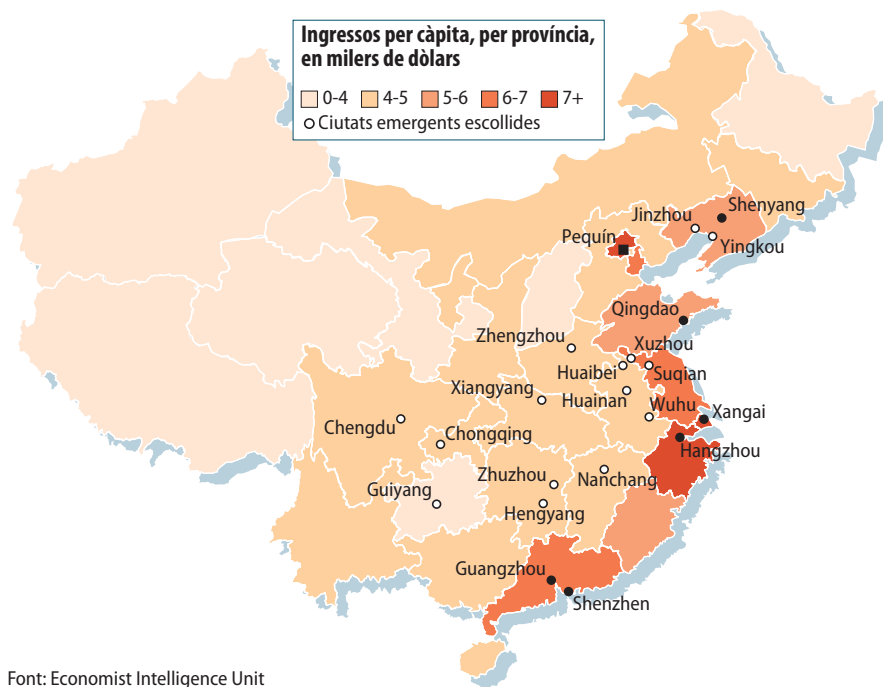


**F**a més de cinc segles, Cristòfol Colom va escriure a la seva còpia dels *Viatges* de Marco Polo que el Reialme del Mig, la Xina, portaria *mercaciones innumerables* ('una quantitat incalculable de comerç'). Colom no va arribar mai a la terra promesa. La Xina ha decebut els homes de negocis estrangers d'ençà d'aleshores, sobretot perquè molts xinesos corrents eren massa pobres per comprar res.

Això està canviant a mesura que la classe mitjana va creixent exponencialment (vegeu el gràfic). El 2010 els consumidors corrents –els que tenen prou diners per comprar un cotxe, una nevera i un mòbil però no un Rolls Royce– representaven menys d'una desena part de les llars urbanes. En una nova previsió, McKinsey pronostica que cap al 2020 seran més de la meitat. BCB creu que el consum privat urbà creixerà dels 3,2 bilions de dòlars actuals a 5,6 bilions el 2020.

Apple espera que aviat la Xina es converteixi en un mercat més gran per als seus productes que els Estats Units. En el trimestre acabat al juny, les seves vendes a la Xina (més Macau, Hong Kong i Taiwan) van ser un 112% més altes que al mateix període de l'any anterior. Sis de les seves deu botigues més actives del planeta són a la Xina. Al punt àlgid de les recents turbulències als mercats de valors xinesos, el cap d'Apple, Tim Cook, va tranquil·litzar els inversors dient-los que "continuo creient que la Xina representa una oportunitat sense precedents a llarg termini". I les accions d'Apple es van recuperar.

On haurien d'anar els qui volen fer negocis per treure partit d'aquestes oportunitats? Ara es creu majoritàriament que la pròspera costa est està saturada, la qual cosa fa pensar que les empreses haurien d'anar terra endins. La The Economist Intelligence Unit (EIU), una empresa germana d'aquest periòdic, va ubicar no fa gaire les principals ciutats emergents, basant-se en previsions d'aspectes com el creixement de la població a llarg termini i els ingressos disponibles (vegeu el mapa).



Font: Economist Intelligence Unit

## El salvatge est

Una classe mitjana en creixement està creant el mercat de consumidors més dinàmic del món.

Va revelar que unes quantes ciutats de l'interior com Chongqing i Chengdu són especialment atractives, però a l'est encara hi ha moltes perspectives excel·lents. Ciutats pròsperes però desconegudes a una distància raonable de la costa, com Suqian i Xuzhou, també és probable que tinguin bons resultats, i encara hi ha nínxols lucratius en punts d'atracció consolidats com Pequín, Xangai, Guanzhou i Shenzhen.

A mesura que creix la classe mitjana, també evoluciona. Certament, molta gent es cansa de les ofertes brillants, però

milions de persones provaran aquest any per primer cop una marca occidental. "Cada tres anys aquí es crea una nova generació", explica Charles Hayes, de la consultoria Ideo. Fins i tot en aquestes ciutats, els grups de consumidors estan molt segmentats. Donald Blair, del gegant esportiu nord-americà Nike, diu que la seva empresa estudia el comportament dels consumidors a la Xina "per districtes comercial i fins i tot per carrers", i així pot personalitzar l'oferta i les botigues.

Un gran guanyador ha estat el comerç electrònic xinès, un mercat que ara és

més gran que el dels Estats Units. Un altra consultoria, Forrester, calcula que el valor de mercat brut d'aquest sector superarà el bilió de dòlars abans del 2019. Fora de les grans ciutats, de botigues de maons i ciment n'hi ha cada cop menys; és a dir, com més va, més important és la venda en línia. Fins i tot allà on les botigues són fàcilment accessibles, els consumidors sovint van a "mirar aparadors", veuen els productes als establiments físics però els compren més barats per internet. Això passa a tot el món, però a la Xina la tendència s'ha accentuat per la ubiqüitat dels *smartphones*, la fiabilitat dels sistemes de pagament en línia i la difusió dels serveis de repartiment al mateix dia.

### Com t'agradaria que fos la teva samarreta?

Això suposa una greu amenaça davant les botigues a l'antiga. Li & Fung, una empresa de cadena de subministrament amb seu a Hong Kong, va ser pionera en la subcontractació fa dues dècades. Té més de 3.000 botigues, un terç a la Xina. Victor Fung, el seu president d'honor, veu que l'era de la producció en massa dóna pas a l'era de la personalització massiva. Els mercats s'estan fragmentant i els telèfons intel·ligents empoderen els consumidors per "involucrar-se directament en el que compren, on es fabrica i com ho compren". Zhao Xiande, de CEIBS, una empresa de Xangai, fa referència a Red Collar, una empresa que senzillament produïa peces de roba i les exportava. Ara deixa que els seus clients d'arreu del món dissenyin les seves pròpies camises i ells els les fan per encàrrec. Una altra empresa, Home Koo, ofereix mobles personalitzats en línia.

Tot aquest comerç electrònic està generant algunes innovacions extraordinàries quant als models de negoci. Gràcies a la convergència del comerç pel mòbil i les xarxes socials, observa Miles Young, president d'Ogilvy & Mather, una empresa de publicitat, la Xina és l'epicentre mundial del "comerç social". Estudis de BCG demostren que els consumidors

xinesos tenen moltes més probabilitats d'interactuar amb marques a través de les xarxes socials que els nord-americans o els europeus.

Per intentar seguir el ritme de tots aquests canvis, Fung ha equipat un centre comercial de Xangai amb tecnologies d'IBM que permeten rastrejar els compradors *in situ* i en línia. Conegut com a Explorium, permet als comerciants experimentar amb diversos models de negoci i promocions multicanal. La revolució digital és un repte per als comerciants d'arreu, diu, però, segons ell, la Xina és el lloc més prometededor per buscar-hi respostes.

Els consumidors xinesos s'estan convertint ràpidament en els més refinats i entesos del món. També són molt promiscus entre marques. La tria de marques mundials de primer nivell a la Xina és molt més àmplia que als Estats Units, Europa o el Japó. Això ha donat com a resultat una competència ferotge, que ha empès les empreses a idear ofertes cada cop més enginyoses. Audi va desenvolupar sedans més llargs per satisfer els xinesos rics que tenen xofer, i ara es venen a tot el món. Els consumidors xinesos prefereixen sucs amb polpa, per això Coca-cola va modificar les fórmules del suc; ara Minute Maid Pulpy és una marca mundial multimilionària. Fins i tot Tim Cook, d'Apple, diu que la seva companyia té en compte els gustos xinesos quan dissenya nous productes per al món.

Young creu que la Xina condueix el món a ajuntar "l'internet de les coses" (que connecta les màquines entre elles) amb l'internet que fa servir la gent. Empreses com Suning, que ven productes electrònics, Haier i Xiaomi totes estan fabricant aparells intel·ligents amb l'ajuda dels consumidors a través de WeChat i altres xarxes socials. Això sembla que està passant més de pressa a la Xina que als països occidentals.

### Que ja us atenen?

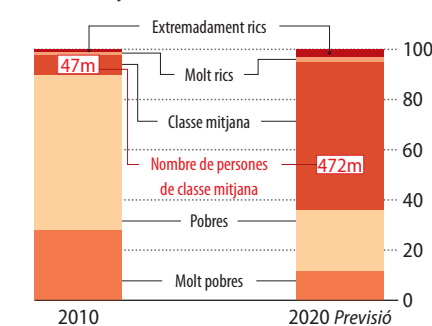
Gran part d'aquesta nova economia es desplaça de subministrar productes a oferir serveis. En la major part dels països rics els serveis representen pel cap baix tres quarts del PIB, però a la Xina només són la meitat. La creixent classe mitjana exigeix millors serveis en tots els àmbits, des de la salut fins a les finances o l'oci. Tant els inversors del país com els estrangers s'afanyen a omplir el buit.

Fa vint anys, les pel·lícules de Walt Disney, un gegant de l'entreteniment nord-americà, estaven prohibides a la Xina continental, però ara la Xina és el seu mercat més prometededor. L'última pel·lícula de Disney, *Avengers*, va recaptar 200 milions de dòlars als cinemes xinesos en les primeres dues setmanes. Al maig, Disney va obrir la seva botiga més gran del món a Xangai. I l'any que ve obrirà les portes Shanghai Disney, un parc temàtic de 5.500 milions de dòlars. Dalian Wanda, que va fer la seva fortuna amb el mercat immobiliari, està construint uns estudis cinematogràfics enormes, de 8.000 milions de dòlars a Qingdao i se'n gastarà més de 30.000 milions en parcs temàtics per tot el país, amb els quals plantarà cara a Disney.

Kai-fu Lee, d'Innovation Works, creu que les *start-ups* de serveis són capaces de crear sectors de milers de milions de dòlars. Assenyala a Helijia, una empresa valorada en 300 milions de dòlars que ofereix pedicures a domicili. "Poden formar els treballadors de manera assequible; als xinesos els encanta que els tractin bé; i la nostra densitat urbana ho permet... A Kansas no ho pots pas fer, això". La seva

### Prosperitat a l'horitzó

La classe mitjana xinesa en % de llars



Fonts: McKinsey & Company; *The Economist*

→ empresa finança empreses que ofereixen serveis, des de perruqueria al manteniment de cotxes.

Jean Liu, president de Didi Kuaidi, pensa que l'economia col·laborativa permetrà que uns recursos escassos s'utilitzin amb més eficiència. La seva empresa per compartir trajectes té Tencent i Alibaba com a inversors. Ofereix de tot, des de cotxes luxosos i taxis fins a autobusos llançadora i trajectes compartits amb cotxe; o fins i tot algú amb bicicleta per portar-te a casa amb el teu propi cotxe. Registra sis milions de trajectes per dia, quantitat que supera de llarg Uber.

Neusoft, amb seu a Shenyang, una ciutat al gris nord-est industrial de la Xina, va ser creada el 1991 amb només 3.000 dòlars per Liu Jiren, un antic professor universitari. Ara és una de les empreses de serveis informàtics més grans de la Xina. Després de crear un sistema operatiu que va ser copiat ràpidament, l'empresa va estar a punt d'anar-se'n a l'aigua. Allò li va ensenyar el valor de protegir la propietat intel·lectual. Quan va ser professor visitant en un laboratori del Govern nord-americà, es va adonar que els professors col·laboraven estretament amb investigadors d'empreses. Això el va inspirar per invertir molt en R+D. Entre moltes altres coses, Neusoft fa sistemes que permeten que els historials mèdics es puguin consultar al mòbil. També desenvolupa un model de negoci de serveis compartits per a material mèdic que permetrà als usuaris pagar per operació.

Allò que va ajudar Neusoft a aixecar el vol, diu Liu, va ser que no hi havia EPE que bloquegessin les noves empreses de programari. "Avui l'Estat xinès és sofisticat tecnològicament..., però això no era així al començament del boom informàtic", diu Liu. "Vam tenir sort perquè el sector informàtic era tan nou, tan marcat pel talent, que el Govern no entenia com funcionava". ●



## La nova Ruta de la Seda

L'última onada de globalitzadors de la Xina enriquirà el país. I el món.

**E**n una paret de l'empresa Mensli, un destacat productor xinès de seda, hi ha penjat un mapa enorme de la històrica Ruta de la Seda. Uns plafons posen en context la tradició de producció de seda de la Xina. Els xinesos van descobrir els cucs de seda fa sis mil anys. Dos mil·lennis després van construir la primera màquina per a la seda. Quan França va erigir-se com a centre europeu de la seda el segle XVI, va aprendre tècniques de la Xina, que aleshores era l'economia més avançada del món.

Als xinesos els encanta invocar el passat de riquesa i glòria del seu país, per això van acollir amb entusiasme el pla d'una Ruta de la Seda, anunciat per Xi Jinping cap al final del 2013, que pretén recuperar les antigues rutes marítimes i terrestres del país. Xi espera elevar el valor del comerç amb més de quaranta països fins a 2,5 bilions de dòlars en una dècada, destinant-hi un bilió de dòlars de despesa governamental. A les EPE i les institucions financeres estatals se les pressiona perquè inverteixen a l'estranger

en sectors com les infraestructures o la construcció. Segons l'EIU, els planificadors ho consideren una sortida per a la sobrecapacitat de sectors com el de l'acer i l'equipament pesant. Probablement portarà a una borratxera de despesa, però les companyies haurien de ser prudentes. El suport del Govern no assegura necessàriament l'èxit.

Li Jianhua, director executiu de Wensli, ha alabat ràpidament la iniciativa del president. Escriu un missatge sobre la seda cada dia a WeChat en suport de la campanya de la nova Ruta de la Seda. Wensli, un conglomerat privat amb uns ingressos de prop de 1.000 milions de dòlars, fa temps que és proper al Partit Comunista. Shen Aiqin, fundadora de Wensli (i sogra de Li), va ser diputada a l'Assemblea Popular Nacional. Però Li no és membre del partit i insisteix que "en les nostres operacions, no hi ha res que tingui a veure amb el Govern". Una bona relació amb els funcionaris ajuda, explica, encara que només sigui per refusar quan el pressionen perquè inverteixi en sectors "estratègics": "Això passa molt..., però jo