

Jarosław Linka

Rola "twarzy" w chińskim marketingu relacji : opinie polskich menedżerów pracujących w Chinach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, 341-352

2010

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.

Jarosław Linka¹

ROLA „TWARZY” W CHIŃSKIM MARKETINGU RELACJI – OPINIE POLSKICH MENEDŻERÓW PRACUJĄCYCH W CHINACH

Streszczenie

Literatura przedmiotu sugeruje, że w chińskim otoczeniu biznesowym, którego fundamentem są silne sieci powiązań rodzinnych, *guanxi* i etyka konfucjańska, praktyki dawania i zachowywania *twarzy* odgrywają jedną z głównych ról w budowaniu relacji rynkowych. W niniejszym artykule poddano analizie obecny wpływ tego zjawiska na aspekty kooperacyjne między zachodnimi biznesmenami i ich chińskimi partnerami. Prezentowane wnioski pokazują jednak, że inwestorzy zagraniczni na tym rynku powinni być ostrożni w bezwarunkowym przestrzeganiu tradycyjnych praktyk *twarzy* ze względu na częste podwójne standardy zachowań stosowane przez ich chińskich partnerów. Przedstawione informacje oparte są na przeglądzie literatury przedmiotu, pięcioletnich obserwacjach bezpośrednich autora oraz trzydziestu ośmiu wywiadach przeprowadzonych z polskimi menedżerami przebywającymi w Chinach.

Wstęp

Od lat osiemdziesiątych minionego wieku wielu badaczy (szczególnie z tzw. Skandynawskiej Szkoły Marketingu Usług oraz grupy IMP) podkreśla, że przedsiębiorstwa nie działają na rynku jako autonomiczne podmioty, ale tworzą gęstą sieć powiązań w ramach wzajemnych kontaktów i interakcji z różnorodnymi podmiotami otoczenia: klientami, instytucjami finansowymi, dostawcami, kooperantami, konkurentami, organami rządowymi itp.² Relacje i sieci powiązań są ponadto uznawane za potencjalnie wartościowe zasoby dla firm i środki do budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku³. Budowa partnerskich relacji staje się zatem nie tylko instrumentem zwiększającym częstotliwość i powtarzalność transakcji, ale koniecznym wyborem strategicznym w nasilającej się globalnej konkurencji. Rozwój i zarządzanie relacjami może stawiać jednak wiele nowych wyzwań wraz z internacjonalizacją działań przedsiębiorstwa i rozszerzeniem kontaktów o interesariuszy z odmiennego otoczenia kulturowego i społecznego. Przykładem mogą być tu powszechnie znane trudności adaptacyjne zachodnich firm inwestujących na

¹ Jarosław Linka – mgr, niezależny konsultant wielu polskich firm inwestujących w Chinach.

² Zob. E. Gummesson, *Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis*, „European Journal of Marketing” 1996, nr 2/30, s. 31-44.

³ J. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, nr 4/ 23, s. 675.

rynku chińskim. Główną przyczyną tego są zazwyczaj fundamentalnie odmienne praktyki interakcji rynkowych i społecznych, charakterystyczne dla tego regionu świata, znacznie wykraczające poza barierę językową czy różnice prawne⁴.

W zachodnim marketingu relacji menedżerowie przyzwyczajeni są zwykle do międzyorganizacyjnych powiązań i wymianie świadczeń bazującej na rachunku ekonomicznym, budowaniu bliższych relacji partnerskich dopiero po pierwszych udanych transakcjach, przedkładaniu zaufania opartego na systemach prawnych przed zaufaniem personalnym i zabezpieczeniu transakcji umowami.

W Chinach system zarządzania relacjami jest znacznie bardziej enigmatyczny, oparty na kulturowym fenomeń *guanxi* osadzonym głęboko w etyce konfucjańskiej. *Guanxi* to specjalny typ powiązań tworzonych głównie wewnątrz rodziny i między osobami blisko związanymi (np.: miejscem urodzenia, dialektem), definiowany na zasadzie wzajemności w zobowiązaniach, powstający poprzez ciągłą wymianę przysług i kooperację⁵. Chińskie relacje rynkowe, w kontraście do zachodnich praktyk, nie są zatem rozpatrywane na płaszczyźnie międzyorganizacyjnej, ale wyłącznie personalnej. Oparte są najchętniej na więzach krwi wewnątrz szeroko rozumianej rodziny – klanu i budowane według hierarchicznych zależności w nim panujących. Chińczycy nie akceptują symetrycznej ekwiwalencji świadczeń bazującej na rachunku ekonomicznym, a na zasadach konceptu *renqing*, czyli nieformalnym oczekiwaniu wzajemności przysługi, które zawsze spłaca się w nadmiarze, ze szczególnym uwypukleniem ich emocjonalnego charakteru. Relacje nie są tu również konsekwencją pozytywnych rezultatów transakcji, lecz przeciwnie – powinny ją poprzedzać, aby w ogóle do niej mogło dojść. Zaufanie, czyli chińskie *xinren*, jest czysto personalne i w wyniku słabej ochrony prawnej w przeprowadzaniu transakcji staje się jej swoistym substytutem⁶.

W literaturze przedmiotu, oprócz wyżej wymienionych różnic, powszechnie wskazywaną cechą charakterystyczną dla chińskich relacji jest ogromna rola *twarży*. W zachodniej teorii marketingu relacji problematyka zachowania, dawania czy utraty *twarży*, ze względu na mniejsze praktyczne implikacje, prawie nie jest poruszana i rzadko występuje jako zmienna w modelowaniu i opisie zjawisk relacyjnych. W opracowaniach dotyczących chińskiego otoczenia przeciwnie – *twarz* stanowiła wielokrotnie jedną z podstawowych zmiennych w analizach zachowań organizacyjnych,

⁴ P. Fan, Z. Zigang, *Cross-cultural Challenges when Doing Business in China*, „Singapore Management Review” 2004, nr 1/21, s. 81-90.

⁵ M.J. Chen, *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 46.

⁶ Na temat różnic w zachodnim i chińskim marketingu relacji szerzej m.in.: K. Iwińska-Knop, J. Linka, *Marketing relacji w działalności polskich firm na rynku chińskim*, w: *Marketing przyszłości – Trendy, strategie, instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558, Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 54-63; J. Linka, *Marketing relacji – perspektywa dwóch cywilizacji. Implikacje guanxi dla polskich inwestorów*, w A. Piotrowska-Piątek, *Marketing sektorowy w teorii i praktyce współczesnych organizacji*, WSEiP, Kielce 2009, s. 63-82; Y.H. Wang, T.K.P. Leung, *Guanxi: Relationship marketing in a Chinese Context*, International Business Press, New York 2000.

rynkowych i społecznych Chińczyków⁷. W ostatnim czasie pojawiają się jednak coraz liczniejsze krytyczne głosy ekspertów, że znaczenie tego konceptu staje się raczej mitem i nie odzwierciedla rzeczywistości, szczególnie w kontaktach między partnerami międzynarodowymi i ich chińskimi kontrahentami⁸. Z postępującą modernizacją i coraz szerszym otwarciem Chin na świat, formująca się tam nowa, o niezmiernie pragmatycznym nastawieniu i przyzwyczajona do ostrej gry rynkowej klasa biznesmenów zaczęła traktować *twarz* jako doskonały instrument podwójnej gry. Z jednej strony w charakterze stałego elementu podkreślającego przywiązanie do kultury, z drugiej jako taktykę umożliwiającą przede wszystkim wykorzystywanie międzynarodowych partnerów, próbujących za wszelką cenę praktykować tradycyjne zasady obowiązujące w ramach tego konceptu.

Celem artykułu jest zrównoważona prezentacja koncepcji *twarzy* w chińskim otoczeniu rynkowym i wskazanie na nie tylko jej tradycyjnie kulturowe znaczenie, ale i obecne, faktyczne implikacje dla procesów wymiany i negocjacji z chińskimi partnerami. Szczególnie uwypuklono tym samym praktyczne aspekty postępowania międzynarodowych negocjatorów i zarządzających biznesem. Analiza przeprowadzona została z perspektywy doświadczeń polskich menedżerów rezydujących na stałe w Chinach i bezpośrednio odpowiedzialnych za zarządzanie procesami i relacjami marketingowymi na tym rynku.

Perspektywa zachodnia i chińska koncepcji *twarzy* – podstawy teoretyczne

W literaturze można wyróżnić dwa główne nurty analizy roli *twarzy* w społeczeństwie chińskim. Pierwszy ma swoje źródła w zachodnim pojęciu *twarzy* i jej globalnego charakteru jako pewnej formy prestiżu i wyznacznika kwalifikacji jednostki. Bazuje ono na podejściu *etic*, czyli tzw. kulturowo-universalnym, gdzie bada się rzeczywistość z zewnątrz systemu, a przyjęte kryteria oceny mają charakter absolutny. Drugi nurt opiera się na podejściu *emic*, czyli kulturowo-specyficznym, gdzie kultura ujmowana jest subiektywnie i opisu rzeczywistości dokonuje się za pomocą pojęć specyficznych dla danego obszaru. W nurcie tym uznaje się, że niuanse dotyczące np. chińskiej *twarzy* są na tyle znaczące, że utrudnia to jakiegokolwiek porównania międzykulturowe.

W ramach podejścia *etic* pionierskie studia nad fenomenem *twarzy*, które stały się późniejszą bazą dla wielu dalszych analiz, przeprowadzone zostały przez E. Goffmana

⁷ Np. T.K.P. Leung, R.Y. Chan, *Face, favour and positioning – a Chinese power game*, „European Journal of Marketing” 2003, nr 11/12, s. 1575-1598; P.J. Buckley, J. Clegg, H. Tan, *Cultural awareness in knowledge transfer to China – The role of guanxi and mianzi*, „Journal of World Business” 2006, nr 41, s. 275-288.

⁸ Np. T. Fang, *Chinese business negotiating style*, Thousand Oaks, CA Sage 1999, s. 251-252; P. Ghauri, T. Fang, *Negotiating with the Chinese*, „Journal of World Business” 2001, nr 36, s. 303-325; W.R. Vanhonacker, *When good guanxi turns bad*, „Harvard Business Review” 2003, nr 82/4, s. 18-19.

w połowie latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku⁹. Autor zdefiniował *twarz* jako: „pozytywną wartość społeczną przypisywaną osobie w danej sytuacji spotkania, gdy inni przyjmują, że trzyma się ona określonej roli. *Twarz* jest obrazem własnego „ja”, naszkicowanym w kategoriach uznanych atrybutów społecznych, przy czym może to być obraz zbiorowy, jak wówczas, gdy ktoś wystawi dobre świadectwo samemu sobie”¹⁰. Zgodnie z tymi założeniami osoba może doświadczać wstydu i zakłopotania, jeśli stwierdzi, że jej *twarz* została zdyskredytowana w danych okolicznościach. Zakłopotanie to może doprowadzić do zakłócenia współpracy, co powoduje, że jej uczestnicy są zwykle zainteresowani ochroną *twarży*, zarówno swoją, jak i partnera, w celu utrzymania akceptowanej atmosfery interakcji. Korzystając z dorobku E. Goffmana, w latach osiemdziesiątych P. Brown i S. Levinson określali *twarz* jako „wizerunek publiczny, do którego każdy członek społeczeństwa może rościć sobie prawo”¹¹. Według autorów, uczestnicy interakcji społecznych mogą sobie uzurpować prawo do tego, aby nikt obcy nie ingerował w ich *twarz*, ale tym samym muszą respektować *twarz* drugiej ze stron procesu komunikacji. *Twarz*, zdaniem badaczy, ma dwie strony: pozytywną i negatywną. *Twarz* negatywna nastawiona jest na obronę własnego terytorium, wolności i praw do respektowania przez inne osoby własnego działania i zachowań. *Twarz* pozytywna odnosi się natomiast do pragnienia uznania i docenienia przez innych własnej pozytywnej wartości.

Na aspekty wstydu, zażenowania i utraty *twarży* wskazywał również w swoich analizach A. Modigliani¹². W negocjacjach na problem *twarży* i kwestie związane z jej przywracaniem zwrócili uwagę np.: R.G. Rogan i M.R. Hammer, podkreślając, że skuteczny negocjator głównie przywraca *twarz* partnerowi, działający podstępnie wybiera zazwyczaj strategię odbudowy własnej *twarży*¹³.

Jedne z pierwszych badań odnoszących się do międzykulturowych aspektów *twarży*, uwzględniające w nich m.in. studentów chińskich, przeprowadziła S. Ting-Toomey.¹⁴ Autorka w swojej analizie podkreślała, że problematyka *twarży* dotyczy wszystkich społeczeństw, ale sposób pracy nad *twarzą* jest zróżnicowany kulturowo. W swoim modelu negocjowania *twarży* podzieliła strategie postępowania wobec tego fenomenu w zależności od podziału na kultury indywidualistyczne i kolektywistyczne. Członkowie społeczeństw indywidualistycznych dążą zwykle do zachowania własnej *twarży*, co implikuje, że podstawową strategią pracy nad *twarzą* jest tu tzw.

⁹ E. Goffman, *Embarrassment and social organizations*, „American Journal of Sociology” 1956, nr. 62, s. 264-271.

¹⁰ E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 5.

¹¹ P. Brown, S. Levinson, *Politeness: Some Universals in Language Use*, Cambridge University Press, Cambridge 1987, s. 61.

¹² A. Modigliani, *Embarrassment, facework, and eye contact: Testing a theory of embarrassment*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1971, nr 32, s. 313-326.

¹³ R.G. Rogan, M.R. Hammer, *Crisis negotiations: A preliminary investigation of facework in naturalistic conflicts discourse*, „Journal of Applied Communications Research” 1994, nr. 22, s. 216-213.

¹⁴ S. Ting-Toomey, *Intercultural conflict styles: A face negotiation theory*, w: *Theories in Intercultural Communications*, red. Y.Y. Kim, W.B. Gudykunst, Sage, Newbury Park 1998, s. 213-235.

uzyskiwanie *twarzy*. Ma to na celu zachowanie i ochronę wolności osobistej oraz wyznaczenie własnego miejsca w życiu. W kulturach kolektywistycznych podstawową strategią jest tzw. dawanie *twarzy*. Charakteryzuje się unikaniem bezpośredniości w komunikacji, troską o uczucia innych i stosuje się ją w celu obrony i poparcia potrzeby przynależności odczuwanej przez drugą osobę.

Podsumowując zachodnie spojrzenie na kwestie *twarzy*, należy podkreślić, że widziana jest ona jako jednostkowy, wewnętrzny atrybut jednostki, a nie zewnętrzny w postaci tytułu i statusu społecznego. *Twarz* jest tu własnością prywatną (rzadko wspólną, kolektywną) oraz rozpatrywana jest zazwyczaj między uczestnikami interakcji o równym statusie społecznym, a nie w zależnościach hierarchicznych. Praca nad *twarzą* ma tu raczej miejsce w kontekście krótkich spotkań, a nie długoterminowych relacji.

Chińczycy oceniają swoją *twarz* odmiennie, głównie w kontekście hierarchicznych zależności budowanych w ramach sieci powiązań rodzinnych i społecznych *guanxi*. *Twarz* jest tu wyznacznikiem pozycji w relacji, ma charakter kolektywny i jest tworzona w oparciu o historię społecznie usankcjonowanych zachowań jednostki. Utrata *twarzy* w chińskim społeczeństwie nie wiąże się tylko z winą jednostki, ale jest formą publicznego upokorzenia, skutkującą wstydem całej wspólnoty¹⁵. Terminy zachodnie (*etic*) jak np. wspomniana *twarz* negatywna lub *twarz* pozytywna nie oddają zatem w pełni chińskiej specyfiki. W związku z tym najistotniejsze analizy konceptu *twarzy* w chińskim otoczeniu powstały w ramach podejścia *emic*, używającego w opisach szeroko wyjaśnianej terminologii z języka chińskiego. Powszechnie cytowanymi analizami chińskiej *twarzy* są publikacje: praca H.C. Hu z 1944 r., który przeprowadził analizę 200 chińskich przysłów i sklasyfikował koncept *twarzy* w dwa główne wymiary: *lian* i *mianzi*¹⁶ oraz bazująca na tym podziale publikacja D.Y.F Ho z 1972 r.¹⁷ Na poziomie fizycznym *lian* i *mianzi* oznaczają *twarz* fizyczną i w bezpośrednim tłumaczeniu bliskie są zachodniemu pojęciu *twarzy*. W relacjach społecznych mają jednakże swoje specyficzne, ukryte znaczenie.

Lian oznacza „zaufanie społeczeństwa do integralności moralnego charakteru „ego”, którego utrata uniemożliwia mu prawidłowe funkcjonowanie we wspólnocie”¹⁸. Odnosi się ono do podstawowej godności i szacunku jednostki oraz jest formą społecznych sankcji w egzekwowaniu norm moralnych¹⁹. W pewnym uproszczeniu może być utożsamiane z moralnością, poczuciem wstydu w społeczeństwach zachodnich. Znaczenie *lian* w życiu codziennym w Chinach znajduje odzwierciedlenie w starym powiedzeniu: „Każdy człowiek potrzebuje *lian*, jak każde drzewo potrzebuje kory”.

¹⁵ Y. Wang, X.S. Zhang, R. Goodfellow, *China Business Culture-Strategies for Success*, Talisman Publishing, Singapore 2003, s. 25.

¹⁶ H.C. Hu, *The Chinese Concept of Face*, „American Anthropologist” 1944, nr 1/46, s. 45-64.

¹⁷ D.Y. Ho, *On the concept of face*, „American Journal of Sociology” 1976, nr 81, s. 867-84.

¹⁸ H.C. Hu, op. cit., s. 45.

¹⁹ *Ibidem*.

Mianzi to „swego rodzaju prestiż, który jest podkreślany (...). Reputacja uzyskana poprzez osiągnięcia życiowe, sukces i ostentację”²⁰. H.C. Hu podkreślał, że chińskie *mianzi* odnosi się do zachodniego pojęcia *twary*, ale brakuje w nim konotacji z *lian*²¹. *Mianzi* może zostać uzyskane poprzez cechy osobowe (np. wiedza, umiejętności) albo nie pochodzące od cech osobowych, (np. bogactwo, społeczne powiązania – *guanxi*, władza)²². *Mianzi* można scharakteryzować zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym²³. W Chinach najczęściej mówi się o *mianzi* dużym lub małym. Pierwsze wiąże się z większymi wpływami, uznaniem społecznym oraz szacunkiem i oznacza większą moc osiągania pożądanego celu. *Mianzi* przypisane jest nie tylko personalnie do osoby, ale również piastowanego przez nią stanowiska. Czym wyższy urząd jednostka zajmuje, tym większe jest jej *mianzi* oraz za tym idąca skuteczność działania. Wielkość *mianzi* osoby jest funkcją jej statusu społecznego, ale zmienia się w zależności od grupy, z którą jednostka jest w interakcji. Menedżer musi mieć więcej *mianzi* niż jego podwładni, ale niekoniecznie będzie je miał w grupie intelektualistów. *Mianzi* może być rozpatrywane w dwóch wymiarach: subiektywnym i obiektywnym. W wymiarze subiektywnym *mianzi* jest wartością jednostki podlegającą samoocenie w relacjach społecznych. W wymiarze obiektywnym *mianzi* odzwierciedla miejsce i pozycję społeczną jednostki w oczach innych członków grupy. Często zdarza się, że subiektywnie odczuwana wartość *mianzi* może nie pokrywać się z oceną otoczenia. Z perspektywy subiektywnej osoba tutaj może mówić o stracie *mianzi*. Z perspektywy obiektywnej *mianzi* jednostki jest po prostu za mało, by osiągnąć zamierzone cele. *Mianzi* mogą zostać utracone lub uzyskane, gdy nastąpią zmiany postępowania albo odstępstwo od jakości lub ilości stanu posiadania lub pozycji w hierarchii. Osiągane są one zazwyczaj poprzez pozytywne opinie uzyskane od grupy, w której zachodzi interakcja, wzorowe zachowanie jednostki, doskonale efekty działania lub wiedzy, czy podniesienie statusu poprzez awans zawodowy itp. Utracone mogą zostać, gdy zachowanie i osiągnięcia są poniżej dopuszczalnych norm lub jednostka przestaje spełniać w zasadniczy sposób wymagania dotyczące jej społecznej pozycji.

Lian różni się od *mianzi* swoistym prawem własności. Do *lian* ma prawo każdy z racji tytułu swojego społecznego członkostwa i może je utracić tylko w wyniku naruszenia norm i zasad tego społeczeństwa. W Chinach nigdy nie mówi się zatem o zyskiwaniu *lian*, a jedynie o utracie, która ma znacznie większe konsekwencje niż ma to miejsce w przypadku *mianzi*. Utracone *mianzi* można znacznie łatwiej odzyskać. *Lian* przeciwnie, raz utracone powoduje, że integralność charakteru osoby poddana jest w wątpliwość lub nawet zniszczona raz na zawsze. Dlatego lekceważenie *lian* może prowadzić do całkowitej degradacji własnej tożsamości społecznej. Za utratę *lian* jednostka powinna winić wyłącznie siebie, gdyż strata wiąże się z jej nagannym

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibidem.

²² D.Y. Ho, op. cit., s. 867-84.

²³ Ibidem.

postępowaniem lub wykroczeniem. Stracić *mianzi* można natomiast z powodu innych osób, na przykład braku ich taktu czy delikatności. *Lian* gwarantuje minimalną wartość szacunku społecznego, jaką posiada jednostka niezależnie od pozycji społecznej, władzy bądź autorytetu. Wszystko, co wykracza poza podstawową godność jednostki, należy do *mianzi*. Każdy posiada *lian*, nie wszyscy *mianzi*. Można tu wskazać prostą zależność – posiadanie *lian* jest warunkiem koniecznym posiadania *mianzi*, które u poszczególnych jednostek różni się wielkością.

W ramach relacji rynkowych *mianzi* powiększa ich zasięg, *lian* natomiast jest ich moralną podstawą i gwarancją. Według S.G. Reddinga i M. Ng to właśnie obawa przed utratą *lian* stanowi podstawę do, tak powszechnego wśród Chińczyków, nieformalnego systemu umów i porozumień, a *mianzi* weszło do codziennych transakcji jako forma społecznej waluty²⁴.

Podsumowując rozważania teoretyczne na temat chińskiej *twarzy*, warto przytoczyć wyniki sondażu, przeprowadzonego na 1234 respondentach przez Sina Corporation (właściciela jednego z największych serwisów internetowych w Chinach), dotyczącego obecnego stosunku Chińczyków do problematyki *twarzy*. Dla 83,2% badanych *mianzi* jest „bardzo ważne” we wszystkich interakcjach społecznych, 12,1% uważało, że jest to „nieco ważne”, 2,7% odpowiedziało „nieważne” i 1,9% „nie mam zdania”²⁵.

Powyższe wyniki badań świadczą o nadal powszechnym znaczeniu *twarzy* (*mianzi*) w społeczeństwie chińskim. Badania własne autora wykazują jednak większą polaryzację zachowań w kwestiach konceptu *twarzy* w ramach współpracy Chińczyków z partnerami zagranicznymi.

Badania własne – podstawowe założenia metodologiczne

Podstawę prezentowanych rozważań stanowi analiza literatury przedmiotu oraz wnioski z badań i obserwacji własnych autora. Prezentowane wyniki badań dotyczące problematyki *twarzy* uzyskane były w ramach większego projektu badawczego dotyczącego specyfiki zarządzania relacjami marketingowymi w chińskim otoczeniu rynkowym z perspektywy polskich inwestorów.

Ze względu na specyfikę problematyki (nie do końca rozpoznany i trudno uchwytny przedmiot badawczy) w badaniach zastosowano przede wszystkim metodologię badań jakościowych i oparto się na niefundamentalistycznych postulatach dotyczących epistemologii²⁶ oraz wykorzystaniu propozycji E. Gummensa²⁷ tzw. badań interaktywnych (*interactive research*) nad orientacją relacyjną. Według tej

²⁴ S.G. Redding, M. Ng, *The Role of Face in the Organizational Perceptions of Chinese Managers*, „Organizational Studies” 1982, nr 3/3, s. 207.

²⁵ Sina Corporation, 1998. *The Chinese Mianzi Survey* (j. chiński), <http://survey.sina.com.cn/cgi-bin/polling/voterresult.cgi?vid=1988>.

²⁶ Por. Ł. Sulkowski, *O potrzebie niefundamentalistycznego dyskursu w epistemologii zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 1, s. 53-65.

²⁷ E. Gummesson, *Are current research approaches in marketing leading us astray?* „Marketing Theory” 2001, nr 1, s. 38-40.

koncepcji proces poznania naukowego bazuje na interakcji i dialogu, jaki zachodzi między badaczem a obiektem badań, podmiotami badania i innymi osobami (aktorami) otoczenia, szerokim zastosowaniu analiz przypadków (*case studies*), bezpośrednim uczestnictwem w obserwowanych procesach (np. w roli doradcy, konsultanta rozwiązującego problemy) oraz ciągłej weryfikacji powstałych tez teoretycznych podczas trwania procesu badawczego. W metodzie tej autor zaleca ponadto odwoływanie się do wiedzy i doświadczenia badacza oraz konsultacje wyników z jak największym audytorium²⁸. E. Gummesson nie wyklucza stosowania badań ilościowych, wręcz zachęca do jednoczesnego wykorzystania ich wyników wraz z analizą jakościową. Krytycznie odnosi się jednak do skrajnie funkcjonalistycznych poglądów obowiązujących w naukach społecznych, twierdząc, każdy proces badawczy i tak podlega subiektywnym wyborom badacza, jego wiedzy i doświadczeniu (np. w określeniu zmiennych analizy i interpretacji wyników)²⁹.

Badania własne przeprowadzone zostały zgodnie z przedstawionymi powyżej podejściami i zaleceniami. Opierały się przede wszystkim na analizie przypadków i wykorzystaniu techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych, posiadających strukturę nie w pełni uporządkowaną (*semistructured interview*). Wywiady z menedżerami przeprowadzane były w trzydziestu ośmiu polskich organizacjach na terytorium Chin w okresie od kwietnia 2008 r. do lutego 2009 r. Rozmowy zostały nagrane i sukcesywnie transkrybowane z uwzględnieniem wybranych instrukcji D. Silvermana, dotyczących zapisu etnometodologicznego³⁰.

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*). Należy tu dodać, że populacja, w której przeprowadzono badania nie była zbyt liczna, gdyż polskie przedsiębiorstwa i polscy menedżerowie obecni na rynku chińskim należą raczej do wyjątków. Według danych Ministerstwa Gospodarki RP i Ambasady RP w Pekinie polskie firmy rozpoczęły na tym rynku zaledwie kilkadziesiąt projektów w ramach inwestycji bezpośrednich od momentu powstania ChRL. Liczba polskich menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie jednostkami biznesu przebywających na terenie Chin, według nieoficjalnych danych Ambasady RP, również nie przekracza około 70-80 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% 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*

²⁸ Ibidem.

²⁹ E. Gummesson, *Qualitative research in marketing: roadmap for a wilderness of complexity and unpredictability*. „European Journal of Marketing” 2005, nr 3/4, s. 311.

³⁰ D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 328.

Foreign Owned Enterprise). Menedżerowie uczestniczący w badaniu przebywali na terenie Chin w większości przypadków powyżej roku. Trzy osoby mogły potwierdzić ponad 20-letni staż pracy (najdłuższy – 22 lata) na tym rynku. Przeciętna długość pobytu wynosiła około 4,5 roku.

W celu zapewnienia większej obiektywności formułowanych wniosków zastosowano procedury triangulacji metod i danych, pozyskując dodatkowe informacje w oparciu o obserwacje uczestniczące autora rozprawy (m.in. podczas osobistej współpracy z partnerami chińskimi, w roli konsultanta oraz tłumacza w toku procesów negocjacji i współpracy między partnerami chińskimi i polskimi), codzienną interakcję w społeczeństwie chińskim oraz analizę dokumentów przekazanych z badanych firm.

Chińska twarz w świetle opinii polskich menedżerów – wyniki badań

Większość badanych polskich menedżerów potwierdzała odmienne praktyki związane z *twarzą* w chińskim otoczeniu i ich znacznie większą wagę w relacjach marketingowych oraz w procesach negocjacyjnych na tym rynku. *Chińska twarz* była wymieniana i uważana jako jedna z najbardziej odmiennych cech w tym otoczeniu biznesowym (84%, 33 przypadki). W prezentacji swojego stanowiska menedżerowie głównie używali słowa *twarz*, ale aż 60% (23 przypadki) samodzielnie wskazywała prawidłowo na jej chiński odpowiednik – *mianzi*, przeplatając go zamiennie w objaśnieniach i używając popularnych chińskich określeń jak np.: *meiyou mianzy* (nie mieć twarzy) czy *diu-le mianzi* (stracić twarz). Przy czym zaledwie dziewięciu respondentów (przeważnie z wykształceniem sinologicznym lub związanym z kulturą chińską) prawidłowo wskazała na różnicę między *lian* a *mianzy*. Definiując oba wymiary *twarzy*, podkreślali np. że „...w kontaktach z partnerami chińskimi przede wszystkim trzeba dbać o ich *mianzy*, a nie dopuszczać do sytuacji współpracy z Chińczykiem, który nie dba o *lian*...”.

Praktyki związane z dawaniem i ochroną *twarzy* swoich chińskich partnerów respondenci uzależniali zwykle od fazy, w której znajdowała się relacja, a nie jako stałą formę postępowania, jak to jest zwykle sugerowane w różnych poradnikach dotyczących chińskiej kultury biznesu. Prawie 79% (30 przypadków) rozmówców wskazało na kwestie dawania *twarzy* jako jeden z najważniejszych czynników w inicjującej fazie współpracy z partnerem chińskim oraz na silną potrzebę dostosowywania się na tym etapie relacji do chińskich norm i zasad. Zaledwie kilku respondentów (6 przypadków) opowiedziało się za kontynuacją tego samego zachowania w głównym procesie negocjacji i codziennej działalności operacyjnej³¹. Pozostali skłaniali się do opcji, jak to określił obrazowo jeden z menedżerów centrum

³¹ Wyjątkiem są tu relacje w spółkach *joint venture*. Menedżerowie wskazujący na stałą potrzebę pracy nad *twarzą* partnerów chińskich zatrudnieni byli właśnie w tego typu organizacjach. Uzasadnieniem może być tu zmiana nastawienia samych Chińczyków do tego typu współpracy i podkreślenie przejścia partnerów zagranicznych na wyższy szczebel w hierarchii relacyjnej.

zakupowego dużego polskiego dystrybutora odzieży, „...chwalenie osiągnięć partnera i kurtuazja w fazie powitania, a potem istotne są tylko twarde negocjacje. Chińczycy i tak nie będą starali się grać uczciwie w negocjacjach, niezależnie ile *twarzy* by im dano”. Uzasadnieniem takiej sytuacji są tu odmienne standardy zachowań Chińczyków w stosunku do poszczególnych grup relacyjnych. Najbliższe relacje rodzinne (*qingren*) i przyjacielskie (*shengren*), gdzie zaufanie i emocje są największe, wymagają nieustannych starań w dawaniu *twarzy*, poprzez m.in. korzystne traktowanie, ciągłe odwzajemnianie przysług, przekazywanie prezentów i zapraszanie na bankiety. Każde odstępianie od kontynuacji reguł dawania *twarzy* będzie widziane jako brak szacunku dla drugiej strony. W relacjach z tzw. obcymi (*shuren*) praktyki związane z *twarzą* są znacznie bardziej skomplikowane. Dawanie i ochrona *twarzy* (*mienzi*) jest normą w początkowej fazie budowania relacji biznesowych, głównie podczas pierwszych publicznych spotkań i prezentacji. Jednakże po tym etapie zwykle następuje odstępianie od sztywnych zasad przestrzegania zasad fenomenu *twarzy*. Atmosfera negocjacji zwykle nie jest już skupiona na kwestiach towarzyskich, ale na ustępujących im miejsca kwestiach merytorycznych. Podobne zasady obowiązują obcokrajowców, którzy znajdują się najdalej w hierarchii chińskich relacji i zwykle mają status obcych (*shuren*).

Badani wskazywali na jeszcze jedno powszechne w ostatnich latach zjawisko: praktyk chińskich partnerów zmierzających do manipulacji kwestiami *twarzy* w celu osiągnięcia własnych celów biznesowych. Chińczycy przyzwyczajeni do coraz lepszego przygotowania zachodnich menedżerów w zakresie znajomości kultury chińskiej i ich tendencji do bezwarunkowego unikania okoliczności mogących powodować utratę *twarzy*, zaczęli pragmatycznie wykorzystywać tą sytuację. Respondenci wskazywali, że wielokrotnie sami stawali się łatwym „lupem” dla swoich kontrahentów poprzez swoją naiwność i wiarę w stosowanie chińskich zasad *twarzy* i unikanie drażliwych pytań mogących obrazić partnera. Jeden z menedżerów zarządzający spółką *joint venture* wspominał, że podczas poszukiwania partnera spotykał się początkowo z dwoma przedstawicielami potencjalnych kandydatów. Po kilku tygodniach okazało się, że byli oni zainteresowani tylko „...wstępnyymi wystawnymi kolacjami, wskazanymi przez siebie drogimi prezentami mającymi być dowodem na poważne traktowanie oraz wycieczką do Polski w celu sprawdzenia zakładu i technologii, oczywiście również na nasz koszt”.

Kolejnym, odwrotnym przykładem braku konsekwencji w praktykach zachowania *twarzy* może być sytuacja opisana przez innego respondenta odpowiedzialnego za zakupy: „Po obrażeniu dostawcy poprzez publiczne wskazanie na jego osobiste błędy w nadzorze produkcji i odmowie odebrania zamówionego towaru, myślałem, że współpraca nie będzie dalej możliwa. Po kilku tygodniach, jak gdyby nigdy nic, dostałem zaproszenie na wystawną kolację od „mojego” Chińczyka, na której przyznał się do błędu i poprosił o dalszą współpracę. (...) Zachowanie *twarzy* w stosunku do obcokrajowców ma tu odmienne znaczenie niż wśród samych Chińczyków. Obecnie

liczą się przede wszystkim pieniądze. Chińczycy, jeśli muszą, będą robili interesy z uśmiechem na twarzy, nawet z wrogiem”.

Respondenci wskazywali ponadto na odmienne podejście w adaptacji praktyk dawania i ochrony *twarzy* w zależności od poszczególnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa. Największą uwagą w tym względzie, według ich opinii, powinni być otoczeni oficjale rządowi i partyjni, ze względu na ciągle rozległy ich wpływ na procesy rynkowe (licencje, podatki, zezwolenia, preferencje inwestycyjne) oraz olbrzymi prestiż związany ze sprawowaną władzą wywołujący tym samym szczególną wrażliwość na utratę *mianzi*. Najlepszą strategią jest permanentne dbanie o ich *twarz*, gdzie podstawą praktyk powinien być zawsze najwyższy standard uprzejmości, gościnności oraz ciągle podkreślanie osiągnięć zawodowych i osobistych. Drugą grupą, na którą zwrócono uwagę, są chińscy pracownicy. Badani podkreślali, że to właśnie w kontaktach z chińskim podwładnymi mają największe problemy w ramach kulturowych uwarunkowań konceptu *twarzy*. Otwarta komunikacja i zespołowe rozwiązywanie problemów jest tu bardzo trudne, a w wielu przypadkach nawet niemożliwe. Utrwalone od dzieciństwa zależności hierarchiczne nie pozwalają pracownikowi na otwarte sugerowanie rozwiązań, nie wspominając już o krytyce przełożonego. Pracownik za wszelką cenę stara się dać i chronić *mianzi* przełożonego, nawet jeśli będzie to ze szkodą dla organizacji. Jeden z badanych opisał następujący przypadek: „Moja firma nie wzięła udziału w przetargu z powodu niedotrzymania terminu złożenia oferty przetargowej, gdyż pracownik bał się zwrócić mi uwagę, że zapomniałem podpisać dokumentację, a ja nie zrozumiałem jego dwuznacznych podpowiedzi”. W kontekście zarządzania aspektami *twarzy* we współpracy z klientami respondenci zwracali uwagę na szczególne respektowanie jej wśród kadry firm państwowych, gdzie częściej tego typu czynniki emocjonalne biorą górę nad rachunkiem ekonomicznym. Menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie jednostkami zakupowymi byli grupą o najmniejszej skłonności do uwzględniania fenomenu chińskiej *twarzy* we współpracy ze swoimi chińskimi dostawcami. Sugerowali oni np. „że we współpracy liczy się najbardziej: kontrola jakości na miejscu wytwarzania, umiejętne negocjowanie ceny i dobra orientacja na rynku umożliwiająca szybką zmianę dostawcy. *Twarz* ma tu mniejsze znaczenie”.

Na zakończenie warto również podkreślić częste uwagi dotyczące nacjonalistycznego poczucia *twarzy* wśród Chińczyków. Respondenci przestrzegali tu przed poruszaniem kwestii politycznych, nawet w ramach już przyjacielskich stosunków.

Zakończenie

Przeprowadzony przegląd podstaw teoretycznych konceptu *twarzy* z perspektywy zachodniej i chińskiej oraz wnioski z badań własnych pozwalają wskazać kilka postulatów teoretycznych oraz zaproponować praktyczne wskazówki postępowania wobec tego fenomenu dla inwestorów zagranicznych w Chinach. Dawanie i ochrona

twarzy uważana jest za jedną z najbardziej odmiennych cech chińskiego otoczenia biznesowego. Zachodni termin *twarzy* nie oddaje jednak w pełni chińskiej specyfiki tego fenomenu, który reprezentowany jest tu przez dwa wymiary: *lian* i *mianzi*.

W ramach relacji rynkowych największe znacznie ma *mianzi*, które powiększa ich zasięg, a *lian* jedynie stanowi ich moralną podstawę i gwarancję. Odpowiednie zarządzanie swoim *mianzi* (twarzą) i *mianzi* partnera w chińskim otoczeniu jest jednym z kluczowych czynników w budowie relacji i osiągnięciu sukcesu na tym rynku. Dawanie i ochrona *mianzi* partnera powinno stanowić podstawę w kontaktach biznesowych w Chinach. Należy jednak rozdzielać tu wstępną fazę budowania relacji, w której kurtuazyjne gesty, prezenty, wystawne kolacje podkreślają wagę partnerstwa, i właściwą fazę negocjacji i kooperacji, gdzie otwarta komunikacja i jasne formułowanie swoich propozycji i oczekiwań przynosi w dłuższej perspektywie bardziej pożądane rezultaty. Menedżerowie prowadzący operacje na rynku chińskim muszą być dodatkowo przygotowani na częste praktyki podwójnej gry ich chińskich partnerów i w związku z tym bardzo ostrożne i wyważone stosowanie zasad obowiązujących w kulturze chińskiej. *Twarz* ma ogromne znaczenie w relacjach z oficjelnymi rządowymi i partyjnymi, klientami oraz pracownikami. Z ostatnią z wymienionych grup jednak przeciwnie, warto od samego początku współpracy wprowadzać zachodnie zasady otwartej komunikacji i bezwzględnie ich przestrzegać, nie zapominając o specjalnych sytuacjach, w których warto robić wyjątki i stosować zasady zachowania *twarzy* (np. unikać publicznego karania pracowników). Kluczową zasadą w zarządzaniu relacjami, a zatem i *twarzą*, z pracownikami i innymi interesariuszami tego otoczenia będzie odgrywało zawsze umiejętne balansowanie między emocjonalną stroną współpracy, do której dążą Chińczycy, a zachowaniem jej ekonomicznej efektywności.

THE ROLE OF FACE IN CHINESE RELATIONSHIP MARKETING – OPINIONS FROM THE POLISH MANAGERS WORKING IN CHINA

Summary

The evidence from existing literature has indicated that in the Chinese business environment which is based on strong family networks called *guanxi* and Confucian ethics, practices of giving and saving *face* play one of the most important roles in relationship creation. The paper considers the current impact of this phenomenon on the cross-cultural cooperation of western business people with their Chinese partners. The findings from this paper show that foreign investors in China should be aware of the unconditionally binding traditional practices of *face*, due to the often double standard behavior used by their Chinese partners. The presented information are based on the subject literature review, five years of direct author observation and thirty eight interviews conducted with Polish managers directly residing in China.