

MAROSI Miklós

## A KÍNAI NÉPKÖZTÁRSASÁG GAZDASÁGA ÉS A KÍNAI VÁLLALATOK MENEDZSMENTJE

A KNK gazdasági fejlettsége, a kínai nemzeti és szervezeti kultúra, valamint a reformfolyamat sajátos korlátainak ismertetését követően a szerző a gazdaság átalakulásával, az átalakítással járó problémákkal foglalkozik. Mondanivalójának befejező részében a kínai vállalatok belső világába nyújt betekintést.

### Első rész: A Teng-féle reform és a reform adottságai, korlátai

#### A KNK gazdasági fejlettsége

Mao Ce-tung félresikerült diktatórikus intézkedései, forradalmi reformjai, különösen az 1958-60-ban szervezett „Nagy ugrás”, majd az 1966-ban indított „kulturális forradalom” következtében a gazdaság mélypontra került. Mao 1976-ban bekövetkezett halála után nyilvánvalóvá vált, hogy radikális reformokra van szükség. A reformfolyamatot 1978-ban Teng Hsziao-ping indította el. A reformok – hasonlóan a Távol-Kelet és Délkelet-Ázsia többi országához – hamarosan tíz % feletti gazdasági növekedést produkáltak, sőt a KNK jelenleg is felülmúlja ezeket a fejlődésben lelassult országokat: a növekedés 1997-ben 8,7 %, 1998-ban 7,8 % volt, szemben Japán és Dél-Korea stagnálásával, Szingapur és Tajvan alacsony mértékű növekedésével és a többi kis tigris gazdasági válságával.

A fejlődést jelzi egyebek közt az is, hogy az egy főre jutó GDP az utolsó 15 évben csaknem megnégyszereződött,<sup>1</sup> 1997-ben kb. 700 \$ volt.<sup>2</sup>

A devizatartalék 1997-ben 140 Mrd \$-t tett ki, ehhez hozzáadva Hong-Kong 80 milliárd \$-nyi tartalékát, mondható, hogy Kína („holtversenyben” Japánnal) a világ legnagyobb devizatartalékával rendelkezik.

Arra is lehet következtetni, hogy a KNK viszonylag sikeresen tudott védekezni a japán és a délkelet-ázsiai recesszió hatásai ellen.

Egyfelől a távol-keleti átlagot jelentősen meghaladó növekedés, másfelől a kínai gazdaság óriási mérete szélsőséges értékelésekre csábítanak. Pl. a *The Wall Street Journal* nemrégiben azon az állásponton volt, hogy a japán visszaesés miatti vákuumot a KNK fogja nem sokára betölteni, s Ázsia vezető gazdasági hatalma lesz.<sup>3</sup> Még továbbmegy egy 1998-ban megjelent amerikai mű: Kína felemelkedése egyike a történelem korszakos pozitív eseményeinek.<sup>4</sup> Gyakorik az olyan megjegyzések is, hogy Kína 1,2 milliárdos lakosságával óriási kihatáratlan piac, felmérhetetlenek a lehetőségek stb. Goldenberg idézi pl. az *American Motor Corporation* elnökének megjegyzését, miszerint az USA-ban, Japánban, Nyugat-Európában egy autóra három ember jut, ezzel szemben Kínában 1100, s ez óriási piaci lehetőséget kínál.<sup>5</sup>

Úgy tűnik, hogy ezek a vélemények meglehetősen szélsőségesek. Feng Pingnek, a kínai reformügyi hivatal vezető közgazdászának személyes véleménye szerint Kína nem remélhet többet, mint hogy kb. 2050-re sikerül elérnie az egy főre számított mutatók tekintetében olyan országok szintjét, mint Olaszország vagy Spanyolország.<sup>6</sup> Li Pettin, a Társadalomtudományok Akadémiájának professzora szerint még évtizedekre van szükség, hogy Kína megoldja a modernizáció feladatait.<sup>7</sup> Ami az óriási pia-

cot illeti, figyelembe kell venni azt, hogy a kínai régiók és a rétegek jóléte közt óriási különbségek jöttek létre. Csak egy igen vékony gazdag réteg képes luxuscikkekkel és más drágább árukat vásárolni,<sup>8</sup> azaz a piac jóval korlátozottabb ma és lesz még hosszú ideig, mint arra a fent idézett optimisták számítanak.

### A kínai nemzeti és szervezeti kultúra

A gazdasági fejlődésben – legalábbis a kínai politikusok szerint – fontos szerepet játszik a kínai civilizáció, a kínai konfucianus kultúra befolyása. Mindenesetre tény, hogy a KNK, amelynek társadalmában a konfucianus és a kommunista értékek keverednek, jelenleg gazdaságilag jóval fejletlenebb, mint a konfucianus tengerentúli államok, régiók. Pl. a kilencvenes évek második felében az 1200 milliós népességű KNK GDP-jét a 45 milliós tengerentúli Kína GDP-jével azonosnak tekintik.

A tengerentúli Kínában a konfucianizmus mindig is érvényesült. A gyors gazdasági növekedést elsősorban a konfucianus „erények” érvényesülésének tulajdonították és tulajdonítják. Ez a nézete, pl. Li Kuan-ju volt szingapuri miniszterelnöknek, Li Teng-haj volt tajvani elnöknek.<sup>9</sup>

A tengerentúli kínaiak a kilencvenes évekig antikommunisták voltak. Pl. Li Kuan-ju, „a szingapuri kulturális offenzíva” vezetője a hetvenes években látogatott először Pekingbe, ahol csak angolul volt hajlandó tárgyalni. A nyolcvanas években is határozott antikommunista magatartást tanúsított.

A nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején a tengerentúliak körében változás következett be: a konfucianizmus már nem az összeomlott kommunizmus ellen irányult, helyette a nyugati értékrend vált a támadások fő célpontjává. Li Kuan-ju elfogadja a modernizációt és megállapítja „a tudomány és technika nélkülözhetetlenségét, és az életmód ehhez kapcsolódó megváltozását”, de nem fogadja el azt, hogy közben nyugatosodjanak.<sup>10</sup> Itt tulajdonképpen hosszú múltra visszavehető kelet-ázsiai felfogásról van szó: Japánban a XIX. század végi Meidzsi-kormányzat is sürgette a modernizációt, s jelszava volt „japán szellem, nyugati technika”. Koreában is megjelent a XIX. században a „nyugati” és vele szemben a „keleti” (konfucianus) tanítás.<sup>11</sup>

A konfucianus kultúra „erényei” a takarékoság, a család, a munka, a fegyelem. A szingapuri vezetők szerint ezzel szemben a Nyugat bukásának okai: az elpuhultság, a restség, az individualizmus, a bűnözés, a

silány oktatás, a tekintélytisztelet hiánya és a „szellemi megcsontosodás”.<sup>12</sup> A vezető politikusok Nyugatellenességének és a hatalmas kínai kisebbségnek köszönhetően Malajzia és Thaiföld is erőteljesen Kína felé orientálódott.<sup>13</sup>

A KNK-ban is kialakult az a tömeges vágy, hogy az emberek visszatérjenek mindahhoz, ami igazán kínai, és ami ugyanakkor gyakran patriarchális, primitív és tekintélyelvű. A nyolcvanas években a kínai kormány is igyekezett elősegíteni a konfucianizmus iránti érdeklődést, s azt a kínai kultúra fősodraként határozta meg. Kínai vezetők beszédeiket, pl. Csiang Cö-min – a múlt századi japán reformerekhez hasonlóan – Konfuciusz-idézetekkel tűzdelik meg. A Nyugat ellenséges erői előtt – jelentette ki Csiang Cö-min elnök 1995 augusztusában – az a cél lebeg, hogy elnyugatosítsák és „felosszák” országunkat.<sup>14</sup> Ebben a nyugatosítás elleni harcban a demokrácia – akárcsak a leninizmus – diszkreditálódik, újabb idegenszerű teherré válik. A Nyugat nem lesz képes többé arra kényszeríteni az ázsiaiakat, hogy feleljenek meg az emberi jogokat középpontba állító nyugati értékrendeknek.<sup>15</sup>

A konfucianizmus megerősödése a KNK-ban, és feltehetően a Teng Hsziao-ping által megindított gazdasági átalakulás nagy lelkesedést váltott ki a tengerentúli konfucianus vezetőkben. Úgy látták, hogy Kína ismét nagyhatalommá vált. Kína megrengette a világot, jegyezte meg 1994-ben Li Kuan-ju. „Nem áthatatjuk magunkat, hogy csak egy újabb nagy játékos jelent meg. Kína az emberiség történetének legnagyobb játékosaként.”<sup>16</sup>

Kelet-Ázsiában az uralkodó konfucianus világnézet az autoritás és hierarchia értékeit, az egyéni jogok és érdekek alárendelt jellegét hangsúlyozza. Kiemeli a konszenzuseresést, a konfliktuskerülést és a presztízsmertést fontosságát, valamint az állam felsőbbrendűségét a társadalommal, a társadalom felsőbbrendűségét az egyénnel szemben. Ez a szemléletmód tökéletes ellentéte az amerikai szellemnek, amely a szabadság, az egyenlőség, a demokrácia, az individualizmus elsődlegességét hirdeti.<sup>17</sup>

A konfucianus „ázsiai értékek” mellett a KNK-ban a maoista kommunizmus értékvilága még ma is szerepet kap. Pl. fontos érték a köztulajdon, él a pártbürokrácia.<sup>18</sup> A pártérdemeket szerzett öregek tisztelete kommunista viszonyok közt fontos kulturális értéknek számít, s mivel az öregek tisztelete konfucianus érték is, sok az idős képzetlen vezető. Van olyan vélemény, hogy mind a kormányzat, mind az állami vállalatok szintjén problémát jelent a gerontokráciától való megszabadulás.<sup>19</sup>

A KNK ma lényegében átmeneti állapotban van, szervezeti kultúrájának fejlődése a kínai közosság jórészt egységes konfuciánus értékvilága felé mutat. Az átmeneti állapot szerinti kultúra jelenleg érvényesülő főbb elemeinek a következőket tekintjük.

#### ◆ Az alá- és fölrendeltségi viszonyok

A KNK-ban mind makroszinten a politikai hatalom birtokosai és alárendeltjeik, mind mikroszinten a családfő és családtagok, a szervezetekben a főnök és beosztottjai között igen nagy a *hatalmi távolság*.

Távol-Keleten a konfuciánus tradíciójú országokra jellemző a nagy hatalmi távolság. Konfuciusz 2500 éves tanítása szerint a fejedelem teljhatalommal rendelkezik alattvalói, a családfő felesége, gyermekei stb. felett. Konfuciusz emellett a felettes számára előírta az ember tiszteletét és alárendeltjei védelmét, a róluk való gondoskodást is. („Az apa nyilvánvalóan nem zavarhatja utcára gyermekeit.”) A hatalomnak ez a formája láthatóan paternalista jellegű.

Kínában a hatalom paternalista jellege időnként egyoldalúvá vált, főleg kritikus helyzetek esetében. A Kínát egyesítő első császár, Csin-Si szigorúan betiltotta, üldözte a konfucianizmust, és csak saját törvényeinek, utasításainak végrehajtásával foglalkozott (pl. az északi nomádok elleni Nagy Fal építésével), nem törődött alattvalói védelmével, sőt tömegesen végeztette ki azokat, akik nem utasításai szerint jártak el. Ezt a hatalmas méretű diktatórikus rendszert a császár központi és helyi hivatalnokai, a mandarinok igazgatták, irányították. A későbbi császárok feloldották ugyan a konfucianizmus tilalmát, de kétezer éven át fenntartották és fejlesztették a centralizált császári diktatórikus rendszert a mandarin igazgatás bürokráciájával, s ebben sem a városok, sem a céhek, s egyáltalán semmilyen közösség autonómiával nem rendelkezett.

Amikor a II. világháborút követően 1949-ben kommunista irányítás alatt megalakult a KNK, a „császári kínai” modell tulajdonképpen nem sokat változott: a teljhatalmú császár helyébe – belső konfliktusok után – nemsokára Mao Ce-tung került, a mandarinok bürokráciáját pedig a központi, a tartományi, városi igazgatásban, a vállalatok és más szervezetek irányításában pártbürokraták váltották fel.

A nagy hatalmi távolság nemcsak a felettes nagy hatalmára utal, hanem arra is, hogy az alárendeltnek önállósága, autonómiája csekély, Kína esetében pl. túróképeségük nagy, sőt az alávetettség azt is jelenti, hogy

nincs módjuk helyzetük megváltoztatására. Közismert, hogy Kínában tulajdonképpen nem voltak társadalmi változásokat célzó forradalmak, hanem csak elkeseredett paraszttömegek felkelései, akiket végül is arra használtak fel, hogy az uralkodó dinasztiát megdöntsék, és ezzel helyet teremtsenek egy másik dinasztiának.

Úgy tűnik, hogy a hatalmas birodalomban a nagy hatalommal bíró politikai centrum az alávetett, engedelmes tömegeket Nagy Akciókra tudta mozgósítani: a Nagy Fal, a ma is működő 2000 km hosszú Nagy Csatorna építésére, vagy éppen olyan katasztrofális akciókra, mint a Nagy Ugrás, a Kulturális Forradalom stb.

#### ◆ A közösség, a kuanszi és a korrupció

Közismert, hogy a távol-keleti népek kultúrájára, értékvilágára a konfuciánus, a közösségi gondolkodás a jellemző, és az individualizmus háttérbe szorul. A kínaiaknál a legfontosabb elemi közösség a család, s a legfontosabb emberi kapcsolatok a vérségi, rokonsági kötelékek. A *vérségi* kötelékek mellett mind a KNK-ban, mind a tengerentúli Kínában (sőt Koreában) fontos szerepe van az azonos vidékről, városból való *származásnak* is. „Kínában a kulturális etikai tradíciónak megfelelően az emberek együttműködését a vérségi kötelékek és a (földrajzi) származás biztosítják.”<sup>20</sup>

A KNK-ban tulajdonképpen kettős kollektívizmus van: a család és a származási kötelékek természetes rendszere mellett létezik a mesterségesen kreált *kommunista „munkacsoport”*, amely nemcsak a munkát ellenőrzi, hanem kontrollálja a lakásügyeket, a születésszabályozást stb., azaz a dolgozó és családja nagyban függ munkabrigádjától.

Mind a KNK-ban, mind a tengerentúli Kínában más kapcsolatok, közösségek is fontosak: a volt iskolai osztálytársak, a korábban egy munkahelyen dolgozók kapcsolatai, Dél-Kínában tagság valamely klánban stb. Ezek a kapcsolatok személyes kapcsolatok, szemben a személytelen bürokráciával. A személyes kapcsolat éltetője és lényege a bizalom. Egy empirikus felvétel szerint, pl. Sanghajban a megkérdezett menedzserek 3/4-e a szóbeli és írásbeli megegyezéseket azonos értékűnek tekintette.<sup>21</sup>

A személyes kapcsolatok, éppen mert bizalmon alapszanak, kölcsönösek. Ha a személyes kapcsolatokat kölcsönösen előnyök szerzésére használják, akkor *kuansziról* van szó. A kuanszi a hivatalos út kijátszását, kínai szóval: „a hátsó kapun való bemenetelt” jelenti.<sup>22</sup>

A kuanszi mind a KNK, mind a tengerentúli Kína betegsége. A KNK-ban személyes kapcsolatok nélkül az ügyeket lehetetlen vagy legalábbis igen nehéz elintézni.<sup>23</sup> Általános az a vélemény, hogy kuanszi nélkül a zavaros bürokrácián nem lehet átvergődni.<sup>24</sup> A kínai bürokrácia főleg a nyugati ember számára mindig is bonyolult volt, de a jelenlegi időszakban, a Teng féle reformfolyamat beindulása óta, az átalakulások következtében még nehezebben követhető, még kevésbé látható át.

Egy japán szerző szerint a kínai gazdaságot 30%-ban a hatalom, 30 %-ban a kuanszi, 40 %-ban a pénz befolyásolja. Az ügyek elintézéséhez a pénz egyszerűen nem elég, számításba kell venni a hatalmat és az összeköttetéseket.<sup>25</sup>

A kínaiak a reformok kezdete óta – tengerentúli társaikhoz hasonlóan – igen erőteljesen igyekeznek vagyonosodni, feltűnő a pénzhajhászás. A *vagyonosodás* részben legális, részben illegális. Szokás megkülönböztetni a vörös, a fehér, a szürke és a fekete ügyleteket, ahol is a vörös jelenti a pártszerű, a fekete pedig a korrupt ügyleteket. A kínai sajtó egy másik osztályozása szerint a „vagyonosodás útjai”:

- *a vörös*: pártkapcsolatok kihasználása,
- *a sárga*: a prostitúció,
- *a kék*: a csempészet,
- *a fehér*: a drogkereskedelem és
- *a fekete*: a triádok, a szervezett bűnözés.<sup>26</sup>

Ezekhez mindenképpen hozzá kell sorolnunk a gazdasági átalakulás nyújtotta korrupciós lehetőségek kihasználásának különféle útjait-módjait. Bár a KNK-ban hivatalosan nem volt és ma sincs privatizáció, számosan saját zsebre privatizáltak állami vagyont. Állami kedvezményeket, hiteleket stb. magánkézbe játszottak át, pénzüket Hong Kongba juttatva onnan mint külföldi tőketulajdonosok a becsábítandó külföldi tőkének szánt kedvezményeket söpörték be stb., stb.<sup>27</sup> Különféle felmérések szerint – Fekete Afrikát nem számítva – a KNK a legkorruptabb országok közé került. (A tengerentúli kínai államok, Szingapur és Tajvan viszont általában a „mezőny” másik felében vannak.)

#### ♦ Az idegengyűlölet, a távolságtartás, a guo csing

A Távolságtartás jellemző az *idegengyűlölet*, vagy legalábbis az idegenekkel szembeni *távolságtartás*. Ennek fő oka az, hogy az idegenek, főleg a XIX. században és a XX. század első felében gyarmatosítók, vagy

legalábbis sűrűn támadó, háborúskodó felek voltak, akikről csak az ötvenes években szabadultak meg a távolkeleti országok, népek.

A távol-keletiek egymással szemben is erős távolságot tartanak, hiszen a közép- és az újkorban számos konfliktus volt Kína, Korea és Japán között. A kínaiak, pl. a XIX. század végén megtámadták Koreát. Jellemző az is, hogy az 1950-53. évi koreai háborúban többszáz ezer (egyesek szerint 2 millió) kínai önkéntes harcolt Észak-Korea oldalán, erre azonban a hivatalos Észak-Korea nem (s valószínűleg a nép sem) akar emlékezni. Kim Ir Szen pártvezető életrajzában (ami általános iskolai tankönyv) harminc oldalon szerepel a koreai háború, de a kínai segítségről, Kínáról vagy a kínaiakról nem esik szó. A japánok legutoljára a XIX. század végén támadták meg és gyarmatosították egész Koreát. A középkor óta fel-fellángoló japángyűlölet mára a piaci versengéssel együtt járó lenézéssé szelídült: a koreaiak a japánokat lusta ázsiaiaknak csúfolják. A japánok a középkorban több ízben is megtámadták Kínát, a múlt század végén is betörték Észak-Kínába, majd a harmincas évektől egészen a II. világháború végéig jelentős kínai területeket foglaltak el és tartottak megszállva.

A jelenkorban azonban ezek az ellentétek jobbra távolságtartásra szelídültek, az idegengyűlölet – mint látjuk –, a nyugatosodásra, a szembenállás a nyugatiakra, azok között is elsősorban az amerikaiakra koncentráldik.

Történelme során mindhárom távol-keleti nép átvett másoktól különböző értékeket, eszméket, technikai és más eljárásokat, műszaki megoldásokat. Mindhárom nép azonban e külföldi importhoz feltételeket szabott. Amikor a virágzó kínai középkorban a japánok technikát, technológiát importáltak Kínából, jelszó volt: „japán szellem – kínai technika”. A japán szellem arra utalt, hogy nem lehet szolgálékien átvenni új terméket, eljárást, eszmét. Koreában ugyancsak különbséget tettek (Dél-Koreában ma is tesznek) a „nyugati” és a „keleti tanítás”, azaz a keresztény tan és a konfucianus erkölcs-tan közt.

A konfucianizmusnak az oktatásban, a nevelésben ma is meghatározó szerepe van. A kínaiak guo csingről beszélnek. A *guo csing* körülbelül ugyanazt a szerepet tölti be, mint a japánoknál a szellem, a koreaiaknál a keleti tanítás, sőt – némi túlzással mondható, hogy időnként politikai normává nőtt.

A guo csing mintegy kétezer éves múltra tekinthet vissza. Nagyjából körvonalazva: kínai sajátosságokról van szó, amelyeket adott esetekben figyelembe kell

venni. Más fogalmazásban: külföldi technikák, eszmék esetében számításba kell venni a Kínában meglévő „speciális szituációt”. Vonatkozik ez eszmékre éppúgy, mint termékekre, technológiákra, vagy éppen a politikailag oly fontos családtervezésre.

Jellemző, hogy a guo csing szerepet kapott az 1920-as években, amikor a kommunizmust „importálták”.<sup>28</sup> Valószínűleg a guo csing is szerepet játszott abban, hogy a kínai kommunizmus több lényeges kérdésben eltért a leninista szovjet kommunista ideológiától. A kínai kommunizmus szerint a párt bázisa nem az ipari munkásság, mint a szovjet kommunizmusban, hanem a falusi parasztság. Ennek megfelelően a hatalomra törő mozgalom iránymutató jelszava volt: „A falvak bekerítik a városokat”, azaz nem a városi proletariátus viszi győzelemre a kommunizmust, hanem a falusi paraszteregék.

Feltehetőleg a guo csing játszik szerepet abban is, hogy a szocialista piacgazdaság kiépítéséhez 1978-ban éppen fordítva kezdtek hozzá, mint a volt európai szocialista országokban, ahol azok kísérletei azóta, a nyolcvanas évek végén sorra megbuktak.

Teng Hsziao-ping 1984-ben a Kommunista Párt direktívájaként azt szabta meg, hogy „a nyugati kultúrákat és eszméket csak akkor szabad átvenni, ha azok megfelelnek a guo csingnek. Jó eszmék, ötletek támogatandók, a korruptak és alkalmazhatatlanok viszont kizárandók”.<sup>29</sup> Teng 1992 elején a déli tartományokban tett „reformbuzdító” körútja során ismételten határozottan szót emelt kapitalista módszerek alkalmazása mellett, amennyiben azok eredményesen hozzájárulnak a gazdaság fejlődéséhez.<sup>30</sup>

### A reformfolyamat sajátos korlátai

#### ◆ Spontaneitás a folyamatokban

A kínai gazdaság a reformok kezdete óta duális rendszert képez, amelyben a tervezettség „együtt él” a piacgazdasággal. A piacgazdaság hányada azonban dinamikusan egyre nő, a nem-állami szektor dinamikusan fejlődik.<sup>31</sup>

A gyorsan fejlődő piacgazdaság főbb problémája egyebek közt az, hogy meglehetősen *szabályozatlan* körülmények közt működik: hiányoznak törvények, jogszabályok, sok a joghézag stb. Jordán Gyula, pl. 1996-ban arról ír, hogy becslések szerint Kína pénzügyi rendszerének 30 %-a nem hivatalos és nem szabályozott.<sup>32</sup>

A spontán folyamatok fő tere a *központi és a helyi, tartományi, városi, falusi hatalom közti kapcsolat*

*gyengesége*. A törvényeket, határozatokat központilag hozzák, ám a végrehajtás a tartományok és más távoli helyi hatóságok feladata. Végbement bizonyos decentralizáció, amennyiben országos hatásköröket helyi közigazgatási szervezetekre ruháztak át, anélkül azonban, hogy „funkcionálni képes parlament kontrollálhatná”. Ezért a helyi hatóságok felhatalmazva érzik magukat, hogy a helyi vállalatokat és egyéb ügyeket közvetlenül irányítsák, befolyásolják.<sup>33</sup>

Az óriási birodalomban a központi apparátus ezeket a folyamatokat kevésbé képes átfogni, s ez a végrehajtás hatékonyságát ássa alá, s korrupcióra ad lehetőséget. „Az ég magas, a császár messze van”, ezzel a mondással utalnak a kínaiak arra, hogy minél távolabb kerülnek a hatalom centrumától, annál inkább csökken a központ akaratának ereje, s nő a szakadék az eredeti szándék és a végrehajtás között.<sup>34</sup>

A reform kezdetétől érvényesült az, hogy a helyi hatóságok a saját érdekeik szerint igyekeztek a reformot végrehajtani, kihasználni. A kommunák földje, szolgáltató és termelő üzemeik részben a helyi, közigazgatási és pártkáderek, klánok zsákmánya lett. „Átszervezték” a köztulajdonban levő városi és falusi vállalatokat, ezek is jórészt a helyi hatalmasságok birtokába került, vagy „a hátsó ajtón keresztül” tűnt el. Az így eltűnt köztulajdon nagyságát a reform első tíz évére a Világbank tíz milliárd \$-ra becsüli.<sup>35</sup> Az Állami Vagyonkezelő Iroda az illegálisan privát kezekbe csatornázott állami aktívákat 500 Mrd jüanra (kb. 90 Mrd \$-ra) becsülte 1994-ben.<sup>36</sup>

Újban, úgy tűnik, némi változás van. Magánvállalkozók szerint a business valamivel nehezebb lett, kevesebb lehetőség van a vagyonosodásra. A jogszabályi rendszer egyre kidolgozottabb és komplexebb. A dolgok nem oly „rugalmasak”, mint korábban, a kommunikáció és a kontaktus a hatóságokkal egyre nehezebbé vált.<sup>37</sup> Erősen valószínű, hogy ezek a stabilizáció kezdeti jelei, amelyeknek hatása azonban, pl. a korrupció csökkenésében még nem figyelhető meg.

#### ◆ Képzettség, oktatási rendszer

A lakosság általában alacsony képzettségű. A képzettséggel tulajdonképpen már a császárság bukása óta, gyakorlatilag az egész XX. században gondok voltak. 1937-ban pl. alig több, mint 3000 középiskola létezett az óriási birodalomban, és a 108 egyetemre és főiskolára mindössze 41900 hallgató, azaz a lakosság 0,0015 %-a járt. Ez a szám a II. világháború után, 1947-

ben keveset javult: az egyetemek és főiskolák száma 207-re, a hallgatóké pedig 148000-re emelkedett. Ez akkoriban nem érte el a japán gyarmati sorból éppen kiszabadult Korea színvonalát sem, amelyet egyébként abban az időben a világ legszegényebb országai közé soroltak.

1949 után az újonnan megalakult Kínai Népköztársaság az oktatási rendszert átszervezte: ennek fő jellemzője volt az, hogy az oktatást igyekeztek a termeléshez közelebb vinni és mezőgazdasági, ipari és más szakközépiskolákat hoztak létre. Az állam azonban másodrendű feladatának tekintette az oktatás fejlesztését. A hasznos tananyag egyre szűkült és egyre nagyobb szerepet kapott a maoista ideológia tanítása.

Az oktatási rendszernek és általában a képzésnek az ún. kulturális forradalom adott tragikus fordulatot. A kulturális forradalomnak kevés köze volt a kultúra fejlesztéséhez, Mao Ce-tung fő célja a párton belüli egyeduralom megszerzése, a lehetséges ellenfelek eltávolítása volt. Mao úgy vélte, hogy az egyeduralom megszerzéséhez terror kell, a terror kirobantására pedig a tizen- és huszonéves fiatalok látszottak alkalmasnak, akiket egyébként is az ő személyi kultuszában neveltek. A diákokat szólították fel, hogy törjenek ki az iskolákból és törjék össze a régi eszméket. Emellett Mao kezdetől fogva több ízben is kifejezte a tanulás és az oktatás iránti ellenszenvét. „Minél többet tanulsz, annál butább leszel.”<sup>38</sup> Ilyen és hasonló kijelentésekkel arra buzdította a vörösgárdista diákságot, hogy zúzzák szét a régi kultúrát és a hagyományokat. Elítélte a vizsgarendszert, és a tanárok ellen uszította a diákságot. Csaknem minden iskolában bántalmazták a tanárokat, közülük sokat agyonverték. Mindezek természetes folyamánya volt az, hogy 1966-tól 1972-ig, azaz hat éven át teljesen szünetelt az oktatás az általános iskolától az egyetemig bezárólag. Miután 1967-ben Mao Ce-tung-nak sikerült politikai ellenfeleit, köztük Teng Hsziao-pinget a felső vezetésből kirekeszteni, nem volt már szükség a vörösgárdistákra, ezért az összes egyetemistát, majd középiskolásokat is a városokból vidékre, falusi „átnevelő” munkára küldték.

1972-ben az oktatás ugyan újra megkezdődött, de a maoisták ismételt támadásokat indítottak az oktatás ellen. A felvételi vizsgákat kapitalista restaurációnak minősítették, s „burzsoá diktatúrának” nevezték a felvételi rendszert. Kijelentették: „Mit számít az, hogy az egész ország analfabéta lesz is, csak az számít, hogy a kulturális forradalom győzedelmeskedjék.”<sup>39</sup>

Mao 1976-ban bekövetkezett halála után Teng Hsziao-ping került vissza a hatalomra, és felismerve az oktatás fontosságát, igyekezett az elmaradottságot felszá-

molni. Teng szerint a főiskolai oktatás ekkoriban nem érte el a korábbi szakközépiskolák színvonalát. Egy külföldi látogató három egyetemen járva, arról számolt be, hogy a diákok közül feleannyian jártak be, mint a kulturális forradalom előtt, s a tananyag is fele volt a korábinak.<sup>40</sup> Teng a közép- és a főiskolai képzésben „kulcsiskolákat” jelölt ki az átlagnál tehetségesebb diákok számára. Ilyen és hasonló lépésekkel igyekezett az oktatás lemaradását csökkenteni. A Teng-korszak kezdetén a lemaradás igen nagy volt. Pl. a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma ezer főre számítva

|            |              |
|------------|--------------|
| az USA-ban | 50 fő,       |
| Japánban   | 21 fő,       |
| Indiában   | 5 fő,        |
| Kínában    | 0,1 fő volt. |

A Teng-korszakban az egyetemek száma növekedett, pl. 1996-ban 1032 egyetemről van információ. Mindamelllett az egyetemi hallgatók száma még mindig katasztrofálisan alacsony, mindössze 3.021.000 hallgatóról tudunk.<sup>41</sup> (Összehasonlításképpen: Dél-Koreában 1989-ben különböző források szerint 1.040.000 egyetemi hallgató volt, az összlakosság több mint három %-a.<sup>42</sup>)

A kínai oktatás *tartalmi reformja* – úgy tűnik – szintén késésben van. Egyetemi tanárok szerint a tantervek jórészt az ötvenes évek szovjet tervgazdasági modelljeit másolják. Jellemző, pl. a Népi Gyűlés (a kínai országgyűlés) 1998 augusztusi törvénymódosítása, amely kiemeli az egyetemi pártbizottság vezető szerepét a szocialista oktatás irányvonalának meghatározásában és ellenőrző szerepkörét az elnök (a rektor) tevékenysége felett.<sup>43</sup>

Tény, hogy az állam sok diákot küldött és küld külföldi egyetemre, s az igen vékony gazdag réteg fiai is jórészt külföldi egyetemeken tanulnak, sőt újabban már az általános iskola felső tagozatos gyerekeit is drága ausztrál, újzélandi, angol, szingapuri magániskolákba küldik. Pl. a pekingi ausztrál nagykövetség az 1998/1999-es tanévre felső tagozatos gyerekeknek 620 vízumot adott ki.<sup>44</sup>

Mindez azonban nemcsak a Távol-Kelet többi országával összehasonlítható, de az óriási ország feladataihoz mérve is elégtelennek tűnik. Figyelemre méltó az a megállapítás, miszerint az alacsony képzettség általában jellemző, s ez olyan alapvető hiányosság, amely az elkövetkező tizenöt évben a gazdasági növekedést akadályozni fogja. „Ha a kormány az oktatást továbbra sem támogatja megfelelően, a gazdasági növekedés magas szintje csökkenni fog.”<sup>45</sup>

## Második rész: A kínai gazdaság és a vállalati menedzsment

### A gazdaság átalakulása

Teng Hsziao-ping – már röviddel Mao halála után – hozzáfogott a gazdaság átalakításához. A gazdasági reform 1978-ban, tehát lényegesen korábban kezdődött el, mint az európai volt szocialista országokban.

Európában a volt szocialista országokban tőkés piacgazdaságot igyekeztek első lépésben kialakítani privatizált, modernizált ágazatokkal, vállalatokkal. Az új körülmények közt azonban a privatizálandó vállalatok nagyrészt „lepusztultak”, vagyonuk nagy részét elvesztették, az elszegényedett vállalatokat adták el belföldi és jórészt külföldi tőkéseknek. A gazdaság leépülésével csökkent ezeknek az országoknak a gazdasági teljesítménye, lassult, sőt a legtöbb esetben visszaesett a gazdasági növekedés.

Kína fordítva járt el: „szocialista piacgazdaságot” akartak és akarnak felépíteni, s elsődlegesnek tartva a növekedést nem hajtottak végre gazdasági rendszer-váltást: változatlanok maradtak a tulajdonviszonyok, azaz a vállalatok továbbra is állami, illetve köztulajdonban maradtak, hivatalosan nem volt privatizáció, ma is a „köztulajdon dominanciáját” hangsúlyozzák.<sup>46</sup> Emellett azonban többé-kevésbé szabályozott módon lehetőséget adtak – első lépésben vidéken – belföldi magánvállalkozások kialakítására, majd később a külföldi tőke megtelepedésére is.

Egy szellemes hasonlat szerint az oroszok és más európaiak az állami vállalatokat akarták magánvállalattokká átalakítani, azaz kardból ekét kívántak kovácsolni, s most kevesebb ekéjük és kardjuk van, mint korábban, s eközben a kínaiaknak mindkettőből, és sok minden másból is többjük van.<sup>47</sup>

Az 1978. évi ún. *mezőgazdasági reform* a kommuna rendszer átalakítását célozta. Megjegyzendő, hogy a kommunáknak nemcsak mezőgazdasági üzemek voltak, hanem – valamelyest hasonlóan a nagy iparvállalatokhoz, a katonai egységekhez stb. – ipari termelést is folytattak, szolgáltató tevékenységeket végeztek, helyi közigazgatási feladatokat is elláttak stb. A reform során a kommunák egész komplexumát igyekeztek átalakítani. A föld változatlanul köztulajdonban maradt, de kezdetben 3-5 évre, később 30-50 évre bérbe adták egyéni parasztnak. Ezzel létrejött az ún. *családi felelősségi rendszer*. Előírták a beszolgáltatandó termékmennyiséget, a többi a parasztnak a szabad piacon értékesíthették. Később a beszolgáltatás rendszere is megszűnt.

A kommuna ipari üzeméből és a szolgáltató részlegekből falusi szövetkezeteket alakítottak ki, de jórészt az átszervezés során eltűnt, a helyi hatalmasságok birtokukba kerítették.

Mindenesetre tény, hogy az új rendszer hatékonyan funkcionált, hatalmas többletjövedelmek keletkeztek, s ily módon igen nagy többletkereslet jött létre. Ennek következtében 1981-ben makroökonómiai egyensúlyzavarok keletkeztek: nőtt az infláció, jelentős külkereskedelmi és költségvetési hiány jött létre. Mindez „kiigazításokra”, azaz megszorító intézkedésekre kényszerítette a kormányt.

Újabbán az önálló parasztgazdaságokat arra bátorítják, hogy törekedjenek beszerzési és értékesítési szövetkezetek létrehozására.<sup>48</sup> Ezt nem ideológiai, hanem gazdasági indokok alapján ajánlják: a közös beszerzés ui. többnyire olcsóbb, a közös értékesítés pedig jobb árakkal, kedvezőbb feltételekkel kecsegtet.

1984-ben kezdődött el a *városi reform*, a mezőgazdaságon kívüli szektorok átalakítása. A „*mezőgazdaságon kívüli szektorok*” a hivatalos kínai statisztikában külön fogalmat jelentenek. E szektorok keretében külön kell szólni az állami vállalatokról és a nem állami vállalatokról. Ez utóbbiak körébe tartoznak a városi és falusi tulajdonban levő (VF-) vállalatok, a magánvállalatok és a külföldi cégek (a joint venture-ök és a teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalatok). A statisztika nem foglalkozik a kis, egyéni („kis sapkás”) vállalkozókkal, és természetesen hiányoznak az engedély nélkül, feketén dolgozók adatai is.

*Az állami vállalatok száma folyamatosan csökken.*

A nyolcvanas években több százezer állami vállalat működött. Ezek száma előbb 300.000-re csökkent, a kilencvenes évek elején pedig 100.000 vállalatról szólt a statisztika. Az egyetlen konkrét adat jelenleg az, hogy az állami tulajdonban maradó vállalatok számát 512-re kívánják csökkenteni. Ezek az ún. „pillér” ágazatok stratégiai fontosságú vállalatai.<sup>49</sup>

A nyolcvanas években a kisebb vállalatokat gyakran bérbe adták magánosoknak és kollektíváknak, sőt az 1992. évi pártkongresszus megengedte eladásukat is. Néhány esetben kis és közepes vállalatokat külföldieknek is felkínáltak.<sup>50</sup>

A városi reform során az állami vállalatok körében is bevezették – a mezőgazdaságban már bevált – „felelősségi rendszert”, s 1988-ban már a vállalatok 90 %-a a felelősségi rendszer valamilyen változata szerint működött. Pl. a veszteséges vállalatok számára valamilyen veszteségminimumot írtak elő, ennek túllépése az állami

támogatás elvesztésével, s a vezetők leváltásával fenyegetett. Nyereséges vállalat esetében a nyereség valamilyen fix összege az államot illette meg, az ezen felüli rész a vállalatnál maradt, s a vállalatnak az összeg felét beruházásra kellett fordítania. A különféle kísérletek lassan olyan rendszerhez vezettek, amelyben az állam és a vállalat kettő-négy évre szerződést kötött a teljesítendő nyereségre, a termelési értékre, műszaki fejlesztési feladatokra, a bértömegre stb.<sup>51</sup>

Sem a felelősségi rendszer, sem más kísérletek (pl. a vállalatok egy részének részvénytársasággá való átalakítása) nem hozták meg a kívánt eredményt. A kilencvenes évek elején a vállalatok kb. fele tartósan veszteséges volt. Van ugyan csődtörvény, de csőd eljárásra, felszámolásra alig került sor. A veszteséges vállalatok számának csökkentése általában átszervezéssel, beolvastással, összevonással megy végbe.

Az állami vállalatok 1993-ig ún. „totális rendszerek” voltak: saját farmokkal, lakótelepekkel, építőipari üzemekkel, kórházzal, iskolával stb. rendelkeztek, s rendelkeznek jórészt ma is. A vállalat biztosította az ellátást, az életfogytig tartó foglalkoztatást, bért stb. Az állam is biztosította a terveződéskor keretei közt a szükséges erőforrásokat, a szükséges pénzügyi támogatást stb. Közismert szimbólum volt a „három vas”: a vasszék, a vasból készült rizses edény és a vaspénz –, ezek a foglalkoztatás biztonságát, a „közös nagyfazék” pedig a juttatások egyenlőségét jelezte.

Mindez kevésbé volt összegegyeztethető a „szocialista piacgazdaság” eszméjével. 1992-ben kiadták a jelszót: „Össze kell törni a három vasat és a nagy fazekat”, s ez jelezte, hogy változások jönnek.

Az állami támogatásokat igyekeznek banki hitelekkel felváltani. Ez meglehetősen lassú folyamatnak tűnik, főleg az állami vállalatok gyenge fizetőképessége és a bankszektor zavarai miatt.

Fontos változásokat irányzott elő az 1993. évi vállalati törvény. Ez – többek közt – előírja azt, hogy az állami vállalatok kötelesek tíz éven belül dolgozóikkal határozott időre (1/2-10 évre szóló) munkaszerződéseket kötni (azaz felszámolni az életfogytig tartó foglalkoztatást, a „vasszék” intézményét). Tervezi továbbá a bérrendszer („a vaspénz”) megváltoztatását, a különféle szociális juttatások leépítését stb.<sup>52</sup> A vállalatoknak részvénytársaságokká kell átalakulniuk többségi vagy teljes állami részvénytulajdonnal, de külön a tulajdonosnak felelős menedzsmenttel.

A vállalati törvény végrehajtása ugyan lassan megy, az elbocsátásokból, a vállalati átszervezések, fúziók-

ból stb. érzékelhető a végrehajtás megindulása.<sup>53</sup> A folyamat – európai szempontból nézve – valóban vontatottnak tűnik, s nem lehet meglepő, hogy Csiang Cö-min az 1997. évi XV. pártkongresszuson még mindig csak arról szólt, hogy az állam kész a vállalatok reformjára.<sup>54</sup>

Az állami vállalatok között (vagy mellett) külön csoportot képeznek a *katonai vállalatok*, amelyek a Népi Felszabadító Hadsereg (NFH) tulajdonában és irányítása alatt működnek. Korábban az NFH-nak – a nagyvállalatokhoz hasonlóan – ugyancsak voltak üzemei, farmjai. Tulajdonképpen Teng adott a nyolcvanas években lehetőséget arra, hogy az NFH széles körű pénzszerző üzleti vállalkozásokba kezdjen. A szállodaiipartól, gyógyszeripari konglomerátumoktól stb. a mobiltelefon-üzletig igen széles választékban kb. 15.000 katonai vállalat volt. Ezek jövedelmét az utóbbi években 5-10 Mrd \$-ra becsülik,<sup>55</sup> mások 1-3 Mrd közötti nettó profitról szólnak.<sup>56</sup> Az NFH e tevékenysége sokaknak szemet szúrt. 1998 őszén Csiang Cö-min a párt katonai bizottságának ülésén felszólította a hadsereget, hogy hagyjon fel üzleti tevékenységével. Elrendelte, pl. a Poly Group (ingatlanügylek, pénzügyek), a Carrier Enterprise (gépgyártás, audio-video berendezések), a Xingxing áruházi és raktározási cég, a Sunghiao Auto stb. felszámolását, eladását. Továbbra is katonai tulajdonban maradtak autó-, repülőgép-, motorkerékpár gyártással foglalkozó és más cégek.<sup>57</sup>

Kínai statisztikai elnevezéseket használva, a mezőgazdaságon kívüli nem állami vállalatok között ma legjelentősebbek a *városi és falusi vállalatok* (VF-ek). Ezek lényegében „kollektív tulajdonban” lévő vállalatok: tulajdonosuk a telephelyük szerinti kisebb város, ill. falu. Ezek a vállalatok 1994-ben a nem mezőgazdasági dolgozók kb. 44 %-át foglalkoztatták, szemben az állami vállalatok 40 %-ával. Az állami szektor folyamatos zsugorodása miatt ez a különbség tovább nő.

*Magánvállalatoknak* számítják hivatalosan az olyan cégeket, amelyek magántulajdonban vannak, bér munkásokat alkalmaznak, s ezek létszáma legalább nyolc fő.<sup>58</sup>

Magánvállalatok létrejötte – mint láttuk –, illegális módon már a kommunák felbomlásakor megkezdődött. Később – mint arra ugyancsak utaltunk –, lehetővé vált veszteséges állami vállalatok felvásárlása is. Emellett számos magánvállalat jött és jön létre a nehéz helyzetben lévő állami nagyvállalatok „átszervezése” során, amikor is – a magyar privatizációhoz hasonló módon – a vállalat nyereséges részeit felvásárolták, a többit pedig az állam nyakán hagyták.



Az állami szektor aránya folyamatosan csökken, pl. a nemzeti jövedelemhez való hozzájárulása évek óta már 50 % alatt van. A nem állami szektor nagyobbik hányadát azonban nem a magánvállalatok, hanem – legalábbis a hivatalos statisztika szerint – a városi és a falusi (VF) vállalatok adják. A magánszektorban foglalkoztatottak létszáma, pl. 1994-ben a Statisztikai Hivatal szerint az összes foglalkoztatottak 7,2 %-a volt.<sup>59</sup> Más statisztikai forrásokból is hasonló számra lehet következtetni: 40 millió fő a magánszektorban a kb. 600 millió összes dolgozónak ugyancsak 6–7 %-át teszi ki.<sup>60</sup>

Ezek és más statisztikai adatok azonban gyakran pontatlanok: részben a statisztikai munka pontatlanságai miatt, másrészt, legalábbis a magáncégek esetében, gyakori a hamis vagy hiányos adatszolgáltatás. Sok cég kollektív vállalatnak (VF-nek) tünteti fel magát, s mivel ez tömegjelenség, megkapták a „vörös sapkások” gúnynevet. Sokan lehetnek a „kis sapkások”, nevezetesen az olyan magáncégek, amelyek nyolc főnél kevesebb alkalmazottat vallanak be, jóllehet többet foglalkoztatnak. Sok magánvállalkozás pedig egyszerűen engedély nélkül, feketén dolgozik. Az a vélemény, hogy különösen a „kollektív” címkével működő vállalatok száma nagy, s a „címkézés” igen elterjedt eljárás.<sup>61</sup>

Mint azt a korábbiakban láttuk, a reform kezdetétől fogva megjelent a *külföldi tőke*. 1994-ig 100 Mrd \$ értékű külföldi tőkét fektettek be,<sup>62</sup> ezt követően évenként kb. 80-90 Mrd \$-t.<sup>63</sup> 1996-ig 56.000 külföldi érdekeltségű vállalat jött létre. Ezek kb. 95 %-a a keleti tengerparton, többnyire a különleges ipari zónákban kapott helyet. 1998-ban a külföldi vállalatok száma százezer fölé becsülhető. Ezek kb. 17 millió embert foglalkoztatnak.

A külföldi tőke nagyjából egyenlő arányban, részben a tengerentúli kínai régióból, részben Észak-Amerikából és Nyugat-Európából jött.

A Teng-féle reformok beindulásával – legalábbis gazdasági téren – újjáéledt a „kínai nemzetközösség”. Elsőként a *tengerentúli kínaiak* jelentek meg mint külföldi beruházók. A hatalmas thaiföldi Pokphand konszern kínai tulajdonosa már 1984-ben gyorsan fejlődő élelmiszeripari vállalkozást alapított Dél-Kínában.<sup>64</sup> Ugyancsak megjelent a Délkelet-Ázsiában, Ausztráliában, sőt németországi érdekeltségekkel bíró indonéziai Salim-csoport is (tulajdonosának kínai neve: Liem Sioe Liong), és a KNK-ban „beszállt” az olaj- és a telekommunikációs üzletbe. A Tajvani Cipőgyártók Egyesülete már a kilencvenes évek elején úgy becsülte, hogy az ol-

csóbb munkaerő csábítására a tajvani cipőgyártók 80 %-a települt át a KNK-ba. Ilyen és hasonló műveletekhez rendszerint vannak közvetítők, tajvani, szingapuri, hongkongi üzletemberek, bankok. Kínai mondás szerint, a ravasz patkány fészkének három kijárata van. Egy tajvani vállalkozó ezt úgy interpretálja, hogy az egyik lyuk a KNK, amely a jövőt képviseli, a másik a tajvani üzem, a jelen vállalkozása, a harmadik lyuk pedig az USA, amely biztosítékul szolgál.<sup>65</sup>

A *nyugati cégek* közül elsőnek a svájci Ciba jelent meg 270 millió \$ beruházással. Jelenleg a legnagyobb vállalkozó az ABB egy milliárdos forgalommal, a Siemens közös vállalatokban érdekelt, s 140 millió \$ forgalmat bonyolít le. Jelen van az Ericsson, a japán NEC, az AT&T stb. Fiókot nyitott a Dresdner Bank, a Schweizerische Bankverein.

A nyugati befektetők a vállalatalapítást igen nehézkes és bürokratikus folyamatnak tartják. A kínaiakkal való tárgyalások hosszadalmasak, főként azért, mert a hatóságok bürokráciája bonyolult és gyengén szervezett. Az Otis Elevatornak pl. hat évébe került, míg közös vállalkozását kínai partnerével tető alá hozhatta.

A külföldi vállalatoknak kétféle típusa alakult ki: a *Teljesen Külföldi Tulajdonban lévő Vállalat (TKTV)* és a KNK-beli vállalattal létrehozott közös vállalat, joint venture (JV). A TKTV esetében a külföldi menedzser kínai közvetítőket alkalmaz az ügyfelekkel és a hatóságokkal való kapcsolatok kiépítésében és fenntartásában, a JV esetében a kínai társtulajdonos kuanszija hivatott a kapcsolatépítés és fenntartás szerepére.

Az állam a külföldi tőkétől új technológiák bevezetését és az export fokozását várja el. Vállalat alapításához sokféle engedélyre van szükség.

Az engedélyezési hatásköröket általában decentralizálták:

- Guandong és Fuzsien tartományban 50 millió \$-ig,
- Egyéb tengerparti tartományokban, továbbá Pekingben, Sanghajban, Tiencsinben, Pudongban, Sencsenben 30 millió \$-ig,
- Az öt autonóm tartományban 10 millió \$-ig,
- Más városokban 5 millió \$-ig,

a tartományi, ill. a városi hatóság hagyja jóvá az alapítási kérelmeket.

Szabályozták az alapítási lehetőségeket ágazatok szerint is.

*Szabad* (bátorított) ágazatok: új mezőgazdasági technológiák, új energia- és anyagmegtakarító technológiák, mobiltelefon gyártás, száloptika, vasúti és repülőtéri berendezések gyártása stb.

*Korlátozott* ágazatok azok, amiknek a technológiáját már importálták, ill. amelyek központi tervezéssel történő gyártás tárgyát képezik. Pl. órák, háztartási készülékek, rádió, TV, CD-lejátszó, antibiotikumok, fényképezőgép, film, üdítőitalok stb. gyártása.

*Tiltott* ágazatok: városi szennyvíz-, gáz-, távfűtő hálózat építése és működtetése, posta, telekommunikáció, az újságipar, rádió és TV-állomás működtetése, hadifelszerelés gyártása, lóverseny szervezése, játékkerem üzemeltetése stb.<sup>66</sup>

A JV-k számára általában valamivel szélesebb lehetőséget adnak, mint a TKTV-knek. Mivel egyedi engedélyezésről van szó, vannak kivételek is. Pl. a Motorolát és a GM-et a telekommunikációs, ill. az autópárhuzamban kevesebb korlátozás köti, mint a többi külföldi céget.

A TKTV-től egyebek közt megkövetelik, hogy termelésének legalább 50 %-át exportálja, s a JV-től is elvárják az 50 %-os kvóta teljesítését. Lehetséges kivételek: pl. importhelyettesítő termelés, hiánycikk gyártása stb.<sup>67</sup>

### A gazdaság átalakításával járó főbb problémák

Hasonlóan az európai volt szocialista országok piacgazdasági reformjaihoz a kínai szocialista piacgazdaság kialakítása is számos zavarral, problémával járt és fog előire sejtetően a jövőben is járni.

A problémák egyik jelentős csoportja *gazdasági jellegű*.

Főleg az iparra jellemző *felesleges kapacitások* létrehozása, még inkább – az ipari struktúra átalakítása és a kereslet változásai miatt – a meglévő kapacitások kihasználatlanságának erős növekedése. Ugyancsak emiatt nőtt az eladatlan készletek (1996-ban a GDP 7,8 %-val, 1997-ben 13 %-ával).<sup>68</sup>

Az állami vállalatok nagy része továbbra is *veszteséges*, s államilag támogatott hitelekre szorul. Az 1997. őszi pártkongresszuson elfogadott stratégia szerint a vállalatoknak három évük lesz, hogy életképességüket igazolják.

Az állami vállalatoknak nyújtott *bankhitelek jórészt kétesek* (a jegybank elnöke szerint 20 %-uk kétes, nyugati hitelminősítők szerint a kétes kintlevőség 1998-ban elérte

a GDP 60 %-át). Ezért a kormány kénytelen volt az ország banki mérlegfőösszegének kilencven %-át képviselő négy nagy bankot: a Kínai Bankot, a Kínai Ipari és Kereskedelmi Bankot, a Kínai Mezőgazdasági Bankot és a Kínai Építőipari Bankot „konszolidálni”.<sup>69</sup>

Az átalakításnak a *társadalom széles körében közvetlenül* ható problémáit nagyjából a következőkben foglalhatjuk össze:

A kínai társadalom vélhetően legnagyobb problémája a munkanélküliség, hivatalos kínai fogalmazásban: munkát keresők nagy tömege. Kína 6-700 millió munkaképes lakosságának ma 1/3-a, 1/4-e munkanélküli. Ez 200 millió körüli tömeget jelent. Ehhez hozzáveszik az állami vállalatoknál a „belső munkanélkülieket” és a közigazgatás munkaerő-feleslegét. Az állami vállalatok munkaerő-feleslegét a kínaiak igen szélsőségesen (6 és 50 % között) becsülik meg, az OECD szerint 50 millió dolgozóból 15 millió a felesleges.<sup>70</sup> Az új miniszterelnök, Csu Zsung-csi a felére tervezi kurtítani az államapparátust, éspedig 4 millió fő elbocsátásával.

A munkanélküli tömeg nagyobb része paraszt, akiknek a kommunarendszer felszámolása során nem jutott föld. Számukat eltérően becsülik 150–180 millióra. A legnagyobb problémát a városokba özönlő, munkát vagy szerencsét kereső parasztok jelentik, ezek 120–150 millióra becsült tömege erősen növeli a nagyvárosok zsúfoltságát, csökkenti a közbiztonságot stb. Egyedül Peking 16 millió lakosából 3,5 millió a munkanélküli bevándorolt paraszt.<sup>71</sup> A régi belügyi nyilvántartó-megfigyelő rendszer, amely pl. a kulturális forradalom alatt is olajozottan működött, szétesett. Létezik ugyan a nagyvárosokban a hukou, a lakhatási engedély, amelyet fel kell mutatni munkába álláskor, vonatjegy váltásakor stb. Razziák esetén az ember hukouval igazolhatja, hogy jogosult a városban tartózkodni. Hivatalos adatok szerint, pl. 1997-ben Pekingből 300.000 „vándorló munkaerőt” zsuppoltak ki. Nem látszik azonban, hogy a „városi krízist”, azaz a vidéki munkanélküliek városba tódulását pusztán razziákkal meg lehetne szüntetni. Ígéretesebbnek tűnik, pl. a vidéki ipar fejlesztésének támogatása, ezzel a munkanélkülivé vált parasztok helyben való foglalkoztatására nyílik mód.<sup>72</sup>

A társadalomnak ugyancsak nagy problémája a város és a vidék közti szakadék.<sup>73</sup> Jelenleg a vidékiek jövedelme a nagyvárosiakénak kb. 40 %-át teszi ki. Ez – egyebek közt – arra vezethető vissza, hogy a külföldi beruházásokat a tengerparti nagyvárosokba, a különleges ipari zónákba terelik.

Jelentős a *gazdagok és a szegény tömegek* közötti szakadék.

A Közgazdasági Kutató Intézet szerint már kialakult egy magas jövedelmű réteg.<sup>74</sup> A sanghaji és a sencseni tőzsdén forgó kb. 40 Mrd \$ értékű értékpapír nagyobb része egyének kezében van. Ez a jómódú, de vékony réteg vásárolja elsősorban a színes TV-ket, videókat és más ún. luxuscikkeket. Ezt a réteget a kínaiakra általában jellemző vagyonosodásra törekvés produkálta. Jellemző erre a magatartásra Teng halála idején tett utcai megjegyzés: „Mindenki túlságosan elfoglalt a vagyonszerzéssel ahhoz, hogy szomorkodjon.”

Jelentős szakadék van a *szakképzettek vékony rétege és a tanulatlanok óriási tömege* közt is. Teng reformjai közé tartozott az iskolarendszer újra történő felépítése. Mint láttuk, a reform kezdetén 1000 főre mindössze 0,1 felsőfokú végzettségű dolgozó jutott. 1996-ban ez a szám 0,25-re emelkedett, – még mindig igen messze pl. Indiától. A Teng-féle reform elején 800 egyetem működött, 1996-ban 1032.<sup>75</sup> Úgy tűnik, hogy a KNK egyelőre nem tudja megismételni a japán és a dél-koreai példát, nem tudja a gazdaság gyors fejlődését az oktatás nagyarányú fejlesztésével, a szakképzett fiatalok számára gyors növekedésével megalapozni. Egyelőre az igen alacsony bérszínvonal vonzó, pl. a külföldi tőke számára, ugyanakkor a szakképzettség erős hiánya egyre inkább csökkenteni fogja a külföldi tőke érdeklődését.

Az átalakulás, a reform az egyébként is jelentős mérvű *korruptciónak* új lehetőségeket teremtett. Láttuk, hogy a kommunák felbomlása, a városi és falusi, továbbá az állami vállalatok átszervezése, eladása, bérbeadása során a helyi hatalmasságok nem ritkán saját zsebre dolgoztak. A reform közigazgatási decentralizációval is járt, ami a hatalmi struktúrákat alaposan átalakította. A helyi közigazgatás különböző szintjein dolgozók hatásköre – egyebek közt a vállalati szférában – erősen megnőtt, és gyakorlatilag hiányzik a helyi közigazgatás működőképes törvényhozói kontrollja.<sup>76</sup>

### A vállalatok belső világa

Az *állami vállalatok* átalakítása, ezzel kapcsolatban szervezetük, menedzsmentjük, mindenekelőtt munkaügyi rendszerük megreformálása, az 1993. évi vállalati törvény szerinti átalakítása, „a három vas összetörése” – mint arra fentebb utaltunk –, nem zárult le. Még hosszú ideig átmeneti állapot jellemzi a kínai állami vállalatok belső rendszerét. A vállalati törvényben előírt tíz év fele

már eltelt, de eddig jobbra csak folyamatban lévő átszervezésekről, leépítésekről vannak információk.

A vállalati menedzsment egyik problémájának látszik a vállalati *pártszervezet és az igazgató* viszonya. A vállalati pártszervezet döntő befolyással bír a vállalat gazdálkodására, különösen nagy a hatásköre a személyi ügyekben. A KNK-ban egyébként is a szocializmus eszméjének dominanciája általános jelző, ezt a dominanciát a vállalatoknál és más intézményekben a pártszervezet uralkodó szerepe jelzi.

A pártszervezet ugyan nem szakértőkből áll, s tulajdonképpen az egész reformkorszakra jellemző a megállapítás: „általános szabály az, hogy a szakértők nem szakértők irányítása alatt dolgoznak”.<sup>77</sup>

Az állami vállalati igazgatók és általában a *vállalati vezetők képzettsége* többnyire igen alacsonyfokú. Egy a nyolcvanas évekből származó megállapítás szerint a kínai vállalati menedzsment bürokratikus rendszere a világon a legrosszabb és a legelmaradottabb.<sup>78</sup> A vállalati igazgatóknak 3/4-e csak általános iskolai végzettséggel rendelkezik, illetve nagy részük még az általános iskolát sem végezte el. Némelyikük írástudásával is gondok vannak. A vállalati vezetők képzettségének alacsony foka egyrészt arra vezethető vissza, hogy a kádereket az 1950-es években – a párt hatalmának stabilizálása során – politikai és katonai érdemeikért helyezték vezető posztra. Ráadásul a hatvanas években a kulturális forradalom alatt a rátermettek jelentős részét lecserélték kevésbé alkalmasakkal. A kulturális forradalom után az eltávolított és közben megöregedett kádereket többnyire visszahelyezték, s ezek szembekerültek az időközben pozícióba jutott fiatalabb generációval. Az öregek tisztelete beletartozik a konfucianus értékrendbe, s mivel az idős káderek pártérmekkel is rendelkeznek, a konfucianus és a kommunista értékrendszer egymást erősíti. Ezért is fontos feladat a gerontokrácia felszámolása, a vállalati menedzsment fiatalítása.

Az állami vállalatok *döntési rendszerével*, a döntési folyamatokkal is gondok vannak. A művezetők, az üzemvezetők és más középvezetők döntési hatásköre jóval szűkebb, mint nyugati kollégáiké. Ennek következtében a problémákat általában „felfelé tolják”, és ily módon három-négy szinttel feljebb kerülnek olyan döntési ügyek, amiket lent is el lehetne intézni. Egyébként jellemző a kínai alkalmazottakra, hogy nem tudnak és nem akarnak önállóan dönteni és, ha vezető pozícióba kerülnek, nem tudnak utasítani. Ennek az a következménye, hogy a felsőszintű vezetők, akik amúgy is gyenge képzettségűek, agyon vannak halmozva döntési

feladatokkal, ami eleve magában hordja azt a kockázatot, hogy sorra hibás döntéseket hoznak. Itt utalni kell arra a sajátos kínai szervezeti kultúrabeli vonásra, hogy a kollektív döntés, az ügyek tárgyalások alapján való eldöntése a gyengeség jelének számít, aminek következtében a vezető saját belátása szerinti döntést igyekszik hozni.

Az állami vállalatok menedzsmentjének hatékonyságát a legrosszabbnak tartják más vállalatokhoz képest. A hatékonyságot illetően – a Terhivatal Kutató Intézetének jelentése szerint – az állami vállalatok kevésbé hatékonyak a nem államiakhoz viszonyítva,

– mert kevesebb a hatalmuk, hogy az elért eredményt kontrollálják és rendelkezzenek felette.

– Kisebbségi a döntési hatáskörük, pl. a VF-ek árai 66 %-át szabadon állapítják meg, a külföldi cégek 100 %-ig állapíthatják meg árait, ezzel szemben az állami vállalatok hatásköre csak az árak 19,6 %-ára terjed ki.

– A nem államiak értelemszerűen függetlenebbek, mint az állami vállalatok, s ez a döntések költségeiben is megmutatkozik.<sup>79</sup>

A városi és falusi (VF-) vállalatok működését általában alacsony színvonalúnak ítélik. Működésük főbb problémái:

- az erőforrások tönkretétele,
- a környezetszennyezés,
- adócsalás (állítólag a vállalatok 90 %-ánál),
- termékhamisítás és gyenge minőség,
- gazdasági csalás és más gazdasági vétségek.

A VF-vállalatok tulajdonosa az adott város, illetve falu önkormányzata. Láttuk, hogy szerepük a foglalkoztatásban és a termelésben a kilencvenes évek közepén jelentős volt. Igaz, tudott volt, hogy sok köztük a „vörös sipkás” vállalat, azaz olyan magánvállalat, amely többnyire összejárva az önkormányzattal, „köztulajdonban” lévőnek tüntette fel magát. A VF-vállalatok száma és aránya azóta jelentősen csökkent. A kormányzat tudomásul hozta, hogy a reform további szakaszában nekik kell önmagukról gondoskodniuk. Emiatt az utóbbi években nagyarányú eladási hullám volt megfigyelhető, annak ellenére, hogy a sajtó az eladási hullám megállítására figyelmeztetett.<sup>80</sup> A helyi hatóságok sok kis és középvállalatot adtak el. A vétel vonzóbbá tétele érdekében e vállalatok kb. 12 milliárd \$-nyi adósságát engedték el a hitelező bankok tudta nélkül. Az állami ipar fellegrárában, Liaoning tartományban a kis és közepes vállalatok 60 %-át, a tengerparti és déli tartományokban 100 %-át adták el.<sup>81</sup> A vállalateladások körüli politikai-ideológiai vitába Csu miniszterelnök is beavatkozott: sze-

rinte a kis- és középvállalatokat nem kell feltétlenül eladni, de ha másra nincs mód, akkor az eladást az állami jogszabályok szerint kell lebonyolítani.<sup>82</sup>

A belföldi magánvállalatok tipikus kínai családi vállalatok, amelyek jellemzőek a tengerentúli kínai vállalatokra is. A különbség főleg abban van, hogy a tengerentúliak már több évtizede működő, „bejáratott” cégek, míg a KNK-beliek friss kísérletezők.

A sikeres magánvállalkozók közt többen legendás hírre tettek szert. Pl. Robert Xu, a volt kormánytisztviselő, 1993-ban Sencsenben szoftver-céget alapított, ma háromezer alkalmazottja van, és a kínai számítási szoftver-piac 25 %-át birtokolja.<sup>83</sup> Az ugyancsak magáncég, Jinlong Economic Development vezérigazgatója, Xie An napi 42.000 \$-t fizet a vasútnak két észak-déli vasútvonal használatáért. Huang Wuxue, a hajdani paraszt 44 vagon bérel a kantoni déli vasúttársaságtól két vonalon: az északkeleti Dalienbe és az északnyugati Urumcsiba. Emellett 157 teherautóval szállít. Büszkén vallja, hogy míg a Szung-dinasztia (a XII. században) létrehozta az Északot Déllel összekötő Nagy Csatornát, ő ma megteremtette az észak-déli teherszállító birodalmat.<sup>84</sup> Vannak nagyobb cégek is. Mu Csi-Csung, pl. hatalmas összegeket költött veszteséges állami vállalatok felvásárlására, az általa vezetett Land vállalatcsoport vagyonát 260 millió \$-ra becsülik.<sup>85</sup>

A KNK-beli kínai magánvállalkozók annyiban is hasonlítanak a tengerentúli diaszpóra vállalataihoz, hogy a kormányzat őket is elnyomja, mint thaiföldi, indonéz, malajziai stb. társaikat. Az alkotmány mondta ki korábban a szocialista köztulajdon „dominanciáját”, amiből eleve következett a magánszektor diszkriminatív kezelése, mesterséges akadályozása.<sup>86</sup> Pl. nem exportálhattak, importálhattak, általában nem kaphattak bankhitelt stb. Az Országos Népi Gyűlés a közelmúltban módosította az alkotmányt, kimondván, hogy „a magánszektor fontos alkotórésze a gazdaságnak”.<sup>87</sup>

A külföldi vállalatokra az a jellemző, hogy a nyolcvanas években és a kilencvenes évek első felében többnyire veszteségesek voltak. Az Unilever, pl. 1994-ben kb. 100 millió jüant veszített. A Siemens 650 millió \$-t fektetett Joint Venture-ökbe (JV-kbe) és veszteséges volt. A Siemens képviselője szerint „a befektetés sokba került, többbe, mint amit terveztünk”. A nyugatiak általában alábecsülték a befektetésekhez szükséges időt és pénzt. A traktorgyártó John Deer, pl. 6 hónappal számolt, valójában befektetésenként 18-30 hónapra volt szükség. Nem mérték fel a piacot, láttak egy lehetőséget és nem

számoltak azzal, hogy azt sokan láthatják. Ennek következtében 1996-ban 1500 kozmetikai cég volt már a piacon. Egy amerikai építőipari vállalat menedzsere szerint: „1991-es döntésünk emocionális volt. Azt hittük, hogy Kína a világ legnagyobb piaca... Valójában nem végeztünk piackutatást.”<sup>88</sup>

„Túl sokan rohantak Kínába, s közben elhanyagolták az emberi oldalt.”<sup>89</sup> A nyugatiak stratégiájára jellemző az is, hogy félve a másolástól – lévén a szerzői és a szabadalmi jogi védelem hiányos –, csak a szükséges részleteket adják át, ezzel szemben a kínaiak minél több új technológiát kívánnak megismerni. Ez a helyzet egyrészt konfliktusokat teremt a JV-ökben a kínai és a külföldi társ között, másrészt ütközik a kínai hatóságok érdekeivel is.

Egy másik fontos stratégiai kérdés, hogy a first mover helyzetét nem lehet túlbecsülni. Arról a felfogásról van szó, hogy a first movernek több ideje van arra, hogy az elsőnek belépő előnyeit kihasználja. Tény az, hogy a Volkswagen, a Matsushita, a Pokphand, az Otis már régóta van Kínában, és kétszámjegyű a növekedésük, de pl. a Peugeot együtt jött a Volkswagennel és 1995 óta több, mint 10 millió \$-t veszített, a Kraft 10 éve van Kínában és minden üzeme veszteséges. Hozzá tartozik u.i. a stratégiához, hogy a rövid távú eredmény fontos, a hosszú távú pozíciókat csak rövid távú eredmények alapján lehet kiépíteni:

- ezekkel lehet a márkanévet elismertetni,
- vonzani a helyi tehetségeket, és
- biztosítani az anyavállalat támogatását.

Rövid távú eredménytelenség esetén nem lehet hivatkozni arra, hogy Kína hosszú távú piac.

Számolni kell azzal is, hogy a fogyasztói tömeg és az ízlés állandóan változik. Mítosz az, hogy a kínai piac annyira egységes, hogy a vállalatnak nem kell rövid távon nyereségesnek lennie.<sup>90</sup>

Ajánlják azt is, hogy Kínában a külföldi befektető *diverzifikált stratégiát* alkalmazzon, a befektetések széles portfólióját teremtsen meg. A befektetéseket és a kapcsolatokat nemcsak különböző ágazatokban, hanem a kormányzat különböző szintjein is célszerű kiépíteni.<sup>91</sup>

Fontos a megfelelő kapcsolatokat kialakítani. Lehetőleg kínai beszállítókat kell alkalmazni, kínai menedzsereket célszerű foglalkoztatni, *társadalmi kötelezettségeket* vállalni, pl. mozit építeni a helyi lakosságnak, autót adni a helyi rendőrségnek stb. „Kifizetődik keményen investálni a közösségbe.”<sup>92</sup>

A külföldi vállalatok két típusa: a Teljesen Külföldi Tulajdonban lévő Vállalat, a TKTV és a KNK-beli vál-

lallal létrehozott Joint Venture, a JV közt a következő fontosabb különbségek vannak. A TKTV-t gyorsabban lehet létrehozni, mivel a hatóságoknak elvileg harminc napjuk van a jóváhagyásra, míg a JV esetében az érdekeltek közti tárgyalások általában elhúzódnak, nem kötelesek igazgatótanácsot alakítani stb. Ezzel szemben némely korlátozott szektorban nem lehet TKTV-t létrehozni, JV-t viszont a kínai társ jogán lehetséges. A TKTV-t a hatóságok nem akadályozzák, abban érdekeltek, hogy a külföldi technológiában, munkahelyen, külkereskedelemben mit hoz, s kevésbé abban, hogy *milyen struktúrában* dolgozik. A JV akkor előnyös, ha a kínai partnernek jó kereskedelmi hálózata van és olyan korlátozott szektorban működik, amelybe a külföldi nem léphetne be.<sup>93</sup>

Számolni kell azonban azzal, hogy a kínai fél vagy helyi, vagy tartományi, vagy országos felügyelet alatt működik, s ez a helyzet behatárolja működését. Ha ezt a határt túllépi, bajba kerül, tehát a kuanszije, működésének hatékonysága ily módon területileg korlátozott. Az is megeshet, hogy a kínai partner olyan irányban tevékenykedik, ami nehezen kontrollálható.

Előfordul az is, hogy a kínai partnertől való elválás oly módon történik, hogy a külföldi felvásárolja a kínai részét, van olyan megoldás is, amelyben a JV csupán „jogi esernyő”, azaz a kínai csendes társ lesz.<sup>94</sup>

A JV problémája, hogy „ugyanabban az ágyban eltérő álmokat szőnek”. Johnson & Johnson 1990-ben JV-t alapított a sanghaji Jahwával, remélve, hogy a Jahwa kuanszijával simán fejlődhet. A Jahwa viszont új technológiákban reménykedett, hogy a belföldi és a külföldi piacon előbbre jusson. Három évi veszekedés után a Jahwa kilépett, s a Johnson & Johnson új helyi partner után nézhetett, hogy befektetéseit mentse és „arcát megőrizze”.<sup>95</sup>

Egyébként a TKTV-k esetében kínai közvetítőre van szükség, aki a vállalat alkalmazottja.

Úgy tűnik, hogy a JV-ken belüli ellentétek hozzájárulnak ahhoz, hogy a TKTV-k jelentősebb szerephez jussanak. Mindenesetre tény, hogy a TKTV-k aránya az összes külföldi vállalatok közt az 1993. évi 22,7 %-ról 1996-ra fokozatosan 36,9 %-ra nőtt.<sup>96</sup>

Ami a *szervezeti struktúrá*t illeti, a kínai külföldi vállalatok sajátossága olyan menedzser alkalmazása, aki a kormánnyal, a hatóságokkal tartja a kapcsolatot, és nemcsak a KNK-beli főnökének, hanem az anyavállalati top menedzsernek is beszámol.<sup>97</sup>

A legnehezebb feladatnak tűnik megfelelő *menedzserteamet* összehozni. Van olyan vélemény, misze-

rint olyan vezetőt kell küldeni, aki más fejlődő országban már bevált, s hajlandó hosszabb időre, legalább 1½-2 évre kimenni, tekintettel arra, hogy a kínaiak a tartós kapcsolatokat kedvelik. Kínában fiatal, egyetemet végzettek kell keresni, és kerülni kell az állami vállalatoktól kilépett vagy elbocsátott dolgozókat.

Az értékesítést illetően számolni kell azzal, hogy gyenge a nagykereskedelmi hálózat, ezért adott esetben célszerű saját nagykereskedelmi hálózat kialakítása.<sup>98</sup> Jellemző a nagykereskedelem gyengeségére, hogy pl. Sanghajban három nagy kiskereskedelmi csoport – a nagykereskedelmet kikapcsolva – a termelőkötől közvetlenül igyekszik vásárolni. Egyébként hagyományosan három értékesítési rendszer van: az országos, a tartományi és a helyi. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy sok a párhuzamos értékesítési csatorna, a külföldi vállalat gyakran nem képes felismerni azt, hogy termékei milyen úton kerülnek a vevőhöz.<sup>99</sup>

Tudni kell azt is, hogy Kínában a reklám hatása csekély. Az üzletben kiállított termékek jobban felkeltik a figyelmet, mint a reklámok. A kínai vevő többnyire „a szomszéd után megy”: a színes TV-t, a hűtőszekrény valamely típusát azért veszi meg, mert a szomszéd is ilyet vásárolt. Erre a kínai cégek számítanak, és igyekeznek gyorsan növelni a kapacitást. A külföldi cégek ebben lassúak, s mire növelik a kapacitást, valamilyen divathulám már átrendezte a piacot.<sup>100</sup>

#### Irodalomjegyzék

- Backwards and forwards in China, *The Economist*, 1999, március 13-19.
- D. Burnstein, A. de Kaijzer: China's future: What it means for Business, and the Global Order, Id.: Harvard Business Review, 1998, május-június
- China in the XXI. Century, OECD, 1996
- Far Eastern Economic Review
- R. Garside: Coming alive China after Mao. McGraw-Hill, 1981
- J. E. Garten: Opening the Doors for Business in China, Harvard Business Review, 1998., május-június
- Keith Griffin, Azizur Rahman Khan: Átmenet a piacgazdaságba. Közgazdasági Szemle, 1994. 5. sz.
- S. Goldenberg: Management von Joint Ventures, Gabler, 1990
- Handbook of Korea. Korean Overseas Information Service, 1990
- Z. Hu, M. S. Khan: Why is China growing so fast. IMF Economic Issues 8. sz.
- S. P. Huntington: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása, Európa, 1998. HVG
- IMF Survey

- S. Jackson: Chines Enterprise Management, de Gruyter, 1991
- Jordán Gy.: A privatizáció Kínában – tények és feltevések, Közgazdasági Szemle, 1996. 1. sz.
- Jung Csang: Vadhattyúk, Európa, 1994
- J. Kao: The worldwide Web of Chinese Business, Harvard Business Review, 1993, április-május
- J. T. Landry: Managing on the Asian Frontier China: Met the people first, Harvard Business Review, 1997, szeptember-október
- M. Lockett: Culture and the Problems of Chinese Management. Organization Studies, 1988., 4. sz.
- Marosi M.: A Távol-Kelet gazdasága és vállalatai, Vezetéstudomány, 1998., 5. sz.
- Marosi M.: Távol-keleti menedzsment, KJK, 1997
- K. Samejima: Chinese Political and Economic Trends and the Japanese Economy, Management Japan, 1995. 2. sz.
- K. D. Schwantes: Investitionen in und Geschäfte mit China, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1999. január
- The Europa World Year Book, 1998
- The Institute of Economic Research: The non state-owned economics, The Chinese Economy, 1998. január-február
- W. Vanhoner: Entering China: An unconventional Approach, Harvard Business Review, 1997, március-április
- The Wall Street Journal
- P. J. Williamson: Asia's new competitive game, Harvard Business Review, 1997, szeptember-október
- Yang Xueye: Chinese Renaissance. The Chinese Economy. 1998. szeptember-október
- Rick Yan: To Reach China's Consumers, Adapt to Guo Qing. Harvard Business Review, 1994., szept-okt.
- Rick Yan: Short term results: the litmus test for success in China, Harvard Business Review, 1998. szeptember-október
- Rick Yan: Success in China, Harvard Business Review, 1998, szeptember-október
- Yi Cheng: Various materials on the problem of the privately run economy, The Chinese Economy, 1998. január-február
- Lilin Zhai: Vom Volkseigentum zur Aktiengesellschaft? DBW. 1990., 1.

#### Lábjegyzet

- 1 Z. Hu, M. S. Khan: Why is China growing so fast. IMF Economic Issues 8. sz.
- 2 A kínai gazdaságról fellelhető gazdaságstatisztikai adatok meglehetősen bizonytalanok. Pl. az 1998-ban publikált szakértői vélemények 500 és 3000 \$ GDP/fő közt szóródtak.
- 3 The Wall Street Journal, 1997, dec. 2.
- 4 D. Burnstein, A. de Kaijzer: China's future: What it means for Business, and the Global Order, Id.: Harvard Business Review, 1998, május-június
- 5 S. Goldenberg: Management von Joint Ventures, Gabler, 1990, 125. old.
- 6 Népszabadság, 1994. október 29.
- 7 Népszabadság, 1999. március 17.

- 8 *Rick Yan*: Success in China, Harvard Business Review, 1998, szeptember-október.
- 9 *S. P. Huntington*: A civilizációk összecsapása és a világtrend átalakulása, Európa, 1998., 164. old.
- 10 *S. P. Huntington*: i. m. 154. old.
- 11 *Marosi M.*: Távol-keleti menedzsment, KJK, 1997., 22., 55. old.
- 12 *S. P. Huntington*: i. m. 167-168. old.
- 13 *S. P. Huntington*: i. m. 397. old.
- 14 *S. P. Huntington*: i. m. 372. old.
- 15 *S. P. Huntington*: i. m. 163-166. old.
- 16 *J. E. Garten*: Opening the Doors for Business in China, Harvard Business Review, 1998., május-június. *S. P. Huntington*: i. m. 389. old.
- 17 *S. P. Huntington*: i. m. 377. old.
- 18 *Marosi M.*: i. m. 187-191. old.
- 19 *K. Samejima*: Chinese Political and Economic Trends and the Japanese Economy, Management Japan, 1995. 2. sz.
- 20 The Institute of Economic Research: The non-state-owned economies. The Chinese Economy, 1998., január-február
- 21 *M. Lockett*: Culture and the Problems of Chinese Management. Organization Studies, 1988., 4. sz.
- 22 *M. Lockett*: i. m.
- 23 *Marosi M.*: A Távol-Kelet gazdasága és vállalatai, Vezetéstudomány, 1998., 5. sz.
- 24 *S. Goldenberg*: i. m. 148. old.
- 25 *Id. S. Jackson*: Chinese Enterprise Management de Gruyter, 1992., 76. old.
- 26 Far Eastern Economic Review, 1997. dec. 18.
- 27 Lásd, pl.: *Jordán Gy.*: A privatizáció Kínában – tények és feltevések. Közgazdasági Szemle, 1996. 1. sz.
- 28 *Rick Yan*: To Reach China's Consumers, Adapt to Guo Qing. Harvard Business Review, 1994., szept-okt.
- 29 *Rich Yan*: u. o.
- 30 *Jordán Gy.*: i. m.
- 31 IMF Survey. 1995., május 20.
- 32 *Jordán Gy.*: i. m.
- 33 *Lilin Zhai*: Vom Volkseigentum zur Aktiengesellschaft? DBW, 1990., 1.
- 34 *Jordán Gy.*: i. m.
- 35 Far Eastern Economic Review. 1997., szept. 25.
- 36 Far Eastern Economic Review. 1994., május 5. Idézi: *Jordán Gy.*: i. m.
- 37 *Yang Xueye*: Chinese Renaissance. The Chinese Economy. 1998. szeptember-október.
- 38 *R. Garside*: Coming alive China after Mao. McGraw-Hill, 1981, 90. old. *Marosi M.*: i. m. 77-80. old.
- 39 *R. Garside*: i. m. 90. old. Figyelemreméltó Jung Csang részletes szépirodalmi beszámolója a kulturális forradalomról. Jung Csang: Vadhatyúk, Európa, 1994., 370-530. old.
- 40 *R. Garside*: i. m. 91. old.
- 41 The Europa World Year Book, 1998., 908. old.
- 42 Handbook of Korea. Korean Overseas Information Service, 1990
- 43 Népszabadság, 1998. szept. 29.
- 44 Far Eastern Economic Review. 1998. okt. 10.
- 45 *Yang Xueye*: i. m.
- 46 *Marosi M.*: Távol-keleti menedzsment, 188-189. old.
- 47 *Keith Griffin, Azizur Rahman Khan*: Átmenet a piacgazdaságba. Közgazdasági Szemle, 1994. 5. sz.
- 48 The Institute of Economic Research: The non state-owned economics, The Chinese Economy, 1998. január-február
- 49 *M. Formy*: Jiang's Big Bet, Far Eastern Economic Review, 1997. szept. 25.
- 50 *Jordán Gy.*: A privatizáció Kínában – tények és feltevések, Közgazdasági Szemle, 1996. 1. sz.
- 51 *L. Zhai*: Vom Volkseigentum zur Aktiengesellschaft, DBW., 1990. 1. sz.
- 52 *Marosi M.*: i. m. 187-188. old.
- 53 IMF Survey, 1997. július 21.
- 54 Far Eastern Economic Review, 1997. szept. 25.
- 55 Far Eastern Economic Review, 1998. aug. 6.
- 56 Népszabadság, 1998. okt. 13.
- 57 Far Eastern Economic Review, 1998. aug. 6.
- 58 *Yi Cheng*: Various materials on the problem of the privately run economy, The Chinese Economy, 1998. január-február
- 59 *Yi Cheng*: i. m.
- 60 The Institute of economic research: i. m.
- 61 *Yi Cheng*: i. m.
- 62 *Z. Hu, M. S. Kahn*: Why is China growing so fast? IMF Economic Issue 8., 1997.
- 63 Far Eastern Economic Review, 1997. dec. 18.
- 64 *P. J. Williamson*: Asia's new competitive game, Harvard Business Review, 1997, szeptember-október
- 65 *J. Kao*: The worldwide Web of Chinese Business, Harvard Business Review, 1993, április-május
- 66 *K. D. Schwantes*: Investitionen in und Geschäfte mit China, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1999. január.
- 67 *W. Vanhoner*: Entering China: An unconventional Approach, Harvard Business Review, 1997, március-április
- 68 Far Eastern Economic Review, 1998. jan. 15.
- 69 HVG, 1998, március 28.
- 70 China in the XXI. Century, OECD, 1996
- 71 Népszabadság, 1998. ápr. 11.
- 72 *Z. Hu, M. S. Kahn*: i. m. 9. old.
- 73 Far Eastern Economic Review, 1997, dec. 18.
- 74 The Institute of Economic Research: i. m.
- 75 The Europa World Year Book, 1998
- 76 *L. Zhai*: i. m.
- 77 *Idézi M. Lockett*: Culture and the Problems of Chinese Management, Organisation Studies, 1988., 4. sz.
- 78 *M. Lockett*: i. m.
- 79 The Institute of Economic Research: i. m.
- 80 Backwards and forwards in China, The Economist, 1999, március 13-19.
- 81 Out of business, Far Eastern Economic Review, 1999., február 18.
- 82 Far Eastern Economic Review, 1999. március 25.
- 83 Far Eastern Economic Review, 1998. szeptember 10.
- 84 Far Eastern Economic Review, 1998. szeptember 3.
- 85 *Jordán Gy.*: i. m.
- 86 The Institute of Economic Research: i. m.
- 87 HVG, 1999, április 24. Far Eastern Economic Review, 1999. február 18.
- 88 Far Eastern Economic Review, 1997, december 18.
- 89 *J. T. Landry*: Managing on the Asian Frontier China: Met the people first, Harvard Business Review, 1997, szeptember-október
- 90 *Rick Yan*: Short term results: the litmus test for success in China, Harvard Business Review, 1998. szeptember-október
- 91 *J. E. Garten*: Opening the Doors for Business in China, Harvard Business Review, 1998., május-június
- 92 *J. E. Garten*: i. m.
- 93 *W. Vanhoner*: i. m.
- 94 *W. Vanhoner*: i. m.
- 95 *W. Vanhoner*: i. m.
- 96 Far Eastern Economic Review, 1997, december 18.
- 97 *J. E. Garten*: i. m.
- 98 *Rick Yan*: i. m.
- 99 *W. Vanhoner*: i. m.
- 100 *Rick Yan*: Success in China, Harvard Business Review, 1998., szeptember-október