

Jan Hebnar a kol.



OBCHOD S ČÍNOU

bez rizika a se ziskem

Mladá fronta

euro•



MLADÁ FRONTA

JAN HEBNAR A KOLEKTIV

**OBCHOD S ČÍNOU
BEZ RIZIKA A SE ZISKEM**

JAN HEBNAR A KOLEKTIV

OBCHOD S ČÍNOU BEZ RIZIKA A SE ZISKEM

Mladá fronta

3NS PŘEKladu
ZDARMA
PRO NOVÉ ZAKAZNÍKY



sinovia

- PŘEKLADY
- SOURCING
- EXPORT DO ČÍNY
- LOGISTIKA
- DUE DILIGENCE
- SMLOUVY

WWW.SINOVIA.CZ

INFORMACE O DOVOZU Z ČÍNY, VÝVOZU DO ČÍNY
A PODNIKÁNÍ V ČINĚ. AKTUÁLNĚ, SPOLEHLIVĚ A ZDARMA

Text © Jana Bizoňová, Jan Hebnar,
Matěj Kučera, Romana Mrázová, 2016

ČÍNA: VŠECHNO JE MOŽNÉ, NIC NENÍ JEDNODUCHÉ

Podnikání v Číně přináší obrovskou příležitost, jak vydělat peníze. Více než 1,3 miliardy spotřebitelů na jednom celistvém trhu zní jako podnikatelská pohádka na dobrou noc. „Když si můj výrobek koupí jen každý stý Číňan, tak...“ Kolikrát už jsem jen slyšel z úst budoucích českých Rothschildů tuto úvahu... Nejméně tolikrát, kolikrát pak následovalo hořké zklamání a vystrážlivění.

Čína totiž také může manažerům zruinovat kariéru a podnikatelům zničit firmu. V mém působení v obchodní diplomacii a později v konzultační sféře i praktickém obchodě jsem bohužel viděl velmi často oba případy.

Tisíce nových zákazníků každý den, prodeje s trojnásobnou marží oproti tomu, na co jsme zvyklí z našich končin. Nebo také slzy pro pláč, kontejnery čisté vody tam, kde měla být drahá chemikálie, nebo výrobky padělané ještě dříve, než se originály dostaly z veletrhu do distribučních kanálů.

Parafrázováno slovy spisovatele McCarthyho: Čína je země, která není pro starý. A tím nemám na mysli ty staré věkem, ten tady nerozhoduje. Země středu není pro ty, které podle známého českého přísloví nelze naučit novým kouskům. Takoví by měli zůstat doma.

Ať už jste ostrřílený podnikatel, nebo manažer, který má za sebou řadu úspěšných projektů, jedno zda v našich končinách, či v zemích vzdálených, v Číně se budete muset učit novému pohledu na staré známé: na to, co znamenají pro Číňany dohody, respekt k partnerům či přístup k pravdě. Nebo také to, jak funguje pověstná čínská byrokracie a o kolik se za posledních dva tisíce let výkon moci úřední novodobými mandaríny změnil.

Když v sedmnáctém století dorazil jezuita Karel Slavíček jako první Čech do Číny, měl za sebou šestiměsíční cestu a umíral vyčerpaním. Podobně nelehké bylo i jeho působení u pekingského dvora, kde střídavě upadal v milost i nemilost císařské eminence. Nakonec došel klidu až pochován za pekingskými zdmi, které jako vůbec první člověk zanesl při zhotovení první mapy tohoto města.

Nejinak je na tom v Číně i dnešní český podnikatel. Možná již nemusí absolvovat nekonečnou cestu na palubě zaoceánské lodi, ale jeho život v Číně bude obdobnou horskou dráhou jako životní pouť slavného jezuity. Budou za to moci stejné důvody: jazyková a kulturní bariéra, různá očekávání a deziluze.

A proto jsme se rozhodli napsat tuto knihu. Protože jakkoli je podnikání v Číně těžké, česká podnikatelská veřejnost nutně potřebuje tuto výzvu zvládnout. Zaostáváme tragicky snad za všemi našimi západními sousedy. Zatímco německé, francouzské, ale také třeba portugalské nebo italské firmy se v Číně počítají na stovky, ty české nanejvýš paběrkují.

Tato kniha nemá o nic menší ambici než napomoci tuto netěšenou situaci napravit a poskytnout mapu, možná stejně tak detailní jako tu Slavíčkovu, podle které může český podnikatel na cestě do Země středu kráčet.

V ČÍNĚ JSEM BYL A MNOHÉ VNÍMÁM JINAK

Podobně jako jakákoli obdobná publikace je i tato plná zobecnění, a ta mají jen omezenou platnost. Některá mohou dokonce vyznít ještě kontroverzněji: jako soudy nad jinou, nám odlišnou rasou. To však rozhodně nebylo záměrem: všichni autoři Čínu přes všechny její světlé i stinné stránky ve své podstatě obdivují a všichni s ní do značné míry dobrovolně spojili své životy (mému spojení je v okamžiku psaní této knihy pět měsíců a fascinují ho blyštivé předměty a český Krteček...).

Říká se, že kdo v Číně podniká rok, dokáže napsat o podnikání v Číně knihu, kdo pět let, ten svede článek, a kdo dvacet let, nemůže se na nic než pár vět. Je na tom něco pravdy, bez onoho zobecňování bychom se však těžko v tak komplexní problematice, jakou je podnikání v Číně, vůbec zorientovali. Takže mi nemějte za zlé, pokud narazíte na odstavec či dva, se kterými podle svých zkušeností nemůžete souhlasit. Možná se naše zkušenost může rozejít, ale půjde spíše o výjimku než pravidlo.

PRO KOHO TATO KNIHA JE A PRO KOHO (UŽ) NE

Máte zajímavý produkt? Už jste se etablovali na českém, slovenském a snad také evropském trhu? Možná pro vás může být Čína zajímavou exportní příležitostí. Nemusíte být zrovna globální hráč, stačí, pokud váš výrobek ztělesňuje něco unikátního, co Číňané shodou okolností právě teď potřebují, sami si to nevyrobí a nikdo jiný jim to za lepších podmínek než vy nedodá. Zní to jako pohádka? Do jisté míry tomu tak je – takových výrobků je totiž naprosté minimum. Čínský trh je do značné míry saturovaný a dostat na něj nový produkt je nesmírně těžké. Přesto to ale možné je a řada zahraničních podnikatelů nám to dokázala. V kapitole o exportu a marketingu si povíme, jak na to.

Máte firmu, která distribuuje produkty, o kterých víte, že jsou stejně z Číny, ale nakupujete je od českého nebo německého distributora? Myslíte si, že by stálo za to, podívat se po dodávkách přímo u zdroje a přeskočit aspoň ten jeden distribuční stupeň, který vám ukrajuje marži na cestě ke koncovému zákazníkovi? Tudy cesta určitě vede. Ale je dobré mít se na pozoru. Pokud budete nakupovat přímo od čínského dodavatele, nechte doma evropské obchodní praktiky, a priori důvěru. Obezřetnost se v tomto případě vyplácí: jak prověřit čínského partnera, se dočtete v části o due diligence.

Pokud už doma úspěšný byznys máte a vaše výrobky nejsou vhodným artiklem pro mezinárodní obchod (jsou moc objemné, příliš rychle se kazí nebo jsou moc nákladné na výrobu v EU), možná vás napadlo v Číně investovat. Nebudete samozřejmě první západní podnikatel, který do Číny s investičním nápadem přišel, byť těch českých je stále poskrovnu. Mohou za to především opodstatněné obavy o osud investic – a není se čemu divit, nejde většinou o žádné „drobné“ a například až 70 procent projektů joint venture končí podle dotazníků vyplněných evropskými podnikateli nezdarrem. Čína se navíc stává stále dražší, a pokud hledáte třeba levnou výrobu, možná vám už ani ideální nákladovou strukturu nenabídne. Nicméně stále zde zůstává obrovský čínský trh, a tak naše kniha myslí i na otázku investic.

Klíčovou součástí podnikání v Číně je jednání s Číňany, kterým se zabýváme v částech knihy věnovaných jednání a vyjednávání.

Rámcově se také věnujeme nejdůležitějším aspektům fungování čínské společnosti, a to z (nutno říci maximálně zjednodušeného) pohledu na historii, politiku a filozofii.

V neposlední řadě pak naše kniha propírá v praktické a ve věčné rovině zásady, kterými se řídí vztahy v čínské společnosti, protože tato na první pohled abstraktní pravidla mají v reálném byznysu často ten nejkonkrétnější dopad.

Mgr. Bc. Jan Hebnar, MBA

PODĚKOVÁNÍ

Tato kniha vznikla jen díky tomu, že se mi podařilo sestavit tým autorů, které Čína zajímá přinejmenším tak jako mě samotného. Těm a mé čínské manželce Jia Ruijuan a naší malé dceři Mie patří největší poděkování.

HISTORIE A FILOZOFIE VE ZKRATCE

JAN HEBNAR

FILOZOFIE

Abychom pochopili čínskou etiketu, tedy to, jak se Číňané navenek chovají (respektive měli by se chovat), musíme se chtě nechtě nejdříve seznámit s vnitřními motivy, které chování „typického Číňana“ ovlivňují. V tomto smyslu má klíčový vliv na čínskou společnost především filozofie a také historie.

V tom je určitý rozdíl oproti naší kultuře, kde hraje pravděpodobně nejvýznamnější úlohu ve formování společnosti náboženství. Drtivá většina Číňanů se totiž označuje za ateisty, a přestože Číňany v chrámech často uvidíte (chodí se tam modlit ve smyslu „něco si přát“), v pragmatických životních otázkách jim náboženská morálka rozhodování tolik nedefinuje.

Jejich každodenní život je ovlivněn spíše „zásadami“ volně sledujícími několik filozofických směrů, dále historickou zkušeností a stereotypy.

KONFUCIÁNSTVÍ

Podstata konfuciánského učení se týká lidských vztahů a toho, jak by měly vypadat. Klíčem Konfuciova učení je hierarchizace. Oproti našemu rovnostářskému křesťanství Číňané předpokládají, že harmonického fungování společnosti není možné dosáhnout tam, kde není vždy za všech situací jasné, kdo má koho poslouchat.

Platí to ve všech životních situacích. Zcela evidentní je potřeba respektovat hierarchii v pracovních vztazích. Šéf musí být vždy „boss“ odměňující loajalitu a tvrdě trestající neposlušnost (nikoli chyby, k těm by měl být blahosklonný a poskytnout vedení

k nápravě). Totéž se uplatňuje mezi spolužáky. Při mých studiích v Pekingu bylo ve studentských týmech vždy do pěti vteřin jasné, kdo je lídr skupiny (většinou ten nejstarší, nebo s nejvyšším dosaženým vzděláním). Bez určení lídra nebylo možné se hnout kupředu. Nemuselo k tomu ale vždy dojít výslovně, stačily pro Číňany typické náznaky.

Pokud tedy chcete v Číně opravdu zapadnout, hierarchii ctěte. S podřízenými pracovníky, kolegy nebo Číňany se obecně bavte prostě jako s podřízenými. Nikoli neuctivě, ale ani ne příliš kamarádsky. Lidem postaveným výše (starším, bohatším či vzdělanějším) vyjadřujte respekt a úctu; žoviálnost vás opět nikam nepřivede.

TAOISMUS

Na rozdíl od konfucianství se taoismus nezaměřuje na vztah jedince ke společnosti, nýbrž na jeho vztah k sobě samému, k vlastnímu myšlení a k tomu, jaký je smysl bytí, respektive jak „být“. Zatímco konfucianismus v evropském slova smyslu filozofií není, protože se existenciálními otázkami nezabývá (spíš se jedná o politickou filozofii a nauku o společnosti), taoismus je našemu chápání filozofie blíže. Proto je jeho dopad na všední život v Číně složitěji definovatelný (ale přesto znatelný).

V taoismu je několik zásadních konceptů, které doposud ovlivňují každodenní život všední Číny. Klíčovým je princip wuwei, nezasahování. Ten nabádá k pečlivé úvaze před jakýmkoli zásahem. Odtud určitá čínská opatrnost, pravý opak jižanské horkokrevnosti. Číňané tradičně staví moudrost (ve skutečnosti někdy spíše vychytralost) nad přímý střet. „Nejednáme-li, nezůstává nic, co nebylo vykonáno.“ Jinými slovy, Číňané jsou v určitém aspektu ze zásady nihilisté. Pokrok je možný, ale krok za krokem a pomalu – velký řád věcí, osud (nebo dao, jak taoisté osud nazývají) stejně nezměníte.

Co z toho plyne? Číňané se neradi hrnou do řešení problémů

hlava nehlava. Na vyhrnuté americké rukávy klidně zapomeňte. Typický Číňan kolem problému krouží, hledá cestu, jak jej spíše neřešit, a do samotného řešení se pustí až ve chvíli, kdy mu již nic jiného nezbývá.

Druhým a velice známým principem taoismu je yin-yang, znázornění dualismu. Nic není jen černé nebo bílé, dobré nebo zlé. Jedna část vždy obsahuje náznak té druhé a jen spolu tvoří celek a vzájemně se doplňují.

Jak se projevuje koncept yin-yang v každodenním životě? Především absolutním relativismem. Zatímco krást je u nás vždy špatné (snad i proto, že máme desatero), v Číně je krádež také špatná, ale pokud je nezbytná (kvůli hladu), nebo pokud je okradený stejně příliš bohatý (myslete na to, až budete jako bohatý „západák“ v Číně nakupovat), pak je daleko akceptovatelnější, než by tomu bylo dle našich zvyklostí. I fyzické násilí je v naší kultuře vždy hodnoceno negativně. V čínské kultuře je sice také vnímáno jako negativní jev, pokud se však realizuje ze msty, která je navíc vnímána v tomto konkrétním případě jako „spravedlivá“, pak se může viník setkat s určitou mírou pochopení společnosti.

HISTORIE

Číňané jsou na vlastní historii náležitě hrdí a zcela jistě uděláte dojem, když předvedete alespoň její elementární znalost. Následující výklad vybírá velice zjednodušeně ty dějinné události, které mají přímý vliv na to, jak dnes Číňané vnímají cizince a jejich postavení vůči nim.

STAROVĚKÁ HISTORIE

Pokud se podíváme do čínského starověku, určitě by ve vašem slovníku nemělo chybět jméno Qin Shi Huang, první císař (jak se sám tituloval). Za jeho vlády došlo k prvnímu sjednocení

země, písma či státní administrace, zahájení stavby Velké čínské zdi nebo založení terakotové armády.

Císař Qin je v čínské společnosti stále živá postava. Pokud vás napadá náš Karel IV., nejste daleko od pravdy – i Qin byl svým způsobem „otec vlasti“. Na rozdíl od Karla IV. ovšem vynikal mimořádnou krutostí ke svým oponentům. Pohřbívání zaživa (i domnělých) politických odpůrců bylo za jeho vlády na denním pořádku. Účel světil prostředky. Když se potom autoritativní vlády, které v Číně v podstatě vládly vždy, opíraly o poučení z historie (aneb „co všechno Čína dokázala, když jí vládla pevná ruka“), Qin přišel vhod. Proto jméno tohoto císaře rezonuje i dnes a není to jen díky jeho nezanedbatelnému budovatelskému přínosu. Mimochodem: český název Čína s největší pravděpodobností ze jména tohoto významného čínského vládce odvozujeme (Qin se čte jako Čchin).

Oproti starověké čínské historii, která je vděčným tématem rozhovoru s jakýmkoli Číňanem, je dobré zvážit při konverzaci s Číňany moderní historický vývoj, protože ten měl na vztah s cizinci výrazně negativní dopad. Nejméně čtyři historické události (pomíjíme zde historii konfliktů v období dynastie Ming) jsou stále příčinou určité nedůvěry vůči cizincům, a to i dnes, téměř po sto padesáti letech od těchto událostí.

OPIOVÉ VÁLKY

První opiová válka je označení pro první konflikt Velké Británie a mandžuské dynastie Qing (ono „g“ navíc znamená, že se jedná o úplně jinou dynastii, vládoucí téměř dva tisíce let později než císař Qin). Británie v Číně prosazovala své obchodní zájmy už od 17. století. Hlavními importními komoditami v hledáčku Britů byly tradičně hedvábí a čaj, nicméně Británie nedokázala Číňanům nabídnout výměnou nic, co by je zajímalo. Dokud nepřišla s opiem. Pro Brity to znamenalo obrovské zisky, pro Čínu obrovský problém. Miliony závislých, hroutící se měna, zemědělská

půda zabraná mákem. Veškeré snahy čínské císařské vlády bojovat s opiem ztroskotaly na úplatných úřednících, často na opiu závislých. Až v letech 1838–1839 se podařilo prosadit a začít efektivně vynucovat zákaz užívání a prodeje této drogy. Pašování a prodej měly být trestány smrtí.

Zákony potírající prodej a distribuci opia se Britům samozřejmě nelíbily a vedly k incidentům, které v roce 1840 vyvrcholily vysláním britských válečných lodí k čínským břehům. Ještě téhož roku ztroskotaly mírové rozhovory a brzy se začalo bojovat. Roku 1842 se Britové dostali bez větších problémů až k Nanjingu (tehdejší hlavní město Číny) a byla zahájena nová mírová jednání. Ta skončila pro Čínu prohrou. Britům bylo otevřeno pět největších přístavů a Čína se zavázala splácet vysoké reparace. Záměr povolit prodej opia však neprošel.

Británie, USA a Francie začaly roku 1854 požadovat revizi smluv a zejména povolení obchodu s opiem. To vše vyústilo ve druhou opiovou válku v letech 1856–1858. Čína byla znovu poražena a v mírových smlouvách byla cizincům přiznána nová privilegia. Třetí opiová válka proběhla v letech 1859–1860 a Čína byla potřetí donucena podepsat mírové smlouvy.

Po dlouhá léta pak zahraniční mocnosti stavěly Čínu na úroveň kolonií, což zanechalo Číňanům hořkou pachut v ústech. Dnes uvidíte v mnoha především přístavních městech celé čtvrti, které vypadají, jako by byly přeneseny z předválečné Evropy, co se architektonického stylu budov a celkového urbanismu týče. Dnešní postoj Číňanů k nim je ambivalentní: byly doby, kdy tam měli (společně se psy) vstup zakázán.

POVSTÁNÍ BOXERŮ

Takzvaným povstáním boxerů vyvrcholilo postupné ovládání Číny (zejména přístavních měst) zahraničními mocnostmi a také masivní šíření křesťanství evropskými misionáři. Rostoucí aver-

ze vůči cizincům vnímaným jako ničitelé tradičních čínských hodnot vyvrcholila veřejnými nepokoji a obsazením pekingské čtvrti diplomatů čínskými bojůvkami (nazvanými médii starého kontinentu „boxeři“, podle toho, že používali v té době v Evropě neznámá asijská bojová umění). Při jednom z incidentů byl zabit německý velvyslanec, což vyprovokovalo společný zásah téměř všech tehdejších velmocí (USA, Británie či Japonska). Peking byl velmi rychle osvobozen a ještě několik let poté probíhala tvrdá perzekuce proti venkovským povstalcům.

PRVNÍ A DRUHÁ JAPONSKÁ VÁLKA

V první čínsko-japonské válce se Čína a Japonsko v letech 1894–1895 utkaly o kontrolu nad korejským poloostrovem. Čína byla ke svému zděšení „malým bratrem“ (jak Číňané Japonce nazývali) poražena a nad oblastí získalo kontrolu Japonsko, a to nejen nad územím Koreje, ale také nad ostrovem Taiwan. Oslabení obou zemí využilo Rusko, ovládlo Mandžusko a přístav Port Arthur. I proto vidíme dodnes na severu Číny zřetelný vliv ruské kultury.

Dlouholeté napětí opět eskalovalo během druhé čínsko-japonské války v letech 1937–1945. V roce 1931 Japonsko znovu ovládlo Mandžusko a ustavilo loutkový stát formálně vedený posledním čínským císařem Puyi. V roce 1937 Japonsko ovládlo tři důležitá města: Peking, Šanghaj a tehdy hlavní město Nanjing. Chování japonské armády právě v Nanjingu bylo nesmírně brutální a nic si nezadalo s řáděním nacistů v Evropě. Číňané k překvapení Japonců dokázali vzdorovat po celou dobu druhé světové války, která však se současně probíhající občanskou válkou mezi komunisty a nacionalisty srazila Čínu na kolena a usnadnila tak nástup komunistů k moci v roce 1949. Generál Čankajšek pak uprchl na Taiwan a založil si „vlastní“ republiku. Averze Číňanů vůči Japoncům je dodnes obrovská.

Čína vyšla ze všech sporů jako více či méně poražená strana. Současně však byla vždy stranou bránící se, a to ještě bránící se vůči expanzivním mocnostem s eticky spornými zájmy (prodej opia, šíření cizího náboženství). Určitou křivdu si v sobě Číňané nosí dodnes, a to také proto, že vládnoucí garnitura stále používá kartu minulého západního útlaku jako sjednocující element.

TAIWAN

Jak již bylo zmíněno, na ostrov Taiwan se v roce 1949 uchýlili v občanské válce poražení nacionalisté. Generál Čankajšek zde v roce 1950 vyhlásil nový stát (Čínskou republiku). Ten dnes není většinou států mezinárodního společenství uznán, v minulosti tomu tak však nebylo a po druhé světové válce se mezinárodní společenství stavělo k Čankajškově vládě vzešlé z voleb roku 1948 (které ovšem komunisté neuznali) tak, že právě ona reprezentuje Čínu. Situace se ve prospěch vlády pevninské Číny změnila až po návratu amerického prezidenta Richarda Nixona z cesty do Číny v roce 1971.

Čína Taiwan stále považuje za své území a hovoří o něm jako o své provincii. Uznání Čínské republiky jakýmkoli státem znamená okamžité rozvázání diplomatických styků ze strany Čínské lidové republiky.

Ze západního pohledu v minulosti často docházelo k interpretaci celého příběhu jako boje těch hodných (nacionalisté) s těmi zlými (komunisté). Skutečnost je však samozřejmě daleko komplikovanější – generál Čankajšek byl autokratický vůdce obklopený zkorumpovanou ekipou s korporátními a vojenskými zájmy, což nakonec znemožnilo samotným Američanům s taiwanskou vládou spolupracovat, a tak na počátku 70. let i přes obrovské výhrady raději navázali diplomatické styky s vládou Mao Zedonga.

Běžný obyvatel pevninské Číny považuje Taiwan za součást Číny a zmínky o tom, že se jedná o jinou Čínu, nese velmi nelibě.

Vyhňte se tedy i náznakům v tomto smyslu a především si dejte pozor, abyste nikde (v informačních brožurách, na webových stránce vaší společnosti či vizitkách) nezmiňovali existenci Čínské republiky a už vůbec nezobrazovali její vlajku.

TIBET

Tibet je dalším velmi citlivým tématem čínské politiky. I v historii Tibetu nalezneme důvody k averzi vůči cizincům – své zájmy zde od počátku 20. století prosazovali Britové, Tibet byl nicméně až do roku 1950, kdy byl obsazen čínskou armádou, de iure samostatné území. Dohodou z roku 1951 bylo území oficiálně připojeno k Číně. Jeho zabrání je v západním světě považováno za násilné narušení práv jeho obyvatel, Čína však považuje Tibet za svou nedílnou součást, jelikož Tibet skutečně v historii součástí Číny mnoho století byl (a také mnoho století nebyl, sluší se dodat), a docela upřímně se snaží o modernizaci provincie – ať už to sami Tibeťané chtějí, nebo ne. Tibetská povstání jsou čínskou armádou tvrdě potlačována.

ČÍŇSTÍ KOMUNISTÉ

K mytologii čínské komunistické strany patří, že její počátek je spjat se zásluhami ve válce proti Japoncům a s vyhnáním nacionalistů na Taiwan. Nic, co bychom z našich luhů a hájů neznali (Japonce kdykoli možno zaměnit za Němce). Skutečnost je však samozřejmě komplikovanější a reálný význam tehdy ještě nijak silného hnutí v porážce mnohem silnějšího Japonska je pravděpodobně relativně zanedbatelný (pokud by Američané Japonce na sklonku druhé světové války neporazili, vnitřními konflikty rozložení Číňané by se jich zbavovali jen velmi těžko). Význam války s Japonskem byl ovšem pro Komunistickou stranu Číny zásadní – na jejím konci z něj vyšla zocelenější a mohutnější než

kdykoli předtím, a Mao Zedong tak dokázal poměrně jednoduše „vyhnat“ nacionalisty na Taiwan.

V prvních letech vlády komunistů nelze Maovi a jeho věrným upřít zásadní zásluhy o rekonstrukci válkou zničeného státu, nastartování ekonomického růstu, zkrocení inflace, zlepšení situace ve zdravotnictví a školství. Jen několik let po nástupu komunistů k moci se však především Maovou zásluhou pustilo čínské komunistické vedení do politicko-ekonomických experimentů, jako byl Velký skok a Kulturní revoluce, které – ač mohly být vedeny v dobré víře (nebo v bezmezná aroganci) – skončily vždy tragédií zásadního rozsahu.

I na základě výsledků těchto dvou tragických pokusů o nastartování ekonomického růstu (respektive uplatnění „pravých“ komunistických idejí) byli po Maově smrti v roce 1976 maoisté odstaveni od moci a Čína mohla započít období reformem, které ji nakonec změnilo tak, jak ji známe doposud.

ČERNÁ, NEBO BÍLÁ KOČKA

Ačkoli neměl Deng Xiaoping nikdy formální funkci ve dvou nejvyšších postech politbyra, právě on se stal na sklonku sedmdesátých let strůjcem dnes tolik oslavovaných ekonomických reformem a obecně otevření Číny světu. Deng nebyl na rozdíl od Maa ideolog, ale ekonom – slavná je jeho fráze, že „není důležité, zda je kočka černá, nebo bílá, hlavně, že chytá myši“. Jinými slovy – není důležité, jestli budeme naši ekonomiku nazývat kapitalistickou nebo komunistickou, důležité je, jak dokáže zabezpečit potřeby občanů. To je myšlenka, na které stojí Čína dodnes.

Jak Deng Xiaoping transformoval Čínu z dnešní obdoby severní Koreje na dravou ekonomickou velmoc? Čínská transformace z plánované na tržní ekonomiku nemohla být tak rychlá a přímočará, jako byla naše kuponová privatizace, protože takto zásadní ekonomické změny mohly vyvolat také změny politické (což si

samozřejmě komunisté nepřáli). Proto čínská transformace probíhá v podstatě doposud a její podstatou je postupné umenšování plánované ekonomiky ve prospěch ekonomiky tržní a snižování podílů státního vlastnictví v poměru k vlastnictví soukromému.

Dengovi se nakonec reforma povedla, s jediným větším „zaškobrtnutím“ - tím bylo povstání na náměstí Nebeského klidu, které však bylo tvrdě potlačeno.

ZNAKOVÉ PÍSMO NENÍ ROZSYPANÝ ČAJ

JAN HEBNAR

Pokud jste se někdy zamysleli nad tím, jak funguje čtení textu v evropských jazycích (včetně češtiny), pak jste určitě objevili, že naše znaky a symboly vlastně „jen“ dávají čtenáři návod na to, jak tuto grafickou značku vyslovit. Například ve slově „auto“ nevidíme žádná kolečka, nápravy nebo volant. Víme, jak toto slovo přečíst, a z naší zkušenosti také víme, co auto v reálném světě znamená. Význam tohoto zvuku jsme se naučili – buď jako rodilý mluvčí například od rodičů, nebo jako student druhého jazyka z knih.

Čínské znaky nám dávají jen velmi malý návod na to, jak je vyslovit. Oproti tomu nesou na první pohled více nebo méně rozkódovatelné sdělení o tom, co vlastně znamenají. Například znak „shani“ (hora) vypadá skutečně jako abstraktní pohoří, „shui3“ (voda) zase evokuje stříkající kapky tekutiny. To má pro studenta čínštiny tu výhodu, že v určitém procentu znaků mu vizuální podoba napoví, co vlastně znak znamená (ovšem nejásejme, je to skutečně jen velmi malé procento).

ČÍNŠTINA NENÍ JEN JEDNA

U nás často užívaným slovem „čínština“ si vnímání čínského jazyka značně zjednodušíme. V kontinentální Číně existují tři největší jazykové skupiny: tzv. mandarínština (právě tu většinou označujeme jako čínštinu; užívá ji zhruba 1,365 miliardy mluvčích), šanghajština (čínština Wu, přibližně 90 milionů mluvčích) a kantonština (čínština Yue, 70 milionů mluvčích). Různí filologové však identifikovali další desítky dialektů a nářečí, které se oficiální mandarínštině podobají jen pramálo.

Tyto jazykové skupiny píšou stejným písmem, znakům přiřazují stejný význam, ale čtou je každá jinak. Je to možné proto, že jak již bylo řečeno, znak v sobě v zásadě neobsahuje sdělení o tom, jak jej přečíst (stranou nechme význam fonetických prvků znaku, které v určitých případech nesou částečnou informaci o výslovnosti). Psaná čínština je tedy srozumitelná všem, ale obyvatel Pekingu se s obyvatelem Šanghaje z očí do očí použitím své vlastní řeči nedomluví a oba budou muset přejít na standardní výslovnost, tzv. mandarínštinu, neboli putonghua, kterou umí opravdu skoro každý obyvatel pevninské Číny. Mandarínština je v podstatě pekingský dialekt čínštiny a kromě obyvatel Pekingu se ji musí naučit každý skoro tak, jako my se učíme třeba angličtinu (samozřejmě to má jednodušší ten, kdo si kdy pustil televizi nebo poslechl rádio, kde se většinou vysílá ve standardní mandarínštině).

Psaná čínština je tedy pro všechny dialekty stejná, jedinou výjimkou jsou znaky používané v Hongkongu a na Taiwanu. Zde se používají znaky tradiční, zatímco na pevnině se užívají znaky zjednodušené. Tradiční znaky poznáte tak, že jsou komplikovanější (obsahují více tahů), ale téměř každý Číňan umí číst obě verze.

JAK ČÍNŠTINU ČÍST

Znakové písmo je kulturní zvláštnost, na kterou jsou Číňané od prvního do posledního patřičně hrdí. Přesto se však používání grafických symbolů v některých životních situacích ukázalo jako příliš komplikované – například pro výuku cizinců či psaní na počítači. Proto postupem času, jak se vyvíjely vztahy mezi jednotlivými jazykovými oblastmi, vznikaly i přepisy čínských znaků do latinky. V současné době je nejpoužívanější systém pinyin, který přišel na svět v ČLR v padesátých letech 20. století. A protože se jako návštěvníci ČLR s jiným přepisem nesetkáte, rozhodli jsme se ho používat i zde.

Například znak pro koně se píše takto: 马 a čte se jako „má“ (v patřičném tónu, o tom dále). Nyní tedy víte, jak znak přečíst (tedy jako českou slabiku ma), a to přesto, že znaky číst neumíte. To je hlavní přínos fonetického přepisu.

Jak již bylo řečeno, fonetických přepisů bylo a je několik. Suverénně nejpoužívanější je dnes zmiňovaný pinyin. Když vám pan Liu Wang pošle e-mail s nabídkou účasti na veletrhu, pak právě své čínské jméno (dva znaky) přepsal do pinyinu tak, abyste je uměli správně přečíst. Tyto fonetické přepisy je ovšem také potřeba naučit se číst. Například v pinyinu se velkoměsto na severovýchodě Číny 天津 ze znaků přepíše jako Tian Jin, ale nepřečte se například jako Tijen Džin, jak by svádělo anglického mluvčího, ale spíše jako Tchien Ťin. Musíte se tedy naučit, že v pinyinu se T čte jako Tch (s přídechem), Ian jako Ien a J jako Ť.

Existuje řada systémů přepisu znaků, před pinyinem byl například populární systém Wade-Giles. Velmi známý systém přepisu má také čeština, a to tzv. Švarného systém, který běžně používají české sdělovací prostředky (zde se čínské znaky přepisují pomocí českých písmen, jako například š, č, ž, které pinyin z pochopitelných důvodů nemá). Učit se Švarného systém však nijak zvlášť nedoporučuji, v kontinentální Číně, o které je tato kniha, je vám na nic. Vedle českých sdělovacích prostředků se s ním nikde nesetkáte.

ČÍŇŠTINA JAKO TÓNOVÝ JAZYK

Čínština je stejně jako řada jazyků jižní Asie tónový jazyk. To znamená, že každé slovo, které v čínštině vyslovíte, nese určitý tón. Tóny jsou čtyři: rovný (-), stoupavý (/), klesavý/stoupavý (˘) a klesavý (\). Značí se čárkami nad slovem nebo číslicemi. Notořicky známým případem, na kterém se fungování tónu ukazuje, je slabika (slovo) ma:

„ma1“ znamená matka, 妈

„maz“ konopí, 麻

„maz3“ kůň, 马

„ma4“ nadávat 骂

Jako začínající studenti čínštiny brzy zjistíte, že oproti všeobecnému mínění neznepříjemňují učení se tomuto komplikovanému jazyku znaky. Naučit se potřebných dva až tři tisíce znaků skutečně závisí jen na výkonnosti vašeho sedacího zařízení. Prostou matematikou lze spočítat, že při doporučeném objemu 20 nových znaků denně dosáhnete této mety někde v období dvou až tří let studia.

Oproti tomu správná výslovnost tónů a jejich správné zachycování z řeči rodinných mluvčích je na první pohled jednodušší úkol (vždyť tóny jsou jen čtyři). Reálně je ale evropský mozek neuvyklý tóny správně zachycovat, a tak i po letech studia a praktického používání čínštiny v rychlé mluvě Číňanů jednotlivé tóny nezachytíte a musíte je domýšlet z kontextu. Například pokud vám čínská slečna právě sdělí, že s vámi nemůže jít na večeři kvůli své „ma“, bude to pravděpodobně tím, že ji nepustí její matka, a ne proto, že by se večer musela starat o svého koně. Vám ale může tato slabika připadat vyslovená stejně.

JAK MOC POTŘEBUJETE UMĚT ČÍNŠTINU PRO ŽIVOT V ČÍNĚ

Pokud do Číny jedete jen jednou za velmi dlouhou dobu anebo se vaše cesty do Země středu neopakují, pak čínštinou neztrácejte čas. Naučte se pouze základní pozdravy a poděkování a mějte s sebou vždy přichystané všechny adresy hotelů, veletržních paláců nebo míst obchodních jednání v čínštině, ideálně ve znacích (tedy ne v pinyinu). Naučit se číst v pinyinu trvá alespoň několik vyučovacíh hodin, a pokud přečtete pinyin jen trochu špatně (bez tónu), riskujete, že vás taxikář zaveze úplně jinam, než jste si přáli.

Pokud do Číny jezdíte častěji nebo váš pobyt trvá více než týden, ale méně než rok, pak se určitě vyplatí naučit se číst pinyin. Investice několika hodin se vám pak vrátí právě v situacích, kdy budete obchodní partnery okouzlovat dokonalou výslovností jejich jmen z vizitek či správným čtením adres.

Pokud budete v Číně více než rok, možná nastává správný čas zvážít, jak moc si chcete s paní čínštinou zadat. Jakousi základní „survival“ konverzaci (kde co kdy jede, kolik co stojí, kde se co nachází atd.) zvládnete možná už za tři měsíce (pravda, v evropském jazyce byste toho dosáhli za několik týdnů). Obecnou konverzaci zvládají dle mé zkušenosti talentovaní studenti přibližně po jednom roku intenzivního studia – takoví pak za dva roky mohou tvrdit, že čínsky hovoří. Mně zabralo dosažení ekvivalentu státní zkoušky z čínského jazyka (HSK5) souběžně s mojí prací přibližně tři roky, jsou ale tací, kteří to zvládnou rychleji.

Jednoduchý slovník, použitelný v běžných životních situacích, najdete také na našem webu www.sinovia.cz v sekci Návody.

SPOLEČENSKÉ KONCEPTY

JAN HEBNAR

Čínská společnost je po staletí ovládána řadou nám částečně cizích konceptů, které ovlivňují klíčovým způsobem dynamiku jednání jejich členů: od prodavače tofu na ulici přes obchodního partnera až po čínského prezidenta.

TVÁŘ JAKO KLÍČ K OBCHODNÍMU ÚSPĚCHU

Mianzi znamená v čínštině doslova „tvář“. Méně doslovně pak označuje něco, co se blíží k tomu, čemu my říkáme „respekt“, „úcta“ a „důstojnost“. Číňané jsou kolektivní společnost a navíc společnost vysoce hierarchická. Prokázání respektu/úcty ze strany druhých jim pak potvrzuje jejich skutečné, chtěné nebo domnělé místo v této hierarchii. A zatímco i v naší kultuře je běžné, že pro lidi je důležité jejich společenské postavení, v Číně je tato otázka pro život každého jednotlivce mnohonásobně významnější. Mianzi, peníze a moc, to jsou tři věci významně motivující moderní čínskou společnost, především pak mužskou část populace (se kterou budete v obchodní rovině pravděpodobně přicházet do styku častěji).

Mianzi můžete Číňanovi „poskytnout“ tak, že mu projevíte respekt nebo úctu. Jak? Je řada způsobů, od těch, jež vás nic nestojí, až po ty, které vás mohou zruinovat. Nejsnáze dáte vašemu partnerovi tvář tím, že mu zalichotíte. Taková lichotka ani nemusí být pravdivá. V Číně nejde v konverzaci povětšinou o obsah, ale o formu – není tedy nijak zvláštní, když si dva heterosexuální stárnoucí pánové vyměňují vzájemně lichotky na téma, jak jsou „přítažliví“. Lichotky najdete ale i klasičtější – patří k nim například

zmínka o zkušenostech partnera, vzdělání a bohatství. Běžně je dobré zahájit vaši konverzaci s obchodním partnerem pozitivní zmínkou o jeho firmě (velikost, globální význam, nebo naopak rychlost rozvoje). Připadá-li vám takové lichocení nevkusné, tak mohu jen poradit – jiný kraj jiný mrav.

Finančně nákladnějším způsobem, jak dát partnerovi tvář, je obligátní pozvání na večeři. Zde platí jednoduchá úměra: čím dražší jídlo a pití, tím víc tváře váš partner získává. Objednávají se proto zásadně drahá, nikoli nezbytně chutná jídla. Na jídelníčku nemohou chybět mořské plody, které mají v čínské gastronomii vyšší status než pokrmy připravené z masa. To, že ne všichni Evropané mají mořské plody v oblíbě (platí to zvláště pro „nemořské“ národy, jako je například náš), Číňanům patrně nikdy nevysvětlíte. Totéž platí o alkoholu: často se objednává podle ceny, nikoli podle chuti nebo preference spotřebitele. V minulosti byla proto součástí každé večeře konzumace nejméně jedné láhve přílišně drahé (a pro nenavyklý jazyk obdobně přílišně chutnající) pálenky baijiu, například Maotai, dnes tento zvyk nahrazuje pití západního alkoholu, nebo dokonce evropského, většinou mohutně předraženého vína.

Protože jako host budete v Číně většinou na straně pozvaného, tento způsob dávání tváře nebude právě to, čím si můžete čínského partnera získat (jako hosta v Číně vás bude vždy zvát on, v opačném případě by právě hrozila ztráta tváře). Může se vám však stát, že jednoho dne váš obchodní partner zavítá také do ČR, v tomto případě dobře rozvažte, kam jej na večeři pozvete (milují naše vepřové, zvláště koleno). Dobře fungují tradiční české restaurace a hospody (především mladší Číňané chápou koncept autenticity takových míst), ale musí se jednat o trochu „učesanou“ tradici: do nádražní čtyřky na utopence nikoho z Číny nevodte, nesetká se to s pochopením.

Třetím a nejběžnějším způsobem, jak dávat čínskému partnerovi tvář, je dar, což je fenomén, který patří k většině asijských

kultur. O průběhu dávání daru a jeho konkrétní volbě si řekneme více v následujících kapitolách.

Proč mianzi dávat a někdy se křečovitě snažit najít cokoli, čím je možno partnerovi pochlebovat, dávat mu dary nebo zvát na opulentní večeře? Protože poskytování mianzi je forma, obsah důležitý není. Když v západní kultuře podáváte partnerovi ruku, dávno mu neukazujete, že nemáte v ruce zbraň. Forma zůstala, obsah se vytratil. Pokud nebudete vašemu obchodnímu partnerovi v Číně dávat mianzi, je to, jako byste mu na konci jednání nepodali ruku. Přežije to, ale nebude to „ono“.

A konečně: jakkoli je vhodné naučit se v Číně tvář poskytovat, je naprosto klíčové naučit se tvář nikdy „neubírat“. Ano, tvář je možné v Číně také „vzít“ – za vlasy přitažený obrat neznamená nic moc jiného než to, že se vám podaří vašeho partnera urazit. To se vám může stát i na Západě, v Číně jste ale takovému faux pas blíže, protože Číňané jsou obecně daleko citlivější na to, jak se k nim druhá strana chová. Zkuste například Číňana (vašeho dodavatele, partnera, zaměstnance) veřejně kritizovat. Nebo odmítnout otevřeně hezkým českým NE zdvořilou prosbu, návrh nebo jen pozvání k večeři (pokud už nemůžete výborné, ale skoro vždy silně kořeněné čínské jídlo ani vidět, připravte si výmluvu a pravý důvod si nechte pro sebe). Váš čínský protějšek se v takovém případě pravděpodobně jen shovívavě stáhne, ale jak říkají Američané, „damage is done“. Urážka je v Asii velký problém, a jelikož Asijci obecně nectí náš křesťanský koncept odpuštění jako nejvyšší ctnosti, připravte se na to, že za urážku následuje pomsta. Číňané dokážou být v tomto smyslu kreativní a vynalézaví a nezapomínají, takže se máte na co těšit.

GUANGXI A VÝZNAM VZTAHŮ

Kdy jste naposled potřebovali, aby vám váš spolužák ze základní školy opravil auto, nebo spolužačka z gymnázia – nyní

doktorka – předepsala lék bez předpisu? V takovém případě jste využívali vlastní guangxi – síť vazeb mezi lidmi, kteří k sobě mají „blízko“. „Mají k sobě blízko“ je fráze, která si zaslouhuje vysvětlení.

V roce 2008 došlo v Shenzhen, dynamicky se rozvíjejícím městě v historicky vždy bohaté provincii Guangdong, k tragické události. Řidiči minivanu se podařilo na rušném tržišti srazit malou, ještě ani ne čtyřletou holčičku. Podobná situace by si v Evropě vyžádala okamžitý převoz zraněného dítěte do nemocnice. Ne tak v dnešní Číně. V následujících desítkách minut překročilo těžce zraněné dítě 28 Číňanů, jak detailně dokumentují záběry z bezpečnostní kamery. Až po více než hodině si dítě všimla stará žebračka, která jej odnesla do nemocnice. To však na následky zranění a neposkytnutí pomoci zemřelo.

Jiný příběh: V jen několik desítek kilometrů vzdáleném Kantonu najdete stovky tisíc mladých matek a otců, kteří za mzdu menší než dolar na hodinu pracují v nelidských podmínkách ve dvanáctihodinových směnách za jediným účelem: obětují se, aby jejich děti měly lepší život než oni sami. Aby je jednoho dne mohli poslat na střední a později snad i na vysokou školu. Zaplatit školné a ubytování. Peníze však potřebují také proto, aby se postarali o své vlastní stárnoucí rodiče. Léky jsou v Číně drahé, pojištění pro většinu populace neexistuje. Dát vlastní matku nebo otce do domova důchodců by byla potupa pro celou rodinu.

Jak je možné, že se dokáže jedna a tatáž čínská společnost zachovat tak nelidsky jako v případě tragédie v Shenzhen, nebo naopak tak humánně a šlechetně jako v případě oněch mladých rodičů? Odpověď skýtají guangxi.

Pro vlastní dítě nebo rodiče se Číňané dokážou obětovat tak, jak to my v evropské kultuře nedokážeme ani pochopit, byť by je to mělo stát život v odříkání. Mají s nimi totiž vztah, guangxi. Guangxi rodinné jsou nejužší a nejvíce zavazující. Naopak pro cizího člověka, byť by to bylo třeba bezbranné dítě, žádná tako-

vá povinnost neplatí. V Číně, stejně jako v okolní Asii, neexistuje křesťanský koncept „bližního svého“. Zde je to každý za sebe. Homo homini lupus.

Některé guangxi máte už od narození – tedy v rámci rodiny. Některé získáváte až v průběhu života, ale ne vlastním přičiněním. To jsou třeba vaši spolužáci a kolegové. Poslední část guangxi pak budujete vědomě – vytváříte si „přátele“ (uvozovky jsou na tomto místě zcela záměrně), kteří do vaší vztahové sítě guangxi zapadnou.

Jak se guangxi hodí vám jako cizinci? Potřebujete mluvit s vedoucím nákupního oddělení ve firmě XY? Možná někdo ve vaší guangxi kontakt má. Potřebujete postavit levně stánek na veletrhu? Opět – obraťte se na někoho ve vaší guangxi. Samozřejmě můžete jít i za úplným cizincem (respektive někým mimo vaši síť) a žádat ho o stejnou službu (zůstaňme například u toho příkladu postavení veletržního stánku), ale v Číně se to nenosí – stoupá riziko podvodu, „natáhnutí“ (hezké české slovo) a vůbec problémů. Ve vlastní síti však nikdo nikoho nepodvede a „nenatáhne“. Proto se Číňané při obchodování snaží držet v ní vždy, když je to jen trochu možné, a to i za cenu, že nakonec od „kamaráda“ nakupují draž nebo v horší kvalitě.

Význam guangxi je tedy zásadní, a to nejen pro samotné Číňany, kteří s tímto konceptem umí zacházet nejlépe, ale také pro vás jako pro obchodníka, který chce v Číně dělat byznys. Jak ale nové členy do vaší sítě získat? Pokud jste se v Číně nenarodili, odpadá možnost mít za členy guangxi členy rodiny, s výjimkou přiřazení se do čínské domácnosti (devět z deseti sinologů to nedoporučuje – proč, na to se jich musíte zeptat). Stejně tak většina z cizinců v Číně nestudovala (s výjimkou např. kurzů MBA, kterýžto titul se mi v Pekingu s velkou dávkou štěstí podařilo získat a v budování guangxi studium máloco předčí). Ve velké většině případů je tedy reálné „jen“ budovat síť vztahů mezi „přáteli“ – což budou především vaši obchodní partneři a jejich zaměstnanci. Jak na to?

Nejjednodušší je absolvovat s čínským partnerem několik společných večeří doprovázených nijak zvláště moderovaným pitím alkoholu. Při takových příležitostech padají kulturní a jazykové bariéry a mezi oběma stranami vzniká (samozřejmě spíše virtuální) dojem blízkosti. Vztah se takto utužuje. Po večeři pak často následují návštěvy karaoke barů se vším, co k tomu v evropské fantazii patří. Je však potřeba dodat, že tento způsob zábavy je většinou vyhrazen budování vztahů mezi dvěma čínskými partnery a cizinci do něj obvykle zapojeni nejsou (Číňané tuší, že naše morální normy – jakkoli narušené frekventovanými návštěvami Asie – ve většině případů hrátky s karaoke girls neumožňují). Pokud nepijete alkohol, večeře mají také smysl, jen potřebujete více času a vše se neděje tak nějak samo.

Pokud neradi pijete a karaoke vám nic neříká, musíte být kreativnější. Výborně fungují společné sportovní zážitky: Pokud váš partner patří mezi těch několik Číňanů, kteří aktivně sportují, můžete jej vzít třeba na golf (v poslední době velmi populární mezi čínskou smetánkou), na kolo nebo badminton. Pokud aktivní sport čínskému partnerovi nic neříká, zkuste apelovat na jeho pasivní zálibu ve sportu: Číňané jsou hraví a milují fandění, ať už je to šanghajská F1, evropský či jihoamerický fotbal nebo NBA. To je také plný výčet sportů, které 99 procent Číňanů zná – ať vás ani nenapadne zmiňovat například hokej. Pokud narazíte na Číňana, který vůbec ví o existenci tohoto sportu, bude to spíše výjimka.

Málokterý Číňan rovněž odmítne společný výlet, třeba někam za pamětihodnostmi kolem vaší firmy. I takový výlet je ideální příležitostí, která se dá k budování vztahů využít. Přispět k budování guangxi můžete také vhodným darem, i když to je již „umělejší“. Ideální je zvolit nějaký dar, který vás s vaším partnerem sblíží na osobní rovině. Například víno z vašeho regionu, nebo nějaký tradiční předmět, který se nějak váže například k vaší rodině. Číňané si velmi potrpí na historii, tradice a příběhy, tak-

že i když nebudete zrovna moci darovat klíče od nového BMW (i o takových darech uslyšíte), vždy se svůj dar pokuste zabalit do nějakého příběhu.

Využívání vašich guangxi má jeden háček: snažte se nikdy nestavět čínskou stranu do situace, kdy nebude schopna vše oplatit, a naopak nepřijímejte laskavost, nejste-li připraveni ji oplatit. V takovém případě se upřímně snažte dar odmítnout, byť se to nemusí podařit. Misky vah totiž musí zůstat vyrovnané – pokud něco druhé straně dlužíte, musíte to být vždy připraveni splatit.

PRAVDA

Řada světových kultur nahlíží na fenomén pravdy zcela odlišně od toho, na co jsme zvyklí my v západní Evropě. Pro Araby, obyvatele latinskoamerických států nebo právě Asijce, čili společnosti s tzv. nízkou úrovní důvěry (dle definice profesora Fukuyamy), je pravda relativní, respektive zájem pravdu sdělovat má limity.

Představte si tuto situaci: právě se se svou novou snoubenkou chystáte na tradiční ples vaší firmy. Zatímco vy jste připraven za dvacet minut, na její kompletní nalíčení shovívavě čekáte již půldruhé hodiny. Vaše partnerka se pak konečně vynoří z koupelny a s plachým úsměvem se vás zeptá: „Co myslíš, sluší mi to?“ A vy víte, že nesluší, protože ty nové šaty jí přidávají dvacet kilo a rtěnka barvy „klaun“ výsledný dojem příliš neumocňuje. Jaká však bude vaše odpověď? Pravděpodobně: „Jistě, miláčku.“

V tomto konkrétním případě váš zájem na zachování dobrého vztahu s vaší možná budoucí chotí právě převážil nad obecným zájmem říkat si navzájem pravdu. Co byste získali tím, že partnerce šaty zkritizujete? Třeba jiné vhodné šaty ani nemá. Možná byste ji urazili a nevyhnuli se nepříjemné hádce. Prostě byste nezískali nic.

Čeští podnikatelé si na Číňany často stěžují s tím, že jsou „prolhaní“. Přitom i v naší kultuře nastává řada situací, ve kterých

jsme schopni nadřadit různé zájmy nad zájem sdělovat si pravdu. Jako například zájem na zachování vztahu se svou polovičkou. Pro Číňany je ovšem zájmů, které jsou nadřazeny pravdě, daleko více, než je tomu u nás. Zájem neurazit partnera, zájem vydělat víc peněz, zájem vyhnout se otevřené hádce, zájem skrýt svou vlastní chybu, zájem zachovat si tvář nebo naopak zájem tvář dát. Ve všech těchto situacích a mnoha dalších prostě pravda ustoupí a vy z uší čínských partnerů slyšíte něco, o čem nepochybně víte, že neodpovídá skutečnosti.

Z našeho pohledu jsou zkrátka Číňané občas prolhaní, z jejich pohledu jsme zase my někdy neomalení. Svoji cestu si musíte vybrat sami.

HIERARCHIE

Čína je vysoce hierarchická společnost, to již zaznělo v této knize několikrát. Život čínského podnikatele nebo manažera je od narození po odchod do důchodu motivován snahou vystoupat po tomto hierarchickém žebříčku co nejvýše a současně při tom nadělat co nejméně vln, protože „zastřelen bude první ptáček, který vystrčí hlavu“, jak říká staré čínské přísloví.

Úspěšný čínský podnikatel ví, že podle umístění v žebříčku s ním budou jednat jeho partneři, konkurenti, spolužáci, životní partneři a rodina. Svého místa na tomto abstraktním žebříčku je si dobře vědom každý Číňan, od ředitele fabriky po jeho řidiče, a očekává, že si toho budou vědomi ve vztahu k němu i ostatní. Číňané na to snad už v porodnici fasují příručku, protože jejich cit na to, určit, kdo je komu nadřazen a kdo koho musí poslouchat a respektovat, je od malička dobře pěstěný.

Cizinci odkojení kulturou rovnosti tohoto rozlišování často nejsou schopni. Dostávají se tak do situací, které nejsou příjemné žádné ze stran. Například jistá manželka českého manažera vyslaného do Číny nedokázala dlouhé měsíce překousnout, že jejich