

Viděl jsem budoucnost Číny

Čína se během jediné dekády stala továrnou světa, která dokáže vyrobit téměř vše levněji a rychleji než západní svět. Nenasycený trh 1,3 miliardy obyvatel je tržní bomba, která spotřebitelsky brzy vybuchne.

Jak vidí tuto „bombu“, přesněji řečeno její kauzální aspekty, profesor Milan Zelený, který v současné době vyučuje strategický management na univerzitách třech kontinentů.*) Modernímu řízení poskytl tento exkluzivní rozhovor:



Milan Zelený

■ Proč je Čína tak nebezpečná a čím se liší od supervelmocí dnešního světa byznysu?

Především to je **rychlost**, s jakou čínské firmy zaplavují svět. Pronikají všude a nedávají místním podnikům možnost připravit se a bránit se, takže jsou z trhu vytlačovány. Dále je to **šíře záběru** - není to jen levná pracovní síla v jednoduchých výrobcích a montážích, ale současně i prudký rozvoj ve znalostních technologiích a komplikovaných výrobcích s vysokou přidanou hodnotou. Také **totální konkurenceschopnost** nastavená v kompletní škále výrob a služeb, nejen ve vybraných specializovaných odvětvích. A nakonec jsou to **aliance a spolupráce**. Číňané se nebojí spolupracovat, otevřít se světu a vstupovat do aliancí. Mohou si

*) Akademický proděkan a profesor na Xidian University v Xi'an. Zároveň učí v MBA programu na Peking University v Pekingu. Spolupracuje též s čínskou Akademií věd v oblastech řízení znalostí. Trvalou profesuru managementu má na Fordham University v New Yorku. Hostuje též na UTB ve Zlíně.

vybírat a je třeba mít co nabídnout. Nerozpakují se jít do světa, rádi se učí a nebojí se rizika.

Když si to zabalíte do strategického balíčku, spatříte výzvu, jakou svět dosud nepoznal, a také zjistíte, že to je zcela nové a že to je téměř neporazitelné. Kombinace nízkých mezd s vysokými znalostmi a informačními a komunikačními technologiemi je zcela novou a dosud nepoznanou dimenzí globální konkurence.

Je to zároveň výzva pro světové podniky a podnikatele. Není zanedbatelná ani pro české firmy, které musí přijít s něčím novým, co Číňané zatím nemají nebo neumějí. Jinak jim zbývá jen dostat se na tzv. „čínskou cestu“ snížením nákladů o 30 až 50 %.

■ I přes obrovský ekonomický růst posledních let je Čína stále ještě velmi chudá země. Je opravdu nutné se jí tak bát?

Z hlediska konkurenceschopnosti Evropy i Ameriky určitě je; podíl HDP na obyvatele je jen něco přes 1000 USD. Na druhé straně čínské univerzity dnes produkují přes 2,8 milionů absolventů ročně a země má kolem 2000 univerzit. Je to právě důraz na vzdělání a přijetí vzdělání jako cesty k úspěchu, které zajišťuje trvalý růst životní úrovně. Čínu nelze chápat podle nedávné minulosti či přítomnosti. **Čína je budoucnost.**

Přes 100 milionů lidí je v dnešní Číně v pohybu, opouští venkovské oblasti a hledá si práci ve městech. Venkovské rodiny prodají třeba celou farmu, jen aby mohly poslat děti do Singapur na

studium angličtiny. Singapur je dnes nejvzdělanější země na světě, převážně s čínským obyvatelstvem – tudíž i s náповědí, jak to bude s Čínou v dohledné budoucnosti.

■ Myslíte tím znalostní společnost, o které se dnes hodně mluví a píše v souvislosti s nejnovějšími trendy v řízení a podnikání? Jak daleko je Čína na této cestě?

Čína už je znalostní společností, ne jen informační. Číňané již znají a umějí vyrábět a prodávat a navíc milují globalismus, chtějí být občany celého světa. Nestačí jim malost a provinčnost spokojeného sebezahledění tak typická pro malé země. Bez certifikátů a úřednických razítek či známých značek, bez byrokratických standardů a norem, Čína se podřizuje soudci nejpřísnějšímu a neobjektivnějšímu – trhu. Cíleně posiluje své postavení ve světové konkurenci. Její trhy jsou otevřené a dostupné. Ty nejlepší a největší světové společnosti – od GM a GE přes Hitachi, Samsung a Sony až po Motorolu a Nokii – soutěží v dnešní Číně naplno. Svým čínským konkurentům však říkají „wolf pack“ a vůbec je neberou na lehkou váhu.

Čínské podniky se učí investovat do znalostí, do výzkumu a nových produktů. Chtějí dostat výzkum na 10 % celkového obrátu, což je dnes v globální konkurenci minimum. Vědí, že jen tak se stanou excelentními.

Podle nedávného průzkumu amerického časopisu Industry Week přes 54 % čínských firem prohlásilo inovace a *innovation management* za strategickou prioritu - oproti 26 % firem amerických. Jen 54 % vybavení je starších deseti let, oproti 91 % v USA. Inovace, lepší a kvalitnější produkty, modernější vybavení a nejnižší ceny! To je téměř neporazitelná zbraň v globální konkurenci.

■ Je vidět, že Číně fandíte. Jistě na tom mají zásluhu i studenti, které jste poznal za svého působení na řadě čínských univerzit. Jací jsou ve srovnání například s těmi americkými?

Kromě univerzit v Pekingu a ve městě Xi'an (velkoměsto s 6,7 milionu obyvatel a s asi 50 univerzitami) jsem také učil v Šanghaji, Tianjin, Guangzhou, Shenyang, Chengdu a Hongkongu, a všude jsem se setkal s velkou soustředěností

a pílí studentů. Zdá se, že tamní campusy nikdy nespí. Učebny svítí dlouho do noci, univerzitní obchody jsou otevřeny 24 hodin, restaurace jsou plné debatujících studentů.

Všech mých 100 studentů MBA mluvilo perfektní angličtinou. Když jsem začal své obvyklé, že budu mluvit pomalu a zřetelně, ozvali se: „Ne, profesore, ne pomalu, ale tak, jak mluvíte v New Yorku, prosíme“. Nikdy žádný student nezmeškal přednášku bez omluvy, nikdy jsem nemusel kontrolovat docházku nebo vystavovat zápočty – vždy tam všichni byli.

Nejvíce se jim líbilo, když jsem užíval nejnovější americkou hantýrku jako *pushing the envelope* nebo *thinking outside the box*. Cítili se výborně jako globální insideři. A také se nemohli nabažit, když jsem vysvětloval soustavu řízení Baťa. Byl to pro ně výrazný benchmark.

Za studium čínští studenti platí a chovají se tudíž jako zákazníci. I studijní náplň si ovlivňují sami. Chtějí jen to nejnovější a to nejlepší. Kritizovali mne například, když jsem použil učebnici z roku 2001. Nebo když jsem se po vyložení *supply chain* už nedostal k *demand chain* navrhli, že přijdou druhý den ráno dřív, abych výklad dokončil.

Učím samozřejmě podle standardů mateřské Fordham University. Dal jsem jim proto závěrečnou zkoušku stejnou jako svým studentům v New Yorku – pro porovnání. To jsem si ale naběhl. Udělali ji všichni na A, takže zkouška ztratila v Číně svoji rozlišovací schopnost. Opět zazněla kritika: „Proč jim to dělám tak lehké, nejsou přece malé děti!“

Řekněte sami. Jak se s tímhle dá soutěžit? Jak tomu lze konkurovat? Když jsem chodil po nočním kampusu, viděl jsem budoucnost Číny ve skloněných hlavách studentů, kterých má dnes Čína miliony. Viděl jsem budoucnost Číny.

■ Mluvil jste o globalizačních snahách čínských studentů, ale Číňané vždy emigrovali do celého světa a hlavně do USA. Myslíte si, že současná podnikatelská strategie Číny zpomalí nebo dokonce obrátí tento pohyb?

Možné to je. Jako emigranti dosahovali Číňané ve světě vynikajících úspěchů, obzvláště v pod-

nikání, v managementu, v obchodě a ve vědě. Dnes se vracejí domů, aby tam mohli pomáhat a být při tom. Vracejí se manažeři světové třídy, vracejí se vědci a profesori. Čínská akademie věd není jako ta naše. Učí a má statisíce studentů, konkuruje předním univerzitám a dokonce i podniká. Vznikají tam podnikatelské univerzity amerického typu, které nejen připravují podnikatele, ale samy kapitalizují znalosti, tj. podnikají a podílejí se na rozvoji regionu. Mnoho z těchto návratů je spojeno se strategií *Go West*, jejímž cílem je hospodářský rozvoj západní části Číny po úspěšném rozvoji části východní.

Čína postupuje striktně regionálně, nikdy ne plošně, vždy evolučně, nikdy ne šokově. Čínští ekonomové chápou, tak jako Američané, že hospodářský pohyb vzniká v dané lokalitě, v daném seskupení podniků. Takovou spontánní dynamiku je třeba podchytit, podpořit a rozvinout. Prosperita země vzniká v regionu, ne na ministerstvu a už vůbec ne v Bruselu.

Program *Go West* nyní pomáhá otvírat trhy podnikům a podnikatelům z východu. Jejich zkušenosti a znalosti jsou tou pravou devizou zajišťující hospodářský růst mnohem více než jakékoli státní peníze přidělené lidem, kteří krom spotřeby nevědí co s nimi, kteří prostě neumějí podnikat.

■ Máte zřejmě na mysli hlavně americké high tech firmy.

Ano, a nejen ty. Největšími zahraničními investory v Číně jsou USA, Japonsko a Tchaj-wan. Dosud to bylo tak, že USA a Japonsko převáděly své výroby do Číny a své služby do Indie. Tak vznikaly famózní hospodářské regiony Šanghaj a Bangalore, které pohnuly ekonomikou obou zemí. Globální trhy však věci komplikují - zatímco v USA se využívá *offshoring* (vývoz pracovních příležitostí) do Indie, Indie sama začíná vyvážet svou práci do Číny, a to právě do oblasti služeb.

I když Čína roste ve výrobních odvětvích, celková zaměstnanost v průmyslu klesá (prudký nárůst produktivity). Nyní se tedy Čína chystá vstoupit na světové trhy také v oblasti služeb a Indie jí pomáhá s rozvojem podniků i talentů. Není to ze strany Indie špatný tah – s takovým silným potenciálním rivalem je vždy lépe spolupracovat než mu konkurovat.

Na technických univerzitách dnes dominují systémové inženýrství a ICT spolu s nově se rozvíjejícími programy MBA. Výsledkem je obrovské množství technologického talentu, který přitahuje světové firmy do univerzitních měst. Čína již dnes produkuje 50 000 kvalitních sw programátorů ročně. Dostanete tam čtyři kvalifikované inženýry za cenu jednoho amerického. To znamená,

že zahraniční IT podniky z Indie začínají svůj outsourcing do Číny. Firmy jako Infosys technologies, Tata Consultancy Services, Wipro Technologies nacházejí dnes výhodnější znalostní pracovníky v Číně než donedávna v Indii. **V Číně je dnes třeba být!**

■ A co Evropa, jak ta se podle vašeho názoru zapojí do této globální strategie světových mocností?

Je zajímavé, že v tzv. Lisabonské strategii EU, která má vytvořit znalostní společnost také v Evropě, Čína vůbec nefiguruje. Proč si dávat za úkol „dohnat a předejít“ právě USA, které Evropu konkurenčně neohrožují, ale hospodářsky i politicky ji doplňují a rozvíjejí – to je strategická logika pro vnějšího pozorovatele zcela nepochopitelná a nepochybně bez naděje na úspěch.

Proč však navíc ještě ignorovat manifestované konkurenční „nebezpečí“ přicházející z Číny a Indie – to už je prostý eurosurrealismus. Jediné vysvětlení vidím v akcelerující radikální byrokratizaci Evropy a v dlouhodobém odklonu od podnikatelské kultury a podnikavosti předchozích staletí.

Kulturní vliv Číny v jv Asii začíná konkurovat USA. Kromě angličtiny se ve světě začíná studovat i čínština. Globalizace není o smazávání kulturních odlišností, ale i o jejich posílení a renesanci pomocí konfrontace a porovnávání.

Strategie přece není o tom, co se říká, ale o tom, co se dělá. Vyspělé ekonomiky se brání činy, ne slovy. Strategie nevzniká na ministerstvu, ale v podniku. Vyspělé ekonomiky sázejí na podnikatele, ne na byrokraty.

Zůstat doma a bránit se čínské konkurenci z tepla zápecí je hospodářská sebevražda. Jediné řešení je tam být; vyrábět tam, podnikat tam a poskytovat služby. A také tam učit a učit se. To je strategie. Nikoli čekat až Číňané přijdou, ale

jít rezolutně za nimi – s rukou napřaženou ... ke spolupráci.

Globalismus – ve smyslu propojení, vzájemné pomoci a spolupráce všech lidí, bez ohledu na geografické, etnické a náboženské enklávy, tak jak se dnes vynořuje z tsunami hororů jihovýchodní Asie – je naší největší nadějí a příslibem. Je jen nutno slézt s pečí a vydat se na cestu. ■

Děkuji za rozhovor

Eva Motežiková

ČMA se orientuje na Čínu

Česká manažerská asociace (ČMA) organizuje ve dnech 7. – 21. května 2005 pracovní cestu do Číny.

Zúčastní se jí 50 členů ČMA, kteří se v rámci národního programu setkají s čínskými partnery ve třech nejvýznamnějších centrech obchodu - Pekingu, Šanghaji a Hongkongu.

Mezi účastníky je největší zájem o poznání podmínek pro přímý obchod a výrobní spolupráci s čínskými firmami. Rádi by projednali i konkrétní nabídky pro spolupráci v logistice, reklamě, realitní činnosti a investičním poradenství. A také reforestrační práce (znovuzalesňování) z různých důvodů degradovaných půd + prodej lesnických strojů případně různě opracované dřevní hmoty. Na programu jednání je též dlouhodobá stáž čínských profesorů práva v ČR s cílem vytvoření „knowledge centra čínského práva“. Rektor VŠUP hodlá projednat vzájemnou výměnu studentů uměleckých univerzit. Zájem je též o setkání se zástupci čínského tisku, organizace žen, provincií i s politiky.

ČMA se již v minulosti podílela na řadě projektů zaměřených na Čínu, jako např. „Projekt vzdělávání čínských manažerů v České republice“. „Ekonomický most Evropa-Čína (spolu s ně-

meckým Schiller Institute) nebo pokus o založení „volného sdružení podniků působících v Číně“.

Počátkem března t. r. připravila ČMA **úspěšný workshop** na téma „Právní prostředí + aktuální informace z čínského teritoria“, kde vystoupili přední odborníci na čínskou problematiku a jehož se zúčastnil také Liu ming Guo, obchodní rada Číny v ČR. Zazněl zde velký zájem o koordinovanou obchodní politiku vůči Číně a jednotnou aktuální informační databázi.

Čínské téma – panelová diskuse „Nové vzdělanostní a technologické centrum v Číně a Indii – hrozba či příležitost?“ – bude na programu **mezinárodní konference**, kterou koncem září uspořádá ČMA společně s Evropskou manažerskou asociací se sídlem

v Bruselu u příležitosti 15. výročí založení České manažerské asociace.

Pro úplnost uvedme, že Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR přijalo počátkem letošního roku speciální strategii pro rozvoj obchodních a ekonomických styků Čínou. ■

Ing. Ivo Gajdoš, viceprezident ČMA pro zahraničí

Cesta, připravovaná ve spolupráci s Čínskou cestovní kanceláří v Pekingu, vychází ze strategie ČMA v zahraniční oblasti, která se dlouhodobě zajímá o perspektivní území Asie, v poslední době pak zejména o Čínu. Cílem cesty je poznat tuto zajímavou zemi a zároveň navázat pracovní kontakty.