

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Filozoficzny  
Katedra Porównawczych Studiów Cywilizacji  
Kulturoznawstwo  
Porównawcze Studia Cywilizacji  
Studia uzupełniające magisterskie, dzienne

Paweł Błaszczyk  
nr indeksu 1035670

Analiza kulturowych aspektów zarządzania w Chinach na  
podstawie firmy Haier Group

Praca napisana pod kierownictwem  
dra Rafała Banki  
Kraków 2015

## Spis Treści

Wstęp	3
1. Tło kulturowo-historyczne oraz polityczno-gospodarcze prowadzenia działalności gospodarczej w Chinach	5
1.1 Pojęcia kultury, zarządzania, gospodarki, korporacji	5
1.2 Chińskie systemy filozoficzne i religijne	9
1.3 Reformy i wzrost gospodarczy po 1978 roku	15
1.4 Współczesne warunki gospodarcze, społeczne i geopolityczne w Chinach	20
2. Etyka konfucjańska w biznesie	25
2.1 Podstawowe zasady etyki konfucjańskiej stosowane w przedsiębiorstwach	25
2.2 Podstawowe zasady etyki konfucjańskiej stosowane w kontaktach biznesowych	33
2.3 Etyka konfucjańska, a etyka zachodnia	39
3. Sposoby zarządzania firmą Haier Group oraz ich analiza	43
3.1 Opis Haier Group	43
3.2 Historia Haier Group	49
3.3 Haier Group współcześnie	55
Zakończenie	63
Bibliografia	66

## Wstęp

Problemem badawczym mojej pracy będzie znalezienie elementów charakterystycznych dla kultury chińskiej w dzisiejszych sposobach prowadzenia przedsiębiorstwa w Chinach. Czy firmy opierają się na zarządzaniu typowym dla etyki Zachodu czy dla etyki Wschodu? Jeżeli korzystają ze wschodniego stylu to w jakim stopniu i czy jest to zyskowne czy wręcz przeciwnie? Jak etyka konfucjańska oddziałuje na relacje mające wpływ na wyniki i osiągnięcia firm? Przedmiotem badania będzie firma Haier Group. Jej podejście, na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat, do pracowników, klientów i środowiska naturalnego oraz jej sposoby zarządzania, a także ciekawe modele organizacyjne, które sama stworzyła. Przedsiębiorstwo to jest liderem globalnego rynku w sprzedaży sprzętów AGD i elektronicznego, a jeszcze w latach osiemdziesiątych było blisko bankructwa. Interesującym więc wydaje się analiza czynników, które wpłynęły na tak radykalną zmianę kondycji firmy.

Pierwsze dwa rozdziały mają na celu przygotowanie teoretyczne do trzeciego etapu pracy. W pierwszej części przedstawię podstawowe pojęcia, na których będę się opierał na dalszym etapie. Opiszę również, bardzo ogólnie, systemy filozoficzne i religijne jakie dominują w Chińskiej Republice Ludowej. Następnie nakreślę w jakiej sytuacji było Państwo Środka w 1978 roku i wymienię najważniejsze reformy, które były wtedy przeprowadzone przez Deng Xiaopinga i które doprowadziły do rozkwitu ekonomicznego. Na koniec omówię zarys obecnej sytuacji gospodarczej, społecznej i geopolitycznej, w której znajdują się Chiny.

W drugim rozdziale skoncentruję się na etyce konfucjańskiej w biznesie czyli poszukam aspektów typowych dla chińskiej kultury w odniesieniu do sposobu prowadzenia firmy. Najpierw zobaczę jak działa ta etyka wewnątrz struktur przedsiębiorstwa, w kontaktach między pracownikami, a następnie w kontaktach zewnętrznych, z partnerami biznesowymi. Opiszę też jak powinny wyglądać idealne relacje przedsiębiorstwa z lokalną społecznością, a także jaki powinien być stosunek do klientów oraz jak powinno się traktować środowisko naturalne. Na koniec wykażę podobieństwa i różnice między zachodnim, a wschodnim podejściem do tych zagadnień.

Trzeci rozdział to analiza poznanych aspektów etyki konfucjańskiej, występujących w relacjach biznesowych panujących na terenie Chin, w odniesieniu do konkretnej korporacji jaką jest Haier Group. W pierwszej części opiszę czym się firma zajmuje, jakimi wartościami się kieruje i jakie hasła promuje. Następnie omówię kolejne etapy rozwoju i stopniowe zmienianie się oblicza spółki oraz jakie decyzje wpływały na dynamiczny wzrost jej dochodów. Na zakończenie przedstawię współczesną sytuację firmy, jak wygląda jej obecna organizacja, jakie innowacje

wprowadza oraz jak dba o lokalną społeczność i środowisko naturalne.

W pracy wystąpią dwa typy zarządzania oparte na różnych systemach, filozofiach, religiach i kulturach: „zachodnie” czyli amerykańskie i europejskie oraz „wschodnie” czyli przede wszystkim chińskie. Będzie to okazja żeby komparatywnie podejść do niektórych części pracy oraz sprawdzić które tradycyjne aspekty kulturowe mogą być pomocne w dzisiejszym świecie biznesu.

Pracę będę pisał na podstawie dostępnej literatury, danych statystycznych, artykułów naukowych oraz informacji prasowych.

Badam etykę biznesu w Chinach ponieważ jest to naród z jedną z najdłuższych historii i jedną z najciekawszych filozofii ze wszystkich krajów świata. Poza tym, w tym momencie, jest to jedna z najpotężniejszych gospodarek świata. Przybliżenie i poznanie więc tamtych wartości oraz sposobu podejścia do biznesu i do postrzegania świata w ogóle jest ważnym czynnikiem pozwalającym lepiej zrozumieć i ułatwić przeprowadzanie negocjacji z osobami z konfucjańskiego kręgu kulturowego. Wydaje się, że posiadanie wiedzy zawartej w tej pracy, może być nie tylko pomocne, ale wręcz konieczne dla wszystkich ludzi z zachodniej kultury chcących robić interesy z osobami ze wschodniej kultury.

## Rozdział 1

### Tło kulturowo-historyczne oraz polityczno-gospodarcze prowadzenia działalności gospodarczej w Chinach.

#### 1.1 Pojęcia kultury, zarządzania, gospodarki, korporacji.

Zanim przejdę do analizy zagadnień przedstawionych w tej pracy, zajmę się najpierw podstawami teoretycznymi. W tym podrozdziale zdefiniuję główne pojęcia, które będę używał w niniejszym opracowaniu, po to aby pokazać, na jakich interpretacjach będę się opierał. Natomiast w kolejnych podrozdziałach postaram się przedstawić tło historyczno – gospodarcze i możliwości polityczne prowadzenia działalności gospodarczej w Chinach.

Pojęciem, od którego zacznę, jest kultura. Ma ono niezwykle szerokie znaczenie, które może być rozumiane na wiele sposobów. Jak zauważył Johan G. Herder „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”<sup>1</sup>. Termin ten pochodzi z łaciny i pierwotnie oznaczał dbać, uprawiać, kształtować. W starożytności odnosił się do uprawy roli czyli do przekształcania poprzez ludzką pracę naturalnego stanu przyrody w stan bardziej pożądaný i użyteczny dla człowieka. Po raz pierwszy spotykamy się ze stwierdzeniem *cultura animi* w dziele Cyncerona *Disputationes Tusculanae* i określa ono nową koncepcję filozoficzną mówiącą o czynnościach ludzkich prowadzących do dbałości, pielęgnowania, uprawy i rozwoju zarówno stanu umysłu jak i całych społeczności. Przez lata pojęcie kultury zmieniało swoje znaczenie wiele razy. Raz kultura była uważana za przeciwieństwo natury, innym razem za naturalne przedłużenie i rozwinięcie natury. Freud uważał kulturę za coś zastępczego, połowicznego, niedoskonałego, co ma na celu tylko ujarzmienie i w jakiś sposób zaspokojenie naszych prawdziwych pragnień, popędów i instynktów. Kultura była więc dla niego źródłem wszystkich cierpień. Inni, tacy jak Bronisław Malinowski, uważali, że kultura – rozumiana jako całość obejmująca odziedziczone ludzkie wytwory materialne, a także dobra, procesy techniczne, idee, nawyki, wartości – to sposób na zaspokojenie ludzkich potrzeb, środek do celu<sup>2</sup>. Andrzej Flis dokonuje syntezy i przedstawia kulturę jako rzeczywistość abstrakcyjno-zmysłową (idealno-materialną) złożoną z dwóch wzajemnie ze sobą powiązanych układów: systemu wartości, norm i sankcji oraz systemu idei, znaków i symboli.

<sup>1</sup> J. G. Herder, *Przedmowa*, [w:] tegoż, *Myśli o filozofii dziejów*, przeł. J. Gałęcki, Warszawa 1962, t. I, s. 4.

<sup>2</sup> B. Malinowski, *Kultura*, [w:] tegoż, *Dzieła*, t. 8, Warszawa 2000, s. 82.

KULTURA System idei, znaków i symboli  
System wartości, norm i sankcji<sup>3</sup>

W czasach nowożytnych za klasyczną definicję kultury uznaje się tą podaną w 1871 roku przez Edwarda Taylora, która wyjaśnia, że kultura czyli cywilizacja, jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa<sup>4</sup>. W tej pracy będę traktował to pojęcie jako charakterystyczne sposoby zachowania wywodzące się z tradycji, która swoje źródło ma we wspólnej historii i podobnych wierzeniach członków danej grupy. Przejawem tej tradycji są, jak mówi Taylor, podobne nawyki, obyczaje, zasady postępowania, elementy etyki czy moralność, które można zaobserwować między innymi w życiu codziennym ale też i w dzisiejszych sposobach zarządzania.<sup>5</sup>

Drugim, obok kultury, ważnym terminem, który teraz opiszę, jest zarządzanie. Do najpopularniejszych definicji należy ta zaprezentowana przez Ricky'ego W. Griffina. Mówi ona, że zarządzanie to zestaw działań – obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie – skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.<sup>6</sup> Najprościej można to ująć jako działalność kierowniczą polegającą na ustaleniu celów i ich realizację poprzez wykorzystanie dostępnych zasobów. W niniejszej pracy będę się opierał na takiej interpretacji tego terminu. Rozumienie powyższej definicji jest jednak inne na Zachodzie, a inne na Wschodzie. W Ameryce czy Europie charakterystyczne są następujące części składowe zarządzania:

- cele (plany, zadania);
- działanie (dysponowanie, kierowanie, planowanie, kontrolowanie);
- władza (sterowanie, kierownik, zwierzchnik);
- zasoby (informacje, logistyka, amortyzacja);
- obiekt (organizacja, motywacje, potrzeby, podejście do człowieka).

Wyróżnia się tu również funkcje zarządzania:

- planowanie – polega na przewidywaniu przyszłego układu warunków i środków działania oraz na tej podstawie formułowanie celów. Pozwala to organizacji wpływać na kształt przyszłości, zamiast

<sup>3</sup> A. Flis, *Chrześcijaństwo i Europa. Studia z dziejów cywilizacji zachodu*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2001, s. 17.

<sup>4</sup> E. Taylor, *Cywilizacja pierwotna. Badania rozwoju mitologii, filozofii, wiary, mowy, sztuki i zwyczajów, t. 1*, New York 1938, s. 159.

<sup>5</sup> E. Taylor, *Cywilizacja pierwotna. Badania rozwoju mitologii, filozofii, wiary, mowy, sztuki i zwyczajów, t. 1*, New York 1938, s. 159.

<sup>6</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

biernie ją akceptować, a także przygotować do przetrwania ewentualnych kryzysów. Na podstawie planów i celów ustala się strategię i realizuje wszystkie inne funkcje zarządzania.

- organizowanie – opiera się na wykonywaniu czynności mających na celu powiązanie różnorodnych działań członków organizacji w pewne bardziej lub mniej trwałe zespoły działań.
- motywowanie – wywołuje u podwładnych właściwy stosunek do powierzonych im zadań. Narzędziami motywacji są bodźce motywacyjne, oddziałujące na podwładnych w pozytywny lub negatywny sposób (przemówienia, bankiety, kolacje, premie, nagrody, nagany).
- kontrolowanie – to głównie porównywanie przebiegu lub wyników pewnych działań, stanu osiągniętego z planowym celem, ze stanem założonym.<sup>7</sup>

Zachodnie podejście do zarządzania dotyczy przede wszystkim ludzi, jest głęboko osadzone w kulturze, doprowadza do zdolności samodzielnego uczenia się, posługuje się informacjami, wymaga rozbudowanego systemu ocen, jest zorientowane na wynik, cel. To pracownicy decydują o sukcesie firmy. Ważne jest aby tak koordynować działania aby osiągnąć zamierzone cele w sposób możliwie najbardziej efektywny.

W Chinach jednym ze źródeł skutecznego zarządzania jest umiejętne prowadzenie wojny. Już w około VI w. p. n. e. Sun Tzu (Sun Zi) napisał dzieło pt. „Sztuka wojenna”, w którym każdy rozdział poświęcił innemu elementowi wojskowego rzemiosła. Książka ta odnosi się do działań militarnych, a pomimo to jest ona w Państwie Środka traktowana jako podręcznik z innych dziedzin życia, w tym również zarządzania przedsiębiorstwem. Nauki w niej zawarte są bowiem bardzo uniwersalne. Znajduje się tam mnóstwo celnych wskazówek, na przykład autor zakładał, iż zarządzanie zaczyna się przede wszystkim od idei działania (celu), a sztuka zarządzania w pierwszej kolejności odnosi się do umiejętnego zarządzania ludźmi. Ludzie, którymi się zarządza, nie mogą czuć przymusu uzależnienia, nie mogą czuć się wykorzystywani, zastraszeni czy niedoceniani. Koncepcja zarządzania według sztuki Sun Tzu odnosi się do umiejętności strategicznych. Pierwszy rozdział dzieła Mistrza Sun mówi o planowaniu i jest jednym z dokładniejszych opisów systemu konkurencyjnego, gdzie zawarta jest również część opisująca metody porównania i badania sytuacji przeciwnika oraz sytuacji własnej, co daje możliwość prognozowania i dokładnego przewidywania wyników podejmowanych decyzji.<sup>8</sup> Sztuka wojenna stała się niezbędną lekturą dla chińczyka dążącego do osiągnięcia sukcesu oraz fundamentem innych nauk, również zarządzania. Według niej aby stać się dobrym dyrektorem należy pojąć takie elementy jak filozofia zarządzania, wykorzystanie czasu, umiejętne analizowanie sytuacji, przywództwo oraz istotę procesu decyzyjnego. Dobry menedżer cały czas bada i obserwuje

<sup>7</sup> Na podstawie wykładów z Podstaw Organizacji i Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie w roku akademickim 2002/2003 u prof. dr hab. Janusza Czekaja.

<sup>8</sup> Sun Tzu, *El Arte de la Guerra, capitulo I, Sobre la evaluacion.*

otoczenie, po to, aby być przygotowanym na niespodziewaną, lecz sprzyjającą okazję. Wie kiedy podejmować działanie, a kiedy się wycofać. Rozumie sytuację firmy i jej pracowników. Nieumiejętne zarządzanie może wprowadzić zamęt w szeregach dlatego kluczem do osiągnięcia sukcesu na Wschodzie jest pełna wiedza o rynku, na którym się działa, świadomość możliwości konkurencji, kontrola własnych zasobów oraz umiejętne wyciąganie wniosków aby zaplanować korzystną i udaną strategię.<sup>9</sup>

W niniejszej pracy naukowej przedstawię analizę kulturowych aspektów zarządzania, na podstawie Haier Group. Firma ta jest niewątpliwie bardzo dużym, międzynarodowym przedsiębiorstwem czerpiącym swoje wzorce w zarządzaniu z wielu kultur, jednak bardziej szczegółowo przyjrę się tym czynnikom w rozdziale 3. Teraz przedstawię moją interpretację pojęcia korporacja międzynarodowa (korporacja globalna, transnarodowa), do której zalicza się wyżej wymieniona instytucja. Jest to spółka o ponadnarodowej skali działania, zwykle o wielomiliardowym potencjale finansowym oraz rozproszonej, anonimowej własności. Prowadzi działalność gospodarczą w wielu krajach na drodze tworzenia w nich swych filii zagranicznych. Sprzedaje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacyjnej i technologii w przekroju światowym.

Bardzo duży wpływ na działania firmy, a więc i na metody zarządzania ma gospodarka. Omawiając tak duże przedsiębiorstwo jak Haier Group nie można nie wspomnieć o tej ważnej dla wszystkich dziedzinie życia. Gospodarka jest to suma wszystkich zjawisk jakie zachodzą na rynku każdego kraju i świata. Jest to całokształt różnych rodzajów działalności gospodarczej, która prowadzona jest na danym regionie, czy też w danym kraju. Działalność gospodarcza polega na wytwarzaniu wszelkiego rodzaju dóbr lub świadczeniu usług. Najbardziej dochodowe działalności gospodarcze to takie, które znalazły swoich klientów w niszach rynkowych. Na gospodarkę światową składają się gospodarki poszczególnych krajów, międzynarodowe podmioty gospodarcze oraz międzynarodowy kapitał ludzki, siła robocza i nabywcy<sup>10</sup>.

Powyżej opisałem najważniejsze terminy, które będę używał w dalszej części pracy. W następnych rozdziałach postaram się znaleźć elementy typowe dla kultury chińskiej w sposobach zarządzania w międzynarodowej kompanii Haier Group. Już Bronisław Malinowski twierdził, że „organizacji społecznej nie można zrozumieć inaczej jako części kultury”<sup>11</sup>. Chodziło mu oczywiście o społeczność, mieszkańców, a nie o międzynarodowe przedsiębiorstwo ale można to przełożyć na każdą instytucję lokalną, w tym i na firmę o zasięgu międzynarodowym. Termin

<sup>9</sup> Sun Tzu, *El Arte de la Guerra, capitulo III, Sobre las proposiciones de la victoria y la derrota*.

<sup>10</sup> *Cotojest.info – słownik internetowy*, [http://www.cotojest.info/gospodarka\\_629.html](http://www.cotojest.info/gospodarka_629.html), (30.04.2015).

<sup>11</sup> B. Malinowski, *Kultura*, tłum. A. Waligórski, w: A. Paluch, *Malinowski*, Warszawa 1981, s. 133-134.



kultura, bowiem, w naszych czasach, jest praktycznie stosowany w zastępstwie do terminów „stylu życia” czy „sposobu na życie”. W takim razie funkcjonowanie w danym społeczeństwie sprawia, że każda instytucja, z czasem, nabiera cech i zachowań typowych dla lokalnej społeczności. Tym bardziej spółka, która powstała i rozwinęła się na danym terenie od podstaw. Natomiast te typowe aspekty kulturowe, które charakteryzują jednostki, firmy oraz instytucje chińskie, są głęboko zakorzenione w systemach filozoficzno – religijnych. Systemy te wykształciły współczesne zachowania i obyczaje, na terenie chińskiego kręgu kulturowego, i o nich opowiem w następnym podrozdziale.

## 1.2 Chińskie systemy filozoficzne i religijne.

Donald Munro zauważa, że „w konfucjanizmie nie istniało pojęcie wiedzy, z której nie wynikałoby jakieś działanie”<sup>12</sup>. Chińczycy są nastawieni bardzo pragmatycznie do życia. Przejawia się to w wynalazkach chińskich, które mają charakter praktyczny, a mniej naukowy. Wystarczy wymienić choćby kompas magnetyczny, żagiel, ster czy sejsmograf. Dla porównania Grecy, w dawnych czasach, bardziej zajmowali się zgłębianiem fundamentalnej natury świata. Platon uważał wręcz, że abstrakcje są bardziej rzeczywiste niż właściwości obiektów w świecie fizycznym.<sup>13</sup> Chińczycy nie mieli takich skłonności do teoretyzowania. Bierze się to z myśli, idei i postrzegania świata, które głoszone są od zawsze przez chińskie systemy filozoficzne i religijne. Poznanie tych systemów jest niezbędne do zrozumienia jakichkolwiek działań współczesnych Chińczyków, w tym i sposobów zarządzania. Dlatego w tym podrozdziale omówię główne podejścia filozoficzno – religijne, które dominują w Państwie Środka.

Cywilizacja chińska jest jedną z najstarszych cywilizacji świata. Oznacza to, że Chińczycy już jakieś 5000 lat temu mieli swój system zarówno gospodarczy jak i filozoficzny. Jeżeli chodzi o ten drugi to najstarsze zachowane księgi z naukami lub wzmianki o szkołach filozoficznych pochodzą z VII i VI w. p. n. e. Był to okres, w którym powstało i działało bardzo wiele szkół o różnych profilach. Okres, tak zwany, „stu szkół filozoficznych” trwał 300 lat. Główne szkoły (*jia*), które wywarły ogromny wpływ na kulturę Chin, to taoistyczna, konfucjańska, moistyczna, szkoła nazw, szkoła praw oraz szkoła *Yin-Yang*. Szkoły te różniły się od tych, które powstawały w Grecji tym, jak celnie zauważa Anna Iwona Wójcik, że grecy raczej filozofowali z punktu widzenia kreowanego przez zbiór przekonań, które można by określić mianem „metafizyki

<sup>12</sup> D. J. Munro, *The concept of Man in early China*, Stanford University Press, Stanford, CA 1969, s. 55.

<sup>13</sup> R. E. Nisbett, *Geografia myślenia. Dlaczego ludzie wschodu i zachodu myślą inaczej*, Smak Słowa, Sopot 2009, s. 118.

obserwatora zjawisk”. Chińczycy natomiast wybrali optykę „metafizyki uczestnika świata”.<sup>14</sup> Wszystkie te szkoły miały mniejszy bądź większy wpływ na rozwój całego konfucjańskiego kręgu kulturowego. Trochę później z Indii do Chin przywędrował buddyzm, który również odegrał, oraz wciąż odgrywa, sporą rolę kulturotwórczą.

Najstarsze systemy filozoficzno-religijne, które możemy traktować jako źródło obecnej tradycji i kultury, pochodzą z VI w. p. n. e. i jest to taoizm oraz konfucjanizm. Badacze nie są do końca pewni, który z wielkich założycieli tych systemów, żył i głosił swoje nauki wcześniej. Za twórcę taoizmu uważa się legendarnego Laozi, przypisuje mu się również jedno z najważniejszych dzieł filozofii chińskiej Daodejing. Traktat ten próbuje wyjaśnić i zrozumieć co to jest *dao* oraz zasadę *Yin-Yang*. W rzeczywistości nie można pojąć słowami co to jest *dao*, bo nazwa, którą można określić już nie może być *dao*, to jednak traktat ten usiłuje pokazać w jaki sposób należy postępować i jak dążyć do życia zgodnego z *dao*. W znaczeniu dosłownym *dao* rozumiane jest jako droga, w znaczeniu przenośnym jest to sposób postępowania zgodny z głównym kierunkiem ruchu, a w znaczeniu praktycznym jest to coś zupełnie nieuchwytnego i nieokreślonego. Chodzi o to, aby tak postępować by żyć w zgodzie z naturą rzeczy. W związku z tym Laozi zalecał poznanie praw natury i kierowanie swoimi działaniami zgodnie z nimi. Nauczał zasady niedziałania (*wuwei*), a raczej działania bez wysiłku, w harmonii z *dao*. Podawał przykład nieociosanego pnia czyli własnej, naturalnej mocy, którą posiadają rzeczy, w swym pierwotnym stanie. Utrzymanie ładu nie polega na obciosywaniu tego pnia, tylko na zostawieniu go w zgodzie z jego pierwotną naturą. Według taoistycznej wizji światem rządzą dwie przeciwstawne siły, które cały czas się uzupełniają i które bez siebie nie mogłyby istnieć. Jeżeli jeden z elementów osiągnie swoje maksimum to zaczyna przechodzić w element przeciwstawny. Czas jest cykliczny. Pierwotnym początkiem jest stan doskonałej harmonii, a celem taoistów jest ponowne zbliżenie się do niego, czyli doświadczenie jedności całości świata, w tym również faktu własnej przynależności do niego. Najlepiej obrazuje to opis dwóch przeciwstawnych ale i współzależnych pierwiastków. „*Yang*” jest nazwą mająca oddać element jasny, męski, suchy, a także niebo. „*Yin*” oznacza to co ciemne, słabe, wilgotne, żeńskie, miękkie oraz ziemię.<sup>15</sup> Razem się dopełniają i uzupełniają, ciągle przechodzą jedna w drugą, bez siebie nie mogłyby istnieć. Taoizm zwraca także uwagę na idealny porządek społeczno-polityczny. Powinien on czerpać wzór z ładu metafizycznego. Władcą powinien zostać ten, który osiągnął jedność z *dao*. Idealne rządzenie polega na jak najmniejszej ingerencji w życie obywateli. Zwiększanie liczby regulacji doprowadza bowiem tylko do komplikowania stosunków

<sup>14</sup> A. I. Wójcik, *Filozofia Chin. Uwagi wstępne*, [w:] B. Szymańska [red.], *Filozofia Wschodu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 321.

<sup>15</sup> P. Glita, *Taoizm*, [w:] B. Szymańska [red.], *Filozofia Wschodu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 332.

międzyludzkich, a co za tym idzie do walk i wojen. Natomiast najlepszy władca to taki, który sprawuje swoją rolę w sposób pokojowy, tylko w ostateczności uciekając się do przemocy. Sytuacja idealna to taka gdy społeczeństwo nie zdaje sobie nawet sprawy z istnienia kogoś kto nimi rządzi. Wielkim następcą Laozi został Zhuangzi, który kontynuował nauki mistrza. Twierdził, że *dao* jest czymś niematerialnym, czymś co nie może być przedmiotem poznania zmysłowego. Głosił również, że aby możliwe było prawdziwe poznanie konieczne jest wcześniejsze całkowite zapomnienie i utrata własnego „ja”. Perfekcyjne działanie natomiast wiązało się u niego z doskonałą znajomością tematu poprzedzoną koncentracją i zaangażowaniem.

Kolejną tradycję filozoficzno-religijną, która odegrała niebagatelną rolę w rozumieniu i postrzeganiu świata, zapoczątkował Konfucjusz i kontynuował Mencjusz. Konfucjanizm, bo o nim mowa, czerpie swoje nauki z *Sześcioksiągu konfucjańskiego* oraz z *Czteroksiągu konfucjańskiego*. Światopogląd, który tworzy, odnosi się między innym do takich dziedzin jak: wartość i wiara, życie społeczne i obyczajowe, ekonomia i polityka. System konfucjański, w pewnym stopniu, spełnia podobne założenia kulturowe w krajach Dalekiego Wschodu jak wartości chrześcijańskie w krajach Zachodu, ustala moralność i etykę. Konfucjusz swoje nauki opierał na dawnych wierzeniach, w których to kult przodków odgrywał znaczącą rolę. Mężczyźni, którzy przeszli godnie przez życie, czyli założyli i utrzymali rodzinę, mogli liczyć na partycypowanie w absolutnym, bezosobowym bycie. Wpływa on na losy kolejnych pokoleń poprzez subtelne propozycje jak należy postępować. Konfucjanizm ma swój ustalony idealny model świata, gdzie Wszechświat jest jednym wielkim organizmem, który składa się z hierarchicznie ułożonych poziomów. Każdy organizm ze szczebla wyżej stanowi całość składającą się z mniejszych części. Za podstawę struktury idealnego państwa Konfucjusz uważał tradycyjną chińską rodzinę – składającą się z głowy rodu i z hierarchicznie podporządkowanych mu potomków. W takiej rodzinie głowa rodu ma absolutną władzę, ale jednocześnie powinna to też być osoba kierująca się zawsze cnotą i posiadająca jak największą wiedzę na temat tej części niebiańskiego porządku, jaka dotyczy jego podopiecznych. Członkowie rodziny powinni się podporządkowywać woli głowy rodziny nawet jeśli sądzą, że błędzi i niewłaściwie interpretuje zasady niebiańskiego porządku. W przypadku, gdy rzeczywiście tak jest – brak podporządkowania się i tak będzie sprzeczny z niebiańskim porządkiem, gdyż porządek ten wymaga zawsze podporządkowania się autorytetowi. Oczywiście jest jednak, że opiekun rodziny posiadający cnotę i wiedzę będzie zawsze tak postępował aby stosunki wewnątrz grupy rozwijały się możliwie jak najbardziej harmonijnie, ku ogólnemu dobru wszystkich jej członków, czyli kierował się będzie zasadą humanizmu. W przypadku gdy tak nie jest – rodzina się wcześniej czy później rozpadnie. Struktury państwa powinny być skonstruowane na takich samych zasadach jak rodzina, zatem na czele takiego państwa powinna stać światła i cnotliwa osoba (*junzi*).

Obowiązkiem dobrego władcy jest tak urządzić państwo, aby rodziny nie były zmuszane do działań stojących w sprzeczności z ich interesem. Działania wojenne były traktowane jako zalążek chaosu burzący niebiański spokój. Państwa konfucjańskie starały się zastępować jak najczęściej działania militarne działaniami dyplomatycznymi, ewentualnie budowano fortyfikacje zbrojne. Społeczeństwo jest to najbardziej odpowiednie miejsce dla człowieka, gdzie może dojrzewać i rozwijać swoje cnoty. Dlatego ważne jest aby przestrzegać reguł prawa obyczajowego i naśladować dobre wzorce. Społeczeństwo, gdzie zasady nie są przestrzegane nie jest w stanie wykształcić w człowieku odpowiednich cnót (np. humanitarności, sprawiedliwości, szczerości, szacunku czy lojalności). Najlepszymi warunkami do rozwoju jest kultura i wzrastanie w obyczajnym środowisku ale nie można zapomnieć, że wszystko trzeba zdobyć własnym wysiłkiem. Nic nie dzieje się samo z siebie dlatego proces dojrzewania trzeba oprzeć o dyscyplinę. Wtedy krok po kroku człowiek będzie poprawnie przechodził następne etapy rozwoju. Kolejnym ważnym elementem jest znajomość etykiety jaką należy się posługiwać w zależności od stopnia hierarchii społecznej. Na każdym poziomie tej hierarchii występuje inny wzorzec, który wypada naśladować, nie wszyscy są sobie równi. Wyróżnia się następujące relacje społeczne (*guanxi*): ojciec – syn, władca – poddany, mąż – żona, starszy – młodszy brat oraz między przyjaciółmi. Nieprzestrzeganie tych zachowań, wyrażonych prawem obyczajowym, odwołuje się do poczucia wstydu. Nie jest potrzebne prawo stanowione, które odwołuje się do zasad i kar za ich łamanie. Prawo stanowione stosować można do barbarzyńców, czyli ludzi nie kształconych w ten sposób. Konfucjaniści byli pozytywnie nastawieni do świata, wspomniany wcześniej Mencjusz mówił, że każdy człowiek pierwotnie jest ze swej natury dobry i oprócz samodoskonalenia się w rozwoju cnót trzeba również umieć odwzajemnić otrzymaną pomoc lub prezenty. Powyższe cechy konfucjanizmu odnoszą się do jednej bardzo ważnej dla tego kręgu kulturowego wartości, mianowicie harmonii. Opiera się ona na instytucji rodziny jako podstawowej jednostce w społeczeństwie, przestrzegania wspomnianych wyżej relacji społecznych (*guanxi*), samorozwoju oraz umiejętnym, cnotliwym odwzajemnianiem darów. Inną ważną cechą konfucjanizmu jest postrzeganie czasu, który nie jest rozumiany jedynie w odniesieniu do przemijania, lecz bardziej jako ciąg następujących po sobie zmian.<sup>16</sup> Warto też zauważyć, że taoizm umiejscawia człowieka w kontekście natury i życia w jej zgodzie, a konfucjanizm w kontekście społeczeństwa i przestrzegania lokalnych zwyczajów, i tym różnią się te dwie filozofie.

Legiści, stworzyli prawo w formie kodeksów i opublikowali je wraz z modelowymi zasadami jak należy postępować. Jednak przetrwali jedynie około 300 lat i po ich upadku prawo

---

<sup>16</sup> A. I. Wójcik, *Konfucjanizm*, [w:] B. Szymańska [red.], *Filozofia Wschodu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 348.

stanowione odnosiło się już tylko do przypadków kryminalnych i obcokrajowców.<sup>17</sup> Można wyciągnąć wniosek, że system sprzeczny do konfucjanizmu nie miał szans przetrwania.

Obraz świata jaki mają ówczesni Chińczycy tworzący cywilizację i zakładający pierwsze szkoły, a przede wszystkim twórcy naturalistycznej szkoły *Yin-Yang*, to dynamiczny, biegunowo zorientowany świat przeciwieństw, które wzajemnie się dopełniają. Taka wizja świata podlega ciągłym zmianom, pozostaje w wiecznym ruchu, jest żywa, ponieważ te przeciwieństwa stale przechodzą z jednego w drugie. Te zasady głosiła głównie szkoła *Yin-Yang* ale są one również, jak już wcześniej wspominałem, podstawą taoizmu i konfucjanizmu.

Trzecim, po taoizmie i konfucjanizmie, wielkim systemem filozoficzno-religijnym, który wywarł bardzo duży wpływ na kulturę chińską jest buddyzm. Powstał on na terenie Indii mniej więcej w tym samym okresie co dwa pozostałe systemy. Twórcą i pierwszym propagatorem był Siddhartha Gautama. Przez początkową część swojego życia wychowywał się w pałacu ojca. Na co dzień, otoczony pięknem i przepychem, nie wychodził poza teren domostwa więc nie zdawał sobie sprawy z chorób, starości, biedoty i śmierci, które działy się każdego dnia poza murami. Gdy pewnego dnia wybrał się na przejażdżkę i odkrył te wszystkie nieszczęścia, głęboko poruszony, postanowił zostawić wygodne życie i całe bogactwo. Opuścił dom ojca i został ascetą, po to aby znaleźć sposób na wyzwolenie wszystkich istot od cierpienia. Przez wiele lat szukał odpowiedzi. Pobierał nauki u mędrców, poddawał się surowej ascezie, aż w końcu postanowił medytować do momentu znalezienia odpowiedniej metody na przerwanie wędrówki dusz czyli samsary. Wreszcie, w miejscowości Gaja, pod drzewem Bodhi, osiągnął Oświecenie. Po tym wydarzeniu, już do końca życia, podróżował po północnych Indiach głosząc swoją naukę – Drogę Środkową – prowadzącą do Nirwany. Krytykował on skrajności jakimi są, na przykład, oddawanie się przyjemności czy bolesne umartwianie się, a za szlachetne uznawał szukanie rozwiązań pośrednich. Głównym założeniem tego systemu jest osiągnięcie wyzwolenia, a aby tego dokonać należy przestrzegać zasad zawartych w czterech szlachetnych prawdach, a także w ośmiorakiej szlachetnej drodze. Cztery szlachetne prawdy opisują kolejno nieszczęście (cierpienie), jego powstanie, jego ustanie i drogę prowadzącą do jego ustania czyli ośmioraką szlachetną drogę. Jej elementy to: właściwy pogląd, właściwa intencja, właściwa mowa, właściwe działanie, właściwy sposób życia, właściwy wysiłek, właściwa przytomność i właściwe skupienie. Należy każdy z tych etapów rozwijać stopniowo, nie po kolei, i w miarę możliwości wszystkie równolegle, aby braki w jednych dziedzinach nie hamowały rozwoju innych.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> A. I. Wójcik, *Filozofia Chin. Uwagi wstępne*, [w:] B. Szymańska [red.], *Filozofia Wschodu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 322-323.

<sup>18</sup> K. Kosior, *Buddyzm pierwotny*, [w:] B. Szymańska [red.], *Filozofia Wschodu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 184-185.

Buddyzm do Chin przywędrował dopiero kilka wieków później. Legendarne wzmianki o obecności buddyzmu na terenie Państwa Środka pochodzą z I w. n. e., a pierwsze, już udokumentowane, dzieła translatorskie mają swoje początki w IV w. n. e. System ten nie miał tam na początku łatwego życia, gdyż kultura chińska była już dość mocno rozbudowana i silnie ugruntowana na dużym obszarze. Konfucjański kult przodków klócił się przede wszystkim z reinkarnacją, wędrówką dusz, i koncepcją Nirwany czyli Oświecenia ale również z nakazem zrywania więzi rodzinnych oraz zaleceniem, by mnich nie pracował, lecz żebrał. Było to sprzeczne z ideą pracy jako drogą do zgłębiania *dao*. Między rodzimymi filozofiami, a buddyzmem znajdowały się również cechy, które potrafiły zainteresować i przyciągnąć taoistów oraz konfucjanistów. Wspólnymi elementami okazały się techniki medytacyjne, szacunek do ksiąg, brak dogmatów czy zainteresowanie świadomością. Poza tym buddyzm wzbogacał myślenie Chińczyków o filozofię transcendencji, rozbudowaną mitologię zaświatów i kosmologię.<sup>19</sup> Żeby jednak ukazać myśl buddyjską i aby przyjął się on na dobre trzeba było zastosować analogię. Terminy indyjskie przedstawiano nie jako definicje, a jako przeciwieństwa przez co z czasem buddyzm, podobnie jak wszystkie obce wpływy kulturowe, został zsinizowany. Powstawały szkoły, które różniły się od siebie nieznacznie lub skupiały się na głoszeniu innych aspektów. Każda z nich na swój sposób interpretowała i tłumaczyła księgi buddyjskie tak, aby były zrozumiane przez jak najszersze grono. Najbardziej chińską szkołą był buddyzm *chan*. Pierwszym patriarchą, który zapoczątkował tę linię przekazu był, żyjący w VI wieku, Bodhidharma. To jemu przypisuje się sformułowanie czterech zasadniczych postulatów chan: nie polegać na przekazie słownym ani na pismach, prawda może być przekazana tylko „z umysłu do umysłu”, istotnym jest „wskazanie bezpośrednio na umysł” oraz wgląd we własną prawdziwą naturę to osiągnięcie „natury Buddy”.<sup>20</sup> Wynika z tego, że Chan nie polegał na księgach, a na przekazie od mistrza i skupiał się bardzo na długich medytacjach w ciszy i głębokim skupieniu. Typowym elementem, tego odłamu buddyzmu, jest *koan* czyli zadanie jakie mistrz daje uczniowi do rozwiązania. Zazwyczaj celem takiego *koanu* nie jest udzielenie właściwej odpowiedzi, a jedynie wprowadzenie pytanego w stan innej świadomości albo raczej wyprowadzenie go z linearnego, logicznego, pospolitego myślenia.

Cele jakie sobie stawiali mistrzowie buddyjscy, taoistyczni i konfucjańscy mogą być krótkim podsumowaniem omawianych powyżej zagadnień, gdyż obrazują różnice i podobieństwa między tymi trzema wielkimi systemami filozoficznymi, które miały olbrzymi wpływ na kulturę, życie, rozwój i myślenie całych Chin. Pierwsi dążyli do oświecenia, a następnie do wyzwolenia

<sup>19</sup> A. I. Wójcik, *Buddyzm szkół chińskich*, [w:] B. Szymańska [red.], *Filozofia Wschodu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 246.

<sup>20</sup> B. Szymańska, *Buddyzm chan*, [w:] B. Szymańska [red.], *Filozofia Wschodu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 262.

innych dusz; drudzy do poznania zasad *dao*, a potem do wyzbycia się potrzeby zrozumienia i, zamiast wyglądać jak mędrzec, przypominać głupca; trzeci zaś, cenili sobie umiejętność bycia w odpowiednim miejscu i czasie co nazywali absolutnym stanem mądrości, który i tak nigdy nie mógł być w pełni osiągnięty ale ku któremu zmierzano i prawie go osiągnano. Przedstawiciele wszystkich systemów cechowała przede wszystkim inteligencja emocjonalna, szerokie i całościowe postrzeganie sytuacji, szacunek do starszych oraz do ważnych ksiąg, a także rozumienie i szanowanie wszystkich żywych istot.

W tym podrozdziale opisałem podłoże kulturowe, które może wpływać na zarządzanie przedsiębiorstwem. W następnych podrozdziałach omówię inną sferę oddziaływania na sposoby prowadzenia firmy, a mianowicie sytuację gospodarczą.

### 1.3 Reformy i wzrost gospodarczy po 1978 roku.

Aby lepiej zrozumieć metody zarządzania, jakie były stosowane w okresie szybkiego wzrostu gospodarczego w ostatnich 35 latach, w tym rozwoju Haier Group, warto zwrócić uwagę na tło gospodarcze i potencjał ekonomiczny ówczesnych Chin.

Państwo Środka przed wojnami opiumowymi, czyli do połowy XIX wieku, było wielkim mocarstwem, które, jak żadne inne ówczesne państwo, miało ogromny wpływ na globalną ekonomię. Szacuje się, że około 30% światowego PKB mogło pochodzić właśnie z Chin. Później przyjechali najeźdźcy z Europy i zrobili spustoszenie, po którym, kraj ten aż do 1979 roku był w zapaści gospodarczej.<sup>21</sup> Do 1949 roku Chiny były półfeudalnym, zacofanym krajem rolniczym, uzależnionym od kapitału zagranicznego. W 1949 wprowadzono wiele zmian społeczno-gospodarczych, w szczególności reformę rolną i nacjonalizację głównych działów gospodarki, co zapewniło dominującą pozycję państwa. Realizacja kolejnych planów 5-letnich przyczyniła się zwłaszcza do rozwoju przemysłu ciężkiego. W latach 1952–57 przeprowadzono w Chinach kolektywizację rolnictwa. W 1958 rozpoczął się proces łączenia spółdzielni produkcyjnych i przekształcania ich w komuny ludowe. W wyniku socjalistycznej przebudowy prywatnego rzemiosła, przemysłu i handlu pod koniec lat 50. pozostał w Chinach tylko sektor państwowy i kolektywny. Początkowo nastąpiło wysokie tempo rozwoju, lecz czynniki takie jak zamknięcie gospodarcze, długotrwały priorytet przemysłu ciężkiego, dysproporcje w rozwoju poszczególnych dziedzin gospodarki oraz liczne eksperymenty takie jak „wielki skok”, komuny ludowe czy Rewolucja Kulturalna przyniosły chińskiej gospodarce ogromne straty. Okres Rewolucji

---

<sup>21</sup> Angus Maddison, *Chinese Economic Performance in the Long Run, 960–2030 AD*, OECD Publishing, Paris 2007.

Kulturalnej (1966–76) to spadek produkcji przemysłowej o ok. 15–20%.<sup>22</sup> Jeszcze pod koniec lat 70. XX wieku w Chinach nie było ani jednego prywatnego samochodu, a ogromna większość społeczeństwa, miała minimalną ilość pożywienia i przez to balansowała na granicy przeżycia. Ponieważ jest to najludniejszy kraj na świecie<sup>23</sup>, to nie powinny zamazać obrazu całości dane Banku Światowego, które mówią, że w 1979 roku Chiny były 10 największą gospodarką na świecie z PKB na poziomie 176,6 mld USD. Warto jednak zwrócić uwagę, że było to jedynie 6,9% PKB USA. W 2010 roku było to już 40,3% PKB USA po tym jak PKB Chin wzrósł do 5,9 bln USD. Chiny tym samym stały się drugą gospodarką za USA, a przed Japonią i Niemcami.<sup>24</sup> Jak niesamowite przeobrażenie nastąpiło w tym okresie pokazują dane na temat różnicy eksportu i importu. W tym czasie eksport wzrósł z 14 mld USD do 1,7 bln USD, a import z 16 mld USD do 1,6 bln USD.<sup>25</sup> W 2008 roku jako lidera światowej ekonomii 44% Europejczyków postrzegало USA, a 29%, Chiny. W 2010 roku proporcje się zmieniły. Za czołową gospodarkę 44% społeczeństwa uznało chińską, a 42% amerykańską.<sup>26</sup> Dane te obrazują niespotykany dotąd wzrost gospodarczy, który widać również po tym jak zmienili się ludzie i miasta. Wzrosła ilość milionerów oraz klasa średnia. Chińczycy prowadzą inny styl życia, podróżują i korzystają ze współczesnej techniki. Metropolie rosą już nie tylko wszcz ale również w górę. Miasta europejskie nie mogą się równać z chińskimi zarówno pod względem populacji jak i ilości drapaczy chmur.

Reformy rozpoczęły się już w 1976 roku. Jej autor Hua Guofeng forsował plan „Skoku na zewnątrz” mówiący o inwestycjach w przemysł ciężki. Jednak gdy w 1978 roku zmieniły się rządy i do władzy doszedł Deng Xiaoping i Chen Yun stworzono zupełnie inną koncepcję. Na początku doszli oni do wniosku, że w chińskiej gospodarce długo panowała nierównowaga strukturalna. Zbyt dużo inwestycji szło w przemysł ciężki w stosunku do inwestycji w przemysł lekki oraz rolnictwo. Nie podobała im się również przewaga sektora państwowego i centralne planowanie przy wykluczeniu sektora prywatnego i wolnego rynku. Na III Plenum Komitetu Centralnego (KC) Komunistycznej Partii Chin (KPCh) ustalono plan przebudowy gospodarki składający się z procesu stopniowego otwierania się na rynki zagraniczne, modernizacji rolnictwa oraz decentralizacji państwa.<sup>27</sup> Została zapoczątkowana wymiana handlowa i inwestycyjna. Nawiązano bliższą

<sup>22</sup> *Asia Import* <http://asiaimport.pl/pl/p/chiny,7.html> (16.05.2015).

<sup>23</sup> Według *World Bank* w 1980 roku populacja Chin wynosiła 981 mln, Indii 699 mln, a USA 227 mln [http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTLorder=wbapi\\_data\\_value\\_1980+wbapi\\_data\\_value+wbapi\\_data\\_value-first&sort=desc&page=6](http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTLorder=wbapi_data_value_1980+wbapi_data_value+wbapi_data_value-first&sort=desc&page=6) (20.06.2015).

<sup>24</sup> *World Bank*. <http://data.worldbank.org> (17.05.2015).

<sup>25</sup> *World Trade Organization* <http://stat.wto.org> (17.05.2015).

<sup>26</sup> Obecnie stosunek ten wynosi 49%-34% na korzyść Chin, a w 2012 roku wynosił on aż 57%-28%, *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2014/10/09/china-not-us-viewed-as-worlds-leading-economic-power-by-europeans-infographicby-europeans-infographic/> (20.06.2015).

<sup>27</sup> L. Gabryś, *Przemiany w gospodarce Chin – strategia i polityka rządu Deng Xiaopinga*, [w:] J. Żabińska [red.], *Strategie rozwojowe i polityka przemysłowa wybranych krajów Azji i Ameryki Łacińskiej*, AE, Katowice 1995, s. 25.



współpracę ze Stanami Zjednoczonymi, Japonią oraz Australią. Deng sformułował zasadę „jeden kraj, dwa systemy”, która stała się kluczem do uregulowania spraw Hongkongu i Makau. Wydzielono specjalne strefy ekonomiczne otwarte dla zachodniego kapitału, a także obniżano stawki celne. W 1978 roku pozwolenie na prowadzenie działalności zagranicznej posiadało 12 przedsiębiorstw, w 1986 roku było to już 1200 przedsiębiorstw, a w 1996 roku, wraz z przyjęciem regulacji Międzynarodowego Funduszu Walutowego, znieść wszystkie ograniczenia dla transakcji zagranicznych<sup>28</sup>. Chiny, dotychczas izolujące się, stały się aktywnym graczem na arenie międzynarodowej. Reformy rolne rozpoczęły się od zlikwidowania komun ludowych czyli głównego instrumentu centralnego planowania, umożliwienia sprzedaży nadwyżek na nowo otwartych, lokalnych rynkach oraz wprowadzenia systemu odpowiedzialności. System ten polegał na użyczeniu chłopom gruntów rolnych, narzędzi i kredytów, za które płacili odpowiednimi dostawami. Jeśli rolnik się nie wywiązywał z obowiązków, musiał zwrócić ziemię. Stosowano się do zasady „więcej rynku, mniej państwa” czyli zliberalizowano i zbilansowano gospodarkę poprzez skierowanie inwestycji od dóbr kapitałowych do produkcji dóbr konsumpcyjnych; ograniczono wpływ władz centralnych na działalność gospodarczą, częściowo sprywatyzowano przemysł ciężki, dopuszczono przedsiębiorstwa prywatne, a nawet powstały pierwsze giełdy. Wprowadzenie tych reform spowodowało, że w miasteczkach i na wsiach nastąpił szybki rozwój małej przedsiębiorczości, a miliony chłopów związało się z nowymi usługami lub przemysłem lekkim. Rodzinne, miejskie i wiejskie, działalności z czasem powiększały się oraz zaczęły korzystać z nowych technologii. Nie musiały płacić niektórych podatków, do których były zmuszone firmy stanowe, a dodatkowo działały na terenie gdzie nie było konkurencji, ponieważ rynek dopiero się tworzył. Prywatne przedsiębiorstwa znajdowały się więc na uprzywilejowanej pozycji i wykorzystały tę sytuację stając się najbardziej dynamicznym sektorem chińskiej gospodarki wiejskiej ze wzrostem na poziomie 20-30% rocznie. W 1987 roku ponad połowa biznesu na wsiach oparta już była na działalności innej niż rolnictwo.<sup>29</sup>

Z czasem zaczęły ujawniać się też negatywne strony zreformowanej gospodarki takie jak różnice majątkowe, inflacja i korupcja. Coraz częściej dochodziło do manifestacji społecznych, głównie studentów i robotników, chcących reform politycznych, wolności słowa, demokratyzacji życia publicznego oraz walki z narastającą korupcją. 4 lipca 1989 roku na placu Tiananmen doszło do kulminacji niezadowolenia społecznego i protestów, które zostały krwawo stłumione. Po tym wydarzeniu kryzys polityczno-gospodarczy trwał do 1992 roku kiedy to, już emerytowany, Deng Xiaoping odbył podróż na południe, podczas której wygłosił szereg wykładów i przemówień na

<sup>28</sup> B. Hoffman, J. Wu, *Explaining China's Development and Reforms. Commission on Growth and Development Working Paper No. 50*, Washington 2009, s. 24-25.

<sup>29</sup> W. S. Morton, C. M. Lewis, *Chiny. Historia i kultura*, McGraw-Hill, 2004, s. 230-231.

temat gospodarki. Twierdził, że za wzór należy brać strefy ekonomiczne, a drogowskazem ma być KPCh. Doradzał bycie bardziej otwartym na inwestycje zagraniczne i nie bać się podejmować ryzykownych decyzji. W 1997 roku rząd ustosunkował się do tych wskazówek i wprowadził kolejne reformy. Musiano stosować się do zasad państwa prawa, to jest wszystkie szczeble władzy państwowej zaczęły opierać działalność swoich organów na normach prawnych. Na wsiach czyli na niższych szczeblach władzy, wprowadzono demokratyczne wybory. Ograniczono zarówno liczbę urzędów i ministerstw, jak i liczbę personelu administracyjnego. Sprywatyzowano pozostałości przemysłu państwowego. Poprawiono efektywność gospodarowania zasobami oraz skupiono się na rozwoju produkcji zaawansowanej technologicznie. Zmiany te sprawiły, że ChRL w 2001 roku mogła przystąpić do Światowej Organizacji Handlu (WTO), a jesienią 2008 roku do G20. Konsekwencją tych reform był napływ kapitału zagranicznego (BIZ). Fala inwestycji była możliwa dzięki stabilności polityczno-gospodarczej oraz taniej sile roboczej, a oprócz dodatkowych pieniędzy oraz nowych miejsc pracy niosła ze sobą wiedzę, technologię oraz know-how.<sup>30</sup> Należy podkreślić fakt, iż zagraniczne przedsiębiorstwa odpowiadają za 60% chińskiego eksportu, a w latach 2000 – 2009 eksport i inwestycje stanowiły około 70% PKB – o prawie 30 pkt. proc. więcej niż 1979 roku.<sup>31</sup>

Bardzo ważną okazała się edukacja, a zwłaszcza kształcenie nowoczesnej kadry naukowo-technologicznej oraz biznesowej. W 1960 roku średnia ilość lat, jednego chińczyka, spędzona na nauce w szkole podstawowej wynosiła 1,7, a w 1994 roku już 5,3. W całym regionie Azji Południowo – Wschodniej wzrost inwestycji w edukację był jeszcze większy. W Ameryce Łacińskiej, dla porównania, ten wskaźnik urósł jedynie z 3 do 3,5 lat. W latach sześćdziesiątych XX wieku Korea Południowa i Tajwan były biedniejsze niż większość krajów Ameryki Południowej, dzisiaj ich PKB, poziom technologiczny i techniczny, kompetencje uczniów z matematyki, informatyki czy nauk humanistycznych są nieporównywalnie wyższe.<sup>32</sup>

Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem wzrostu gospodarczego była mentalność chińskiego społeczeństwa. Za czasów Mao Zedonga zabroniona była myśl konfucjańska. Deng przywrócił szacunek dla kultury i tradycji. Chińskich pracowników, oprócz niskich wymagań finansowych, cechowała przedsiębiorczość, dyscyplina pracy, zapobiegliwość i oszczędność. W rezultacie zaczęła rosnąć wydajność. Państwo nawoływało do bogacenia się, twierdziło, że jest to zgodne z zasadami

<sup>30</sup> M. Żmuda, *Przyczyny wejścia Chińskiej Republiki Ludowej na ścieżkę przyspieszonego rozwoju gospodarczego*, [w:] W. Michalczyk [red.], *Wybrane problemy gospodarki światowej pierwszej dekady nowego wieku*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wrocław 2009, s. 93-100.

<sup>31</sup> M. A. Kolka, 2000 Plus-Consulting M. Kolka, H. Kolka, *Czynniki wzrostu PKB i perspektywy rozwoju gospodarczego Chin do 2015 roku*, [w:] nr 122 *Międzynarodowe stosunki gospodarcze - wybrane podmioty i procesy gospodarki światowej*, s. 145.

<sup>32</sup> Z. J. Stańczyk, *Czynniki wzrostu gospodarczego w Azji Wschodniej – ewolucja dyskusji*, [w:] D. Kopycińska [red.], *Ekonomiczne problemy funkcjonowania współczesnego świata*, Szczecin 2009, s. 69-70.

konfucjańskimi. Zagraniczni inwestorzy doceniali panujący w tej kulturze szacunek do pracy i przełożonych, co było jednym z czynników zachęcających przyszłych inwestorów. Zarządzanie odbywało się bardziej przez etykę niż za pomocą prawa. Bierze się to z awersji do kodeksów i procesów sądowych. Można to już było dostrzec podczas tworzenia się szkół filozoficznych, gdzie legiści przetrwali zaledwie 3 stulecia, a konfucjaniści trwają do dziś. Natomiast pracownik stosuje się do zaleceń przełożonego ponieważ nie chce „utracić twarzy”, gdyż nie tylko on stałby się wyrzutkiem i pośmiewiskiem ale również cała jego rodzina. Kontakty biznesowe opierały się natomiast na odwzajemnianiu honorów, obdarowywaniu się prezentami, uczestniczeniu we wspólnych bankietach, a nawet sponsorowaniu wakacji i nauki dzieci partnera w renomowanych szkołach.<sup>33</sup> Mentalność Azjatów sprawia, że życie prywatne i zawodowe nie jest od siebie odseparowane co powoduje łatwość nawiązywania kontaktów i rozwijania biznesów.

Jako podsumowanie można pokazać jak wprowadzenie powyższych reform wpłynęło na życie codzienne. Wyglądało to podobnie jak w Polsce. Do świadomości mieszkańców zaczęły wchodzić symbole świata zachodniego jak Adidas, Nike, McDonald, Coca Cola i muzyka pop. Cieszono się z możliwości zakupu nowych wynalazków, pralek, maszyn do szycia, telewizorów, rowerów, motocykli, aż w końcu z samochodów. Zmieniało się życie codzienne, moda, styl. Dla starszego pokolenia mógł być to szok, dla młodszego radość z życia. Dzisiaj jednak wielu obywateli tego kraju wciąż żyje w ubóstwie, część z nich, choć ma tablety, konsole do gier czy smartfony, cierpi z powodu braku dostępu do wody pitnej lub odpowiedniej ilości dziennych kalorii. Na porządku dziennym są alkohol, narkotyki i prostytutka, niedostępne za czasów Mao. Wolność i prawa nadal są w dużym stopniu ograniczane przez władzę i cenzurę. Rządy sprawuje partia komunistyczna. Chińczykom, mimo to, udało się przejść transformację na niespotykaną skalę. Jeszcze 40 lat temu ciężko sobie było wyobrazić przedsiębiorstwa stanowiące własność mieszaną, chińsko-zagraniczną, w których podział zysku dokonywany jest zgodnie z udziałem wkładu kapitałowego. Obecnie, na terenie Chińskiej Republiki Ludowej (ChRL), występuje duża ilość firm, których kapitał jest wyłącznie zagraniczny, i które wciąż inwestują tam spore pieniądze. Dzieje się tak również dzięki współczesnym warunkom gospodarczym, społecznym i geopolitycznym, które nie przeszkadzają, a wręcz pomagają przedsiębiorstwom i które opiszę w następnym podrozdziale.

---

<sup>33</sup> I. Y. M. Yeung, R. L. Tung, *Achieving Business Success In Confucian Societies: The Importance of Gunaxi (Connections)*, [w:] *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.3, 1996, s. 62.

#### 1.4 Współczesne warunki gospodarcze, społeczne i geopolityczne w Chinach.

Gospodarka Chin należy do światowej czołówki zarówno pod względem wielkości jak i tempa rozwoju. Wielu ekspertów przewiduje, że wkrótce przeskoczy Stany Zjednoczone, a już teraz jest liderem regionu. Ma to swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Społeczeństwo się bogaci, jest coraz więcej przedsiębiorców, inwestorów oraz partnerów biznesowych. Kiedyś stabilna, przewidywalna i ułatwiająca prowadzenie działalności gospodarczej polityka Pekinu sprawiła, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) pomogły Państwu Środka wstać z kolan. W tym podrozdziale spróbuję zaprezentować współczesną politykę międzynarodową po to, aby podjąć próbę zdefiniowania kontekstu gospodarczo-społeczno-politycznego. Zrozumienie tej sytuacji pozwoli nam bowiem wyraźniej dostrzec zakres możliwości zarządzania przedsiębiorstwem ulokowanym na terenie podległym KPCh.

Chińska gospodarka ma charakter mieszany – większa część gospodarki znajduje się w rękach państwa, jednak istotną rolę odgrywa sektor prywatny. Gospodarkę regulują zarówno decyzje urzędników, ustalających plany produkcyjne i inwestycyjne, jak i prawa rynku, który jednak jest ograniczony, poddany ścisłej regulacji i reglamentacji. W odróżnieniu od modelu transformacji zastosowanego w Europie Wschodniej, władze Chin nie dokonały prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, a jedynie ułatwiły rozwój sektora prywatnego stosując politykę protekcjonizmu. Geopolityka oraz strategie działań politycznych zawsze opierają się na geografii. Chiny są olbrzymim krajem, prawie tak dużym jak cała Europa.<sup>34</sup> Centrum to tereny, które na przełomie er, należały do imperium Han czyli przede wszystkim bardzo zaludnione wschodnie wybrzeże. Dalej leżą regiony, które podczas słabej władzy państwowej oddzielały się, a teraz służą jako strefy buforowe; są to Tybet, Xinjiang, Mongolia Wewnętrzna i Mandżuria. Konsolidacja tych krain dała to, o co walczyli wszyscy władcy – zabezpieczenie przed najazdem. Granica Państwa Środka na bardzo długim odcinku jest bardzo trudna do przekroczenia. Na południu oprócz przejezdnej granicy z Wietnamem są górzyście dżungle Laosu i Birmy. Później rozpoczynają się Himalaje i Karakorum oddzielające ChRL od Nepalu, Bhutanu, Indii, Pakistanu, Tadżykistanu i Kirgistanu. Najwyższe łańcuchy górskie na świecie biegną aż do granicy z Kazachstanem, która jest najbardziej dostępną granicą na zachodzie Chin. Być może jest podatna na zagrożenia militarne wrogich państw ale z drugiej strony jest bardzo oddalona od serca kraju poza tym jest słabo zaludniona więc jej otwartość nie stanowi realnego zagrożenia. Chiny planują wykorzystać trasę przecinającą tą granicę aby przywrócić świetność Jedwabnego Szlaku. Północna granica to głównie

<sup>34</sup> Według *World Atlas*, <http://www.worldatlas.com/>, Chiny mają powierzchnię 9,596,960 km<sup>2</sup>, a Europa 9,938,000 km<sup>2</sup> (21.05.2015).

stepy i pustynie Mongolii oraz Syberia, czyli tereny ciężko dostępne, o słabo rozwiniętej infrastrukturze komunikacyjnej, mało zaludnione i nie stanowiące zagrożenia dla Pekinu. Patrząc na powyższe można odnieść wrażenie, że Państwo Środka nie nazywa się tak przez przypadek. Geografia sprawia, że jest wyizolowane, a więc mało podatne na inwazję z zewnątrz. Jest jakby wyspą, która ma trzy mosty łączące ją z resztą świata, na południu jest to granica z Wietnamem, na zachodzie z Kazachstanem, a na północy tereny przyległe do Rosji i Korei. Nie można jednak zapominać o najważniejszej granicy i głównym moście łączącym ją z resztą świata, a mianowicie o całym wschodnim wybrzeżu. To tam żyje najwięcej ludzi, tam zawierane są największe interesy, stamtąd prowadzony jest eksport, który rozwozi chiński tani produkt po całym globie. Porty na morzu wschodnio-chińskim to największe huby transportowe na świecie. To jest też region, który przysparza elitom w Pekinie najwięcej zmartwień. Strefą buforową są bowiem Korea Południowa, Japonia, Wyspy Rjukju i Tajwan czyli sojusznicy Stanów Zjednoczonych. Dalej na południu, na morzu południowo-chińskim, leżą Wietnam czy Filipiny, które również nie sprzyjają Chinom. Cały transport morski kierujący się na zachód, czyli do Europy, Afryki, Indii i na Bliski Wschód, a nawet do części Ameryk, musi nie dość, że przepłynąć między powyższymi, nie zawsze ciepło nastawionymi, sąsiadami, to jeszcze musi pokonać cieśninę Malakka, między Malezją i Indonezją. Zablokowanie tej cieśniny przez USA mogłoby sprawić całkowite załamanie się chińskiej gospodarki. Amerykanie mogą to zrobić gdyż chcą zachować dominację na świecie. Toczy się obecnie duża rozgrywka na arenie międzynarodowej, która może zmienić całkowicie obecny ład, a której główne tereny to wyspy zachodniego Pacyfiku. Waszyngton, zaangażowany w wojny na Bliskim Wschodzie, nie dostrzegł wzrostu gospodarczego Państwa Środka, który w tym momencie jest już tak duży, że żadne sankcje nie byłyby w stanie go zahamować. Chińczycy dodatkowo założyli Azjatycki Bank Inwestycji Infrastrukturalnych czyli zrobili ruch, który jest wymierzony w hegemonie Stanów, ponieważ sprawia, że międzynarodowe transakcje będą wykonywane w juanie, a nie, jak do tej pory, w dolarze. To renminbi może przejąć rolę najważniejszej waluty, a czyja waluta jest rezerwową walutą światową, ten tak naprawdę rządzi światem. Dla Amerykanów szczególnie bolesny był fakt, że wśród państw założycieli tego banku byli ich najwięksi sojusznicy Wielka Brytania, Izrael, Niemcy, Francja i Iran, którzy być może szykują się już na nowy porządek świata i nie chcą pozostać na gorszym torze, nawet kosztem USA.<sup>35</sup> Chińczycy rozumieją fakt, że Amerykanie nie chcą stracić dominacji i że być może dojdzie do konfliktu na zachodnim Pacyfiku, dlatego stosują się, jak pisze w swoim artykule amerykański analityk George Friedman, do trzech nadrzędnych imperatyw geopolitycznych:

1. Utrzymanie wewnętrznej jedności regionu Han;

---

<sup>35</sup> Na podstawie *Jacek Bartosiak - o sytuacji Polski i Świata*, [www.youtube.com](http://www.youtube.com) (27.04.2015).

2. Utrzymanie kontroli nad strefami buforowymi;

3. Ochrona wybrzeża przed obcą ingerencją.<sup>36</sup>

Obecnie armia Stanów Zjednoczonych jest zdecydowanie najpotężniejsza na świecie oraz najlepiej rozwinięta technologicznie, a na dodatek ma świetnie rozwinięte struktury, wyszkoloną kadrę i znakomity wywiad.<sup>37</sup> Za parę lat może się to jednak zmienić i to Chińczycy staną się najsilniejsi. Warto w tym miejscu zauważyć, że wartość amerykańskich obligacji należących do Pekinu to około 600 miliardów dolarów. Zjawisko to obrazuje symbiotyczną więź między nadmiarem oszczędności w Chinach i ich niedostatkiem w Stanach Zjednoczonych. Państwo, które kiedyś było liderem innowacyjności budując tamy i kopiąc kanały jakimi innym, w tamtych czasach, się nie śniły, dzisiaj potrafi zastosować technologie, która innym się nie opłaca, jak szanghajska kolej magnetyczna. To właśnie twórcy prochu, papieru, porcelany, a nie chociażby zachodnia Europa, wysyłają obecnie samodzielnie ludzi w kosmos. Już teraz Amerykanie nie byłiby w stanie zaatakować Chin kontynentalnych, dlatego tak ważna jest kontrola terenów położonych na zachodnim Pacyfiku. I Amerykanie zrobili właśnie pivot w tamtą stronę powiększając flotę, liczbę baz i personel w regionie. Swoim sojusznikom chcą pokazać, że są silniejsi i na nich należy stawiać. Posiadają chociażby więcej lotniskowców, z drugiej strony Państwo Środka nie jest zainteresowane inwazją na Stany Zjednoczone więc ten sprzęt im nie potrzebny. Koncentrują się na tym co jest dla nich konieczne jak nuklearne okręty podwodne. Nie dają się wciągać w grę USA i nie zamierzają zmieniać swojej polityki międzynarodowej. Wychodzą problemom na przeciw i znajdują trafne rozwiązania. Robią interesy w krajach rozwijających się Ameryki Łacińskiej i Afryki narzucając swoją politykę i zdobywając lokalne surowce. Z Nikaraguą już podpisali umowę na przekopanie kanału o 4-krotnie większej przepustowości niż kanał Panamski.<sup>38</sup> Zagraniczne firmy jeżeli chcą korzystać z dobrodziejstw ich ziem muszą przenieść swoją działalność do Chin i tu płacić podatki oraz stopniowo się sinizować. Tak było w przypadku przedsiębiorstw zainteresowanych wydobyciem metali ziem rzadkich, których w Chinach jest 86% światowych zasobów.<sup>39</sup> Jednak dwie główne idee, na których skupiają się obecnie władze KPCh, to rozwój Nowego Szlaku Jedwabnego oraz pobudzenie popytu wewnętrznego na swoje produkty poprzez dofinansowanie regionów w głębi kraju. Pierwszy pomysł sprawi, że eksport towarów nie

<sup>36</sup> G. Friedman, *The Geopolitics of China: A Great Power Enclosed*, [http://www.stratfor.com/analysis/geopolitics\\_china](http://www.stratfor.com/analysis/geopolitics_china) (20.05.2015).

<sup>37</sup> *Global Fire Power* <http://www.globalfirepower.com/> (21.06.2015).

<sup>38</sup> Robią to pomimo niezadowolenia lokalnej społeczności. W styczniu 2015 roku byłem w Nikaragui i rozmawiałem z miejscowymi na ten temat. Wszyscy są bardzo zaniepokojeni utratą i zanieczyszczeniem przepięknego środowiska naturalnego. Rozwój gospodarczy nie jest dla nich tak ważny jak utrzymanie krajobrazu, spokoju i czystości.

<sup>39</sup> Adam Minter, *Chiny mogą spać spokojnie. Metale ziem rzadkich to surowce geopolityczne*, <http://forsal.pl/artykuly/846421,chiny-moga-spac-spokojnie-metale-ziem-rzadkich-to-surowce-geopolityczne.html> (20.05.2015).

będzie musiał przepływać przez tereny nieprzyjazne, pojawią się nowe rynki zbytu, a transport do krajów zachodnich będzie szybszy i tańszy. Będzie to szansa dla chińskich przedsiębiorstw stania się globalnymi graczami. Sama koncepcja wydaje się być idealną metodą do dalszego pobudzenia chińskiej gospodarki, już bowiem realizowane są bardzo ciekawe projekty, takie jak kolei do Indii i Nepalu pod Ewerestem; infrastruktura komunikacyjna, gazociągi, ropociągi oraz porty morskie w Pakistanie; kolej biegnąca z zachodnich Chin przez Kazachstan, Rosję aż do Łodzi w Polsce lub do Duisburgu w Niemczech oraz największy terminal na największym lotnisku na świecie w Pekinie. Drugi zaś pomysł sprawi, że Chińczycy w głębi kraju będą się bogacić, poziomy społeczne zaczną się wyrównywać, powstaną kolejne rynki zbytu, a eksport przestanie być uzależniony od Zachodu, który od czasu kryzysu w 2008 roku nie jest już tak dużym odbiorcą jak kiedyś.

Rezultatem działań rządu w Pekinie jest dalszy rozwój państwa i ułatwienie działalności gospodarczej na terenie ich kraju. Firmy typu Haier Group mogą być spokojne o stabilność gospodarczą i polityczną. Powinny obawiać się jedynie dwóch czynników. Pierwszy to konsekwencje polityki jednego dziecka i jej ograniczenie w ostatnich latach. Nadchodzi pokolenie niżu demograficznego, które musi utrzymać starzejące się społeczeństwo, swoich rodziców – emerytów ale także swoje dzieci, które nie są w stanie jeszcze same na siebie zarabiać. Drugi czynnik to reakcja Amerykanów, którzy nie chcą utracić hegemonii na świecie i którzy być może szykują jakieś plany militarne aby do tego nie dopuścić. Jak celnie zauważa Przemysław Sieradzan z punktu widzenia geopolityki oba państwa są bez wątpienia dwoma najpotężniejszymi ośrodkami siły we współczesnym świecie. Posiadają odmienne systemy społeczno – polityczne, wyznają zupełnie inne systemy wartości i głoszą całkowicie sprzeczne wzajemnie wizje ładu międzynarodowego. W wypowiedziach polityków obu mocarstw dominuje nieufność i krytycyzm wobec drugiej strony. Z kolei, z punktu widzenia geoeconomiki, oba ośrodki siły są od siebie zależne w stopniu wręcz niewyobrażalnym. Stany Zjednoczone Ameryki potrzebują partnera ekonomicznego, który będzie finansować ich rosnący dług publiczny i deficyt budżetowy, Azjaci zaś potrzebują rynków zbytu. Amerykanie nie zrezygnują z dążeń do utrwalenia i wzmocnienia swojej światowej hegemonii, Chińczycy nie ustaną w swoich celach zbudowania wielobiegunowego ładu światowego i nie zrezygnują ze swojej, alternatywnej wobec zachodniej demokracji parlamentarnej, wizji ładu politycznego.<sup>40</sup>

Analizując obecne wydarzenia wydaje się, że Chińczycy są w lepszej pozycji i to Amerykanie muszą wykonać jakiś ruch. Na pewno rozgrywka jest bardzo interesująca i warto

---

<sup>40</sup> Przemysław Sieradzan, *Wymiar ekonomiczny geopolityki Chin*, Portal Spraw Zagranicznych, <http://www.psz.pl/118-gospodarka/przemyslaw-sieradzan-wymiar-ekonomiczny-geopolityki-chin> (20.05.2015).

śledzić dalszy jej rozwój bo może przesądzić o losach nas wszystkich. Władze w Pekinie, póki co, udowadniają, że filozofia Konfucjusza jest wciąż aktualna i bez jednego wystrzału można stać się liderem gospodarczym, a wkrótce być może także kulturalnym, nie tylko Azji ale i całego świata. Tworzone są świetne warunki dla rozwoju chińskiej przedsiębiorczości, dodatkowo sytuacja polityczna jest stabilna, przez co gospodarka kwitnie, a firmy korzystają z idealnych możliwości i w związku z tym rosną w siłę i się bogacą.



## Rozdział 2

### Etyka konfucjańska w biznesie

#### 2.1 Podstawowe zasady etyki konfucjańskiej stosowane w przedsiębiorstwach.

Zasady etyczne są integralną częścią strategii zarządzania każdego przedsiębiorstwa, które ustala swoje reguły na podstawie lokalnych zwyczajów. Poznanie i zrozumienie tych norm, panujących w chińskich firmach, pozwala na dokładniejszą analizę sposobu funkcjonowania tamtejszego biznesu. Znajomość stylu zarządzania, według którego tworzą swoje środowisko pracy dyrektorzy, oraz w jaki sposób zachowują się oni w kontaktach biznesowych, jest na pewno bardzo ważne dla osób chcących poznać kulturę ekonomiczną tego regionu lub robić interesy w tej części świata. Z tych powodów postaram się lepiej przyjrzeć zarówno relacjom panującym wewnątrz firmy, między pracownikami, jak i kontaktom zewnętrznym, z partnerami handlowymi. Błędne interpretowanie działań przedsiębiorców chińskich zazwyczaj skutkuje utrudnieniem negocjacji lub całkowitym ich zerwaniem; natomiast zrozumienie i stosowanie się do zasad etyki konfucjańskiej może zdecydowanie ułatwić budowę wspólnego interesu poprzez zyskanie zaufania. W tym rozdziale próbuję pokazać w jaki sposób funkcjonuje przedsiębiorstwo w Chinach i jaka jest różnica między ich odpowiednikami zachodnimi, po to aby w trzecim rozdziale przeanalizować politykę działania Haier Group. W tym podrozdziale opiszę fundamenty na jakich opierają się relacje wewnątrz przedsiębiorstwa, w następnym związku z partnerami biznesowymi, a w ostatnim różnice między konfucjańską etyką biznesu, a zachodnią.

Relacje panujące w przedsiębiorstwie ulokowanym na terenie ChRL bazują na podobnych zasadach na jakich funkcjonuje całe społeczeństwo konfucjańskiego kręgu kulturowego tylko przełożone na inną skalę i inny język. Zanim jednak przejdę do interpretacji chińskich zależności warto zdefiniować pojęcie etyki biznesu w przedsiębiorstwie. Janina Filek w swojej książce „Wprowadzenie do etyki biznesu” definiuje to pojęcie następująco: „Jest to dziedzina sytuująca się na pograniczu refleksji etycznej z analizą ekonomiczną”<sup>41</sup>. Oznacza to, że często może powstawać konflikt pomiędzy pracownikami, a pracodawcami oraz między etycznym, moralnym i prawnym prowadzeniem przedsiębiorstwa, a maksymalizacją zysku. Znalezienie drogi środka oraz zakresu możliwości pomiędzy tymi, wydawać by się mogło, skrajnościami jest inaczej interpretowane w różnych kulturach. W krajach opartych na etyce konfucjańskiej bardzo ważna jest harmonia. Jak

<sup>41</sup> Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 14.

wspomniałem w pierwszym rozdziale opiera się ona na czterech kluczowych zasadach takich jak traktowanie rodziny jako głównej jednostki w społeczeństwie, przestrzeganie relacji społecznych (*guanxi*), samorozwój oraz odwzajemnienie darów i pomocy co jest przejawem najszlachetniejszych cech. Powyższe cnoty można znaleźć w idealnie funkcjonującym chińskim przedsiębiorstwie. Rodzina, czyli podstawowa jednostka chińskiego społeczeństwa, zawsze była interpretowana jako wymarzone środowisko rozwoju, wsparcia i pomocy dla jej członka. Konfucjusz twierdził, że udane relacje rodzinne są kluczem do harmonijnego społeczeństwa i aby je kultywować należy starać się o wzrost zamożności i statusu rodziny, kontynuować rodzinne drzewo genealogiczne, czcić pamięć przodków, a także być lojalnym i odpowiedzialnym. Przekłada się to również na grunt przedsiębiorstwa gdzie właściciele i dyrektorzy starają się stworzyć w miejscu pracy rodzinną atmosferę głosząc slogany typu: „teraz jesteś częścią dużej rodziny jaką jest nasza firma”<sup>42</sup>. Oznacza to, iż największą odpowiedzialnością pracownika powinno być służenie firmie i powiększanie jej kapitału oraz dochodu. Natomiast w drugą stronę obowiązkiem korporacji jest jak najlepsza opieka nad pracownikiem.<sup>43</sup>

Wszystkie pięć głównych relacji międzyludzkich (*wulun*) ma swoje odzwierciedlenie w mini społeczeństwie jakim są pracownicy, klienci i partnerzy danej firmy. Kontakty między władcą, a poddanym można przełożyć na stosunki między rządową administracją, a konkretną korporacją. Poddany, czyli organizacja, musi wykazać się lojalnością i posłusznym spełnianiem obowiązków, a to oznacza, że jego powinnością jest dostosować się do prawa i regulacji administracyjnych; natomiast władca, czyli administracja rządowa, tworzy środowisko pracy poprzez wsparcie praktyk biznesowych oraz wprowadzanie norm i legislacji. Stosunki między ojcem, a synem opierają się na miłości i posłuszeństwie. W przypadku biznesu są to relacje między firmą, a jej odbiorcami. Pasuje tu powiedzenie „klient ma zawsze rację” ponieważ przedsiębiorstwo powinno słuchać i respektować żądania swoich sympatyków i obdarzać ich miłością ojcowską, tak aby ci odwzajemnili się miłością i nabożnością synowską. Relacje między mężem, a żoną opierają się na zasadzie wykonywania obowiązków i uległości. Oznacza to, że przedsiębiorstwo ma obowiązek opiekowania się swoimi pracownikami, którzy w zamian muszą wnieść swój wkład w rozwój firmy i godnie reprezentować jej dobre imię. Kolejna relacja to układ między starszym i młodszym bratem. Wyróżnia się tu rolę starszych, którzy mogą służyć radą, i których należy słuchać i szanować. W biznesie wygląda to tak, że menedżer musi stworzyć stanowisko pracy i wytłumaczyć swoją wizję pracownikowi, a ten ma obowiązek przestrzegać otrzymanych wytycznych i wykonywać je z należytą starannością. Ostatnia relacja, między przyjaciółmi, opiera

<sup>42</sup> Tego rodzaju hasła, związane z rodziną, głoszone były między innymi przez Lenovo i China Mobile.

<sup>43</sup> L. Wang, H. Juslin, *The impact of chinese culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009, s. 442.

się na zaufaniu i ma swoje przełożenie w kontaktach z partnerami biznesowymi. Powinna tu obowiązywać zasada win-win czyli po zakończeniu rozmów każdy ma być zadowolony i mieć poczucie udanych negocjacji.<sup>44</sup> Jak widać zasady w przedsiębiorstwie opierają się na takich samych regułach jakie panują w relacjach społecznych (*guanxi*). Bardzo ważna jest hierarchiczność, która ustanawia stosunki w danej instytucji oraz buduje harmonię między pracownikami, klientami, partnerami i innymi organizacjami. Istotne jest również przestrzeganie etyki w kontaktach międzyludzkich, która różni się w zależności od kontekstu i od osoby do której się zwracamy. Przestrzeganie tych reguł jest równie ważne jak dostosowanie się do norm socjalnych, a ich łamanie może doprowadzić do utraty twarzy (*mianzi*) czyli do uszczerbku na honorze swoim i swojej rodziny.

Samodoskonalenie się według konfucjańskiej koncepcji jest postrzegane jako rdzeń i punkt wyjścia dla każdego kto chce się rozwijać. Kulturuje bowiem takie wartości jak człowieczeństwo, praworządność, dobre wychowanie (rytuał), mądrość, szczerść, lojalność i odpowiedzialność. Człowieczeństwo (*ren*) jest najważniejszą cechą, która oznacza perfekcyjne wypełnienie obowiązków w stosunku do drugiej osoby. Podstawowe znaczenie pojęcia *ren* to kochać ludzi. W przełożeniu na przedsiębiorstwo firma powinna obdarzać swoich pracowników miłością, opiekować się lokalną społecznością i budować harmonijne relacje z dostawcami, partnerami, klientami i konkurentami. Praworządność (*yi*) mówi co jest etycznie poprawne w danym momencie. Osoba, która posiadała tą cechę wie, co jest odpowiednie i umiejętnie tworzy relacje z innymi. Praworządna firma to taka, która nie będzie tylko dbała o swój zysk ale także będzie prowadziła uczciwe i rzetelne praktyki oraz zatroszczy się o lokalną społeczność, po to aby mieć harmonijne relacje z otoczeniem. Przyzwoitość, dobre maniery normalnie tłumaczone jako rytuał (*li*) to idealna forma norm społecznych. Ta cecha jest podstawą każdego harmonijnego środowiska. W praktyce oznacza to ustanowienie odpowiednich etykiet, protokołów, zasad i norm oraz ustalenie takiej polityki firmy aby prowadziła do godnego rozwoju ekonomicznego i wzrostu prestiżowego wizerunku przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji spory sądowe są rzadkością, a związki zawodowe stają się zbędne. Przejawia się to terminowym i prawidłowym przestrzeganiem umów, zapewnieniem bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy oraz zarobkami na godziwym poziomie. Mądrość (*zhi*), często rozumiana jako wiedza, odnosi się do zdobycia odpowiedniego wykształcenia aby później, na jego podstawie, móc podejmować racjonalne decyzje. Konfucjaniści uważają, że umiejętność odróżnienia dobra od zła jest podstawą mądrości. Dlatego w korporacjach chińskich bardzo często inwestuje się w treningi i szkolenia indywidualne pracownika, aby ten miał

---

<sup>44</sup> L. Wang, H. Juslin, *The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009, s. 441.

jeszcze większą wiedzę i mógł podejmować lepsze decyzje. Szczerłość (*xin*) odnosi się do wiarygodności i ma swoje przełożenie w wykonywaniu obietnic i dotrzymywaniu słowa. Każda organizacja musi mocno pracować żeby zdobyć w społeczeństwie, wśród swoich klientów, kredyt zaufania i aby go później jak najdłużej utrzymać. Posłuszeństwo synowskie (*xiao*) interpretuje się jako pokorę i szacunek do swoich rodziców. To jest cecha bycia wiernym swojej rodzinie. Na gruncie spółki przekłada się to jako lojalność pracownika i niesie ze sobą konsekwencje bycia za nią odpowiedzialnym, tak jak się jest odpowiedzialnym za swoją rodzinę. Celem kultywowania wszystkich powyższych zalet jest stanie się człowiekiem szlachetnym – lepszą osobą (*junzi*) czyli wykształcenie w sobie takich wartości jak sprawiedliwość, pracowitość, rozwaga, prawdomówność, synowska nabożność, braterska miłość, odwaga, samodoskonalenie, czy otwartość umysłu na nowe idee. W praktyce oznacza to tyle, że przedsiębiorstwa dążą do perfekcji poprzez wprowadzanie powyższych norm i zwyczajów oraz wdrażanie inwestycji, które sprawiają, że spółka staje się wiarygodniejsza oraz może się poszczycić wyższym statusem i prestiżem.<sup>45</sup>

Czwartą, ostatnią, ale równie ważną cechą harmonijnego środowiska jest wzajemne odwzajemnianie. Konfucjusz mówił „odwzajemnij szkodę sprawiedliwością, a życzliwość życzliwością”<sup>46</sup> oraz „nie czyn drugiemu co Tobie niemiłe”<sup>47</sup>. Miał On na myśli, że jeżeli będziemy się kierowali pozytywnymi cechami w stronę drugiej osoby to i ona odwzajemni się podobnymi uprzejmościami, a inni zaczną brać przykład z takiego zachowania i zaczną naśladować cnotliwe wartości. Celnie ujął to Mencjusz mówiąc: „daj z siebie wszystko aby traktować innych tak jakbyś sam chciał być traktowany, a szybko przekonasz się, że jest to najkrótsza droga do wzajemnej życzliwości”<sup>48</sup>. Trzeba jednak pamiętać, że obopólne odwzajemnianie się nie jest symetryczne. W relacjach władcy z poddanym czy męża z żoną ci drudzy są zobligowani do należytej uległości i ich życzliwość w stosunku do tych pierwszych wcale nie musi być odwzajemniona. Asymetryczność ta jest oparta na konfucjańskiej hierarchiczności, w której nie wszyscy są sobie równi. W nowoczesnym handlu, zwłaszcza w kontaktach z partnerami biznesowymi, stosuje się jednak relacje jak między przyjaciółmi. Objawia się to tym, że negocjacje opierają się na sprawiedliwej rywalizacji oraz na umowach, w których każdy wygrywa i z których obie strony są równomiernie usatysfakcjonowane. Przedsiębiorstwa wedle tej zasady mają jeszcze obowiązek pomagać lokalnej społeczności poprzez wspieranie potrzebujących oraz dobroczynne akcje charytatywne.<sup>49</sup>

<sup>45</sup> L. Wang, H. Juslin, *The impact of chinese culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009, s. 443.

<sup>46</sup> Confucius, *Analects 14:34*, s. 79.

<sup>47</sup> Confucius, *Analects 15:24*, s. 85.

<sup>48</sup> Mencius, *Mencius 7:A:17*, s. 63.

<sup>49</sup> L. Wang, H. Juslin, *The impact of chinese culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach*,

Poza głównymi zasadami prowadzącymi do harmonii konfucjańskiej w społeczeństwie i w przedsiębiorstwie warto także zwrócić uwagę na różnice między interpretowaniem harmonii przez konfucjanistów i taoistów. Pierwsi koncentrują się na harmonii międzyludzkiej, drudzy na harmonii z naturą. Chęci, wola, intencje oraz działalność i czyny człowieka według taoistów powinny współgrać ze środowiskiem naturalnym i obie strony powinny czerpać wspólne korzyści. W gospodarce chodzi o to, żeby firmy, które zawsze będą częścią natury, czuły się za nią odpowiedzialne, nie działały na szkodę przyrody i aby nie próbowały jej sobie podporządkować. Im częściej będzie się wykonywać swoje obowiązki w harmonii z ziemią i niebem tym więcej będzie można osiągnąć wkładając w to mniej wysiłku. Równocześnie sprawia się, że świat staje się lepszym, bezpieczniejszym miejscem.<sup>50</sup>

Etyka konfucjańska w biznesie jest niezbędna gdyż reguluje zasady oraz ustala stosunki wewnątrz przedsiębiorstwa ale z drugiej strony prowadzi do złych praktyk i patologii w interesach. Powyżej przeanalizowałem idealną strukturę chińskiej firmy. W dalszej części opiszę jej negatywne aspekty, a także próby wprowadzenia zachodnich standardów do etyki, norm i obyczajów panujących wewnątrz chińskich firm. Jednym z głównych problemów jest marginalizacja szeregowego pracownika w przedsiębiorstwie. Mają na to wpływ głównie dwa czynniki. Pierwszy to hierarchiczna struktura pracy, która prowadzi do totalitaryzmu. Zwykły pracownik ma wykonywać swoją rolę i nie jest mile widziane wychodzenie przed szereg, ani zwracanie uwag menedżerowi na forum publicznym. Praktyki bazujące na standardzie, że osoba wyżej w hierarchii ma zawsze rację, a osoba niżej, nawet jak widzi nieprawidłowości, to nie może się przeciw nim buntować, prowadzą do rządów autorytarnych, w których pracownik nie ma nic do powiedzenia pod groźbą utraty twarzy (*mianzi*). Jeżeli natomiast przełożony nie dąży by stać się *junzi* to firma może przynosić straty, a pracownicy nie będą zadowoleni i przestaną być efektywni. Drugim czynnikiem zmniejszającym rolę pojedynczego pracownika jest kolektywizm. Jak wiemy najbardziej podstawową instytucją w społeczeństwie chińskim jest rodzina. To prestiż, status i zachowanie twarzy całej rodziny jest ważniejsze od potrzeb indywidualnego członka. Przedsiębiorstwa zazwyczaj nawiązują by traktować je jako jedną wielką rodzinę. Taki stan rzeczy sprawia, że w sytuacjach kryzysowych dyrekcja nie zawaha się poświęcić swojej siły roboczej dla większego dobra całej korporacji, gdyż cele spółki są ważniejsze niż cele osobiste.<sup>51</sup> Kolejnymi poważnymi problemami działającym na niekorzyść przedsiębiorstwa jest korupcja i łapówkarstwo oraz nepotyzm. Głównymi winowajcami są relacje społeczne (*guanxi*) opierające się na zasadzie

---

Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009, s. 442.

<sup>50</sup> L. Wang, H. Juslin, *The impact of chinese culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009, s. 445.

<sup>51</sup> H. Park, M. T. Rehg, D. Lee, *The influence of Confucian Ethics and Collectivism on whistleblowing intentions: A Study of South Korean Public Employees*, Journal of Business Ethics, Vol. 58, No. 4, Springer 2005, s. 391.

odwzajemniania i hierarchii. Ważną częścią guanxi są socjalne wymiany prowadzące do wspólnych korzyści, co stawia w uprzywilejowanej pozycji osoby usytuowane wyżej w hierarchii. Nieodwzajemnienie przysługi lub prezentu może skutkować utratą twarzy.<sup>52</sup> Zwyczaj obdarowywania oraz łatwość z jaką przychodzi to ludziom z konfucjańskiego kręgu kulturowego, a także bez oporowe przyjmowanie hojności, sprawia, że przekupstwo jest tam bardzo powszechne. Naturalną praktyką jest, że to nie najlepsza umowa jest podpisywana, tylko ta, której przedstawiciel sprawił najlepsze wrażenie. Można się spierać nad moralnością takich praktyk ale jedno jest pewne: nie przynosi to maksymalnych profitów firmie. Relacje społeczne mają też spory wpływ na to kto zostanie zatrudniony oraz na to kto dostanie awans. Często to nie najsolidniejsze umiejętności ani perfekcyjne kwalifikacje są głównym wyborem pracodawcy, a znajomości z ważnymi osobistościami lub powiązania rodzinne ze szlachebnymi rodami. W rezultacie najadekwatniejsi ludzie pracują gdzie indziej przynosząc korzyści innym instytucją albo nieodpowiednie osoby dostają awans i podwyżkę zostawiając tych efektywniejszych na mniej istotnych pozycjach. To na pewno są krótkowzroczne działania, prowadzące do utraty zysku i spowolnienia rozwoju organizacji, za które winę nie ponosi człowiek, a filozofia konfucjańska przełożona na język etyki biznesu.

Większość interesów globalnych prowadzonych jest na zasadach stworzonych przez kulturę Zachodnią. Dla dużych korporacji, mających swoją siedzibę albo swój oddział w ChRL, ważnym elementem jest wprowadzenie międzynarodowych zasad, opierających się na prawach człowieka regulowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych, takich jak równe szanse i możliwości, brak dyskryminacji czy prawo do bezpieczeństwa. Ich pracownikami są bowiem również ludzie, którzy nie znają konfucjańskiej kultury. W Chinach jednak przepisy te nie zawsze współgrają z duchem myśli Konfucjusza. Główną instytucją dbającą o przestrzeganie praw pracowników jest Corporate Social Responsibility (CSR). Powstała ona na Zachodzie i jej celem jest pilnowanie aby organizacje przestrzegały tak zwanej 'potrójnej podstawy' w skład której wchodzi odpowiedzialność za: finanse, społeczeństwo oraz środowisko. W praktyce CSR wprowadza regulacje, standardy i kodeksy postępowania odnoszące się do: warunków pracy, prawa pracy, wysokości zarobków oraz bezpieczeństwa i higieny pracy; jest przeciwne zmuszaniu do pracy, w szczególności dzieci, a także przeciwko korupcji oraz dyskryminacji i wyzyskiwaniu pracowników; jest za to za prawem do wolnej wypowiedzi i wolnego zrzeszania się oraz zbiorowych protestów. W Chinach CSR definiowany jest na dwóch płaszczyznach. Pierwszy poziom, priorytetowy, to wewnętrzna odpowiedzialność polegająca na rozwoju przedsiębiorstwa, drugi, traktowany bardziej jako ważny

---

<sup>52</sup> G. K. Y. Chan, *The Relevance and Value of Confucianism in Contemporary Business Ethics*, Journal of Business Ethics, Vol. 77. No. 3, Springer 2007, s. 354.

dodatek, to zewnętrzna odpowiedzialność za społeczeństwo i środowisko. W Chinach normy CSR są wdrażane od połowy lat dziewięćdziesiątych, a mimo to, wciąż traktowane są jako coś egzotycznego. W 2005 roku tylko 81 korporacji przedstawiło pełny raport bazujący na CSR. I chociaż sytuacja w ostatnich 10 latach zaczyna się zmieniać, zwłaszcza wśród firm nastawionych na eksport, to ChRL wciąż boryka się z takimi problemami jak nielegalne relacje między pracownikami oraz przestępstwa popełniane przez duże kompanie. Mowa tu o łapówkarstwie i korupcji oraz nepotyzmie i wymuszaniu umów na korzyść większych i silniejszych. Poza tym wciąż nierozwiązana pozostaje kwestia w sprawie zanieczyszczenia środowiska naturalnego i emitowania gazów cieplarnianych. Przedsiębiorstwa najmniejszą wagę przykładają do spełniania tych wymagań, w rezultacie czego miasta w zimie przykrywa gruba warstwa smogu. Poza tym CSR chroni i stoi po stronie indywidualnego pracownika, a w Chinach pojedynczy pracownik, jak pisałem wyżej, może zostać poświęcony dla dobra całej organizacji.<sup>53</sup>

Ekonomia Państwa Środka rośnie w siłę na niespotykaną dotąd skalę. Jednak nie wszystko układa się po myśli decydentów w rządzie chińskim ponieważ, wraz ze wzrostem gospodarczym, powstają kolejne problemy. Zwiększenie różnicy między bogatymi i biednymi, brak surowców, degradacja środowiska, łamanie praw pracowników to tylko niektóre wyzwania z jakimi KPCh musi się zmierzyć. Zwolennicy CSR twierdzą, iż wprowadzenie ich kodeksów postępowania jest jedynym rozwiązaniem oraz, że gdyby regulacje CSR były przestrzegane, o powyższych zmartwieniach już dawno by nie dyskutowano.<sup>54</sup> Wang i Juslin poszli o krok dalej i stworzyli własne normy CSR, które, według nich, mają szansę być respektowane w Państwie Środka, gdyż opierają się na zasadach konfucjańskich i taoistycznych. Bazują one na nowoczesnej koncepcji harmonii, która powinna być osiągnięta między: miastami i wsiami, rozwojem ekonomicznym i społecznym, człowiekiem i naturą, sferą życia domowego i światem zewnętrznym. Zastosowanie tych równowag w polityce przedsiębiorstwa sprawi, że stanie się ono lepszą firmą (*junzi*), która respektuje naturę i kocha ludzi.<sup>55</sup>

Przy okazji analizy etyki konfucjańskiej wewnątrz przedsiębiorstwa warto zwrócić uwagę na badania Parka i in., którzy wykazali jak pracownicy reagują na ujawnianie nieprawidłowości. W kulturze zachodniej jak ktoś wykaże czyjeś oszustwa to się go wyzywa od 'szczurów' i 'kretów'. W konfucjanizmie ten aspekt jest jeszcze bardziej negatywnie traktowany. W rzeczywistości wygląda to tak, że jeżeli pracownik odkryje korupcję osób, które są znacznie wyżej od niego

<sup>53</sup> L. Wang, H. Juslin, *The impact of chinese culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009, s. 433-437.

<sup>54</sup> Po Keung Ip, *Is Confucianism Good for Business Ethics In China?*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, No. 3, 15<sup>th</sup> IESE International Symposium on Ethics, Business and Society, Springer 2009, s. 471-472.

<sup>55</sup> L. Wang, H. Juslin, *The impact of chinese culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009, s. 445.

w hierarchii, i wyjawi to opinii publicznej, zostanie za to skrytykowany i może stracić swoją twarz (*mianzi*) czyli swój honor. Trzeba pamiętać, że tam gdzie występują ważne autorytety szcycące się powszechnym szacunkiem i respektem nie ma miejsca na sprzeciw, zwłaszcza publiczny. Występuje jednak sytuacja gdzie ujawnianie złych intencji bądź czynów jest nie tylko mile widziane ale również bardzo popierane. Tak bywa w momencie gdy lojalny, w stosunku do swojego przełożonego, pracownik odkryje niegodne postępowanie swojego szefa. Powinien on wtedy porozmawiać z nim i wyrazić swoje zaniepokojenie aby szkody zostały naprawione, a błędy więcej się nie powtarzały. Podczas swoich dociekań Park i in. odkryli również, że jeżeli ktoś przykładą większą uwagę do hierarchii w relacji mąż – żona, w której to mężczyzna bardziej dominuje, to jest większe prawdopodobieństwo, że wyjawi on nieprawidłowości. Jednak dzieje się to wszystko w obrębie jednej organizacji i nie wychodzi poza jej bramy, a pracownik działa na korzyść swojego przedsiębiorstwa.<sup>56</sup> Wynika z tego, że pracownik, który jest tylko częścią większej grupy, powinien tej grupie się w pełni podporządkować bez zadawania zbędnych pytań. Osoba usytuowana wyżej w hierarchii nie może być kwestionowana, zwłaszcza publicznie, a szeregowy robotnik nie powinien interesować się sprawami od niego niezależnymi. Przypadek gdy zwykły szeregowy zwraca uwagę dyrektorowi jest możliwy tylko w przypadku zamkniętej społeczności i w razie ewidentnego błędu, który może zaszkodzić dalszemu funkcjonowaniu. Jest to wyraźny dowód na kolektywistyczne, a nie indywidualistyczne, funkcjonowanie pracownika w firmie, który w pierwszej kolejności powinien dostrzegać grupowe, a nie jednostkowe, korzyści z podejmowanych decyzji.

Moralność konfucjańska zakłada rozwój zarówno wewnętrznej harmonii jak i zewnętrznego zaangażowania. W tym podrozdziale przeanalizowałem jak wygląda etyka w chińskich spółkach, a w następnym skoncentruję się na interpretacji tej filozofii w kontaktach przedsiębiorstwa z firmami zewnętrznymi. Pokażę jak jest etycznie odbierane dążenie do zysku, jak przebiegają negocjacje oraz jak wybierani są partnerzy biznesowi.

---

<sup>56</sup> H. Park, M. T. Rehg, D. Lee, *The influence of Confucian Ethics and Collectivism on whistleblowing intentions: A Study of South Korean Public Employees*, Journal of Business Ethics, Vol. 58, No. 4, Springer 2005, s. 398-399.



## 2.2 Podstawowe zasady etyki konfucjańskiej stosowane w kontaktach biznesowych.

Przedsiębiorstwo do prawidłowego rozwoju potrzebuje mieć uregulowane, harmonijne stosunki nie tylko wewnątrz firmy, z pracownikami, ale także z partnerami biznesowymi funkcjonującymi niezależnie. Jeżeli firma jest dużą kompanią międzynarodową jak Haier to ta ostatnia grupa pełni niebagatelną rolę w płynnym prosperowaniu działalności. Bardzo często jakość, cena, dostępność produktów i usług jednej spółki zależą od podpisanych umów z inną. Korporacja o globalnym zasięgu potrzebuje mieć wielu partnerów na całym świecie, w różnych kulturach. To co dla jednych jest okazaniem wielkiego szacunku, dla innych może być niegrzeczne i często natrętne. W tym podrozdziale pokażę w jaki sposób myślą menedżerowie chińskich organizacji i jakimi wartościami się kierują przy wyborze kontrahentów i podpisywaniu umów.

Na początku przyjrzę się bliżej temu jak chińskie społeczeństwo podchodzi do kwestii czerpania zysków. Po raz kolejny należy odwołać się do słów Konfucjusza, mówił on: „rozum człowieka szlachetnego kieruje się prawością, a rozum człowieka małostkowego kieruje się zyskiem”<sup>57</sup>. Wtórował mu Mencjusz, który zastanawiał się po co w ogóle używać słowo 'zysk' i wolał rozmawiać o życzliwości<sup>58</sup>. Wynika z tego, że jeżeli coś należałoby nazwać dobrem to byłaby to prawość i życzliwość, a jeśli coś moglibyśmy określić jako zło to byłby to zysk. Jeżeli jednak dochód będzie wynikał z praworządnych pobudek, dobrych intencji i szczerych chęci pomocy lokalnej społeczności to jest on akceptowany, a dana firma będzie cieszyć się szacunkiem i poważaniem. Przecież zadaniem rządzących jest, wśród wielu innych obowiązków, powiększanie dobrobytu swoich poddanych. Mencjusz nawet wskazywał na moralne dobro zysku, pod warunkiem, że niesie on za sobą ogólne dobro, a nie indywidualne aspiracje.<sup>59</sup>

Kit-Chun Lam, profesor ekonomii zajmujący się między innymi etyką biznesu, analizując klasyczny konfucjanizm zauważył, że podczas robienia interesów cenione były szczególnie takie cechy jak szczerowość, podkreślona w Doktrynie Środka, solidność i zaufanie, omawiane zwłaszcza w Dialogach Konfucjańskich, a także przestrzeganie odpowiednich rytuałów (*li*).<sup>60</sup> Ciekawą interpretację etyki konfucjańskiej w kontaktach biznesowych przedstawił teoretyk zarządzania Peter Drucker, który nazwał ją etyką sytuacyjną i uniwersalną. Wyróżnił współzależność jako wartość na której można budować harmonię, wzajemne zaufanie i w rezultacie obopólne korzyści. Według niego jest ona uniwersalna, gdyż ma zastosowanie w różnych instytucjach, relacjach i organizacjach oraz bazuje na szczerości i dobrych intencjach obu stron. Przepowiada również, że etyka

<sup>57</sup> Confucius, *Analects 4:16*, s. 16.

<sup>58</sup> Mencius, *Mencius 1A.1*, s. 7.

<sup>59</sup> Mencius, *Mencius 7A.25*, s. 63.

<sup>60</sup> Kit-Chun Joanna Lam, *Confucian Business Ethics and Economy*, Journal of Business Ethics, Vol. 43, No. 1/2, Business Ethics in the Global Knowledge Economy, Springer 2003, s. 154-155.

konfucjańska dzięki swojemu socjalnemu charakterowi odegra w przyszłości znaczącą rolę.<sup>61</sup> Inną koncepcję miał M. Weber, który przewidywał, że konfucjański familizm, który jest w stanie zaufać jedynie wąskiemu kręgowi znajomym i rodzinie, utrudni, lub wręcz uniemożliwi wzrost gospodarczy i powstawanie dużych międzynarodowych korporacji.<sup>62</sup> Jak bardzo się pomylił widać po rankingu największych publicznych kompani Forbesa, który na pierwszych czterech miejscach w 2015 roku umieścił chińskie przedsiębiorstwa.<sup>63</sup>

Historia początkowych kontaktów handlowych sięga bardzo odległych czasów Jedwabnego Szlaku. Jednak pierwsze, zakrojone na szeroką skalę, aktywności komercyjne, datuje się na czasy dynastii Song (960-1279). Wzrost relacji biznesowych był odzwierciedleniem myśli neokonfucjańskiej. Wtedy to kupcy zyskali bardziej prestiżowy status społeczny. Ówczesni myśliciele nie popierali zbytecznych ludzkich pragnień ale równocześnie nie byli przeciwko handlarzom ani bogacącej się klasie społecznej. W prowincji Anhui kupcy przyjęli kodeks handlowy, który akceptował czerpanie zysków, ale pod warunkiem kierowania się prawością oraz podkreślał następujące cechy: szczerłość, uczciwość i solidność. Handlarze mieli również obowiązki takie jak pomoc najbiedniejszym, bądź organizowanie placówek edukacyjnych w regionie, w którym się wychowali. Te koncepcje sprawiły, że biznes się rozwijał i stawał się coraz popularniejszy, a klasa kupiecka zyskiwała coraz większe wpływy, władzę i szacunek oraz powstała skomplikowana sieć komunikacji, która przetrwała aż do XIX wieku. Z upływem lat coraz częściej pojawiali się mędrcy odwołujący się do konfucjańskiej etyki, którzy przypominali, że monopolizacja przemysłu i jakakolwiek ingerencja rządu źle wpływa na gospodarkę. Dzięki temu prowadzenie firm powierzano prywatnym przedsiębiorcom, a oni zyskiwali dużą suwerenność. Zwracano także cały czas uwagę na to, że firma musi przestrzegać odpowiedniej etykiety oraz pomagać lokalnej społeczności.<sup>64</sup>

Okres dobrobytu gospodarczego zakończył się w XIX wieku wraz z wkroczeniem sił zachodnich. Chińskie władze powróciły do nacjonalizacji ekonomii i socjalizacji państwa, zaczęły głosić hasła chwalcące produktywność i efektywność przemysłu zamiast wolnościowych haseł kapitalistycznych, aż w końcu odwróciły się od zasad konfucjańskich. Doprowadziło to do załamania gospodarki, która zaczęła odbudowywać się dopiero po 1979 roku. Haier Group była wtedy jedną z pierwszych spółek, która rozpoczęła funkcjonowanie korzystając z powrotu do etyki

<sup>61</sup> P. Drucker, *Kłopoty z etyką biznesu*, [w:] L. Ryan, J. Sójka [red.], *Etyka biznesu*, Wydawnictwo W Drodze, Poznań 1997, s. 293-294.

<sup>62</sup> M. Weber, *Etyka gospodarcza religii światowych t. 1*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2000 s. 231-241.

<sup>63</sup> W Top 10 są kompanie tylko z Chin i USA, w Top 40 jest 10 korporacji z Chin, *Forbes*, [www.forbes.com/global2000/list](http://www.forbes.com/global2000/list) (01.08.2015).

<sup>64</sup> Kit-Chun Joanna Lam, *Confucian Business Ethics and Economy*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 43, No. 1/2, *Business Ethics in the Global Knowledge Economy*, Springer 2003, s. 155-158.

konfucjańskiej, z większej wolności gospodarczej oraz z suwerenności dyrektorów zarządzających. Następowala powolna lecz nieunikniona globalizacja chińskiego rynku. Zaczęto odwoływać się do klasyków konfucjańskich, którzy chcieli połączyć Niebo, Ziemię i wszystko co pomiędzy w jedną całość, gdyż uważali to za naturalną kolej rzeczy. Na tej podstawie widziano ChRL wśród międzynarodowych gospodarek współpracującą z partnerami biznesowymi na całym świecie.

Współcześnie Yingnan Sun, chiński konsultant biznesowy, który wielokrotnie spotykał się z europejskimi odpowiednikami lub ludźmi odpowiedzialnymi za przeprowadzanie negocjacji, zauważył, że część z jego zagranicznych partnerów, bardzo ceni sobie harmonijny sposób robienia interesów i lubią współpracować z chińczykami. Zwracają oni też uwagę na szczerość, łatwość nawiązywania przyjaźni oraz bardzo duży poziom zaufania i respektu. Jest jednak druga grupa ludzi biznesu, którzy wyznali zupełnie coś innego. Nie lubią oni ani współpracować, ani nawet przeprowadzać rozmów z ludźmi z konfucjańskiego kręgu kulturowego. Narzekają głównie na podstępne metody w negocjacjach polegające na oszukiwaniu, kłamaniu i robieniu wszystkiego co konieczne aby osiągnąć swój cel. Sun zauważa, że moralność zarówno Europejczyków jak i chińczyków jest bardzo podobna. Różnice, które wywodzą się z podstaw filozoficznych i religijnych oraz z historii narodów, mimo, że niewielkie, mogą jednak udaremnić miesiące negocjacji. To drobne zwyczaje, akceptowalne w jednej kulturze, a nie mające miejsca w drugiej i vice versa, są uznawane za nieetyczne i doprowadzają do zrywania kontaktów częściej niż brak korzyści z podpisania umowy.<sup>65</sup>

Yingnan Sun zinterpretował najważniejsze konfucjańskie wartości pod kątem tego jakie etyczne normy powinny być przestrzegane podczas prowadzenia rozmów biznesowych, i tak negocjator:

1. Utrzymuje balans pomiędzy chęcią zysku, a interesami drugich stron. Utrzymuje kontakty na bazie wspólnego zaufania i obopólnych korzyści. Traktuje drugą stronę z szacunkiem i respektem. (*Ren*)
2. Jest świadomy swoich obowiązków i zadania, które ma wypełnić. Jest gotowy pomóc drugiej stronie kiedy ta wpadnie w duże kłopoty. (*Yi*)
3. Jest dobrze wychowany, hojny, łączy relacje biznesowe z przyjacielskimi, przestrzega hierarchii i etykiety. (*Li*)
4. Jest zdyscyplinowany i powściągliwy oraz świadomy tego, że musi być przykładem do naśladowania dla innych. (*Zhi*)
5. Bardzo ceni sobie szczerość, zaufanie i dotrzymywanie danego słowa. (*Xin*)

---

<sup>65</sup> Yingnan Sun, *Ethics in Chusiness Negotiations*, [w:] L. Karczewski [red.], Tao Biznesu. *Etyka gospodarcza orientu*, Politechnika Opolska, Opole 2010, s. 63.

Historia i kultura oraz popularność i powszechność powyższych cech, a także wiara w samodyscyplinę moralną każdego biznesmena sprawia, że praktyki negocjacyjne są regulowane bardziej przez etykę niż prawo.<sup>66</sup>

W jeszcze lepszym poznaniu etyki konfucjańskiej i zrozumieniu fenomenu chińskiego wzrostu gospodarczego pomaga praca Hofstede'a. Przeprowadził on niezmiernie dokładne, zakrojone na ogromną skalę i w ciągu bardzo długiego okresu czasu, badania mierzące cztery wymiary kultury: indywidualizm a kolektywizm, radzenie sobie z dwuznacznymi sytuacjami, męskość oraz akceptacja społeczeństwa do niesprawiedliwego rozdysponowania sił. Kilka lat później Hofstede i Bond zidentyfikowali jeszcze jeden wymiar – orientację długoterminową czyli dynamizm konfucjański. Twierdzili oni, że to właśnie dzięki pozytywnym wpływom, które niósł piąty wymiar, gospodarki krajów Azji Wschodniej przeżywały bujny rozkwit. Wartości jakie w sobie zawierał podzielili na dwie grupy. Jedna to cechy zorientowane ku przyszłości, druga patrzy w przeszłość i terażniejszość. Do pierwszej należy zapobiegliwość, oszczędność pieniędzy, przestrzeganie hierarchii, upór, wytrwałość i dotrzymywanie słowa, do drugiej zalicza się odwzajemnianie darów i przysług, dbałość o zachowanie twarzy, poszanowanie tradycji i zrównoważoną stabilność osobistą. Dynamizm konfucjański jest charakterystyczny dla krajów azjatyckich lecz jego wartości są uniwersalne i część z nich można odnaleźć we wszystkich kulturach. Jednak to kraje azjatyckie uznają te wartości za najważniejsze i kierują się nimi każdego dnia, a orientacja nastawiona na przyszłość pozwala na czerpanie dużych zysków w odleglejszym czasie, niż nastawianie się na drobne profity w krótkim terminie. Pozwala to również na długie i owocne kontakty biznesowe, ze stałymi partnerami, bazujące na przyjaźni i zaufaniu. Menedżerowie są bardziej zdeterminowani w dążeniu do celu, mają zmysł ekonomiczny i świadomość biznesową. Robertson i Hoffman, którzy analizowali badania Hofstede'a i Bonda twierdzą, że powyższe wartości mogłyby być lepiej rozumiane na świecie, a także częściej stosowane, gdyby nie kryły się za nazwą 'Dynamizm Konfucjański', a na przykład za nazwą 'Orientacja na pracę'.<sup>67</sup>

Etyka chińskich negocjacji nie opiera się jedynie na filozofii konfucjańskiej, a bardziej na wpływie wielu ideologii. Interesujący pogląd na idee zysku w buddyzmie wykazał L. Karczewski. Píše on w swoim artykule, że idea bodhisattwy uznaje przedsiębiorczość za pozytywną cechę, gdyż dostatek materialny przynosić ma spokój umysłu, bezpieczeństwo ekonomiczne i działalność dobroczynną. Zauważa on również, że zysk nie powinien być na pierwszym planie, a uzyskane

<sup>66</sup> Yingnan Sun, *Ethics in Chusiness Negotiations*, [w:] L. Karczewski [red.], *Tao Biznesu. Etyka gospodarcza orientu*, Politechnika Opolska, Opole 2010, s. 64.

<sup>67</sup> C. J. Robertson, J. J. Hoffman, *How Different Are We? An Investigation Of Confucian Values In The United States*, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12, No. 1, Springer 2000, s. 35-43.

przychody powinny być racjonalnie podzielone: po 25% na bieżące wydatki i na oszczędności, a 50% na inwestycje.<sup>68</sup>

Duży wpływ na współczesne techniki negocjacyjne miała Sztuka Wojny Sun Tzu. Książka mówi jak używać strategii zamiast siły. Mówi też, że „Ci co wygrywają wszystkie walki nie są wcale najlepsi, najlepsi są Ci, którzy potrafią wygrać bez walki”<sup>69</sup>. Na język biznesu przekłada się to w ten sposób, że negocjator, który zawarł wiele umów wcale nie musi być wielkim w swoim fachu. Najlepsi profesjonaliści potrafią bowiem znaleźć drogę do zawarcia umowy bez wywoływania konfliktu i to jest kluczem dzisiejszych interesów. Na bazie tego dzieła powstało później 36 forteli, są to aforyzmy ludowe powstałe na podstawie pracy mistrza Sun, które były głoszone jako mądrości życiowe, mówiące o tym jak radzić sobie w ciężkich i niebezpiecznych sytuacjach. Koncentrowały się one bardziej na tym jak uzyskać przewagę nad przeciwnikiem niż nad moralnymi aspektami głoszonych postępowań. Fortel nr 6 uczy by zwieść przeciwnika maskowaniem ataku od frontu, a zaatakować główną siłą tam gdzie się tego nie spodziewa. Fortel nr 9 stawia na cierpliwość i czekanie na samoistną destrukcję źle zarządzanego konkurenta. Fortel nr 15 to wykorzystanie podstępów aby zaprosić oponenta na teren gdzie jego wpływy będą mniejsze i będzie bardziej podatny na ataki. Fortel nr 27 nawołuje by nie afiszować się z prawdziwymi zamiarami aby wygrać przez zaskoczenie. Ostatni 36 fortel mówi, że jak wszystko zawiedzie to trzeba uciekać i należy pogodzić się z przegraną bitwą aby w rezultacie wygrać całą wojnę. Sun Tzu twierdzi, że należy wygrywać bez ponoszenia ofiar, przy wykorzystaniu nie siły, a sprytu. Jest to jednak idealistyczna wersja, bardziej praktycznie do życia podchodzą mądrości zawarte w 36 fortelach. Dają one zgodę chińskiemu negocjatorowi, pod warunkiem, że konflikt jest nieunikniony, na wykorzystanie podstępów w przejęciu kontroli i uporaniu się z trudną sytuacją. Wynika to z charakterystyki chińskiej etyki, która ocenia na podstawie sprawiedliwości, a nie moralności. Dlatego ci co postępują słusznie dostaną więcej, a ci co działają niegodziwie stracą. Jeżeli negocjator jest traktowany nierzetelnie i odwzajemni się tym samym to jego zemsta może być osądzona jako etyczna pomimo tego, że jest niemoralna. W ekstremalnych sytuacjach używanie 36 forteli, aby poradzić sobie z przeciwnikiem, jest traktowane jako absolutnie etyczne zachowanie. Chińskie powiedzenie mówi „jeśli nie jesteś zycziwy (*Ren*) ja nie muszę być sprawiedliwy (*Yi*)”<sup>70</sup>

Niebagatelny wpływ na chińską etykę miała również filozofia *Yin-Yang* oraz Taoizm. *Yin-Yang* tłumaczy paradoks jaki występuje obecnie w ChRL. Otóż kraj twierdzący, że jest centrum świata i wszystko co poza nim to barbarzyństwo, dodatkowo zamknięty na obce wpływy i kultury,

<sup>68</sup> L. Karczewski, *Kulturowe uwarunkowania etyki biznesu w wybranych krajach azjatyckich*, [w:] L. Karczewski [red.], *Tao Biznesu. Etyka gospodarcza orientu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2010, s. 29-30.

<sup>69</sup> Sun Tzu, *El Arte de la Guerra, capitulo III, Sobre las proposiciones de la victoria y la derrota*.

<sup>70</sup> Yingnan Sun, *Ethics in Chusiness Negotiations*, [w:] L. Karczewski [red.], *Tao Biznesu. Etyka gospodarcza orientu*, Politechnika Opolska, Opole 2010, s. 65 i 69.

otwiera się niespodziewanie na nowe rynki, akceptuje je, wchłania, współpracuje i korzysta z ich doświadczenia dla uzyskania większych korzyści. Idea stojąca za *Yin-Yang* nawołuje do słuchania innych nauk oraz działania inaczej w zależności od okoliczności. Daje to chińczykom dialektyczny pogląd na nowe pomysły i koncepcje. Wnosi do kontaktów biznesowych balans między kontrahentami oraz pomaga zrozumieć potrzeby drugiej strony. Wpływ taoizmu w negocjacjach biznesowych widoczny jest w elastycznym, wręcz niezrozumiałym, zachowaniu pozwalającym łatwo dostosować się do sytuacji. Taoiści bowiem zawsze koncentrowali się mniej na znalezieniu celu, a bardziej na znalezieniu drogi do tego celu. Strategie, których używali opierały się na polepszeniu kontaktów poza biznesowych, tak aby lepiej zrozumieć potrzeby wszystkich partnerów i znaleźć zbilansowaną, harmonijną ścieżkę do jak najwydajniejszego, zgodnego z naturalną kolejną rzeczy, sfinalizowania umowy.<sup>71</sup>

Pod wpływem wszystkich powyższych idei chiński biznesmen na początku stara się zbudować fundamenty pod osobiste relacje. Bliskie związki z partnerem pozwalają nawiązać i zacieśnić wspólne zaufanie co sprawia, że negocjacje przebiegają sprawnie i elegancko. Indywidualne zachowania oraz rytuały związane ze sposobami i metodami przeprowadzania rozmów biznesowych są niejednokrotnie ważniejsze od celu spotkania. Rezultatem takiego nastawienia jest, jak już wiemy, to, że partner biznesowy wybierany jest nie dlatego, iż jest najlepszy na rynku, tylko dlatego, że jest zaufanym przyjacielem albo dobrą osobą (*junzi*) według etyki konfucjańskiej. Budowa relacji personalnych to proces zabierający dużo czasu i wymagający sporo cierpliwości. Zaczyna się na długo przed rozpoczęciem negocjacji, trwa przez cały proces rozmów i wcale nie kończy się wraz z zawarciem umowy lub nawet wykonaniem zobowiązań. Znajomości jeszcze przez długi czas są podtrzymywane i pielęgnowane nawet gdy już nie wiąże się z drugą stroną dalszych planów biznesowych. Negocjatorzy nastawieni na cel lub szybkie podpisanie umowy, którzy nie przestrzegają etyki konfucjańskiej, będą uznani za nierzetelnych i niewiarygodnych bez względu na to ile wysiłku włożyli w przeszłości aby być postrzeganym dokładnie odwrotnie.<sup>72</sup>

W tym rozdziale opisałem jakie są relacje w chińskich spółkach oraz jakie stosunki panują w zewnętrznych kontaktach biznesowych. Ewentualni zachodni partnerzy azjatyckich przedsiębiorstw, które wywodzą się z konfucjańskiego kręgu kulturowego, aby przeprowadzić udane negocjacje muszą dostosować się do kilku zasad jakimi kierują się ich chińscy kontrahenci. Powinni oni pamiętać o podstawowych regułach takich jak: utrzymywanie balansu pomiędzy chęcią

<sup>71</sup> Yingnan Sun, *Ethics in Chusiness Negotiations*, [w:] L. Karczewski [red.], *Tao Biznesu. Etyka gospodarcza orientu*, Politechnika Opolska, Opole 2010, s. 66.

<sup>72</sup> Yingnan Sun, *Ethics in Chusiness Negotiations*, [w:] L. Karczewski [red.], *Tao Biznesu. Etyka gospodarcza orientu*, Politechnika Opolska, Opole 2010, s. 67.

zysku, a potrzebami drugiej strony; poleganie na zwyczajach i rytuałach, a nie na prawie stanowionym; dotrzymywanie obietnic i danego słowa; gotowość do pomocy, gdy druga strona jest w potrzebie; bycie cierpliwym i oszczędnym; przestrzeganie dobrych manier, samodyscypliny, hojności oraz stosowanie się do wymaganej etykiety tak aby móc świecić przykładem dla innych. Jednak najważniejsze to budowanie długoterminowych przyjaźni bazujących na szczerości i zaufaniu. W następnym podrozdziale zaprezentuję różnice w podejściu do etyki biznesowej między firmami zachodnimi i przedsiębiorstwami chińskimi.

### 2.3 Etyka konfucjańska, a etyka zachodnia.

Korporacje międzynarodowe napotykają w wielu częściach świata bariery kulturowe uniemożliwiające płynny rozwój przedsiębiorstwa. Inne standardy trzeba wprowadzać na Bliskim Wschodzie, inne w Japonii i jeszcze inne w Brazylii. Zrozumienie tych subtelnych szczegółów może przyczynić się do rozkwitu spółki, a niedostosowanie się do nich do jej upadku. Powyżej opisałem jakie standardy powinna wprowadzić zagraniczna firma w Państwie Środka by być dobrze odbierana przez swoich pracowników, klientów i lokalną społeczność. Omówiłem też jak powinien zachowywać się negocjator podczas kontaktów biznesowych z kimś, kto pochodzi z konfucjańskiego kręgu kulturowego. Wiemy także, na przykładzie CSR, że chińczykom nie jest łatwo zaimplementować u siebie standardy zachodnie. Interesy między Wschodem, a Zachodem mimo wszystko kwitną. W tym podrozdziale pokażę podobieństwa i różnice między konfucjańskimi, a zachodnimi normami.

Ludzie, którzy badają oba rynki, zachodni i wschodni, często są zgodni, że wartości moralne ich przedstawicieli mają o wiele więcej cech wspólnych niż przeciwieństw, które je dzielą. Tym niemniej nie odnalezienie ich, lub skupianie się na różnicach, może nastawić negatywnie. Robertson i Hoffman twierdzili, że 'dynamizm konfucjański' można odnaleźć we wszystkich częściach świata. Yingnan uważał, że różnice w moralności Europejczyków i Chińczyków są niewielkie, choć bywają destruktywne. Aby zilustrować ile konfucjanizmu jest w myśli zachodniej dobrym przykładem jest Tomasz Bata, przedsiębiorca działający na początku XX wieku na Morawach. Jego filozofia brzmiała następująco: „Nasza organizacja nie została zbudowana jedynie z myślą o zapewnieniu zysku jego założycielom [...]. Naszym głębokim pragnieniem było zaoferować nam, a także naszym pracownikom i klientom czyli stale rosnącej liczbie ludzi, udział w korzyściach, jakie niesie przedsiębiorstwo”.<sup>73</sup> To są dokładnie myśli Konfucjusza, który uważał

<sup>73</sup> Cyt. za B. Bombała, *Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku*,

zysk za coś nieodpowiedniego chyba, że jest uzyskiwany z korzyścią dla lokalnej społeczności i jej pracowników. Bata udowodnił, że w kapitalistycznym rynku można coś osiągnąć gdy głównym założeniem jest troska o ludzi. Zaczynał od małego zakładu szewskiego by w ciągu 30 lat zamienić go w przedsiębiorstwo zatrudniające kilkadziesiąt tysięcy osób. Celem jego życia było jak najlepiej, w miarę swoich możliwości, służyć ludziom i przekonać innych, że pogoń za pieniędzmi do niczego nie prowadzi, a szczerą pomoc niesie za sobą szczęście i bogactwo. Gdy 40 lat temu Milton Friedman powiedział, że społeczna odpowiedzialność biznesu ograniczać się ma jedynie do generowania zysków dla właścicieli<sup>74</sup>, wywarł tym wpływ na postrzeganie biznesu przez kolejne lata. Obudził jednak również świadomość wielu organizacji i przez to wywołał dyskusje nad tym, że jest to definicja niewystarczająca. Po nim kolejni ekonomiści uznawali już, że celem biznesu jest swobodna wymiana dóbr i usług, a dzięki temu rozwój społeczeństwa. Rozumienie etyczne biznesu na zachodzie, jako dyscypliny naukowej w ramach teorii zarządzania, bujnie ewoluowało w latach osiemdziesiątych i wkrótce twierdzono, że firmy można traktować jako podmioty moralne, a ich celem jest koordynowanie interesów wszystkich związanych z nią osób i żadna z nich nie powinna być wykorzystywana jako środek do celu. Obecnie olbrzymi procent zachodnich korporacji określa swoją misję jako osiągnięcie sukcesu finansowego, przy jednoczesnym zachowaniu troski o środowisko naturalne i poczuwaniu się do odpowiedzialności przed społeczeństwem.<sup>75</sup> Gdyby ktoś powiedział, że jest to opis chińskiej firmy można by pomyśleć, że stosuje się ona do myśli taoistycznej, tymczasem są to wartości cenione także na zachodzie. Kit-Chun Lam jako cechy wspólne konfucjańskich i zachodnich pracowników wymienia takie elementy jak integralność, szacunek dla innych, zaufanie i sprawiedliwe traktowanie. Według niego te cechy to podstawa zdrowych i owocnych interesów. Pochodzenie etniczne i religijne partnerów biznesowych nie stanowi problemów dla menedżerów wyznających zasady etyki konfucjańskiej. Zagrożeniem natomiast, według niego, są duże międzynarodowe kompanie, z obu kręgów kulturowych, które, w mniej rozwiniętych krajach, nadmiernie wykorzystują naturalne surowce doprowadzając do destrukcji lokalne środowisko.<sup>76</sup>

Tak jak w chińskiej filozofii *Yin-Yang*, tak i w codziennym życiu, są dwie strony medalu. Jeżeli więc znajdują się tacy, którzy będą chwalić etykę konfucjańską i wynajdować wspólne

---

Prakseologia 140/2000, s. 101.

<sup>74</sup> M. Friedman, *Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, [w:] L. V. Ryan. J. Sójka [red.], *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań 1997, s. 49-59.

<sup>75</sup> L. Karczewski, *Kulturowe uwarunkowania etyki biznesu w wybranych krajach azjatyckich*, [w:] L. Karczewski [red.], *Tao Biznesu. Etyka gospodarcza orientu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2010, s. 14-16.

<sup>76</sup> Przykładem może być wspomniana wcześniej Nikaragua, gdzie chińczycy, mimo sprzeciwu lokalnej społeczności, chcą zbudować kanał, który doprowadzi do degradacji środowiska naturalnego. Kit-Chun Joanna Lam, *Confucian Business Ethics and Ekonomy*, Journal of Business Ethics, Vol. 43, No. 1/2, Business Ethics in the Global Knowledge Economy, Springer 2003, s. 159.



elementy z etykami z innych kultur, to znajdują się i tacy, którzy będą wyszukiwać różnice i tłumaczyć dlaczego chiński biznes często nie współgra z zagranicznym. Obie strony mają bardzo istotne, równie ważne i ciekawe głosy w dyskusji. Interesującą analizę zaproszenia na Chińskie Expo, które z założenia ma reprezentować wysoki poziom uprzejmości, respektu i współzależności obu stron, przeprowadził Zhu Yunxia. Zauważył on, że postrzeganie treści tych zaproszeń jest odbierane inaczej u Chińczyków, a inaczej u Nowozelandczyków. Menedżer z Państwa Środka zwrócił uwagę na perfekcyjne wyrażenie *guanxi* oraz na wysoki poziom szacunku uwidoczniiony poprzez użycie odpowiednich form grzecznościowych. Menedżer nowozelandzki, czytając to samo zaproszenie, poczuł się urażony i zobligowany do szukania, na siłę i pod presją, współpracy. Formy grzecznościowe w powitaniu uznał za nieodpowiednie do danej sytuacji i do etyki biznesu w ogóle. Z powyższego można wyciągnąć wnioski, że cechy wartościowe w jednej kulturze mogą być uznane za wtargnięcie w czyjąś przestrzeń osobistą. Takie narzucanie się powoduje niepewność i brak zaufania drugiej strony. Idąc dalej w swoich badaniach Zhu odkrył, że dla chińczyków okazanie prawdziwego respektu wyraża się poprzez powielanie zaproszeń. Dla drugiej strony, np. dla studentki z Australii, było to nieetyczne zachowanie powiązane z molestowaniem seksualnym. Zhu podkreśla, że etyka konfucjańska bazuje bardziej na moralnym samodoskonaleniu się i rozwijaniu ludzkich wartości niż na dążeniu do zyskowych interesów. Ludzie z zachodniej kultury często myślą w kategoriach: przykuj czyjąś uwagę, zainteresuj, stwórz pożądanie i wywołaj jego reakcję do zawarcia umowy. Zazwyczaj, gdy biznes jest ewidentnie korzystny dla obu stron, ważne sprawy finalizują bardzo szybko. Czas to pieniądz więc logicznie jest przejść do jak najszybszego czerpania pożytków ze współpracy. Natomiast jeżeli jedna strona nie chce robić interesów z drugą, bo nie widzi dla siebie korzyści, negocjacje mogą być zerwane w jeden dzień. W Chinach umowy buduje się na relacjach osobistych, potrzeba na to sporo czasu. Zerwanie rozmów nie kończy się w dzień, gdyż jeżeli jednej stronie wciąż zależy to będzie się starała odzyskać zaufanie powieleniem zaproszenia i przez to ukazywaniem swojego zainteresowania i szacunku. Jest to aspekt którego Zachód może nie rozumieć ponieważ przywiązuje zbyt dużą uwagę do celów biznesowych, a zdecydowanie za małą do kontekstu kulturowego.<sup>77</sup>

Yingnan Sun zauważa jeszcze inny poważny problem występujący między etyką konfucjańską, a zachodnią. Budowanie relacji personalnych poprzez zapraszanie partnerów biznesowych do luksusowych miejsc, wysyłanie kosztownych prezentów czy oferowanie korzyści dla przyjaciół i rodziny jest odbierane jako problematyczne w Europie. Etyka Zachodnia traktuje takie zachowanie jako moralnie niepoprawne bowiem prowadzić to może do korupcji

<sup>77</sup> Zhu Yunxia, *Confucian Ethics Exhibited in the Discourse of Chinese Business and Marketing Communication*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009, s. 518-519.

i nepotyzmu.<sup>78</sup>

Kolejnym czynnikiem różniącym etykę konfucjańską od zachodniej jest podejście do własności intelektualnej. Na Zachodzie innowacje są własnością prywatną, a korzyści trafiają do jego wynalazcy. Podejście takie promuje inwestowanie we własny rozwój i sprzyja nowym pomysłom. Chińczycy zwykli patrzeć na każdą sytuację w szerszym kontekście i tak jest również tym razem. Wychodzą oni z założenia, że dany wynalazek jest rezultatem myśli i pracy dużej liczby ludzi żyjących w obecnych czasach lub w odległej przeszłości. To praca nas wszystkich i naszych przodków dała możliwość odkrywania dzisiaj wciąż nowych rzeczy. Konfucjaniści wskazują na jeszcze jeden fakt, mianowicie Ci, którzy posiadają więcej powinni pomóc tym, którzy mają mniej. Często udzielenie zgody na wykorzystanie wiedzy know-how lub jakiegoś patentu pozwala słabszej stronie na szybszy rozwój lub wyjście z biedy czy kryzysu. Takie podejście kłóci się z interesem jednostki ale za to sprzyja polepszeniu sytuacji większej grupy społecznej. Kolejny raz kolektywizm dominuje nad indywidualizmem. W kwestii prawa własności, zwłaszcza jeżeli chodzi o czas trwania ochrony patentowej oraz ustalenie właściwej ceny, na pewno jest duża różnica poglądów i długa droga przed obiema stronami do ustalenia wspólnych rozwiązań satysfakcjonujących zarówno jednych jak i drugich. Jeżeli więc istnieją próby unifikacji standardów w tej dziedzinie negocjatorzy mają na pewno duże pole do popisu.<sup>79</sup>

Wygląda na to, że tysiącletnia chińska kultura agrarna może się w ciągu jednego pokolenia przemienić w modernistyczną gospodarkę kapitalistyczną i stworzyć własną etykę biznesu. Dążenie do *wuwei*, wykorzystywanie wolnego rynku poprzez stopniowe znoszenie barier i zakazów, przynosi oczekiwane rezultaty ekonomiczne. Zniesienie ograniczeń wystarczyło do zrzucenia balastu i wkroczenie na drogę świetlanego rozwoju. Konfucjanizm pasuje do tych nowych rozwiązań plus został odpowiednio wymodelowany na potrzeby rozwoju kraju. Dodatkowo zagraniczny biznes dostosowuje się również do chińskiego. Zostaje pomału sinizowany przez co lepiej współgra z chińską kulturą i przynosi obopólne korzyści. Chińscy menedżerowie chcą być postrzegani jako szczerzy, gościnni, pełni szacunku i chęci do współpracy oraz oczekują odwzajemnienia się cnotą za cnotę. Od tego jak zostaną zinterpretowani przez drugą stronę często zależy dalszy przebieg rozmów.

---

<sup>78</sup> Yingnan Sun, *Ethics in Chusiness Negotiations*, [w:] L. Karczewski [red.], *Tao Biznesu. Etyka gospodarcza orientu*, Politechnika Opolska, Opole 2010, s. 67.

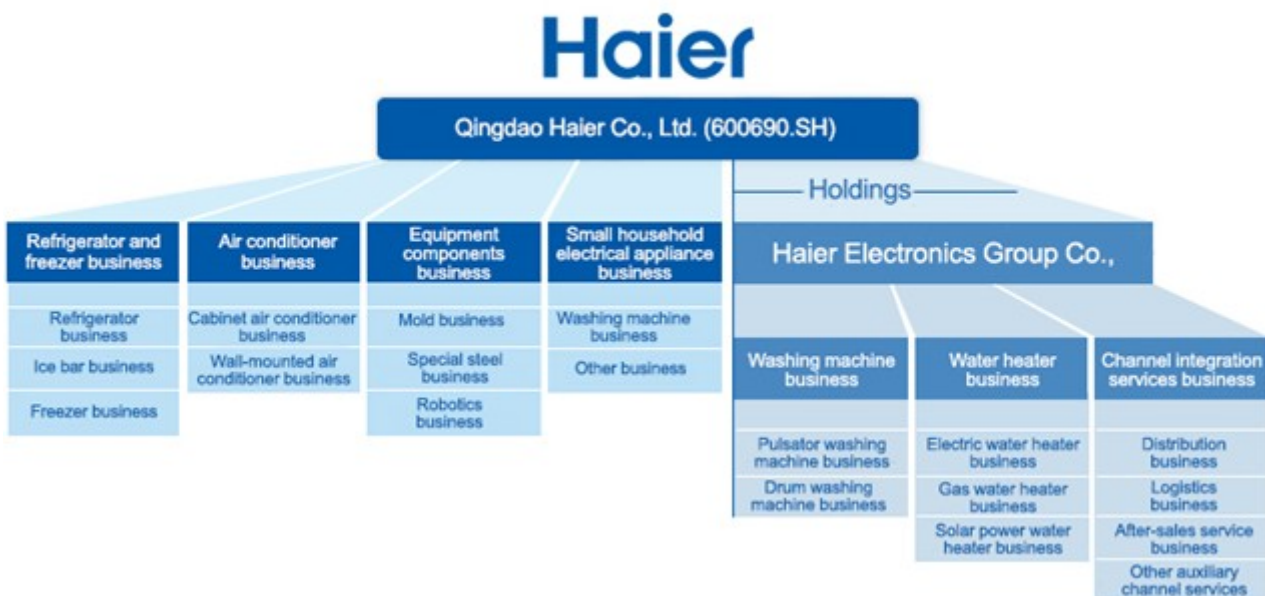
<sup>79</sup> M. Meyer, *Etyka konfucjańska a chiński duch kapitalizmu*, [w:] Oeconomia Copernicana 2012 nr 2, PTE w Toruniu, Toruń 2012, s. 107.

## Rozdział 3

### Sposoby zarządzania firmą Haier Group oraz ich analiza

#### 3.1 Opis Haier Group.

W poprzednich rozdziałach przedstawiłem kulturowe, historyczne i geopolityczne podstawy gospodarcze w Chinach oraz charakterystyczne cechy etyki biznesu jakie tam panują. Następnie, w tym rozdziale, przeanalizuję jak w praktyce wygląda zarządzanie przedsiębiorstwem, którego główna siedziba mieści się w Państwie Środka. Przedmiotem badania jest międzynarodowa korporacja Haier Group zlokalizowana w Qingdao, w prowincji Shandong. Celem natomiast jest zbadanie czy firma ta opiera swoje działanie na wartościach typowo chińskich, czy może bierze przykład ze strategii powstałych w innych częściach świata albo stworzyła swój własny, charakterystyczny model postępowania. Badanie ma na celu przybliżyć konfucjańskie podejście do przeprowadzania interesów oraz lepiej zrozumieć przyczyny niesamowitego rozwoju chińskich kompanii.



Grafika 1. *Struktura Haier Group.*

Źródło: [http://www.haier.net/en/investor\\_relations/haier/gc/](http://www.haier.net/en/investor_relations/haier/gc/) (25.08.2015).

Główną dziedziną działalności Haier Group jest produkcja sprzętu gospodarstwa domowego czyli lodówek, pralek, suszarek i zmywarek, a także klimatyzatorów, szafek na wino i mniejszego sprzętu kuchennego (Grafika 1). W sprzedaży powyższych artykułów jest to jedna z wiodących korporacji na świecie. Haier zajmuje się również wytwarzaniem sprzętu elektronicznego takiego jak telewizory, telefony komórkowe, tablety i komputery, jednak w tej kategorii nie ma imponujących wyników. Za początek istnienia Haier Group uznaje się rok 1984, wtedy to, należąca do Państwa fabryka Qingdao Refrigerator Company, została przekazana w ręce urzędnika miejskiego i członka Komunistycznej Partii Chin, 35 letniego wówczas, Zhang Ruimina, który decyduje za losy spółki do dzisiaj.<sup>80</sup> Porównuje on firmę do ogromnego statku pasażerskiego, a siebie nie do kapitana lecz do projektanta tego okrętu.<sup>81</sup> Zapoczątkował on reformy, które uratowały kilkaset osób przed zwolnieniem, a całą firmę przed bankructwem. Jednak korzenie tego przedsiębiorstwa sięgają 1920 roku. To wtedy został wybudowany zakład produkujący lodówki. Wraz z powstaniem Chińskiej Republiki Ludowej w 1949 roku placówka ta została znacjonalizowana. Pod kontrolą rządu produkcja przestała być opłacalna. Na początku lat osiemdziesiątych spółka była w stanie wytworzyć jedynie 80 lodówek miesięcznie i nie miała wystarczających środków aby wypłacać regularnie pracownikom należne świadczenia.<sup>82</sup> W 1984 roku kompania była blisko bankructwa z długiem na poziomie 1,47 miliona RMB.<sup>83</sup>



Wykres 2. *Strategiczne etapy rozwoju Haier Group.*  
 Źródło: [http://www.haier.net/en/about\\_haier/haier\\_strategy](http://www.haier.net/en/about_haier/haier_strategy) (25.08.2015).

<sup>80</sup> Haier.com/us, *About Haier*, [http://www.haier.com/us/about\\_haier](http://www.haier.com/us/about_haier) (25.08.2015).

<sup>81</sup> People, *Haier Rises Through Reform and Opening Up*, [http://en.people.cn/english/200108/06/eng20010806\\_76638.html](http://en.people.cn/english/200108/06/eng20010806_76638.html) (25.08.2015).

<sup>82</sup> *History of Haier Group Corporation*, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Haier-Group-Corporation-Company-History.html> (25.08.2015).

<sup>83</sup> Haier.net, *History 1984 – 1991*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/history/](http://www.haier.net/en/about_haier/history/) (25.08.2015).

Na początku lat osiemdziesiątych, podczas gdy chiński rynek stopniowo otwierał się na międzynarodową gospodarkę, Haier wykorzystał okazję poprzez nawiązanie współpracy z, szukającą partnera na nowo otwartym rynku, niemiecką firmą Liebherr Haushaltgerate. Nowy sojusznik był liderem na swoim terenie. Umowa dotyczyła wykorzystania know-how i nowoczesnej technologii do produkcji lodówek. Zhang Ruimin po przeanalizowaniu stanu przedsiębiorstwa uznał, że wprowadzenie nowych standardów technologicznych nie rozwiąże problemów wewnętrznych. Pracownicy byli bowiem niezadowoleni z braku wynagrodzenia, a panujący nepotyzm sprawił, że stanowiska były pozajmowane przez nieodpowiednie osoby. Negatywne podejście całej organizacji uniemożliwiało należyte przykładanie się do wykonywania zadań i w rezultacie uniemożliwiało wytwarzanie wysokiej jakości sprzętu.<sup>84</sup> Nowy dyrektor zaczął wprowadzać reformy (Wykres 2), które, w pierwszym etapie, trwały od 1984 do 1990 roku i podstawowym ich celem było zbudowanie solidnej marki. W 1991 roku, kiedy firma była już dobrze znana i poważana na rynku chińskim, Ruimin zdecydował aby przejść do drugiego etapu – dywersyfikacji – czyli do zwiększenia wachlarza produktów o pralki, suszarki, klimatyzatory oraz mniejszy sprzęt kuchenny. W 1998 roku Haier był już bardzo dobrze znany w Państwie Środka ze względu na dużą gamę dobrej jakości produktów dlatego zarząd zdecydował na przejście do kolejnego etapu – internacjonalizacji. Zaczęto wchodzić na rynki europejski i amerykański poprzez podpisywanie umów joint venture z lokalnymi przedsiębiorstwami. W 2005 roku zdecydowano się na bardziej odważny ruch czyli budowę globalnej marki. Haier przejmował zagraniczne przedsiębiorstwa oraz budował własne fabryki w każdej części świata. Wykorzystywał dostępne materiały oraz zatrudniał menedżerów znających dobrze regionalne zwyczaje, po to aby jak najlepiej zaspokoić oczekiwania miejscowych konsumentów. W 2012 roku Haier stał się jednym z międzynarodowych liderów w produkcji i sprzedaży sprzętu AGD. Uznano wtedy, że aby utrzymać lub nawet wciąż powiększać swoją pozycję na światowym rynku należy wdrożyć kolejną strategię. Ostatnim etapem, trwającym do dzisiaj, jest budowa sieci sprzedaży. W celu realizacji tego przedsięwzięcia, w głównej mierze, zaczęto wykorzystywać internet i nowoczesne metody zarządzania. W następnym podrozdziale zajmę się dokładną analizą kulturową strategii wykorzystywanych w tych poszczególnych etapach. Natomiast teraz przyjrę się polityce firmy przez pryzmat haseł jakie głosi na swojej stronie internetowej:<sup>85</sup>

1. „Stałą zasadą rynku jest jej stała zmiana.” W rozwinięciu przytoczono taktyki biznesmenów amerykańskich z lat 50. i japońskich z lat 60. Pierwsi koncentrowali się na „nieruchomych celach” aby opanować konkretny rynek dóbr dzięki masowej produkcji, redukcji kosztów

<sup>84</sup> *History of Haier Group Corporation*, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Haier-Group-Corporation-Company-History.html> (25.08.2015).

<sup>85</sup> Wszystkie poniższe hasła pochodzą ze strony <http://www.haierme.com/services.htm> (26.08.2015).

oraz zwiększeniu efektywności. Drudzy poszli o krok dalej i skupiali się na „ruchomych celach” licząc na zyski z pojawiających się okazji i na zdominowanie rynku. Haier za to myśli o „latających celach”, czyli o adaptowaniu się do każdej zmiany na rynku, aby przejąć inicjatywę i efektywnie rywalizować z konkurencją. Widać wyraźnie, że taka polityka jest pod wpływem filozofii *Yin-Yang*, która nawołuje do słuchania innych nauk oraz dywersyfikacji działań w zależności od okoliczności. Jest otwarta na nowe technologie i nowe możliwości w różnych częściach świata. Niestandardowe myślenie ma wyprowadzić firmę na pozycje globalnego lidera.

2. „Budowa pozytywnego wizerunku.” Według Haier aby to osiągnąć należy w pełni poświęcić się wykonywanym zadaniom, nie tracić czasu na zaspokajanie własnych potrzeb i troszczyć się o pracę oraz o klienta. Z pośród wielu metod prowadzących do stworzenia pozytywnego wizerunku Haier wybrał skupienie się nad pracą co w rezultacie skutkuje produktami i usługami o wysokiej jakości. Podobnie jak osoba szlachetna (*junzi*) tak i to przedsiębiorstwo chce poprzez solidnie wykonanie zadań pokazać swoją wartość. Warto tutaj przywołać badania Robertsona i Hoffmana, którzy 'Dynamizm Konfucjański' Hofstede'a i Bonda proponują nazwać 'Orientacją na pracę'<sup>86</sup>.
3. „Reputacja jest ważniejsza od ilości sprzedanych towarów.” Haier wyjaśnia, że chodzi głównie o jakość, która jest sednem produktu, podobnie jak reputacja jest esencją w świecie biznesu. Produkt może być zaakceptowany tylko w momencie, kiedy w najwyższym stopniu satysfakcjonuje użytkownika, a marketing jest nie po to aby zwiększyć sprzedaż tylko po to aby podnieść reputację i zapewnić sobie lojalność stałych nabywców. Jakość jest niezwykle ważna, gdyż to na niej buduje się szacunek, jeden gorszej jakości wyrób może całkowicie zmienić opinię o firmie. Podobnie jest w życiu codziennym, gdy jeden bezmyślny czyn skutkuje utratą twarzy (*mianzi*). Wysoki standard w Haier można więc zawdzięczać, w pewnym stopniu, typowo chińskiemu myśleniu czyli obawie przed pogorszeniem własnej reputacji, przed utratą twarzy (*mianzi*).
4. „Klient ma zawsze rację.” Jedną z pierwszych decyzji podjętych przez Zhang Ruimina było przyznanie racji klientowi, który zwrócił wadliwą lodówkę. Zastosował się do zasad etyki *guanxi* i zaopiekował się klientem, kiedy ten przyszedł z zażaleniem. Podobnie jak ojciec zaopiekowałby się synem w potrzebie lub kłopotach. W następstwie tego wydarzenia nowy dyrektor podjął decyzję zmieniającą całkowicie kurs działania spółki. Rozkazał zniszczyć wszystkie wadliwe produkty, których okazało się być 20%. Pokazał tym samym, że

---

<sup>86</sup> C. J. Robertson, J. J. Hoffman, *How Different Are We? An Investigation Of Confucian Values In The United States*, Journal of Managerial Issues, Vol. 12, No. 1, Springer 2000, s. 43.

najważniejszą wartością korporacji ma być jakość, a nie ilość. W rezultacie zadowolony właściciel wymienionego sprzętu stał się lojalnym klientem, który dodatkowo mógł poczuć, że przyczynił się do rozwoju kompanii. Zhang decydując się na ten legendarny krok miał na uwadze również idee Konfucjusza i Mencjusza, którzy zgadzali się na zysk ale pod warunkiem, że firma działa z korzyścią dla wszystkich, a nie tylko dla siebie. Do tej pory ta fabryka liczyła głównie na jak największą sprzedaż nie licząc się z nabywcą. Nie było gwarancji, ani serwisu więc klient pozostawał sam z niedziałającym sprzętem. W 1995 roku Haier wprowadził „Star Service” czyli wsparcie dla konsumentów mających problem z ich artykułami. Serwis bazuje na hasłach, że klient ma zawsze racje i, że udany interes jest wtedy gdy jest on zadowolony. Taka opieka wywołuje zaufanie wśród obecnych i potencjalnych nabywców zwiększając ich zadowolenie z produktów i usług przedsiębiorstwa.

5. „Wyzwanie jest napędem innowacji.” Haier rozwija to hasło dodając, że aby stworzyć rynek należy odkryć potencjalne źródła dochodu, równocześnie aktywnie działając na już istniejącym rynku. Udany biznes to taki, który ma wyznaczać trendy poprzez skuteczne wytwarzanie nowych pomysłów. Dążenie do bycia liderem, aby móc kreować rynek, to wyzwanie oparte na długim i cierpliwym szukaniu pojawiających się możliwości oraz intensywnym zaangażowaniu się w wynajdowanie nowych technologii. Zwiększanie udziału w rynku poprzez inwestycje w badania i rozwój oraz nie nastawianie się na krótkoterminowy zysk to cechy typowe dla 'Dynamizmu Konfucjańskiego' inaczej zwanego 'Orientacją długoterminową'.
6. „Budowa dobrej reputacji.” Aby to osiągnąć Haier bacznie przygląda się zmianą. Dzięki temu są w stanie w odpowiednim momencie podjąć profilaktyczne decyzje mające na celu usatysfakcjonowanie klienta i spełnienie jego oczekiwań. To już trzecie hasło dotyczące wizerunku bądź reputacji oraz drugie dotyczące zmian. Haier zdecydowanie wierzy, że dobra opinia o firmie jest o wiele ważniejsza niż krótkoterminowa wysoka sprzedaż. Środkiem do tego celu jest wytwarzanie wysokiej jakości produktów oraz nadążanie za branżowymi nowościami. To są cechy, które powinny cechować każdą korporację na świecie, bez względu na bodźce kulturowe, i trudno doszukać się tutaj typowo konfucjańskiej idei. Myślenie długoterminowe jest oczywiście jedną z ważniejszych cech 'Dynamizmu Konfucjańskiego', a dobra reputacja wiąże się z utratą twarzy (*mianzi*) ale gdy w Europie menedżer pracuje 30 lat i ma dużo swobody, również może się koncentrować na działaniach długoterminowych.
7. „Nigdy nie mów rynkowi 'nie'.” Mowa tu nie o konkretnym rynku, a o rynku w szerokim

sensie. Haier stara się by wszyscy ludzie niezależnie czy pracują na linii produkcyjnej, departamencie marketingu czy w ochronie byli usatysfakcjonowani. Dlatego przedsiębiorstwo szuka wciąż rozwiązań, które będą w stanie zaspokoić wszystkich swoich klientów. Wsłuchiwanie się w potrzeby rynku to zdecydowanie unikalna cecha tej korporacji. Sławna jest historia, gdy na wsiach ludzie do pralek zaczęli wrzucać warzywa aby je lepiej wymyć. Urządzenia tego nie wytrzymały ale Haier odpowiedział produkując specjalnie zmodyfikowany model, w którym można było prać zarówno ubrania jak i warzywa.<sup>87</sup> Ponownie można się tu dopatrzeć podobieństw do relacji ojca z synem. Ojciec, czyli korporacja, opiekuje się synem, czyli klientami, wychodząc na przeciw jego oczekiwaniom i rozwiązując jego problemy licząc na satysfakcję, dobrą opinię i lojalność klienta.

8. „Skargi użytkowników to najcenniejszy prezent.” Jeżeli klient ma jakieś zażalenie to znaczy, że jest jeszcze coś co można poprawić. Odpowiednie rozwiązanie reklamacji jest korzystne dla dalszego biznesu ponieważ stały klient jest równie ważną częścią kapitału jak budynki, sprzęt i fundusze. Haier widzi szerszy kontekst i przez to rozumie, że kupujący koncentrują się na wygodzie i komforcie, który daje produkt. Jeżeli więc oczekiwania nie są spełnione to skargi będą nieuniknione.

Wdrażanie etyki konfucjańskiej poprzez traktowanie klientów z ojcowską troską, słuchanie ich opinii, reklamacji i potrzeb, wychodzenie naprzeciw ich wymaganiom oraz koncentrowanie się na tworzeniu wysokiej jakości, a nie dużej ilości, produktów ma być charakterystycznym znakiem rozpoznawczym Haier Group. W rezultacie tego następuje budowa reputacji i zaufania. Coraz więcej osób kupuje ich produkty i coraz więcej osób dzieli się pozytywnymi komentarzami z następnymi. Skupianie się na pochlebnych opiniach, zamiast na wielkości sprzedaży, to postrzeganie szerszego kontekstu sytuacji, a wynikiem tego jest pozyskanie dużej ilości lojalnych i zadowolonych użytkowników, którzy są bardzo cennym, wartościowym kapitałem spółki. Polityka firmy opierająca się na zasadach typowych dla filozofii chińskiej przyczyniła się do osiągnięcia sukcesu na rynku lokalnym oraz międzynarodowym. W kolejnym podrozdziale przeanalizuję, pod kątem kulturowym, wydarzenia, które doprowadziły bankrutujące przedsiębiorstwo do pozycji globalnego lidera w swojej branży.

---

<sup>87</sup> G. Duysters, J. Jacob, L. Charmianne, Y. Jintian, *Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier Group*, Industrial and Corporate Change, Volume 18, Number 2, Advance Access 2009, s. 334.



### 3.2 Historia Haier Group.

W momencie oficjalnego powstania kompanii, w 1984 roku, Chiny znajdowały się na etapie przemian, zaledwie 5 lat od wprowadzenia reform ustanowionych przez Deng Xiaopinga. Wciąż były krajem biednym, stopniowo otwierającym się na zagraniczne gospodarki. Rząd starał się pomóc przemysłowi lekkiemu redystrybuując część środków z przemysłu ciężkiego. Zarządzanie dużą firmą było na pewno łatwiejsze dla tych, którzy współpracowali z Komunistyczną Partią Chin lub działali według ich zaleceń. Na stanowisko dyrektora Haier powołano więc członka partii Zhang Ruimina i od tego czasu zaczęła się bliska współpraca spółki z administracją rządową podobna do zasad jakie panują w kontaktach międzyludzkich (*wulun*), w chińskim społeczeństwie, między władcą, a poddanym. Poddany, czyli organizacja, zaczęła okazywać lojalność i posłuszeństwo oraz dostosowała się do prawa i regulacji; natomiast władca, czyli administracja rządowa, stworzyła środowisko pracy poprzez wsparcie praktyk biznesowych i otwarcie się na nowe rynki, a także wprowadziła lepsze normy i legislacje. Zhang Ruimin dostał zarówno pomoc jak i wolną rękę w działaniu. Jego celem było zbudowanie marki, której charakterystyczną cechą miała być wysoka jakość. Po przeanalizowaniu stanu przedsiębiorstwa zdecydowano, że pierwszym krokiem będzie zdobycie zachodniej technologii. Podpisanie umowy, z niemiecką firmą zezwalającą na wykorzystanie ich know-how, było możliwe, dzięki rozporządzeniu rządzących o otwarciu się chińskiej gospodarki na świat. Kolejne decyzje zmierzały do rozwiązania problemów wewnętrznych, takich jak naprawa morale pracowników oraz zmodernizowanie systemu zarządzania. Ruimin uważał, że do produkcji najlepszej jakości produktów niezbędni są zadowoleni i lojalni pracownicy. Dlatego należy o nich dbać, natomiast ci muszą się rewanżować solidnością i rzetelnym wykonywaniem pracy. Pasuje tu porównanie do relacji między mężem, a żoną, która opiera się na obowiązkach i uległości. Zhang pożyczył pieniądze od swoich przyjaciół, bogatych rolników z Qingdao, i wypłacił zaległe pensje, a także kupił autobus, który ułatwiał ludziom transport do miejsca pracy. Wypełnił tym samym swoją powinność w stosunku do pracowników, a w zamian oczekiwał od nich, że wniosą swój wkład w rozwój firmy i będą godnie reprezentować jej dobre imię. Punktem zwrotnym w historii przedsiębiorstwa był moment, w którym Zhang dał swoim pracownikom młotki i rozkazał im zniszczyć 76 wadliwych lodówek. Dla niektórych wartość takiej lodówki równała się kilku lub nawet kilkunastu miesiącom pracy. Ruimin był nieugięty i twierdził, że „sprzedaż tych lodówek mogłaby jedynie doprowadzić do bankructwa firmy”.<sup>88</sup> Wydarzenie to wywołało duży wpływ na podejście siły roboczej do swoich obowiązków.

<sup>88</sup> *History of Haier Group Corporation*, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Haier-Group-Corporation-Company-History.html> (25.08.2015).

Zhang wprowadził nowy system zarządzania bazując na stworzonym w Japonii 'ruchu 5-S'. Polegał on na kontroli jakości pięciu elementów: wyeliminowanie zbędnych czynności (*seiri*), zorganizowanie narzędzi do pracy (*seiton*), utrzymywanie porządku w miejscu pracy (*seisoh*), przychodzenie czystym i zadbanym do pracy (*seiketsu*) oraz przestrzeganie dyscypliny (*shitsuke*). Ruimin dodał jeszcze jedno 's' – bezpieczeństwo (*safety*). Pracownicy, którzy łamali powyższe zasady, byli wystawieni na publiczną krytykę.<sup>89</sup> Z czasem system ten przerodził się w charakterystyczny dla Haier Group model zarządzania nazwany OEC (*Overall Every Control and Clear*). Polegał on na tym, że każdy, codziennie musiał wypełnić raport sprawdzający, podsumowujący i oceniający wszystkie wykonane przez siebie, w danym dniu, zadania. Na jego podstawie zostało ustalane późniejsze wynagrodzenie.<sup>90</sup> Usprawnienie działania przedsiębiorstwa konieczne było dzięki zapożyczeniu rozwiązań już istniejących, z krajów o innych kulturach. Sprowadzenie nowej technologii z Niemiec wydaje się być czymś naturalnym ale idee wzięte z Japonii czyli kraju, z którym Chiny nie mają dobrych stosunków dyplomatycznych, świadczy o tym, że dla firmy liczy się przede wszystkim biznes, a nie polityka. Natomiast nieprzestrzeganie wprowadzonych protokołów przez pracowników wiązało się, z już typowo chińską karą, mianowicie z utratą twarzy (*mianzi*) i posiadany, w związku z tym, poczuciem wstydu. Co ciekawe, w tym systemie, pracownicy za wykonaną pracę są rozliczani indywidualnie, a nie kolektywistycznie. Nie jest to typowe dla chińskiej kultury, w której bardziej liczy się grupa i praca zespołowa, a szeregowy robotnik ma zazwyczaj mało do powiedzenia.

Zhangowi, w krótkim czasie, udało się przeprowadzić trzy ważne reformy. Wprowadził lepszą jakość do swoich produktów, dzięki zastosowaniu nowej technologii. Rozwiązał problemy pracowników i przez to polepszył ich morale, a także podejście do wykonywania obowiązków. Zastosował nowy system zarządzania, który usprawnił przepływ środków i informacji oraz wprowadził zasady odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Na efekty nie trzeba było długo czekać. Przedsiębiorstwo szybko wyszło z długów i zaczęło być dochodowe, a w 1988 roku kompania wygrała Narodową Ocenę Lodówek i od tego czasu przejęła pozycję lidera na chińskim rynku, którego nie oddała do dziś<sup>91</sup>. Stało się tak ponieważ firma przestrzegała zaleceń dawnych mędrców, którzy twierdzili, że działalność może przynosić dochody, pod warunkiem dbania o lokalną społeczność<sup>92</sup> (dostarczanie wysokiej jakości produktów na rynek oraz troska o swoich pracowników).

<sup>89</sup> *History of Haier Group Corporation*, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Haier-Group-Corporation-Company-History.html> (25.08.2015).

<sup>90</sup> H. Yoshihara, T. H. Ou Yang, *Market Economy Model of Chinese Management – Case of Haier*, Kobe University, Japan 2003, s. 4.

<sup>91</sup> Haier.net, *History 1984 – 1991*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/history/](http://www.haier.net/en/about_haier/history/) (25.08.2015).

<sup>92</sup> Mencius, *Mencius 7A.25*, s. 63.

W 1991 roku kiedy pozycja w branży, na rynku chińskim, była bardzo mocna, Haier zdecydował się na przejście do kolejnego etapu czyli do strategii dywersyfikacji. Rozszerzył gamę swoich wyrobów o zamrażalki, mikrofalówki, klimatyzatory i pralki. Od tego czasu rozpoczął się proces dodawania nowego sprzętu oraz ciągle szukanie rozwiązań technologicznych. Firma powiększała swoją działalność, zatrudniała coraz więcej ludzi, budowała nowoczesne fabryki oraz centra badań i rozwoju. Do 2014 roku wysłała 13952 aplikacje z czego przyznano jej 3299 chińskich i globalnych patentów.<sup>93</sup> W procesie tym ogromny udział miała pomoc rządu, który po raz kolejny podjął decyzje ułatwiające wzrost wartości spółki. Widząc, że Haier osiąga sukces i rozwija się w odpowiednim kierunku postanowił przekazać pod zarząd Zhang Ruimina kolejne upadające fabryki: Qingdao Electroplating Factory (mikrofalówki), Qingdao Air Conditioner Plant (klimatyzatory) i Qingdao Freezer (zamrażalki).<sup>94</sup> Zhang szybko zaimplementował tam politykę firmy oraz narzucił wysoką jakość produktów. Natchnieniem do kolejnych innowacji, rozwoju, otwarcia na świat oraz do podejmowania ryzykownych decyzji były wykłady, podczas podróży na południe, emerytowanego Deng Xiaopinga.<sup>95</sup> Wynikiem tego było zdobycie międzynarodowych certyfikatów jakości, między innymi ISO 9001, a następnie przejęcie największego lokalnego rywala Red Star Electric Appliance Factory. Idąc za ciosem, firma zaryzykowała po raz kolejny i w 1997 roku kupiła Huangshan Electronics Group (telewizory) wchodząc tym samym na rynek elektroniki.<sup>96</sup> Okres dywersyfikacji to w głównym stopniu korzystanie z przychylności rządu i dostosowywanie się do jego rad, dokładnie tak jak to ma mieć miejsce w relacjach między władzą, a poddanym. Etap ten to także proces rozszerzania swojej polityki na nabyte przedsiębiorstwa.

Rok	Kraj	Typ wejścia na rynek	Nazwa lokalna
08/1996	Indonezja	Joint Venture	Haier Sapporo Indonesia
07/1997	Filipiny	Joint Venture	Haier LKG Electrical Appliances
08/1997	Malezja	Joint Venture	Haier Industrial (Asia) Ltd.
10/1997	Jugosławia	Joint Venture	Yugoslavian Haier Air Con Plant
09/1999	Iran	Joint Venture	Haier Mid-East Ltd., Iran Factory
02/2000	Stany Zjednoczone	Właściciel, budowa od podstaw	Haier Industrial Park
04/ 2001	Bangladesz	Joint Venture	Hayes and Haier Appliances Ltd.
05/2001	Pakistan	Właściciel, budowa od podstaw	Pakistan Haier Industrial Park

<sup>93</sup> Haier.net, *Reaserch center*, [http://www.haier.net/en/research\\_development/rd\\_System](http://www.haier.net/en/research_development/rd_System) (25.08.2015).

<sup>94</sup> *History of Haier Group Corporation*, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Haier-Group-Corporation-Company-History.html> (25.08.2015).

<sup>95</sup> *People, Haier Rises Through Reform and Opening Up*, [http://en.people.cn/english/200108/06/eng20010806\\_76638.html](http://en.people.cn/english/200108/06/eng20010806_76638.html) (25.08.2015).

<sup>96</sup> *History of Haier Group Corporation*, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Haier-Group-Corporation-Company-History.html> (25.08.2015).

Rok	Kraj	Typ wejścia na rynek	Nazwa lokalna
06/2001	Włochy	Właściciel, przejęcie	Haier Italian Refrigerator

Tabela 3. Główne inwestycje zagraniczne Haier Group.

Źródło: Duysters G., Jacob J., Charmianne L., Jintian Y., *Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier Group, Industrial and Corporate Change*, Volume 18, Number 2, Advance Access 2009.

Sukces etapu, w którym powiększono wachlarz produktów oraz wejście Chin do Światowej Organizacji Handlu skłoniło zarząd do bardziej zaawansowanych przedsięwzięć. Kolejna strategia wiązała się z ekspansją spółki. Pierwszymi celami zostały kraje rozwijające się.<sup>97</sup> Najpierw w 1996 roku Indonezja potem w 1997 roku Filipiny, Malezja i Tajlandia (Tabela 3). Tylko w tym ostatnim państwie Haier nie odniósł sukcesu, gdyż lokalny rywal okazał się mieć zbyt mocną pozycję.<sup>98</sup> Wchodzenie do nowych państw, w głównej mierze, odbywało się poprzez łączenie firmy umową joint venture z, już istniejącą, lokalną fabryką.<sup>99</sup> Prawdziwa internacjonalizacja kompanii rozpoczęła się wraz z wejściem na rynki amerykański i europejski. Przyjęto wtedy zasadę „najpierw trudne, potem łatwe”. Chodziło o budowę marki na rozwiniętych rynkach by podczas wejść na pozostałe tereny wykorzystać dobrze znaną i szanowaną nazwę firmy.<sup>100</sup> W Europie okazało się to trudniejsze gdyż teren zbytu jest tu bardzo podzielony. Pierwsza fabryka, w Jugosławii, produkowała sprzęt, który był sprzedawany w Wielkiej Brytanii, Niemczech, a następnie we Francji i we Włoszech. Haier rozpoczął od produkcji klimatyzatorów i dopiero gdy zdobył uznanie na tym polu, rozszerzył swoją działalność o kolejne branże.<sup>101</sup> Na rynek USA wszedł poprzez wypełnienie niszy. Najpierw zaczął od wytwarzania elektrycznych szafek na wino oraz małych lodówek dla hoteli i studentów. Następnie, w Los Angeles, ulokował swoje biuro projektowe, przejął zabytkowy budynek na Manhattanie, w którym ustanowił centrum marketingu oraz wybudował własną fabrykę w Południowej Karolinie powiększając tym samym swoją gamę artykułów.<sup>102</sup> Haier rozszerzał swoją obecność o Afrykę, Bliski Wschód, Indie, Australię i Japonię. Za każdym razem działając według tych samych zasad:

1. Lokował trzy centra: projektowe, produkcyjne i marketingowe.
2. Wprowadzał swoją kulturę poprzez promocje własnych wartości, standardów jakości oraz

<sup>97</sup> L. E. Brouters, Kefeng Xu, *Product Stereotypes, Strategy and Performance Satisfaction: The Case of Chinese Exporters*, Journal of International Business Studies, Vol. 33, No. 4, Palgrave Macmillan Journals 2002, s. 7.

<sup>98</sup> *History of Haier Group Corporation*, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Haier-Group-Corporation-Company-History.html> (25.08.2015).

<sup>99</sup> G. Duysters, J. Jacob, L. Charmianne, Y. Jintian, *Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier Group*, Industrial and Corporate Change, Volume 18, Number 2, Advance Access 2009, s. 332-333.

<sup>100</sup> Haier.net, *Internationalization Strategy*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/haier\\_strategy/internationalization\\_strategy/](http://www.haier.net/en/about_haier/haier_strategy/internationalization_strategy/) (25.08.2015).

<sup>101</sup> G. Duysters, J. Jacob, L. Charmianne, Y. Jintian, *Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier Group*, Industrial and Corporate Change, Volume 18, Number 2, Advance Access 2009, s. 332-333.

<sup>102</sup> Haier.net, *America*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/haier\\_global/america/](http://www.haier.net/en/about_haier/haier_global/america/) (25.08.2015).

modelu zarządzania.

3. Zatrudniał miejscowych dyrektorów znających i rozumiejących lokalny rynek oraz wzorce kulturowe, którymi kierują się przyszli klienci. Dzięki temu Haier mógł zaprojektować swój sprzęt według gustów konsumentów, lepiej odpowiedzieć na ich zażalenia i reklamacje oraz sprawniej dystrybuować produkty poprzez wydajniejszą logistykę.<sup>103</sup>

Na tym etapie Haier nie potrzebował już wsparcia rządu, miał ugruntowaną pozycję na rynku chińskim i dobrze działający system zarządzania. Koncentrował się na utrzymaniu pozycji w ChRL oraz na wzroście sprzedaży w handlu zagranicznym. Aby maksymalizować wyniki zarząd, w nowych miejscach, zarówno ustanawiał swoją kulturę, jak i wprowadzał lokalne zwyczaje. Najlepsze standardy przywiezione z Państwa Środka połączone z wiedzą miejscowych fachowców umieściły Haier Group na ścieżce przyspieszonego rozwoju prowadzącej do globalizacji przedsiębiorstwa. Zmiana strategii w 2005 roku, z wchodzenia na nowe tereny na budowę międzynarodowej marki, była logiczną progresją. Oznaczało to, że firma przestała używać własnych surowców, a zaczęła wykorzystywać globalne zasoby. Lokalne siedziby różniły się od siebie oraz wytwarzały nieco inny sprzęt. Postawiono sobie nowe wyzwanie: aby spółka była pozycjonowana i postrzegana jako przedsiębiorstwo lokalne na całym świecie.<sup>104</sup> Osiągnięcie tego celu wiązało się ze zwiększeniem koncentracji na rynku międzynarodowym kosztem rynku lokalnego lecz wciąż traktując teren chiński jako swoje główne źródło dochodu. Hasłem przewodnim było „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Należało zintegrować logistykę na całym świecie aby jak najwydajniej rozdysponowywać globalne surowce. Największą próbą sił było jednak zdobycie nowych rynków poprzez wprowadzenie własnych pomysłów, idei i innowacji do miejscowych rozwiązań.<sup>105</sup> Haier wywiązywał się z tego zadania bez zarzutów.

Powyżej opisałem wejście Haier Group na rynek europejski i amerykański, a także rozwiązanie problemu wkładania warzyw do pralki. Innymi przykładami może być wysuwany z lodówki stolik mający rozwiązać niedobór miejsca w studenckich akademikach albo wersja sprzętu odporna na fluktuacje lub małą ilość energii dostarczaną do domów w Indonezji.<sup>106</sup> Integracja z lokalną kulturą, aby wytworzyć unikalne produkty, była kluczem do skutecznego budowania marki i zdobywania kolejnych regionów. Haier Group podczas progresywnego rozwoju

---

<sup>103</sup> X. Chan, *A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises*, International Journal of Business and Social Science Vol. 2, No. 11, 2011, s. 152.

<sup>104</sup> Haier.net, *Global Brand Strategy*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/haier\\_strategy/global\\_brand\\_strategy/](http://www.haier.net/en/about_haier/haier_strategy/global_brand_strategy/) (25.08.2015).

<sup>105</sup> X. Chan, *A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises*, International Journal of Business and Social Science Vol. 2, No. 11, 2011, s. 152.

<sup>106</sup> G. Duysters, J. Jacob, L. Charmianne, Y. Jintian, *Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier Group*, Industrial and Corporate Change, Volume 18, Number 2, Advance Access 2009, s. 334.

aby nadażyć za własnymi przeobrażeniami musiał zmienić się ze zwykłej fabryki produkującej lodówki na gigantycznego, międzynarodowego dostawcę i odbiorcę usług. Oznaczało to przeorganizowanie struktur tak, aby przykładać coraz większą uwagę do logistyki, prawa, podatków, księgowości, marketingu, innowacyjności, wyglądu artykułów oraz przede wszystkim do opieki i obsługi po sprzedażowej. Haier Group w rezultacie zbudował znaną i lubianą globalną markę. Reputację zyskał sobie raczej całokształtem pracy, a nie sukcesem indywidualnego produktu. Choć nie zawsze wszystko szło po myśli Zhang Ruimina i innych osób z zarządu. W 2005 roku Haier poniósł spektakularną porażkę z najgroźniejszym globalnym konkurentem. Wtedy w Stanach Zjednoczonych liderami rynku byli Whirlpool, Haier i Maytag. Gdy ten ostatni ogłosił, że jest na sprzedaż, rozpoczęła się licytacja, którą wygrał ten pierwszy wysuwając się na zdecydowanego lidera rynku.<sup>107</sup>

Początkowe lata rozwoju to etap budowania marki poprzez produkcję lodówek o wysokim standardzie oraz pomoc swoim klientom. Zarząd firmy koncentrował się na wytwarzaniu jakościowego sprzętu, polepszaniu warunków pracy swoim pracownikom oraz zreformowaniu struktury organizacji. Kolejne lata to dywersyfikacja gamy oferowanych artykułów, w czym dużą pomoc udzielił chiński rząd. Następnym krokiem było rozszerzenie rynków zbytu. Inspiracją do podjęcia tej strategii była naturalna droga rozwoju oraz wykłady Deng Xiaopinga. Warto zwrócić uwagę na fakt, że Haier zawiera międzynarodowe umowy z partnerami biznesowymi, dzięki którym może zrobić jak najlepszy interes. Świadczy o tym fakt, że głównymi odbiorcami, zarówno w Japonii, Europie jak i w Stanach Zjednoczonych, są wszystkie firmy z pierwszej 10 największych sieci handlowych.<sup>108</sup> Wynika z tego, że nie przywiązują oni aż tak wielkiej wagi do zawierania bliskiej znajomości z partnerami biznesowymi jak do zysku, który ten związek może przynieść. Priorytetowe traktowanie relacji przyjacielskich między stronami ustępuje miejsca zachodniemu podejściu, które w interesach kieruje się głową, a nie sercem. W rezultacie podpisane umowy są szybciej wcielane w życie i przynoszą większy zysk. Długość takich porozumień zależy od obopólnych korzyści, a nie od sentymentów dyrektorów, dlatego kontrakty nie są aż tak trwałe i długoterminowe jak w przypadku innych chińskich firm. Natomiast na arenie lokalnej Haier ma podpisane porozumienia z dwoma sieciami handlowymi Suning i Gome już od wielu lat. W tym przypadku trudno stwierdzić czy długość współpracy spowodowana jest bliską znajomością liderów tych firm czy opłacalnością podpisanych porozumień, gdyż Suning i Gome to dwie największe chińskie marki sklepów wielkopowierzchniowych.<sup>109</sup> Internacjonalizacja była początkiem tworzenia

<sup>107</sup> W. Dobson, *China's Economic Transformation: Global and Canadian Implications*, International Journal, Vol. 61, No. 2, Global China, Sage Publications, Ltd. 2006, s.310.

<sup>108</sup> Haier.com/in, *Consumer Durables Companies & Home Laundry Appliances*, [http://www.haier.com/in/about\\_haier/](http://www.haier.com/in/about_haier/) (27.08.2015).

<sup>109</sup> Deloitte, *największe sieci handlowe*,

globalnej marki przedsiębiorstwa. Firma budowała swoje centra projekcyjne, produkcyjne i marketingowe na nowych rynkach. Za każdym razem integrując swoją kulturę z lokalnymi zwyczajami, dzięki wprowadzaniu własnych reguł i zasad, zatrudnianiu lokalnych specjalistów oraz organizowaniu struktur według miejscowych potrzeb. W rezultacie swojego sukcesu fabryka lodówek przeobraziła się w gigantyczną globalną korporację o znanej i szanowanej marce na całym świecie. W 2012 roku, wraz z coraz istotniejszą rolą internetu i pozycją jednego z międzynarodowych liderów w branży, Haier przeszedł do etapu budowania sieci sprzedaży oraz zmienił całkowicie swoją strukturę organizacyjną tak, aby wykorzystać potencjał wszystkich swoich pracowników. Czym charakteryzuje się obecnie trwający etap oraz jak wygląda aktualna polityka firmy przyjrzy się w następnym podrozdziale.

### 3.3 Haier Group współcześnie.

Sprawne zarządzanie sprawiło, że Haier stał się liderem międzynarodowej sprzedaży 9 produktów, a w trzech innych kategoriach znajduje się na trzecim miejscu.<sup>110</sup> Z roku na rok zwiększa dochód ze sprzedaży, w 2013 osiągnął zysk 30 miliardów dolarów (Grafika 4).<sup>111</sup> W 2014 roku Haier uplasował się na pierwszym miejscu pod względem globalnej sprzedaży detalicznej sprzętu AGD, szósty rok z rzędu.<sup>112</sup> Oznacza to, że Haier zrealizował cele jakie zakładał sobie na początku każdego etapu. Najpierw zdobył reputację w Chinach, następnie rozszerzył wachlarz produktów, wszedł na nowe rynki i sprawił, że jego marka stała się znana i lubiana na całym świecie. W 2012 roku postanowiono zaryzykować po raz kolejny, tym razem zmieniając strukturę organizacyjną wewnątrz spółki. Nowy model zarządzania jest o tyle ryzykowny, że nikt nigdy wcześniej czegoś podobnego nie próbował. Haier został innowatorem po raz kolejny, tym razem jeżeli chodzi o sposób prowadzenia przedsiębiorstwa. W tym podrozdziale omówię ten system pracy, a także wykaże w jaki sposób firma udziela się lokalnie.

---

[http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_najwieksze\\_sieci\\_handlowe\\_Global\\_Powers\\_of\\_Retailing\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_najwieksze_sieci_handlowe_Global_Powers_of_Retailing_2014.pdf) (05.09.2015).

<sup>110</sup> Haierme.com, *About Haier*, <http://www.haierme.com/about-haier.htm> (25.08.2015).

<sup>111</sup> Haier.com, <http://www.haier.com/us/about-haier/201305/P020140604345291278077.pdf> (25.08.2015).

<sup>112</sup> Haier.net, *About Haier*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/](http://www.haier.net/en/about_haier/) (25.08.2015).



Grafika 4. *Wzrost globalnego dochodu Haier Group (w dolarach).*  
 Źródło: <http://www.haier.com/us/about-haier/201305/P020140604345291278077.pdf> (05.09.2015).

Era internetu przyniosła ze sobą całkowicie nowe metody sprzedażowe i sposoby komunikowania się z klientami. Dla niektórych firm, związane z tym oczekiwania, stały się przeszkodami nie do pokonania. Dla Haier Group wydaje się jednak, że jest to kolejne wyzwanie i możliwość do szybszego rozwoju. Od zawsze przedsiębiorstwo to nastawione było na dbanie o klienta i na wynajdowanie nowych technologii. Połączenie więc swoich ugruntowanych wartości z nowymi sposobami dystrybucji i kontaktu z klientami stało się kolejną próbą swoich sił. Wyznaczono cel, którym zostało stworzenie platformy internetowej łączącej w optymalny sposób klientów z pracownikami. W 2012 roku wprowadzono system organizacyjny nazwany „*win-win model of individual-goal combination*”, który z klientów stworzył menedżerów eliminując średnie kierownictwo. „*Individual*” odnosi się do pojedynczego pracownika, a „*goal*” do potrzeby klienta. Zarząd stworzył związek, dzięki któremu obie strony w pełni korzystają. W tradycyjnym modelu zarządzania wszystkie decyzje podejmowane są z myślą o przedsiębiorstwie, tutaj postanowienia wydawane są w trosce o ostatecznego nabywcę ponieważ to on decyduje o charakterystyce, wyglądzie i specyfice produktów, które chce używać i to od niego zależy wysokość sprzedaży, a co za tym idzie, dalsze losy spółki. Klasyczna organizacja jest piramidą z pracownikami na dole i liderami na szczycie, którzy dają rozkazy i wytyczne (Grafika 5). Aby nadażyć za wymaganiami użytkowników, które zmieniają się w tempie kliknięcia myszki, należało pominąć poziomy w strukturze pracowniczej firmy, które występowały między ostatecznym nabywcą, a ludźmi odpowiedzialnymi za wytworzenie produktu. Dlatego zostało zlikwidowane średnie kierownictwo, a pracownikom dano większą autonomię w działaniu i podejmowaniu decyzji. Usprawniło to przepływ informacji zwiększając szybkość z jaką Haier odpowiada na potrzeby rynku. W tak zorganizowanej strukturze pracownik nie wykonuje decyzji szefostwa, a jedynie reaguje na zmiany, wydarzenia i nowości techniczne. To pracownik, w imieniu klientów, pokazuje w jaką stronę ma rozwijać się firma.<sup>113</sup> W praktyce wygląda to tak, że jeżeli ktoś wpadnie na jakiś pomysł to na platformie Haiera zbiera grupę ludzi, których przekonał do swojej idei, i tworzy osobną jednostkę

<sup>113</sup> Haier.net, *Definition*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/one\\_person\\_alone/](http://www.haier.net/en/about_haier/one_person_alone/) (25.08.2015).



(ZZJYT – *zi zhu jing ying ti* – niezależna jednostka operacyjna). W skład takiej drużyny wchodzi wszyscy, którzy są konieczni podczas realizacji produktu czyli na przykład projektant, księgowy, marketingowiec. Takich specjalistów oraz inne niezbędne środki można znaleźć właśnie na nowej platformie, której celem jest łączenie ludzi i surowców ze sobą. Następnie spośród ekipy wybierany jest dyrektor, który będzie przedstawiał pomysł oraz koszty z tym związane zarządowi. Struktura jest więc odwrotna do tradycyjnej 'piramidy', tutaj klient mówi jak ma być, pracownik analizuje i na końcu przekazuje do zatwierdzenia zarządowi. Dlatego zostało zlikwidowane średnie kierownictwo, które w tym modelu musiałyby zarządzać dyrektorami wyższego stopnia. Jeżeli nowe rozwiązanie zostanie przyjęte to duży procent z zysków idzie do osób związanych z projektem. Przy takiej organizacji nie ma bezpośredniego szefa, a nawet nie trzeba być pracownikiem Haier Group. Wystarczy mieć własną działalność, wiedzę, ludzi chętnych do pomocy oraz, przede wszystkim, pomysł. Uwalnia to ducha przedsiębiorczości i innowacyjności. W przyszłości, według Zhang Ruimina, Haier nie będzie miał w ogóle pracowników, tylko platformę i partnerów chętnych do współpracy. Już teraz jest około 2800 ZZJYT czyli małych grup, mających do 7 pracowników, które, pracując niezależnie, współdziałają z Haier Group.<sup>114</sup> Każdego dnia baza danych rejestruje ponad milion aktywnych użytkowników oddziałujących na ich produkty, co daje codziennie około 200 konceptów lub ponad 70000 różnych idei rocznie.<sup>115</sup>

Firma Siemens, która stworzyła tę platformę, wymienia następujące korzyści z jej wprowadzenia:

- wszystkie rysunki techniczne są w postaci cyfrowej;
- dokumenty są w jednolitym formacie;
- użycie sprzętu technicznego zostało zredukowane o 29%, a jego kupno jest o wiele tańsze dzięki skoordynowanym, dużym zakupom;
- przyspieszenie etapów weryfikacji i wdrażania wzrosło o 50%, dzięki zmniejszeniu liczby przestojów i łatwiejszym procesom,
- inne, mniej znaczące działania spółki, spadły o 80%.<sup>116</sup>

Jak widać firma skorzystała z zachodnich wzorców i zrezygnowała z holistycznego, i przez to nieco chaotycznego, podejścia. W zamian wprowadziła unifikację i standaryzację, która ujednotociła, dzieli i w rezultacie usprawnia pracę.

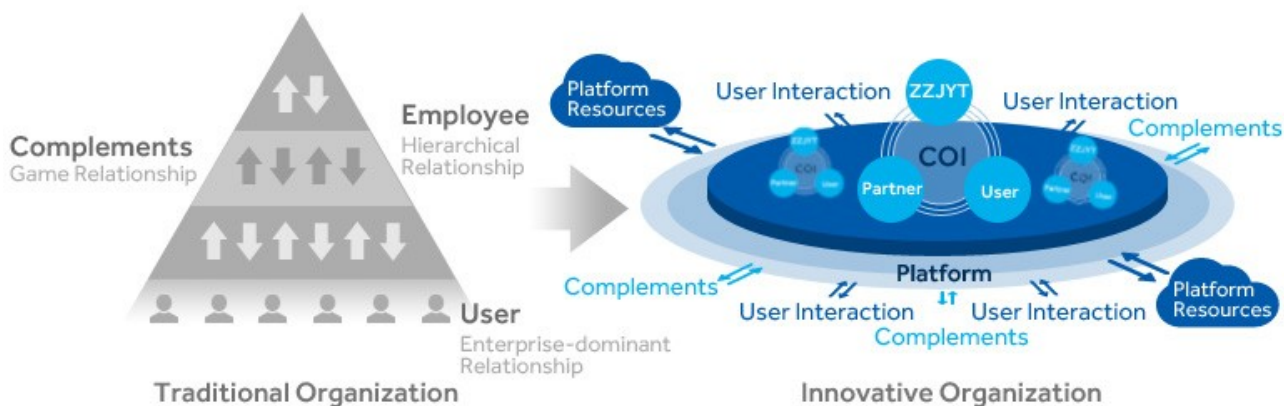
Magazyn Time opisując karierę Zhang Ruimina zwraca również uwagę na zagrożenia jakie mogą wynikać z tak zorganizowanego przedsiębiorstwa. Pochwala to, że zmniejszył się dystans

<sup>114</sup> *Business in China: The Haier Case Study*, <http://toddexecutiveacademy.com/2015/02/12/business-china-haier-case-study> (05.09.2015).

<sup>115</sup> Haier.net, *Research center*, [http://www.haier.net/en/research\\_development/rd\\_System](http://www.haier.net/en/research_development/rd_System) (25.08.2015).

<sup>116</sup> Siemens, <http://www.plm.automation.siemens.com/pub/case-studies/11003?resourceId=11003> (05.09.2015).

między firmą, a klientami i dostawcami, poprawiając tym samym serwis i logistykę. Ostrzega jednak, że taki model zarządzania często tworzy nowe i rozbija stare grupy. Pracownicy stają pod dużą presją lub przenoszą się z jednej drużyny do drugiej gdyż nie mogą znaleźć dla siebie miejsca albo angażują się w rywalizację, która ich przerasta.<sup>117</sup>



Grafika 5. Klasyczna struktura zarządzania oraz platforma organizacyjna Haier Group.  
Źródło: [http://www.haier.net/en/about\\_haier/one\\_person\\_alone/](http://www.haier.net/en/about_haier/one_person_alone/) (25.08.2015).

Przy takiej organizacji pracy, gdzie pracownik reaguje błyskawicznie na zapotrzebowania klienta, hasło głoszone przez Haier America: „Słuchamy. Rozwiązujemy problem. Wynajdujemy. Słuchamy dalej”<sup>118</sup> wydaje się być szczere i prawdziwe. Po pierwsze, w tym sloganie mowa jest o dbaniu o klienta oraz o nastawianiu na wynalazki. Są to dwie wartości do których Haier, od zawsze, przykładą najwięcej uwagi. To właśnie budowa przedsiębiorstwa opartego na takich fundamentach przyniosła Haier Group międzynarodową sławę. Po drugie, nowa platforma jest idealnie stworzona do tego aby błyskawicznie reagować na reklamacje, zażalenia, a także nowe zapotrzebowania klientów. Tak naprawdę, aby odnieść sukces, trzeba najbardziej skoncentrować się właśnie na słuchaniu głosu użytkowników. Jeżeli pracownik chce zarobić pieniądze to musi stosować się do tego samego hasła reklamowego, którego odbiorcami, w założeniu, mają być przyszli nabywcy. Na tym przykładzie widać na czym polega „win-win model”, czyli system, w którym zarówno pracownik jak i klient są zwycięzcami kiedy zmierzają w tym samym kierunku.

Pomimo zagrożeń wydaje się, że nowe rozwiązanie jest niezwykłym pomysłem, który od nowa definiuje system zarządzania oraz zmienia całkowicie organizację przedsiębiorstwa. Daje ono również kolejne preteksty do badania i studiowania przypadku Haier Group na najlepszych uczelniach na świecie, takich jak Business School of Harvard, a także do naśladowania i brania

<sup>117</sup> Time Magazin, *Zhang Ruimin's Haier Power*, <http://time.com/47816/zhang-ruimins-haier-power/> (05.09.2015).

<sup>118</sup> Haier.net, *America*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/haier\\_global/america/](http://www.haier.net/en/about_haier/haier_global/america/) (25.08.2015).

przykładu przez inne wielkie kompanie.<sup>119</sup> Zhang swoją wiarę w talent pracowników wykorzystał poprzez połączenie ich potencjału z tradycyjnym, kolektywistycznym myśleniem, gdzie najmniejszą jednostką jest, nie pojedynczy człowiek, a rodzina. Jednostki ZZJYT są właśnie tak traktowane. Nie inwestuje się w indywidualną osobę, a mimo to uwalnia się jej maksymalny potencjał, przedsiębiorczość, możliwości oraz kreatywność i innowacyjność. Patrząc na ten model można powiedzieć, że Haier wybrał najlepsze chińskie i zachodnie cechy ale ostatecznym wynikiem okazał się system zupełnie inny i na pierwszy rzut oka nie mający nic wspólnego z wartościami z powyższych kultur. Czy można nazwać chińskim modelem zarządzania strukturę, w której jednostka ma tak dużą swobodę decyzyjną, albo zachodnim, gdzie pracownik odpowiada bezpośrednio przed klientem i nie ma średniej klasy dyrektorów? Warto też zwrócić uwagę na fakt, że wyeliminowanie hierarchicznej struktury usunęło biurokrację czyli największą zmorę każdej chińskiej działalności. Dzięki samoorganizacji pracowników i standaryzacji operacji, dokumentów itp. struktura pracy wymaga znacznie mniej urzędników i jest o wiele bardziej przejrzysta i efektywna. Taki styl przewodzenia spółką wymaga od Zhang Ruimina aby ten nadawał już tylko kierunek rozwoju kompanii i coraz mniej angażował się w wewnętrzne sprawy, którymi zajmują się liderzy regionów. Przypomina to ideę Laozi, który nauczał zasad niedziałania (*wuwei*), a raczej działania bez wysiłku, w harmonii z *dao*.<sup>120</sup> W rozdziale drugim opisywałem relacje jakie panują w chińskim przedsiębiorstwie. Stosunki między pracodawcą, a pracownikiem mają odniesienie do relacji mąż – żona, gdzie pracodawca musi dbać o swoich pracowników, a ci mają być lojalni i ulegli. Zhang na początku swojej działalności spełnił swoje powinności wobec pracowników, którzy, w zamian, przez kolejne lata odwdzięczali się sumienną pracą. Dowodem na to może być aktualna pozycja firmy na rynku oraz siła robocza w liczbie 70 000 osób na całym świecie.<sup>121</sup> Obecna platforma zwiększa jednak kompetencje pracowników równocześnie zmniejszając odpowiedzialność zarządu, praktycznie eliminując relacje mąż – żona, albo, jak powiedzieliby zwolennicy teorii *Yin-Yang*, doprowadzając te relacje do absolutnej perfekcji. Magazyn Time opisuje Ruimina jako osobę, która pomimo tego, że przez Rewolucję Kulturalną nie mogła studiować, bardzo lubi czytać i douczać się samodzielnie. Na jego półkach biblioteki znajdują się klasyczne pozycje z wielu kultur.<sup>122</sup> Można więc założyć, że zna nauki swoich wielkich przodków bo w jego działaniu widać bardzo ciekawą ich interpretację. Cierpliwe czekanie, dalekosiężne

<sup>119</sup> Według Haier.com/in, *Consumer Durables Companies & Home Laundry Appliances*, [http://www.haier.com/in/about\\_haier/](http://www.haier.com/in/about_haier/) (27.08.2015), Studium Haier Group jest w podręcznikach na takich uczelniach jak: Harvard University, University of Southern California, Lausanne Management College, European Business College oraz Kobe University.

<sup>120</sup> P. Glita, *Taoizm*, [w:] B. Szymańska [red.], *Filozofia Wschodu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 332.

<sup>121</sup> Haier.net, *America*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/haier\\_global/america/](http://www.haier.net/en/about_haier/haier_global/america/) (25.08.2015).

<sup>122</sup> Time Magazin, *Zhang Ruimin's Haier Power*, <http://time.com/47816/zhang-ruimins-haier-power/> (05.09.2015).

planowanie, umiejętne wycofywanie się, pełna wiedza o rynku i konkurencji oraz wykorzystywanie nadarzających się okazji to, na przykład, rady zawarte w „Sztuce Wojny” Mistrza Sun. Idee zachodnie także są wyczuwalne gdyż ostatecznym odbiorcą umieszcza się jako najważniejszą osobę w firmie. Wiele korporacji głosi hasło, że stawiają klienta na pierwszym miejscu ale chyba dopiero Haier odnalazł prawdziwe znaczenie tego sloganu.

Zarząd Haier Group uważa, że obowiązkiem każdego przedsiębiorstwa jest wypełnienie zobowiązań socjalnych dlatego, po tym jak samo osiągnęło sukces, zaczęło brać aktywny udział w wydarzeniach takich jak aukcje charytatywne, pomoc lokalna czy wsparcie podczas katastrof naturalnych. Na całym świecie Haier dostaje nagrody i podziękowania za walkę z przeciwnościami.<sup>123</sup> Najważniejszymi przykładami zaangażowania się firmy są:

1. „Projekt Nadzieja” (*Xiwang Gongcheng*), który działa w Chinach i ma za zadanie wyrównywać nierównowagę gospodarczą i słabszy dostęp do edukacji na wsiach poprzez budowę szkół w najbiedniejszych regionach kraju. Projekt ten jest oczkiem w głowie Zhang Ruimina, gdyż przykłada on dużą wagę do edukacji dzieci. Do końca 2013 roku Haier ufundował 186 szkół. Jest to inicjatywa, która wchodzi w życie dzisiaj ale jej rezultaty będą widoczne w następnym pokoleniu. Jest to wysiłek długoterminowy.<sup>124</sup>
2. Bank jedzenia dla Nowego Jorku. Jest to dobrowolny program skierowany do pracowników w Nowym Jorku. Mogą oni poświęcić część swojego dnia pracy aby wesprzeć lokalną fundację, która ma ogromny wpływ na pomoc miejscowej społeczności. Dzięki temu ludzie zatrudnieni w Haier Group bezpośrednio widzą jak wygląda życie najbardziej potrzebujących i, co za tym idzie, sami są w stanie coś zrobić. Zarząd wierzy, że podobne działania zwrócą uwagę pracownikom na to co się dzieje w ich najbliższej okolicy, a także, że zacieśni się więzi między nimi.<sup>125</sup>
3. Stworzona wspólnie z WWF „Godzina Ziemi” ma za zadanie szerzyć wśród społeczeństwa świadomość konsumpcji energii i, w miarę możliwości, ograniczać jej zużycie.<sup>126</sup>
4. SmarterLifeBetterPlanet.com. Jest to inicjatywa on-line, której celem jest, poprzez stronę internetową, regularne dodawanie i szerzenie informacji na temat balansu między życiem prywatnym i służbowym, a także wspieranie ciekawych idei, które mogą tworzyć lepsze jutro. Portal daje również możliwość kontaktu między ludźmi myślącymi i działającymi w podobny sposób.<sup>127</sup>
5. Haier sponsoruje Związek Ochrony Parków Narodowych w Północnej Ameryce chroniąc

<sup>123</sup> Haier.net, *Social Responsibility*, [http://www.haier.net/en/social\\_Responsibility/](http://www.haier.net/en/social_Responsibility/) (05.09.2015).

<sup>124</sup> Haier.net, *Project Hope*, [http://www.haier.net/en/social\\_Responsibility/project\\_hope/](http://www.haier.net/en/social_Responsibility/project_hope/) (05.09.2015).

<sup>125</sup> Haier.com, <http://www.haier.com/us/about-haier/201305/P020140604345291278077.pdf> (25.08.2015).

<sup>126</sup> Haier.net, *Social Responsibility*, [http://www.haier.net/en/social\\_Responsibility/](http://www.haier.net/en/social_Responsibility/) (05.09.2015).

<sup>127</sup> Haier.com, <http://www.haier.com/us/about-haier/201305/P020140604345291278077.pdf> (25.08.2015).

najbardziej cenione miejsca natury oraz zasoby środowiskowe.<sup>128</sup>

6. Kompania nie zapomina również o 'zielonym' podejściu wewnątrz spółki gdzie cały łańcuch etapów wytworzenia produktu począwszy od pomysłu, poprzez produkcję, dystrybucję, logistykę, aż po usługi po sprzedażowe podlega restrykcyjnym, ekologicznym standardom przyjaznym środowisku.<sup>129</sup>

To tylko niektóre z wielu akcji charytatywnych i ekologicznych przeprowadzanych przez Haier Group. Kolejne ważne przedsięwzięcia już są w trakcie realizacji, jak na przykład pomoc porzuconym dzieciom wspólnie z UNESCO.<sup>130</sup> Zwracam uwagę na powyższe działania Haiera aby pokazać kolejne aspekty kulturowe zarządzania w chińskim przedsiębiorstwie. Tak duży wkład w rozwój dobra publicznego to tylko wypełnienie nakazów nałożonych na organizację przez wielkich mistrzów, którzy nadali ton całej kulturze chińskiej. Szczera pomoc socjalna oraz dbanie o środowisko naturalne wydaje się nieodłącznie towarzyszyć Haier Group dokładnie tak jakby chcieli tego Konfucjusz, Mencjusz czy Laozi.

Laozi w rozdziale ósmym „Księgi drogi i cnoty” mówi, że *dao* jest jak woda. Porównuje drogę przez życie wielkich mędrców do wody, która podtrzymuje dobre zdrowie wielu organizmów płynąc jedynie zgodnie z naturalnym nurtem. Według mistrza Lao tak samo powinna wyglądać droga *dao*, która ma być poprawna i pomocna w swoich czynach w stosunku do wszystkich ludzi działając równocześnie w zgodzie z samym sobą.<sup>131</sup> Zhang Ruimin chce by Haier był jak ocean, gdzie wszystkie rzeki, potoczki i strumienie spływają w jedno miejsce i zbierają się w jeden wielki organizm. Wspólnie dużo łatwiej pokonać przeciwności i stawić czoła nowym wyzwaniom dlatego Haier jednoczy wszystkich po to, aby podobnie jak woda, w naturalny sposób pomóc sobie nawzajem. Może to zrobić na przykład poprzez oszlifowanie talentu, który na początku mógł wyglądać niczym błotnisty potok albo poprzez inwestycje w szkolenia i rozwój. Haier tym samym, dzięki kolektywistycznemu podejściu, daje możliwości tym, którzy chcą z nich skorzystać. Powoduje to powstanie wokół tego przedsiębiorstwa konfucjańskiej harmonii społecznej, w której wielu ludzi świetnie się odnajduje gdyż ma szansę na rozwój, karierę i sukces.<sup>132</sup> Zhang Ruimin idzie za głosem Laozi, który mówi, że pomagać można bez słów i bez rozgłosu. Praca zostaje wykonana wtedy kiedy nikt nie widzi.<sup>133</sup> Haier wyznaje podobną filozofię, „żyj ale nie okupuj”, „dostarczaj ale nie uzależniaj”. To hasła głoszone przez nich, które temu dowodzą. Podobnie jak ocean, który jest wielki i wieczny ale przede wszystkim pomaga wielu istotom, a w zamian nie

<sup>128</sup> Haier.com, <http://www.haier.com/us/about-haier/201305/P020140604345291278077.pdf> (25.08.2015).

<sup>129</sup> Haier.net, *Brands*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/brands/](http://www.haier.net/en/about_haier/brands/) (05.09.2015).

<sup>130</sup> Haier.net, *Charity Work*, [http://www.haier.net/en/social\\_Responsibility/cherity/](http://www.haier.net/en/social_Responsibility/cherity/) (05.09.2015).

<sup>131</sup> Laozi, *Księga drogi i cnoty*, [red. i tłum.:] W. P. P. Zieliński, *Tao Te Ching*, Ponań 2009, r. 8, s. 26.

<sup>132</sup> Haier.net, *CEO Oration*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/ceo/ceo\\_oration/](http://www.haier.net/en/about_haier/ceo/ceo_oration/) (05.09.2015).

<sup>133</sup> Laozi, *Księga drogi i cnoty*, [red. i tłum.:] W. P. P. Zieliński, *Tao Te Ching*, Ponań 2009, r. 2, s. 14.

oczekuje ani splendoru, ani rewanżu, ani nawet podziękowań. Moc oceanu jest w jego jedności, Haier jest jak ocean.<sup>134</sup>

Jako podsumowanie zwrócę uwagę na fakt, że Haier cały czas dąży do stania się szlachetną firmą. Osoba, która chce stać się *junzi* musi dużo czasu poświęcić na samodoskonalenie się. Na początku drugiego rozdziału opisałem cechy, na których należy się skoncentrować i które należy kultywować, takie jak: człowieczeństwo (*ren*), praworządność (*yi*), rytuał (*li*), mądrość (*zhi*), szczerłość (*xin*) i posłuszeństwo synowskie (*xiao*). Przyglądając się Haier Group można odnieść wrażenie, że firma ta spełnia absolutnie wszystkie powyższe wartości i swój rozwój dokonuje poprzez postępowanie według tych zasad. Wydaje się również, że Haier uniknął niektórych negatywnych czynników chińskiej etyki występujących podczas robienia interesów. Jak już wcześniej wspominałem przedsiębiorstwo wybiera partnerów biznesowych ze względów merytorycznych, a nie socjalnych. Umowy na dystrybucje ich sprzętu podpisywane są z myślą o maksymalizacji zysku, z największymi sieciami handlowymi na danym terenie. Kolejnym ominiętym elementem jest fakt, że w przedsiębiorstwie nie pracuje nikt z rodzin Zhang Ruimina i innych członków zarządu.<sup>135</sup> Świadczy to o braku nepotyzmu i dobrej polityce firmy. Wystrzeżenie się tych dwóch powyższych składników, charakterystycznych dla etyki konfucjańskiej, sprawia, że spółka jest bardziej profesjonalna i jest to jedna z ważniejszych składowych jej efektywnego rozwoju. Dodatkowo Haier wykonywał swoje założenia cierpliwie, krok po kroku. Koncentrował się spokojnie na długoterminowych założeniach i w odpowiednim momencie podejmował trafne decyzje. Wprowadził do swojej kultury pracy wiele wzorców własnych, a także chińskich i zagranicznych. Przedsiębiorstwo również weszło do świadomości ludzi z obcych kultur. Reputację, wśród nowych społeczeństw, zdobyło dzięki wysokiej jakości i niekonwencjonalnym rozwiązaniom. Ponadto w najlepszych szkołach biznesu uczą ich modelu zarządzania, a inne firmy biorą przykład z perfekcyjnej metody wchodzenia na nowe rynki. Młodzi menedżerowie marzą o karierze podobnej do tej, którą przeszedł Zhang Ruimin, który mógł obserwować rozwój firmy i cieszyć się wielką przygodą prowadzącą od bankrutującej małej fabryki do największej korporacji na świecie w swojej branży.

---

<sup>134</sup> Haier.net, *CEO Oration*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/ceo/ceo\\_oration/](http://www.haier.net/en/about_haier/ceo/ceo_oration/) (05.09.2015).

<sup>135</sup> H. Yoshihara, T. H. Ou Yang, *Market Economy Model of Chinese Management – Case of Haier*, Kobe University, Japan 2003, s. 13.

## Zakończenie

Celem pracy była analiza kulturowych aspektów zarządzania w firmie Haier Group. Aby to zbadać najpierw przedstawiłem definicje, na których opierałem się w dalszej części pracy. Następnie wykazałem, że funkcjonowanie w danym społeczeństwie sprawia, że każda instytucja, z czasem, nabiera cech i zachowań typowych dla lokalnej społeczności. Tym bardziej organizacja, która powstała i rozwinęła się na danym terenie od podstaw. Natomiast te typowe aspekty kulturowe, które charakteryzują jednostki czy przedsiębiorstwa, są głęboko zakorzenione w systemach filozoficzno – religijnych. Systemy te, czyli przede wszystkim konfucjanizm, taoizm i buddyzm, wykształciły współczesne zachowania i obyczaje, na terenie chińskiego kręgu kulturowego. Charakterystyczne jest to, że przedstawiciele wszystkich filozofii cechowała przede wszystkim inteligencja emocjonalna, szerokie i całościowe postrzeganie sytuacji, szacunek do starszych oraz do ważnych ksiąg, a także rozumienie i szanowanie wszystkich żywych istot. Na koniec pierwszego rozdziału przedstawiłem sytuację polityczno – gospodarczą od 1978 roku. Jeszcze pod koniec lat 70. XX wieku w Chinach nie było ani jednego prywatnego samochodu, a ogromna większość społeczeństwa, miała minimalną ilość pożywienia i przez to balansowała na granicy przeżycia. Opisałem reformy, które zaczęły wtedy wchodzić w życie i które sprawiły, że współczesne chińskie firmy mogą poszczycić się mianem największych na świecie. Obecne warunki ekonomiczno – geopolityczne pomagają rozwijać się korporacjom, nie tylko chińskim, które mogą być spokojne o swoją przyszłość. Władze w Pekinie, póki co, udowadniają, że filozofia Konfucjusza jest wciąż aktualna i bez jednego wystrzału można stać się liderem gospodarczym, a wkrótce być może także kulturalnym, nie tylko Azji ale i całego świata. Tworzone są świetne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, dodatkowo sytuacja polityczna jest stabilna, przez co gospodarka kwitnie, a firmy korzystają z idealnych możliwości i w związku z tym rosną w siłę i się bogacą.

Z analizy wynika, że tysiącletnia chińska kultura agrarna może się w ciągu jednego pokolenia przemienić w modernistyczną gospodarkę kapitalistyczną i stworzyć własną etykę biznesu. Dążenie do *wuwei*, wykorzystywanie wolnego rynku poprzez stopniowe znoszenie barier i zakazów, przynosi oczekiwane rezultaty ekonomiczne. Zniesienie ograniczeń wystarczyło do zrzucenia balastu i wkroczenia na drogę świetlanego rozwoju. Konfucjanizm pasuje do tych nowych rozwiązań i został odpowiednio wymodelowany na potrzeby rozwoju kraju. Dodatkowo zagraniczny biznes dostosowuje się również do chińskiego. Zostaje pomalą sinizowany przez co

lepiej współgra z chińską kulturą i przynosi obopólne korzyści. Chińscy menedżerowie chcą być postrzegani jako szczerzy, gościnni, pełni szacunku i chęci do współpracy oraz oczekują odwzajemnienia się cnotą za cnotę. Od tego jak zostaną zinterpretowani przez drugą stronę często zależy dalszy przebieg rozmów.

W drugim rozdziale przedstawiłem analizę elementów etyki konfucjańskiej w odniesieniu do chińskiej korporacji. Pokazałem relacje jakie panują wewnątrz firmy, a także jak powinni zachowywać się w stosunku do siebie pracownicy i dyrektorzy. Idealny menedżer musi pamiętać o podstawowych regułach takich jak: utrzymywanie balansu pomiędzy chęcią zysku, a potrzebami drugiej strony; poleganie na zwyczajach i rytuałach, a nie na prawie stanowionym; dotrzymywanie obietnic i danego słowa; gotowości do pomocy, gdy druga strona jest w potrzebie; bycie cierpliwym i oszczędnym; przestrzeganie dobrych manier, dyscypliny, hojności oraz stosowanie się do wymaganej etykiety tak aby móc świecić przykładem dla innych. Jednak najważniejsze to budowanie długoterminowych przyjaźni bazujących na szczerości i zaufaniu.

Po przedstawieniu teoretycznej etyki konfucjańskiej w biznesie przeanalizowałem, w rozdziale trzecim, jak Haier Group, chińska kompania o globalnym zasięgu, stosuje ją w praktyce. Okazało się, że wdrażają oni bardzo dużo wartości bazujących na tej etyce ale nie uważają jej za jedyną i najlepszą. Starają się wprowadzić najlepsze cechy ze wszystkich kultur. Wykazałem, że korzystali z pomysłów zarówno niemieckich jak i japońskich. Nie można jednak zapominać o swoich ideach, które z powyższymi kulturami nie mają wiele wspólnego. W rezultacie Haier wytworzył własną, charakterystyczną i bardzo specyficzną kulturę pracy. Za każdym razem integrując ją z lokalnymi zwyczajami, dzięki wprowadzaniu własnych reguł i zasad, zatrudnianiu lokalnych specjalistów oraz organizowaniu struktur według miejscowych potrzeb. W rezultacie swojego sukcesu fabryka lodówek przeobraziła się w gigantyczną globalną korporację o marce znanej i szanowanej na całym świecie. To właśnie oryginalne rozwiązania mające swoje korzenie głównie w etyce konfucjańskiej ale i w innych kulturach, zaprowadziły Haier Group na sam szczyt.

Moralność konfucjańska zakłada jednak rozwój nie tylko wewnętrznej harmonii ale i zewnętrznego zaangażowania. Dlatego Haier nie zapomina o lokalnej społeczności inwestując w edukację, ekologię i integrację o czym napisałem pod koniec rozdziału trzeciego.

W pracy skoncentrowałem się na analizie kulturowych aspektów chińskiego podejścia do biznesu. W pierwszym rozdziale przedstawiłem chińską filozofię, następnie zmiany gospodarcze jakie tam wystąpiły po 1978 roku, a na końcu opisałem obecną sytuację geopolityczną. W rozdziale drugim skoncentrowałem się na etyce konfucjańskiej, która jest obecna zarówno w chińskich zakładach pracy jak i w kontaktach między partnerami biznesowymi. Pokazałem także podobieństwa i różnice między tą etyką, a etyką zachodnią. W rozdziale trzecim przedstawiłem



dokładną analizę Haier Group. Wyszukiwałem w działaniach tej firmy elementy, których źródło można odnaleźć w chińskiej kulturze i filozofii. Opisałem dokładnie jej profil, czym się zajmuje oraz hasła jakie głosi. Streściłem historię firmy oraz główne decyzje, które wpłynęły na jej efektowny i efektywny rozwój, a także zarysowałem obraz jej obecnej sytuacji organizacyjnej, ekonomicznej i społecznej. Za każdym razem działania tej kompanii starałem się porównać ze słowami mistrzów, którzy stworzyli podwaliny obecnego kręgu kultury konfucjańskiej. Chciałem dzięki temu lepiej zrozumieć chińskie podejście do życia, a także zobaczyć jak wygląda biznes w najszybciej rozwijającej się gospodarce świata. To właśnie w Chinach są najlepsze perspektywy do robienia udanych interesów więc poznanie tamtego rynku przez pryzmat historii i kultury oraz pod kątem etyki biznesu jest czymś niezmiernie interesującym. Starałem się połączyć elementy biznesowe z kulturowymi ponieważ interesują mnie obie dziedziny życia oraz wiąże się to z moim pierwszym tytułem magistra zdobytych na Uniwersytecie Ekonomicznym. W przyszłości warto byłoby zbadać odwrotną sytuację czyli przeanalizować etyki biznesu w innych kręgach kulturowych albo chociaż poznać główne czynniki ułatwiające chińskim korporacją wchodzenie na zagraniczne rynki.

## Bibliografia

### Literatura przedmiotu

1. Bombała B., *Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku*, *Prakseologia* 140/2000.
2. Brouthers L. E., Kefeng Xu, *Product Stereotypes, Strategy and Performance Satisfaction: The Case of Chinese Exporters*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 4, Palgrave Macmillan Journals 2002.
3. Chan G. K. Y., *The Relevance and Value of Confucianism in Contemporary Business Ethics*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 77. No. 3, Springer 2007.
4. Chan X., *A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises*, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2, No. 11, 2011.
5. Confucius, *Analects*.
6. Czekał J., prof. dr hab., wykłady z przedmiotu *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, rok akademicki 2002/2003.
7. Dobson W., *China's Economic Transformation: Global and Canadian Implications*, *International Journal*, Vol. 61, No. 2, Global China, Sage Publications, Ltd. 2006.
8. Drucker P., *Kłopoty z etyką biznesu*, [w:] L. Ryan, J. Sójka [red.], *Etyka biznesu*, Wydawnictwo W Drodze, Poznań 1997.
9. Duysters G., Jacob J., Charmianne L., Jintian Y., *Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier Group*, *Industrial and Corporate Change*, Volume 18, Number 2, Advance Access 2009.
10. Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
11. Flis A., *Chrześcijaństwo i Europa. Studia z dziejów cywilizacji zachodu*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2001.
12. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
13. Herder J. G., przeł. J. Gałęcki, *Myśli o filozofii dziejów*, Warszawa 1962.
14. Hoffman B., Wu J., *Explaining China's Development and Reforms. Commission on Growth*

- and Development Working Paper No. 50*, Washington 2009.
15. Karczewski L. [red.], *Tao Biznesu. Etyka gospodarcza orientu*, Politechnika Opolska, Opole 2010.
  16. Kit-Chun Joanna Lam, *Confucian Business Ethics and Ekonomy*, Journal of Business Ethics, Vol. 43, No. 1/2, Business Ethics in the Global Knowledge Economy, Springer 2003.
  17. Kolka M. A., 2000 Plus-Consulting M. Kolka, H. Kolka, *Czynniki wzrostu PKB i perspektywy rozwoju gospodarczego Chin do 2015 roku*, [w:] nr 122 *Międzynarodowe stosunki gospodarcze - wybrane podmioty i procesy gospodarki światowej*.
  18. Kopycińska D. [red.], *Ekonomiczne problemy funkcjonowania współczesnego świata*, Szczecin 2009.
  19. Laozi, *Księga drogi i cnoty*, [red. i tłum.:] W. P. P. Zieliński, *Tao Te Ching*, Ponzań 2009.
  20. Maddison A., *Chinese Economic Performance in the Long Run, 960–2030 AD*, OECD Publishing, Paris 2007.
  21. Malinowski B., *Kultura, Dzieła, t. 8*, Warszawa 2000.
  22. Mencius, *Mencius*.
  23. Meyer M., *Etyka konfucjańska a chiński duch kapitalizmu*, [w:] *Oeconomia Copernicana* 2012 nr 2, PTE w Toruniu, Toruń 2012.
  24. Michalczyk W. [red.], *Wybrane problemy gospodarki światowej pierwszej dekady nowego wieku*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wrocław 2009.
  25. Morton W. S., Lewis C. M., *China: It's history and culture*, McGraw-Hill, 2004.
  26. Munro D. J., *The concept of Man in early China*, Stanford University Press, Stanford, CA 1969.
  27. Nisbett R. E., *Geografia myślenia. Dlaczego ludzie wschodu i zachodu myślą inaczej*, Smak Słowa, Sopot 2009.
  28. Paluch A., *Malinowski*, Warszawa 1981.
  29. Park H., Rehg M. T., Lee D., *The influence of Confucian Ethics and Collectivism on whistleblowing intentions: A Study of South Korean Public Employees*, Journal of Business Ethics, Vol. 58, No. 4, Springer 2005.
  30. Po Keung Ip, *Is Confucianism Good for Business Ethics In China?*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, No. 3, 15<sup>th</sup> IESE International Symposium on Ethics, Business and Society, Springer 2009.
  31. Robertson C. J., Hoffman J. J., *How Different Are We? An Investigation Of Confucian Values In The United States*, Journal of Managerial Issues, Vol. 12, No. 1, Springer 2000.

32. Ryan L. V., Sójka J. [red.], *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań 1997.
33. Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*.
34. Szymańska B. [red.], *Filozofia Wschodu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
35. Taylor E., *Cywilizacja pierwotna. Badania rozwoju mitologii, filozofii, wiary, mowy, sztuki i zwyczajów, t. I*, New York 1938.
36. Wang L., Juslin H., *The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009.
37. Weber M., *Etyka gospodarcza religii światowych t. 1*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2000.
38. Yeung I. Y. M., Tung R. L., *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.3, 1996.
39. Yoshihara H., Ou Yang T. H., *Market Economy Model of Chinese Management – Case of Haier*, Kobe University, Japan 2003.
40. Zhu Yunxia, *Confucian Ethics Exhibited in the Discourse of Chinese Business and Marketing Communication*, Journal of Business Ethics, Vol. 88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing, Springer 2009.
41. Żabińska J. [red.], *Strategie rozwojowe i polityka przemysłowa wybranych krajów Azji i Ameryki Łacińskiej*, AE, Katowice 1995.

#### Publikacje internetowe

1. *Asia Import* <http://asiaimport.pl/pl/p/chiny,7.html> (16.05.2015).
2. Bartosiak J., *O sytuacji Polski i Świata*, [www.youtube.com](http://www.youtube.com) (27.04.2015).
3. *Business in China: The Haier Case Study*, <http://toddexectiveacademy.com/2015/02/12/business-china-haier-case-study> (05.09.2015).
4. *Cotojest.info – słownik internetowy*, [http://www.cotojest.info/gospodarka\\_629.html](http://www.cotojest.info/gospodarka_629.html), (30.04.2015).
5. Deloitte, *największe sieci handlowe*, [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_najwieksze\\_sieci\\_handlowe\\_Global\\_Powers\\_of\\_Retailing\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_najwieksze_sieci_handlowe_Global_Powers_of_Retailing_2014.pdf) (05.09.2015).
6. Forbes, *The World's Biggest Public Companies*, [www.forbes.com/global2000/list](http://www.forbes.com/global2000/list)

- (01.08.2015).
7. Friedman G., *The Geopolitics of China: A Great Power Enclosed*, [http://www.stratfor.com/analysis/geopolitics\\_china](http://www.stratfor.com/analysis/geopolitics_china) (20.05.2015).
  8. Funding Universe, *History of Haier Group Corporation*, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Haier-Group-Corporation-Company-History.html> (25.08.2015).
  9. *Global Fire Power* <http://www.globalfirepower.com> (21.06.2015).
  10. Haier.com/in, <http://www.haier.com/in> (27.08.2015).
  11. Haier.com/us, <http://www.haier.com/us> (25.08.2015).
  12. Haier.net, <http://www.haier.net> (25.08.2015).
  13. Haierme.com, <http://www.haierme.com> (26.08.2015).
  14. Minter A., *Chiny mogą spać spokojnie. Metale ziem rzadkich to surowce geopolityczne*, <http://forsal.pl/artykuly/846421,chiny-moga-spac-spokojnie-metale-ziem-rzadkich-to-surowce-geopolityczne.html> (20.05.2015).
  15. People, *Haier Rises Through Reform and Opening Up*, [http://en.people.cn/english/200108/06/eng20010806\\_76638.html](http://en.people.cn/english/200108/06/eng20010806_76638.html) (25.08.2015).
  16. Siemens, <http://www.plm.automation.siemens.com/pub/case-studies/11003?resourceId=11003> (05.09.2015).
  17. Sieradzan P., *Wymiar ekonomiczny geopolityki Chin*, Portal Spraw Zagranicznych, <http://www.psz.pl/118-gospodarka/przemyslaw-sieradzan-wymiar-ekonomiczny-geopolityki-chin> (20.05.2015).
  18. Time Magazin, *Zhang Ruimin's Haier Power*, <http://time.com/47816/zhang-ruimins-haier-power/> (05.09.2015).
  19. *World Atlas*, <http://www.worldatlas.com> (21.05. 2015).
  20. *World Bank*, <http://data.worldbank.org> (17.05.2015).
  21. *World Trade Organization*, <http://stat.wto.org> (17.05.2015).

#### Grafiki, tabele, wykresy

1. Grafika 1, *Struktura Haier Group*, [http://www.haier.net/en/investor\\_relations/haier/gc/](http://www.haier.net/en/investor_relations/haier/gc/) (25.08.2015).
2. Wykres 2, *Strategiczne etapy rozwoju Haier Group*, [http://www.haier.net/en/about\\_haier/haier\\_strategy](http://www.haier.net/en/about_haier/haier_strategy) (25.08.2015).

3. Tabela 3, *Główne inwestycje zagraniczne Haier Group*,  
Duysters G., Jacob J., Charmianne L., Jintian Y., *Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier Group*,  
Industrial and Corporate Change, Volume 18, Number 2, Advance Access 2009.
4. Grafika 4, *Wzrost globalnego dochodu Haier Group*,  
<http://www.haier.com/us/about-haier/201305/P020140604345291278077.pdf> (05.09.2015).
5. Grafika 5, *Klasyczna struktura zarządzania oraz platforma organizacyjna Haier Group*,  
[http://www.haier.net/en/about\\_haier/one\\_person\\_alone/](http://www.haier.net/en/about_haier/one_person_alone/) (25.08.2015).