

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za družbene vede

Primož Pungartnik
Mentor: redni profesor dr. Marjan Svetličič

Kitajsko pogajalsko vedenje

Diplomsko delo

Ljubljana, 9.9.2003

Zahvala

Najprej bi se rad zahvalil vsem diplomatom in poslovnežem, ki so si vzeli čas za pogovor z mano. S svojimi pogledi so vsebino diplomske naloge naredili bolj zanimivo in aktualno ter me veliko naučili.

Najlepša hvala tudi mentorjema prof.dr. Marjanu Svetličiču in prof.dr. Mitji Sajetu. S svojimi komentarji sta nalogo naredila bolj razumljivo in zaokroženo.

Zahvalil pa bi se rad tudi svojim staršem, ki so mi z nasveti in pomočjo med pripravami in pisanjem diplomske naloge odprli marsikatera vrata na poti naprej.

PREDGOVOR

I. OSNOVNI POJMI

- I.1. KITAJSKA IN KITAJCI
- I.2. POSLOVNA IN POLITIČNA POGAJANJA
- I.3. GUANXI

II. METODOLOGIJA IN STRUKTURA NALOGE

- II.1. ANALIZA SEKUNDARNE LITERATURE
- II.2. INTERVJUJI
 - II.2.1. VZOREC
 - II.2.2. VPRAŠALNIK
 - II.2.3. POTEK INTERVJUJA

III. HIPOTEZE

1. DETERMINANTE KITAJSKEGA POGAJALSKEGA VEDENJA

1.1. KONFUCIANIZEM

- 1.1.1. MORALNA VZGOJA
- 1.1.2. POMEMBOST MEDOSEBNIH ODNOSOV
- 1.1.3. OSREDNJI POMEN DRUŽINE V KITAJSKI DRUŽBI
- 1.1.4. SPOŠTOVANJE STAROSTI IN HIERARHIJE
- 1.1.5. IZOGIBANJE KONFLIKTOV IN POTREBA PO HARMONIJ
- 1.1.6. KONCEPT OBRAZA

1.2. KITAJSKI STRATEGEMI – //

1.3. STANJE V LJUDSKI REPUBLIKI KITAJSKI

- 1.3.1. ZGODBA O USPEHU
- 1.3.2. DRUGA STRAN
- 1.3.3. KITAJSKA KOMUNISTIČNA PARTIJA IN NJEN VPLIV NA KITAJSKO DRUŽBO
- 1.3.4. KITAJSKI PRAVNI SISTEM
- 1.3.5. VLOGA DRŽAVE V GOSPODARSTVU
- 1.3.6. VPLIV KITAJSKEGA BIROKRATIČNEGA MODELA NA POGAJALSKI PROCES
- 1.3.7. VSTOPANJE TUJIH PODJETIJ NA KITAJSKI TRG
- 1.3.8. REFORMA PARTIJE?
- 1.3.9. NIKAMOR SE NE MUDI

2. IZBRANIH PET ASPEKTOV KITAJSKEGA POGAJALSKEGA VEDENJA

2.1. PRIPRAVE NA POGAJANJA S KITAJCI

- 2.1.1. NIKAR NE MISLITE, DA JE KITAJSKO POGAJALSKO VEDENJE ČUDNO!
- 2.1.2. DOBRO SE PRIPRAVITE NA POGAJANJA!
- 2.1.3. ANALIZIRAJTE NOTRANJI POLITIČNI KONTEKST IN POGAJALSKI STIL SVOJIH SOGOVORNIKOV
- 2.1.4. POSKRIBITE ZA BIROKRATSKO IN POLITIČNO DISCIPLINO ZNOTRAJ LASTNE POGAJALSKE SKUPINE
- 2.1.5. OBLIKUJTE POGAJALSKO STRATEGIJO IN POZNAJTE SVOJE MEJE
- 2.1.6. VZEMITE SI ČAS
- 2.1.7. NE PODCENJUJTE KITAJSKE STRANI

2.2. STRUKTURA KITAJSKE POGAJALSKE SKUPINE

- 2.2.1. HIERARHIČNA STRUKTURA KITAJSKE POGAJALSKE SKUPINE
- 2.2.2. ALI JE STRUKTURA KITAJSKE POGAJALSKE SKUPINE TUJEMU POGAJALCU RAZPOZNAVNA?
- 2.2.3. VODJA KITAJSKE POGAJALSKE SKUPINE
- 2.2.4. INFORMACIJSKA IN KOMUNIKACIJSKA HIERARHIJA
- 2.2.5. ALI NAJ STRUKTURO NAŠE POGAJALSKE SKUPINE PRILAGODIMO KITAJSKI?

2.3. KITAJSKO-SPECIFIČNE POGAJALSKE TEHNIKE

- 2.3.1. VZDRŽEVANJE HARMONIJE MED OBEMA POGAJALSKIMA STRANEMA
 - 2.3.1.1. POSREDNIKI
 - 2.3.1.2. POSREDNO PRENAŠANJE OBČUTLJIVIH SPOROČIL
 - 2.3.1.3. POMENLJIVE IZRAZNE OBLIKE
 - 2.3.1.4. REZERVIRANJE STALIŠČA
- 2.3.2. TAKTIČNOST KITAJSKIH STRATEGEMOV
 - 2.3.2.1. ZAVLAČEVANJE
 - 2.3.2.2. PONOVO ODPIRANJE ŽE ZAPRTIH POGAJALSKIH TOČK
 - 2.3.2.3. EKSTREMNE ZAHTEVE

2.4. PRIJATELJSTVO IN GUANXI

- 2.4.1. PRIJATELJSTVO
- 2.4.2. GUANXI
 - 2.4.2.1. IZVOR IN VMEŠČENOST
 - 2.4.2.2. RAZLIČNA POJMOVANJA IN VIDENJA TERMINA GUANXI

2.5. SPREMINJANJE KITAJSKEGA POGAJALSKEGA VEDENJA

3. POVZETEK: PET NAPOTKOV ZA POGAJANJA S KITAJCI

4. LITERATURA

- 4.1. SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE
- 4.2. ČLANKI
- 4.3. SPLETNE STRANI
- 4.4. RAZNO

Predgovor

Ljudje nikakor ne moremo brez problemov. Naš vsakdan jih je poln. Večjih, manjših, resnih, žalostnih, eksistencialnih, abstraktnih, realnih, nerealnih... Večinoma izvirajo iz bolj ali manj srečne vmeščenosti posameznika v okolje, družbo, kulturo, ki ga obdaja. Prav zaradi tega jih je treba reševati. Drugače bi nas to naše okolje kaj hitro izvrglo ali vsaj marginaliziralo.

Tako se vsakega posameznika skozi proces socializacije oz. inkulturacije uči kulturno konformnih načinov reševanja problemov, ki jih bo srečeval v življenju, ki je pred njim. Človek se nauči identificirati in analizirati določen problem, s katerim je soočen. Nauči se tudi različnih mehanizmov za reševanje različnih vrst problemov. Za vsak problem, ki ga bo identificiral, bo imel pripravljen določen kulturno dan, kulturi konformen način reševanja le-tega. Ta mehanizem bo uporabljal skozi vse življenje. Eden takšnih mehanizmov je tudi **umetnost pogajanj**. Pogajanja nasploh v današnjem svetu veljajo za najbolj prijazen, racionalen, na žalost ne vedno tudi najbolj učinkovit mehanizem reševanja določenih problemov. Ali pač?

•

Tako nas kultura torej opremi s sistemom odzivanja na in reševanja vnaprej predvidenih problemov znotraj naše družbe. Kaj pa zunaj naše kulture? Ali mehanizmi odzivanja na probleme znotraj lastne kulture delujejo tudi v neki drugi kulturi? **Ne vedno.**

Tako se bom skozi nadaljevanje ubadal prav s pogajanjem, kjer je druga stran član neke druge, nam bolj ali manj tuje kulture. V primeru Kitajske **bolj** tuje kulture. Evropejci znotraj Evrope zelo hitro spregledamo podobnosti med nami in se kar prehitro in včasih nespametno osredotočimo na večje in manjše razlike med nami, ko pa smo enkrat izven tega našega primarnega bivanjskega prostora in kulture, kaj hitro opazimo, da si le nismo tako zelo različni, kot se nam zdi. Razlike naenkrat izgubijo velik del svoje pomembnosti. Konec koncev se v kulturah vseh posameznih narodov in ljudstev zrcali tudi nekaj skupnega.

•

Za obravnavo kitajskega pogajalskega vedenja sem se odločil zaradi fascinacije nad Kitajsko, nad njeno kulturo in njenimi ljudmi. Na Kitajskem živim že skoraj dve leti, ravno prav dolgo, da vem, da je nikoli ne bom razumel v popolnosti. Da bo Kitajska zame vedno znova nekaj novega in posebnega, da me bodo njeni ljudje vedno znova

presenečali. In me hkrati veliko naučili. Svoje življenje na Kitajskem razumem kot priložnost za učenje in predvsem razumevanje drugačnosti v vseh njenih oblikah. Tudi kitajsko pogajalsko vedenje je nekaj posebnega. Na začetku nas fascinira, potem razjezi, ko pa ga enkrat začnemo razumevati, nas lahko marsičesa nauči.

Pričujoči tekst je rezultat skoraj enoletnega ubadanja z različnimi aspekti pogajalskega procesa na Kitajskem. Kitajsko pogajalsko vedenje je v Sloveniji relativno slabo poznano. V naših knjižnicah najdemo zelo malo knjig na to temo, blagovna menjava med državama kljub konstantnemu povečevanju v preteklih letih ostaja relativno majhna, na Kitajskem ni veliko predstavništev slovenskih podjetij in obratno, samo poznavanje Kitajske med Slovenci pa ostaja relativno majhno. Kitajska še vedno velja za eksotiko.

Vseeno pa Slovenci vse bolj in bolj spoznavamo dejanski potencial Kitajske. Vse več slovenskih podjetij prodira na kitajski trg, nekatera celo z odpiranjem lastnih predstavništev ali celo proizvodnih obratov na Kitajskem. V tem jih podpira tudi slovenska država. Kot najbolj dejavna *pomočnika* slovenskih podjetij pri vstopanju na kitajski trg bi lahko imenovali Gospodarsko Zbornico Slovenije in Veleposlaništvo Republike Slovenije v LRK. Oba slovenskim podjetjem ponujata predvsem informiranje o kitajskem trgu in pomoč pri navezovanju stikov s potencialnimi poslovnimi partnerji.

Slovenci torej prihajamo na kitajski trg. Nanj pa se moramo dobro pripraviti. Tudi z raziskovanjem kitajskega pogajalskega vedenja, ki nas vodi v razumevanje poslovanja na Kitajskem. Tako si bomo prihranili mnogo problemov, ki čakajo vsako podjetje ob vstopu na kitajski trg.

Skozi diplomsko nalogo bom poskušal Slovincem prikazati značilnosti kitajskega pogajalskega vedenja. Osredotočil se bom na nekatere aspekte pogajalskega procesa na Kitajskem, ki se mi zdijo še posebej kitajsko-specifični in zato potrebujejo podrobnejšo obravnavo tujcev, ki se želijo dobro pripraviti na pogajanja s Kitajci. Prikazati bom poskušal kulturno ozadje kitajskega pogajalskega vedenja in se spraševal o odpornosti le-tega na vplive zahodnjaškega pogajalskega vedenja.

Pričujoče besedilo je torej namenjeno predvsem poslovnežem, a tudi diplomatom in politikom, ki se poslovno odpravljajo na Kitajsko. Zanimivo zna biti tudi študentom ekonomije in družbenih ved ter vsakomur z zanimanjem za kulture, ki niso enake naši, in medkulturne razlike med obema.

i. Osnovni pojmi

Na tem mestu bom določene osnovne pojme, ki jih bom v tekstu večkrat uporabil, natančneje definiral in argumentiral, zakaj sem se odločil za takšne definicije.

i.1. Kitajska in Kitajci

Kitajska v tekstu pomeni Ljudsko Republiko Kitajsko, Kitajci pa prebivalce Ljudske Republike Kitajske. Mnogi avtorji pravijo, da kitajsko pogajalsko vedenje, ki ga opisujejo, najdemo tudi med prebivalci Tajvana ali Singapura, Seligman (1999: 3) na primer pravi: »Večina primerov v knjigi se osredotoča na življenje v Ljudski Republiki Kitajski, vendar lahko vsakdo, ki načrtuje potovanje na Tajvan, v ... Hong Kong, Macao, ali celo v Singapur... najde to knjigo zanimivo, ker podobnosti med Kitajci, ki živijo na celini, in veliko tistimi, ki prebivajo drugod, povečini odtehtajo razlike.«

Osebnostno se z vprašanjem, ali se Kitajci po svetu res obnašajo tako podobno, ne bom ukvarjal, ker je osnovni namen te naloge pojasniti pogajalsko vedenje prebivalcev Ljudske Republike Kitajske, države, ki danes predstavlja potencialno največji trg na svetu.

i.2. Poslovna in politična pogajanja

Med pripravi na pisanje o kitajskem pogajalskem vedenju, sem mnogokrat razmišljal o dejanskih razlikah med poslovnimi in političnimi pogajanjmi na Kitajskem. Ob branju Solomonove (1999) knjige, ki govori skoraj izključno o političnih pogajanjih, in knjig Blackmanove (1997), Fanga (1998), Pyea (1982), Seligmana (1999) in drugih, ki obravnavajo predvsem poslovna pogajanja, pa večjih razlik med obema pogajalskima procesoma oz. samim kitajskim pogajalskim vedenjem znotraj obeh ni bilo opaziti. Tudi v intervjujih ni bilo opaziti bistvenih razlik med odgovori respondentov z izkušnjami iz političnih pogajanj in respondentov z izkušnjami iz poslovnih pogajanj.

V bistvu bi lahko kot edino pomembno razliko med kitajskim pogajalskim vedenjem v političnih in poslovnih pogajanjih navedli različne vplive, ki jih imajo na potek pogajanj in vedenje pogajalcev guanxi. Ta aspekt kitajskega pogajalskega vedenja in razlike v njihovem vplivu na kitajsko pogajalsko vedenje v političnih in poslovnih pogajanjih pa bo predmet predstavitve samega pomena guanxi v poglavju 2.4.

Odločil sem se, da v tekstu med poslovnimi in političnimi pogajanjmi in kitajskim pogajalskim vedenjem v obeh ne bom delal razlik, da torej »pogajanja« pomenijo

tako politična kot poslovna pogajanja in da »pogajalsko vedenje« pomeni pogajalsko vedenje v političnem ali poslovnem pogajalskem procesu. Edina izjema bo poglavje 2.4., kjer bom predstavil guanxi.

i.3. Guanxi

Kitajska beseda guanxi v sebi skriva veliko. V kitajsko-angleškem slovarju (1997) najdemo naslednjo definicijo: (1) zveze [connections], odnosi [relations], odnos [relationship]; (2) pomen [relevance, significance], vpliv [bearing, influence]; (3) tikati se (nekoga ali nečesa) [concern], vplivati na (nekoga ali nečesa) [affect, have a bearing on], imeti zvezo (z nekom ali nečim) [have to do with].

Guanxi so mreža razmeroma dolgoročnih medosebnih kooperativnih odnosov, ki izhajajo iz družinskih ali prijateljskih vezi in temeljijo na zaupanju in recipročnosti.

Guanxi bom podrobneje predstavil v 2.4. poglavju, kjer bom predstavil njihovo vlogo v pogajalskem procesu na Kitajskem.

ii. Metodologija in struktura naloge

Pričujoči tekst je nastal na osnovi: (1) analize sekundarne literature; in (2) opravljanja poglobljenih standardiziranih intervjujev na vzorcu osmih tujih diplomatov in poslovnežev, živečih v Pekingu.

ii.1. Analiza sekundarne literature

Z iskanjem sekundarne literature nisem imel večjih problemov, ker je tematika, ki jo obravnavam, torej kitajsko pogajalsko vedenje, v svetu precej dobro obdelano, z njo pa se ukvarjajo predvsem Američani, ki medkulturnim pogajanjem posvečajo največ pozornosti. Kvalitetno analizirana ameriška pogajalska zgodovina s Kitajci sega najmanj v šestdeseta leta 20.stoletja, v čas t.i. procesa normalizacije odnosov med Ljudsko Republiko Kitajsko in Združenimi Državami Amerike, ki traja od leta 1967 do leta 1984 (Solomon, 1999), nadaljuje pa se skozi celoten proces kitajskega odpiranja navzven, ki traja še danes in za katerega je značilno: (1) masovno prodiranje tujih podjetij na kitajski trg; (2) ogromne količine tujih investicij v kitajsko gospodarstvo; in (3) masovno oblikovanje podjetij, ki so delno ali v celoti ustanovljena s tujim kapitalom ter danes »zaposljujejo okoli 10% kitajskih delavcev in predstavljajo 50% kitajskega izvoza.« (Gosp. novice 4, 2000: 5).

Skozi ameriške izkušnje s kitajskimi pogajalci med obdobjema normalizacije odnosov med državama in kitajskega gospodarskega odpiranja v svet nastanejo prve poglobljene analize kitajskega pogajalskega vedenja, ki danes veljajo za klasične analize kitajskega pogajalskega vedenja. Prva med temi je Pyeva knjiga »Chinese Commercial Negotiating Style«, objavljena leta 1982. Po Fangu (1998: 43) je »to delo, študija Rand Korporacije, izšlo kot prvo izčrpno poročilo o kitajskem poslovnem pogajalskem stilu, objavljeno na Zahodu.« Še več, večina kasneje nastale literature o kitajskih poslovnih pogajanjih se »enostavno vrti okoli te mojstrovine«. (Fang, 1998: 43) Na tem mestu velja omeniti še Solomonovo delo »Chinese Negotiation Behavior - Pursuing Interests Through 'Old Friends'« (1999), ki skozi analizo podatkov Rand Korporacije, pridobljenih v procesu normalizacije odnosov med državama, zelo kvalitetno analizira kitajski politični pogajalski proces.

Obravnavano literaturo bi mogoče lahko razdelili v dve vrsti glede na način obravnave kitajskega pogajalskega vedenja. Velika večina del o tej temi je zelo praktična. Opisuje kitajsko pogajalsko vedenje s poudarkom na kitajsko-specifičnih pogajalskih tehnikah in protokolu, dve bralcu sigurno zelo zanimivi in lahko berljivi temi. Daje tudi zelo praktične napotke, ki naj bi bralcu pomagali pri delu s Kitajci. Na drugi strani najdemo komaj kakšno temeljito akademsko analizo kitajskega pogajalskega vedenja. Med slednje bi lahko uvrstili Fanga (1998). Osebno menim, da sta analizi kitajskega pogajalskega vedenja potrebna oba, praktični in akademsko analitični vidik. Prvi bo ohranjal korak s časom, drugi pa poglobljal obstoječe vedenje o kitajskem pogajalskem vedenju.

Obstoječa strokovna literatura na področju kitajskega pogajalskega vedenja naj bi se po Fangu razlikovala po načinu razlage le-tega, torej po tem, kaj avtorji razumejo za glavno determinanto kitajskega pogajalskega vedenja. Fang (1998: 51) tako razlikuje med »dvema glavnima trendoma« sedanje obravnave kitajskega pogajalskega vedenja: »kitajsko birokratsko šolo« in »konfucianistično šolo«. Prva se pri obravnavi kitajskega pogajalskega vedenja osredotoča na »razlago kitajskega poslovnega pogajalskega vedenja s sklicevanjem na birokratske in institucionalne faktorje v Ljudski Republiki Kitajski...« (Fang, 1998: 51); druga pa kitajsko pogajalsko vedenje interpretira z »v medosebne odnose usmerjenimi konfucianističnimi tradicijami« (Fang, 1998: 55)

Oseбно menim, da je Fangovo diferenciranje obstoječe literature nepotrebno. Skoraj vsi avtorji namreč zavedno ali nezavedno kitajsko pogajalsko vedenje razlagajo s kombinacijo konfucianizma in lastnostmi kitajskega birokratskega, političnega, družbenega in gospodarskega sistema.

Fang razvije svoj *sistem* determinant kitajskega pogajalskega vedenja. V bistvu njegov model zajema obe zgoraj navedeni determinanti, torej značilnosti kitajskega birokratskega, političnega, družbenega in ekonomskega sistema; ter konfucianizem; dodaja pa tretjo determinanto kitajskega pogajalskega vedenja, kitajske strategeme – *ji*.



Tudi sam bom pri obravnavi determinant kitajskega pogajalskega vedenja uporabil Fangov model strukture kitajske poslovne oz. pogajalske kulture. Fangov model se mi zdi kar najbolj celovit, poleg tega pa tudi najbolj jasno in razumljivo prikazuje sicer zelo kompleksno kulturno determiniranost kitajskega pogajalskega vedenja.

Tako bom v **uvodnem delu**, ki bo vodil v obravnavo določenih aspektov kitajskega pogajalskega vedenja, predstavil zgornje tri determinante kitajskega pogajalskega vedenja. Začel bom s predstavitvijo konfucianizma in kitajskih strategemov, ki že zelo dolgo predstavljajo in določajo kitajsko kulturo, nadaljeval pa s predstavitvijo današnje situacije v Ljudski Republiki Kitajski, osredotočil pa se bom na kitajsko

strukturo oblasti, na kitajski gospodarski sistem in na vpliv teh dveh na kitajski družbeni sistem.

V tem prvem delu naloge bom uporabljal predvsem izsledke analize sekundarne literature, tu in tam pa bom predstavil tudi mnenja respondentov, ki so bila izražena v odgovorih na vprašanja, ki jih bom posebej analiziral v jedrnem delu teksta, kjer bom predstavljal specifične aspekte kitajskega pogajalskega vedenja.

ii.2. Intervjuji

Poglobljene standardizirane intervjuje sem opravil na vzorcu osmih diplomatov in poslovnežev, tujcev, ki živijo v Pekingu.

ii.2.1 Vzorec

Vzorec sestavljajo tuji diplomati in poslovneži, ki svoje delo opravljajo v Pekingu, kjer tudi **živijo**. V vzorcu so: trije poslovneži in pet diplomatov; ena ženska in sedem moških. Vsi prihajajo iz Evrope. Dva poslovneža vodita predstavništvo tujega podjetja na Kitajskem, eden pa predstavlja srednji menedžment podjetja v tuji lasti s proizvodnim obratom na Kitajskem. Matična podjetja vseh treh poslovnežev poslujejo multinacionalno. Najmanj izkušen poslovnež **živi** in dela na Kitajskem dve leti, najbolj izkušen šest.

Od petih diplomatov eden na Kitajskem dela v predstavništvu mednarodne vladne organizacije, štirje pa v diplomatskih predstavništvih lastnih držav v Pekingu. Od slednjih je eden konzul svoje države v Pekingu, ostali trije pa so diplomati z rangom svetovalca ali višjim rangom. Najmanj izkušen izmed njih **živi** in dela na Kitajskem dve leti, že prej pa je imel veliko stika s pogajalci z različnih delov Azije. Na drugi strani sta dva diplomata, ki sta na Kitajskem živela in delala 17 oz. 19 let.

V povprečju imajo respondenti 8 let intenzivnih delovnih izkušenj na Kitajskem, v povprečju so torej na Kitajskem **živeli** in delali 8 let. Samo življenje na Kitajskem poudarjam zaradi tega, ker menim, da pride dejansko razumevanje kitajske (poslovne in pogajalske) kulture samo z življenjem na Kitajskem in s konstantnim stikom s kitajsko kulturo.

Vzorec tako po mojem mnenju sestavlja osem izkušenih pogajalcev s poglobljenim poznavanjem kitajske poslovne in pogajalske kulture, ki je potrebno za uspešno

delovanje na Kitajskem. Vsi uspešno delujejo na Kitajskem, edini dokaz tega je dejstvo, da so na kitajskem trgu, ki je lahko zelo krut, obstali.

Vsi respondenti bodo ostali neimenovani, pri večini je bila anonimnost pogoj za opravljanje intervjuja. Izražena stališča in primeri ne predstavljajo uradnega stališča katerikoli države ali podjetja, ampak osebna mnenja respondentov, oseb z dolgoletnimi izkušnjami s pogajalskim procesom na Kitajskem. Zaradi tega citirana mnenja respondentov ne bodo označena drugače kot »(Respondenti)«.

ii.2.2 Vprašalnik

Vprašanja so bila razdeljena v pet sklopov, vsak sklop vprašanj zajema enega od aspektov kitajskega pogajalskega vedenja. Vsak od teh petih aspektov bo podrobneje predstavljen v **jedrnem delu naloge**, na tem mestu bom predstavil le vprašanja, ki sem jih postavljaj respondentom.

Prvi sklop vprašanj sprašuje po tem, kako naj se pripravimo na sam pogajalski proces s Kitajci. Ali torej pogajanja s Kitajci potrebujejo kakšne posebne priprave.

Drugi sklop vprašanj se osredotoča na strukturo kitajske pogajalske skupine. Respondente sem spraševal, kakšna se je njim zdela struktura kitajske pogajalske skupine, ali tujec lahko razpozna njeno strukturo, kakšna ta je, ali je hierarhična, ali je hierarhija vidna, kakšna je. Nenazadnje sprašujem tudi po funkcijah takšne strukture.

Pri tretjem sklopu vprašanj respondente sprašujem po pogajalskih tehnikah, ki so po njihovem mnenju specifične za kitajske pogajalce. Ali se pogajalske tehnike, ki jih uporabljajo Kitajci res toliko razlikujejo od pogajalskih tehnik, ki jih uporabljajo tujci, da lahko govorimo o kitajsko-specifičnih pogajalskih tehnikah? Kako le-te razpoznamo in nevtraliziramo?

Četrty sklop vprašanj predstavlja vprašanja o dveh posebnostih pogajalskega procesa s Kitajci: (1) kitajsko iskanje *prijateljev* med predstavniki druge strani v pogajanjih; ter (2) guanxi in njihova vloga v pogajalskem procesu s Kitajci.

Zadnje vprašanje sprašuje po morebitnih spremembah v kitajskem pogajalskem vedenju skozi čas in stik s tujimi pogajalci.

ii.2.3 Potek intervjuja

Intervjuji so potekali v štirih različnih jezikih, vsi intervjuji razen enega so posneti, posnetki pa so v povprečju dolgi več kot pol ure. Eden od respondentov se ni počutil dobro z diktafonom, dovolil pa je, da sem si zapisoval vsebino najinega intervjuja.

Večina respondentov je marsikaj dodala tudi po koncu uradnega dela intervjuja. Potem torej, ko sem ugasnil diktafon. Ta bolj sproščeni del intervjuja ni nič manj pomemben od prvega, ker dodaja marsikaj zanimivega k prvemu delu. Ta drugi del sicer ni posnet, določene ključne točke pa so v mojih osebnih zapiskih.

•

V drugem, jedrnem delu diplomske naloge bom vsakega od zgornjih petih aspektov kitajskega pogajalskega vedenja opisal, hkrati identificiral morebitne vplive konfucianizma, kitajskih strategemov in stanja v LRK nanj. Pri tem bom uporabljal in soočal podatke pridobljene z analizo sekundarne literature in podatke pridobljene z intervjuji.

•

V zaključnem delu naloge se bom opredelil do delovnih in osnovne hipoteze diplomske naloge, jih torej potrdil ali ovrgel.

iii. Hipoteze

Osnovna hipoteza diplomske naloge pravi, da **»se kitajsko pogajalsko vedenje v času intenzivnega stika z zahodnim pogajalskim vedenjem – v času kitajskega gospodarskega odpiranja v svet od leta 1979 naprej – bistveno NE spreminja, ker je samo konstrukt kitajske kulture, ki ne more slediti spremembam v določenih dimenzijah kitajskega družbenega življenja, na primer gospodarstvu.«**

Tako tudi danes kitajsko pogajalsko vedenje determinirajo: (1) konfucianizem, ki že 2500 let določa kitajsko kulturo in posredno kitajsko pogajalsko vedenje; in (2) kitajski strategemi, ki sta jih opisovala in učila vsaj že Sunzi in Sun Bin pred približno 2500 leti.

Osnovno hipotezo diplomske naloge bom razdelil na dve delovni hipotezi: (1) »V današnjem kitajskem pogajalskem vedenju še vedno najdemo sledove

konfucionizma in kitajskih strategemov»; in (2) »Kitajsko pogajalsko vedenje se v času kitajskega gospodarskega odpiranja v svet od leta 1979 naprej ni bistveno spreminjalo«.

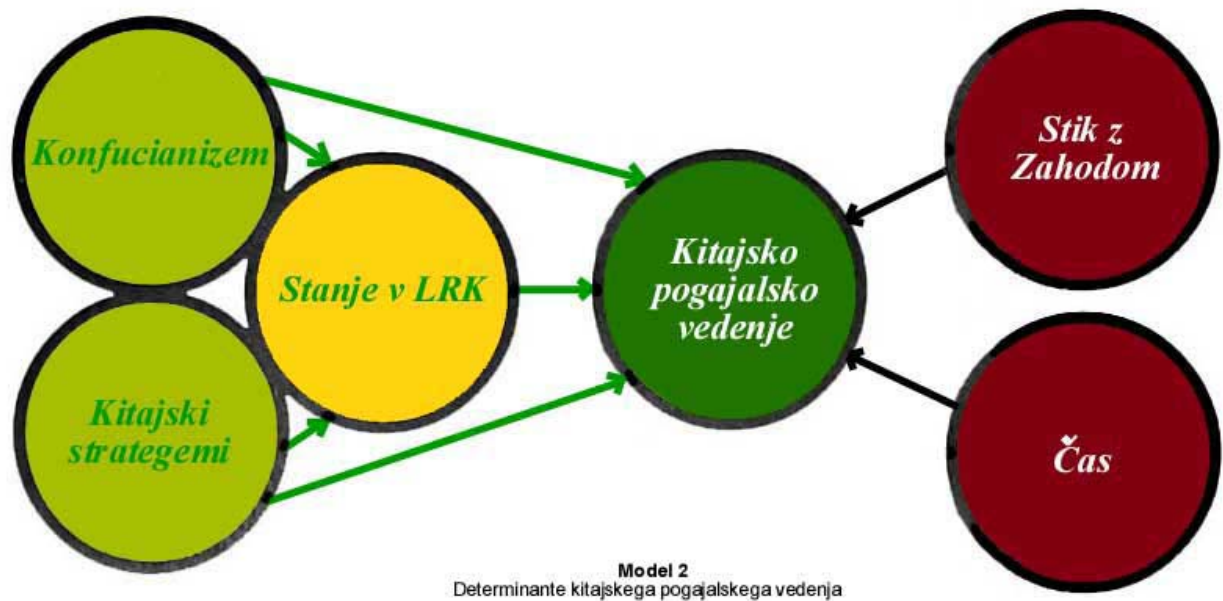
Osnovno hipotezo bom preveril s pomočjo teh dveh delovnih hipotez:

(1) skozi raziskovanje vpliva konfucionizma in kitajskih strategemov na kitajsko pogajalsko vedenje – tudi posrednega vpliva obeh preko (političnega, ekonomskega, družbenega) stanja v LRK (tretja Fangova determinanta – glej model št.1) na kitajsko pogajalsko vedenje; in

(2) skozi raziskovanje morebitnih sprememb kitajskega pogajalskega vedenja v času kitajskega gospodarskega odpiranja v svet od leta 1979 naprej.

V primeru, da bom: (1) v izbranih aspektih kitajskega pogajalskega vedenja dejansko našel sledove konfucianizma in kitajskih strategemov; in (2) da bom ugotovil, da se kitajsko pogajalsko vedenje v času kitajskega gospodarskega odpiranja v svet bistveno ne spreminja; bom osnovno hipotezo potrdil. V nasprotnem primeru jo bom ovrgel.

Pri obravnavi vsakega od petih izbranih aspektov kitajskega pogajalskega vedenja, bom torej iskal vpliv konfucianizma ali kitajskih strategemov nanj. Vsak aspekt kitajskega pogajalskega vedenja bom torej predstavil z vidika treh determinant kitajskega pogajalskega vedenja po Fangu (glej model št.1). Fangov model kitajske poslovne kulture pa bom preoblikoval tako, da bom v poštev vzel vpliv konfucianizma in kitajskih strategemov na stanje v LRK. Fangovo neposredno determinanto »stanje v LRK« bom obravnaval kot posredno determinanto kitajskega pogajalskega vedenja kot je prikazano v spodnjem modelu št.2. Ta prikazuje način preverjanja delovnih in posredno osnovne hipoteze diplomske naloge skozi preverjanje vpliva treh Fangovih determinant in dveh novih: »stik z Zahodom« in »čas« (oba predstavljata stik zahodnjaškega in kitajskega pogajalskega vedenja v času kitajskega gospodarskega odpiranja v svet od leta 1979 naprej); na kitajsko pogajalsko vedenje.



Prvi del modela prikazuje testiranje prve delovne hipoteze – vpliva konfucianizma in kitajskih strategemov, tudi posredno preko trenutnega stanja v LRK, na kitajsko pogajalsko vedenje; drugi del modela pa testiranje druge delovne hipoteze – vpliv procesa kitajskega gospodarskega odpiranja v svet od leta 1979 naprej na kitajsko pogajalsko vedenje.

1. Determinante kitajskega pogajalskega vedenja

Vsebinski del naloge bom začel s predstavitvijo izpostavljenih treh determinant kitajskega pogajalskega vedenja: konfucianizma, kitajskih strategemov in stanja v LRK. Tako bom predstavil levi del modela 2.

1.1. Konfucianizem

»Konfucianizem (*rujia* oz. *rujiao*) je kitajska filozofska tradicija, ki je 2500 let fundamentalno oblikovala ne samo kitajsko, temveč tudi vzhodno-azijsko mentaliteto.« (Fang, 1998: 108)

»Konfucija lahko imenujemo tako za ohranjevalca, kot za stvarnika kitajske civilizacije. Konfucianizem je v teh 2500 letih zbral in v svoj sistem vključil skoraj vse, kar je dobro v originalni kitajski kulturni zapuščini, od časa do časa pa je asimilirал in absorbiral dobre elemente tujih sistemov, ter tako konstituiral kar imamo v kitajski civilizaciji.« (Chen, 1994: 7)

Fang (1998: 109) o konfucianizmu govori kot o skupku naslednjih maksim: (1) moralne vzgoje, (2) pomembnosti medosebnih odnosov, (3) osrednjega pomena družine v kitajski družbi, (4) spoštovanja starosti in hierarhije, (5) izogibanja konfliktov in potrebe po harmoniji, (6) koncepta *obraza* (*Mianzi*). Tudi sam bom konfucianizem predstavil skozi obravnavo teh šestih maksim.

1.1.1. Moralna vzgoja

Konfucianizem zagovarja *pet konstantnih vrlin* (*Wuchang*): »*ren* (človeškost in dobrot), *yi* (poštenost in pravičnost), *li* (spodobnost, rituali in pravila obnašanja), *zhi* (modrost), in *xin* (zaupanje).« (Fang, 1998: 109 po Fung, 1948/1966) Najpomembnejša pa je »iskrenost«. (Fang, 1998: 109) Lepo vzgojen človek je torej dober, pošten, pravičen, moder, vreden zaupanja, iskren in seznanjen s pravili obnašanja v družbi.

Pravila moralnega vedenja pa nujno ne veljajo za vsakogar. ... »moralno razmišljanje konfucianizma ni univerzalno, ampak tesno povezano z družino ali skupino. Družina ali skupina razmeji mejo med zaupanjem do insiderjev in nezaupanjem do outsiderjev, ne nujno tujcev.« (Fang, 1998: 110) Od Kitajcev, ki vas ne poznajo torej ne morete pričakovati vedenja, ki bi ga narekoval konfucianizem. Šele ko postanete *insider*, ko postanete vredni zaupanja, lahko od Kitajcev pričakujete spoštovanje in konstruktivno sodelovanje.

»Zaupanje je nadvse poudarjeno v konfucianizmu. Po Konfuciju mora olikan človek držati dano besedo in biti iskren do svojih prijateljev.« (Fang, 1998: 110) Predvsem ta potreba po zaupanju močno vpliva na kitajsko pogajalsko vedenje. »... v kitajski kulturi potrebuje zaupanje, da bi se razvilo med ljudmi, ki se medsebojno ne poznajo, čas. Tipično se kitajski poslovneži znajdejo v zapletenem in kočljivem položaju: po eni strani poslujejo samo z ljudmi, ki jim zaupajo (če niste vredni zaupanja, Kitajci nikdar ne bodo kupovali pri vas, pa tudi če je vaša cena najnižja); po drugi strani poslovni partnerji ne morejo vedno biti družinski člani ali bližnji prijatelji, temveč tudi outsiderji in tujci, za katere ne morejo biti sigurni, da so iskreni in vredni zaupanja. To se bo videlo šele s časom. Kitajski pregovor pravi: »Vzdržljivost konja se meri z razdaljo, človekovo srce s časom.« Kulturno torej poslovanje s Kitajci potrebuje veliko časa in zahteva potrpljenje.« (Fang, 1998: 110)

Tuj pogajalec pa lahko tudi sam pomaga pri kreiranju poslovnega odnosa s kitajskim partnerjem, v katerega bodo Kitajci lahko zaupali. Pri vzpostavljanju stikov s potencialnim kitajskim partnerjem, le-temu ponudite dovolj informacij o lastnem podjetju, da bi potencialni kitajski partner vedel, s kakšnim podjetjem posluje, ali je to podjetje vredno njegovega zaupanja. Na vprašanja Kitajcev o vašem podjetju, produktu ali storitvi, ki je predmet pogajanj, odgovorite čimbolj natančno, če odgovora na zastavljeno vprašanje v danem trenutku ne veste, obljubite, da boste na zastavljeno vprašanje odgovorili, ko do teh podatkov pridete, to čimprej tudi storite.

Potruditi se velja tudi pri vzpostavljanju konstruktivnega odnosa med vami in kitajsko stranjo v pogajanjih. Že pred uradnim začetkom pogajanj izkoristite čimveč priložnosti za srečanje z nasprotno stranjo, predvsem z ljudmi, ki bodo dejansko odločali o vprašanjih, ki se bodo odpirala v pogajalskem procesu in bodo na koncu odobrili ali zavrgli izpogajan kompromis med obema stranema.

Kitajci bodo zaupali vam, ne pa vašemu podjetju. Zato morajo Kitajci tudi vas obravnavati kot človeka, ki je vreden zaupanja.

»Konfucianistična vrednota moralne vzgoje je vidna v kitajskem poslovnem pogajalskem vedenju. Poslovanje na Kitajskem manj kot legalistični koncept pogodbe upravlja moralistični pojem iskrenosti in zaupanja. Ko se pogajajo s tujimi poslovneži, Kitajci najprej pomislijo: »Ali ste vi in vaše podjetje iskreni?« (Hoose, 1974: 464). S kitajskega vidika, kot opazha Pye (1982: 32): »vsa uspešna pogajanja zahtevajo visoko stopnjo obojestranskega zaupanja in spoštovanja.« Kitajci visoko cenijo ugled,

kredibilnost, osebnost in kvaliteto zahodnjaških podjetij in njihovih pogajalcev. (Frankenstein, 1988; Kindel, 1990).« (Fang, 1998: 114)

Vzpostavitev in ohranjanje konstruktivnega kooperativnega odnosa s kitajsko stranjo je najboljša investicija v prihodnost dobrega poslovnega odnosa med obema stranema. Tudi v primeru morebitnih težav v odnosu med obema stranema predstavlja preteklo dobro sodelovanje in medsebojno zaupanje vaše najboljše zavarovanje pred resničnimi težavami.

»Kitajsko poslovanje je zgrajeno na zaupanju in ne pravu. Najbolj učinkovito lahko izpogajate posel s Kitajci, ko je med obema stranema dovolj zaupanja. Verbalen sporazum je vreden isto kot napisana pogodba. (Roehrig, 1994b) Kitajci so nagnjeni k temu, da se počutijo užaljeni ali v zadregi, če so zoperstavljeni s klavzulami, ki določajo kazni ali sredstva, ki bodo uporabljena v primeru, da kitajski partner nebi izpolnil svojih obveznosti (Lubman, 1983; Mann, 1989).« (Fang, 1998: 114)

Kitajci spore, ki izhajajo iz sodelovanja, dogovora ali pogodbe s poslovnim partnerjem, ne marajo nositi pred sodišče in preferirajo posredovanje tretje osebe v sporu ali spravo med obema stranema v sporu. Še več pogajanj torej. »To je neposredna manifestacija moralistične in ne legalistične strukture kitajskega uma.« (Fang, 1998: 114) »...namesto da bi se obrnili na tretjo stran, npr. na arbitražno komisijo ali sodišče, Kitajci pričakujejo, da bosta strani diskutirali o razlikah in tako prišli do obojestransko sprejemljive rešitve s prilagoditvijo cene, pogojev dostave itn.« (Fang, 1998: 114 po Sheng, 1979: 21) »V konfucianizmu pravo nima prave moči. Gledano z vidika konfucianizma oblast vlada z moralno močjo: vladar naj bi vladal z vrlinami in ne zakonom; moč odločanja izhaja iz vladarjevega superiornega moralnega vzora in ne iz grobega zatekanja k zakonom in kaznovanju.« (Fang, 1998: 110)

Konfucij pravi: »... vodi ljudi z vladnimi uredbami, usmerjaj jih z zakoni in kaznovanjem, pa se bodo izogibali delanju napak, vendar ne bodo imeli nobenega občutka za čast in sram. Vodi jih z resnično vrlino, usmerjaj jih s pravili dostojnosti (*li*), pa bodo imeli občutek za sram in še več – samostojno se bodo popravili.« (Fang, 1998: 111 po Chan, 1963: 22)

»Zakon je bil v kitajski kulturi vedno enačen s pomanjkanjem zaupanja, težavami, nasiljem in tiranijo ter tako obravnavan kot manj učinkovito sredstvo vplivanja na vedenje [ljudi].« (Fang, 1998: 111)

»Kitajsko negativno pojmovanje zakonov prihaja predvsem iz kitajskega enačenja zakonov s sankcijami. Na Kitajskem Zakon omejuje, posamezniku jemlje svobodo. Takšno gledanje na Zakon je popolnoma drugačno od zahodnjaškega. Zahod s svojo tradicijo legalizma, ki se je najbolj vidno začela v rimskem pravu, na Zakon gleda kot na pravila, ki posamezniku svobodo dajejo, mu je ne jemljejo. Posameznik se s tega vidika šele skozi poznavanje pravil zave svojih možnosti in svoje svobode.

Seveda ne moremo reči, da na Kitajskem ni zakonov. Legalizem in konfucianizem znotraj kitajske kulture soobstajata. Od nekdaj. Konfucianizem je bil nekdaj v bistvu filozofija višjega, uradniškega razreda. Vrednota sodelovanja v duhu zaupanja je bila prisotna med njimi, oni sami pa so življenja *malih* ljudi vseeno določali z zakoni, uredbami, odredbami, ukazi itn. Slednji so večinoma vsebovali tudi sankcije v primeru neupoštevanja in ne spodbude za delovanje v skladu z njimi.

Nezaupanje do zakonov, direktiv, odredb... pa prihaja tudi iz pomanjkljive sistemizacije in hierarhizacije le-teh. Na Kitajskem tudi danes težko govorimo o obstoju osrednjega zakonskega instrumenta, ustave, ki bi veljala za VSE in za vse ENAKO. Neskončne odredbe, uredbe, direktive vladnega in partijskega aparata še vedno zamegljujejo različne vidike posameznikovega življenja. Poleg tega so močni posamezniki še vedno sposobni vplivati na zakonodajo in spreminjati zakone oz. s sprejemanjem vedno novih direktiv, uredb in odredb spreminjati zakonsko vsebino.«
(Pogovor z dr.Sajetom, avgust 2003)

V poslovanju s Kitajci vsaj zaenkrat še ni realno računati na možnost zatekanja k pravnim sredstvom v primeru kršitve sporazuma doseženega v pogajanjih. Mnogo današnjih poslovnih sporazumov med Kitajci in tujci vključuje klavzulo o arbitraži, ki določa arbitražno komisijo, ki bo presojala o sporu, če do njega pride. Sedež arbitražne komisije je najverjetneje na Kitajskem, komisija pa je lahko mednarodna. Tak mehanizem reševanja sporov je zaenkrat boljši od neposredne sodne poti zaradi pomanjkanja ustrezne zakonodaje, ki bi celovito regulirala poslovanje znotraj LRK, pa tudi zaradi vprašljive usposobljenosti mnogih sodnikov na Kitajskem in velikega vpliva politike na delovanje sodstva, ki pride kot naravna posledica prvih dveh in sploh celotnega kitajskega političnega sistema.

Najbolj realno pa je v primeru problemov pričakovati nova pogajanja. Pogajali se boste o reševanju nastalega problema, o kompenzaciji za morebitne kršitve sporazuma itn. Poslovni in pogajalski odnos s Kitajci se torej ne konča s podpisom sporazuma. Nadaljuje se skozi celoten proces implementacije sporazuma.

1.1.2. Pomembnost medosebnih odnosov

»Konfucianisti na svet gledajo skozi lečo Petih glavnih odnosov, znanih kot *Wulun*.« (Fang, 1998: 116) Ti so: odnos med vladarjem in ministrom, med očetom in sinom, možem in ženo, med starejšim in mlajšim bratom in odnos med prijatelji. »Za vseh pet odnosov je značilna vzajemnost. Konfucianizem res pridiga zvestobo, otroško pieteto, ubogljivost in spoštovanje s strani mlajšega. Vendar mora biti starejši pravičen, dober, karizmatičen in ljubeč, da bi tak subjekt postal zvest, ... ubogljiv in spoštljiv. Drugače mlajšemu ni treba ubogati, lahko se celo upre in si poišče boljšega starešino.« (Fang, 1998: 116)

V konfucianistični tradiciji je jaz [self] odprt sistem – vsota vseh svojih odnosov. (Fang, 1998: 115) Takšna obravnava posameznika predstavlja osnovo kitajske kolektivistične družbe. Posameznik na Kitajskem nikdar ne zaživi samostojno, izven kolektiva, kateremu pripada in katerega osnova je njegova družina.

1.1.3. Osrednji pomen družine v kitajski družbi

»Od družine neodvisni odnosi v konfucianistični retoriki ne obstajajo. »Jaz« definirajo družinske mreže.« (Fang, 1998: 129)

Družina na Kitajskem posameznika priveže nase in ga nikoli resnično ne izpusti. Starši vežejo svoje otroke nase in jih nikoli resnično ne izpustijo. Otroci se dejansko nikdar povsem ne osamosvojijo od svojih staršev ali ostalih članov svoje družine. Še posebej danes, v času, ko kitajskim družinam ni dovoljeno imeti več kot enega otroka, starši razvajajo svojega edinčka ali edinko kolikor le morejo. Starši skrbijo za otroka, ko bo ta odrasel, pa bo on/-a skrbel/-a zanje. Starši še vedno preferirajo moškega potomca, ki bo ostal z njimi, ostal član njihove družine, medtem ko se za hčer smatra, da bo postala članica moške družine. Če to povežemo s kitajsko politiko enega otroka, razumemo od kod na Kitajskem tako visoko število splavov in zakaj je število moških potomcev disproporcionalno večje od ženskih potomcev. Danes naj bi se na vsakih 100 deklic rodilo približno 110 dečkov.

»V tradicionalni kitajski družbi, ki ni vsebovala nobene pravne strukture, ki bi dobro funkcionirala, nobenih uveljavljenih lastninskih pravic ter nobenega formalnega sistema socialne varnosti in skrbstva, je močan kitajski družinski sistem postal najpomembnejša družbena enota, ki je mnogo prispevala h kitajski družbeni stabilnosti. Skozi kitajsko družino in skozi najtesnejše sorodstvene vezi so namreč Kitajci prejeli skrb, zaščito, zavarovanje, delovna mesta in – najvažneje – varnost.« (Fang, 1998: 131)

Po Fukujami je kitajska družina »v osnovi obrambni mehanizem pred sovražnim in kapricioznim okoljem«. (Fang, 1998: 131 po Fukuyama, 1995: 88)

Na Kitajskem družina tudi danes predstavlja enoto, ki svojim članom zagotavlja vsaj določeno mero varnosti pred kapricioznim okoljem, ki jo obkroža. Kitajsko danes ni mogoče označiti za pravno državo, še manj za socialno državo. Pravo na Kitajskem posameznika zelo težko zaščiti pred kaprico močnega posameznika. Kitajska kljub svojemu pozivanju na načela socializma svojim državljanom ne nudi brezplačne zdravstvene nege ali izobraževanja. Kitajska tudi ni preveč skrbna do upokojencev, ki so večinoma življenjsko odvisni od svojih potomcev.

»Ironično je tudi kitajsko denarno-orientirano vedenje v osnovi rezultat konfucianistične doktrine *per se*: njenega neupoštevanja pravnih institucij in predominance družine. Takšno vedenje reflektira globoko vkoreninjeno kitajsko psihološko potrebo po varnosti glede na dolgotrajno pomanjkanje močnega pravnega in socialnega sistema v kitajski družbi. Občutek varnosti lahko Kitajec zavaruje samo z neprestano akumulacijo družinskega bogastva, ki družinskim članom omogoča vzajemno pomoč v primerih težav.« (Fang, 1998: 132)

»Družina je s svojimi prijatelji postala zagrajena utrdba s kar največjo stopnjo sodelovanja in vzajemne pomoči navznoter, vendar hkrati hladno indiferentna in utrjena proti zunanjemu svetu.« (Fang, 1998: 133 po Lin, 1939: 172)

Znotraj Ljudske Republike Kitajske pa je nastala še ena kooperativna enota, ki funkcionalno spominja na kitajsko družino – delovna enota, danwei. »...danwei je v LRK v veliki meri prevzel mnoge tradicionalne funkcije kitajske družine in tako institucionaliziral medsebojno sodelovanje ljudi izven njihovih jedrnih družin. Danwei lahko imenujemo za »kvazi-družinsko« strukturo, edinstveno znotraj LRK, ki prispeva k družbeno usmerjenemu vedenju kitajskih menedžerjev. Na tej točki vidim danwei v dobri luči, ker pomaga potegniti Kitajce iz njihovih nuklearnih družinskih krogov in proti zavezovanju profesionalnim družbenim institucijam.« (Fang, 1998: 135)

Tudi kitajski pogajalski tim do določene mere zrcali miselnost kitajske družine. »Kitajski pogajalski tim je v poslovnih pogajanjih v osnovi skupina doseganja konsenza (Deverge, 1986). Zavzema se za pozicije, o katerih se je sporazumela večina ljudi znotraj organizacije, ki se pogaja. Kitajski pogajalci so v svojem odločanju vzajemno odvisni eden od drugega. Interna posvetovanja in diskusije so pogoste. Kitajci prav tako kažejo močno preferenco do skupinskega srečevanja in ne do srečanj iz oči v oči (Kindel, 1990; Shenkar & Ronen, 1987). Zavest kitajske

družine, da imajo bogati in močni moralno dolžnost pomagati manj srečnim družinskim članom in sorodnikom, vsaj delno pojasnjuje zakaj Kitajci pogosto čutijo, da je na investitorjih iz »bogatih« držav, da pomagajo »revnim« državam v razvoju tako, da nase prevzamejo večje breme.« (Fang, 1998: 135)

»Družina je osnovna enota kitajske družbe. Zaradi tega se njeno strukturo in odnose znotraj nje kopira v vsako drugo, novo-nastalo organizacijo na Kitajskem. Človek pri kreiranju novega posnema staro, že znano. Pri oblikovanju novih organizacij je to oblikovanje odnosov znotraj njih po modelu odnosov znotraj kitajske družine. V vsaki organizaciji na Kitajskem tako na primer obstaja nekdo, ki bo v njej igral vlogo očeta, ostali pa vlogo njegovih sinov. Slednji bodo prvega spoštovali in ga ubogali, prvi pa bo skrbel zanje.« (Pogovor z dr.Sajetom, avgust 2003)

1.1.4. Spoštovanje starosti in hierarhije

»Namesto družbene enakosti in svobode posameznika konfucianizem poudarja družbeno hierarhijo in red.« (Fang, 1998: 136) »Po konfucianizmu ima družbeni red prednost pred pravicami posameznika. Družbena stabilnost in harmonija – sama osnova posameznikovih pravic – se lahko doseže samo tako, da vsak posameznik iskreno izpolnjuje dolžnosti, ki jih definira njegova pozicija v hierarhični družbi. Za kitajsko socializacijo je značilno vzgajanje poslušnosti, pravilnega vedenja, nadzora impulzev in sprejemanja družbenih dolžnosti namesto samostojnosti, samozavesti in kreativnosti (Wu, 1996). Na tej točki zahodnjaški koncept demokracije ne najde nobene logične opore v konfucianizmu.« (Fang, 1998: 136)

»Kitajska družba je sposobna do določene mere zaničevati zanos mladih. Mlade hitro začnejo učiti, da je treba držati jezik za zobmi, ko govorijo starejši (Lin, 1939). Gao et al. (1996: 285) imenujejo kitajsko komuniciranje v poslušanje usmerjeno komuniciranje (tinghua): »V kitajski kulturi obstajajo pogoji povezani z govorom, vsakdo nima pravice do govora. ... Izgovorjen 'glas' je torej enačen z višjo starostjo, avtoriteto, izkušnjami, znanjem in strokovnostjo. To rezultira v tem, da poslušanje postane prevladujoča komunikacijska aktivnost.« V kitajski kulturi so dobri otroci tisti, ki 'poslušajo govor' (tinghua) in ga ne prekinjajo (chazui).« (Fang, 1998: 136, 137)

Fang (1998: 138, 139) kot posledice kitajskega spoštovanja starosti in hierarhije za tujega pogajalca imenuje:

(1) starost in položaj tujega pogajalca bosta določali odnos kitajske organizacije do njega. Kitajce lahko užalite, če ste premladi ali pa je vaš položaj znotraj vašega

podjetja prenizek, lahko pa začnejo tudi dvomiti v vašo iskreno željo po sodelovanju z njimi.

(2) Ker je Kitajcem hierarhija tako pomembna, ne pozabite na svoji vizitki imenovati vaš položaj znotraj vašega podjetja. Tako bodo Kitajci vedeli, kako resno razumeti vaš obisk, glede na vaš položaj bodo Kitajci določili tudi osebo, ki jih bo predstavljala v srečanjih z vami. Rang njihovega predstavnika bo ustrezal vašemu.

(3) »Ne počutite se čudno, če Kitajci ne govorijo toliko kot vi. V poslovnih pogajanjih je lahko dobro znano kitajsko 'poslušanje' netaktilno ali taktično. Po eni strani je lahko vedenje Kitajcev zaradi njihove usmerjenosti v poslušanje (tinghua) rezervirano v navzočnosti zahodnjaških poslovnežev, za katere Kitajci domnevajo, da imajo višji status, in od njih pričakujejo, da več govorijo o svojih naprednih tehnologijah in proizvodih. Po drugi strani lahko Kitajci takšen pristop uporabijo tudi kot kitajski pogajalski strategem. Kot opaža Pye (1982) lahko Kitajci s tem, da manj govorijo, zakrijejo svoje interese in prioritete, drugo stran pa hkrati spodbudijo, da se prva razkrije.« (Fang, 1998: 138, 139)

(4) »Pozabite stereotip o slabi angleščini kitajskih menedžerjev. Glede na njihovo v poslušanje usmerjeno socializacijo se Kitajci mogoče ne morejo 'važiti' s svojim obvladovanjem angleščine, vendar najverjetneje dobro razumejo angleško.« (Fang, 1998: 139)

1.1.5. Izogibanje konfliktov in potreba po harmoniji

»Kitajci se izogibajo izrekanju ostrih razsodb ali kritik in razen z zaupnimi prijatelji zelo težko vodijo odkrit dialog (Tan, 1990). Neposreden in odprt konflikt vznemirja medosebne odnose in povzroča izgubo obraza vpletenih oseb. Konflikt se tako pogosto rešuje s prihodom tretje strani, posrednika, ki ga spoštujeta in sprejemata obe strani.« (Fang, 1998: 140)

»Pye (1982) opaža, da je najbolj opazna osebna lastnost kitajskih pogajalcev njihova sposobnost ločevanja kakršnihkoli čustev, ki bi jih lahko pokazali, od dejanskega poteka pogajanj: Kitajci »nikoli ne telegrafirajo njihovih naslednjih potez skozi razkazovanje čustev« (Pye, 1982: 80) Kot 'kultivirani ljudje' kitajski pogajalci razumno obvladajo priložnosti, ki jim jih ponuja samonadzor.« (Fang, 1998: 142)

Ta samonadzor lahko predstavlja veliko kitajsko prednost v pogajanjih. Vendar ne mislite, da so kitajski pogajalci roboti. Tudi oni se odzivajo na impulze iz okolja in kažejo reakcije, ki jih je mogoče težje opaziti, opazijo pa se vseeno. Tu nam najbolj pomagajo izkušnje.

»Kitajska potreba po harmoniji na prvi pogled očitno nasprotuje prevladujoči kitajski praksi barantanja ali pričkanja za obojestransko sprejemljivo ceno. Tan (1990) pravi, da je barantanje kitajski način življenja, še posebej na tradicionalni tržnici. Po Tanu (1990) je kitajski pogajalski proces redko situacija, v kateri nekdo zmaga ali pobere vse. Uspešno barantanje daje obema stranema občutek zadovoljstva, pa čeprav sta obe strani popuščali zavoljo kompromisne rešitve. Stanje harmonije je ohranjeno in nihče ne trpi zaradi izgube obraza...« (Fang, 1998: 143)

1.1.6. Koncept obraza

Obraz je: »pozitivno družbeno vrednotenje, ki si jo posameznik učinkovito lasti s potjo, ki jo je po mnenju drugih ubral med določenim stikom« ali »podoba samega sebe, zasnovana v obliki odobrenih družbenih lastnosti« (Fang, 1998: 143 po Goffman, 1995: 213); »posameznikovo dostojanstvo, samospoštovanje in prestiž« (Fang, 1998: 143 po Hofstede & Bond, 1988: 8); »spoštovanje in obzirnost, ki si ju lahko posameznik lasti od drugih, utemeljena na relativni poziciji, ki jo zaseda v svoji družbeni mreži, na stopnji, do katere je, presojeno s strani drugih, deloval ustrezno svoji poziciji, in na sprejemljivosti njegovega splošnega vedenja.« (Fang, 1998: 143 po Ho, 1976: 883)

Po Oxfordovem kitajsko-angleškem slovarju (1999: 309) kitajski termin *mianzi* pomeni: (1) zunanost; (2) ugled (reputation), obraz (face), samospoštovanje (self-respect). Dajanje obraza oz. kitajsko *gei mianzi* prevaja kot paziti, da nebi posameznika razžalili z nečim, na kar je še posebej občutljiv. Dajanje obraza bi tako lahko v slovenščino prevedli kot obzirnost. Dajanje obraza pa ni samo to, dajanje obraza ima lahko v sebi tudi izrazito utilitaristično komponento. Z dajanjem obraza prejemnika vlečemo v kooperativni odnos. Na njega polagamo pričakovanje o tem, da se bo do nas vedel tako in drugače, da nam bo pomagal, če bo to potrebno itn.

Kitajski koncept obraza je izven kitajske kulture težko pojasniti v vsej njegovi kompleksnosti. Tudi zato, ker na Zahodu dejansko ne moremo razumeti kolektivistične orientiranosti kitajske družbe ter kitajskega pojmovanja pomembnosti medosebnih odnosov in posameznikovega družbenega obraza, njegove vmeščenosti v družbo.

Kompleksnost kitajskega koncepta obraza lahko malo bolje razumemo skozi njegovo aktivno komponento, skozi izgubo in dajanje obraza.

Izguba obraza pomeni sramoto in lahko škoduje posamezniku in njegovim bližnjim, predvsem njegovi družini. »Ego skoraj vedno pripada tesno integrirani skupini, na

kateri se odraža nekaj njegove slave ali sramote. Njegova družina, širša skupnost prijateljev in njegovi nadrejeni, vseh se tiče njegovo napredovanje ali nazadovanje. Tako posameznik ne »izgubi svojega obraza«. Resna javna sramota ali posmeh bosta sigurno vplivala na ugled celotne družine.« (Fang, 1998: 144, 145 po Hu, 1944: 50)

»Kitajski koncept obraza tiči za konfucianističnima pojmomoma sramu in družbene harmonije. Harmonijo najdemo v ohranjanju posameznikovega obraza (Hofstede & Bond, 1988: 8). Konfucij uči državništvo, ki zagovarja vladanje človeku z vcepljanjem »čuta za sram« v njegov um, posredno z uporabo sramu ali obraza kot regulatornega mehanizma za posameznikovo samo-nadzorovano družbeno vedenje.« (Fang, 1998: 145) »Po Menciusu je občutenje sramu kal pravičnosti. Sram človeka spodbudi k moralnemu vedenju.« (Fang, 1998: 145)

»Kitajski obraz ima mnogo različnih dimenzij. (1) povezuje posameznikov status; (2) obstajajo določene meje obraza, ki določajo, ali naj posameznik izgubi ali pridobi obraz. ... Glede na te lastnosti obraza lahko osebe na podrejenih položajih uporabijo dejstvo, da morajo njihovi nadrejeni ohranjati obraz na visokem nivoju, da bi izkoriščali ekonomsko prednost brez kršenja moralnih standardov (Hu, 1944). To kaže na to, da obraz lahko uporabimo kot prepričevalno taktiko v medosebnih odnosih.« (Fang, 1998: 145, 146)

»Vzajemnost je inherentna obnašanju kitajskega obraza. Kitajski obraz lahko izgubimo ali ohranimo, lahko pa ga tudi »izmenjamo« – ga damo in sprejmemo. Kitajci ponavadi uporabljajo termin »dajati obraz nekomu« v pomenu delanja usluge nekomu. Od osebe, ki ji je bil dan obraz, se pričakuje, da ga bo sama vrnila – začne se trgovanje z obrazom.« (Fang, 1998: 146)

»Obraz je viden tudi v kontekstu kitajskih poslovnih pogajanj. Pojmuje se ga za najpomembnejši razlog kitajske preference poslovanja z velikimi podjetji, ki so svetovno znana.« (Fang, 1998: 147) »Kitajci ne marajo, da bi jih njihovi kolegi smatrali kot tiste, ki poslujejo z drugorazrednimi podjetji. Ko poslujejo z največjimi in najbolj znanimi mednarodnimi podjetji pridobijo obraz.« (Fang, 1998: 147 po Chu, 1991: 197)

»Kitajski pogajalec težko popušča zaradi lastne zavesti obraza.« (Fang, 1998: 147)

»Kitajski pogajalci bi zavrgli možnost popuščanja. Obnašali so se kot da sami odločajo o celotnem vprašanju in kot da bi, če mi nebi popuščali, pogajanja prišla do zastoja. Takrat bi zaprosili svoje nadrejene, naj intervenirajo in ovržejo njihovo

nezmožnost popuščanja. Oni sami pa niso izgubili obraza kot tisti, ki so popustili. (Fang, 1998: 147 po »Negotiating in China«, 1986: 29)

»Poroča se tudi o tem (Schnepp et al., 1990), da Kitajci pogosto ponovno odprejo pogajanja, da bi iz nasprotne strani iztisnili dodaten profit. Kitajsko nagnjenje k ponovnemu pogajanju je tudi povezano z obrazom – Kitajci radi izgledajo 'dobro'.« (Fang, 1998: 148)

Kitajski koncept obraza je torej posameznikova družbena podoba, njegova družbena oznaka, ki določa odnos družbe do njega samega. Obraz posamezniku in njegovim bližnjim daje določeno družbeno veljavo, obenem pa od njega terja ravnanje v skladu z le-to. Obraz je Kitajcem zelo pomemben, tujci pa njegovega pomena velikokrat ne razumejo oz. si ga razlagajo kot iracionalen ponos. V tem se kaže nerazumevanje kitajske kolektivistične družbe, kjer posameznik neodvisno od svojega okolja sploh ne obstaja in kjer je posameznikova družbena sprejemljivost odvisna od njegovega družbenega obraza.

Kako naj se odzivamo na kitajski koncept obraza? »Vsi avtorji priporočajo dajanje obraza Kitajcem in izogibanje dejanjem, ki bi povzročila izgubo njihovega obraza. Pye (1982: 89) priporoča, da moramo Kitajcem pomagati v pridobivanju obraza: »Na koncu se lahko veliko pridobi s tem, da pomagamo Kitajcem v pridobivanju obraza, s kakršnokoli žalitvijo ali omalovaževanjem, pa čeprav še tako nenamerno, pa se lahko veliko izgubi«.« (Fang, 1998: 148)

Paziti moramo torej na to, kako se do posameznika vedemo v navzočnosti drugih. V javnosti nikoli ne smemo naravnost napasti nekoga na kitajski strani, ne smemo vzrojiiti nad vedenjem kitajske strani, ker bi to pomenilo izgubo obraza za Kitajce in posledično tudi za nas. Nevljudnost z naše strani bo najprej škodovalo obrazu kitajske strani, posledično pa bo tudi ogrozilo možnosti konstruktivnega sodelovanja obeh strani, kitajska stran se nam namreč lahko maščuje za izgubo obraza s tem, da ni več pripravljena na sodelovanje v pogajanjih.

Po drugi strani lahko z vljudnostjo in dajanjem obraza, s povečevanjem ugleda in izboljševanjem javne podobe kitajske pogajalske strani marsikaj pridobimo. Kitajski pogajalci bodo mogoče veliko bolj konstruktivno sodelovali v pogajanjih, da bi tako upravičili pridobljeni obraz.

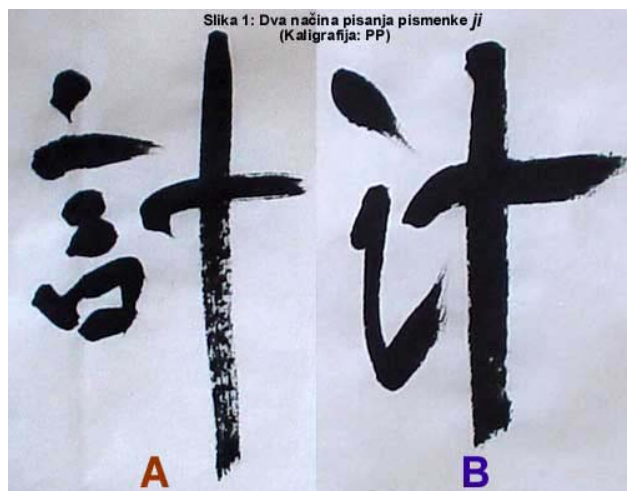
Obraz damo tako, da se do kitajske pogajalske strani vedemo spoštljivo, da celotno pogajalsko skupino oz. nekega posameznika tudi javno pohvalimo, pri čemer moramo paziti na notranjo strukturo in hierarhijo kitajske pogajalske strani, da naša

pohvala nebi izgledala kot poskus razdiranja kitajske pogajalske skupine oz. rušenje ugleda drugih članov skupine. Obraz damo tudi z neko uslugo, ker tako pokažemo, da nekoga cenimo in mu zaupamo, nenazadnje da zaupamo v njegovo zmožnost vračanja usluge. Dajanje obraza torej pomeni izboljševanje javne podobe posameznika ali skupine. Z dajanjem obraza lahko v pogajalskem procesu dosežemo marsikaj, za nas pa je relativno poceni.

V pogajanjih s Kitajci moramo torej vedno ohranjati odnos sodelovanja in predvsem medsebojnega spoštovanja. Tujci velikokrat pozabijo na slednje in se začnejo vesti arogantno. S tem žalijo kitajsko stran in zmanjšujejo možnosti konstruktivnega sodelovanja med pogajalskima stranema.

1.2. Kitajski strategemi - ji

Po Fangu (1998: 151) so kitajski strategemi: »strateška komponenta kitajske poslovne kulture. Oblikujejo samo jedro kitajskega strateškega mišljenja in ponujajo pojasnilo strateških vzorcev kitajskega pogajalskega stila, t.j. kitajskih pogajalskih taktik.«



Sam pojem kitajski strategem izhaja iz kitajske besede *ji*, »ki na zahodu ni znana, pojavila pa se je že pred 2300 leti v prvi razpravi o vojni strategiji na svetu«, Sunzijeve *Umetnosti vojne* (Sunzi Bing Fa). Pojavila se ni v nobenem prevodu, ne najdemo pa je tudi v posodobljeni kitajski verziji Sunzijevega teksta (1999). »V kitajščini je pismenka *ji* sestavljena iz

dveh enostavnih pismenk – *yan* na levi in *shi* na desni (Slika 1A). Dobesedno *yan* pomeni 'govoriti, praviti, pripovedovati'; *shi* pa '10'. Oba dela skupaj implicirata 'govoriti do 10', 'šteti do 10', ... oz. 'premisлити celo situacijo'.

V kitajsko-angleškem slovarju (1997) *ji* pomeni: (1) šteti, računati, številka; (2) barantanje; (3) v namen ..., zaradi ...; (4) **ideja, zvijača, ukana, strategem, načrt** ... »*Ji* definiramo kot družbeno dovoljen, vendar ne spodbujan naklep, s katerim si posameznik ali skupina poskuša pomagati pri pridobivanju določenih koristi ali izogibanju nesreč.« (Fang, 1998: 153 po Chien Chiao, 1981: 429)

Po Fangu (1998: 154) je *ji* kot strategem v kitajski družbi »človeška modrost ali psihološko orožje v kitajski kulturi. V kitajščini je *ji* nevtralna beseda, ki lahko izraža pozitiven in negativen pomen, odvisno od tega, kako ga uporabimo. Bolj kot samo ukano ali prevaro predstavlja prefinjeno modrost. ... *Ji* ni niti strategija, niti taktika, vsebuje pomen obeh.«

Fang kitajske strategeme prikazuje skozi obravnavo dveh kitajskih klasik – Sunzijeve *Umetnosti vojne* in *36 strategemov*. Slednja je delo neznanega kitajskega avtorja iz obdobja pozne Ming (1368-1644) ali zgodnje Qing (1644-1911) dinastije. Vsebuje 36 kitajskih strategemov oz. »zgolj 138 pismenk« in predstavlja delo, ki »je sistematično kristaliziralo kitajsko narodno modrost in osebnost.« (Fang, 1998: 164)

Sam bom med obravnavo kitajskih strategemov uporabil tudi Sun Binovo *Umetnost vojne*. Sun Bin je bil isto kot Sunzi rojen v državi Qi približno 160 let za njim. Sunzi in Sun Bin predstavljata vrhunec kitajske klasične vojaške strategije.

Bistvo kitajske klasične vojaške strategije je zmagati z uporabo strategemov, brez dejanskega vojskovanja. Sunzi pravi: »Vrhunec spretnosti ni sto zmag v stotih bitkah. Vrhunec spretnosti je podvreči si sovražnika brez vojskovanja. Tako je v vojni najboljše napasti sovražnikovo strategijo; nato prekiniti njegova zavezništva z diplomatskimi sredstvi; nato napasti njegovo vojsko; sploh najslabše pa je napasti njegova mesta.« (Sunzi, 1999: 17)

Z uporabo strategemov moder vojskovodja uniči nasprotnikovo strategijo in si ga podvrže brez boja. »Tisti, ki je izkušen v vojnah, si sovražnika podvrže brez boja. Sovražnikova mesta zasede, brez da bi jih napadel. Sovražnikovo kraljestvo strmoglati brez dolgotrajnega vojskovanja. S tem da vsakogar vzame pod svojo zaščito z uporabo strategije »vse in nedotaknjeno« zmaga brez da bi utrudil svojo vojsko. To je metoda napada s strategemi.« (Sunzi, 1999: 19)

Sunzi meni, da je obvladovanje vojaških strategemov v vojni pomembnejše od čiste vojaške sile. »Prevara ali manipulacija strategemov je nujno pomembna za zmago.« (Fang, 1998: 160) »Vso vojskovanje leži na prevari. Ko ste sposobni, hlinite nesposobnost; ko ste aktivni, hlinite pasivnost. Ko ste blizu, dajajte vtis, kot da ste zelo daleč in obratno.« (Fang, 1998: 160 po Sunzi, 1982: 97)

»Zaradi judovsko-krščanskega vpliva zahodnjaki pojmujejo varanje kot nemoralno. Po drugi strani vzhodno-Azijci, katerih domača vera ni povezana z judaizmom ali krščanstvom, varanje pojmujejo nevtravno – sprejemljivo je, če vodi k višjemu dobremu.« (Fang, 1998: 170 po Tung, 1994a)

Vojskovodja mora biti tudi fleksibilen pri uporabi strategemov. Vedeti mora tudi, kako s svojo močjo zadeti sovražnikovo šibko točko. Sunzi govori tudi o vohunih in njihovi pomembnosti v vojskovanju. Vojskovodja mora poznati situacijo okoli sebe, da bi jo lahko izkoristil v svojo korist.

Kot klasičen primer uporabe kitajskih vojaških strategemov navajam zgodbo o tem, kako je Sun Bin (1999: 117-121) premagal generala Pang Juana:

»Ko je nekoč kralj Hui države Wei1 (glej sliko2: Bitka za Guiling) želel napasti Handan, glavno mesto države Zhao, je nanj poslal generala Pang Juana na čelu vojske 80 000 mož. Za to je zvedel kralj Wei države Qi, ki je na meje svoje države poslal generala Tian Jija z 80 000 možmi. Ko je Pang Juan napadel državo Wei2, je general Tian Sun Bina vprašal: »Ali naj pošljemo naše sile na pomoč državi Wei2?« Sun Bin je odgovoril: »To bi pomenilo, ne ravnati se po pravih vojskovanja.« Tian nato: »Kako pa jim še lahko pomagamo, če jim ne gremo v pomoč?«

»Predlagal bi, da svoje sile premaknete na jug in napadete Pingling« je odgovoril Sun Bin. »To je okrožje okrog malega mesteca, ki pa ima velik teritorij. Ima veliko populacijo, ki jo varuje močna vojska, in predstavlja važno vojaško postojanko vzhodne regije. Zelo težko ga je zavzeti. Z napadom nanj nameravam sovražnika speljati na napačno sled. Ko napademo Pingling, bo naša pot oskrbe v nevarnosti, ker je Pingling obdan z državo Song na jugu in državo Wei2 na severu, našo pot pa bo blokiral Shiqiu. Tako bomo ustvarili vtis ljudi, ki so popolnoma nevedni v umetnosti vojne.«



Vojska države Qi je tedaj podrla šotora in se odpravila naravnost proti Pinglingu. Na poti je general Tian vprašal Sun Bina: »Kako naj vodimo to bitko?« Sun Bin je odvrnil z vprašanjem: »Kdo izmed županov naših mest nič ne ve o umetnosti vojne?« Tian je odgovoril: »Župana mest Qizheng in Gaotang.« »Prosim, pošljite ta dva, naj napadeta Pingling« je predlagal Sun Bin. Nadaljeval je z obrazložitvijo: »...Mesti Heng in Juan imata dobre cestne povezave. Imata močno obrambo, nastanjujejo pa ju sile pod vodstvom generala Zuan Tuja. Naše sile, ki so za nami, so močne, naše glavne sile so koncentrirane, če pa bi Zuan Tu odrezal predhodnico, ki bi jo vodila župana Qichenga in Gaotanga, bosta ta mogoče ob življenje.« Tian je torej ukazal županoma Qizhenga in Gaotanga, naj vodita dva oddelka in napadeta Pingling. Generala Xia Die in Zuan Tu države Wei¹ sta ju obkolila od zadaj in ju seveda gladko premagala. General Tian je spet poklical Sun Bina, da bi se z njim posvetoval. »Naši vojaki niso uspeli zasedi Pinglinga, oba župana sta utrpela resen poraz. Kaj naj naredimo zdaj?« je vprašal Tian. Sun Bin je odgovoril: »Prosim zaukažite vašim lahkim bojnim vozom, naj hitro krenejo proti zahodu, proti Daliangu, glavnem mestu države Wei¹. To bo izzvalo generala Pang juana. Hkrati pošljite nekaj vojakov, da nasprotnika žalijo. To bo ustvarilo vtis, da nimamo zadostne moči.«

General Tian je storil točno to, kar mu je svetoval Sun Bin. Posledično je Pang Juan zapustil svojo težko opremo in tovarne voze in pohitel nazaj, da bi rešil Daliang. Pri Guilingu je vojsko, ki jo je vodil Pang Juan, prestregel in z večkratnimi napadi uničil Sun Bin. Pang Juan je bil ujet. Tako pravimo, da so Sun Binove taktike dosegle vrhunec popolnosti.«

•

»Napotki kitajskih strategemov so, čeprav zelo slabo poznani na Zahodu, poznani vsakemu gospodinjstvu na Kitajskem. *Ji* je kulturni fenomen, ki prodre socializacijski proces Kitajcev. Velika priljubljenost kitajskih strategemov izhaja večinoma iz kitajske ljudske literature, ki predstavlja tudi obliko njihovega ohranjanja. Kitajski otroci se v ranem otroštvu skozi televizijo, radio, gledališče in celo dedkove zgodbe za lahko noč učijo raznih vrst kitajskih strategemov.« (Fang, 1998: 172)

»Kitajci so fleksibilni, praktični, pragmatični ali situacijsko-orientirani, ker so bili vzgajani in socializirani v kulturi, v kateri kitajski strategemi predstavljajo pomembno temo.« (Fang, 1998: 172)

Zakaj Kitajci uporabljajo strategeme? Kitajci verjamejo, da je *tržnica podobna bojnemu polju* (*shangchang ru zhangchang*). Poslovna konkurenca in vojna imata mnogo skupnega: »podjetja in vojske stremijo za ugodno pozicijo, da bi zavarovale same sebe in porazile nasprotnika; ... podjetja in vojske morajo biti dobro organizirane in upravljane; podjetja in vojske potrebujejo strategije in taktike; vodstvo obeh igra odločilno vlogo v doseganju uspeha; obe sta odvisni od visoko usposobljenih in lojalnih ljudi; obe potrebujeta resurse in logistiko; obe priznavata pomembnost večšega zbiranja informacij.« (Fang, 1998: 171)

»Kitajci verjamejo, da je modrost, ki vodi generala v bitki, ista modrosti, ki vodi nas vse v našem vsakdanjem življenju.« (Fang, 1998: 175 po Chu, 1991) »Ker je tržnica ista kot bojišče, lahko kitajske strategeme razumno uporabimo, da bi dosegli konkurenčno prednost pred nasprotnikom. Zato se kitajski pogajalci redko čemu odpovedo brez boja (Seligman, 1990). Poslovna pogajanja razumejo kot igro ničelne vsote (Lavin, 1994; Pye, 1982).« (Fang, 1998: 175)

»Tudi s konfucianistične perspektive je uporaba kitajskih strategemov lahko razumna.« (Fang, 1998: 175) Če Kitajci začutijo, da nekdo z njimi ravna slabo, so »po Menciusu moralno upravičeni, da z njim ravnajo kot z 'razbojnikom ali sovražnikom' in da mu z uporabo katerihkoli kitajskih strategemov, ki so potrebni, vrnejo milo za drago.« (Fang, 1998: 175)

»...konfucianizem v osnovi določa v sodelovanje usmerjeno kitajsko pogajalsko strategijo. Nasprotno kitajski strategemi ponujajo v tekmovanje usmerjeno kitajsko pogajalsko strategijo. Vendar pa sodelovanje ne obstaja v vakumu, temveč je tesno povezano s tekmovanjem v poslovnem pogajalskem procesu. Tako lahko Kitajci uporabijo tekmovalne kitajske strategeme kot sredstvo ustvarjanja pogojev in pozicij za doseganje končnega sporazuma, ki bo ugoden za obe strani.« (Fang, 1998: 176)

Uporaba kitajskih strategemov med kitajskimi pogajalci lahko izvira tudi iz dejstva, da današnji kitajski menedžerji in uradniki srednjih let v šestdesetih letih prejšnjega stoletja kot srednješolci niso imeli možnosti pridobiti visoke ali višje izobrazbe zaradi Kulturne Revolucije. Kitajski strategemi so pač zapolnili ta vakum. Spoznali so jih že v otroštvu, med branjem kitajskih legend, ki so polni primerov o tem, kako uporabiti določeni kitajski strategem, da bi tako opravili z določeno situacijo.

Kitajski menedžerji so se lahko uporabe kitajskih strategemov učili tudi pri Mao Zedongu ali Zhou Enlaiju, ki sta v svoji politični karieri uporabila marsikateri kitajski

strategem (glej Fang, 1998; Solomon, 1999). Oba sta tudi danes kitajski legendi, živ ostaja predvsem mit Mao Zedonga.

Vse bolj pa se Kitajci tudi sami zavedajo pomena kitajskih strategemov in se k njim zatekajo tudi v obdobju odpiranja navzven, v pogajanjih s tujci. Kitajci sami niso popolnoma sigurni, ali naj bodo tujcev veseli, ali ne. Po eni strani v njihovo deželo prinašajo mnogo denarja, znanja in do določene mere tudi izboljššan standard življenja, po drugi strani pa so njihovi nameni še vedno vprašljivi. Nanje se lahko gleda tudi kot na izkoriščevalce. V tem primeru so Kitajci že vnaprej moralno upravičeni uporabe kakršnihkoli kitajskih strategemov. Recipročnost pa je utemeljena tudi v konfucianizmu.

Kitajci se bodo torej do druge strani v pogajanjih vedli odvisno od »količine zaupanja med pogajalskima partnerjema« (Fang, 1998: 182). Takšen odnos je utemeljen v recipročni in situacijski kitajski morali.

Fang (1998: 183) pravi, da je najboljši odgovor na kitajske strategeme »pogajanje **nad** kitajskimi strategemi«. Zahodnjaški poslovneži naj torej poskušajo pogajanja s Kitajci voditi v konfucianističnem delovnem okolju, tako da s kitajskimi partnerji gojijo poslovni odnos zaupanja, podoben odnosom znotraj kitajske družine, in jim tako ne dajejo razlogov za uporabo taktik, spletk ali strategemov. »Konec koncev Kitajci redko uporabljajo podle strategeme ali zvijače v odnosu do svojih družinskih članov in pravih prijateljev. Znotraj konfucianističnega delovnega okolja so Kitajci nagnjeni k uporabi pogajalske strategije, ki je usmerjena k reševanju problemov in sodelovanju.« (Fang, 1998: 183)

Tabela 1: Kdaj v pogajanjih s Kitajci prevlada...	
Konfucianistični odnos sodelovanja	Kompetitivna uporaba strategemov
S Kitajci ste oblikovali odnos sodelovanja in medsebojnega zaupanja.	Kitajci vam ne zaupajo in dvomijo v vašo pripravljenost do konstruktivnega sodelovanja, ki bo prinesla koristi obema stranema. Poleg tega se počutijo ogroženo in se bojijo, da bodo v pogajanjih »izgubili«.
V pogajalskem procesu obstaja odnos medsebojnega spoštovanja.	Do kitajske strani se ne vedete primerno, kitajska stran v odnosu izgublja obraz.

1.3. Stanje v LRK

1.3.1. Zgodba o uspehu

Kitajska predvsem v zadnjem desetletju beleži konstantno visoko gospodarsko rast in se razvija v gospodarsko velesilo. Kitajci pravijo, da bodo čez manj kot 50 let dosegli razvojno stopnjo danes najbolj razvitih držav sveta. Kako?

Kitajska ima ogromen gospodarski potencial zaradi *velikanskega notranjega trga* – uradno ima Kitajska skoraj 1,3 milijarde prebivalcev – in danes *zelo poceni delovne sile*.

Letna gospodarska rast Kitajske tako že nekaj let ostaja nad ravno 7ih odstotkov, za leto 2002 8 odstotkov (vir: Gosp. novice 11, marec 2003: 12). Kitajska oblast podobno raven gospodarske rasti obljublja tudi v prihodnje. Pa vendar teh 7 ali 8 odstotkov realno ne pomeni veliko. »Dohodek na glavo mestnega prebivalca je leta 2002 znašal 906 USD.« (Gosp. novice 11, marec 2003: 12) Bruto družbeni proizvod na prebivalca izračunan na plačilno moč (PPP – purchase power parity) pa znaša 4 400 USD (CIA World Factbook 2003).

Danes je tako Kitajska drugo največje gospodarstvo na svetu glede na bruto družbeni proizvod (glej tabelo 1 spodaj).

Kitajska se zelo dobro zaveda, da potrebuje, če želi ohraniti dosedanje gospodarsko rast, veliko tujega vlaganja v tehnološko nerazvito, delovno intenzivno kitajsko gospodarstvo. Kitajci bi od tujcev radi predvsem prenos tehnologij, ki bi spremenile strukturo kitajske proizvodnje, ki danes temelji predvsem na poceni delovni sili. Tujci po drugi strani danes na Kitajskem večinoma iščejo možnosti zaslužka s poceni delovno silo, ali pa si s svojimi investicijami v LRK zagotavljajo *prostor*, zastopanost na kitajskem trgu, ki veliko obljublja.

Letos je bilo na Kitajskem realiziranih 50 milijard USD tujih investicij. (Gosp. novice 11, marec 2003: 12)

Kitajska bo z nadaljnjim privabljanjem tujih investorjev ohranjala hitrost gospodarskega razvoja, ne toliko zaradi gospodarsko-reformističnih prizadevanj kitajske politične elite, kot zaradi velikih aspiracij svetovnega gospodarstva na kitajskem trgu. Nenazadnje podjetja v delni ali popolni tuji lasti danes zaposlujejo okoli 10% kitajskih delavcev in realizirajo 50% kitajskega izvoza.

	Država	Bruto družbeni proizvod (v milijardah USD)
1	<i>ZDA</i>	10 400
2	<i>Kitajska</i>	5 700
3	<i>Japonska</i>	3 550
4	<i>Indija</i>	2 660
5	<i>Nemčija</i>	2 184
6	<i>Francija</i>	1 540
7	<i>Velika Britanija</i>	1 520
8	<i>Italija</i>	1 438
9	<i>Rusija</i>	1 350
10	<i>Brazilija</i>	1 340
	<i>Svet</i>	49 000
Tabela 1: Bruto družbeni proizvod prvih desetih največjih gospodarstev na svetu. Vir: CIA World Factbook 2003		

Danes kitajsko gospodarstvo poganjajo tuje investicije in rastoč privatni sektor kitajskega gospodarstva. Z vstopom v WTO 11. decembra 2001 in prilagajanjem pravilom WTO Kitajska postaja še bolj privlačna tujim investitorjem. Zaradi obljubljenega povečevanja pravne varnosti tujih investitorjev in investicij, ki prihaja s članstvom v WTO, se zmanjšuje tveganje vlaganja v kitajsko gospodarstvo.

Drugače je bila Kitajska leta 2001 po podatkih Svetovne Trgovinske Organizacije (WTO, International Trade Statistics 2002) četrta največja izvoznica blaga na svetu za Evropsko Unijo, ZDA in Japonsko. Izvozila je za 266,2 milijardi dolarjev blaga in tako predstavljala 5,6% svetovnega izvoza. Tudi v svetovnem uvozu je z 243,6 milijardami dolarjev vrednim uvoženim blagom (4,9% svetovnega uvoza) zasedla četrto mesto za ZDA, Evropsko Unijo in Japonsko. V te podatke nista všteta izvoz in uvoz Hong Konga, ki je šesti na obeh lestvicah, obe lestvici pa tudi ne upoštevata trgovine znotraj Evropske Unije.

1.3.2. Druga stran

Največji problem kitajskega trga je nezadostna domača potrošnja. Kitajci tudi sicer niso bogati, poleg tega pa še zelo veliko varčujejo za slabe dni oz. za starost, zdravila in šolanje otrok. LRK namreč kljub temu, da se označuje za socialistično

državo, ni nikakršna socialna država, kitajska sistema socialnega in zdravstvenega varstva ne delujeta v zadostni meri, šolanje je za kitajske razmere zelo drago, veliko je torej razlogov za varčevanje.

»Kitajski programi socialne varnosti so trenutno soočeni z veliko težavami, opozarja Jing [direktor Inštituta Sociologije na Kitajski Akademiji Družbenih Ved, op. PP]. Prvič, primanjkuje sredstev. Pomoč nezaposlenim in pokojnine meščanskih upokojencev ne morejo igrati učinkovite vloge zaradi pomanjkanja denarja. ...kitajska sredstva za programe socialnega varstva so lani dosegla 124.2 milijarde yuanov (15 milijard USD). Od tega so sredstva za pomoč nezaposlenim znašala 21 milijard yuanov (2.53 milijarde USD). Vendar je isto leto število ljudi, ki so sodelovali v programu pomoči nezaposlenim preseglo 100 milijonov. Čeprav je vlada na vseh nivojih pridobila več sredstev za socialno varstvo le-ta ostajajo nezadostna.

Poleg tega program zavarovanja zdravstvenega varstva zavzema samo majhen delež sredstev socialnega varstva. Razlika med potrebami javnosti po zdravstvenem varstvu ter omejenimi in dragimi medicinskimi sredstvi postaja vse večji problem.

Drugič, doseg programov socialnega varstva je preveč omejen. Leta 1998 je bilo v državnih podjetjih odpuščeno 27 milijonov delavcev, med njimi je 90 odstotkov prejelo pomoč centrov za ponovno zaposlovanje, okoli 18 milijonov se jih je ponovno zaposlilo. Na koncu lanskega leta je 140 milijonov ljudi prejelo pokojnine, 100 milijonov pomoč nezaposlenim, 94 milijonov pa je sodelovalo v programih zdravstvenega zavarovanja. Še vedno pa programi socialnega varstva dosežejo samo 10 odstotkov kitajskih prebivalcev.

Končno upravljanje programov socialnega varstva ni delovalo učinkovito. Odgovornost različnih oddelkov ni jasno določena.« (China Daily, 22.5.2003)

Med različnimi kitajskimi provincami obstajajo izredno velike razlike v dohodkih in produktivnosti. Dejansko bi prebivalstvo Kitajske lahko razdelili na dve skupini, na tiste, ki živijo v mestih in tiste, ki živijo na podeželju. Prvih naj bi bilo danes že 500 mio. Med njimi so ogromne razlike. Uveljavljeni oz. bogatejši meščani imajo nekajkrat višje dohodke kot ljudje s podeželja. Prav tako so v primerjavi s slednjimi bolj izobraženi. Prvi so zaenkrat skoraj edina potrošniška sila v LRK.

V spodnji tabeli vidimo razlike v bruto domačem proizvodu na prebivalca med posameznimi kitajskimi regijami. Ta podatek je zmeren prikaz razlik med dohodki meščanov in vaščanov, ki so realno sigurno še večje. Prebivalci Shanghaija so očitno najbogatejši, njihov bruto domači proizvod na prebivalca je skoraj enajstkrat (11krat!)

večji od bruto domačega proizvoda na prebivalca pokrajine Guizhou (glej: Tabela 2: Bruto domači proizvod na prebivalca po kitajskih regijah).

Tabela 2: Bruto domači proizvod na prebivalca po kitajskih regijah.				
<i>Regija</i>	<i>BDP za leto 2001 (v 100 milijonih yuanov)</i>	<i>Število prebivalcev na koncu leta (10 000 oseb)</i>	<i>BDP p.c. (v RMB)</i>	<i>BDP p.c. (v USD, 1USD= ca. 8,3RMB)</i>
<i>Shanghai</i>	4950.84	1614	30674	3696
<i>Beijing</i>	2845.65	1383	20576	2479
<i>Tianjin</i>	1840.1	1004	18328	2208
<i>Zhejiang</i>	6748.15	4613	14629	1762
<i>Guangdong</i>	10647.71	7783	13681	1648
<i>Jiangsu</i>	9511.91	7355	12933	1558
<i>Fujian</i>	4253.68	3440	12365	1490
<i>Liaoning</i>	5033.08	4194	12001	1446
<i>Shandong</i>	9438.31	9041	10439	1258
<i>Heilongjiang</i>	3561	3811	9344	1126
<i>Hebei</i>	5577.78	6699	8326	1003
<i>Xinjiang</i>	1485.48	1876	7918	954
<i>Hubei</i>	4662.28	5975	7803	940
<i>Jilin</i>	2032.48	2691	7553	910
<i>Hainan</i>	545.96	796	6859	826
<i>Inner Mongolia</i>	1545.79	2377	6503	784
<i>Hunan</i>	3983	6596	6039	728
<i>Henan</i>	5640.11	9555	5903	711
<i>Qinghai</i>	300.95	523	5754	693
<i>Chongqing</i>	1749.77	3097	5650	681
<i>Shanxi</i>	1779.97	3272	5440	655
<i>Ningxia</i>	298.38	563	5300	639
<i>Tibet</i>	138.73	263	5275	636
<i>Anhui</i>	3290.13	6328	5199	626
<i>Jiangxi</i>	2175.68	4186	5198	626
<i>Sichuan</i>	4421.76	8640	5118	617
<i>Shaanxi</i>	1844.27	3659	5040	607
<i>Yunnan</i>	2074.71	4287	4840	583
<i>Guangxi</i>	2231.19	4788	4660	561
<i>Gansu</i>	1072.51	2575	4165	502
<i>Guizhou</i>	1084.9	3799	2856	344

Podatki za leto 2001.

Vir: China Statistical Yearbook 2002. National Bureau of Statistics of China, Beijing.

Danes se od mesta do mesta seli več kot 100 mio Kitajcev, ki iščejo zaposlitve v mestih. Ti *migranti* so ekonomsko racionalni – selijo se, ker vedo, da bodo v mestu zaslužili veliko več, kot bi zaslužili na podeželju, če bi sploh bili zaposleni. Meščani jih ne marajo in se kar naprej pritožujejo nad njihovim konstantnim priseljevanjem. Pekinžani se na primer kar naprej pritožujejo, kako je v njihovem mestu zaradi

stalnega priseljevanja ljudi s podeželja naenkrat veliko preveč ljudi, kljub temu, da sami večinoma prihajajo s tega istega podeželja in živijo v Pekingu kakšnih deset let. Čeprav ne priznajo, pa jih vendar potrebujejo. Slednji namreč predstavljajo zaenkrat neskončen vir zares poceni delovne sile in temelj zares poceni storitev na Kitajskem. Le z njimi se lahko v Pekingu, Shanghaiju in drugih *bogatih* kitajskih mestih gradijo luksuzni nebotičniki, le z njimi se lahko urejajo enormni kitajski parki, zelenice ipd. Kar se tiče problema brezposelnosti na Kitajskem, kot da ne bi obstajal. O njem se ne govori preveč. »Stopnja brezposelnosti bo leta 2002 4% (leta 2001 je bila 3.6%). Po podatkih Razvojno raziskovalnega centra (služba Državnega sveta) brezposelnost v mestih že presega 10%, neuradno pa Azijska razvojna banka ocenjuje, da je brezposelnost v mestih 12% in da bo v naslednjih nekaj letih dosegla stopnjo nad 15%.« (Gosp. novice 10, december 2002: 6)

Kitajska država še vedno umetno zmanjšuje brezposelnost in tako malo kompenzira prepotrebna odpuščanja v gospodarsko neuspešnih in iracionalno ogromnih državnih podjetjih, ki bodo počasi propadla in za sabo pustila armado novih brezposelnih ljudi. Tako se povsod opazi veliko ljudi, ki delajo na nekakšnih umetno ustvarjenih, ekonomsko iracionalnih in nepotrebnih delovnih mestih, npr. trije ali štirje razporejevalci avtobusov na avtobusni postaji, kjer naenkrat stojijo največ štirje avtobusi.

»Drugi problem gospodarstva je še dokaj neomejeno zadolževanje podjetij v državni lasti, ki lahko še vedno najemajo visoke kredite, ki pa jih praviloma ne vračajo. Višina neizterljivih dolgov sicer ni javno objavljena, vendar se mnogi strokovnjaki boje, da je to rak rana kitajskega bančništva in da vsaj nekaterim velikim domačim bankam grozi bankrot. Štiri največje kitajske banke imajo po ocenah tujih strokovnjakov od 25% do 50% neizterljivih dolgov. Prihod tujih bank pa bo ta proces še pospešil.« (Gosp. novice, december 2002: 6)

Kitajska država se danes kvazi-umika iz gospodarstva. Država se poskuša znebiti čimveč starih državnih podjetij, ki danes večinoma ustvarjajo velikanske izgube, a se jih ne da na hitro zapreti, ker bi tako naenkrat delo izgubilo preveč težko zaposljivih ljudi. Počasi pa bo tudi to mogoče. Nekatere bo lahko *prodala* privatnemu sektorju, druge pa bo zaprla, po mojem mnenju predvsem zaradi tega, ker cvetoči privatni sektor kitajskega gospodarstva, ki temelji na tujih vlaganjih, ponuja vse več novih delovnih mest.

Kitajci kot vsi drugi narodi drugega in tretjega sveta svoje gospodarstvo poskušajo čimprej pripeljati na raven gospodarstev držav prvega sveta. Od tod ves trud s privabljanjem tujih neposrednih investicij in skupnih vlaganj, ki bi na Kitajsko pripeljali moderno tehnologijo. Kitajska zelo veliko, mogoče celo preveč, pričakuje od te moderne, zahodne tehnologije. Zahodni tehnologiji se pridajajo skoraj čudežne zmožnosti, tako se od nje pričakuje, da bo skoraj samostojno ponesla kitajsko gospodarstvo ob bok gospodarstev držav prvega sveta. To je zaenkrat zelo nerealno in iracionalno mišljenje, ki pa na Kitajskem nikakor ni redko.

Mnogi tuji investitorji niso pripravljeni na Kitajsko seliti svoje tehnologije in v kitajsko gospodarstvo investirajo predvsem zato, da bi uporabili ceneno kitajsko delovno silo in tako zmanjšali stroške proizvodnje tehnološko in postopkovno nezahtevnih proizvodov in storitev. Kitajci s tem nikakor niso zadovoljni in v tem vidijo predvsem izkoriščanje bogatega zahoda.

Eden od dejanskih problemov Kitajske po mojem mnenju je in ostaja relativna neizobraženost kitajske delovne sile. Izredno majhen odstotek Kitajcev npr. govori kakšen tuj jezik. Na Kitajskem se trenutno nekako *na pol* debatira o kitajskem šolskem sistemu, o tem, da kitajski šolski sistem učence ne vzgaja v kreativnost.

Seveda ne smemo pozabiti na problem kulturnih razlik, ki se povečuje z uvajanjem vse bolj kompleksnih organizacijskih struktur podjetij v delni ali popolni tuji lasti na Kitajskem in se hkrati zmanjšuje s trajanjem samega stika med dvema kulturama znotraj nekega podjetja. Tako tujci počasi ugotavljajo, kakšne organizacijske strukture so Kitajci bolj vajeni in v njej bolj produktivni. Sicer izredno počasi, pa vendar, se zmanjšuje tudi jezikovna bariera med tujci in Kitajci. Kitajci so danes dobesedno obsedeni z učenjem angleškega jezika, po drugi strani pa se tudi tujci vse bolj množično učijo kitajskega jezika. Tako je npr. Peking preplavljen s tujimi študenti kitajščine.

Kar se tiče raziskovanja in razvoja na Kitajskem je treba poudariti tudi določeno prednost ali pomanjkljivost Kitajske, odvisno od tega, kako se jo jemlje, namreč pomanjkanje regulative znanstvenega raziskovanja in razvoja. Zaradi neomejevanja znanstvenih poizkusov na recimo področju genetike danes nekateri na Kitajsko selijo genetske raziskave.

Kitajci se v bistvu nebi smeli pretirano razburjati ob dejstvu, da multinacionalke na Kitajskem večinoma odpirajo le proizvodne obrate, kjer je delo predvsem nezahtevno, in na Kitajsko večinoma ne selijo raziskovalnih in razvojnih oddelkov –

tehnostrukture, strateškega vrha, višjega menedžmenta ipd. Ali res lahko verjamemo, da multinacionalna podjetja, z dokazano uspešnostjo (v nasprotnem primeru v visoko konkurenčnem poslovnem svetu ne bi obstajala), ki izhaja predvsem iz ekonomske racionalnosti in sposobnosti premikanja različnih proizvodnih faktorjev po zemeljski obli, kot je v določenem trenutku pač najbolj racionalno in profitabilno, namerno, ekonomsko iracionalno, politično motivirano in krivično na Kitajsko ne selijo tistih delov podjetja, ki potrebujejo veliko znanja, kreativnega mišljenja, okolje, ki kreativnost vzpodbuja, in ki, posledično, proizvajajo največ dodane vrednosti?

»Na splošno kultura vladavine Komunistične Partije, ki poudarja "poenotenje mišljenja" ter strogo in arbitrarno kaznuje tiste, ki devirajo, pomeni tudi, da se morajo tuji poslovneži pogosto spopadati z lokalno delovno silo, ki se boji prevzemanja tveganj in iniciativ. Še več, deljena lojalnost njihovega lokalnega osebja omejuje zaupanje. Tuja podjetja pogosto nerada delijo preveč poslovnih informacij z njihovim kitajskim osebjem, ker se bojijo, da bodo dosegla strankine uradnike, ki so vpleteni v reguliranje njihovega delovanja.« (Lawrence in Murphy, 2001: 32)

1.3.3. Kitajska Komunistična Partija in njen vpliv na kitajsko družbo

Kitajski politični sistem od leta 1949 je in ostaja v rokah Kitajske Komunistične Partije (KKP) oz. karizmatičnega vodje, ki si uspe stranko podrediti. Partija ves čas obstoja Ljudske Republike določa usodo Kitajske in Kitajcev. Tako rekoč v dobrem in v zlem. Kitajcem Partija govori o tem, da zaradi nje končno niso več lačni, da je gospodarski razvoj Kitajske prav zaradi njene vladavine takšen kot je, da je prav ona najpomembnejši stabilizacijski dejavnik v državi in da bi brez nje Kitajska propadla v neskončnih etničnih, religijskih, slojevskih spopadih. Navzven se Partija lahko pohvali predvsem s slednjim. Svet dejansko ne ve, kaj bi se zgodilo, če bi se naenkrat končala vladavina Partije. Naenkrat bi ga lahko preplavili milijoni kitajskih beguncev ali samo ekonomskih migrantov. Da sploh ne govorimo o tem, kaj bi se lahko dogajalo znotraj Kitajske, jedrske države.

Vendar ima partija tudi drug obraz, obraz skupine z nekaj nad petdeset milijoni članov, kar na Kitajskem pomeni nekaj manj kot 4 odstotke prebivalstva, ki totalitarno vlada Kitajski. V bistvu Kitajski vlada vrh Kitajske Komunistične Partije, ki je najbolj viden v funkcijama partijskega sekretarja in predsednika vlade ter v sestavu Stalnega in Vojaškega Komiteja KKP. Zanimivo je gojenje kulta osebnosti na Kitajskem. Mao Zedong je že za časa svojega življenja, najmočnejše pa v času kulturne revolucije, dosegel status polboga. Njegova mala rdeča knjižica je postala nekakšna kitajska

Biblija. Prišla je v vsak kitajski dom, ljudje so jo mrzlično brali, otroci so se iz nje učili v šolah. Tudi danes, po spoznanju katastrofe, ki jo je predstavljala kulturna revolucija, po Deng Xiaopingovi reformi odpiranja navzven, po prihodu potrošniške družbe in drastičnega dviga življenjskega standarda predvsem v mestih, na Trgu nebeškega miru v Pekingu še vedno visi Maova slika, na njem stoji in je množično obiskan Maov mavzolej, njegova slika krasi večino kitajskih bankovcev, Mao sam pa še vedno velja za očeta in junaka Ljudske Republike.

Deng Xiaoping nikdar ni bil tako čaščen kot Mao. Isto velja za Zhou Enlaija, predsednika vlade iz časov Mao Zedonga, ki sicer tudi velja za eno od legend Ljudske Republike. Da o Jiang Zeminu sploh ne govorimo, ki je v bistvu za naklonjenost ljudi moral celo malo tekrovati z Zhu Rongjijem, predsednikom vlade, gospodarskim reformistom, ki je iz Kitajske naredil svetovno gospodarsko silo in jo povedel v Svetovno Trgovinsko Organizacijo.

Totalitarizem partije in njeni projekti so seveda vplivali tudi na kitajsko družbo. »Kulturna revolucija, ki je trajala od 1966 do 1976, je uničujoče vplivala na medosebne odnose, kar se čuti še danes. Kitajci v LRK, ki so živeli v tem obdobju, so za razliko od mlajših Kitajcev nagnjeni k temu, da so manj zaupljivi in prijateljski do ljudi, ki jih ne poznajo, in da v njihovi družbi niso zmožni izražanja neortodoksnih mnenj.« (Seligman, 1999: 11, 12)

»Ena najpomembnejših sprememb, ki so jih v kitajsko družbo uvedli kitajski komunisti, je oblikovanje delovne enote – *danwei* oz. organizacije – *zuzhi*. Tradicionalna prevlada kitajske družine kot osnovne družbene enote je bila razbita, da bi se partiji in državi podelila nova avtoriteta. »Komunisti so pravilno videli avtoriteto družine kot grožnjo lastni avtoriteti in se zato podali v dolgotrajen boj, da bi družino podredili državi« (Fukuyama, 1995: 86). ... Zelo različno od organizacij Zahoda kitajski *danwei* vpliva na, urejuje in nadzira večino aspektov življenja zaposlenega skozi redna ideološka srečanja, dodeljevanja stanovanja, ureditve delovnega mesta za otroke zaposlenega, ki gre v pokoj, nadzor načrtovanja družine, zdravstveno oskrbo, sistem upokojevanja in drugih programov socialnega varstva. V določenem pogledu Kitajska sploh ni velika: posameznik se preprosto ne more preseliti iz ene province v drugo, če za to nima odobritve svojega *danwei*ja, ali preiti iz enega podjetja v drugo, če mu njegov *danwei* noče izdati njegov *renshi dang'an* (osebna kartoteka). Vsak *danwei* ima *dang'an* zaposlenih, ki ga kitajski avtor (citiran v Dutton, 1992: 222) opisuje kot: »tajne informacije o vsakem posamezniku v

poenoteni in koncentrirani obliki, za katere skrbi kadrovski oddelek vsake delovne enote na vsaki stopnji«. V dang'an se zapisuje različne vrste informacij, npr. družinsko poreklo, sorodstvene mreže, karijerne poti, ocene dela, politična prepričanja in pretekla napredovanja in kazni.« (Fang, 1998: 104)

Kitajska Komunistična Partija ni nič drugega kot sinonim kitajske državne oblasti. »Partija se modernizira, usposablja svoje ljudi v tržni ekonomiji in jih vzpodbuja v kultiviranju bolj svetovljanske zavesti. Vendar se v osnovi ni spremenila. Še vedno je najmočnejša sila Kitajske, ki seže povsod – v urade, lokalna in tuja podjetja ter v življenje vsakega posameznega državljana. Članstvo v WTOju tega ne bo spremenilo.« (Lawrence in Murphy, 2001: 32)

1.3.4. Kitajski pravni sistem

Problematičen je tudi kitajski pravni sistem. »Kljub napredku je kitajski pravni sistem mlad in nestabilen. Obremenjuje ga šest glavnih šibkosti. Prvič, v LRK so kitajsko pravo vedno usmerjala navodila in mnenja partije in vladnih voditeljev. ... To pomeni, da se nad kitajski pravni sistem postavi veliko človeških faktorjev. Drugič, administrativni ukrepi in predpisi funkcionirajo kot de facto zakoni. ... Kitajska vlada je tudi primaren instrument odločanja o vsebini pogodbe. Campbell in Adlington (1988: 25) pravita: »Vlada s procesom odobritve vpliva na podrobno vsebino pogodb, da bi preprečila kitajskemu partnerju sprejemanje pogodbenih klavzul, ki se vladi zdijo neugodne. ... Pristop kitajske vlade do prava je v osnovi instrumentalističen; zakoni in uredbe uvaja, da bi dosegla trenutne politične cilje vlade. Posledično so kitajski zakoni in uredbe namerno nejasni in ostajajo odprti za interpretacijo. (Potter, 1995). Tretjič, v kitajskem pravnem sistemu še vedno obstaja mnogo lukenj. ... Četrto, implementiranje obstoječih zakonov je šibko. Kitajska realnost je ta, da so zakoni bolj na papirju, kot pa v praksi (Li, 1980). Za kitajski pravni režim je značilen formalizem, ki postavlja vsebino nad učinek (Potter, 1995). ... Petič, povprečna izobrazba Kitajcev je nizka. Na Kitajskem, kjer ima samo majhen odstotek mladine možnost visoke ali višje izobrazbe in kjer je nekaj sto milijonov ljudi pol- ali nepismenih, potrebujejo ljudje veliko časa za pridobitev pravne zavesti, veliko časa pa je potrebno tudi za ukoreninjenje pravnega koncepta v družbi. ... Šestič, zaradi eksperimentalne narave kitajskih reform je normalno, da se obstoječo zakonodajo stalno spreminja. To je s stavkom: »prečkati reko s tipanjem kamnov pod stopali« opisal tudi Denx Xiaoping.« (Fang, 1998: 83-85)

Kitajski ohlapni pravni sistem se smatra delno odgovornega za »gospodarski kriminal«, »divje prevare«, »ponarejanje« in »ilegalno« trgovino v LRK (Z. L. Liu, 1996; Silk, 1994; Sun, 1995). Ti problemi so akutni, še posebej ko Kitajska danes »prečka reko s tipanjem kamnov pod svojimi stopali.« (Fang, 1998: 85) Več o tem v poglavju 2.4. Prijateljstvo in guanxi.

»...zaradi globokega odpora konfucianizma do prava je v kitajski družbi od nekdaj manjkala pravni sistem, ki bi dobro funkcioniral. Konfucianistična predstava o tem, da pravo samo ne rešuje problemov in da se mora na vedenje ljudi vplivati z uporabo lastnih samo-regulatornih moralnih mehanizmov (npr. obraza in sramu), je očitno globoko ukoreninjena v kitajski um.« (Fang, 1998: 85)

1.3.5. Vloga države v gospodarstvu

Kitajska država tudi danes do določene mere še vedno obvladuje kitajsko gospodarstvo. Najbolj očitno s svojimi gospodarsko-političnimi usmeritvami oz. reformami – odpiranjem kitajskega gospodarstva navzven od leta 1979 naprej ali vstopanjem v Svetovno Trgovinsko Organizacijo (WTO). Najtemeljiteje s svojo zakonodajno in regulativno funkcijo, s katero določa delovanje ekonomskih subjektov. Seveda tudi skozi upravljanje podjetij v državni lasti. Država pa je le redko racionalen ekonomski subjekt. »Nejasna definicija javnega lastništva prispeva ... k oblikovanju egalitarizma in *daguofan* fenomena («Vsak je iz iste velike skledе z rižem.»); delavci verjamejo, da si zaslužijo *tiefanwan* («železno skodelico za riž») – zagotovljeno zaposlitev in plačo za celo življenje ne glede na to, ali delajo dobro ali slabo, in ali jih podjetje sploh potrebuje. Wall (1990: 22) pravi: »V preteklosti so jim bile te dane ne glede na njihov trud. Posledično se mnogi odločijo, da ne bodo trdo delali, standardi kakovosti se jim zdijo nepomembni, izogibajo se odgovornosti in na stranke gledajo kot na sitnost.« *Daguofan* gre z roko v roki z v kaznovanje usmerjeno podjetniško politiko znotraj organizacij LRK. Björkman (1994) pravi, da, medtem ko zahodnjaški menedžment poudarja vlogo spodbud, kitajske organizacije poudarjajo kaznovanje pred spodbujanjem. Uslužbenci lahko izgubijo njihov mesečni bonus, če storijo kakšno napako, redko pa so nagrajeni za odlično delo.« (Fang, 1998: 80)

»Child (1990) poudarja, da so, čeprav je za kitajski menedžment značilna vertikalna odvisnost in avtoriteta, horizontalni odnosi manj očitni. Vsa kitajska podjetja so podrejena številu višjih oblasti, od katerih so odvisna v pridobivanju informacij o zunanjem okolju. Te vladne oblasti so normalno sestavljene iz komplementarno odvisnih podenot lociranih znotraj podjetja samega. Tako obstaja več linij nadzora.

Mnogi oddelki so lojalni svojim nadrejenim v vladi na račun svojih kolegov v ostalih funkcionalnih oddelkih znotraj njihovega lastnega podjetja.« (Fang, 1998: 81) »Nič čudnega ni v tem, da so med menedžerskimi problemi, omenjenimi na Kitajskem, najpogostejši: slaba komunikacija in sodelovanje med oddelki, počasno sprejemanje odločitev, ki je delno povzročeno s to slabo integriranostjo, in omejeno identificiranje članov podjetja s cilji le-tega.« (Fang, 1998: 82 po Child, 1990: 139)

»Vladna planiranje in nadzor segata tudi v tuja podjetja na Kitajskem. Po kitajskem pravu morajo vsako joint venture pogodbo ... potrditi Ministrstvo za Zunanjo Trgovino in Gospodarsko Sodelovanje (MOFTEC) [danes Ministrstvo za gospodarstvo, op. PP] in oblasti lokalne vlade (Komisije za Gospodarsko Sodelovanje s Tujino in Trgovino), odvisno od obsega (npr. dolarska meja) in pomembnosti (npr. ključne in prednostne industrije) projektov (Chang, 1987; Chen, 1996; Wang, Zhang, He & Zhang, 1995). Pye (1982: 5) pravi, da kljub stopnji očitne decentralizacije »kitajski sistem ostaja visoko centraliziran, vsako pomembno alokacijo tuje valute nadzira Banka Kitajske, ki mora pregledati večino pogajanj o pogodbah«.« (Fang, 1998: 82, 83)

»Na tem mestu moramo poudariti, da se delež podjetij v državni lasti drastično zmanjšuje. Državni sektor se tako hitro zmanjšuje, temu primerno se kitajsko gospodarstvo vse bolj decentralizira. V privatnem sektorju ni več principa *tiefanwan*. Zaposlitev ni več sigurna, plačilo pa je tudi vse bolj odvisno od posameznikovih sposobnosti. Država z zmanjševanjem pomena državnega sektorja v celotnem kitajskem gospodarstvu do neke mere res izgublja svoj vpliv na gospodarstvo, vseeno pa ga bo ohranjala še naprej skozi svojo zakonodajno in regulativno funkcijo.« (Pogovor z dr.Sajetom, avgust 2003)

1.3.6. Vpliv kitajskega birokratičnega modela na pogajalski proces

»Deverge (1986: 34) opisuje glavni princip delovanja kitajske birokracije z: »Tisti, ki ničesar ne dela, ne naredi nobene napake«.« (Fang, 1998: 105)

Socializirani v kitajski birokraciji se kitajski pogajalci bojijo prevzemanja tveganja ali delanja napak, kažejo neodločnost, izogibajo se prevzemanju odgovornosti in nimajo končne besede. Za kitajskega pogajalca so nagrade za uspešno delo minimalne, medtem ko so kazni za napravljeno napako velike. Tako za kitajskega pogajalca nič ni tako ohrabrujoče kot dokaz, da so ostale kitajske organizacije ali pogajalci uporabili enaka ali podobna pogodbena določila. Precedens se lahko uporabi za zavarovanje pogajalčevega hrbta in lahko čudežno prekine zastoje v pogajanjih.« (Fang, 1998: 105) Več o tem v poglavju 2.2. o Strukturi kitajske pogajalske skupine.

1.3.7. Vstopanje tujih podjetij na kitajski trg

Kitajci od tujcev pričakujejo predvsem prenos tehnologije. »Čeprav za tuja podjetja obstajajo različni kanali prenosa tehnologije na Kitajsko (npr. projekt na ključ, prodaja licence, soproizvodnja, equity joint venture, cooperative joint venture in podjetje v popolni tuji lasti) je kitajski vladi ponavadi najljubša in najpogosteje uporabljena metoda prenosa tehnologije equity joint venture (EJV) (de Bruijn & Jia, 1993; Tsang, 1994). Wang et al. (1995) govorijo o štirih najpomembnejših razlogih, zakaj imajo Kitajci najraje EJV. Prvič, zaradi skupne delitve profita (ali izgube), tveganja in menedžmenta, ki odgovarja vloženemu deležu vsake strani, lahko EJV iz tujega partnerja naredi aktivnega partnerja z vidika prenašanja moderne tuje tehnologije in izboljševanja kitajskih proizvodov. Drugič, marketing in distribucijski kanali tuje strani se lahko uporabijo za pridobivanje tržnih informacij in spodbujanje izvoza. Tretjič, učenje menedžerskega znanja. Četrto, ker strani skupaj delijo profit, izgubo in tveganje EJV kitajski vladi ne bo predstavljala finančno breme in bo tako pomagalo razvoju kitajskega gospodarstva. Kitajci skratka od EJV najbolj pričakujejo kontinuiran prenos moderne tuje tehnologije.« (Fang, 1998: 87)

»Kitajska stran tudi relativno lahko valorizira svoj vložek v EJV. To je lahko neko zemljišče ali delovna sila. Skozi EJV pa s tem svojim vložkom pridejo predvsem do kapitala in znanj, ki so potrebna za uspešno delovanje podjetja.« (Pogovor z dr.Sajetom)

»EJV pa ni edini način vstopanja na kitajski trg. Vanhonacker (1997: 131) meni, da veliko EJV deluje nazadovoljivo, ker kitajski in tuji partnerji delijo »isto posteljo«, sanjajo »različne sanje«, »ločitev« pa je težka. Nasprotno je lahko podjetje v popolni tuji lasti, ki tujcu ponuja fleksibilnost in menedžerski nadzor, Kitajcem pa delovna mesta, tehnologijo in tujo valuto, boljša, »win-win« alternativa.« (Fang, 1998: 87)

1.3.8. Reforma partije?

Partija se do neke mere sooča s sodobnimi problemi kitajske družbe. Soočanje s socialnimi problemi Kitajcev – revščino, neenakomerno razvitostjo različnih delov Kitajske, do neke mere upravičeno odvrča z zgodbo o kitajskem gospodarskem čudežu. Kritike na račun nedemokratičnosti kitajskega političnega sistema do neke mere odvrča s poskusi delne demokratizacije lokalnega političnega življenja na podeželju in počasi tudi v mestih. Seveda se razume, da oblast na državni ravni ostaja v rokah Kitajske Komunistične Partije.

Širi se tudi sama struktura Partije. Partija je bila do nedavna samo stranka delavcev, kmečkih množic in *intelektualcev*. Od julija 2001 lahko člani Partije postanejo tudi podjetniki. Partija si s to gesto verjetno poskuša zagotoviti njihovo podporo in jim preprečiti, da bi s svojim bogastvom in vplivom ogrožali Partijo.

Do Partije se je zelo težko enostransko opredeliti. Predvsem Zahod na Partijo gleda kot na anahronizem, ki naj bi v 21. stoletju, stoletju globalizacije, univerzalnosti človekovih pravic, informacijske tehnologije... izumrl. Pa vendar Partija znotraj kitajske družbe in kulture ohranja svojo funkcionalnost. Pač zato, ker je sama produkt kitajske kulture.

1.3.9. Nikamor se ne mudi

Kako bo Kitajska razrešila to neskladje implikacij svojega političnega sistema na kitajsko gospodarstvo in gospodarski razvoj? Mislim, da ga politična elita zaenkrat pravzaprav ni pripravljena reševati. Po eni strani verjetno zato, ker dejansko ne obstaja neka formula, ki bi delovala na zelo kompleksnem in samosvojem primeru Ljudske Republike Kitajske. Ne smemo pozabiti, da ima Kitajska za seboj nekaj tisočletij zgodovine, veliko časa torej, za izgrajevanja lastne, unikatne kulture, znotraj katere zahodnjaški *vzorci, modeli in formule* večinoma niso delovali, kot naj bi. Tako si zaenkrat ni mogoče predstavljati Kitajske brez močne centralne oblasti, torej struktur Kitajske Komunistične Partije.

Po drugi strani Partija verjetno tudi ne bo tista, ki bo spremenila politični sistem Kitajske. Vsaj ne kmalu. Kar se tiče ljudskih vstaj in podobnega, Kitajci še pomnijo tragedijo na Trgu nebeškega miru. Partija vsaj navzven ostaja močna in ne dopušča dvomov v svojo odločnost, braniti status quo. Tudi s sprotnim nevtraliziranjem opozicije.

Ne ve se tudi, kaj bi bilo *po* Partiji. Evropa Kitajcem ponuja vsaj dva ekstremna primera destabilizacije države po propadu močne centralne oblasti – revnost Rusije in vojne na Balkanu.

Predvsem se Kitajcem nikamor ne mudi. Večina je s sedanjim stanjem verjetno precej zadovoljna. Končno na Kitajskem ni lakote, trgovine so polne raznovrstnega blaga, hrana in obleka sta zelo poceni. Kitajci okušajo potrošništvo in uživajo v zapravljanju denarja. Razvoj je dejansko velik. Kitajska se kar naprej spreminja. Kar naprej rastejo nova mesta, obstoječa se kar naprej spreminjajo, kar naprej se gradijo vedno višje in lepše stavbe.

Lahko bi rekli, da Kitajci času pustijo čas in pač upajo na najboljše. Kar bo pa bo. Pritoževati se ne splača, predvsem zato, ker je lahko to na Kitajskem za posameznika zelo problematično. Politična apatija torej. Slovenci le-to dobro razumemo.

Položaj pa se lahko hitro spremeni, če bi bil ogrožen gospodarski razvoj Kitajske. Kitajci so se že preveč privadili na razkošje potrošniške družbe in na svobodo, ki jim jo vsaj navidezno prinaša denar. Ohranjanje gospodarskega razvoja Kitajske je tako prioriteta kitajskih oblasti, od tega je odvisno tudi njihovo preživetje, saj bi gospodarska kriza zelo verjetno sprožila tudi politično krizo.

2. Izbranih pet aspektov kitajskega pogajalskega vedenja

Pri prebiranju literature o kitajskem pogajalskem vedenju sem v bistvu pogrešal sistematično obravnavo treh od petih aspektov kitajskega pogajalskega vedenja, ki predstavljajo del tega jedrnega procesa naloge: (1) priprave na pogajanja s Kitajci; (2) (hierarhična) struktura kitajske pogajalske skupine; in (3) guanxi v povezavi s kitajskimi poskusi navezovanja prijateljstva z določenimi pripadniki tuje pogajalske skupine.

V obstoječi literaturi so na široko opisane kitajsko-specifične pogajalske tehnike, jaz jih bom v tem delu naloge na kratko predstavil, bralec pa jih bo najbolje spoznal skozi svoje lastne izkušnje s kitajskim pogajalskim vedenjem. Menim, da je važneje, da razumemo, zakaj se kitajski pogajalci poslužujejo določenih pogajalskih tehnik, ker v vzroku takšnega njihovega vedenja najdemo najbolj učinkovit odgovor nanje. Tako bom v poglavju o kitajsko-specifičnih pogajalskih tehnikah opisoval predvsem ozadje določene pogajalske tehnike.

Zadnji izbrani aspekt kitajskega pogajalskega vedenja je spreminjanje le-tega skozi čas in stik z zahodnjaškim pogajalskim vedenjem. To poglavje bo hkrati tudi zaključek diplomske naloge, saj bo zajemalo rezultate celotne naloge. Bistveno vprašanje, ki si ga bom tukaj zastavil je, ali je kitajsko pogajalsko vedenje racionalno tudi v času odpiranja kitajskega gospodarstva v svet. Skozi to vprašanje se bom lahko opredelil do osnovne hipoteze naloge (glej str. xi).

Skozi obravnavo teh petih aspektov kitajskega pogajalskega vedenja bom kolikor toliko celostno predstavil kitajsko pogajalsko vedenje, kar pa je še važneje, predstavil bom osnovne kulturne mehanizme, ki določajo kitajsko pogajalsko vedenje. S tem bom bralcu približal samo kitajsko pogajalsko vedenje, ki, upam, ne bo več eksotično, ampak razumljivo.

2.1. Priprave na pogajanja s Kitajci

Kitajska je svet zase. Tudi poslovno. Kljub članstvu v Svetovni trgovinski organizaciji in odpiranju navzven, ki traja že več kot dva desetletja. Kitajci pač delajo stvari po svoje. Določene stvari se jim zdijo samoumevne in sploh ne razumejo, zakaj jih zahodnjaki v pogajalskem procesu postavljajo pod vprašaj. Po drugi strani tudi zahodnjaki na Kitajsko prihajajo s svojo predstavo o tem, kako naj pogajanja

potekajo, kaj so glavne točke pogajanj, kako naj poteka argumentirana razprava znotraj pogajalskega procesa, kaj se razume pod pravično, kaj pogajanja pomenijo za nadaljnji odnos med obema stranema, kaj pomeni pogodba itn. In Kitajci nujno ne delijo teh predstav s človekom, ki ga v bistvu ne poznajo in mnogokrat tudi ne razumejo.

Kitajska predstavlja kulturo, ki zahodnemu svetu ni vedno razumljiva. Prihod na Kitajsko skoraj vsakemu zahodnjaku predstavlja kulturni šok. Zahodnjaki večinoma podcenjujejo to kulturno razliko in jo reducirajo na drugačno obnašanje za mizo, drugačno arhitekturo in umetnost, drugačno hrano.

Razumevanje kulturnih razlik pride šele skozi dolgotrajen stik s Kitajsko, razumevanje le-teh pa je nujno potrebno za uspešno delovanje na Kitajskem.

»Pogajalci z zahoda, ki ne vzamejo v obzir kitajski način pogajanja in razloge, ki stojijo za tem, se lahko znajdejo v situacijah, kjer se bo odnos med obema stranema v pogajanjih zlomil. Pogajalci bodo nemirni, zafrustrirani in jezni, njihovo podjetje pa bo izgubljalo denar in priložnosti. Za poslovneže z zahoda, ki se odpravljajo na Kitajsko, je torej nujno vedeti, kaj jih čaka.« (Blackman, 1997: 45)

Bodite pripravljeni na probleme, na katere lahko naletite na Kitajskem. O tem, kaj lahko pričakujete ob vstopanju na kitajski trg, povprašajte podjetja, ki že delujejo na kitajskem trgu. Pomagali vam bodo tudi na gospodarski zbornici, na diplomatskem predstavništvu na Kitajskem, na Kitajskem pa obstaja veliko kitajskih in tujih svetovalnih podjetij, ki so lahko zelo koristna, predvsem zaradi morebitnih »inside-informacij« (Respondenti). Zberite čimveč informacij. Preberite kakšno knjigo o poslovanju in pogajanjih na Kitajskem. Predvsem pa:

2.1.1. Nikar ne mislite, da je kitajsko pogajalsko vedenje čudno! Kitajsko pogajalsko vedenje **ni** iracionalno, smešno, čudno, skrivnostno itn. Čimprej se tega zavemo, bolje bo! Za vsako potezo, dejanjem, vedenjem kitajske pogajalske strani se lahko skriva določen namen, ratio, ki ga mora dober pogajalec prepoznati, da bi potem lahko v odgovor nanj deloval v korist svoje pogajalske strani.

Kitajsko pogajalsko vedenje je visoko organizirano in regulirano, kot takšno racionalno in logično, z nekaj empatije nujno razumljivo tudi tujcem in seveda **predvidljivo**. Samo s tem, da **prepoznamo** pogajalsko taktiko in tehnike druge strani, le-to lahko nevtraliziramo ali celo uporabimo v svojo korist.

2.1.2. Dobro se pripravite na pogajanja! »Ne samo s Kitajci, za vsaka pogajanja, je potrebno pridobiti relevantno **dokumentacijo**, relevantne **informacije**, ki se tičejo

nadaljnega posla, in seveda biti en korak pred tvojim nasprotnikom v igri.«
(Respondenti)

Do potankosti obvladajte vse, kar je lahko pomembno v pogajanjih. Če se pogajate za prodajo ali nakup določenega artikla, natančno poznajte vse **tehnološke specifikacije** le-tega, njegovo **ceno** »v svetu, ne pa samo na kitajskem trgu ali v vaši državi«. (Respondenti)

Zberite čimveč **informacij o podjetju**, s katerim se boste pogajali in **pogajalcih** le-tega. »Poznati nasprotnika, vedeti kaj je, kdo je, od kod je, kaj rad je itn. To je vse relevantno.« (Respondenti)

Poznajte tudi svojo **konkurenco**. »Kitajec se nikoli ne bo pogajal samo z enim podjetjem, vedno z več konkurenti. Dobro je poznati, kako ta konkurent stoji, poznati konkurenčno podjetje. Saj običajno konkurenta poznaš, ker ga srečuješ na različnih trgih. To je zelo dobro, ker Kitajci blefirajo, kaj je konkurent že vse spustil. Če konkurenta ne poznaš, boš mislil, da je on res že toliko spuščal, pa ni, to je zavajanje, laž.« (Respondenti)

Natančno poznajte **zgodovino določenega pogajalskega procesa**, kaj je bilo tekom pogajanj že rečeno, obljubljeno, na eni in na drugi strani, kako se je pozicija kitajske strani do določenega vprašanja spreminjala skozi čas in zakaj.

Dobro je vsaj malo poznati tudi **kitajsko gospodarsko in pogodbeno pravo** ter **predpise**, ki regulirajo ustanovitev predstavništva tujega podjetja na Kitajskem, ustanovitev joint-venture podjetja, zgolj uvozno-izvozne posle, odvisno od potrebe.

•

Kitajci bodo pripravljeni, vašo nepripravljenost pa bodo brez oklevanja izkoristili. »Kitajski uradniki niso nadnaravni v svoji zmožnosti upravljanja s pogajanjem v korist lastne države; pa vendar kombinacija birokratične centralizacije, politične discipline in iz njihove kulture izvirajočega občutka za uporabo strategemov, ki naj bi kompenzirali kitajsko ranljivost v soočenju z močnejšimi tujci, naredi njihov pogajalski pristop visoko nameren, nadzorovan in uigran. K pogajanju bodo pristopili z natančno izoblikovanimi cilji, splošno strategijo in si ne bodo obotavljali uporabiti taktike, ki naj bi zapletle uradnika druge strani v odnose in proces, znotraj katerih je lahko izpostavljen dobrikanju in pritiskom, namenjenim doseganju ciljev Ljudske Republike Kitajske.« (Solomon, 1999: 176)

Precejšnja stabilnost kitajske birokracije ima še eno prednost – relativno stabilno kitajsko pogajalsko okolje – ljudje, ki se ukvarjajo z določenim pogajalskim

področjem, večinoma ostajajo isti skozi celoten proces pogajanj, ne zmoti jih npr. končanje mandata, sprememba funkcije itn.

Vendar kitajska birokracija ni vedno zgled stabilnosti: »...rigidnost ali polemiziranje Kitajcev za pogajalsko mizo ponavadi pomenita konflikt v kitajskem vodstvu. V takšni situaciji politično okolje ni ugodno doseganju dogovora, če je za to potrebno prilagajanje na kitajski strani. V takšnem primeru bomo z brezbržnostjo bolj učinkoviti kot z zahtevami po fleksibilnosti, ki je niso sposobni dati.« (Solomon, 1999: 176)

2.1.3. Analizirajte notranji politični kontekst in pogajalski stil svojih sogovornikov. Zaradi izrednega vpliva politike na kitajsko gospodarstvo je za nas pomembno poznavanje trenutne politične situacije na Kitajskem – razmerij moči znotraj Kitajske Komunistične Partije, delovanja kitajske birokracije, formalne in neformalne hierarhije kitajskih oblastniških struktur, vladnih gospodarskih načrtov itn. Seveda odvisno od potreb pogajalskega procesa, ki ga vodimo. Če na neki tržnici barantamo o ceni nekaj sto kosov oblačila, ne potrebujemo vedeti nič o kitajski strukturi oblasti. Če pa se pogovarjamo o izvedbi nekaj milijard dolarjev vrednega gradbenega projekta, verjetno moramo poznati ljudi na ministrstvih, ki so pristojna za gradnjo infrastrukturnih objektov, v takšnem primeru je zelo dobro imeti prijatelje na visokih mestih v kitajski državni hierarhiji.

Zvedeti moramo tudi čimveč o kitajskih pogajalcih oz. pogajalcu, njegovo preteklost, torej kako je prišel do sedanje funkcije, njegove osebne značilnosti, osebni pogajalski stil, kakšne vezi ima z drugimi ljudmi v kitajski hierarhiji moči, predvsem kakšne so njegove vezi z voditelji. Tako bomo vedeli, kdo ima dejansko moč odločanja o fleksibilnosti kitajske pogajalske strani, kdo odloča o popuščanju ali vztrajanju pri določeni poziciji, kdo bo na koncu odobril dosežke pogajalskega procesa. Vedeli bomo tudi, na koga se obrniti ob določenem problemu, kdo nam lahko pri njem pomaga.

2.1.4. Poskrbite za birokratsko in politično disciplino znotraj lastne pogajalske skupine. Kitajci lahko in bodo, če bo to potrebno, slabo kohezivnost znotraj naše pogajalske ekipe izkoristili za doseganje lastnega cilja v pogajanjih. Z identificiranjem prijateljev kitajske strani kot edinih možnih sogovornikov na drugi strani, bodo povečali že obstoječe, ali pa ustvarili nove razprtije znotraj naše pogajalske skupine. Svoje prijatelje na drugi pogajalski strani bodo, če bo to ustrezalo njihovim pogajalskim ciljem, poskušali izigrati enega proti drugemu. Na posameznega

pogajalca bodo poskušali vplivati z ogrožanjem njegove pogajalske avtoritete in vloge.

Z discipliniranjem naše pogajalske skupine bomo onemogočili morebitno kitajsko manipuliranje s *prijatelji* na drugi pogajalski strani. Kitajski pogajalci namreč pritiskajo na svoje prijatelje na drugi strani, naj le-ti naredijo več za napredovanje pogajanj, se torej bolj približajo kitajski poziciji in tako dokažejo njihovo domnevno zavezanost prijateljstvu s Kitajsko, ki je s kitajske strani postavljeno pod vprašaj in dano na preizkus.

2.1.5. Preden s pogajanjem dejansko začnete, **oblikujte pogajalsko strategijo** in predvsem **poznajte svoje meje** v pogajanjih. Le tako boste v procesu pogajanj vedeli, koliko popuščanja si lahko privoščite in na kateri točki vam je maneverskega prostora zmanjkalo. Nasploh poznajte svoje omejitve v pogajanjih. Kakšen je vaš **mandat** v pogajanjih? Kaj še lahko podpišete, česa več ne?!

Oblikujte svoj **bottom-line!** »Imeti moraš jasno predstavo o tem, do kam lahko greš s ceno, kdaj začneš izgubljati. Pripraviti moraš zelo dobre kalkulacije: po posameznih postavkah v ceni..., za vsako postavko moraš vedeti, kolikšna je tvoja *bottom-price* in koliko imaš marže za pogajanja. ... Kitajci lahko popuščajo pri cenah za stroje, ne pa pri cenah za *know-how*. Če točno poznaš svojo ceno, lahko popuščaš pri cenah za *know-how* in na ta način dviguješ ceno pri strojih. Kitajci bodo to sprejeli, pa bodo vedeli, kaj delaš. Ampak ti zaradi internih razlogov raje plačajo več za stroje in manj za *know-how*. Če nimaš jasnih notranjih kalkulacij tega ne moreš delati. Zaradi tega ni zadosti vedeti samo cena projekta, ampak tudi ceno po posameznih postavkah, znotraj katerih se igraš, po pozicijah. Kitajec se bo pogajal za vsako postavko posebej. Potem, ko bo to izpogajal, se bo pogajal še za dodaten popust na celoten znesek. Ko tam ne bo mogel, bo prišel spet nazaj na to, to se nikoli ne konča.«
(Respondenti)

Za vsako točko pogajanj vnaprej pripravite lastno pogajalsko pozicijo z natančno **argumentacijo**. Vaše formulacije naj bodo nedvoumne in naj ne bodo kontradiktorne.

Predvideti poskušajte tudi kitajski odgovor na vašo pozicijo ter vaš argumentiran odgovor na njihovo pozicijo. Vnaprej pripravite tudi možne alternativne predloge k razreševanju določenega vprašanja in korake, ki ste jih pripravljeni narediti proti kompromisu.

Razmišljajte tudi o tem, kaj bi Kitajce lahko še zanimalo, kakšna vprašanja bi vam lahko še postavili. »Zato ker so oni zelo dobro pripravljeni, je zelo pomembno, da je tudi naša stran izredno dobro pripravljena. Ugotoviti poskušamo, kakšna vprašanja nam bodo zastavili. Vedno se dobro pripravimo na sestanke, na vsako vprašanje, ki bo predmet pogajanj, na vsako točko, ki bi se lahko pojavila, in na vse potencialne odgovore nanje. Pred vsako razpravo s Kitajci se sestanemo, vse to napišemo na kos papirja... Vse te priprave se nam zdijo zelo naravne, ker smo videli, da tako delajo tudi Kitajci. Sicer nebi izgubili obraza [mianzi], vendar bi to, da na neko vprašanje nebi mogli odgovoriti, škodovalo pogajalskemu procesu.« (Respondenti)

Nadzirajte potek pogajanj. Določite pogajalski urnik, ki vam najbolj ustreza, poskušajte si zagotoviti dovolj časa za pogajanja pri točkah, ki so za vas posebnega pomena. Zagotovite si dovolj časa za pogajanja, da bi tako nevtralizirali morebitno namerno ali nenamerno zavlačevanje s kitajske strani.

ČE NAJ POGAJANJA VODIJO DO PODPISA DOLOČENE POGODBE ALI SPORAZUMA, BODITE VI TISTI, KI PREDLOŽI PRVI OSNUTEK LE-TEGA, DA BI TAKO POGAJANJA POTEKALA NA OSNOVI VAŠEGA PREDLOGA IN NA PODROČJIH, KI SO POMEMBNA VAM!

»Zelo pomembno je, da Kitajce vnaprej obvestimo o pomembnejših vprašanjih, o katerih se nameravamo pogajati; ali, če pogajanja vodijo k oblikovanju in podpisu nekega dokumenta ali sporazuma, Kitajcem pravočasno predložimo naš osnutek le-tega. Vsaj en mesec pred pogajanji. Kitajci bodo pripravili lastno pozicijo, mogoče tudi svoj osnutek dokumenta ali pogodbe, vendar potrebujejo čas. Brez tega bodo pogajanja neučinkovita in nesmiselna.« (Respondenti)

Če smo ob sestavljanju prvega osnutka pogodbe ali sporazuma že vnaprej identificirali tudi potencialno najbolj problematična področja, lahko v ta naš prvi osnutek vnesemo tudi določene elemente, ki nam bodo v pogajalskem procesu rabili kot »bargaining chips« (Respondenti). Seveda moramo vnaprej vedeti, kaj bomo zamenjali za kaj. O tem lahko po mnenju enega od respondentov vnaprej obvestimo tudi kitajsko stran. Povemo ji npr., da je 4.odstavek 2.točke povezan s 15.odstavkom 56.točke in enega ne bomo sprejeli brez drugega.

»Najboljša strategija pogajanja s Kitajci ... je vstopiti v serijo izmenjav s širokim načrtom igre, jasnimi cilji in pripravljenostjo izvrševati taktične poteze (deloma kot odziv na kitajske manipulacije), ki naj bi demonstrirale kompetentnost in nadzor nad pogajalskim procesom.« (Solomon, 1999: 176-177)

2.1.6. Vzemite si čas za pogajanja in bodite potrpežljivi. »Pogajanja s Kitajci so skoraj vedno dolgotrajen proces.« (Solomon, 1999: 75) Kitajska stran si bo pri pogajanjih vedno vzela veliko časa. Zaradi nestrpnosti lahko druga stran v pogajanjih marsikaj izgubi. Sem spadajo seveda tudi poskusi **zavlačevanja** pogajanj. **Ne dajte se ujeti v časovne roke!**

2.1.7. Ne podcenjujte kitajske strani v pogajanjih. Kitajci se zavedajo vseh svojih prednosti in pomanjkljivosti v pogajanjih s tujci. Danes je njihova največja prednost pred tujci, predvsem v poslovnih pogajanjih, pomembnost ogromnega kitajskega trga in poceni kitajske delovne sile. Zavedajo se, da tujci dejansko komaj čakajo, da bi vstopili na kitajski trg in da bodo za to tudi pripravljeni popuščati. Če nekdo ne bo popustil dovolj, pač ne bo prišel na kitajski trg. Konkurenca mogoče bo privolila v kitajske pogoje in zasedla tudi njegov prostor – na trgu s potencialom 1,3 milijarde potrošnikov.

•

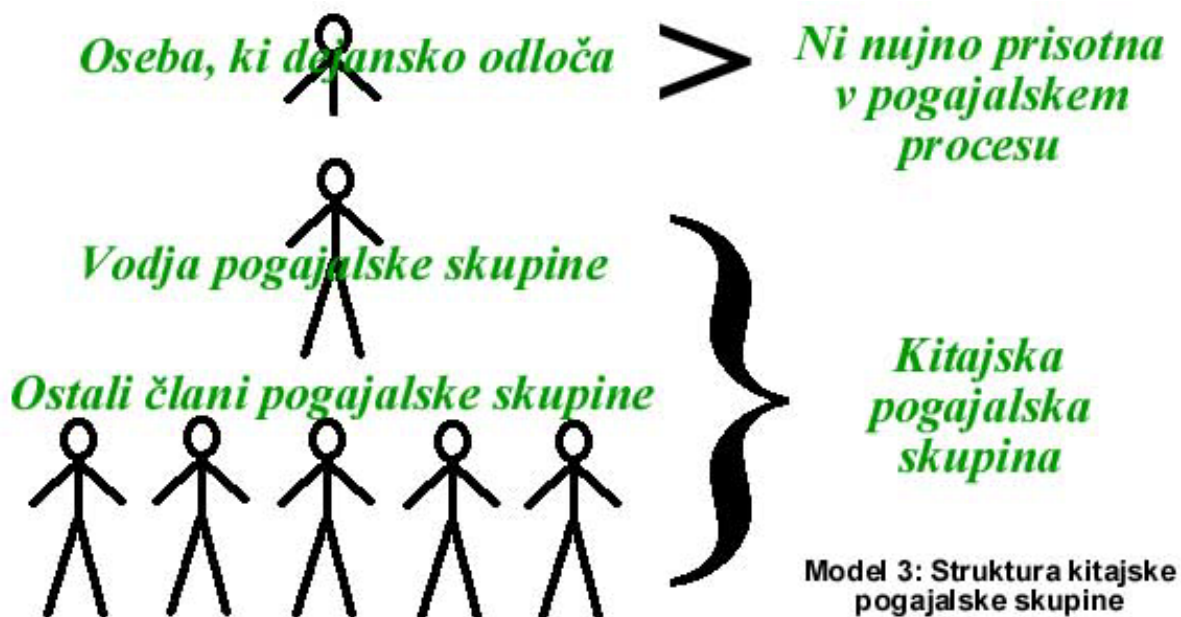
Tudi Sunzi govori o pomembnosti pripravljenosti na potek in izid bitke. »Poznaj tako nasprotnika kot samega sebe in lahko se podaš v sto bitk brez nevarnosti.« (Sunzi, 1999: 23) »Izkušeni poveljniki preteklosti so najprej naredili same sebe neranljive, potem pa čakali na trenutek nasprotnikove ranljivosti. Neranljivost je odvisna od posameznikovih lastnih naporov, medtem ko je zmaga nad nasprotnikom odvisna od njegove nepazljivosti. Iz tega sledi, da tisti, ki so izkušeni v vojskovanju lahko naredijo same sebe neranljive, vseeno pa ne morejo zagotoviti zmage nad nasprotnikom. Zato lahko torej zmago pričakujemo, ne moremo pa je izsiliti.« (Sunzi, 1999: 25) »... v vojni obstaja pravilo, da ne smeš računati na to, da nasprotnik ne bo prišel, temveč moraš biti vedno pripravljen nanj; da ne smeš računati na to, da nasprotnik ne bo napadel, temveč se moraš narediti tako močnega, da postaneš nepremagljiv.« (Sunzi, 1999: 57)

Konfucianizem je opazen predvsem v enem aspektu priprav na pogajanja s Kitajci – pripraviti se, da v pogajanjih nebi izgubili obraza kot oseba, ki bi nanje prišla nepripravljena in bi bila zato označena za neresnega pogajalca.

2.2. Struktura kitajske pogajalske skupine

Kitajsko stran v pogajanjih običajno predstavlja skupina ljudi, ki je visoko vertikalno in horizontalno strukturirana. Vertikalno strukturo predstavlja notranja hierarhija kitajske pogajalske skupine, to sestavljata vodja pogajalske skupine in vsi ostali člani

pogajalske skupine. Nad vodjem kitajske delegacije je lahko še nekdo, ki dejansko odloča in se nujno ne pojavi na pogajanjih. Eden od respondentov pravi, da zelo težko dosežemo to potencialno osebo iz ozadja, drugi pa opozarja na morebitne prednosti le-tega, da nam dejansko uspe to osebo identificirati in jo kontaktirati. Na to osebo poskušamo vplivati neposredno, se z njo pogovarjati oz. pogajati neposredno, da bi se tako znebili odvečnih posrednikov, ki negativno vplivajo na jasnost in osredotočenost našega sporočila.



Horizontalno strukturo kitajske pogajalske skupine bi lahko označili tudi za funkcionalno strukturo kitajske pogajalske skupine. Kitajska pogajalska skupina je lahko sestavljena iz različnih strokovnjakov, ki bodo znotraj lastne pogajalske skupine tvorili različne skupine in predstavljali referenco za svoje specifično področje. Vsaka skupina pa še vedno odgovarja vodji pogajalske skupine.

Osredotočil se bom na vertikalno – hierarhično strukturo kitajske pogajalske skupine. Domnevna strogo hierarhična struktura kitajske pogajalske skupine namreč le-to tudi najbolj loči od strukture zahodnjaške pogajalske skupine.

2.2.1. Hierarhična struktura kitajske pogajalske skupine

Hierahičnost je kitajski kulturi inherentna. »Sama hierarhija deluje v sistemu, kjer je ta sprejemljiva, kjer se že od malih nog ljudje navajajo in privajajo hierarhiji in spoštovanju tako avtoritete, kot njihovega lastnega položaja.« (Respondenti)

Eden od sogovornikov je strukturo kitajske pogajalske skupine opisal kot sestavljeno iz človeka, ki pogajalsko skupino vodi, vleče naprej, in ostalih, ki mu sledijo in se mu prilagajajo. Po njegovih besedah je tudi v zahodnjaških (evropskih) pogajalskih

skupinah nekdo, ki je pred ostalimi, vendar pa mora stalno opravičevati svojo pozicijo.

2.2.2. Ali je struktura kitajske pogajalske skupine tujemu pogajalcu razpoznavna?

Respondenti so razpoznavnost strukture in hierarhije kitajske pogajalske skupine ocenjevali različno. Eden od njih odgovarja, da je hierarhija takoj razpoznavna: »Pri Kitajcih to takoj veš. Pri Američanih, pri kakšnih zahodnjakih se včasih ne razpozna takoj hierarhija, ko se ljudje spoznavajo med seboj. Pri Kitajcih se to takoj ve.« (Respondenti) Seveda se postavlja tudi vprašanje, če transparentnost kitajske pogajalske skupine zajema tudi človeka ali ljudi, ki dejansko odločajo o kitajskih stališčih v pogajanjih. Ta isti respondent dodaja: »Vedno je nekdo v ozadju, ki odloča. Ampak to ni samo pri Kitajcih. ... Vedno imaš potem nekoga iz pogajalske skupine, ki bo rekel »Oprosti, tu pa jaz nisem več kompetenten, moram se posvetovat z našimi v centrali oz. kjerkoli.« Bistveno je, da pri Kitajcih hierarhijo ljudi, ki so v timu lahko takoj spoznaš, se pravi, tisti ki vodi celo delegacijo, tisti, ki je njegov pomočnik itn. Pri zelo velikih projektih, sploh pri vladnih ali meddržavnih zadevah se to bolj opazi, zato ker ti ljudje tudi npr. vstopajo skozi vrata v tej hierarhiji itn. Se pravi, so te finese, ki jih je dobro spoznati.« (Respondenti)

Netransparentnost ozadja v povezavi s strukturo kitajske pogajalske skupine nadalje opisuje naslednji respondent: »Kitajci imajo hierarhijo, ki je človek ne vidi, je ne pozna, deluje zadaj. Imajo svojo strategijo, kako to delati, menjajo pogajalce, tako da ne veš, pri čem si. Prvi tim te zbije do konca, ko pride drugi, te zbije še naprej, tako da je zelo naivno misliti, da Kitajci pridejo na pogajanja kar tako, kot včasih tudi zgleda. Zelo dobro so pripravljeni.« (Respondenti)

Večinoma pa respondenti govorijo o tem, da je strukturo kitajske pogajalske skupine možno razpoznati postopoma, predvsem pa skozi dolgotrajno sodelovanje obeh strani. Če že dalj časa sodelujemo z neko kitajsko vladno ali nevladno organizacijo, vemo, kdo jo vodi, kdo vodi oddelek, ki sodeluje v pogajanjih itn. Tako eden od respondentov pravi, da njegova pogajalska skupina oz. njegova organizacija zaradi dolgotrajnega sodelovanja dobro pozna kitajsko stran in ve, kdo odloča, pa čeprav ta ni vedno prisoten na pogajanjih.

Njegova prisotnost pa je za potek pogajalskega procesa izredno pomembna. Ne samo, da nam njegova prisotnost pove, da tudi kitajska stran meni, da so pogajanja pomembna, zaradi njegove prisotnosti je pogajalski proces veliko lažji in

konstruktivnejši. V primeru, da ta ključna oseba ni prisotna, »ne vemo, kako je sporočilo, ki ga dajemo kitajski strani, posredovano tej ključni osebi. To zelo oteži razpravo, ker vemo, da včasih druga stran problema ne razume pravilno, ker kitajski pogajalci nimajo vseh informacij, ki jih ima ta ključna oseba.« (Respondenti)

Eden od respondentov govori o tem, da ni nujno, da se vodja pogajalske skupine oz. oseba, ki odloča in je odgovorna za potek pogajanj, pojavi takoj na začetku pogajanj, ko pa se enkrat pojavi, bo tudi razpoznavna kot vodja kitajske pogajalske skupine. Kitajci jo bodo na primer predstavili kot osebo, ki dejansko odloča.

Dejansko ni lahko pojasniti, zakaj oseba, ki na kitajski strani *de facto* odloča o poteku pogajanj, je ali ni prisotna na pogajanjih. Očitni faktorji njene prisotnosti na pogajanjih bi bili pomembnost pogajanj, čas in nenazadnje tudi njena sposobnost ali voljnost za vodjo kitajske pogajalske skupine imenovati osebo s polnimi pooblastili odločanja o poteku pogajalskega procesa, oblikovanja kitajske pozicije, sprejemanja kompromisnih odločitev itn. Prav slednji faktor postane očiten, če v obzir vzamemo kompleksno strukturo kitajske birokracije, za katero so značilne šibka horizontalna povezanost oddelkov, ki soodločajo o nečem, slaba komunikacija med njimi ter konstantno prenašanje odgovornosti na višje nivoje v strukturi odločanja.

Osebo, ki na kitajski strani dejansko odloča o poteku pogajanj, je torej težko prepoznati, če je sama struktura odločanja v neki organizaciji ali podjetju relativno netransparentna. Sicer pa smo lahko precej sigurni v to, da bomo lahko to osebo skozi dolgotrajen odnos s kitajskim partnerjem prepoznali.

Eden od respondentov govori tudi o tem, da Kitajci vnaprej informirajo drugo stran o strukturi kitajske pogajalske strukture, da je zato struktura kitajske pogajalske skupine relativno transparentna že na začetku, opozarja pa, da so lahko uradni nazivi kitajskih uradnikov zavajajoči in da se Kitajci ponavadi vseeno točno ne izjasnijo o tem, kdo je zadolžen za kaj v pogajalskem procesu.

Ta isti respondent pojasnjuje: »Ponavadi ima vodja delegacije vsa pooblastila in avtoriteto. Včasih imajo nekateri člani delegacije na svojem specifičnem področju določene elemente le-teh. Na začetku pogajanj Kitajci tega nikoli ne bodo razkrili, včasih tega ne bodo razkrili tudi čez celoten proces pogajanj. Obstajajo primeri razkritja, ko vodja kitajske delegacije vpraša enega od kolegov o njegovem mnenju, o mogočem kompromisu. Lahko se zgodi, da nekateri profesionalni člani delegacije celo v navzočnosti tuje strani razpravljajo o sprejemljivosti določenih elementov, to pa se ne zgodi pogosto.« (Respondenti) To se dogaja, ko je nek član ali so člani

kitajske pogajalske skupine predstavniki specifične organizacije, ki tudi mora odobriti podpis pogodbe ali sporazuma, ki je predmet pogajanj. Če se npr. z nekim podjetjem pogajamo o ustanovitvi joint venture podjetja, bodo za pogajalsko mizo verjetno sedeli tudi predstavniki lokalnih ali centralnih oblasti, ki tudi morajo odobriti pogodbo, o kateri se pogovarjamo, in ki v pogajanjih skrbijo za to, da je zadoščen interes njihove specifične ustanove, kar lahko seveda zelo oteži pogajanja.

2.2.3. Vodja kitajske pogajalske skupine

Respondenti se strinjajo, da je vodja pogajalske skupine oz. delegacije tisti, ki ima vsa pooblastila in avtoriteto v pogajalskem procesu. To pomeni, da on delegira naloge posameznim članom pogajalske skupine, da jim on daje besedo v teku pogajanj in da se oni načeloma brez le-te ne oglašajo. To pomeni tudi, da noben član kitajske pogajalske strani ne sme kaj narediti brez njegovega pristanka. Na njemu torej leži vsa odgovornost zastopanja kitajskih interesov v pogajanjih, medtem ko ostali člani pogajalske skupine le-te nimajo in je tudi ne želijo, se jo izogibajo. On bo na koncu pogajanj potrdil sporazum, ki je nastal v pogajalskem procesu, že med pogajalskim procesom pa bo njegova pozicija in njegovo povzemanje razprave predstavljalo uradno kitajsko pogajalsko pozicijo.

Vsi respondenti opažajo, da ostali člani pogajalske skupine nikoli ne želijo sprejemati odgovornosti v pogajalskem procesu. To se najbolj vidi takrat, ko kitajski pogajalec reče, da mora zadevo posredovati svojemu nadrejenemu. Ko se bo vrnil, bo dal na mizo nek alternativni predlog ali spremenil svojo pozicijo v skladu z navodili njegovega nadrejenega. Sam tega nikdar nebi naredil.

Eden od respondentov razlog temu vidi v kombinaciji skrajno hierahičnega »kitajskega tradicionalnega sistema« in »socialističnega sistema ne-odgovornosti«. Ta isti respondent govori tudi o konfucianistični soodvisnosti višjih in nižjih stopenj znotraj hierarhije in opisuje pojav, ki je značilen za Kitajce, kjer se odločitve vedno prenašajo na višje stopnje v hierarhiji in kjer nihče noče sprejeti odgovornosti za neko odločitev, če za to nima izrecnega dovoljenja svojega nadrejenega oz. če za to ne obstaja nek pretekli precedens. Tako se zavaruje za primer, da bi nekdo nekoč to njegovo odločitev postavil pod vprašaj.

Tako vidimo, da se odločitve vedno prenašajo na višji nivo. To zelo otežuje in upočasni pogajalski proces.

2.2.4. Informacijska in komunikacijska hierarhija

Vodja pogajalske skupine razpolaga z vsemi informacijami, ki se tičejo pogajalskega procesa. Njegovi podrejeni mu posredujejo te informacije, ki jih sami le v omejeni meri delijo med seboj. Mnogokrat tudi ne vedo, kako se je vodja odločil v zvezi z določenim vprašanjem. Vedno je vodja tisti, ki predstavlja kitajsko stališče do določenega vprašanja. On govori, ostali so tiho, razen če jih on posebej zaprosi za njihovo mnenje, dopolnitev njegove izjave, ali da odgovorijo na vprašanje druge strani v pogajanjih. Eden od respondentov pravi, da še nikdar ni videl, da bi član kitajske pogajalske skupine med pogajalskim srečanjem popravljaval vodjo pogajalske skupine. Kaj takšnega se lahko zgodi samo po samem srečanju.

2.2.5. Ali naj strukturo naše pogajalske skupine prilagodimo kitajski?

Kitajci po Seligmanu na splošno pričakujejo, da bo tuja delegacija imela »neko strukturo z vodjem, ki bo odločal v imenu skupine, in protokolno razvrstitvijo članov.« (Seligman, 1999: 19)

»Predvsem se od delegacij pričakuje, da bodo delovale kot skupine in ne kot naključen kup posameznikov. Nič Kitajcev ne zmede in zbega bolj kot veliko glasov znotraj delegacije, vsak od katerih izraža osebno mnenje o tem, kaj naj skupina naredi in v katero smer naj gre. Ker je konsenz pomemben element kitajskega skupinskega procesa, ga pričakujejo tudi od tujcev. Za delegacijo se predpostavlja, da bo govorila z enim glasom in to je glas vodje delegacije.« (Seligman, 1999: 19, 20)

Kitajci bodo sami identificirali vodjo tuje pogajalske skupine, če jim ga ta sama ne bo predstavila. »Tako lahko razpoznamo osebo, za katero Kitajci mislijo, da je glavna. Oseba, ki naj bi bila vodja delegacije, je tista, ki se ji ponudi častno mesto na desni strani glavnega kitajskega gostitelja med poslovnim srečanjem ali banketom. Razen tega, da govori v imenu skupine, se zanj predpostavlja tudi, da je odgovoren za discipliniranje članov skupine, če je to potrebno, in da jedrnato odloča v primeru, da je konsenz težko dosegljiv.« (Seligman, 1999: 20)

»Diskusije med vodjema dveh pogajalskih skupin naj bi vedno bile odkritosrčne in vljudne...« (Seligman, 1999: 21) Vodji ene in druge strani si ne moreta privoščiti konfliktnega odnosa, ki bi lahko slabo vplival na njuna obraza.

Respondenti pravijo, da je prilagajanje strukture lastne pogajalske skupine kitajski odvisna od pomena pogajalskega procesa in od tega, kako kitajska stran reagira na strukturo tuje pogajalske skupine.

Po besedah enega od respondentov je potrebno strukturo lastne pogajalske skupine prilagoditi kitajski, če se le da, še posebej pa v primeru pogajanj o konkretnih, pravno zavezujočih zadevah, sporazumih, protokolih. Ta isti respondent pravi, da je za tujo pogajalsko skupino bolje, da ima jasno in transparentno strukturo. Če je le mogoče, je potrebno Kitajce vnaprej obvestiti o tem, kdo so člani pogajalske skupine in za katera področja so potencialno odgovorni.

Eden od respondentov pravi, da je prilagoditev strukture lastne pogajalske skupine kitajski odvisna od vodje kitajske pogajalske skupine. »Videli smo, da nekateri ključni kitajski uradniki niso nikakor hoteli imeti opravka, niti verbalno razpravljati, z nekom, ki bi bil nižjega ranga. Nekateri pa so popolnoma odprti do pogajanj z osebami različnega ranga, celo zelo so jih zanimala mnenja ostalih ljudi. Prilagoditi se moramo torej ljudem, ki so na pogajanjih prisotni. ... Še vedno pa mora imeti zadnjo besedo vodja naše pogajalske strani. On reče: »povzemam po mojemu kolegu, to je stališče naše strani...« Mislim, da mora vodja še vedno biti ta, ki to reče.« (Respondenti)

•

Struktura in hierarhija pogajalske skupine oz. sploh kakršnekoli skupine ljudi sta na Kitajskem sami po sebi predmet konfucianistične obravnave. Konfucianizem (glej poglavje 1.1.4. Spoštovanje starosti in hierarhije) poudarja pomen hierarhije v družbi. Tudi danes sta hierarhija in družbeni status zelo pomembna pojma kitajske kulture. Kitajci se zelo dobro zavedajo pomena družbenega statusa. Odnosi med Kitajci neredko kažejo hierarhični odnos. Status prvega je torej višji od statusa drugega. Prvi od drugega zahteva spoštovanje, ponižnost in ubogljivost. Drugi je odvisen od prvega kot je otrok odvisen od svojih staršev. Beseda prvega je drugemu zakon. Drugi ne sme dvomiti v besede in zapovedi prvega.

Seveda mora biti prvi tudi pravičen, dober in predvsem očetovski do drugega. V nasprotnem primeru se lahko drugi prvemu upre in si poišče drugega starešino.

Znotraj tega vidika kitajskega pogajalskega vedenja najdemo tudi nauk kitajskih strategemov. »Ko je avtoriteta povelj visoko spoštovana, bo odnos med poveljnikom in njegovimi vojaki sigurno harmoničen.« (Sunzi, 1999: 71)

Sunzi določa tudi odnos vodje in vodenega, v njegovi retoriki odnos poveljnika in vojaka. »Zato ker skrbi za svoje vojake kot za otroke, mu bodo sledili skozi največje nevarnosti. Ker ljubi svoje vojake, kot da bi ti bili njegovi lastni sinovi, mu bodo sledili tudi v smrt.« (Sunzi, 1999: 79) »Poveljnik mora biti miren in nedoumen ter

nepristranski in strog v uveljavljanju discipline. Da bi njegovi oficirji in vojaki ne spoznali njegove bojne načrte, mora biti sposoben »zamašiti njihova ušesa in zaslepiti njihove oči«. Spreminja svoje ukrepe in načrte, da bi zakril svoje namere. Prestavi svoje taborišče in hodi po ovinkastih poteh, da bi ljudem preprečil, da bi lahko predvideli njegove poteze. ... Kot pastir, ki vodi svojo čredo ovac, on vodi može sem in tja, brez da bi kdorkoli od njih vedel, kam gredo.« (Sunzi, 1999: 92, 93)

Tudi Sunzi torej opisuje vodjo kot posameznika, ki ima vso avtoriteto nad vodenim. Voden je zgolj orodje v rokah svojega gospodarja in sam ne nosi nobene odgovornosti. Ne pozna vodjevih načrtov in ne ve, kakšna bo njegova naslednja poteza. Takšen odnos med vodjem in vodenimi najdemo tudi danes znotraj kitajske pogajalske skupine.

2.3. Kitajsko-specifične pogajalske tehnike

Kitajsko pogajalsko vedenje se v bistvu deli na konfucianistično kooperativno pogajalsko vedenje in kompetitivno vedenje, ki ga določajo kitajski strategemi. Odrz prvega je kitajska potreba po vzdrževanju harmoničnega odnosa med pogajalskima stranema. Odrz drugega pa so različne kitajsko-specifične pogajalske tehnike, ki Kitajcem služijo za doseganje njihovih interesov v pogajalskem procesu, ki ga enačijo z vojno, kjer nekdo nujno zmaga in je drugi nujno poražen.

2.3.1. Vzdrževanje harmonije med pogajalskima stranema

Konfucianistično kooperativni odnos med dvema stranema v pogajanjih nujno spremlja tudi potreba po harmoniji med obema stranema. Harmonija med dvema pogajalskima stranema je odvisna od njunega razumevanja pogajalskega procesa. Če bo ena od strani v pogajanjih menila, da pogajanja zanjo niso uspešna, da v pogajalskem procesu ne uspeva zavarovati svojih interesov, ali da v pogajalskem procesu izgublja obraz, pogajanja ne bodo uspešna. Harmonija bo izginila.

Vzdrževanje harmonije med obema pogajalskima stranema bo olajšalo pogajalski proces. V bistvu naj bi si obe strani v harmoničnem pogajalskem procesu prizadevali za rešitev, ki bo v interesu obeh strani, kjer nobena stran ne bo poražena.

Kitajci se bodo poskušali v pogajalskem procesu izogniti resnemu konfliktu in še posebej čustveno motiviranim razpravam. Z izogibanjem odprtega konflikta ali prerekanja nobena od strani ne bo izgubila obraza. »Nikdar si ne smete dovoliti, da bi se razjezili (če jeza ni preračunana, nadzorovana in usmerjena...). Kazati morate

samonadzor in tiho moč. To vam bo sčasoma prineslo spoštovanje. Četudi ste pod intenzivnim pritiskom, bodite vljudni, pa tudi neomajni.« (Blackman, 1997:78)

Tudi »pogajanje v restavraciji« je eden od načinov vzpostavljanja in vzdrževanja harmonije v odnosu med obema pogajalskima stranema. Kitajci verjamejo, da se z neformalnim druženjem zmanjšuje potencialna konfliktnost pogajalskega odnosa med obema stranema. Poleg tega neformalno pogovarjanje o možnih kompromisih ali alternativah obema stranema ponuja možnost svobodnejše izmenjave mnenj med različnimi člani obeh pogajalskih skupin. Neformalno okolje predstavnikom obeh strani ponuja tudi več časa za razmislek. Tako lahko nekdo, ki ga sogovornik nekaj vpraša, mirno počaka nekaj časa, v tem času pohvali to in ono jed, posameznika povpraša o njegovem mnenju o določeni jedi ali recimo kitajski hrani nasploh, in se šele nato vrne nazaj k danemu vprašanju. Za pogajalsko mizo kaj takega nebi bilo mogoče. Tu se od posameznika, ki je dobil neko vprašanje, pričakuje, da bo odgovoril v nekaj sekundah, slab odgovor pa lahko pomeni izgubo obraza.

Sogovorniku torej moramo dati čas za premislek in oblikovanje ustreznega odgovora, ali za posvetovanje z njegovimi kolegi in nadrejenimi. »Čas, ki ga damo Kitajcem za razmislek, jim bo omogočil iskanje boljših idej, boljše rešitve. ... Če tako izgubimo nekaj časa, lahko pridemo do boljšega rezultata. ... Zaradi njihovih mnogih lastnih omejitev se bodo mogoče potrebovali posvetovati z nekom, da bi spoznali, ali je določena rešitev sprejemljiva znotraj njihovega lastnega sistema.« (Respondenti)

»Ker nimamo veliko omejitev, smo navajeni na hitro odločanje. Na Kitajskem pa obstaja veliko omejitev. Administrativnih in družbenih. Pa naj nam bo to všeč ali ne. Mogoče bodo administrativne omejitve nekega dne večinoma izginile zaradi menjave sistema, družbene in psihološke omejitve pa bodo ostale še dolgo časa. Sami se moramo ravnati po teh omejitvah, ki jih velikokrat ne poznamo. In jih zaradi prevelike zapletenosti Kitajske tudi po recimo dvajsetih letih življenja na Kitajskem ne moremo spoznati v celoti.« (Respondenti)

»Ko Kitajci enkrat analizirajo lastne omejitve, se vrnejo s praktičnimi zamislimi, ki so uresničljive. To ocenjujem kot pozitivno.« (Respondenti)

Nekaj respondentov je na tem mestu govorilo tudi o kitajskem načinu komuniciranja za pogajalsko mizo. Zelo zanimiva je različnost opisovanja le-tega. Po eni strani eden od respondentov govori o odkritosti Kitajcev. O tem, kako Kitajci cenijo odkritost, da pa mora biti ta odkritost izražena na Kitajski način. To pomeni, da je potrebno govoriti odkrito, pri tem pa vseeno paziti, da nihče od sogovornikov ne

izgubi obraza. Ta respondent, ki ima poleg izkušenj s Kitajci tudi dolgoletne izkušnje z nekaterimi drugimi azijskimi narodi, pravi, da so Kitajci na tem področju nekaj posebnega. Poleg tega, da Kitajci cenijo odkritost in so tudi sami odkriti, pravi tudi, da bodo Kitajci zelo odkrito povedali, da nečesa pač ne morejo storiti. Na tem mestu tujega pogajalca opozarja na pomembnost pravilne reakcije na takšno odkritost, ki mora biti razumevajoča in ne sme povzročiti izgube obraza kitajske strani.

Nek drugi respondent po drugi strani meni, da Kitajci zelo redko naravnost povedo svoje stališče in da zelo redko rečejo »ne«. Če jim nekaj ni všeč, se temu preprosto izognejo, da bi se tako izognili resnemu konfliktu med pogajanjem, še posebej čustveno nabitemu razpravljanju. Vendar pa tudi ta respondent govori o odkritosti in odprtosti Kitajcev pri izražanju nekih osnovnih kitajskih interesov.

•

Solomon našteva nekatera vedenja kitajske pogajalske strani, s katerimi kitajska stran poskuša pritegniti drugo stran v konstruktiven odnos, zmanjšati možnost konfrontacij med obema stranema, ohraniti pozitivno delovno ozračje in posredno preprečiti izgubo obraza katerekoli strani v pogajanjih.

2.3.1.1. Posredniki

»Kot ostale azijske kulture tudi Kitajci raje oblikujejo odnos posredno, skozi posredovanje zaupnih posrednikov, ki lahko preizkusijo neznano ali občutljivo situacijo in posredujejo informacije o tem, kako vzpostaviti neposredno zvezo in kako do minimuma zmanjšati možnosti konfrontacije, ki bi lahko ogrozila oblikovanje odnosa.« (Solomon, 1999: 79)

Posrednik ni formalni predstavnik ene strani v nastajajočem ali že obstoječem odnosu med dvema ali več stranmi. Posrednik je tisti, ki dve strani najprej spravi za pogajalsko mizo, torej med njima vzpostavi odnos kvazi-sodelovanja. Posrednik nato vzdržuje ta odnos s posredovanjem predlogov in odzivov nanje. Z uporabo posrednika je možno preseči objektivne ali subjektivne ovire konkretnemu odnosu dveh strani.

2.3.1.2. Posredno prenašanje občutljivih sporočil

Kitajska stran poskuša občutljiva sporočila prenašati tudi posredno. »Druga oblika kitajske uporabe posrednikov je uporaba različnih oblik posredne komunikacije, da bi se izognili konfrontacijam med višjimi oblastmi, da bi pripomogli k izmenjavi idej v pogajalski situaciji brez formalne zaveze, ali da bi raziskali ali vplivali na stališča uradnikov druge strani.« (Solomon, 1999: 81)

S tem se poskuša obvarovati dober odnos med najvišjimi predstavniki obeh pogajalskih strani. Vrh kitajske strani pošlje neko občutljivo sporočilo preko nižjih predstavnikov lastne in druge pogajalske strani. »Kitajci si zelo močno prizadevajo, da bi se izognili neposredni konfrontaciji med visokimi voditelji, še posebej ko se smatra, da je odnos vreden varovanja in negovanja.« (Solomon, 1999: 82)

»Kitajci uporabijo posredno komunikacijo skozi nižje ravni tudi, ko želijo izmenjati ideje na način, ki jih ne zavezuje (in tako oblikovati mišljenje druge strani)« (Solomon, 1999: 82), preden o problemu tudi uradno razpravljajo voditelji, ki naj bi ga tudi rešili in tako ohranili obraz.

Eden od razlogov posrednega komuniciranja skozi po rangu nižje predstavnike kitajske pogajalske skupine je tudi predstaviti pogajalska stališča, ki jih lahko kasneje zanikajo, da bi tako »ohranili fleksibilnost in minimizirali občutek druge strani, da si želijo doseči določen rezultat.« (Solomon, 1999: 83)

2.3.1.3. Pomenljive izrazne oblike

»Še en kitajski pristop k sporočanju občutljivih političnih sporočil je uporaba nejasnih pa vendar pomenljivih izraznih oblik, pogosto v neformalnem ozračju, npr. med klepetom ob jedi ali med razgledovanjem znamenitosti.« (Solomon, 1999: 84)

Eden od respondentov opisuje, kako Kitajci v svojem govorjenju drugi strani v pogajanjih implicitno ponudijo kompromisne možnosti. Če le-te spoznamo, lahko ponujeno možnost tudi izkoristimo, zato moramo biti nanjo pozorni. »Kitajci v svoje govore ponavadi vključujejo določene elemente, na katere je treba biti pozoren. S temi signalizirajo, da so pri določenem vprašanju mogoče pripravljeni na kompromis, sami pa dejansko ne predlagajo kompromisa. Samo ponudijo vam priložnost, da pridete ven s predlogom. .. Ponudijo vam možnost, včasih niti ne preveč odprto.« (Respondenti)

To je še posebej pomembno, ko gre za pomembne kitajske interese. V tem primeru Kitajci zelo redko sami ponudijo možnost kompromisa. Na ta način sebe obvarujejo pred izgubo obraza, takšen pa je tudi tradicionalni kitajski način komuniciranja. »Kitajci se med seboj ponavadi izogibajo ostrim konfliktom ali nasprotovanju, zoprnim razpravam. Ponavadi svoja mnenja formulirajo v rahlo nejasnih formulah in načinih. Tudi v vsakdanjem življenju. To je del kitajske kulture. Včasih vsebuje elemente varovanja obraza, včasih pa je zgolj del kitajske civilizacije, s katero ste soočeni in za obvladovanje katere se morate pripraviti.« (Respondenti)

Dobro torej poslušajte na videz predolge in prazne kitajske govore. Ta *posebna zanimivost* pogajanj s Kitajci lahko pripelje do na videz pretiranega iskanja pomena v besedah druge strani v pogajanjih. Poleg tega moramo predvsem biti zelo dobro pripravljeni na kakršnokoli interpretiranje besed druge strani, da bi tako vedeli, kaj nekaj dejansko pomeni.

2.3.1.4. Rezerviranje stališča

»Precej značilen kitajski strategem lajšanja oz. pospeševanja pogajanj je zagovarjanje načelnega stališča pri problemu, ki ga ne moremo rešiti z lahkoto, in nato nadaljevanje k doseganju delnega sporazuma o rešljivih temah. Na ta način Kitajci dosežejo delne cilje in z drugo stranjo oblikujejo bolj pozitiven odnos, še vedno pa ohranjajo svoje stališče pri nerešljivih vprašanjih, ki se jih bo reševalo kasneje, v rešitvi bolj naklonjenem ozračju. Taktika rezerviranja stališča je še posebej uporabna v tisti fazi doseganja dogovora, ko so Kitajci preizkusili stališča druge strani in zaključili, da rešitev določenih vidikov problemov ob hkratnem ohranjanju drugih vidikov nerešenih služi njihovemu namenu.« (Solomon, 1999: 95-96)

Kitajci pogosto rezervirajo določeno pozicijo v pogajanjih. S tem prikažejo pomembnost tega specifičnega področja v odnosu med obema stranema v pogajanjih, demonstrirajo, da v odnosu še obstajajo določeni problemi, ki jih bo treba rešiti, da pa so pogajanja o teh področjih zelo občutljiva in da Kitajska ne bo hitela v dogovor, ker so ta področja preveč pomembna zanje. Čakala bo torej na ugodnejši trenutek, ko bo lahko problem rešila v skladu s svojimi interesi.

Z rezerviranjem pozicije o trenutno nerešljivih področjih kitajska stran preprečuje morebitno poslabšanje odnosa z drugo stranjo. S tem, da doseže delen sporazum in tako zadosti vsaj nekaterim potrebam obeh strani v pogajanjih, z drugo stranjo ohrani odnos sodelovanja. Ko bo situacija ugodna rešitvi tudi ostalih vprašanj, bosta obe pogajalski strani z ohranjenim odnosom sodelovanja konstruktivno nadaljevali pogajanja in dosegli celosten sporazum.

2.3.2. Taktičnost kitajskih strategemov

Po Fangu so kitajski strategemi osnova kitajsko-specifičnega taktičnega pogajalskega vedenja. »Kitajske pogajalske taktike so kulturno značilne, ker so osnovane na kitajskem konceptu *ji*, več kot 2000 let stari kitajski kulturni dediščini.« (Fang, 1998: 182)

Kitajski strategemi določajo kompetitivno komponentno kitajskega pogajalskega vedenja. Posel lahko na Kitajskem pomeni tudi boj, še posebej, če se Kitajci v

pogajalskem procesu počutijo ogrožene ali oškodovane. Konfucianistično kooperativnost bodo zamenjali za kompetitivnost kitajskih strategemov. Kitajski strategemi podobno kot Macchiavelli v Evropi posamezniku sporočajo, da cilj posvečuje sredstvo. Kitajski strategemi sami po sebi niso nič več kot sredstvo za doseganje zadanega cilja. Na tem mestu naj še enkrat poudarim, da taktičnost ali zvijačnost v Vzhodni Aziji sami po sebi nista razumljeni kot nemoralni, temveč celo pozitivni, če vodita v višje dobro.

Sunzi je poln raznih napotkov, kako priti do zmage v spopadu. Le-ti so uporabni tudi v poslovnem svetu, ki je v marsičem podoben bojišču. »Vojna je igra varanja. Zato igray nesposobnost, ko si pravzaprav sposoben; igray pasivnost, ko si pripravljen na napad; izgleda naj, da si daleč stran, ko si pravzaprav čisto blizu; in obratno. Ko sovražnik hlepi po pridobitvah, mu ponudi vabo, da bi ga privabil; ko je v neredu, ga napadi in premagaj; ko se hvali s silno močjo, bodi dvojno pripravljen; ko je mogočen, se mu izogni. Če se zlahka razjezi, ga razdraži. Če je plašen in previden, vzbudi njegovo aroganco. Če je enoten, ga razdvoji. Napadi, ko je najmanj pripravljen. Ukrepij, ko to najmanj pričakuje.« (Sunzi, 1999: 7) »Izzovi sovražnikovo dejavnost, da bi dognal njegov vzorec delovanja. Zvabi ga na odprto, da bi spoznal šibke točke njegove ureditve. Raziskuj ga, da bi spoznal, kje je močen in kje mu moči manjka.« (Sunzi, 1999: 43)

Tabela 3: Sunzi (1999) svetuje:	
Ko si močan...	igray nemoč.
Ko si pripravljen na napad...	igray pasivnost.
Ko sovražnik hlepi po pridobitvah...	ga zvabi v past.
Ko je sovražnik v neredu...	le-to izrabi z napadom in zmagaj.
Ko se hvali z močjo...	bodi pripravljen.
Če je premočan...	se mu izogni.
Če se zlahka razjezi...	ga razdraži.
Če je plašen in previden...	vzbudi njegovo aroganco.
Če je enoten...	v njegove vrste vnesi razdor.
Ko sovražnik ni pripravljen na napad...	napadi, ukrepaj, ko to najmanj pričakuje.
Da bi spoznal njegov način delovanja...	ga izvabi na odprto.

Sunzi je aktualen tudi v današnjem poslovnem svetu. Tudi poslovni svet je lahko »igra varanja«. Tudi v poslovnem svetu konkurenti iščejo slabosti drugih, da bi jih lahko izkoristili v svojo korist.

V nadaljevanju bom opisal nekaj pogajalskih tehnik, ki so jih respondenti med opisovanjem kitajsko-specifičnih pogajalskih tehnik najpogosteje omenili.

2.3.2.1. Zavlačevanje

»Na Kitajskem vse traja dlje kot na Zahodu.« (Respondenti) Na to se pač moramo pripraviti in v procesu pogajanj ostati potrpežljivi.

»Obstajajo mnogi, medsebojno podpirajoči se razlogi za očitno površen ritem, ki mu Kitajci sledijo v pogajanjih: počasni notranji postopki odločanja; pripravljenost rezervirati pozicijo pri pomembnih vprašanjih dokler se ne pojavi optimalen politični kontekst; velika občutljivost do časovnih ritmov političnega procesa; in tudi psihološke prednosti tega, da je druga stran v pogajanjih nepotrpežljiva. V jedru dolgotrajnega procesa pa je potreba po popolnem testiranju pozicije druge strani pred formuliranjem in razkritjem lastne pozicije. Največji delež časa v pogajanjih s Kitajci se porabi v njihovih naporih izveliči čimveč iz druge strani, oceniti njene motive in cilje ter skozi uporabo različnih pomožnih manevrov in taktik pritiska preizkusiti trdnost njene pozicije in stopnjo nepotrpežljivosti do doseganja sporazuma.« (Solomon, 1999: 75-76)

»Kitajci so izredno občutljivi na časovni ritem pogajalskega procesa in na načine, na katere domači in mednarodni faktorji določajo politični odnos. Zelo so vešč v tempiranju pogajanj, da bi se izognili nekim temam, ko okoliščine niso ugodne za doseganje njihovih ciljev, in da bi pospešili razpravo, ko mislijo, da so čas in pogoji zreli za oblikovanje njim naklonjene rešitve.« (Solomon, 1999: 93)

Najbolje, da si za pogajanja na Kitajskem vzamete veliko časa. V primeru, da ima vaše podjetje ali organizacija na Kitajskem stalnega predstavnika, ste ta problem že rešili. Tedaj se morate varovati edino pred pričakovanjem hitrega konca pogajanj. Kaj takšnega na Kitajskem ni preveč verjetno.

Jekleni živci vam ne bodo škodovali. Na trenutke se vam bo zdelo, da s Kitajci tratite čas, da se pogajanja nikoli ne bodo končala. Namesto da se s tem obremenjujete, sprejmite upočasnen ritem pogajanj s Kitajci kot nekaj normalnega.

2.3.2.2. Ponovno odpiranje že zaprtih pogajalskih točk

Mnogi respondenti pravijo, da Kitajci zelo pogosto ponovno odpirajo že zaprta poglavja ali točke. Na ta način poskušajo izsiliti dodatno popuščanje druge strani češ: »vse smo se že zmenili, samo tule še malo popustite, pa smo zmenjeni«.

Nekateri respondenti na tem mestu predlagajo dokumentiranje že dogovorjenega, da bi Kitajcem kasneje preprečili ponovno odpiranje že dogovorjenih točk. Druga pogajalska stran kitajski strani ne sme dovoliti ponovnega odpiranja že dogovorjenih točk, če za to ne obstaja nek konkreten razlog, npr. sprememba okoliščin. Če namreč

popustimo pri nečem, bodo Kitajci poskusili, če bi popustili še pri čem. Vztrajati moramo pri že dogovorjenem. To pomeni, da ne popustimo niti malo. Vsako najmanjše popuščanje bo Kitajce vodilo v prepričanju, da smo pripravljeni na nadaljnje popuščanje. »Če v pogajanjih nekaj ne dobite nazaj, bodo Kitajci to razumeli kot slabost in bodo pritiskali za nadaljnje popuščanje.« (Blackman, 1997: 79)

V primeru, da smo se na pogajanja dobro pripravili in smo vnaprej določili koliko, kdaj in v zameno za kaj bomo popustili pri določeni točki pogajanj, nam takšno kitajsko pogajalsko vedenje ne bo delalo preglavic. Popuščamo lahko vse do naše spodnje meje, ki smo jo tudi oblikovali vnaprej, ko pa enkrat pridemo do nje, se ne smemo premakniti niti za milimeter.

2.3.2.3. Ekstremne zahteve

Pye omenja tudi nerazumnost nekaterih kitajskih zahtev, postavljenih na dnevni red pogajanj, ki so namenjene izsiljevanju določenih, vnaprej predvidenih koncesij druge strani.

»Sredi pogajanj o podrobnostih se Kitajci ne obotavljajo postaviti zahteve, ki jih morajo tudi sami razumeti kot drugi strani nesprejemljive. Namignejo pa, da jih bodo umaknili, če druga stran malo popusti. Ekstremnosti pozicije ne podpira enako ekstremna gorečnost. Ko je bilo popuščanje izsiljeno, se Kitajci vedejo, kot da nikoli nebi bili nerazumni. ... Ta taktika se vidi, ko se Američanom med formalnimi srečanji predloži toge zahteve, med srečanji pa jim Kitajci neformalno ... povedo, da konflikt ni potreben, če bi Američani le malo pomagali s popuščanjem. Kitajci očitno ne pričakujejo, da bi druga stran resno jemala njihove ultimat, s tem bolj poskušajo drugi strani sporočiti, da je situacija nemogoča, če druga stran ni pripravljena vsaj malo popustiti.« (Pye, 1982: 72, 73)

Takšno postavljanje ekstremnih zahtev lahko opazimo na vsaki pekinški tržnici, kjer ne gre brez barantanja in začetnega postavljanja ekstremnih cen za nek izdelek. Prodajalčeva začetna cena bo vsaj enkrat višja od njemu sprejemljive cene, kupčeva ponudba pa spet ekstremno nizka. Sledi prepiranje, rotnje, grdo gledanje, na koncu pa se kupčija le sklene. Zadovoljni sta obe strani. Kupec zato, ker si lahko laska, da je neko stvar kupil za tretjino začetne zahtevane vsote, prodajalec zato, ker je navkljub vsemu pri kupčiji še vedno kar nekaj zaslužil.

V politiki naj bi bil primer takšne ekstremne zahteve kitajsko zahtevanje združitve Tajvana s celino. Združitev Tajvana s Kitajsko je do neke mere iluzija. Tajvan od leta

1949 živi samostojno življenje, ljudje na Tajvanu so s tem samostojnim življenjem precej zadovoljni in glede na to, da ni opaziti večinske javne podpore ponovnemu združevanju s komunistično Kitajsko, ponovne združitve večinoma nočejo. Po drugi strani pa tudi nočejo jeziti velike sosesde in potem pač igrajo nekakšno stransko vlogo v iluziji združevanja Kitajske. Kitajci po drugi strani z vztrajanjem pri nujnosti združitve otoka in celine, z obravnavanjem Tajvana kot integralnim delom Kitajske, torej kot delom kitajskega ozemlja, ki ga lahko sama tudi brani, konec koncev tudi vojaško zasede in tako obračuna z *uporniki*, Tajvanu preprečuje dejansko razglasitev samostojnosti.

Dejanski namen kitajske strani naj bi bil ohranjanje *statusa quo* – Tajvan tako vsaj formalno ni samostojen, celo obratno, svet večinoma nanj gleda kot na del ene Kitajske. S tem se seveda omejuje tudi vpliv ZDA na Tajvan in posredno vzhodno-azijsko regijo. ZDA danes formalno spoštujejo politiko ene Kitajske¹.

Strinjam se s Fangom, ki meni, da je »za zahodnjaškega pogajalca najbolj učinkovit in koristen strateški odgovor [na kitajsko taktično pogajalsko vedenje, op. PP] pogajanje nad vsemi kitajskimi strategemi. ...zahodnjaški poslovneži bi se morali s Kitajci pogajati znotraj konfucianističnega delovnega okolja, tako da s svojimi kitajskimi partnerji gojijo odnos, podoben družinskemu, ki temelji na zaupanju. Na ta način ne bodo Kitajcem dali nobenega razloga za uporabo taktik, zvijač in strategemov. V bistvu Kitajci le redko uporabljajo zlobne strategeme ali umazane zvijače pri delu z družinskimi člani in pravimi prijatelji. Znotraj konfucianističnega

¹ Oktobra 1971 je LRK postala članica OZN, kot taka postane mednarodno priznana, Komunistični Partiji se prizna suverenost nad kitajskim ozemljem, tudi nad ozemljem Tajvana. LRK se prizna pravica do stalnega članstva in pravica veta v Varnostnem Svetu OZN, Republiki Kitajski pa je bilo odvzeto članstvo, posledično ji je bila odvzeta državnost, od tedaj naprej se Tajvan smatra kot del LRK in se od njega pričakuje, da se bo združil z matico.

Februarja 1972 ameriški predsednik Nixon obišče LRK, 28. februarja državi podpišeta t.i. Šanghajski sporazum, ki ZDA zavezuje k spoštovanju politike ene Kitajske in percepiranju Tajvana, kot dela LRK. ZDA deklarativno Tajvanu več ne priznavajo državnosti. V tem času se LRK tudi deklarativno izvije iz vpliva ZSSR in v sedemdesetih letih poskuša sodelovati z obema globalnima velesilama. ZDA jo tako do neke mere z garancijami o spoštovanju politike ene Kitajske naredijo za Združenim Državam prijazno.

Decembra 1978 ZDA in LRK sprejmeta sporazum o vzpostavitvi diplomatskih stikov, ZDA tako uradno priznajo LRK, prekinejo pa diplomatske stike z Republiko Kitajsko, razveljavijo Sporazum o skupni obrambi iz leta 1954 in umaknejo svoje vojaške sile z otoka. 1. januarja 1979 ZDA in LRK vzpostavita formalne diplomatske stike.

Vendar pa ZDA še naprej Tajvan podpirajo na vseh področjih in pri tem niso nič kaj taktne do LRK, kar sproža mnoge proteste s strani kitajske vlade. Aprila 1979 ameriški predsednik Carter podpiše in tako dokončno uzakoni t.i. *Taiwan Relations Act*, ki ga je kongres sprejel marca. ZDA z aktom določijo svoj odnos do Tajvana v prihodnje. ZDA sicer pristajajo na združitev otoka s celino, do te pa ne sme priti drugače kot po mirni poti. Vsakršen poskus nemirnega priključevanja Tajvana celini ZDA označijo kot »grožnjo miru in varnosti v Vzhodnem Pacifiku in kot takšno zelo pomembno ZDA« (Taiwan Relations Act, 1979). ZDA torej naznanijo, da ne bodo dovolile komunističnim oblastem, da s silo zavzamejo Tajvan.

delovnega okolja Kitajci uporabljajo v sodelovanje usmerjeno pogajalsko strategijo reševanja problemov.« (Fang, 1998: 183)

•

Nekaj respondentov pa meni, da kitajsko taktično pogajalsko vedenje le ni tako zelo različno od zahodnjaškega. Da zelo težko govorimo o de facto kitajsko-specifičnih pogajalskih tehnikah. »Vse je odvisno od objekta, subjekta, teme, predmeta pogajanja oz. sestankovanja. Zavlačevanje in ostale tehnike se dobrodošle eni in drugi strani. Težko je neko pogajalsko tehniko definirati kot samo kitajsko. Da npr. samo oni obvladajo zavlačevanje, da samo oni znajo zavlačevati tako, da drugi pogori itn. Včasih si tudi Kitajci pogajanja želijo izpeljati čimprej, vse je odvisno od tega, za kaj gre.« (Respondenti)

Zaključimo torej lahko, da kitajsko-specifične pogajalske tehnike sicer niso nekaj, kar bi bilo značilno samo za Kitajce, da pa Kitajci pogajalske tehnike, ki jih poznamo tudi na Zahodu, prakticirajo na način, ki ga določa kitajska kultura. V tem se ne razlikujejo od nobene druge kulture na svetu.

2.4. Prijateljstvo in guanxi

2.4.1. Prijateljstvo

Zelo pogosto se pri obravnavi kitajskega načina pogajanj poudarja kitajsko pojmovanje medosebnih odnosov, predvsem kitajske poskuse ustvarjanja odnosov prijateljstva med pogajalci. Prijateljstvo na Kitajskem ne pomeni istega, kot pri nas. Lahko bi rekli, da Kitajci od prijateljev pričakujejo več, kot mi. Odnos prijateljstva je na Kitajskem nekakšen odnos (so)odvisnosti, nujne pomoči, prijatelji si morajo pomagati.

»Kitajska družba je močno kolektivistična in soodvisna. Individualizem pomeni sebičnost. Medsebojne obligacije, ki so bistven vidik konfucianistične tradicije, posameznika ovijejo v mrežo odnosov, omejijo posameznikovo iniciativo, čeprav dajo širšemu družbenemu kolektivu varnost, pa naj bo to družina, vas ali delovna enota. Tuji poslovnež, ki deluje v družbenem kontekstu, ugotovi, da se Kitajci poskušajo spoprijateljiti z njim, kitajska pričakovanja do prijateljev pa daleč presegajo ameriško predstavo tega koncepta...« (Solomon, 1999: 31)

Na začetku, v fazi otvoritve pogajanj, kitajska stran po Solomonu poskuša identificirati *prijatelje* na nasprotni strani in z njimi navezati vezi prijateljstva, kot jih seveda razumejo sami. To *iskanje prijateljev* je lahko del formalnih pogajanj ali

neformalnega uvoda v pogajanja, npr. med izleti na Veliki zid, ogledi Prepovedanega mesta, v času spoznavnih srečanj, zabav, sprejemov itn. *Prijatelj* je oz. bo nekdo, za katerega se ocenjuje, da pozna in ceni kitajsko kulturo, po možnosti govori kitajski jezik, je celo kitajskega rodu. Poleg tega naj bi njegova prepričanja in nazori pripomogli k doseganju kitajskih ciljev v pogajanjih, v svoji državi ali podjetju pa naj bi imel lahek dostop do tistega ali tistih, ki o odnosu s Kitajsko *de facto* odločajo.

Vloga *prijatelja* oz. nekakšnega zaupnika kitajske strani posamezniku in njegovi strani omogoča boljšo komunikacijo s kitajsko stranjo. Tako je lahko takšen *prijatelj* včasih edina vez s kitajsko stranjo. Preko njega lahko kitajska stran drugi strani sporoča svoja stališča in interese v pogajanjih, zahteva dodatna pojasnila, sploh pokaže, da pogajanjem sledi in da je zanje še vedno zainteresirana.

Vendar je vloga prijatelja Kitajske lahko za posameznika tudi zelo naporna. Kitajci bodo namreč na svojega prijatelja pritiskali, naj vendar v pogajanjih naredi nekaj za Kitajce, svoje prijatelje, in tako dokaže zavezanost prijateljstvu, ki je verjetno temelj njegovega pomena znotraj njegove pogajalske skupine. Naj torej vpliva na svojo pogajalsko skupino tako, da bo le-ta popuščala.

»Še en način kitajskega izkoriščanja slabosti je identificiranje sočutnih članov zahodnjaške skupine in poskus vplivanja nanje v lastno korist. ... Kitajska dobro razvita taktika loči in zavojuj se zdi Kitajcem naravna v odnosu do tujih poslovnežev.

»Vi ste naš stari prijatelj« je strategija vplivanja, ki naj bi vas spravila na njihovo stran, skupaj z drugimi diplomatskimi metodami, kot so šarm, prikupnost in namigovanje na veličastnost Kitajske. Kitajci so posebej sposobni izkoristiti vsakršno slabost, ki kaže možnost nadaljnjega koriščenja.« (Blackman, 1997: 80)

Kitajski pogajalci lahko prijatelju dajo vedeti, da je njihova pozicija v njihovi organizaciji – podjetju, partiji, vladi, odvisna od izida pogajanj ali tega, ali bo druga stran privolila v določene zahteve kitajske strani. Da naj torej ne pozabijo na njih, svoje prijatelje.

Vloga prijatelja kitajske strani je torej zelo ambivalentna. Ne moremo absolutno reči, da je v pogajalski skupini dobro imeti nekoga, ki ga Kitajci smatrajo za svojega prijatelja, in tudi obratno. Eden od respondentov pravi, da je v tuji pogajalski skupini dobro imeti ljudi, ki dobro poznajo kitajsko mentaliteto in realnost. Poznavanje teh je ključno v razumevanju sporočil kitajske strani v pogajanjih. Razumevanje stališč in predvsem interesov kitajske strani v pogajanjih je seveda ključno za vodenje uspešnega in konstruktivnega pogajalskega procesa. Prekomerna empatija pa

verjetno ni koristna, še posebej, ko jo lahko kitajska stran izrabi, da bi razdvojila tujo pogajalsko skupino. Vsak, tudi najmanjši razkol znotraj pogajalske skupine bo »škodoval njenemu stališču«. Po mnenju enega od respondentov, je potrebno kitajsko stran v primeru, da poskuša vnesti razdor v tujo pogajalsko skupino: »vljudno, če pa to ni možno tudi grobo, opozoriti, da naj se v to ne vmešava.« (Respondenti)

Na tem mestu se lahko tudi vprašamo po tem, ali je v tuji pogajalski skupini dobro imeti tudi nekoga, ki razume kitajsko. »Vse je odvisno od tega, s kom se pogovarjaš. Včasih se ljudje zelo indiferentni do tega, ali znaš kitajsko ali ne – govoriva o poslovnem svetu. Včasih so toliko bolj srečni in veseli. Na koncu dneva pa je bistveno to, koliko narediš. Bodisi prometa [iz poslovanja, op. PP], novih poznanstev, ki so ti podlaga za prihodnje aktivnosti v tvojem poslu, ne pa samo fasciniranje ljudi okoli tebe. ... Ni nujno, da to pripelje do dobrega rezultata v poslu. Prinese določeno afirmacijo. Ljudje te bodo drugače gledali, ker obvladaš kitajsko, vprašanje pa ostaja, če ti to prinese pozitiven rezultat v poslu. Treba je ločiti posel poslovneža in posel diplomata. V poslu diplomata, v javnih službah, na državni ravni so stvari čisto drugače formulirane. Poznavanje jezika ni odločilno pri končnem rezultatu.« (Respondenti)

Eden od respondentov pravi, da nam lahko poznavanje kitajskega jezika služi, ko kitajska stran ne ve, da razumemo kitajsko, in tako lahko preslišimo kakšno posvetovanje med pripadniki kitajske strani, razberemo pomen kakšne njihove korespondence itn.

Prijatelj kitajske strani torej ni zgolj dober ali slab. Njegov doprinos h konstruktivnemu pogajalskemu procesu bo odvisen od njega samega in tudi od načina, na katerega ga njegova pogajalska skupina uspe izkoristiti za doseganje svojih interesov v pogajalskem procesu.

2.4.2. Guanxi

Termin guanxi najdemo v skoraj vsaki knjigi na temo kitajskega pogajalskega vedenja. Sam sem ga med opisovanjem osnovnih pojmov označil kot mrežo razmeroma dolgoročnih medosebnih kooperativnih odnosov, ki izhajajo iz družinskih ali prijateljskih vezi in temeljijo na zaupanju in recipročnosti. Vendar termin guanxi v sebi skriva še marsikaj več. Tako bom na tem mestu najprej predstavil izvor guanxija in njihovo vmeščenost v kitajski družbo in kulturo, nato pa predstavil različna pojmovanja guanxija skozi izjave respondentov.

2.4.2.1. Izvor in vmeščenost

»Guanxi v bistvu izvirajo iz kitajskega družinskega sistema. V tradicionalni kitajski družini, jedrni ali razširjeni, so si družinski člani medsebojno dolžni pomagati. V konfucianistični tradiciji se od posameznika moralno pričakuje, da bo z lastnim vplivom in zvezami izboljšal blagostanje njegovih manj srečnih sorodnikov in prijateljev.« (Fang, 1998: 118) »Ljudje se z oblikovanjem guanxija medsebojno povežejo z medsebojno pričakovanimi dolžnostmi. Guanxi so v bistvu mreža.« (Fang, 1998: 119)

Posameznik se torej rodi v njegovo osnovno guanxi mrežo – družino. Družinski člani si na Kitajskem celo življenje medsebojno pomagajo, da bi družina kot celota večala svoje blagostanje in varnost. Posameznik v procesu odraščanja nadalje izgrajuje svojo guanxi mrežo. Vanjo vključuje svoje prijatelje, sodelavce, poslovne partnerje, ali le bežne znance, ki pa bi bili z njim voljni vstopiti v recipročni odnos medsebojne pomoči.

Guanxi so eden od osnovnih načinov delovanja kitajske družbe. Kadarkoli bo posameznik potreboval nekaj, kar ni v njegovem osebni dosegu, bo za dosego tega cilja poskušal utilizirati svojo guanxi mrežo.

»Kitajska ni tržno gospodarstvo. Zaradi tega je razporejanje resursov skozi tržne mehanizme zelo oteženo. Zato so guanxi osnoven način razporejanja resursov znotraj današnje Kitajske. Brez guanxija posameznik »preprosto ne zmore opraviti ničesar« (Davies, Leung, Luk & Wong, 1995) ali »pride do polovičnega rezultata s podvojenim naporom« (Chen, 1996). Kitajska vlada legitimno kritizira ekstenzivno uporabo guanxija oz. »zadnjih vrat«, da bi nekaj opravili. Vendar so guanxi povsod. Chen (1995) opaza, da se na Kitajskem guanxi dotikajo skoraj vsakega vidika družbenega življenja.« (Fang, 1998: 119)

»Fangovo trditev, da Kitajska ni tržno gospodarstvo, bi lahko danes delno že postavili pod vprašaj. Kitajska v začetku devetdesetih let dejansko še ni bila tržno gospodarstvo. Trg še ni zmozel regulirati gospodarstva, ker ni bil zapolnjen oz. ni vseboval elementa konkurence. V devetdesetih letih pa so se določene tržne panoge zapolnile, konkurenca je danes vse večja, tržni mehanizmi tako vedno bolj regulirajo kitajsko gospodarstvo. Vseeno pa ne moremo govoriti o zmanjševanju pomena guanxija v poslovnem svetu. Guanxi še vedno ostajajo pomemben del kitajskega poslovnega sveta.« (Pogovor z dr.Sajetom, avgust 2003) »Guanxi prevevajo celoten kitajski poslovni proces. Hsieh in Liu (1992) menita, da je strategija uporabe guanxija

uporabna pri iskanju informacij o potencialnih kitajskih poslovnih partnerjih, pri pogajanju o ceni in načinu plačila in pri implementiranju pogodbe. Hu (1994) poudarja, da poslovanje na Kitajskem ni odvisno samo od cene in proizvoda. Da bi na kitajskem trgu uspeli, se morajo tuji poslovneži zanesti na prijateljstvo ali dobre osebne odnose (guanxi), izoblikovanje katerih pogosto potrebuje veliko časa in truda. Schnepf et al. (1990) meni, da dobri guanxi z visokimi uradniki znotraj kitajske birokracije lahko pomagajo pri tržni penetraciji, ublažijo pogajanja in generirajo dobro poslovanje.« (Fang, 1998: 119)

Rekli smo že, da guanxi temeljijo na zaupanju in recipročnosti. Tudi Kitajci poslujejo, ali si želijo poslovati, na osnovi zaupanja. »...guanxi odnosi so osebno specifični in ne morejo biti preneseni. ...zaupanje je bistveno za dolgoročno ohranjanje guanxija.« (Fang, 1998: 120 po Tung, 1996)

Poslovanje skozi posameznikovo guanxi mrežo je torej nekaj naravnega, pomembno pa je tudi tujcem, ki poslujejo na Kitajskem. »...tudi za tujce in tuja podjetja je pomembno izoblikovanje lastnih guanxi mrež. Samo naivni in neposvečeni popolnoma prepustijo oblikovanje guanxi mrež svojim kitajskim partnerjem. ... Danes so takšni odnosi tujcem, ki jih želijo gojiti, na doseg. Pogosto potrebujejo samo uverturo – pogovor, obrok hrane ali uslugo.« (Seligman, 1999: 188)

»Guanxi pa se lahko tudi izčrpajo. Začetna usluga je sigurno dana, če smo je dolžni. Pogosto pa je dana tudi samo z obljubo, da bo nekoč vrnjena. Vendar posameznik ne more neskončno nadaljevati z iskanjem uslug osnovanih na nekem preteklem dolgu. Ko dolжник meni, da je dolg povrnil, lahko izgubi občutek obligacije.« (Seligman, 1999: 186)

»...eden od pomembnih razlogov obstoja guanxi sistema na Kitajskem leži v relativnem pomanjkanju zanesljivega pravnega sistema. Znotraj naroda, ki je tradicionalno zakone obravnaval kot le malo uporabne, je osebna moč vedno predstavljala ključ do tega, da se je nekaj opravilo.« (Seligman, 1999: 185)

»...ključ do tega, da na Kitajskem opravimo nekaj pomembnega, ne leži v formalnem redu, temveč v tem, koga poznamo in kako ta vidi svoje dolžnosti do nas.« (Seligman, 1999: 181)

»Na Kitajskem ljudje s pravim guanxijem ne morejo kršiti ali vsaj upogniti le zelo redka pravila.« (Seligman, 1999: 184)

2.4.2.2. Različna pojmovanja in videnja termina guanxi

Respondenti se strinjajo o pomembnosti guanxi mrež v kitajskem poslovnem svetu. Diplomati pravijo, da je pomen guanxi mrež v politiki sicer viden, vseeno pa nima pomembnega vpliva na odnos med dvema stranema v pogajanjih in na pogajalski proces sam. Ravno nasprotno je značilno za poslovna pogajanja s Kitajci. Eden od respondentov celo trdi, da so poslovna pogajanja s Kitajci v celoti odvisna od guanxija v obliki korupcije. Ta isti respondent pravi, da so guanxi »kitajska praksa«, da pomenijo podkupovanje v najrazličnejših oblikah in so del vsake pogodbe, mimo katerega ne moremo. Prej kot jih sprejmemo, lažje bo.

Pravi tudi, da tujcu samemu ni potrebno iskati osebo, ki jo je potrebno podkupiti. Kitajci naj bi tujemu pogajalcu jasno signalizirali, koga je treba podkupiti in v kakšni obliki. Največkrat skozi konzultantsko podjetje, ki se pojavi in pravi, da ima »dobre zveze s šefi« in da bo tujcu pomagalo, da bo prišel do projekta. Tujec podjetju plačuje za »konzultantske usluge«, v primeru, da tujec projekt dobi in da je pogodba podpisana, konzultantsko podjetje dobi vnaprej določen znesek denarja. Konzultantsko podjetje tujcu občasno res pove kaj koristnega. Ko se pogajanja zadrignejo in ne gre več naprej, ti konzultant prinese sporočilo od šefa – »naredite še to in to, pa bomo nadaljevali«. Del vsote, ki jo dobi konzultantsko podjetje, pa gre seveda k šefu. (Respondenti)

Drugi respondent opozarja, da je eden od vzrokov takšne razširjenosti korupcije na Kitajskem relativno nizka plačanost kitajskih državnih uslužbencev. Le-ti z lačnimi očmi opazujejo predstavnike privatnih in tujih podjetij, ki so očitno veliko bolje plačani kot oni sami, na Kitajskem pa bi radi nekaj storili in za to potrebujejo njihovo sodelovanje. Sami za le-to niso dobro plačani, nimajo torej prave formalne vzpodbude za konstruktivno sodelovanje s njimi, zato so dovzetni za načine sodelovanja, ki niso formalno določeni ali dovoljeni, so celo ilegalni.

Treba je poudariti tudi pomanjkanje politične volje za dejanski boj proti korupciji na Kitajskem. Nihče namreč ne ve oz. noče vedeti, kako visoko korupcija dejansko seže. Kitajski boj proti korupciji je tako težko kaj več kot poskus ohranjanja obraza pred lastnim prebivalstvom in tujci ali celo politično obračunavanje.

•

Respondenti pa guanxi pojmujejo tudi drugače in ne samo kot korupcijo. Eden od respondentov meni, da guanxi mreža posamezniku služi za zbiranje in izmenjavo informacij. »Na Kitajskem absolutno ni pomembno koliko ljudi poznaš, ampak koga

poznaš. ... Včasih stvar, ki je nam nepomembna fascinira Kitajce. Včasih stvar, ki jo poveš in za katero misliš, da je nekaj čisto normalnega, Kitajca fascinira, včasih pa misliš, da ga boš fasciniral, posebnega rezultata pa na koncu ni. V bistvu navezovanje medčloveških odnosov je pomemben dejavnik. Ne samo v poslu, ampak tudi na splošno v privatnem življenju. Vedno je dobro imeti določen krog ljudi, s katerimi si lahko izmenjuješ informacije, ta izmenjava informacij v današnjem svetu je pomembna. Ni pomembno, kako močan si, kakšno tehnologijo imaš. Prej kot slej te bo povozil tisti, ki ima informacijo. Informacijo največkrat dobiš po privatni poti. Navezovanje stikov absolutno je pomembno. Način navezovanja stikov pa je v Evropi popolnoma drugačen kot tukaj na Kitajskem ali v Aziji. Že v Evropi obstajajo razlike med različnimi državami. Različno je tudi gledanje na vpliv prijateljskih vezi na posel.« (Respondenti)

Guanxi lahko razumemo tudi kot izmenjavo uslug, seveda spet na recipročni osnovi. Zelo težko je povleči mejo med še dovoljenim in že nedopustnim – korupcijo. Dandanes so poslovna darila nekaj običajnega, zelo težko pa je določiti mejo med dopustnim in nedopustnim obdarovanjem poslovnih partnerjev.

•

Vidimo, da so guanxi res del pogajanj s Kitajci, da pa so njihove oblike odvisne od obeh partnerjev v nekem pogajalskem odnosu, še posebej pa od tujca, ki se mora sam odločiti, na kakšen način bo prišel do želenega rezultata v pogajalskem procesu oz. ali bo na izid pogajanj poskušal vplivati tudi z ilegalnimi sredstvi, z obdarovanjem ali podkupovanjem. Tujec se mora torej odločiti, na kakšen način bo sam utiliziral lastno guanxi mrežo.

»Korupcija je vedno bila, je in bo. Po celem svetu. Absolutno je stvar korupcije na lažji način priti do rezultata, ki ga določeni ljudje želijo doseči. Kako jih bo državniški aparat, ki je za to določen, zaustavil, to je druga plat medalje, kako, na kakšen način in ali sploh je pripravljen to narediti. Kdaj. ... Ne moreš mimo tega. .. Palica ima vedno dva konca. Korupcija obstaja, je obstajala, prepričan sem, da tudi vedno bo. Od vsakega poslovneža je odvisno, koliko se proceduralno drži določenih načel. Načela v poslovnem svetu so pomembna. Prej ali slej.« (Respondenti)

Govorili smo tudi o izvoru in razlogih za kontinuiran pomen guanxija na kitajsko družbo. Rekli smo, da guanxi v osnovi izvirajo iz kitajske družine in da obstajajo v bistvu tudi zaradi pomanjkanja tržnih in predvsem pravnih struktur na Kitajskem. Centralni pomen družine na Kitajskem in nezadosten pravni sistem sta tipično

konfucianistični ideji. Slaba plačanost državnih uslužbencev izvira iz ogromnega obsega državne birokracije in dejstva, da je Kitajska vendarle še vedno država v razvoju, kjer se vidi zelo velika družbena nasprotja, najvidnejše je seveda tisto med bogatimi in revnimi. Eden od respondentov pravi, da je Kitajce pokvaril denar in da je ta kitajska požrešnost na denar eden od vzrokov za širok razmah korupcije na Kitajskem. Vseeno pa je še vedno tujec tisti, ki se lahko odloča o tem, ali bo podkupoval, ali ne.

Seveda pa guanxi in tudi korupcijo najdemo kjerkoli na svetu. Miloš Kovačič, prvi človek Krke, o svojem načinu dela na vzhodnih trgih (konkretno v zvezi z odpiranjem nove Krkine tovarne na Poljskem) pravi naslednje: »Iz mojega načina dela se nekateri norčujejo in ga kritizirajo, vendar smo problem rešili z osebnimi zvezami in poznanstvi ministra za zdravstvo in celo predsednika. Poslov brez osebnih znanstev in brez izkušenih kadrov ni. Podobno se lahko ponovi v Rusiji. Na srečo tudi tam osebno poznam mnoge pomembne ljudi, ki lahko pomagajo, da se registracija, ki je lahko opravljena v treh mesecih, ne bo vlekla dve leti. Osebni stiki so važni tudi pri prodaji zdravil, saj so zdravstvene blagajne povsod v izgubi. V Moskvi lahko pridem do odgovornega mimo vseh čakajočih – od Američanov, Švicarjev, Nemcev do Francozov.« (Kovačič, DELO, 3.5.2003: 3) Iz Kovačičeve izjave takoj razberemo pomen osebnih znanstev, pomen poznavanja »pomembnih ljudi«. Odnos s temi »pomembnimi ljudmi« je guanxi. Seveda je način, kako jih prepričati, da vam pomagajo, tudi del pomena termina guanxi. Teh načinov je veliko. Tako je tudi veliko oblik guanxija na Kitajskem in povsod drugod v svetu.

Na koncu se moramo še enkrat vprašati, ali je razlika v vplivu guanxija na politična in poslovna pogajanja zadosten razlog za ločeno obravnavo le-teh. Menim, da vzroka relativne odsotnosti vpliva guanxija, predvsem v obliki korupcije, na politična pogajanja ne velja iskati v različnosti političnega in poslovnega pogajalskega procesa *per se*, temveč v raznolikosti samega predmeta pogajanj. Le-ta je po mojem mnenju v primeru političnih pogajanj veliko bolj reguliran od zunaj in nenazadnje tudi bolj »na očeh javnosti«. Sam potek pogajalskega procesa, struktura kitajske pogajalske skupine in pogajalske tehnike, ki jih uporabljajo Kitajci, pa ostajajo iste v političnih in poslovnih pogajanjih. Zato meni, da med obema v diplomski nalogi ne velja delati razlik.

2.5. Spreminjanje kitajskega pogajalske vedenja

Osnovna hipoteza diplomske naloge pravi, da »se kitajsko pogajalsko vedenje v času intenzivnega stika z zahodnim pogajalskim vedenjem – v času kitajskega gospodarskega odpiranja v svet od leta 1979 naprej – bistveno NE spreminja, ker je samo konstrukt kitajske kulture, ki ne more slediti spremembam v določenih dimenzijah kitajskega družbenega življenja, na primer gospodarstvu.«

Ali smo osnovno hipotezo diplomske naloge ovrgli ali ne? Na začetku smo rekli, da bomo osnovno hipotezo potrdili, če bom: (1) v izbranih aspektih kitajskega pogajalskega vedenja dejansko našel sledove konfucianizma in kitajskih strategemov; in (2) bom ugotovil, da se kitajsko pogajalsko vedenje v času kitajskega gospodarskega odpiranja v svet bistveno ne spreminja. V nasprotnem primeru jo bom ovrgel.

Ali smo v izbranih aspektih kitajskega pogajalskega vedenja našli sledi konfucianizma in kitajskih strategemov? Kitajski strategemi bistveno determinirajo priprave na pogajalski proces in kitajsko-specifične kompetitivne pogajalske tehnike. Vpliv konfucianizma pa je najbolj jasen v hierarhični strukturi kitajske pogajalske skupine, v kitajskih poskusih vzpostavljanja in ohranjanja harmonije v odnosu med dvema stranema v pogajalskem procesu ter pri prijateljstvu in guanxiju. Konfucianizem določa kitajski odnos prijateljstva, še posebej pa določa kitajsko družino, ki je osnova posameznikove guanxi mreže.

Rečemo torej lahko, da konfucianizem in kitajski strategemi določajo vsakega od zgornjih štirih aspektov kitajskega pogajalskega vedenja. S tem smo potrdili prvo delovno hipotezo: »V današnjem kitajskem pogajalskem vedenju še vedno najdemo sledove konfucianizma in kitajskih strategemov«.

•

Kako pa se je kitajsko pogajalsko vedenje spreminjalo skozi čas in stik z zahodnjaškim pogajalskim vedenjem? Kako je na kitajsko pogajalsko vedenje vplivalo kitajsko gospodarsko odpiranje v svet od leta 1979 dalje?

Respondenti so podajali dve popolnoma diametralni mnenji o morebitnih spremembah kitajskega pogajalskega vedenja. Prva skupina respondentov meni, da kitajsko pogajalsko vedenje se oz. se bo spreminjalo. Eden od poslovnéžev pravi: »Mislim, da se bo kitajsko pogajalsko vedenje spreminjalo. Tudi pogajalski način

pred petimi, šestimi leti, več ni enak današnjemu. Verjamem, da se bo spreminjal. Iz različnih razlogov, vendar se bo. Mogoče bo nastala neka mešanica med kitajskim in zahodnim stilom. Mogoče iz tega nekaj popolnoma novega. Kje bodo to črpali je vprašanje, sigurno pa se bo spreminjalo. Statično ne more obstati.» (Respondenti)

Pojavljata se tudi dva različna pogleda na smer nadaljnjega razvoja kitajskega pogajalskega vedenja. Eden od diplomatov meni, da se je kitajsko pogajalsko vedenje že zelo spremenilo, še bolj pa se bo v prihodnje. Po njegovem mnenju so kitajski pogajalci vse bolj odprti v izražanju svojih stališč in interesov, kar zelo pospeši pogajalski proces in je zato z njegovega vidika pozitivno.

Nek drug respondent, ki sodeluje z zelo konzervativnimi kitajskimi vladnimi institucijami, pa opaža po njegovem mnenju izrazito negativen trend razvoja kitajskega pogajalskega vedenja in kitajskega družbenega življenja nasploh, vračanje k nekaterim negativnim tradicionalnim družbenim določilom, npr. k neenakopravnosti med spoloma. V času sodelovanja s Kitajci je opazil, da se je drastično zmanjšalo število žensk na visokih administrativnih in pogajalskih položajih, celo da so popolnoma izginile. Prepričan je, da se enako dogaja v privatnem sektorju. Razlog tega je po njegovem mnenju v zmanjševanju moči komunističnega sistema, ki je v preteklosti omejil oz. odpravil določene aspekte tradicije. Danes se tradicionalne vrednote, pozitivne in negativne, vračajo, ker se Kitajci ponovno obračajo k njim in vanje verujejo.

Po njegovem mnenju Kitajcem administrativni birokratični pogajalski sistem, ki jim ga je vsilil socializem, ni odgovarjal, zato se vračajo k tradicionalnemu. Meni, da bodo pogajanja v prihodnje »manj administrativna in bolj tradicionalna«. Komunizem naj bi po njegovem mnenju prelomil nekatere negativne tradicije. Ta prelom bi morali Kitajci po njegovem mnenju ohraniti.

Ta isti respondent opozarja tudi na vlogo Kitajske Komunistične Partije v pogajalskem procesu in v kitajski družbi nasploh. Meni, da je ta še vedno izredno velika. Partijo še vedno najdemo na vseh nivojih in v vseh aspektih kitajskega družbenega življenja. Meni, da se partija počasi umika le iz zasebnega življenja Kitajcev, po mojem mnenju pa je na Kitajskem zasebna svoboda dosegljiva samo tistim, ki si jo lahko kupijo. Denar lahko kupi občutek svobode v posameznikovem zasebnem življenju.

Po drugi strani pa nekateri poslovneži menijo, da se kitajsko pogajalsko vedenje ne spreminja. Menijo, da zaradi tega, ker kitajsko pogajalsko vedenje »deluje«. »Ne vem

zakaj bi Kitajci spreminjali svoje pogajalsko vedenje. Kitajci so boljši trgovci kot zahodnjaki.« (Respondenti)

Tudi ta vidik spreminjanja kitajskega pogajalskega vedenja je popolnoma logičen in legitimen. Dokazuje ga način kitajskega odpiranja v svet. Kitajci tujcem tudi danes zelo drago prodajajo potencial kitajskega trga, o čemer je govoril že Deng Xiaoping na začetku osemdesetih. »Deng Xiaoping je izmenjavo prednosti kitajskega trga za kapitalno prednost razvitih držav na osnovi enakosti in obojestranskih koristi obravnaval kot »strateško temo«. Izmenjava kitajskega trga za tujo tehnologijo je pomembna državna politika utiliziranja tujih investicij na Kitajskem...« (Fang, 1998: 89)

Kitajci se skoraj ne morejo pritoževati nad vlogo tujih investicij in podjetij na Kitajskem. Le-ta so svoj vstop na kitajski trg drago plačale in ga še plačujejo. Razlog kitajskega uspeha v pogajanjih o vstopanju tujih podjetij na kitajski trg je poleg neskončnih možnosti, ki jih ponuja kitajski trg, in posledične izredno močne kitajske pogajalske pozicije, verjetno tudi samo kitajsko pogajalsko vedenje. Zakaj bi ga torej opustili, če prinaša tako obilne sadove?!

•

Menim, da lahko potrdimo tudi drugo delovno hipotezo: »Kitajsko pogajalsko vedenje se v času kitajskega gospodarskega odpiranja v svet od leta 1979 naprej ni bistveno spreminjalo«.

Mnenja respondentov o domnevnih spremembah kitajskega pogajalskega vedenja se med seboj v bistvu sploh ne razlikujejo v za nas ključni točki – vplivu kitajske kulture na kitajsko pogajalsko vedenje in spreminjanje le-tega.

Nekateri respondenti menijo, da se kitajsko pogajalsko vedenje bistveno ne spreminja, ker »deluje«. Seveda deluje znotraj kitajskega kulturnega oz. družbenega sistema, kjer hierarhičnost ni pojmovana negativno, kjer so guanxi del vsakdana in kjer zvižanost in taktičnost nimata moralno negativnega prizvoka. Kitajsko pogajalsko vedenje s tega vidika ostaja isto, takšno kot ga določa kitajska kultura, tudi skozi konfucianizem in kitajske strategeme.

Nekateri respondenti pa menijo, da se kitajsko pogajalsko vedenje vendarle spreminja, mnenja o smeri razvoja le-tega pa se spet delijo, vendar so spet enaka, ko gre za vpliv kitajske kulture na kitajsko pogajalsko vedenje in spreminjanje le-tega. Po eni strani naj bi se kitajsko pogajalsko vedenje razvijalo v pozitivni smeri, kitajski pogajalci naj bi bili vse bolj odprti in iskreni v predstavljanju svojih stališč in interesov

v pogajanjih. Pri obravnavi konfucianizma pa smo videli, da je iskrenost ena od temeljnih konfucianističnih vrlin (glej poglavje 1.1.1. Moralna vzgoja). Takšno smer razvoja torej določa kitajska kultura, ki se kaže tudi v konfucianizmu.

Po mnenju dr. Sajeta (avgust 2003) bi lahko govorili o spreminjanju družbenih okvirjev kitajskega pogajalskega vedenja. Kitajski poslovneži postajajo vse bolj strokovni, vse bolj samostojni so tudi pri svojem odločanju. Taki postajajo zaradi zahtev novega delovnega okolja – zaradi dela v privatnih podjetjih. Vseeno pa se zdi, da se kitajsko pogajalsko vedenje zaradi tega bistveno ne spreminja. Mogoče predvsem zato, ker deluje.

Med respondenti obstaja tudi mnenje, da se kitajsko pogajalsko in družbeno vedenje razvija v izrazito negativni smeri, da na novo zavrača nekatere pozitivne dosežke kitajskega komunizma oz. socializma, da bi se lahko vrnilo k tradiciji. Npr. k neenakopravnosti. Neenakopravnost je ključna lastnost hierarhičnosti. Hierarhija pa je spet ena od ključnih značilnosti konfucianizma. V poglavju 1.1.4. (Spoštovanje starosti in hierarhije) smo govorili o tem, da konfucianizem poudarja družbeno hierarhijo in red ter ju postavlja nad pravice posameznika. Tako je ta po respondentovem mnenju izrazito negativen trend razvoja kitajskega pogajalskega in družbenega vedenja spet določen s strani kitajske kulture. Komunistični umetni preskok iz kitajske tradicionalne hierarhične družbe v kitajsko komunistično družbo na videz enakih je bil za same Kitajce očitno prevelik. Danes se vračajo k razumljivemu, h kulturnemu.

•

Ker smo potrdili obe delovni hipotezi, bomo potrdili tudi osnovno hipotezo diplomske naloge. Kitajsko pogajalsko vedenje se v času intenzivnega stika z zahodnim pogajalskim vedenjem – v času kitajskega gospodarskega odpiranja v svet od leta 1979 naprej – bistveno NE spreminja, ker je samo konstrukt kitajske kulture, ki ne more slediti spremembam v določenih dimenzijah kitajskega družbenega življenja, na primer gospodarstvu.

•

Tako smo prišli do konca naše analize kitajskega pogajalskega vedenja. Le-ta se vsaj malo razlikuje od obstoječih analiz kitajskega pogajalskega vedenja, ker se osredotoča na povsem specifične aspekte kitajskega pogajalskega vedenja, ki jih ostala literatura na to temo večinoma ni zmogla celostno analizirati. Seveda ni mogoče trditi, da smo s to analizo celostno analizirali teh nekaj aspektov kitajskega

pogajalskega vedenja ali celo kitajsko pogajalsko vedenje samo. Kulturno vedenje je namreč preveč kompleksno, da bi ga posameznik lahko celostno analiziral.

Dognanja diplomske naloge v bistvu ne nasprotujejo obstoječi literaturi na temo kitajskega pogajalskega vedenja, če slednja sploh obravnava aspekte kitajskega pogajalskega vedenja, ki smo jih obravnavali. Tudi pogledi respondentov se bistveno ne razlikujejo od mnenj ostalih avtorjev, prej bi lahko rekli, da specificirajo oz. natančneje opredelijo mnenja slednjih. Diplomsko nalogo sem namreč izgradil na analizi le nekaj specifičnih aspektov kitajskega pogajalskega vedenja in jih tako mogoče predstavil natančneje.

Upam, da je bil bralcu tekst zanimiv in da mu je pomagal v morebitnih pripravah na pogajanja s Kitajci. Kitajsko pogajalsko vedenje je zelo kompleksno in raznoliko. Dejansko ne moremo reči, da se nekaj bo zgodilo in da moramo na to reagirati na ta in ta način. V resnici bo vsako pogajanje, v katerega se boste podali, malo drugačno od predhodnega. Vsako pogajanje vas bo naučilo kaj novega.

3. Povzetek: Pet napotkov za pogajanja s Kitajci

1. Dobro se pripravite.

Kitajci bodo dobro pripravljeni na pogajanja, vašo nepripravljenost pa bodo izkoristili, kolikor bodo le mogli.

2. Strukturo svoje pogajalske skupine prilagodite strukturi kitajske skupine, če je to potrebno, ne poskušajte pa biti bolj kitajski od Kitajcev.

3. Pogajajte se »nad vsemi kitajskimi strategemi« (Fang, 1998: 183).

S kitajsko stranjo poskušajte vzpostaviti odnos sodelovanja, ki naj temelji na medsebojnem spoštovanju in zaupanju.

4. V pogajalskem procesu sledite svoji vesti in zdravemu razumu.

Sprejmite kitajski način sodelovanja skozi *guanxi* mreže, oblikujte svoje *guanxi* mreže, vseeno pa ne pozabite na svojo vest in zdrav razum pri tehtanju alternativnih kratkoročnih rešitev problema, ki se ga verjetno kratkoročno ne boste mogli znebiti.

5. Kitajcev ne poskušajte spremeniti.

Kitajce sprejmite takšne kot so, predvsem pa se varujte lastne arogance in želje po učenju le na videz neukih.

3. Literatura

3.1. Samostojne publikacije

1. Tony Fang: Chinese Business Negotiating Style. SAGE Publications [International Business Series], 1998.
2. Richard H. Solomon: Chinese Negotiation Behavior - Pursuing Interests Through 'Old Friends'. United States Institute of Peace Press, Washington, D.C., 1999.
3. Scott D. Seligman: Chinese Business Etiquette: a guide to protocol, manners, and culture in the People-s Republic of China. Warner Books, NY, 1999.
4. Carolyn Blackman: Negotiating China. Case studies and strategies. 1997.
5. Sunzi: The Art of War & Sun Bin: The Art of War. [Uredila in v moderno kitajščino prevedla Wu Rusong in Wu Xianlin; v angleščino prevedel Lin Wuhan]. – Foreign Language Press, Hunan people's Publishing House, China. 1999.
6. Lucian Pye: Chinese Commercial Negotiating Style. Rand Corporation, 1982.
7. Chen Jingpan: Confucius as a teacher. Philosophy of Confucius with Special Reference to Its Educational Implications. [doktorska naloga iz filozofije na Univerzi v Torontu leta 1940]. – Foreign Language Press, Beijing, China. 1990.
8. Denny Roy: China's Foreign Relations. MacMillan Press Ltd, London, 1998.
9. Gospodarske novice iz Kitajske [Gospodarske novice pripravlja Veleposlaništvo RS v Pekingu v sodelovanju s Ministrstvom za ekonomske odnose in razvoj in Gospodarsko zbornico Slovenije.]. Številka 7 – november 2001, 10 – december 2002 in 11 – marec 2003.

3.2. Članki

1. Susan V. Lawrence in David Murphy: Appearances Can Deceive. Far Eastern Economic Review, 13.12.2001, str. 32.
2. Zdenka Lindič – Dragaš: Krka še naprej najboljše slovensko podjetje. Intervju z Milošem Kovačičem, prvim možem Krke. DELO, 3.maj, 2003, stran 3.
3. Economic Focus: China. South China Monitor (HK), 5.12.2001.

3.3. Spletne strani

1. <http://www.mof.gov.cn> - Spletna stran kitajskega Ministrstva za Finance.
2. <http://www.wto.int> - Statistics on Globalization 2001. World Trade Organization.
3. <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html> – CIA World Factbook 2003 China.
4. <http://www.fmprc.gov.cn/eng/> - Izjave za tisk Ministrstva za Zunanje Zadeve Ljudske Republike Kitajske: (1) Jiang Zemin: Continue to promote the

reunification of the motherland. January 30, 1995. – Jiang Zeminovih 8 točk o združevanju Tajvana z LRK. <http://www.fmprc.gov.cn/eng/5757.html>; (2) The Taiwan Question in China-U.S. Relations. – Zgodovina odnosov med LRK in RK. <http://www.fmprc.gov.cn/eng/5857.html>

3.4. Razno

1. Pogovor z dr.Sajetom avgusta 2003. Tekst v narekovajih je rezultat pogovora z dr.Sajetom in mojega lastnega razmišljanja o njegovih pripombah k tekstu. Pogovor ni bil posnet, zato tekst v narekovajih ne pomeni citiranja besed dr.Sajeta.