

La Xina contra Danone

La multinacional francesa de productes alimentaris Danone lliura un combat aferrissat amb un soci xinès. El litigi mostra de exemplarment la fragilitat de les empreses a la superpotència asiàtica.



Espectacle publicitari de Wahaha, la marca xinesa que és ahora socia i competidora de Danone.

Els manifestants xinesos passaven justament davant l'hotel de luxe Portman Ritz-Carlton. Duien barrets grocs, cascos grocs i enormes pancartes desplegades on es llegia l'amenaça, escrita en caràcters vermells de sang: "Als traïdors i als gossos guardians no els espera un final feliç" i "Volem el president Zong. De cap manera no volem Danone."

L'espectacle no va durar gaire i aviat la policia va dissoldre els esvalotadors. Però la còlera havia ressonat fins i tot a l'hotel –i amb motiu, perquè a dins hi prenia possessió l'empresa alimentària francesa Danone, immersa en una estranya pugna amb Zong Qinghou, de 62 anys, fundador de l'empresa conjunta de begudes Wahaha.

D'ençà d'aleshores, no passa ni un dia

que la lluita entre els francesos i el seu soci xinès no pugui un graó més.

Danone acusa Zong d'haver fundat, mitjançant familiars, empreses secretes paral·leles que, majoritàriament, fabriquen els mateixos productes. Per contra, Zong acusa els francesos de pactar amb competidors locals contra ell. Danone va denunciar davant un tribunal dels EUA la filla i la mare del xinès. Encès de còlera, Zong va renunciar al càrrec de president del consell de l'empresa mixta. Ara atia, des de fora, la ira popular xinesa contra Danone. Wahaha també ha iniciat accions judicials contra els francesos.

El litigi fa perdre a Danone vora 25 milions de dòlars el mes. Però no són tant les pèrdues com la cruïlla de l'enfrontament allò que preocupa les bor-

ses: des del febrer, l'acció de Danone ha baixat d'un 15%.

Els emprenedors occidentals paren l'orella. Observen amb una mescla de simpatia cortesa i d'alegria per la desgràcia aliena el naufragi a què s'enfronta Danone: per malaptesa i supèrbia, la multinacional alimentària (amb un volum anual de 14.100 milions d'euros) s'ha anat cobrint, a poc a poc, amb l'estigma d'enemic públic número u a la República Popular.

El litigi té una forta càrrega simbòlica perquè, en darrer terme, aquest enfrontament judicial afecta totes les empreses estrangeres –una lliçó sobre els riscos del vast mercat xinès que els directors d'empresa occidentals lloen tant. Però els caps d'empresa també saben la fragilitat de les relacions econòmiques i l'estretor del marge entre un bon tracte i el perill que els xinesos simplement t'alcen la camisa.

Els rivals d'aquesta intriga econòmica no poden ser més diferents: per una banda hi ha l'administrador de Danone, Emmanuel Faber, de 43 anys, un gestor mediocre que brandeix contractes i normatives. Per una altra, contraataca el magnat de les begudes Zong, un arribista nou-ric, endurit per la vida i ple de confiança en si mateix, que ha convertit Wahaha en la primera marca de begudes de la Xina.

Zong fuma el sisè cigarret en poc menys de mitja hora. Des de la *suite* en un hotel de Xangai dirigeix la batalla per l'obra de la seua vida contra Danone. Els ulls li brillen de ganes d'entrar en combat. Sovint riu tot sol quan la mamprèn amb sarcasme contra *Fan Yimou* –així anomenen els xinesos Faber–, com algú que no comprèn gens la cultura xinesa.

Zong parla com si encara fóra ell el cap de l'empresa conjunta. No es pot creure que funcione sense ell: a causa del litigi, el creixement de Wahaha caigué sensiblement; i al segon semestre, Danone preveu una reducció d'un terç en el volum de l'empresa conjunta.

Els treballadors i distribuïdors del grup empresarial no semblen gaire entusiasmats per vendre begudes de Danone. Adoren el seu cap llegendari, que els concedia generoses participacions en accions, quasi tant com els xinesos exaltaven abans el seu gran president Mao.

Entre el fundador de l'empresa Wahaha –que es descriu a si mateix com un “dictador il·lustrat”– i el president Mao hi ha semblances: quan era jove, Zong es va immersir en les obres del pare fundador de la República Popular. Els pensaments de Mao eren gairebé l'única lectura per a un home que, a causa del seu origen, hagué de treballar de valent quinze anys entre salines i plantacions de te, durant la Revolució Cultural.

A final dels anys 80 del segle passat, Zong es va consolidar com a multimilionari: una història de fundadors d'empresa, tan típica de la fàbrica global asiàtica. I mostra al mateix temps el desenvolupament d'una Xina que, a partir d'una base d'exportació barata, s'ha situat en sectors de mercat més disputats a base de confiar en si mateixa.

A la ciutat natal de Hangzhou, Zong va començar duent una bici amb carretó pels carrers, venent aigua, llimonada, gelats i llibretes d'escola. Després va posar Wahaha al mercat –una beguda saludable que els pares de tota la Xina s'afanyaren a comprar per a la mainada. Zong emprà el nom Wahaha d'una cançó de l'època socialista, i que se suposa que recorda la riulla d'un xiquet.

El 1995 l'empresa va facturar vora cent milions de dòlars. Però Zong volia créixer. Necessitava diners. I el 1996 fundà cinc empreses mixtes amb Danone. Com a contrapartida a la injecció financera, Zong va garantir als francesos el 51% en 39 empreses conjuntes.

Al principi, Wahaha i Danone semblaven fets l'un per a l'altre. Els francesos s'accontentaven embutxacant-se uns guanys fàcils, i delegaren la gestió quasi exclusivament en el tenaç empresari xinès, que viatjava pel mercat interior 200 dies l'any i teixia contactes a les altes esferes: Zong és militant del PCRPX i diputat al Congrés Popular Nacional.

Zong va anar construint, paral·lelament, el seu propi imperi Wahaha –amb el consentiment de Danone, remarca. A més, va dirigir l'empresa mixta com una empresa unipersonal. El 1998 va superar netament la marca de culte nord-americana Coca-Cola: la seua Future Cola té quasi el mateix gust que l'original, i també el disseny de les botelles és visiblement similar. Des de 2004, Wahaha exporta la seua China-Cola fins i tot als EUA.

Una febre expansiva com aquesta crea



Doa gestors enfrontats: Zong, propietari de Wahaha, i Emmanuel Faber, administrador de Danone.

tensions. L'entesa amb el soci, Danone, va començar a enrair-se. Només l'any passat, Wahaha va facturar vora 1.500 milions de dòlars. Zong va escalar fins al lloc 23 de la llista no oficial dels homes més rics de la Xina. Però cada volta que Wahaha volia traure al mercat nous productes –com la seua cola–, Danone s'hi negava sistemàticament, s'indigna Zong. Particularment insidioses van resultar, segons ell, les societats que Danone creava sistemàticament amb els competidors locals de Wahaha.

Des de l'altra part, els francesos asseguren que no fou fins el 2005 quan van descobrir per primera vegada que el seu inquietant soci controlava una vintena de societats suposadament secretes a banda de les empreses conjuntes. Danone va encarregar a detectius privats que el seguiren. Aquests van informar que les empreses paral·leles amb productes similars a Wahaha tenien un volum de negoci d'uns quants milions d'euros, cosa que afeblia les societats conjuntes.

Aquesta situació és freqüent a la Xina, i moltes empreses occidentals reaccionen com ho va fer Danone: els francesos van negociar durament i en privat una participació a les empreses filials de Zong. Però l'empresari xinès exigia més diners dels que Danone estava disposat a pagar.

Així va esclatar en públic una agra disputa. Zong, estudiant de Mao, es manifesta de grat rere pancartes amb consignes en vermell que recorden la Revolució Cultural; i guarneix el seu litigi mercantil amb consignes patriòtiques: incansable, repeteix que el poble xinès s'ha alçat, que ja ha passat l'època en què les grans potències imperials envaïen la Xina.

Astut, el capitalista roig crida a l'autoconsciència creixent dels xinesos, i proclama amb orgull que “el nostre

país posseeix més d'un bilió de dòlars en dipòsits de divises”. La Xina no pot permetre més temps que alguns altres “es repartesquen entre ells la nostra riquesa”. El petit litigi inicial esdevé, aleshores, una tendència general.

Fins i tot a internet, els patriotes celebren Zong com un heroi nacional en lluita contra els “dimonis estrangers”. Al bloc Hulong, un bloqueaire encoratja els altres: “Aprenquem-ne de l'honorable Zong i combatem fins al final els capitalistes i els imperialistes com Danone i Coca-Cola.”

La guerra de guerrilles per la lleialtat dels col·laboradors i clients de Wahaha és per al gestor de Danone, Faber, difícil de guanyar. Sembla que no fa gaire va haver d'abandonar una junta del consell de l'empresa mixta abans d'hora per l'eixida d'emergència. A fora l'esperaven protestant els partidaris de Zong.

La fúria contra els francesos arriba al govern de Pequín en un moment inoportú, car no pot consentir més tensions comercials afegides: si Zong juga amb la seguretat nacional de la Xina en un torcebraç amb Danone, això “no solament és irrellevant, sinó estúpid”, critica el diari oficial *China Daily*.

Això no sembla aturar Zong. A Danone li queda la possibilitat de demanar ajut als mateixos ministeris xinesos, als notables del partit i a l'ambaixada i tot. Però el popular cap de Wahaha compta amb amics influents per tot el país.

Ja al febrer, la duana de Xangai va confiscar 118.000 litres d'aigua mineral Evian, marca de Danone. Poc després, els xinesos van justificar la mesura amb una magra raó: l'aigua francesa contenia massa bacteris. Danone ho nega.

Wieland Wagner
© Der Spiegel-EL TEMPS
Traducció: Guillem Soler