



KULTURA BIZNESU

CHINY

© PAIH S.A.

Niniejsza publikacja ma charakter informacyjny. Została opracowana na podstawie informacji uznanych za wiarygodne i nie stanowi wykładni ani opinii prawnej.

Wydawca: Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

Dodatkowe informacje: redakcja@trade.gov.pl

Warszawa, wrzesień, 2025

Spis treści

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z chińskimi partnerami	3
Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z chińskimi partnerami	4
Powitania, tytuły i zasady – czyli chińska etykieta w praktyce	5
Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój	6
Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych	6
Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu	7
Upominek czy niezręczność? O prezentach w chińskim biznesie	8
Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji	9
Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Chinach	10
Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać chińskim partnerom	11

Kultura biznesu w Chinach

Współpraca biznesowa z chińskimi partnerami to nie tylko kwestia strategii i oferty handlowej, ale przede wszystkim umiejętność poruszania się w odmiennej rzeczywistości kulturowej. Chiny, jako jedno z najważniejszych centrów gospodarczych świata, przyciągają uwagę inwestorów, eksporterów i przedsiębiorców z każdego zakątka globu. Sukces w tym środowisku zależy jednak nie tylko od jakości produktów czy atrakcyjnych warunków umowy, lecz także – a często przede wszystkim – od zrozumienia lokalnych norm, wartości i sposobu prowadzenia relacji.

Chińska kultura biznesowa opiera się na głęboko zakorzenionych tradycjach, silnym przywiązaniu do hierarchii, etykiety i relacji międzyludzkich. Odpowiednia postawa, właściwy sposób komunikacji, znajomość niepisanych zasad oraz szacunek dla lokalnych zwyczajów mogą przesądzić o powodzeniu negocjacji i trwałości współpracy. Niniejszy przewodnik ma na celu przybliżenie kluczowych aspektów chińskiej etykiety biznesowej oraz wskazanie praktycznych rozwiązań, które pomogą zbudować solidne i profesjonalne relacje na rynku Państwa Środka.

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z chińskimi partnerami

W relacjach biznesowych z chińskimi partnerami najistotniejsze znaczenie ma odpowiedni dobór języka i stylu komunikacji. Podstawowym językiem wykorzystywanym w kontaktach biznesowych w Chinach jest język chiński. Choć angielski bywa używany, najczęściej posługują się nim pracownicy międzynarodowych firm lub chińskich korporacji mających duże doświadczenie we współpracy z zagranicą. Z tego względu obecność tłumacza podczas spotkań biznesowych jest zjawiskiem powszechnym i akceptowalnym.

W kulturze chińskiej sfera prywatna przenika się z zawodową, dlatego relacje biznesowe często opierają się na więziach przyjacielskich. Budowanie

zaufania i bliskiego kontaktu to podstawa skutecznej współpracy. Istotnym elementem tych relacji jest koncepcja „mianzi”, czyli tzw. twarzy – pojęcie to odnosi się do zachowania godności i unikania sytuacji, które mogłyby wprowadzić rozmówców w zakłopotanie lub dyskomfort. Jest to delikatna i wielowymiarowa kwestia. Utrata twarzy może nastąpić zarówno w wyniku odmowy przyjęcia zaproszenia na drinka, jak i zadania politycznie wrażliwego pytania.

Chińscy partnerzy zazwyczaj zachowują dystans w kontaktach zawodowych – są powściągliwi w gestykulacji i unikają publicznego okazywania emocji. Preferują stonowaną, uprzejmą komunikację, a w kontaktach biznesowych przyjmują raczej wycofaną postawę. Jednocześnie oczekują dużej dynamiki w codziennej komunikacji – szybkie odpowiadanie na wiadomości e-mailowe oraz sprawne prowadzenie rozmów telefonicznych są dowodem zaangażowania i profesjonalizmu.

Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z chińskimi partnerami

Planowanie spotkań z chińskimi partnerami wymaga elastyczności oraz dobrej znajomości lokalnych zwyczajów komunikacyjnych. W Chinach spotkania umawiane są za pośrednictwem wszelkich dostępnych kanałów – w szczególności dużą popularnością cieszą się komunikatory internetowe, takie jak WeChat, które pełnią rolę nie tylko narzędzi kontaktu osobistego, ale i platformy do prowadzenia spraw biznesowych. W odróżnieniu od wielu zachodnich standardów e-mail nie jest tam powszechnie stosowaną formą komunikacji w celach zawodowych.

Harmonogram spotkań może być bardzo różny. W zależności od charakteru i wagi rozmów, spotkanie może zostać zaplanowane z dużym wyprzedzeniem lub ustalone z dnia na dzień. Należy przy tym uwzględnić chiński kalendarz świąt – nie zaleca się planowania spotkań w dniach poprzedzających lub następujących bezpośrednio po świętach, gdyż są to często dni odpoczynku, podróży rodzinnych lub nieformalnych aktywności.

Istotnym aspektem planowania jest również respektowanie pór posiłków. Chińczycy przywiązują do nich dużą wagę, dlatego najlepiej umawiać spotkania w przedziałach między 9:00 a 11:00 lub od 14:00 do 17:00, czyli poza porami śniadania, lunchu i kolacji. Warto także pamiętać, że wiele spotkań może mieć półoficjalny, a nawet prywatny charakter – rozmowy biznesowe często odbywają się podczas wspólnych posiłków lub mniej formalnych okazji, co wpisuje się w ogólną kulturę budowania relacji opartych na zaufaniu i więziach osobistych.

Powitania, tytuły i zasady – czyli chińska etykieta w praktyce

W kontaktach biznesowych z chińskimi partnerami niezwykle istotne jest przestrzeganie zasad etykiety, które podkreślają szacunek wobec rozmówcy i jego pozycji w hierarchii organizacyjnej. Chińczycy przywiązują dużą wagę do struktury i rangi uczestników spotkania, dlatego warto wcześniej ustalić, kto reprezentuje stronę chińską i na jakim szczeblu znajduje się dana osoba.

Powitania mają charakter powściągliwy, a dopuszczalne formy obejmują lekki ukłon, skłonienie głowy lub uścisk dłoni. W przypadku tego ostatniego należy zachować delikatność – chińska etykieta nie przewiduje silnego ściskania dłoni, intensywnego potrząsania ani dodatkowego gestu przytrzymania dłoni drugą ręką. Bliskie gesty, takie jak uściski czy pocałunki, są w kontaktach zawodowych całkowicie nieakceptowalne.

Podczas rozmowy, szczególnie z osobami zajmującymi wysokie stanowiska, należy stosować odpowiednie tytuły odzwierciedlające funkcję lub rangę rozmówcy. Warto też pamiętać o różnicy w kolejności imienia i nazwiska – w Chinach najpierw podaje się nazwisko, a dopiero potem imię.

Integralnym elementem powitania jest wręczenie wizytówki. Zwyczaj ten traktowany jest z dużą powagą – wizytówkę przekazuje się każdemu uczestnikowi spotkania, trzymając ją oburącz i zwracając tekstem ku odbiorcy. Po otrzymaniu wizytówki należy poświęcić chwilę na jej uważne

obejrzenie, co wyraża szacunek wobec osoby, która ją wręczyła. Następnie wizytówkę można położyć przed sobą na stole konferencyjnym lub schować do wizytownika – zdecydowanie nie należy wkładać jej do kieszeni. Co ważne, wizytówkę w pierwszej kolejności wręcza się osobie najwyższej rangą.

Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój

W chińskiej kulturze biznesowej ubiór odgrywa istotną rolę i stanowi ważny element pierwszego wrażenia. Obowiązuje konserwatywny, klasyczny styl, który podkreśla profesjonalizm i szacunek wobec partnerów. W przypadku mężczyzn zalecane jest noszenie tradycyjnego ubrania biznesowego – garnituru, koszuli oraz krawata. Kobietom natomiast rekomenduje się wybieranie eleganckich kostiumów lub bluzek zapiętych pod szyję, unikając zbyt odkrywających fasonów.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni powinni unikać jaskrawych i krzykliwych kolorów, które mogą zostać odebrane jako niestosowne lub zbyt ekstrawaganckie. Stonowane barwy, schludność i umiar to kluczowe zasady, które świadczą o profesjonalnym podejściu i znajomości zasad obowiązujących w chińskim środowisku biznesowym.

Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych

W chińskiej kulturze posiłki odgrywają niezwykle ważną rolę w budowaniu relacji i zaufania. Są to przede wszystkim wydarzenia towarzyskie, a nie okazja do omawiania spraw biznesowych. Tematy zawodowe są podczas takich spotkań zwykle pomijane, a sama kolacja trwa zazwyczaj od dwóch do trzech godzin. Jej zakończenie zawsze sygnalizuje gospodarz, który również rozpoczyna posiłek i jako pierwszy wznosi toast.

Rozmieszczenie osób przy stole odbywa się zgodnie z określonym porządkiem hierarchicznym – najważniejsza osoba zasiada naprzeciwko drzwi, a im bliżej wejścia siedzi uczestnik spotkania, tym niższą zajmuje

pozycję. Miejsca gości i gospodarzy przeplatają się – zgodnie z zasadą: gospodarz, gość, gospodarz, gość.

Spożywanie alkoholu jest powszechnie przyjęte. Najczęściej podawane jest „baijiu” – tradycyjna chińska wódka, a także piwo lub wino. Wznoszenie toastów to ważny element kultury biesiadowania. Pierwszy toast należy do najwyższej rangą osoby wśród gospodarzy. W dobrym tonie jest również indywidualne wznoszenie toastów z wybranymi osobami. Odmowa przyjęcia toastu – niezależnie od rangi zapraszającego – może być odebrana jako afront i doprowadzić do utraty twarzy przez rozmówcę.

Znajomość tych zwyczajów i otwartość na lokalne normy towarzyskie ułatwia nawiązywanie trwałych relacji opartych na wzajemnym szacunku i zrozumieniu.

Gospodarze dbają o to, by stół był obfity – liczba dań zazwyczaj przewyższa liczbę uczestników o co najmniej jedno. Nakładanie jedzenia innym osobom jest wyrazem troski i uprzejmości. Należy unikać pytania o ryż podczas uroczystych kolacji – może to zostać odebrane jako sugestia, że jedzenia było za mało. Kulturalnym gestem jest pozostawienie niewielkiej ilości jedzenia na talerzu i stole – całkowicie puste naczynia sugerują, że gospodarz nie dołożył starań, by zadbać o dostateczną ilość potraw.

W trakcie przyjęć często pojawia się papieros jako forma uprzejmego poczęstunku – palenie jest częstym elementem chińskich kolacji. Odmowa poczęstowania się może zostać źle odebrana, dlatego jeśli nie spożywamy alkoholu lub nie palimy papierosów, warto z wyprzedzeniem uprzedzić o tym gospodarzy, najlepiej jeszcze przed wydarzeniem.

Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu

Negocjacje z chińskimi partnerami znacząco różnią się od zachodnich standardów i wymagają cierpliwości, elastyczności oraz dobrej znajomości lokalnych norm kulturowych. Proces ten zwykle trwa długo i rozpoczyna się

od serii nieformalnych rozmów, które służą przede wszystkim budowaniu relacji osobistych. W Chinach silne więzi prywatne stanowią podstawę do nawiązywania kontaktów biznesowych, dlatego spotkania o charakterze towarzyskim, wspólne posiłki, a nawet zaproszenia na weekendowe wyjazdy w gronie rodzin są uznawane za naturalny etap poprzedzający właściwe negocjacje.

Chińczycy są znani jako doświadczeni i skuteczni negocjatorzy, którzy z dużą dokładnością i konsekwencją dążą do uzyskania jak najkorzystniejszych warunków. Jeśli nie są zadowoleni z przedstawionych propozycji, potrafią przerwać rozmowy bez wyraźnej deklaracji, by po pewnym czasie do nich powrócić – często z nowymi argumentami lub sugestiami. W tym kontekście nie warto interpretować przerwy w negocjacjach jako porażki. Jest to raczej część naturalnej dynamiki chińskiego stylu prowadzenia rozmów.

Bardzo ważnym aspektem chińskich negocjacji jest to, że większe znaczenie przypisuje się ustaleniom zawartym podczas samych rozmów niż zapisom w ostatecznej wersji umowy. Uzgodnienia ustne czy wspólne zrozumienie intencji są często traktowane jako wiążące, nawet jeśli nie znajdują odzwierciedlenia w dokumentach.

Warto także pamiętać, że podnoszenie cen wobec chińskich partnerów jest zazwyczaj źle odbierane. Raz uzgodnione warunki traktowane są jako maksymalne – dalsze rozmowy powinny raczej dotyczyć ewentualnych upustów i rabatów. Próby renegocjacji w górę mogą być postrzegane jako nieprofesjonalne lub naruszające zaufanie.

Upominek czy niezręczność? O prezentach w chińskim biznesie

W kulturze chińskiej wręczanie upominków ma długą tradycję i jest szeroko praktykowane jako element budowania relacji i okazywania szacunku. Jednak w kontekście biznesowym zasady te wymagają ostrożności, zwłaszcza w świetle obecnych regulacji prawnych.

Prezenty należy wręczać z rozwagą i wyczuciem sytuacji. Najlepszą praktyką jest przekazanie upominku albo wszystkim członkom delegacji, albo wyłącznie osobie przewodniczącej spotkaniu – unikanie selektywności chroni przed niezręcznościami i wzmacnia poczucie równości. Warto także upewnić się wcześniej, czy sytuacja sprzyja wymianie upominków, ponieważ obecne przepisy antykorupcyjne w Chinach zakazują urzędnikom przyjmowania prezentów. W związku z tym, w zależności od statusu rozmówcy, upominek wręczyć można, ale nie trzeba. I nie powinno to być odbierane jako oznaka chłodu czy niechęci.

Jeśli decydujemy się na prezent, dobrym wyborem są przedmioty reprezentujące lokalną kulturę – np. wyroby rękodzielnicze, eleganckie akcesoria biurowe czy produkty o symbolicznym znaczeniu, które nie mają dużej wartości materialnej, ale wyrażają uznanie i szacunek. Taki gest może wzmocnić relację i zostać odebrany jako uprzejmy i taktowny element współpracy.

Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji

Prowadzenie korespondencji z chińskimi partnerami biznesowymi wymaga dostosowania się do lokalnych realiów komunikacyjnych, które znacznie odbiegają od zachodnich standardów. Przede wszystkim należy mieć na uwadze, że znajomość języka angielskiego na poziomie umożliwiającym prowadzenie formalnej korespondencji biznesowej nie jest w Chinach powszechna. Dlatego też, jeśli to możliwe, warto komunikować się w języku chińskim – nawet przy wsparciu tłumacza – co znacząco ułatwi nawiązanie kontaktu i zostanie odebrane jako wyraz szacunku.

W przeciwieństwie do zachodnich praktyk e-mail nie jest dominującą formą komunikacji w Chinach. Wiele chińskich firm nie posiada służbowych kont poczty elektronicznej, a korespondencja prowadzona jest często z prywatnych adresów. Zamiast tego głównym kanałem kontaktu biznesowego jest aplikacja WeChat – niezwykle popularny komunikator,

który łączy funkcje wiadomości tekstowych, głosowych, przesyłania dokumentów i płatności.

Choć sam proces negocjacyjny może być długotrwały i rozciągnięty w czasie, Chińczycy przykładają dużą wagę do szybkości codziennej komunikacji. Oczekują wysokiej responsywności – najlepiej, jeśli odpowiedź na wiadomość pojawia się już po kilku minutach. Opóźnienia w odpowiedzi mogą zostać odebrane jako brak zaangażowania lub profesjonalizmu.

Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Chinach

W chińskiej kulturze biznesowej nawiązywanie kontaktów zawodowych niemal zawsze poprzedzone jest budowaniem relacji o charakterze prywatnym. Sfery te silnie się przenikają i trudno je wyraźnie oddzielić. Osobista znajomość oraz wzajemne zaufanie są często warunkiem koniecznym do rozpoczęcia współpracy. Dlatego też na pierwszym etapie kontaktu szczególne znaczenie ma uważne i pełne szacunku podejście.

Podczas zapoznawania się z chińskimi partnerami warto zachować powściągliwość i ostrożność w ocenach czy inicjowaniu tematów. Różnice kulturowe, a także wewnętrzne zróżnicowanie społeczne i biznesowe Chin wymagają dużej uważności. Najlepszą strategią na początku relacji jest obserwowanie zachowań partnera i dostosowywanie się do jego stylu komunikacji oraz sposobu prowadzenia rozmów.

Kluczowym elementem chińskiej etykiety, o którym należy pamiętać od pierwszego spotkania, jest wspomniana już koncepcja „mianzi”, czyli „twarzy”, rozumianej jako godność, prestiż i reputacja. W relacjach z Chińczykami niezwykle ważne jest, by nie narażać rozmówcy na utratę twarzy – zarówno w formie krytyki, sprzeciwu w obecności innych, jak i zbyt bezpośrednich pytań. Budowanie relacji opiera się więc na subtelności, cierpliwości i wyczuciu kontekstu.

Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać chińskim partnerom

Ze względu na znaczną konkurencję, panującą obecnie na chińskim rynku, zagraniczne firmy muszą wykazać się szczególną starannością w prezentowaniu swoich atutów. Rywalizacja nie toczy się już wyłącznie pomiędzy firmami zagranicznymi, lecz coraz częściej z dynamicznie rozwijającą się rodzimą produkcją. Dlatego przygotowując prezentację dla chińskich partnerów, warto skupić się na wszystkich unikalnych cechach firmy, które wyróżniają ją na tle konkurencji.

Jednym z istotnych elementów, na które Chińczycy zwracają szczególną uwagę, jest tradycja. Długa historia firmy jest postrzegana jako znak renomy, stabilności oraz dbałości o wartości. Jeśli przedsiębiorstwo działa na rynku od ponad 20 czy 30 lat, warto to wyraźnie podkreślić. Taki przekaz buduje zaufanie i prestiż w oczach potencjalnych kontrahentów.

Równie ważne jest zaprezentowanie skali działalności międzynarodowej. Chińskich partnerów bardzo interesuje obecność marki na innych rynkach, ponieważ świadczy to o zdolności do współpracy w różnych kontekstach kulturowych i potwierdza jakość oraz konkurencyjność produktów. Szczególnie silnym atutem – zwłaszcza w przypadku dóbr konsumenckich – jest obecność na rynkach azjatyckich, takich jak Korea Południowa czy Japonia, co może stanowić dodatkowy punkt zaufania.

Warto również przedstawić elementy budujące wizerunek firmy, takie jak rodzinna historia, zdobyte nagrody, certyfikaty jakości czy prestiżowe wyróżnienia branżowe. Tego typu informacje pozwalają lepiej zrozumieć pozycję marki i jej wartość.

Ze względu na ograniczoną znajomość języka angielskiego wśród chińskich partnerów, warto zadbać o profesjonalne przetłumaczenie prezentacji oraz wszystkich materiałów informacyjnych na język chiński. Taki gest świadczy nie tylko o profesjonalizmie, ale również o szacunku wobec odbiorcy i realnym przygotowaniu do współpracy.

Źródło: Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Szanghaju

Opracowanie: Redakcja portalu Trade.gov.pl

ZASTRZEŻENIE

Powyższy materiał jest chroniony prawami autorskimi, które przysługują Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH”) i można go wykorzystywać w sposób dozwolony przez przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tj. Dz. U. z 2019, poz. 1231), ale jedynie w celach niekomercyjnych (tj. na użytek własny). Nie jest dozwolone komercyjne wykorzystanie przekazywanych treści. Ponadto, materiał ten można wykorzystać, jeżeli przepisy lub zgoda uprawnionego zakładają, że wykorzystanie w celach niekomercyjnych nie wymaga pozwolenia ze strony uprawnionego. Dla innych sposobów wykorzystania materiału niezbędne jest uzyskanie pozwolenia od uprawnionego z tytułu autorskich praw majątkowych. PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.

www.trade.gov.pl



**Polska Agencja
Inwestycji i Handlu**
Grupa PFR