

LESZEK KARCZEWSKI



WPROWADZENIE DO BADAŃ NAD KULTURĄ CHIN I JEJ WPŁYWEM NA GOSPODARKĘ

ABSTRACT. Leszek Karczewski, *Wprowadzenie do badań nad kulturą Chin i jej wpływem na gospodarkę*, [Introduction to the studies on Chinese culture and its influence on the economy] edited by W. Banach, M.A. Michalski, J. Sójka, „Człowiek i Społeczeństwo” vol. XLVI: *Między Chinami a Zachodem. Pytanie o źródła chińskiego sukcesu gospodarczego* [Between China and the West. An inquiry into the sources of the Chinese economic miracle], Poznań 2018, pp. 85–102, Adam Mickiewicz University. Faculty of Social Sciences Press. ISSN 0239-3271.

The study of Chinese culture and its influence on economy is not an easy task due to the size of this country, its multiculturalism, economic differences between regions, differences in the types of business ownership and cultural differences of generations of the inhabitants of the Middle Kingdom. Research by G. Hofstede, R. Gesteland or the concepts of F. Fukuyama and other researchers can be a good and reliable starting point for in-depth further research. Relying on them only, however, can lead to a certain schematic in the perception of this country. The rebirth of traditional religions of this country and their specific syncretism may have a significant impact on the business conducted in China.

Leszek Karczewski, Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Nauk Humanistycznych i Prawnych, ul. Nysy Łużyckiej 7, 45-036 Opole, e-mail: l.karczewski@po.opole.pl

Wprowadzenie

Dlaczego badać kulturę gospodarczą Chin? Kiedyś Winston Churchill wyraził taką myśl, że Wschód – miał na myśli konkretnie Rosję – to tajemnica zawinięta w enigmę. Jego powiedzenie pasowałoby do Chin chyba jeszcze bardziej niż do Rosji, która jest częścią kultury europejskiej (wschodnie płuco Europy). Zupełnie inaczej jest z Chinami.

Chińczycy są dla nas nadal zagadką i zapewne tak pozostanie. Zarówno w światowej, jak i polskiej literaturze przedmiotu Chiny i ich kultura nie są i nigdy nie będą do końca zbadane i opisane, gdyż jest to ogromny powierzchniowo i ludnościowo kraj, a na dodatek bardzo zróżnicowany kulturowo i w szybkim tempie zmieniający się. Ktoś kiedyś napisał, że jak będziesz w Chinach tydzień – napiszesz artykuł, będziesz miesiąc – napiszesz książkę, a jak będziesz rok – nic już nie zechcesz napisać, gdyż zrozumiesz, że tak naprawdę nic na ich temat nie wiesz...

Po co i dlaczego w ogóle badać Chiny? Współczesne Chiny z nowoczesnymi autostradami¹, kolejami, budownictwem komunalnym i mieszkaniowym² mogą zadziwiać i zachwycać przybyszów, rozbudzać wyobraźnię, powodować kompleksy, wzbudzać zawiść, strach³, skłaniać do refleksji na przykład nad rolą kultury i państwa w gospodarce. Chiny są obecnie pod względem PKB drugą gospodarką świata i jednym z jej motorów. Nie chcą już, jak dotąd, być tylko fabryką świata, lecz mają aspiracje bycia ważnym globalnym innowatorem.

Wymiana handlowa Polski z Chinami jest w dużym stopniu asymetryczna, a zapóźnienie to wynosi wiele lat. Chiński „tort” został już w dużym stopniu podzielony, nam pozostały być może okruchy z tego tortu, ale i te warto zagospodarować. Pewną szansą na polepszenie wymiany kulturowej i handlowej jest zapewne najnowsza inicjatywa prezydenta Chin Xi Jinpinga – Nowego Jedwabnego Szlaku pod nazwą One Belt One Road. Określoną rolę w tym zakresie mogą też odegrać powstałe w Polsce w różnych miastach Instytuty Konfucjusza⁴, prowadzące kursy języka chińskiego, a także studia podyplomowe o specjalności Biznes Międzynarodowy UE – Chiny.

¹ Nawet ścieżki rowerowe (np. w Pekinie) są tam szerokości naszych regularnych dróg i coraz rzadziej jeżdżą nimi rowery, jak to było w piosence Katie Melui *Nine million bicycles*.

² Zob. filmy: *Jak Chińczycy budują wieżowiec w 6 (!!!) dni*, <https://www.youtube.com/watch?v=QSM31SkxytI>, dostęp: 12.11.2017; *Chińczycy budują mosty*, <https://www.youtube.com/watch?v=X6bQIEJ5eIM>, dostęp: 12.11.2017; *30-piętrowy budynek w 15 dni / 30-story building in 15 days*, <https://www.youtube.com/watch?v=wdctIRG7Nks>, dostęp: 12.11.2017; Nie zawsze prace te mają wysoką jakość, zob. np. *Budowa centrum handlowego w Chinach zapada się – nagranie*, <https://www.youtube.com/watch?v=SWTWcO-o6R8>, dostęp: 12.11.2017.

³ Zob. S.W. Mosher, *Hegemon. Droga Chin do dominacji*, tłum. M. Kowalczyk, Sprawy Polityczne, Warszawa 2007.

⁴ Można się spotkać z opiniami, że są to przejawy miękkiego wpływu Chin. Nie jest to jednak specjalność tylko tego kraju. Podobne działania prowadzą w różnych formach także inne państwa, np. Wielka Brytania ma na świecie przedstawicielstwa British Council (także w Warszawie).

Celem niniejszego artykułu jest próba zbliżenia się do odpowiedzi na pytanie o to, jak można scharakteryzować kulturę gospodarczą Chin i jakie są trudności związane z badaniem kultury gospodarczej tego kraju. Głównym założeniem autora niniejszego opracowania jest to, że badanie kultury Chin i jej wpływu na gospodarkę nie jest zadaniem łatwym. Jest to wyzwanie konieczne ze względu na udział Chin w gospodarce globalnej oraz szanse dla dalszego rozwoju gospodarczego Polski, dzięki możliwości polepszenia współpracy kulturowej i gospodarczej z Chinami. Pomimo różnic kulturowych, które warto zrozumieć, istnieje też wiele elementów wspólnych dla kultur Chin i Polski, np. podobny dystans władzy (PDI), współczynnik męskości (MAS), wspólne doświadczenia z okresu prowadzenia planowej gospodarki, sympatia Polaków dla Chińczyków, które mogą i powinny zostać wykorzystane dla rozwoju dalszej owocnej dla obu stron współpracy.

Problemy związane z badaniem kultury gospodarczej Chin

Dylematy związane z badaniem kultury gospodarczej każdego kraju wynikają z różnych powodów. Badania kulturoznawców nie zawsze zapewne zadowolają socjologów czy ortodoksyjnych ekonomistów, którzy chcieliby, aby badania odpowiadały przyjętym przez nich kryteriom metodologii i naukowości. Te kryteria są jednak, po pierwsze, różne, po drugie, wszystkie one są niedoskonałe, gdyż każda metodologia, każda metoda, technika i narzędzie badawcze pozostawiają wiele do życzenia⁵. Niektórzy autorzy występują więc wręcz przeciw wszelkim metodom⁶.

Punktem wyjścia do badań nad kulturą gospodarczą powinna być znajomość choćby podstaw języka danego kraju, gdyż człowiek bytuje w języku. Ważna jest też styczność bezpośrednia z mieszkańcami danej kultury⁷.

Badanie Chin jest jak próba zdefiniowania słonia w przypowieści o mędrcach-ślepcach w ZOO, którzy chcieli określić, czym jest słoń, a każdy z nich dotykał innej części zwierzęcia. Cokolwiek powiedział każdy z nich, była to tylko częściowa prawda.

⁵ Na przykład Ryszard Dyoniziak dokonuje ostrej krytyki różnych sondaży, zob. R. Dyoniziak, *Sondaże a manipulowanie społeczeństwem*, Universitas, Kraków 1997.

⁶ Zob. P.K. Feyerabend, *Against Method*, Verso, London–New York 1968.

⁷ Artykuł ten powstał w pewnym stopniu w wyniku obserwacji uczestniczącej autora w trakcie dwukrotnego, w odstępach dwóch lat, 4-tygodniowego pobytu w Chinach oraz 2,5-letniej nauki języka i kultury chińskiej w Instytucie Konfucjusza w Opolu.

Chiny (9,5 mln km²) to kraj wielkości Europy (10,5 mln km²), prawie tak wielki jak Stany Zjednoczone (9,8 mln km²); kraj z 23 odmiennymi od siebie kulturowo prowincjami, 5 wydzielonymi ogromnymi aglomeracjami i 4 regionami autonomicznymi, 56 grupami etnicznymi, 10 językami i z populacją około 1,38 mld ludzi, która będzie wzrastać⁸. Pod względem PKB *per capita* ChRL zajmuje jak dotąd 80. miejsce na Ziemi⁹ (15 tys. dol., dla porównania: Indie 124. miejsce – 6600 dol., Polska 44 miejsce – 28 tys. dol.). Państwo Środka charakteryzuje się znacznymi różnicami pomiędzy rozwiniętym wschodem a zapóźnionym zachodem kraju, pomiędzy mieszkańcami dużych miast, którzy stanowią około połowy całej populacji, i mieszkańcami wsi. Różnice te mogą, zdaniem niektórych badaczy, sprzyjać dalszemu rozwojowi Chin, a w ujęciu innych – spowalniać go¹⁰.

Problemy z badaniem kultury gospodarczej Chin wynikać mogą z konieczności wyspecyfikowania różnych warstw kultury Chin – narodowej, etnicznej, językowej, religijnej, pokoleniowej i organizacyjnej. Różnice te mogą być nawet większe niż w Europie i Stanach Zjednoczonych. Rozpatrując kulturę organizacyjną firm chińskich, należy wziąć pod uwagę czas powstania firmy i różnice własnościowe; w Chinach funkcjonują firmy państwowe, prywatne i joint venture. Połowę wszystkich przedsiębiorstw stanowią firmy państwowe i pewnie nieszвидко będą one sprywatyzowane ze względu na chińską dumę, ideologię czy bezpieczeństwo narodowe. Co ciekawe, z punktu odpowiedzialności społecznej firmy państwowe mogą pochwalić się największymi osiągnięciami. Firmy te częściej wdrażają na przykład standard społecznej odpowiedzialności ISO 26000¹¹, chociaż nie zawsze są konkurencyjne wobec firm prywatnych. Państwo może jednak liczyć na to, że nie zarejestrują się za granicą i będą płacić podatki w kraju. Kultura firm zależy też od czasu ich powstania. Kultura starszych firm jest bardziej konserwatywna, zachowawcza, mniej agresywna i mniej nastawiona na konkurencję.

Jeżeli chodzi o różnice kulturowe międzygeneracyjne, to, podobnie jak w świecie Zachodu, można wyróżnić pokolenia X, Y, Z, w uwzględnieniu

⁸ Od 1 stycznia 2016 r. zniesiona została tzw. polityka jednego dziecka, którą wprowadzono w 1979 r.

⁹ *IMF Country Information*, <http://www.imf.org/en/Countries>, dostęp: 10.11.2017.

¹⁰ Zob. A. Kozieł, *Problemy oddziaływania nierówności społecznych na wzrost gospodarczy w Chinach*, w: L. Karczewski (red.), *Chiny – biznes, gospodarka, zarządzanie. Współczesne wyzwania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2016, s. 27.

¹¹ Zob. Zhang Fan, Liu Jianping, Wu Wenzing, *CSR in China*, w: L. Karczewski, H. Kretek (red.), *Odpowiedzialny biznes i konsumeryzm wyzwaniem XXI wieku*, Wyd. PWSZ, Racibórz 2012.

może nieco innych cezur czasowych. Pokolenie X, znające okres sprzed transformacji, jest bardziej odpowiedzialne i pracowite, gdyż ma pewien poziom odniesienia do czasu deficytów. Młode pokolenie ludzi żyjących w miastach, z bogatych rodzin, nie chce już podejmować się ciężkich i niskopłatnych prac. Chce się uczyć, szybko zarobić duże pieniądze, wyjechać na studia za granicę, np. do Australii, Nowej Zelandii, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, gdyż po powrocie ich prestiż wzrasta. Pokolenie to pragnie pracować w firmach zagranicznych, np. japońskich, kupić dom lub piękne mieszkanie.

Trudność w komunikowaniu się człowieka Zachodu z mieszkańcami Państwa Środka oraz badaniu ich kultury stanowią różne mentalności: ich bardziej metaforyczna niż precyzyjna, mniej logiczna i analityczna filozofia, a dodatkową trudność i barierę niemal nie do pokonania stanowi język chiński, z którym nie do końca radzą sobie sami Chińczycy. Jeżeli chodzi o możliwość porozumiewania się w języku angielskim, to można stwierdzić, że Chińczycy uczą się obecnie tego języka w szkołach i na uczelniach, nie zawsze jednak można liczyć na porozumienie się z nimi w tym języku ze względu na ich zasób słów i akcent. Na badaniach uczonych chińskich, dotyczących ich własnej kultury, nie do końca można polegać: badania te mogą być – ze względu na inną mentalność i rozumiały branding¹² państwowy – nieco „upiększone”. Uczniowie mogą nie wykazywać się też takim stopniem samokrytyki, do jakiego są przyzwyczajeni uczniowie Zachodu. Z kolei opinie czy nawet badania prowadzone przez dysydentów też mogą być obciążone określonym błędem. Uczniowie zachodni natomiast nie zawsze wykazują wystarczającą znajomość mentalności wschodniej (wymaga to szczególnego wczucia się, a nie jest to domeną ekstrawertycznych w dużej mierze ludzi Zachodu) oraz języka chińskiego, nie znają jego odcieni znaczeniowych niezbędnych do pełnego zrozumienia. Nie mogą też liczyć na otwarty dostęp do wszystkich danych, a ponadto, nawet jeśli mają dostęp do respondentów, to ci nie zawsze będą potrafili lub chcieli obiektywnie odpowiadać.

Badacz zachodni może być też nieobiektywny sam w sobie. Może być intelektualnym konformistą, obarczonym własnymi założeniami – pozytywnymi bądź negatywnymi – wobec Chin. Wynikać to może bądź z rozczarowania własną cywilizacją, bądź z fascynacji Chinami (na odległość lub w początkowej fazie pobytu), bądź z zrażenia do nich pod wpływem zachowania przygodnych Chińczyków lub pod wpływem mediów, literatury, twórczości dysydentów chińskich czy sinofobów, bądź też z naiwnego

¹² Zob. A. Michowska, *Gdy kraj staje się produktem – etyczne aspekty nation branding*, w: L. Karczewski (red.), *Chiny...*, ss. 9–16.

i niczym nieuzasadnionego już dzisiaj poczucia wyższości własnej kultury i cywilizacji nad azjatycką.

Próba scharakteryzowania kultury gospodarczej Chin i wpływu na nią czynników kulturowych

Poniżej omówiono kulturę gospodarczą Chin w ujęciu znakomitych badaczy kultur, a także przedstawiono zarys systemów aksjonormatywnych religii-filozofii tego kraju, głównie konfucjanizmu i buddyzmu. W systemach tych próbuje się znaleźć źródła chińskiej przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego¹³.

Kultura Chin w ujęciu współczesnych klasyków – Francisa Fukuyamy, Richarda Gestelanda i Geerta Hofstede

Poważnych studiów nad relacjami między religią i gospodarką, w szczególności wpływem religii na Chiny, dokonał już sto lat temu Max Weber¹⁴. W niniejszej pracy odwołano się jednak głównie do wybranych, najbardziej chyba wpływowych współczesnych znakomitych badaczy tych zagadnień tj. Francisa Fukuyamy, Richarda Gestelanda i Geerta Hofstede. Zwłaszcza ten ostatni dokonał bardzo poważnych, choć także obarczonych pewnym błędem, zakrojonych na szeroką skalę badań empirycznych.

Niektóre założenia badaczy dotyczące kultury Chin i jej wpływu na rozwój gospodarczy nie przeszły próby czasu, np. założenia Fukuyamy. W swojej wpływowej książce¹⁵ wysunął on tezę, że zaufanie jest elementem kapitału społecznego, który ma znaczący wpływ na gospodarkę. Jako przykład podał wpływ wysokiego zaufania na istnienie dużej liczby organizacji pozarządowych w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i Japonii, na instytucjonalizację biznesu i tworzenie wielkich korporacji. Fukuyama „skazał” Chiny, w świetle swoich dociekań, na niedorozwój ze względu na niski, jego zdaniem, poziom zaufania społecznego (zaufania do obcych spoza kręgu najbliższej rodziny i znajomych). To założenie, że w Chinach

¹³ Zob. np. K. Poznański, *Ekonomia jako etyka: podejście konfucjańskie*, w: E. Mączyńska, J. Sójka (red.), *Etyka i ekonomia. W stronę nowego paradygmatu*, PWE, Warszawa 2017, ss. 82–114.

¹⁴ M. Weber, *Etyka gospodarcza religii światowych*, t. 1: *Taoizm i konfucjanizm*, t. 2: *Hinduizm i buddyzm*, tłum. T. Zatorski, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2000.

¹⁵ Zob. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.

nie rozwiną się wielkie korporacje chińskie, nie sprawdziło się w praktyce. Widocznie inne czynniki, na przekór niskiemu zaufaniu zakładanemu przez Fukuyamę, mogły wpłynąć na dynamiczny rozwój Państwa Środka. Czy inne badania kulturoznawcze dają na to odpowiedź?

Pierwotne badania Hofstedeego lub wzorowane na nich nie objęły Chin, ale jedynie Tajwan¹⁶. Obecnie badania już ten kraj obejmują. Ich słabą stroną jest nadal to, że statystyka nie uwzględnia konkretnego regionu, rodzaju własności, czasu powstania firmy, ludzi w niej zatrudnionych i ich doświadczenia. Przyjmowanie tych badań za pewnik może zatem prowadzić do pewnych rozczarowań w praktyce. W świetle tych badań kultura Chin charakteryzuje się wysokim współczynnikiem orientacji długoterminowej LTO¹⁷ (Chiny kontynentalne 118, Hongkong 96, Tajwan 87), co w dużym stopniu uzasadnia rozwój Chin. Pokolenie X, a nawet Y w Polsce i w innych krajach kojarzy Chiny jedynie z prostymi towarami, takimi jak gumki, długopisy, pióra itp. Dzisiejsze Chiny produkują sprzęt elektroniczny, komputery, sprzęt kosmiczny, lotniczy, maszynowy i budowlany. Perspektywiczne patrzenie Chin umożliwiło im zaistnienie niemal wszędzie poprzez swoje towary, Instytuty Konfucjusza, stypendia dla naukowców i studentów chińskich oraz zagranicznych. Wygrały one konkurencję z innymi krajami, choć weszły na rynek globalny stosunkowo późno. Chiny są członkiem WTO dopiero od 2001 r.¹⁸ Zapewne początkowo niskie płace robotników miały wpływ na szybki rozwój Chin, ale czy tylko? Odpowiedź nie jest jednoznaczna. Indie również dysponują, nazwijmy to, choć nie jest to nazwa odpowiednia z punktu widzenia podejścia zarządzania humanistycznego¹⁹, tanią siłą roboczą, o wiele tańszą niż chińska, miały wyjściową sytuację po odzyskaniu niepodległości w 1947 r. o wiele lepszą niż Chiny (znajomość języka angielskiego przez znaczną część społeczeństwa, infrastruktura prawna, drogowa, największa demokracja świata, gospodarka mieszana itd.), a jednak nie rozwinęły się tak jak Chiny i z pewną nieukrywaną zazdrością spoglądają dziś na swojego wschodniego sąsiada.

¹⁶ Zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, PWE, Warszawa 2000.

¹⁷ Zob. G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, wyd. 3 zmienione, PWE, Warszawa 2011, s. 247.

¹⁸ Przyjęcie do WTO spowodowało, że wiele firm chińskich lub zagranicznych działających w Chinach zostało wręcz zmuszonych do certyfikowania standardu SA 8000. Zob. Zhang Fan, Liu Jianping, Wu Wenzing, op. cit., ss. 20–21.

¹⁹ Zob. B. Mazur, *Etyczne podstawy humanistycznego zarządzania*, w: L. Karczewski, H. Kretek (red.), *Kulturowe, społeczne, prawne i etyczne aspekty zarządzania gospodarką i biznesem*, Wyd. PWSZ w Raciborzu, Racibórz 2017, s. 60.

Wskaźnik unikania niepewności (UAI) jest w Chinach niski – 30 (Polska 93)²⁰. Oznacza to, że kraj ten zdolny jest do innowacji, jego mieszkańcy nie przejawiają w zasadzie postaw ksenofobicznych, nie boją się ludzi młodych (pomimo przywiązania do tradycji), ludzi pochodzących z innych kultur (np. w takim stopniu jak Japończycy). Chętnie adaptują pomysły, teorie i koncepcje z innych krajów, o ile te się sprawdzają w praktyce. Chińczycy, inaczej niż ludzie Zachodu, zwłaszcza Amerykanie czy Anglicy, nie są przekonani, że wszystko, co najlepsze, pochodzi z ich kultury. Niepewność traktowana jest tam jako naturalna część życia. Mieszkańcy Państwa Środka zazwyczaj nie okazują otwarcie agresji i uczuć. „Inne” znaczy w Chinach „ciekawe”. Sytuacje dwuznaczne i związane z ryzykiem nie budzą lęku. Występuje pozytywny stosunek do beczynności (taoistyczna zasada *wu wei* – niedziałania); ciężka praca jest koniecznością, a starsi i młodszy Chińczycy ucinają sobie krótsze lub dłuższe drzemki w przerwach w pracy, w środkach komunikacji miejskiej. Występuje tam akceptacja dla odmiennych i innowacyjnych działań i pomysłów. Główne motywatory to osiągnięcia i uznanie. Te opisy przynależne niskiemu unikaniu niepewności, opisane przez Hofstede²¹, w dużym stopniu odpowiadają realiom chińskim.

Wskaźnik wspólnotowości jest w Chinach wysoki. Chiny to państwo agrarne, gdzie ludzie przywiązani byli do ziemi inaczej, niż to miało miejsce w państwach „żeglarzy”, mających duży dostęp do morza. IDV, czyli współczynnik indywidualizmu, wynosi 20²² (Polska 60). Tłumaczy to chińską umiejętność współpracy i harmonii między ludźmi. Chiny to, podobnie jak Japonia, kultura „pracowitych mrówek”. Występuje tam wysokie zaangażowanie i poświęcenie pracowników. Widoczne jest też podporządkowanie grupie i duże od niej uzależnienie²³, pewien konformizm (aby uniknąć zasady „wystający gwóźdź trzeba wbić”). Ludzie są częścią wielopokoleniowych rodzin lub innych grup wewnętrznych, które dają im ochronę i poczucie bezpieczeństwa w zamian za lojalność. Źródłem identyfikacji jest przynależność do sieci powiązań społecznych (*guanxi*²⁴).

²⁰ Zob. G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, op. cit., s. 202.

²¹ Ibidem, ss. 223, 229, 236.

²² Ibidem, s. 106.

²³ O takim uzależnieniu od organizacji pisał już pół wieku temu W.H. Whyte jr. w książce *The Organization Man*, A Double Anchor Books, Doubleday & Company Inc., Garden City, NY 1956.

²⁴ *Guanxi* to stosunki nawiązane poprzez: (1) miejsce pochodzenia, zamieszkania, dialekt, upodobania; (2) zbieżność nazwisk; (3) pokrewieństwo; (4) wspólną aktywność zawo-

Dzieci są uczone rozumowania w kategoriach „my”. Niski poziom indywidualizmu, a tym samym wysoki poziom wspólnotowości oznacza, że unika się konfliktów i dąży do zachowania harmonii (*he*)²⁵, gdy tylko jest to możliwe. W Chinach występuje komunikacja o wysokim kontekście, co oznacza, że np. w trakcie negocjacji najpierw omawia się kwestie ogólne, nie dotyczące bezpośrednio przedmiotu umowy, np. zainteresowania partnera, jego zarobki, życie rodzinne, a dopiero na końcu przechodzi się do sedna sprawy. Następstwem wykroczeń jest wstyd i utrata twarzy (*miendzy*)²⁶ zarówno jednostki, jak i grupy, do której ona należy. Dyplomy zapewniają dostęp do grup o wyższym statusie. Relacje między pracodawcą a pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przypominają więzy rodzinne. Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników. Zarządzanie jest zarządzaniem grup. Relacje międzyludzkie są ważniejsze od osiągnięcia celu. Należy również podkreślić, że w wyniku przemian cywilizacyjnych w Chinach mogą się rozwinąć postawy indywidualistyczne.

Wskaźnik dystansu władzy jest w omawianym kraju wysoki – 80²⁷ (Polska 68), co przekłada się na zdyscyplinowanie pracowników. Dystans ten wynika zapewne z jednej z konfucjańskich zasad relacji – podporządkowania podwładnego przełożonemu. Niekoniecznie musi się to jednak przekładać na skrajnie autokratyczny styl zarządzania. Występuje raczej system paternalistyczny. Rodzina chińska jest autokratyczna w teorii, ale demokratyczna w praktyce²⁸. Według amerykańskiego guru zarządzania Petera Druckera konfucjańska etyka relacji może mieć duże zastosowanie we współczesnej etyce biznesu nie tylko w krajach Dalekiego Wschodu²⁹.

W krajach o dużym dystansie władzy obywatele sądzą, że nierówności między ludźmi są uzasadnione i pożądane. Współczynnik Giniego dla Chin

dową lub razem spęczony czas; (5) powiązania rynkowe; (6) przyjaźń. Zob. K. Mazur-Kajta, *Sztuka odmowy w relacjach społeczno-ekonomicznych w CHRL*, w: L. Karczewski, M. Bernat (red.), *Chiny i azjatyckie tygrysy. Filozofia i etyka gospodarowania*, Wyd. Sady, Opole 2011, s. 69.

²⁵ Zob. W. Keping, *Chinese Philosophy on Life*, Foreign Language Press, Beijing 2005, s. 13.

²⁶ Zgodnie z chińskimi koncepcjami „twarz” można mieć, utracić lub uzyskać.

²⁷ Zob. G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, op. cit., s. 71.

²⁸ Zob. M. Kunstler, *Konfucjusz i konfucjanizm*, „Przegląd Religioznawczy” 3–4/1986, s. 87.

²⁹ Zob. P. Drucker, *Kłopoty z „etyką biznesu”*, tłum. K. Wojciechowska, w: L.V. Ryan CVS, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań 1997, s. 290.

jest wysoki – wynosi około 0,45³⁰, co znaczy, że występuje tu spore rozwarstwienie społeczne. Znaczne różnice występują w płacach między dużymi i mniejszymi miastami oraz wsią. Wysoki wskaźnik Giniego nie jest jednak, jak się zdaje, niebezpieczny w przypadku Chin ze względu na dość duże przyzwolenie społeczne dla takich różnicowań w płacach.

W krajach o dużym dystansie władzy rodzice wpajają dzieciom posłuszeństwo, a dzieci traktują rodziców z respektem. Inicjatywa w klasie, w sali wykładowej należy wyłącznie do nauczycieli. Nauczyciele są guru przekazującymi uczniom osobiste prawdy. Uczniowie traktują nauczycieli z respektem. Studenci rzadko zadają wykładowcom pytania, gdyż mogłoby to być odebrane ze strony tych ostatnich, a także innych studentów, za przejaw niegrzeczności, lub tego, że wywody nauczyciela zawierają jakieś luki. Opis ten pasuje jak najbardziej do realiów chińskich.

Hierarchia w organizacjach jest odzwierciedleniem podstawowych nierówności między pracownikami na dolnych i na górnych szczeblach drabiny organizacyjnej. Występuje silna centralizacja władzy, a także duże różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami. Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych, idealnym zaś stylem zarządzania jest styl paternalistyczny. Przywileje i oznaki statusu są powszechnie uznawane i akceptowane. W ujęciu Hofstede³¹ chińskie firmy reprezentują model organizacji „rodzina”, gdyż występuje tam duży PDI i słabe unikanie niepewności.

Wskaźnik męskości w Państwie Środka wynosi 66³² (Polska 64). Jest więc nieco większy od przeciętnego. Przekłada się to na postawienie w gospodarce Chin na produkcję masową, wydajność, przemysł ciężki i chemię przemysłową. Z drugiej strony nie jest on tak ekstremalnie duży jak na przykład w Japonii, co przekłada się na wysoki udział kobiet chińskich w zarządzaniu firmami, pomimo istnienia konfucjańskich zasad, w świetle których kobieta powinna być podporządkowana mężczyźnie³³.

We współczesnych Chinach wysoko cenione są sukcesy materialne i postęp, pieniądze i dobra materialne. Mężczyźni powinni być asertywni,

³⁰ W 1980 r. współczynnik ten wynosił ok. 0,3. Dokładne jego ustalenie nie jest łatwe. Badania takie w Chinach wykonuje się od trzech lat. Zob. *Chiny: rośnie rozwarstwienie dochodów*, <http://chiny24.com/news/chiny-rosnie-rozwarstwienie-dochodow>, dostęp: 10.11.2017.

³¹ Zob. G. Hofstede, op. cit., s. 216.

³² Zob. G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, op. cit., s. 150.

³³ Zob. H. Gorgoń, *Różne role kobiet w chińskiej gospodarce*, w: L. Karczewski, M. Kania (red.), *Chiny i azjatyckie tygrysy*, Wyd. Sady, Opole 2011, ss. 122–133.

ambitni i twardzi. Okazywanie czułości i dbanie o relacje międzyludzkie jest rolą kobiet. W rodzinie o sprawy bytowe dbają ojcowie, a za sferę uczuć są odpowiedzialne matki. Trzeba jednak wskazać na fakt, że południe Chin różni się od północy. Na południu mężczyźni są bardziej podporządkowani kobietom niż na północy.

W krajach o wysokim współczynniku MAS występuje sympatia dla silnych. Normą jest uczeń wzorowy. Żyje się, żeby pracować. Menedżerowie powinni podejmować zdecydowane decyzje i być asertywni. Ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo pracy i osiągnięcia. Konflikty są rozwiązywane przez konfrontację siły. Czy opis Hofstedeego związany z krajami o wysokim MAS pasuje do Chin? Po części na pewno tak. Chińczycy są bardzo pracowitym narodem. W Chinach średnio pracuje się 44 godziny tygodniowo, tyle co w Kraju Kwitnącej Wiśni; dla porównania w Hongkongu i Singapurze liczba ta wynosi jednak jeszcze więcej i wynosi 48 godzin³⁴.

Jakiego typu etyka występuje w Chinach? W ujęciu Mario Bungego, o czym pisze Wojciech Gasparski, etyka konfucjańska to tzw. etyka holistyczna. Oznacza to, że jednostki są heteronomiczne, czyli zależne od innych, wartości społeczne, takie jak sprawiedliwość społeczna czy trwałość, przeważają nad indywidualnymi, takimi jak wolność. Obowiązki wobec społeczeństwa, organizacji, państwa są ważniejsze od praw jednostek, jednostka jest więc narzędziem wobec społeczeństwa, a moralność i prawo stworzone są dla społeczeństwa³⁵. Etyka ta bazuje na etyce Konfucjusza. Trzeba zaznaczyć, że współczesne Chiny wprowadziły jednak wiele zmian pod wpływem nacisków zewnętrznych w kierunku nadania jednostce pewnych praw, np. Kodeks pracy w 1995 r., zapis antymobbingowy w 2005 r., czyli tylko rok po wprowadzeniu takiego zapisu w Polsce³⁶. Wydaje się, że Chiny zmierzają obecnie, choć powoli, w kierunku tzw. etyki systemicznej³⁷, ideału wspomnianego już przez Bungego, Tadeusza Kotarbińskiego i Gasparskiego, etyki, która unika obu skrajności – zarówno indywidualizmu, jak i holizmu. Istnieje jednak duże prawdopodobieństwo, że z jednej skrajności przejdą Chin w drugą – w miejsce kolektywizmu („grupizmu”) rozwinię się tam indywidualizm.

³⁴ Zob. *Poznaj czasy pracy na świecie*, <http://www.praca-biznes.pl/poznaj-czasy-pracy-na-swiecie/>, dostęp: 4.12.2017.

³⁵ Zob. W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000, s. 76.

³⁶ Trzeba podkreślić, że nie wszystkie państwa mają taki zapis, brakuje go nawet w niektórych państwach europejskich.

³⁷ Zob. W. Gasparski, op. cit., s. 77.

W ujęciu Gestelanda Chiny należą, obok Singapuru, Korei Południowej i Japonii, do drugiej grupy w jego klasyfikacji – jako kraj propartnerski, ceremonialny, umiarkowanie monochroniczny i powściągliwy³⁸. Oznacza to, że w Chinach – w kraju o gorącym, zwłaszcza na południu, klimacie – czas jest wprawdzie ważny, ale nie trzeba być punktualnym co do minuty, nie należy też oczekiwać ścisłego przestrzegania różnych terminów, np. dostaw ze strony chińskiej. Od partnerów oczekuje się ponadto wzajemnego dopasowania, możliwości renegotjacji umów, gdy zachodzi taka potrzeba. Od celów krótkoterminowych ceni się bardziej dobre relacje długoterminowe. W Chinach wysoko oceniane są również tradycyjne postawy, niewytykanie innym błędów, a także odmawianie w sposób bezpośredni. Asertywność w zachodniej formie nie jest akceptowana. W relacjach biznesowych istotną rolę pełnią dobre relacje osobiste. Mieszkańcy Państwa Środka, zwłaszcza wykształceni, są osobami raczej powściągliwymi, nieuzewnętrzniającymi swoich uczuć, gdyż byłby to przejaw słabości, złego wychowania i braku manier. Zachowanie Chińczyków jest ceremonialne, zgodne z pełnioną rolą społeczną i sytuacją życiową. Według nich należy przestrzegać rytuałów stosowanych do grupy społecznej, do której się przynależy.

Konfucjanizm, taoizm i buddyzm

Jaki klimat wytwarza kultura Chin dla gospodarowania? Podejście do tworzenia bogactwa i ludzi biznesu różnych chińskich systemów aksjonormatywnych nie jest jednoznaczne. Tradycyjna kultura chińska nie oceniała wysoko ludzi biznesu pod względem moralnym³⁹. Najwyższym szacunkiem otaczani byli urzędnicy. Stawiano im bardzo wysokie wymagania i poddawani byli oni bardzo skomplikowanym egzaminom. System chińskiej merytokracji ukształtował się wiele wieków wcześniej niż w innych regionach świata, np. w Europie⁴⁰. Chiny obecne, po przemianach zapoczątkowanych w 1978 r., zaczynają powracać, jak się wydaje, do swoich merytokracyjnych tradycji. Świadczy o tym choćby obecny realny sposób

³⁸ Zob. R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, tłum. M. Mala-recka-Simbierowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, ss. 18–19, 70.

³⁹ Konfucjusz pisał: „Zachowanie wiedzione zyskiem to powód do wielkich skarg”; „Człek szlachetny rozumie prawość, człek małostkowy rozumie zysk” (Konfucjusz, *Dia-logi*, Hachette Polska, Warszawa 2008, ss. 106–108).

⁴⁰ W Europie poważniejsze prace na temat biurokracji związane są z nazwiskiem Maxa Webera.

wyborów władz państwowych uwzględniający kwestię trzech kryteriów – kompetencji, kadencyjności i wieku⁴¹.

Merytokracja w sferze zarządzania na przykład państwem jest koncepcją, zgodnie z którą na ważne stanowiska powinny być wybierane osoby posiadające najwyższe kwalifikacje zawodowe, intelektualne, emocjonalne i moralne. Wybór ten następować powinien w wyniku starannej selekcji. Niektóre państwa Azji Południowo-Wschodniej, w tym Chiny, stosują w pewnym wymiarze te merytokratyczne zasady⁴².

Tradycyjna kultura Chin, jak wspomniano powyżej, odnosiła się do ludzi biznesu w sposób ambiwalentny, gdyż obawiano się nadmiernego wpływu możnych ludzi na politykę, do czego nie mieli, i zapewne nie mają nadal, odpowiednich kompetencji intelektualnych ani moralnych – nadmierny wpływ mógłby skutkować rozkładem państwa i gospodarki jako całości. Nowoczesna, po 1987 r., polityka gospodarcza Chin stwarza klimat sprzyjający biznesowi i rozwojowi gospodarczemu. Bardzo popularne kierunki kształcenia skupiają się obecnie wokół ekonomii, zarządzania i różnych specjalności inżynierskich, w większym stopniu niż na przykład wokół szkół prawniczych. Nie grozi więc Chinom, jak na razie, przekształcenie się w „procesujące się społeczeństwo”, jak to bywa z niektórymi zachodnimi społeczeństwami.

Czy religie-filozofie mają nadal i w jakim stopniu wpływ na mentalność, postawy ludzi wobec pracy i biznesu? Należy zaznaczyć, że religie i filozofie w Chinach i w ogóle na Dalekim Wschodzie nie oddzieliły się od siebie jakąś linią demarkacyjną. Stanowiły raczej jedność, nie ustawiły się w opozycji do siebie. Współcześni Chińczycy wolą nazywać swoje religie filozofiami – filozofią buddyzmu, konfucjanizmu i taoizmu.

Buddyzm nie jest dziś filozofią dominującą, jednak wywarł wpływ na mentalność Chińczyków i działać może na poziomie podprogowym, zupełnie przez nich nieuświadomianym. Podobnie jak mała nawet domieszka jakiegoś składnika w stali wpływa na jego różne charakterystyki wytrzymałościowe, tak niewielka nawet domieszka pewnej filozofii może nadal działać na osobowość mieszkańców Państwa Środka. W ujęciu buddyzmu jedną czwartą zarobku należy przeznaczyć na konsumpcję, tyle samo przeznaczać na „czarną godzinę”, a pozostałą część

⁴¹ Zob. M. Kumor, *Chiński model zarządzania państwem*, w: L. Karczewski (red.), *Chiny...*, ss. 75–79.

⁴² Zob. D.A. Bell, *The China Model: Political Meritocracy and the Limits of Democracy*, Princeton University Press, Princeton 2015.

na inwestycje⁴³. Wskazania te zapewne w jakimś stopniu wpływają na strukturę wydatków także współczesnych Chińczyków. Widać to na przykładzie mieszkańców wsi pracujących nawet za niewielkie pieniądze w miastach. Starają się oni odkładać co miesiąc pewną część swojego zarobku, tak by w ciągu kilku lat za odłożone pieniądze zbudować dom na wsi lub/i rozpocząć jakiś swój prywatny biznes. Na postawę Chińczyków wpływać może też teoria karma – teoria przyczyn i skutków kosmicznej odpłaty za działania, działania w wymiarze indywidualnym i zbiorowym, które skutkować mogą w tym i w przyszłym życiu. Ten wymiar, odległy wymiar życia, poza tu i teraz może istnieć na poziomie podprogowym w umysłowości chińskiej. Chińczycy uczęszczają od czasu do czasu do świątyń buddyjskich, taoistycznych i konfucjańskich. Pewną modą stało się też wysyłanie młodzieży, zwłaszcza z bogatych rodzin, na szkolenie medytacyjne do świątyń buddyjskich w celu zapoznania się z własną tradycją duchową rozwoju osobowości⁴⁴. W ostatnich latach świątynie te są wspólnie odnawiane, a przy nich powstają także restauracje z wyśmienitym menu przyciągające pielgrzymów.

Niewątpliwie, najbardziej wpływową filozofią-religią jest nadal konfucjanizm, który był oficjalną ideologią cesarstwa chińskiego od połowy II w. p.n.e., aż do upadku cesarstwa w 1911 r. Charakterystyczną cechą konfucjanizmu było nastawienie na życie doczesne.

Dużą rolę przykładął Konfucjusz do wychowania w rodzinie, którą stawiał przed społeczeństwem. Przekonywał on jednocześnie, że interesy państwa i rodziny powinny być ze sobą zgodne. W rodzinie jednostki uczą się współpracy, która może być następnie wykorzystana dla dobra szerszej wspólnoty. Konfucjańska rodzina, gdzie każdy z członków ma określone prawa i obowiązki, w teorii była autokratyczna, lecz w praktyce przejawiała elementy demokracji. Społeczność konfucjańska miała być rządzona według zasad rodzinnych.

Według Konfucjusza należy rządzić w ten sposób, by ci, którzy są blisko, byli zadowoleni, a ci, co są daleko, przybywali⁴⁵. Zapewne stosowanie zaleceń Mistrza dotyczących właściwego zarządzania znajduje swoje odzwierciedlenie w napływie kapitału do Chin w ostatnich trzydziestu

⁴³ Zob. R. Kossakowski, *Droga do dobrobytu jako ścieżka duchowa – szkic o buddyjskiej ekonomii*, w: L. Karczewski (red.), *Etyka gospodarcza Orientu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009, s. 40.

⁴⁴ W trakcie pobytu w mieście Xiamen w latach 2016 i 2018 autor spotkał setki takich osób.

⁴⁵ Konfucjusz, op. cit., s. 392. Zob. też T. Żbikowski, *Konfucjusz*, w: *Od Mojżesza do Mahometa*, Iskry, Warszawa 1975, s. 136.

latach, jako kierunek destynacji zarobkowej firmy, ale także indywidualni klienci wybierają obecnie Chiny. Państwo w jego ujęciu to rodzina rodzin, w której ludzie wzajemnie powinni się wspierać i wspomagać. Wielki myśliciel starożytnych Chin podkreślał też rolę przywódców działających zgodnie z tao, którzy powinni być pierwszymi sługami narodu i zapewniać ludziom godziwe warunki życia. W przeciwnym wypadku można pozbawić ich władzy.

Do etyki konfucjańskiej odwołuje się wspomniany już wcześniej teoretyk zarządzania Drucker. W jego ujęciu etyka konfucjańska jest etyką sytuacyjną i etyką uniwersalną. Właściwe postępowanie – konfucjańska „szczerść” – to postępowanie jednostki dostosowane do danej relacji współzależności. Relacja współzależności dotyczyć ma jednostek i grup, przełożonego i podwładnego, producenta i klienta. Relacje wymagają równości zobowiązań: podwładny powinien otaczać szacunkiem przełożonego, a ten z kolei powinien być lojalny wobec podwładnego. Takie postępowanie sprzyjać ma harmonii, budować wzajemne zaufanie stron, a w konsekwencji przynosić im obopólne korzyści.

Na pozytywną rolę etyki konfucjańskiej w rozwoju gospodarek Azji Wschodniej wskazywał m.in. Hofstede, powołując się na „hipotezę neo-konfucjańską” Hermana Kahna. Wpływ ten nazwał dynamizmem konfucjańskim, którym to terminem określał takie wartości konfucjańskie, jak: oszczędność środków, wytrwałość, zachowanie twarzy (wywiązywanie się ze zobowiązań), poszukiwanie prawości. Fukuyama, odmiennie niż Hofstede, twierdził natomiast, że etyka konfucjańska ograniczała społeczne zaufanie do kręgu rodzinnego, nie sprzyjała więc rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego, rozwojowi zaufania społecznego i wolności jednostki, niezbędnych – jego zdaniem – do przekształcenia firm rodzinnych w potężne korporacje.

Typowo azjatyckie zjawisko występujące także w Chinach to synkretyzm religijny. Przejawia się on m.in. w braku ostrych granic między religią a filozofią, między różnymi religiami i filozofiami. Widać to w świątyniach chińskich, obecnie bardzo zadbane, gdzie oddaje się cześć zarówno bohaterom chińskim, Buddzie i bodhisattwom, Konfucjuszowi i Lao Tsy. Chiny dzisiejsze to wypadkowa myśli konfucjanizmu, taoizmu, buddyzmu i ideologii rynkowej (*homo oeconomicus*). To swoisty synkretyzm, a synkretyzm to pewna elastyczność: nie „albo – albo”, lecz „i – i”. Takie podejście nieodcinające się od przeszłości (odcięcia od przeszłości dokonują politycy wielu państw jedynie w celu zgromadzenia kapitału politycznego) ma liczne zalety, np. gwarantuje pewną ciągłość kulturową i pragmatyzm w działaniu.

Podsumowanie

W opracowaniu zaprezentowano wstęp do badań na kulturą gospodarczą Chin. Każde, nawet pogłębione opracowanie nie będzie w stanie oddać całej specyfiki Chin, ich kultury, także gospodarczej, lecz będzie jedynie odzwierciedleniem danej chwili i danego miejsca, gdyż jest to wielki, wielokulturowy kraj, niezwykle dynamicznie rozwijający się i zmieniający niemal z dnia na dzień swoje oblicze. Czy koncepcja *homo oeconomicus* wystarczałaby do zrozumienia rozkwitu gospodarczego Chin, co zadowalałoby ortodoksyjnych ekonomistów? Zapewne nie, gdyż sama ta koncepcja ma wiele ułomności i obecnie kwestionuje się, że realny człowiek biznesu działa jak *homo oeconomicus*, że podejmuje on w pełni racjonalne decyzje⁴⁶. Czy Chinom wystarczyło dać tylko szansę, np. kapitał, stworzyć specjalne strefy ekonomiczne, żeby zapewnić rozkwit tego państwa? Z pewnością działania te były ważne i konieczne, ale niewystarczające dla rozwoju gospodarczego. Potrzebna była inicjatywa poszczególnych jednostek i grup, ich motywacja do uwalniania się od biedy, a także kulturowo uwarunkowany wysoki etos pracy, pracowitość, wytrwałość w dążeniu do celu, umiejętność współpracy, harmonii, samodyscypliny, spolegliwość, etyka konfucjańska wzajemnych relacji, szacunek dla władzy, jak również świadomość tej władzy, że musi mieć ona społeczną legitymację, zaspokajając potrzeby ludzi – w przeciwnym razie, w świetle konfucjanizmu, lud ma moralne prawo i powinność dokonania jej zmiany.

Czy skuteczna polityka gospodarcza byłaby czynnikiem wystarczającym dla rozkwitu Chin? Polityka gospodarcza jest także produktem określonej kultury – chińska tradycyjnie merytokratyczna kultura miała wpływ na obecną politykę gospodarczą: wspieranie działalności proeksportowej, planowanie, zarządzanie strategiczne obejmujące długi horyzont czasowy, tzw. patriotyzm gospodarczy i zachowanie kontroli nad swoją gospodarką.

Wzrost znaczenia Chin zmusza ludzi Zachodu do weryfikacji wielu dotychczasowych poglądów na gospodarkę. Jak trafnie rzecz ujął Mark Leonard, „Idea świata za murem, którym państwa narodowe mogą ze sobą handlować na globalnych rynkach, a jednocześnie utrzymywać kontrolę

⁴⁶ Ricky Griffin przypisuje czynnikom pozaekonomicznym, behawioralnym, aż 80% wszystkich decyzji. Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 280.

nad przyszłością swojej gospodarki [a zwłaszcza nad sektorami szczególnie istotnymi dla interesu narodowego, takimi jak usługi komunalne, energia, produkcja rolna – dop. L.K.], systemem politycznym i polityką zagraniczną, stanowi ideologiczne wyzwanie zarówno dla amerykańskiej filozofii *płaskiego świata*, jak i europejskiego liberalnego multilateralizmu⁴⁷. Niektóre kraje zechcą wybrać i już wybierają rozwiązania znad Żółtej Rzeki, które zachęcają „do wykorzystania publicznych pieniędzy do stymulowania innowacyjności, do ochrony własności publicznej, stopniowych reform w specjalnych strefach ekonomicznych zamiast prywatyzacji i gospodarczej terapii szokowej”⁴⁸.

Literatura

- Bell D.A., *The China Model: Political Meritocracy and the Limits of Democracy*, Princeton University Press, Princeton 2015.
- Drucker P., *Kłopoty z „etyką biznesu”*, tłum. K. Wojciechowska, w: L.V. Ryan CVS, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań 1997.
- Dyoniziak R., *Sondaże a manipulowanie społeczeństwem*, Universitas, Kraków 1997.
- Feyerabend P.K., *Against Method*, Verso, London–New York 1968.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, tłum. M. Malarecka-Simbierowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Gorgoń H., *Różne role kobiet w chińskiej gospodarce*, w: L. Karczewski, M. Kania (red.), *Chiny i azjatyckie tygrysy*, Wyd. Sady, Opole 2011.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, PWE, Warszawa 2000.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., tłum. M. Durska, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wyd. 3 zmienione, PWE, Warszawa 2011.
- Kozieł A., *Problemy oddziaływania nierówności społecznych na wzrost gospodarczy w Chinach*, w: L. Karczewski (red.), *Chiny – biznes, gospodarka, zarządzanie. Współczesne wyzwania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2016.

⁴⁷ M. Leonard, *Zrozumieć Chiny*, tłum. W. Falkowski, Media Lazar/Nadir, Warszawa 2009, s. 236.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 218.

- Konfucjusz, *Dialogi*, Hachette Polska, Warszawa 2008.
- Kossakowski R., *Droga do dobrobytu jako ścieżka duchowa – szkic o buddyjskiej ekonomii*, w: L. Karczewski (red.), *Etyka gospodarcza Orientu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009.
- Kumor M., *Chiński model zarządzania państwem*, w: L. Karczewski (red.), *Chiny – biznes, gospodarka, zarządzanie. Współczesne wyzwania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2016.
- Kunstler M., *Konfucjusz i konfucjanizm*, „Przegląd Religioznawczy” 3–4/1986.
- Leonard M., *Zrozumieć Chiny*, tłum. W. Falkowski, Media Lazar/Nadir, Warszawa 2009.
- Mazur B., *Etyczne podstawy humanistycznego zarządzania*, w: L. Karczewski, H. Kretek (red.), *Kulturowe, społeczne, prawne i etyczne aspekty zarządzania gospodarką i biznesem*, Wyd. PWSZ w Raciborzu, Racibórz 2017.
- Mazur-Kajta K., *Sztuka odmowy w relacjach społeczno-ekonomicznych w CHRL*, w: L. Karczewski, M. Bernat (red.), *Chiny i azjatyckie tygrysy. Filozofia i etyka gospodarowania*, Wyd. Sady, Opole 2011.
- Michowska A., *Gdy kraj staje się produktem – etyczne aspekty nation branding*, w: L. Karczewski (red.), *Chiny – biznes, gospodarka, zarządzanie. Współczesne wyzwania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2016.
- Mosher S.W., *Hegemon. Droga Chin do dominacji*, tłum. M. Kowalczyk, Sprawy Polityczne, Warszawa 2007.
- Poznański K., *Ekonomia jako etyka: podejście konfucjańskie*, w: E. Mączyńska, J. Sójka (red.), *Etyka i ekonomia. W stronę nowego paradygmatu*, PWE, Warszawa 2017.
- Wang K., *Chinese Philosophy on Life*, Foreign Language Press, Beijing 2005.
- Weber M., *Etyka gospodarcza religii światowych*, t. 1: *Taoizm i konfucjanizm*, t. 2: *Hinduizm i buddyzm*, tłum. T. Zatorski, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2000.
- Whyte W.H. jr., *The Organization Man*, A Double Anchor Books, Doubleday & Company Inc., Garden City, NY 1956.
- Zhang F., Liu J., Wu W., *CSR in China*, w: L. Karczewski, H. Kretek (red.), *Odpowiedzialny biznes i konsumeryzm wyzwaniem XXI wieku*, Wyd. PWSZ, Racibórz 2012.
- Żbikowski T., *Konfucjusz, w: Od Mojżesza do Mahometa*, Iskry, Warszawa 1975.

Strony internetowe

- 30-piętrowy budynek w 15 dni / 30-story building in 15 days*, <https://www.youtube.com/watch?v=wdctIRG7Nks>, dostęp: 12.11.2017.
- Chiny: rośnie rozwarstwienie dochodów*, <http://chiny24.com/news/chiny-rosnie-rozwarstwienie-dochodow>, dostęp: 10.11.2017.
- Chińczycy budują mosty*, <https://www.youtube.com/watch?v=X6bQIEJ5eIM>, dostęp: 12.11.2017.
- IMF Country Information*, <http://www.imf.org/en/Countries>, dostęp: 10.11.2017.
- Jak Chińczycy budują wieżowiec w 6 (!!!) dni*, <https://www.youtube.com/watch?v=QSM31SkxytI>, dostęp: 12.11.2017.
- Poznaj czasy pracy na świecie*, <http://www.praca-biznes.pl/poznaj-czasy-pracy-na-swiecie/>, dostęp: 4.12.2017.