

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd
Institut ekonomických studií

Diplomová práce

2006

Tereza Mejtová

**Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd**

Institut ekonomických studií

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Čínská podnikatelská kultura,
korupce vs. guanxi**

Vypracovala:

Vedoucí:

Akademický rok:

Tereza Mejtová

Prof. Ing. Karel Kouba DrSc.

2006

Prohlášení

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

V Praze dne 17.5.2006

ABSTRAKT

Korupce se dnes řadí mezi velmi aktuální témata, obzvláště v souvislosti s Čínou, neboť má v každé zemi ničivé dopady na celkové investiční klima, omezuje inovace a investice do vzdělání. Míra korupce v Číně je mezinárodním společenstvím označována za kritickou. Toto hodnocení ale vychází z principů a hodnot západních tržních ekonomik a nezohledňuje čínské kulturní odlišnosti a rozdílné etické vnímání světa. Univerzální definice korupce neexistuje. Jedná se o velmi dynamický prvek, který vychází z konkrétní společensko-politické situace každé ekonomiky a závisí na mnoha faktorech. Čína je tradiční vztahová ekonomika. Celá společnost je založena na hierarchickém uspořádání vztahů, které je předpokladem pro nezbytnou harmonii mezi lidmi a morální hodnoty. Tato práce se snaží zhodnotit míru korupce v Číně s ohledem na čínské etické vnímání světa. Nejprve definuje čínské tradiční hodnoty a způsob fungování čínského podnikatelského sektoru. Dále popisuje kontakty guanxi, které jsou základním stavebním kamenem vztahů v čínské společnosti. Jedná se o fenomén, který prostupuje napříč celou čínskou společností a zahrnuje kromě jiného vztahy mezi podnikateli i mezi podnikateli a veřejnými činiteli. Provázanost soukromého sektoru s veřejným s sebou nese velké riziko vzniku korupce, již je věnována třetí část práce. Ale guanxi a korupci nelze zaměňovat. Jestliže jsou dodržována jasně daná pravidla a morální principy guanxi, pak je fungování guanxi kontaktů z čínského pohledu jednoznačně etické. Práce dále řeší otázku budoucnosti guanxi vztahů vzhledem k pronikání tržních prvků do čínské ekonomiky, vzniku moderního práva i protikorupčnímu boji.

ABSTRACT

Today, corruption belongs to particularly topical issue, especially in connection with China, because it has destructing impacts on the overall investment climate in every country, it limits innovations and investments in education. The rate of corruption in China is labeled as critical by the international community. But this appraisal derives from the principles and values of western market economies and does not take into account the Chinese cultural differences and distinct ethical perception of the world. There is no universal definition of corruption. It is a very dynamic element, which stems from particular social-politic situation of every economy and it depends on many factors. China is a traditional relationship economy. The whole society is based on hierarchical system of relationships, which is the basis for necessary harmony among people and for moral values. This thesis tries to evaluate the rate of corruption in China in respect of the Chinese ethical perception of the world. Firstly it defines Chinese traditional values and the way of doing business in China. Further it describes guanxi contacts, which are the cornerstones of relationships in China. Guanxi is a phenomenon, which penetrates through the whole Chinese society and encompasses among others the relationships among businessmen and also between businessmen and public officials. Interconnection between private and public sectors implies a great risk of corruption emergence, which the third part of the thesis is focused on. However, guanxi and corruption cannot be mixed up. Providing that the clearly defined rules and moral principles of guanxi are respected, presence of guanxi contacts is from the Chinese point of view unambiguously ethical. The thesis further examines the future of guanxi relationships with regard to the penetration of market elements into the Chinese economy, the establishment of modern law and also anticorruption fight.

Obsah

Úvod: Korupce v Číně	2
1. Vliv kultury na čínský podnikatelský sektor	6
1.1 Základní charakteristiky čínského podnikání	6
1.2 Asijské hodnoty a čínská transformace.....	9
1.3 Vliv kultury na čínský soukromý sektor a jeho institucionální výstavbu.....	11
1.4 Corporate governance čínských rodinných podniků.....	14
1.5 Vnější tlaky na čínské podnikatelské prostředí.....	17
Dopad finanční a měnové krize konce 90. let na Čínu	17
Vztah Číny a Tchajwanu.....	20
Připojení Hongkongu	21
Vliv zahraničních Číňanů	22
Vstup Číny do WTO	23
2. Guanxi.....	24
2.1 Definice guanxi.....	24
2.2 Navazování guanxi.....	26
2.3 Principy guanxi	28
2.4 Guanxi vs. západní styl obchodního jednání	31
2.5 Ekonomický pohled na guanxi.....	34
2.6 Limity guanxi sítě.....	35
2.7 Manažerské přínosy guanxi	36
3. Korupce v Číně	40
3.1 Korupce v Číně mezinárodním pohledem	40
3.2 Příčiny korupce v Číně a boj proti ní	45
3.3 Dopady korupce na čínskou ekonomiku.....	50
3.4 Regulace korupce v Číně	53
4. Korupce versus guanxi.....	55
4.1 Budoucnost guanxi v Číně	58
Závěr	62
Použité zdroje a literatura	65
Ostatní internetové zdroje	68
Přílohy.....	69

Úvod: Korupce v Číně

„16. století patřilo Portugalsku, 17. Španělsku, 18. století si pro sebe "přivlastnila" Francie, 19. století (až na výjimky) opanovala Anglie a hospodářsko-politickým králem 20. století se staly Spojené státy. 21. století, na jehož prahu se v současné době ocitáme, pravděpodobně "neunikne" čínskému drakovi.“ (Zemánek, 2004)

Čína je v dnešní době skloňována ve všech pádech. Investice v rychle se rozvíjející čínské ekonomice mají vysokou výnosnost zejména vzhledem k nízkým nákladům na pracovní sílu a investičním pobídkám pro zahraniční podnikatele. Celý svět zaplavují levné čínské produkty, světová výroba se přesouvá do Číny. Jenže společně s postupným otevíráním se Číny světu se ukazuje výrazná specifická čínská podnikatelská prostředí, na kterou musí být brán zřetel, jestliže má být podnikatelský záměr v Číně úspěšný. Zahraniční podnikatelé musí respektovat mnoho pravidel podnikatelské kultury v Číně, která vycházejí z tisícileté historie a tradičních hodnot konfuciánského odkazu.

Čína patří mezi tradiční vztahové ekonomiky. Celá společnost je založena na hierarchickém uspořádání vztahů a jednotlivci odvozuji své chování na základě svého postavení ve společnosti a konkrétní situace. Zásadním principem je udržování vnější a vnitřní harmonie. Důležitá je dále silná vazba na rodinu a okruh blízkých, význam důvěry a dodržování závazků, důraz na kolektivismus v rozhodování i v jednání, dlouhodobost vztahů, důležitost procesu spíše než výsledku, trpělivost a flexibilní přístup k času. Konfuciánská východní etika se dodnes promítá i do čínskému způsobu podnikání. To je postaveno na síti vztahů označovaných guanxi. Guanxi vyjadřuje speciální vztah mezi podnikateli, který je založen na vědomém závazání se k neustálé výměně protislužeb, vzájemné důvěře a projevování dobré vůle a respektu partnerovi. Tento systém vztahů umožňuje překonat institucionální nejistotu panující v Číně a výrazně snižuje transakční náklady při podnikání.

S příchodem podnikatelů ze západních ekonomik začaly pronikat do způsobu podnikání v Číně i tržní prvky a zároveň logicky přišly i snahy hodnotit čínskou ekonomiku. Dělo se tak ale na základě hodnot a morálních kritérií, která vycházejí z odlišných kulturních a etických principů. Dodnes mnozí západní ekonomové soudí čínské podnikatelské prostředí z pohledu západních hodnot a tržní ekonomiky. Jenže takový pohled nerespektující odlišné

kulturní a etické vnímání světa může být podstatně zkreslený. A je tomu tak i v případě hodnocení míry korupce v Číně.

Obecně se korupcí rozumí úmyslné, neetické a obvykle nelegální jednání nebo opomenutí povinnosti s motivem získání nějaké osobní výhody na úkor veřejného zájmu. Takové chování pramení obvykle z úrovně společenského postavení a moci, kterou konkrétní společenské postavení přináší. Každá země a každá společnost ale vymezuje korupci jiným způsobem v závislosti na své společensko-kulturní tradici, ekonomickém systému a současné politické situaci. Každá společnost vnímá etické a morální hodnoty trochu jinak.

Univerzální definice korupce prostě neexistuje. Jedná se o velmi dynamický prvek rychle reagující na měnící se podmínky. Vychází z konkrétní společensko-politické situace každé ekonomiky a vždy je o krok napřed před snahou ji potírat ostatně jako všechny nežádoucí aktivity. Závisí na mnoha faktorech: osobnosti zkorumpovaného jedince, společností respektované ideologii či na kulturním dědictví. Kromě společenských předpokladů se na existenci a rozšíření korupce podílí politické vedení země, které udává hlavní směr v přijímání resp. stíhání korupce.

Existence korupce má v každé ekonomice ničivé dopady na celkové investiční klima, omezuje inovace i investice do vzdělání. Neefektivní alokace zdrojů vycházející ze zkreslených (podplacených) informací znamená podstatné ztráty, zejména na ekonomickém růstu každé země. Boj proti korupci je v současnosti celosvětovým problémem a globální výzvou.

Mnozí ekonomové vidí v Číně pouze zkorumpované úředníky, politiky a podnikatele a nejsou ochotni vzít v úvahu tisíciletou kulturní tradici ve vytváření společenských vazeb guanxi. Guanxi přitom mají jasná pravidla a principy, při jejichž dodržování nemůže v žádném případě dojít k porušení etických a morálních hodnot (ovšem je třeba zdůraznit, že se jedná o hodnoty východní, nikoli západní). Na druhou stranu je nutno přiznat, že velká část vztahů v soudobé Číně je postavena spíše na touze po moci a penězích, což rozhodně není v souladu s konfuciánskou etikou. Takové vztahy jsou korupcí a znamenají významnou hrozbu pro budoucí úspěšný hospodářský i společenský vývoj Číny.

Tato práce si dala za cíl zhodnotit míru korupce v Číně při současném respektování východního kulturního dědictví. Hypotézy si stanovila následující: Do jaké míry je čínská vztahová ekonomika postavena čistě na etických (východních) principech a do jaké míry už se v ní vyskytují vztahy korupční? Lze odlišit tradiční vazby guanxi od kontaktů mezi

zkorumpovanými partnery? Jestliže ano, je historické dědictví v podobě guanxi přínosem pro čínskou ekonomiku nebo je jen živnou půdou pro vznik a vývoj korupce? Mají guanxi v Číně budoucnost vzhledem ke svému možnému podílu na vzniku a existenci korupce a vzhledem k silnému pronikání tržních principů do čínského podnikatelského prostředí?

Výchozím bodem při hledání odpovědí na stanovené hypotézy je analýza čínských kulturních hodnot a snaha aplikovat jejich odkaz na hodnocení čínské vztahové ekonomiky. Zdrojem informací byla především anglicky psaná odborná literatura. Kromě odborníků na čínská podnikatelsko-kulturní specifika pocházejících z renomovaných západních institucí zabývajících se studiem čínské otázky patřili mezi autory i čínští experti a znalci. Čeští specialisté v oblasti čínské problematiky se z převážné většiny soustředí pouze buďto na popis čínské kultury a odděleně na hodnocení korupce v Číně nebo na poskytování doporučení západním podnikatelům toužícím uspět na čínském trhu.

Práce je rozdělena do čtyř tématických celků. Nejprve se věnuje čínskému kulturnímu prostředí a jeho vlivu na podnikání v Číně. Následují okruhy popisující guanxi a korupci v Číně. Poslední čtvrtá část je věnována hodnocení rozdílů mezi guanxi a korupcí a budoucnosti guanxi v rychle se vyvíjejícím čínském podnikatelském prostředí.

Čínská společnost vychází z kulturního odkazu konfuciánství. První kapitola hodnotí vliv kultury na čínský soukromý sektor, popisuje základní charakteristiky čínského podnikání a corporate governance čínských rodinných podniků. Hierarchické uspořádání vztahů je předpokladem pro nezbytnou harmonii ve společnosti a morální hodnoty lidí. A na těchto základech je postaven koncept guanxi, kterému se věnuje další kapitola.

Kontakty guanxi vycházejí z osobního vztahu mezi partnery a jsou založeny na vzájemné důvěře a reciprocitě služeb. Každá vazba guanxi v sobě zahrnuje implicitní povinnost oplatit protislužbu svému partnerovi. Kromě reciprocity musí být respektována i specifická zásada rovnosti - oba účastníci guanxi vztahu poskytují služby v maximální míře svých možností a společenského postavení. To znamená, že partner s nižším postavením ve společenském žebříčku může očekávat mnohem hodnotnější protislužbu od svého lépe situovaného protějšku v porovnání se službou, kterou poskytl sám. Navazování guanxi vztahů má svá pravidla, které je nutno respektovat stejně jako dodržování základních principů těchto vztahů. Druhá kapitola dále popisuje rozdíl mezi guanxi a západní stylem obchodního jednání, věnuje se ekonomickému opodstatnění guanxi, jeho manažerským přínosům a definuje limity guanxi sítí.

Guanxi ale nevznikají pouze mezi obchodníky. Jedná se o fenomén prostupující napříč celou čínskou společností a guanxi kontakty zahrnují kromě jiného i vztahy mezi podnikateli a politiky. Provázání veřejného sektoru se soukromým s sebou nese velké riziko vzniku korupce, které je věnována následující kapitola.

Korupce v Číně existuje společně se vztahy guanxi v jisté míře odedávna. V posledních desetiletích ale v důsledku hospodářského rozmachu Číny velmi zintenzívněla a stala se častým předmětem mezinárodní kritiky čínského podnikatelského prostředí. Obrana proti korupci by měla být založena hlavně na jejím správném zhodnocení a odstraňování jejích příčin. Možná opatření v boji proti korupci jsou spolu s dopady korupce na čínskou ekonomiku popsány ve třetí kapitole.

Korupci ale nelze zaměňovat s guanxi. Guanxi mají svá pravidla a řád, při jejichž dodržování v žádném případě nelze guanxi kontakty označit za korupční. Navíc se guanxi a korupce v mnoha aspektech velmi liší, jak je ukázáno ve čtvrté a zároveň poslední kapitole. Na druhou stranu je třeba přiznat, že guanxi vytvářejí příhodné podmínky pro vznik a zakrývání korupčního jednání. Ale z etického a morálního hlediska existuje mezi korupčními aktivitami a guanxi vztahy tlustá čára.

Poslední kapitola se dále věnuje aktuální otázce budoucnosti guanxi v rychle se vyvíjejícím čínském podnikatelském prostředí a tento problém strukturuje do několika dimenzí, které se ale vzájemně prolínají: guanxi ve vztahu k vyvíjejícímu se právu, guanxi ve vztahu k tržnímu systému a potírané korupci a guanxi ve vztahu ke svému historickému původu a zakořeněnosti v čínské společnosti.

1. Vliv kultury na čínský podnikatelský sektor

1.1 Základní charakteristiky čínského podnikání

Každé podnikatelské prostředí je obecně formováno čtyřmi základními faktory – *geografickým, socio-politickým, kulturním a ekonomickým* (Chen Min, 1995). Vzájemné kombinace těchto vlivů vytváří předpoklady pro existenci konkrétních manažerských modelů, organizačních struktur a ostatních systémů podnikatelského prostředí. Aplikujeme tyto čtyři faktory na čínské podnikatelské prostředí. Vzhledem k ohromné rozloze Číny se dnes zřetelně projevuje, že tuhá centralizace a plánování nejsou nadále udržitelné v rámci snah o zavádění ekonomického systému s tržními prvky. Dochází proto k výrazné ekonomické decentralizaci, zatím doprovázené snahou o udržení silně centralizovaného politického systému. Otázkou je, jak dlouho tyto dva systémy mohou vedle sebe koexistovat, a který z nich v budoucnosti převáží.

Lidnatost ČLR a autoritativní komunistický režim, který neuznává politickou pluralitu, představují *socio-politické* faktory. Tradiční čínské kulturní hodnoty, někdy označované obecně za asijské, se nemalou měrou podílejí na formování čínského podnikatelského ducha, přístupu k investování i spoření. Blíže se k nim vrátíme v následující podkapitole. *Ekonomický* faktor zde představovalo do konce 70. let plánované hospodářství, které dodnes ovlivňuje snahy čínské vlády nastavit ekonomiku v Číně tržním směrem a umožnit volný příliv tolik potřebného zahraničního kapitálu. Za existence těchto faktorů vznikl v Číně ojedinělý ekonomický systém, v odborné literatuře nazývaný jako *kapitalismus s čínskými prvky* (Baek, 2000) nebo *socialismus s čínskými charakteristickými rysy*.¹

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

¹ z proslovu Ťiang Ce-mina na 16. sjezdu KS Číny 8.11.2002

Konfuciánstvím je Čína ovlivněna již přes více než dva a půl tisíce let. Konfucius sjednotil na jednotlivé klany a rody rozdělenou Čínu s cílem zavést hierarchický systém, který by byl předpokladem pro nezbytnou harmonii a morální hodnoty lidí. Zavedl pět základních vztahů, které podporovaly poslušnost, podřízenost a respekt vůči morálně nadřazeným. Cílem bylo zajistit loajalitu, pravidla etiky a celkovou sociální harmonii ve společnosti. První čtyři dvojice vztahů jsou definovány ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti, poslední pátá dvojice je jediná rovnocenná:

Nadřízený – podřízený

Otec – syn

Manžel – manželka

Starší bratr – mladší bratr

Přítel – přítel

Kromě dalších konfuciánských hodnot typu tvrdé práce nebo vysoké míry úspor (z důvodu sklonu k obavám z nejisté budoucnosti), významnou charakteristikou čínského podnikatelského prostředí je i existence kontaktů či informačních sítí. Tvorba takovýchto kontaktů je časově velmi náročná a vyžaduje dostatek informací. „*Sít' kontaktů představuje nástroj. Tento nástroj buduje důvěru, zrychluje rozhodování, zaručuje správnost rozhodování, zajišťuje spokojenost zákazníka a v konečném důsledku vytváří konkurenční výhodu pro členy sítě.*“ (Haley, Tan, Haley, 1998: 14). Výstavba takové sítě vychází z konceptu guanxi.² Guanxi vyjadřuje speciální vztah mezi obchodníky, který je založen na vědomém zavázání se k neustálé výměně protislužeb, vzájemné důvěře a projevování dobré vůle (Chen Min, 1995). Osobní sympatie mohou vznikat v rámci rodiny či v důsledku sdílených zkušeností např. ze školy nebo z vojny. Rozlišují se čtyři úrovně vztahů. Nejužší je rodina, pak blízcí přátelé, se kterými se jedná jako s rodinnými příslušníky, dále jsou to vzdálení přátelé (spolužáci z univerzity apod.) a nakonec cizinci, se kterými se jedná obezřetně a pouze krátkodobě. Později v případě získání vzájemné důvěry mohou i tito postoupit do užších kategorií.

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

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

² Pod pojmem guanxi si lze představit samostatný kontakt, celou síť kontaktů (označovanou někdy také jako guanxi klub, nebo jen klub) či síť sítí, tedy celý systém guanxi kontaktů.

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

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

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

Uvolněná důvěra a nedostatečná kontrola jednotlivých částí těchto sítí je ale také jejich nedostatkem. V případě něčího zaváhání či zastírání skutečnosti, jako tomu bylo např. na počátku asijské měnové krize na konci minulého století,³ rostou náklady geometrickou řadou, neboť nikoho nenapadne si data ověřit. Tak může trvat velmi dlouho, než pravda vyjde najevo.

V souvislosti s kontakty je třeba zmínit i kontakty na osoby politicky činné. Bez jejich podpory by mnohé podniky v dnešní Číně neměly šanci ani vzniknout. Otázkou ale je, do jaké míry jsou tyto kontakty etické a kdy už je lze označit jako korupci. V západních tržních ekonomikách by bez dlouhého uvažování za korupci tyto vztahy označeny byly, neboť každé politicko-ekonomické propojení narušuje konkurenci a tím omezuje efektivnost. Ovšem v případě Číny je třeba na takové vztahy nahlížet jako na čínské specifikum a tradiční

³ Asijská měnová a finanční krize začala v Thajsku v roce 1997. Její vznik zapříčinili úředníci thajské centrální banky, kteří, aby si zachovali tvář, včas neinformovali ministerstvo financí o nedostatku finančních rezerv a existenci příliš mnoha nedobytných úvěrů. Ministr na to přišel až za šest měsíců při osobní kontrole poté, kdy přestal dostávat veškeré informace z banky. Thajské finanční trhy i celá ekonomika zkolabovaly a krize nakonec postihla celou jihovýchodní Asii (Ip, Lever-Tracy, Tracy, 2000).

prvek, který do určité míry korupcí být nemusí. Relativita pojetí korupce v Číně a její předpokládaný vývoj jsou ústředním tématem této práce, a proto se k nim vrátíme podrobněji později.

1.2 Asijské hodnoty a čínská transformace

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

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

Většinou se jako asijské hodnoty označují: pevná a soudržná rodina, důraz na výchovu a vzdělávání, šetrnost, střídmost a skromnost, pracovitost, disciplína, respektování autority, konsensus při společném rozhodování, smysl pro týmovou práci, nadřazenost kolektivu jednotlivci, jedinec nikdy neexistuje izolovaně, důležité je dobro celé společnosti, stabilita a soudržnost společnosti má přednost před sobectvím a egocentristem a v neposlední řadě je zde důraz na státní sociální systém, který celou společnost zaštiťuje (Trejbalová, 2001: 16-18). Zároveň asijské hodnoty odmítají hodnoty západní, zejména individualismus.

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

proběhnout formou uvolnění tuhých autoritativních režimů, alespoň částečného přechodu z plánovaného do tržního hospodářství, nástupem všeobecné liberalizace a otevření se vůči okolnímu světu. Každá země volila jiné pořadí postupného uvolňování a podle toho také uspěla v různé době a s různým výsledkem. Pouze šťastná kombinace ekonomického nastavení a asijských tradičních hodnot vedla k úspěchu. Asijské hodnoty byly tím faktorem, který asijskému zázraku dodal specifčnosti v rychlosti transformace a zajistil následné upoutání mezinárodní pozornosti.

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

Na rozdíl od mnoha transformujících se zemí ale dosud zvládá Čína celý reformní proces relativně úspěšně. „*Čínský model jako by hladce překonal břídičství ostatních reformních komunistů.*“ (Fürst, 2003) Klíčovým problémem dneška ovšem, kromě strukturální nevyváženosti a vysoké netransparentnosti prostředí, zůstává silná ekonomická decentralizace, která významně omezuje vliv centra v jednotlivých provinciích, a neschopnost čínské vlády zajistit výběr daní. Regionalizace na jednu stranu může zefektivňovat využití státních finančních prostředků a správu konkrétní provincie, což v konečném důsledku může několikanásobně snížit náklady na řízení, ale v případě Číny je jednou z příčin vzniku a v současnosti nekontrolovatelné existence korupce a černé ekonomiky. Vytržení místní elity z kontroly centra bude do budoucna implikovat pouze dvě varianty – buďto dojde k větší demokratizaci země, která bude podpořena kvalitním a fungujícím právním systémem, politickou pluralitou a svobodnými volbami, nebo se centrální čínská vláda zasadí třeba i násilím o to, aby vše opět spadalo pod její centrální dozor a kontrolu. V tuto chvíli nelze

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

1.3 Vliv kultury na čínský soukromý sektor a jeho institucionální výstavbu

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

Na transformaci Číny v žádném případě nelze pohlížet jako na jednosměrný proces řízený pouze shora. Jelikož analýza všech jeho součástí je nadmíru náročná, pokusí se tato kapitola zachytit alespoň vzájemné působení vývoje soukromého sektoru v Číně a institucionálního pozadí čínského podnikatelského prostředí.

Je zřejmé, že zásadním odlišujícím faktorem od tranzitivních ekonomik např. v Evropě je čínská kultura a tradiční hodnoty. V médiích i odborné literatuře se často označují za *asijské*, neboť je po celé jihovýchodní Asii reprezentují početné komunity zahraničních Číňanů. A právě zahraničním Číňanům je připisován také velký podíl na onom fenomenálním čínském hospodářském úspěchu. Jenže *asijské hodnoty* společně s nepominutelným pozitivním vlivem zahraničních Číňanů nemohou být jedinou příčinou toho, co dodnes udivuje řadu ekonomů na čínském hospodářství, tedy nevídaného ekonomického růstu. Jsou to také oficiální správa státu a vládou formulované a zaváděné instituce, které rozhodují o vývoji podnikatelského prostředí a tím i o čínském hospodářském růstu. A vláda i instituce se tvarují a fungují v rámci určitých kulturních hodnot společnosti.

Obecně je definován třírozměrný prostor kulturních proměnných, který může, ale nemusí, představovat vhodné podmínky pro zavedení tržní ekonomiky. Jednotlivými rozměry jsou schopnost učit se, sklon ke kolektivismu či individualismu a otázka existence korupce a její přijímání společností (Mlčoch, 1996). Aplikujme čínské tradiční hodnoty na čínské podnikatelské prostředí. Čína patří bezesporu mezi kolektivistické kultury. Pocit

sounáležitosti, solidarita s ostatními a upřednostňování kolektivu před sebou samým jsou pro Číňany typické. Otázka učenlivosti či naopak rutinnosti není tak jednoduchá. Číňané si velmi zakládají na vzdělání. Na druhou stranu styl výuky v Číně je tradičně založen na úctě k minulosti, a proto její velkou část představuje memorování nazpaměť a chybí moderní přístup ke vzdělávání a rozvoji osobnosti. Nejproblematičtější je ovšem hodnocení korupce v Číně. Podle měřítek západních tržních ekonomik nelze hovořit o ničem jiném, než o tom, že korupce v Číně bují, přenáší se ze starší generace na generaci mladší a ovládá celou ekonomiku. Ale každá mince má dvě strany a v tomto případě nelze odhlížet od tradičního čínského kulturního vývoje. Veškeré vztahy, zejména ty obchodní, byly totiž v Číně odnepaměti založeny na vzájemně výhodných kontaktech mezi jedinci, kteří si recipročně prokazovali úctu a poskytovali služby. Guanxi transakce mají svůj řád a etická pravidla, která v případě nutnosti ostře rozlišují legální aktivity od ilegálních, tedy korupčních.

Zásadní problém tkví v tom, že do guanxi sítí jsou zahrnuti i představitelé státu, od prostých úředníků až po nejvyšší vládní představitele. Ti se společně s obchodníky pohybují v rámci svých guanxi sítí a na základě reciprocit oplácejí služby jiným členům těchto sítí. V tomto smyslu je takové chování považováno za správné, normální a dokonce jediné možné (odmítnutí protislužby znamená ztrátu tváře).⁴

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

Všeobecně platí, že soukromý sektor je základním stavebním kamenem tržní ekonomiky. Vývoj soukromého podnikání v ČLR v druhé polovině 20. století nebyl jednoduchý. Před rokem 1949 existovaly v Číně dva typy soukromého kapitálu – *velký*, který vedly čtyři významné čínské rodiny a *malý a střední kapitál*, kam spadal zbytek soukromých podniků (Baek, 2000: 63). Po vítězství komunistů byly označeny velké a úspěšné podniky za nepřátele revoluce. Byly rozpuštěny a jejich majetek zestátněn. Malé a střední podniky

⁴ Na druhou stranu upřednostnění firmy s nižší nabídkou při výběrovém řízení jenom proto, že její šéf je součástí úřednickova guanxi klubu a ostatní nikoli (byť je jejich nabídka pro stát mnohem výhodnější), je nutné nazvat korupcí v pravém slova smyslu bez ohledu na čínskou tradiční podnikatelskou a společenskou kulturu. Osobní prospěch z takovéto transakce sice není přímo úřednickovým motivem, ale nepřímě existuje, a negativní dopady jeho rozhodnutí na celou ekonomiku jsou při sumarizaci obdobných případů nedozírné. Je zřejmé, že v mnoha případech je hranice mezi guanxi a korupcí velmi nezřetelná a pouze etické a morální hodnoty všech členů guanxi sítí mohou vést ke snížení korupce v čínském hospodářství.

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

Po zavedení čtyř reform na konci 70. let⁵ se čínští podnikatelé stali nejprve samostatně výdělečně činnými. Takové podnikání bylo oficiálně tolerováno i pozitivně přijímáno, neboť nikterak nezatěžovalo státní rozpočet, umožňovalo tvorbu a kumulaci kapitálu v zemi (zejména v zemědělské oblasti), řešilo problém rostoucí nezaměstnanosti (především ve městech), znamenalo vznik terciárního průmyslu, který v Číně výrazně zaostával za těžkým, a přitom neměly tyto podnikatelské aktivity negativní vliv na fungování sektoru veřejného.

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

Podle průzkumu (OECD, 2000) zpracovaného na datech mezi lety 1987 a 1999, vzrostl soukromý sektor v Číně pětkrát.⁶ Na konci 90. let existovalo v Číně více než 1,28 miliónů podniků v osobním vlastnictví, které zaměstnávaly přes 15 miliónů pracovníků. V roce 1999 byla dokonce upravena čínská ústava, která dodatečně uznala soukromé podnikání jako legitimní součást socialistické tržní ekonomiky (Fürst, 2003: 4-7).

Ekonomické organizace si samy prosadily vznik a legalizaci institucí, které byly v dané době pro ekonomický rozvoj a hospodářský růst nejlepší. Je zde tedy jasně vidět obousměrný proces vývoje čínské transformace – reformy shora aplikované na čínské hospodářství a především živelný vývoj soukromého podnikání působící zdola na vznik potřebných institucí.

⁵ Reformy průmyslu, zemědělství, vědy a techniky a obrany.

⁶ Studie do soukromého sektoru zařadila samostatně výdělečné činnosti, soukromé podniky, veškeré podniky se zahraniční účastí a část podniků v kolektivním vlastnictví.

1.4 Corporate governance čínských rodinných podniků

Specifičnost vlivu čínské kultury na podnikání lze nejlépe pozorovat na způsobu řízení nejběžnějších a pro Čínu nejcharakterističtějších podnikatelských jednotek – čínských rodinných podniků.

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

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

Rodinné podniky tvoří většinu z celkového počtu čínských soukromých podniků a v posledních dvou třech dekadách začínají zaujímat výsadní postavení v čínském hospodářství. Dělí se dále na úzce rodinné, které zaměstnávají pouze členy rodiny, a klanové, které najímají i nečleny. Oba typy těchto podniků jsou, co se týče počtu zaměstnanců, velmi malé. Celý podnik je výlučně majetkem rodiny a rodina je také nejdůležitější jednotkou podniku. Nejvyšší pozice jsou zásadně obsazovány členy rodiny. Vztahy v podniku nebývají přesně definovány, fungují tam neformální kontakty a k získání vyšší pozice je potřeba mít dobré vazby na vedení či významné členy rodiny. Osobní pocity jsou nesmírně důležité a mají zásadní vliv na rozhodování. Struktura podniku je jednoduchá a přímá, obvykle nejsou součástí jakákoli doplňková oddělení, typická je nízká specializace podniku. Upřednostňování rodinných a soukromých vztahů bohužel často potlačuje profesionalitu zaměstnanců na vyšších i nižších úrovních.

Podívejme se nyní blíže na proces řízení a rozhodování v rodinných podnicích. Typický je autoritářský přístup, hlavní slovo mají samozřejmě členové rodiny a poslední

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

Další potencionální nebezpečí vyplývá z bezmezné důvěry chované k zaměstnancům společnosti (tedy k členům rodiny nebo rodinného klanu) vycházející z guanxi vazeb. V čínských rodinných podnicích díky tomu funguje poměrně malá zpětná vazba a kontrola pracovních výsledků. Pak se může lehce stát, že nejsou včas rozpoznána akutní rizika plynoucí ze záměrného zakrývání skutečnosti zaměstnancem, který nechce ztratit tvář v důsledku svého předchozího pochybení. Tímto způsobem začala finanční a měnová krize v Thajsku, která se následně rozšířila do celé jihovýchodní Asie.⁷ Výše odměňování v rodinných podnicích probíhá spíše na základě blízkosti příbuzenského vztahu než v závislosti na vykonané práci. Kromě odchodu nedoceněných odborníků z firmy má toto bezvýhradné upřednostňování rodinných členů v podniku za následek odchod i jiných ambiciózních jedinců, kteří si zakládají vlastní společnosti, neboť zde nevidí možnost jakéhokoli kariérního růstu (významné pozice si drží člen rodiny nebo klanu).

Vnější vztahy podniků s okolím jsou zásadně založeny na guanxi. Síť kontaktů slouží z obou stran obchodního řetězce (tedy od dodavatelů i k odběratelům) a je naprosto nezbytná k přežití podniku v konkurenci ostatních malých rodinných firem. Vybudování takové sítě je složitý a dlouhodobý proces. Součástí jsou obvykle ústní dohody, často neformální, dodávky zboží a služeb proti slibu o budoucí platbě a mnoho dalších metod založených na důvěře a „*face keeping*“. Veškeré tyto vazby jsou postaveny na flexibilitě podniků, která je posílena

⁷ Asijská ekonomická krize začala v Thajsku v roce 1997. Nejprve zachvátila thajské finanční trhy a nakonec postihala celou jihovýchodní Asii. Čínu samotnou krize tolik nezasáhla, neboť ČLR byla v tu dobu ještě poměrně uzavřená vůči zahraničnímu spekulativnímu kapitálu. Naopak krize zde znamenala impuls, který vyčistil čínský trh od neefektivních podniků. Podle slov čínských podnikatelů, ty podniky, které neměly vážné problémy již před krizí, za určitých opatření omezujících riskantní transakce, mohly asijskou hospodářskou krizi úspěšně překonat (Ip, Lever-Tracy, Tracy, 2000).

flexibilními ústními dohodami, nikoli tedy pevnými právními formulkami, které je obtížné v krátkém čase změnit (a které jsou tak typické pro západní obchodní jednání).

Budeme-li srovnávat čínské soukromé podniky s podniky západního typu, najdeme několik zásadních odlišností. V první řadě je v čínských firmách kladen důraz na stabilitu a jistou konzistentnost v cílech a vedení podniku. To znamená, že se očekává stále stejná osoba v čele podniku, která i uchovává tytéž personální vazby firmy s okolním prostředím po velmi dlouhou dobu, čím déle, tím lépe. Naopak ve firmách západního typu je poměrně obvyklé střídání manažerů v čelních funkcích, od čehož se očekávají nové nápady a myšlenky pro další rozvoj podniku. Navíc lze delegovat určité pravomoci na níže postavené manažery specializující se např. pouze na uzavírání kontraktů, což je v Číně nemyslitelné, neboť šéf se bojí svou autoritu jakkoli omezovat. Využíváním skutečných odborníků v řízení podniků v západních firmách přináší bezesporu efektivnost a snižuje celkově náklady, které čínským podnikům mohou vznikat v důsledku nezkušenosti a neodbornosti vedení. Ovšem každá osobnost ve vedení čínského podniku je úspěšná zejména na základě schopnosti navazovat styky, vytvářet si síť kontaktů, a proto nelze na tyto firmy slepě aplikovat zkušenosti z řízení firem západního typu a posuzovat ty čínské jako neefektivní z tohoto důvodu.⁸ Ačkoli „rodinní manažeři“ obvykle nemají speciální trénink v řízení podniku, potřebné zkušenosti prostě získají časem. Další rozdíl mezi čínským a západním podnikem je i ve velikosti, která je vhodná pro podnikání. Zatímco západní podniky dosahují často značné velikosti a využívají úspor z rozsahu, čínské firmy jsou malé a flexibilní.

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

⁸ Západní podnikání je založeno na transakcích narozdíl od čínského, které vychází ze vztahů. Proto zatímco měřítkem úspěšnosti západního podnikatele je obrat a bohatství, úspěšný čínský podnikatel musí mít co nejvíce dobrých kontaktů.

rozhodování a strategického plánování, takže mnohé z nedostatků byly z velké části odstraněny.

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

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

1.5 Vnější tlaky na čínské podnikatelské prostředí

Současná čínská transformace se neobejde bez vnějších vlivů zvláště poté, co čínská vláda připustila nutnost otevřít se světu, aby ekonomické změny mohly být úspěšné. Podívejme se blíže na některé faktory, které mají pro současnou situaci čínského podnikatelského prostředí zásadní význam. Jedná se o dopad asijské finanční a měnové krize, vztah Číny k Tchajvanu, připojení Hongkongu, vliv zahraničních Číňanů na ekonomiku ČLR a vstup Číny do WTO.

Dopad finanční a měnové krize konce 90. let na Čínu

Celkově lze říci, že dopad hospodářské krize byl v Číně velice mírný v porovnání s ostatními východoasijskými ekonomikami. Vzhledem k přísným omezením čínské vlády se zde neprosadil spekulativní kapitál zahraničních investorů do takové míry, jako v okolních zemích. Došlo ovšem k výraznému poklesu přímých zahraničních investic, vývoz

do sousedních států byl velmi omezen kvůli stále poměrně silnému jüanu, ale obchod s USA, Japonskem i Evropou se rozvíjel dál. Omezen byl i příliv peněz od zahraničních Číňanů, které do té doby přicházely do Číny jak v podobě přímých zahraničních investic (zhruba 80% z celkového množství přímých zahraničních investic), tak v podobě dotací na různé sociální projekty a budování infrastruktury (výstavba a podpora škol, nemocnic a dalších sociálních zařízení, silnic atd.) a finančních darů rodným vesnicím a příbuzným. Krize vyvolala otevřené stížnosti investorů v Číně, ke kterým je vedlo zavedení odlišných daňových podmínek v různých částech nejen Číny, ale i provincií, enormní nárůst všelijakých poplatků, kterými místní vlády reagovaly na krizi ve snaze získat prostředky na krytí ztrát. Dále vznikly problémy s hotovostními platbami. Docházelo k jejich zpoždování a odkládání. Navíc si investoři stěžovali na neúměrné poskytování bankovních úvěrů čínským nesolventním podnikům, zejména státním.

Ale ne všechna opatření byla nepřátelská vůči investorům. Pro názornost si uveďme zavedení speciálních opatření místní vlády v čínské provincii Kuang-tung (přímořská oblast jihovýchodní Číny s dobrými kontakty na zahraniční investory), která si během krize udržela vůdčí pozici mezi ostatními čínskými provinciemi v exportu i v přílivu přímých zahraničních investic. Krizovou politiku na povzbuzení vývozu představovalo osm následujících opatření (Ip, Lever-Tracy, Tracy, 2000):

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

A pro podporu přílivu přímých zahraničních investic byla zavedena následující opatření:

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

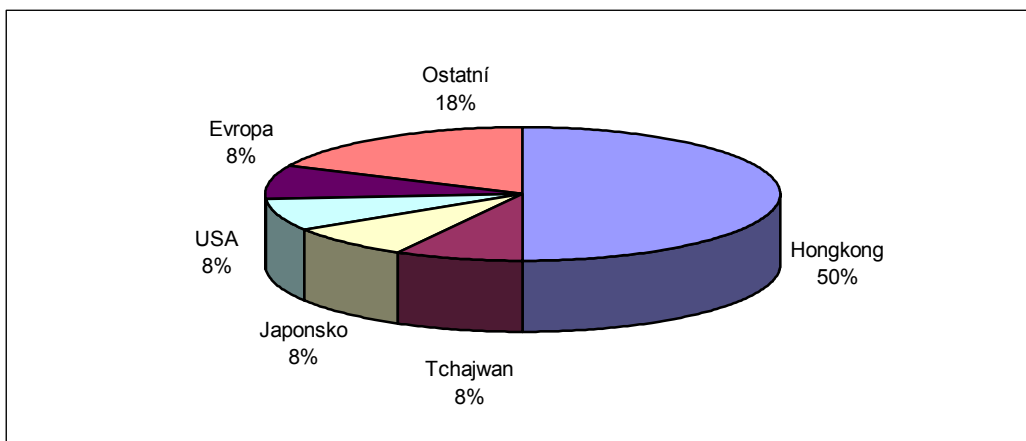
Pozitivním jevem byla docela dobrá ekonomická situace Tchajwanu, který krizi prošel poměrně úspěšně a rychle a situoval se do předních pozic mezi zeměmi jihovýchodní Asie v investicích do ČLR. Tato změna je dobře vidět např. na růstu počtu největších čínských firem operujících mimo území Číny v jihovýchodní Asii, které se svými investicemi výrazně podílí na hospodářském růstu Číny.

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

Země	1995	%	1997	%	1998	%	1999	%	Růst/pokles 1995-1999
Hongkong	120	24%	113	23%	105	21%	105	21%	-15%
Tchajwan	167	33%	183	37%	285	57%	240	48%	73%
Jihovýchodní Asie:	213	43%	204	41%	110	22%	155	31%	-58%
Singapur	44	9%	49	10%	37	7%	67	13%	23%
Malajsie	77	15%	91	18%	41	8%	50	10%	-27%
Thajsko	45	9%	15	3%	12	2%	13	3%	-32%
Filipíny	14	3%	15	3%	11	2%	13	3%	-1%
Indonésie	33	7%	34	7%	9	2%	12	2%	-4%

Zdroj: Ip, Lever-Tracy, Tracy (2000: 168)

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

Graf 1.1: Přímé zahraniční investice do ČLR (1992-1999) podle země původu

Zdroj: Apoteker, 2002⁹

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

Vztah Číny a Tchajwanu

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

Tuto situaci nezměnil ani fakt, že pevninská Čína v posledních dvaceti letech podstoupila rozsáhlé reformy týkající se sice méně politické oblasti, ale o to více oblasti ekonomické. Zdálo by se, že mohlo dojít alespoň k hospodářskému sblížení obou zemí, ale nestalo se tak. Naopak v posledních několika letech, kdy ČLR zaujala významnou ekonomickou pozici na světovém obchodním poli, vzrostly i její ambice na poli politickém,

⁹ Podle údajů z grafu by se zdálo, že veškeré investice do ČLR proudí právě z Hongkongu, ale ve skutečnosti tomu tak není. Více než polovina firem, které jsou vedeny jako hongkongské, má na ostrově pouze své sídlo, a přitom pochází z USA, Evropy a Japonska. I mnoho jihoasijských zemí investuje do Číny právě přes Hongkong, proto je toto číslo tak velké. Role Hongkongu coby prostředníka ovšem pomalu klesá (na konci 90. let byl jeho podíl na přímých zahraničních investicích už jen 40%) a naopak vzrostl význam Singapuru a Jižní Koreje (z 8% na 11%). Podíl Evropy a USA je stabilní.

tedy konkrétně v důraznějším prosazování otázky budoucího připojení Tchajwanu k Číně a trvání na principu existence „jedné Číny.“ Nový Tchajwanský prezident je otevřený dialogu a chtěl by začít jednání alespoň o otevření „tří spojení“ mezi kontinentální a ostrovní Čínou – spojení dopravní, poštovní a obchodní (Fang-yan, 2004). Ale připojení k ČLR je pro něj samozřejmě nemyslitelné.

Záštitu pro to, aby „obr nesežral trpaslíka,“ představují v této oblasti Spojené státy. Na základě mezinárodně-politických principů se snaží chránit Tchajwan alespoň před vojenským napadením ze strany ČLR a jsou nepřímým prostředníkem jednání mezi ním a Čínou. Na druhou stranu Spojené státy mají zájem na udržení dlouhodobě stabilních a dobrých vztahů s Čínou, a proto se v této otázce zase tolik neangažují. Do budoucna je tedy situace Tchajwanu velmi nejistá a podle mého názoru existuje reálné nebezpečí, že pevninská Čína převezme určitým způsobem kontrolu nad Tchajwanem i proti jeho vůli.¹⁰ Perspektivní ekonomická situace a zaběhaný systém tržního hospodářství by byl pro ČLR jen přínosem.

Připojení Hongkongu

V roce 1997 došlo k připojení Hongkongu, který byl do té doby pod britskou správou. Vzhledem k tomu, že politické i ekonomické poměry na ostrově byly velmi odlišné od těch na čínské pevnině (tržní hospodářství a politická pluralita versus čínský socialismus a pevná vláda komunistické strany), vznikly zvláštní zákony, které tento stav měly řešit. Jako výstižné označení nově vzniklé situace se ujal výraz „jedna země, dva systémy“ (Teng Siao-pching, 1984). Jenže tento model se nyní pomalu ale jistě mění v model „jedna země, jeden systém,“ neboť ČLR stále více ohrožuje demokracii ostrova svými neoprávněnými zásahy do jeho vnitřních věcí (např. omezení přímé volby zákonodárců v Hongkongu, organizace příštích voleb pod dohledem Pekingu atd.). Proto také na obranu demokracie proběhla v polovině roku 2003 demonstrace. Jenže ostrov je pod čínskou správou a prosazování vlastních ideálů je nyní mnohem obtížnější. Naproti tomu „...*Tchajwan teorii „jedna země – dva systémy“ odmítá. Vidí v tomto konceptu jen průhledný taktický manévr Pekingu, který má chytit Tchajwan do pastí totalitní klece.*“ (Taiwan Journal, 2004)

¹⁰ Podle Zbigniewa Brzezinského (1999: 167) se zdá, „že dějinný odkaz i zeměpisná poloha povedou Čínu k tomu, aby důrazně trvala – a to ne bez emocí – na nutnosti konečného připojení Tchajwanu ke svému území. Lze reálně předpokládat, že s růstem čínské moci se připojení Tchajwanu stane během prvního desetiletí příštího století jejím základním požadavkem...“

Připojení Hongkongu bylo pro Čínu velkým přínosem hlavně z ekonomického hlediska. Hongkong po dlouhá léta plnil úlohu brány do ČLR pro zahraniční investice. A na své pozici prostředníka také řádně vydělával. Po připojení k Číně začala hongkongská ekonomika ještě více expandovat na pevninu. Hongkongský kapitál tak dnes kontroluje v Číně podniky zaměstnávající asi sedm milionů lidí (Stöckl, 1998). Peking může být spokojen - získává nejen větší výrobní kapacitu, ale i chybějící know-how. Na pevninu se stěhují zkušení manažeři a další vedoucí pracovníci z Hongkongu. Tím se zároveň na ostrově snižuje populační tlak, protože více lidí už se do Hongkongu nevejde. Jedinou bariérou hospodářské spolupráce mezi ostrovem a pevninou se zdá být odlišný jazyk. Zatímco v Číně se hovoří mnoha nářečnými mandarínské čínštiny, v Hongkongu plynně anglicky. Důležitou otázkou do budoucna ale stále zůstává ekonomická a především politická autonomie Hongkongu v rámci ČLR.

Vliv zahraničních Číňanů

Vztahy zahraničních Číňanů s Čínou, čínskou ekonomikou i politikou garniturou, jsou založeny na oboustranné výhodnosti. Perspektivní investiční možnosti pro zahraniční Číňany v ČLR znamenají příliv tolik potřebného kapitálu pro rozvíjející se ekonomiku. Ale bez dostatečných kontaktů na vhodných místech se mohou výhodné investice stát i pro investora čínského původu nedostupné. Proto je udržování styků s nejvyššími politickými představiteli naprosto nezbytné. Čínské politické špičky na druhou stranu také podporují tyto kontakty, neboť tak mohou z velké části ovlivňovat čínskou komunitu v zahraničí, těžit z jejich kontaktů v hostitelských zemích a přivádět další kapitál do Číny. Výsledkem tohoto rovnocenného partnerství je aktivní účast zahraničních Číňanů na zasedáních parlamentu ČLR a další možnosti členství významných a úspěšných čínských podnikatelů ve vysokých politických nebo reprezentativních funkcích v Číně (Obuchová, 1999: 96-123).

Přibližně 80% všech přímých zahraničních investic do ČLR pochází od zahraničních Číňanů. V případě investic do ČLR zaznamenali totiž zahraniční Číňané, zejména ti z jihovýchodní Asie, velkou konkurenční výhodu vůči všem ostatním investorům, neboť je jim prostředí Číny velmi blízké jazykově i kulturně. Díky dobrým kontaktům mají i přesnější informace a tím pádem jejich transakční náklady související s průnikem na čínský trh jsou

mnohem nižší. Hodnotová blízkost spolu s investičními možnostmi je silnou motivací zahraničních Číňanů pro politicko-ekonomickou podporu ČLR.

Vstup Číny do WTO

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

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

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

2. Guanxi

„*Správné načasování, správné místo a správní lidé*“ jsou podle starého čínského rčení nezbytné předpoklady úspěchu při podnikání. Tato kapitola se zaměří právě na poslední z uvedených podmínek a bude podrobně zkoumat systém vazeb guanxi, na nichž je celá čínská vztahová ekonomika založena. Definuje vztahy mezi čínskými ekonomickými aktéry a pravidla, která je třeba při jejich navazování a pěstování dodržovat. Ekonomika postavená na principech vyplývajících z guanxi funguje podle úplně jiných etických zásad a morálních hodnot, než ekonomiky v západním světě, což s sebou nese řadu podstatných výhod, ale i nevýhod. I guanxi sítě mají své limity, se kterými je nutno počítat. Přesto v současné době v Číně stále platí, že varianta nebýt součástí těchto guanxi klubů je nákladnější než alespoň částečně tyto kontakty navazovat a využívat jich.

2.1 Definice guanxi

Vazby mezi lidmi, tedy společenské vztahy, existují v každé společnosti. Pro čínskou kulturu je ovšem při navazování mezilidských vztahů již po staletí typický a celou společnost prostupující koncept guanxi. Koncept guanxi představuje nejen vztah mezi dvěma osobami, ale i systém vzájemně propojených osob v tzv. klubu či systém celých klubů, neboli sít vztahů guanxi, v níž je jedinec zapojen do několika odlišných klubů. Guanxi je fenomén tak významný, že již vznikla multidisciplinární věda zabývající se jím – guanxiologie.

Výraz guanxi nahradil původní čínské spojení „vcházet zadními dveřmi“. Přestože se dnes skloňuje ve všech pádech, nejprve z důvodu abnormálního ekonomického vzestupu v jihovýchodní Asii, následně jako jedna z příčin náhlé krize z konce 90. let, neobjevuje se v žádném ze známých čínských výkladových slovníků (Amber, 1995: 27).

K pochopení vazeb guanxi a jejich významu v čínské společnosti může přispět volný překlad pojmů, z nichž je slovo guanxi složeno. Lze jej rozložit do dvou částí – *guan* a *xi*. Jejich význam nelze překládat doslova, neboť čínština je řeč velmi obrazná a plná metafor. Navíc slovo guanxi je poměrně staré, staletí používané a čínský jazyk se postupně vyvíjel a mnoho slov má v dnešní době řadu dalších, modernějších významů.

Guan doslova znamená „dveře“ či „uzavřít“. Přeneseně znamená „jsi jedním z nás“, případně „za dveřmi“, tedy bez *guanxi* „ani nevíme, že existuješ.“ V dnešní čínštině je slovu *guan* připisován ještě jeden význam a to „činit někomu laskavost.“ Slovo *xi* znamená „spoutat, svázat“ či „rozšířit vztah.“ Přeneseně jej lze chápat i jako „udržování dlouhodobých vztahů“ (Luo, 2000).

Guanxi jsou založeny na vzájemné důvěře a reciprocitě služeb. Vznikají pouze mezi osobami (v případě *guanxi* v podnikatelské sféře tedy pouze mezi manažery) a jsou navazovány pouze za účelem vyměňování protislužeb. Mezi partnery obvykle existuje i emocionální vazba, ale *guanxi* je více než jen přátelství. Každá vazba *guanxi* totiž v sobě zahrnuje implicitní vzájemnou povinnost recipročně oplatit službu svému partnerovi. Tato protislužba nemusí být nutně ekvivalentní té, kterou oplácí. Ani čas jejího vykonání není specifikován. Povinnost je ovšem společensky zavazující a ve vhodný čas musí být splacena.

Guanxi hraje v životě každého Číňana zásadní roli. Kdo nenavazuje a neudrhuje *guanxi* vztahy, jakoby ani nebyl. Není součástí společenského života a zařazení třeba i každodenní maličkosti pro něj může být neřešitelný problém. Čínská společnost prostě stejně jako před tisíci lety i dnes stojí na *guanxi*.

Každý následek má i svou příčinu. *Guanxi* vazby samozřejmě nevznikly v Číně samoučelně a bezdůvodně. Podnětem pro jejich vznik byla nejistota panující v Číně ohledně vlastnických práv a nedostatečné vynutitelnosti smluv a zákonů. Vyvinul se tak neformální systém mravních a principiálních hodnot, který nahrazoval neexistující právní zázemí v čínské společnosti.

Guanxi vychází z konfuciánského kulturního dědictví. Podle Konfucia představují jednotlivci především společenské bytosti, které mají ve společnosti jasně definované role. Každý se chová v rámci této své vymezené role, hranice nelze překračovat. Tak je ve společnosti zachován řád a pořádek. Číňané tedy ne vždy projevují svou vůli, ale spíše dodržují svou společenskou úlohu a chovají se tak, jak vyžaduje konkrétní situace. V případě porušení tohoto řádu následuje společenské odsouzení jedince končící klidně až vyloučením ze společnosti, tedy ztrátou společenské role. To je pro Číňana největším příkořím. Role Číňana ve společnosti je z velké části ovlivněna právě tím, do jaké míry se zapojuje do tvorby a udržování *guanxi*. *Guanxi* představuje soubor nástrojů, které jsou nezbytné pro získávání společenského kapitálu. „*Guanxi* vztahy jsou flexibilní, efektivní, dostupné a zvykům odpovídající zdroje společenského kapitálu.“ (Wellman, 2001)

Narozdíl od západního nezávislého individualismu je tato čínská společenská vzájemnost spíše než na konečném naplnění vlastních cílů (viz. maximalizace počtu uzavřených kontraktů na Západě) založena na navazování kontaktů. Z toho také vyplývá sklon Číňanů dělit lidi do různých kategorií. Rozlišují tři základní – rodinu, přátele a ostatní. Vztah k rodině a osobám úzce příbuzným je trvalý, protislužby nejsou očekávány, ale služby v rámci rodiny jsou naprosto automatické, a zcela zásadní povinností je zajištění maximálního blahobytu pro celou rodinu, pokud jakýkoli její člen takovou možnost má. Číňana s rodinou pojí silné citové pouto, proto je orientace guanxi na rodinu tou nejpodstatnější. S přáteli udržují Číňané povrchní až hluboký citový vztah. Zde souvisí společenská povinnost s reciprocitou protislužeb. Do třetí skupiny patří osoby mimo rodinu a cizinci, se kterými nebyl navázán žádný citový vztah. Coby pouhý nástroj je guanxi v tomto případě obvykle dočasné a ryze účelově založené na užitkovém konceptu. Toto dělení ale není konečné a pohyb osob mezi jednotlivými skupinami je samozřejmě možný.

2.2 Navazování guanxi

Kontakty guanxi mohou vzniknout jedním ze tří způsobů. Nejběžnějším případem je navazování vztahů na základě existence tzv. guanxi báze. Pokud takováto báze neexistuje, lze guanxi navázat pomocí osoby prostředníka. Nejméně častým způsobem je vznik guanxi pomocí kultury předávání dárků, neboť v tomto případě zde neexistuje dostatečný důkaz o důvěryhodnosti takového partnera.

Navázání vztahů mezi jednotlivci je závislé zejména na existenci společných hodnot sdílených oběma partnery, tzv. báze. Ta vzniká buď narozením (stejná komunita, stejný jazyk a případně shodné příjmení) nebo společnými zkušenostmi (škola, zaměstnání, vojenská služba či společenské organizace). Obecně platí, že důležitost báze postupem času klesá, ale důležitost guanxi zůstává.

Lze rozlišit několik základních typů báze, které se dělí dále do dvou skupin – báze stejné krve (rodina, příbuzní, stejný klan) a báze společenských kontaktů:

- Místo původu (společné místo původu je základním předpokladem např. pro navazování vztahů při emigraci do cizí země)

- Dialekt (stejný dialekt má obdobnou funkci)
- Příbuzenství (bezprostřední navazování guanxi v rámci rodiny)
 - Příbuzenství po mužské linii (spolehlivější)
 - Přiřazení se do rodiny
- Fiktivní příbuzenství (předpoklad stejného předka na základě shodného příjmení)
- Pracoviště (kolegové z práce)
- Obchodní asociace a společenské kluby (firemní dodavatelé, odběratelé – institucionalizované guanxi)
- Přátelství (méně spolehlivé než předchozí typy bází)

Existence báze ale nutně neznamená, že vznikne guanxi. Na druhou stranu tam, kde báze neexistuje, je navázání kontaktů mnohem obtížnější. Poměrně úspěšným řešením takové situace je nalezení osoby zprostředkovatele, který je součástí dvou různých guanxi klubů, a jestliže je dostatečně důvěryhodný pro obě strany, může pomoci navázat kontakt mezi osobami z různých guanxi sítí. Zprostředkovatel se ale obvykle zaručuje za důvěryhodnost osoby, která má zájem na této akci a v případě, že dojde k jakémukoli budoucímu selhání této osoby, odpovědnost nese i zprostředkovatel.

Posledním způsobem jak navázat guanxi je pomocí předání dárků. Kultura předávání dárků má v Číně stejně dlouhou a významnou tradici jako guanxi a i pro ni jsou definována jasná pravidla. Právě v kontextu předávání dárků se jasně projevuje rychlost a směr současného čínského vývoje. Obava před existencí korupce v moderní Číně velmi zpřísnila možnosti přijímání dárků i jejich darování. Obecným pravidlem je vyvarovat se předávání červených obálek s penězi. To se v Číně v dnešní době děje pouze v případě oslavy zasnoubení a na svatbách, v ostatních případech je to považováno za úplatek. I přehnaný důraz na dárky může být považován za pokus uplácat. Zásadním rozdílem mezi kulturou předávání dárků a úplatky je ten, že mezi partnery v prvním případě existuje společenský vztah, v případě druhém jde o čistě ekonomické zájmy.

V rámci obchodních kontaktů je také nutné rozlišovat, zda se jedná o dárek pro celou firmu či o dárek pro soukromou osobu, obvykle stojící v čele společnosti. Dar celé společnosti je v dnešní době spíše akceptovatelný, ale i tak musí splňovat jistá pravidla – předává se až po skončení a uzavření jednání a nemělo by to být něco příliš cenného, co by

protistranu příliš zavazovalo (obvykle firemní propagační předměty či předměty typické pro oblast původu firmy – knihy, keramika apod.). Dary pro soukromou osobu je třeba předávat v soukromí a zdůraznit existující vztah mezi protistranami. Opět by to nemělo být nic přespříliš cenného, aby se partner necítil trapně. Vhodnými dary jsou: kvalitní koňak či jiný destilát, cenné psací pero, kalkulačka na solární baterie, známky sběratelské hodnoty či zapalovač (je nezbytné si v předstihu zjistit co možná nejvíce o osobě, která bude obdarována).¹¹

Pokud ovšem vyjde najevo, že vztah mezi partnery zahrnuje pouze materiální zájmy, považuje se za korupční a předávané „dárky“ za úplatky. Toto je v Číně oficiálně i neoficiálně (tedy morálně) odsuzováno. Pokud jsou nabízeny přímo peníze, považuje se to za úplatek vždy. V některých případech lze obtížně rozlišovat, zda se jedná o pokus uplatit, jindy je to zřejmé – pokud je státnímu úředníkovi nabídnut dar a on na oplátku něco zařídí ve prospěch dárce, je to úplatek; jestliže se ale jedná o dárek k narozeninám či pozvání na čaj, považuje se to za budování vztahu. Vztah musí být vždy demonstrován jako primární a výměna darů jako druhotná.

2.3 Principy guanxi

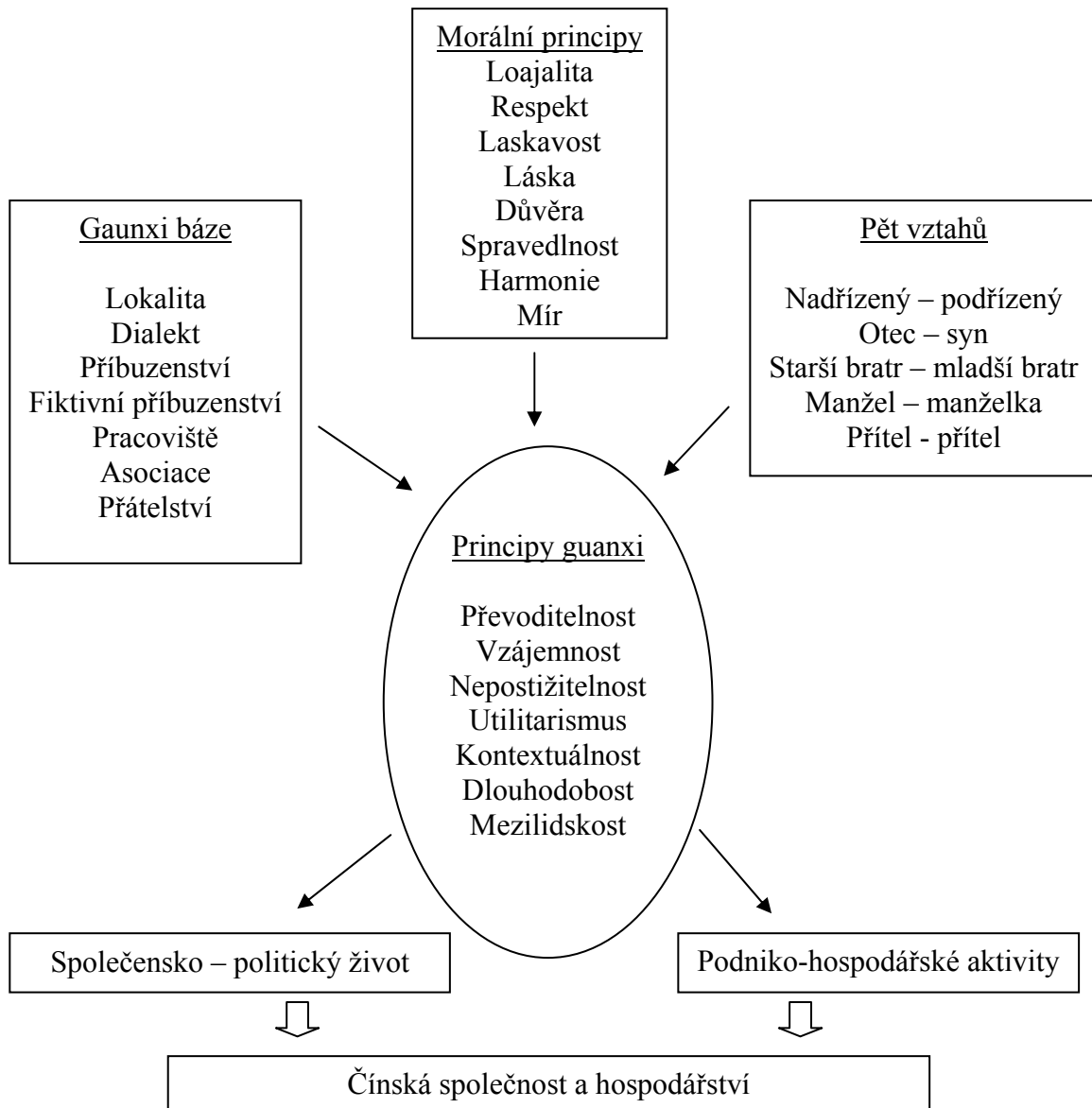
Existuje mnoho významných pravidel, která je potřeba dodržovat při navazování, užívání a udržování kontaktů guanxi. Důležité je zejména respektovat principy, které tyto kontakty charakterizují:

- *Převoditelnost* – vzhledem k tomu, že guanxi se liší od přátelství a osobní sympatie či citový vztah tam obvykle nestojí na prvním místě (výjimku představují velmi silné guanxi vztahy), lze je poměrně snadno přenášet prostřednictvím důvěryhodné osoby zprostředkovatele. Úspěch takového přenosu pak závisí na osobě prostředníka, který navíc nese odpovědnost za osobu, kterou doporučuje.
- *Vzájemnost* – každá služba musí být oplacena protislužbou. V případě porušení tohoto společenského závazku dojde ke ztrátě tváře (tzv. mianzi) a tato osoba je

¹¹ Další inspiraci či naopak zakázané dary lze nalézt na <http://chinese-school.netfirms.com/gift.html> [10.1.2006]

nadále považována za nedůvěryhodnou celým guanxi klubem, dojde ke ztrátě její prestiže a dokonce může být i z klubu vyloučena.

- *Neuchopitelnost, neurčitost* – guanxi je dlouhodobý implicitní závazek o neomezené výměně předem nedefinovaných služeb bez bližší časové specifikace.
- *Utilitarismus* – cílem guanxi je v první řadě výměna služeb a z toho plynoucí užitek pro obě strany vztahu. Guanxi, která dlouhodobě nepřináší prospěch oběma, nebo alespoň jedné straně, mohou snadno zaniknout. Ačkoli existují a jsou dokonce v mnoha směrech preferována guanxi spojená s přátelstvím (zaručují větší důvěru), emocionální rozhodování v případě nevýnosnosti vztahu nemá žádnou váhu. Díky tomuto principu dochází k převodu z individuálních guanxi na podnikové, zejména pokud potřeby podniků jsou komplementární.
- *Kontextuálnost* – stejně jako celá čínská společnost, i její zásadní součást, guanxi, je založena na souvislostech a z nich vyplývajících možných reakcí a způsobů chování. Každá situace implikuje nezbytnost jiného chování. V tomto ohledu je navazování, rozvoj a užívání guanxi „spíše uměním než vědou“ (Luo, 2000: 33). Nalezení vhodného přístupu při naplňování guanxi vztahů je mnohdy velmi obtížné.
- *Dlouhodobost* – opět vyplývá z čínského kulturního dědictví konfuciánských hodnot. Právě dlouhotrvající vzájemná závislost může sloužit k pochopení společnosti jako celku a následně vést k vyrovnanému a spokojenému společenskému životu.
- *Mezilidskost* – důležitou vlastností guanxi kontaktů je jejich interpersonální charakter, tedy to, že vznikají zásadně pouze mezi osobami, nikoli mezi podniky či jinými sdruženími. Podstatná je vždy osobnost v čele dané organizace. Pokud odejde, odnáší si s sebou i své guanxi kontakty.

Schéma 2.1 Základní prvky vztahů guanxi

Zdroj: Luo (2000: 20)

V rámci fungování guanxi vztahu jsou zabudovány dva aspekty – *renqing* a *ganqing*. *Renqing* představuje morální základ pro reciprocitu a rovnost, dvě zásady implicitně zabudované ve všech guanxi vztazích, bez jejichž respektování by byla narušena budoucnost takových vztahů. *Renqing* coby nesplacený závazek protislužby vyplývající z guanxi vztahu poskytuje významný „pákový efekt“ v rámci výměny osobních služeb. Rozvoj *renqing* je zásadním předpokladem pro vznik guanxi vztahu.

Zatímco *renqing* vyjadřuje morální a korektní charakter společenského chování a implikuje nezbytnost reciprocity a nezadluženosti, pravidlo *ganqing* vyjadřuje velikost emocionálního závazku a stupeň náklonnosti mezi zainteresovanými stranami. *Ganqing* v rámci guanxi vytváří a udržuje citový vztah mezi čínskými obchodníky a je zcela zásadní pro přechod z guanxi báze do guanxi vztahu. *Ganqing* se vyvíjí v čase během společenských interakcí a pro rozvoj a posilování guanxi vztahů je nezbytné ho pečlivě udržovat a pěstovat. Právě *ganqing* je „*klíčovým faktorem kvality guanxi vztahů*“ (Luo, 2000: 53).

Zásadu *reciprocity* asi není nutné více rozebírat – v případě, že jedna strana akceptuje navázání guanxi vztahu (například přijetím daru), zavazuje se tak k poskytnutí protislužby svému partnerovi v čase a formě, jaká bude zrovna pro partnera žádoucí. Zásada *rovnosti* je mnohem zajímavější. Vyjadřuje všeobecně respektované pravidlo o tom, že oba účastníci guanxi vztahu poskytují služby v maximální míře svých možností a společenského postavení. To znamená, že partner s nižším postavením ve společenském žebříčku může očekávat mnohem hodnotnější protislužbu od svého lépe situovaného protějšku v porovnání se službou, kterou poskytl sám.

2.4 Guanxi vs. západní styl obchodního jednání

Guanxi má v Číně tisíciletou tradici a navazuje na čínskou kulturní historii. Podnikatelská etika v Číně založená na východních principech „...*tkví v bohatém a velmi různorodém morálním dědictví, které zdůrazňuje především čestnost a dokonalé ovládání mezilidských vztahů ve společenských organizacích a institucích*“ (Luo, 2000: 31). Čínský přístup k etice je postaven na zachovávaní osobní cti, poctivosti a morálních hodnotách. Vzhledem ke kolektivistickému vnímání světa považují Číňané za důležitější způsob, jakým je cílů dosahováno (tedy morálku), než dosažené cíle samotné. Ve veřejném povědomí jsou zakořeněna kritéria čestnosti a poctivosti, která nesmějí být porušována pod hrozbou ztráty tváře a společenského respektu. Podle Konfucia by mělo být morální odsouzení mnohem silnější a pro jedince závažnější než jakýkoliv jiný trest, vycházející např. z uplatnění kodifikovaného práva. Proto v Číně po celá tisíciletí obchodní právo západního typu nikdy plně nevzniklo, byť v důsledku občasného postupného otevírání se světu v průběhu čínských dějin tyto snahy existovaly. Konečným dopadem bylo částečné zlehčování kodifikovaného práva v Číně a jeho nedostatečný rozvoj, markantní zejména v poslední době.

Společenské vztahy a respektování společenské hierarchie patří mezi Číňany k tomu nejdůležitějšímu. Vychází z nich proto i obchodní jednání a celá čínská podnikatelská kultura. Důvěru v systém obchodních vztahů nezaručuje právo, ale vztahy (guanxi) samotné. Proces navazování guanxi vztahů začíná vytipováním správné osoby. Té je vhodným a diplomatickým způsobem signalizován zájem o výměnu služeb. Dopředu je nutné si o dané osobě zjistit co nejvíce informací, které je pak možné využít při navazování kontaktu (vhodný dar apod.) a možnou reakci dané osoby na snahu o zkontaktování. Nikdy není vhodné volit přímou cestu a otevřené požadavky. Trpělivost je základním předpokladem fungování vztahů v Číně. Časově náročné budování kontaktů má ohromně pozitivní efekt na kvalitu a dlouhodobost vztahů a opakovanost transakcí mezi stejnými partnery.

Hospodářské transakce obvykle probíhají pouze mezi osobami sdruženými v tzv. guanxi klubech, v rámci nichž je umožněn efektivní transfer důvěryhodných informací, které snižují transakční náklady a omezují oportunistické jednání (více viz. kapitola Ekonomický pohled na guanxi). Kdo stojí mimo takový guanxi klub, jakoby byl neviditelný.¹² Je ale třeba zdůraznit, že guanxi kontakty nejsou založeny jen na komerční bázi. Jejich prvotním záměrem je společenský vztah (splňující zásady *renqing* – morální hodnoty a *ganqing* – vzájemné sympatie), který je respektován i během obchodování. Investice do těchto vztahů vytvářejí společenský kapitál, který je pro každého Číňana, podnikatele i nepodnikatele, životní nezbytností.

Kontakty ale samozřejmě pěstují i podnikatelé v západních ekonomikách (evropských, amerických), v mnoha ohledech se ovšem od těch čínských liší.¹³ V první řadě jsou založeny především na obchodní bázi, společenské kontakty do obchodu příliš nezasahují, v žádném případě nejsou jejich základem. Na rozdíl od čínských obchodníků jsou transakce na západě otevřené všem zájemcům, nikoli pouze omezenému počtu členů guanxi sítě. Dodržování kontraktů a pravidel je zde pak vynucováno uplatněním kodifikovaného právního řádu, morální hodnoty zde nemají takový význam jako v Číně. Navazování vztahů je tedy založeno čistě na ekonomické kalkulaci nákladů a výnosů.

Dále je při navazování kontaktů na západě nezbytná kompatibilita obchodních vztahů s cíli podniku. Naproti tomu v Číně guanxi navazují firmy z různých oborů s naprosto odlišnými strategickými cíli, které si mohou vyměnit laskavosti typu vzájemné obchodní

¹² Pokud například spotřebitel má zájem na poprodejním servisu, musí s maloobchodníkem navázat guanxi (Luo, 2000: 60).

¹³ Stručné vymezení odlišností lze nalézt v Příloze 2 - „Networking“ na Západě a v Číně.

finanční výpomoci při nedostatečné likviditě jednoho z partnerů (obvykle bývá nepříznivě zasaženo jedno průmyslové odvětví, zatímco druhé je na tom lépe) či umožnění navázání dalších důležitých guanxi s významnými představiteli podnikatelského i veřejného sektoru.

Společným znakem oběma ekonomikám (čínské vztahové a západní tržní) je komplementarita zdrojů. Na západě představuje možnou realizaci žádoucího synergického efektu, který vyplývá z takového partnerství. V Číně znamená komplementarita zdrojů v rámci guanxi klubu možnost jejich úplného sdílení všemi jeho členy, ať už se jedná o technologické znalosti, strategické či organizační dovednosti nebo finanční možnosti.

Vzhledem k reciprocitě guanxi kontaktů je nutné mít vždy na paměti dodržování principu rovnosti (v pojetí guanxi), který požaduje větší službu pro slabší stranu od té silnější a naopak. Nevhodnost a nedostatečnost protislužby hodnotí její příjemce. Je proto v zájmu dárce, aby znal svého partnera, rozuměl jeho cílům, respektoval je a pomáhal mu je naplňovat. V opačném případě by mohl ztratit tvář. Tento přístup nemá na západě opodstatnění, neboť zde jsou respektovány západní hodnoty typu spravedlnosti, stejných šancí pro všechny a rovného přístupu (přesně vyjádřeno: oko za oko, zub za zub).

Západní universalistické pojetí světa se soustředí na tvorbu všeobecně platných pravidel týkajících se každého bez výjimky a ve stejné míře. Důležité je, aby obchodní transakce proběhla podle pravidel a kontrakt byl dodržen. Proto je potřeba po uzavření smlouvy investovat do monitoringu a v případě porušení specifikovaných pravidel vyžadovat spravedlnost aplikací obchodního práva. Jestliže je právní řád efektivní, náklady právního řízení jsou pro oprávněnou stranu nízké. S nekvalitním právem roste i nejistota pro obchodníky a tím pádem rostou i transakční náklady.

Partikularistické a personalistické pojetí světa v Číně, vycházející z Konfuciových pěti vztahů, aplikuje vždy vnímání chování osob ve vztahu k jiným osobám a ke kontextu okolního prostředí. Každá osoba má své etické normy a hierarchické postavení ve společnosti, které je nutné respektovat. Čínský obchodní i společenský systém funguje díky vzájemné loajalitě a plnění povinností. Guanxi tak vytváří širší pohled na byznys – mezi jednotlivci vznikají strategická sdružení, která zajišťují společný (rovný) přístup ke zdrojům a informacím. Spíše než na jednotlivou transakci se Číňané soustředí na budoucnost kontaktů a celkovou harmonii skupiny. Náklady v čínské vztahové ekonomice jsou směřovány především do tvorby a udržování vztahů, odpadá následný monitoring i výdaje na soudní jednání. To je nahrazeno morálním odsouzením nečestného chování a případnou ztrátou postavení a kontaktů ve společnosti, to znamená ztrátou investic do dlouhodobých vztahů.

Čínský systém je postavený na důvěře ve vztahy, západní systém na důvěře v kodifikovaný právní systém.

2.5 Ekonomický pohled na guanxi

Snaha o navázání guanxi kontaktu akceptovaná druhou stranou znamená vznik implicitního kontraktu, který bude naplněn v budoucnosti způsobem, jaký bude v dané době pro jeho adresáta nejvhodnější. Znamená pojistku proti současné nejistotě o následujících událostech. Například přijetí dárku znamená zavázání se k protislužbě a vzniká tak implicitní kontrakt. Budování guanxi je tedy ve své podstatě investicí do společenského kapitálu. V případě úspěšného zapojení se do guanxi klubu získá tato investice formu utopených nákladů. Tyto náklady mohou být mnohdy poměrně vysoké, záleží zejména na způsobu navazování guanxi, nejnižší jsou v případě existence guanxi báze mezi partnery.

Jednorázová investice do vzniku guanxi vztahu ale nestačí. Guanxi je nutné pěstovat a udržovat neustále v aktivním stavu. Takové investice do kultivace guanxi např. ve formě pořádání banketů, večírků a jiných více či méně okázalých akcí, nebo předávání dáreků apod. můžeme chápat jako fixní náklady guanxi klubu. Jejich velikost závisí především na množství společenského kapitálu, který daný guanxi klub představuje. Závisí tedy mimo jiné např. na počtu členů klubu a jejich společenském postavení.

Existence utopených a fixních nákladů na budování guanxi klubů je reakcí na nejasné institucionální uspořádání čínské ekonomiky, nedostatečnou vynutitelnost vlastnických práv a celkovou netransparentnost panující v Číně. V rámci takového klubu panuje vzájemná důvěra podložená především velikostí nezanedbatelných utopených nákladů, informace se předávají mezi členy klubu nezkreslené a velmi rychle, a každé zaváhání v souvislosti s plněním svých závazků od jednoho z členů je ihned všem známo. Dodržování kontraktů je vynutitelné ztrátou tváře a tím i společenské prestiže nezbytné pro každého Číňana. Následovat může i vyhoštění z daného guanxi klubu. To znamená nejen společenské ponížení ale opět nemalé investice na zapojení se zpět případně někam jinam. Oportunistické chování je tedy v rámci guanxi vztahů velmi limitováno, ať již ze společenského tak i ekonomického hlediska. A na tom je právě systém guanxi postaven.

Následkem transparentnosti a institucionálního pořádku uvnitř guanxi klubů probíhají pak veškeré transakce pouze mezi jeho členy. Na osoby stojící mimo danou guanxi síť se

pohlíží s nejistotou a uzavírání kontraktů s nimi je omezeno na výjimečné případy, neboť náklady na získávání informací, monitoring a případné vynucování plnění závazků v zemi, kde právní systém spíše nefunguje, významně rostou.

Naopak transakce mezi členy klubu jsou od těchto velkých finančních výdajů oproštěny. Přenos informací, vyjednávání podmínek obchodu, monitoring a případné vynucování představují variabilní náklady. Jestliže jsou fixní náklady větší než variabilní, existuje uvnitř sítě tlak na větší intenzitu kontraktů, neboť tak klesají celkové průměrné náklady na fungování uvnitř každého guanxi klubu, což je hnací silou existence a vitálního rozvoje guanxi vztahů. Vysoké fixní náklady a poměrně nízké variabilní způsobují odolnost systému guanxi vztahů vůči tlaku na změnu (Schramm, Taube, 2002: 13) např. ve prospěch čistě tržních principů. Tento ekonomický motiv působí tedy stejným směrem jako limity pro vznik oportunistického chování. Jsou opět preferovány opakované hry, neboť zisky z dlouhodobých vztahů několikanásobně převyšují krátkodobé zisky z oportunistického chování a zároveň opakované hry snižují průměrné náklady jednotlivých transakcí.

2.6 Limity guanxi sítě

Guanxi kluby ale mají také svá omezení, která je nutno respektovat, aby byla zachována efektivnost a účinnost vazeb uvnitř klubu. Mezi tato omezení patří velikost klubu a oportunitní náklady z neuskutečněných transakcí s klubovými nečleny. V případě příliš velkého počtu členů konkrétní guanxi sítě není možné zajistit efektivní tok informací mezi všemi jejími členy a existuje reálné riziko, že v případě nežádoucího nečestného a oportunistického chování dojde k nedostatečně kvalitnímu či nedostatečně rychlému přenosu informací a následkem toho nedostatečnému potrestání nečestných jedinců. Nekompletní informace nutně snižují důvěru uvnitř klubu, čímž daný guanxi klub výrazně ztrácí na své kvalitě. Zisky z porušování kontraktů mohou převýšit dlouhodobé výhody čestného jednání a guanxi klub v takovém případě nadále neplní svou funkci.

Ale ani kluby s nižším počtem členů nejsou ideální. V těchto případech dochází k růstu nákladů z neuskutečněných obchodních příležitostí s nečleny klubu, kteří mohou nabízet mnohem kvalitnější podmínky obchodu s nižšími náklady než členové klubu. Snaha o co největší počet transakcí v rámci klubu, která má vliv na snižování variabilních i celkových průměrných nákladů, a vysoké transakční náklady s obchodníky mimo klub,

negativně ovlivňují rozhodování v neprospěch nejlepší nabídky a působí neefektivně na celou ekonomiku. Náklady ušlé příležitosti klesají s rostoucí velikostí guanxi klubu. Je proto třeba najít optimální počet členů, aby byla efektivnost maximální.

V souvislosti s oportunitními náklady je nutné dodat, že každý Číňan je součástí hned několika guanxi sítí, které se tím pádem vzájemně prolínají z vytvářejí rozsáhlý systém guanxi kontaktů, kterými čínský podnikatel disponuje. Oportunitní náklady jednotlivce tedy klesají i s počtem guanxi klubů, ve kterých je jedinec aktivní.

Praktickými limity guanxi vztahů jsou pak zejména čas, peníze a úsilí, které je nutné do budování a udržování vztahů investovat. Velikost těchto investic se odráží v *ganqing*, vzájemné citové blízkosti obou partnerů, a tedy v celkové kvalitě vztahu.

2.7 Manažerské přínosy guanxi

„I když je udržování manažerských vazeb velmi nákladné, ztráty vyplývající z neexistence takových vazeb se správnými lidmi na správném místě mohou být až prohibitivní.“ (Luo, 2000: 87)

V jakém rozsahu využívají manažeři guanxi se odvíjí od toho, jaké *institucionální*, *organizační* a *strategické* faktory konkrétní podnik definují. Obecně platí, čím lepší je podniková situace (čím větší má konkurenční výhody a čím více funguje tržní přístup v sektoru, kde působí), tím méně guanxi kontaktů manažer využívá. Buď je vůbec nepotřebuje nebo je nemá jak uplatnit.

Rozhodujícími *institucionálními* faktory jsou vlastnická struktura a poloha společnosti. Soukromé společnosti jsou v Číně v poměrně nevýhodné pozici v porovnání se státními podniky. Často se stane, že soukromá firma zkrachuje jen kvůli nedostatku materiálu, který je přednostně alokován do státem vlastněných společností, přestože její výrobky jsou kvalitní a je po nich poptávka. Soukromé společnosti proto navazují guanxi mnohem více než státní a nahrazují tak vládou řízenou alokaci zdrojů, která je nevyvážená v jejich neprospěch. Vhodná poloha znamená pro každou firmu konkurenční výhodu a není nutné tolik spoléhat na guanxi. V Číně takovou oblastí mohou být zvláštní ekonomické zóny, kde je levná pracovní síla, daňové úlevy, vybudovaná infrastruktura, bezcelní dovozy surovin i technologií. Existují zde rovněž silné tržní tlaky, které nutí firmy soustředit se hlavně

na přítomný okamžik a na guanxi nezbyvá tolik prostředků (včetně času a úsilí). V regionech s nižší konkurencí funguje i nadále naplno kolektivistická tradice a guanxi kontakty jsou navazovány.

Organizačními faktory, které mají vliv na větší či menší využívání vazeb guanxi jsou velikost firmy, její tradice a dostupné zdroje (technologické i manažerské). Velikost podniku ovlivňuje jeho organizační strukturu, schopnost reagovat na změny i vyjednávací sílu se státními úředníky. Velké firmy v Číně, většinou nástupci kolosů z dob plánovaného hospodářství, mají i dnes přednostní nároky na zdroje alokované vládou a jistou vládní ochranu. Malé firmy, vykazující mnohem větší přizpůsobivost na požadavky trhu a tím i konkurence schopnost, bývají často předmětem vládních intervencí a mají omezenou vyjednávací sílu. Jejich obranou je proto pěstování guanxi s okolními podniky i státními představiteli. Velké podniky tuto potřebu nemají.

Tradice ovlivňuje firemní hodnoty i její vnímání ze strany ostatních firem. Dlouhá tradice znamená v Číně nutně zkušenosti s fungováním v plánovaném hospodářství. Motivy takových společností bývají často spíše než tržní (zisk, obrat, růst) sociální (služba společnosti, případně státu) a mají často proto větší podporu od státu. Mladé firmy jsou flexibilní, tržně orientované a snadno adaptabilní, ale nemají dosud jisté postavení na trhu. Proto vyhledávají a navazují guanxi, aby snížily riziko neúspěchu a zajistily si dostupnost zdrojů a informací.

Kvalitní manažerské dovednosti a dostatečné technologické vybavení znamenají obecně konkurenční výhodu, v Číně navíc i silnější vyjednávací pozici ve vztahu s vládními činiteli. Firmy takto vybavené nemají potřebu získávat kontakty a stavět na nich svůj firemní úspěch. Tam kde naopak zdroje chybí, je třeba si vhodnými guanxi zajistit dohody s dodavateli, odběrateli i vládou (povolení a licence).

Firemní strategie můžeme rozdělit na strategie tržně orientované a strategie orientované na operační účinnost. Agresivní, tržně orientovaná, strategie znamená neustálé vyhledávání a využívání nových tržních příležitostí, s čímž jsou spojené vysoké náklady a spolu s možnými vysokými výnosy i velká rizika. A tato rizika a nejistotu se manažeři snaží minimalizovat právě využíváním guanxi vazeb. Proti tomu tzv. nákladoví vůdci se soustředí na vývoj nepružného ale nákladově efektivního systému, který spíše změny podnikatelského prostředí ignoruje a klade důraz na historické procesy. Nejistota je zde mnohem nižší a navíc pěstování guanxi je poměrně nákladné, proto ho manažeři tohoto typu nepreferují.

Přestože Čína patří v dnešní době mezi tranzitní ekonomiky, jejichž společným znakem je institucionální vákuum, v mnoha ohledech se od nich liší – velikostí, národností a jazykovou různorodostí, historií a především unikátním kulturním dědictvím, postaveným na respektování hierarchických mezilidských vztahů. Jasně specifikované vazby mezi podnikateli i nepodnikateli snižují nejistotu podnikatelského prostředí vyplývající z vágně definovaného právního systému a z historického dědictví komunistického řízení státu. Podnikatelské aktivity závisí mnohdy více na byrokratických zásazích spíše než na tržních mechanismech. Guanxi jsou účinným nástrojem k zajištění ekonomické směny a překonání administrativních intervencí ze strany čínské vlády.

Tvorba vztahů guanxi a následně celých sítí vztahů, tzv. networking, znamená v konečném důsledku znát správné lidi a tyto kontakty využít k dosahování osobních, případně firemních cílů a zajistit si tak konkurenční výhodu před ostatními podniky. Vzhledem k tomu, že guanxi vznikají pouze mezi osobami, nikoli podniky, disponují bohatstvím vztahů manažeři, kteří ho také do firmy přinášejí, v případě odchodu ale zase odnášejí. Manažeři s výhodnějšími kontakty jsou samozřejmě žádanější, mají jednodušší a rychlejší postup v kariéře a vyšší příjmy.

Jsou to právě guanxi, které ovlivňují manažerská strategická rozhodnutí a směr, jakým se podnik bude ubírat a s kým bude spolupracovat. Mají tak přímý dopad na firemní expanzi na trhu, růst výkonnosti a tím i tržeb. Guanxi jsou spolehlivým informačním kanálem. Vznikají nejen mezi manažery různých podniků, ale i v podniku samém. Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, postavená na vzájemné důvěře, má přínos pro větší efektivitu firemních procesů a budování kvalitní podnikové kultury.

Lze rozlišit dva typy guanxi sítí s osobami mimo podnik – vztahy s ostatními firmami (dodavateli, odběrateli a konkurenty) a vztahy s veřejnými představiteli. Dobré vztahy s dodavateli znamenají kvalitní materiál, včasné dodávky, individuální platební podmínky a případnou pomoc v situaci s nedostatečnou likviditou. Důsledkem je pokles nákladů na vstupy. Loajalita kupujících je v dnešní době snad ještě důležitější. Zajištění odbytu, distribuční efektivnost, spolehlivost plateb nebo propagace firemní značky snižují výdaje na monitoring maloobchodníků, reklamu a propagaci. Investice do guanxi se zákazníkem (dlouhodobá spokojenost, šíření dobrého jména společnosti) vysoce překračuje výnos jednotlivých transakcí. Spolupráce s konkurencí minimalizuje podnikatelské nejistoty díky přenosu důvěryhodných informací a případnou cenovou harmonizací. Celkově se takové

vztahy projevují v poklesu transakčních nákladů a ve zvyšování výnosů (ovšem někdy na úkor zákazníků).

Čínská byrokracie významným způsobem zasahuje do podnikatelského procesu v Číně nejen svou těžkopádností, ale i svými rozsáhlými pravomocemi. Svými rozhodnutími ovlivňují čínští úředníci alokaci zdrojů (obvykle ve prospěch státních podniků), rozhodují o přístupu k infrastruktuře i informacím či dokonce o lokalizaci projektu a svévolnými intervencemi do podnikatelských aktivit zvyšují již tak vysokou nejistotu panující mezi podnikateli v Číně. Guanxi s veřejnými činiteli představuje institucionální ochranu pro podniky, ujasňuje pravidla a je jistou protiváhou těžkopádnosti čínské byrokracie. Svévolné administrativní zásahy jsou ale v každém případě aktuálním nebezpečím. Správné kontakty mohou být také pojistkou proti nikoli nestrannému jednání soudů a především jsou nezbytné pro každodenní administrativní náležitosti, aby se věci tak říkajíc pohnuly. Výsledkem je ústřední pozice státních úředníků v guanxi sítích a osobní kontakty se mnohdy stávají důležitějšími než právní normy. Usnadňují přístup do vládou regulovaných odvětví, k primárním zdrojům, infrastruktuře, distribučním sítím i veřejným zakázkám.

Podle výsledků empirické studie (Luo, 2000: 88-90) existuje signifikantní pozitivní korelace mezi guanxi kontakty s manažery a růstem tržeb, a guanxi s úředníky a růstem tržeb i růstem zisku. Ale manažerské vazby (ať již s manažery nebo úředníky) samy o sobě nejsou dostatečnou zárukou dlouhodobého podnikatelského úspěchu v Číně. Jsou důležitou, ale nikoli postačující podmínkou pro podporu firemního výkonu. Zcela zásadní je vysoká kvalita výrobků. Následuje ji cenová strategie, neboť Číňané jsou na cenu velmi citliví. Příznivé a flexibilní platební podmínky jsou důležité z hlediska existence druhotné platební neschopnosti. V neposlední řadě jsou důležité dodací podmínky a dostatečná reklama. Guanxi vazby patří bezesporu mezi těchto několik faktorů úspěšnosti. Jsou výraznou přidanou hodnotou pro každou firmu a jejich absence obvykle vede k neúspěchu, ale samy o sobě nestačí. Proto je nutné si pro tvorbu a pěstování guanxi stanovit určité hranice (finanční, časové) a optimalizovat guanxi společně s kvalitou, cenovou a úvěrovou politikou a reklamou. „*Dokud ovšem budou existovat nejasné hranice mezi státem a firmami, budou mít manažeři silnou motivaci navazovat kontakty i s úředníky.*“ (Luo, 2000: 92) Z toho ale vyplývá možný prostor pro existenci korupce v Číně, což bude předmětem následující kapitoly.

3. Korupce v Číně

„Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely. Great men are almost always bad men.” (Lord Acton v dopise biskupovi Mandellu Creightonovi, 1887)

3.1 Korupce v Číně mezinárodním pohledem

Fenomén korupce je aktuální v rozvojových stejně jako ve vyspělých ekonomikách, s řízením diktátorským i volně tržním, žádná země vůči němu není imunní. Míra korupce ale často bývá odlišná. Závisí to na několika faktorech, zda a do jaké míry se korupce v ekonomice vyvine a jak na ní bude působit.¹⁴ Zcela zásadní je institucionální a morální pozadí státu, zda se nečestné chování svým způsobem připouští a korupce je skrytě tolerována, či naopak takové chování nepřichází v úvahu a je přísně trestáno – zákonem i společenským odsouzením. Důležitý je i stav byrokratického aparátu. Složitá a přebujelá veřejná správa může být často podnětem pro vznik korupce, stejně jako neefektivní a slabá vláda. Od společenských i právních norem se následně odvíjí individuální předpoklady jedince pro využívání korupce v běžném životě. Výchova, vzdělání a příklady z okolí utvářejí předpoklady jednotlivců a potažmo celého národa k tomuto způsobu jednání. Příčinou existence korupce mohou být i institucionální a jiné změny typu privatizace, restituce či finanční krize apod. Následující tabulka shrnuje základní ekonomicko-politické faktory na korupční klima v zemi:

Tab. 3.1: Vliv ekonomicko-politických faktorů na vznik a rozvoj korupce

Korupce slabá	Korupce silná
země bohatá, kde úředník dostává důstojný plat	země chudá, všichni musí brát (a dávat) úplatky, aby vůbec přežili
země, kde majetek v žebříčku hodnot nehraje zásadní roli – některé pacifické ostrovy, kde přetrvává institut společného vlastnictví	země, kde je dávání majetku na odív chápáno jako důležitý znak moci
dobré ekonomicko-politické klima v zemi; žádné otřesy, relativní jistota zaměstnání, netřeba drasticky šetřit na zadní kolečka; funkční důchodový systém	komplexní nejistota ohledně budoucnosti, panuje snaha o co nejrychlejší akumulaci majetku, než se situace zhorší

¹⁴ V odborné literatuře lze najít názory o pozitivním přínosu korupce, ale obecně jsou dopady korupce velmi negativní. Kladný vliv korupce lze pozorovat ve státech se zkorumpovaným byrokratickým aparátem, kde vyvíjí tlak na změnu neefektivního systému.

země politicky a ekonomicky stabilní	země stojící před možnou reformou, nomenklaturní kádry se bojí vlny změn, a tak umocní vyžadování úplatků, aby se ekonomicky zajistily pro případ svého pádu
osoby (úředníci) schopné, které svou pozici dosáhly na základě svých schopností a znalostí, a jsou si jisty, že najdou práci i jinde, třeba v soukromém sektoru	osoby, které se na úřednickou (resp. jakoukoli jinou, na níž distribuují poptávané statky) pozici dostaly ze známosti, z důvodu příslušnosti k některé politické straně, kmeni, etniku; když svou pozici ztratí, již se nedostanou na obdobnou úroveň
role médií silná, investigativní prostředí	mlčenlivé a kolektivistické společnosti

Převzato a upraveno z recenze knihy Perry, J., P.: *Political Corruption and Political Geography*, Ashgate, Aldersot; Burlington; Singapore; Sydney 2000 na <http://www.mvcr.cz/korupce/recenze/polgeo.html> [24.3.2006]

Aplikujeme-li tato kritéria na Čínu, jednoznačně se budeme pohubovat spíše v pravém sloupečku uvedené tabulky. Úředníci v Číně v současné době nepatří mezi váženou vrstvu obyvatelstva (byť v minulosti, v dobách vládnutí čínských dynastií tomu tak bývalo). Dnes jsou úředníci finančně i společensky méně uznávaní, což zesiluje jejich sklon k přijímání úplatků. Svou povahou se blíží více k národům, pro které je majetek důležitý a rádi ukazují své společenské postavení včetně dosaženého bohatství. Obava budoucnosti typická pro čínskou kolektivistickou kulturu činí z Číňanů velmi spořivé jedince, kteří tímto způsobem vytvářejí obrovské investiční zdroje. Politická situace je neustále velmi nejistá, země neustále stojí před nutností zavedení dalších a dalších nezbytných reforem, což tento sklon ke spoření ještě umocňuje. Guanxi odjakživa v Číně fungovaly jako prostředek pro získání doporučení na určitou pozici ve státní správě i jinde a tento trend je v dnešní Číně stále živý. Zaměstnání ve státní správě je v Číně žádané, neboť v důsledku přeregulovanosti ekonomiky a intervencionalistickému přístupu státní správy mají čínští úředníci v rukou velkou moc. Cenzura ze strany vládnoucí komunistické garnitury znamená v mnoha případech utajení velkého počtu korupčních skandálů, média mají pouze omezené šance se prosadit a o korupčních skandálech svobodně informovat.

Odborná literatura přináší mnoho definic korupce. Všeobecně řečeno se korupcí rozumí úmyslné jednání osoby rozhodující o svěřených záležitostech, ve kterém se odchyluje od předem stanovených pravidel či morálně a společensky zavazujících hodnot za účelem získání osobního prospěchu. Tímto prospěchem v případě korupce nejčastěji bývá finanční odměna. Podle jiné definice je korupce „*ujednání o soukromé směně mezi dvěma stranami (poptávajícím a nabízejícím), které*

(1) má vliv na alokaci zdrojů ihned nebo v budoucnosti a

(2) zahrnuje použití nebo zneužití veřejné nebo kolektivní odpovědnosti pro soukromé účely“ (Luo, 2000: 218).

Tato definice poukazuje i na méně obvyklý jev, jakým je korupce čistě v soukromém sektoru. Podle organizace zabývající se monitorováním korupce ve světě, Transparency International, je korupce jednoduše „zneužitím postavení k osobnímu prospěchu“ a úspěšně se s ní dá bojovat pouze pomocí volného přístupu k informacím.

Proti korupci lze bojovat i zamezením podmínek usnadňujících její vznik, neboť „korupce je zločinem kalkulace, nikoli vášně. Je pravda, že existují svatí, kteří odolají všem pokušením a čestní úředníci, kteří odolají většině pokušení. Ale jestliže je velikost úplatku značná, šance být přistižen a usvědčen malá a pokuta v případě chycení nízká, mnoho veřejných činitelů podlehne“ (IBRD/WB, 2004).

Každá korupční aktivita má několik průvodních znaků. V první řadě se jedná o úmyslné jednání vztahující se k moci, jíž jedinec disponuje v důsledku svého postavení ve veřejném úřadě či společenském žebříčku. Cílem korupčního jednání je získat osobní výhodu. Vzhledem k tomu, že korupce porušuje minimálně společenské, ale obvykle i zákonné normy, musí být prováděna skrytě a neformálně (ústní dohody, osobní setkání) a v co nejmenším počtu zúčastněných aktérů. Rozsah korupce vyplývá z mnoha okolností: od kulturně-společenských předpokladů přes charakter osobnosti jedince až k míře její tolerance veřejností v rámci politicko-ekonomického uspořádání každého státu. Jestliže je korupce přehlížena či dokonce tolerována na nejvyšších místech (např. vyhovuje právě existující politické ideologii), pak nutně v takové ekonomice zakoření a postupně bude narůstat.

Každá země má svá specifika, která se více či méně podílejí na tvorbě prostředí vhodného pro vznik korupce. V Číně mezi tyto faktory lze řadit kromě zakořeněného systému guanxi vztahů (společensko-kulturní předpoklad) i vládu jedné (zkorumpované) Strany a nedostatečné právní a institucionální zázemí (politicko-ekonomický předpoklad).

Podle údajů každoročně zveřejňovaných neziskovou nevládní organizací Transparency International lze zkorumpovanost čínské ekonomicky zhodnotit a porovnat v mezinárodním měřítku. Nejlépe k tomu slouží Index vnímání korupce (CPI, Corruption Perception Index), který je zaměřen na korupci ve veřejném sektoru a lze podle něj seřadit země od nejlepší (CPI rovno 10) po nejhorší podle stupně vnímání existence korupce mezi veřejnými činiteli. Vzhledem k tomu, že tento ukazatel odráží pouze přijímání úplatků, byl v letech 1999 a 2002 vypočítáván ještě Index plátců úplatků (BPI, Bribe Payers Index), který

odráží odpovědnost pro-exportně orientovaných zemí za šíření mezinárodní korupce. Hodnotí jejich sklon uplácet. Údaje týkající se Číny jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 3.2: CPI a BPI v Číně v období 1998 - 2005

Rok		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CPI	Hodnota indexu	3,5	3,4	3,1	3,5	3,5	3,4	3,4	3,2
	Pořadí mezi státy	52.	58.	63.	57.	59.	66.	71.	78.
	Počet států v průzkumu	88	99	90	91	102	133	146	159
BPI	Hodnota indexu		3,1			3,5*			
	Pořadí mezi státy		19.			20.			
	Počet států v průzkumu		19			21			

Zdroj: <http://www.transparency.cz>, *Bez Hongkongu, který skončil na 16. místě s hodnocením 4,3.

Hodnoty v tabulce ukazují, že se čínský index CPI pohybuje stabilně v rozmezí 3,5-3,1 po osm posledních let. To sice není v situaci Číny úplně optimální (index je poměrně nízký), ale alespoň zde není tendence ke zhoršování. V mezinárodním srovnání se Čína s rostoucím počtem zúčastněných států rok od roku propadá (s výjimkou roku 2001), což opět není úspěch, ale nnesvědčí to o zhoršování situace v Číně ve vztahu ke korupci. Ovšem ani o zlepšování. Index BPI v roce 1999 zařadil Čínu na poslední místo v pořadí exportních zemí s tím, že sklon uplácet při mezinárodních transakcích je v Číně největší ze všech zkoumaných států. V roce 2002 skončila těsně na předposledním místě před Ruskem, které bylo do průzkumu nově zařazeno. Hodnota indexu BPI se ale zlepšila a to i bez spojení s hodnocením Hongkongu, který zkoumán tento rok samostatně skončil na 16. příčce s indexem rovným 4,3 (např. před Itálií) a pravděpodobně by Číně při společném hodnocení pomohl v pořadí států mírně nahoru. Přesto z uvedených dat jednoznačně vyplývá, že Čína patří mezi země s největším sklonem k uplácení doma i ve světě.

Pro názornost je dobré si uvést i nějaká čísla týkající se boje čínské vlády s korupcí. Byť pocházejí z hodnověrných zdrojů, přesto nelze očekávat, že budou úplně přesná a pravdivá, neboť taková otevřenost v Číně zatím zdaleka není a vzhledem k nepominutelné přísné vládní cenzuře informací ani být nemůže. Podle údajů Národního všelidového shromáždění v březnu 2000 se například počet vyšetřovaných případů korupce v roce 1999 zvýšil o 9,4% (na 38 382 případů). Prezident Nejvyššího všelidového soudu oznámil, že v roce 1999 bylo vyšetřováno v důsledku podezření z korupce 15 748 osob veřejně činných a obchodníků. Z dalších zdrojů vyplývá, že v prvních osmi měsících roku 2000 bylo vyšetřováno 23 000 případů úplatků a zpronevěr a dohromady 1,6 miliardy jüanů (195 miliónů amerických dolarů) bylo získáno nazpět. Čtyři osoby na ministerských pozicích

a 104 osob na stejné nebo vyšší úrovni než starosta či vedoucí odboru na úřadu města byly vyšetřovány z důvodu podezření na korupci. Celkem bylo podezřeno z korupčního jednání tohoto roku 5700 vládních a stranických úředníků.¹⁵ Následkem korupce, podezřelých investic a nedbalosti došlo například ke ztrátě přes miliardu jüanů (120 miliónů amerických dolarů) z Šanghajského lékařského, penzijního a bytového fondu.¹⁶ V roce 2003 byl vysoce postavený úředník odsouzen za své mnohonásobné korupční aktivity k smrti.¹⁷ Obdobné soudní rozhodnutí týkající se dalších dvou úředníků bylo ale nakonec zrušeno a sníženo na dvouletý trest s odůvodněním, že odsouzení byli přinuceni ke svému přiznání nátlakem (Transparency International, 2005: 132). Stále tedy mohou panovat reálné obavy o nestrannosti a nezaujatosti čínských soudů společně s obavami o jejich kapacitních možnostech při řešení takového množství případů.

Je zřejmé, že nejlepší obranou proti odsouzení z korupce jsou vhodná guanxi rovnou s vyšetřovateli z protikorupčních jednotek. Ale i zde se čínská vláda snaží rázně zasahovat. V roce 1998 byl odsouzen ředitel Protikurupční kanceláře řízené přímo Nejvyšší všelidovou prokuraturou spolu se třemi jeho úředníky (Luo, 2000: 205). Současným trendem je očistit pověst soudů a všech státních úředníků a zaměřit se na prosazování čestnosti a transparentnosti na úřadech. To se projevilo i ve výzkumu veřejného mínění provedeného Centrální komisí pro disciplinární inspekci Komunistické strany Číny (Central Commission for Discipline Inspection of the Communist Party of China), ve kterém občané Číny projevíli rostoucí spokojenost s vyšetřováním korupce v Číně - z 33% v roce 1996 na 52% v roce 2003 (Transparency International, 2005: 132).

Jenže ani od těchto veřejných protikorupčních procesů nelze v tuto chvíli očekávat nějaký výrazný posun ve směru snížení korupčního podhoubí v Číně. Nejen podle nejzaujatějších kritiků čínského režimu představují tyto až někdy monstrózní procesy částečně zástěrku hospodářských neúspěchů socialisticko-tržní ekonomiky nebo dokonce mnohem závažnějších korupčních aktivit členů Komunistické strany Číny.¹⁸

¹⁵ *South China Morning Post*, internetové vydání 22.7.2000 a *Xinhua*, 15.9.2000 (Saich, 2001: 301)

¹⁶ *South China Morning Post*, internetové vydání 10.8.2000 (Saich, 2001: 301)

¹⁷ V čínském tisku jsou informace o popravách odsouzených zkorumpovaných úředníků poměrně časté. Snaha odradit další veřejné představitele je v tomto případě naprosto zřejmá. Ovšem je třeba si uvědomit, že Číňané vnímají popravy s mnohem menším respektem než například my.

¹⁸ Podle autorů internetového portálu 9komentářů, členství ve Straně je „jistota a nutný předpoklad k nesčetným příležitostem jak se obohatit na úkor jiných lidí... a korupce není metlou Strany,... ale základní stav existence Strany, nepostradatelná část absolutní moci Strany... Je to základní sjednocující charakteristika dnešní Čínské komunistické strany; je to lepidlo, které ji drží pohromadě.“ (McGuire, 2005)

Bohužel nelze s určitostí poznat, kde leží pravda. Ale třeba jen s ohledem na nedávnou celosvětovou aféru ohledně cenzury médií (projednávala se i v americkém Kongresu), konkrétně internetových portálů Yahoo, Microsoft a Google (viz. Box 1), čínskou vládou, existují oprávněné obavy, že i varianta týkající se maskování kontrolované korupce ve Straně by mohla být pravdivá. Transparentnost a otevřenost jsou v Číně zatím pouze hodně proklamovaná, ale o to méně naplňovaná hesla.

3.2 Příčiny korupce v Číně a boj proti ní

Zejména makroekonomické prostředí státu má zásadní vliv na vznik a další rozvoj korupčních aktivit. Arvis a Berenbeim (2003) rozlišují čtyři kořeny korupce: *nedostatečná politická práva a občanské svobody*, *absence vlády zákona*, *nadměrná regulace ekonomiky a nezdravé veřejné finance*, a *nízká profesionalita ve státní správě*. Při jejich aplikaci na čínskou ekonomiku zde lze nalézt mnoho shodných znaků:

- *nedostatečná politická práva a občanské svobody*: nízká transparentnost, nulová politická konkurence – vláda jedné strany, zneužívání státní moci, omezená pravidla proti konfliktu zájmů; nedostupnost informací, cenzura médií (viz Box 3.1 – Cenzura internetu v Číně), omezená občanská spoluúčast – „řízená demokracie“
- *absence vlády zákona*: historicky nevyvinutá legislativa – ruling by people – tradičně vztahová ekonomika, pomalá a komplikovaná reforma legislativy, vágně definované zákony, omezená vynutitelnost práva, nikoli nestranné soudnictví
- *nadměrná regulace ekonomiky a nezdravé veřejné finance*: komplikovaná daňová soustava, těžkopádná byrokracie, existence monopolů (celých odvětví) a státních kolosů – omezená konkurence, neexistence nezávislého vnějšího a vnitřního auditu
- *nízká profesionalita ve státní správě*: nízké platy a omezené vzdělání úředníků – malý respekt v čínské společnosti, svévolné intervence byrokratů, diskriminační přístup k soukromému podnikání, slabá kredibilita vlády

Box 3.1 – Cenzura internetu v Číně

Tato aféra má hned několik různých aspektů. V první řadě se jedná vůbec o snahu čínské vlády cenzurovat informace přístupné uživatelům internetu v Číně, ačkoliv internetová síť je z definice mezinárodní. Zakázané informace se týkají např. klanu Falun Gong, nezávislosti Tibetu či masakru na Náměstí Nebeského klidu. O transparentnosti tedy v Číně nemůže být ani řeči. Dalším aspektem je přístup samotných provozovatelů nezávislých vyhledávacích serverů (konkrétně Google, Yahoo, Microsoft), kteří se skoro beze slova podřizují diktátu Čínské komunistické strany. Buď budou respektovat vládou stanovená pravidla, nebo na čínském trhu skončili. Čínský trh představuje v současnosti druhý největší internetový trh na světě. Nejpoužívanějším argumentem poskytovatelů internetových služeb je fakt, že sice musí některé informace zablokovat, ale přitom zpřístupňují čínským uživatelům jiná nezkreslená data, ke kterým by jinak neměli přístup. A na tom opravdu něco je. Jenže všechno má své meze a to by si měli uvědomit zejména představitelé portálu Yahoo, neboť zčásti díky jimi poskytnutým informacím byli dva čínští disidenti zatčeni a uvězněni (a to samozřejmě může být pouze náhodně objevená špička ledovce). V únoru letošního roku došlo k dalšímu zásadnímu zlomu, a to když Microsoft na základě požadavku čínské vlády bez větších komentářů znemožnil přístup na konkrétní stránky všem uživatelům, ne jen těm v Číně. Navíc se to stalo po přístupu na počítač používaný dokonce přímo ve Spojených státech. Microsoft oponoval tím, že na lokaci nezáleží, důležitý je nadefinovaný profil uživatele (jehož pravost nelze nijak zaručit ani třeba soudně vymáhat). To ale nastoluje otázku, zda by si čínský uživatel v Číně neměl nastavit parametry Američana, aby mohl volně surfovat po celé síti. Pak by to fungovalo? A jak daleko sahá cenzura Strany do internetové pošty? Kontrola informací na internetu je aktuálním tématem dneška nejen v Číně, ale doposud nebyl objeven způsob, jak ji efektivně zajistit. Čínská vláda se o to v rámci své politiky „omezené otevřenosti“ pokouší, otázka je, zda nejvhodnějším způsobem.

Zdroje: BusinessWeek Online: Elgin, B.: *The Web and China: Not So Simple*, 15.2.2006, http://www.businessweek.com/technology/content/feb2006/te20060215_060300.htm?link_position=link9 [20.2.2006], Roberts, D.: *China's Enduring Free-Speech Advocates*, 15.2.2006, http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2006/nf20060215_0081_db016.htm?campaign_id=search [20.2.2006], *Outrunning China's Web Cops*, 20.2.2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_08/b3972061.htm?link_position=link8&campaign_id=ws_asia_feb21) [20.2.2006].

Pro hledání původních příčin nastolení těchto kořenů korupce je třeba se také podívat do bližší i vzdálenější minulosti a kromě několika desítek let komunistického režimu vzít úvahu především čínské tisícileté kulturní dědictví. Čínské kulturní hodnoty je nutné brát v úvahu při hodnocení korupce v ekonomice a počítat s nimi a respektovat je i při snaze o její odstraňování. Fungující síť guanxi vztahů je vlastně následkem existence výše zmíněných bariér v podnikání. Guanxi umožňují získávání důvěryhodných informací, potřebných zdrojů (materiálu i know-how), přístupu k infrastruktuře a financování, usnadňují orientaci

v neprůhledné byrokracii a celkově napomáhají vyrovnat se s institucionální nejistotou panující v Číně. Urychlují alokaci zdrojů mezi podniky, zefektivňují hospodářské vztahy a zvyšují tak produktivitu čínské ekonomiky. Guanxi ale mají i svá negativa, jedním z nichž je právě vytváření prostředí vhodného pro vznik a zakrývání korupce. V rámci boje proti korupci v Číně je tedy nutné zohlednit guanxi, ale vzhledem k jeho tisícileté tradici je zbytečné se pokoušet tento systém vztahů ze dne na den ničit. Navíc by to bylo i nesmyslné. Guanxi kontakty jsou v mnoha ohledech přínosem pro ekonomiku zejména ve vztahu k nastolení důvěry, která je jejich základem, a která podporuje intenzitu ekonomických transakcí a snižuje transakční náklady.

Obrana proti korupci by měla být založena hlavně na jejím správném zhodnocení a na odstraňování jejích příčin. Ke správnému hodnocení může přispět definování různých druhů korupce a podle nich hledat správné nástroje protikorupčního boje. Korupci lze členit podle několika aspektů: *vnímání korupce společností, rozsah a omezenost korupce, účastníci korupčních aktivit.*

Každá společnost vnímá různé korupční delikty jinak. Jsou národy, které nepřipouštějí ani náznaky korupce, jinde je korupce každodenní nutností, bez které by nešlo fungovat, a proto je do jisté míry i tolerována. Luo (2000: 197) dělí korupci na bílou (tolerovanou většinou obyvatelstva i vládou), černou (všemi přísně odsuzovanou, trestanou) a šedou (nejasná hranice mezi bílou a černou; společností částečně tolerovaná, ale veřejně odsuzovaná). Za jistých podmínek je korupce nezbytností k přežití nebo také poháněcím motorem ztuhlé byrokracie, jak tomu bylo zpočátku reformního procesu v Číně. Jenže hranice mezi černou a bílou korupcí je velmi nejistá a taková tolerance korupce může vést až k její institucionalizované podobě. Snaha odbourat ve společnosti takto zakořeněnou korupci by vyžadovala velmi dlouhý čas a velké úsilí.

Rozsah korupce má dva extrémy (Arvis a Berenbeim 2003: 12): drobná korupce a ohromná korupce. Ohromná korupce je spojena s nezákonnou činností nejvyšších vládních činitelů, privatizací, přidělováním významných státních zakázek či licencí, zpronevěrou státních fondů apod. Do drobné korupce patří úplatky k uspíšení běžných administrativních procedur, urychlení celního povolení, získání cestovního nebo pracovního povolení apod. Tuto drobnou korupci nelze eliminovat, aniž by byla odstraněna ta ohromná, která má ničivé důsledky na ekonomickou efektivnost a hospodářský růst.

Omezenost resp. neomezenost adresátů korupčních aktivit charakterizuje dva odlišné typy korupce: korupci omezenou, která se vyhraňuje pouze na kontakty s příbuznými či

známými, ke kterým chová zkorumpovaný jedinec sympatie; a korupci tržní, bezohlednou, ve které vyhrává nejvyšší nabídka. Ta se může stát někdy institucionalizovanou s tím, že ceny jsou dopředu dané. Takové delikty jsou spíše menšího rozsahu, obvykle se jedná o úplatky za běžné administrativní úkony. Omezená korupce ale může mít rozsah ohromné korupce a nedozírné následky (Luo 2000: 213). Proti takové formě korupce lze bojovat jen zvýšením společenského povědomí o tom, co je a není morální ve vztahu k rodině vs. ve vztahu k celé společnosti.

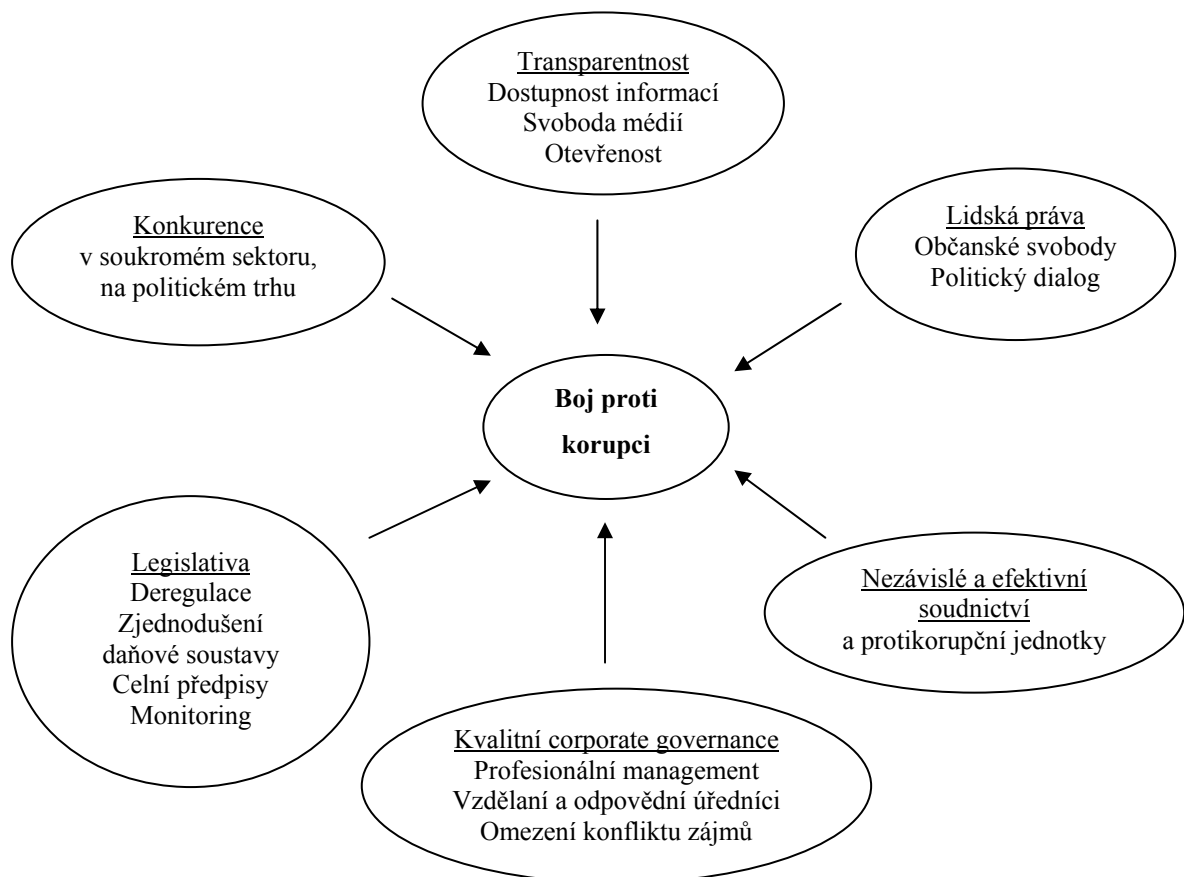
Poslední zde uvedené členění se týká obecně účastníků korupčních aktivit. Podle nich lze členit korupci na aktivní (korupce strany nabídky) a pasivní (korupce strany poptávky). Aktivní korupce se projevuje snahou uplácat, vydírat či zpronevěřovat státní peníze, pasivní znamená ochotu úplatek přijmout. K zamezení takové korupce lze na straně nabídky využít etické kodexy, asociace společností ve stejném sektoru, tlak mezinárodních organizací na aplikaci etických kodexů, interní a nezávislé externí audity. Na straně poptávky jsou nezbytná zákonná opatření, dostatečně efektivní vynucení zákonů, tresty a přísný monitoring úředníků. Vhodným opatřením jsou i minimální požadované vzdělání a konkurenční platy, které zajistí úředníkům dostatečnou úroveň a společenský respekt. Mezinárodní organizace mohou přispět k řešení tohoto problému tvorbou mezinárodních úmluv týkajících se potírání korupce a zlepšování mezinárodního investičního klimatu a nestranného hodnocení míry korupce v různých zemích (Index vnímání korupce, CPI – strana poptávky a Index plátců úplateků, BPI – strana nabídky).¹⁹

Zcela zásadní protikorupční politikou je cesta k větší otevřenosti a transparentnosti. To je ale v Číně velmi problematická oblast. Vláda i v dnešních dnech vede politiku omezené informovanosti obyvatelstva, cenzuruje média a zveličuje zprávy, které ji v očích veřejnosti mají získat prestiž (aktuálně např. rozsáhlé procesy v protikorupční kampani). Ochrana a dodržování lidských práv stojí také na okraji zájmu čínské vlády, resp. se příliš nehodí do strategie jedné vládnoucí Strany. O konkurenci na politické scéně nemůže být řeči. Konkurence v soukromém sektoru v Číně existuje, ale pouze v přímořských oblastech,

¹⁹ První mezinárodní úmluvou v této oblasti byly Směrnice pro nadnárodní společnosti (Guidelines for Multinational Enterprises) vydané OECD v roce 1976, které následovala Konvence na potírání korupce zahraničních veřejných činitelů při mezinárodních obchodních transakcích (Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions) v roce 1997. Od roku 1995 vydává organizace Transparency International index CPI, v letech 1999 a 2002 index BPI. V roce 2003 se 106 států podepsalo pod Konvenci OSN proti korupci (U.N. Convention against Corruption), kterou Čína podepsala 13. ledna 2006 s výjimkou článku 66 paragrafu 2 (blíže viz. Konvence OSN proti korupci na http://www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/signing/Convention-e.pdf).

v zónách volného obchodu. Deregulace čínské ekonomiky může být zásadním přínosem v boji proti korupci. Podle Svenssona (2005) nikoli tím, že obnoví větší konkurenci v podnikatelském i veřejném sektoru, ale zejména omezením prostoru, ve kterém mohou veřejné činitelé požadovat úplatky. Zjednodušení daňové soustavy by také mělo být prioritou, neboť příliš složitá daňová soustava implikuje neúčinné vybírání daní v důsledku existence korupce a vysoké administrativní náklady. Kvalita soudnictví, nezávislost a dostatečná kapacita, jsou také nezbytným předpokladem pro efektivní boj proti korupci. Klíčovou roli v boji proti korupci hraje kvalitní corporate governance, řízení státu, v čele se schopnými osobnostmi, které by měly jít také příkladem ostatním státním úředníkům a ekonomickým aktérům. Důležitou zbraní proti korupci je i profesionalita ve vedení podniků a manažerská odpovědnost. Následující schéma znázorňuje nejpodstatnější oblasti, na něž by se čínská vláda v protikorupčním boji měla zaměřit.

Schéma 3.1: Faktory úspěšného boje proti korupci v Číně



3.3 Dopady korupce na čínskou ekonomiku

Úroveň korupce v zemi lze prý snadno odvodit od kvality silnic. Velký počet zničených a neopravených silnic značí ekonomiku se závažnou mírou korupce, neboť taková země investuje veřejné peníze spíše do nových silnic, ale méně již věnuje na údržbu. Úplatky totiž získají státní úředníci obvykle při zadávání nových zakázek výstavby, nikoli oprav. Tím pádem je celková kvalita silnic v dané zemi velmi nízká (IBRD/WB, 2004).

Zkorumpovaná ekonomika má ale samozřejmě další průvodní rysy více či méně zřejmé na první pohled, které mají vážné důsledky pro hospodářský vývoj země. Lze je rozdělit do tří základních skupin – na *makroekonomické* a *mikroekonomické* a na *morální a etické*. Makroekonomické dopady korupce odrážejí celková podnikatelská a investiční omezení dané země. Z mikroekonomického pohledu dopady korupčního jednání jednotlivých podniků mají vliv nejprve na podniky samé a následně na celý ekonomický systém. Luo (2000) definuje čtyři základní negativní efekty, kterým firma musí čelit, jestliže se rozhodne používat úplatky a korupčně jednat. Korupce znamená pro podnik *vývojový hazard*, *strategickou překážku*, *konkurenční nevýhodu* a *organizační nedostatky* v dlouhém období.

Korupce coby nezákonná transakce přináší riziko možného trestu při odhalení. Aby toto riziko bylo minimalizováno, je třeba vynaložit nemalé náklady na zabezpečení důvěrnosti transakce. Tyto náklady (úplatky včetně monitoringu) nikdy riziko takové transakce úplně neodstraní a navíc přímo snižují růstový potenciál společnosti. Kromě rizika z právního dopadu zde existuje i vysoká míra nejistoty o tom, zda uplácený agent (úředník, osoba s náležitým postavením) dostojí svému slovo (smlouvy jsou zásadně nepsané), zda na to má dostatečný vliv či kontakty a zkušenosti. V případě, že dojde k veřejnému odhalení korupčních aktivit a následné reorganizaci vedení společnosti, ztratí firma kontakty a image, která je v Číně nezbytná pro úspěšné uplatnění na trhu.²⁰ Budoucnost společnosti je pak vážně ohrožena a opět to stojí nezanedbatelné finanční prostředky ztracenou reputaci získat zpět.

Každé firmě jsou dostupné pouze omezené zdroje, které musí správně alokovat. A právě efektivní alokace, která je klíčová pro firemní rozvoj a růst, a která je mnohdy

²⁰ Pro Číňany je důležité postavení ve společenském žebříčku, které jim zajišťuje reputaci a společenskou úroveň. Stejně je to i v případě podniků. Konzumenti v Číně posuzují produkty firmy podle osoby stojící v jejím čele. Pověst takové osoby musí být bez poskvrny, aby firma mohla být na trhu úspěšná. Číňané se totiž při svých nákupních rozhodnutích řídí především značkou výrobku.

důležitější než zdroje samotné (Luo, 2000: 221), je ohrožena v případě korupčního jednání. Úplatky realokují finanční, časové i lidské zdroje nesprávným směrem. Zejména finanční zdroje jdoucí na úplatky z v Číně dost limitovaného zadržovaného zisku (vysoké daně, nutné příspěvky administrativní správě oblasti apod.) by bylo možné využít na firemní růst. Zároveň v korupčním prostředí neexistuje dostatečný tlak na další investice, zejména do vzdělání či do technologií. Inovace je odsunuta na druhou kolej s tím, že dostatečné kontakty na zkorumpované úředníky mají větší význam, což ale v konečném součtu není z dlouhodobého hlediska pravdivé.

Jestliže guanxi znamenají pro podniky konkurenční výhodu, představuje uplácení konkurenční nevýhodu. Guanxi přináší firmě specifické kontakty, které ji mohou zajistit nedostatečné zdroje, technologie či informace a zlepšit tak kvalitu jejích výrobků, produktivitu, postavení na trhu a to vše v mezích zákona. Naproti tomu korupční jednání je v Číně hrubě odsuzováno a v případě podezření na takové jednání, firma ztrácí kredibilitu, důvěru dodavatelů a především loajalitu zákazníků.

Korupce může být následkem špatného řízení firmy stejně jako jeho původcem. V prvním případě se firma snaží odstraňovat důsledky nesprávných rozhodnutí alespoň krátkodobými výnosy z korupčních aktivit, v druhém případě v důsledku uplácení dochází k neefektivní alokaci zdrojů, finančních i lidských. V obou případech panuje v takové společnosti nedostatečná transparentnost a otevřenost, což má za následek omezenou komunikaci mezi jednotlivými podnikovými útvary i nedostatečně vyvinutou podnikovou etiku a morálku. To jsou samozřejmě brzdy dalšího podnikového růstu a krátkodobé výnosy korupčního chování se negativně odrazí v efektivitě firemních procesů a dalšího rozvoje.

Makroekonomické dopady korupce se projevují v ekonomice především zhoršením investičního klimatu. Omezení investičních aktivit vyplývá z nejistoty korupčního prostředí, kde funguje nepředvídatelná regulace, obvykle ve prospěch nejsilnějších skupin, nadměrná a zkorumpovaná byrokracie, složitá daňová soustava. V institucionálně nejistém prostředí je minimalizována ochota investorů riskovat, což znamená pokles inovací, ochoty se dále vzdělávat a učit. Navíc firmy, které využívají korupčních kontaktů mají pocit, že tyto kontakty jsou pro ně hodnotnější než vývojové a jiné, v konkurenčním prostředí nebytné, investice. To snižuje jejich konkurenceschopnost a úspěšné výhledy do budoucna.²¹

²¹ Nepřímý vztah mezi úrovní korupce a konkurenceschopností podniků v ekonomice dokazují i výsledky studie provedené organizací CERGE (Centrum pro ekonomický výzkum a postgraduální vzdělávání) v roce 1998 (viz. Příloha 1 – Konkurenceschopnost a korupce). Jednotlivé země jsou seřazeny v jednom sloupci dle úrovně

Složitá daňová soustava je motivem k dalšímu hledání možností, jak se platbě daní vyhnout. Daňové břemeno je pak v ekonomice nerovnoměrně rozloženo na ostatní ekonomické aktéry, navíc ekonomika nemá dostatečné daňové příjmy a opět dochází k neefektivní alokaci zdrojů. Celkově přináší korupce ekonomice ohromné náklady, které nelze měřit pouze velikostí úplatků, ale především rozsahem neuskutečněných investic, omezeného pokroku, vzdělání a poklesem produktivity ve srovnání s ekonomikami, kde hospodářská soutěž funguje. Podle Antoše (2006) Čína v průměru ročně utrpí díky korupci škody ve výši 13-17% hrubého domácího produktu.

Vzhledem k ilegálnosti i možnému mravnímu odsouzení korupčních aktivit je korupce také zdrojem snah zakrývat tyto nelegální praktiky, což vede v celkově velmi nízkou transparentnost hospodářského prostředí. Špatný přístup k informacím znamená např. v případě voličů nesprávná rozhodnutí a tím i existenci deformovaných politik neodpovídajících realitě. Zkorumpovaná vláda navíc nemá v očích občanů dostatečnou kredibilitu a v očích podnikatelů důvěru. Nejistota a netransparentnost prostředí má negativní důsledky pro investice i pro finanční trhy, které jsou v Číně stále málo vyvinuté.

Krátkozrakost korupčního jednání se v Číně ale zatím v plné míře neprojevila, neboť i přes tento nedostatek je čínský trh zajímavý pro zahraniční investory, kteří se částečně podřizují diktátu zkorumpovaných úředníků, ale z části naštěstí do ekonomiky vnášejí i tržní prvky.

Jenže v důsledku korupčních nákladů je limitován rozvoj malých a středních podniků, které trpí těmito protiprávními, ale existenčně nezbytnými a pro ně finančně velmi náročnými praktikami a ve spojení s neefektivní alokací zdrojů dochází k omezení ekonomického růstu v Číně (Abed, Gupta, 2002).

Při vypočítávání všech hmotných dopadů korupčního jednání je třeba ale také zmínit i nehmotné dopady, týkající se především etických a morálních hodnot společnosti. Vytrvalé působení korupce a nečestného jednání na úkor druhých, které není veřejně odsouzeno a dostatečně sankcionováno, ničí společenskou morálku a etické principy, občanskou

korupce a v druhém dle jejich konkurenceschopnosti. Po propojení obou sloupců vzniknou čtyři bloky zemí, které mají tyto charakteristiky: vysoká konkurenceschopnost a žádná korupce, střední konkurenceschopnost a mírná úroveň korupce, nízká konkurenceschopnost a vyšší míra korupce, a velmi nízká konkurenceschopnost a vysoká úroveň korupce. Čím vyšší je úroveň korupce v zemi, tím omezenější je konkurenceschopnost v dané ekonomice. Ale smysl dává i opačné tvrzení: čím vyšší je konkurenceschopnost podniků, tím vyšší je konkurence v zemi a tím méně volných prostředků zbývá na podplácení a další korupční aktivity. V případě dokonalé konkurence by korupce měl být nulová. Přesto ale i ve vysoce konkurenčních ekonomikách korupce existuje právě jako obrana proti schopnějším a úspěšnějším konkurentům.

loajalitu a všeobecnou lidskou poctivost a slušnost. Bez těchto hodnot nelze očekávat pozitivní vývoj občanské společnosti a tím pádem ani hospodářský rozvoj a úspěšný ekonomický růst.

3.4 Regulace korupce v Číně

Každá regulace hospodářství významně ovlivňuje způsob podnikání a investiční rozhodování manažerů. Jestliže je regulace efektivní, zamezuje nekalým praktikám, podporuje investice a sladuje veřejný sektor se soukromým. Pokud je ovšem neefektivní, znamená administrativní a finanční břemeno pro firmy a výrazné zvýšení nákladů – kromě poplatků jsou to také úplatky za účelem popostrčení úředních věcí alespoň k projednání („*to get things done*“) a čas potřebný k pochopení komplikovaných pravidel a následně strávený jejich aplikováním např. jednáním s daňovými úředníky. Taková regulace je obvykle zásadní příčinou pro vznik korupce.

Korupce může být v omezené míře i pozitivní, neboť je formou obrany proti zkorumpované, přebujelé a nečinné byrokracii a může se pozitivně odrazit ve zjednodušení a zefektivnění pravidel. Ale vzhledem k tomu, že i veřejní činitelé jsou racionálně uvažující jedinci, jejichž cílem je maximalizace (vlastního) užitku, obvyklejším dopadem neefektivní regulace bývá rozsáhlá, sebe sama dále reprodukcující,²² korupce, která se negativně odráží ve společenské stabilitě, úspěchu reformy i ekonomickém rozvoji.

Od roku 1993, kdy se čínská vláda rozhodla otevřeně bojovat s korupcí, se uplatňuje velmi podrobný seznam zakázaných aktivit. Z něj je zřejmé, jaké formy korupce byly a jsou ze strany čínských úředníků nejoblíbenější (Luo, 2000: 206):

- Braní úplatků a zneužívání státních fondů a majetku
- Hledání výhod pro osoby v příbuzenském vztahu a přátele při přijímání na vysokou školu, hledání zaměstnání, kádrové hodnocení, povolení k odjezdu a přijetí do Strany
- Zajištění významné veřejné pozice osobám blízkým
- Falešná obvinění a pomsta za účelem vlastního obohacení
- Využívání veřejných fondů na večírky a dárky

²² Zkorumpovaní úředníci vidí další výhody ve svých korupčních aktivitách, proto jim přizpůsobují i nová pravidla a ekonomika se tak dostává do začarovaného kruhu.

- Zneužívání veřejného postavení a síly k vlastnímu podnikání
- Zneužívání veřejného postavení k bydlení či stavění domů pro sebe a své rodiny
- Okázalý životní styl placený z veřejných peněz či úplatků
- Formování „klik“ k provádění osobních zájmů
- Hazardní hry nebo návštěva prostitutek za veřejné peníze
- Extravagantní útraty z veřejných fondů na svatby nebo pohřby
- Vybírání poplatků jako zdánlivé příspěvky na svatby nebo pohřby
- Pašování
- Neoprávněné provize
- Úplatky za provedení služeb a konzultací

Dále je zakázán členům Lidově osvobozené armády, vojenské policie, právních institucí, Strany a vládních resortů podílet se jakýmkoliv způsobem na obchodu a podnikání. Vláda a Strana vydaly mnoho dokumentů, jejichž jádrem byla protikorupční opatření. Lze je rozdělit do tří základních skupin (Luo, 2000: 280):

1. posílení ústřední kontroly nad vybranými komoditami a materiály (např. automobily, kancelářské vybavení, importované alkoholické nápoje, cigarety apod.); od roku 1989 přešel pod monopol centrální vlády nově obchod s ocelí a chemickými hnojivy
2. zákaz tzv. nezdravých praktik (předávání dáreků při veřejných příležitostech, plýtvání s veřejnými fondy, účast vedoucích pracovníků Strany nebo vlády na obchodu, nadměrná konzumace lihovin a cigaret na recepcích)
3. zavedení procedur k potrestání²³

Z výše uvedeného je zřejmé, že se čínská vláda snaží korupci v zemi regulovat a má zájem na snížení její úrovně. Ale není už jisté, do jaké míry je ochotná vzdát se svého privilegovaného postavení, které právě ke korupčním aktivitám velmi svádí.

²³ Např. Provizorní směrnice o trestech za korupci a uplácení státních úředníků (1988, Provisional Regulations on the Penalties for Corruption and Bribery of State Administrative Personnel), Předběžné opatření určující disciplinární sankce proti zkorumpovaným úředníkům státních a administrativních orgánů (The Interim Provisions Governing Disciplinary Sanctions Against Corrupt Functionaries of State and Administrative Organs), Rezoluce o očištění [státních, pozn. autora] podniků (Resolution to clean up Corporations), Zákon o účasti ve veřejné soutěži a veřejných nabídkách (leden 2000, Tendering and Bidding Law), Pracovní zpráva o nutnosti kontroly konfiskace půdy (březen 2004) apod.

4. Korupce versus guanxi

Jak vyplývá z výše uvedených definic, korupci nelze vymezit univerzálně, ale vždy ve vztahu k prostředí (určenému morálními a společenskými normami), ve kterém se vyskytuje. Proto i korupce v Číně si zaslouží vlastní vymezení, které by respektovalo kulturně-historické pozadí čínské společnosti. Čínská kultura je přes 4000 let stará. Ve 12. století, v době největšího rozkvětu, fungoval v Číně „na svou dobu poměrně vyspělý státní aparát, podobající se v mnoha ohledech dnešní státní byrokracii (v dobrém i ve zlém)“ (Zemánek, 2004). Úředníci byli váženou vrstvou společnosti a své pozice získávali především díky svým schopnostem a vzdělání. Zároveň v zemi ale často panoval chaos ohledně nástupnictví a jak už bylo řečeno dříve, tradiční kodifikované právo zde vzhledem ke konfuciánskému primátu morálních hodnot člověka nemělo dostatečný prostor a využití. Hierarchické uspořádání společnosti, ve kterém měla každá osoba své, okolím respektované, postavení, implikovalo nakonec vznik společenského systému založeného na vztazích mezi osobami („*ruling by people*“) spíše než na vládě zákona („*ruling by law*“).

Vztahy guanxi v Číně fungují tedy již po staletí. Vznikly jako důsledek potřeby zajistit efektivní společensko-ekonomickou spolupráci v prostředí, kde neexistoval formální právní systém. Dodnes významně snižují transakční náklady a reprezentují tradiční nejen společenské a obchodní vazby. Po přechodu ke svobodnějšímu podnikání a otevřenějším možnostem obchodu v roce 1979 získaly guanxi kontakty ještě větší důležitost v ekonomickém uspořádání země. Rozvoj fungujícího právního systému byl teprve v začátcích a ani ostatní institucionální pravidla nebyla jasně definována. Vláda jedné strany, která navíc jasně upřednostňovala původní státní podniky, byla další příčinou netransparentnosti a nejistoty čínského podnikatelského prostředí. Situace se v průběhu konce 20. století zlepšila, přesto ale ani po vstupu Číny do WTO stav právní jistoty není zdaleka na potřebné úrovni – Čína sice zavádí nové mezinárodní normy, ty jsou ale v rozporu s těmi existujícími a zmatek a nepřehlednost navíc umocňují.

O guanxi a obdobných systémech kontaktů fungujících v jednotlivých zemích jihovýchodní Asie (Singapur, Jižní Korea, Tchajwan, Filipíny, Indonésie a další) se často hovoří jako o zdroji enormního růstu a hospodářského zázraku, který tato oblast zažívala od 70. let minulého století. Ale stejně tak se zmiňují v souvislosti s asijskou měnovou a finanční krizí konce 90. let a bývají označovány za jednu z jejích možných příčin. Termín guanxi se také běžně vyskytuje v odborné literatuře, často ve spojení s korupcí. Na jednu

stranu jsou guanxi vztahy považovány za živnou půdu pro vznik a bujení korupce, na stranu druhou právě díky guanxi funguje čínská ekonomika s velmi nízkými transakčními náklady a tím pádem tak úspěšně.

Z počátku transformačního procesu byly některé aktivity, které by bylo možno označit za korupční, tolerovány a dokonce podporovány z vyšších míst, neboť výrazně napomáhaly rozvoji podnikatelského prostředí. Byly jednoznačně nejlepším dostupným mechanismem, který umožňoval snižování transakčních nákladů (na iniciaci, realizaci i kontrolu transakcí) v prostředí s vysokou institucionální nejistotou. Později ovšem se tyto aktivity staly příliš viditelnými a spolu s otevíráním se Číny světu i velmi nežádoucími. Teoreticky vzato existují v Číně mírnější formy korupce odjakživa. Jenže až s příchodem tržního hospodářství do Číny se korupce rozrostla do velkých rozměrů (společně s růstem počtu obchodních transakcí) a začalo se na ni pohlížet jako na přísně negativní jev, který výrazně působí proti efektivitě tržního systému. Proto se stalo prioritou čínské vlády proti korupčním aktivitám bojovat. Po počátečních zkušenostech dospěli čínští vládní představitelé k tomu, že to nelze bez dostatečné transparentnosti, bez fungujícího právního systému a jasně definovaných hranic mezi tím co je a není korupcí.

Guanxi vztahy mají své specifika, pravidla a řád. Jestliže jsou tato pravidla dodržována, nemělo by docházet k tomu, aby guanxi vztahy mohly být označeny za korupci. Jenže dobré kontakty, vidina vlastního obohacení a nedostatečná hrozba prozrazení a následného trestu zláká mnoho původně čestného úředníka i obchodníka, obzvláště když vidí obdobné chování všude kolem sebe včetně míst nejvyšších. Proto je na místě označit kontakty guanxi jako možný zdroj korupčního podhoubí. Korupční aktivity se ale od guanxi ve skutečnosti v mnoha ohledech velmi liší.

Zcela zásadním kritériem odlišnosti je *vnímání guanxi a korupce společností*. Zatímco guanxi je součástí společenských norem a tvorba takových kontaktů má vysokou přidanou hodnotu společenskou i ekonomickou, korupce se od těchto norem odchyluje a je přísně odsuzována. Navíc korupční aktivity porušují i zákonné normy, z čehož vyplývá vysoká rizikovost takového chování. Guanxi kontakty naopak vnášejí do vztahu důvěru a jistotu, která se pozitivně odráží ve všech uskutečněných transakcích mezi guanxi partnery. Guanxi kontakty jsou svým způsobem doplněním právního pozadí v Číně, které není dostatečně vyvinuté, a vnášejí tak do celého ekonomického systému větší spolehlivost a kredibilitu.

Zatímco guanxi je postaveno na tom, že se jedná o *vícekolovou hru* s cílem vybudovat vztah mezi partnery, nikoli pouze zprostředkovat jedinou transakci, v případě korupce jde

o hru jednokolovou. Z toho také vyplývá odlišný *časový horizont* obou způsobů jednání – korupcí je jednorázová konkrétní směna, která má omezený časový limit, ve kterém se musí uskutečnit. Guanxi je dlouhodobá, vyvážená spolupráce, která vychází z četných styků a vzájemné důvěry. Obchodní úspěch se v Číně bez guanxi neobejde. Naopak v případě, že je odhaleno zapojení nějaké firmy do korupčního jednání, ztrácí tato firma své renomé a pověst u zákazníků. Bez toho nemá šanci na čínském trhu uspět.

Společným znakem guanxi a úplatků jsou nepsané smlouvy, uzavírané mezi partnery, rozdílná je však jejich *vynutitelnost*. Guanxi je založeno na mnoha principech, které v sobě zahrnují etické a morální standardy. Díky něm jsou transakce plně vynutitelné a oportunistické chování minimalizováno. Nejvýznamnější je *renqing*, morální závazek pro reciprocitu a rovnost. V případě nedodržení ujednané dohody dojde ke ztrátě tváře a společenského postavení, což je pro společensky založeného Číňana největší trest. Naproti tomu v případě korupce není nikdy jisté, zda úředník dodrží, co slíbil. Protizákonná aktivita těžko může být vynutitelná zákonem a i etické normy se zde budou těžko hledat.

Odlišné jsou i *motiv*y pro tvorbu a pěstování guanxi v porovnání s korupcí. V prvním případě je cílem navázat vztah, který v sobě zahrnuje implicitní směnu vzájemných protislužeb bez jakéhokoli časového určení k jejich splnění. Druh a způsob protislužeb vyplývá z pochopení a respektování svého partnera. V druhém případě se jedná o otevřenou a jasnou transakci, jejíž cena je jednoznačně určena, vyjádřena v penězích a v nich obvykle také předem zaplácena. Jedná se o čistý kalkul bez morálního dopadu, o směnu peněz a moci (Luo, 2000: 201).

Guanxi kontakty jsou převoditelné pomocí prostředníků na další osoby a vznikají tak rozsáhlé guanxi sítě fungující na základě vzájemné důvěry. Při korupci je naopak důležité, aby do celé operace byla zataženo co nejméně lidí, neboť přenosem na jiné osoby roste riziko vyzrazení a trestu, a tím rostou i náklady na zakrytí těchto protizákonných aktivit. Přenos kontaktů z generace na generaci je naprosto nemyslitelný, ale v rámci guanxi se to naopak někdy i očekává.

Stejně jako guanxi má korupce náklady a výnosy. Fixní náklady guanxi na navázání a pěstování vztahů jsou poměrně vysoké. Díky existenci guanxi klubů a důvěry, kterou poskytují, jsou ale pak variabilní náklady jednotlivé transakce velmi nízké. V případě korupce obvykle o fixních nákladech nelze hovořit. Korupce se odehrává většinou při aktuální potřebě získat výhodu nad svými konkurenty, a proto jsou náklady na korupci tvořeny zejména náklady variabilními. Ty jsou ale ve srovnání s variabilními náklady guanxi

neporovnatelně vyšší. Zahrnují v sobě totiž i rizikový faktor odhalení a nejistotu ohledně potřebné výše úplatku (konkurence může dát víc) a úspěšnosti celé transakce. Celková nelegálnost úplatkářství a nutnost nejvyššího utajení takového jednání náklady ještě umocňuje. Navíc nelze v žádném případě očekávat, že v případě opakování korupčního jednání mezi stejnými osobami budou náklady klesat. Spíše naopak, neboť riziko odhalení se zvyšuje. Celkové průměrné náklady na jednotlivou korupční transakci jsou tedy mnohem vyšší než v případě guanxi, kde vzhledem k principiálnímu tlaku na maximum uskutečněných transakcí v rámci jednoho guanxi klubu jsou v konečném součtu průměrné náklady na transakci velmi nízké.

Guanxi je součástí čínské společnosti již několik tisíc let. Jedná se o fenomén hluboce zakořeněný, na který je třeba brát zřetel i v případě boje proti korupci v Číně nebo hodnocení rozsahu korupce. Ta je v dnešní době v Číně také silně zažitá a nebude lehké opět očistit konfuciánské hodnoty a dát vztahům mezi čínskými obchodníky a úředníky řád a morální pravidla.

4.1 Budoucnost guanxi v Číně

Odpověď na otázku, zda guanxi přežijí současný čínský dynamický rozvoj, je v tuto chvíli velmi nejistá. Celý problém lze strukturovat do několika dimenzí, které se ale vzájemně prolínají: guanxi ve vztahu k vyvíjejícímu se právu, guanxi ve vztahu k tržnímu systému a potírané korupci a guanxi ve vztahu ke svému historickému původu a zakořeněnosti v čínské společnosti (path dependency).

Pod tlakem mezinárodního obchodu dochází v Číně postupně k tvorbě moderního právního systému, který by měl jednoznačně definovat majetková práva, rozdíl mezi legálními a nelegálními činnostmi a zaručit dostatečnou vynutitelnost zákona v případě jeho nedodržování. Na rozdíl od guanxi neexistují fixní náklady na zařazení do takového systému²⁴ a zákony ochraňují každou transakci bez rozdílu. Právní systém by se tak měl stát substitutem guanxi vazeb a klubů. Jenže vznik efektivního právního systému je nejen časově náročný, ale navíc v dokonalé podobě téměř nedosažitelný a vynutitelnost zákonů může být dost omezená. Pokud je navíc společnost vysoce oportunistická, porušování závazků je časté

²⁴ Ovšem náklady na vznik a efektivní fungování právního systému jsou značné a nese je celá společnost.

a náklady na stížnosti a nápravu vysoké, rostou celkové transakční náklady v ekonomice, což má vliv na konečný pokles počtu provedených transakcí a způsobuje zbytečně nízkou ekonomickou aktivitu. Guanxi proto ve své podobě stále zůstávají významným článkem obchodního jednání v Číně a představují především efektivní doplněk čínského práva v oblasti vynutitelnosti závazků.

S postupným otevíráním se světu a s příchodem mezinárodních firem se podnikatelské prostředí v Číně výrazně změnilo. V dnešní Číně je mnohem větší dostupnost informací než dříve a vyšší mobilita zdrojů, zejména pracovní síly. Guanxi proto částečně ztrácejí na své nepostradatelnosti a současně je obtížnější je navazovat, neboť zde již není možné vycházet ze stálé a geograficky stabilní členské základny guanxi klubů. S rostoucím vlivem zahraničních aktérů se v čínském obchodě navíc začalo aplikovat mnoho tržních prvků, které jsou svým způsobem vhodnou náhradou principů guanxi. Rostoucí konkurence a tlak mezinárodního prostředí zvýšily potřebu profesionálního managementu, transparentního chování a hodnocení firmy nejen podle jejích kontaktů ale i podle technologických a organizačních dovedností, kvality produkce, efektivnosti a manažerských úspěchů. Společnosti, které jsou dostatečně vybaveny zdroji a umějí je správně alokovat, nemají v současné době takovou potřebu využívat guanxi.

Požadavek mezinárodního společenství na snížení míry korupce v Číně vyvrcholil v rozsáhlou protikorupční kampaň zaměřenou na zneužívání veřejných prostředků státními úředníky a členy Strany. Guanxi vazby do jisté míry vytvářejí příhodné podmínky pro vznik korupce, proto se čínská vláda zaměřila v rámci boje proti korupci také na vytvoření jasných hranic mezi guanxi vazbami a korupčními kontakty a na stanovení pravidel fungování guanxi vztahů s veřejnými činiteli.

Guanxi je elementární síť mezilidských vztahů prostupující čínskou společnost po několik tisíc let. Postavení jedinců ve společnosti je ovlivněno právě tím, do jaké míry jsou schopni zapojovat se do guanxi vztahů. V čínské kolektivistické kultuře je důležitý pocit sounáležitosti a společenského uznání. „*Guanxi je lepidlo, které drží čínskou společnost pohromadě*“ (Dunfee, Warren, 2001). Guanxi ale není jen kulturně-spoolečenský koncept. Tyto vztahy mají v Číně i významné ekonomické opodstatnění: snižují nejistotu, zajišťují zdroje včetně důvěryhodných a kvalitních informací a poskytují ochranu před oportunistickým jednáním.

Podle teorie path dependency budou čínští obchodníci využívat systém guanxi vazeb do té doby, než náklady ušlé příležitosti při původním systému nepřekročí náklady na vznik

systému nového v rámci časového období relevantního pro daného jedince (Schramm, Taube, 2002). Vysoké utopené náklady navazování guanxi kontaktů a nízké variabilní náklady jednotlivých transakcí činí tuto síť velmi odolnou vůči tlakům na změnu a přechod např. na tržní systém podpořený kvalitním právním řádem.

Zakořeněnost guanxi systému v čínské společnosti vyplývá především z kulturních hodnot, které jsou všeobecně velmi stálé a neměnné. Guanxi vznikající na základě guanxi báze lze rozdělit do dvou obecných skupin: guanxi na bázi stejné krve (rodina, příbuzní, stejný klan) a guanxi na bázi společenských kontaktů. Vzhledem k tradičnímu důrazu na rodinné hodnoty v Číně nelze předpokládat, že guanxi založené na příbuzenství v nejbližší době vymizí. Guanxi společenského původu by mohly být spíše nahrazeny právním řádem a tržními silami, ovšem tím se vracíme k tomu, zda nově vznikající systém bude skutečně výhodnější než ten současný.

Čínská vztahová ekonomika má svá negativa např. v tvorbě příznivých podmínek pro vznik korupce (otázka etiky guanxi vztahů) a jisté ekonomické neefektivnosti v důsledku oportunitních nákladů z důvodu omezeného počtu členů guanxi klubů a jejich schopností. Má ale i své významné přednosti v podobě existence vztahů vzájemné náklonnosti a důvěry mezi obchodními partnery, které výrazně minimalizují transakční náklady prováděných obchodů a zajišťují jejich úspěšné dokončení. Naproti tomu transparentní tržní ekonomika, založená především na výběru partnera dle jeho schopností, si buduje důvěru na základě fungování právního řádu zajišťujícího dodržování kontraktů. Jenže takový právní řád je mnohdy velmi nákladný, v porovnání s guanxi neflexibilní a tím i neefektivní ve vynucování závazků. Oportunistické chování ze strany obchodního partnera není limitováno vzájemnou sympatií a náklonností. Oba systémy tedy fungují na bázi důvěry, která je v Číně podpořena osobním vztahem mezi partnery a omezena schopnostmi partnera, na Západě naopak schopnosti partnera zaručují kvalitní ochod ovšem nikoli jeho stoprocentně bezproblémové uskutečnění.

V dnešní době dochází k postupnému pronikání mechanismů podobných guanxi vztahům do tržní ekonomiky a vznikají nové přístupy typu *relationship marketingu* či *virtuální integrace* (Lovett, Simmons, Kali, 1999). *Relationship marketing* je založen na věrnosti, důvěře a loajalitě. Jeho podstatou je poznání konkrétního zákazníka, jeho individuálních potřeb a přání. Veškeré informace jsou použity k udržování a zlepšování vzájemného dlouhodobého vztahu, který by neměl být narušen krátkozrakým oportunistickým ziskem z jiného alternativního zdroje. *Virtuální integrace* je volným sdružením s několika dodavateli, s nimiž jsou udržovány dlouhodobé nadstandardní

kontakty. Ty ovšem trvají pouze do té doby, dokud si je dodavatel schopen udržet dostatečnou kvalitu poskytovaných služeb a výrobků. Je to pojistka proti přecenění sympatií na úkor kvality a způsobilosti.

K takovému pochybení dochází často v ekonomikách založených na vztazích (např. v Číně), kde se obchoduje především na základě vzájemných sympatií (guanxi vztahů) obvykle bez ohledu na schopnosti. Ale i v těchto vztahových ekonomikách se dnes postupně prosazují tržní prvky v podobě důrazu na dostatečné schopnosti obchodního partnera. Někdy ovšem může být v konečném součtu přínosnější uzavřít obchod s důvěryhodným, byť méně kvalitním partnerem, než riskovat celkový nezdar transakce jen v důsledku hledání toho nejlepšího v oboru a hradit náklady na monitoring, pojištění či dokonce vynucení závazku. Guanxi vztahy mají jednoznačně své opodstatnění, čehož důkazem je úspěšně se rozvíjející a rostoucí čínská ekonomika.

Alternativní systém, vytvořený propojením tržní a vztahové ekonomiky, který by zahrnoval všechny tři faktory úspěšného obchodu: schopnosti, vzájemný vztah náklonnosti a důvěru, by mohl nahradit současný čínský ekonomický systém. Fungovalo by v něm dostatečné množství tržních mechanismů včetně důrazu na schopnosti obchodního partnera, které do dnešní Číny přinášejí zahraniční podnikatelé, a zároveň by si uchoval své přednosti ve formě guanxi kontaktů a důvěry. Už dnes lze v Číně pozorovat, že nejen zahraniční, ale i čínští podnikatelé zaujímají vůči guanxi nový, strategičtější a flexibilnější přístup. Uznávají hodnotu guanxi s ostatními firmami nebo akcionáři, nikoli s vládními představiteli, a vyvíjejí snahu převést osobní guanxi zaměstnanců na úroveň firmy (Arvis, Berenbeim, 2003). Vhodné guanxi kontakty v Číně stále představují konkurenční výhodu. Přesto je zřejmé, že dnes už nelze spoléhat pouze na ně.

Budoucnost guanxi se tedy nejeví jako vážně ohrožena. Ať již ve vztahu k nově vznikajícímu čínskému právnímu řádu, k pronikání tržních prvků do čínské ekonomiky i vzhledem k jeho zakořeněnosti v čínské společnosti, vypadá to, že guanxi budou v Číně za určitých předpokladů fungovat i nadále. Těmi předpoklady se myslí především pečlivé oddělení korupce od guanxi a znovuoživení tradičních etických hodnot vyplývajících z konfuciánského odkazu.

Závěr

Po obrovské vlně nadšení z investičních možností, které přineslo otevření ohromného čínského trhu na konci minulého století, přišlo rozčarování z nestandardních vztahů mezi podnikatelskou sférou a čínskými veřejnými představiteli. Obchodníci ze západu byli ochotní respektovat zvláštnosti čínského stylu podnikání, ale již méně se jim líbil systém guanxi vztahů a podnikatelsko-politická provázanost, která pro ně představovala velkou konkurenční nevýhodu v porovnání s domácími podnikateli. O Číně se začalo otevřeně hovořit jako o vysoce zkorumpované ekonomice, jejíž aktéři nedodržují základní etické normy a morální principy.

Čína nakonec pod vlivem mezinárodního tlaku začala věnovat boji proti korupci více úsilí, aby si udržela příliv zahraničních investic, tolik potřebných k úspěšnému ekonomickému rozvoji a růstu. Přesto se nálepky vysoce zkorumpované země zdaleka nezbavila a po dlouhý čas ještě určitě nezbaví. Toto stanovisko je navíc každoročně podporováno výsledky nevládní organizace Transparency International, zabývající se měřením korupce ve světě. Korupce je v čínské společnosti velmi zakořeněna, stejně jako vztahy guanxi. Ale nelze zaměňovat korupci a guanxi, které jsou naopak v mnoha ohledech přínosem pro čínskou ekonomiku. Tato práce se proto zaměřila na nalezení odlišností mezi korupčním jednáním a fungováním guanxi vazeb v čínské ekonomice a na zhodnocení míry korupce v Číně za předpokladu respektování východních etických principů a existence vztahů guanxi.

Práce vychází z analýzy čínských tradičních hodnot. Základními charakteristikami čínského kulturního dědictví jsou pevná a soudržná rodina, důraz na výchovu a vzdělávání, šetrnost, střídmost a skromnost, pracovitost, disciplína, respektování autority, konsensus při společném rozhodování, smysl pro týmovou práci, nadřazenost kolektivu jednotlivci, jedinec nikdy neexistuje izolovaně, důležité je dobro celé společnosti, stabilita a soudržnost společnosti má přednost před sobectvím a egocentrismem a v neposlední řadě je zde důraz na státní sociální systém, který celou společnost zaštiťuje. Takové hodnoty dnešní odborná literatura často označuje za asijské. Jejich podstatnou součástí je tvorba specifických vztahů guanxi, které jsou spojovány s čínským ekonomickým zázrakem stejně jako s finanční krizí v jihovýchodní Asii. Kulturní vliv lze pozorovat i na živelném vývoji čínského soukromého sektoru. Kromě tradičních hodnot se na formování současné Číny podílejí i tlaky z vnějšku,

např. finanční a měnová krize, vztah k Tchajwanu, připojení Hongkongu, vstup do WTO i vliv zahraničních Číňanů.

Vztahy guanxi jsou navazovány za účelem vzájemné výměny protislužeb. Zahrnují v sobě důvěru i prostředek k vynucení závazku. V případě neoplatení služby vyplývající z guanxi kontaktu ztratí Číňan tvář, což je nejvyšší společenské příkoří. Navazovat guanxi lze třemi způsoby: na základě shodné guanxi báze, pomocí osoby prostředníka nebo kulturou předávání dárků. Guanxi vychází z osmi základních morálních hodnot, z pěti Konfuciových vztahů a z guanxi báze. V rámci správného fungování guanxi jsou zabudovány dva aspekty – *renqing* a *ganqing* a dvě klíčové zásady – reciprocita a rovnost. Čínský obchodní styl založený na guanxi se od západního podnikání v mnoha ohledech odlišuje. Rozdílný je například důraz na způsob dosažení cíle, než na cíl samotný a pojetí úspěchu – počet kontaktů vs. počet transakcí v případě podnikatele ze západní ekonomiky. Přesto v žádném případě nelze říci, že by podnikání v Číně postavené na guanxi bylo neetické. Spíše naopak. Čínská vztahová ekonomika je postavena na etických základech, byť odlišných od těch západních. Problémem ovšem je jejich respektování a dodržování v dnešní Číně, kdy touha po moci a bohatství převládla nad kulturním odkazem morálních a etických hodnot. Významné pozitivum guanxi, kterým je vnášení důvěry a jistoty do obchodu, je dnes převáženo jeho nedostatkem ve formě snižování transparentnosti podnikatelského prostředí. Guanxi pak tvoří vhodné prostředí pro vznik korupce.

Fenomén korupce je aktuální v rozvojových i vyspělých ekonomikách. Na úrovni korupce v zemi se podílí mnoho faktorů, např. váženost úředníků ve společnosti a jejich společenská úroveň, míra regulace ekonomiky, rozsah intervencionalistických zásahů ze strany vlády či panující nejistota ohledně budoucnosti. Podle údajů organizace Transparency International patřila Číně v roce 2005 78. příčka ze 159 států světa, což svědčí o velmi vážném problému s korupcí. Mezi čtyři nejzávažnější důvody takové míry korupce v Číně lze zařadit: nedostatečná politická práva a svobody, absenci vlády zákona, nadměrnou regulaci ekonomiky a nezdravé veřejné finance, a nízkou profesionalitu ve státní správě. Boj proti korupci by se v Číně měl zaměřit především na zvýšení transparentnosti, ochranu lidských práv, zesílení konkurence (v soukromém i veřejném sektoru), zlepšení legislativy včetně zajištění nezávislého soudnictví a kvalitnější corporate governance. Dopady korupce na čínskou ekonomiku jsou dalekosáhlé a nelze je vyčíslit pouze částkou použitou na úplatky. Tou největší ztrátou v tomto případě jsou především neuskutečněné investice do vývoje, inovací a vzdělání.

Ačkoli by se zdálo, že guanxi se velmi blíží korupci, případně že jeho jediným úkolem je prokopávání cesty korupci, není tomu tak. Guanxi a korupce se v mnoha ohledech velmi liší a na základě dále uvedených aspektů jsou jednoznačně rozeznatelné: guanxi jsou dlouhodobé osobní vztahy se zásadně opakovanými vzájemnými kontakty, nízkými celkovými průměrnými náklady na jednu transakci, efektivním vnitřním systémem vynutitelnosti dodržování závazků a možností převoditelnosti na další osoby. Korupce je jednorázová, časově omezená činnost s nejistým výsledkem. Zatímco guanxi je součástí společenských norem a tvorba takových kontaktů má vysokou společenskou i ekonomickou přidanou hodnotu, korupce se od těchto norem odchyľuje, je čínskou společností odsuzována a na ekonomický rozvoj má zásadně negativní dopad. Navíc korupční aktivity dnes porušují i čínské zákonné normy, z čehož vyplývá vysoká rizikovost takového chování a nezbytnost dodatečných nákladů na utajení takové transakce. Guanxi kontakty naopak vnášejí do vztahu důvěru a jistotu, která se pozitivně odráží ve všech uskutečněných transakcích mezi guanxi partnery. Rostoucí čínská ekonomika je důkazem toho, že guanxi vztahy mají jednoznačně i dnes v Číně své společenské i ekonomické opodstatnění.

Aktuálním problémem v případě guanxi je částečné zastření morálních a etických hodnot touhou po rychlém zbohatnutí, která v tuto chvíli převážila na konfuciánským kulturním dědictvím. Podle mého názoru se ale budoucnost guanxi nejeví jako vážně ohrožena. Ať již ve vztahu k nově vznikajícímu čínskému právnímu řádu, k pronikání tržních prvků do čínské ekonomiky či vzhledem k protikorupční politice čínské vlády, vypadá to, že guanxi budou v Číně za určitých předpokladů fungovat i nadále. Těmi předpoklady se myslí především znovuoobnovení tradičních etických hodnot vyplývajících z konfuciánského odkazu a pečlivé oddělení guanxi od korupce.

Použité zdroje a literatura

Abed, G.T., Gupta S. (2002), *Governance, Corruption, Economic Performance*, IMF Washington D.C. 2002, ISBN 1 58906 116 0

Ambler, T. (1995), *The derivation of guanxi*, Marketing Management, Chicago Summer 1995, Vol. 4, Iss. 1

Apoteker, T. (2002), *FDI and Macroeconomic Performances in China: Issues Ahead*, Peking duben 2002 na <http://www.tac-financial.com/publ/FDIChina-EUmanagers.pdf> [10.4.2004]

Arvis, J. F., Berenbeim, R. E. (2003), *Fighting Corruption in East Asia, Solutions from the Private Sector*, IBRD/WB 2003, ISBN 0 8213 5535 X

Au, A., Wong, D. (2000), *The impact of Guanxi on the ethical decision-making process of auditors -- An exploratory study on Chinese CPAs in Hong Kong*, Journal of Business Ethics, Dordrecht Nov 2000, Vol. 28, Iss. 1, Part 1, str. 87-93

Baek, S. W. (2000), *The emerging capitalist spirit of private enterprises in China: Capitalism with Chinese characteristics*, Asian Perspective, Vol. 24, No. 3, 2000

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

Brzezinski, Z. (1999), *Velká šachovnice*, MF Praha 1999, ISBN 80-204-0764-2

BusinessWeek Online (2006, a), Elgin, B.: *The Web and China: Not So Simple*, 15.2.2006, http://www.businessweek.com/technology/content/feb2006/tc20060215_060300.htm?link_position=link9 [20.2.2006]

BusinessWeek Online (2006, b), Roberts, D.: *China's Enduring Free-Speech Advocates*, 15.2.2006, http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2006/nf20060215_0081_db016.htm?campaign_id=search [20.2.2006]

BusinessWeek Online (2006, c), *Outrunning China's Web Cops*, 20.2.2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_08/b3972061.htm?link_position=link8&campaign_id=nws_asia_feb21) [20.2.2006].

Chan, R., Cheng, L., Szeto, R. (2002), *The dynamics of guanxi and ethics for Chinese executives*, Journal of Business Ethics, Dordrecht Dec 2002, Vol. 41, Iss. 4, Part 3, str. 327-336

Chen Min (1995), *Asian management systems*, New York 1995, ISBN 0 415 11651 1

Dunfee, T. W., Warren, D. E. (2001), *Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China*, Journal of Business Ethics, Dordrecht Aug 2001, Vol. 32, Iss. 3, Part 1, str. 191-204

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

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

Gray, Ch. (2004), *Anticorruption in Transition 2, Corruption in Enterprise – State Interactions in Europe and Central Asia 1999-2002*, IBRD/WB Washington 2004, ISBN 0 8213 5808 1

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

IBRD/WB (2004), *A Better Investment Climate for Everyone*, World Development Report 2005, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2005/Resources/complete_report.pdf [10.2.2006]

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

Konvence OSN proti korupci (2005), http://www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/signing/Convention-e.pdf [15.4.2006]

Lovett, S., Simmons, L.C., Kali, R. (1999), *Guanxi versus the market, Ethics and efficiency*, Journal of International Business Studies, Washington Second Quarter 1999, Vol. 30, Iss. 2, str. 231-248

Luo, Y. (2000), *Guanxi and Business*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore 2000, ISBN 9810241143

McGuire, D.,J. (2005), *Korupce: lepidlo, které drží Čínskou komunistickou stranu pohromadě*, 9 komentářů k Čínské komunistické straně, 30. července 2005 na http://9komentaru.cz/index.php?article_file=./left_menu/zpravy_z_ciny/20050730/text.html [10.1.2006]

McIntyre, R.J., Dallago, B. (2003), *Small and medium enterprise in transitional economies*, United Nations University 2003, ISBN 1 4039 0800 1

Mejstřík, M., Merkner, T. a kol. (2005), *Hospodářský vývoj Číny: Příležitost?*, 24.2.2005, http://www.eeip.cz/cz/docs/Hospodarsky_vyvoj_Ciny.pdf [8.5.2006]

Mlčoch, L. (1996), *Institucionální ekonomie*, Praha, Karolinum 1996

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

OECD (2000), *China in the global economy – Reforming China's enterprises*, OECD 2000

- Parrett, B. (2004)**, *Taking stock of China's promise, Asia, New business infrastructure depends on accountability, corporate governance*, Business in China, 2004, str. 228-229 na <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,2297,sid%253D42469%2526cid%253D35364,00.html> [15.5.2004]
- Perry, J., P. (2000)**, *Political Corruption and Political Geography*, Ashgate, Aldersot; Burlington; Singapore; Sydney 2000, recenze knihy na <http://www.mvcr.cz/korupce/recenze/polgeo.html> [24.3.2006]
- Saich, T. (2001)**, *Governance and Politics of China*, Creative Print & Design Ltd., Great Britain 2001, ISBN 0-333-59486-X
- Schramm, M., Taube, M. (2002)**, *The Institutional Economics of legal institutions, Guanxi, and Corruption in the PR China*, v *Corruption: Its Realities in Asia*, editor Kidd, J., Basingstoke, Hampshire 2002, http://www.icgg.org/downloads/contribution10_schramm.pdf [2.2.2006]
- Stöckl, P. (1998)**, *Hongkong si zatím soužití s Čínou chválí: Peking se nevměšuje*, 09.12.1998, http://zpravy.idnes.cz/zahranicni.asp?r=zahranicni&c=981208_230753_zahranicni_pch [20.5.2004]
- Su, Ch., Sirgy, M. J., Littlefield, J. E. (2003)**, *Is guanxi orientation bad, ethically speaking? A study of chinese enterprises*, Journal of Business Ethics, Dordrecht Jun 2003, Vol. 44, Iss. 4, Part 1, str. 303-312
- Svensson, J. (2005)**, *Eight Questions about Corruption*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 19, No 3, Summer 2005, str. 19-42, <http://www.iies.su.se/~svenssoj/8questions.pdf> [1.5.2006]
- Taiwan Journal (2004)**, *One country, Two Systems Becomes Just One Country*, Taiwan Journal 16. dubna 2004 v Jedna země – dva systémy, Taiwan 5/2004
- People's Daily (2002)**, *Transnationals' Deeper Involvement with China's SOE Reform Encouraged*, *People's Daily* 17.dubna 2002, <http://www.china.org.cn/english/30896.htm> [15.5.2004]
- Transparency International (2005)**, *Global Corruption Report 2005, Country Reports*, <http://www.transparency.org/publications/gcr> [20.2.2006]
- Treybalová J. (2001)**, *Asijské hodnoty*, Mezinárodní politika 4/2001, ročník XXV, str. 16-18
- Wellman, B. (2001)**, *Networking Guanxi*, Cambridge University Press 2001, www.chass.utoronto.ca/~wellman [24.1.2006]
- Wong, Y. H., Chan, R. Y. (1999)**, *Relationship marketing in China: Guanxi, favouritism and adaptation*, Journal of Business Ethics, Dordrecht Nov 1999. Vol. 22, Iss. 2, Part 1, str. 107-118

World Bank (2005), *Investment Climate Surveys Draft Country Profile, China 2003 SURVEY*, IBRD/WB,
<http://rru.worldbank.org/Documents/EnterpriseSurveys/Reports/China-2003.pdf> [13.2.2006]

Zemánek, J. (2004), *Hospodářské fenomény 21. století – 2. část, Čínské hospodářství*, Euroekonom 21.12.2004, <http://www.euroekonom.cz/analyzy/z-cina.html> [23.3.2006]

Ostatní internetové zdroje

<http://chinese-school.netfirms.com/gift.html> [10.1.2006]

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/51/Ti_prague_nov98.jpg [20.1.2006]

<http://www.cinsky.cz/>

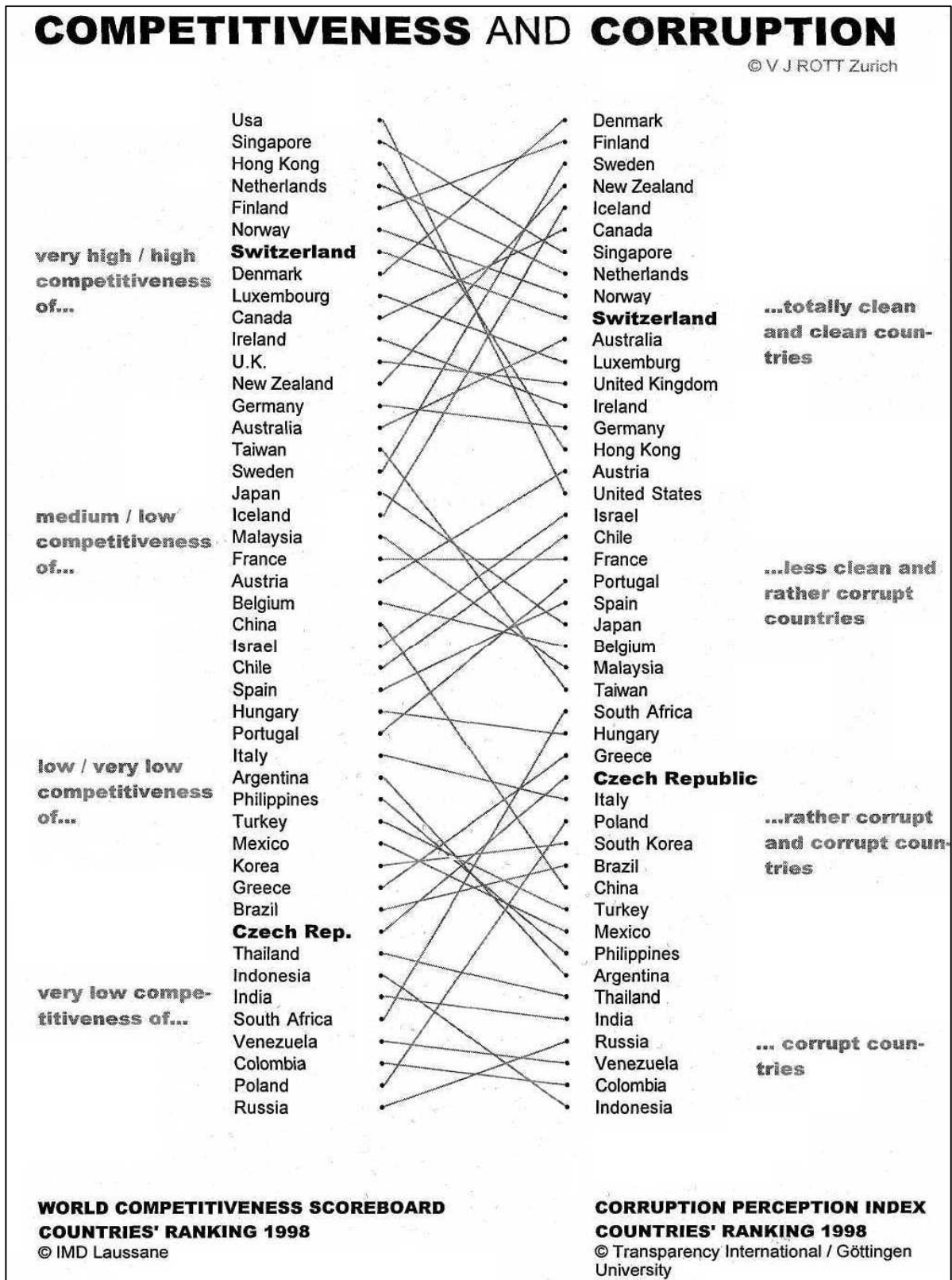
<http://www.guanxi.de/>

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

<http://www.transparency.cz>

Přílohy

Příloha 1 – Konkurenceschopnost a korupce



Zdroj: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/51/Ti_prague_nov98.jpg [20.1.2006]

Příloha 2 – „Networking“ na Západě a v Číně – obchod s firmou vs. obchod s člověkem

Networking	Na Západě	V Číně
Motivace	Ekonomická	Ekonomická a sociální
Formalita	Formální, definované role	Neformální, flexibilní role
Individuum a organizace	Oddělené	Jeden ovlivňuje druhého
Propojené organizace	Nezávislé	Vzájemná závislost
Vládnoucí autorita	Dohody, smlouvy	Osobní důvěra

Obchodní praktiky	Na Západě	V Číně
Účel firmy	maximalizace hodnoty akcionáře	Sloužit zájmům rodiny
Finanční informace	Veřejné reporty	Důvěrná informace
Finanční zdroje	Veřejný prodej akcií	Rodina a přátelé rodiny
Převody vlastnictví	Fúze, nepřátelská převzetí	Společnosti nejsou prodávány kvůli povinnostem rodin
Reklama	Propagace značky	Žádná reklama, pouze "networking"
Management	Profesionální	Seniorní manažeři, rodinní příslušníci (insiders)
Časový horizont	Krátkodobý s důrazem na tvorbu zisku a hodnoty pro akcionáře	Dlouhodobý, prestiž rodiny

Zdroj: Mejstřík, Merkner (2005: 8)