

Mariusz Janik¹, Grzegorz Gliszczyński²

¹ doktorant w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie¹
e-mail: mariusz.biuro@gmail.com

² Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: g.gliszczyński@pollub.pl

Korporacja Chiny – strategiczne i kulturowe czynniki globalnego sukcesu

Kod JEL: P21, P51.

Słowa kluczowe: gospodarka chińska, strategie, uwarunkowania kulturowe, systemy zarządzania przedsiębiorstwami.

Streszczenie. W opracowaniu, na podstawie analizy studialnej oraz osobistych doświadczeń zawodowych jednego z autorów, scharakteryzowano kluczowe determinanty globalnego sukcesu gospodarki chińskiej w ostatnich trzech dekadach, charakterystyczne dla dobrze zarządzanej korporacji gospodarczej. Podkreślono, że nie był on jedynie wynikiem niskich kosztów produkcji i niskich cen oraz szerokiej oferty produktowej, ale także, a może nawet przede wszystkim, pochodną konsekwentnej, długofalowej polityki gospodarczej państwa, uwarunkowań kulturowych, „odrobienia lekcji” z doświadczeń gospodarczych innych wschodzących gospodarek, głównie japońskiej. Przedstawiono studia przypadków potwierdzające rangę wymienionych uwarunkowań. Dokonano porównania systemów zarządzania przedsiębiorstw zachodnich i chińskich w kilkunastu charakterystycznych przekrojach.

¹ Autor pracuje w branży deweloperskiej na rzecz chińskich firm i inwestorów w Europie Wschodniej.

Wprowadzenie

W ostatnich trzech dekadach Chiny odniosły bezprecedensowy globalny sukces gospodarczy i odnotowały umocnienie swej pozycji w świecie. W efekcie dynamicznego rozwoju gospodarczego wyprzedziły w 2010 roku pod względem PKB Niemcy i Japonię, zajmując drugie miejsce po Stanach Zjednoczonych, stając się globalną fabryką, największym w świecie eksporterem, największym wierzycielem USA, miejscem realizacji wielkich projektów infrastrukturalnych. Twierdzi się, że „Chiny dokonały w ciągu trzydziestu lat modernizacji tak wielkiej, na jaką potrzebowała Europa ponad trzech stuleci. Chińska reforma Denga jest słusznie uważana za największy eksperyment społeczny w dziejach świata w drugiej połowie XX wieku (...) wydzwignął on Chiny ze stanu chaosu, zacofania, nędzy i wprowadził na drogę skokowego i trwałego rozwoju ekonomicznego” (Chołaj, 2014, s. 239).

Chociaż problematyka Państwa Środka stała się, także w Polsce, trwałym elementem rozważań naukowych i publicystycznych, nie został jednoznacznie rozstrzygnięty dyskurs dotyczący istoty chińskiego modelu rozwoju, a także jednoznacznego wskazania determinant globalnego sukcesu chińskiej gospodarki.

W sporze o charakter ustroju ChRL dominuje dychotomia: jedni, głównie przedstawiciele orientacji neoliberalnej, uważają to państwo za socjalistyczne, drudzy za kapitalistyczne. B. Góralczyk (2012, s. 81) twierdzi, że „specyfika reformujących się Chin polegała na tym, że na bazie dotychczasowego ustroju (...) rozpoczęto proces zmian w gospodarce, który zewnątrzni obserwatorzy dość szybko zaczęli określać mianem budowy kapitalizmu. (...) W ten sposób położono podwaliny pod nowy system (...), który można określić mianem korporacyjnego, a więc takiego, w ramach którego obowiązują zasady rynkowe, ale państwo pozostaje ostatecznym arbitrem i kontrolerem. Inaczej ujmując, system ten można określić jako państwowy kapitalizm”. G. Kołodko (2010, s. 205) nazywa ten proces połączeniem niewidzialnej ręki rynku z widzialną głową państwa.

Według Sławomira Majmana, prezesa Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych, znawcy tematyki chińskiej, Komunistyczna Partia Chin to wielka rada nadzorcza, sprawująca władzę nad wielką korporacją, jaką są Chiny. Władze chińskie są ekstremalnie pragmatyczne i stosują zasady rynkowe. Panuje duża wolność gospodarcza².

Niektórzy badacze mniej chętni Chinom dowodzą, że zjawisko chińskiej ceny jest efektem działań mało etycznych, jak: wykorzystywanie taniej siły roboczej, sztuczne zaniżanie kursu juana czy brak przestrzegania praw własności intelektualnej (Brunet, Guichard, 2011; Cieślik, 2015).

² Wystąpienie prezesa PAIZ na konferencji: Polska–Chiny. W kierunku efektywnego modelu dyplomacji gospodarczej, Sejm RP, 25.06.2014 r.

Celem niniejszej publikacji jest próba wskazania i uzasadnienia roli czynników, które zadecydowały o sukcesie gospodarczym Chin, charakterystycznych dla dobrze zarządzanej korporacji gospodarczej, a w szczególności: długofalowych strategii państwa, uwzględniania uwarunkowań kulturowych oraz dyskutowania doświadczeń z reformowania gospodarek innych państw. Podjęto również próbę porównania systemów zarządzania przedsiębiorstwami zachodnimi i chińskimi w kilkunastu charakterystycznych przekrojach, by wykazać, że zachodnie modele ich funkcjonowania nie są jedynymi skutecznymi.

Podstawę zamieszczonych rozważań stanowią studia literaturowe, udział w konferencjach i wykładach poświęconych gospodarce Chin oraz osobiste doświadczenia zawodowe pierwszego z autorów ze współpracy z inwestorami i przedsiębiorcami chińskimi przybywającymi do Europy Wschodniej oraz z pobytów o charakterze biznesowym i naukowym w Chinach.

Niniejsze opracowanie, będące niejako syntezą tego, co znaczącego na temat chińskiego cudu gospodarczego napisano, powiedziano na różnych forach i czego doświadczone osobiście, uzupełnia niezbyt bogate krajowe piśmiennictwo na temat tego kraju oraz może stanowić pomoc dla ludzi biznesu chcących prowadzić interesy w Chinach. W grudniu 2011 roku w Pekinie podpisano tekst strategicznego partnerstwa między Polską a Chinami. W listopadzie 2015 roku obecny Prezydent RP złożył wizytę w Chinach. Podpisano znaczące umowy gospodarcze. Polska może stać się jednym z elementów gigantycznego projektu azjatycko-europejskiego Jedwabny Szlak 2.0.

Chińska droga do kapitalizmu

R. Coase (2013) następująco charakteryzuje drogę chińskich przemian gospodarczych. Od śmierci Mao Zedonga władzom chińskim udaje się realizować niezwykle efektywną, pragmatyczną politykę gospodarczą. Chiny nie przyjęły recept i zaleceń Konsensusu Waszyngtońskiego opartego na neoliberalnych ideach, nie wprowadziły „terapii szokowej”, niezwykle ostrożnie integrowały się z gospodarką światową, aby proces ten podporządkować swoim interesom.

W 1976 roku wprowadzono reformy mające na celu ratowanie socjalizmu w Chinach. Na czele staje Hua Guofeng, aresztowano „bandę czworga”, zakończono rewolucję kulturalną. Nastąpiło rozpoczęcie procesu industrializacji, podjęto duże inwestycje. Rząd koncentrował się na przemyśle ciężkim. W Chinach nazywa się to „wielkim pchnięciem”.

W 1978 roku do władzy dochodzi Deng Xiaoping i Chen Yun. Zbyt duże inwestycje w przemysł ciężki zostały zastopowane, środek ciężkości przesunięto w kierunku przemysłu lekkiego i rolnictwa. Wdrożono plan wielkich reform przedsiębiorstw państwowych, nastąpiła stopniowa decentralizacja handlu zagranicznego i przekazanie większej autonomii finansowej prowincjom. Pekin skupił

się na reformach w sektorze państwowym, pozostawiając niejako bez opieki drobny sektor prywatny i rolnictwo.

Wielkim osiągnięciem są Specjalne Strefy Ekonomiczne. To obszary eksperymentowania z gospodarką rynkową, importowanie zaawansowanych technologii z Zachodu, tworzenie miejsc pracy. Zachód zainstalował się w tych strefach, dostarczył technologię, know-how, nauczył Chińczyków pracować i zarządzać według wzorów i w systemie zachodnim. Tę wiedzę z czasem Chińczycy implementowali w całym kraju już jako własne dzieło. Nie pozwolono zachodnim firmom „rozlać się” po całym Chinach.

Rok 1992 znany jest z podróży Denga Xiaopinga na południe kraju. Władze rozpoczęły stymulację regionalną. Zaczęła się rywalizacja regionów o najlepsze zagospodarowanie funduszy i nowe sensowne inwestycje. Bogacenie się uznano za rzecz dobrą. Chińskie prowincje, magistraty, prefektury, miasteczka i wsie stały się do wzajemnej rywalizacji o pomysły na inwestycje i rozwój. Najlepsze pomysły są kopiowane, następuje eksplozja industrializacji.

Teoria uczuć moralnych Adama Smitha staje się bestsellerem w Chinach, ma wiele wydań, staje się inspiracją dla premiera Wen Jibao. Ekonomia i społeczeństwo muszą iść razem. Chiny pozostają na ogół „głuche” na naciski Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Banku Światowego i zachodniej finansjery, nie wprowadzają „terapii szokowej”. Idą własną drogą, dobrą dla społeczeństwa i dla kraju. Model rozwoju Chin nazywany jest „socjalizmem o chińskiej specyfice” lub „przechodzeniem przez rzekę, czując kamienie pod stopami”.

Władze Chin rozpoczynają naprawę stosunków politycznych z krajami sąsiednimi i wielkimi mocarstwami. W grudniu 2001 roku Chiny stają się członkiem Światowej Organizacji Handlu (WTO).

Na XVIII Kongresie KPCh w 2012 roku władze potwierdzają kontynuację modelu socjalizmu o chińskiej specyfice i potrzebę dokończenia budowy średnio zamożnego społeczeństwa (Jintao, 2013).

Co cechuje władze Chin, czyli szefostwo „korporacji Chin”? Pragmatyczne podejście, wizjonerski program otwarcia, długookresowe plany realizowane z ogromną konsekwencją, nieuleganie naciskom zewnętrznym, ekspansja gospodarcza w krajach Afryki i Ameryki Południowej, wyciąganie wniosków z doświadczeń innych państw oraz dobre stosunki z USA. Przykładowe strategiczne posunięcia władz chińskich to:

1. Chiny potrzebują tanich surowców dla dynamicznie rozwijającej się gospodarki. Najtaniej pozyskać je w biednych krajach afrykańskich lub Ameryki Południowej. Kraje te dopiero co odzyskały wolność, panuje korupcja, często zmieniają się rządy. Władze Chin typują kraje atrakcyjne. Państwowe banki chińskie desygnują tanie kredyty dla chińskich firm chcących inwestować w wytypowanym kraju. Te zaczynają od budowy dróg i szkół. Zyskują poparcie społeczeństwa, nie mieszają się do polityki. Dostarczają na

lokalny rynek tanie chińskie produkty. Ludzie są zadowoleni, ale znikają lokalni producenci, bo przegrali konkurencję z produkcją z Chin. Chiny udzielają kredytów lokalnemu rządowi. Nadchodzi czas spłaty i kraj musi podzielić się swoimi dobrami naturalnymi z firmami chińskimi. Chińczycy są wszędzie tam, gdzie są bogactwa naturalne (Brunet, Guichard, 2011).

2. Rząd chiński wie, że podstawą rozwoju kraju jest nowoczesna technologia. Wie to chyba każdy rząd, ale chiński podejmuje konkretne działania. Zaczyna skupować patenty z całego świata. Polscy rzecznicy patentowi także sygnalizują zainteresowanie polskimi patentami ze strony chińskiego biznesu.
3. O kontrakt na dostawę nowoczesnych samolotów dla chińskich linii lotniczych ubiega się producent airbusów. Jest to duże zlecenie, a konkurencja bezwzględna. Władze Chin preferują tego, kto uruchomi fabrykę samolotów w Chinach. Producent airbusa decyduje się podzielić swoimi tajemnicami, wygrywa kontrakt i zarabia. Chiny zaś zyskują fabrykę i technologię, miejsca pracy, a w przyszłości szansę na własne samoloty. W czerwcu 2009 roku w fabryce koło miasta Tianjin zaprezentowano pierwszy wyprodukowany w Chinach samolot koncernu Airbus. W ciągu najbliższych 20 lat Chiny będą potrzebować około 2,8 tys. nowych samolotów pasażerskich i transportowych, a wartość zamówień może sięgnąć 330 mld USD (Kobyłka, 2009).
4. Dlaczego tyle firm zamawia produkcję w Chinach? Odpowiedź jest jasna – tania siła robocza, pracowitość i dokładność Chińczyków, krótkie terminy realizacji zamówienia. I jeszcze jeden czynnik, podawany jako niemal kluczowy w niektórych branżach: w Chinach w jednym rejonie można całkowicie wyprodukować najbardziej skomplikowaną rzecz od A do Z. Szef Apple tak to ujął: kiedy potrzebny jest nowy typ śrubki do telefonu, to na ulicy obok jest fabryka śrubek, która dostarczy ją w ciągu kilkunastu godzin. Nigdzie nie ma takich warunków³.

Powyższe przykłady pokazują, w jaki sposób dzięki racjonalnym decyzjom władz Chiny stały się fabryką świata i dlaczego wyroby chińskie są coraz wyższej jakości.

Chiński model rozwoju i jego ograniczenia

Co składa się na tzw. chiński model? Jeden z ciekawszych jego opisów przedstawia wybitny znawca tematyki chińskiej profesor Bogdan Góralczyk, wskazując na:

- pragmatyczne, pozbawiane ideologii podejście rządu do reform i koniecznych zmian,

³ Opisy przypadków przedstawione w punktach 2 i 4 pochodzą z Panelu Eksperckiego na China Expo Poland w dniu 05.09.2014 r.

- stopniowe, ostrożne dawki zmian i reform, z możliwością wycofania się z nich w przypadku błędu lub niepowodzenia,
- trzeźwa ocena własnych możliwości i szans oraz chłodna kalkulacja nowych opcji wyłaniających się na arenie międzynarodowej,
- aktywny udział państwa w procesach gospodarczych,
- interwencjonizm państwowy zamykający się w formule: puszczać małe [firmy/inwestycje], trzymać duże i utrzymać zwierzchnictwo państwa w strategicznych sektorach,
- świadome swoich celów, wykształcone i dobrze dobrane kadry oraz ich rotacja – zastępowanie przez młodszych i lepiej wykształconych,
- stosowanie zasady „rynek przed demokracją”,
- inwestowanie w zasoby ludzkie i rozwój technologii,
- neoautorytaryzm oparty na zasadach konfucjanizmu i komunitaryzmu,
- bezprecedensowe w chińskiej tradycji otwarcie na świat i łączenie transformacji z procesami globalizacyjnymi (Góralczyk, 2012).

Ciekawe spostrzeżenia na temat roli przywództwa w doganianiu gospodarek rozwiniętego świata prezentuje koreański ekonomista Ha-Joon Chang z Uniwersytetu Cambridge, porównując efektywność gospodarek krajów Azji Wschodniej z Ameryką Łacińską. „W Ameryce Łacińskiej na czele tych przemian stanęła kasta zawodowych ekonomistów. (...) W Azji było inaczej. W Japonii w resortach gospodarczych dominowali prawnicy. A na Tajwanie i w Chinach inżynierowie. Podobnie w mojej rodzinnej Korei. (...) A teraz porównajmy dorobek gospodarczy Ameryki Łacińskiej z Azją Wschodnią w okresie powojennym. Korea Południowa, Japonia, Tajwan, a potem Chiny rozwijały się wtedy w zawrotnym tempie, faktycznie dołączając do grona najbogatszych państw świata. A Ameryka Łacińska stała w zasadzie w miejscu, okresy koniunktury przeplatając regularnie powracającymi kryzysami” (Woś, 2014).

Coraz liczniejsze są jednak głosy, że chiński model rozwoju musi się zderzyć z przeszkodami o charakterze systemowym, jak:

- ryzyko bańki spekulacyjnej na rynku nieruchomości,
- zbyt duża zależność od eksportu,
- nadmierna akumulacja,
- niski poziom konsumpcji,
- możliwe rozdźwięki w kierownictwie partii rządzącej,
- niepokoje społeczne związane z bezpieczeństwem socjalnym,
- zanieczyszczenie środowiska, sprawy ekologii, wyczerpywanie się zasobów naturalnych (Cieślik, 2015; Gawlikowski, Ławacz, 2012).

Ponadto wskazuje się na brak wystarczającej ochrony dóbr intelektualnych, nadmierny stopień biurokracji i koncesjonowania, problem *shadow banking* i złych kredytów, zjawiska korupcyjne (Hardy, 2012, s. 147–159; Gwiazda, 2013, s. 14–20).

Zarządzanie korporacją a chińska kultura – baza potęgi Chin

A. Bolesta (2006, s. 95–122) tak charakteryzuje chińską kulturę: Chiny mają swoje endemiczne normy i zasady. Dwie podstawowe mające wpływ na sposób myślenia i działania Chińczyków to filozofia konfucjańska i taoizm. W państwach zachodnich model zarządzania jest głęboko zakorzeniony w kulturze. Jest to strukturalny funkcjonalizm, uniwersalny racjonalizm i empiryczne podejście do problemów. Często taki system określa się zerojedynkowym modelem opartym na dogmatycznej prawdzie, tzw. odcienie szarości tylko zaburzają obraz świata. W kulturze Orientu odcienie szarości odzwierciedlają obraz świata. Nic nie jest do końca czarne lub białe. Taoistyczne *yin-yang* to symbolika „różnych odcieni szarości”. Paradoks i sprzeczności to norma w tym świecie. Chińska „Cnota” zastępuje zachodnią „Prawdę”. Chińczycy są jednak ekstremalnie pragmatyczni. Rozumieją, że aby współpracować z Zachodem i robić z nim interesy, muszą pojąć system mentalny Zachodu. Wybrano więc drogę łączenia zachodniej wiedzy z chińską mądrością.

Chiński model zarządzania zależy w dużym stopniu od związków i zależności nieformalnych. Władza to nie tylko piastowana funkcja, ale także szacunek i zaufanie. Lider ma być wzorem moralnym. Społeczeństwo i przełożeni bardziej doceniają przywódcę o nienaganej moralności niż efektywnego dyrektora i organizatora. Posłuszeństwo szefowi należy się zawsze i wszędzie, ale od szefa oczekuje się ojcowskiego podejścia.

Konfucjanizm kładzie nacisk na kolektywną naturę grupy. Dla Chińczyka dobre jest to, co jest dobre dla jego grupy. Dominuje zarządzanie poprzez osobistą władzę – *renzhi* – gdzie decyzje podejmowane są niekiedy w oderwaniu od praw ekonomicznych czy obowiązujących regulacji. Decyzja lidera jest ostateczna i nie podlega dyskusji, a od podwładnego oczekuje się bezkrytycznego posłuszeństwa. Kierownicy z zasady nie słuchają podwładnych. Oznaczałoby to „utrata twarzą” i przyznanie się do błędu lub niekompetencji. To podważyłoby ich pozycję i moralne prawo kierowania.

Z zachodniego punktu widzenia zasada „władza jest ważniejsza niż prawo” komplikuje proces zarządzania. Podkreśla to Jack Welch – legendarny prezes GM – w książce *Winning znaczy zwyciężać*, wskazując na przykładzie GM i Microsoftu pozytywne efekty (kreatywność, duma) przełamywania barier mentalnych u chińskich pracowników. Chińskie firmy mają jednak na tym polu dużo do zrobienia (Welch, 2010).

Kolejną cechą kulturową jest *guanxi*. Termin ten oznacza relacje, powiązania, które tworzą rozbudowaną sieć. Chińczycy czują się pewnie tylko z rodziną i przyjaciółmi. Biznes robi się tylko ze znajomymi. *Guanxi* przeważa nad rachunkiem ekonomicznym. Nawet w Europie podczas współpracy z chińskimi firmami często pojawia się argument, zupełnie nieekonomiczny, że gdy jeden Chińczyk się na ciebie obrazi, to już żaden z jego licznych znajomych nie będzie chciał

zrobić z tobą interesu. To ma poważne reperkusje handlowe. Współpracuje się bowiem nie z jedną firmą, ale niejako z całą grupą firm zaprzyjaźnionych. Wejście w spór z jedną firmą chińską powoduje wejście w spór z pozostałymi. Dopiero tworzący się gospodarczy system prawny i brak prawników⁴ powoduje, że bezpieczniej jest robić interesy ze znajomymi, z którymi jesteśmy w jakiejś relacji. Tutaj należy przypomnieć podstawową istotę biznesu w Chinach i z Chińczykami. Brzmi ona tak: interesy robi się z przyjaciółmi, a umowy zawiera się ustnie. Obowiązuje zasada zaufania do słowa.

Kiedy Chiny otworzyły się na świat, bogate rodziny natychmiast wysyłały swoje dzieci na najlepsze uniwersytety, aby studiowały prawo zachodnie i aby ci prawnicy stanowili tarczę obronną w kontaktach chińskich firm z napływającymi inwestorami z Zachodu.

Cechy filozofii konfucjańskiej, takie jak upór, porządek i gospodarność Chińczycy mają wpajane od dziecka. „To nie jest kraj idealistów, to kraj ludzi pragmatycznych mocno stąpających po ziemi. Chińczyk od urodzenia spotyka się z ogromną konkurencją i musi sobie z tym radzić, a realizm jest mu zaszczypany od dziecka. Nie ma mowy o bezstresowym wychowaniu według zachodniej mody. (...) O Chińczykach, szczególnie tych działających w diasporze, mówi się jako o urodzonych przedsiębiorcach” (Lubina, 2015).

Współautor niniejszego artykułu niejednokrotnie sam mógł docenić niebywałą pracowitość, zaradność i pomysłowość chińskich przedsiębiorców. Osobistym doświadczeniem jest także świadomość, że nie można zrozumieć sposobu działania chińskiego biznesu bez poznania nauk Mistrza Sun Tzu (544–496 p.n.e.), jednego z największych starożytnych myślicieli Dalekiego Wschodu, któremu przypisuje się autorstwo najstarszego podręcznika strategii pt. *Sztuka wojny*. Zalecenia Mistrza Tzu znają chyba wszyscy wykształceni Chińczycy. Choć tematem przewodnim jest prowadzenie wojny, to nauki płynące z dzieła są wykorzystywane przez Chińczyków w prowadzeniu interesów, kierowaniu ekspansją firm, zarządzaniu ludźmi czy w negocjacjach handlowych. To wielka lekcja chytrkości i przebiegłości. Głównym przesłaniem jest, że wojna to ostateczność, a wroga należy pokonać fortelami. Oto kilka cytatów z tego dzieła:

1. Twoim celem musi być zdobycie wszystkiego bez zniszczenia czegokolwiek.
5. Na wojnie chodzi o zwycięstwo, nie o upór.
6. Aby uniknąć tego, co silne, trzeba uderzyć w to, co słabe.
7. Kiedy walczysz za granicą, używaj lokalnych przewodników.
8. Poznanie innych i poznanie siebie to zwycięstwo bez ryzyka.

Nieodłączną część dzieła stanowi lekcja 36 forteli, podstępnych teorii i spisków, jakie knuje pragnący zwyciężyć. Dla przykładu:

⁴ Na jednym z wykładów podczas China Expo Poland 2013 mówiono, że przed transformacją w całych Chinach było tylko około 1000 prawników.

Fortel 3: Zarżnąć wroga pożyczonym mieczem.

Fortel 20: Łap rybę, póki woda jest zmacona.

Fortel 31: Fortel pięknych ludzi. Obsypanie przeciwnika dowodami przyjaźni przy równoczesnym podstawianiu mu swoich agentów (Tzu, 2013, s. 284–316).

Ze względu na to, że dzieło to jest jednym z filarów chińskiej tradycji, władzom Chin łatwiej kierować krajem, w którym ludzie „sformatowani są” według zaleceń mistrza Tzu, Konfucjusza i tradycji taoizmu.

Strach przed Chinami, czyli jak Chiny odrobiły japońską lekcję

Niektórzy badacze, jak już wspomniani A. Brunet i J.-P. Guichard (2011), widząc potęgę i rosnące światowe wpływy Państwa Środka, straszą modelem chińskim. Według nich Chiny wyciągnęły wnioski z tzw. lekcji japońskiej i kopiują ten model rozwoju z niezbędnymi korektami. E. Cieślik (2015, s. 163–164) rozszerza ten pogląd, wskazując, obok Japonii, „tygrysy azjatyckie” jako wzorce dla Chin. Schemat działania jest następujący:

- niskie płace,
- niskie stopy procentowe,
- niedoszacowany kurs wymiany własnej waluty utrzymywany przez powtarzające się i masowe interwencje banku centralnego,
- bariery dla napływu zagranicznych towarów,
- dążenie państwa do pełnego zatrudnienia, głównie dla zapewnienia spokoju społecznego,
- stopniowe odchodzenie od produkcji i eksportu towarów prostych do zaawansowanych technologicznie i eksportu kapitału,
- ścisła współpraca i dobre stosunki z USA – bardziej opłaca się być podwykonawcą niż wzorem Japończyków bezpośrednio konkurować,
- zacieśnienie kontaktów między oligarchią amerykańską a chińską, czego prawie nie było w przypadku Japonii,
- unikanie „obnoszenia się z bogactwem” w USA (przykład zakupu przez Japończyków Rockefeller Center w Nowym Jorku).

Brunet i Guichard wymieniają dodatkowe elementy układanki: polityka jednego dziecka, manipulacja kursami walut, niepewność danych statystycznych, protekcyjność monetarna, gospodarka planowa, kapitalizm totalitarny. Cieślik (2015) wskazuje na wypadkową taniej siły roboczej, zaniżonego kursu juana oraz braku przestrzegania praw własności intelektualnej.

Niewykluczone jednak, że największą obawą Francuzów jest to, że przypadek Chin stanowi dementi dla poglądów wielu zachodnich eseistów twierdzących, iż demokracja jest niezbędna dla rozwoju kapitalizmu.

Niejako z kontrtezą występuje P. Mishra (2012), który uważa, że chiński model społeczno-ekonomiczny jest wewnętrznym tworem tego narodu, dzięki

któremu przetrwał on 5000 lat. Tego modelu nie da się eksportować ani pokojowo wdrożyć w innych państwach, choćby najbardziej zależnych finansowo od Chin, tak jak modelu zachodniej demokracji nie da się w pełni zaszczyć w Chinach. Chiny prawdopodobnie nigdy nie przyjmą zachodniego modelu społeczno-ekonomicznego i prawdopodobnie nie zdecydują się narzucać swojego konfucjańskiego modelu innym narodom.

Wnioski dla władz chińskich z obserwacji przemian kultury Zachodu

N. Ferguson (2011), profesor Oxfordu i Uniwersytetu Harvarda, twierdzi, że obecna cywilizacja Zachodu rozwijała się dzięki kilku fundamentalnym czynnikom:

- prawu własności,
- konsumpcjonizmowi,
- rozwojowi nauki i powszechnemu dostępowi do osiągnięć naukowych,
- rozwojowi demokracji,
- rozwojowi medycyny,
- kultowi pracy.

Ale to już historia. Protestantka etyka pracy zanika. Zachód wątpi we wszystkie swoje osiągnięcia od czasów Reformacji. Pozostał jedynie hedonizm i chciwość. Jest to diagnoza z 2011 roku. Dzisiaj należałoby jeszcze dodać niepokój o stabilność i przyszłość gospodarczą, o stan bezpieczeństwa (wszechobecny terroryzm), pytanie o możliwości spłaty ogromnych długów, jakie narosły na wszystkich poziomach. Konsumpcjonizm przekształcił się w prostacki konsumeryzm i zakupoholizm. Zachód traci przywództwo. „Dobre zachodnie wartości” są przejmowane przez inne wielkie cywilizacje i kraje. Odrzucając fundamentalne wartości moralne Zachodu, weszliśmy na równię pochyłą.

Ferguson widzi przesuwanie się punktu ciężkości w kierunku Chin. Chińczycy pracują dużo i dużo oszczędzają. Mają jedną z najwyższych stóp oszczędności obywateli. Uczą się od najlepszych, przejmują technologie (kopiują lub kupują). Chińczycy niemal idealnie realizują zasadę Maxa Webera „żyć, aby pracować”. Chińczyk pracuje statystycznie 2300 godzin rocznie. W 2010 roku Kierownictwo Chińskiej Partii Komunistycznej wskazało, że prawo własności powinno stanowić fundament, powinno działać jako ochrona, a moralność jako wsparcie. Według Fergusona to czysty protestantyzm przeniesiony na grunt chiński.

W Europie brak jest jasnej polityki gospodarczej, brak rozpisanych planów kilkuletnich. Brak zdecydowanego przywództwa, brak ludzi, którzy wiedzą, co robić. Struktura polityczna wyklucza wielkie reformy i wielkie projekty. W systemie demokracji zachodniej opisywanej jako „co chwila wybory” nie można zrealizować wielkich wizji.

Kiedy Zachód traci swoje wartości, Chiny się umacniają. W Chinach jest przywództwo, są plany, wizje, są pieniądze, każdy wie, co robić i zna swoje miejsce w szeregu. Chińczycy są pracowici i całkowicie oddani swoim biznesom, bardzo szybko się uczą. Konfucjańska tradycja za fundament uważa dyscyplinę, hierarchię i harmonię. Dobro wspólnoty narodowej przedkłada się ponad dobro egoistycznej jednostki. Rządy profesjonalnych, pragmatycznych technokratów są uważane za lepsze od co chwila wybieranych przypadkowych polityków.

Architekt chińskiej modernizacji i wielki reformator Deng Xiaoping przestrzegał swoich obywateli: „Obserwujcie uważnie, spokojnie załatwiajcie sprawy, ukrywajcie wasze możliwości i czekajcie na odpowiedni moment; nie wychylajcie się i nigdy nie sięgajcie po przywództwo” (Pyffel, 2012, s. 11). Zatem spokojna i konsekwentna selekcja sojuszników i przyjaciół, zwiększanie własnego potencjału, pragmatyczny i aideologiczny biznes prowadzony na zasadzie wzajemnych korzyści – to zalecenia dla kraju, chińskich obywateli i dla chińskiej diaspory. Chiny to pragmatyka w drodze do hegemonii.

Dwugłos w ocenie osiągnięć chińskiej drogi

Chińska droga określana socjalizmem rynkowym lub państwowym kapitalizmem jest modelem pośrednim pomiędzy keynesizmem a liberalną doktryną polityczną i bywa nazywana też trzecią drogą. Nastąpiło otwarcie na świat (*kai-feng*) i reformy (*gaige*), którym towarzyszył stały, szybki, stabilny wzrost gospodarki. Chiny stały się największym podwykonawcą zachodnich zleceń. W 1980 roku chiński eksport wynosił 18 mld USD, by w 2006 roku wzrosnąć do 969 mld USD, a w 2014 roku osiągnąć najwyższą dotychczas wartość 2.342 mld USD. W latach 1980–2006 oznaczało to przeciętną roczną jego dynamikę na poziomie 17%. Dwie trzecie eksportu to zamówienia od firm zachodnich. Znakomite wyniki eksportu popiera sztucznie zaniżony i utrzymywany kurs juana. Władza czyni pewne branże „faworytami”. Władze chińskie wyciągnęły wnioski z kryzysów na Zachodzie. Chińczycy zaczęli masowo kupować patenty, technologie i surowce. Z rozmachem weszli tam, gdzie świat zachodni (USA, UE) jest niemal widziany, czyli do Afryki i Ameryki Południowej (Wołangiewicz, 2012; *China: export...*).

Rząd i przedsiębiorcy chińscy mają świadomość, że siłą sprawczą ich prosperity były zlecenia z UE i USA. Jednak wzornictwo, reklama, dystrybucja, transport i innowacje nie pochodzą z Chin. Materialne wytworzenie współczesnego produktu to niewielki ułamek jego wartości i może być zagrożone jeszcze tańszą produkcją w Bangladeszu, Kambodży, Indonezji. Rząd chiński prowadzi więc ogromne projekty infrastrukturalne (drogi, tamy, lotniska, elektrownie), przesuwa produkcję z południa kraju w kierunku centrum i zachodu, pobudza popyt wewnętrzny, zachęca Chińczyków do zwiększenia konsumpcji oraz rozpoczyna ogromną politykę inwestycyjną w świecie. Środki inwestuje w światowe

firmy, złoża surowców, światowe projekty infrastrukturalne. Chiny stają się eksporterem kapitału⁵.

Są i krytycy tych osiągnięć. Według M. Wołangiewicza (2012), chinosceptycy, głównie zwolennicy austriackiej szkoły ekonomii, wskazują na niski poziom PKB per capita⁶, brak systemu emerytalnego, brak odpowiednio wykształconej i przygotowanej kadry w bankach, złe kredyty, a także zjawisko tzw. *shadow banking*. Ludność gromadzi pieniądze na starość i na leczenie (ok. 30% dochodów) dusząc popyt wewnętrzny. Banki toną w pieniądzach i starają się je jakoś lokować, często w nierentowne przedsięwzięcia. Przywołują też sprawę chińskiej wsi – skolektywizowanej, z niewydajnym rolnictwem, zaledwie 7-procentowym arealem pól uprawnych, z ograniczeniami migracyjnymi ludności.

Głównym problemem jest jednak ich zdaniem to, że po 2009 roku wzrost gospodarczy Chin przechylił się znacznie ku finansowanym przez państwo inwestycjom (ich udział w PKB w 2010 roku sięgał 45%), ustalonym odgórnie przez Komunistyczną Partię Chin, a przez to oderwanym od racjonalizującego działania wolnych sił rynkowych. Jako przykład nadmiernych inwestycji infrastrukturalnych wskazuje się wybudowanie sieci 30 tys. km autostrad czy dziesiątek nowych linii metra w dużych miastach, z których jedynie Pekin i Szanghaj mają zapewniającą rentowność liczbę pasażerów.

Zdecydowanie bardziej pozytywna jest ocena działań władz Korporacji Chin wyrażona przez J. Stiglitz (2006), laureata Nagrody Nobla z 2001 roku, głównego ekonomisty Banku Światowego w latach 1997–2000, znanego z krytycznego spojrzenia na mechanizmy globalizacji i ekonomię wolnorynkową. Piśze on, że Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW), Bank Światowy, światowa finansjera i rządy krajów kapitalistycznych dostrzegły ogromną szansę zarobienia gigantycznych pieniędzy na transformacji i globalizacji świata. Prawie zawsze nakazywano krajom zrujnowanym po epoce socjalizmu tzw. terapię szokową, czyli natychmiastową prywatyzację, liberalizację handlu, wprowadzanie „niewidzialnej ręki rynku”, otworzenie granic, liberalizację sektora finansowego i pełną swobodę operowania zachodniego kapitału. MFW zażądał również natychmiastowego otworzenia granic Chin. Chiny poszły jednak własną drogą; drogą stopniowej liberalizacji i systematycznych reform dla dobra kraju i społeczeństwa. Władze Chin odmówiły przeprowadzenia terapii szokowej. Chiny stopniowo przechodzą od komunizmu do gospodarki rynkowej z ogromną dominantą społeczną. Proces ten cały czas trwa.

⁵ Kwestie te poruszano w ramach Panelu Eksperckiego na China Expo Poland 2014 oraz konferencji: Polska-Chiny. W kierunku efektywnego modelu dyplomacji gospodarczej, Sejm RP, 25.06.2014 r.

⁶ Według danych Banku Światowego w 2014 roku nominalne PKB per capita Chin wyniosło 7590 USD, co dawało 77. pozycję w świecie.

Według Stiglitz przykład kompletnej klęski transformacji ustrojowej i wolnorynkowej połączonej ze zubożeniem społeczeństwa, ogromnym bezrobociem, dewastacją przemysłu krajowego i nadaniem wielkich praw ludziom Zachodu oraz oligarchom stanowi Rosja, która zastosowała się do zaleceń MFW.

Zestawienie przemian w Chinach i Rosji pokazuje mądrość władz chińskich i wielką odpowiedzialność za kraj i ludzi. Jak to mówią bowiem Chińczycy: władca musi być jak ojciec. Władze Chin doprowadziły do sytuacji, że Chiny z jednego z najbiedniejszych krajów świata stały się w 2010 roku drugą gospodarką światową, a Zachód stał się klientem chińskiej gospodarki, zabiegając o jej przychyłność, inwestycje i pomoc finansową.

Różnice w systemach i filozofii zarządzania między firmami zachodnimi i chińskimi

W latach 80. ubiegłego stulecia w ramach badań nad kulturowym kontekstem efektywności organizacji podejmowano działania zmierzające m.in. do ustalenia związków między charakterem narodowym a motywacją do pracy (badania G. Hofsteda) oraz poznawania „japońskiego stylu zarządzania” (badania W.G. Ouchiego). Efektem drugiego z wymienionych nurtów było porównawcze zestawienie cech organizacji amerykańskich i japońskich, wtedy bardziej efektywnych (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 160–162). W niniejszym opracowaniu podjęto podobną próbę konfrontacji 19 cech systemów zarządzania firmami zachodnimi i chińskimi, uznawanymi obecnie za wysoce efektywne (tab. 1).

Tabela 1

Porównanie wybranych charakterystyk firm zachodnich i chińskich

Charakterystyka	Firmy zachodnie	Firmy chińskie
Horyzont zamierzeń i efektów	zwykle krótkookresowe	na ogół o długookresowym charakterze
Podstawa, baza zarządzania	system prawny, regulaminy organizacyjne	władza – <i>renzhi</i>
Główny mechanizm regulacyjny	rynek	sieć powiązań
Źródło, ognisko biznesu	kontrakt, transakcja	wzajemne stosunki, powiązania nieformalne
Nadrzędna wartość	prawda	cnota
Model społeczny	społeczeństwo w ujęciu ogólnym, bezosobowym	rodzina, społeczność lokalna
Cele i interesy	indywidualne, liczy się własny interes	grupowe, liczy się interes grupy
Współdziałanie	charakter indywidualistyczny	charakter kolektywny
Kontrola	kontrola proceduralna i indywidualna samokontrola (przez poczucie winy)	kontrola kolektywna i społeczna (przez wstyd i „utrata twarzą”)

Specyfika negocjacji	orientacja na kontrakt i konsensus stron	zależą od wzajemnych stosunków i zależności
Kryteria oceny personelu	efektywność i profesjonalizm	zaufanie, osobista uczciwość i inne cechy „honorowe”
Przeważający styl kierowania	demokratyczny	autokratyczny, paternalistyczny
Źródło władzy	kompetencje, osiągnięcia	władza zostaje przypisana
Postrzeganie inicjatywy	inicjatywa dobrze widziana	obowiązuje przestrzeganie zasad i nakazów przełożonych
Podstawa podejmowania decyzji	racjonalna i obiektywna analiza informacji	intuicja, działania indukcyjne określają, co działa najlepiej
Postrzeganie problemów	analityczne, podział kwestii na mierzalne dane	traktowanie problemu jako całości
Kryteria zatrudniania	zatrudnianie osób pracujących	zatrudnianie jest konsekwencją zmian i często przypadku
Źródło racji	przedstawione fakty i argumenty	ustalenie, co jest dla nas najlepsze przy zachowaniu harmonii i konsensusu
Postawa jednostki	orientacja na konkutowanie, przetrwają najsilniejsi	orientacja na kooperację, przetrwają ci, co się dopasują

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bolesta, 2006, s. 104.

Z zestawienia wynika, że chińskie przedsiębiorstwa odróżnia od zachodnich wiele cech wynikających głównie z wielowiekowej tradycji i kultury Państwa Środka, jak: autorytaryzm władzy, nadrzędność celów i interesów grupowych, znacząca rola relacji nieformalnych, odwoływanie się do „honorowych” zachowań itp. Choć obecnie dążą one do kompatybilności z tendencjami globalizacyjnymi w gospodarce, to różnice w sferze uwarunkowań kulturowych pozostają nadal znaczne. Muszą to uwzględniać przedsiębiorcy zachodni, podejmujący działalność w Chinach i/lub kooperujący z Chińczykami oraz dostosowywać swój model działania do chińskich realiów. W przeciwnym razie poniosą porażkę.

Podsumowanie

Zdając sobie sprawę z niebezpieczeństwa uproszczenia można pokusić się o pewną syntezę zawartych w opracowaniu rozważań. Chiny zaczęły swoją drogę do bycia potęgą międzynarodową z bardzo trudnej sytuacji. Kraj był zdevastowany komunizmem i rewolucją kulturalną. Panowała powszechna bieda i zacofanie. Władze Chin zdecydowały się pójść własną drogą i budować własny model nowoczesnego państwa. Nie poddały się naciskom MFW ani Banku Światowego, nie oddały państwa oligarchom ani zachodniemu kapitałowi, nie sprzedały za bezcen swoich klejnotów. Kraj ulegał transformacji i z czasem stał się fabryką świata. Zaimportowano nowoczesną technologię, buduje się nowoczesny

własny system bankowy i ubezpieczeniowy. Chińska fabryka świata potrafi wyprodukować każdy towar, w każdej ilości, w bardzo krótkim czasie, dbając o jakość i terminowość.

Często podaje się, że podstawą konkurencyjności chińskiej gospodarki była ekstremalnie tania siła robocza dostępna w ogromnych ilościach. To po części prawda. Trzeba jednak pamiętać, że władze Chin zadbały, aby ta tania siła robocza szybko stała się wykwalifikowaną siłą roboczą, a w dodatku pracowitą, dokładną i obowiązkową.

Patrząc na lata 80. ubiegłego wieku wiele krajów było w podobnej sytuacji: Rosja, Indie, Wietnam, Indonezja, ale to Chiny są dziś potęgą. Chińczycy uniknęli błędów Rosji i innych krajów wychodzących z socjalizmu. Cechą działania władz chińskich są długofalowe plany i konsekwentna ich realizacja. Przywódcy są charyzmatyczni i obdarzeni wizją. W pełni realizują jedną z fundamentalnych myśli Konfucjusza: „Żaden wiatr nie jest dobry dla okrętu, który nie zna portu swojego przeznaczenia”.

Chińczycy są pracowici, przedsiębiorczy i całkowicie oddani swoim biznesom, bardzo szybko się uczą. Konfucjańska tradycja za fundament uważa dyscyplinę, hierarchię i harmonię. Dobro wspólnoty narodowej stawia ponad dobro jednostki. Te cechy kulturowo-osobowościowe były bez wątpienia jednym z kluczowych czynników chińskiego sukcesu. Chińczycy potrafią też uczyć się na błędach i osiągnięciach innych, czego przykład stanowi m. in. lekcja japońska.

Fenomen Chin ma też niebagatelne znaczenie dla kształtowania paradygmatów nauki ekonomii. Dowiódł on, że demokracja nie jest niezbędna dla rozwoju gospodarki rynkowej, rozwoju kapitalizmu.

Gospodarka Chin okazała się ponadto odporna na kryzysy, zarówno te ekonomiczne z lat 1997 i 2008–2009, jak i polityczne – zajścia na Placu Tiananmen w 1989 roku czy rozpad Związku Radzieckiego.

Określenia „korporacja Chiny” autorzy użyli w niniejszym tekście dla podkreślenia cech zarządzania chińską gospodarką charakterystycznych dla efektywnego, globalnego przedsiębiorstwa, takich jak: skuteczne organy kierowania i nadzoru, długofalowe planowanie i typowanie obszarów sukcesu („zwycięskie” branże), korzystanie z osiągnięć i doświadczeń innych krajów, zdobywanie rynków zagranicznych, inwestowanie w zasoby ludzkie i rozwój technologii, merytoryczny dobór kadr menedżerskich, uwzględnianie uwarunkowań kulturowych i społecznych.

Bibliografia

- Bolesta, A. (2006). *Chiny w okresie transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Dialog.
- Brunet, A., Guichard, J.-P. (2011). *Chiny światowym hegemonem*. Warszawa: Studio Emka.
- Cieślak, E. (2015). *Rozwój gospodarczy Chin. Od roku 1978 do kryzysu globalnego*, Warszawa: Wydawnictwo Key Text.

- China: export of goods from 2005 to 2015 (in billion U.S. dollars)*. Pobrano z: www.statista.com/statistics/263661/export-of-goods-from-china/ (20.05.2016).
- Cholaj, H. (2014). *Chiny a świat. Współczesny chiński model ekonomiczny*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Coase, R. (2013). *Jak Chiny stały się krajem kapitalistycznym*. Tłum. Danuta Wolak. Pobrano z: www.pafere.org/artykuly,n1764,jak_chiny_staly_sie_krajem_kapitalistycznym.html (14.06.2016).
- Ferguson, N. (2011). *Civilization: is the west history?, Episodes: competition, science, property, medicine, consumerism*. Cykl programów BBC.
- Gawlikowski, K., Ławacz, M. (2012). *Wielkie przemiany w Chinach. Próba bilansu reform Deng Xiaopinga*. Warszawa: Wydawnictwo SWPS.
- Góralczyk, B. (2012). *Przebudzenie smoka. Powrót Chin na scenę globalną*. Warszawa: Rambler.
- Gwiazda, A. (2013). *Globalna ekspansja gospodarcza Chin*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Hardy, J. (2012). Chiny po kryzysie. *Krytyka Polityczna*, 29, 147–159.
- Jintao, H. (2003). *Wystąpienie na XVIII Kongresie KPCh*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kobyłka, A. (23.06.2009). *Pierwszy chiński Airbus opuścił fabrykę*. Pobrano z: www.psz.pl/138-daleki-wschod/pierwszy-chinski-airbus-opuscil-fabryke
- Kolodko, G. (2010). *Świat na wyciągnięcie myśli*. Warszawa: Wydawnictwo Prószyński i S-ka.
- Lubina, M. (26.06.2015). *Chiny – kraj Środka od środka*. Instytut Bliskiego i Dalekiego Wschodu. Pobrano z: <https://www.youtube.com/watch?v=GnSfoD4HSFk>.
- Mishra, P. (2012). *From the ruins of empire: the intellectuals who remade Asia*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Pyffel, R. (2012). *Strategiczne partnerstwo z Chinami. Wielki test czy państwo zda egzamin*. Raport Instytutu Sobieskiego nr 43. Warszawa: Instytut Sobieskiego.
- Stiglitz, J.E. (2006). *Globalizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Tzu, S. (2013). *Sztuka wojny*. Gliwice: Wydawnictwo Onepress.
- Welch, J. (2010). *Winning znaczy zwyciężać*. Warszawa: Studio Emka.
- Wołangiewicz, M. (2012). *Chiński złoty środek? – tego się nie bierze na serio*. Pobrano z: <http://mises.pl/blog/2012/07/30/chinski-zloty-srodek-tego-sie-nie-bierze-na-serio/>.
- Woś, R., (2014). Ha-Joon Chang: Nie ma jednej ekonomii, *Gazeta Prawna.pl*, 5.12. Pobrano z: <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/839843,ha-joon-chang-nie-ma-jednej-ekonomii.html> (20.05.2016).

Corporation China – Strategic and Cultural Factors of the Global Success

Keywords: Chinese economy, strategies, cultural conditioning, management systems of enterprises

Summary: In the article, based on study analysis and personal professional experiences of one of the authors, the crucial determinants of the global success of the Chinese economy in three last decades of the well managed economic corporation are characterised. It is emphasized that the success was not only an outcome of low manufacture costs, minimum prices and the broad product offer but it was also a consequence of the consistent, long-term economic policy of the state, of cultural conditioning and of drawing on economic

experience of other emerging economies, mainly Japanese. Case studies certifying the rank of exchanged conditioning are described as well as the comparison of Western and Chinese management systems of enterprises in a dozen or so characteristic diameters was made.

Translated by Magdalena Maciaszczyk

Cytowanie

Janik, M., Gliszczyński, G. (2016). Korporacja Chiny – strategiczne i kulturowe czynniki globalnego sukcesu. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 23–39.

