

Guanxi a inwestycje zagraniczne w Chinach

Ewa Trojnar

Rozumienie odmienności kultur i znajomość języków obcych stały się wymogiem współczesności, dotyczącym przede wszystkim międzynarodowych kręgów biznesu. W prezentowanym opracowaniu szczególną uwagę skupia się na zjawisku guanxi, odnoszącym się do sieci kontaktów interpersonalnych, których rozwój jest uważany za nieodzowny element osiągnięcia sukcesu w interesach prowadzonych przez zagraniczne przedsiębiorstwa w Chinach. Celem artykułu jest analiza kulturowych czynników wzmożonej aktywności inwestycyjnej chińskiej diaspory w Chińskiej Republice Ludowej od czasu zapoczątkowania reform gospodarczych w tym kraju, tj. przełomu lat 80. XX w. Stosowanie reguł guanxi przez inwestorów pochodzenia chińskiego oraz łatwiejszy dostęp do informacji rynkowych, poprzez pokrewieństwo kultury i języka, mogły bowiem sprzyjać rozszerzaniu działalności na terenie Chin, w odróżnieniu od pozostałych zagranicznych inwestorów, w tym korporacji międzynarodowych, charakteryzujących się wszak bogatym doświadczeniem w tym zakresie.

1. Wstęp

O sukcesach w biznesie międzynarodowym decyduje nie tylko znajomość ekonomicznych i politycznych uwarunkowań rynkowych, chociaż te są uważane za dominujące. Gdyby zanalizować możliwości prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, to pod względem wielkości zagregowanych znakomitą przewagę w świecie należy przypisać Chinom. W 2007 r. populacja tego kraju przekroczyła 1,3 biliona osób, a wraz z mieszkańcami pozostałych krajów Azji Wschodniej reprezentowała blisko trzecią część populacji świata (UNCTAD 2009). Wysokie tempo wzrostu gospodarczego kieruje uwagę ku Chinom, czego efektem pozostaje również ich wysoka pozycja w rankingu największych gospodarek świata. W 2007 r. ponad 6,1% światowego PKB pochodziło z Chin (UNCTAD 2009). Chiny pozostają trzecim co do wielkości narodowym partnerem w światowym handlu, po Stanach Zjednoczonych i Niemczech, a udział skumulowanej wartości chińskiego eksportu i importu w świecie przekroczył 7,7% w 2007 r. (EU 2008).

Produkowane w Chinach towary pochodzą niejednokrotnie z przedsiębiorstw będących własnością bądź współwłasnością zagranicznych podmiotów gospodarczych, co wynika z obserwowanej od ostatnich dekad XX w. intensyfikacji zagranicznych inwestycji na terenie tego państwa. W gronie

największych inwestorów zagranicznych w Chinach, mierząc wartością zgromadzonych aktywów (ponad 790 miliardów BIZ – bezpośrednich inwestycji zagranicznych – do 2007 r.), znalazły się: Hongkong – nieco ponad 39%, Japonia i Stany Zjednoczone – po ponad 7%, Tajwan – niemal 6%, Republika Korei – niespełna 5%, Singapur – ponad 4% (tabela 1).

Kraj/region	Liczba projektów	Udział projektów (w %)	Wartość BIZ (w mld USD)	Udział BIZ (w%)
Hongkong	285 763	45,19	308,55	39,02
Tajwan	75 146	11,88	45,78	5,79
Makau	11 553	1,83	7,67	0,97
Japonia	39 688	6,28	61,76	7,81
Stany Zjednoczone	54 838	8,67	56,70	7,17
Republika Korei	46 582	7,37	38,75	4,90
Singapur	16 615	2,63	33,37	4,22
Wielka Brytania	5 834	0,92	14,79	1,87
Niemcy	5 886	0,93	14,15	1,79
Pozostałe	90 443	14,30	209,23	26,46
Łącznie	632 348	100,00	790,75	100,00

Tab. 1. Liczba projektów oraz wartość zrealizowanych BIZ w Chinach przez wybrane kraje i regiony do 2007 r. Źródło: MOFCOM FDI Statistics 2009. Top 15 Investors in China as of 2007, http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Statistics/AnnualStatisticsData/AnnualFDIData/FDIStatistics,2007/t20090417_104763.htm.

Wysoki udział inwestycji z Hongkongu nie jest zjawiskiem nowym, gdyż obserwowany był od lat 80. XX w. z nawet większym nasileniem, kiedy sięgał ponad 70% nowych inwestycji, a w ujęciu wartościowym charakteryzował się corocznym wzrostem. Nie bez znaczenia dla chińskiej gospodarki były i są inwestycje pochodzące z Makau czy Tajwanu oraz te pochodzące z Singapuru czy Malezji (MOFCOM FDI Statistics 2009).

Przyczyny wysokiego udziału inwestycji zagranicznych pochodzących z Hongkongu, Makau, Tajwanu i Singapuru w Chinach zwykle się analizować w kategoriach ekonomicznych. Nie bez znaczenia dla zjawiska pozostają również uwarunkowania kulturowe. W zakresie tych pierwszych inwestycje bezpośrednio wiążą się z wywozem kapitału w celu zakupu udziałów w przedsiębiorstwie zagranicznym lub podjęciu samodzielnej działalności gospodarczej za granicą (Chadee i Qiu 2003; Lindert 1991; Krugman i Obstfeld 2007). Różnice w kosztach pracy czy dostęp do zasobów surowcowych stają się motorem działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. W ten sposób dochodzi do transferu technologii, strategii zarządzania i praw użytkowych wytwarzanych dóbr pomiędzy rynkami inwestora i zagranicznymi. Szczególnie istotne znaczenie takich inwestycji obserwowane jest właśnie

na rynkach rozwijających się. W krajach tych zwiększony strumień funduszu inwestycji aktywizuje działalność gospodarczą.

W grudniu 1978 r. w chińskiej gospodarce wprowadzono politykę „otwartych drzwi” (*kaifang zhengce*), a późniejsze regulacje prawne, w tym pierwsza ustawa z lipca 1979 r., przygotowywały grunt dla zagranicznych inwestorów. W okresie niespełna dwóch dekad Chiny stały się największym odbiorcą inwestycji zagranicznych w gronie krajów rozwijających się. Za sprawą produkcji zagranicznych przedsiębiorstw w Chinach niebotycznie wrosła wielkość chińskiej gospodarki, a zwłaszcza poziomy eksportu, zatrudnienia i PKB.

Aktywność inwestycyjna w nowym środowisku wiąże się z ryzykiem wynikającym z nieznamościami lokalnych uwarunkowań. Wśród nich te o charakterze kulturowym mają niejednokrotnie znaczenie równie żywotne jak czynniki o charakterze politycznym i społeczno-gospodarczym. Chiny pozostają nie tyle ogromnym rynkiem zbytu towarów, ile miejscem silnie przeplatających się zwyczajów, reprezentujących kulturę kręgu konfucjańskiego. Podstawowe relacje społeczne, według nauki Konfucjusza, oparte na zwierzchności, podległości i równości, a dotyczące zależności pomiędzy rządzącym a poddanym, ojcem a synem, starszym a młodszym bratem, mężem a żoną czy też przyjaciółmi, znajdują odzwierciedlenie we współczesnym społeczeństwie Chin i tym bardziej uzasadniają analizowanie ich w międzynarodowych kręgach biznesu. Podobnie znajomość konfucjańskich zasad moralnych, charakteryzujących doskonałość człowieczeństwa poprzez cnoty, takie jak dobroć, słusność, odpowiedzialność, mądrość i zaufanie, będzie drogowskazem w kształtowaniu kontaktów z Chińczykami (Yao 2009). Społeczeństwo Chin jawi się jako zbiorowość ściśle doprecyzowanych zależności pomiędzy jednostkami.

Unikalnym rysem chińskiej kultury, a zarazem czynnikiem uważanym za istotny warunek powodzenia w biznesie w Chinach, jest zjawisko *guanxi*. Popularność *guanxi* wśród zachodnich badaczy chińskiej kultury jako zagadnienia poddawanego analizom sięga lat 80. XX w., kiedy zaczęto przypisywać mu kluczowe znaczenie (Pye 1982; Butterfield 1983). Do czasów współczesnych przygotowano wiele opracowań, które podejmowały próbę zdefiniowania zagadnienia i wyjaśnienia jego złożonej istoty, posługując się coraz szerszym materiałem badawczym. Przed analitykami stoi jednak wciąż szereg pytań dotyczących aspektów etycznych, a przede wszystkim zmian społecznych powodowanych występowaniem zjawiska *guanxi*, oraz potrzeba wykazania kierunków, w jakich zmierza rozwój zjawiska.

Nieliczne omówienia tego tematu w polskiej literaturze biznesowej – tym bardziej, że nie poświęconej bezpośrednio analizom *guanxi* – skutkują niejasnym obrazem problemu, dlatego stały się podstawą podjęcia jego opisu¹. Z perspektywy obserwowanych zjawisk na rynku chińskim również interesujący wydaje się wysoki udział realizowanych tam inwestycji zagranicznych pochodzących z krajów, w których przeważa ludność pochodzenia chińskiego.

Poszukiwanie związku tych dwu kwestii stało się podstawą artykułu, na który składają się: wstęp – stanowiący wprowadzenie do problematyki inwestycji zagranicznych w Chinach, próba charakterystyki i ocena *guanxi* na podstawie dostępnej literatury, przyszłość *guanxi* w świecie biznesu międzynarodowego w Chinach oraz wnioski.

2. *Guanxi* – próba charakterystyki

Znajomości, koneksje, kontakty, powiązania, wpływy i relacje społeczne, a w języku chińskim: *guanxi* – to jedna z podstawowych charakterystyk tamtejszych kręgów biznesowych i zjawisko nieobce również pozostałym Azjatam, które wybiega daleko poza słownikowe, zaprezentowane tłumaczenie.

Guanxi definiowane jest w rozmaity sposób. Terminem tym określa się „szczególne relacje wzajemne pomiędzy dwiema osobami” (Alston 1989: 28). Inni uściślają, że *guanxi* to „spłeciona sieć specjalnych stosunków międzyludzkich” (Zhang i Zhang 2006: 378), a nawet przyjaźń z podtekstem, która rodzi konsekwencje „niekończącej się wymiany przysług” (Pye 1992: 88). Sprowadzanie praktyk *guanxi* do „specjalnych stosunków” jest krytykowane przez niektórych badaczy za przesadne upraszczanie zjawiska. W wymiarze interpersonalnym istniały one bowiem w Chinach od dawna i pozostały nieodzowną częścią kultury kraju, jednak nie były określane mianem *guanxi*. Termin ten stał się popularny w Chinach dopiero w latach 70. XX w. (Fan 2002). Współcześnie ugruntowały go rozliczne opracowania publicystyczne i naukowe, gdyż cieszy się on zainteresowaniem zarówno rodzimych, jak i zagranicznych badaczy.

Andrew Kipnis, który od lat 90. prowadzi badania zagadnienia, twierdzi, że definicję najlepiej oddaje powiązanie ludzkich odczuć (*renqing*) i obowiązków materialnych – zachowań utrwalanych przez lata. Zwraca przy tym uwagę na łatwość manipulowania praktykami, które w takiej sytuacji opierają się na wypełnianiu obowiązków w relacji pomiędzy partnerami (Kipnis 2002). *Renqing* jest opisywane przez Yadonga Luo jako „zobowiązania wynikające ze związków o charakterze *guanxi*”. Jest to rodzaj kapitału społecznego, który narasta wraz z budowaniem sieci kontaktów. Dotyczy on moralnych zobowiązań, tj. wzajemności i równości wynikających z *guanxi*, ale jest również warunkiem ich powstania. O *guanxi* pisze on jako o formie „kapitału kulturowego” (Luo 2007: 14–15, 42).

Guanxi jest oparte na rozmaitych formalnych i nieformalnych relacjach interpersonalnych, zasadniczo różnych od przyjaźni, gdyż odwołujących się do: więzów krwi (rodzina, krewni), wspólnoty społecznej (miejsce pochodzenia: miasto, a nawet prowincja, sąsiedztwo), przynależności do grupy szkolnej (klasa, szkoła, uczelnia, absolwenci) czy zawodowej (wspólny zawód, miejsce pracy, stowarzyszenie czy klub). Odrębną grupę zależności tworzą kontakty nabyte w drodze przyjaźni czy też znajomości poprzez pośredników,

tj. z polecenia, przez osobę trzecią, a nawet za przyczyną służby w jednostce wojskowej (Tsang 1998). Kontakty o charakterze *guanxi* może utworzyć np. grupa posługująca się wspólnym dialektem, jak w przypadku chińskich emigrantów w Singapurze czy na Tajwanie, którzy wspomagali się w nowych warunkach. Również osoby o tym samym nazwisku, lecz niespokrewnione, będą miały dogodniejsze podstawy do budowy zależności (Luo 2007).

Guanxi może być poddane analizom na poziomie zarówno interpersonalnym, jak i społecznym, gdyż rozumiane jest również jako sieć powiązań tworzonych przez jednostki (Fan 2002; Chen i Chen 2004; Tsang 1998), a także w ujęciu instytucjonalnym, jako że relacje indywidualne mogą zostać przeniesione na przedsiębiorstwo (Warren, Dunfee i Li 2004; Zhang i Zhang 2006). Z podejściem postulującym możliwości transferu *guanxi* z osoby na organizację polemizował Ying Fan, dowodząc, że jest to po prostu niemożliwe. Inni autorzy bronili przeciwnej opinii (Peng i Luo, 2000; Xin i Pearce 1996). Udowodnili oni istotę wpływu *guanxi* posiadanego przez jednostkę na wyniki przedsiębiorstwa.

Bez względu na poziom analiz opisywane zjawisko pełni kluczową funkcję w życiu codziennym Chińczyków, którzy – jak ocenia Yadong Luo – uczynili z niego „skrupulatnie skalkulowaną sztukę”, rządzącą się regułami (Luo 2007). Zasady te charakteryzuje:

- **Przenoszalność.** Kontakty przechodzą na inne osoby, tak jak w sytuacji, kiedy dwie nieznanne sobie osoby poznają się poprzez wspólnego znajomego. Jednak w przypadku *guanxi* dochodzi do rekomendacji osoby, a najlepiej do przedstawienia jej. W znacznym stopniu wydłuża to kontakty biznesowe, szczególnie korespondencję, która nierzadko musi być poparta bezpośrednim kontaktem stron.
- **Wzajemność.** Kontakty mogą być przekazywane na zasadzie wzajemności. Niewyświadczenie przysługi za przysługę jest równoznaczne z utratą twarzy (*mianzi*) i zaufania względem partnera, co odróżnia *guanxi* od przyjaźni. W takim układzie słabszy partner w hierarchii jest faworyzowany, co usprawiedliwia jego mniejszy wkład w budowanie zależności.
- **Nieuchwytność.** Niematerialny i nieograniczony charakter przysług w obrębie budowanej sieci *guanxi* pogłębia niepisany wymiar zasad.
- **Utylitaryzm.** Zasadniczym celem zależności jest wymiana przysług, mają one więc charakter funkcjonalny. Nasuwające się porównanie przyjaźni i *guanxi* jest pozorne. Z tą pierwszą wiążą się emocje, podczas gdy w budowaniu koneksji nie są one niezbędne, a tym samym łatwiej zerwać związki, które opierają się na praktycyzmie. Koneksje personalne mogą być przeniesione na organizację, której członkowie będą czerpali dodatkowe korzyści z udostępniania grupie własnych kontaktów na zasadzie komplementarności przysług.
- **Wysokokontekstowość.** Nawiązywanie relacji i podtrzymywanie ich jest podporządkowane sytuacji, co wskazuje, że odczytywanie ich znaczeń jest utrudnione z powodu niejednoznaczności komunikatów.

- **Orientacja długoterminowa.** Współzależność zdarzeń w czasie, charakterystyczna dla konfucjańskiego kręgu kulturowego, warunkuje rozpatrywanie zależności w dłuższym okresie. Potrzeby i możliwości wyświadczania przysług w ramach związków tworzą ciąg ząbębających się zdarzeń, uzależnionych od bieżącej sytuacji partnerów.
- **Indywidualizm.** Powiązania instytucjonalne opierają się na relacjach interpersonalnych, dlatego nie można mówić o związkach pomiędzy instytucjami o innej naturze niż osobowa.

Analizując *guanxi*, napotyka się na trudności związane z kwantyfikacją zjawiska. Jego badacze pozostają zgodni co do faktu, że w Chinach koneksjom w życiu społecznym i zawodowym przypisuje się najwyższą wagę, co potwierdzają wyniki badań społecznych (Hwang i in. 2008), analiz przeprowadzonych na rynku pracy (Bian 1997) czy wśród kadr menedżerskich (Guthrie 2002). Nie powinien więc dziwić fakt, że życie codzienne nie tylko Chińczyków w kraju, ale też obcokrajowców w Chinach może być podporządkowane *guanxi*.

Badacze zjawiska pozostają zgodni co do istnienia zarówno korzyści, jak i kosztów powodowanych przez *guanxi*, które dotyczą jednostek, społeczeństwa, jak również organizacji. Dobrze rozwinięta sieć kontaktów, czyli dobre *guanxi*, gwarantuje więcej korzyści, takich jak: dostęp do informacji, do ograniczonych albo limitowanych zasobów dóbr i usług, w tym tych regulowanych przez państwo, a także protekcję w przypadku kontroli państwowych, co jest niesłychanie istotne dla prowadzących działalność gospodarczą i przekłada się na ich wyniki (Boisot i Child 1996; Xin i Pearce 1996; Luo 2007).

Korzyści społeczne osiągnęte dzięki funkcjonowaniu sieci zależności w sytuacji niesprawnie działającego systemu prawnego w Chinach pod koniec XX w. dotyczyły, według grupy badaczy współpracujących z Howardem Davisem, przede wszystkim (Davies i in. 2003):

- możliwości zabezpieczenia transakcji finansowych dzięki wzajemnemu zaufaniu partnerów handlowych,
- wzrostu inwestycji zagranicznych poprzez kontakty rodzinne, dla których kapitał zabezpieczały przedsiębiorstwa zlokalizowane w Hongkongu, Makau czy Tajwanie,
- powstania nowych przedsiębiorstw, w tym prywatnych, jako substytutu aktywności państwa w tym zakresie

Jednocześnie koszty, jakie ponoszono wraz z rozwijaniem zależności o charakterze *guanxi*, analizowane w kontekście rzeczowym i społecznym, dotyczyły:

- nakładów finansowych na prezenty, wydatków na rozrywkę oraz kosztów alternatywnych wynikających z kosztu utraconego czasu pracy kardy kierowniczej,
- marginalizacji wolnej konkurencji pomiędzy kontrahentami, odnoszącej się do rynku jako całości oraz do produktów na nim oferowanych,

- narastającej nierówności pomiędzy grupami społecznymi, napięć i niepokoi społecznych związanych z nagminnym występowaniem zachowań korupcyjnych, nepotyzmu oraz społeczną akceptacją *guanxi*.

W kontekście działalności gospodarczej prowadzonej w Chinach przez zagraniczne przedsiębiorstwa, badania dowiodły, iż wśród identyfikowanych przez menedżerów z Hongkongu korzyści znalazły się przede wszystkim: możliwość regularnego ściągania płatności oraz dostęp do informacji w sprawie uregulowań prawnych i polityki państwa. Znacznie niżej w hierarchii zaszeregowano udogodnienia przy zatrudnianiu personelu i dostęp do surowców, co budzi optymizm przy zestawieniu korzyści z kosztami społecznymi (Davies i in. 2003).

3. Przyszłość *guanxi* w Chinach

Wiele analiz wskazuje na nieunikniony wpływ *guanxi* na prosperity jednostek i systemu w Chinach w przyszłości. Część badaczy zjawiska pozostaje zgodnych co do oceny przyszłego wpływu *guanxi* na społeczeństwo Chin (Peng i Luo 2000; Vanhonacker 2004), podczas gdy inni, analizując zależności w biznesie, oceniają, że będzie ono marginalizowane (Guthrie 1998; Fan 2002). Jeszcze inni argumentują, że właśnie poprzez *guanxi* Chiny ewoluują w kierunku rynkowego systemu gospodarczego, określanego mianem kapitalizmu sieciowego (Boisot i Child 1996).

Niektórzy autorzy postulują, że zjawisko *guanxi* jest silniej zakorzenione w strukturze społecznej Chin niż związane z jego kulturą. Charakterystyka ta dotyczy zwłaszcza praktyk *guanxi*, w odróżnieniu do powiązań, które funkcjonują pomiędzy jednostkami w większości społeczeństw (Guthrie 1998). Nasilenie działań związanych z *guanxi* znajduje uzasadnienie, zdaniem Guthrie, w niskim stopniu rozwoju instytucji państwowych. Niejasny porządek prawny stwarza możliwości, a nierzadko konieczność wykorzystywania manipulacji i przekupstwa, a te są warunkowane w większym stopniu potrzebami kontrahentów, niż wynikają z charakterystycznej dla Chin kultury prowadzenia biznesu.

Analizowanie zjawiska i praktyk *guanxi* jedynie w kategoriach społecznych umożliwi ograniczenie możliwych scenariuszy ewolucji zjawiska do zależności od ewentualnych przemian zmierzających w kierunku zwiększenia przejrzystości działania instytucji państwa, a także wprowadzenia i przestrzegania uregulowań prawnych. Należy jednak mieć na uwadze, że społeczna akceptacja dla przemian w Chinach może być nieco opóźniona w porównaniu z tempem wdrażanych reform. Nie mniej istotne pozostają przyzwyczajenia czy nawyki kontrahentów hołdujących sprawdzonym już zasadom. Z niepokojem powinno się patrzeć zatem na przemiany społeczne w Chinach, gdzie opieranie się głównie na regulacjach prawnych, jakie charakteryzują społeczeństwa zachodnie, jest wciąż utrudnione.

Jednak, według przeciwnego scenariusza, opartego na postępowaniu przemian demokratycznych w dłuższym okresie, można przypuszczać, iż jedynie zależności bazujące na więzach rodzinnych nie stracą na ważności, podczas gdy te oparte na związkach pomiędzy pozostałymi grupami społecznymi będą wypierane przez wprowadzane reformy. Podobnie zmarginalizowane zostanie znaczenie *guanxi* pomiędzy urzędnikami w instytucjach centralnych wraz z wdrożeniem w pełni demokratycznych reguł wyboru administracji państwowej, a zależności na niższych szczeblach, w lokalnych instytucjach pozostaną silne (Luo 2007). Trudno jednak zaakceptować wniosek dotyczący ograniczenia roli *guanxi* wśród jednostek charakteryzujących się wyższymi dochodami w sytuacji pełnego urynkowania zasobów, z uwagi na silnie utrwalone praktyki *guanxi* w społeczeństwie. Jakkolwiek się stanie, ułatwi to zapewne działalność na chińskim rynku tym inwestorom i kontrahentom z zagranicy, którzy – chociaż zaznajomieni z lokalną specyfiką – będą jednak skłonni konkurować, opierając się na przejrzystych zasadach gry rynkowej.

Wątpliwości związanych z wpływem *guanxi* na przyszłość chińskich realiów można uniknąć, rozpatrując zjawisko *guanxi* w kategoriach kulturowych – jako wyjątkową, głęboko zakorzenioną w tradycji cechę chińskiej kultury. Z takiego punktu widzenia *guanxi* będzie charakteryzowało zachowania jeszcze wielu pokoleń Chińczyków, a zatem oddziaływało na zagranicznych przedsiębiorców zainteresowanych działalnością na tamtym rynku, a także kształtowało trendy w biznesie międzynarodowym.

4. Wnioski

Inwestorzy zagraniczni zainteresowani działalnością w Chinach, jak na każdym obcym rynku, kierowali się głównie możliwością pomnożenia zysku na rynku o atrakcyjnym potencjale. Przewaga konkurencyjna, wyrażająca się dostępem do zasobów niezbędnych do otwarcia i prowadzenia działalności za granicą oraz ofertą transferu nowoczesnych technologii, przemawiała za wysokim udziałem zachodnich inwestorów w Chinach. Od lat 80., od otwarcia chińskiej gospodarki na świat to jednak gorzej rozwinięte, ubogie w surowce i małe kraje: Hongkong, Makau, Tajwan czy Singapur wiodły prym w inwestycjach w Chinach. Przyczyn takiego zjawiska należy zapewne szukać w niższych kosztach pracy w porównaniu z krajami pochodzenia inwestorów, gdzie kwalifikacje i wymagania pracowników dotyczące wynagrodzeń były wyższe. Przenoszeniu działalności z sąsiednich krajów do Chin sprzyjało również podobieństwo potrzeb konsumentów, wynikające ze społecznych i kulturowych uwarunkowań. Swoistą rolę należy przypisać dogodnej lokalizacji, z uwagi na sąsiedztwo i krzyżowanie się szlaków handlowych, a także podleganie tym samym, regionalnym trendom w zakresie komplementarności produkcji przemysłowej i handlu.

Czynniki szybkiego i efektywnego rozwoju inwestycji zagranicznych w Chinach przez przedsiębiorstwa o chińskich korzeniach należy również

analizować na tle kulturowym. Hongkong, Makau i Tajwan, a także zasiedlony przez Chińczyków w XIX w. Singapur łączy wspólnota tradycji i kultury. Większość inwestycji zrealizowanych przez przedsiębiorców o chińskich korzeniach odpowiada prostej zależności między obszarem, z którego etnicznie wywodził się inwestor, a regionem inwestycji. Istotę omawianych kontaktów doskonale ilustrują zaprezentowane w opracowaniu relacje o charakterze *guanxi*, które mogą być budowane na tożsamości etnicznej.

Bezprecedensowo wysoki napływ zagranicznych inwestycji do Chin od lat 80. XX w., z uwagi na występowanie silnych bodźców pozaekonomicznych, może sprzyjać zmianie powszechnego sposobu myślenia w biznesie o priorytetowej zależności warunków i udogodnień formalnoprawnych stworzonych na rynku przyjmującym obcy kapitał. Niewydolny, zbiurokratyzowany chiński system utrudniał przedsiębiorcom zagranicznym prowadzenie działalności gospodarczej, podczas gdy tworzenie własnej sieci nieformalnych kontaktów – *guanxi* – jej sprzyjało. Pokrewieństwo etniczne inwestorów z Hongkongu, Makau, Tajwanu czy Singapuru z lokalnymi Chińczykami wyjaśnia podstawę budowania tych zależności. Natura praktyk *guanxi* pozwala również oczekiwać nasilenia tendencji na coraz większym obszarze i w różnorodnych dziedzinach działalności.

Wskazana zależność wyjaśnia, jak ważne są niekiedy niekwantyfikowane czynniki o charakterze kulturowym w zrozumieniu mechanizmów ekonomii międzynarodowej. Niejednokrotnie to właśnie odpowiednie *guanxi*, a nie potencjał, ułatwi zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym w warunkach konfucjańskiego kręgu kulturowego.

Informacje o autorce

Dr Ewa Trojnar – Katedra Bliskiego i Dalekiego Wschodu, Uniwersytet Jagielloński. E-mail: trojnare@gmail.com.

Przypisy

- ¹ W polskiej literaturze biznesowej godny polecenia, ze względu na nowatorski i praktyczny charakter, jest poradnik pt. *Chiński smok w polskie firmy czyli jak bezpiecznie importować z Chin*, autorstwa Michała Łebkowskiego, biznesmena i dziennikarza, wydany w Krakowie w 2008 r.

Bibliografia

- Alston, J.P. 1989. Wa, Guanxi, and Inwa: managerial principles in Japan, China, and Korea. *Business Horizon*, March–April, s. 26–31.
- Bian, Y. 1997. Bringing Strong Ties Back In: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China. *American Sociological Review*, vol. 62, s. 366–385.
- Boisot, M. i J. Child. 1996. From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, s. 507–527.
- Butterfield, F. 1983. *China: Alive in bitter sea*, New York: Coronet Books.
- Chadee, D.D. i F. Qiu. 2003. Recent Trends and Emerging Patterns of Foreign Direct Investment in China, w: Alon, I (red.) *Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management*, s. 101–117. Westport: Praeger Publishers.

- Chen, X.P. i C.C. Chen. 2004. On the Intricacies of the Chinese Guanxi. *Asia Pacific Journal of Management*, nr 3, vol. 21, s. 305–324.
- Davies, H. 2003. Guanxi and Business Practices in the People's Republic of China, w: Alon, I (red.) *Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management*, s. 41–55. Westport: Praeger Publishers.
- EU 2008. *Top trading partners*, DG TRADE SLG/CG/DS, http://trade.ec.europa.eu/doc-lib/docs/2006/september/tradoc_122529.pdf.
- Fan, Y. 2002. Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications, *International Business Review*, nr 5, vol. 11, s. 5543–5561.
- Guthrie, D. 1998. The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition. *The China Quarterly*, vol. 154, s. 254–282.
- Guthrie, D. 2002. Information Asymmetries and the Problem of Perception: the Significance of Structural Position in Assessing the Importance of Guanxi in China, w: Gold, T., Guthrie, D. i D. Wank (red.) *Social Connections in China. Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*, s. 37–55, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hwang, D.B. i in. 2008. Guanxi and Business Ethics in Confucian Society Today: An Empirical Case Study in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, online 05.12.2008.
- Kipnis, A. 2002. Practices of Guanxi Production and Practices of Avoidance, w: Gold, T., Guthrie, D. i D. Wank (red.) *Social Connections in China. Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*, s. 21–34, Cambridge: Cambridge University Press.
- Krugman, P.R. i M. Obstfeld. 2007. *Ekonomia międzynarodowa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łebkowski, M. 2008. *Chiński smok w polskie firmie, czyli jak bezpiecznie importować z Chin*, Kraków: CNT Michał Łebkowski.
- Lindert, H.P. 1991. *International Economics*, Boston: IRWIN.
- Luo, Y. 2007. *Guanxi and Business*, Singapore: World Scientific Publishing.
- MOFCOM FDI Statistics 2009. *Top 15 Investors in China as of 2007*, http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Statistics/AnnualStatisticsData/AnnualFDIData/FDIStatistics,2007/t20090417_104763.htm.
- Peng, M.W. i Y. Luo. 2000. Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-macro Link. *Academy of Management Journal*, nr 3, vol. 43, s. 486–501.
- Pye, L. 1982. *Chinese Commercial Negotiating Style*, Cambridge: Oelgeschlager, Gunnand Hain Inc.
- Tsang, W.K. 1998. Can guanxi be a source of sustained competitive advantages for doing business in China. *The Academy of Management Executive*, nr 2, vol. 12, s. 64–73.
- UNCTAD 2009. Development indicators, w: *Handbook of Statistics Online*, <http://stats.unctad.org/handbook/ReportFolders/ReportFolders.aspx>.
- Vanhonacker, W.R. 2004. Guanxi Networks in China. *The Chinese Business Review*, nr 3, vol. 31, s. 48–53.
- Warren, D.E., Dunfee, T.W. i N. Li. 2004. Social Exchange in China: The Double-Edged Sword of Guanxi. *Journal of Business Ethics*, nr 4, vol. 55, s. 355–372.
- Xin, K. i J.L. Pearce. 1996. Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. *Academy of Management Journal*, nr 6, vol. 39, s. 1641–1658.
- Yao, X. 2009. *Konfucjanizm. Wprowadzenie*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zhang, Y. i Z. Zhang. 2006. Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, s. 375–392.