



# MONITOR CHIŃSKI

**STYCZEŃ 2019**

„Monitor Chiński” omawia i komentuje najważniejsze wydarzenia związane z aktualną sytuacją polityczną, gospodarczą i społeczną w Chinach, ze szczególnym naciskiem na działania Chin w regionie Europy Środkowej oraz działania zagraniczne chińskich władz lokalnych w prowincji Syczuan. Monitor opracował dr Bartosz Kowalski – analityk Ośrodka Spraw Azjatyckich.

# MONITOR CHIŃSKI

STYCZEŃ 2019

## I. WYDARZENIA SZCZEBLA CENTRALNEGO

### **3 stycznia: sonda Chang'E 4 na „ciemnej” stronie Księżyca.**

Jest to pierwsze w historii lądowanie na niewidocznej z Ziemi stronie Księżyca. Łączność z Ziemią sondy utrzymywana jest za pomocą satelity komunikacyjnego Queqiao, wystrzelonego w maju 2018 r. I to właśnie sukces chińskiego programu satelitów orbitalnych będzie miał potencjalnie największe implikacje dla zaawansowania technologicznego, handlowego i wojskowego Chin w przyszłości.

### **7 stycznia: Tesla otworzy fabrykę w Chinach.**

Założyciel i CEO producenta samochodów elektrycznych Elon Musk, wzięty w Szanghaju udział w ceremonii inauguracyjnej budowę pierwszej poza USA fabryki Tesla. Będzie to również pierwsza fabryka samochodów w Chinach z całkowitym kapitałem zagranicznym. Do tej pory firmy zagraniczne były zobligowane do zawierania joint-venture z chińskimi partnerami. Wartość inwestycji szacowana jest na 2 mld USD.

### **8 stycznia: były oficer polskich służb i jeden z dyrektorów polskiego oddziału Huawei w Polsce aresztowani pod zarzutem szpiegostwa.**

Zatrzymany obywatel RP Piotr D. to były urzędnik państwowy, zaś obywatel Chin Weijing W. jest związany z chińską firmą telekomunikacyjną. Z materiałów zgromadzonych przez ABW wynika, że obaj prowadzili działalność szpiegowską przeciwko Polsce (zob. komentarz).

### **11 stycznia: dedolaryzacja rosyjskich rezerw na rzecz renminbi i euro.**

Według raportu Centralnego Banku Rosji między styczniem i czerwcem 2018 r. udział amerykańskiej waluty w koszyku rezerw walutowych został zmniejszony z 43,7% do 21,9%. Gwałtowna dedolaryzacja dokonała się przede wszystkim przez zwiększenie udziałów euro (do 32%) i renminbi (14,7%).

## ARESztOWANIA POD ZARZUTEM SZPIEGOSTWA NA RZECZ HUAWEI W POLSCIE

Styczeń był burzliwym miesiącem dla interesów koncernu Huawei w Europie Środkowo-Wschodniej. Oprócz aresztowań w Polsce, sprawa Huawei zaczęła dzielić Europę Środkowo-Wschodnią i scenę polityczną w Czechach oraz na Słowacji. W Polsce prezydent i rząd mówią jednym głosem, na Węgrzech Viktor Orban szuka postawy „neutralnej”.

### **17 stycznia: wojna handlowa i finanse chińskich rządów lokalnych.**

Przeciwdziałając spowolnieniu gospodarczemu i konsekwencjom wojny handlowej, Rada Państwowa ChRL zezwoliła pod koniec ub.r. na wyemitowanie przez rządy lokalne obligacji na projekty infrastrukturalne począwszy od stycznia, a nie jak dotąd w drugim lub trzecim kwartale roku. Łączny limit dopuszczalnego zadłużenia został określony na 1,39 bln RMB (203 mld USD). Jako pierwsze z możliwości zadłużenia się skorzystały Henan (obligacje na skup gruntów, rewitalizację, budowę szkół i koleje miejskie) oraz Xinjiang (głównie na duże projekty infrastrukturalne). Osobne obligacje zaczęły emitować Xinjiańskie Korpusy Produkcyjno-Budowlane (*bingtuany*), gromadząc środki pod skup ziemi i tanie mieszkalnictwo. Pakiet projektów publicznych ma na celu ożywienie wzrostu chińskiego PKB, którego tempo w trzecim kwartale ub.r. wyniosło 6,5%. To najniższy wynik kwartalny od 2009 r.

### **18 stycznia: Chiny i Niemcy zacieśniają współpracę w sektorze finansów.**

Podczas dwudniowej wizyty w Pekinie, minister finansów RFN Olaf Scholz rozmawiał w wicepremierem Liu He na temat koordynacji polityk makroekonomicznych i otwarcia rynków finansowych (m.in. rynku ubezpieczeń). Po spotkaniu podpisano dwa porozumienia, które mają poprawić koordynację współpracy finansowej, bankowej oraz rynków kapitałowych. Korzystając z perspektywy Brexitu, Niemcy chcą przejąć rolę centrum chińskich produktów finansowych (w tym denominowanych w RMB) w Unii Europejskiej, a operacje finansowe banków działających dotychczas w Londynie przekierować do Frankfurtu.

### **28 stycznia: Malezja wycofuje się z chińskiej inwestycji kolejowej o wartości 20 mld USD.**

Gabinet sceptycznego wobec zacieśniania relacji z Chinami Mahathira Mohamada zdecydował, że projekt linii kolejowej East Coast Rail Link przekracza możliwości finansowe rządu. Kontrakt na realizację inwestycji w 85% finansowanej z pożyczki chińskiego Exim Banku został pierwotnie przyznany firmie China Communications Construction Company (CCCC). Rząd Malezji próbował renegocjować, tj. zmniejszyć koszt kontraktu o połowę i wnosił o włączenie zwiększenie udziału lokalnych usług i materiałów w projekcie.

### **28 stycznia: Departament Sprawiedliwości USA wysuwa zarzuty wobec Huawei.**

Firmie zarzuca się dwa podstawowe przestępstwa: szpiegostwo przemysłowe i kradzież własności intelektualnej oraz naruszenie sankcji przeciw Iranowi. Pierwszy zarzut dotyczy nielegalnego pozyskania danych technicznych systemu „Tappy” używanego w USA przez niemiecki T-Mobile. W ten sposób Amerykanie sygnalizują sojusznikom, że jest to też ich „wojna”. Huawei miał również stworzyć system wynagradzania pracowników za kradzież informacji – stosownie do stopnia tajności pozyskiwanych danych. Drugi zarzut dotyczy sprzedaży Iranowi za pośrednictwem firmy Skycom, produktów zawierających amerykańskie podzespoły objęte embargiem. Stopień podjętego przez Huawei i Meng Wanzhou ryzyka wskazuje zatem na inspiracje z najwyższych szczebli władzy w Pekinie. Wysunięcie zarzutów przed

kolejną rundą rozmów handlowych z Chinami należy odczytywać jako element strategii negocjacyjnej Waszyngtonu i jako kolejny sygnał, że państwa współpracujące z Huawei nie mogą liczyć na sojusz strategiczny z USA. Wobec wzbierającej fali restrykcji i groźby całkowitej blokady technologicznej ze strony USA na sprzedaż półprzewodników i komponentów produkcji amerykańskiej, Huawei zaczęła wzywać swoich dostawców do przenosin produkcji do Chin.

**29 stycznia: Ilham Tohti nominowany do Pokojowej Nagrody Nobla.** Znany z umiarkowanej postawy i działań na rzecz dialogu hanowsko-ujgurskiego profesor Tohti, od 2014 roku odsiaduje wyrok dożywocia za „dążenie do obalenia państwa”.

**30-31 stycznia: amerykańsko-chińskie negocjacje handlowe w Waszyngtonie.** Delegacja pod kierownictwem wicepremiera Liu He, zaufanego Xi Jinpinga, rozmawiała z prezydentem Donaldem Trumpem i Robertem Lightizerem. Ze strony chińskiej padła konkretna deklaracja, która ma zmniejszyć deficyt handlowy po stronie USA i zadowolić amerykańskich rolników. Chiny mają kupować 5 mln ton soi...dziennie. W komunikatach po spotkaniu obie strony wypowiedziały się pozytywnie. Jednak jak oznajmił gospodarz Gabinetu Ovalnego, do ostatecznego porozumienia nie dojdzie, zanim nie spotka się osobiście z Xi Jinpingiem. 1 marca minie 90 dni, które Waszyngton i Pekin dały sobie na dojście do konsensusu. Dlatego w lutym należy oczekiwać spotkania przywódców obu państw.

## II. CHINY I EUROPA ŚRODKOWO-WSCHODNIA

**14 stycznia: Praga zmieni umowę o partnerstwie z Pekinem?** Burmistrz stolicy Czech Pragi Zdeněk Hřib (Partia Piratów) chce wypowiedzieć zapis o Tajwanie jako „nieodłącznej części Chin” z umowy o partnerstwie miast z Pekinem z 2016 r. Hřib zapowiedział, że jeśli nie uda się zmienić treści porozumienia, w ostateczności dojdzie do wypowiedzenia umowy ze stolicą Chin.

**16 stycznia: centrum promocji handlu Chiny-EŚW otwarte w Shenyangu (prow. Liaoning).** Oprócz promocji handlu (ponad 1000 kategorii produktów) pawilon ma również służyć promocji współpracy kulturalnej, edukacyjnej i turystycznej. W uroczystości inauguracyjnej wzięło udział ponad 300 przedstawicieli świata polityki i biznesu reprezentujących państwa formatu „16+1”.

**16 stycznia: Serbia nie odczuje unijnych limitów importowych na stal.** Taką opinię wygłosiła premier Ana Brnabić, tłumacząc, że uzyskała tej sprawie gwarancje polityczne ze strony UE. Szefowa serbskiego rządu oświadczyła również, że serbska gospodarka i należąca do chińskiego Hesteel huta w Smederevie są „w tym momencie bezpieczne”. Zdaniem Brnabic, unijne restrykcje nie są wymierzone ani w

Serbię i Bałkany, ani w Chinach. Premier oceniła ponadto, że to Stany Zjednoczone jako pierwsze nałożyły środki protekcjonistyczne na unijny rynek stali, który historycznie był podwaliną wspólnoty europejskiej.

**18 stycznia: rekordowa liczba chińskich turystów w Polsce w 2018 roku.**

Szacuje się, że w ubiegłym roku Polskę odwiedziło 135 tys. chińskich turystów, w 2017 r. – 130 tys. Popularność Polski wśród Chińczyków rośnie ale dynamika wzrostu wyraźnie spadła. Dużą (powyżej 40%) dynamikę wzrostu w tym względzie w 2018 roku odnotowała Chorwacja oraz państwa dotychczas mniej rozpoznawalne wśród Chińczyków – Bułgaria i Estonia. Najpopularniejszym celem podróży w Europie Środkowej pozostają Czechy, które w ubiegłym roku odwiedziło 500 tys. chińskich turystów (38% więcej niż w 2017 r.)

**18 stycznia: czeskie samoloty L-410 „lądują” na chińskim rynku.**

Czeski producent Aircraft Industries podpisał porozumienie na sprzedaż trzech samolotów liniom lotniczym Yingan General Aviation. Warunkiem dostawy jest ukończenie procedury certyfikacyjnej, która ma się dokonać w tym roku. Czeski producent planuje dostarczyć łącznie chińskiemu kontrahentowi 30 samolotów. L-410 może zabrać do 19 pasażerów; jego zaletą jest możliwość startu i lądowania na nierównym terenie – dlatego będzie wykorzystywany w lokalnych połączeniach na górzystych i trudno dostępnych obszarach m.in. w Yunnanie, Guizhou, Hubei i Hunanie.

**30 stycznia: Huawei wykluczone z przetargu w Czechach.**

Po grudniowym ostrzeżeniu ze strony cyberśłużb NUKIB chińska firma nie zostanie dopuszczona do przetargu na opracowanie portalu podatkowego, ogłoszonego przez ministerstwo finansów.

**30 stycznia: Słowacja nie jest zagrożona ze strony Huawei.**

Taką opinię przedstawił premier Peter Pellegrini, dodając, że przed narzuceniem obostrzeń wobec firmy będzie potrzebował dowodów na to, że jej technologia stanowi ryzyko dla bezpieczeństwa państwa. Szef słowackiego rządu powołał się w tym względzie na brak oficjalnych informacji ze strony cyberśłużb. Premier zalecił ponadto rozwagę i oświadczył, że „politycy powinni uważać aby nie stać się narzędziem w wojnie handlowej lub walki pomiędzy konkurentami”. Premier prezentuje w tym względzie stanowisko zgoła odmienne od prezydenta Andreja Kiska. Miesiąc wcześniej rzecznik prezydenta zalecił ostrożność w korzystaniu ze sprzętu Huawei...powołując się na ostrzeżenie wydane przez słowacki wywiad.

### III. WIADOMOŚCI SYCZUAŃSKIE

**7 stycznia: stolica Syczuanu z pierwszą stacją metra w Chinach z siecią 5G.**

To pierwsza tego typu instalacja poza przestrzenią otwartą. W listopadzie ub.r. w centrum handlowym Taikoo Li uruchomiono pierwszą testową strefę 5G w Chinach.

**11 stycznia: pociąg Chiny-Europa w 2018 roku.** Od uruchomienia w 2013 roku, spośród wszystkich miast w Chinach, z Chengdu wysłano najwięcej pociągów na trasie do Europy; w 2018 roku 1591 składów. Wg „China Daily” 90% części używanych przez fabrykę TCL w Polsce (największego chińskiego wytwórcę nad Wisłą) jest transportowanych koleją.

**14 stycznia: Chengdu zbuduje pierwszy zautomatyzowany terminal kolejowy w Chinach.** Plany zakładają, że automatyzacja obejmie 85% czynności w obsłudze terminala (ładowanie, składowanie i transport), który będzie obsługiwał 1,5 mln kontenerów rocznie.

**15-17 stycznia: Vojtěch Filip z wizytą w Syczuanie na zaproszenie KPCh.** Szef Komunistycznej Partii Czech i Moraw (KSČM) oraz wiceprzewodniczący czeskiego parlamentu spotkał się z sekretarzem KPCh w Syczuanie Peng Qihua. W rozmowie podkreślano korzyści z chińsko-czeskiego partnerstwa strategicznego, którego rozwój przypisano przywódcom obu państw. Zdaniem Filipa Syczuan jest jedną z pierwszych i najbardziej aktywnych prowincji chińskich, które podjęły współpracę lokalną z Republiką Czeską (zob. komentarz).

#### IV. WIADOMOŚCI Z GUANGDONGU

**15 stycznia: ponad pięć tysięcy nowych firm zagranicznych w Kantonie w 2018 r.** Według raportu przedstawionego przez burmistrza Wen Guohua, w ub.r. w stolicy Guangdongu ulokowało się 5,376 firm z zagranicy. Do końca 2018 r. 301 firm z listy Fortune Global 500 zainwestowało w Kantonie; łączna suma ich inwestycji (paid-in value) wynosi 6,7 mld USD.

**20-21 stycznia: delegacja Kantonu z wizytą we Frankfurcie.** Grupa urzędników pod kierownictwem burmistrza Wen Guohua rozmawiała z burmistrzem Peterem Feldmannem na temat zacieśniania współpracy handlowej, finansowej, nowych technologii i edukacji. Podczas wizyty podpisano „List intencyjny w sprawie promocji współpracy trzech miast Frankfurt-Kanton-Lyon”. W ceremonii wzięli również udział przedstawiciele konsulatów ChRL i Francji we Frankfurcie oraz delegacja urzędników z Lyonu.

**30 stycznia: spadek wskaźników gospodarczych Guangdongu.** Prowincja, która od dekad jest liderem transformacji gospodarczej Chin, często wyprzedzając pod względem tempa wzrostu PKB średnią ogólnokrajową, obniżyła prognozy na 2019 rok. Zakłada się, że PKB prowincji będzie rósł w tempie 6%-6,5%, a więc tyle, ile wynoszą prognozy dla całych Chin. W ubiegłym roku wzrost PKB Guangdongu wyniósł 6,8% (cel określony był na poziomie 7%). Tempo wzrostu firm produkcyjnych z roczną sprzedażą powyżej 20 mln RMB (2,9 mln USD) spadło od 2010 roku z 16,8% do 6,3% w 2018 roku. Spowolnienie gospodarcze nie może dziwić, biorąc pod uwagę,

że ponad połowa lokalnego PKB pochodzi z eksportu. Pod względem handlu zagranicznego Guangdong jest ogólnochińskim liderem nieprzerwanie od 33 lat. Gospodarka napędzana przez takie firmy z sektora zaawansowanych technologii jak Huawei i ZTE w Chinach, odczuwa skutki wojny handlowej i zależność od importowanych technologii. W dłuższej perspektywie będzie to ograniczać napływ kapitału.

## KOMENTARZ

**1. Afera Huawei dzieli Europę Środkowo-Wschodnią.** Po grudniowym ostrzeżeniu wydanym ws. chińskiej firmy przez czeskie cybersłużby NUKIB i zamieszanu na linii premier Babis – ambasada ChRL w Pradze, prezydent Zeman publicznie zapewnił, że współpraca z Huawei nie stanowi zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa, a następnie przyjął ambasadora Zhang Jianmina i przedstawiciela Huawei w pałacu na Hradczanach. Komunikaty płynące od władz w Bratysławie rozkładają się odwrotnie: premier Pellegrini studzi emocje, prezydent Kiska nawołuje do ostrożności. Postawy „neutralnej” w sporze szuka również premier Viktor Orbán. Według doniesień „Wall Street Journal” miał wyrazić opinię, że chociaż Węgry chcą pozostać członkiem struktur Paktu Północnoatlantyckiego i cenią sobie bezpieczeństwo, które zapewnia NATO, to jednocześnie stanowczo sprzeciwiają się naciskom Stanów Zjednoczonych, które chcą ograniczać wpływy Chin i Rosji w Europie. Chodzi przede wszystkim o kwestię dostępu do infrastruktury krytycznej (telekomunikacji i energii) oraz sektora bankowego. Podczas gdy administracja amerykańska naciska członków NATO w tej sprawie, Orbán uważa relacje z Pekinem i Moskwą za swoją wewnętrzną prerogatywę. Jednak prawdziwe kontrowersje i uwagę światowych mediów wzbudziło aresztowanie jednego z dyrektorów oddziału Huawei w Polsce Wang Weijinga. Po początkowo zdecydowanej reakcji polskiego rządu (m.in. szef MSWiA Joachim Brudziński sugerujący wykluczenie Huawei z polskiego rynku oraz nieoficjalna zapowiedź, że rząd na wniosek ABW rozważa rezygnację z urzędzeń mobilnych chińskich marek), kancelaria premiera Morawieckiego zaplanowała spotkanie z ministrem spraw zagranicznych Chin Wang Yi. Nie zgadzając się na szpiegowanie, władze RP chcą załagodzić kryzys i przekonać Chińczyków, że są nadal zainteresowane realizacją wspólnych projektów w Polsce. A jak zareagowała strona chińska? Tamtejsze MSZ zajęło w tej sprawie umiarkowane stanowisko: „przywiązujemy wagę do relacji z Polską i wyrażamy nadzieję, że utrzymanie zdrowych i stabilnie rozwijających się relacji chińsko-polskich leży w interesie obu stron”. Na dążenie Chin do wyciszenia kontrowersji wskazuje również działanie samego koncernu, który zwolnił podejrzanego o szpiegostwo pracownika, a na dowód otwartości zaoferował nawet, że udostępni polskim władzom kody źródłowe. Z drugiej strony utożsamiany ze stanowiskiem Pekinu dziennik „Global Times” stosował w komentarzach taktykę kija i marchewki. Najpierw kpiąc z Polski, jako państwa, którego nie ma z czego okradać i wzywając władze do podjęcia „odpowiednich środków zaradczych” i „stanowczych negocjacji” z Warszawą, która „musi zapłacić za

zniewagę”. Następnie dziennik zmienił ton, podkreślając dobre relacje i wzajemne korzyści ze współpracy, której „raczej nie zatrzymają powody polityczne”.

Oprócz szpiegowskiego aspektu afery Huawei, jej podłożem wydaje się być rywalizacja amerykańsko-chińska. Amerykanie naciskają w tej sprawie Polskę, sugerując, że współpraca z chińskim koncernem może zablokować decyzję o przyszłym rozmieszczeniu bazy wojskowej (Fort Trump) nad Wisłą.

Jednak w perspektywie Polski gra wydaje się toczyć przede wszystkim o to kto będzie wdrażał sieć 5G ergo kto uzyska możliwość dostępu do infrastruktury krytycznej państwa. Nie bez znaczenia są również koszty i termin wdrożenia 5G a co za tym idzie tempo modernizacji gospodarczej i społecznej Polski. W porównaniu do europejskich dostawców tj. Nokii i Ericssona oferta chińska jest w tym zakresie bardziej konkurencyjna. Ponury scenariusz wskazuje, że Europa stanie przed dylematem: rozwój technologiczny (gospodarczy) czy bezpieczeństwo? Wybór w tej kwestii jest tym bardziej niełatwy, że są to sfery wzajemnie powiązane. Składają się na nie czynniki strategiczne (amerykański parasol NATO), technologiczne, finansowe, ideologiczne oraz polityka zagraniczna poszczególnych państw, którą jako przedłużenie polityki wewnętrznej widać obecnie jak na dłoni w państwach Grupy Wyszehradzkiej.

**2. Chiny oferują ekspertom ONZ wizytę w „ośrodkach kształcenia zawodowego” w Xinjiangu.** Po miesiącach zaprzeczania, że obozy w których – poza jurysdykcją prawną – przetrzymuje się nawet milion muzułmanów w ogóle istnieją, władze w Pekinie przeszły do propagandowej akcji uzasadniania świata idei funkcjonowania tych instytucji. Natężenie represji w ramach działań „reedukacyjnych” potwierdza informacja MSZ Kazachstanu, że władze ChRL zezwoliły na zrzeczenie się chińskiego obywatelstwa i opuszczenie Xinjiangu przez 2000 chińskich Kazachów. Będzie to prawdopodobnie największa fala opuszczających Xinjiang od exodusu do Kazachskiej SRR w 1962 roku.

**3. W perspektywie wizyty szefa czeskiej partii komunistycznej i wiceprzewodniczącego czeskiego parlamentu Wojtecha Filipa w Chinach** zwraca uwagę, że odbyła się ona na zaproszenie KPCh. W rozmowach w Chengdu Filipowi towarzyszył doradca prezydenta Zemana Jan Kohout oraz konsul Republiki Czeskiej w Syczuanie Karel Šrol. Chociaż wizyta nie uzyskała oficjalnej aprobaty czeskiej legislatury, Filip brał udział w spotkaniach zarówno z ramienia partii, jak i parlamentu. Z taką afiliacją prowadził rozmowy Pekinie: z Wang Dongmingiem – byłym sekretarzem KPCh w Syczuanie a obecnie wiceprzewodniczącym OZPL, oraz Guo Yezhou – wiceszefem Wydziału Łączności Międzynarodowej KPCh. Szef KSČM spotkał się również z przedstawicielami koncernu Huawei, którego pozycji w Czechach publicznie bronił po powrocie kraju. Okoliczności te pokazują w jaki sposób dobre relacje na poziomie lokalnym, tj. Syczuanu w Czechach służą do kanalizowania sytuacji kryzysowych na poziomie między państwowym.



**4. Portal Caixin opublikował artykuł na temat zadłużenia generowanego przez linie kolejowe dużych prędkości (KDP), których łączna długość wynosi już w Chinach 29 tys. kilometrów.** Autor tekstu Zhao Jian wskazuje, że nakłady na KDP dwu- lub trzykrotnie przekraczają koszt linii konwencjonalnej. Ponieważ KDP może służyć jedynie do transportu pasażerskiego, a nie towarowego (i co więcej wojskowego, tj. przewozu pocisków i czołgów) pokrycie kosztów budowy i utrzymania jest możliwe tylko na obszarach o najwyższym zagęszczeniu ludności. Biorąc pod uwagę niską rentowność i ogrom zadłużenia powziętego przez rządy lokalne na budowę sieci KDP, Chiny znajdują się pod presją olbrzymiego zadłużenia i towarzyszącego mu ryzyka finansowego. Rozpoczęcie emisji obligacji pod lokalne projekty infrastrukturalne już w styczniu, ma z jednej strony na celu stymulowanie wzrostu gospodarczego, a z drugiej jest formą przerzucania kosztów wojny handlowej przez rząd w Pekinie na barki władz lokalnych, zwiększając dodatkowo ich zadłużenie. Warto pamiętać, że struktura wydatków publicznych w ChRL jest bardzo nierównomierna – opiera się w większości na wpływach ze szczebla lokalnego, którego zadłużenie teraz dodatkowo wzrośnie.



OŚRODEK  
SPRAW  
AZJATYCKICH

**RAPORTY  
OPINIE  
DORADZTWO**

PIERWSZY W POLSCE UNIWERSYTECKI  
THINK-TANK

**DORADZTWO** POLITYCZNE I BIZNESOWE

ZESPÓŁ Z PRAKTYKĄ W AZJI

[www.osa.uni.lodz.pl](http://www.osa.uni.lodz.pl)

