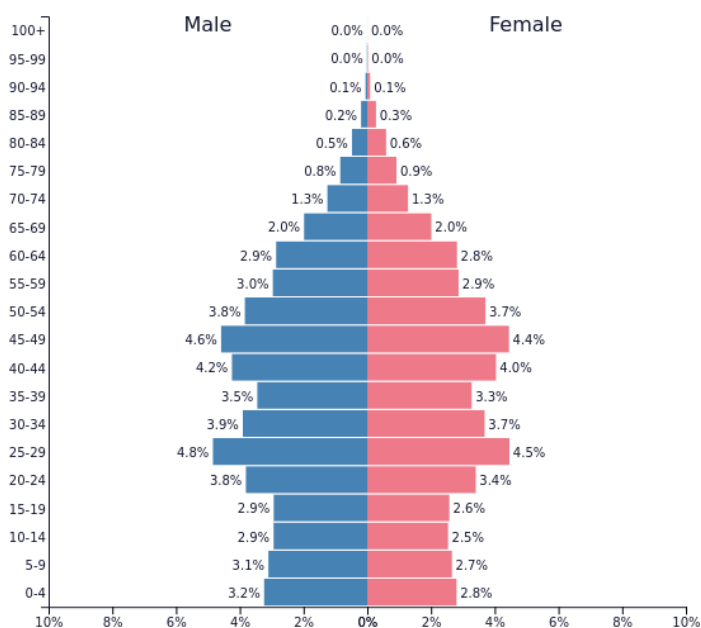
³⁶ GUS, „Mały Rocznik...”, *op. cit.*, str. 326.

³⁷ http://www.nbp.pl/publikacje/bilans_platniczy/bilans_platniczy2018_1.pdf, str.15. [data dostępu: 21.08.2018]

1.1.2. Przegląd danych dotyczących gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej

Chiny, z populacją wynoszącą w 2018 r. 1,39 mld.³⁸, zajmują 1. miejsce na świecie pod względem liczby ludności. Zmagają się jednak ze spadającym wskaźnikiem płodności, spowodowanym głównie polityką jednego dziecka, którą zniesiono dopiero w 2016 r. Dlatego też w ciągu najbliższych lat prognozuje się, że to Indie zajmą miejsce Chin jako państwo z najliczniejszą populacją³⁹. Stopień urbanizacji wynosi 58,5% i z roku na rok wzrasta – od 2012 roku ponad 100 mln Chińczyków przeniosło się ze wsi do miast⁴⁰. Oczekiwana długość życia Chińczyka to ponad 76 lat⁴¹. W Chinach przypada 104 mężczyzn na 100 kobiet⁴², największa nieproporcjonalność dotyczy dzieci i młodzieży do 19 r.ż. (118 mężczyzn na 100 kobiet) – to również jest wynikiem polityki jednego dziecka – większość rodzin decyduje się na posiadanie dziecka płci męskiej, który w przyszłości mógł zapewnić ciągłość rodu⁴³. Poniższa piramida płci i wieku ukazuje zróżnicowanie chińskiego społeczeństwa.

Wykres 6. Piramida wieku i płci w Chinach



Źródło: www.populationpyramid.net/china/2016/%3Fshare%3Dtrue [data dostępu: 22.08.2018]

³⁸ http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201802/t20180228_1585631.html [data dostępu: 22.08.2018]

³⁹ W. Madziar, „Do 2050 r. Indie przegonią Chiny pod względem liczby ludności”, [online:] <http://www.polska-azja.pl> [data dostępu: 22.08.2018]

⁴⁰ <https://indianexpress.com/article/world/chinas-urbanisation-rate-reached-58-5-per-cent-by-end-of-2017-report-5051640/> [data dostępu: 22.08.2018]

⁴¹ <http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/2017/indexeh.htm> [data dostępu: 22.08.2018]

⁴² Ibidem [data dostępu: 22.08.2018]

⁴³ Fang F., „China Has a Bachelor Problem: Millions of Men Will Stay Single for All Their Lives”, [online:] <https://www.theepochtimes.com> [data dostępu: 22.08.2018]

Stopa bezrobocia w 2017 r. wyniosła 3,9%⁴⁴, co równa się 300 mln ludzi bez pracy. Co roku tworzonych jest ponad 10 mln nowych stanowisk pracy – na 1-punktowy wzrost PKB przypada 1.8 mln nowych stanowisk⁴⁵. Średnia ilość godzin w roku, którą przeciętny Chińczyk poświęca pracy, przekracza 2000 – przeciętny Chińczyk spędza w pracy tygodniowo 46 godzin⁴⁶. W 2016 r. w rolnictwie zatrudnionych było 28% społeczeństwa, w przemyśle 29%, natomiast w usługach 43%⁴⁷. 11% zatrudnionych pracuje w sektorze publicznym, tymczasem w sektorze prywatnym 89%⁴⁸, z czego aż 25% osób aktywnych zawodowo posiada własny biznes⁴⁹. Minimalna płaca brutto różni się w zależności od regionu, na przykład w Szanghaju, wynosi 2420 RMB (1RMB=0,55PLN), a w Xinjiangu 1460 RMB⁵⁰, zaś przeciętne wynagrodzenie brutto to 67,5 tys. RMB⁵¹. Zagrożonych ubóstwem jest 13% społeczeństwa, a w skrajnym ubóstwie, tj. poniżej 2\$ dziennie, żyje 1,2% populacji⁵². Warto zaznaczyć, że jeszcze na początku tego tysiąclecia, w skrajnym ubóstwie żyło 40% Chińczyków⁵³. Wartość współczynnika Giniego w 2016r. osiągnęła 46,5, natomiast wskaźnik HDI 0,738 (90. pozycja na świecie), co oznacza, że Chiny są państwem wysoko rozwiniętym⁵⁴.

ChRL jest mieszaniną licznych grup kulturowych i etnicznych, posługujących się własnymi dialektami. 91,5% społeczeństwa należy do grupy etnicznej Han, 8,5% do 55 innych, uznanych mniejszości, a ponad pół miliona do nieokreślonych mniejszości etnicznych⁵⁵. Narzuconym w 1956 r., oficjalnym językiem urzędowym jest język mandaryński (普通话, in. standardowy język chiński)⁵⁶, którym na co dzień posługuje się 896 mln. Chińczyków, a na całym świecie aż 1,1 mld ludzi⁵⁷ - co czyni ten język najpopularniejszym językiem na świecie. Innym popularnym językiem, którym posługuje się 65 mln Chińczyków, głównie na południu kraju, jest język kantoński

⁴⁴ <https://www.statista.com/statistics/270320/unemployment-rate-in-china/> [data dostępu: 22.08.2018]

⁴⁵ Wong J., „China says jobless rate lowest in years, but challenges persist”, [online:] <https://www.reuters.com/> [data dostępu: 22.08.2018]

⁴⁶ <https://www.statista.com/statistics/732805/average-working-hours-china/> [data dostępu: 22.08.2018]

⁴⁷ <http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/2017/indexeh.htm> [data dostępu: 22.08.2018]

⁴⁸ <http://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01> [data dostępu: 22.08.2018]

⁴⁹ <https://www.gemconsortium.org/country-profile/51> [data dostępu: 22.08.2018]

⁵⁰ http://www.xinhuanet.com/english/2018-03/22/c_137055582.htm [data dostępu: 22.08.2018]

⁵¹ <http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/2017/indexeh.htm> [data dostępu: 22.08.2018]

⁵² <https://data.worldbank.org/topic/poverty?locations=CN> [data dostępu: 22.08.2018]

⁵³ Ibidem, [data dostępu: 22.08.2018]

⁵⁴ http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf [data dostępu: 22.08.2018]

⁵⁵ http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20110428_402722244.htm [data dostępu: 22.08.2018]

⁵⁶ http://www.gov.cn/english/laws/2005-09/19/content_64906.htm [data dostępu: 22.08.2018]

⁵⁷ <https://www.ethnologue.com/language/cmn> [data dostępu: 22.08.2018]

(广州话)⁵⁸. Dodatkowo występują liczne dialekty i inne języki, co zobrazowane zostało na mapie 2. Warto zaznaczyć, że osoba posługująca się na co dzień językiem mandaryńskim nie zrozumie wypowiedzi osoby posługującej się językiem kantońskim.

Mapa 2. Rozmieszczenie języków na terenie Chin



Źródło: <https://www.quora.com/Is-China-a-multi-linguistic-country> [data dostępu: 22.08.2018]

Chiny oficjalnie są państwem ateistycznym. 89,6% Chińczyków nie wyznaje żadnej religii, 6,7% populacji jest buddystami, a 1,9% wyznaje przyznaje się do chrześcijaństwa. Mniej niż 1% społeczeństwa wyznaje taoizm lub islam⁵⁹. Warto dodatkowo zaznaczyć, że większość społeczeństwa kieruje się jednak w życiu zasadami konfucjanizmu (temat szerzej rozwinięty w: rozdz. 2.2.2.), a kraj według badaczy kultur zaliczany jest do kultur ceremonialnych i wysokiego kontekstu.

Chińska gospodarka ciężka jest do jednoznacznego sklasyfikowania. Sam twórca reform chińskiej gospodarki, Deng Xiaoping (1904 - 1997), nazywał ją „socjalizmem z chińskimi cechami”⁶⁰. Funkcjonuje również określenie „socjalistyczna gospodarka rynkowa”⁶¹. W Encyklopedii PWN opisano ją jako „gospodarkę centralnie

⁵⁸ <https://www.ethnologue.com/language/yue> [data dostępu: 22.08.2018]

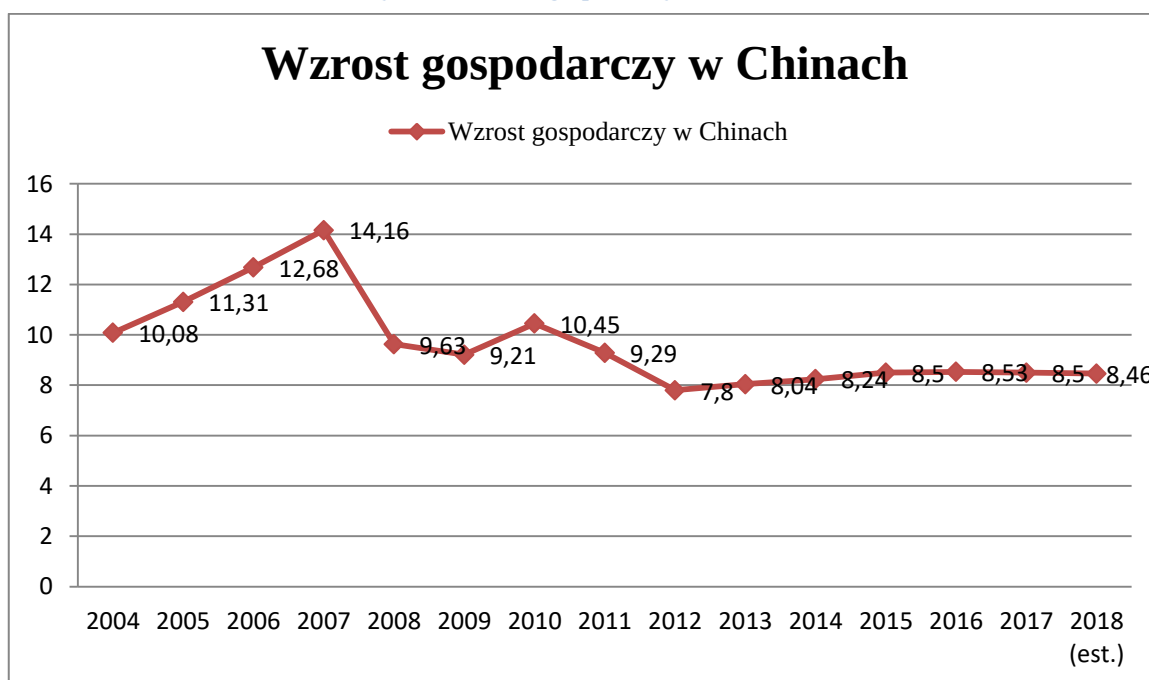
⁵⁹ F. Fallman, „Public Faith? Five voices of Chinese Christian thought”, [online:] <https://www.tandfonline.com/> [data dostępu: 22.08.2018]

⁶⁰ L. Niewdana, „Cud gospodarczy” społeczności chińskich sukcesem wolnorynkowym? [w:] „Zrozumieć Chińczyków. Kulturowe kody społeczności chińskich” red. Ewa Zajdler, Dialog, Warszawa 2011, str. 292.

⁶¹ K. Seitz, „Chiny. Powrót olbrzyma”, Dialog, Warszawa 2013, str. 269.

planowaną”⁶², ale pojawiają się także prace zaliczające gospodarkę ChRL do kapitalistycznych⁶³. Na pewno jest to jedna z największych i najszybciej rozwijających się gospodarek świata. W roku 2017 Chiny, zarówno według danych z MFW, jak i Banku Światowego, zajmują 2. pozycję (za USA) na liście państw świata według nominalnego PKB z 14 bilionami USD⁶⁴, które odpowiadają 20% PKB całego świata⁶⁵. Za to na liście państw według PKB w parytecie siły nabywczej Chiny są na 1. miejscu, z 23 bln USD (USA na 2. miejscu, z 19 bln USD – ChRL przoduje w tej kategorii od 2014 r.)⁶⁶. Jednakże według nominalnego PKB per capita Chiny znajdują się dopiero na 72. miejscu, z wynikiem prawie 7-krotnie niższym od USA⁶⁷. Poniższy wykres obrazuje tempo wzrostu chińskiej gospodarki od roku 2004. Jak można zauważyć, rozwija się ona średnio w tempie 9,5% rocznie, co czyni ją najszybciej rozwijającą się gospodarką na świecie.

Wykres 7. Wzrost gospodarczy w Chinach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z MFW

Należy jednak zawsze wziąć poprawkę, że Chiny są ogromnym państwem o bardzo dużych nierównościach. Obrazuje to poniższa mapa. Jest ona wprawdzie

⁶² <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Chiny-Gospodarka.html> [data dostępu: 24.08.2018]

⁶³ K. Karnia, „China’s Capitalism”, [w:] „Warsaw Forum of Economic Sociology, no. 5, UW, Warszawa 2012, str. 83.

⁶⁴ <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx> [data dostępu: 24.08.2018]

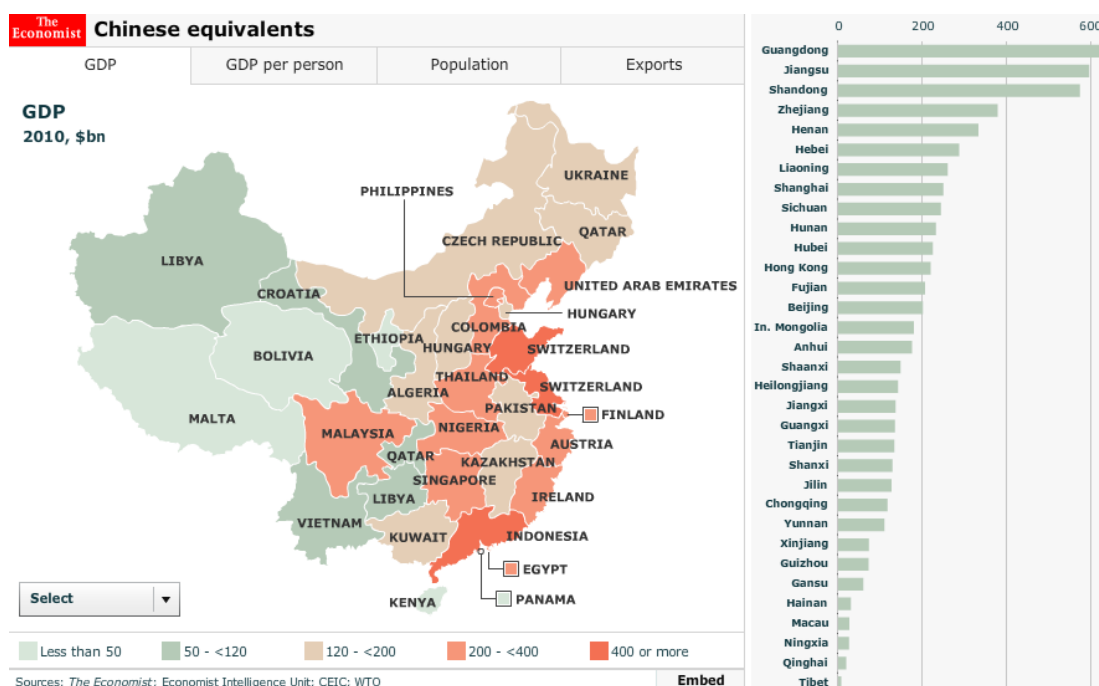
⁶⁵ <https://tradingeconomics.com/china/gdp> [data dostępu: 24.08.2018]

⁶⁶ <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weorept.aspx> [data dostępu: 24.08.2018]

⁶⁷ <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx> [data dostępu: 24.08.2018]

stworzona na podstawie danych z 2010 r., gdy PKB kraju było o połowę niższe niż w roku 2017, lecz doskonale ukazuje różnice w rozwoju poszczególnych prowincji. Różnica między najbiedniejszą prowincją a najbogatszą wynosi ponad 600 mld USD. Najmniej rozwinięte są prowincje położone na zachodzie kraju, natomiast prowincje na wschodnim wybrzeżu mają najwyższe PKB.

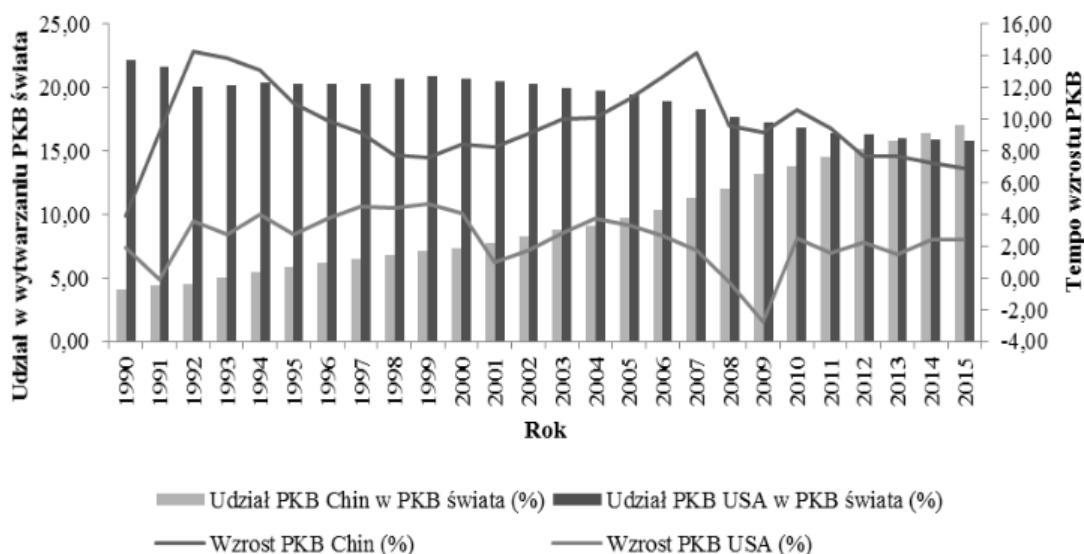
Mapa 3. Wysokość PKB poszczególnych prowincji (2010 r.)



Źródło: <https://www.economist.com/graphic-detail/2011/02/24/chinese-equivalents> [data dostępu: 24.08.2018]

Na wykresie poniżej przedstawiono, jak na przestrzeni ostatnich dwóch dekad kształtował się wzrost PKB Chin i Ameryki na tle procentowego udziału PKB Chin i USA w stosunku do PKB świata. Wynika z niego, że udział PKB ChRL systematycznie wzrasta, pomimo spowolnienia gospodarczego w ostatnich 8 latach. Natomiast udział PKB Stanów Zjednoczonych, mimo powrotu do tempa rozwoju sprzed kryzysu w 2009 r., nieprzerwanie zmniejsza się.

Wykres 8. Wzrost i udział PKB Chin i USA



Źródło: M. Zaremba, „Perspektywa rozwoju juana chińskiego jako waluty międzynarodowej”, [w:] „Journal of Capital Market and Behavioral Finance”, vol. 1., Łódź 2016, str. 67.

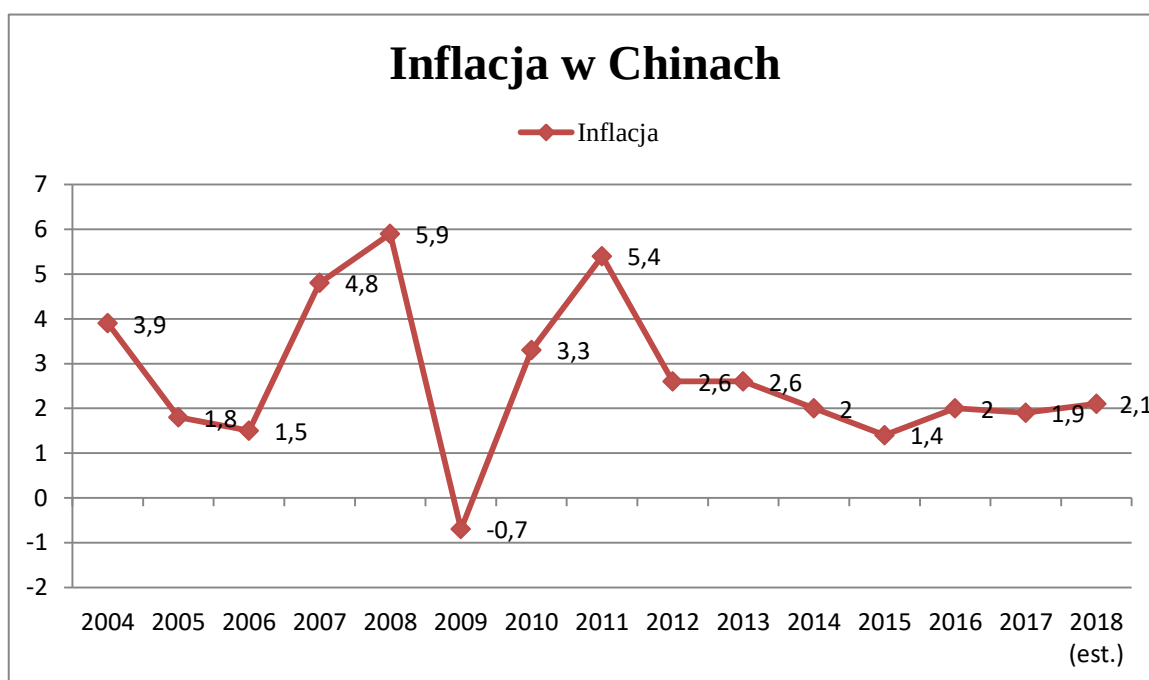
ChRL należy od 1971 r. do ONZ, od 1991 r. do APEC, a od 2001 r. do WTO. Jest również krajem współpracującym z OECD.

Inflacja na początku 2018 r. wyniosła 2,1%. Związana jest ona ze wzrostem cen owoców i warzyw, które odpowiadają za ponad 7% wartości inflacji⁶⁸. Warto nadmienić, iż ceny jajek wzrosły aż o 18% w stosunku do roku poprzedniego – jest to związane ze zwiększonym importem jajek, m.in. z Polski, przez co cena jajek w naszym kraju również wzrosła (o ok. 20%)⁶⁹. Na wykresie poniżej przedstawiono inflację w Chinach w latach 2004 - 2018.

⁶⁸ http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201804/t20180412_1593621.html [data dostępu: 24.08.2018]

⁶⁹ K. Szczęsna, „Drogie masło, brak jajek. Winne bogactwo Chińczyków i zmiana diety Amerykanów”, [online:] <https://www.money.pl> [data dostępu: 24.08.2018]

Wykres 9. Inflacja w Chinach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z NBS China

Dług publiczny Chin wynosi ponad 5 bln USD, co stanowi 45,7% wartości PKB⁷⁰. Warto przy tym zaznaczyć, iż Chiny posiadają ogromne rezerwy walutowe – mają największy zasób aktywów dewizowych na świecie, wynoszący ok. 3,15 bln USD⁷¹ (przy czym niektóre źródła podają wartość 4 bln USD, a nawet 4,5 bln USD), w tym 30% amerykańskich⁷². Dodatkowo należy nadmienić, iż kurs chińskiej waluty, juana, jest od 2005 r. kursem płynnym zarządzanym, natomiast wcześniej był kursem stałym⁷³, w czym niektórzy upatrują tak wysokiej wartości rezerw walutowych⁷⁴. Na poniższym wykresie ukazano, jak zwiększał się dług Chin w latach 2005 - 2016. Wartości przedstawiono w 100 mln RMB. Podzielono go na dług krajowy oraz zadłużenie zagraniczne. Zadłużenie krajowe wynosi średnio 98% wartości długu całkowitego.

⁷⁰ <https://www.nationaldebtclocks.org/debtclock/china> [data dostępu: 24.08.2018]

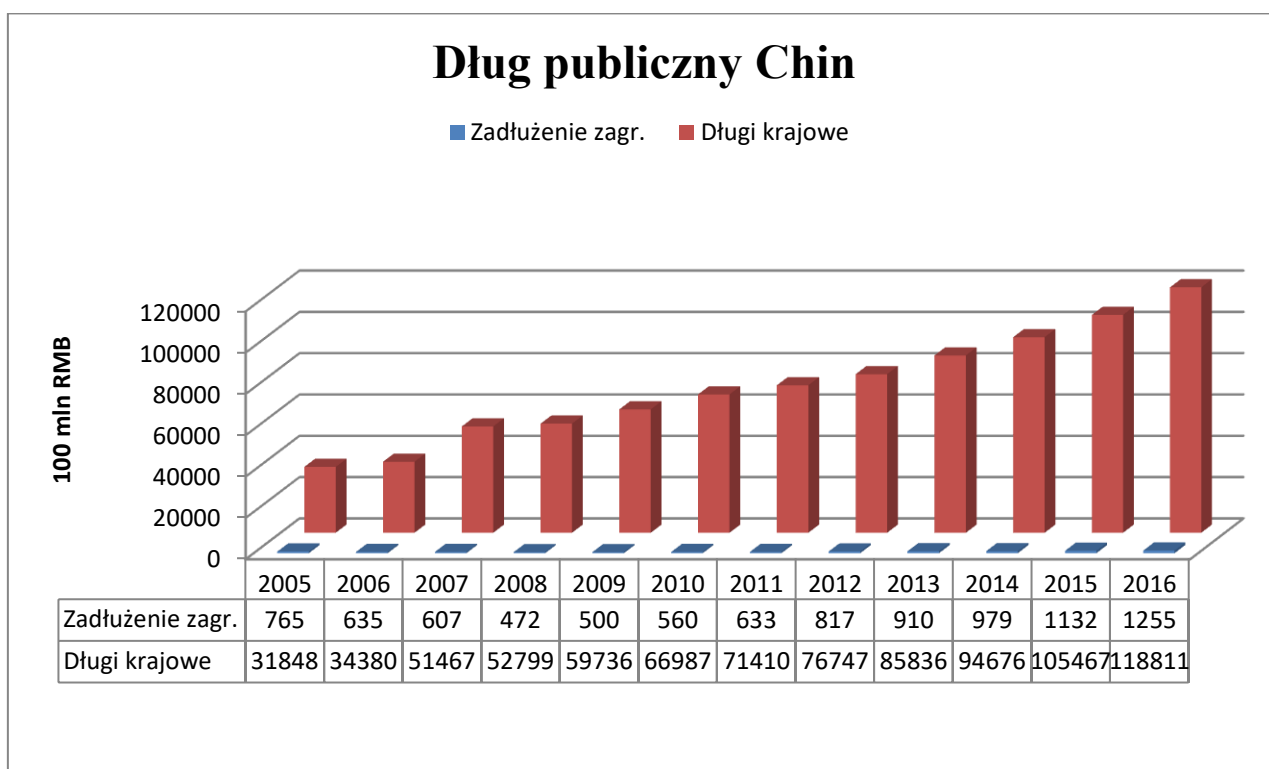
⁷¹ M. Jarco, „Rezerwy walutowe Chin wzrosły do 3,14 bln dol.”, [online:] <https://www.bankier.pl/> [data dostępu: 24.08.2018]

⁷² B. Góralczyk, „Skąd się wzięły chińskie rezerwy walutowe”, [online:] <https://www.obserwatorfinansowy.pl> [data dostępu: 24.08.2018]

⁷³ M. Zaremba, „Perspektywa rozwoju juana chińskiego jako waluty międzynarodowej”, [w:] „Journal of Capital Market and Behavioral Finance”, vol. 1., Łódź 2016, str. 67.

⁷⁴ B. Góralczyk, *op. cit.*, [data dostępu: 24.08.2018]

Wykres 10. Dług publiczny Chin



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z NBS China

Chiny mają dodatnie saldo handlowe. Wartość eksportu w lipcu 2018 r. wyniosła 215,6 bln USD, natomiast importu 187,5 bln USD⁷⁵. Pomimo osłabienia juana oraz nałożenia ceł przez rząd USA na chińskie aluminium, jego eksport wzrósł aż o 18% w stosunku do roku poprzedniego⁷⁶. Najważniejszą grupą eksportową, stanowiącą aż 26% wartości eksportu (2016r.), jest elektronika. Innymi ważnymi towarami eksportowymi są: maszyny (16%), odzież (6,9%) i meble (4,2%)⁷⁷. Głównymi partnerami handlowymi są: USA (19% wartości eksportu), Hong Kong (14%) i Japonia (6,3%). Polska odpowiada za 0,73% wartości eksportu, tj. 1,5 mld USD⁷⁸.

Elektronika jest też największą grupą importową i odpowiada za 26% wartości importu. Poza tym Chińczycy importują paliwa (11%), maszyny (9,3%) oraz surowce

⁷⁵ <https://tradingeconomics.com/china/exports> [data dostępu: 24.08.2018]

⁷⁶ Ibidem [data dostępu: 24.08.2018]

⁷⁷ <https://tradingeconomics.com/china/exports-by-category> [data dostępu: 24.08.2018]

⁷⁸ <https://tradingeconomics.com/china/exports-by-country> [data dostępu: 24.08.2018]

(6%)⁷⁹. Chiny głównie importują z Korei Południowej (11% wartości importu), Japonii (9,9%) oraz USA (9,2%). Import z Polski stanowi 0,17%⁸⁰.

Porównanie podstawowych danych dotyczących gospodarek Polski i Chin, stanowiące wprowadzenie do opisu historii polsko-chińskich stosunków handlowych, zostało przedstawione w tabeli 2. Zapisane zostały w niej podstawowe informacje na temat obu krajów oraz największe różnice między nimi. Dzięki tabeli łatwiej jest zrozumieć potrzebę współpracy między krajami. Chiny są ogromnym rynkiem zbytu oraz produkcji, natomiast Polska stanowi dla Chin wejście na dostatni rynek europejski.

Tabela 2. Porównanie danych Polski i Chin

	Polska	Chiny
Powierzchnia kraju	312 679 km ²	9 597 000 km ²
Populacja	38,434 mln	1,38271 mld
Język urzędowy	j. polski	j. mandaryński
Stolica	Warszawa	Pekin
Waluta	PLN = złoty polski	RMB/CNY = juan chiński
Nominalne PKB	614,19 mld USD	14,092 bln USD
PKB wg PSN	1,114 bln USD	23,19 bln USD
Pozycja gospodarki na świecie	23	2
Organizacje międzynarodowe	ONZ, OECD, NATO, WTO, UE, EOG	ONZ, WTO, APEC
Dług publiczny	313 mld USD	5,168 bln USD
Inflacja	2,5%	2,1%
Stopa bezrobocia	6,6%	3,9%
Wskaźnik Giniego	31,8	46,5
Wskaźnik HDI	0,855	0,738
Wartość eksportu	228,2 mld USD	215,6 bln USD
Wartość importu	227,8 mld USD	187,5 bln USD

⁷⁹ <https://tradingeconomics.com/china/imports-by-category> [data dostępu: 24.08.2018]

⁸⁰ <https://tradingeconomics.com/china/imports-by-country> [data dostępu: 24.08.2018]

1.2. Historia polsko-chińskich stosunków handlowych

Pierwszym udokumentowanym, znanym z imienia i nazwiska Europejczykiem w Chinach był Polak, jezuita Michał Boym⁸¹, którego wizerunek widnieje na rys.1. Udał się on do Państwa Środka w XVII w. z ramienia papieża Urbana VIII⁸². Miał on wielki wkład w rozwój relacji europejsko-chińskich: uważa się go za twórcę pierwszego słownika chińsko-łacińskiego oraz chińsko-francuskiego⁸³, a także autora „Atlasu Chińskiego” zawierający 18 map obszarów chińskich⁸⁴ oraz „katechizmu chińskiego”⁸⁵. Poświęcił się też studiowaniu chińskiej medycyny, których wynikiem było dzieło „Clavis medica ad Chinarum doctrinam de pulsibus” oraz stworzył ilustrowany atlas roślin i zwierząt z Chin pt. „Flora Sinensis” (por. rysunek 2.)⁸⁶. Nazywa się go pierwszym sinologiem⁸⁷. Był nie tylko wysłannikiem papieża na dwór dynastii Ming, ale również wysłannikiem chińskiego Cesarza Yongli do Watykanu⁸⁸.

Rysunek 1. Wizerunek Michała Boyma



Źródło:

https://histmag.org/grafika/2017_articles/boym/boym1.jpg

Rysunek 2. Ilustracja z „Flora Sinensis”



Źródło:

<http://bibliodyssey.blogspot.com/2007/12/flora-sinensis.html>

⁸¹ E. Kajdański, „Michał Boym – ostatni wysłannik dynastii Ming”, Wydawnictwo Polonia, Warszawa 1988, str. 5.

⁸² Ibidem, str. 7.

⁸³ Heming Y., Jing P., „Chinese Lexicography: A History from 1046 BC to AD 1911”, Oxford University Press, Oxford 2008, str. 385.

⁸⁴ K. Bulzacki, „Rody Lwowskie”, [online:] <http://www.lwow.com.pl> [data dostępu: 25.08.2018]

⁸⁵ Ibidem [data dostępu: 25.08.2018]

⁸⁶ E. Kajdański, „Flora Chin”, [w:] „Michał Boym: ambasador Państwa Środka”, Książka i Wiedza, Warszawa 1999, str. 21.

⁸⁷ A. Robiński, „Michał Boym – pierwszy polski sinolog, ambasador Chin”, [online:] <https://www.rp.pl/> [data dostępu: 25.08.2018]

⁸⁸ K. Bulzacki, *op. cit.*, [data dostępu: 25.08.2018]

Historia nowożytnych stosunków polsko-chińskich zaczęła się jednak dopiero w 1919 r., kiedy to powstały polskie konsulaty w Szanghaju (najstarsza placówka dyplomatyczna w tym mieście) i Harbinie. Rok później Chiny uznały Polskę jako niepodległą⁸⁹. W 1929 r. otwarto polskie poselstwo w miejscu pobytu ówczesnego rządu Chin, tj. w Nankinie. Później przeniesiono je do Chongqingu wraz ze zmianą miejsca przebywania rządu chińskiego spowodowanego II wojną chińsko-japońską (1937-1945). W Europie w tym czasie wybuchła II wojna światowa. Po jej zakończeniu, Chiński rząd uznał Tymczasowy Rząd Jedności Narodowej w Warszawie, a nie Rząd Rzeczypospolitej Polskiej na uchodźctwie⁹⁰. Spekuluje się, iż był to odwet za uznanie w 1938 r. przez rząd Polski marionetkowego państwa Mandżukuo, powołanego przez Japonię (uznanie to cofnięto w 1942 r., jednakże kładło się ono cieniem na najbliższe relacje polsko - chińskie)⁹¹.

Od 1927 r. Chiny zmagaly się z wojną domową. Dwa największe ugrupowania polityczne - Komunistyczna Partia Chin, powstała w 1921 r., oraz Chińska Partia Narodowa, szerzej znana jako Kuomintang (1912 r.), walczyły o władzę absolutną w kraju. Na czas wojny z Japonią zawarto sojusz, by wzmocnić kraj, lecz po 1945 r. walki rozgorzały na nowo. Trwały one do 1949 r., kiedy to pokonany Czang Kaj-szek uciekł z kraju na Tajwan⁹². Jeszcze w tym samym roku, Polska uznała Chińską Republikę Ludową z Mao Zedongiem na czele i wysłała *Charge d'Affaires* do Pekinu. Nasz kraj był drugim, zaraz po ZSRR, który nawiązał stosunki dyplomatyczne z nowym rządem. ChRL równie szybko odpowiedziała na polskie gesty, wysyłając w 1950 r. swojego ambasadora do placówki w Warszawie⁹³. Było to spowodowane podobną sytuacją polityczną tych dwóch krajów oraz bliskością relacji z ZSRR.

Lata 50. i 60. były najlepszymi latami współpracy polsko-chińskiej. Polska otworzyła kolejną placówkę dyplomatyczną – w Kantonie, a Chiny konsulat w Gdańsku. W roku 1951 zaczęła działalność pierwsza joint-venture ChRL, armator dalekomorski Chipolbrok⁹⁴. W latach 1954 i 1957 Polskę odwiedził premier ChRL, Zhou Enali. Poza

⁸⁹ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=35f4a8d465e6e1edc05f3d8ab658c551> [data dostępu: 25.08.2018]

⁹⁰ Ibidem, [data dostępu: 25.08.2018]

⁹¹ S. Szafarz, „Współpraca gospodarcza Polska – UE – Chiny”, [online:] <http://przeglad-socjalistyczny.pl/> [data dostępu: 25.08.2018]

⁹² K. Seitz, *op. cit.*, str. 124-125.

⁹³ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=35f4a8d465e6e1edc05f3d8ab658c551> [data dostępu: 25.08.2018]

⁹⁴ <http://chipolbrok.com.pl/article/1/general-info> [data dostępu: 25.08.2018]

nim do Polski w tymże okresie przybyli również: wicepremier Chen Yi, minister obrony narodowej Peng Dehuai, marszałek He Long czy wiceprzewodniczący ChRL Zhu De. Polska za to mogła się poszczycić uczestnictwem w obchodach 5. rocznicy proklamowania ChRL czy VIII Zjeździe Komunistycznej Partii Chin⁹⁵. Niezwykle istotnym faktem jest, że w 1958 r. to Warszawę wybrano na miejsce spotkań przedstawicieli, do tej pory wrogo sobie nastawionych, rządów ChRL i USA⁹⁶.

Po „Wielkim Skoku” (1958 - 1962) stosunki między krajami uległy pogorszeniu – rząd Polski negatywnie odnosił się do tego programu, dodatkowo krytykował Chiny za zbrojne wystąpienia na granicy indyjskiej czy w Cieśninie Tajwańskiej. Co więcej, w tym czasie Chiny zaczęły oddalać się od ZSRR, kwestionować poglądy i ideologię Związku Sowieckiego, aż w końcu postanowiły odrzucić politykę Chruszczowa, uważając ją za „rewizjonizm” – odwrotność rewolucji⁹⁷. „Rewolucja kulturalna” (1966 - 1969) była okresem przerwy w budowaniu relacji polsko-chińskich, gdyż wydalonو wtedy wszystkie poselstwa zagraniczne z terytorium Chin⁹⁸.

Mao Zedong umarł w 1976 r. Chiny zaczęły otwierać się na świat i normalizować stosunki polityczne i gospodarcze z zagranicą. Interesowały je państwa Europy Wschodniej, gdyż zaczęto w ChRL implementować socjalizm, lecz „z chińskimi cechami”⁹⁹. W 1971 r. Chiny przestały być reprezentowane na forum ONZ przez Tajwan¹⁰⁰, a pod koniec lat 70. otwarto pierwsze specjalne strefy ekonomiczne i zezwolono na inwestycje zagraniczne na terenie Chin. Chiny sprzeciwiały się sowieckiej interwencji zbrojnej na terenie Polski oraz wspomogły nasz kraj, gdy w latach 80. zostały na niego nałożone sankcje ze strony amerykańskiej – dostarczały produkty spożywcze do Polski w ramach bez odsetkowego lub niskoprocentowego kredytu¹⁰¹. We wrześniu 1986 r. Wojciech Jaruzelski złożył wizytę w Pekinie, w czasie której spotkał się m.in. z Deng Xiaopingiem, a rok później odwzajemnił kurtuazję premier Rady Państwowej ChRL Zhao Ziyang¹⁰². W tamtym okresie podpisano

⁹⁵ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=35f4a8d465e6e1edc05f3d8ab658c551> [data dostępu: 25.08.2018]

⁹⁶ H. Kissinger, „O Chinach”, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2014, str. 170.

⁹⁷ Ibidem, str. 176-177.

⁹⁸ H. Kissinger, „Dyplomacja”, Philip Wilson, Warszawa 2002, str. 792.

⁹⁹ L. Niewdana, „Cud gospodarczy” ..., *op. cit.*, str. 292.

¹⁰⁰ J. Sikora, „25 rocznica tragedii na Placu Tiananmen”, [online:] <https://historykon.pl/> [data dostępu: 26.08.2018]

¹⁰¹ <http://pl.china-embassy.org/pol/zbqx/t129137.htm> [data dostępu: 25.08.2018]

¹⁰² <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=35f4a8d465e6e1edc05f3d8ab658c551> [data dostępu: 26.08.2018]

„Umowę o współpracy kulturalnej i naukowej”¹⁰³, a w kolejnych latach umowy: „...w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania”, „...w sprawie wzajemnego popierania i ochrony inwestycji”¹⁰⁴ i inne.

Pomimo zmian ustrojowych, jakie zaszły w Polsce po 1989 r., stosunki polsko-chińskie nie zmieniły się. Co warto podkreślić, dzień 4 czerwca 1989 r. był dla obu tych państw wyjątkowo istotny – w Polsce odbyły się wybory do Sejmu Kontraktowego, natomiast w Chinach, po 4 tygodniach strajków, miała miejsce masakra na placu Tiananmen¹⁰⁵. Relacje w Polsce sprzyjały strajkującym i potępiły zachowanie rządu ChRL, mając w pamięci ostatnie wydarzenia w Polsce. Na Chiny nałożono sankcje, wiele krajów wyraziło dezaprobatę wobec siłowego rozwiązania sprawy, lecz pozycja Chin w tamtym okresie była już na tyle silna i zauważalna dla reszty świata, że nie na długo zawieszono kontakty¹⁰⁶ – już w 1991 r. minister spraw zagranicznych Chin przybył z wizytą do Polski i w tym samym roku polski minister MSZ odwiedził Chiny¹⁰⁷.

Do 1997 r. odbyły się liczne wizyty przedstawicieli niższych szczebli obu krajów. W tymże roku z wizytą do Chin udał się ówczesny prezydent RP Aleksander Kwaśniewski, który spotkał się z przewodniczącym ChRL Jiang Zeminem. Podpisali wówczas „Plan realizacji Umowy między Rządem Chińskiej Republiki Ludowej a Rządem Rzeczypospolitej Polskiej o Współpracy Kulturalnej i Naukowej na lata 1998-2000”¹⁰⁸. Sukcesem polskiej dyplomacji był przyjazd do Polski w 2004 r., miesiąc po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej i 55 lat po nawiązaniu stosunków dyplomatycznych z Chinami, przewodniczącego ChRL Hu Jintao i podpisanie „Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Chińskiej Republiki Ludowej o współpracy gospodarczej”¹⁰⁹ oraz „Wspólne oświadczenie między Rzeczpospolitą Polską a Chińską Republiką Ludową”, które określało zakres współpracy w obszarze

¹⁰³ <https://www.dzieje.pl/kultura-i-sztuka/polska-i-chiny-podpisaly-protokol-o-wspolpracy-kulturalnej> [data dostępu: 25.08.2018]

¹⁰⁴ <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/ByKeyword.xsp?key=Chiny> [26.08.2018]

¹⁰⁵ S. A. Niewiński, „Dyplomacja w krótkich spodenkach, czyli Plac Tiananmen, a sprawa Polska”, [online:] <https://konserwatyzm.pl/> [data dostępu: 26.08.2018]

¹⁰⁶ H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 413.

¹⁰⁷ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=35f4a8d465e6e1edc05f3d8ab658c551> [data dostępu: 26.08.2018]

¹⁰⁸ <http://pl.china-embassy.org/pol/zbqx/t129135.htm> [data dostępu: 26.08.2018]

¹⁰⁹ <http://www.prezydent.pl/aleksandra-kwasniewskiego/aktualnosci/rok-2004/art,153,315,wizyta-oficjalna-przewodniczacego-chinskiej-republiki-ludowej-z-malzonka.html> [data dostępu: 26.08.2018]

gospodarki, polityki, nauki i kultury oraz w kwestiach międzynarodowych i spraw zagranicznych, a także rozwoju stosunków dwustronnych obu państw¹¹⁰.

Następne przełomowe wydarzenia dla stosunków polsko-chińskich odbyły się dopiero po 2009 r. Chiny, po kryzysie gospodarczym z 2009 r., zwróciły się w stronę państw Europy Środkowej i Wschodniej, jako że nie nastąpiły w nich recesja czy zapaść¹¹¹. Choć w międzyczasie nie obyło się bez politycznego faux-pas – w 2008 r. Donald Tusk spotkał się z przywódcą religijnym Tybetu Dalajlamą XIV¹¹². Ogłoszono wtedy również, że spotka się z Dalajlamą ówczesny francuski prezydent, Nicolas Sarkozy, przez co rząd Chin zerwał szczyt UE-Chiny¹¹³. Polskę represje ominęły, głównie z powodu zainteresowania chińskich przedsiębiorstw wielomilionowymi przetargami w naszym kraju z okazji zbliżającego się Euro 2012¹¹⁴.

W 2010 r. miały miejsca liczne wydarzenia promujące Polskę w Chinach oraz Chiny w Polsce. Warto wymienić przede wszystkim polski pawilon na wystawie EXPO w Szanghaju, który został odwiedzony przez 8 mln osób, „Polish Culture Festival” oraz obchody 200 rocznicy urodzin Chopina¹¹⁵, a ze strony chińskiej „China Movie Exhibition” czy „34th China-Poland Science and Technology Cooperation Commission Meeting” w Warszawie¹¹⁶. To wszystko doprowadziło do podpisania w 2011 r. partnerstwa strategicznego między Polską a Chinami¹¹⁷. Pojawiają się w nim takie stwierdzenia, jak pomoc inwestorom chińskim z wejściem na polski rynek czy chęć zwiększenia wartości importu polskich towarów do Chin. Dodatkowo z podanego tekstu można wyczytać, iż Polska jawi się Chinom jako brama na rynek unijny¹¹⁸, co potwierdzają wypowiedzi premiera Wen Jiabao przy okazji Forum Gospodarczego Polska-Europa Środkowa - Chiny (2012 r.) w ramach współpracy „16+1”, m.in. *„rząd chiński przywiązuje wielką wagę do relacji z Polską i postrzega ją jako istotnego*

¹¹⁰ http://pekin.msz.gov.pl/pl/wspolpraca_dwustronna/polityka/historia_stosunkow_polskochińskich [data dostępu: 26.08.2018]

¹¹¹ R. Tuszyński, „Stosunki polsko-chińskie”, [w:] BAS, „Infos” nr 15 (175), Warszawa 2014, str. 1.

¹¹² <http://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/84157,dalajlama-w-polsce-chiny-groza.html> [data dostępu: 26.08.2018]

¹¹³ A. Brona, „Polityka zagraniczna Polski względem państw azjatyckich”, [online:] <http://www.polska-azja.pl> [data dostępu: 26.08.2018]

¹¹⁴ <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/Mamy-Euro-2012&Polska-w-euforii.html> [data dostępu: 26.08.2018]

¹¹⁵ <http://www.mfa.gov.cn/eng/wjb/zzjg/xos/gjlb/3210/> [data dostępu: 26.08.2018]

¹¹⁶ http://www.most.gov.cn/eng/pressroom/201007/t20100730_78679.htm [data dostępu: 26.08.2018]

¹¹⁷ <http://www.polska-azja.pl/tekst-strategicznego-partnerstwa-polska-chiny-podpisanego-20-xii-w-pekinie/> [data dostępu: 26.08.2018]

¹¹⁸ Ibidem, [data dostępu: 26.08.2018]

partnera we współpracy z Unią Europejską”¹¹⁹. Należy podkreślić, iż opis tej wizyty znalazł się na pierwszych stronach wszystkich liczących się chińskich gazet, co pokazuje, jak dużą wagę przykładano wtedy do dobrych stosunków z tym rejonem Europy¹²⁰. W tym samym roku podpisano „Memorandum w sprawie promocji wymiany i współpracy małych i średnich przedsiębiorstw”, „Międzyrządowa umowa poświęcona współpracy w zakresie zrównoważonej infrastruktury” oraz „Protokół o współpracy kulturalnej między resortami kultury obu państw na lata 2012 - 2015”¹²¹.

W 2013 r. do władzy w Chinach doszedł Xi Jinping. Jego polityka zagraniczna nie ograniczała się do jednego regionu, a do całego świata – wyszedł on z inicjatywą „一带一路” – „Nowego Jedwabnego Szlaku” oraz AIIB – Azjatyckiego Banku Inwestycji Infrastrukturalnych. Do obu tych inicjatyw zaproszono Polskę. Od kwietnia 2013 r., w ramach „Nowego Jedwabnego Szlaku”, istnieje połączenie kolejowe Chengdu-Lódź, od października Suzhou-Warszawa, rok później uruchomiono połączenia Chongqing-Kutno i Szanghaj-Pruszcz Gdański¹²², a w 2018 r. Warszawa-Zhengzhou¹²³. Wszystko to w ramach Nowego Jedwabnego Szlaku, którego trasa widnieje na mapie poniżej.

¹¹⁹ L. Ślęzyk, „Premier Wen Jiabao w Polsce”, [online:] <http://chiny24.com/> [data dostępu: 26.08.2018]

¹²⁰ Ibidem, [data dostępu: 26.08.2018]

¹²¹ G. Stec, „Tradycyjna przyjaźń polsko-chińska” czy „niezłe perspektywy”? Stosunki polsko-chińskie od 1989 roku”, *Poliarchia* nr 1, Księgarnia Akademicka, Kraków 2013, str. 80.

¹²² R. Tuszyński, *op. cit.*, str. 3.

¹²³ Ł. Pawłowski, „PKP Cargo podpisało memorandum z chińskim miastem Zhengzhou”, [online:] <https://www.bankier.pl/> [data dostępu: 28.08.2018]

Mapa 4. Trasa „Nowego Jedwabnego Szlaku”

China's One Belt, One Road



Źródło: <https://www.chinskiraport.pl/blog/wp-content/uploads/2018/05/nowy-jedwabny-szlak-mapa.jpg>

W 2015 r. doszło do zmiany władzy w Polsce: prezydentem został Andrzej Duda (PiS), a większość parlamentarną w wyborach zdobył PiS. W tym samym roku dołączyliśmy do AIIB jako 53 członek-założyciel i jedyny kraj z Europy Środkowo - Wschodniej, z udziałem 1% głosów¹²⁴. W październiku 2015 r. chińska waluta – yuan, została dołączona do koszyka walutowego MFW z aż 11% udziałem¹²⁵. W listopadzie zaś Chiny odwiedził, z pierwszą wizytą zagraniczną, prezydent RP Andrzej Duda. Spotkanie odbyło się w ramach współpracy „16+1”. Spotkał się z przewodniczącym Xi Jinpingiem oraz premierem Li Keqiangiem¹²⁶.

Po licznych rozmowach i obietnicach, które padły w Pekinie, w czerwcu 2016 r. do Polski wybrał się przewodniczący ChRL Xi Jinping, by je sfinalizować. Podpisano wówczas „Umowę o wzajemnym uznawaniu dyplomów ukończenia studiów i tytułów zawodowych w szkolnictwie wyższym”, zainaugurowano działalność „China Railway Express”, która będzie przez terminal przeładunkowy PKP Cargo w Małaszewiczach

¹²⁴ R. Pyffel, „Co zrobić z polskim członkostwem w Azjatyckim Banku Inwestycji Infrastrukturalnych (AIIB)?”, [online:] <http://www.polska-azja.pl/> [data dostępu: 26.08.2018]

¹²⁵ <https://www.przegląd-finansowy.pl/2015/11/chinski-juan-w-koszyku-walut.html> [data dostępu: 26.08.2018]

¹²⁶ <http://www.prezydent.pl/aktualnosci/wizyty-zagraniczne/art,33,w-niedziele-prezydent-andrzej-duda-udaje-sie-z-wizyta-do-chin.html> [data dostępu: 26.08.2018]

pod Warszawą rozwozić chińskie towary do reszty Europy, a przede wszystkim podpisano „Oświadczenie w sprawie ustanowienia wszechstronnego strategicznego partnerstwa pomiędzy Polską i Chińską Republiką Ludową”¹²⁷. Natomiast na Polsko-Chińskim Forum Biznesowym oraz Forum Jedwabnego Szlaku, które zorganizowano z okazji przybycia do Polski przewodniczącego Chin, podpisano liczne umowy między polskimi i chińskimi przedsiębiorstwami¹²⁸.

W 2017 r. miało miejsce kilka ważnych wydarzeń na arenie międzynarodowej, które spowolniły rozwój stosunków polsko-chińskich. Przede wszystkim na początku roku na 45. prezydenta USA został zaprzysiężony Donald Trump¹²⁹. Jeszcze w czasach kampanii prezydenckiej krytykował on poczynienia rządu Chin oraz widział w rozwoju tego państwa zagrożenie dla Ameryki. Trump jest przekonany, że Chiny manipulują kursem juana. W związku z czym wpierw zagroził, po czym rok później wcielił w życie liczne cła na towary i surowce z Chin, co może być początkiem wojny handlowej między tymi krajami¹³⁰. W tym samym roku, w Chinach, odbył się XIX Zjazd Komunistycznej Partii Chin, na którym przedstawiono plan rozwoju kraju do roku 2050¹³¹. Będąc świadkiem posunięć mocarstw, jakimi bez wątpienia są Chiny i USA, przedstawicielstwo Polski w czasie „VI Forum Europa Środkowo-Wschodnia – Chiny” w ramach współpracy „16+1” krytycznie wyraziło się nt. współpracy chińsko-europejskiej oraz zrezygnowało w uczestnictwie w drugim etapie tworzenia AIIB¹³².

W kwietniu 2018 r. przy okazji mianowania nowego ambasadora ChRL w Polsce padło wiele miłych słów na temat dalszej współpracy polsko-chińskiej. Nowy ambasador, Liu Guangyuan, powołując się na wydarzenia historyczne, tj. 100. rocznicę odzyskania niepodległości przez Polskę oraz 40. rocznicę reform Deng Xiaopinga, wieścił, iż nasze stosunki wchodzi w „nową erę”¹³³. Jednakże na razie te piękne słowa nie znalazły pokrycia w czynach.

¹²⁷ <http://www.polska-azja.pl/xi-jinping-w-polsce-relacja-cspa-na-zywo/> [data dostępu: 27.08.2018]

¹²⁸ Ibidem, [data dostępu: 27.08.2018]

¹²⁹ <https://www.whitehouse.gov/people/donald-j-trump/> [data dostępu: 27.08.2018]

¹³⁰ P. Ciszak, „Wojna handlowa Trumpa. Chiny grożą cłami na eksport wart 60 mld dol.”, [online:] <https://www.money.pl/> [data dostępu: 27.08.2018]

¹³¹ T. Phillips, „Xi Jinping heralds 'new era' of Chinese power at Communist party congress”, [online:] <https://www.theguardian.com/> [data dostępu: 27.08.2018]

¹³² A. Kaliński, „W stosunkach Polska-Chiny rok bez przełomu”, [online:] <https://www.obserwatorfinansowy.pl/> [data dostępu: 27.08.2018]

¹³³ Liu G., „Polska-Chiny: Stabilne relacje to podstawa”, [online:] <https://www.rp.pl/> [data dostępu: 27.08.2018]

1.3. Współpraca gospodarcza Polski i Chin obecnie

Grzegorz Stec z Uniwersytetu Jagiellońskiego obliczył na podstawie modelu M. Sułka, który opiera się na takich danych jak: PKB, populacja i powierzchnia kraju¹³⁴, ogólną potęgę Chin i Polski. Chiny (6,23) są 17-krotnie potężniejsze od Polski (0,36)¹³⁵. Należy o tym pamiętać podpisując umowy i partnerstwa z chińskimi politykami i firmami: Polska w polityce handlowej Chin nie jest bardzo istotna, gdyż Chiny dadzą sobie radę bez importu z naszego kraju, a Polska bez importu z Chin nie.

Pomimo pesymistycznego wstępu, warto zaznaczyć, że na obszarze Europy Środkowo-Wschodniej Polska jest największym partnerem handlowym Chin¹³⁶. Z tego regionu nasz kraj również jako jedyny przystąpił do inicjatywy AIIB, a trasa „Nowego Jedwabnego Szlaku” nie przechodząca przez nasz kraj wydaje się niewykonalna.

Wymianę handlową polsko-chińską charakteryzuje ujemne saldo. Na początku 2018 r. Polska wyeksportowała do Chin towary o 8-krotnie niższej wartości niż importowała¹³⁷. Plasuje się ona na 8. miejscu państw europejskich importujących z Chin, lecz dopiero na 14. miejscu eksportujących do Chin¹³⁸. Zaskakująco, więcej od Polski eksportują Węgrzy i Czesi. Za to Chiny są trzecim największym eksporterem do Polski¹³⁹. Ale taki deficyt handlowy charakteryzuje wymianę Chin ze wszystkimi krajami.

1.3.1. Polsko-chińska wymiana handlowa

Do 1990 r. w wymianie handlowej między Polską a Chinami stosowano metodę clearingową, przez co wartość obrotów handlowych osiągała wartość 1 mld USD. Później zastąpiono ją rozliczeniem wolnodewizowym, w związku z czym wartość obrotów spadła do 144 mln USD w 1991 r., ale od tamtego okresu systematycznie rosła, do 960 mln USD w 2000r.¹⁴⁰

¹³⁴ M. Sułek, „Metodyka analizy geopolitycznej na przykładzie potęgometrii”, [w:] Instytut Geopolityki „Przegląd Geopolityczny” nr 3, Częstochowa 2011, str. 15.

¹³⁵ G. Stec, „Tradycyjna przyjaźń...”, *op. cit.*, str. 74

¹³⁶ P. Sokołowski, „Rozwój wymiany handlowej z Chinami”, [online:] <http://internacjonalizacja.pl/> [data dostępu: 28.08.2018]

¹³⁷ P. Chodak, „Co Chiny importują z Europy?”, [online:] <http://www.chinytolubie.pl/> [data dostępu: 28.08.2018]

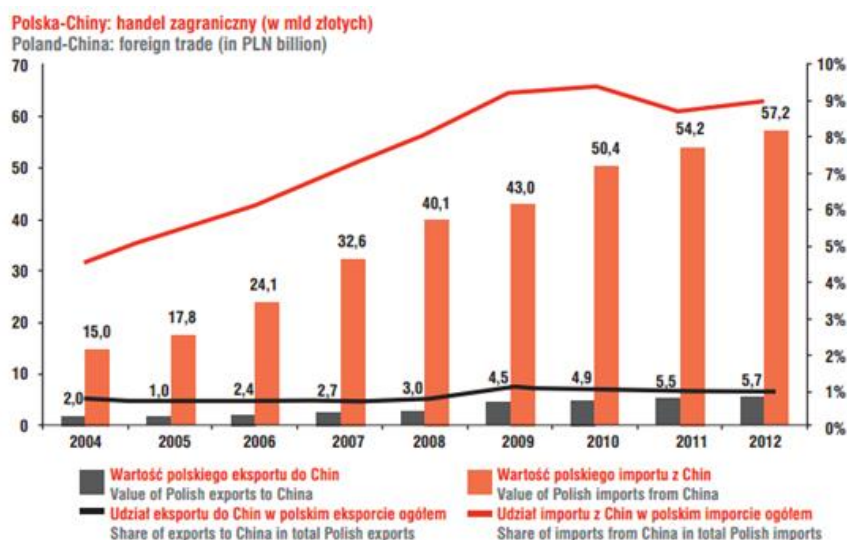
¹³⁸ Ibidem, [data dostępu: 28.08.2018]

¹³⁹ P. Sokołowski, *op. cit.*, [data dostępu: 28.08.2018]

¹⁴⁰ <http://pl.china-embassy.org/pol/zb/gx/t129137.htm> [data dostępu: 30.08.2018]

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, nasz kraj stał się atrakcyjniejszy dla Chin, jak również Polsce było łatwiej handlować z Chinami. Dlatego import z Chin nieustannie, znacząco rósł – między latami 2004 a 2012 jego wartość wzrosła 4-krotnie. Przez to deficyt handlowy wynosił w tamtym okresie 1:10 – Polska eksportowała 10% wartości importu z Chin¹⁴¹.

Wykres 11. Wymiana handlowa Polski z Chinami



Źródło: PISM, „Polska-Chiny. Ocena współpracy gospodarczej polskich przedsiębiorstw z Chinami”, Warszawa 2013, str. 28.

Powyższy wykres ukazuje wartość polskiego eksportu i importu do/z Chin oraz udział importu i eksportu w polskim imporcie i eksporcie ogółem. Jak widać, udział importu z Chin nieustannie rósł – od poziomu 5%, tj. 15 mld PLN w 2004 r., do 9% (57,2 mld PLN) w 2012r. Natomiast słupki z wartością polskiego eksportu do Chin są prawie niezauważalne. Udział eksportu do Chin oscylował koło 1% wartości całego eksportu Polski, jednak wartość eksportu wzrosła o 285% - z 2 mld w 2004 r. do 5,7 mld w 2012 r.

Najważniejszą eksportową grupą towarową były wyroby metalurgiczne i metale, które odpowiadały ponad 40% wartości polskiego eksportu do Chin. Prawie 30% stanowią maszyny i elektronika, a 15% produkty chemiczne. Natomiast importowano głównie maszyny (prawie 60% wartości importu) oraz odzież, tkaniny i akcesoria do ubioru (14%)¹⁴².

¹⁴¹ PISM, „Polska-Chiny. Ocena współpracy gospodarczej polskich przedsiębiorstw z Chinami”, Warszawa 2013, str. 28.

¹⁴² http://beijing.trade.gov.pl/pl/wspolpracadwustronna/article/detail,2984,Informacja_nt_stanu_gospodark_i_ChRL_po_I_pol_2009_r.html [data dostępu: 30.08.2018]

67% polskich firm w tamtym okresie nie zamierzało współpracować z Chinami, 27% już współpracowało, natomiast jedynie 6% zamierzało podjąć współpracę¹⁴³. Współpraca ta opierała się głównie na imporcie gotowych towarów z Chin lub zleceniu produkcji swoich towarów w Chinach (76%). 28% firm sprzedawało swoje towary na rynku chińskim, a jedynie 1% posiadał własny zakład produkcyjny¹⁴⁴. Pokrywa się to z ankietą określającą znaczenie Chin jako: bazy produkcyjnej (28%), dostawców towarów (28%) i rynku zbytu (21%). Jako motywy rozpoczęcia współpracy wskazywano przede wszystkim: niższe koszty produktów, niższe koszty produkcji, dostęp do chińskiego rynku¹⁴⁵.

Po objęciu władzy przez Xi Jinpinga w 2013 r. zmieniła się polityka handlowa Chin. Oprócz otwarcia Chin na świat zarówno przez zwiększone obroty handlowe i BIZy, ale również przez inicjowanie międzynarodowych projektów (AIIB czy „Nowy Jedwabny Szlak”), rząd ma zamiar skupić się również na rynku krajowym i zwiększaniu konsumpcji wewnętrznej, a także chcą pozbyć się opinii kraju produkującego tanie, słabej jakości rzeczy, i stać się krajem inwestującym w Hi-Tech i innowacje. Dlatego Chińczycy coraz więcej inwestują za granicą, ale także ulepszają jakość swoich produktów i kupują *know-how*. Warto wspomnieć o chińskich gigantach, takich jak Tencent, Alibaba czy Baidu, których wartość szacuje się kolejno na 550 mld USD, 480 mld USD i 80 mld USD¹⁴⁶.

Polski eksport systematycznie rośnie i wyniósł pod koniec 2017 r. 882,6 mld PLN. Import był nieznacznie niższy, tj. 880,1 mld PLN, dzięki czemu Polska miała dodatnie saldo handlowe wynoszące 2,5 mld PLN. Dodatnie saldo utrzymuje się od 2015 r., a w 2016 r. osiągnęło rekordowy poziom 17 mld PLN. Import za I kwartał 2018 r. szacuje się na 378 mld, natomiast eksport na 375 mld, co niestety daje ujemne saldo w wysokości 3 mld PLN. Na wykresie poniżej przedstawiono obroty handlowe Polski (import, eksport i saldo) w latach 2013 - 2017.

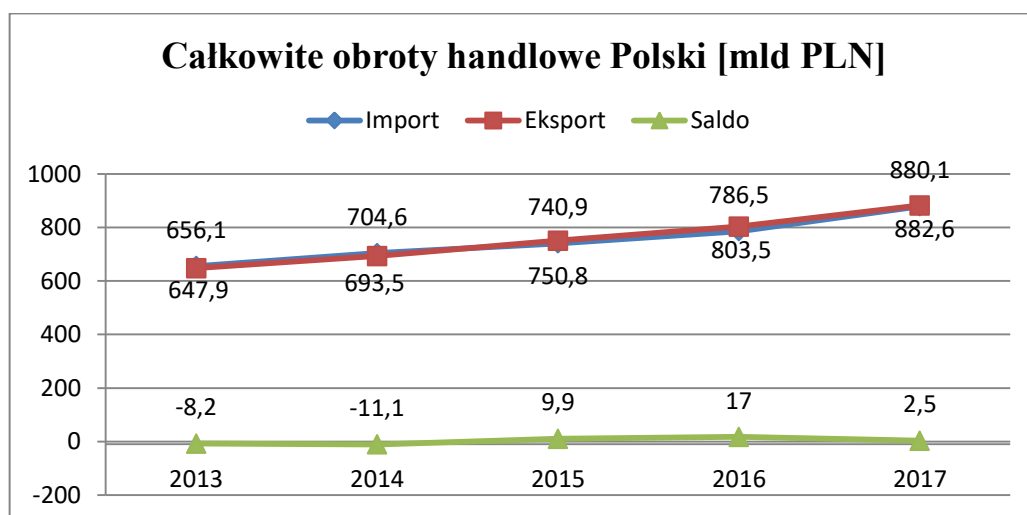
¹⁴³ PISM, „Polska-Chiny...”, *op. cit.*, str. 23.

¹⁴⁴ Ibidem, str. 26.

¹⁴⁵ Ibidem, str. 32.

¹⁴⁶ J. Desjardins, „The Tech Giants Growing Behind China’s Great Firewall”, [online:] <http://www.visualcapitalist.com/> [data dostępu: 30.08.2018]

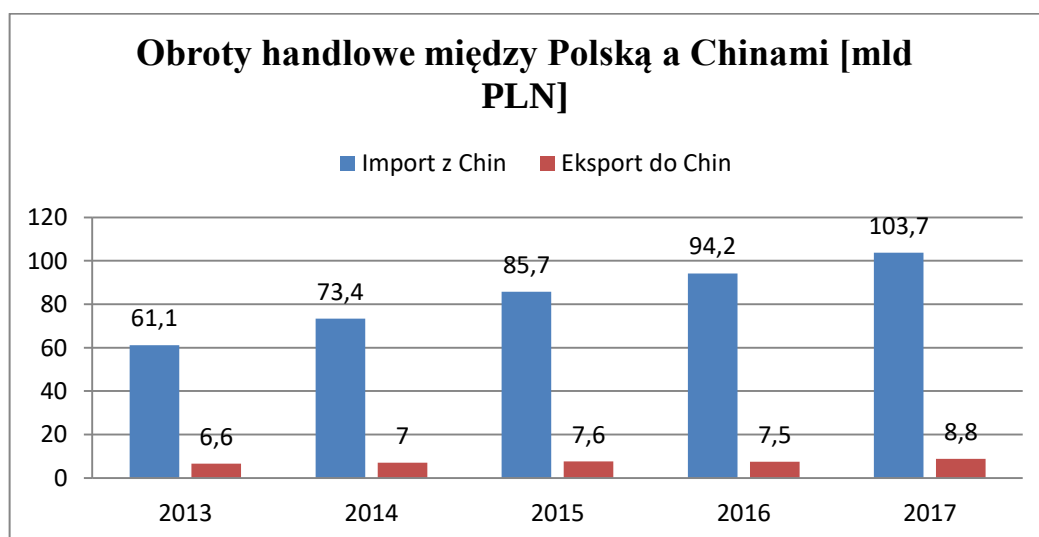
Wykres 12. Całkowite obroty handlu zagranicznego Polski



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z SWAID

Średnio od 2004 r. stosunek polskiego eksportu do Chin do importu z Chin wynosi 1:10. W ostatnich latach (2015-2018) ta proporcja nawet się zwiększyła do 1:12. W 2017 r. wartość importu z Chin wyniosła 103,7 mld USD, natomiast eksport do Państwa Środka jedynie 8,8 mld USD. Co ciekawe, inne, bardziej optymistyczne dane dla Polski, przedstawia *China Customs*. Według chińskich statystyków, wartość polskiego eksportu do Chin wyniosła w 2017 r. 3,35 mld USD przy 2,3 mld USD podawanymi przez GUS¹⁴⁷. Poniższy wykres obrazuje polski eksport i import do/z Chin.

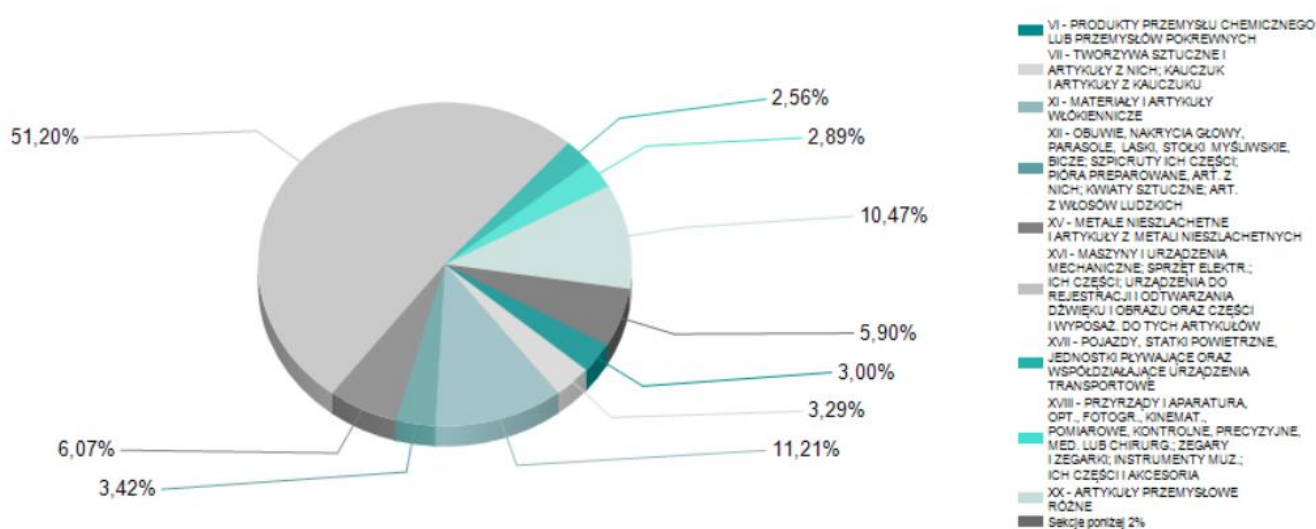
Wykres 13. Obroty handlowe Polska-Chiny



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z SWAID

¹⁴⁷ M. Kalwasiński, „Eksport z Polski do Chin najwyższy w historii”, [online:] <https://www.bankier.pl/> [data dostępu: 30.08.2018]

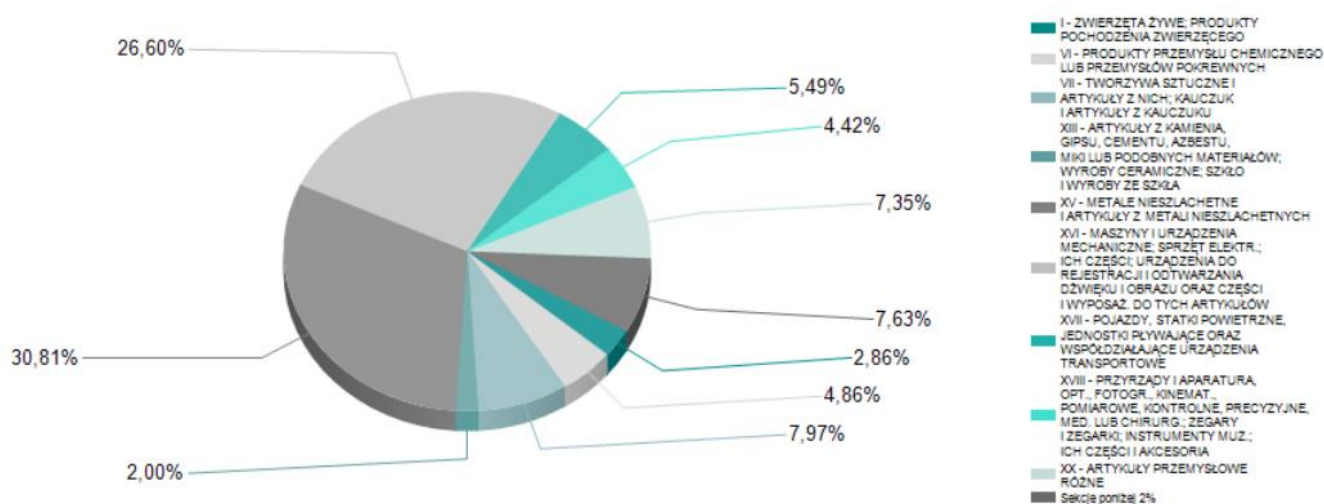
Wykres 14. Struktura towarowa importu z Chin 2017 r.



Źródło: http://swaid.stat.gov.pl/HandelZagraniczny_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_SWAID_HZ_3_7.aspx

Wykres pokazuje strukturę towarową produktów importowanych z Chin. Główną grupę stanowią maszyny i elektronika (51% wartości całego importu z Chin). Poza tym Polska importuje dużo materiałów i artykułów włókienniczych (11%), metali (6%) i różnych artykułów przemysłowych (10,5%), a w dalszej kolejności: produktów chemicznych, tworzyw sztucznych, akcesoriów, pojazdów i przyrządów do pomiarów.

Wykres 15. Struktura towarowa eksportu do Chin



Źródło: http://swaid.stat.gov.pl/HandelZagraniczny_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_SWAID_HZ_3_7.aspx

Polska eksportuje do Chin głównie metale (31%) i maszyny (27%). Obie te grupy towarowe odpowiadają za ponad połowę wartości Polskiego eksportu do Chin.

Pozostałe towary to m.in.: produkty pochodzenia zwierzęcego, produkty chemiczne, tworzywa sztuczne, pojazdy i przyrządy do pomiarów.

Saldo usług również na razie nie wypada dla Polski dodatnio. Wartość usług nabytych od Chin wynosiła w latach 2013 - 2016 średnio 1,2 mld PLN, natomiast jeszcze w 2013 r. wartość usług dostarczonych osiągała jedynie kwotę 400 tysięcy zł. W 2016 r. zbliża się już do 1 mln PLN¹⁴⁸.

1.3.2. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Na początku współpracy gospodarczej, tj. od 1989 r. do 2000 r., chińska strona zainwestowała w Polsce ok. 45 mln USD, co uplasowało Chiny na 26. miejscu krajów inwestujących w Polsce, natomiast Polska znalazła się wtedy na 42. miejscu krajów inwestujących w ChRL z sumą 35 mln USD¹⁴⁹.

W kolejnym okresie, tj. po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 r., do kryzysu gospodarczego w 2009 r., wartość chińskich inwestycji bezpośrednich w Polsce systematycznie rosła. W 2008 r. była aż 14-krotnie wyższa od wartości w 2004 r. i sięgała prawie 1 mld PLN. Rósł również napływ chińskich inwestycji (głównie kredytów) do Polski – od 40 mln PLN w 2004 r. do 300 mln PLN w 2008 r. Wartość polskich inwestycji w Chinach utrzymywała się w tym okresie na podobnym poziomie, tj. średnio 480 mln PLN. Napływ polskich inwestycji był niewielki i oscylował koło wartości 20 mln PLN¹⁵⁰.

W 2009r. nastąpiło załamanie. Chiny, bojąc się, że międzynarodowy kryzys dotknie też ich gospodarkę, ograniczyły ilość inwestycji zagranicznych. Ich wartość w Polsce zmalała prawie 2-krotnie, tj. do 0,5 mld PLN. Nastąpił też duży odpływ inwestycji z Polski – strona chińska wycofała aż 600 mln PLN. Wartość polskich inwestycji w Chinach nieznacznie zmalała (o 30 mln PLN). Napływ zmniejszył się 2-krotnie (o ok. 10 mln PLN)¹⁵¹.

Kryzys nieznacznie wypłynął na chińską gospodarkę, w związku z czym już w następnym roku wartość chińskich inwestycji wzrosła prawie do poziomu sprzed

¹⁴⁸ http://swaid.stat.gov.pl/HandelZagraniczny_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_HZ.aspx [data dostępu: 30.08.2018]

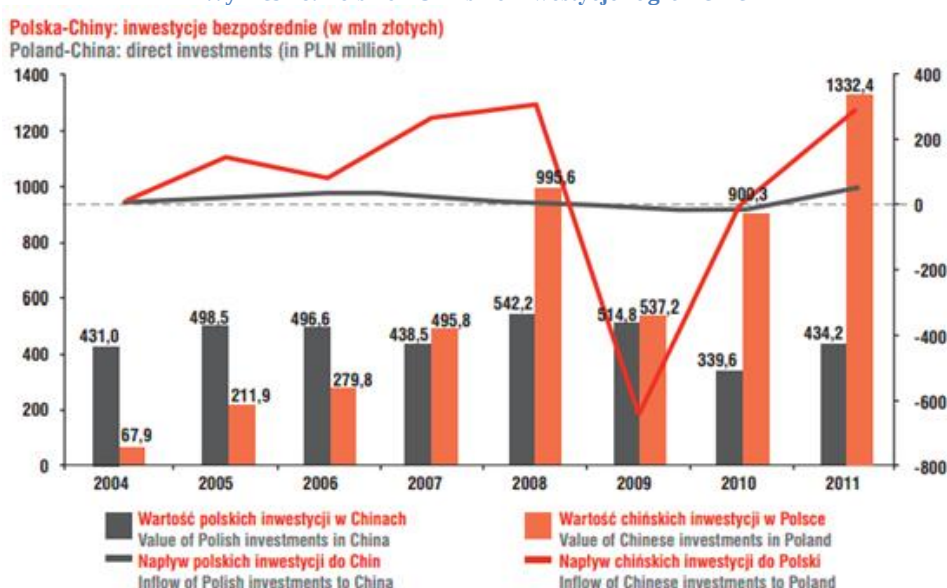
¹⁴⁹ <http://pl.china-embassy.org/pol/zbngx/t129137.htm> [data dostępu: 29.08.2018]

¹⁵⁰ PISM, „Polska-Chiny. Ocena współpracy gospodarczej polskich przedsiębiorstw z Chinami”, Warszawa 2013, str. 29.

¹⁵¹ Ibidem, str. 29.

2009 r., a w 2011r. przekroczyła 1,3 mld PLN, co jednakowoż stanowi jedynie 0,19% wartości wszystkich inwestycji zagranicznych w Polsce. Napływ chińskich inwestycji wyniósł prawie 300 mln PLN i jest wyższy ponad 6-krotnie od napływu polskich inwestycji (47 mln PLN). Wartość polskich BIZów w Chinach wyniosła ponad 430 mln PLN, co stanowi ok. 23% wszystkich polskich inwestycji zagranicznych – związane to jest z faktem, że polscy przedsiębiorcy głównie zlecają produkcję chińskim podmiotom, a nie otwierają w Chinach własne zakłady produkcyjne¹⁵². Poniższy wykres obrazuje zmiany wartości inwestycji w Polsce oraz w Chinach oraz zmiany poziomu napływu inwestycji w obu krajach.

Wykres 16. Polskie i Chińskie inwestycje zagraniczne



Źródło: PISM, „Polska-Chiny. Ocena współpracy gospodarczej polskich przedsiębiorstw z Chinami”, Warszawa 2013, str. 29.

Kolejnym okresem, trwającym do teraz, są rządy Xi Jinpinga. Pomimo zmiennych napływów chińskich inwestycji do Polski (ukazanych na wykresie poniżej), Polska jest największym beneficjentem Europy Środkowo-Wschodniej oraz 8 największym odbiorcą chińskich inwestycji zagranicznych w UE¹⁵³. W 2016 r. (najświeższe dane) chińskie BIZy wyniosły rekordowe 536 mln USD. Tym większe wrażenie robi porównanie tej sumy do wartości chińskich inwestycji z roku wcześniej – w 2015r. inwestycje zagraniczne wyniosły jedynie 10 mln USD¹⁵⁴. Szacuje się, że

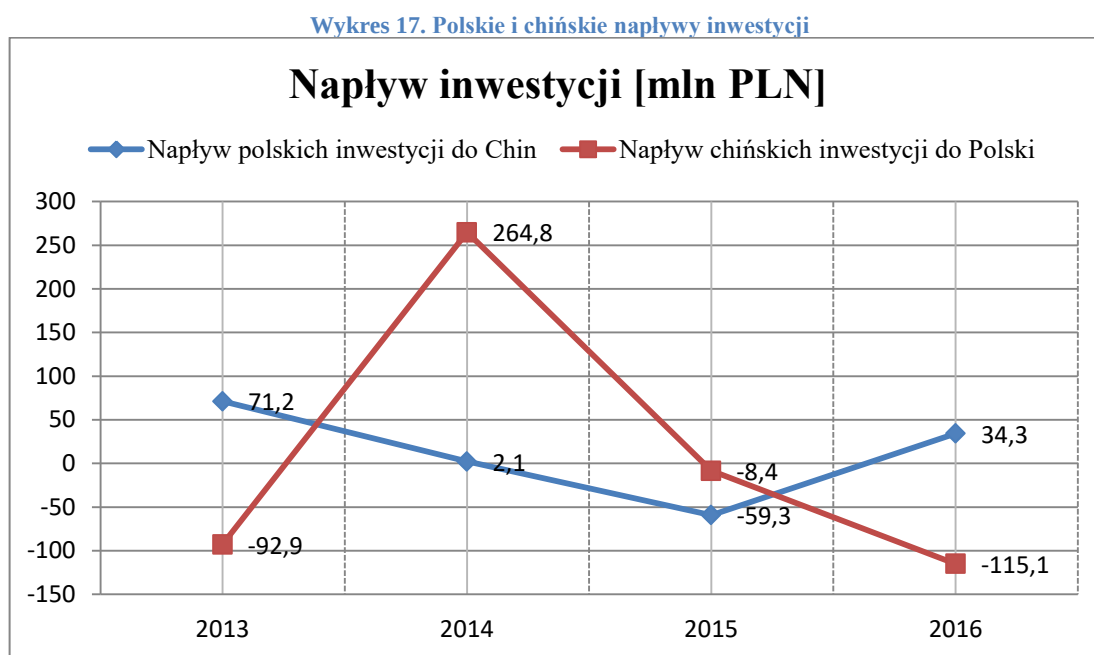
¹⁵² Ibidem, str. 29.

¹⁵³ M. Kalwasiński, „Rekord chińskich inwestycji w Polsce”, [online:] <https://www.bankier.pl/> [data dostępu: 30.08.2018]

¹⁵⁴ Ibidem, [data dostępu: 30.08.2018]

w 2017 r. wartość chińskich inwestycji w Polsce wyniosła jedynie 100 mln USD¹⁵⁵. W sumie, w okresie 2000 - 2018 Chiny zainwestowały w Polsce ponad 1,1 mld USD¹⁵⁶.

W Polsce działało w 2016 r. 756 podmiotów z chińskim kapitałem. Jest to najniższa wartość od 2013r. Ich kapitał wynosił 429,4 mln PLN (spadek o 80 mln PLN w stosunku do roku poprzedniego), co stanowiło 0,22% całkowitego kapitału zagranicznego (2015: 0,27%) i plasowało Chiny na 22. pozycji wśród krajów inwestujących na terenie Polski¹⁵⁷.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z NBP

Na podstawie wykresu można zauważyć, że największy napływ chińskich inwestycji w Polsce miał miejsce w 2014 r. Najprawdopodobniej spowodowane to było przystąpieniem Polski do inicjatywy „Nowego Jedwabnego Szlaku”. Średnio, w latach 2013 - 2016 Chiny inwestowały w Polsce 225 mln USD. Największymi beneficjentami chińskich inwestycji są: Wielka Brytania (średnio 5,375 mld USD), Niemcy (4,225 mld USD) i Włochy (3,325 mld USD)¹⁵⁸.

W sumie, w 2016 r. napływ netto wszystkich BIZów do Polski równał się kwocie 54,9 mld PLN. Napływ chińskich inwestycji wyniósł -115,1 mln PLN, na co

¹⁵⁵ M. Kalwasiński, „Chińskie inwestycje w Polsce: cisza przed burzą”, [online:] <https://www.bankier.pl/> [data dostępu: 30.08.2018]

¹⁵⁶ Ibidem, [data dostępu: 30.08.2018]

¹⁵⁷ GUS, „Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2016 r.”, Warszawa 2017, str. 42.

¹⁵⁸ M. Kalwasiński, „Chińskie inwestycje...”, *op. cit.*, [data dostępu: 30.08.2018]

głównie złożyło się wycofanie kapitału w formie akcji o wartości 134,8 mln PLN. Napływ pasywów i aktywów wyniósł 17,8 mln PLN netto. Reinwestycje zysków to jedynie 1,9 mln PLN. Zobowiązania Polski wyniosły ponad 778 mld PLN. Wobec Chin kwota to 545,6 mln PLN, w tym 92,1 mln PLN stanowią akcje, a 453 mln zobowiązania dłużne. Dochód wszystkich inwestorów osiągnął wartość 79 mld PLN, w tym chińskich 20,7 mln PLN (dywidendy = 10,1 mln zł; odsetki = 8,7 mln zł; reinwestowane zyski = 1,9 mln zł)¹⁵⁹.

31,8 mld PLN to kwota zainwestowana przez polskich inwestorów w 2016 r., w tym 34,3 mln PLN w Chinach. Należności z tytułu akcji wyniosły 26,2 mln PLN, natomiast z tytułu instrumentów dłużnych 30,5 mln PLN. Reinwestycje zysków wyniosły -22,5 mln PLN. Stan należności z tytułu polskich inwestycji wobec Chin wyniósł 358,2 mln PLN, co stanowi 29% wartości wszystkich należności (122,4 mld PLN). 219 mln PLN stanowiły akcje, a 139,2 mln PLN instrumenty dłużne. Dochód wszystkich polskich inwestorów osiągnął wartość 4,9 mld PLN. Z Chin zanotowali oni straty w wysokości 14,9 mln PLN, na które składały się głównie -22,5 mln zł z reinwestowanych zysków (dywidendy = 3,7 mln zł; odsetki = 3,9 mln zł)¹⁶⁰.

W Polsce inwestują takie chińskie przedsiębiorstwa, jak:

1. Huawei Technologies Co.,
2. ZTE Corporation,
3. Compal Electronics,
4. China Investment Corporation,
5. Chunxing Group,
6. Suzhou Victory Precision Manufacture Co.,
7. TPV Technology Ltd.,
8. Haoneng Packing,
9. WH Group Limited,
10. Xiangyang Automobile Bearing¹⁶¹.

Natomiast w Chinach inwestują polskie przedsiębiorstwa takie jak:

1. KGHM,
2. Chipolbrok,
3. Selena,
4. Kopex,
5. Glaspo,

¹⁵⁹ opracowanie własne na podstawie danych z NBP

¹⁶⁰ opracowanie własne na podstawie danych z NBP

¹⁶¹ PAIH, „List of Major Foreign Investors in Poland – 2016/2017”,

6. Jiskra,
7. Mlekovita,
8. Deron,
9. G-Art,
10. Orient Group¹⁶².

Współpraca gospodarcza Polski i Chin rozwija się. Chiny są dla Polski atrakcyjnym rynkiem zbytu oraz miejsce taniej produkcji, natomiast Polska dla Chin nie stanowi jedynie średniej wielkości rynku zbytu, ale również jest hubem dla dalszej ekspansji Chin na rynek europejski. Świadczy o tym umiejscowienie Polski na trasie Nowego Jedwabnego Szlaku, czy chęć wybudowania pod Łodzią Centralnego Portu Komunikacyjnego. Jednak analizując plany inwestycyjne Chińczyków w Polsce nie można zapomnieć o zagrożeniach płynących ze współpracy międzynarodowej. Zwłaszcza, gdy partner biznesowy ma ogromną przewagę finansową i gospodarczą.

1.3.3. Bariery w polsko-chińskiej wymianie handlowej

Będąc w UE od 2004 r. i prowadząc głównie handel zagraniczny z państwami europejskimi, Polska w powszedniej wymianie handlowej nie napotyka barier – ani handlowych, ani kulturowych czy językowych. Jednakże Chiny, oddalone od Polski o tysiące kilometrów, różnią się od Polski w każdym możliwym aspekcie. Dlatego często nie są celem ekspansji polskich firm.

Radosław Pyffel, wicedyrektor AIIB, wskazuje na 7 różnic między Chinami a resztą świata. Są one następujące:

1. Asymetria kompetencji – głównie kompetencji rządu – chiński sprawuje władzę w sposób autorytarny i ma ogromny realny wpływ na chińskie przedsiębiorstwa, natomiast rządy demokratyczne mogą jedynie namawiać i rozmawiać z przedsiębiorcami.
2. Asymetria czasu – Chiny charakteryzuje planowanie długofalowe, czego idealnym przykładem jest nowy plan rozwoju kraju przedstawiony w zeszłym roku przez Xi Jinpinga, który sięga roku 2050, natomiast rządy innych państw planują do kolejnych wyborów.

¹⁶² <https://danepubliczne.gov.pl/dataset/8ae6b6b8-8eed-4936-8b0c-f4b972dabd8c/resource/e7011897-44fb-491f-83d5-c6f06670edd6/download/Polskieinwestycjebezposrednie2014.pdf> [data dostępu: 20.08.2018]

3. Asymetria świadomości – nie wszystkie kraje mają świadomość, jak wielkie zmiany zaszły w Państwie Środka, nie zdają sobie sprawy z potęgi tego kraju, nadal mając w pamięci tanie, tandetne produkty z metkami „made in China”, dlatego lekceważą Chiny.
4. Asymetria oczekiwań – Chińczycy skupiają się obecnie głównie na inwestycjach brownfield, nie greenfield, wykupują *know-how* i tworzą *joint-venture* z firmami o ugruntowanej pozycji, natomiast inne kraje oczekują od Chin dużych inwestycji, nowych fabryk i nowych stanowisk pracy.
5. Asymetria kultury – Chiny są kulturą propartnerską, która duży nacisk kładzie na tworzenie stałych i głębokich relacji międzyludzkich, i w której te relacje potrafią być bardziej wartościowe niż wypracowany zysk. Dodatkowo Chiny to przykład kultury ceremonialnej, w której każdy gest ma znaczenie, także nawet na poziomie wymiany wizytówek można popełnić *faux-pas* i urazić rozmówcę.
6. Asymetria rozmiaru – Chiny, ze względu na swój rozmiar, postrzegają niekiedy kraje regionami, dlatego powstała m.in. współpraca „16+1”, gdyż dopiero taka ilość populacji i powierzchni terytorium odpowiada jakiemuś regionowi w Chinach. Dla zobrazowania: w samym Pekinie oficjalnie żyje ponad 20 mln mieszkańców, co odpowiada 60% ludności całej Polski.
7. Asymetria wymiany handlowej – średnio rok-rocznie wartość polskiego eksportu jest 10-krotnie niższa od wartości chińskiego eksportu, za co wini się stronę chińską, natomiast Chiny uważają, że to nasz kraj nie oferuje wystarczająco ciekawych produktów rynkowi chińskiemu¹⁶³.

Niestety, asymetryczny jest również dostęp eksporterów i importerów do rynków obu krajów, który związany jest głównie z poruszonym tu już stwierdzeniem, że Chiny dadzą sobie radę bez polskiego eksportu, natomiast Polska bez chińskiego już nie. Oprócz tak oczywistych barier, jak cła, certyfikaty, licencje i ogrom biurokracji, chiński rząd pozwala sobie na zawoalowane działania mające na celu ograniczenie obcych towarów na rynku wewnętrznym. Jednym z takich działań są embarga. W 2014 r. nałożono embargo na polską wieprzowinę, która stanowiła w tamtym okresie 80% wartości importowanego mięsa (141 mln USD)¹⁶⁴.

¹⁶³ R. Pyffel, „Polska – Chiny: siedem asymetrii”, [online:] <https://www.obserwatorfinansowy.pl/> [data dostępu: 28.08.2018]

¹⁶⁴ <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/452031,chiny-nakladaja-embargo-na-polska-wieprzowine.html> [data dostępu: 28.08.2018]

Kolejnym ogromnym problemem jest korupcja. Na poniższym wykresie widać, jak zmieniał się Indeks Postrzegania Korupcji przez ostatnie 5 lat, gdzie 100 to kraj wolny od korupcji, natomiast 0 – całkowicie skorumpowany. Chiny znajdują się na 77. miejscu ze 180 krajów biorących udział w badaniu, natomiast Polska na 36. miejscu¹⁶⁵. Jest to tak poważny problem, że odniósł się do niego Xi Jinping w czasie przemówienia na XIX Zjeździe Komunistycznej Partii Chin, nazywając ją „największym zagrożeniem dla Chin”¹⁶⁶. Rokrocznie ok. 50 urzędników wyższego szczebla aresztowanych jest pod zarzutem korupcji¹⁶⁷, a to na pewno jedynie wierzchołek góry lodowej. Szacuje się, że korupcja kosztuje Chiny 3% rocznego PKB kraju¹⁶⁸. Pojawiają się zdania, że praktykowane w Chinach 关系 (*guānxi*) czy wręczanie „czerwonych kopert” oraz „ciasteczek księżycowych”, to również rodzaje zawołowanej, akceptowalnej przez całe społeczeństwo chińskie, korupcji¹⁶⁹. Dzięki tzw. „dobrym relacjom” można ominąć chińskie limity eksportowe, otrzymać certyfikaty i pozwolenia, ominąć część biurokracji...¹⁷⁰.

Wykres 18. China Corruption Index



Źródło: <https://d3fy651gv2fhd3.cloudfront.net/charts/china-corruption-index.png?>

¹⁶⁵ https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017 [data dostępu: 28.08.2018]

¹⁶⁶ R. Jennings, „Bad For Business? China's Corruption Isn't Getting Any Better Despite Government Crackdowns”, [online:] <https://www.forbes.com/> [data dostępu: 28.08.2018]

¹⁶⁷ Ibidem, [data dostępu: 28.08.2018]

¹⁶⁸ Pei M., D. Kaufmann, „Corruption in China: How Bad is It?”, [online:] <http://carnegieendowment.org/> [data dostępu: 28.08.2018]

¹⁶⁹ L. Niewdana, „„Kultura czerwonych kopert”: społeczno-moralne funkcje darów i problem korupcji w społecznościach chińskich” [w:] red. Ewa Zajdler, „Zrozumieć Chińczyków”, Dialog, Warszawa 2011, str. 238

¹⁷⁰ R. Jennings, *op. cit.*, [data dostępu: 28.08.2018]

Następną przeszkodą są podróbki. Jest to sprawa godząca w oba kraje. Według OECD, w 2017 r. 2,5% wszystkich wyrobów na świecie to falsyfikaty. Wartość rynku podróbek ocenia się na ponad 1,5 bln USD¹⁷¹. Szacuje się, że 70% imitacji pochodzi z Chin¹⁷². Warto zauważyć, iż Chińczycy nie podrabiają jedynie dóbr luksusowych, ale również kosmetyki, elektronikę, leki czy nawet żywność¹⁷³. W związku z powyższym polscy eksporterzy obawiają się sprowadzenia do Polski falsyfikatów, których eksport jest nielegalny i podlega wysokim karom, a dodatkowo szkodliwy i mogący przyczynić się do utraty zdrowia i życia konsumenta. Natomiast dla Chin podróbki stanowią problem wizerunkowy. Nadal ten kraj kojarzony jest właśnie z kiepskiej jakości produktami i/lub tanimi podróbkami. Dodatkowo problemem jest dochodzenie swoich praw, gdyż sądy w Chinach mają tendencję do rozpatrywania spraw z pozytywnym wynikiem dla chińskiej strony.

Podrabianie łączy się z kolejnym istotnym problemem występującym w Chinach, mianowicie słabą ochroną własności intelektualnej. Wiąże się to z konfucjańską myślą, że „kopiowanie to najwyższa forma uznania” oraz uważa się to za „niezbędny element rozwoju kulturowego”¹⁷⁴. W związku z czym, pomimo że chińskie prawo w kwestii własności intelektualnej jest bardzo podobne do europejskiego, to Chińczycy nie widzą nic zdrożnego w podrabianiu¹⁷⁵. Jeżeli dodać do tego wspomniane już wyroki chińskiego sądu, który w większości przypadków popiera stronę chińską, oraz niemożność wyegzekwowania wyroku sądu europejskiego, nie dziwi ostrożne podejście niektórych przedsiębiorców do produkcji w Chinach.

Warto również nadmienić, do czego może prowadzić zbytnia ufność w powierzaniu Chińczykom prowadzenia biznesu w innym kraju. Obrazują to poczynania Państwa Środka w Krajach Trzeciego Świata. Pomimo ogromnych inwestycji oraz projektów realizowanych przez Chiny w krajach afrykańskich, które bezsprzecznie wspomogły gospodarkę niektórych państw Afryki, należy zwrócić również uwagę na negatywne aspekty prowadzenia działalności przez Chińczyków. Pojawiają się oskarżenia o dyskryminację w zatrudnieniu, a nawet sprowadzaniu do państw trzecich swoich

¹⁷¹ <https://www.iacc.org/resources/about/statistics> [data dostępu: 28.08.2018]

¹⁷² M. Turnage, „A Mind-Blowing Number Of Counterfeit Goods Come From China”, [online:] <https://www.businessinsider.com/> [data dostępu: 28.08.2018]

¹⁷³ E. O'Brien, „Cracking down on China's dangerous fake food sector”, [online:] <https://www.independent.co.uk/> [data dostępu: 28.08.2018]

¹⁷⁴ M. Jankowska, „Autor i prawo do autorstwa”, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, str. 297.

¹⁷⁵ Ibidem, str. 298.

własnych pracowników, jak również niskie pensje, krótko-terminowe umowy, brak odpowiednich zabezpieczeń, niedbanie o bezpieczeństwo pracowników, i co więcej – pojawiły się informacje o zamykaniu pracowników na noc¹⁷⁶.

Bariery w wymianie handlowej z Chinami były zawsze i zapewne będą w przyszłości. Mogą się one nawet powiększać w związku z rozrostem chińskiej gospodarki oraz rozwojem technologicznym, co przekłada się na lepszą jakość chińskich produktów – zarówno tych legalnych, jak i podrabianych¹⁷⁷, i większą konkurencyjność kraju. Polsce nie uda się „zalać Chiny polskimi produktami”, jednak należy znaleźć nisze rynkowe (niekiedy ten niszowy rynek może być nawet wielkości polskiego miasta lub nawet województwa), pracować nad rozpoznawalnością polskich marek, zadbać o platformy networkingowe zbliżające polskich i chińskich przedsiębiorców oraz wypracować bilateralne porozumienia handlowe i pilnować, by obie strony ich przestrzegały. Dzięki takim działaniom możliwe jest zmniejszenie deficytu handlowego Polski z Chinami. Polska powinna wykorzystać obecną sytuację - zaplanowane przez Xi Jinpinga większe otwarcie kraju na świat oraz agresywną politykę handlową Donalda Trumpa w stosunku do Chin, i zwrócić oczy polskich przedsiębiorców w stronę Państwa Środka.

¹⁷⁶ Cheng J. Y. S., „Convincing the World of China’s Tradition to Pursue Universal Harmony”, [w:] “Journal of Chinese Political Science”, Springer 2012, str. 179.

¹⁷⁷ Yan S., „Alibaba's Jack Ma: Fake goods are better than the real deal”, [online:] <https://money.cnn.com/> [data dostępu: 29.08.2018]

Rozdział 2. Historyczne i kulturowe uwarunkowania etykiety biznesowej w Polsce i Chinach

2.1. Historyczne uwarunkowania polskiej etykiety biznesowej

Przez wzrost znaczenia relacji międzynarodowych na polu biznesowym oraz przez rozwój korporacji między- i transnarodowych, powstała potrzeba stworzenia szeregu zasad i wzorów zachowań, tak, aby w tym zinternacjonalizowanym świecie biznesu ułatwić funkcjonowanie biznesmenom oraz pracownikom firm. Tak powstała etykieta biznesowa, czyli zbiór powszechnie przyjętych i stosowanych dobrych manier usprawniających koegzystencję i współpracę¹⁷⁸. Ma ona na celu nie tylko ułatwienie kontaktów międzyludzkich, unikanie niezręcznych sytuacji czy określenie sposobu ubierania i zachowywania się przy stole, ale przede wszystkim została stworzona, by okazywać szacunek drugiej osobie¹⁷⁹.

2.1.1. Etykieta, protokół, *savoir-vivre* - definicje

Niejednokrotnie błędnie używa się zamiennie słów „etykieta”, „*savoir-vivre*” i „protokół”. Według Encyklopedii PWN:

*„etykieta [fr.] to
ustalony i obowiązujący sposób zachowania się w pewnych środowiskach”*

*„protokół dyplomatyczny oznacza
zespół zasad postępowania i zachowania się przyjęty w stosunkach międzynarodowych”*

*„savoir-vivre [fr.] określa
zasady właściwego zachowania się w towarzystwie; też: znajomość tych zasad
i umiejętność ich stosowania”*

Warto zaznaczyć, iż *savoir-vivre* dotyczy życia codziennego, protokół dyplomatyczny związany jest z relacjami pomiędzy państwami oraz ich reprezentantami, natomiast etykieta tyczy się konkretnego miejsca, np. etykieta biznesowa odnosi się do stosunków w miejscu pracy, a etykieta dyplomatyczna – kręgów dyplomatów¹⁸⁰. Protokół jest również usystematyzowanym, skodyfikowanym zbiorem zasad zachowania, a etykieta – umownym. Etykieta ma tym wymiar ponadczasowy, natomiast

¹⁷⁸ C. Ikanowicz, J. W. Piekarski, „Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje w biznesie”, Agencja Promocji Turystyki MART, Warszawa 1997, str. 17.

¹⁷⁹ Ibidem, str. 17.

¹⁸⁰ K. Grochowicz-Stec, „O co chodzi z etykietą”, [online:] <http://goodmanners.pl/>, [data dostępu: 10.01.2019]

protokół był kształtowany. Żadna z tych form nie została „wynaleziona” – jest wynikiem długotrwałych relacji między ludźmi – w przypadku protokołu między oficjelami państw, a etykiety między normalnymi, wykształconymi członkami społeczeństwa¹⁸¹.

W Polsce nie istnieje określenie „protokół biznesowy”, jedynie „etykieta biznesu”, natomiast w języku angielskim istnieją oba te wyrażenia, które dodatkowo używane są synonimicznie. W języku mandaryńskim używa się wyrażenia 商务礼仪 (*shāngwù lǐyǐ*), przy czym 商务 oznacza „biznes”, „sprawy handlowe”, „handel”, natomiast 礼仪 – „etykietę”, „protokół”, „ceremoniał”. Chińska encyklopedia podaje następującą definicję etykiety biznesowej:

*„etykieta biznesowa to kodeks postępowania w działalności gospodarczej”*¹⁸²

W związku z powyższym zrozumiałe jest mylenie tych trzech pojęć i używanie ich jako synonimów przez dużą część społeczeństwa polskiego. Dodatkowo mylący jest brak pojęcia „protokół biznesowy”, które istnieje w innych krajach, i które moim zdaniem lepiej opisywało by charakter obecnej etykiety używanej w biznesie międzynarodowym.

2.1.2. Geneza europejskiej etykiety biznesowej

Państwo nie jest w stanie trwać w próżni. Dlatego też od niepamiętnych czasów kraje utrzymywały relacje z innymi krajami. Kiedyś były to poselstwa z darami, obecnie funkcję taką pełnią przedstawicielstwa dyplomatyczne (ambasady), wizyty dyplomatów, jak również przynależność państw do organizacji międzynarodowych i integracyjnych ugrupowań.

Etykieta, rozumiana jako kurtuazja i okazywanie szacunku wobec drugiej osoby – szczególnie starszej lub zasłużonej, występowała od zawsze. W każdej polskiej książce dotyczącej protokołu dyplomatycznego jako przykład podana jest przypowieść z „Ewangelii wg Św. Łukasza” pod tytułem „Skromność”: „[Jezus] opowiedział zaproszonym przypowieść, gdy zauważył, jak sobie [faryzeusze] pierwsze miejsca wybierali. Tak mówił do nich: Jeśli cię kto zaprosi na ucztę, nie zajmuj pierwszego miejsca, by czasem ktoś znakomitszy od ciebie nie był zaproszony przez niego.

¹⁸¹ V. V. Pshtyka, „Diplomatic protocol as a tool of international economic relations” [w:] “The Baltic Region”, vol. 4, IKBFU, Kaliningrad 2011, str. 87.

¹⁸² <https://baike.baidu.com/item/商务礼仪/10996391> [data dostępu: 10.01.2019]

Wówczas przyjdzie ten, kto was obu zaprosił, i powie ci: Ustąp temu miejsca! – i musiałbyś ze wstydem zająć ostatnie miejsce. Lecz gdy będziesz zaproszony, idź i usiądź na ostatnim miejscu. Wtedy przyjdzie gospodarz i powie ci: Przyjacielu, przesiądź się wyżej! – i spotka cię zaszczyt wobec współbiesiadników. Każdy bowiem, kto się wywyższa, będzie poniżony, a kto się poniża, będzie wywyższony”¹⁸³. Ukazuje ona, że już na początku I w. n.e. dobre maniery i grzeczność świadczyły o klasie człowieka. Z czasem takie zachowania stały się regułą obyczajową, by później stać się rytuałem¹⁸⁴.

W czasach starożytnych relacje między krajami nie były zinstytucjonalizowane. Charakteryzowało je powoływanie poselstw *ad hoc*¹⁸⁵. Stosunki międzynarodowe opierały się na wymianie towarów, a poselstwa wysyłane były, by zawierać umowy handlowe, sojusze, rozwiązywać problemy i nieporozumienia, nie dopuszczać do wojen czy składać daninę¹⁸⁶. Przyjmowanie takich poselstw na dworach regulowane było przez rytuały, związane niejednokrotnie z wyznawaną religią. Sakralne nacechowanie zachowań charakteryzowało starożytną Grecją, Rzym czy Chiny. W antycznym Rzymie za stosunki między państwami odpowiedzialni byli kapłani, a przed wojną rzucali oni zaklęcia¹⁸⁷. W starożytnych Chinach pytania dotyczące wypowiedzania wojen i zawierania pokoju zadawano na skorupach żółwi, by przodkowie udzielili na nich odpowiedzi¹⁸⁸.

W czasach średniowiecza, w związku z powstawaniem wielkich dworów monarszych, rytuały złożyły się na ceremoniał dworski¹⁸⁹. Ceremoniał ten charakteryzował się pompatycznością i drobiazgowością. Każde zachowanie na dworze w obecności ważnej osobistości – króla, gościa, czy posłańca, obwarowane były szczegółowymi zasadami i regułami. Prym wiodł dwór bizantyjski¹⁹⁰. Na ironię, pompatyczny ceremoniał dworski miał za zadanie ukryć słabość cesarstwa i przekonać innych o bogactwie i sile kraju¹⁹¹. O pozory dbano kontrolując od samej granicy

¹⁸³ „Ewangelia wg Św. Łukasza” [w:] „Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu”, Wyd. Pallottinum, Poznań 1989, 14, 7-11.

¹⁸⁴ J. Sutor, „Etykieta dyplomatyczna z elementami protokołu i ceremoniałów”, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, str. 26.

¹⁸⁵ Ibidem, str. 17.

¹⁸⁶ E. Pietkiewicz, „Protokół dyplomatyczny”, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 1998, str. 10.

¹⁸⁷ Ibidem, str. 10.

¹⁸⁸ C. P. Fitzgerald, „Chiny, Zarys historii”, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1974, str. 41.

¹⁸⁹ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 19.

¹⁹⁰ J. Sutor, *op. cit.*, str. 26.

¹⁹¹ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 13.

cesarstwa poczynania obcego poselstwa – między innymi wysyłając na spotkanie na granicy gwardię honorową, która kierowała podróżnych wygodnymi sobie, wąskimi i trudnymi do sforsowania trasami – tak, by wysłannicy odnieśli wrażenie, że droga do stolicy jest trudno dostępna dla wojsk, jak również omijając mniej wystawne miasteczka, a także ograniczając kontakt z lokalną ludnością¹⁹². W czasie wizyty odbywały się wystawne uczyty i występy artystów, a gwardia honorowa oprowadzała po najznakomitszych budowlach miasta. Audycja u cesarza była dla wybranych, przez co tym bardziej lukratywna, a sala w której przyjmował odznaczała się bogactwem i przepychem – warto wspomnieć o złotych posągach fauny i flory, które według niektórych skrybów ruszały się¹⁹³. Nie bez powodu określenie „bizantyjski” jest synonimem dla słów „bogaty”, „strojny”, „ociekaący złotem”.

U schyłku średniowiecza, ceremoniał bizantyjski, w nieco okrojonej wersji, przyjęły państwa włoskie i carska Rosja¹⁹⁴. Wtedy właśnie, z inicjatywy bogatych państw włoskich – głównie Wenecji i Mediolanu, które prowadziły handel z resztą krajów europejskich, krajami afrykańskimi i na Bliskim i Dalekim Wschodzie, powstały stałe poselstwa, by ten handel wesprzeć¹⁹⁵. Powstanie stałych przedstawicielstw zrodziło potrzebę stworzenia zespołu reguł i norm, którymi powinni oni się kierować, ale również opracowania sposobów przyjmowania tychże poselstw. Wprowadzono funkcję ambasadora oraz odpowiednio, obok mistrza ceremonii, *introduceur des ambassadeurs* oraz „sekretariaty stanu do przyjmowania obcych posłów”¹⁹⁶. Mistrz ceremonii nadal zajmował się ceremoniami państwowymi na monarszych dworach (funkcja ta istnieje po dziś dzień na dworze angielskim¹⁹⁷), natomiast *introduceur* dbał o przedstawicieli z zagranicy¹⁹⁸. Jednak strach i nieufność wobec obcych poselstw na terytorium własnego kraju blokowała rozwój służby zagranicznej¹⁹⁹.

Do rozwoju stałych poselstw przy dworach obcych państw przyczynił się również Watykan. Utraciwszy część władzy po reformacji, papież usilnie starał się wzmocnić wpływy nad pozostałymi krajami²⁰⁰. Już od XII w. wysyłał on na inne dwory legatów, których głównym zadaniem było przekazywanie słów papieża innym

¹⁹² Ibidem, str. 13-15.

¹⁹³ Ibidem, str. 15.

¹⁹⁴ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 20.

¹⁹⁵ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 15.

¹⁹⁶ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 20.

¹⁹⁷ <https://www.royal.uk/inside-the-royal-household> [data dostępu: 14.01.2019]

¹⁹⁸ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 22.

¹⁹⁹ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 16.

²⁰⁰ Ibidem, str. 17.

duchownym oraz walka z herezją²⁰¹. W XVI wieku powstała nowy urząd – nuncjusza. Jego funkcja nie ograniczała się tylko do spraw religijnych. Był on – i nadal jest, ambasadorem Watykanu, niejednokrotnie stawianym wyżej od ambasadorów innych krajów ze względu na specjalną pozycję papieża. Szczególnie dużo nuncjatur powstało po Soborze Trydenckim, tak, by jak najszybciej i najskuteczniej wdrażać w życie postanowienia soboru²⁰². Warto zaznaczyć, iż sobory uważa się za pierwowzory kongresów międzynarodowych²⁰³.

Europejski ceremoniał dworski przeżywał rozkwit szczególnie na dworze francuskim w czasie panowania Ludwika XIV (1643 - 1715). Przyjmuje się, że to za jego rządów powstało pierwsze Ministerstwo Spraw Zagranicznych²⁰⁴. Harold Nicolson, w swojej książce „Dyplomacy” z 1939 r. uważanej za klasykę w dziedzinie służby dyplomacji i protokołu dyplomatycznego, cały obecny system służby dyplomatycznej nazywa „systemem francuskim”²⁰⁵.

„Król Słońce” – jak kazał się tytułować Ludwik XIV, był przewrażliwiony na swoim punkcie, dlatego też opracowano drobiazgową etykietę zachowania na dworze, tak, by władca nie poczuł się urażony. Ceremoniały towarzyszyły królowi od momentu wstania do końca dnia. Miał on drobiazgowo zaplanowany sposób wstawania, ubierania, jadania, rozmowy z gośćmi czy nawet zabawy²⁰⁶. Dodatkowo, Ludwik XIV podkreślał, że „państwo to ja”, a jako że ambasador jest *de facto* reprezentantem władcy, to każde zniesławienie odbierane było jako atak na króla²⁰⁷. Co więcej, to za jego rządów sformułowano główną zasadę stosunków międzynarodowych, czyli że polityka zagraniczna powinna opierać się na interesie narodowym²⁰⁸.

Wpływ francuskiej etykiety na Europę spowodowany był wzorowaniem się innych krajów dworem francuskim. XVII-wieczna Francja była potęgą. Był to najludniejszy kraj w Europie, do tego rozpoczęła ekspansję do Ameryki Północnej, Południowej i Afryki, zdobywając liczne kolonie²⁰⁹. Monarchom imponował absolutyzm, wszyscy zafascynowani byli francuskim stylem i modą, a język francuski

²⁰¹ Ibidem, str. 17.

²⁰² K. Schatz „Prymat papieski od początków do współczesności”, WAM, Kraków 2004, str. 191.

²⁰³ A. W. Bortnowski, „Współczesny protokół dyplomatyczny, savoir-vivre i ceremoniały w praktyce”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, str. 14.

²⁰⁴ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 17.

²⁰⁵ H. Nicolson, „Dyplomacy”, Institute for the Study of Diplomacy, Washington 1939, str. 151.

²⁰⁶ G. Bordonove, „Ludwik XIV”, Świat Książki, Warszawa 2006, str. 218-221.

²⁰⁷ J. Sutor, *op. cit.*, str. 27.

²⁰⁸ H. Kissinger, „Dyplomacja”, Philip Wilson, Warszawa 1994, str. 17.

²⁰⁹ R. Aldrich, „Greater France: A History of French Overseas Expansion”, Palgrave Macmillan Basingstoke 1996, str. 304-306.

uznawany był za język elit. Do tej pory jest to język dyplomacji, co może potwierdzać tezę H. Nicolsona.

Dokładną datą powstania protokołu dyplomatycznego jest 9 czerwca 1815 r. Jest to ostatni dzień kongresu wiedeńskiego. Został on zwołany, by przywrócić porządek po burzliwym okresie w europejskiej historii – napoleońskich wojnach oraz rewolucji francuskiej. Stawiło się na nim ok. 200 delegacji z 16 krajów²¹⁰. W związku z tak dużą ilością oficjeli, należało stworzyć system ich precedencji oraz uporządkować rangi i tytuły. Sama nazwa „protokół dyplomatyczny” wywodzi się z protokołowania na liście nazwiska gości, tak, by nie zaszła pomyłka przy wymienianiu nazwisk i tytułów²¹¹. Jako XVII załącznik do „Aktu końcowego kongresu wiedeńskiego” pojawił się „Regulamin wiedeński”, w którym zapisano wypracowane zasady precedencji, składania listów uwierzytelniających oraz tytułatury wysłanników - dzieląc ich na 3 klasy²¹²:

- I. Ambasadorowie, nuncjusze i legaci,
- II. Posłowie, ministrowie pełnomocni i internuncjusze,
- III. *Chargé d'affaires*.

Najważniejszym dokumentem dla nowożytnego protokołu dyplomatycznego jest „Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych” z 1961 r., którą ratyfikowało 81 państw, a której podstawą był właśnie „Regulamin wiedeński” z 1815 r.²¹³ Oprócz kwestii zawartych w „Regulaminie...”, przyjęto w niej również przywileje i immunitety członków misji dyplomatycznej²¹⁴, jak również znacząco uproszczono etykietę²¹⁵. Powstały również departamenty, zazwyczaj w ministerstwach spraw zagranicznych, poświęcone protokołowi dyplomatycznemu²¹⁶.

Pierwszą osobą, która wprost poruszyła temat etykiety biznesowej, była Emily Post w książce „Etiquette In Society, In Business, In Politics, And At Home” z 1922 r. Dedykowała temu zagadnieniu jeden rozdział – 32. Poświęcony on był w głównej mierze znaczeniu „pierwszego wrażenia”. Były to sprawy tak oczywiste, jak nietrzymanie nóg na stole, niepalenie w miejscu pracy, utrzymywanie pokerowej twarzy,

²¹⁰ M. Żywczyński, „Historia powszechna 1789-1870”, PWN, Warszawa 2002, s. 188.

²¹¹ J. Sutor, *op. cit.*, str. 37.

²¹² *Ibidem*, str. 37.

²¹³ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 23.

²¹⁴ *Ibidem*, str. 23.

²¹⁵ J. Sutor, str. 28.

²¹⁶ *Ibidem*, str. 39.

pokorne zachowanie itp.²¹⁷. Emily Post podkreślała, że złe pierwsze wrażenie każe podać w wątpliwość umiejętności pracownika²¹⁸. Późniejsze pozycje dotyczące etykiety biznesowej opierały się na tym wniosku Emily Post oraz korzystały z istniejących już zasad regulujących stosunki międzyludzkich – etykiety i *savoir-vivre*. Znaczącą różnicą była zmiana uprzywilejowanej pozycji z osób starszych i kobiet na osoby o wyższym stanowisku i zajmowanej pozycji w firmie.²¹⁹

Z tego bogatego dorobku zaczęli korzystać biznesmeni i przedsiębiorcy pod koniec XX wieku. Potrzeba stworzenia etykiety biznesowej (w znaczeniu protokołu biznesowego – czyli dotyczącego zagadnień biznesu międzynarodowego) powstała przez postępującą globalizację. W gospodarce rozpoczęło się to już w XVI w. Dzięki rewolucji przemysłowej oraz kolonializmowi pojawił się międzynarodowy podział pracy (MPP) – zwany Tradycyjnym MPP.

Po II Wojnie Światowej, wraz ze zmianą wyglądu świata oraz pojawieniem się nowych technologii, został zastąpiony Współczesnym MPP²²⁰. Korporacje zaczęły przenosić część łańcucha produkcji, cały łańcuch, a nawet całe firmy za granicę i/lub otwierać zagraniczne oddziały i filie. Spowodowane to było niższymi cenami pracy w drugim kraju, mniejszymi podatkami, unikaniem przewalutowań, tańszymi lub łatwiej dostępnymi surowcami, bardziej rozwiniętą technologią, lepszą infrastrukturą, powstawaniem Specjalnych Stref Ekonomicznych, łatwiejszym dostępem do rynku zbytu, czy pomocą rządów²²¹. Powstały międzynarodowe zespoły – do nowych filii sprowadzano pracowników z firmy macierzystej, a także zatrudniano obcokrajowców oraz miejscowych. Ci ostatni mieli szeroką wiedzę z zakresu klienteli, rynku zbytu oraz inne informacje potrzebne korporacji w nowym miejscu działania. Dzięki inwestycjom, polepszała się jakość życia mieszkańców, poziom edukacji czy wykszolenia, co doprowadziło do rośnięcia w siłę lokalnych przedsiębiorstw stających się konkurencją dla międzynarodowych korporacji. Rozwijały się nowe rynki, podpisywano nowe kontrakty, następowały przejęcia firm, ekspansje, powstawały spółki *joint-venture*. Dodatkowo, równocześnie, niejednokrotnie rosła stopa życia miejscowych – zwiększała się zasobność portfela, zmieniał się ich gust, co napędzało napływ nowych towarów,

²¹⁷ E. Post, „Etiquette In Society, In Business, In Politics, And At Home” [online:] <https://www.bartleby.com/> [data dostępu: 15.01.2019]

²¹⁸ Ibidem, [data dostępu: 15.01.2019]

²¹⁹ D. Łuczka, „Etykieta w biznesie”, [online:] <http://projektowniawizerunku.pl> [data dostępu: 01.02.2019]

²²⁰ R. Orłowska, „Międzynarodowy podział pracy” [w:] R. Orłowska, K. Żołądkiewicz, „Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej”, PWE, Warszawa 2012, str. 87.

²²¹ P. J. Buckley, „Business history and international business” [w:] “Business History”, vol. 51, Routledge, Leeds 2009, str. 311.

firm i usług²²². W związku z powyższym, potrzeba opracowania etykiety biznesowej wynika z tych samych powodów, co wypracowania protokołu dyplomatycznego – z chęci okazania drugiej osobie szacunku oraz by wywrzeć jak najlepsze wrażenie na drugiej osobie.

2.1.3. Rozwój polskiej etykiety biznesowej

Stanisław Krajski, jeden z najbardziej znanych autorów książek i publikacji dotyczących *savoir-vivre* i etykiety w Polsce, upatruje w katolicyzmie podstaw polskiej etykiety. Warto przytoczyć tu znane polskie przysłowie „Gość w dom, Bóg w dom”, gdyż Polacy znani byli i, w głównej mierze dalej są, z gościnności i otwartości²²³. Co ciekawe, w związku z byciem „przedmurzem chrześcijaństwa” w XV w. i otwartości Polski na inne kultury, przyjęto liczne zwyczaje kultur Bliskiego Wschodu. Na przykład z ceremoniału bizantyjskiego wywodzi się podejście „zastaw się, a postaw się”, używane ochoczo przez dawnych możnowładców polskich do imponowania innym szlachcicom, jak również aktualne obecnie, przy wszelkiego rodzaju rodzinnych spotkaniach – świętach, weselach, komunii itp.²²⁴. Szarmanckość w stosunku do kobiet natomiast pochodzi z kultu maryjnego²²⁵.

Za panowania Jagiellonów w Polsce był „złoty wiek działalności poselskiej”²²⁶. Dwór Zygmunta Starego wysłał prawie 150 poselstw do innych krajów²²⁷. W XVI w. największy wpływ na dwór w Polsce miała etykieta włoska, gdyż wydano książkę „Dworzanin polski”, będącą parafrazą włoskiego dzieła „Il Cortegiano” (tłumacząc dosłownie: „Dworzanin”)²²⁸. Książka składa się z 4 ksiąg. W pierwszych dwóch księgach pojawia się opis wyglądu i charakteru wzorowego dworzanina – taka osoba powinna cechować się nienaganną aparycją, wyglądać odpowiednio do czynionej pozycji, wysławiać się bezbłędną polszczyzną, umieć posługiwać się mieczem, ale również wiedzieć, jak zachowywać się przy stole, umieć tańczyć, być odczytanym i szarmanckim w stosunku do kobiety, godnie służyć władcy i go szczerze miłować²²⁹. W trzeciej księdze następuje opis idealnej kobiety, która to nie powinna przesadzać

²²² Ibidem, str. 322.

²²³ S. Krajski, „Polski *savoir-vivre*”, [online:] <http://www.savoir-vivre.com.pl> [data dostępu: 17.01.2019]

²²⁴ Ibidem [data dostępu: 17.01.2019]

²²⁵ Ibidem [data dostępu: 17.01.2019]

²²⁶ A. W. Bortnowski, *op. cit.*, str. 19.

²²⁷ A. Wyczański, „Polska służba dyplomatyczna w latach 1506-1530”, PWN, Warszawa 1996, str. 78.

²²⁸ J. Sutor, *op. cit.*, str. 27.

²²⁹ Ł. Górnicki, „Dworzanin polski” [online:] <https://literat.ug.edu.pl/dworzan> [data dostępu: 17.01.2019]

z makijażem i fryzurą, być szczerą, umieć żartować, zajmować się domem, dziećmi, pomagać mężczyznom, a nader wszystko być piękną i kobiecą²³⁰. Ostatnia księga poświęcona jest charakterystyce dobrego władcy, który to powinien być dla poddanych jak ojciec²³¹.

Natomiast pierwszy polski podręcznik dla dyplomaty został napisany w 1595 r. przez Krzysztofa Warszewickiego²³². W dziele zatytułowanym „O pośle i poselstwach” zebrano wszystkie dotychczasowe reguły, prawa i obowiązki dotyczące służby zagranicznej²³³.

Polski naród późno zdał sobie sprawę z potrzeby posiadania stałych poselstw, bo dopiero w XVIII w. Spowodowane to było w głównej mierze rozdrobnieniem władzy między szlachtą, która była sceptyczna wobec przyjmowania poselstw obcych państw, bojąc się, że osłabi to ich wpływy na dworze króla²³⁴. Po drugie nie pozwalały na to fundusze państwa, jak również niechęć państw rozbiorowych do umacniania pozycji Polski na arenie międzynarodowej²³⁵. Dopiero w drugiej połowie XVIII w., za rządów króla Stanisława Augusta Poniatowskiego, przyznano milion złotych na dyplomację zagraniczną, otwarto stałe poselstwa w najważniejszych ówczesnie miastach (Berlin, Paryż, Londyn, Wiedeń, Stambuł i Petersburg) oraz powstał Departament Interesów Cudzoziemskich – pierwowzór Ministerstwa Spraw Zagranicznych²³⁶. Niestety, sprawy dotyczące dyplomacji powierzono niewydukowanym w tej gestii, niedoświadczonym magnatom²³⁷. Jednak zanim wychowano nowe pokolenie polskich dyptomatów, w myśl książki polskiego posła w Madrycie Tadeusza Morskiego „Myśl o potrzebie i sposobach przysposobienia młodzieży do służby dyplomacyjnej”, Polska straciła niepodległość²³⁸. Dlatego o rozwoju nowożytnego protokołu dyplomacyjnego w Polsce mówi się od końca I Wojny Światowej²³⁹.

²³⁰ Ibidem, [data dostępu: 17.01.2019]

²³¹ Ibidem, [data dostępu: 17.01.2019]

²³² J. Sutor, *op. cit.*, str. 27.

²³³ K. Warszewicki, „O pośle i poselstwach”, przeł. J. Życki, Warszawa 1935

²³⁴ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 18.

²³⁵ Ibidem, str. 18.

²³⁶ A. W. Bortnowski, *op. cit.*, str. 19.

²³⁷ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 19.

²³⁸ Ibidem, str. 20.

²³⁹ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 28.

Ojcami polskiego, nowożytnego protokołu dyplomatycznego byli: Stefan Przeździecki, dyplomata rosyjski, i Karol Bertoni, dyplomata austriacko-węgierski²⁴⁰. W związku z tym, protokół dyplomatyczny XX w. nosił znamiona protokołu carskiej Rosji i Wiednia. Dzięki temu, w okresie dwudziestolecia międzywojennego, polska szkoła dyplomacji – wraz z włoską, stała się wzorem do naśladowania. Inne kraje ochocze wysyłały do Polski młodych dyplomatów na naukę²⁴¹. Powstało Ministerstwo Spraw Zagranicznych, a na dyplomatów zaczęto wybierać osoby z odpowiednim wykształceniem – po studiach, posługujących się przynajmniej 2 językami, w tym francuskim, a nie tylko na podstawie szlacheckiego urodzenia²⁴². II Wojna Światowa wstrzymała rozwój tej formy dyplomacji, a w czasie PRL-u nastąpił regres²⁴³. Wprawdzie istniał opracowany przed wojną i unowocześniony po niej przez Adama Gubrynowicza protokół, lecz nie był on stosowany. Traktowano go jako relikwitu przeszłości i symbol elitarności, którą zwalczano. Nie następował jego rozwój, gdyż nie prowadzono polityki zagranicznej z innymi państwami, zwłaszcza zachodnimi, a dodatkowo dyplomaci wybierani byli nie ze względu na wykształcenie czy doświadczenie, a pochodzenie i znajomości²⁴⁴.

Po upadku komunizmu w Polsce nastąpiły liczne reformy i zmiany w służbie zagranicznej. Wprowadzono nowy schemat organizacyjny Ministerstwa Spraw Zagranicznych, wzorowany na państwach zachodnich²⁴⁵. I to właśnie ku nim skierowała się polska polityka zagraniczna końca XX – początku XXI w., której wynikiem było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. W nowej strukturze organizacyjnej MSZ znalazł się departament poświęcony protokołowi dyplomatycznemu. Poniżej na rysunku przedstawiono schemat organizacyjny polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych z 2018 r., na którym zaznaczono Protokół Dyplomatyczny.

²⁴⁰ Ibidem, str. 28.

²⁴¹ Ibidem, str. 29.

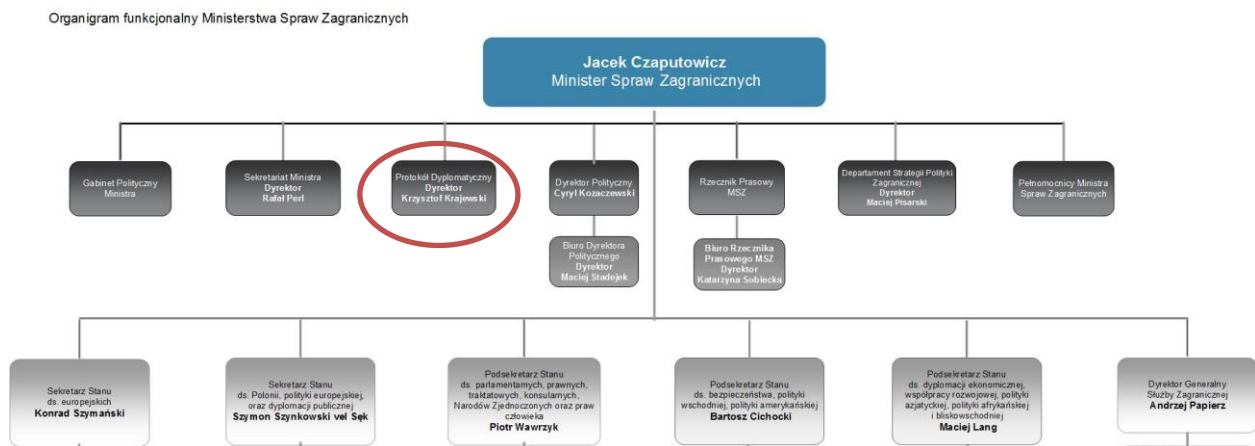
²⁴² M. Konrat, „II RP - dyplomacja od podstaw”, [online:] www.omp.org.pl [data dostępu: 18.01.2019]

²⁴³ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 29-30.

²⁴⁴ Ibidem, str. 29.

²⁴⁵ A. W. Bortnowski, *op. cit.*, str. 22.

Rysunek 3. Schemat organizacyjny polskiego MSZ



Źródło: https://www.msz.gov.pl/pl/ministerstwo/ministerstwo_organizacja/struktura_organizacyjna_msz/ [data dostępu: 18.01.2019]

W 2018 r. Polska utrzymywała stosunki dyplomatyczne z 195 krajami²⁴⁶. W 91 krajach prowadziła ambasady, a w 19 krajach 33 konsulatory generalne²⁴⁷. W Polsce mieszczą się 92 ambasady obcych państw, 20 konsulatów z 11 państw, a 65 placówek dyplomatycznych akredytowanych w Polsce jest za granicą²⁴⁸.

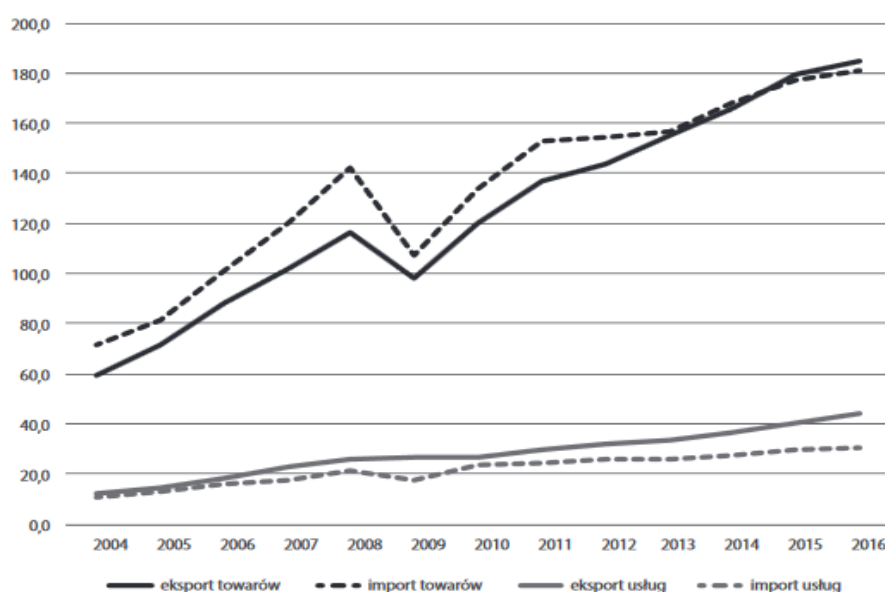
Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej nastąpił dynamiczny rozwój handlu zagranicznego, dzięki otwarciu granic, unii celnej oraz swobodnemu przepływowi osób, towarów i usług. Poniższy wykres obrazuje wzrost eksportu oraz importu towarów i usług po przystąpieniu Polski do UE. Eksport i import towarów dynamicznie wzrasta, a eksport i import usług wzrasta systematycznie. Na przestrzeni 12 lat wartość importu i eksportu dóbr wzrosła trzykrotnie.

²⁴⁶ http://www.msz.gov.pl/pl/ministerstwo/protokol_dyplomatyczny/podmioty_z_ktorymi_polska_utrymuje_stosunki_dyplomatyczne/ [data dostępu: 18.01.2019]

²⁴⁷ http://www.msz.gov.pl/pl/informacje_konsularne/polskie_placowki/ [data dostępu: 18.01.2019]

²⁴⁸ http://www.msz.gov.pl/przedstawicielstwa_dyplomatyczne_w_Polsce/ [data dostępu: 18.01.2019]

Wykres 19. Handel międzynarodowy Polski (2004 - 2016) [mld €]



Źródło: A. Grycuk, P. Russel, „Członkostwo w Unii Europejskiej a rozwój gospodarczy Polski” [online:] <http://www.bas.sejm.gov.pl/> [data dostępu: 18.01.2019]

Po przystąpieniu Polski do UE nastąpiły ekspansje, przejęcia, pojawienie się na polskim rynku zagranicznych przedsiębiorstw otwierających tutaj swoje filie i oddziały, a także masowe wyjazdy Polaków za granicę do pracy. W związku z tym pojawiła się potrzeba znajomości zagranicznych norm i obyczajów, tak, by wpasować się w ten nowy, otwarty świat – zarówno jako pracownik, jak i przedsiębiorca. Powstało wiele firm oferujących szkolenia z zakresu etykiety biznesowej, jak również liczne pozycje książkowe dotyczące odpowiedniego zachowania w pracy oraz w środowisku międzynarodowym. Jak łatwo zauważyć przeglądając je, czerpią one przede wszystkim z etykiety towarzyskiej oraz protokołu dyplomatycznego. Za autorytety w dziedzinie etykiety biznesu uważa się Stanisława Krajskiego, nieżyjącego już Edwarda Pietkiewicza oraz Irenę Kamińską - Radomską.

2.2. Historyczne uwarunkowania chińskiej etykiety

Chiny, w języku mandaryńskim, to 中国 *Zhōngguó* – Państwo Środka, gdyż według wierzeń chińskich, ich kraj znajduje się w centrum świata, a ich cesarz, Syn Nieba, rządził wszystkim, co pod Niebem – czyli całym światem. I tak też Chińczycy traktowali ludzi spoza swoich terenów – jako lenników²⁴⁹. Chiny nie tylko w okresie swojej świetności, ale również dużo wcześniej, jak i dużo później, stały na wyższym poziomie cywilizacyjnym od reszty państw. Gdy powstawało Cesarstwo Rzymskie, Państwo Środka mogło poszczycić się już 2 tysiącami lat istnienia, a gdy upadło, Chiny istniały nieprzerwanie kolejne 2 tysiące lat. Świat zawdzięcza Chinom liczne wynalazki – te bardziej znane, o których uczą w szkole, jak: proch, papier, tusz, herbatę, jedwab, porcelanę czy fajerwerki, a także mniej kojarzone z Państwem Środka, jak kompas, taczka, śluza komorowa, miotacz ognia, ster rufowy, a nawet pierwowzór rurociągów²⁵⁰. Kultura tego kraju fascynuje swoją odmiennością, gdyż pomimo wywierania wpływu państw zachodnich, nadal odwołuje się do zwyczajów i sposobów bycia sprzed 5 tysięcy lat.

Chińska etykieta znacząco różni się od etykiet innych państw. Wpływ na to miała przede wszystkim izolacyjna polityka kraju. Chiny, od państw europejskich, dzieliła ogromna odległość, ale także, a może przede wszystkim, różnica w sposobie myślenia. „Nauki Wschodu za swój punkt wyjścia mają ducha, nauki Zachodu zaś - materię” – te słowa wypowiedział Liang Qichao, rozczarowany europejską demokracją²⁵¹. Chińczycy w swoich działaniach kierują się nauczaniem Konfucjusza, Sun Zi i Buddy. Kultuwują nauki ludzi sprzed dwóch tysięcy lat. Ich punktami wspólnymi są: brak pośpiechu, myślenie długofalowe, hierarchia, podporządkowywanie się, stawianie dobra ogółu ponad swoje, harmonia, dualizm wszystkiego, powściągliwość, zachowywanie „twarży”, kult przodków oraz rytualność.

²⁴⁹ K. Gawlikowski, „W Państwie Środka” [w:] „Obrazy świata białych” red. Andrzej Zajackowski, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1973, str. 64.

²⁵⁰ T. Bieliński, „Kapitał ludzki a innowacyjność gospodarki Chin”, PWE, Warszawa 2016, str. 42-50.

²⁵¹ K. Gawlikowski, „W Państwie Środka”, *op. cit.*, str. 118.

2.2.1. Chiny w czasach starożytnych

Historia Chin liczy 5 tysięcy lat. Warto przy tym zaznaczyć, iż jest to jedyna trwająca nieprzerwanie od tych 5 tysięcy lat cywilizacja. Jak zauważa Henry Kissinger na początku swojej książki „O Chinach” – kraj ten nie ma określonego początku²⁵². Mity i legendy traktują już o istniejących ludach, składających się na Chiny. Nie ma postaci założyciela państwa – jedynie jej „odnowiciela”, Żółtego Cesarza, nie ma wzmianek o osobie, która stworzyła pismo chińskie, a jedynie o ludziach, którzy je zreformowali. Konfucjusz nie wymyślił kultury Chin, a jedynie opisał panujące już zwyczaje. By ukazać długość istnienia tego państwa, należy zdać sobie sprawę, że chińskie znaki powstały w okresie świetności Egiptu, a używane są po dziś dzień.

Tabela 3. Spis dynastii panujących w Chinach

DYNASTIES OF CHINA

	Year	朝代	Dynasty
BC	BC 2697-2590	黃帝	Huang Di
	2333-2234	唐(堯)	Tang (Yao)
	2233-2184	虞(舜)	Yu (Shun)
	2183-1752	夏	Xia
	1751-1111	商	Shang
	1111-221	周	Zhou:
	770-476	春秋	• Spring and Autumn Period
	475-221	戰國	• Warring States Period
	221-206	秦	Qin
	BC 206-AD 220	漢	Han
AD	220-280	三國	Three Kingdoms
	265-439	晉	Jin
	420-589	南北朝	South & North Dynasties
	581-618	隋	Sui
	618-907	唐	Tang
	907-979	五代十國	Five Reigns and Ten Kingdoms
	960-1279	宋	Song
	1279-1368	元	Yuan
	1368-1644	明	Ming
	1644-1911	清	Qing
	1911 to date	中華民國	Republic of China
	1949 to date	中華人民共和國	People's Republic of China

Źródło: http://1.bp.blogspot.com/_s1600/Chinese%2BDynasties.gif [data dostępu: 24.02.2018]

W powyższej tabeli przedstawiony został porządek chronologiczny chińskich dynastii. Panowanie Żółtego Cesarza, *Huángdì* 黃帝, oraz dynastii *Xià* 夏, uważane jest na Zachodzie za mityczne. W Polsce okresy te uznawane są za półlegendarne, natomiast

²⁵² H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 21.

w Chinach jako historyczne. Jest to tak zwany „złoty wiek” Chin, trwający do 1751 r. p.n.e.²⁵³ Nie odnaleziono żadnych artefaktów z tego okresu, by jednoznacznie określić, czy i jak on wyglądał, jednakże wiadomo, że kolejna dynastia, *Shāng*, była kontynuatorem kultury i pisma istniejących już na terenie Chin.

Kolejną epoką jest panowanie dynastii *Shāng* 商, udokumentowanej już znaleziskami archeologicznymi – kośćmi wróżebnymi, odnalezionymi w 1899 r. niedaleko Anyangu, we wschodniej części Chin. Na odnalezionych kościach znajdują się pierwsze znaki chińskiego pisma, a archeolodzy odczytali nazwiska panujących wtedy władców. Na poniższym rysunku (por. rys. 4.) znajduje się przykładowa kość wróżebna, na której widnieje pierwsza odmiana chińskich znaków. To tej epoce, trwającej do 1111 r. p.n.e., zawdzięczmy chińskie pismo, którego rozwój przedstawia rys. 5. Wytworzył się wtedy również kult przodków i wiara w życie po śmierci²⁵⁴. Te wierzenia trwają po dziś i widoczne są na co dzień, gdyż w prawie każdym chińskim domu stoi tablica przodka wraz z kadzidłem oraz małymi darami w postaci owoców czy ulubionych produktów zmarłego.

Rysunek 4. Kość wróżebna z okresu Shang, ok. 1300 r. p.n.e.

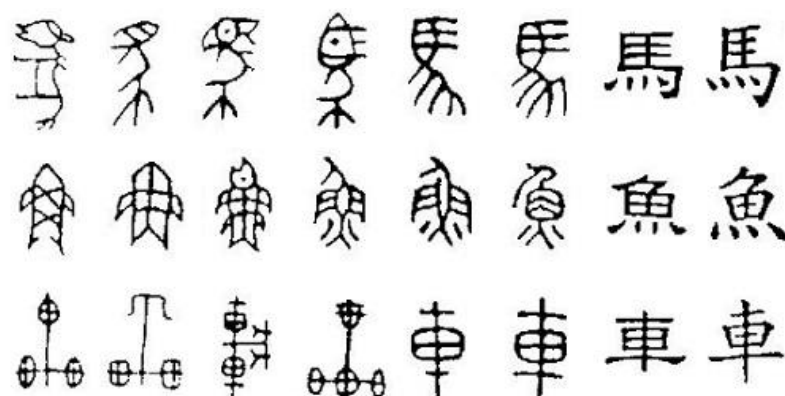


Źródło: <http://education.asianart.org/explore-resources/background-information/oracle-bones> [data dostępu: 24.02.2018]

²⁵³ C.P. Fitzgerald, „Chiny. Zarys historii kultury”, *op. cit.*, str. 25-27.

²⁵⁴ Ibidem, str. 60-66.

Rysunek 5. Rozwój pisma chińskiego



Źródło: <http://www.uchinavisa.com/chinese-characters.html> [data dostępu: 24.02.2018]

Dynastia *Zhōu* 周 dzieli się na 2 okresy: Zachodnią Dynastię Zhou oraz Wschodnią Dynastię Zhou, która natomiast podzielona jest na: Okres Wiosen i Jesieni oraz Okres Królestw Walczących. To za czasów Wschodniej Dynastii Zhou powstał konfucjanizm, jako jedna z tak zwanych „stu szkół myśli chińskiej”. Opierał się on na ceremoniałach i rytuałach, których przestrzeganie miało zapewnić porządek w państwie i życiu człowieka. Oprócz tej filozofii, znane są również szkoły: legizmu, taoizmu i motizmu²⁵⁵. Legizm początkowo cieszył się największym uznaniem. To na podstawie tej myśli budowano kolejną dynastię, Qin. Zakładała ona, że człowiek jest zły i potrzebuje silnego aparatu władzy oraz srogich kar, by nad nim zapanować. Najważniejsze było dobro państwa, a nie obywatela²⁵⁶. Taoizm nawoływał do życia człowieka w harmonii z naturą, a dwoma głównymi hasłami tego nurtu było: „rządzenie przez niedziałanie” 无为而治 *wúwéi ér zhì* oraz „małe państwo o małej populacji” 小国寡民 *xiǎoguó guǎ mín*²⁵⁷. Motyzm natomiast przypominał chrześcijaństwo (co warto zauważyć - na cztery wieki przed narodzinami Chrystusa) i nawoływał do „powszechnej miłości” 兼爱 *jiān ài* – nurt ten nie przetrwał próby czasu i po panowaniu dynastii Qin nigdy do niego nie wrócono²⁵⁸.

Poza rozwojem filozofii, epoce Qin zawdzięczamy powstanie pojęć „Syna Nieba”, 天子 *Tiānzǐ*, oraz „Mandatu Nieba”, 天命 *Tiānmìng*, legitymizujących władców tej epoki, jak również kolejnych. Odwoływały się one do bóstwa – Nieba,

²⁵⁵ <http://www.chiny.pl/artukul/166-sto-szkol-mysli-chinskiej> [data dostępu: 24.02.2018]

²⁵⁶ Ibidem, [data dostępu: 24.02.2018]

²⁵⁷ J. Rowiński, J. Pawłowski, „Wizja państwa w Chinach. Tradycja a współczesność” [w:] „Zrozumieć Chińczyków. Kulturowe kody społeczności chińskich” red. Ewa Zajdler, Dialog, Warszawa 2011, str. 12.

²⁵⁸ C.P. Fitzgerald, „Chiny. Zarys historii kultury”, *op. cit.*, str. 80.

które to miało wyznaczać władcę i podarowywać mu Mandat Nieba. Tym sposobem powstawał Syn Nieba, który stawał się człowiekiem ponad innymi i jego ród mógł sprawować władzę dopóty, dopóki nie odebrano im Mandatu za złe rządy, plagi czy przegrane bitwy. Dzięki temu każdą porażkę można było tłumaczyć odebraniem Mandatu, a każde zwycięstwo nowej dynastii – otrzymaniem przychylności Nieba, dzięki czemu osoba z obcego rodu mogła stać się władcą Chin²⁵⁹. Co istotne, Mandat Nieba nie był zarezerwowany tylko dla Chińczyków – narodowość czy rasa nie były ważne, liczyło się życie według chińskich zasad – dlatego też, wiele wieków później, Chińczycy nie przeciwstawiali się rządowi Mongołów, Mandżurów czy Dżurdżenów²⁶⁰. Jak bardzo Chińczycy byli przywiązani do tego terminu widać w ich języku, gdy w XIX wieku, tłumacząc na chiński słowo „rewolucja”, posłużono się znakami 革命, co dosłownie oznacza „zmiana Mandatu”²⁶¹.

Dynastia *Qín* 秦 była jedną z najbardziej krwawych. Jej władca, *Qin Shi Huang* - Pierwszy Cesarz, w swoich rządach kierował się myślą legizmu. Wprowadził rząd terroru i jako jeden z nielicznych władców, wykorzystał armię do podbicia przyległych ziem. Najbardziej znany jest z 焚书坑儒 *fén shū kēng rú* – *palenia ksiąg i grzebania uczonych*. C.P. Fitzgerald nazywa go wręcz „jednym z największych destruktorów w historii”²⁶². Lecz Chiny dużo mu również zawdzięczają – w swoim dążeniu do zjednoczenia państwa, ustandaryzował miary, wagi, walutę, rozstaw osi kół wozów, zunifikował pismo, a także, w obawie o integralność państwa, zainicjował budowę Wielkiego Muru. Jego działania przysporzyły mu mnóstwo przeciwników, a bunt chłopów i uczonych pozbawił tę dynastię Mandatu Nieba²⁶³.

Epoka *Hàn* 汉 to kolejny „złoty wiek” w historii Chin. Odrzucono wtedy myśl legistów, a na jej miejsce wybrano konfucjanizm. Wprowadzono system lenny oraz egzaminy na urzędników państwowych²⁶⁴. Po nawiązaniu kontaktów z sąsiadującymi krajami, szczególnie z Indiami, w kraju zaczął szerzyć się buddyzm. Nastąpił rozkwit nauki, literatury i sztuki. Jak ważny był to okres dla Chińczyków można zauważyć w ich języku, gdyż stanowiąca 92% populacji Chin główna grupa etniczna nazywa siebie 汉 *Hàn*, a pismo chińskie to 汉字 *hànzì*.

²⁵⁹ K. Sarek, „Z mandatu Nieba. Podstawy sprawowania władzy politycznej w dawnych i współczesnych Chinach” [w:] „Zrozumieć Chińczyków...”, *op. cit.*, str. 39.

²⁶⁰ K. Seitz, *op. cit.*, str. 63.

²⁶¹ *Ibidem*, str. 49.

²⁶² C.P. Fitzgerald, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 138.

²⁶³ *Ibidem*, str. 140.

²⁶⁴ *Ibidem*, str. 155-156.

2.2.2. Konfucjanizm, „Księga Rytuału” 礼记 i „Sztuka Wojny” 孫子兵法

Konfucjusz, którego wizerunek przedstawia rys. 6., żył podczas Okresu Wiosny i Jesieni za czasów panowania dynastii *Zhōu*. H. Kissinger porównuje tę postać do Machiavellego – Konfucjusz podróżował po ogarniętym chaosem kraju szukając władcy, który zdecydowałby się posłuchać jego rad i nauczać²⁶⁵. Nauki Konfucjusza opierały się na szukaniu złotego środka. Namawiał on do powrotu do feudalizmu, do wzorowania się na pierwszych dynastiach, w których upatrywał „złoty wiek” Chin. Dodatkowo karmił nepotyzm, korupcję, megalomanię i nadmierny rozrost państwa²⁶⁶, a nader wszystko nie popierał wojny i agresji. „Być przodownikiem w cnocie, którego lud bierze sobie za przykład”²⁶⁷ – taką maksymę wyznaczał Konfucjusz władcy. Dlatego też nie spotkał się z ciepłym przyjęciem na goszczących go dworach, na których panował protekcjonizm, łapówkarstwo i demoralizacja, także dopiero upadek kolejnej dynastii, *Qín*, sprawił, że rządzący zaczęli poszukiwać nowego sposobu sprawowania władzy i odwrócili się od panującego w ten czas legizmu, by podążać ścieżką wyznaczoną przez Konfucjusza.

Rysunek 6. Wizerunek Konfucjusza z czasów dynastii Ming



Źródło: <http://www.chinatimes.com/realtimenews/20140517001774-260405> [data dostępu: 25.02.2018]

²⁶⁵ H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 30.

²⁶⁶ <https://pl.wikiquote.org/wiki/Konfucjusz> [data dostępu: 25.02.2018]

²⁶⁷ Ibidem [data dostępu: 25.02.2018]

Konfucjanizm to nie tylko nurt filozoficzny. Nosi on cechy religii, a według Encyklopedii Britannica to „sposób życia rozpowszechniony przez Konfucjusza”²⁶⁸. Trzeba podkreślić, że wpływa on na wszystkie dziedziny życia w Chinach. W księgach Konfucjusza poruszone są tematy związane z: uczeniem się, nauczaniem, rządzeniem, państwem, rodziną, społeczeństwem, obrządkami, rytuałami, pogrzebem, narodzinami, świętami, wartościami, moralnością, cnotami..., dlatego często mówi się o „konfucjańskim porządku społecznym”.

Najważniejszymi naukami konfucjanizmu, które mają wpływ na codzienne życie Chińczyków po dziś dzień, są między innymi:

孝 – „nabożeństwo synowskie”, „cnota synowska”, czyli podporządkowanie się syna woli ojca, a w szerszym kontekście cała hierarchia w Chinach, na jej podstawie powstało 无论 – „pięć relacji międzyludzkich”, które opisywały powinności jednych, wobec drugich, a były to: ‘zależność syna od ojca’, ‘zależność żony od męża’, ‘zależność młodszego brata od starszego’, ‘zależność podwładnego od władcy’ i ‘stosunki między przyjaciółmi’²⁶⁹;

君子 – dosłownie jest to „syn władcy”, lecz Konfucjusz nadał temu terminowi nowe znaczenie: człowiek prawy, o nieskazitelnej moralności, który podąża za potrzebami ducha, gdyż chciał w ten sposób podkreślić, że człowiekiem szlachetnym nie czyni jedynie urodzenie, ale przede wszystkim sposób postępowania^{270 271}; i nade wszystko 礼 – obrządek, rytuał, gdyż według Konfucjusza, tylko dzięki powtarzaniu określonych czynności można osiągnąć harmonię między światem ludzi a Niebem²⁷².

礼记 *Lǐjì*, „Księga Rytuału”, to jedna z ksiąg należących do Pięcioksięgu Konfucjańskiego. James Legge, tłumacz tej części na język angielski, stwierdził we wstępie, iż jest to „najbardziej dokładna i kompletna monografia, którą naród chiński był w stanie dać od siebie reszcie ludzkości”²⁷³. 礼记 składa się z 46 rozdziałów, zazwyczaj mających formę dialogu lub przypowieści. Spisane w niej zostały ceremonie i obrzędy dotyczące życia mieszkańców, władcy i całego państwa chińskiego.

²⁶⁸ <https://www.britannica.com/topic/Confucianism> [data dostępu: 25.02.2018]

²⁶⁹ Z. Wesołowski, „Konfucjańskie podstawy...”, *op. cit.*, str. 184.

²⁷⁰ Ibidem, str. 185.

²⁷¹ K. Seitz, *op. cit.*, str. 40.

²⁷² Ibidem, str. 51.

²⁷³ <http://www.sacred-texts.com/cfu/liki/liki00.htm> (tłumaczenie własne) [data dostępu: 25.02.2018]

Na jej podstawie odtworzono ceremoniał dworski z pierwszych dynastii sprzed naszej ery, który z czasem przeistoczył się w protokół dyplomatyczny i etykietę.

W „Księdze Rytuału” pojawiają się liczne przykłady opisów obrządków i rytualnego zachowania. Najważniejszym z nich, praktykowanym jeszcze do XX wieku, był 叩头 *kòutóu* – czyli ceremonialny pokłon przed osobą stojącą wyżej w hierarchii²⁷⁴, którego przykład widnieje na rysunku 7. Bardziej rozbudowaną ceremonialnie formą *kòutóu* był 三跪九叩 – dosłownie „trzy ukłęknięcia i dziewięć *kòutóu*”²⁷⁵. Był to akt zarezerwowany dla Cesarza. Kłaniano się nie tylko przed władcą Chin, ale również przed pismami i listami jego autorstwa, a także, aż dwukrotnie, przed darami Syna Nieba²⁷⁶.

Rysunek 7. Ceremonialny *kòutóu*



Źródło: <http://hokkfabrica.com/culture-for-dummies-what-you-need-to-know-about-kowtow> [data dostępu: 27.02.2018]

Kolejną istotną czynnością, która jest aktualna w obecnych czasach, jest ofiarowanie darów. W Chinach jest to czynność związana z umacnianiem więzi, ludzką przyzwoitością i obowiązkowo - zasadą wzajemności²⁷⁷. Jej ceremonialny charakter podkreśla pismo chińskie. Dar, prezent, podarek to po chińsku 礼物 *lǐwù* – jak można zauważyć, pierwszy znak, 礼, jest taki sam, jak w tytule książki Konfucjusza i oznacza „rytuał”, „ceremoniał”, „maniere”, „etykietę”, natomiast 物 to po prostu „rzecz”,

²⁷⁴ C.P. Fitzgerald, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 76.

²⁷⁵ J.A. Włodarski, „Kilka uwag o ceremoniale dyplomatycznym i etykiecie na dworze Qianlonga u schyłku XVIII wieku” [w:] „Azja Wschodnia w Oczach Polaków” red. Joanna Kamień, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015, str. 158.

²⁷⁶ <http://www.sacred-texts.com/cfu/lik2/lik211.htm>, Section III, 17 [data dostępu: 27.02.2018]

²⁷⁷ L. Niewdana, „Kultura czerwonych kopert: społeczno-moralne funkcjonowanie darów i problem korupcji w społeczeństwach chińskich” [w:] „Zrozumieć Chiny...”, *op. cit.*, str. 244.

„przedmiot”. Ceremonia obdarowywania się podarkami dotyczyła relacji władca-wasal, władca-książę, ojciec-syn, a obecnie praktykowana jest w kontaktach biznesowych. Obowiązkowość jej odwzajemnienia, jak również brak możliwości odmowy przyjęcia, znajdują się w „Księdze Rytuału”. Z tym zwyczajem również wiąże się ceremonialna forma – należy przekazać prezenty oburącz, ze skinieniem głowy, odebrać również oburącz, i, by uniknąć utraty twarzy poprzez źle dobrany podarek, nie powinno się ich otwierać przy obdarowującym²⁷⁸.

Ważną częścią kultury chińskiej jest jedzenie. Dlatego też w 礼记 znalazły się rozdziały poświęcone kulturze przy stole, sposobie podawania dań oraz przyjmowania na posiłek gości. *Savoir-vivre* w trakcie uczt wydawanych przez Cesarza był szczególnie trudny do opanowania dla przybyszów zza chińskiej granicy. Jedzenie podawane na dworze władcy miało swoje własne określenie: 宫廷菜 – „Imperial food”²⁷⁹. Podobno w czasie panowania dynastii *Zhōu*, na stole pojawiało się 120 dań. Najważniejszymi zasadami przy stole było: ostrożne obchodzenie się z pałeczkami, nie przyprawianie dań samemu oraz unikanie zostawiania pustego talerza²⁸⁰. Nieuważne posługiwanie się pałeczkami mogło obrazić przodków, natomiast doprawianie dań oraz oddanie pustego talerza było upokorzeniem dla gospodarza²⁸¹. Poniższy rysunek przedstawia ucztę z epoki Song.

Rysunek 8. Chińska uczt z epoki Song



Źródło: <http://www.pbs.org/wgbh/nova/ancient/song-dynasty.html> [data dostępu: 27.02.2018]

²⁷⁸ <http://www.sacred-texts.com/cfu/liki/liki01.htm>, Section I Part IV, 2.20-21 [data dostępu: 27.02.2018]

²⁷⁹ <http://www.china.org.cn/english/imperial/25995.htm>, [data dostępu: 27.02.2018]

²⁸⁰ <http://www.sacred-texts.com/cfu/liki/liki01.htm>, Section I Part III, 13.54-56 [data dostępu: 27.02.2018]

²⁸¹ Ibidem, Section I Part III, 13.57 [data dostępu: 27.02.2018]

„Sztuka Wojenna”, 孫子兵法 *Sūnzi bīngfǎ*, szerzej znana jako „Sztuka Wojny”, to zbiór aforyzmów przypisywanych Sūn Zi, uporządkowanych w 13 rozdziałów. Jest wciąż aktualnym dziełem, o czym świadczy fakt, że jest oficjalnie zarekomendowaną książką Armii Amerykańskiej dla żołnierzy oraz członków wywiadu. Zainspirowała do napisania również wiele książek i artykułów dla menadżerów i ekonomów, a także adwokatów i prawników, takich jak: „Sun Tzu: The Art of War for Managers; 50 Strategic Rules” Geralda Michalesona, “Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers” Marka McNeilly’ego, “The Art of War for Executives: Ancient Knowledge for Today's Business Professional” Donalda Krausego, czy “The Warrior Lawyer: Powerful Strategies for Winning Legal Battles” Davida Barnhizera. Magazyn “Forbes” w 2014 roku wyróżnił 31 cytatów pochodzących z tego dzieła, które uznał za przydatne zarówno w pracy, jak i w życiu²⁸². Wśród nich znalazły się następujące: „Najwyższym osiągnięciem jest pokonać wroga bez walki”, „Kto zna wroga i zna siebie, nie będzie zagrożony choćby i w stu starciach. Kto nie zna wroga, ale zna siebie, czasem odniesie zwycięstwo, a innym razem zostanie pokonany. Kto nie zna ani wroga, ani siebie, nieuchronnie ponosi klęskę w każdej walce”, „Zwyciężaj strategią strategię”, „Zawsze użyj solidnego ataku przeciw słabości”, „Przywódca przewodzi przykładem, nie siłą”, „Jeśli jesteś do czegoś zdolny, udawaj niezręcznego, jeśli jesteś aktywny, stwarzaj pozory bierności”, „Aby poznać wroga, musisz stać się swoim wrogiem”, „Bądź zmienny jak płynące chmury, a gdy trzeba szybki jak błyskawica”, „Wojna jest sztuką wprowadzania wroga w błąd”²⁸³.

To, co łączy Konfucjusza i Sūn Zi, autora dzieła „Sztuka Wojny”, to postrzeganie przemocy i wojny jako największego zła i próba unikania konfrontacji zbrojnej²⁸⁴. Chinom przychodziło to z łatwością. Przez wiele wieków znajdowały się one na zdecydowanie wyższym poziomie cywilizacyjnym od otaczających je ludów. Stąd też nazywali swój kraj Państwem Środka i byli przekonani o własnej wyższości. Do II wieku naszej ery, gdy to zetknęli się z hindusami, nie wiedzieli o istnieniu odrębnych cywilizacji od swojej własnej, a ich sinocentryczny porządek świata zakłóciły dopiero wojny opiumowe z XIX wieku. Przekonanie o własnej supremacji zintensyfikowało się przede wszystkim w czasie panowania dynastii Tang 唐

²⁸² <https://www.forbes.com/sites/ericjackson/2014/05/23/sun-tzus-33-best-pieces-of-leadership-advice/> [data dostępu: 26.02.2018]

²⁸³ Sun Zi, „Sztuka Wojny czyli trzynaście rozdziałów”, Przedświt, Warszawa 1994, str. 11-56.

²⁸⁴ Ibidem, str. 6.

(618 – 709 r.n.e), kiedy to sąsiednie kraje – Japonia, Korea i Wietnam, zaczęły garściami czerpać z dobytku chińskiej kultury i przejęły pismo, literaturę i filozofię²⁸⁵. Nawet podbój kraju przez obce ludy – Dżurdzeńów, Mongołów i Mandżurów, nie nadszarpięło tego przekonania – wręcz odwrotnie, ludy te, poddając się procesowi sinizacji i przejmując chińskie zwyczaje, pismo i zastane urzędy, przyczyniły się do utwierdzenia mieszkańców Państwa Środka o nadzwyczajności ich cywilizacji²⁸⁶.

Ludność sąsiadujących państw postrzegano jako barbarzyńców pozbawionych kultury, dlatego Chińczycy ich nie podbijali, a jedynie, poprzez proces sinizacji, pozwalali na dostęp do „centrum prawdziwej kultury”²⁸⁷. Sąsiedzi, onieśmieleni bogactwem i postępem cywilizacyjnym Państwa Środka, chętnie godzili się na pozycję lennika Cesarza, unikając w ten sposób wojny, a zyskując dostęp do osiągnięć i skarbów Chin. Dodatkowo Chiny stosowały technikę „kontrolowania barbarzyńców przy pomocy barbarzyńców”, poprzez prowokowanie jednego ludu przeciwko drugiemu, pokazując jednemu większe względy, a dzięki czemu, ludy zajęte walką ze sobą, nie zagrażały granicom państwa²⁸⁸. Dodatkowo w czasach dynastii Han stworzono „zasadę pięciu przynęt na barbarzyńców”, którymi były: wytworne jedzenie, muzyka, stroje oraz dostojne miejsce i sposób życia, dzięki czemu można było manipulować i zmylać najeźdźcę²⁸⁹.

Cesarz, według wierzeń Chin, władał wszystkim, co pod Niebem. Wysłanników innych ludów traktował jako wasali. Wymagano od nich *koutou* oraz składania darów. Była to jednak niewielka cena, jaką przychodziło im płacić w zamian za dostęp do chińskich dóbr i odkryć. Dla samych Chin był to sposób na zapewnienie pokoju i brak wojen. Te same wymagania – *koutou* i dary, miał Cesarz chiński w stosunku do późniejszych europejskich wypraw. Najbardziej znaną była eskapada lorda Georga Macartneya, szczegółowo opisana w dziele P. Stauntona „Podróż lorda Macartneya, posła Wielkiej Brytanii do Chin w roku 1792, 1793 i 1794 zawierająca wiadomości o kraju, rządzie i narodzie chińskim, tudzież o części Tartaryi Chińskiej”. Zakończyła się ona fiaskiem, wynikającym z nieznamomości przez brytyjskich dygnitarzy chińskich zwyczajów i rytuałów.

²⁸⁵ K. Seitz, „Chiny. Powrót olbrzymia”, *op. cit.*, str. 59.

²⁸⁶ *Ibidem*, str. 62-63.

²⁸⁷ Gaspar da Cruz, „Traktat o sprawach i osobliwościach Chin”, Novus Orbis, Gdańsk 2001, str. XI.

²⁸⁸ H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 37.

²⁸⁹ *Ibidem*, str. 38.

2.2.3. Chiny od XII wieku do współczesności

Ostatnie 3 dynastie rządzące Chinami – *Yuán*, *Míng*, *Qīng*, są najbardziej znane i rozpoznawalne na Zachodzie. Dynastia 元, *Yuán*, i dwór chiński za Kubilaj chana, był już znany ówczesnym, XIII-wiecznym Europejczykom, dzięki podróżom Marco Polo. Kubilaj chan był Mongołem, któremu udało się opanować całe Chiny, i który przeniósł stolicę swojego kraju z Karakorum do Pekinu. Państwo chińskie przez podboje Chyngis chana i jego następców, rozrosło się do gargantuicznych rozmiarów i sięgało od Morza Japońskiego na wschodzie, aż po Węgry na zachodzie²⁹⁰. Sprzyjało to rozwojowi Jedwabnego Szlaku, który podlegał w większości pod jedno państwo i jeden rząd.

Mapa 5. Jedwabne Szlaki od XIII w.



Źródło: https://www.mapmania.org/map/60684/silk_road_routes_-_old_and_new [data dostępu: 03.03.2018]

Powyższa mapa przedstawia Nowy Jedwabny Szlak (kolor bordowy) na tle Jedwabnego Szlaku za czasów panowania dynastii mongolskiej (kolor jasnoróżowy). Tak rozbudowany Szlak pozwalał na swobodną wymianę towarów, ludzi i kultury. To jego trasą dotarł do Pekinu Marco Polo, a także liczni misjonarze jezuicki przed oraz po wizycie Wenecjanina. To dzięki nim i ich dziełom zachował się obraz Chin tamtych lat. Marco Polo szczegółowo opisał swój pobyt na chińskim dworze, w związku z czym wiadomo, jak przedstawiała się etykieta za czasów dynastii *Yuán*.

²⁹⁰ B. Gascoigne, „A brief history of the dynasties of China”, Robinson Publishing, London 2003, str. 127.

Jak wspomniano wcześniej, nawet obce ludy, które podbijały teren Chin, z łatwością poddawały się procesowi sinizacji²⁹¹. Mongołowie pozostawili konfucjański porządek społeczny, zastaną biurokrację, egzaminy na stanowiska państwowe, buddyzm, kult przodków i inne chińskie zwyczaje, w tym ceremoniał i etykietę dworską. Jak relacjonuje Marco Polo, wszyscy przedstawiali się na dworze chana jako jego wasale, oddawali *koutou* i składali na ręce władcy podarki, a w zamian mogli cieszyć się specjalnym traktowaniem i dostępem do cesarskiego dworu²⁹². Dyplomacja zawdzięcza tej epoce przywileje dyplomatyczne. Marco Polo był eskortowany do dworu chana przez wysłanników władcy, którzy prócz towarzyszenia Wenecjaninowi, byli odpowiedzialni za przygotowanie miejsca do spania oraz posiłku²⁹³. Dodatkowo, gdy wracał on z Chin, otrzymał złotą tabliczkę z pieczęcią Kubilaj chana, na której wyryty był rozkaz władcy, by pomóc wędrowcom²⁹⁴.

Dynastia *Yuán* upadła, pozbawiona Mandatu Nieba przez powstania chłopskie niezadowolone z rządów, które w ostatnich latach panowania Mongołów charakteryzowały się korupcją, inflacją i terrorem wobec ludu oraz spiskami i zamachami na cesarzy, a niepowodzenie przypieczętowało wylanie Żółtej Rzeki²⁹⁵. Kolejną dynastię, *Míng*, założył przywódca powstania, które obaliło rządy Mongołów – Zhu Yuanzhang, który przyjął imię Hongwu.

Pierwszy cesarz nowej dynastii *Míng*, 明, chciał, wzorując się na epoce Han i Tang, stworzyć silne państwo opierające się na konfucjanizmie. Sama nazwa dynastii oznacza „światłość”, „inteligentny”, „żywy”. Po części mu się to udało, szczególnie za panowania cesarza Yongle. Nastąpił rozkwit sztuki, filozofii i literatury, stworzono „Encyklopedię Cesarza Yongle”, szybko rozwijał się teatr. Władca ten nakazał budowę Zakazanego Miasta w Pekinie (którego zdjęcie widnieje poniżej), a także wysłał Zheng He w podróż morską aż do wschodnich wybrzeży Afryki. Podobnie flota, którą się przemieszczał, dorównywała hiszpańskiej Wielkiej Armadzie na 150 lat przed jej powstaniem²⁹⁶. Nie wiadome są cele tych podróży. Po śmierci cesarza Yongle spalono

²⁹¹ K. Seitz, „Chiny. Powrót olbrzyma”, *op. cit.*, str. 63.

²⁹² <http://biblioteka.kijowski.pl/sredniowiecze/polo20marco20opisanie20Bwiata.pdf>, str. 16-26. [data dostępu: 03.03.2018]

²⁹³ *Ibidem*, str. 22.

²⁹⁴ *Ibidem*, str. 17.

²⁹⁵ B. Gascoigne, „A brief history ...”, *op. cit.*, str. 131.

²⁹⁶ H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str.25.

zapiski z ekspedycji oraz zniszczono okręty²⁹⁷. Warto zaznaczyć, że wyprawy te zorganizowano na 90 lat przed wyruszeniem Vasco da Gamy. Dlatego tym dziwniejsza wydaje się decyzja władców chińskich, by zniszczyć flotę. Szczególnie, że później mierzyli się z problemem piractwa ze strony Japonii oraz wizytami Europejczyków od strony morza, a ich jedyną odpowiedzią było przenoszenie ludzi w głąb lądu i zamykanie portów, co w dłuższej perspektywie nie przyniosło pożądanych korzyści²⁹⁸.

Rysunek 9. Zakazane Miasto obecnie



Źródło: <https://laowaillessons.wordpress.com/2013/05/09/the-forbidden-city/> [data dostępu: 04.03.2018]

Chiny zrezygnowały z morskich ekspedycji na chwilę przed tym, jak zainteresowały się nimi państwa europejskie. Jeszcze żywe obrazy Chin z książki Marco Polo sprawiły, że znalezienie morskiej drogi do Państwa Środka stało się priorytetem dla licznych wypraw Portugalczyków, Hiszpanów, Holendrów, Anglików i Francuzów. W czasach dynastii Yuan były to głównie wyprawy handlarzy i misjonarzy, którzy, by znaleźć się na dworze, nie mieli oporów przed *koutou* czy kurtuazyjnym wymianom podarków. Natomiast za czasów Ming zaczęto do Chin wysyłać oficjalne poselstwa i delegacje, które, nie dość, że nie zaznajomione z etykietą chińską, to jeszcze nie były chętne, by uniżyć się przed Synem Nieba. Europejczycy nie chcieli być traktowani jako wasale. Co ważne, jeszcze w XIII i w pierwszej połowie XIV wieku państwa Europy pod względem technologii, nauki i sztuki, znajdowały się daleko w tyle za chińską cywilizacją. Natomiast w czasach Mingów to się zaczęło

²⁹⁷ Ibidem, str. 26.

²⁹⁸ Ibidem, str. 26.

zmieniać. Odizolowane Chiny nie były świadome znaczących postępów, jakie nastąpiły za czasów renesansu w Europie²⁹⁹. Na chińskim dworze nastąpiła stagnacja, władcy zapatrzeni w dynastię Tang, uważali naśladownictwo tejże epoki za drogę do sukcesu. Niestety miało to opłakane skutki dla Państwa Środka.

Chińczycy w czasach dynastii Ming nazywali Europejczyków „zamorskimi barbarzyńcami”³⁰⁰. Nie można im się dziwić. Pierwsi drogą morską przybyli Portugalczycy. C.P. Fitzgerald nazywa to „wielkim nieszczęściem” zarówno dla Europejczyków, jak i Chińczyków³⁰¹. Portugalczycy byli wychowywani w duchu nienawiści do innych religii niż chrześcijańska. Do tego charakteryzowali się porywczością oraz brutalnością. Nie chcieli podporządkować się zasadom panującym w Chinach – wręcz odwrotnie, przekonani o własnej wyższości, próbowali narzucić Chińczykom swoje własne. Pierwszym poselstwem przewodził Tome Pires. Popełnił *faux pas* jeszcze przed przybyciem do portu – jego okręty wypuściły salwę armatnią, obwieszczając przybycie gościa. Nie był to zwyczaj znany Chińczykom, a salwy armatnie kojarzyły się raczej z wojną niż pokojowym przybyciem, przez co od początku pobytu Tome Pires był źródłem podejrzliwości i nieufności³⁰². Co więcej, poselstwo portugalskie nie zgodziło ofiarować swoich podarków jako daniny, lecz jako dary, a dodatkowo uznano je za niewystarczająco okazałe jak dla Syna Nieba³⁰³. Nie zgodzili się też na odebranie sobie broni, a gdy po nieudanych pertraktacjach zwróceniu zostali do Kantonu, handlowali nawet w trakcie żałoby po cesarzu³⁰⁴. Ich jawna ignorancja została ukarana zakazem wstępu do portów chińskich i traktowaniem ich na równi z piratami, a wśród Chińczyków zaczął szerzyć się nacjonalizm³⁰⁵.

Dynastia Ming upadła, tak jak poprzednia, przez liczne chłopskie rewolty, a w końcu tereny te zostały podbite przez Mandżurów, którzy założyli własną dynastię – *Qīng*, 清 – ostatnią cesarską dynastię rządzącą Chinami. Tak, jak obce dynastie przed nimi, tak i Mandżurowie przyjęli konfucjanizm. Zapatrzeni w wielkich władców epok minionych, nie pozwalali na rozwój i innowacje, a samemu będąc ludem wojowniczym bez ukształtowanej kultury i sztuki, chętni się osiągnięciami Chińczyków.

²⁹⁹ C.P. Fitzgerald, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 445.

³⁰⁰ K. Gawlikowski, „W Państwie Środka”, *op. cit.*, str. 76.

³⁰¹ C.P. Fitzgerald, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 454.

³⁰² G. da Cruz, „Traktat o sprawach i osobliwościach Chin”, *op. cit.*, str. XXVI.

³⁰³ Ibidem, str. XXXIII.

³⁰⁴ Ibidem, str. XXXIII.

³⁰⁵ Ibidem, str. XVII.

C.P. Fitzgerald ironicznie pisze: „(...) mandżurscy książęta i dworzanie stali się bardziej chińscy niż sami Chińczycy”³⁰⁶. Najbardziej znanymi władcami byli Qianlong, który wstąpił się na kartach historii bardzo udanymi rządami, oraz Puyi, jako ostatni cesarz-marionetka, lecz chyba najlepiej kojarzona na Zachodzie jest „Cesarzowa Wdowa” - Cixi. Okres ten jest najbardziej sprzecznym w całym czasie istnienia państwa chińskiego – z jednej strony był to moment największego rozkwitu ekonomicznego oraz kulturowego Cesarstwa, a z drugiej powiększała się przepaść pomiędzy nim a krajami europejskimi, które w zawrotnym tempie wprawdzie dogoniły Chiny, a później je wyprzedziły, udoskonalając chińskie wynalazki i tworząc własne³⁰⁷. Był to okres, gdy świat patrzył z zachwytem na chińską kulturę i sztukę, równocześnie gardząc Chińczykami i szykując się na podbój tego kraju.

Zhang Yongjin w swoim artykule o Chinach wobec spuścizny Matteo Ricciego napisał: *„Wpływy były obustronne, lecz w czasie osiemnastego wieku chińskie w Paryżu były o wiele większe od europejskich w Pekinie”*³⁰⁸. Należy zaznaczyć, że nie tylko w Paryżu. W czasach Oświecenia w całej Europie wzorowano się na wizji Marco Polo oraz Matteo Ricciego na temat Chin. Filozofowie europejscy widzieli w konfucjanizmie odpowiedzi na trwające społeczeństwo dylematy, a kraj, który odniósł sukces nie będąc chrześcijańskim szybko stał się wzorem dla krytyków Kościoła³⁰⁹. Zainteresowano się chińskimi wynalazkami, a przede wszystkim zachwycano się sztuką Państwa Środka. Popularnym wśród szlachty było posiadanie gabinetu chińskiego oraz ogrodu w stylu chińskim – z altankami i mostami, natomiast na stołach królowała chińska ceramika oraz przedmioty z laki³¹⁰. Powstał nowy styl – *chinoiserie*. Europejscy myśliciele chcieli uczyć się od Chin, sprowadzać stamtąd misjonarzy, by rozwiązały „kryzys świadomości europejskiej”³¹¹. Niestety chęć naśladowania mieszkańców Państwa Środka nie wiązała się z chęcią ich poznania. Myśląc o nich, Europejczycy posługiwali się porównywaniem do własnej kultury, oceniali przez pryzmat własnych wzorców. Dlatego gdy w połowie XVIII zmieniły się wartości wyznawane w Europie, zmieniło się podejście Zachodu do Chin.

³⁰⁶ C.P. Fitzgerald, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 517.

³⁰⁷ T. Bieliński, *op. cit.*, str. 50-51.

³⁰⁸ Zhang Y., „Culture, knowledge and diplomacy in contemporary EU-China relations – reflections on the legacies of Matteo Ricci” [w:] *Asia Europe Journal*, Springer, Berlin 2014, str.7 [tłumaczenie własne]

³⁰⁹ K. Seitz, „Chiny. Powrót olbrzymia”, *op. cit.*, str. 66.

³¹⁰ http://www.wilanow-palac.pl/moda_na_chinszczyzne_w_polsce_w_xviii_wieku.html [data dostępu: 04.03.2018]

³¹¹ K. Seitz, „Chiny. Powrót olbrzymia”, *op. cit.*, str.66.

Dalej cytata Zhang Yongjina brzmi: „Przeznaczone w dziewiętnastym wieku i później do bycia naruszanymi i gwałconymi, przytłoczonymi i radykalnie przekształconymi przez rozwijającą się cywilizację Zachodu, Chiny osiemnastego wieku rzuciły urok na późniejszych władców, pozostawiając zauważalne ślady w kulturowej tradycji Europy”³¹². XVIII wiek charakteryzował się w Europie silnymi wpływami chińskimi, natomiast w Chinach – izolacjonizmem i nacjonalizmem. Zmieniło się to pod koniec XVIII wieku wraz ze zmianą nurtu myślowego na konserwatyzm oraz wejściem Europy w okres rewolucji przemysłowej. Zaczęto wtedy postrzegać Chiny jako „zacofane”, gospodarkę „w stagnacji”, społeczeństwo „zniewolone”, a formę rządzenia określono jako „despotyczną”, lecz głównym powodem odwrócenia się od Państwa Środka były względy ekonomiczne – chińscy władcy zakazali handlu opium³¹³. Ogólnie w Chinach nie istniało pojęcie „wolnego handlu”. Kupcy z Europy mogli przebywać jedynie w specjalnie wyznaczonych strefach, poruszać się po wytyczonych trasach, nie wolno im było zapuszczać się w głąb lądu, a każdej zimy musieli wracać do swoich krajów, obowiązywał zakaz nauczania ich chińskiej mowy i pisma, i sprzedaży książek o kulturze i historii³¹⁴.

Pod koniec XVIII i na początku XIX wieku kraje zachodnie zaczęły intensywnie wysyłać poselstwa na dwór chiński. Pierwszą znaną i dobrze udokumentowaną misją było angielskie poselstwo lorda Georga Macartneya z ramienia króla Jerzego II za czasów panowania cesarza Qianlonga. Anglicy przyjechali prosić o stałą ambasadę przy dworze, otwarcie portów, przywileje ekonomiczne dla Anglii oraz o zniesienie ograniczeń dla kupców³¹⁵. Żądania te były normą w Europie, natomiast Chińczycy postrzegali je jako atak na swoją uprzywilejowaną pozycję. Przez tę świadomość oraz nieznaną chińskiego ceremoniału jaką wykazywali angielscy posłowie, misja lorda Macartneya skończyła się niepowodzeniem, tak jak i później misja rosyjska J.A. Gołownkina oraz kolejna angielska – lorda Amhersta. Co łączyło te poselstwa, to brak chęci wysłanników do oddania czci cesarzowi poprzez *koutou* oraz przyjeżdżanie z darami i żądaniami, a nie daniną i pokornymi prośbami^{316 317}.

³¹² Zhang Y., „Culture...”, *op. cit.*, str. 7 [tłumaczenie własne]

³¹³ K. Seitz, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 69.

³¹⁴ H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 49.

³¹⁵ J. Włodarski, „Kilka uwag...”, *op. cit.*, str. 158.

³¹⁶ Pr. zb., „Historia polityczna Dalekiego Wschodu od końca XVI wieku do 1945 roku”, PWN, Warszawa 1981, str. 57.

Niestety kolejne lata to schyłek Cesarstwa. Wpierw zaczęły się problemy wewnętrzne. Chiny, liczące ponad 300 milionów mieszkańców, nie nadążały z wyżywieniem, szerzyła się korupcja, a rząd podniósł podatki. Niezadowoleni Chińczycy dołączali się do grup bandytów i rebeliantów, z czego najbardziej znaną i rozbudowaną było Stowarzyszenie Białego Lotosu, które wznicało powstania oraz prowadziło wojnę partyzancką w celu obalenia rządów Mandżurów i przywrócenia hanowskiej dynastii Ming³¹⁸. Do problemów wewnętrznych doszły zewnętrzne, gdy w 1839 roku postanowiono zakazać handlu opium. Rozpoczęła się wojna opiumowa między Chinami a Wielką Brytanią. Chiny, zacofane militarnie, nie miały szans w starciu z parowymi maszynami Zachodu³¹⁹. Po długich negocjacjach, w których delegat dworu wykorzystał „Zasadę pięciu przynęt” skonstruowaną za czasów dynastii Han, podpisano traktat nankiński, według którego odstąpiono Anglikom wyspę Hongkong, zobowiązano się zapłacić odszkodowanie, uwolniono handel w portach: Kanton, Ningbo, Szanghaj, Fuzhou i Xiamen, a także pozwolono na otwarcie placówek dyplomatycznych i sprawowania władzy nad obywatelami swojego kraju w Chinach³²⁰. Później te same żądania wysunęły rządy Stanów Zjednoczonych i Francji. Kolejnymi bolączkami tego okresu były: powstanie tajpingów, rosyjskie aneksje terenów na północnym-wschodzie kraju, druga wojna opiumowa zakończona traktatem tiencińskim, do czego doszły imperialistyczne zapędy Japonii. Tracą Wietnam na rzecz Francji, Birmę dla Wielkiej Brytanii oraz Koreę i Tajwan na poczet Japonii³²¹.

Na początku XX wieku Chiny były „pokrojone jak melon” na strefy wpływów Japonii, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Francji, Rosji oraz Niemiec. Do tego wszystkiego doszło powstanie bokserów z hasłem „popierajcie Qing i niszczyć obcych”³²². Rządząca ówczesnie Cesarzowa Wdowa podejmowała kontrowersyjne decyzje. M.in. pieniądze na flotę wydała na upiększanie Pałacu Letniego, zniosła egzaminy urzędnicze oraz wpierw poparła powstanie bokserów, by potem odwrócić się od nich i stanąć u boku cudzoziemców³²³. Armie Zachodu spłądowały Pekin,

³¹⁷ P. Staunton, „Podróż lorda Macartneya, posła Wielkiej Brytanii do Chin w roku 1792, 1793 i 1794 zawierająca wiadomości o kraju, rządzie i narodzie chińskim, tudzież o części Tartaryi Chińskiej”, przeł. R. Markiewicz, Kraków 1801, t. I, str. 168-172.

³¹⁸ K. Seitz, „Chiny. Powrót olbrzymia”, *op. cit.*, str. 84.

³¹⁹ H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 63.

³²⁰ Ibidem, str. 66.

³²¹ K. Seitz, „Chiny. Powrót olbrzymia”, *op. cit.*, str. 97.

³²² Ibidem, str. 100.

³²³ E. Kajdański, „Chiny. Leksykon”, Książka i Wiedza, Warszawa 2005, str. 318.

wprowadziły „politykę otwartych drzwi” oraz ustanowiły Chiny tzw. „kolonią niższego szczebla”³²⁴.

Na początku XX wieku Chiny uważały Zachód za swój wzór. Chciano przyjąć zachodni liberalizm, demokrację oraz kapitalizm. Jednak rozczarowani postawą krajów Zachodu – głównie przez traktat wersalski, w którym przyznano Japonii zaanektowane siłą zbrojną Jiaozhou, Chińczycy skierowali swoje myśli ku marksizmowi i komunizmowi. W 1949r. do władzy doszedł Mao Zedong i proklamował Chińską Republikę Ludową.

Mao Zedong jest chyba najbardziej znanym Europejczykom Chińczykiem. Jednak Zachód nie postrzega go jako „narodowego wybawiciela”, lecz jako dyktatora i ludobójcę, stawiając go obok takich postaci jak Hitler czy Stalin. Chińczycy nadal widzą w nim rewolucjonistę oraz reformatora, za przykład niech posłuży wywiad Deng Xiaopinga z 1980r. który udzielił *The Washington Post*, i w którym bronił tragiczne w skutkach poczynania Mao Zedonga, nazywając je „drugorzędnymi sprawami”³²⁵. Konrad Seitz nazywa go „postacią tragiczną” i uważa, że nie należy oceniać go przez zachodnie wzorce³²⁶. Poniżej znajduje się reprodukcja najbardziej znanego portretu Mao Zedonga, który wisi na Placu Niebiańskiego Spokoju.

Rysunek 10. Portret Mao Zedonga



Źródło: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e8/Mao_Zedong_portrait.jpg [data dostępu: 05.04.2018r.]

³²⁴ K. Seitz, „Chiny. Powrót olbrzymia”, *op. cit.*, str. 102.

³²⁵ <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1980/08/31/deng-cleaning-up-maos-feudal-mistakes/> [data dostępu: 05.04.2018]

³²⁶ K. Seitz, „Chiny. Powrót olbrzymia”, *op. cit.*, str. 188.

Postrzegając rządy Mao Zedonga przez pryzmat wpływu na kulturę Chin, przede wszystkim należy wspomnieć o „rewolucji kulturalnej” z lat 1966-67, porównywanej niejednokrotnie do „palenia ksiąg” za czasów Pierwszego Cesarza *Qin Shi Huangdi*. Zamordowano wtedy głównie intelektualistów: nauczycieli, pisarzy, artystów, profesorów, przez co praktycznie zniknęła elita społeczna. Zamknięto muzea, a uczelnie i księgarnie świeciły pustkami, liczba studentów zmalała o 2/3 w porównaniu do lat sprzed rewolucji³²⁷. Za to reforma rolna zniszczyła klasę społeczną posiadaczy ziemskich, która została utworzona i funkcjonowała od dynastii Han³²⁸. Chiny z powrotem zamknęły się na wpływy z Zachodu.

Pomimo faktu, iż już na początku XX wieku zrezygnowano z nauk Konfucjusza, upatrując w nich powód upadku Cesarstwa, a Lu Xun, chiński wybitny pisarz, posunął się jeszcze dalej, nazywając konfucjanizm „kanibalizmem”³²⁹, Mao czerpał z dorobku poprzednich epok. Sam nosił się jak Syn Nieba, rządził krajem do swojej śmierci, a pod koniec życia wyznaczył swojego następcę³³⁰, „Kampania Stu Kwiatów” z 1956 r. nawiązywała do „stu szkół myśli chińskiej” z początku naszej ery, słowa Mao ochrzczono mianem *maoizmu*, który porównuje się do legizmu, a samego Wielkiego Sternika do Pierwszego Cesarza³³¹. Natomiast w latach 60. Odbudowano biurokrację i urzędy na modłę tych z dynastii Han, z tą różnicą, że pracownicy nie byli konfucjanistami, a marksistami³³². Lawirując między USA, ZSRR i Japonią, stosował taktykę „rządzenia barbarzyńcami przy pomocy barbarzyńców”³³³.

Przełomowym rokiem był rok 1971. Wtedy to Chiny podpisały konwencję wiedeńską o stosunkach dyplomatycznych, regulującą funkcjonowanie misji dyplomatycznych, ambasad oraz immunitety i przywileje personelu dyplomatycznego³³⁴. Warto wspomnieć, że pomimo ratyfikowania konwencji, do śmierci Przewodniczącego dyplomatom nie wolno było swobodnie poruszać się po kraju, a nawet po samym Pekinie – jedynie po otrzymaniu specjalnego pozwolenia³³⁵.

³²⁷ Ibidem, str. 181.

³²⁸ Ibidem, str. 149.

³²⁹ Z. Wesołowski, „Konfucjańskie podstawy porządku społecznego”, [w:] „Zrozumieć Chiny...”, *op. cit.*, str. 181.

³³⁰ H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 434.

³³¹ K. Seitz, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 159-188.

³³² Ibidem, str. 154.

³³³ H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 218.

³³⁴ M. Chi-Kwan, „Hostage diplomacy: Britain, China, and the politics of negotiation, 1967-1969”, Taylor&Francis Group, LLC, 2009, str. 475.

³³⁵ Ibidem, str. 475.

W tymże roku nastąpiło również spotkanie Mao Zedonga z przedstawicielami USA. Wśród nich był Henry Kissinger, który w książce „O Chinach” szczegółowo opisuje przebieg spotkania. Dzięki temu wiadomo, że ówczesna etykieta dyplomatyczna miała wiele wspólnego z rytuałami opisanymi w „Księdze Rytuału”: do stolicy kraju Amerykanie byli eskortowani przez chińskich dyplomatów, wizytom towarzyszyły liczne pokazy teatralne i cyrkowe, a każdy dzień wizyty kończył się bankietem³³⁶. Dodatkowo Kissinger porównywał spotkania z Mao Zedongiem z audiencjami u Cesarza, na które było się wzywaniem, a nie zapraszaniem, i niejednokrotnie czekało się na nie długie godziny³³⁷. Poniżej na zdjęciu przedstawiono jedno z takich spotkań Mao Zedonga (w środku) z ówczesnym prezydentem Stanów Zjednoczonych, Richardem Nixonem (drugi od prawej) oraz towarzyszącym im: doradcą Nixona ds. bezpieczeństwa narodowego Henrym Kissingerem (pierwszy od prawej) oraz premierem Zhou Enlaiem (pierwszy od lewej) w 1972 roku.

Rysunek 11. Spotkanie w gabinecie Mao Zedonga, 1972r.



Źródło: http://www.china.org.cn/arts/National_Translation_Conference/2012-12/05/content_27316254.htm [data dostępu: 07.04.2018]

Następca Mao Zedonga, Deng Xiaoping, wywodził się z rodziny urzędników, których korzenie sięgały dynastii Ming. Dlatego też wychowany został w duchu konfucjańskim i buddyzmu.³³⁸ Studiował w Paryżu i w Moskwie. Za czasów rządów Mao Zedonga pełnił rolę sekretarza Biura Komunistycznej Partii Chin, sekretarza generalnego KPCh, szefa Sztabu Generalnego, a nawet wicepremiera³³⁹. W 1978 r. został wybrany na przywódcę ChRL.

³³⁶ H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 247-271.

³³⁷ Ibidem, str. 264.

³³⁸ K. Seitz, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 201.

³³⁹ „Biografia Deng Xiaopinga” [w:] „Deng Xiaoping: Chiny na drodze reform w XXI wieku” red. F. Kubicz-Andryszak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, str. 27-31.

Deng Xiaoping znany jest na Zachodzie przede wszystkim z reform gospodarczych oraz otwarcia Chin na świat. Zasłynął również z wyrażenia: „Nieważne, czy kot jest czarny, czy biały. Ważne, aby łowił myszy”³⁴⁰. Dzięki jego liberalnej (jak na Chiny w ówczesnych czasach) polityce, gospodarka rozkwitła. Nastąpiła decentralizacja, powstały pierwsze koncerny i firmy prywatne, znacząco wzrosło zapotrzebowanie na dobra konsumpcyjne. Powstał „socjalizm na chińską modłę”, gdyż nadal funkcjonował protekcjonizm, subwencjonowanie przedsiębiorstw państwowych oraz przedsiębiorstwa kolektywne³⁴¹.

Wartość importu i eksportu na przestrzeni lat 1978 - 1997 (tj. od przejęcia przez Denga władzy w Chinach do jego śmierci) wzrosła 16-krotnie: z 21 mld USD do 325 mld USD, natomiast bilans handlowy zanotował rekordowy wzrost z -1,1 mld USA (1978 r.) na 40,4 mld USD (1997 r.)³⁴². Jak wiele państw komunistycznych, Chiny do 1978 r. nie posiadały żadnych długów zagranicznych. W związku z rezygnacją z gospodarki centralnie planowanej i izolacjonizmem, Chiny do 2008 r. stały się największym kredytobiorcą Banku Światowego, natomiast od 2008 r. są największym kredytodawcą świata. Obecnie są także 3 największym udziałowcem Banku Światowego³⁴³. PKB kraju skoczyło z 149,5 mld USD w 1978r. do 961,6 mld USD w 1997 r., a w 2016r. wyniosło już 11 bilionów USD³⁴⁴. Deng Xiaoping stworzył specjalne strefy ekonomiczne w pierw w Guandongu i Fujianie, a potem na terenie całego kraju, co obrazuje mapa 6. Zaznaczone na niej SSE zróżnicowane zostały kolorystycznie, w zależności od roku powołania. Otworzył również kraj na inwestycje zagraniczne – w samym Szanghaju do roku 1999 otworzyło swoje siedzimy ponad 17,5 tysiąca przedsiębiorstw zagranicznych, w tym prawie 100 transnarodowych koncernów, między innymi General Motors, Intel i Sharp³⁴⁵.

³⁴⁰ E. Kajdański, „Chiny. Leksykon”, *op.cit.*, str. 398.

³⁴¹ K. Seitz, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 214.

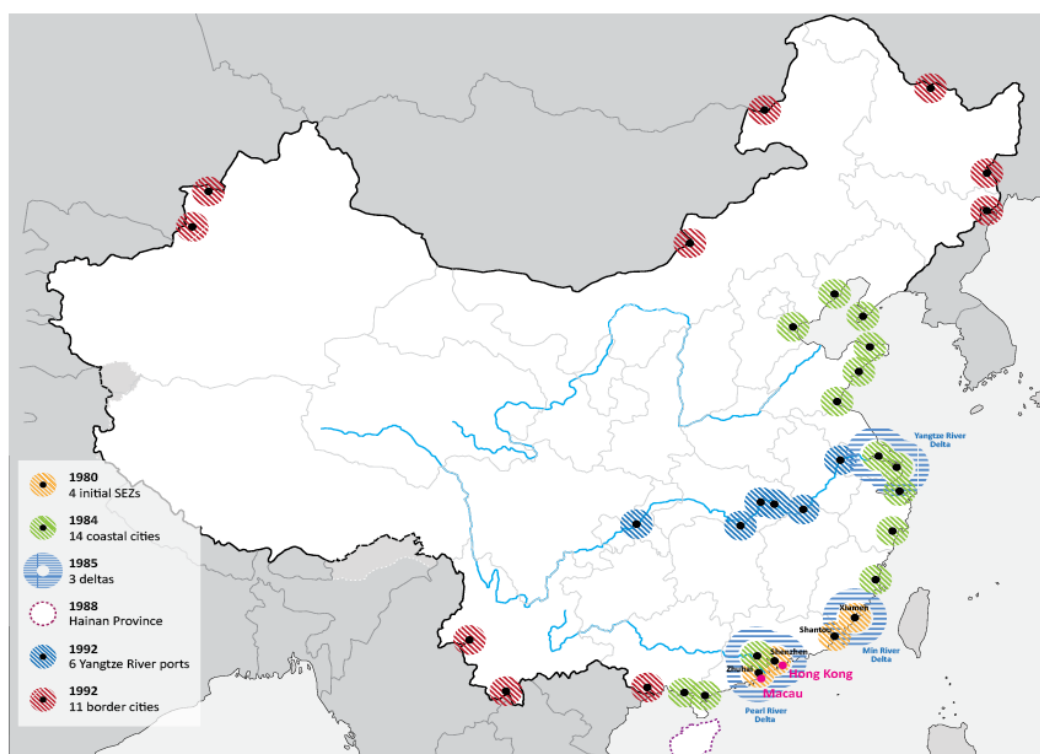
³⁴² <http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/annualdata> [data dostępu: 13.04.2018r.]

³⁴³ <http://www.worldbank.org/en/country/china/overview> [data dostępu: 13.04.2018r.]

³⁴⁴ <https://data.worldbank.org/country/china><https://data.worldbank.org/country/china> [data dostępu: 13.04.2018r.]

³⁴⁵ K. Seitz, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 237.

Mapa 6. SSE za czasów Deng Xiaopinga



Źródło: http://beyondplanb.eu/media/images/originals/sez_v01_3.png [data dostępu: 13.04.2018r.]

Z otwarcia Chin na świat skorzystała nie tylko gospodarka. W 1977 r. Deng Xiaoping stwierdził, że „W porównaniu z państwami wysoko rozwiniętymi nauka i technologia oraz edukacja w naszym państwie przez 20 lat pozostawały w tyle. Musimy położyć równy nacisk na naukę, technologię oraz edukację, [...] zwracając uwagę zarówno na popularyzację nauki i technologii oraz edukacji, jak i na podnoszenie jakości tych dziedzin”³⁴⁶. Powstały niepubliczne szkoły i placówki edukacyjne, wprowadzono egzaminy wstępne na studia – także o dostaniu się na nie decydowały już nie znajomości, a wiedza, a młodzi Chińczycy mogli wyjechać studiować na zagraniczne uniwersytety³⁴⁷. Do 1999 r. wyjechało ok. 320 tysięcy studentów. 1/3 wróciła, zasilając urzędy i uczelnie i przekazując „myśl Zachodu”. Zakładają także firmy i przyczyniają się do rozwoju w sektorze B&R³⁴⁸. Studenci tacy są postrzegani przez rząd ChRL, przynajmniej oficjalnie, jako „brain-bank” – rząd wierzy, że w niedalekiej przyszłości wszyscy wrócą z zagranicznych uniwersytetów, by pracować dla kraju³⁴⁹. Poza tym, dzięki gospodarczemu rozwojowi oraz postawieniu przez rząd Chin nacisku na innowacje i rozwój oraz wprowadzenie egzaminów wstępnych, potroila

³⁴⁶ Xi Q., Zhang A., „中国科技和教育”, China Intercontinental Press, Beijing 2010, str. 2.

³⁴⁷ K. Seitz, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 283.

³⁴⁸ Ibidem, str. 228.

³⁴⁹ Ibidem, str. 229.

się liczba studentów uniwersytetów i 4-krotnie wzrosła ilość uczniów techników, zawodówek i ośrodków szkoleń zawodowych³⁵⁰. Warto podkreślić, iż ponad 50% studentów decyduje się na kierunki przyrodnicze i inżynierskie³⁵¹.

W związku z reformami Deng Xiaopinga, Chiny zaczęły borykać się z nieznanymi sobie problemami, tj. inflacją oraz korupcją. Szczególnie ten drugi problem stanowił, i niestety nadal stanowi, ogromną przeszkodę oraz trudność w funkcjonowaniu tego państwa. Był to inny rodzaj korupcji, niż znany do tej pory, i w dużej mierze przyczynił się do dużego rozwarstwienia społecznego oraz był bezpośrednią przyczyną protestów na placu Tiananmen w 1989 r., zakończonych znaną na całym świecie Masakrą na Placu Tiananmen. 4 czerwca pokojowy protest w głównej mierze studentów został rozwiązany siłą³⁵². Nastąpiły reperkusje ze strony świata zachodniego. Jednak na krótko, gdyż Chiny były już za silnym, niezależnym graczem i kraje Zachodu bały się konsekwencji spowodowanych ich działaniem³⁵³. Poniżej znajduje się najbardziej znane na Zachodzie zdjęcie z okresu protestów na placu Tiananmen, zrobione przez Jeffa Widenera dla Associated Press, za które dostał nominację do Nagrody Pulitzera. Nazwane zostało: „Tank Man” lub „Nieznany buntownik”³⁵⁴.

Rysunek 12. „Tank Man”



Źródło: <http://cloudfront.net/photographs/time-100-influential-photos-jeff-widener-tank-man-81.jpg> [data dostępu: 26.01.2019]

³⁵⁰ <http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/annualdata/> [data dostępu: 13.04.2018r.]

³⁵¹ K. Seitz, „Chiny...”, *op. cit.*, str. 284.

³⁵² H. Kissinger, „O Chinach”, *op. cit.*, str. 410.

³⁵³ Ibidem, str. 411.

³⁵⁴ J. Pitts, „Tiananmen Anniversary”, 2009 Congressional Record, Vol. 155, Page H6079.

Po śmierci Denga w 1997 r., na wzór maoizmu, powstała 邓小平理论 *Dèng Xiǎopíng lǐlùn* – dengizm, a dosłownie „myśl Denga”. Opiera się ona na „4 modernizacjach”: rolnictwa, przemysłu, obrony oraz nauki i technologii (warto tu zaznaczyć, iż w chińskim te 2 pojęcia stanowią jedno określenie: 科技 *kējì*) i „4 podstawowych zasadach”: kierowniczej roli partii, dyktatury proletariatu, socjalistycznej drogi rozwoju i marksizmu-leninizmu (z cechami maoizmu)³⁵⁵. Do tych dwóch ideologii Chin dołączyła w roku 2017 „myśl Xi Jinpinga”.

Xi Jinping od 2013 r. jest Przewodniczącym ChRL. Uważa się go obecnie za człowieka o większej władzy, niż Mao Zedong³⁵⁶. Xi nie ogranicza się do kwestii politycznych i militarnych – wpływa bezpośrednio również na ekonomię i finanse. Oprócz powstania 习近平新时代中国特色社会主义思想 *Xìjìnpíng xīn shídài zhōngguó tèshè shèhuì zhǔyì sīxiǎng* – dosłownie tłumacząc: „myśli Xi Jinpinga na temat nowej ery socjalizmu z chińską charakterystyką”, która jest polityczną ideologią, pojawiła się również Xiconomika – doktryna ekonomiczna³⁵⁷. Prowadzi on rządy oparte o kult jednostki, nie wyznaczył jeszcze swojego następcy – co więcej, zapowiedział już, że zamierza po raz trzeci ubiegać się o fotel przewodniczącego – nikt jeszcze po powołaniu Komunistycznej Partii Chin nie sprawował władzy przez 3 kadencje, a na razie nie pojawił się żaden konkurent godny obecnego przewodniczącego.

2.3. Kulturowe uwarunkowania w biznesie w Chinach i w Polsce

Oprócz historii i zmian społecznych zachodzących w krajach, na biznes ma wpływ również kultura danego kraju. Johann Herder, XVIII niemiecki filozof, stwierdził: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”. A. Kroeber i C. Kluckhohn w pracy „Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions” podają ponad 200 definicji słowa „kultura”, dzieląc je na sześć grup:

- Opisowo-wyliczające,
- Historyczne,
- Normatywne,
- Psychologiczne,

³⁵⁵ J. Tomaszewicz, „Maoizm, polpotyzm, dengizm: trzy formy azjatyckiego marksizmu”, [online:] <http://www.polska-azja.pl> [data dostępu: 26.01.2019]

³⁵⁶ P. Jendroszczyk, „Chiny: Xi równie wielki jak Mao”, [online:] <https://www.rp.pl/> [data dostępu: 26.01.2019]

³⁵⁷ H. Kozieł, „Chiny. Xi Jinping dał gospodarce ideologiczną kotwicę”, [online:] <https://www.parkiet.com> [data dostępu: 26.01.2019]

- Strukturalistyczne,
- Genetyczne³⁵⁸.

Ze słowem „kultura” jest ten problem, że w zależności od profesji definiującego, skupia się on jedynie na wycinku znaczenia tego słowa. I tak E. B. Tylor stworzył definicję: „kultura, czyli cywilizacja, jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa³⁵⁹”, którą zaliczamy do definicji opisowo-wyliczających, natomiast R. Linton opisał kulturę w sposób genetyczny, jako „konfigurację wyuczonych zachowań i rezultatów, które elementy są podzielane i przekazywane przez członków danego społeczeństwa³⁶⁰”. Każda definicja uzupełnia kolejną.

Przede wszystkim należy podkreślić, że kultura dotyczy społeczności, nie jednostki. Każda osoba jest uczestnikiem kultury swojego narodu. Dlatego nie można ignorować kwestii różnic kulturowych w zarządzaniu międzynarodową firmą czy nawiązywaniu współpracy z zagranicznym przedsiębiorstwem. Specjalnie w obecnym, zglobalizowanym świecie, kultury muszą koegzystować ze sobą.

Wielu naukowców podejmowało się stworzenia typologii kultur. Najbardziej rozpowszechnionymi w naukach ekonomicznych są: model kontekstowy E. Halla, wymiary kultur wg Hofstede, Mapa Mole’a i Model Gestelanda. Wszystkie opisują różnice kulturowe w biznesie międzynarodowym, ale skupiają się na różnych aspektach: różnicach w komunikacji, specyfice społeczeństw, różnych stylach organizacji i przywództwa oraz innych podejściach do transakcji i negocjacji.

2.3.1. Model kontekstowy Edwarda Halla

Edward Hall w 1960r. rozróżnił kraje pod względem porozumiewania się na nisko kontekstowe i wysokokontekstowe. Osoby z krajów nisko kontekstowych wypowiadają się w sposób jasny i bezpośredni. Takimi krajami są m.in. USA, Australia, Wielka Brytania, Niemcy, kraje skandynawskie. Natomiast do kultur

³⁵⁸ A. L. Kroeber, C. Kluckhohn, „Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions”, Harvard University Press, Cambridge 1952, str. 219-223.

³⁵⁹ E. B. Tylor, „Cywilizacja pierwotna. Badania rozwoju mitologii, filozofii, wiary, mowy, sztuki i zwyczajów”, PWN, Warszawa 1896, str. 15.

³⁶⁰ R. Linton, „Kulturowe podstawy osobowości”, PWN, Warszawa 1975r., str. 44.

wysokokontekstowych, które cechuje dwuznaczność i zawoalowany przekaz, należą kraje azjatyckie i arabskie³⁶¹.

Chiny, wg modelu Edwarda Halla, należą do kultur wysokiego kontekstu. Kultury te charakteryzują się rytualizacją życia, ceremonialnością, kolektywizmem wyrażanym w formie „my” zamiast „ja”, niejasnymi, niebezpośrednimi komunikatami, gdzie komunikacja niewerbalna to aż 90% przekazu³⁶². Cenią subtelność wypowiedzi, nie okazywanie silnych emocji. Chińczycy nie patrzą rozmówcy w oczy. Sposób wypowiedzi, a niejednokrotnie nawet słowa, różnią się od statusu słuchacza³⁶³. Komunikowanie się ma na celu nawiązanie relacji i jej pogłębianie, a nie przekazywanie informacji³⁶⁴.

Dodatkowym utrudnieniem jest pojęcie „twarży” – 面子 *miànzi*. „Twarz” oznacza tutaj czyjś wizerunek, autorytet, status społeczny, reputację, ego³⁶⁵. Chińczycy obawiają się „stracić twarz”, które porównuje się do zachodniego poczucia wstydu, utraty honoru, rozczarowania kogoś i/lub siebie, popełnienia gafy³⁶⁶. Dlatego też Chińczycy unikają mówienia słowa „nie” czy przyznawania się, że czegoś nie wiedzą lub nie umieją, często idą na kompromisy oraz unikają konfliktów. Zazwyczaj mówią: *„zajmiemy się sprawą później”* albo *„sprawa zostanie przekazana dalej”* lub *„już się tym zajmujemy, proszę się nie martwić”*. Co więcej, nie poproszą o dodatkowe wytłumaczenie, czy sami również nie będą skorzy do dodatkowych wyjaśnień czy powtarzania informacji.

Polski styl komunikacji nie jest aż tak zawoalowany jak chiński, jednak w porównaniu do niemieckiego czy amerykańskiego stylu, nasz jest bardziej wyrafinowany. Także Polskę sytuuje się pośrodku niskiego a wysokiego kontekstu³⁶⁷. Jest to związane między innymi z położeniem geograficznym - kraje niemieckojęzyczne to przedstawiciele kultur nisko kontekstowych, natomiast kraje prawosławia należą do

³⁶¹ S. Hollensen, „Global Marketing. A Marketer-responsive approach”, Pearson Education, London 2001, str. 162.

³⁶² Ibidem, str. 165.

³⁶³ Ibidem, str. 167.

³⁶⁴ B. Wang, „Chinese Leadership: 5 Critical Differences with the West” [online:] <https://www.iedp.com/articles/> [data dostępu: 03.09.2018]

³⁶⁵ Z. Wesołowski, „Konfucjańskie podstawy porządku społecznego i zjawisko „twarży””, [w:] red. E. Zejdl, „Zrozumieć Chińczyków”, *op. cit.*, str. 196.

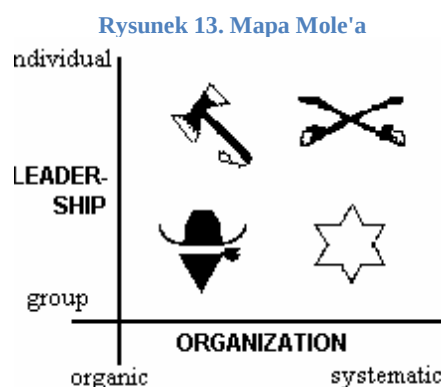
³⁶⁶ Ibidem, str. 197.

³⁶⁷ N. Zatka, „Wymiary kultur”, [online:] <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/> [data dostępu: 05.09.2018]

kultur wysoko kontekstowych³⁶⁸. W Polsce popularne jest używanie tytułów naukowych czy nazw stanowisk przed nazwiskiem oraz określeń „Pan/Pani”, co jest cechą charakterystyczną dla kultur wysokiego kontekstu. Dodatkowo pierwsze spotkania między ludźmi są dosyć formalne i ceremonialne³⁶⁹. Polacy, tak jak Chińczycy, wolą opóźnić ogłoszenie decyzji niż powiedzieć „nie”³⁷⁰. Jednakże sposób porozumiewania się jest bardziej jasny i precyzyjny, przez co zbliżamy się do kultur niskiego kontekstu.

2.3.2. Mapa Mole'a

Mapa Mole'a dotyczy stricte kultury biznesowej krajów. J. Mole rozróżnia kraje pod względem sposobu przywództwa: na grupowe i indywidualne oraz typu organizacji: na organiczne i systematyczne. Poniżej znajduje się model Mapy Mole'a pochodzący z jego książki.



Źródło: J. Mole, „Mind Your Manners”, Nicholas Brealey Publishing, London 2003, str. 30.

Przywództwo indywidualne charakteryzuje się dużą wiarą jednostki, że może przewodzić grupie. Istnieje przekonanie, że dana osoba jest najbardziej kompetentna i władna, by podejmować decyzje w imieniu innych. Innym określeniem takiego przywództwa jest: autokratyczne, despotyczne, z góry na dół, czy nawet, w skrajnych przypadkach, absolutystyczne. Zaś przywództwo grupowe, inaczej partycypacyjne, egalitarne, demokratyczne czy z dołu do góry, cechuje równy podział władzy między członków grupy³⁷¹.

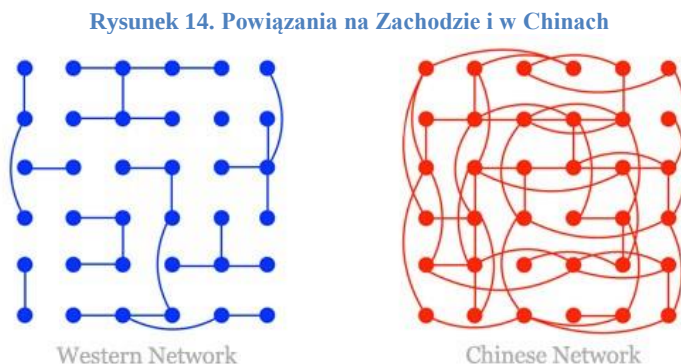
³⁶⁸ Ibidem, [data dostępu: 05.09.2018]

³⁶⁹ J. Mole, „Mind Your Manners”, Nicholas Brealey Publishing, London 2003, str. 173.

³⁷⁰ Ibidem, str. 174.

³⁷¹ J. Mole, „Mind Your Manners”, *op. cit.*, str. 27.

Zachowania biznesowe w Chinach świadczą o organizacji organicznej. Przede wszystkim należy podkreślić rolę *guanxi* dla prowadzenia biznesu w Chinach. *Guanxi* 关系 – jest to sieć personalnych powiązań i zobowiązań. Wpływ personalnych znajomości na biznes jest ogromny. Poniższy obrazek przedstawia porównanie takich powiązań w krajach zachodnich (niebieski kolor) i azjatyckich (czerwony kolor):



Źródło: <https://medium.com/@RifkiNada/guangxi-or-the-rule-of-man-that-overruls-the-rule-of-law-in-china> [data dostępu: 04.09.2018]

„*Guanxi* jest formą społecznego kapitału, przy pomocy której kreowana jest wartość ekonomiczna”³⁷⁶. By rozpocząć biznes w Chinach, niezbędne jest wytworzenie takiej sieci, zbudowanie wzajemnego zaufania. Stworzenie i utrzymanie więzów jest niezwykle istotne, jako że dotyczą one wszystkich sfer życia Chińczyka, przecinają się i uzupełniają. Aż 85% menadżerów uważa, że *guanxi* jest niezbędne dla działalności firmy³⁷⁷. Posiadanie odpowiednich *guanxi* może ułatwić zdobycie i podpisanie kontraktu. Natomiast, pomimo odpowiednich kwalifikacji i uprawnień, brak takich znajomości może skutkować odrzuceniem oferty. W Chinach relacje są ważniejsze od wiedzy i umiejętności spisanych na papierze³⁷⁸. Warto dodać, że Chińczycy ogólnie preferują umowy ustne od pisemnych, uważają, że obowiązuje to, co powiedziane, a nie spisane, gdyż spisane rzeczy można obejść lub nagiąć, natomiast niedotrzymanie słowa wiąże się z „utrata twarzą”, co jest równoznaczne ze społecznym samobójstwem.

Z *guanxi* powiązane są: zaufanie oraz wzajemność³⁷⁹. Obie strony mają moralny obowiązek wspomagać się i wymieniać przysługami oraz podarkami³⁸⁰. Dlatego

³⁷⁶ Luo Y., „*Guanxi and business*”, World Scientific, London 2000, str. 41.

³⁷⁷ Ibidem, str. 49.

³⁷⁸ N. Rifki, „*Guanxi or the rule of man that overrules the rule of law in China*”, [online:] <https://medium.com/@RifkiNada/guangxi-or-the-rule-of-man-that-overruls-the-rule-of-law-in-china> [data dostępu: 03.09.2018]

³⁷⁹ L. Niewdana, „*Osobowe relacje...*”, *op. cit.*, str. 208.

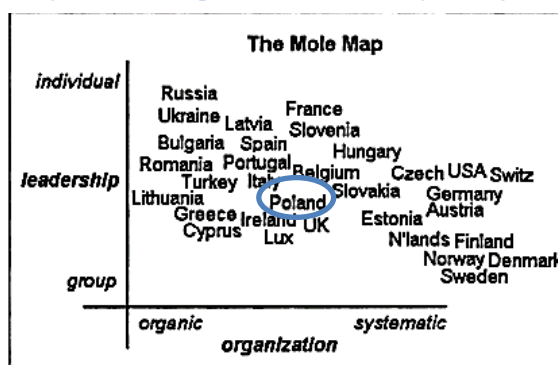
³⁸⁰ Ibidem, str.208.

tworzenie sieci kontaktów potrafi pochłonąć do 5% kosztów prowadzenia biznesu³⁸¹. Z tych wszystkich powodów zachodni biznesmeni postrzegają *guanxi* niejednokrotnie jako wersję kumoterstwa, faworyzmu czy nepotyzmu i niedostrzeganie pozytywnych stron *guanxi*. *Guanxi* przede wszystkim są zapewnieniem – zapewnieniem o dobrej jakości produktu, spłaty pożyczki, płatności bez opóźnień, wymiany informacji, czy braku dodatkowych opłat, a także, jeśli jest to osoba polecona do pracy, o jej maksymalnym zaangażowaniu i poświęceniu dla pracy³⁸².

Dodatkowo Chińczycy nie należą do osób punktualnych oraz są znani z przedłużania procesu podejmowaniu decyzji. Przede wszystkim dlatego, że planują długofalowo, ale również z powodu poruszonego wcześniej *guanxi* oraz biorąc pod uwagę obawę o „utrata twarzą” – chińska strona stara się podjąć decyzję tak, by zadowolić jak największą liczbę osób³⁸³. Co więcej, Chińczycy są pragmatyczni i nie trzymają się kurczowo ściśle określonych procedur i schematów, dlatego też spisanie jak najbardziej szczegółowego kontraktu jest bezcelowe.

Polska, przez przystąpienie do UE, bierze przykład z zachodnich wzorców. Z czasów PRLu pozostało przywiązanie Polaków do znajomości i powoływanie się na znane sobie osobistości, lecz nie ma to takiego wymiaru jak *guanxi*. Znajomości te nie są niezbędne do otworzenia i działalności firmy, nie trzeba ich też tak skrupulatnie podtrzymywać, ale potrafią wiele ułatwić. Ze względu na naszą historię oraz położenie geograficzne, Polska znowu znajduje się pomiędzy – pomiędzy organizacją organiczną a systematyczną. Dowodzi tego umiejscowienie naszego kraju na Mapie Mole'a (poniżej).

Rysunek 15. Mapa Mole'a z naniesionymi krajami



Źródło: http://www.johnmole.com/images/51_Negs_Map.gif [data dostępu: 05.09.2018]

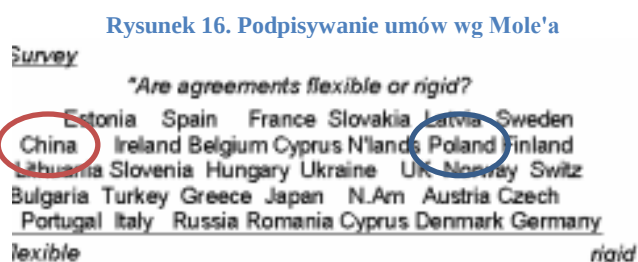
³⁸¹ Ibidem, str. 215.

³⁸² Ibidem, str. 218-220.

³⁸³ B. Wang, „Chinese Leadership...”, *op. cit.* [data dostępu: 05.09.2018]

Organizacja biznesu w Polsce, jak wynika z Mapy Mole'a, jest w prawie równym stopniu systematyczna, co organiczna. Jest to spowodowane głównie tym, że jesteśmy umiarkowani we wszystkim – liczne, ściśle zaplanowane spotkania (cecha organizacji systematycznej) mają tendencję do 15 minutowych opóźnień (umiarkowanie organiczna) i nie posiadają sztywnych ram – co ciekawe, Chińczycy mają identyczną tendencję do nie posiadania programu spotkania³⁸⁴. Ale nie liczą się tylko i wyłącznie informacje przekazane na spotkaniu – dla Polaków ważne są też wiadomości przekazywane w trakcie lunchu czy przerwy papierosowej. Polacy ogólnie lubią w trakcie negocjacji wplatać przerwy kawowe, lunchowe i papierosowe, natomiast w ich trakcie także omawia się biznesowe sprawy.

Pomimo wielkiego przywiązania Polaków do słowa pisanego – w tym przypadku wszelkiego rodzaju dokumentów, informacji itp., jedynie pobieżnie przeglądają je przed spotkaniem czy negocjacjami³⁸⁵. Często też zapomina się o pozycji negocjatora i wysyła osobę o niższym statusie.



Źródło: J. Mole, „Mind your manners”, *op. cit.*, str. 50.

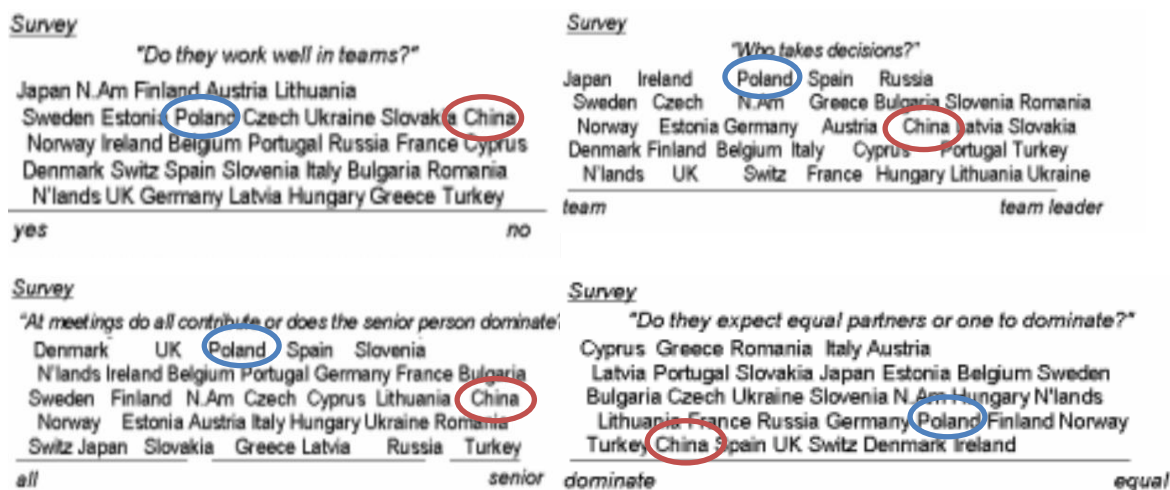
Organizacja w firmie różni się w zależności od kraju. Polska jest zdecydowanie bardziej umiarkowana od Chin – znajduje się na środku Mapy Mole'a, natomiast gdyby umieścić na niej Chiny, to znajdowałyby się zdecydowanie bardziej w organicznej części skali. Wyniki z ankiety również wskazują na duże rozbieżności między polskim a chińskim podejściem do biznesu. Polacy zdecydowanie bardziej polegają na słowie pisanym – zarówno na prawie, jak i na zawartych w kontraktach informacjach. Chińczycy, przez doświadczenia historii, mają luźne podejście do słowa pisanego i opierają się głównie na *guanxi* i zaufaniu.

³⁸⁴ J. Mole, „Mind...”, *op. cit.*, str. 45.

³⁸⁵ Ibidem, str. 44.

2.3.2.2. Przywództwo

To, czy firma zbliża się bardziej do indywidualnego końca skali przywództwa, czy do grupowego, zależy od stopnia, w jakim grupy wierzą, że władzę dzierży jednostka³⁸⁶. Władza jest tu rozumiana jako podejmowanie decyzji, tworzenie planu działania, wiedza na temat planu działania, wyznaczanie celów. Jeżeli jest to wykonywane wspólnie, na forum grupy i każdy ma prawo zgłosić swój sprzeciw lub wyrazić zgodę, to jest to przywództwo grupowe. Natomiast jeśli są to decyzje podejmowane przez jedną osobę, na przykład menadżera lub kierownika, i jedynie przekazywane reszcie zespołu do wykonania, to jest to przywództwo indywidualne. Konsultacje przed podjęciem decyzji, nieduża rywalizacja w zespole oraz kumpelskie relacje menadżera z zarządzanym zespołem świadczy o przywództwie grupowym, a dystansowanie się kierownika, narzucanie zadań, duża rywalizacja w zespole zakończona pochwałą nie grupy, a jednej osoby, to oznaki przywództwa indywidualnego³⁸⁷. Tak jak w przypadku organizacji, żadna firma nie przejawia cech tylko i wyłącznie przywództwa grupowego lub indywidualnego, a mieszanek tych cech. Na podstawie poniższych wyników z ankiet, John Mole'a określił pozycję Polski i Chin na swojej mapie:



Polskie zachowania biznesowe świadczą o przywództwie lekko skierowanym w stronę grupowego. Polacy średnio odnajdują się w pracy zespołowej – preferują indywidualizm, specjalnie, że nawet pracując w grupie uważają, że każdy indywidualnie ponosi odpowiedzialność za realizację projektu. Natomiast jeśli chodzi o spotkania, negocjacje i podejmowanie decyzji, to Polacy twierdzą, że nikt nie

³⁸⁶ Ibidem, str. 26.

³⁸⁷ Ibidem, str. 45.

powinien się wywyższać i takie rzeczy powinny być podejmowane razem, większością głosów. W czasie spotkań prosi się wszystkich o zabranie głosu, a stoły do spotkań czy negocjacji są zazwyczaj okrągłe/owalne.

Przywództwo w Chinach jest trudne do jednoznacznego sklasyfikowania, gdyż Chińczycy charakteryzują się pracą w grupach, ale z jednym, wybranym, zazwyczaj najstarszym stażem lub wiekiem, „ojcowskim autorytetem”³⁸⁸. Jest to związane z opisywanymi rozdział wcześniej (roz. 2.2.2.) naukami Konfucjusza – „cnotą synowską” i relacją „ojciec-syn”. Władza przywódcy opiera się na 3 elementach: absolutnym autorytaryzmie, życzliwości oraz cnotliwości³⁸⁹. Decyzje lidera są niepodważalne, natomiast wymaga się od niego, by był zaangażowany w życie prywatne pracowników, reagował na ich problemy oraz problemy ich rodzin. Dodatkowo musi być wzorem dla innych³⁹⁰.

Konfucjańska doktryna dotyczy też pracy w grupach. W Chinach „*Gwóźdź, który wystaje, zostaje wbity*”. W Chinach nie warto wychodzić z inicjatywą, gdyż jest to postrzegane jako popisywanie się. Wychodzenie przed szereg zaburza harmonię zespołu³⁹¹. W 1994r. przeprowadzono badanie na grupach amerykańskich i chińskich studentów. Uczestnikom pokazano zdjęcie ławicy ryb, na której jedna ryba znajdowała się na przedzie. Amerykańscy studenci opisali rybę jako przywódcę ławicy, natomiast chińscy – jako wyrzutka³⁹².

W przypadku przywództwa, Polska znowu znajduje się na środku Mapy Mole’a, z delikatnym wskazaniem na przywództwo grupowe. Na podstawie samych ankiet, Chiny zostały by umieszczone po stronie przywództwa indywidualnego, lecz jak podkreślono wcześniej, w związku ze złożonymi relacjami międzyludzkimi oraz sposobem wychowania, a nawet językiem, w którym słowo oznaczające lidera – 领导 *lǐngdǎo*, tłumaczy się również jako autorytet, Chiny są trudne do oznaczenia na Mapie Mole’a.

³⁸⁸ F. Hackbart, R.P. Ranger, „Business Leadership in China”, str. 26. [online:] <http://www.diva-portal.org> [data dostępu: 03.09.2018]

³⁸⁹ Ibidem, str. 26.

³⁹⁰ Ibidem, str. 26.

³⁹¹ B. Wang, „Chinese Leadership...”, *op. cit.* [data dostępu: 05.09.2018]

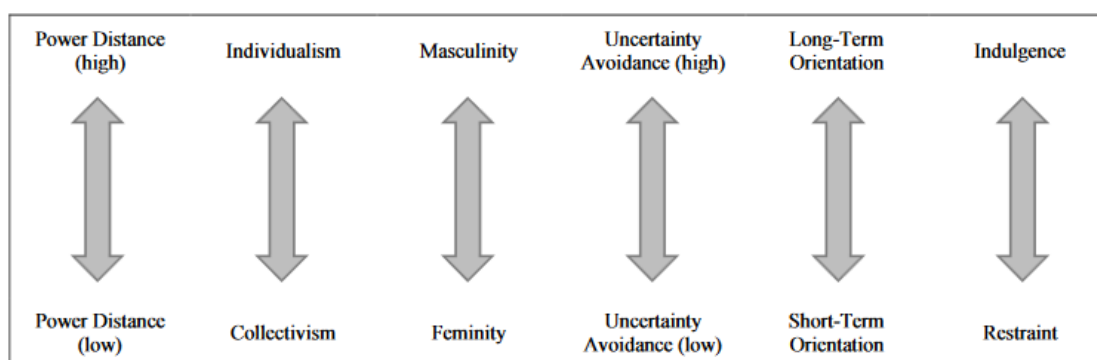
³⁹² M. Morris, Peng K., „Culture and cause: American and Chinese contribution for social and physical events”, *Journal of Personality and Social Psychology* vol. 67, Washington 1994, str. 947-971.

2.3.3. Wymiary kultur Hofstede

Geert Hofstede to psycholog społeczny z Holandii, który zasłynął opracowaniem modelu skupiającego się na kulturowych różnicach i ich wpływie na zarządzanie i funkcjonowanie firm. Hofstede, opisując kulturę społeczeństw, wyróżnia jej 6 wymiarów, ukazanych na rys. 17.:

- 1) Mały dystans władzy – duży dystans władzy,
- 2) Indywidualizm – kolektywizm,
- 3) Męskość – kobiecość,
- 4) Niski stopień unikania niepewności – wysoki stopień unikania niepewności,
- 5) Zorientowanie długoterminowe – zorientowanie krótkoterminowe,
- 6) Powściągliwość – pobłażliwość.

Rysunek 17. Wymiary kultur Hofstede



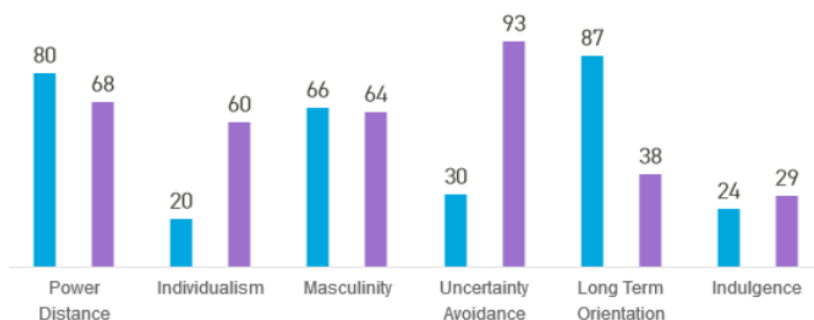
Źródło: G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkow, *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Mc Graw Hill, New York – Toronto 2010, str. 61.

Chiny są kulturą kolektywistyczną, męską, powściągliwą i zorientowaną długoterminowo, o wysokim dystansie do władzy i niskim stopniu unikania niepewności³⁹³. Natomiast Polska to również kultura męska, powściągliwa i o wysokim dystansie do władzy, jednakże indywidualistyczna, zorientowana krótkoterminowo oraz o wysokim stopniu unikania niepewności³⁹⁴. Poniższy wykres obrazuje różnice w obu kulturach.

³⁹³ <https://www.hofstede-insights.com/country/china/> [data dostępu: 03.09.2018]

³⁹⁴ <https://www.hofstede-insights.com/country/poland/> [data dostępu: 03.09.2018]

Wykres 20. Wymiary kultur w Chinach (niebieski) i Polsce (fioletowy)



Źródło: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,poland/>

Chiny są krajem o wysokim dystansie do władzy, co oznacza, że Chińczycy są świadomi nierówności występujących w ich społeczeństwie (władzy i dochodów) i je akceptują. Istnieje hierarchia, a pozycja społeczna jest niesamowicie ważna. Toleruje się nadużywanie władzy. W sferze biznesowej dystans ten objawia się poprzez wręcz autorytarną władzę dyrektora, zhierarchizowany stosunek przełożony-podwładny oraz akceptację każdej decyzji przez każdy szczebel przedsiębiorstwa, co wydłuża czas podejmowania decyzji³⁹⁵.

Polska ma niższy dystans władzy od Chin, jednakże nadal jeden z najwyższych w Europie. Akceptuje się nadużywanie władzy do pewnego stopnia. Szef czy menager nosi znamiona autokraty, lecz oczekuje się też inwencji ze strony podwładnego - pojawia się nawet określenie „wielkodusznego autokraty”³⁹⁶. Nie ma szklanego sufitu, a awans zależy przede wszystkim od umiejętności. Status społeczny jest osiągany, a nie przypisywany³⁹⁷.

Jak niejednokrotnie było już wspomniane, Chiny są państwem kolektywistycznym. Interes grupy jest ważniejszy od jednostki. Osoba jest ściśle związana ze społeczeństwem, nie bez niego nie znaczy. Jej umiejętności są ważne tak długo, dopóki potrzebne są w jej otoczeniu³⁹⁸. Warto wspomnieć, że chińskie określenie na pojęcie indywidualizmu - 个人主义, oznacza również „egoizm”. W kontekście kolektywizmu Hofstede należy przypomnieć również pojęcie 关系, szerzej opisane wcześniej.

³⁹⁵ F. Hackbart, R.P. Ranger, „Business Leadership ...”, *op. cit.*, str. 31.

³⁹⁶ B. Mikuła, „Polska kultura organizacyjna jako źródło barier tworzenia organizacji opartych na wiedzy”, Zeszyty Naukowe nr 820, Kraków 2010, str. 65.

³⁹⁷ M. Bartosik-Purgat, J. Schoreder, „Polskie społeczeństwo w świetle „wymiarów kulturowych” europejskiego rynku”, *Folia Oeconomica*, Łódź 2007, str. 210.

³⁹⁸ <https://www.iep.utm.edu/ind-chin/> [data dostępu: 03.09.2018]

Co zaskakujące, pomimo wysokiego dystansu władzy, Polskę charakteryzuje kultura indywidualistyczna. Na tę sprzeczność zwracają uwagę sami twórcy polskiego modelu wymiaru kultur. Według nich ta sprzeczność może rodzić konflikty i napięcia, i by efektywnie zarządzać w polskich firmach, należy sprawić, by wszyscy czuli się ważni i potrzebni firmie³⁹⁹. Polski indywidualizm wywodzi się z historii – przede wszystkim z okresu zaborów i walki o niepodległość, a także przez niechęć Polaków do kolektywizmu kojarzonego z komunizmem⁴⁰⁰.

Chiny, ze sztywnym podziałem na role kobiece i męskie oraz silną orientacją na sukces, są społeczeństwem męskim. Mężczyźni poświęcają się rodzinie pracując, natomiast kobiety poświęcają pracę, by wychować dzieci i opiekować się domem. Ludzie, w drodze po sukces, spędzają długie godziny na nauce i przygotowaniach do egzaminu, zostawiają swoje rodzinne domy, wyprowadzają się ze wsi do miast, są gotowi pracować w weekendy i spędzać w pracy nadgodziny⁴⁰¹. Występuje silna konkurencja już od najmłodszych lat. Liczą się wyniki i osiągnięcia jednostki – jedynie w taki sposób może dowieść swojej wartości grupie, „uzyskać” i „utrzymać twarz”.

Polska jest w takim samym stopniu męska, co Chiny. Nadal istnieje pojęcie „Matki Polki” oraz „szarmanckiego rycerza”⁴⁰². Od kobiet wymaga się, by nie tylko pracowały, ale przede wszystkim zajmowały się domem i dziećmi. Istnieje presja społeczna, by kobieta jak najszybciej po ślubie urodziła dziecko. W obecnej sytuacji socjalnej, gdy istnieje program „500+” oraz wydłuża się urlopy macierzyńskie i wychowawcze, dużo kobiet rezygnuje z pracy lub nie chce być zatrudniana przez pracodawców i jest zmuszona zostać w domu⁴⁰³. Warto wspomnieć jednak, że jeśli chodzi o przywództwo i zarządzanie, to Polskę charakteryzuje kobiecość – solidarność, emocjonalność, więzi z podwładnymi⁴⁰⁴.

Niski stopień unikania niepewności przez Chińczyków objawia się w elastycznym podejściu do prawa. Nie trzymają się sztywno procedur i reguł. Chińczycy charakteryzują się pragmatyzmem, sprytem i korzystaniem

³⁹⁹ <https://www.hofstede-insights.com/country/poland/> [data dostępu: 03.09.2018]

⁴⁰⁰ M. Bartosik-Purgat, J. Schoreder, „Polskie społeczeństwo...”, str. 208.

⁴⁰¹ F. Hackbart, R.P. Ranger, „Business...”, *op. cit.*, str. 33.

⁴⁰² M. Żukowska, „Wartości męskie i kobiece w polskim zaprogramowaniu kulturowym” [online:] <http://www.racjonalista.pl> [data dostępu: 03.09.2018]

⁴⁰³ J. Gierak-Onoszko, „Kobiety wciąż zarabiają mniej. Jak zasypać gender pay gap?”, [online:] <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo> [data dostępu: 03.09.2018]

⁴⁰⁴ http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,6443370,Co_cehuje_polska_kulture_przywodztwa_.html [data dostępu: 03.09.2018]

z dwuznaczności⁴⁰⁵. W Chinach popularne jest przysłowie „*Zbytńia skrupulatność jest sprzeczna z rozsądkiem*”⁴⁰⁶. Warto wspomnieć, że cały chiński język opiera się na niejednoznaczności – jeden znak może mieć wiele znaczeń. Chińczycy, nastawieni na sukces i zysk, naginają prawo, wręczają łapówki, tworzą podróbki, nie zważają na prawa autorskie itd.

Polska charakteryzuje się bardzo wysokim stopniem unikania niepewności – aż 3-krotnie wyższym od Chin. Oznacza to, że Polacy obawiają się zmian, tego, co nowe. Nie są skłonni do podejmowania ryzyka. Dodatkowo tworzą mnóstwo regulacji prawnych i procedur, oraz instytucji czy komisji. Są też mniej skłonni do zmiany pracy – w 2017r. jedynie 1,4% zatrudnionych zmieniło miejsce pracy⁴⁰⁷. Kraje o wysokim stopniu unikania niepewności są też mniej tolerancyjne. Polacy mało pobłażliwie patrzą na obcokrajowców, uchodźców, imigrantów, homoseksualistów czy transseksualistów.

Społeczeństwo chińskie jest kulturą zdecydowanie zorientowaną długoterminowo. Chińczycy swoje życie postrzegają jako krótki moment w długiej historii ludzkości. Praktycznie każde przemówienie Przewodniczącego ChRL zaczyna się od wspomnienia, że chińska cywilizacja trwa nieprzerwanie od 5 tysięcy lat, a nowy plan rozwoju Chin ogłoszony na XIX Zjeździe Komunistycznej Partii Chin w 2017 r. dotyczy działań do 2050 r. Wpływ na myślenie długofalowe ma nie tylko historia, ale również język. Język chiński nie posiada czasu przeszłego ani przyszłego. Dla Chińczyków czas jest ciągły, nie jest wydarzeniem „od...do...”. Dlatego są zapobiegliwi i dużo oszczędzają. Stopa oszczędności wynosi w Chinach 45% PKB, gdy średnia światowa to 20% PKB⁴⁰⁸.

Polacy nastawieni są na szybki zysk, żyją „od...do...” i myślą krótkofalowo – to cechy, przez które Polska przypisana jest do krajów zorientowanych krótkoterminowo. Polska stopa oszczędności to jedynie 19% PKB, do tego większość w gotówce lub na krótkoterminowych lokatach⁴⁰⁹.

⁴⁰⁵ Ibidem, str. 34.

⁴⁰⁶ <http://www.przyslowia.olw.pl/przyslowia-alfabetycznie?page=13> [data dostępu: 03.09.2018]

⁴⁰⁷ <http://forsal.pl/artykuly/1109073,polacy-deklaruja-chec-zmiany-pracy-ale-jej-nie-szukaja.html> [data dostępu: 03.09.2018]

⁴⁰⁸ M. Kalwasiński, „Chiny i świat mają problem, bo Chińczycy oszczędzają za dużo”, [online:] <https://www.bankier.pl/wiadomosc/> [data dostępu: 03.09.2018]

⁴⁰⁹ <http://www.finance.egospodarka.pl/131439,Oszczednosci-Polakow-to-19-PKB-Wypredza-nas-Rosja-i-Rumunia,1,63,1.html> [data dostępu: 03.09.2018]

Chińczyków cechuje powściągliwość. Przyczyną jest m.in. zjawisko „twarzy” i obawa przed zbłążeniem się – „straceniem twarzy”. Dodatkowo, będąc nastawionym na sukces, przy tak ogromnej konkurencji, Chińczycy rezygnują z czasu wolnego na poczet nauki czy nadgodzin. 21st Century Education Research Institute, pekiński think-tank, opublikował badania, z których wynika, że od 2012 r. nieustannie wzrasta ilość godzin, jaką chińscy uczniowie spędzają w szkołach. Dodatkowo, prawie połowa z nich uczęszcza na dodatkowe, pozaszkolne zajęcia⁴¹⁰.

Polaków również charakteryzuje powściągliwość. Presja, by jak najszybciej osiągnąć jak najlepsze wyniki powoduje, że Polacy poświęcają swój czas wolny pracy. Uczniowie mają dużo zadań domowych, przez co swój wolny czas spędzają nad książkami i na korepetycjach. A przez małe oszczędności, nie dużo osób wybiera się na podróże by odpocząć. Dodatkowo, Polacy są pesymistycznie nastawieni do życia.

Rysunek 18. Dystans władzy i indywidualizm



Rysunek 19. Męskość i unikanie niepewności



Źródło:

http://bpcc.org.pl/uploads/ckeditor/pictures/7320/content_szkolenia_lodz_pic1.jpg [data dostępu: 04.09.2018]

Źródło:

http://bpcc.org.pl/uploads/ckeditor/pictures/7320/content_szkolenia_lodz_pic1.jpg [data dostępu: 04.09.2018]

⁴¹⁰ Mo H., „Chinese students lead world in after-school tutorial time”, [online:] <http://www.ecns.cn/> [data dostępu: 03.09.2019]

Reasumując, jak wynika z powyższych map poznawczych (rys. 18. i 19.), Polska i Chiny mają podobny dystans władzy oraz są kulturami męskimi. Różnią się znacząco w wymiarach „indywidualizm-kolektywizm” oraz „unikanie niepewności”. Zwłaszcza w tym drugim wymiarze są znacznie oddalone od siebie. Duża różnica jest również w podejściu do planowania – Chińczycy są zorientowani długofalowo, natomiast Polacy – krótko. Najbardziej podobnym wymiarem w obu kulturach jest powściągliwość.

2.3.4. Wzory postaw Gestelanda

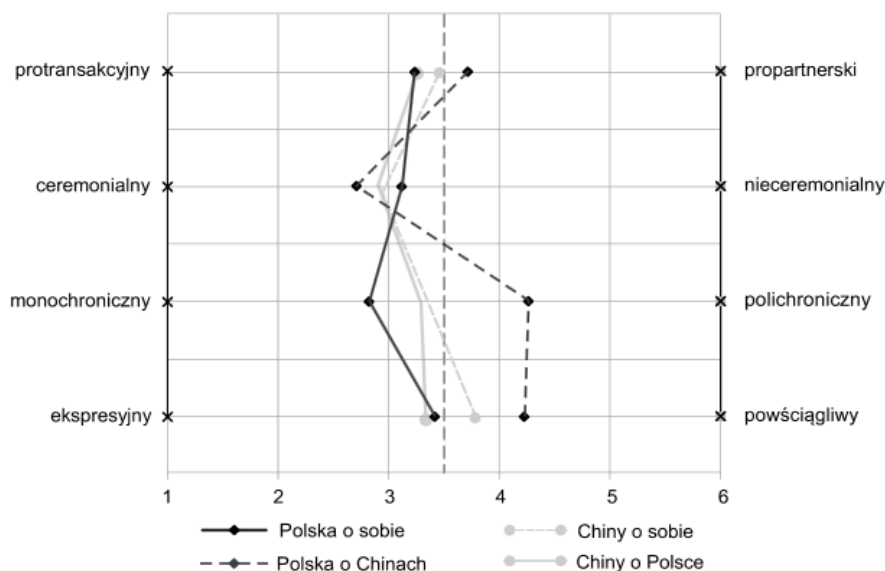
Richard R. Gesteland w 1999r. podzielił kultury na podstawie relacji międzyludzkich (kultura protransakcyjna vs propartnerska), struktury tych relacji (ceremonialna vs nieceremonialna), stosunku do czasu (monochroniczna vs polichroniczna) i zachowań niewerbalnych (ekspresyjna vs powściągliwa).

Chiny są przedstawicielem kultury propartnerskiej, ceremonialnej, polichronicznej i powściągliwej. Jak udowodniono wcześniej, Chińczycy są zorientowani na ludzi i mają silną potrzebę zbudowania relacji przed spotkaniem biznesowym. Pojawiające się co jakiś czas odniesienia do Konfucjusza, jak i hierarchiczność struktur chińskiego biznesu są potwierdzeniem, że Chiny należą do kultur ceremonialnych. W Chinach nie panuje „kult zegarka” – spóźnienia ponad 15 minut są normą, tak samo jak i przekładanie spotkań i odwlekanie podpisywania kontraktu. Powściągliwość natomiast jest związana ze zjawiskiem „twarzy”.

Polska należy do kultur umiarkowanie protransakcyjnych, ceremonialnych, umiarkowanie monochronicznych i umiarkowanie ekspresyjnych. Polacy cenią znajomości i relacje, natomiast nadrzędnym celem jest zadanie, nie człowiek. Używanie tytułów oraz akcentowanie statusu rozmówcy przyporządkowuje naszą kulturę do ceremonialnych. W Polsce jest szeroko rozpowszechnione przysłowie „*Czas to pieniądz*”, przez co Polska jest zaliczana do kultur monochronicznych, lecz Polacy mają tendencję do spóźnień do 15 minut, dlatego w stopniu umiarkowanym. Umiarkowość w ostatnim wymiarze – ekspresyjność, uzależniona jest od etapu znajomości. Na

początku Polacy wydają się zimni, zdystansowani oraz opanowani, lecz im dłużej znają partnera, tym na więcej emocji sobie pozwalają⁴¹¹.

Rysunek 20. Postrzeganie wymiarów kultur Gestelanda przez Polaków i Chińczyków



Źródło: A. Łęcka, B. Krawczyk-Bryłka, „Percepcja różnic kulturowych w negocjacjach na przykładzie Polski i Chin”, [w:] „Research on Enterprise in Modern Economy theory and practice”, no. 15, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015, str. 23.

Absolwentki Politechniki Gdańskiej, A. Łęcka i B. Krawczyk-Bryłka, przeprowadziły badania na grupie polskich i chińskich studentów, próbując ocenić, jak różni się postrzeganie Polski i Chin przez przedstawicieli drugiej kultury. Wyniki badań zaprezentowane są na powyższym rysunku. W oczach Chińczyków Polacy są bardziej polichroniczni niż o sobie myślą, lecz pozostałe wymiary są podobne do tego, jak postrzegają sami siebie. Natomiast są duże różnice między postrzeganiem Chin przez Chińczyków i przez Polaków. Polacy uważają Chiny za bardziej polichroniczne, powściągliwe, ceremonialne i propartnerskie, niż Chińczycy o sobie myślą. Największa różnica występuje w pierwszych dwóch kryteriach. Polacy uważają Chińczyków za ludzi zdecydowanie mniej przywiązujących wagi do czasu, niż Chińczycy samych siebie postrzegają, oraz bardziej powściągliwych, niż przyznają mieszkańcy Państwa Środka. Co ciekawe, sposób, w jaki Chińczycy postrzegają Polaków jest bardzo zbliżony do tego, jak Polacy postrzegają samych siebie. Jak wynika z danych zaprezentowanych na wykresie, Chińczycy uważają swoją kulturę za bardzo zbliżoną do polskiej.

⁴¹¹ A. Łęcka, B. Krawczyk-Bryłka, „Percepcja różnic kulturowych w negocjacjach na przykładzie Polski i Chin”, [w:] „Research on Enterprise in Modern Economy theory and practice”, no. 15, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015, str. 18.

Rozdział 3. Polska i chińska etykieta biznesowa w praktyce

Historyczne i kulturowe uwarunkowania kraju wpływają na praktykowane zachowania i podejście do drugiej osoby. W poprzednim rozdziale przedstawiono odmienne ścieżki rozwoju etykiety polskiej oraz chińskiej, jak również kulturowe różnice i podobieństwa w stosunku do pracy, współpracy oraz drugiej osoby. Był to rozdział teoretyczny, natomiast w tym skupiono się na praktycznych aspektach etykiety biznesowej. Przeanalizowano polskie i chińskie podejście do współpracy między zagranicznymi firmami od pierwszych kontaktów między zainteresowanymi, po ostatnie etapy negocjacji oraz podtrzymywania relacji po podpisaniu kontraktów. Znalazły się w nim takie kwestie, jak reguły wymiany wizytówek, podejście do prawa pisanego, korzystanie z pośredników, dress code, maniery przy polskim i chińskim stole, niewskazane tematy do rozmów oraz mile widziane prezenty.

Jak udowodniono we wcześniejszym rozdziale, historia i kultura obu krajów znacząco się różni, dzięki czemu wytworzyła się endemiczna etykieta biznesu, nawet pomimo podpisanych tych samych dokumentów dotyczących współpracy gospodarczej, polityki zagranicznej, czy protokołu dyplomatycznego. Może to utrudniać kontakt kontrahentów z dwóch półkul, dlatego poniżej spisano w pigułce najważniejsze aspekty etykiety biznesowej w Polsce i w Chinach.

3.1. Nawiązywanie współpracy

Pierwszym etapem tworzenia relacji biznesowych jest nawiązywanie współpracy. W dobie globalizacji i łatwego dostępu do Internetu, ta czynność wydaje się banalnie prosta. Jednakże nawet tutaj mogą pojawić się liczne problemy, więc należy wziąć pod uwagę wiele czynników. Są to między innymi: stopień dostępu do informacji, różnice w platformach komunikacyjnych, ograniczenia prawne i polityczne, odległość, forma komunikacji oraz przede wszystkim język komunikacji.

3.1.1. Język

Na świecie przyjęło się, że językiem biznesu jest język angielski. W Chinach język angielski zaczęto uważać za niezbędny po reformach Deng Xiaopinga w 1976 r. Wprawdzie historia nauczania tego języka sięga XVII w. i dynastii Ming, kiedy to na dwór cesarski przybywały europejskie poselstwa i delegacje, a na dworach nauczali

Jezuici⁴¹². Lecz do XIX wieku był to język niechciany, uważany za „barbarzyński” i potrzebny jedynie w portach, do których wpływali handlowcy. Oficjalnie nie wolno było się go uczyć, a posługiwać jedynie w formie mieszanej⁴¹³. Pierwsza książka do nauki języka angielskiego pojawiła się w 1830 r.⁴¹⁴, ale to dopiero po przegranych wojnach opiumowych Chińczycy zaczęli poważnie traktować naukę języków obcych, w tym przede wszystkim angielskiego. Prym tego języka trwał do powołania Chińskiej Republiki Ludowej w 1949 r., kiedy to Chiny zwróciły się ku Rosji i rozpoczęło się nauczanie języka rosyjskiego⁴¹⁵. Po reformach Denga i otwarciu się kraju na obcokrajowców i kapitał zagraniczny, język angielski wrócił do łask.

Od 2001 r. język angielski jest nauczany od 8 r.ż. Od 1994 r. jest częścią *gaokao* – chińskiego odpowiednika matury⁴¹⁶. Sami Chińczycy określają angielski „pierwszym językiem obcym ChRL”. Ponad 200 mln Chińczyków uczy się angielskiego. Przy czym jedynie 7% posługuje się nim często⁴¹⁷.

Chińczycy napotykają liczne bariery, by w stopniu płynnym posługiwać się językiem angielskim. Przede wszystkim wspomniany już niski odsetek osób mających okazję posługiwać się tym językiem na co dzień. W Chinach przebywa mało obcokrajowców, a wszelakie filmy i programy telewizyjne są tłumaczone na język mandaryński⁴¹⁸. Dodatkowo, w chińskiej edukacji kładzie się nacisk na umiejętność pisania i czytania, aniżeli mówienia – część pisemna i do czytania stanowią prawie 100% punktów możliwych do zdobycia na *gaokao*. Co więcej, nauka języka obcego opiera się na wkuwaniu na pamięć słówek i struktur gramatycznych⁴¹⁹.

Pomimo rozwoju nauki języka angielskiego, Chińczycy preferują posługiwać się językiem chińskim. Jak wspomniano w rozdz. 1.1.2., oficjalnym językiem urzędowym Chin jest język mandaryński, którym na co dzień posługuje się niecałe 70% społeczeństwa⁴²⁰. Drugim najpopularniejszym językiem jest kantoński, którego używa

⁴¹² K. Seitz, „Chiny...”, *op. cit.*, str.67.

⁴¹³ B. Adamson, „Barbarian as a foreign language: English in China’s schools”, *Asian Englishes Today*, Hong Kong 2004, str. 22 .

⁴¹⁴ *Ibidem*, str. 23.

⁴¹⁵ *Ibidem*, str. 27.

⁴¹⁶ K. Bolton, D. Graddol, „English in China today”, str. 2., [online:] <http://www3.ntu.edu.sg/> [data dostępu: 07.09.2018]

⁴¹⁷ *Ibidem*, str.5.,[data dostępu: 07.09.2018]

⁴¹⁸ W. King, „Does China have an English problem?”, [online:] <https://gbtimes.com/> [data dostępu: 07.09.2018]

⁴¹⁹ *Ibidem*, str. 5., [data dostępu: 07.09.2018]

⁴²⁰ <https://www.ethnologue.com/language/cmn> [data dostępu: 07.09.2018]

się na południu kraju, w tym m.in. w popularnych do prowadzenia biznesu miejscach, jakimi są Szanghaj i Hong Kong. Język angielski jest tym rzadziej spotykany, im mniejsze miasto. W Pekinie czy Szanghaju pojawiają się tablice i znaki z angielskimi tłumaczeniami, lecz w mniejszych miastach już nie. Nawet w samym Pekinie niecała obsługa hotelowa czy kelnerzy posługują się angielskim w stopniu komunikatywnym. Dlatego przy kontaktach biznesowych niezwykle ważny jest sprawdzony tłumacz.

Polska w oczach przeciętnego Chińczyka jest widziana jako część Rosji lub Niemiec. Dlatego Chińczycy rzadko kiedy wiedzą, że istnieje język polski. W Chinach tylko 4 uczelnie oferują studia polonistyczne: w Harbinie, Pekinie, Szanghaju i Kantonie. Przy czym średnio liczą one 13 studentów, a jedynie 6-8 osób kończy studia⁴²¹. Dodatkowo studenci są wybierani przez władze uczelni, wyjątkowo jest to ich osobista decyzja. Język polski jest nauczany ze względów ekonomicznych – Polska ma stać się *hubem* dla chińskich produktów na „Nowym Jedwabnym Szlaku”⁴²².

Szacuje się, że na świecie ponad 50 mln ludzi uczy się języka mandaryńskiego jako języka obcego⁴²³. Nauka języka chińskiego w Polsce staje się coraz bardziej popularna. Na 5 polskich uczelniach znaleźć można filologię chińską – najdłużej działająca na Uniwersytecie Warszawskim, na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim, na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu, na Uniwersytecie Gdańskim oraz najmłodszą na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Dodatkowo wprowadza się ten język do szkół licealnych, a nawet podstawówek i przedszkoli. Co więcej, w Polsce znajduje się 6 Instytutów Konfucjusza, które mają za zadanie propagowanie chińskiej kultury i języka⁴²⁴. Z ich ramienia można ubiegać się o stypendia naukowe, wyjazdy do Chin, a także uczestniczyć w lekcjach języka mandaryńskiego czy parzenia herbaty i kaligrafii. Instytuty te znajdują się w: Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Olsztynie, Toruniu i Gdańsku.

⁴²¹ A. Zielonka, P. Pawlik, „Język polski coraz bardziej popularny w Chinach” [online:] <https://dziennikzachodni.pl/> [data dostępu: 07.09.2018]

⁴²² <https://wmeritum.pl/jezyk-polski-trafil-uniwersytet-chinach-uruchomiono-nowy-kierunek/204844> [data dostępu: 07.09.2018]

⁴²³ A. Wittenberg, „A czy ty już uczysz się chińskiego?”, [online:] <https://natemat.pl/> [data dostępu: 07.09.2018]

⁴²⁴ <http://echiny.pl/kultura/instytut-konfucjusza> [data dostępu: 07.09.2018]

Jednak to język angielski jest najpopularniejszym nauczany językiem obcym, zarówno w Polsce, jak i całej Europie – posługuje się nim, jako językiem obcym, 20% Europejczyków, w Polsce zaś 18,2% Polaków⁴²⁵.

Obecność języka angielskiego w Polsce sięga XV w. Język angielski przeżywał wtedy rozkwit za sprawą Szekspira, natomiast relacje polsko-angielskie zacieśniały się⁴²⁶. Istnienie Imperium Brytyjskiego rozpowszechniło język angielski nie tylko na podbitych terenach, ale również w całej Europie⁴²⁷. W 1938r. otwarto pierwszą placówkę *British Council* w Polsce⁴²⁸. Po przerwie w działalności spowodowanej wybuchem II WŚ, działa do dzisiaj i propaguje nauczanie języka angielskiego, przeprowadza kursy i egzaminy językowe, a także szkoli kadrę nauczającą. Jednak po wyborach w 1947 r. i nastaniu w Polsce komunizmu, to język rosyjski stał się głównym językiem obcym⁴²⁹. Tendencja ta zmieniła się dopiero w 1997 r., kiedy to postawiono na język angielski, i utrzymuje się do dzisiaj⁴³⁰.

Tabela 4. Style wypowiedzi

Oral Styles	
Direct	Indirect
Rude	Unclear
Loud	Soft
Domineering	Uncommitted
Expressive	Inexpressive
Aggressive	Secretive
Humorous	Serious
Flippant	Unfriendly
Simultaneous	Serial
Shallow	Critical

Źródło: J. Mole, „Mind your manners”, Nicholas Brealey Publishing, London 2003, str. 15.

Oprócz języka, warto zwrócić uwagę na sposób wypowiedzi. Ton, który w jednym kraju uchodzi za normę, w innym uważany jest za obraźliwy czy niepoważny, co może prowadzić do nieporozumień. Jak opisano w rozdziale wcześniej (rozdz. 2.3.), Chińczycy postrzegani są jako powściągliwi rozmówcy, udzielający wymijających

⁴²⁵ <http://languageknowledge.eu/> [data dostępu: 07.09.2018]

⁴²⁶ O. Halecki, „Anglo-Polish Relations in the Past”, *The Slavonic and East European Review*, London 1934, str. 660.

⁴²⁷ <https://angloville.pl/artykuly/skad-bierze-sie-popularnosc-jezyka-angielskiego/> [data dostępu: 07.09.2018]

⁴²⁸ <https://www.britishcouncil.pl/o-nas/historia> [data dostępu: 07.09.2018]

⁴²⁹ A. Kasztalska, „English in contemporary Poland”, [w:] “World Englishes” vol. 33, John Wiley & Sons, London 2014, str. 242.

⁴³⁰ K. Wróblewska-Pawlak, I. Strachanowska, „Preferencje językowe młodzieży polskiej w okresie transformacji: 1990-1999”, *Studia Europejskie* nr 1, Warszawa 2000, str. 102.

odpowiedzi, unikający bezpośredniej odmowy, raczej mało ekspresyjni i unikający w czasie rozmów biznesowych żartów i anegdot. Polacy, uważani za bezpośrednich, ekspresyjnych i łatwo dających się ponieść emocjom, podchodzą do chińskiej powściągliwości z nieufnością, jakby Chińczycy chcieli coś zataić, natomiast Chińczycy mogą odbierać polską nadekspresyjność jako zniewagę. Powyższa tabela ilustruje, jak zachowanie jednych rozmówców może zostać odebrane przez rozmówców z innej kultury.

Oczywiście warto znać podstawowe zwroty w obu językach. Polacy mają słabość do obcokrajowców próbujących mówić po polsku, tak samo jak i Chińczycy. Należy jednak pamiętać, że Chińczycy znajomość swojego języka przez obcokrajowców uważają za ichnią zachciankę, wierząc, że nie-Chińczyk nie jest w stanie pojąć zawiłości mandaryńskiego, dlatego też warto ograniczyć się do podstawowych zwrotów, a resztę spotkania zostawić tłumaczowi. Kilka podstawowych zwrotów to na przykład:

Tabela 5. Podstawowe zwroty w j. chińskim

Język polski	Język chiński
Dzień dobry!	您好! <i>Nín hǎo!</i>
Miło mi Cię poznać	很高兴认识您 <i>Hěn gāoxìng rènshi nǐn</i>
Dawno się nie widzieliśmy	好久不见 <i>Hǎojiǔ bùjiàn</i>
Dziękuję	谢谢 <i>Xièxiè</i>
Do widzenia	再见 <i>Zàijiàn</i>

3.1.2. Pośrednicy

Na świecie najpopularniejszymi sposobami nawiązywania współpracy są platformy społecznościowe takie jak LinkedIn czy Facebook, oraz spotkania networkingowe. Niestety, chcąc współpracować z Chińczykami, te opcje są bardzo utrudnione. Przede wszystkim, w związku z cenzurą chińskiego Internetu, nie używa się tam LinkedIn, Facebooka, czy innej znanej na zachodzie platformy. Chińczycy korzystają w głównej mierze z Wechata i QQ. Dodatkowym utrudnieniem jest przede

wszystkim odległość. Nie każdego stać, by wyruszyć w 9 godzinną podróż samolotem na drugi koniec świata. Dotyczy to polskiej, jak i chińskiej strony. Kolejną barierą jest opisywane wcześniej *guanxi*. Chińczycy raczej niechętnie i nie ufnie podejść do nowo poznanego przedsiębiorcy. Dlatego poleca się korzystać z usług pośrednika, który przygotuje grunt dla swojego pracodawcy.

W najlepszej sytuacji jest przedsiębiorca, który posiada w gronie znajomych Chińczyka, który byłby w stanie przedstawić go stronie chińskiej. Lecz można również skorzystać z agencji pośredników⁴³¹. Warto jednak, by jeden z pierwszych kontaktów odbył się osobiście, np. w trakcie targów, konferencji, spotkań organizowanych przy okazji wizyty ważnego polityka w drugim kraju⁴³². Później należy ten kontakt intensyfikować, poprzez wizyty w rodzinnym mieście chińskiego partnera, odwiedziny z okazji chińskich świąt czy urodzin. Strona chińska poczuje się również dopieszczona, gdy zostanie zaproszona do Polski.

Do zadań pośrednika nie należy tylko przedstawienie polskiej strony. Pośrednik może zweryfikować wiarygodność potencjalnego partnera, przeprowadzić audyt w fabryce, sprawdzić jakość towaru, zorganizować wyjazd na targi czy konferencje czy nawet samemu w nich uczestniczyć w imieniu pracodawcy⁴³³. Pośrednik ma za zadanie nie tylko nawiązać ze stroną chińską relację, ale również powinien znać się na przepisach celnych i podatkowych, wymogach technicznych, potrzebnych certyfikatach, czy licencjach⁴³⁴. Do najpopularniejszych serwisów *business-to-business* należą:

1. www.chinavasion.com
2. www.made-in-china.com
3. www.alibaba.com
4. www.globalmarket.com
5. www.globalsources.com
6. www.bigchina.pl
7. ideum.com.pl

⁴³¹ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0> [data dostępu: 08.09.2018]

⁴³² <http://chinahomelife.com.pl/index.php?page=blogs&id=39> [data dostępu: 08.09.2018]

⁴³³ <http://import.bigchina.pl/oferta> [data dostępu: 08.09.2018]

⁴³⁴ <http://www.gochina.gov.pl/index/?id=735b90b4568125ed6c3f678819b6e058> [data dostępu: 08.09.2018]

3.1.3. Hierarchia

Istotną sprawą jest hierarchia. Zarówno Polska, jak i Chiny, należą do państw hierarchicznych. Polskie przywiązanie do hierarchii oraz tytułatury wywodzi się z historii – feudalizmu, istnienia folwarków oraz dyktatury i okresu PRL-u⁴³⁵. Chińskie sięga jeszcze wcześniej – do nauk Konfucjusza, spotęgowane przez wieki rządów Cesarzy, a kończąc na obecnym do dzisiaj komunizmie i rządach jednej partii.

W Polsce zazwyczaj na pierwsze spotkanie wysyła się menadżera średniego szczebla, tak, by ocenić wiarygodność oraz opłacalność współpracy z drugą stroną. Dopiero na kolejnych etapach współpracy wysyłana jest osoba decyzyjna⁴³⁶. Warto wspomnieć, że ostateczne decyzje zawsze podejmowane są przez prezesa lub zarząd, a pojedyncze osoby są mało władne i decyzyjne.

Spotkania prowadzone są przez osobę o najwyższej pozycji wśród wydelegowanych. Osoba ta wchodzi do pomieszczenia jako pierwsza, jako pierwsza się wita oraz rozdaje wizytówki⁴³⁷. Osobą ważniejszą na spotkaniu jest klient i to do niego należy pierwszeństwo przy podawaniu ręki oraz wręczaniu wizytówek⁴³⁸.

W Polsce używa się zwrotów grzecznościowych „pan” – do mężczyzn, „pani” – do kobiet, oraz, rzadziej, „panna” – do kobiet niezamężnych. Do tego przyjęło się używanie tytułów naukowych, jeżeli rozmówca takowy posiada. Niegrzecznym jest zwracanie się do drugiej osoby jedynie po nazwisku, a po samym imieniu jest formą nieformalną, zarezerwowaną dla najbliższych⁴³⁹. Gdy polski przedsiębiorca chce skrócić dystans między nim a kontrahentem, pozwala na używanie imienia, lecz przed nim zwrotu grzecznościowego „pan”/”pani”⁴⁴⁰.

Wizytę z chińskim kontrahentem należy odpowiednio wcześniej zaanonsować. Szczególnie, gdy przybywa wieloosobowa delegacja, zazwyczaj na kilka dni. Dla Chińczyków, oprócz oczywistych informacji w postaci firmy, jaką reprezentują, ilości

⁴³⁵ J. Santorski, „Turkusowe firmy w Polsce są jeszcze mitem” [online:] <https://www.impel.pl> [data dostępu: 01.02.2019]

⁴³⁶ <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-etiquette/> [data dostępu: 01.02.2019]

⁴³⁷ <https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-poland-etiquette-customs-culture-business> [data dostępu: 01.02.2019]

⁴³⁸ I. Sobczak, „7 najważniejszych zasad biznesowego savoir-vivre'u” [online:] <https://businessinsider.com.pl> [data dostępu: 01.02.2019]

⁴³⁹ <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-communication/> [data dostępu: 01.02.2019]

⁴⁴⁰ <https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-poland-etiquette-customs-culture-business> [data dostępu: 01.02.2019]

osób oraz czasu trwania wizyty, najważniejsze są pozycje wysłanych osób. Wydelegowanie na spotkanie z chińskim kontrahentem osoby o niższym stanowisku, niż ta z chińskiej strony, może zostać uznane za potwarz i być poważnym powodem do zerwania negocjacji⁴⁴¹. Jednakowoż, jeżeli chińska strona oddeleguje na spotkanie osoby o niższym stanowisku niż te zapowiedziane z drugiej strony, oznacza to, że nie jest zainteresowana ofertą⁴⁴².

Nie wszyscy Chińczycy mają w zwyczaju podać rękę na przywitanie, dlatego to im warto zostawić inicjatywę przy powitaniu – mogą podać rękę, skłonić się lub, co niespotykane na Zachodzie, zacząć klaskać całą delegacją. Na tą ostatnią formę powitania odpowiada się również klaszcząc⁴⁴³. Później ustawiają się w rzędzie od osoby z najwyższym stanowiskiem, by wręczyć wizytówki⁴⁴⁴. W takiej kolejności wchodzi również do powieszenia, a także zakładają, że osoba, która wejdzie jako pierwsza z drugiej strony jest tą o najwyższej randze⁴⁴⁵.

W Chinach ceni się hierarchię i autorytety, dlatego też decyzje nigdy nie są podejmowane na miejscu, lecz czekają na decyzję dyrekcji. Z tego też powodu oczekuje się, że druga strona przedstawi wynegocjowaną ofertę swojemu dyrektorowi – dopiero wtedy w oczach Chińczyka zostaje ona uznana za ważną⁴⁴⁶.

Chińczycy często przy kontaktach z obcokrajowcami używają wymyślonych przez siebie, angielskich imion, tak, by drugiej stronie łatwiej je było wymówić i zapamiętać, niż chińskie imię rozmówcy. Należy zaznaczyć, że w Państwie Środka w pierwszym mówi się swoje nazwisko, a dopiero potem imię. Zwracając się do kogoś, do nazwiska dodaje się jego stanowisko lub profesję⁴⁴⁷. Na przykład, gdy poznana osoba przedstawi się jako 王伟 Wang Wei i jest w danej firmie menadżerem, całe spotkanie powinno się ją tytułować jako „menadżer Wang” (王经理 Wáng jīnglǐ). Mniej grzeczne,

⁴⁴¹ http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_cn.htm [data dostępu: 01.02.2019]

⁴⁴² <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0> [data dostępu: 01.02.2019]

⁴⁴³ http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_cn.htm [data dostępu: 01.02.2019]

⁴⁴⁴ Ibidem, [data dostępu: 01.02.2019]

⁴⁴⁵ Ibidem, [data dostępu: 01.02.2019]

⁴⁴⁶ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0> [data dostępu: 01.02.2019]

⁴⁴⁷ <http://www.etiquetteinchina.com/businessmeeting.html> [data dostępu: 01.02.2019]

ale równie akceptowalne, jest używanie zwrotów „pan” 先生 *xiān sheng* i „pani” 女士 *nǚ shì*, specjalnie, gdy nie zna się profesji rozmówcy⁴⁴⁸.

3.2. Wizyty i delegacje

Wizyty, jak pisze Jan Barcz w książce „Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym”, są „podstawową formą pracy w środowisku międzynarodowym”⁴⁴⁹. Jest to forma sprawniejsza i niejednokrotnie szybsza od korespondencji, szczególnie gdy dotyczy zawiłych kwestii, lub gdy firmy dopiero poznają się ze sobą. Wiadomo, że polsko-chińskie spotkania utrudnione są ze względu na odległość, dlatego tym ważniejsze jest odpowiednie przygotowanie podróży do wizyty.

Informacje pisane mają w Polsce dużą wartość. Dlatego poleca się komunikowanie poprzez korespondencję – listy, fax czy e-mail. Szczególnie istotne jest to na początku współpracy. Zaleca się adresowanie wiadomości wprost do osoby odpowiedzialnej za daną sprawę, aniżeli ogólnie do firmy, gdyż może być wtedy przeoczona⁴⁵⁰. Jednak, gdy dochodzi do podpisania umowy, niezbędna jest wizyta jednej ze stron u drugiej.

Dla Chińczyka osoba bez *guanxi* jest nikim, dlatego też bez odpowiedniego uprzedzenia, czy to ze strony pośrednika, czy też mailowo lub telefonicznie, nie ma szans na spotkanie chińskiego przedstawiciela⁴⁵¹. W wiadomości takiej powinny pojawić się informacje dotyczące danej osoby, firmy, którą przedstawia, zarys oferty, jak również wielkość delegacji i ich stanowiska, tak, by chińska strona mogła odpowiednio przygotować wizytę⁴⁵². Specjalnie że w Chinach nie przyjmuje się jednoosobowych delegacji i sami Chińczycy nigdy nie spotkają się z kontrahentem w pojedynkę.

Oprócz formy wizytacji, istotną częścią wyjazdu jest termin. Zawsze należy wziąć pod uwagę państwowe i lokalne święta, a także godziny zaplanowanych spotkań.

⁴⁴⁸ C. Zhou, „How to Address People in Chinese”, [online:] <https://www.digmandarin.com> [data dostępu: 01.02.2019]

⁴⁴⁹ J. Barcz, B. Libera, „Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym”, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, str. 115.

⁴⁵⁰ <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/meeting-etiquette/> [data dostępu: 14.12.2018]

⁴⁵¹ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0> [data dostępu: 01.02.2019]

⁴⁵² Ibidem, [data dostępu: 01.02.2019]

Czasami trzeba również zwrócić uwagę na astrologię lub przesady, gdyż sam wybór daty spotkania może działać na korzyść lub szkodę przedsiębiorcy.

W Polsce problematycznym czasem jest okres czerwiec-sierpień. W związku z urlopami pracowników, rozmowy i negocjacje mogą się przeciągać lub być przekładane. Nie poleca się również drugiej połowy grudnia, gdyż jest to w Polsce czas świąt Bożego Narodzenia. Innymi datami, w czasie których nie należy planować spotkań z polską stroną, to: 1 stycznia (Nowy Rok), 6 stycznia (Święto Trzech Króli), okres Wielkanocy (święto ruchome, zazwyczaj przypadające na miesiąc kwiecień), 1-3 maja (Święto Pracy), Boże Ciało (święto ruchome), 1 listopada (Dzień Wszystkich Świętych), 11 listopada (Narodowe Święto Niepodległości, 24-26 grudnia (Wigilia i Boże Narodzenie)⁴⁵³. W wymienionych wcześniej dniach liczne firmy i urzędy pracują krócej lub są w ogóle zamknięte. Warto nadmienić, iż wszystkie soboty i niedziele są w Polsce dniami wolnymi od pracy. Najlepszymi porami spotkań są godziny: 10-12 i 14-16⁴⁵⁴.

W Chinach szczególnie ważnym okresem jest Chiński Nowy Rok 春节 *Chūnjié*. Jest to święto ruchome, przypadające na drugą połowę stycznia/luty i trwa 2 tygodnie. Oprócz tego, że są to dni wolne od pracy, dni przed Chińskim Nowym Rokiem oraz zaraz po charakteryzują się wzmożonym ruchem transportowym, w związku z czym podróżowanie jest mało komfortowe i drogie, a niejednokrotnie po prostu niemożliwe. Także odradza się w tych dniach składania wizyt w Kraju Środka. 4-5 kwietnia przypada chińskie święto zmarłych 清明節 *Qīngmíngjié*, a 1 maja, tak jak w Polsce, Święto Pracy. Pod koniec maja, na początku czerwca obchodzone jest Święto Smoczych Łodzi 端午节 *Duānwǔjié*, natomiast w okresie wrzesień-październik Święto Środka Jesieni 中秋节 *Zhōngqiūjié* – jedno z najważniejszych świąt w Chinach. W czasie jego trwania również można zaobserwować wzmożony ruch, szczególnie, gdy przypada ono blisko „Złotego Tygodnia” 黄金周 *Huángjīnzhōu* (1-5 października), kiedy to świętowana jest rocznica proklamowania Chińskiej Republiki Ludowej⁴⁵⁵. Jak można zauważyć, większość chińskich świąt jest świętami ruchomymi. Związane to jest z używaniem jeszcze do początku XX wieku kalendarza księżycowego, a do dnia dzisiejszego używa się go przy określaniu dni świątecznych. Dlatego warto przed

⁴⁵³ <https://dniwolne.pl/swieto/dni-wolne-od-pracy> [data dostępu: 01.12.2018]

⁴⁵⁴ <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/meeting-etiquette/> [data dostępu: 03.12.2018]

⁴⁵⁵ <https://www.officeholidays.com/countries/china/index.php> [data dostępu: 03.12.2018]

zaplanowaniem wizyty sprawdzić w Internecie konkretne daty świąt w danym roku. Najlepiej zaplanować spotkanie na 10.00-11.30 lub 15.30.-17.00, gdyż pora lunchu jest dla Chińczyków niezwykle ważna⁴⁵⁶. Chińczycy są przesadnymi ludźmi, dlatego warto unikać dni z cyfrą „4”, uważaną za pechową, za to organizując spotkanie w dzień z cyfrą „8” można spodziewać się większej przychylności. Dlatego też otwarcie Olimpiady w Pekinie odbyło się o godzinie 20.08 dnia 08.08.2008r.⁴⁵⁷

3.2.1. Powitanie

Według etykiety, powitanie należy zorganizować już na lotnisku. Przyjmujący powinien wystawić delegację osób o stanowiskach zbliżonych do przylatującej delegacji⁴⁵⁸. Nie powinno się wysyłać zbyt licznej grupy przedstawicieli, gdyż stanowi to wyzwanie i utrudnienie dla strony przyjmującej, szczególnie przy ustalaniu precedencji⁴⁵⁹.

W zachodnich kręgach kulturowych, powitania odbywają się poprzez uścisk dłoni. Wpierw rękę wyciąga osoba o najwyższym stanowisku. Gdy spotkanie odbywa się wśród osób o tym samym stanowisku, pierwsza rękę podaje kobieta lub osoba starsza⁴⁶⁰. W Polsce mężczyźni podają dłoń w sposób stanowczy, ale krótki. Czasami, by wyjść na twardego negocjatora, przesadzają z siłą uścisku. Panie natomiast mają tendencję do podawania dłoni w sposób zbyt delikatny lub układając ją do tego, by mężczyzna ją pocałował⁴⁶¹. Całowanie kobiet w dłoń na spotkaniach biznesowych nie jest w dobrym guście, szczególnie, gdy kobieta jest z odmiennego kręgu kulturowego, jednak jest to popularne zachowanie w Polsce⁴⁶².

Tradycyjnym sposobem witania się w krajach azjatyckich, w tym w Chinach, jest delikatny ukłon. W obecnych czasach, w czasie spotkań ze stroną z zachodniego kręgu kulturowego, dopuszcza się podanie dłoni, lecz warto poczekać, by to strona chińska zainicjowała taki sposób powitania⁴⁶³. Nie powinno się patrzeć w oczy

⁴⁵⁶ <https://www.pgi.com/resources/articles/business-etiquette-tips-meetings-china/> [data dostępu: 03.12.2018]

⁴⁵⁷ <https://www.travelchinaguide.com/intro/lucky-number8.htm> [data dostępu: 29.01.2019]

⁴⁵⁸ J. Barcz, B. Libera, *op. cit.*, str. 119.

⁴⁵⁹ Ibidem, str. 123.

⁴⁶⁰ I. Sobczak, „Kto komu pierwszy powinien podać rękę? Savoir vivre powitań”, [online:] <https://businessinsider.com.pl> [data dostępu: 12.12.2018]

⁴⁶¹ E. Szejner, „Podawanie dłoni”, [online:] <http://poradniknegocjatora.pl/> [data dostępu: 06.12.2018]

⁴⁶² T. Orłowski, *op. cit.*, str. 338.

⁴⁶³ Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Pekinie, „Poradnik eksportera i inwestora do Chińskiej Republiki Ludowej”, Wydanie V, Polska, Pekin 2012, str. 39.

Chińczykowi, a sam uścisk winien być długi i delikatny⁴⁶⁴. Najważniejszy etap powitania następuje jednakże po uściskach dłoni.

Niezwyczajnie istotnym elementem powitania biznesowego w krajach azjatyckich są bowiem wizytówki. Mało znanym faktem jest, że wizytówki wywodzą się z Chin⁴⁶⁵. 名片 *míngpiàn* używano już w III w. p.n.e.⁴⁶⁶. Tak jak i obecnie, służyły do przedstawienia się oraz pokazania swojej pozycji i funkcji społecznej. Były także dodawane do prezentów, czy podziękowań⁴⁶⁷. Dawne wizytówki to drewniane, podłużne tabliczki, z wykaligrafowanymi danymi właściciela – imieniem, statusem społecznym i miejscem pochodzenia⁴⁶⁸. W Europie rozpowszechniły się pod koniec XVIII w.⁴⁶⁹ Poniżej przedstawiono wizytówki pochodzące z III w. p.n.e.

Rysunek 21. Starożytne chińskie wizytówki



Źródło: <https://sns.91ddcc.com/t/48126> [data dostępu: 28.11.2018]

Obecnie wizytówki są równie ważne. Są identyfikatorem rozmówcy. Ich forma uległa standaryzacji na całym świecie – jest to horyzontalnie wydłużony prostokąt brystolu o wymiarach 9 x 5 cm, najczęściej biały⁴⁷⁰. Według etykiety, wygląd wizytówki powinien być tym prostszy, im wyższy status posiada jej okaziciel. Nie powinno się podawać na niej zbyt dużej ilości informacji, jak również nieaktualnych danych, czy nieprawdziwych tytułów. Dodatkowo za *faux pas* uważa się drukowanie na

⁴⁶⁴ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0> [data dostępu: 12.12.2018]

⁴⁶⁵ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 215.

⁴⁶⁶ M. Korolkov, „Greeting Tablets” in Early China: Some traits of the communicative etiquette of officialdom in light of newly excavated inscriptions” [w:] T’oung Pao, Koninklijke Brill NV, Leiden 2012, str. 296.

⁴⁶⁷ Ibidem, str. 305.

⁴⁶⁸ Ibidem, str. 320.

⁴⁶⁹ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 209.

⁴⁷⁰ Ibidem, str. 209-210.

niej zdjęć czy rysunków (jedynie dozwolone jest logo firmy)⁴⁷¹. Posługując się wizytówkami w krajach, w których używa się innego alfabetu, niż łacińskiego, na przykład w Chinach, przyjęło się, by na rewersie wizytówki drukować informacje w danym języku. Chińczycy również umieszczają na drugiej stronie wizytówek dane personalne po angielsku. Tłumacząc wizytówki, należy również przetłumaczyć na język chiński swoje imię i nazwisko, gdyż polskie będzie dla Chińczyka niezrozumiałe i trudne do zapamiętania.

W Chinach wymiana wizytówkami jest istotnym elementem powitania. Wymiana następuje na stojąco. Wpierw wizytówkę wręcza osoba o najwyższym statusie w grupie. Wręcza się je każdej osobie indywidualnie⁴⁷². Wymieniając się wizytówkami z Chińczykami, zawsze należy robić to stroną po chińsku oraz oburącz, co oznacza szacunek wobec drugiej strony. Należy się z nimi od razu zaznajomić, tak, by dowiedzieć się, jaka hierarchia panuje w grupie⁴⁷³. Chińskie wizytówki przypominają wyglądem europejskie. Chińczycy lubią jednak dodawać do nich ozdoby, a litery drukować na złoto, co ma oznaczać pomyślność w finansach⁴⁷⁴. Pod żadnym pozorem nie wolno wizytówki zgnieść czy wyrzucić. Pisanie po niej czy schowanie jej bez czytania również uznane będzie za zniewagę. Po obejrzeniu wizytówki, warto położyć ją na stole obok siebie.

W Polsce wymiana wizytówkami nie jest niezbędnym elementem spotkania. Nie istnieje żaden ceremoniał czy etykieta wymiany. Moment wymiany również nie jest aż tak ściśle określony – może odbyć się na początku, w trakcie lub pod koniec spotkania. Nie powinno się jednak to odbywać w trakcie posiłku – jedynie po nim⁴⁷⁵. W Polsce popularne jest umieszczanie na wizytówce wszystkich tytułów naukowych, nawet tych niezwiązanych z zajmowanym stanowiskiem pracy⁴⁷⁶. Nie wymaga się, by wizytówki były tłumaczone na język polski, starczy język angielski.

⁴⁷¹ Ibidem, str. 210.

⁴⁷² <http://www.cultureready.org/blog/how-exchange-business-cards-china> [data dostępu: 28.11.2018]

⁴⁷³ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 215.

⁴⁷⁴ <http://www.etiquetteinchina.com/businessmeeting.html> [data dostępu: 03.12.2018]

⁴⁷⁵ <http://korposfera.pl/10-zasad-zwiazanych-z-wymiana-wizytowek-na-spotkaniu-biznesowym/> [data dostępu: 28.11.2018]

⁴⁷⁶ Ibidem, [data dostępu: 28.11.2018]

3.2.2. Negocjacje

Jak zauważył Ludwig Wittgenstein: „Granice języka są granicami mojego świata”. Dlatego niezwykle istotną kwestą przy negocjacjach międzykulturowych jest wybranie odpowiednio wykwalifikowanego tłumacza. Jest to szczególnie ważne, gdy do czynienia mają ze sobą przedstawiciele tak różnych kultur, jak polska i chińska. Utrudnieniem jest również fakt, że język polski należy do grupy języków linearnych, natomiast mandaryński – do języków kontekstowych, w związku z czym niepoprawne wypowiedzenie nawet jednego wyrazu niejednokrotnie prowadzi do błądzenia zrozumienia całej wypowiedzi obcokrajowca. Jak poruszono wcześniej, pomimo zapewnień strony chińskiej o dobrej znajomości języka angielskiego, niejednokrotnie sam tłumacz posługuje się nim w stopniu jedynie komunikatywnym⁴⁷⁷. Z tej przyczyny poleca się tłumaczyć na język chiński wszelkiego rodzaju materiały zabierane ze sobą – ulotki, dokumentację, reklamy, umowę itd. Warto również przetłumaczyć nazwę swojej firmy.

Chińczycy należą do kultur wysoko kontekstowych, także są powściągliwi w mowie. Ciężko przychodzi im *small talk*. Warto ich wyręczyć, gdyż rozmowy niezwiązane z biznesem są obowiązkowe na początku spotkania. Mile widziane są tematy dotyczące piękna Chin i chińskiej kultury, jak również opowiadanie o swoich zainteresowaniach i hobby⁴⁷⁸. Dodatkowo, jak wspomniano wcześniej, Chińczycy, by nie *utracić twarzy*, nie mówią wprost „nie”. Zamiast tego używają sformułowań: „być może”, „zobaczmy, co da się z tym zrobić”, „należy to przemyśleć”, które należy zrozumieć jako odmowę właśnie⁴⁷⁹. Często też przytakują – gest ten nie oznacza zgody, a jedynie potwierdzenie, że słuchają i rozumieją rozmówcę⁴⁸⁰. Oprócz powściągliwości w mowie, Chińczyków charakteryzuje też powściągliwość w gestykulacji oraz unikanie kontaktu wzrokowego.

Wyjeżdżając do Chin na negocjacje, należy uzbroić się w cierpliwość. Chińczycy mają inne podejście do czasu. Ważniejsze od natychmiastowego zysku jest budowanie długoletniej relacji. Dlatego też rzadko kiedy udaje się podpisać umowę w trakcie pierwszej wizyty, gdyż jest ona poświęcona na poznawanie się i umacnianiu

⁴⁷⁷ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0> [data dostępu: 14.12.2018]

⁴⁷⁸ <http://www.etiquetteinchina.com/businessmeeting.html> [data dostępu: 14.12.2018]

⁴⁷⁹ <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/china/culture/business-communication-style/> [data dostępu: 14.12.2018]

⁴⁸⁰ E. Szejner, „„Nie” w kulturach wysokokontekstowych”, [online:] <http://poradniknegocjatora.pl> [data dostępu: 14.12.2018]

więzi. Dodatkowo, pośpiech uważany jest tam za złego doradcę, co wywodzi się jeszcze z konfucjańskiej myśli 拔苗助长 *bá miáo zhù zhǎng*, oznaczający dosłownie „podciągnąć ryż, by pomóc mu rosnąć”, a przenośnie: „psuć rzeczy przez nadmierny pośpiech”. Należy z góry zaplanować kilka wizyt przeznaczonych na jedną umowę, by nie okazywać irytacji i zniecierpliwienia w trakcie pierwszego spotkania, co może prowadzić do urażenia chińskiej strony lub podpisaniu nieatrakcyjnej umowy, byle tylko z jakąś wrócić⁴⁸¹.

Chińskie przykładanie się do tworzenia relacji ma jeszcze jedno podłoże – Chiny są kulturą języka mówionego – ważniejsze od spisanych informacji są te wypowiedziane. Popularne jest chińskie przysłowie „nic, co jest napisane na papierze, nie jest warte tyle, co papier, na którym jest to napisane”. Dlatego ważne jest wzajemne zaufanie i wiara się z nim wiążąca, że druga strona wywiąże się z obiecanej części umowy. Umowy w Chinach mają charakter ogólnikowy i są jedynie ramą do dalszych, ustnych ustaleń⁴⁸². Natomiast, gdy umowa zostaje spisana w przypadku umów międzynarodowych, nie jest uważana za ostateczną i wiążącą i częstym jest, że strona chińska nawet po jej podpisaniu, zmienia ustalenia⁴⁸³. Chińczycy rzadko kiedy wracają do wertowania umowy, skupiając się na zapamiętanych ustaleniach ze spotkania i dodatkowych informacjach uzyskanych później.

Polacy mają tendencję do gestykulowania oraz silnego wyrażania emocji, szczególnie negatywnych – złości, irytacji i frustracji. Jak wspomniano wcześniej, Polacy należą do kultur niskiego kontekstu, w związku z czym wyrażają się w sposób bezpośredni, szczególnie podczas spotkań biznesowych. Anegdoty i żarty są mile widziane, ale w głównej mierze powinno skupić się na informacjach szczegółowych – danych technicznych, szczegółach kontraktu itp.⁴⁸⁴. Tzw. *small talk* zarezerwowany jest na czas przerw czy posiłków. Bardzo szybko przechodzą do *clou* spotkania. W krajach Zachodu uważane jest to za bycie konkretnym i zdeterminowanym. Ważniejsze od ustaleń ustnych jest umowa pisemna, której Polacy kurczowo się trzymają. Wszystkie dokumenty powinny być spisane również w wersji po polsku, aby nie było nieudomówień. Często korzysta się przy tej okazji z pomocy prawnika.

⁴⁸¹ <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0> [data dostępu: 15.12.2018]

⁴⁸² Tong Ch., „Chinese business: Rethinking Guanxi and Trust in Chinese Business Networks”, Springer, Berlin 2014, str. 123.

⁴⁸³ Ibidem, str. 124.

⁴⁸⁴ <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-communication/> [data dostępu: 14.12.2018]

3.2.3. Tabu

Bardzo istotną kwestią, a do której często nie przywiązuje się za dużej uwagi, są tematy tabu. Szczególnie wrażliwi na tym punkcie są Chińczycy. Pomimo przykładania ogromnej wagi do budowania relacji ze strony chińskiej (niejednokrotnie wspomniana kwestia *guanxi*), istnieją w Chinach tematy, których się nie porusza albo na które istnieje tylko jedna odpowiedź. Takim tematem jest m.in. polityka – zarówno obecnie rządzących, jak i przeszła. Chińczycy nigdy nie krytykują władz państwa. Wręcz odwrotnie, wszędzie słychać peony zachwytu. Kolejnym takim tematem są prawa człowieka i związane z nimi: Tybet i Mongolia. Po pierwsze, w Chinach istnieje inne podejście do praw człowieka – bardziej utylitarne – jednostka jest tyle warta, ile wkładu może włożyć w społeczeństwo. Bez społeczeństwa jednostka nie istnieje⁴⁸⁵. Dlatego też nie przykładają się tak wielkiej wagi jak na Zachodzie do praw jednostki. Po drugie, w ChRL wszechobecna jest cenzura i utrudniony dostęp do innych źródeł informacji, niż krajowe. Należy również wspomnieć, iż osoby otwarcie krytykujące politykę rządu, wspierające działania mniejszości lub w jakikolwiek inny sposób zagrażający integralności wizji państwa, niejednokrotnie znikają lub otrzymują zakaz wjazdu na teren Chin. Warto wiedzieć, iż dla przeciętnego Chińczyka Tajwan to „zbuntowana prowincja” należąca do ChRL, a USA nadal stanowi zagrożenie dla kraju. Z osobistych spraw szczególnie niefortunnym jest poruszanie tematu rozvodu.

W Polsce również istnieją tematy tabu, lecz nie są one aż tak źle odbierane, jak w Państwie Środka. Zostają one poruszone, gdyż Chińczycy mają tendencję do pytania o dokładny wiek rozmówcy, a także jego zarobki czy przebyte choroby. W Polsce tematy te uważane są za wrażliwe i nie każdy chce się nimi dzielić. Pytania o zarobki ogólnie uważane są za w złym guście, natomiast o wiek kobiety czy o choroby – za nietaktowne i nieeleganckie. Tematy dotyczące polityki oraz religii również nie są mile widziane⁴⁸⁶.

⁴⁸⁵ Z. Wesołowski, *op. cit.*, str. 176-178.

⁴⁸⁶ J. Barcz, B. Libera, *op. cit.*, str. 67.

3.3. Inne

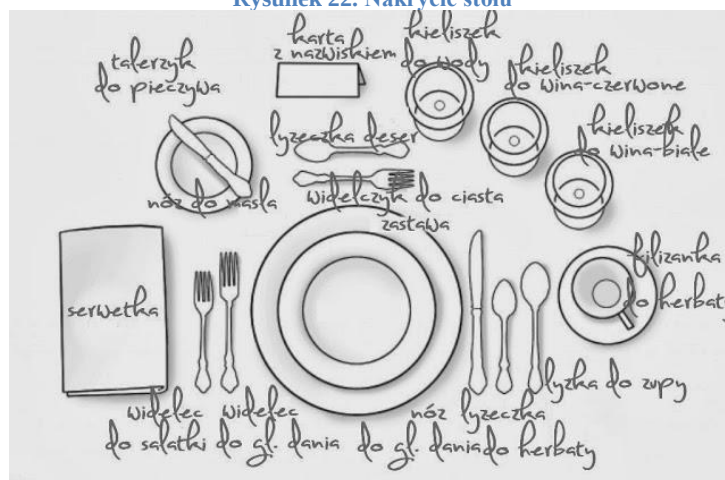
Służbowy wyjazd to nie tylko wizyta w firmie i siedzenie przy stole negocjując. To również zwiedzanie nowego miejsca, spożywane posiłki, wieczorne wyjścia, a także oprawa samych negocjacji. Przed wyjazdem należy wiedzieć, jakie ubrania ze sobą zabrać oraz jakie prezenty kupić. Są to tak samo ważne kwestie, jak słownictwo użyte na spotkaniu, i mogą przyczynić się do sukcesu lub porażki wydelegowanych osób.

3.3.1. Przyjęcia i lunch

Przyjęcia służą rozrywce, a w biznesie pełnią jeszcze jedną funkcję – wzmacniania kontaktów. I, pomimo że służą przyjemności, to jest to część pracy, dlatego należy z dokładną starannością zadbać o pozytywne wrażenia drugiej strony⁴⁸⁷.

W Polsce przyjęcia odbywają się zazwyczaj w eleganckich restauracjach. Po zajęciu miejsca przy stole należy położyć na kolanach materiałową serwetkę, która leży przy nakryciu, o ile nie zrobi tego kelner. Po skończonym posiłku odkłada się ją po prawej stronie talerza⁴⁸⁸. Posiłek składa się z kilku potraw podawanych jedna po drugiej: przystawka i/lub zupa, główne danie, zazwyczaj mięsne, a na końcu deser. Coraz większą popularnością cieszy się menu degustacyjne restauracji, składające się od 5 do 9 dań popisowych szefa kuchni. Sztućce obok talerza ułożone są w kolejności użycia – bierze się je od zewnątrz. Jeśli sposób spożywania dania nie jest gościowi znany, warto obserwować gospodarza. Poniższy rysunek ilustruje sposób nakrycia stołu na eleganckim przyjęciu.

Rysunek 22. Nakrycie stołu



Źródło: <http://classicvaleria.blogspot.com/2013/12/jak-elegancko-nakryc-do-stou.html> [data dostępu: 06.02.2019]

⁴⁸⁷ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 137.

⁴⁸⁸ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 284.

Rozmieszczenie gości przy stole oparte jest na zasadzie precedencji⁴⁸⁹, w przypadku biznesu – od zajmowanego stanowiska. W Polsce najważniejszym miejscem przy stole jest to po prawej stronie gospodarza⁴⁹⁰. Kobiety i mężczyźni usadza się naprzemiennie⁴⁹¹. Ważne jest punktualne przybycie świadczące o szacunku wobec zapraszającego oraz przykładanej wadze do spotkania⁴⁹².

Zaczyna się spożywanie posiłku, gdy wszyscy otrzymają swoje dania, a gospodarz powie „smacznego”. Co ciekawe, zwyczaj ten uważany jest przez znawców *savoir-vivre* za nieelegancki, ale jest powszechnie praktykowany nie tylko w Polsce⁴⁹³. Kelner stawia talerze z jedzeniem od lewej strony siedzącego, a zabiera z prawej. Nie powinno się rozmawiać z kelnerem, ani dziękować za jego usługi – jedynie dozwolone jest skinienie głową⁴⁹⁴. Dużą niezręcznością jest wołanie na kelnera, a zupełnie niedopuszczalne gwizdanie czy pstrykanie palcami, by zwrócić na siebie jego uwagę⁴⁹⁵.

Wybierając dania na spotkanie, należy wziąć pod uwagę preferencje gości, ich kulturę i religię, ponieważ niektóre składniki w innym kraju mogą być zakazane albo uważane za niejadalne⁴⁹⁶. Warto wziąć pod uwagę również, czy zjedzenie dania nie będzie dla gościa zbyt kłopotliwe – szczególnie skorupiaki są uciążliwe⁴⁹⁷. Polacy to jedzeniowi tradycjoniści. Lubią chwalić się swoją kuchnią, dlatego też często na stole znajdują się takie dania, jak: barszcz, rosół, żur, pierogi, gołąbki, dziczyzna, kaczka, kotlet schabowy, śledź po kaszubsku lub w oleju i do tego na deser szarlotka, sernik lub pączki⁴⁹⁸.

Wino do jedzenia wybiera zapraszający, wpierw próbując niewielką ilość. Popularne są toasty, wykonywane zazwyczaj wódką. Podawana jest schłodzona, w małym kieliszku. Wypija się ją do dna, natomiast gdy toast odbywa się przy użyciu innego alkoholu, wystarczy łyk trunku⁴⁹⁹. Podczas posiłku może odbyć się kilka toastów, dlatego należy znać swoje własne możliwości i ograniczenia w kwestii

⁴⁸⁹ E. Pietkiewicz, *op. cit.* str. 193.

⁴⁹⁰ Ibidem, str. 184.

⁴⁹¹ Ibidem, str. 188.

⁴⁹² Ibidem, str. 195.

⁴⁹³ T. Orłowski, str. 287.

⁴⁹⁴ Ibidem, str. 289.

⁴⁹⁵ Ibidem, str. 290.

⁴⁹⁶ E. Pietkiewicz, str. 160-161.

⁴⁹⁷ Ibidem, str. 165.

⁴⁹⁸ <https://culture.pl/en/article/a-foreigners-guide-to-polish-cuisine> [data dostępu: 06.02.2019]

⁴⁹⁹ E. Pietkiewicz, str. 172.

alkoholu, gdyż nie wypada być przy stole w stanie wskazującym na upojenie alkoholowe.

Lunch jest mniej formalną formą wyjścia. W restauracji, często znajdującej się już w firmie, goście sami wybierają potrawy z menu, a atmosfera jest niezobowiązująca. Lunch traktowany jest jako przerwa w negocjacjach, i o ile niejednokrotnie kontynuuje się rozmowy znad negocyjacyjnego stołu, a ustalenia poczynione przy posiłku są wiążące, tak przyjęło się, że jest to czas relaksu, poświęcony na luźne rozmowy niezwiązane z biznesem. Zarówno za uroczysty obiad, jak i posiłek w trakcie negocjacji, płaci zapraszający.

Chińczycy uwielbiają posiłki spożywane w grupie. Restauracje posiadają osobne sale na grupowe spotkania, często w odosobnionych częściach lokalu lub na piętrze. Są one wydzielona ścianą lub parawanem. Stoły w nich są okrągłe, często z ruchomą taflą na środku, ułatwiającą dzieleniem się potraw. Chińskie stołowanie się znacznie różni się od zachodniego. Każdy otrzymuje osobistą, małą miseczkę z ryżem, a reszta dań serwowana jest na środek stołu. Poniższe zdjęcie przedstawia taki stół zastawiony chińskimi daniami.

Rysunek 23. Posiłek w Chinach



Źródło: <https://chinaculturecorner.com/2013/08/01/dining-etiquette-in-china/> [data dostępu: 06.02.2019]

Za najważniejsze miejsce przy stole uważa się miejsce naprzeciwko drzwi i tam siada główny gość. Gospodarz siada naprzeciw. Zapraszający wybiera dania z menu, a także płaci za posiłek. Zawsze na stole pojawia się ogromna ilość potraw – może ich być nawet 20⁵⁰⁰. Wymagane jest, by wszystkich spróbować i pochwalić smak. Niewskazane jest jednak dokończanie posiłku, gdyż jest to znak dla zapraszającego, że nie postarał się wystarczająco i zamówił za mało. Często kończy się to tym, że domawia on danie oraz kilka innych. Dlatego lepiej zostawić na talerzu trochę jedzenia.

Je się pałeczkami, co może Europejczykowi nastręczyć trudności. Rzadko w restauracji znajduje się zestaw sztuców, gdyż sami Chińczycy nie potrafią się nimi posługiwać, i co więcej, spożywanie posiłku sztucami uważane jest za barbarzyńskie. Istnieją liczne zasady dotyczące posługiwania się pałeczkami, między innymi nie wolno wbijać ich w ryż, nie należy wskazywać na kogoś pałeczką, ani nie nadziewa się na nie niczego⁵⁰¹. Za to upadek pałeczek na ziemię jest uważane za dobry omen⁵⁰².

Prócz manier dotyczących używania pałeczek, przy chińskim stole dla przeciętnego Europejczyka nie istnieją żadne inne. Chińczycy siorbią, bekają, plują, wypływają na stół ości i kostki, palą papierosy⁵⁰³, a na kelnerów wołają i pstrykają palcami. Kelnerzy przy stole są niewidzialni. Nie spodziewają się, by obcokrajowiec mówił po chińsku, a sami nie posługują się angielskim, dlatego wszystkie sprawy do niego powinno się kierować do gospodarza. Dziękuje się kelnerowi stukając dwa razy palcami o blat stołu⁵⁰⁴. Etykieta przy stole może przerazić, lecz w Chinach jedząc głośno pokazuje się, że danie jest smaczne.

Chińczycy nie ufają ludziom, którzy nie piją, dlatego niewskazane jest odmawianie alkoholu. A na przyjęciu jest go mnóstwo. Tak zwany 白酒 *báijiǔ* służy do toastów. Jest to odpowiednik polskiej wódki. Zamiast „na zdrowie” mówi się 干杯 *gānbēi*, co dosłownie oznacza „pustą szklankę”, bo tego oczekują od gości Chińczycy – by wypić kieliszek (a często nawet szklankę) do dna⁵⁰⁵. Upicie się nie jest uważane

⁵⁰⁰ „China – things to know before you go” [w:] “Chinese for Europeans”, Education and Culture DG Lifelong Learning Programme, str. 20.

⁵⁰¹ Ibidem, str. 22.

⁵⁰² J. Strzelecki, „Jak robić interesy w Chinach. Etykieta cz.5 Chiński bankiet”, [online:] <http://www.rynki24.pl> [data dostępu: 06.02.2019]

⁵⁰³ http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_cn.htm [data dostępu: 06.02.2019]

⁵⁰⁴ A. Sanborn, „4 Tips to Survive Your First Chinese Business Dinner”, [online:] <https://www.yoyochinese.com> [data dostępu: 06.02.2019]

⁵⁰⁵ Ibidem, [data dostępu: 06.02.2019]

przez Chińczyków za niegrzeczne. Lepiej jednak nie dopijać alkoholu do końca lub w połowie przyjęcia napełniać kieliszek podobnym do *báijiǔ* napojem, tak, by następnego dnia nie mieć problemów przy negocjacyjnym stole⁵⁰⁶.

Przy jedzeniu nie porusza się tematów związanych z kontraktem. Spotkanie służy tylko i wyłącznie lepszemu poznaniu się i pogłębieniu *guanxi*. Popularnymi tematami są: kultura i sztuka Chin, architektura miasta, zwiedzone miejsca, a przede wszystkim spożywany posiłek.

Chińczycy nie wyjdą z lokalu, dopóki przy stole będzie siedział gość, dlatego wskazane jest, by zaproszony opuścił restaurację zaraz po posiłku. Posiłek trwa kilka godzin, a sygnałem, że się kończy, jest podanie deseru, czyli półmiska owoców⁵⁰⁷.

3.3.2. Ubiór

W Polsce istnieją takie powiedzenia, jak: „jak cię widzą, tak cię piszą”, czy „jaki pan, taki kram”. W biznesie „ocenia się po okładce”, dlatego odpowiedni strój przy kontakcie z klientem jest niesamowicie ważny. Dobrze dobranym strojem podkreśla się wagę wydarzenia oraz szacunek do drugiej osoby. Kluczem jest umiar i dostosowanie stroju do okoliczności⁵⁰⁸. Ubranie zbyt ekstrawaganckie lub zbyt skromne, niedbałe, wygniecione itp. może zostać uznane za brak szacunku, brak poszanowania klienta, ale i swojej firmy, jak również może świadczyć o lekceważącym stosunku do swoich obowiązków. Kontrahent może uznać, że źle ubrana osoba oznacza zły kontrakt⁵⁰⁹.

Dress code ma swoje źródło w pochodzących jeszcze ze starożytności „*sumptuariae lēgēs*”⁵¹⁰, tłumaczonych na „ustawy przeciw zbytkom”. Służyły one do różnicowania społeczeństwa, nadając szczególne prawa specjalnie arystokracji. Regulowały powinności osób o różnych pozycjach społecznych, określając, kto miał prawo nosić konkretną odzież, jeść konkretne jedzenie, czy posiadać meble, pojazdy, itp.⁵¹¹.

W starożytności „*sumptuariae lēgēs*” służyć miały umiarowości oraz wyważonej dystrybucji drogich dóbr, takich jak wino, złoto, szlachetne kamienie, jedwab czy

⁵⁰⁶ J. Strzelecki, *op. cit.*, [data dostępu: 06.02.2019]

⁵⁰⁷ http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_cn.htm [data dostępu: 06.02.2019]

⁵⁰⁸ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 312.

⁵⁰⁹ Ibidem, str. 313.

⁵¹⁰ H. C. Black, „Black’s Law dictionary”, West Publishing Co., Eagan 1991, str. 1435.

⁵¹¹ Ibidem, str. 1436.

barwnik purpury antycznej⁵¹². Później nowe zasady dopisał Kościół, określając stroje księży oraz narzucając marginesowi społecznemu (chorym, trędowatym, prostytutkom, heretykom) zasady ubierania się w taki sposób, by byli łatwo rozpoznawalni⁵¹³. Szczególnie popularne były w XVII w., gdy szlachta ubożała, natomiast mieszczaństwo, ku niezadowoleniu arystokracji, wzbogacało się⁵¹⁴.

Nowe zasady określił kongres wiedeński z 1815r., regulując rangi wysłanników oraz misji dyplomatycznych i nadający im przywileje i prawa niejednokrotnie równe królowi⁵¹⁵. Obecnie korzysta się również z zasad panujących na dworze brytyjskim królowej Wiktorii. To za jej panowania podzielono ubiór oficjeli na 3 kategorie: *full dress*, *halfdress* i *undress*⁵¹⁶, którym odpowiadają współcześnie używane określenia, odpowiednio: formal, semi-formal i informal. Do *full dress*/formal zalicza się surdut i frak dla mężczyzn, suknia balowa dla kobiet, do *halfdress*/semi-formal – garnitur stresemann i smoking oraz suknia wieczorowa, a do *undress*/informal: garnitur i suknia koktajlowa⁵¹⁷. Później, pod koniec XX w., na początku XXI w., pojawiły się również smart casual oraz business casual. Spowodowane to było przyjmowaniem przez biznes reguł protokołu dyplomatycznego oraz upraszczaniem zasad życia społecznego⁵¹⁸.

Wilkierze zbytkowe, jak nazywano w dawnej Polsce „*sumptuariae lēgēs*”, wydawane były w Polsce już od XIII w. Mieszczanie mieli zakaz noszenia między innymi srebrnych pasów, futer, sukien z jedwabiu czy strojów zdobionych złotem⁵¹⁹. W pierwszej w Polsce wydanej książce dotyczącej protokołu dyplomatycznego, w „Dworzanie polskim” (1566 r.), również pojawia się kwestia umiaru oraz prostoty w stroju i obcui⁵²⁰. Zakaz noszenia futer czy jedwabiu przez mieszczan znalazł się także w pierwszej polskiej konstytucji z 1613r.⁵²¹

⁵¹² E. Letkiewicz, „Leges sumptuariae. Ustawy przeciw zbytkom w dawnej Polsce”, wyd. UMCS, Lublin 2007, str. 67.

⁵¹³ V. Hamerska, „Krótka historia dress codu”, [online:] <http://violettahamerska.pl> [data dostępu: 04.02.2019]

⁵¹⁴ E. Letkiewicz, *op. cit.*, str. 75.

⁵¹⁵ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 25.

⁵¹⁶ E. Hackspiel-Mikosch, „Diplomatic uniforms”, [online:] <https://fashion-history.lovetoknow.com> [data dostępu: 04.02.2019]

⁵¹⁷ Ibidem, [data dostępu: 04.02.2019]

⁵¹⁸ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 313.

⁵¹⁹ S. Estreicher, „Ustawy przeciwko zbytkowi w dawnym Krakowie”, [w:] „Rocznik Krakowski”, t. 1, Kraków 1898, str. 104.

⁵²⁰ Ł. Górnicki, *op. cit.*, str. 410.

⁵²¹ E. Letkiewicz, *op. cit.*, str. 76.

W Polsce w czasie komunizmu, elegancja i staranność przy wyborze stroju kojarzyła się z burżuizmem i epatowaniem zamożnością, co miało negatywne konotacje. Dodatkowo sklepowe półki świeciły pustkami, nie było dostępu do magazynów poświęconych modzie, nie można było kupić szykownych materiałów, dobrej jakości butów czy dodatków. W związku z tym ludzie ubierali się na szaro – praktycznie i nudno⁵²². Znany z dzisiejszych gabinetów dress code pojawił się w Polsce za sprawą zachodnich koncernów i korporacji, szczególnie po dołączeniu Polski do Unii Europejskiej. Wcześniej panowały bezkształtne, źle skrojone garnitury i za szerokie i za długie krawaty, natomiast wraz z pojawieniem się menadżerów i dyrektorów z Zachodu, zaczęto przykładać większą uwagę do własnego stroju, mając skąd czerpać wzorce⁵²³.

W Chinach podobne „*sumptuariae lēgēs*” pojawiło się za czasów dynastii Qin (221 - 206 p.n.e.) i miało takie samo zadanie, jak w Europie – rozróżnienie pozycji społecznych napotkanych osób oraz ograniczenie dystrybucji dóbr luksusowych⁵²⁴. Szczegółowy dress code powstał tam już w II w. p. n. e., kiedy to opracowano nowe metody farbowania tkanin, haftowania oraz produkcji biżuterii, przydzielając konkretnym grupom społecznym określone kolory, wzory na sukniach i rodzaje biżuterii. Na przykład przez dziesięć wieków żółty był zarezerwowany wyłącznie dla cesarza⁵²⁵. Poniżej przedstawiono przykładowe stroje z trzech okresów historycznych: epoki Qin, dynastii Tang oraz z XX w.

Rysunek 24. Stroje Chinek na przestrzeni wieków



Źródło: <https://www.topchinatravel.com/china-guide/history-of-chinese-clothing.html> [data dostępu: 05.02.2019]

⁵²² T. Orłowski, *op. cit.*, str. 75.

⁵²³ M. Fal, „Misja: „Podnieść kulturę ubioru polskich mężczyzn””, [online:] <https://natemat.pl> [data dostępu: 05.02.2019]

⁵²⁴ K. Pomerantz, „Political economy and ecology on the eve of industrialisation: Europe, China and the global conjuncture”, *American Historical Review* vol. 107, The University of Chicago Press, Chicago 2002, str. 426.

⁵²⁵ Jing H. „Imperial Yellow: A Costume Colour at the Top of the Social Hierarchy”, [online:] <http://theasiadialogue.com> [data dostępu: 05.02.2019]

Do umiaru nawoływał Konfucjusz, a kolejni władcy nowymi rozporządzeniami tworzyli sztuczną granicę między sobą, szlachtą, urzędnikami i resztą społeczeństwa. Zakazy dotyczyły głównie Przystano wydawać wilkierze zbytkowe po 1550 r., napędzający tym samym konsumpcjonizm⁵²⁶. Rządziła wtedy dynastia Ming, za czasów której rozpoczął się wzmożony kontakt z Zachodem, liberalizując stroje oraz znosząc limity na dobra takie jak bawełna, jedwab, herbata czy tytoń⁵²⁷.

Przez kolejne dwa wieki chiński izolacjonizm oraz brutalne otwarcie na świat Zachodni na początku XX w. sprawiły, że Chińczycy unikali strojów kojarzonych z „zamorskimi barbarzyńcami”. Późniejsze lata nie były łaskawe dla chińskiego dress code’u. W czasie rządów Mao Zedonga istniał tylko jeden dopuszczalny strój, tak zwany „mundurek Mao” 中山装 *Zhōngshān zhuāng*, który miał świadczyć o jedności i równości społeczeństwa⁵²⁸. Był on oficjalnym strojem formal dress do 1990 r., kiedy to zastąpiono go przejętymi z Zachodu garniturami, frakami i surdutami, i ubierano go jedynie na zjazdy partii. Z powrotem do życia publicznego wprowadził go Xi Jinping, ubierając „mundurek Mao” nie tylko na spotkania partii czy ważne uroczystości w kraju, ale również na zagranicznych wizytach⁵²⁹. Poniżej znajduje się zdjęcie z wizyty Xi w Danii w 2014 r., kiedy to na spotkanie z duńską rodziną królewską przywdział 中山装.

Rysunek 25. Wizyta Xi Jinpinga w Danii



Źródło: <http://www.bbc.com/culture/story/from-red-guards-to-bond-villains-why-the-mao-suit-endures> [data dostępu: 05.02.2019]

⁵²⁶ K. Pomerantz, *op. cit.*, str. 429.

⁵²⁷ Ibidem, str. 429-431.

⁵²⁸ <https://baike.baidu.com/item/中山装> [data dostępu: 05.02.2019]

⁵²⁹ <http://www.bbc.com/culture/story/from-red-guards-to-bond-villains-why-the-mao-suit-endures> [data dostępu: 05.02.2019]

Obecnie w obu krajach obowiązują podobne standardy w kwestii dress code'u w biznesie. W Polsce mężczyźni noszą ciemne garnitury, jasne koszule i krawaty w ciemnych kolorach, natomiast kobiety garsonki lub dopasowane żakiety i spodnie⁵³⁰. Taki strój wymagany jest zarówno przy stole negocjacyjnym, jak i przy stole z jedzeniem. W Chinach królują beżowe, brązowe i granatowe garnitury, koniecznie bez wzorków, jasne koszule i stonowane krawaty. Noszenie marynarek nie jest obowiązkowe⁵³¹. Kobiety ubierają jasne koszule z długimi rękawami i spodnie garniturowe lub sukienki w neutralnych barwach. Nieakceptowalne jest odkrywanie ciała, specjalnie dekoltu, pleców i ramion. Nie nosi się obcasów⁵³². Poza salą konferencyjną, na przykład podczas lunchu lub kolacji, Chińczycy preferują styl casual – jeansy i polo⁵³³.

3.3.3. Prezenty

Prezenty są „elementem praktyki społecznej”⁵³⁴. Zarówno w polskiej, jak i w chińskiej kulturze, są częścią goszczenia przyjezdnych. Badacze kultury zwracają uwagę na społeczną wartość prezentów, budujących relacje międzyludzkie. Szczególnie na czynności z nimi związane – „ofiarowanie, przyjmowanie i odwzajemnianie”⁵³⁵. Wymiana prezentami pełni funkcję „spoiwa społecznego”⁵³⁶ i jest integralną częścią funkcjonowania społeczeństwa – rozwija, dynamizuje i umacnia więzi⁵³⁷, i jest niejednokrotnie początkiem relacji⁵³⁸. Jak poruszono wcześniej, z dawaniem i braniem prezentów wiąże się odwzajemnianie. Istnieje moralny, w krajach Zachodnich wewnętrzny, natomiast w krajach azjatyckich kulturowo uwarunkowany, obowiązek wzajemności.

W Polsce obdarowywanie się prezentami nie jest obowiązkiem, ma raczej charakter symboliczny, często jest to czyn spontaniczny i świadczy o przyjacielskich relacjach między osobami lub nadziei na ich pogłębienie⁵³⁹. W związku z tym

⁵³⁰ <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-etiquette/> [data dostępu: 05.02.2019]

⁵³¹ <http://www.etiquetteinchina.com/businessmeeting.html> [data dostępu: 05.02.2019]

⁵³² Ibidem, [data dostępu: 05.02.2019]

⁵³³ A. Sanborn, *op. cit.*, [data dostępu: 05.02.2019]

⁵³⁴ L. Niewdana, *op. cit.*, str. 240.

⁵³⁵ M. Mauss, „The gift: The form and reason for exchange in archaic societies”, W.W. Norton, New York 2000, str. 78.

⁵³⁶ Ibidem, str. 88.

⁵³⁷ A. Komter, „The gift: An interdisciplinary perspective”, Amsterdam University Press, Amsterdam 1996, str. 3.

⁵³⁸ Ibidem, str. 65.

⁵³⁹ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 244.

przeważają prezenty symboliczne, o wartości umownej⁵⁴⁰. E. Pietkiewicz uważa, że najlepiej w sytuacjach oficjalnych sprawdzają się upominki związane z kulturą własnego kraju – rzemiosło, sztuka ludowa, a na dalszych etapach współpracy – osobiste, powiązane z upodobaniami obdarowywanego⁵⁴¹. Świadczy to o naszych dobrych intencjach oraz zainteresowaniem jego osobą. Najczęściej podczas pierwszych wizyt wręcza się czekoladki, alkohol (zazwyczaj lokalny), książki (koniecznie w języku zrozumiałym dla gościa), wieczne pióra, wyroby lokalne: galanteria skórzana, obrazy, ceramika, serwety, biżuteria⁵⁴². W Polsce często są to wyroby z bursztynu, miody pitne, Żubrówka, toruńskie pierniki, torciki wedlowskie, fajans wrocławski, koniakowskie koronki oraz lalki ubrane w regionalne stroje⁵⁴³. Wśród azjatyckich gości największym zainteresowaniem cieszy się wrocławski fajans, którego przykład widnieje na obrazku poniżej⁵⁴⁴. Coraz popularniejszym staje się również dawanie zaproszeń na koncerty, wystawy lub spektakle teatralne, jak również wizyty w spa czy wycieczki – ta forma jest zarezerwowana jednak dla kontrahentów z jednego kraju⁵⁴⁵. Polska etykieta biznesowa radzi, by nie dawać firmowych produktów promocyjnych i unikać prezentów z logiem firmy – lepiej dołożyć do prezentu wizytówkę lub liścik z nazwą firmy oraz danymi wręczającego prezent⁵⁴⁶.

Rysunek 26. Fajans Wrocław



Źródło: <https://fajans.sklep.pl/files/serwis-kawowy-1.jpg>

⁵⁴⁰ Ibidem, str. 244.

⁵⁴¹ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 131.

⁵⁴² Ibidem, str. 131.

⁵⁴³ <http://www.gazetafinansowa.net/polskie-specjaly-najlepszy-pomysl-na-prezent-dla-zagranicznych-kontrahentow/> [data dostępu: 27.01.2019]

⁵⁴⁴ Doświadczenia własne

⁵⁴⁵ <http://extra.natemat.pl/prezenty-w-biznesie> [data dostępu: 27.01.2019]

⁵⁴⁶ Ibidem, [data dostępu: 27.01.2019]

Istnieją jednak w polskiej kulturze prezenty nieodpowiednie, z którymi wiązą się różne przesady. Na przykład nie powinno dawać się w prezencie zegarków, które symbolizują rozstanie, tak samo zresztą jak noży i scyzoryków, pereł oraz opalu oznaczających łzy i cierpienie, krzyża lub krzyżyka – oznacza to życzenie obdarowanej osobie nieszczęść i trudów w życiu, a do darowanego portfela powinno się wrzucić symbolicznego grosza, gdyż inaczej zsłża się na drugą osobę biedę⁵⁴⁷. Oczywiście są to zabobony, o których część młodszego pokolenia nawet nie słyszała, ale warto mieć to na uwadze, gdy prowadzi się biznes z konserwatywnym przedsiębiorcą. Oczywiście powyższe zasady nie mają zastosowania, gdy dana firma zajmuje się produkcją wyżej wymienionych przedmiotów i daje je w geście przedstawienia swojej oferty.

W Polsce niezwykle ważny jest moment wręczania prezentu. Obdarowany powinien go natychmiast po otrzymaniu rozpakować i podziękować ofiarodawcy. Nieakceptowalne jest odmówienie podarku – oznacza to oziębienie stosunków lub zerwanie kontaktów. Nielegancka jest choćby próba odmowy⁵⁴⁸. Wręcza się go przed ostatnim spotkaniem, natomiast gdy wizyta jest jednodniowa – pod koniec spotkania. Należy unikać zbyt drogich podarków – z dwóch powodów: po pierwsze może drugą osobę wprowadzić w zakłopotanie spowodowane oczekiwaniem rewanżu w postaci prezentu o podobnej, wysokiej wartości, ale przede wszystkim może to zostać odebrane jako próba przekupstwa⁵⁴⁹.

W Chinach rozdawanie prezentów jest nierozłączną, integralną częścią właściwych relacji i oczekiwanym społecznie zachowaniem, którym okazuje się drugiej osobie szacunek, równocześnie umacniając wzajemność i zaangażowanie między ludźmi⁵⁵⁰. Jest to dynamiczny proces, który trzeba nieustannie ćwiczyć i udoskonalać⁵⁵¹. Wynika z tego, że obdarowywanie się prezentami jest obowiązkiem, stanowi powinność społeczną. Związane jest to z kolektywistycznym charakterem chińskiego społeczeństwa i takimi zjawiskami charakterystycznymi dla tego kraju, jak *guanxi* i utrata twarzy. Rozdawanie prezentów świadczy o dobrym wychowaniu, szacunku wobec drugiej osoby, nawiązywaniu oraz pogłębianiu relacji oraz odpowiednim

⁵⁴⁷ <https://www.fakt.pl/wydarzenia/polska/uwaga-czego-nie-dawac-w-prezencie/> [data dostępu: 27.01.2019]

⁵⁴⁸ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, str. 131-133.

⁵⁴⁹ T. Orłowski, *op. cit.*, str. 245.

⁵⁵⁰ Luo Y., „Guanxi and business”, American Scientific, London 2000, str. 31. [tłumaczenie własne]

⁵⁵¹ Ibidem, str. 27.

funkcjonowaniu jednostki w społeczeństwie⁵⁵². W samym tylko chińskim określeniu na prezent - 礼物 *lǐwù*, zawiera się ten społeczny obowiązek. 礼 oznacza „ceremonię”, „rytuał”, „dobre maniery i wychowanie”, natomiast 物 to po prostu „przedmiot”, „rzecz”.

W związku z ważną funkcją, jakie pełni dawanie prezentów w kulturze Państwa Środka, istnieje drobiazgowy rytuał z związany z tą czynnością. Przede wszystkim prezent należy wręczać oraz przyjmować oburącz. Chińczycy wpierw odmówią kilka razy, zanim wreszcie odbiorą z rąk darczyńcy prezent. Co zaskakujące dla przedstawiciela kultury zachodniej, Chińczycy nie rozpakowują prezentów przy obdarowyjącym – nie chcą w ten sposób pokazać rozczarowania czy niezadowolenia z prezentu, przez co „stracić twarz”⁵⁵³.

Jeszcze ważniejszym od wręczania czy przyjmowania prezentów zdaje się w kulturze chińskiej czynność odwzajemniania. Już w 礼记 „Księdze Rytuału” Konfucjusza znaleźć można przypowieść, kończącą się aforyzmem 報本反始 *bào běn fǎn shǐ* – „nigdy nie zapomnij spłacić długu wdzięczności”⁵⁵⁴, natomiast na podstawie innego powstało ludowe powiedzenie 礼尚往来 *lǐshàng wǎnglái*, oznaczające: „przypoitość wymaga wzajemności”⁵⁵⁵.

Odwzajemnianie prezentów zostało już w 1989r. sklasyfikowane jako trzeci sposób wymiany handlowej w Chinach (obok państwowej gospodarki redystrybucyjnej i gospodarki towarowej)⁵⁵⁶. Była to szczególnie istotna gałąź wymiany handlowej w czasach gospodarki centralnie planowanej. Uważa się, że obdarowywanie się prezentami i giełda towarowa uzupełniają się, gdyż prezenty wnoszą w handel część społeczną, wiążąco-budującą⁵⁵⁷.

Należy włożyć dużo wysiłku w przygotowanie prezentu dla chińskiego kontrahenta, ponieważ rzutuje to na dalszy rozwój relacji. Jeśli podarek na początku współpracy jest mało przemyślany, może zostać uznany przez chińską stronę za

⁵⁵² L. Niewdana, *op. cit.*, str. 244.

⁵⁵³ P. Chodak, „Prezenty w Chinach. Warto wiedzieć, co dać, a czego unikać”, [online:] <https://www.chinytolubie.pl/> [data dostępu: 28.01.2019]

⁵⁵⁴ „礼记”, tłum. J. Legge, Clarendon Press, Oxford 1885, str. 65.

⁵⁵⁵ L. Niewdana, *op. cit.*, str. 245.

⁵⁵⁶ Luo Y., *op. cit.*, str. 27.

⁵⁵⁷ Ibidem, str. 27.

lekceważenie jej i prowadzić do relacji krótkoterminowej. Wybór prezentu świadczy o woli dającego. Gdy jest nieodpowiedni, przekłada się na brak zaufania ze strony kontrahenta, natomiast gdy jest przesadzony może zostać uznany za łapówkę⁵⁵⁸. Ogólnie dawanie prezentów postrzegane jest w Chinach tylko na jeden z dwóch sposobów: pielęgnacja kontaktów lub łapówkarstwo⁵⁵⁹. Oprócz oczywistego rozróżnienia, jakim jest intencja dającego podarek, jest również drugie: prezent staje się łapówką, gdy nie ma odwzajemnienia z drugiej strony⁵⁶⁰.

Oprócz formy, jaką jest czynność dawania lub odbierania, liczy się również treść, czyli sam prezent. Wcześniej opisano przesady związane z prezentami w Polsce, podkreślając, że ich znajomość nie jest konieczna. W Chinach przesądów związanych z podarkami jest zdecydowanie więcej, a ich nieznanie może prowadzić do poważnego *faux pas*. Najbardziej zaskakująca dla Europejczyka jest niechęć Chińczyków do cyfry „4”. Spowodowane jest to tym, że wymowa tej cyfry jest bardzo zbliżona do wymowy słowa „śmierć”, dlatego wszystko związane z numerem 4 jest kojarzone negatywnie. Ceniące się przedsiębiorstwa, jak i sami obywatele Chin, unikają numerów telefonów z numerem 4, nie chcą, by ich siedziby czy domy znajdowały się pod numerem 4 lub na czwartym piętrze czy w pokoju nr 4. Nie kupuje się też nic w czteropakach czy z serii oznaczonej numerem 4. Za to cyfra „8” symbolizuje szczęście, gdyż wymawia się ją podobnie do słowa oznaczającego „zbić fortunę”, „stać się bogatym”. Dlatego też najdroższe są mieszkania i pokoje z tą cyfrą, a numer telefonu składający się z samych ósemek został sprzedany za 120 mln juanów⁵⁶¹.

W prezencie nie daje się zegarków, gdyż oznacza to odliczanie do śmierci drugiej osoby. Nie daje się też zielonych czapek i kapeluszy, symbolizujących zdradę i „przyprawianie rogów”. Książka też jest niewskazany prezentem w biznesie, gdyż jej wymowa podobna jest do słowa „stracić”, „marnotrawić” i może świadczyć o złej woli dającego, który ma nadzieję, że druga strona straci pieniądze na kontrakcie⁵⁶². Parasol, nóż, nożyczki i noże oznaczają chęć przerywania znajomości. Chusty i chusteczki są symbolem pożegnania⁵⁶³. Warto zaznaczyć, że dawanie innym kwiatów

⁵⁵⁸ Ibidem, str. 28.

⁵⁵⁹ Ibidem, str. 28.

⁵⁶⁰ Ibidem, str. 29.

⁵⁶¹ <https://www.chinskiraport.pl/blog/znaczenie-liczb-w-chinach/> [data dostępu: 29.01.2019]

⁵⁶² M. Slater, „10 Popular Chinese Business Gifts”, [online:] <https://www.chinacheckup.com/> [data dostępu: 29.01.2019]

⁵⁶³ P. Chodak, *op. cit.*, [data dostępu: 29.01.2019]

jest młodym zwyczajem w Państwie Środka, które zostało przejęte z Zachodu i jest raczej zarezerwowane dla zakochanych par.

Trudnością jest również wybór opakowania. W Chinach kolorem dobrobytu jest czerwony, szczególnie w połączeniu ze złotem. Kombinacja ta była kiedyś zarezerwowana wyłącznie dla Cesarza, dlatego kojarzy się Chińczykom z władzą i bogactwem i jest uważana za szczęśliwa. Gdy kupujemy prezent na miejscu, w sklepie nie znajdziemy innego opakowania niż to w kolorze czerwonym lub z dodatkiem złota. Za to wypisując życzenia lub podpisując się na bileciku nie powinno się używać czerwonego tuszu, gdyż tym kolorem wypisywano dane zmarłego. Przywożąc prezent ze swojego kraju, należy przede wszystkim unikać białego opakowania, gdyż w Chinach jest to kolor żałobny, pogrzebowy. Rys. 27. przedstawia najbardziej wyrafinowane i pożądane opakowania prezentowe, dostępne w chińskich sklepach.

Rysunek 27. Chińskie opakowania prezentowe



Źródło: <http://www.leknot.com.sg/wp-content/uploads/2013/06/betrothal-gifts.jpg> [data dostępu: 29.01.2019]

Popularnymi prezentami biznesowymi w Państwie Środka jest na przykład sprzęt elektroniczny: telefony komórkowe, zwłaszcza chińskich marek, takich jak Xiaomi, Huawei czy Oppo, ale również Apple, aparaty fotograficzne, kamery, tablety czy słuchawki⁵⁶⁴. Zaskakującym prezentem są papierosy, które jeszcze 20 lat temu były najpopularniejszym dawanym prezentem i najchętniej otrzymywanym⁵⁶⁵. Poza tym Chińczycy uwielbiają szczycić się swoją kulturą, dlatego też chętnie wręczają innym różne rodzaje lokalnej zielonej herbaty, krajowy alkohol: wina marki *Greatwall* czy

⁵⁶⁴ M. Slater, *op. cit.*, [data dostępu: 29.01.2019]

⁵⁶⁵ Ibidem, [data dostępu: 29.01.2019]

wódkę *Báijiǔ*, a także wyroby z jedwabiu czy jadeitu⁵⁶⁶. Co może zaskoczyć Zachodniego gościa, to popularność owoców wręczanych sobie jako prezent. W Chinach owoce, specjalnie kojarzone z Zachodem, jak jabłka czy truskawki, są bardzo drogie. Często również lokalne przysmaki są ozdobnie pakowane i sprzedawane w formie gotowych podarków. Poniższe zdjęcie przedstawia ozdobne jabłka sprzedawane jako prezent z okazji świąt Bożego Narodzenia.

Rysunek 28. Jabłka na prezent



Źródło: <https://www.jd.com/phb/zhishi/82fe7bf96c0644d3.html> [data dostępu: 29.01.2019]

Na osobny akapit zasługują ciasteczka księżycowe „mooncake” 月饼 *yuèbing*, wręczane z okazji Święta Środka Jesieni. Pojawiło się nawet określenie „mooncake bubble” nawiązujące do „dotcom bubble”, gdyż rokrocznie pobijane są rekordy w ilości sprzedaży oraz cenie tych przysmaków⁵⁶⁷. Tradycyjnie są to krążki o średnicy około 10 cm, z nadzieniem w postaci pasty z czerwonej fasoli lub z lotosu. Natomiast na przestrzeni ostatnich 20 lat powstały liczne odmiany ciasteczek. Pojawiły się takie z nadzieniem owocowym, z kaczych jaj, orzechów, czekolady, z kawiolem lub foie gras, z truflami, płetwą rekina czy ślimakiem morskim⁵⁶⁸. Pokrywa się je złotem, dodaje kilka płatków na górę wypieku, lecz można również kupić „mooncake” całe zrobione ze złota. Spowodowane jest tym, że według zwyczaju, osoba dająca w prezencie takie ciastko powinna w kolejny roku sprezentować je o większej wartości. Poniższe zdjęcie przedstawia kilka rodzajów tych ciasteczek. Jak widać, są one bogato zdobione, różnokolorowe, a w środku nafaszerowane różnymi dodatkami, między innymi kaczym jajem, musem z mango, kremem jajecznym czy posiekanymi pistacjami.

⁵⁶⁶ Ibidem, [data dostępu: 29.01.2019]

⁵⁶⁷ <https://jingdaily.com/is-a-high-end-mooncake-bubble-forming-in-china/> [data dostępu: 29.01.2019]

⁵⁶⁸ Ibidem, [data dostępu: 29.01.2019]

Rysunek 29. Różne rodzaje ciasteczek księżycowych



Źródło: http://ihuawen.com/uploads/month_1710/2017100314164924031_w700.jpg [data dostępu: 29.01.2019]

Ich historia sięga XIV w. Chowano w nich wtedy wiadomości nawołujące do obalenia dynastii *Yuan*⁵⁶⁹. Dynastia ta, jak i dwie kolejne, nie przetrwały, natomiast zwyczaj obdarowywania się ciasteczkami w 8 miesiącu kalendarza księżycowego nadal cieszy się niesłabnącą popularnością. Do krajowych producentów *yuebing* dołączyli światowi giganci, tacy jak Starbucks oraz Haagen Dazs⁵⁷⁰. Starbucks sprzedaje ciastka o smaku swoich kaw, natomiast Haagen Dazs z lodami w środku.

Podkreślając znaczenie etykiety biznesowej, nie można zapomnieć, że różni się ona w zależności od kraju. Przyswojenie etykiety swojego kraju nie gwarantuje sukcesu na arenie międzynarodowej. Powyższe opisane etapy współpracy gospodarczej z punktu widzenia Polski i Chin ukazują podobieństwa i różnice zasad etykiety biznesu. Jak można zauważyć czytając rozdz. 3., rozbieżności jest więcej niż podobieństw. Zaczynając od tych wywodzących się z kultury biznesu, jak polskie podejście protransakcyjne i związane z nim pragmatyczne podejście do negocjacji, a chińska orientacja propartnerska, która łączy się z powolnym nawiązywaniem relacji i budowaniem *guanxi*. Chińczycy większą wagę od Polaków przywiązują do hierarchii i zaznaczania swojej pozycji w grupie, podczas gdy Polacy bardziej skupiają się na kontrakcie. Oprócz różnic w samej etykiecie, inne jest również podejście do niej i przykładanie do niej uwagi.

⁵⁶⁹ N. Barber, "Demystifying Mooncakes In China", [online:] <https://theculturetrip.com/> [data dostępu: 24.02.2019]

⁵⁷⁰ Ibidem, [data dostępu: 24.02.2019]

Rozdział 4. Wpływ etykiety biznesowej na współpracę gospodarczą Polski i Chin

4.1. Znaczenie etykiety biznesowej w Polsce i w Chinach

Na obecny kształt społeczeństwa mają wpływ takie czynniki, jak wykształcona na przestrzeni wieków kultura i wartości oraz zbiór norm i zachowań, a także interakcje z zagranicą. To wszystko składa się na „country's behaviour patterns”⁵⁷¹ – „wzorce zachowań kraju”. Historia i kultura Polski i Chin została opisana w rozdziałach 2. i 3., natomiast na zbiór norm, wartości i zachowań mają wpływ ideologie obecne w kraju. To, jak bardzo ludzie przykładają się do pewnych kwestii oraz jak duże znaczenie mają poszczególne sprawy, zależy od ich wychowania i zachowywania się społeczeństwa. Zwłaszcza w Chinach ideologie mają ogromny wpływ na życie mieszkańców, gdyż były spoiwem państwa, jak również pomagały przy sinizacji kraju – czyli zachowania jego integralności. Jak opisano w rozdz. 2.2.3., historia nie była łaskawa dla Państwa Środka, podbitego przez Dżurdzeńów i Mandżurów, a w późniejszym okresie stłamszonego przez kraje Zachodu. W związku z tym, Chińczycy przykładają ogromną wagę do wspólnej wizji kraju i jednomyślności w wielorakich kwestiach. Jest to tym łatwiejsze, że chiński komunistyczny rząd ma liczne narzędzia i możliwości służące do oddziaływania na masy i skwapliwie z nich korzysta. W Polsce stawia się nacisk na indywidualizm, który często przeradza się wręcz w egoizm, ale sami Polacy lubią podkreślać, że potrafią się zjednoczyć w trudnych chwilach. To również cecha wykształcona na przestrzeni wieków, gdyż polskie karty historii także splamione są nieszczęściami i krwią. I tak jak w przypadku Chin, to wspólne korzenie, ideologie pozwoliły Polakom przetrwać najgorsze chwile. Ale filozofie, doktryny, poglądy i idee nie mają tylko wpływu na zdarzenia wielkie, nie ujawniają się przy wiekopomnych lub trudnych wydarzeniach. Jest on zauważalny w codziennym postępowaniu mieszkańców Polski i Chin, a w konsekwencji na zachowaniu w biurze czy na międzynarodowym spotkaniu.

⁵⁷¹ Zhao Q., „Patterns and choices of Chinese foreign policy”, [w:] „Asian Affairs: an American Review”, t. 20, Routledge, Londyn 1993, str. 3.

4.1.1. Znaczenie etykiety biznesowej w Polsce

Na polskie „wzorce zachowań” wpływ ma pochodzący jeszcze z XVII w. sarmatyzm, na który składało się przekonanie o własnej wyższości, umiłowanie wolności, niepodporządkowywanie się narzuconej władzy, indywidualizm, a także postawa „zastaw się a postaw się”⁵⁷². Sarmatyzm łączył w sobie konserwatyzm, tradycjonalizm, patriotyzm, katolicyzm, nacjonalizm, a nawet ksenofobię. Znane są z tamtego okresu określenia na Polskę „przedmurze chrześcijaństwa”, czy „Polska nierządem stoi”⁵⁷³.

Pisząc o wpływach różnych ideologii na Polskę nie można nie wspomnieć o katolicyzmie. Od chrztu w 966 r. katolicyzm pełnił ważną rolę w tworzeniu polskiej tożsamości narodowej⁵⁷⁴. Zarówno bycie „przedmurzem chrześcijaństwa”, jak i romantyczny mesjanizm („Polska Chrystusem narodów”), odcisnęło piętno na polskim społeczeństwie⁵⁷⁵. Katolicyzm łączył Polaków w trudnych czasach, był niejednokrotnie spoiwem dla rozdzielonego narodu. Kościół już od średniowiecza miał wpływ na życie polityczne kraju – warto nadmienić, iż do dzisiaj nuncjusz apostolski pełni w Polsce również rolę dziekana korpusu dyplomatycznego, czy na edukację – pierwsze szkoły i uniwersytety powstały z inicjatywy księży, którzy byli najbardziej wyedukowaną warstwą społeczną. Jak ważną częścią polskiego charakteru jest katolicyzm świadczyć może siła, z jaką po II Wojnie Światowej próbowano zniszczyć polski Kościół⁵⁷⁶.

W Polsce wiara chrześcijańska odpowiada za moralność Polaków. Dekalog jest dobrze znany każdemu Polakowi już od najmłodszych lat. „Nie kradnij”, „nie mów fałszywego świadectwa przeciw bliźniemu swemu”, „[nie pożądaj] ani żadnej rzeczy, która jego jest” – te przykazania odnoszą się nie tylko do współżycia społecznego, ale i do pracy i prowadzenia biznesu. Według Papieskiej Rady, która zredagowała w 2012 r. „Powołanie lidera biznesu. Refleksja”, interes przedsiębiorcy powinien budować dobro wspólne i mu służyć⁵⁷⁷. Bycie biznesmenem uważane jest za powołanie, a jego dzieło –

⁵⁷² J. Ziaja, „Czy Sarmaci to Polacy? Krótka historia Sarmatyzmu w Polsce”, [online:] <http://poloniaviva.eu> [data dostępu: 12.02.2019]

⁵⁷³ Ibidem, [data dostępu: 12.02.2019]

⁵⁷⁴ W. Rudny, „Katolicyzm a nasz charakter narodowy”, [online:] <http://www.racjonalista.pl> [data dostępu: 12.02.2019]

⁵⁷⁵ Ibidem, [odwiedzone: 12.02.2019]

⁵⁷⁶ J. Piasecka, „Stosunki między Kościołem rzymskokatolickim i państwem w Polsce w latach 1944–1953”, [w:] „Fasciculi Historici Novi”, T. 1, Warszawa 1998, str. 41.

⁵⁷⁷ M. Fiałkowski, „Zasady etyczne w działalności gospodarczej katolików świeckich”, [w:] „Roczniki Teologiczne”, t. LXI, TN KUL, Lublin 2014, str. 71.

firma, przyczynia się do rozwoju społeczeństwa⁵⁷⁸. Jednak dużo osób wskazuje, że katolicyzm ma negatywny wpływ na przedsiębiorczość oraz innowacyjność społeczeństwa. Katolicyzm oczekuje od wyznawców pokory, nawołuje do dzielenia się bogactwem, głosi, że prawdziwe bogactwo czeka w Niebie⁵⁷⁹. Wskazuje się na protestanckie kraje skandynawskie, Niemcy, czy Szwajcarię, które kojarzą się z bogactwem, dostatkiem, rozwojem gospodarczym. W protestantyzmie bogactwo nie czeka w Niebie, a jest realną nagrodą za pracowite życie⁵⁸⁰.

Komunizm i socjalizm to kolejne ideologie, które miały wpływ na polskie „wzorce zachowań”. Komunizm był w sprzeczności z sarmacką duszą Polaka – jego braku poszanowania do autorytetów, umiłowaniu indywidualizmu, czy patriotycznych uniesień. Dlatego też w Polsce nie przyjął się na za długo. Jednak i te 50 lat odcisnęły piętno na polskim społeczeństwie. Przede wszystkim miało wpływ na postrzegania „dobra wspólnego” – Polacy go nie szanują, nie dbają o nie i nie potrafią pracować bez zysku osobistego⁵⁸¹. Polacy są też dobrzy w kombinowaniu, nie angażują się w życie polityczne, nie wierzą politykom i osobom z jakąkolwiek władzą (nauczyciele, policjanci)⁵⁸².

Brak wiary w autorytety wewnętrzne oraz rozprężenie w kwestiach dobrych manier i etykiety w czasie PRL-u sprawiły, że etykieta biznesowa powstała w Polsce z wielkim trudem. Bardzo długo Polacy nie przykładali wagi do tak delikatnej kwestii, jaką jest postępowanie w sprawach biznesowych z kontrahentami – zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi. Warto dodać do tego również brak odpowiedniego wykształcenia w tych kwestiach, gdyż do dzisiaj niewiele uczelni proponuje zajęcia z etykiety biznesowej, natomiast do zagadnień związanych z kulturowymi uwarunkowaniami zachowań w biznesie podchodzi się ogólnikowo. Nacisk stawiany jest na umiejętności twarde, takie jak: obliczanie zysku, tworzenie kontraktów, kwestie prawne, funkcjonowanie gospodarki. Są to informacje ważne, ale w obecnych czasach nacisk kładzie się również na umiejętności miękkie. Polska etykieta biznesowa nieznacznie różni się od zachodniej, gdyż to stamtąd została zaimportowana na grunt polski. Zachód na początku XXI w. znacząco wyprzedził Polskę w kulturze pracy i biznesu. Jako że

⁵⁷⁸ Ibidem, str. 72.

⁵⁷⁹ W. Rudny, *op. cit.*, [data dostępu: 15.02.2019]

⁵⁸⁰ Ibidem, [odwiedzone: 15.02.2019]

⁵⁸¹ M. Ambrożek, „Wpływ komunizmu na psychikę społeczeństwa”, [online:] <https://wmeritum.pl> [data dostępu: 12.02.2019]

⁵⁸² Ibidem, [odwiedzone: 12.02.2019]

etykieta jest sprowadzona, mało osób wykazuje zainteresowanie, a tym bardziej zrozumienie wobec tej kwestii. Dochodzi do tego jeszcze polski etnocentryzm i indywidualizm. Dodatkowo Polaków rozpieściła wspólna na terenie Europy etykieta, przez co nie potrafią trafnie ocenić poprawnych zachowań wobec Chińczyków. Brak jest zrozumienia chociażby nawet różnic charakteru, nie wspominając o poruszanych wcześniej, a tak istotnych do zrozumienia chińskiej mentalności, zagadnieniach *guanxi* i „zachowania twarzy”. Wielka Brytania i Ameryka już w połowie XX w. zdały sobie sprawę, że współpracując z Chińczykami należy do zespołu wprowadzić sinologa, gdyż bez znajomości tej orientalnej kultury i mentalności nie uda się funkcjonować ani na polu politycznym, ani biznesowym⁵⁸³.

4.1.2. Znaczenie etykiety biznesowej w Chinach

Na Chiny wpływ ma kilka ideologii: komunizm, socjalizm, konfucjanizm, maoizm, dengizm i myśl Xi Jinpinga⁵⁸⁴, a także hasła: modernizacja – w kontekście gospodarki, nacjonalizm – dotyczący społeczeństwa, i regionalizm – polityki zagranicznej⁵⁸⁵.

Ideologie zawsze odgrywały w Chinach kluczową rolę w funkcjonowaniu społeczeństwa. Wystarczy wspomnieć opisywany wcześniej „mandat Nieba”, legitymizujący każdego nowego człowieka u władzy. Ideologia łączyła liczne plemiona i rody rozprzestrzenione na ogromnej powierzchni w jeden kraj. Służyła do rozróżniania zła i dobra, zawierała wzorce zachowań i kierunek rozwoju kraju, zapewniała stabilizację kraju i stabilność władzy, tworzyła i utrzymywała podziały społeczne oraz miała wpływ na ludzkie aspiracje i możliwości. W starożytności myślą przewodnią Chin był legizm, zastąpiony konfucjanizmem w II w. p.n.e., który, z chwilowymi przerwami, rządzi niepodzielnie umysłami Chińczyków już ponad 2 tysiące lat⁵⁸⁶.

Konfucjanizm próbowano zastąpić w XX w. 三民主义 „*Sānmín Zhǔyì*” – „doktryną trzech zasad ludowych”, to jest: 民族 *mínzú* – nacjonalizm, 民权 *mínquán* – demokracja, 民生 *mínshēng* – socjalizm⁵⁸⁷. Jednak zanim to nastąpiło, do władzy

⁵⁸³ Chi-Kwan M., *op. cit.*, str. 479.

⁵⁸⁴ Chai W., „Communist Ideology and Chinese Foreign Policy”, [w:] „Ashgate Research Companion to Chinese Foreign Policy”, red. E. Kavalski, Ashgate Publishing Ltd., Burlington 2012, str. 89-97.

⁵⁸⁵ Zhao Q., „Chinese Foreign Policy in the Post-Cold War Era”, [w:] „World Affairs”, vol. 159, Waszyngton 1997, str. 114.

⁵⁸⁶ Chai W., *op. cit.*, str. 89.

⁵⁸⁷ Ibidem, str. 91.

doszedł Mao Zedong, który swoją ideologię, nazwaną później „myślą Mao” lub „maoizmem”, oparł na doktrynie Marksa i Lenina, a w późniejszym okresie inkorporował również konfucjanizm. Jego „myśl” aktualna jest do dzisiaj. Jego „czerwona książeczka”, zawierająca cytaty i mądrości Mao Zedonga, nadal uczona jest na pamięć w chińskich szkołach, i jeszcze w 2012 r. widniała na liście najczęściej kupowanych książek dziesięciolecia na świecie, figurując aż na 2gim miejscu⁵⁸⁸, a obecni dyplomaci korzystają z napisanego prawie 50 lat temu przez niego podręcznika⁵⁸⁹. Przez kolejnych Przewodniczących „myśl Mao” była rozwijana, aktualizowana, dlatego nadal, pół wieku później, tak duży wpływ na Chiny ma komunizm i socjalizm.

Ideologia, która ukształtowała chińskie społeczeństwo, to 民族主义 – nacjonalizm. W Chinach to pojęcie nie ma pejoratywnych skojarzeń, jest raczej utożsamiane z 爱国主义 – patriotyzmem. „Nie potrzebujemy fanatycznego nacjonalizmu, ale potrzebujemy nacjonalizmu” – ta myśl przyświeca chińskiej inteligencji od końca XX w.⁵⁹⁰.

W Chinach najważniejszą jednostką jest naród, a interes narodowy jest ważniejszy od potrzeb pojedynczego obywatela⁵⁹¹. Dlatego władze tak usilnie propagują przywiązanie do kraju – i znajdują ku temu podatny grunt. W XIX w. była to forma przeciwstawienia się zachodniemu imperializmowi i przejawem sprzeciwu wobec brutalnej polityki z zagranicy⁵⁹². W XX w. służyła do legitymizacji władzy i zachowaniu integralności wewnętrznej po rozpadzie ZSRR⁵⁹³. Obecnie, prócz jednoczenia narodu, nacjonalizm używany jest przez chińskich polityków do racjonalizacji swoich postanowień, zwłaszcza na arenie międzynarodowej.

Nacjonalizm ma silny wpływ na kontakty zagraniczne ChRL. Z dwóch powodów: po pierwsze, Chińczycy kultywują i przykładają dużą wagę do swojej tradycji i zwyczajów, po drugie – wraz z nacjonalizmem rośnie potrzeba akceptacji i szacunku na arenie międzynarodowej. Chińczycy są przewrażliwieni na punkcie opinii na temat ich kraju, dlatego tak istotne jest dobre przygotowanie delegatów na spotkanie

⁵⁸⁸ <https://ksiazki.wp.pl/miliony-czytelnikow-nie-moga-sie-mylic-10-najczesciej-kupowanych-i-czytanych-ksiazek-swiata/> [data dostępu: 13.02.2019]

⁵⁸⁹ Chai W., *op. cit.*, str. 93.

⁵⁹⁰ Song Q., „The China that can say no”, 中国文联出版社, Beijing 1996, str. 76.

⁵⁹¹ E. Kingsley, He B., „The rise of nationalism and China's foreign policy”, [w:] „Ashgate Research Companion to Chinese Foreign Policy”, red. E. Kavalski, Ashgate Publishing, Burlington 2012, str. 75.

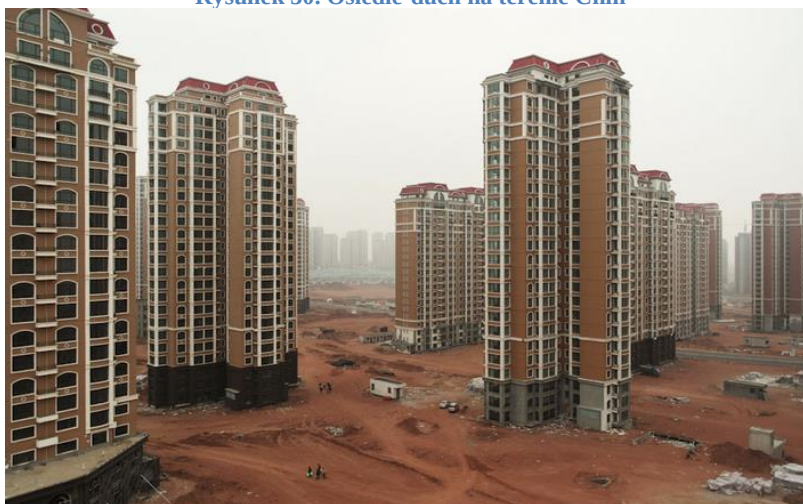
⁵⁹² Ibidem, str. 77.

⁵⁹³ Ibidem, str. 77.

z nimi.

Co się tyczy biznesu i przedsiębiorczości, najważniejszą ideologią jest komunizm. Sam Deng Xiaoping w latach 80. nazywał główną ideologię Chin „socjalizmem o chińskich cechach”. Obecnie mówi się o „socjalistycznej gospodarce rynkowej”⁵⁹⁴. Jednak burzliwe rządy Mao Zedonga odcisnęły ogromne piętno na chińskiej polityce, społeczeństwie, kulturze i gospodarce. Przede wszystkim istnieje wiele firm państwowych, a niektóre sektory gospodarki są stricte zarezerwowane dla tzw. SOE („state-owned enterprises”), na przykład bankowość, telekomunikacja, transport, energia⁵⁹⁵. Jest to zapisane w chińskiej konstytucji⁵⁹⁶. Rynek określa popyt i cenę, natomiast o podaży, inwestycjach i alokacjach nadal decyduje rząd⁵⁹⁷. Inwestycje napędzają inwestycje, gdyż tylko w ten sposób można zapewnić pracę milionom ludzi. Powstają dzielnice-duchy, a nawet miasta-duchy. Szacuje się, że na terenie Chin istnieje 64 miliony niezamieszkałych mieszkań i około 50 miast bez mieszkańców⁵⁹⁸. Poniższe zdjęcie przedstawia dzielnicę Chenggong 呈贡区 w mieście Kunming w prowincji Yunnan na południu kraju. Zbudowano je w 2003 r. Pierwotnie miało stanowić samodzielne miasto, lecz przez brak zainteresowania ze strony potencjalnych mieszkańców wcielono je do miasta Kunming⁵⁹⁹.

Rysunek 30. Osiedle-duch na terenie Chin



Źródło: <https://www.archdaily.com/425651/how-to-bring-china-s-ghost-towns-back-to-life> [odwiedzone: 15.02.2019]

⁵⁹⁴ Z. Wiktor, „Istota „chińskiego marksizmu” i „socjalizmu z chińską specyfiką””, [w:] „Nowa Krytyka”, WHUS, Szczecin 2012, str. 147-148.

⁵⁹⁵ Mao Y., „The logic of China’s economy”, [online:] <http://english.unirule.cloud> [data dostępu: 15.02.2019]

⁵⁹⁶ Ibidem, [odwiedzone: 15.02.2019]

⁵⁹⁷ K. Seitz, *op cit.* str. 303.

⁵⁹⁸ T. Shelton, Zhou C., Pan N., „China’s eerie ghost cities a ‘symptom’ of the country’s economic troubles and housing bubble”, [online:] <https://www.abc.net.au> [data dostępu: 15.02.2019]

⁵⁹⁹ P. Calthorpe, „How to Bring China’s Ghost Towns Back to Life”, [online:] <https://www.archdaily.com> [data dostępu: 15.02.2019]

Przez komunistyczne rządy utrwaliła się potrzeba *guanxi*, gdyż Chińczycy nie ufają ani nieznajomym, ani prawu, i tylko dobra znajomość uważana jest za gwarancję pomyślności. Przez to umocniła się również korupcja. Rząd chiński ma wpływ na każdą dziedzinę życia, propagując odpowiednie postawy i szkalując nieprzydatne. Na ulicach wiszą propagandowe hasła nawołujące do uczciwej pracy, budowania dobrobytu Chin, współpracy, zadowolenia z życia itp. Przynależność do Komunistycznej Partii Chin nie jest wprawdzie gwarantem sukcesu, ale zdecydowana większość chińskich miliarderów do niej należy, w tym między innymi Jack Ma – właściciel Alibaba Group, w skład której wchodzi: wyszukiwarka internetowa Baidu (odpowiednik zachodniego Google), sklepy internetowe Alibaba i Aliexpress oraz Tencent, odpowiedzialny za chiński odpowiednik Facebook’a – Wechat i QQ⁶⁰⁰. Innymi odnoszącymi sukcesy przedsiębiorcami, którzy należą do Partii, są Ren Zhengfei – prezes Huawei, czy założyciel Lenovo Liu Chuanzhi⁶⁰¹.

Chiński rząd cenzuruje niewygodne wiadomości i hasła z kraju i ze świata. Nie tylko w telewizji czy gazecie, ale z dużą skutecznością udaje mu się blokować informacje w internecie, dlatego też tak wiele tematów rozmów uważana jest za tabu. O wciąż aktualnej myśli Marksa niech świadczy fakt, iż na początku stycznia 2019 r. został wyemitowany serial animowany chińskiej produkcji o losach tego człowieka. Nosi tytuł 领风者 – „Lider” i jest fikcją historyczną. Składa się z 7 odcinków, a 1. odcinek w pierwszy dzień wyświetlono ponad 2,8 miliona razy⁶⁰². Poniżej znajduje się kadr promujący serial „Lider”.

Rysunek 31. Serial „The Leader”



Źródło: <https://theoutline.com/post/6809/karl-marx-anime-china-bilibili> [data dostępu: 15.02.2019]

⁶⁰⁰ S. Czubkowska, „Za cyfrowym wielkim murem. Chiny rządzą w nowych technologiach”, [online:] <http://wyborcza.pl> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶⁰¹ Ai J., „Can West understand China without understanding the Communist Party of China?”, [online:] <http://www.globaltimes.cn> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶⁰² Zhou V. „China’s dreamy Karl Marx anime is a hit”, [online:] <https://www.inkstonenews.com> [data dostępu: 15.02.2019]

4.2. Internacjonalizacja Polski i Chin

W związku z umiędzynarodawianiem się krajów, przedsiębiorstwa mają te same podstawy prawne funkcjonowania. Ułatwia to działanie firm na arenie międzynarodowej. Popisane umowy, porozumienia i konwencje są udogodnieniem przy tworzeniu kontraktów, jak również przy dochodzeniu swoich praw.

Polska, będąc w Europie, miała bezpośredni dostęp do zachodnich wzorców i łatwiej poddawała się internacjonalizacji. Dlatego już w 1961 r. rząd polski podpisał „Konwencję wiedeńską o stosunkach dyplomatycznych”, która weszła w życie 4 lata później⁶⁰³. Polska była też państwem założycielskim ONZ (1945 r.) oraz WTO (1995 r.). Do OECD przystąpiła 35 lat po jej powstaniu, to jest w 1996 r.⁶⁰⁴, a do ONZ w 1999 r., gdyż wcześniej była członkiem założycielskim Układu Warszawskiego. Przystępując do Unii Europejskiej w 2004 r. proces internacjonalizacji stał się łatwiejszy i znacząco przyspieszył. Brak wiz do państw członkowskich, swoboda przepływu ludzi, towarów, usług i kapitału – zarówno pod kątem turystyki, jak i w poszukiwaniu pracy, wysyłania pracowników do zagranicznych filii, ale także wymiana studencka, programy badawcze, tworzenie stref ekonomicznych i przewodniczenie konferencjom i spotkaniom międzynarodowym sprawiło, że wzorce w polskich przedsiębiorstwach i w dyplomacji nie odbiegają od zachodnich standardów. Należy tu również zaznaczyć, że większość dużych korporacji mających siedziby w Polsce jest korporacjami międzynarodowymi, o zinternacjonalizowanym schemacie działania i zasadach, które są takie same niezależnie od kraju, w którym znajduje się filia, a to zdecydowanie ułatwia dostosowywanie się do światowych standardów.

Chiny przez swoje położenie geograficzne oraz politykę izolacjonizmu prowadzoną jeszcze w XX w., długo odcinały się od wpływów z Zachodu. Internacjonalizacja Chin rozpoczęła się dopiero w 1978 r., kiedy to Deng Xiaoping rozpoczął swoje reformy⁶⁰⁵. Internacjonalizacja była o tyle trudniejsza, że Chińczycy nie posiadali wypracowanych wzorców współpracy międzynarodowej sprzed okresu izolacjonizmu. Nie utrzymywali oni kontaktów z zagranicą, nie mieli zapędów kolonizacyjnych, nie prowadzili placówek dyplomatycznych, a sąsiadów traktowali jak

⁶⁰³ S. Miłosz, „Dyplomacja współczesna i protokół dyplomatyczny. Teoria i praktyka”, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2011, str. 134.

⁶⁰⁴ J. Adamiec, „Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju”, [online:] <http://www.sejm.gov.pl> [data dostępu: 13.02.2019]

⁶⁰⁵ Chi-Kwan M., *op. cit.*, str. 473.

wasali. Dlatego też „Konwencję wiedeńską o stosunkach dyplomatycznych” podpisali dopiero w 1975 r., wcześniej cały czas opierając się na cesarskich wzorcach i pięcioksięgu konfucjańskim⁶⁰⁶. Do WTO należą dopiero od 2001 r., a z OECD od 2007 r. prowadzą wzmożoną współpracę – i raczej w najbliższym czasie nie staną się jej członkiem, gdyż OECD zrzesza państwa demokratyczne o gospodarce rynkowej, a Chińska Republika Ludowa nie zalicza się do tego. W ONZ Chiny miały swoje przedstawicielstwo już od 1945 r. i był nim Tajwan, a od 1971 r. jest stały członkiem jako Chińska Republika Ludowa. Stawiając na regionalizację, Chiny od 1991 r. są członkiem APEC, zrzeszającym kraje Azji i wybrzeży Pacyfiku. Od 2013 r. rząd chiński bardzo propaguje ideę 一带一路 - „Nowego Jedwabnego Szlaku”.

4.3. Etykieta biznesowa jako narzędzie współpracy gospodarczej

Coraz więcej krajów zdaje sobie sprawę z wagi etykiety biznesowej. Firmy zatrudniają specjalistów od etykiety biznesowej, tzw. *Protocol Officers*, powstają specjalne departamenty i komórki odpowiedzialne za etykietę, i to nie tylko w sektorze prywatnym, ale i publicznym⁶⁰⁷. W USA takie jednostki posiada zarówno Biały Dom, jak i uniwersytety czy wojsko, a także każda międzynarodowa korporacja⁶⁰⁸. Osoby odpowiedzialne za etykietę biznesową zajmują się takimi sprawami, jak korespondencja, przygotowywanie wizyt i delegacji, proces negocjacji, sporządzanie kontraktów, wybór prezentów, doradzanie w kwestiach ubioru czy manier przy stole – i tym negocjacyjnym, i tym obiadowym⁶⁰⁹. Osoby wykształcone w kierunku etykiety biznesowej wyczułone są na punkcie różnic kulturowych, dlatego są cennym nabytkiem międzynarodowej firmy⁶¹⁰.

Najnowszym jaskrawym przykładem braku poszanowania i zrozumienia chińskiej kultury jest sytuacja Dolce&Gabbana z listopada 2018 r. Promując swój najnowszy pokaz mody w Szanghaju, wypuszczono 1,5-minutowy klip, w którym chińska modelka nieporadnie próbuje jeść typowo włoskie potrawy pałeczkami. W Chinach uznano to za przejaw rasizmu i braku szacunku, a negatywny wydźwięk tej reklamy był tak głośny, że firma zmuszona była do odwołania pokazu wartego 200 mln

⁶⁰⁶ Ibidem, str. 475.

⁶⁰⁷ www.protocolinternational.org/protocol-in-action/ [data dostępu: 16.02.2019]

⁶⁰⁸ V. V. Pshtyka, *op. cit.* str. 87.

⁶⁰⁹ Ibidem, str. 88.

⁶¹⁰ www.protocolinternational.org/protocol-in-action/ [data dostępu: 16.02.2019]

yuanów, a część sklepów internetowych wycofała jej produkty ze swojej oferty⁶¹¹. Poniżej znajduje się kadr z reklamy, na którym modelka je przy pomocy pałeczek pizzę. W założeniu reklama miała śmieszyć, lecz Chińczycy, mając w pamięci lata poniżania ze strony Zachodu, poczuli się znieważeni, zwłaszcza, że w Chinach można dostać pizzę czy spaghetti i sposoby jedzenia tych dań są tam znane.

Rysunek 32. Kadr z reklamy D&G



Źródło: <https://www.femalemag.com.sg/fashion/dolce-and-gabbana-stefano-shanghai-great-show-china-campaign-controversy/>
[data dostępu: 16.02.2019]

Znanym przykładem wykorzystywania nacjonalizmu przez rząd chiński do wywierania presji na obce koncerny jest na przykład bojkot francuskiej sieci hipermarketów Carrefour w 2008 r., kiedy to w czasie Olimpiady w Pekinie, w Paryżu miały miejsce protesty przeciwko naciskom władz chińskich na Tybet⁶¹². Natomiast 4 lata później ulicami dużych chińskich miast przeszły liczne protesty w związku z przejściem przez Japonię wysp Senkaku (nazwa japońska)/Diaoyu (nazwa chińska). Podżegane przez chińskie władze społeczeństwo bojkotowało japońskie samochody, czy atakowało japońskie restauracje⁶¹³.

Polityka w Chinach ma wpływ nie tylko na nastroje społeczne, ale również bezpośrednio na rynek. Na początku grudnia 2018 r. chiński sąd zakazał amerykańskiej firmie Apple sprzedaży starszych modeli iPhone'ów, tłumacząc decyzję naruszeniem patentów Qualcomm⁶¹⁴, chociaż nieoficjalnie mówi się o tym, jako o sposobie

⁶¹¹ Ng E., Lam J., Zhang J., "Dolce & Gabbana's China faux pas shows global brands must tread gently on local sensitivities", [online:] <https://www.scmp.com> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶¹² Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

⁶¹³ Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

⁶¹⁴ J. Sosnowska, „Apple nie może sprzedawać starszych iPhone'ów w Chinach”, [online:] <http://wyborcza.pl> [data dostępu: 16.02.2019]

ograniczenia wpływów amerykańskiego giganta na terenie Chin.

Mark Zuckerberg, twórca Facebook'a, na potrzeby upodobania się chińskim władzom nauczył się mandaryńskiego, jak również polecał z wizytą do Pekinu, podczas której wziął udział w biegach po placu Tiananmen⁶¹⁵. Wszystkie te poczynania miały na celu odblokowanie w Chinach Facebook'a, Instagrama i WhatsAppa, które nie działają tam od 2009 r. Zuckerberg posunął się nawet tak daleko, że sam zaproponował oprogramowanie do cenzurowania swoich programów⁶¹⁶. Podobnie postąpił prezes Google. Trwały prace nad stworzeniem wyszukiwarki The Dragonfly, dostosowaną do potrzeb chińskiego rządu – tj. ocenzonej⁶¹⁷. Oba zachowania spotkały się ze znaczącym negatywnym odzewem ze strony Zachodu. Amerykańskie media pisały o „ośmieszaniu się Zuckerberga”⁶¹⁸ i „braku kręgosłupa moralnego finansowych gigantów”⁶¹⁹, podkreślając, że takim zachowaniem wzmacniają chiński reżim oraz naruszają prawa człowieka⁶²⁰. Jednak należy pamiętać, że bez tak daleko idących ustępstw, firmy nie dostaną dostępu do ogromnego rynku, jakim są Chiny.

W Polsce najbardziej aktualnym tematem dotyczącym prowadzenia biznesu z Chińczykami jest kwestia firmy Huawei. Na początku stycznia 2019 r. polski kontrwywiad zatrzymał chińskiego dyrektora polskiego oddziału Huawei oraz agenta ABW, oskarżając ich o szpiegostwo⁶²¹. Pod znakiem zapytania stanęły dalsze inwestycje chińskiego koncernu, w tym budowa sieci 5G. Wcześniej, z tego samego powodu, Huawei miał problemy w USA, Kanadzie, Australii i Nowej Zelandii⁶²². Państwom zachodnim niejednokrotnie ciężko jest zrozumieć zawiły system zależności firm chińskich od rządu. Jak również to, że reperkusje ze strony Chin dotyczące tej sprawy nie muszą być związane z branżą telekomunikacyjną. W Polsce najsilniejsze odczuli studenci ubiegający się o stypendia rządu chińskiego – większość będąca już na ostatnim etapie weryfikacji została z dnia na dzień odrzucona. Reperkusje w Nowej

⁶¹⁵ I. Fish, „Mark Zuckerberg, give up on China before you embarrass yourself even more”, [online:] <https://www.washingtonpost.com/> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶¹⁶ Ibidem, [odwiedzone: 16.02.2019]

⁶¹⁷ P. Szostak, „Google chce oficjalnie wrócić do Chin”, [online:] <http://wyborcza.pl> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶¹⁸ I. Fish, *op. cit.*, [data dostępu: 16.02.2019]

⁶¹⁹ Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

⁶²⁰ P. Szostak, „Pracownicy Google'a podpisują list otwarty przeciwko powrotowi firmy do Chin”, [online:] <http://wyborcza.pl> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶²¹ G. Rzeczkowski, „Polska częścią amerykańsko-chińskiej wojny technologicznej?”, [online:] <https://www.polityka.pl/> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶²² Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

Zelandii dotknęły natomiast przemysł turystyczny – rząd chiński wycofał się z wycenianego na 2.3 mld NZD projektu „China-New Zealand Year of Tourism”, a chińscy turyści masowo opuszczają wyspę, okazując w ten sposób solidarność z chińskim koncernem⁶²³. Dlatego podejmując działania niekorzystne dla Chin, zawsze należy wziąć pod uwagę możliwe konsekwencje.

Wcześniej czarny PR dla chińskich firm w Polsce zrobiło chińskie konsorcjum Covec, które wygrało przetarg na budowę autostrady A2 przed Euro2012⁶²⁴. Brakiem zrozumienia wykazała się strona chińska, która sama przyznała, że „nie uwzględniła polskich realiów”⁶²⁵. Chińskie konsorcjum było zdziwione niechęcią wspomagania ze strony polskiego rządu, a także oporem polskich deweloperów i wykonawców wobec obcej firmy⁶²⁶. Zostali również zaskoczeni zmianami cen – w Chinach ceny surowców i artykułów zależą od rządu, tak samo zresztą jak kursy walut. Na szczęście zrozumieniem wykazała się strona polska, gdy 5 lat później zawarto ugodę z Covec. Wzięto pod uwagę przyszłe inwestycje oraz możliwe korzyści z współpracy polsko-chińskiej – na przykład obecność Polski na trasie Nowego Jedwabnego Szlaku⁶²⁷.

Bartosz Ziółek, prezes Amber Global Counsalting – firmy zajmującej się wprowadzaniem polskich produktów na chiński rynek, w swoim wywiadzie dla Gazety Wyborczej podał kilka przykładów niezrozumienia chińskiej kultury. Między innymi eksport cydru okazał się niezbyt dochodowy, gdyż w Chinach nie znano do tej pory tego rodzaju alkoholu, w związku z czym Chińczycy nie wiedzieli, jak i z czym go pić⁶²⁸. Również sektor mleczarski okazał się zwodniczy, gdyż polska strategia sprzedażowa polegająca na najniższej cenie nie opłaciła się, gdyż Chińscy klienci utożsamiają wysoką cenę z dobrą jakością⁶²⁹. Zaskoczeniem była również niska sprzedaż polskich jabłek. Powodem okazały się przyzwyczajenia Chińczyków, którzy znali głównie amerykańskie i nowozelandzkie odmiany jabłek, charakteryzujące się

⁶²³ T. Wibawa, „New Zealand gets 'punished' by Chinese tourists following Huawei ban, according to state media”, [online:] <https://www.abc.net.au> [data dostępu: 19.02.2019]

⁶²⁴ A. Grzeszak, „Chiński syndrom”, [online:] <https://www.polityka.pl> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶²⁵ Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

⁶²⁶ Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

⁶²⁷ A. Kublik, „Tajna uгода GDDKiA z Chińczykami za zawałoną budowę autostrady A2”, [online:] <http://wyborcza.pl> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶²⁸ M. Szarejko, „Podróż Polaka do środka biznesu, czyli jak zdobyć chiński rynek””, [online:] <http://wyborcza.pl> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶²⁹ Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

jednolitym, czerwonym ubarwieniem, które dodatkowo jest podbijane woskowaniem jabłek. Polskie jabłka natomiast rzadko kiedy są jednobarwne⁶³⁰.

Nietuzinkowym podejściem do tematu okazała się firma eksportująca oliwę. Zamiast do spożycia, reklamowano ją jako produkt do pielęgnacji skóry i włosów i w ten sposób została ona chętnie przyjęta⁶³¹. Sukces odniosła także polska marka produkująca rajstopy, pończochy i legginsy – Gatta. Przede wszystkim wchodząc na rynek chiński kreowała wizerunek drogiej i innowacyjnej firmy z Europy. Swoje produkty pokazywała między innymi na Szanghajskim Tygodniu Mody. Poniżej znajduje się plakat z tego wydarzenia, na którym najwięcej miejsca zajmuje zdjęcie modelki Gatty. Maciej Kaczmarek, dyrektor finansowy tej firmy, wskazał na 2 powody sukcesu. Po pierwsze, sprzedaż internetowa jako kanał dystrybucji – szybka, bez ograniczeń oraz ciągle rozwijająca się. Po drugie – dostosowanie oferty do potrzeb chińskiej klienteli⁶³². Chinki uwielbiają wzorzyste rajstopy w pastelowych kolorach, dzięki którym mogą się wyróżnić i podkreślić swój styl i charakter, jak również idealnie dopasowane cieliste do pracy w urzędach czy korporacjach.

Rysunek 33. Plakat reklamujący Szanghajski Tydzień Mody



Źródło: <http://news.ef360.com/Articles/2013-2-28/299533.html> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶³⁰ Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

⁶³¹ Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

⁶³² M. Pawlak, „Inwestycje polskich firm w Chinach. Do podboju Chin warto się przygotować”, [online:] <https://www.rp.pl> [data dostępu: 16.02.2019]

Zrozumieniem chińskiego podejścia do biznesu wykazała się spółka KGHM, której 20-letnia współpraca z chińskimi przedsiębiorstwami zaowocowała kontraktem na 4 mld USD⁶³³. Wcześniej, od 2010 r. KGHM istniał na rynku chińskim jako spółka z szanghajskim odpowiednikiem - KGHM Shanghai Copper Trading⁶³⁴. Nie bez znaczenia jest fakt, że jest to spółka skarbu państwa, do których Chińczycy mają większe zaufanie. Sukcesem w kwestii współpracy z Chinami może również poszczycić się Grupa Seleno – polski dystrybutor chemii budowlanej. Od 2009 r. otworzyła ona 2 zakłady produkcyjne – jeden w Foshan – zagłębiu producentów silikonów i uszczelnaczy, a drugi w specjalnej strefie ekonomicznej w Nantongu⁶³⁵. Dzięki temu zyskała zaufanie chińskich klientów, jak również tańsze miejsca produkcji swoich wyrobów. Sukces odniosła między innymi przez zdywersyfikowaną kadrę, zatrudniając zarówno Polaków, jak i Chińczyków na wszystkich szczeblach firmy. Dzięki temu polska część zespołu dba o europejską jakość produktów, natomiast chińska – o dostosowanie oferty do potrzeb Chińczyków⁶³⁶.

Powyższe przykłady pokazują, że należy dobrze zaznajomić się z realiami panującymi w drugim kraju. Przed przystąpieniem do współpracy trzeba zrozumieć różnice kulturowe i społeczne między krajami, gdyż czasami błaha sprawa potrafi doprowadzić do porażki przedsięwzięcia, a drobna zmiana w zachowaniu – do sukcesu. Dlatego warto inwestować w specjalistów od etykiety biznesowej, jak również w znawców drugiej kultury, na przykład sinologów.

⁶³³ Ł. Grudniewski, „Chiński kontrakt KGHM warty 4 mld dolarów”, [online:] <https://superbiz.se.pl> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶³⁴ <http://www.gochina.gov.pl/index/?id=1ff8a7b5dc7a7d1f0ed65aaa29c04b1e> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶³⁵ <http://www.gochina.gov.pl/index/?id=a4a042cf4fd6bfb47701cbc8a1653ada> [data dostępu: 16.02.2019]

⁶³⁶ Ibidem, [data dostępu: 16.02.2019]

Podsumowanie

Praca powstała z myślą o chińskich i polskich przedsiębiorcach, pragnących odbyć podróż na „drugą stronę muru”. Opisane zostały gospodarki obu krajów, ich obecna współpraca gospodarcza oraz problemy wynikające z różnic kulturowych. Celem pracy było wskazanie, czy znajomość obyczajów drugiej kultury ma wpływ na rozwój współpracy gospodarczej oraz jak duże znaczenie na sukces przedsięwzięcia ma etykieta biznesowa, uważana przez niektórych za „wymarły język”. Analiza porównawcza etykiet obu krajów, a wcześniej opisane wydarzenia historyczne, mają za zadanie wyczulić biznesmenów na punkcie różnic kulturowych i ułatwić im pobyt w drugim kraju. Zwłaszcza, że w ostatnich latach następuje intensyfikacja kontaktów polsko-chińskich, zarówno wśród polityków, jak i przedsiębiorców. Sprzyja temu korzystna sytuacja w obu krajach: chińska najszybciej rozwijająca się na świecie gospodarka oraz polska gospodarka zaliczona do gospodarek rozwiniętych, jak również polityka Xi Jinpinga stawiająca na otwartość Chin.

Polski rozwój gospodarczy na tle innych państw europejskich wypada pozytywnie. Na przestrzeni ostatniej dekady znacząco obniżyła się stopa bezrobocia, zwiększyły się zarobki, a budownictwo i przemysł dynamicznie wzrasta⁶³⁷. Polska zmieniła też swój status z importera na eksportera. Systematycznie wzrasta PKB, a tempo rozwoju w 2018 r. wyniosło 5%, dzięki czemu Polska uważana jest za najszybciej rozwijającą się gospodarkę UE⁶³⁸. Od 2009 r. nastąpił wzrost produkcji przemysłowej o 46%, a sprzedaży detalicznej o 26%⁶³⁹. Świadczy to o polepszeniu się sytuacji zarówno u przedsiębiorców, jak i u klientów. Takie informacje sprzyjają myślom o ekspansji na inne rynki. A niewątpliwie Chiny, z wielomilionowym rynkiem zbytu, stanowią pożądany kierunek rozwoju dla przedsiębiorców.

Chiny w swojej historii sięgającej cztery tysiące lat miały wiele okresów, które określano jako „złoty wiek”: panowanie dynastii *Xia*, *Han*, *Tang* i *Ming*. Patrząc na obecny rozwój Chin nie można nie odnieść wrażenia, że przeżywają swój renesans. W ciągu 40 lat od ogłoszenia przez Deng Xiaopinga reform gospodarczych, Chiny, z państwa pogrążonego w chaosie i zdziesiątkowanego przez rewolucję Mao Zedonga,

⁶³⁷ D. Słomski, „Polska gospodarka zmieniła się nie do poznania. Statystyki pokazują, jak bardzo”, [online:] <https://www.money.pl/> [data dostępu: 19.02.2019]

⁶³⁸ I. Zarembo, *op. cit.*, [data dostępu: 19.02.2019]

⁶³⁹ D. Słomski, *op. cit.*, [data dostępu: 19.02.2019]

stały się potęgą światową o nominalnym PKB mniejszym jedynie od Stanów Zjednoczonych. To wielomilionowe państwo, w myśl modernizacji, którą kierują się kolejni przewodniczący Partii, przestało być jedynie „fabryką świata”, a ma ambicje, by do 2050 r. stać się „potęgą innowacji”. Już obecnie chińscy inwestorzy na wielką skalę wykupują zachodnie firmy i koncerny. W ciągu ostatnich pięciu lat w ręce Chińczyków trafiły takie przedsiębiorstwa, jak: włoski producent opon Pirelli, niemiecki producent robotów przemysłowych Kuka, amerykańska wytwórnia filmowa Legendary Entertainment, czy włoski klub piłkarski AC Milan⁶⁴⁰. Chińskie koncerny zaczęły być zauważalne na świecie. Kilka lat temu Xiaomi czy Huawei były słabo znanymi markami, kojarzonymi z naśladowania Apple. W 2018 r. te dwie firmy stanowią 22% całego rynku sprzedaży telefonów komórkowych na świecie – znajdują się odpowiednio na 2. i 4. miejscu rankingu⁶⁴¹. Chiński odpowiednik Amazone, Alibaba, chwali się 552 mln aktywnych kont i 10 mld USD zysku rocznie⁶⁴², a jego twórca, Jack Ma, miał pierwszy kontakt z internetem dopiero w 1995 r. w Stanach Zjednoczonych⁶⁴³. Jak widać, jedną myśl Denga Chińczycy odrzucili. Deng mawiał „nie wychylać się ani nigdy nie stawać na czele”, natomiast Xi Jinping na ostatnim Zjeździe Partii w 2017 r. głosił, że nastąpi „era Chin”, które stały się „potężną siłą, mogącą przewodzić światu”⁶⁴⁴.

Polska głównie współpracuje z europejskimi państwami. Chiny stanowią jedynie niewielki procent wymiany handlowej. Co jakiś czas pojawiają się pomysły, jak zainteresować Chińczyków polskimi produktami, takimi jak jabłka czy mięso, lecz przez liczne czynniki przedsiębiorcom nie udaje się osiągnąć celu. Jednym z nich jest za późne zdanie sobie sprawy, jak bardzo różnią się te dwa kraje. Jedna chińska prowincja liczy tyle mieszkańców, co cała Polska, dlatego mowa o „podboju Chin” wydaje się megalomańska i nieprzemyślana. Nisza rynkowa w Państwie Środka potrafi liczyć kilka milionów potencjalnych klientów, dlatego warto przeorientować cele i zauważyć mniejsze rynki zbytu. Jednak by osiągnąć jakikolwiek sukces, należy poznać chińską

⁶⁴⁰ A. Kołodziej, „Chiny mówią stop. Koniec podboju zachodniego świata za pomocą góry pieniędzy”, [online:] <https://www.money.pl> [data dostępu: 19.02.2019]

⁶⁴¹ S. Writer, „Top 5 best-selling smartphone brands in the world”, [online:] <https://businesstech.co.za> [data dostępu: 19.02.2019]

⁶⁴² O. Smith, „Just What Is Alibaba Up To In Europe?”, [online:] <https://www.forbes.com> [data dostępu: 19.02.2019]

⁶⁴³ S. Czubkowska, „Za cyfrowym wielkim murem. Chiny rządzą w nowych technologiach”, [online:] <http://wyborcza.pl> [data dostępu: 19.02.2019]

⁶⁴⁴ T. Phillips, „Xi Jinping heralds 'new era' of Chinese power at Communist party congress”, [online:] <https://www.theguardian.com> [data dostępu: 19.02.2019]

etykietę. Już Cyceon uważał, że „*Człowieka tworzą maniery i charakter*”. Charakter jest rzeczą wrodzoną, uwarunkowaną wychowaniem i zachowaniem społeczeństwa, natomiast maniery – nabytą, wyuczoną. To, jakie znaczenie przykład człowieka do etykiety, zależy od otoczenia. Przez polski indywidualizm oraz brak autorytetów, Polacy nie przykładają dużej wagi do ceremoniałów. Natomiast w Chinach, kulturze kolektywistycznej, wychowanej w duchu Konfucjusza, który uważał, że 礼 jest ważniejsze od prawa, konwenanse i rytuały nadal odgrywają ważną rolę w życiu społeczeństwa. Dlatego wybierając się do Chin, warto wspomóc się specjalistą od etykiety biznesowej lub sinologiem. Można również sięgnąć po napisany w tej pracy rozdział 3., stanowiący krótki podręcznik etykiety biznesowej.

Bibliografia

1. „Biografia Deng Xiaopinga” [w:] „Deng Xiaoping: Chiny na drodze reform w XXI wieku” red. Kubicz-Andryszak F., Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
2. „China – things to know before you go” [w:] “Chinese for Europeans”, Education and Culture DG Lifelong Learning Programme.
3. „Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2016 r.”, GUS, Warszawa 2017.
4. „Ewangelia wg Św. Łukasza” [w:] „Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu”, Wyd. Pallottinum, Poznań 1989.
5. „Mały Rocznik Statystyczny Polski 2018”, GUS, Warszawa 2018.
6. „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2017”, GUS, Warszawa 2017.
7. „礼记”, tłum. Legge J., Claredon Press, Oxford 1885.
8. Adamson B., „Barbarian as a foreign language: English in China’s schools”, Asian Englishes Today, Hong Kong 2004.
9. Aldrich R., „Greater France: A History of French Overseas Expansion”, Palgrave Macmillan Basingstoke 1996.
10. Barcz J., Libera B., „Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym”, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
11. Bartosik-Purgat M., Schoreder J., „Polskie społeczeństwo w świetle „wymiarów kulturowych” europejskiego rynku”, Folia Oeconomica, Łódź 2007.
12. Bieliński T., „Kapitał ludzki a innowacyjność gospodarki Chin”, PWE, Warszawa 2016.
13. Black H. C., „Black’s Law dictionary”, West Publishing Co., Eagan 1991.
14. Bordonove G., „Ludwik XIV”, Świat Książki, Warszawa 2006.
15. Bortnowski A. W., „Współczesny protokół dyplomatyczny, savoir-vivre i ceremoniał w praktyce”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
16. Buckley P. J., „Business history and international business” [w:] “Business History”, vol. 51, Routledge, Leeds 2009.
17. Chai W., „Communist Ideology and Chinese Foreign Policy”, [w:] “Ashgate Research Companion to Chinese Foreign Policy”, red. E. Kavalski, Ashgate Publishing Ltd., Burlington 2012.
18. Cheng J. Y. S., „Convincing the World of China’s Tradition to Pursue Universal Harmony”, [w:] “Journal of Chinese Political Science”, Springer 2012.
19. Chi-Kwan M., „Hostage diplomacy: Britain, China, and the politics of negotiation, 1967 - 1969”, Taylor&Francis Group, LLC, 2009.
20. da Cruz G., „Traktat o sprawach i osobliwościach Chin”, Novus Orbis, Gdańsk 2001.
21. Estreicher S., „Ustawy przeciwko zbytkowi w dawnym Krakowie”, [w:] „Rocznik Krakowski”, t. 1, Kraków 1898.
22. Fiałkowski M., „Zasady etyczne w działalności gospodarczej katolików świeckich”, [w:] „Roczniki Teologiczne”, t. LXI, TN KUL, Lublin 2014.
23. Fitzgerald C. P., „Chiny, Zarys historii”, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1974.
24. Gascoigne B., „A brief history of the dynasties of China”, Robinson Publishing, London 2003.
25. Gawlikowski K., „W Państwie Środka” [w:] „Obrazy świata białych” red. Zajączkowski A., Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1973.
26. Halecki O., „Anglo-Polish Relations in the Past”, The Slavonic and East European Review, London 1934.

27. Heming Y., Jing P., „Chinese Lexicography: A History from 1046 BC to AD 1911”, Oxford University Press, Oxford 2008.
28. Hollensen S., „Global Marketing. A Marketer-responsive approach”, Pearson Education, London 2001.
29. Ikanowicz C., J. W. Piekarski, „Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje w biznesie”, Agencja Promocji Turystyki MART, Warszawa 1997.
30. Jankowska M., „Autor i prawo do autorstwa”, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
31. Kajdański E., „Chiny. Leksykon”, Książka i Wiedza, Warszawa 2005.
32. Kajdański E., „Flora Chin”, [w:] „Michał Boym: ambasador Państwa Środka”, Książka i Wiedza, Warszawa 1999.
33. Kajdański E., „Michał Boym – ostatni wysłannik dynastii Ming”, Wydawnictwo Polonia, Warszawa 1988.
34. Karnia K., „China’s Capitalism”, [w:] „Warsaw Forum of Economic Sociology, no. 5, UW, Warszawa 2012.
35. Kasztalska A., „English in contemporary Poland”, [w:] “World Englishes” vol. 33, John Wiley & Sons, London 2014.
36. Kingsley E., He B., „The rise of nationalism and China’s foreign policy”, [w:] “Ashgate Research Companion to Chinese Foreign Policy”, red. E. Kavalski, Ashgate Publishing, Burlington 2012.
37. Kissinger H., „Dyplomacja”, Philip Wilson, Warszawa 2002.
38. Kissinger H., „O Chinach”, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2014.
39. Komter A., „The gift: An interdisciplinary perspective”, Amsterdam University Press, Amsterdam 1996.
40. Korolkov M., „Greeting Tablets” in Early China: Some traits of the communicative etiquette of officialdom in light of newly excavated inscriptions” [w:] T’oung Pao, Koninklijke Brill NV, Leiden 2012.
41. Kroeber A. L., Kluckhohn C., „Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions”, Harvard University Press, Cambridge 1952.
42. Letkiewicz E., „Leges sumptuariae. Ustawy przeciw zbytkom w dawnej Polsce”, wyd. UMCS, Lublin 2007.
43. Linton R., „Kulturowe podstawy osobowości”, PWN, Warszawa 1975.
44. Luo Y., „Guanxi and business”, World Scientific, London 2000.
45. Łacka A., Krawczyk-Bryłka B., „Percepcja różnic kulturowych w negocjacjach na przykładzie Polski i Chin”, [w:] „Research on Enterprise in Modern Economy theory and practice”, no. 15, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015.
46. Mauss M., „The gift: The form and reason for exchange in archaic societies”, W.W. Norton, New York 2000.
47. Mięka B., „Polska kultura organizacyjna jako źródło barier tworzenia organizacji opartych na wiedzy”, Zeszyty Naukowe nr 820, Kraków 2010.
48. Miłosz S., „Dyplomacja współczesna i protokół dyplomatyczny. Teoria i praktyka”, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2011.
49. Mole J., „Mind Your Manners”, Nicholas Brealey Publishing, London 2003.
50. Morris M., Peng K., „Culture and cause: American and Chinese contribution for social and physical events”, Journal of Personality and Social Psychology vol. 67, Washington 1994.
51. Narodowy Spis Powszechny, „Struktura narodowo-etniczna, językowa i wyznaniowa ludności Polski”, Warszawa 2011.
52. Nicolson H., „Diplomacy”, Institute for the Study of Diplomacy, Washington 1939.

53. Niewdana L., „„Kultura czerwonych kopert”: społeczno-moralne funkcje darów i problem korupcji w społecznościach chińskich” [w:] red. Zajdler E., „Zrozumieć Chińczyków”, Dialog, Warszawa 2011.
54. Niewdana L., „„Cud gospodarczy” społeczności chińskich sukcesem wolnorynkowym?” [w:] „Zrozumieć Chińczyków. Kulturowe kody społeczności chińskich” red. Zajdler E., Dialog, Warszawa 2011.
55. Orłowska R., „Międzynarodowy podział pracy” [w:] R. Orłowska, K. Żołądkiewicz, „Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej”, PWE, Warszawa 2012.
56. Orłowski T., „Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta”, PISM, Warszawa 2006.
57. PAIH, „List of Major Foreign Investors in Poland – 2016/2017”
58. Piasecka J., „Stosunki między Kościołem rzymskokatolickim i państwem w Polsce w latach 1944–1953”, [w:] „Fasciculi Historici Novi”, T. 1, Warszawa 1998.
59. Pietkiewicz E., „Protokół dyplomatyczny”, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 1998.
60. PISM, „Polska-Chiny. Ocena współpracy gospodarczej polskich przedsiębiorstw z Chinami”, Warszawa 2013.
61. Pitts J., „Tiananmen Anniversary”, 2009 Congressional Record, Vol. 155.
62. Pomerantz K., „Political economy and ecology on the eve of industrialisation: Europe, China and the global conjuncture”, *American Historical Review* vol. 107, *The University of Chicago Press, Chicago* 2002.
63. Pr. zb., „Historia polityczna Dalekiego Wschodu od końca XVI wieku do 1945 roku”, PWN, Warszawa 1981.
64. Rowiński J., Pawłowski J., „Wizja państwa w Chinach. Tradycja a współczesność” [w:] „Zrozumieć Chińczyków. Kulturowe kody społeczności chińskich” red. Zajdler E., Dialog, Warszawa 2011.
65. Schatz K., „Prymat papieski od początków do współczesności”, WAM, Kraków 2004.
66. Seitz K., „Chiny. Powrót olbrzyma”, Dialog, Warszawa 2013.
67. Song Q., „The China that can say no”, 中国文联出版社, Beijing 1996.
68. Staunton P., „Podróż lorda Macartneya, posła Wielkiej Brytanii do Chin w roku 1792, 1793 i 1794 zawierająca wiadomości o kraju, rządzie i narodzie chińskim, tudzież o części Tartaryi Chińskiej”, przeł. R. Markiewicz, Kraków 1801, t. I.
69. Stec G., „„Tradycyjna przyjaźń polsko-chińska” czy „niezłe perspektywy”? Stosunki polsko-chińskie od 1989 roku”, *Poliarchia* nr 1, Księgarnia Akademicka, Kraków 2013.
70. Sułek M., „Metodyka analizy geopolitycznej na przykładzie potęgometrii”, [w:] Instytut Geopolityki „Przegląd Geopolityczny” nr 3, Częstochowa 2011.
71. Sun Zi, „Sztuka Wojny czyli trzynaście rozdziałów”, Przedświt, Warszawa 1994.
72. Sutor J., „Etykieta dyplomatyczna z elementami protokołu i ceremoniałów”, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
73. Tong Ch., „Chinese business: Rethinking Guanxi and Trust in Chinese Business Networks”, Springer, Berlin 2014.
74. Tuszyński R., „Stosunki polsko-chińskie”, [w:] BAS, „Infos” nr 15 (175), Warszawa 2014.
75. Tylor E. B., „Cywilizacja pierwotna. Badania rozwoju mitologii, filozofii, wiary, mowy, sztuki i zwyczajów”, PWN, Warszawa 1896.
76. V. V. Pshtyka, „Diplomatic protocol as a tool of international economic relations” [w:] „The Baltic Region”, vol. 4, IKBFU, Kaliningrad 2011.
77. Warszewicki K., „O posle i poselstwach”, przeł. J. Życki, Warszawa 1935.

78. Wesołowski Z., „Konfucjańskie podstawy porządku społecznego i zjawisko „twarzy””, [w:] red. Zejdler E., „Zrozumieć Chińczyków”, Dialog, Warszawa 2011.
79. Wiktor Z., „Istota „chińskiego marksizmu” i „socjalizmu z chińską specyfiką””, [w:] „Nowa Krytyka”, WHUS, Szczecin 2012.
80. Włodarski J. A., „Kilka uwag o ceremoniale dyplomatycznym i etykiecie na dworze Qianlonga u schyłku XVIII wieku” [w:] „Azja Wschodnia w Oczach Polaków” red. Kamień J., Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.
81. Wróblewska-Pawlak K., Strachanowska I., „Preferencje językowe młodzieży polskiej w okresie transformacji: 1990-1999”, Studia Europejskie nr 1, Warszawa 2000.
82. Wyczański A., „Polska służba dyplomatyczna w latach 1506-1530”, PWN, Warszawa 1996.
83. Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Pekinie, „Poradnik eksportera i inwestora do Chińskiej Republiki Ludowej”, Wydanie V, Polska, Pekin 2012.
84. Xi Q., Zhang A., „中国科技和教育”, China Intercontinental Press, Beijing 2010.
85. Zaremba M., „Perspektywa rozwoju juana chińskiego jako waluty międzynarodowej”, [w:] „Journal of Capital Market and Behavioral Finance”, vol. 1., Łódź 2016.
86. Zhang Y., „Culture, knowledge and diplomacy in contemporary EU-China relations – reflections on the legacies of Matteo Ricci” [w:] *Asia Europe Journal*, Springer, Berlin 2014.
87. Zhao Q., „Chinese Foreign Policy in the Post-Cold War Era”, [w:] “World Affairs”, vol. 159, Waszyngton 1997.
88. Zhao Q., „Patterns and choices of Chinese foreign policy”, [w:] „Asian Affairs: an American Review”, t. 20, Routledge, Londyn 1993.
89. Żywczyński M., „Historia powszechna 1789-1870”, PWN, Warszawa 2002.

Źródła internetowe

90. Adamiec J., „Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju”, [online:] <http://www.sejm.gov.pl>.
91. Ai J., “Can West understand China without understanding the Communist Party of China?”, [online:] <http://www.globaltimes.cn>.
92. Ambasada Chińskiej Republiki Ludowej w Polsce, <http://pl.china-embassy.org/>.
93. Ambrożek M., „Wpływ komunizmu na psychikę społeczeństwa”, [online:] <https://wmeritum.pl>.
94. Baidu Baike, <https://baike.baidu.com>.
95. <https://baike.baidu.com/item/中山装>.
96. <https://baike.baidu.com/item/商务礼仪/10996391>.
97. Barber N., “Demystifying Mooncakes In China”, [online:] <https://theculturetrip.com/>.
98. Bolton K., Graddol D., „English in China today”, [online:] <http://www3.ntu.edu.sg/>.
99. Brona A., „Polityka zagraniczna Polski względem państw azjatyckich”, [online:] <http://www.polska-azja.pl>.
100. Bulzacki K., „Rody Lwowskie”, [online:] <http://www.lwow.com.pl>.
101. Calthorpe P., „How to Bring China's Ghost Towns Back to Life”, [online:] <https://www.archdaily.com>.
102. Chodak P., „Co Chiny importują z Europy?”, [online:] <http://www.chinytolubie.pl/>.
103. Chodak P., „Prezenty w Chinach. Warto wiedzieć, co dać, a czego unikać”, [online:] <https://www.chinytolubie.pl/>.
104. Ciszak P., „Wojna handlowa Trumpa. Chiny grożą cłami na eksport wart 60 mld dol.”, [online:] <https://www.money.pl/>.
105. Czubkowska S., „Za cyfrowym wielkim murem. Chiny rządzą w nowych technologiach”, [online:] <http://wyborcza.pl>.
106. Desjardins J., „The Tech Giants Growing Behind China’s Great Firewall”, [online:] <http://www.visualcapitalist.com/>.
107. Domańska-Trzaskoma M. „Oszczędności Polaków to 19% PKB. Wyprzedza nas Rosja i Rumunia”, <http://www.finance.egospodarka.pl>.
108. E <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Chiny-Gospodarka.html>.
109. Encyklopedia Britannica, <https://www.britannica.com/>.
110. Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/>.
111. Fal M., „Misja: "Podnieść kulturę ubioru polskich mężczyzn", [online:] <https://natemat.pl>.
112. Fallman F., „Public Faith? Five voices of Chinese Christian thought”, [online:] <https://www.tandfonline.com/>.
113. Fang F., „China Has a Bachelor Problem: Millions of Men Will Stay Single for All Their Lives”, [online:] <https://www.theepochtimes.com>.
114. Fish I., „Mark Zuckerberg, give up on China before you embarrass yourself even more”, [online:] <https://www.washingtonpost.com/>.
115. Gierak-Onoszko J., „Kobiety wciąż zarabiają mniej. Jak zasypać gender pay gap?”, [online:] <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo>.
116. Góralczyk B., „Skąd się wzięły chińskie rezerwy walutowe”, [online:] <https://www.obserwatorfinansowy.pl>.
117. Górnicki Ł., „Dworzanin polski” [online:] <https://literat.ug.edu.pl/dworzan>.
118. Grochowicz -Stec K., „O co chodzi z etykietą”, [online:] <http://goodmanners.pl/>.

119. Grudniewski Ł., „Chiński kontrakt KGHM warty 4 mld dolarów”, [online:] <https://superbiz.se.pl>.
120. Grzeszak A., „Chiński syndrom”, [online:] <https://www.polityka.pl>.
121. Hackbart F., Ranger R.P., „Business Leadership in China”, [online:] <http://www.diva-portal.org>.
122. Hackspiel-Mikosch E., „Diplomatic uniforms”, [online:] <https://fashion-history.lovetoknow.com>.
123. Hamerska V., „Krótka historia dress codu”, [online:] <http://violettahamerska.pl>.
124. http://beijing.trade.gov.pl/pl/wspolpracadwustronna/article/detail,2984,Informacja_nt_stanu_gospodarki_ChRL_po_I_pol_2009_r.html.
125. <http://biblioteka.kijowski.pl/sredniowiecze/polo20marco20opisanie20Bwiata.pdf>.
126. <http://chinahomelife.com.pl/index.php?page=blogs&id=39>.
127. <http://chipolbrok.com.pl/article/1/general-info>.
128. <http://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01>.
129. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/>.
130. <http://echiny.pl/kultura/instytut-konfucjusza>.
131. <http://extra.natemat.pl/prezenty-w-biznesie>.
132. <http://forsal.pl/artykuly/dlug-publiczny-w-ue-polska-drugim-najszybciej-zadluzajacym-sie-krajem.html>.
133. <http://forsal.pl/artykuly/polacy-deklaruja-chec-zmiany-pracy-ale-jej-nie-szukaja.html>.
134. http://gazetapraca.pl/gazetapraca/Co_cechuje_polska_kulture_przywodztwa_.html.
135. <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/chiny-nakladaja-embargo-na-polska-wieprzowine.html>.
136. <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>.
137. http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf.
138. <http://import.bigchina.pl/oferta>.
139. <http://korposfera.pl/10-zasad-zwiazanych-z-wymiana-wizytowek-na-spotkaniu-biznesowym/>.
140. <http://languageknowledge.eu/>.
141. http://pekin.msz.gov.pl/pl/wspolpraca_dwustronna/polityka/historia_stosunkow_polskochinskih.
142. http://swaid.stat.gov.pl/HandelZagraniczny_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_HZ.aspx.
143. <http://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/84157,dalajlama-w-polsce-chiny-groza.html>.
144. <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/Mamy-Euro-2012&Polska-w-euforii.html>.
145. <http://www.bbc.com/culture/story/from-red-guards-to-bond-villains-why-the-mao-suit-endures>.
146. <http://www.chiny.pl/artykul/166-sto-szkol-mysli-chinskiej>.
147. <http://www.cultureready.org/blog/how-exchange-business-cards-china>.
148. http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_cn.htm.
149. <http://www.etiquetteinchina.com/businessmeeting.html>.
150. <http://www.gazetafinansowa.net/polskie-specjaly-najlepszy-pomysl-na-prezent-dla-zagranicznych-kontrahentow/>.
151. <http://www.gochina.gov.pl/index/?id=1ff8a7b5dc7a7d1f0ed65aaa29c04b1e>.
152. <http://www.gochina.gov.pl/index/?id=735b90b4568125ed6c3f678819b6e058>.
153. <http://www.gochina.gov.pl/index/?id=a4a042cf4fd6bfb47701cbc8a1653ada>.

154. http://www.gov.cn/english/laws/2005-09/19/content_64906.htm.
155. <http://www.imf.org/external/datamapper/ /OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>.
156. <http://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/POL/PRT>.
157. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weorept.aspx>.
158. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx>.
159. <http://www.mfa.gov.cn/eng/wjb/zzjg/xos/gjlb/3210/>.
160. http://www.most.gov.cn/eng/pressroom/201007/t20100730_78679.htm.
161. http://www.nbp.pl/publikacje/bilans_platniczy/bilans_platniczy2018_1.pdf.
162. <http://www.polska-azja.pl/tekst-strategicznego-partnerstwa-polska-chiny-podpisanego-20-xii-w-pekinie/>.
163. <http://www.polska-azja.pl/xi-jinping-w-polsce-relacja-cspa-na-zywo/>.
164. <http://www.prezydent.pl/aktualnosci/wizyty-zagraniczne/art,33,w-niedziele-prezydent-andrzej-duda-udaje-sie-z-wizyta-do-chin.html>.
165. <http://www.prezydent.pl/aleksandra-kwasniewskiego/aktualnosci/rok-2004/art,153,315,wizyta-oficjalna-przewodniczacego-chinskiej-republiki-ludowej-z-malzonka.html>.
166. <http://www.protocolinternational.org/protocol-in-action/>.
167. <http://www.przyslowia.olw.pl/przyslowia-alfabetycznie?page=13>.
168. <http://www.sacred-texts.com/cfu/liki/liki00.htm> (tłumaczenie własne).
169. http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20110428_402722244.htm.
170. http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201804/t20180412_1593621.html.
171. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2017/indexeh.htm>.
172. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2017/indexeh.htm>.
173. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2017/indexeh.htm>.
174. http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201802/t20180228_1585631.html.
175. http://www.wilanow-palac.pl/moda_na_chinszczyzne_w_polsce_w_xviii_wieku.html.
176. http://www.xinhuanet.com/english/2018-03/22/c_137055582.htm.
177. <https://angloville.pl/artykuly/skad-bierze-sie-popularnosc-jezyka-angielskiego/>.
178. <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-communication/>.
179. <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-etiquette/>.
180. <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/meeting-etiquette/>.
181. <https://businessinsider.com.pl/dwie-pieniadze/praca/bezrobocie-w-polsce-dane-za-czerwiec-2018-roku/>.
182. <https://culture.pl/en/article/a-foreigners-guide-to-polish-cuisine>.
183. <https://danepubliczne.gov.pl/dataset/8ae6b6b8-8eed-4936-8b0c-f4b972dabd8c/resource/e7011897-44fb-491f-83d5-c6f06670edd6/download/Polskieinwestycjebezposrednie2014.pdf>.
184. <https://data.worldbank.org/indicator/locations=PL&start=1993&view=chart>.
185. <https://data.worldbank.org/topic/poverty?locations=CN>.
186. <https://dniwolne.pl/swieto/dni-wolne-od-pracy>.
187. <https://indianexpress.com/article/world/chinas-urbanisation-rate-reached-58-5-per-cent-by-end-of-2017-report-5051640/>.
188. <https://jingdaily.com/is-a-high-end-mooncake-bubble-forming-in-china/>.
189. <https://ksiazki.wp.pl/miliony-czytelnikow-nie-moga-sie-mylic-10-najczesciej-kupowanych-i-czytanych-ksiazek-swiata/>.
190. <https://pl.wikiquote.org/wiki/Konfucjusz>.
191. <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=ANHRS>.

192. <https://tradingeconomics.com/china/exports>.
193. <https://tradingeconomics.com/china/gdp>.
194. <https://tradingeconomics.com/china/imports-by-category>.
195. <https://tradingeconomics.com/china/imports-by-country>.
196. <https://wmeritum.pl/jezyk-polski-trafil-uniwersytet-chinach-uruchomiono-nowy-kierunek/204844>.
197. <https://www.britannica.com/topic/Confucianism>.
198. <https://www.britishcouncil.pl/o-nas/historia>.
199. <https://www.chinskiraport.pl/blog/znaczenie-liczb-w-chinach/>.
200. <https://www.dzieje.pl/kultura-i-sztuka/polska-i-chiny-podpisaly-protokol-o-wspolpracy-kulturalnej>.
201. <https://www.ethnologue.com/language/cmn>.
202. <https://www.ethnologue.com/language/yue>.
203. <https://www.fakt.pl/wydarzenia/polska/uwaga-czego-nie-dawac-w-prezencie/>.
204. <https://www.forbes.com/global2000> [data dostępu: 08.01.2019]
205. https://www.forbes.com/global2000/list/#header:position_country:Poland
206. <https://www.forbes.com/sites/ericjackson/2014/05/23/sun-tzus-33-best-pieces-of-leadership-advice/>.
207. <https://www.forbes.pl/gospodarka/inflacja-przyspiesza-trzeci-miesiac-z-rzedu-winne-paliwa-i-turystyka/>.
208. <https://www.gemconsortium.org/country-profile/51>.
209. <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=35f4a8d465e6e1edc05f3d8ab658c551>.
210. <https://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0>.
211. <https://www.hofstede-insights.com/country/china/>.
212. <https://www.hofstede-insights.com/country/poland/>.
213. <https://www.iacc.org/resources/about/statistics>.
214. <https://www.iep.utm.edu/ind-chin/>.
215. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx>.
216. <https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-poland-etiquette-customs-culture-business>.
217. <https://www.nationaldebtclocks.org/debtclock/china>.
218. <https://www.officeholidays.com/countries/china/index.php>.
219. <https://www.pgi.com/resources/articles/business-etiquette-tips-meetings-china/>.
220. <https://www.polskapomoc.gov.pl/Prezydencja,w,Radzie,UE,1421.html>.
221. <https://www.przegląd-finansowy.pl/2015/11/chinski-juan-w-koszyku-walut.html>.
222. <https://www.royal.uk/inside-the-royal-household>.
223. <https://www.statista.com/statistics/270320/unemployment-rate-in-china/>.
224. <https://www.statista.com/statistics/732805/average-working-hours-china/>.
225. https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017.
226. <https://www.travelchinaguide.com/intro/lucky-number8.htm>.
227. <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1980/08/31/deng-cleaning-up-maos-feudal-mistakes/>.
228. <https://www.whitehouse.gov/people/donald-j-trump/>.
229. <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/china/culture/business-communication-style/>.
230. <https://wynagrodzenia.pl/gus>.
231. Interentowy System Aktów Prawnych
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/ByKeyword.xsp?key=Chiny>.
232. Jarco M., „Rezerwy walutowe Chin wzrosły do 3,14 bln dol.”, [online:] <https://www.bankier.pl/>.

233. Jendroszczyk P., „Chiny: Xi równie wielki jak Mao”, [online:] <https://www.rp.pl/>.
234. Jennings R., „Bad For Business? China's Corruption Isn't Getting Any Better Despite Government Crackdowns”, [online:] <https://www.forbes.com/>.
235. Jing H. „Imperial Yellow: A Costume Colour at the Top of the Social Hierarchy”, [online:] <http://theasiadialogue.com>.
236. Kaliński A., „W stosunkach Polska-Chiny rok bez przełomu”, [online:] <https://www.obserwatorfinansowy.pl/>.
237. Kalwasiński M., „Chiny i świat mają problem, bo Chińczycy oszczędzają za dużo”, [online:] <https://www.bankier.pl/wiadomosc/>.
238. Kalwasiński M., „Chińskie inwestycje w Polsce: cisza przed burzą”, [online:] <https://www.bankier.pl/>.
239. Kalwasiński M., „Eksport z Polski do Chin najwyższy w historii”, [online:] <https://www.bankier.pl/>.
240. Kalwasiński M., „Rekord chińskich inwestycji w Polsce”, [online:] <https://www.bankier.pl/>.
241. Kicka M., „Polska czwarta w UE pod względem wzrostu PKB na mieszkańca” [online:] <https://www.bankier.pl/>.
242. King W., „Does China have an English problem?”, [online:] <https://gbtimes.com/>.
243. Kołodziej A., „Chiny mówią stop. Koniec podboju zachodniego świata za pomocą góry pieniędzy”, [online:] <https://www.money.pl>.
244. Konrat M., „II RP - dyplomacja od podstaw”, [online:] www.omp.org.pl.
245. Koziół H., „Chiny. Xi Jinping dał gospodarce ideologiczną kotwicę”, [online:] <https://www.parkiet.com>.
246. Krajski S., „Polski *savoir-vivre*”, [online:] <http://www.savoir-vivre.com.pl>.
247. Kublik A., „Tajna ugoda GDDKiA z Chińczykami za zawałoną budowę autostrady A2”, [online:] <http://wyborcza.pl>.
248. Liu G., „Polska-Chiny: Stabilne relacje to podstawa”, [online:] <https://www.rp.pl/>.
249. Łuczka D., „Etykieta w biznesie”, [online:] <http://projektowniawizerunku.pl>.
250. Madziar W., „Do 2050 r. Indie przegonią Chiny pod względem liczby ludności”, [online:] <http://www.polska-azja.pl>.
251. Mao Y., „The logic of China's economy”, [online:] <http://english.unirule.cloud>.
252. Ministerstwo Spraw Zagranicznych w Polsce, <http://www.msz.gov.pl>.
253. http://www.msz.gov.pl/pl/informacje_konsularne/polskie_placowki/.
254. http://www.msz.gov.pl/pl/ministerstwo/protokol_dyplomatyczny/podmioty_z_ktorzymi_polska_utrzymuje_stosunki_dyplomatyczne/.
255. http://www.msz.gov.pl/przedstawicielstwa_dyplomatyczne_w_Polsce/.
256. Mo H., „Chinese students lead world in after-school tutorial time”, [online:] <http://www.ecns.cn/>.
257. Ng E., Lam J., Zhang J., “Dolce & Gabbana's China faux pas shows global brands must tread gently on local sensitivities”, [online:] <https://www.scmp.com>.
258. Niewiński S. A., „Dyplomacja w krótkich spodenkach, czyli Plac Tiananmen, a sprawa Polska”, [online:] <https://konserwatyzm.pl/>.
259. O'Brien E., „Cracking down on China's dangerous fake food sector”, [online:] <https://www.independent.co.uk/>.
260. Pawlak M., „Inwestycje polskich firm w Chinach. Do podboju Chin warto się przygotować”, [online:] <https://www.rp.pl>.

261. Pawłowski Ł., „PKP Cargo podpisało memorandum z chińskim miastem Zhengzhou”, [online:] <https://www.bankier.pl/>.
262. Pei M., D. Kaufmann, „Corruption in China: How Bad is It?”, [online:] <http://carnegieendowment.org/>.
263. Phillips T., „Xi Jinping heralds 'new era' of Chinese power at Communist party congress”, [online:] <https://www.theguardian.com/>.
264. Post E., „Etiquette In Society, In Business, In Politics, And At Home” [online:] <https://www.bartleby.com/>.
265. Pyffel R., „Co zrobić z polskim członkostwem w Azjatyckim Banku Inwestycji Infrastrukturalnych (AIIB)?”, [online:] <http://www.polska-azja.pl/>.
266. Pyffel R., „Polska – Chiny: siedem asymetrii”, [online:] <https://www.obserwatorfinansowy.pl/>.
267. Rifki N., „Guanxi or the rule of man that overrules the rule of law in China”, [online:] <https://medium.com/@RifkiNada/guangxi-or-the-rule-of-man-that-overrules-the-rule-of-law-in-china>.
268. Robiński A., „Michał Boym – pierwszy polski sinolog, ambasador Chin”, [online:] <https://www.rp.pl/>.
269. Rudny W., „Katolicyzm a nasz charakter narodowy”, [online:] <http://www.racjonalista.pl>
270. Rzeczkowski G., „Polska częścią amerykańsko-chińskiej wojny technologicznej?”, [online:] <https://www.polityka.pl/>.
271. Sanborn A., „4 Tips to Survive Your First Chinese Business Dinner”, [online:] <https://www.yoyochinese.com>.
272. Santorski J., „Turkusowe firmy w Polsce są jeszcze mitem” [online:] <https://www.impel.pl>.
273. Shelton T., Zhou C., Pan N., „China's eerie ghost cities a 'symptom' of the country's economic troubles and housing bubble”, [online:] <https://www.abc.net.au>.
274. Sikora J., „25 rocznica tragedii na Placu Tiananmen”, [online:] <https://historykon.pl/>.
275. Slater M., „10 Popular Chinese Business Gifts”, [online:] <https://www.chinacheckup.com/>.
276. Słomski D., „Dług ciągle rośnie. Na liczniku prawie bilion złotych”, [online:] <https://www.money.pl/>.
277. Słomski D., „Polska gospodarka zmieniła się nie do poznania. Statystyki pokazują, jak bardzo”, [online:] <https://www.money.pl/>.
278. Smith O., „Just What Is Alibaba Up To In Europe?”, [online:] <https://www.forbes.com>.
279. Sobczak I., „7 najważniejszych zasad biznesowego savoir-vivre'u” [online:] <https://businessinsider.com.pl>.
280. Sobczak I., „Kto komu pierwszy powinien podać rękę? Savoir vivre powitań”, [online:] <https://businessinsider.com.pl>.
281. Sokołowski P., „Rozwój wymiany handlowej z Chinami”, [online:] <http://internacjonalizacja.pl/>.
282. Sosnowska J., „Apple nie może sprzedawać starszych iPhone'ów w Chinach”, [online:] <http://wyborcza.pl>.
283. Strzelecki J., „Jak robić interesy w Chinach. Etykieta cz.5 Chiński bankiet”, [online:] <http://www.rynki24.pl>.
284. Szafarz S., „Współpraca gospodarcza Polska – UE – Chiny”, [online:] <http://przeglad-socjalistyczny.pl/>.

285. Szarejko M., „Podróż Polaka do środka biznesu, czyli jak zdobyć chiński rynek””, [online:] <http://wyborcza.pl>.
286. Szczęsna K., „Drogie masło, brak jajek. Winne bogactwo Chińczyków i zmiana diety Amerykanów”, [online:] <https://www.money.pl>.
287. Szejner E., „„Nie” w kulturach wysokokontekstowych”, [online:] <http://poradniknegocjatora.pl>.
288. Szejner E., „Podawanie dłoni”, [online:] <http://poradniknegocjatora.pl/>.
289. Szostak P., „Google chce oficjalnie wrócić do Chin”, [online:] <http://wyborcza.pl>.
290. Szostak P., „Pracownicy Google'a podpisują list otwarty przeciwko powrotowi firmy do Chin”, [online:] <http://wyborcza.pl>.
291. Ślęzyk L., „Premier Wen Jiabao w Polsce”, [online:] <http://chiny24.com/>.
292. Tomaszewicz J., „Maoizm, polpotyzm, dengizm: trzy formy azjatyckiego marksizmu”, [online:] <http://www.polska-azja.pl>.
293. Torchała A., „Inflacja w Polsce przyspieszyła” <https://www.bankier.pl/>.
294. Trusiewicz I., „Polski PKB mocny na świecie”, [online:] <https://www.rp.pl/>.
295. Turnage M., „A Mind-Blowing Number Of Counterfeit Goods Come From China”, [online:] <https://www.businessinsider.com/>.
296. Wang B., „Chinese Leadership: 5 Critical Differences with the West” [online:] <https://www.iedp.com/articles/>.
297. Wibawa T., „New Zealand gets 'punished' by Chinese tourists following Huawei ban, according to state media”, [online:] <https://www.abc.net.au>.
298. Wittenberg A., „A czy ty już uczysz się chińskiego?”, [online:] <https://natemat.pl/>.
299. Wong J., „China says jobless rate lowest in years, but challenges persist”, [online:] <https://www.reuters.com/>.
300. Writer S., „Top 5 best-selling smartphone brands in the world”, [online:] <https://businesstech.co.za>.
301. Yan S., „Alibaba's Jack Ma: Fake goods are better than the real deal”, [online:] <https://money.cnn.com/>.
302. Zarembo I., „Polska liderem wśród gospodarek Europy”, [online:] <https://pl.sputniknews.com/>.
303. Zatkan N., „Wymiary kultur”, [online:] <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/>.
304. Zhou C., „How to Address People in Chinese”, [online:] <https://www.digmandarin.com>.
305. Zhou V. „China's dreamy Karl Marx anime is a hit”, [online:] <https://www.inkstonenews.com>.
306. Ziaja J., „Czy Sarmaci to Polacy? Krótka historia Sarmatyzmu w Polsce”, [online:] <http://poloniaviva.eu>.
307. Zielonka A., Pawlik P., „Język polski coraz bardziej popularny w Chinach” [online:] <https://dziennikzachodni.pl/>.
308. Żukowska M., „Wartości męskie i kobiece w polskim zaprogramowaniu kulturowym” [online:] <http://www.racjonalista.pl>.

Spis rysunków

Rysunek 1. Wizerunek Michała Boyma	28
Rysunek 2. Ilustracja z „Flora Sinensis”	28
Rysunek 3. Schemat organizacyjny polskiego MSZ	60
Rysunek 4. Kość wróżebna z okresu Shang, ok. 1300 r. p.n.e.	64
Rysunek 5. Rozwój pisma chińskiego	65
Rysunek 6. Wizerunek Konfucjusza z czasów dynastii Ming.....	67
Rysunek 7. Ceremonialny <i>kòutóu</i>	69
Rysunek 8. Chińska uczta z epoki Song	70
Rysunek 9. Zakazane Miasto obecnie.....	75
Rysunek 10. Portret Mao Zedonga	80
Rysunek 11. Spotkanie w gabinecie Mao Zedonga, 1972r.....	82
Rysunek 12. „Tank Man”	85
Rysunek 13. Mapa Mole'a	89
Rysunek 14. Powiązania na Zachodzie i w Chinach	91
Rysunek 15. Mapa Mole'a z naniesionymi krajami.....	92
Rysunek 16. Podpisywanie umów wg Mole'a	93
Rysunek 17. Wymiary kultur Hofstede	96
Rysunek 18. Dystans władzy i indywidualizm	100
Rysunek 19. Męskość i unikanie niepewności	100
Rysunek 20. Postrzeganie wymiarów kultur Gestelanda przez Polaków i Chińczyków	102
Rysunek 21. Starożytne chińskie wizytówki	114
Rysunek 22. Nakrycie stołu	119
Rysunek 23. Posiłek w Chinach	121
Rysunek 24. Stroje Chinek na przestrzeni wieków	125
Rysunek 25. Wizyta Xi Jinpinga w Danii.....	126
Rysunek 26. Fajans Włocławek.....	128
Rysunek 27. Chińskie opakowania prezentowe	132
Rysunek 28. Jabłka na prezent.....	133
Rysunek 29. Różne rodzaje ciasteczek księżycowych	134
Rysunek 30. Osiedle-duch na terenie Chin.....	140
Rysunek 31. Serial „The Leader”	141
Rysunek 32. Kadr z reklamy D&G.....	144
Rysunek 33. Plakat reklamujący Szanghajski Tydzień Mody.....	147

Spis tabel

Tabela 1. Językowa transformacja zachodnich marek.....	11
Tabela 2. Porównanie danych Polski i Chin	27
Tabela 3. Spis dynastii panujących w Chinach.....	63
Tabela 4. Style wypowiedzi.....	106
Tabela 5. Podstawowe zwroty w j. chińskim.....	107

Spis map

Mapa 1. Mapa Chin - chińskie prowincje jak kraje świata (populacja)	7
Mapa 2. Rozmieszczenie języków na terenie Chin	21
Mapa 3. Wysokość PKB poszczególnych prowincji (2010 r.)	23
Mapa 4. Trasa „Nowego Jedwabnego Szlaku”	34
Mapa 5. Jedwabne Szlaki od XIII w.	73
Mapa 6. SSE za czasów Deng Xiaopinga	84

Spis wykresów

Wykres 1. Ludność Polski według płci i wieku 2017r.	13
Wykres 2. Struktura zatrudnienia w Polsce	14
Wykres 3. Wzrost gospodarczy w Polsce	16
Wykres 4. Inflacja w Polsce	17
Wykres 5. Dług publiczny Polski	18
Wykres 6. Piramida wieku i płci w Chinach	19
Wykres 7. Wzrost gospodarczy w Chinach	22
Wykres 8. Wzrost i udział PKB Chin i USA	24
Wykres 9. Inflacja w Chinach.....	25
Wykres 10. Dług publiczny Chin	26
Wykres 11. Wymiana handlowa Polski z Chinami	37
Wykres 12. Całkowite obroty handlu zagranicznego Polski	39
Wykres 13. Obroty handlowe Polska-Chiny	39
Wykres 14. Struktura towarowa importu z Chin 2017 r.....	40
Wykres 15. Struktura towarowa eksportu do Chin.....	40
Wykres 16. Polskie i Chińskie inwestycje zagraniczne.....	42
Wykres 17. Polskie i chińskie napływy inwestycji.....	43
Wykres 18. China Corruption Index	47
Wykres 19. Handel międzynarodowy Polski (2004 - 2016) [mld €].....	61
Wykres 20. Wymiary kultur w Chinach (niebieski) i Polsce (fioletowy)	97

OŚWIADCZENIE

Ja, niżej podpisana, oświadczam, że przedłożona praca dyplomowa została przygotowana przeze mnie samodzielnie, nie narusza praw autorskich, interesów prawnych i materialnych innych osób.

.....

data

.....

podpis

OŚWIADCZENIE

Wyrażam zgodę / nie wyrażam zgody na udostępnienie osobom zainteresowanym mojej pracy dyplomowej dla celów naukowo-badawczych.*

Zgoda na udostępnienie pracy dyplomowej nie oznacza wyrażenia zgody na kopiowanie pracy dyplomowej w całości lub w części.

* niepotrzebne skreślić

.....

data

.....

podpis