

MAROSI Miklós

A TÁVOL-KELET GAZDASÁGA ÉS VÁLLALATAI

Jelen tanulmány a szerző Távol-keleti menedzsment c. könyvének 1997. évi kiadásából emel ki egyes kérdéseket és egészíti ki azokat újabbakkal.

Itt a Távol-Kelet körébe soroljuk Japánt, Dél-Koreát, a kis kínai államokat (Szingapúrt, Tajvant), továbbá azokat a délkelet-ázsiai országokat, amelyekben a kínai kisebbség jelentősebb gazdasági hatalommal bír (Indonéziában, Malajziában, Thaiföldön, a Fülöp-szigeteken stb.). A kis kínai államok népét és a délkelet-ázsiai országokban élő diaszpóra együttesét tengerentúli Kínának szokás nevezni. Ennek lakossága alig ötven millió, a kontinentális Kína lakosságának mindössze négy %-a.

A Távol-Kelet gazdasági fejlődése

A Távol-Kelet országai a XX. század második felében igen gyors gazdasági fejlődéssel hívták fel magukra a figyelmet. Az ötvenes-hatvanas években először Japán fejlődése gyorsult fel, s Japán a világ második gazdasági hatalmává vált. Dél-Koreában a fejlődés jóval később, igen alacsony szintről indult el. Pl. 1960-ban még a világ legszegényebb országai közt szerepelt 94 \$/fős mutatójával, ma a gazdaságilag legfejlettebbek közt van. A tengerentúli Kínát némelyek a világ gazdasági nagyhatalmai közé sorolják. Szingapúr és Tajvan gyors gazdasági fejlődése közismert. A diaszpóra gazdasági erejét jelzi pl. az a tény, hogy Indonéziában a kínaiak a lakosságnak csak négy %-át teszik ki, de a 25 legnagyobb pénzügyi csoportból 17 ellenőrzésük alatt van, és övük az ipar és a kereskedelem kilencven %-a, s a banktőke ötven %-a. Hasonló a helyzet a Fülöp-szigeteken. Thaiföldön stb.¹

A gyors gazdasági fejlődés a kilencvenes évek elején a Távol-Keletet – mint az az alábbi táblázatból is kivehető² – a gazdasági fejlettség meglepően magas színvonalára „hozta fel“.

		GDP	GDP/fő	Devizatartalék
Japán	1996	4390 Mrd \$	35 000 \$	217 867 M \$ ³
Dél-Korea	1996	343 Mrd \$	8500 \$	34 053 M \$
Tajvan	1995	264 Mrd \$	12 429 \$	100 Mrd \$ felett
Szingapúr	~ 1995	60 Mrd \$	24 000 \$	76 487 M \$

A szakirodalomban már több, mint egy évtizede szólnak arról, hogy a világkereskedelem központja az Atlanti Óceánról áttevődött a japán befolyás alatti „nyugati csendes óceáni“ térségre. Valóban, pl. a világ harminc legnagyobb konténer kikötőjének több mint fele itt működik, s az Atlanti Óceánon alig 1/4-ük található. A nyolcvanas, sőt még a kilencvenes évek elején is a világ legnagyobb bankjainak többsége japán tulajdonban volt.

Japán és a többi távol-keleti ország a II. világháború, ill. a koreai háború okozta mély válságból tudatos politikával igyekezett az *exportot* fokozni, majd multinacionálisai révén az egész világon a tőkeérdekeltségek erős hálózatát létrehozni. A kemény munkával megteremtendő export „parancsa“ – Ohmae, az ismert japán menedzsment-tanácsadó és író emlékezete szerint – iskolás korának első kilenc évében mindennapos „tananyag“ volt. Mivel az országnak csak tíz %-a művel-

hető terület és nincsenek nyersanyagai, „keményebben kell dolgoznunk, mint más népeknek, hogy exportálhassunk és az export ellentételeképpen élelmiszert és nyersanyagokat importálhassunk”.⁴ Dél-Koreában az ötvenes években az első elnök ugyancsak az exportképes nagytőkés réteg „megteremtését” tartotta a legfontosabbnak.

E gyors növekedés napjainkban megtorpant. Japánban már a nyolcvanas évek végén megjelent a „buborék-gazdaság”: a tőzsdéi árfolyamok, az ingatlanárak stb. felszöktek, s a pénzügyi „látszatgazdaság” elszakadt a reál-gazdaságtól. A bankok a látszatgazdaságot óriási hitelekkel finanszírozták. A „buborék” szétpattanásával négy évtized után először fordult elő bankcsőd. Bankok mellett brókercégek és más vállalatok is megbuktak. Hasonló folyamatok zajlottak le Délkelet-Ázsia országaiban, 1997 végén pedig a pénzügyi vihar elérte Dél-Koreát is.

A nyugati és a távol-keleti társadalmi fejlődés főbb különbségei

A társadalmi fejlődésre befolyással volt és van a vallás, s ez független attól, hogy a jelenkori lakosság mennyire vallásos. A nyugati társadalom a görög-római kultúra alapjain a nyugati kereszténység befolyása alatt alakult ki. Ez a befolyás – egyebek közt – a vállalati világban is megfigyelhető. Távol-Keleten Róma szerepét a társadalom fejlődésében Kína töltötte be, s főleg a konfucianizmusban adott olyan ideológiát a Távol-Keletnek, amelynek értékrendje több tételben is eltér a Nyugaton meggyökeresedett értékektől. A két értékrend különbségei jelenleg is érvényesülnek: nemcsak a társadalomban, hanem – egyebek közt – a vállalati életben is. A kereszténység – Mózes I. könyvét idézve – kétezer éve azt tanítja, hogy az Úr a bűnbe esett első emberpárt azzal büntette, hogy a paradicsomból kiűzve „arcuk verejtékével keressék kenyereiket”, azaz dolgozzanak. A munka tehát büntetés, s ezt Nyugaton hívó és nem hívó egyaránt annak tekinti. Igaz, a történelem során a „büntetés” nagyságával, körülményeivel az emberek nem mindig voltak elégedettek: gyakran fellázadtak pl. a robot, a földesúri kizsákmányolás ellen, sztrájkokkal igyekeztek a munkaidőt előbb napi 8 órára, majd még lejjebb csökkenteni.

A Távol-Keleten a konfucianizmus a munkát az emberi élet természetes velejárójának tekintette és tekinti. Különösen szembeszökő az eltérés a munkaidő kérdésében. Közismert tény, hogy a Távol-Keleten a munkaidő általában igen hosszú. A nyolcvanas években

pl. Japánban még hat napos munkahét volt, s a nem fizetett túlórákat is számítva heti ötven-hatvan órát tett ki. Még hosszabb volt a munkaidő Dél-Koreában, ahol pl. a Samsung suwoni mikrohullámú sütő gyárában a heti munkaidő mindenki számára 68 óra volt. A társadalom igyekszik a hosszú munkaidő „filozófiai” magyarázatát is megadni. Japánban pl. a nagyhatalmú MITI egyik vezető tisztviselője a közelmúltban az idő „dualisztikus” felfogását (munkaidőre és szabadidőre való felosztását) elítélte, és monisztikus felfogásról szólt.⁵ Eszerint a munkás a nap 24 órájában a vállalat dolgozója. Észak-Koreában a kommunisták számára komoly ideológiai problémát okozott a munkásmozgalomban még a múlt században kiharcolt 3x8 órás időbeosztás (8 óra munka, 8 óra szórakozás, 8 óra pihenés). Ezt „megreformálták”: a szórakozás helyébe a tanulás került.⁶ A napi 8 órai munka után azonban a pártoktatásban való részvétel, utalvánnyal színházba, moziba, operába stb. járás nem igényelt két-három óránál többet, ezért a tanulásra előírt két-három óra fennmaradó részét „második” műszakban építkezéseken, útkarbantartáson stb. töltötték.

A konfucianizmus a nyugati kereszténységnél sokkal erőteljesebben szabályozza a *hierarchikus viszonyokat*. Az alattvaló, a beosztott feltétlen engedelmisséggel tartozik a fejedelemnek, főnökének (az utasításokat habozás nélkül el kell fogadni, a visszakérdezés, a habozás súlyos hiba), a feleség a férj, a fiatalabb testvér az idősebb fiútestvér alárendeltje, a fiatalabb dolgozó engedelmisséggel tartozik az idősebbnek stb. A hierarchia ezért sokkal inkább jellemzője a távol-keleti vállalatnak, mint a nyugati cégeknek.

A távol-keleti társadalmakra általában a *diktatúra*, jobb esetben a paternalizmus jellemző. Dél-Koreában 1993-ig tábornokok töltötték be az államfői tiszteket. Tajvanon 1996-ban választottak először katona helyett civil köztársasági elnököt. A civil államelnökök is jobbára diktátorok voltak, pl. Dél-Korea legutolsó, 1998 elején távozó elnöke is diktatórikus módon kormányzott, diktátornak tekinthető a Szingapúrban elnöklő Go is. Japánban – a konfucianus tanítás az ember tiszteletéről szóló tételének megfelelően – az alattvalókat emberként kezelő paternalizmusról lehet beszélni. Az állam és a vállalatok viszonyában a paternalizmus akként érvényesül, hogy a kormány egyrészt irányítja, másrészt védi a vállalatokat.

A távol-keleti ember számára a diktatúra és a demokrácia, a kapitalizmus és a kommunizmus, az egyén szabadsága stb. a nyugati gondolatvilág termékei, amelyek számára többé-kevésbé érdektelenek, sőt érthetetlenek. Az 1947-ben kihirdetett japán alkotmányt pl. – si-

kertelen japán próbálkozások után – végül is McArthur vezérkara állította össze a nyugati demokratikus igényeknek megfelelően. A japánok ebből azt, ami érdekeiknek megfelel (pl. a védelmi kiadásoknak a GDP egy %-ára való korlátozása), szigorúan betartják, ami viszont nem felel meg a japán „szellemnek“, mint pl. az emberi jogokra vonatkozó némely tétel, következetesen megsértik. Jellemző pl. az előkelő Szöuli Egyetem egyik professzorának az a személyes megjegyzése, hogy a Dél-Korea gazdaságát sikeresen fejlesztő katonai diktatúra és az Észak-Koreát gazdasági csődbe vivő kommunista diktatúra közt csak annyi különbség van, hogy az egyik „jó“, a másik „rossz“ diktatúra.

Ez a gondolkodásmód a diktatúra tárgyában nem hétköznapi bölcsesség, hanem tudományos tétel is. A neves japán szociológus, Nakane asszony szerint stabilitás nem létezik egyenlő felek közti egyensúly esetén, hanem akkor van, ha nincs egyensúly, azaz az egyik a másikat uralma alá hajtja.⁷ Ha ez az alárendeltség megbomlik, konfliktusok keletkeznek, ezzel felbomlik a szervezet összhangja, harmóniája, holott a konfucianus felfogás szerint a harmónia a legfontosabb társadalmi érték.

A szigorú alá-, ill. fölérendeltségi kapcsolatok miatt a távol-keleti társadalmakat *vertikális társadalmaknak* szokás nevezni. A vertikális kapcsolatok mellett azonban igen nagy jelentőségük van a „horizontális“ informális kapcsolatoknak: a volt iskolatársak, az egy vidékről származók, a munkahelyi rotáció során megismertek, az új megbízható ismerősök stb. közötti kapcsolatoknak. E *személyes kapcsolatoknak* – főleg a japánok – az információk szerzése céljából tulajdonítanak nagy jelentőséget. Ugyanakkor a kínaiaknál a személyes kapcsolat, a kuanszi, az ügyek elintézésében a szabályok, a bürokratikus akadályok nem éppen etikus megkerülésének eszköze. A tengerentúli Kínában mindenki a saját szabályai és nem a társadalom törvényei szerint jár el.⁸ A KNK-ban sem lehet személyes kapcsolatok nélkül bizonyos ügyeket elintézni.⁹ Nem véletlen ezért, hogy mind a tengerentúli Kínát, mind a KNK-t a világ legkorruptabb régióinak tartják.

A nyugati társadalmi fejlődésnek lényeges eleme volt a polgárosodás, amely rendszerint véres polgári forradalmak révén átalakította a társadalmat, „kitermelte“ a liberalizmust, a demokráciát, deklarálta az emberi jogokat, igyekezett és igyekszik mindenki számára az emberi jogokat biztosítani. Távol-Keleten a polgárosodás egyáltalán nem vagy csak részlegesen ment végbe, *nem voltak* mélyreható *polgári forradalmak*. Japánban a feudalizmus

megdöntése utcai verekedéssé szelídült, Kínában Szun Jat Szen programjában szerepeltette ugyan a polgári forradalom céljait (demokrácia, földreform), de (kiszorulva a hatalomból) ezeket nem tudta megvalósítani.

Az *emberi jogokat* több tekintetben is megsértik. Pl.: a *nők egyenjogúsága* többnyire nem érvényesül. A legfejlettebb Japánban mind a múlt századi Meidzsi-alkotmány, mind az 1947. évi alkotmány kimondta a nők egyenjogúsítását, valójában a japán nő ma is másodrendű állampolgár.

A *kisebbségek helyzete* sem jobb mint Európában, a Távol-Kelet messze van Európától és az USA-tól, így a távol-keleti kisebbségek problémái nem kapnak figyelmet. Japánban a közeli múltban (sőt esetenként még ma is) külön kaszként kezelték az egyébként japán származású burakuminokat („falusi aljanépet“). Az egy évszázada odahurcolt koreaiak leszármazottai ma is idegenek, akiknek évente ujjlenyomatot kell adniok a rendőrségen. Indonéziában – egyebek közt – tilos, még a kínai negyedekben is a kínai írásjelek használata, a mohamedán Malajzia gazdasági diszkriminációval sújtja a kínaiakat stb.

Az oktatásban a *tanulás szabadsága* ugyancsak korlátozott. Főleg Japánban az oktatási rendszer nevelés tekintetében azt is jelenti, hogy a diákoknak nem lehet a tananyagtól eltérő véleményük. Az egyetemeken is azt tanítják, „mit kell gondolni, s nem azt, hogy hogyan kell gondolkodni“. Ez magolást jelent, és az eredmény – japán szakírók szerint is – a japán fiataloknál a kreativitás erős hiánya.

Nyugaton lényeges emberi jognak tartjuk az egyén, az individuum szabadságát, függetlenségét. Nyugaton, különösen az USA-ban a társadalmi fejlődés alapvető jegyének az individualizmust tartják. Ezzel szemben a Távol-Keleten az érvényesülő fő ideológia a *kollektivizmus*. Az embernek, sőt a vállalatnak, szervezetnek „valahova tartoznia kell“, másoktól függőségben kell élnie. A kínaiaknál és a koreaiaknál elsősorban a család az a közösség, amelyhez az ember tartozik, amelytől függ. Ezt a függőséget nem pótolja a gazdaság, „mert a pénz nem kötelezhető semmire“. A rokonok kötelezhetőek.¹⁰ Japánban a történeti fejlődés során a család helyébe a mesterséges *csoport*, a szervezet, a gazdaságban a vállalat került. A japán nagyvállalatban a vérségi kötelékek figyelmen kívül maradnak, az egyén a vállalathoz való belépéskor, azaz „a második születéssel“ válik a vállalati „nagy családot“ tagjává. Az egyénnek a családot, családi vállalatot, ill. a csoportot, a vállalatot kell szolgálnia, ahhoz hűnek, lojálisnak kell lennie.

Ez azt is jelenti, hogy mindenkinek, minden szervezetnek, vállalatnak *valahová tartoznia kell*, valakitől, valamilyen szervezettől függőnek kell lennie. Ez a függőség kölcsönös, azaz az egyént, a családot, a vállalatot valaki megvédi. Ez a védelem a lojalitás ellenértéke, jutalma. Japánban, legalábbis a legutóbbi időkig, a nagyvállalatok azért nem mentek csődbe, mert a bankjuk vagy más szervezetek, végső soron a Külkereskedelmi és Iparügyi Minisztérium és a Japán Bank sietett a bajba jutott vállalat segítségére. Dél-Koreában és a tengerentúli Kínában a vérségi kötelékek, a rokoni kapcsolatok biztosítják ezt a védelmet. A vérségi kötelékek általában igen erősek. Pl. a tengerentúli Kínában előfordul, hogy az öregedő textilkereskedő apa hazahívja az USA-ban már meglepedett diplomás fiát az üzlet átvételére és folytatására.

Nyugaton, mint ismeretes, a gőzgép feltalálása után kibontakozott a *technikai forradalom*. Ennek során a gazdaságban vezető szerepet töltött be a tömegtermelésre berendezkedett gyáripar, és megszületett a kapitalista vállalkozás új szervezete: a részvénytársaság. A társadalomban a polgári forradalom révén a polgárságot juttatta a vezető szerephez, ugyanakkor létrehozta az új osztályt, az ipari munkásságot, amely szakszervezeteivel és forradalmi mozgalmaival próbálta érdekeit érvényesíteni.

A Távol-Keleten nem volt ipari forradalom, azt, ill. eredményeit Nyugatról „importálták”. Ez az import azonban nem volt egyszerű másolás, átvétel, az importot mindenütt feltételekhez kötötték, módosították. A hagyományos, többnyire konfucianus értékek és intézmények egy részét „átmentették”. Ezt fejezte ki a XIX. századi reformkori mondás: „Japán szellem – nyugati technika”. Japán szellemén ma is a régi értékvilágot kell érteni. Hasonló az álláspont Dél-Koreában és a tengerentúli Kínában. Ma is ellenszenves az rt. kis részvényesének az a Nyugaton elismert joga, hogy mint tulajdonos hozzáférhessen belső információkhoz. Még a kínai kommunista ideológia sem azonosult a nyugati marxista-leninista felfogással. Kínában nem az ipari munkásság, hanem a jóval nagyobb tömegű parasztság lett a forradalom bázisa. A maoizmus szerint „a falvak bekerítik a városokat”, azaz kommunista parasztok viszik győzelemre a mozgalmat a városokban is. Sőt, ugyanezt az utat követte a hetvenes évek végén Teng is, amikor reformját faluról, a kommunák felosztásával és az önálló parasztgazdaságok létrehozásával indította el.

A távol-keleti vállalat és a menedzsment főbb sajátosságai

A tulajdon és a gazdaság vállalati struktúrája

A Távol-Keletre általában a családi vállalat jellemző, a jelenlegi nagy japán cégek is korábban családi vállalatok voltak. Ma is családi vállalatok a tengerentúli kínai vállalatok, a KNK-ban a magánszektorbeli kisebb cégek, továbbá a dél-koreai nagyvállalatok, a csebolok és természetesen a kis- és közepes cégek. Japánban szintén a kis- és középvállalatok vannak családi tulajdonban. (A középvállalatok tulajdonosai tekinthetők a legmódosabb tőkéseknek.)

A japán nagyvállalat, a keirecu (összekapcsolt vállalat) tulajdonosai – a fejlett Nyugat nagyvállalataihoz hasonlóan – jogi személyek (bankok, biztosítók stb.).

A KNK-ban az állami nagyvállalatok ún. totális rendszerek, amelyek nemcsak munkahelyet adnak, de állattenyésztéssel, növénytermesztéssel, orvosi ellátással, iskolákkal, s nem utolsósorban lakótelepük révén teljes ellátást biztosítanak dolgozóiknak.

Ami a gazdaság vállalati struktúráját illeti, multidivizionális vállalatoknak tekinthetők a japán keirecuk. Ezek erősen diverzifikáltak: profiljukban az ipari, kereskedelmi, szolgáltatói tevékenységek mellett szerepelnek a banki és a biztosítói funkciók is. Ugyancsak multidivizionális vállalatok a dél-koreai csebolok is. Néhány multidivizionális nagyvállalat található a tengerentúli Kínában is.

A kis- és középvállalatok valamennyi régióban részben önálló profillal saját piacra termelnek, részben nagyvállalatok beszállítói. A beszállítói rendszer különösen Japánban fejlődött ki, ahol pl. az autógyárak termelési értékének nyolcvan-kilencven %-át a beszállítók állítják elő. A dél-koreai csebolok esetében a beszállítói rendszer szűkebb, az alkatrészek, részegységek nagy részét ui. maga a csebol állítja elő.

Finanszírozás, tőkeellátás

A japán keirecuk lényegében a (Drucker által az USA-ra vonatkoztatott¹¹) „nyugdíjpénztári szocializmust” valószínűsít meg. Ennek lényege: az igen takarékos japán lakosság megtakarításait nem a tőzsdére viszi, nem vásárol részvényeket, hanem inkább életbiztosítást köt, valamint bankbetétekbe helyezi el pénzét. A keirecun belül a biztosítókhoz befolyt pénzek is a keirecu „főbankjához” kerülnek. Ha valamely keirecu-tagnak

tőkére van szüksége, igényét a bank – közvetlenül vagy közvetve – elégíti ki. Mivel a bankok tőkerészesedését egy-egy vállalatban a törvény öt %-ban korlátozza, a keirecu főbankja inkább hitelekkel finanszírozza a keirecu tagjait. Ezért a nagy japán vállalatok idegen tőkéje igen magas, többnyire az ösztöke nyolcvan-kilencven %-át teszi ki. Ily módon a vállalatokat a bankokon keresztül főleg a biztosítók, nyugdíjpénztárak finanszírozzák. Ezek tulajdonosai pedig a biztosítások kedvezményezettjei, a jövőbeli nyugdíjasok és más tömegek.

Dél-Koreában a vállalatok egyrészt önfinanszírozók, másrészt jelentős bankhiteleket vesznek fel. A nagy cégek egy részének van saját bankja, mások idegen bankokkal dolgoznak.

A tengerentúli Kínában a kis- és középvállalatok általában óvakodnak a bankoktól, helyettük inkább önfinanszírozása törekednek. A nagyobb vállalatok viszont hajlandók jelentősebb pénzügyi kötelezettségek vállalására. A KNK-beli nagy állami vállalatokról elsősorban azt lehet megállapítani, hogy – hasonlóan a volt európai szocialista nagyvállalatokhoz – jórészt veszteségesek és erősen eladósodottak.

Az irányítás

Az irányítást a távol-keleti vállalatban a konfucionizmusnak a hierarchiáról és az emberi kapcsolatokról szóló elvei jellemzik. Mivel azonban a konfucianus tételeket Japánban, Koreában és a kínai régióban némileg eltérően értelmezik, az irányítási megoldások is különböznek. Az egyik véglet a japán helyzet: a japán főnök „szórja” az információt és bevonja a döntésbe a beosztottakat. A döntés-előkészítésben mindenkor részt vesz és igyekszik egyhangú, konszenzusos döntésre jutni. A cél nem valamiféle kollektív bölcsesség érvényesítése, hanem a végrehajtás hatékonyságának biztosítása: mivel a végső fázisban mindenki egyetért, nem lesz senki, aki elszabotálná, elhanyagolná a döntés végrehajtását. Valójában a végső álláspontot többnyire a főnök eleve meghozza, de ezt nyíltan nem közli. Ezt a beosztottaknak az előkészítő tárgyalások során kell „kitalálni” és támogatni. Így a döntésbe való bevonás tulajdonképpen a végrehajtás fontos ösztönző eszköze.

A másik véglet a kínai vezető magatartása: a tengerentúli kínai vezető visszatartja az információt, a döntést egyszemélyben saját maga hozza, még a véleménykérés is a gyengeség jelének tartja. Hasonlóan nagy a hatalmi távolság a vezető és a beosztott közt az KNK-ban is. Itt az öreg vezetők hozzák meg a döntéseket, a beosztottak még

a döntési probléma közelébe sem kerülnek. Ha egy beosztottat vezetői pozícióba emelnek, igen nehezen tanulja meg, hogy hogyan döntsön és miképpen adjon utasításokat.¹²

A japán és a kínai módszer közé helyezhető el a koreai eljárás: a vezető egyszemélyben dönt, de gyakran kikéri beosztottjai véleményét.

A külföldi tőke kezelése

A Távol-Keleten a külföldi tőkét másként kezelik mint Nyugaton. Nagyjából a következő képet vázolhatjuk fel:

– Külföldinek általában állami vagy magánvállalatot nem adtak/adnak el, legfeljebb kisebbségi részesedést engedélyeznek (Pl.: Dél-Koreában a bankok privatizációja során a külföldiek kisebbségi tulajdonhoz juthattak.)

– Meghatározott szektorokból kitiltották/kitiltják a külföldi tőkét, vagy legalábbis erősen korlátozzák funkcionálását. A külföldi tőke általában nem jut be a pénzügyi szektorba (bankok, biztosítók), továbbá a kiskereskedelemben. (A szektorokból való kizárást többhelyütt jogszabály írja elő, más esetekben, pl. Japánban, Dél-Koreában külföldi vállalkozó nem képes beilleszkedni a bonyolult kereskedelmi rendszerbe.)

– A külföldi tőkétől mindenképp azt várják el, hogy a technológiát korszerűsítse, és az export fokozását lehetővé tegye.

Japán és Dél-Korea a háborús pusztítások után láthatóan arra törekedett, hogy saját erőből álljon talpra. Japán a hatvanas években elkezdett liberalizálás kapcsán, lehetővé tette, hogy külföldiek zöldmezős beruházásokkal alapítsanak vállalatokat. Hasonló volt a helyzet Dél-Koreában azzal a különbséggel, hogy kijelölték azokat a szektorokat, amelybe befogadták a külföldi tőkét. Az idők folyamán egyre több szektort nyitottak meg fokozatosan a külföldiek előtt.

A tengerentúli Kínában a családi vállalat rendszer eleve kizárja a külföldi tulajdonos részesedését. A külföldi tőke jobbra mint kínai tőke jelenik meg: pl. tajvani nagy multinacionális vállalatoknak vannak leányvállalataik Szingapúrban, a thaiföldi diaszpórában stb.

A KNK-ban jogszabályok szabályozzák a külföldi tőke szerepét, működését. Vannak olyan szektorok, amelyek:

1. A külföldi tőkét fogadják: pl.: a gépiparban, a készülékgyártásban, elektronikában, könnyűiparban, élelmiszeriparban, a mezőgazdaságban stb.

2. Vannak erősen szabályozott iparágak, mint pl. a telekommunikáció, az autóipar.

3. Vannak végül a már említett zárt ágazatok: a pénzügyi szektor, a kiskereskedelem, továbbá különféle szolgáltatások.

A kínai jogszabályok szerint lehetnek egyrészt közös vállalatok (vegyes vállalatok, joint venture-ök), másrészt kizárólag külföldi tőkével működő vállalatok az 1. és a 2. szektorcsoportokban. A közös vállalat előnye főleg abban van, hogy a kínai partner személyes kapcsolatait, a kuan-szit ki lehet használni. Hátrány, hogy két különböző felfogású cégtársról van szó, akik közt gyakoriak lehetnek a konfliktusok. A teljes egészében külföldi tőkével működő vállalatnak saját magának kell fáradtságos munkával kapcsolatait kiépíteni, amivel elkerüli a belső konfliktusokat.

A jogszabályok különbséget tesznek a közös vállalat és a teljes külföldi tulajdonban levő vállalat közt pl. abban a tekintetben, hogy melyik szektorban működhet, mekkora exporthányadot kell produkálnia stb. Kedvezőbb helyzetet kívánnak biztosítani a közös vállalatoknak (minthogy azokban a jog biztosítja a kínai jelenlétet), nem ritka azonban az az eset, amikor a külföldi fél kivásárolja a kínai tőkerészesedését, s az a „stróman“ szerepét tölti be.

Mindenesetre tény, hogy a kínai reform számára fontos a külföldi tőke behozatala az országba, ugyanakkor a meglehetősen átláthatatlan bürokrácia nehezíti a külföldi tőke megtelepedését. Többnyire hosszú évekig tart, amíg valamely közös vagy teljesen külföldi tőkével működő vállalat megkezdheti működését.

A közeli jövő néhány kérdése

Konvergencia és divergencia

A vita tárgya az, hogy a társadalmi fejlődést a konvergencia vagy a divergencia jellemzi-e. A konvergencia elmélet szerint a gyorsan városiasodott és iparosodott társadalom elveti a tradicionális gondolkodásmódot és magatartást, hogy megfeleljen a modern társadalomnak. A divergencia elmélet ezzel szemben arra az álláspontra helyezkedik, hogy a városiasodás és az iparosodás nem rombolja le a hagyományos társadalmi értékeket és kultúrát. A japánoknál ez a probléma már évtizedek óta vita tárgya, majd a nyolcvanas években ez a vita áterjedt Koreára is.

Mindenesetre tény az, hogy a japánok minden esetben, amikor külföldről vettek át technikát, módszereket, hangoztatták, hogy az új technikát át kell venni, de a japán „szellem“ megőrzése mellett. A tengerentúli Kínában, a KNK-ban is érvényes a guo csing kétezeréves elve: az fogadható el, ami megfelel a guo csingnek,

nagyjából fordítva: „a kínai sajátosságoknak“. Ez az álláspont nemcsak a régi császári Kínában volt érvényes, de hangoztatta a közelmúltban Teng Hsziao-ping is. Hasonló módon gondolkodnak a dél-koreaiak is, akik szerint meg kell tanulni a modern gondolkodást a konfucianus hagyományok megőrzése mellett.

Valójában Japánban a régi értékek és intézmények valamelyest lazulnak, leépülnek. A függőség csökken, a keirecuk falai repedeznek, azaz a dolgozók itt-ott kilépnek, állást változtatnak stb. A vállalatnál eltöltött gyakorlati idő, a kor szerinti előléptetés (a szenioritás) ugyancsak veszített jelentőségéből, és egyre inkább az érdem, a teljesítmény számít. A nők egyenjogúsításáért a küzdelem egyre erősödik, egyre több vállalatnál vannak női menedzserek stb.

Dél-Koreában már eleve nem volt lehetséges pl. a szenioritás alkalmazása, mert a gyors fejlődés gyorsan igényelt vezető kádereket, és nem lehetett arra várni, hogy az idősödő káderek vezetőkké váljanak. Igen jelentős az „amerikanizálódás“, ugyanakkor az ifjúság ragaszkodik a konfucianus értékvilágához, nem hajlandó a konfucianizmusnak hátat fordítani.

A tengerentúli Kínában is érezhetőek a változások. A harmadik generáció, főleg, amelyik kivándorolt az USA-ba, Kanadába, már nem hajlandó visszatérni, de a családi hálózat keretében tartja a kapcsolatokat.

A japán és a dél-koreai nagy multinacionális vállalatok a gondolkodásmód, a szervezeti kultúra tekintetében igen jelentős gondokkal küszködnek. Úgy érzik, hogy ha külföldön megtelepednek, akkor az illető ország szervezeti kultúráját is meg kell ismerniük, hogy az embekekhez közel tudjanak kerülni. Azt vallják, hogy multikulturalitás intézményekké kell válniuk, amelyek megőrzik saját nemzeti kultúrájukat, ugyanakkor a vendéglátó ország kultúrájába is be tudnak illeszkedni. A multikulturalitás kétségkívül nehézségekbe ütközik, valószínűleg sok a probléma, ezekről azonban a szakirodalom hallgat.

A távol-keleti pénzügyi zavarok

A távol-keleti, különösen a délkelet-ázsiai országokban ma pénzügyi zűrzavar, időnként pánik uralkodik. A tőzsdéken bizonytalanság van, a bankok csődbe mennek stb. Az egész folyamat tulajdonképpen a kilencvenes évek elején Japánban kezdődött, amikor is az amúgy is magas ingatlanárak felszöktek, s az így igen értékesé vált földekre, telkekre stb. a bankok nagy összegű hiteleket folyósítottak. Ezzel párhuzamosan erősen felmentek a

részvényárfolyamok is, s a tőzsdei műveleteket a bankok ugyancsak jelentős hitelekkel finanszírozták. Ezzel azonban a pénzügyi szféra elszakadt a reálgazdaságtól, „buborékgazdaság” keletkezett. Amikor azonban a piac nem tudta tudomásul venni a magas árakat, s az ingatlanárak felükre-harmadukra estek vissza, hasonlóan estek vissza a tőzsdei részvényárfolyamok, a „buborék” kipukkadt. Ekkor elveszett a hatalmas hitelek fedezetének jelentős része, s ennek következtében bankok, brókercégek kerültek bajba, nem ritkán csődbe.

Délkelet-Ázsiában, főleg Thaiföldön, Malajziában, Indonéziában az utóbbi években hasonló folyamatok zajlottak le. Az állam által is támogatott, gyakran megalomániás beruházások és egyéb befektetések vonzották a hiteleket, majd amikor ezek a buborékok is kipukkadtak, igen nagy zavarok keletkeztek. Legújabbban (1998. jan.) Dél-Koreában tört ki ilyen pénzügyi botrány.

A buborékgazdaság azonban nem független a reálgazdasági műveletektől sem. A fejlett ipari országok ipari termelésüket már régóta igyekeznek más országokba kitelepíteni. Ebben Japán jár az élen. Az USA-val szembeni kereskedelmi többletét csökkentendő az USA-ban fektet be és létesít japán leányvállalatokat. Jelentősek európai beruházásai is. 1995-ben pl. az USA-beli és európai beruházások az összes külföldi beruházások hatvan %-át tették ki, negyven % jutott az olcsó bérű országoknak. Valószínűleg az ipari kitelepítéseknek is tulajdonítható az a tény, hogy a kilencvenes években a japán ipari termelés – a hivatalos statisztika szerint – stagnált.

Délkelet-Ázsiában jórészt a diktatúrák ösztönöztek gyakran megalomániás beruházásokra, amik pénzügyi zavarokhoz vezettek. Zavart okozhatott az is, hogy a KNK jelentősen leértékelte a júant, s ezzel a tengerentúli kínaiaktól jelentős piacokat hódítottak el.

Dél-Koreában ugyancsak a diktatúra ösztönzött merész fejlesztésekre. Emellett azonban számításba kell venni azt is, írta egy Koreában dolgozó amerikai miszterionárius, hogy a koreaiak hajlamosak elviselhetetlen terheket vállalni, „különös tehetségük van láthatóan áthághatatlan akadályok legyőzéséhez”.¹³ Valóban, a nyolcvanas években a kohászat világválsága idején, arra számítva, hogy a fejlett nemzetek a szükségesnél nagyobb mértékben fogják leépíteni kapacitásait, nekiálltak acéliparuk gyors fejlesztéséhez. Merész akciójuk bevált, és a világ hatodik acélgyártó országa lettek. Napjainkban, úgy látszik, a merész akciók nem járnak sikerrel.

Azzal a kérdéssel kapcsolatban, hogy a Távol-Kelet e válságból mikor és hogyan fog kilábalni, utalni lehet pl. a japánok alkalmazkodó képességére: a számukra különösen veszélyes 1973-as olajválságot, majd a jennek rájuk kényszerített 1985. évi drasztikus felértékelését gyorsan leküzdötték és utána gyors fejlődést produkáltak.¹⁴ Ami a japán pénzügyi gondokat illeti, figyelembe kell venni azt is (mint az a fentiekben látható), hogy Japán hatalmas, az USA-ét többszörösen meghaladó devizatartalékkal rendelkezik.

A Távol-Kelet egészét illetően megállapíthatjuk, hogy a pénzügyi világ bajban van. A buborék szétpatanása azonban a reálgazdaságot kevésbé érinti, a termelés szintje fennmarad, esetleg stagnál és stagnálni fog, feltehetőleg átrendeződik, de semmi esetre sem esik szét. Valószínű ezért az is, hogy a Távol-Kelet vezető helyét a világgazdaságban meg fogja őrizni.

Lábjegyzet

- 1 Cora, B.–Pras, B.: Que peut-on apprendre du management asiatique? *Revue Francaise de Gestion*, 1995. március-április-május. Redding, S. G.: *The Spirit of Chinese Capitalism*. de Gruyter, 1993., 30–32. old.
- 2 UN Monthly Bulletin of Statistics, 1997. okt., Monthly Statistics of Japan, 1997. nov. adatai és más források becslései.
- 3 Az USA devizatartaléka ugyanakkor 75 089 M \$ volt.
- 4 Ohmae, K.: *The Mind of the Strategist*. McGraw Hill, 1982., 228. old.
- 5 Idézi: Linhart, S.: *Hintergründe des wirtschaftlichen Handels*. Journal für Betriebswirtschaft, 1982., 2. sz.
- 6 Kim Il Sung (Kim Ir Szen): *Selected Works IV*. K. Foreign Languages Publishing House, 1971., 515. old.
- 7 Nakane Ch.: *Japanese Society*. Tuttle, 1984., 55. old.
- 8 Redding, S. R.: *The Spirit of Chinese Capitalism*. de Gruyter, 1993., 193. old.
- 9 Jackson, S.: *Chinese Enterprise Management*. de Gruyter, 1992., 76. old.
- 10 Redding, S. R.: i.m. 53. old.
- 11 Drucker, P. F.: *The unseen revolution: How Pension Fund Socialism came to America*. 1976
- 12 Goldenberg, S.: *Management von Joint Ventures*. Gabler, 1990., 130. old.
- 13 Aebersold, J.: *What makes Koreans Tick?* In: Son, Hyon Jang (ed.): *The Key to successful Business in Korea*. S. H. J. & A., 1988., 39. old.
- 14 Hernádi A.: *A japán gazdaság és társadalom...* 1997. 45. old.