

→ 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.

En 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 inverteixin 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

dic que no, nosaltres som una empresa relacionada amb la seda’

Wensli està reactivant la connexió sinofrancesa de la seda, però per iniciativa pròpia. Fa dos anys l'empresa va adquirir Marc Rozier, una empresa consolidada del sector de la seda. Li diu que la va comprar per descobrir com els francesos fan els millors productes de luxe del món. L'expertesa de Wensli en la cadena de subministrament i els seus diners estan ajudant Marc Rozier a expandir-se. Al seu torn, l'empresa francesa ajuda el seu propietari xinès a millorar la qualitat i desenvolupar una marca global.

Robots i teteres

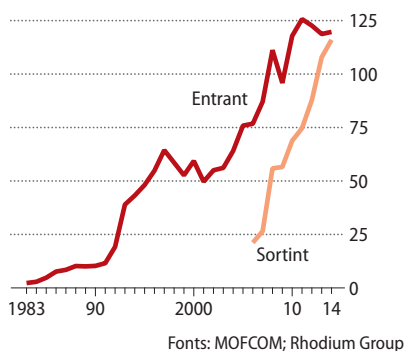
Moltes altres empreses xineses, com Wensli, emprenen aventures a l'estranger. Ninebot, una *start-up* de transport robòtic que té el suport de Xiaomi i Sequoia Capital, va comprar la nord-americana Segway (i la seva IP) a l'abril. Els productes de Segway són massa cars i pesants per al mercat de masses; Ninebot té la cadena de subministraments i l'expertesa per canviar això. Neil Shen, de Sequoia, diu que “avui no tan sols s'imita..., la Xina creixerà, a través d'innovació pròpia i d'adquisicions”.

Les empreses xineses també intenten recuperar velles tradicions artesanals, que les poden ajudar a desenvolupar marques genuïnes. Jiang Qiong Er diu que va fundar Shang Xia, amb l'ajuda d'Hermès, un fabricant francès de productes de luxe, pel desig ardent de demostrar que és possible crear una “marca xinesa d'excel·lència”. La botiga insígnia de l'empresa és al carrer Huai Hai, l'avinguda de botigues més elegant de Xangai. Els seus establiments de luxe dissenyen, fabriquen i venen jocs de te, joies, peces de roba i mobles, tot fet a mà amb materials de la zona com el bambú o la seda. Jiang Qiong Er ha obert una botiga a París i amb el temps pretén convertir-se en una marca global.

L'any passat la inversió xinesa a l'estranger gairebé va igualar la inversió directa estrangera a la Xina (vegeu el gràfic). Segons el servei d'investigació

En marxa

Inversió directa estrangera a la Xina, en milers de milions de dòlars



Fons: MOFCOM; Rhodium Group

China Global Investment Tracker, la inversió xinesa a l'estranger la primera meitat d'aquest any va ser de 56.000 milions de dòlars, un increment del 14% respecte a l'any anterior. Rhodium Group i el Mercator Institute, dues empreses de recerca més, calculen que la quantitat total d'inversió directa xinesa a l'estranger podria ascendir als dos bilions de dòlars cap al 2020, partint de menys de 800.000 milions al final del 2014.

No tothom estarà content amb aquestes perspectives, si recordem l'onada anterior de globalització xinesa duta a terme per les EPE. Van fer incursions maldestres i enemics en llocs com l'Àfrica o l'Amèrica Llatina, a la recerca de petroli, terres de conreu i altres recursos. Molts acords estaven polititzats i alguns eren corruptes. La reacció negativa era comprensible però exagerada. En concret, la decisió, el 2012, del Congrés dels Estats Units de posar a la llista negra Huawei i ZTE, una altra gran empresa de telecomunicacions xinesa, per motius de seguretat nacional va ser un exemple de nacionalisme tecnològic descarat. Ha donat als funcionaris xinesos un pretext per als seus intents equivocats d'afavorir firmes com Lenovo i Huawei a costa d'IBM, Cisco i altres empreses tecnològiques nord-americanes.

Afortunadament, els futurs inversors xinesos a l'estranger probablement tindran més mentalitat empresarial que les empreses d'èxit nacionals. Les empreses

xineses s'estan cansant de pagar taxes de llicència i *royalties* a estrangers. Per tant, en comptes de llogar o robar propietat intel·lectual, diu William Kirby, de la Universitat de Harvard, es fixen en l'estranger per adquirir talent i tecnologies de primer nivell. I, tot i els problemes de Huawei, el seu objectiu preferit són els Estats Units.

Els passats intents xinesos de capturar mercats i tecnologies estrangers no van anar bé. El 2004 Shanghai Automotive va adquirir el 49% de Ssang Yong, un fabricant de cotxes sud-coreà, per 500 milions de dòlars, amb l'esperança que l'adquisició l'ajudaria a entrar al mercat nord-americà, però s'hi van ficar pel mig conflictes culturals, problemes amb els sindicats i els preus creixents del petroli. El 2009 Ssang Yong va fer fallida i Shanghai Automotive la va haver de donar per perduda. TCL, una gran empresa d'electrònica de la província de Guangdong, va comprar el control majoritari de la branca de televisió de la francesa Thomson el 2004, fet que li va donar les marques Thomson i RCA. Però la inexperiència de TCL i la revolució tecnològica causada per la tecnologia de pantalla plana van fer fracassar els esforços, i l'empresa va tancar.

Aquests exemples subratllen alguns dels problemes que les empreses xineses pateixen quan van a l'estranger, i expliquen per què moltes han fracassat. Les empreses xineses tenen pocs gestors amb experiència internacional. Les seves marques i els seus processos de gestió tendeixen a estar poc evolucionats. També són reticents a pagar a experts forans perquè els assessorin fins i tot quan necessiten consell desesperadament.

Però les empreses xineses comencen a millorar. Un estudi de Claudio Cozza i altres persones publicat l'any passat pel Banc de Finlàndia analitzava les inversions xineses a la UE, que van passar de gairebé zero el 2004 a 14.000 milions d'euros el 2014. Van escollir Europa perquè les empreses xineses tendeixen a buscar nous mercats i a comprar-hi marques, tecnologies i coneixement. Aquelles

→ inversions entrants de la Xina a la UE, segons l'estudi, van tenir "un efecte positiu en l'eficiència i el rendiment de les empreses [xineses]" i van impulsar les seves vendes generals.

Algunes empreses xineses ja són veteranes de la globalització. La intrèpida plantilla de Huawei fa temps que ven equipament de telecomunicacions en indrets remots de l'Àfrica i l'Amèrica Llatina. Un executiu recorda que en el període posterior a la invasió nord-americana de l'Iraq els únics estrangers que tenien accés segur garantit per tots els bàndols eren els enginyers xinesos de Huawei, que reparaven la vital infraestructura de comunicacions. Un altre exemple és Lenovo, que inusualment per a una empresa xinesa té moltes nacionalitats en els seus alts directius. El 2005 va comprar el negoci d'ordinadors personals d'IBM i l'any passat va assumir el negoci dels mòbils Motorola (de Google) i el departament de servidors de menor qualitat d'IBM. Els darrers anys, Haier ha adquirit part del departament d'electrodomèstics de Sanyo Electric i la neozelandesa Fisher & Paykal, i ara és el primer fabricant d'electrodomèstics del món.

Això només és el començament. En *China's Disruptors* ("Els agents transformadors de la Xina"), Edward Tse sosté que "les empreses emprenedores de la Xina es tornaran molt més actives internacionalment, entraran en nous mercats, adquiriran noves companyies i contractaran executius". Tse creu que suposaran una enorme amenaça per als negocis consolidats de molts sectors.

I, tanmateix, els emprenedors xinesos globals també podrien ser bons per al món, com demostra l'exemple de Wanxiang.

"Un país que no pot donar suport a l'emprenedoria no té esperança", diu Lu Guanqiu, cap septuagenari de Wanxiang, que va passar de ser una humil empresa municipal de la província de Zhejiang a una de les empreses independents de peces de cotxe més grans del món. Les empreses municipals van quedar fora dels plans estatals i se'ls van denegar l'accés a primeres matèries i al sistema de distribució oficial. Als primers dies de penúries, Liu recollia projectils d'artilleria usats i els convertia en relles per vendre als pagesos. Actualment, les vendes de Wanxiang arriben

als 20.000 milions de dòlars per any, dels quals més de 3.000 milions surten dels Estats Units, on la firma ven components als tres grans fabricants de cotxes de Detroit. També ha comprat una dotzena de companyies nord-americanes.

Respireu fondo

A fora d'A123 Systems, un empresa de bateries de Michigan, hi ha aparcat un elegant descapotable biplaça elèctric. El fabrica Fisker Automotive, una fracassada empresa nord-americana adquirida per Wanxiang, i vol servir d'inspiració. El director d'A123, Jason Forcier, diu que la seva empresa no existiria si no fos pel somni del senyor Lu de resoldre el problema de contaminació de la Xina. Wanxiang va comprar l'empresa en una subhasta després que fes fallida el 2012 per uns 250 milions de dòlars i va imposar un focus estratègic i disciplina de costos en la malgastadora *start-up*. Aquest any Forcier espera obtenir beneficis.

Wanxiang ha vingut als Estats Units per aprendre com fer de la Xina, i pots del món, un lloc més net per viure. Ha construït una planta solar als afores de Chicago i ha invertit en la tecnologia de conversió de carbó a gas natural a Massachusetts. De tornada a la Xina, està acumulant l'expertesa interna i les aliances necessàries per fer assequible els vehicles elèctrics per al mercat de masses.

L'objectiu que persegueix Lu no és tan quixotesca com sembla. La Xina és el millor lloc del món per desenvolupar a l'engròs les tecnologies netes, tant se val on s'hagin inventat. El seu esforç només és una part molt petita dels 2,5 bilions de dòlars que les Nacions Unides esperen que s'inverteixin en energia neta a la Xina cap al 2030. En el futur, diu el multimilionari de l'energia verda, les empreses xineses "aportaran més mèrit i valor al món".

Les millors empreses xineses estan preparades per fer el salt internacional. Com escriuen Thomas Hout i Davi Michael en un número recent de *Harvard Business Review*: "Si hi ha un equivalent, en el món dels negocis, del període canibria d'explosió i extinció d'espècies, és la Xina des del 1991 fins al present". Molts han fracassat, però els supervivents comencen a prendre les regnes. ●

"L'objectiu de la reforma de les EPE no és fer-les desaparèixer del mercat; al contrari, volem fer-les més grans... Hem de mantenir l'estatus de la propietat estatal com el poder dominant de l'economia xinesa". Fu Chengyu, director de Sinopec, un gegant petroler de titularitat estatal, deia això fa exactament un any, al congrés Summer Davos, una trobada anual d'executius internacionals a la Xina i de líders xinesos organitzat pel Fòrum Econòmic Mundial (la reunió d'aquest any es va celebrar la setmana del 12 de setembre del 2015). Els seus comentaris van desencadenar una resposta mordaça de Dong Mingzhu, presidenta de Gree Electric, una empresa estatal i fabricant més gran del món d'aires condicionats. La senyora Dong va remarcar que Sinopec operava en un "sector de monopoli" mentre que Gree havia de lluitar per aconseguir clients com una "empresa privada i orientada al mercat". I afegia: "El que necessitem realment és un entorn de lliure competència, en comptes de suport del Govern".

L'intercanvi de comentaris entre els dos directius il·lustra els punts de vista divergents de la Xina oficial pel que fa a la reforma de les EPE. Els líders són perfectament conscients de l'alentiment del creixement econòmic i del deute a l'alça, i saben que han de fomentar la productivitat i la innovació. Per això s'han compromès formalment a donar "un paper decisiu" a les forces de mercat. Però com deixaven clar les declaracions de Fu, no tots els caps d'EPE estan d'acord en què vol dir això.

Tant el nombre com la producció de les EPE xineses està minvant, però continuen essent políticament poderoses. Engolint un percentatge desmesurat de recursos, sobretot de crèdit, desplacen el sector privat. També són responsables de molts dels excessos econòmics de la Xina, des de les males decisions d'inversió fins a l'excèssiu palanquejament. L'FMI calcula que el coeficient mitjà d'endeutament de les EPE va créixer aproximadament 1,6 punts el 2014, mentre que el 2005 era d'1,3 punts; el coeficient de les empreses privades el 2005 era de prop de l'1,3, però l'any passat havia baixat per sota del 0,8.

Si els dirigents xinesos volen assentar l'economia sobre uns fonaments més sòlids i desenvolupar el màxim potencial del sector privat, han d'assumir la versió