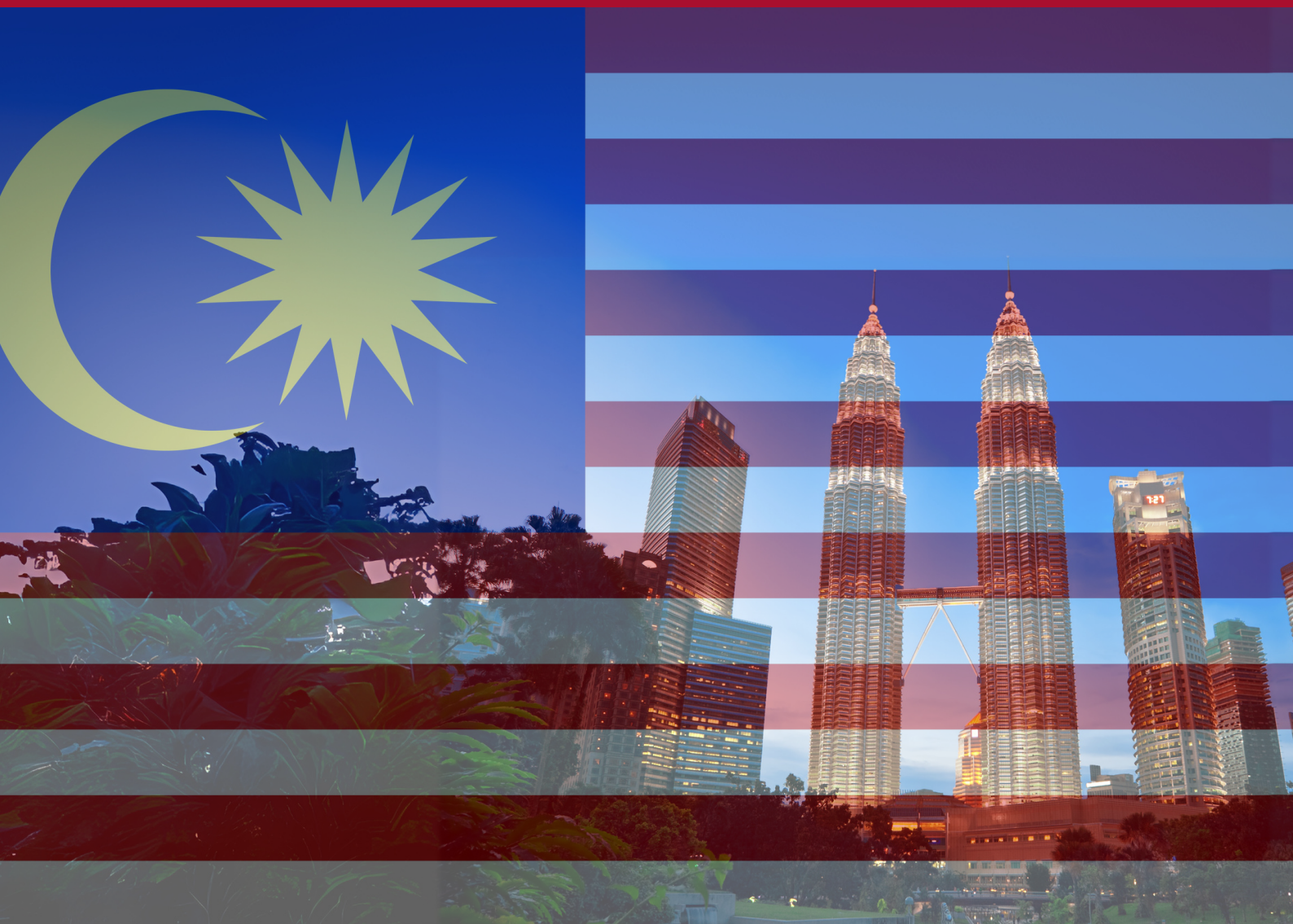




KULTURA BIZNESU

MALEZJA

© 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, październik, 2025

Spis treści

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

Kultura biznesu w Malezji

Malezja to kraj o niezwykle bogactwie kulturowym, wynikającym z obecności trzech głównych grup etnicznych – Malajów, Chińczyków i Hindusów – oraz głęboko zakorzenionych tradycji islamskich, buddyjskich i hinduskich. Tak duże zróżnicowanie sprawia, że prowadzenie działalności gospodarczej na tym rynku wymaga nie tylko znajomości zasad biznesu, ale również świadomości społeczno-kulturowej oraz odpowiedniej wrażliwości w kontaktach międzyludzkich.

W malezyjskim środowisku biznesowym niezwykle istotne są relacje, hierarchia, uprzejmość oraz subtelna, często niewerbalna komunikacja. Od pierwszego wrażenia, poprzez sposób prowadzenia rozmów, aż po dobór słów w korespondencji – każdy szczegół ma znaczenie. Zrozumienie lokalnej etykiety, zwyczajów i stylu negocjacyjnego może przesądzić o powodzeniu lub niepowodzeniu współpracy.

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z malezyjskimi partnerami

W malezyjskim świecie biznesu spotkać można przedstawicieli różnych grup etnicznych: Chińczyków, Hindusów oraz Bumiputrów – rdzennych mieszkańców kraju, którzy stanowią większość społeczeństwa (69,7 proc.). Chińczycy odpowiadają za 22,5 proc. populacji, Hindusi za 6,8 proc., a pozostałe grupy etniczne – około 0,7 proc. Całkowita liczba ludności Malezji wynosi obecnie około 32,4 miliona osób.

Oficjalnym językiem biznesowym w Malezji jest angielski, który powszechnie używany jest w środowisku zawodowym. Niemniej jednak znajomość lokalnych języków może być dużym atutem, ponieważ społeczeństwo malezyjskie, zgodnie z tradycją azjatycką, przywiązuje dużą wagę do wspólnot etnicznych i ich dobrobytu.

Z uwagi na różnorodność kulturową, warto pamiętać, że normy społeczne mogą się znacząco różnić między poszczególnymi grupami. To, co dla jednej grupy jest w pełni akceptowalne, dla innej może być nieodpowiednie lub wręcz obraźliwe. Oficjalną religią kraju jest islam, co również wpływa na obowiązujące zasady zachowania.

W kontaktach osobistych należy unikać dotykania czubka głowy drugiej osoby (zwłaszcza dzieci), który uznawany jest za „siedlisko duszy”. Niedozwolone jest też dotykanie osób płci przeciwnej, a okazywanie uczuć w miejscach publicznych jest źle widziane. Przy podawaniu przedmiotów, jedzeniu czy dotykaniu innych osób należy używać wyłącznie prawej ręki. Używanie lewej jest uważane za niegrzeczne. Niedopuszczalne jest przesuwanie przedmiotów stopami lub kierowanie stopy w stronę innej osoby.

W sytuacjach społecznych delikatne skłonienie się podczas wchodzenia, wychodzenia lub mijania kogoś może pełnić funkcję przeprosin czy wyrażenia szacunku. Uśmiech i śmiech mogą mieć różnorodne znaczenia – od radości, przez zakłopotanie, aż po złość lub zaskoczenie. Warto również pamiętać, że używanie pojedynczych palców do wskazywania lub wykonywania gestów jest odbierane negatywnie.

Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z malezyjskimi partnerami

Planując spotkania biznesowe w Malezji, warto uwzględnić lokalne uwarunkowania kulturowe i religijne. Przede wszystkim należy unikać organizowania spotkań i przyjęć w piątki, które są dniem świętym dla wyznawców islamu. W tym dniu odbywa się cotygodniowa modlitwa piątkowa, mająca dla muzułmanów szczególne znaczenie, co może wpływać na dostępność partnerów.

Punktualność jest mile widziana i dobrze postrzegana, dlatego warto przyjść na umówione spotkanie wcześniej. Należy jednak mieć świadomość, że jego

rozpoczęcie może się opóźnić. Jest to związane z różnicami kulturowymi – podczas gdy Chińczycy są znani z dużej punktualności, inne grupy etniczne w Malezji mogą mieć bardziej elastyczne podejście do czasu. W efekcie punktualne przybycie jest zalecane, choć nie zawsze gwarantuje punktualne rozpoczęcie rozmów.

Jeśli planowane są dłuższe wizyty lub udział w wielu spotkaniach, dobrym rozwiązaniem jest rezerwacja noclegu w centralnej części miasta. Pozwoli to uniknąć problemów z dojazdem i zapewni sprawny dostęp do miejsc, w których odbywają się spotkania i wydarzenia biznesowe.

Powitania, tytuły i zasady – czyli malezyjska etykieta w praktyce

Malezja to kraj w przeważającej mierze muzułmański, co wpływa na normy społeczne i etykieta obowiązującą w kontaktach interpersonalnych. Jednym z kluczowych aspektów jest unikanie fizycznego kontaktu między osobami różnych płci, szczególnie podczas powitań. W takich sytuacjach najlepiej obserwować, jak zachowują się lokalni partnerzy i dostosować się do przyjętego przez nich sposobu przywitania.

Obecnie najbardziej powszechną i akceptowaną formą powitania jest lekki ukłon z dłonią umieszczoną nieco powyżej serca – gest ten rozpowszechnił się w czasie pandemii COVID-19 i symbolizuje szacunek oraz serdeczność.

W świecie malezyjskiego biznesu ogromną wagę przywiązuje się do tytułów, szczególnie w przypadku osób prominentnych. Tytuły te nadawane są przez rząd federalny lub stanowy i stanowią ważny element protokołu. Przed spotkaniem warto dowiedzieć się, w jaki sposób zwracać się do rozmówcy. Standardem jest użycie tytułu i nazwiska, np. „Good morning, Tan Sri Lim”.

Najwyższym honorowym tytułem w Malezji jest „Tun”, pierwotnie zarezerwowany dla członków rodzin królewskich, a obecnie przyznawany osobom zasłużonym dla kraju. Żona osoby noszącej ten tytuł nazywana jest

„Toh Puan”. Drugim najwyższym tytułem jest „Tan Sri”, a jego żeński odpowiednik to „Puan Sri”.

Kolejnym ważnym tytułem jest „Datuk”, który również jest przyznawany przez władze federalne. Żona Datuka nosi tytuł „Datin”, natomiast kobieta uhonorowana tym tytułem za własne zasługi to „Datin Paduka”. Mimo to w praktyce często stosuje się uproszczoną formę „Datuk” dla obu płci.

Na poziomie stanowym spotkać można tytuł „Dato' Sri”, który odpowiada federalnemu „Tan Sri”. Kobieta z tym tytułem nazywana jest „Datin Paduka Sri”, a żona Dato' Sri – „Datin Sri”. Najpowszechniejszym tytułem jest natomiast „Dato”, przy czym kobiety nagrodzone tym tytułem noszą miano „Datin Paduka”, a żony Dato – „Datin”. W stanie Terengganu przyjęto odmienną konwencję – żona Dato otrzymuje tytuł „To' Puan”, którego nie należy mylić z „Toh Puan”, przysługującym żonom Tuna.

Jeśli dana osoba nie posiada tytułu honorowego, w języku malezyjskim stosuje się zwroty grzecznościowe: „Encik” (odpowiednik polskiego „Pan” lub angielskiego „Mr.”) w odniesieniu do mężczyzny, „Puan” („Pani” / „Mrs.”) wobec kobiety oraz „Cik” („Panna” / „Miss”) w przypadku młodszej kobiety.

Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój

Na biznesowy strój mężczyzny w Malezji składa się ciemny garnitur biznesowy z krawatem i koszulą z długimi rękawami. W kwestii ubioru biznesowego kobiety mogą swobodnie dobierać strój, na który składać się może np. sukienka, spodnie lub spódnica. Ubrania, które zbyt mocno odsłaniają ciało, są uważane za nieodpowiednie, a powszechnym elementem ubioru u kobiet są chusty na głowę. Ponadto rząd Malezji zachęca urzędników państwowych do noszenia malezyjskich „batikowych” (zdobionych tradycyjną malezyjską metodą) ubrań do pracy w każdy czwartek – w tym do udziału w takim stroju w oficjalnych wydarzeniach w kraju lub poza nim, takich jak międzynarodowe konferencje lub spotkania z zagranicznymi gośćmi.

Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych

Oficjalne wydarzenia w Malezji są najczęściej organizowane przez instytucje rządowe, takie jak ministerstwa czy agencje państwowe, i zazwyczaj uczestniczą w nich przedstawiciele najwyższych władz, w tym ministrowie. W sytuacji, gdy w wydarzeniu uczestniczy król lub sułtan jednego z malezyjskich stanów, obowiązuje specjalny, dedykowany protokół, który należy bezwzględnie respektować.

W przypadku oficjalnych przyjęć wieczornych akceptowalnym strojem jest elegancki garnitur biznesowy, strój wieczorowy lub tradycyjny ubiór malezyjski, który często stanowi wyraz szacunku dla lokalnej kultury. Choć oficjalne spotkania mają określony charakter, nieformalne przyjęcia również odgrywają istotną rolę w budowaniu relacji biznesowych – najczęściej odbywają się one w restauracjach i stanowią okazję do lepszego poznania partnerów.

Najważniejsze spotkania biznesowe zazwyczaj kończą się wspólnym obiadem lub kolacją. W takich sytuacjach uprzejmością jest odwzajemnienie zaproszenia poprzez zorganizowanie własnej kolacji o podobnym charakterze i wartości. Warto przy tym pamiętać, że małżonkowie mogą być zapraszani na kolacje tylko wtedy, gdy spotkanie nie ma charakteru ściśle biznesowego. Z kolei w przypadku lunchów biznesowych nie powinno się przyprowadzać osób towarzyszących.

Podczas wspólnych posiłków obowiązują określone zasady. Napoje należy zarówno podawać, jak i przyjmować obiema rękami – nie są one serwowane przed rozpoczęciem kolacji. Jedzenie kroi się na kawałki wielkości jednego kęsa, co sprawia, że nie używa się noża. W prawej ręce trzyma się łyżkę, a w lewej widelec; jedzenie nakłada się widelcem na łyżkę i spożywa właśnie łyżką. Po zakończeniu posiłku sztućce należy odłożyć na talerz. W restauracji decyzję o wyborze potraw pozostawia się gospodarzowi – to on powinien zamówić dania dla całego stołu.

Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu

W malezyjskiej kulturze biznesowej pierwsze spotkania mają zazwyczaj charakter zapoznawczy i służą przede wszystkim budowaniu relacji, a nie podejmowaniu decyzji. Z tego względu nie należy spodziewać się, że rozmowy od razu przyniosą konkretne ustalenia. Na wstępnym etapie ważne jest stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, co osiąga się poprzez uprzejmy dialog oraz rozmowy o charakterze towarzyskim.

Choć rozmowy osobiste mogą stanowić część budowania relacji, należy unikać pytań naruszających sferę prywatną. Pytania o zainteresowania, hobby lub rodzinę są w pełni akceptowalne, natomiast bezpośrednie dociekania o życie osobiste są uznawane za nieodpowiednie.

Malezyjskie społeczeństwo, zwłaszcza w sferze biznesowej, cechuje się wyraźną hierarchicznością. Z tego względu należy okazywać szczególny szacunek osobom zajmującym stanowiska decyzyjne. Cały dialog powinien przebiegać w uprzejmej i wyważonej atmosferze – wyrażanie niezadowolenia w sposób publiczny jest uznawane za niegrzeczne i może negatywnie wpłynąć na dalsze relacje.

W komunikacji należy unikać bezpośrednich odmów. W sytuacji, gdy nie możemy spełnić prośby lub zgodzić się na daną propozycję, bardziej akceptowalne będą wyważone sformułowania, takie jak „spróbuję” lub „zastanowię się”, zamiast kategorycznego „nie”.

Ważnym elementem etykiety konwersacyjnej jest również chwilowe milczenie po zadaniu pytania. Krótka przerwa – trwająca nawet minutę – przed udzieleniem odpowiedzi świadczy o szacunku wobec rozmówcy oraz przemyśleniu odpowiedzi.

Upominek czy niezręczność? O prezentach w malezyjskim biznesie

W malezyjskiej kulturze biznesowej wręczanie prezentów nie jest powszechną praktyką, szczególnie podczas pierwszych spotkań. W takich sytuacjach gest ten może zostać źle odebrany – jako próba wywarcia wpływu lub wręcz łapówka. Dlatego należy zachować ostrożność i unikać obdarowywania partnerów na wczesnym etapie relacji.

Jeśli prezent zostanie już wręczony, zgodnie z etykietą nie otwiera się go od razu – z szacunku dla darczyńcy oraz dla zachowania formalnej atmosfery spotkania. Otrzymanie upominku zazwyczaj wiąże się z koniecznością odwzajemnienia tego gestu – najlepiej prezentem o porównywalnej wartości, co pozwala zachować równowagę w relacjach i uniknąć niezręczności.

Odpowiednimi upominkami mogą być bezalkoholowe perfumy lub wody kolońskie, a także słodkie. Są one neutralne kulturowo i zazwyczaj dobrze odbierane.

Należy natomiast unikać prezentów, które mogą mieć negatywne konotacje. Do tej grupy zaliczają się między innymi kwiaty (często kojarzone z chorobą lub śmiercią), alkohol oraz produkty zawierające wieprzowinę – szczególnie w kontekście muzułmańskich partnerów. Również zabawki w kształcie psa lub świni, a także zegary, noże czy inne ostre przedmioty są postrzegane jako niestosowne i mogą wywołać niezręczną sytuację.

Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji

W Malezji język angielski jest powszechnie używany jako podstawowe narzędzie komunikacji między przedstawicielami różnych grup etnicznych. Mimo że Hindusi w Malezji porozumiewają się między sobą głównie w języku tamilskim, a malezyjscy Chińczycy używają hokkien, kantońskiego lub

innych dialektów, angielski pełni funkcję języka łączącego i jest dobrze rozumiany w środowisku biznesowym.

Tradycyjnie w Malezji uczy się i stosuje brytyjską odmianę języka angielskiego, jednak w ostatnich latach coraz bardziej rozpowszechniła się również wersja amerykańska.

Pod względem technicznym i formalnym nie ma znaczących różnic pomiędzy tradycyjnymi listami a wiadomościami e-mail. W obu przypadkach obowiązuje ten sam poziom uprzejmości i formalności. Jeżeli otrzymasz zaproszenie w formie pisemnej – niezależnie od medium – właściwym i oczekiwanym zachowaniem jest odpowiedź również na piśmie.

Bez względu na sposób komunikacji kluczowe jest używanie pełnych i uprzejmych zwrotów grzecznościowych, dostosowanych do statusu oraz pozycji osoby, z którą prowadzisz korespondencję. Taki sposób pisania świadczy o szacunku, dbałości o relację oraz znajomości zasad obowiązujących w malezyjskiej kulturze biznesowej.

Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Malezji

W nawiązywaniu kontaktów biznesowych w Malezji zasadniczą rolę odgrywają wrażliwość i dyplomacja. Prowadzenie interesów w tym kraju wymaga wyczucia oraz szacunku dla godności drugiej osoby. Jedną z fundamentalnych zasad jest unikanie sytuacji, w których partner biznesowy mógłby „stracić twarz”. Zarówno celowe, jak i przypadkowe upokorzenie drugiej osoby jest postrzegane jako szczególnie bolesne i nieakceptowalne.

W kontaktach z malezyjskimi partnerami szczególnie ważna jest lojalność i wsparcie – zwłaszcza w sytuacjach, które mogą wpłynąć na ich honor. Cudzoziemiec, który w takich momentach stanie po stronie swojego malezyjskiego partnera, znacząco zwiększa szanse na zdobycie jego zaufania, co może otworzyć drogę do trwałej i udanej współpracy.

W praktyce kontakty biznesowe w Malezji nawiązywane są na różne sposoby. Często metodą jest samodzielne pozyskiwanie numerów kontaktowych lub

adresów e-mail za pośrednictwem stron internetowych firm – to popularny punkt wyjścia do budowania relacji od podstaw. Równie skutecznym sposobem jest uczestnictwo w wydarzeniach branżowych, gdzie standardową formą nawiązywania kontaktów jest wymiana wizytówek.

Zgodnie z przyjętym zwyczajem to gość jako pierwszy wręcza wizytówkę, najczęściej już na początku spotkania. Przy jej odbiorze warto użyć obu rąk – taki gest w wielu kulturach azjatyckich stanowi formę okazania szacunku. Sama wizytówka powinna być czytelna, z nazwą firmy wyeksponowaną na froncie w sposób niebudzący wątpliwości. Po jej otrzymaniu dobrze jest poświęcić chwilę na uprzejme zapoznanie się z treścią, zanim trafi do wizytownika. To subtelny, lecz ważny sposób wyrażenia uznania wobec osoby, która ją przekazała.

Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać malezyjskim partnerom

Skuteczna prezentacja dla malezyjskich partnerów biznesowych wymaga zarówno starannego przygotowania treści, jak i uwzględnienia lokalnych preferencji językowych oraz kulturowych. W przypadku spotkań z przedstawicielami sektora prywatnego lub międzynarodowych korporacji język angielski jest powszechnie akceptowany i zazwyczaj wykorzystywany podczas całego wystąpienia.

Inaczej wygląda sytuacja w przypadku prezentacji przed urzędnikami państwowymi. Choć język angielski również może być używany, preferowanym językiem w kontaktach z administracją publiczną jest malezyjski. Warto zatem rozważyć przygotowanie choćby części materiałów lub wprowadzenia w tym języku, zwłaszcza jeśli zależy nam na zbudowaniu pozytywnego wrażenia i okazaniu szacunku.

Ważnym elementem każdej prezentacji są pomoce audiowizualne, takie jak slajdy czy materiały multimedialne. Należy je przygotować z odpowiednim wyprzedzeniem, upewniając się, że są one zgodne z lokalnym kontekstem i

zrozumiałe dla odbiorców. Jednocześnie warto pamiętać, że sprzęt techniczny – taki jak projektory czy komputery – nie zawsze działa bez zarzutu. Dlatego absolutną koniecznością jest posiadanie planu awaryjnego.

Prelegent powinien być gotów do przeprowadzenia prezentacji także bez wsparcia slajdów czy sprzętu – z pamięci lub na podstawie notatek. Umiejętność swobodnego przekazania najważniejszych treści bez pomocy wizualnej nie tylko zapobiega stresowi w przypadku awarii technicznej, ale również buduje profesjonalny wizerunek mówcy.

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