

Radostław Pyffel



BIZNES W CHINACH

Jak odnieść sukces w chińskim świecie

Atlas • Bartosiak • Bielewicz • Domarecki
Dzikowicz • Falicki • Góralczyk • Jakimiuk • Janik
Komasa • Miszkiewicz • Orzechowski • Piątkowski
Sosnowski • Tarnowski • Wielondek • Zieliński
Ziółek • Zwoliński • Żyznowski

Spis treści

Wstęp.....	8
Bogdan Góralczyk Cywilizacja ubrana w szaty państwa.....	18
Jacek Bartosiak Chińczycy realizują swoją strategię na wszystkich frontach.....	36
Marcin Piątkowski Amerykańsko-chińska rywalizacja przyspieszy światowy rozwój technologiczny.....	56
Michał Bielewicz Skuteczny jest ten, kto wszystkimi zmysłami stara się zrozumieć Chiny.....	76
Arkadiusz Tarnowski Źródłem inspiracji jest koreańsko-japoński model rozwoju.....	96

Krzysztof Domarecki	
<i>Biznes chiński zmienia się tak samo, jak państwo chińskie</i>	112
Wiesław Żyznowski	
<i>Chińska wojna biznesowa polega na wprowadzaniu w błąd</i>	126
Bartosz Komasa	
<i>Chińskie firmy będą wchodzić do Polski, polityka nie jest już tak ważna</i>	142
Radostaw Atlas	
<i>Chińczyków cechuje odwaga i szybkość w podejmowaniu decyzji</i>	156
Łukasz Sosnowski	
<i>Guanxi to za mało. Ważne jest sformalizowanie relacji z chińskim partnerem</i>	168
Tomasz Janik	
<i>Trzeba iść pokornie, po cichu do przodu, tak jak Chińczycy</i>	180
Marek Orzechowski	
<i>Rynek chiński wymaga cierpliwości i długiej perspektywy czasowej</i>	194
Filip Zieliński	
<i>Źródłem chińskich sukcesów technologicznych jest ogromna konkurencja</i>	224
Marcin Wielondek	
<i>Polacy przy wódce rozmawiają o wszystkim i o niczym, a Chińczycy o biznesie</i>	242
Grzegorz Zwoliński	
<i>Chińczycy konsekwentnie realizują kosmiczny plan</i>	254

Paweł Falicki	
Zadeklarowanie intencji jest ważniejsze niż podpisanie umowy	268
Bartosz Miskiewicz	
Koleje wysokich prędkości połączą Chiny z Europą.....	286
Marek Dzikowicz	
Chińczycy dążą do monopolizacji rynku	304
Krzysztof Jakimiuk	
Najważniejsi są ludzie.....	316
Bartosz Ziótek	
Chińczycy będą niezauważalnym partnerem naszego codziennego życia.....	326



Cywilizacja ubrana w szaty państwa

Panie profesorze, jak pan trafił do Chin?

Dotarłem tam jesienią 1976 roku, kiedy odchodził Mao Zedong, a na ulicach Pekinu łapano słynną „Bandę Czworoga”. To był zmierzch „rewolucji kulturalnej”. Chiny były wtedy krajem zupełnie zamkniętym, autarkicznym i potwornie biednym. Później, jako pierwszy polski stypendysta w Chinach, pojechałem tam w 1979 roku. Ze stypendium wracałem do Polski pociągiem przez Mongolię i Syberię, co trwało ponad tydzień. Odbyłem dzięki tej podróży lekcję geopolityki i stałem się specjalistą w tej dziedzinie. A więc zostałem geopolitykiem, zanim to było u nas modne, chociaż nigdy nie stałem się jej wyznawcą jako naukowiec czy badacz. Od tamtej pory z różną intensywnością zajmuję się Chinami. Od lat 90. przez dwie dekady pracowałem w dyploma-

cji. Wprawdzie nie byłem przedstawicielem polskiej dyplomacji w Chinach, ale jeździłem tam, gdy pracowałem w innych krajach Azji Południowo-Wschodniej.

Przyglądam się Chinom już ponad cztery dekady, co daje mi pewien dystans dotyczący ocen tego kraju. Pragnę podkreślić, że należy poważnie traktować to, co mówią Chińczycy, ponieważ oni rzeczywiście realizują to, co zapowiadają. Kiedy więc teraz mówią o „wielkim renesansie”, „zielonej” czy „innowacyjnej gospodarce”, to ja bym się temu uważnie przyglądał, co zresztą robię.

Wiosną 1989 roku byłem na placu Tiananmen. Gdyby studenci, którzy wówczas przed portretem Mao postawili kopię Statui Wolności, powiedzieli, że Chiny będą wyglądały tak jak dzisiaj, wysłałbym ich na Marsa, absolutnie bym w to nie uwierzył. A jednak Chiny, które kiedyś poznałem, i Chiny dzisiejsze to nie są dwa różne kraje, to są dwie odmienne planety.

Swoją drogą Chińczycy dziś już wysyłają loty załogowe w kosmos... Dlaczego uważa pan, że tamte Chiny i dzisiejsze to dwie odmienne planety?

Dzisiaj Chińczycy chcą w połowie stulecia lecieć na Marsa, a wcześniej, już pod koniec tej dekady, na Księżyc. Tymczasem w Chinach u schyłku epoki Mao 83% społeczeństwa mieszkało na wsi, a dochód *per capita* był niższy niż w Indiach. Były to realia środkowej Afryki. Istniała przy tym duma z przeszłości i ciągłość kulturowa, oczywiście podważona przez „rewolucję kulturalną” i Mao Zedonga. Jednak po dwóch latach od jego śmierci, pod koniec 1978 roku, pozwoliło to ofiarom rewolucji, w tym Deng Xiaopingowi, zainicjować proces reform, który okazał się niezwykle skuteczny i zmienił chińską rzeczywistość. Nie był to wszakże proces linearny. Funkcjonowały przynajmniej trzy modele rozwojowe tego kraju. Odrębnie opracowano model polityczny.

Kiedy zaczynałem się interesować Chinami i uczyć chińskiego, koledzy ze studiów pukali się w głowę. Chiny były egzotyczne i leżały na końcu świata, były biedne, komunistyczne, a na dodatek jeszcze feudalne, a także trzecioświatowe. Po co więc się zajmować

tym krajem? Ale dziś brak zainteresowania Chinami to dowód ignorancji, bo mamy do czynienia z drugim mocarstwem świata, które na dodatek w ostatnim czasie przestało ukrywać, że chce być numerem jeden. Niedawno mieliśmy *America First*, a w chińskim DNA jest *Zhongguo*, co oznacza, że Chiny są krajem środka i dzielą inne kraje na trybutariuszy i barbarzyńców. Od Chińczyków zależy, do którego kręgu nas zaliczą. Mamy więc przed sobą bój o prymat i o to, jak będzie wyglądał porządek światowy. Pandemia wiele zmieniła na świecie, musimy wszystko uporządkować i zastanowić się, gdzie jest nasze miejsce w nowym łądzie, czy może bardziej – chaosie.

Czym się różnią dzisiejsze Chiny od tych sprzed 30 lat – czasów pana rozmów ze studentami na placu Tiananmen w 1989 roku? Co pana najbardziej zadziwia, gdy porównuje pan te okresy?

**Niedawno mieliśmy
America First, a w chińskim
DNA jest *Zhongguo*,
co oznacza, że Chiny
są krajem środka i dzielą
inne kraje na trybutariuszy
i barbarzyńców.
Od Chińczyków zależy,
do którego kręgu
nas zaliczą.**

Lata 1978–1989 w Chinach przypominają to, co siedem lat po Chińczykach zainicjował Michał Gorbaczow w ZSRR, czyli czas reform realnego socjalizmu. Z tą różnicą, że Gorbaczow położył nacisk na pierestrojkę, a Deng na *kaifang*, czyli otwarcie na świat, oraz socjalistyczną gospodarkę rynkową. W ramach drugiego pojęcia, *gaige*, czyli późniejszej rosyjskiej *pie-restrojki*. Nie do końca to się udało, bo studenci i młodzież wyszli na ulice, co skutkowało w 1989 roku największym

kryzysem w historii ChRL. Był on spowodowany tym, że ten model nie do końca dobrze funkcjonował i pojawiły się nowe zjawiska, takie jak bezrobocie, inflacja czy uwłaszczanie nomenklatury. Cenzurą nie były jednak protesty na placu Tiananmen, jak uważamy na Zachodzie, ale upadek Związku Sowieckiego, czyli grudzień 1991 roku. Sam Deng, jako sekretarz generalny KC KPCh w latach 50., wtłaczał w głowy członków KPCh hasło: „Związek Radziecki

dzisiaj to nasze jutro”, wobec czego komuniści chińscy myśleli, że może ich czekać taki sam los, jak kolegów w ZSRR. Stanęli więc w 1992 roku przed dylematem, jak zmienić wszystko, żeby wszystko zostało po staremu, czyli jak zmienić realia tak, aby partia pozostała u władzy. No i została, i wprowadziła w latach 90. dwie wielkie strategie. Jedna polegała na niepodporządkowaniu się konsensusowi waszyngtońskiemu, czyli neoliberalnemu fundamentalizmowi rynkowemu. W Chinach zawsze rządziło państwo (czytaj partia). Jelcyń i Federacja Rosyjska przyjęły dyktat neoliberalny Zachodu, a Chiny – nie. Może też dlatego, że miały wypracowany w regionie model rozwojowy – *developmental state* – najpierw w Japonii, a potem w Korei Południowej, na Tajwanie, w Hongkongu i w Singapurze. Dla Chin najatrakcyjniejszy był ten ostatni i zaczęły go wdrażać u siebie.

Lata 90. to wejście Chin w globalizację. Nie mamy już do czynienia z reformami systemu socjalistycznego, ale z wkomponowaniem się w mechanizmy kapitalistycznej gospodarki globalnej. Zwieńczeniem tego procesu było przyjęcie Chin do Światowej Organizacji Handlu w 2001 roku, na czym Chińczycy bardzo skorzystali. Wchodzili w XXI wiek na siódmej pozycji w świecie pod względem wielkości PKB, a w 2010 roku stali się drugą gospodarką świata i wyprzedzili Japonię. Dla Chińczyków było to tym, czym dla Polaków byłoby prześcignięcie gospodarcze Niemców. To była dekada sukcesów i Chińczycy odcinali kupony od otworzenia swojego miliardowego rynku dla obcego kapitału. Wypracowali wtedy nowy model rozwojowy, którego siłą sprawczą był Zhu Rongji, najpierw wicepremier, a potem premier, który rozkręcił gospodarkę kraju. W tym okresie przekroczyli pierwszy bilion dolarów rezerw walutowych, stali się największą gospodarką świata pod względem siły nabywczej i państwem o największym udziale w handlu światowym, w czym wyprzedzili Niemców. W latach 80. Chiny były w nieformalnym sojuszu ze Stanami Zjednoczonymi Ameryki Północnej i były najbardziej otwarte na Zachód, stąd postulat studentów na placu Tiananmen. Wtedy wrogiem był Związek Sowiecki. W latach 70. XX wieku Kissinger pojechał do

Chin w czasie „rewolucji kulturalnej” po to, by pozyskać ChRL do działań przeciw ZSRR, i to się udało.

W latach 80. i 90. Chiny doświadczyły trzech szoków. Pierwszym były protesty na placu Tiananmen w 1989 roku, kiedy młodzież opowiedziała się za zachodnimi wartościami. Drugi (w Polsce zupełnie niedostrzegany) to pierwsza wojna w Kuwejcie w 1991 roku, kiedy Amerykanie wykorzystali nowoczesne technologie w konflikcie zbrojnym. Był to szok dla chińskich strategów. Trzecim szokiem był rozpad ZSRR. W tym czasie z Ameryką nadal kooperowano, ale również wskazano na nią jako największego rywala, bo ZSRR przestał już istnieć.

W 2012 roku władzę w Chinach objęła piąta generacja przywódców, z Xi Jinpingiem na czele, który po raz kolejny zmienia strategię rozwoju kraju, w szczególności państwa, a nie tylko strategię gospodarczą. Przejmując władzę, Xi rozmontował strategię Deng Xiaopinga, czyli konstytucję 28 chińskich znaków, z czego najważniejszym punktem było odbudowywanie potęgi po cichu. Robiono to skutecznie i z konsensusem elit przez ponad dwie dekady. Xi Jinping zmienił to podejście i chyba najlepiej widzieliśmy to w lipcu 2021 roku, kiedy na bramie placu Tiananmen, ubrany jak Mao Zedong, w tym samym miejscu co on, powtórzył te same słowa, które wypowiedział Mao w październiku 1949 roku, proklamując Chińską Republikę Ludową – „Chiny wstały z kolan”. Oznacza to, że mamy do czynienia z rodzącym się supermocarstwem i odradzającą się cywilizacją. W tym kontekście ważna staje się sprawa Tajwanu, bo nie będzie renesansu cywilizacji chińskiej, jeżeli po obu stronach Cieśniny Tajwańskiej są dwa podmioty z Chinami w nazwie.

Co zdecydowało o sukcesie Chin w tych trudnych czasach, po Tiananmen w 1989 roku?

W trudniejszej sytuacji znajdowały się Chiny, gdy ruszały ze zmianami w 1978 roku, bo były straszliwie biedne i zdewastowane po „rewolucji kulturalnej”. Nie było też na początku pomysłów, jak z tego wyjść, bo intelektualistów uznawano za gorszą kategorię

społeczną niż szpiedzy Kuomintangu. Z doświadczeń ZSRR nie można było korzystać, bo był strategicznym rywalem, a doświadczenia zachodnie nie przystawały do chińskiej rzeczywistości. Chiny uratował więc trzeźwy pragmatyzm Deng Xiaopinga. Chińczycy nie mieli wizji i planu rozwoju, tylko chęć i wolę, żeby ich kraj znowu był wielki. Zdecydowała pamięć o tym, że Chiny to cywilizacja. Zwyciężył pragmatyzm, ostrożne reformy, bo wystarczył jeden nieuważny krok i miliardowy kolos by się wywalił.

Deng Xiaoping zastosował w zasadzie trzy proste formuły: liczy się jedynie praktyka, „nieważne, czy kot jest biały, czy czarny, ważne, żeby łowił

myszy” i żeby był skuteczny, czyli ważne były: ostrożność, pragmatyzm, skuteczność i gradualizm reform. Opierało się to na formule: „iść na drugi brzeg rzeki, czując kamienie pod stopami”.

W latach 90. zastosowali już chińskie fortele, wpuszczając obcy kapitał. Wypracowali własny model rozwojowy na podstawie doświadczeń „tygrysów azjatyckich”. Celem gospodarki miał być wzrost gospodarczy oparty na eksporcie i wielkie inwestycje infrastrukturalne. Jest takie chińskie powiedzenie: „Jeśli chcesz być bogaty, zacznij od budowy mostów i dróg” (*Yao xiang fu, xian xiu lu*), co zastosowali w praktyce. Wykorzystali swój duży atut – 800 milionów chłopów żądnych towarów i pieniędzy, których zaprzęgli do niewolniczej wręcz pracy. Taki model funkcjonował do pierwszej dekady obecnego stulecia. Obecnie Xi Jinping, wyciągając wnioski także z pandemii, uważa, że ten model, który dał największy wzrost gospodarczy notowany w historii świata, należy złagodzić do bardziej ostrożnego. W latach 1978–2012 przeciętny wzrost gospodarczy w Chinach wynosił 9,8%.

Kolejna zmiana modelu nastąpiła w 2020 roku. Nazwali go „systemem podwójnej cyrkulacji”. Najważniejszy jest teraz nie eksport, a rynek wewnętrzny – konsumpcja i popyt. Jego siłą

Wykorzystali swój atut – 800 milionów chłopów żądnych towarów i pieniędzy, których zaprzęgli do niewolniczej pracy. Taki model funkcjonował do pierwszej dekady obecnego stulecia.

napędową ma być klasa średnia, która według Banku Światowego liczy w Chinach 400 milionów osób, czyli prawie tyle, ile jest obywatele Unii Europejskiej po brexicie. Wkrótce ta liczba ma się zwiększyć do 600 milionów. Zbudowanie takiej klasy średniej jest oczywiście działaniem kosztownym i długotrwałym, ale w Chi-

Teraz eksport nie jest najważniejszy, lecz rynek wewnętrzny – konsumpcja i popyt. Siłą napędową rynku ma być klasa średnia, która według Banku Światowego liczy w Chinach 400 milionów osób, czyli prawie tyle, ile jest obywateli Unii Europejskiej po brexicie.

nach wszystko liczy się raczej w dekadach, a nie miesiącach. Jednocześnie ma być też drugi obieg – otwarcie na świat, czyli korzystanie z rynków zewnętrznych. To nawiązanie do formuły Zhang Zhidonga z czasów dynastii Qing w końcu XIX wieku, mówiącej, że „to, co chińskie, jest podstawowe, a to, co obce, jest tylko użyteczne i do wykorzystania” (*Zhong wei ti, xi wei yong*). W tym nowym modelu zmieniają się także azymuty rozwojowe. Nie chodzi już o infrastrukturę, w której rozwoju Chiny wyprzedziły Stany Zjednoczone, ale o budowę

bezwęglowej, zielonej gospodarki. Zobaczmy, co z tego wyjdzie, bo deklaracje władz chińskich co do wykorzystywania źródeł energii są nieco sprzeczne. Równocześnie Chińczycy ogłosili, że w 2035 roku, co wzbudza największy niepokój na Zachodzie, chcą być społeczeństwem innowacyjnym. Chcą stać się wzorcem dla świata, jak to było długo w historii cywilizacji. Misji na Marsa na podróbkach odbyć się nie da, trzeba mieć własną myśl i właśnie to tworzą.

Ostatnio, na stulecie Partii Komunistycznej, Chiny ogłosiły się „społeczeństwem średniego dochodu i umiarkowanego dobrobytu”, postępując się znanym z chińskiej starożytności terminem *xiaokangshehui* (小康社会). Co trzeba zrobić pana zdaniem, żeby dobrze zrozumieć Chiny? Nie zawsze to, co się tam dzieje, jesteśmy w stanie wytłumaczyć, postępując się zachodnimi kategoriami.

Żartobliwie powiem, że trzeba przeczytać moją książkę *Wielki renesans*, a dodatkowo planowaną na jesień *Nowy Długi Marsz*, w której stawiam tezę i próbuję ją udowodnić, że Chiny to cywilizacja ubrana w szaty państwa i nie da się analizować działań tego kraju, tak jak każdego innego państwa. Oni nawet w podstawówkach uczą się z książek, których treści sięgają okresu Wiosny i Jesieni czy Walczących Królestw z V wieku przed naszą erą. Dla nich to jak dla nas starożytna Grecja czy Rzym.

Chiny to odrębna, samodzielna cywilizacja. Tam jest nawet orkiestra symfoniczna złożona ze staruszków grających tylko na instrumentach chińskich. Na tych instrumentach można wykonać V Symfonię Beethovena. Nie brzmi ona może jak u Filharmoników Wiedeńskich, ale pokazuje, jak bardzo jest to rozwinięta i samodzielna cywilizacja.

Chin także nie da się zrozumieć od razu. Wymagają cierpliwości i wyrozumiałości, której my nie mamy. Nam się wydaje, że twitterem czy jedną wizytą wszystko załatwiamy. Tam cywilizacja to pismo i znak, a wszystko ma podteksty i symbole, są jeszcze konfucjańskie ceremonie. Nie rozumiemy tego, wydaje nam się to śmieszne i bombastyczne. Usiłujemy narzucić swoje kody Chińczykom, a oni nie chcą podporządkować się naszej woli. Starają się wszystko sinizować, przecież ze stalinizmu i leninizmu zrobili maoizm.

Radzę pojmować Chiny jako odrębny byt kulturowy i cywilizacyjny w fazie odrodzenia. Odradzają się gospodarczo i technologicznie i co do tego nie ma żadnych wątpliwości. Mają swoje wielkie korporacje, takie jak: Alibaba, Didi czy Tencent, własny system internetowy i odpowiedniki poszczególnych mediów społecznościowych, a nawet swój GPS – Baidu. My tego jednak często nie akceptujemy i chcielibyśmy, żeby byli tacy sami jak my, ale nie będą i nie chcą, bo od czterech dekad są przekonani, że robią to lepiej.

Zachód popadł w kryzys po raz pierwszy w 2008 roku i wówczas Chiny zmieniły strategię na bardziej asertywną, pewną siebie. Obecnie ustami Xi Jinpinga przedstawiają jasne cele: rok 2021, na stulecie KPCh – społeczeństwo umiarkowanego dobrobytu, 2035 rok – społeczeństwo innowacyjne, 2049 rok, na stulecie powstania

ChRL – Wielki Renesans Narodu Chińskiego. Oznaczać to będzie powrót Chin jako wielkiego mocarstwa. Pytanie tylko, czy jako samodzielnego mocarstwa w postaci *Pax Sinica*, czyli tak, jak było w starożytności, że Chiny – Państwo Środka i centrum cywilizacyjne, były otoczone wiankiem najpierw trybutariuszy, a potem barbarzyńców. Niektórzy powrotu takiego scenariusza się obawiają, ale bardziej prawdopodobne wydaje się zastąpienie dotychczasowej „jednobiegunowej chwili” (*Pax Americana*) jakąś odmianą systemu wielobiegunowego. Pamiętam cytata z Konfucjusza: „Na niebie jest jedno słońce, a na ziemni jest jeden cesarz” (天无二日民无二王 – *tian wu er ri, min wu er wang*). Dzisiaj, z nadania obecnej dynastii, nazywa się Xi Jinping i to on jest pomiędzy niebem i ziemią. Jest też ustawodawcą i prawodawcą, Chiny nie są bowiem państwem prawa w naszym rozumieniu, ale państwem rządonym przez prawo, a prawo nadaje partia, czyli jest to prawo partii.

Chciałbym wyjść trochę poza chiński ocean i spojrzeć na niego z lotu ptaka, wrócić do roku 1989. Czy wydarzenia na placu Tiananmen nie utrudniły nam jeszcze bardziej zrozumienia Chin?

Utrudniły, szczególnie w Polsce, bo wydarzenia na Tiananmen zbiegły się w czasie z naszymi pierwszymi częściowo wolnymi wyborami.

To utrudnione zrozumienie Chin to chyba specyfika całego Zachodu. Czy jako człowiek, który sporą część swojego życia spędził w różnych krajach, od Stanów Zjednoczonych, po Węgry i Azję Południowo-Wschodnią, dostrzega pan tu jakąś polską charakterystykę?

Tak. Widzę polską charakterystykę. Dzień 4 czerwca był kamieniem węgielnym naszej transformacji i patrzyliśmy – my, nasze elity polityczne i medialne – na Chiny jako na autokrację, która rozjeżdża studentów czołgami, a my byliśmy świeżymi demokratami. Czegoś podobnego nie było w Czechach, na Słowacji ani na dobrze znanych mi Węgrzech. Dlatego Viktor Orbán, który od dziecięciu lat prowadzi politykę otwarcia na Wschód, żadnego oporu społecznego w tym akurat nie napotyka.

Natomiast cały Zachód bardzo Chiny popierał w latach 80., bo były sojusznikami w zwalczaniu ZSRR. Kiedy to się skończyło, administracja Clintona stanęła przed wielkim dylematem, ponieważ po Tiananmen wizerunek Chin się pogorszył. Promował więc politykę większego zaangażowania amerykańskiego biznesu w Chinach, myśląc, że to przyspieszy ich demokratyzację. Widzimy, czym to się skończyło. W efekcie administracja Trumpa na przełomie lat 2017 i 2018 zmieniła amerykańską strategię z zaangażowania na strategiczną rywalizację, co znalazło duży poklask w Polsce. I powtórzyła się sytuacja sprzed 20 lat. Wielu przedstawicieli elit i analityków traktuje wszystkie rozwiązania w Chinach jako autokratyczne i absolutnie nam obce. Tym razem jednak z większym uzasadnieniem, bo Xi Jinping wraca bardziej do rządów jednoosobowych i do epoki bliższej Mao Zedonga niż Deng Xiaopinga.

Chiny nie są bowiem państwem prawa w naszym rozumieniu, lecz państwem rządzonym przez prawo, które nadaje partia, czyli jest to prawo partii.

Pozostając w kręgu cywilizacji chińskiej, chciałbym zapytać o przyszłość. Gdzie i w jakich obszarach i dziedzinach widzi pan dziś największy wpływ Chin w świecie? Jak w przyszłości będzie się on przejawiał?

Gdybym to wiedział, otrzymałbym Nagrodę Nobla. Osobiście nie wierzę w *Pax Sinica*. Nie tylko dlatego, że język chiński jest trudniejszy do opanowania niż angielski, ale dlatego, że kultura chińska nie jest kulturą uniwersalną. Chiński system polityczny, który definiuję obecnie jako konfucjański leninizm, dla demokratycznego Zachodu nie jest żadną atrakcją.

Ale to może nasze zachodnie myślenie. Przecież dla silnie zhierarchizowanych Japonii i Korei Południowej demokracja też nie musiała być taka oczywista i łatwa do zaadaptowania.

Owszem. Ale zakorzeniła się od 1988 roku również na Tajwanie.

To może konfucjanizm zakorzeni się w Niemczech albo w innym kraju zachodnim?

W Niemczech to raczej silny jest Weber, czyli pracowite i punktualne społeczeństwo szanujące hierarchię, w przeciwieństwie do tego, co jest w Polsce. Natomiast w *Pax Sinica* nie wierzę, bo model chiński jest na Zachodzie niezrozumiały i nie do przyjęcia. Nawet w Singapurze. Zostało tam po Brytyjczykach państwo prawa, a w Chinach obowiązuje prawo partii. Natomiast na chińskim modelu rozwoju gospodarczego można się wzorować.

Zostaliśmy objęci przez Chińczyków dwoma strategiami. „16 plus 1” wpadło w turbulencje, a z drugą – Pasa i Szlaku czekamy na działania po pandemii. Są one skierowane głównie do Euro-

**Jeśli chodzi o rozwiązanie
ekonomiczne
i technologiczne,
to jak najbardziej
powinniśmy rozwijać
kontakty z Chinami i nie
wisieć na jednej gałęzi,
kiedy jest wichura.**

py. W ramach Inicjatywy Pasa i Szlaku czekamy na III Szczyt Belt and Road Initiative [gdym oddawaliśmy książkę do druku, data szczytu BRI nie była jeszcze potwierdzona – przyp. red.]. Mówi się już nie tylko o budowie infrastruktury, ale również o tym, że ma to być cyfrowy i medyczny szlak, z silną obecnością nowych technologii. Wśród ekspertów i w mediach panuje opinia, że Chińczycy wyprzedzili Stany

Zjednoczone w badaniach nad sztuczną inteligencją. Polecam książkę popularnego w Chinach guru badań nad sztuczną inteligencją, Lee Kai-Fu, *Inteligencja sztuczna, rewolucja prawdziwa. Chiny, USA i przyszłość świata*. Pokazuje ona, że w tym obszarze mamy dwóch graczy na świecie – Stany Zjednoczone i Chiny, według niektórych kolejność jest odwrotna. Spodziewam się w przyszłości nie tyle chińskiego *soft power* w postaci restauracji chińskich, bo taki element będzie popularny, ale przede wszystkim w wysokich technologiach. Z tego wynika brutalna walka o 5G z udziałem m.in. Huawei. Łączą się z tym kwestie wojskowości i ekspansja kosmiczna. Europa też mówi o Chinach jako o systemowym rywalu, czego wcześniej nie robiła. Zobaczymy, jakie działania po-

dejmą Niemcy, szczególnie po odejściu kanclerz Angeli Merkel. Będzie to arcyciekawe i arcyważne także dla Polaków, bo jesteśmy uzależnieni od gospodarki niemieckiej.

Jeśli chodzi o rozwiązanie ekonomiczne i technologiczne, to jak najbardziej powinniśmy rozwijać kontakty z Chinami i nie wisieć na jednej gałęzi, kiedy szaleje wichura. A tych wichur, ze względu na zmiany klimatyczne, jest coraz więcej. Któraś może zerwać tę jedną gałąź, na której wisieliśmy do niedawna po drugiej stronie Atlantyku. Mamy duży problem, co z tym zrobić.

Co pana zdaniem jest potrzebne w działaniach polskich instytucji i organizacji, aby efektywnie rozwijać relacje Polski z Chinami? Jakie zagrożenia geopolityczne dostrzega pan w zwiększeniu tej aktywności?

Nastąpił czas turbulencji i destabilizacji systemu światowego, a także poważnego osłabienia Zachodu. W związku z tym musimy spróbować określić, kto ma największe szanse wygrać i opowiedzieć się po jego stronie. Zawsze ład układają ci, którzy wygrali w konflikcie. Trzeba też być elastycznym, otwartym i nie grać na jednym fortepianie. To jest nauka płynąca z historii. Nie wolno opierać się na jednym partnerze, gdy wokół jest niebezpiecznie. Mamy obecnie dwa istotne zawieszenia – NATO i Unię Europejską, które należy utrzymywać. W 2008 roku, a potem w czasie pandemii, na świecie nastąpiło przesunięcie ośrodka siły, nie tylko ekonomicznej, z Atlantyku na Pacyfik. Jeżeli Amerykanie dają wolną rękę Niemcom w Europie, a w obliczu zagrożenia chińskiego przesuwają zaangażowanie na Ocean Spokojny, to my powinniśmy mieć w Polsce solidny instytut zajmujący się Azją Wschodnią.

Mamy Ośrodek Studiów Wschodnich (OSW), Polski Instytut Spraw Międzynarodowych. Czego nam jeszcze brakuje?

Ośrodek Studiów Wschodnich jest skoncentrowany na Rosji. U nas polityka wschodnia cały czas oznacza to, co się dzieje między Bugiem a Kremlem. To, co za Uralem już nas nie interesuje, a właśnie wszystko, co najciekawsze i najważniejsze dla świata dzieje się tam. My w głównym nurcie tego nie obejmujemy. Jeszcze 30–40 lat temu

możliśmy się nie zajmować Azją Wschodnią, ale dzisiaj powinniśmy to solidnie analizować w formie opracowań dla decydentów, którzy przecież też są zakodowani mentalnie. Trzeba również przygotowywać nasze elity biznesowe do kontaktów z Chinami od strony kulturowej i biznesowej. Główny problem polega na różnicach między naszym podejściem do biznesu a ich *guanxi*. U nich są relacje międzyludzkie, a u nas kluczowe są instytucje i dokumenty.

Trzeba się nauczyć, że odniesienie sukcesu z tamtejszymi partnerami to długi proces, a my niestety nie mamy cierpliwości, wyobraźni i wiedzy. Potrzeba też więcej informacji w mediach o tym, jak w rzeczywistości świat wygląda. Obecnie przekaz jest ograniczony do wewnętrznej walki dwóch plemion partyjnych. PO–PiS jest naszym nieszczęściem, bo od 2005 roku jesteśmy w zwarciu wewnętrznym. Ono pochłania energię i wyobraźnię naszych elit politycznych, a świat się zmienia i zmienił szczególnie szybko na skutek pandemii. Weszliśmy w nią w czasie wojny handlowej Stany Zjednoczone–Chiny, a w międzyczasie doszła jeszcze wojna technologiczna i medialna. Niedługo będzie tak, że jesteś z Wujem Samem albo z przedstawicielami Komunistycznej Partii Chin. W ramach nowej zimnej wojny będzie trudno utrzymać samodzielność myślenia, integralność swojej osobowości i bronić racji świata chińskiego.

Komentowanie rzeczywistości z uwzględnieniem spojrzenia świata chińskiego to niewdzięczna robota. Jeżeli dojdzie do tego, że ten wybór będzie jeszcze bardziej czarno-biały, stanie się to o wiele trudniejsze.

Wszystko zależy od tego, co się stanie z Tajwanem. Xi Jinping podczas uroczystości stulecia KPCh mówił jasno – Tajwan ma być częścią Chin. To nie jest jednak sprawa tylko wewnętrzna tego kraju. Amerykanie już w czasie wojny koreańskiej mówili, że Tajwan jest niezatapialnym lotniskowcem, a więc ma dla nich kluczowe znaczenie strategiczne. Wobec czego mamy tzw. pułapkę Tukidydesa, czyli bezpośrednio zderzenie interesów dotychczasowego hegemonu z pretendentem do tronu. W tej chwili ten temat jest na porządku dziennym. W prestiżowym amerykańskim „Foreign

Affairs” ciągle toczy się debata o tym, czy Chiny wejdą na Tajwan. Niektórzy eksperci amerykańscy nawołują już nawet, żeby odwrócić sojusz i pozyskać Rosję na rzecz Zachodu. Inni proponują otwarcie bronić Tajwanu, nawet w wymiarze militarnym. A my walczymy o stołki na Wiejskiej i tym jesteśmy zajęci. Sprawa rozwiązania kwestii Tajwanu będzie określała zachowania Zachodu. Ciekawe i trudne czasy, a także wybory przed nami.

Obserwuje pan Chiny od dziesięcioleci. Czy jest coś, co z kultury chińskiej moglibyśmy przenieść do nas i z czego warto byłoby czerpać wzorce?

W Chinach dobrze działa to, co u nas wygląda inaczej niż tam – szacunek dla przełożonych i hierarchia. Niektórzy nazywają to paternalizmem, a inni autokracją. Kluczowy w Chinach jest szacunek dla autorytetów i dla wiedzy. Dbałość o to, żeby moje dzieci były lepiej wykształcone niż ja. Ważna jest też odpowiedzialność, nie tylko za siebie, oraz ograniczenie się w swoim egoizmie. To jest też cenne w Chinach po polityce jednego dziecka i pojawianiu się problemu „cesarzy jedyneków”, którzy są niezdolni do współpracy z zespołem. U nas ważny jest indywidualizm, dlatego trudno nam się dopasować. Istotny jest też szacunek dla prawa i instytucji, jednak tam inaczej rozumiany. Najważniejsza jest chyba kultura pracy. Polacy są narodem przedsiębiorczym i biorą sprawy w swoje ręce, w czym chyba najbliższe nam do Chińczyków, szczególnie tych z południa. W Chinach następuje odbudowa kreatywności społeczeństwa. Element indywidualizmu w Chinach istnieje, dlatego małe i średnie przedsiębiorstwa znajdują tam szybko partnerów i może to być współpraca obustronnie bardzo twórcza i pożyteczna. Oni będą myśleli bardzo podobnie jak my. Widzę

Trzeba przygotowywać nasze elity biznesowe do kontaktów z Chinami od strony kulturowej i biznesowej. Główny problem polega na różnicach między naszym podejściem do biznesu a ich *guanxi*. U nich są relacje międzyludzkie, a u nas kluczowe są instytucje i dokumenty.

Chciałbym zaapelować, by podchodzić do Chin i Azji poważnie i bardziej zainteresować się tym tematem, bo wszystkie dostępne dane pokazują, że tam się przenosi centrum gospodarcze, handlowe oraz technologiczne współczesnego świata.

tu ogromne szanse. Mam nadzieję, że w przyszłym roku Chiny otworzą kraj, bo dla małego i średniego biznesu bezpośrednie kontakty i połączenia lotnicze są bardzo ważne. Ograniczeniem będą sprawy dużej polityki i wojna statusowo-wizerunkowa między Stanami Zjednoczonymi i Chinami – zimna wojna, która jednak będzie się bardzo różniła od tej z XX wieku. Zobaczymy też, czy Chiny będą miały dalszą wolę polityczną, by iść do Europy w ramach inicjatywy „16 plus 1” i Inicjatywy Pasa

i Szlaku. Jeśli ten kraj coś planuje, to z reguły stara się to realizować, ale nie wiadomo, czy my dotrzemy kroku. Przykład państw bałtyckich czy Czech pokazuje, że podejście do Chin się zmienia i może być bardzo dynamiczne. Musimy mieć oczy i uszy otwarte, bo sytuacja jest turbulentna.

Napisał pan wiele książek na temat Chin. Z której jest pan najbardziej zadowolony? Kiedy pojawią się kolejne?

Nie chciałbym sam tego oceniać. Niech ocenią to czytelnicy. A plany są ambitne. W ślad za planowanym na jesień tomem *Nowy Długi Marsz*, w którym zanalizuję obecną wizję rozwoju Chin prezentowaną przez chińskich przywódców i ekspertów, ukaże się przed Bożym Narodzeniem *Tryptyk chiński*, obejmujący książki: *Chiński feniks. Paradoxy wschodzącego mocarstwa*, *Wielki renesans. Chińska transformacja i jej konsekwencje* oraz *Nowy Długi Marsz*.

Chciałbym zaapelować, żeby podchodzić do Chin i Azji poważnie i bardziej zainteresować się tym tematem, bo wszystkie dostępne dane pokazują, że tam się przenosi centrum gospodarcze, handlowe, a obecnie technologiczne współczesnego świata. Jeżeli nie robimy tego dzisiaj, jest to dowód naszej ignorancji i niewiedzy. Można i należy mieć różne oceny tego, co się tam dzieje i co z tego wynika, ale trzeba na ten obszar zwracać większą uwagę.

Świat o tym mówi i co rusz pojawiają się publikacje na ten temat. Są jednostki, jak Radek Pyffel, które starają się to pokazać plastycznie. Jest ich coraz więcej. Zainteresowani mogą więc coraz łatwiej wyrobić sobie opinie w kwestiach azjatyckich. Chiny to cywilizacja ubrana w szaty państwa i wymaga większego zrozumienia, czyli cierpliwości i czasu. Na Facebooku i Twitterze Chin poznać się nie da.

Chiny są obecne we wszystkich branżach i sektorach oraz w wielu aspektach naszego życia. Stało się tak za sprawą bezprecedensowego wzrostu gospodarczego ostatnich dekad i dokonującej się na naszych oczach rewolucji technologicznej. W Polsce rosnące znaczenie Chin na świecie jest często przyjmowane z niedowierzaniem lub zaskoczeniem, radykalną krytyką albo bezkrytycznym entuzjazmem.

Dla przedsiębiorców XXI wieku Azja nie jest już kwestią wyboru, lecz oznacza konieczność wejścia w kontakt z tamtejszym biznesem, co bez poznania wschodniej kultury, norm i wartości, instytucji, stylu prowadzenia biznesu i wyzwań z nimi związanych jest skazane na fiasko. Można tę wiedzę zdobywać przez własne doświadczenia i uczenie się na błędach, co bywa kosztowne, czasochłonne, a nawet bolesne. Żeby ułatwić realizację tego celu, przeprowadziłem wywiady z 20 ludźmi z różnych branż, którzy w ostatnich latach wypłynęli na chiński ocean i dali sobie radę. Moich rozmówców łączy świadomość wielkiego wyzwania, do którego potrzeba inteligencji, charakteru, a czasem także serca i wiary w to, co się robi. Zdezyli się oni z rzeczywistością Państwa Środka i przeszli pozytywnie tę weryfikację, stając się mistrzami w swoich dziedzinach. Teraz chętnie dzielą się swoimi przemyśleniami, odpowiadając na pytania:

- W jaki sposób rozmawiać z Chińczykami?
- Co wyróżnia chiński styl prowadzenia biznesu?
- Czym różni się chińska etykieta biznesowa od europejskiej?
- Na jakie wyzwania należy się przygotować, wchodząc na rynek chiński?
- Jakie są upodobania chińskich konsumentów?
- Czego spodziewają się w relacjach Polska–Chiny?
- Jaki wpływ wywrą Chiny na świat, Polskę, poszczególne branże i sektory?

Książka *Biznes w Chinach* jest nie tylko kompendium praktycznej wiedzy o Państwie Środka i prowadzonym w nim biznesie, lecz także kroniką zmian ostatnich dekad i zapowiedzią przyszłości. Polecam ją każdemu, kto prowadzi biznes w Chinach, planuje nawiązać współpracę z Chińczykami albo styka się z nimi w swojej pracy. Książka zainteresuje również wszystkich ciekawych świata, głównie pozaeuropejskiego – otwierającego zupełnie nowe możliwości i stawiającego nowe wyzwania. Bo świat pozaeuropejski to przyszłość. Bo przyszłość to Azja.

Partnerami publikacji są:



Książka dostępna
także jako e-book

ISBN 978-83-8231-144-0



9 788382 311440

MT21070

Cena 69,90 zł