

Xiaohe Lu

GLOBALIZACJA GOSPODARKI A ORIENTACJA KULTUROWA KORPORACJI W CHINACH

**(The Globalization of the Economy and the Value Orientation
of Corporations in China)**

1. Zagadnienie kultur w ekonomii globalnej

W Chinach, wraz z coraz większą globalizacją ekonomii, ponownie dy-skutuje się nad zagadnieniem kultury. Długa i intensywna debata nad kulturą wybuchła po Wojnie Opiumowej podczas pierwszego okresu globalizacji ekonomii. Obecnie nowa globalizacja sprowokowała kolejną falę żywiołowej dyskusji.

Doceniając wpływ, jaki miała na Chiny pierwsza globalizacja, Mao Zedong stwierdził, że społeczeństwo kapitalistyczne mogłoby się rozwinąć w Chinach nawet przy braku wpływu jakiegokolwiek obcego kapitalizmu¹. Jednakże Lian Shuming, „ostatni konfucjanin”, argumentował, że chińska gleba nie była podatna na zawarte w kapitalizmie standardy etyczne². Różnica zdań pomiędzy nimi wynikała nie tylko z odmiennych percepcji praw historii, ale również z różnych ocen chińskiej kultury. W swych późnych latach Marks powiedział, że Rosja nie powinna traktować jego rozpowszechnionego opisu historii Zachodu jako filozofii historii. Następnie stwierdził, że wszystkie narody muszą podążać śladem Zachodu, bez względu na indywidualne okoliczności historyczne. Jeżeli przyjmiemy ten nieściśły opis, należy odnosić się do Marksa pogardliwie raczej niż z szacunkiem.³ Innymi słowy, inne społeczeństwa nie są zmuszone zmierzać do nowoczesności tą samą drogą co zachodnie. W przypadku Chin inwazja obcego kapitalizmu odegrała zasadniczą rolę

¹ Mao Zedong, *Selectet Works*. People's Press, 1971, s. 589.

² Liang Shuming, *The Essentials of Chinese Culture*, Xue Ling Press, 1986, s. 197.

³ Karl Marx Complete Works of Marx and Engels, t. 19, s. 130-131.

jako czynnik sprzyjający przemianom chińskiego społeczeństwa. W swojej „fazie imperialistycznej” zdemoralizowana dynastia Qing ścierała się z zagranicznymi potęgami w celu rozszerzenia swoich wpływów i władzy. Podczas tej pierwszej globalizacji znaczniejsze potęgi zabiegały o nowe kolonie i rynki. Nie były zbyt zainteresowane międzykulturową komunikacją z innymi ludźmi.

Z chińskiej perspektywy jednakże, zderzenie to doprowadziło do prze-wartościowania chińskiej kultury. Naszym zdaniem kultura ta doprowadziła Chiny do słabości i zacofania. Reakcja na to odkrycie przyjęła podczas intensywnej narodowej debaty cztery główne postaci:

- „Zhong ti xi yong” [wiedza o Chinach jako struktura podstawowa, wiedza o Zachodzie do użytku praktycznego.],
- całkowita westernizacja
- kultura chińska jako miernik – powiązanie kultury chińskiej i zachodniej zgodnie z potrzebami, w danym czasie i miejscu,
- stanowisko Lianga Suminga: „przyjąć wszystko, ale zmienić wszystko” – to znaczy, przyjąć całą zachodnią naukę i demokrację, ale – z konfucjanskim nastawieniem.

Reakcje te ukazują możliwości rozwoju społecznego w Chinach pragnących niezależności, dobrobytu i potęgi. Zostały jednak odsunięte, kiedy zdawało się, że rosyjska rewolucja wskazała jedyną rzeczywistą możliwość osiągnięcia socjalizmu. Podczas obecnego procesu globalizacji Chiny same otworzyły się na międzynarodowy handel. Po dziesięciu latach rewolucji kulturalnej spostrzeżono, że Chiny znowu pozostały w tyle za resztą świata. W którą stronę należy się teraz zwrócić? W jaki sposób kontynuować drogę socjalizmu? Czy w ogóle na niej pozostać? Czy też zaniechać i wejść na drogę Zachodu? W obliczu podwójnej lekcji: z jednej strony „maruderzy pozostają na uboczu” oraz z drugiej strony, to właśnie socjalizm niegdyś ocalił Chiny, wybraliśmy socjalistyczną gospodarkę rynkową. Chiny stały się tym sposobem aktywnym uczestnikiem globalizacji, aczkolwiek szok kulturalny, jaki wywołał ten wybór, był olbrzymi.

Zgodnie z definicją Juergena Krompharda system rynkowy jest częścią systemu gospodarczego⁴. Chińskie reformy gospodarcze mogą być uważane za reformy jednej z gałęzi systemu gospodarczego. Można argumentować, że system rynkowy nie jest podstawą całego systemu gospodarczego. Jednakże obecne reformy nie ograniczają się jedynie do

⁴ Cytowane z artykułu Georgesa Enderle'a, *Bussines Ethics and Market Failure*, 29 października 1996.

systemu rynkowego. Wkraczają również w dziedzinę prawa własności i motywacji gospodarczej, pozycję dominującą w gospodarce narodowej pozostawiając wszakże własności państwowej. Reformy te zatem jednocześnie kontynuują i zmieniają dotychczasową politykę gospodarczą.

Z perspektywy gospodarki światowej system rynkowy krajów rozwijających się, włącznie z Chinami, stanowi część procesu globalizacji. *Tak zwana globalizacja jest ruchem, rozwojem gospodarki w każdym kraju, ruchem zmierzającym do otwartości, rynku, jednej światowej gospodarki, w której gospodarki poszczególnych krajów będą od siebie zależne*⁵ W przypadku Chin nie tylko ich produkcja i usługi są w coraz większym stopniu podporządkowane prawom rynku, ale również rynki stają się coraz bardziej międzynarodowe i globalne. *Od 1979 do 1997 podpisano 310.000 kontraktów z zagranicznymi inwestorami, inwestorzy ci podpisali umowy na około 651.41 bilionów dolarów, z czego około 348.65 bilionów dolarów zostało już wykorzystane, a na chiński rynek weszło 200 z 500 największych światowych korporacji tranzytowych*⁶. Bez wątpienia więc Chiny zostały wciągnięte w proces gospodarczej globalizacji.

Nic dziwnego więc, że ta globalizacja wzbudziła wspomnianą wcześniej ożywioną debatę nad kulturą. W latach osiemdziesiątych trwała w Chinach żywiołowa dyskusja nad tradycyjną kulturą i modernizacją. Li Zehou, znany filozof, wystąpił z teorią „Xi Ti Zhong Yong”. „Ti” ma dwa znaczenia: jedno odnosi się do struktury społeczeństwa technologicznego, cywilizacji materialnej, drugie odnosi się do kulturowej psychologii, cywilizacji duchowej. Nowoczesna cywilizacja materialna pochodzi z Zachodu, podobnie jak struktura świadomości nowoczesnego podmiotu społecznego. Dlatego obie mogą być oddane jako „Xiti” [zachodnie struktury]. „Zhong yong” oznacza „zastosowanie tych struktur w Chinach.”⁷ Mój kolega Fang Songhua uważa, że Li głosi teorię kulturalnego zjednoczenia Chin i Zachodu; jednakże Li nie zastanawia się nad głębokimi zmianami, jakie zaszły nad obiema kulturami w efekcie ich przemieszania.⁸

Moim zdaniem problem podniesiony przez Li nie uległ przedawnieniu. Faktycznie wypłynął ponownie wraz z podjętym w 1990 roku wyborem socjalistycznej gospodarki rynkowej. Dążąc do gospodarki rynkowej zaczęliśmy się koncentrować na problemie właściwej oceny zarówno zachodniej, jak i chińskiej kultury, włączając w to pół wieku chińskiej kultury

⁵ Ding Yifan. *Great Tend.* China Development Press, May, 1998, s. 1.

⁶ Cytowane z Xinin Evening Paper, 5 październik 1998.

⁷ Li Zehou. *On the History of Modern Chinese Thought.* East Press, 1987, s. 319-20.

⁸ Fang Songhua. *Chinese Philosophy and Culture in Twenty Century,* Xueling Press, s. 209.

socjalistycznej. Zagadnienie oceny chińskiej kultury tradycyjnej pojawiło się również wraz z rozwojem gospodarki wschodnioazjatyckiej. W Chinach zagadnienie to określa się mianem „wielkiej wymiany i zbieżności starożytnej, współczesnej, chińskiej i obcej kultury.” Inaczej niż poprzednia debata, skupiająca się na kwestiach ogólnych, obecna dyskusja koncentruje się zarówno na zagadnieniach ogólnych, jak i szczegółowych.

Patrząc z perspektywy ogólnej większość ludzi przyzna, że Chiny znajdują się obecnie w fazie przemian, ponieważ:

- zmierzają do przemiany ze społeczeństwa nienowoczesnego w zaawansowane naukowo i technologicznie społeczeństwo nowoczesne,
- urynkowanie gospodarki oraz towarzyszące temu przemiany społeczne są tylko częścią całego procesu przemian społecznych,
- przemiany te mają charakter kulturowy,
- rozumie się trojako: „Przemiany kulturowe”,
- kultura musi zostać przebudowana z powodu całkowitego zreformowania gospodarki,
- kultura musi zostać przeformułowana z powodu przemian w jednej z gałęzi gospodarki,
- kultura musi zostać odnowiona ponieważ nie nastąpiła żadna większa, rewolucyjna zmiana w systemie gospodarczym. Wymienione stanowiska opierają się na marksitowskiej teorii podstawy gospodarczej i nadprodukcji. Różnica między nimi polega jedynie na stosunku do kultury społecznej: całkowicie bądź częściowo negują ją lub akceptują.

Jeżeli przemiany społeczne mają charakter kulturowy, a przemiany gospodarcze wymagają adaptacji kulturowej lub jeżeli cały świat może się rozwijać gospodarczo tylko na wzór krajów zachodnich – to wydaje się, że doprowadzamy do westernizacji Chin.

Biorąc pod uwagę rolę, jaką konfucjanizm odgrywał we wschodnioazjatyckiej gospodarce, istnieje w Chinach poważna dyskusja nad właściwym stosunkiem do konfucjanizmu. W tej kwestii również istnieją różne stanowiska:

- zrezygnować z konfucjanizmu, niektórzy zakazują konfucjanizmu jako stanowiska, które w kontekście rynku gospodarczego przybiera charakter antyetyczny; jego nacisk na pokrewieństwo prowadzi, zdaniem krytyków, do przedkładania lojalności wobec więzów krwi nad poszanowanie prawa, przez co niedostatecznie zabezpiecza poszanowanie własności indywidualnej; wielu argumentuje, że Chińczycy powinni

szukać nowych zasad moralnych i norm w ramach współczesnego socjalistycznego społeczeństwa przemysłowego;

- wyciągnąć wnioski z konfucjanizmu. Niektórzy uważają, że konfucjanizm jest cały czas przydatny, gdyż dotyczy doskonalenia duszy, orientacji na wartości duchowe oraz harmonii społecznej.

Szczególnie znamienne jest to, że dyskusje toczą się w świecie handlu. Korporacje znajdują się w samym centrum kulturowego wstrząsu. Z jednej strony, jak już wspomniałem, korporacje ulegają wpływom i ograniczeniom otaczających je przemian i wartości społecznych. Z drugiej strony, otwarcie rynków oraz globalizacja gospodarki występują na poziomie korporacyjnym. Czy będziemy mówić o spółkach handlowych czy o chińskich międzynarodowych korporacjach działających w innych krajach, transakcje gospodarcze, które one przeprowadzają są nie tylko technologiczne i finansowe, ale również międzykulturowe. Jak stwierdził profesor Zimmerli: *kiedy korporacje przekraczają granice kulturowe, natrafiają na kulturowe różnice, które często prowadzą do konfliktu wartości i norm. Tego rodzaju nieporozumienia kulturowe mogą zablokować komunikację, a przez to zagrożić wydajności korporacji*.⁹

Kultury różnią się między sobą systemami wartości. Istnieje wiele definicji wartości, podobnie jak wiele definicji kultury. Termin wartość rozumiem jako to, co podmiot afirmuje w jego lub jej procesie przetwarzania naturalnego i ludzkiego świata.¹⁰ Orientacja wartości to wartość wybrana i realizowana jako cel. Społeczna orientacja wartości to wartość wybrana i realizowana jako cel przez dane społeczeństwo. Podobna definicja stosuje się do orientacji wartości korporacji.

Istnieją obecnie w Chinach dwa rodzaje korporacji:

- korporacje chińskie;
- korporacje typu kapitałowego:
 - spółki kapitałowe,
 - spółki technologiczne
 - zagraniczne spółki kapitałowe.

Ponieważ pracownicy spółek kapitałowych to przeważnie Chińczycy i one prowadzą interesy w społeczeństwie chińskim, zagadnienie interkulturalności dotyczy ich w tym samym stopniu, co chińskich korporacji. Biorąc pod uwagę fakt, że rynki narodowe są niemal całkowicie otwarte na

⁹ Walter Ch. Zimmerli, *Cultural Values and the Future of Economy*.

¹⁰ Por. mój artykuł. *Economical and Ethical Value*, w: *The Online Journal of Ethics*, VII. 2 No. 1, <http://www.depaul.edu/ethics/>.

handel międzynarodowy, korporacje chińskie często stykają się z konkurentami i dostawcami z innych obszarów kulturowych. W praktyce handlowej oddziałują na siebie wzajemnie w skali lokalnej, zaś ich transakcje zazwyczaj wiążą się z importem czy produktami korporacji z innych kultur narodowych. Zatem zagadnienie kultury występuje nawet w przypadku narodowych korporacji.

Zgodnie z artykułem *Badanie kultury kierowniczej chińskich i amerykańskich spółek handlowych*, różnice między krajami zachodzą w przypadku szacunku do pracownika, podejmowania decyzji, odpowiedzialności za wykonywaną pracę, wynagrodzeń i nagród, promocji, opieki nad pracownikiem, pojęciem hierarchii, dróg indywidualnego rozwoju, stylów, sposobu myślenia. Te kwestie wiążą się z pojęciem wartości. Chińscy partnerzy są zazwyczaj zorientowani na długoletnie zatrudnienie pracowników, konsultacje, odpowiedzialność zbiorową, pochwały i nagrody, szczególnie nacisk kładą na długowieczność, hierarchię, zgodność indywidualnych wysiłków i dokonań z interesami masowymi, traktowanie skromności jako wartości, doskonalenie, relacje międzyludzkie, tendencję do egalitaryzmu oraz pragnienie, by postępować tak, jak by się chciało, żeby inni wobec nas postępowali. Partnerzy amerykańscy, przeciwnie, są zasadniczo zorientowani na krótki czas zatrudnienia, indywidualne podejmowanie decyzji, indywidualną odpowiedzialność, awans i wynagrodzenie, nacisk na zasługi i zdolności, wysiłek, zachęcające współuczestnictwo, a nie ścisłą hierarchię, koncentrację na indywidualnych potrzebach i zasługach, cenie profesjonalnych, abstrakcyjnych relacji między pracownikami, wyzwaniach i bezpośrednim, zachowując dystans względem wszystkich innych (zgodnie z zasadą indywidualnej odpowiedzialności), koncentrowaniu się przede wszystkim na swoich zdaniach, nie licząc się z uczuciami innych. Największa różnica pomiędzy obiema orientacjami na wartości tkwi w tym, że chiński kierownik musi brać po uwagę stosunki, jakie go łączą z jego personelem i pracownikami, ich reakcje na jego postanowienia, podczas gdy amerykański kierownik może zastanawiać się tylko nad tym, jak zarobić pieniądze, nie biorąc po uwagę, co pomyślą sobie o nim jego podwładni, opozycyjne frakcje, personel i pracownicy.¹¹

Różnice odczuwane są również w spółkach chińsko-japońskich, pomimo tego, że oba kraje związane są z kulturą wschodnioazjatycką. Zgodnie z moimi badaniami różnice te zablokowały do pewnego stopnia możliwość porozumiewania się, pomniejszając tym samym wydajność korporacji.

¹¹ World Management Forum 1997, s. 76-78.

Japoński vice-dyrektor musiał dla przykładu przejrzeć i zatwierdzić 50 do 100 raportów dziennie, pomimo tego, że większość z nich leżała w kompetencji chińskich menedżerów – wszystko z powodu chińskiej wartości odpowiedzialności zbiorowej.

Te różnice w orientacji na wartości stwarzają problem po obu stronach spółek handlowych: jakie wartości powinna przyjąć korporacja jako jej orientację? czy powinna połączyć wartości obu stron? Jeżeli tak, to w jaki sposób?

Zagadnienie orientacji na wartości pojawia się również w korporacjach chińskich, aczkolwiek w bardziej pośredni sposób. Legendarna, największa chińska spółka komputerowa stanęła przed problemem zadośćuczynienia wymaganiom pracowników, którzy zostali do pewnego stopnia „z amerykanizowani”. Chen Huixiang, prezes Zarządu Spółki powiedział: *Czujemy, że nasze możliwości zawiodą nasze oczekiwania. Nie aprobujemy zarówno moralistycznych frazesów jak i zwykłego pożądanego pieniędzy i dóbr materialnych. Jednakże, jeżeli tylko uciekniemy się do pobudek materialnych, ustawimy nasze narodowe przedsiębiorstwo na właściwych torach*¹².

Istnieją trzy teoretyczne perspektywy odnośnie orientacji na wartości korporacji:

- transplastyzm – zgodnie z tym stanowiskiem nie można przenieść nowoczesnego przedsiębiorstwa bez jednoczesnego przenoszenia jego kultury;
- mieszanie – stanowisko to szuka wspólnego gruntu przy zachowaniu różnic, które mają być wykorzystane, gdy są korzystne, bądź przekraczane, gdy są niekorzystne;
- kultura jako bogactwo naturalne – stanowisko to może być rozumiane jako optowanie za całkowitą rezygnacją z orientacji wartości; jak przekonuje Yuan Chuang: *W dzisiejszych czasach twierdzenie, że należy zintegrować kulturę chińską z zachodnią jest już tylko komunalem. Przepaść między obiema kulturami jest nieprzekraczalna. Obie kultury posiadają swoje korzystne i niekorzystne strony, włącznie z filozofią zarządzania. Poświęcenie jakiejś części tradycji którejs z nich jest niemożliwe. Dopiero wtedy, gdy podstawy gospodarcze, na których wspiera się jedna z tych kultur zostaną przekształcone, powstanie wspólny gospodarczy grunt, który będzie mógł sprzyjać obu kulturom. Dlatego też, na naszą kulturę tradycyjną powinniśmy patrzeć z przy-*

¹² Chen Huixing, *Legend For What?* Beijing Press, 1997.

*mrużeniem oka, traktując ją jako bogactwo naturalne [resource] dające się zaadaptować do realnej rzeczywistości.*¹³

Ktoś mógłby spytać: czy różne kultury prowadzą do różnych systemów gospodarczych i odwrotnie? Czy wraz z procesem dostosowywania się naszej kultury do innego systemu gospodarczego powinniśmy zrezygnować z tradycyjnej kultury? Czy różne kultury mogą zostać zjednoczone w jedną czy też jest raczej tak, jak opisał to Liang: *staramy się jechać na południe powożąc wóz na północ*? Problemy te są tak ogólne i obszerne, że nie jestem w stanie rozważyć ich wszystkich w tym artykule. Zamierzam natomiast omówić je szkicowo w miarę tłumaczenia modelu, który do pewnego stopnia zawiera te zagadnienia.

2. Model rozwoju kulturowego od korzeni

Omawianie tego modelu chciałbym zacząć wykorzystując prowadzoną przez Lianga dyskusję nad kulturą. Chociaż zaczęła się przeszło 50 lat temu, cały czas jest pod wieloma kluczowymi względami godna uwagi:

1. Kultura jest tym, na co ludzie się zdają. Zawiera ona gospodarkę, politykę i wszystko co ludzkie. Gospodarka odgrywa w ludzkim życiu rolę zasadniczą i wywiera największy wpływ na kulturę. Kiedy gospodarka ulega zmianom, kultura też musi się zmienić. Nie powinniśmy jednakże twierdzić, że gospodarka jest jedynym czynnikiem determinującym kulturę. To, że sposoby produkcji nie rozwijały się w Chinach, mogło być wywołane wpływem chińskiego klimatu, kultury duchowej, obyczajów.

2. W istocie swej kultura jest pewną postawą czy kierunkiem; jest więc z konieczności jednostronna. Próba połączenia odmiennych kultur to *próba jechania na południe powożąc wóz na północ*.

3 Różne kraje potrafią porozumiewać się między sobą w ramach światowej komunikacji, a odmienne kultury mogą się do siebie zbliżyć przez wzajemne pobudzanie i naśladowanie.¹⁴

Stanowisko Lianga może być rozpatrywane w świetle zagadnień wspomnianych przeze mnie wcześniej. W jego twierdzeniach jest na pewno trochę prawdy. Trafne jest na przykład jego spostrzeżenie dotyczące rozbieżności kierunków lub postaw różnych kultur oraz niemożliwości uniknięcia w kulturze pewnej jednostronności. Jednakże pozostają dwie niejasności w jego argumentach. Jedna tkwi w jego tezie, że przyczyna

¹³ Yuan Chuang, *Vague Management*. Zhejiang People's Publishing House, 1997, s. 208, 223.

¹⁴ Liang Shuming, *The Essentials*. s. 32.

przemian społecznych leży całkowicie na zewnątrz. Liang twierdzi, że *gdyby kultura zachodnia nie weszła z nami w kontakt, Chiny całkowicie zamknęłyby się na stosunki międzynarodowe. Nie byłoby w Chinach statków, pociągów, samolotów, metod naukowych i demokracji – nawet za trzysta, pięćset czy tysiąc lat. Nie było żadnych możliwości, żeby mogła się w Chinach rozwinąć nauka, demokracja czy kapitalizm*. Nie rozumiem tej części cytatu.¹⁵ Jeżeli bowiem dwie kultury rozwijają się w całkowicie przeciwnych kierunkach, to czy komunikować między sobą mogą się jedynie pod przymusem? Marks uważa, że skoro istnieją różne środowiska, to będą przez nie realizowane rozmaite możliwości. Nie ma wobec tego konieczności podążania tylko jedną drogą rozwoju. Inaczej niż Marks, Liang utrzymuje, że na gruncie chińskim nie ma żadnych typowo zachodnich możliwości. Zatem tylko dzięki zewnętrznej interwencji dokonanej przemocą Chiny mogą rozwijać się na wzór Zachodu.

Inna niejasność leży w tezie Lianga głoszącej całkowitą odmiennosć kierunku czy właściwości odmiennych kultur. Twierdzi on, że *Zachód zmierza do wspólnoty, zaś Chiny do rodziny, a zatem rozwijają się w przeciwnych kierunkach*. Trudno pojąć, jak można chcieć połączyć oba te kierunki, gdy robi się coś w rodzaju *podążania na południe przy powożeniu wozem na północ*. Jeżeli przyjmujemy stanowisko Lianga, okaże się, że globalizacja gospodarki oznacza przyjęcie kultury zachodniej, albo jak powiada stare chińskie przysłowie, *trzymanie się własnych starych ścieżek*.

Teraz chciałbym przystąpić do wyjaśniania mojego „modelu rozwoju kulturowego od korzeni” oraz wskazać, w jaki sposób odbiega, a w jaki rozwija analizy Lianga.

1. Kultura, podobnie jak wartość, definiowana jest w Chinach rozmaicie – jest na przykład zrównywana z cywilizacją i wykształceniem, z całokształtem bogactw materialnych i duchowych, ideologią społeczną i odpowiadającymi jej strukturami, wiedzą ogólną. Przyjąłem definicję najszerszą, zgodnie z którą **kultura jest sumą wszystkiego, co ludzkie**. Gospodarka, jako część tego, co ludzkie, jest również częścią kultury. Sposób produkcji i styl życia różni się w przypadku każdego człowieka, gdyż wynika z różnic psychologicznych, warunków naturalnych i życiowych. Ludzkie idee i świadomość przeplatają sposoby produkcji, która z kolei jest systematyzowana i teoretyzowana wraz z rozwojem podziału pracy. Jednakże te idee i świadomość nie są oddzielane od produkcji na zasadzie destylacji, jak wielu sądzi. Gospodarka jest sama w sobie kulturą. Różni się od tych

¹⁵ Ibidem, s. 41.

destylatów jedynie poziomem i kształtem. Kultura gospodarcza stanowi trzon kultury. Etyka, polityka i prawo są gałęziami, które z niego wyrastają i rozwijają się. Jako takie wspierają się wzajemnie. Zmiany zachodzące w kulturze gospodarczej (wynikające z wzajemnego oddziaływania między nią a innymi dziedzinami) wpływają na inne dziedziny kultury. Wpływ ten jednakże nie dokonuje się bezpośrednio. Przemiany gospodarcze muszą zostać przesączone, zinterpretowane, przetworzone i przyswojone przez całą kulturę. Oddziaływanie gospodarki nie jest więc absolutne. Nie jest czymś, co nazywamy „procesem adaptacyjnym”, w którym wszystkie zmiany traktowane byłyby jako zmiany w superstrukturze o gospodarczych podstawach. Kultura jako całość jest czymś potężniejszym niż gospodarka, będąca jej składnikiem. Poza tym, podczas wzrostu i rozwoju pnia oraz gałęzi kultury narodowej, korzenie drzewa również się rozrastają dając podporę całemu drzewu. Gałęzie danej kultury mogą zostać przeszczepione do innej kultury. W wyniku tego zabiegu jej owoce mogą stać się doskonalsze. Jednakże zarówno pień, jak i gałęzie potrzebują wsparcia korzeni. Ziemia, na której żyje dany naród, może być naturalna, ale jego kulturalne korzenie są wynikiem wielu lat humanizacji zachodzącej w tym narodzie. Trudno jest wykopać takie drzewo razem z korzeniami, bądź zamienić je na całkowicie inną kulturę.

2. Jeżeli różne kultury, wraz z ich różnymi fundamentalnymi postawami i kierunkami rozwoju, porównamy z różnymi drzewami, zauważymy, że szczególnie rozwinięte gałęzie i wici połączone są z gałęziami rozwiniętymi słabo. Jak trafnie zauważa Liang, nie ma to nic wspólnego z tym, że kultura jest zła albo dobra. Oprócz tego, że każde drzewo posiada gałęzie rosnące w przeciwnych kierunkach, ma również w pełni rozwinięte i wyspecjalizowane strefy wzrostu. Jednostki nie mogą w pełni rozwinąć swoich indywidualnych możliwości, bowiem ich życie jest ograniczone. Naród jednakże może w pełni rozwinąć swoje możliwości. Wracając do metafory Lianga można powiedzieć, że kultura nigdy nie ogranicza się tylko do jednego wozu jadącego tylko w jednym kierunku.

3. Światowa gospodarka, transakcje na poziomie globalnej gospodarki, zderzenia i kontakty między kulturami stwarzają danej kulturze możliwości (również materialne) rozwoju krótszych gałęzi jej drzewa, pozwalają jej wyjść poza jej kulturowe i regionalne ograniczenia. Wraz z takimi zderzeniami, kontaktami i dialogiem ludzie z różnych kultur mogą odkryć możliwości wcześniej przez nich nie dostrzegane, a nawet wykluczane. Jak wskazują autorzy *The Seven Cultures of Capitalism*, tak zwane „rozbieżności” między kulturami są nie tyle różnicami, co możliwościami

zepchniętymi do podświadomości.¹⁶ Zamiast na przykład mówić tak jak Liang, że kultura chińska zostanie w przyszłości wskrzeszona, można by raczej powiedzieć, że podobnie jak Zachód odkryje pewne ludzkie możliwości, które były w jego historii negowane, podobnie i Chiny, z ich naciskiem na wspólnotę, negowały w przeszłości jednostkę. Odkrycia te zostały umożliwiające przez zderzenia i kontakty między kulturami.

4. Aczkolwiek globalizacja i między-kulturowa komunikacja umożliwiają rozumienie odmiennych kultur, ciągle pozostaje jeszcze jeden problem: czy można łączyć odmienne kultury? Jeżeli tak, to jak to połączenie powinno być przeprowadzane? Moim zdaniem, połączyć ze sobą można nie całe kultury, lecz pewne ich elementy. Kluczem do tego rodzaju zabiegu jest umiejętność wynajdywania w naszej własnej kulturze miejsc na cechy jej przeciwstawne, a następnie czynienia ich składnikami naszej kultury. Im więcej takich przeciwieństw wchłonimy, tym żywsza stanie się nasza kultura.

5. Każda kultura posiada swój własny system wartości. Ze względu na pewne regionalne i kulturowe ograniczenie, niektóre z tych wartości zostały nadmiernie uwypuklone i uznane za absolutne. Przejęcie wartości z innej kultury wymaga zaprzeczenia absolutności naszego własnego stanowiska i traktowanie go jedynie jako jakiejś części lub cechy kultury. Nie zgadzam się z tym, że wszystkie kultury narodowe zostaną w przyszłości stopione w jedną. Ze względu na rozbieżności fundamentalnych postaw i kierunków rozwoju, ze względu na to, że rozbieżności te pochodzą z nacisku na różne wartości, poszczególne kultury zachowają swoją odmienność. Jednakże uwypuklane przez nich wartości nigdy nie będą absolutne i jedyne. Ich systemy obejmą sobą i przyswoją przeciwieństwa. Tak więc różnice w rozłożeniu akcentów i w narodowych orientacjach wartości pozostaną. Ludzie nie mogą potraktować swojej kultury jedynie jako bogactwa naturalnego, tak jak nie mogą podnieść samych siebie za włosy, ponieważ już uczestniczą w kulturze świadomie lub nieświadomie. Mogą się jednakże powstrzymać od absolutyzacji własnych systemów wartości.

Jednym słowem, konfrontując ze sobą różnice, lepiej jest potraktować własną kulturę jako korzenie, przyswajając jednocześnie przeciwieństwa z innych kultur. Jak już wcześniej argumentowałem odnośnie podłoża wartości, *wartości są zawsze względne, zaś ugruntowane są na całości-*

¹⁶ Charle Hampden-Turner & Alfons Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism*, Vhinese Yersion, Hainan Press, 1997, s. 5.

wości, harmonii i zgodności¹⁷. Tang Yijie, znany chiński uczony, zauważa, że: *Nasza nowa kultura przyszłości jest złożona z wielu kultur. Zachowuje własne korzenie, ale chce wchłonąć rozmaite kultury, żeby wzbogacić samą siebie. Kultury zachodnie mają swoje własne wartości. Nie powinniśmy oczekiwać, że przyjmą oni konfucjanizm za swoją podstawę. To nierealne.*¹⁸

Trzy przykłady pomogą nam wyjaśnić ten model. Pierwszy dotyczy rozwoju konfucjanizmu. Wbrew temu, co twierdził Liang, dążenie do Li nie zanikło w Chinach. Raczej zostało stłumione. W warunkach, w których handel przestał być traktowany z pogardą, dążenie do Li uwolniło się i w pełni rozwinęło. Wyparte Li zajęło należną mu pozycję na równi z konfucjańską zasadą Yi. Kiedy już ludzie zaakceptowali Li, mogli zacząć chłonać szereg idei związanych z zarabianiem pieniędzy i łączyć je z konfucjańską zasadą Li.¹⁹

Drugi przykład podnosi kwestię, rozwoju kultury społecznej. Zgodnie z moimi badaniami, społeczna orientacja na wartości w Chinach przechodzi pewne przemiany. Tradycyjna orientacja na wartości, obejmująca również kulturę socjalistyczną ostatnich pięćdziesiątych lat, cały czas funkcjonuje, ale straciła w kulturze społecznej absolutną i wyłączną pozycję. Jednocześnie kultura ta przyjęła zwyczaje całkiem odmienne i zewnętrzne. Badania wykazują, że w tej ogólnej społecznej orientacji wartości zaczęły zachodzić pewne subtelne zmiany. Przeszliśmy od zwykłej egzaltacji zasadą Yi przy deprecjacji zasady Li do usprawiedliwienia Li na gruncie Yi; od stawiania potrzeb ogólnych nad indywidualne do uznania praw jednostki, ale bez narażania dobra ogólnego; od oceniania ludzi wyłącznie na podstawie ich cnót do oceniania zarówno na podstawie cnót jak i uzdolnień; od poszanowania jedynie tradycyjnych wartości, takich jak prawość, dobro i uczciwość do przyjęcia również nowoczesnych norm, takich jak dotrzymywanie obietnic, wymaganie odpowiedzialności indywidualnej, przestrzeganie zasad sprawiedliwości i tolerancji, ale przy jednoczesnym poszanowaniu tradycyjnych wartości. Te orientacje wartości łączą Yi, czyli wspólnotę, cnotę oraz postawę moralną z ich przeciwieństwem: Li, czyli jednostkami, wymogami życiowymi. Zatem w naszym systemie wartości społecznych znalazło się wiele wartości wcześniej mu przeciwnych i z niego wykluczonych.

¹⁷ Xiaohe Lu, *Economic and Ethical Value*.

¹⁸ Tang Yijie, *Exploring and Contending*, No. 10. 1995, s. 53.

¹⁹ Chu Xiaoping, *Confucian ethics in relation to the development of Overseas ethnic Chinese economy*, *Shantou University Journal*, No. 5, 1997.

Struktura wartości wydaje się mieć dwa poziomy. Na niższym poziomie, na tym podstawowym, czy zewnętrznym, znajdują się wspomniane nowe wartości, takie jak równość, współzawodnictwo, otwartość, niezależność, użyteczność i orientacja na zysk gospodarczy. Na wyższym poziomie, na tym, który jest właściwym jądrem i wskaźnikiem, znajduje się kolektywizm, „bezinteresowne poświęcenie” i orientacja na „służenie ludziom całym sercem”. Zatem kultura chińska jest bogatsza niż była przedtem. Aczkolwiek przeciwieństwa te mogą zmierzać do swoich skrajnych wersji, to skrajna wersja, powiedzmy, konkurencji na dłuższą metę nigdy nie stanie się orientacją dominującą, gdyż taki ekstremizm nie jest zakorzeniony w naszej kulturze.

Trzeci przykład dotyczy orientacji na wartości wewnątrz korporacji. Te same zmiany, jakie zaszły w świecie społecznym wystąpiły również w świecie biznesu, pomimo rzekomej „kulturowej niezmienności zasad rynku”. Jak wyjaśnia Chen Huixiang, spółka Legend swoją własną orientację wartości ustanowiła w oparciu o analizy doświadczeń chińskich i zagranicznych korporacji. Orientacja na wartości spółki jest następująca: uzasadnony zysk [*justifiable interests*], realistyczne podejście, duch przedsiębiorczości, poczucie misji, służba społeczeństwu, kolektywny heroizm. Poczucie misji zostało przyjęte przede wszystkim ze względu na zakorzenione w tradycyjnych wartościach społeczeństwo chińskie. Przed ostatnimi reformami orientacja na wartości chińskich przedsiębiorstw była jednostronna: duchowa inspiracja, kolektywizm, cnota i starszeństwo. Po reformach nacisk położony został na czynniki wcześniej negowane i wykluczane, takie jak indywidualność, wydajność i zysk ekonomiczny. Pozostając pod wpływem społecznej orientacji wartości, korporacje takie jak Legend przyjrzały się praktykom handlowym w świecie międzykulturowej rywalizacji i przejęły odmienne zasady postępowania. Firma nie tylko zachowuje wartości, takie jak kolektywizm, duchową inspirację, Yi oraz cnotę moralną – zawiera również ich przeciwieństwa, pojmując je jako czynniki wewnętrzne. Lianxiang może być traktowany jako nasza modelowa korporacyjna orientacja na wartości, aczkolwiek, rzecz jasna, niektóre korporacje od tego modelu odbiegają. Jego orientacja wartości, zakorzeniona głęboko w kulturze tradycyjnej, pozostaje w zgodzie ze społeczną orientacją wartości. Obie są aprobowane przez spółkę.

Globalizacja gospodarki stwarza dla korporacji szansę nawiązania między sobą kontaktu i wzajemnego zrozumienia, jak również uzyskania wsparcia od innych kultur. Oczywiście, jak wykazałem, nierozsądna jest ani całkowita negacja kultury tradycyjnej na rzecz kultury zachodniej, ani

uznawanie jedynie kultury chińskiej. Zarząd spółek o charakterze międzykulturowym nie powinien popadać w takie skrajności. Powinien starać się zachować swoje atuty i wchłaniać nowe idee w celu własnego wzbogacenia i rozwoju. Nawet wówczas, gdy spółka znajduje się w otoczeniu całkowicie obcym kulturowo, jak to ma miejsce w przypadku zagranicznych korporacji w Chinach, nie powinna ona mimo tego postępować zgodnie z przysłowiem *będąc w Rzymie, postępuj jak Rzymianie*. Zamiast tego powinna szanować lokalną kulturę i starać się przejść od niej to, czego brak lub co zostało wyparte w jej własnej kulturze. Chińskie przedsiębiorstwa powinny skorzystać z szansy stworzonej przez globalizację, aby się wzbogacić się kulturowo.

3. Zarządzanie przejrzyste i nieprzejrzyste

Różnice i konflikty w zarządzaniu korporacjami są zazwyczaj uważane za rezultat dwóch odmiennych typów kultury zarządzania. Su Yong, profesor w Szkole Zarządzania na Uniwersytecie w Fudan, twierdzi, że źródłem problemów etycznych występujących w spółkach handlowych są zagraniczni partnerzy pozostający pod wpływem tradycyjnego zachodniego stylu zarządzania. Styl ten jest skoncentrowany wokół idei racjonalnego podmiotu gospodarczego, używającego naukowych metod, takich jak ścisły nadzór, surowe kary, i wysokie nagrody. Pieniądze są tu traktowane jako jedyna siła motywacyjna. Styl ten nie jest odpowiedni przy współpracy z chińskimi partnerami, którzy cenią sobie kolektywizm, ludzkie uczucia i tolerancyjną postawę.²⁰

W swojej pracy doktorskiej *Vague Management Zarządzanie nieprecyzyjne*²¹ Yuan Chung rozróżnia dwie kultury zarządzania – nieprecyzyjną i precyzyjną. Określenie nieprecyzyjna odnosi się do tradycyjnej chińskiej kultury zarządzania, zaś precyzyjna odnosi się do współczesnej zachodniej kultury zarządzania, którą Su nazywa tradycyjnym zachodnim stylem zarządzania.

Wedle Yuan Chuanga, nieprecyzyjne zarządzanie nie oznacza pracy w prymitywnych, chaotycznych i nieorganizowanych warunkach. Ponieważ ludzka natura, zachowanie i położenie są niedookreślone. Chińczycy rozwinęli odpowiednią kulturę zarządzania. Inaczej niż w kulturze

²⁰ Su Yong, On Ethical issues of Management in joint ventures in China, *World Management Forum*, 1997.

²¹ Yuan Chung, ibidem.

zachodniej, która stara się narzucić porządek na prymitywny chaos za pomocą naukowych metod i zarządzeń i która cel organizacji upatruje w rozwoju, chiński styl zarządzania charakteryzuje niedookreśloność, brak jasnych zasad oraz nieobecność dążenia do osiągnięcia maksymalnej wydajności i zysku. Chuang nazywa to „zarządzaniem w oparciu o humanistyczną zasadę”. Zarząd taki bowiem za swoją zasadę przyjmuje ludzi jako grupę, jego celem jest stabilność tej grupy, zaś interesy grupy jako całości stawia ponad interesami jej poszczególnych członków. Nieprzejrzysty styl zarządzania oparty jest na chińskiej holistycznej filozofii, na doktrynie wedle której *Tao wynika z natury, nie czyni nic, a jednak wszystkim rządzi*, oraz na kulturze posiadającej standardy etyczne.

Sprowadzanie wszystkich różnic i konfliktów do dwóch typów kultury zarządzania jest chyba zbyt dużym uproszczeniem. Pomimo to, sformułowane przez Yuana uogólnienie ułatwia ludziom uchwycenie ich cech charakterystycznych. Nie ulega przy tym wątpliwości, że wiele różnic i konfliktów może być rzeczywiście, jak twierdzi Su, przypisane tym dwu różnym typom. Mnie jednak interesuje tutaj to, jak postępować z tego rodzaju różnicami oraz co się dzieje, kiedy oba typy ze sobą kolidują.

Niektórzy uczeni w zakresie zarządzania wyrażają zadowolenie z faktu, że zachodni styl zarządzania przeszedł już swój etap naukowy i obecnie zwraca się w stronę „zarządzania w oparciu o humanistyczną zasadę”, która, jak twierdzą, wywodzi się z tradycyjnej chińskiej koncepcji zarządzania. Twierdzą oni, że Chińczycy powinni być dumni ze swojej kultury zarządzania. Inni uczeni, tacy jak Yuan, uważają, że przemiany zachodzące w kulturze zachodniej mają swe źródło w niej samej i że jesteśmy obecnie świadkami jej odrodzenia. Wedle Yuana Chińczycy powinni potraktować swoją kulturę jako ich bogactwo naturalne i włączyć się w ten strumień. Zgadzam się w tym punkcie z Yuanem, aczkolwiek nie sądzę, z wcześniej wspomnianych powodów, by można było potraktować kulturę po prostu jako bogactwo naturalne. Nie sądzę również, by jakkolwiek tego rodzaju proces przemian mógł zmienić kulturę od podstaw bądź sprawić, by wyrzekła się swoich prawdziwych osiągnięć w zakresie zarządzania.

Z jednej strony niektóre chińskie korporacje naśladują lub zapożyczają pewne zachodnie zasady – na przykład: trzymanie w sekrecie listy płac. Zasady te jednakże są nie tylko trudne do utrzymania, lecz również wywołują nieporozumienia i zamieszanie w szeregach pracowników. Z drugiej strony niektóre obce spółki przyjęły zasadę *będąc w Rzymie, postępuj jak Rzymianie*. Weźmy na przykład dawane przez nie drobne ogłoszenia, w których oferują zatrudnienie osobom z dobrymi „układami handlowymi”.

Aczkolwiek układy tego rodzaju ciągle jeszcze są w Chinach wysoko cenione, to obecnie już tylko układy zgodne z prawem. Stąd, jeżeli jakaś zagraniczna spółka zamieszcza ogłoszenia tego rodzaju, Chińczycy będą odczuwać do niej niechęć, może nawet pogardę.

W rzeczywistości, zgodnie z przeprowadzonymi przeze mnie ostatnio wywiadami i kwestionariuszami zmiany, jakie zachodzą, przebiegają zgodnie z moim modelem. Chińscy dyrektorzy pracujący w spółkach handlowych cały czas wysoko sobie cenią dobre układy, szczególnie rodzinne. Jednakże postępują w tych układach zgodnie z prawem oraz stosują je tak, by jednocześnie służyć ludziom i zarabiać pieniądze. Niektórzy zagraniczni dyrektorzy z kolei w ramy swojej własnej tradycyjnej kultury włączyli szereg nowych wartości. Cały czas na przykład przywiązują dużą wagę do znormalizowanych technik zarządzania oraz indywidualnego wkładu, ale jednocześnie doceniania wysiłku indywidualny w ramach zespołu oraz duch współpracy. Cały czas przywiązują dużą wagę do zasad i zarządzeń, ale główny nacisk kładą na szkolenie. We wszystkich tych przypadkach widzimy przeciwieństwa, które potrafią ze sobą współpracować i wspierać się wzajemnie. Wartości są odmienne, ale nie wchodzi z sobą w konflikt, gdyż w każdym przypadku zakorzenione są w kulturze tradycyjnej danej strony.

W 1934 roku, kiedy Chiny znajdowały się jeszcze w stadium feudalno-kolonialnym oraz kiedy globalny kontekst był przede wszystkim imperialistyczny, istniała w Chinach spółka zwana „Yellow Forever”. Jej orientacja wartości streszczała się w czterech zasadach: *wierze w naukę, rozwoju przemysłu, indywidualnym poświęceniu oraz służbie społeczeństwu jako zasadzie korporacji*.²² Rozwój przemysłu był częścią programu mającego na celu odrodzenie Chin. Ten patriotyzm czerpał z poczucia wspólnoty narodowej oraz zatopionej w kulturze tradycyjnej świadomości ludzkiego cierpienia. Czynniki te stworzyły znaczącą siłę spajającą ze sobą korporacje. Od samego zatem początku orientacja korporacji nie była nastawiona na maksymalizację zysku. Współcześnie Korporacja Legend reprezentuje właściwą postawę. Choć wielu młodych ludzi w Chinach zdaje się mieć zamerykanizowany pogląd na to, czego oczekują od swojej pracy, tradycyjna wartość rozwoju przemysłu jako dążenia do odrodzenia Chin ciągle jeszcze ma dużą żywotność. Jest to widoczne szczególnie w przypadku takich chińskich korporacji jak Legend i Haier. Starają się nie czynić

²² Zhang Kesheng. The crystal of our early corporate culture: „Yellow Forever's Four Creeds”, *Corporate Culture*, 15.

z zarabiania pieniędzy jedynej wartości, spółki te poruszyły i zainspirowały swymi wzniosłymi ideami wielu ludzi. Należy przy tym zauważyć, że orientacja na patriotyzm nie wyklucza przyjęcia obcych wartości. Podtrzymując zasadę De (cnót), Yi (norm moralnych), Qi Jie (odwagi moralnej, integralności), korporacje cenią sobie wysoko również cechy, które dotychczas odrzucały jako przeciwstawne nam wartości zachodnie, takie jak Cai (indywidualne możliwości, zdolności, wiedza), Zhi (indywidualna mądrość, rozum) oraz Li (zysk, indywidualna korzyść). Spółki te skorygowały zatem jednostronną skłonność naszej kultury tradycyjnej. Yellow Forever jest moim zdaniem wzorowym przykładem chińskiej korporacji. Rozwój wyrażający się w jej orientacji na wartości będzie trwał dalej - spółka jest bowiem silnie zakorzeniona w chińskiej kulturze i otwarta na wszystkie kultury.

Podsumowanie

Wraz z wyłanianiem się jednej światowej gospodarki i w Chinach, i na całym świecie, pojawiły się problemy dotyczące zarówno korporacji, jak i ich społecznych orientacji wartości. Obserwując i zastanawiając się nad tym, co się dzieje w kulturze społecznej i korporacyjnej, sformułowałem model ukazujący rozwój. Wzbogacimy się i rozwiniemy, jeżeli tylko skorzystamy z globalnych możliwości, które postrzegać będziemy z umysłem otwartym i zakorzenionym w narodowej kulturze.

Zagadnienie nastawienia na wartości korporacji wiąże się ściśle z zagadnieniem chińskiej kultury w epoce globalnej gospodarki. W niniejszym artykule proponuje się model **rozwój kulturowego od korzeni**. W modelu tym rozwój kulturalny ma być zakorzeniony w kulturze tradycyjnej, ale bez uznawania swoich wartości za absolutne. Rozwój kulturowy może i powinien umieszczać rozmaite, a nawet przeciwstawne elementy w ramach jednego systemu wartości. W modelu, tym rzeczywistość społeczna zawiera współczesną kulturę korporacyjną w Chinach.

Epoka globalnej gospodarki, to epoka narastających różnic i konfliktów międzykulturowych. Zmuszają one do dyskusji nad kulturą. Inaczej niż w debacie toczonej podczas pierwszej fali globalizacji, pod koniec zeszłego wieku, miejscem, w którym się ona toczy obecnie, jest świat handlu. Kluczowe pytania brzmią następująco: Jaka powinna być orientacja na wartości korporacji, w szczególności spółek handlowych w Chinach? Jak najlepiej zarządzać tymi korporacjami w kontekście międzykulturowym?

Czy ludzie pracujący w spółkach handlowych powinni obstawać przy swojej własnej orientacji na wartości, czy też bezkrytycznie przyjmować orientację ich partnerów? Czy różne kultury korporacyjne mogą być połączone w nowe całości? Jeżeli tak, to jak to osiągnąć? Ponieważ korporacje są częścią społeczeństwa, zagadnienie orientacji wartości korporacji jest ściśle związane ze społeczną orientacją na wartości. To z kolei prowadzi do pytania o sposób zintegrowania różnych kultur Chin i Zachodu.

Tłumaczenie: Tomasz Mazur