Różnorodność instytucjonalna Ekspresu Chiny-Europa: analiza porównawcza modeli rozwoju w pięciu chińskich miastach na podstawie książki Bai Gao

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje paradoks współistnienia centralnego sterowania politycznego z regionalną różnorodnością organizacyjną w ramach Ekspresu Chiny-Europa (CR Express). Opierając się na publikacji Bai Gao i Zhihonga Zhena, autor przygląda się pięciu ośrodkom: Chongqingowi, Chengdu, Zhengzhou, Wuhan i Yiwu. Każde z tych miast wykształciło odmienne modele relacji między administracją a sektorem prywatnym, co wynika z lokalnej struktury gospodarczej i historycznych zasobów. Analiza ta podważa tezę o pełnej jednorodności chińskiego modelu rozwoju, wskazując na rolę konkurencji instytucjonalnej i regionalnego eksperymentowania w ramach Inicjatywy Pasa i Szlaku. Studium przypadku pozwala pogłębić teorię państwa rozwojowego poprzez badanie konkretnych mechanizmów organizacji transportu transkontynentalnego.

The article analyzes the paradox of the coexistence of central political control with regional organizational diversity within the China-Europe Express (CR Express). Drawing on the publication by Bai Gao and Zhihong Zhen, the author examines five hubs: Chongqing, Chengdu, Zhengzhou, Wuhan, and Yiwu. Each of these cities has developed different models of relations between administration and the private sector, resulting from local economic structures and historical resources. This analysis challenges the thesis of full homogeneity in the Chinese development model, pointing to the role of institutional competition and regional experimentation within the Belt and Road Initiative. The case study allows for a deeper

exploration of developmental state theory by examining specific mechanisms of transcontinental transport organization.

Czy chiński model państwa rozwojowego to monolityczna struktura centralnego planowania, czy raczej elastyczny ekosystem lokalnych eksperymentów? Niniejszy artykuł analizuje ten paradoks poprzez pryzmat funkcjonowania Ekspresu Chiny-Europa w pięciu kluczowych ośrodkach: Chongqingu, Chengdu, Zhengzhou, Wuhan i Yiwu. Główna teza tekstu dowodzi, że za fasadą politycznej jedności kryje się głęboka różnorodność instytucjonalna. Autor wykazuje, że sposób organizacji transportu transkontynentalnego nie jest identyczny w każdym mieście, lecz stanowi rezultat precyzyjnego dopasowania form administracyjnych do lokalnych zasobów przemysłowych i historycznych uwarunkowań rynkowych. Od modeli opartych na strategicznym sprzężeniu klastrów technologicznych, przez centralizację państwową, aż po synergię z prywatnymi sieciami kupieckimi – analiza ta redefiniuje rozumienie chińskiej zdolności administracyjnej. Tekst przekształca spojrzenie na infrastrukturę: przestaje ona być jedynie fizycznym zasobem, a staje się narzędziem budowania rynku, w którym pragmatyzm strategiczny pozwala łączyć odgórne kierownictwo z oddolną przedsiębiorczością.

SŁOWA KLUCZOWE

Ekspres Chiny-Europa | różnorodność instytucjonalna | chińskie państwo rozwojowe | Inicjatywa Pasa i Szlaku | strategic coupling | globalne sieci produkcyjne | koszty transakcyjne | integracja pionowa | modele rozwoju regionalnego | CR Express | analiza historyczno-instytucjonalna | budowanie rynku vs budowanie infrastruktury | konkurencja instytucjonalna | łańcuchy dostaw

Regionalna różnorodność w ramach centralnego sterowania

Pięć miast, pięć dróg budowania rynku. Chongqing, Chengdu, Zhengzhou, Wuhan i Yiwu jako porównawcze studium chińskiego państwa rozwojowego, przedsiębiorczości regionalnej i instytucjonalnej różnorodności Ekspresu Chiny-Europa.

Przejście od teoretycznej analizy państwa rozwojowego do empirycznego badania sposobów organizacji Ekspresu Chiny-Europa pozwala dostrzec jeden z najciekawszych paradoksów współczesnej chińskiej transformacji gospodarczej. Jednolity system polityczny, wspólna strategia integracji infrastrukturalnej oraz podporządkowanie kluczowych instytucji administracyjnych kierownictwu Komunistycznej Partii Chin nie doprowadziły do powstania w pełni jednorodnego modelu funkcjonowania transkontynentalnych usług kolejowych. Przeciwnie – poszczególne ośrodki miejskie wykształciły odmienne konfiguracje relacji między administracją publiczną, przedsiębiorstwami państwowymi, prywatnymi operatorami logistycznymi a organizacjami korzystającymi z przewozów. Zróżnicowanie to nie stanowi drugorzędnej osobliwości organizacyjnej, lecz ujawnia istotną właściwość chińskiej gospodarki: centralizacja strategicznego kierownictwa może współistnieć z regionalnym eksperymentowaniem, konkurencją instytucjonalną i historycznie ukształtowaną odmiennością lokalnych struktur rynkowych.

Dla socjologii ekonomicznej kluczowe staje się zatem wyjaśnienie, dlaczego podobne instrumenty polityki publicznej, stosowane w ramach tego samego porządku państwowego, prowadziły do powstania różnych sposobów finansowania, organizacji i komercjalizacji usług transportowych. Porównanie Chongqingu, Chengdu, Zhengzhou, Wuhanu i Yiwu pozwala wyjść poza tradycyjne przeciwstawienie gospodarki państwowej i prywatnej, gdyż w każdym z tych przypadków występują odmienne relacje między własnością infrastruktury, uprawnieniami organizacyjnymi, dostępem do kapitału a zdolnością pozyskiwania klientów.

Istotny jest również charakter lokalnej gospodarki, ponieważ popyt na transport kolejowy może wynikać z potrzeb wielkich producentów przemysłowych, działalności rozproszonych przedsiębiorców, funkcji regionalnego centrum dystrybucyjnego albo specjalizacji w konkretnych kategoriach produktów. Struktura towarowa wpływa na możliwości konsolidowania przesyłek, częstotliwość połączeń, wymagania dotyczące czasu transportu i ekonomiczne uzasadnienie świadczenia usług. Nie istnieje zatem jeden, niezależny od otoczenia model optymalnego operatora CR Express. Organizacja przewozów jest rezultatem dostosowywania form instytucjonalnych do historycznie ukształtowanych zasobów regionu oraz relacji między podmiotami dysponującymi władzą polityczną i gospodarczą.

Taki kierunek badań reprezentuje tom „The China-Europe Railway Express: State Building and Market Building” pod redakcją Bai Gao i Zhihonga Zhena, wydany przez Palgrave Macmillan w maju 2026 roku. Konstrukcja książki opiera się na zestawieniu pięciu ośrodków funkcjonowania CR Express oraz analizie roli przedsiębiorstw kolejowych, władz lokalnych, organizacji państwowych i sektora prywatnego.

Odrębne rozdziały poświęcono Chongqingowi, Yiwu, Chengdu, Zhengzhou i Wuhanowi, natomiast część końcowa obejmuje analizę porównawczą. Publikacja stanowi użyteczny punkt odniesienia dla rekonstrukcji różnorodności organizacyjnej chińskich rynków logistycznych, jednak ocena poszczególnych modeli wymaga uwzględnienia zmian następujących po okresie pierwotnego kształtowania lokalnych platform. Historyczna typologia nie powinna być traktowana jako opis niezmiennej sytuacji własnościowej i operacyjnej w 2026 roku; rozwój współpracy między regionami, reorganizacja przedsiębiorstw oraz tworzenie nowych ośrodków konsolidacji ładunków prowadziły bowiem do przekształceń pierwotnych rozwiązań. Metodologiczna wartość porównania wynika z możliwości zastosowania analizy historyczno-instytucjonalnej do przypadków osadzonych w relatywnie podobnym otoczeniu ogólnopaństwowym.

Wszystkie pięć ośrodków funkcjonuje w ramach chińskiej polityki gospodarczej, korzysta z krajowej infrastruktury kolejowej i uczestniczy w przedsięwzięciu uznawanym za element Inicjatywy Pasa i Szlaku. Jednocześnie miasta różnią się strukturą produkcji, historią przedsiębiorczości, sposobem zarządzania majątkiem publicznym oraz organizacją relacji z operatorami transportowymi. Dzięki temu możliwe staje się rozpoznanie znaczenia czynników lokalnych bez konieczności sprowadzania wszystkich różnic do odmienności systemów politycznych państw. Analiza nie stanowi jednak kontrolowanego eksperymentu, ponieważ miasta różnią się wieloma cechami jednocześnie, a obserwowane rezultaty pozostają zależne od zmian warunków międzynarodowych.

Wnioskowanie przyczynowe wymaga zatem odtwarzania konkretnych sekwencji decyzji, identyfikowania mechanizmów organizacyjnych i rozważania alternatywnych wyjaśnień. W tym sensie porównawcze studium przypadku umożliwia pogłębienie teorii państwa rozwojowego, nie zastępując ilościowej oceny ekonomicznych rezultatów poszczególnych przedsięwzięć.

Model Chongqingu jako strategiczne sprzężenie przemysłu i infrastruktury

Chongqing stanowi historyczny punkt wyjścia tego porównania, gdyż jego doświadczenie pokazuje, jak nowa usługa transportowa może powstawać w odpowiedzi na potrzeby konkretnego klastra

przemysłowego. Rozwój produkcji komputerów przenośnych i innych urządzeń elektronicznych w południowo-zachodnich Chinach wygenerował popyt na usługi logistyczne, które łączyłyby krótszy czas dostawy z kosztami niższymi niż w przypadku transportu lotniczego. Uruchomione w marcu 2011 roku połączenie Yuxin'ou do Duisburga umożliwiło producentom korzystanie z nowej relacji transportowej, która w określonych warunkach odpowiadała wymaganiom globalnych łańcuchów dostaw. Kluczowe jest to, że rozwój połączenia kolejowego został poprzedzony działaniami lokalnych władz na rzecz kształtowania zaplecza przemysłowego i przyciągania zagranicznych przedsiębiorstw. Kolej nie stworzyła zatem zapotrzebowania na transport całkowicie od podstaw, lecz stała się elementem szerszej konfiguracji gospodarczej, w której specjalizacja przemysłowa i publiczna infrastruktura wzajemnie wzmacniały swoje znaczenie. Badanie Rui Hu, Chun Yanga i Qingyun Li, opublikowane w maju 2016 roku w "Asia Europe Journal", nadaje temu przypadkowi dodatkową głębię teoretyczną.

Autorzy wykorzystują perspektywę koniunkturalną w badaniach globalnych sieci produkcyjnych, wskazując, że rola infrastruktury transnarodowej nie ogranicza się jedynie do obniżania kosztów transportu. Połączenie kolejowe może wpływać na ewolucję klastra przemysłowego poprzez zwiększanie dostępu do rynku, reorganizację powiązań między przedsiębiorstwami i zmianę strategicznego położenia regionu w globalnych sieciach produkcji. Badacze rozpoznają również symboliczny wymiar infrastruktury – funkcjonowanie połączenia z Europą pozwala lokalnym władzom prezentować miasto jako nowoczesny ośrodek integracji międzynarodowej. W ich interpretacji Chongqing nie jest biernym beneficjentem chińskiej strategii państwowej, lecz aktywnym uczestnikiem procesu przekształcania lokalnych zasobów przemysłowych w zdolność do współpracy z globalnymi przedsiębiorstwami. Istotna jest również historyczna kolejność zdarzeń: rozwój Yuxin'ou zainicjowano przed ogłoszeniem BRI, a następnie włączono go w jej ramy strategiczne.

W perspektywie teorii globalnych sieci produkcyjnych doświadczenie Chongqingu można interpretować za pomocą koncepcji strategicznego sprzężenia (strategic coupling), rozwijanej między innymi przez Henry'ego Wai-chunga Yeunga. Polega ona na powiązaniu regionalnych zasobów, instytucji i kompetencji z potrzebami przedsiębiorstw organizujących produkcję na skalę międzynarodową. Rozwój gospodarczy regionu może następować dzięki uzyskaniu określonej funkcji w globalnym łańcuchu wartości, jednak trwałość tej pozycji zależy od zdolności do rozwijania własnych kompetencji i adaptacji do zmian strategii przedsiębiorstw dominujących. W Chongqingu kluczowe było współdziałanie administracji miejskiej, producentów elektroniki i operatorów logistycznych, gdyż żaden z tych podmiotów nie był w stanie samodzielnie stworzyć wszystkich warunków rozwoju klastra. Przedsiębiorstwa zapewniały popyt i kompetencje produkcyjne, administracja wspierała organizację infrastruktury i środowiska inwestycyjnego, a

operatorzy kolejowi przekształcali możliwości techniczne w regularne usługi. Mechanizm ten można określić jako współtworzenie przewagi lokalizacyjnej przez wzajemne dostosowywanie polityki publicznej i prywatnych strategii gospodarczych. Model Chongqingu nie powinien być jednak postrzegany jako rozwiązanie oparte wyłącznie na spontanicznej współpracy firm.

Ważna była jego organizacja instytucjonalna, obejmująca aktywność miejskiego aparatu publicznego, współpracę z chińskimi instytucjami kolejowymi oraz porozumienia z partnerami zagranicznymi. Rui Hu, Chun Yang i Qingyun Li wskazują na znaczenie międzynarodowej struktury współpracy związanej z Yuxin'ou, której funkcją było ułatwianie organizacji regularnych przewozów przez kilka systemów kolejowych. Należy przy tym odróżnić formalną strukturę udziałów w konkretnym przedsiębiorstwie od szerszej sieci porozumień między przewoźnikami i operatorami infrastruktury. Nie każda organizacja współuczestnicząca w realizacji przewozu musi być udziałowcem jednej spółki, podobnie jak utworzenie przedsiębiorstwa międzynarodowego nie eliminuje potrzeby zawierania odrębnych kontraktów dotyczących obsługi infrastruktury i przesyłek. Istotnym osiągnięciem było zatem stworzenie zdolności do koordynowania wielu uczestników, których działalność musiała zostać zsynchronizowana pomimo różnic technicznych i prawnych.

Infrastruktura jako katalizator nowych relacji gospodarczych

Ekonomiczne znaczenie tej koordynacji wynikało z ograniczania kosztów transakcyjnych i redukcji niepewności przedsiębiorstw eksportowych. Producent komputerów korzystający z transkontynentalnego przewozu kolejowego potrzebował bowiem nie tylko krótkiego czasu dostawy, lecz także stabilnego harmonogramu, sprawnej obsługi granicznej i przewidywalności odpowiedzialności kontraktowej. Rozwój Yuxin'ou ilustruje zatem Northowską koncepcję znaczenia instytucji dla rozszerzania zakresu możliwych transakcji.

Administracyjna zdolność do organizowania współpracy niwelowała bariery, które utrudniałyby pojedynczym firmom samodzielne negocjowanie wszystkich elementów przewozu. Jednocześnie utrzymywanie stabilnego popytu przemysłowego sprzyjało rozwojowi połączeń i wzrostowi doświadczenia operatorów. Powstający rynek nie był więc wyłącznie rezultatem interwencji publicznej ani samoczynnego mechanizmu cenowego, lecz współzależnym procesem tworzenia infrastruktury, organizacji kontraktowej i specjalizacji przedsiębiorczej.

Współczesna ewolucja Chongqingu pokazuje, że jego znaczenie logistyczne wykracza już poza pierwotne połączenie z Duisburgiem. W oficjalnych chińskich materiałach z 2026 roku przedstawiono rozwój rozległego zaplecza logistycznego Tuanjiecun, obejmującego organizację przewozów samochodów i komponentów przemysłowych oraz powiązanie usług kolejowych z innymi kierunkami transportowymi. Kluczowe staje się zwiększanie znaczenia relacji powrotnych, gdyż import europejskich produktów i części może poprawić ekonomiczne wykorzystanie infrastruktury oraz ograniczyć nierównowagę przewozową.

Zmiana struktury towarowej stanowi wskaźnik ewolucji lokalnej gospodarki, która stopniowo poszerza zakres działalności poza pierwotne potrzeby producentów komputerów. Nie oznacza to jednak całkowitego przezwyciężenia problemu niezbilansowania ładunków, ponieważ poziom wykorzystania przewozów powrotnych zależy od konkretnych kierunków i kategorii towarowych.

Z punktu widzenia teorii rozwoju regionalnego istotne jest, że wzrost znaczenia infrastruktury może prowadzić do jej stopniowego uniezależniania funkcjonalnego od pierwotnego sektora gospodarczego. Połączenie uruchomione w odpowiedzi na potrzeby określonych producentów z czasem zaczyna obsługiwać znacznie szerszą grupę przedsiębiorstw, a powstające wokół niego terminale i usługi logistyczne stają się zasobem przyciągającym nowe inwestycje. W tym procesie infrastruktura ewoluuje z funkcji komplementarnej wobec istniejącego klastra do roli czynnika organizującego nowe relacje gospodarcze. Nie należy jednak utożsamiać tej transformacji z nieograniczonym efektem mnożnikowym, gdyż zdolność przyciągania firm zależy od kosztów transportu, warunków inwestycyjnych i rzeczywistego popytu. Należy uwzględnić również możliwość występowania efektów wypierania, jeżeli koncentracja publicznego wsparcia wokół określonej infrastruktury ogranicza środki dostępne dla innych przedsięwzięć gospodarczych. Chongqing stanowi zatem nie tylko przykład udanej mobilizacji organizacyjnej, lecz również przedmiot pytania o długookresową efektywność wykorzystywania kapitału publicznego w rozwijaniu regionalnych przewag konkurencyjnych. Właściwa ocena tego modelu wymaga ponadto uwzględnienia roli politycznego prestiżu infrastruktury.

Połączenie kolejowe z Europą pozwalało przedstawiać Chongqing jako ośrodek gospodarczy o znaczeniu wykraczającym poza tradycyjną hierarchię chińskich regionów przemysłowych. Z punktu widzenia socjologii politycznej taki prestiż może pełnić funkcję zasobu instytucjonalnego, zwiększając możliwości pozyskiwania inwestorów, wsparcia administracyjnego i wykwalifikowanych pracowników. Nie jest on jednak tożsamy z wymierną korzyścią ekonomiczną, ponieważ jego oddziaływanie zależy od tego, czy symboliczne znaczenie przedsięwzięcia zostaje przekształcone w konkretne decyzje gospodarcze. W badaniach nad wielkimi inwestycjami infrastrukturalnymi kluczowe jest rozróżnienie pomiędzy materialnymi efektami organizacji rynku

a politycznym wykorzystaniem inwestycji do budowania pozycji miasta. Oba mechanizmy mogą się wzajemnie wzmacniać, ale mogą również pozostawać w konflikcie, gdy potrzeba utrzymywania prestiżowego projektu skłania administrację do ponoszenia kosztów niewspółmiernych do rzeczywistych korzyści.

Model Chengdu: przejście od inicjatywy prywatnej do kontroli państwowej

W Chengdu wykształcił się odmienny mechanizm organizacyjny, którego przypadek szczególnie wyraźnie ukazuje możliwość przekształcenia prywatnej inicjatywy transportowej w przedsięwzięcie kontrolowane przez lokalny sektor państwowy. Historia połączenia Rong'ou (蓉欧) jest interesująca nie tyle dowodem na nieuchronną przewagę jednej formy własności nad drugą, co raczej okazją do obserwacji zmiany sposobu koordynowania działalności gospodarczej w odpowiedzi na potrzebę zwiększania skali przewozów i konsolidacji zasobów. Pierwszy pociąg Rong'ou uruchomiono 26 kwietnia 2013 roku na trasie z Chengdu do Łodzi. Początkowy model operacyjny opierał się na przedsiębiorstwie o kapitale chińskim i zagranicznym, powołanym przez polski Hatrans oraz chińskie firmy Jiangsu Feilida i Shenzhen Yuehai.

Organizacja ta miała odpowiadać za obsługę logistyczną, pozyskiwanie ładunków, magazynowanie i koordynację przewozów. Jednak od 1 kwietnia 2016 roku zarządzanie przedsięwzięciem przejęła spółka Chengdu International Railway Express Co., Ltd., utworzona w ramach lokalnej struktury przedsiębiorstw państwowych. Ta zmiana kontroli operacyjnej nie oznacza jednak nacjonalizacji całego systemu infrastruktury kolejowej ani wyeliminowania prywatnych firm z rynku usług logistycznych.

Z perspektywy ekonomii organizacji przypadek Chengdu pozwala przeanalizować warunki, w których zdecentralizowana współpraca przedsiębiorstw napotyka bariery wynikające z niedostatecznej skali kapitału, fragmentacji kompetencji i trudności w zapewnieniu stabilnego finansowania. Początkowo prywatni uczestnicy rynku mogli polegać na własnych relacjach handlowych, wiedzy o potrzebach klientów i elastyczności w tworzeniu nowych usług, lecz zwiększanie częstotliwości przewozów wiązało się z rosnącymi kosztami operacyjnymi i inwestycyjnymi. Regularne połączenia transkontynentalne wymagają bowiem utrzymywania odpowiedniej floty kontenerów, finansowania dostępu do infrastruktury oraz zabezpieczania płynności i ciągłości transportu, nawet w okresach przejściowego spadku popytu.

Przejęcie koordynacji przez podmiot powiązany z administracją miejską mogło zwiększyć zdolność mobilizacji kapitału i ograniczyć koszty negocjacyjne między uczestnikami. Z drugiej strony wprowadziło to kwestie politycznego nadzoru, specyficznej struktury bodźców zarządczych oraz ryzyko podejmowania decyzji inwestycyjnych w oparciu o kryteria inne niż bieżąca efektywność gospodarcza. Rozwiązanie przyjęte w Chengdu można analizować przez pryzmat teorii integracji pionowej oraz ekonomii kosztów transakcyjnych Olivera Williamsona.

Gdy działalność wymaga znacznych inwestycji specyficznych dla konkretnej relacji gospodarczej, rośnie niepewność co do zachowań partnerów kontraktowych. W przypadku regularnego transportu kolejowego specyficzność aktywów obejmuje nie tylko infrastrukturę terminalową i wyposażenie logistyczne, lecz także inwestycje w sieci handlowe, wyszkolony personel oraz długoterminowe relacje z zagranicznymi przewoźnikami.

Konsolidacja części funkcji w jednym podmiocie może ograniczać koszty uzgadniania decyzji i zmniejszać ryzyko oportunizmu, lecz jednocześnie prowadzi do utraty korzyści płynących z różnorodności przedsiębiorców i konkurencji organizacyjnej. Z punktu widzenia teorii przedsiębiorstwa nie istnieje zatem ogólna zasada, która nakazywałaby utożsamiać wzrost skali działalności z koniecznością pełnej centralizacji własnościowej. Właściwa struktura zależy od częstotliwości transakcji, rodzaju aktywów, niepewności rynkowej oraz możliwości zabezpieczenia współpracy za pomocą kontraktów.

Infrastruktura kolejowa jako narzędzie rozwoju regionalnego

Historyczna ewolucja Rong'ou pokazuje, w jaki sposób infrastruktura transportowa może stać się narzędziem realizacji szerszego programu regionalnego rozwoju przemysłu i usług. Władze Chengdu rozwijały koncepcję Rong'ou+, której głównym elementem było powiązanie międzynarodowego korytarza kolejowego z krajowymi połączeniami logistycznymi oraz budową rozległego centrum dystrybucyjnego. Program obejmował nie tylko rozwijanie tras europejskich, lecz również organizowanie dowozu towarów z innych regionów Chin, w tym z obszarów nadmorskich. Miasto dążyło tym samym do przekształcenia własnej lokalizacji z punktu początkowego określonej usługi w węzeł konsolidujący przepływy handlowe pochodzące z wielu regionów. Oficjalny opis strategii, opublikowany w 2016 roku przez instytucje partyjne Chengdu, przedstawiał rozbudowę międzynarodowego portu kolejowego jako instrument wzmacniania wymiany zagranicznej, przekształcania struktury produkcji i rozwoju usług. Dokument ten stanowi

źródło wiedzy o deklarowanych celach administracji, lecz nie może być traktowany jako niezależny dowód ich pełnej realizacji.

Ekonomiczny sens tego rozwiązania wyjaśniają modele rozwoju regionalnego opartych na kumulacji korzyści aglomeracyjnych. Wraz ze zwiększaniem liczby ładunków obsługiwanych w jednym ośrodku mogą pojawiać się możliwości utrzymywania częstszych połączeń, zwiększania specjalizacji operatorów i rozwijania dodatkowych usług logistycznych. Początkowa przewaga organizacyjna może zatem przekształcać się w samowzmacniający mechanizm przyciągania kolejnych klientów. Nie oznacza to jednak, że wzrost liczby pociągów jest jednoznacznym wskaźnikiem zwiększania efektywności. Jeżeli dodatkowe połączenia są finansowane przez administrację lokalną, a ich wykorzystanie pozostaje niewystarczające, rozwój skali działalności może prowadzić do narastania kosztów nieproporcjonalnych do rzeczywistych korzyści. W tym miejscu kluczowe staje się rozróżnienie efektywności prywatnej operatora, efektywności społecznej całego przedsięwzięcia oraz politycznej użyteczności infrastruktury jako elementu strategii miejskiej. Konkurencja Chengdu z Chongqingiem stanowi interesujący przypadek oddziaływania administracyjnych mechanizmów motywacyjnych na rozwój infrastruktury. Obydwa ośrodki, położone w południowo-zachodnich Chinach i posiadające znaczne zaplecze gospodarcze, rozwijały własne strategie zwiększania znaczenia w międzynarodowym podziale pracy.

Powstanie konkurencyjnych platform kolejowych stwarzało możliwość poprawy jakości usług i zwiększania dostępności rynku dla przedsiębiorstw, ale równocześnie sprzyjało powielaniu części przedsięwzięć oraz rywalizacji o podobne potoki ładunkowe.

Od rywalizacji urzędników do koordynacji sieciowej

W świetle teorii turnieju awansowego urzędników Zhou Li'ana kluczowa była możliwość prezentowania wzrostu liczby połączeń jako dowodu skutecznej polityki regionalnej. Administracje miejskie wykorzystywały inwestycje kolejowe, by demonstrować kompetencje organizacyjne oraz zgodność swoich działań z priorytetami strategicznymi centrum. W tym kontekście rywalizacja gospodarcza wiązała się z walką o zasoby polityczne, a kryteria sukcesu wykraczały poza samą rentowność transportu. Współczesna ewolucja relacji między oboma miastami pokazuje jednak, że dawne współzawodnictwo może przekształcić się we współpracę międzyregionalną. Przykładem jest uruchomiona w lipcu 2025 roku regularna obsługa połączeń China Railway Express Chengdu-Chongqing, wykorzystująca Korytarz Środkowy przez Azję Centralną, region Morza Kaspijskiego i Kaukaz Południowy w kierunku Turcji oraz rynków europejskich.

Przedsięwzięcie to potwierdza wagę koordynacji między ośrodkami, które wcześniej rozwijały własne, częściowo konkurencyjne strategie logistyczne. Nie oznacza to całkowitego zniesienia odrębności operatorów czy zaniku regionalnej konkurencji, lecz wskazuje na zdolność do tworzenia wspólnych rozwiązań w odpowiedzi na zmieniające się warunki gospodarcze i geopolityczne. Z perspektywy teorii instytucjonalnej interesująca staje się zatem zdolność państwa do przechodzenia od mobilizowania lokalnej konkurencji do organizowania współpracy, gdy rosną korzyści z koordynacji sieciowej. Przypadek ten pozwala dostrzec zasadniczą różnicę pomiędzy konkurencją jako instrumentem przyspieszania początkowego rozwoju rynku a konkurencją jako trwałą zasadą organizowania dojrzałej infrastruktury. W fazie inicjowania projektów różnorodność lokalnych operatorów sprzyja eksperymentowaniu i identyfikowaniu nowych grup klientów.

Po osiągnięciu określonej skali działalności kluczowe stają się jednak wspólne standardy, kompatybilność usług, koncentracja funkcji operacyjnych i ograniczanie dublowania kosztów. Nie oznacza to jednak, że dojrzałość rynku wymaga nieuchronnej eliminacji podmiotów prywatnych czy pełnej konsolidacji własnościowej. Możliwy jest rozwój koordynacji funkcjonalnej przy zachowaniu zróżnicowanej struktury przedsiębiorstw, o ile istnieją instytucje zapewniające niedyskryminacyjny dostęp do infrastruktury i stabilne kontrakty. Doświadczenie Chengdu i Chongqingu stanowi zatem podstawę do analizy przechodzenia od konkurencji administracyjnej do złożonych form współzarządzania sieciowego.

Model Zhengzhou: przewaga logistyczna poprzez konsolidację ładunków

Zhengzhou wykształciło jeszcze inny wariant organizacyjny. Doświadczenie tego miasta pokazuje, że międzynarodowy ośrodek logistyczny może rozwijać się nie tylko dzięki obsłudze bezpośredniego zaplecza produkcyjnego, lecz także poprzez zdolność do konsolidowania ładunków pochodzących z rozległego obszaru gospodarczego. Stolica prowincji Henan wykorzystuje swoje szczególne położenie w centralnej części Chin, co pozwala na sprawne powiązanie sieci kolejowej z transportem drogowym, lotniczym oraz systemami dystrybucji krajowej. Autor książki przedstawia Zhengzhou jako przykład miasta, które budowało przewagę logistyczną poprzez aktywne pozyskiwanie towarów z innych regionów, nie dysponując początkowo zapleczem eksportowym o strukturze porównywalnej do klastra komputerowego w Chongqingu. Takie ujęcie wymaga jednak istotnego doprecyzowania.

Zhengzhou nie jest bowiem gospodarką pozbawioną wielkiego przemysłu – rozwój działalności Foxconna i powiązanego z nim sektora elektroniki uczynił z miasta jeden z kluczowych chińskich

ośrodków produkcyjnych. Cechą wyróżniającą tutejszy model kolejowy nie jest zatem brak lokalnego przemysłu, lecz wdrożenie strategii transportowej, której zasięg znacznie przekracza bezpośrednie zaplecze produkcyjne miasta. Początek regularnych przewozów Zheng'ou (zwanych także Zhengxin'ou) przypada na 18 lipca 2013 roku, kiedy uruchomiono połączenie z Zhengzhou do Hamburga. Organizację przedsięwzięcia powierzono spółce Zhengzhou International Hub Development and Construction, powołanej przy współudziale instytucji publicznych oraz podmiotów gospodarczych powiązanych z prowincją Henan i miejską administracją gospodarczą.

Historyczne znaczenie tego rozwiązania polegało na przyjęciu modelu, w którym infrastruktura kolejowa stała się podstawą szerszej platformy międzynarodowych usług logistycznych. Już w pierwszych latach działalności rozwijano różnorodne kierunki przewozów i mechanizmy konsolidowania ładunków, co umożliwiło obsługę przedsiębiorstw oddalonych od bezpośredniego zaplecza terminalu. Ośrodek zaczął więc pełnić funkcję pośrednika między rozproszonymi producentami a europejskimi odbiorcami, a jego znaczenie gospodarcze wynikało z organizowania dostępu do sieci transportowej, a nie tylko z własnej zdolności produkcyjnej.

W teorii lokalizacji działalności gospodarczej przypadek Zhengzhou odpowiada koncepcji węzła centralnego, którego przewaga wynika z możliwości organizowania przepływów pomiędzy wieloma obszarami produkcji i konsumpcji. Walter Christaller, analizując strukturę ośrodków centralnych, wskazywał na związki między zasięgiem obsługi rynku, lokalizacją usług a hierarchią przestrzenną. Choć jego klasyczny model opracowano w innych warunkach historycznych i nie można go bezpośrednio przenieść na globalne sieci logistyczne, dostarcza on użytecznej kategorii centralności funkcjonalnej. Ośrodek transportowy nie musi bowiem posiadać największego lokalnego rynku, aby zająć znaczącą pozycję w systemie gospodarczym. Może budować przewagę dzięki obsłudze relacji pomiędzy wieloma regionami, o ile koszty konsolidacji i dystrybucji pozostają niższe od korzyści wynikających z koncentracji przewozów. Z perspektywy ekonomiki sieciowej kluczowa staje się zatem zdolność do organizowania przepływów, a nie sama wielkość lokalnej produkcji.

Władze Zhengzhou rozwijały ten mechanizm, wiążąc terminal kolejowy z rozbudowaną infrastrukturą drogową, międzynarodowym portem lotniczym i systemami obsługi handlu elektronicznego. Kluczowa była możliwość gromadzenia ładunków pochodzących z wielu chińskich prowincji i ich dalszego transportowania w postaci skonsolidowanych składów kolejowych. W 2016 roku dane dotyczące funkcjonowania Zheng'ou wskazywały, że około 80% towarów konsolidowanych przez platformę pochodziło spoza prowincji Henan. Wartość ta odnosi się do konkretnego etapu historycznego i bez dodatkowej weryfikacji nie może być traktowana jako aktualny udział ładunków zewnętrznych.

Model Zhengzhou: integracja usług i organizowanie rynku ponadregionalnego

Przyjęta strategia ujawnia istotną zależność: konkurencyjność przedsiębiorstwa logistycznego opierała się na zdolności do organizowania rynku ponadregionalnego. Dzięki temu Zhengzhou mogło rozwijać działalność niezależnie od dynamiki jednego, lokalnego klastra przemysłowego, choć pozostawało zależne od ogólnej kondycji gospodarki i dostępności połączeń międzynarodowych.

Zastosowanie koncepcji ekonomii zakresu pozwala dostrzec korzyści wynikające z integracji różnych funkcji logistycznych. Podmiot organizujący przewozy kolejowe może jednocześnie rozwijać usługi magazynowe, odprawy celne, dystrybucję, ubezpieczenia, obsługę dokumentacji i pośrednictwo handlowe. Jeśli zasoby organizacyjne – takie jak infrastruktura informacyjna, personel specjalistyczny czy sieci kontaktów – są wykorzystywane w kilku rodzajach działalności, pojawia się możliwość obniżenia całkowitych kosztów ich wspólnego świadczenia. Nie oznacza to jednak, że rozszerzanie oferty zawsze zwiększa efektywność. Zbyt silna integracja może generować trudności zarządcze i ograniczać specjalizację firm, dlatego kluczowe jest odpowiednie określenie granic organizacji. W przypadku Zhengzhou istotne okazuje się stworzenie warunków instytucjonalnych, w których rozbudowana platforma logistyczna współpracuje z wieloma wyspecjalizowanymi podmiotami, nie zastępując koniecznie wszystkich ich funkcji. Bieżące inwestycje potwierdzają dalszy rozwój tego modelu.

Azjatycki Bank Inwestycji Infrastrukturalnych zatwierdził w styczniu 2022 roku finansowanie o wartości 150 milionów dolarów dla projektu Zhengzhou International Logistics Hub, realizowanego przez Zhengzhou International Hub Development and Construction. Przedsięwzięcie obejmuje rozbudowę infrastruktury transportowej i logistycznej: obiektów chłodniczych, centrum logistycznego objętego szczególnymi procedurami celnymi, infrastruktury obsługi importowanych pojazdów oraz systemów informacyjnych CR Express. Zakres inwestycji pokazuje, że rozwój platformy nie ogranicza się do zwiększania liczby torów czy powierzchni przeładunkowej, lecz obejmuje tworzenie usług odpowiadających zróżnicowanym potrzebom przedsiębiorstw, co otwiera drogę do dodatkowych przychodów. Zaangażowanie wielostronnej instytucji finansowej jest tutaj znaczące, gdyż wprowadza ono odrębne wymagania dotyczące oceny przedsięwzięcia, zarządzania ryzykiem i standardów środowiskowych, choć samo zatwierdzenie środków nie jest dowodem osiągnięcia zakładanych efektów gospodarczych.

Znaczenie Zhengzhou w systemie CR Express wzrosło w ostatnich latach również ilościowo. Według danych chińskiego serwisu gospodarczego Yicai, w styczniu 2026 roku ośrodek obsłużył w

2025 roku 3417 pociągów z kategorii przewozów Chiny-Europa, zajmując drugą pozycję za Xi'an. Dane te należy interpretować przez pryzmat rosnącej roli przewozów do Azji Centralnej, ponieważ ranking obejmuje działalność sieci kolejowej zdefiniowaną przez źródło, a nie wyłącznie transport do Unii Europejskiej. Pojawienie się Xi'an jako głównego konkurenta analizowanych pięciu miast potwierdza, że historyczna typologia ośrodków CR Express nie jest zamkniętym katalogiem współczesnych centrów logistycznych.

Rynek pozostaje dynamiczny, a zmiany geograficzne i polityczne mogą przekształcać hierarchię jego uczestników. Z ekonomicznego punktu widzenia model Zhengzhou ujawnia ryzyko wynikające z uzależnienia od pozyskiwania ładunków z rozległego otoczenia. Przedsiębiorstwo konsolidujące przesyłki z różnych regionów musi uwzględniać koszty ich wcześniejszego transportu, magazynowania i synchronizacji dostaw. Jeśli konkurencyjne miasta rozwijają własne platformy i oferują korzystniejsze warunki, zaplecze ładunkowe Zhengzhou może ulec zmianie nawet bez osłabienia lokalnej gospodarki.

Właściwa ocena modelu wymaga więc analizy całkowitego kosztu logistycznego ponoszonego przez klientów, a nie tylko liczby towarów przechodzących przez terminal. Istotne jest także ustalenie, czy integracja usług prowadzi do trwałych korzyści skali, czy pozostaje zależna od subsydiowania transportu dowozowego i preferencyjnych stawek.

Wuhan i model logistyki opartej na jakości

Zhengzhou stanowi przykład rynku, którego organizacja opiera się na zdolności do koordynowania relacji gospodarczych wykraczających poza granice jednostki administracyjnej. Wuhan reprezentuje z kolei inny wariant instytucjonalny; jego specyfika wynika z położenia w środkowym biegu Jangcy, znaczącego zaplecza przemysłowego oraz historycznie rozwiniętych funkcji komunikacyjnych. Miasto jest ważnym ośrodkiem przemysłu motoryzacyjnego, maszynowego, elektronicznego i optoelektronicznego, a jego infrastruktura obejmuje połączenia kolejowe, drogowe, rzeczne i lotnicze. W odróżnieniu od Zhengzhou rozwój funkcji logistycznej pozostaje tutaj szczególnie silnie związany z wykorzystaniem transportu rzecznego i infrastruktury portowej Jangcy. Z kolei w porównaniu z Chongqingiem struktura przemysłowa Wuhanu jest bardziej zróżnicowana, co stwarza odmienne możliwości kształtowania popytu na międzynarodowe przewozy kontenerowe.

Autor książki szczególnie akcentuje znaczenie towarów o wysokiej wartości dodanej oraz rozwijanie modelu organizacyjnego dopuszczającego aktywność różnych przedsiębiorstw logistycznych. Należy jednak odróżnić tę historyczną charakterystykę strategiczną od twierdzenia, że współczesny

rynek w Wuhanie funkcjonuje bez istotnej roli przedsiębiorstw państwowych lub publicznych instrumentów koordynacji. Przypadek Wuhanu dostarcza interesującego materiału do analizy relacji między wartością przewożonych towarów a ekonomiczną użytecznością transportu kolejowego. W strukturze przemysłowej obejmującej zaawansowane komponenty elektroniczne, produkty optoelektroniczne, części samochodowe i maszyny kluczowa jest nie tylko cena przewozu, lecz także terminowość oraz możliwość ograniczania kosztów przestojów w produkcji. Transport kolejowy może zwiększać konkurencyjność określonych przedsiębiorstw, jeśli pozwala skracać czas utrzymywania zapasów i poprawia przewidywalność dostaw komponentów. Jednocześnie przewóz towarów o wysokiej wartości jednostkowej może generować wyższy przychód z obsługi logistycznej, choć nie należy utożsamiać wartości samego ładunku z marżą osiąganą przez przewoźnika.

Właściwą kategorią analizy pozostaje relacja między ceną usługi, jej kosztami a gotowością klienta do zapłaty za określone parametry jakościowe. Historyczna strategia Wuhanu, opisywana jako koncentracja na jakości przewozów, powinna być zatem badana przez pryzmat rzeczywistej struktury klientów i usług, a nie wyłącznie przez deklarowane odrzucenie ilościowej rywalizacji z innymi miastami. W teorii zarządzania strategicznego taki model można interpretować jako próbę różnicowania usług, której celem jest oferowanie klientom szczególnych korzyści organizacyjnych. Michael Porter wskazywał, że przedsiębiorstwa mogą budować przewagę konkurencyjną zarówno poprzez osiąganie relatywnie niskich kosztów, jak i dostarczanie wartości odróżniającej ofertę od usług konkurencji. W transporcie międzynarodowym różnicowanie to może dotyczyć punktualności, bezpieczeństwa, zakresu usług dodatkowych, specjalizacji w określonych kategoriach towarów oraz jakości obsługi kontraktowej.

Strategia ta nie eliminuje znaczenia kosztów, gdyż wysoka jakość usługi musi być osiągana przy ekonomicznie uzasadnionej strukturze nakładów. Nie oznacza ona również, że ośrodek nastawiony na przewozy o wysokiej wartości powinien ograniczać działalność wyłącznie do najdroższych produktów. Kluczowe pozostaje odpowiednie dopasowanie oferty do potrzeb klientów oraz zdolność do utrzymywania stabilnych relacji gospodarczych.

W szczegółowej rekonstrukcji organizacji Wuhanu szczególne znaczenie posiada problem określany przez autora książki jako dylemat platformy logistycznej. Jego istota polega na możliwości występowania rozbieżnych oczekiwań między instytucjami odpowiedzialnymi za transport, handel zagraniczny, infrastrukturę i rozwój gospodarczy. Organy zarządzające transportem mogą preferować poprawę przepustowości i efektywności operacyjnej, podczas gdy instytucje odpowiedzialne za politykę handlową mogą kłaść większy nacisk na wartość obrotów, liczbę przedsiębiorstw eksportowych i dynamikę wymiany międzynarodowej. Jeżeli platforma logistyczna podlega wpływowi kilku ośrodków decyzyjnych o odmiennych kryteriach oceny, powstaje ryzyko

niespójności celów i wzrostu kosztów koordynacji. Kategoria dylematu platformy ma wartość analityczną jako opis możliwego mechanizmu organizacyjnego, lecz ustalenie jego rzeczywistej skali w poszczególnych okresach wymagałoby dostępu do dokumentacji zarządczej, struktury kompetencji i przebiegu konkretnych decyzji. Nie należy więc traktować samej diagnozy źródłowej jako dowodu trwałej dysfunkcjonalności administracji Wuhanu.

W perspektywie teorii organizacji problem ten można wyjaśniać koncepcją wielości pryncypałów, w której jeden podmiot wykonawczy zależy od kilku ośrodków wyznaczających częściowo sprzeczne cele. Jeśli przedsiębiorstwo logistyczne jest rozliczane jednocześnie z wyniku finansowego, wartości obsłużonego handlu, liczby pociągów i realizacji celów infrastrukturalnych, jego zarząd może mieć trudności w ustalaniu priorytetów. Szczególnie niebezpieczne staje się niepełne rozdzielenie odpowiedzialności za finansowanie od podejmowania decyzji operacyjnych; uczestnicy struktury zarządzania mogą wówczas wpływać na działalność przedsiębiorstwa bez ponoszenia pełnych konsekwencji ekonomicznych swoich preferencji. W takim przypadku formalne zwiększanie liczby organów nadzorczych nie musi poprawiać jakości kontroli, lecz może prowadzić do rozmywania odpowiedzialności. Właściwe rozwiązanie wymaga określenia hierarchii celów, kompetencji decyzyjnych oraz zasad oceny rezultatów, przy jednoczesnym zachowaniu możliwości korzystania z wiedzy różnych instytucji publicznych.

Wuhan jako wielogałęziowe centrum logistyczne

Współczesna praktyka gospodarcza wskazuje, że Wuhan rozwija równolegle funkcje regionalnego centrum konsolidacji oraz międzynarodowej platformy logistycznej. W opracowaniu miejskiej komisji rozwoju i reform z marca 2026 roku zaznaczono, że ponad połowa ładunków odprawianych z terminalu Wujiashan pochodziła spoza bezpośredniego otoczenia miasta, co potwierdza rozszerzanie zasięgu świadczonych usług. Szczególnego znaczenia nabiera rozwój kierunków południowych, mający zwiększyć odporność na zakłócenia tradycyjnych tras tranzytowych. W tym samym czasie rozbudowywano drugi terminal początkowy w Xianglushan, a współpraca przedsiębiorstw portowych i kolejowych pozwoliła zintegrować transport rzeczny Jangcy z przewozami kontenerowymi. Oznacza to, że pierwotny model organizacyjny ewoluuje w stronę sieciowego centrum wielogałęziowego, którego sprawność zależy od koordynacji wielu podmiotów i instytucji. Według władz miasta, w pierwszym półroczu 2026 roku Wuhan obsłużyło 520 kursów w ramach systemu połączeń Chiny–Europa i Azja Centralna, z czego 313 stanowiły przewozy wyjazdowe, a 207 powrotne, przy deklarowanej wartości towarów przekraczającej 10,2 miliarda juanów.

W tym samym okresie uruchomiono nowe połączenia, m.in. w kierunku Kopenhagi i Baku, a lokalne firmy rozwijały zagraniczne zaplecze logistyczne. Dane te sugerują znacznie szerszy zakres działalności niż pierwotne usługi adresowane do konkretnych producentów, jednak ich rzetelna ocena wymaga uwzględnienia przyjętej definicji kursu oraz geograficznego zasięgu przewozów. Istotne pozostaje również rozróżnienie wartości towarów od przychodów operatora logistycznego, gdyż wielkości te odnoszą się do odmiennych aspektów działalności gospodarczej. Rozwój Wuhanu dowodzi ponadto szczególnej wartości koordynacji międzygałęziowej, której znaczenie wykracza poza prostą kombinację usług kolejowych i rzecznych. Transport wodny umożliwia bowiem relatywnie tani przewóz dużych mas ładunków, podczas gdy kolej zapewnia dostęp do odległych rynków lądowych.

Integracja obu systemów wymaga jednak precyzyjnej lokalizacji terminali, synchronizacji harmonogramów i redukcji kosztów przeładunku. W ekonomii transportu multimodalnego przedmiotem optymalizacji staje się cały łańcuch logistyczny, a nie efektywność pojedynczej gałęzi. Rozwój portu rzecznego i terminalu kolejowego może generować korzyści komplementarne, jeśli pozwala przedsiębiorstwom korzystać z połączeń odpowiadających zróżnicowanym potrzebom kosztowym i czasowym. Publiczna koordynacja infrastruktury może w tym kontekście zwiększać atrakcyjność rynku, choć wymaga zapewnienia przejrzystych zasad współpracy między operatorami, których interesy gospodarcze nie zawsze są zbieżne.

Model Yiwu: prywatna przedsiębiorczość i kapitał społeczny

Piątym przypadkiem, kluczowym dla zrozumienia roli przedsiębiorczości prywatnej, jest Yiwu w prowincji Zhejiang. W przeciwieństwie do dużych ośrodków przemysłowych, gdzie rozwój połączeń kolejowych wynikał głównie z potrzeb wielkich producentów, Yiwu zbudowało swoją międzynarodową funkcję handlową na koncentracji kupców i firm zajmujących się hurtowym obrotem drobnymi towarami konsumpcyjnymi. Historyczne znaczenie miasta opiera się na stworzeniu rozległego systemu rynków hurtowych, który umożliwia współpracę producentom, dystrybutorom, importerom i pośrednikom z różnych regionów Chin oraz z zagranicy. W takim środowisku przewaga konkurencyjna nie wynika z dominacji jednego sektora produkcji, lecz ze zdolności do organizacji transakcji między ogromną liczbą uczestników o zróżnicowanych potrzebach. Rozwój połączeń kolejowych Yixin'ou (义新欧) był zatem odpowiedzią na specyficzne zapotrzebowanie logistyczne, wymagające wysokich kompetencji w zakresie konsolidacji niewielkich przesyłek i organizacji handlu międzynarodowego. W tym kontekście kluczową rolę

odegrała prywatna spółka Yiwu Tianmeng Industrial Investment (znana również jako Yiwu Timex Industrial Investment).

Przedsiębiorstwo, założone w lutym 2012 roku, było jednym z pionierów prywatnej organizacji przewozów w ramach systemu CR Express. Przełomowym osiągnięciem stało się uruchomienie 18 listopada 2014 roku połączenia z Yiwu do Madrytu – jednej z najdłuższych lądowych relacji kontenerowych, co miało wymiar zarówno symboliczny, jak i gospodarczy. W odróżnieniu od modelu Chongqingu, opartego na potrzebach giganta przemysłowego, Yiwu wykorzystało szeroką sieć kupców i firm handlowych, których popyt na transport był bardziej rozproszony. Rola prywatnego operatora wykraczała więc poza techniczną organizację przewozów; obejmowała budowanie relacji handlowych, pozyskiwanie klientów i otwieranie nowych kierunków. Chiński Centralny Departament Pracy Społecznej w publikacji z marca 2016 roku wskazał na istotną rolę Tianmeng w rozwoju połączeń Yixin'ou oraz na organizacyjne powiązanie działalności firmy z długofalowymi priorytetami państwa.

Z perspektywy socjologii ekonomicznej przypadek Yiwu obrazuje teorię zakorzenienia społecznego Marka Granovettera. Działalność kupców i pośredników opiera się nie tylko na formalnych kontraktach, ale przede wszystkim na sieciach relacji, reputacji oraz dostępie do informacji o potrzebach klientów. W rozdrobnionym handlu hurtowym koszty weryfikacji wiarygodności kontrahentów, organizacji płatności i konsolidacji przesyłek mają kluczowe znaczenie dla możliwości ekspansji międzynarodowej. Sieci społeczne i zawodowe redukują te koszty, pozwalając przedsiębiorcom korzystać z wypracowanego zaufania. Nie oznacza to jednak, że nieformalne powiązania przynoszą wyłącznie korzyści – mogą one prowadzić do tworzenia zamkniętych kręgów gospodarczych i utrwalania barier wejścia dla nowych graczy. Wartość modelu Yiwu polegała na połączeniu rozbudowanych relacji handlowych ze sformalizowaną infrastrukturą logistyczną, co pozwoliło zwiększyć skalę działalności bez zastępowania prywatnej przedsiębiorczości administracyjnym zarządzaniem rynkiem.

Model ten można również wyjaśniać poprzez koncepcję kapitału społecznego Jamesa Colemana i Pierre'a Bourdieu, choć obaj autorzy różnie interpretowali jego źródła. Coleman podkreślał znaczenie relacji społecznych w koordynowaniu działań i obniżaniu kosztów współpracy, natomiast Bourdieu zwracał uwagę na nierówny dostęp do zasobów, wynikający z przynależności do konkretnych sieci społecznych.

Model współtworzenia rynku jako komplementarność zasobów publicznych i prywatnych

W przypadku Yiwu obie perspektywy pozwalają dostrzec zjawisko, w którym istniejące relacje kupieckie stają się zasobem gospodarczym umożliwiającym rozwój nowego sektora logistycznego. Przedsiębiorcy różnią się jednak zdolnością do wykorzystania tych powiązań, gdyż dostęp do informacji, kapitału i międzynarodowych kontrahentów pozostaje nierównomierny. Rozwój infrastruktury kolejowej może ograniczać pewne bariery organizacyjne, lecz nie eliminuje automatycznie dysproporcji w dostępie do rynku. Warto zatem zbadać, czy nowe usługi logistyczne faktycznie zwiększają możliwości małych przedsiębiorstw, czy przede wszystkim wzmacniają pozycję podmiotów już dysponujących rozległymi kontaktami handlowymi.

W historii Yiwu istotna jest również działalność władz lokalnych, których rola wykraczała poza wydawanie formalnych zezwoleń i administracyjny nadzór. Rozbudowa terminali, organizacja usług celnych, rozwój dróg oraz tworzenie instytucjonalnych ram handlu międzynarodowego wymagały aktywnego zaangażowania sektora publicznego. Istotnym partnerem prywatnych uczestników rynku stała się m.in. Yiwu International Land Port Group, związana z rozwojem infrastruktury międzynarodowego portu lądowego. Należy zatem odrzucić uproszczenie, jakoby model Yiwu był przez cały okres rozwoju przedsięwzięciem pozostającym wyłącznie pod kontrolą jednej spółki prywatnej. Już wcześniejsze badania chińskie wskazywały na rosnące zaangażowanie podmiotów państwowych i lokalnych w organizację infrastruktury oraz przewozów. W tym ujęciu najbardziej adekwatną kategorią analityczną jest model współtworzenia rynku, w którym prywatna przedsiębiorczość i administracja publiczna pełnią odmienne, lecz wzajemnie powiązane funkcje.

Współczesny etap rozwoju Yiwu potwierdza znaczenie takiej interpretacji. W lipcu 2026 roku chińska Narodowa Komisja Rozwoju i Reform przedstawiła informacje dotyczące integracji platform kolejowych Jinhua i Yiwu. Historycznie opierały się one na odmiennych rozwiązaniach własnościowych: w Jinhua dominowała platforma państwowa, natomiast w Yiwu kluczową rolę odgrywało przedsiębiorstwo prywatne. Według chińskich władz regionalnych reorganizacja została przeprowadzona z zachowaniem wiodącej roli sektora prywatnego w operacjach, przy jednoczesnym wykorzystaniu zasobów organizacyjnych przedsiębiorstw państwowych. Oficjalnie wskazano, że współpraca ta pozwoliła w 2025 roku obniżyć koszty o ponad 60 milionów juanów.

Kwota ta jest deklarowanym rezultatem programu i wymaga niezależnej weryfikacji, zanim zostanie uznana za dowód efektywności ekonomicznej. Znaczenie całego przedsięwzięcia polega jednak na wykazaniu, że chińska polityka infrastrukturalna dopuszcza modele integracji, w których prywatny operator zachowuje istotną funkcję organizacyjną, a państwo wspiera koordynację i

udostępnia zasoby. Z perspektywy teorii przedsiębiorstwa istotne jest to, że taka integracja nie musi oznaczać prostego podporządkowania rynku własności publicznej ani rezygnacji z polityki rozwojowej państwa. W modelu opartym na komplementarności zasobów podmiot publiczny może zapewniać dostęp do infrastruktury, kapitału i możliwości negocjacyjnych, podczas gdy przedsiębiorstwo prywatne wnosi wiedzę o klientach, elastyczne procedury operacyjne i doświadczenie handlowe.

Skuteczność takiej konfiguracji zależy od właściwego podziału uprawnień oraz odpowiedzialności za ryzyko. Jeśli przedsiębiorstwo prywatne zachowuje decyzyjność operacyjną, ale jego straty są bezwarunkowo pokrywane przez sektor publiczny, może pojawić się problem pokusy nadużycia. Z kolei gdy przedsiębiorstwo państwowe arbitralnie ogranicza operatorom dostęp do infrastruktury, powstaje ryzyko naruszenia zasad konkurencji. Rzetelna ocena wymaga więc analizy struktury umów, zasad finansowania i mechanizmów nadzoru, których nie zastąpią ogólne deklaracje o korzyściach partnerstwa publiczno-prywatnego. Ważnym elementem ewolucji Yiwu pozostaje również rozszerzanie sieci zagranicznych centrów logistycznych i kierunków przewozu.

Według administracji prowincji Zhejiang w 2025 roku regionalny system usług kolejowych Yixin'ou osiągnął poziom 3000 kursów rocznie, a skumulowana liczba przewozów od listopada 2014 roku przekroczyła 14 900. Dane te odnoszą się do systemu Zhejiang obejmującego działalność zarówno Yiwu, jak i Jinhua, a nie wyłącznie do transportów rozpoczynających się w terminalu Yiwu.

Synergia sektora prywatnego z zasobami państwowymi

Równocześnie rozwijano połączenia do Azji Centralnej, Rosji i Europy oraz zaplecze magazynowo-dystrybucyjne poza granicami Chin. Z ekonomicznego punktu widzenia kluczowe jest tu przekształcenie usług kolejowych w kompleksowy system obsługi handlu międzynarodowego, w którym operator nie ogranicza się do organizacji pojedynczego transportu, lecz aktywnie uczestniczy w zarządzaniu całym łańcuchem logistycznym.

W kwietniu 2026 roku uruchomiono nowe regularne połączenie z Yiwu w rejon Moskwy, organizowane wspólnie przez China Railway Container Transport oraz prywatną spółkę Yiwu Timex Industrial Investment. Przedsięwzięcie to opiera się na zapleczu konsolidacyjnym Jinhua-Yiwu i centrum logistycznym Bely Rast w Rosji, co stanowi przykład synergii kompetencji operatora prywatnego z zasobami sieciowymi dużego podmiotu kolejowego. Z perspektywy ekonomii kosztów transakcyjnych taka współpraca może redukować niepewność organizacyjną i ułatwiać planowanie regularnych przewozów, choć jej rzeczywista efektywność zależy od warunków kontraktowych oraz stopnia wykorzystania zdolności operacyjnych. Szczególnie istotna jest

możliwość przenoszenia części funkcji konsolidacyjnych do zagranicznych centrów logistycznych, co pozwala lepiej dopasować przewozy do regionalnej struktury popytu i zwiększa elastyczność w organizacji przesyłek powrotnych.

Porównanie historycznego i współczesnego modelu Yiwu pozwala dostrzec proces instytucjonalnego dojrzewania rynku, w którym rozwój prywatnej przedsiębiorczości wiąże się coraz silniej z dużymi organizacjami infrastrukturalnymi i administracyjnymi. Początkowa przewaga prywatnego operatora wynikała m.in. z dostępu do rozległej sieci handlowej, zdolności szybkiego rozpoznawania potrzeb klientów oraz umiejętności otwierania nowych kierunków działalności.

Wraz ze wzrostem skali przewozów rosło jednak znaczenie finansowania infrastruktury, koordynacji harmonogramów i wypracowywania porozumień z zagranicznymi partnerami. Stworzyło to przesłanki do zwiększenia udziału przedsiębiorstw państwowych i instytucji publicznych bez konieczności całkowitego zastępowania modelu prywatnego. W ten sposób przypadek Yiwu stanowi wartościowy kontrargument wobec deterministycznego twierdzenia, że rozwój wielkoskalowej infrastruktury kolejowej musi prowadzić do nieuchronnej dominacji własności państwowej. Jednocześnie autor książki nie potwierdza równie uproszczonego założenia, że prywatna przedsiębiorczość jest w stanie samodzielnie zorganizować rynek transkontynentalny bez wsparcia publicznych instytucji i zasobów. Z perspektywy instytucjonalizmu porównawczego szczególnie interesująca pozostaje odmienność procesów organizacyjnych występujących w Chengdu i Yiwu.

Instytucjonalna jakość współdziałania zamiast dominacji jednego sektora

W pierwszym przypadku historyczna transformacja polegała na przeniesieniu kontroli nad platformą operacyjną z przedsiębiorstwa prywatno-zagranicznego do podmiotu państwowego, co miało umożliwić zwiększenie skali działalności i wzmocnienie funkcji regionalnego centrum logistycznego. W drugim przypadku wzrost skali i koordynacji następował przy zachowaniu istotnej roli prywatnego operatora, którego kompetencje handlowe wykorzystywano w ramach szerszej współpracy publiczno-prywatnej. Oba rozwiązania stanowią odmienne odpowiedzi na problem koordynowania rynku; nie ma jednak wystarczających przesłanek, by uznać któreś z nich za bezwarunkowo efektywniejsze. Wymagałoby to przeprowadzenia porównawczej analizy kosztów, jakości usług, struktury subsydiów, stopnia wykorzystania zdolności przewozowych oraz trwałości

relacji z klientami. Przedmiotem badania nie powinien być zatem sam udział sektora państwowego lub prywatnego, lecz instytucjonalna jakość ich współdziałania.

W tym miejscu szczególnie użyteczna okazuje się koncepcja różnorodności instytucjonalnej kapitalizmu rozwijana przez Petera A. Halla i Davida Soskice'a, choć w klasycznej wersji odnosiła się ona głównie do porównywania gospodarek narodowych. Autorzy wskazywali na znaczenie wzajemnego dopasowania instytucji rynku pracy, finansowania przedsiębiorstw, relacji między firmami oraz systemów kształcenia dla funkcjonowania różnych modeli gospodarczych.

W odniesieniu do Chin można wykorzystać tę intuicję analityczną do badania różnorodności lokalnej, pamiętając jednak o zasadniczej odmienności skali i struktury politycznej. Ośrodki miejskie funkcjonują w ramach jednego państwa, lecz dysponują różnymi zasobami organizacyjnymi, przemysłowymi i społecznymi, co wpływa na wybór sposobów organizacji działalności. Instytucjonalna komplementarność może zatem występować również na poziomie regionalnym, gdy określona forma własności operatora odpowiada lokalnej strukturze przedsiębiorczości, dostępności infrastruktury i historycznie ukształtowanym mechanizmom współpracy.

Zestawienie Chongqingu, Chengdu, Zhengzhou, Wuhanu i Yiwu pozwala rozpoznać pięć odmiennych konfiguracji rozwojowych, których znaczenie wynika ze współzależności struktury gospodarki i organizacji państwa. Chongqing reprezentuje model, w którym infrastruktura międzynarodowa powstawała w bezpośrednim związku z potrzebami konkretnego klastra przemysłowego i międzynarodowych sieci produkcyjnych. Chengdu stanowi przykład zwiększania roli przedsiębiorstwa państwowego jako instrumentu konsolidacji działalności i mobilizacji zasobów. Zhengzhou rozwijało przewagę węzłową poprzez integrację wielu rodzajów transportu i konsolidowanie ładunków z rozległego obszaru gospodarczego. Wuhan ukazuje znaczenie zróżnicowanego przemysłu, jakości usług oraz problemów koordynacji między odmiennymi instytucjami administracyjnymi. Yiwu natomiast jest wyrazistym przykładem rynku, którego rozwój wyrastał z aktywności prywatnych sieci handlowych, włączanych następnie w coraz bardziej rozbudowane struktury współpracy z podmiotami publicznymi.

Porównanie to nie powinno jednak prowadzić do przypisywania miastom niezmiennych cech instytucjonalnych, gdyż wszystkie analizowane systemy podlegają dalszej transformacji. Chongqing rozszerza zakres usług poza pierwotny klaster komputerowy, Chengdu zacieśnia współpracę z sąsiednimi ośrodkami, Zhengzhou rozwija nowe funkcje przemysłowe i logistyczne, Wuhan rozbudowuje infrastrukturę multimodalną, a Yiwu uczestniczy w integracji wcześniej odrębnych platform publicznych i prywatnych.

Równowaga między konkurencją a koordynacją systemową

Historyczne modele mogą stopniowo upodabniać się do siebie w niektórych wymiarach, zachowując równocześnie odmienność zaplecza gospodarczego i kompetencji organizacyjnych. W socjologii instytucjonalnej proces ten można analizować przez pryzmat izomorfizmu organizacyjnego, opisanego przez Paula DiMaggia i Waltera Powella. Organizacje funkcjonujące w podobnym otoczeniu często przyjmują zbliżone rozwiązania pod wpływem przymusu regulacyjnego, profesjonalizacji lub naśladowania podmiotów uznawanych za odnoszące sukcesy. Nie oznacza to jednak, że proces upodabniania jest nieunikniony, ani że formalne przyjęcie podobnej struktury gwarantuje osiągnięcie identycznej efektywności gospodarczej.

Wartość analityczna porównania wzrasta po rozróżnieniu kilku rodzajów konkurencji występujących jednocześnie na rynku CR Express. Konkurencja przedsiębiorstw logistycznych dotyczy cen, jakości usług i możliwości pozyskiwania klientów, natomiast konkurencja administracji miejskich obejmuje także dostęp do inwestycji, pozycji politycznej i zasobów publicznych. Konkurencja ośrodków przemysłowych wiąże się z możliwością przyciągania producentów i zwiększania lokalnej wartości dodanej, podczas gdy konkurencja węzłów transportowych może prowadzić do przesuwania istniejących potoków ładunkowych między terminalami. Zjawiska te mają odmienne mechanizmy przyczynowe i nie powinny być utożsamiane z jedną kategorią gospodarczego współzawodnictwa.

Ważne jest bowiem, że działania zwiększające korzyści jednej administracji mogą jednocześnie ograniczać efektywność całej sieci transportowej, a przedsięwzięcia podnoszące rentowność operatora nie muszą prowadzić do proporcjonalnego wzrostu dobrobytu społecznego. W tym kontekście kluczowy staje się problem wzajemnego oddziaływania konkurencji i koordynacji. W fazie powstawania nowego rynku rywalizacja między miastami może zwiększać liczbę eksperymentów organizacyjnych i umożliwiać odkrywanie nowych sposobów świadczenia usług. W miarę rozwoju sieci rośnie jednak znaczenie wspólnych standardów, integracji informacji oraz ograniczania kosztów niepotrzebnego powielania infrastruktury. Z perspektywy ekonomii ewolucyjnej proces ten można interpretować jako przejście od okresu znacznej różnorodności rozwiązań do fazy selekcji i częściowej stabilizacji instytucjonalnej.

Nie oznacza to, że dojrzałość rynku wymaga całkowitego wyeliminowania odmienności organizacyjnych. Przeciwnie – nadmierna jednolitość może ograniczać zdolność do innowacji i dostosowywania usług do różnorodnych potrzeb klientów. Kluczowe jest zatem wyznaczenie

takiego zakresu wspólnej koordynacji, który ograniczy koszty systemowe, nie likwidując jednocześnie korzyści wynikających z przedsiębiorczej inicjatywy uczestników rynku.

Z perspektywy teorii państwa rozwojowego porównanie pięciu miast pozwala autorowi książki pogłębić pojęcie zdolności administracyjnej. Nie stanowi ona jednolitego zasobu, który można mierzyć wyłącznie wielkością aparatu publicznego albo wartością realizowanych inwestycji.

Komplementarność zasobów publicznych i prywatnych w budowaniu rynku

W Chongqingu kluczowa okazała się zdolność do powiązania przemysłu z międzynarodową infrastrukturą, w Chengdu – mobilizacja kapitału i organizowanie skali operacyjnej, w Zhengzhou – stworzenie ponadregionalnego systemu konsolidacji ładunków, a w Wuhanie koordynacja różnorodnych instytucji transportowych i przemysłowych. Z kolei w Yiwu nacisk położono na rozwój otoczenia instytucjonalnego, które umożliwiło działalność sieciom prywatnych przedsiębiorców.

Zdolności te są częściowo komplementarne, choć ich znaczenie zależy od kontekstu historycznego i specyfiki lokalnej gospodarki. Państwo skuteczne w jednym obszarze nie musi zatem posiadać analogicznej przewagi w innym sektorze, gdyż wymagania organizacyjne poszczególnych działań mogą być zasadniczo różne. Przypadek Yiwu szczególnie wyraźnie obnaża ograniczenia teorii, które postrzegają państwo rozwojowe głównie jako centralny aparat administracyjny, wybierający strategiczne branże i organizujący wielkie przedsiębiorstwa przemysłowe. W środowisku rozproszonej przedsiębiorczości hurtowej zasadniczym zasobem rozwojowym stają się informacje, reputacja, sieci kupieckie oraz zdolność do elastycznego dostosowywania usług do zmieniającego się popytu. Administracja publiczna może budować infrastrukturę i usuwać bariery formalne, lecz bez aktywności uczestników rynku nie powstanie system zdolny do obsługi złożonych relacji handlowych. Z drugiej strony same sieci kupieckie nie zapewnią organizacji transportu transkontynentalnego, jeśli zabraknie infrastruktury i odpowiednich porozumień instytucjonalnych. Właśnie komplementarność tych mechanizmów wyjaśnia, dlaczego współczesna chińska gospodarka potrafi łączyć rozbudowane funkcje sektora publicznego ze znaczącą przedsiębiorczością prywatną, bez prostego sprowadzania rozwoju do dominacji jednego rodzaju własności.

W tym ujęciu analiza porównawcza pięciu ośrodków prowadzi do istotnego wniosku na temat natury budowania rynku. Rynek nie powstaje bowiem jedynie poprzez zapewnienie formalnej

możliwości zawierania transakcji czy administracyjne udostępnienie infrastruktury. Wymaga on także wykształcenia stabilnych relacji między przedsiębiorstwami, rozwoju wiedzy o popycie, budowy kompetencji organizacyjnych oraz tworzenia instytucji ograniczających niepewność. Poszczególne miasta wykorzystują w tym procesie odmienne kombinacje zasobów, których skuteczność jest determinowana przez lokalne warunki.

Z tego względu rozwoju rynku nie należy utożsamiać ani z prostym wycofywaniem się państwa, ani z nieograniczonym rozszerzaniem jego aktywności gospodarczej. Odpowiednia polityka rozwojowa powinna raczej dążyć do tworzenia warunków, w których uczestnicy rynku mogą rozwijać własne kompetencje, podejmować decyzje inwestycyjne i ponosić odpowiedzialność za ekonomiczne skutki swojej działalności. Z punktu widzenia metodologii badań społecznych konieczne pozostaje jednak ustalenie, jakie wskaźniki pozwalają na rzeczywiste porównanie osiągnięć poszczególnych miast.

Pragmatyzm strategiczny łączy polityczną jedność z gospodarczą różnorodnością

Liczba odprawianych pociągów może informować o skali działalności, lecz nie rozstrzyga o rentowności usług, stopniu wykorzystania kontenerów ani trwałości popytu. Wartość przewożonych towarów wskazuje na charakter obsługiwanych łańcuchów dostaw, ale nie stanowi miernika przychodów operatora. Z kolei liczba dostępnych tras obrazuje geograficzny zasięg systemu, co nie oznacza jednak, że wszystkie połączenia funkcjonują z jednakową częstotliwością i niezawodnością.

Podobnie wielkość inwestycji infrastrukturalnych nie przesądza o wysokości ich społecznej stopy zwrotu. Rzetelna analiza wymagałaby zestawienia danych dotyczących struktury kosztów, wielkości subsydiów, punktualności, wykorzystania zdolności przewozowych, przychodów komercyjnych oraz liczby klientów i wpływu usług na działalność przedsiębiorstw regionalnych. Dopiero tak rozbudowany aparat pomiarowy umożliwiałby ocenę, czy określona struktura organizacyjna rzeczywiście przyczynia się do zwiększania efektywności gospodarczej. W perspektywie aksjologicznej niezbędne jest ponadto uwzględnienie sposobu podziału korzyści i kosztów wynikających z rozwoju infrastruktury. Miasto może zwiększać znaczenie w międzynarodowej sieci logistycznej, lecz korzyści te nie muszą rozkładać się równomiernie pomiędzy przedsiębiorstwa, pracowników i społeczności lokalne. Rozbudowa terminali tworzy miejsca pracy i zwiększa popyt na usługi, ale równocześnie wpływa na środowisko, organizację przestrzeni miejskiej i ceny nieruchomości.

Subsydia publiczne mogą stymulować rozwój nowego sektora, lecz oznaczają również przesunięcie zasobów, które mogłyby zostać wykorzystane na inne cele społeczne. Z perspektywy ekonomii dobrobytu kluczowe jest zatem ustalenie, czy dodatkowa wartość gospodarcza przewyższa pełne koszty przedsięwzięcia; teoria sprawiedliwości społecznej wymaga natomiast rozpoznania, czy proces rozwoju zwiększa rzeczywiste możliwości działania członków społeczeństwa. Nie wystarcza więc utożsamianie sukcesu infrastrukturalnego z sukcesem cywilizacyjnym, gdyż materialny rozwój gospodarki stanowi ważny, ale niejedyny wymiar jakości życia społecznego.

Porównanie pięciu miast pozwala również precyzyjniej rozpoznać znaczenie długookresowej strategii Komunistycznej Partii Chin. Program modernizacji w chińskim stylu oraz priorytety kolejnych planów pięcioletnich tworzą ramy polityczne, w których lokalne administracje rozwijają własne przedsięwzięcia. Wspólny kierunek strategiczny zwiększa przewidywalność inwestycji i ułatwia mobilizowanie zasobów publicznych, jednak jego realizacja nie polega na mechanicznym zastosowaniu jednej metody gospodarczej we wszystkich regionach. Autor zauważa, że władze chińskie dopuszczają różnorodność struktur własnościowych i organizacyjnych, o ile ich działalność pozostaje zgodna z podstawowymi celami politycznymi i gospodarczymi. Nie oznacza to pełnej autonomii sektora prywatnego ani równowagi uprawnień między administracją a przedsiębiorstwami, lecz wskazuje na pragmatyczny wymiar polityki rozwojowej, w której różne formy organizacji gospodarki służą jako instrumenty realizacji strategicznych zamierzeń. W świetle teorii instytucjonalnej istotne staje się zatem rozróżnienie pomiędzy polityczną jednością systemu a gospodarczą różnorodnością jego organizacji.

Centralne kierownictwo może wyznaczać priorytety, lecz rzeczywiste sposoby ich realizacji zależą od lokalnych zasobów, doświadczenia przedsiębiorców i zdolności administracyjnych. Rozwój CR Express stanowi zatem nie tylko przykład strategicznej koordynacji państwowej, lecz także dowód znaczenia regionalnego eksperymentowania i społecznego zakorzenienia działalności gospodarczej. Właściwe wyjaśnienie tego procesu wymaga połączenia teorii państwa rozwojowego z socjologią rynków, teorią przedsiębiorstwa i historyczną analizą instytucji. Każda z tych perspektyw pozwala rozpoznać odmienny aspekt badanego zjawiska, choć żadna nie jest samodzielnie wystarczająca do wyjaśnienia jego pełnej złożoności. Istotne pozostaje także uwzględnienie ewolucyjnego charakteru analizowanych rozwiązań.

W pierwszej fazie rozwoju CR Express lokalne eksperymenty mogły ujawniać nieznane wcześniej możliwości gospodarcze i organizacyjne, a konkurencja między miastami zwiększała dynamikę tworzenia nowych usług. W kolejnych etapach rosło jednak znaczenie wspólnych standardów, międzynarodowej koordynacji i bardziej efektywnego wykorzystywania infrastruktury.

Synergia zasobów publicznych i prywatnych jako fundament elastycznego modelu rozwojowego

Przedsiębiorstwa prywatne oraz państwowe dostosowywały swoje strategie do zmieniających się warunków popytu, regulacji i konkurencji, co prowadziło do przekształcania pierwotnych modeli własnościowych. Rozwój rynku nie był zatem jednokierunkowym procesem przechodzenia od własności państwowej do prywatnej lub odwrotnie; obejmował on wielokrotne zmiany form organizacyjnych, których uzasadnienie wynikało z historycznie określonych problemów koordynacyjnych. Właśnie w tej ewolucyjności ujawnia się zasadnicza wartość chińskiego doświadczenia dla współczesnej teorii rozwoju.

Instytucje gospodarcze nie są rozwiązaniami optymalnymi niezależnie od czasu i miejsca, gdyż ich skuteczność zależy od poziomu rozwoju, struktury produkcji, dostępnych technologii i charakteru konkurencji. Model umożliwiający szybkie uruchomienie pionierskiej usługi może wymagać zmiany w momencie, gdy rynek osiągnie większą skalę i pojawią się nowe wymagania klientów. Podobnie instrumenty administracyjne, skuteczne w fazie mobilizowania inwestycji, mogą generować nadmierne koszty, jeśli ich stosowanie nie zostanie ograniczone po osiągnięciu zakładanych celów. Kluczowa pozostaje zatem zdolność systemu do uczenia się, korygowania wcześniejszych decyzji i dostosowywania rozwiązań organizacyjnych do zmieniających się warunków gospodarczych.

Rozpoznanie tych mechanizmów pozwala wyraźnie określić różnicę pomiędzy budowaniem infrastruktury a budowaniem rynku. Infrastruktura jest materialnym zasobem umożliwiającym działalność gospodarczą, natomiast rynek stanowi system relacji społecznych i instytucjonalnych, których funkcjonowanie wymaga odpowiednich reguł, informacji, kompetencji i bodźców.

Władze publiczne mogą przyspieszać tworzenie infrastruktury poprzez mobilizowanie kapitału i organizowanie inwestycji, ale nie są w stanie całkowicie zastąpić przedsiębiorców w rozpoznawaniu popytu i kształtowaniu usług. Przedsiębiorstwa prywatne potrafią rozwijać innowacyjne sposoby organizowania handlu, lecz ich możliwości pozostają ograniczone bez odpowiednio rozwiniętej infrastruktury i instytucji zapewniających międzynarodową współpracę. Rozwój transkontynentalnego rynku logistycznego wymaga więc współdziałania mechanizmów publicznych i prywatnych, których wzajemne proporcje różnią się zależnie od lokalnych warunków. Analizowany przypadek Yiwu szczególnie wyraźnie pokazuje, że zdolność do organizowania międzynarodowej wymiany może wyrastać z rozbudowanych sieci przedsiębiorczości prywatnej, których funkcjonowanie poprzedza powstanie określonej infrastruktury transportowej. Historyczna ewolucja miasta jako centrum hurtowego handlu drobnymi towarami stworzyła szczególną strukturę relacji gospodarczych, w której koncentracja producentów, pośredników i zagranicznych

kupców umożliwiała rozwój usług logistycznych odpowiadających na zróżnicowany popyt. Powstanie połączeń Yixin'ou nie było zatem wyłącznie administracyjną próbą stworzenia nowego rynku, lecz również odpowiedzią na istniejącą aktywność gospodarczą, która wymagała bardziej efektywnych sposobów organizowania transportu.

Z kolei udział władz lokalnych i przedsiębiorstw państwowych pozwalał stopniowo przekształcać te możliwości w rozbudowaną infrastrukturę międzynarodową. Właśnie ta współzależność między społecznym zakorzenieniem przedsiębiorczości a publiczną zdolnością do organizowania infrastruktury stanowi szczególnie interesujący przedmiot dalszej analizy.

Porównanie pięciu miast prowadzi do zasadniczego wniosku: chiński model państwa rozwojowego nie jest jednolitą formą administracyjnego zarządzania gospodarką, lecz wielopoziomowym systemem tworzenia warunków działalności rynkowej, w którym różnorodne instytucje publiczne i prywatne uczestniczą w organizowaniu przepływów kapitału, towarów i informacji.

Jego skuteczność zależy od zdolności do wykorzystywania lokalnych zasobów i kompetencji, a ograniczenia ujawniają się wtedy, gdy polityczna mobilizacja inwestycji zaczyna zastępować rzeczywistą selekcję ekonomiczną. Przewagi rozwojowej nie można zatem wyprowadzać z samego faktu dominacji własności państwowej ani z jej ograniczania; o rezultatach decydują konkretne struktury zarządzania, zasady finansowania i jakość relacji pomiędzy instytucjami publicznymi a przedsiębiorstwami. Szczególne znaczenie posiada także zdolność do ograniczania kosztów oportunizmu, zapewniania odpowiedzialności i utrzymywania dostępu do infrastruktury na warunkach umożliwiających efektywną konkurencję.

Dla dalszego badania Wielkiego Rynku Eurazjatyckiego kluczowa pozostaje konieczność przejścia od porównania modeli miejskich do pogłębionej analizy procesu powstawania gospodarczej pozycji Yiwu. Miasto to umożliwia bowiem rozpoznanie mechanizmów, które pozostają częściowo niedostrzegalne w badaniach wielkich państwowych platform infrastrukturalnych: znaczenia drobnej przedsiębiorczości, rozproszonych sieci kupieckich, międzynarodowych relacji społecznych, innowacji logistycznych i instytucjonalnego dostosowywania administracji do potrzeb rynku. Właśnie w takim środowisku najpełniej ujawnia się różnica pomiędzy rynkiem tworzonym przede wszystkim przez organizacyjne decyzje państwa a rynkiem, którego rozwój publiczna infrastruktura umożliwia, przyspiesza i częściowo koordynuje. Analiza tej różnicy pozwoli jednocześnie pogłębić rozumienie współczesnej chińskiej polityki gospodarczej, której długookresowa strategia łączy polityczne kierownictwo z wykorzystywaniem wielości form przedsiębiorczości i organizacji rynku.

> W ostatecznym rozrachunku sukces chińskiego modelu nie tkwi w bezbłędności centralnego planu, lecz w zdolności systemu do tolerowania lokalnych różnic w imię strategicznego celu. Pozostaje jednak pytanie: gdzie przebiega granica między zdrowym pragmatyzmem a ryzykiem, w którym polityczny prestiż wielkich inwestycji zaczyna przesłaniać ich rzeczywistą rentowność ekonomiczną? Być może największą siłą tego systemu jest właśnie ta nieoczywista równowaga między dyscypliną partii a chaosem wolnego rynku.

Inspiracje

[1] 

"The China-Europe Railway Express" Bai Gao

Springer Nature | ISBN: 9789811928826

Bai Gao (ur. 1955) jest profesorem socjologii na Uniwersytecie Duke'a. Uzyskał tytuł licencjata i magistra na Uniwersytecie Pekińskim, a następnie doktorat z socjologii na Uniwersytecie Princeton w 1994 roku, rozpoczynając pracę na Uniwersytecie Duke'a w tym samym roku. Gao specjalizuje się w socjologii ekonomicznej, socjologii historyczno-porównawczej, międzynarodowej ekonomii politycznej i teorii organizacji. Jego badania obejmują szeroko pojęte relacje państwo-rynek, politykę przemysłową i transformacje instytucjonalne w Azji Wschodniej. Jest powszechnie uznawany za twórczą pracę naukową na temat japońskiego kapitalizmu, a w szczególności ideologicznych korzeni japońskiego dewelopmentalizmu oraz instytucjonalnej dynamiki stojącej za powojennym cudem gospodarczym Japonii i późniejszą stagnacją. W swojej pracy badawczej zajmuje się również chińskim rozwojem gospodarczym, systemami innowacji technologicznych oraz transeuroazjatyckimi korytarzami infrastrukturalnymi w ramach Inicjatywy Pasa i Szlaku.

Bai Gao *(born 1955) is a Professor of Sociology at Duke University. He received his bachelor's and master's degrees from Peking University before earning his Ph.D. in sociology from Princeton University in 1994, joining Duke University that same year. Gao specializes in economic sociology, comparative-historical sociology, international political economy, and organizational theory. His research extensively examines state-market relations, industrial policies, and institutional transformations across East Asia. He is widely recognized for his foundational scholarship on Japanese capitalism, notably the ideological origins of Japanese developmentalism and the institutional dynamics behind Japan's postwar economic miracle and subsequent stagnation. His work also investigates Chinese economic development, technological innovation systems, and trans-Eurasian infrastructure corridors under the Belt and Road Initiative.*

Duke University

Literatura uzupełniająca

Książki

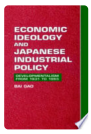
Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Japan's Economic Dilemma"

Bai Gao

2001 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521793735



[2] "Economic Ideology and Japanese Industrial Policy"

Bai Gao

2002 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521894500

[3] "The Social Origin of Economic Reasoning"

Bai Gao

1994



[4] "High-Speed Rail: an Analysis of the Chinese Innovation System"

Bai Gao

2019 | World Scientific Publishing Company | ISBN: 9789811206740

[5] "Zhong guo li shi wen wu qu tan"

Zhen Bai Gao

1957

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[6] "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"

Oliver Williamson



[7] "Central Places in Southern Germany"

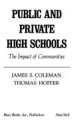
Walter Christaller



[8] "Nationalism and Development in Africa"

James Smoot Coleman

1994 | University of California Presson Demand | ISBN: 9780520083745



[9] "Public and Private High Schools"

James S. Coleman, Thomas Hoffa

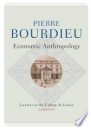
1987



[10] "Political Interventions"

Pierre Bourdieu

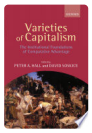
2008



[11] "Economic Anthropology"

Pierre Bourdieu

2025 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781509534784



[12] "Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage"

David Soskice

OUP Oxford | ISBN: 9780191530104



[13] "The Emergence of Organizations and Markets"

John F. Padgett, Walter W. Powell

2012 | Princeton University Press | ISBN: 9781400845552

[14] "People's Republic of China : Chongqing Railway Development Project"

Asian Development Bank

2006

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "China-Europe Railway Express (Yiwu): Evolution of the “Yiwu-Xinjiang-Europe” Freight Train Operation Model"

Zhihong Zhen, Ying Ma, Shuxing Han

2026 | China and Globalization 2.0 | DOI: 10.1007/978-981-19-2882-6_4

Źródło

[2] "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications."

Daniel Patrick O'Brien, Oliver E. Williamson

1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230812

Źródło

[3] "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations"

Oliver E. Williamson

1979 | The Journal of Law and Economics | DOI: 10.1086/466942

Źródło

[4] "Markets and Hierarchies"

Oliver E. Williamson

1975 | Free Press eBooks

Źródło

[5] "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives"

Oliver E. Williamson

1991 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393356

Źródło

[6] "Political turnover and economic performance: the incentive role of personnel control in China"

Hongbin Li, Li-An Zhou

2004 | Journal of Public Economics | DOI: 10.1016/j.jpubeco.2004.06.009

Źródło

[7] "Political connections, financing and firm performance: Evidence from Chinese private firms"

Hongbin Li, Lingsheng Meng, Qian Wang, Li-An Zhou

2007 | Journal of Development Economics | DOI: 10.1016/j.jdeveco.2007.03.001

Źródło

[8] "Arrival of Young Talent: The Send-Down Movement and Rural Education in China"

Yi Chen, Ziying Fan, Xiaomin Gu, Li-An Zhou

2020 | American Economic Review | DOI: 10.1257/aer.20191414

Źródło

[9] "Relative performance evaluation and the turnover of provincial leaders in China"

Ye Chen, Hongbin Li, Li-An Zhou

2005 | Economics Letters | DOI: 10.1016/j.econlet.2005.05.003

Źródło

[10] "Central Places in Southern Germany"

Brian J. I. Berry, Carlisle W. Baskin, Walter Christaller

1967 | Economic Geography | DOI: 10.2307/143299

Źródło

[11] **"SOME CONSIDERATIONS OF TOURISM LOCATION IN EUROPE: THE PERIPHERAL REGIONS-UNDERDEVELOPED COUNTRIES-RECREATION AREAS"**

Walter Christaller

1964 | Papers of the Regional Science Association | DOI: 10.1111/j.1435-5597.1964.tb01256.x

Źródło

[12] **"Von Thunen's Isolated State: An English Edition of Der Isolierte Staat"**

Alexander Melamid, Johann Heinrich von Thünen, Carla M. Wartenberg, Peter V. Hall, Walter Christaller

1967 | Geographical Review | DOI: 10.2307/212935

Źródło

[13] **"Design for Longevity vs. Planned Obsolescence: A Sustainable Product Design and Business Model Comparison between Germany and the USA"**

Sebastian Christaller, Franziska Christaller, Valentina Arnold, Shahram Taj

2026 | Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management | DOI: 10.46254/na11.20260292

Źródło

[14] **"The Competitive Advantage of Nations"**

Michael E. Porter

1990 | Palgrave Macmillan UK eBooks | DOI: 10.1007/978-1-349-11336-1

Źródło

[15] **"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"**

Michael E. Porter

1985

Źródło

[16] **"Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility"**

Michael E. Porter, Mark R Kramer

2007 | Strategic Direction | DOI: 10.1108/sd.2007.05623ead.006

Źródło

[17] **"Clusters and the new economics of competition."**

Michael E. Porter

1998 | PubMed

Źródło

[18] "Social Capital in the Creation of Human Capital"

James S. Coleman

1988 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/228943

Źródło

[19] "Social Theory, Social Research, and a Theory of Action"

James S. Coleman

1986 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/228423

Źródło

[20] "Public and Private High Schools: The Impact of Communities"

James S. Coleman, Thomas B. Hoffer

1987

Źródło

[21] "Rationality, Education, and the Social Organization of Knowledge: Papers for a Reflexive Sociology of Education Edited by Chris Jenks. London: Routedge & Kegan Paul and Reproduction: In Education, Society, and Culture. By Pierre Bourdieu and Jean-Claude Passeron. Beverly Hills: Sage"

Remi P. Clignet, Chris Jenks, Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron

1978 | Social Forces | DOI: 10.1093/sf/57.2.734

Źródło

[22] "Building, Thinking, and Politics: Mies, Heidegger, and the Nazis"

Jon R. Snyder, Elaine S. Hochman, Victor Farias, Joseph Margolis, Tom Rockmore, Pierre Bourdieu

1993 | Journal of Architectural Education | DOI: 10.1080/10464883.1993.10734565

Źródło

[23] "Le capital social"

Pierre Bourdieu

2006 | Le capital social | DOI: 10.3917/dec.bevor.2006.01.0029

Źródło

[24] "Bourdieu et les sciences sociales : réception et usages"

B. Ambroise, C. Leclercq, Wenceslas Lizé, H. Stevens, P. Bourdieu

2015

Źródło

[25] "Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage"

Philip K. Porter, Peter V. Hall, David Soskice

2003 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2003.10196861

Źródło

[26] "Creative Cities and Economic Development"

Peter V. Hall

2000 | Urban Studies | DOI: 10.1080/00420980050003946

Źródło

[27] "Urban and Regional Planning"

Peter V. Hall, Peter V. Hall, Mark Tewdwr-Jones

2010 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780203861424

Źródło

[28] "The Polycentric Metropolis: Learning from Mega-City Regions in Europe"

Peter V. Hall, Kathy Pain

2009

Źródło

[29] "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields"

Paul DiMaggio, Walter W. Powell

1983 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2095101

Źródło

[30] "Interest and Agency in Institutional Theory"

Paul DiMaggio

1988

Źródło

[31] "Social Implications of the Internet"

Paul DiMaggio, Eszter Hargittai, W. Russell Neuman, John P. Robinson

2001 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.soc.27.1.307

Źródło

[32] "Cultural Capital and School Success: The Impact of Status Culture Participation on the Grades of U.S. High School Students"

Paul DiMaggio

1982 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2094962

Źródło

[33] "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology"

Walter W. Powell, Kenneth W. Koput, Laurel Smith-Doerr

1996 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393988

Źródło

[34] "The Nonprofit sector: a research handbook"

Walter W. Powell, Richard Steinberg

2007 | Choice Reviews Online | DOI: 10.5860/choice.44-4553

Źródło

[35] "Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community"

Jason David Owen-Smith, Walter W. Powell

2004 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.1030.0054

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[36] "The Postwar Japanese Economy"

Bai Gao

2007 | Blackwell Publishing Ltd eBooks | DOI: 10.1002/9780470751398.ch18

Źródło

[37] "Japan's Economic Dilemma: The Institutional Origin of Prosperity and Stagnation"

Chikako Usui, Bai Gao

2003 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/3089589

Źródło

[38] "Neoliberal and Classical Developmentalism: A Comparative Analysis of the Chinese and Japanese Models of Economic Development"

Bai Gao

2013 | Palgrave Macmillan UK eBooks | DOI: 10.1057/9781137323088_4

Źródło

[39] "The Informal Economy in the Era of Information Revolution and Globalization: The Shanzhai 〖CellPhone Industry in China"

Bai Gao

2011 | 社会杂志

Źródło

[40] "The Rubik's Cube state: A reconceptualization of political change in contemporary China"

Bai Gao

2009 | Research in the sociology of work | DOI: 10.1108/s0277-2833(2009)0000019017

Źródło

[41] "Japan's Economic Dilemma"

Bai Gao

2001 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511612930

Źródło

[42] "Globalization and Domestic Coping Strategies: The Development of China's Industrial Clusters"

Guowu Li, Bai Gao

2020 | İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi / İstanbul University Journal of Sociology | DOI: 10.26650/sj.2020.40.2.0057

Źródło

[43] "The Implications of China's HSR Innovation System"

Bai Gao

2020 | WORLD SCIENTIFIC eBooks | DOI: 10.1142/9789811206757_0009

Źródło

[44] "Japan's Political Marketplace By J. Mark Ramseyer and Frances McCall Rosenbluth. Cambridge: Harvard University Press, 1993. viii, 262 pp. $39.95. - The Japanese Experience of Economic Reforms. Edited by Juro Teranishi and Yutaka Kosai. New York: Martin's Press, 1993. viii, 398 pp. $69.95."

Bai Gao

1994 | The Journal of Asian Studies | DOI: 10.2307/2059889

Źródło

[45] "The social origin of economic reasoning : three changing paradigms in japanese economic policy, 1931-1965"

Bai Gao

1993 | UMI Dissertation Service eBooks

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 8900f2b1-619c-49b2-b9b7-b5a4787d9886