

Jarosław Linka

Etyczne dylematy działań marketingowych w chińskim otoczeniu rynkowym

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 59-73

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

mgr JAROSŁAW LINKA

niezależny konsultant polskich firm inwestujących w Chinach

ETYCZNE DYLEMATY DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH W CHIŃSKIM OTOCZENIU RYNKOWYM

Streszczenie

Powszechnie twierdzi się, że generalnie akceptowany kod etyki biznesowej jest niezbędny w dalszej globalizacji rynków. Przykład Chin, pomimo głębokich przemian strukturalnych i reform dostosowawczych w ramach WTO, wskazuje jednak na różnorodność podejścia do tej kwestii. Dominująca ciągle filozofia konfucjańska, pojmowanie rzeczywistości otaczającego świata oparte na wartościach taoistycznych oraz wszechobecne wykorzystanie strategii mistrza Sun Tzu stoją wielokrotnie w kontraście do zasad etycznych obowiązujących w cywilizacji judeo-chrześcijańskiej. Celem opracowania jest zwiększenie zrozumienia odmiennej percepcji głęboko zakorzenionych kategorii kulturowych i społecznych w chińskim otoczeniu rynkowym, ich etycznych implikacji oraz wpływu na rozwój relacji marketingowych z partnerami zagranicznymi. Bazą źródłową jest szeroki przegląd literatury, wywiady z polskimi menedżerami działającymi na tym rynku oraz wieloletnie obserwacje bezpośrednie autora.

Wprowadzenie

Chiny w ostatnich trzech dekadach odniosły bez wątpienia sukces gospodarczy na niespotykaną dotąd skalę, osiągając od 1978 r. średni wzrost PKB na poziomie powyżej 9% rocznie i od 2011 r. pozycję drugiej gospodarki na świecie¹. Reformy rynkowe, proces otwarcia na świat oraz wstąpienie do WTO spowodowały również dynamiczny napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz włączenie tej gospodarki do globalnego łańcucha dostaw i konkurencji. Wynikiem tego jest obecnie również druga pozycja ChRL zaraz po USA jako największego na świecie odbiorcy zagranicznych inwestycji bezpośrednich². Pomimo tego ogromnego potencjału zarówno pod względem produkcyjnym jak i popytowym rynek ten stanowi ciągle wyzwanie dla zachodnich inwe-

¹ Wyliczenia własne na podstawie: *China Statistical Yearbook, 2010*.

² UNCTAD 2011.

storów i to niezależnie od ich zaangażowania finansowego, przewagi technologicznej i organizacyjnej. Jednym z wielokrotnie powtarzanych zarzutów wobec tego otoczenia jest przekonanie o braku ogólnie przyjętych zasad etyki biznesowej wśród chińskich biznesmenów. Niekorzystny obraz tego rynku wzmacniają dodatkowo nagłaśniane w mediach kolejne skandale, np. dodawanie melaminy do mleka w proszku, używanie farb zawierających ołów do malowania zabawek lub przypadki naciągania nieroztropnych kontrahentów na drogie podróże i prezenty³. Czy tak surowa i jednostronna ocena etyczna postępowania wobec wszystkich chińskich partnerów jest jednak w pełni uzasadniona? Może po raz kolejny mamy do czynienia z sytuacją braku zrozumienia między Wschodem i Zachodem? Wyjaśnienia znanego chińskiego etyka biznesu Xiaohe Lu dotyczące wadliwych produktów są już bowiem o wiele bardziej stonowane: „to przecież tylko mały procent wadliwych produktów, mniej niż 1% wszystkich produktów made in China”⁴. Trudno się nie zgodzić również i z taką oceną sytuacji, biorąc pod uwagę, że Chiny kooperują z całym światem i produkują ponad 50% wszystkich sprzedawanych towarów.

Na pewno nie da się jednak zaprzeczyć, że kooperacja z Chińczykami jest związana z wieloma szczególnymi wyzwaniami etycznymi dla zachodnich inwestorów. Większość norm i zasad ukształtowanych na podstawie wartości judeochrześcijańskich stoi w kontraście z dominującą w Chinach filozofią konfucjańską, taoistycznym pojmowaniem rzeczywistości czy strategiami mistrza Sun Tzu⁵. Należy podkreślić ponadto ciągły brak stabilnego i jednoznacznie interpretowanego prawodawstwa, co powoduje utrudnienia w przeprowadzaniu samych transakcji i szczególnie egzekwowaniu zawieranych umów. Następnym czynnikiem wpływającym negatywnie na ocenę moralną współpracy jest wyjątkowa zdolność Chińczyków do naturalnego łączenia przeciwieństw i funkcjonowania w paradoksalnych sytuacjach, która pozwala im mieć jednocześnie nastawienie konkurencyjne i kooperacyjne do tego samego partnera. Dodatkowo chińska kultura od zawsze zachęcała do podejmowania decyzji biznesowych nie na podstawie preferowanego w zachodnich systemach biznesowych wolnego wyboru i konkurencji, ale na bazie i w ramach misternie budowanych sieci

³ Przykładowo *China dairy products found tainted with melamine*, <http://www.bbc.co.uk/news/10565838> (9.07.2011); *Mattel toys' lead was 180 times the limit*, http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2007-09-18-lead_N.htm (18.09.2011); *Chińscy oszuści polują w Polsce na naiwnych przedsiębiorców*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7108953,Chinscy_oszusci_poluja_w_Polsce_na_naiwnych_przedsiębiorcow.html (3.10.2011).

⁴ Xiaohe Lu, *A Chinese perspective: business ethics in China now and in the future*, „Journal of Business Ethics” 2009, No. 86, s. 451–461.

⁵ Alternatywne transkrypcje nazwiska chińskiego myśliciela to Sun Tsu lub Sun Zi.

relacji personalnych, które chronią przed nadużyciami i oportunistycznymi zachowaniami jednostek.

W przypadku Chin nie należy zatem mówić o braku etyki biznesu w ogóle, a raczej o całkowicie odmiennych uwarunkowaniach kulturowych i rozwiązaniach instytucjonalnych, w których moralna interpretacja i ocena postępowania różni się znacznie od dotychczas obowiązujących globalnych standardów etycznych zbudowanych na fundamentach trzech monoteistycznych religii – judaizmu, chrześcijaństwa i islamu⁶.

Celem niniejszego artykułu jest zatem prezentacja podstaw etycznych wynikających z odmiennych uwarunkowań kulturowych i społecznych, którymi kierują się Chińczycy w negocjacjach, budowaniu relacji biznesowych i działalności rynkowej. Analiza została przeprowadzona z perspektywy doświadczeń kooperacyjnych polskich menedżerów rezydujących na stałe w Chinach i bezpośrednio odpowiedzialnych za zarządzanie operacjami na tym rynku.

Główne filary kultury chińskiej i ich etyczne implikacje

Epoka panowania dynastii Zhou (1122–221 p.n.e.) to tragiczny okres pod względem politycznym dla Państwa Środka (m.in. krwawe okresy Wiosen i Jesieni oraz Walczących Królestw), a jednocześnie tzw. złoty wiek filozofii chińskiej na czele z fundamentalną dla kultury chińskiej myślą Konfucjusza (551–479 p.n.e.) i filozofią taoistyczną. Obie filozofie wraz ze specjalnym modelem relacji personalnych (*guanxi*) i myślą strategiczną mistrza Sun Tzu stanowią główne podwaliny pod obecny system etyczny w Państwie Środka.

Konfucjanizm – rola tradycji

Od wieków konfucjanizm był podstawowym systemem filozoficznym kształtującym relacje w społeczeństwie chińskim i przez wielu jest uważany za klucz do zrozumienia kultury oraz gospodarczych sukcesów tego kraju.

Podstawą nauki Konfucjusza jest cnota *ren*, tłumaczona jako humanitaryzm, dobroć, osobowa integralność, altruizm lub troska o innych. Etymologicznie chiński znak/słowo *ren* przedstawia osobę i dwójkę, co w naturalny sposób łączy się z człowiekiem i podkreśla jego społeczne osadzenie. Droga ku *ren* wiedzie poprzez akceptację i przestrzeganie *li* (etykieta), czyli ustalonych norm społecznych i praw obyczajowych. To nie prawo, jakie znane jest w sensie europejskim, a zasady *li* kontrolowały całokształt życia społecznego i ustalały podstawowy kodeks moralny w Państwie Środka. Stosowanie się do zasad

⁶ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 328–329.

li jest podstawą osiągnięcia *ren*. Zgodnie z zasadą *li* jednostka musi podążać właściwą drogą i właściwymi rytuałami społecznej integracji, respektując wiek, zwierzchnictwo (autorytet) i normy społeczne⁷. Szczególnie ostro regulowaną przez *li* cnotą było oddanie synowskie (*xiao*), a jej wyznacznik to absolutne posłuszeństwo. Rodzina była widziana jako pierwsze i najważniejsze środowisko człowieka, w której stosunki reguluje zasada pięciu relacji *wulun* (między: ojcem–synem, mężem–żoną, starszym–młodszym bratem, poddanym–władcą oraz przyjaciółmi), egzemplifikacja wszystkich zależności hierarchicznych w społeczeństwie. Równie ważne w konfucjańskim statusie moralnym jest *Yi* (sprawiedliwość), które jest wprost poczuciem moralnej słuszności, zdolności dostrzeżenia zasadności i właściwego kierunku postępowania w relacjach i innych sprawach ludzkich. *Yi* w pewnym sensie oznacza charakter człowieka, oceniając jego prawidłowość, słuszność i sprawiedliwość. *Ren*, *li* i *yi* wraz z mądrością i zaufaniem tworzyły tzw. trzy reguły kardynalne i pięć stałych wyznaczników (cnót). Wymienione cnoty składały się na obraz człowieka (cnotliwego), moralnego (*junzi*), przeciwstawianego małuczkim (*xiaoren*)⁸. *Junzi* – człowiek szlachetny – to przede wszystkim wykształcony intelektualista, kierujący się Złotą Zasadą: „nie czyni drugiemu tego, co tobie nie mile”, definiujący siebie w ramach sieci relacji społecznych, w których dąży do pełnej harmonii, a zatem dostosowujący się do zajmowanej pozycji w hierarchii społecznej. Należy tu podkreślić, że jednostka w konfucjanizmie nie jest autonomiczną całością rozumianą statycznie, lecz tworzy dynamiczną całość w interakcjach społecznych, głównie w ramach rodziny–klanu, uznawanej za podstawową strukturę społeczną. Rodzina zatem jest osią życia ekonomicznego i społecznego, a jej ochrona, przetrwanie, harmonia i jedność są kluczową wartością⁹.

We współczesnej etyce konfucjańskiej zbudowanej na pierwotnym wzorcu *junzy* obowiązuje sześć podstawowych wartości: kształtowanie moralności, podkreślanie znaczenia relacji personalnych, orientacja na rodzinie, szacunek dla starszeństwa i hierarchii, dążenie do harmonii i unikania konfliktu oraz ochrony i dawania twarzy¹⁰. W działalności rynkowej głównym fundamentem

⁷ J. Hong, Y. Engeström, *Changing principles of communication between chinese managers and workers – confucian authority chains and guanxi as social networking*, „Management Communication Quarterly” 2004, Vol. 17, No. 4, s. 553.

⁸ W. Olszewski, *Chiny. Zarys kultury*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2003, s. 90.

⁹ C.F. Yang, *Familism and development: An examination of the role of family in contemporary China mainland, Hong Kong, and Taiwan*, w: *Social values and development: Asian perspectives*, red. D. Sinha, H.S.R. Kao Sage, Thousand Oaks 1988, s. 93–123.

¹⁰ T. Fang, *Chinese business negotiating style*, Thousand Oaks, California 1999, s. 29.

chińskich praktyk biznesowych wynikającym z konfucjanizmu są specjalne relacje interpersonalne – *guanxi*¹¹, w których panuje ustalona hierarchia i harmonia. Organizacje funkcjonują na podobieństwo struktury w rodzinie, według wewnątrzrodzinnej logiki, przy uwzględnieniu hierarchii względem wieku i zależności. Wszystkie relacje charakteryzują się brakiem równości, a każdy człowiek ma swoje określone miejsce w hierarchii. Implikuje to centralizację i wysokimi piramidami władzy oraz formą wymiany opartą na zaufaniu wewnątrz powiązań interpersonalnych.

Taoizm – chińska „droga”

Taoizm, ze względu na indywidualizm i brak formalizmu, był uważany w historii Chin za coś w rodzaju antykultury, w przeciwieństwie do bardziej ortodoksyjnego konfucjanizmu regulującego każdą sytuację i relację społeczną¹². Laozi, twórca taoizmu, wyróżnił zwłaszcza jednostkę, która powinna znaleźć drogę *tao* pozwalającą przejść przez życie w harmonii z naturalnym porządkiem wszechświata. Droga duchowa *tao* obejmuje całość bytów i rzeczy oraz wyznacza cykliczny rytm wszystkich zdarzeń i zmian w przyrodzie oraz życiu człowieka. Cały cykl łączył koncepcję gry przeciwieństw wewnątrz owych zmian, przejawiający się w dualizmie *yin* i *yang* – drugiej najważniejszej zasadzie taoizmu¹³. Doskonała harmonia we wszechświecie opiera się na równowadze tych dwóch przeciwstawnych pierwiastków *yin* (ujemny – lecz nie tożsamy ze złym – żeński, ciemny, słaby, ciepły itd.) oraz *yang* (dodatni – lecz nie tożsamy z dobrym – męski, jasny, suchy, silny, zimny itd.). Każdy z elementów, osiągając swoją skrajność, przechodzi w element przeciwstawny i cykl tych przemian jest nieustający. Wynikające z tego chińskie zasady sprzeczności i holizmu zakładają, że otaczająca rzeczywistość nie jest precyzyjna, lecz złożona i pełna sprzeczności, a jej elementy nie są odizolowane i niezależne. Kultura z natury rzeczy zawiera paradoksy, które pomagają w zachowaniu normalnej egzystencji i zdrowego rozwoju. Chińczycy nie postrzegają sprzeczności zatem jako nielogicznej, a odwrotnie – dążą do akceptacji harmonijnej jedności między przeciwieństwami. Tłumaczy to na przykład sytuację, dlaczego chińscy negocjatorzy tak często wprowadzają w zakłopotanie zachodnich odpowiedników, używając w tym samym czasie strategii mających szczere i zwodnicze podejście. Trzecią główną zasadą taoizmu jest *wu-wei*, czyli nie działanie lub działa-

¹¹ *Guanxi* w dosłownym tłumaczeniu oznacza relacje personalne, powiązania i związki międzyludzkie. Szerzej w dalszej części opracowania.

¹² P. Picquart, *Imperium Chińskie. Historia i teraźniejszość chińskiej diaspory*, Dialog, Warszawa 2006, s. 60.

¹³ B. Pogonowska, *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 87.

nie naturalne – bez oporu, które pozwala ujawnić naturalną moc jednostki¹⁴. Taoiści w tej zasadzie przestrzegali przed dążeniem za wszelką cenę do zaspokojenia pragnień i nakazywali zachowywać prostotę, unikać przesady, a nawet przystawać na to, co jest sprzeczne z celami własnymi, bo *tao* i tak w końcu doprowadzi do niepowodzenia naszych zabiegów¹⁵. Warto dodać, że pewnym odzwierciedleniem taoistycznego paradoksu i dualizmu tkwiącego w kulturze chińskiej jest również współwystępowanie tych dwóch głównych, aczkolwiek przeciwstawnych filozofii. Taoizm jest w swojej istocie idealistyczny i skupia się na indywidualnych duchowych przeżyciach, a konfucjanizm jest doktryną pragmatyczną, koncentrującą się na obecnych problemach społecznych.

Guanxi – relacje personalne

Guanxi uznawane są za jeden z najważniejszych elementów kultury chińskiej i obecnie według wielu obserwatorów stanowią podstawę funkcjonowania w społeczeństwie i decydują o sukcesie rynkowym w Chinach¹⁶. W dosłownym tłumaczeniu *guanxi* oznaczają relacje personalne lub sieć powiązań i związków¹⁷, które wprost wynikają z konfucjańskich pięciu hierarchicznych relacji *wulun* oraz *chińskiego familiaryzmu*. Poznanie i praktykowanie *guanxi* jest w Chinach częścią procesu socjalizacji i stawania się Chińczykiem. Chińczycy mierzą swoją pozycję w stosunku do innych członków społeczeństwa właśnie na podstawie zakresu ich sieci kontaktów (*guanxiwang*). Dla lepszego scharakteryzowania istoty chińskiego stosunku do relacji społecznych chiński socjolog Fei Xiaotong wykorzystał obraz fal kolistych uformowanych przez kamień wrzucony do wody, a każde następne koło rozprzestrzeniające się z centrum staje się coraz bardziej odległe i zarazem mniej istotne. Według tego modelu funkcjonują wszystkie relacje społeczne. Społeczeństwo nie jest złożone z wyraźnych organizacji, jak to ma miejsce w zachodniej cywilizacji, ale zachodzących na siebie sieci ludzkich powiązań połączonych w różnorodnie skategoryzowane powiązania społeczne. Każda jednostka jest centrum egocentrycznej sieci bez wyraźnie zarysowanych granic, zawsze zaangażowana w społeczne

¹⁴ *Ibidem*, s. 87.

¹⁵ *Ibidem*, s. 88.

¹⁶ Np. I.Y.M. Yeung, R.L. Tung, *Achieving business success in confucian societies: The importance of guanxi (connections)*, „Organizational Dynamic” 1996, Vol. 25, No. 2, s. 54–65; M. Wong, *Guanxi and its role in business*, „Chinese Management Studies” 2007, Vol. 1, No. 4, s. 257–276; N.R. Abramson, J.X. Ai, *Using guanxi – style buyer-seller relationships in China: Reducing uncertainty and improving performance outcomes*, „The International Executive” 1997, Vol. 39, No. 6, s. 765–804.

¹⁷ Y.H. Wang, T.K.P. Leong, *Guanxi: Relationship marketing in a chinese context*, International Business Press, New York 2001, s. 4.

interakcje o zróżnicowanej sile. Ludzie są więc nieprzerwywalnie oceniani i porządkowani według zasady wzajemności w swoich relacjach z innymi¹⁸.

Ze względu na swoją dynamikę, złożoność i obecnie coraz bardziej utylitarny charakter w zachodniej literaturze fenomen *guanxi* jest definiowany bardzo niejednoznacznie. J. Bruce Jacobs określa *guanxi* jako „powiązania lub szczególne więzi”¹⁹. Lucian W. Pye uważa *guanxi* za „przyjaźń opartą na kontynuacji wymiany przysług”²⁰. Robin Snell i Chao Sin Tseng określają *guanxi* jako „sztukę budowy związków i rozwijania przyjacielskich relacji (według wzorca: przyjaciel–przyjaciel) w celu zapewnienia podstawowych środków życiowych”²¹. Zasobowy aspekt *guanxi* uwypuklają również Seung Ho Park i Yadong Luo, definiując je jako „kapitał społeczny zakorzeniony w relacjach społecznych”²². Ze względu na olbrzymie implikacje dla budowy i utrzymania relacji rynkowych fenomen *guanxi* jest utożsamiany również z chińską formą marketingu relacji²³. *Guanxi* wyróżnia się jednak typowo personalnym charakterem więzi, wielokrotnie nieodziewiercedlającym powiązań na poziomie organizacyjnym oraz tym, że relacje w chińskim otoczeniu nie są konsekwencją pozytywnych rezultatów transakcji, a przeciwnie – powinny ją poprzedzać, aby w ogóle do niej mogło dojść.

Ogólnie należy przyjąć, że *guanxi* to specjalny typ relacji oparty głównie na rodzinie oraz na formalnych i nieformalnych relacjach interpersonalnych odwołujących się do wspólnoty społecznej (np. miejsca urodzenia, dialektu), przynależności do grupy szkolnej, uniwersyteckiej czy zawodowej. Relacje te są definiowane przez zasadę wzajemności w zobowiązaniach, powstającą poprzez ciągłą wymianę przysług i kooperację²⁴.

¹⁸ T. Gold, D. Guthrie, D. Wank, *Social connections in China. Institutions, culture, and the changing nature of guanxi*, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 10–11.

¹⁹ J.B. Jacobs, *A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: Kan-ching and Kuan-hsi in a rural Taiwanese township*, „China Quarterly” 1979, No. 78, s. 238.

²⁰ L.W. Pye, *Chinese negotiating style: commercial approaches and cultural principles*, Quorum Books, New York 1982, s. 101.

²¹ R.S. Snell, Ch. Tseng, *Ethical dilemmas of relationship building in China*, „Thunderbird International Business Review” 2001, Vol. 43, No. 2, s. 176.

²² S.H. Park, Y. Luo, *Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms*, „Strategic Management Journal” 2001, No. 22, s. 457.

²³ Zob. Y.H. Wang, T.K.P. Leung, *Guanxi: Relationship marketing...*; J. Linka, *Marketing relacji – perspektywa dwóch cywilizacji. Implikacje guanxi dla polskich inwestorów*, w: *Marketing sektorowy w teorii i praktyce współczesnych organizacji*, red. A. Piotrowska-Piątek WSEiP, Kielce 2009, s. 63–82.

²⁴ M.J. Chen., *Inside chinese business: a guide for managers worldwide*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 46.

Guanxi jest silnie powiązane z *renqing*, czyli ze specjalnym obowiązkiem odwzajemniania przysług. *Renqing* stanowi moralną bazę dla wzajemności i słuszności przysług, które są zawarte we wszystkich relacjach *guanxi*²⁵. *Guanxi* bez *renqing* jest bezużyteczne, traci swój sens i znaczenie. Dla uproszczenia można przyjąć, że jest to pewna forma kapitału społecznego związana z nieformalnym oczekiwaniem wzajemności przysługi w ramach sieci powiązań relacyjnych. W praktyce osoba nieprzestrzegająca *renqing*, czyli nieodwzajemniająca przysługi, widziana jest jako niegodna zaufania i wykluczana z sieci powiązań *guanxi*. Osobliwą cechą prawdziwego *renqing* jest głównie emocjonalny charakter świadczeń i brak ich ekwiwalencji. Słabszy, o niższej randze partner należący do sieci *guanxi* może żądać przysługi, za którą nie może się odwzajemnić w równym stopniu²⁶. Innymi słowy nawet olbrzymia przysługa wyświadczona przez podwładnego może być odpłacona przez osobę stojącą w hierarchii wyżej w znacznie mniejszym stopniu lub odwrotnie. Czas odwzajemnienia przysługi nie jest również określony i może być przekazany nawet na następne pokolenie, na które transferowalne jest *renqing* w ramach *guanxi*. Naruszenie zasad *renqing* wobec jednego partnera jest interpretowane jako oportunistyczne zachowanie w całej sieci hierarchii i powiązań *guanxi*, niszczy zbudowane zaufanie, powoduje utratę twarzy (*mianzi*), prowadzi do wykluczenia oraz braku możliwości dalszej kooperacji. Należy tu podkreślić, że zaufanie w sieciach powiązań *guanxi* jest też czysto personalne i w wyniku słabej ochrony prawnej w przeprowadzaniu transakcji staje się jej swoistym substytutem²⁷.

„Bingfa” – Sun Tzu – podstawa myśli strategicznej

Bingfa, czyli *Sztuka wojny* mistrza Sun Tzu, jest kolejną najważniejszą doktryną w kulturze chińskiej mającą wpływ na etykę postępowania w dzisiejszych negocjacjach i strategiach rynkowych. Sun Tzu był wybitnym strategiem militarnym żyjącym w VI wieku p.n.e., a jego *Sztuka wojny – Bingfa* należy obok dzieła Carla von Clausewitza *Vom Kriege (O wojnie)* do najbardziej znanych światowych pozycji dotyczących strategii militarnych i zasad prowadzenia wojny. Podczas gdy postulowane przez konfucjanizm relacje wewnątrz organizacji charakteryzuje harmonia, wzajemność i zrozumienie, inaczej są traktowane osoby z zewnątrz, czyli wrogowie, których należy pokonać wszystkimi dostępnymi metodami.

²⁵ Y. Luo, *Guanxi and business*, Word Scientific Publishing, Singapore 2000, s. 15.

²⁶ J.P. Alston, *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial principles in Japan, China, and Korea*, „Business Horizons” 1989, March-April, s. 28.

²⁷ Zachodni menedżerowie częściej polegają na zaufaniu związanym z określonymi systemami (np. prawnym, organizacyjno-proceduralnym itp.), które gwarantują bezpieczeństwo transakcji.

Wojna według Sun Tzu opiera się na głównie na podstępie, który należy stosować wobec wrogów²⁸. W swoim dziele mistrz Sun Tzu omawia zasady i taktyki niezbędne do pokonania barier psychologicznych, niedogodności środowiska, osobistych i organizacyjnych niedoskonałości. Sun Tzu zaleca m.in. wykorzystanie słabości przeciwnika i nadarzających się okazji, ceniąc jednocześnie unikanie konfrontacji i pokonanie wroga bez walki. Myśl przewodnią całego opracowania stanowi elastyczność w działaniu jako najlepsza droga do zwycięstwa. Chińscy biznesmeni stosują kombinacje strategii Sun Tzu najczęściej w negocjacjach i strategiach marketingowych. Większość tych strategii i taktyk może wydawać się zupełnie nieetyczna z punktu widzenia zachodnich standardów, ale dla Chińczyków, którzy traktują rynek jako pole bitwy, każdy podstęp zapewniający zwycięstwo może być usprawiedliwiony.

Badania własne i źródła informacji

Podstawę prezentowanych rozważań stanowi analiza literatury przedmiotu oraz wnioski z badań i obserwacji własnych autora. Prezentowane opinie dotyczące problemów etycznych były uzyskane w zakresie projektu badawczego dotyczącego specyfiki zarządzania relacjami marketingowymi w chińskim otoczeniu rynkowym z perspektywy pionierskich polskich inwestycji bezpośrednich.

Badania miały charakter jakościowy, opierały się przede wszystkim na analizie przypadków i wykorzystaniu techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych, mających strukturę nie w pełni uporządkowaną (*semistructured interview*)²⁹. Respondentami byli menedżerowie na stałe rezydujący na obszarze Chin i bezpośrednio nadzorujący działania na tym rynku. Do analizy wykorzystano trzydzieści osiem przypadków przedsiębiorstw z sumy czterdziestu pięciu przebadanych. Proces doboru był celowy i uznany za zakończony wówczas, gdy kolejne przypadki nie wносиły wiedzy o badanym zjawisku. Decyzję o zakończeniu teoretycznego pobierania próby podejmowano zatem w sytuacji, gdy wystąpiło tzw. teoretyczne nasycenie (*theoretical saturation*)³⁰. Należy dodać, że przeprowadzone na czterdziestu pięciu przypadkach firm badania obejmują swoim zakresem nadal większą część polskiej aktywności inwestycyjnej na

²⁸ R. Winsor, *Military perspective of organization*, „Journal of Organizational Change Management” 1996, Vol. 9, No. 4, s. 39.

²⁹ S. Kvale, *Interview. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Trans Humana, Białystok 2004, s. 38.

³⁰ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 31.

terenie ChRL. Z danych szacunkowych zebranych w ramach projektu powołania Polsko-Chińskiej Izby Handlowej w Chinach w 2011 r. działało około 80–90 zarejestrowanych podmiotów mogących być członkami założycielami takiej organizacji, a więc mieć osobowość prawną według chińskiego ustawodawstwa. Liczba przebywających polskich menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie jednostkami biznesu na tym terenie, chociaż z każdym rokiem wzrasta, to według nieoficjalnych danych Ambasady RP w 2011 r. nie przekraczała około 150 osób. Wszystkie organizacje biorące udział w projekcie badawczym funkcjonowały na tym rynku powyżej jednego roku, ze średnią długością około 6 lat. Podział według formy działalności kształtował się następująco: 42% to przedstawicielstwa (*representative office*), 28% joint venture, 21% przedstawicielstwo w Chinach spółki utworzonej w Hongkongu oraz 13% to firmy ze 100% własnością podmiotu zagranicznego (WFOE – Wholly Foreign Owned Enterprise). Menedżerowie uczestniczący w badaniu przebywali w większości przypadków powyżej roku na terenie ChRL. Trzy osoby mogły potwierdzić ponad 20-letni staż pracy na tym rynku. Przeciętna długość pobytu wynosiła około 4,5 roku. Większość firm zlokalizowało swoje siedziby w Pekinie i Szanghaju (odpowiednio 34% i 30%) oraz Shenzhen i Kantonie (15%).

Chińska etyka biznesu w wybranych relacjach polskich menedżerów

Większość badanych menedżerów potwierdzała odmienne standardy etyczne obowiązujące w chińskim otoczeniu rynkowym. W wielu wypowiedziach można było doszukać się raczej krytycznej ewaluacji etycznej strony współpracy i prowadzenia działalności gospodarczej w tym kraju, a w kilku przypadkach wręcz bardzo negatywnej oceny samych Chińczyków. Jedna z respondentek odpowiedzialna za zarządzanie centrum zakupowym dużej firmy odzieżowej opisała to następująco: „oni [Chińczycy] to najwięksi oszuści na świecie. Etyka biznesu w tym kraju to fikcja, zawsze chcą tylko zarobić jak najwięcej, stosując tryki i sztuczki w negocjacjach, oraz nigdy nie dotrzymują umów. W Europie po kilku zamówieniach nie ma potrzeby sprawdzania jakości i wiarygodności partnera. Tu musisz robić to ciągle, niezależnie jak długo z nim współpracujesz”.

Najbardziej wyrozumiali byli respondenci z wykształceniem sinologicznym i długoletnim stażem na tym rynku, którzy poprzez dogłębną znajomość realiów tego środowiska, podkreślali w swoich ocenach moralnych zawsze odmienne fundamenty chińskiej etyki, wpływ konfucjanizmu, taoizmu oraz powszechne stosowanie strategii *Bingfa*, które uważali za przyczynę powszechnie krytycz-

nych opinii o standardach etycznych Chińczyków. Dyrektor centrum zakupo-handlowego spółki działającej w sektorze górniczym, przebywający w Chinach ponad dekadę, opisał swoje podejście do strategii mistrza Sun Tzu następująco: „Stosując nasze zachodnie kryteria oceny procesów negocjacyjnych z Chińczykami, zawsze będziemy musieli wskazać na ich nieetyczny charakter. Chińczycy uwielbiają bowiem stosować podstęp, próbują zmęczyć stronę przeciwną ustalaniem nieistotnych kwestii przez wiele godzin, aby na główne aspekty poświęcić jak najmniej czasu. Potem i tak zmieniają już ustalone ceny, gdyż się okazuje, że decydent nie brał udziału w procesie negocjacji itp. Sytuacja zmienia się diametralnie dopiero po zbudowaniu prawdziwych relacji, gdzie podobne zachowania nie mają już miejsca”. W grupie tej przeważała ponadto opinia, że oparcie działań rynkowych tylko na zachodnim kodzie etycznym jest trudne lub wręcz niemożliwe do implementacji. Jeden z rozmówców współpracujący od ponad pięciu lat z partnerami chińskimi i mogący pochwalić się ukończeniem studiów sinologicznych uzasadnił to stanowisko następująco: „Etyka zachodnia skupia się na jednostce, co stoi w kontraście z konfucjańskim relacyjnym oglądem świata. Dla Chińczyków harmonia w stosunkach społecznych ma o wiele większą wartość niż indywidualne uznanie i ich prawa jako jednostek. Biznes w Chinach to nie transakcja, należy poświęcić jak najwięcej czasu na budowanie relacji ze swoimi chińskimi dostawcami, włączyć się w ich życie rodzinne i powoli stawać się ich prawdziwym przyjacielem. Po latach pozwoli to wejść w ich sieci *guanxi* i zdobyć zaufanie, które jest już warunkiem wystarczającym dla ochrony przed stosowaniem wybiegów w negocjacjach i niedotrzymywaniem warunków umów. (...) Chińczycy, jeśli tylko prowadzą negocjacje z osobami należącymi do ich kręgu *guanxi*, zawsze zachowują się jak konfucjańscy dżentelmeni”. Kolejny menedżer z tej grupy, zarządzający grupą handlowców, uzasadniając brak możliwości zastosowania powszechnych standardów, podał interesujący przykład związany z wdrożeniem systemu bonusów: „Indywidualny system bonusów powszechnie stosowany w naszym kraju raczej się tu nie sprawdza. Ciągłe wyróżnianie najlepszych osób raczej zaburza harmonię, niż wzmacnia efektywność poprzez rywalizację. Zawsze lepiej wyróżnić grupę jako całość za wspólnie wykonane zadanie. Chińczycy poprzez swoje misterne relacje sami umieją wykluczyć osobę niepotrafiącą podporządkować się wspólnemu celowi”.

Taoizm w rozważaniach polskich menedżerów kojarzony był z *yin* i *yang* oraz kontekstualną oceną rzeczywistości. Chińczycy według respondentów zawsze kontekstualnie oceniają ustaloną cenę i warunki umowy. Jeśli zmienia

się okoliczności rynkowe (np. wzrost cen surowców) lub wystąpią nieoczekiwane problemy wewnątrz firmy, chińscy partnerzy uważają, że wcześniejsze warunki umowy nie obowiązują i zazwyczaj żądają większej zapłaty lub odstępują od jej wykonania. Jeden z respondentów z długoletnim doświadczeniem w Chinach podał następujący przykład: „Po wzroście cen bawełny na rynkach światowych dostawca przy odbiorze zakontraktowanych ubrań podniósł cenę aż o 30%, niezależnie od ustaleń zawartych w umowie. Ze względu na naszą długoletnią współpracę postanowiłem odstąpić od sztywnego trzymania się kontraktu i prowadzić współpracę na zasadach partnerskich lub wręcz empatycznych. Nasza odmowa byłaby rozumiana jako brak zrozumienia dla jego sytuacji. Zgodziliśmy się na jednorazową podwyżkę o 20%. Potem przy spadku cen bawełny dostawca sam obniżył ceny, chociaż w kontrakcie były zapisane jej wyższe poziomy. (...) Warto być tu elastycznym, takie postępowanie może wręcz zaskoczyć chińską stronę i dać przewagę w kooperacji nad innymi zachodnimi partnerami twardo trzymającymi się żelaznych reguły zapisanych w kontrakcie. Nie należy natomiast postępować tak w przypadku nowych, niesprawdzonych dostawców”.

W przeciwieństwie do osób z wykształceniem kierunkowym dotyczącym Chin lub znawców tego obszaru, zdecydowana większość polskich menedżerów patrzyła jednak na problem etyki biznesu w Chinach nie poprzez wpływ konfucjanizmu, taoizmu czy strategii *Bingfa*, a głównie przez powszechnie obowiązujący tu paradygmat relacyjny *guanxi*. Fenomen *guanxi* stał się wręcz dla wielu z nich synonimem chińskiej kultury i bazą dla oceny etycznej postępowania na tym rynku. Ponad 76% badanych (29 przypadków) potwierdziła wszechobecność *guanxi* i wskazywała na znaczący ich wpływ na sukces w działalności rynkowej. Taka szeroka znajomość *guanxi* może mieć uzasadnienie w utożsamianiu tego fenomenu z praktykami *networkingu* w cywilizacji zachodniej i ich utylitarnym zastosowaniu. Ponadto większość oferowanych treningów kulturowych zazwyczaj na pierwszym miejscu wymienia *guanxi* jako dominujący aspekt chińskiego otoczenia rynkowego. Według relacji respondentów *guanxi* pomaga w Chinach przede wszystkim w przezwyciężeniu barier instytucjonalnych, obniża koszty przeprowadzania transakcji i stanowi o jej bezpieczeństwie oraz jest głównym narzędziem w dostępie do rynku. Menedżer odpowiedzialny za sprzedaż maszyn górniczych opisał wykorzystanie *guanxi* następująco: „Zatrudnienie nawet najlepszego inżyniera bez odpowiednich *guanxi* na rynku nie ma sensu. Przede wszystkim musi być on częścią powiązań w sektorze, w któ-

rym żadna transakcja nie zostanie przeprowadzona bez uwzględnienia długoletnich zależności i zaufania”.

Funkcjonowanie według zasad *guanxi*, oprócz wymienianych pozytywnych aspektów, budziło podobnie jak w przypadku strategii Sun Tzu najwięcej kontrowersji etycznych. Menedżerowie widzieli w nich nie tylko źródło potencjalnych sukcesów, lecz także podłoże do „nepotyzmu, kolesiostwa i społecznie akceptowanej korupcji”. Największe kontrowersje wywoływał obowiązek *renqing*, który między Chińczykami powinien mieć zwłaszcza emocjonalny wymiar, ale wielokrotnie w kontakcie z obcokrajowcami, których Chińczycy zwykle traktują jako obcych, stał się formą natychmiastowej „rekompensaty za przysługę”. Według relacji respondentów rekompensaty te zaczynały się od powszechnie wymaganych prezentów lub podejmowania w wykwinnych restauracjach i kończyły na jednoznacznej łapówce. Popularne spędzanie czasu na posiłkach jest głęboko zakorzenionym aspektem kultury chińskiej, ale obecne pragmatycznie nastawienie Chińczyków do współpracy z obcokrajowcami powoduje, że wielokrotnie jest to również doskonały instrument do pozyskiwania dodatkowych korzyści finansowych. Warto w tym miejscu przytoczyć historię opowiedzianą przez menedżera odpowiedzialnego za dział sprzedaży: „Mój chiński kontrahent zawsze po podpisaniu kontraktu chciał być zaproszony wyłącznie do jednej i tej samej restauracji, w której głównie wybierał najdroższe dania. Przez przypadek wydało się później, że jest również jej współwłaścicielem”. Podobnie była opisywana kwestia prezentów, które również są w chińskiej kulturze naturalnym elementem każdej relacji. Oznaczają jej wartość i wyrażają respekt dla drugiej strony. Rozmówcy zwracali tu uwagę na powszechny problem związany z określeniem, czy prezent jest jeszcze prezentem, czy już łapówką. „Zrozumiałe jest przekazać butelkę polskiej wódki, nawet zapłacić za wycieczkę do Europy m.in. w celu zapoznania się z fabryką, ale często padają również propozycje w postaci np. zakupu nowego modelu Audi A6”. Większość badanych podkreślała, że granica między korupcją a respektowaniem kulturowych rytuałów przekazywania prezentów jest w Chinach bardzo płynna. Niektórzy menedżerowie umiejętnie jednak omijali sprawę niewygodnych rekompensat. Tak opisał to respondent odpowiedzialny za sprzedaż produktów wyposażenia wnętrz: „W moim oddziale jest specjalna prowizja do wykorzystania dla wszystkich przedstawicieli handlowych tzw. pięć procent na nieoczekiwane wydatki przy sprzedaży. W Chinach wśród handlowców to standard. Mogą użyć tych pieniędzy jako fundusz reprezentacyjny w restauracjach lub (...) i wolę tych szczegółów już dalej nie wiedzieć”.

Według polskich inwestorów negatywnym następstwem *guanxi* jest również powszechny nepotyzm wśród chińskiej kadry. Rozmówca współodpowiedzialny za zarządzanie spółką joint venture podał następujący przykład: „Zarządzający spółką joint venture chiński menedżer już od samego początku narzucał pewne osoby, określając je jako doskonałe i z najlepszymi kwalifikacjami. Po kilku miesiącach funkcjonowania naszej spółki okazało się, że większość personelu jest ze sobą spokrewniona lub wcześniej była zaprzyjaźniona. Na przykład osoba zatrudniona na stanowisku dyrektora finansowego okazała się córką brata głównego menedżera. Dyskusja na temat nepotyzmu kończyła się zazwyczaj odpowiedzią, że tak jest bezpieczniej i lepiej dla firmy”. Ten sam menedżer w dalszej części rozmowy podkreślił jednak, że spółka funkcjonowała bardzo sprawnie i nie występowały konflikty wśród personelu m.in. ze względu na to, że wszyscy należeli do tej samej sieci powiązań *guanxi*, szanowali ustaloną hierarchię i starali się współpracować harmonijnie. Tylko na tym przykładzie można wskazać, że to, co dla wielu indywidualistycznie nastawionych ludzi Zachodu jest sprzeczne z logiką lub budzi dylematy etyczne, w oczach Chińczyków okazywało się społecznie akceptowane, zgodne z naturą rzeczy i dające nierzadko pozytywne rezultaty w prowadzeniu biznesu.

Zakończenie

Kontekst kulturowy w znacznym stopniu określa podstawy moralnego zachowania w społeczeństwie i działalności rynkowej oraz determinuje ocenę, co jest etyczne i nieetyczne. Znacznym uproszczeniem jest zatem twierdzenie, że Chińczycy nie kierują się żadnymi zasadami moralnymi w prowadzeniu działalności gospodarczej. Przeciwnie, chińska etyka biznesu ma silne fundamenty kulturowe sięgające do wiekowej tradycji *junzi*, czyli tzw. konfucjańskich dżentelmenów starających się żyć humanitarnie, w silnie zhierarchizowanych relacjach społecznych, akceptujących taoistyczną jedność między przeciwieństwami, pozwalającą im jednocześnie być kooperatywnym, ale i stosować rozmaite taktyki i strategie według zasad *Bingfa*. Problemem jest tu zatem nie brak, a sprzeczność tych głęboko zakorzenionych wartości i zasad postępowania z dotychczas powszechnie akceptowanymi międzynarodowymi standardami etycznymi zbudowanymi w dużej części na wartościach judeochrześcijańskich i indywidualistycznym oglądzie świata.

Polaryzacja opinii dotycząca standardów etycznych w Chinach wśród polskich menedżerów nie jest również zaskoczeniem. Grupa osób mająca wykształcenie blisko związane z cywilizacją chińską, mimo stosunkowo krytycz-

nego nastawienia do dzisiejszych nadużyć moralnych i panującej korupcji spowodowanych dynamiczną transformacją całego systemu gospodarczego, była bardziej wyrozumiała i starała się usprawiedliwiać wiele zachowań przede wszystkim uwarunkowaniami kulturowymi. Przeciwnie, menedżerowie niedysponujący gruntowną wiedzą sinologiczną, dla których Chiny były zazwyczaj dwu- lub trzyletnim epizodem w karierze, uznawali najczęściej to otoczenie za pozbawione podstawowych norm etycznych, z wszechobecnym nepotyzmem i brakiem poszanowania prawa.

Przy tak szybko rosnącej roli Chin w światowej gospodarce jednym z największych wyzwań najbliższych lat dla międzynarodowego biznesu będzie stworzenie wspólnie akceptowanej wykładni standardów etycznych, która uwzględni specjalną interpretację uwarunkowanych kulturowo zachowań Chińczyków, budzących obecnie takie moralne wątpliwości. Na koniec warto dodać, że również etyka konfucjańska może dostarczyć doskonałych wskazówek jak bardziej skutecznie i etycznie niwelować napięcia pomiędzy interesem własnym a grupowym, tak powszechnie występujące w wielu zachodnich organizacjach.

ETHICAL DILEMMAS RELATED TO MARKETING ACTIVITIES IN CHINESE BUSINESS ENVIRONMENT

Summary

It is commonly claimed that a generally accepted code of business ethics is essential to further globalization of markets. However, the example of China, despite the profound structural changes and adjusted reforms for WTO, points to the diverse approaches to this issue. The still dominant Confucian philosophy, comprehension of the surrounding world reality based on Taoist values and the ubiquitous use of the Sun Tzu strategies often stay in contrast to the ethical rules of Judo-Christian civilization. The purpose of this paper is to increase understanding of different perceptions of deep-rooted culture and social categories in the Chinese market environment, its ethical implications and the impact on the development of marketing relationships with foreign partners. The source of information is extensive literature review, interviews with Polish managers operating in this market and many years of direct observations from the author.

Translated by Jarosław Linka