

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd
Institut ekonomických studií

Bakalářská práce

2004

Tereza Mejtová

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta sociálních věd

Institut ekonomických studií

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vzájemný vliv čínského podnikatelského prostředí a
ekonomických reforem**

Vypracovala: Tereza Mejtová

Konzultant: Prof. Ing. Kouba DrSc.

Akademický rok: 2004

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne

podpis studenta

Obsah

Úvod.....	4
1. Asijské hodnoty a čínská transformace.....	7
2. Základní charakteristiky čínského podnikání	10
3. Typy vlastnictví podniků v Číně.....	14
4. Obecná charakteristika státních a rodinných podniků	17
A. Rodinné podniky	17
B. Státní podniky	20
5. Současný stav reformy státního vlastnictví v Číně.....	22
6. Vliv kultury na čínský soukromý sektor a jeho institucionální výstavbu.....	26
7. Vnější a vnitřní tlaky na čínské podnikatelské prostředí	31
Dopad finanční a měnové krize konce 90. let na Čínu	31
Vztah Číny a Tchajwanu.....	34
Připojení Hongkongu.....	35
Vliv zahraničních Číňanů	36
Vstup Číny do WTO	37
Závěr	38
Použité zdroje a literatura	41

Úvod

Čínské chápání a pojetí podnikání vykazuje významné odlišnosti ve srovnání s tím západním, tedy naším, zasazeným do západního kulturního rámce. Jedním ze záměrů této práce je proto označit tyto zásadní rozdíly, pojmenovat jejich příčiny a případně i odhadnout jejich důsledky na další čínský hospodářský vývoj a jeho přijetí vyspělými ekonomikami.

Těžiště práce ovšem spočívá ve zkoumání čínského státního a soukromého podnikání. Nejprve práce v obecné rovině vyjde z charakteristiky kladných a záporných stránek státních kolosů, nesoucích na svých bedrech téměř celý systém sociálního zabezpečení, a malých rodinných podniků, které se začaly prudce rozvíjet v posledních dvou dekadách. Poté poukáže na současný dynamický vývoj reforem v soukromém i státním sektoru.

Čínská tematika je v dnešní době široce diskutovaná. Hospodářské nastartování a překotný ekonomický růst Číny vyvolal řadu otázek týkajících se mimo jiné také stále velmi rozšířeného státního vlastnictví v ČLR, podnikového vedení a kontroly, a úspěšnosti ekonomických reforem, jejich efektivity, rychlosti a rozsahu. Ačkoli anglicky psané literatury existuje poměrně velké množství, české odborné literatury na toto téma jsem mnoho nenašla. Studovala jsem proto anglickou literaturu i internetové zdroje a na základě získaných dat jsem se pokusila popsat čínské podnikatelské prostředí v rozsahu úzce omezeném pouze na státní a soukromý sektor.

První kapitola zkoumá vliv *asijských hodnot* resp. čínských hodnot a kulturního pozadí na průběh ekonomické transformace a celého velmi specifického čínského reformního procesu. Z čínských na asijské byly hodnoty přejmenovány poté, co se svět začal zajímat o významný hospodářský vliv zahraničních Číňanů ve většině jihoasijských ekonomik. V populistické literatuře se často asijské hodnoty uvádějí jako jedna z příčin asijského (tedy i čínského) hospodářského zázraku. Ale v pozadí stojí mnoho dalších aspektů.

Druhá kapitola vyzdvihuje specifika čínského způsobu podnikání. Zásadní vliv zde mají právě čínské hodnoty, čínské kulturní pozadí, historický vývoj podnikatelského prostředí v Číně v posledních desetiletích i další geografické a socio-politické prvky. Za typicky čínské lze označit budování rozsáhlých sítí kontaktů mezi podnikateli

založených na podnikatelské etice a vzájemné důvěře, důraz na kolektivismus a rodinnou soudržnost při činění podnikatelských rozhodnutí a značné propojování podnikatelských a politických struktur v současné Číně.

Ve třetí kapitole jsou charakterizovány různé typy podniků vyskytující se v Číně. Dle vlastnictví se podniky dělí obecně na státní, kolektivní, soukromé (jednotlivců a partnerské) a zahraniční. Dle právní formy se dělí na společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti s ručením omezeným (vlastnictví rozděleno mezi akcie o stejné hodnotě). Konkrétně podle oficiálních čínských zdrojů existují v Číně tyto typy podniků: státní podniky, podniky v kolektivním vlastnictví, akciová družstva, společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti s ručením omezeným, podniky ve spoluvlastnictví a soukromé podniky, jejichž největší část představují podniky rodinné.

Čtvrtá kapitola se zabývá obecnou charakteristikou čínských státních podniků a podniků rodinných. Současný reformní trend v ČLR směřuje k velmi dynamickému růstu rodinného podnikání a zároveň zde existuje oficiální tlak na omezení počtu státních podniků. Tento tlak má ovšem své hranice, které jsou definovány vlastnictvím a přístupem ke vzácným zdrojům a kontrolou strategických průmyslových odvětví, kterých je v Číně stále dost a dost.

Pátá kapitola navazuje zhodnocením reformy státních podniků v Číně. Ačkoli transformace Číny probíhá již poměrně dlouho, státní vlastnictví patřilo po mnoho let k více méně uzavřené kapitole. S jeho reformou byla a dosud je spojena otázka systému sociálního zabezpečení. V souvislosti s rozpadem mnoha podniků v kolektivním vlastnictví a s živelným vývojem soukromého podnikání se stalo i toto téma aktuálním. Navíc neúnosné zadlužování státních podniků a neefektivní vysávání státních finančních prostředků muselo dříve nebo později vést k razantním krokům ve směru změny jejich struktury, vedení i vlastnictví.

V šesté kapitole je pozornost zaměřena na reformu soukromého podnikání. Je zde popsán kulturní vliv na institucionální vývoj v soukromém podnikatelském sektoru i tlak existujícího soukromého podnikání na své oficiální uznání, ke kterému došlo až v roce 1999 formou změny čínské ústavy, která dodatečně uznala soukromé podnikání za zákonnou součást ekonomiky.

Sedmá kapitola stručně hodnotí vnější i vnitřní tlaky na čínskou transformaci. Jako základní hlediska jsou zde vyzdvihnuta: asijská finanční a měnová krize z roku 1997, vstup

ČLR do WTO (Světové obchodní organizace) v roce 2001, existence dvojího tržního systému po připojení Hongkongu, otázka samostatného Tchajwanu a nesporný vliv zahraničních Číňanů na čínskou ekonomiku i podnikatelské prostředí.

1. Asijské hodnoty a čínská transformace

S pojmem asijských hodnot poprvé přišel Li Kuang-jao (Lee Kuan Yew), význačný singapurský obchodník a politik, který na počátku devadesátých let začal poukazovat na to, že se v asijském obchodě projevují odlišné tradiční a morální hodnoty, než jsou ty západní. A tyto hodnoty jsou podle něj zásadní příčinou asijského vzestupu.

Vývoj termínu asijských hodnot má svou historii. Předcházely mu hodnoty japonské v době, kdy Japonsko bylo považováno za pozitivní vzor toho, jak lze vstřebat západní hodnoty a včlenit jejich kladné aspekty do tradiční japonské společnosti. Následovaly hodnoty konfuciánské, podmíněné ekonomickým vzestupem asijských tygrů v 70. a 80. letech minulého století. S nástupem Číny do rychlíku hospodářského růstu se mluvilo o hodnotách čínských. Vzhledem k tomu, že Číňané patří k neopomenutelným menšinám ve všech zemích jihovýchodní Asie, kde jejich ekonomický a někdy i politický vliv přesahuje možnosti místního obyvatelstva, začalo se obecně hovořit o hodnotách asijských.

Většinou se jako asijské hodnoty označují: pevná a soudržná rodina, důraz na výchovu a vzdělávání, šetrnost, střídmost a skromnost, pracovitost, disciplína, respektování autority, konsensus při společném rozhodování, smysl pro týmovou práci, nadřazenost kolektivu jednotlivci, jedinec nikdy neexistuje izolovaně, důležité je dobro celé společnosti, stabilita a soudržnost společnosti má přednost před sobectvím a egocentrismem a v neposlední řadě je zde důraz na státní sociální systém, který celou společnost zaštiťuje.¹ Zároveň asijské hodnoty odmítají hodnoty západní, zejména individualismus. Přesto pojem asijských hodnot nemůže ani zdaleka být zásadní a ojedinělou příčinou hospodářského zázraku v jihovýchodní Asii.

Ale asijské hodnoty, ať už si pod nimi představíme cokoli (a je třeba dodat, že ne všechny mají na hospodářskou prosperitu výrazně pozitivní vliv), nemohou stát samy o sobě za tak razantním ekonomickým nástupem asijských tygrů a dalších asijských zemí. Tyto hodnoty jsou tradiční, to znamená neměnné po celá staletí, a zdá se poněkud zvláštní, že by se samy přičinily o hospodářský zázrak z ničeho nic v druhé polovině 20. století, navíc v každé zemi jindy a jinak. Nastartování asijských ekonomik včetně té čínské muselo proběhnout formou uvolnění tuhých autoritativních režimů, alespoň částečného přechodu

¹ Treybalová J.: *Asijské hodnoty*, Mezinárodní politika 4/2001, ročník XXV, str. 16-18

z plánování do tržního hospodářství, nástup všeobecné liberalizace a otevření se vůči okolnímu světu. Každá země volila jiné pořadí postupného uvolňování a podle toho také uspěla v různé době a s různým výsledkem. Pouze šťastná kombinace ekonomického nastavení a asijských tradičních hodnot vedla k úspěchu. Asijské hodnoty byly tím faktorem, který asijskému zázraku dodal specifičnosti v rychlosti transformace a zajistil následné upoutání mezinárodní pozornosti.

Čína prošla za dvacet let pod vedením Teng Siao-pchinga rozsáhlou transformací od socialismu k autoritativnímu systému s částečně tržní ekonomikou. Byla nucena čelit typickým problémům všech transformujících se ekonomik bývalého východního bloku i jistým specifickým potížím pocházejícím již z 50. let. Mezi ně patřila zejména strukturální nevyváženost, neboť investice v ČLR byly řízeny dle politických, nikoli ekonomických priorit. Neúměrné financování státních podniků pokračující i po zavedení reform a další investice do bohatších přímořských provincií tento problém tedy ještě více vyhroutil. Již tak netransparentní prostředí v komunistické Číně otevřelo po reformách ohromný prostor pro zneužívání státních prostředků a korupci, která vycházela z dávných propojení mezi politikou a ekonomikou ve formě osobních známostí, a nebyla ničím regulována. Otázkou do budoucna je, jak si Čína v následujících letech dokáže s tímto závažným problémem poradit, když už teď je zřejmé, že tyto konexe přechází z otců na děti a do této doby nebyly nijak korigované.

Na rozdíl od mnoha transformujících se zemí ale dosud zvládá Čína celý reformní proces velmi úspěšně. „*Čínský model jako by hladce překonal brídilství ostatních reformních komunistů.*“² Klíčovým problémem dneška ovšem kromě strukturální nevyváženosti a vysoké netransparentnosti prostředí je ekonomická decentralizace, která silně omezuje vliv centra v jednotlivých provinciích, a neschopnost čínské vlády zajistit výběr daní. Regionalizace na jednu stranu může zefektivňovat využití státních finančních prostředků a správu konkrétní provincie, což v konečném důsledku může několikanásobně snížit náklady na řízení, ale v případě Číny je zásadní příčinou vzniku a nekontrolovatelné existence korupce a černé ekonomiky. Vytržení místní elity z kontroly centra bude do budoucna implikovat pouze dvě varianty – buďto dojde k větší demokratizaci země, která by měla být podpořena kvalitním a fungujícím právním systémem, nebo se centrální čínská vláda zasadí třeba i násilím o to, aby vše opět spadalo pod její centrální dozor a

² Fürst, R.: *Čínská hypermoderní byrokracie*, Mezinárodní politika 5/2003, ročník XXVII, str. 4-7

kontrolu. V tuto chvíli nelze říci, která možnost zvítězí. První by velmi nahrávala pozitivnímu vývoji Číny ve směru politické reformy tuhého autoritativního režimu. Druhá, v tuto chvíli asi více pravděpodobnější, se odehraje ve znamení minulých snah Pekingu zabránit možnému rozpadu ohromné a ne zcela tak homogenní země, jak by se na první pohled zdálo. Události z června 1989 na Tchien-an-menském náměstí a existence pracovních táborů tomuto scénáři odpovídají.

2. Základní charakteristiky čínského podnikání

Každé podnikatelské prostředí je obecně formováno čtyřmi základními faktory – geografickým, socio-politickým, kulturním a ekonomickým.³ Vzájemné kombinace těchto vlivů vytváří předpoklady pro existenci konkrétních manažerských modelů, organizačních struktur a ostatních systémů podnikatelského prostředí. Vzhledem k ohromné rozloze Číny se dnes zřetelně projevuje, že tuhá centralizace a plánování nejsou nadále udržitelné v rámci snah o zavádění ekonomického systému s tržními prvky. Dochází proto k výrazné ekonomické decentralizaci, zatím doprovázené snahou o udržení silně centralizovaného politického systému. Otázkou je, jak dlouho tyto dva systémy mohou vedle sebe koexistovat, a který z nich v budoucnosti převáží.

Lidnatost ČLR a autoritativní komunistický režim, který neuznává politickou pluralitu, lze označit jako socio-politické faktory. Tradiční čínské hodnoty, někdy označované obecně za asijské, se nemalou měrou podílejí na formování čínského podnikatelského ducha, přístupu k investování i spoření. Plánované hospodářství fungující do konce 70. let dodnes ovlivňuje snahy čínské vlády nastavit ekonomiku v Číně tržním směrem a umožnit volný příliv tolik potřebného zahraničního kapitálu. Za existence těchto faktorů vznikl v Číně ojedinělý ekonomický systém, v odborné literatuře nazývaný jako kapitalismus s čínskými prvky⁴ nebo socialismus s čínskými charakteristickými rysy.⁵

Podstatou čínského podnikatelského chování jsou principy konfuciánské etiky, udržování stálé vnitřní i vnější harmonie, důraz na tradiční hodnoty a historii a charakteristiky vyplývající z faktu, že čínská společnost patří mezi „*high context culture*“. Pro takovou kulturu je typické zdrženlivé chování, vnitřní sebekontrola ale i sebeobviňování, neverbální komunikace a sledování řeči těla, silná vazba na rodinu a okruh blízkých, význam důvěry a dodržování závazků, důraz na kolektivismus v rozhodování a hlavně jednání, dlouhodobost vztahů, důležitost procesu spíše než výsledku, trpělivost a flexibilní přístup k času.

Konfuciánstvím je Čína ovlivněna již přes více než dva a půl tisíce let. Konfucius sjednotil na jednotlivé klany a rody rozdělenou Čínu s cílem zavést hierarchický systém,

³ Chen Min: *Asian management systems*, London a New York 1995, ISBN 0 415 11651 1

⁴ Seung-Wook Baek: *The emerging capitalist spirit of private enterprises in China: Capitalism with Chinese characteristics*, Asian Perspective, Vol. 24, No. 3, 2000

⁵ z proslovu Ťiang Ce-mina na 16. sjezdu KS Číny 8.11.2002

který by byl předpokladem pro nezbytnou harmonii a morální hodnoty lidí. Zavedl pět základních vztahů, které podporovaly poslušnost, podřízenost a respekt vůči morálně nadřazeným. Cílem bylo zajistit loajalitu, pravidla etiky a celkovou sociální harmonii ve společnosti. První čtyři dvojice vztahů jsou definovány ve smyslu podřízenosti, poslední pátá dvojice je jediná rovnocenná:

Nadřazený – podřízený

Otec – syn

Manžel – manželka

Starší bratr – mladší bratr

Přítel – přítel

Kromě dalších konfuciánských hodnot typu tvrdé práce nebo vysoké míry úspor, významnou charakteristikou čínského podnikatelského prostředí je i existence kontaktů či informační sítě či sítě kontaktů, popsatelné anglickým termínem „*network*“ resp. „*networking*“ (budování této sítě kontaktů). Tvorba takovýchto kontaktů je časově velmi náročná a vyžaduje dostatek informací. „*Sít' kontaktů představuje nástroj. Tento nástroj buduje důvěru, zrychluje rozhodování, zaručuje správnost rozhodování, zajišťuje spokojenost zákazníka a v konečném důsledku vytváří konkurenční výhodu pro členy sítě.*“⁶ Výstavba takové sítě vychází z principu *guang-si* (guanxi),⁷ což vyjadřuje speciální vztah mezi obchodníky, který je založen na vědomém zavázání se k neustálé výměně protisluzeb, vzájemné důvěře a projevování dobré vůle. Osobní sympatie mohou vznikat v rámci rodiny či v důsledku sdílených zkušeností např. ze školy nebo z vojny. Rozlišují se čtyři úrovně vztahů. Nejužší je rodina, pak blízcí přátelé, se kterými se jedná jako s rodinnými příslušníky, dále jsou to vzdálení přátelé (spolužáci z univerzity apod.) a nakonec cizinci, se kterými se jedná obezřetně a pouze krátkodobě. Později po získání důvěry mohou i tito postoupit do užších kategorií.

Pět faktorů je při budování sítě podstatných a to v následujícím pořadí:

1. důvěra (osobní předchozí zkušenosti s danou osobou, doporučení od důvěryhodné osoby)

⁶ Haley, T.G., Tan, Ch. T., Haley, U. C. V.: *New Asian Emperors, The Overseas Chinese, their Strategies and Competitive Advantages*, Oxford 1998, ISBN 0-7506-4130-4, str. 14

⁷ Chen Min: *Asian management systems*, London a New York 1995, ISBN 0 415 11651 1

2. klan (stejně rodinné přímení)
3. lokalita (stejná oblast původu)
4. dialekt (používání shodného dialektu)
5. profesní sdružení (stejně řemeslo, resp. stejný obor)

Důležité je si uvědomit, že vztahy vznikají nikoli mezi podniky, ale mezi osobami, takže v případě odstoupení ředitele společnosti veškeré kontakty s danou firmou jsou minulostí a je třeba začít budovat nové. *Guang-si* (guanxi) a sítě kontaktů se v Číně rozvíjejí již po dlouhou dobu víceméně jako reakce na neexistenci jakéhokoli oficiálního a hodnověrného zdroje informací a navíc i nedostatečně fungujícího právního systému. Jejich mnohostranné výhody přecházejí i do jiných oblastí světa, kde žijí početné čínské komunity.

V rámci sítě kontaktů je nezbytná reciprocita zájmů všech podílejících se stran. Bez toho by neexistovala důvěra, spolehlivost a záruky. Zjednodušuje to nutnost neustálého prověřování informací nebo hledání několika různých zdrojů. Předpokládá se, že pokud někdo nezvládne svou pozici, ztratí tvář, což je pro Číňana velké společenské příkoří. Pokud někdo zradí, ohrožuje nejen čest vlastní ale i toho, kdo jej doporučil. Sítě jsou proto poměrně komplikované a budované s největší opatrností, aby mohly plnit svou funkci.

Uvolněná důvěra a nedostatečný dozor jednotlivých částí těchto sítí je ale také jejich nedostatkem. V případě něčího zaváhání či zastírání skutečnosti, jako tomu bylo např. na počátku asijské měnové krize na konci minulého století,⁸ rostou náklady geometrickou řadou, neboť nikoho nenapadne si data ověřit. Tak to může trvat velmi dlouho, než pravda vyjde najevo.

V souvislosti s kontakty je třeba neopomenout kontakty na osoby politicky činné. Bez jejich podpory by mnohé podniky neměly šanci ani vzniknout. Otázkou ale je, do jaké míry jsou tyto kontakty etické a kdy už je lze označit jako korupci. V západních ekonomikách by bez uvažování za korupci tyto vztahy označeny byly, ovšem je třeba na ně nahlížet jako na čínské specifikum a tradiční činnost, která do určité míry korupcí být nemusí. Ale přesto by v čisté tržní ekonomice neměla existovat žádná politicko-

⁸ Asijská měnová a finanční krize začala v Thajsku v roce 1997. Její vznik zapříčinili úředníci thajské centrální banky, kteří, aby si zachovali tvář, včas neinformovali ministerstvo financí o nedostatku finančních rezerv a existenci příliš mnoha nedobytných úvěrů. Ministr na to přišel až za šest měsíců při osobní kontrole

ekonomická propojení, neboť narušují její konkurenci. Uvidíme, zda do budoucna čínští podnikatelé ustoupí z těchto praktik dobrovolně či naopak zda tyto kontakty budou prohlášeny za nezákonné a začnou být stíhány čínskými soudy.

Vzhledem k tomu, že ve všech podnicích jsou výrazně upřednostňováni rodinní členové, běžný zaměstnanec nemá téměř šanci se prosadit do užšího vedení, což společně s mnoha dalšími podnikatelskými příležitostmi vede ambicióznější jedince k tomu, aby si zakládali vlastní podniky, kde budou svými pány. Proto je zejména pro čínské rodinné podniky typické jejich velké množství a poměrně malá velikost, která na druhou stranu přináší flexibilitu a jednoznačnost v rozhodování. V těchto podnicích se pak výrazně projevují všechny čínské rodinné hodnoty typu autoritářství, protekcionismus, soudržnost a disciplína. Ačkoli se tyto hodnoty ukázaly být v mnoha případech konkurenční výhodou čínských podniků, odborníci poukazují i na jejich nedostatky, z nichž snad nejproblematictější je otázka změny vedení a přechodu dědictví z generace na generaci. V posledních letech ale některé čínské podniky částečně přešly z tradičního autokratického vedení k modernímu západnímu stylu rozhodování a strategického plánování, takže mnohé z nedostatků byly odstraněny.

poté, kdy přestal dostávat veškeré informace z banky. Thajské finanční trhy i celá ekonomika zkolabovaly a krize nakonec postihla celou jihovýchodní Asii.

3. Typy vlastnictví podniků v Číně

Obecně rozlišuje čínská vláda tři typy podniků⁹ – podniky kryté domácím kapitálem, podniky financované z ostrovů (Hongkong, Macao a Tchajwan) a podniky čistě financované zahraničním kapitálem.¹⁰ Podniky financované domácím kapitálem, kterým se budeme nadále věnovat, rozlišuje na podniky ve státním vlastnictví, podniky v kolektivním vlastnictví, kooperační společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové podniky s ručením omezeným, podniky ve spoluvlastnictví a soukromé společnosti. V tomto členění dochází k prolínání dvou klasifikačních kritérií – vlastnictví a právní formy. Dle vlastnictví lze rozdělit podniky jednoduše na státní, kolektivní, soukromé (jednotlivce a partnerské) a zahraniční. Státní vlastnictví je definováno v *Zákoně o podnicích ve všelidovém vlastnictví* (Law on Enterprises Owned by the Whole People, 1988). Kolektivní vlastnictví je vymezeno *Zákonem o kolektivně vlastněných podnicích* (Law on Collectively-Owned Enterprises, 1991). Existence soukromých podniků byla tolerována čínskou vládou již od roku 1978, ovšem legální status získaly až po roce 1988, kdy Národní všelidový kongres schválil dodatek k Čínské ústavě, vyjadřující přínos a pozitivní roli těchto podniků v národním hospodářství. Konkrétně je soukromé podnikání upraveno *Obchodním zákonem*, *Zákonem o partnerských podnicích* a *Provizorním nařízením o soukromých podnicích*.

Dle právní formy se podniky dělí na společnosti s ručením omezeným (podmínkou je 2-50 společníků a minimální výše zakládajícího kapitálu) a akciové společnosti s ručením omezeným (vlastnictví rozděleno mezi akcie o stejné hodnotě), v obou případech společnosti ručí za své dluhy do výše majetku, podílníci do výše vkladů resp. podílů.

Charakterizujme výše uvedené typy podniků s tím, že dvěma zásadním protipólům - společnostem soukromým (v čínském tržním prostředí korespondujícím nejvíce s rodinnými podniky, neboť jsou malé a obvykle spravované jedinou rodinou) a státním podnikům – se budeme věnovat podrobněji v další kapitole.

⁹ V literatuře existuje mnoho dalších členění čínských podniků, které si samozřejmě vzájemně více či méně odpovídají, ovšem v určitých maličkostech se liší. Zde je nakonec uvedeno oficiální členění čínské vlády, ačkoli při popisu jednotlivých druhů podniků byla brána v potaz i členění jiných autorů a mezinárodních organizací s cílem o zachování co největší jednoduchosti a zároveň věrnosti skutečnosti.

1. Státní podniky se vyskytují zejména v městských oblastech. Jsou stále plně vlastněny vládou a řízeny rozličnými vládními výbory pro jednotlivé oblasti, ačkoli tato situace se průběžně neustále mění a vyvíjí. Většina velkých státních podniků je kontrolována přímo centrálními autoritami, zatímco skoro všechny střední a menší podléhají municipálním či jiným lokálním jednotkám. Do roku 1988 existovaly tyto podniky bez jakéhokoli právního odůvodnění. Vyhlášením *Zákona o podnicích ve všelidovém vlastnictví* (Law on Enterprises Owned by the Whole People) byly definovány jako právnické osoby, v nichž jediným (majoritním) vlastníkem je stát. Jejich ručení je omezeno na množství aktiv schválených státem.
2. Podniky v kolektivním vlastnictví jsou hospodářské jednotky, jejichž aktiva jsou legálně vlastněna manažery či zaměstnanci (v tomto případě hovoříme o kooperačních společnostech), ovšem ve skutečnosti rozhodující vliv na správu a kontrolu v těchto podnicích má místní vláda. Lze je rozdělit na podniky operující v zemědělské oblasti (tzv. městské a vesnické podniky) a ve městech.¹¹
3. Kooperační společnosti či akciová družstva jsou současným čínským specifíkem. Podle oficiálních čínských zdrojů se tímto podnikem myslí typ podniku v kolektivním vlastnictví, jehož jmění je z části financováno zaměstnanci a z části externě, produkce je organizována nezávislými operacemi, nezávislým účtováním o ztrátách a ziscích (donesávna musely např. státní podniky odvádět státu veškeré své zisky), nezávislým managementem a systémem odměňování v závislosti na vykonané práci a podílu vlastnictví v podniku. Jedná se tedy o velmi tržní formu podniků, která dnes představuje jeden z nejefektivnějších způsobů vedení podniku v Číně.
4. Společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti s ručením omezeným jsou definovány *Narižením o správě registrací podniků* (Regulation of the People's

¹⁰ http://www.stats.gov.cn/english/indicators/currentsurveysindicators/t20020419_17995.htm 12.11.2003

¹¹ Obvykle spadají podniky v kolektivním vlastnictví do kategorie malých a středních podniků. Tyto lze obecně členit na městské a zemědělské. Podstatnou část zemědělských podniků představují tzv. městské a vesnické podniky, rodinné podniky a určité procento tvoří i soukromé podniky. V městské oblasti mají největší zastoupení podniky státní, kolektivně vlastněné společnosti jiné než tzv. městské a vesnické a poměrně velké procento soukromých podniků.

Republic of China on the Management of Registration of Corporations, 1988). Společnosti zakládají společníci resp. akcionáři, kteří ručí za dluhy společnosti do výše svých vkladů resp. podílů, společnost sama ručí celkově do výše svého majetku.

5. Podniky ve spoluvlastnictví či partnerské podniky odpovídají hospodářským jednotkám založeným dvěma či více obchodními společnostmi se stejnými i odlišnými vlastníky prostřednictvím společného investování na základě rovnosti a dobrovolnosti účasti a vzájemných výhod. Zahrnují státní spoluvlastnictví, kolektivní či kolektivně-státní.

6. Soukromé podniky jsou zákonem definovány jako hospodářské jednotky s osmi či více zaměstnanci, jejichž aktiva jsou vlastněna soukromými osobami - jednotlivci. Dále se rozlišují tři typy soukromých podniků – podniky kryté zdroji jednotlivce, které jsou spravované jedinou osobou; podniky ve společném vlastnictví, které jsou spravovány dvěma nebo více osobami, jež si společně dělí výsledky i ručí za finanční ztráty podniku podle podílů stanovených v zakládající smlouvě; a společnosti s ručením omezeným, v nichž je ručení společníků a investorů limitováno do velikosti jejich vkladů a ručení společnosti je limitováno do výše aktiv. Mezi podniky ve společném vlastnictví se řadí právě i rodinné podniky, tolik typické pro čínský podnikatelský sektor, na něž se zaměří příští kapitoly.

4. Obecná charakteristika státních a rodinných podniků

Tato kapitola se bude zabývat podrobnější charakteristikou dvou proti sobě stojících systémů vedení podniků – státního a soukromého, ovšem jak jinak než s čínskými specifiky. Vyjde z obecného popisu obou modelů, ve kterém je zhodnotí na základě určitých klasifikačních hledisek – vlastnictví, vedení, velikosti, struktury, vazeb v podniku, rozhodování a kontroly, sociálních aspektů a loajality, odměňování atd.

V případě soukromých podniků budeme rozlišovat mezi čistě soukromými podniky vedenými jednotlivci, rodinnými podniky a akciovými družstvy. Rodinné podniky jsou v Číně velmi tradiční a rozšířené a nemalou měrou se podílejí na ekonomice. V posledních letech jsou čínským specifickým akciová družstva. Ta se vyvinula ze soukromých a rodinných podniků i z tzv. městských a vesnických podniků. Jedná se o formu podnikání, která je alternativou pro státní a částečně i soukromé podnikání v dnešní Číně. Spojuje v sobě efektivnost s tržními principy soukromého podnikání a omezuje nedostatky státního vlastnictví i státního dozoru např. v městských i vesnických podnicích.¹² Ale vraťme se nyní k vůbec nejběžnějšímu způsobu podnikání v Číně, tedy k rodinným podnikům.

A. Rodinné podniky

Rodinné podniky tvoří většinu z celkového počtu čínských podniků. Dělí se dále na úzce rodinné, které zaměstnávají pouze členy rodiny, a klanové, které najímají i nečleny. Oba typy těchto podniků jsou, co se týče počtu zaměstnanců, velmi malé. Celý podnik je výlučně majetkem rodiny, takže v tomto případě hovoříme o soukromých firmách, které v posledních dvou třech dekadách začínají zaujímat výsadní postavení v čínském hospodářství.

¹² V souvislosti s oficiálním uzákoněním soukromého vlastnictví, kvůli kterému byla změněna dokonce čínská ústava, došlo podle zpracovaných údajů mezi lety 1992 až 1997 k enormnímu nárůstu soukromých podniků ze 139 tisíc firem na 961 tisíc, který se ze 60% týkal městských oblastí. Počet již tak rozšířených rodinných podniků se za toto období ještě zdvojnásobil (na 28,8 miliónů) a z 65% tento nárůst proběhl zemědělských oblastí. (Robert J. McIntyre, Bruno Dallago: *Small and medium enterprise in transitional economies*, United Nations University 2003, ISBN 1 4039 0800 1, str. 136)

Rodina je nejdůležitější jednotkou podniku. Nejvyšší pozice jsou zásadně obsazovány členy rodiny. Vztahy v podniku nebývají přesně definovány, fungují tam neformální kontakty a k získání vyšší pozice je potřeba mít dobré vazby na vedení či významné členy rodiny. Osobní pocity jsou nesmírně důležité a mají zásadní vliv na rozhodování. Struktura podniku je jednoduchá a přímá, obvykle nejsou součástí jakákoli doplňková oddělení, typická je nízká specializace podniku. Upřednostňování rodinných a soukromých vztahů bohužel často potlačuje profesionalitu zaměstnanců na vyšších úrovních.

Podívejme se nyní blíže na proces vedení a rozhodování v rodinných podnicích. Typický je autoritářský přístup k řízení, hlavní slovo mají samozřejmě členové rodiny a poslední slovo ten nejvýše postavený z nich. Rozhodnutí jsou obvykle rychlá a založená na osobních doporučeních či intuici. Jak již bylo zmíněno výše, nedostatečně definované vazby v podniku, a tím pádem nepřesná pravidla, jsou příčinou nejasně definované odpovědnosti, kterou by měli nést jednotliví zaměstnanci. To je na druhou stranu vyváжено loajalitou zaměstnanců podniku - resp. k rodině, která ho vede - která je také vždy náležitě odměněna. Znamená to ovšem, že odměny nejsou určovány na základě vykonané práce, což s sebou přináší další neblahé důsledky, jako například odchod profesionálů, kteří nejsou dostatečně placeni za své výkony. Oddanost a věrnost rodině nemusí vždy znamenat také schopnost úspěšně plnit pracovní úkoly, proto v tomto ohledu ztrácejí rodinné podniky na efektivnosti.

Vnější vztahy podniků s okolím jsou zásadně založeny na *guang-si* (guanxi). Síť kontaktů slouží z obou stran obchodního řetězce (tedy od dodavatelů i k odběratelům) a je naprosto nezbytná k přežití podniku v konkurenci ostatních malých rodinných firem. Vybudování takové sítě je složitý a dlouhodobý proces. Součástí jsou obvykle orální dohody, často neformální, dodávky zboží a služeb proti slibu o budoucí platbě a mnoho dalších metod založených na důvěře a „*face keeping*“ (to znamená dodržení slibu za každou cenu). Veškeré tyto vazby jsou postaveny na flexibilitě podniků, která je posílena flexibilními ústními dohodami, nikoli tedy pevnými právními formulkami, které je obtížné v krátkém čase změnit (které jsou tak typické pro západní obchodní jednání).

Budeme-li srovnávat čínské soukromé podniky s podniky západního typu, najdeme několik zásadních odlišností. V první řadě je v čínských firmách kladen důraz na stabilitu a

jistou konzistentnost v cílech a vedení podniku. To znamená, že se očekává stále stejná osoba v čele podniku, která i uchovává tytéž personální vazby firmy s okolním prostředím po velmi dlouhou dobu, čím déle, tím lépe. Naopak ve firmách západního typu je poměrně obvyklé střídání manažerů v čelních funkcích, od čehož se očekávají nové nápady a myšlenky pro další rozvoj podniku. Navíc lze delegovat určité pravomoci na níže postavené manažery specializující se např. pouze na uzavírání kontraktů, což je v Číně nemyslitelné, neboť šéf se bojí svou autoritu jakkoli omezovat. Využíváním skutečných odborníků v řízení podniků v západních firmách přináší bezesporu efektivnost a snižuje celkově náklady, které čínským podnikům mohou vznikat v důsledku nezkušenosti a neodbornosti vedení. Ovšem každá osobnost ve vedení čínského podniku je úspěšná zejména na základě schopnosti navazovat styky, vytvářet si síť kontaktů, a proto nelze na tyto firmy slepě aplikovat zkušenosti z řízení firem západního typu a posuzovat ty čínské jako neefektivní z tohoto důvodu.¹³ Ačkoli „rodinní manažeři“ obvykle nemají speciální trénink v řízení podniku, potřebné zkušenosti prostě získají časem. Další rozdíl mezi čínským a západním podnikem je i ve velikosti, která je vhodná pro podnikání. Zatímco západní podniky dosahují často značné velikosti a využívají úspor z rozsahu, čínské firmy jsou malé a flexibilní.

Shrňme si nyní všechny slabé a silné stránky čínských rodinných podniků. K záporům bezesporu patří potlačení vlivu profesionálů ať již z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení, tak z důvodu upřednostňování členů rodiny. Dále zde existují poměrně nejednoznačně definovaná nástupnická práva. V případě uvolnění čelních pozic v podniku dochází k rozepřím mezi členy rodiny o to, kdo by měl na vedoucí místo nastoupit. Navíc, jelikož vždy na prvním místě stojí rodina, nikoli podnik, dochází občas k situacím, kdy jsou zamítnuty pro obchodní společnost finančně atraktivní obchody, které jsou ovšem nevhodné pro rodinné poměry.

K výhodám patří vysoká míra horizontální i vertikální kooperace a všeobecně úzké kontakty a loajalita v rámci podniku. Navíc malé podniky není obtížné efektivně řídit a zajistit jejich potřebnou flexibilitu.

¹³ Západní podnikání je založeno na transakcích narozdíl od čínského, které vychází ze vztahů. Proto zatímco měřítkem úspěšnosti západního podnikatele je bohatství, úspěšný čínský podnikatel musí mít dobré kontakty.

B. Státní podniky

Vývoj státních podniků v Číně po druhé světové válce byl poměrně pestrý a odpovídal více než vývoji trhu a tlaku potřeb spotřebitelů pokusům a omylům vládnoucí garnitury, jež měly za cíl uchovat pevný vliv komunistické strany ve všech sférách země a zároveň zvýšit produktivitu a uživit geometrickou řadou rostoucí počet obyvatel. Veškerá aktiva těchto podniků jsou vlastněna státem. Stát z velké části rozhoduje ve všech oblastech podnikání. Velmi snadno lze přirovnat tyto podniky k podnikům českým za dob komunismu – obrovské neflexibilní kolosy v čele s úspěšným stranickým představitelem, leč nikoli profesionálním manažerem. Struktura podniku je složitá a nepřehledná, organizace práce a autoritativní přístup k rozhodování celkovou efektivitu podniku ještě zhoršuje. Odměňování zaměstnanců neodpovídá jejich pracovním výkonům, nýbrž jejich loajalitě k podniku a ještě více Straně. Pro čínské státní podniky je charakteristická poměrně nízká specializace a vzhledem ke neefektivnosti podniku je i obtížné dosáhnout úspor z rozsahu.

V důsledku reformy po roce 1978 došlo k oddělení vlastnictví a vedení podniku, což přineslo alespoň větší autonomii pro rozhodování, možnost zadržení části zisků v podniku a jejich následné použití pro podnikový rozvoj.¹⁴ Přesto zde ale zůstalo mnoho nedostatků, které je třeba nadále odstraňovat. Existuje několik zásadních problematických oblastí, které souvisí s efektivním zavedením tržního prostředí mezi čínské státní podniky:

1. Řízení výroby zkušenými manažery dle potřeb trhu
2. Autonomní rozhodování o směru a způsobu investování (možnost tvorby a využívání vlastních fondů)
3. Oceňování zboží a služeb dle vlastních nákladů a vývoje na trhu
4. Nezávislé rozhodování o exportu a importu
5. Nezávislé řízení lidských zdrojů
6. Autonomní disponování s majetkem
7. Spojování a vytváření aliancí s jinými podniky dle aktuálních potřeb podniku
8. Nezávislé určování velikosti pracovní síly

¹⁴ V případě, že státní podnik zvládl být ziskový nad plánované očekávání, mohl si tu část zisku nad plán ponechat a reinvestovat dle svých potřeb. Došlo tak k postupnému zavádění tržního způsobu oceňování do plánované ekonomiky.

9. Vytváření vlastních přidružených organizací

10. Odmítnutí vládního jmenování manažerů.¹⁵

Čínské státní podniky na sobě navíc nesou nelehké břemeno sociální péče o veškeré své zaměstnance, s tím, že po celá léta v Číně platil systém doživotní zaměstnanosti a neexistovala možnost propouštění. Podniky tak platily sociální a zdravotní zabezpečení těm zaměstnancům, kteří pro ně pracovali, a byť v menší míře ovšem přesto i těm, kteří již nebyli v pracovním procesu užiteční či potřební a nepracovali. Podnik nesl povinnost postarat se o všechny své zaměstnance, zajistit jim bydlení i stravu. Ačkoli platy ve státní správě nebyly nijak vysoké, sociální výhody byly velké a pro podniky vysoce nákladné.

Druhou stranu mince pak představoval stát, který finančně i jinak zaštiťoval činnost vlastních podniků a v případě nouze je samozřejmě finančně podpořil. Částí kritici toho, že čínská vláda nenechá žádný velký podnik zkrachovat, že do něj sype peníze, i když je absolutně neefektivní, si neuvědomují, že stát by třeba i podobnou částku zaplatil za sociální a jiné zabezpečení svých občanů, kteří by byli nezaměstnaní či v důchodu. Tato práce samozřejmě nechce tento speciálně čínský kvazi-důchodový či kvazi-sociální (ať již to nazveme tak či onak) systém jakkoli obhajovat, reforma v tomto směru je naprostou nezbytností, má-li se čínská ekonomika alespoň trošku zefektivnit a „podřídít“ tržním pravidlům. Ovšem je třeba se na věci nedívat černobíle.

¹⁵ Bettignies, H.: *Business transformation in China*, International Thomson business press 1996, ISBN 0 415 12322 4

5. Současný stav reformy státního vlastnictví v Číně

O nutnosti restrukturalizace státních podniků a o přístupu ke státnímu vlastnictví vůbec se jedná na nejvyšších čínských místech již od počátku 90. let. Přesto bylo rozhodnuto o současné fázi reformy zahrnující státní podniky až v roce 1997. Patnáctý sjezd Komunistické strany Číny určil, že v následujícím období dojde ke změně vlastnictví u malých a středních státních podniků. Pod státní správou a kontrolou zůstanou pouze ty největší z nich a ty, které operují ve strategicky významných průmyslových odvětvích. Stále si ale stát udrží přední roli v čínské ekonomice. Byly specifikovány tři zásadní principy:

- Čína se stane do budoucna smíšenou ekonomikou, kde bude fungovat jak státní, tak soukromé vlastnictví
- stát si ponechá plnou kontrolu nad zbrojním průmyslem a dominantní pozici ve strategických sektorech ekonomiky (kterých je poměrně hodně, jmenujme např.: všechny veřejné služby, energie, přírodní zdroje, doprava a infrastruktura obecně, odvětví vyžadující rozsáhlé investice – ocelářství, stavba lodí, petrochemický průmysl - dále distribuce obilí, některé části zahraničního obchodu, a pravděpodobně automobilový, chemický, elektronický a strojní průmysl také)
- v ostatních sektorech ekonomiky se naopak stát postupně vzdá kontroly a ponechá je volné konkurenci.¹⁶

V odborné literatuře pro tyto oficiální principy existuje zvláštní termín definovaný jako „obsazení velkých a opuštění malých a středních podniků.“ Malé a střední podniky prošly změnou vedení a vlastnictví ve směru od státních ke kolektivním, družstevním a v některých případech čistě soukromým podnikům. V žádném případě ale v Číně neproběhala jakákoli forma privatizace jako v Evropě. Podniky přebírali buďto přímo zaměstnanci nebo agentury původně státem pověřené jejich vedením, či jiní představitelé managementu.

Cíl transformace velkých státních podniků byl nemalý – měly být přeměněny na moderní společnosti, které by překonaly nedostatky soudobého čínského státní

¹⁶ *China in the global economy – Reforming China's enterprises*, OECD 2000, str. 52

vlastnictví (přezaměstnanost, předluženost, nadměrné čerpání státních peněz, neúnosná role plátce důchodů bývalým zaměstnancům atd.), zvýšily svou efektivnost a flexibilitu a celkově vytvořily takové podnikatelské skupiny, které by byly schopné konkurovat velkým zahraničním nadnárodním koncernům. Konkrétně byly stanoveny tři úkoly: vyjasnit majetková práva v podnicích, diversifikovat vlastnictví směrem ke snížení rizika i mezi soukromé subjekty a vytvořit velké podnikatelské skupiny.¹⁷

Kontrola státních podniků v Číně spadá pod různé vládní resorty a agentury, ale ve skutečnosti není oficiální vlastník určen (tedy kromě čínského lidu). Základním předpokladem pro moderní státní korporace bude tedy existence právního rámce,¹⁸ který přesně definuje i vlastnickou strukturu. Státu odpovědné vedení by mělo též vycházet ze zákona. Hodnocení změn týkajících se konkrétně řízení státních podniků, jehož reforma byla naprostou nutností, je nejednoznačné. Na jednu stranu chtěla vláda formou zákona o ovládání státních podniků umožnit vznik moderního podnikatelského sektoru. Na druhou stranu existence příliš rozsáhlého státního sektoru, který navíc dosud neumožňuje nezávislé odborné hodnocení svého vedení, je hrozbou.

Diversifikace vlastnictví velkých státních podniků znamenala v čínském provedení posílení držby akcií různými ekonomickými subjekty, zejména ale státními (provinční a místní vlády, lokální státní organizace či jiné státní podniky). Výsledkem bylo, že v roce 1999 okolo 70% čínských státních podniků kótovaných na burze bylo stále v rukou státu.¹⁹ Ačkoli soukromým subjektům byl přístup následně také povolen, jejich podíl na vlastnictví a kontrole byl zpočátku velmi omezený. Postupně se ale rozšířila nová politika nadnárodních podnikových fúzí a akvizic, týkající se i těch nejvýznamnějších čínských státních podniků, pro které dokonce přestalo existovat procentní omezení velikosti podílu akcií. Podle People's Daily k tomu vedla oboustranná výhodnost takového jednání – zahraniční účast zlepšuje celkovou ekonomickou situaci Číny i schopnosti řízení státních kolosů. Nadnárodní společnosti mají dostatečnou kapitálovou sílu pro nezbytné rozsáhlé investice těchto státních podniků, vede je zkušený management a mají vybudované

¹⁷ *China in the global economy – Reforming China's enterprises*, OECD 2000, str. 53

¹⁸ První zákon týkající se této oblasti byl vydán v roce 1993. Tento *Obchodní zákon* určil, že státní podniky mohou nabýt formu buď společnosti s ručením omezeným nebo akciových společností s omezeným počtem akcií. Podle odhadů z roku 1999 se do nové podoby transformovalo přes 7000 malých a středních, již ne nadále státních, podniků a z velkých státních podniků, kterých bylo okolo dvou a půl tisíce, se již více než polovina transformovala do akciových společností a necelých 30% do společností s ručením omezeným. Zákonem byl stanoven i způsob správy podniků, odpovědné osoby ve správních a kontrolních radách a valné shromáždění akcionářů.

kontakty po celém světě, což se výborně doplňuje s ohromným potenciálem ukrytým v čínském trhu.²⁰ Na podzim roku 2003 vydalo vedení komunistické strany rezoluci, ve které apeluje na prosazování ještě větší vlastnické diversifikace. „*Ale aby mohlo dojít k integraci těchto podniků do globální ekonomiky, je třeba nejen zavádět dobře znějící reformy. Veškeré čínské podniky včetně těch státních je nutné modernizovat, hlavně jejich strukturu a podnikatelské prostředí celkově.*“²¹ Postupně tedy skutečně dochází k plánovanému růstu vlivu soukromých firem (domácích i zahraničních) v čínském státním sektoru právě prostřednictvím akciových podílů. Ale je třeba mít stále na paměti, že se zatím nejedná o vliv nějak markantní.

Formování velkých podnikatelských skupin, které neprobíhalo přirozenou cestou ale rozkazem shora, má své výhody ale i úskalí. Původním záměrem vlády bylo zajistit dostatečnou konkurenci schopnost čínského průmyslu na domácím i světovém trhu. Výsledky jsou ovšem zatím rozporuplné. Zatímco některé podnikatelské skupiny zvládly konkurovat zahraničním nadnárodním koncernům, jiné zaznamenaly vážné ztráty. Příčiny těchto ztrát byly následující: nedostatečně definovaný způsob ovládání společnosti a zodpovědnost managementu, malá finanční disciplína vyplývající z vládní finanční podpory v případě nouze (na základě principu „*too big to fail*“), formování skupin na základě rozkazu bez dostatečného ověření ekonomické hodnoty jejich jednotlivých složek nebo vznik skupin pouze jako subjektů preferenční vládní politiky. Zatímco v roce 1991 existovalo 57 skupin kontrolovaných přímo vládou, o šest let později to bylo už 120.²² Jejich pozitivním přínosem bylo odbourání bariér mezi jednotlivými regiony, výroba a zásobování průmyslu i země nezbytnými produkty v dostatečném množství a umožnění větší specializace ve výrobě.

Celkově reforma státního sektoru učinila velký pokrok. Zejména v oblasti bývalých malých a středních státních podniků lze mluvit o úspěchu. Reorganizace velkých státních společností je stále na půli cesty. Vyskytují se zde typické problémy státního sektoru (nepřesné definování odpovědných osob, morální hazard při používání státních prostředků, neodůvodněná podpora ze strany vlády...) způsobující neefektivnost a nedostatečnou

¹⁹ *China in the global economy – Reforming China's enterprises*, OECD 2000, str. 54

²⁰ *Transnationals' Deeper Involvement with China's SOE Reform Encouraged*, [People's Daily](http://www.china.org.cn/english/30896.htm) 17.dubna 2002 na <http://www.china.org.cn/english/30896.htm> 15.5.2004

²¹ Parrett, B.: *Taking stock of China's promise, Asia, New business infrastructure depends on accountability, corporate governance*, Business in China, 2004, str. 228-229 na <http://www.deloitte.com/dtt/article/0.2297.sid%253D42469%2526cid%253D35364.00.html> 15.5.2004

konkurence schopnost podniků. Vzhledem k nadměrné velikosti čínského státního sektoru je riziko celkové neefektivnosti čínského podnikatelského sektoru poměrně vážné.

²² *China in the global economy – Reforming China's enterprises*, OECD 2000, str. 55

6. Vliv kultury na čínský soukromý sektor a jeho institucionální výstavbu

Čínský hospodářský zázrak, který trvá již déle než dvě dekády, se nachází v centru pozornosti mnoha světových ekonomů. Do dnešního dne neexistuje obecně platné vysvětlení úspěšnosti čínského ekonomického modelu, který v Číně postupně vznikal po zavedení prvních hospodářských reforem roku 1978.

Na transformaci Číny v žádném případě nelze pohlížet jako na jednostranný proces. Jelikož analýza všech jeho součástí je nadmíru náročná, pokusím se v této kapitole zachytit alespoň vzájemné působení vývoje, a dnes již i oficiální existence, soukromého sektoru v Číně a institucionálního pozadí čínského podnikatelského prostředí.

Je zřejmé, že zásadním odlišujícím faktorem od tranzitivních ekonomik např. v Evropě je čínská kultura a tradiční hodnoty. V médiích i odborné literatuře se často objevují pojmy typu *asijských hodnot*, které měly mít zásadní vliv na hospodářský zázrak v jihovýchodní Asii. Historie tohoto pojmu ale v sobě zahrnuje přes hodnoty *japonské a konfuciánské* zejména ty *čínské*. Označení *asijské* dostaly z důvodu existence mnoha komunit zahraničních Číňanů ve všech zemích jihovýchodní Asie. A právě zahraničním Číňanům je připisován také podíl na onom fenomenálním hospodářském úspěchu. Jenže *asijské hodnoty* nemohou být jedinou příčinou toho, co dodnes udivuje řadu ekonomů na čínském hospodářství, tedy nevídaného ekonomického růstu. Jsou to zejména oficiální správa státu a vládou formulované a zaváděné instituce, které rozhodují o vývoji podnikatelského prostředí a tím i o čínském hospodářském růstu. A vláda i instituce se tvarují a fungují v rámci určitých kulturních hodnot společnosti.

Obecně je definován třírozměrný prostor kulturních proměnných, který může, ale nemusí, představovat vhodné podmínky pro zavedení tržní ekonomiky. Jednotlivými rozměry jsou schopnost učení se, sklon ke kolektivismu či individualismu a otázka existence korupce a její přijímání společností.²³ Aplikujme čínské tradiční hodnoty na čínské podnikatelské prostředí. Čína patří bezesporu mezi kolektivistické kultury. Pocit sounáležitosti, solidarita s ostatními a upřednostňování kolektivu před sebou samým jsou pro Číňany typické. Otázka učenlivosti či naopak rutinnosti není tak jednoduchá. Číňané si velmi zakládají na vzdělání. Na druhou stranu styl výuky v Číně je tradičně založen na ústě k minulosti, a proto její velkou část představuje memorování nazpaměť a chybí moderní

²³ Mlčoch, L.: Institucionální ekonomie, Praha, Karolinum 1996

přístup je vzdělávání a rozvoji osobnosti. Nejproblematictější je ovšem hodnocení korupce v Číně. Podle měřítek západních tržních ekonomik nelze hovořit o ničem jiném, než o tom, že korupce v Číně bují, přenáší se ze starší generace na generaci mladší a ovládá celou ekonomiku. Ale každá mince má dvě strany a v tomto případě nelze odhlížet od tradičního čínského kulturního vývoje. Veškeré vztahy, zejména ty obchodní, byly totiž v Číně odnepaměti založeny na vzájemně výhodných kontaktech mezi jedinci, kteří si recipročně prokazovali úctu a poskytovali služby. Na základě těchto vztahů, označovaných jako *guang-si* (guanxi), vznikla ohromná síť kontaktů, která v sobě zahrnuje každého podnikatele, každého obchodníka a vzájemně je propojuje. Často jsou do této sítě zahrnuty i osoby politicky činné, které v Číně představují politický kapitál nezbytný pro podnikání. Jenže nelze říct, že tyto konexe jsou prachobyčejnou korupcí. Čínské sítě kontaktů (hovořím o nich v množném čísle, neboť je jich nepřehledné množství, vzájemně se prolínají a překrývají) jsou založeny především na důvěře, podnikatelské etice a morálce. Rozvíjejí se v Číně po dlouhou dobu víceméně jako reakce na neexistenci jakéhokoli oficiálního a hodnověrného zdroje informací či dostatečně fungujícího právního systému. Mají svůj řád a etická pravidla. Ale hranice mezi korupcí a těmito sítěmi kontaktů je velmi jemná a snadno může docházet k jejímu překračování.

K doplnění kulturního prostředí je třeba dodat, že v Číně existuje silné vnímání hierarchického postavení jedince ve společnosti, autoritářský přístup ke společensky podřízeným, úcta ke starším a disciplína. Zda je tedy toto prostředí vhodné pro vznik tržního pojetí ekonomiky, které by nahradilo komunistické plánování, není na první pohled zřejmé.

Všeobecně platí, že soukromý sektor je základem tržní ekonomiky. Vývoj soukromého podnikání v ČLR v druhé polovině 20. století nebyl jednoduchý. Přesto lze nyní říci, že v Číně existuje, dokonce již oficiálně, a rapidně se rozvíjí. Stručně shrňme vývoj soukromého podnikání v Číně.

Před rokem 1949 existovaly v Číně dva typy soukromého kapitálu – *velký*, který vedly čtyři významné čínské rodiny a *malý a střední kapitál*, kam spadal zbytek soukromých podniků.²⁴ Po vítězství komunistů byly označeny velké a úspěšné podniky jako nepřátelé revoluce, byly rozpuštěny a jejich majetek zestátněn. Malé a střední podniky

²⁴ Seung-Wook Baek: *The emerging capitalist spirit of private enterprises in China: Capitalism with Chinese characteristics*, Asian Perspective, Vol. 24, No. 3, 2000, str. 63

zpočátku nesly označení spojenců revoluce, ovšem pod záminkou socialistické transformace došlo do konce roku 1956 k úplnému zrušení soukromého podnikání i kapitalismu v Číně. Soukromé podniky byly nejprve transformovány do družstev, z nich se přeměnily do podniků v kolektivním vlastnictví a nakonec se staly plně státními. Začátek 60. let představoval jiskru k oživení soukromého podnikání, která ale rychle uhasla s nástupem kulturní revoluce.

Po zavedení čtyř reforem na konci 70. let²⁵ se čínští podnikatelé stali nejprve samostatně výdělečně činnými. Takové podnikání bylo oficiálně tolerováno i pozitivně přijímáno, neboť nikterak nezatěžovalo státní rozpočet, umožňovalo tvorbu a kumulaci kapitálu v zemi (zejména v zemědělské oblasti), řešilo problém rostoucí nezaměstnanosti (zejména ve městech), znamenalo vznik terciárního průmyslu, který v Číně výrazně zaostával za těžkým, a přitom neměly tyto podnikatelské aktivity negativní vliv na fungování sektoru veřejného.

V roce 1988 došlo k oficiální *Prozatímní regulaci soukromého podnikání v ČLR*, na základě které začaly vznikat první opravdu soukromé podniky po několika desetiletích. Na rozdíl od samostatně výdělečných podnikatelů, kteří patřili spíše mezi starší generaci, vedení soukromých podniků je tvořeno mladým, kvalifikovaným managementem s moderními názory i odborným vzděláním a znalostmi svého oboru. Zatímco samostatné podnikání se orientovalo na obory ovládnutelné s malým fixním kapitálem (maloobchod, potravinářství, opravárenství a služby), soukromé podniky se začaly specializovat i na výrobu.

Podle průzkumu zpracovaného na datech mezi lety 1987 a 1999, vzrostl soukromý sektor²⁶ v Číně pětkrát. Na konci 90. let existovalo v Číně více než 1,28 miliónů podniků v osobním vlastnictví, které zaměstnávaly přes 15 miliónů pracovníků. V roce 1999 byla dokonce upravena čínská ústava, která *dobře* uznala soukromé podnikání jako *legitimní součást socialistické tržní ekonomiky*.²⁷ Na tomto příkladu je jasně vidět, že ekonomické organizace si samy prosadily vznik a legalizaci institucí, které byly v dané době pro ekonomický rozvoj a hospodářský růst nejlepší.

²⁵ Reformy průmyslu, zemědělství, vědy a techniky a vojenství.

²⁶ Studie do soukromého sektoru zařadila samostatně výdělečné činnosti, soukromé podniky, veškeré podniky se zahraniční účastí a část podniků v kolektivním vlastnictví.

²⁷ Fürst, R.: *Čínská hypermoderní byrokracie*, Mezinárodní politika 5/2003, ročník XXVII, str. 4-7

Vzhledem k tomu, že většinu soukromého sektoru v Číně představují rodinné podniky, budou následující odstavce věnovány právě jim. Rodina a podnikání patří v Číně tradičně k sobě. V těchto podnicích nedochází k oddělení vedení a vlastnictví, neobjevuje se zde proto současná krize euro-amerického regionu. Rodinné podniky mají unitární formu organizační struktury. Obvykle je zde odděleno operační řízení od strategického. Podnik je rozdělen do několika málo odvětví či útvarů, které vedou jednotliví členové rodiny. Strategické řízení obstarává hlava rodiny. Podle velikosti podniku se útvary člení na oddělení v rámci jednoho průmyslového odvětví, nebo v případě větší společnosti zasahují do různých odvětví a diversifikací tak snižují podnikatelské riziko.

V případě čínských rodinných podniků je zásadní, že je zde z velké části vyřešen problém oportunistu jednotlivých složek lidského kapitálu a vzniku komunikačních bariér mezi nimi. Je to dáno existencí rodinných vazeb mezi zaměstnanci, případně alespoň vedením podniku, přítomností obecných čínských tradičních hodnot v rozhodování jednotlivců (rodinná soudržnost, důvěra, zachování tváře, pracovitost, disciplína) a hierarchickým chápáním uspořádání společnosti.

Přesto zde ale existují některá významná nebezpečí. Vzhledem k bezmezné důvěře chované k zaměstnancům společnosti (tedy k členům rodiny nebo rodinného klanu) funguje v čínských rodinných podnicích poměrně malá zpětná vazba a kontrola pracovních výsledků. Pak se může lehce stát, že nejsou včas rozpoznána akutní rizika plynoucí ze záměrného zakrývání skutečnosti zaměstnancem, který nechce ztratit tvář v důsledku svého předchozího pochybení. Tímto způsobem začala finanční a měnová krize v Thajsku, která se následně rozšířila do celé jihovýchodní Asie.²⁸ Odměňování v rodinných podnicích též probíhá spíše na základě blízkosti příbuzenského vztahu než v závislosti na vykonané práci. Má to často za následek odchod kvalifikovaných odborníků z podniku, kteří mají pocit, že jejich práce je nedoceněna. Navíc bezvýhradné upřednostňování rodinných členů v podniku zapříčiňuje odchod ambiciózních jedinců, kteří si zakládají vlastní společnosti.

²⁸ Asijská ekonomická krize začala v Thajsku v roce 1997. Nejprve zachvátila thajské finanční trhy a nakonec postihal celou jihovýchodní Asii. Čínu samotnou krize tolik nezasáhla, neboť ČLR byla v tu dobu ještě poměrně uzavřená vůči zahraničnímu spekulativnímu kapitálu. Naopak krize zde znamenala impuls, který vyčistil čínský trh od neefektivních podniků. Podle slov čínských podnikatelů, ty podniky, které neměly vážné problémy již před krizí, za určitých opatření omezujících riskantní transakce, mohly asijskou hospodářskou krizi úspěšně překonat (Ip, D., Lever-Tracy, C., Tracy, N.: *Chinese Business and the Asian crisis*, Athenaeum Press, Gateshead, Tyne & Wear, England-USA 2000, ISBN 0 7546 1342 9).

Z předešlé analýzy vyplývá, že existence tradičních rodinných podniků v Číně a jejich sítí kontaktů může snížit celkové transakční náklady a zefektivnit čínskou ekonomiku, ovšem za cenu jistých, výše uvedených ztrát. Navíc stále před čínskou vládou stojí otázka definování toho, co už je a co stále není korupce. A konečně aktuálním existenčním problémem čínské vládnoucí garnitury je její neschopnost zajistit výběr daní. Mnozí obchodníci ve středních, méně rozvinutých oblastech Číny, dosud ani neví, že něco takového jako daně existuje. Daně v ČLR platí pouze státní podniky, zahraniční firmy a joint ventures. Daňový systém je komplikovaný plný řady výjimek a úlev, což v konečném důsledku znamená další daňové úniky. Aby se čínské podnikatelské prostředí, včetně soukromého sektoru, který by měl představovat jeho většinovou část, mohlo efektivně rozvíjet a vstřebávat další a další tržní prvky, je třeba zajistit funkční roli vlády a kvalitně definované instituce.

7. Vnější a vnitřní tlaky na čínské podnikatelské prostředí

Následující kapitola je věnována stručné charakteristice některých vlivů, které mají pro současnou situaci čínského podnikatelského prostředí zásadní význam. Jedná se o dopad asijské finanční a měnové krize, vztah Číny k Tchajwanu, připojení Hongkongu, vliv zahraničních Číňanů na ekonomiku ČLR a vstup Číny do WTO.

Dopad finanční a měnové krize konce 90. let na Čínu

Celkově lze říci, že dopad hospodářské krize byl v Číně velice mírný v porovnání s ostatními východoasijskými ekonomikami. Vzhledem k přísným omezením čínské vlády, neprosadil se spekulativní kapitál zahraničních investorů v Číně do takové míry, jako v okolních zemích. Došlo ovšem k výraznému poklesu přímých zahraničních investic do ČLR včetně těch od zahraničních Číňanů (které představují zhruba 80% všech investic), vývoz do sousedních států byl velmi omezen kvůli stále poměrně silnému jüanu, ale obchod s USA, Japonskem i Evropou se rozvíjel dál. Omezen byl i příliv peněz od zahraničních Číňanů, který do té doby přicházel do Číny v podobě dotací na různé sociální projekty a budování infrastruktury (výstavba a podpora škol, nemocnic a dalších sociálních zařízení, silnic atd.) a finančních darů rodným vesnicím a příbuzným. Krize vyvolala otevřené stížnosti investorů v Číně, ke kterým je vedlo zavedení odlišných daňových podmínek v různých částech nejen Číny, ale i provincií, enormní nárůst všelijakých poplatků, kterými místní vlády reagovaly na krizi ve snaze získat prostředky. Dále vznikly problémy s hotovostními platbami. Docházelo k jejich zpoždění a odkládání. Navíc si investoři stěžovali na neúměrné poskytování bankovních úvěrů čínským nesolventním podnikům, zejména státním.

Pro názornost si uveďme zavedení speciálních opatření místní vlády v čínské provincii Kuang-tung (přímořská oblast jihovýchodní Číny s dobrými kontakty na zahraniční investory), která si během krize udržela vůdčí pozici mezi ostatními čínskými provinciemi v exportu i v přílivu přímých zahraničních investic. Krizovou politiku na povzbuzení vývozu představovalo osm následujících opatření:

- příjem z daně z právnických osob byl nabídnut státním podnikům, což mělo zvýšit jejich export o 15% v roce 1998
- byla sjednocena daň z příjmu vývozců na 33%
- pomocné půjčky byly přiznány lokálními autoritami pouze podnikům s 15% růstem exportu
- daně z vývozu měly být placeny provinčními vládami, ovšem z rozpočtů vlád místních
- byly zjednodušeny a usnadněny postupy při vývozu těch společností, které byly zapsány na domácí burze
- bylo upuštěno od daní z přidané hodnoty a poplatků na zpracované zboží pro vývoz
- místní vlády měly rozšířit příznivé politiky centrální vlády, které se původně vztahovaly jen na čínské exportéry, i na zahraniční společnosti
- zahraniční obchod se měl stále více otevírat soukromým firmám.

Pro podporu přílivu přímých zahraničních investic byla zavedena následující opatření:

- zrušení všech nikoli nutných poplatků zatěžujících zahraniční společnosti
- jednotný daňový systém pro všechny podniky
- zjednodušení postupů při zakládání podniků zahraničními investory
- zlepšení služeb pro zahraniční investory.²⁹

Pozitivním jevem byla poměrně dobrá ekonomická situace Tchajwanu, který krizí prošel velmi rychle a situoval se do předních pozic mezi zeměmi jihovýchodní Asie. Tato změna je dobře vidět např. na růstu počtu největších čínských firem v jihovýchodní Asii, které se výrazně podílí na hospodářském růstu Číny.

Tab. 1: 500 největších čínských společností mezi lety 1995-1999 v jihovýchodní Asii a procentní podíl jejich počtu v jednotlivých státech

Země	1995	%	1997	%	1998	%	1999	%	Růst/pokles 1995-1999
Hongkong	120	24%	113	23%	105	21%	105	21%	-15%
Tchajwan	167	33%	183	37%	285	57%	240	48%	73%

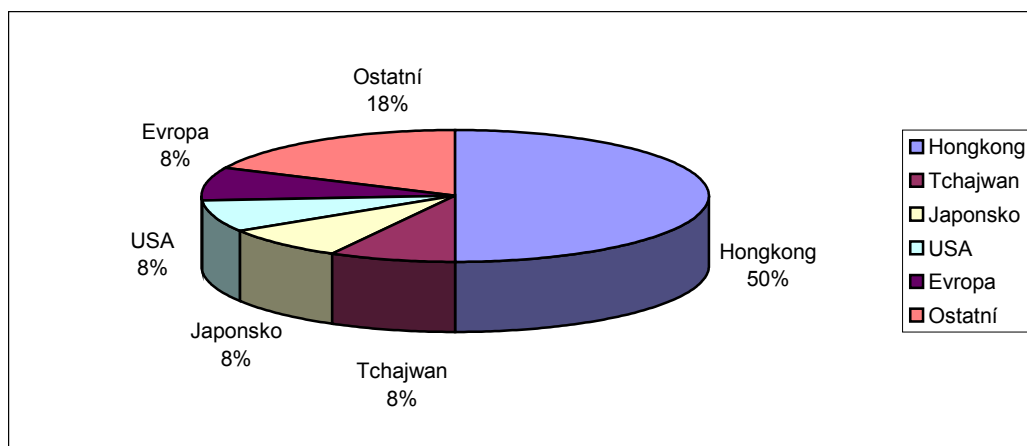
²⁹ Ip, D., Lever-Tracy, C., Tracy, N.: *Chinese Business and the Asian crisis*, Athenaeum Press, Gateshead, Tyne & Wear, England-USA 2000, ISBN 0 7546 1342 9, str. 141

Jihovýchodní Asie:	213	43%	204	41%	110	22%	155	31%	-58%
Singapur	44	9%	49	10%	37	7%	67	13%	23%
Malajsie	77	15%	91	18%	41	8%	50	10%	-27%
Thajsko	45	9%	15	3%	12	2%	13	3%	-32%
Filipíny	14	3%	15	3%	11	2%	13	3%	-1%
Indonésie	33	7%	34	7%	9	2%	12	2%	-4%

Zdroj: Ip, D., Lever-Tracy, C., Tracy, N.: *Chinese Business and the Asian crisis*, Athenaeum Press, Gateshead, Tyne & Wear, England-USA 2000, ISBN 0 7546 1342 9, str. 168

Z tabulky je zřejmé, že absolutně největší a nejzřetelnější změny proběhly právě na Tchajwanu, kde v roce 1995 fungovala třetina z pětiset největších společností a na konci krize to byla už skoro polovina, což znamenalo nárůst počtu velkých podniků o 73%. Tchajwan byl nucen ihned zpočátku devalvovat svou měnu, ale později byl schopen udržet ekonomický růst okolo 4% i během krize. Skok kupředu (o 23%) v množství registrovaných velkých firem zaznamenal i Singapur. Obě tyto ekonomiky patří mezi přední investory v Číně. Jejich úspěšné zdolání asijské krize mělo tudíž velmi kladný vliv i na čínskou ekonomiku. Následující graf ukazuje, jaký podíl mají jednotlivé země nebo regiony na přímých zahraničních investicích do ČLR.

Graf 1: Přímé zahraniční investice do ČLR (1992-1999) podle země původu



Zdroj: <http://www.tac-financial.com/publ/FDICChina-EUmanagers.pdf> 10.4.2004³⁰

³⁰ Podle údajů z grafu by se zdálo, že veškeré investice do ČLR proudí právě z Hongkongu, ale ve skutečnosti tomu tak není. Více než polovina firem, které jsou vedeny jako hongkongské, má na ostrově pouze své sídlo, a přitom pochází z USA, Evropy a Japonska. I mnoho jihoasijských zemí investuje do Číny právě přes Hongkong, proto je toto číslo tak velké. Role Hongkongu coby prostředníka ovšem pomalu klesá (na konci 90. let byl jeho podíl na přímých zahraničních investicích už jen 40%) a naopak vzrostl význam Singapuru a Jižní Koreje (z 8% na 11%). Podíl Evropy a USA je stabilní.

Krize v Číně tedy neměla zdaleka tak ničiví důsledky jako jinde. Přesto znamenala částečné pročištění trhu od těch méně schopných a úspěšných. Přínosem také bylo, že došlo ke snížení daní a celkovému sjednocení daňových podmínek pro všechny podniky. Byrokracie úředníků místních vlád byla omezena stejně jako mnoho všelijakých poplatků a služby pro zahraniční podniky se zlepšily.

Vztah Číny a Tchajwanu

Vztahy mezi ČLR a Čínskou republikou na Tchajwanu jsou odjakživa napjaté. ČLR oficiálně existenci Čínské republiky na Tchajwanu nikdy neuznala a nečiní tak ani většina států z mezinárodního společenství od té doby, kdy byla v sedmdesátých letech ČLR oficiálně uznána Spojenými státy jako člen Rady bezpečnosti OSN a nahradila tak delegáta Tchajwanu. Od té doby ČLR usiluje o připojení Tchajwanu k pevninské Číně.

Tuto situaci nezměnil ani fakt, že pevninská Čína v posledních dvaceti letech podstoupila rozsáhlé reformy týkající se sice méně politické oblasti, ale o to více oblasti ekonomické. Zdálo by se, že mohlo dojít alespoň k hospodářskému sblížení obou zemí, ale nestalo se tak. Naopak v posledních několika letech, kdy ČLR zaujala významnou ekonomickou pozici na světovém obchodním poli, vzrostly i její ambice na poli politickém, tedy konkrétně v důraznějším prosazování otázky budoucího připojení Tchajwanu k Číně a trvání na principu existence „jedné Číny.“ Nový Tchajwanský prezident je otevřený dialogu a chtěl by začít jednání alespoň o otevření „tří spojení“ mezi kontinentální a ostrovní Čínou – dopravní spojení, poštovní a obchodní.³¹ Ale připojení k ČLR je pro něj samozřejmě nemyslitelné.

Záštitu pro to, aby „obr nesežral trpaslíka,“ představují v této oblasti Spojené státy. Na základě mezinárodně politických principů se snaží chránit Tchajwan alespoň před vojenským napadením ze strany ČLR a jsou nepřímým prostředníkem jednání mezi ním a Čínou. Na druhou stranu Spojené státy mají zájem na udržení dlouhodobě stabilních a dobrých vztahů s Čínou, a proto se v této otázce zas tolik neangažují. Do budoucna je tedy situace Tchajwanu velmi nejistá a podle mého názoru existuje reálné nebezpečí, že

³¹ Fang-yan, L.: *MAC Calls for Envoy Exchange with China*, Taiwan Journal, 23.dubna 2004 v *Vztahy s Čínou*, Taiwan 5/2004

pevninská Čína převezme určitým způsobem kontrolu nad Tchajwanem i proti jeho vůli.³² Perspektivní ekonomická situace a zaběhaný systém tržního hospodářství by byl pro ČLR jen přínosem.

Připojení Hongkongu

V roce 1997 došlo k připojení Hongkongu, který byl do té doby pod britskou správou, k Číně. Vzhledem k tomu, že politické i ekonomické poměry na ostrově byly velmi odlišné od těch na čínské pevnině (tržní hospodářství a politická pluralita versus čínský socialismus a pevná vláda komunistické strany), vznikly zvláštní zákony, které tento stav měly řešit. Jako výstižné označení nově vzniklé situace se ujal výraz „jedna země, dva systémy“ (Teng Siao-pching, 1984). Jenže tento model se nyní pomalu ale jistě mění v model „jedna země, jeden systém,“ neboť ČLR stále více ohrožuje demokracii ostrova svými neoprávněnými zásahy do jeho vnitřních věcí (např. omezení přímé volby zákonodárců v Hongkongu, organizace příštích voleb pod dohledem Pekingu atd.) Demokracie v Hongkongu je ohrožena a na její obranu proběhla v polovině roku 2003 demonstrace. *„Tchajwan teorii „jedna země – dva systémy“ odmítá. Vidí v tomto konceptu jen průhledný taktický manévr Pekingu, který má chytit Tchajwan do pasti totalitní klece.“*³³

Připojení Hongkongu bylo pro Čínu velkým přínosem z ekonomického hlediska. Hongkong po dlouhá léta plnil úlohu brány do ČLR pro zahraniční investice. A na své pozici prostředníka také řádně vydělával. Po připojení k Číně začala hongkongská ekonomika ještě více expandovat na pevninu. Hongkongský kapitál tak dnes kontroluje v Číně podniky zaměstnávající asi sedm milionů lidí.³⁴ Peking může být spokojen - získává nejen větší výrobní kapacitu, ale i chybějící know-how. Na pevninu se stěhují zkušení manažeři a další vedoucí pracovníci z Hongkongu. Tím se zároveň na ostrově snižuje

³² Podle Zbigniewa Brzezinského se zdá, „že dějinný odkaz i zeměpisná poloha povedou Čínu k tomu, aby důrazně trvala – a to ne bez emocí – na nutnosti konečného připojení Tchajwanu ke svému území. Lze reálně předpokládat, že s růstem čínské moci se připojení Tchajwanu stane během prvního desetiletí příštího století jejím základním požadavkem...“ z Brzezinski, Zb.: *Velká šachovnice*, MF Praha 1999, ISBN 80-204-0764-2, str. 167

³³ *One country, Two Systems Becomes Just One Country*, Taiwan Journal 16. dubna 2004 v *Jedna země – dva systémy*, Taiwan 5/2004

populační tlak, protože víc lidí už se do Hongkongu nevejde. Jedinou bariérou hospodářské spolupráce mezi ostrovem a pevninou se zdá být odlišný jazyk. Zatímco v Číně se hovoří mnoha nářečnými mandarínské čínštiny, v Hongkongu plynne anglicky. Důležitou otázkou do budoucnosti ale stále zůstává politická i ekonomická autonomie Hongkongu v rámci ČLR.

Vliv zahraničních Číňanů

Vztahy zahraničních Číňanů s Čínou a čínskou ekonomikou i politikou jsou založeny na oboustranné výhodnosti. Perspektivní investiční možnosti zahraničních Číňanů v ČLR znamenají příliv tolik potřebného kapitálu pro rozvíjející se ekonomiku. Ale bez dostatečných kontaktů na vhodných místech se mohou výhodné investice stát i pro investora čínského původu nedostupné. Proto je udržování styků s nejvyššími politickými představiteli naprosto nezbytné. Čínské politické špičky na druhou stranu také podporují tyto kontakty, neboť tak mohou z velké části ovlivňovat čínskou komunitu v zahraničí, těžit z jejich kontaktů v hostitelských zemích a přivádět další kapitál do Číny. Výsledkem tohoto rovnocenného partnerství je aktivní účast zahraničních Číňanů na zasedáních parlamentu ČLR a další možnosti členství význačných a úspěšných čínských podnikatelů ve vysokých politických nebo reprezentativních funkcích v Číně.³⁵

Přibližně 80% všech přímých zahraničních investic do ČLR pochází od zahraničních Číňanů. V případě investic do ČLR zaznamenali totiž zahraniční Číňané, zejména ti z jihovýchodní Asie, velkou konkurenční výhodou vůči všem ostatním investorům, neboť je jim prostředí Číny velmi blízké jazykově i kulturně. Díky dobrým kontaktům mají i přesnější informace a tím pádem jejich transakční náklady související s průnikem na čínský trh jsou mnohem nižší. Hodnotová blízkost spolu s investičními možnostmi je silnou motivací zahraničních Číňanů pro politicko-ekonomickou podporu ČLR.

³⁴Stöckl, P.: *Hongkong si zatím soužití s Čínou chválí: Peking se nevměšuje*, 09.12.1998 na http://zpravy.idnes.cz/zahranicni.asp?r=zahranicni&c=981208_230753_zahranicni_pch 20.5.2004

³⁵Obuchová, L.: *Číňané 21. století, dějiny – tradice - obchod*, Academia, nakladatelství AV ČR, první vydání 1999, ISBN 80-200-0641-9, str. 96-123

Vstup Číny do WTO

Vstup Číny do Světové obchodní organizace v roce 2001 znamenal zásadní změnu v její interní i externí stabilitě. Navázání rovných vztahů na mezinárodním obchodním poli vedlo k nutnosti vnitřní transformace čínského přístupu k zahraničnímu obchodu. Bylo třeba odbourat mnohé celní překážky finanční i administrativní. Tento tlak na změny v ekonomické oblasti bude mít bezesporu zásadní vliv na změny v oblasti práva a politiky. Členství ve WTO v každém případě nedovolí čínskému režimu návrat do minulosti, spíše povede k větší spravedlnosti a demokratizaci země, jak alespoň mnozí doufají.

V období těsně před vstupem a po vstupu byla Čína nucena přijmout řadu regulačních opatření a změn i např. v oblasti municipálního práva, což v konečném důsledku mělo za následek zrychlení transformačního procesu. Dopředu se tak na úkor státních podniků prosadil soukromý sektor. Výrazně se zvýšil tlak na konkurenceschopnost podniků. Tlak na větší otevřenost Číny má ale i svá zákonitá negativa. Vstupem dochází k prohlubování nerovností mezi jednotlivými regiony i jejich částmi. Podíl přímořských provincií Kuang-tung či Fu-tien na přímých zahraničních investicích je mnohonásobně vyšší ve srovnání se západem země. Postupně se prohlubuje i sociální nerovnost. Vznikají třídy velmi bohatých a velmi chudých. Sílicí hospodářská soutěž vyvolává větší nezaměstnanost ve státním sektoru a soukromé podniky nejsou schopny vytvořit tolik pracovních míst, aby ji pojmuly.

Větší otevřenost čínského trhu na druhou stranu přitáhne další pozornost zahraničních podniků, zkušené manažery a kapitál, který by měl v budoucnu zvýšit hospodářskou úroveň země.

Závěr

Hospodářský úspěch a enormní růst, který Čína zaznamenává v posledních letech, je významným přínosem pro mezinárodní obchod a tím i světovou ekonomiku. Je proto nasnadě, že se čínská otázka stala v dnešní době velmi aktuální a mnozí odborníci se snaží hodnotit současnou pozici Číny a předpovídat, jakým směrem se bude její hospodářství vyvíjet dál.

Čínská otázka v sobě zahrnuje ohromné množství aspektů, i kdybychom se omezili třeba jen na její ekonomickou stránku. Tato práce se proto zaměřila pouze na studium čínského podnikatelského prostředí ve spojitosti s aktuálním čínským reformním procesem. V rámci podnikatelského prostředí se navíc práce vymezovala na státní a soukromý sektor, v nichž zkoumala ekonomickou efektivnost čínských podniků a jejich perspektivy do budoucna. Cíl práce se z velké části podařilo naplnit. Čínské státní i soukromé podniky byly zhodnoceny jak z obecného pohledu, tak v souvislosti s jejich současným transformačním vývojem. Z analýzy podnikatelského prostředí v Číně navíc jasně vyplývá, že probíhající reformy a podnikatelské prostředí na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Otevřená ovšem zůstává otázka hodnocení některých aspektů plně se podílejících na tvorbě podnikatelského prostředí v Číně – definování těch kontaktů, které už jsou korupcí a navržením možných účinných opatření pro boj s prorůstáním politických a ekonomických struktur; udržitelnost velmi centralizované autoritativní vlády komunistické strany, která si chce za každou cenu uchovat svůj zásadní vliv v zemi i v ekonomické oblasti a zároveň její neschopnost zajistit výběr daní; a budoucnost silně decentralizovaného a nejednotného ekonomického systému, který vnitřně odporuje politické centralizaci.

Čínu a čínský podnikatelský sektor nelze bez výhrad hodnotit pouze na základě kritérií západních ekonomik. Tradiční čínské hodnoty a kulturní pozadí, do kterého je čínský styl podnikání zasazen, není možné jednoduše opomenout a přehlédnout. Ačkoli je zřejmé, že konfuciánské hodnoty nemohly být jediným faktorem hospodářského úspěchu Číny, výrazně se podepisují na chování čínských podnikatelů a tvorbě nových institucí transformující se plánovanou ekonomiku. Stejně tak bezduchá aplikace západního stylu podnikání v Číně je velmi diskutabilní. Každé prostředí chce prostě své a nakonec si to obvykle prosadí (jako vzorový příklad lze uvést živelný neoficiální rozvoj soukromého

podnikání, konkrétně rodinných podniků, od počátku 80. let, který byl uzákoněn změnou ústavy až v roce 1999).

Cesta čínské transformace je velmi specifická, dalo by se říci ve světě ojedinělá. Jedná se vlastně o dosud poměrně zdařilý pokus čínské vlády o přeměnu socialistické ekonomiky v sociálně tržní, neboli o nastolení kapitalismu či socialismu s čínskými charakteristickými rysy. Zásadním cílem vlády je neztratit kontrolu nad celou rozsáhlou zemí, nedopustit její rozdrobení na samostatné státní celky a přitom nastolit dostatečnou, ale kontrolovatelnou decentralizaci obrovské ekonomiky, která by zajistila její efektivnější správu. A svou jedinečností působí transformace samozřejmě i na reformní vývoj čínského podnikatelského prostředí.

Implementace reorganizace státního sektoru v Číně proběhla formou v odborné literatuře označovanou jako „obsazení velkých a opuštění malých a středních podniků.“ V případě změny vlastnictví a kontroly malých a středních podniků lze hovořit o významném pokroku. Postupně totiž přešly pod kolektivní, později pod čistě soukromé vlastnictví. V případě velkých státních podniků, které se podle čínské vlády měly stát pilíři domácí ekonomiky a význačnými světovými subjekty, se zdá, že se reforma zastavila na půli cesty. Zásadní podmínkou pro ovládání zejména státního podniku je přesné definování vlastnických práv a vymezení odpovědnosti osob určených k jeho řízení a kontrole. Dokud tato situace v čínském státním sektoru nebude vyřešena, není možné očekávat jeho větší efektivnost, konkurenceschopnost a celkové úspěšné dokončení restrukturalizace. Navíc vzhledem k nadměrné velikosti čínského státního sektoru, kterým si vláda chce udržet přímou kontrolu ve strategických odvětvích, je i riziko neefektivnosti celého čínského podnikatelského sektoru poměrně velké.

Velmi pozitivním jevem v současné Číně je ale fakt, že státní vlastnictví nechává stále větší prostor tomu soukromému. Největší podíl mezi soukromými podniky zaujímají podniky rodinné. Na jejich vedení se výrazně odrážejí tradiční čínské hodnoty typu autoritářství, rodinná soudržnost, protekcionismus, důvěra, zachování si tváře, pracovitost a disciplína. K výhodám rodinných podniků patří vysoká míra horizontální i vertikální kooperace a všeobecně úzké kontakty a loajalita v rámci podniku. Díky existenci rodinných vazeb je zde potlačen oportunistus. Navíc malé podniky není obtížné efektivně řídit a zajistit jejich dostatečnou flexibilitu. Mezi jejich slabé stránky patří potlačení vlivu profesionálů ať již z důvodu jejich nedostatečného finančního ohodnocení nebo z důvodu

upřednostňování členů rodiny. Dále zde existují poměrně nejednoznačně definovaná nástupnická práva. V případě uvolnění čelních pozic v podniku dochází k rozepřím mezi členy rodiny o to, kdo by měl na vedoucí místo nastoupit. Navíc, jelikož vždy na prvním místě stojí rodina, nikoli podnik, dochází občas k situacím, kdy jsou zamítnuty pro společnost jednoznačně výhodné obchody, které jsou ovšem nepřijatelné z důvodů rodinných.

Čína si dnes na mezinárodním poli buduje silnou pozici, což z hlediska ekonomického završila vstupem do Světové obchodní organizace v roce 2001. Pod tlakem nuceného uvolnění trhu a ještě většího se otevření světu se zákonitě zvýšil i tlak na konkurenceschopnost podniků, který nadále povede k vytlačování neefektivních státních společností ve prospěch těch soukromých. Neopomenutelným skrytým potenciálem Číny je i existence rozsáhlých komunit zahraničních Číňanů, které mají významný podíl na hospodářství nejen v mnoha ekonomikách jihovýchodní Asie, ale i např. v USA a Kanadě, a které Čínu politicky a především ekonomicky značně podporují.

Použité zdroje a literatura

Bettignies, H.: *Business transformation in China*, International Thomson business press 1996, ISBN 0 415 12322 4

Brzezinski, Zb.: *Velká šachovnice*, MF Praha 1999, ISBN 80-204-0764-2

Fang-yan, L.: *MAC Calls for Envoy Exchange with China*, Taiwan Journal, 23.dubna 2004 v *Vztahy s Čínou*, Taiwan 5/2004

Fürst, R.: *Čínská hypermoderní byrokracie*, Mezinárodní politika 5/2003, ročník XXVII, str. 4-7

Haley, T.G., Tan, Ch. T., Haley, U. C. V.: *New Asian Emperors, The Overseas Chinese, their Strategies and Competitive Advantages*, Oxford 1998, ISBN 0-7506-4130-4

Chen Min: *Asian management systems*, London a New York 1995, ISBN 0 415 11651 1

China in the global economy – Reforming China’s enterprises, OECD 2000

Ip, D., Lever-Tracy, C., Tracy, N.: *Chinese Business and the Asian crisis*, Athenaeum Press, Gateshead, Tyne & Wear, England-USA 2000, ISBN 0 7546 1342 9

Obuchová,L.: *Číňané 21. století, dějiny – tradice - obchod*, Academia, nakladatelství AV ČR, první vydání 1999, ISBN 80-200-0641-9

One country, Two Systems Becomes Just One Country, Taiwan Journal 16. dubna 2004 v *Jedna země – dva systémy*, Taiwan 5/2004

Parrett, B.: *Taking stock of China’s promise, Asia, New business infrastructure depends on accountability, corporate governance*, Business in China, 2004, str. 228-229 na <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,2297,sid%253D42469%2526cid%253D35364,00.htm> 15.5.2004

Robert J. McIntyre, Bruno Dallago: *Small and medium enterprise in transitional economies*, United Nations University 2003, ISBN 1 4039 0800 1

Seung-Wook Baek: *The emerging capitalist spirit of private enterprises in China: Capitalism with Chinese characteristics*, Asian Perspective, Vol. 24, No. 3, 2000

Stöckl, P.: *Hongkong si zatím soužití s Čínou chválí: Peking se nevměšuje*, 09.12.1998 na http://zpravy.idnes.cz/zahranicni.asp?r=zahranicni&c=981208_230753_zahranicni_pch 20.5.2004

Transnationals' Deeper Involvement with China's SOE Reform Encouraged, *People's Daily* 17.dubna 2002 na <http://www.china.org.cn/english/30896.htm> 15.5.2004

Treybalová J.: *Asijské hodnoty*, Mezinárodní politika 4/2001, ročník XXV, str. 16-18

http://www.stats.gov.cn/english/indicators/currentsurveysindicators/t20020419_17995.htm 12.11.2003

<http://www.tac-financial.com/publ/FDIChina-EUmanagers.pdf> 10.4.2004