



## HET WESTEN BEGRIJPT HET *CHINESE* BUSINESSMODEL NIET... EN MOET BLOEDEN

*In 2012 heeft de stad Shanghai mij professor 'Future Forecasting & Innovation' aan het Shanghai Institute of Technology gemaakt. Sindsdien doe ik er voortdurend onderzoek en snuif ik de veranderingen op die China, en dus de wereld, ondergaat.*

*China maakt zich op voor een immense opmars. Minder dan ooit is dit een tijd om de kop in het zand te steken.*

Tekst: **dr. Carl Rohde**

**E**en klein jaar geleden heeft het Shanghai Institute of Technology mij gevraagd te onderzoeken hoe de meest succesvolle innovaties in Europa tot stand komen. Men is ingetogen trots op de grote sprong die China heeft gemaakt, maar wil niet blijven steken in een nationaal midden-

inkomen. De ambitie is om naar de internationale top te groeien. Dus zet men krachtig in op méér creativiteit en innovatie. President Xi Jinping maakte de ambitie in korte tijd collectief en urgent. Toen ik onlangs mijn Europese top-innovatieonderzoek presenteerde, bedankte men, maar opdrachtgever professor Cao Yang gaf ook aan te beseffen,

dat China qua creativiteit en innovatie niet veel meer van het Westen kan leren. China beschouwt zichzelf nu als het slimste land ter wereld. Dat is geen opschepperij maar een feit in Chinese ogen. Chinezen scheppen nooit op, ook Cao Yang niet. Dat hij plompverloren vertelde van het nieuwe Chinese zelfvertrouwen, is te danken aan het feit dat

we al tien jaar samenwerken. Alleen zo bouw je vertrouwelijkheid op in China. Wel constateert Cao Yang een nieuw probleem: Europa en Amerika beseffen nog niet hoe 'smart', creatief en innovatief China is geworden. Hoe dat te veranderen valt, is mijn nieuwe onderzoeksopdracht. Hoe Chinese merken in het oog van de Westerse business en consumenten naar voren te schuiven als het uitstekende alternatief? En dat niet op het gebied van goedkope massaproductie – die fase heeft China gehad – maar van geavanceerde producten en productiewijzen? Dit is de omslag waarop China inzet.

Elk jaar dat ik in Shanghai rondloop, ongeveer een decennium, zie ik het westerse superioriteitsgevoel slinken. Werkelijk alle expats die ik in China tegenkom, verwachten over tien jaar te zijn vertrokken. "Ze hebben ons niet meer nodig." "Innovatie verloopt hier veel sneller dan bij ons." "China is immens. Het aantal weinig innovatieve bedrijven dus ook. Maar staar je daar als Westerling vooral niet blind op. Vlak niet uit hoe internationaal georiënteerd en ondernemend de jonge generatie Chinezen in de grote steden is. Ze brengen een nieuwe nationale energie. Die is doorslaggevend", aldus Joost Roozekrans, docent in het hogere onderwijs van Shanghai en creatief directeur van design- & consultancybureau Sparky Tiger. Pascal Absil laat voor zijn Nederlandse bedrijven al vijftien jaar riemen en andere accessoires produceren in China. "De oude generatie liet het er vaak op aankomen. Als er iets verkeerd ging met de productieopdracht stak men zo lang mogelijk de kop in het zand. De jonge generatie Chinezen is veel proactiever, alerter en opener qua businessoriëntatie. Ze zijn in alle opzichten onze gelijken." Expats in China hebben dus een probleem. Ze kunnen China snel steeds minder leren.

### ZAKENREGELS HERSCHRIJVEN

Lange tijd kalmeerden we onszelf met de mantra dat China weliswaar alles maakte, maar dat wij de creativiteit bezitten om alles te bedenken. Innovatie was Westers bij uitstek en Steve Jobs de ultieme held. De Chinezen konden hooguit creatief kopiëren. 'Poorly Made in China' (Paul Midler) lezen velen in 2009. Nu lezen we 'China's Disruptors' (Edward Tse). Ondertitel: Hoe de grootste bedrijven uit China wereldwijd de zakenregels herschrijven. Naast Jobs bewondert de wereld nu evenzeer Alibaba's Jack Ma. De online verkopen op China's meest drukke dag – Vrijgezellen Dag – zijn meer dan de tweemaal zo hoog als op Amerika's drukste online koopdagen, Black Friday en Cyber Monday, samen. China heeft nu bijna evenveel 'eenhoorns' (startups met een waarde van meer dan een miljard dollar) als Amerika. Het Chinese Haier is zijn twee grootste internationale concurrenten, Whirlpool (Verenigde Staten) en Electrolux (Europa) in omzet en winst voorbij gestreefd. De BATs – de top drie Chinese sociale media giganten: Baidu, Alibaba en Tencent – boezemen internationaal ontzag en angst in. Tencent is qua marktwaarde de grens van 500 miljard dollar gepasseerd en de gelijke van Facebook. Alibaba

en JD.com investeren massief in werkelijk-álles-aan-huis-bezorgdiensten, meer nog dan Amazon. Sinds 2013 koopt China ook meer industriële robots dan welk ander land – in 2016 27% meer dan in 2015. Wel loopt het aantal Chinese robots per tienduizend fabrieksarbeiders (36) nog sterk achter bij robot-koplopers als Duitsland (292), Japan (314) en Korea (478). De Chinese auto-industrie legt het vanouds geruststellend af tegen de onze. Maar men bereidt zich voor op het tijdperk van de elektrische wagen, waar onze superieure expertise van traditionele (diesel)motoren er weinig toe doet. De Chinese elektrische auto's zien er niet zo ravissant uit als 'onze' Tesla, maar ze verkochten er afgelopen jaar wel 330.000 van. Daarmee hebben ze het 'first-mover'-voordeel op het gebied van technologische productie, consumenten kennis en overheidsregulering in de grootste automarkt ter wereld. Didi, de Chinese Uber, heeft daar 'onze' Uber uit de markt gedreven. Didi is nu zo rijk dat ze prima geëquipeerd is om ook in de internationale concurrentieslag geducht te participeren. Het bedrijf verzorgt diverse malen meer ritten per dag dan Uber wereldwijd, ongeveer 20 miljoen. Didi is vast geholpen door Chinese overheidsmaatregelen, is de vigerende mening in het Westen. Maar dat is niet de hoofdfactor aldus professor Cao Yang, designer Joost Roozekrans en ook Ada Xiao, strategisch directeur bij een van China's vele 'blockchain'-bedrijven, in koor. "Veel Westerse bedrijven kennen de cultuur van het land niet. Ze komen binnen – van Yahoo, Groupon en Ebay tot en met Google en Uber – met weinig kennis van zaken hier. En verliezen. Hoe superieur moet je je trouwens voelen als je denkt dat je op basis van succes in het Westen China wel even kunt veroveren?"

### DUURZAAMHEIDSMARKT

De innovatieve krachttoer waarmee China bezig is, kan vlot worden aangevuld. Met zonnepanelen, artificiële intelligentie, genetische manipulatie en mobiel betalen. De grootste handelspartner van Duitsland is tegenwoordig China. En president Trump speelt met zijn afbraak van de klimaatmaatregelen China magnifiek in de kaart op een van de grootste markten van de 21ste eeuw, de duurzaamheidsmarkt. De nieuwe kracht van China kent niet alleen de economische, maar ook de cultureel-politieke dimensie. Het land krijgt door hoe het 'soft power' kan inzetten, van Confucius-centra wereldwijd tot hun panda-politiek, die inhoudt dat elke natie die China welwillend is, een koppeltje panda-beertjes kan huren. Met veel publicitaire fanfare en voor een miljoen per jaar. Het internationale onderzoeksbureau Pew meldt dat sinds kort onderling zeer verschillende landen als Duitsland, Canada en Indonesië meer fiducia hebben in de Chinese leiderschapsstijl dan in de huidige Amerikaanse.

De omvang van de Chinese opmars dringt nog niet ten volle door in het Westers zakenperspectief, doordat wij hun ultieme businessstrategie onvoldoende helder hebben. Die wijkt namelijk af van de onze – en dat maakt een beetje blind. Het Westen ziet innovatie vooral als

# ‘ELK JAAR DAT IK IN SHANGHAI RONDLOOP ZIE IK HET WESTERSE SUPERIORITEITSGEVOEL SLINKEN’

het voortdurend verbeteren van ons producten- en diensten arsenaal. Zo slaan we verbetering na verbetering, kunnen we voor de nieuwste versies meer geld vragen, terwijl de oudere versies prettig afdalen naar de massa en vervolgens de achterblijvers. China doet het anders: zeer krachtadig maar niet meteen zichtbaar. Neem mobiele telefoonproducent Xiaomi. Het zeer jonge bedrijf besefte enkele jaren terug terecht dat het beslist niet kon concurreren met wereldleider Apple. Dus legde Xiaomi zich toe op het maken van mobieltjes die zich beduidend onder Apple-niveau bevonden, maar nog veel lager geprijsd waren. Zo veroverden ze een fiks marktaandeel, vooral ook in het achterland waar Chinese bedrijven de beste distributiekanaal bewandelen. Dat achterland is het grootste achterland ooit. Zo werd Xiaomi rijk en verbetert sindsdien de kwaliteit van zijn producten hardnekkig en continu. Xiaomi nadert de groten: Apple en Samsung. Tegenwoordig is het ook actief op markten als India, Mexico, Brazilië en Indonesië. Daar verdienen ze nog meer geld waarmee, vroeg of laat, de topmarkten Europa en Amerika geëttakeerd gaan worden. Tencent bewandelt dezelfde weg met WeChat, de wereldwijde concurrent van WhatsApp. Nu nog volstrekt onbekende elektrische autofabrikanten als BYD en Anhui Jianghuai maken zich op voor dezelfde route. “WeChat heeft zoveel meer functies dan WhatsApp – de helft van de Chinezen die het gebruiken zit er anderhalf

uur per dag op”, aldus Alireza Forouzes, een voormalige Iraanse student van mij uit Shanghai. Hij ging werken voor een internationaal handelshuis in voedingsingrediënten, eerst in Shanghai en vanaf deze zomer in Amsterdam. “Amsterdam is fantastisch. Op IJburg heb ik een strand voor de deur. Maar ik mis de ‘vibe’ van Shanghai. Die stad wordt binnen twintig jaar de onbetwistbare wereldhoofdstad. Al was het maar omdat ze bouwen en herbouwen zoals geen Westerse stad met democratische beslissingsprocedures dat kan benaderen. Op dat gebrek aan democratische structuren geeft het Westen nog wel eens af. Maar vergeet niet dat desondanks in China het vertrouwen van de bevolking in haar overheden aanmerkelijk hoger ligt dan hier het geval is.”

## ONVOLDENDE KENNIS CHINESE CULTUUR

Als ik mijn Chinese contacten vraag wat het Westerse zakenleven in China het meest verkeerd doet, is het antwoord unaniem. Men verdiept zich onvoldoende in de Chinese cultuur en omgangsvormen. Onlangs begeleidde ik een topdelegatie van het Shanghai Institute of Technology (S.I.T.) naar een academische instelling in Nederland. President Li Jung van S.I.T. is een belangrijk man. Het bezoek was een keer uitgesteld, omdat Li Jung werd ontboden op het recente grote partijcongres. Nu kwam de man alsnog. In China staat bij zo’n hoog bezoek iedereen op een rij, in volgorde van belangrijkheid,

om de grote man te ontvangen. In Nederland niet natuurlijk. De diverse (prima) programmasprekers wisten ook niet wie uit de delegatie de grote man was, en groetten hem dan ook niet in het bijzonder. Diverse sprekers volgden ook niet uit respect het hele ochtendprogramma, maar excuseerden zich hoffelijk voor vervroegd vertrek. Dat mogen we Hollands informele omgangsvormen noemen. Maar blijkbaar vinden we ook, dat we ons niet zo hoeven te verdiepen in hoe het elders toegaat. De S.I.T. delegatie glimlachte – ondoorgroendelijk, want wellicht enigszins gegeneerd.

Natuurlijk heeft China immense problemen. Van een autoritair staatsbestel via corruptie en milieuvuiling naar vergrijzing. En dan zijn er nog de weinig efficiënte staatbedrijven die, al dan niet in samenwerking met de politiek, private bedrijven als de BATs in de wielen kunnen rijden. Ook is ons Westerse onderwijsbestel duidelijk meer afgestemd op de vier kerncompetenties van de 21ste eeuw – Creativiteit, Collaboratie, Communicatie en Kritisch denken. Vooralsnog. Maar mensen in het algemeen en Chinezen in het bijzonder leren snel bij. Zeker als ze er ergens geld mee kunnen verdienen. In die zin zijn het net Nederlanders. De Chinese opmars gaat meer verrassen dan wij nu vermoeden. 🇳🇱

Dr. Carl Rohde is als cultureel-sociologisch onderzoeker en academisch trendwatcher gespecialiseerd in de studie van toekomstontwikkelingen. Waar gaat het met onze samenleving en planeet, burgers en consumenten naartoe? Daarnaast doet Rohde wereldwijd onderzoek, in samenwerking met universiteiten en hogescholen op vier continenten met meer dan drieduizend studenten die op jaarbasis bij dit onderwijs en onderzoek betrokken zijn.  
[info@speakersacademy.nl](mailto:info@speakersacademy.nl)