

Model EAST: ewolucja i ryzyka chińskiego systemu władzy



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję Modelu EAST zaproponowaną przez Yashenga Huanga, która rzuca nowe światło na ewolucję chińskiego systemu władzy. Autor kwestionuje zachodniocentryczne postrzeganie państwa, wskazując na system egzaminacyjny Keju jako kluczową technologię polityczną służącą homogenizacji kapitału ludzkiego. Tekst szczegółowo omawia mechanizmy autokracji beztarciowej oraz zagrożenia płynące z tzw. klątwy Tullocka, czyli problemów z sukcesją władzy. Analiza koncentruje się na paradoksie Needhama oraz napięciu między skalą działania a zakresem innowacyjności. Czytelnik dowie się, jak historyczna inercja biurokratyczna i konformizm merytokratyczny wpływają na współczesną stabilność polityczną Chin oraz dlaczego system ten jest podatny na katastrofalne błędy decyzyjne w obliczu braku zewnętrznych mechanizmów korekty. To głębokie spojrzenie na instytucjonalne trwanie chińskiej państwowości.

This article examines Yasheng Huang's EAST Model, which sheds new light on the evolution of China's political system. The author challenges Western-centric views of the state, identifying the Keju examination system as a key political technology for homogenizing human capital. The text discusses in detail the mechanisms of frictionless autocracy and the threats posed by the so-called Tullock curse, or problems with power succession. The analysis focuses on Needham's paradox and the tension between scale and scope for innovation. The reader will learn how historical bureaucratic inertia and meritocratic conformity influence contemporary Chinese political stability and why this system is prone to catastrophic decision-making errors in the absence of external corrective mechanisms. This is a profound look at the institutional persistence of Chinese statehood.

Yasheng Huang, wbrew eurocentrycznemu postrzeganiu państwa, proponuje analizę chińskiego systemu politycznego przez pryzmat akronimu EAST (Egzaminy, Autokracja,

Stabilność, Technologia). Centralną tezą jest, że Chiny to „organizacja udająca państwo”, gdzie biurokracja nie jest narzędziem, lecz rdzeniem władzy, selekcionującym i porządkującym społeczeństwo. Kluczowa rola egzaminów (Keju) polega na homogenizacji kapitału ludzkiego i tłumieniu nonkonformizmu, a autokracja dąży do maksymalizacji skali kosztem zakresu (różnorodności), co osłabia innowacyjność. Stabilność opiera się na aksjomatycznej legitymizacji, a nie efektywności, co utrudnia zmiany. Model EAST, choć nie jest wolny od uproszczeń, pozwala zrozumieć mechanizmy długotrwałego trwania instytucji i wyzwania związane z sukcesją w autokracjach, gdzie brak zakresu prowadzi do epistemicznego ryzyka i stagnacji. Artykuł analizuje dwa scenariusze przyszłości Chin: dalszą konsolidację skali i wymuszony powrót zakresu, oba z poważnymi konsekwencjami dla globalnego biznesu, który musi na nowo zdefiniować ryzyko i stabilność.

SŁOWA KLUCZOWE

Model EAST

Yasheng Huang

system Keju

autokracja beztarciowa

klątwa Tullocka

homogenizacja kapitału ludzkiego

skala i zakres

legitymizacja aksjomatyczna

paradoks Needhama

stabilność polityczna

konformizm merytokratyczny

technologia polityczna

zarządzanie ryzykiem

sukcesja władzy

inercja biurokratyczna

EAST: cztery filary chińskiej autokracji

Umysł ukształtowany w europejskiej tradycji myślenia o państwie łatwo wpada w pewną pułapkę poznawczą. Zakładamy niemal odruchowo, że państwo to pierwotna wspólnota polityczna, a biurokracja jest tylko jego wtórnym, technicznym narzędziem – w najlepszym razie dopełniającym prawo, w najgorszym deformującym je przez własną inercję. Yasheng Huang proponuje radykalne odwrócenie tej perspektywy. Nie jest to jednak literacka prowokacja, lecz hipoteza o długim trwaniu instytucjonalnym, którą zamyka w akronimie EAST. Opisuje on system sprzężeń zwrotnych między egzaminami (Exams), autokracją (Autocracy), stabilnością (Stability) i technologią (Technology). Nie chodzi tu o cztery osobne tematy, lecz o cztery funkcje w jednym samonapędzającym się aparacie, w którym każda podtrzymuje pozostałe. Układ ten jest groźny, bowiem każda z jego części może stać się źródłem degeneracji, gdy władza – także ta intelektualna – zaczyna mylić wyjaśnienie z usprawiedliwieniem.

Punktem wyjścia jest intuicja, że chiński porządek polityczny od wieków reprodukuje się w formie, którą Zachód z trudem opisuje. Nasze kategorie „państwa”, „społeczeństwa obywatelskiego”, „prawa” i „administracji” nie tworzą tu bowiem sekwencji znanej z europejskiej historii. Właśnie dlatego Huang tak chętnie sięga po formułę, że Chiny są organizacją udającą państwo. „Organizacja” nie oznacza tu jednak przedsiębiorstwa, lecz totalną strukturę zarządzania. Jej celem nie jest reprezentowanie społeczeństwa, lecz jego porządkowanie, selekcionowanie i rozpraszanie. W tym miejscu warto postawić metodologiczne ostrzeżenie, chroniące przed pokusą łatwej moralizacji. Diagnoza, że państwo „panuje bez społeczeństwa”, nie oznacza, że w Chinach nie ma więzi społecznych, religii, gospodarki czy konfliktów. Oznacza coś znacznie subtelniejszego: że historycznie ograniczono tam, w stopniu nieznanym zachodnim modelom modernizacji, możliwość tworzenia trwałych, niezależnych ośrodków koordynacji, zdolnych do formułowania własnych roszczeń i rzucania państwu normatywnego wyzwania.

Keju: merytokratyczna technologia selekcji elit

Pierwszym elementem modelu jest egzamin jako instytucja fundamentalna. Kluczowy ruch analityczny Ichiro Huanga polega na tym, by potraktować chiński system egzaminów urzędniczych, czyli Keju, nie jako sinologiczną ciekawostkę, lecz jako technologię polityczną w ścisłym tego słowa znaczeniu. Była to bowiem maszyna do masowej homogenizacji kapitału ludzkiego, która generowała jednocześnie dwa pozornie sprzeczne efekty: merytokratyczny pozór obiektywizmu oraz realny przymus konformizmu. Huang, czerpiąc z długiej tradycji obserwacji na temat chińskiej „cywilizacji egzaminów”, nadaje jej zarazem ostrze organizacyjne. Pokazuje Keju jako narzędzie skalowania władzy w warunkach przednowoczesnych, gdy brakowało infrastruktury łączności pozwalającej centralnie sterować masami bez pośrednictwa lojalnej warstwy urzędniczej. Moralny rdzeń tej instytucji streszcza klasyczna maksyma konfucjańska: „kto wyróżnia się w nauce, może podążyć ku karierze urzędniczej”. Obietnica awansu przez wiedzę stawała się w państwie egzaminacyjnym potężnym narzędziem do kanalizowania ambicji i rozpraszania potencjalnego oporu.

Dla ekonomisty czy prawnika ten mechanizm jest szczególnie pouczający, ponieważ demaskuje selekcję kadr nie jako neutralne zarządzanie zasobami, lecz jako misterną konstrukcję prawomocności. W jej ramach roszczenia do prawdy, słuszności czy autentyczności zostają podporządkowane jednej nadrzędnej metryce: zgodności z obowiązującym kanonem. Huang sugeruje, że Keju było merytokracją, lecz merytokracją bardzo specyficznego typu. Mierzyła ona nie tyle zdolność do odkrywania prawdy, ile biegłość w demonstrowaniu zgodności z prawdą już uznaną za kanoniczną. To rozróżnienie ma dziś bezpośrednią wagę biznesową, gdyż identyczne

napięcie pojawia się w korporacjach i państwach zarządzanych przez wskaźniki. Dzieje się tak zawsze, gdy KPI staje się ważniejszy od celu, a zgodność proceduralna wypiera zdolność do korygowania błędów poznawczych. W tym sensie Huang, pisząc o starożytnych Chinach, dostarcza narzędzi do krytyki współczesnego menedżeryzmu, w którym organizacja zaczyna wierzyć, że skoro potrafi coś zmierzyć, to znaczy, że potrafi to zrozumieć.

Skala i zakres: fundament innowacji instytucjonalnych

Drugi element modelu, autokracja, jest u Huanga ujęty nie tyle psychologicznie, co strukturalnie. Staje się ona polem napięcia między skalą a zakresem, gdzie skala oznacza jednolitość – ideologiczną i proceduralną – oraz zdolność do powtarzalnego wdrażania decyzji na ogromnym terytorium. Zakres to jej przeciwieństwo: heterogeniczność, wielość konkurujących ze sobą centrów decyzyjnych, pluralizm form własności, a wreszcie – co kluczowe – istnienie wielu kanałów informacji i korekty. Sam Huang w wywiadach upraszcza tę parę do esencji, mówiąc, że skala to homogeniczność, a zakres to heterogeniczność. Podkreśla przy tym, że prawdziwe innowacje wymagają obu tych wymiarów naraz, co bezpośrednio wiąże jego model z pytaniem o źródła technologicznej przewagi. Formalnie jest to teza o warunkach rozwoju, a nie o moralnej wyższości jednego ustroju nad drugim, niemniej w tle pobrzmiewa wniosek polityczny, którego autor nie ukrywa: autokracja, która podkreśla skalę przez tłumienie zakresu, tworzy strukturę zdolną do imponującej mobilizacji, ale jednocześnie ślepą na sygnały ostrzegawcze.

W tym miejscu warto jednak włączyć sygnał alarmowy, aby tekst nie stał się bezkrytycznym hymnem na cześć modelu. Para skala–zakres jest bowiem niemal zbyt elegancka, a w naukach społecznych symetria bywa podejrzana – rzeczywistość polityczna rzadko mieści się w zgrabnych osiach. Można bowiem zapytać, czy demokracje rzeczywiście zawsze gwarantują zakres, skoro potrafią generować medialny konformizm i informacyjne monopole? I odwrotnie: czy autokracje są go całkowicie pozbawione, skoro w ich wnętrzu toczą się walki frakcji, działają rynki, a na peryferiach dopuszcza się kontrolowane eksperymenty? Tezę Huanga należy więc czytać nie jako sztywną klasyfikację ustrojów, lecz jako diagnozę dominujących sił: opis tego, co system robi z różnorodnością, gdy priorytetem staje się jedność, oraz co dzieje się z jednością, gdy dopuszcza się różnorodność. Dopiero gdy system buduje swoją sprawność przez systematyczne eliminowanie alternatywnych ośrodków koordynacji, możemy z całą pewnością stwierdzić, że skala rośnie kosztem zakresu.

Państwo bez społeczeństwa: monopol władzy nad jednostką

Trzeci filar, stabilność, Huang opisuje za pomocą pojęcia legitymizacji aksjomatycznej oraz argumentu o „państwie panującym bez społeczeństwa”. W debacie publicznej często zakładamy, że autokracje opierają się na dwóch filarach: przemocy i wynikach. Gdy wyniki się pogarszają, system upada. Huang proponuje wariant znacznie bardziej niepokojący, w którym legitymizacja jest uprzednia wobec bieżącej efektywności. Oznacza to, że fundamentalne przyzwoleństwo na istnienie władzy centralnej jest odtwarzane przez samą jej strukturę, a nie przez cykliczny mechanizm rozliczania z obietnic. To teza, którą recenzenci uznają za jedną z najbardziej prowokujących, ponieważ wyjaśnia, dlaczego system potrafi przetrwać katastrofy, które w innych częściach świata zmiotłyby rządy z powierzchni ziemi. Tłumaczy zarazem, dlaczego tak trudno jest w nim uruchomić działanie zbiorowe, które celowałoby w zmianę reguł gry.

W tym miejscu dygresja jest nie tyle ozdobnikiem, co koniecznością, zwłaszcza gdy modelowi grozi uproszczenie. Stabilność, o której pisze Huang, nie jest bowiem tożsama ze społecznym spokojem. To stabilność przewidywalnej reprodukcji centrum władzy. Obywatel może więc doświadczać skrajnej niestabilności życia, niepewności dochodu czy szoku regulacyjnego, a system i tak pozostaje stabilny, ponieważ jego rdzeń – mechanizm podejmowania decyzji, nominacji kadr i kontroli informacji – nie podlega żadnej proceduralnej wymianie. Dla świata biznesu jest to rozróżnienie absolutnie kluczowe. Inwestorzy i menedżerowie notorycznie myślą stabilność władzy ze stabilnością reguł gry, a są to dwie zupełnie różne rzeczy. Z perspektywy globalnej korporacji stabilna autokracja może produkować radykalną zmienność regulacyjną, gdy tylko centrum uzna, że interes polityczny wymaga nagłej korekty. Wówczas „stabilność” staje się stabilnością zdolności do narzucenia zmiany, nie stabilnością prawa.

Autokracja bezfrikcyjna: cyfrowy paraliż oporu

Drugim węzłem logicznym w modelu Huanga jest autokracja beztarciowa, czyli stan, w którym wewnętrzne bezpieczniki systemu, rozumiane jako instytucjonalne tarcie, zostają celowo usunięte w imię jednolitej woli. W debacie publicznej koncepcja ta stała się jedną z najbardziej nośnych, a zarazem analitycznie najostrzejszych metafor, ponieważ wyjaśnia paradoks systemu, który może jednocześnie wyglądać na niezwykle sprawny, a przy tym być śmiertelnie podatny na błąd jednego ośrodka decyzyjnego. W języku ekonomii politycznej nie jest to krytyka konkretnej osoby, lecz konstrukcji, w której koszt pomyłki jest uspołeczniony, natomiast jej korekta staje się niemal

niemożliwa, gdyż kanały krytyki zostały wyciszone. Z perspektywy zarządzania ryzykiem taki model drastycznie zwiększa prawdopodobieństwo katastrof o niskiej częstotliwości, lecz o gigantycznej skali zniszczeń. To czyni go trudnym do oceny dla standardowych narzędzi finansowych, które kochają normę, podczas gdy autokracja beztarciowa jest fabryką anomalii na skalę przemysłową.

Cały argument o stabilności musi jednak przejść test ostateczny, którym jest klątwa Tullocka. Huang używa tego terminu na określenie problemu sukcesji w autokracji, streszczając go jako teorię złych i rozbieżnych zachęt, które zatrują proces przekazywania władzy. Nazwa odsyła do Gordona Tullocka i tradycji wyboru publicznego, a więc do tej gałęzi ekonomii, która uczy, że instytucje nie są wcieloną etyką, lecz zbiorem bodźców. Teza ta jest kluczowa, ponieważ demaskuje stabilność autokracji jako często pozorną – działającą, dopóki lider trwa, i rozpadającą się, gdy pytanie o jego następcę staje się pytaniem o wszystko. Jeżeli bowiem legitymizacja władzy jest aksjomatyczna, a wybory nie istnieją, to sukcesja nie ma żadnego mechanizmu proceduralnego, który pozwoliłby elitom i społeczeństwu uznać wynik za prawomocny. To z kolei zmienia walkę o władzę w brutalną grę o sumie zerowej.

W środowiskach biznesowych, zwłaszcza tych dotkniętych przez kryzysy korporacyjne, krąży gorzkie powiedzenie: najdroższe w firmie są złe wiadomości, które nie dotarły do zarządu. Jeszcze droższe są te, które dotarły, lecz zostały potraktowane jako akt nielojalności. Huang w istocie argumentuje, że autokracja beztarciowa jest dokładnie takim ustrojem, z tą różnicą, że „firma” ma skalę cywilizacji, a skutków jej błędów nie da się zdywersyfikować w żadnym portfelu. Jeśli więc ktoś pyta, co model EAST ma wspólnego z biznesem, odpowiedź jest prosta: ma wspólnego to wszystko, co w przedsiębiorstwie łączy HR, audyt, compliance i strategię. Chodzi mianowicie o architekturę selekcji kadr, architekturę przepływu informacji i architekturę legitymizacji decyzji.

Współczesna recepcja książki Huanga w świecie nauki i analityki politycznej jest jednoznaczna: traktuje się ją jako próbę zbudowania uniwersalnego modelu wyjaśniającego długie trwanie instytucji, a nie jako doraźny komentarz do jednego cyklu politycznego. Prestiżowy „Foreign Affairs” recenzuje ją jako fundamentalny głos w debacie o Chinach. Ośrodki akademickie, jak Cambridge, relacjonując wykłady autora, akcentują tezę o balansie między skalą a zakresem. Instytucje analityczne wprost pytają o konsekwencje odwrótu od reform i o to, co się dzieje, gdy państwo ponownie zaczyna faworyzować homogeniczność kosztem heterogeniczności. Wreszcie dyskusje eksperckie, jak słynne „Conversations with Tyler”, eks

Era reform 1978–2018: balans skali i zakresu władzy

Model reformatorski, obejmujący lata 1978–2018, stanowił w ujęciu Huanga konfigurację absolutnie wyjątkową, ponieważ dopuszczał istnienie zakresu w ramach wszechogarniającej skali. Wyjaśnijmy to precyzyjnie. Nie oznaczało to bynajmniej, że Chiny stały się państwem politycznie pluralistycznym. Chodziło raczej o to, że w obrębie jednego centralnie sterowanego centrum kadrowego pozwolono na głęboką decentralizację gospodarczą i lokalne eksperymentowanie. Z perspektywy teorii organizacji przypomina to strukturę wielooddziałową: centrala kontroluje kluczowe nominacje, ale oddziały mają swobodę testowania własnych rozwiązań. Taka konfiguracja ma głęboki sens ekonomiczny, gdyż generuje konkurencję między prowincjami i działa jak mechanizm ujawniania informacji o skuteczności poszczególnych polityk. Jeśli ten mechanizm działał, to nie dlatego, że był liberalny. Działał, bo wprowadzał kluczowy element wariantowości – minimalną dawkę zakresu, która chroniła system przed poznawczą głuchotą.

Huang wzbogaca ten obraz o pojęcie „delegowanego” lub „zapożyczonego” zakresu, które jest kluczowe dla zrozumienia technologicznego sukcesu współczesnych Chin. Zakres bywał bowiem pozyskiwany z zewnątrz poprzez organiczne powiązania z gospodarką światową: przez wysyłanie studentów za granicę, import know-how czy korzystanie z bezpiecznych przystani prawnych i finansowych globalnego kapitalizmu. Teza, że to właśnie równowaga między skalą a zakresem jest warunkiem dynamizmu, powraca niczym refren w akademickich omówieniach książki. Podkreśla się w nich, że najbardziej prosperujące okresy w historii Chin przypadały dokładnie na te momenty, gdy potęga skali była inteligentnie równoważona przez życiodajny ferment zakresu.

Klątwa Tullocka: strukturalna niestabilność sukcesji

Aby poddać argument o stabilności autokracji logicznemu testowi, należy wprowadzić pojęcie klątwy Tullocka. Yasheng Huang używa go do opisu problemów sukcesji, definiując ją jako system złych i rozbieżnych zachęt, które rządzą przekazywaniem władzy. Nazwa odsyła wprost do Gordona Tullocka i szkoły wyboru publicznego – tej części ekonomii politycznej, która uczy, że instytucje nie są wcieleniem etyki, lecz chłodnym zbiorem bodźców. Huang, idąc tym tropem, mówi o „złych i źle dopasowanych zachętach”, które czynią z sukcesji pole minowe dla całego systemu.

Teza ta jest fundamentalna, demaskuje bowiem stabilność autokracji jako fasadę. System działa sprawnie, dopóki lider trwa, lecz zaczyna się rozpadać, gdy pytanie o następstwo staje się pytaniem o wszystko. To krucha równowaga. Skoro bowiem legitymizacja jest aksjomatyczna, a mechanizm wyborczy nie istnieje, sukcesja pozbawiona jest jakiegokolwiek procedury, która pozwoliłaby elitom i

społeczeństwu uznać wynik za prawomocny. W tej instytucjonalnej próżni walka o władzę nieuchronnie staje się grą o sumie zerowej, w której zwycięzca bierze wszystko.

Paradoks Needhama: bariery chińskiego postępu naukowego

Czwarty element, technologia, prowadzi Huanga wprost do paradoksu Needhama – dręczącego pytania o to, dlaczego cywilizacja przez stulecia wyprzedzająca Europę nie dokonała przełomu naukowego i nie zbudowała samonapędzającego się mechanizmu kumulacji wiedzy. Huang proponuje jednak, byśmy przestawili zwrotnicę w tej debacie, cofając się w czasie i zmieniając optykę instytucjonalną. Jego zdaniem kluczowa blokada nie pojawia się dopiero w późnej epoce Ming, lecz znacznie wcześniej, wraz z okrzepnięciem egzaminacyjnego modelu selekcji elit. System ten, choć promował piśmienność na niespotykaną skalę, jednocześnie tłumił w zarodku sceptycyzm, herezję i konkurencję między ośrodkami myśli – a bez nich nauka nie jest w stanie przekształcać odkryć w teorie zdolne generować kolejne teorie. Konkluzja Huanga brzmi jak uniwersalna zasada: trwały sukces wymaga mariażu skali i zakresu, czyli państwowej zdolności do mobilizacji oraz społecznej zdolności do różnicowania i krytyki.

Tu jednak trzeba wykonać drugi, jeszcze ostrzejszy ruch polemiczny, by nie popaść w pułapkę determinizmu instytucjonalnego. Czy system Keju rzeczywiście może sam w sobie tłumaczyć wielowiekowe fale technologicznego przyspieszenia i stagnacji? W ścisłym sensie wyjaśnia on co najwyżej warunki możliwości, a więc prawdopodobieństwo, z jakim pewne innowacje będą się pojawiać i utrzymywać. Technologia jest bowiem wypadkową także geografii, wojny, handlu, zasobów, epidemii, a wreszcie przypadku, którego rola w historii nauki bywa bezwstydnie ważna. Uczciwa obrona tezy Huanga musi być zatem bardziej subtelna. Keju nie jest jedyną przyczyną, lecz instytucją, która wyjątkowo silnie kształtuje dystrybucję talentów oraz strukturę zachęt do nonkonformizmu. Jeśli system przez stulecia nagradza umiejętność perfekcyjnego odtwarzania kanonu, to nawet genialny wynalazek ma nikłe szanse, by z incydentu stać się programem badawczym. Program taki wymaga bowiem wspólnoty krytyków, a ta z kolei potrzebuje intelektualnej różnorodności – areny, na której ścierają się różne roszczenia do prawdy. W tym sensie Huang, choć ryzykuje uproszczeniem, dotyka nerwu, który współczesny biznes zna aż za dobrze: organizacje maksymalizujące zgodność minimalizują odkrywczność.

Era Xi Jinpinga: centralizacja przepływu informacji

Tak dochodzimy do epoki Xi, czyli do przejścia od modelu reformatorskiego do autokracji beztarciowej. Momentem zwrotnym jest rok 2018, gdy zniesiono limity kadencji przewodniczącego – w interpretacji Huang jest to symboliczne domknięcie epoki reform. Od tego punktu logika systemu przesuwana się w stronę maksymalizacji skali, a więc ku eliminacji tych elementów zakresu, które wcześniej tolerowano jako funkcjonalne. Gospodarcze skutki tej zmiany Huang ilustruje atakiem na sektor prywatny, wymuszoną penetracją firm przez struktury partyjne oraz przesunięciem kryteriów awansu z wyników ekonomicznych na polityczną lojalność. Jednak współczesna recepcja w świecie biznesu dopisuje do tego obrazu warstwę, którą Huang zaledwie zasygnalizował.

Globalny biznes w latach 2024–2026 coraz rzadziej posługuje się językiem „otwierania Chin”, a coraz częściej mówi o zarządzaniu zależnościami, odporności łańcuchów dostaw i ryzyku regulacyjnym. W mediach i analizach finansowych nieustannie powraca termin de-risking, rozumiany jako redukcja krytycznych zależności bez całkowitej rezygnacji z handlu. Pekin, rzecz jasna, odpowiada narracją o „otwieraniu drzwi szerzej”, krytykując de-risking jako próbę fragmentacji globalizacji. Europa z kolei wprost reaguje na ryzyko surowcowe i technologiczne, rozważając koordynację i magazynowanie surowców krytycznych. To w istocie instytucjonalizacja tezy, że skala jednego państwa może zostać użyta jako globalna dźwignia polityczna. Niemcy, które przez dekady traktowały relacje z Chinami jako racjonalny handel, dziś są zmuszone do fundamentalnego przemyślenia swojej polityki.

W ten sposób abstrakcyjne pojęcia skali i zakresu zyskują bardzo praktyczny wymiar. Skala Chin jest dziś dla biznesu nie tylko wielkością rynku, lecz także zdolnością do błyskawicznej redystrybucji zasobów, zmiany bodźców, wdrożenia ograniczeń eksportowych czy mobilizacji technologicznej. To również, mówiąc wprost, potencjał do wytworzenia szoku podażowego w krytycznych węzłach globalnej gospodarki. Zakres Zachodu, czyli jego pluralizm i wielość ośrodków, jest dla biznesu jednocześnie ochroną przed arbitralnością i źródłem opóźnień decyzyjnych. Rodzi to pokusę, by w imię prędkości zazdrościć autokracji, a w imię bezpieczeństwa – panicznie się jej bać. Huang zmusza nas jednak do przyjęcia wniosku znacznie bardziej gorzkiego. Prędkość pozbawiona mechanizmów korekty jest zaletą tylko do pewnego momentu – potem staje się wadą katastrofalną. To nie jest moralna nagana. To chłodna analiza struktury ryzyka.

Model EAST: nowa logika globalnego biznesu

Nowoczesna wyobraźnia Zachodu notorycznie myli dwa porządki: zdolność do działania ze zdolnością do poznania. Chiny bywają więc opisywane jako państwo, które działa szybko i skutecznie, a zatem musi też widzieć wcześniej i trafnie. To błąd kategorialny. Państwo może być mistrzem w gaszeniu pożarów i jednocześnie kompletnym ignorantem w ich wykrywaniu, ponieważ wykrywanie wymaga zakresu, a gaszenie – skali. Jeżeli kanały informacyjne są podporządkowane interesowi spójności, pierwsza faza kryzysu zawsze będzie fazą milczenia. Fazą upiększania raportów i udawania, że nic się nie dzieje, bo każda zła wiadomość jest w gruncie rzeczy aktem nielojalności wobec oficjalnej narracji. Gdy pożar wreszcie wybucha, skala pozwala mobilizować zasoby, budować, zamykać i karać. Jest to już jednak zarządzanie skutkiem, nie przyczyną. Dlatego metafora strażaka u Huanga jest nie tylko publicystyczna, ale i logicznie spójna.

Teraz sedno, czyli E jak Egzaminy. Historyczny system egzaminów urzędniczych, znany jako keju, Huang traktuje jako genialny wynalazek ustrojowy. Rozwiązał on problem, z którym poległy inne cywilizacje: jak zarządzać ogromnym terytorium bez nowoczesnej komunikacji, rynków informacji, pluralizmu instytucji czy praworządności ograniczającej władzę. Odpowiedź była prosta: ujednolicić człowieka. Nie w sensie biologicznym, lecz poznawczym i normatywnym. Keju homogenizowało kapitał ludzki, narzucało wspólną doktrynę i wytwarzało elitę, która swoją pozycję zawdzięczała nie majątkowi czy armii, lecz zdanemu testowi. Była elitą, bo okazała się kompatybilna z mechanizmem państwa. W takim modelu awans jest zarazem selekcją i indoktrynacją, a sprawność staje się nierozdzielna od konformizmu.

Anegdota, którą Huang przytacza, działa jak mikroskop: keju ma się do Chin tak, jak test SAT do Harvardu. To porównanie jest z jednej strony kpiarskie, z drugiej – przerażająco precyzyjne. Test staje się narzędziem legitymizacji, obiecując obiektywizm, anonimowość i czystą rywalizację. Jest też narzędziem formatowania umysłu, bo premiuje to, co mierzalne, a karze to, co ryzykowne. Wreszcie, jest narzędziem monopolizacji talentu, bo zasysa najlepszych do jednego kanału kariery, spychając religię, handel, naukę i sztukę do roli sektorów drugorzędnych. Jeśli dodamy do tego społeczną atomizację kandydatów, którzy rywalizują jako jednostki, a współpraca jest podejrzana, otrzymujemy społeczeństwo poszatkwane, niezdolne do tworzenia trwałych struktur samoorganizacji. W takim świecie państwo panuje bez społeczeństwa, a społeczeństwo istnieje jako suma biografii podporządkowanych jednej drabinie awansu.

W języku zachodniej socjologii najbliższy temu jest Weber, lecz u niego biurokracja wyrasta z panowania legalnego, a więc z porządku norm mających ograniczać arbitralność. Huang pokazuje coś bardziej paradoksalnego: w Chinach biurokracja była wcześniej nowoczesna jako technika, lecz

nie jako ograniczenie władzy. Nie miała nad sobą prawa w sensie konstytucyjnym, a jedynie centrum polityczne. Weberowska pochwała technicznej przewagi biurokracji, jej precyzji i ciągłości, w tej konfiguracji zmienia znak. Zalety techniczne stają się zaletami dominacji.

Dlaczego to ważne dla biznesu, zanim jeszcze przejdziemy do autokracji i stabilności? Ponieważ keju nie jest tylko przeszłością. Jest matrycą. Jeżeli państwo jest organizacją, jego podstawowym zasobem jest kadra, a procesem – jej selekcja i kontrola. Huang opisuje,

Ryzyko epistemiczne: ślepota informacyjna autokraty

Zanim jednak postawimy kropkę, otworzymy jeszcze jeden, tym razem biznesowy nawias. Metafory są zbędne, bo rzeczywistość sama stała się wystarczająco symboliczna. Globalny biznes, a zwłaszcza przemysł europejski, zaczął w latach 2024 i 2025 mówić o ryzyku związanym z Chinami językiem zasobów krytycznych, licencji eksportowych i przymusowej dywersyfikacji. Słysząc to w doniesieniach o kontrolach eksportu antymonu i w echu cenowym, które uderzyło w europejskie łańcuchy dostaw. Widać to w nerwowej presji firm na tworzenie uprzywilejowanych kanałów dostępu do surowców, co jest symptomem utraty wiary w neutralność handlu. Rynek zaczyna negocjować z państwem jak z selekjonerem przy wejściu do klubu. Widać to wreszcie w oficjalnych dokumentach Unii, gdzie wprost zapowiada się wspólne zakupy, mechanizmy awaryjne i finansowanie projektów surowcowych, a przy okazji ogranicza się Chińczykom dostęp do części badań.

To wszystko jest rynkowym, namacalnym echem tezy Huanga o skali i zakresie. Skala Chin jest faktem. Zakres zachodnich łańcuchów dostaw był przez dekady świadomie delegowany do jednego, coraz potężniejszego węzła. Gdy dziś firmy mówią o deriskingu, a instytucje o platformach zakupowych i mechanizmach odporności, w istocie mówią o jednym: o odzyskiwaniu utraconego zakresu, czyli o ponownej multiplikacji źródeł, kanałów i centrów. To desperacka próba ucieczki z pułapki. Pułapki, którą autokracja może zatrzaskać jednym ruchem, bo tam, gdzie skala rośnie kosztem zakresu, jedna polityczna decyzja z łatwością staje się globalnym faktem gospodarczym.

De-risking: zachodnia odpowiedź na chińską ekspansję

Można opisać tę maszynę jako cztery nakładające się na siebie krążenia, które bardziej przypominają obieg krwi niż spis rozdziałów. Pierwszy obieg, egzaminacyjny, jest krążeniem selekcji. System keju, czyli cesarskich egzaminów urzędniczych, jako technologia polityczna konstruuje jednolity język awansu, a ten z kolei buduje jednolity język lojalności. Huang

wielokrotnie podkreśla, że chodzi tu nie tyle o mobilność społeczną, ile o polityczną – o to, że drabina prowadzi do państwa i przez państwo, a nie w poprzek wielu sfer życia. Skutek jest podwójny. Po pierwsze, powstaje merytokratyczny pozór bezosobowości, który wytwarza legitymację, ponieważ ludzie uznają regułę, skoro wydaje się ona „taka sama dla wszystkich”. Po drugie, rodzi się intelektualna homogenizacja, gdyż treść premiowana przez egzamin staje się treścią, którą społeczeństwo uznaje za rozsądną, a władza za bezpieczną.

Drugi obieg, autokratyczny, jest krążeniem skali i zakresu. Skala oznacza tu zdolność do jednolitego wdrażania, mobilizacji i standaryzacji, podczas gdy zakres to istnienie wielu kanałów korekty, wielu centrów decyzyjnych i wielości form życia instytucjonalnego. Huang bez ogródek traktuje autokrację jako mechanizm maksymalizacji skali przez redukcję zakresu, co w długim okresie niszczy innowacyjność, ta bowiem jest statystycznie produktem konkurencji i krytyki. Model ten ma dla czytelnika biznesowego jedną przewagę nad teoriami stricte politycznymi. Pozwala zrozumieć, dlaczego autokracja może być operacyjnie znakomita w tym, co mierzalne, a poznawczo słaba w tym, co dopiero staje się problemem. Można to ująć w zdaniu, które w środowiskach compliance i ryzyka krąży od dawna: organizacja, która karze posłańca, traci informacje, a organizacja, która traci informacje, zaczyna mylić zgodność z prawdą.

Trzeci obieg, stabilnościowy, jest krążeniem legitymacji. Huang wprowadza tezę o legitymacji aksjomatycznej, a więc o takim uznaniu centrum, które jest w znacznej mierze uprzednie wobec jego bieżącej wydajności. W tej logice państwo może przetrwać katastrofy, które w innych kontekstach politycznych wywołałyby rewoltę. Jest to kluczowe, ponieważ stabilność w rozumieniu Huanga nie jest nagrodą za dobre rządzenie, lecz rezultatem historycznego zorganizowania społeczeństwa w sposób uniemożliwiający masową koordynację działań przeciwko centrum. To właśnie tu pojawia się jego formuła „państwa panującego bez społeczeństwa”, która nie neguje istnienia relacji społecznych, lecz istnienie autonomicznych instytucji pośrednich, zdolnych do trwałego sporu o reguły gry.

Czwarty obieg, technologiczny, jest krążeniem paradoksu Needhama. Huang proponuje nowe ujęcie klasycznego pytania, dlaczego Chiny, mimo wczesnej przewagi technologicznej, nie stworzyły nowożytnej nauki w sensie kumulatywnym, z autonomiczną wspólnotą krytyki. W jego interpretacji problemem nie jest brak talentu czy praktycznych wynalazków, lecz brak instytucjonalnego „zakresu” koniecznego, aby wiedza kumulowała się w teorii zdolne do produkowania dalszej wiedzy. Warto tu przywołać klasyczną intuicję Schumpetera, że istotą kapitalizmu jest „twórcza destrukcja”. Jeżeli destrukcja zostaje zakazana jako niełojalność, to twórczość zaczyna przypominać jedynie doskonalenie istniejących procedur. W ujęciu Huanga oznacza to, że skala może przyspieszać dyfuzję technologii, ale bez zakresu zaczyna hamować jej przełomowość.

Technologia domyka pętlę sprzężeń zwrotnych EAST

Jeżeli potraktować model EAST nie jako zamknięty opis, lecz jako narzędzie do myślenia o przyszłości, nieuchronnie prowadzi on do fundamentalnego pytania. Pytania, którego nie należy stawiać w trybie publicystycznego wróżenia, lecz chłodnej analizy warunków możliwości. Nie chodzi bowiem o to, co się wydarzy, lecz o to, jakie konfiguracje systemu są strukturalnie spójne, a jakie wymagają założeń cudu. W tym sensie dają się dziś zarysować dwa scenariusze skrajne. Nie są to prognozy w sensie dat i liczb, lecz modele dynamiki instytucjonalnej. Oba są niepokojące, choć z różnych powodów. Oba są racjonalne w swojej wewnętrznej logice. I oba mają głębokie implikacje dla globalnego biznesu, ponieważ na nowo definiują, czym jest ryzyko, stabilność i racjonalność inwestycyjna.

Pierwszy scenariusz można nazwać scenariuszem dalszej konsolidacji skali. To wariant, w którym obecny kurs zostaje utrzymany, a nawet wzmocniony, ponieważ aparat uznaje, że dotychczasowe napięcia są dowodem słuszności centralizacji, a nie jej błędu. W tej logice technologia staje się w coraz większym stopniu przedłużeniem aparatu bezpieczeństwa i zarządzania, a nie autonomicznym polem eksploracji. Selekcja kadr przesuwana dalej w stronę lojalności jako głównego kryterium, co oznacza, że egzamin, w sensie funkcjonalnym, zostaje zastąpiony ciągłą oceną zgodności. Autokracja staje się coraz bardziej osobista, choć nadal opakowana w język organizacyjny. Stabilność pozostaje aksjomatem, lecz jest coraz brutalniej wymuszana przez przewencję, a nie budowana na zaufaniu. Technologia zaś służy do minimalizacji nieprzewidywalności, nawet za cenę przełomowej innowacyjności.

W takim świecie klątwa Tullocka, czyli nierozwiązywalny problem sukcesji w autokracji, nie znika. Zostaje odroczone i zagęszczone. Odroczone, ponieważ problem zostaje przesunięty w czasie. Zagęszczone, ponieważ im dłużej jest odraczany, tym większa stawka kumuluje się wokół jednego, krytycznego momentu. Dla biznesu oznacza to świat o pozornie wysokiej przewidywalności operacyjnej, ale dramatycznie niskiej przewidywalności strukturalnej. Reguły mogą być dziś jasne, by jutro zostać zmienione dekretem. Kontrakty są respektowane do chwili, w której przestają być zgodne z interesem centrum. Inwestycje długoterminowe stają się zakładami politycznymi, nawet jeśli opisuje się je językiem czysto ekonomicznym. Racjonalność inwestora polega tu nie na maksymalizacji zysku, lecz na minimalizacji ekspozycji na arbitralną decyzję, co prowadzi do fragmentaryzacji zaangażowania i skracania horyzontów.

Ten scenariusz ma jednak wewnętrzną sprzeczność. Im bardziej system usuwa zakres, tym bardziej rośnie ryzyko epistemiczne, czyli ryzyko, że centrum nie otrzyma na czas informacji o własnym błędzie. W długiej perspektywie oznacza to albo konieczność coraz brutalniejszej korekty po fakcie,

albo narastanie stagnacji technologicznej, ponieważ przełomowa innowacja wymaga przestrzeni dla herezji. Skala, która nie oddycha zakresem, zaczyna działać jak betonowa konstrukcja bez szczelin dylatacyjnych. Jest potężna, ale pęka w sposób nagły i niekontrolowany.

Drugi scenariusz można nazwać scenariuszem wymuszonego powrotu zakresu. Nie jest to wizja liberalnej idylli ani demokratycznego przebudzenia. To scenariusz pragmatyczny, w którym system, napotykając bariery wzrostu, innowacyjności albo wydolności fiskalnej, zostaje zmuszony do przywrócenia pewnych form tarcia. Musi to zrobić, ponieważ bez nich nie jest w stanie utrzymać sprawności. Powrót zakresu

W świecie, gdzie jedność często przedkładana jest nad różnorodność, a stabilność nad innowację, model EAST staje się przestrożą. Czy dążenie do absolutnej kontroli nie okaże się ostatecznie pułapką, w której państwo, odcinając się od zakresu, skazuje się na poznawczą ślepotę? I czy globalny biznes, w pogoni za zyskiem, nie staje się mimowolnym zakładnikiem tej iluzji siły?

Inspiracje

[1] "The rise and fall of the East" Yasheng Huang

2023 | Yale University Press

Yasheng Huang jest profesorem ekonomii globalnej i zarządzania w MIT Sloan, fundacji Epoch Foundation. Specjalizuje się w ekonomii politycznej Chin i rynków wschodzących. Założył laboratoria Chin, Indii i ASEAN na MIT. Jest autorem wielu książek, w tym „Capitalism with Chinese Characteristics”.

Yasheng Huang is the Epoch Foundation Professor of Global Economics and Management at MIT Sloan. He specializes in the political economy of China and emerging markets. He founded the China, India, and ASEAN Labs at MIT. Author of multiple books, including 'Capitalism with Chinese Characteristics'.

MIT Sloan School of Management

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:



[1] "Capitalism with Chinese Characteristics: Entrepreneurship and the State"

Yasheng Huang

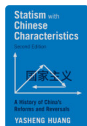
2008 | Cambridge University Press | ISBN: 9781139475136



[2] "Inflation and Investment Controls in China"

Yasheng Huang

1999 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521665735



[3] "Statism with Chinese Characteristics: A History of China's Reforms and Reversals"

Yasheng Huang

2026 | Cambridge University Press | ISBN: 9781009680677

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[4] "Average Is Over: Powering America Beyond the Age of the Great Stagnation"

Tyler Cowen

2013 | Penguin | ISBN: 9780698138162



[5] "Big Business: A Love Letter to an American Anti-Hero"

Tyler Cowen

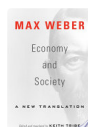
2019 | Macmillan + ORM | ISBN: 9781250110558



[6] "The Grand Titration: Science and Society in East and West"

Joseph Needham

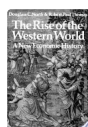
2013 | Routledge | ISBN: 9781136574481



[7] "Economy and Society"

Max Weber

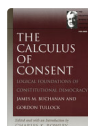
2019 | Harvard University Press | ISBN: 9780674240834



[8] "The Rise of the Western World: A New Economic History"

Douglass C. North, Robert Paul Thomas

1976 | Cambridge University Press | ISBN: 9781107469433



[9] "The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy"

James M. Buchanan, Gordon Tullock

2004 | University of Michigan Press

[10] "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States"

Albert O. Hirschman

2018 | Harvard University Press

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft"

Gordon Tullock

1967 | Western Economic Journal

[2] "Efficient Rent-Seeking"

Gordon Tullock

1980

[3] "An Economic and Rational Choice Approach to the Autism Spectrum and Human Neurodiversity"

Tyler Cowen

2011 | GMU Working Paper in Economics

[4] "An Economic Theory of Avant-Garde and Popular Art, or High and Low Culture"

Tyler Cowen, Alexander Tabarrok

2000 | Southern Economic Journal

[5] "Political economy models of the resource curse: Implications for policy and research"

Ivar Kolstad, Arne Wiig

2009 | South African Institute of International Affairs

[6] "The Nature of Chinese Society: A Technical Interpretation"

Ray Huang, Joseph Needham

1974 | East and West

[7] "Critique of the Colonial Historicization of the Scientific Thought in China: The Joseph Needham Paradox"

Khaled Qutb

2022 | Tabayyun

[Google Scholar](#)

[8] "The Creative Response in Economic History"

Joseph A. Schumpeter

1947 | The Journal of Economic History

[9] "The Communist Manifesto in Sociology and Economics"

Joseph A. Schumpeter

1949 | The Journal of Political Economy

[10] "The Tools of Autocracy Worldwide: Authoritarian Networks, the Façade of Democracy, and Neo-Repression"

Multiple Authors

2024 | American Behavioral Scientist

[11] "Science as a Vocation"

Max Weber

1917

[12] "Politics as a Vocation"

Max Weber

1919

[13] "The Effects of Key Audit Matters and Stock Ownership on Audit Committee Members' Accounting Preferences"

Michelle Höfmann, Christiane Pott, Sandra Chrzan

2024 | J. Risk Financial Manag.

[Google Scholar](#)

[14] "Institutions"

Douglass C. North

1991 | Journal of Economic Perspectives

[15] "Institutions and economic growth: An historical introduction"

Douglass C. North

1989 | World Development

[16] "What autocracies say (and what citizens hear): Proposing four mechanisms of autocratic legitimation"

Johannes Gerschewski

2017 | Contemporary Politics

[Google Scholar](#)

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[17] "The Chinese Communist Party and Regulatory Transparency in China's Food Industry"

Yasheng Huang, Qihua Gao, Yuze Sui, Y. Karen Zheng

2023 | PNAS Nexus

[18] "The Longevity Mechanism of Chinese Absolutism"

Yasheng Huang, Clair Yang

2021 | Journal of Politics

[19] "Are foreign firms favored in China? Firm-level evidence on the collection of value-added taxes"

Yasheng Huang, Heiwai Tang

2018 | Journal of International Business Policy



Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.

Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: bcdo497e-8dfd-49d2-a75a-e1de305b9a65