



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Διπλωματική Εργασία

**Η Ανασυγκρότηση των Κρατικών Επιχειρήσεων στη  
Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας**

Διαμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας των κρατικών επιχειρήσεων στη Κίνα, σημαίνων ρόλος τους στην εκβιομηχάνιση και στη μετέπειτα διαδικασία ανοίγματος προς την οικονομία της αγοράς, αλληλεπίδραση με το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον κατά την εισδοχή διαφορετικών ιδιοκτησιακών και οργανωτικών σχημάτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες επιχειρηματικής δραστηριότητας, υιοθέτηση οργανωσιακού μοντέλου από αμυντική βιομηχανία, εταιρική κρίση και εισαγωγή αλλαγών διαμέσου των τριών προσπαθειών ανασυγκρότησης,

Κουνδουράκης Εμμανουήλ του Ευτυχίου  
Πτυχίο B.A (Hons) Business Information Management & Finance  
University of Westminster, U.K

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα του Προγράμματος  
Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη του  
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
2009

<b>Πίνακας Περιεχομένων</b>	<b><u>Σελ.</u></b>
<b>Περίληψη</b>	<b>3</b>
<b>Εισαγωγή</b>	
- Προσέγγιση επί των αλλαγών κατά τη διαδικασία μετάβασης Στην οικονομία της αγοράς	<b>4</b>
- Κατηγοριοποίηση των κρατικών κινέζικων επιχειρήσεων	<b>6</b>
<b>Θεωρητική τοποθέτηση του πλαισίου λειτουργίας, της διαχείρισης της κρίσεως και των αλλαγών στις κρατικές επιχειρήσεις</b>	
- Επιχειρησιακό περιβάλλον	<b>7</b>
- Κλαδικό περιβάλλον	<b>10</b>
- Διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας ως υποσύστημα της εθνικής κουλτούρας	<b>13</b>
- Εταιρική κρίση	<b>17</b>
- Εκδήλωση και διαχείριση της κρίσεως	<b>20</b>
- Εισαγωγή αλλαγών	<b>27</b>
- Πηγές και αναφορές κεφαλαίου	<b>34</b>
<b>Ιστορική διαμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας των κρατικών επιχειρήσεων</b>	
- Συνθήκες επιχειρηματικότητας πριν την ίδρυση της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας	<b>36</b>
- Εισαγωγή καινούργιων οργανωσιακών σχημάτων	<b>41</b>
- Εκβιομηχάνιση και κρατικές επιχειρήσεις έως την εγκαθίδρυση της σχεδιαζόμενης οικονομίας	<b>47</b>
- Μετάβαση σε κεντρικά σχεδιαζόμενη οικονομία	<b>55</b>
- Πολλαπλότητα ρόλων και υποχρεώσεων για τις κρατικές επιχειρήσεις	<b>63</b>
- Γραφειοκρατική διοικητική δομή και προέλευση της	<b>69</b>
- Βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες δυσλειτουργίας και Εκδήλωση της κρίσεως	<b>75</b>

- Σύνοψη Κεφαλαίου	80
- Πηγές και αναφορές κεφαλαίου	82
<b>Προσπάθειες ανασυγκρότησης</b>	
- Πρώτη απόπειρα ανασυγκρότησης μέσω διοικητικής αποκεντροποίησης	84
- Λανθάνουσα προσέγγιση και αποτελέσματα	94
- Δεύτερο εγχείρημα ανασυγκρότησης	104
- Incremental reform μέσα από το άνοιγμα σε non- state sectors	123
- Εισδοχή του dual- track system	141
- Φορείς αντίδρασης στην εισαγωγή πρόσθετων αλλαγών, μακροοικονομικές μεταβολές και λοιποί προωθητικοί παράγοντες προς νέο εγχείρημα ανασυγκρότησης	146
- 3 <sup>η</sup> απόπειρα ανασυγκρότησης – corporatization	160
- Επαναπροσδιορισμός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος για τις μεγάλες κρατικές επιχειρήσεις	184
- Σύνοψη Κεφαλαίου	218
- Πηγές και αναφορές κεφαλαίου	221
<b>Συμπεράσματα</b>	226
<b>Appendices</b>	230
<b>Βιβλιογραφία Ελληνική και Ξενόγλωσση</b>	276

# Η ανασυγκρότηση των Κρατικών Επιχειρήσεων στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας

## Περίληψη

Με το πέρας της μετάβασης σε κεντρικά σχεδιαζόμενη οικονομία, οι κρατικές επιχειρήσεις της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας, ως αναπόσπαστο πλέον μέρος του κρατικού διοικητικού μηχανισμού, κλήθηκαν να υλοποιήσουν ετεροκαθοριζόμενους και διευρυμένους παραγωγικούς και πολιτικοκοινωνικούς στόχους.

Η εκδήλωση σε σύντομο χρονικό διάστημα της αδυναμίας εκπλήρωσης του βασικού τους ρόλου ως μοναδικού επιχειρηματικού φορέα συγκέντρωσης των οικονομικών συντελεστών, αντανάκλα τη κατάσταση της εταιρικής κρίσεως στην οποία διήλθαν οι κρατικές επιχειρήσεις, σε επιμέρους και συγκεντρωτικό επίπεδο.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει χρονικά τη διαμόρφωση του σκοπού, της εταιρικής κουλτούρας, των γραφειοκρατικών δομών και των οργανωσιακών χαρακτηριστικών στις κρατικές επιχειρήσεις μέσα από την αναπροσαρμογή των μεταβλητών του επιχειρησιακού και κλαδικού περιβάλλοντος και των μεταβολών στις οικονομικές πολιτικές.

Στη συνέχεια, διερευνάται το κάθε εγχείρημα ανασυγκρότησης και εισαγωγής αλλαγών υπό το πρίσμα των πολιτικοοικονομικών εξελίξεων και αναπροσαρμογών στο μοντέλο ανάπτυξης και εκβιομηχάνισης, ιδιαίτερα κατά την ύστερη περίοδο της εισόδου των μηχανισμών της ελεύθερης αγοράς .

## **Εισαγωγή**

### **Προσέγγιση επί των αλλαγών κατά τη διαδικασία μετάβασης στην οικονομία της αγοράς**

Σε συνθήκες κεντρικά σχεδιαζόμενης και ενοποιημένης οικονομικής δραστηριότητας, η ανασυγκρότηση των κρατικών επιχειρήσεων (State-owned enterprises) αποτελεί ιδιαίτερα σύνθετο και δύσκολα επιτεύξιμο εγχείρημα. Το εύρος, ο χαρακτήρας, και εν μέρει η αποτελεσματικότητα των αναλαμβανόμενων μέτρων για την αντιμετώπιση της εταιρικής κρίσεως και την εισαγωγή αλλαγών καθορίζονται από την επιλογή της πολιτικής ηγεσίας για τη πλαισίωση τους ή μη σε μια γενικευμένη μεταρρύθμιση του μακροοικονομικού σχεδιασμού και του επιχειρηματικού πεδίου.

Στις περιπτώσεις όπου δεν συμπεριλαμβάνονται στην ευρύτερη στρατηγική της μετάβασης (transition) από τη κεντρικά σχεδιαζόμενη οικονομία στην οικονομία της αγοράς, λαμβάνουν την μορφή μικρών προσαρμογών με μοναδική επιδίωξη τη βελτίωση της αποδοτικότητας – υπό την υφιστάμενη δομή – έναντι της αποτελεσματικότητας (efficiency vs effectiveness) που επιβάλλει την εισαγωγή δομικών αλλαγών στα υποσυστήματα της επιχείρησης.

Εφόσον όμως έχει επιλεγεί η σταδιακή δημιουργία απορυθμιζόμενου και διευρυμένου μικροοικονομικού περιβάλλοντος για τη μετάβαση στην οικονομία της αγοράς, ο τερματισμός της λειτουργίας τους ή η αναμόρφωση των κρατικών επιχειρήσεων από εξαρτημένες οικονομικές μονάδες του δημόσιου τομέα σε αυτοδιοικούμενες επιχειρήσεις με αλλαγή στα δικαιώματα ιδιοκτησίας, στους επιχειρησιακούς στόχους και στην εταιρική δομή & κουλτούρα, έρχεται ως επακόλουθο με χρονική ή μη καθυστέρηση.

Οι επιμέρους πολιτικές κατευθύνσεις – στα πλαίσια των αναλαμβανόμενων μακροοικονομικών και θεσμικών αναπροσαρμογών – στη πορεία της ανάπτυξης σύγχρονων και ανταγωνιστικών μικροοικονομικών συνθηκών για τη δραστηριοποίηση διαφορετικών ιδιοκτησιακών σχημάτων εντοπίζονται :

α) στην είσοδο, μονομερώς, μικτών και αμιγώς ιδιωτικών επιχειρήσεων, με ανάκληση

των προνομιακών πολιτικών απέναντι στις S.O.Es

β) στη μετάβαση των κρατικών κεφαλαίων από τις S.O.Es που δεν αποτελούν φυσικά μονοπώλια και δεν εντάσσονται στον στρατηγικό σχεδιασμό, αποτελώντας κατά κανόνα μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις σε συνήθεις ανταγωνιστικούς κλάδους ή στη ρευστοποίηση των περιουσιακών τους στοιχείων και  
γ) στην μετατροπή των S.O.Es σε σύγχρονες επιχειρήσεις με βελτιωμένες μορφές εταιρικής διακυβέρνησης και επιχειρησιακής κουλτούρας.

Οι περισσότεροι θεωρητικοί αποδέχονται ως αποτελεσματικότερη προσέγγιση για την επιτυχημένη μεταστροφή στην οικονομία της αγοράς, την ανάπτυξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων μέσα σε απορρυθμισμένο (deregulated) μικροοικονομικό πλαίσιο .

Στη περίπτωση της οικονομίας στη Λ.Δ της Κίνας, από το 1956 και έπειτα εφαρμόστηκαν διαφορετικές πολιτικές – αντιφατικές ορισμένες φορές μεταξύ τους – για την διαχείριση της ευρύτερης πολιτικο-οικονομικής κρίσεως και την εισαγωγή αλλαγών, με την προσπάθεια ανασυγκρότησης (reforming) των S.O.Es να προηγείται χρονικά.

## Κατηγοριοποίηση των κρατικών κινεζικών επιχειρήσεων

Η μονομερής λειτουργία των κρατικών επιχειρήσεων, ως άμεσο επακόλουθο της εγκαθίδρυσης της Λαϊκής Δημοκρατία της Κίνας, μετουσίωσε τη σοσιαλιστική μετατροπή της εγχώριας οικονομίας όπως επιτάσσεται από την εφαρμογή των αρχών περί δημοσίας ιδιοκτησίας των μέσων παραγωγής.

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των εταιριών, καθορισμένη από την διακήρυξη του Asian Organisation of Supreme Audit Institutions (ASOSAI) το 1985, οι επονομαζόμενες κρατικές επιχειρήσεις (State Owned Enterprises) στη σοσιαλιστικά σχεδιαζόμενη οικονομία της Λ. Δ. της Κίνας εμπίπτουν ανάμεσα σε : i) Departmental Undertaking Organizations, ii) Statutory Corporations και iii) Governmental Companies (κυρίως από το 1997 και έπειτα).

Η ανυπαρξία ανεξάρτητης νομικής οντότητας (έως την εφαρμογή του Enterprise Law του 1988 και του Company Law του 1993) και διοικητικής αυτοτέλειας, η δικαιοδοσία των κυβερνητικών οργάνων στον καθορισμό στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων, καθώς επίσης και τα πρόσθετα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι κοινωνικοί και πολιτικοί ρόλοι που καλούνταν να επιτελέσουν, εντάσσουν τις Κινεζικές S.O.Es πλησιέστερα στην πρώτη κατηγορία, για την χρονική περίοδο από το 1956 έως το 1994 <sup>1</sup>.

## **Θεωρητική τοποθέτηση του πλαισίου λειτουργίας, της διαχείρισης της κρίσεως και των αλλαγών στις κρατικές επιχειρήσεις**

### **Επιχειρησιακό περιβάλλον**

Λειτουργώντας υπό συνθήκες κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας από το 1956 – ελλείπει ανταγωνισμού και ελεύθερου προσδιορισμού παραγόμενων ποσοτήτων και τιμών – , οι μεταβλητές του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος (Societal environment)<sup>2</sup> στο οποίο δραστηριοποιούνταν οι S.O.Es κατά την εκδήλωση της κρίσεως, είτε είχαν περιορισμένη ισχύ & επίδραση ή συνέβαλαν προωθητικά προς αυτές. Περιπτώσεις προνομιακής μεταχείρισης από τους φορείς της κεντρικής εξουσίας προς ορισμένες S.O.Es έναντι άλλων, υπήρξαν απλώς αποτέλεσμα συγκυριακών αιτιών και διαπροσωπικών σχέσεων και όχι εναρμονισμένης και κεντρικά καθοδηγούμενης πολιτικής.

- I. Οι Πολιτικο – νομικές μεταβλητές καθορίζονταν από την ιδεολογική κατεύθυνση της εξουσίας (κυβερνητικά και κομματικά όργανα) που επιδίωκε συγκεντρωτικό και ολοκληρωτικό έλεγχο επί των οικονομικών και κοινωνικών συντελεστών, με την παραγωγή να εκτελείται αποκλειστικά από ελεγχόμενες κρατικές και κολεκτιβιστικές επιχειρήσεις, αποτελώντας μέρος του State Syndicate (λενινιστικού μοντέλου) ή – σύμφωνα με τον χαρακτηριστικό προσδιορισμό της Maria Csanadi – του Party-State Inc. Παρότι σε προηγούμενες χρονικές περιόδους δεν υπήρξε ανάλογη υπερσυγκέντρωση του παραγομένου εθνικού προϊόντος στη κεντρική εξουσία, κρατικές παρεμβατικές πολιτικές προς όλων των μορφών τις επιχειρήσεις λάμβαναν συχνά χώρα με εκφραστές κρατικούς αξιωματούχους διαφόρων βαθμίδων.
- II. Οι οικονομικές μεταβλητές ρυθμίζονταν σε ενοποιημένη βάση (κατά την αρχική περίοδο) από τα κεντρικά όργανα της κυβέρνησης, η οποία υπολόγιζε με αυθαίρετο και αναποτελεσματικό τρόπο την ζήτηση και κατένειμε παρομοίως τους πόρους, ελέγχοντας τις παραγόμενες ποσότητες & τιμές, ενώ διαμόρφωνε επίσης συγκεντρωτικά – προς εξυπηρέτηση του



σχεδιαζόμενου πλάνου – τους μακροοικονομικούς παράγοντες της προσφορά χρήματος, της διαμόρφωσης των συναλλαγματικών ισοτιμιών & των επιτοκίων, και της φορολογικής και δασμολογικής πολιτικής.

Οι S.O.Es, ως φορείς υλοποίησης του κεντρικού προγραμματισμού, ήταν επιφορτισμένες με την επίτευξη των παραγωγικών και λοιπών στόχων, ώστε να εξασφαλιστεί παράλληλα η οικονομική ανάπτυξη, η εκβιομηχάνιση και διατήρηση χαμηλών ποσοστών ανεργίας, καθώς και με την εξυπηρέτηση λοιπών μακροοικονομικών πολιτικών όπως ο έλεγχος του εμπορικού ισοζυγίου, του εξωτερικού χρέους, του πληθωρισμού και των μισθολογικών απολαβών και επιδομάτων. Παρά τον σημαίνοντα ρόλο τους, οι S.O.Es διέθεταν – κατά το αρχικό τουλάχιστον στάδιο – εξαιρετικά περιορισμένη διοικητική αυτοτέλεια και η λήψη αποφάσεων αφορούσε δευτερεύοντα ζητήματα διαχείρισης στα πλαίσια εφαρμογής των directives που εκδίδονταν από κεντρικά κυβερνητικά όργανα.

- III. Οι κοινωνικο- πολιτιστικές μεταβλητές λειτουργούσαν, τουλάχιστον αρχικά, ευνοϊκά προς την ανάπτυξη των S.O.Es., με εξαίρεση το γενικότερα χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης και τις υψηλές καταβολές σε ιατροασφαλιστική κάλυψη και τις λοιπές κοινωνικές παροχές που καλούνταν να αποδώσουν σε αντίθεση με τις collectively – owned enterprises και τις αγροτικές κομμούνες (όπου δίνονταν χαμηλά ποσά ως household provisions για κοινωνική ασφάλιση). Ο βαθμός ανάπτυξης και η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, όπως επίσης η μετακίνηση αγροτικού πληθυσμού στα αστικά κέντρα για λόγους εισοδήματος και για να ενταθούν στο social welfare system, δημιουργούσαν υψηλή ζήτηση εργασίας. Επίσης δεν ασκούσαν έλεγχο και πίεση από Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή άλλα pressure groups και θεσμοθετημένες ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το ιεραρχικό σύστημα εξουσίας, και ο προσανατολισμός στον κολεκτιβισμό έναντι της ατομικότητας αποτέλεσαν στοιχεία της εθνικής κουλτούρας που διευκόλυναν την αποδοχή από μεγάλο μέρος του πληθυσμού τόσο του

κομμουνιστικού συστήματος διακυβέρνησης όσο και της συγκέντρωσης της βιομηχανικής δραστηριότητας στις S.O.Es και στις collectively – owned enterprises.

- IV. Οι τεχνολογικοί παράγοντες αποτέλεσαν μειονέκτημα κατά την περίοδο της ολοκληρωτικής μετάβασης της αστικής βιομηχανικής παραγωγής στις S.O.Es. Η ανεπαρκής ένταξη καινούργιων και προηγμένων συστημάτων και τεχνολογιών στις παραγωγικές παγιοποιήσεις, πέρα από τις μειωμένες επενδύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη (ενδογενώς από τις S.O.Es ή από κρατικά ερευνητικά προγράμματα) οφείλεται στη μονομερή και περιορισμένου βαθμού εισαγωγή τεχνολογιών από την Σοβιετική Ένωση.

## Κλαδικό περιβάλλον

Απουσία αυτοτελών επιμέρους μεταβλητών και ανταγωνιστικών δυνάμεων που συνθέτουν το κλαδικό περιβάλλον (task environment - industry), τα όργανα του κρατικού διοικητικού μηχανισμού υποκαθιστούσαν ή αναλάμβαναν τον ρόλο των παραγόντων αυτών σε συνθήκες σχεδιαζόμενης οικονομίας (planned economy). Συγκεκριμένα, οι «ανταγωνίστριες» επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο και ως επί τω πλείστων οι προμηθεύτριες επιχειρήσεις και οι βιομηχανικοί/εμπορικοί πελάτες αφορούν επίσης κρατικά ελεγχόμενες επιχειρήσεις ή collectively owned enterprises.

Από πλευράς χρηματοδότησης, οι κεφαλαιακές καταβολές από την μεριά της ιδιοκτησίας (απουσία shareholding σχημάτων) προέρχονταν μονομερώς από τη κεντρική κυβέρνηση και – μετά την αρχική περίοδο – από τη τοπική αυτοδιοίκηση (απουσία δευτερογενούς αγοράς κεφαλαίων και ομολόγων), ενώ ως πιστωτές (για απόκτηση αρχικά κυκλοφορούντος ενεργητικού) δεν υφίσταντο άλλες φυσικές ή νομικές οντότητες πέραν των κρατικών τραπεζών. Δεν συναντώνται επίσης στο κλαδικό περιβάλλον παράγοντες όπως Trade Associations και Special Interest Groups, ενώ οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι ενώσεις νέων υπάγονταν και ελέγχονταν εξ' ολοκλήρου από το κομμουνιστικό κόμμα.

Η επίδραση που ασκείται στις υφιστάμενες επιχειρήσεις από δυνάμεις που καθορίζουν το κλαδικό περιβάλλον<sup>ο</sup>, όπως αποτυπώνονται στο μοντέλο του Michael E. Porter (επιρροή στην διαμόρφωση ενδιάμεσων και τελικών τιμών και ποσοτήτων από προμηθευτές και πελάτες, ενδεχόμενη μείωση των περιθωρίων κέρδους από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις και απειλή από substitute products)<sup>3</sup> δεν είναι υπαρκτή σε καθεστώς κεντρικά επιβαλλόμενης διαμόρφωσης των παραγομένων ειδών, ποσοτήτων και τιμών (από την πλευρά της προσφοράς), με παράλληλη αδυναμία αποτύπωσης και επιρροής από τους τελικούς αγοραστές των προτιμήσεων και αναγκών σε καταναλωτικά και δημόσια αγαθά.

---

<sup>ο</sup> Υπό συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού και διαμόρφωσης των τιμών από την αγορά.

Οι εν λόγω καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες θεωρείται επιπλέον ακόμα δυσκολότερο να προσδιοριστούν, δεδομένης της διαχρονικής απουσίας αγοράς που να προσεγγίζει την μορφή ενοποιημένης – γενικότερα – national market. Η έλλειψη συνεκτικότητας στη Λ.Δ. της Κίνας έρχεται ως αποτέλεσμα του πληθυσμιακού και γεωγραφικού μεγέθους, των ιδιαίτερων τοπικών πολιτισμικών χαρακτηριστικών και των πολύ μεγάλων ανισοτήτων σε εισόδημα & εκπαίδευση μεταξύ κατοίκων αγροτικών (προσεγγιστικά τα 3/5 των διαμενόντων μόνιμα ή προσωρινά κατά τις τελευταίες 10ετίες) και αστικών περιοχών και ανάμεσα στις αναπτυγμένες νοτιοανατολικές επαρχίες και στις δυτικές & βορειοανατολικές.

Ο κατακερματισμός της εγχωρίας αγοράς ενισχύεται από την αδυναμία ανάπτυξης τοπικών δικτύων διάθεσης για τις επιχειρήσεις, έλλειψη προηγμένων συστημάτων logistics, ανεπαρκών μεταφορικών μέσων (περισσότερο κατά τις προηγούμενες χρονικές περιόδους), δυσκολιών αδειοδότησης και αναγκαστικής μεσολάβησης πολυάριθμων ενδιάμεσων φορέων και προσώπων.

Προσθετικά της ανορθολογικής διαδικασίας προσδιορισμού των αναγκών, προκειμένου να διαμορφωθεί η παραγωγή και κατανομή των πόρων, οι προαποφασισμένες από την κεντρική διοίκηση ποσότητες παραγωγής (planned quota) και προκαθορισμένες τελικές τιμές εξάλειψαν την δυνατότητα ανταγωνισμού μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων – επίσης S.O.Es ή collectives – που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο. Οι συνθήκες «μη ανταγωνισμού» ενισχύονταν από το γεγονός πως για μεγάλο χρονικό διάστημα (προσδιοριστικά έως τα τέλη της 10ετίας του 1990) η αγορά είχε την μορφή seller's market όπου η ζήτηση υπερέβαινε την προσφορά.

Όπως και στις υπόλοιπες οικονομίες, έτσι και στην περίπτωση της Λ.Δ. της Κίνας, οι γενικότεροι παράγοντες που λειτουργούν προωθητικά στην δημιουργία ευνοϊκού επενδυτικού και επιχειρηματικού κλίματος συμβάλουν κατ' επέκταση και στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, όπως και στην ανάπτυξη της εγχωρίας οικονομίας.

Ειδικότερα για τη πρόσφατη περίοδο, από μελέτη που διεξήγαγε το Development Research Group της World Bank σε συνεργασία με τον Enterprise Survey Organization του Chinese National Bureau of Statistics σε 1.500 επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών και ιδιοκτησιακού καθεστώτος (22% S.O.Es), και δημοσιεύθηκε τον 3/2003, συσχετίζεται η ανάπτυξη των πωλήσεων και του αριθμού των εργαζομένων, του βαθμού επένδυσης (investment rate) και της παραγωγικότητας με :

- τη ξένη ιδιοκτησία (foreign ownership) που επιδρά ενισχυτικά στις πωλήσεις, στο βαθμό επένδυσης, και στην αύξηση του αριθμού των εργαζομένων
- την εξάλειψη των εμποδίων εισόδου και εξόδου των επιχειρήσεων (barriers of entry & exit), η οποία ενισχύει τη παραγωγικότητα, τις πωλήσεις, τον αριθμό των εργαζομένων, με τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να καταγράφουν καλύτερες επιδόσεις
- τις δυνατότητες χρηματοδότησης που επιφέρουν υψηλότερη παραγωγικότητα, βαθμό επένδυσης και πωλήσεις
- την απασχόληση υψηλού μορφωτικού επιπέδου και ικανοτήτων προσωπικού που αυξάνει τον βαθμό επένδυσης, την παραγωγικότητα και τις πωλήσεις
- την ελαστικότητα της αγοράς εργασίας, που βελτιώνει την παραγωγικότητα και το βαθμό επένδυσης
- τη πρόσβαση σε προηγμένα πληροφοριακά συστήματα και σε φορείς Έρευνας & Ανάπτυξης που βελτιώνει και τα τέσσερα μεγέθη <sup>4</sup> .

## Διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας ως υποσύστημα της εθνικής κουλτούρας

Η σύζευξη με τις κοινωνικές και ηθικές σταθερές της κάθε χρονικής περιόδου θα μπορούσε να προσδώσει στην επιχείρηση την ταυτότητα μιας πολιτιστικής μορφής, η οποία επιβάλλει διαχρονικά δικές της νόρμες συμπεριφοράς, εκπαιδευτικά και ερευνητικά πρότυπα και κανόνες, καθώς και μεθοδεύσεις ανάπτυξης, μέσα από συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής. Ακόμα, από τις αναλαμβανόμενες πρωτοβουλίες καθορίζει τις διαδικασίες λειτουργίας και για την εκπλήρωση του επιχειρηματικού στόχου αναλαμβάνει κινδύνους & ικανοποιεί πραγματικές ανάγκες.<sup>5</sup> Ενδημικά στοιχεία της ευρύτερης εθνικής κουλτούρας και προσιδιάζουσας πολιτικής διακυβέρνησης λειτούργησαν καταλυτικά στην διαμόρφωση κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προσδοκιών που συνθέτουν την κοινή αντίληψη περί εταιρικής κουλτούρας των S.O.Es, ιδιαίτερα υπό την απουσία ώριμης και ανταγωνιστικής αγοράς, δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και εξωτερικών φορέων που συμβάλουν σε ορθολογική εταιρική διακυβέρνηση.

Η περιορισμένη διοικητική αυτοτέλεια των S.O.Es ως οργανισμών (και για το διάστημα προ της δημιουργίας της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας) και, εσωτερικά, ο συγκεντρωτισμός των αρμοδιοτήτων και της λήψης διαχειριστικών αποφάσεων στον factory director<sup>ο</sup> ή στην ανώτατη ηγεσία (για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις), η συντηρητική - πατερναλιστική προσέγγιση (traditional organization's authority όπως αναφέρεται από τον Max Weber), οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, όπως επίσης η μονιμότητα της θέσεως εργασίας και η μειωμένη παρότρυνση των χαμηλότερων ιεραρχικά εργαζόμενων για ανάληψη πρωτοβουλιών, κατατάσσουν γενικότερα την εταιρική κουλτούρα στις S.O.Es ως έντονα αδρανή (inert) αντί ανοικτής και προσαρμοσμένης (adaptive) κουλτούρας<sup>6</sup>.

Η εθνική κουλτούρα προσδιορίζεται ως συστήματα, εκτιμώμενα (perceived) σύμβολα και έννοιες οι οποίες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την εξατομικευμένη

---

<sup>ο</sup> Για την περίοδο από το 1949 έως την εισαγωγή των αλλαγών και σε πολλές περιπτώσεις μεταγενέστερα ο ρόλος του factory director ταυτιζόταν με τον ρόλο του party secretary of the factory.

συμπεριφορά του ατόμου που δραστηριοποιείται στην συγκεκριμένη κοινωνία. Το περιεχόμενο της εθνικής κουλτούρας εμπεριέχει τα επιμέρους στοιχεία που διαμορφώνουν τον τρόπο ζωής και τη καθημερινότητα, όπως κώδικες ηθικής, έθιμα, νόρμες συμπεριφοράς, κυρίαρχη θρησκεία, ιδιαίτερα προσδιοριστικά στοιχεία και κοινή στάση επιμέρους κοινωνικών, εθνικών και θρησκευτικών ομάδων, στοχεύσεις, αξίες και πρακτικές <sup>7</sup>.

Μέσα από τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης, οι παράμετροι αυτοί (οι οποίοι υπόκεινται σε αλλαγές) διέρχονται μέσω των γενεών και καθορίζουν τις αξίες που διέπουν τα άτομα σε ένα κοινωνικό υποσύνολο, αντανακλώντας την επιλογή των αντιλήψεων μέσα από τη συμπεριφορά τους.

Σύμφωνα με τον John K. Fairbank, η απουσία κοινωνικού και οικονομικού δυναμισμού της Κίνας σε προηγούμενες χρονικές περιόδους (κυρίως τον 19<sup>ο</sup> αιώνα) προέρχεται από ενδογενή στοιχεία που εμπεριέχονται στην εθνική κουλτούρα.

Οι απόψεις του συμπλέουν με εκείνες του Max Weber και του Etienne Balazs, οι οποίοι υποστήριξαν πως τροχοπέδη στην κοινωνική εξέλιξη και στην προώθηση των ιδιωτικών επιχειρήσεων στάθηκε η διαιώνιση πεπιοθήσεων, πρακτικών, κοινωνικών και καταναλωτικών προτύπων κ.α, που απορρέουν από την ανά τους αιώνες κυριαρχία της άρχουσας τάξης των κρατικών αξιωματούχων.

Τα πρόσωπα αυτά που συνέθεταν ή/και εξέφραζαν τη κρατική εξουσία, είχαν εκπαιδευτεί με τις αρχές του Κομφουκιανής και Νεο – Κομφουκιανής φιλοσοφίας (Confucian – schooled scholar officials).

Μεταξύ των θεμελιωδών σημείων της φιλοσοφίας είναι η άρνηση των υψηλών κερδών ως μέσο ηθικής εξέλιξης και αποδοχής από το κοινωνικό περίγυρο, και η νομιμοφροσύνη (loyalty) προς την οικογένεια (και όχι προς τον overlord και μετέπειτα προς την επιχείρηση όπως συνέβη στην Ιαπωνία) και τις παραδοσιακές οικογενειακές αξίες, οι οποίες σύμφωνα με τον Marion J. Levy δεν συνέβαλαν στην προώθηση της ατομικότητας και της επενδυτικής λογικής, εμποδίζοντας την εξέλιξη των οικογενειακών επιχειρήσεων σε μεγάλου μεγέθους εταιρίες (mass production enterprises) <sup>8</sup>.

Εξίσου θεμελιώδης παράγοντας στην διαμόρφωση της εθνικής κουλτούρας, ο οποίος καθόρισε επίσης την διαμόρφωση της παραδοσιακής διοικητικής κουλτούρας (traditional management culture) για τις S.O.Es (ουσιαστικά από τα μέσα του 1930 με το σύστημα danwei έως την επίσημη υιοθέτηση δυτικών διοικητικών πρακτικών) είναι η εστίαση της ευρέως αποδεκτής πολιτικής φιλοσοφίας legalism προς το κρατικά – γραφειοκρατικό διοικητικό σύστημα και στη συνακόλουθη αυστηρή πειθαρχία και αποδοχή κάθετων σχέσεων leaders και followers, όπως και στην παρότρυνση για εργασία προς ικανοποίηση collective goals (στις οικογενειακές αρχικά επιχειρήσεις) έναντι ατομικών.

Η εν λόγω στάση συμβαδίζει με το ιεραρχικό σύστημα εξουσίας & ελέγχου του Κομφουκιανισμού και εξυπηρέτησαν την αποδοχή – από μεγάλο μέρος του πληθυσμού – των αξιών και προτύπων της οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής οργάνωσης, όπως εκφράστηκαν αργότερα με την κομμουνιστική ιδεολογία <sup>9</sup>.

Συμπληρώνοντας το conceptual framework του H. Triandis για τις κρίσιμες συνιστώσες της ατομικότητας και κολεκτιβισμού, οι οποίες προσδιορίζουν την εθνική κουλτούρα, οι Y. Fang & C. Hall κατατάσσουν διαχρονικά την Κίνα στην κατηγορία του vertical collectivism culture (**Appendix 1**), όπου δίνεται έμφαση στην ισχύ συλλογικών αποφάσεων που επιβάλλονται μέσα από κάθετα ιεραρχική δομή. Εντοπίζονται επίσης, ως κυρίαρχα culture values η μεγάλη απόσταση της εξουσίας, η υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας (uncertainty avoidance) και η χαμηλή ατομικότητα. Οι εν λόγω αξίες και αντιλήψεις δε συνάδουν με τις προαπαιτούμενες για την ομαλή εισαγωγή επιχειρησιακών αλλαγών.

Διαχρονική συνιστώσα της οργανωσιακής κουλτούρας, των επιχειρηματικών πρακτικών και μεθοδεύσεων, και της κοινωνικής συμπεριφοράς, αποτελεί η πλαισίωση και ένταξη του επιχειρηματία και κατ' επέκταση της παραγωγικής/εμπορικής μονάδας σε πεδίο *guanxi*.

Ο όρος αναφέρεται στον σχηματισμό – αρχικά – ομόκεντρων κύκλων γύρω από μικρό πυρήνα ατόμων. Σε πρώτο στάδιο τα μέλη περιορίζονται σε άτομα της ίδιας οικογενείας και σταδιακά σε πρόσωπα του άμεσου περιβάλλοντος που δεν



συνδέονται εξ' αίματος. Στην επέκταση του δικτύου επεκτείνονται σε συνεργαζόμενους με τους οποίους καλλιεργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης, αμοιβαιότητας και αλληλεξάρτησης.

Τα φυσικά πρόσωπα που διαμορφώνουν ένα πεδίο *guanxi* σχέσεων δεσμεύονται ηθικά από κανόνες ανταποδοτικότητας, σεβασμού και ισότητας στις μεταξύ τους σχέσεις. Η αθέτηση της νόρμας από τη πλευρά ενός ατόμου μπορεί να αμαυρώσει τη κοινωνική του θέση και υπόληψη, στοιχείο πρωταρχικό για τον σχηματισμό και ανάπτυξη *guanxi* επαφών ή ένταξης σε ένα δίκτυο.

Οι υποχρεώσεις και οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών ενός *guanxi* πλαισίου, διαμορφώνουν επίσης μια μορφή – περιορισμένου εύρους – social capital που συμβάλει ενισχυτικά (ή ακόμα και πολλαπλασιαστικά) στις μεταξύ τους συναλλαγές και παραγωγικές σχέσεις.

Επίσης, με τις προϋπάρχουσες και τωρινές δομές της κινεζικής κοινωνίας, το σύστημα *guanxi* λειτουργεί προωθητικά προς τις συναλλαγές αυτές (Alston - 1989) καθώς η γραφειοκρατία σε πολλές περιπτώσεις θέτει εμπόδια ή αναχαιτίζει πρωτοβουλίες και δράσεις. Οι επιχειρηματικές σχέσεις που απορρέουν από τη σύναψη *guanxi* σχέσεων, αποκτούν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη διαμόρφωση της πιστωτικής πολιτικής και της προώθησης των πωλήσεων.<sup>10</sup>

## Εταιρική κρίση

Η συνοχή της πολιτικής φιλοσοφίας και διακυβέρνησης με την οργανωσιακή μορφή και διοίκηση των S.O.Es στην Κίνα (duality of corporate and political governance)<sup>11</sup> διαμόρφωσαν το μονολιθικό εγχώριο institutional framework στην αρχική τουλάχιστον περίοδο της διακυβέρνησης από το καινούργιο καθεστώς.

Η ανάληψη πρωτοβουλιών από την κεντρική κυβέρνηση για αλλαγές στον βασικό παραγωγικό πυλώνα της εγχώριας οικονομίας (S.O.Es) δεν έπεται χρονικά (στην αρχική τουλάχιστον περίοδο) της συνειδητοποίησης των δυσλειτουργιών του οργανωτικού μοντέλου της οικονομίας (και των S.O.Es κατ' επέκταση).

Ο συγκεντρωτικός πολιτικός φορέας αντιλαμβανόμενος<sup>ο</sup> πως η αναποτελεσματικότητα και τα συνεπακόλουθα αποτελέσματα της δυσλειτουργίας των S.O.Es αποτελούσαν πλέον στοιχείο κινδύνου της ευρύτερης δομής του οικονομικού μοντέλου και των βασικών αξιών και νορμών του πολιτικού συστήματος, ακολούθησε διαδικασίες εισαγωγής αλλαγών.

Η κατάσταση την οποία κλίθηκε να αντιμετωπίσει η κεντρική εξουσία προσδιορίζεται ως κρίση της οικονομίας και του μοντέλου σχεδίασης, με τη σημαντικότερη συνιστώσα της να εντοπίζεται στην επιμέρους εταιρική κρίση (corporate crisis), που χαρακτηρίζει τη συνολική δραστηριότητα των κρατικών κινέζικων επιχειρήσεων. Προσδιοριστικά, η έννοια της κρίσεως εκφράζεται ως μια φάση διαταραχής στην φαινομενικά ομαλή εξέλιξη ενός συστήματος, συναντάται όταν θεμελιώδης αξίες ή συστήματα ενός οργανισμού ή μίας κοινωνικής ομάδας απειλούνται και εμπεριέχει – πέραν της απειλής – την αίσθηση του επείγοντος και της αβεβαιότητας<sup>12</sup>.

Η εταιρική κρίση (corporate crisis) μπορεί να οριστεί ως αδυναμία των

---

<sup>ο</sup> Η διαδικασία σύμφωνα με την οποία μια ομάδα ατόμων, ένας οργανισμός ή ακόμα και μια κοινωνία διαμορφώνει κοινή συναίνεση (consensus) για το κατά πόσο απειλές ή μια διαμορφωμένη κατάσταση σε ένα σύστημα αποτελεί κρίση, παραμένει ασαφής. Η θέση του Arjen Bojn για απειλές ή καταστάσεις που άπτονται της κυβερνητικής πολιτικής, λαμβάνουν μεγάλη δημοσιότητα και αφορούν σημαντικό μέρος του πληθυσμού, είναι πως όταν η κεντρική εξουσία ονοματίζει την συγκεκριμένη κατάσταση ως κρίση (είτε έχει εκδηλωθεί είτε όχι) τότε θεωρείται ως τέτοια και αναλαμβάνονται από αυτήν διορθωτικές κινήσεις. Επισήμως, η παραδοχή πως το οικονομικό σύστημα παρουσιάζει σοβαρά ελαττώματα και βρίσκεται σε κατάσταση κρίσεως, έλαβε χώρα στις αρχές του 1956, όπου η πολιτική ηγεσία της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας συνόψισε τα αποτελέσματα του πρώτου 5ετούς Οικονομικού Πλάνου εν όψει της παρουσίασής τους τον Αύγουστο του ίδιου έτους στο 8<sup>ο</sup> Συνέδριο του Κουμμουνιστικού Κόμματος της Κίνας.

υποσυστημάτων της επιχείρησης<sup>ο</sup> να λειτουργήσουν αποδοτικά προς επίτευξη των επιχειρησιακών τακτικών και στρατηγικών στόχων.

Σχετικά με τον χρονικό ορίζοντα εκδήλωσης της κρίσεως, δύο βασικές κατηγορίες αναφέρονται. Η πρώτη κατηγορία εμπεριέχει τις κρίσεις που «επωάζουν» (incubating ή smouldering crises) και συνίστανται στην μακροχρόνια αδυναμία της ανώτατης διοίκησης να εισάγει άμεσα τις αναγκαίες αλλαγές στα υποσυστήματα του οργανισμού οι οποίες είναι συμβατές στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε κρίσεις που προκύπτουν από κάποιο ξαφνικό και απροσδόκητο περιστατικό όπως εργασιακό ατύχημα, εταιρικό σκάνδαλο, ελαττωματικά προϊόντα, δωροδοκία, καταναλωτικός ακτιβισμός κ.λ.π. Μία ειδική υποκατηγορία εκδήλωσης της κρίσεως περιλαμβάνει περιπτώσεις όπου η ιδιοκτησία ή το ανώτατο management προκαλούν σκοπίμως τεχνητή κρίση (artificial crisis) προκειμένου να δημιουργήσουν την αίσθηση του επείγοντος και να εισαχθούν αλλαγές που ειδάλλως δεν θα μπορούσαν να γίνουν εύκολα αποδεκτές από τους εργαζομένους ή το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον<sup>13</sup>.

Ανεξαρτήτως από την κατηγοριοποίηση της κρίσεως, οι σύμβουλοι διαχείρισης κρίσεων αναφέρουν ως συνήθη και χαρακτηριστικά γνωρίσματα σε καταστάσεις

---

<sup>ο</sup> Σύμφωνα με τον Laurie J. Mullins ("Management & Organizations", Fourth Edition 1996), τα βασικά υποσυστήματα που λειτουργούν αλληλένδετα μεταξύ τους περιορίζονται σε :

- *Καθήκοντα* (Tasks). Εμπεριέχουν τους επιχειρησιακούς (στρατηγικούς και τακτικούς) στόχους, τους ρόλους και τις υποχρεώσεις (ενδεχομένως να τίθενται από τους stakeholders πρόσθετοι κοινωνικοί και πολιτικοί ρόλοι) που καλείται να εκπληρώσει η επιχείρηση και τις εργασιακές λειτουργίες που πρέπει να εκτελέσει δεδομένης της φύσεως των εισροών και των εκροών της.
- *Τεχνολογία*. Ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο η παραγωγή έργου έρχεται εις πέρας και η φύση της εργασιακής επίδοσης. Περιλαμβάνει τον μηχανολογικό και τεχνικό εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες και τα ενδιάμεσα υλικά που χρησιμοποιούνται και τα συστήματα και διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την παραγωγική διαδικασία.
- *Διοικητική δομή*. Η διάκριση των αρμοδιοτήτων και οι επίσημες (formal) γραμμές επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων – όπως αναγράφονται στο οργανόγραμμα – . Θα μπορούσε επίσης να αποδοθεί ως η σχεδιαζόμενη κατάτμηση των εργασιών και ο συντονισμός των υποχρεώσεων για την διεκπεραίωση των εργασιών.

*Ανθρώπινοι πόροι*. Ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων της επιχείρησης όπως οι δεξιότητες, οι στάσεις, η εργασιακή συμπεριφορά, οι ανάγκες και προσδοκίες, όπως και διαπροσωπικές σχέσεις και νόρμες, στυλ ηγεσίας και επιμέρους χαρακτηριστικά και επιρροή του informal organization .

- *Διοίκηση (management)*. Συντονισμός των ανωτέρω υποσυστημάτων ακολουθώντας το corporate strategy και τις συνδυαζόμενες πολιτικές και τακτικές επιλογές. Προσδιορίζεται επίσης ως η κατεύθυνση των συνολικών δραστηριοτήτων του οργανισμού και η αλληλεπίδραση με το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Τα ανωτέρω υποσυστήματα μαζί με την μορφή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και την οργανωσιακή κουλτούρα συνθέτουν το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον (internal corporate environment).

- κρίσεως :
- i) την διαταραχή των συνήθων λειτουργιών ρουτίνας,
  - ii) την αίσθηση (από την διοίκηση, τους εργαζόμενους και την ιδιοκτησία) πως ο έλεγχος της κατάστασης έχει απολεσθεί,
  - iii) το στοιχείο της έκπληξης και του απροσδόκητου σχετικά με την εκδήλωση και το βάθος της κρίσεως
  - iv) την διάχυτη ερμηνεία (interpretation) της κατάστασης, από την κοινή γνώμη, ως κρίση
  - v) την συνεχώς αυξανόμενη αρνητική δημοσιότητα
  - vi) το υψηλό ενδιαφέρον των μέσων ενημέρωσης και την συνακόλουθη διερεύνηση λειτουργιών του οργανισμού και δημιουργία υποθέσεων (βάσιμων ή μη)<sup>14</sup>.

Οι φορείς της κεντρικής εξουσίας που καθόριζαν ουσιαστικά το πλαίσιο δραστηριοποίησης και την αποτελεσματικότητα των κρατικών επιχειρήσεων στην Κίνα (τουλάχιστον από την περίοδο που προηγήθηκε των αλλαγών) δεν γίνονταν αποδέκτες κριτικής και εξωτερικής πίεση στον βαθμό που θα ασκούσαν αντίστοιχα σε χώρες όπου λειτουργούσαν ανεξάρτητα μέσα μαζικής ενημέρωσης, σαφές νομικό «υπόστρωμα» (rule of law) και κοινοβουλευτική αντιπολίτευση.

Οι καθιερωμένες νόρμες και χαρακτηριστικά των θεσμικών οργάνων που συναντούνται σε δημοκρατικά καθεστάτα καθορίζουν το διακριτό πεδίο στο οποίο μπορούν να κινηθούν οι αποφάσεις των πολιτικών ηγετών (ως σχεδιασμός και εφαρμογή) για την αντιμετώπιση κρίσεων.

Οι πολιτικές διαχείρισης κρίσεων από την πολιτική εξουσία σε μια φιλελεύθερη δημοκρατία περιορίζονται από πλαίσιο πολιτικών, νομικών και ηθικών (moral) αρχών και οι πολιτικοί ηγέτες αναγκάζονται πολλές φορές να περιορίσουν την αποδοτικότητα της διαχείρισης προκειμένου να μην βρεθούν οι ενέργειες τους σε αντιδιαστολή με τις αρχές αυτές, κάτι που η πολιτική εξουσία σε μη δημοκρατικά καθεστάτα αντιμετωπίζει σε πολύ μικρότερο βαθμό <sup>15</sup>.

## Εκδήλωση και διαχείριση της κρίσεως

Η απεικόνιση της κρίσεως προς το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και ενδεχομένως προς την κοινωνία λαμβάνει χώρα μέσω της εκδήλωσης της (manifestation of crisis). Η εκδήλωση της κρίσεως αφορά μια ή περισσότερες βασικές δυσλειτουργίες των υποσυστημάτων του οργανισμού, ήτοι χαμηλή παραγωγικότητα, μεγάλο κόστος λειτουργίας, ελλείμματα, μεγάλη μείωση προσωπικού ή αναποτελεσματική διοίκηση<sup>16</sup>.

Παραβλέποντας μεμονωμένες περιπτώσεις που απορρέουν κυρίως από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον (εταιρικά σκάνδαλα, περιβαλλοντολογική μόλυνση, ελαττωματικά προϊόντα κ.τ.λ), οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτέλεσαν τον καταλυτικό παράγοντα για την όξυνση των αρνητικών αποτελεσμάτων και την εκδήλωση της κρίσεως για τις S.O.Es.

Συγκεκριμένα, η πολιτική μεταβλητή – εκφραζόμενη ως συγκεντρωτική κεντρική εξουσία– ασκώντας ομογενοποιημένο και γραφειοκρατικό ρυθμιστικό αλλά και διαχειριστικό έλεγχο επί των επιχειρήσεων κατά την αρχική περίοδο, διαμόρφωσε παράλληλα και τις συνθήκες του εσωτερικού περιβάλλοντος (στο οποίο τυπικώς λάμβανε μέρος ως «αποστασιοποιημένη» ιδιοκτησία), καθορίζοντας αυστηρά τους επιχειρησιακούς στόχους, τους συντελεστές παραγωγής, τις μεθόδους διοίκησης και την διαμορφούμενη εταιρική κουλτούρα των κρατικών επιχειρήσεων.

Οι διοικήσεις των S.O.Es. συντέλεσαν σε αυτό, καθώς κινούνταν ουσιαστικά σε εξαιρετικά περιορισμένο πεδίο λήψης αποφάσεων και δεν διέθεταν τα κίνητρα και την τεχνογνωσία ουτοσώστε να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσεως<sup>ο</sup> και την εισαγωγή αλλαγών στην στόχευση, την στρατηγική και στα υποσυστήματα της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, δεδομένης επίσης της

---

<sup>ο</sup> Η διαχείριση της εταιρικής κρίσεως αφορά τόσο την περίοδο πριν την (ενδεχόμενη) εκδήλωση της, όσο και την μετέπειτα. Πρόκειται για την συστηματική προσπάθεια της διοίκησης της επιχείρησης, η οποία ακολουθεί σχεδιασμένα και συντονισμένα βήματα που προαπαιτούν τις κατάλληλες δεξιότητες και τεχνικές προκειμένου να αποφευχθεί η εκδήλωση της κρίσεως ή να διευθυνθεί αποτελεσματικά η κρίση και τα συσχετιζόμενα γεγονότα. Απώτερος στόχος είναι η αποφυγή ή ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων ως προς την φήμη, την κερδοφορία ή ακόμα και την δυνατότητα συνέχισης της λειτουργίας της (Dr. Ιωάννης Λαΐνος).

βαρύτητας και του κεντρικού ρόλου των S.O.Es στην λειτουργία και διατήρηση του πολιτικοοικονομικού στερεώματος, η διαχείριση της συστημικής οικονομικής κρίσεως και κατ' επέκταση της κρίσεως στις S.O.Es (και στις τρεις φάσεις των αλλαγών), διαμορφώνεται σε διαχείριση κρίσεως ηγεσίας (crisis leadership)<sup>ο</sup>, με πρωταγωνιστές την πολιτική εξουσία και – ολιγάριθμα – πρόσωπα (από ακαδημαϊκούς κυρίως κύκλους) που είχαν την δυνατότητα να συμβάλουν συμβουλευτικά στην διερεύνηση των ενεργειών ανταπόκρισης στην κρίση, και να παραθέσουν προτάσεις για εισαγωγή αλλαγών.

Στα πλαίσια του crisis leadership, η αποτελεσματική διαχείριση της κρίσεως επιμερίζεται σε 5 καίρια καθήκοντα : i) την αντίληψη/συνειδητοποίηση από την ηγεσία των υφιστάμενων δεδομένων και παραμέτρων, τα οποία προκαλούν ή θα μπορούσαν (από μόνα τους ή συνδυαστικά) να προκαλέσουν καταστάσεις κρίσεως (sense making) ii) τη λήψη αποφάσεων για την αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις, προασπίζοντας τα διακυβευόμενα συμφέροντα κατά τη διάρκεια της κρίσεως (decision making). iii) τη προβολή προς τα έξω της επιθυμητής ερμηνείας των γεγονότων και αιτιών της κρίσεως, των αναλαμβανόμενων ενεργειών, και πιθανώς μελλοντικών πολιτικών αποφυγής (meaning making). iv) το τερματισμό της κρίσεως (terminating) και v) την εξαγωγή συμπερασμάτων (learning) και προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών.<sup>17</sup>

Η δημιουργία ιδίας αντίληψης για την αναγνώριση των συνθηκών & καταστάσεων (αποτελέσματα ή γενεσιουργές αιτίες) που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην επώαση ή/και στην εκδήλωση εταιρικής κρίσεως στις S.O.Es, περιορίζεται από το γεγονός πως ακόμα και στην σημερινή εποχή, οι περισσότεροι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί δεν διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους, χρόνο και την κατάλληλη σχεδίαση για την διερεύνηση των αιτιών αυτών. Σύμφωνα με έρευνα του Barry Turner, κατά κανόνα αποτυγχάνουν να συλλέξουν επαρκή δεδομένα, να ελέγξουν την

---

<sup>ο</sup> Στις μελέτες των Bernard (1938), Selznick (1957) και Wilson (1989) η έννοια της ηγεσίας οριοθετείται ως σειρά στρατηγικών καθηκόντων που περιλαμβάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες κατά τη διάρκεια της διαχείρισης κρίσεως. Τα καθήκοντα αυτά δεν περιορίζονται αποκλειστικά στους φυσικούς ηγέτες αλλά στο δίκτυο διαχείρισης κρίσεως που μπορεί να υπό ορισμένες συνθήκες να πάρει την μορφή "περιστασιακής ηγεσίας" (situational leadership) διαφορετικής από την επίσημη.

ορθότητα τους και να εντοπίσουν σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος (cause - and - effect relations). Το γεγονός αυτό έρχεται ως αποτέλεσμα της θεώρησης των δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων – εξαιρουμένων των σωμάτων ασφαλείας – περί αποτελεσματικότητας, την οποία αποδέχονται αποκλειστικά με όρους καταστάσεων επιτευξημότητας και όχι με όρους καταστάσεων αποφυγής (terms of conditions to be sought vs terms of conditions to be avoided).

Οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και οι δημόσιοι οργανισμοί στοχεύοντας στην επίτευξη συγκεκριμένων, πολιτικά – αρθρωμένων στόχων, δε διαθέτουν την απαραίτητη ετοιμότητα για της πρόληψη ασύμβατων καταστάσεων & αποτελεσμάτων πέραν του στενού διαδικαστικού πλαισίου λειτουργίας τους.

Επίσης, οι περισσότερες δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί αντιμετωπίζουν, πέραν των δυσκολιών στην επεξεργασία των πληροφοριών, προβλήματα και στην εξαγωγή ακόμα και βασικών στοιχείων πληροφόρησης περί των οικονομικών τους δεδομένων και της απόδοσης τους, όπως και στο να μεταφράσουν τους γενικούς ή/και σύνθετους επιχειρησιακούς τους στόχους σε μετρίσιμα αποτελέσματα.

Κατά συνέπεια, η λειτουργία των S.O.Es παρείχε με δυσκολία και με ελεγχόμενη ακρίβεια (απουσία αξιόπιστων λογιστικών & κοστολογικών μεθόδων και προηγμένων συστημάτων καταγραφής) απεικόνιση της απόδοσης, πολλώ δε μάλλον τη δυνατότητα έγκαιρου εντοπισμού δυσλειτουργιών και μεταβλητών που θα μπορούσαν να μετεξελιχθούν σε παράγοντες κρίσεως.

Αναφορικά με την λήψη αποφάσεων από την πολιτική ηγεσία σε καταστάσεις κρίσεως, είναι συνήθης ο σχηματισμός – περιστασιακά – ομάδας από τον ανώτατο ιεραρχικά πολιτικό φορέα και επικεφαλείς δημοσίων οργανισμών, υπουργούς, εμπειρογνώμονες ή άλλα αρμόδια πρόσωπα.

Από την ανακήρυξη της Λ.Δ.Κ οι ομάδες αυτές συστήνονταν για λόγους ενημέρωσης προς τα ανώτατα κλιμάκια με τις σημαντικές αποφάσεις να λαμβάνονται από τον στενότερο πολιτικό κύκλο του Politburo (9μελής Standing Committee) με ιδιαίτερη βαρύτητα στις τελικές αποφάσεις να λαμβάνει – τουλάχιστον κατά την αρχική

περίοδο – η τοποθέτηση του πολιτικού ηγέτη (συνήθως Γενικό Γραμματέα του Κομμουνιστικού Κόμματος και μετέπειτα Πρόεδρο της Λ.Δ. της Κίνας).

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το ότι η εφαρμογή των αποφάσεων αυτών προϋποθέτει τον συντονισμό διαφορετικών τύπων οργανισμών και υπηρεσιών (response network) και την επίδειξη συνεργασίας, πρωτοβουλιών και ελαστικότητας. Στις προσπάθειες αναμόρφωσης της οικονομίας και των S.O.Es, τις αποφάσεις της κεντρικής εξουσίας καλούνταν να εφαρμόσουν, πέραν των επιχειρήσεων, κρατικές υπηρεσίες και τράπεζες, υπουργεία, τοπική αυτοδιοίκηση κ.λ.π. Σε πολλές περιπτώσεις η διοχέτευση του πλάνου και των πολιτικών αντιμετώπισης, όπως και ο έλεγχος επί της εφαρμογής τους είχαν περιορισμένα αποτελέσματα.

Η επικοινωνία και μεταβίβαση πληροφοριών μεταξύ των οργανισμών υπήρξε συχνά προβληματική και ορισμένες φορές παρουσιαζόταν έλλειψη συνεισφοράς από τις διοικήσεις των S.O.Es ή και από άλλους υπεύθυνους κρατικών οργανισμών, αποτέλεσμα της αβεβαιότητας και της ανησυχίας πως οι σχεδιαζόμενες αλλαγές έμελε να τους στερήσουν επιρροή και προνόμια, καθώς και της αρνητικής στάσης και προκατάληψης απέναντι σε μη κρατικούς φορείς (κατά την δεύτερη και τρίτη φάση των αλλαγών).

Σε περιόδους κρίσεως, το επιχειρησιακό ή/και κοινωνικό περιβάλλον απευθύνεται προς την φυσική (θεσμοθετημένη) ηγεσία, η οποία καλείται να περιορίσει την αβεβαιότητα και να παρέχει έγκυρη πληροφόρηση και ερμηνεία της διαμορφωμένης κατάστασης, των αιτιών και των ενεργειών ανταπόκρισης. Εφόσον δεν επιτευχθεί κάτι τέτοιο ή δεν επιχειρηθεί καν από την φυσική ηγεσία η μεταφορά και υιοθέτηση των επιθυμητών θέσεων, οι αναλαμβανόμενες ενέργειες για την αντιμετώπιση της κρίσεως δεν γίνονται αντιληπτές και συνήθως δεν λαμβάνουν την ευρύτερη αποδοχή.

Επιπλέον, σε περιπτώσεις όπου άλλοι παράγοντες που εμπλέκονται ή επηρεάζονται από την κρίση (π.χ πολιτικοί φορείς, κοινωνικές ομάδες, επιχειρήσεις και οργανισμοί, καταναλωτικές και περιβαλλοντολογικές ενώσεις κ.τ.λ) επικρατήσουν στην επικοινωνία και λάβει αποδοχή η δική τους ερμηνεία των γεγονότων και αιτιών της



κρίσεως , η περεταίρω ευχέρεια της θεσμοθετημένης ηγεσίας να καθορίσει το πλαίσιο ενεργειών και ενδεχομένως την εισαγωγή αλλαγών, περιορίζεται.

Σε συνέχεια μακρόχρονης απολυταρχικής παράδοσης, οι πολίτες της Λαϊκής δημοκρατίας της Κίνας, ιδιαίτερα τη περίοδο της εγκαθίδρυσης του κομμουνιστικού καθεστώτος, αποδέχονταν σε μεγάλο βαθμό τη μονοκαθεδρία του πολιτικού και κοινωνικοοικονομικού συστήματος εξουσίας και τη συνακόλουθη μονομερή επικοινωνία και επιβολή των απόψεων και αποφάσεων των κρατικών αξιωματούχων. Αποτελούσε δε κοινωνική νόρμα να αποκαλούνται οι τελευταίοι «πατέρες αξιωματούχοι» και «πατέρες των πολιτών».

Λόγω του ότι δεν υφίσταντο ευρεία διάδοση διαφορετικών επίσημων πολιτικών τοποθετήσεων & προτάσεων, ο κεντροποιημένος προπαγανδιστικός μηχανισμός διοχέτευε, μέσω κοινής γραμμής σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες των κρατικών αξιωματούχων, τη μονομερή και επίσημη ερμηνεία των γεγονότων και των συνακόλουθων ενεργειών. Σε αρκετές περιπτώσεις η μεταφορά ακόμα και αντικειμενικά μετρήσιμων πληροφοριών (όπως η παραγωγή σιταριού και σιδήρου κατά την περίοδο του Great Leap Forward) απόκλινε δραματικά από τα πραγματικά μεγέθη, ενώ και κατά τα τελευταία έτη περίοδο παρατηρήθηκαν προσπάθειες απόκρυψης ή/και διαστρέβλωσης της πληροφόρησης (π.χ επιδημία SARS το 2003).

Οι υποχρεώσεις της ηγεσίας για τον αποτελεσματικό τερματισμό της κρίσεως, περιλαμβάνει δύο βασικές πτυχές. Σε τακτικό επίπεδο, τη μετάβαση από καθεστώς έντασης και πίεσης σε καθεστώς σχετικής ομαλότητας (φάση resolution στο σχεδιάγραμμα της καμπύλης κρίσεως του Tom Curtin – **Appendix 2**), και σε στρατηγικό επίπεδο απολογισμό αφενός των ενεργειών και ερμηνεία των πηγών της κρίσεως και τυχών μελλοντικών αλλαγών, και αφετέρου την αποδοχή των εξηγήσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία.

Η διατήρηση επί μακρόν της κρίσεως μπορεί να αποβεί επιζήμια, ιδιαίτερα για τις πολιτικές ηγεσίες που λειτουργούν σε δημοκρατικά πλαίσια.

Η συνέχιση και όξυνση της κρίσεως κατά την περίοδο της μεγάλης πολιτιστικής

επανάστασης στην Κίνα, παρότι δεν οδήγησε στην αλλαγή του συστήματος διακυβέρνησης, προκάλεσε σημαντικές πολιτικές και οικονομικές μεταρρυθμίσεις.

Η τελευταία και ίσως σημαντικότερη και δυσκολότερη στρατηγική υποχρέωση της ηγεσίας είναι η «εκμάθηση» και εξαγωγή συμπερασμάτων σε πολιτικό και οργανωσιακό επίπεδο και η εισαγωγή των απαραίτητων αλλαγών.

Με τον τερματισμό της κρίσεως οι εμπλεκόμενοι φορείς και οι πολίτες δύνανται να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους για τις προϋπάρχουσες ή τις υφιστάμενες πολιτικές, το διοικητικό και νομικό πλαίσιο, και ακόμα περισσότερο να υποστηρίξουν μεταρρυθμιστικά μέτρα και αλλαγή στρατηγικής.

Ακόμα και όταν η εν γένει διαχείριση της κρίσεως έχει στεφθεί με επιτυχία, οι αντιμαχόμενες μελλοντικές πολιτικές επιλογές θα μπορούσαν να ακυρώσουν τα όποια χρήσιμα συμπεράσματα. Και σε περιπτώσεις όμως ομοφωνίας, το consensus δεν είναι απαραίτητο να μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μέτρα και αλλαγές.

Σε γενικές γραμμές, οι κρίσεις στις οποίες αναδεικνύεται η ανεπάρκεια της πρότερης σχεδίασης, των πολιτικών και των οργανωσιακών πρακτικών, μπορεί να αποτελέσουν το σημείο εκκίνησης για την εισαγωγή αλλαγών, οι οποίες σε ομαλοποιημένες συνθήκες θα ήταν πολιτικά ανέφικτες (στις πολιτικές επιστήμες θεωρείται ως απαραίτητη συνθήκη προς τον εκδημοκρατισμό).

Ιδιαίτερως στις περιπτώσεις όπου μέσα από την κρίση αποδεικνύεται με emphaticό τρόπο το έλλειμμα απόδοσης ή ανταπόκρισης ενός κυβερνητικού οργάνου (government agent) ή κρατικού οργανισμού, δημιουργούνται αυξημένες πιθανότητες συνολικής επανασχεδίασης και συστημικών αλλαγών, πέρα από την απομάκρυνση προσώπων και την αναθεώρηση πολιτικών και διαδικασιών.

Η διαδικασία «εκμάθησης» από μια κρίση διαχωρίζεται σε πρακτικές single - loop learning και double - loop learning. Στη πρώτη κατηγορία, η αναζήτηση καινούργιων τρόπων ανταπόκρισης σε ομοειδείς κρίσεις περιορίζεται στο υπάρχον πλαίσιο λειτουργίας, με δευτερεύουσας σημασίας προσαρμογές και βελτιώσεις στην επικοινωνία, τον εξοπλισμό, την εκπαίδευση κ.λ.π με σκοπό την βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Η διερεύνηση των δυσλειτουργιών στο double - loop learning υπεισέρχεται επιπρόσθετα και επανεξετάζει τις νόρμες που καθορίζουν τις θεμελιώδεις αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού, τους ρόλους και τις υποχρεώσεις, την διοικητική δομή και δύναται να προκαλέσει την συνολική επανασχεδίαση και ανάληψη καινούργιων προτεραιοτήτων και στρατηγικών.

Η κατηγοριοποίηση των πρακτικών αυτών (single - loop learning και double - loop learning) βρίσκεται σε αντιστοιχία με τον τρόπο διαχωρισμού των «περιορισμένης εμβέλειας» (incremental) και των ριζικών (radical) αλλαγών, όπως εκφράστηκε από τους Bateson & Watzlawick στην θεώρηση τους περί first order & second order change <sup>18</sup>.

Απαραίτητο στοιχείο για την υλοποίηση των προτάσεων για αλλαγές από την πολιτική ηγεσία είναι η επικράτηση των προτάσεων αυτών κατά την φάση της εισηγήσεως στο – ανά περίπτωση – κέντρο πολιτικού σχεδιασμού, στην συνέχεια η αποδοχή τους (ή τουλάχιστον η ελάχιστη δυνατή συναίνεση) στο στάδιο των ενδοκυβερνητικών, κοινοβουλευτικών και ενδεχομένως δημόσιων συζητήσεων (συνθήκη που παρακάμπτεται στην περίπτωση της Λ.Δ.Κ) και τέλος κατά την διάρκεια της αρχικής περιόδου υλοποίησης όπου ενδεχομένως να υπόκεινται σε συνεχή αμφισβήτηση και εσφαλμένη εφαρμογής τους.

Όπως καταγράφεται στις περισσότερες των περιπτώσεων, η μετάβαση από καταστάσεις κρίσεως στην εισαγωγή αλλαγών δεν αποτελεί μια φυσική ροή. Προϋποθέτει, πρωτίστως, την ειλικρινή προσπάθεια της πολιτικής ηγεσίας να αναμορφώσει τις δομές ενός συστήματος, κάτι το οποίο βρίσκεται αρκετές φορές σε αντίθεση με πιθανές επιδιώξεις της ηγεσίας να διατηρήσει το υπάρχον status quo αντί να προβεί σε διαδικασίες εισαγωγής ουσιαστικών αλλαγών.

Πολλές πολιτικές αποφάσεις κατά την διάρκεια ή μετά του – τακτικού επιπέδου – τερματισμού της κρίσεως ανακοινώνονται αρχικώς ως τομές και μεταρρυθμιστικά προγράμματα, ενώ πρόκειται στην ουσία για διατήρηση των προϋπάρχουσων δομών και πρακτικών.<sup>19</sup>

## Εισαγωγή αλλαγών

Η αλληλεπίδραση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον (societal environment και κλαδικό περιβάλλον) διαμορφώνει κατά μεγάλο βαθμό τις συνθήκες επιτευξιμότητας των αναλαμβανόμενων στόχων.

Παράγοντες όπως η αβεβαιότητα των μακροοικονομικών και πολιτικών συνθηκών, η όξυνση του ανταγωνισμού στην εσωτερική και διεθνή αγορά, η βελτίωση των τεχνολογικών μεθόδων παραγωγής, η μεταστροφή των καταναλωτικών προτιμήσεων, το ασαφές ή συχνά μεταβαλλόμενο νομοκανονιστικό πλαίσιο και η δυσχέρεια στην εξεύρεση κεφαλαίων από το χρηματοπιστωτικό σύστημα & κεφαλαιαγορά, διαμορφώνουν ένα ασταθές πλαίσιο λειτουργίας.<sup>20</sup>

Η προσαρμοστικότητα των οργανισμών στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον καθορίζει όχι μόνο τα καινούργια σημεία ισορροπίας και την εκπλήρωση των ρόλων και υποχρεώσεων τους, αλλά την ίδια τη συνέχιση της δραστηριότητας και λειτουργίας τους.

Σε περιπτώσεις όπου οι οργανωσιακές αλλαγές, που λαμβάνονται για την εκπλήρωση των καινούργιων στοχεύσεων, συντελούνται σε ασυνεχή, διακοπτόμενα και σποραδικά χρονικά διαστήματα, και καθορίζονται ή επισπεύδονται από εξωτερικούς κυρίως παράγοντες υπό συνθήκες πίεσεως, η αλλαγή ονομάζεται επεισοδιακή ή αποσπασματική (episodic change).

Επίσης, έχει ευρύ πεδίο δράσεως, διοχετεύεται από την επίσημη γραφειοκρατική δομή και σπανίως υλοποιείται σε ολόκληρη την – αρχικά προγραμματισμένη – έκταση .

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της αποσπασματικής αλλαγής αποτελεί η αυξανόμενη απόκλιση (divergence) από συνθήκες ευθυγραμμίσεως μεταξύ των αναλαμβανόμενων υποχρεώσεων – όπως καθορίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον – και του εσωτερικού περιβάλλοντος που βρίσκεται σε κατάσταση

αδράνειας (inertia)<sup>ο</sup> ως προς τον βαθμό προσαρμοστικότητας.

Παρότι η αδράνεια προηγείται και μπορεί ενδεχομένως να δημιουργήσει κλίμα έντασης, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην αποσπασματική αλλαγή, η εισαγωγή των αλλαγών πηγάζει (σύμφωνα με τον Huber) από τις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος, την επίδοση (performance), την ανώτατη διοίκηση, την δομή και τις στρατηγικές επιλογές του οργανισμού.<sup>21</sup>

Πρόσθετα της αδράνειας (σταθερότητα με αρνητικές συνέπειες στο μοντέλο του Kurt Lewin) και της παρέμβασης του εξωτερικού περιβάλλοντος, ορισμένα ακόμα στοιχεία της αποσπασματικής αλλαγής όπως η γραμμικότητα (linear) και η αναζήτηση στόχων (παρακινούμενη από την μη ευθυγράμμιση μεταξύ των υποχρεώσεων και του εσωτερικού περιβάλλοντος) ακολουθούν το μοντέλο των 3 σταδίων αλλαγής του Kurt Lewin, ήτοι Unfreezing –Change – Refreeze.<sup>οο</sup>

Στον αντίποδα της αποσπασματικής αλλαγής βρίσκεται η συνεχής αλλαγή (continuous change) η οποία εστιάζει περισσότερο στο εσωτερικό περιβάλλον.

Οι οργανισμοί που διέρχονται από αυτή την κατάσταση υποβάλλονται σε συνεχείς αναβαθμίσεις των διαδικασιών και της ροής εργασίας, διερευνώντας νέους τρόπους οργάνωσης και καινούργιες στοχεύσεις, ακόμα και όταν αυτοί δεν έχουν προσδιοριστεί από άλλους οργανισμούς. Επίσης, η δικαιοδοσία προσαρμόζεται ανάλογα με τα καινούργια έργα - καθήκοντα (tasks) που προκύπτουν (shifts in

---

<sup>ο</sup> Η αδράνεια αποτελεί καίριο σημείο στη θεωρία της αποσπασματικής αλλαγής και περιγράφηκε από τον Pfeffer το 1997 ως αδυναμία των οργανισμών να εισάγουν αλλαγές με τον ρυθμό που τις εισάγει το εξωτερικό περιβάλλον. Η αδυναμία αυτή μπορεί να πάρει πολλές μορφές και να αποδοθεί στο deep structure του οργανισμού, στις ρουτίνες, στην τεχνολογία, στην εταιρική κουλτούρα, στη πρότερη εισαγωγή first order change, στη διατήρηση της εταιρικής ταυτότητας, στην αδυναμία εντοπισμού - λόγω ανάπτυξης των αποτελεσμάτων - «τυφλών σημείων» στις διαδικασίες, και στην αυταρέσκεια & μακροχρόνια παρουσία ιδίων προσώπων στην ανώτατη διοίκηση.

<sup>οο</sup> Το πρώτο στάδιο (unfreezing) βασίζεται στη θεώρηση πως η ανθρώπινη συμπεριφορά διαμορφώνεται από την μάθηση μέσω της παρατήρησης και των επιρροών από την κουλτούρα και περιλαμβάνει 3 υποστάδια. Αρχικά, γίνεται αντιληπτό πως οι προσδοκίες που τρέφει το άτομο για τον οργανισμό (όπως επίτευξη προσωπικών στόχων) δεν επιβεβαιώνονται. Στην συνέχεια, οι προηγούμενες πεπειθήσεις καθίστανται αβάσιμες και δημιουργούν “ανησυχία επιβίωσης”, που δεν οδηγεί συνήθως σε αλλαγές διότι παρεμβάλλονται αντιστάσεις από την “ανησυχία εκμάθησης” που είναι επώδυνη διότι καλείται το άτομο να αναθεωρήσει όσα είχε προηγούμενος μάθει. Στο τελευταίο υποστάδιο εφαρμόζονται τεχνικές για την κάμψη της (όπως άρνηση, μανούβρες, διαπραγματεύσεις κ.λ.π). Στο δεύτερο στάδιο (change) αφού έχουν επιλεγεί τα στοιχεία που χρειάζεται να αλλαχτούν, συντελείται παράλληλα «γνωστική αναδόμηση», επαναπροσδιορισμός και επέκταση των βασικών αντιλήψεων που διέπουν την συμπεριφορά, καθώς και νέων σταθερών αξιολόγησης. Στο στάδιο του refreezing οι νέες αποδεκτές συμπεριφορές και αντιλήψεις παγιώνονται, και το άτομο επαναπροσδιορίζεται στον οργανισμό και αναπτύσσει νέες διαπροσωπικές σχέσεις.

authority as tasks shift), υπάρχει συνεχής επαναπροσδιορισμός των job descriptions, μεταβλητότητα των συστημάτων και σε ορισμένες περιπτώσεις αυτορρύθμιση (Wheatley).

Η συνεχής αλλαγή αποτελεί μια αδιάκοπη εξελικτική διαδικασία και διέπει την κουλτούρα του οργανισμού, με ιδιαίτερο ποιοτικό χαρακτηριστικό το ότι οι μικρές και συνεχείς προσαρμογές και βελτιώσεις που εφαρμόζονται παράλληλα σε διάφορα υποσυστήματα του οργανισμού επιδρούν σωρευτικά προς μια ουσιαστική μεγάλου μεγέθους αλλαγή του οργανισμού (substantial ή fundamental change)<sup>22</sup>.

Το εγχείρημα της εισαγωγής αλλαγών αντανάκλα την προσπάθεια του οργανισμού να υλοποιήσει ή να αναπροσαρμόσει τους στρατηγικούς και τακτικούς του στόχους, μεταφράζοντας τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος σε καινούργιες νόρμες και παρεμβάσεις στα υποσυστήματα του οργανισμού και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Παράλληλα όμως, ο οργανισμός καλείται να αντιμετωπίσει και τις συσχετιζόμενες αντιδράσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον μέσω τακτικών ισχύος (power tactics), συγκαλυμμένων απειλών και εξαναγκασμού, διαπραγματεύσεων με σκοπό τον κατευασμό, συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων ή συνδυασμό αυτών.

Οι αντιδράσεις προς την εισαγωγή αλλαγών θεωρούνται αναμενόμενες και προέρχονται από εργαζόμενους διαφορετικών βαθμίδων ιεράρχησης – συμπεριλαμβανομένων και μελών της ανώτατης διοίκησης – διότι κάθε προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών στο εσωτερικό περιβάλλον εκλαμβάνεται, κατά κανόνα, από τη πλειονότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως απειλή.

Το περιεχόμενο, οι ακριβείς αιτίες, η διάρκεια και η ένταση των αντιδράσεων είναι διαφορετικές ακόμα και μεταξύ ιδίων ομάδων εργαζομένων (αναφορικά με την ιεραρχική τους θέση και την εξειδίκευση) και καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή και εθνική κουλτούρα. Οι εκλαμβανόμενες απειλές αντιστοιχίζονται με διαφορετικά επίπεδα αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (κατά το τρόπο ιεράρχησης της πυραμίδας αναγκών του Maslow), όπως :

- Απειλή ως προς τις ανάγκες αυτοεκτίμησης. Περιλαμβάνουν την εξασφαλισμένη

δύναμη επιρροής εντός του οργανισμού, τις δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί και την ανησυχία πως θα απολεστεί το κοινωνικό status που απορρέει από την υπάρχουσα θέση.

- Απειλή στις ανάγκες κοινωνικής αποδοχής. Αναφέρονται στην ένταξη σε μια ομάδα εργαζομένων (formal ή informal) και στην φοβία πως θα φανούν ανεπαρκείς ή αδαείς προς τον καινούργιο ρόλο που καλούνται να αναλάβουν.

- Απειλή προς τις ανάγκες ασφαλείας. Προκαλείται σε μεγάλο βαθμό από την έλλειψη πληροφόρησης και την φοβία προς τη νέα άγνωστη κατάσταση, την απροθυμία να απολέσει ο εργαζόμενος τον έλεγχο της εργασιακής του εξέλιξης και από την αίσθηση πως είναι εκτεθειμένος και ευπρόσβλητος.

- Απειλή προς φυσικές ανάγκες. Αναφέρονται στα βασικά οφέλη όπως τα αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και συγκεκριμένα στις μισθολογικές απολαβές και στις ελάχιστα αποδεκτές συνθήκες εργασίας.

Οι ανωτέρω εκλαμβανόμενες απειλές δύνανται να οδηγήσουν σε αντιδράσεις των εργαζομένων ως προς την εισαγωγή αλλαγών. Οι αντιδράσεις αυτές αναφέρονται τόσο σε θέματα απόδοσης όσο και εργασιακής συμπεριφοράς (επιθετικότητα, απειθαρχία, αίτηση για μετακίνηση, παραίτηση, ενέργειες εναντίωσης μέσα από το formal ή/και το informal structure).

Οι ενέργειες που προβλέπεται να ακολουθηθούν από τους υπεύθυνους της εισαγωγής αλλαγών, προκειμένου να μειωθούν ή να αντιστραφούν οι αντιδράσεις προς τις αλλαγές, μπορούν να επιμεριστούν σε τέσσερις κατηγορίες :

1<sup>η</sup>) Ενέργειες για την αλλαγή και στάση στην συμπεριφορά των υφισταμένων μέσα από τον κατάλληλο συνδυασμό θετικών και αρνητικών κινήτρων, στα πλαίσια της εταιρικής και εθνικής κουλτούρας.

2<sup>η</sup>) Μετακίνηση ή απόλυση του υφιστάμενου σε περιπτώσεις έντονης προσωπικής αντιπαράθεσης με την ηγεσία του οργανισμού.

3<sup>η</sup>) Αλλαγή της ηγεσίας εφόσον η δυσαρέσκεια από τους υφιστάμενους έχει γενικευτεί.

4<sup>η</sup>) Αλλαγή του τρόπου διακυβέρνησης (leadership style), πέρα του στενού πλαισίου της υφιστάμενης εταιρικής κουλτούρας.<sup>23</sup>

Το ηγετικό σχήμα που καλείται να αποφασίσει ή/και να υλοποιήσει τις ενέργειες για την εισαγωγή των αλλαγών ενδεχομένως να απαρτίζεται αρχικά από έναν ολιγάριθμο κύκλο ατόμων ή αποκλειστικά από τον φορέα – ηγέτη της αλλαγής. Για τον καλύτερο προγραμματισμό, αποτελεσματικότερη επικοινωνία και αξιολόγηση του βαθμού επιτευξημότητας, θεωρείται σημαντικό από τον John Kotter να δημιουργηθεί από τα πρώτα στάδια ένας ισχυρός καθοδηγητικός συνασπισμός – από πλευράς ιεραρχίας, κύρους, επικοινωνίας και εμπειρίας – για να ηγηθεί το όλο εγχείρημα<sup>24</sup>. Η ομάδα αυτή μπορεί να αναπτύσσεται σταδιακά στην διάρκεια του χρόνου και πέραν του φορέα – ηγέτη ενδείκνυται να απαρτίζεται από τους εκπροσώπους της διοίκησης, τον συντονιστή του προγράμματος και των υποομάδων, τον ειδικό επί τεχνικών θεμάτων, και μεμονωμένα άτομα, ανεξαρτήτου θέσεως, που λειτουργούν υποστηρικτικά προς τις αλλαγές. Ο σχηματισμός ενός καθοδηγητικού συνασπισμού με συνοχή και ισχύ αποτελεί σύμφωνα με τον Kotter την δεύτερη από τις οκτώ φάσεις για την επιτυχή εισαγωγή αλλαγών στον οργανισμό.

Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην καλλιέργεια της αίσθηση του επείγοντος και ακολουθεί τις ενέργειες του crisis management (ή σε άλλες περιπτώσεις την εξέταση του ενδεχομένου μελλοντικών κρίσεων ή ευκαιριών).

Η τρίτη φάση προβλέπει την δημιουργία ενός οράματος ώστε να ενισχυθεί η προσπάθεια για αλλαγή και ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών.

Η μετάδοση του οράματος στο σύνολο του προσωπικού αποτελεί το επόμενο στάδιο, με τον καθοδηγητικό συνασπισμό να επωμίζεται την ευθύνη για την εμπέδωση, μέσα από το παράδειγμα, νέων τρόπων συμπεριφοράς.

Κατά την επόμενη φάση (πέμπτη), ο καθοδηγητικός συνασπισμός εκχωρεί εξουσίες και αρμοδιότητες σε άτομα χαμηλότερων βαθμίδων (decentralization process), γνωστοποιώντας τους τις κατευθύνσεις και ενθαρρύνοντας τους στην ανάληψη πρωτοβουλιών και ιδεών με μόνο περιορισμό να ταιριάζουν στις γενικές παραμέτρους του συνολικού οράματος. Στο συγκεκριμένο στάδιο συντελείται



ουσιαστικά η προσπάθεια αλλαγής των συστημάτων και δομών που υπονομεύουν το νέο όραμα, καθώς και των δεξιοτήτων, του τύπου επικοινωνίας, και των αξιών και πεποιθήσεων που συντάσσουν την εταιρική κουλτούρα. Στο στάδιο αυτό επίσης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό το κατά πόσο θα λάβει η αλλαγή ριζική (radical) μορφή. Η έκτη φάση της επιτυχημένης εισαγωγής αλλαγών προβλέπει τον προγραμματισμό για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων. Για τον σκοπό αυτό, ο καθοδηγητικός συνασπισμός αναγνωρίζει και επιβραβεύει το προσωπικό που μετέχει στις βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις.

Στην επόμενη φάση οι επιτυχίες από τις βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις προβάλλονται για την ενδυνάμωση της αντίληψης των εργαζομένων περί της ορθότητας της ευρύτερης αλλαγής. Στο στάδιο αυτό παγιώνονται οι βελτιώσεις και υλοποιούνται οι ουσιαστικές αλλαγές στην δομή, στα συστήματα και στην κουλτούρα του οργανισμού. Ο καθοδηγητικός συνασπισμός προβαίνει, στην συνέχεια, σε καινούργιες προσλήψεις και προαγωγές των εργαζομένων που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα με αποτέλεσμα να αναζωογονείται η συνολική διαδικασία με νέα επιμέρους προγράμματα και πολιτικές.

Στην τελευταία φάση ο καθοδηγητικός συνασπισμός αποβλέπει στην παγιοποίηση των νέων μεθόδων και δομών και στην αποσαφήνιση προς τους εργαζομένους της σχέσεως μεταξύ των νέων μορφών συμπεριφοράς και της εκπλήρωσης των στόχων της επιχείρησης.

Τέλος, καθίσταται αναγκαίο να διασφαλιστεί πως η διάδοχη ηγεσία του οργανισμού θα προσωποποιεί το νέο μοντέλο λειτουργίας και την καινούργια κουλτούρα.

Οι αλλαγές που συντελέστηκαν και στις τρεις προσπάθειες ανασυγκρότησης των S.O.Es εμπίπτουν καταρχάς στην κατηγορία των επιβαλλόμενων ή απρογραμμάτιστων αλλαγών (έναντι των αναμενόμενων και των διαπραγματεύσιμων αλλαγών που προκαλούνται στο εσωτερικό περιβάλλον), καθώς επιβλήθηκαν από την κεντρική εξουσία και την διαμορφούμενη κατάσταση της οικονομίας, παράγοντες δηλαδή του εξωτερικού περιβάλλοντος.<sup>25</sup>

Ως οργανισμοί οι S.O.Es βρίσκονταν σε μεγάλη απόκλιση (divergence) από

συνθήκες ευθυγραμμίσεως, καθώς και σε κατάσταση αδράνειας (όπως την όρισε ο Pfeffer το 1997) τόσο την περίοδο που προηγήθηκε της εισαγωγής αλλαγών όσο και κατά τα ενδιάμεσα διαστήματα. Επίσης, η χρονική ροή των προσπαθειών ανασυγκρότησης υπήρξε αποσπασματική και διακοπτόμενη με την λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία να διοχετεύονται μέσα από την επίσημη “βαθεία” γραφειοκρατική δομή (deep structure).

Τα στοιχεία αυτά προσδιορίζουν επίσης τις οργανωσιακές αλλαγές που συντελέστηκαν στις S.O.Es ως αποσπασματικές αλλαγές .

Εξαιτίας της περιορισμένης αυτοτέλειάς τους ως επιχειρηματικά σχήματα και της έλλειψης ανταγωνιστών στον κλάδο κατά την αρχική τουλάχιστον περίοδο, οι S.O.Es είχαν την ιδιαιτερότητα να στερούνται τη δυνατότητα «μίμησης» επιτυχημένων στρατηγικών και οργανωσιακών δομών από ομοειδής οργανισμούς (στοιχείο απαραίτητο σε κάθε θεωρία οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με τον Sevon - 1996). Ανασταλτικός παράγοντας στην εισαγωγή αλλαγών υπήρξε η απουσία δημιουργίας και μετάδοσης της αίσθησης του επείγοντος και ενός καινούργιου οράματος στο ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπλέον, δε διαμορφώθηκε συνεκτικός καθοδηγητικός μηχανισμός, ούτε κίνητρα και αντικίνητρα ώστε να εξαλειφθούν οι δυνάμεις αντίστασης στο ενδεχόμενο αλλαγών στο ιδιοκτησιακό σχήμα, να αναδυθούν ακολούθως οι προωθητικές δυνάμεις της αλλαγής και να εισαχθούν τελικώς καινούργιες επιχειρηματικές πρακτικές και αξίες.

## Πηγές και Αναφορές Κεφαλαίου

- <sup>1</sup> Tokyo Declaration of Guidelines on Public Accountability (1985) : Concepts of Public Enterprises in Asian Organisation of Supreme Audit Institutions (ASOSAI) member countries. Abstract
- <sup>2</sup> Thomas Wheelen, J. David Hunger “Concepts in Strategic Management and Business Policy” Tenth Edition 2004. Pages 10 - 13
- <sup>3</sup> Charles W. Hill, Gareth R. Jones “Strategic Management – An Integrated Approach”. 1998. Pages 72 - 77
- <sup>4</sup> Mary Hallward - Driemeier, Scott Wallsten, Lixin Colin Xu “The Investment Climate and the firm : Firm- level evidence from China” Development Research Group, World Bank 3/2003. Pages 2 – 12
- <sup>5</sup> Ιωάννης Ν. Θανόπουλος “Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία” 2003. Page 24, 201
- <sup>6</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones **ό(πως) π(ροηγούμενως)** Pages 396 - 401
- <sup>7</sup> Ιωάννης Λαΐνος “ The causes of failure of the Greek State’s efforts to introduce changes into the Olympic Airways internal environment towards overcoming of its crisis ”. 2008. Pages 5,6
- <sup>8</sup> Harriet T. Zurndorfer “Confusing Confucianism with capitalism : Culture as impediment and/or stimulus to Chinese economic development” 2004. Pages 7 - 13
- <sup>9</sup> Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference of the Association for Chinese Economics Studies Australia (ACESA). Yuan Fang, Chris Hall “Chinese Managers & Motivation for Change” 10/2003. Pages 3, 10,11
- <sup>10</sup> Yadong Luo “ Guanxi and performance of foreign – invested enterprises in China : An empirical inquiry ”. Management International Review. 1/1997. Pages 2-14.
- <sup>11</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin “Private Vices in Public Places : Challenges in Corporate Governance in China” 4/2001. Pages 3, 4
- <sup>12</sup> Arjen Boin, Paul’t Hart, Eric Stern, Bengt Sundelius “ The Politics of Crisis Management” . Cambridge University Press. 2005. Pages 2- 4
- <sup>13</sup> Ιωάννης Λαΐνος **ο.π** Pages 4, 6
- <sup>14</sup> Meena Ahmed “ The Principles & Practices of Crisis Management ” Palgrave Mc Millan, 2006. Pages 7 -8
- <sup>15</sup> Arjen Boin, Paul’t Hart, Eric Stern, Bengt Sundelius **ο.π** Pages 8-9
- <sup>16</sup> Ιωάννης Λαΐνος **ο.π** Page 6
- <sup>17</sup> Arjen Boin, Paul’t Hart, Eric Stern, Bengt Sundelius **ο.π** Chapters 2 -6
- <sup>18</sup> Karl Weick, Robert Quinn “ Organization Change & Development “ Annual Reviews, University of Michigan. 1999 . Page 363
- <sup>19</sup> Arjen Boin, Paul’t Hart, Eric Stern, Bengt Sundelius **ο.π** Pages 115 -130
- <sup>20</sup> Laurie J. Mullins “Management and Organizational Behaviour” Fourth Edition 1996. Pitman Publishing. Chapter 20
- <sup>21</sup> Karl Weick, Robert Quinn “ Organization Change & Development “ Annual Reviews, University of Michigan. 1999 . Pages 362 - 373
- <sup>22</sup> Ibid. Pages 375 – 381

---

<sup>23</sup> Ιωάννης Λαΐνος ο.π Pages 10,11

<sup>24</sup> Harvard Business Review "On Change". 2002. John Kotter. Chapter 1

<sup>25</sup> Λεωνίδας Σ. Χυτήρης "Οργανωσιακή Συμπεριφορά" 2001. Page 329

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## **Ιστορική διαμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας των κρατικών επιχειρήσεων**

### **Συνθήκες επιχειρηματικότητας πριν την ίδρυση της Λαϊκής δημοκρατίας της Κίνας**

Η διαφορετικότητα στην μορφή της ιδιοκτησίας και στις καθορισμένες σχέσεις ιδιοκτησίας και εντεταλμένων διαχειριστών (principal – agency relationship) μεταξύ της παραδοσιακής μορφής των κινέζικων επιχειρήσεων και των δυτικού τύπου μικτών επιχειρήσεων (Joint Stock companies), ανέρχεται στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα όταν οι τελευταίες, προϊόν της πρώτης και δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης, διαμόρφωσαν τις ευρύτερες οικονομικές συνθήκες στην Δύση.

Κατά την τότε περίοδο (δυναστεία των Qing) και έως το τέλος της αυτοκρατορικής εποχής, το γενικότερο οικονομικό πλαίσιο της φεουδαλικής κοινωνίας εξακολουθούσε να χαρακτηρίζεται από την αυξημένη φορολογία (συγκριτικά με την αρχική περίοδο των Qing και τις προηγούμενες δυναστείες) για τη χρηματοδότηση μεγάλων έργων υποδομής, και την εστίαση στον αγροτικό τομέα, ο οποίος συνεισέφερε το μεγαλύτερο ποσοστό του Α.Ε.Π (**Appendix 3**), υποβοηθούμενος από την επέκταση των μεταφορών που κατέστησαν την παραγωγή ακόμα και απομακρυσμένων αγροτικών περιοχών, προσβάσιμη στις διεθνείς αγορές.<sup>26</sup>

Δεδομένου του προσδιορισμού της διαχρονικά ως της χώρας με τον υψηλότερο πληθυσμιακό αριθμό, τη μεγαλύτερου μεγέθους οικονομία (ή εκ των μεγαλύτερων - **Appendix 4 & 5**) και παρόλη την ανάπτυξη του εξωτερικού εμπορίου (κατά τον 17<sup>ο</sup> και 18<sup>ο</sup> αιώνα), δεν κατέστη δυνατός ο εκμοντερνισμός και η εκβιομηχάνιση της παραγωγικής δραστηριότητας. Οι μεγάλοι ύψους εξαγωγές (έντονη εξαγωγική δραστηριότητα σε προϊόντα κεραμικής, χειροτεχνίας, μεταξιού και χάρτου) προέρχονταν σχεδόν αποκλειστικά από μικρού μεγέθους βιοτεχνίες.

Πέραν του ότι δεν κατείχαν τα αντίστοιχα με τις δυτικές επιχειρήσεις προηγμένα τεχνολογικά μέσα, δεν διέθεταν επιπλέον τη νομική οντότητα μιας ανεξάρτητης (περιορισμένης ευθύνης ή μετοχικού σχήματος) οικονομικής μονάδας και σχεδόν στο σύνολο τους ελέγχονταν από τα μέλη της ίδιας οικογενείας (collectively - owned

family businesses).

Τα δικαιώματα ατομικής ιδιοκτησίας και ελέγχου επί των μέσων παραγωγής είχαν την μορφή κληροδοτήματος (ancestral trust) και μεταβιβάζονταν, όπως και οι αποδόσεις, στους άνδρες - μέλη της οικογένειας ή τους οικείους, με τρόπο ιεραρχικό και σύμφωνα με την παραδοσιακή οικογενειακή δομή <sup>27</sup>.

Επιπρόσθετα, αντί του δυτικού double – entry λογιστικού συστήματος, ο μεγαλύτερος αριθμός των κινεζικών επιχειρήσεων που ασκούσαν λογιστική παρακολούθηση, ακολουθούσαν το single – entry λογιστικό σύστημα με αποτέλεσμα να ασκείται πλημμελής καταγραφή και έλεγχος επί των αξιών ενεργητικού και παθητικού, περιορίζοντας παράλληλα την δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών μεταξύ των φορέων στην επιχείρηση (ανυπαρξία λογαριασμών κεφαλαίου, απόδοσης κερδών και δοσοληπτικών λογαριασμών εταίρων).

Ακόμα και σε μεγαλύτερου μεγέθους παραγωγικές μονάδες, δεν εφαρμοζόταν άμεση απασχόληση του εργατικού δυναμικού σε ενοποιημένο επίπεδο (unified enterprises), κατά τρόπο παρόμοιο με τις δυτικού τύπου επιχειρήσεις και η παραγωγή διασπώνταν συνήθως σε ανεξάρτητα μεταξύ τους μέρη (που κατασκεύαζαν συνήθως το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν) χωρίς ενιαία ροή εργασιών και υψηλή προστιθέμενη αξία.

Πέραν τούτου, η παραγωγική διαδικασία επικεντρωνόταν σε μεμονωμένους εργαζόμενους που λειτουργούσαν παράλληλα τις δικές τους ανεξάρτητες μικρές επιχειρήσεις. Ο εν λόγω κατακερματισμός, ξέχωρα από τις δυσλειτουργίες που επέφερε στην οργάνωση της παραγωγής και στην μεγέθυνση της επιχείρησης, απέτρεπε επιπρόσθετα την εκδούλευση και διαχείριση μεγάλου αριθμού εργαζομένων, τον διαχωρισμό των ρόλων και την συνεκτική δομή της επιχείρησης.

Τα στοιχεία αυτά συνθέτουν διαφορετικής μορφής εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον (internal corporate environment) σε σχέση με εκείνα που συναντούνται στο δυτικό μοντέλο που ακολούθησε τη βιομηχανική επανάσταση.

Από νομικής πλευράς, η νομή των μέσων παραγωγής, η άσκηση των δικαιωμάτων, η μεταβίβαση και η διαχείριση προσδιορίζονταν με παραδοσιακά μέσα (rules of lineage and ritual & rule of man) αντί για νομικά (rule of law).

Το νομικό σύστημα για την διευθέτηση των εμπορικών ζητημάτων και την κατοχύρωση επιχειρηματικών αξιών και δικαιωμάτων θα μπορούσε να οριστεί σύμφωνα με την γενικότερη κατηγοριοποίηση του Max Weber ως αυθύπαρκτο (substantive) έναντι του τυπικού δικού συστήματος (formal legal system), βασιζόμενο σε εξατομικευμένες αποφάσεις που συνυπολόγιζαν πολιτικές και ηθικές νόρμες και κώδικες (moral code) έναντι του τυπικού δικού συστήματος (formal legal system) που στηριζόταν σε ενοποιημένους και καθορισμένους με σαφήνεια νόμους και διαδικασίες <sup>28</sup>.

Οι αποφάσεις συνήθως λαμβάνονταν από δικαστήρια της κατώτερης γραφειοκρατικής βαθμίδας (county magistrates), και δεν επέφεραν κυρώσεις στην επιχειρήσεις, ως νομικές οντότητες, παρά μόνο σε φυσικά πρόσωπα.

Υπό από αυτές τις συνθήκες, η απουσία σαφούς οριοθετημένου ρυθμιστικού πλαισίου και κώδικα αστικού και εμπορικού δικαίου έως τον 20<sup>ο</sup> αιώνα (οι νομικοί κανόνες της αυτοκρατορικής γραφειοκρατίας εστίαζαν στο ποινικό δίκαιο), δημιουργούσε πρόσθετες δυσχέρειες και αβεβαιότητα στην άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τα προεξέχοντα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων – βάσει εσωτερικής επιρροής, πλούτου ή ηλικίας – εκπροσωπούσαν την επιχείρηση και έτειναν να αναζητούν (πέραν της δημιουργίας *guanxi* σχέσεων & δικτύων) εύνοια και προστασία που να διέρχεται μέσα από επαφές με εκπροσώπους της γραφειοκρατικής κρατικής εξουσίας (state bureaucracy), βασισμένες σε σχέσεις προσωπικές, συγγενικές, ή εντοπιότητας. Οι επαφές αυτές μπορούσαν εύκολα να μετατραπούν στη συνέχεια σε πολιτικό πατρωνάρισμα, δημιουργώντας συνθήκες συναλλαγής και διαφθοράς στις σχέσεις κρατικών λειτουργών και επιχειρήσεων. <sup>29</sup>

Η ανάγκη από την πλευρά των επιχειρήσεων για την απόκτηση επαφών έγκειται αφενός στην αβεβαιότητα και υψηλό ρίσκο (ελλείψη επιπλέον βασικών – νομοθετικά κατοχυρωμένων – δικαιωμάτων ασκήσεως επιχειρηματικής δραστηριότητας) και αφετέρου στην εξασφάλιση από τους κρατικούς λειτουργούς ή τους παράγοντες των τοπικών κοινωνιών αθέμιτων παρεμβολών όπως παραδείγματι σε θέματα

φορολόγησης ή στην αναστολή εκπλειστηρίασης ακινήτων που είχαν δοθεί προς κάλυψη πιστώσεων. Η τελευταία πρακτική, λάμβανε μεγάλη έκταση, υπονομεύοντας την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών οργανισμών & κεφαλαιαγορών και την εξασφάλιση μεγάλων πιστώσεων από τις επιχειρήσεις, με τις εξωτερικές πηγές κεφαλαίων έως προσφάτως να αντλούνται από debt finance έναντι συμμετοχής τρίτων σε equity finance.

Από την πλευρά της κεντρικής διοίκησης, η αυτοκρατορική πρακτική αγνοούσε τις μικρότερου μεγέθους εμπορικές επιχειρήσεις, παρεμβαίνοντας όμως ως μονοπωλιακός εξαγωγικός φορέας (ρυθμίζοντας τιμές και ζητούμενες ποσότητες) στις μεγαλύτερου μεγέθους που δραστηριοποιούνταν κυρίως σε σημαντικούς κλάδους (π.χ σίδηρο, ασάλι και αλάτι, έργα από αυτοκρατορική πορσελάνη), διατηρώντας το δικαίωμα της δήμευσης τους.

Ξέχωρα του κινδύνου των αυθαίρετων κρατικών παρεμβατικών πολιτικών, οι επιχειρήσεις καλούνταν να αντιμετωπίσουν την ανά περίπτωση ερμηνεία και εκτέλεση τέτοιων πολιτικών από τους αρμόδιους κρατικούς λειτουργούς, οι οποίοι αναλάμβαναν συχνά πρωτοβουλίες μη έχοντας ανάλογη έγκριση από τις ανώτερες βαθμίδες εξουσίας.

Παρόμοια τακτική ακολουθούταν και από τους μεμονωμένους επαγγελματίες εμπόρους (merchants), οι οποίοι προσδοκούσαν μέσα από κοινή δράση να εξασφαλίσουν προνομιακή αντιμετώπιση (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι ομάδες των εμπόρων που δραστηριοποιούνταν στην Huizhou και στη Shanxi).

Παρότι η εγχώρια αγορά υπήρξε πλεονασματική ως προς το εμπορικό ισοζύγιο (αποτέλεσμα των περιοριστικών εισαγωγικών πολιτικών και της γενικότερης μερκαντιλιστικής αντίληψης), με τον όγκο των εξαγωγών να κινείται σε πολύ υψηλά επίπεδα, η τάξη των εμπόρων δεν μπόρεσε να αναδειχθεί και να ασκήσει οικονομική και πολιτική επιρροή. Το γεγονός αυτό έρχεται ως αποτέλεσμα της πολυεπίπεδης δομής της εσωτερικής αγοράς, όπου σε τοπικό επίπεδο παρουσιάζονταν ευρεία αποκεντροποίηση (decentralization) και αυτονομία στα χαμηλά διοικητικά σχήματα (village autonomy), ενώ σε επίπεδο επαρχίας (county level) εφαρμόζονταν



περιορισμοί και ασκούνταν κρατικές παρεμβολές (με τον αριθμό των επαρχιών κατά την περίοδο των Qin να προσδιορίζεται μεταξύ 1.000 και 1.500).

Στην κορυφή του οικοδομήματος, το κράτος εποπτεύοντας την ροή βασικών για την οικονομία εμπορεύματα (key commodities)<sup>ο</sup> έλεγχε την εξαγωγική δραστηριότητα, περιορίζοντας τα περιθώρια δραστηριοποίησης των εμπόρων.

Επιπλέον, η κερδοφορία των επιχειρηματιών διοχετευόταν στην απόκτηση γης (ως επένδυση ασφαλείας και για λόγους κύρους) αντί στην απόκτηση κεφαλαιουχικών μέσων, μη συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην τεχνολογική αναβάθμιση και επέκταση των επιχειρήσεων και την καπιταλιστική μετατροπή της φεουδαλικής κοινωνίας.

Η πρώιμη φάση της δημιουργίας επιχειρηματικών σχημάτων χαρακτηριζόταν σε γενικές γραμμές, από έλλειψη ατομικότητας, επιχειρηματικής νόρμας & προηγμένης οργανωσιακής κουλτούρας, εξελιγμένων οικονομικών ενδιάμεσων οργάνων (formal economic institutions), και κρατικής υποστήριξης προς την ατομική μορφή ιδιοκτησίας.

Επιπρόσθετα, οι διευρυμένες εξουσίες και παρεμβατικότητα των κρατικών λειτουργών, η διοικητική στρωματοποίηση υπό συνθήκες κεντρικά ελεγχόμενου εξαγωγικού εμπορίου, η ανώριμη κεφαλαιακή αγορά και η πρακτική επί των πιστώσεων, συνετέλεσαν στον σχηματισμό κοινών πεποιθήσεων περί κράτους και επιχειρηματικότητας, ελέγχου και διαχείρισης των μέσων παραγωγής, επηρεάζοντας την διαμόρφωση και των μετέπειτα οικονομικών συνθηκών και κοινωνικών αντιλήψεων.

---

<sup>ο</sup> Ο κρατικός έλεγχος επί βασικών ειδών εντοπίζεται από την δυναστεία των Han (206 Π.Χ έως 220 Μ.Χ) όπου η αυτοκρατορική κυβέρνηση μονοπωλούσε την παραγωγή του αλατιού και του σιδήρου, όπως και την διαχείριση των μεταφορών και του εμπορίου στο Grand Canal.

## Εισαγωγή καινούργιων οργανωσιακών σχημάτων

Οι πρότερες εκτεταμένες σχέσεις πατροναρίσματος μεταξύ επιχείρησης και κράτους συνέβαλαν στη μετέπειτα δημιουργία μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρηματικών σχημάτων, τα οποία λειτουργούσαν αρχικά υπό το καθεστώς “*guandu shangban*”, εφαρμόζοντας δηλαδή την αρχή «ο επίσημος (κρατικός) φορέας εποπτεύει και ο ιδιώτης διαχειρίζεται την επιχείρηση». Οι επιχειρήσεις αυτές ιδρύονταν ή εντάσσονταν στο κράτος, αποκτώντας αντιστοίχως αυξημένα δικαιώματα επί της κερδοφορίας, ενώ η διεύρυνση της δραστηριότητας και οι διαχειριστικές λειτουργίες στο σχήμα αυτό (state-patronized industries) προαπαιτούσαν τη κρατική συγκατάθεση.

Με σύγχρονους όρους, επρόκειτο για μεικτές κρατικές – ιδιωτικές επιχειρήσεις (public – private joint enterprises) με τον επιχειρηματία να αναλαμβάνει τη διαχείριση μέσω συμβολαίου (management contract). Κατά κανόνα, στις επιχειρήσεις αυτές παρουσιαζόταν εκτενώς informational asymmetry με την πλευρά του principal (κράτος) να έχει ουσιαστικά περιορισμένη πληροφόρηση σχετικά με τις λειτουργίες, τα οικονομικά αποτελέσματα και λοιπά καίρια ζητήματα της επιχείρησης.

Σε περιπτώσεις όπου το μεγαλύτερο μέρος της ιδιοκτησίας άνηκε στον ιδιώτη, η κρατική συμμετοχή έπαιρνε ουσιαστικά την μορφή άμεσης κεφαλαιακής ενίσχυσης, και η ευρύτερη δραστηριότητα της επιχείρησης ελάμβανε προνομιακή μεταχείριση από τη κρατική γραφειοκρατία.

Πλησιέστερα στα δυτικά πρότυπα του διαχωρισμού ιδιοκτησίας και διαχείρισης, και στην εφαρμογή αντίστοιχου profit – share συστήματος (labour shares) για τους managers και τους εργαζόμενους, εντοπίζεται στην λειτουργία κατά τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα των “*rho hao*” (δικτύου ρευστοποίησης συναλλαγματικών και διαχείρισης εμβασμάτων που ιδρύθηκε από τους Shanxi bankers)<sup>30</sup>. Και σε αυτό το προηγμένο σχήμα όμως, εντοπίζεται η άσκηση προνομιακής μεταχείρισης (με κριτήρια εντοπιότητας), βασικό στοιχείο της παραδοσιακής κουλτούρας, που συνίσταται στην πρόσληψη εργαζομένων που έχουν καταγωγή από την επαρχία Shanxi.

Εν μέσω εκτενών εσωτερικών προβλημάτων κατά τα μέσα προς τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα, από μεγάλου μεγέθους εξεγέρσεις (Taiping Rebellion, Boxer Rebellion, Punti – Hakka

Clan Wars κ.λ.π) και από τους όρους των άνισων συνθηκών (Unequal Treaties) που επιβλήθηκαν από τις τότε ιμπεριαλιστικές δυνάμεις με το πέρας των 2 πολέμων του Οπίου και την κατάληψη του Πεκίνου το 1860 από Γαλλοβρετανικές δυνάμεις, η αυτοκρατορική διοίκηση προσπάθησε να εισαγάγει εκτενές μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα για την εκβιομηχάνιση και ενδυνάμωση των κινεζικών επιχειρήσεων. Η οικονομική αποδυνάμωση της Κίνας από τις προηγούμενες και επόμενες συγκρούσεις, όπως και από την μετατροπή των εμπορικών πλεονασμάτων σε ελλείμματα (κυρίως από την επιβεβλημένη εισαγωγή οπίου – **Appendix 5**) και την ανεπάρκεια των καινούργιων οργανωσιακών σχημάτων παραγωγής, αντικατοπτρίζεται στην ραγδαία πτώση του μεριδίου της χώρας στο παγκόσμιο Α.Ε.Π κατά 60% περίπου σε διάστημα 70 ετών, από το 1820 έως το 1890 (**Appendix 6**). Μεγάλα έργα εκσυγχρονισμού αναλήφθηκαν από νέου τύπου επιχειρήσεις σε τομείς όπως σιδηρόδρομοι, ορυχεία και ναυτιλία, όπου για πρώτη φορά τέθηκε ως αντικειμενικός και αποκλειστικός στόχος η επίτευξη κέρδους (profit – oriented industries) και συσσώρευση πλούτου από δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με την εκμετάλλευση της γης. Τα κεφάλαια των επιχειρήσεων αυτών, όπως προέβλεπε ο αρχικός σχεδιασμός, προέρχονταν κατά το μεγαλύτερο μέρος από ιδιώτες, παρέχοντας την δυνατότητα εισόδου νέων επενδυτών στο μετοχικό σχήμα, με την κρατική πλευρά να ενισχύει περιστασιακά μέσω χρηματικών καταβολών, επιδοτήσεων και ευνοϊκής φορολόγησης. Οι εν λόγω μεγάλες βιομηχανικές μονάδες λειτουργούσαν συχνά υπό μονοπωλιακό ή ολιγοπωλιακό καθεστώς, αποτρέποντας την είσοδο και ανάπτυξη μικρότερων ιδιωτικών επιχειρήσεων στον κλάδο τους. Το γεγονός πως η κερδοφορία και η λειτουργία τους δεν υπήρξε αποδοτική, θα μπορούσε να αποδοθεί σε οργανωσιακές δυσλειτουργίες των υπο-συστημάτων και σε προβλήματα συνεργασίας που προέκυπταν συχνά μεταξύ επιχειρηματιών και κρατικών λειτουργών, όπως και σε φαινόμενα παρεμβατικότητας, διαφθοράς και νεποτισμού. Αποτελώντας για μεγάλη περίοδο την κυρίαρχη μορφή βιομηχανίας, το σχήμα αυτό δεν μπόρεσε επίσης να εισαγάγει μεγάλης διασποράς πολυμετοχικότητα, να

απορροφήσει μεγάλου ύψους επενδυτικά κεφάλαια, και να καθιερώσει νέες διοικητικές δομές βασισμένες στον διαχωρισμό και στους ρόλους της σχέσεως μετόχου και διαχειριστή (principal – agency relationship). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η China Merchant's Steam Navigation Company όπου οι βασικοί μέτοχοι αξίωναν και τοποθετούνταν σε θέσεις branch manager.

Ο κλάδος που έμελε να κληροδοτήσει μετέπειτα, σε μεγάλο βαθμό, τα θεμελιώδη οργανωσιακά χαρακτηριστικά του στις S.O.Es της Λ.Δ. της Κίνας ήταν η αμυντική βιομηχανία.

Στον τομέα αυτό αποδόθηκε κεντρικός ρόλος για την αντιμετώπιση των πολλαπλών εσωτερικών (εξεγέρσεις) και εξωτερικών κρίσεων, όπως ο Σινο – γαλλικός πόλεμος (1884 - 1885) και ο πρώτος Σινο – ιαπωνικός πόλεμος (1894 -1895) και το αυτοκρατορικό καθεστώς αντιλήφθηκε την ανάγκη του στρατιωτικού εκμοντερνισμού και της ανάπτυξης σύγχρονης αμυντικής βιομηχανίας.

Οι αρχικές προσπάθειες εντοπίζονται στην δεκαετία του 1860, περίοδος όπου η αυτοκρατορική Κίνα εξήλθε ηττημένη από τις πολεμικές συγκρούσεις και εσύρθη στην υπογραφή των νέων άνισων συνθηκών (Unequal Treaties) με τις ευρωπαϊκές ιμπεριαλιστικές δυνάμεις.

Κρατικοί αξιωματούχοι στις επαρχίες – αντί φορέων της κεντρικής κυβέρνησης – ίδρυσαν 26 αμυντικά «γραφεία» (bureaus) και εργοστάσια. Όπως και στα υπόλοιπα στάδια της πορείας προς την εκβιομηχάνιση, έτσι και στην ανάπτυξη της αμυντικής βιομηχανίας, η αυτοκρατορική διακυβέρνηση των Qing δεν παρείχε μακροπρόθεσμο και ευρύ σχεδιασμό για το νευραλγικό αυτό κλάδο, αλλά περιοριζόταν στην συγκατάθεση και ενθάρρυνση της δημιουργίας καινούργιων μονάδων από τοπικούς αξιωματούχους.

Η κρατική ιδιοκτησία, γραφειοκρατική διοίκηση και εποπτεία από τους στρατιωτικούς από την άλλη πλευρά υπήρξαν τα βασικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης αμυντικής βιομηχανίας. Μετέπειτα προτάσεις (στην δεκαετία του 1880) από μέρος των κρατικών αξιωματούχων για την προώθηση πολιτικών δημιουργίας αμυντικών μονάδων παραγωγής από ιδιώτες (εξαιτίας της ανεπάρκειας και των υψηλών εξόδων

των κρατικών μονάδων) συνάντησαν σφοδρή αντίδραση από μεγάλη μερίδα αξιωματούχων που αντιτίθεντο στην ιδέα περί ιδιωτικής συμμετοχής και ελέγχου αμυντικών μονάδων, παρά την αντίστοιχη πρακτική δυτικών κρατών.<sup>31</sup>

Η σταδιακή προσπάθεια συγκεντρωτισμού (centralization) των κρατικών αμυντικών βιομηχανιών υπήρξαν το πρόσθετο χαρακτηριστικό που τέθηκε σε ισχύ το 1903 με την δημιουργία του Bureau of Military Reorganization, και συνέπεσε σχεδόν με το στρατηγικό πλάνο μεταφοράς των μονάδων παραγωγής αμυντικού υλικού από τις παράκτιες επαρχίες στην ενδοχώρα της Κίνας εξαιτίας των καταστροφών που υπέστησαν κατά τις προηγούμενες συγκρούσεις.

Το 1906 η κυβερνητική αυτή υπηρεσία εντάχθηκε στο Υπουργείο Πολέμου (Ministry of War), ενώ και πέραν του 1911 (πτώση της δυναστείας των Qing από την επανάσταση του Xinhai), οι μετα - επαναστατικές κυβερνήσεις συνέχισαν να ασκούν έλεγχο, εποπτεία και καθοδήγηση στους τοπικούς κυβερνήτες (σε επίπεδο province). Μολονότι οι βιομηχανικές μονάδες αμυντικού υλικού βρίσκονταν υπό την αρμοδιότητα του Υπουργείου Πολέμου, έδρευαν στο σύνολο τους στην επαρχία και η δικαιοδοσία των διευθυντών των μονάδων (factory directors) υπήρξε στην πράξη περιορισμένη, με την λειτουργία τους να βασίζεται κυρίως στους στρατιωτικούς διοικητές.

Επίσης, η εξάρτηση τους από την τοπική διοίκηση εξακολουθούσε να βρίσκεται σε ισχύ, καθώς οι τελευταίες παρείχαν τις πηγές χρηματοδότησης για την κάλυψη των βιομηχανικών εξόδων, με αποτέλεσμα να προκαλείται παρεμβατικότητα από τοπικούς αξιωματούχους και στρατιωτικούς και σύγχυση επί των αρμοδιοτήτων.

Ως συνέπεια, αποφασίστηκε ο άμεσος έλεγχος τους από το Υπουργείο Πολέμου και ο σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και πλαισίου χρηματοδότησης, όπως και ο περεταίρω συγκεντρωτισμός τους.

Εν τέλει, η προσπάθεια για επέκταση του κεντροποιημένου ελέγχου δεν έφερε αποτελέσματα εξαιτίας των μεταβολών, κατά τη τότε περίοδο, και συγκεκριμένα της αποδόμησης στη συνοχή της ενιαίας Δημοκρατίας της Κίνας και της μετατροπής της

χώρας σε χαλαρή ομοσπονδία χωρίς ισχυρή κεντρική εξουσία, και σε πεδίο αντιμαχόμενων τοπικών αρχόντων (warlords era)<sup>32</sup>.

Έως την επανάκτηση του ελέγχου της επικράτειας από την εθνικιστική κυβέρνηση το 1928, η ετήσια παραγωγή της αμυντικής βιομηχανίας έφθινε από την συνεχώς μειούμενη κρατική χρηματοδότηση (από το 1913 και έπειτα) και σε αρκετές μονάδες διακοπτόταν για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Αναφορικά με την ιδιωτικού τύπου εταιρία (*gongsi*), η ανάπτυξη της ανέκυψε κατά την ύστερη περίοδο της δυναστείας των Qing, μέσω της ιδιωτικοποίησης διαφορετικών μεγεθών κρατικών επιχειρήσεων (και σε ορισμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων που ελέγχονταν από την τοπική αυτοδιοίκηση), της μετατροπής των οικογενειακού τύπου επιχειρήσεων σε συνιδιοκτησίες με καταμερισμό των ευθυνών και δικαιωμάτων ιδιοκτησίας (κατόπιν αναγνώρισης της καταστατικής τους μορφής από την κεντρική κυβέρνηση). Ο όρος *gongsi* περιέχει ευρύτερη σημασία και εντοπίζεται αρχικά στις ιδρυθείσες από Κινέζους εμπόρους επιχειρήσεις που έδρευαν στο εξωτερικό, δηλώνοντας την πολλαπλή ιδιοκτησία από άτομα που δεν είχαν συγγενική σχέση μεταξύ τους, ενώ μετέπειτα χρησιμοποιήθηκε για να προσδιορίσει τις δραστηριότητες της Εταιρίας Ανατολικών Ινδιών. Τελικώς, επικράτησε η γενικευμένη χρήση του όρου που περιλαμβάνει και τις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό μετόχων.<sup>33</sup>

Η νομοθετική αναγνώριση των δικαιωμάτων των εμπόρων και η απόκτηση – μερικώς – από τα παραγωγικά σχήματα χαρακτηριστικών σύγχρονου τύπου ιδιωτικών επιχειρήσεων (*corporatization*) εισήχθη με το *Company Law "gongsi fa"* του 1904 και το *bankruptcy code* το 1905.

Η πρακτική της αποδοχής και των παροχών από τις αρχές απέναντι σε συγκεκριμένους ιδιώτες εμπόρους και επιχειρηματίες αντικαταστάθηκε, σε κάποιο βαθμό, από την νομική κατοχύρωση της ασκήσεως εμπορικής δραστηριότητας ως ατομικό δικαίωμα, και τη προστασία των κατόχων μετοχικών ή ομολογιακών αξιών, με το κράτος να περιορίζεται σε εποπτικό ρόλο, διατηρώντας πάραυτα την επιλογή να παρεμβαίνει σε περιπτώσεις που έκρινε σκόπιμο, προβαίνοντας σε

κρατικοποιήσεις.

Μολονότι θεσμοθετήθηκε επισήμως η δυτικού τύπου επιχείρηση και η περιορισμένη ευθύνης ιδιοκτησία, δεν αναπτύχθηκε εν τέλει σημαντικός αριθμός πολυμετοχικού τύπου επιχειρήσεων και η επιχειρηματική δραστηριότητα από τους ιδιώτες παρέμεινε προσανατολισμένη σε ατομικές και μικρού μεγέθους (οικογενειακές ή μη) επιχειρήσεις, με τις κρατικά ελεγχόμενες επιχειρήσεις να αποτελούν τον βασικό φορέα εκβιομηχάνισης.

Επιπρόσθετα, η απαγόρευση της δημιουργίας παραγωγικών μονάδων από ξένα κεφάλαια (έως τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα) απέτρεψε την είσοδο τεχνολογικά σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και προηγμένων συστημάτων λογιστικής αποτύπωσης και διοικητικής πρακτικής.

## Εκβιομηχάνιση και κρατικές επιχειρήσεις έως την εγκαθίδρυση σχεδιαζόμενης οικονομίας

Οι οικονομικές πολιτικές από τη δημιουργία της Κινεζικής Δημοκρατίας (1912) έως την έναρξη του Σινο-Ιαπωνικού πολέμου, δε βασίστηκαν σε ενιαίο μακροπρόθεσμο πλάνο, αλλά καθορίστηκαν από τις εκάστοτε ξεχωριστές κατευθύνσεις κυβερνητικών αξιωματούχων ή τοπικών μιλιταριστών καθώς η χώρα είχε εισέλθει στην warlord era – .

Η πολιτική φιλοσοφία του εκ των ηγετών της επαναστάτης και πρώτου Προέδρου της Δημοκρατίας της Κίνας Sun Yat – Sen διατυπώνεται στα “Three Principles of People”, με τις μετέπειτα αντιμαχόμενες παρατάξεις της Kuomintang (υπό τον Chiang Kai-Shek) και των Κομμουνιστών συμφωνούσαν στην εννοιολογική προσέγγιση του εθνικισμού (όπως διατυπώνεται στο The Principle of Minzu– Government of the People του Sun Yat – Sen) ως απελευθέρωση από την ιμπεριαλιστική κατοχή και όχι ως ethic-nationalism. Από την πλευρά όμως της πολιτειακής συγκρότησης και της πολιτικής οικονομίας αφήνονταν περιθώρια για επιλεκτική ερμηνεία με συνέπεια η πλευρά των Κομμουνιστών να εκλαμβάνει τις αρχές με μαρξιστικούς και κομμουνιστικούς όρους, ενώ η πλευρά της Kuomintang με σοσιαλδημοκρατικούς.

Επίσης, η οικονομική θεώρηση του Sun Yat – Sen στο βιβλίο του “The Intentional Development of China” αποκηρύσσει το laissez – faire όσο και τον μαρξισμό.

Η ιδεολογία και η προσωπικές του όμως τοποθετήσεις απέναντι σε διαφορετικής σύνθεσης ακροατήρια παρουσιάζονται μεταβαλλόμενες, προσπαθώντας να εντάξει στην πολιτική του φιλοσοφία στοιχεία από διαφορετικές σκέψεις και για λόγους ισορροπιών ανάμεσα στις φράξιες της Kuomintang, ιδιαίτερα κατά την ίδρυση του κόμματος το 1912 ως ένωση επαναστατικών ομάδων (πολλαπλών πολιτικών κατευθύνσεων) και την παράλληλη ανάληψη της εξουσίας.

Η αποκατάσταση του ελέγχου στην επικράτεια το 1927 υπό την ηγεσία του Chiang Kai-shek – έπειτα από 3ετή επιτυχημένη στρατιωτική εκστρατεία ενάντια στους warlords της κεντρικής και νότιας Κίνας και την εκδίωξη των κομμουνιστικών



δυνάμεων –, επανέφερε την ανάγκη για εκμοντερνισμό της οικονομίας και της βιομηχανικής παραγωγής.<sup>34</sup>

Παρότι κατά τις προηγούμενες δεκαετίες σημειώθηκε ανάπτυξη από την πλευρά του τριτογενούς τομέα, των κεφαλαιακών επενδύσεων και της βιομηχανικής παραγωγής, ο αγροτικός τομέας με την παρωχημένη τεχνολογία και χαμηλή παραγωγικότητα παρέμεινε ο φορέας με την μεγαλύτερη συνεισφορά στο Α.Ε.Π.<sup>35</sup>

Ο κύριος παράγοντας που προήγαγε κατά την συγκεκριμένη περίοδο την ανάγκη για προώθηση οικονομικών αλλαγών εντοπίζεται στο μακροχρόνιο recession και στις δυσχέρειες που επέφερε κυρίως στον αγροτικό πληθυσμό. Παράλληλα όμως, η αυξανόμενη συμμετοχή στο Α.Ε.Π μη κρατικών μορφών ιδιοκτησίας και μηχανισμών της αγοράς και η εγκατάσταση ξένων παραγωγικών μονάδων ανέδειξε την αναγκαιότητα καινούργιου οικονομικού πλαισίου και επαναπροσδιορισμού του ρόλου της κεντρικής εξουσίας.

Αρχικώς τέθηκαν ως προτεραιότητες της εθνικιστικής κυβέρνησης δημοσιονομικοί στόχοι, η θέσπιση σύγχρονου νομικού καθεστώτος, η δημιουργία εξαγωγικού χαρακτήρα βιομηχανιών και ο μακροπρόθεσμος έλεγχος της προσφοράς χρήματος και των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Ανακτώντας από τις ιμπεριαλιστικές δυνάμεις το δικαίωμα θέσπισης δασμολογικών μέτρων, εφαρμόζοντας προστατευτικές μεθόδους (protective tariff policy κυρίως προς τα ελαφρά βιομηχανικά προϊόντα) και με την παράλληλη σταθεροποίηση των τιμών, τα μεγέθη του εμπορικού ελλείμματος μειώθηκαν απέναντι στους κύριους εμπορικούς εταίρους (**Appendix 7**). Από τις αρχές της διακυβέρνησης του επαν-ενοποιημένου κράτους (1927), τα δημόσια έσοδα προέρχονταν κατά 49% από δανεισμό αντί φορολογίας, χρησιμοποιώντας εκτενώς παρεμβατικές πολιτικές στο έως τότε σχετικά απελευθερωμένο τραπεζικό σύστημα (deregulated) για την δανειοδότηση και στην συνέχεια για την ανάληψη από αυτές κρατικών ομολόγων.

Με την δημιουργία Κεντρικής Τράπεζας το 1928, η οποία ουσιαστικά λειτουργούσε ως προέκταση του Treasury διοχετεύοντας στις ιδιωτικές τράπεζες χρεόγραφα του δημοσίου, ο ανομολόγητος στόχος της συγκέντρωσης του χρηματοπιστωτικού

συστήματος και του πλήρους ελέγχου της προσφοράς χρήματος έλαβε τις βάσεις και εκπληρώθηκε το 1935. Κατά το έτος αυτό αποφασίστηκε η αποσύνδεση από την σταθερά του ασημιού και η καθιέρωση, μέσα στο επόμενο έτος, εθνικού νομίσματος με αποκλειστικό εκδότη την Κεντρική Τράπεζα αντί των επιμέρους νομισμάτων που εκδίδονταν από τις ιδιωτικές τράπεζες, ενώ μέσα από συντονισμένη προπαγάνδα, η κοινή γνώμη απαίτησε από τις ιδιωτικές τράπεζες την σύσταση ταμείου έκτακτης βοήθειας προβληματικών επιχειρήσεων.

Χρησιμοποιώντας τα κεφάλαια αυτά και εκδίδοντας νέα κρατικά ομόλογα, η κυβέρνηση απέκτησε το πλειοψηφικό πακέτο των 2 μεγαλύτερων Τραπεζών (Bank of China και Bank of Communications) και των μικρότερων στην συνέχεια.

Μετατρέποντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις ιδιωτικές τράπεζες σε State – owned Banking Enterprises, χρηματοδοτούσε το δημόσιο έλλειμμα εκδίδοντας Treasury bonds, τα οποία αγοράζονταν από τα τραπεζικά ιδρύματα <sup>36</sup>.

Η αντίληψη μερίδας κυβερνητικών στελεχών και μελών της εθνικιστικής κυβέρνησης αναφορικά με τον ρόλο που επιθυμούσαν να διαδραματίσει το κράτος, εκφράστηκε μέσω του Kong Xiangxi (υπουργός βιομηχανίας αρχικά και οικονομικών μετέπειτα για τις περιόδους 1928 – 1930 και 1933 – 1944 αντίστοιχα) ο οποίος υποστήριξε πως η εκβιομηχάνιση θα έπρεπε να στηριχθεί κατά κύριο λόγο σε νεοϊδρυθείσες κρατικές επιχειρήσεις. Η σχεδίαση αυτή δεν υλοποιήθηκε εξαιτίας των δημοσιοοικονομικών ελλειμμάτων.

Στην αντίθετη κατεύθυνση κινήθηκε ο Song Ziwen (υπουργός οικονομικών από το 1928 έως το 1933, αντιπρόεδρος του Εθνικού Οικονομικού Συμβούλιου για την περίοδο 1933 – 1944 και Deputy Prime Minister από το 1945 - 1947), όπου υποστήριξε πολιτικές δασμών και λοιπών προστατευτικών μέτρων για την ανάπτυξη των ιδιωτικών εγχώριων επιχειρήσεων, παράλληλα με την ανάληψη μεγάλων project υποδομής, για ορισμένα από τα οποία εξασφάλισε οικονομική βοήθεια από δυτικές χώρες.

Επιταχύνοντας την καθιέρωση ενιαίου νομίσματος και εφαρμόζοντας δασμολογική πολιτική & λοιπές αναπτυξιακές παρεμβάσεις με απώτερο στόχο την εκβιομηχάνιση,

επέτυχε την ανάδειξη σε πολλούς κλάδους (βιομηχανία χημικών, τσιμεντοβιομηχανία, ελαφρά βιομηχανικά προϊόντα και κλωστοϋφαντουργία) της εγχώριας βιομηχανίας από ιδιωτικά Κινεζικά κεφάλαια (**Appendix 8**). Η προσπάθεια αυτή υποστηρίχθηκε από τον Chen Gong (υπουργός βιομηχανίας από το 1931 - 1935) ο οποίος προσανατολιζόταν σε export – oriented industrialization μέσα από την ανάπτυξη αποκλειστικά ιδιωτικών επιχειρήσεων ελαφρών βιομηχανικών προϊόντων.

Κατ' εξαίρεση, οι περιπτώσεις των κρατικοποιήσεων στην Shanghai το 1928, δεν υπήρξαν προϊόν οικονομικού σχεδιασμού, παρά μονομερής αυταρχική αντίδραση του προέδρου Chiang Kai-shek στην άρνηση τοπικών επιχειρηματιών και τραπεζιτών να προσφέρουν οικονομική ενίσχυση στο εθνικιστικό κόμμα.

Η γενικότερη οικονομική στρατηγική άλλαξε άρδην με την έναρξη του Σινο – Ιαπωνικού πολέμου (1937 – 1945) και τη κατάκτηση από τα Ιαπωνικά στρατεύματα των προηγμένων οικονομικά Κινεζικών επαρχιών στα ανατολικά παράλια.

Η καινούργια κατεύθυνση, εν μέσω πολέμου, προσανατολιζόταν στην μεταστροφή, κατά μεγάλο μέρος, της εγχώριας οικονομίας σε κεντρικά σχεδιαζόμενη (planned & controlled economy) και στη δημιουργία μεγάλου μεγέθους κρατικών βιομηχανιών, με έλεγχο του εισαγωγικού/εξαγωγικού εμπορίου, προκειμένου να επιστρατευτούν και κινητοποιηθούν οι απαιτούμενοι πόροι (mobilization of resources) και να κατευθυνθεί η παραγωγή στις ελεύθερες κεντρικές κινεζικές επαρχίες, με την πλειονότητα όμως των (μικρότερου μεγέθους) ιδιωτικών επιχειρήσεων να διατηρούν το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς.

Επιστευσμένη από την συστηματική κρίση, η αλλαγή του ιδεολογικού πλαισίου στην εθνικιστική ηγεσία για την υιοθέτηση του μοντέλου developmental state<sup>ο</sup> αντλήθηκε από την ερμηνεία της πολιτικής φιλοσοφίας του Sun Yat – Sen. Η συλλογιστική που καταγράφεται στα “Three Principles of People” και συγκεκριμένα στις αρχές του The

---

<sup>ο</sup> Γνωρίσματα του developmental state εντοπίζονται τόσο στο οικονομικό πλαίσιο, όσο και στην πολιτική και διοικητική πρακτική. Οι προστατευτικές πολιτικές απευθύνονται στις εγχώριες επιχειρήσεις, στην εργασία και στη κατανάλωση. Για την ανάπτυξη των βιομηχανικών σχημάτων προβλέπεται η εισαγωγή τεχνολογιών από το εξωτερικό. Ενδεχόμενες πολιτικές αλλαγές έρχονται σε δεύτερη μοίρα εξαιτίας της προτεραιότητας που δίνεται στην οικονομική ανάπτυξη και αύξηση της παραγωγής σε κρίσιμους τομείς. Επίσης, ο έλεγχος της βιομηχανίας και του συντελεστή της εργασίας περνάει σε μεγάλο βαθμό στο κράτος, το οποίο εφαρμόζει ως οργανωσιακό μοντέλο την επίσημη (formal) διοικητική γραφειοκρατία.

Principle of Minsheng – People’s Welfare, εκλήφθηκε από την πολιτική ηγεσία ως προτροπή για την εφαρμογή σχεδιαζόμενης οικονομίας, με έμφαση στις S.O.Es, εξυπηρετώντας την μεταστροφή της κατεύθυνσης την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.<sup>37</sup>

Ο ενιαίος δημόσιος φορέας που ανάλαβε τη διαχείριση του εξωτερικού εμπορίου και τον έλεγχο των κρατικών βιομηχανιών (εξαιρουμένων των αμυντικών βιομηχανιών) ήταν η National Resources Commission. Ο οργανισμός προέβη σε εκτεταμένο πρόγραμμα κρατικοποιήσεων σε μεγάλου μεγέθους εταιρίες που σχετίζονταν πρωτίστως με δημιουργία δημοσίων και αμυντικών υποδομών, εξόρυξης πρώτων υλών, μεταφορών και έργων κοινής ωφελείας, και στα τέλη του πολέμου στις ενταγμένες σε αυτόν επιχειρήσεις (S.O.Es) αντιστοιχούσε το 70% περίπου της βιομηχανικής παραγωγής. Σε αντιδιαστολή με τις μονάδες παραγωγής αμυντικού υλικού που είχαν δημόσιο χαρακτήρα από τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα, οι περισσότερες μεγάλου μεγέθους κρατικές βιομηχανικές μονάδες ιδρύθηκαν ή εντάχθηκαν στον δημόσιο τομέα την δεκαετία του 1930.

Αντιστοιχίζοντας τον αριθμό των βιομηχανιών και εργαζομένων, καθώς και την κεφαλαιακή συμμετοχή στις βιομηχανίες ενέργειας, μεταλλουργίας, μηχανολογικού εξοπλισμού (σιδηροδρομικού υλικού και μη) στα μέσα της δεκαετίας του 1930, διαπιστώνεται πως η κεφαλαιακή συγκέντρωση της βαριάς βιομηχανίας παρέμενε στον ιδιωτικό τομέα σε ποσοστό άνω του 80%, με το ποσοστό των εργαζομένων στις S.O.Es να βρίσκεται σε αναντιστοιχία με τα επενδυμένα κεφάλαια (**Appendix 9**).

Για την αγορά των αμυντικών προμηθειών και την χρηματοδότηση των δημοσίων δαπανών, η κυβέρνηση προέβη σε έκδοση χρήματος και υπολογίζεται πως το 65% – 80% των ετησίων δαπανών για την εμπόλεμη περίοδο (1937 - 45) καλύφθηκε με αυτόν τον τρόπο, με αποτέλεσμα τη δημιουργία υπερπληθωρισμού και την υποτίμηση του ενιαίου νομίσματος.

Αναφορικά με την ανάπτυξη της αμυντικής βιομηχανίας, πριν το ξέσπασμα του Σινο – ιαπωνικού πολέμου, ακολουθήθηκε αρχικά η προσέγγιση του συγκεντρωτισμού στο κλάδο, χωρίς όμως ουσιαστικό αποτέλεσμα στην πρώτη δεκαετία του 20<sup>ου</sup>

αιώνα, με κεντρικό όργανο (agent) το νεοσύστατο Γραφείο Υλικού Πολέμου (Bureau of Ordnance) που υπαγόταν στο Υπουργείου Στρατιωτικής Διοικήσεως, αποτελούμενο – στην τελική του μορφή το 1935 – από τα τμήματα στρατιωτικού εξοπλισμού, τεχνολογίας, και παραγωγής.

Οι συντονισμένες προσπάθειες ενοποίησης των μονάδων και επέκτασης της παραγωγής αμυντικού υλικού που αναφέρονται στο αρχικό πλάνο του 1928 επισπεύτηκαν από την εισβολή της Ιαπωνίας στην Μαντζουρία το 1931.

Δεδομένων των περιορισμένων δυνατοτήτων χρηματοδότησης της αμυντικής βιομηχανίας από τον κρατικό προϋπολογισμό, η κεντρική κυβέρνηση, αντιλαμβανόμενη την επικίνδυνα διαμορφωμένη διεθνή πολιτική κατάσταση, ενέκρινε το 1932 πενταετές πλάνο που προέβλεπε σημαντική ετήσια χρηματοδότηση ύψους Ch\$20εκατ. για την δημιουργία καινούργιων μονάδων και αντίστοιχη κάλυψη των βιομηχανικών εξόδων κατά Ch\$30εκατ. Κατόπιν αναθεώρησης, η χρηματοδότηση, τελικώς υπολογίζεται πως ξεπέρασε στην 5ετία τα Ch\$360εκατ.

Σημειώνεται επίσης πως η εισαγωγή βελτιωμένων λογιστικών μεθόδων (εφαρμογή cost accounting) σε ορισμένες αρχικά μονάδες εξοικονόμησε για την περίοδο 1933 – 1935 περί των Ch\$4εκατ.

Ο επανασχεδιασμός της αμυντικής βιομηχανίας θεωρείται επιτυχημένος ως προς την αύξηση της παραγωγής (**Appendix 10**), τον εκμοντερνισμό σε ορισμένους τομείς (κυρίως τεχνολογικούς), τη βελτίωση της πρόνοιας προς τους εργαζομένους, την επίτευξη της μετεγκατάστασης μεγάλων βιομηχανικών μονάδων σε επαρχίες της ενδοχώρας με σύντομη επανέναρξη της παραγωγής, και τέλος ως προς την ενοποίηση της αμυντικής βιομηχανίας. Από τις 4 βιομηχανικές μονάδες – συγκροτήματα που είχε υπό την άμεση δικαιοδοσία της η κεντρική κυβέρνηση το 1928 (με τις υπόλοιπες 9 να βρίσκονται υπό τον έλεγχο των τοπικών αξιωματούχων) έφθασε να διαχειρίζεται άμεσα 16 παλαιές και νέες μονάδες.

Συνεπικουρούμενης της κρατικής αρωγής, η επίτευξη των παραγωγικών στοχεύσεων, υπό αντίξοες συνθήκες, έγκειται κατά μεγάλο βαθμό στην υπερβάλλουσα προσπάθεια των εργαζομένων, στελεχών και διοικήσεων των S.O.Es

στην αμυντική βιομηχανία. Η συμμαχία μεταξύ του Kuomintang και του Κομμουνιστικού Κόμματος το 1937 έως το 1946 (second united front) για την διακοπή την εμφύλιας σύγκρουσης και την αντιμετώπιση της ιαπωνικής εισβολής, παρά τις έριδες και τις επιμέρους εσωτερικές διενέξεις, παρακίνησε το προσωπικό και επέφερε, σε μεγάλο βαθμό ομοθυμία, λειτουργώντας ενισχυτικά στην υφιστάμενη κινιτροδότηση που προσέδιδε το όραμα της επίτευξης του κοινού πατριωτικού στόχου.

Ο κατευνασμός των ιδεολογικών αντιπαραθέσεων συνοδεύτηκε από την προσπάθεια της εθνικιστικής ηγεσίας να απομονώσει τον προβληματισμό και την συλλογιστική περί ταξικής διαστρωμάτωσης. Κινούμενοι στην λογική αυτή, οι κρατικοί αξιωματούχοι επιτηρούσαν ενέργειες και πρωτοβουλίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αφύπνιση του εργατικού κινήματος. Σε ακραία σημεία, ασκούσαν ακόμη και άμεση λογοκρισία, όπως στην περίπτωση του Yu Dawei (διοικητής του Bureau of Ordnance από το 1932 έως το 1945), ο οποίος το 1940 απαγόρευσε την χρήση της λέξεως «εργατικό δυναμικό» ώστε να μην παραπέμπει στην διαφοροποίηση μεταξύ εργατών και καπιταλιστών. Το λεξιλόγιο που αντηχούσε ως ταξική τοποθέτηση αντικαταστάθηκε από πατριωτικούς και αντιαπκοικιακούς όρους που έχαιραν αποδοχής και από το στρατόπεδο του κομμουνιστικού κόμματος.

Με την αλλαγή του καθεστώτος το 1949, η ταξική ρητορική χρησιμοποιήθηκε emphatically προκειμένου να προβληθεί το ιδεολογικό υπόβαθρο της νέας πολιτικής εξουσίας<sup>38</sup>. Ο οικονομικός προσανατολισμός που ακολουθήθηκε με το πέρας του Σινο – ιαπωνικού πολέμου και έως το 1947, εν μέσω επανέναρξης του εμφύλιου πολέμου, υπαγορεύτηκε από τον πρωθυπουργό Song Ziwen και τα στελέχη της εθνικιστικής κυβέρνησης που υποστήριζαν φιλελεύθερες, μη - παρεμβατικές οικονομικές πολιτικές.

Η μεταστροφή από τον κεντροποιημένο έλεγχο των πόρων στην ελεύθερη αγορά και συνάλλαγμα και στο unregulated εξωτερικό εμπόριο (όπως συστάθηκε και από το νεοσύστατο I.M.F και από το G.A.A.T) συνοδεύτηκε από την θέσπιση νέου Company Law όπου επιτράπη για πρώτη φορά η δραστηριοποίηση σε αμιγώς ξένης

ιδιοκτησίας επιχειρήσεις, με βραχυπρόθεσμο στόχο την αύξηση των εισαγωγών για κάλυψη των ανάγκες του πληθυσμού και της εθνικής βιομηχανίας σε προμήθειες, και μεσο-μακροπρόθεσμο στόχο την εισαγωγή κεφαλαίων και τεχνογνωσίας.

Η φιλελεύθερη προσέγγιση διόγκωσε το εμπορικό έλλειμμα και προκάλεσε υψηλές πληθωριστικές πιέσεις και εκροή συναλλάγματος, δυσχεραίνοντας επίσης την θέση των εγχώριων επιχειρήσεων.

Μερίδα γραφειοκρατών αξιωματούχων που υιοθέτησαν τις πολιτικές της σχεδιαζόμενης οικονομίας κατά την περίοδο του Σινο – ιαπωνικού πολέμου, με προεξάρχοντα τον διοικητή της National Resources Commission Weng Wenhao, άσκησαν έντονη κριτική και οδήγησαν τον πρωθυπουργό Song Ziwen σε παραίτηση τον 3/1947, επιχειρώντας να μεταστρέψουν εκ νέου τον μακροοικονομικό προσανατολισμό προς την κατεύθυνση της σχεδιαζόμενης οικονομίας.

Στον επανασχεδιασμό προστέθηκε η καθιέρωση του κανόνα χρυσού (gold standard) προκειμένου να αναχαιπιστεί ο πληθωρισμός, απαγορεύοντας την κατοχή και δημεύοντας από ιδιώτες χρυσό, πολύτιμα μέταλλα και ξένα διαθέσιμα.

Η προσπάθεια απέβη άκαρπη σε διάστημα 10 μόλις μηνών, διαχέοντας στους πολίτες την αντίληψη περί αναποτελεσματικής και διεφθαρμένης εθνικιστικής διακυβέρνησης.

Η έκδοση χρήματος για κάλυψη του χρέους και τη διενέργεια δημοσίων δαπανών (σε μεγαλύτερες ποσότητες ακόμα και από την περίοδο του Σινο-ιαπωνικού πολέμου) ανήλθε κατά τα 4 χρόνια της επανένταξης του εμφυλίου πολέμου (1946 - 1949) σε πολύ υψηλά επίπεδα. Ως εκ τούτου, η οικονομία επιδεινώθηκε από την κλιμακούμενη υπερπληθωριστική άνοδο και το Yuan υπέστη μεγάλο βαθμού υποτίμηση (με την αντιστοιχία του στην μαύρη αγορά απέναντι στο αμερικάνικο US\$ να μεταβάλλεται από Ch\$ 3,4 τον 6/1937 σε Ch\$18,9 τον 12/1941, σε Ch\$ 1.222 στα τέλη του 1945, και Ch\$ 23.280.000 τον 5/1949), μεταβάλλοντας παράλληλα προς το χειρότερο την αγοραστική δύναμη και τις συνθήκες διαβίωσης των μέσων στρωμάτων στα αστικά κέντρα και του μεγαλύτερου τμήματος μέρους του αγροτικού πληθυσμού .<sup>39</sup>

## Μετάβαση σε κεντρικά σχεδιαζόμενη οικονομία

Εντός του πρώτου έτους από την επικράτηση της στον εμφύλιο πόλεμο (10/1949), η κομμουνιστική ηγεσία εφαρμόζοντας αυστηρή δημοσιονομική πολιτική και μείωση της προσφοράς χρήματος, επέτυχε τον περιορισμό του πληθωρισμού, αποκαθιστώντας, εν μέρει, τη μακροοικονομική ομαλότητα.

Η κομματική πυραμίδα της κομμουνιστικής παράταξης υπήρξε εξαρχής συνεκτική και πειθαρχημένη (έως τουλάχιστον τη πρώτη φάση ανασυγκρότησης) καταλαμβάνοντας τις καίριες – τουλάχιστον – θέσεις του κεντρικού γραφειοκρατικού μηχανισμού, ο οποίος και συνέδραμε καταλυτικά στην εποπτεία και στον έλεγχο. Διοικητικά, η μορφή της κεντρικής εξουσίας διακρινόταν από την πολύ μεγαλύτερου βαθμού συγκέντρωση σε σύγκριση με την αυτοκρατορική εποχή και τη κυβέρνηση των εθνικιστών, και ο κυβερνητικός έλεγχος διοχετευόταν αποτελεσματικά, μέσα από το κεντρικό γραφειοκρατικό σύστημα, στις χαμηλότερες βαθμίδες των κρατικών οργάνων και ινστιτούτων, στην τοπική αυτοδιοίκηση, στους προπαγανδιστικούς μηχανισμούς, στους αγρότες, στην στρατιωτική διοίκηση, στην ακαδημαϊκή κοινότητα και στους παραγωγικούς και λοιπούς συλλογικούς φορείς<sup>40</sup>.

Αναφορικά με τα διαμορφωμένα μεγέθη της οικονομικής δραστηριότητας κατά τη περίοδο ανάληψης της εξουσίας από το κομμουνιστικό κόμμα, το εύρος της εγχώριας οικονομίας σοβούσε, επί μακρών (περίοδος 1890 – 1952), υπό συνθήκες μικρού μεγέθους ανάπτυξη σε σχέση με τις υπόλοιπες μεγάλου μεγέθους οικονομικές δυνάμεις, καταγράφοντας αντίστοιχα πτώση του μεριδίου της χώρας στο παγκόσμιο Α.Ε.Π κάτω του ήμισυ (5,2% από 13,2%). Ως πλέον δυσμενής εξέλιξη, θεωρείται ο υπολογισμός του Α.Ε.Π ανά κάτοικο για το 1952, ο οποίος καταγράφεται σε χαμηλότερα επίπεδα ακόμη και από εκείνα του 1820, συνυπολογίζοντας την αντίστοιχη συνολική άνοδο κατά 2,37% (**Appendix 4 και Appendix 6**).

Ο ευρύτερος πολιτικοοικονομικός σχεδιασμός του κομμουνιστικού κόμματος πριν την ανάληψη της εξουσίας, όπως αυτός διατυπώνεται στις πρότερες θέσεις του Mao Zedong τον 1/1940, διακήρυσσε τη δημιουργία μιας νέας δημοκρατικής κοινωνίας



(new – democratic society), καθοδηγούμενης από την ένωση των επαναστατημένων κοινωνικών δυνάμεων της Κίνας.

Η οικονομική βάση του new – democratic society ονομάστηκε new – democratic economy (1940 – Mao Zedong) και έφερε τα στοιχεία μικτής οικονομίας. Μολονότι έθετε ως βασική αρχή την « ρύθμιση του κεφαλαίου<sup>ο</sup> » μέσα από την δημόσια ιδιοκτησία των σημαντικών βιομηχανικών & εμπορικών μονάδων και μεγάλων τραπεζών, διασφάλιζε επίσης την λειτουργία του ιδιωτικού τομέα για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Η πολιτική αναφορά του Mao Zedong στο 7<sup>ο</sup> Ετήσιο Συνέδριο του Κομμουνιστικού Κόμματος της Κίνας (CPC)<sup>41</sup>, επέκτεινε την τότε επιχειρηματολογία περί μικτής οικονομίας, θέτοντας τη συλλογιστική πως στις ιδιαίτερες συνθήκες της νεοϊδρυθείσας new – democratic society, ο εσωτερικός καπιταλισμός πρέπει να έχει αρχικώς πεδίο εφαρμογής, αποτελώντας ένα εξελιγμένο στάδιο σε σύγκριση με τον ξένο ιμπεριαλισμό και τον εσωτερικό φεουδαλισμό, όντας παράλληλα και ένα μέσο για την εξάλειψη τους.

Στη διευρυμένη συνεδρία του Πολιτικού Γραφείου (Politburo) της Κεντρικής Επιτροπής του κόμματος (Central Committee of Communist Party of China ή εν συντομία CCCPC) τον 9<sup>ο</sup> του 1948 και στην 2<sup>η</sup> Σύνοδο της Ολομέλειας του παραπάνω οργάνου τον 3<sup>ο</sup> του 1949 επανελήφθη η τοποθέτηση αυτή.

Προσεγγίζοντας όμως την τελική επικράτηση στον εμφύλιο πόλεμο και την ανακήρυξη της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας, ο Mao Zedong προέβη σε επαναπροσδιορισμό της ιδεολογικής πλατφόρμας, επισημαίνοντας στο στενό ηγετικό κύκλο του κόμματος πως με την ολοκλήρωση της bourgeois – democratic επανάστασης, η βασική αντίφαση στο εσωτερικό της χώρας θα είναι εκείνη μεταξύ προλεταριάτου και μπουρζουαζίας, υπολογίζοντας συνάμα πως η ολοκληρωτική

---

<sup>ο</sup> Η έννοια της ρύθμισης του κεφαλαίου (regulation of capital) ανέρχεται στη περίοδο του second united front και αναφέρεται στο μανιφέστο του 1<sup>ου</sup> Εθνικού Συνεδρίου του Kuomintang. Σε αυτό σημειώνεται πως οι ημεδαπές και ξένες επιχειρήσεις που είτε έχουν τον χαρακτήρα φυσικών μονοπωλίων ή διαθέτουν μεγάλο μέγεθος για να βρίσκονται υπό ιδιωτικό έλεγχο, θα πρέπει να διευθύνονται από το κράτος ούτως ώστε το ιδιωτικό κεφάλαιο να μην κυριαρχεί στον τρόπο ζωής (livelihood) των πολιτών.

αναστροφή της καπιταλιστικής οικονομίας σε σοσιαλιστική θα επιχειρηθεί μετά από διάστημα 15 ετών.

Παρά ταύτα, οι επιμέρους μεταρρυθμίσεις και πολιτικές πρακτικές υπήρξαν ουσιώδεις και επίσπευσαν τον οικονομικό ανασχεδιασμό.

Τον 2/1950 στην εθνική διάσκεψη επί δημοσιονομικών θεμάτων ελήφθησαν, αρχικώς, αποφάσεις προς τη κατεύθυνση της ανάληψης και ενιαίας διαχείρισης από την κεντρική κυβέρνηση των δημοσίων οικονομικών σε θέματα εσόδων – φορολογίας και εξόδων, ακυρώνοντας, εν μέρει, την ευχέρεια λήψεως αποφάσεων από τις διάφορες βαθμίδες τοπικής αυτοδιοίκησης.

Επιπλέον, εν μέσω της κλιμάκωσης του πολέμου της Κορέας, και της επιτάχυνσης των αγροτικών μεταρρυθμίσεων (agrarian reform) στη κατεύθυνση της σοσιαλιστικής αναμόρφωσης της αγροτικής παραγωγής, η ηγεσία της Λ.Δ της Κίνας εξαπέλυσε τη λεγόμενη 5 anti – campaign<sup>ο</sup> (αρχής γενομένης τον 1/1952).

Με πρόφαση τη βελτίωση του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος στα αστικά κέντρα, ο Mao Zedong εκμεταλλεύτηκε το 5 anti – campaign και εδραίωσε την ηγεμονία του καθεστώτος, εξαλείφοντας πολιτικούς αντιπάλους και περιθωριοποιώντας επίσης ιδιώτες μεγαλέμπορους και ιδιοκτήτες μεγάλου κυρίως μεγέθους παραγωγικών μονάδων.

Η ανάδειξη της αντίφασης μεταξύ μπουρζουαζίας και εργατικής τάξης αποφασίστηκε κατά τις διεργασίες του Politburo στα τέλη του 1952, όταν ο πόλεμος της Κορέας έβενε προς το τέλος του και είχε ολοκληρωθεί η απαλλοτρίωση και αναδιανομή των γεών σε όλες τις επαρχίες, με κάθε κάτοικο να αναλαμβάνει μερίδιο γης.

Η καθολική αποδοχή των προτάσεων του Mao Zedong, την ίδια χρονιά, στη Κεντρική Επιτροπή του CPC, σήμανε την ενδυνάμωση και την απαρχή συντονισμένων

---

<sup>ο</sup> Πρωτοβουλίες για την καταπολέμηση της διαφθοράς και την απομάκρυνση των «εχθρών του κράτους». Η πολιτική ηγεσία προσδιόρισε 5 καταστάσεις που αποτελούσαν τροχοπέδη στην οικονομική ευημερία (antis), ήτοι κλοπή κρατικής περιουσίας, φοροδιαφυγή, δωροδοκία, απόσπαση πληροφοριών που αφορούν κρατικούς οικονομικούς οργανισμούς και S.O.E, και εξαπάτηση ή αθέτηση συμβολαίων με αντισυμβαλλόμενο το κράτος. Με την υποστήριξη της κρατικής προπαγάνδας, αντικαπιταλιστές ακτιβιστές και στελέχη του CPC (αναγράφονται περί τους 20.000) εξανάγκασαν με διάφορες μεθόδους βιομήχανους να ομολογήσουν πως διέπραξαν κάποιο ή κάποια από τα antis, και κατά κανόνα καταδικάζονταν είτε με χρηματικά πρόστιμα ή με εγκλεισμό σε στρατόπεδα εργασίας.

ενεργειών για τη μετάβαση (transition) της οικονομίας σε σοσιαλιστική με εκτιμώμενη περίοδο ολοκλήρωσης τα 10 – 15 έτη, όπως επίσης και τη στοχοποίηση της μπουρζουαζίας και της ιδιωτικής ιδιοκτησίας των μέσων παραγωγής και εμπορίου.

Επιπλέον, τέθηκε ως προτεραιότητα η ταχεία εκβιομηχάνιση με έμφαση στην βαριά βιομηχανία, ενώ επιβλήθηκαν μέτρα που αποσκοπούσαν στην εξάλειψη παραδοσιακών στοιχείων που συνέθεταν την εθνική κουλτούρα, όπως και στην εμπέδωση συλλογικών αντιλήψεων και αποδοχή των κομμουνιστικών ιδεωδών (απαγόρευση θεολογικών και φιλοσοφικών ινστιτούτων, αναβάθμιση της κοινωνικής θέσης των γυναικών, συμμετοχή σε καθορισμένες πολιτικές συγκεντρώσεις και παρακολούθηση ενημερώσεων από μηχανισμούς προπαγάνδας).

Με την εφαρμογή του Πρώτου 5ετούς Πλάνου το 1953, εισήχθη, τελικώς, δημοσιονομικό σύστημα τριών βαθμίδων (3-tier budgetary system) όπου καταμερίζονταν οι πηγές εσόδων και δαπανών μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης, και των τοπικών κυβερνήσεων (σε επίπεδο province και county), με την φύση όμως του συστήματος να παραμένει κεντροποιημένη.

Τα έσοδα από τις S.O.Es αποφασίστηκε να καταλήγουν, κατά βάση, στη κεντρική κυβέρνηση, με τις Collective-owned enterprises, και ολιγάριθμες εξαιρέσεις κρατικών επιχειρήσεων που βρίσκονταν υπό τοπικό έλεγχο, να ενισχύουν την τοπική αυτοδιοίκηση.

Από τη πλευρά των δημοσίων και τοπικών δαπανών, καθ' όλη την διάρκεια του Πρώτου 5ετούς πλάνου η κεντρική κυβέρνηση κάλυψε ποσοστό 74,1% του συνόλου, με τις επιμέρους δαπάνες που προορίζονταν για την λειτουργία των S.O.Es να καταβάλλονται ως επί το πλείστον από την κεντρική διοίκηση.

Παράλληλα, τον 8<sup>ο</sup> και 11<sup>ο</sup> του 1953 εξεδόθη και επισήμως από το κομμουνιστικό κόμμα το μανιφέστο όπου θεμελίωσε την σοσιαλιστική ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής ως την μοναδικά αποδεκτή οικονομική βάση, διευρύνοντας την κρατική ιδιοκτησία και μετατρέποντας τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε κολεκτιβιστικές ή αμιγώς κρατικές.

Από την μεριά της αγροτικής ιδιοκτησίας, η απόφαση για τη θεμελίωση

σχεδιαζόμενης ενοποιημένης αγοράς και διανομής αγροτικών ειδών αποδείχθηκε, αρχικά, δύσκολο να συντονισθεί και να εφαρμοσθεί, δεδομένων των πολυπληθών ανεξάρτητων οικογενειακών ιδιοκτησιών, με αποτέλεσμα να προκληθεί το 1954 κοινωνική αναταραχή στις αγροτικές επαρχίες .

Για το λόγο αυτό, η κεντρική εξουσία και οι τοπικές διοικήσεις παρενέβησαν συντονισμένα, δημιουργώντας τεχνητό και ελεγχόμενο εκ του σύνεγγυς κίνημα για τη προώθηση και μετατροπή της αγροτικής ιδιοκτησίας σε κολεκτιβιστή (Cooperative Transformation Campaign - 1955).

Μέσα σε ένα μόλις έτος, από την έναρξη του campaign, κάμφθηκαν οι αντιδράσεις και καταργήθηκε το σύστημα αγροτικής παραγωγής με βάση την οικογενειακού τύπου ιδιοκτησία και επιβλήθηκε η οργάνωση τους σε γενικευμένα κρατικές (quasi state - owned) κολεκτίβες. Ο αριθμός τους ανήλθε το 1957 σε 753.000, αντιπροσωπεύοντας 120 εκατ. αγροτικές οικογένειες, με την ιδιοκτησία των μεμονωμένων αγροτών να απορροφάται ουσιαστικά από την αδιαίρετη κολεκτιβιστική ιδιοκτησία, και την διοίκηση να ασκείται από μέλη του CPC με τον ίδιο τρόπο που διοικούσαν οι S.O.E, δίχως όμως την υποχρέωση καταβολής μισθού και κοινωνικών παροχών. Το επόμενο έτος οι κολεκτίβες υπό την καθοδήγηση της πολιτικής ηγεσίας συγχωνεύθηκαν σε μεγαλύτερου μεγέθους που ονομάστηκαν κομμούνες και υπόκεινταν ουσιαστικά σε ενοποιημένη κεντρική διοίκηση (**Appendix 11**).

Κατά τρόπο παρόμοιο με εκείνο την εξάλειψη της τάξης των ανεξάρτητων αγροτών, ο ιδιωτικός δευτερογενής και τριτογενής τομέας εντάχθηκε, σε σύντομο χρονικό διάστημα, εξολοκλήρου στην δημόσια ιδιοκτησία.

Τον 10/1955, ο Mao Zedong σε ανεπίσημη συνάντηση με την Εκτελεστική Επιτροπή της Εθνικής Ομοσπονδίας Βιομηχανίας και εμπορίου προειδοποίησε τους ιδιώτες κεφαλαιούχους για την επικείμενη εθνικοποίηση των επιχειρήσεων τους.

Άμεσα ανταποκρινόμενοι στην διαμορφούμενη πολιτική και οικονομική κατάσταση και προσδοκώντας να διατηρήσουν μέρος των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, μεγάλος αριθμός βιομήχανων και εμπόρων έσπευσε να αιτηθεί την ένταξη των επιχειρήσεων

τους σε σχήμα μικτής κρατικής – ιδιωτικής ιδιοκτησίας, συμμετέχοντας (όπως ανέφεραν) κατ' αυτό τον τρόπο στη προσπάθεια προς στον σοσιαλιστικό μετασχηματισμό της οικονομίας.

Εντός των επομένων μηνών, οι αμιγώς ιδιωτικές επιχειρήσεις που συνεισέφεραν (με στοιχεία του 1949) τα 2/3 του δευτερογενούς τομέα και άνω του 85% των συνολικών retail πωλήσεων είτε σταμάτησαν την λειτουργία τους είτε εντάχθηκαν ουσιαστικά στον δημόσιο τομέα ως quasi state enterprises με μηδαμινή, τελικώς, συμμετοχή των παλαιότερων ιδιοκτητών στην λήψη αποφάσεων και κατάργηση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας.

Τοιουτοτρόπως, η ουσιαστική εξάλειψη της ιδιωτικής ιδιοκτησίας & μέσων παραγωγής, και η μετάβαση σε κεντρικά σχεδιαζόμενη, σοσιαλιστικού τύπου, οικονομία έλαβε χώρα το 1956, τρία μόλις έτη από την λήψη της απόφασης μεταστροφής του οικονομικού προσανατολισμού, παρά την αρχική εκτίμηση η οποία προέβλεπε 15 τουλάχιστον έτη, με τις υποκείμενες στην κεντρική διοίκηση S.O.Es να αριθμούνται το 1957 σε 9.300 από 2.800 το 1953.

Κατά το ίδιο έτος, στα πλαίσια του ευρύτερου Socialist Transformation Campaign, το σύνολο των ιδιωτικών χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων απορροφήθηκε από την People's Bank of China.

Ασκώντας συγκεντρωτικό έλεγχο επί του συνόλου των καταθέσεων και των δανείων, η κεντρική τράπεζα λειτούργησε αρχικά με αυστηρά καθετοποιημένη διοικητική δομή αναφορικά με τα – ανά την επικράτεια – καταστήματα της.

Ο διευρυμένος ρόλος της, πέραν από τη θεσμοθετημένη εποπτική της αρχή για την εφαρμογή του κεντρικά καθοριζόμενου credit quota, περιελάμβανε και τα καθήκοντα του μοναδικού ρυθμιστή της προσφοράς (συμπεριλαμβανομένης και της έκδοσης νομίσματος) & ζήτησης χρήματος και κεφαλαίων.

Επίσης, ανέλαβε και τα καθήκοντα του ενδιαμέσου, και συγκεντρωτικού συνάμα, φορέα που μέσω των παρεχόμενων δανείων προοριζόταν να συμβάλει στη ταχεία ανάπτυξη των κρατικών επιχειρήσεων και των έργων υποδομής, δεδομένης της ανυπαρξίας λοιπών χρηματοοικονομικών μέσων άντλησης δανειοδότησης

(αξιόγραφα, ομολογίες, inventory collateral κ.λ.π) πλην του χρήματος, από το 1956 και για μακρά περίοδο.<sup>42</sup>

Με τελικές μορφές την κρατική ιδιοκτησία (state ownership) σε επιχειρήσεις και τραπεζικά ιδρύματα και την υπό τον ευρύτερο κρατικό έλεγχο κολεκτιβιστική ιδιοκτησία (quasi – state collective ownership)<sup>ο</sup> ολοκληρώθηκε η απορρόφηση της ιδιωτικής αστικής βιομηχανίας & εμπορίου, του family farm system και αγροτικών μεταποιητικών επιχειρήσεων της επαρχίας.

Ακολουθώντας την θεώρηση των Vladimir Lenin και Joseph Stalin η πολιτική εξουσία εξέλαβε τη σοσιαλιστική δημόσια ιδιοκτησία (public ownership) ως συνώνυμη της κρατικής περιουσίας.

Δεδομένης της πολυπλοκότητας και του εύρους των θεωρητικών προσεγγίσεων που άπτονται του προσδιορισμού και της λειτουργίας του κομμουνιστικού συστήματος, καθώς και των τρεχουσών πολιτικών συνθηκών, η πολιτική ηγεσία στη Λ.Δ. της Κίνας υιοθέτησε διαφορετική προσέγγιση από εκείνη των θεμελιωτών της κομμουνιστικής ιδεολογίας Karl Marx και Friedrich Engels<sup>οο</sup>. Οι τελευταίοι συνέλαβαν την σοσιαλιστική κοινωνία ως συνεργασία ελευθέρων ατόμων, οι οποίοι ελέγχουν καθ' ολοκληρία την παραγωγή του πλούτου και χρησιμοποιώντας δημόσια (public owned) μέσα διαμορφώνοντας μια κοινωνία βασισμένη στην κολεκτιβιστική κατοχή των μέσων παραγωγής. Η ερμηνεία του Vladimir Lenin (State Syndicate model)

---

<sup>ο</sup> Οι κολεκτιβιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αστικό περιβάλλον (urban collectively owned enterprises) ιδρύονταν από την τοπική διοίκηση σε επίπεδο county level και άνω, ενώ οι κολεκτιβιστικές επιχειρήσεις της επαρχίας (commune & brigade enterprises) δημιουργούνταν συνήθως από τις Κομμούνες της επαρχίας (Rural People' s Communes) ή από τα συστατικά τους Σώματα Εργασίας (Production Brigades), αμφότερες ημι-κυβερνητικές μονάδες που υπόκεινται εμμέσως στην ευρύτερη κεντρική διοίκηση ή στο κομμουνιστικό κόμμα. Ορισμένες επίσης, παρότι ήταν θυγατρικές των S.O.Es (συνήθως branches), εγγράφονταν ως collectives. Ουσιαστικά, η διοίκηση και η οργανωσιακή δομή τους έως τη δεύτερη φάση των αλλαγών ακολούθησε το μοντέλο των S.O.Es, με τις τοπικές διοικήσεις να έχουν κυρίως εκτελεστικό ρόλο, και βαρύνονταν με την υποχρέωση της παροχής των κεφαλαιουχικών πόρων, με δικαίωμα παρακράτησης μέρους ή του συνόλου της παραγωγής και της κερδοφορίας. Επίσης η τοποθέτηση των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών της διοίκησης συναποφασιζόταν (την αρχική κυρίως περίοδο) από το κυβερνητικό Personnel Bureau και το κομμουνιστικό κόμμα.

<sup>οο</sup> Χαρακτηριστικά, προλογίζοντας το έργο του Karl Marx "The Civil War in France", ο Friedrich Engels σημείωσε πως " Το κράτος είναι στην καλύτερη εκδοχή μια κακή (evil) κληρονομιά του προλεταριάτου μετά την νικηφόρα διαμάχη για την ταξική επικράτηση. Τις χειρότερες πλευρές του κράτους, ούτε το προλεταριάτο, ούτε η κομμούνια μπόρεσαν να αποφύγουν και να καταργήσουν από τις πρώτες στιγμές. Μια καινούργια γενιά, γαλουχημένη υπό νέες και ελεύθερες κοινωνικές συνθήκες θα έχει την δυνατότητα να πετάξει τα τζάντζαλα (lumber) του κράτους στα σκουπίδια (scrap-heap) ”.

καθόρισε μετέπειτα την κρατική ιδιοκτησία ως τελικό σκοπό και ολοκλήρωση του σοσιαλιστικού συστήματος, με τον Joseph Stalin να μετατρέπει την θεωρία αυτή σε πράξη.

Η Λ.Δ. της Κίνας όπως και οι περισσότερες κομμουνιστικές κυβερνήσεις στην ανατολική Ευρώπη ακολούθησαν ως θέσφατο το συγκεκριμένο μοντέλο .

Στη τελική εφαρμογή του, με τη κατάργηση των μηχανισμών της αγοράς και την εφαρμογή κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας, ο καθορισμός των παραμέτρων επί των παραγόμενων ειδών και ποσοτήτων, μεθόδων παραγωγής, πρώτων υλών και ανθρωπίνου δυναμικού, ενδιάμεσων και τελικών τιμών και κατανομής των πόρων διήλθε μέσα από κυβερνητικούς υπερ- κεντροποιημένους διοικητικούς μηχανισμούς.

## Πολλαπλότητα ρόλων και υποχρεώσεων για τις κρατικές επιχειρήσεις

Με την εφαρμογή του ιδιότυπου συστήματος εγγραφής του πληθυσμού (residence registration system - *hukou*) στην δεκαετία του 1950, διαχωρίστηκε ο αστικός από τον αγροτικό πληθυσμό της Κίνας, με τους πολίτες που ήταν εγγεγραμμένοι ως rural registered residents να εντάσσονται ουσιαστικά σε χαμηλότερο κοινωνικό status και να συναντούν έως και την τωρινή περίοδο μεγάλη δυσκολία στο να επανεγγραφούν σαν μόνιμοι urban residents<sup>ο</sup>.

Υπ' αυτό το διαχωρισμό, το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων στις αστικές περιοχές βρέθηκε το 1956 υπό κεντρικό γραφειοκρατικό έλεγχο, και οι εργαζόμενοι σε αυτές και στους υπόλοιπους οργανισμούς του δημοσίου να απολαμβάνουν τις εσαεί «cradle to the grave» ασφαλιστικές και λοιπές διευρυμένες κοινωνικές παροχές.

Προοδευτικά, από την αρχική περίοδο της ιδρύσεως της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας (PRC) και με την καθοδήγηση οικονομικών συμβούλων από την Σοβιετική Ένωση ενισχύθηκε και εν τέλει υιοθετήθηκε ως κυρίαρχη οικονομική θεώρηση το μοντέλο της πολιτικής οικονομίας που πήρε ολοκληρωμένη μορφή και δημοσιεύθηκε από το Institute of Economics of the Academy of Sciences of the USSR<sup>43</sup> το 1954. Τα περιγραφόμενα σε αυτό βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του σοσιαλισμού, ήτοι οι μοναδικές μορφές, δημοσίας εν γένει, ιδιοκτησίας (state & collective ownership) και η κεντρικά σχεδιαζόμενη εθνική οικονομία (centrally planned economy) υιοθετήθηκαν σε πλήρη έκταση το 1956, προσδοκώντας – όπως αναγράφεται στο μοντέλο της πολιτικής οικονομίας – το τερματισμό των ανισοτήτων & της εκμετάλλευσης και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την αυξάνουσα σε ποσότητα και ποιότητα παραγωγή, διαμέσου της δίκαιης κατανομής δημοσίων και καταναλωτικών αγαθών από την εργασία και την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.

---

<sup>ο</sup> Η αρχική εγγραφή καθοριζόταν από τη μόνιμη κατοικία (σε urban ή rural περιοχή) της μητέρας του κάθε πολίτη και η μεταβολή του status από rural urban μπορούσε να συμβεί κατόπιν προαγωγής σε συγκεκριμένο βαθμό κατά τη στρατιωτική υπηρεσία, ή με την εγγραφή σε πανεπιστημιακό ίδρυμα, ή με νόμιμη συμβίωση με άτομο που κατέχει ήδη urban residency, και στις περισσότερες περιπτώσεις η διαδικασία προαπαιτούσε επαναλαμβανόμενες αιτήσεις και αναμονή αρκετών ετών. Με το urban citizenship, ο πολίτης αποκτούσε το δικαίωμα για επιδότηση τροφίμων & στέγης και εξασφάλιση εργασίας από το κράτος.



Επίσης, επιδιώκετο μέσα από την δημόσια ιδιοκτησία η τελική μεταφορά της ιδιοκτησίας στο σύνολο του πληθυσμού (people's property), η συνεχής βελτίωση των μεθόδων παραγωγής μέσω εξελιγμένων τεχνολογικά μεθόδων, ενώ η παραγωγή και κατανάλωση των εμπορευμάτων (commodity production & circulation) περιορίζεται σε καταναλωτικά προϊόντα με την εργασία να μην περιλαμβάνεται σε αυτά και συνεπώς οι μισθοί να μην λογίζονται ως κόστος εργασίας.

Σε συνθήκες ενοποιημένης ουσιαστικά λειτουργίας των 3 συνιστωσών του συστήματος, δηλαδή του κράτους, του κομμουνιστικού κόμματος και της οικονομίας, οι κρατικές κινέζικες επιχειρήσεις (S.O.Es) – επονομαζόμενες *quanmin suoyouuzhi* σύμφωνα με τον εθνικό τους προσδιορισμό που έχει την έννοια «ιδιοκτησία του συνόλου του λαού» – αποτέλεσαν το βασικότερο πυλώνα για την επίτευξη των προαναφερόμενων στοχεύσεων.

Εφαρμόζοντας την αρχή « Unified supply, unified collection » το κράτος καθίστατο υποχρεωμένο να προσφέρει τους συντελεστές της εργασίας, τα πάγια στοιχεία και τις πρώτες ύλες, όπως επίσης και τα κεφάλαια και λοιπούς τρόπους χρηματοδότησης στις S.O.Es προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι από αυτό παραγωγικοί στόχοι.

Οι στόχοι αυτοί καθορίζονταν μέσα από τα plan quotas που εξέδιδε, ανά κλάδο και επιχείρηση, το State Planning Commission με αγοραστή των παραγομένων προϊόντων και πάλι το κράτος – απευθείας ή μέσω State-owned commercial enterprises – και στην συνέχεια τη διάθεση τους στους τελικούς καταναλωτές .

Παράλληλα, το κράτος είχε πλήρη δικαιοδοσία επί των κερδών των S.O.Es (όπως τα οριοθετούσε το ίδιο, επιβάλλοντας ενδιάμεσες και τελικές τιμές) και των παραγόμενων μονάδων. Εξαίρεση στην κερδοφορία αποτελούσε το enterprise incentive fund ή factory director's fund που συστάθηκε τα επόμενα έτη για λόγους κινητροδότησης και προέβλεπε – κατόπιν τελικής εγκρίσεως της αρμοδίας κυβερνητικής αρχής – τη παρακράτηση ποσοστού επί των πρόσθετων κερδών στα διαθέσιμα της επιχείρησης εφόσον επιτυγχάνονταν οι κεντρικά καθοριζόμενοι στόχοι επί των μεγεθών παραγωγής και των κερδών, με – προβλεπόμενη – διάθεση του για

ενίσχυση των social welfare υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τους εργαζομένους. Το ποσοστό παρακρατούταν από την υπερβάλλουσα κερδοφορία και κυμαινόταν μεταξύ του 4% και 10% των συνολικών μισθολογικών απολαβών και μπορούσε (τυπικά μέσα από έγκριση) να διατεθεί από την διοίκηση της επιχείρησης ακόμα και για πρόσθετες αμοιβές ή παροχές. Σε γενικές γραμμές, η αυτονομία των S.O.Es στην Κίνα υπήρξε μικρότερη ακόμα και από τις αντίστοιχες Σοβιετικές επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν το δικαίωμα να διαχειρίζονται αρκετά σημαντικότερο ποσοστό των κερδών και διαφόρων αποθεματικών.

Ξέχωρα από τον προσδιορισμό τους ως μονάδες εργασίας *danwei*<sup>ο</sup>, οι S.O.Es αποτελούσαν λαϊκούς οργανισμούς (grassroots organizations) του ενοποιημένου συστήματος αναλαμβάνοντας πέραν των παραγωγικών στόχων, πολλαπλούς κοινωνικούς ρόλους.

Αποτελώντας – μαζί με τα λοιπά κυβερνητικά όργανα όπως υπουργεία και δημοσίους οργανισμούς – ουσιαστικά τους φορείς της κοινωνικής πολιτικής όσον αφορά το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, οι S.O.Es (αρχικώς οι μεγάλες βιομηχανικές S.O.Es και στην συνέχεια οι State – Owned commerce and trade enterprises) εξασφάλιζαν για τους εργαζόμενους σταθερή εργασία, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη (που κάλυπτε και τα μέλη των οικογενειών τους), στέγαση, συνταξιοδότηση, εργατική ασφάλιση, ασφάλεια ζωής και μια σειρά από παροχές όπως επιδόματα σε ρουχισμό, τρόφιμα και εκπαίδευση κ.α.

Κατά συνέπεια, οι S.O.Es υιοθέτησαν το μοντέλο των κοινωνικών παροχών που πρωτοεισήγαγαν οι αμυντικές βιομηχανίες κατά την περίοδο της διακυβέρνησης από τους εθνικιστές.

Η διαχείριση είχε την ιδιαιτερότητα να ασκείται από την κάθε S.O.E ξεχωριστά και στην ουσία δεν υπήρξε, κατά την αρχική τουλάχιστον περίοδο, κοινωνική ασφάλιση (social security) για τα ευρύτερα κοινωνικά στρώματα, παρά work – unit security που

---

<sup>ο</sup> Ο όρος *danwei* χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από την εθνικιστική κυβέρνηση κατά την διάρκεια του Σινο-ιαπωνικού πολέμου. Αποτέλεσε ουσιαστικά τον προσδιορισμό του συστήματος οργάνωσης και διαχείρισης του προσωπικού και της διάθεσης κοινωνικών παροχών και ασφάλισης των S.O.Es και λοιπών δημοσίων οικονομικών, πολιτικών, διοικητικών οργανισμών, και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

κάλυπτε τους εργαζόμενους στις S.O.Es και τους κρατικούς οργανισμούς, αλλά όχι τον αγροτικό πληθυσμό και τις rural collectively – owned enterprises <sup>44</sup>. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στις S.O.Es αλλά και στις collectively – owned enterprises δεν υπόκειντο σε φόρο εισοδήματος, στοιχείο που επιβάρυνε τα δημοσιονομικά μεγέθη.

Πέραν των κοινωνικών παροχών που προβλήθηκαν από την κυβέρνηση ως βασικό πλεονέκτημα του σοσιαλιστικού κοινωνικού μοντέλου, οι S.O.Es ως οι κύριοι παραγωγικοί μηχανισμοί και φορείς της σχεδιαζόμενης οικονομίας (planned economy) έγιναν αποδεκτές από την ηγεσία και μεγάλο μέρος των πολιτών (αποτέλεσμα της διαμορφωμένης εθνικής κουλτούρας σε θέματα συλλογικότητας και αποδοχής της τυπικής γραφειοκρατικής ιεράρχησης) ως το όχημα που θα κινητοποιούσε τους ανθρώπινους, χρηματοοικονομικούς, και υλικούς πόρους, με σκοπό να καλυφθεί σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα το κενό με τις αναπτυσσόμενες δυτικές βιομηχανικές οικονομίες (παραμένοντας για έναν περίπου αιώνα σε ημι-αποικιακό καθεστώς).

Το μακρόπνοο και συνάμα φιλόδοξο σχέδιο για την επίτευξη του παραπάνω οράματος <sup>ο</sup> προβλέπετο να εξασφαλιστεί από τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (για την απορρόφηση επιπρόσθετα αγροτικού πληθυσμού στην προσπάθεια μεταστροφής από παραδοσιακή αγροτική κοινωνία σε σύγχρονη βιομηχανική με συμβολή στη άνοδο του ποσοστού συμμετοχής στο Α.Ε.Π - **Appendix 12**), εστίαση και εισροή νέων τεχνολογιών στη βαριά βιομηχανία, ενδυνάμωση της αμυντικής βιομηχανίας, έλεγχο του εξαγωγικού και εισαγωγικού εμπορίου, και δημιουργία πλεονάσματος για την ανάληψη μεγάλων έργων

---

<sup>ο</sup> Συμπλέοντας με την στόχευση του Γ.Γ της Σοβιετικής Ένωσης Nikkita Khrushchev στη συγκέντρωση της Μόσχας των Αντιπροσώπων των Κομμουνιστικών και Εργατικών Κομμάτων τον 11/1957, ο οποίος εξέφρασε πως η αγροτική και βιομηχανική παραγωγή της Σοβιετικής Ένωσης θα υπερβεί την αντίστοιχη των Ηνωμένων Πολιτειών εντός των επομένων 15 ετών, ο Mao Zedong εξέφρασε ανάλογη τοποθέτηση, εκτιμώντας πως η παραγωγή της Λ.Δ. της Κίνας σε βιομηχανικά και αγροτικά προϊόντα θα ανέλθει στα μεγέθη της Μεγάλης Βρετανίας εντός 15ετίας. Τον 4/1958 ο Mao Zedong αναπροσάρμοσε τις προβλέψεις του και γνωστοποίησε στον κρατικό μηχανισμό και στους πολίτες πως “ Δεν θα απαιτηθεί τόσο μεγάλη χρονική περίοδο όσο αρχικώς είχε εκτιμηθεί για να ανέλθει η εγχώρια βιομηχανική και αγροτική παραγωγή στα επίπεδα των καπιταλιστικών κρατών. Θα χρειαστεί 10 έτη για να φθάσουμε στα μεγέθη της Μεγάλης Βρετανίας και 10 ακόμα έτη για να φθάσουμε την παραγωγή των Ηνωμένων Πολιτειών ”. Η τοποθέτηση αυτή αποτέλεσε το mission statement για την αναπτυξιακή πολιτική, και την μετέπειτα στόχευση του Great Leap Forward προς την ταχεία εκβιομηχάνιση και τη μεγέθυνση της γεωργικής παραγωγής.

υποδομής. Η τελευταία λειτουργία των S.O.Es, ως βασικών profit centers προκύπτει από την θεώρηση πως σε συνθήκες κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας, το government finance συγκροτείται σε ενιαίο πλαίσιο με το company finance υπό τη σκέπη του national financial system, με συγκεντρωτική διαχείριση του κρατικού προϋπολογισμού, των τραπεζικών πιστώσεων και των συνολικών χρηματοοικονομικών στοιχείων των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, στο national financial system εντασσόταν και ο πλήρης έλεγχος του εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου με τα συνολικά κέρδη ή ζημιές να εμπίπτουν απευθείας στην δημόσια λογιστική. Οι κατευθύνσεις λαμβάνονταν σε επίπεδο State Planning Commission, με υπεύθυνο για την εποπτεία το Ministry of Foreign Trade στο οποίο υπάγονταν – πριν την έναρξη της δεύτερης προσπάθειας ανασυγκρότησης – λιγότερες από 20 State-run national import & export corporations που ασκούσαν μονοπωλιακά εξαγωγική και εισαγωγική δραστηριότητα για ευρύτερους κλάδους δραστηριοποίησης <sup>45</sup>.

Επιβάλλοντας χαμηλές τιμές στις πρώτες ύλες και στα primary products, η κεντρική κυβέρνηση διοχέτευε το πλεόνασμα των μη – αμιγώς – κεντρικά ελεγχόμενων δημοσίων τομέων (αγροτικός και collectively owned enterprises) στις βιομηχανικές και εμπορικές S.O.Es και στην συνέχεια το μετέφερε στον κρατικό προϋπολογισμό ως κερδοφορία ή μέσω φορολόγησης. Υπολογίζεται πως από το 1957 έως το 1980 η φορολόγηση και η παρακράτηση κερδοφορίας συνέβαλε ποσοστιαία από 50 – 66% επί των δημοσίων εσόδων <sup>46</sup>. Σημειώνεται πως καταβολή φόρων από τις S.O.Es αντί της πολιτικής full profit retention εξυπηρετούσε την διαμόρφωση των tax rates ως βάσης στην αρχή του “reasonable profit” που θεωρητικώς αντιστοιχούσε στο “social average profit rate”.

Ένα πρόσθετο στοιχείο που εξυπηρετούνταν μέσω των S.O.Es ήταν ο πολιτικός έλεγχος των επιχειρηματικών σχημάτων και του προσωπικού καθώς οι διοικητές (factory directors) τοποθετούνταν (όντας μέλη ή έχοντας την έγκριση του κομμουνιστικού κόμματος) και ελέγχονταν από τους προϊστάμενους οργανισμούς ως κομματικά ή κυβερνητικά όργανα. Η διαχείριση του προσωπικού από τη διοίκηση των

S.O.Es σε σχέση με προσλήψεις, μετακινήσεις και προαγωγές και η εξασφάλιση πρόσθετων παροχών ή/και ευνοϊκότερων επιλογών σε στέγαση, εκπαιδευτικά προγράμματα σε παιδιά εργαζομένων κ.λ.π. αντέγραφε την – με πολιτικά κριτήρια – προνομιακή μεταχείριση του γραφειοκρατικού συστήματος της κεντρικής πολιτικής διακυβέρνησης<sup>47</sup>.

Μισθολογικές διαφοροποιήσεις και bonuses δεν συνήθιζαν να αποτελούν μέρος των σχεδιαζόμενων προνομίων ή/και κινήτρων προς τους εργαζομένους εξαιτίας της πρόσκρουσης τους σε ιδεολογικά εμπόδια (egalitarianism). Αντ' αυτών, χρησιμοποιήθηκαν αρχικώς διαφορετικοί μηχανισμοί κινητροδότησης, όπως τα work emulation campaigns που πρωτοχρησιμοποιήθηκαν από την Kuomintang στην δεκαετία του 1930. Ουσιαστικά επρόκειτο για μηχανισμούς ψυχολογικής, εθνικιστικής και ιδεολογικής παρότρυνσης, οι οποίοι αξιοποιούσαν Κομφουκιανές ηθικές αξίες και λοιπά πολιτισμικά στοιχεία, με σκοπό τη συντεταγμένη & μη παρελκυστική εργασιακή προσπάθεια βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η γραφειοκρατική δομή συνεπικουρούμενη από το μηχανισμό κινητροδότησης, το περιορισμένο & συγκεντρωτικό πεδίο λήψης αποφάσεων και τη παροχή κοινωνικών υπηρεσιών προς το προσωπικό, μορφοποίησαν το πλαίσιο λειτουργίας των S.O.Es που έγινε ευρύτερα γνωστός ως κρατικό επιχειρηματικό σύστημα (state enterprise system). Η διαμόρφωση του συστήματος αυτού εντοπίζεται, σύμφωνα με τον Morris L. Bian, στην περίοδο του Σινο-ιαπωνικού πολέμου, όταν η διακυβέρνηση ασκείτο από το εθνικιστικό κόμμα και δεν αποτέλεσε απλή μεταφορά του σοβιετικής προελεύσεως μοντέλου από την μετέπειτα κομμουνιστική κυβέρνηση.<sup>48</sup>

Λαμβάνοντας υπόψη την εξάπλωση του στο σύνολο του δευτερογενούς τομέα από τα μέσα της δεκαετίας του 1950, το state enterprise system καθίσταται αφενός συστατικό στοιχείο του εθνικού οικονομικού συστήματος και συνιστά αφετέρου σημαντικό και αναπόσπαστο μέρος της κρατικής δομής.

## Γραφειοκρατική διοικητική δομή και προέλευση της

Η οργανωτική μορφή, κυρίως των μικρού και μεσαίου μεγέθους S.O.Es που λειτουργούσαν στα πλαίσια του state enterprise system, χαρακτηριζόταν από τη μεγάλο βαθμού συγκέντρωση των αρμοδιοτήτων και της λήψης αποφάσεων στο πρόσωπο του factory director (διοικητή του οργανισμού).

Η προέλευση τους, όπως και γενικότερα των διοικήσεων των S.O.Es, ανεξαρτήτου μεγέθους, από την δημιουργία της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας (1949) ομαδοποιείται στις εξής κατηγορίες : Στους προϋπάρχοντες διοικητές, σε μέλη του κομμουνιστικού κόμματος, σε μέλη του Λαϊκού Απελευθερωτικού Στρατού, σε ακαδημαϊκούς και σε αξιωματούχους άλλων δημοσίων υπηρεσιών, και η τοποθέτηση τους προαπαιτούσε την αποδοχή τους από το κομμουνιστικό κόμμα.

Οι διοικητές καλούνταν να εκτελέσουν τους επιχειρησιακούς στόχους και να διαχειριστούν (στο περιορισμένο πλαίσιο που τους απέμενε) τους πόρους που παρέχονταν από τα αρμόδια κυβερνητικά όργανα μέσα από instructions & directives που εκδίδονταν από τα όργανα της κεντρικής κυβέρνησης. Παράλληλα, αναλάμβαναν τις υποχρεώσεις των πρόσθετων ρόλων που προέκυπταν από τον χαρακτήρα και την μορφή των S.O.Es, δηλαδή του κυβερνητικού αξιωματούχου και του υπεύθυνου επί των ζητημάτων του ευρύτερου community που εντασσόταν στην εκάστοτε S.O.E <sup>49</sup>.

Η καθετοποιημένη οργανωσιακή δομή προσδιόριζε τόσο τις σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και της επιχείρησης με τους κυβερνητικούς οργανισμούς.

Καθώς δεν υπήρχε ενιαία υπερκείμενη κυβερνητική αρχή, η εποπτεία και ο καθορισμός των κατευθύνσεων λαμβάνονταν σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας και διέρχονταν μέσω υπουργείων και κεντρικών διοικητικών οργάνων.

Σε θέματα παραγωγής, χρηματοδότησης και δημοσίων επενδύσεων, αρμόδιες αρχές ήταν η Planning Commission, η Economic Commission και το αντίστοιχο του κλάδου δραστηριότητας υπουργείο (εκ των 11 συνολικά), το State Council, ή ένωση (national industry corporation), όπου διαμόρφωναν κατά το μεγαλύτερο βαθμό το plan quota.

Το Organizational department του κομμουνιστικού κόμματος και το Personnel Bureau

της κεντρικής κυβέρνησης καθόριζαν από κοινού την τοποθέτηση, μετακίνηση και αξιολόγηση των διοικητών των S.O.Es, και των middle managers.

Σε συνθήκες ενοποιημένου χρηματοοικονομικού ελέγχου επί των εσόδων και εξόδων, το Government Finance Department λειτουργούσε ως ανώτερη οικονομική διεύθυνση για το κάθε κλάδο και τις εντασόμενες σε αυτό S.O.Es, αποφασίζοντας για θέματα εσόδων, κερδοφορίας, φορολόγησης και δαπανών. Τέλος, το Labour Department κατένεμε τους ανθρώπινους πόρους και έθετε τις μισθολογικές κλίμακες. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, το κεντρικά σχεδιαζόμενο πλαίσιο λειτουργίας, η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων και ο έλεγχος παρέμενε επίσης υπό τη σκέπη των κρατικών κυβερνητικών μηχανισμών, με το State Council να ασκεί μεγαλύτερο έλεγχο.

Η εταιρική τους δομή παραμένει όπως και των μικρότερου μεγέθους S.O.Es, γραφειοκρατική και καθετοποιημένη με την διαφορά πως υπήρχε ξεχωριστή θέση γραμματέα του κόμματος και ηγετικός πυρήνας για την διεύθυνση διαχειριστικών ζητημάτων .

Τα χαρακτηριστικά της δομής ενός τυπικού γραφειοκρατικού μεγάλου μεγέθους οργανισμού αντανακλώνται στο παράδειγμα της Chongqing Iron & Steel Corporation (χωρίς ουσιαστικές διαφοροποιήσεις παρά το πέρας 4 δεκαετιών από τη υιοθέτηση του state enterprise system) η οποία κατατάχθηκε μεταξύ των 50 μεγαλύτερων βιομηχανικών μονάδων της Λ.Δ. της Κίνας το 1994 με κεφαλαιοποίηση ύψους Ch\$6δισ. και δυναμικό 49.625 εργαζομένων. Η ηγετική ομάδα αποτελείτο τη περίοδο εκείνη από τον γενικό διευθυντή, αναπληρωτές διευθυντές, τον γραμματέα του κομμουνιστικού κόμματος και αναπληρωτές γραμματείς του κόμματος.

Υπό τον έλεγχο του ηγετικού σχήματος βρισκόντουσαν 69 μονάδες σε επίπεδο διεύθυνσης (chu), οι οποίες με την σειρά τους περιελάμβαναν 23 βιομηχανικές μονάδες και ανθρακωρυχεία. Επιπλέον, στον έλεγχο του οργανισμού βρισκόνταν 14 θυγατρικές επιχειρήσεις (ανεξάρτητες νομικά & λογιστικά οντότητες), 22 διοικητικές διευθύνσεις και τμήματα (ke), 8 κομματικοί οργανισμοί, συνδικαλιστικοί σύλλογοι και οργανώσεις νεολαίας.

Αρκετές από τις μονάδες επιπέδου διεύθυνσης δεν συσχετιζόνταν με παραγωγικές δραστηριότητες, αλλά αποτελούνταν από κομματικούς οργανισμούς, και – της ίδιας κατεύθυνσης – συλλόγους συνδικαλιστών, και κομμουνιστικών οργανώσεων νεολαίας. Εμπειρείχαν επίσης, οργανωτικά σχήματα για τη παροχή υπηρεσιών πρόνοιας όπως τμήματα στέγασης, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, εκπαίδευσης και γενικών θεμάτων. Συγκεκριμένα η διεύθυνση εκπαίδευσης λειτουργούσε το 1994 7 νηπιαγωγεία, 11 σχολεία μέσης εκπαίδευσης, 1 κολέγιο εκπαίδευσης δασκάλων και 12 σχολεία που συνδύαζαν την εκπαίδευση με την βιομηχανική παραγωγή. Η διεύθυνση στέγασης παρείχε 36.968 οικίες οικογενειών στο Chongqing. Τέλος, 1 γενικό νοσοκομείο και 4 κλινικές λειτουργούσαν υπό την αιγίδα της διεύθυνσης υγείας, με την τελευταία να παρέχει προς τους εργαζομένους της S.O.E ολοκληρωμένες ιατρικές υπηρεσίες πρόληψης και περίθαλψης, απασχολώντας περίπου 800 εργαζομένους. Οι διοικήσεις των διευθύνσεων στελεχώνονταν από αξιωματούχους με στρατιωτικού τύπου ιεράρχηση – βασισμένη σε ranks και classes με αντίστοιχες κατανομές αμοιβών – και αντίστοιχα δικαιώματα. Υπό την επίβλεψη υψηλόβαθμων στελεχών, διοργανώθηκε την ίδια περίοδο (1994) emulation campaign στο οποίο έλαβαν μέρος 15 βιομηχανικές μονάδες με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητα στην παραγωγή 66 κατηγοριών προϊόντων. Επίσης, υπήρξε λανσάρισμα και δεύτερου emulation campaign για την απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων, στο οποίο συμμετείχαν 12.300 εργαζόμενοι από 153 διαφορετικού τύπους εργασίες, ενώ η Communist Youth League και η Association of Science & Technology διοργάνωναν και αυτές με την σειρά τους ξεχωριστά emulation campaigns.<sup>50</sup>

Η γραφειοκρατική διοικητική δομή αποτέλεσε θεμελιώδες στοιχείο και διαχέεται τόσο στην εταιρική κουλτούρα των S.O.Es (ανεξαρτήτου μεγέθους) όσο και στον καθορισμό του κρατικού επιχειρηματικού συστήματος (state enterprise system). Εξετάζοντας ιστορικά στοιχεία και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει ανά τους αιώνες την κρατική γραφειοκρατία στην Κίνα, συνάγεται πως αποτελούσε – έως και πρόσφατα – τον εξιδανικευμένο και πλέον αποδεκτό τύπο διοικητικής δομής.



Χαρακτηριστικό γνώρισμα αποτελεί το ότι οι θέσεις ευθύνης των δημοσίων υπαλλήλων καλύπτονται από τοποθετήσεις της κεντρικής εξουσίας, με δεδομένες βαθμίδες ιεράρχησης (graded ranks) να αντιστοιχίζονται με ανάλογες απολαβές (**Appendix 13**) και προνόμια, και οι γραμμές δικαιοδοσίας (lines of authority) και ευθύνης περιγράφονται με σαφή τρόπο μέσα από διοικητικούς κανονισμούς και εγκυκλίους.

Καθώς δεν υπήρχαν δοκιμασμένα και αποδεκτά οργανωσιακά υποδείγματα, το μοντέλο της τυπικής διοικητικής γραφειοκρατίας υιοθέτησε από την πολιτική εξουσία το 1860, τη περίοδο που εγκαθιδρυόταν η αμυντική βιομηχανία στην Κίνα.

Οι αμυντικές βιομηχανικές μονάδες που ιδρύθηκαν τη περίοδο 1860 - 1890 έφεραν την ονομασία manufacturing bureaus και οι παραδοσιακοί γραφειοκράτες – αξιωματούχοι που ορίζονταν διοικητές, ως δέκτες Κομφουκιανής και Νέο-Κομφουκιανής εκπαίδευσης, δε διέθεταν το θεωρητικό υπόβαθρο ή την εμπειρία να διαχειριστούν τις μονάδες αυτές ως βιομηχανικές επιχειρήσεις, αντίστοιχες των δυτικών βιομηχανιών του κλάδου, στοιχείο που συναντάτε πολύ συχνά και κατά τη περίοδο της κομμουνιστικής διακυβέρνησης. Ως αποτέλεσμα οι βιομηχανίες αυτές διευθύνονταν με τρόπο ανάλογο με τις υπόλοιπες υπηρεσίες και οργανισμούς του δημόσιου τομέα, με τους διοικητές να μετακινούνται συχνά σε αντίστοιχης βαθμίδας θέσεις στην υπόλοιπη κρατική διοίκηση.

Με την ίδρυση της Δημοκρατίας της Κίνας το 1912, η τυπική διοικητική γραφειοκρατία παρέμεινε ως τρόπος λειτουργίας του κυβερνητικού μηχανισμού, της αμυντικής βιομηχανίας και – σε σημαντικό βαθμό – των υπολοίπων μεγάλων S.O.Es (φυσικών μονοπωλίων και στρατηγικών κλάδων). Η ανάληψη της εξουσίας από τους εθνικιστές δεν προοιωνίζε την διατήρηση του συγκεκριμένου μοντέλου για την οικονομική ανοικοδόμηση και ανάπτυξη της εγχώριας βιομηχανίας.

Παραταύτα, η έναρξη των πολεμικών συγκρούσεων έστρεψε την πολιτική ηγεσία στην αποδοχή της πολιτικής ανάπτυξης των υποδομών, της βαριάς και αμυντικής βιομηχανίας από κεντροποιημένες, γραφειοκρατικής δομής, κρατικές επιχειρήσεις, με την διαφοροποίηση πως ανεδείχθη μια νέα τάξη τεχνοκρατών (επί παραδείγματι τον

Yu Dawei, Διοικητή του Bureau of Ordnance με σπουδές στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Γερμανία) που αντικατέστησε μερικώς τους γαλουχημένους από την Νέο-Κομφουκιανική εκπαίδευση και το αυτοκρατορικό σύστημα εξετάσεων (imperial examinations) παραδοσιακούς – γραφειοκράτες διοικητές. Οι αποφάσεις αυτές ενισχύθηκαν από τη προσπάθεια εκσυγχρονισμού του εκπαιδευτικού συστήματος στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και στις περιστασιακές ευκαιρίες που δινόντουσαν για φοίτηση στο εξωτερικό.

Το ranking system επεκτάθηκε το 1929 σε όλους τους κλάδους της κρατικής διοίκησης, χωρίς να υποστεί τροποποιήσεις από το σύστημα ταξινόμησης των δημοσίων λειτουργών που θεσπίστηκε αρχικώς το 1913 (draft administrative law governing civil service appointments), και προέβλεπε την κατηγοριοποίηση των προσλήψεων σε special appointment (teren) για τον 1<sup>ο</sup> βαθμό, selected appointment (jianren) για τον 2<sup>ο</sup> βαθμό, recommended appointment (jianren) για τον 3<sup>ο</sup> βαθμό και delegated appointment (weiren) για τον 4<sup>ο</sup> βαθμό.

Δομημένα πλέον με την ανωτέρω γραφειοκρατική μορφή, η National Resource Commission και το Bureau of Ordnance διοχέτευσαν στις υποκείμενες βιομηχανικές μονάδες αντίστοιχη ομογενοποιημένη γραφειοκρατική διοικητική δομή.

Από τον διοικητή του Bureau of Ordnance Yu Dawei, εκδόθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα (1929) η προβλεπόμενη οργανωτική φόρμα για τις αμυντικές βιομηχανίες.

Η National Resource Commission, με την καινούργια μορφή που απέκτησε το 1935, εξέδωσε το 1938 διάταξη όπου αναφέρονταν τα οργανωτικά υποδείγματα που θα μπορούσαν να έχουν οι βιομηχανίες που βρίσκονταν υπό την αρμοδιότητα της, με τις διαφοροποιήσεις να ποικίλλουν ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης (**Appendix 14**).

Μέρος των οργανωτικών προσαρμογών των επιχειρήσεων σε διαφορετικές χρονικές περιόδους του 20<sup>ου</sup> αιώνα, υπήρξε και η απόκτηση γραφειοκρατικών χαρακτηριστικών (bureaucratization)<sup>51</sup> – όπως αυστηρή ιεραρχική δομή, εξειδίκευση, σαφές σύστημα κανόνων και αποπροσωποποίηση – προκειμένου να αντιπάρελθουν στο συνεχώς αυξανόμενο μέγεθος και στη πολυπλοκότητα των λειτουργιών.

Σε αντίθεση όμως με τον τρόπο που αυτό συνέβη στις επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών την δεκαετία του 1920, όπου ανέκυψε ως ανταπόκριση στις μείζονος σημασίας αλλαγές των κεφαλαιουχικών σχημάτων και μεθόδων παραγωγής και διανομής, η ανάδειξη της γραφειοκρατικής μορφής κρατικών επιχειρήσεων στην Κίνα προέκυψε από την ανάγκη επιβίωσης της εθνικής υπόστασης και της υιοθέτησης από την εθνικιστική κυβέρνηση, εν καιρώ πολέμου, του developmental state για την δημιουργία υποδομών και την ανάπτυξη της αμυντικής και βαριάς βιομηχανίας.

## Βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της δυσλειτουργίας των S.O.E και εκδήλωση της κρίσεως

Δεδομένου ότι σε συνθήκες αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομίας της αγοράς, η παραγωγική και εταιρική δραστηριότητα συντίθεται από θεσμοθετημένους και λειτουργικούς κανόνες επιχειρηματικότητας & δικαιώματα ιδιοκτησίας και οι κεφαλαιακοί πόροι, εργασία, παραγωγή & τιμές καθορίζονται και κατανέμονται ορθότερα αξιοποιώντας το πεδίο της ανταγωνιστικότητας, τα διαμορφωμένα πλαίσια της ενοποιημένης και σχεδιαζόμενης οικονομίας και ο – εκτελεστικός – παραγωγικός και πολιτικός ρόλος που αποδόθηκε στις S.O.Es από τη πολιτική εξουσία, περιόρισαν τη δυνατότητα αναγνώρισης από αυτές των παραμέτρων που συνετέλεσαν στη δυσλειτουργία τους, και τη κινητροδότηση για την υπέρβαση τους. Βρισκόμενες σε εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον που χαρακτηριζόταν από συνθήκες αδράνειας, η αδυναμία αυτόνομης λήψεως ακόμη και διαχειριστικών αποφάσεων συνέτεινε στη διαιώνιση των συνθηκών αναποτελεσματικής λειτουργίας. Οι γενεσιουργές αιτίες της κρίσεως στις S.O.Es εντοπίζονται κατά κύριο λόγο στο πλαίσιο καθορισμού της μορφής και κατευθύνσεων που τους απέδωσε το έμμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον και κυρίως η πλευρά της κρατικής – de facto – ιδιοκτησίας, με κύριους εκφραστές τα κεντρικά κυβερνητικά όργανα & δευτερευόντως τις τοπικές διοικήσεις. Οι γενικότεροι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση των κατευθύνσεων αποφασίζονταν και πάλι από τη πλευρά της ιδιοκτησίας και διήλθαν μέσα από το state enterprise system, το οποίο ενσωματώθηκε στην προβληματική αντίληψη και λειτουργία των υποσυστημάτων των επιχειρήσεων. Οι προσδιοριστικές μεταβλητές της κρίσεως κατά την αρχική τουλάχιστον περίοδο εντοπίζονται σε:

- Απροσδιοριστία του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, με τα επιμέρους κρατικά όργανα και τη τοπική αυτοδιοίκηση να ασκούν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας εκ μέρους της αποπροσωποποιημένης δημόσιας κατοχής, όντας στην ουσία ενδιάμεσοι (agents), και δη second order agents, καθώς ως first order agent ορίζεται τυπικά το National Congress.

- Μη ανάληψη των ζημιογόνων χρήσεων από συγκεκριμένο φυσικό ή νομικό πρόσωπο με συνέπεια να καθίστανται οι S.O.Es υπεύθυνες για τα κέρδη αλλά όχι για τις ζημίες και να αναλαμβάνεται σε αυτή τη λανθασμένη βάση η διαχείριση των όποιων επιχειρηματικών κινδύνων. Παράλληλα, παρουσιάζεται “ελάφρυνση” των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη των επιχειρήσεων (soft budget constraint), καθώς οι διοικήσεις βρίσκονταν σε συνεχείς επαφές με κυβερνητικά όργανα και κατά κανόνα εξασφάλιζαν ευνοϊκότερους όρους αναφορικά με τους παραγωγικούς στόχους & τη φορολόγηση, τη διαμόρφωση τιμών και ποσοτήτων σε πρώτες ύλες, και κάλυψης των μη κερδοφόρων χρήσεων με άμεσες χρηματικές εισροές, πρόσθετες επιδοτήσεις και τραπεζικές πιστώσεις ή ακόμα και με άνοδο στις τιμές στα παραγόμενα προϊόντα της εκάστοτε ζημιογόνας S.O.E .
- Αποπροσανατολισμός του επιχειρηματικού σκοπού από τους πρόσθετους πολιτικούς και κοινωνικούς ρόλους που αποδόθηκαν στις S.O.Es, οι οποίοι περιόρισαν τη στόχευση προς τη βελτίωση της κερδοφορίας και τις επιβάρυναν παράλληλα με τη πρόσληψη πλεονάζοντος προσωπικού (με αυξημένες ασφαλιστικές και λοιπές παροχές και εξασφαλισμένη μονιμότητα στην εργασία) και διοικήσεων με συχνά ελλιπείς διαχειριστικές ικανότητες.
- Πολυδιάσπαση των αρχών και οργανισμών στις οποίες υπόκεινται οι S.O.Es, με συνήθη ασαφή οριοθέτηση ρόλων. Πέραν της υπαγωγής τους στα αρμόδια – ανά δραστηριότητα – υπουργεία και βιομηχανικές ενώσεις, η εμπλοκή και ο έλεγχος από διάφορες αρχές, κομματικά όργανα σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο και λοιπούς φορείς (π.χ επιτροπή προσφοράς υλικών, κρατικών τραπεζών, επιτροπή επενδύσεων και φορολογικές αρχές) διαμόρφωσε αφενός ποικίλες και αλληλοσυγκρουόμενες επιδιώξεις και αφετέρου αποστασιοποιημένη εποπτεία, ανελαστικότητα αποφάσεων & αναποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου. Κατά συνέπεια, δημιουργήθηκε, από την αρχική κιάλας περίοδο, υψηλό informational asymmetry μεταξύ

“ιδιοκτησίας” και διοικήσεων των S.O.Es και μεταφορά συγκεχυμένων πληροφοριών για τη λειτουργία και απόδοση τους (επιφέροντας, από τη 2<sup>η</sup> κυρίως φάση ανασυγκρότησης και έπειτα, εκτεταμένο insider control και προάσπιση ιδίων συμφερόντων).

- Μειωμένη κινητροδότηση από τη πλευρά των διοικήσεων (και του προσωπικού) των S.O.Es σε βραχυπρόθεσμους στόχους, με τις απολαβές να καθορίζονται με γραφειοκρατικό και τυποποιημένο τρόπο, χωρίς τη συμβολή των συντελεστών της αγοράς. Επιπρόσθετα, η υπέρβαση των προκαθορισμένων – παραγωγικών κυρίως – στόχων αναπροσαρμόζε ανοδικά στην επόμενη χρήση τις απαιτήσεις, με προσωρινή, ελλιπή ή ανύπαρκτη προσαύξηση στις απολαβές, στοιχείο που εκλαμβάνονταν ως αντικίνητρο για τη καταβολή πρόσθετης προσπάθειας και οδηγούσε σε απόκρυψη των πρόσθετων παραγωγικών δυνατοτήτων (ratchet effect).

Οι διάφορες εκφάνσεις της μη ευθυγράμμισης των αποτελεσμάτων των S.O.Es με τις προκαθορισμένες υποχρεώσεις τους, σε όρους παραγωγικότητας και κερδοφορίας, συνέθεσαν κατάσταση εταιρικής κρίσεως στο κοινό μοντέλο λειτουργίας τους με άμεσα επακόλουθα στο ενοποιημένο σύστημα της σχεδιαζόμενης οικονομίας.

Από την θέσπιση του ενιαίου πλαισίου λειτουργίας των S.O.Es το 1956, διαφάνηκαν τα εκτενή προβλήματα παραγωγικότητας (με ποσοτικούς και ποιοτικούς όρους), μειωμένης κερδοφορίας & διοικητικής ανεπάρκειας που συνόδευαν τις εργασίες τους.

Παρότι η πολιτική ηγεσία προσδιόριζε επιγραμματικά το 1956, την επωάζουσα κρίση (incubating) των S.O.Es ως πρόβλημα «ζωτικότητας» ή «ενέργειας» των επιχειρήσεων αυτών, μια ευρύτερη αναφορά των δυσλειτουργιών τους εντοπίζει τα αποτελέσματα και τις εκφάνσεις της εταιρικής κρίσεως σε :

- Χαμηλή παραγωγικότητα των κρατικών επιχειρήσεων (εξαιτίας και της μειωμένης λειτουργικότητας των μέσων παραγωγής) που πολλές φορές δεν κάλυπτε ούτε το plan quota, όπως αυτό καθορίζονταν από το National Planning Commission, το υπουργείο στο οποίο υπόκειται η κλαδική παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης ή τα αρμόδια τοπικά γραφεία

των τοπικών διοικήσεων (κατά τη φάση της διοικητικής αποκεντροποίησης).

Η quota προϋπολογιζόταν συνήθως βάσει της παραγωγής της προηγούμενης χρήσεως, προσαυξημένη επί συγκεκριμένου ποσοστού.

- Αμφίβολη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ως αποτέλεσμα της χαμηλής και του μονομερούς προσανατολισμού της διοίκησης να επιτύχει τα αναλαμβανόμενα plan quota.
- Αυθαίρετο προσδιορισμό της κερδοφορίας, ο οποίος απορρέει από την αποδοχή πως όλες οι υπό διαμόρφωση (Α΄ ύλες και ημιτελή προϊόντα) και παραγόμενες μονάδες αποτελούν εν δυνάμει πωλήσεις, ενώ η έννοια της πίστωσης και η χρήση αξιογράφων υπήρξαν περιορισμένες. Επίσης, λόγω της απουσίας της πρακτικής και των μηχανισμών ελέγχου της αγοράς για τον προσδιορισμό των επιπέδων προσφοράς και ζήτησης, μεγάλος αριθμός απούλητων αποθεμάτων παρέμενε για χρόνια στις αποθήκες των S.O.Es, ενώ παράλληλα οι αρχές εξακολουθούσαν να χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις αυτές κερδοφόρες.
- Ανεπάρκεια του συστήματος των σταθερών τιμών στον προγραμματισμό της κερδοφορίας και του κόστους των S.O.Es. Η απουσία μεθόδων marketing από την πλευρά τους, το γεγονός πως το 90% τουλάχιστον των commodities τιμολογούνταν και διανέμονταν από τον κεντρικά σχεδιασμένο μηχανισμό, και η διάθεση της πλειονότητας των καταναλωτικών αγαθών σε κρατικά πολυκαταστήματα, είχαν ως αποτέλεσμα την αστοχία στο προγραμματισμό της παραγωγής και της κερδοφορίας. Επίσης, ως αποτέλεσμα της δογματικής θεώρησης τους ως grass- root social organizations, οι μισθοί δεν λογίζονταν ως κόστος εργασίας, ακλουθώντας δογματικά τη πολιτική θεώρηση που αναγράφεται στο εγχειρίδιο του Political Economy της Σοβιετικής Ένωσης, με αποτέλεσμα να αυξάνονται σε σημαντικό βαθμό τα λογιστικά προσδιορισμένα pre- tax profits και ο προς απόδοση corporate income tax για τις S.O.Es, σε αντίθεση με τις (κατά τη 2<sup>η</sup> φάση ανασυγκρότησης) επιχειρήσεις με διαφορετική μορφή ιδιοκτησίας.

- Ασαφής οριοθέτηση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος για το σύνολο των S.O.Es. Η κατανομή των πρώτων υλών από το κράτος στις S.O.Es (η οποία υπήρξε εξ αρχής ανισομερής δεδομένης της περιορισμένης διαθεσιμότητας), είχε ως αποτέλεσμα ορισμένες κρατικές επιχειρήσεις να μην λαμβάνουν άμεσα και ανέξοδα πρώτες ύλες ή ακατέργαστα υλικά και να επιβαρύνονται κατά πολύ για την συλλογή και μεταφορά τους, ενώ σε αντίθεση, άλλες S.O.Es με δραστηριότητα σε νευραλγικούς τομείς ή σε προνομιακούς – κατά την κρατική εκτίμηση – κλάδους γινόντουσαν ευκολότερα και σε μεγαλύτερα ποσά δέκτες επιχορηγήσεων.

Η αναποτελεσματικότητα και η οικονομική επίδοση των S.O.Es, που αποτελούσαν το βασικό όχημα της δευτερογενούς παραγωγικής διαδικασίας και το μέσο υλοποίησης του κεντρικού οικονομικού πλάνου, δημιούργησε επιπρόσθετα προβλήματα στην δημοσιονομική πολιτική της κεντρικής κυβέρνησης και των τοπικών διοικήσεων. Η κάλυψη των μισθολογικών και υψηλών κοινωνικών παροχών, η ενίσχυση με την μορφή επιχορηγήσεων και η χρηματοδότηση των παγίων και – μερικώς – των κυκλοφορούντων ενεργητικών στοιχείων επιβάρυναν σε μεγάλο βαθμό τη δημοσιονομική πολιτική.

Επίσης, οι αυξημένες ανάγκες πιστώσεων των S.O.Es δεν μπορούσαν να καλυφθούν αποτελεσματικά από τον εγχώριο τραπεζικό τομέα με αποτέλεσμα η Κεντρική Τράπεζα να αυξήσει την προσφορά χρήματος, με επακόλουθο την άνοδο – κυρίως σε επόμενες χρονικές περιόδους – του πληθωρισμού.

Η δυσλειτουργία και αδυναμία διατήρησης ιδίων κεφαλαίων στις S.O.Es, δυσχέρανε και παρακώλυσε ακόμη τις αναγκαίες αλλαγές στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Η επιβεβλημένη από τους κρατικούς φορείς χρηματοδότηση των S.O.Es από το – ενοποιημένο με την κεντρική οικονομική διοίκηση – τραπεζικό σύστημα, προκάλεσε αναποτελεσματική διοχέτευση των καταθέσεων σε χαμηλής παραγωγικότητας και ανταποδοτικότητας δανειοδοτήσεις με αυξημένη συσσώρευση των μη εξυπηρετούμενων δανείων.



## Σύνοψη κεφαλαίου

Η δραστηριοποίηση των πρώιμων επιχειρηματικών σχημάτων, πριν τη δημιουργία της Δημοκρατίας της Κίνας, έλαβε χώρα υπό καθεστώς αβεβαιότητας και κρατικών παρεμβολών & διευκολύνσεων, σε μη ευνοϊκό και ώριμο επιχειρησιακό περιβάλλον. Στοιχεία της ευρύτερης εθνικής και διαμορφούμενης εταιρικής κουλτούρας συνέβαλαν στην υστέρηση των ιδιωτικών σχημάτων όσον αφορά την υιοθέτηση αντιστοίχων οργανωσιακών χαρακτηριστικών με τις δυτικού τύπου μεγάλες επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια, ο κρατικός τομέας εισήλθε σε μικτού τύπου επιχειρηματικά σχήματα, με πρόσθετες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα από τη δημιουργία μεγαλύτερου μεγέθους σχημάτων, τη διαμόρφωση του κρατικού αμυντικού κλάδου, όπως επίσης και από την ανάπτυξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων από εγχώρια κεφάλαια, ως αποτέλεσμα προσθηκών στο νομικό πλαίσιο, χωρίς όμως σημαντικές βελτιώσεις στα οργανωσιακά τους χαρακτηριστικά και στις συνθήκες επιχειρηματικής λειτουργίας.

Στη πορεία της εγκαθίδρυσης της Δημοκρατίας της Κίνας και της μετέπειτα ανάληψης της εξουσίας από τους εθνικιστές, συντελέστηκαν συνεχείς αναμορφώσεις του οικονομικού πλάνου και της μακροοικονομικής πολιτικής. Η αρχική προσπάθεια εκτενούς εκβιομηχάνισης στηρίχθηκε σε ιδιωτικά κεφάλαια, ενώ το τραπεζικό σύστημα συγκεντρώθηκε κάτω από ενοποιημένο κρατικό έλεγχο. Με την έναρξη του Σινο-ιαπωνικού πολέμου σημειώθηκε νέα αλλαγή της οικονομικής κατεύθυνσης με κρατικοποίηση μεγάλων βιομηχανιών και ανάπτυξη της αμυντικής βιομηχανίας. Το εγχείρημα ανοίγματος στην οικονομία της αγοράς με τη λήξη του πολέμου συνοδεύτηκε από τη δημιουργία υπερπληθωρισμού.

Με την ανάληψη της εξουσίας από τη κομμουνιστική παράταξη αναμορφώθηκε η πρότερα εξαγγελόμενη ιδεολογική πλατφόρμα και ο οικονομικός σχεδιασμός. Ο συνεκτικός και κεντροποιημένος γραφειοκρατικός πολιτικός μηχανισμός επιτάχυνε με συντονισμένες ενέργειες και μεθοδεύσεις τη μετάβαση στη κεντρικά σχεδιαζόμενη οικονομία, υιοθετώντας τη Λενινιστική & Σταλινική προσέγγιση που είχε επικρατήσει διεθνώς. Η ολοκλήρωση του κεντρικά ελεγχόμενου μοντέλου της μακροοικονομικής και παραγωγικής δραστηριότητας επήλθε σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα με την εξάλειψη της ιδιωτικής ιδιοκτησίας από τον δευτερογενή τομέα και το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τη κολεκτιβοποίηση της αγροτικής παραγωγής.

Η ένταξη των S.O.Es στο κεντρικό κρατικό μηχανισμό προσέδωσε σε αυτές τα χαρακτηριστικά που προβλέπονταν από την εφαρμογή του σοβιετικού μοντέλου πολιτικής οικονομίας του 1954. Μετατρέπόμενες σε εξαρτημένο εκτελεστικό παραγωγικό βραχίονα κυβερνητικών οργάνων, οι κρατικές επιχειρήσεις επιφορτίστηκαν το πολιτικό έλεγχο και το πρόσθετο ρόλο του φορέα ασκήσεως κοινωνικής πολιτικής και κινητοποίησης των ανθρωπίνων και κεφαλαιακών πόρων. Η ευρύτερη οικονομική σχεδίαση στα μέσα της 10ετίας του 1950 προέβλεπε την ενοποιημένη και άμεση διαχείριση του συνόλου των μικροοικονομικών και μακροοικονομικών συντελεστών με στόχευση τη ταχεία εκβιομηχάνιση, την ανάπτυξη της αγροτικής παραγωγής και τη δημιουργία μεγάλων έργων υποδομής.

Η γραφειοκρατική δομή και λειτουργία του state enterprise system συνέβαλε καθοριστικά στη διαμόρφωση των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και της εταιρικής κουλτούρας των κρατικών επιχειρήσεων. Η προέλευση της ανάγεται στο υπόδειγμα της αμυντικής βιομηχανίας του 19<sup>ου</sup> αιώνα το οποίο εξελίχθηκε στη διακυβέρνηση της Kuomintang, ιδιαίτερα κατά τη περίοδο του Σινο – ιαπωνικού πολέμου. Η εποπτεία, ο έλεγχος και η λήψη κατευθύνσεων διασπώνταν σε διάφορα κυβερνητικά όργανα και

στο κομματικό μηχανισμό, όπως αποτυπώνεται χαρακτηριστικά στη –μετέπειτα– λειτουργία της Chongqing Iron & Steel Corporation.

Η διαμόρφωση των ρόλων, των στρατηγικών και των τακτικών στοχεύσεων για τις S.O.Es από τη πολιτική εξουσία και τις κεντρικές & περιφερειακές αρχές – σε συνθήκες κεντρικά ελεγχόμενης οικονομίας – καθώς και η αδυναμία λήψης ουσιαστικών πρωτοβουλιών, μετέβαλαν τις κρατικές επιχειρήσεις σε αδρανείς οργανισμούς ως προς την αντίληψη της επωάζουσας κρίσης και την ανάληψη εισαγωγής αλλαγών. Οι συνθήκες αυτές καθόρισαν τις πεποιθήσεις, τη μορφή και τις εργασίες στα υποσυστήματα των επιχειρήσεων και διαμόρφωσαν τα βασικά αίτια της αναποτελεσματικής λειτουργίας τους, που εντοπίζονται στο ασαφές ιδιοκτησιακό καθεστώς, στην αναποτελεσματική δομή & εποπτεία, στον αποπροσανατολισμό τους από τη κερδοφορία & τη βέλτιστη επίδοση, και στη δυνατότητα αναπροσαρμογών από εξωτερικές πηγές των συνθηκών επιτευξιμότητας των στόχων. Από την αρχική κίονα περίοδο διαφάνηκαν τα προβλήματα απόδοσης στις S.O.Es με την εκδήλωση της κρίσεως να επιδρά και να απειλεί το οικοδόμημα της σχεδιαζόμενης οικονομίας.

## Πηγές και Αναφορές Κεφαλαίου

- <sup>26</sup> Xin Zhang “Social Transformation in Modern China” 2006. Cambridge University Press. Pages 35,193,194
- <sup>27</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin “Private Vices in Public Places : Challenges in Corporate Governance in China” 4/2001. Pages 14 - 16
- <sup>28</sup> Debin Ma “Law, Commerce and Knowledge in 18 – 20<sup>th</sup> Century China : An Institutional Perspective on the Great Divergence” 2005. Pages 6 - 9
- <sup>29</sup> Xin Zhang ο.π Pages 68,69
- <sup>30</sup> Debin Ma. ο.π Pages 13 – 14
- <sup>31</sup> Morris L. Bian “The Making of the State Enterprise System in Modern China” Harvard University Press. 2005. Introduction, Chapter 1
- <sup>32</sup> Xin Zhang, ο.π Pages 136 - 158, 275
- <sup>33</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin ο.π Page 5
- <sup>34</sup> Xin Zhang ο.π Pages 177, 178
- <sup>35</sup> Philip Richardson “Economic Change in China”, c. 1800-1950. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. Review
- <sup>36</sup> Mike Hewitt “Hyperinflation in China” 1937 to 1949. Article 2/2007
- <sup>37</sup> Morris L. Bian ο.π Chapter 2 & Conclusion.
- <sup>38</sup> Joshua H. Howard “Workers at war : Class formation in wartime Chongqing”. Business History Review. 9/2005.
- <sup>39</sup> Jay Habegger “Origins of the Chinese Hyperinflation”. The Freeman journal. Volume 38 No. 9 . 9/1988.
- <sup>40</sup> Angus Maddison “Chinese Economic Performance in the Long - Run” Chapter 3 -Dynamics of development in the new China. Published by the OECD Development Centre. 1998.
- <sup>41</sup> Mao Zedong “On Coalition Government” 4/1945 . Chapter 3 (Two lines in the Anti-Japanese war / The keys to China’s problem), Chapter 4 (The policy of the Chinese communist party) – Selected works of Mao Zedong.
- <sup>42</sup> Jinglian Wu “Understanding and interpreting Chinese economic reform ” 2005. Chapters 1 & 3.
- <sup>43</sup> Institute of Economics of the Academy of Sciences of U.S.S.R : Political Economy 1954 (Lawrence and Wishart 1957)
- <sup>44</sup> The Royal Institute of International Affairs : Social Inequalities and Wage, Housing and Pension Reforms in Urban China Asia Programme. Working Paper, No. 3. 6/2003. Pages 2 – 5
- <sup>45</sup> Brett Williams “China’s accession to GATT and the control of imports by State Trading Enterprises in China”. 2001. Introduction
- <sup>46</sup> Jinglian Wu ο.π Pages 257, 258
- <sup>47</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin ο.π Page 21
- <sup>48</sup> Morris L. Bian ο.π Chapter 4

---

<sup>49</sup> Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference of the Association for Chinese Economics Studies Australia (ACESA). Yuan Fang, Chris Hall "Chinese Managers & Motivation for Change" 10/2003 Pages 12,13

<sup>50</sup> Morris L. Bian ο.π Introduction

<sup>51</sup> Laurie J. Mullins "Management and Organizational Behaviour" Fourth Edition.1996. Pitman Publishing. Pages 46 – 50

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

## Προσπάθειες ανασυγκρότησης

### Πρώτη απόπειρα ανασυγκρότησης μέσω διοικητικής αποκεντροποίησης

Από το αρχικό στάδιο εφαρμογής του κεντρικά σχεδιαζόμενου πλάνου, το 1956, ασκήθηκε κριτική από ακαδημαϊκούς κύκλους, οι οποίοι διέθεταν στην συγκεκριμένη περίοδο την ευχέρεια εξωτερίκευσης των απόψεων και προτάσεων τους<sup>ο</sup>.

Δυσaréσκεια υπήρξε επίσης τόσο από την πλευρά των πρώην ιδιοκτητών και στελεχών των άλλοτε ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίοι έχασαν το σφρίγος τους έχοντας απολέσει τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και την δυνατότητα λήψης αποφάσεων, όσο και από την πλευρά των καταναλωτών που εισέπρατταν μειωμένες ποσότητες λόγω ελλείψεων (καθότι το κρατικά – μονοπωλιακό εισαγωγικό εμπόριο εστίαζε στην εισροή βιομηχανικού εξοπλισμού και πρώτων υλών) και αναποτελεσματικής παραγωγής και διανομής των ζητούμενων προϊόντων, με υποβάθμιση της ποιότητας στα παραγόμενα καταναλωτικά αγαθά.

Η πλέον ριζοσπαστική άποψη αναπτύχθηκε από τον Gu Zhun, οικονομολόγο του Economic Institute of the Chinese Academy of Sciences, ο οποίος εντόπισε την δυσλειτουργία της σοσιαλιστικής οικονομίας στη κατάργηση του μηχανισμού της αγοράς για τον καθορισμό των τιμών και τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Στην εξελικτική διαδικασία των προσπαθειών αναμόρφωσης της κινεζικής οικονομίας και της ανασυγκρότησης των επιχειρήσεων, υπήρξε ο πρώτος που πρότεινε την ρύθμιση της κατανομής των πόρων από τις δυνάμεις της αγοράς.

Ο επιφανέστερος τότε ακαδημαϊκός (και αντιπρόεδρος συνάμα του National Bureau of Statistics) που εκδήλωσε την αντίθεση του στην εφαρμογή του κεντρικά

---

<sup>ο</sup> Σε αντίθεση με τα επόμενα έτη όπου παρακινήθηκαν αρχικώς από την καμπάνια επανόρθωσης (rectification campaign) που σχεδίασε η Κεντρική Επιτροπή του CPC (CCCPC) τον 4/1957 ενάντια στην γραφειοκρατία, τις φατρίες και την «υποκειμενικότητα» εντός του κόμματος. Παρά την παρότρυνση να διατυπώσουν ελεύθερα οιαδήποτε θέση, μεγάλο μέρος του πνευματικού κόσμου και στελεχών του κόμματος (περί τους 550.000) χαρακτηρίστη ως «bourgeois rightists» και τελικώς τιμωρήθηκαν και εκδιώχθηκαν το καλοκαίρι του 1958. Ως τακτική ισχύος και ενέργεια κατευνασμού των αντιδράσεων υπήρξε μεν επιτυχής, προκαλώντας όμως δυσάρεστες επιπλοκές στην πολιτική ηγεσία κατά την διάρκεια του Great Leap Forward καθότι δεν υπήρξε αντίληψη επί της μορφής και του μεγέθους της κρίσεως (sense making), υπό την φοβία εκδήλωσης κριτικής από τους πολίτες, προκαλώντας επίσης την μεταφορά ψευδών στοιχείων επί της παραγωγής (μεγέθυνση) από τα μεσαία και χαμηλά στελέχη του κόμματος.

σχεδιαζόμενου σοσιαλιστικού συστήματος ήταν ο Sun Yefang.

Η διαφοροποίηση που επιδίωξε να εισαγάγει προέβλεπε τη λήψη αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο (centralization) για το κλαδικό σχεδιασμό και τη χρηματοδότηση, ενώ σε θέματα καθημερινής διαχείρισης των S.O.Es και διευθέτησης τακτικών ζητημάτων πρότεινε, σε γενικές γραμμές, αποκεντροποιημένη διοίκηση και περιορισμένη αυτονομία για την υλοποίηση των κατευθύνσεων.

Η προσέγγιση του υπήρξε παραπλήσια της θεώρησης περί decentralized model του Wlodzimierz Brus, η οποία άσκησε σημαντική επίδραση στη μετέπειτα αναμόρφωση των σοσιαλιστικών οικονομιών στην Ανατολική Ευρώπη<sup>ο</sup>.

Συνοψίζοντας την πορεία και τα αποτελέσματα του πρώτου 5ετούς πλάνου στις αρχές του 1956, η πολιτική ηγεσία διαπίστωσε πως μέσω της σοβιετικού-τύπου κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας επετεύχθη μεγάλου μεγέθους κινητοποίηση των ανθρώπινων, φυσικών και κεφαλαιακών πόρων και διοχέτευση τους σε μεγάλα έργα δημιουργίας υποδομών και στη εκβιομηχάνιση, με έμφαση στη βαριά και αμυντική βιομηχανία. Από την άλλη πλευρά, επισημάνθηκαν και οι αδυναμίες στην παραγωγή & επιμερισμό των πόρων, στην ισορροπημένη λειτουργία και στον έλεγχο της οικονομικής δραστηριότητας.

Η κατεύθυνση της σχεδιαζόμενης αναμόρφωσης δόθηκε από τον Mao Zedong στο Politburo της Κεντρικής Επιτροπής του CPC, τον 4/1956, όπου εντόπισε μονοδιάστατα τις αδυναμίες του οικονομικού μοντέλου στην υπερ-κεντροποιημένη (over-centralized) διοίκηση που ασκούσε διευρυμένο έλεγχο, όντας ελάχιστα

---

<sup>ο</sup> Εκπροσωπώντας τη μεταρρυθμιστική σχολή των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης, ο Wlodzimierz Brus κατηγοριοποίησε τα μοντέλα οικονομικής λειτουργίας σε τέσσερις βαθμίδες, δεδομένου του βαθμού συγκεντρωτισμού στην λήψη αποφάσεων (centralization of decision making). Η λήψη αποφάσεων διαχωρίζεται με την σειρά της σε 3 επίπεδα, ήτοι σε μακροοικονομικό επίπεδο, σε επίπεδο επιχείρησης και σε επίπεδο νοικοκυριού/καταναλωτή. Στη πρώτη βαθμίδα, οι αποφάσεις και στα τρία επίπεδα λαμβάνονται από την κεντροποιημένη διοικητική αρχή (σε ακραίες περιπτώσεις όπως στο οικονομικό σύστημα κατά την περίοδο του wartime communism). Στην δεύτερη βαθμίδα ακολουθείται το μοντέλο της Σοβιετικής Ένωσης όπου υφίσταται συγκεντροποιημένη λήψη αποφάσεων στα 2 πρώτα επίπεδα (μακροοικονομικές και επιχειρηματικές οικονομικές αποφάσεις) και αποκεντροποιημένη λήψη στο τρίτο επίπεδο. Η τρίτη βαθμίδα περιλαμβάνει, σε γενικές γραμμές, την αποκεντροποιημένη (decentralized) προσέγγιση που επιχείρησαν να ακολουθήσουν με το ρεφορμιστικό τους εγχείρημα οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, προβλέποντας κεντροποιημένη λήψη αποφάσεων σε μακροοικονομικό μόνο επίπεδο. Στη τέταρτη και τελευταία βαθμίδα, το σύνολο των οικονομικών αποφάσεων και στα 3 επίπεδα ασκείται αποκεντροποιημένα, ακολουθώντας την οικονομική αντίληψη του laissez – faire.

ευπροσάρμοστη και με μεγάλη χρονική καθυστέρηση στις εγκριτικές διαδικασίες και στην υλοποίηση αποφάσεων.

Η απόφαση τελικώς που πάρθηκε από τη πολιτική εξουσία για την ανασυγκρότηση της οικονομικής λειτουργίας όσο αφορά τη λήψη παραγωγικών/επιχειρηματικών αποφάσεων προέβλεπε την διοικητική αποκέντρωση (decentralization) από την κεντρική κυβέρνηση στη τοπική αυτοδιοίκηση<sup>ο</sup> αντί της παραχώρησης αρμοδιοτήτων και δικαιωμάτων λήψης – ουσιαστικών – αποφάσεων στις S.O.Es (και εν μέρει στις Collectively owned enterprises).

Στα δικαιώματα ιδιοκτησίας των S.O.Es δεν υπήρξε επιμέρους οριοθέτηση ή μεταβολή, παραμένοντας στο γενικότερο ambiguous κρατικό καθεστώς, ενώ η εποπτεία υπήρξε διττή και ασκούνταν βάσει του dual guidance (*tiaokuai*) όπου σε πρώτο επίπεδο ελέγχονταν από τις τοπικές διοικήσεις και σε δεύτερο από κρατικούς φορείς.<sup>52</sup>

Η εφαρμογή της πρώτης απόπειρας αναμόρφωσης του οικονομικού μοντέλου έλαβε χώρα το 1958 και ονομάστηκε «διοικητική αποκεντροποίηση» (administrative decentralization)<sup>53</sup>. Σε αυτό το πλαίσιο, το σχέδιο ανασυγκρότησης των S.O.Es δεν προέβλεπε αλλαγές στη δομή, στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, στη διαχείριση των

---

<sup>ο</sup> Η διαστρωμάτωση της τοπικής αυτοδιοίκησης αναλύεται σε 5 επίπεδα τοπικής αυτοδιοίκησης. Στην υψηλότερη βαθμίδα (province level) εντάσσονται σήμερα 23 provinces (συμπεριλαμβανομένης της Taiwan), 4 municipalities που υπάγονται απευθείας στην κεντρική κυβέρνηση (direct - controlled municipalities : Beijing, Tianjin, Shanghai, Chongqing), 5 αυτόνομες περιοχές (autonomous regions : Xinjiang, Tibet, Inner Mongolia, Ningxia, Guangxi) και -από το 1997 & 1999- 2 Special Administrative Regions (SAR – Hong Kong, Macao). Στη δεύτερη ιεραρχικά βαθμίδα (prefecture level) συμπεριλαμβάνονται στις ημέρες μας 17 prefectures (κυρίως στο Xinjiang και στο Tibet), 30 autonomous prefectures (όπου ποσοστό άνω του 50% ανήκει σε εθνικές μειονότητες, ήτοι σε διαφορετική από Han Chinese εθνότητα), και 283 prefecture – level cities (οι οποίες απορρόφησαν από το 1983 και έπειτα τα περισσότερα prefectures και καλύπτουν γεωγραφικά την ευρύτερη περιβάλλουσα ημιαστική και αγροτική περιοχή) και 3 leagues (ουσιαστικά prefectures στην Inner Mongolia). Η τρίτη βαθμίδα (county level) χωρίζεται σε 862 districts, 374 county - level cities (που περιλαμβάνουν και αγροτική περιοχή), 1.464 counties, 117 autonomous counties, 49 banners, 3 autonomous banners, 2 special districts και 1 forestry district (στο Hubei province). Η τέταρτη βαθμίδα (township level) αναφέρεται σε μικρότερες αγροτικές περιοχές και εντάσσονται σε αυτή 14.677 townships και 19.522 towns (πρώην peoples' communes αμφότερες), 6.152 subdistricts, 181 sumus (ουσιαστικά townships στην Inner Mongolia). Στην πέμπτη και χαμηλότερη βαθμίδα (village level) βρίσκονται οι υποδιαιρέσεις των sub districts. Σε αστικό περιβάλλον είναι οργανωμένες σε neighborhood committees και σε αγροτικό σε village committees (όπου το village μπορεί είτε να έχει φυσική οντότητα ή να είναι διοικητικό σχήμα με παράλληλη ονομασία administrative village – πρώην production brigade). Αριθμητικά, υφίστανται 80.717 neighborhood committees και 623.669 village committees. Σημειώνεται πως στις 4 municipalities απουσιάζει η δεύτερη βαθμίδα και υπάγονται απευθείας σε αυτές τα σχήματα της βαθμίδας county level.

πόρων και στη λήψη αποφάσεων (economic decentralization – όπου οι αρμοδιότητες και οι πολιτικές σε ζητήματα παραγωγής και διανομής μεταβιβάζονται από την κεντρική κυβέρνηση στις επιχειρήσεις) ή στο εξωτερικό περιβάλλον, παρά μόνο τη μεταφορά του ελέγχου και των αρμοδιοτήτων στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της τοπικής αυτοδιοίκησης .

Ο σχεδιασμός αποσκοπούσε στην αναζωογόνηση και βελτίωση της ροής εργασιών και παραγωγικότητας των S.O.Es και βασιζόταν στη πεποίθηση πως τα αρμόδια διοικητικά όργανα της κεντρικής κυβέρνησης βρισκόμενα σε μεγάλη απόσταση από τις επιχειρήσεις και μη έχοντας την δυνατότητα ενδελεχούς πληροφόρησης και ελέγχου των συνθηκών & αναγκών, στερούνταν τη δυνατότητα να λαμβάνουν άμεσα ακριβείς και ορθολογικές αποφάσεις.

Τον 4/1956 ο Mao Zedong προσδιόρισε τη σχέση που πρέπει να δημιουργηθεί ανάμεσα στην κεντρική εξουσία και τις τοπικές διοικήσεις ως την 5<sup>η</sup> σχέση στο ευρύτερο συλλογισμό που έγινε γνωστός ως “*On the ten major relationships*” επισημαίνοντας πως είναι αναγκαίο να διευρυνθούν οι αρμοδιότητες και η αυτονομία των τοπικών διοικήσεων στο βαθμό που ενδυναμώνεται παράλληλα η ενοποιημένη ηγεσία των κεντρικών υπηρεσιών <sup>54</sup>. Απορρίπτοντας το υπερ-συγκεντρωτικό διοικητικό μοντέλο της Σοβιετικής Ένωσης, υποστήριξε πως η πρωτοβουλία για το σχηματισμό ισχυρού σοσιαλιστικού κράτους θα έπρεπε να προέρχεται από την κεντρική και τις περιφερειακές διοικήσεις καθώς αμφότερες επιδιώκουν τη βιομηχανική ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό, ενώ ακόμη και οι βιομηχανίες στις οποίες η διαχείριση ασκείται άμεσα από την κεντρική διοίκηση, χρειάζεται να λαμβάνουν υποστήριξη από την τοπική αυτοδιοίκηση. Επίσης διαχώρισε τις κεντρικές υπηρεσίες σε δύο κατηγορίες. Στη πρώτη άνηκαν εκείνες που ασκούν άμεση διοίκηση στις επιχειρήσεις αλλά τα τοπικά τους γραφεία και οι παραγωγικές μονάδες υπόκεινται επίσης στην αρμοδιότητα των περιφερειακών αρχών. Στην δεύτερη κατηγορία εντάχθηκαν οι υπηρεσίες που αποφασίζουν για τις κατευθυντήριες γραμμές και τον προγραμματικό σχεδιασμό, αφήνοντας την υλοποίηση στις τοπικές διοικήσεις.

Παρόμοια μεταβίβαση αρμοδιοτήτων (power delegation) και επιμερισμό των εσόδων



με την τοπική αυτοδιοίκηση, πρότεινε αρχικώς ο Mao Zedong για τις S.O.Es και για τους εργαζόμενους ως άτομα στο “*On the ten major relationships*”.

Αν και η παραχώρηση αυτονομίας στην χάραξη πολιτικής και λήψη αποφάσεων των S.O.Es, σύμφωνα με το παράδειγμα του «enterprise autonomy» και «self management socialism» που ακολουθήθηκε στη Γιουγκοσλαβία<sup>55</sup>, έβρισκε ανταπόκριση από σημαντική μερίδα στελεχών στο 8<sup>th</sup> National Congress, τελικώς απορρίφθηκε από το κομμουνιστικό κόμμα ως ρεβιζιονιστικό.

Όσον αφορά τη μισθολογική διαφοροποίηση των αμοιβών και κατανομή μερίσματος επί των κερδών στους εργαζομένους (πέραν της γενικότερης γραφειοκρατικής χάραξης μισθολογικών απολαβών των graded ranks), ως πολιτική κινητροδότησης σε σοσιαλιστικού τύπου οικονομίες συναντάται αρχικώς στη τοποθέτηση του Nikolai Khrushchev το 1956 περί απολαβών προς τους εργαζόμενους των S.O.Es (μέρος των προτάσεων που παράθεσε και βρισκονταν σε αντιδιαστολή με προηγούμενες σταλινικές οικονομικές πολιτικές) και βρήκε ανταπόκριση στο αυτοδιοικούμενο Γιουγκοσλαβικό μοντέλο στο πλαίσιο της δημιουργίας υλικών κινήτρων «material incentive».

Στην περίπτωση της Κίνας η εξατομικευμένη μισθολογική διαφοροποίηση προσέκρουσε τόσο στις αντιλήψεις των στελεχών του κομμουνιστικού κόμματος, όσο και του Mao Zedong που υποστήριζε το «spiritual incentive» και το egalitarianism έναντι του «material incentive», το οποίο θεώρησε θεμελιώδες στοιχείο που διέπει την ατομικότητα (individualism), και δε συνάδει με τα σοσιαλιστικά ιδεώδη.<sup>56</sup>

Επιπλέον, τα εξατομικευμένα κίνητρα και επιδιώξεις κατατάσσονταν σε δεύτερη μοίρα έναντι των κοινών – κολεκτιβιστικών, σύμφωνα με την παραδοσιακή κομφουκιανική αντίληψη που συνέθετε ως βασικό συστατικό στοιχείο την εθνική κουλτούρα, καθώς και με τα Λενινιστικά και Σταλινικά πρότυπα κοινωνικής οργάνωσης.<sup>57</sup>

Με την αποδοχή από το Standing Committee του Politburo τον 11/1957 των

κατευθύνσεων που διατυπώθηκαν στα 3 προσχέδια του Chen Yun<sup>ο</sup> και την εφαρμογή τους από το επόμενο έτος, εκχωρήθηκαν σε τοπικά διοικητικά όργανα βιομηχανικές, εμπορικές και χρηματοδοτικές λειτουργίες, με την βλέψη πως θα εξυπηρετούταν ορθότερα το ενοποιημένο κρατικό πλάνο, λαμβάνονταν υπόψη τις τοπικές συνθήκες, και κατ' επέκταση θα υλοποιείτο αποτελεσματικότερα η σχεδιαζόμενη Great Leap Forward campaign.

Από τον 9/1958, το αρχικά ενοποιημένο και κεντρικά ελεγχόμενο διοικητικό σύστημα σχεδιασμού (planning administration system) μεταβιβάστηκε από το State Planning Commission και το State Economic Commission στις τοπικές αυτοδιοικήσεις (βαθμίδες province και municipality) οι οποίες διέθεταν πλέον την ευχέρεια να θέτουν από μόνες τους παραγωγικούς στόχους και τη σχεδίαση των παραγόμενων βιομηχανικών και αγροτικών μεγεθών, όπως και των ενδιάμεσων και τελικών τιμών των περισσοτέρων προϊόντων.

Η άλλοτε κεντρική σχεδίαση του παραγωγικού πλάνου και η έκδοση των κατευθύνσεων στις χαμηλότερες περιφερειακές διοικήσεις αναπροσαρμόστηκε σε σύστημα όπου στο επίκεντρο βρίσκονταν οι τοπικές αρχές που καθόριζαν τα plan quotas για την βιομηχανική και αγροτική παραγωγή σε συνεργασία με εξειδικευμένες κεντρικές υπηρεσίες (ώστε να διασφαλίζεται η συνολική εξισορρόπηση και καταγραφή) και τα μεταβίβαζαν σε μεγαλύτερες τοπικές βαθμίδες, αναπτύσσοντας κατ' αυτόν τον τρόπο ξεχωριστούς περιφερειακούς μηχανισμούς σχεδίασης.

Εντός των γεωγραφικών τους ορίων, οι τοπικές αρχές καθόριζαν το μεγαλύτερο μέρος των επενδύσεων σε έργα υποδομής και κατεύθυναν προς αυτά τους αντίστοιχους πόρους (συγχρηματοδοτούμενα από την κεντρική διοίκηση ή μη).

Στις αρμοδιότητες τους τέθηκαν επίσης η παραγωγή και διανομή των προϊόντων,

---

<sup>ο</sup> Επικεφαλής του ιδρυθέντος τον 1/1957 ανωτάτου κέντρου οικονομικών αποφάσεων το οποίο αναφερόταν απευθείας στο Politburo του CCCPC και συνέταξε το " Report on Issues of Improving the State Administrative System and Increasing Agricultural Output" που αποτελείται από 3 drafts : *Provisions on Improving the Industrial Management System*, *Provisions on Improving the Commercial Management System* και *Provisions on Dividing the Power of Fiscal Administration Between Central and Local Governments*. Το κορυφαίο αυτό οικονομικό όργανο καταργήθηκε το 1959 και επανιδρύθηκε το 1962, όταν η οικονομική κατάσταση είχε επιβαρυνθεί σε μεγάλο βαθμό από το Great Leap Forward Campaign, για να διαλυθεί εκ νέου κατά την Great Cultural Revolution. Τον 3/1980 τέθηκε ξανά σε λειτουργία με επικεφαλή και πάλι τον Chen Yun.

εμπορευμάτων και ειδών εξοπλισμού με στόχο να εξισορροπήσουν αποτελεσματικότερα σε τοπικό επίπεδο την προσφορά και ζήτηση<sup>ο</sup>, ενώ τους παραχωρήθηκε το δικαίωμα παρακράτησης συγκεκριμένου ποσοστού από το παραγωγικό πλεόνασμα σε ορισμένα προϊόντα, με το υπόλοιπο – ή αντιστοίχως το έλλειμμα – να ρυθμίζεται από την κεντρική διοίκηση.

Η παροχή πρώτων υλών, ενδιάμεσων προϊόντων και μηχανολογικού εξοπλισμού στην βιομηχανία μεταβιβάστηκε επίσης στις τοπικές διοικήσεις με εξαίρεση νευραλγικούς τομείς όπως οι σιδηρόδρομοι, οι επιχειρήσεις ενέργειας και η αμυντική βιομηχανία, με τις παραγωγικές μονάδες, ανεξάρτητα από το αν επρόκειτο για Collectively – Owned Enterprises ή S.O.Es να υποβάλουν πλέον στις υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης τις αιτήσεις προμήθειας.

Διοικητικά, με απόφαση του State Council, μεταβιβάστηκαν τον 6/1958 στις περιφερειακές διοικήσεις οι 8.100 από τις 9.300 S.O.Es, μετατρέποντας τις ουσιαστικά σε sub- national state enterprises, με τη κεντρική κυβέρνηση να ελέγχει άμεσα μόνο το 13,8% του εθνικά παραγόμενου Gross Value of Industrial Output σε σχέση με το 39,7% του 1957. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που ελέγχονταν το 1957 από την τοπική αυτοδιοίκηση ανέρχονταν σε 112.000 μικρού μεγέθους urban Collectively – owned enterprises, ενώ το ίδιο έτος οι – κολεκτιβιστικής ιδιοκτησίας – αγροτικοί advanced cooperatives υπερέβαιναν τις 753.000 (οι οποίοι συγχωνεύτηκαν το επόμενο έτος σε 26.000 περίπου κομμούνες, με τα μέλη τους να εκτελούσαν παράλληλα μικρού βαθμού βιομηχανική δραστηριότητα – κυρίως παραγωγή σιδήρου από τα περιορισμένων παραγωγικών δυνατοτήτων backyard pig iron furnaces). Αποκτώντας αυξημένες αρμοδιότητες στον καθορισμό του ανώτατου αριθμού εργαζομένων και στην δυνατότητα να προβαίνουν σε προσλήψεις, οι τοπικές διοικήσεις διόγκωσαν τους απασχολούμενους στις ελεγχόμενες από αυτές κρατικές επιχειρήσεις με τους εργαζόμενους στο σύνολο των S.O.Es να αυξάνεται από

---

<sup>ο</sup> Η κατανομή των υλικών και του εξοπλισμού από την State Planning Commission αφορούσε 530 κατηγορίες το 1957. Το 1959 οι κατηγορίες περιορίστηκαν σε 132 με τον έλεγχο των υπολοίπων να μεταβιβάζεται στις τοπικές διοικήσεις επιπέδου province, municipality ή autonomous region.

24,51εκατ. το 1957 σε 45,32εκατ. το 1958, ήτοι αύξηση σε ποσοστό 84,9%.

Κατά τη φάση αυτή, το κεντρικά ελεγχόμενο σύστημα πιστώσεων μετασηματίστηκε σε περιφερειακά ελεγχόμενο και η διαχείριση των καταθέσεων και πιστώσεων μεταβιβάστηκε στα τοπικά υποκαταστήματα της People's Bank of China, τα οποία επέκτειναν τις χρηματοδοτήσεις προς τις S.O.Es και Collectively-owned enterprises. Το μεγαλύτερο μέρος των χρηματοδοτήσεων για την απόκτηση παγίων στοιχείων και κεφαλαίου κίνησης εξακολουθούσε να προέρχεται από προϋπολογισμένα κονδύλια της τοπικής ή/και κεντρικής διοίκησης (fiscal appropriations), με τις τραπεζικές χρηματοδοτήσεις να εστιάζονται στην απόκτηση κεφαλαίου κίνησης πέραν του προϋπολογισμένου (non – budgeted working capital) και να καλύπτουν το 1/3 περίπου των παγίων επενδύσεων.<sup>58</sup>

Προκειμένου να ενισχυθεί η οικονομική επάρκεια της τοπικής αυτοδιοίκησης, επανασταξινομήθηκαν και εκχωρήθηκαν σε αυτή κατηγορίες φόρων που διοχετευόντουσαν πρωτίτερα στον κρατικό προϋπολογισμό<sup>ο</sup>. Παράλληλα, εξασφάλισαν το δικαίωμα να απαλλάσσουν υποκείμενα φυσικά και νομικά πρόσωπα, να αυξομειώνουν φόρους και να παρέχουν έκτακτες επιχορηγήσεις σε επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, το ποσοστό των εσόδων της κεντρικής κυβέρνησης ως προς το σύνολο (αθροιστικά έσοδα της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης) μειώθηκε από 75% κατά προσέγγιση το 1957 σε περίπου 50% μετά την μεταρρύθμιση.<sup>59</sup> Επιπλέον, οι τοπικές διοικήσεις σε επίπεδο municipality και province εισέπρατταν ποσοστό 20% επί των κερδών των S.O.Es που υπάγονταν απευθείας στην κεντρική διοίκηση.

Παρακράτηση επί των κερδών υφίστατο και προς όφελος των ιδίων των επιχειρήσεων. Το μη αποτελεσματικό, ή ανεφάρμοστο, σύστημα κινητροδότησης enterprise incentive fund ή factory director's fund αντικαταστάθηκε από το λεγόμενο «full profit retention» που αναφερόταν στη παρακράτηση συγκεκριμένου, βάσει

---

<sup>ο</sup> Επτά κατηγορίες φόρων εκχωρήθηκαν στις οικονομικές διευθύνσεις, μεταξύ των οποίων οι urban real estate tax, recreation tax, και stamp tax, ενώ άλλες κατηγορίες όπως income tax, commodity circulation tax, business tax και goods tax διαμοιράστηκαν μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και των περιφερειακών αρχών.

κλάδου, ποσοστού από την κερδοφορία της επιχείρησης<sup>ο</sup> (καταγραφόμενη κατά ανορθολογικό τρόπο, ελλείψη επαρκών μεθόδων χρηματοοικονομικής και διοικητικής λογιστικής και κεντρικά ελεγχόμενου προσδιορισμού των τιμών).

Η παρακράτηση ποσοστού των κερδών δεν αποτέλεσε την μοναδική ωφέλιμη ρύθμιση για τις S.O.Es. Παρά το ότι ο αρχικός σχεδιασμός απέκλειε με σαφή τρόπο την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και τον επιμερισμό της κερδοφορίας στις S.O.Es, στην πράξη οι τελευταίες επωφελήθηκαν παραπλεύρως κατά την περίοδο της διοικητικής αποκεντροποίησης καθώς :

- i) Το πλαίσιο των στοχεύσεων και κατευθύνσεων του mandatory plan του State Planning Commission για τις βιομηχανικές μονάδες που βρίσκονταν είτε υπό την αρμοδιότητα της κεντρικής ή των περιφερειακών διοικήσεων ελαστικοποιήθηκε αναφορικά με τις απαιτούμενες μονάδες παραγωγής για βασικά προϊόντα (132 κατηγορίες το 1959) τον συνολικό αριθμό εργαζομένων, τις συνολικές απολαβές τους και την απαιτούμενη κερδοφορία, αποφεύγοντας τον καθορισμό των μεθόδων παραγωγής, της εταιρικής δομής, των ενδιάμεσων και τελικών τιμών, των προμηθειών, και της κατανομή των επενδύσεων και του παγίου εξοπλισμού.
- ii) Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έλαβε ουσιαστικότερο χαρακτήρα, για το σύνολο των S.O.Es, αποκτώντας μεγαλύτερη ευχέρεια στην ανάθεση εργασιών και μετακίνηση του προσωπικού, πλην των στελεχών της ανώτατης διοίκησης.
- iii) Σημαντικού μεγέθους προσαρμογές μπορούσαν πλέον να εισαχθούν στην γραφειοκρατική δομή της επιχείρησης με άσκηση δικαιωμάτων στην επιλογή προσωπικού και στην διαμόρφωση του οργανογράμματος.
- iv) Η κατανομή μέρους των κεφαλαίων της επιχείρησης μπορούσε να καθοριστεί σε ορισμένο βαθμό από τις διοικήσεις των S.O.Es, και παραχωρήθηκαν περιθώρια χειρισμού των δαπανών, των ταμειακών ροών, της προμήθειας νέων ή της μείωσης

---

<sup>ο</sup> Η αναλογία αποφασιζόταν για τον κάθε κλάδο δραστηριότητας από το αντίστοιχο αρμόδιο τμήμα και παρέμενε σταθερή για μια 5ετία. Η μελλοντική παρακράτηση υπολογιζόταν από το άθροισμα των 4 κατηγοριών δαπανών στον κλάδο κατά την περίοδο του Πρώτου 5ετούς Πλάνου και προστίθετο στο κλάσμα του 40% των παρακρατούμενων άνω του σχεδίου κερδών (above-quota profits) δια του συνόλου των κερδών για την συγκεκριμένη περίοδο. Το εποπτεύον τμήμα από το σύνολο της παρακράτησης αποφάσιζε για το ποσοστό παρακράτησης στην κάθε S.O.E ξεχωριστά.

των παγίων στοιχείων, και δυνατότητα εισηγήσεων για αποεπένδυση. Το σύνολο των χρηματοδοτήσεων για επενδύσεις σε πάγια στοιχεία ανήλθε την τριετία 1958 – 1960 σε Ch\$101δισ. από Ch\$59δισ. του 1<sup>st</sup> Five –Year Plan (1953 – 1957) <sup>60</sup>.

Παρα ταύτα, οι προσαρμογές αυτές δεν στάθηκαν ικανές να αντιστρέψουν την μειωμένη αποδοτικότητα και τα λειτουργικά ελλείμματα των S.O.Es, την αναποτελεσματική διαχείριση των συντελεστών παραγωγής, και να δώσουν ώθηση στην παραγωγικότητα και την καινοτομία.

## Λανθάνουσα προσέγγιση και αποτελέσματα

Η πρώτη χρονολογικά προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσεως και ανασυγκρότησης των S.O.Es μέσω της διοικητικής αποκεντροποίησης αντί της οικονομικής αποκεντροποίησης (economic decentralization) στοιχειοθετεί – ξέχωρα της ιδεολογικής προσκόλλησης – την αδυναμία από πλευρά της πολιτικής ηγεσίας να συνειδητοποιήσει (sense making) την προέλευση των ανασταλτικών παραγόντων για την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων και κατ' επέκταση την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη του εγχώριου οικονομικού πλαισίου συνολικά.

Εντοπίζοντας μονομερώς τη δυσλειτουργία της οικονομικής δραστηριότητας στην αναποτελεσματική εφαρμογή, παρακολούθηση και έλεγχο των κατευθύνσεων από το υπερ-κεντροποιημένο διοικητικό σύστημα αντί στο ίδιο το μοντέλο της σχεδιαζόμενης οικονομίας και στο ευρύτερο societal environment, η πολιτική ηγεσία αναδιάρταξε τους φορείς συντονισμού και υλοποίησης των ενεργειών σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα.

Στο στενό και προκαθορισμένο πλαίσιο της κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας, η αποκεντροποίηση σχεδιάστηκε ως μορφή αναδιοργάνωσης (στην βάση της νεοεισερχόμενης μορφής περιφερειακής οργάνωσης - regional organization), αναδιανομής αρμοδιοτήτων και κατανομής των κερδών μεταξύ διοικητικών σχημάτων και αξιωματούχων σε διαφορετικά επίπεδα. Το σύστημα regional organization διέθετε πάραυτα το πλεονέκτημα της προσαρμοστικότητας καθότι οι οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης απέκτησαν αυξημένα δικαιώματα και την ευχέρεια πειραματισμού και διαφορετικής προσέγγισης επί των αναμορφώσεων, στα πλαίσια πάντοτε του σοσιαλιστικού πλαισίου της οικονομίας.

Η προσπάθεια αναμόρφωσης του οικονομικού μοντέλου και ανασυγκρότησης των επιχειρήσεων μέσα από την αποκεντροποίηση το 1958 και στη συνέχεια το 1966 – 1976 διαμόρφωσε μερικώς συνθήκες βελτίωσης της αυτονομίας των επιχειρήσεων καθόσον μειώθηκαν οι περιορισμοί και οι υποχρεωτικές στοχεύσεις που επέβαλε το State Planning Commission. Η μετάβαση όμως των περισσότερων αρμοδιοτήτων ελέγχου στις τοπικές διοικήσεις δεν συνοδεύτηκε από ουσιαστική διεύρυνση του

πλαisiού λήψης αποφάσεων των S.O.Es καθώς οι καινούργιες υπερκείμενες αρχές επέβαλαν επίσης αυστηρούς περιορισμούς και έλεγχο, λειτουργώντας σε παρόμοιο δυσλειτουργικό, και γραφειοκρατικά δομημένο πλαίσιο, καθώς επίσης δεν αναλύφθη προσπάθεια προσδιορισμού των ασαφών (ambiguous) property rights<sup>61</sup>, (καθιστώντας άτυπα τις τοπικές διοικήσεις de facto owners).

Η αποσπασματική και πολυποίκιλα ασκούμενη εποπτεία (μέσα από διαφορετικά τμήματα των τοπικών αρχών και) ακολούθησε το προηγούμενο υπόδειγμα της κεντρικής εξουσίας. Ως εκ' τούτου, η πολυδιάσπαση των αρμοδιοτήτων μεταξύ των second – order agents, ήτοι των τοπικών αρχών, της κεντρικής κυβέρνησης και λοιπών οργάνων (όπως η People's Bank of China και το κομμουνιστικό κόμμα που διατήρησε την επιρροή του στην τοποθέτηση των διοικήσεων των S.O.E) επέφερε προβλήματα στο συντονισμό του ελέγχου και στην αξιολόγηση των S.O.Es.

Υποστηρίζεται επίσης, πως λόγω του ότι η κεντρική εξουσία διατηρούσε το δικαίωμα παρέμβασης σε θέματα οργάνωσης και χρηματοδότησης, αναδύθηκαν ζήτημα σύγκρουσης συμφερόντων (conflict of interest) ανάμεσα στις τοπικές διοικήσεις και την κεντρική κυβέρνηση.<sup>62</sup>

Στα θετικά σημεία της αναδιοργάνωσης μπορεί να συγκαταλεχθεί – πέρα από την ευχέρεια ανάληψης πρωτοβουλιών, δεδομένης της απουσίας σαφούς προσχέδιου (blueprint) επί των οικονομικών αλλαγών – η δημιουργία κινήτρων στους τοπικούς φορείς, κατά τη πρώτη τουλάχιστον φάση, όπως και η μεταστροφή στην οικονομική ανάπτυξη των περιφερειών και εισαγωγή συνθηκών ανταγωνισμού μεταξύ τους προκειμένου να εξασφαλίσουν χρηματοδοτήσεις από την κεντρική κυβέρνηση για την ανάληψη project υποδομής .

Ξεχωριστές προσπάθειες αναδιοργάνωσης επιχειρήθηκαν σταδιακά από διαφορετικά provinces. Με την πάροδο των ετών, ορισμένες από αυτές τις προσπάθειες υιοθετήθηκαν από άλλα provinces ή ακόμα και από την ίδια την κεντρική κυβέρνηση, προωθώντας τις σε επόμενες μεταρρυθμιστικές περιόδους μέσω της σταδιακής προσέγγισης (gradual approach) εισαγωγή αλλαγών προσανατολισμένων στην ελεύθερη αγορά.<sup>63</sup>



Από την πλευρά των S.O.Es οι δυνατότητες (στα περιορισμένα έστω πλαίσια της κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας και της διαμορφωμένης εθνικής κουλτούρας) που – συγκυριακά – προέκυψαν για αλλαγές στα υποσυστήματα των επιχειρήσεων, στην οργανωσιακή κουλτούρα, και σε μικρότερο βαθμό στην οικονομική διαχείριση και στη παραγωγική διαδικασία, αξιοποιήθηκαν ελάχιστα από τις διοικήσεις τους, και ο βαθμός αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων παρέμεινε χαμηλός.

Τα αίτια της αδυναμίας εισαγωγής αλλαγών μπορούν να εντοπιστούν στο πλαίσιο της εταιρικής κουλτούρας που εμφυσήθηκε στους οργανισμούς αυτούς με την οργανωσιακή μορφή *danwei* που τους επιβλήθηκε από τις κεντρικές κυβερνήσεις και τους δημιούργησε μεγάλο βαθμό διοικητικής & πολιτικής εξάρτησης και αποφυγή λήψης πρωτοβουλιών.

Επιπρόσθετα, η κάλυψη των αναγκών (μόνιμης εργασίας, ασφάλειας, κοινωνικής αποδοχής) και οι πρόσθετες κοινωνικές παροχές για τους εργαζόμενους στις S.O.Es και σε πολλές περιπτώσεις η φοβία και προσκόλληση στις υπερκείμενες πολιτικές αρχές, η έλλειψη γνώσεων και ανεπάρκεια των διοικήσεων στην εισαγωγή διαφορετικών επιχειρησιακών δομών συνέτειναν στο να παραμείνουν σε καθεστώς αδράνειας (*inertia*).

Παράλληλα, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων παρά την μεγάλη οικονομική και πολιτική αστάθεια από το 1958 έως το 1978 δεν βίωσαν και δεν διέβλεπαν μεταβολές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς (*transfer of ownership*) και στο κλαδικό & εξωτερικό περιβάλλον παρά μόνο μεταφορά μέρους του σχεδιασμού και των αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση στις τοπικές αρχές. Ουσιαστικά όμως, μεγάλο μερίδιο της καθημερινής ενασχόλησης συνεχίστηκε να απορροφάται στην διαχείριση των σχέσεων – στο πλαίσιο του *soft budget constraint* – ανάμεσα στις S.O.Es και στη κεντρική κυβέρνηση, με πρόσθετο παράγοντα τις περιφερειακές αρχές .

Το εγχείρημα της διοικητικής αποκεντροποίησης το 1958 συνέπεσε χρονικά με την υπέρ-συγκέντρωση της αγροτικής παραγωγής σε 26.000 περίπου κομούνες και την προώθηση του *Great Leap Forward Campaign* για την βιομηχανική και αγροτική ανάπτυξη και την δημιουργία υποδομών.

Η εκπλήρωση του υπέρμετρα αισιόδοξου πλάνου της υπέρβασης της Βρετανικής βιομηχανικής & αγροτικής παραγωγής σε 3 έτη και της αντίστοιχης των Ηνωμένων Πολιτειών σε 10 έτη, προϋπόθετε την δραματική ετήσια άνοδο στην παραγωγή βασικών εμπορευμάτων, όπως για παράδειγμα του ατσαλιού που θα έπρεπε υπολογιστικά να διογκώνεται άνω του διπλάσιου κάθε έτος (για το 1958 τέθηκε ως στόχος η παραγωγή 11εκατ. τόνων από 5,35εκατ. τόνους το 1957, ενώ για το 1959 25εκατ. τόνοι), με αντίστοιχα προαπαιτούμενα μεγέθη αυξήσεως για την αγροτική παραγωγή. Μεγάλη ώθηση δόθηκε επίσης στον τομέα των δημοσίων επενδύσεων, ο οποίος απέκτησε υψηλότερη συνεισφορά στο G.D.P. . Το 1958 βρισκόντουσαν υπό εκτέλεση 1.361 μεσαία και μεγάλα projects, το 1959 1.361 και το 1960 1.815, ξεπερνώντας ως αριθμός για το κάθε ένα από τα προαναφερόμενα έτη τα συνολικά projects του 1<sup>st</sup> Five –Year Plan. Σημειώνεται πως περίπου 150 μεγάλα projects υποδομής που αναλήφθηκαν εξ' ολοκλήρου από την Σοβιετική Ένωση (όσον αφορά τη σχεδίαση, χρηματοδότηση και απασχόληση συνολικά 15.000 σοβιετικών μηχανικών) εγκαταλείφθηκαν από τα μέσα του 1959 εξαιτίας της ρήξης που σημειώθηκε στις Σινο-σοβιετικές διπλωματικές σχέσεις, με την κινέζικη κυβέρνηση να στερείται σε γενικές γραμμές τα τεχνολογικά μέσα και σε ορισμένες πολλές περιπτώσεις τις χρηματικές πηγές ώστε να τα ολοκληρώσει.

Πρόσθετο αποτέλεσμα της εξάλειψης των Σινο – σοβιετικών σχέσεων, υπήρξε η εφαρμογή από την ηγεσία πολιτικής αυτό – απομόνωσης (self - seclusion) στις διεθνείς οικονομικές σχέσεις, με αποτέλεσμα από το 1960 έως το 1972 – όπου αποκαταστάθηκαν σε μικρό βαθμό οι εμπορικές σχέσεις με τη Δύση – το εξωτερικό εμπόριο να κινείται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Τροποποιώντας επίσης την αρχική σχεδίαση (του 1953) για ταχεία βιομηχανοποίηση μέσα από κατανομή των επενδύσεων και παροχή προηγμένων τεχνολογικών μέσων στη βαριά βιομηχανία, ο Mao Zedong στράφηκε στην ανάπτυξη μέσα από τη υψηλή παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, διοχετεύοντας κεφάλαια σε λιγότερο προηγμένη labour – intensive technology προς τις urban enterprises και rural small-scale businesses. Οι τελευταίες άνηκαν στις κομμούνες (σε καθεστώς κολεκτιβιστικής

ιδιοκτησίας) με κύρια δραστηριοποίηση αρχικώς τη χαμηλή και μεσαία μεταποιητική επεξεργασία αγροτικών προϊόντων (άλεση δημητριακών, επεξεργασία σπορέλαιων, καπνού και οίνου) τα οποία έως το 1971 συνυπολογίζονταν στον πρωτογενή τομέα ως συμπληρωματικές εργασίες αγροτικής φύσεως<sup>64</sup> και στην κατασκευή handicrafts. Από το 1958 οι κομμούνες, με κύρια οχήματα τις Commune & Brigade enterprises, ακολούθησαν τις εντολές της κεντρικής κυβέρνησης, συμμετέχοντας στην παραγωγή σιδήρου μέσω των – περιορισμένων δυνατοτήτων – οικογενειακών backyard pig iron furnaces). Οι τελευταίες, μικρού μεγέθους παραγωγικές μονάδες, αποτέλεσαν το προπομπό για τις Township & Village Enterprises (TVEs) που αναδύθηκαν στην δεύτερη φάση της ανασυγκρότησης.

Απολογιστικά, η εφαρμογή του Great Leap Forward επέφερε αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Όπως αποτυπώνεται και στα επίσημα στατιστικά στοιχεία, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν υπέστη καθίζηση για τα ακόλουθα έτη 1961 και 1962 σε ποσοστό 27,3% και 5,6% αντίστοιχα (**Appendix 15**).

Τα μεγέθη του 1958 και 1959 αφενός προέρχονται από την αλόγιστη και συνήθως μη ανταποδοτική επένδυση σε στοιχεία ενεργητικού των επιχειρήσεων και σε δημόσιες επενδύσεις (**Appendix 16 – επίσημα & αναπροσαρμοσμένα στοιχεία**) και αφετέρου στις συχνά αναληθείς και υπερβάλλουσες αναφορές των τοπικών παραγόντων και των διοικητών των κομούνων στους ανωτέρους τους για τα παραγωγικά αποτελέσματα. Σε μετέπειτα περιόδους στοιχειοθετήθηκε πως τα δημοσιευμένα μεγέθη της παραγωγής σε σίδηρο και δημητριακά υπήρξαν αποπροσανατολιστικά, κάτι που αποδέχθηκε εξ' αρχής (1959) και το κομμουνιστικό κόμμα της Κίνας.

Η διασάλευση της αγροτικής παραγωγικής διαδικασίας εκδηλώθηκε το 1958 με την εφαρμογή της ενοποιημένης διαχείρισης και του “one – level accounting” όπου η ιδιοκτησία των γεωργικών ιδιοκτησιών άνηκε στη κομούνα, η οποία διεύθυνε κολεκτιβιστικά και ενοποιημένα τους ανθρώπινους πόρους, τα αγροτικά μέσα παραγωγής, τη μικρού μεγέθους βιομηχανική παραγωγή και την διανομή.

Οργανωμένες στα πρότυπα μιλιταριστικών οργανισμών καθώς τα δείπνα λάμβαναν

χώρα σε δημόσιες καντίνες, και υφίσταντο κοινοί χώροι συναθροίσεων και – σε ορισμένες περιπτώσεις – στέγασης σε κοιτώνες, οι κομούνες αντέβαιναν τα πρότυπα και τον θεσμό της οικογένειας που αποτελούσε βασικό συστατικό στοιχείο της εθνικής κουλτούρας, ενώ συνάμα δεν δινόταν κανένα μέτρο κινητροδότησης – πέραν των πειθαρχικών – για πρόσθετη ατομική συνεισφορά.

Οι προαναφερόμενες αναποτελεσματικές μορφές αγροτικής οργάνωσης και παραγωγής, σε συνδυασμό με έκτακτες φυσικές καταστροφές, επέφεραν τη μείωση στις ποσότητες των δημητριακών σε ποσοστό 15% το 1959, και το επόμενο έτος σημειώθηκε πρόσθετη κάμψη 10% χωρίς η κεντρική διοίκηση να αναπροσαρμόσει τις παρακρατούμενες ποσότητες σε χαμηλότερα επίπεδα. Η συνολική κατανάλωση ανά άτομο κατήλθε στα 163,5 κιλά το 1960 από 203 κιλά το 1957.

Καθόσον τα κομματικά στελέχη και οι διοικήσεις των κομμούνων διοχέτευαν συχνά αναληθή μεγέθη για τη παραγωγή και τις συνθήκες διαβίωσης του αγροτικού πληθυσμού, και δεν υπήρχαν διαφορετικοί ενδιάμεσοι signalling mechanisms μεταξύ των απλών πολιτών της επαρχίας και της κεντρικής κυβέρνησης, προκλήθηκαν φαινόμενα υποσιτισμού και λιμού σε διάφορες αγροτικές περιοχές της χώρας (τα θύματα από υποσιτισμό στην περίοδο του Great Leap Forward υπολογίζονται σύμφωνα με το Cambridge History of China μεταξύ 16 εκατ. και 27 εκατ., με άνω των 10 εκατ. για το 1960 ξεχωριστά) <sup>ο</sup>.

Από την πλευρά της βιομηχανικής παραγωγής, τα μεγέθη σύμφωνα με τον ακαδημαϊκό Jinglian Wu κατέγραψαν μεγαλύτερη κάμψη, παρουσιάζοντας για την περίοδο 1958 – 1960 μείωση σε ποσοστό 48%, όπως και η ποιότητα αρκετών

---

<sup>ο</sup> Με αποφάσεις του Politburo που ελεγχόταν πλέον από μετριοπαθέστερες πλευρές του κόμματος, οι κομούνες, ως κοινωνικός και οικονομικός σχηματισμός, αποδυναμώθηκαν και παραχώρησαν την θέση τους σε διαφορετικές μορφές αγροτικής οργάνωσης και ιδιοκτησίας. Αρχής γενομένης τον 2/1959, ο αγροτικός πληθυσμός που απάρτιζε την κάθε κομώνα μειώθηκε και οι τελευταίες αυξήθηκαν από 26.000 σε 75.000. Από το 1960 έως το 1962 υιοθετήθηκε πολλαπλή ιδιοκτησία των γαιών « three-level ownership» με το production unit (20 – 30 νοικοκυριά) σαν βασική μονάδα και κύριο φορέα ιδιοκτησίας, με το κάθε μέλος της κομώνας να αποκτά δικαίωμα να διαχειρίζεται παράλληλα και κατά το δοκούν μικρό κομμάτι γης, παρακρατώντας μέρος της παραγωγής, ουσώστε να υπάρξει καλύτερη διαχείριση και να περιοριστεί η γενικότερη αναταραχή. Επίσης καταργήθηκαν οι δημόσιες καντίνες και οι μικρού μεγέθους βιομηχανικές μονάδες. Τελικώς, με την εφαρμογή του household contracting system το 1980 (όπου καθοριζόταν μεταξύ ολιγομελούς production team και του household το output quota με την υπερβαίνουσα παραγωγή να παρακρατείται από το household), τα μεγέθη της αγροτικής καλλιέργειας αποκαταστάθηκαν.

παραγομένων ειδών (για παράδειγμα ο σίδηρος και το ασάλι που παρασκευαζόταν στα μικρά backyard pig iron & steel furnaces and mills) .

Εκλαμβάνοντας για μια ακόμα φορά τις παραγωγικές δυσλειτουργίες ως πρόβλημα συντονισμού και ελέγχου στα πλαίσια της κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας, η κεντρική κυβέρνηση και το κομμουνιστικό κόμμα αποφάσισαν να επαναφέρουν τον έλεγχο & λήψη αποφάσεων για τις S.O.Es στη κεντρική διοίκηση, θεωρώντας πως η αποτυχία στην επίτευξη των βιομηχανικών στοχεύσεων του Great Leap Forward έγκειται στην υπερ- αποκεντροποίηση προς τις τοπικές διοικήσεις.

Το σημείο της συγκεκριμένης θεώρησης που ενισχύει το επιχείρημα αυτό έγκειται στο ότι στα πλαίσια της κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας, η συνολική διαχείριση και κατανομή των πόρων (και βιομηχανικών και καταναλωτικών αγαθών) διενεργείται σε συγκεντρωτικό και κεντροποιημένο επίπεδο. Προϋπόθεση λοιπών για την αποτελεσματική οργάνωση και εκτέλεση του πλάνου είναι η διευθέτηση σε ενιαίο και συγκεντρωτικό πλαίσιο του πολύπλοκου (και εξιδανικευμένου) υπολογισμού που καθορίζει σε ενοποιημένη βάση τα επιμέρους planned quotas, και κατά δεύτερον η διασφάλιση της αυστηρής εφαρμογής του πλάνου.

Συνεπώς, η διαίρεση του συγκεντρωτικού ελέγχου και η παραχώρηση αρμοδιοτήτων σε επιμέρους σχεδιασμό του πλάνου στις τοπικές διοικήσεις – με διαφορετικές προτεραιότητες και ξεχωριστές ανάγκες – διαστρέβλωνε την συνολική στόχευση, συνοχή και εποπτεία του πλάνου, δυσκολεύοντας ακόμη περισσότερο τον προσδιορισμό των αναγκών και των σχεδιαζόμενων quotas, ενώ (σε συνδυασμό με τον επιμερισμό των δημοσιονομικών εσόδων και δαπανών) εισήγαγε και φαινόμενα τοπικού προστατευτισμού .

Από το 1961 έως το 1963 η εποπτεία και λήψη κατευθυντήριων γραμμών για τις S.O.Es επανήλθε στο κράτος και με απόφαση του Financial & Economic Leading Group του CCCPC (το οποίο επαναλειτούργησε με την καθοδήγηση του Chen Yun) εφαρμόστηκε, προσωρινά, μεγαλύτερου βαθμού κεντροποιημένη και καθετοποιημένη διαχείριση ακόμα και από εκείνη της δεκαετίας του 1950. Το ποσοστό συνεισφοράς των S.O.Es που ελέγχονταν από την κεντρική κυβέρνηση επί συνολικού εθνικού

Gross Value of industrial Output ανήλθε το 1965 σε 42,2% από 13,8% του 1958. Καθώς δεν βελτιώθηκε η παραγωγική λειτουργία των S.O.Es, (εξαιτίας και των πρόσθετων προβλημάτων συνοχής και αλληλουχίας της κεντρικής διοίκησης που προκάλεσε η κοινωνική αναταραχή κατά την περίοδο της Great Cultural Revolution), και με την επανάκτηση του κομματικού ελέγχου από την ultra – left πτέρυγα του κομμουνιστικού κόμματος, ξεκίνησε από το 1966 καινούργιος κύκλος αποκεντροποίησης.

Η καινούργια προσπάθεια συνδυάστηκε με το πολιτικό μότο που συνόδευε την Great Cultural Revolution “*decentralization is a revolution and the more decentralization, the greater the revolution*” και εξυπηρετήθηκε από την πεποίθηση μεγάλου μέρους της κοινής γνώμης πως η αναποτελεσματικότητα των S.O.Es οφείλεται κυρίως στην υπερ-κεντροποιημένη διαχείριση παρά την αποτυχία της πρώτης προσπάθειας του 1958.<sup>65</sup>

Θέτοντας ως προτεραιότητα την προετοιμασία για ενδεχόμενη (βάσει δικής του εκτίμησης για την διεθνή πολιτική κατάσταση) στρατιωτική αναμέτρηση, ο Mao Zedong προώθησε διοικητικό σύστημα χωρισμένο σε 10 cooperative regions στο οποίο οι υποκείμενες provinces και cities καλούνταν να εποπτεύσουν, να διαχειριστούν και να αναπτύξουν την βιομηχανική παραγωγή προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε εμπόλεμη περίοδο με τα δικά τους μέσα.

Στις περιφερειακές διοικητικές βαθμίδες των provincial & municipality αυτοδιοικήσεων, για άλλη μια φορά, εκχωρήθηκαν σταδιακά έως το 1970 οι περισσότερες S.O.Es, με την κεντρική διοίκηση να ελέγχει πλέον μόνο 142 επιχειρήσεις, έχοντας ποσοστό συνεισφοράς στο συνολικό εθνικό Gross Value of industrial Output μόλις 8%.

Η βιομηχανική παραγωγή και στον δεύτερο κύκλο της διοικητικής αποκεντροποίησης δεν παρουσίασε ανάκαμψη, με την ανά έτος ανάπτυξη του Total Factor Productivity για την περίοδο που κάλυπτε ένα έτος πριν την εισαγωγή της διοικητικής αποκεντροποίησης έως το τέλος αυτής, ήτοι 1957 – 1978, να υπολογίζεται σε μόλις 0,4% – σύμφωνα με υπολογισμούς των Chen, Jefferson, Hongchang, Wang, Zheng, Yuxin και Rawski το 1988 – .<sup>66</sup>

Η χαμηλή απόδοση των συντελεστών συνδυαζόμενη με τα ιδιαίτερα υψηλά κονδύλια για παγιοποιήσεις και στοιχεία κυκλοφορούντος ενεργητικού που κατανεμήθηκαν άμεσα από τα κρατικά έσοδα – 32,2% για την περίοδο 1953 – 1978 βάσει των επίσημων στοιχείων του National Bureau of Statistics (**Appendix 17**) – καταδεικνύουν την αποτυχία της λειτουργίας των S.O.Es υπό κεντρικό ή αποκεντροποιημένο διοικητικό έλεγχο, ανεξαρτήτως της περιδίνησης του Societal environment στην έντονη αναταραχή που προκλήθηκε από τη Great Leap Forward Campaign και τη Great Cultural Revolution (όπου βάσει των επίσημων στατιστικών στοιχείων, επαναλήφθηκε 2ετής συνεχόμενη πτώση του Α.Ε.Π – **Appendix 15**).

Στα πλαίσια της εισαγωγής αλλαγών, θα μπορούσε να εξαχθεί επίσης πως ο στενός ηγετικός κύκλος της πολιτικής εξουσίας δεν παρουσιάστηκε απόλυτα συνεκτικός κατά τη πορεία της ανασυγκρότησης, και κατ' επέκταση δεν αποτέλεσε ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό ατόμων. Αυτό συνέβη διότι το εγχείρημα της αποκεντροποίησης συνέπεσε χρονικά με την Great Leap Forward Campaign.

Η τελευταία υπήρξε ουσιαστικά (σύμφωνα με τον Satya J. Gabriel)<sup>67</sup> μια πειραματική οικονομική επινόηση του Mao Zedong που είχε ως παράλληλη στόχευση την κινητοποίηση του κομματικού και κρατικού μηχανισμού προκειμένου να επικρατήσει ολοκληρωτικά επί των εσωκομματικών «μετριοπαθών» για τη τότε περίοδο (conservative) στελεχών και κύκλων διανοουμένων που συνέχιζαν να ασκούν επιρροή στο κομμουνιστικό κόμμα.

Η καθολική αποτυχία του εγχειρήματος προκάλεσε την αναδιάταξη στο εσωτερικό του κόμματος και την επικράτηση «συντηρητικότερων» ρευμάτων (rightists έναντι των ultra- rightists), οι οποίοι επέκριναν ως τυχοδιωκτική (adventurism) την προσέγγιση του Mao Zedong, προκαλώντας την έκπτωση του από το αξίωμα του Προέδρου της χώρας τον 4/1959 (παραμένοντας όμως στην αρχηγία του κομμουνιστικού κόμματος) και την διαδοχή του από τον μετριοπαθέστερο Liu Shaoqi.

Ξέχωρα της αδυναμίας σχηματισμού συνεκτικής καθοδηγητικής ομάδος για την εισαγωγή της αλλαγής, η υλοποίηση και διοχέτευση του πλάνου μέσα από το διοικητικό response network υπήρξε επίσης προβληματική.

Όπως αναφέρεται στο πόνημα του Satya J. Gabriel, οι αξιωματούχοι της κεντρικής διοίκησης που ήταν επιφορτισμένοι με την παρακολούθηση και τον έλεγχο των κομούνων (και διόριζαν συνήθως τους επικεφαλείς τους) υπήρξαν rightists και αντιτίθονταν στην αρχική σχεδίαση, ενώ επιπλέον δεν είχαν καμία ανταπόδοση από τυχόν επιτυχία των κομούνων, με αποτέλεσμα την πλημμελή διαχείριση και έλεγχο τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ



## Δεύτερο εγχείρημα ανασυγκρότησης

Οι κυκλικές μεταβάσεις από τη κεντρική κυβέρνηση στις τοπικές διοικήσεις και αντιστρόφως ολοκληρώθηκαν το 1976 με τη πτώση της επονομαζόμενης Gang of Four<sup>ο</sup> και το θάνατο του Mao Zedong. Υπό την καθοδήγηση του Zhou Enlai (Premier της Λ.Δ.Κ) και μετέπειτα του Deng Xiaoping, επανήλθε σε κεντροποιημένη μορφή το οικονομικό διοικητικό σύστημα και – προσωρινά – ο έλεγχος των περισσοτέρων S.O.Es. Η διατήρηση χαμηλών οικονομικών μεγεθών σε σύγκριση με την ανάπτυξη των δυτικών κρατών κατά την ίδια περίοδο (**Appendix 18** - αναπροσαρμοσμένα στοιχεία από τον Maddison έναντι των επισήμων για την Λ. Δ. της Κίνας), η υψηλή – για σοσιαλιστική χώρα – ανεργία (**Appendix 19**) και η παρατεταμένη κρίση στις S.O.Es κατά τη πολυτάραχη 20ετία (από το 1958 έως το 1978) κατέστησαν ατελέσφορες τις προσεγγίσεις και τον προβληματισμό περί κεντροποιημένης ή μη διοίκησης.

Ο επαναπροσδιορισμός της αναπτυξιακής πολιτικής και των οικονομικών δομών κινήθηκε από το 1978 και έπειτα σε ένα καινούργιο πλαίσιο εισαγωγής αλλαγών, με διάχυτη την αίσθηση του επείγοντος (απόρροια της αυξανόμενης κοινωνικής & οικονομικής αναταραχής και της συνεχιζόμενης κρίσεως με κορύφωση τις περιόδους του Great Leap Forward και του Great Cultural Revolution, που θα μπορούσαν με ευρύτερο reasoning να προσομοιαστούν με το στάδιο C και E αντίστοιχα της εξελικτικής καμπύλης κρίσεως του Tom Curtin – **Appendix 2**).

Οι επιχειρούμενες αλλαγές εμπειρείχαν και δομικό χαρακτήρα (fundamental change) και δύναται να διαχωριστούν σε τέσσερις πυλώνες : i) στην διευρυμένη αυτονομία ή οικονομική αποκεντροποίηση (economic decentralization) των S.O.Es και σε δεύτερο

---

<sup>ο</sup> Ριζοσπαστική ultra- leftist ομάδα του κομμουνιστικού κόμματος που αποτελείτο από τη Jiang Qing (τελευταία σύζυγο του Mao Zedong), και τους Zhang Chunqiao, Yao Wenyuan, Wang Hongwen. Καθοδηγούμενη παρασκηνακά από τον Mao Zedong, υπήρξε το καθοδηγητικό όργανο της Great Cultural Revolution και των Red Guards. Η απόκτηση του ουσιαστικού ελέγχου στο κομμουνιστικό κόμμα και στην κρατική διοίκηση την περίοδο εκείνη (1966 – 1976) συνοδεύτηκε από τον εξαναγκασμό σε παραίτηση του συντηρητικού Προέδρου Liu Shaoyi τον 10/1968, και την τοποθέτηση των Lin Biao (Vice –President της Λ.Δ.Κ) και Dong Biwu (Προέδρου της Λ.Δ.Κ). Στη Gang of Four επιμερίζεται το μεγαλύτερο μέρος των αποφάσεων για πολιτικές διώξεις, για εξαναγκασμό μεγάλου μέρους εκπαιδευμένων urban - resident εργαζομένων να καταφύγουν στην επαρχία και την διακοπή των εισακτέων εξετάσεων στα πανεπιστήμια έως το 1977, οι οποίες επανήλθαν από τον Deng Xiaoping .

στάδιο στο enterprise contracting system ii) στην μεταστροφή από το urban state sector στο rural non-state sector και εισδοχή άλλων μορφών ιδιοκτησίας (outside the system reform ή incremental reform) iii) στην δημοσιονομική αποκεντροποίηση (fiscal decentralization)<sup>ο</sup> και ενδυνάμωση των μηχανισμών της αγοράς (dual – track system) iv) και στο άνοιγμα προς τη διεθνή αγορά.<sup>68</sup>

Η αστοχία του administrative decentralization και η προτεραιότητα που δόθηκε το 1977 στην αλλαγή του μικρο-οικονομικού περιβάλλοντος στις S.O.E, υποστηρίχθηκαν από τον Sun Yefang και από άλλους επιφανείς οικονομολόγους με σημαντική επιρροή (όπως οι Ma Hong, Jiang Yiwei και Dong Fureng), και έβρισκε συνάμα σύμφωνους και τους διοικητές των κρατικών industrial, commercial & agricultural enterprises.

Η επικράτηση του Deng Xiaoping και της ομάδας των μεταρρυθμιστών στο κομμουνιστικό κόμμα παρότι δεν συνοδεύτηκε από μεταβολές στο πολιτικό σύστημα διακυβέρνησης, προώθησε ρεφορμιστικές οικονομικές προτάσεις αντί της συνέχισης των αντιλήψεων και πρακτικών της φιλο- Μασοϊκής ομάδας του Hua Guofeng.

Με απόφαση της 3<sup>ης</sup> Ετήσιας Συνόδου της 11<sup>ης</sup> συνεδρίας της Κεντρικής Επιτροπής του Κομμουνιστικού Κόμματος της Κίνας (CCCPC) το 1978, επικυρώθηκε η εκχώρηση αυξημένης αυτονομίας για την λήψη αποφάσεων στις βιομηχανικές και αγροτικές επιχειρήσεις (όπως επίσης και η διεύρυνση των διοικητικών και

---

<sup>ο</sup> Το revenue sharing system κατέστη το βασικό όχημα κινητροδότησης της τοπικής αυτοδιοίκησης για την είσπραξη εσόδων και την ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών, καλύπτοντας από το 1980 έως το 1993 το σύνολο των provinces. Σύμφωνα με τη μελέτη των Yin Qian και Barry R. Weingast το 1996 που δημοσιεύθηκε στη Journal of Policy Reform, τα δημόσια έσοδα από φόρους διαχωρίστηκαν σε έσοδα που αποδίδονταν στα αρμόδια υπουργεία της κεντρικής κυβέρνησης και σε έσοδα που κατανέμονταν στη τοπική αυτοδιοίκηση μέσα από 6 τύπους sharing schemes : i) “Fixed sharing” όπου ένα προκαθορισμένο σταθερό ποσοστό παρακρατούνταν από την κυβέρνηση ii) “Incremental sharing” στο οποίο υφίσταται μια αναλογία (ποσοστό) στην κατανομή έως ενός ποσού, και με τυχόν υπέρβαση του διαμορφωνόταν και καινούργια αναλογία iii) “Sharing up to a limit with growth adjustment” με την τοπική αυτοδιοίκηση να διατηρεί συγκεκριμένο ποσοστό επί των εσόδων της προηγούμενης χρήσεως, και να παρακρατά το σύνολο των επιπλέον εσόδων iv) “Fixed quota delivery” με προκαθορισμένο ποσό (ονομαστικό) να προσκομίζεται στη κεντρική κυβέρνηση. v) “Fixed quota with growth adjustment” όπου το ονομαστικό ποσό που καταβάλλεται στη κυβέρνηση προσαυξάνεται βάσει συγκεκριμένου contracted rate vi) “Fixed subsidies” ήτοι σταθερές συμφωνημένες επιδοτήσεις στις τοπικές αρχές. Πέραν του fiscal contracting, το fiscal decentralization εμπριείχε και τα λεγόμενα extra- budgetary funds που παρακρατούνταν από την κεντρική ή τις τοπικές αρχές και περιλάμβαναν ειδικές κατηγορίες εσόδων, όπως την αναλογούσα κερδοφορία από τις S.O.Es, Το extra- budgetary προσδιοριζόταν το 1978 στο 10% του GNP έναντι 31% του budgetary revenue και το 1992 σε 16% σε σχέση με το κατά πολύ μειούμενο 14% του budgetary revenue.

οικονομικών αρμοδιοτήτων στις περιφερειακές κυβερνήσεις), στα πλαίσια – αρχικώς – της κεντρικά ελεγχόμενης οικονομίας και διοικητικού προσδιορισμού των τιμών.

Εκμεταλλεόμενη την ευχέρεια καθορισμού εναλλακτικών πολιτικών, η περιφέρεια (province) της Sichuan έσπευσε να διεκδικήσει, και τελικώς ανέλαβε το 1978 αδειοδότηση για έναρξη πιλοτικού προγράμματος επέκτασης της αυτονομίας και επιμερισμού της κερδοφορίας σε 6 S.O.Es. Η επιχειρούμενη «αυτονομία», χωρίς να επαναπροσδιορίσει τα property rights, έφερε τα στοιχεία της μεταβίβασης στις επιχειρήσεις διευρυμένων δικαιωμάτων λήψεως αποφάσεων, μέσα από τη χαλάρωση του ελέγχου από τα διάφορα κυβερνητικά αρμόδια κλιμάκια, καθώς και επιμερισμού της κερδοφορίας. Τα πρόσθετα δικαιώματα των διοικήσεων των S.O.Es, κατά το στάδιο αυτό, συνίστανται στην ευχέρεια αυξήσεως των παραγομένων ποσοτήτων (output autonomy εφόσον έχει καλυφθεί η προκαθορισμένη από το κράτος plan quota) και στη δυνατότητα λήψης παραγγελιών απευθείας από πελάτες.

Για τις πλεονασματικές ποσότητες που δεν διανέμονταν σε άλλες State – owned industrial ή trading enterprises, όπως και για στοιχεία των αποθεμάτων (Α΄ ύλης και ημικατεργασμένα) δόθηκε η ευχέρεια να πωλούνται άνευ περιορισμών σε collectively – owned enterprises ή να εξάγονται μέσω των νεοϊδρυθεισών από πολλά provinces επιχειρήσεων εξαγωγικού εμπορίου (foreign trade corporations) που αποτέλεσαν το 1990 τις 443 από τις 500 μεγαλύτερες foreign trade companies στην επικράτεια.

Για τις τελευταίες, το δικαίωμα μεταπώλησης των προϊόντων που εισήγαγαν περιοριζόταν στα γεωγραφικά όρια του province που εντάσσονταν.

Όσον αφορά τις εισαγωγές κυκλοφορούντων στοιχείων που προορίζονταν για την παραγωγική τους διαδικασία, από το 1984 παραχωρήθηκε στις βιομηχανικές S.O.Es η ευχέρεια λήψεως – κατόπιν αιτήσεως – του foreign trade operating right. Οι μεγάλοι μεγέθους industrial S.O.Es αποκτούσαν στην αρχική φάση το δικαίωμα αυτό, και προοδευτικά λαμβάνετο κατά κανόνα ανεμπόδιστα από το σύνολο των S.O.Es. Η απόκτηση foreign trade operating right πλαισίωσε από το 1992 και τις State – owned domestic trade enterprises, οι οποίες όμως υπόκεινταν σε ελέγχους

για την αναλογία της σχέσεως στις εισαγωγές & εξαγωγές τους με αποτέλεσμα να δίνονται τελικώς τα δικαιώματα σε περιορισμένο αριθμό (62 μόνο επιχειρήσεις με στοιχεία του 1995).<sup>69</sup>

Τα περιθώρια στη διαχειριστική λήψη αποφάσεων επί θεμάτων παραγωγής, και ως ένα βαθμό στον ευρύτερο επιχειρηματικό σχεδιασμό (planning process), διευρύνθηκαν – χωρίς να παρέχεται πλήρης αυτονομία – σε ζητήματα σύνθεσης προϊόντων (product mix), τεχνολογίας παραγωγής και προγραμματισμού παραγωγής ανά μήνα ή τετράμηνο (production scheduling), ενώ δόθηκαν μεγάλες κρατικές ενισχύσεις προκειμένου να προβούν οι S.O.Es σε παραγωγικές επενδύσεις. Επιπρόσθετα, αποκτήθηκε – και τέθηκε σε χρήση – το δικαίωμα σύστασης αποθεματικού ταμείου για τη παρακράτηση ποσοστού των κερδών<sup>ο</sup>, με τα παρακρατούμενα μεγέθη κερδοφορίας (profit retention) να υπολογίζονται για τις industrial & transportation industries την περίοδο 1978 - 1982 στα υψηλά επίπεδα των Ch\$42 δισ.

Διαφοροποίηση υπήρξε επίσης στην άσκηση πολιτικής προσωπικού από όργανα της κεντρικής και κομματικής διοίκησης σε θέματα πρόσληψης, τοποθέτησης και μετακίνησης middle – level στελεχών, καθώς και στην τυπική εσωτερική γραφειοκρατική δομή των S.O.Es.

Παρακάμπτοντας ιδεολογικές αγκυλώσεις, μεμονωμένοι εργαζόμενοι μπορούσαν πλέον να γίνουν δέκτες bonuses βάσει της επίτευξης, από την πλευρά τους, παραγωγικών και κοστολογικών στόχων.

Σε θέματα απολύσεων, παρότι – έως τις αρχές του 1990 – δεν είχε αποσαφηνιστεί το πλαίσιο και τα δικαιώματα των S.O.Es επ' αυτού του ζητήματος, παραχωρήθηκε σε αυτές τυπικά η δυνατότητα να προβαίνουν σε απολύσεις μόνιμου προσωπικού ή εργαζομένων που προσλαμβάνονταν με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου (κατηγορία που προστέθηκε στο δυναμικό S.O.E στα τέλη της δεκαετίας του 1970,

---

<sup>ο</sup> Το αποθεματικό ταμείο σύμφωνα με απόφαση του State Council διαιρούταν σε τρία μέρη (funds) : Στο ταμείο για την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας, στο ταμείο κοινωνικών παροχών για τους εργαζόμενους και στο ταμείο για bonuses προς εργαζομένους.

αυξανόμενη από περίπου 8% επί του συνόλου των εργαζομένων το 1980 σε 23% το 1990, με την ανανέωση όμως των συμβάσεων να λαμβάνει χώρα στις περισσότερες των περιπτώσεων ως συνήθης και τυπική διαδικασία).

Τον 7<sup>ο</sup> του 1979 (χρονιά κατά τη οποία εισήχθη και το family planning ή one-child policy για τον έλεγχο της αύξησης του πληθυσμού), με την επικύρωση του State Council, ζητήθηκε από τα αρμόδια όργανα της κεντρικής κυβέρνησης και των τοπικών διοικήσεων να επιλέξουν S.O.Es που βρίσκονταν υπό τη δικαιοδοσία τους ώστε να επεκτείνουν σε αυτές τα νεοεισερχόμενα μέτρα αυτονομίας και παρακράτησης ποσοστού των κερδών.

Στους αμέσως επόμενους μήνες, ο αριθμός των μεσαίων και μεγάλου μεγέθους κρατικών επιχειρήσεων που εντάχθηκαν στο καινούργιο πλαίσιο λειτουργίας ανήλθε στις 4.200 σε όλη την επικράτεια, και το 1980 έφθασε τις 6.600, με τη συνολική παραγωγή τους να υπολογίζεται στο 60% περίπου της σχεδιαζόμενης βιομηχανικής παραγωγής.<sup>70</sup>

Κατά το αρχικό αυτό στάδιο, τόσο οι διοικήσεις των S.O.Es – παρακινούμενες από την απόκτηση ουσιαστικότερων δικαιωμάτων – όσο και μεγάλο μέρος του προσωπικού – ανταποκρινόμενο στο ενδεχόμενο υψηλότερων απολαβών και παροχών – επέδειξαν αυξημένη διάθεση για επίτευξη πρόσθετων (άνω του planned quota) παραγωγικών στόχων.

Ωστόσο, τα πρώτα σημάδια από την εφαρμογή της οικονομικής αποκεντροποίησης (από το 1978 έως τις αρχές του 1980) δεν υπήρξαν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά ως προς τις υψηλά επιδιωκόμενες στοχεύσεις, με αποτέλεσμα να ανακύψει διχογνωμία στα μέλη του κομμουνιστικού κόμματος και σε οικονομολόγους σχετικά με την αναμόρφωση ή μη του κεντρικά σχεδιαζόμενου οικονομικού μοντέλου.

Οι θεωρητικοί και υποστηρικτές της σοσιαλιστικής οικονομίας κατέληξαν πως η αρχική αναποτελεσματικότητα της παροχής αυτονομίας στις S.O.Es και τα συνεπαγόμενα δημοσιονομικά ελλείμματα και οι πληθωριστικές πιέσεις (από τις μεγάλου ύψους τραπεζικές πιστώσεις, τη προσφορά χρήματος, τις εισαγωγές και επενδύσεις μέσα από fiscal allocations σε προηγμένη τεχνολογία και τη παροχή

υψηλών μισθών και bonuses) συνηγορούν στην ανάγκη διατήρηση της κεντρικής σχεδίασης στην οικονομική λειτουργία τους.

Από την άλλη πλευρά, διακεκριμένοι οικονομολόγοι, όπως ο Xue Muqiao<sup>ο</sup> υποστήριξαν πως οι δυσλειτουργίες του εγχειρήματος παραχώρησης αρμοδιοτήτων στις S.O.Es δεν αποδίδονται στη εισδοχή στοιχείων της ελεύθερης αγοράς (market ή commodity economy), όπως το δικαίωμα ελεύθερης πώλησης των άνω του plan ποσοτήτων στην αγορά, παρά στο περιορισμένο πεδίο εφαρμογής των αλλαγών, προτρέποντας την κατάργηση του administrative pricing system και την εδραίωση της οικονομίας της αγοράς και την απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Τελικώς, οι θέσεις της συντηρητικότερης πλευράς επικράτησαν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο στον κομματικό κυρίως μηχανισμό, υπερισχύοντας της πολιτικής θεώρησης που υποστήριζε πως η ευρύτερη σοσιαλιστική σχεδίαση μπορεί να συμπεριλαμβάνεται στην οικονομία της αγοράς, προωθώντας τη κατευθυντήρια γραμμή της ρύθμισης της οικονομίας από το planned system, με τις δυνάμεις της ελεύθερης αγοράς να λειτουργούν περιορισμένα και συμπληρωματικά.

Υπό αυτό το καθεστώς, παρακάμφθηκαν οι όποιες σκέψεις για παραχώρηση υψηλής διοικητικής αυτονομίας στις S.O.Es και εκχώρησης αποκλειστικής διαχείρισης επί των κερδών ή ζημιών.

Αδυνατώντας να εισάγει περεταίρω αλλαγές στις S.O.E, ο Deng Xiaoping και η ρεφορμιστική ηγεσία έστρεψαν το μεταρρυθμιστικό εγχείρημα από το urban state sector στο rural non-state sector, υιοθετώντας μια καινοτόμα προσέγγιση σε σύγκριση με τις τότε προσπάθειες της Σοβιετικής Ένωσης και των σοσιαλιστικών

---

<sup>ο</sup> Υπεύθυνος το 1980 του System Reform Office του State Council. Μαζί με τους Du Rusheng, Yu Guangyuan και Liao Jili, σχεδίασαν ένα πλαίσιο ιδεών με επίκεντρο την «σοσιαλιστική οικονομία της αγοράς» (theory of socialist commodity economy) προσδίδοντας του πρόσθετα χαρακτηριστικά. Η επίδραση του στους ρεφορμιστές και στους πολιτικούς ηγέτες υπήρξε σημαντική, υποστηρίζοντας στα τέλη του 1980 πως «Στη παρούσα φάση η σοσιαλιστική οικονομία στην Λ.Δ. της Κίνας έχει τα στοιχεία οικονομίας της αγοράς, όπου η δημόσια ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής κυριαρχεί, συνυπάρχοντας παράλληλα με άλλους τομείς ιδιοκτησίας. Οι θεμελιώδεις αρχές και κατευθύνσεις της μεταρρύθμισης του οικονομικού συστήματος θα πρέπει να επικεντρωθούν στη διατήρηση του σημαίνοντος ρόλου της δημόσιας ιδιοκτησίας, την διενέργεια των εκτιμήσεων (για προϊόντα και υπηρεσίες) με βάση την αγοραία αξία – σύμφωνα με τις απαιτήσεις της οικονομίας της αγοράς – και τέλος στη μεταστροφή της μονομερούς ρύθμισης της οικονομίας από το κεντρικό σχεδιασμό σε μοντέλο όπου η οικονομία της αγοράς θα λειτουργεί σε όλες τις εκφάνσεις, υπό τη καθοδήγηση όμως του κεντρικού πλάνου».

χωρών της Ανατολικής Ευρώπης που προσανατόλιζαν τις αλλαγές στα πλαίσια της λειτουργίας των S.O.Es .

Με την τυπική επικύρωση από το CCCPC τον 7/1980 του household contracting system, η αγροτική οικονομία εισήλθε μέσα στην επόμενη διετία σε τροχιά ανάπτυξης (υπολογίζεται πως η άνοδος της αγροτικής παραγωγής από το 1978 έως το 1984, ανήλθε σε ποσοστό 48,64%)<sup>71</sup>, βελτιώνοντας τις συνθήκες διαβίωσης και το οικονομικό υπόβαθρο των περιφερειών.

Η δυναμική αυτή, συμπάρεσυρε τις βιομηχανικές κολεκτιβιστικές επιχειρήσεις της επαρχίας στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες (με παραίνεση της πολιτικής ηγεσίας) μέσα από καινούργια οργανωσιακά σχήματα – κυρίως κολεκτιβιστικά – όπως township enterprises, village enterprises, joint household enterprises και individual enterprises.

Παραπλεύρως, στα πλαίσια της κινητροδότησης προς τη τοπική αυτοδιοίκηση μέσα από το fiscal decentralization και ειδικότερα για την ενίσχυση των extra – budgetary funds από τη κερδοφορία των S.O.Es, επανεκχωρήθηκε σταδιακά – από τις αρχές της 10ετίας του 1980 – στις τοπικές αρχές η δικαιοδοσία και ο έλεγχος των κρατικών επιχειρήσεων.

Υπολογίζεται πως από το 1985 και έκτοτε, οι S.O.Es που υπάγονταν στη κεντρική διοίκηση περιορίστηκαν σε ποσοστό περί του 20%, με το μεγαλύτερο μέρος να ελέγχεται από τοπικές διοικήσεις σε επίπεδο province και municipality<sup>72</sup>.

Ο συνδυασμός των δικαιωμάτων ελέγχου (control rights) με τα υπολειμματικά έσοδα από τη φορολογία και τη κερδοφορία των επιχειρήσεων (residual returns) επικυρώνει ουσιαστικά την απόκτηση second- order agents δικαιωμάτων ιδιοκτησίας της πλειονότητας των S.O.Es από τις τοπικές διοικήσεις.

Αναφορικά με τον έλεγχο των διοικήσεων των S.O.Es, η αποτελεσματικότητα και αποδοχή (από τον αγροτικό πληθυσμό και τα τοπικά στελέχη που δεν διακύβευαν

τον ρόλο και την επιρροή τους) του household contracting system<sup>ο</sup> παρείχε την ευχέρεια στην ρεφορμιστική πλευρά της θέσπισης αντιστοίχου contracting system προς τις S.O.Es το 1984, σε αντικατάσταση του συστήματος profit sharing. Οι στοχεύσεις του enterprise contracting system υπήρξαν πολλαπλές και αποτελούν κατά μια πλευρά παραλλαγή μηχανισμών κινητροδότησης προς στελέχη επιχειρήσεων (pay-for-performance και incentive contracts). Με οποιαδήποτε επιμέρους μορφή τους στην προκείμενη και στις επόμενες φάσεις (εστίαση σε κέρδος, παραγωγή ή απόδοση φόρων), τα performance contracts<sup>οο</sup> που συνάπτονταν μεταξύ των κρατικών ή τοπικών οργάνων και της εντεταλμένης διοίκησης, αποτέλεσαν ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο κατά της δεύτερης προσπάθειας ανασυγκρότησης των S.O.Es, με την ιδιαιτερότητα τους να συνίσταται στο εγχείρημα εισαγωγής αποτελεσματικότερων μεθόδων εταιρικής διακυβέρνησης, μέσα από σύμβαση των δυο μερών, με απώτερους σκοπούς την αποτελεσματικότερη κινητροδότηση και διευθέτηση του power delegation & profit sharing, καθώς και τη μείωση του information asymmetry.

---

<sup>ο</sup> Ακόμα και υπό την ενδιάμεση (interim) ηγεσία του Hua Guofeng – από τον τερματισμό της Great Cultural Revolution έως την ανάδειξη του Deng Xiaoping στο top leadership –, η προσκόλληση στα δογματικά παραγγέλματα απέτρεπε την άμεση παραχώρηση γένων και την παρακράτηση μέρους της παραγωγής από μεμονωμένους αγρότες. Στη συνέχεια, η διευθέτηση της παραγωγής και οργάνωσης από τις τοπικές αγροτικές κοινότητες και τα production teams κατευθύνθηκε από τη πολιτική ηγεσία το 1980 στην υιοθέτηση από αυτές της κατάλληλης μορφής contracting system. Η συμφωνία τύπου household contracting system μεταξύ των households & individual farmers και της κολεκτίβας (αντιπροσωπευόμενη από το villagers' committee) προσμετρούσε τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα της εργασίας εκάστου household με κριτήριο τη παραγωγή, έναντι του job contracting που εφαρμόζονταν στις κομμούνες. Η υπερβάλλουσα παραγωγή (άνω του συμφωνημένου με τη κολεκτίβα plan quota) από την καλλιέργεια στα παρεχόμενα προς τους αγρότες plots, παρακρατούσαν από τα households. Η μορφή του contracting responsibility system, υπερβαίνει το ενιαίο πλαίσιο της κολεκτιβιστικής οργάνωσης, παραγωγής & διανομής καθώς households & individuals – μέσα από contracts (leases) – διαχειρίζονται τα plots σαν family farms, επιλέγοντας επιπρόσθετα τα είδη καλλιέργειας, με την υποχρέωση της καταβολής του συμφωνημένου μέρους της παραγωγής και των φόρων στο κράτος και του public accumulation fund και public welfare fund στη κολεκτίβα. Στις αρχές του 1983, το 93% των production teams εφάρμοζαν και τα δύο συστήματα για κάθε household, με τις δύο έννοιες του contracting system (contracting output quota και contracting responsibility) να εννοούνται ουσιαστικά και να αναφέρονται πλέον ως household contracted responsibility system.

<sup>οο</sup> i) traditional manager responsibility system όπου οι επιδιωκόμενες επιδόσεις (performance targets) συνήθιζαν να έχουν γενικό και ασάφες χαρακτήρα ii) contract management responsibility system το οποίο από το 1987 και έπειτα αποτέλεσε τον βασικό τύπο performance contract με τις στοχεύσεις να ανάγονται συνήθως σε πολυετή κλίμακα και το σύστημα επιβράβευσης να συσχετίζεται με μισθολογικές απολαβές ή perks (ή σε μικρό ποσοστό την κατοχή ομολόγου λήξεως στο τέλος του contract, με ανάκληση του σε περίπτωση μη επίτευξης των στόχων) με την κερδοφορία ή την παραγωγή, καθώς και συνδυαστικά με άλλες παραμέτρους (όπως πληρωμής καθορισμένου φόρου, εισαγωγή νέων και καινοτόμων προϊόντων κ.α) iii) leasing κυρίως για μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, με μορφή παρόμοια των δυτικών οικονομιών, με τον lessor (ιδιώτης – manager) να κάνει χρήση των συντελεστών παραγωγής καταβάλλοντας μίσθωμα (leasing fee) και να παρακρατεί την πλεονασματική παραγωγή iv) asset management responsibility system όπου η επιλογή του C.E.O προέρχεται από ανοικτό διαγωνισμό (open bidding) έναντι απευθείας τοποθέτησης από την κεντρική κυβέρνηση, με τις απολαβές να προσδιορίζονται από την αξία των assets στον τερματισμό του contract.



Προσδιοριστικά, το enterprise contracting system θα μπορούσε να εκληφθεί από πλευράς εταιρικής διακυβέρνησης ως μια μορφή ιεραρχικής διευθέτησης και επιμερισμού της υπολειμματικής προσόδου, κατά την οποία ο χαμηλότερος ιεραρχικά φορέας ασκεί την διαχείριση της επιχείρησης και παρακρατεί την τυχούσα υπεραξία κατά την περίοδο της συμβάσεως<sup>ο</sup>, προσκομίζοντας στην υψηλότερη αρχή (second order agents, ήτοι υπουργεία που άνηκαν ή τοπική αυτοδιοίκηση με owners το απρόσωπο κράτος) τη προκαθορισμένη ή κατ' αναλογία κερδοφορία.

Στις αρχές του 1983, υπό τη παρότρυνση του Secretariat του CCCPC, υιοθετήθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα το enterprise contracting system από το μεγαλύτερο μέρος των industrial & commercial S.O.Es σε όλη την επικράτεια της Λ.Δ. της Κίνας. Την ίδια περίοδο επαναπροσδιορίστηκε ο συσχετισμός μεταξύ παρακρατούμενης κερδοφορίας και της αποδιδόμενης φορολόγησης. Με την διαμόρφωση της από το Ministry of Finance και την επικύρωση της από το State Council, η μέθοδος “ tax for profit ” επαύξανε τα ποσοστά του φόρου εισοδήματος και μείωνε την προσκομιζόμενη στο κράτος αναλογούσα κερδοφορία.

Τον 4/1983 εισήχθη ενιαίο rate 55% για το φόρο εισοδήματος, και κατά περίπτωση regulation tax, στις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους S.O.Es (οι οποίες αντίστοιχα λάμβαναν τα μεγαλύτερα ποσά μέσω του fiscal allocation of investments), ενώ για τις μικρού μεγέθους S.O.Es διαβαθμιζόμενο rate που κυμαινόταν από 7% έως 55%.

Για τις υπολειπόμενες non - state επιχειρήσεις, αποφασίστηκε κλιμακούμενο rate μεταξύ 10% και 55% αναφορικά με τις collective & private enterprises, ενώ για τις foreign – invested enterprises σταθερό σε ποσοστό 33% με προνομιακή φορολόγηση προς εκείνες που δραστηριοποιούνταν σε Special Economic Zones (15% φόρος εισοδήματος, με απαλλαγή κατά τα πρώτα 2 έτη λειτουργίας και μειωμένος κατά 50% στην επόμενη τριετία).

---

<sup>ο</sup> Η διάρκεια θα μπορούσε να κυμανθεί από 1 έως 8 έτη, με το σύνηθες να αναφέρεται σε πολυετή contracts, για το πρόσθετο λόγο της αντιμετώπισης του ratchet effect. Η εφαρμογή του Law of the P.R. of China on Industrial Enterprises owned by the Whole People το 1988 επισημοποίησε καταρχήν το διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου και προσέδωσε στις S.O.Es τη μορφή νομικού προσώπου, με δικαίωμα κατοχής, χρήσης και διάθεσης των παραγωγικών μέσων που παραχωρήθηκαν (granted) από το κράτος. Επίσης, ορίστηκαν οι factory directors (όρος που για μεγαλύτερες μονάδες αναφερόταν στους chief executives) ως οι νομικοί εκπρόσωποι της επιχείρησης.

Το δεύτερο στάδιο στην διαμόρφωση του συστήματος “ tax for profit ”, εφαρμόστηκε στα τέλη του 1984, όπου τα κρατικά έσοδα από τις S.O.Es περιορίστηκαν στην φορολόγηση (καθιέρωση 7 κατηγοριών φορολόγησης για την κεντρική κυβέρνηση και 4 για τις τοπικές διοικήσεις), και το σύνολο των μετά φόρων κερδών να παρακρατείται πλέον από τις επιχειρήσεις.

Σημαντική διευκόλυνση προς τις S.O.Es, κατά τη 2<sup>η</sup> φάση της ανασυγκρότησης, υπήρξε και από τον τομέα του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Παρότι παρέμεινε έως τα μέσα του 1990 ιδιαίτερα συγκεντρωτικό και ελεγχόμενο από τη κεντρική τράπεζα με τα ανά περιοχές υποκαταστήματα, η απόφαση του State Council το 1979 για τη μετάβαση των τραπεζικών εργασιών της σε 4 εξειδικευμένες ανά τομέα (specialized) κρατικές τράπεζες<sup>ο</sup>, όπως και η δημιουργία αγροτικών πιστωτικών συνεταιρισμών, και η μετέπειτα παροχή του δικαιώματος λειτουργίας μικρών τοπικών τραπεζών και εταιριών επενδύσεων & leasing, διευκόλυναν τη ροή και το ύψος των χρηματοδοτήσεων προς τις κρατικές επιχειρήσεις.

Επίσης, εισήχθησαν και χρηματοδοτήσεις μέσω προεξόφλησης αξιογράφων, ενώ το Ministry of Finance προέβη από το 1981 σε επανέκδοση κρατικών ομολόγων και το 1988 θεσμοθετήθηκε δευτερογενής αγορά κρατικών και εταιρικών ομολόγων.

Σημαντική εξέλιξη για τις κρατικές επιχειρήσεις συνετελέσθη στα μέσα της 10ετίας του 1980, στον τομέα της εταιρικής δομής και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Με την εφαρμογή των διαφόρων τύπων responsibility contracts εισήχθησαν σε ορισμένες περιπτώσεις λιγότερο τυποποιημένες γραφειοκρατικές ιεραρχικές δομές σε σύγκριση με το formal administrative structure που ακολουθούνταν από τη δεκαετία των 1930s και επετράπη στις διοικήσεις των S.O.Es ο καθορισμός των

---

<sup>ο</sup> Για τις specialized banks, οι τραπεζικές εργασίες δεν διαχωρίστηκαν πάραυτα από την άσκηση της κεντρικά κατευθυνόμενης πιστωτικής πολιτικής. Η λειτουργία της People's Construction Bank of China επιμερίστηκε τις χρηματοδοτήσεις σε πάγιο εξοπλισμό και επενδυτικά πλάνα, η Bank of China στον κλάδο του συναλλάγματος και η Agricultural Bank of China στον αγροτικό τομέα. Με απόφαση του State Council, το 1983, περιορίστηκε η People's Bank of China στο ρόλο της κεντρικής τράπεζας παραχωρώντας το καταθετικό κομμάτι και τις υπολειπόμενες δανειοδοτήσεις προς τις επιχειρήσεις στην Industrial & Commercial Bank of China. Το 1987 επετράπη η λειτουργία Joint-Stock εμπορικών τραπεζών (κυρίως στις Special Economic Zones) με την ιδιοκτησία να παραμένει κρατική (με εξαίρεση την China Merchant Bank που αποτέλεσε το πρώτο τραπεζικό ίδρυμα με μετόχους ιδιώτες - εμπόρους), αλλά να αποκτάται παράλληλα αυξημένη διοικητική αυτοτέλεια.

μετακινήσεως του προσωπικού μεταξύ παραγωγικών ή μη πόστων και η εκπαίδευση τους.

Παρά τις μεταβολές στην εταιρική διακυβέρνηση μέσα από το enterprise contracting system και την παρακράτηση μέρους της κερδοφορίας από τις επιχειρήσεις, οι S.O.Es εξακολουθούσαν να μην απολαμβάνουν καθεστώς διευρυμένης αυτονομίας από τις κυβερνητικές & τοπικές αρχές, αλλά και καταμερισμό ευθύνης για τις ζημιές και τα κέρδη, ενώ οι κρατικοί αρμόδιοι εξακολουθούσαν να παρεμβαίνουν ή να αποφασίζουν επί θεμάτων εξαγορών και συγχωνεύσεων (M & A) και διασπάσεων, ανάληψης μεγάλων επενδυτικών projects, και asset restructuring.

Σε μελέτη του Development Research Group του World Bank <sup>73</sup>, αναφέρεται πως μεταξύ των transition economies, μόνο στη Λ.Δ. της Κίνας τα performance contracts εφαρμόστηκαν σε τόσο μεγάλη έκταση (περίπου 103.000 τον 6/1993, με μόλις 565 σε ισχύ σε άλλες 32 developing countries). Από ανάλυση σε δείγμα 400 περίπου επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων, εξάγεται πως, κατά μέσο όρο, η χρήση των performance contracts δε συνέβαλε ουσιαστικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των S.O.Es που λειτουργούσαν υπό μονοπωλιακό ή μη καθεστώς. Οι περιπτώσεις που λειτούργησαν προωθητικά στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων (περίπου 10% άνοδο στη παραγωγή) συσχετίζονται με σχεδιασμό αυξημένης κινητροδότησης, μειωμένου information asymmetry, ευχέρειας ελαστικότητας των μισθών και εστίαση σε στόχους κερδοφορίας αντί παραγωγής (ή καταβολής φόρων πλέον κερδών).

Επιπρόσθετα, από την εσφαλμένη υλοποίηση του contact management responsibility system – όπου παράγοντες της τοπικής αυτοδιοίκησης σε αντίθεση με τις κατευθύνσεις που ελάμβαναν, συνήθιζαν να συνυπολογίζουν το σύνολο των επιμέρους φορολογητέων κατηγοριών, συμπεριλαμβανόμενων και του φόρου εισοδήματος και του turnover tax, στη διαμόρφωση του απαιτούμενου σταθερού μεριδίου κέρδους (fixed base quota), ανεξάρτητα από το εάν οι επιχειρήσεις σημείωναν ζημιογόνα χρήση – οι διοικήσεις των S.O.Es απέφευγαν ή/και δεν είχαν την δυνατότητα να καλύψουν σε επόμενες χρήσεις τα ποσά που υπολείπονταν του base quota και διατήρησαν την αντίληψη της “υπευθυνότητας μόνο για τα κέρδη και

όχι για τις ζημίες”. Ως αποτέλεσμα, οι μη καταβληθέντες φόροι από τις S.O.Es για τη περίοδο 1987 έως 1991 ανήλθαν σε Ch\$5,1δισ., με το Ch\$1,9δισ. εξ’ αυτών, να αναλαμβάνεται προς διευθέτηση από τις S.O.Es και το υπολειπόμενο 63% να βαραίνει ως χρέος τον κρατικό προϋπολογισμό, συμβάλλοντας στην αύξηση του δημοσιοοικονομικού ελλείμματος ως ποσοστού του Α.Ε.Π (**Appendix 20**).

Στο καινούργιο, σταδιακά μεταβαλλόμενο εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον και αναμορφωμένο πλαίσιο επιχειρηματικής λειτουργίας με την εισαγωγή διαφορετικών επιχειρηματικών σχημάτων, η παραγωγικότητα των S.O.Es εμφάνισε μετά το 1980 σημάδια βελτίωσης. Σε έρευνα με δείγμα 437 μεγάλου μεγέθους S.O.Es με δραστηριοποίηση σε 5 αντιπροσωπευτικούς κλάδους, το Total Factors Productivity για την περίοδο 1980 έως 1989 κατέγραψε μέση ετήσια ανάπτυξη της τάξεως του 4,5%, με τα στοιχεία να προέρχονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις – υφιστάμενα πλημμελή έλεγχο από τις κρατικές αρχές – και, όπως διαφαίνεται και από τα στοιχεία του Maddison, να υπόκεινται ενδεχομένως σε αναθεώρηση προς χαμηλότερα επίπεδα (βιομηχανίες χημικών 2,5%, ενδυμάτων 2,5%, δομικών και κατασκευαστικών υλικών 3,4%, μηχανολογικού εξοπλισμού 6,1% και ηλεκτρονικών 7,9%, με τους 2 τελευταίους κλάδους εντάσεως κεφαλαίου να δέχονται μεγάλη κρατική ενίσχυση σε σύγχρονα και τεχνολογικά προηγμένα εισαγόμενα μέσα παραγωγής).<sup>74</sup>

Παραταύτα, η συνολική παραγωγή των S.O.Es σε σύγκριση με τις Collectively-owned enterprises και τα νεοεισερχόμενα μικτά και ιδιωτικά ιδιοκτησιακά σχήματα καταγράφεται μειούμενη (**Appendix 21**), ενώ υπολείπονται απέναντι τους σε απόδοση κεφαλαίου & εργασίας και σε κερδοφορία.

Από μελέτη σε 769 S.O.Es για τη περίοδο 1980 έως 1989 που διεξήχθη από τους Groves, Hong, McMillan & Naughton σε συνεργασία με το Institute of Economics του Chinese Academy of Social Sciences και με τα Πανεπιστήμια του Michigan και της Oxford προκύπτει η μη συστηματική εκχώρηση δικαιωμάτων για τον καθορισμό των παραγόμενων ποσοτήτων (output autonomy με το περιορισμό της κάλυψης της προβλεπόμενης quota), με τα περισσότερα δικαιώματα (σε αριθμό μονάδων –

επιχειρήσεων) να παραχωρούνται από τις κρατικές ή τοπικές αρχές στα έτη 1987 και 1988 (**Appendix 22- Figure 1**).

Αντίστοιχα μεταβαλλόμενη (αυξητικά όμως κλιμακούμενη) παραχώρηση δικαιωμάτων εφαρμόσθηκε και στη παρακράτηση μέρους της κερδοφορίας (είτε σε προηγούμενη μορφή profit retention ή σε enterprise contracting system). Στο ίδιο δείγμα επιχειρήσεων, μετρήθηκε το μέσο ετήσιο ποσοστό παρακράτησης των κερδών από την ίδια την επιχείρηση σε μορφή ex – ante (έναντι ex – post για λόγους ενίσχυσης της κινητροδότησης) και συμπεραίνεται η σταδιακή εκχώρηση μεγαλύτερου ποσοστού από το κράτος με την πάροδο του χρόνου (**Appendix 22- Figure 2**).

Σε αντίθεση με τον καθοριζόμενο από τα κρατικά ή τοπικά όργανα βαθμό παραχώρησης αυτονομίας στην παραγωγή και την κερδοφορία, οι αποφάσεις για την παροχή bonuses προς το προσωπικό (επί των κερδών που επιμερίζονταν στην επιχείρηση) λαμβάνονταν μονομερώς από τις διοικήσεις των S.O.Es. Μολονότι αποτελούσε το ουσιαστικότερο μέσο παρακίνησης (συγκριτικά με τα emulation campaigns) προς τους εργαζομένους και έχοντας εξασφαλισμένη την συναίνεση της κεντρικής διοίκησης για εκτενή χρήση τους, οι διοικήσεις των S.O.Es υπήρξαν αρχικά διστακτικές στην ευρεία εφαρμογή του μέτρου (**Appendix 22- Figure 3**) εξαιτίας της απροθυμίας να θεσμοθετήσουν διαδικασίες παροχής bonus και στην αποφυγή ενδεχόμενης δημιουργίας εντάσεων και διακινδύνευση της όποιας συνοχής μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, αλλά και μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων. Στα επίσημα δημοσιευμένα στοιχεία για το σύνολο των εργαζομένων στις S.O.Es, καταγράφεται η μεγάλη αύξηση των μέσων και συνολικών μισθολογικών καταβολών και bonuses στην διάρκεια της 2<sup>ης</sup> απόπειρας ανασυγκρότησης, με συνεχή όμως άνοδο και της αναλογίας τους ως προς το μέσο παραγόμενο προϊόν, στοιχείο που καταδεικνύει την επιβάρυνση για τους οργανισμούς και κατ' επέκταση για τη δημοσιονομική ισορροπία (**Appendix 23**).

Οι συνήθεις όμως δέκτες του μεγαλύτερου ποσοστού των προς απόδοση bonuses υπήρξαν ο factory director και ολιγομελή ομάδα στελεχών. Η καταβολή των

θεσμοθετημένων bonuses δεν υλοποιούνταν επίσης στο σύνολο των περιπτώσεων, ενώ δεν υπήρχε ουσιαστική δυνατότητα επιβολής τους καθώς απουσίαζαν αξιόπιστα και ουσιαστικά ανεξάρτητα τρίτα μέρη που θα διαιτήτευαν και θα διασφάλιζαν την απόδοση των εν λόγω contractual obligations.

Δευτερεύουσας σημασίας προσπάθεια αναμόρφωσης των S.O.Es σε σύγκριση με το power delegation και profit sharing, επιχειρήθηκε με τη δημιουργία επιχειρηματικών ομίλων, στους οποίους θα εντάσσονταν κρατικές επιχειρήσεις, διατηρώντας όμως την ανεξάρτητη νομική τους οντότητα<sup>ο</sup>.

Σε περιβάλλον που κυριαρχούσε η γραφειοκρατικά σχεδιαζόμενη και αναποτελεσματική οικονομική και επιχειρηματική λειτουργία, το State Council εισήγαγε το 1980 provisional regulations για τη προώθηση απλών οριζοντίων οικονομικών συνεργασιών και συντονισμένων δράσεων (με σύναψη cooperation agreement) μεταξύ των S.O.Es προκειμένου να αντιμετωπίσουν το market partition (αποτέλεσμα των ανεπαρκών supply & sales distribution channels) και τον προστατευτισμό που παρείχαν οι τοπικές αρχές στις κρατικές ή κολεκτιβιστικές επιχειρήσεις που βρίσκονταν υπό τον έλεγχο τους (σύμπτωμα “dukedom economies” που έρχεται ως απόρροια των αδιαμόρφωτων συνθηκών ανταγωνισμού και επαρκούς θεσμικού πλαισίου την περίοδο κυρίως του administrative decentralization).

Η ύπαρξη όμως συντονιστικού θεσμικού οργάνου, στα πλαίσια της κάθε ομάδας συνεργαζόμενων εταιριών, που να διαθέτει το περιθώριο λειτουργίας σε ομοσπονδιακό επίπεδο ήταν ανέφικτη καθώς οι S.O.Es άνηκαν – σε πρώτο tier – και βρισκόταν υπό την εποπτεία διαφορετικών υπουργείων ή national industry corporations, με συνέπεια οι συνέργειες να φέρουν περιορισμένα σχετικά αποτελέσματα.

---

<sup>ο</sup> Σύμφωνα με τον προσδιορισμό των Khanna και Rivkin (όπως αναφέρεται στο “Estimating the performance of business groups in emerging markets “ – 2001) ένας επιχειρηματικός όμιλος εμπερικλείει σύνολο εταιριών, οι οποίες λειτουργούν ως ανεξάρτητα νομικά πρόσωπα και αλληλοσυνδέονται με σειρά formal και informal δεσμών, προκειμένου να λαμβάνουν κοινή και συντονισμένη δράση.

Κατά τα επόμενα έτη, με την εισδοχή νέων επιχειρηματικών σχημάτων, την εφαρμογή του dual – price system και το άνοιγμα στο διεθνές εμπόριο αποδείχτηκε ασύμφορο στις περισσότερες επιχειρήσεις που συνδέονταν με χαλαρή ιεραρχική δομή και δεσμεύονταν απλώς από cooperation agreements, να μένουν προσκολλημένες σε κοινές πηγές προμηθειών και διάθεσης των προϊόντων από τα ίδια κανάλια.

Διαβλέποντας την ανάγκη διαμόρφωσης καινούργιας μορφής συνεκτικού οργανωσιακού σχήματος, το State Commission for Economic System Reform (υπό τη καθοδήγηση του State Council και την αρωγή του νομοθετικού πλαισίου που προσέφερε το Enterprise Law) εξέδωσε το 1987 ρυθμίσεις για την ίδρυση και ανάπτυξη ιεραρχικά δομημένων – κρατικών και μη – business groups, όπου η μητρική (group company) εταιρία δύναται να ελέγχει τα πλειοψηφικά ή μειοψηφικά εταιρικά μερίδια των λοιπών θυγατρικών του ομίλου.

Σύμφωνα με το State Administration of Industry & Commerce (SAIC) η τυπική διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού ομίλου προϋπόθετε να κατέχει η μητρική εταιρία καταβεβλημένο κεφάλαιο ύψους Ch\$50εκατ. και να υφίστανται τουλάχιστον 5 συνδεδεμένες επιχειρήσεις με συνολικό καταβεβλημένο κεφάλαιο (συμπεριλαμβανομένης και της μητρικής) άνω των Ch\$50εκατ.

Ο διαχωρισμός ανάμεσα σε state- owned ή private- owned group έγκειται τυπικά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς του holding company ή του – κατά τη μετέπειτα περίοδο – corporation και, ουσιαστικά, το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου εναγκαλίζεται με μια μορφή ιδιοκτησίας.

Όπως και στις υπόλοιπες αναπτυσσόμενες και αναπτυγμένες οικονομίες (με μοναδική ίσως εξαίρεση τη Χιλή), δεν απαιτούνταν να εγγραφεί ένα business group ως ξεχωριστό νομικό πρόσωπο, παρά να δηλωθεί στο SAIC, με απλή αναφορά των μελών του ομίλου και του ποσοστού επί του κεφαλαίου που ελέγχει η μητρική εταιρία σε κάθε θυγατρική.

Από τη πλευρά του National Bureau of Statistics of China (NBSC), ο επιχειρηματικός όμιλος ορίζεται ως επιχειρησιακή και χρηματοοικονομική συνεργασία των επί μέρους

ανεξαρτήτων νομικών μερών σε βάση μητρικής – θυγατρικής εταιρίας.

Το μοντέλο *qiye jituan* που υιοθετήθηκε, προσπάθησε να αντιγράψει το αντίστοιχο των ιαπωνικών *keiretsu* και νοτιοκορεάτικων *chaebol*<sup>ο</sup>, αλληλοσυνδέοντας με οριζόντιες αρχικά και κάθετες στη συνέχεια σχέσεις τις S.O.Es που διατηρούσαν αλληλένδετες εργασίες μεταξύ τους, προκειμένου να προωθηθεί η συνέργεια και να αξιοποιηθούν, με περισσότερο ενοποιημένο και αποδοτικότερο κοστολογικά τρόπο, οι παραγωγικές διαδικασίες και τα στοιχεία του ενεργητικού τους, να προαχθεί η τεχνολογική τους βάση και η εσωτερική χρηματοδότηση, όπως και να επιτευχθεί καλύτερη πρόσβαση σε *scarce resources* και κανάλια διανομής.

Η προωθούμενη από τη κεντρική κυβέρνηση απόφαση για αναδιοργάνωση μέσα από το *cross holding structure*, υλοποιήθηκε λαμβάνοντας μεγάλη έκταση το 1988 όπου σχηματίστηκαν 1.630 *state- owned business groups*, και περίπου 5.400 πρόσθετα το επόμενο έτος.

Οι όμιλοι αυτοί υπήρξαν λιγότερο *diversified* και υπολείπονταν σε μέγεθος & συνοχή από τα αρχέτυπα μοντέλα (*keiretsu* και *chaebol*), εφόσον υπολογιστούν οι καθαρά επιχειρηματικές τους μονάδες και δραστηριότητες και όχι οι κοστοβόρες *social welfare- related businesses* (όπως σχολεία, εστιατόρια και κλινικές για τους εργαζομένους).<sup>75</sup> Στα *state- owned business groups* διασφαλίστηκε επίσης από τις κυβερνητικές αρχές η παροχή πιστώσεων από κρατικά ελεγχόμενα τραπεζικά ιδρύματα με ευνοϊκούς όρους.

Σημαντική συμβολή στην αριθμητική εξάπλωση των ομίλων είχαν και οι σχέσεις *guanxi* μεταξύ των επιχειρήσεων. Με τη παραχώρηση διαχειριστικών δικαιωμάτων (*control rights*) και το σταδιακό περιορισμό του *planned economy* στη παροχή συντελεστών παραγωγής, οι διοικήσεις των S.O.Es αντιμετώπιζαν αυξημένες ευθύνες, σε συνθήκες μεγαλύτερης αβεβαιότητας και έλλειψης πληροφόρησης στην άσκηση των εμπορικών τους δραστηριοτήτων και της εξασφάλισης αποθεμάτων.

---

<sup>ο</sup> Η αποτελεσματικότητα και μεγέθυνση των συγκεκριμένων μοντέλων οργάνωσης εντοπίζεται χρονολογικά σε περιόδους μικρότερης επέκτασης του διεθνούς εμπορίου και των ξένων επενδύσεων σε αντίστοιχα με την περίοδο ανάπτυξης των ομίλων στη Λ.Δ της Κίνας. Λόγω της υψηλής δανειακής τους μόχλευσης, αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα λειτουργίας στη μετέπειτα χρηματοπιστωτική κρίση του 1997, και στην εξυπηρέτηση των τραπεζικών τους υποχρεώσεων.



Κατά συνέπεια, επιδιώχθηκε ενίσχυση και διεύρυνση αφενός των επαφών που διατηρούσαν με κρατικούς και κομματικούς αξιωματούχους και αφετέρου με λοιπές κρατικές επιχειρήσεις. Οι τελευταίες ανάπτυσαν μεταξύ τους *guanxi* δίκτυο ώστε να εξασφαλίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης για τη διάθεση ή προμήθεια των προϊόντων. Τα μέλη των δικτύων αποτέλεσαν στις περισσότερες περιπτώσεις συνδεδεμένες επιχειρήσεις στα πλαίσια των ομίλων που δημιουργήθηκαν στη συνέχεια.<sup>76</sup>

Το 1991, με κριτήριο την ενοποίηση των πολυάριθμων ομίλων και τη διασφάλιση του κρατικού ελέγχου σε στρατηγικούς κλάδους της οικονομίας (υπό συνθήκες αυξανόμενου ανταγωνισμού), όπως και την ανάδειξη μεγάλων εγχώριων οικονομικών ομίλων με διεθνή παρουσία, το State Council επέλεξε 57 κρατικά γκρουπ, και τα χρησιμοποίησε ως National Trial Groups (NTGs).

Εφόσον παραβλεφθούν οι παρεμβάσεις για την απορρόφηση μικρότερων αντιπαραγωγικών και ζημιολόγων S.O.Es, οι διοικήσεις των εν λόγω μητρικών των groups απολάμβαναν μέσα από τη πυραμιδική μορφή των ομίλων μεγαλύτερη διοικητική αυτονομία & ευρύτερα δικαιώματα ελέγχου των παγίων του ομίλου και λήψεως διαχειριστικών αποφάσεων συγκριτικά με τις μη ενταγμένες σε όμιλο S.O.Es.<sup>77</sup>

Παραταύτα, το formal network structure μεταξύ των εταιριών ενός κρατικού ομίλου – κυρίως μικρού ή μεσαίου μεγέθους – υπήρξε γραφειοκρατικά δομημένο και προσανατολισμένο σε κάθετες τυπικές γραμμές ιεράρχησης (από το 1988 και έπειτα), με κατά κανόνα ελλιπή συνεργασία μεταξύ των εταιριών που βρίσκονταν στην ίδια οριζόντια βαθμίδα, και αποτέλεσμα τη μειωμένη αφενός συνοχή του ομίλου και τον περιορισμό αφετέρου των δυνατοτήτων λήψης διαχειριστικών αποφάσεων σε ενοποιημένη βάση (με τις συνεργασίες να περιορίζονται πρακτικά σε επιχειρησιακά strategic agreements και την κάθε μονάδα να διατηρεί ανεξάρτητη λογιστική αυτοτέλεια και εταιρική ταυτότητα).

Στα πλαίσια των formal connections, οι συναλλαγές εντός ομίλου σε εσωτερικό δανεισμό, τα internal trading networks (για μεταφορά ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων), και η διάθεση ή χρήση των παγίων ακόμα και από εταιρίες εκτός του

γκρουπ δημιούργησαν (λόγω της περιορισμένης επίβλεψης) περιπτώσεις εκτενούς διαφθοράς από το management των affiliate companies ή/και της μητρικής εταιρίας. Τα informal connections από την άλλη πλευρά αναπτύσσονταν από τα μέλη του κομμουνιστικού κόμματος που ασπάζονταν συνήθως κοινές επιμέρους πολιτικές κατευθύνσεις και βρίσκονται στη διοίκηση των affiliate companies, με συνέπεια να διευκολύνεται το internal trading και ο εσωτερικός δανεισμός.<sup>78</sup>

Η προσκόλληση των S.O.Es σε έναν όμιλο θα μπορούσε να ληφθεί ως ένα βήμα προς τη κατεύθυνση της οριοθέτησης των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας κατά τη διάρκεια του transition προς την οικονομία της αγοράς.

Η κεντρική ηγεσία κατά τη τελευταία φάση του 2<sup>ου</sup> εγχειρήματος ανασυγκρότησης, επιχείρησε να προσδώσει στο σχήμα του επιχειρηματικού ομίλου τον ρόλο του first – order agent, επί των ambiguous δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, περιορίζοντας τις κρατικές διοικητικές αρχές στην συνολική εποπτεία και στην έγκριση πώλησης & εκχώρησης παγίων στοιχείων. Η πολιτική αυτή εναρμονίζεται με το γενικότερη κατεύθυνση κατά τη 2<sup>η</sup> προσπάθεια ανασυγκρότησης που προέβλεπε για τις S.O.Es gradualist policy προς την επιχειρησιακή αυτονομία και το σταδιακό corporatization (που τέθηκε επισήμως ως στόχευση κατά το επόμενο στάδιο ανασυγκρότησης) έναντι μαζικών μεταβιβάσεων των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας.<sup>79</sup>

Παρενθετικά, μέσα από το σχήμα των ομίλων δεν προήχθη – επί της ουσίας – κατά τη περίοδο αυτή το corporatization των μητρικών, θυγατρικών και συνδεδεμένων επιχειρήσεων, καθότι δεν μεταβλήθηκε το ιδιοκτησιακό καθεστώς (μέσα από diversification σε μη κρατικούς φορείς, με παρουσία στα διοικητικά σχήματα), και δεν ενισχύθηκε το profit orientation των επιχειρήσεων διαμέσου της εισαγωγής αποτελεσματικότερων μη γραφειοκρατικών εταιρικών δομών & προηγμένων μορφών εταιρικής διακυβέρνησης.

Στην εφαρμογή του, το σχήμα των state- owned business groups επέφερε για τα περισσότερα μικρότερου μεγέθους groups περιορισμένες συνέργειες, οικονομίες κλίμακος και βελτίωση στη χρήση των συντελεστών παραγωγής.

Επιπροσθέτως, δε συντελέσθη αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα των επιμέρους S.O.Es, αλλά αντιθέτως η εμβάθυνση των εσωτερικών δεσμών και κοινών συμφερόντων, στα πλαίσια του ομίλου, ενδυνάμωσε την αντίδραση στην αναδιοργάνωση τους και σε μελλοντικές προσπάθειες ουσιαστικού corporatization<sup>80</sup>, δημιουργώντας επίσης – απουσία αποτελεσματικών εποπτικών οργάνων – εκτεταμένη διαφθορά, asset stripping και rent - seeking activities.

Στον αντίποδα, τα National Trial Groups, εκμεταλλευόμενα την εκτενή υποστήριξη από τη πολιτική εξουσία (σε χρηματοδοτήσεις από κρατικές τράπεζες και λοιπές διευκολύνσεις) την υψηλή κεφαλαιακή βάση και τις μεγάλες παραγωγικές τους δυνατότητες εξασφάλιζαν υψηλή θέση στο κλάδο δραστηριότητας τους ή ακόμα και μονοπωλιακή λειτουργία, παρουσιάζοντας μεγαλύτερη συνοχή από τους μικρότερου μεγέθους ομίλους.<sup>81</sup>

Η ανάπτυξη των μεγεθών – σε ενοποιημένη βάση – των NTGs θεωρήθηκε επιτυχημένη από το State Council, το οποίο προώθησε το 1997 νέο κύκλο ενοποιήσεων. Συγκριτικά με την τις S.O.Es που δεν εντάσσονταν σε κάποιον όμιλο, τα – μεγάλου κυρίως μεγέθους – NTGs δεσμεύονταν σε μικρότερο βαθμό από υποχρεώσεις που συνδέονταν με τον κοινωνικό τους ρόλο και συνεισφορά στις τοπικές κοινότητες.

Η κερδοφορία των θυγατρικών προσμετρούνταν στη μητρική εταιρία (στο ποσοστό συμμετοχής της), αποτελώντας κατ' αυτόν τον τρόπο κινητροδότηση για τις διοικήσεις των holding εταιριών στο να ασκήσουν αποτελεσματικότερο έλεγχο στις θυγατρικές (και να παρέχουν σε ορθολογικότερη βάση εσωτερική πιστοδότη), μέσα από εκπόνηση κοινού επιχειρηματικού πλάνου, καθετοποίηση της παραγωγής, εκπροσώπηση στις διοικήσεις τους, και ευχέρεια μετακίνησης προσωπικού, με εφαρμογή αυστηρότερης αξιολόγησης των αποδόσεων τους (με κριτήρια κερδοφορίας).<sup>82</sup>

Επιπλέον, στους διευρυμένους ομίλους με γκάμα διαφοροποιημένων εργασιών δημιουργήθηκε ένα είδος εσωτερικής αγοράς με ευρύτερο μηχανισμό ιεραρχικής διακυβέρνησης, που επέφερε τον περιορισμό των transaction costs.

## Incremental reform μέσα από το άνοιγμα σε non- state sectors

Η δραστηριοποίηση μη κρατικών και κολεκτιβιστικών μορφών ιδιοκτησίας υπήρξε από την ίδρυση της Λ.Δ. της Κίνας αμφιλεγόμενο και ευαίσθητο ζήτημα.

Προστάγματα ιδεολογικής φύσεως που απέτρεπαν την ύπαρξη διαφορετικών παραγωγικών τομέων και ιδιοκτησιακών καθεστώτων, εξακολουθούσαν να βρίσκονται σε ισχύ και να γίνονται ευρέως αποδεκτά ακόμα και μετά την περίοδο της αναταραχής και της οικονομικής αστάθειας της Great Cultural Revolution.

Υπό τη καθοδήγηση του Den Xiaoping, στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η ανάγκη εξορθολογισμού της παραγωγικής διαδικασίας και της εμπορικής δραστηριότητας, της αποκατάστασης των δημοσιονομικών μεγεθών και της ανεργίας, προαπαιτούσε την υπέρβαση ή τον παραμερισμό των συμβατικών δογματικών θέσεων που απέρρεαν από τη προσήλωση στις αρχές του Σοβιετικού textbook της Πολιτικής Οικονομίας.

Η καθολική αναγνώριση που έλαβε η επιτυχημένη μεταρρύθμιση της αγροτικής οικονομίας μέσω του household contracting system (με όρους παραγωγής, εισοδήματος, αξίας ιδιοκτησίας και βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης<sup>ο</sup>), ξέχωρα της ευχέρειας που παρείχε για μετέπειτα εισαγωγή του contracting system στις S.O.Es, υπήρξε καταλυτική όσον αφορά και τον κατευνασμό και τη χαλάρωση των προσκολλήσεων, και εντάσσεται στη προσπάθεια που κατέβαλε η ρεφορμιστική πλευρά της πολιτικής ηγεσίας για άνοιγμα προς καινούργια παραγωγικά και ιδιοκτησιακά σχήματα, δεδομένων των ισχνών αποτελεσμάτων στην αναμόρφωση

---

<sup>ο</sup> Καθ' όλη τη περίοδο της πρώτης προσπάθειας ανασυγκρότησης (1958 – 1978), το ετήσιο καθαρό εισόδημα per capita των αγροτών αυξήθηκε από Ch\$ 73,37 σε Ch\$ 133,57, ήτοι σε ποσοστό 3% περίπου ανά έτος, ενώ λαμβάνοντας υπόψη τις αντίστοιχες αυξήσεις στις τιμές των commodities, η πραγματική αύξηση στο αγροτικό per capita εισόδημα υπολογίζεται σε Ch\$ 1 ανά έτος. Πέραν τούτου, εκτιμάται πως περί του ¼ των production teams στις κολεκτίβες το 1978 αποκόμιζαν ετήσιο per capita εισόδημα κάτω των Ch\$ 50, ενώ κατά μέσον όρο, η αξία κάθε household property δεν ξεπερνούσε τα Ch\$ 500. Επίσης, το σύνολο της αξίας των παγίων στοιχείων του αγροτικού κολεκτιβικού τομέα για το 1978 ανερχόταν σε μόλις Ch\$72δισ. και αναλογούσε σε Ch\$ 240 ανά rural collective laborer, αποτελώντας μόλις το 2,55% της μέσης αξίας των παγίων στοιχείων ανά laborer σε μια S.O.E (Ch\$ 9.400). Οι αλλαγές που επήλθαν από την εφαρμογή του household contracting system, αντανακλώνται στην μετέπειτα (1992) αξία των παγίων στον αγροτικό (rural) τομέα της Λ.Δ της Κίνας που ανήλθαν σε Ch\$ 9.520δισ. (σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύθηκαν από το National Bureau of Statistics το 1993), με το 22,71% εξ' αυτών να επιμερίζεται σε private household property και το υπολειπόμενο 77,29% σε collective land properties και enterprise assets. Από το σύνολο των collective assets, ποσοστό άνω του 95% είχε εκχωρηθεί σε μακροχρόνια βάση μέσω του household contracting system σε rural households και individuals και το υπόλοιπο 4% χρησιμοποιούταν κολεκτιβιστικά.

των S.O.Es .

Η μεταστροφή του εγχειρήματος της οικονομικής αναμορφώσεως στη δημιουργία συνθηκών ανάπτυξης του non- state sector που κινείται εκτός του συστήματος της σχεδιαζόμενης οικονομίας (χωρίς να επιχειρηθεί η κατάργησή του) ονομάστηκε “incremental reform” ή “out of the system reform” , με το πρώτο πεδίο εφαρμογής να εντοπίζεται στον rural sector.

Με την αναμόρφωση του αγροτικού τομέα από τη σχεδόν καθολική εφαρμογή του contract responsibility system το 1982, ο αγροτικός πληθυσμός απέκτησε ή διεύρυνε 3 μορφές δικαιωμάτων.

Η πρώτη μορφή συνίσταται στην εξασφάλιση δικαιωμάτων προσωπικής περιουσίας επί ιδιωτικών οικιών, μέσων διαβίωσης, τραπεζικών καταθέσεων και ιδιωτικών μέσων παραγωγής. Η δεύτερη αφορά δικαιώματα χρήσης γης (land- use rights), τα οποία είχαν παραχωρηθεί σε μακροχρόνια και μονιμότερη βάση.

Παρότι τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα παρέμεναν στις κολεκτίβες και ο ευρύτερος τομέας εξακολουθούσε να αναγράφεται στα επίσημα έγγραφα ως collective sector, επρόκειτο ουσιαστικά για family farms, αποτελώντας ανεπισημώς τη πρώτη διευρυμένη μορφή ατομικής ιδιοκτησίας (sole proprietorship) από την εγκαθίδρυση της Λ.Δ. της Κίνας.

Οι μετέπειτα αποφάσεις που ελήφθησαν στη 8<sup>η</sup> Ετήσια Σύνοδο του 13<sup>ου</sup> CCCPC το 1991 και στη 3<sup>η</sup> Ετήσια Σύνοδο του 14<sup>ου</sup> CCCPC το 1992 ανανέωσαν τη πολιτική υποστήριξη και παγιοποίησαν το family farm system μέσα από τη λειτουργία του household contracting system.

Η τρίτη μορφή αναφέρεται στην ανάδειξη και ανάπτυξη του human capital των αγροτών. Το δικαίωμα αυτοπροσδιορισμού των παραγωγικών δραστηριοτήτων και εργασίας (επιχειρηματικότητα, αναζήτηση εργασίας σε Township & Village Enterprises, ή ως εργάτες σε urban industries), που εξασφάλισαν κατά τη τοποθέτησή τους εκτός του κατευθυνόμενου κολεκτιβιστικού πλαισίου, επέφερε (σε συνδυασμό με τη πρότερη καθολική αποτυχία του αγροτικού κολεκτιβισμού) αποδυνάμωση της κυριαρχίας του group orientation στο mindset τόσο των αγροτών

όσο και της ευρύτερης κοινωνίας, και μερική μεταστροφή προς την ατομικότητα (individualism) ως αξία και τρόπος αυτοπροσδιορισμού.<sup>83</sup>

Ακολούθως, η ταχεία δημιουργία νεοσύστατων collectively owned ή individually owned Township & Village Enterprises (T.V.Es, όπου συμπεριλαμβάνονται από το 1984 και οι μετονομαζόμενες σε αυτές αδρανοποιημένες πρώην Commune & Brigade enterprises<sup>ο</sup>) επήλθε από την ανάδυση της επιχειρηματικότητας από rural entrepreneurs και χαμηλής βαθμίδας τοπικές διοικήσεις (Township & Village Governments) καθώς και από τους ακόλουθους παράγοντες :

- i) εξασφάλιση από τη πολιτική ηγεσία του δικαιώματος δραστηριοποίησης σε τομείς που δεν συνδέονταν με τη γεωργική παραγωγή<sup>οο</sup>,
- ii) υψηλότερα μεγέθη αγροτικής παραγωγής & προσκόμιση υπεραξίας που στράφηκε μερικώς σε επενδύσεις για την ανάπτυξη της rural industry
- iii) αύξηση της ζήτησης σε καταναλωτικά προϊόντα από τη πλευρά των αγροτών ως αποτέλεσμα της ανόδου του εισοδήματος και του βιοτικού επιπέδου
- iv) διεύρυνση των εμπορικών συναλλαγών και των προϊόντων προς διάθεση μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών
- iv) παράλληλη εφαρμογή της εκτός κεντρικού πλάνου διαμόρφωσης των τιμών και διάθεσης των προϊόντων (dual track system).

Παρότι τα επιμέρους χαρακτηριστικά διαφέρουν ανά γεωγραφική περιοχή, ο

---

<sup>ο</sup> Με την επανέναρξη της προσπάθειας για rural industrialization που είχε τερματιστεί τη περίοδο 1961 - 65 (εξαιτίας της αποτυχίας των Commune & Brigade enterprises στη παραγωγή σιδήρου και χάλυβα μέσα από τα backyard iron & steel furnaces), η τότε κυβέρνηση έθεσε ως στόχο στα τέλη της 10ετίας του 1960 το agricultural mechanization & modernization μέσα από το πρόγραμμα ανάπτυξης "5 small industries" για τους κλάδους iron & steel, chemical fertilizer, cement, energy, και farm machinery για την ενίσχυση της βιομηχανοποίησης στην επαρχία και την υποστήριξη της αγροτικής παραγωγής και των αναγκών του τοπικού πληθυσμού. Οι Commune & Brigade enterprises αναβίωσαν και χρησιμοποιήθηκαν ως οχήματα εκτέλεσης του προγράμματος, υπό την καθοδήγηση ειδικού κυβερνητικού συντονιστικού οργάνου. Τελικώς, η παραγωγή και η αποτελεσματικότητα των σχημάτων αυτών τελμάτωσε εξαιτίας της οικονομικής δυσπραγίας, της έλλειψης ουσιαστικής υποστήριξης, και των συγκρουόμενων αρμοδιοτήτων και συμφερόντων μεταξύ του κυβερνητικού οργάνου και των τοπικών διοικήσεων (κατά τις φάσεις αποκεντροποίησης).

<sup>οο</sup> Η κλαδική ένταξη των μικρού μεγέθους τοπικών αγροτικών επιχειρήσεων (commune & brigade enterprises), που αποτελούσαν τους προκατόχους των T.V.Es έως τη δεύτερη φάση της ανασυγκρότησης, οριοθετούνταν από τις αρμόδιες πολιτικές αρχές στη επεξεργασία και μεταποιητική δραστηριότητα σε αγροτικά προϊόντα και σε machining & repairing εργασίες που συσχετιζονταν με μηχανολογικό εξοπλισμό αγροτικής φύσεως. Οι περιορισμοί που λάμβαναν τον χαρακτήρα πολιτικών και οικονομικών μέτρων (όπως της προμήθειας, επεξεργασίας και διάθεσης των προϊόντων σε τοπικό μόνο επίπεδο) αποσκοπούσαν στην αποτροπή συνθηκών ανταγωνισμού με τις S.O.Es που λειτουργούσαν σε urban καθεστώς.

περισσότερο διαδεδομένος αρχικά τύπος μιας T.V.E αφορά κολεκτιβιστική ιδιοκτησία πολιτών των rural communities σε επίπεδο συνήθως township ή village και δευτερευόντως individual ή household (privately owned enterprises σύμφωνα με τη Wenzhou model κατηγοριοποίηση) ή μεικτές επιχειρήσεις (collective και private ή ακόμα και Joint Ventures με foreign direct investment σύμφωνα με τη Perl River Delta κατηγοριοποίηση).

Με τη πάροδο των ετών, το μερίδιο των privately owned enterprises επί του συνολικού βιομηχανικού προϊόντος των T.V.Es παρουσιάζεται σε ολοένα και μεγαλύτερα μεγέθη, ήτοι από 33% το 1995 σε 54% το 1999<sup>84</sup>, αποτέλεσμα σε μεγάλο βαθμό της ιδιωτικοποίησης κολεκτιβιστικών και μεικτών T.V.Es .

Ανεξαρτήτως του επιμέρους ιδιοκτησιακού καθεστώτος, οι T.V.Es αναφέρονται στις περισσότερες καταστάσεις, ως ευρύτερος collective sector .

Κατά τα πρώτα έτη της 2<sup>ης</sup> προσπάθειας ανασυγκρότησης, ο αριθμός των καταγεγραμμένων T.V.Es δεκαπλασιάστηκε, με το σύνολο των εργαζομένων σε αυτές, παρότι σημείωσε υπερδιπλάσια άνοδο, να υπολείπεται ποσοστιαία **(Appendix 24)**.

Σε διάστημα μιας 10ετίας, οι T.V.Es αναδείχθηκαν σε σημαντικούς παραγωγικούς φορείς της εγχώριας οικονομίας παρότι μειονεκτούσαν ανταγωνιστικά σε σύγκριση με τις S.O.Es σε ευρύ φάσμα παραμέτρων όπως ύψος παγιοποιήσεων, υψηλή τεχνολογία (στα πρώτα κυρίως χρόνια), εξειδίκευση και ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων, subsidies (price, working & investment capital, ή enterprise loss), υποστήριξη από κυβερνητικά όργανα για απρόσκοπτη διοχέτευση τραπεζικής χρηματοδότησης και λοιπές παρεμβατικές διευθετήσεις.

Για τη χρονική περίοδο 1978 – 1995 οι T.V.Es κατέγραψαν μέση ετήσια άνοδο του real total output σε ποσοστό 21%, σημειώνοντας gross output value το 1992 άνω των Ch\$1.600δισ., στα ύψη του national output value του 1985.

Επίσης, τα έσοδα από τις εξαγωγές από US\$ 8δισ. το 1988 διογκώθηκαν σε US\$ 84,6δισ. Το 1997, με το μερίδιο στο σύνολο των εγχώριων εξαγωγών για την ίδια περίοδο να αυξάνεται από 16,9% σε 46,3%<sup>85</sup>, ενώ η υπολογιζόμενη ανάπτυξη και η

αποδοτικότητα (σε capital, labor και total factor productivity) μεταξύ των T.V.Es και των S.O.Es καταγράφει μεγάλη απόκλιση (**Appendix 25**).

Έχοντας πρωτίστως εξασφαλίσει ένα minimum πλαίσιο δραστηριοποίησης από τη κεντρική εξουσία και από την αναδυόμενη επιχειρηματικότητα & βελτίωση των συνθηκών στις rural περιοχές, οι παράγοντες που συνέτηκαν στην ανάπτυξη των μεγεθών των T.V.Es – από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 έως τα μέσα των 1990s – και η αποτελεσματικότητά τους σε σύγκριση με τις S.O.Es, έγκειται στα ακόλουθα σημεία :

- Σαφέστερη (unambiguous) οριοθέτηση των property rights σε σχέση με τις S.O.Es και αμεσότερη αντιπροσώπευση & επίβλεψη από τη πλευρά της θεσμοθετημένης ιδιοκτησίας (Township & Village Governments) με χαμηλότερα agency & monitoring costs, προς επίτευξη στοχεύσεων όπως αύξηση των εσόδων για τη τοπική κοινωνία, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, βελτίωση των υποδομών και των συνθηκών διαβίωσης του αγροτικού πληθυσμού και εξασφάλιση πόρων για κοινωνικές παροχές.
- Ισχυρότερες σχέσεις εμπιστοσύνης, κοινωνικών δεσμών, αμοιβαίου οφέλους και συνεργασίας, και enterprise information sharing, μεταξύ των stakeholders του τοπικού μικρο – οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούσαν οι T.V.Es, και ειδικότερα ανάμεσα στις Township & Village Governments (T.V.Gs), τη τοπική κοινωνία (η οποία σε πολλές περιπτώσεις ψήφιζε ή αναδείκνυε τους community leaders), τους εργαζόμενους, και των στελεχών της διοίκησης.
- Ουσιαστικότερη κινητροδότηση στις διοικήσεις των T.V.Es με την εφαρμογή απλών principal – agency contracts όπου αποσαφηνίζονταν οι στόχοι, οι οποίοι συνήθως συνδέονταν με την απόδοση των λοιπών T.V.Es της περιοχής. Το συγκεκριμένο horizontal comparison δημιούργησε υψηλό ανταγωνισμό στις διοικήσεις των T.V.Es .

Από τη πλευρά των εργαζομένων, η κινητροδότηση ενισχύεται από τη στενή σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση, την εσωτερική παρότρυνση περί



έμμεσης συλλογικής προσφοράς στη τοπική κοινωνία, και από το καθολικό σχεδόν καθεστώς της εργασίας σε σχέση contract workers (συνήθως 2 ετών), δίχως οιαδήποτε εξασφάλιση ανανέωσης ή ακόμα και ολοκλήρωσης του συμβολαίου από τη πλευρά της εργοδοσίας.

Η εργασιακή απόδοση και οι καταγεγραμμένες υπερωρίες των εργαζομένων στις T.V.Es υπήρξαν πολύ υψηλότερες συγκριτικά με τους συναδέλφους τους των κρατικών επιχειρήσεων.<sup>86</sup>

- Ανάλυση δυναμικότερων risk – taking στρατηγικών για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου ανταγωνισμού, των uncertainties και του hard budget constraint (οι T.V.Gs δεν μπορούσαν να καλύψουν τις ζημίες) σε σύγκριση με τις S.O.Es που υιοθετούσαν συντηρητικότερη και risk – adverse φιλοσοφία. Επιπλέον, οι T.V.Gs παρέμεναν περισσότερο προσηλωμένες στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων έναντι βραχυπρόθεσμων.

- Ελαστικότερα μοντέλα εταιρικής δομής και ευχέρεια ταχύτερων και ουσιαστικότερων οργανωσιακών αλλαγών και ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες αγορές – απόρροια και του συνήθως μικρότερου μεγέθους τους και εστίασης σε labour- intensive κλάδους με χαμηλότερες παγιοποιήσεις – συγκριτικά με το γραφειοκρατικό οργανωσιακό μοντέλο των S.O.Es .

Οι T.V.Es διέθεταν μεγαλύτερη διαχειριστική αυτονομία (με τη συνακόλουθη ανάληψη των μετά φόρων κερδών ή ενδεχόμενη πτώχευση) και δυνατότητα προσλήψεων/απολύσεων, με τις μέσες απολαβές να κινούνται σε χαμηλότερα επίπεδα από εκείνες των εργαζομένων στις κρατικές επιχειρήσεις, χωρίς επιπλέον να βαρύνονται με τις αντίστοιχες καταβολές σε πολυδάπανα welfare benefits. Επίσης, οι T.V.Es είχαν την ευχέρεια να απεικονίσουν τις λογιστικές τους εγγραφές σε λιγότερο τυποποιημένο και αυστηρό λογιστικό σύστημα σε σύγκριση με τις S.O.Es, αποκτώντας πλεονέκτημα στον προσδιορισμό των φορολογητέων κερδών<sup>87</sup>.

Η χαλαρότερη επιτήρηση από το nationally uniformed accounting inspection

system επέτρεψε επίσης τη διοχέτευση παράνομων κονδυλίων σε κρατικούς αξιωματούχους και διοικητές των S.O.Es για την επέκταση των δραστηριοτήτων των T.V.Es, την εξασφάλιση αποθεμάτων σε χαμηλές τιμές, ή subcontracting activities.

- Ευχέρεια άμεσης κάλυψης – κατά τα πρώτα κυρίως έτη – επιμέρους καταναλωτικών αναγκών (κυρίως empty niches σε υποκλάδους τροφίμων, ρουχισμού κ.λ.π) που είχαν δημιουργηθεί από τη μακροχρόνια έλλειψη προσφοράς εξαιτίας της αναποτελεσματικής σχεδιαζόμενης οικονομίας. Παράλληλα, οι T.V.Es διέθεταν τη δυνατότητα ελεύθερης διενέργειας πωλήσεων τόσο στο δημόσιο όσο και στο ιδιωτικό τομέα με αποκλειστικό κριτήριο τη κερδοφορία.
- Προάσπιση από τις T.V.Gs των δικαιωμάτων ατομικής ιδιοκτησίας εκ μέρους των T.V.Es, καθώς κατά τα πρώτα τουλάχιστον έτη της δεύτερης προσπάθειας ανασυγκρότησης, οι κοινωνικές αντιλήψεις και πολιτικές θέσεις εξακολουθούσαν να διακατέχονται σε σημαντικό βαθμό από αντικαπιταλιστικές πεποιθήσεις. Υπό τις τότε κοινωνικο-πολιτικές συνθήκες, τα μη θεσμοθετημένα δικαιώματα ιδιοκτησίας προσέκρουαν στον σκεπτικισμό μεγάλου μέρους των πολιτών και στη θεώρησή τους ως επικίνδυνης πολιτικοϊδεολογικής έκφανσης, με συνέπεια να υπόκεινται στον κίνδυνο αυθαίρετων παρεμβολών, παρεμπόδισης των εργασιών ή ακόμα και δήμευσης περιουσιακών στοιχείων από κυβερνητικούς και κομματικούς φορείς. Οι τοπικές κυβερνήσεις – ως εκπρόσωποι των κολεκτίβων και ως συνδικαίουχοι (joint beneficiaries) των προσόδων από τη λειτουργία των T.V.Es – προάσπιζαν ενεργά τις επιχειρήσεις<sup>88</sup>, ανεξάρτητα από το επιμέρους ιδιοκτησιακό καθεστώς, περιβάλλοντας τες με τον κολεκτιβιστικό μανδύα και με ρητορική περί community prosperity.

Συνεπώς, η απουσία λειτουργικού καπιταλιστικού συστήματος και rule of law που να εξασφαλίζει υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού και εύρυθμη επιχειρηματική λειτουργία, αντισταθμίστηκαν από την ουσιαστική υποστήριξη

που λάμβαναν οι T.V.Es από τις T.V.Gs και από το implicit social contract με τη τοπική κοινωνία.

Ο ρόλος των T.V.Es υπήρξε καταλυτικός ως μηχανισμός διέλευσης μεταξύ του σχεδιαζόμενου (planned) και του quasi- free market οικονομικού συστήματος, όπως και για την αποδοχή και ανάπτυξη ιδιωτικών σχημάτων και την ανάδειξη της επιχειρηματικότητας.

Η μεταστροφή του ενδιαφέροντος από τη πλευρά της ρεφορμιστικής πολιτικής ηγεσίας στον rural sector για τη παράπλευρη εισδοχή μη κρατικών μορφών, συνέπεσε χρονικά με τη προώθηση του ανοίγματος της κινέζικης οικονομίας στις διεθνείς αγορές και την δραστηριοποίηση Foreign- Invested Enterprises που διενεργήθηκε με σκοπό την εισροή ξένων κεφαλαίων, υψηλής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας σε προηγμένες παραγωγικές και διοικητικές πρακτικές.

Διαβλέποντας την αδυναμία να προωθηθεί η εκβιομηχάνιση της Λ.Δ. της Κίνας μετά από μακροχρόνιο καθεστώς self- seclusion στις διεθνείς οικονομικές σχέσεις (εμπάργκο από Η.Π.Α και τις περισσότερες δυτικές χώρες ως συνέχεια του πολέμου της Κορέας και τερματισμός των οικονομικών σχέσεων με τη Σοβιετική Ένωση), η πολιτική εξουσία υπό τη καθοδήγηση του Mao Zedong αποκατάστησε σταδιακά, από το 1971 και έπειτα, τις διπλωματικές και εμπορικές σχέσεις με την Ιαπωνία και τις Η.Π.Α και εισέρχεται στον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών.

Στα επόμενα έτη αναθερμάνθηκαν οι εμπορικές συναλλαγές με χώρες της δύσης, με εστίαση στην εισαγωγή βιομηχανικού εξοπλισμού (το 1978 μεμονωμένα εισήχθη μεγάλου ύψους βιομηχανικός εξοπλισμός, με το σύνολο των εισαγωγών και εξαγωγών να σημειώνει άνοδο 39% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος), και το 1980 η Λ.Δ. της Κίνας ανακηρύσσεται μέλος του International Monetary Fund και της World Bank.

Με απόφαση της 3<sup>ης</sup> ετήσιας συνόδου του 11<sup>ου</sup> CCCPC το 1978, υιοθετήθηκαν πολιτικές ενίσχυσης της διεθνοποίησης των εγχώριων επιχειρήσεων (κατά το αρχικό στάδιο από προώθηση των εξαγωγών) και ενθάρρυνσης της δραστηριοποίησης ξένων κεφαλαίων στην αγορά της Λ.Δ. της Κίνας, στα πλαίσια της «ίσης και αμοιβαία

*ωφέλιμης οικονομικής συνεργασίας με άλλες χώρες»* και του open- door policy που προώθησε η ρεφορμιστική πλευρά υπό τον Den Xiaoping.

Με τον νόμο του 1979 για τις Chinese - Foreign Equity Joint Ventures επισημοποιήθηκε η αναθεώρηση των προστατευτικών εμπορικών πολιτικών & αποκλεισμού των άμεσων ξένων επενδύσεων, σε άνοιγμα προς τις διεθνείς αγορές και στη προσέλκυση ξένων κεφαλαίων, με το περιορισμό της συμμετοχής κατά 51% τουλάχιστον της εγχώριας πλευράς (S.O.Es ή T.V.Es).

Παραταύτα, η μεγάλη αμφισβήτηση από πολίτες και τοπικούς κυρίως αξιωματούχους αναφορικά με την αναγκαιότητα και τις συνέπειες από τη δραστηριοποίηση ξένων επενδύσεων (προερχομένων από χώρες αντίθετου πολιτικο-ιδεολογικού προσανατολισμού) ανάγκασε την κυβέρνηση να περιορίσει αρχικά το πεδίο δραστηριοποίηση τους.

Το μικροοικονομικό πλαίσιο λειτουργίας τους οριοθετήθηκε εν τέλει στις επαρχίες Guangdong και Fujian, καθώς και σε 5 Special Economic Zones (S.E.Zs), 5 περιοχές και 14 coastal cities<sup>ο</sup> στις νοτιοανατολικές περιοχές. Οι τοποθεσίες αυτές είτε βρίσκονταν εγγύτερα σε συνοριακές γραμμές και στις αυτόνομες περιοχές του Hong Kong, της Taiwan (Chinese) και του Macao ή διευθετούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό διεθνείς εμπορικές συναλλαγές.

Στις περιοχές αυτές, τα εισαγόμενα από τις επιχειρήσεις (σε μορφή Chinese- Foreign equity joint enterprises ή Chinese- Foreign contractual joint enterprises ή Wholly- Foreign owned enterprises) για ίδια χρήση πάγια και κυκλοφορούντα στοιχεία εξαιρούνταν από δασμούς και από τον ενοποιημένο industrial & commercial tax.

Οι αντίστοιχοι φόροι περιορίζονταν κατά το ήμισυ στην πώληση των τελικών προϊόντων από τις τοπικές επιχειρήσεις, στα γεωγραφικά όρια των S.E.Zs και coastal

---

<sup>ο</sup> Τον 8/1980 ιδρύθηκαν Special Economic Zones στις περιοχές Shenzhen, Zhuhai, Shantou και Xiamen και τον 4/1988 προστέθηκε η Hainan. Τον 5/1984, αποφασίστηκε να προσφέρονται παρόμοιες προνομιακές πρακτικές προς foreign- invested enterprises από τις coastal port πόλεις Shanghai, Ningbo, Guangzhou, Yantai, Dalian, Quinhuangdao, Tianjin, Lianyungang, Nantong, Qingdao, Wenzhou, Fuzhou, Zhanjiang και Beihai. Στη συνέχεια, εντάχθηκαν τον 2/1985 ως open economic regions οι ευρύτερες περιοχές του Yangtze River Delta, του Pearl River Delta, του τριγώνου Xiamen – Zhangzhou – Quanzhou στο South Fujian και οι χερσόνησοι Jiaodong και Peninsula. Στη 10ετία του 1990 επεκτάθηκε το άνοιγμα σε κεντρικές και δυτικές municipalities και autonomous regions.

cities που άνηκαν, ενώ για εισαγόμενα προϊόντα προς μεταπώληση μειώνονταν στο μισό και οι δασμοί.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που έδρευαν στις περιοχές αυτές ελάμβαναν άμεσα αδειοδότηση για foreign trade operating (για ίδια παραγωγή) βάσει ισχύος του registration system αντί του licensing system, ενώ για τις συναλλαγές τους ίσχυε ευνοϊκότερο currency rate που καθορίζονταν από παράλληλο exchange rate system . Το άνοιγμα των παράκτιων περιοχών στο εξωτερικό εμπόριο και τις ξένες επενδύσεις προκάλεσε ταχεία ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών, οι οποίες αξιοποίησαν τις διεθνείς πηγές σε όρους κεφαλαιακούς, τεχνολογικούς και διοικητικών μεθόδων, και εντάχθηκαν δυναμικά και με ταχύ ρυθμό στη διεθνή οικονομική σκηνή.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) διογκώθηκαν κατά την αρχική περίοδο παρουσιάζοντας ετήσιο ποσοστό ανόδου 55,4% στη διάρκεια 1979 – 1983, με διψήφιο ποσοστό ανόδου για τις ακολουθούμενες περιόδους (**Appendices 26**) .

Σε θέματα υποδομών, σε όλο το εύρος της δεκαετίας του 1980 ολοκληρώθηκαν επενδύσεις στις S.E.Zs της Shenzhen, Zhuhai Shantou και Xiamen συνολικού ύψους άνω των Ch\$30δισ. για μεγάλου μεγέθους infrastructure & industrial projects.

Επιπρόσθετα, ο όγκος των εξαγωγών στις περιοχές που εφάρμοζαν προνομιακές πολιτικές έβενε αυξητικά και υπολογίζεται για το 1990 σε US\$40δισ., αντιστοιχώντας στα 2/3 περίπου των συνολικών εθνικών εξαγωγών <sup>89</sup>.

Παράλληλα ο βαθμός εξάρτησης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (όπου συμπεριλαμβάνονται και οι εγκαταστημένες στη Λ.Δ. της Κίνας ξένης ιδιοκτησίας βιομηχανίες) από το διεθνές εμπόριο πολλαπλασιάστηκε (**Appendix 27**).

Η αρχική μορφή των ξένων επενδύσεων αφορούσε κυρίως Chinese- Foreign equity joint enterprises. Με την εγγύηση του κράτους στα επόμενα χρόνια επί των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και την αποδοχή της λειτουργίας τους από τη κοινή γνώμη και τους κυβερνητικούς και τοπικούς παράγοντες, οι Wholly- Foreign owned enterprises μετατράπηκαν στη συνέχεια στη κυρίαρχη μορφή ξένης επένδυσης (**Appendix 28**), αποτελώντας το 2002 το 65% των συνολικών FDI projects, το 69% των contract investment και το 60% των used investment, και επικεντρώνονταν σε

κλάδους εντάσεως εργασίας (**Appendix 29**). Με στοιχεία του ίδιου έτους, το συνολικό FDI κατευθύνθηκε κατά 87,43% στις παράκτιες ανατολικές επαρχίες που είχαν εφαρμόσει κατά τις προηγούμενες δύο δεκαετίες πολιτικές προσέλκυσης ξένων κεφαλαίων.

Η σχεδόν μονόπλευρη απορρόφηση των ξένων επενδύσεων στις περιοχές αυτές έρχεται ως αποτέλεσμα :

- του πλεονεκτήματος που απέκτησαν (first mover advantage) στη προσέλκυση ξένων κεφαλαίων και πολυάριθμων επιχειρήσεων ως αρχικά οχήματα του open-door policy ,
- της γεωγραφικής γεινίασης και σύνδεσης με ξένα και overseas Chinese κεφάλαια στην Ν.Α Ασία τα οποία δημιουργούσαν εν μέρει και τριγωνικές εμπορικές συναλλαγές<sup>ο</sup> ,
- του υψηλότερου επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης και υποδομών που απολάμβαναν,
- του αρτιότερου επενδυτικού και θεσμικού περιβάλλοντος,
- και του cultural convenience και διαφορετικού mindset των τοπικών αξιωματούχων και κομματικών στελεχών και της υποστήριξης & ελαστικότητας που παρείχαν στην εγκατάσταση & λειτουργία των επιχειρήσεων, όπως και στη ταχύτερη εγκριτική διαδικασία των investment projects.

Ο βασικότερος παράγοντας προσέλκυσης των ξένων βιομηχανικών επενδύσεων (ανεξαρτήτου περαιτέρω γεωγραφικής κατανομής) που αποτελεί συνάμα και το ουσιαστικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εγχώριων labor – intensive βιομηχανιών στη Λ.Δ. της Κίνας από την αρχή του ανοίγματος στο διεθνές εμπόριο, συνίσταται στο χαμηλό εργατικό κόστος που συντηρείται από τη πλεονάζουσα προσφορά unskilled εργατικού δυναμικού που εισρέει προοδευτικά από τις αγροτικές περιοχές.

---

<sup>ο</sup> Προώθηση από την Ιαπωνία, Ν. Κορέα, Σιγκαπούρη και Ταιβάν (Chinese) Α΄ υλών, ενδιάμεσων & ημικατασκευασμένων προϊόντων στη Λ.Δ. της Κίνας για συναρμολόγηση και μεταπώληση τους προς τις αναπτυσσόμενες αγορές της Δ. Ευρώπης και τις Η.Π.Α που αποτελούσαν τους κύριους εμπορικούς τους εταίρους.

Επικουρικά, έπονται οι σταθερές πολιτικές συνθήκες, η βιομηχανική υποδομή με συνεχή διεύρυνση των δημοσίων & βιομηχανικών επενδύσεων, η σταδιακή συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του διεθνούς εμπορίου (κατά τη πρότερη και μετέπειτα περίοδο της εισόδου στο World Trade Organization με τα entry barriers να αφορούν & να επιδρούν αρνητικά περισσότερο στις εγχώριες ιδιωτικές επιχειρήσεις) και, δευτερευόντως η μεγάλη εσωτερική αγορά, καθώς η συμβολή του private consumption στο Α.Ε.Π (αυξανόμενο σε απόλυτους αριθμούς έχοντας μειούμενη όμως συνεισφορά στο G.D.P - **Appendix 30**) παραμένει σε χαμηλά επίπεδα (36% για το 2007 <sup>90</sup>) και διατηρούνται ο κατακερματισμός σε τοπικές αγορές με διαφορετικά χαρακτηριστικά και οι δυσκολίες στην ανάπτυξη δικτύου διανομής & συνεργασιών .

Αναφορικά με τη ιδιωτική κατανάλωση, το διαθέσιμο ανά άτομο εισόδημα – με στοιχεία του 2003 – ανήρχετο μόλις στα Ch\$4.520 (U.S\$545) με ποσοστό περί του 40% να παρακρατείτε για savings, ενώ το κατά προσέγγιση διεθνές όριο για discretionary spending να βρίσκεται στα U.S\$5.000. Ειδικότερα, το ανά άτομο διαθέσιμο εισόδημα για τα rural households βρίσκετο στα Ch\$2.620 με το ήμισυ περίπου να διατίθεται για διατροφικές ανάγκες. Για την ίδια περίοδο, το αντίστοιχο μέγεθος για τα rural households βρίσκεται – παρουσιάζοντας υψηλή κατά μ.ο ετήσια άνοδο 14% από το 1978 – στα Ch\$8.500 με το υψηλότερο στη κλίμακα 20% (πληθυσμιακά περίπου 100εκατ.) να διαθέτει μ.ο ανά άτομο Ch\$15.380 (U.S\$1.853) <sup>91</sup> .

Από την άλλη πλευρά, η λειτουργία εγχώριων εξολοκλήρου ιδιωτικών κεφαλαιουχικών σχημάτων, παρότι ενισχύθηκε από το μεταβαλλόμενο πλαίσιο κατά τη πρόοδο του incremental reform και την εισδοχή των T.V.Es και ξένων ιδιωτικών σχημάτων, προσέκρουε εξ αρχής και κατά το μέγιστο στα δογματικά κελεύσματα για αντιμετώπιση των “*elements of capitalism*”.

Κατά τη μετάβαση το 1953 σε καθεστώς σχεδιαζόμενης οικονομίας με εκφραστές της σοσιαλιστικής ιδιοκτησίας των μέσων παραγωγής τη κρατική και κολεκτιβιστική επιχείρηση, η ατομική επιχειρηματικότητα δεν εξαλείφθηκε παντελώς, λειτουργώντας

κυρίως στη black market & underground economy.<sup>92</sup>

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, μεταξύ των σκέψεων που επεξεργάστηκε η ρεφορμιστική ηγεσία για τη κάμψη της υψηλής ανεργίας, υπήρξε και η πρόταση του να επιτραπεί η μεταφορά αγαθών σε μακρινές αποστάσεις από ιδιώτες εμπόρους (merchants) με τη εκμίσθωση εργατικού βοηθητικού προσωπικού.

Ο προβληματισμός που αναπτύχθηκε, στράφηκε στον αριθμό των εργαζομένων που μπορούσε να απασχολήσει ένας ιδιώτης ώστε να μη θεωρηθεί πως ασκεί εκμετάλλευση. Με την επίκληση του “Κεφαλαίου” του Karl Marx (Volume 1 – Chapter 9 “The rate of surplus value” ) όπου παρουσιάζεται σε παράδειγμα ο τρόπος υπολογισμού του exploitation rate, μερίδα οικονομολόγων που υποστήριζε τις market- oriented reforms εξήγαγε πως ένας employer που απασχολεί λιγότερους από 8 employees δε θεωρείται exploiter αλλά παραμένει individual laborer.

Η θέση αυτή υιοθετήθηκε από τα στελέχη της ρεφορμιστικής και μη πλευράς, με αποτέλεσμα να διαχωριστούν επισήμως στις αρχές του 1980 οι επιχειρήσεις σε individual enterprises για εκείνες που απασχολούσαν λιγότερα από 8 άτομα και στις ,τότε, μη θεσμικά επιτρεπτές private enterprises με περισσότερους από οκτώ εργαζομένους.

Στο Constitution of the People’s Republic of China του 12/1982 υιοθετήθηκε (χωρίς να κατονομάζεται ο private sector) πως “ *Η βάση του κοινωνικού και οικονομικού συστήματος της Λ.Δ. της Κίνας εντοπίζεται στη σοσιαλιστική δημόσια ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής και συγκεκριμένα από το σύνολο του λαού και από τη κολεκτιβιστική ιδιοκτησία των εργαζομένων. Ο κρατικός τομέας είναι εκείνος της σοσιαλιστικής ιδιοκτησίας του συνόλου και η ηγέτιδα δύναμη της εθνικής οικονομίας, με το δημόσιο να εγγυάται τη σταθερότητα και ανάπτυξη του. Ο individual business sector των αστών και αγροτών εργαζομένων, ο οποίος λειτουργεί υπό σαφείς νομικούς περιορισμούς, συμπληρώνει τους σοσιαλιστικούς δημόσιους τομείς.*

Η ανάπτυξη επιχειρήσεων από ιδιωτικά κεφάλαια στο διάστημα αυτό υπήρξε ραγδαία με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις να απασχολούν οκτώ ή και περισσότερους εργαζομένους. Στις αρχές του 1983, μερίδα θεωρητικών και κομματικών στελεχών



που υποστήριζαν τη κεντρικά σχεδιαζόμενη οικονομία αιτήθηκαν τη λήψη άμεσων μέτρων για τον περιορισμό της ταχείας εξάπλωσης των ιδιωτικών κινεζικών επιχειρήσεων, για να καμφθούν τελικώς από την επιβολή της θέσεως “ *No discussion for 3 years*” από τη πολιτική ηγεσία, παρέχοντας επίσης ασφαλές πολιτικό πλαίσιο για τη λειτουργία τους (τόσο του individual business sector όσο και του private sector).

Στο νευραλγικό αυτό στάδιο, που καθόριζε κατά πολύ το βαθμό που η αλλαγή του οικονομικού πλαισίου θα λάβει δομικό χαρακτήρα, η authoritarian thesis που ελήφθη από τη μεταρρυθμιστική ηγεσία αποδείχτηκε αποτελεσματική (προασπίζοντας παράλληλα τη διακυβευόμενη double – loop learning λειτουργία).

Η δραστηριότητα των Private Chinese Industries δέχθηκε περεταίρω ενίσχυση το 1987 με απόφαση που πάρθηκε στο 13<sup>th</sup> National Congress του CPC .

Η θεσμική συνύπαρξη του private sector (Private Chinese Enterprises) επήλθε με τη τροποποίηση του Constitution of the People’s Republic of China τον 4/1988 κατά τη πρώτη συνεδρία του 7<sup>th</sup> National Peoples’ Congress, όπου αναγνωρίστηκε ο συμπληρωματικός ρόλος του private sector παράλληλα με τους socialist public sectors.<sup>93</sup> Με τη δημοσίευση των Provisional Regulations on Private Enterprises το ίδιο έτος, οι private enterprises ορίζονται ως οι οικονομικές μονάδες (economic entities) με 8 και άνω employees όπου τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα επί των assets ανήκουν σε ιδιώτες και διαχωρίζονται σε :

i) individual – funded enterprises όπου ένα άτομο αποτελεί τον χρηματοδότη και νόμιμο φορέα της επιχείρησης, ii) partnerships στις οποίες δύο οι περισσότερα φυσικά πρόσωπα δεσμεύονται νομικά με συμφωνητικό στο οποίο αποσαφηνίζονται οι κεφαλαιακές καταβολές, και τα συναφή δικαιώματα και υποχρεώσεις επί του συνόλου της κερδοφορίας και ζημιών iii) limited liability companies όπου το μερίδιο του ιδιώτη στις υποχρεώσεις περιορίζεται στο ποσοστό συμμετοχής του<sup>94</sup>.

Με τα συγκεκριμένα provisional regulations αναγνωρίστηκε η συμμετοχή των ιδιωτικών επιχειρήσεων στο οικονομικό γίγνεσθαι και καταγράφηκαν τα δικαιώματα των φορέων σε μέσα παραγωγής (private ownership & control rights of productive

assets), και σε συνδυασμό με τον Enterprise Law για τις S.O.E σηματοδοτήθηκε η ενίσχυση του commercial law system και η σταδιακή προώθηση του rule of law στις επιχειρηματικές σχέσεις.

Βάσει διάταξης του Enterprise Law (που συμπεριλήφθηκε και στο Company Law του 1993), ο factory director – και στις μετέπειτα μορφές οργανωσιακών σχημάτων ο πρόεδρος του Δ.Σ – θεσπίστηκε ως legal representative της επιχείρησης που αποτελούσε πλέον ξεχωριστή θεσμοθετημένη οντότητα.

Το στοιχείο αυτό δημιούργησε σύγχυση<sup>95</sup> καθώς η πρωτοεμφανιζόμενη έννοια της νομικής οντότητας ή του νομικού προσώπου, υποκείμενου σε κανόνες αστικού δικαίου, παρερμηνεύτηκε εξαιτίας της εθνικής κουλτούρας που αναδείκνυε το rule of man έναντι του rule of law και του νομικού συστήματος που χαρακτηρίζεται ιστορικά ως αυθύπαρκτο (substantive). Ως αποτέλεσμα, η αντιπροσώπευση εκθλίφθηκε ως διεύρυνση των δικαιωμάτων του legal representative στην αγορά και πώληση ενεργητικού της εταιρικής περιουσίας.

Παράπλευρες συνέπειες της αναγνώρισης των διαφορετικών ιδιοκτησιακών σχημάτων και της μερικής αυτονομίας των S.O.Es υπήρξαν η δημιουργία συνθηκών hybridization κρατικών και μη επιχειρήσεων και η συνακόλουθη μικρής – και εν μέρει έμμεσης – μορφής corporatization που έλαβε χώρα. Η διαδικασία αυτή αποσκοπούσε στην απόκτηση μεγαλύτερου βαθμού αυτονομίας από τις διοικήσεις των S.O.Es και διήλθε μέσα από τις δυνατότητες που υπήρξαν για κρατικούς ομίλους και επιχειρήσεις να διασπάσουν τις υπάρχουσες S.O.Es και να δημιουργήσουν «δευτερεύουσες νομικές οντότητες» ή θυγατρικές ιδιωτικής φύσεως, οι οποίες συχνά εγγράφονταν ως Collectives, Joint Ventures, επιχειρήσεις περιορισμένης ευθύνης (LLCs) ή Joint- Stock Companies (JSCs).

Στα πλαίσια αυτά και στη δοκιμαστική προσπάθεια να αντληθούν κεφάλαια μέσα από έκδοση μετοχών και να διευρυνθεί η ιδιοκτησιακή βάση, διενεργήθηκε μετασχηματισμός ολιγάριθμων S.O.Es σε μετοχικά σχήματα (16 στον αριθμό στη 10ετία του 1980) και δημιουργήθηκαν σε πειραματικό στάδιο το 1990 και 1991 τα χρηματιστήρια της Shenzhen και Shanghai.

Η ανάπτυξη του μη κρατικού και κολεκτιβιστικού τομέα κατά τη δεκαετία του 1980 και μετέπειτα<sup>ο</sup> στηρίχτηκε στη σταθερή άνοδο της εμπορικής και βιομηχανικής

δραστηριότητας και τη δημιουργία πρόσθετων αναγκών της αγοράς, για τις οποίες οι S.O.Es και οι T.V.Es δεν διέθεταν το supply chain ή τις παραγωγικές δυνατότητες για να τις καλύψουν. Επιπλέον, κατά την επέκτασή τους, απορροφούνταν ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός εργατικού δυναμικού (από το 1/3 περίπου το 1997 στα 2/3 το 2002 - **Appendix 31**), παράγοντας που εξασφάλισε την αποδοχή και συμπαράσταση των τοπικών & κεντρικών αρχών και του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος.

Η θεσμοθέτηση και προάσπιση από το κράτος των ιδιωτικών κεφαλαιουχικών δικαιωμάτων και η επέκταση των Foreign- Invested Enterprises επέφερε κατά τις τελευταίες δυο δεκαετίες στασιμότητα και υποχώρηση των T.V.Es σε μεγέθη επενδύσεων, αριθμού επιχειρήσεων και εργαζομένων σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία (**Appendices 24 και 31 αντίστοιχα**).

Οι αναδυθείσες ιδιωτικές επιχειρήσεις (διαφόρων τύπων) μπόρεσαν να καταστούν περισσότερο ευέλικτες και ανταγωνιστικές στο καινούργιο οικονομικό περιβάλλον, παρουσιάζοντας πιο σύγχρονες και αποτελεσματικές δομές εταιρικής διακυβέρνησης από τις T.V.Es, αποκτώντας στη πορεία τον έλεγχο αρκετών από αυτές. Από μελέτη του O.E.C.D, για την 5ετία που ακολούθησε το 1998 – περίοδος όπου μεταβιβάστηκε ουσιαστικά μεγάλο κομμάτι των T.V.Es σε ιδιωτικά σχήματα – καταγράφεται μειούμενο το ποσοστό του collective sector (συρρικνωμένος σε σύγκριση με τα επίσημα κρατικά στοιχεία) έναντι του ιδιωτικού τομέα στο εγχώριο business sector output (**Appendix 32**). Αριθμητικά, οι ιδιωτικές (private & individual firms) επιχειρήσεις υπολογίζονται σε 1,8εκατ. για το 2003.

---

<sup>ο</sup> Όπως σημειώνεται σε μελέτη του O.E.C.D (Economic Survey on China: 9/2005 Page 80), ο ορισμός του ιδιωτικού τομέα, βασιζόμενος στον τύπο της επιχείρησης, καθίστατο αρκετά ασαφής και δύσκολοπροσδιόριστος. Ενισχυτικά, μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα της οικονομίας δεν προσμετρούνται στο statistical reporting system και τα μεγέθη τους καταγράφονται προσδιοριστικά και γενικευμένα στα national accounts. Για την εκτίμηση του εύρους του ιδιωτικού τομέα, οι κυβερνητικές αρχές ακολουθούν τον «στενό» προσδιορισμό των ιδιωτικών επιχειρήσεων που περιλαμβάνει τις επίσημα καταγεγραμμένες επιχειρήσεις ιδιωτικής μορφής, αποκλειόμενων ξένων εταιριών, πολυάριθμων private controlled companies και του informal sector. Χρησιμοποιώντας τον εν λόγω προσδιορισμό, ο ιδιωτικός τομέας καταγράφει συνεισφορά περί του 1/3 στο GDP για το 2003, σε αντίθεση με το semi – official οργανισμό All - China Federation of Industry & Commerce που υιοθετεί «διευρυμένη» προσέγγιση και την υπολογίζει αντιστοίχως στα 2/3 (με 1/2 για το 1998).

Οι T.V.Es υπολείπονταν στην οριοθέτηση των property rights<sup>ο</sup> και με τη πάροδο του χρόνου απόκλιναν από τους καθαρά επιχειρηματικούς τους στόχους. Οι στοχεύσεις από τους αξιωματούχους των Township & Village governments προσανατολίστηκαν σταδιακά στην αύξηση των θέσεων εργασίας και των τοπικών εσόδων και εν γένει χρησιμοποίησαν (βρισκόμενοι σε σύγκρουση συμφερόντων) τις T.V.Es ως οχήματα εξυπηρέτησης των αναγκών της τοπικής κοινότητας, δημιουργώντας αναπόφευκτα αντιδικίες με τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα αυτών ήταν να σημειώνονται συχνά παρεμβάσεις στη διοικητική λειτουργία των επιχειρήσεων και να παρουσιάζεται πόλωση μεταξύ των δυο μερών στο καθορισμό στρατηγικών και διαχειριστικών αποφάσεων. Ιδιαίτερως στις περιοχές που γνώριζαν μικρότερη ανάπτυξη και εισδοχή νέων ιδιοκτησιακών σχημάτων (π.χ. βορειοανατολικές επαρχίες) οι αξιωματούχοι της τοπικής αυτοδιοίκησης ενεργούσαν παρεμβατικά στην λειτουργία των T.V.Es, χρεώνοντας τις επιπλέον με έξοδα που συνδέονταν με διοικητικές λειτουργίες και εξοδολόγια των αξιωματούχων των local governments. Στις συγκεκριμένες περιοχές δημιουργείτο κυκλική σχέση όπου η χαμηλή εξέλιξη των νέων αγορών προκαλούσε παρεμβατικές ενέργειες των τοπικών παραγόντων, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούσαν σε επιβράδυνση της ανάπτυξης.<sup>96</sup> Η δραστηριοποίηση τους σε περιβάλλον που καθοριζόταν πλέον από heavy social burdens και η εμφάνιση σε αυτές της redundant employment, η ανάπτυξη σχέσεων διαφθοράς μεταξύ τοπικών αξιωματούχων (οι οποίοι ελέγχονταν αναποτελεσματικά από τα rural households εξαιτίας της ισχνής ανάπτυξης του grassroots

---

<sup>ο</sup> Η νομοθετική οριοθέτηση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας του κολεκτιβιστικού φορέα επί της επιχείρησης κατέστη δυνατή με το Township Enterprise Law του 1996. Ως υποκείμενη αρχή για τις συγχωνεύσεις και ιδιωτικοποιήσεις των T.V.Es ορίστηκε το administrative management department for township enterprises. Η χαμηλού όμως βαθμού εποπτεία από το κυβερνητικό όργανο προκάλεσε ομορπονιστικές συμπεριφορές από τη πλευρά του management ή και μελών των τοπικών διοικήσεων και οδήγησε σε αρκετές περιπτώσεις στη παράνομη μεταβίβαση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ή πώλησης των παγίων σε ιδιώτες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις. Προκειμένου να κατοχυρώσουν τα ιδιοκτησιακά τους δικαιώματα σε περιβάλλον αβεβαιότητας, σειρά από Township & Village Governments μετέτρεψαν τις T.V.Es σε Shareholding Enterprises με τις τοπικές διοικήσεις, ελέγχοντας πλέον το πλειοψηφικό κομμάτι των μετοχών. Σύμφωνα με μελέτη του Garry H. Jefferson, Thomas G. Rawski από το 1998 σημαντικό κομμάτι των κολεκτιβιστικών επιχειρήσεων είχε αναμορφωθεί ιδιοκτησιακά και διοικητικά με πολλές μικρού μεγέθους επιχειρήσεις να ιδιωτικοποιούνται και τις περισσότερες από τις μεγαλύτερες να γίνονται corporatized enterprises. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμη και αν είχαν απολεστεί τα δικαιώματα ιδιοκτησίας, συνεχίστηκε η κατηγοριοποίησή τους ως T.V.Es.

democratization) και διοικήσεων, και το σταδιακό bureaucratization της δομής και λειτουργιών των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, προσέδωσαν στις T.V.Es οργανωσιακά χαρακτηριστικά που προσδιόριζαν τις S.O.Es .<sup>97</sup>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## Εισδοχή του dual- track system

Επιφορτισμένη με τη – προσωρινή και περιορισμένου εύρους – διατήρηση του κεντρικού οικονομικού πλάνου και το καθορισμό των τιμών στα προϊόντα των κρατικών επιχειρήσεων, η πολιτική εξουσία κλήθηκε συνάμα να προωθήσει το εγχείρημα του ανοίγματος στην οικονομία της αγοράς και της ενίσχυσης μικτών και μη κρατικών μορφών ιδιοκτησίας.

Η θέσπιση του dual- track system (έναντι της πλήρους απελευθέρωσης των τιμών που εφαρμόστηκε σε χώρες της ανατολικής Ευρώπης και οδήγησε σε άμεση διόγκωση του πληθωρισμού ) υπήρξε καινοτόμα και ιδιαίτερα σημαντική θεσμική διευθέτηση από τη πλευρά της κυβέρνησης που επέτρεψε την ύπαρξη παράλληλου μηχανισμού τιμών, καθορισμένο από τη προσφορά και τη ζήτηση.

Η βασική στόχευση αποσκοπούσε στη διευκόλυνση των ατομικών, ιδιωτικών, μικτών ή Township & Village επιχειρήσεων μέσω καινούργιων καναλιών προσφοράς, διανομής & τοποθέτησης των προϊόντων και τιμολόγησης τους και δευτερευόντως τη διάθεση μέρους της παραγωγής των S.O.Es στη διαμορφούμενη ελεύθερη αγορά.

Το άνοιγμα της δεύτερης “τροχιάς” (track) στην κυκλοφορία των εμπορευμάτων (commodity circulation) τοποθετείται στο 1979, όπου με διατάξεις που υιοθετήθηκαν από το State Council και αναφέρονται ως *Enlarging the Decision-Making Power for Operation & Management of State-run Industrial Enterprises*, παραχωρήθηκε το δικαίωμα στις S.O.Es να διανέμουν κατά το δοκούν τα προϊόντα που υπερέβαιναν το planned quota.

Με την εξάπλωση των μη κρατικών επιχειρήσεων και την αυξανούσα αναλογία τους επί της παραγωγής, εκδόθηκε το 1984 από τα State Administration of Commodity Prices και State Bureau of Materials & Equipment το *Circular on Lifting Control over the Prices of Overfilled & Producer-Marketed Industrial of Production* και επετράπη επισήμως στις επιχειρήσεις να πωλούν και να αγοράζουν τα εκτός πλάνου προϊόντα και πάγιο εξοπλισμό σε τιμές έως 20% αυξημένες σε σχέση με τις planned prices και από το 1985 σε τιμές που διαμορφώνονταν από την ελεύθερη αγορά<sup>98</sup>.

Η βασισμένη σε κεντρικό πλάνο παροχή working & investment capital σε μέσα

παραγωγής που λάμβαναν οι S.O.Es αποφασίστηκε να συνεχισθεί, στις ποσότητες όμως που τους δόθηκαν για το έτος 1983 (το επονομαζόμενο 83 base quota), με τις πρόσθετες μονάδες να αγοράζονται σε τιμές που διαμορφώνονταν από το καινούργιο price mechanism. Παράλληλα, από το 1984 και έπειτα τα κεφάλαια που παρέχονταν στις S.O.Es από budgetary allocations σε στοιχεία κυκλοφορούντος ενεργητικού άρχισαν να αντικαθίστανται σταδιακά από τραπεζικό δανεισμό, κατευθυνόμενο κυρίως από διοικητικές εντολές και παρεμβάσεις κυβερνητικών και τοπικών αξιωματούχων έναντι αμιγώς πιστωτικών κριτηρίων.

Κατά την υλοποίηση του εβδόμου 5ετούς πλάνου, η επιχειρούμενη από το State Council και το νεοϊδρυθέν Economic System Reform Program Design Office συντονισμένη μεταρρυθμιστική προσπάθεια (coordinated reform) εμπειρείχε και αλλαγές στον καθορισμό των τιμών, οι οποίες επικεντρώθηκαν πρωτίστως το 1987 στην ελεύθερη διαμόρφωση των τιμών στα μέσα παραγωγής.

Σε συνθήκες διοικητικής αποκεντροποίησης, η κεντρική κυβέρνηση κατέστη με τη πάροδο του χρόνου αρμόδια για τον καθορισμό των τιμών σε σημαίνοντα μόνο προϊόντα και υπηρεσίες, όπως στην ενέργεια, σίδηρο και μεταφορές, διαθέτοντας πάραυτα υψηλά κεφάλαια σε επιδοτήσεις (price subsidies). Εκ των Ch\$51δισ. που διατέθηκαν στις ζημιογόνες S.O.Es το 1991, το ήμισυ περίπου δαπανήθηκε σε subsidies προκειμένου να διατηρήσουν τις χαμηλά καθοριζόμενες τιμές, και περί του ¼ εξ' αυτών επιμερίστηκε σε επιχειρήσεις του κλάδου ενέργειας (κυρίως εξόρυξης άνθρακα).<sup>99</sup> Στη τοπική αυτοδιοίκηση, σε επίπεδο provinces παραχωρήθηκε η δυνατότητα διαμόρφωσης των υπολειπόμενων τιμών.

Η επαρχία Guangdong έσπευσε πρώτη στην απελευθέρωση των τιμών, ακολουθούμενη συντόμως από τις περισσότερες επαρχίες. Από την άλλη πλευρά, η προσήλωση στον διοικητικό καθορισμό των τιμών υπήρξε επιζήμια για ορισμένες provinces. Η περίπτωση της επαρχίας Heilongjiang υπήρξε μια από αυτές. Οι συντηρητικοί αξιωματούχοι της τοπικής αυτοδιοίκησης, στοχεύοντας στη κάμψη του πληθωρισμού στην επαρχία τους από 17% το 1989 σε 13% το επόμενο έτος, ανάγγειλαν την εφαρμογή του "Project 383". Το σχέδιο αναφερόταν στον έλεγχο των

τιμών σε 383 προϊόντα που συνέθεταν το basket of products που χρησιμοποιείτο για τον υπολογισμό του πληθωρισμού, και προέβλεπε την αύξηση των επιδοτήσεων από τη τοπική κυβέρνηση για τον έλεγχο των τιμών στα προϊόντα αυτά.

Στον αντίποδα, η επαρχία Guangdong απελευθερώνοντας τις τιμές, και λειτουργώντας παράλληλα υπό ορθολογικότερες τοπικές συνθήκες ασκήσεως επιχειρηματικής δραστηριότητας και ροής κεφαλαίων, διασφάλισε ανέξοδα χαμηλότερα επίπεδα τιμών.<sup>100</sup>

Με την ολοένα και μεγαλύτερη συνεισφορά του μη κρατικού τομέα στην εθνική οικονομία, αυξάνονταν παράλληλα και οι ποσότητες των εμπορευμάτων που διοχετεύονταν και κυκλοφορούσαν έξω από το διοικητικό πλάνο, με το πεδίο καθορισμού των τιμών από την αγορά να διευρύνεται αντιστοίχως.

Η επίδραση από το άνοιγμα προς τις διεθνείς αγορές με τη διοχέτευση διεθνοποιημένων τιμών σε πολλά commodities, συνέβαλε στο περιορισμό της απόκλισης μεταξύ των «σχετικών» εγχώριων τιμών και των αντίστοιχων διεθνών τιμών. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, τα προϊόντα που τιμολογούνταν με διοικητικά καθορισμένες τιμές έπαψαν να αποτελούν τη πλειονότητα επί του συνολικού – καταγεγραμμένου – τζίρου των εγχώριων εμπορευμάτων (commodity turnovers). Ειδικότερα, το ποσοστό των planned prices αντιστοιχούσε το 1990 στο 44,6% του συνόλου των τιμών στην κατηγορία των producer goods, και παρουσιάζεται ταχέως μειούμενο κατά τα επόμενα 3 έτη, με τις καθορισμένες από την αγορά τιμές να αυξάνονται κατά την αντίστοιχη περίοδο και να διαμορφώνονται σε 80% (**Appendix 33**). Από την άλλη μεριά, το μερίδιο των consumer goods που πωλούνταν σε τιμές αγοράς σημείωσε αντίστοιχη δραματική άνοδο κατά τη δεύτερη φάση της ανασυγκρότησης, αυξανόμενο από μόλις 3% του 1978 σε 53% το 1990 και 94% το 1993.

Η σύζευξη των δυο μεθόδων προσδιορισμού των τιμών, αποτέλεσε δομικού χαρακτήρα αλλαγή στη μεταρρυθμιστική προσπάθεια και στη σταδιακή μετάβαση της εγχώριας οικονομίας σε οικονομία της αγοράς, αποκαθιστώντας την ορθολογικότερη αποτίμηση της σχέσεως preference - scarcity, απαραίτητη για τη σωστή χρήση των



διαθέσιμων πόρων <sup>101</sup> . Από την άλλη όμως πλευρά δημιούργησε de facto συνθήκες προνομιακής δραστηριότητας προς τις κρατικές επιχειρήσεις που λάμβαναν subsidies σε πρώτες ύλες και παραγωγικό εξοπλισμό (που μετατράπηκε μετέπειτα σε ευκολότερα – συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις – προσβάσιμο τραπεζικό δανεισμό), σε αντίθεση με τις μη- κρατικές που διενεργούσαν το σύνολο των προμηθειών τους σε τιμές αγοράς.

Επιπλέον, η μορφή και το ύψος των subsidies που λάμβαναν οι S.O.Es (όπως και ο καθορισμός των quotas) αποτελούσε σε πολλές περιπτώσεις προϊόν διαπροσωπικών επαφών μεταξύ κρατικών λειτουργών και διοικητών των S.O.Es, δημιουργώντας συνθήκες εκτενούς διαφθοράς (rent-seeking activities) και οππορουνιστικής νοοτροπίας.

Εκμεταλλεόμενοι στα τέλη των 1980s (με τη κυβερνητική υποστήριξη για τη δημιουργία και εξάπλωση των business groups) τη δυνατότητα σύστασης καινούργιων branches ή θυγατρικών, οι οποίες λειτουργούσαν ως ξεχωριστές οικονομικές μονάδες (εγγεγραμμένες συνήθως ως Collectively – owned enterprises), τα υψηλόβαθμα στελέχη των μητρικών S.O.Es εξασφάλιζαν πρόσθετο εισόδημα και μετέφεραν σε αυτές μέρος της κερδοφορίας – υπό μορφή subsidies με σκοπό τη χαμηλότερη φορολόγηση της μητρικής S.O.E –, παρέχοντας επίσης σε πολλές από αυτές ανέξοδη χρήση των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων και του τεχνολογικού εξοπλισμού <sup>ο</sup> . Πολλές εκ' των θυγατρικών προσκόμιζαν υψηλά κέρδη, απλώς από τη πώληση των παραγόμενων στη μητρική S.O.E προϊόντων που εξασφάλιζαν σε χαμηλό – καθοριζόμενο από το πλάνο – κόστος, σε τιμές που διαμορφώνονταν από την αγορά. <sup>102</sup>

Αξιωματούχοι κρατικών (αλλά και περιφερειακών) αρχών και ανώτερα στελέχη των S.O.Es επωφελούνταν από τις rent-seeking activities που διέρχονταν μέσα από το dual track system με αποτέλεσμα να αντιτίθενται σε περεταίρω μεταρρύθμιση του

---

<sup>ο</sup> Σε έρευνα που διεξήχθη το 1992 σε 760 Collectively Owned Enterprises που είχαν συσταθεί από S.O.Es στην επαρχία Shandong, διαπιστώθηκε πως ποσοστό 54% από τις πρώτες χρησιμοποιούσαν χωρίς οποιοδήποτε αντίτιμο πάγιες εγκαταστάσεις των μητρικών S.O.Es μέσου ύψους Ch\$6 εκατ.

price mechanism προς τιμές πλήρως καθορισμένες από την προσφορά και τη ζήτηση και την ευρύτερη μετάβαση σε οικονομία της αγοράς.

Στην επιδίωξη τους αυτή, συνέβαλε και η στοχοποίηση – από μέρος των πολιτών και τη πλευρά των συντηρητικών του κομμουνιστικού κόμματος – του μηχανισμού της αγοράς για τη διαμόρφωση των τιμών, θεωρώντας τον αποκλειστικά υπαίτιο για την δημιουργία υψηλού πληθωρισμού, και πως ενδεχόμενη μονομερής λειτουργία του θα οδηγούσε σε οικονομική κατάρρευση.

Επί αυτού, η επίδραση του καθορισμού των τιμών από την αγορά συνέβαλε αναμφίβολα στη δημιουργία πληθωριστικών πιέσεων. Η εκδήλωση της ανόδου των τιμών θεωρείται σχεδόν αναπόφευκτη σε περιόδους οικονομικού μετασχηματισμού (όπως συνέβη στις αντίστοιχες οικονομίες της Ανατολικής Ευρώπης), όπου αφενός η Κεντρική Τράπεζα δεν λειτουργεί ανεξάρτητα για να ελέγχει τη ροή του χρήματος και αφετέρου η συνολική ζήτηση σε προϊόντα και υπηρεσίες υπερβαίνει τη συνολική προσφορά. Καθώς η ελλειμματική προσφορά δεν εκφράζεται μέσα από το διοικητικό καθορισμό των τιμών, η χαλάρωση του κεντρικού σχεδιασμού και η κατανομή των πόρων από την ελεύθερη διακύμανση των τιμών αναδύει το κρυφό πληθωρισμό.

## Φορείς αντίδρασης στην εισαγωγή πρόσθετων αλλαγών, μακροοικονομικές μεταβολές και λοιποί προωθητικοί παράγοντες προς νέο εγχείρημα ανασυγκρότησης

Οι ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες στο επιχειρησιακό και κλαδικό περιβάλλον στη πορεία του ανοίγματος και της σταδιακής μετάβασης στην οικονομία της αγοράς, αποτέλεσαν εφαρμογή του incremental reform για την εισδοχή νέων μορφών επιχειρηματικών σχημάτων και διευρυμένου πλαισίου οικονομικής λειτουργίας.

Η μεταστροφή αυτή στις λεγόμενες “outside the system” μεταρρυθμίσεις, παρότι περιόρισε το εύρος της σχεδιαζόμενης οικονομίας, διατήρησε τον σημαίνοντα ρόλο της, μεταθέτοντας τις απαραίτητες θεσμικές παρεμβάσεις και μεταρρυθμίσεις σε επόμενη χρονική περίοδο. Οι επιχειρούμενες μεταβολές στη λειτουργία των S.O.Es κατά τη δεύτερη προσπάθεια ανασυγκρότησης (1979 – 1993) επικεντρώθηκαν στη παραχώρηση διαχειριστικής αυτονομίας και κινητροδότησης στις διοικήσεις τους, σε παρωχημένο όμως και αναποτελεσματικό institutional framework.

Κατά τη φάση του enterprise autonomy των S.O.Es, οι διατάξεις που εισήχθησαν<sup>ο</sup> με τα provisions του Law of the P.R.C on industrial Enterprises owned by the whole people (ή Enterprise Law του 1988)<sup>ο</sup> διαχώρισαν μεν την ιδιοκτησία από τον έλεγχο της επιχείρησης, ορίζοντας όμως τους factory directors ως αποκλειστικούς νομικούς εκπρόσωπους των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου, η ιδιοκτησία των S.O.Es ανήκει στο σύνολο του λαού, με το κράτος να παραχωρεί (grant) δικαιώματα διαχείρισης στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τις αρχές του διαχωρισμού ιδιοκτησίας και ελέγχου. Οι επιχειρήσεις διατηρούν δικαιώματα κατοχής (possessing), χρήσης και διάθεσης της ιδιοκτησίας που τους έχει παραχωρηθεί (granted) από το κράτος για διοικητικούς και

---

<sup>ο</sup> Συνέχεια της διακήρυξης που εξεδόθη το 1984 από τη Communist Party's Central Committee στην οποία παρατίθεται πως “Οι κρατικές επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να μεταβληθούν σε ανεξάρτητες νομικές οντότητες με αυτόνομη οικονομική λειτουργία, φέροντας οι ίδιες την ευθύνη επί των κερδών και ζημιών τους”.

<sup>ο</sup> Στις διατάξεις αυτές προβλέπεται η εφαρμογή του factory director responsibility system (ως ευρύτερη έννοια του enterprise contracting system) με τους factory directors να αποτελούν τους νομικούς εκπροσώπους των S.O.Es. Τα δικαιώματα λήψεως αποφάσεων δεν αποσαφηνίζονται με σαφή τρόπο και συγχέονται με δικαιώματα partial ownership από τη πλευρά των νόμιμων εκπροσώπων.

λειτουργικούς λόγους. Οι S.O.Es απέκτησαν, σύμφωνα με το νόμο, το status του νομικού προσώπου με τη κοινωνική ευθύνη που απορρέει από τη χρήση της ιδιοκτησίας που τους έχει παραχωρηθεί από το κράτος, η οποία προστατεύεται από οιαδήποτε καταπάτηση. Επιπλέον, οι υποχρεώσεις βάραιναν, πλέον, αποκλειστικά την επιχείρηση, στο ποσό όμως του ενεργητικού της, με συνέπεια να μη δεσμεύεται το κράτος για την τακτοποίηση πιστώσεων και υποχρεώσεων που ανέρχονταν σε μεγαλύτερο ύψος.

Απουσία σύγχρονης δομής εταιρικής διακυβέρνησης, και συγκεκριμένα statutory framework με όργανα όπως Διοικητικό Συμβούλιο, Συνέλευση Μετόχων και Επιτροπές, παραχωρήθηκαν στους factory directors (οι οποίοι κατά κανόνα τοποθετούνταν από το communist party) αρμοδιότητες λήψεως αποφάσεων σε βαθμό που οδήγησε αναπόφευκτα – στις περισσότερες των περιπτώσεων – σε unchecked insider control και καταστάσεις “self dealing”, με αποτέλεσμα να εκλαμβάνεται από τους ίδιους και τους υπόλοιπους stakeholders ωσάν τους έχει απονεμηθεί de facto μερίδιο σε δικαιώματα ιδιοκτησίας.

Η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων για τις διοικήσεις των S.O.Es επιχειρήθηκε να ενισχυθεί περαιτέρω με το Regulations on transforming the operational mechanism of S.O.Es' enterprise management του 1992, το οποίο προέβλεπε δικαιώματα διαχείρισης που καταγράφονται συνολικά ως “14 rights” επί: παραγωγής, πωλήσεων των άνω από τις planned quotas ποσοτήτων, τιμολόγησης, προμηθειών, επενδυτικών αποφάσεων, εξωτερικού εμπορίου, σύστασης μικτών επιχειρήσεων & συγχωνεύσεων, διαχείρισης αποθεματικών, οργανωσιακής δομής, διαχείρισης παγίων (leasing, mortgaging ή ακόμα και απευθείας πώληση), προσλήψεων, διαχείριση προσωπικού, μισθών και bonuses, και άρνησης πληρωμής unauthorized charges από κυβερνητικές ή τοπικές αρχές.<sup>103</sup> Στην πραγματικότητα όμως, τα διευρυμένα δικαιώματα λήψεως αποφάσεων δεν αξιοποιήθηκαν σε πλήρη έκταση από το σύνολο των διοικήσεων στις S.O.Es, ή απλώς δεν μεταβιβάστηκαν σε κάποιες από αυτές.

Σε γενικές γραμμές, με τη νομιμοποίηση της ανεξάρτητης μορφής τους και την εφαρμογή του contract responsibility system, ενισχύθηκε – μερικώς – η επιχειρησιακή αυτονομία και το profit orientation των S.O.Es, κατά τη δεύτερη φάση της ανασυγκρότησης τους.

Η ευθύνη της συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων για τον υπολογισμό των παραγόμενων ποσοτήτων (και σταδιακά των τιμών) μετατέθηκε από τις κρατικές και τοπικές διοικητικές αρχές στις επιχειρήσεις, με τις αποφάσεις να λαμβάνονται αποδοτικότερα και ταχύτερα, ενώ ενισχύθηκε η κινητροδότηση μέσω του profit sharing.

Ωστόσο οι παρεμβάσεις από διάφορες αρμόδιες ή μη κρατικές και τοπικές αρχές συνέχισαν να υφίστανται. Σε πολλές περιπτώσεις η λήψη αποφάσεων επί θεμάτων τιμολόγησης, επενδύσεων, διαχείρισης προσωπικού, διάθεσης της υπερβαίνουσας του plan quota παραγωγής, μεταβίβασης παγίων στοιχείων, συγχωνεύσεων & εξαγορών υπόκειντο στην έγκριση διαφόρων οργάνων.

Σαφέστερη πρακτικά οριοθέτηση του ιδιοκτησιακού status σε σχέση με τη νομοθετική παρέμβαση προήλθε με την ανάπτυξη των επιχειρηματικών ομίλων, από το 1988 και έπειτα, όπου στο πλαίσιο parent- affiliate το ποσοστό συμμετοχής στη κάθε θυγατρική και συνδεδεμένη αποτελούσε άμεση μορφή ιδιοκτησίας.

Επίσης, παρά το ότι με τον Enterprise Law του 1988 θεσμοθετήθηκε η ανεξάρτητη νομική οντότητα των S.O.Es (ως οικονομικές επιχειρήσεις) και διαχωρίστηκαν από τους λοιπούς οργανισμούς της κεντρικής διοίκησης (Public Sector Units) υπό το ενοποιημένο σύστημα της σχεδιαζόμενης οικονομίας,<sup>ο</sup> η ασαφής οριοθέτηση (πέραν των property rights) των αρμοδιοτήτων και του division of power μεταξύ των factory directors, του communist party & των party committees της επιχείρησης, και των

---

<sup>ο</sup> Πρωτίτερα οι S.O.Es δεν υπόκειπταν σε ξεχωριστό νομικό καθεστώς και η λειτουργία και έλεγχος τους καθορίζονταν θεσμικά από τα Regulations on the work of directors of enterprises under whole people ownership και Regulations on Workers' s representative meetings of enterprises του 1986. Προσδιοριστικά, δραστηριοποιούνταν ως Departmental Undertaking Organizations, ανήκοντας τυπικώς στο State Council ή σε κάποιο Υπουργείο.

λοιπών (κυβερνητικών ή τοπικών) οργάνων προκάλεσε δυσλειτουργία και σύγχυση και οδήγησε συχνά σε περιπτώσεις διαφθοράς μεταξύ των εν λόγω μερών.

Οι προαναφερόμενοι φορείς αποτέλεσαν τη μία εκ των δύο κοινωνικών δυνάμεων που στάθηκαν αντίθετες σε περαιτέρω προσπάθεια ανοίγματος προς την οικονομία της αγοράς.

Η διαφοροποίηση τους με το ευρύτερο σύνολο των ατόμων που διέπτονταν από συντηρητικές ιδεολογικές αντιλήψεις έγκειται στο ότι ενώ οι μεν διακατέχονταν μονομερώς από πολιτικά κίνητρα (πεπεισμένοι παράλληλα πως το άνοιγμα στην αγορά ευθύνεται για τις εισοδηματικές ανισότητες και τον υψηλό πληθωρισμό) και επιθυμούσαν την επιστροφή στη μονομερή λειτουργία της σχεδιαζόμενης οικονομίας, η άλλη πλευρά των αντιτιθέμενων, αποτελούνταν από διοικητές των S.O.Es και λοιπούς φορείς εξουσίας που προσδοκούσαν για λόγους επιρροής και ιδιοτέλειας τη παράλληλη διατήρηση του υπάρχοντος dual system, ήτοι της οικονομίας της αγοράς και της σχεδιαζόμενης οικονομία, που τους εξασφάλιζε ευρύ πεδίο διευθετήσεων.

Όσον αφορά τις διοικήσεις των S.O.Es, η εφαρμογή του enterprise responsibility system θα μπορούσε να εκληφθεί ως κατάσταση παρόμοια με τη 5<sup>η</sup> φάση των αλλαγών του Kotter σε έναν οργανισμό/σύστημα, όπου παραχωρήθηκαν δικαιώματα λήψης αποφάσεων από τη κεντρική εξουσία σε χαμηλότερες βαθμίδες (διοικήσεις των S.O.Es) και ενθαρρύνθηκε η ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων στα πλαίσια της επιδιωκόμενης ανασυγκρότησης των S.O.Es και του γενικότερου transition της οικονομίας. Τοιουτοτρόπως, η απροθυμία των διοικήσεων των S.O.Es (και σημαντικού αριθμού τοπικών και κρατικών αξιωματούχων) για συνέχιση του marketization reform, με τις αντίστοιχες αξιώσεις που συνήθιζαν να εγείρουν, αποτελούν σύμφωνα με τη θεώρηση του Kotter τη χειρότερη έκφανση κατά το 5<sup>ο</sup> σύνθητες κοινό σφάλμα στη διαδικασία μετασχηματισμού (μη απομάκρυνση των εμποδίων προς το νέο όραμα), καθότι προέρχονται από τους επίσημα εντεταλμένους φορείς της αλλαγής <sup>104</sup>

Η συνύπαρξη των δύο συστημάτων, απουσία κοινών κανόνων και μηχανισμών της αγοράς, δημιούργησε διοικητικά και επιχειρηματικά σημεία διείσδυσης, όπως και

κενά & loopholes. Η κεντρική γραφειοκρατία, οι τοπικοί παράγοντες και οι διοικήσεις των S.O.Es – λειτουργώντας μεμονωμένα ή από κοινού – διέθεταν την δυνατότητα να διενεργήσουν εκτεταμένες rent seeking activities (συσσώρευση προσωπικού πλούτου από κατάχρηση δημόσιας περιουσίας) μέσα από το dual track system, τη πώληση ή εκχώρηση γης & παγίων<sup>ο</sup>, τη δανειοδότηση επιχειρήσεων, τα subsidies, επενδύσεις και αδειοδότηση λειτουργιών, τη διαπραγμάτευση ex post καταβολής κερδών & φόρων κ.α.

Σύμφωνα με έρευνα του Developing Research Group της World Bank σε bribes που δόθηκαν προς επιχειρήσεις κοινής ωφελείας σε 21 transition economies της Ανατολικής Ευρώπης και Ασίας, η προώθηση των rent seeking & corruption activities στις επιχειρήσεις αυτές όπως και στο ευρύτερο επιχειρηματικό πεδίο υποστηρίζεται από παράγοντες :

- i) μικροοικονομικούς και μακροοικονομικούς όπως πλεονάζουσα ζήτηση, μειωμένη ανταγωνιστικότητα & προστατευτισμός που οδηγεί σε μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή παροχή υπηρεσιών (σε τοπικό και ομοσπονδιακό επίπεδο), εμπόδια στην ανάπτυξη του κλάδου όπως price ceiling ή περιορισμοί σε δημόσιες επενδύσεις, υψηλός πληθωρισμός και πάγωμα μισθών σε δημόσιους οργανισμούς που επιφέρει μειωμένη αποτελεσματικότητα στις απειλές για πειθαρχικά μέτρα στο προσωπικό που εμπλέκεται σε περιπτώσεις διαφθοράς
- ii) πολιτικοκοινωνικούς όπως ανίσχυρη και εξαρτημένη δικαστική εξουσία & νομικό σύστημα, και μη μακροχρόνια εδραιωμένο δημοκρατικό πολιτειακό καθεστώς,
- iii) επιχειρηματικούς όπως περιορισμένες δυνατότητες μετακίνησης του προσωπικού σε παραγωγικούς τομείς από rent seeking sectors, μειωμένη χρηματική επιβράβευση στελεχών από τη μικρή ανάπτυξη της κερδοφορίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων,

---

<sup>ο</sup> Την περίοδο του 2<sup>ου</sup> εγχειρήματος ανασυγκρότησης, στο εύρος των ενεργειών που επέφερε η παραχώρηση αρμοδιοτήτων προς τους διοικητές των S.O.Es, καταγράφηκε εκτενή asset stripping δραστηριότητα, κυρίως από την παράλληλη επιχειρηματική δραστηριότητα των ιδίων ή συγγενών τους και την μεταβίβαση ή χρήση σε αυτές παγίων και κυκλοφορούντων στοιχείων των S.O.Es. Σε αναφορά του 12/1995 από το State Administration of State Property, σε ποσό περί των Ch\$50δισ. υπολογίζεται το asset stripping στις S.O.Es από τις αρχές του 1980. Για τη περίοδο 1983 έως 1992, οι συγκεντρωτικές ζημιές από τις κάτω της λογιστικής αξίας πωλήσεις assets των S.O.Es προσδιορίζεται στο 34% των net asset έτους 1992. (O.E.C.D Development. Working Paper No. 153. 10/1999).

αδυναμία παροχής μετοχών ή stock options στα στελέχη των κρατικών επιχειρήσεων ή ακόμα και καταβολής των θεσμοθετημένων bonuses απουσία τρίτων μερών που να διασφαλίζουν την υλοποίηση από το κράτος των contractual obligations.

Επιπρόσθετα, ο De Tella (1999) διαπίστωσε πως οι εγχώριες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν εμπόδια στην εξαγωγική τους διεξόδυση ή στις εισαγωγές από ξένες χώρες (όπως foreign trade operating right για τις εγχώριες επιχειρήσεις στη Δ. της Κίνας) παρουσιάζουν ροπή προς rent seeking activities.<sup>105</sup>

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο που ανέπτυξε η Anne Krueger στο “The Political Economics of the Rent- Seeking Society ” για τον υπολογισμό της αναλογίας της συνολικής αξίας των Rents ως προς το Gross National Product στη Λ.Δ. της Κίνας, ο οικονομολόγος Hu Heli εκτίμησε την αναλογία στα πολύ υψηλά 20% και 40% για το 1987 και 1988 αντίστοιχα. Η υιοθέτηση του contract responsibility system, και η ευχέρεια μεταβίβασης παγίων (από πώληση ή lease) με την εφαρμογή του enterprise law, καθώς και οι σχηματισμοί των ομίλων (με τις μεθοδεύσεις μεταφοράς κερδών σε θυγατρικές) θεωρείται πως συνεισέφεραν στον διπλασιασμό του ποσοστού. Ως αποτέλεσμα, τα υψηλά διακυβευόμενα χρηματικά ποσά, και η διατήρηση των θέσεων εξουσίας & επιρροής διαμόρφωσαν ισχυρή κατηγορία από πολυάριθμη μερίδα αξιωματούχων και managers με κοινά συμφέροντα διατήρησης της παρούσας κατάστασης.

Επιδίωξη για διαιώνιση των υφισταμένων συνθηκών υπήρξε επίσης από τους εργαζόμενους στις S.O.Es, και ιδιαίτερα των παλαιότερων που δεν ενέκυπταν στην κατηγορία των contract workers, οι οποίοι πέρα των υπολοίπων κοινωνικών παροχών διασφάλιζαν συνθήκες μονιμότητας στην εργασία και defined- benefit συνταξιοδοτικό πρόγραμμα βασισμένο στο pay-as-you-go σύστημα.

Πρόσθετη εναντίωση στη διεύρυνση του marketization reform της οικονομίας προέκυψε και από ομάδα οικονομολόγων και μέρος των πολιτών (ανομοιογενές σύνολο) που επέκριναν τα πεπραγμένα της μακροοικονομικής πολιτικής – περίοδοι “υπερθέρμανσης” της οικονομίας και υπερπληθωρισμού, αποτέλεσμα των υψηλών δημοσίων & βιομηχανικών επενδύσεων και διόγκωσης της προσφοράς χρήματος,



της εισαγωγής του dual track system, της αναποτελεσματικής κατανομής και χρήσης των πόρων και της ανυπαρξίας ισότιμων ανταγωνιστικών συνθηκών –.

Οι φορείς αυτοί της αντίδρασης προς την επέκταση των αλλαγών πρόσαπταν την δημιουργία οικονομικών ανισοτήτων και μείωση των πραγματικών εισοδημάτων που συνετελέσθη κατά τη προηγούμενη περίοδο στο άνοιγμα προς την αγορά και στην εισαγωγή μηχανισμού ελεύθερης διαμόρφωσης – αντί διατήμισης – των τιμών .

Κατά τη δεύτερη περίοδο ανασυγκρότησης των S.O.Es, τρεις φάσεις απότομων ανακατατάξεων στα μεγέθη της οικονομίας και αντιστοίχων stop – go κύκλων δημοσιονομικών και μονεταριστικών πολιτικών έλαβαν χώρα, επιδρόντας με μεγάλες αυξομειώσεις σε ανάπτυξη, επενδύσεις και ελλείμματα και στους δείκτες τιμών κατανάλωσης, δημιουργώντας με τη σειρά τους την ανάγκη εισαγωγής αλλαγών στο ευρύτερο οικονομικό πλαίσιο.

Αναδρομικά, οι στοχεύσεις για υψηλή ανάπτυξη, μέσα από δημόσιες επενδύσεις και εισαγωγές σε βιομηχανικό εξοπλισμό και νέες τεχνολογίες, που διακηρύχτηκαν στα τέλη των 1970s από τη πολιτική ηγεσία έχαιραν της σύμπνοιας των πολιτών καθώς ακολούθησαν μακρά περίοδο οικονομικής καθήλωσης και κοινωνικής αναταραχής . Για τη προώθηση κατασκευαστικών έργων υποδομής και βιομηχανικών επενδύσεων, υπογράφηκαν το 1978 πολυδάπανα contracts<sup>ο</sup> με τις αρχικές εκταμιεύσεις να επιφέρουν (σε συνδυασμό με τα συνεχώς μειούμενα έσοδα της κεντρικής κυβέρνησης) τη μετατροπή από συνθήκες δημοσιονομικού πλεονάσματος σε έλλειμμα για το 1979 (ύψους Ch\$20,6 δισ.) και τα επόμενα έτη.

Το στοιχείο αυτό συνοδεύτηκε από ακολουθία ισχυρών πιέσεων για νομισματική επέκταση και άνοδο στις τιμές των commodities (παρά το ότι διαμορφώνονταν κατά τη περίοδο εκείνη από διοικητικές αρχές) και στις τιμές λιανικής (**Appendix 34**), με χαρακτηριστική αποτύπωση την άνοδο κατά 7,8% του G.D.P για το 1980 με το retail price index να αναρριχάται παράλληλα στο 6% (**Appendix 35**).

Σε συνεδρία του CCCPC το 1980, ελήφθησαν μέτρα δημοσιονομικής φύσεως

---

<sup>ο</sup> Στους πρώτους μήνες του 1978, συμφωνήθηκε η εισαγωγή εξοπλισμού & υψηλής τεχνολογίας και η εκτέλεση περί των 31 projects, συνολικού κόστους άνω των Ch\$60 δισ.

προκειμένου να περιοριστούν οι πληθωριστικές πιέσεις, με παράλληλη μείωση των τραπεζικών πιστώσεων. Οι αποφάσεις προέβλεπαν την αποκλιμάκωση των επενδύσεων σε capital construction projects και δημόσιες επενδύσεις, τον περιορισμό των αμυντικών δαπανών και των διοικητικών εξόδων του δημοσίου τομέα.

Στην ίδια κατεύθυνση εκδηλώθηκε και άμεση κρατική παρεμβατικότητα στη χρηματοοικονομική διάρθρωση και διαχείριση των επιχειρήσεων (σχεδόν στο σύνολο τους S.O.Es και κολεκτίβες) με την απόφαση για πάγωμα των τραπεζικών τους καταθέσεων και την αναγκαστική διάθεση προς αυτές κρατικών ομολόγων ύψους Ch\$4,8δισ, με πρόσθετο περιορισμό των subsidies σε πάγιο εξοπλισμό.

Οι δημοσιονομικές και μικροοικονομικές παρεμβάσεις επέφεραν ομαλοποίηση στους μακροοικονομικούς δείκτες, ήτοι μειούμενη αύξηση για το 1981 του – επίσημα δημοσιευμένου – Retail Price Index σε 2,4% από 6% , και περεταίρω αποκλιμάκωση για τα δύο επόμενα έτη, με παράλληλη βελτίωση στο ισοζύγιο πληρωμών και στην ανάπτυξη του Α.Ε.Π .

Ο δεύτερος κύκλος διόγκωσης της προσφοράς χρήματος και των επενδύσεων με την ακόλουθη άνοδο του πληθωρισμού προήλθε κατά κύριο λόγο από τις τοπικές διοικήσεις και είχε σαν έναυσμα τις αποφάσεις που πάρθηκαν τον 9/1982 στο 12<sup>ο</sup> National Congress of Communist Party of China, οι οποίες έθεσαν ως μακροπρόθεσμη κατεύθυνση τον τετραπλασιασμό της βιομηχανικής και αγροτικής παραγωγής έως τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Με την ενθάρρυνση και υποστήριξη αξιωματούχων της κεντρικής κυβέρνησης, οι τοπικές διοικήσεις – βρισκόμενες σε συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ τους για διασφάλιση κεφαλαίων – προώθησαν έργα υποδομής και βιομηχανικές επενδύσεις στις S.O.Es που βρίσκονταν υπό την εποπτεία τους . Οι χρηματοδοτήσεις καλύπτονταν από τα κονδύλια που αιτούνταν και ελάμβαναν από κρατική ενίσχυση ή από ιδίους πόρους.

Το 1984, επιπρόσθετα, συνέπεσε με τη 35<sup>η</sup> επέτειο από την ίδρυση της Λ.

Δημοκρατίας της Κίνας, με συνέπεια να αμβληθούν οι αντιδράσεις της κεντρικής εξουσίας για πρόσθετες δαπάνες σε μισθολογικές αυξήσεις κυβερνητικών υπηρεσιών

και S.O.Es και σε παροχή καταναλωτικών αγαθών.

Επιπρόσθετα, κατά το ίδιο έτος, στα πλαίσια της επέκτασης της αυτονομίας των state specialized banks, συνέβη τεχνικό σφάλμα το οποίο επέφερε μεγάλη επέκταση στη προσφορά χρήματος και πιστώσεων.

Για τον υπολογισμό της base quota για τη κάθε specialized bank τέθηκε λανθασμένα ο όρος πως η Κεντρική Τράπεζα θα χρησιμοποιούσε το σύνολο των δανειακών υπολοίπων της κάθε μίας για το 1984, και επ' αυτού του ποσού θα καθοριζόταν το credit quota για τα επόμενα έτη. Ως συνέπεια, το σύνολο των τραπεζών έθεσε ως στόχο τη μεγιστοποίηση των παρεχόμενων δανειοδοτήσεων, με τα υποκαταστήματα όχι μόνο να εγκρίνουν το σύνολο των επιχειρηματικών αιτημάτων χωρίς να προσμετρούν πιστοληπτικά κριτήρια, αλλά και να προτρέπουν τις κρατικές και κολεκτιβιστές επιχειρήσεις να επεκτείνουν το δανεισμό τους. Τα συνολικά ποσά που διατέθηκαν για πιστώσεις το 1984 καταγράφονται 28,8% υψηλότερα σε ετήσια βάση και 84,4% για τον μήνα Δεκέμβριο.

Ο συνδυασμός των τριών ανωτέρω παραγόντων προκάλεσε επέκταση της ετήσιας προσφοράς μετρητών ( $M_0$ ) κατά 49,5%. Για το πρώτο 3μηνο του 1985, η άνοδος στη κυκλοφορία χρήματος συνεχίστηκε (59% σε  $M_0$ , 39%  $M_1$  και 44% σε  $M_2$ ) με τον ετήσιο δείκτη του Retail Price Index να υπερδιπλασιάζεται και του Consumer Price Index να διαμορφώνεται στο 9,3%, .

Με απόφαση του State Council και με προσωπική παρέμβαση του Den Xiaoping στα μέσα του 1985 ελήφθησαν περιοριστικά μέτρα για την ανάσχεση των αρνητικών παραμέτρων της διαφαινόμενης “υπερθέρμανσης” της οικονομίας (υψηλότερη συνολική ζήτηση σε τελικά προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με τις υπάρχουσες παραγωγικές δυνατότητες σε συνθήκες υψηλής ανάπτυξης).

Από τους αξιωματούχους των τοπικών διοικήσεων ζητήθηκε ο περιορισμός των επενδύσεων και της κατανάλωσης στις περιοχές ευθύνης τους και συστάθηκαν κυβερνητικές επιτροπές ελέγχου για την επίβλεψη των capital construction projects στο σύνολο των επαρχιών, και από τη πλευρά της Κεντρικής Τράπεζας αυξήθηκαν τα επιτόκια καταθέσεων & δανεισμού και ενισχύθηκε ο έλεγχος στα credit quotas.

Το 1986 επιτεύχθηκε τελικώς ο έλεγχος του πληθωρισμού και των βιομηχανικών επενδύσεων, με περιορισμό όμως της ανόδου του G.D.P κατά 4,7% (**Appendix 36**).

Σε περιβάλλον αντιμαχόμενων αντιλήψεων και μακροοικονομικής θεώρησης μεταξύ προσώπων της πολιτικής & κομματικής ηγεσίας και οικονομολόγων, ο μειωμένος ρυθμός ανάπτυξης συνετέλεσε στον ελαστικότερο έλεγχο επί των πιστώσεων και της νομισματικής πολιτικής, τροφοδοτώντας νέο κύκλο διόγκωσης της προσφοράς χρήματος και επέκτασης των επενδύσεων. Η ανακοίνωση του CCCPC στις αρχές του 1988<sup>ο</sup> ανέφερε πως «κατά το προηγούμενο έτος η οικονομία σημείωσε ταχεία ανάπτυξη χωρίς να δημιουργηθούν κίνδυνοι για υψηλή άνοδο του πληθωρισμού».

Την τοποθέτηση αυτή του κομμουνιστικού κόμματος και τη σχεδιαζόμενη επιτάχυνση του price reform από τον νέο Γενικό Γραμματέα του CPC, ακολούθησαν πολιτικές διόγκωσης της νομισματικής επέκτασης, μεγάλη άνοδο στις τιμές των αγροτικών προϊόντων με γρήγορη επέκταση στα υπόλοιπα καταναλωτικά αγαθά, αρνητικά πραγματικά επιτόκια χορηγήσεων (**Appendix 37**) και μείωση των καταθέσεων.

Οι παράμετροι αυτοί συνέβαλαν στη αποδυνάμωση της πραγματικής αξίας της προσόδου, μισθών και καταθέσεων σε περιβάλλον ανισομερούς ανάπτυξης μεταξύ γεωγραφικών περιοχών και διεύρυνσης των εισοδηματικών ανισοτήτων ανάμεσα στους urban residents και στους αγρότες με nonagricultural income (επιαναφορά στα τέλη της 2<sup>ης</sup> περιόδου ανασυγκρότησης του εύρους του ανοίγματος που υφίστατο πριν τις αλλαγές του 1978, έχοντας απολεστεί δηλαδή τα οφέλη από τη πορεία των μειούμενων εισοδηματικών ανισοροπιών που είχαν επιτευχθεί με την agrarian reform – **Appendix 38**).

Μολονότι οι τιμές των βιομηχανικών και καταναλωτικών αγαθών κατέγραψαν ραγδαία άνοδο, το Politburo αποφάσισε να μην αναβάλει την μεταρρύθμιση στον μηχανισμό τιμών, ενισχύοντας τις προβλέψεις των πολιτών για ακόμη υψηλότερες τιμές, με συνέπεια την εμφάνιση “panic buying” και πρόκληση υπερπληθωρισμού, με

---

<sup>ο</sup> Ακολουθούμενη από διετία πολιτικής αναταραχής, στην οποία σημειώθηκαν μεγάλες φοιτητικές διαδηλώσεις, που οδήγησαν στην αποχώρηση του Hu Yaobang - προστατευόμενου του Deng Xiaoping - από τη θέση του Γενικού Γραμματέα του CPC και την αντικατάστασή του από τον Zhao Ziyang, πρώην Premier, και την αναβάθμιση του συντηρητικού Vice - Premier Li Peng στη θέση του Premier.

διογκωμένες αρνητικές πραγματικές τιμές επιτοκίων καταθέσεων και δανεισμού (που ανήλθαν για τον δανεισμό των τραπεζικών ιδρυμάτων από την Κεντρική Τράπεζα σε - 13,14%). Η εξέλιξη αυτή συνοδεύτηκε από διεύρυνση στις κερδοσκοπικές αγοροπωλησίες (σε allocated supplies) από τη πλευρά των αξιωματούχων σε διάφορες βαθμίδες διοίκησης και S.O.Es, προκαλώντας έντονη λαϊκή δυσαρέσκεια. Τα έκτακτα μέτρα στα τέλη του 1988 πάρθηκαν σε περίοδο όπου η συντηρητική πλευρά βρέθηκε να ασκεί μεγαλύτερη επιρροή στους κυβερνητικούς, κομματικούς και στρατιωτικούς κύκλους, αναστέλλοντας τις μεταρρυθμίσεις.<sup>106</sup>

Το πρόγραμμα εξισορρόπησης (πάγωμα των διατιθέμενων ποσών για επενδύσεις και δανειοδοτήσεις, αύξηση του δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας των state specialized banks και άνοδος των επιτοκίων) επέδρασε άμεσα στη κάμψη των πληθωριστικών πιέσεων, ενώ περιορίστηκε και η προσφορά χρήματος στο τρίτο 3μηνο του 1989 (με ετήσια μείωση του  $M_1$  στο -1 και του  $M_2$  στο 13%), προκαλώντας όμως από την άλλη πλευρά, απότομη βύθιση στη βιομηχανική παραγωγή και στις δημόσιες επενδύσεις, άνοδο της ανεργίας και των αδιάθετων βιομηχανικών αποθεμάτων, και δραματική μείωση στον ρυθμό ανάπτυξης του Α.Ε.Π κατά 7,2% (**Appendix 39**).

Το υπόβαθρο της κοινωνικής αναταραχής, ενισχύθηκε με την καθίζηση της οικονομικής δραστηριότητας (over – cooled economy), προκαλώντας μεγάλου μεγέθους διαδηλώσεις από φοιτητές και intellectuals που πρόβαλαν συνάμα συνταγματικές διεκδικήσεις και εναντίωση στην εκτεταμένη διαφθορά και επιβράδυνση των μεταρρυθμίσεων, με κατάληξη το Tiananmen incident του 6/1989.

Η μετέπειτα ακολουθούμενη επέκταση των πιστώσεων στις S.O.Es και δευτερευόντως στις T.V.Es και η χαλάρωση της μονεταριστικής πολιτικής (3 συνεχόμενες μειώσεις των επιτοκίων, τον 3<sup>ο</sup> και 8<sup>ο</sup> του 1990 και τον 4<sup>ο</sup> του 1991 και διαμόρφωση του  $M_1$  και  $M_2$  σε 23,2% και 26,5% αντίστοιχα) επέφερε ανάκαμψη και υψηλή άνοδο του ποσοστού ανάπτυξης του Α.Ε.Π για το 1991 και 1992 σε σχετικά χαμηλά επίπεδα πληθωρισμού. Η άνοδος αυτή τροφοδοτήθηκε κυρίως από τον κολεκτιβιστικό και μη κρατικό τομέα.

Ανεξαρτήτως των αμφιλεγόμενων πολιτικών μακροοικονομικής εξισορρόπησης, των αναδυόμενων κοινωνικών αντιθέσεων και των φορέων αντίδρασης κατά το transition προς την οικονομία της αγοράς, η επιδείνωση της καθαρής αξίας, αποδοτικότητας & κερδοφορίας των S.O.Es (**Appendices 40 – 43**) στο καινούργιο επιχειρησιακό περιβάλλον και η εξασθένηση της συνεισφοράς τους στο G.D.P συνέβαλαν μονομερώς στην επανεξέταση της μορφής και του οργανωσιακού τους μοντέλου. Από τη σταδιακή εισδοχή ανταγωνιστικών επιχειρησιακών σχημάτων στους περισσότερους κλάδους δραστηριότητας, η κερδοφορία<sup>ο</sup> συμπίεστηκε για τον κρατικό τομέα, με το – ασαφώς και συχνά ελλιπώς προσδιοριζόμενο – μ.ο περιθωρίου κέρδους (προ φόρων) για τις μη ζημιογόνες (που εντάσσονταν κυρίως σε μεγάλους ομίλους) να περιορίζεται σύμφωνα με τον Naughton στο 16,8% το 1989 από 25,2% το 1980. Η κερδοφορία per unit of equity περιορίστηκε (σύμφωνα με εκτιμήσεις του Holz) στα τέλη της 2<sup>ης</sup> προσπάθειας ανασυγκρότησης (1993) στο 7,7% με περεταίρω μείωση κατά επόμενη τριετία (6,7%, 4,1% και 2,2% αντίστοιχα).

Ειδικότερα για τις βιομηχανικές S.O.Es, η συνολική κερδοφορία (από μελέτες του Naughton) συρρικνώθηκε ως ποσοστό του G.D.P από το 14% του 1978 σε 2% το 1992.<sup>107</sup> Από επίσημα κρατικά στοιχεία (**Appendix 40**), η καταγεγραμμένη θετική διαφορά μεταξύ των συνολικών κερδών και ζημιών από τις S.O.Es κατήλθε από Ch\$ 46,67δισ. το 1978 στα Ch\$ 3,52δισ. το 1991.

Οι συνακόλουθες ευρύτερες δημοσιονομικές, μακροοικονομικές και κοινωνικές προεκτάσεις της δυσλειτουργίας των S.O.Es στις αρχές της 10ετίας του 1990 κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη εισαγωγής τρίτου – κατά σειρά – σταδίου ανασυγκρότησης, καθώς η πολιτική ηγεσία συνεκτίμησε :

- Την απορρόφηση σημαντικών δημοσίων πόρων υπό μορφή price και enterprise loss subsidies (**Appendix 44**), δαπανών για επενδύσεις (σταθερά

---

<sup>ο</sup> Η ασάφεια και πρακτικά η ανακολουθία κανόνων για τον υπολογισμό του κόστους και την απεικόνιση των λογιστικών εγγραφών διατήρησε διαχρονικά τη διοχέτευση σε μεγάλο βαθμό ανακριβών και συγκεχυμένων στοιχείων σχετικά με τα μεγέθη, και ιδιαίτερα τη κερδοφορία από τη πλευρά των S.O.Es. Για το 1993 – 1994, ήτοι χρονική περίοδο της μετάβασης από τη 2<sup>η</sup> στη 3<sup>η</sup> προσπάθεια ανασυγκρότησης, ο Elliot Parker (Professor of comparative economic studies & Chinese Economy, University of Nevada) προσδιόρισε πως άνω του ήμισυ των κρατικών επιχειρήσεων παρουσίαζε ουσιαστικά ζημιογόνες χρήσεις, ενώ αρκετές από αυτές με ενίσχυση από subsidies ή κρατικά κατευθυνόμενο τραπεζικό δανεισμό μπορούσαν να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους σε μισθούς και κοινωνικές παροχές.

σε πολύ μεγαλύτερο ύψος από τις υπολειπόμενες δημόσιες επενδύσεις) και μερικής – τουλάχιστον – κάλυψης των διευρυνόμενων συνταξιοδοτικών παροχών, σε περιόδους αυξανόμενων δημοσιονομικών ελλειμμάτων.

Χαρακτηριστικά, παρότι η κυβέρνηση έλαβε ως revenue (καταβολές ή προς απόδοση κέρδη) Ch\$230δισ. το 1991 από τις κρατικές επιχειρήσεις, διέθεσε Ch\$93δισ. σε άμεσες δαπάνες επενδύσεων, Ch\$51δισ. σε direct subsidies και άγνωστο ποσό σε indirect subsidies, με το δημόσιο έλλειμμα να ανέρχεται στα Ch\$42δισ.<sup>108</sup> Η συνεχής επένδυση μέσω άμεσων και έμμεσων καταβολών στον αναποτελεσματικό κρατικό τομέα δημιουργεί κατάσταση differential social return καθώς – εναλλακτικά – η υποτιθέμενη καταβολή σε άλλους τομείς, εκτιμάται πως θα επέφερε υψηλότερο national potential output και real social return on capital.

- Τη δυσλειτουργία του χρηματοοικονομικού συστήματος από την εστίαση προς τις κρατικές επιχειρήσεις και τα συνακόλουθα μη εξυπηρετούμενα δάνεια (προσδιοριστικά το ήμισυ των συνολικών για το 1994 σύμφωνα με τον Naughton), τα οποία σε ποσοστό άνω του 70% χορηγούνταν προς αυτές. Ο περιορισμός των government grants που διατίθενταν για επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό και κυκλοφορούν ενεργητικό αντικαταστάθηκε σταδιακά με τραπεζικό δανεισμό που διαμόρφωσε κατ' επέκταση τη σχέση Ξένων/Ιδίων Κεφαλαίων των S.O.Es από 12% το 1978 σε 211% το 1994.<sup>109</sup>
- Των αρνητικών externalities που δημιουργούνται από την ανωτέρω υπερβάλλουσα και ανταποδοτική κατανομή δημοσίων και κρατικά κατευθυνόμενων τραπεζικών πόρων προς subsidies και απόκτηση παγίων και κυκλοφορούντων στοιχείων ενεργητικού. Τα externalities μπορούν να εντοπισθούν i) στις πληθωριστικές πιέσεις από τη διάθεση υψηλών δημοσιονομικών & χρηματοοικονομικών καταβολών, από τη αναχρηματοδότηση του δημοσιονομικού ελλείμματος απευθείας από τη Κεντρική Τράπεζα και την ακόλουθη άνοδο του money supply, και από την υψηλότερη ποσοστιαία άνοδο των μισθών και bonuses – με εξαίρεση τη

διετία 1988-89 – στις industrial S.O.Es έναντι του πληθωρισμού, με την ονομαστική παραγωγικότητα να υπολείπεται συνάμα κατά 130%, με τιμές του 1990, από την αντίστοιχη των εργαζομένων στις βιομηχανίες των υπολοίπων ιδιοκτησιακών σχημάτων ii) στο συνακόλουθο financial repression καθώς η κυβέρνηση επιδίωκε την εισροή και παρακράτηση υψηλής καταθετικής βάσης στο τραπεζικό σύστημα, και iii) στη διατήρηση υψηλών επιτοκίων που προκύπτει από τον αυξανόμενο δημόσιο δανεισμό (crowding out effect) για την κάλυψη των ελλειμμάτων, τη διατήρηση των παρεχόμενων subsidies και την επανακεφαλαιοποίηση του τραπεζικού συστήματος.

- Την αύξηση των redundant workers από πολλές S.O.Es και την δυσχέρεια καταβολής των υψηλών ιατροασφαλιστικών παροχών και πολλαπλών επιδομάτων (στοιχείο που μπορούσε να οδηγήσει ανά περίπτωση σε διαπραγμάτευση με τα υπερκείμενα κλιμάκια και επαναπροσδιορισμό των profit remittances και του corporate income tax) και πολύ περισσότερο πρόσθετων θέσεων εργασίας προκειμένου να ανασχεθεί η αυξανόμενη ανεργία και να απορροφηθεί μέρος του αγροτικού πληθυσμού στην ευρύτερη προσπάθεια εκβιομηχάνισης και διατήρησης της πολιτικής και κοινωνικής σταθερότητας.



### 3<sup>η</sup> απόπειρα ανασυγκρότησης – corporatization

Αναδυόμενη πολιτικά από την κοινωνική ένταση και την αβεβαιότητα που προκάλεσαν οι μεγάλες διακυμάνσεις των μακροοικονομικών μεγεθών και τη διεύρυνση των κοινωνικών ανισοτήτων, η συντηρητική πλευρά του κόμματος και του κρατικού μηχανισμού παρακώλυσε αρχικώς (μετά το Tiananmen incident) τη μεταρρυθμιστική σχεδίαση και τα επόμενα βήματα μετάβασης προς την οικονομία της αγοράς.

Η αμφισβήτηση και ο σκεπτικισμός από τη πλευρά αυτή, ανατροφοδότησε ακόμα και αρχαϊκές σκέψεις επαναφοράς σε καταφανώς αναποτελεσματικές μορφές οργάνωσης, όπως επανα- κollectιβοποίηση της αγροτικής παραγωγής, περιορισμό του ανταγωνισμού και των παραγωγικών δυνατοτήτων των individual & private επιχειρήσεων, καθώς και επιστροφή στον οικονομικό προστατευτισμό μέσα από ανάκληση των προνομιακών φορολογικών πολιτικών & λοιπών ευνοϊκών διοικητικών μέτρων για ξένες επιχειρήσεις & άνοδο των δασμών.

Ο Premier της Λ.Δ. της Κίνας Li Peng, απεργάστηκε με λοιπούς εκπροσώπους της συντηρητικής πλευράς, σχέδιο επαναφοράς σε κεντροποιημένο επίπεδο της διαχείρισης των περιφερειακών επενδύσεων και εσόδων, του άμεσου ελέγχου των S.O.Es, του καθορισμού της παραγωγής & κατανομής των πόρων, και της διαμόρφωσης των τιμών.

Οι πολιτικές αυτές δεν έλαβαν τη συγκατάθεση και έγκριση μεγάλου μέρους του κομματικού μηχανισμού, προσκρούοντας στα ρεφορμιστικά κυρίως στελέχη και σε μεγάλο μέρος των πολιτών & intellectuals, και ιδιαίτερα στη σθεναρή αντίδραση των διοικητών από τα provinces των νοτιοανατολικών κυρίως περιοχών (με πρωτοστατούντα τον κυβερνήτη του Guangdong) θεωρώντας τα σχεδιαζόμενα μέτρα εντελώς ανεδαφικά, σε περίοδο όπου σοβεί ταχεία οικονομική ανάπτυξη στις επαρχίες τους από το άνοιγμα στην αγορά και την εισροή ξένων κεφαλαίων.

Η ανάκληση τελικώς των πλάνων της συντηρητικής πλευράς, απέτρεψε το επιχειρούμενο re-centralization και τη σταδιακή επαναφορά της κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας, με τις νοτιοανατολικές επαρχίες να εισάγουν μονομερώς

μεταρρυθμιστικά μέτρα όπως επέκταση της απελευθέρωσης των τιμών σε τοπικό επίπεδο, παρά τον αντίθετο προσανατολισμό της κεντρικής διοίκησης κατά τη περίοδο 1989 – 1991.

Την αναγκαιότητα για συνέχιση του marketization reform ενστερνίστηκαν επίσης οι φορείς και εργαζόμενοι των μη κρατικών επιχειρήσεων (οι οποίες συνεισέφεραν αριθμητικά κατά τη 2<sup>η</sup> φάση ανασυγκρότησης περί των 7εκατ. νέων μεταποιητικών επιχειρήσεων, αυξάνοντας το μερίδιο της μη-αγροτικής απασχόλησης αντίστοιχα από 44% σε 59% <sup>110</sup>), και μέλη των state & party bureaucracies που δεν επωφελούνταν άμεσα από το πολιτικό πατρνάρισμα των συντηρητικών ηγετών.

Στη χρονική αυτή συγκυρία, παρά το ότι η ρεφορμιστική πλευρά βρέθηκε αποδυναμωμένη από τα γεγονότα του 1989, αναρριχήθηκαν στο κεντρικό πολιτικό όργανο του Standing Committee of the Politburo μη συντηρητικά πρόσωπα όπως ο Li Ruihuan (ρεφορμιστής δήμαρχος της Tianjin) και ο Jiang Zemin (γραμματέας του κόμματος στη Shanghai με πολιτική τοποθέτηση «economic centrist») που αντικατέστησε μετά το Tiananmen incident τον Zhao Ziyang <sup>ο</sup> στη θέση του Γενικού Γραμματέα του κομμουνιστικού κόμματος, αποδομώντας εκ των έσω το διαμορφούμενο ηγετικό σχήμα που υπό την καθοδήγηση του Li Peng επιχείρησε την αναστροφή του ανοίγματος προς την οικονομία της αγοράς.

Η σημαντικότερη ίσως παράμετρος για τη μη υλοποίηση της πολιτικής ατζέντας της συντηρητικής πλευράς πηγάζει από την αλλαγή στο mindset του μεγαλύτερου ποσοστού των intellectuals και απλών κατοίκων σε αστικές και αγροτικές περιοχές. Ο επαναπροσδιορισμός και η «γνωστική αναδόμηση» στις αντιλήψεις και πεποιθήσεις που συνθέτουν τη κουλτούρα των πολιτών επήλθε εν τέλει, αποτέλεσμα της υπερδεκαετούς αναμόρφωσης της οικονομίας και της ανάπτυξης μέσω της εισαγωγής διαφορετικών παραγωγικών σχημάτων, της σταδιακής προώθησης της

---

<sup>ο</sup> Ρεφορμιστής, τέως Premier της Λ.Δ της Κίνας από το 1980 – 1987 και μετέπειτα Γενικός Γραμματέας του CPC με σημαντική συμμετοχή στις οικονομικές μεταρρυθμίσεις κατά την αρχική περίοδο του δεύτερου κύκλου ανασυγκρότησης. Η συνεισφορά του υπήρξε καθοριστική στο άνοιγμα προς το διεθνές εμπόριο και την ανάπτυξη των Special Economic Zones, και ανέπτυξε τη “preliminary stage theory” η οποία εναπόθετε σημαντικό ρόλο στις αγορές εντός του socialist commodity market.

επιχειρηματικότητας & ατομικότητας, του ανοίγματος στο εξωτερικό εμπόριο, των υψηλών ξένων επενδύσεων, της διεθνοποίησης και μεγαλύτερης πληροφόρησης για τις οικονομικές επιδόσεις των “ασιατικών τίγρεων” και για τις κοινωνικές συνθήκες στα κράτη της εγγύτερης περιοχής και του δυτικού κόσμου<sup>ο</sup>.

Η ευρύτερη αποδοχή της γενικότερης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας – παρά τις ενστάσεις στα επιμέρους ζητήματα – φέρει κοινά χαρακτηριστικά με την έβδομη φάση της εισαγωγής αλλαγών όπου παγιώνονται οι αντιλήψεις για τις βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις, δημιουργώντας το υπόβαθρο για τη προώθηση ουσιαστικότερων αλλαγών.

Η εξωτερίκευση από τον Deng Xiaoping του νέου ιδεολογικού στίγματος και των ρεφορμιστικών προθέσεων για επίσπευση των μεταρρυθμίσεων έλαβε χώρα στις αρχές του 1992 με τις περιώνυμες “South China speeches”<sup>οο</sup>, ακολουθώντας δηλαδή περίοδο 2,5 ετών από το Tiananmen incident, χρονικό διάστημα κατά το οποίο δε ελήφθησαν σημαντικές αποφάσεις προς οιαδήποτε κατεύθυνση καθώς προσέκρουαν στη γενικότερη επιφυλακτικότητα, τη πολιτική δυσπραγία και το έντονο polarization της πολιτικής εξουσίας.

Η ερμηνεία προς το πλατύ κοινό των ουσιαστικών παραγόντων που συνετέλεσαν στη κρίση της οικονομικής λειτουργίας και η αναφορά στις σχεδιαζόμενες τομές αποτέλεσαν στοιχείο επιτυχημένου (όπως προκύπτει από τα μετέπειτα

---

<sup>ο</sup> Επίσης, η πτώση των κομμουνιστικών κυβερνήσεων της ανατολικής Ευρώπης στα τέλη του 1989 συνέβαλε στην αμφισβήτηση της κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας – τουλάχιστον – από τη πλευρά των πολιτών και προκάλεσε πρόσθετο σκεπτικισμό στα κομματικά στελέχη και στα μέλη του CCCPC, παρά την επίσημη τοποθέτηση της συντηρητικής μεριάς πως τα κράτη αυτά συνδέονταν στενά και – σε αντίθεση με τη Κίνα – υιοθέτησαν απaráκλητα το μοντέλο της Σοβιετικής Ένωσης η οποία παρέμενε πάραυτα κραταιά.

<sup>οο</sup> Κατά τη περιοδεία του στη Shenzhen, Wuchang, Shanghai και Zhuhai, περιοχές στη νοτιοανατολική Κίνα οι οποίες γνώρισαν ταχεία οικονομική και βιομηχανική ανάπτυξη κατά τη 2<sup>η</sup> φάση των αλλαγών, ο Deng Xiaoping υποστήριξε πως “Η θεμελιώδης διαφορά ανάμεσα στον σοσιαλισμό και καπιταλισμό δεν ανάγεται στη βαρύτητα που έχει για το κάθε σύστημα ο κεντρικός μηχανισμός ή ο μηχανισμός της αγοράς. Η σχεδιαζόμενη οικονομία δεν ταυτίζεται με το σοσιαλισμό, καθώς η σχεδίαση (planning) συναντάται επίσης και στον καπιταλισμό, ούτε από την άλλη πλευρά η οικονομία της αγοράς είναι όμοια με το καπιταλισμό, λόγω του ότι η αγορά συναντάται και στο σοσιαλισμό. Κατά συνέπεια, αμφότεροι οι όροι είναι απλώς οικονομικές έννοιες. Στη παρούσα φάση, ορισμένες «rightist» απόψεις επιδρούν και μας επιρεάζουν, όπως ακριβώς και αντίστοιχες «leftist» απόψεις. Εν τούτοις, οι «leftist» απόψεις είναι βαθιά ριζωμένες (deep-rooted) και έχουν πλήξει σε υπερβολικό βαθμό το κόμμα μας κατά το παρελθόν. Μολονότι ο σοσιαλισμός θα μπορούσε να αφανισθεί από το «rightism», θα πρέπει να προφυλάσσεται εξίσου από το «leftism». Η θέση που εξομοιώνει τη μεταρρύθμιση και το άνοιγμα στις αγορές με την εισαγωγή και ανάπτυξη του καπιταλισμού, και υποστηρίζει επίσης πως ο κίνδυνος της ομαλής εξέλιξης προέρχεται από το πεδίο των οικονομικών αλλαγών, αντιπροσωπεύει επακριβώς το «leftism».

αποτελέσματα) επιμέρους χειρισμού του meaning making στα πλαίσια του crisis leadership.

Η πτώση της κομμουνιστικής κυβέρνησης στη Σοβιετική Ένωση, το 1991 υπήρξε το γεγονός που προλείανε το έδαφος των μεταρρυθμιστικών εξαγγελιών. Οι τεκτονικές αλλαγές σε δογματικό επίπεδο και στη διεθνή πολιτική σκηνή, υπήρξαν καθοριστικές στην αποδυνάμωση των επιχειρημάτων περί αποκλειστικότητας των μέσων παραγωγής και σχεδίασης της οικονομικής λειτουργίας από το κράτος, υποσκελίζοντας, τη δεδομένη χρονική στιγμή, την εναντίωση της συντηρητικής πλευράς του κόμματος και των λοιπών αντιτιθέμενων μερών.<sup>111</sup>

Επιπλέον, στις εσωκομματικές διεργασίες και συζητήσεις που ανέκυψαν μεταξύ των ηγετικών μελών, επικράτησε η τοποθέτηση του Deng Xiaoping, ο οποίος συνέδεσε τη διατήρηση του κομμουνιστικού κόμματος στην εξουσία με τη σταθερή και ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη που διασφαλίζεται με περαιτέρω άνοιγμα στα ξένα κεφάλαια και στις δυνάμεις της ελεύθερης αγοράς<sup>112</sup>, μεταδίδοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την αίσθηση του επείγοντος.

Στο μετέπειτα 14<sup>ο</sup> Εθνικό Συνέδριο του CPC, τον 10/1992 διακηρύχτηκε επισήμως η στρατηγική κατεύθυνση προς την καθιέρωση της “Socialist market economy with Chinese characteristics”<sup>ο</sup> υιοθετώντας κατά πολύς, το θεωρητικό πλαίσιο που ανέπτυξαν στη 10ετία του 1980 οι ρεφορμιστές Xue Muqiao, Du Rusheng, Yu Guangyuan και Liao Jili, και της προσέγγισης του μεταρρυθμιστή Zhao Ziyang σύμφωνα με το “preliminary stage theory”.

---

<sup>ο</sup> Η ανάπτυξη του συστήματος κινήθηκε πέραν των ορίων που προέβλεπε η κλασική θεώρηση του Oskar Lange, ο οποίος (για να αντιπαρέλθει της κριτικής του Ludwig Von Mises που υποστήριζε πως δε μπορεί να υπάρξει ορθολογική κατανομή των πόρων σε μια σοσιαλιστική οικονομία) πρόβαλε πως το κράτος – ως μοναδικός φορέας ιδιοκτησίας – δύναται να διαθέτει το κεφάλαιο, τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους στις κρατικές επιχειρήσεις σε market-clearing prices που θα καθορίζονται μέσω πρακτικής trial & error. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι κρατικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να πάρουν τις ορθές παραγωγικές αποφάσεις και να λειτουργήσει με αποτελεσματικό τρόπο το σύστημα τιμών. Στη περίπτωση της Λ.Δ. της Κίνας, πέραν της ύπαρξης μη κρατικών μορφών ιδιοκτησίας και διαμόρφωσης από αυτές του μεγαλύτερου μέρους του παραγόμενου προϊόντος, το σύστημα τιμών καθορίζεται ως επί το πλείστο από τις δυνάμεις της αγοράς, ενώ υφίσταται και σταδιακή εισδοχή επιχειρηματικών πρακτικών και μηχανισμών βασισμένων στην ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίου και εργασίας.

Στο επόμενο έτος (11/1993) εξεδόθησαν στο 3<sup>th</sup> Plenary Session του 14<sup>th</sup> CCCPC οι “αποφάσεις επί ζητημάτων που ανάγονται στην καθιέρωση του συστήματος της σοσιαλιστικής οικονομίας της αγοράς”, αποτυπώνοντας τη μεταρρυθμιστική στρατηγική ως “overall advance with key breakthroughs”.

Η αναμόρφωση κατέστη σαφές πως δε θα περιοριστεί στο άνοιγμα προς τον ιδιωτικό τομέα και ξένες επενδύσεις αλλά θα εισχωρήσει και στη λειτουργία και γραφειοκρατική δομή του δημόσιου τομέα και επιχειρήσεων (προσδίδοντας της κατά συνέπεια πρόσθετα στοιχεία substantial change) και πως έως το τέλος της 10ετίας θα έχει αρχίσει να διαμορφώνεται το νέο οικονομικό σύστημα.

Το προσχέδιο προέβλεπε αλλαγές στους ακόλουθους 5 καθοριστικούς τομείς :

1) Τη μετατροπή του υπάρχοντος fiscal responsibility system σε tax- sharing system βασισμένο σε ορθότερο καταμερισμό ευθύνης και δικαιοδοσίας ανάμεσα στην κεντρική κυβέρνηση και τις τοπικές διοικήσεις.

2) Τη κατάργηση του διπλού exchange rate system για εγχώριες και ξένες επιχειρήσεις, ως προέκταση της ένωσης των δυο exchange rates, με απώτερη προοπτική τη μετατροπή σε σύντομο χρονικό διάστημα του Yuan (Remendi) σε fully convertible currency.

3) Τον διαχωρισμό της policy- related banking από την εμπορική τραπεζική και την εισδοχή διαφορετικών μορφών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων πέραν των κρατικών εμπορικών τραπεζών (οι οποίες προβλέπεται να διατηρήσουν τη πρωτοκαθεδρία τους) με στόχο τη κατανομή, με αποτελεσματικότερο τρόπο, των κεφαλαιακών πόρων μέσω της αγοράς έναντι κεντρικών κατευθύνσεων. Επίσης, αποφασίστηκε να διευρυνθεί η ανεξαρτησία και το πεδίο χάραξης νομισματικής πολιτικής για τη κεντρική τράπεζα (ήτοι, αντί του ελέγχου που ασκούσε στο συνολικό credit quota, να της εκχωρηθούν δικαιώματα καθορισμού των επιτοκίων και του ποσοστού διατήρησης διαθεσίμων από τις εμπορικές τράπεζες). Ο εκτελεστικός ρόλος των 4 κρατικών specialized τραπεζών όσον αφορά τις χρηματοδοτήσεις που συνδέονταν με την άσκηση αναπτυξιακής πολιτικής μετεβιβάσθηκε σε νεοϊδρυθείσες policy- related banks (Agricultural Development Bank of China, China Development Bank, Export –

Import Bank of China), και επιπλέον αποφασίσθηκε να μετατραπούν σε εμπορικές τράπεζες με ευρεία διασπορά των εργασιών τους σε επιχειρηματικούς & καταθετικούς τομείς και στη λιανική τραπεζική, και να εισάγουν μεθόδους διαχείρισης του κόστους, με παράλληλη ανάπτυξη της διατραπεζικής αγοράς και χρηματοδοτήσεων με πολλαπλά καλύμματα.

4) Στόχευση προς πολυεπίπεδο σύστημα social security που να περικλείει κοινωνική ασφάλιση και περίθαλψη, επιδόματα και private savings security καλύπτοντας – εν μέρει – και τα υπόλοιπα τμήματα του πληθυσμού (πλην των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και τις S.O.Es), και λειτουργώντας ως social safety net στις επερχόμενες οικονομικές και εργασιακές μεταβολές. Εντός αυτού, αποφασίστηκε ο συνδυασμός social pooling funds και defined contributions για τη διατηρησιμότητα των συνταξιοδοτικών και ιατροφαρμακευτικών καλύψεων προς τους urban workers.

5) Αναδιοργάνωση και μετατροπή των S.O.Es σε profit- oriented δυτικού τύπου εταιρίες (corporations) με αντίστοιχα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης.

Η κρίσιμότερη ίσως συνιστώσα της πορείας του ρεφορμιστικού προγράμματος κατέστη σαφές πως διέρχεται μέσα από την επιτυχή ανασυγκρότηση τους, για τον πρόσθετο λόγο πως στον επαναπροσδιορισμό του οικονομικού μοντέλου, οι κρατικές επιχειρήσεις προορίζονταν να παραμείνουν σημαντικές συνιστώσες του πολιτικοοικονομικού οικοδομήματος. Οι επιμέρους κατευθύνσεις της σχεδιαζόμενης ανασυγκρότησης αναλύονται στον διαχωρισμό τους από τις κυβερνητικές αρχές και την εξάλειψη του soft budget constraint, την αποσαφήνιση και θεσμοθέτηση σαφών δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, και την εισαγωγή σύγχρονων και τεχνοκρατικών μεθόδων διαχείρισης, (scientific & commercially- oriented management) και εταιρικής δομής έναντι των γραφειοκρατικών μεθόδων διοίκησης.

Η προβλεπόμενη δομική ανασυγκρότηση και σχεδιαζόμενη μετατροπή τους σε δυτικού τύπου εταιρικές οντότητες (corporates) επικεντρώθηκε στη προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών με ποιοτικότερα γνωρίσματα σε σχέση με τις περισσότερο ποσοτικοποιημένου χαρακτήρα αλλαγές του contract responsibility system (π.χ

αναλογία στην κατανομή των κερδών) όσον αφορά τη φύση και μεθοδολογία αποτύπωσης των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και ελέγχου μεταξύ του κράτους, των επιχειρήσεων και των διοικήσεων.

Το όχημα προς τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου των S.O.Es και της αποτελεσματικότερης οριοθέτησης των σχέσεων principal – agency εντοπίστηκε στην επαναπροσέγγιση του ουδέτερου – σχετικά – ιδεολογικά πεδίου του corporatization (*gongsihua*) των επιχειρήσεων, το οποίο προσέφερε επίσης και περιορισμό της ευθύνης για το κράτος και τη τοπική αυτοδιοίκηση μέσα από τη limited liability προσέγγιση <sup>113</sup>.

Τον αμέσως επόμενο μήνα από τις ανακοινώσεις στο 3<sup>th</sup> Plenary Session του 14<sup>th</sup> CCCPC, το National People's Congress εξέδωσε το Company Law, το οποίο τέθηκε σε ισχύ τον 7/1994, θεσμοθετώντας σαν νομικά πρόσωπα (αντί οικονομικών οντοτήτων όπως οριζόταν στο Provisional Regulations on Private Enterprises του 1988) τις Limited Liability Companies (LLCs) και Limited Joint- Stock Companies (JSCs) με το κράτος να εγγυάται με σαφήνεια και να προστατίζει τα νόμιμα δικαιώματα και συμφέροντα της δημοσίας ή ιδιωτικής ιδιοκτησίας.

Στις LLCs οι υποχρεώσεις των ιδιοκτητών - κατόχων εταιρικών μεριδίων (υποχρεωτικά από 2 έως 50) περιορίζονται στο ύψος της καταβολής τους, και αντιστοίχως της εταιρίας στα στοιχεία του ενεργητικού της, με αναμόρφωση όμως της νομικής τους υπόστασης σε σχέση με τη προηγούμενη νομοθεσία και δυνατότητα ένταξης σε αυτό των S.O.Es και T.V.Es. Παρόμοιο καθεστώς υφίστατο και για τις Limited JSCs, οι οποίες υποχρεούνται να έχουν 5 μετόχους κατά τη σύστασή τους (με το μετοχικό κεφάλαιο να διαιρείται σε ισάριθμες μετοχές).

Ειδικότερα για τις S.O.Es, η διαφοροποίηση εντοπίζεται στο ότι στις μεν Limited JSCs, κατ' εξαίρεση, δύναται να αποτελούν τον μοναδικό μέτοχο, ενώ στις LLCs εμπεριέχεται η ειδική υποκατηγορία των Wholly state- owned enterprises, οι οποίες αναφέρονται σε κρατικές εταιρίες που ιδρύονται από κεντρικό οργανισμό, θεσμικό όργανο ή κυβερνητικό τμήμα (υπό τη καθοδήγηση του State Council) με σκοπό τη

διενέργεια κρατικών επενδύσεων σε υποδομές ή σε στρατηγικού χαρακτήρα κλάδους.<sup>114</sup>

Το Company Law εισήγαγε για πρώτη φορά σαφές και δεσμευτικό νομικό υπόστρωμα για τη θεμελίωση του θεσμικού χαρακτήρα και τη προάσπιση των συμφερόντων των επιχειρήσεων ως εταιρικών μορφών, προωθώντας την εξέλιξη του modern enterprise system. Η συνεισφορά του έγκειται επίσης στην ισομερή αντιμετώπιση των ιδιωτικών και δημοσίων σχημάτων και στη διαμόρφωση κανόνων και διαδικασιών για συγχωνεύσεις και μεταβίβαση μετοχών, ενισχύοντας παράλληλα την ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς (η οποία, αν και με περιορισμένο βαθμό ιδιωτικής συμμετοχής, είχε εισαγάγει αρχικού τύπου corporate forms μέσα από την ίδρυση των χρηματιστηρίων του Shenzhen και της Shanghai στις αρχές της 10ετίας του 1990).

Συμπληρωματικά μέτρα πάρθηκαν, επίσης, για την ενίσχυση του corporatization και τη προώθηση προηγμένων μορφών εταιρικής διακυβέρνησης.

Από το Ministry of Finance εκδόθηκαν τα Accounting Standards for Business Enterprises (ASBE), Accounting Regulations for Joint-Stock Companies (ASJSC) και Accounting Regulations of the PRC for Foreign- Invested Enterprises (ASFIE).

Τα νεοεισερχόμενα accounting regulations (αντί των προηγούμενων statements of accounting standards) για τις λογιστικές εγγραφές και την απεικόνιση των οικονομικών καταστάσεων, αν και διαφοροποιούνταν ανά τύπο επιχειρήσεων, βρίσκονταν σε αντιστοιχία με τις γενικές αρχές των διεθνών αναγνωρισμένων πρακτικών, όπως αυτές καθορίζονται από τα International Accounting Standards, και η ορθή εφαρμογή τους διασφάλιζε αξιόπιστη λογιστική πληροφόρηση στους ιδιοκτήτες και λοιπούς stakeholders. Επίσης, στα regulations διαχωριζόταν η κερδοφορία από το taxable income, ενώ παράλληλα εισήχθη αποτελεσματικότερη κοστολογική αποτύπωση ούτως ώστε να καταγράφεται ορθότερα η αποδοτικότητα της επιχείρησης (corporate efficiency), μεταθέτοντας για τις S.O.Es την εστίαση από τη δημιουργία πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες ή μονάδες παραγωγής.

Το 1994 εξεδόθησαν επιπλέον ειδικά supervision regulations που διαμόρφωσαν το νομικό πλαίσιο λειτουργίας ανεξάρτητων διοικητικών μηχανισμών που επρόκειτο,



κατά το επόμενο διάστημα, να επιβλέπουν την λειτουργία και επίδοση, τα περιουσιακά στοιχεία, τη μετοχική αξία και τις τοποθετήσεις και αποεπενδύσεις στις S.O.Es . Κατ' αυτόν τον τρόπο η κεντρική κυβέρνηση προσπάθησε να αποστασιοποιηθεί ακόμη περισσότερο από τον άμεσο έλεγχο των κρατικών επιχειρήσεων.

Στις διατάξεις του Company Law εισήχθησαν επίσης και κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης στις Joint- Stock Companies και Limited Liability Companies που απέβλεπαν στη προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων μέσω της ενίσχυσης της επίβλεψης και του accountability. Οι κανόνες αυτοί καθόριζαν την ύπαρξη ξεχωριστού supervisory board και executive board (2- tier board structure) με τα 2 όργανα να στελεχώνονται από διαφορετικά πρόσωπα προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση συμφερόντων. Η προβλεπόμενη τοποθέτηση εκπροσώπου των εργαζομένων στο supervisory board<sup>ο</sup> παραπέμπει στο γερμανικό πρότυπο, ενώ η θεσμική λειτουργία του εν λόγω διοικητικού ανώτατου οργάνου σχεδιάσθηκε με τρόπο που να εξυπηρετήσει πρωτίστως – μέσα από το supervision – τα συμφέροντα των μετόχων.

Στα τέλη του ίδιου έτους, με απόφαση του State Council επιλέχθηκαν εκατό μεγάλου μεγέθους S.O.Es για να ενταχθούν σε πιλοτικό πρόγραμμα μετασχηματισμού τους σε corporates τύπου Limited JSCs. Μην έχοντας εμπειρωθεί η έννοια της διασποράς της μετοχικής ιδιοκτησίας (συμβάλλοντας σε αυτό και η ισχνή έως τότε παρουσία των εσωτερικών χρηματιστηριακών αγορών, με μικρά ποσοστά διάθεσης σε ιδιώτες και ανεπαρκή minority shareholders' rights – **Appendix 45**), η ανασυγκρότηση των περισσότερων από τις επιχειρήσεις αυτές έλαβε τυπικά και μόνο τη μορφή corporatization, καθότι δεν εισήλθαν στο μετοχικό σχήμα και στη διοίκηση διαφορετικοί φορείς.

Οι επιχειρήσεις αυτές μετατράπηκαν ουσιαστικά σε wholly state-owned companies, και ο μετέπειτα απολογισμός – στα τέλη του 1996 – κατέδειξε πως δεν απέκτησαν τα

---

<sup>ο</sup> Για το σύνολο των JSCs, και σύμφωνα με τα Articles 45 και 68 για εκείνες τις LLCs που σχηματίσθηκαν με κεφάλαια δυο ανεξαρτήτων S.O.Es ή δυο ξεχωριστών State Holding entities.

υπόλοιπα βασικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά ενός corporation όπως διαχωρισμό της κρατικής ιδιοκτησίας από τη διοίκηση, μεγάλου βαθμού οικονομική και διοικητική ανεξαρτησίας & περιορισμό της κρατικής παρεμβατικότητας, accountability, εστίαση στη κερδοφορία, και σύγχρονη εταιρική δομή <sup>115</sup>

Συνολικά, το καινούργιο εγχείρημα ανασυγκρότησης των κρατικών επιχειρήσεων κατά την αρχική περίοδο, παρότι διεύρυνε μερικώς το πεδίο λήψεως αποφάσεων των διοικήσεων, δεν προσέδωσε αξία στην οργανωτική τους δομή & λειτουργία, στην αποδοτικότητα και εταιρική διακυβέρνηση, στοιχείο που ίσχυσε και για τις ολιγάριθμες και μεσαίου κυρίως μεγέθους S.O.Es που διένειμαν μικρό ποσοστό μετοχών μέσα από Initial Public Offering (IPO) σε ιδιώτες.

Από έρευνα της Dr. Cyril Lin, τα αίτια εντοπίζονται κυρίως στις υφιστάμενες παθογένειες του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης όπως γραφειοκρατικά προσανατολισμένη εταιρική δομή, ελλιπής ελεγκτικός μηχανισμός, υψηλό information asymmetry που, σε συνδυασμό με τη διεύρυνση της αυτονομίας, οδηγούσαν συχνά στη διαμόρφωση ή ενίσχυση εσωτερικού insider group με ιδιοτελείς επιδιώξεις.

Από επίσημες κρατικές πηγές (China Statistical Yearbook 1998) διαφαίνεται πως από την έναρξη της 3<sup>ης</sup> περιόδου ανασυγκρότησης έως το 1997, η – εκτιμώμενη – κερδοφορία στις βιομηχανικές S.O.Es κατήλθε από Ch\$81,7δισ. σε Ch\$42,8δισ. ήτοι ποσοστό 90,89% αναλογώντας στο 0,6% του Α.Ε.Π από 2,4% αντίστοιχα του 1993.

Οι επίσημα μεταγραφόμενες ζημίες παρουσίασαν κατά την ίδια περίοδο άνοδο 83,44% (από Ch\$45,3δισ. σε Ch\$83,1δισ.), ποσοστό 1,1% του Α.Ε.Π, με διαφορετικές όμως εκτιμήσεις (Cyril Lin 1999) να τις ανάγουν περί του 6%.<sup>116</sup>

Η συνεισφορά τους στην ανάπτυξη κατήλθε επίσης κατά μέσο όρο σε ποσοστό κάτω του 10% (**Appendix 46**).

Επιπλέον, τα μεγέθη του πλεονάζοντος προσωπικού έως τα μέσα της 10ετίας του 1990, υπολογίζονται κατά μέσο όρο στο 1/4 των συνολικών εργαζομένων.

Η διευθέτηση του προβλήματος αυτού λάμβανε τη μορφή της απομάκρυνσης τους από παραγωγικά πόστα και την επανεκπαίδευση, μετακίνηση σε παράλληλες εργασίες (άλλες υπηρεσίες ή σε πωλήσεις λιανικής για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις)

με σημαντική μισθολογική περικοπή ή ακόμα και μετάβαση σε καθεστώς άμισθους παρατεταμένης άδειας, παραμένοντας όμως στο δυναμικό της επιχείρησης με τη μορφή “left-post workers”. Ο αριθμός τους για το 1996 υπολογίζεται σε 8,9 εκατ., με τη πλειονότητα τους να μη μεταπηδά στις T.V.Es, προκειμένου να συνεχισθεί η καταβολή των υπολοίπων κοινωνικών παροχών και για λόγους διατήρησης του status του urban resident.<sup>117</sup>

Κατά την ίδια περίοδο, η αρχική ανταπόκριση των μη κρατικών επιχειρήσεων και της τοπικής αυτοδιοίκησης στις εξαγγελίες για επιτάχυνση των μεταρρυθμίσεων αντικατοπτρίζεται για τις μεν πρώτες από την άνοδο των βιομηχανικών παραγγελιών και για τις δεύτερες από την ανάληψη μεγάλων projects υποδομής και τη δημιουργία νέων αναπτυξιακών ζωνών. Συνυπολογίζοντας τη συνεχιζόμενη ροή υψηλών πιστώσεων, τις αυξανόμενες δημοσιονομικές δαπάνες & την επέκταση της προσφοράς χρήματος που ακολούθησε (άνοδος 35,7%% του  $M_1$  και 31,3%  $M_2$  για το 1992), ο δείκτης τιμών κατανάλωσης κινήθηκε σε διπλάσια μεγέθη το 1993.

Η υποβάθμιση της εμπορικής αξίας του Ch\$ έναντι του US\$ κατά 45% την ίδια χρονική περίοδο συντέλεσε στην δημιουργία πολύ υψηλών πληθωριστικών πιέσεων για το 1994 και στην αναρρίχηση του δείκτη τιμών κατανάλωσης στο 24,1% το 1994, σε διπλάσια σχεδόν επίπεδα από το επίσης πολύ υψηλό ετήσιο ποσοστό ανάπτυξης του Α.Ε.Π. (**Appendix 47**).

Κατόπιν προσωπικής παρέμβασης του Deng Xiaoping στα μέσα του 1993, τα ανώτατα κυβερνητικά όργανα υιοθέτησαν 2 σειρές μέτρων για την αποκατάσταση της μακροοικονομικής ομαλότητας.

Στη πρώτη κατηγορία περιελήφθησαν austerity measures άμεσου χαρακτήρα και προσωρινής κυρίως διάρκειας. Το πλάνο των 16 σημείων που εξεδόθη εμπεριέχονταν μέτρα δημοσιονομικής κατεύθυνσης για τη μείωση των δαπανών και την επανεξέταση των σχεδιαζόμενων από τις τοπικές διοικήσεις Special Economic Zones, την έκδοση βραχυπρόθεσμων treasury notes για τη κάλυψη του ελλείμματος, με συγκεκριμένη στόχευση διάθεσης τους μέσω sales quotas στις υψηλές βαθμίδες τοπικής αυτοδιοίκησης. Στο πλάνο περιλαμβάνονταν επίσης μέτρα για τον

περιορισμό της πιστωτικής επέκτασης, χρησιμοποιώντας μονεταριστικά εργαλεία και διοικητικές παρεμβάσεις όπως αύξηση επιτοκίων, απαίτηση για παρακράτηση υψηλότερων συναλλαγματικών αποθεμάτων, περιορισμό των πιστώσεων από τις specialized banks και παρέμβαση στη διατραπεζική αγορά για επανεξέταση και ανάκληση των εκτός πλαισίου βραχυπρόθεσμων δανείων διατραπεζικής, και διαχωρισμό της επιχειρηματικής δανειοδότησης από τη policy-oriented δανειοδότηση.

Η δεύτερη σειρά μέτρων περιελάμβανε μέτρα θεσμικών αλλαγών, όπως αυτά συνοψίστηκαν στο *Decision on Issues Regarding the Establishment of a Socialist Market Economic System* και στην έγκρισή τους από το 3<sup>rd</sup> Plenary Session της 14<sup>th</sup> CCCPC τον 11/1993<sup>ο</sup>.

Τα αποτελέσματα από τη λήψη της πρώτης κυρίως σειράς μέτρων (παρά την άμεση επίδραση στην μείωση της ανάπτυξης, του money supply & δημοσίων επενδύσεων και στην ενίσχυση της ισοτιμίας έναντι του US\$ από 11,5 σε 8,7) καταγράφηκαν με χρονική καθυστέρηση στις χρήσεις του 1995 και 1996 όπου ο δείκτης τιμών κατανάλωσης επανήλθε – σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία – σε χαμηλότερο ποσοστό ανάπτυξης από την αντίστοιχη άνοδο του GDP.<sup>118</sup>

Στην αναλαμβανόμενη μεταρρυθμιστική σχεδίαση, οι νέες απότομες διακυμάνσεις στα μακροοικονομικά μεγέθη και στην αναπτυξιακή πορεία – στις οποίες οι ίδιες οι κρατικές επιχειρήσεις συνέτειναν σε μεγάλο βαθμό – κατέδειξαν τόσο τις δυσκολίες παροχής άμεσης και έμμεσης ενίσχυσης στις S.O.Es, όσο και τις επιπλοκές στη δημοσιονομική και νομισματική πολιτική.

Κατά συνέπεια, οι μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές συνθήκες και η επιβάρυνση της αποδοτικότητας τους επέτειναν την ανάγκη να ληφθούν ριζικές αποφάσεις

---

<sup>ο</sup> Μεταξύ των άλλων υπήρξε και απόφαση για υιοθέτηση – μεταγενέστερα – μοντέλου 3 βαθμίδων για την άσκηση των shareholding rights στις S.O.Es. Στην πρώτη βαθμίδα, η κεντρική κυβέρνηση, που ήταν και ο first order agent, εγκαθίδρυε και μεταβίβαζε σε περιφερειακά State Assets Management Commissions (τα μετέπειτα κατά μια έννοια Bureaus) την εκτέλεση των ιδιοκτησιακών λειτουργιών. Για λόγους πολυδιάσπασης των αρμοδιοτήτων πολλών S.O.Es σε διάφορες τοπικές αρχές, σχεδιάστηκε η μεταβίβαση των property rights στην δεύτερη βαθμίδα εξουσιοδοτημένα State Assets Management Institutions. Τα τελευταία με τη σειρά τους προέβλεπαν να ελέγχουν τα shareholding rights των S.O.Es μέσα από ένα ή περισσότερα θεσμικά όργανα (3<sup>η</sup> βαθμίδα) όπως state holding companies, state investment companies, state assets management companies και group corporations.

αναμόρφωσης του ρόλου και λειτουργίας των S.O.Es, σε διαφορετική φιλοσοφία από τους ανεπαρκείς προηγούμενους σχεδιασμούς και την αναποτελεσματικότητα των μηχανισμών υλοποίησης.

Επιπρόσθετα, στην ίδια χρονική περίοδο καταγράφηκε πρόοδος στους υπόλοιπους τομείς μεταρρύθμισης και ειδικότερα στη δημοσιονομική σχεδίαση, στη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού περιβάλλοντος & του πεδίου ασκήσεως νομισματικής πολιτικής και στην δημιουργία – περιορισμένης μορφής – social safety net, αποτέλεσμα αντίστοιχα της εισαγωγής ουσιαστικών αλλαγών στη φορολογική πολιτική<sup>ο</sup>, στο ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος, στη καθιέρωση ενιαίου exchange rate<sup>οο</sup>, και στη θεμελίωση καινούργιου social security system.

Αναλογιζόμενη η πολιτική ηγεσία τη σταδιακή πρόοδο στους υπόλοιπους μεταρρυθμιστικούς τομείς – όπως αναφέρεται στο προσχέδιο που εξεδόθηκε στο 3<sup>th</sup> Plenary Session του 14<sup>th</sup> CCCPC – καθώς και την αυξανούσα παραγωγική συνεισφορά του μη κρατικού τομέα, ενστερνίστηκε τη θέση πως οι S.O.Es αποτελούσαν το βασικότερο ανασταλτικό φορέα & παράγοντα αστάθειας προς τον εξορθολογισμό του δημοσιονομικού, επιχειρηματικού και τραπεζικού πεδίου, μεσούσης δε της ασιατικής χρηματοοικονομικής κρίσεως που εκδηλώθηκε τον 7/1997 .

---

<sup>ο</sup> Η αποτελεσματικότητα των μέτρων εντοπίζεται στον επιτυχημένο επανακαθορισμό του tax- sharing system και των σταθερών εσόδων από φόρους για το central budget, την ενοποίηση και εξορθολογισμό τόσο του φόρου εισοδήματος για το σύνολο των domestic – invested enterprises όσο και του personal-income tax, την εισαγωγή V.A.T. (17% και προνομιακό 14%) και την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών και του εισπρακτικού μηχανισμού.

Στο τομέα όμως των εκτάκτων εσόδων που εισέφεραν στο extra- budgetary revenue οι πολυάριθμες εισπρακτικές, φορολογικές παρεμβολές και πρόστιμα από τη κεντρική κυβέρνηση και τη τοπική αυτοδιοίκηση που λειτουργούσαν εκτός των πλαισίων της βασικής δημοσιονομικής πολιτικής, δεν ελήφθησαν κατά την ίδια περίοδο μέτρα, με αποτέλεσμα την διαιώνιση της εκτενούς διαφθοράς από κυβερνητικούς λειτουργούς και μέλη των τοπικών διοικήσεων και συμβολή στη διατήρηση ασταθών επιχειρηματικών συνθηκών. Τελικώς, στις αρχές της επόμενης 10ετίας (2001) πάρθηκαν μέτρα για τον έλεγχο για τον έλεγχο και ομογενοποίηση των extra- budgetary revenue. Μετέπειτα (2003) η ενίσχυση του μηχανισμού επίβλεψης και η ένταξη τους σε special fiscal account, υπό τον έλεγχο ανεξάρτητης κεντρικής διοικητικής αρχής, σήμανε τη μετάβαση της αρμοδιότητας από τις διάφορες τοπικές και κεντρικές υπηρεσίες και το σταδιακό περιορισμό τους.

<sup>οο</sup> Οι πολλαπλές τιμές συναλλάγματος έπαψαν να ισχύουν το 1994, και το Yuan (Renminbi) δυο χρόνια αργότερα αποτυπωνόταν ως convertible νόμισμα στο σύνολο των συναλλαγών του current account.

Με την ουσιαστική μετάβαση της εξουσίας από τα μέσα της 10ετίας του 1990 στους “3<sup>rd</sup> generation leaders of the CPC” – υψηλόβαθμα στελέχη τα οποία, κατά κανόνα, γεννήθηκαν πριν τη περίοδο της επαναστάσεως και έλαβαν την ανώτατη εκπαίδευση τους στη Σοβιετική Ένωση – που είχαν ως βασικό εκφραστή και ηγέτη τον Ziang Zemin (όντας από το 1992 President of the Peoples’ Republic of China και αντικαθιστώντας το 1997 τον θανόντα de facto ηγέτη Den Xiaoping) υλοποιήθηκε ο πολιτικός προσανατολισμός του ανοίγματος προς την οικονομία της αγοράς και επισπεύτηκαν οι μεταρρυθμίσεις στις S.O.Es – μη διστάζοντας να προβούν και σε μαζικές απολύσεις πλεονάζοντος προσωπικού – , υπό ομαλότερες πλέον δημοσιονομικές συνθήκες (**Appendix 48**) .

Στο 15<sup>th</sup> Congress of the Chinese Communist Party τον 9/1997, ο Ziang Zemin παράθεσε ανοικτά τη σχεδιαζόμενη πορεία που θα ακολουθούσαν οι S.O.Es επεξηγώντας τη στρατηγική «διατήρησης των μεγάλων και εκχώρησης των μικρότερων» (zhua da, fang xiao) <sup>ο</sup> , τονίζοντας παράλληλα πως ο ιδιωτικός τομέας αποτελεί σημαντικό συστατικό μέρος της σοσιαλιστικής οικονομίας της αγοράς στη Λ.Δ. της Κίνας και τα κεκτημένα δικαιώματα και συμφέροντα τους θα πρέπει να προασπίζονται από τη νομοθεσία, με τις δημόσιες επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά να συνεχίζουν να ασκούν σημαντικό ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα. <sup>119</sup>

Οι δογματικές θέσεις από τη πλευρά της συντηρητικής μερίδας και τα συμφέροντα από insiders, κυβερνητικούς και τοπικούς αξιωματούχους δεν κατέστη δυνατό να παρακωλύσουν τον ευρύτερα πολιτικά και κοινωνικά αποδεκτό – και θεσμοθετημένο πλέον – σχεδιασμό που επέτρεπε την μεταβίβαση ή πώληση δημοσίων περιουσιακών στοιχείων.

---

<sup>ο</sup> Στην ομιλία του διατύπωσε ξεκάθαρα πως “Είναι αναγκαίο να μετατρέψουμε τις μεσαίου και μεγάλο μεγέθους S.O.Es σε Cooperations, σύμφωνα με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη διευθέτηση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, της οριοθέτησης των φορέων που αποφασίζουν & έχουν ευθύνη (επί κερδών ή ζημιών) και τον διαχωρισμό της κρατικής διοίκησης και της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, το κράτος θα λαμβάνει πρόσοδο αντίστοιχη με το ποσό του κεφαλαίου που έχει καταβάλει και θα φέρει περιορισμένη ευθύνη στα χρέη και υποχρεώσεις, αντίστοιχη με το ύψος της συνεισφοράς του. Θα πρέπει να επιταχύνουμε επίσης το ρυθμό στη παραχώρηση του ελέγχου για τις μικρότερου μεγέθους S.O.Es και να αναζωογονηθούν μέσα από την αναδιοργάνωση, τη διεύρυνση των επιχειρηματικών συνεργασιών, τις συγχωνεύσεις, τη παραχώρηση τους με συμβάσεις leasing και contract operation, την εισδοχή στο κεφάλαιο τους και άλλων μετοχικών σχημάτων ή εν ανάγκη μέσω της πώλησης τους σε χαμηλή τιμή (sell-off)”.

Οι φορείς των πολλαπλών βαθμίδων τοπικής αυτοδιοίκησης άσκησαν το δικαίωμα που τους παραχωρήθηκε και τυπικά, ανασυγκροτώντας τις μικρού και μεσαίου μεγέθους (ζημιογόνες κατά βάση) S.O.Es που βρίσκονταν υπό τη δικαιοδοσία τους, όπως επίσης και αρκετών T.V.Es, κατέχοντας de facto δικαιώματα ιδιοκτησίας σε αυτές.

Η διεύρυνση, σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, του δημοσιονομικού ανοίγματος των υποχρεώσεων από δαπάνες έναντι των εσόδων, κατέστη προβληματική την ενίσχυση των ζημιογόνων μικρών & μεσαίων S.O.Es (που αποτελούσαν το 1995 το 72% του συνόλου) από τη τοπική αυτοδιοίκηση όπως παρομοίως συνέβαινε με τη κεντρική κυβέρνηση.

Έως το 2000 (από στοιχεία του State Economic & Trade Commission) το 82% εκ του συνόλου των 59.410 μικρού και μεσαίου μεγέθους κρατικών επιχειρήσεων που συνεισέφεραν το 33% της συνολικής παραγωγής των S.O.Es (με στοιχεία από έρευνα του Xiao Zao που δημοσιεύθηκε το 2006) αναμορφώθηκαν.

Το βασικό όχημα που επιλέχθηκε για τη δομική τους ανασυγκρότηση ήταν η εξαγορά μέρους ή του συνόλου των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας από τους managers και εργαζόμενους της επιχείρησης (insiders) μέσα από τη μετατροπή τους σε Limited Liability Joint Stock Companies ή ακόμα και Joint Stock Companies (μέθοδος restructuring σε **Appendix 49**) και έπονται οι μέθοδοι των συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&As), η σύναψη σχέσεως leasing (κατά κανόνα με τους insiders), η ένταξη σε πτωχευτικό πρόγραμμα, το enterprise contracting system (με αυξημένα περιθώρια αυτονομίας & δικαιωμάτων πώλησης παγίων) και η άμεση πώληση σε τρίτα (non insiders) φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

Η προσφιλή μέθοδος της απόκτησης των περιουσιακών στοιχείων των επιχειρήσεων από τους εργαζομένους και τους managers εξυπηρετούσε συμφέροντα & επιδιώξεις των stakeholders όπως την αποφυγή της ανάληψης πολιτικού κόστους για τους τοπικούς αξιωματούχους από τη πώληση σε τρίτους ή τη πτώχευση, την διατήρηση του ελέγχου από τους managers και τη – προσωρινή έστω – διατήρηση της εργασίας από τους εργαζομένους, και τα συνακόλουθα οφέλη για τη

τοπική κοινωνία . Πλην αυτών, οι ζημιογόνες χρήσεις, η υψηλή δανειακή επιβάρυνση και ο υφιστάμενος έλεγχος των περισσότερων επιχειρήσεων από τους insiders συνέτειναν στην αδυναμία εξεύρεσης λοιπών αγοραστών.

Για το καθορισμό του τιμήματος της μετάβασης των περιουσιακών στοιχείων ακολουθήθηκαν διάφορες μέθοδοι υπολογισμού. Στις περισσότερες των περιπτώσεων η τιμή εξαγοράς υπήρξε προϊόν διαπραγματεύσεων. Ειδικότερα για τις μεταβιβάσεις των επιχειρήσεων προς τους managers και εργαζομένους, οι τοπικές διοικήσεις συνεκτιμώντας την κοινωνική τους ευθύνη (όπως η διατηρησιμότητα των θέσεων εργασίας για το community) ή ακόμα και δεσμευόμενες από guanxi σχέσεις που είχαν δημιουργήσει με τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, μεταβίβαζαν συχνά έναντι μειωμένου ή πολύ χαμηλού τιμήματος την ιδιοκτησία των S.O.Es (ή και T.V.Es) που ήλεγχαν προς τη διοίκηση/και το προσωπικό των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, σημαντικό μέρος των κρατικών επιχειρήσεων (μικρότερου κυρίως μεγέθους) ή των περιουσιακών στοιχείων τους, καταγράφεται πως εκποιήθηκε κατά το στάδιο αυτό, με συνοπτικές διαδικασίες, σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές στους πρώην διοικητές των επιχειρήσεων ή σε ανώτερα κομματικά μέλη των τοπικών κοινωνιών<sup>120</sup>, στοιχείο που υποστηρίζεται και σε έκθεση του O.E.C.D <sup>121</sup> .

Παρότι ορισμένες εξαγορές λάμβαναν χώρα απλώς με τη καταβολή της – εκτιμώμενης – αξίας των net assets, για τη διαμόρφωση της τιμής πώλησης (μέρους ή συνόλου των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας) λαμβάνοντας υπόψη αρκετές φορές και ποσά συνεισφοράς στο pension pool. Σε ορισμένες επαρχίες, η αξία της γης συνυπολογιζόταν στη τιμή της μεταβίβασης (αποτελώντας το πάγιο εκείνο στοιχείο που δεχόταν συνήθως το υψηλότερο undervaluation) παρέχοντας την ευχέρεια στην επιχείρηση να την υποθηκεύει μετέπειτα για εξασφάλιση δανειοδότησης, ενώ σε άλλες περιπτώσεις παρέχονταν δάνεια από τις τοπικές αρχές για την αγορά των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ή δινόταν put option στους εργαζομένους και τη διοίκηση της επιχείρησης για τη διασπορά του ρίσκου.

Σε πιο ορθολογικές μορφές υπολογισμού, γινόταν χρήση περισσότερο εξελιγμένης



φόρμουλας υπολογισμού<sup>ο</sup> όπου υπήρχε το ενδεχόμενο η τιμή (government reservation price) να καταγραφεί αρνητική, με συνέπεια η επιχείρηση να υποχρεωθεί – βάσει κανονισμού – να εισέλθει σε διαδικασία ρευστοποίησης (liquidation), με ακύρωση της πώλησης<sup>122</sup>. Με τη παραδοχή πως η αποτύπωση των net assets προσέγγιζε την πραγματική αξία τους (αποδίδοντας ορθώς τα υπόλοιπα των λογαριασμών, τις αποσβέσεις και την απογραφή των παγίων & κυκλοφορούντων στοιχείων του ενεργητικού, καθώς και τη καταγραφή πιθανών off – balance sheet υποχρεώσεων), η διαδικασία του liquidation έχριζε συχνότερης εφαρμογής σε σχέση με τη σπάνια χρήση της. Το βασικό αίτιο για τη περιορισμένη – σχετικά – εφαρμογή του πτωχευτικού δικαίου για τις S.O.Es εντοπίζεται στη συχνή αδυναμία και απροθυμία των τοπικών αρχών να καλύψουν το net loss και τις αποζημιώσεις των απολυόμενων εργαζομένων, ως τυπικά όφειλαν βάσει της διατάξεως που όριζε πως εφόσον οι τοπικές S.O.Es δεν διέθεταν τα χρηματικά μέσα για να καλύψουν τα χρέη και τις αποζημιώσεις, οι τοπικές διοικήσεις καθίσταντο υπόχρεες για τη καταβολή τους.

Η ανασυγκρότηση των μικρών και μεσαίων S.O.Es μέσα από τη μεταβίβαση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας (εταιρικών μεριδίων) δημιούργησε καινούργια ιδιοκτησιακή δομή με υψηλή διασπορά, όπου οι εργαζόμενοι σε αυτές αποτελούσαν στις περισσότερες των περιπτώσεων τη μοναδική μορφή principal (100% employee owned companies). Καθώς δεν υπήρχε θεσμοθετημένος τρόπος κατανομής των εταιρικών μεριδίων, ο επιμερισμός τους αποφασιζόταν συνήθως κατόπιν διαβουλεύσεων των διοικητών των επιχειρήσεων με αντιπροσώπους των

---

<sup>ο</sup> Ο τύπος  $M = A - B_1 - B_2 - B_3 + C_1 + C_2 + C_3$  συνδύαζε πρόσθετες μεταβλητές. Ως

M αναφέρεται το government reservation price με :

A αξία βάσει καταγραφής των net assets (total assets – total liabilities)

B<sub>1</sub> υπεράριθμο προσωπικό πολλαπλασιασμένο επί Ch\$ 8.000 ανά άτομο

B<sub>2</sub> αριθμός των senior retirees πολλαπλασιασμένος επί Ch\$ 6.000 ανά άτομο

B<sub>3</sub> αριθμός των other retirees πολλαπλασιασμένος επί Ch\$ 12.000 ανά άτομο

C<sub>1</sub> εκτιμώμενη αξία των προνομιακών φορολογικών πολιτικών για την επιχείρηση

C<sub>2</sub> αξία των δικαιωμάτων χρήσεως γης

C<sub>3</sub> αξία των άυλων παγίων (goodwill, brand names)

εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τις περισσότερες φορές τα χρόνια υπηρεσίας και το rank (συνήθως γραφειοκρατικά καθοριζόμενο – **Appendix 13**).

Το ποσοστό που παρακρατούσε η ανώτατη διοίκηση, αν και κυμαινόταν κατά μέσο όρο (τα πρώτα έτη) ανάμεσα σε 20% και 30%, υπήρξαν αρκετές περιπτώσεις στην αρχική φάση που εξασφαλίσθηκε πλειοψηφικό ποσοστό.

Ακολουθώντας δομές που προβλέπονταν στις νεοεισερχόμενες διατάξεις του Company Law περί εταιρικής διακυβέρνησης, – σημαντικό μέρος – των μεσαίων S.O.Es εισήγαγαν όργανα όπως το διοικητικό συμβούλιο, η συνέλευση των shareholding employees και το board of supervisors. Η αποσαφήνιση της επιρροής και ο απαραίτητος διαχωρισμός των νέων ρόλων και αρμοδιοτήτων των καινούργιων αυτών οργάνων από τους παλαιότερους εσωτερικούς μηχανισμούς, όπως το party committee, και οι εργατικές συνελεύσεις διευθετήθηκε τις περισσότερες φορές με την ουσιαστική κατάργηση των τελευταίων.

Η αποτελεσματικότερη πρακτική που ακολουθήθηκε (παρόλη την αρχική σύγχυση) για την αποδόμηση των οργανωσιακών αυτών μορφών προήλθε μέσα από τη τήρηση κοινών συνελεύσεων όπως shareholding employees και workers congress' meetings ή την ανάληψη της θέσεως του γραμματέα του party committee από άτομο με συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο.

Μέσα από τις συνελεύσεις αυτές επιτεύχθηκε ο επανακαθορισμός και θεσμοθέτηση καινούργιων διαδικασιών και του corporate structure με στόχευση τη λειτουργικότητα των εργασιών της επιχείρησης, τη κερδοφορία, τη μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού και το information disclosure (σε ορισμένες επιχειρήσεις θεσπίστηκαν ακόμα και transparency policies), συντελώντας στην αλλαγή της εταιρικής δομής και κουλτούρας. Οι ευθύνες και υποχρεώσεις των διοικήσεων καθορίστηκαν στις περισσότερες των περιπτώσεων μέσα από responsibility contract που συναπτόταν με τους shareholding employees και συνέδεε τις απολαβές με στόχους κερδοφορίας και καθαρής θέσεως.

Από την άλλη μεριά, η μεγάλη διασπορά των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και η ανομοιογενής φύση των εργαζομένων επέφεραν χαμηλή αποδοτικότητα και ευελιξία

στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων προς εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών και την ανάληψη των αντιστοίχων κινδύνων.

Επίσης, κατά το αρχικό στάδιο του corporatization υπήρξε βραχυπρόθεσμη προσέγγιση από τη πλευρά των shareholding employees και κατόπιν πίεσεως τους αυξάνονταν οι μισθολογικές απολαβές και κατανέμονταν πολύ υψηλά μερίσματα, στερώντας κεφάλαια για μακροπρόθεσμες επενδύσεις και ανάπτυξη.

Χαρακτηριστικά, στις Jinhua (prefecture-level city στη Zhejiang province) και Zhucheng (county-level city στη Shandong province) οι εργαζόμενοι απόσβησαν το ποσό συμμετοχής τους σε διάστημα 4 μόλις ετών, στοιχείο που δηλώνει επίσης την απουσία του απαραίτητου monitoring control από την πλευρά των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Με τη πάροδο των ετών, οι εργαζόμενοι διενεργούσαν ολοένα και πιο πλημμελή έλεγχο επί των επιδόσεων της επιχείρησης, ενώ αντί της μείωσης του υπεράριθμου προσωπικού παρατηρήθηκε αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλοντας στη μείωση της κερδοφορίας (**Appendix 50** - ενδεικτική αποτύπωση της διαμορφούμενης σχέσεως ζημιογόνων και μη τοπικών small & medium enterprises), .

Επιπρόσθετα, μολονότι τα δικαιώματα ελέγχου είχαν μεταβιβασθεί στα καινούργια ιδιοκτησιακά σχήματα, οι τοπικές διοικήσεις συνέχισαν να διατηρούσαν πεδίο παρεμβολών, με σημαντικότερες διοικητικές ενέργειες την συνέγκριση των ανωτάτων στελεχών στις διοικήσεις και τη διαμόρφωση της φορολόγησης σε μισθολογικές απολαβές και μερίσματα.

Ο κυριότερος όμως παράγοντας που στάθηκε εμπόδιο στη περεταίρω εξέλιξη και εισαγωγή προηγμένων και ευέλικτων μορφών διοικητικής λειτουργίας και εταιρικής διακυβέρνησης υπήρξε η σύγκρουση συμφερόντων των απλών εργαζομένων (και εν μέρει των διοικήσεων), οι οποίοι καλούνταν να εξασκήσουν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας αφενός μη έχοντας κατανοήσει και ενστερνιστεί τον θεσμικό τους ρόλο και αφετέρου χρησιμοποιώντας τον για να προασπίσουν στενά εργασιακά συμφέροντα (υψηλές καταβολές σε μισθούς, bonuses, μερίσματα και social benefits,

μονιμότητα εργασίας, σύναψη συλλογικών συμβάσεων εργασίας με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους).

Συμπερασματικά, η διαδικασία του corporatization και της μεταβίβασης της ιδιοκτησίας των μικρών και μεσαίων S.O.Es στους εργαζομένους κατά τη συγκεκριμένη περίοδο, δε μετέτρεψε τους εν λόγω stakeholders σε πραγματικούς ιδιοκτήτες (genuine owners) που να λειτουργούν υπό καθεστώς πλήρους ανεξαρτησίας και έκθεσης στις δυνάμεις της αγοράς.

Η συναντίληψη των κεντρικών & τοπικών αρχών και των διοικήσεων των small & medium enterprises πως το διάσπαρτο employee ownership (παρά τη μερική βελτίωση που επέφερε στη λειτουργία και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων) δε δύναται να εξασφαλίσει τη πλήρη μετατροπή τους σε σύγχρονες corporations και να διασφαλίσει τη μακροχρόνια ανάπτυξη τους, οδήγησε στην αναδιάρθρωση του ιδιοκτησιακού σχήματος, κυρίως από το 1999 και έπειτα, ανακατανέμοντας και συγκεντρώνοντας τα δικαιώματα ιδιοκτησίας, κυρίως, μέσα στα πλαίσια του υφιστάμενου εταιρικού σχήματος.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία μετάβασης στο καινούργιο οργανωσιακό σχήμα, πολλές τοπικές διοικήσεις εξέδωσαν ρυθμίσεις που διασφάλιζαν πέραν της μεταβίβασης των εταιρικών μεριδίων, την ουσιαστική εξαγορά του status μονιμότητας (σύστημα iron rice bowl) και της συμβολής της επιχείρησης στις ασφαλιστικές παροχές των εργαζομένων.<sup>123</sup> Σύμφωνα με δημοσιευμένα κρατικά στοιχεία του 10/2002, ο αριθμός των urban εργαζομένων που καλύπτονταν από συνταξιοδοτικά προγράμματα (κυρίως προσληφθέντες προ του 1984) ανερχόταν σε 140εκατ., ενώ 100εκατ. ήταν ενταγμένοι σε πρόγραμμα unemployment insurance και 82εκατ. διέθετε ιατροφαρμακευτική ασφάλιση.<sup>124</sup>

Σύμφωνα με τις ρυθμίσεις αυτές, οι επιχειρήσεις μπορούσαν να καταβάλουν

συγκεκριμένη αποζημίωση ή επίδομα στους εργαζομένους προκειμένου να ενταχθούν στο καινούργιο εργασιακό καθεστώς<sup>ο</sup>.

Στις περιπτώσεις που εισήχθη καινούργια ιδιοκτησιακή δομή, οι φορείς που συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό των πρόσθετων εταιρικών μεριδίων υπήρξαν πρωτίστως τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι ανώτατοι managers, και δευτερευόντως οι υπόλοιποι εργαζόμενοι και εξωτερικοί φορείς όπως τραπεζικά ιδρύματα και άλλες corporations.

Η παρεμβατικότητα των τοπικών διοικήσεων ή ακόμα και οργάνων της κεντρικής κυβέρνησης και η εταιρική κουλτούρα που διέπει τους οργανισμούς και τους εργαζομένους δεν έπαψαν να υφίστανται, αποτρέποντας τους outside investors από την εισδοχή στο ιδιοκτησιακό σχήμα και στο να συμβάλλουν εποικοδομητικά στην άσκηση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Επιπλέον, μεγάλη επίδραση δημιουργήθηκε από αναφορές των εργαζομένων για μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων στον έλεγχο ουσιαστικά των πρώην διοικητών (management buy-outs) έναντι πολύ χαμηλού τιμήματος. Οι καταγγελίες για asset-stripping γνώρισαν μεγάλη δημοσιότητα από τον καθηγητή του Chinese University of Hong Kong (China) Larry Lang, με τις καταγγελίες του να προβάλλονται από μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Η δημόσια δυσαρέσκεια από τις μεταδόσεις αυτές, σε συνδυασμό με το διογκωμένο αριθμό των απολυόμενων (για το σύνολο των S.O.Es), έστρεψε την πολιτική ηγεσία στο να αναθέσει στο (ιδρυθές το 2002) State – owned Assets Supervision & Administration Commission (SASAC), στα τέλη του 2003, τον έλεγχο της ανασυγκρότησης του συνόλου των S.O.Es. Για τις κρατικές επιχειρήσεις που ελέγχονταν από τη τοπική αυτοδιοίκηση, εκχωρήθηκαν από τα υπερκείμενα κλιμάκια (provinces, prefectures και district-level cities) τα αντίστοιχα δικαιώματα στα local

---

<sup>ο</sup> Η τοπική διοίκηση στη Changsha (πρωτεύουσα της επαρχίας Hunan) όρισε το πακέτο αποζημίωσης για τους προ του 1984 συμβασιούχους σε Ch\$500 ανά έτος υπηρεσίας για περίοδο από 1 έως 10 έτη υπηρεσίας και Ch\$900 ανά έτος για χρονικό διάστημα άνω των 10 ετών, με το συνολικό ποσό να μη δύναται να υπερβεί τα Ch\$20.000. Επίσης οι εργαζόμενοι με λιγότερα από 5 χρόνια από τη συνταξιοδότηση τους μπορούσαν κατόπιν αιτήσεως και έγκρισης από το Labor Department να λάβουν πρόωγη σύνταξη. Οι οφειλές σε παροχές κοινωνικής ασφάλισης και welfare payments προβλέπετο να καταβληθούν μαζί με την αποζημίωση.

SASAC branches. Στα τελευταία, δόθηκε εντολή για άσκηση ενδελεχούς επίβλεψης και άμεσων παρεμβολών στη διαδικασία corporatization των μικρών και μεσαίων S.O.Es που είχαν παραμείνει υπό κρατικό έλεγχο.

Οι διαδικασίες μετάβασης των περιουσιακών στοιχείων ανασχεδιάστηκαν και διεξάγονταν αποκλειστικά πλέον από ειδικά σχεδιασμένα κέντρα (Property Rights Transaction Markets) <sup>ο</sup> υπό τη στενή επίβλεψη των local SASAC και απαιτούσαν την έγκριση του συμβουλίου των εργαζομένων (στο οποίο παραχωρήθηκε το δικαίωμα άσκησης veto).

Συγκεντρωτικά, από επίσημα κρατικά στοιχεία, ο συνολικός αριθμός των καταγεγραμμένων industrial S.O.Es συρρικνώθηκε σε λιγότερες από 32.000 το 2004 από περίπου 120.000 στα μέσα της 10ετίας του 1990 (118.000 το 1997 σύμφωνα με αναφορά του The Economist της Jun 5<sup>th</sup> 1997). Το σύνολο των επιχειρήσεων (ενταγμένων ή μη σε ομίλων) που ελέγχονταν άμεσα ή έμμεσα από το κράτος ή κρατικούς φορείς από 300.000 περίπου το 1995 κατήλθε στο ήμισυ το 2005, με την αριθμητική μεταβολή να επιμερίζεται κατά το μεγαλύτερο βαθμό στις μικρές και μεσαίες κρατικές επιχειρήσεις.<sup>125</sup>

Σύμφωνα με στοιχεία των Naughton, Jefferson και Su, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, οι πρώην κρατικές αυτές επιχειρήσεις μετατράπηκαν σε LLCs, με την ιδιοκτησία να μεταβιβάζεται κατά το σύνηθες στους managers και εργαζομένους, με τους τελευταίους να κατέχουν συχνά μικρό ποσοστό και να μη λαμβάνουν ουσιαστικά

<sup>ο</sup> Στα τέλη του 2003, τέθηκαν σε δοκιμαστική λειτουργία 3 Property Rights Transaction Markets στη Shanghai, Beijing και Tianjin, με επέκταση του αριθμού τους στα επόμενα έτη. Τα κέντρα αυτά ανέλαβαν την αντικατάσταση της – περιορισμένης επίβλεψης – λειτουργίας 100 περίπου ανεπισημών κέντρων που λειτουργούσαν στην επικράτεια και διενεργούσαν κατά κανόνα τις μεταβιβάσεις μέσω one-to-one deals, με συνήθως αδιαφανείς διαδικασίες και συχνές – μεγάλου μεγέθους – υποτιμήσεις των αξιών. Οι μεταβιβάσεις των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ή και ενσώματων & ασώματων παγιοποιήσεων, διενεργούνταν με τιμές καθορισμένες από πιστοποιημένους deal-makers όπως επενδυτικές εταιρίες, θεσμικούς επενδυτές και ελεγκτικές εταιρίες. Οι οργανισμοί αυτοί υπολόγιζαν και δημοσιοποιούσαν την εκτιμώμενη αξία (appraisal value) με την ενδεχόμενη πώληση να μη δύναται να πραγματοποιηθεί σε ποσοστό μικρότερο του 90% του appraisal value, και σε περιπτώσεις με άνω του ενός ενδιαφερόμενου αγοραστή να διεξάγεται ανοικτή δημοπρασία. Η μεταβίβαση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας μέσα από τις Property Rights Transaction Markets έλαβε μεγάλη έκταση, και μόνο για το 2004 καταγράφηκαν 5.155 περιπτώσεις διάθεσης μετοχών στο εξουσιοδοτημένο κέντρο της Shanghai, συνολικής αξίας Ch\$361δισ. και παρότι πάνω από τις μισές περιπτώσεις να αφορούν ιδιώτες (ημεδαπούς και αλλοδαπούς) αγοραστής, το 90% των μετοχών κατέληξαν σε κρατικές εταιρίες ή ομίλους. Στα επόμενα έτη, με την εφαρμογή καινούργιας νομοθεσίας ενισχύθηκε η μεταβίβαση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας των μικρών κυρίως επιχειρήσεων σε ιδιώτες (non insiders), με τις συμβάσεις μεταβίβασης να περιλαμβάνουν λεπτομερές πλάνο για τη βιωσιμότητα των ασφαλιστικών καλύψεων προς τους εργαζομένους.

μέρος στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Σε μικρότερο ποσοστό μετασχηματίστηκαν σε LLCs, Joint Ventures ή JSCs, και σε individual ή private companies (με αποκλειστικούς ιδιοκτήτες συνήθως τους πρώην managers ή τοπικά κομματικά στελέχη) ή πτώχευσαν <sup>126</sup>.

Ανεξάρτητα από τη διαφορετική ιδιοκτησιακή τους μορφή, μέρος από αυτές συνέχισαν να κατηγοριοποιούνται ως κρατικές ή κολεκτιβικές επιχειρήσεις προκειμένου να γίνονται ευκολότερα δέκτες τραπεζικού δανεισμού ή προνομιακής αντιμετώπισης από τις τοπικές και κρατικές αρχές, καλυπτόμενες δηλαδή από το επονομαζόμενο “red hat”.

Λειτουργώντας πλέον σε συνθήκες hard budget constraint, με περιορισμένη πλέον κρατική ενίσχυση, προνόμια και εξασφάλιση πιστώσεων, οι εν λόγω μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις κατέγραψαν (Jefferson & Su) βελτίωση στο return on investment ως σχέση απόδοσης κέρδους προς πάγιες επενδύσεις, παρότι τα καθαρά περιθώριο κέρδους (προ φόρων πωλήσεις προς κύκλο εργασιών) δε σημείωσε σημαντική άνοδο. Στη κατεύθυνση αυτή συνέβαλε και η συχνή αλλαγή της οργανωσιακής δομής, όπως το re-engineering των παραγωγικών διαδικασιών σε λειτουργίες labor- intensive και επενδύσεων σε αντίστοιχες τεχνολογίες έναντι των αναποτελεσματικών capital- intensive που χαρακτήριζαν τη προηγούμενη εταιρική μορφή τους, όπως και η απαλλαγή των υψηλών welfare state καταβολών.

Από μελέτη των Yusuf, Nabeshima και Perkins το 2006, το performance (προσμετρώντας κεφαλαιουχικούς και ανθρώπινους πόρους, κύκλο εργασιών και ένταση ανταγωνισμού στο κλάδο δραστηριότητας) των ανασυγκροτούμενων μικρών και μεσαίων S.O.Es ενισχύθηκε με τις LLCs, Joint Ventures και LLCs να καταγράφουν, κατά τη σειρά αυτή, καλύτερες επιδόσεις.

Επιπρόσθετα, οι μικρές και μεσαίες κρατικές επιχειρήσεις που είχαν ανασυγκροτηθεί στις μορφές αυτές σημείωσαν καλύτερες παραγωγικές και οικονομικές επιδόσεις από τις κρατικές που δεν είχαν προβεί σε αναμόρφωση, με την επίδοσή τους όμως να υπολείπεται έναντι των υπολοίπων μορφών ιδιοκτησίας. <sup>127</sup>

Σε γενικές γραμμές, από το 2004 και έπειτα, ο ρυθμός μεταβίβασης των – εναπομενόντων – μικρού και μεσαίου μεγέθους S.O.Es περιορίστηκε κατά πολύ, με τους αρμόδιους αξιωματούχους των κεντρικών και τοπικών διοικήσεων να προβαίνουν σε ανάκληση της διαδικασίας ανασυγκρότησης μέσω εξαγοράς τους από τις πρώην διοικήσεις (management buyouts), εξαιτίας της ευρείας διάδοσης και του αντίκτυπου που έλαβαν από τη κοινή γνώμη οι αναφορές για πολυάριθμες περιπτώσεις καταβολής ιδιαίτερα χαμηλού τιμήματος κατά τα προηγούμενα έτη.<sup>128</sup>

Η επισήμοποίηση της πολιτικής αυτής αποτυπώνεται στην επικύρωση από το CCCPC τον 10/2005 του 11<sup>ου</sup> 5ετούς πλάνου για τη περίοδο 2006 – 2010, όπου σε αντίθεση με το αντίστοιχο κείμενο του 2001, δεν αναγράφεται η αναγκαιότητα για περαιτέρω ενίσχυσης της θέσεως του ιδιωτικού τομέα και μεταβίβαση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας κρατικών επιχειρήσεων.



## Επαναπροσδιορισμός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος για τις μεγάλου μεγέθους κρατικές επιχειρήσεις

Η αποτυχία του πιλοτικού προγράμματος του 1994 για την ανασυγκρότηση 100 μεγάλου μεγέθους S.O.Es μέσα από το τότε εγχείρημα του corporatization (με τη δημιουργία εξολοκλήρου ανεξάρτητων κρατικών σχημάτων) ανέδειξε την ανεπάρκεια της προσπάθειας μετατροπής των σχημάτων αυτών σε προηγμένης και αποτελεσματικής μορφής επιχειρήσεις, μέσα από την αλληλοσύνδεση ανεξάρτητων κρατικών μετοχικών οντοτήτων.

Η επανασχεδίαση του πλαισίου για το corporatization των μεγάλου μεγέθους S.O.Es (για εκείνες που άνηκαν άμεσα σε κυβερνητικά όργανα ή για όσες είχαν απομείνει στην αρμοδιότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης) εξαγγέλθηκε το 1999 στο 4<sup>th</sup> Plenary Session του 15<sup>th</sup> CCCPC.

Στο αναθεωρημένο πρόγραμμα, αποφασίσθηκε η υιοθέτηση πρόσθετων κανόνων άσκησης εταιρικής διακυβέρνησης<sup>ο</sup> και η αναμόρφωση των επιχειρήσεων σε μετοχικά ελεγχόμενα σχήματα με εισδοχή ιδιωτικών κεφαλαίων, ή εναλλακτικά με τη μεταβίβαση των μετοχών τους σε κρατικά asset management groups & companies και λοιπά όργανα δημοσίου χαρακτήρα (όπως οι ενώσεις national industry corporations).

Ο μετασχηματισμός τους σε οργανισμούς με μικτό ιδιοκτησιακό καθεστώς, πήρε τη μορφή ένταξης σε πρόγραμμα δημόσιας διάθεσης μετοχών (Initial Public Offering), εφόσον εξασφάλιζαν τη καταλληλότητα από το China Securities Regulatory

---

<sup>ο</sup> Στο κείμενο "Αποφάσεις επί σημαντικών ζητημάτων που αφορούν την ανασυγκρότηση και ανάπτυξη των S.O.Es" που έλαβε έγκριση από τη κεντρική επιτροπή του CPC, δηλώνεται emphaticά πως το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης που μπορεί να επιβάλει τον κατάλληλο έλεγχο και ισορροπία ανάμεσα στην ιδιοκτησία και στη διοίκηση αποτελεί τον πυρήνα ενός αποτελεσματικού εταιρικού συστήματος. Οι βελτιώσεις αναφορικά με την άσκηση εταιρικής διακυβέρνησης εισήχθησαν περιοδικά με προσθήκες στο Company Law και στο Securities Law ή με πρόσθετη νομοθεσία που ρύθμιζε την εφαρμογή των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας από τους μετόχους (Guidance on the company Charter of Listed Companies), τη θέσπιση company secretary στα πρότυπα των αγγλοσαξονικών χωρών (υποχρεωτική εφαρμογή για τις εταιρίες που είναι εισηγμένες στα χρηματιστήρια του Shenzhen και της Shanghai βάσει του Guidelines on Company Charters of Listed Companies) τη δημοσίευση χρηματοοικονομικών και λοιπών πληροφοριών βάσει των Provisional Measures on the Prohibition of Fraudulent Conduct in Securities και (για τις προς εισαγωγή στο χρηματιστήριο) Standard Contents & Format of Public Disclosure For Companies making public share offerings.

Commission (CSRC) ή της εισδοχής ξένου επενδυτή και της αναμόρφωσης τους σε Chinese - Foreign Equity Joint Ventures.

Ειδικότερα για την ανασυγκρότηση των μεγάλου μεγέθους S.O.Es που βρίσκονταν στη δικαιοδοσία οργάνων της κεντρικής κυβέρνησης (centrally controlled S.O.Es), το αναμορφωμένο πλάνο του 1999 υποβοηθήθηκε από ρυθμίσεις που εισήχθησαν κατά το προηγούμενο έτος, οι οποίες προώθησαν το διαχωρισμό των επιχειρηματικών και των πολιτικών/διοικητικών λειτουργιών των national industry corporations και group corporations (μεταβιβάζοντας τις πολιτικές/διοικητικές λειτουργίες από τα κυβερνητικά όργανα - υπουργεία στα νεοσύστατα ανά κλάδο State Bureaus που άνηκαν στο State Economic & Trade Commission, περιορίζοντας τις S.O.Es στον επιχειρηματικό τους ρόλο), καθώς επίσης και το άνοιγμα (προς λοιπές S.O.Es) σε κλάδους ή υποκλάδους όπου ασκούσαν μονοπωλιακή δραστηριότητα οι κρατικοί όμιλοι<sup>ο</sup>.

Επιπρόσθετα, στα τέλη του 2000, εισήχθη ρύθμιση που προέβλεπε τη σύνταξη και εφαρμογή code of conduct στις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους S.O.Es για τη σωστή διοικητική λειτουργία και πρακτικές. Στη ρύθμιση αυτή, που προσυπογράφηκε και από τον Zhu Rongji (νέου Premier του State Council, μέλος του Politburo, και τέως διοικητού της Κεντρικής Τράπεζας & δημάρχου της Shanghai, υπεύθυνου για την επιτυχή υλοποίηση σε αυτή του Special Economic Zone της Pudong) καταγράφεται η σχεδιαζόμενη μετατροπή των μεσαίων και μεγάλων S.O.Es (με εξαίρεση τις πολύ

---

<sup>ο</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο πετρελαϊκός κλάδος, ο οποίος υπαγόταν στο Ministry of the Petroleum Industry που έλεγχε την εξόρυξη (upstream business) και στο Ministry of Petrochemical Industry με αρμοδιότητα στο downstream business (refining & retailing). Τα 2 υπουργεία στη πορεία έπαψαν τη λειτουργία τους και μετασηματίστηκαν αντιστοίχως σε China National Petroleum Corporation (CNPC) και China Petrochemical Corporation (SINOPEC), εξυπηρετώντας διοικητικές και επιχειρηματικές λειτουργίες. Τον 6/1998 η κεντρική εξουσία μεταβίβασε τις διοικητικές υπηρεσίες στο νεοσύσταθέν State Bureau of Petroleum Industry, μετατρέποντας τις CNPC και SINOPEC σε καθαρά επιχειρηματικούς ομίλους με ολοκληρωμένη δραστηριότητα. Για την υλοποίηση της αναδιοργάνωσης των ομίλων μέσα από το vertical integration, αποφασίσθηκε η μεταφορά του downstream business της SINOPEC στη βόρεια Κίνα στη CNPC και αντιστοίχως του upstream business των νότιων περιοχών από τη CNPC στη SINOPEC. Οι δυο αυτοί όμιλοι, καθώς και η China National Offshore Oil Corporation (CNOOC), η οποία αρχικά διενεργούσε αποκλειστικά offshore petroleum extraction, αναμορφώθηκαν στους 3 μεγαλύτερους πετρελαϊκούς ομίλους που λειτουργούν υπό ανταγωνιστικές συνθήκες μεταξύ τους, έχοντας καθετοποιημένη δραστηριότητα. Επίσης, το 2002, διασπάστηκε το μονοπώλιο της κρατικής εταιρίας ηλεκτρισμού σε 5 επίσης κρατικές power generation companies.

μεγάλες κρατικές επιχειρήσεις που ελέγχονταν κεντρικά) σε limited & stock companies με πολλαπλούς μετόχους.

Αναφορικά με την λειτουργία της κεφαλαιαγοράς, οι περιορισμοί που επιβλήθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με σκοπό να χρησιμοποιηθεί η – πρώιμη – χρηματιστηριακή αγορά ως όχημα άντλησης συγκεκριμένου ύψους κεφαλαίων προς ολιγάριθμες κρατικές επιχειρήσεις (παρά το ότι πρωτίτερα του 5/1990 εισέρχονταν και Collectively- owned enterprises) άρθηκαν – εν μέρει – τμηματικά.

Από το 1997 και έπειτα, οι κρατικές αρχές παραχώρησαν μεγαλύτερο εύρος διακίνησης μετοχών τόσο από τη πλευρά της προσφοράς<sup>ο</sup> όσο και της ζήτησης<sup>οο</sup>.

Σχετικά με τη πλευρά της ζήτησης, τον 9/1999 επιτράπη σε εταιρίες, επιχειρηματικούς ομίλους και λοιπά νομικά πρόσωπα δημοσίου χαρακτήρα (πλην τραπεζών) να αποκτήσουν και να διαπραγματευτούν A – shares με άμεσο τρόπο ή χρησιμοποιώντας κάποιο investment fund .

Με τη προώθηση του corporatization των S.O.Es μέσα από τη κεφαλαιαγορά, πέρα

<sup>ο</sup>

Μερική άρση του quota system για ποσά σε IPO το 1999 και κατάργηση του το 2001. Το εν λόγω διοικητικό μέτρο που εισήχθη το 1993 περιόριζε το συνολικό ύψος των κεφαλαίων που μπορούσαν να αντληθούν ανά έτος από το αρχικό IPO και τη μετέπειτα έκδοση post-IPO κεφαλαίων και δικαιωμάτων. Η διαδικασία εισαγωγής μιας εταιρίας στα χρηματιστήρια Shenzhen & της Shanghai ακολουθούσε τη ροή που προέβλεπε το registration system, το οποίο προαπαιτούσε την αρχική έγκριση της provincial government και στη συνέχεια του CSRC. Κατά την εφαρμογή του μέτρου οι τοπικές διοικήσεις επέλεξαν συχνά με προνομιακό τρόπο τις επιχειρήσεις που θα προχωρούσαν σε έκδοση, δίνοντας προτεραιότητα στις μεσαίου μεγέθους κρατικές επιχειρήσεις (ιδιαίτερα σε εκείνες που βρίσκονταν υπό τον έλεγχο τους) και σε εκείνες που είχαν μεγαλύτερη ανάγκη κεφαλαίων και απασχολούσαν πολυάριθμο προσωπικό. Επίσης μέσα από τον διαχωρισμό που επέβησαν οι διοικητικές αρχές σε tradable και non- tradable shares (όπου το 1/3 των μετοχών διαπραγματευόταν στο χρηματιστήριο) και της προώθησης που πρόσφεραν μέσα από την ενθάρρυνση και τις συνεχείς προτροπές για αγορά προς υποψήφιους retail και institutional investors δημιουργούσαν πολύ υψηλά αρχικά premiums, διαμορφώνοντας στην ουσία stock speculation (με αποτελέσματα όπως το red chip bubble του 1998) και rent seeking activities.

<sup>οο</sup>

Με ρύθμιση που εισήχθη τον 5/1992 από το State Council, οι μετοχές μιας shareholding enterprise κατηγοριοποιήθηκαν σε : i) State shares, όντας ουσιαστικά non- tradable shares με τους δικαιούχους (κρατικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις) να αποκτούν στα μετέπειτα χρόνια δικαίωμα μεταβίβασης κατόπιν ειδικής διοικητικής έγκρισης ii) A – shares, οι οποίες εκδίδονται σε ποσοστό 25% τουλάχιστον του συνολικού IPO, με το ίδιο τουλάχιστον ποσοστό να παραμένει ως legal persons shares στην ιδιοκτησία της επιχείρησης χωρίς δικαίωμα πώλησης (συνεπώς θα μπορούσαν να μη διατεθούν μετοχές στο επενδυτικό κοινό) με αξία ονομαστική και μεταβίβασης σε Ch\$, όντας διαθέσιμες μόνο σε ημεδαπούς πολίτες ή κατοίκους με σταθερή διαμονή στη Λ.Δ. της Κίνας iii) B – shares που εκδίδονται με ονομαστική αξία σε Ch\$ και διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο της Shanghai σε US\$ και του Shenzhen σε HK\$ με δυνατότητα circulation & transfer στο εξωτερικό, με τη δυνατότητα απόκτησης να περιορίζεται σε αλλοδαπούς πολίτες, αλλά και νομικά πρόσωπα iv) H – shares επιχειρήσεων της Λ.Δ. της Κίνας οι οποίες εκδίδονται και διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο του Hong Kong (China) σε HK\$. v) Red Chips – shares από εταιρίες που είναι εγγεγραμμένες στο Hong Kong (China) και έχουν βασικούς μετόχους S.O.Es, ή ventral/local government legal entities με τις περισσότερες εγκαταστάσεις τους να βρίσκονται στην υπόλοιπη Κίνα.

Κάθε τύπος μετοχής, επίσης, διαπραγματεύεται με διαφορετικό valuation.

από την επιδίωξη της άντλησης φθηνών κεφαλαίων και την εισδοχή μη κρατικών (θεσμικών κυρίως) minority shareholders – με σκοπό να προαχθεί το monitoring, οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, η ανταγωνιστικότητα & διαφάνεια – η κεντρική κυβέρνηση προσδοκούσε κυρίως το περιορισμό του επιβαρυσμένου τραπεζικού τομέα στην ανάληψη πρόσθετων επιχειρηματικών ρίσκων, τη κατανομή των πολύ υψηλών household & business savings (**Appendix 51**) σε εναλλακτική – από τη τραπεζική – μορφή τοποθέτησης, καθώς και στη εξοικονόμηση πόρων για την ενίσχυση του National Social Security Fund (NSSF) και την πληρωμή των unemployment benefits. Το σταδιακό άνοιγμα στη κεφαλαιαγορά και το διευρυνόμενο listing (**Appendix 52**) μεγάλου μεγέθους S.O.Es προσέλκυσε υψηλό επενδυτικό ενδιαφέρον από τη διαμορφούμενη εγχώρια middle class & νομικά πρόσωπα, όπου σε συνδυασμό με την έλλειψη εξειδίκευσης και stock speculation διαμόρφωσαν υπερβάλλουσες προσδοκίες (**Appendix 53**) και ζήτηση (δεδομένου και του περιορισμού στον αριθμό των tradable shares σε 34,7% με στοιχεία 12/2002, εξαιτίας της προθέσεως να παραμένει το πλειοψηφικό πακέτο σε κρατικό έλεγχο) επέδρασε στις μεγάλες διακυμάνσεις όπως τη καταγραφή των μεγαλύτερων αποδόσεων αρχικά (για το 2000 έως τα μέσα του 2001) στο χρηματιστήριο της Shanghai και την ακόλουθη, πτώση του δείκτη τιμών (**Appendices 54,55**).

Σε συνέχεια ελήφθησαν πρόσθετα μέτρα στη κατεύθυνση της επέκτασης της αγοράς αξιών και επιτράπη για πρώτη φορά σε securities enterprises να αντλούν τραπεζικό δανεισμό με κάλυμμα μετοχές (margin account borrowing).

Τον 2/2001 δόθηκε η δυνατότητα για απόκτηση A – shares και B – shares από αμφότερα εγχώρια και αλλοδαπά φυσικά και νομικά πρόσωπα (αν και τα 4/5 και 3/5 των B – shares που διαπραγματεύονταν αντίστοιχα στα χρηματιστήρια της Shanghai και Shenzhen άνηκαν σε υπηκόους της Λ.Δ. της Κίνας που διατηρούσαν, κατά παράβαση του νόμου, λογαριασμούς στο εξωτερικό για αυτό τον σκοπό <sup>129</sup>) με τη πιθανολογούμενη ένωση των 2 τύπων μετοχών να είναι ανέφικτη εξαιτίας της μη μετατρεψιμότητας του Yuan.

Μολονότι το quota system για IPO (αν και είχε επισήμως καταργηθεί) συνέχιζε να προβάλλει εμπόδια στην εισαγωγή μεγάλου αριθμού εταιριών που πληρούσαν τα κριτήρια, στα επόμενα έτη προστέθηκαν στο listing & trading (**Appendices 56**) των χρηματιστηρίων της Shenzhen & Shanghai ιδιωτικές και Foreign – owned Joint Ventures, βοηθούμενες, αρχικά, από την αναβάθμιση των υπηρεσιών του χρηματιστηρίου της Shenzhen.<sup>130</sup>

Παρά ταύτα, η χρηματιστηριακή αγορά παρέμεινε σε γενικές γραμμές ελεγχόμενη και περιορισμένης εμβέλειας, αποτελώντας δευτερεύουσα πηγή κεφαλαίων για το σύνολο των επιχειρήσεων σε σχέση με τη χρηματοδότηση από το τραπεζικό σύστημα (που κατευθυνόταν παράλληλα κατά το μεγαλύτερο ποσοστό σε κρατικές επιχειρήσεις), ενώ το capitalization και οι tradable shares ως ποσοστό του GDP παρέμεινε σε χαμηλά επίπεδα, με τις χρηματιστηριακές αποδόσεις να κινούνται σε χαμηλά επίπεδα συγκριτικά με υπόλοιπες αναπτυσσόμενες οικονομίες (**Appendices 57-59**).

Στα επόμενα έτη, ελήφθησαν μέτρα για τη διεύρυνση της χρηματιστηριακής αγοράς και των συναλλαγών. Το 2005 δόθηκε η ευχέρεια στις εισηγμένες εταιρίες να αποκτήσουν – κατόπιν καταβολής χρηματικού ποσού στη ρυθμιστική αρχή – το δικαίωμα πώλησης στη δευτερογενή αγορά μέρους ή του συνόλου των legal persons shares που είχαν στη κατοχή τους, ενώ μετά από 2 έτη επετράπη στους ημεδαπούς πολίτες να προβαίνουν, απεριόριστα, σε αγορές μετοχών από το χρηματιστήριο του Hong Kong (China). Εντός του 2008 παραχωρήθηκε σε περισσότερα αμοιβαία κεφάλαια και λοιπούς θεσμικούς επενδυτές το δικαίωμα άμεσης απόκτησης & συναλλαγών σε μετοχές και αυξήθηκε το όριο των διαθέσιμων μετοχών σε ξένους επενδυτές από US\$10δισ. σε US\$30δισ. Επίσης, σε περιόδους χαμηλής χρηματιστηριακής ζήτησης λαμβάνονταν μέτρα ενίσχυσης όπως η μείωση του stamp tax (**Appendix 60**).<sup>131</sup>

Παρά τις επιμέρους βελτιώσεις, η συνολική λειτουργία της χρηματαγοράς στη Λ.Δ. της Κίνας, χαρακτηρίζεται ως έντονα ρυθμιζόμενη (regulated) και με περιορισμένο πεδίο λειτουργίας, μη μπορώντας παράλληλα να απεικονίσει μέσω της διακύμανσης

των μετοχών την απόδοση των επιμέρους εισηγμένων επιχειρήσεων και να προωθήσει κατ' αυτόν τον τρόπο επίβλεψη & πειθαρχία στις διοικήσεις των εταιριών. Οι κατευθύνσεις και οι στοχευμένες παρεμβάσεις των αρμόδιων κεντρικών αρχών υλοποίησαν, εν τέλει, πολιτικές που προσανατολίζονταν στη διευκόλυνση της εισροής κεφαλαίων (χαμηλού κόστους σε σύγκριση με το τραπεζικό δανεισμό) προς τις κρατικές επιχειρήσεις, παρά στη διεύρυνση των επενδυτικών επιλογών φυσικών και νομικών προσώπων & στην ανάδειξη των μηχανισμών της αγοράς, και πολύ περισσότερο στην άντληση πόρων για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Ξέχωρα της κεφαλαιαγοράς, το εγχείρημα του corporatization για τις μεγάλου μεγέθους S.O.Es μέσω της εισδοχής ιδιωτικών κεφαλαίων στο μετοχικό τους σχήμα, φαλκιδεύτηκε τελικώς από τη μη υλοποίηση των αποφάσεων του 3<sup>rd</sup> Plenary Session του 14<sup>th</sup> CCCPC, καθιστώντας ανενεργό το σχεδιαζόμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας τους.

Ο προβλεπόμενος διαχωρισμός των πολιτικών/διοικητικών λειτουργιών των διαφόρων δημοσίων οργάνων από τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων δε συνέβη στη πράξη καθώς τα εξουσιοδοτημένα (1<sup>st</sup> βαθμίδα εκχώρησης των property rights) State Assets Management Commissions από τη κεντρική κυβέρνηση και τις τοπικές διοικήσεις δεν λειτούργησαν ανεξάρτητα ή έμειναν ουσιαστικά ανενεργά.

Ως αποτέλεσμα, διαφόρων τύπων διοικητικά όργανα όπως planning & economic commission, party committees και finance departments συνέχιζαν να ασκούν παρεμβάσεις και να διαμορφώνουν αποφάσεις για επιχειρησιακά ζητήματα, επενδύσεις και τοποθετήσεις διοικήσεων, υψηλόβαθμων και – ακόμα – μεσαίων στελεχών.

Στη δεύτερη βαθμίδα,

- i) διοικητικά όργανα της κεντρικής κυβέρνησης όπως η ένωση των national industry corporations (με προϋπάρχουσα αρμοδιότητα σε ορισμένες S.O.Es),
- ii) νεοσύστατες από κλαδικά State Bureaus asset management companies & holding companies (συγχέοντας συνεπώς επιχειρηματικές και πολιτικές/διοικητικές λειτουργίες) και

iii) μεγάλα κρατικά group corporations (με τη μητρική εταιρία να λειτουργεί ως de facto ιδιοκτήτης στις θυγατρικές με διευρυνόμενες διοικητικές αρμοδιότητες, και συνακολούθως τους διοικητές να βρίσκονται σε conflict of interests<sup>ο</sup>) συνέθεσαν τα επίσημα εξ' ολοκλήρου κρατικά investment institutions που κλήθηκαν να ασκήσουν τον ρόλο του κρατικού μετόχου. Πέραν της παρεμβατικότητας, οι οργανισμοί αυτοί άσκησαν μονομερώς τα shareholding rights ακόμα και στις S.O.Es που εμφάνισαν μεγάλη διασπορά μετοχών, καθώς επέλεγαν τον πρόεδρο του Δ.Σ που διατηρούσε παράλληλα τον ρόλο του legal representative με τη λανθάνουσα (από κρατικά όργανα και κοινή γνώμη) αντίληψη περί διευρυμένων δικαιωμάτων του στη διαχείριση της εταιρικής περιουσίας.

Επίσης, για τους ομίλους που είχαν εισηγμένες εταιρίες, η θέση του προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου αντιπροσωπευόταν από κοινό πρόσωπο στις επιμέρους αυτές εταιρίες, έχοντας συνήθως τον ρόλο του CEO στη μητρική (γινόταν χρήση της εξαίρεσης που προβλέπετο για τον πρόεδρο του Δ.Σ<sup>οο</sup> από το διαχωρισμό που επέβαλε η CSRC σε πάγια, προσωπικό και λογιστικούς λογαριασμούς μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών – στη τελική διαμόρφωση τους – που αποτελούσαν αυτόνομες νομικές οντότητες).

Ανεξαρτήτου της αρμοδιότητας του επιμέρους investment institution, η επιχειρούμενη ανασυγκρότηση των S.O.Es – σε επίπεδο ομίλου – εκπορεύτηκε σε ευρεία κλίμακα μέσα από τη αναδιάρθρωση των παραγωγικών και ανθρωπίνων πόρων, όπου (κατόπιν εγκρίσεως των State Council και CSRC) διοχετεύτηκαν τα αποδοτικότερα πάγια στοιχεία και εργαζόμενοι (κυρίως νεότεροι και καλύτερα καταρτισμένοι contract workers και στελέχη) των υφιστάμενων εταιριών του ομίλου

---

<sup>ο</sup> Όντας από την μια agents και από την άλλη αντιπρόσωποι του κρατικού μετόχου με πλήρη δικαιοδοσία επί του M.K και με καθήκοντα επίβλεψης και διασφάλισης των ιδιοκτησιακών συμφερόντων και παρότρυνσης των agents, δηλαδή των ιδίων.

<sup>οο</sup> Για τις περιπτώσεις που οι διοικητικές αυτές θέσεις που καλύπτονταν από πρόσωπα που διένυαν ηλικιακά την δεκαετία των 50, η επιστημονική τους κατάρτιση – πλην εξαιρέσεων που είχαν την ευχέρεια να πραγματοποιήσουν σπουδές στο εξωτερικό – υπήρξε ελλιπής εξαιτίας της δυσλειτουργίας στα ανώτατα ιδρύματα κατά τη διάρκεια της Great Cultural Revolution.

σε νεοϊδρυθείσες Limited Joint Stock Companies (LJSCs). Αφότου λάμβαναν τη τελική διαμόρφωση τους, οι LJSCs εισέρχονταν στη χρηματιστηριακή αγορά.

Οι υπολειπόμενες εταιρίες (αποκαλούμενες και ως Remaining Enterprises) του ομίλου, ήτοι παλαιές μητρικές και λοιπές ζημιογόνες, διατήρησαν της περιορισμένης αποτελεσματικότητας γραμμές παραγωγής & λοιπά πάγια, μέρος του προσωπικού, ακόμη και υψηλά τραπεζικά χρέη.

Εξασκώντας τα δικαιώματα και την επιρροή τους ως controlling shareholders, οι μητρικές εταιρίες, με αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων, διοχέτευσαν σε σωρεία περιπτώσεων τα αντλημένα κεφάλαια προς τις ίδιες και τις λοιπές Remaining Enterprises του ομίλου. Η μετακύληση αυτή, αποστέρησε από τις εισηγμένες LJSCs σημαντικές κεφαλαιακές πηγές, δημιουργώντας παράλληλα στρεβλώσεις στην ευρύτερη οικονομική δραστηριότητα από την αναποτελεσματική & ανταποδοτική κατανομή των πόρων, αυξάνοντας επίσης το αναλαμβανόμενο επενδυτικό και τραπεζικό ρίσκο.

Επιπλέον, παρατηρήθηκαν περιπτώσεις όπου μεταφέρθηκε το σύνολο σχεδόν των παγίων και του προσωπικού στις LJSCs, επιτυγχάνοντας από την άλλη να παραμείνουν στις Remaining Enterprises τα υψηλά μη εξυπηρετούμενα δάνεια και λοιπά χρέη προς προμηθευτές, και ακολούθως να εισέρχονται οι επιχειρήσεις αυτές σε καθεστώς πτώχευσης (με τις πιστοδοτήσεις να καταλήγουν default και να μετατρέπονται σε bad debts για τα τραπεζικά ιδρύματα).

Ξεχωριστή κατεύθυνση προς το corporatization των S.O.Es, αποτέλεσε και η μετατροπή των χρεών από τις κρατικές τράπεζες σε μετοχές (debt-equity conversion). Εντός του 1999, συστάθηκαν με απόφαση του State Council τέσσερα Asset Management Corporations (AMCs) για την ανάληψη των μη-εξυπηρετούμενων δανείων που παρείχαν στις S.O.Es οι 4 μεγάλες κρατικές commercial (πρώην specialized) banks και η China Development Bank.

Τα ποσά που μεταβιβάστηκαν από τις τράπεζες στις AMCs για περίπου 600 περίπου S.O.Es ανήλθαν σε Ch\$1.400δισ.<sup>132</sup> και από αυτά περίπου Ch\$460δισ.



μετατράπηκαν άμεσα σε μετοχές με σκοπό τη σταδιακή ρευστοποίηση μετοχών σε εγχώριους μη κρατικούς και ξένους επενδυτές .

Το State Economic & Trade Commission τέθηκε να αναλάβει το ρόλο του φορέα ανάληψης των αποφάσεων επιλογής των S.O.Es από τις οποίες θα αντλούσαν τα μη-εξυπηρετούμενα δάνεια, όσο και για εκείνες στις οποίες θα γινόταν η αντικατάσταση. Επιπλέον, παρά το ότι οι AMCs βρέθηκαν να καλύπτουν μεγάλο ή ακόμα και για ορισμένες περιπτώσεις πλειοψηφικό ποσοστό των μετοχών, δεν άσκησαν το ρόλο του μετόχου εξαιτίας – θεσμοθετημένων – διοικητικών περιορισμών. <sup>133</sup>

Συμπερασματικά, η μεταβίβαση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας στις AMCs, όπως συνολικά και στα κρατικά 1<sup>ης</sup> βαθμίδας State Asset Management Commissions και 2<sup>ης</sup> βαθμίδας Investment Institutions (με εξαίρεση τους υφιστάμενους κρατικούς ομίλους), δε συνοδεύτηκε από διαχωρισμό των επιχειρηματικών λειτουργιών από την άσκηση κυβερνητικής πολιτικής, και από αυξημένη επίβλεψη και ενίσχυση των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης των S.O.Es (με ελλιπή θεσμοθέτηση για ορισμένες ακόμα και των απαιτούμενων από το Company Law εταιρικών δομών<sup>134</sup>) .

Εφόσον συνυπολογισθεί και ο περιορισμένος αριθμός των tradable shares, η διασπορά τους κυρίως προς μικρομετόχους, και η ουσιαστική ανυπαρξία κινητροδότησης & επιτήρησης στις διοικητικές αποφάσεις από τη περιορισμένη δευτερογενή αγορά, προκύπτει ως λογική ακολουθία η διατήρηση του “unchecked insider control” για τη περίοδο εκείνη από τους διοικητές των S.O.Es, στοιχείο σύνηθες για χώρες που βρίσκονται σε πορεία μετάβασης προς την οικονομία της αγοράς .

Η στρατηγική της «διατήρησης των μεγάλων και εκχώρησης των μικρότερων» από το ξεκίνημα της ευρείας εφαρμογής της (1998 έως 2003) επέφερε σημαντική μεταβολή στο εύρος των κρατικών επιχειρήσεων και στη συνεισφορά τους στην εγχώρια δραστηριότητα (**Appendix 61**). Από την ανασυγκρότηση των κρατικών επιχειρήσεων κατά το διάστημα αυτό, η απασχόληση σε αυτές μειώθηκε κατά 40% (από 62% σε 38%, ήτοι σε πολύ υψηλότερο ποσοστό από τη μείωση των παγίων κατά 10%) με το

μεγαλύτερο μέρος του συνολικού πλεονάζοντος προσωπικού που στη συνέχεια απολύθηκε, να εντοπίζεται στις μεγαλύτερες μεγέθους S.O.Es .

Η απαρχή της μεγάλης μείωσης στο προσωπικό ήταν οι τελευταίοι μήνες του 1996 όπου μεγάλο μέρος των 8,9εκατ. left-post workers εξήλθε οριστικά από τις S.O.Es (ως laid-off employees). Για τα επόμενα χρόνια έως το 2003 ο αριθμός των απολυόμενων εργαζομένων κατά μέσο όρο υπολογίζεται σε περίπου 10 εκατ. ανά έτος <sup>135</sup> .

Η μετέπειτα επιβάρυνση για τις κρατικές επιχειρήσεις περιορίστηκε στην καταβολή του 1/3 των δαπανών ένταξης σε re-employment centres (έως την επαναπρόσληψη των εργαζομένων), με τα υπόλοιπα μέρη να καλύπτονται από κρατικές καταβολές και από τις τοπικές διοικήσεις που ανέλαβαν διευρυμένο κοινωνικό ρόλο, παρέχοντας εκπαίδευση, φθηνή στέγαση και λοιπές παροχές προς αυτούς.

Παράλληλα, το 1998, με παρότρυνση του ρεφορμιστή Zhu Rongji σταμάτησαν οι επιδοτήσεις των ενοικίων ή παροχή οικιών στη πλειονότητα των εργαζομένων στις S.O.Es, τις οποίες ελάμβαναν έως τότε με επιβάρυνση των επιχειρήσεων <sup>ο</sup> , ενώ τερματίστηκαν και πολλές άλλες κοινωνικές παροχές σε εκπαίδευση, υγεία, ρουχισμό κ.λ.π.

Καταυτόν τον τρόπο, ανακλήθηκε σε μεγάλο βαθμό ο ρόλος των S.O.Es, ως φορέων άσκησης κοινωνικής πολιτικής.

Μεμονωμένες περιπτώσεις συνέχισης για περιορισμένο χρονικό διάστημα, της παροχής στέγασης, διατροφής, ακόμη και καταβολής μισθών προς απολυμένους εργάτες καταγράφηκε από μεγάλους κρατικούς ομίλους, όπως για παράδειγμα η PetroChina (θυγατρική της CNPC στην οποία μεταβιβάστηκε το μεγαλύτερο μέρος των παγίων & υποχρεώσεων με listing σε Hong Kong, Shanghai & New York) η

---

<sup>ο</sup> Με τον τρόπο αυτό εισήχθη η διάθεση των κατοικιών στις αστικές περιοχές, που κατά τα 9/10 άνηκαν άμεσα στο κράτος ή εμμέσως στις S.O.Es ή σε work units. Η απελευθέρωση της αγοράς κατοικίας, και η διοχέτευση (κατόπιν εντολής από τη κεντρική κυβέρνηση) στεγαστικών δανείων από τις κρατικές τράπεζες αποτέλεσαν ουσιαστικά μέτρα ενίσχυσης της ρευστότητας και της ανάπτυξης κατά τη περίοδο της χρηματοοικονομικής κρίσης στη Ν.Α Ασία, προσθέτοντας επίσης ισχυρότερα στοιχεία στο ενεργητικό των κρατικών τραπεζών.

οποία προέβη σε μαζικές απολύσεις χιλιάδων εργαζομένων στις πετρελαϊκές της εγκαταστάσεις στη περιοχή της Daqing, αναγκαζόμενη στη συνέχεια προς γενίκευση της κοινωνικής αναταραχής σε τοπικό επίπεδο να συνεχίσει τις καταβολές αυτές.<sup>136</sup>

Παρά τις κοινωνικές προεκτάσεις και τη δυσαρέσκεια από τη πλευρά των απολυμένων και υφιστάμενων – νεότερων κυρίως – εργαζομένων στις S.O.Es, ο σταδιακός περιορισμός του πλεονάζοντος προσωπικού και των ιδιαίτερα κοστοβόρων κοινωνικών δαπανών και η μετάβαση των βοηθητικών μονάδων (ancillary units στα πρότυπα της δομής των welfare divisions της Dadukou Iron & Steel Works - **Appendix 14**) ή θυγατρικών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών σε εκτός της εταιρίας ή του ομίλου ανεξάρτητους οργανισμούς (που εντάχθηκαν κατά κανόνα στις τοπικές διοικήσεις) βελτίωσε τη καταγραφόμενη αποδοτικότητα των S.O.Es.

Η μετρίαση των δαπανών αυτών, η αριθμητική και – σε ορισμένο βαθμό – ποιοτική ανακατανομή που συντελέσθηκε τα προηγούμενα έτη με μερική συγκέντρωση σε μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις ή ομίλους που διατηρούσαν σε κάποιο βαθμό την ευχέρεια να παραμένουν ανταγωνιστικές λόγω των υψηλών παγιοποιήσεων τους, και η κεφαλαιακή ενίσχυση από τη χρηματαγορά συνέβαλαν στη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους & της δανειακής επιβάρυνσης, και εν γένει της χρηματοοικονομική τους διάρθρωσης (**Appendices 62,63**).

Επιπλέον, μολοντί δεν προήχθη η κινητροδότηση από προγράμματα bonuses και stock options, η εισαγωγή αλλαγών στο εργασιακό καθεστώς – για όλους τους τύπους των S.O.Es – μέσα από την ευρύτερη ανάκληση της μονιμότητας και των διευρυμένων κοινωνικών παροχών, συνέβαλε στη δημιουργία καινούργιων πεποιθήσεων και νορμών και στην μεταβολή της εργασιακής κουλτούρας.

Παραταύτα, η απόδοση (μετρούμενη ως Total Factor Productivity) του συνόλου των επιχειρήσεων με κρατική συμμετοχή – αν και ενισχυμένη από τη πλημμελή έστω εφαρμογή του corporatization – υπολογίζεται σε πολύ χαμηλότερο βαθμό συγκρινόμενη με τα μη-κρατικά ιδιοκτησιακά σχήματα (**Appendix 64**), παρουσιάζοντας και σε αυτή τη χρονική φάση αναποτελεσματική και ανταποδοτική

κατανομή των πόρων. Επιπρόσθετα, καταγράφεται αρνητική συσχέτιση της απόδοσης των επιχειρήσεων με τις υψηλότερες κατηγορίες κρατικού ιδιοκτησιακού ελέγχου.

Στα αποτελέσματα μελέτης του O.E.C.D., καταγράφεται επίσης η ταχύτερη απόσυρση του κρατικού τομέα από τους μη στρατηγικούς & resource- based κλάδους και τους τομείς που δε σχετίζονται με τη παροχή δημοσίων αγαθών.

Στους “κεντρικού ενδιαφέροντος τομείς” για τη πολιτική ηγεσία (που αποτελούσαν λιγότερο από το 1/3 της βιομηχανικής παραγωγής), το κράτος παρουσιάζεται να παράγει, το 2003 περί των 2/3 της προστιθέμενης αξίας, και αντιστοίχως το 1/4 περίπου στους υπόλοιπους τομείς, ενώ οι μη βιομηχανικοί τομείς – συμπεριλαμβανομένων και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών – εξακολούθησαν να καταγράφουν, συγκριτικά με τους βιομηχανικούς κλάδους, χαμηλότερη επίδοση (ως σχέση return on equity - **Appendix 65**).<sup>137</sup>

Η συνολική καταγραφόμενη κερδοφορία, επιμερίζεται κυρίως στις μεγάλου μεγέθους βιομηχανικές S.O.Es, με σημαντικό όμως αριθμό κρατικών επιχειρήσεων, σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, να παρουσιάζει συνεχείς ζημιογόνες χρήσεις (με το 15% να λειτουργεί με αρνητικά ίδια κεφάλαια) και υψηλό τραπεζικό δανεισμό.

Ως αποτέλεσμα, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια για τις 4 μεγάλες κρατικές commercial banks – προερχόμενα κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από τις S.O.Es – ανήλθαν τον 6/2002 σε Ch\$1.700δισ., σε διάστημα μόλις 3 ετών από τη μετάβαση αντιστοίχων «τοξικών» στοιχείων ύψους Ch\$1.400δισ. στα AMC's.

Ο παράγοντας αυτός, όπως και η μειωμένη συγκριτικά αποδοτικότητα και συνεισφορά των κρατικών επιχειρήσεων στο εγχώριο παραγόμενο προϊόν (με τις προκύπτουσες στρεβλώσεις στην εγχώρια οικονομία από την αναποτελεσματική κατανομή των πόρων), επιτάχυνε τη προώθηση δραστικότερων μέτρων στη κατεύθυνση του corporatization των S.O.Es, με απώτερο σκοπό την απόσυρση του δημοσίου τομέα από τομείς που δε θεωρεί στρατηγικής σημασίας και αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις ολοένα και ανταγωνιστικότερες συνθήκες, εξοικονομώντας πόρους για δημόσιες επενδύσεις και κοινωνική πολιτική.

Με απόφαση που πάρθηκε το 2002 στο 16<sup>th</sup> National Congress του CPC, συστάθηκε το επόμενο έτος το State-Owned Asset Supervision & Administration Commission (SASAC).

Η κεντρική κυβέρνηση παρείχε εξουσιοδότηση στο καινούργιο όργανο για την άσκηση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και την λήψη αποφάσεων περί πώλησης & μεταβίβασης περιουσιακών στοιχείων και έγκρισης επενδυτικών αποφάσεων, στα πλαίσια της διατήρησης ή/και ενίσχυσης ή μεταβίβασης σε εύλογη αξία των state assets των S.O.Es (με συνέγκριση από το State Council για εκείνες που δραστηριοποιούνταν σε στρατηγικούς κλάδους και στο χρηματοοικονομικό τομέα). Η εξουσιοδότηση κάλυπτε σχεδόν το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων & ομίλων στις οποίες το κράτος κατείχε το σύνολο του κεφαλαίου, ή που έλεγχε μέσω κεντρικά-κρατικών investment institutions ή ακόμα και σε εκείνες που διέθετε μειοψηφικό μετοχικό μερίδιο, καθιστώντας τον καινούργιο φορέα “de facto” first order agent. Ως θεσμικά ανεξάρτητος controlling shareholder, ο καινούργιος συγκεντρωτικός φορέας επιφορτίστηκε με τον άμεσο έλεγχο και επίβλεψη της λειτουργίας ή/και εισαγωγής μηχανισμών και διαδικασιών αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης των μεγάλου μεγέθους S.O.Es, καθώς και με την επιτήρηση της διαδικασίας ανασυγκρότησης των υπολειπόμενων S.O.Es που δεν είχαν εισέλθει σε διαδικασία corporatization μέσα από τα local SASAC branches.

Για τα υφιστάμενα investment institutions που δεν είχαν τη μορφή ομίλου (όπως οι ανά κλάδο national industry corporations και οι asset management companies) αποφασίσθηκε να λειτουργήσουν ως agent του SASAC εφόσον επέλεγαν να διατηρήσουν το ρόλο του investment institution, με τις διοικήσεις τους να ορίζονται πλέον από το SASAC. Εναλλακτικά, τους δόθηκε η ευχέρεια να μετατραπούν σε μητρικές εταιρίες επιχειρηματικού ομίλου ώστε να αποτελέσουν το όχημα για το corporatization, εντός σύντομου χρονικού διαστήματος, των υποκείμενων τους (θυγατρικών πλέον) επιχειρήσεων. Με το πέρας της ανασυγκρότησης των θυγατρικών, τα δικαιώματα ιδιοκτησίας του ομίλου θα μεταβιβαζόταν στο SASAC, ο οποίος θα ασκούσε στους ομίλους άμεσο έλεγχο.

Στα πλαίσια της συγκέντρωσης από τα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης & κεντρικής κυβέρνησης των αρμοδιοτήτων και της επιτήρησης των S.O.Es στο SASAC, μεταβιβάστηκε το 2004 από τα Party Committees (που λειτουργούσαν σε κεντρικό & τοπικό επίπεδο ή μέσα στις περισσότερες κρατικές επιχειρήσεις) στον εν λόγω φορέα η θεσμική αρμοδιότητα για τη τοποθέτηση και μετακίνηση των μελών του Δ.Σ, του Board of Supervisors και ανώτερων & μεσαίων στελεχών.

Προς τη κατεύθυνση αυτή, σχεδιάστηκε η λειτουργία Διοικητικού Συμβουλίου έως το τέλος του 2007 (σε σταθερή βάση) για το σύνολο των μεσαίου και μεγάλου μεγέθους S.O.Es (συμπεριλαμβανομένων και εκείνων στις οποίες η κεντρική κυβέρνηση κατείχε το 100% του Μ.Κ) προκειμένου να περιορισθεί η παρεμβατικότητα των κομματικών οργάνων στη διαχείριση προσωπικού και στις λοιπές διοικητικές αποφάσεις, ενισχύοντας παράλληλα τα δικαιώματα της μειοψηφούσας πλευράς των μετόχων.<sup>ο</sup>

Ο νεοσυσταθείς φορέας προέβη στα τέλη του 2003 στον καθορισμό κανόνων και διαδικασιών για την αποτελεσματικότερη επίβλεψη και αξιολόγηση των S.O.Es και την ενίσχυση της διαφάνειας στη μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων.

Για το reporting των λειτουργιών και των επενδυτικών αποφάσεων στις κεντρικά ελεγχόμενες S.O.Es, θεσπίστηκε καινούργιο σύστημα αποτύπωσης και παρουσίασης, όπου σε συνδυασμό με την διενέργεια ελέγχων από εξωτερικούς Auditors για την ορθή εφαρμογή των διεθνώς αποδεκτών λογιστικών προτύπων (International Accounting Standards), ενισχύθηκε σε κάποιο βαθμό η ακριβέστερη αποτύπωση της κερδοφορίας των κρατικών επιχειρήσεων.

Με πρόσθετες νομοθετικές ρυθμίσεις το 2004 και 2005, προωθήθηκαν επίσης μηχανισμοί αξιολόγησης του έργου των διοικήσεων στις κεντρικά ελεγχόμενες

---

<sup>ο</sup> Από τον 1/2005 και έπειτα κατέστη υποχρεωτική η έγκριση των μετόχων για την ανάληψη μεγάλου ύψους κεφαλαίων, για συγχωνεύσεις & εξαγορές ή την διενέργεια μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων. Με τη μετέπειτα αναθεώρηση του Company Law επιχειρήθηκε να αποδοθεί και νομική ισχύ στα θεσπισμένα από το China Securities Regulatory Commission –αλλά στην ουσία ανενεργά – codes of practice που προάσπιζαν τα συμφέροντα της μειοψηφίας. Επίσης, αποφασίστηκε να ενισχυθεί η συμμετοχή independent-directors στο Διοικητικό Συμβούλιο και η δυνατότητα μεταφοράς των ψήφων των μικρομετόχων σε έναν υποψήφιο (cumulative voting) προκειμένου να μεθοδευτεί η αντιπροσώπευση τους στο Δ.Σ .

S.O.Es και αντιστοίχισης αμοιβών, με την απόδοση να κατηγοριοποιείται σε κλίμακα A έως E (το 2004, υπήρξε το πρώτο έτος λειτουργίας του συστήματος assessment & pay με 16 κεντρικά ελεγχόμενους ομίλους να αξιολογούνται με A, 13 με D ή E και τις υπόλοιπες με τις ενδιάμεσες κλίμακες). Στα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη των κεντρικά ελεγχόμενων S.O.Es που λάμβαναν αξιολόγηση έως και C, προβλέπονταν η καταβολή κλιμακούμενων – αλλά όχι εξατομικευμένων – bonuses, ενώ διευρύνθηκαν και οι μέθοδοι κινητροδότησης με τη παροχή stock options στα στελέχη.<sup>138</sup>

Από την έναρξη της λειτουργίας του, το SASAC – σε συνεργασία και συνεννόηση με το State Council – ξεχώρισε και παρέιχε κεφαλαιακή συγκέντρωση σε περιορισμένο αριθμό κρατικών ομίλων (που δεν ελέγχονταν κεντρικά από τη κυβέρνηση) και δραστηριοποιούνταν σε νευραλγικούς τομείς της εγχώριας οικονομίας. Κατά την αρχική περίοδο, αποφασίστηκε οι όμιλοι αυτοί (που δραστηριοποιούνταν στους κλάδους της ενέργειας, των τηλεπικοινωνιών, της μεταλλουργίας, της αυτοκινητοβιομηχανίας, της αμυντικής βιομηχανίας, της πληροφορικής, της βιομηχανίας χημικών, των μεταφορών και στα φυσικά μονοπώλια) να διατηρηθούν υπό κρατικό έλεγχο και επίβλεψη. Στη συνέχεια όμως, κρίθηκε σκόπιμο, για λόγους μεταβίβασης υψηλής τεχνολογίας & τεχνογνωσίας και για τη βελτίωση της οργανωσιακής δομής, να διατεθούν μεγάλα μερίδια μετοχών σε ιδιωτικούς φορείς και ιδίως σε ξένους στρατηγικούς επενδυτές, και για ορισμένες από αυτές (που δεν οδηγήθηκαν στη πορεία σε συγχώνευση με τους κεντρικά ελεγχόμενους ομίλους) επιτράπη στα επόμενα έτη ακόμη και η παραχώρηση του κρατικού πλειοψηφικού μεριδίου – κατόπιν εγκρίσεως του σχετικού αιτήματος από το State Council με εισήγηση του SASAC – .

Το ενδιαφέρον για το State Council μετατοπίστηκε κατ' επέκταση στις 196 κεντρικά ελεγχόμενες κρατικές επιχειρήσεις- ομίλους και τις περίπου 20.000 θυγατρικές τους. Ο αρχικός σχεδιασμός προέβλεπε τη μείωση τους μακροπρόθεσμα σε 30 μεγάλου μεγέθους ομίλους (μέσα από συγχωνεύσεις, εξαγορές και αναμόρφωση των

λειτουργιών τους) με προοπτική να αναδειχθούν σε ανταγωνίσιμα μεγέθη στη διεθνή σκηνή.

Επ'αυτού, το SASAC εισήλθε και στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, ελέγχοντας και κατευθύνοντας (μέσω και της σύστασης, στελέχωσης και ενεργού συμμετοχής του Supervision Board για τον κάθε όμιλο) τις επενδύσεις και δραστηριότητες των S.O.Es σε 3 (το μέγιστο) επιχειρησιακούς τομείς (με ειδικές εγκρίσεις να δίνονται κατόπιν εξέτασης από το SASAC επί των προτεινόμενων επενδύσεων που κινούνται εκτός των επιχειρησιακών πεδίων) .

Κατ' αυτό τον τρόπο, περιορίστηκε το πεδίο δραστηριότητας των ομίλων αυτών προκειμένου να επικεντρωθούν αποκλειστικά στο αντικείμενο τους και να μην επεκταθούν σε μη συνδεδεμένους και – εν δυνάμει – ζημιογόνους κλάδους, όπως και για να ασκηθεί αποτελεσματικότερος έλεγχος και αξιολόγηση της επίδοσης τους.

Τον 12/2006 επανεγκρίθηκε από το SASAC και το State Council η κατεύθυνση προς τη συγκέντρωση των κρατικών κεφαλαίων στις S.O.Es που δραστηριοποιούνταν στους κλάδους με έντονο δημόσιο ενδιαφέρον “major industries & key areas”, όπως αυτοί ορίστηκαν το 2003. Από τον Πρόεδρο του SASAC Li Rongrong αποσαφηνίστηκε πως οι κρατικές επιχειρήσεις στη παραγωγή και διάθεση ηλεκτρικής ενέργειας, στην αμυντική βιομηχανία, στις βιομηχανίες πετρελαίου και χημικών, στη μεταλλουργία, στις μεταφορές και στις τηλεπικοινωνίες θα πρέπει να ελέγχονται εξολοκλήρου ή κατά μετοχική πλειοψηφία από κρατικά κεφάλαια.

Στις S.O.Es που δραστηριοποιούνται στους υπόλοιπους καίριους κλάδους (συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων downstream των κλάδων πετρελαίου και χημικών) παραχωρήθηκε η ευχέρεια να διευρύνουν τη μετοχική τους βάση από ιδιωτικά εγχώρια ή ξένα κεφάλαια σε ποσοστό που να μην υπερβαίνει τη κρατική συμμετοχή.<sup>139</sup>

Για τους μη κρατικού ενδιαφέροντος κλάδους, κατέστη δυνατή η απόκτηση του ελέγχου της ιδιοκτησίας των μεγάλου μεγέθους ομίλων ακόμα και από ξένες εταιρίες, και αρχής γενομένης τον 10/2005 η Carlyle από τις Ηνωμένες Πολιτείες απέκτησε



έναντι U.S\$375εκατ. το 85% της Xugong που αποτελούσε τον μεγαλύτερο κρατικό όμιλο στο κλάδο του construction machinery.

Ο κρατικός τομέας, εν τέλει, περιορίστηκε σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, από τη μεταβίβαση του πλειοψηφικού μεριδίου των μετοχών των S.O.Es, τη παραχώρηση των παγίων μέσω συμβάσεων leasing, τις εξαγορές και συγχωνεύσεις (**Appendix 66**), τη μετατροπή σε Joint Ventures ή και το κλείσιμο τους, και συγκεντρώθηκε σε μεγάλο βαθμό σε 2.850 business groups (διευρυμένους ομίλους ή S.O.Es με απλή συμμετοχή σε ξεχωριστές νομικές οντότητες) που έλεγχαν σε πρώτο επίπεδο (first- tier member enterprises) περίπου 30.000 επιχειρήσεις το 2006, με το σύνολο των κρατικών επιχειρήσεων να υπολογίζεται μετέπειτα (με στοιχεία του 1/2008 από το κρατικό πρακτορείο Xinhua) στις 119.000.

Η συνολική κερδοφορία των S.O.Es παρουσίασε – σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία – σημαντική βελτίωση (λαμβάνοντας υπόψη την ολοένα και μειούμενη συνεισφορά του κρατικού τομέα και τη ταχεία άνοδο του Α.Ε.Π) και ανήλθε στο 3% του Α.Ε.Π για τα έτη 2004 και 2005 έναντι 2% μ.ο της περιόδου 2000 έως 2003.

Από την άλλη πλευρά όμως, διατυπώνεται μεγάλος σκεπτικισμός αναφορικά για την ορθή αποτύπωση των οικονομικών καταστάσεων και της κερδοφορίας που παρουσιάζουν οι διοικητές των S.O.Es στα υπερκείμενα κλιμάκια, ενώ ο Stephen Green (London' s Royal Institute of International Affairs) υποστηρίζει επίσης πως για τη χρήση του 2003, το 42% των κερδών από τις τότε εισηγμένες στο χρηματιστήριο S.O.Es (1.287) προερχόταν από 20 μόνο ομίλους, με τα μεγαλύτερα μεγέθη να καταγράφονται από τις πετρελαϊκές και από την China Mobile (**Appendix 67**).<sup>140</sup>

Από υπολογισμούς του Garry Jefferson για τη περίοδο 1998 – 2005 καταγράφεται επίσης για το 2005, αφενός μεν η υστέρηση σε όρους παραγωγικότητας (μετρούμενη ως multifactor productivity) των S.O.Es έναντι των Foreign- owned Enterprises (86% του μεγέθους της παραγωγικότητας τους) και των εγχώριων ιδιωτικών (private) επιχειρήσεων (76%), αφετέρου δε η υψηλότερη ετήσια άνοδος σε 18% έναντι 5,1% των Foreign- owned Enterprises και 6,3% των ιδιωτικών επιχειρήσεων<sup>141</sup>.

Συμπερασματικά, η πολιτική περιορισμού του κρατικού τομέα σε μεγάλες μεγέθους επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν σε σημαντικούς τομείς της εθνικής οικονομίας αποτέλεσε τη κατάληξη του επανασχεδιαζόμενου πλάνου ανάπτυξης και εκμοντερνισμού της βιομηχανίας κατά τη πορεία του ανοίγματος προς την οικονομία της αγοράς και το διεθνές εμπόριο.

Στη κατεύθυνση αυτή, ο προγραμματισμός για την ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας, επικεντρώθηκε κυρίως στις συνιστώσες του εξαγωγικού τομέα και των επενδύσεων (από εισροή κυρίως ξένων κεφαλαίων), και λιγότερο στο τριτογενή τομέα και τη κατανάλωση.

Αναφορικά με τις πάγιες επενδύσεις, μολονότι αμφισβητείται από διεθνείς επενδυτικούς οίκους και οικονομολόγους το μέγεθος της συνεισφοράς τους στο Α.Ε.Π (ο Hong Liang της Goldman Sachs το ανάγει μεταξύ 36% - 40% για το 2005, και η World Bank σε 37%) και η αποδοτικότητα τους – μετρούμενη ως σχέση απαιτούμενων κεφαλαίων για την δημιουργία μιας πρόσθετης παραγόμενης μονάδας (**Appendix 68**) – , αποτέλεσαν το υψηλότερα αναλογικά ποσοστό μεταξύ των βασικότερων υπο-ανάπτυξη και αναπτυγμένων οικονομιών.

Οι επενδύσεις αυτές, κατά τη 2<sup>η</sup> και 3<sup>η</sup> φάση ανασυγκρότησης, επιμερίζονται με αυξητικό βαθμό σε ξένα κεφάλαια που τροφοδότησαν κατά πολύς την υπερβάλλουσα ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας, επιφέροντας βελτίωση (δεδομένων των μεγάλων εισοδηματικών ανισοτήτων) στο βιοτικό επίπεδο του συνολικού πληθυσμού (**Appendix 69**).

Η ταχεία ανάπτυξη των επενδύσεων και των μεγεθών της βιομηχανικής παραγωγής στην επικράτεια της Κίνας από το 1994 και έπειτα προήλθε από μικτές ή εξ' ολοκλήρου ξένες επιχειρήσεις & πολυεθνικούς ομίλους που δραστηριοποιούνταν κατά κανόνα στις S.E.Zs και στις υπόλοιπες παράκτιες περιοχές που ακολουθούσαν πολιτικές προσέλκυσης επενδύσεων, συνεχίζοντας από το 2<sup>ο</sup> στάδιο ανασυγκρότησης, με συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό, τη συνεισφορά τους σε καθαρές εισροές κεφαλαίων.

Από την έναρξη της 3<sup>ης</sup> φάσεως ανασυγκρότησης, η Λ.Δ. της Κίνας αποτελεί τον μεγαλύτερο δέκτη FDI μεταξύ των υπο-ανάπτυξη κρατών, ενώ για πρώτη φορά το 2002 υπερέβη τις Η.Π.Α, βρισκόμενη πλέον στη πρώτη θέση (**Appendices 70&71**). Οι συνολικές FDI εισροές (μετρούμενες ως actually utilized investments) διατήρησαν τον αυξητικό τους ρυθμό για το 2006 και 2007, με ετήσιο ποσοστό άνω του 15% (από US\$60,3δισ. του 2005 σε US\$69,5δισ. το 2006 και US\$82,7δισ. το 2007 - **Appendix 72**). Εξ'αυτών, το ποσοστό που διοχετεύτηκε σε non-financial FDI βρίσκεται στο 95% και 90% αντίστοιχα, σύμφωνα με τα μεταγραφόμενα και δημοσιευμένα (αρχής γενομένης το 2006) στοιχεία για financial FDI και non-financial FDI.<sup>142</sup>

Οι επιχειρήσεις που συνεισφέρανε σε υψηλότερο βαθμό σε παραγωγικά κεφάλαια εντοπίζονται στις Wholly Foreign- owned Enterprises (σε ποσοστό 76% για το 2007) και ακολουθούν οι μεικτές μετοχικές κοινοπραξίες και οι μεικτές κοινοπραξίες έργου (**Appendix 73**), με τις μεγαλύτερες εισροές να προέρχονται από επιχειρήσεις εγγεγραμμένες στο Hong Kong (China), σε περιοχές off-shore και στην ευρύτερη Νοτιοανατολική Ασία (**Appendix 74**).

Συνολικά, για τη προσέλκυση παραγωγικών επενδύσεων από το εξωτερικό, όπως και για την ενίσχυση των εγχωρίων βιομηχανικών μονάδων υιοθετήθηκαν κατά τη 3<sup>η</sup> φάση ανασυγκρότησης πολιτικές εκβιομηχάνισης εξαγωγικού χαρακτήρα (export orientation industrialization) έναντι των προηγούμενων προστατευτικών import substitution πρακτικών<sup>ο</sup>.

Η export orientation στρατηγική που επιβλήθηκε από τη πλευρά των ρεφορμιστών υπερέβη το μέσο ρυθμό ανάπτυξης των εξαγωγών που καταγράφεται σε διεθνή κλίμακα, και προσέδωσε σταθερά αυξανόμενα μεγέθη (**Appendix 75&76**) στην εγχώρια οικονομία.

---

<sup>ο</sup> Η διαφοροποίηση μεταξύ της στρατηγικής export orientation industrialization και του import substitution δεν μπόρεσε κατά τη προηγούμενη περίοδο να γίνει κατανοητή και να εφαρμοσθεί από τις κυβερνητικές αρχές και τους αρμόδιους αξιωματούχους, με αποτέλεσμα έως την 3<sup>η</sup> φάση ανασυγκρότησης να διατηρούνται πολύ υψηλοί δασμοί και να συνυπάρχει διπλό exchange rate system (με την official exchange rate απέναντι στο U.S\$ να βρίσκεται γύρω στο διπλάσιο από το market exchange rate) με διαφοροποίηση για την αγορά capital goods από τις επιχειρήσεις (σε χαμηλό exchange rate) και consumer goods.

Η κατεύθυνση αυτή υποβοηθήθηκε από τις διεθνοποιημένες και διευρυνόμενες ροές κεφαλαίων και από την αποβιομηχάνιση των αναπτυσσόμενων οικονομιών (συνεχώς μειούμενοι εργατικοί παραγωγικοί συντελεστές για της χαμηλής τουλάχιστον τεχνολογίας μεταποιητική δραστηριότητα – **Appendix 77**), συναντώντας επίσης πρόσφορο έδαφος από τη δυναμική των οικονομιών των Asian Tigers, ήτοι Νότιος Κορέα, Σιγκαπούρη, Ταϊβάν (Chinese) και Χονγκ Κονγκ (Chinese) έως τη χρηματοπιστωτική κρίση του 1997, όπως και από τις Η.Π.Α και Ευρωπαϊκή Ένωση που αποτέλεσαν αφενός επενδυτές και αφετέρου δέκτες των παραγόμενων εμπορευμάτων.

Τα εισερχόμενα κεφάλαια αυτά στοχεύουν στην εκμετάλλευση του συγκριτικού πλεονεκτήματος που διατηρεί τις τελευταίες δεκαετίες η Λ.Δ. της Κίνας στις χαμηλής τεχνολογίας (όπως και χαμηλής καινοτομίας & σχεδίασης **Appendix 78**) labor – intensive industries, εξαιτίας του χαμηλού κόστους παραγωγής και διάθεσης, και της αυξανόμενης αναλογικά παραγωγικότητας στην εργασία (**Appendix 79**).

Οι επιμέρους πολιτικές και πρακτικές που ακολουθήθηκαν με προσανατολισμό τη διατήρηση του πλεονεκτήματος αυτού για τις εγχώριες και ξένες επιχειρήσεις και τη περεταίρω διεθνοποίηση της εγχωρίας οικονομίας εντοπίζονται :

i) Στην εισδοχή της Λ.Δ της Κίνας στον World Trade Organization το 2001 με σταδιακή μείωση των δασμών (**Appendix 80**) που τέθηκε ως προϋπόθεση για την είσοδο της, και τη μερική απορύθμιση του πλαισίου επιχειρηματικής δραστηριότητας, ιδιαίτερα στο χρηματοπιστωτικό τομέα και στους μη στρατηγικής σημασίας κλάδους. Σε μελέτη της World Bank, για τη περίοδο 2001 έως 2003 (**Appendix 81**), αποτυπώνεται η κάμψη του παραγομένου αγροτικού προϊόντος και της απασχόλησης στους περισσότερους υποκλάδους, και μεταφορά στο δευτερογενή τομέα και ιδιαίτερα στη παραγωγή σε χαμηλής τεχνολογίας προϊόντα (κυρίως ενδύματα).<sup>143</sup> Στη πορεία προς την ένταξη περιορίσθηκε επίσης το προνομιακό ρυθμιστικό πλαίσιο προς τις foreign- invested companies που εντάσσονταν στις S.E.Zs, εναρμονίζοντας το με τις δασμολογικές και φορολογικές πολιτικές προς τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της επικράτειας. Οι πολιτικές αυτές δεν προκάλεσαν

περιορισμό στη δραστηριοποίηση των υφιστάμενων ξένων επιχειρήσεων και την εισροή νέων κεφαλαίων προς τις περιοχές αυτές.

ii) Στη τεχνητή σταθεροποίηση της συναλλαγματικής ισοτιμίας του Yuan (Remendi) σε χαμηλά επίπεδα προκειμένου να συνδυαστούν οι υψηλές εγχώριες παραγωγικές δυνατότητες με ιδιαίτερα ελκυστικό εργατικό κόστος και τελικές τιμές σε παραγόμενα βιομηχανικά προϊόντα. Η πολιτική αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις αρχικά σχεδιαζόμενες μεταρρυθμίσεις, όπως αυτές εξεδόθησαν στο 3<sup>th</sup> Plenary Session του 14<sup>th</sup> CCCPC το 1993 και προέβλεπαν σε μεσο-μακροχρόνιο διάστημα την ελεύθερη διαμόρφωση και διακύμανση της συναλλαγματικής ισοτιμίας.

Η αρχική απόφαση της Κεντρικής Τράπεζας για διατήρηση υψηλών συναλλαγματικών αποθεμάτων και αξιών (κυρίως σε US\$, κατατάσσοντας στη συνέχεια τη Λ.Δ. της Κίνας ως τη μεγαλύτερη κάτοχο αξιών – **Appendix 82**) δικαιολογήθηκε, αρχικώς, από τη πολιτική ηγεσία ως μέτρο προστασίας για την αντιμετώπιση ενδεχόμενης νομισματικής & χρηματοπιστωτικής κρίσεως, αντίστοιχης με εκείνη του 1997, παρότι το εγχώριο σύστημα δε δέχτηκε (σε αντίθεση με τις υπόλοιπες αναπτυσσόμενες & αναπτυγμένες χώρες της Ν.Α Ασίας) ισχυρούς κλιδονισμούς, όντας λιγότερο εκτεθειμένο στις διεθνείς αγορές.

Η διαχείριση από το State Administration of Foreign Reserves των διαθεσίμων από το συνεχώς αυξανόμενο πλεόνασμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών (με σημαντικό μέρος των εισροών να προέρχεται από τις Η.Π.Α, οι οποίες αποτελούν το σημαντικότερο εμπορικό εταίρο – **Appendix 83**) εστιαζόταν στη διατήρηση των περισσότερων συναλλαγματικών αποθεμάτων σε US\$ ή στη διοχέτευση τους σε αθρόες αγορές ομολογιακών αξιών των Η.Π.Α (**Appendix 84**).

Κατ' αυτόν το τρόπο διευκολύνθηκε το κλείδωμα της ισοτιμίας με το US\$ σε χαμηλά επίπεδα, τόσο από τεχνικής πλευράς όσο και διπλωματικής, καθότι προσέδωσε στην

πολιτική ηγεσία μέσω απειλής<sup>ο</sup> απέναντι στις έντονες αμερικανικές & διεθνείς πιέσεις για αναπροσαρμογή της συναλλαγματικής αξίας σε υψηλότερα επίπεδα.

Στη συνέχεια, προκειμένου να κατευνάσει τις πιέσεις αυτές καθώς και τη πρόθεση μελών του Κογκρέσου των Η.Π.Α για επιβολή δασμών 27,5% στα εισαγόμενα από τη Λ.Δ. της Κίνας προϊόντα, η πολιτική ηγεσία «ξεκλείδωσε» τον 7/2005 το νόμισμα από το US\$, προβαίνοντας σε περιορισμένου μεγέθους – σε σχέση με την εκτιμήσεις – ανατίμηση του νομίσματος (20,5% σε Ch\$8,11 προς US\$1, με το επιτρεπόμενο ανώτατο ύψος μεταβολής να διαμορφώνεται μόλις στο 3% από την ημερήσια καθοριζόμενη από τη Κεντρική Τράπεζα & τις κεντρικές αρχές ισοτιμία, με την αυξομείωση ωστόσο να μην υπερβαίνει το 2% εντός του επόμενου έτους. Στη προσεχή περίοδο η Κεντρική Τράπεζα προέβη σε σταδιακή ανατίμηση (**Appendix 85**), με τη τιμή μετατροπής να διαμορφώνεται στα τέλη του 5/2009 σε Ch\$6,8 προς US\$1.

Ως απόρροια της πρόσφατης χρηματοπιστωτικής κρίσης και της μείωσης των μεγεθών στις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές, τα επίσημα πρόσθετα αποθέματα σε ξένες αξίες κατήλθαν το Α' 3μηνο του 2009 στα US\$8δισ., έναντι US\$154δισ. του 3/2008. Αν και τα δημοσιευμένα στοιχεία από τους κρατικούς φορείς αναφέρουν για την εν λόγω περίοδο συνολικά foreign reserves ύψους US\$1,95τρισ., τα πραγματικά μεγέθη προσεγγίζουν σύμφωνα με τον Brad Setser (μέλος του Council on Foreign Relations των Η.Π.Α)<sup>144</sup> τα US\$2,3τρισ. εφόσον προστεθούν τα εκτιμώμενα – μη δηλωμένα – των Sovereign Funds και της Κεντρικής Τράπεζας, με τις πραγματικές εισροές foreign reserves για το Α' 3μηνο του 2009 να υπολογίζονται σε US\$40δισ.

iii) Στη μερική απορύθμιση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και την είσοδο διεθνών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στον ευρύτερο κλάδο και στο μετοχικό

---

<sup>ο</sup> Για ρευστοποίηση ή περιορισμό τους ή ακόμα και την αντικατάσταση του US\$ ως διεθνούς αποθεματικού νομίσματος με τα σύνθετα Special Drawing Rights του IMF όπως πρότεινε τον 3/2009 ο Διοικητής της People's Bank of China Zhou Xiaochuan.

σχήμα των 4 μεγάλων και λοιπών εγχωρίων κρατικών τραπεζών<sup>ο</sup>. Το άνοιγμα αυτό, (πέρα από τη κάλυψη των ελάχιστων δεσμεύσεων, όπως την υποχρέωση εντός 5ετίας από την είσοδο στο WTO να αδειοδοτηθούν ξένα ιδρύματα ώστε να επενδύσουν & να ιδρύσουν υποκαταστήματα σε όλη την επικράτεια, και να γίνουν δέκτες ίσης μεταχείρισης με τα εγχωρία, με δυνατότητα συναλλαγών σε ξένο και τοπικό νόμισμα – **Appendix 86**) προσέδωσε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και διευκόλυνση τόσο στους ξένους επενδυτές & πολυεθνικούς ομίλους όσο και στις εγχώριες επιχειρήσεις, εξομαλύνοντας εν μέρει τις χρηματοδοτήσεις και τις συναλλαγές (περιορίζοντας κατά το μεγαλύτερο διάστημα τα κεντρικά καθοριζόμενα *quotas* & *ceiling* στις δανειοδοτήσεις και στα εμβάσματα).

Από τα εισερχόμενα κεφάλαια βελτιώθηκε η ισχνή κεφαλαιακή επάρκεια των προηγούμενων ετών για τις 4 μεγάλες κρατικές τράπεζες, – με το ελάχιστο προβλεπόμενο από τις ρυθμιστικές αρχές νεοεισερχόμενο *capital adequacy ratio*, στα πλαίσια της κανονιστικής συμμόρφωσης με τους κανόνες της Βασιλείας, να ορίζεται τον 7/2007 στο 8% – και διαγράφηκε μέρος των μη εξυπηρετούμενων δανείων (οι εκτιμήσεις των τελευταίων παρουσιάζουν μεγάλη απόκλιση, με χαρακτηριστική περίπτωση τον υπολογισμό του CBRC σε 8,8% επί του συνόλου των δανείων για το 2004 και διεθνών ανεξάρτητων οργανισμών σε 20 – 25%<sup>145</sup>).

Συμπερασματικά, η εισδοχή ιδιωτικών κεφαλαίων δε συνοδεύτηκε από ουσιαστικές αλλαγές στην αυτονομία & άσκηση εταιρικής διακυβέρνησης, στην

<sup>ο</sup> Χαρακτηριστικά, από τον 10<sup>ο</sup> έως τον 12/2005, 22 διεθνή τραπεζικά και επενδυτικά ιδρύματα κατέβαλαν άνω των US\$16δισ. για την απόκτηση μειοψηφικών μεριδίων σε 17 εγχώριες τράπεζες. Καθώς επετράπη η διάθεση έως 25% του μετοχικού κεφαλαίου στις 4 μεγάλες κρατικές τράπεζες, η China Construction Bank (CCB) βρέθηκε να αντλεί το 2005 ποσά ύψους U.S\$8δισ. από IPO στο χρηματιστήριο του Hong Kong που αντιστοιχίζονται στο 12% του M.K., αποτελώντας το μεγαλύτερο *global flotation* από το 2002 έως τότε. Την ίδια περίοδο εισήλθαν περαιτέρω U.S\$8δισ. από άμεση πώληση μεριδίων στη Bank of America και στο Temasek (Sovereign Fund από τη Σιγκαπούρη), διογκώνοντας τη κεφαλαιοποίηση της στα U.S\$66δισ (σε μεγαλύτερο ύψος από παραδοσιακά μεγάλου μεγέθους τραπεζικούς ομίλους όπως η Barclays, Deutsche Bank και American Express). Τον 10/2006 η Industrial & Commercial Bank of China (ICBC) σημείωσε το μεγαλύτερο στα χρονικά IPO με παράλληλο *listing* στο Hong Kong και στη Shanghai, αντλώντας ποσά ύψους U.S\$21,9δισ., και κατετάχθη με το πέρασ των συναλλαγών, ως η μεγαλύτερη εγχώρια και η 5<sup>η</sup> διεθνώς από πλευράς κεφαλαιοποίησης. Στο ίδιο έτος, το *listing* της Bank of China (BoC) προκάλεσε το μεγαλύτερο IPO στο χρηματιστήριο της Shanghai, με τη προσφορά 10δισ. μετοχών τύπου A – shares. Στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια παραμένουν διαχρονικά σε πολύ μεγάλο ύψος, με το ποσοστό τους το 2002 – εξαιρουμένων των μεταφερόμενων Ch\$ 1,4 τρισ. στις 4 AMC's – να υπολογίζεται σε 25%. Το εύρος των εκτιμήσεων για τα μεγέθη των μη εξυπηρετούμενων δανείων παρουσιάζει ιδιαίτερα μεγάλες αποκλίσεις. Συγκεκριμένα, ενώ το ύψος τους υπολογίστηκε από τη People's Bank of China τον 3/2006 σε US\$164δισ., διεθνείς ελεγκτικοί και πιστωτικοί οίκοι το προσδιόρισαν μεταξύ US\$300δισ. και US\$500δισ., με την Ernst & Young τον 4/2006 να το ανάγει – συνυπολογίζοντας βάσει ποσοστού από προηγούμενες περιόδους τα μη καταγεγραμμένα για τη περίοδο 2002 έως 2004 – σε US\$911δισ., και στη συνέχεια να ανακαλεί την εκτίμηση της κατόπιν έντονων διαμαρτυριών από τη κεντρική τράπεζα και τα μεγάλα κρατικά τραπεζικά ιδρύματα.

αποτελεσματικότερη διαχείριση του ρίσκου και στη λήψη ορθολογικότερων πιστωτικών αποφάσεων, παρά μόνο στην ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής (εν μέρει λόγω της σταδιακής απελευθέρωσης της αγοράς ακινήτων σε αστικές περιοχές - **Appendix 87**). Επιπρόσθετα, ο μεγαλύτερος όγκος των επιχειρηματικών δανείων συνέχισε να δίνεται προς τις μεγαλύτερες – κυρίως κρατικές – επιχειρήσεις (**Appendix 88**), με αρκετές από τις μικρότερες ιδιωτικές να προσφεύγουν στο «σκιώδες» χρηματοδοτικό σύστημα των “credit – guarantee” firms και λοιπών δανειστών (νομικών και φυσικών προσώπων), το οποίο είχε τις βάσεις του στις ευρύτερες ρυαυκί σχέσεις.

Παρότι δε κατέστη δυνατή η άσκηση ανεξάρτητης νομισματικής πολιτικής από τη Κεντρική Τράπεζα (εξαιτίας της σχεδόν αμετάβλητης, και συναποφασιζόμενης με κεντρικά όργανα, συναλλαγματικής ισοτιμίας), η μεταφορά των εποπτικών καθηκόντων επί των εμπορικών τραπεζών από τη Peoples' Bank of China στη China Banking Regulatory Commission (CBRC) τον 3/2003 βελτίωσε το συντονισμό της οικονομικής πολιτικής με συνδυασμένες παρεμβάσεις στις ελεύθερες αγορές και τον έλεγχο της υπερβάλλουσας ρευστότητας (πιστωτικής επέκτασης & προσφοράς χρήματος).

Η επίτευξη υψηλού ρυθμού ανάπτυξης σε συνθήκες χαμηλού και αποτελεσματικότερα ελεγχόμενου πληθωρισμού (σε σύγκριση με το overheating που παρουσιάστηκε κατά τις προηγούμενες 2 δεκαετίες), προήλθε κατά μεγάλο βαθμό από τη μετάβαση σε καθεστώς excess supply από excess demand των προηγούμενων περιόδων (με κάθοδο του actual GDP έναντι του potential) , και από τις αμεσότερες και ορθότερα στοχευμένες παρεμβάσεις των κρατικών αρχών στον έλεγχο των τιμών για βασικά είδη που ελέγχονταν από δημόσια ολιγοπώλια.

Παρενθετικά, η επίδραση των πολιτικών της Κεντρικής Τράπεζας στον έλεγχο του πληθωρισμού (όπως αποτυπώνεται στο δείκτη CPI) περιορίζεται από τη συνήθη συγκέντρωση των ανατιμήσεων σε αγροτικά προϊόντα (που συνέθεταν κατά το 1/3 περίπου στο inflation basket), οι οποίες συνίστανται συνήθως σε προβλήματα του



supply side και καθίστανται δύσκολο να αντιμετωπιστούν μέσω επιτοκιακής και νομισματικής πολιτικής (**Appendix 89**).

Όσον αφορά τη πρόσφατη χρηματοπιστωτικής κρίση, τραπεζικοί & επενδυτικοί οίκοι και διαχειριστές χαρτοφυλακίων από την Ευρώπη και τις Η.Π.Α προέβησαν, για λόγους ρευστότητας και εξοικονόμησης κεφαλαίων, σε μεγάλοι ύψους πωλήσεις των μετοχών που κατείχαν σε τραπεζικά ιδρύματα (κυρίως στα 3 μεγαλύτερα) της Λ.Δ. της Κίνας εντός του 2008. Το γεγονός αυτό δεν εμπόδισε το, ούτως ή άλλως περιορισμένα εκτεθειμένο, εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα να επεκτείνει τις δανειοδοτήσεις με μειούμενα επιτόκια (σε ποσοστό 21% τον 1/2009, ήτοι Ch\$1.620δισ. και Ch\$1.070δισ. τον 2/2009 από Ch\$772δισ. του 12/2008, καταγράφοντας επίσης συνολική άνοδο για το 2008 30,6% σε Ch\$583δισ. στα κέρδη μετά φόρων <sup>146</sup>), ωθούμενο από τη περεταίρω χαλάρωση των πιστωτικών περιορισμών από τις κυβερνητικές αρχές προς ενίσχυση της μειούμενης ανάπτυξης στη βιομηχανική παραγωγή (**Appendix 90**) <sup>147</sup>. Επιπλέον, οι 3 μεγαλύτερες κρατικές τράπεζες (ICBC, CCB, BoC) αναρριχήθηκαν για τα τελευταία 2 έτη στις κορυφαίες θέσεις του διεθνούς τραπεζικού στερεώματος από πλευράς κεφαλαιοποίησης σε αντίθεση με τη διεθνή τάση συρρίκνωσης (**Appendix 91**), ενισχυμένες από την απόκτηση μετοχών τους από Sovereign και λοιπά κρατικά funds της Λ.Δ. της Κίνας, από την άντληση πρόσθετων κεφαλαίων, στα τέλη του 2008, μέσω IPO στα χρηματιστήρια του Hong Kong και της Shanghai, με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους σε ποσοστό άνω του 50%. <sup>148</sup>

iv) Στην ενίσχυση της επιχειρηματικής εμπιστοσύνης από τη τροποποίηση του Συντάγματος το 1999, όπου αναγνωρίσθηκε η ατομική ιδιοκτησία (με αντίστοιχη αναγνώριση το 2002 από το CPC όπου επετράπη επίσης και επισήμως η ένταξη των επιχειρηματιών στο κομμουνιστικό κόμμα) και τη μετέπειτα τροποποίηση του 2004, κατά την οποία καθίσταται το κράτος εγγυητής των δικαιωμάτων ατομικής ιδιοκτησίας (για φυσικά πρόσωπα και επιχειρήσεις). Πρόσθετη εφαρμογή της τελευταίας τροποποίησης υπήρξε και ως προς τις διαδικασίες οριστικής κατοχύρωσης ακινήτων σε αστικές περιοχές, ενώ με απόφαση που πάρθηκε τον 10/2008 στο 3<sup>rd</sup> Plenum του

17<sup>th</sup> Congress του CPC, δόθηκε το δικαίωμα στα households που εκμεταλλεύονταν με μακροχρόνιο leasing αγροτική έκταση να τη μεταβιβάσουν – υπό περιορισμούς – σε τρίτο πρόσωπο με τα χρήματα από τη συναλλαγή να μεταβιβάζονται στο φορέα και διαχειριστή (σύμφωνα με το Rural Land Management Act του 2003) της κολεκτιβιστικής ιδιοκτησίας, ήτοι το υπερκείμενο village committee. Στα πλαίσια της ενίσχυσης του ανταγωνισμού και ανταποκρινόμενο στις υποχρεώσεις προς το WTO (χωρίς να εξαλειφθούν πάραυτα οι κεντρικές & τοπικές διοικητικές παρεμβάσεις και να διατηρείται το καθεστώς των αιτήσεων αδειοδότησης για απευθείας πωλήσεις & λοιποί περιορισμοί στο inter-provisional trade), η πολιτική εξουσία υπό τη νέα ηγεσία του Hu Jintao<sup>ο</sup> συνέχισε τη πολιτική ανοίγματος προς τις αγορές και εισήγαγε αρχικά αντιμονοπωλιακή νομοθεσία το 2003, με σύσταση Anti-Monopoly Commission υπό την επίβλεψη του State Council. Οι διατάξεις παραμένουν ουσιαστικά ανεφάρμοστες για τους στρατηγικούς τομείς που δραστηριοποιούνται με προνομιακούς όρους οι μεγάλοι μεγέθους S.O.Es, παρά την ενίσχυση της νομοθεσίας τον 8/2008. Επίσης, με απόφαση που ανακοινώθηκε στο National Peoples Congress τον 5/2007, εξομοιώθηκε από τον 1/2008 ο φόρος εισοδήματος στο 25% για τις επιχειρήσεις που συστάθηκαν στην επικράτεια της Λ.Δ. της Κίνας (resident enterprises), ανεξαρτήτου εγχώριας ή ξένης ιδιοκτησίας, ακυρώνοντας την αντίστοιχη προνομιακή φορολόγηση του 15% κατά μ.ο που ίσχυε για τις ξένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν σε SEZs και περιοχές προσέλκυσης επενδύσεων, βάσει του Foreign-Invested Enterprise Income Tax Law<sup>149</sup>.

Στην ίδια κατεύθυνση και προς διαμόρφωση σύγχρονου και λειτουργικού επιχειρηματικού πλαισίου λειτουργίας θεσμοθετήθηκαν ή ενισχύθηκαν κρατικοί και μη

---

<sup>ο</sup> Γενικός Γραμματέας του CPC από το 2002, Πρόεδρος της Λ. Δ. της Κίνας από το 2003 και Πρόεδρος του Central Military Commission από το 2004. Κύριος εκπρόσωπος της 4<sup>th</sup> generation leadership, ήτοι η σύγχρονη γενιά πολιτικής ηγεσίας με άσκηση αποκεντροποιημένου και τεχνοκρατικού τρόπου διακυβέρνησης στα πλαίσια του νέου διεθνοποιημένου οικονομικού ρόλου της χώρας. Σε αντίθεση με τους προκατόχους τους της 3<sup>th</sup> γενεάς, δεν επέκτειναν τις σπουδές τους στο εξωτερικό, ενώ συνάμα ο πανεπιστημιακός τους βίος διακόπηκε για ορισμένη περίοδο από τη Great Cultural Revolution.

φορείς & υπηρεσίες<sup>ο</sup> και απλοποιήθηκαν οι διαδικασίες για τη διενέργεια εγχωρίων και διεθνών εξαγορών και συγχωνεύσεων (cross-border M&As), και αντικαταστάθηκε το αναποτελεσματικό και με περιορισμένη εφαρμογή πτωχευτικό δίκαιο (που εισήχθη το 1994 υπό μορφή *trial law*) με το *bankruptcy code* που τέθηκε σε εφαρμογή τον 6/2007 ενσωματώνοντας ενδεδειγμένες διεθνείς πρακτικές .

Στο αναμορφωμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι κεντρικά ελεγχόμενοι όμιλοι (με τον αριθμό τους να κατέρχεται σε 152 το 2007 και 141 το 2008) παρέμειναν δέκτες προστατευτικών κυβερνητικών πολιτικών και συνεισέφεραν – σύμφωνα με επίσημα στοιχεία χρήσεως 2007 – κατά 67,9% στα συνολικά κέρδη των S.O.Es (ύψους Ch\$1,62τρίσ. έναντι Ch\$1,23τρίσ. του 2006), καταγράφοντας επιμέρους άνοδο στη κερδοφορία σε ποσοστό 29,2% και αύξηση πωλήσεων 19,1% (σε Ch\$11τρίσ.)<sup>150</sup>. Αντιστοίχου βαθμού ανάπτυξη καταγράφηκε από τους συγκεκριμένους ομίλους και στα μεγέθη των παγιοποιήσεων (Ch\$12,2τρίσ. για το 2006), στις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (για τις βιομηχανικές κυρίως), όπως και στις εξαγωγές.

Επιπρόσθετα, από το 2006, οι κεντρικά ελεγχόμενες S.O.Es (όμιλοι) συμμετέχουν με ποσοστό άνω του 50% στα ποσά που διοχετεύονται στο εξωτερικό ως Outwards FDI, υποκινούμενες από τα *subsidies* και τα φορολογικά & λοιπά κίνητρα που θεσπίστηκαν (δίνοντας έμφαση στις πετρελαϊκές & μεταλλευτικές) από το National Development & Reform Commission. Τα κεφάλαια αυτά επενδύθηκαν ως επί το πλείστον για απόκτηση στρατηγικού χαρακτήρα παγίων (*strategic asset seeking*) σε εγνωσμένου κύρους και μεγάλου μεγέθους διεθνείς επιχειρήσεις, για την ενίσχυση (πέραν της τεχνολογίας και των μεθόδων διοίκησης) και της εταιρικής ταυτότητας των επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά. Επίσης, υψηλά κεφάλαια διατέθηκαν (και με τη μορφή δημιουργίας υποδομών σε Αφρικάνικες χώρες) προς την απόκτηση αδειοδοτήσεων για εξόρυξη ορυκτών και ενεργειακών πόρων στην προσπάθεια –

---

<sup>ο</sup> Όπως επιτροπές τεχνικών προδιαγραφών, one – stop υπηρεσίες σε ορισμένες επαρχίες για διευκόλυνση ιδρύσεως εταιριών, καταναλωτικές οργανώσεις, οικονομικές σχολές δυτικής κατεύθυνσης, εταιρίες ερευνών και συμβούλων, *logistic providers*, γραφεία στελέχωσης προσωπικού κ.λ.π .

πλην της επιχειρηματικής – να εξασφαλιστεί επάρκεια για τις διογκωμένες ανάγκες των οικονομικών συντελεστών σε ενέργεια και πρώτες ύλες (**Appendix 92**)<sup>ο</sup>.

Στη κατεύθυνση αυτή (που ονομάστηκε και “go global” ή “going out” πολιτική), σχημάτισε τον 9/2007 ο μεγάλος επενδυτικός βραχίονας της κεντρικής κυβέρνησης (Sovereign Wealth Fund) ονόματι China Foreign Exchange Investment Corporation, στον οποίο διατέθηκαν περί των US\$200δισ. εκ των US\$1,4τρισ. των τότε υπολογιζόμενων κρατικών συναλλαγματικών αποθεμάτων<sup>151</sup> για τη διενέργεια τοποθετήσεων & επενδύσεων (μεταξύ των οποίων και εξαγορών στο εξωτερικό), και το ίδιο έτος προέβη στην απόκτηση μετοχών US\$3δισ. από τη διάθεση μετοχών του Private Equity από τις Ηνωμένες Πολιτείες Blackstone (**Appendix 93**).

Αμφότερες οι πολιτικές της εξασφάλισης ενεργειακών πόρων και της ανάδειξης “εθνικών πρωταθλητών” συνέτειναν στη διατήρηση του κρατικού ελέγχου στις μεγάλου μεγέθους S.O.Es, – τουλάχιστον για το μεσοπρόθεσμο διάστημα – όπως αποσαφηνίσθηκε και από δηλώσεις του Προέδρου του SASAC Li Rongrong τον 9/2006, ο οποίος αποδέχτηκε επίσης πως το βασικό αίτιο της μειωμένης απόδοσης και δυσλειτουργίας τους έναντι των λοιπών ιδιοκτησιακών σχημάτων συνίσταται στη μη επίτευξη του διαχωρισμού της επιχειρηματικής τους λειτουργίας από την εκάστοτε κλαδική κυβερνητική πολιτική.

ο

Η περίπτωση της Lenovo έλαβε τη μεγαλύτερη προβολή από το διεθνή τύπο, καθώς ιδρύθηκε και εξακολουθεί να ελέγχεται από ιδιωτικά κεφάλαια, προβαίνοντας στην εξαγορά του τομέα H/Y της IBM το 2004 έναντι US\$1,25δισ. (με αποτέλεσμα να αναρριχηθεί στις 3 μεγαλύτερες διεθνώς επιχειρήσεις κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών), ακολουθούμενη από τη περίπτωση της ακυρωθείσας τελικώς εξαγοράς ύψους US\$18,5δισ. (leveraged buyout από χαμηλού κόστους κρατικό τραπεζικό δανεισμό) της Unocal το 2005 από τη CNOOC κατόπιν παρέμβασης από το Κογκρέσο των Ηνωμένων Πολιτειών, το οποίο πρόβαλε λόγους διατήρησης των “εθνικής ασφαλείας αποθεμάτων” και της εξαγοράς στην ίδια χρονιά της PetroKazakhstan από την ίδια εταιρία έναντι US\$18,5δισ. Το τελευταίο έτος, οι S.O.Es με δραστηριότητα στις Α΄ ύλες παροτρύνθηκαν από τη κεντρική κυβέρνηση να επεκτείνουν τις εξαγορές στο εξωτερικό προκειμένου να εξασφαλισθούν αποθέματα επαρκή για την υψηλή εγχώρια ζήτηση (2<sup>η</sup> τη τάξει καταναλωτήρια χώρα ενέργειας) και να εκμεταλλευτούν συνάμα τις ελκυστικότερες τιμές των μετοχών κατά τη διάρκεια της κρίσεως. Στους τομείς της εξόρυξης και ενέργειας, η ChinaIco εξαγόρασε στις αρχές του 2009 το 18% της εκ των κορυφαίων διεθνώς εταιριών μεταλλευμάτων Rio Tinto έναντι US\$19,5δισ. Επιπλέον, κεφάλαια περί των US\$15δισ. έχουν επενδυθεί από το 1996 έως τον 3/2009 στο Σουδάν, από πετρελαϊκές κυρίως εταιρίες. Πρωτίτερα, οι κρατικές China Development Bank και Import-Export Bank δανειοδότησαν τη κυβέρνηση της Δημοκρατίας του Κογκό, στα τέλη του 2007 (με εγγύηση τα παραγόμενα διαθέσιμα μεταλλεύματα), ποσά περί των US\$14δισ., για τη δημιουργία ή αναβάθμιση υποδομών σε σιδηροδρομικό δίκτυο, δρόμους και ορυχεία. Με τη μεσολάβηση αυτή, εξασφαλίστηκαν τα δικαιώματα εξόρυξης μεγάλων ποσοτήτων χαλκού σε κρατικές μεταλλευτικές εταιρίες της Λ.Δ της Κίνας. Η στρατηγική αυτή (loan for resources strategy) διευρύνθηκε στη τρέχουσα περίοδο με το κλείσιμο αντίστοιχων συμφωνιών με τη Ρωσία, το Καζακστάν, τη Βραζιλία και τη Βενεζουέλα. Το μεγαλύτερο σε ύψος σύμφωνο υπογράφηκε τον 2/2009 από τη China Development Bank και τις Ρώσικες πετρελαϊκές Rosneft και Transneft για τη χρηματοδότηση για της κατασκευή του αγωγού East Siberia-Pacific Ocean ύψους US\$25δισ. έναντι ετήσιας προμήθειας 110εκατ. βαρελιών αργού πετρελαίου για 20ετή περίοδο.

Επίσης, προσδιόρισε πως η προσπάθεια αναμόρφωσης των S.O.Es θα παραμείνει στα πλαίσια του corporatization και πως βρίσκεται σε εξέλιξη και έχει ήδη προωθηθεί η λειτουργία Διοικητικών Συμβουλίων σε αρκετές wholly state – owned enterprises (κατά κανόνα μέσα από trial runs), καθώς και η συμμετοχή σε αυτά εξωτερικών συμβούλων (στελεχών ή επιλογής του SASAC) για την άσκηση ελέγχου, οι οποίοι λειτουργούν παράλληλα και ως ενδιάμεσοι μεταξύ των εταιριών των τοπικών και λοιπών κυβερνητικών αρχών & οργάνων.<sup>152</sup>

Η κορύφωση της διεθνούς οικονομικής κρίσεως στο 2008, και η συνακόλουθη κάμψη των εξαγωγών (υπολογίζεται πως η μείωση της ανάπτυξης του Α.Ε.Π των Η.Π.Α κατά 1% επιφέρει κάμψη των εξαγωγών της Λ.Δ. της Κίνας προς τον σημαντικότερο εμπορικό της εταίρο κατά 6%,<sup>153</sup>) και της βιομηχανικής παραγωγής (**Appendix 94**) εξαιτίας και της τάσης πολλών εμπορικών εταιριών να θέτουν περισσότερα τεχνικά εμπόδια (ποιοτικά πρότυπα) στις εισαγωγές από τη Λ.Δ. της Κίνας, επέφεραν δημοσιονομικές παρεμβάσεις και μέτρα στήριξης της οικονομίας (βοηθούμενα από το χαμηλό δημόσιο χρέος).

Κατά συνέπεια, τον 11/2008 ανακοινώθηκε stimulus package για το επόμενο κυρίως έτος ύψους Ch\$4τρις. (US\$586δισ.), το οποίο υπήρξε μαζί με το αντίστοιχο της ιαπωνικής κυβέρνησης το υψηλότερο, ως ποσοστό του Α.Ε.Π, μεταξύ των μεγαλύτερων μεγέθους οικονομιών (**Appendix 95**) που αναμένεται – σύμφωνα με την ανακοίνωση του prime minister Wen Jiabao στο National Peoples Congress τον 3/2009 – να προκαλέσει δημοσιονομικό έλλειμμα Ch\$950δισ.

Οι εξελίξεις αυτές μετατόπισαν το πεδίο προβληματισμού από τη προώθηση πρόσθετων ρυθμίσεων προς την απελευθέρωση των αγορών και συνεισέφεραν, εν τέλει, στην αναστολή περεταίρω μετοχοποιήσεων κρατικών επιχειρήσεων και τη προάσπιση του προνομιακού επιχειρησιακού περιβάλλοντος για τις μεγάλες κυρίως μεγέθους S.O.Es.

Για τη διασφάλιση συνθηκών κοινωνικής ομαλότητας και τη διατήρηση χαμηλών – σχετικά – ποσοστών ανεργίας, η ελάχιστη απαιτούμενη ετήσια οικονομική ανάπτυξη (ως ποσοστό του real GDP) εκτιμάται σύμφωνα με τον Quentin Peel (International

Affairs Editor των Financial Times)<sup>154</sup> και λοιπούς οικονομολόγους & διεθνολόγους στο 7%, με αναγκαία παράλληλη ενίσχυση (όπως συνοψίζεται και στις αποφάσεις του National People's Congress στο 11<sup>ο</sup> Πενταετές πλάνο για τη περίοδο 2006 – 2010) της κοινωνικής πρόνοιας, των υποδομών και της οικονομικής δραστηριότητας στις αγροτικές περιοχές, βελτίωση της επιστημονικής & τεχνολογικής θέσεως της χώρας και περιβαλλοντικές πολιτικές με μείωση της κατανάλωσης ενέργειας.

Η πρόσθετη κάμψη των εξαγωγών (κατά 26% στο πρώτο 2μηνο του 2009) και του Α.Ε.Π (ποσοστό ανάπτυξης 6,1% για το Α΄ 3μηνο του 2009 έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2008, με την ετήσια εκτίμηση για το σύνολο του 2009 από το Economist Intelligence Unit να διαμορφώνεται στο 6,5%, μειούμενο δηλαδή κατά 2,5% από την ετήσια άνοδο του 2008<sup>155</sup>), προκάλεσε την έξοδο από την εργασία σε 20εκατ. migrant workers στις βιομηχανικές επιχειρήσεις των αστικών κέντρων (από το υπολογιζόμενο σύνολο των 130εκατ. migrant workers<sup>156</sup>) περιορίζοντας κατά πολύ τα εμβάσματα στις αγροτικές περιοχές.

Για την ενίσχυση των εισοδημάτων και της κατανάλωσης στις αγροτικές περιοχές αποφασίστηκε η επιδότηση προς τις αγροτικές οικογένειες του 13% της αξίας σε συγκεκριμένα είδη household appliances (με πειραματική εφαρμογή το 2007 σε 3 provinces) να επεκταθεί σε περισσότερα καταναλωτικά είδη και να καλύψει τα rural households στο σύνολο της επικράτειας.

Το μέτρο αυτό υπήρξε μέρος των γενικότερων παροχών σε consumer subsidies και μειώσεων φόρων που εντάχθηκαν στο διευρυμένο stimulus package των Ch\$4τρις. του 11/2008, για το οποίο υπήρξε περιορισμένη πληροφόρηση σχετικά με την επιμέρους σύνθεση, εκτέλεση τόσο αρχικά όσο και στην αναμόρφωση του τον 3/2009 (**Appendix 96**).

Τα μεγαλύτερα κονδύλια του πακέτου αναμένεται και σύμφωνα με το καινούργιο σχεδιασμό να διατεθούν σε μεγάλα project δημιουργίας υποδομών και στην ανοικοδόμηση από το σεισμό του 5/2008 στην επαρχία Sichuan, με τα νεοεισερχόμενα κονδύλια για κοινωνική πρόνοια να κατευθύνονται σε δαπάνες

υγείας (μέρος του 3ετούς πλάνου ύψους Ch\$850δισ. για την αναμόρφωση των υγειονομικών υπηρεσιών), καθώς και σε μέτρα ενίσχυσης των νέων τεχνολογιών & της βιομηχανίας (όπως export tax rebates).

Η άνοδος των Fixed- Assets Investments κατά το πρώτο 4μηνο του 2009 σε ποσοστό 30,5% εντοπίζεται κυρίως σε δαπάνες για έργα υποδομής καθώς οι συνιστώσες των βιομηχανικών επενδύσεων και της οικοδομικής δραστηριότητας παρέμειναν στάσιμες, με τη πρόσφατη κάμψη της βιομηχανικής παραγωγής να υπολογίζεται για τον 4/2009 σε 8,3% (έναντι της ίδιας περιόδου του 2008)<sup>157</sup>.

Υπό τις συγκυρίες αυτές, οι ρεφορμιστές και μη οικονομολόγοι εκτιμούν πως οι κρατικές επιχειρήσεις (μεταξύ των οποίων και οι κατασκευαστικές) θα εξέλθουν ως οι πλέον ευνοημένες και θα καταστούν αποδέκτες μεγάλων κονδυλίων του stimulus package, των διευρυσμένων τραπεζικών πιστώσεων και των υπολοίπων μακροπρόθεσμων μέτρων ενίσχυσης.

Οι εκτιμήσεις αυτές ενισχύονται από τις κρατικές κεφαλαιακές καταβολές, πλην της αγοράς μετοχών κρατικών τραπεζών, στις εταιρίες ηλεκτροδότησης (σε ποσά Ch\$13δισ.) & στους 3 μεγάλου μεγέθους αερομεταφορείς, όπως και σε επιδοτήσεις (ύψους Ch\$10δισ.) προς κρατικές αυτοκινητοβιομηχανίες<sup>158</sup>.

Επιπλέον, οι S.O.Es υπήρξαν μονομερώς οι δέκτες – με μειωμένη συνήθως εξασφάλιση αποπληρωμής – της κατευθυνόμενης από τις κρατικές τράπεζες πιστωτικής επέκτασης<sup>ο</sup> προς τις επιχειρήσεις, καθώς σύμφωνα με στοιχεία του National Association of Industry & Commerce υπήρξε μείωση του βραχυπρόθεσμου δανεισμού για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στο διάστημα 12/2008 – 01/2009 κατά περίπου Ch\$700εκατ., σε Ch\$421δισ.<sup>159</sup>

Από την εκδήλωση της πρόσφατης χρηματοπιστωτικής κρίσης, η διαδικασία μεταβίβασης των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας για τις κεντρικά ελεγχόμενες S.O.Es

---

<sup>ο</sup> Τα μεταγραφόμενα νέα τραπεζικά δάνεια για τον μήνα Απρίλιο του 2009 ανήλθαν σε Ch\$592δισ., και παρότι μειωμένος σε σχέση με τον μ.ο του Α΄ 3μηνου, σημείωσε 19,35% άνοδο έναντι των Ch\$469δισ. του 4/2009, με τον Αντιπρόεδρο του China Banking Regulatory Commission Cai Esheng να εκτιμά πως τα συνολικά νέα τραπεζικά δάνεια για το 2009 θα υπερβούν τα Ch\$8τρισ. Σημειώνεται πως μόνο η AVIC (κρατική aerospace industry) έλαβε για το πρώτο 4μηνο του 2009 πιστώσεις ύψους Ch\$336δισ.

ή/και ο τερματισμός της λειτουργίας για τις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους κρατικές επιχειρήσεις που ελέγχονται σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, έχει ουσιαστικά ανασταλεί για τις περισσότερες από αυτές.

Σύμφωνα με τον ρεφορμιστή οικονομολόγο Cao Siyuan<sup>ο</sup>, στη παρούσα χρήση αναμένεται να οδηγηθούν σε πτώχευση περί των 3.000 επιχειρήσεων (έναντι 3.200 του 2008). Το μεγαλύτερο ποσοστό από αυτές εντοπίζεται σε S.O.Es διαφόρων μεγεθών, με δεκαπλάσιο τουλάχιστον εκτιμώμενο αριθμό να καλύπτει τα κριτήρια ένταξης στις διατάξεις του πτωχευτικού δικαίου, με την εκτέλεση, ωστόσο, των διαδικασιών να παρακωλύεται από τις τοπικές διοικήσεις για λόγους συγκράτησης της αυξανόμενης ανεργίας, όπως και για τη διατήρηση του κύρους τους στις τοπικές κοινωνίες σε συνθήκες οικονομικής δυσπραγίας.<sup>160</sup>

Η αναστολή επί μακρών ενός νέου κύκλου μετοχοποιήσεων για τις κεντρικά ελεγχόμενες S.O.Es αποσαφηνίστηκε και από τους αρμόδιους αξιωματούχους, οι οποίοι στη κατεύθυνση της διατήρησης των προστατευόμενων κλάδων, των κρατικών ενισχύσεων και της ανάδειξης “εθνικών πρωταθλητών”, επιχείρησαν να επαναπροσεγγίσουν για μια ακόμη φορά την ανασυγκρότηση μέσα από παρεμβάσεις στη διοικητική δομή και από την άσκηση αμεσότερου ελέγχου και εποπτείας.

Χαρακτηριστικά, στη προσπάθεια να ανταπεξέλθουν στις επιπτώσεις της χρηματοοικονομικής κρίσεως που επέφερε συρρίκνωση των εξαγωγών και της ετήσιας κερδοφορίας των κεντρικά ελεγχόμενων ομίλων σε ποσοστό περίπου 40% (Ch\$665δισ.), ο Πρόεδρος του SASAC προέτρεψε τις διοικήσεις του συνόλου των S.O.Es να ακολουθήσουν συντηρητική επενδυτική πολιτική και να προβούν σε επανεκτιμήσεις και βελτιώσεις στις διοικητικές δομές & διαδικασίες και στη κατανομή των πόρων. Ειδικότερα, τονίστηκε η αναγκαιότητα της ενίσχυσης της εταιρικής διακυβέρνησης, υπό τις παρούσες συνθήκες, μέσα από την τακτή και ουσιαστική

---

<sup>ο</sup> Ιδιοκτήτης του Beijing Siyuan Merger and Bankruptcy Consultancy, διατελέσας chief adviser του πρώην Γενικού Γραμματέα του CPC Zhao Ziyang, με συμβολή στη κατάρτιση του πτωχευτικού νόμου του 1984.



λειτουργία των Διοικητικών Συμβουλίων (με μόλις 17 ομίλους να έχουν εγκαθιδρύσει σταθερό Διοικητικό Συμβούλιο), έναντι των προηγούμενων trial runs.

Επιπρόσθετα, συστάθηκε ειδική “contingency team” με επικεφαλή τον ίδιο τον Πρόεδρο του SASAC, με σκοπό τη στενή παρακολούθηση και ανάλυση της θέσεως 20 κεντρικά ελεγχόμενων ομίλων που αντιμετώπιζαν χρηματοοικονομικές δυσκολίες και προβλήματα στον κλάδο δραστηριοποίησης τους, προκειμένου να ληφθούν προληπτικά μέτρα και αποτελεσματικότερη εκτίμηση του χρηματοοικονομικού κινδύνου.<sup>161</sup>

Από τη πλευρά του το China Banking Regulatory Commission, επέβαλε με διοικητική απόφαση ανώτατο όριο αποδοχών για το 2009 στα υψηλόβαθμα στελέχη των κρατικών τραπεζικών ιδρυμάτων, σε συνέχεια της χρηματοοικονομικής κρίσης.

Οι εν λόγω ενέργειες των θεσμικών οργάνων, καταδεικνύουν από τη μια μεριά την αποτελεσματικότερη άσκηση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, με αυξημένο και αμεσότερο έλεγχο & παρακολούθηση – σε σχέση με προηγούμενους κυβερνητικούς φορείς – στις μεγαλύτερες τουλάχιστον κρατικές επιχειρήσεις.

Από την άλλη, πιστοποιείται αφενός η υστέρηση στην ουσιαστική εφαρμογή σύγχρονων μορφών εταιρικής διακυβέρνησης (καθότι δε διαχωρίστηκε η κλαδική πολιτική από την επιχειρησιακή λειτουργία και συνεχίστηκε η άμεση και έμμεση χρηματοδότηση, η παρεμβατικότητα στη λήψη αποφάσεων και η περιορισμένη εφαρμογή σύγχρονων μορφών εταιρικής δομής), και αφετέρου η διατήρηση στις κρατικές τράπεζες – όπως και στις επιχειρήσεις –, του καθορισμού αμοιβών και προνομίων (στοιχείων κινητροδότησης) στα στενά πλαίσια της γραφειοκρατικής δομής. Ως συνέπεια, το στελεχιακό δυναμικό των κεντρικά ελεγχόμενων S.O.Es (αλλά και εκείνων που βρίσκονταν στη δικαιοδοσία των τοπικών αρχών) καταγράφεται πως λαμβάνει χαμηλότερες αποδοχές σε σύγκριση με τα υπόλοιπα ιδιοκτησιακά σχήματα, ενώ γίνονται συχνά και δέκτες μετακινήσεων (rotation) βάσει παρεμβάσεων από τα υπερκείμενα κλιμάκια (ή και από κομματικά στελέχη) που ενδέχεται να μη συσχετίζονται με επιχειρησιακούς λόγους.<sup>162</sup>

Η προσπάθεια διατήρησης του ελέγχου και της ιδιοκτησίας στις μεγάλες – τουλάχιστον – S.O.Es και τράπεζες συνάδει και με το σκεπτικισμό που έχει προκληθεί σε πολιτικό επίπεδο από τη πρόσφατη κρίση του απορυθμισμένου μοντέλου λειτουργίας των φιλελεύθερων οικονομιών. Η κριτική από τη συντηρητική πλευρά του κομμουνιστικού κόμματος και από μερίδα κρατικών στελεχών για το περιορισμό της κρατικής περιουσίας και την ενίσχυση του ιδιωτικού τομέα διοχετεύτηκε ακόμα και από κρατικά μέσα, όπως συνέβη με τις κατηγορίες (διατυπωμένες στο Reform Internal Reference το 2008 από 170 πρώην κρατικούς αξιωματούχους, με αρκετούς εξ' αυτών να κατέχουν πρότερα υψηλές θέσεις) που αποδόθηκαν για το κομμουνιστικό κόμμα, και συγκεκριμένα πως με τις πολιτικές αποφάσεις του οδηγεί τη χώρα στη παλινόρθωση του καπιταλισμού.

Επιπρόσθετα, στα όρια του σημερινού αναμορφωμένου κοινωνικοοικονομικού πεδίου, το κομμουνιστικό κόμμα προς ενίσχυση της επιρροής & ελέγχου του, έχει καταβάλει σημαντική προσπάθεια για να αναβιώσει και να επεκτείνει τις ελεγχόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις και να εγκαθιδρύσει κομματικούς πυρήνες στο σύνολο των μεγάλου μεγέθους ιδιωτικών επιχειρήσεων, ανεξαρτήτων εγχωρίων ή ξένων συμφερόντων, επιτυγχάνοντας τη δραστηριοποίησή τους από τις αρχές του 2007, και συμβάλλοντας στην αβεβαιότητα της εισαγωγής πρόσθετων μεταρρυθμίσεων.

## Σύνοψη κεφαλαίου

Οι αντιδράσεις από μερίδα πολιτών και μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας για τα αποτελέσματα του ενοποιημένου οικονομικού πλάνου δεν μετέβαλαν τον προσανατολισμό της πολιτικής ηγεσίας, η οποία με γνώμονα τη συλλογιστική του Mao Zedong εντόπισε τη πηγή των προβλημάτων στον υπερκεντροποιημένο διοικητικό μηχανισμό. Η πρώτη απόπειρα εισαγωγής αλλαγών περιορίστηκε στη διοικητική αποκεντροποίηση και τη μεταφορά αρμοδιοτήτων και ελέγχου στις τοπικές αρχές. Οι μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν τον 9/1958 δε προέβλεπαν μετάβαση της ιδιοκτησίας στη τοπική αυτοδιοίκηση ή διευρυμένα διαχειριστικά δικαιώματα προς τις διοικήσεις των S.O.Es και μισθολογικές διαφοροποιήσεις για τους εργαζομένους (εξαιτίας δογματικών αντιλήψεων). Παραταύτα, πέρα των προβλεπόμενων ρυθμίσεων του αρχικού πλάνου, ελαστικοποιήθηκε, μερικώς, προς όφελος των S.O.Es το ιδιαίτερα περιορισμένο πεδίο λήψεως αποφάσεων και δόθηκε η δυνατότητα για επιμέρους μεταβολές στα υποσυστήματα της επιχείρησης.

Η μετάβαση των αρμοδιοτήτων στη τοπική αυτοδιοίκηση δε συνοδεύτηκε από παράλληλη ουσιαστική ανάληψη των διοικητικών αποφάσεων από τη πλευρά των S.O.Es καθότι δεν αξιοποιήθηκαν επιπρόσθετα οι – πέραν των ορίων της αρχικής σχεδίασης – δυνατότητες από τις ίδιες τις διοικήσεις, εξαιτίας της διαμορφωμένης εταιρικής κουλτούρας και της αδράνειας που χαρακτήριζε τους οργανισμούς. Κατά την ίδια περίοδο, η υλοποίηση του Great Leap Forward Campaign προκάλεσε μεγάλου μεγέθους οικονομική ύφεση και οδήγησε στην επαναφορά της κεντροποιημένης διαχείρισης (1961 έως 1963). Οι πολιτικές ανακατατάξεις στο εσωτερικό του κομμουνιστικού κόμματος και η έναρξη της Great Cultural Revolution επέφεραν νέο κύκλο διοικητικής αποκεντροποίησης (1970 - 1976), χωρίς και πάλι να ενισχυθεί η αποδοτικότητα των κρατικών επιχειρήσεων.

Ο προσανατολισμός της ρεφορμιστικής ηγεσίας σε εσπευσμένη εισαγωγή ουσιαστικών αλλαγών στο επιχειρησιακό και δημοσιονομικό πεδίο αντανάκλαται στο άνοιγμα προς τη διεθνή οικονομία & σταδιακά προς τους μηχανισμούς της ελεύθερης αγοράς, με την ανασυγκρότηση των S.O.Es να λαμβάνει τη μορφή παραχώρησης διευρυμένης αυτονομίας επί θεμάτων παραγωγής και οργάνωσης, διαχείρισης προσωπικού και κινητροδότησης μέσα από επιμερισμό των κερδών και παροχής bonuses, με την εποπτεία τους να περνά για τις περισσότερες στη τοπική αυτοδιοίκηση από το 1980.

Η αρχική αναποτελεσματικότητα και ο προβληματισμός που δημιουργήθηκε, ώθησαν τη πολιτική ηγεσία να στρέψει τις μεταρρυθμίσεις στο rural non- state sector με αφετηρία το household contracting system. Αντίστοιχο σύστημα (enterprise contracting system) εισήχθη και στις S.O.Es, στοιχείο που αποτέλεσε σημαντικό βήμα προς τη κατεύθυνση της αποσαφήνισης των σχέσεων εταιρικής διακυβέρνησης. Παρότι κατεγράφη βελτίωση στη παραγωγικότητα τους, η απόδοση τους υπολείπονταν έναντι των νεοεισερχομένων μη κρατικών σχημάτων, ενώ δεν απολάμβαναν και το ίδιο υψηλό επίπεδο αυτονομίας. Η προσπάθεια ένταξης των S.O.Es σε επιχειρηματικούς ομίλους δεν τις προσέδωσε τελικώς συνέργιες, συνοχή και χρηματοοικονομική βελτίωση (πλην των περιπτώσεων των National Trial Groups), και διατήρησαν ουσιαστικά την ανεξάρτητη υπόστασή τους, και την υφιστάμενη εταιρική δομή.

Έχοντας ως έναυσμα την επιτυχημένη μεταρρύθμιση του αγροτικού τομέα και την επιχειρηματικότητα που αναπτύχθηκε στις αγροτικές περιοχές, η ρεφορμιστική ηγεσία υπό τον Deng Xiaoping επιχείρησε να διευρύνει τις αλλαγές στο ευρύτερο μικροοικονομικό πεδίο, χωρίς να καταργήσει αρχικά το πλαίσιο της σχεδιαζόμενης οικονομίας (incremental reform). Η ταχεία ανάπτυξη και υψηλή αποδοτικότητα των T.V.Es προετοίμασε το έδαφος για εισδοχή πρόσθετων μικτών και εξολοκλήρου ιδιωτικών σχημάτων και θεσμική κατοχύρωση των δικαιωμάτων τους, καθώς και περεταίρω ενίσχυση των μηχανισμών της αγοράς. Επιπρόσθετα, το άνοιγμα στις διεθνείς επιχειρήσεις και οι πολιτικές προσέλκυσης κεφαλαίων επέφεραν εισροή μεγάλου ύψους ξένων κεφαλαίων και ταχεία ανάπτυξη των περιοχών που δραστηριοποιούνταν. Το άνοιγμα στην αγορά κατά τη δεύτερη φάση ανασυγκρότησης

ανέδειξε την υψηλή αποδοτικότητα των νεοεισερχόμενων εγχωρίων και ξένων ιδιωτικών επιχειρήσεων, αντανakλώντας παράλληλα την υστέρηση των S.O.Es, των οποίων η συνεισφορά στο εγχώριο προϊόν και την απασχόληση περιορίστηκε με τη πάροδο των χρόνων.

Παράλληλα, η εισαγωγή παράλληλου μηχανισμού (dual-track system) διαμόρφωσης των τιμών με βάση τη προσφορά & ζήτηση, υπήρξε η πρόσθετη – δομικού χαρακτήρα – αλλαγή στο επιχειρησιακό πεδίο που διευκόλυνε κατά πολύ τη μετάβαση προς απορρυθμιζόμενου τύπου οικονομία. Η αρχική χρήση του από τις T.V.Es και τις λοιπές μη κρατικές επιχειρήσεις, επεκτάθηκε στη συνέχεια στις S.O.Es. Ο σταδιακός περιορισμός του ελέγχου & ο καθορισμός των τιμών σε σημαντικά μόνο προϊόντα και υπηρεσίες, συνοδεύτηκε από την αντικατάσταση των άμεσων χρηματικών καταβολών στις S.O.Es (από τη κεντρική ή τις τοπικές διοικήσεις για κυκλοφορούν ενεργητικό) με κρατικό τραπεζικό δανεισμό, αναμορφώνοντας το πλαίσιο της οικονομικής σχεδίασης. Υπό τη καινούργια σύνθεση του κλαδικού περιβάλλοντος, οι S.O.Es παρότι απόλεσαν το πλεονέκτημα της μονομερούς λειτουργίας που τους εξασφάλιζε (στη προηγούμενη περίοδο) το ενοποιημένο πλάνο της σχεδιαζόμενης οικονομίας, διατήρησαν πάραυτα το προνομιακό τους καθεστώς μέσα από τον – άνευ πιστωτικών κριτηρίων – τραπεζικό δανεισμό και τα αποκλειστικώς επιμεριζόμενα σε αυτές subsidies, μέρος των οποίων καθοριζόταν από το dual track system.

Ο θεσμικός διαχωρισμός στην συνέχεια των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας από τα δικαιώματα ελέγχου & διαχείρισης διέυρνε την αυτονομία των S.O.Es, με την αναποτελεσματική όμως εταιρική δομή και εποπτεία να επιφέρει επέκταση του insider control από τις διοικήσεις των κρατικών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, και συνυπολογίζοντας το ασαφές πλαίσιο επιχειρηματικής δραστηριότητας, η συνύπαρξη στοιχείων της σχεδιαζόμενης οικονομίας και της ελεύθερης αγοράς διευκόλυνε τη λήψη αποφάσεων με ιδιοτελή κριτήρια από τις διοικήσεις των S.O.Es και αρμοδίου αξιωματούχους, προκαλώντας εκτενή διαφθορά και πώληση ή εκχώρηση σε χαμηλές τιμές δημόσιας περιουσίας. Τα εν λόγω στελέχη και όργανα αποτέλεσαν παράλληλα ισχυρό πόλο εναντίωσης σε περαιτέρω μεταρρυθμιστικές αλλαγές προς τη κατεύθυνση της αγοράς, πλαισιωμένοι από τους εργαζόμενους στις S.O.Es και από λιγότερο ομοιογενές κομμάτι του πληθυσμού, κατά βάση δυσαρεστημένων από την ανισοκατανομή των εισοδημάτων, τις απότομες οικονομικές διακυμάνσεις (με περιόδους καθίζησης της ανάπτυξης και υψηλού πληθωρισμού).

Ως προς τα τελευταία, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες, βραχυπρόθεσμες, και αμφιλεγόμενες μονεταριστικές πρακτικές επέφεραν μακροοικονομική ανισορροπία κατά τη 2<sup>η</sup> φάση ανασυγκρότησης, προκαλώντας κοινωνική αναταραχή στα τέλη της 10ετίας του 1980. Η συνεισφορά σε αυτό των S.O.Es με την επιβάρυνση της αποδοτικότητας (αναλογικά με τις λαμβάνουσες κρατικές επιδοτήσεις και τραπεζικές πιστώσεις) και της κερδοφορίας τους, συντέλεσαν στη διαμόρφωση νέου πλάνου ανασυγκρότησης.

Οι προθέσεις της συντηρητικής πλευράς του κομμουνιστικού κόμματος για αναστροφή της πορείας προς το marketization, ανασχέθηκαν από την αντίδραση της πλειονότητας των υπολοίπων πολιτικών και κοινωνικών φορέων. Με τον επανέλεγχο της ηγεσίας του κόμματος από τους ρεφορμιστές και την υιοθέτηση του νέου οικονομικού δόγματος “Socialist market economy with Chinese characteristics” διευρύνθηκε με σειρά νέων μέτρων το άνοιγμα προς την οικονομία της αγοράς και επανακαθορίστηκε το πλαίσιο ανασυγκρότησης των S.O.Es. Το καινούργιο εγχείρημα (corporatization) προέβλεπε την αποσαφήνιση (μέσω του company law) των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, και τη βελτίωση των διοικητικών δομών & εταιρικής διακυβέρνησης στη κατεύθυνση της επίτευξης αποκλειστικά επιχειρηματικών στόχων. Η επιβάρυνση των αποτελεσμάτων τους κατά την έναρξη της 3<sup>ης</sup> φάσεως ανασυγκρότησης, σε συνδυασμό με τις δημοσιονομικές επιπλοκές κατέστησαν ιδιαίτερα προβληματική τη συνέχιση της κρατικής ενίσχυσης τους, με τη πολιτική ηγεσία – υπό τον Ziang Zemin – να προβαίνει στη ριζοσπαστική απόφαση της απόσυρσης του κράτους από την ιδιοκτησία & έλεγχο των μικρών & μεσαίων S.O.Es. Στη πορεία της ανασυγκρότησης, η πλέον συνήθης κατάληξη του corporatization για τις επιχειρήσεις αυτές υπήρξε η απόκτηση τους από τις πρώην διοικήσεις, σε χαμηλές

όμως τιμές, γεγονός που βελτίωσε μεν την αποδοτικότητα τους, προκαλώντας όμως αντιδράσεις και αναστολή της μεταβίβασης των υπολοίπων, από το 2004 και έπειτα.

Η υλοποίηση του πλάνου ανασυγκρότησης των μεγάλου μεγέθους S.O.Es μέσω του “corporatization” επανήλθε υπό καινούργιες συνθήκες το 1999 με επανακαθορισμό του μετοχικού σχήματος (μέσα από εισδοχή ιδιωτικών κεφαλαίων και μεταβίβαση των δικαιωμάτων σε κρατικούς επενδυτικούς οργανισμούς & φορείς) και ενίσχυση των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης. Οι προσαρμογές για τη διεύρυνση της κεφαλαιαγοράς διευκόλυναν την είσοδο, κατά βάση, κρατικών επιχειρήσεων & ομίλων στις χρηματιστηριακές αγορές της Shanghai & Shenzhen, οι οποίες παρέμειναν πάραυτα κεντρικά ελεγχόμενες & ρυθμιζόμενες. Η εισδοχή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς – με μειωηφικό στις περισσότερες περιπτώσεις πακέτο – ιδιωτικών και τραπεζικών κεφαλαίων δε περιόρισε τη παρεμβατικότητα από κυβερνητικά και κομματικά όργανα και δε διαχώρισε την άσκηση κλαδικής πολιτικής από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Επίσης, εξαιτίας της πλημμελούς επίβλεψης ή λειτουργίας σύγχρονων εταιρικών δομών και μηχανισμών, το “unchecked insider control” εξακολούθησε να υφίσταται. Η σημαντική μείωση των εργαζομένων στις μεγάλου κυρίως μεγέθους S.O.Es (αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων, της συνολικής μεταβίβασης της ιδιοκτησίας ή μέρους των δραστηριοτήτων) στα τέλη της δεκαετίας του 1990, συνοδεύτηκε από περιορισμό ή τερματισμό των κοστοβόρων κοινωνικών παροχών και της μονιμότητας, ακυρώνοντας κατ’ επέκταση τον πολιτικό-κοινωνικό τους ρόλο που απέρρεε από την ανάληψη των υποχρεώσεων αυτών και βελτιώνοντας εν μέρει τη κερδοφορία τους. Η απορρόφηση των εργαζομένων αυτών (όπως και των νεοεισερχομένων στην αγορά εργασίας) από μη κρατικές επιχειρήσεις, καθώς και η εισροή μεγάλου ύψους ξένων παραγωγικών κεφαλαίων σε εξαγωγικού χαρακτήρα βιομηχανίες εντάσεως εργασίας, με αντίστοιχη συνεισφορά στην ανάπτυξη, ενισχύθηκε από πολιτικές με στόχευση το άνοιγμα στην αγορά και την ένταξη στο WTO. Στο νέο διαμορφούμενο πεδίο, με τη μεταβίβαση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας στο SASAC, το ενδιαφέρον από τη πλευρά της πολιτικής ηγεσίας περιορίστηκε στη διατήρηση του ελέγχου ολιγάριθμων μεγάλου μεγέθους S.O.Es, με κυρίαρχη θέση σε στρατηγικής σημασίας κλάδους, και απώτερο σκοπό την εξάσκηση κυβερνητικών πολιτικών όπως την ανάδειξη “εθνικών πρωταθλητών” και τη διασφάλιση ενεργειακών πόρων. Οι στοχεύσεις αυτές, καθώς και η σχετική βελτίωση της αποδοτικότητας των S.O.Es, η αποφυγή δημιουργίας νέου κύματος ανέργων από τις κρατικές επιχειρήσεις και η πρόσφατη οικονομική κρίση συνέτειναν στην αναστολή του corporatization και του προνομιακού καθεστώτος λειτουργίας για τις εναπομείνουσες S.O.Es.

## Πηγές και Αναφορές Κεφαλαίου

- <sup>52</sup> Garry H. Jefferson , Thomas G. Rawski “China’s Emerging Market for Property Rights : Theoretical and Empirical Perspectives. 7/2000. Page 10
- <sup>53</sup> Jinglian Wu “Understanding and interpreting Chinese economic reform ” 2005. Pages 36 – 40
- <sup>54</sup> Mao Zedong “On the ten major relationships” Vol. 5 . 4/1956. Selected works of Mao Zedong
- <sup>55</sup> Παναγιώτης Καλογεράτος “Το κοινωνικοπολιτικό σύστημα της Γιουγκοσλαβίας”. 1989. Pages 254,300-313
- <sup>56</sup> Jinglian Wu π.ο Pages 44 – 49
- <sup>57</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin “Private Vices in Public Places : Challenges in Corporate Governance in China” 4/2001. Pages 3,18
- <sup>58</sup> Jinglian Wu π.ο Pages 47, 48,143, 219
- <sup>59</sup> Yin Qian, Barry R. Weingast “China’s Transition to Markets. Market – Preserving Federalism, Chinese Style” 1996. Journal of Policy Reform. Page 161
- <sup>60</sup> Jinglian Wu π.ο Pages 48 - 50
- <sup>61</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin π.ο Pages 17,18
- <sup>62</sup> Yingyi Qian “Enterprise Reform in China : Agency Problems & Political Control”. 1996. Stanford University. Pages 163, 164.
- <sup>63</sup> Stoyan Tenev, Chunlin Zhang, Loup Brefort “Corporate Governance and Enterprise Reform in China” 2002. World Bank and the International Finance Corporation. Page 8.
- <sup>64</sup> Angus Maddison “Chinese Economic Performance in the Long Run” Published by the OECD Development Centre, Paris, 1998. Appendix B : Industrial Performance, China 1913 - 1995
- <sup>65</sup> Jinglian Wu π.ο Pages 53, 54, 99-102, 144.
- <sup>66</sup> Theodore Groves, Yangmiao Hong, John Mc Millan, Barry Naughton “Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises” 1994. The Quarterly Journal of Economics. Page 185.
- <sup>67</sup> Satya J. Gabriel “Political economy of the Great Leap Forward : Permanent Revolution and the State Feudal Communes” 1998.
- <sup>68</sup> Yin Qian, Barry R. Weingast π.ο Pages 163 – 169
- <sup>69</sup> Brett Williams “China’s accession to GATT and the control of imports by State Trading Enterprises in China”. 2001. Introduction
- <sup>70</sup> Jinglian Wu π.ο Pages 60, 145
- <sup>71</sup> Ibid. Pages 114, 115
- <sup>72</sup> Yin Qian, Barry R. Weingast π.ο Page 167
- <sup>73</sup> Mary Shirley, Lixin Colin Xu “The empirical effects of performance contracts”. 5/1998. Development Research Group - The World Bank. Pages 2 – 31

- 
- <sup>74</sup> Theodore Groves, Yangmiao Hong, John Mc Millan, Barry Naughton π.ο Pages 195, 196
- <sup>75</sup> Huanjun Yu, Hans Van Ees, Robert Lensink “The role of Business Groups in China’s Transition” 2/2008. Pages 10 – 13
- <sup>76</sup> Michael Carney “Business Group Performance : Ownership & Temporal Considerations” 10/2008. Pages 9,10
- <sup>77</sup> Xufei Ma, Jane W. Lu “The critical role of business groups in China” – Ivey Business Journal. 6/2005
- <sup>78</sup> Ibid
- <sup>79</sup> Xufei Ma, Xiaotao Yao, Youmin Xi “Business group affiliation and firm performance in a transition economy : A focus on ownership voids”. Springer Science & Business Media. 12/2006 Pages 469,472
- <sup>80</sup> Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference of the Association for Chinese Economics Studies Australia (ACESA). Yuan Fang, Chris Hall “Chinese Managers & Motivation for Change” 10/2003 Pages 9,10
- <sup>81</sup> Michael Carney π.ο Pages 7
- <sup>82</sup> Xufei Ma, Xiaotao Yao, Youmin Xi π.ο Pages 472,473
- <sup>83</sup> Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference of the Association for Chinese Economics Studies Australia (ACESA). Yuan Fang, Chris Hall π.ο Page 15
- <sup>84</sup> Dr. V.N Balasubramanyam “Township & Village Enterprises in China” - Journal of Development Studies. Vol. 39. 4/2003. Page 27
- <sup>85</sup> Enrico C. Perotti, Laixiang Sun, Liang Zou “State – owned Versus Township & Village Enterprises in China” World Institute for Development Economic Research – The World Bank University. 9/1998 . Introduction & Page 16
- <sup>86</sup> Ibid. Pages 3, 25
- <sup>87</sup> Ibid . Page 17
- <sup>88</sup> Jason Field, Michael Garris, Mayuri Guntupalli, Vishal Rana, Gabriela Reyes “ Chinese T.V.Es : A model for other developing countries” Ford School of Public Policy. 4/2006. Page 11
- <sup>89</sup> Jinglian Wu π.ο Pages 183,184,295 – 297
- <sup>90</sup> Πρεσβεία της Ελλάδος στο Πεκίνο. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων. Ετήσια Έκθεση 2007 για τις εξελίξεις στην οικονομία της Λ.Δ. της Κίνας και τις διμερείς οικονομικές και εμπορικές σχέσεις Ελλάδος – Λ.Δ. Κίνας. 5/2008. Page 4
- <sup>91</sup> The Economist. Survey : Business in China. Mar.18<sup>th</sup> 2004
- <sup>92</sup> Jason Field, Michael Garris, Mayuri Guntupalli, Vishal Rana, Gabriela Reyes “ Chinese T.V.Es : A model for other developing countries” Ford School of Public Policy. 4/2006. Executive Summary
- <sup>93</sup> Jinglian Wu π.ο Pages 65, 184, 185
- <sup>94</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin π.ο Appendix 1 – Categories of firms in China
- <sup>95</sup> Jinglian Wu π.ο Page 161

- 
- <sup>96</sup> Yingyi Qian π.o Pages 163,164
- <sup>97</sup> Enrico C. Perotti, Laixiang Sun, Liang Zou π.o Pages 19,20
- <sup>98</sup> Stoyan Tenev, Chunlin Zhang, Loup Brefort π.o Page 12
- <sup>99</sup> Enrico C. Perotti, Laixiang Sun, Liang Zou π.o Page 11
- <sup>100</sup> Yin Qian, Barry R. Weingast π.o Pages 169,170
- <sup>101</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin π.o Page 18
- <sup>102</sup> Enrico C. Perotti, Laixiang Sun, Liang Zou π.o Page 12
- <sup>103</sup> Yingyi Qian π.o 1996. Stanford University. Page 154
- <sup>104</sup> Harvard Business Review “On Change”. 2002. John Kotter . Pages 13 – 15
- <sup>105</sup> George Clarke, Lixin Colin Xu “Ownership, Competition and Corruption”. Regulation and Competition Policy. Development Research Group. The World Bank. 2/2002. Pages 3 – 24
- <sup>106</sup> Yin Qian, Barry R. Weingast π.o Page 169
- <sup>107</sup> Weiye Li, Luis Putterman “Reforming China’s S.O.Es : An Overview”. Comperative Economic Studies (journal), 9/2008. Pelgrave-MacMillan. Volume 50, Issue 3.
- <sup>108</sup> Elliot Parker “Prospects for the State – Owned Enterprise in China’s Socialist Market Economy ” 1995. Pages 13,14
- <sup>109</sup> Weiye Li, Luis Putterman π.o Volume 50, Issue 3
- <sup>110</sup> Elliot Parker π.o Pages 5,6
- <sup>111</sup> O.E.C.D Development Centre – Wing Thyee Woo “The economics & politics of transition to an open market economy : China” 10/1999. Working Paper No. 153
- <sup>112</sup> The Economist. March 30<sup>th</sup> 2006. Article’s category : China
- <sup>113</sup> Stoyan Tenev, Chunlin Zhang, Loup Brefort π.oPages 16,17,28
- <sup>114</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin π.o Appendix 1 – Categories of firms in China
- <sup>115</sup> Jinglian Wu π.o Page 154,155
- <sup>116</sup> O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin π.o Page 21
- <sup>117</sup> O.E.C.D Development Centre – Fan Gang, Maria Rosa Lunati, David O’ Connor “Labour Market Aspects Of State Enterprise Reform in China” 10/1998. Working Paper No. 141
- <sup>118</sup> Jinglian Wu π.o Pages 270 – 278, 372, 373
- <sup>119</sup> O.E.C.D Development Centre – Wing Thyee Woo π.o Working Paper No. 153
- <sup>120</sup> The Economist. March 18<sup>th</sup> 2004. Survey : Business in China
- <sup>121</sup> OECD Reviews of Regulatory Reform : China. Defining the boundary between the market & the State. 3/2009 (Preliminary version). Page 42
- <sup>122</sup> Stoyan Tenev, Chunlin Zhang, Loup Brefort π.o Pages 16,17



- 
- <sup>123</sup> Ibid. Pages 29-74
- <sup>124</sup> Xinhua News Agency Octob 26<sup>th</sup> 2002.
- <sup>125</sup> O.E.C.D Economic Surveys : China. 9/2005 O.E.C.D Publications. Volume 2005/13. Page 95
- <sup>126</sup> Weiye Li, Luis Putterman π.o Volume 50, Issue 3
- <sup>127</sup> Ibid.
- <sup>128</sup> The Economist. December 11<sup>th</sup> 2008. Article's Category : China's Reforms
- <sup>129</sup> The Economist. March 1<sup>st</sup> 2001. Article's Category : Finance & Economics
- <sup>130</sup> O.E.C.D Economic Surveys : China. 9/2005 O.E.C.D Publications. Volume 2005/13. Page 156
- <sup>131</sup> The Economist. May 1<sup>st</sup> 2008. Article's Category : China's Stockmarket
- <sup>132</sup> The Economist. March 8<sup>th</sup> 2001. Special Report : China's Economic Power
- <sup>133</sup> Jinglian Wu π.o Pages 154-166
- <sup>134</sup> OECD Reviews of Regulatory Reform : China. Defining the boundary between the market & the State. 3/2009 (Preliminary version). Page 43
- <sup>135</sup> Jinglian Wu π.o 2005. Page 198
- <sup>136</sup> The Economist. March 18<sup>th</sup> 2004. Survey : Business in China
- <sup>137</sup> O.E.C.D Economic Surveys : China. 9/2005 O.E.C.D Publications. Volume 2005/13. Pages 86, 94-101
- <sup>138</sup> Xinhua News Agency. Aug 19<sup>th</sup> 2005
- <sup>139</sup> O.E.C.D Investment Policy Reviews : China 2008. Recent Developments in China's Investment Policies. 3/2009 Pages 18,19
- <sup>140</sup> The Economist. March 18<sup>th</sup> 2004. Survey : Business in China
- <sup>141</sup> Weiye Li, Luis Putterman π.o Pelgrave-MacMillan. Volume 50, Issue 3
- <sup>142</sup> OECD Investment Policy Reviews : China 2008. Executive Summary. 3/2009
- <sup>143</sup> Bhattasali Deepak, Li Shantong, Martin Will "China and the WTO : Accession, Policy Reform & Povert Reduction Strategies". 2004 The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Pages 211-220
- <sup>144</sup> The Economist. Apr 23<sup>rd</sup> 2009. Article's Category : Economic Focus
- <sup>145</sup> The Economist. Oct 27<sup>th</sup> 2005. Article's Category : China's Banking Industry
- <sup>146</sup> Financial Times. March 17<sup>th</sup> 2009. Article's Category : Banks
- <sup>147</sup> The Economist. Feb 19<sup>th</sup> 2009. Article's Category : China's Economy
- <sup>148</sup> Financial Times. Novem 21<sup>st</sup> 2008. Article's Category : China
- <sup>149</sup> O.E.C.D Investment Policy Reviews : China 2008. Recent Developments in China's Investment Policies. 3/2009 Pages 11,14,19-32

- 
- <sup>150</sup> Xinhua News Agency. Jan 23<sup>rd</sup> 2008
- <sup>151</sup> The Economist. March 1<sup>st</sup> 2001. Article's Category : Finance & Economics
- <sup>152</sup> AFX – Asia News. Sept 15<sup>th</sup> 2006
- <sup>153</sup> Πρεσβεία της Ελλάδος στο Πεκίνο. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων. π.ο Page 28
- <sup>154</sup> Quentin Peel's presentation at the conference "The Financial Crisis, Managing in Challenging Times", March 18<sup>th</sup> 2009
- <sup>155</sup> Economist Intelligence Unit. May 15<sup>th</sup> 2009
- <sup>156</sup> Fortune Magazine. March 5<sup>th</sup> 2009
- <sup>157</sup> Economist Intelligence Unit. June 1<sup>st</sup> 2009
- <sup>158</sup> The Economist. March 5<sup>th</sup> 2004. Article's Category : Business in China
- <sup>159</sup> Economist Intelligence Unit. June 1<sup>st</sup> 2009
- <sup>160</sup> The Economist. December 11<sup>th</sup> 2008. Article's Category : China's Reforms
- <sup>161</sup> China News Wrap. Apr 7<sup>th</sup> 2009
- <sup>162</sup> The Economist. Feb 19<sup>th</sup> 2009. Article's Category : Chinese Business

---

## Συμπεράσματα

Η επίτευξη των διευρυμένων παραγωγικών ρόλων που ανατέθηκαν στις κρατικές επιχειρήσεις ή των αναπτυξιακών στόχων που διήλθαν μέσω αυτών, κατέστη ανέφικτη από την αρχική περίοδο, σε συνθήκες κεντρικά σχεδιαζόμενης οικονομίας, με αποτέλεσμα να εκδηλωθεί σε άμεσο χρονικό διάστημα η εταιρική κρίση υπό την οποία βρισκόταν η συνολική λειτουργία τους.

Το γραφειοκρατικό & αναποτελεσματικό επιχειρησιακά οργανωσιακό μοντέλο και η αντίστοιχη εταιρική κουλτούρα κληροδοτήθηκαν σε αυτές από την αμυντική βιομηχανία, από προηγούμενα παραγωγικά σχήματα και από στοιχεία που συνέθεταν την εθνική κουλτούρα. Στο πλαίσιο αυτό ενσωματώθηκαν ετεροκαθοριζόμενες υποχρεώσεις περί άσκησης πολιτικού ελέγχου και καταβολής στους εργαζόμενους διευρυμένων και κοστοβόρων κοινωνικών παροχών.

Μαζί με τις υπόλοιπες quasi – state αγροτικές και βιομηχανικές μονάδες, ήτοι κολεκτιβιστικές επιχειρήσεις και κομμούνες των αγροτικών περιοχών, κλήθηκαν να υλοποιήσουν, ως βραχίονες της κρατικής διοίκησης, το κεντρικό πλάνο το οποίο διαμορφωνόταν βάσει λανθασμένα υπολογιζόμενων παραμέτρων παραγωγής και κατανομής.

Η αστοχία των ενεργειών ανταπόκρισης της κρίσεως των S.O.Es κατά το πρώτο εγχείρημα ανασυγκρότησης εντοπίζεται κυρίως στην εσφαλμένη αντίληψη περί των προσδιοριστικών παραγόντων δυσλειτουργίας τους, με τα αναλαμβανόμενα μέτρα να περιορίζονται στη μεταφορά αρμοδιοτήτων από τη συγκεντρωτική κεντρική διοίκηση στις περιφερειακές γραφειοκρατίες των τοπικών διοικήσεων.

Παράλληλα, η ολοσχερής αποτυχία του σχεδίου ταχείας ανάπτυξης και εκβιομηχάνισης και η συνακόλουθη οικονομική ύφεση & κοινωνική αναταραχή κατά τη πρώτη 20ετία, συνέτειναν στην ανάγκη μεταβολής του συνολικού μοντέλου της οικονομικής πολιτικής και λειτουργίας των ρυθμιστικών αρχών.

Η αναμόρφωση μέσα από το σταδιακό άνοιγμα του συγκεντροποιημένου και ρυθμιζόμενου επιχειρησιακού και κλαδικού περιβάλλοντος αντανakλά τη

---

συνειδητοποίηση της επείγουσας ανάγκης εισαγωγής αλλαγών από τη πλευρά της ρεφορμιστικής πολιτικής ηγεσίας που επίσης ανέλαβε μονομερώς, την ανασυγκρότηση στις κρατικές επιχειρήσεις, παρά το ότι επρόκειτο ουσιαστικά για πολυεπίπεδο και αποστασιοποιημένο φορέα ιδιοκτησίας,.

Η μετατόπιση του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος από το υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας των κρατικών μονάδων στη σταδιακή μετατροπή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος & των μακροοικονομικών συντελεστών και τη δραστηριοποίηση διαφορετικών ιδιοκτησιακών σχημάτων, αποτέλεσε επιτυχημένη πολιτική μεθόδευση και δομική αλλαγή, δεδομένης της απουσίας συνεκτικού καθοδηγητικού πολιτικού μηχανισμού και της πρόσκρουσης σε ιδεολογικά δόγματα και πεποιθήσεις.

Η 2<sup>η</sup> προσπάθεια ανασυγκρότησης των S.O.Es, μέσα από τη διεύρυνση του περιορισμένου πεδίου λήψεως αποφάσεων των διοικήσεων τους, δεν επέφερε και πάλι ουσιαστική βελτίωση της αποδοτικότητας τους καθότι αφενός οι κρατικές επιχειρήσεις συνέχιζαν να βρίσκονται σε κατάσταση αδράνειας (inertia), χωρίς να μεταβληθούν βασικοί παράγοντες δυσλειτουργίας, και αφετέρου κλήθηκαν να ανταγωνιστούν τις αποδοτικότερες νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, η συνύπαρξη μηχανισμών της οικονομίας της αγοράς και της σχεδιαζόμενης οικονομίας κατά τη περίοδο αυτή, και ο πλημμελής έλεγχος και εξάσκηση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας από τη πλευρά των κρατικών & τοπικών οργάνων συνέτειναν στη δημιουργία “unchecked insider control” από τις διοικήσεις των S.O.Es και την ένταξη τους στους φορείς αντίδρασης προς τη μετάβαση στην οικονομία της αγοράς, προκειμένου να διατηρήσουν την επιρροή τους και να εκμεταλλευτούν τις θεσμικές αδυναμίες.

Η προώθηση των πρόσθετων αναγκαίων αλλαγών στο επιχειρηματικό, δημοσιονομικό και χρηματοοικονομικό πεδίο προκειμένου να εξισορροπηθούν οι απότομες μακροοικονομικές διακυμάνσεις, συνδυάστηκε επιτυχώς από τη ρεφορμιστική πλευρά του κομμουνιστικού κόμματος με τη προβολή προς τη συντηρητική πλευρά της ερμηνείας περί απαραίτητων μέτρων για τη διατήρηση της

---

πολιτικής εξουσίας, και ενισχύθηκε από την αναθεώρηση των αντιλήψεων μεγάλης μερίδας πολιτών και αξιωματούχων περί επιχειρηματικότητας, ατομικής ιδιοκτησίας και ελεύθερης οικονομίας.

Η αναμόρφωση της ιδεολογικής θεώρησης σε “Socialist market economy with Chinese characteristics” προσέφερε το απαραίτητο πολιτικό στήριγμα στην επαναχάραξη του αναπτυξιακού πλάνου. Η γενικότερη “σταδιακή προσέγγιση”, παρά τις επιμέρους αδυναμίες, επέφερε μετέπειτα – με ομαλότερο τρόπο – τη δημιουργία λειτουργικού μικροοικονομικού κλίματος, σε σύγκριση με την επιλογή του “shock therapy” της Σοβιετικής Ένωσης και χωρών της Ανατολικής Ευρώπης που επικεντρώθηκε στη παραχώρηση κρατικής περιουσίας στον ιδιωτικό τομέα, έναντι χαμηλού τιμήματος.

Κατά το αρχικό στάδιο της 3<sup>ης</sup> προσπάθειας ανασυγκρότησης των S.O.Es, με το εγχείρημα του “corporatization” δε βελτιώθηκε η κερδοφορία και η απόδοση των καταβαλλόμενων σε αυτές κεφαλαίων, με επιπλοκές στα δημοσιονομικά και στην εύρυθμη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος, ενώ δεν επετεύχθη και ο αναγγελόμενος διαχωρισμός των επιχειρηματικών στόχων από την άσκηση κλαδικής κυβερνητικής πολιτικής. Η παράλληλα χαμηλή, και συνεχώς μειούμενη, συνεισφορά των S.O.Es στους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης οδήγησε στη ριζοσπαστική απόφαση για διακοπή των εγχειρημάτων ανασυγκρότησης με διαχρονικό χαρακτήρα episodic change, και μεταβίβαση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας για τις μικρού και μεσαίου μεγέθους, με διατήρηση του κρατικού ελέγχου στους μεγάλου μεγέθους ομίλους που δραστηριοποιούνταν σε στρατηγικούς κλάδους.

Παρότι στις αρχές της 10ετίας του 2000, σημειώθηκαν εκτεταμένες περιπτώσεις sell-offs κατά την υλοποίηση των μεταβιβάσεων, και διατηρήθηκαν για τις υπόλοιπες οι κρατικές παρεμβολές, ο προστατευτισμός και η αναποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, συνετελέσθη σε σημαντικό βαθμό ο τερματισμός της εταιρικής κρίσεως, καθώς περιορίστηκε κατά πολύ ο αριθμός των επιχειρήσεων που

---

ελέγχονται από το κράτος, αποσαφηνίστηκαν με σαφέστερο τρόπο τα δικαιώματα ιδιοκτησίας (με τον SASAC ως ενιαίο και ενεργό controlling shareholder) & ο καινούργιος τους ρόλος, βελτιώθηκε μερικώς η απόδοση τους, και ανακλήθηκαν οι κοινωνικές τους υποχρεώσεις για παροχή σταθερής εργασίας και καταβολή υψηλών παροχών και επιδομάτων.

Η κατάληξη των επιχειρήσεων που παραμένουν υπό κρατική ιδιοκτησία και δε συγκαταλέγονται στις μεγάλου μεγέθους με δραστηριότητα σε καίριους κλάδους, αναμένεται να καθορισθεί με το πέρας της διεθνούς οικονομικής κρίσεως, με ενδεχόμενο νέο εγχείρημα ανασυγκρότησης να καθίσταται υπό τις παρούσες συνθήκες εν αμφιβόλω.

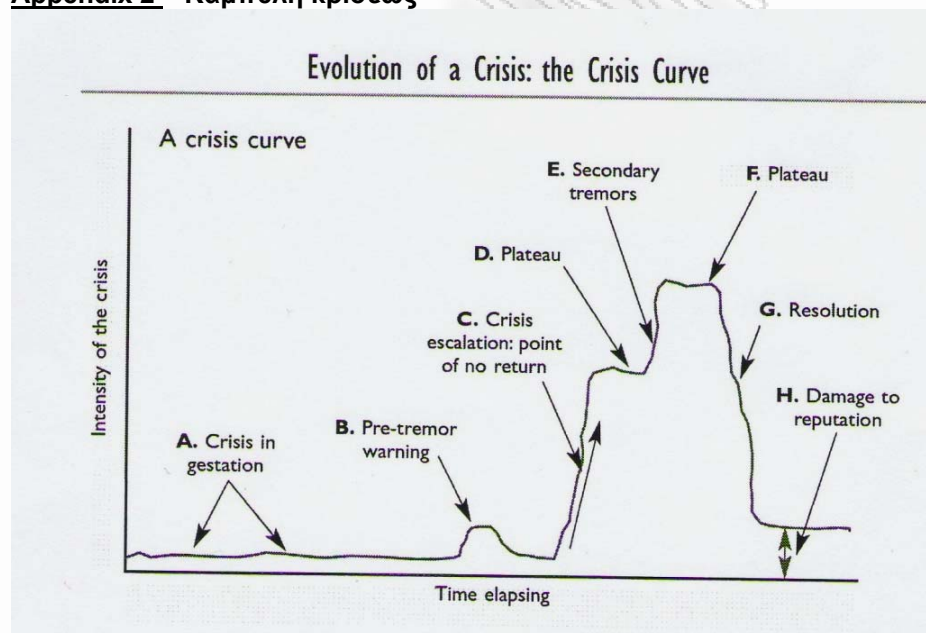
## APPENDICES

### Appendix 1 – Κατηγορίες collectivism και individualism culture

<p><b>VI Vertical individualism</b> culture imposed by individual decisions made by a leader or boss</p> <p>high <i>China, India</i></p>	<p>high <i>USA</i></p>	<p><i>Israeli Kibbutz</i> high</p>
<p><b>VC Vertical collectivism</b> culture based on group decisions, but these are imposed through a vertical hierarchy</p>	<p><b>HC Horizontal collectivism</b> culture based on group consensus and equality</p>	
<p><b>HI Horizontal individualism</b> culture based on individual decisions made by equal but independent agents</p>	<p><i>Australia</i> high</p>	

Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference of the Association for Chinese Economics Studies Australia : Yang Fang & Chris Hall “Chinese Managers and motivation for Change”.

### Appendix 2 – Καμπύλη κρίσεως



Tom Curtin “Managing a Crisis” Palgrave Mc Millan, 2005

**APPENDIX 3 - Δομή του Α.Ε.Π στη Κίνα (% του Α.Ε.Π σε τιμές 1998)**

	1890	1952	1978	1995
Farming, Fishery & Forestry	68.5	58.6	33.7	23.2
Industry	8.1	9.9	34.7	41.1
Construction	1.7	1.7	3.3	5.8
Transport & Communications	5.5	2.4	3.5	5.2
Commerce & Restaurants	8.2	6.5	5.0	7.3
Other Services (incl. government)	8.0	20.9	19.7	17.4
GDP	100.0	100.0	100.0	100.0

Angus Maddison “Chinese Economic Performance in the Long Run” Published by the OECD Development Centre, Paris, 1998

**APPENDIX 4 – Προσδιοριστικά συγκριτικά μεγέθη Α.Ε.Π και πληθυσμού σε μακρύ χρονικό ορίζοντα**

	China	Japan	Europe	United States	Russia	India	World
GDP (billion 1990 “international” dollars)							
1700	82.8	16.2	83.5	0.6	12.6	81.2	359.0
1820	228.6	20.9	188.0	12.6	33.8	111.0	706.4
1952	305.7	202.9	1 758.2	1 677.1	512.6	226.6	5 916.1
1978	935.9	1 446.2	5 220.9	4 062.3	1 715.2	630.8	18 683.1
1995	3 196.3	2 476.3	7 004.8	6 149.5	648.7	1 437.0	29 421.3
Population (million)							
1700	138	27	96	1	21	153	594
1820	381	31	167	10	45	209	1 049
1952	569	86	402	158	186	372	2 609
1978	956	115	481	223	261	649	4 264
1995	1 205	126	502	263	148	917	5 664
GDP per capita (1990 “international” dollars)							
1700	600	600	870	600	600	531	604
1820	600	675	1 129	1 260	751	531	673
1952	537	2 351	4 374	10 645	2 928	609	2 268
1978	979	12 581	10 860	18 251	6 565	972	4 382
1995	2 653	19 720	13 951	23 377	4 383	1 568	5 194

*Source:* Population in 1700 from Table 1.2 above, 1700 per capita GDP figures are rough estimates interpolating sources and assumptions described in Table 1.1 of Maddison (1995a). The 1820-1995 figures are from Table C.4 for China, other countries and Europe from Maddison (1995a and 1997) and from Tables 3.4 and 3.5 below. The figures for Europe are comprehensive, except that Turkey and Russia/USSR are excluded. The figures for Russia and India were affected substantially by frontier changes. The world totals in Maddison (1995a) were updated and adjusted to take account of the new estimates for China, Japan and other minor revisions. The 1700 and 1820 figures for the United States include estimates for indigenous



#### APPENDIX 5 – Τιμές σε U.S\$ βάσεως και συναλλαγματικής μετατροπής 1998

	Exports of China		Imports of China		Exports of Taiwan	Imports of Taiwan
1850	50		n.a			
1860	76		n.a.			
1870	102		89			
1880	125		96			
1890	126		139			
1900	132	of which	139	of which	8	11
1913	299	Manchuria	416	Manchuria	26	30
1929	660	210	810	147	129	94
1933	259	98	466	113	64	48
1934	302	121	518	169	91	64
1935	314	107	510	172	101	76
1936	348	137	467	187	113	85
1937	399	153	524	244	127	93
1938	324	170	607	346	125	102

Source: China and Manchuria 1850–60 from W.A. Lewis in Grassman and Lundberg (1981); 1870–1913 from Hsiao (1974); 1929–38 from League of Nations *Reviews of World Trade*, various issues. Taiwan 1913–38 from League of Nations, as above. 1900 from Ho (1978), p. 391.

#### APPENDIX 6 – Μεριδίο του World G.D.P (%)

	1700	1820	1890	1952	1978	1995
China	23.1	32.4	13.2	5.2	5.0	10.9
India	22.6	15.7	11.0	3.8	3.4	4.6
Japan	4.5	3.0	2.5	3.4	7.7	8.4
Europe	23.3	26.6	40.3	29.7	27.9	23.8
United States	0.0	1.8	13.8	28.4	21.8	20.9
USSR/Russia	3.2	4.8	6.3	8.7	9.2	2.2

Angus Maddison “Chinese Economic Performance in the Long Run” Published by the OECD Development Centre, Paris, 1998

**APPENDIX 7 – Μεγέθη και ποσοστά (%) εισαγωγών, εξαγωγών και trade balance με βασικούς εμπορικούς εταίρους**

(Value in 1,000 US \$)								
Imports Year	Total(val.)	USA(%)	Gt.Br.(%)	Jpn(%)	Ger.(%)	USSR(%)	HK(%)	SEA(%)
1933	354,517	22.11	11.45	9.84	8.03	1.63	3.59	20.00
1934	347,893	26.39	12.11	12.32	9.07	0.83	2.88	15.58
1935	333,150	19.03	10.69	15.19	11.25	0.84	2.21	16.95
1936	279,752	19.70	11.74	16.31	15.96	0.13	1.89	12.97
1937	279,935	19.75	11.68	15.71	15.31	0.04	2.00	15.18
Exports Year	Total(val.)	USA(%)	Gt.Br.(%)	Jpn(%)	Ger.(%)	USSR(%)	HK(%)	SEA(%)
1933	161,321	18.48	7.96	15.65	3.40	0.97	19.75	5.75
1934	181,008	17.63	9.30	15.16	3.58	1.05	18.85	6.65
1935	208,868	23.67	8.58	14.24	5.02	0.74	16.47	4.71
1936	210,002	26.36	9.18	14.48	5.54	0.60	15.07	4.86
1937	245,802	27.59	9.58	10.05	8.64	0.58	19.42	5.59
Balances Y	Total(val.)	USA(val.)	Gt.Br.(val.)	Jpn(val.)	Ger.(val.)	USSR(val.)	HK(val.)	SEA(val.)
1933	-193,196	-48,563	-27,737	-9,628	-22,980	-4,229	19,146	-61,614
1934	-166,885	-59,903	-25,287	-15,425	-25,080	-980	24,111	-42,175
1935	-124,282	-13,961	-17,675	-20,852	-26,986	-1,255	27,013	-46,637
1936	-69,750	240	-13,553	-15,216	-32,999	881	26,370	-26,088
1937	-34,134	12,535	-9,143	-19,286	-21,622	1,305	42,149	-28,760

Kubo Toru : China's Economic Development and the International Order in Asia, 1930s-50s, 01/2002

**APPENDIX 8 – Κλαδικά βιομηχανικά μεγέθη έτους 1937**

Industry	Number of factories	Percentage	Capital (Ch\$ thousands)	Percentage	Number of workers	Percentage
Hydro-electric	119	3.06	59,808	15.83	5,377	1.18
Metallurgical	60	1.55	2,619	0.70	4,671	1.02
Machine	340	8.75	3,677	0.97	10,196	2.23
Electric	58	1.49	2,678	0.71	4,534	0.99
Ordnance	3	0.08	423	0.11	316	0.07
Chemical	708	18.22	47,998	12.70	47,131	10.31
Food processing	920	23.68	48,373	12.80	23,398	5.12
Textile	833	21.44	135,877	35.96	259,686	56.80
Other	844	21.73	76,395	20.22	101,834	22.28
Total	3,885	100.00%	377,848	100.00%	457,143	100.00%

Source: Weng Wenhao, "Zhongguo gongshang jingji de huigu yu qianzhan" (The retrospect and prospect of Chinese industrial and commercial economy), ZWG 5, no. 2 (August 16, 1943): 59-68; Huang Bingwei, "Wushi nianlai zhi zhongguo gongkuangye" (Chinese economy in the last fifty years), WNZZJ, 173.

**APPENDIX 9 – Αντιστοιχία ιδιωτικών & κρατικών επιχειρήσεων με επίσημα στοιχεία έτους 1940**

Nature of enterprise	Number of factories	Percentage	Amount of capital	Percentage	Number of workers	Percentage
Public enterprise	17	2.9	12,320,992	17.81	8,258	32.9
Private enterprise	563	97.1	56,884,008	82.2	16,836	67.1
Total	580	100%	69,205,000	100%	25,094	100%

ZMTT (Zhonghua minguo tongji tiyao) – Statistical Abstract of Republican China. Publ.1940.

**APPENDIX 10 – Παραγόμενες ποσότητες αμυντικού εξοπλισμού περιόδου 1940 – 1945**

Name of product	1940	1941	1942	1943	1944	1945
Rifle	54,510	39,000	59,200	66,831	76,800	130,000
Machine gun	4,306	4,820	8,290	12,331	14,340	20,400
82mm mortar	900	500	760	1,381	1,680	2,400
7.9mm cartridge	113,878,000	120,584,580	140,010,340	144,050,000	175,200,000	252,000,000
75mm artillery shell	61,614	23,072	62,956	119,638	144,000	144,000
82mm mortar shell	641,900	413,661	545,192	715,979	780,000	1,300,000
Hand grenade	3,700,000	5,759,000	4,697,000	2,733,000	3,840,000	4,800,000

Morris L. Bian “The Making of the State Enterprise System in Modern China”. Harvard University Press. 2005

**Appendix 11 – Βαθμός συμμετοχής διαφορετικών σχημάτων σοσιαλιστικής αγροτικής παραγωγής, 1950 – 1958 (% of peasant households)**

	Mutual Aid Teams	Elementary Co-operatives	Advanced Co-operatives	Communes
1950	10.7	0.0		
1951	19.2	0.0		
1952	39.9	0.1		
1953	39.3	0.2		
1954	58.3	2.0		
1955	50.7	14.2		
1956	0.0	8.5	87.8	
1958 end–August				30.4
1958 late September				98.0
1958 end–December				99.1

Source: SSB, *Ten Great Years* (1960). This source gives no figures for 1957.

**Appendix 12 – G.D.P ανά κλάδο δραστηριότητας (Ch\$εκατ. με έτος αναφοράς 1933)**

	1890	1913	1933	1952
Farming, Fishery & Forestry	14 576	16 769	19 180	17 664
Handicrafts	1 646	1 932	2 220	2 330
Modern Manufacturing	26	156	740	1 350
Mining	45	87	230	680
Electric Power	0	5	160	390
Construction	364	420	480	960
Modern Transport & Comm.	84	208	460	880
Traditional Transport & Comm.	1 085	1 150	1 210	1 210
Trade	1 747	2 257	2 820	2 950
Government	602	692	850	
Finance	64	124	220	{ 3 281
Personal Services	239	293	350	
Residential Services	805	926	1 060	
GDP	21 283	25 019	29 980	31 695

*Source:* 1933 gross value added in first eight sectors from Liu and Yeh (1965), pp. 140–41, 153, 157 and 161. For the other five sectors they give only net value added (p. 66), and an all–economy total for depreciation. Residual depreciation was 4.2 per cent of net value added in the five other branches. I assumed that this average rate applied to them all individually. For 1933 construction, Yeh (1979) raised the original Liu–Yeh figure from 380 to 480, and I incorporated his revision. 1933–52 sector movements are from Liu–Yeh in most cases, interpreting their 1952 estimate for work brigade output as part of construction activity. 1933–52 farming, forestry and fishery from Table A.3. For other services (government, finance, personal and residential) the Liu–Yeh 72 per cent increase seemed implausibly high and was not well documented, so I assumed that value added in these services rose 32 per cent, parallel with employment (see Table D.5). 1913–33 growth rates from Yeh (1979), p. 126, for handicrafts, modern and traditional transportation, trade, government, finance and personal services. For these sectors (except government) I assumed that the 1913–33 growth rates were also valid for 1890–1913. For agriculture and construction, value added was assumed to move parallel to population in 1890–1933, and so was government product 1890–1913. Modern manufacturing 1913–33 growth rate from Rawski (1989), p. 354, and the same growth rate was assumed for 1890–1913. Mining and utilities from Chang (1969) pp. 117–19, for individual indicators, pp. 76–9, for his weights and branch indices; I assumed that his 1913–33 growth rates were valid for 1890–1913 coal, ferrous metals, other mining products and electric power.

**Angus Maddison “Chinese Economic Performance in the Long Run” Published by the OECD Development Centre, Paris, 1998**

**Appendix 13 – Απολαβές για βαθμίδες και κλιμάκια σε Κυβερνητικούς βραχίονες, υπουργεία και επιτροπές. 1936**

Rank	Class	Monthly salary (Ch\$ yuan)	Examples
1st rank, <i>teren</i> (special appointment)		800	Head of ministries ( <i>buzhang</i> ) Chairman of commissions ( <i>weiyuanzhang</i> )
2nd rank, <i>jianren</i> (selected appointment)	1	680	Deputy minister ( <i>cizhang</i> )
	2	640	Vice chairman of commissions ( <i>fu weiyuanzhang</i> )
	3	600	
	4	560	Secretary-general ( <i>mushuzhang</i> )
	5	520	
	6	490	Bureau chief ( <i>shuzhang</i> )
	7	460	Department head ( <i>sizhang, tingzhang</i> )
	8	430	
3rd rank, <i>jiannren</i> (recommended appointment)	1	400	Secretary ( <i>mishu</i> )
	2	380	
	3	360	Department head ( <i>kezhang</i> )
	4	340	Chief engineer ( <i>jizheng</i> )
	5	320	
	6	300	Department staff ( <i>jiannren keyuan</i> )
	7	280	
	8	260	
	9	240	
	10	220	
	11	200	
	12	180	
4th rank, <i>weiren</i> (delegated appointment)	1	200	Associate engineer ( <i>jishi</i> )
	2	180	Assistant engineer ( <i>jizuo</i> )
	3	160	
	4	140	Clerk ( <i>Shujiguan</i> )
	5	130	
	6	120	Office worker ( <i>banshiyuan</i> )
	7	110	
	8	100	
	9	90	
	10	85	
	11	80	
	12	75	
	13	70	
	14	65	
	15	60	
	16	55	

Source: Adapted from "Zhanxing wenguan guandeng guanfengbiao" (Illustration of official rank and salary at all levels of government) promulgated on September 23, 1933; revised on September 23, 1936, in GZZZDSZ, vol. 2, 54-55.



## Appendix 14 – Οργανωσιακή δομή της Dadukou Iron & Steel Works το 1942

Accounting Division	Welfare Division
Auditing Department	Farm
Payroll Department	Hospital
Cost Calculation Department	School for Employees' Children
Bookkeeping Department	Library
Secretariat	Real Estate Department
Accounts Receivable and Payable	Hygiene Department
Personnel Department	Training Department
Statistics Department	Supply Department
Correspondence Department	Purchasing Division
Work Affairs Division	Transportation Team
Work Allocation Department	Quarry
Work Preparation Department	Printing Shop
Materials Warehouse	Investigation Department
Office of Chief Engineer	Purchasing Department
Research Department	Business Affairs Department
Planning Department	Construction Engineering Division
Physical Laboratory	Planning Department
Chemical Laboratory	Construction Department
	Maintenance Department

Chongqing Municipal Archives.

## APPENDIX 15 – Επίσημοι υπολογισμοί του GDP σε Ch\$δισ. με τιμές αναφοράς 2007

Year	GDP Index in real terms	GDP Rmb billion at current prices	GDP per head Rmb	Real annual growth rate (%)
1952	100.0	67.9	119	
1953	115.6	82.4	142	15.6
1954	120.5	85.9	144	4.2
1955	128.6	91.0	150	6.8
1956	147.9	102.8	165	15.0
1957	155.5	106.8	168	5.1
1958	188.6	130.7	200	21.3
1959	205.2	143.9	216	8.8
1960	204.6	145.7	218	-0.3
1961	148.7	122.0	185	-27.3
1962	140.4	114.9	173	-5.6
1963	154.7	123.3	181	10.2
1964	183.0	145.4	208	18.3
1965	214.2	171.6	240	17.0
1966	237.1	186.8	254	10.7
1967	223.6	177.4	235	-5.7

1968	214.4	172.3	222	-4.1
1969	250.6	193.8	243	16.9
1970	299.3	225.3	275	19.4
1971	320.2	242.6	288	7.0
1972	332.4	251.8	292	3.8
1973	358.6	272.1	309	7.9
1974	366.9	279.0	310	2.3
1975	398.8	299.7	327	8.7
1976	392.4	294.4	316	-1.6
1977	422.2	320.2	339	7.6
1978	471.6	362.4	379	11.7

Source: National Bureau of Statistics, China Statistical Yearbook 2004; National Bureau of Statistics plan report.

**APPENDIX 16 – Επίσημοι και προσαρμοσμένοι υπολογισμοί της συνιστώσας του investment στο GDP (Ch\$δισ. με τιμές αναφοράς έτους 1997)**

	Official Estimate of Gross Fixed Investment	Adjusted Estimate of Gross Fixed Investment	Gross Housing Investment	Gross Non- residential Fixed Investment	Increase in Inventories	Official Estimate of GDP
1952	8.07	7.26	2.38	4.88	7.30	67.90
1953	11.53	10.38	2.88	7.50	8.30	82.40
1954	14.09	12.68	3.01	9.67	8.60	85.90
1955	14.55	13.10	3.19	9.91	7.60	91.00
1956	21.96	19.76	3.60	16.16	3.80	102.80
1957	18.70	16.83	3.74	13.09	9.30	106.80
1958	33.30	29.97	3.63	26.34	9.90	103.70
1959	43.57	39.21	5.04	34.17	18.60	143.90
1960	47.30	42.57	5.10	37.47	10.20	145.70
1961	22.76	20.48	4.27	16.21	4.70	122.00
1962	17.51	15.76	4.02	11.74	0.30	114.93
1963	21.53	19.38	4.32	15.06	5.00	123.33
1964	29.03	26.12	5.09	21.03	6.00	145.40
1965	35.01	31.51	6.01	25.50	11.20	171.61
1966	40.68	36.61	6.54	30.07	16.30	186.80
1967	32.37	29.13	6.21	22.92	10.20	177.39
1968	30.02	27.02	6.03	20.99	13.20	172.31
1969	40.69	36.62	6.78	29.84	7.90	193.79
1970	54.59	49.13	7.88	41.25	19.90	225.27
1971	60.30	54.27	8.49	45.78	21.60	242.64
1972	62.21	55.99	8.81	47.18	16.90	251.81
1973	66.45	59.81	9.52	50.29	23.90	272.09
1974	74.81	67.33	9.76	57.57	18.80	278.99
1975	88.03	79.23	10.49	68.74	18.20	299.73
1976	86.51	77.86	10.30	67.56	12.50	294.37
1977	91.11	82.00	11.21	70.79	18.70	320.19
1978	107.39	96.65	23.56	73.09	30.40	362.41

Στα προσαρμοσμένα μεγέθη των προ αποσβέσεων παγίων επενδύσεων (Gross Fixed Investment) έχει αφαιρεθεί ποσοστό 10% περίπου πα αφορά τις επενδύσεις των αμυντικών βιομηχανιών και μέρος των επισκευών. Επίσης, ο μέσος όρος του housing investment για την περίοδο 1952 – 1957 σύμφωνα με τον Angus Maddison υπολογίζεται προσεγγιστικά στο 3,5% του G.D.P.

Source : Angus Maddison "Chinese Economic Performance in the Long Run"  
Published by the OECD Development Centre, Paris, 1998

**APPENDIX 17 – Χρονική περίοδος 1953 – 1978 (Ch\$δισ. για το σύνολο της περιόδου)**

Indicator	Amount or Percentage
1. GDP	4844.26
2. Government revenue	1687.1
3. As a percentage of national income (2/1)	34.8%
4. State sector investment in fixed assets	764.4
5. Of which financed by budgetary appropriation	542.7
6. As a percentage of the total investment (5/4)	71.0%
7. As a percentage of government revenue (5/2)	32.2%

Source: National Bureau of Statistics (NBS), 1997, pp. 21-24, 1998a, p.55.

**APPENDIX 18 – Μέσος ετήσιος βαθμός ανάπτυξης σε βασικές μακροοικονομικές συνιστώσες για τις : Λ.Δ. της Κίνας, Ιαπωνία, Η.Π.Α και Νότια Κορέα**

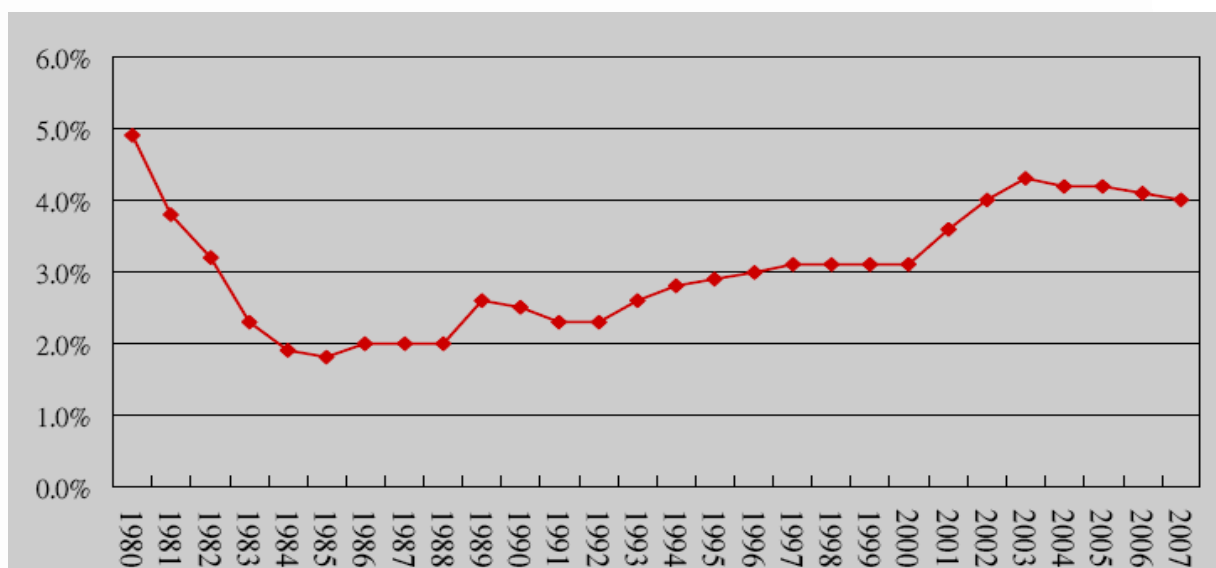
	China		Japan	
	1952-78	1978-95	1952-78	1978-95
Macroeconomic Performance				
Population	2.02	1.37	1.11	0.52
GDP	4.40	7.49	7.85	3.21
Per Capita GDP	2.34	6.04	6.66	2.68
Labour Input	2.57	2.62	1.12	0.45
Quality Adjusted Labour Input	4.85	4.19	1.72	1.00
Non-Residential Capital	7.57	8.86	9.57	6.37
Farm Land	0.47	0.00	-0.12	-0.60
Labour Productivity	1.78	4.74	6.65	2.75
Capital Productivity	-2.95	-1.26	-1.58	-2.97
Capital Stock per Person Engaged	4.87	6.08	8.03	5.27
Total Factor Productivity	-0.78	2.23	3.74	0.66
Export Volume	6.42	13.50	13.17	6.49
	United States		South Korea	
	1952-78	1978-95	1952-78	1978-95
Macroeconomic Performance				
Population	1.34	0.99	2.26	1.14
GDP	3.49	2.47	7.84	7.84
Per Capita GDP	2.12	1.47	5.46	6.62
Labour Input	1.12	1.19	3.40	2.48
Quality Adjusted Labour Input	1.77	1.78	5.02	4.36
Non-Residential Capital	3.39	2.98	8.49	11.46
Farm Land	0.13	-0.09	0.46	-0.52
Labour Productivity	2.26	1.26	4.31	5.23
Capital Productivity	0.09	-0.49	-0.55	-3.25
Capital Stock per Person Engaged	1.74	1.47	5.50	8.76
Total Factor Productivity	1.26	0.38	1.84*	1.46*
Export Volume	5.19	6.63	26.09	10.65

a. With same factor weights as Japan and the United States, 2.16 and 1.80 with Chinese factor weights.

Source : Angus Maddison "Chinese Economic Performance in the Long Run"  
Published by the OECD Development Centre, Paris, 1998



**Appendix 19 - % Ανεργίας σύμφωνα με επίσημα δημοσιευμένα urban unemployment rates (permanent & non – permanent urban residents)**



Source : China Labour Statistical Yearbook 2008.

Σημειώνεται πως στα επίσημα δημοσιευμένα στοιχεία προσμετρούνται μόνο οι urban residents, χωρίς συνεπώς να συνηπολογίζονται οι – κατ' εκτίμηση – 130εκατ. migrant workers που εργάζονται στα αστικά κέντρα. Επίσης δεν υπολογίζονται οι laid-off employees των S.O.Es, που αποτέλεσαν σημαντικό πληθυσμιακό κομμάτι από τα τέλη της 10ετίας του 1990. Ενδεικτικά, σε ανάλυση των Alber Park (University of Oxford), Cai Fang & Du Yang (Chinese Society of Social Sciences) στην οποία συνηπολογίζονται οι migrant workers, ο δείκτης ανεργίας στο σύνολο των αστικών κέντρων ανήλθε σε 8,1% το 2000 και 5,2% το 2005. Επίσης από δημοσίευμα των Alber Park, J. Giles & J.W. Zhang, στο China Economic Review το 2005, το ποσοστό ανεργίας για το σύνολο των urban residents στη municipality city της Shanghai, στις prefecture-level cities Fuzhou και Wuhen και στη sub-provincial city Xian, κυμάνθηκε για την περίοδο 1996 -2002 από 4% έως 7,3%.

**Appendix 20 – Δημοσιονομικά έσοδα , έξοδα & έλλειμμα ως ποσοστό (%) του Α.Ε.Π**

Year	Fiscal Revenue	Fiscal Expenditure	Fiscal Deficit
1978	34.8	34.5	-0.3
1981	27.3	29.4	2.1
1986	25.2	27.4	2.2
1991	18.4	21.8	3.3
1992	14.2	17.7	3.4

Source: Christopher J. Heady, Wing Thye Woo, and Christine P. Wong, *Fiscal Management and Economic Reform in the People's Republic of China*, Hong Kong: Oxford University Press, 1995. See Chinese edition, Beijing: China Financial and Economic Publishing House, 1993, p. 12.

## Appendix 21

**Table A – Βιομηχανική παραγωγή (σε Gross Value) ανά τύπο ιδιοκτησίας (%)**

Year	1978	1980	1985	1990
State sector	54.6	51.4	40.4	39.6
Collective sector	43.3	44.6	37.2	31.7
Nonpublic sectors*	2.1	4.0	22.4	28.7

**Table B – Συνολικές πωλήσεις λιανικής ανά τύπο ιδιοκτησίας (%)**

Year	1978	1980	1985	1990
State sector	77.6	76.0	64.9	54.6
Collective sector	22.4	23.5	32.1	35.6
Nonpublic sectors*	0.0	0.5	3.0	9.8

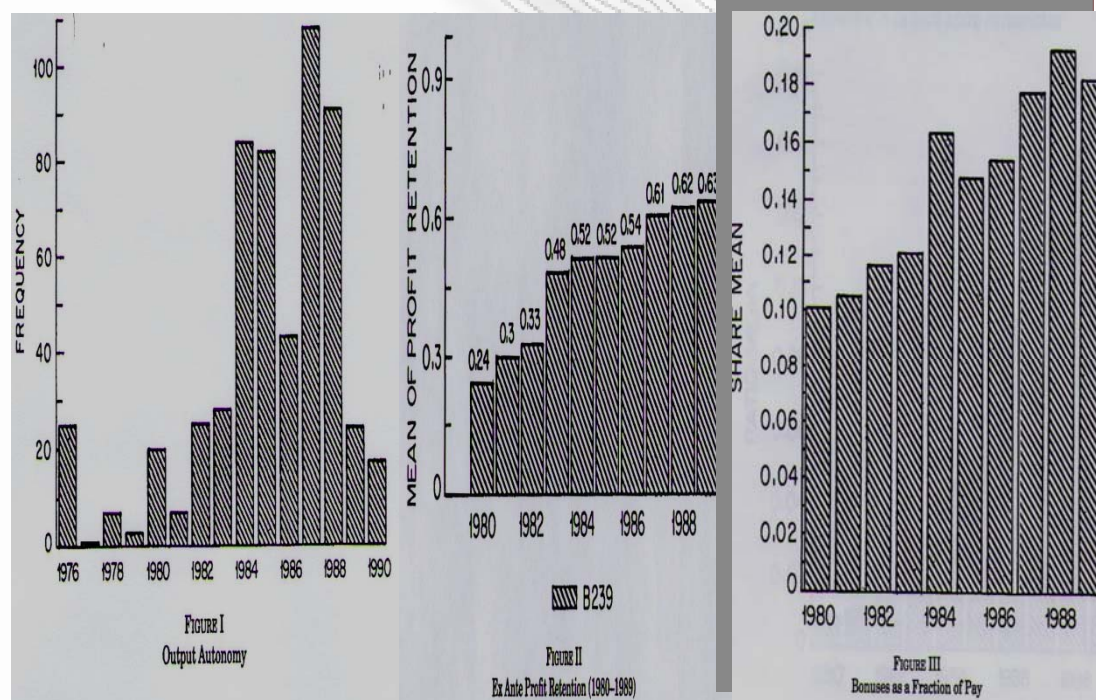
Στον collective sector περιλαμβάνονται οι Township & Village enterprises και στον Non-Public Sector οι individual businesses, private enterprises και foreign invested enterprises.

Source : The National Bureau of Statistics (China Statistical Yearbook)

**Appendix 22 – Figure 1 : Output autonomy σε αριθμό επιχειρήσεων (1976 έως 1990)**

**Figure 2 : Παρακράτηση κερδοφορίας (Ex- ante) σε μέσο όρο (1980 έως 1988)**

**Figure 3 : Καταβολή bonuses ως ποσοστό του μισθού (1980 έως 1988)**



Source : T. Groves, Y. Hong, J. Mc Millan, B. Naughton "Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises" 1994. The Quarterly Journal of Economics

### Appendix 23 – Μισθοί και bonuses σε εργαζομένους των S.O.Es

Year	Total wage bill (bn yuan)	Average wage yuan per person	Total wage bill as a percentage of gross value of industrial output of SOEs* (%)	Bonus** as a percentage of total wage bill (%)
1952	6.75	446	46.6	n.a.
1957	15.64	637	41.4	n.a.
1962	21.36	592	26.4	n.a.
1965	23.53	652	18.6	n.a.
1970	27.75	609	15.0	n.a.
1975	38.61	613	14.8	n.a.
1978	46.87	644	14.3	2.4
1980	62.79	803	16.0	9.7
1985	106.48	1213	16.9	14.5
1990	232.41	2284	17.8	19.1
1995	608.02	5625	19.5	16.8
1997	721.10	6747	24.8	15.7
1998	681.3	7668	20.3	n.a.
1999	716.1	8543	20.1	n.a.
2000	761.3	9552	n.a.	n.a.

Source: NBS, 1998a, p.433; 1998b, pp. 37, 38, 43. 2000, table 13-3; 2001 table 5-19 and 5-20.

Notes: \* The total wage bill and average wage are that of staffs and workers of all state-owned units, including non-industrial SOEs and other state agencies, institutions, and organisations.

\*\* Including extra payments for above-quota performance under piece rate system.

n.a.: Data not available.

### Appendix 24 – Αριθμός T.V.Es και εργαζομένων σε αυτές (000)

Year	1978	1980	1985	1990	1995	2000
<b>Number of TVEs</b>	1,524	1,425	12,225	18,504	22,027	20,847
<b>Number of TVE employees</b>	28,266	29,997	69,790	92,648	128,621	128,196

Source: The National Bureau of Statistics, *China Statistical Yearbook (Zhongguo tongji nianjian)*, Beijing: China Statistics Press, various years; the TVE Bureau of the Ministry of Agriculture, *Annual Statistical Bulletin and Financial Statements of TVEs Nationwide (Quanguo xi-angzhen qiye tongji nianbao ji caiwu juesuan ziliao)*, 2000.

**Appendix 25 – Μέση ετήσια άνοδος για τη περίοδο 1979 – 1991**

Growth rate	In national industry	In SOE industry	In TVE
Output	13.33	8.4	25.3
Capital	-	7.8	16.5
Labor	-	3.0	11.9
TFP	-	4.0	12

Source: Reproduced from Goodhart and Xu (1996).

**Appendix 26 – FDI Inflows στη Λ.Δ της Κίνας σε US\$δισ. (1979 - 1999)**

Phase (Years)	FDI inflow (US\$ million)	Annual average (US\$ million)	Annual rate of increase (%)
First Phase (1979-1983)	1 802	360	55.4
Second Phase (1984-1991)	21 546	2 693	27.2
1984-1988	10 301	2 060	38.1
1989-1991	11 245	3 748	11.0
Third Phase (1992-1999)	282 653	35 331	32.1

Note: Compiled from Table 1, OECD/FDI/STUDY/CHINA/Document-2-2000

**Appendix 27 – Βαθμός συνεισφοράς του διεθνούς εμπορίου στο GNP (%)**

Year	1978	1985	1990
Ratio of total exports and imports to GNP	9.9	24.2	31.9
Ratio of total imports to GNP	5.2	14.7	14.8
Ratio of total exports to GNP	4.7	9.5	17.1

Source: The National Bureau of Statistics, *China Statistical Yearbook (Zhongguo tongji nianjian)*, Beijing: China Statistics Press, various years.

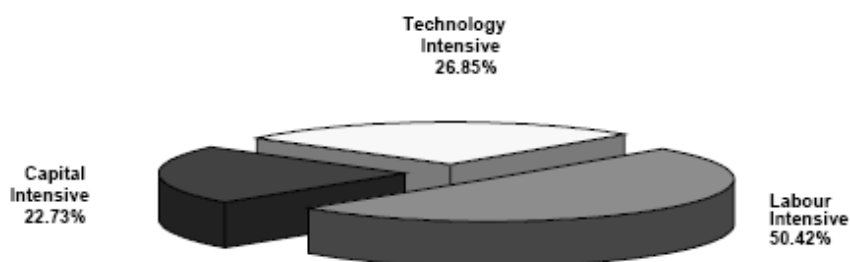
**Appendix 28 – Κατανομή του FDI στη Λ.Δ της Κίνας**

Contracted value	Contracted value										
	1979-1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Joint Ventures	38.7	41.0	50.8	50.1	49.5	48.6	43.5	43.5	40.6	33.2	32.3
Co-operative Joint-Ventures	41.9	19.0	17.8	22.8	22.9	24.6	19.5	19.5	23.7	22.4	16.5
Wholly Foreign Enterprises	9.7	37.1	30.6	27.0	27.3	26.5	36.9	36.6	34.6	41.8	50.7
Others	9.7	2.9	0.8	0.1	0.3	0.3	0.1	0.4	1.1	2.7	0.5
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.1	100.0

Source: MOFTEC

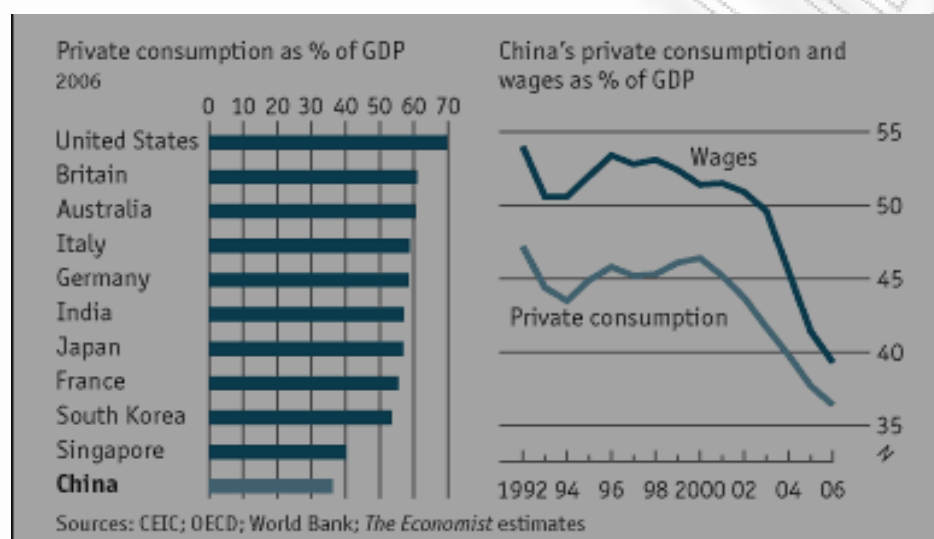


**Appendix 29 – Σύθεση ανα τομέα των Foreign- Funded Enterprises στη βιομηχανία (%)**



Source: Calculated from the Office of the Third National Industrial Census (1997), Zhonghua Renmin Gonghe Guo 1995 Nian Disanci Quanguo Gongye Pucha Ziliao: Zonghe Hangye Juan [Data of the 1995 Third National Industrial Census of the PRC: All Enterprises], Zhongguo Tongji Chubanshe, Beijing.  
 Note: The calculation is based on the total assets of FFEs at the year end of 1995.

**Appendix 30 – Ιδιωτική κατανάλωση και μισθολογικές απολαβές ως % του G.D.P**

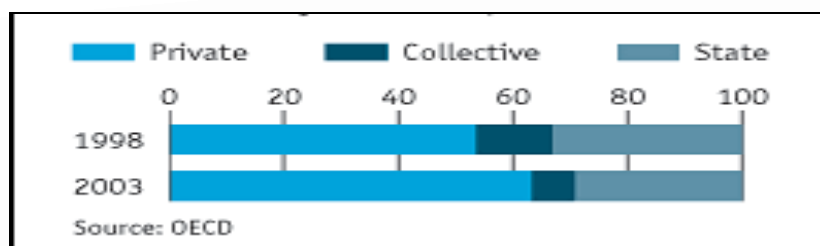


**Appendix 31 – % Investment & % Employment ανά τύπο ιδιοκτησίας**

Year		1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Investment in Fixed Assets</b>	<b>State Sector</b>	52.5	54.1	53.4	50.1	47.3	43.4
	<b>Collective Sector</b>	15.4	14.8	14.5	14.6	14.2	13.8
	<b>Nonpublic Sectors*</b>	32.1	31.1	32.1	35.3	38.5	42.8
<b>Urban Employment</b>	<b>State Sector</b>	53.1	41.9	38.2	35.0	31.9	28.9
	<b>Collective Sector</b>	13.9	9.1	7.6	6.5	5.4	4.5
	<b>Nonpublic Sectors</b>	33.0	49.0	54.2	58.5	62.7	66.6

\*Nonpublic sectors refer to the collection of all non-state and non-collective economic entities.  
 Source: The National Bureau of Statistics, *China Statistical Yearbook (Zhongguo tongji nianjian)*, Beijing: China Statistics Press, 2003.

### Appendix 32 – % Chinese business sector output



### Appendix 33 – % Market Versus Regulated prices επί των producer prices

Year	Fixed prices	Guided prices	Market prices
1990	44.6	19.0	36.4
1991	36.0	18.3	45.7
1992	20.0	—	80.0 <sup>a</sup>
1993	15.0	5.0	80.0
1994	14.7	5.3	80.0

— Not available.

NOTE: When market participants are free to determine prices within administratively set parameters, these are referred to as guided prices.

a. Includes guided prices.

SOURCE: IMF (1996).

### Appendix 34 – Δείκτες τιμών (Year - to - year growth %)

Year	Retail Price Index	Consumer Price Index (CPI)
1978	0.7	
1979	2.0	
1980	6.0	
1981	2.4	
1982	1.9	
1983	1.5	
1984	2.8	
1985	8.8	9.3
1986	6.0	6.5
1987	7.3	7.3
1988	18.5	18.8
1989	17.8	18.0
1990	2.1	3.1
1991	2.9	3.4
1992	5.4	6.4
1993	13.2	14.7
1994	21.7	24.1
1995	14.8	17.1
1996	6.1	8.3
1997	0.8	2.8
1998	-2.6	-0.8
1999	-3.0	-1.4
2000	-1.5	0.4
2001	-0.8	0.7
2002	-1.3	-0.8
2003	-0.1	1.2

Source: The National Bureau of Statistics, *China Statistical Yearbook (Zhongguo tongji nianjian)*, Beijing: China Statistics Press, various years.

**Appendix 35 – Δείκτης ανάπτυξης Α.Ε.Π και ανόδου τιμών περιόδου 1978 – 1983 (Year - to - year growth %)**

Year	1978	1979	1980	1981	1982	1983
<b>GDP Growth</b>	11.7	7.6	7.8	5.2	9.1	10.9
<b>Increase in Retail Price Index</b>	0.7	2.0	6.0	2.4	1.9	1.5

Source: The National Bureau of Statistics, *China Statistical Yearbook (Zhongguo tongji nianjian)*, Beijing: China Statistics Press, various years.

**Appendix 36 – Δείκτης ανάπτυξης Α.Ε.Π και ανόδου τιμών περιόδου 1983 – 1986 (Year - to - year growth %)**

Year	1983	1984	1985	1986
<b>GDP Growth</b>	10.9	15.2	13.5	8.8
<b>Growth of Investment in Fixed Assets</b>	15.3	26.1	51.4	14.6
<b>Increase in Retail Price Index</b>	1.5	2.8	8.8	6.0

Source: The National Bureau of Statistics, *China Statistical Yearbook (Zhongguo tongji nianjian)*, Beijing: China Statistics Press, various years.

**Appendix 37 – Πραγματικά (real) επιτόκια δανεισμού των Κρατικών Τραπεζών για τη περίοδο 1985 – 1989**

Year	Nominal Interest Rate <sup>a</sup>	Inflation Rate <sup>b</sup>	Real Interest Rate <sup>c</sup>
1985	4.68	11.0	-7.22
1986	4.68	7.0	-2.23
1987	6.69	8.8	-2.11
1988	7.56	20.7	-13.14
1989	10.26	16.3	-6.04

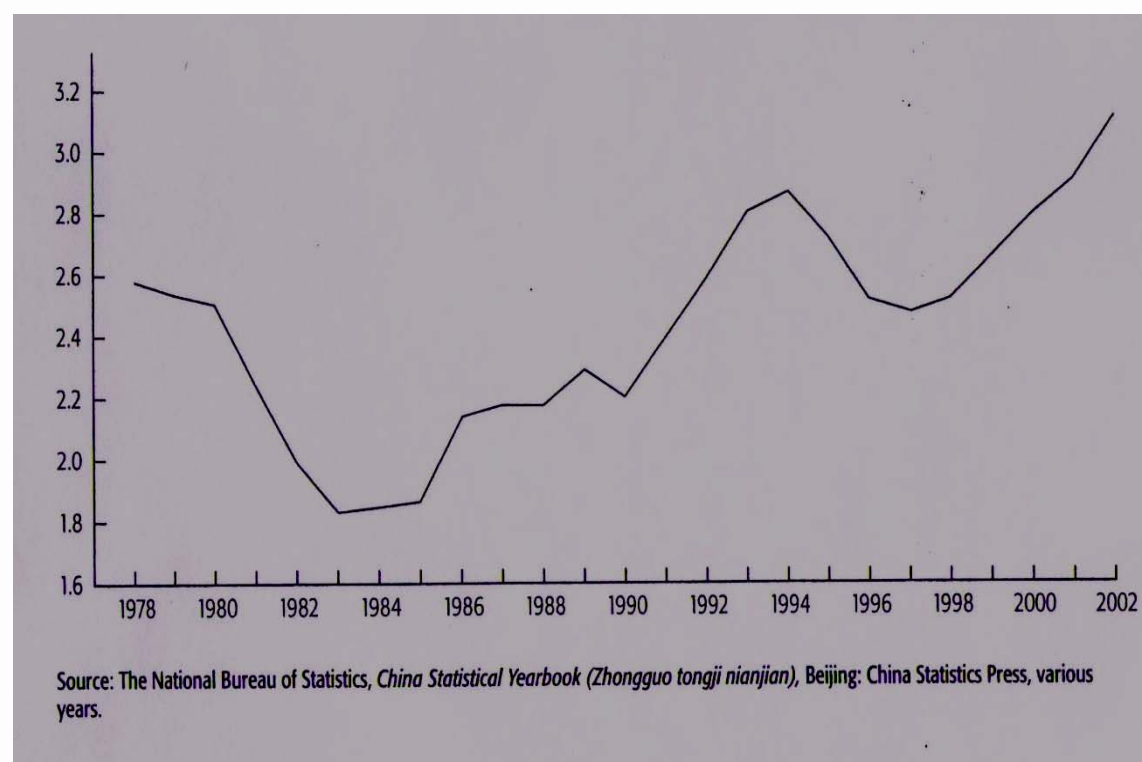
<sup>a</sup>Nominal interest rate = the (weighted average) annual interest rate based on which the PBC grants loans to financial institutions.

<sup>b</sup>Inflation rate = retail price index (year on year).

<sup>c</sup>Real interest rate = a - b.

Source: The Planning and Fund Department of the PBC, *Handbook of Current Interest Rates (Lilü shiyong shouce)*, Beijing: China Financial Publishing House, 1997.

**Appendix 38 – Δείκτης ανά κεφαλή διαθέσιμου εισοδήματος των urban households / ανά κεφαλή διαθέσιμου εισοδήματος των rural households (Ratio)**



**Appendix 39 – Δείκτης ανάπτυξης Α.Ε.Π και ανόδου τιμών περιόδου 1986 – 1991 (Year - to - year growth %)**

Year	1986	1987	1988	1989	1990	1991
<b>GDP Growth</b>	8.8	11.6	11.3	4.1	3.8	9.2
<b>Increase in CPI</b>	6.5	7.3	18.8	18.0	3.1	3.4

Source: The National Bureau of Statistics, *China Statistical Yearbook (Zhongguo tongji nianjian)*, Beijing: China Statistics Press, various years.



## Appendix 40 – Προσδιοριστικά μεγέθη επίδοσης των S.O.Es

### Indicators of SOEs Performance

Year	Original value of	Net value of	Total Loss of Losing	Total	Total Pre-tax	GDP	Fiscal	Fiscal Deficit	Ratio of Loss to	Ratio of Loss to Fiscal	Ratio of Loss to
1978	319.34	222.57	4.206	50.88	79.07	362.41	113.226		1.160564	3.714695	
1979	346.67	237.86	3.638	56.28	86.44	403.82	114.638	13.541	0.900896	3.173468	26.8665334
1980	373.01	252.8	3.43	58.54	90.71	451.78	115.993	6.89	0.759219	2.957075	49.7822932
1981	403.23	270.93	4.596	57.97	92.33	486.24	447.579		0.945212	3.908861	
1982	437.5	291.4	4.757	59.77	97.22	529.47	424.233	4.765	0.898446	3.923849	269.5184436
1983	476.7	316.1	3.211	64.09	103.28	596.45	136.695	4.257	0.541073	2.349025	75.4287057
1984	517.0	339.55	2.661	70.62	115.28	717.1	164.286	5.816	0.371078	1.619736	45.7530949
1985	595.62	398.08	3.244	73.82	133.41	896.44	200.482		0.361876	1.6181	
1986	674.48	454.38	5.449	68.99	134.14	1020.22	212.201	8.29	0.5341	2.567848	65.7297949
1987	767.79	524.24	6.104	78.7	151.41	1196.25	219.935	6.283	0.510261	2.775365	97.1510425
1988	879.52	604.04	8.192	89.19	177.49	1492.83	235.724	13.397	0.548756	3.475251	61.1480182
1989	1016.084	703.32	18.019	74.301	177.314	1690.92	266.49	15.888	1.065633	6.761605	113.4126385
1990	1161.027	808.831	34.876	38.311	150.314	1854.79	293.71	14.649	1.880321	11.874298	238.0776845
1991	1355.675	950.719	36.7	40.217	166.115	2161.78	314.948	23.714	1.697675	11.652717	154.7609007
1992	1566.978	1089.265	36.927	53.51	194.412	2663.81	348.337	25.883	1.386248	10.600941	142.6689333
1993	1906.639	1330.437	45.264	81.726	245.47	3463.44	434.895	29.335	1.306909	10.40803	154.3003238
1994	2310.198	1567.752	48.259	82.901	287.625	4675.94	521.81	57.452	1.032071	9.248385	83.9988164
1995	3093.57	2136.389	63.957	66.56	287.42	5847.81	624.22	58.152	1.093691	10.245907	109.9824598
1996	3476.496	2386.07	79.068	41.264	273.713	6788.46	740.799	52.956	1.164741	10.673341	149.3088602
1997	3835.1	2588.3	83.095	42.783	290.722	7477.24	865.114	58.242	5.948614	9.605093	142.6719549

Source: China Statistical Yearbook, 1998.

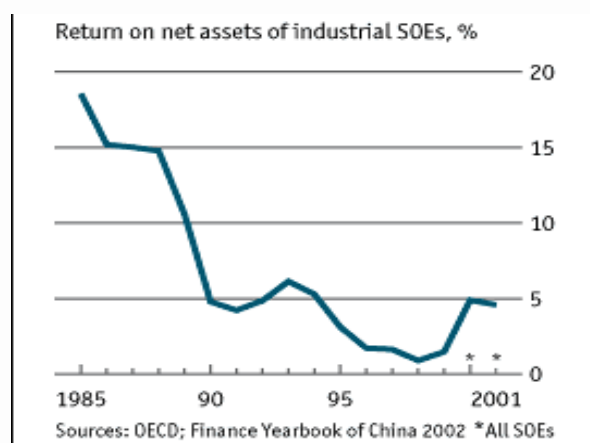
### O.E.C.D Development Centre – Dr. Cyril Lin “Private Vices in Public Places : Challenges in Corporate Governance in China” 4/2001

## Appendix 41 – Returns to Capital & Labour για τις S.O.Es κατά τη περίοδο 1978 – 1994

	Profits and taxes per value of net fixed assets and working capital in industry	Increase of real wages and bonuses per worker over the previous year
1978	24.2	6.2
1979	24.8	7.4
1980	24.8	6.0
1981	23.8	-1.3
1982	23.4	0.9
1983	23.2	1.4
1984	24.2	16.4
1985	23.8	4.8
1986	20.7	8.9
1987	20.3	0.5
1988	20.6	-0.7
1989	17.2	-4.6
1990	12.4	9.7
1991	11.8	3.2
1992	9.7	7.0
1993	9.7	5.7
1994	9.8	8.7

Source: p. 430, *Statistical Yearbook of China, 1993*;  
p.402, *Statistical Yearbook of China, 1994*; and  
p.406, p113, *Statistical Yearbook of China, 1995*.

**Appendix 42 – Αποδοτικότητα των βιομηχανικών S.O.Εs ως ποσοστό επί της καθαρής θέσεως**



**Appendix 43 – Παραγόμενο προϊόν (σε χρηματικές μονάδες) ανά τύπο ιδιοκτησίας**

	Output (trillions of 1980 yuan)				average annual real growth (%), 1980–91
	1980	1984	1988	1991	
SOEs	392	513	772	890	7.8
Collectives	121	226	560	789	18.6
Individuals	0	2	68	126	91.4
Other	2	9	44	129	43.7
Total	515	749	1,444	1,934	12.8
Collectives & Individuals:					
urban	67	112	221	268	13.5
rural	54	116	407	647	25.3

Source: China Statistical Yearbook (CSY).

Notes: Industrial output of rural-based collectives and individuals computed from industrial output reported in rural total output in 1992 CSY. From matching employment data in 1991 CSY, we conclude that 'other forms of ownership' are urban-based enterprises. In 1978–83, employment in industrial enterprises below the village level were put under agriculture. Rural industrial employment from CSY.

**Appendix 44 – Subsidies και Central Bank Credits προς τις S.O.Εs ως ποσοστό (%) του G.D.P**

	price subsidies	+ enterprise loss subsidies	= total subsidies	+ central bank credits to banks	= Total
1978	0.3	3.2	3.5		
1984	3.1	2.9	6.0		
1988	2.2	3.2	5.4	2.6	8.0
1989	2.3	3.7	6.1	2.6	8.7
1990	2.1	3.3	5.4	3.8	9.2
1991	1.9	2.6	4.5	3.4	7.8

Sources: China Financial Statistics, 1950–1991; China Statistical Yearbook 1992; Almanac of China's Finance and Banking 1991; Annual Report 1991 of The People's Bank of China.

**Appendix 45 – Ανάπτυξη των χρηματιστηριακών αγορών για τη περίοδο 1991 έως 1997**

A. Number of listed corporations and shares from 1991 to 1997								
		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Shanghai	Corporation	8	29	106	171	188	293	383
	Shares	8	38	122	203	220	329	422
Shenzhen	Corporation	6	24	77	120	135	237	362
	Shares	6	33	95	142	161	270	399

B. Capitalisation					
Year	IPOs	Funds Raised (bn yuan)	Average funds raised per firm (bn yuan)	Equity capital of IPO firms (bn yuan)	Average equity capital per firm (bn yuan)
1992	86	23.0	0.267	3.6	0.042
1993	115	29.32	0.255	22.4	0.195
1994	108	10.78	0.100	3.0	0.027
1995	21	2.268	0.108	0.532	0.025
1996	203	22.0	0.14	24.4	0.12
1997	206	60.87	0.324	42.733	0.208

**Table 6b: Securitisation Rate**

Year	GDP (bn yuan)	SD (bn yuan)	TMC (bn yuan)	R1 (%)	R2 (%)
1991	2161.78	911.03	10.919	0.505	1.199
1992	2663.81	1154.54	104.813	3.935	9.078
1993	3463.44	1520.35	354.152	10.23	23.29
1994	4675.94	2151.88	369.062	7.893	17.15
1995	5847.81	2966.23	347.427	5.938	11.71
1996	6859.38	3852.08	984.237	14.35	25.55
1997	7477.24	4627.98	1752.924	23.44	37.88

Note: SD and TMC refer to Urban and Rural savings deposits, total market capitalization, respectively; R1 and R2 refer to the ratio of TMC to GDP and the ratio of TMC to SD, respectively.  
Source: China Statistical Yearbook 1998. SHSE&SZSE Yearbook 1998.

**Appendix 46 – Ποσοστιαία (%) συνεισφορά στη βιομηχανική παραγωγή και ανάπτυξη κατά τύπο ιδιοκτησίας**

	Industrial output, all firms				
	Structure of Ownership			Contribution to Growth	
	1985	1993	1997	1985-1993	1993-1997
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
SOEs	64.9	47.0	25.5	42.5	9.6
Collectively owned	32.1	34.0	38.1	34.5	41.1
Individual	1.8	8.0	17.9	9.5	25.3
Other economic forms	1.2	10.7	18.4	13.1	24.2

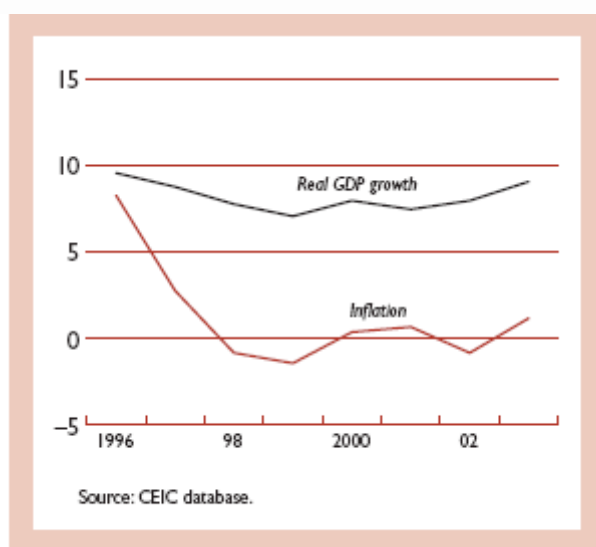
Source: China Statistical Yearbook, various issues.

**Appendix 47 – Δείκτης ανάπτυξης Α.Ε.Π και ανόδου τιμών περιόδου 1992 – 1996 (Year - to - year growth %)**

Year	1992	1993	1994	1995	1996
<b>GDP Growth</b>	14.2	13.5	12.6	10.5	9.6
<b>Increase in CPI</b>	6.4	14.7	24.1	17.1	8.3

Source: The National Bureau of Statistics, *China Statistical Yearbook (Zhongguo tongji nianjian)*, Beijing: China Statistics Press, various years.

**Appendix 48 – Δείκτης ανάπτυξης Α.Ε.Π και ανόδου τιμών περιόδου 1996 – 2002 (Year - to - year growth %)**



**Appendix 49 – Ποσοστό (%) των ανά γεωγραφική περιοχή αναμορφούμενων Small & Medium S.O.Εs και της μεθόδου ανασυγκρότησης**

TRANSFORMATION OF SMEs BY 2000

Region	No. of enterprises	Trans-formed (%)	Method (%)							
			R	M	L	C	JSC	Sale	B	Other
Coast <sup>a</sup>	17,629	83	17	13	11	9	22	8	8	12
Central <sup>b</sup>	20,713	83	14	11	14	9	22	9	11	10
West <sup>c</sup>	21,068	80	20	12	9	8	19	9	11	12

NOTES: R-restructuring, M-merger, L-leasing, C-contracting, JSC-joint-stock company, B-bankruptcy.

a. Liaoning, Hebei, Beijing, Tianjin, Shandong, Jiangsu, Shanghai, Zhejiang, Fujian, Guangdong.

b. Heilongjiang, Jilin, Shanxi, Henan, Hubei, Anhui, Jiangxi, Hunan, Hainan.

c. Inner Mongolia, Shaanxi, Ningxia, Gansu, Qinghai, Xinjiang, Tibet, Sichuan, Guizhou, Yunnan, Guangxi.

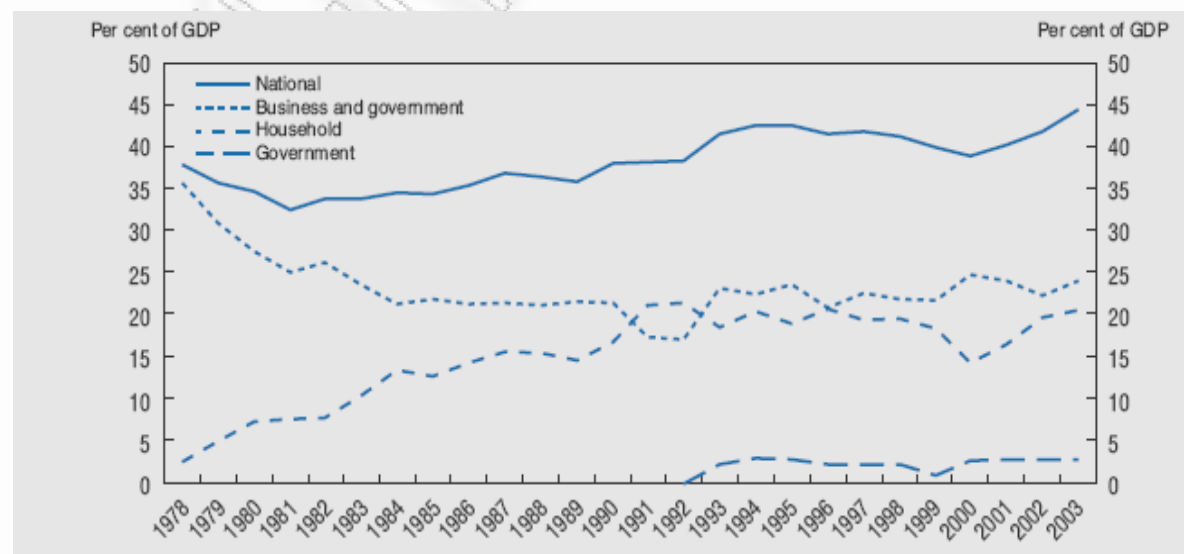
SOURCE: SETC.

**Appendix 50– Ενδεικτικά μεγέθη κερδοφορίας και δανειακής επιβάρυνσης τοπικών αναμορφούμενων Small & Medium S.O.Es το 2001**

SOME INDICATORS OF FINANCIAL PERFORMANCE OF SMEs				
Region	No. of companies	Loss-making enterprises (%)	Net loss as share of gov. revenues (%)	Debt Ratio (%)
Beijing	2,046	27	4	62
Tianjin	951	55	10	77
Hebei	2,125	29	3	76
Shanxi	1,480	26	7	75
Inner Mongolia	662	23	n.a.	70
Liaoning	1,946	34	6	69
Jilin	1,398	33	8	78
Heilongjiang	1,476	37	4	83
Shanghai	1,439	31	2	61
Jiangsu	1,833	37	3	62
Zhejiang	1,067	39	2	55
Anhui	892	50	4	71
Fujian	1,115	40	3	63
Jiangxi	2,006	45	8	79
Shandong	1,437	28	1	72
Henan	2,043	33	5	77
Hubei	2,642	35	5	77
Hunan	1,901	45	7	75
Guangdong	2,480	30	3	70
Guangxi	1,560	51	5	66
Hainan	182	51	5	87
Chongqing	588	61	8	74
Sichuan	1,424	41	5	72
Guizhou	951	41	5	75
Yunnan	1,024	54	5	65
Tibet	199	33	10	36
Shaanxi	1,232	50	9	78
Gansu	984	29	7	60
Qinghai	350	42	26	86
Ningxia	138	45	11	48
Xinjiang	1,047	49	11	74

Source : State Economic & Trade Commission, World Bank

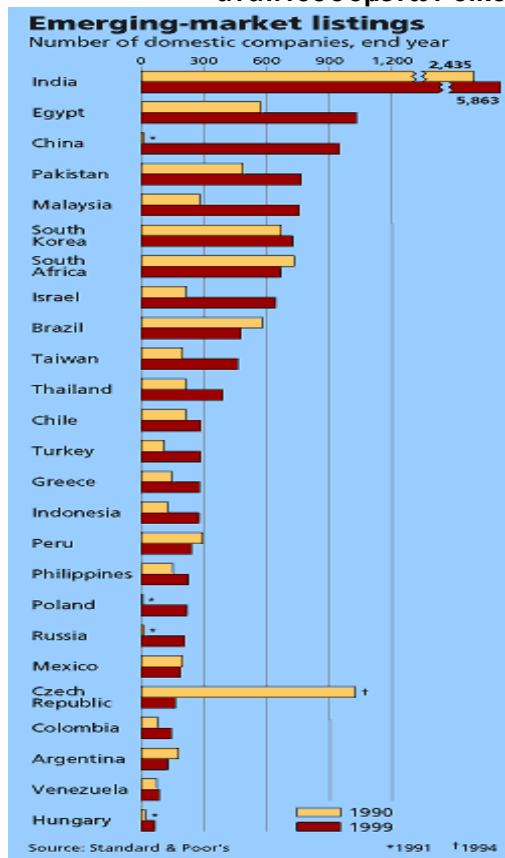
**Appendix 51 – National Savings Rate και τα συστατικά στοιχεία του για τη περίοδο 1978 - 2003**



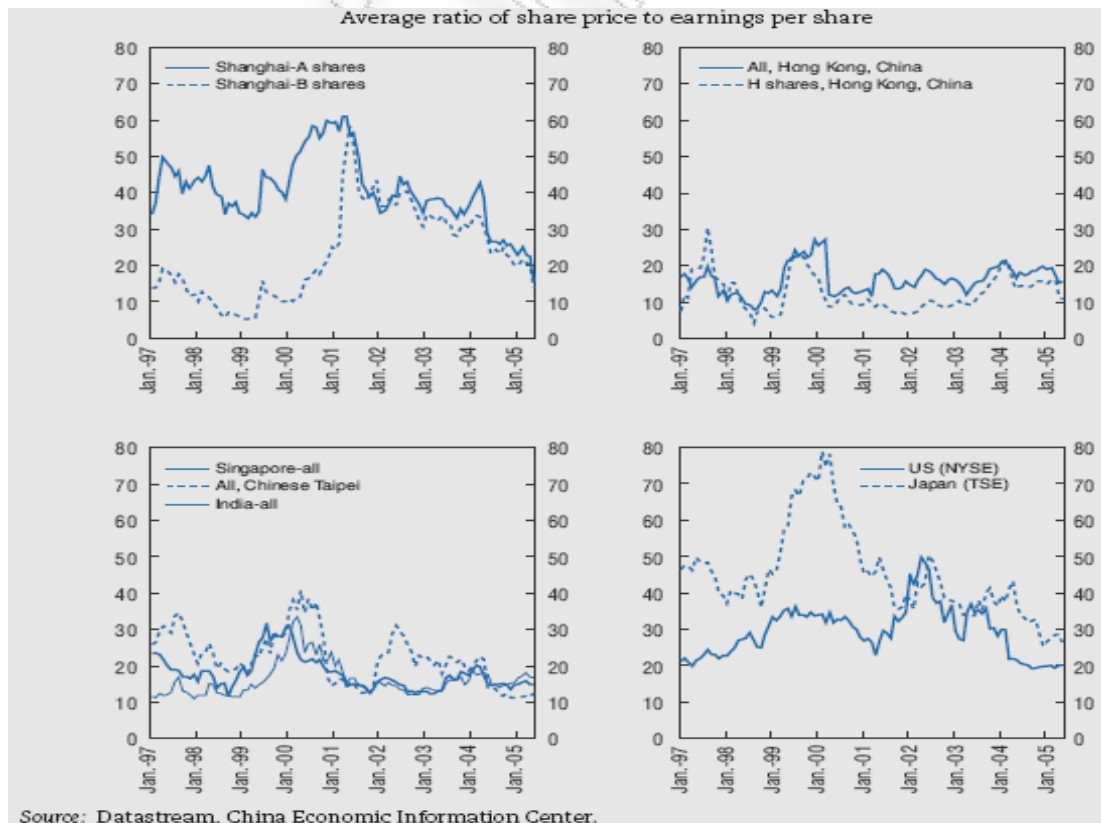
Source: National Bureau of Statistics, Statistical Yearbook and Modigliani and Cao (2004).



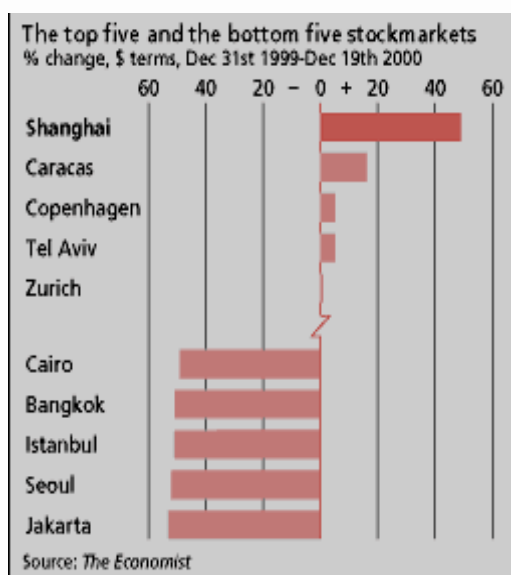
**Appendix 52 – Εγγραφές εγχώριων επιχειρήσεων στα χρηματιστήρια των αναπτυσσόμενων οικονομιών για τα έτη 1990 και 1999**



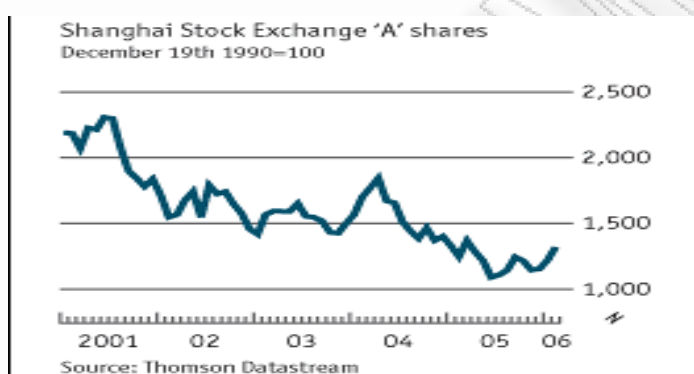
**Appendix 53 – Σύγκριση μ.ο P/E διαφορετικών χρηματιστηρίων από 1/1997 έως 1/2005**



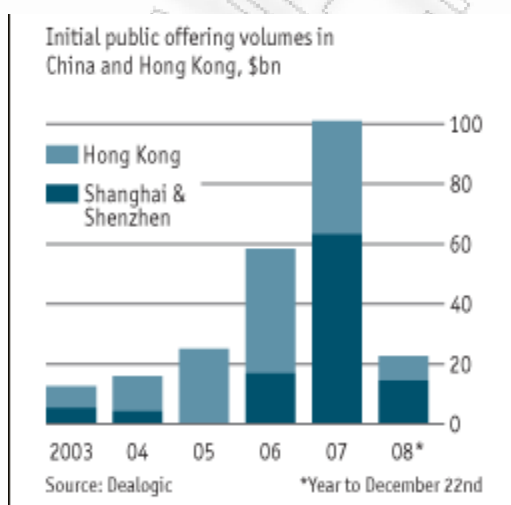
**Appendix 54 – Υψηλότερες & χαμηλότερες αποδόσεις στα διεθνή χρηματιστήρια για τη περίοδο 31/12/1999 έως 19/12/2000**



**Appendix 55 – Διακύμανση δείκτη A – shares του χρηματιστηρίου της Shanghai για τη περίοδο 01/2001 έως 02/2006**



**Appendix 56 – Κεφάλαια που αντλήθηκαν από IPO έως και το financial crisis του 2008**



## Appendix 57 – Κεφάλαια που αντλήθηκαν για τα έτη 1998 & 2003

in RMB Billion	Item No.	Domestic non-financial sectors <sup>1</sup>				of which: Non-financial corporations			
		1998		2003		1998		2003	
		Sources	Shares	Sources	Shares	Sources	Shares	Sources	Shares
Total Funds Raised	1	1 920	100.0	4 261	100.0	1 354	100.0	3 120	100.0
Deposits and currency	2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Loans	3	1 099	57.2	2 886	67.7	1 015	74.9	2 374	76.1
Securities	4	579	30.2	701	16.5	88	6.5	180	5.8
Bonds	4a	496	25.8	557	13.1	4	0.3	36	1.1
Shares	4b	84	4.3	144	3.4	84	6.2	144	4.6
Foreign Direct Investment	5	362	18.9	390	9.1	362	26.7	390	12.5
All others and errors and omissions <sup>2</sup>	6	-120	-6.3	284	6.7	-110	-8.2	176	5.7

1. The domestic non-financial sectors are the sum of the government, household and non-financial corporations sectors.

2. Includes errors and omissions and other categories not explicitly indicated in this table.

Source: The People's Bank of China Quarterly Statistical Bulletin.

## Appendix 58 – Συγκριτικά μεγέθη διεθνών χρηματιστηριακών αγορών στα τέλη του 2004

End-2004				
	Market capitalisation (USD billion)	Capitalisation Per cent of GDP	No. of listed companies (Units)	Turnover Per cent of capitalisation
China	448	27	1 377	114
Traded shares only	141	9	1 377	362
United States	16 323	139	5 225	113
Japan	3 558	77	2 276	90
Germany	1 195	45	660	118
UK	2 926	139	3 391	101
Korea	390	58	683	125
Hong Kong, China	870	535	1 290	50
Singapore	221	211	608	48
Thailand	115	71	463	101
Indonesia	73	30	331	38
Malaysia	189	160	1 296	37
Chinese Taipei	441	145	697	163
Philippines	29	34	246	13

Note: Data refers to domestic companies only, except for Singapore where foreign companies are included. The Osaka exchange has been excluded from the Japanese data to avoid double counting.

Source: World Federation of Exchanges Annual Report and Statistics 2004, China Securities Regulation Commission.



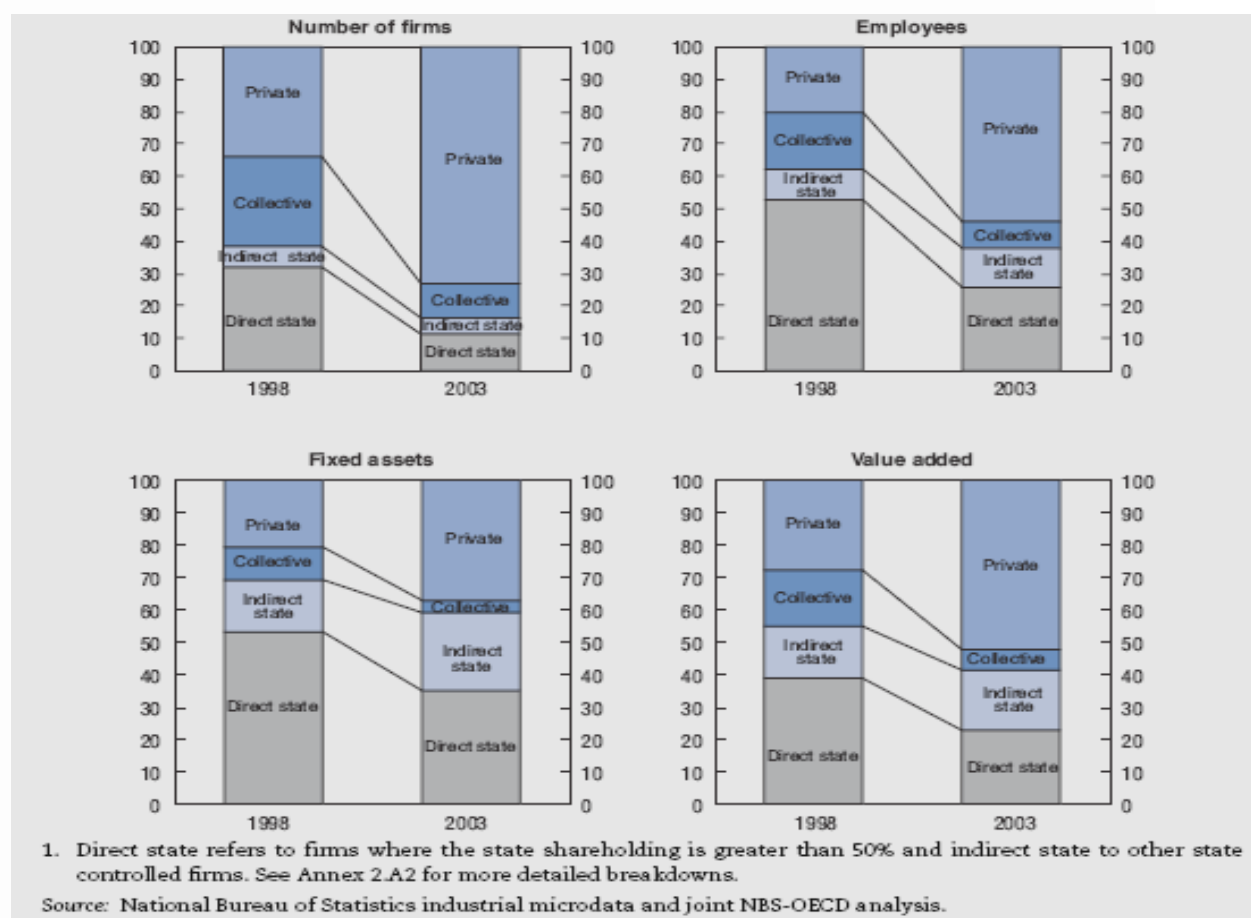
**Appendix 59 – Διακύμανση δεικτών τιμών μετοχών σε αναπτυσσόμενες χώρες (2001-2009)**



**Appendix 60 – Ανταπόκριση του χρηματιστηριακού δείκτη A-share index της Shanghai στις αυξομειώσεις του stamp duty**



**Appendix 61 – Ποσοστιαία (%) μεταβολή των S.O.Εs αναφορικά σε μεγέθη υφιστάμενων επιχειρήσεων, εργαζομένων, πάγιου ενεργητικού & προστιθέμενης αξίας**



**Appendix 62 – Βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη και δείκτες αποδοτικότητας για βιομηχανικές S.O.Εs που ελέγχονταν άμεσα από τη κεντρική κυβέρνηση ή έμμεσα από κρατικά κεφάλαια για το διάστημα 1999 έως 2003**

	1999	2000	2001	2002	2003
Per cent of value added					
Earnings before interest, depreciation and taxation	51.4	59.2	56.2	56.8	59.4
Depreciation	28.1	26.3	27.6	26.6	24.8
Interest	15.3	11.8	10.3	9.5	7.6
Profit	7.9	21.1	18.4	20.6	27.0
Profit plus interest	23.2	32.9	28.6	30.2	34.6
Profit plus interest as per cent of physical capital stock and inventories					
Rate of return on physical assets	5.4	8.1	7.2	8.0	10.2
State direct control with holding greater than 50%	4.8	8.0	7.4	6.6	8.2
State indirect control with legal person shareholders holding greater than 50%	6.1	7.0	5.1	9.9	11.7
Other state held	9.1	10.5	10.0	11.0	15.6
Memo: Collective units holding greater than 50%	10.8	11.7	12.6	14.6	16.5
Profit as a per cent of equity					
Rate of return on equity (pre-tax)	3.4	7.6	6.9	7.5	10.2
Per cent of value added					
Capital output ratio	3.8	3.5	3.5	3.3	2.9
Inventory output ratio	1.0	0.9	0.8	0.8	0.7
Intangible and deferred assets ratio	1.7	1.3	1.4	1.3	1.1
Total capital	6.4	5.7	5.7	5.3	4.7

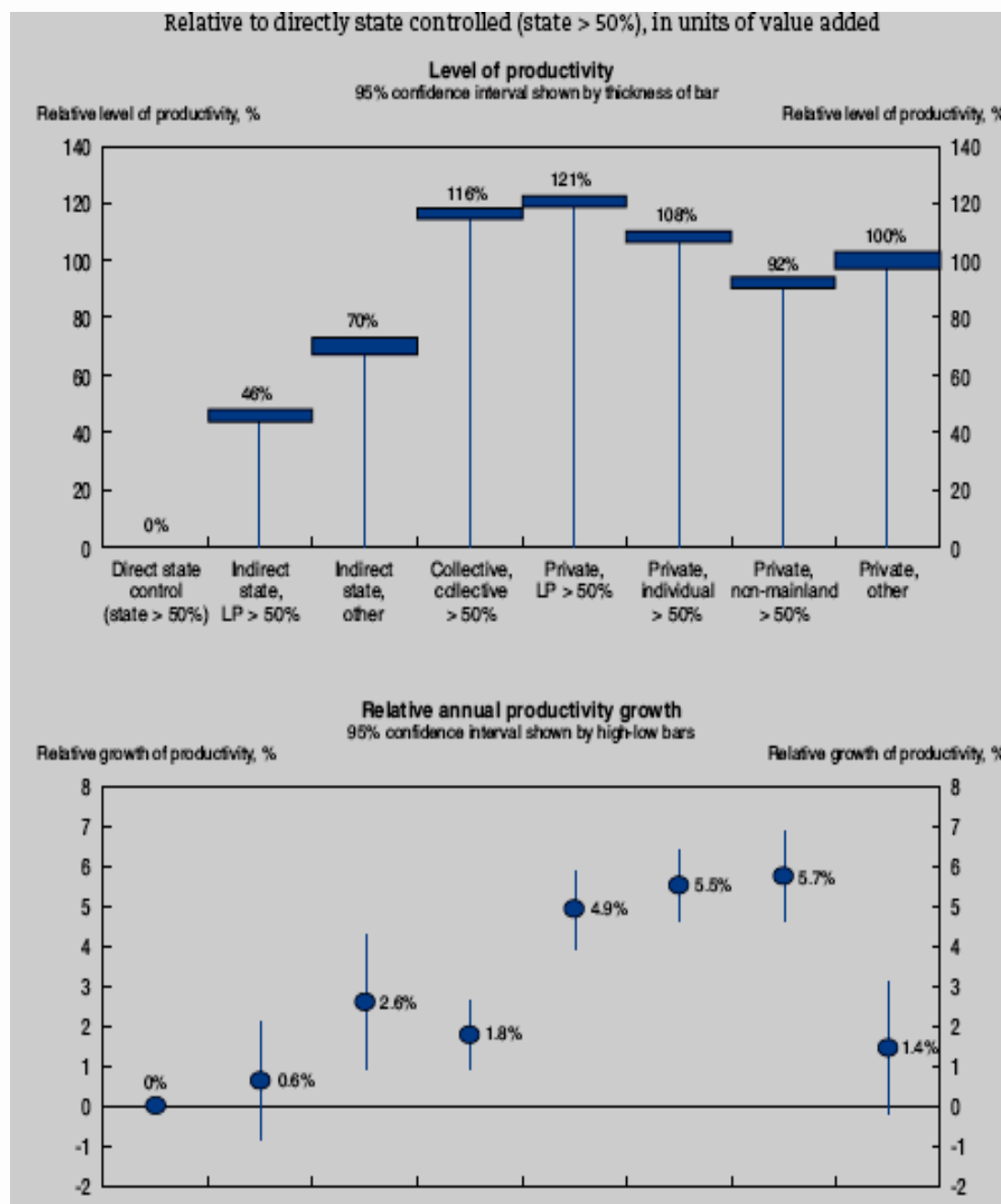
Source: National Bureau of Statistics industrial microdata and joint NBS-OECD analysis.

**Appendix 63 – Βασικά μεγέθη ταμειακών ροών (πηγών & χρήσεων) μεγέθη και δείκτες για βιομηχανικές Σ.Ο.Ες που ελέγχονταν άμεσα από τη κεντρική κυβέρνηση ή έμμεσα από κρατικά κεφάλαια στο διάστημα 1999 έως 2003**

	1999	2000	2001	2002	2003
	Per cent of value added				
Sources of funds (flow)	33.3	15.0	23.7	13.0	29.1
Total net borrowing	-3.5	-9.3	-0.5	4.2	10.1
Long term borrowing	4.5	2.3	-3.4	1.1	7.4
Short term borrowing (net)	-8.1	-11.5	2.9	3.1	2.7
Change in creditor equity	36.8	24.3	24.2	8.8	18.9
Retained earnings	3.6	15.2	13.6	14.4	..
Other changes in creditor equity	33.2	9.0	10.7	-5.6	..
Uses of funds (flow)	34.1	16.4	23.7	12.3	29.9
Change in capital	38.3	16.0	22.9	13.5	25.6
Change in net fixed assets	29.8	25.3	12.5	11.3	22.9
Change in inventories	8.5	-9.4	10.4	2.2	2.7
Change in deferred and other assets	-4.2	0.4	0.7	-1.2	4.3
Residual	0.8	1.4	-0.1	-0.7	0.9
Total net debt (stock)	302.2	252.2	238.9	222.9	193.9
Outstanding short-term debt	190.7	167.3	155.4	143.3	125.6
Outstanding long-term debt	111.6	85.0	83.5	79.6	68.3
Financing of assets (stock)					
	Per cent of fixed assets, inventory and other capital				
Total net debt	47.0	44.0	42.1	41.9	41.4
Outstanding short-term debt	29.6	29.2	27.4	26.9	26.8
Outstanding long-term debt	17.3	14.8	14.7	15.0	14.6
Equity	52.5	55.2	57.2	57.5	57.9
Other liabilities	0.6	0.8	0.7	0.6	0.7
Debt to equity	89.5	79.7	73.6	72.9	71.5

Source: National Bureau of Statistics industrial microdata and joint NBS-OECD analysis.

**Appendix 64 – Συγκρισιμότητα του Total Factor Productivity (έτος 2003) διαφορετικών ιδιοκτησιακών σχημάτων ως προς τις S.O.Εs στις οποίες το κράτος κατείχε άμεσα άνω του 50% του Μ.Κ.**



Source: National Bureau of Statistics industrial microdata and joint NBS-OECD analysis.

**Appendix 65 – Βασικά μεγέθη και αποδοτικότητα (return on equity) στις βιομηχανικές και μη S.O.Es για το διάστημα 1998 έως 2003**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Thousands of units						
<b>Number of companies</b>						
Economy-wide	238	217	191	174	159	146
Industrial	65	61	53	47	41	34
Non-Industrial <sup>2</sup>	173	156	138	127	118	112
CNY trillion						
<b>Net fixed assets</b>						
Economy-wide	6.3	6.9	7.5	8.0	8.8	9.5
Industrial sector	3.0	3.2	3.5	3.6	3.7	4.1
Non-Industrial sector <sup>2</sup>	3.3	3.6	4.0	4.4	5.1	5.4
Per cent of GDP						
Economy-wide	81.9	85.1	84.6	84.6	84.7	81.5
Industrial sector	38.6	40.0	39.4	38.2	35.9	34.8
Non-Industrial sector <sup>2</sup>	43.3	45.1	45.2	46.4	48.8	46.6
CNY trillion						
<b>Net equity</b>						
Economy-wide	5.0	5.4	5.8	6.1	6.7	7.1
Industrial sector	2.6	2.9	3.1	3.4	3.5	3.7
Non-Industrial sector <sup>2</sup>	2.5	2.5	2.7	2.8	3.2	3.3
Per cent of GDP						
Economy-wide	65.4	66.8	65.7	65.1	64.0	61.1
Industrial sector	33.5	35.9	35.5	35.9	33.6	32.3
Non-Industrial sector <sup>2</sup>	31.9	30.9	30.2	29.2	30.5	28.8
Profits as a per cent of equity <sup>1</sup>						
<b>Rate of return on equity<sup>1</sup></b>						
Economy-wide	0.4	2.1	4.9	4.6	5.7	6.7
Industrial sector	2.0	3.4	7.6	6.9	7.5	10.2
Non-Industrial sector <sup>2</sup>	-1.3	0.6	1.7	1.7	3.7	2.8

1. Rate of return on equity is calculated as profits prior to income tax divided by net equity.  
 2. Non-industrial amounts are calculated as a residual.  
 Source: China Financial Yearbook; National Bureau of Statistics microdata and OECD calculations.

**Appendix 66 – Εξαγορές και συγχωνεύσεις σε US\$δισ. για τα έτη 2005 και 2006**

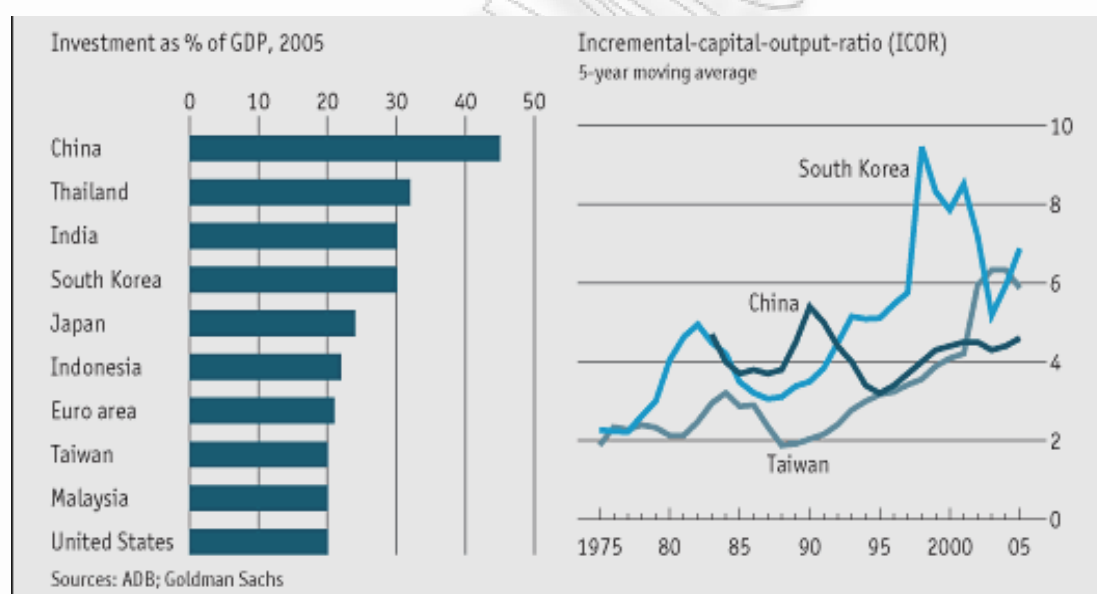


**Appendix 67 – Μεγαλύτεροι όμιλοι σε κεφαλαιοποίηση και μεγέθη πωλήσεων και κερδοφορίας σε ποσά US\$δισ.**

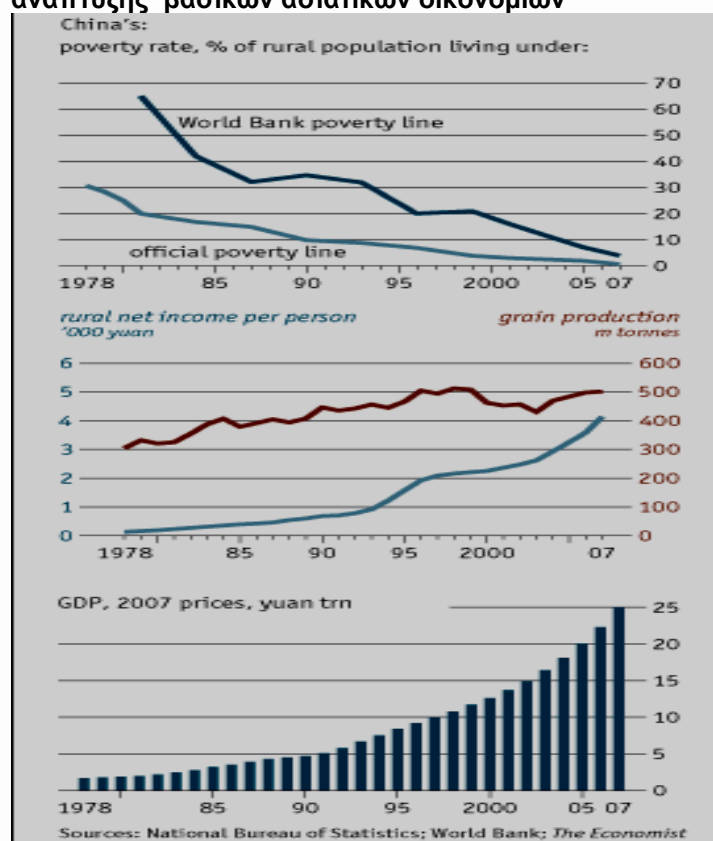
2002, \$bn				
	Sector	Revenue	Net income	Market capitalisation*
PetroChina	Oil/gas	29.5	5.7	90.7
China Mobile	Mobile telecoms	15.5	4.0	65.4
Sinopec	Oil/gas	39.2	1.9	51.9
CNOOC	Oil/gas	3.2	1.1	16.8
Baosteel	Steel	4.1	0.6	11.1
China Aluminium	Aluminium	2.0	0.2	8.4
Shanghai Auto (SAIC)	Cars	0.6	0.1	4.6
Legend†	PCs	2.6	0.1	2.9
TCL	TVs/electronics	2.7	0.05	2.9
Qingdao Haier	White/brown goods	1.4	0.05	1.0

Sources: Annual reports; Bloomberg \* February 2004 † Year to March 2003

**Appendix 68 – Ποσοστό συνεισφοράς των επενδύσεων στο Α.Ε.Π και αποδοτικότητα (βάσει της αναλογίας των απαιτούμενων κεφαλαίων για τη δημιουργία μιας πρόσθετης μονάδας) σε βασικές εξαγωγικές χώρες της Ν.Α. Ασίας κατά τη περίοδο 1975 – 2005**



**Appendix 69 – Ετήσια ανάπτυξη του Α.Ε.Π με τιμές Ch\$ του 2007 & βελτίωση των εισοδημάτων για τον αγροτικό πληθυσμό κατά τη 2<sup>η</sup> και 3<sup>η</sup> φάση ανασυγκρότησης και κορυφαία επίδοση στο μ.ο ανάπτυξης συγκριτικά με αντίστοιχες περιόδους ταχείας ανάπτυξης βασικών ασιατικών οικονομιών**



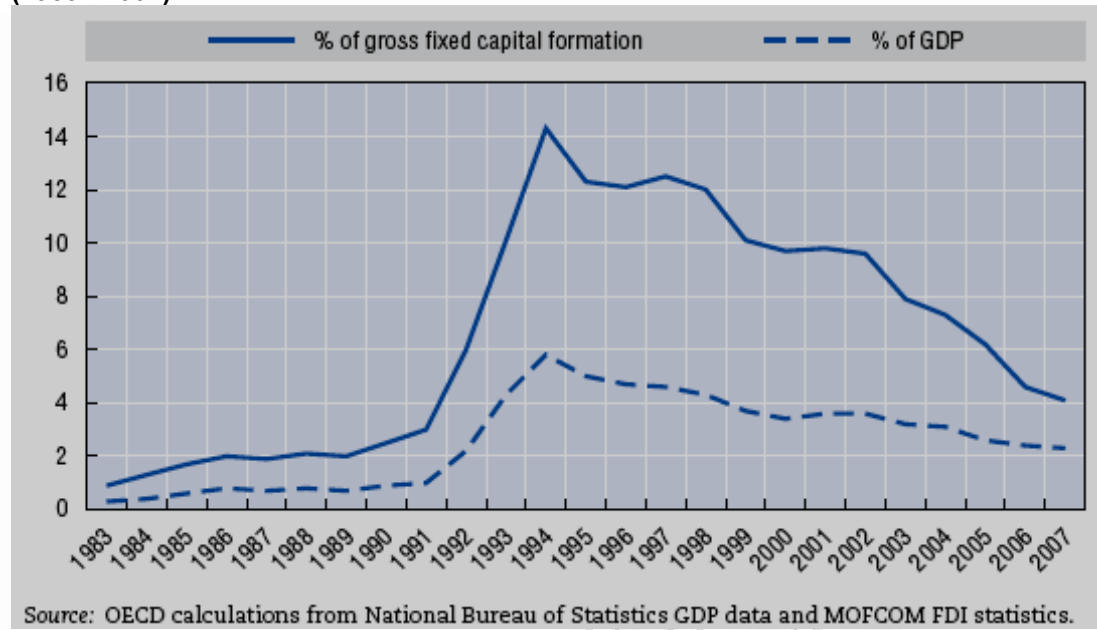
**Average annual growth in real GDP**

China: 1978-2007	9.8
Japan: 1950-1980	7.7
Korea: 1950-1980	9.1
India: 1978-2007	5.9
<b>Average growth in real GDP per-capita at PPP exchange rate<sup>1</sup></b>	
China: 1978-2004	11.7
Japan: 1950-1980	11.1
Korea: 1953-1983	9.5
India: 1978-2004	6.9

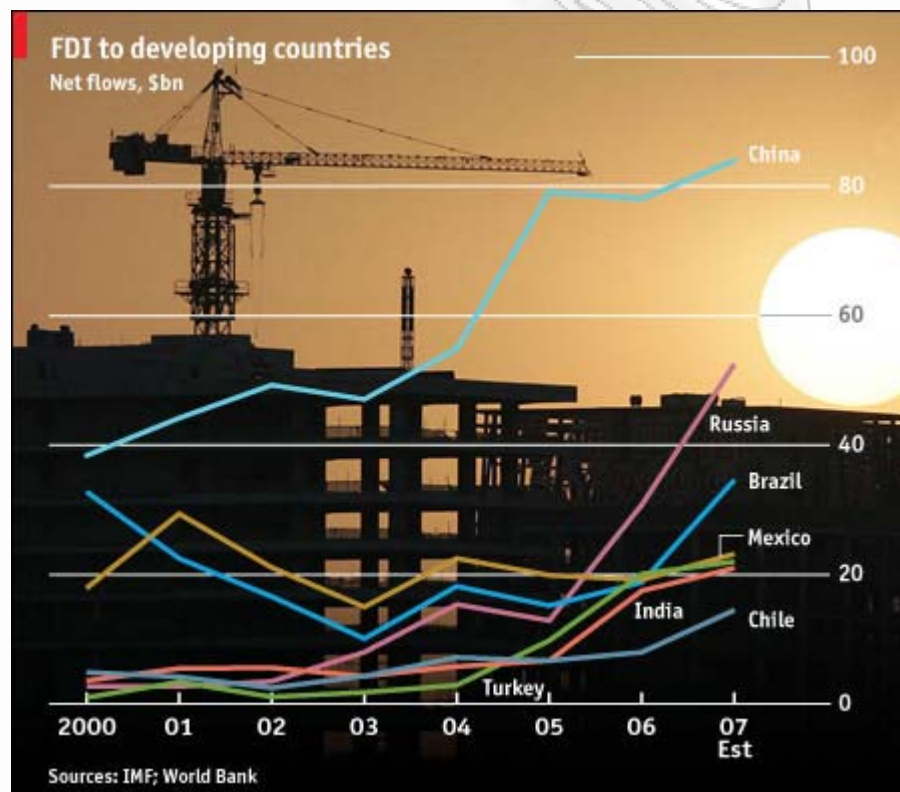
1. Per-capita GDP at purchasing power parity exchange rate from Penn World Tables, using that source's PPP exchange rate estimates.

Source: Asian Development Bank and Goodhart and Xu, 1996 for real GDP growth figures; real per-capita GDP figures from Heston, Summers and Aten, 2006.

**Appendix 70 – FDI Inflows ως ποσοστό του Α.Ε.Π και του μεικτού πάγιου ενεργητικού (1983 - 2007)**



**Appendix 71 – FDI Inflows για βασικές υπο-ανάπτυξη οικονομίες σε US\$δισ.(2000 - 2007)**



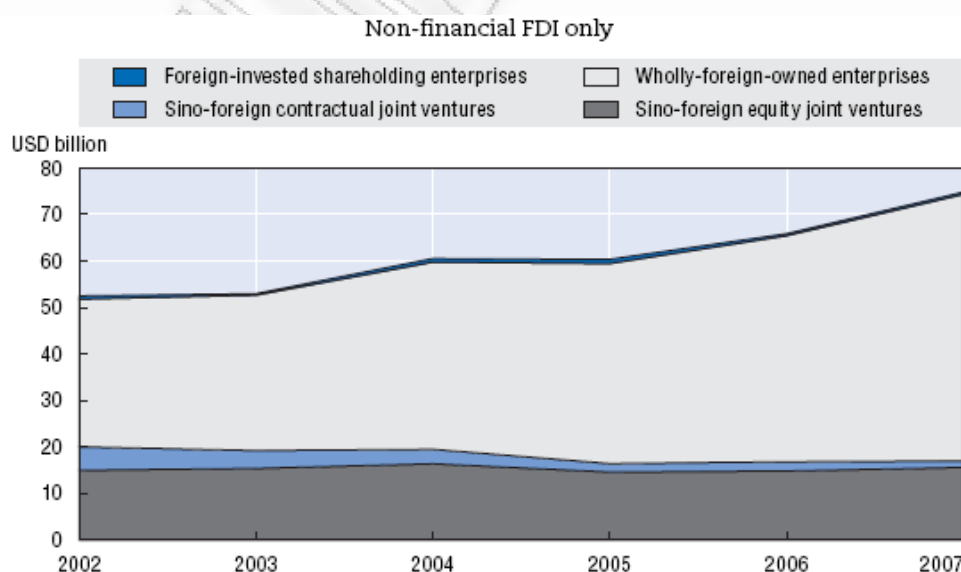


**Appendix 72 – Πραγματοποιηθείσες εισροές συνολικών FDI σε US\$ για τη περίοδο 1979 – 2007**

	Projects newly contracted	Contracted FDI inflows (USD million)	Realised FDI inflows (USD million)
1979-1982	920	4 958	1 769
1983	638	1 917	916
1984	2 166	2 875	1 419
1985	3 073	6 333	1 956
1986	1 498	3 330	2 244
1987	2 233	3 709	2 314
1988	5 945	5 297	3 194
1989	5 779	5 600	3 393
1990	7 273	6 596	3 487
1991	12 978	11 977	4 366
1992	48 764	58 124	11 008
1993	83 437	111 436	27 515
1994	47 549	82 680	33 767
1995	37 011	91 282	37 521
1996	24 556	73 276	41 726
1997	21 001	51 003	45 257
1998	19 799	52 102	45 463
1999	16 918	41 223	40 319
2000	22 347	62 380	40 715
2001	26 140	69 195	46 878
2002	34 171	82 768	52 743
2003	41 081	115 069	53 505
2004	43 664	153 479	60 630
2005	44 019	189 065	60 325
2006	41 485	*	69 468
2007	37 888	*	82 658

\* MOFCOM stopped publishing contracted FDI figures in December 2005.  
Source: MOFCOM website: [www.fdi.gov.cn](http://www.fdi.gov.cn).

**Appendix 73 – Συνεισφορά ανά τύπο επιχείρησης στις εισροές παραγωγικών κεφαλαίων FDI για τη περίοδο 2002 – 2007**



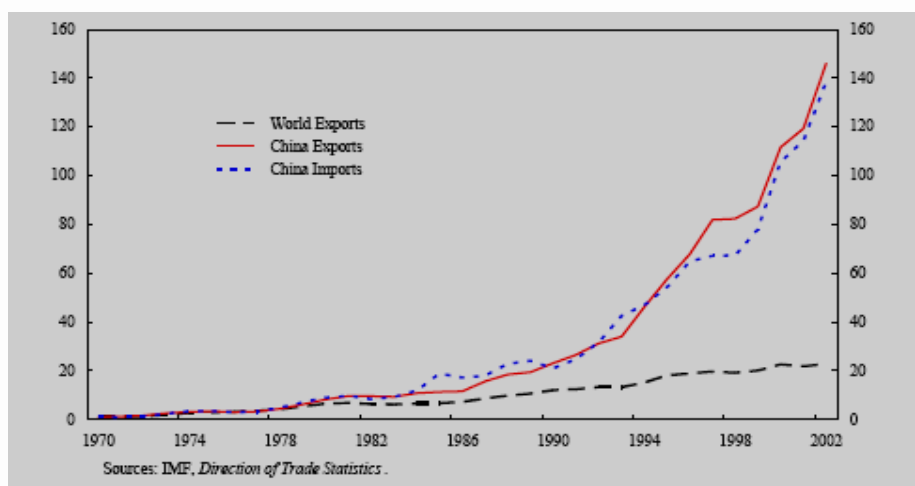
Source: MOFCOM yearbooks and FDI website [www.fdi.gov.cn](http://www.fdi.gov.cn).

**Appendix 74 – Εισροές σε παραγωγικά κεφάλαια FDI (αξία US\$εκατ. σε περατωμένες επενδύσεις) για 2006 και 2007**

Non-financial FDI only						
	Actually utilised investment		% change	Share in total		% change
	2007	2006		2007	2006	
Total	74 767.8	65 821.0	13.6			
10 Asian countries and territories	41 383.4	36 279.4	14.1	55.3	55.1	0.2
Hong Kong, China	27 703.4	21 307.2	30.0	37.1	32.4	4.7
Indonesia	134.4	106.9	25.8	0.2	0.2	0.0
Japan	3 589.2	4 759.4	-24.6	4.8	7.2	-2.4
Macau, China	637.0	677.7	-6.0	0.9	1.0	-0.2
Malaysia	397.3	451.2	-12.0	0.5	0.7	-0.2
Philippines	195.3	142.3	37.3	0.3	0.2	0.0
Singapore	3 184.6	2 463.0	29.3	4.3	3.7	0.5
Korea	3 678.3	3 993.2	-7.9	4.9	6.1	-1.1
Thailand	89.5	148.6	-39.8	0.1	0.2	-0.1
Chinese Taipei	1 774.4	2 229.9	-20.4	2.4	3.4	-1.0
European Union	3 838.4	5 439.5	-29.4	5.1	8.3	-3.1
Belgium	95.8	81.1	18.2	0.1	0.1	0.0
Denmark	125.1	196.2	-36.2	0.2	0.3	-0.1
United Kingdom	830.9	754.5	10.1	1.1	1.1	-0.0
Germany	734.0	2 003.0	-63.4	1.0	3.0	-2.1
France	456.0	395.3	15.3	0.6	0.6	0.0
Ireland	61.0	24.1	153.8	0.1	0.0	0.0
Italy	347.9	358.1	-2.8	0.5	0.5	-0.1
Luxembourg	82.5	94.9	-13.1	0.1	0.1	-0.0
Netherlands	616.7	864.6	-28.7	0.8	1.3	-0.5
Greece	2.4	0.2	1 019.0	0.0	0.0	0.0
Hungary	8.2	9.9	-16.9	0.0	0.0	-0.0
Spain	213.2	242.8	-12.2	0.3	0.4	-0.1
Austria	82.3	152.5	-46.0	0.1	0.2	-0.1
Finland	55.9	55.9	0.0	0.1	0.1	-0.0
Sweden	126.4	206.4	-38.8	0.2	0.3	-0.1
North America	3 012.8	3 441.7	-12.5	4.0	5.2	-1.2
Canada	396.6	441.8	-10.2	0.5	0.7	-0.1
United States	2 616.2	3 000.0	-12.8	3.5	4.6	-1.1
Selected free ports	22 625.6	16 534.3	36.8	30.3	25.1	5.1
Mauritius	1 332.5	1 105.5	20.5	1.8	1.7	0.1
Cayman Islands	2 570.8	2 131.8	20.6	3.4	3.2	0.2
British Virgin Islands	16 552.4	11 677.3	41.7	22.1	17.7	4.4
Samoa	2 169.9	1 619.8	34.0	2.9	2.5	0.4
Other	3 907.6	4 126.2	-5.3	5.2	6.3	-1.0

Source: MOFCOM FDI website: [www.fdi.gov.cn](http://www.fdi.gov.cn).

**Appendix 75 – Ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου για τη περίοδο 1970 – 2002  
(Index 1970 = 1)**



**Appendix 76 – Μεγέθη και ποσοστά ανάπτυξης των εξαγωγών από 1990 έως το τέλος του 2008 σε US\$δισ.**

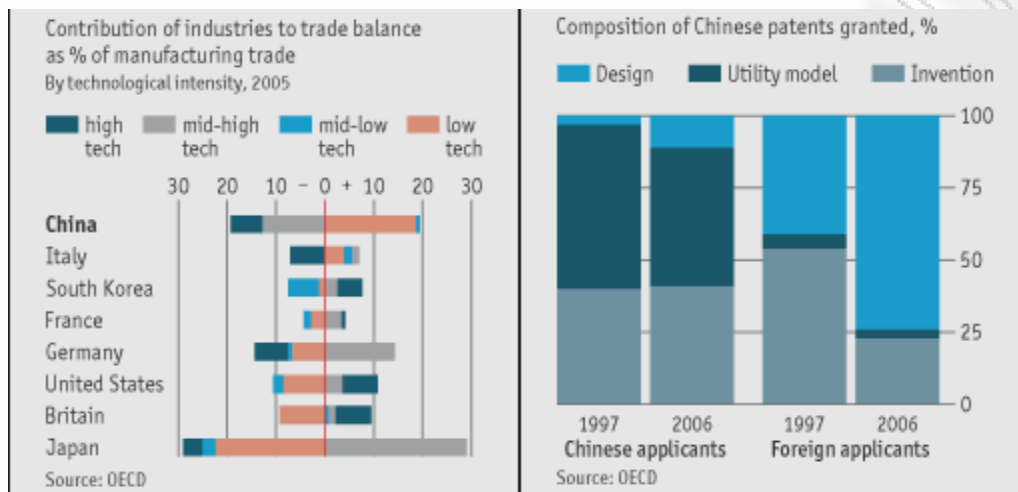


Η μεγάλη διαφορά ανάμεσα στο εμπορικό πλεόνασμα και στη πτώση των εξαγωγών κατά το 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2008 οφείλεται στη μεγαλύτερη κάθοδο των μεγεθών στις εισαγωγές (ως αξία commodities, ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων)

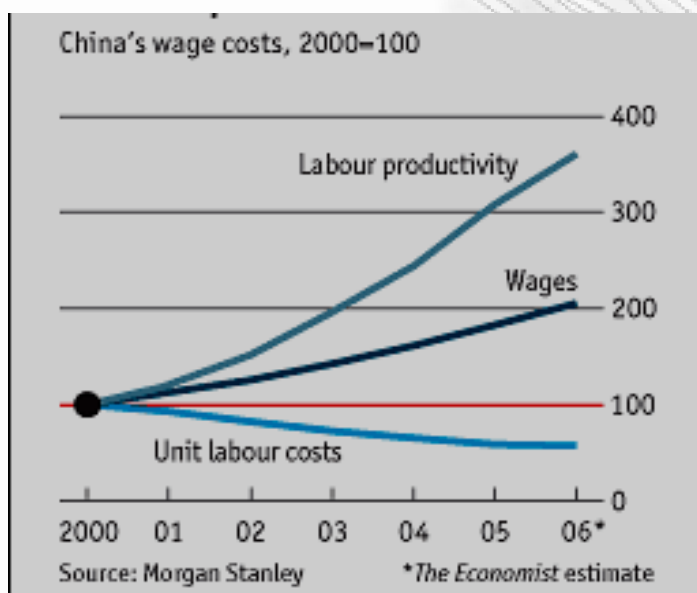
**Appendix 77 – Απασχόληση βασικών αναπτυγμένων οικονομιών στο δευτερογενή τομέα για τη περίοδο 1996 έως 2005 (έτος βάσης : 1996)**



**Appendix 78** – Συνεισφορά των χαμηλής τεχνολογίας βιομηχανικών προϊόντων στο εμπορικό πλεόνασμα και εστίαση των εισαγωγών σε προϊόντα μεσαίας και υψηλής τεχνολογία (στοιχεία 2005) και διαφορετική εστίαση των εγχώριων κατοχυρώσεων πατέντας από ημεδαπούς και αλλοδαπούς φορείς (utility model = incremental improvements, στοιχεία 1997 & 2006) δεδομένων των συνεχιζόμενων αδυναμιών στη προάσπιση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας στη Λ.Δ. της Κίνας, παρά τη ενίσχυση του νομοθετικού πλαισίου



**Appendix 79** – Μισθολογικές απολαβές, ανά μονάδα κόστος εργασίας και παραγωγικότητα εργασίας για τη περίοδο 2000 – 2006, με τιμές βάσης 2000



## Appendix 80 – Δασμοί για τη περίοδο 1982 – 2002

	Unweighted Average	Weighted Average	Dispersion (SD)	Max
1982	55.6	...	...	...
1985	43.3	...	...	...
1988	43.7	...	...	...
1991	44.1	...	...	...
1992	42.9	40.6	...	220.0
1993	39.9	38.4	29.9	220.0
1994	36.3	35.5	27.9	...
1995	35.2	26.8	...	220.0
1996	23.6	22.6	17.4	121.6
1997	17.6	16.0	13.0	121.6
1998	17.5	15.7	13.0	121.6
2000	16.4	...	...	...
2001	15.3	9.1	12.1	121.6
2002	12.3	6.4	9.1	71.0

Sources: Chinese authorities; United Nations Conference on Trade and Development; World Bank; World Trade Organization; and IMF staff estimates.

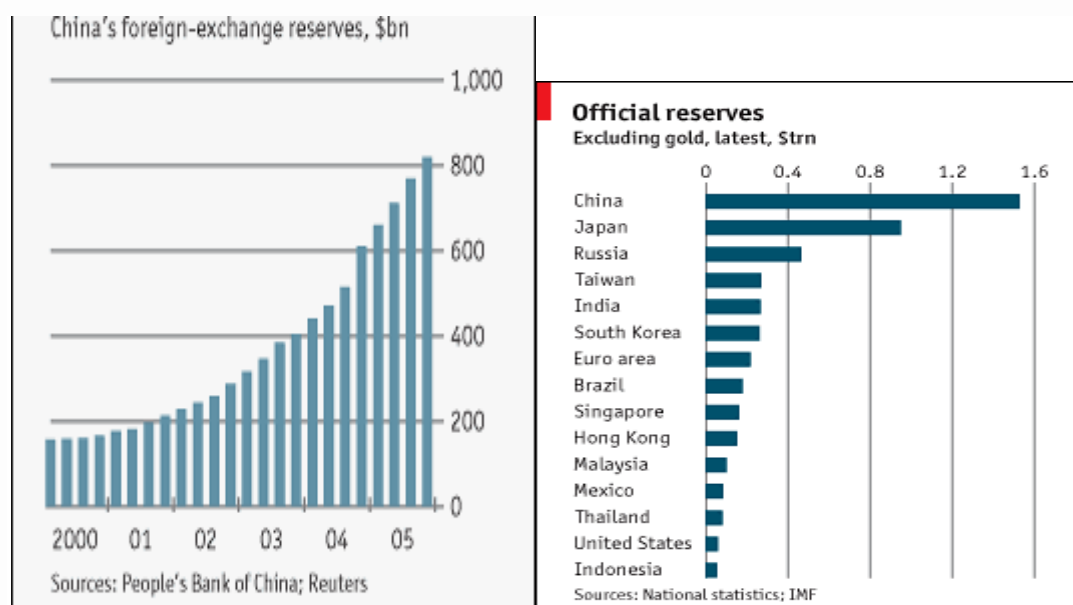
## Appendix 81 – Μεταβολές (%) σε βασικά μεγέθη αγροτικών & βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών από την είσοδο της Λ.Δ. της Κίνας στο WTO έως το 2003

Product	Output	Employment	Exports	Imports	Trade Balance (Millions of US\$)	Wholesale Prices	Consumer Prices
<i>Agriculture</i>							
Rice	-2.1	-2.3	6.1	-7.1	64	-0.9	0.9
Wheat	-2.0	-2.3	18.9	-10.1	174	-1.7	0.4
Feedgrains	-2.3	-2.6	-77.8	-2.4	-596	-1.9	1.9
Vegetables and fruits	-3.4	-3.7	14.6	-6.3	214	-1.9	-0.1
Oilseeds	-7.9	-8.4	29.8	20.9	-789	-2.8	-4.7
Sugar	-6.5	-7.4	13.9	24.1	-73	-1.9	-3.1
Plant-based fibers	15.8	16.4	-51.8	7.7	-189	0.1	3.1
Livestock and meat	1.3	1.1	15.5	-8.9	837	-1.6	0.2
Dairy	-2.0	-2.4	13.5	23.8	-143	-1.5	0.2
Other food	-5.9	-6.4	11.4	62.6	-3,460	-1.7	-1.8
Beverages and tobacco	-33.0	-33.1	9.7	112.4	-14,222	-1.8	-6.9
<i>Manufacturing</i>							
Extractive industries	-1.0	-1.3	7.5	-4.4	2,088	-0.7	1.2
Textiles	15.6	15.5	32.7	38.5	-10,366	-1.7	-3.2
Apparel	57.3	56.1	105.8	30.9	49,690	-0.5	-1.9
Light manufacturing	3.7	3.7	5.9	6.8	1,786	-0.9	0.0
Petrochemicals	-2.3	-2.3	3.1	11.8	-8,810	-0.7	0.8
Metals	-2.1	-2.1	3.7	6.8	-1,893	-0.4	1.3
Automobiles	1.4	-2.2	27.7	24.0	516	-3.9	-4.2
Electronics	0.6	0.4	6.7	6.8	453	-1.3	-1.7
Other manufactures	-2.1	-2.2	4.1	18.9	-11,291	-0.5	0.8
<i>Services</i>							
Trade and transport	0.0	0.0	0.8	-0.4	493	-0.2	1.6
Construction	0.9	0.9	2.7	17.5	-436	-0.2	1.7
Communications	-0.5	-0.5	-0.5	10.9	-56	0.1	1.9
Commercial services	-2.0	-2.0	-0.4	35.4	-1,749	0.2	1.9
Other services	-1.7	-1.8	1.4	33.6	-1,525	-0.1	1.6
Total	1.0	0.0 <sup>a</sup>	16.8	17.3	71.7	-0.7	-0.2

<sup>a</sup>Reflects the fixed labor supply assumption.  
Source: Authors' simulations with modified GTAP model; see details in text.

Source : International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank

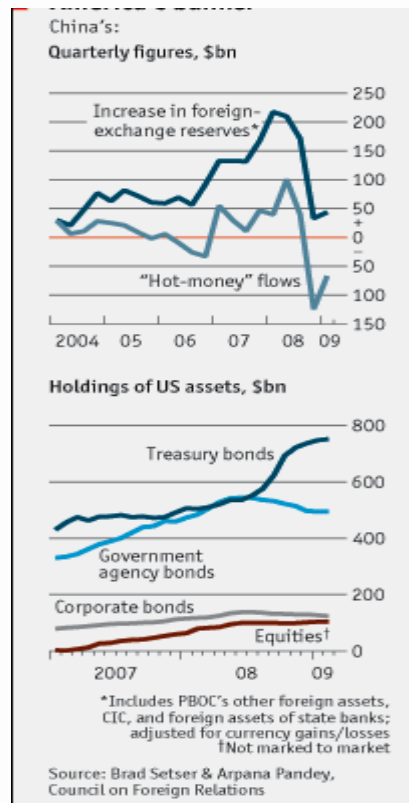
**Appendix 82 – Συναλλαγματικά αποθέματα της Λ.Δ. της Κίνας για τη περίοδο 2000 έως 2005 (αξία US\$δισ.) και επίσημα μεγέθη αποθεμάτων τον 1/2008**



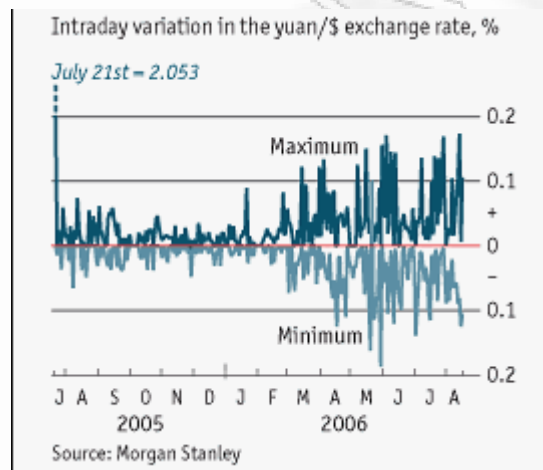
**Appendix 83 – Συνολικό εμπορικό έλλειμμα Η.Π.Α και επιμέρους με Λ.Δ. της Κίνας για τη περίοδο 2000 έως 2005**



**Appendix 84 – Μεταβολές επίσημων συναλλαγματικών αποθεμάτων και (υπολογιζόμενων από το πλεόνασμα του ισοζυγίου Τρεχουσών συναλλαγών) κερδοσκοπικών ιδιωτικών κεφαλαίων “hot money” σε US\$δισ. , και τοποθετήσεις σε αξίες Η.Π.Α έως και το Α΄ 3μηνο του 2009**



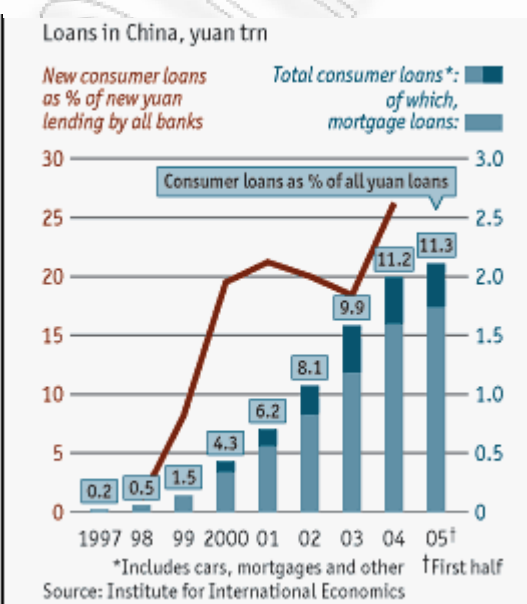
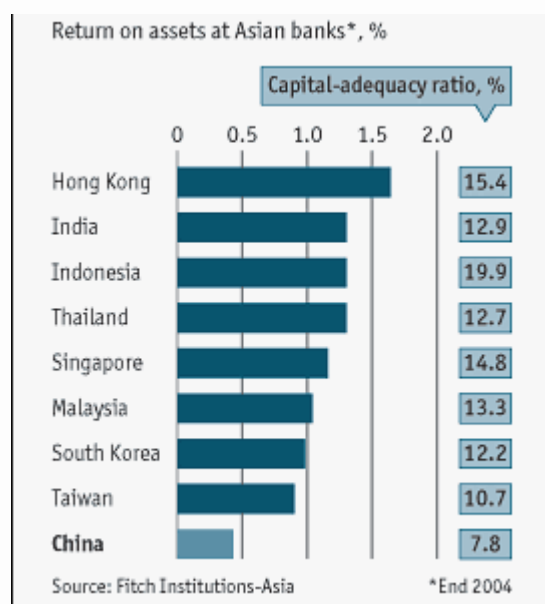
**Appendix 85 – Ημερήσιες μεταβολές της συναλλαγματικής ισοτιμίας του Yuan (Remendi) έναντι του US\$ από 7/2005 έως 8/2006 και ανατίμηση κατά 14% από το 2005 έως τον 1/2008**



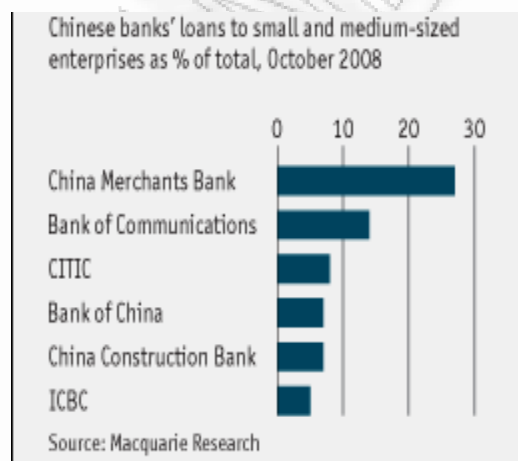
**Appendix 86 – Εκταμιευθέντα νέα δάνεια σε τοπικό και ξένο νόμισμα (Ch\$τρις.) για τη περίοδο 1998 - 2003**



**Appendix 87 – Απόδοση & κεφαλαιακή επάρκεια των Τραπεζικών Ιδρυμάτων στη Ν.Α Ασία (έτος 2004) και ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής**

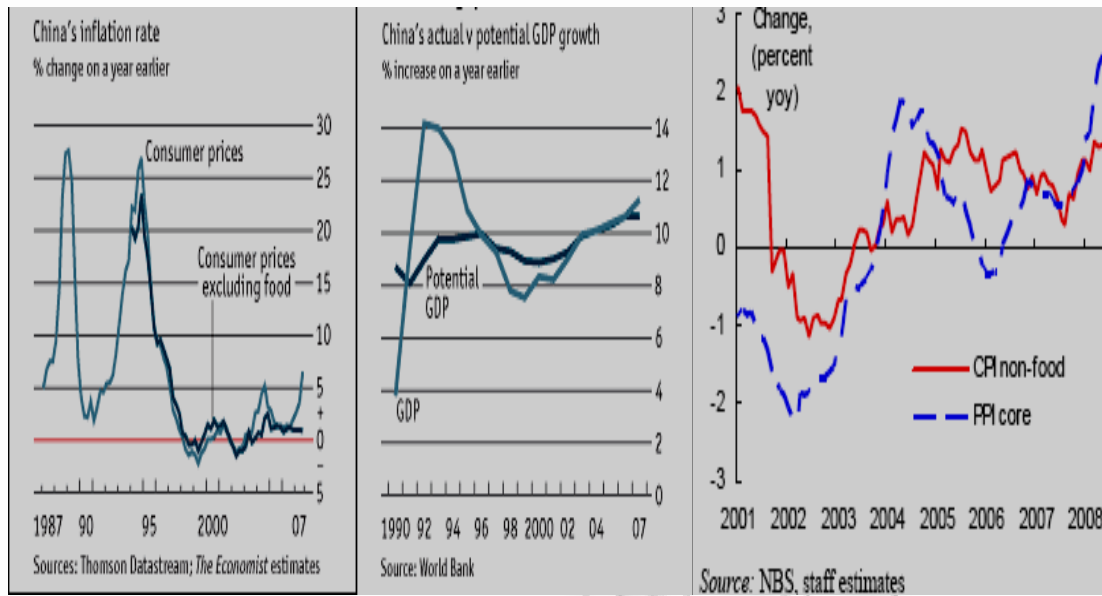


**Appendix 88 – Ποσοστό (%) δανείων προς μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ως προς το σύνολο των επιχειρηματικών δανείων (11/2008)**

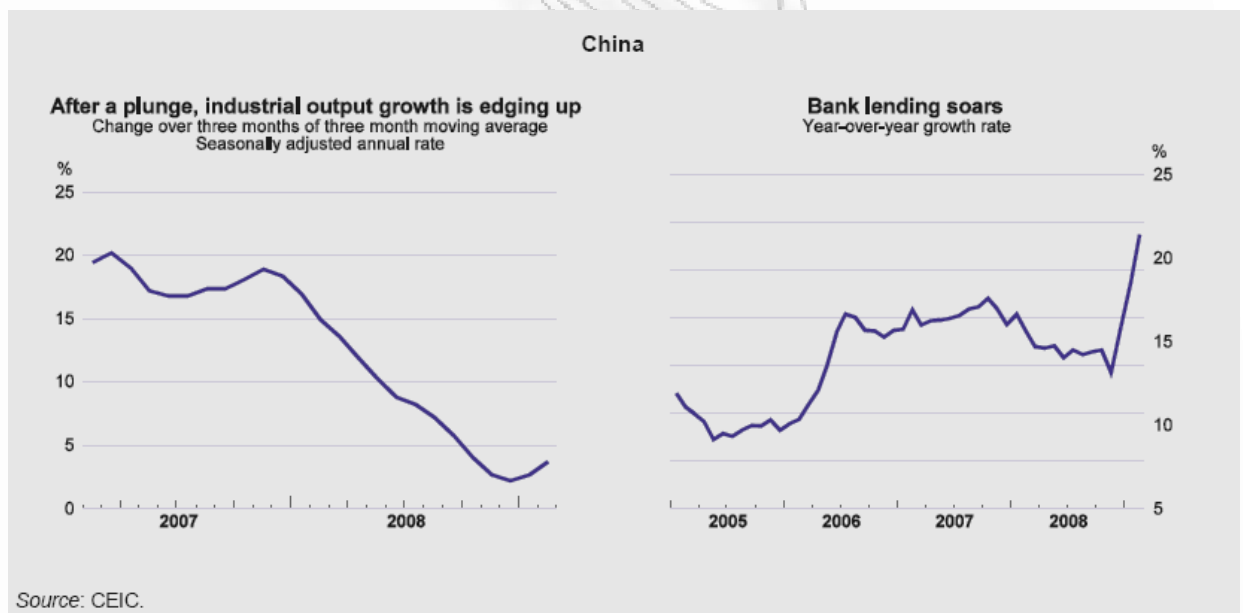




**Appendix 89 – Μεταβολές (% y-to-y) σε τιμές κατανάλωσης, potential & actual GDP και σε δομικό πληθωρισμό & δείκτη τιμών κατανάλωσης**



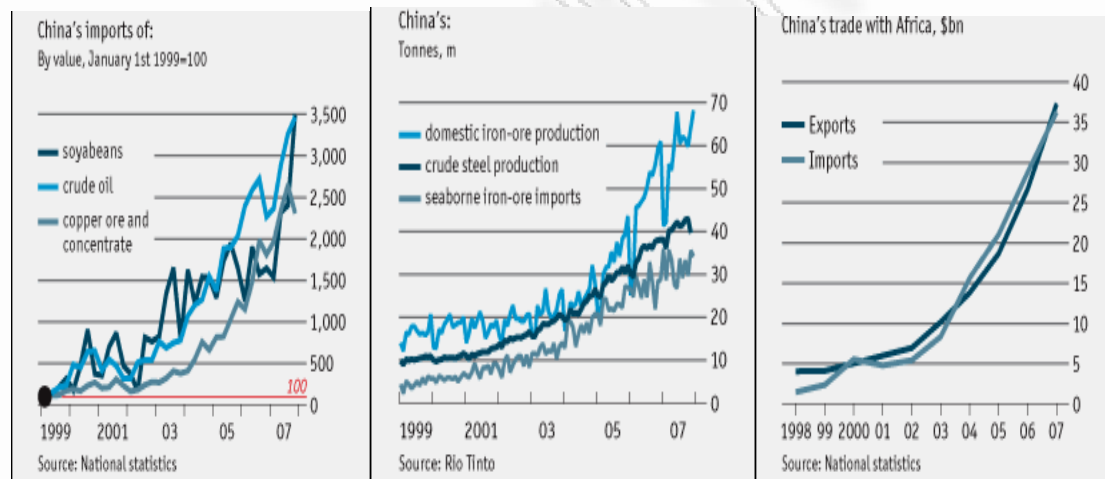
**Appendix 90 – Κάμψη της ανάπτυξης της βιομηχανικής παραγωγής στο 2008 και πιστωτική επέκταση στις αρχές του 2009**



**Appendix 91 – Συνολική κεφαλαιοποίηση του διεθνούς τραπεζικού κλάδου σε US\$τρις. από τα τέλη του 2007 έως τα τέλη του 2008**



**Appendix 92 – Μεγέθη εισαγωγών ενέργειας και βασικών προϊόντων & υλών, εγχώρια παραγωγή σιδήρου και χάλυβα περιόδου 1999 – 2007 και μεγέθη εισαγωγών & εξαγωγών με χώρες της Αφρικής περιόδου 1998 – 2007**



**Appendix 93 – Εκτιμώμενο ενεργητικό των μεγαλύτερων Sovereign Wealth Funds τον 3/2007**

Sovereign-wealth funds, estimated assets March 2007, \$bn			
Country	Fund	Assets, \$bn	Inception year
UAE	ADIA	875	1976
Singapore	GIC	330	1981
Saudi Arabia	Saudi Arabian funds of various types	300	na
Norway	Government Pension Fund - Global	300	1996
China	State Foreign Exchange Investment Corp. + Central Huijin*	300	2007
Singapore	Temasek Holdings	100	1974
Kuwait	Kuwait Investment Authority	70	1953
Australia	Australian Future Fund	40	2004
US (Alaska)	Permanent Fund Corporation	35	1976
Russia	Stabilisation Fund	32	2003
Brunei	Brunei Investment Agency	30	1983
South Korea	Korea Investment Corporation	20	2006

Source: Morgan Stanley \*Not yet finalised

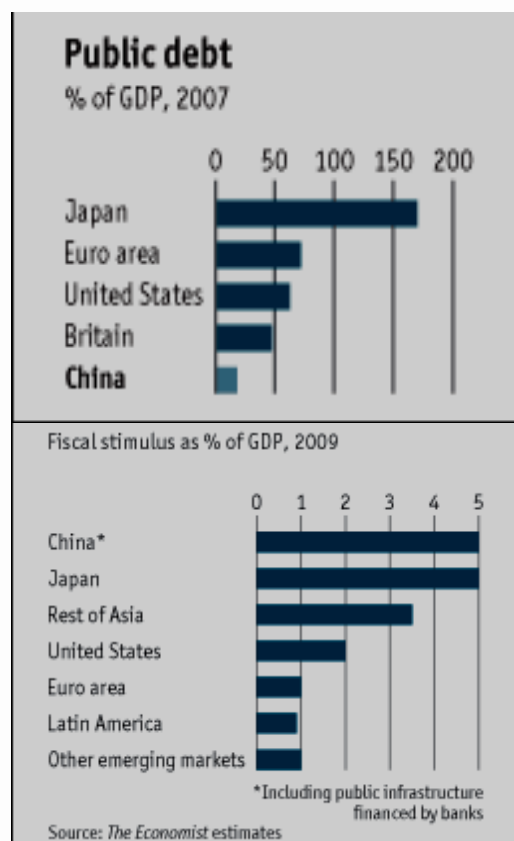
**Appendix 94 – Διακύμανση της διεθνούς βιομηχανικής παραγωγής και της αξίας των εξαγόμενων εμπορευμάτων για τη περίοδο 1997 έως 11/2008, και εκτίμηση για μειωμένα μεγέθη από τη Λ.Δ. της Κίνας το 2009 και κάμψη ανόδου του GDP ανά 3μηνα έτους 2008**



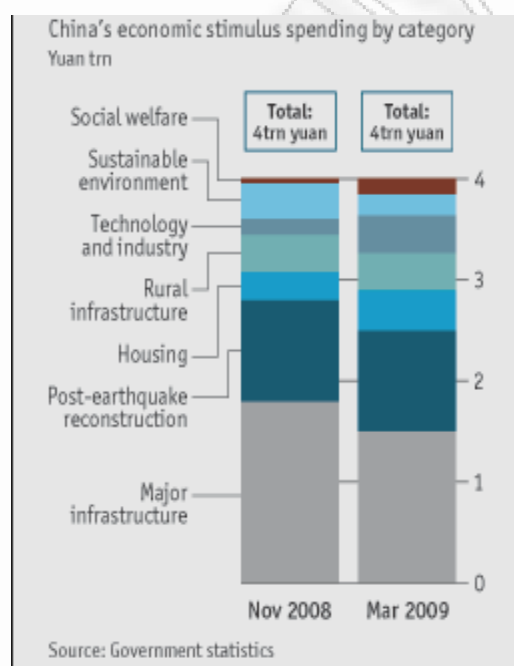
Source : Paul Krugman's presentation at the conference "The Financial Crisis, Managing in Challenging Times". Athens, March 18<sup>th</sup> 2009

Source : The Fortune magazine

**Appendix 95** – Ποσοστό (%) του Α.Ε.Π έναντι του δημοσίου χρέους και του δημοσιονομικού stimulus μεταξύ βασικών οικονομιών (στη περίπτωση της Λ.Δ. της Κίνας συμπεριλαμβάνονται οι χρηματοδοτούμενες από – κρατικές – τράπεζες επενδύσεις σε έργα υποδομής)



**Appendix 96** – Γενικού περιεχομένου κατηγοριοποίηση των προς διάθεση κονδυλίων από κρατικές ενισχύσεις του stimulus package ύψους Ch\$4τρισ. τον 11/2008 και τον 3/2009



---

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Θανόπουλος Ν. Ιωάννης “Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία” 2003.
- Καλογεράτος Παναγιώτης “Το κοινωνικοπολιτικό σύστημα της Γιουγκοσλαβίας”. 1989.
- Λαϊνός Ιωάννης “ The causes of failure of the Greek State’s efforts to introduce changes into the Olympic Airways internal environment towards overcoming of its crisis ”. 2008. Page 10,11
- Πρεσβεία της Ελλάδος στο Πεκίνο. Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων. Ετήσια Έκθεση 2007 για τις εξελίξεις στην οικονομία της Λ.Δ. της Κίνας και τις διμερείς οικονομικές και εμπορικές σχέσεις Ελλάδος – Λ.Δ. Κίνας. 5/2008.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα “Οργανωσιακή Συμπεριφορά” 2001.

### Ξενόγλωσση

- AFX – Asia News.
- Ahmed Meena “ The Principles & Practices of Crisis Management ” Palgrave 2006.
- Balasubramanyam V.N “Township & Village Enterprises in China” - Journal of Development Studies. Vol. 39. 4/2003.
- Bian L. Morris “The Making of the State Enterprise System in Modern China” Harvard University Press. 2005.
- Boin Arjen, Hart Paul’t, Stern Eric, Sundelius Bengt “ The Politics of Crisis Management” . Cambridge University Press. 2005.
- Carney Michael “Business Group Performance : Ownership & Temporal Considerations” 10/2008.
- China News Wrap.
- Clarke George, Xu Colin Lixin “Ownership, Competition and Corruption”. Regulation and Competition Policy. Development Research Group. The World Bank. 2/2002
- Deepak Bhattasali, Shantong Li, Will Martin “China and the WTO : Accession, Policy Reform & Poverty Reduction Strategies”. 2004 The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Economist Intelligence Unit.
- Fang Yuan, Hall Chris. Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference of the Association for Chinese Economics Studies Australia (ACESA)., “Chinese Managers & Motivation for Change” 10/2003.
- Field Jason, Garris Michael, Guntupalli Mayuri, Rana Vishhal, Reyes Gabriela “ Chinese T.V.Es : A model for other developing countries” Ford School of Public Policy. 4/2006.
- Financial Times. Various issues
- Gang Fan, Lunati Maria Rosa, O’ Connor David “Labour Market Aspects Of State Enterprise Reform in China” 10/1998. O.E.C.D Development Centre Working Paper No. 141

- 
- Groves Theodore, Hong Yangmiao, Mc Millan John, Naughton Barry "Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises" 1994. The Quarterly Journal of Economics.
  - Habegger Jay "Origins of the Chinese Hyperinflation". The Freeman journal. Volume 38 No. 9. 9/1988.
  - Hallward – Driemeier Mary, Scott Wallsten, Xu Colin Lixin "The Investment Climate and the firm : Firm- level evidence from China" Development Research Group, World Bank 3/2003 .
  - Hewitt Mike "Hyperinflation in China" 1937 to 1949. Article 2/2007
  - Hill W. Charles, Jones R. Gareth "Strategic Management – An Integrated Approach". 1998.
  - Howard H. Joshua "Workers at war : Class formation in wartime Chongqing". Business History Review. 9/2005.
  - Institute of Economics of the Academy of Sciences of U.S.S.R : Political Economy 1954 (Lawrence and Wishart 1957).
  - Jefferson H. Garry , Rawski G. Thomas "China's Emerging Market for Property Rights : Theoretical and Empirical Perspectives. 7/2000.
  - Kotter John. "On Change" Harvard Business Review. 2002.
  - Li Weiye, Putterman Luis "Reforming China's S.O.Es : An Overview". Comparative Economic Studies (journal), 9/2008. Pelgrave-MacMillan. Volume 50, Issue 3
  - Lin Cyril "Private Vices in Public Places : Challenges in Corporate Governance in China" O.E.C.D Development Centre 4/2001
  - Luo Yadong " Guanxi and performance of foreign – invested enterprises in China : An empirical inquiry ". Management International Review. 1/1997.
  - Ma Debin "Law, Commerce and Knowledge in 18 – 20<sup>th</sup> Century China : An Institutional Perspective on the Great Divergence" 2005.
  - Ma Xufei, Lu W. Jane "The critical role of business groups in China" – Ivey Business Journal. 6/2005.
  - Ma Xufei, Yao Xiaotao, Xi Youmin "Business group affiliation and firm performance in a transition economy : A focus on ownership voids". Sprienger Science & Business Media. 12/2006.
  - Maddison Angus "Chinese Economic Performance in the Long Run" Published by the OECD Development Centre, Paris, 1998.
  - Mullins J. Laurie "Management and Organizational Behaviour" Fourth Edition 1996. Pitman Publishing.
  - O.E.C.D Economic Surveys : China. 9/2005 O.E.C.D Publications. Volume 2005/13.
  - O.E.C.D Investment Policy Reviews : China 2008. Recent Developments in China's Investment Policies. 3/2009
  - OECD Reviews of Regulatory Reform : China. Defining the boundary between the market & the State. 3/2009 (Preliminary version).
  - Parker Elliot "Prospects for the State – Owned Enterprise in China's Socialist Market Economy " 1995.

- 
- Peel Quentin. Presentation at the conference “The Financial Crisis, Managing in Challenging Times”, March 18<sup>th</sup> 2009
  - Perotti C. Enrico, Sun Laixiang, Zou Liang “State – owned Versus Township & Village Enterprises in China” World Institute for Development Economic Research – The World Bank University. 9/1998
  - Qian Yin “Enterprise Reform in China : Agency Problems & Political Control”. 1996. Stanford University.
  - Qian Yin, Weingast R. Barry “China’s Transition to Markets. Market – Preserving Federalism, Chinese Style” 1996. Journal of Policy Reform.
  - Richardson Philip “Economic Change in China”, c. 1800-1950. Cambridge: Cambridge University Press. 1999.
  - Satya J. Gabriel “Political economy of the Great Leap Forward : Permanent Revolution and the State Feudal Communes” 1998.
  - Shirley Mary, Xu Colin Lixin “The empirical effects of performance contracts”. 5/1998. Development Research Group - The World Bank.
  - Tenev Stoyan, Zhang Chunlin, Brefour Loup “Corporate Governance and Enterprise Reform in China” 2002. World Bank and the International Finance Corporation.
  - The Economist. Various issues
  - The Royal Institute of International Affairs : Social Inequalities and Wage, Housing and Pension Reforms in Urban China Asia Programme. Working Paper, No. 3. 6/2003. Pages 2- 5
  - Tokyo Declaration of Guidelines on Public Accountability (1985) : Concepts of Public Enterprises in Asian Organisation of Supreme Audit Institutions (ASOSAI) member countries.
  - Weick Karl, Quinn Robert “ Organization Change & Development “ Annual Reviews, University of Michigan. 1999
  - Wheelen Thomas, Hunger J. David “Concepts in Strategic Management and Business Policy” Tenth Edition 2004. Pages 10 – 13
  - Williams Brett “China’s accession to GATT and the control of imports by State Trading Enterprises in China”. 2001.
  - Woo Wing Thy. “The economics & politics of transition to an open market economy : China” 10/1999. O.E.C.D Development Centre. Working Paper No. 153
  - Wu Jinglian “Understanding and interpreting Chinese economic reform ” 2005.
  - Xinhua News Agency.
  - Yu Huanjun, Van Ees Hans, Lensink Robert “The role of Business Groups in China’s Transition” 2/2008.
  - Zedong Mao “On Coalition Government” 4/1945 – Selected works of Mao Zedong.
  - Zedong Mao “On the ten major relationships” Vol. 5 . 4/1956. Selected works of Mao Zedong.
  - Zhang Xin “Social Transformation in Modern China” 2006 Cambridge University Press.
  - Zurndorfer T. Harriet “Confusing Confucianism with capitalism : Culture as impediment and/or stimulus to Chinese economic development” 2004.