

China's Next Miracle

© 2025, Pascal Coppens en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Bij de samenstelling van *China's Next Miracle* hebben wij teksten en illustraties ontleend waarvan wij de bron niet hebben kunnen achterhalen. Mogelijke rechthebbenden kunnen zich tot de uitgever wenden.

Vormgeving binnenwerk: Crius Group
Auteursfoto: © Thomas De Boever

D/2025/0055/329
ISBN 978 94 6234 937 7
NUR 740
THEMA 1FPC, PDR, UBJ, KCM

Ook verkrijgbaar als:
E-book: ISBN 978 94 6234 957 5

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be

 instagram.com/pelckmans.be

www.pascalcoppens.com

CHINA'S NEXT MIRACLE

100+ tips om in de race te blijven
nu China het innovatiemodel herschrijft

PASCAL COPPENS

P E L C K M A N S

Dankwoord

Waarom schrijf je een boek? De meesten doen het om kennis te delen, een verhaal te vertellen, een visie te verspreiden of om zich een naam te maken. Zo was het ook bij mijn vorige twee boeken – en met succes. Maar deze keer is het anders. *China's Next Miracle* schreef ik niet enkel om mijn inzichten te delen, maar ook uit oprechte bezorgdheid over Europa.

Ik begon in de lente van 2024 – maanden voordat Joe Biden uit de presidents-race stapte en Donald Trump een aanslag overleefde. Tot Trumps presidentschap keken we vooral met angst en woede naar China, zelden geïnspireerd of nieuwsgierig. Sinds 2025 zijn we nog verder in een verdedigingsreflex gekropen – door de invloed van Poetin, Trump, migratie en onze eigen polarisatie – waardoor de blinde vlek voor China nog gevaarlijker is geworden.

Het voelt alsof we tegen aanvallen vechten op het dek van een schip, terwijl ondertussen onder onze voeten langzaam een lek ontstaat: China dat ons stap voor stap irrelevanter maakt. Dit boek is mijn poging om voorbij het top-down-beeld te kijken naar de onderstroom van bottom-up-krachten en innovatie die het land écht vooruitstuwen en de businesswereld hertekenen.

Ik had *China's Next Miracle* nooit alleen kunnen schrijven. Daarom wil ik beginnen met iedereen te bedanken die mij hielp om dit verhaal helder, informatief en praktisch te maken.

In het bijzonder dank ik **Temperance Shen**. Elke week, gedurende twaalf maanden, hebben we samen de nieuwe inhoud doorgenomen. Ik schrijf gemiddeld 2000 woorden per week. Een boek schrijven is 20% inspiratie en 80% doorzetting – die marathon had ik zonder Temperance nooit uitgelopen.

Het moeilijkste aan een boek is de eerste zin, dan de eerste paragraaf en ten slotte het eerste hoofdstuk. Daarna is de kop eraf. Die steun heb ik te danken aan **Luc Declair**. Na elk hoofdstuk moedigde hij me aan, gaf eerlijke feedback en schrapte onnodige ballast.

Na een jaar schrijven, mentaal totaal uitgeput, komt het moment van twijfel. Wat zullen mensen ervan denken? Is het niet te saai? Is het academisch genoeg? Bereikt het mijn doelpubliek wel? Is het volledig genoeg – of net te veel?

Pelckmans was hierin steeds mijn spiegel. Daarom wil ik **Peter Saerens** bijzonder bedanken voor zijn enthousiasme om ook mijn derde boek uit te geven.

Daarna volgt het meest lastige werk: het afwerken. Het is frustrerend, slopend en taai – maar wel het belangrijkste deel, want het maakt het boek leesbaar en aantrekkelijk. Mensen zoals **Anneleen Baum** en **Evelyn Van der Niepen** waren van onschatbare waarde om samen die laatste berg te beklimmen.

De echte waarde van een boek blijkt pas nadat je oprechte feedback krijgt van experts net vóór de publicatie. Ik wil hiervoor in het bijzonder **Karel Eloot, Andrea Kates, Bert Van Genechten, Eric Verhulst, Amaryllis Verhoeven, Fred Sengers, Mark West, Albert-Jan Shi** en **Frank Willems** bedanken.

Daarnaast wil ik **Öztürk Taspinar**, die het voorwoord schreef, graag speciaal bedanken. Hij gaf me enorme energie en richting; 'Jouw verhaal moet de wereld in' was zijn slagzin. Als innovatiestrategen en partner bij Accenture en KPMG adviseerde hij leiders over digitale transformatie en toekomstverkenning, en China staat al jaren op zijn radar.

Tot slot wil ik **nexxworks** bedanken om mijn stem een publiek te geven, in het bijzonder **Peter Hinssen, Steven Van Belleghem** en **Rik Vera**. Uit hun enthousiasme en boeken heb ik de energie geput om dit boek nog inspirerender te maken.

Mijn dagelijkse schrijven had in het verleden de meeste impact op ons gezinsleven – en dan vooral op mijn echtgenote **Annelies**. Om haar daarvan te sparen, heb ik dit boek grotendeels in het geheim geschreven. Negen maanden lang heb ik verzwegen dat ik aan een nieuw boek werkte – en die stilte bleek voor mij nog moeilijker dan het schrijven zelf.

Ik schreef dit boek terwijl mijn dochter **Amélie** bezig was met haar masterthesis over Chinese LGBTQ-migranten in Nederland. Zij was wél op de hoogte van mijn schrijven en we hebben elkaar voortdurend aangemoedigd. Nu is zij antropoloog en ik ben enorm fier op haar.

Ik wil iedereen bedanken die mij in dit schrijfproces heeft geholpen. Jullie zijn mijn mirakels. Dankzij jullie is *China's Next Miracle* geworden wat het nu is: een boek dat Europa én westerse bedrijven hopelijk helpt wakker te worden én vooruit te kijken.

Inhoud

Dankwoord	4
Voorwoord	9
Inleiding	13
Het 'Fosbury'-moment	15
Supermachten	18
Wat als?	19
Innovatief China	22
Innovatiegrootmacht	23
Het onzichtbare China	25
Cognitieve dissonantie	26
Ondanks China	29
Gezichtsloze bedrijven	31
Blauwe of rode pil?	32
1 Het moment van de waarheid	37
Overlevingsdrang	38
Eindelijk terug crisis!	40
Bubbels	41
Kan China falen?	43
Vraag en aanbod	46
Zondebok	48
Een nieuw plan is nodig	50
Nieuwe Kwalitatieve Productieve Krachten	52
Droom of illusie?	54
Eindelijk minder Chinezen!	55
Denken in cycli en cirkels	57
Is ouderenzorg een zorg?	60
De toekomst van China	61
Fiere Chinezen!	63
2 Een innovatieve supermacht	67
Let's face it!	68
Cultureel dilemma	71
Het westerse innovatiemodel	73
Het Chinese innovatiemodel	77
Outside-in-denken	80

Chinese snelheid	83
Invers innovatieproces	93
'Lean en mean'	94
Van copycats naar kennishamsters	98
De dood van Amara's wet	100
3 China's meesterplan	105
Wat is een oxymoron?	106
Het startsein voor het volgende mirakel	109
Het moderniseringstraject	112
Drie pijlers	114
De donkere fabriek	127
Het anker van China	130
De zeilen van China	132
De fabrieken komen uit de schaduw	135
Vertrouwen in technologie	137
4 China moderniseren	141
China verandert niet. Het wordt beter	142
Duurzame verbetering	145
China's nieuwe normaal	147
De Chinese boer van morgen	150
Huizen zijn er om in te wonen	154
Transport	157
Inclusiviteit als kracht	161
De eerste elektrostaat	164
Bergen van goud en zilver	167
5 China smeedt de toekomst	171
Een puzzel die nooit af is	172
Tijd en ruimte	174
Waarom innoveren?	176
Pad naar groei: ROI of IOR	179
Blauwe oceanen	181
Het innovatiemodel is niet universeel	183
Rode oceanen	185
Orde in de chaos	188
Nieuwe groei	189
De industrieën van morgen	191
De slimme steden van morgen	192
Er zijn geen grenzen	194
Zelfredzaamheid	197
De chipoorlog	202
De doorbraakfabriek	205

6	Dienstenfabriek van de wereld	209
	Een nieuwe antiheld	210
	De dienstenfabriek van de wereld	212
	De AI-generatie	215
	De stille Chinese AI-storm	220
	De AI-fabriek van de wereld	222
	China's AI-agents veroveren de wereld	225
	De opkomst van de robots	228
	Goedkoop en open source	231
	De nieuwe consument	234
7	Een miljard denkers aan het werk	241
	Oneerlijke strijd	242
	Onzichtbare pioniers	243
	Zes generaties	245
	Chinese octopussen	259
	Gedecentraliseerd	261
	Meritocratie	264
	De Chinese droom	267
	De Chinese nachtmerrie	269
	Genie Z	270
8	Is het spel uit voor het Westen?	277
	Wederzijds onbegrip	278
	De magneet Amerika	279
	Meer angst, minder talent	282
	Chinese spionnen	284
	Omgekeerde braindrain	285
	Biotechnologie	288
	Waarde of volume	290
	Verankering in de markt	294
	China's opmars in alle sleutelsectoren	297
	Infrastructuurdilemma	299
	Een nieuw paradigma	301
	Een nieuwe wereld	305
	Game over?	307
	Wat als?	308
	De keuze van Europa	310
	Tot slot	313
	Eindnoten	317

Voorwoord

‘Die gretige, nieuwsgierige Chinese studenten.’ Dat is mijn vroegste persoonlijke herinnering aan China, meer dan twintig jaar geleden, in een klaslokaal in België. Ik doceerde toen aan groepen Chinese topambtenaren over westerse leiderschapstijlen en innovatie- en veranderingsmanagement. Honderden cursisten namen actief deel, stelden scherpe vragen en absorbeerden alles wat ik vertelde over hoe wij in het Westen zakendoen.

Ik vond het vertederend, misschien zelfs wat schattig. De combinatie van hun gretigheid met wat leek op oprechte bewondering voor westerse bedrijfspraktijken, vormde in mijn hoofd een beeld van China als een enorm hongerige student die klaar was om van de meesters te leren. Ik zat zo ongelooflijk fout.

Voor iemand die decennia heeft gewijd aan het bestuderen van de weerbaarheid van organisaties en hen heeft geholpen bij het navigeren doorheen onzekere tijden, had ik moeten herkennen wat er gebeurde. Dit waren niet zomaar studenten die kennis absorbeerden – ze voerden strategische prospecties uit en verriikten én implementeerden hun eigen versie van impactvolle innovatie, precies zoals Pascal Coppens in dit boek beschrijft. Het was de constructie van een nieuwe innovatiecultuur in volle actie. Terwijl het Westen toekeek, was China aan het werk.

De wake-upcall voor het Westen

Wie China tot nu toe niet serieus heeft genomen, loopt reeds achter. Dit boek biedt het kader om te begrijpen wat er werkelijk gebeurt, welke disrupties eraan komen en hoe je je hierop kunt voorbereiden.

Het eerdere werk van Pascal voorspelde veel van wat we vandaag meemaken. Wie niet oplette, ondervond intussen wellicht de gevolgen. Dit boek maakt geen nieuwe voorspellingen, maar helpt je wel om je houding ten opzichte van die van China te bepalen: door inzicht, voorbereiding, strategie en bewuste keuzes.

*Harvard Business Review*¹ liet zien dat de Fortune 500-bedrijven die disrupties overleefden, dat konden dankzij hun innovatiestrategie en -kunde. Een robuuste strategie hiervoor is een drie-stappenmodel voor veerkracht in organisaties:

1. **Bouw een uitkijktoren:** leer signalen en disrupties vroegtijdig te spotten.
2. Creëer een **cultuur van nieuwsgierigheid en experimenteren:** de vaardigheden om te cocreëren, snel(ler) te leren falen, prototypes te maken en te leren van tussentijdse testen, alvorens perfectie na te streven.
3. **Werk via ecosystemen:** bouw netwerken die je, wanneer disruptie dat vereist, grenzen laten overschrijden en zo waardecreatie garanderen.

Ik doceerde dit model jarenlang in het Westen. Maar pas toen Pascal mijn aandacht recent vestigde op China, zag ik hoe zij dit al decennialang en op nationale schaal toepassen. Waar westerse bedrijven worstelden met kwartaalplannen, voerde China dit uit als een nationale (innovatie)cultuurstrategie.

Kijk hiervoor naar China's Internet Plus-strategie; die transformeerde het land in een mum van tijd in een sterk gedigitaliseerde samenleving waarbij het internet strategisch wordt ingezet als katalysator voor productiviteitsgroei en innovatie. We maakten kennis met Alibaba, WeChat en Tencent. Bij het ter perse gaan van dit boek lanceerde China de opvolger: de AI Plus-strategie. Besef welke structurele aardverschuivingen er aankomen.

Vergeet wat je denkt te weten over innovatie

Pascal toont hoe innovatie in de eenentwintigste eeuw écht werkt – niet volgens modellen uit de vorige eeuw, maar zoals het vandaag in China gebeurt; een economie die jaarlijks meer ingenieurs aflevert dan waar ook ter wereld, om maar één indicator te noemen.

China heeft een nationale cultuur opgebouwd rond een steeds verder groeiend ecosysteem van cocreatie, snelle experimenten, durven falen en voortdurend blijven proberen – dezelfde principes die ik aan organisaties doceer, maar dan uitgevoerd op ongekende schaal en met ongeziene snelheid. Het cruciale verschil? Chinezen praten niet alleen over deze concepten in vergaderzalen, ze voeren ze ook uit als een nationale innovatiecultuurstrategie. Dat heb ik zelf mogen ervaren tijdens mijn laatste bezoek aan China onder leiding van Pascal.

De vraag die hij je in dit boek stelt, is dan ook: wat wordt jouw positie? Maak je deel uit van dit verhaal en werk je mee aan nieuwe toekomsten binnen dit open ecosysteem? Of blijft je aan de zijlijn staan en laat je anderen de kansen met China waarmaken?

Je loopt nu al achter, maar dit boek is je kans om bij te benen

Pascal beschrijft China's vier wonderen: van fabriek van de wereld, naar digitale pionier, naar industrie 4.0-leider, en nu de voorbereiding op een vierde wonder tegen 2035 – de transformatie naar een innovatiesupermacht. Hij legt uit waarom en hoe hedendaagse (Chinese) organisaties in staat zijn om in geen tijd op het wereldtoneel te concurreren.

Je ontdekt in dit boek China's unieke outside-in-innovatiemodel, dat begint bij marktvalidatie in plaats van interne ontwikkeling en onderzoek. De hordenmethodologie plaatst ritme en snelheid boven lineaire processen. Ze toont ecosystemen waarin overheidsondersteuning en ondernemerschap elkaar versterken in plaats van tegenwerken. Voor mij heeft China daarmee een hedendaagse innovatiestrategie gelanceerd: leren balanceren op het delicate evenwicht tussen het beschermen van je positie en het cocreëren van de toekomst. Als lezer van dit boek word je uitgenodigd om je eigen positie te (her)overwegen.

Belangrijker nog: je zult begrijpen hoe China zich voorbereidt op de gevolgen van zijn eigen disruptie. Het land bouwt partnerschappen met het mondiale Zuiden, creëert nieuwe wereldwijde standaarden en streeft doelbewust naar een multipolaire wereld. China reikt de hand uit naar de rest van de wereld.

‘Foresight’ is de nieuwe munt van innovatie, en China slaat ze

Dit boek confronteert je met een keuze: wil je comfortabele illusies of ongemakkelijke waarheden? De blauwe of de rode pil?

De waarheid boven comfort verkiezen is moeilijk, maar loont altijd. Zodra je ziet hoe China systematisch werkt aan het aanvullen en overtreffen van de westerse aanpak, begrijp je hoe dit ook jouw organisatie beïnvloedt of zal beïnvloeden. Deze transformatie heeft maar twee decennia nodig gehad om tot stand te komen.

China begrijpt al langer dat innovatie partners, wendbaarheid en ecosystemen vereist. Door deze te combineren in een nationale cultuur van experimenteren en samenwerken in ecosystemen, maakt Pascal duidelijk dat dit geen toeval of geluk is, nee, dit zijn de Chinezen die hun strategische prospecties uitvoeren.

De vraag is dus niet óf China blijft stijgen – die koers ligt vast. De vraag is: ontwikkel jij op tijd de mindset om signalen te zien, te experimenteren en met hen te cocreëren? Aanvaard je hun uitgereikte hand of laat je dit aan anderen over?

China's Next Miracle geeft je de nodige context om die keuze bewust te maken. Het is essentieel leesvoer voor wie weigert te slaapwandelen richting een onbegrijpelijke toekomst.

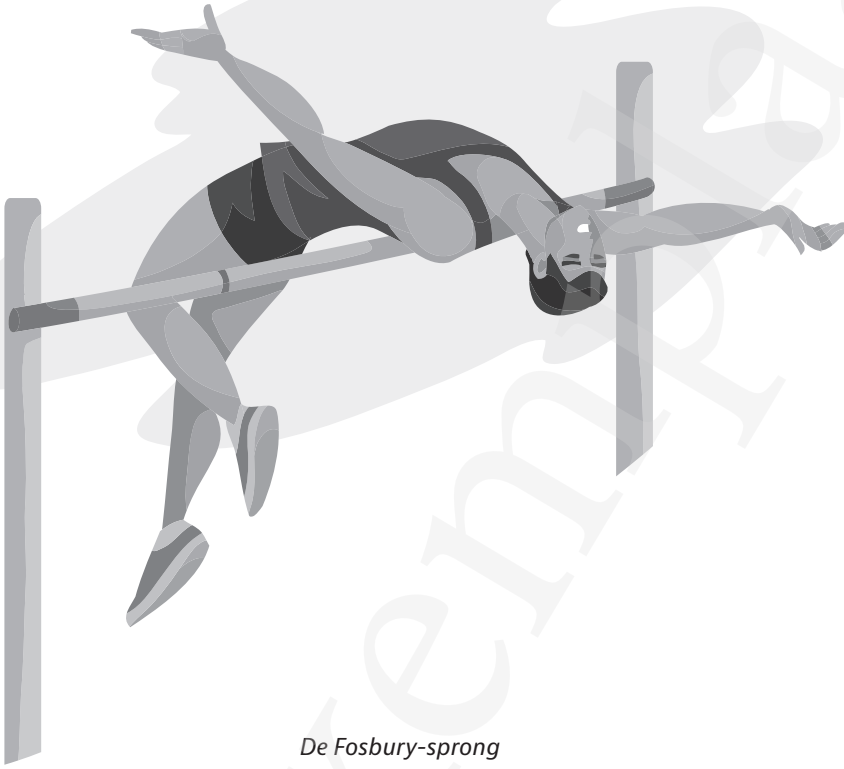
Kijk niet alleen toe hoe de toekomst zich ontvouwt. Maak er deel van uit.

Het is tijd om uit de koolmijn naar boven te klimmen en je pil te kiezen.

Veel ‘foresight’-plezier gewenst,

Öztürk Taspınar

INLEIDING



De Fosbury-sprong

In dit boek gebruik ik af en toe de wij-vorm, waarmee ik voornamelijk het Westen bedoel. Dat verwijst in de eerste plaats naar de inwoners van Noord-Amerika en de Europese Unie, maar het kan evengoed slaan op burgers van landen zoals het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Noorwegen, Zwitserland, Australië, Nieuw-Zeeland, en zelfs Japan of Zuid-Korea – landen die vaak worden gerekend tot het collectieve Westen, en waartoe ook ik als Belg behoor. Dit boek heeft niet de bedoeling om de wij-zij-tegenstelling te versterken, maar om te tonen welke nieuwe opportuniteiten zich aandienen in een multipolaire wereld waarin China de belangrijkste drijvende kracht is. Als ik toch in wij en zij spreek, is dat enkel om de verschillen duidelijker te maken – zodat we beter kunnen begrijpen wat er werkelijk op het spel staat.

Het 'Fosbury'-moment

Tweehonderd jaar geleden, rond 1816, zei Napoleon Bonaparte aan de vooravond van de eerste industriële revolutie en de geboorte van het Britse wereldrijk tegen Britse officieren: 'China is een slapende reus. Laat haar slapen, want wanneer ze ontwaakt, zal ze de wereld doen beven.'² Zijn woorden klonken als een waarschuwing aan het Westen: zolang China slaapt, blijft jullie wereldorde intact, maar zodra ze ontwaakt, zal alles veranderen.

Nu China ontwaakt is, blijkt echter dat het Westen in slaap gevallen is. Chinezen zagen het ontwaken van de voorbije decennia niet als het einde van een nare droom, maar als het begin van een nieuwe, hoopvolle droom – de wedergeboorte van China. Daar was een mirakel voor nodig, want China kwam van heel ver: een diepe crisis van armoede, koloniale vernedering, interne ontwrichting en economische achterstand.

Rond 1990 begon China aan zijn **eerste mirakel**: het land transformeerde tot de 'fabriek van de wereld', via exportzones als Shenzhen en de strategische openstelling van Pudong in Shanghai als nieuw financieel en economisch centrum. Toen China in 2001 lid werd van de Wereldhandelsorganisatie (WTO) was het eerste wekkergeluid te horen buiten China: een signaal dat China niet langer aan de zijlijn stond, maar zich volop in de wereldhandel stortte met een snelheid en op schaal die de wereld verrasten. Maar toch besloten wij om verder te slapen.

Wij, in het Westen, waren ervan overtuigd dat China slechts ons 'lageloonfabriekje' was. Een natie van arbeiders die zonder het Westen slechts in staat was goedkope rommel te maken. Tussen 2001 en 2012 beleefde China hierdoor wel zijn gouden jaren van buitenlandse investeringen: de westerse multinationals verplaatsten hun productie naar China. De aandeelhouders zagen hun winsten stijgen, terwijl consumenten in het Westen volop profiteerden van de lagere prijzen waarmee ze hun koopkracht en levenskwaliteit zagen stijgen. De ontwikkelde landen wilde echter niet inzien dat het China's ijzeren werkethiek, collectieve daadkracht en ultrapragmatisme waren – en niet die van grote lageloonlanden zoals India of Indonesië – die het land tot dé fabriek van de wereld maakten.

Tien jaar later gaf China met de organisatie van de Olympische Spelen in 2008 en de Wereldexpo in Shanghai in 2010 de wereld een duidelijke tweede wake-upcall. Het land presenteerde zich plots als een moderne, zelfbewuste natie met wereldambities. De westerse wereld besloot ook toen om lekker verder te slapen. We geloofden dat alleen liberale democratieën echte vooruitgang kunnen boeken. China's top-down-, staatsgedreven infrastructuurprojecten,

samen met de grote instroom van Chinees talent en rijken naar Noord-Amerika en Europa, werden in het Westen gelezen als bewijs dat China's succes tijdelijk was – en uiteindelijk afhankelijk van ons. Dat een autoritair regime tegelijk efficiënt, toekomstgericht én zelfs populair kon zijn, paste absoluut niet in ons wereldbeeld. Onze blinde vlek was diep cultureel. We zagen hun vijfduizend jaar oude beschaving als een logge draak uit het verleden, terwijl het land stilaan al zijn feniksen losliet: de vernieuwers die uit de as opstegen met visie, durf en ambitie.

In 2008 begon China zo aan zijn **tweede mirakel**: het land werd een digitale pionier met innovatieve platformen, mobiel betaalverkeer, artificiële intelligentie, en technologiebedrijven die niet langer het Westen kopieerden, maar de toon zetten. China keek eerst nog wel naar Silicon Valley als voorbeeld maar dat veranderde nadat China in januari 2009 zelf begon met 3G-connecties nationaal uit te rollen.

De wake-upcall kwam er pas na tien jaar toen TikTok, SHEIN en Alipay naar de VS kwamen. Bedrijven zoals Facebook, Amazon en Visa werden uitgedaagd en voor het eerst werden Chinese superapps gekopieerd. Maar toch besloten we verder te slapen. We schreven China's technologische opmars toe aan soepele regels, lak aan privacy en de explosief groeiende consumentenmarkt – en niet aan de creativiteit, visie of klantgerichtheid van de Chinese bedrijfscultuur. We gingen ervan uit dat alleen wij in het Westen inventief, verlicht en empathisch waren. Dat onze eigen kinderen intussen massaal op TikTok scolden, bij SHEIN hun nieuwe outfits kochten en onvermoeibaar Tencent-games zoals *League of Legends* speelden, hadden we nauwelijks door.

In 2015 zette China zijn **derde mirakel** in gang: het land transformeerde zijn industrie naar het niveau van de industrialisatie 4.0 van Duitsland. Met het 'Made in China 2025'-plan (MIC2025) zou China zichzelf tien jaar geven om in tien strategische sectoren de wereldleider te worden en zijn buitenlandse afhankelijkheid af te bouwen. Dat meesterplan heeft gezorgd voor de geopolitieke oorlog die de VS met China is begonnen. China werd plots een rivaal, en Amerika zou China tegenhouden door de aankoop van heel wat spijttechnologie uit het Westen te bemoeilijken en zo het gebruik ervan te beletten.

We zijn dan even terug gaan slapen. We waren overtuigd dat de technologiekloof met het Westen in telecommunicatie, smartphones, AI, chips en kwantum daarna weer zou vergroten. Die plotse technologieoorlog heeft China echter net de kracht gegeven om hun mindset versneld te veranderen van capaciteit naar kwaliteit, van imitators naar creators, van producenten naar innovators. Pas toen de westerse auto-industrie in 2023 beseftte dat niet China afhankelijk was geworden van het Westen in de elektrische wagenbouw, maar

dat zichzelf afhankelijk waren geworden van China, kwam de echte wake-upcall – opnieuw bijna tien jaar te laat.

Wij, in het Westen, waren er tot dan van overtuigd dat China nooit de wereldstandaard zou zetten en al zeker niet onze markten zou domineren. De verklaring van die anomalie werd gezocht in Chinese subsidies en strategische overcapaciteit, zonder aandacht voor de langetermijnvisie, het leger aan jaarlijks afgestudeerde ingenieurs, opgebouwde ervaring en markt- en consument-gerichte productontwikkeling.

Vanaf 2024 begonnen we onze markten af te schermen met invoertarieven tegen wat we de 'oneerlijke concurrentie' uit China noemden. Maar toen wij destijds de Chinese markt massaal overspoelden met westerse merken, werd ons succes toegeschreven aan een 'gezonde concurrentie'. Zo wiegden we onszelf opnieuw in slaap. In plaats van te concurreren zouden we nu de Chinezen weren uit onze markt. Het feit dat China zich hierdoor, als op een na grootste consumentenmarkt ter wereld en onuitputtelijke bron van innovatie, talent, grondstoffen en trends, ook van ons zou kunnen afsluiten, werd nauwelijks overwogen. Ongeveer 230 jaar nadat de Chinese keizer Qianlong tegen de Britten zei: 'We hebben jullie technologie niet nodig', keert die uitspraak vandaag als spiegel terug in hoe het Westen China benadert. Wat destijds leidde tot China's isolement en het missen van de industriële revolutie, en daarmee tot een achterstand van meer dan honderd jaar, zou vandaag een geschiedenisles moeten zijn voor het Westen.

Ondertussen kondigt **2025** zich aan als het moment waarin China zijn **vierde mirakel** inluidt. Tegen 2035 wil China een volledig moderne maatschappij worden met een sterke binnenlandse markt, een duurzame productienatie en een innovatieve grootmacht. Dit boek beschrijft dit model en plan in detail. Deze keer mogen we echt niet in slaap vallen! De wereld is alsmaar volatieler, complexer en onvoorspelbaarder geworden met heel wat meer conflicten, een sterk nationalisme en roekeloze wereldleiders. Juist op dit moment profileert China zich als een oase van stabiliteit, open dialoog en strategische rust. Het Westen ziet China's houding als fake, en juist daarom dreigen we nu slaapwandelen het volgende decennium in te gaan. Wat aan de oppervlakte rustig lijkt, verborgt een stille tektonische verschuiving die binnen tien jaar wereldwijd voelbaar zal zijn, en misschien zelfs onomkeerbaar wordt. Ongemerkt herschrijft China het verhaal van innovatie. En het doet dat in een taal die men nog niet goed verstaat. Sinds Dick Fosbury in 1968 het hoogspringen radicaal transformeerde door achterwaarts over de lat te springen, weten we dat wie het model durft om te keren, hoger kan reiken. China is nu hetzelfde aan het doen met ons innovatiemodel. Het Westen herkent in China misschien al wel een

‘spoetnikmoment’ met technologische dreiging van buitenaf.³ Maar misschien is het juist om het als een ‘Fosbury-moment’ te zien: een stille revolutie in de manier waarop China innovatie radicaal anders benadert, en hierdoor verrassend effectief kan zijn. Zoals Fosbury de sprong hertekende en zo geschiedenis schreef, herschrijft China vandaag de volgende sprong van innovatie. Begrijpen hoe en waarom, is daarom geen luxe – het is urgent! Waarom nu? Omdat de lat er al ligt, en China al hoger springt. Dit is China’s Fosbury-moment. Napoleon waarschuwde ons al. De rest is aan ons.

Supermachten

Als kind was Bruce Lee mijn allergrootste held. Boven mijn bed hing een grote poster van de film *Enter the Dragon*. Zodra ik ’s ochtends mijn ogen opende, sprong ik kaarsrecht uit bed door mijn benen en romp in een vloeiende beweging snel omhoog te zwieren. Dat kan ik nog steeds. Daarna liep ik naar de wandspiegel in mijn kamer om in gevechtshouding mijn beste imitatie van Bruce Lee te doen. Met mijn lichaam enigszins zijwaarts, één voet en één hand naar voren en met de andere voet en hand naar achteren, stond ik klaar voor elke vijand. Mijn hoofd kantelde ik lichtjes, ik kneep mijn oogleden halfdicht en keek naar boven met gefixeerde dreigende blik. Deze vechthouding heb ik tot in de perfectie geoefend, tot een van mijn ouders binnenkwam en me weer naar de realiteit bracht.

Aziatische gevechtskunsten boeiden me al vroeg, dit heeft wellicht mijn fascinatie voor Azië doen ontstaan. Ik wou de superkrachten verwerven van een Japanse ninja om door de lucht te kunnen vliegen en de meesterlijke beheersing van mijn held Bruce Lee om elke tegenstander, hoe sterk of groot ook, te kunnen overmeesteren.

Dit boek gaat over de supermacht China die is ontstaan door de superkrachten die zijn ontwikkeld door de bevolking, de ondernemers en het beleid. Het is een vervolg op mijn twee vorige boeken met de titels *China’s New Normal* en *Kunnen we China vertrouwen?* In *China’s New Normal* (2019) beschreef ik **hoe** China tegen 2025 de wereldwijde standaard voor innovatie zou zetten. In *Kunnen we China vertrouwen?* (2022) beschreef ik **waarom** China nu globaal een leiderschapsrol zal opnemen, zowel op economisch, politiek, militair als technologisch vlak.

Sinds 2022 leven we in heel erg turbulente tijden: een oorlog in Oekraïne en Gaza, lockdowns en economische noodtoestanden, een verhoogde westerse technologie- en handelsoorlog en protectionisme tegenover China, de kli-

maatgevolgen, een AI-revolutie, een Amerikaanse president die de regels herschrijft ... Het wordt ook alsmear duidelijker dat China een steeds bepalendere rol speelt in de westerse wereld van morgen, terwijl het vandaag wordt gezien als een groeiend gevaar en enorme uitdaging voor diezelfde westerse wereld. Ook voor Chinese beleidsmakers is hun nieuwe rol als wereldleider inmiddels vanzelfsprekend. De wereld kan niet langer om China heen: de supermacht van vandaag.

Wat als?

In dit derde boek focus ik op **wat** China anders doet dat de huidige businesswereld door elkaar kan schudden of zelfs helemaal kan transformeren. Ik sta ook stil bij **wat** managers kunnen doen om te leren van China's successen of om zich voor te bereiden op het volgende Chinese mirakel. Dit mirakel brengt uitdagingen en kansen voor wie meebeweegt.

Dit boek is bedoeld als handleiding voor ondernemers, bedrijfsleiders, marketeers, bestuurders, investeerders en iedereen die een antwoord wil op de vraag: **WAT ALS** China wereldwijd de nieuwe toekomst mee vormgeeft of helemaal bepaalt? Denk maar aan TikTok, Temu of BYD om te beseffen dat dit in enkele sectoren absoluut geen utopie meer is. Maar **wat als** de echte Chinese tsunami nog moet komen? Hoe moeten we daarmee omgaan en wat kunnen we doen om ons te beschermen, ons te versterken en om nieuwe kansen te grijpen? Om dat kracht bij te zetten heb ik in dit boek meer dan 100 tips – 100 rode pillen – als strategieën of inzichten verzameld. Deze ijkpunten moeten helpen om niet te verdrinken of in paniek te slaan telkens wanneer een Chinees mirakel of een Chinese concurrent onze kust – of onze rust – bereikt.

Dit boek biedt geen voorspelling over de geopolitieke of economische toekomst van China. Het is ook geen opinie of uiteenzetting over hoe China's leiderschap het juiste of verkeerde pad kiest. Mijn verhaal gaat uit van de stoutmoedige stelling dat China tegen 2035 economisch, technologisch en geopolitiek minstens even invloedrijk zal zijn als de Verenigde Staten (VS). Deze bewering kan zeker betwist worden. Na duizenden opiniestukken en artikels van experts uit zowel China als de VS te hebben gelezen, ben ik er wel van overtuigd geraakt dat mijn voorspelling als China-expert de nodige aandacht verdient.

China-positieve deskundigen vergroten meestal de problemen van de VS uit, en VS-positieve experts vergroten bijna altijd de problemen van China uit. De ironie is dat beiden geloven dat het andere land economisch, sociaal en politiek dringend moet hervormen om stand te houden. De oplossingen die ze aanrei-

ken zijn ook overmatig eenzijdig gebaseerd op het model dat ze positief willen belichten. De neutrale China-kenner is een snel uitstervend ras. De sterk gepopulariseerde discussies onder economen uit de VS en China lijken wel op twee pedagogen die elk beweren dat een kind meer of minder structuur nodig heeft om zichzelf volledig te ontplooiën. De objectieve stemmen verdwijnen in het lawaai van de media en echokamers.

Dat past perfect in de tijdsgeest. De Italiaanse filosoof Mario Perniola maakt in zijn boek *Tegen de communicatie* een onderscheid tussen communicatie en informatie.⁴ Communicatie is ideologisch van aard en wil in een richting sturen. Informatie is neutraler en wil de ontvanger de ruimte geven om zelf richting te kiezen, op basis van feiten. Er zijn veel ideologen, er is veel communicatie, zeker over de dominantie van China of de VS. Dit boek beoogt om meer informatie aan te reiken.

Ik vertrek hierbij van de prognose dat China tegen 2035 de VS zal bijgeëend hebben als supermacht om dan te kunnen terugdenken naar *wat* China moet realiseren om zijn doel te halen: **het nieuwe mirakel**. Ik vertrek dus van een **WAT ALS?**-stelling: wat als China tegen 2035 de grootste wereldeconomie is in nominaal bruto binnenlands product? Hoe relatief bbp als maatstaf ook mag zijn, dat zou het échte 'wake-upmoment' worden waarop de westerse wereld China niet langer kan ontkennen als leidende grootmacht – in plaats van de VS. Dat zou betekenen dat China gedurende tien jaar gemiddeld met 5 procent per jaar groeit, terwijl de VS in diezelfde periode gemiddeld minder dan 1 procent per jaar groeit. Voor een eerlijke vergelijking veronderstel ik dat de jaarlijkse schuldtoename in de VS en China even groot is en dat de USD-CNY-wisselkoers stabiel blijft; alleen dan is het verschil volledig toe te schrijven aan economische groei.⁵ Ik ga uit van die gedurfde hypothese om vandaag al te reflecteren over mogelijke uitkomsten of scenario's. Het doel is om kritisch na te denken over wat op de wereld afkomt uit China en om inzichten te verwerven in de gevolgen van de verschillende keuzes die we vandaag maken. De westerse wereld kan het zich naar mijn mening niet langer permitteren om af te wachten, want dan zal enkel ontzuivering volgen.

Wat me sterkt in deze assumptie is dat wij China veel te vaak verkeerd hebben ingeschat in het verleden. Het zou kortzichtig en zelfs een gemiste opportuniteit kunnen zijn om dit nu opnieuw te doen op een moment dat onze toekomst, welvaart, democratie en veiligheid op het spel staan.

- Na 1980 waren we ervan overtuigd dat China door een sterke economische groei zou democratiseren en dat de macht van de Communistische Partij (CPC) snel zou verzwakken.
- Na 1990, mede door het Tiananmen-incident (1989), geloofden we dat China terug in isolement zou gaan en zich vooral op de binnenlandse economie zou concentreren.

- Na 2000, en zeker na China's toetreden tot de Wereldhandelsorganisatie in 2001, waren we ervan overtuigd dat China een passieve internationale handelspartner zou blijven om de motor van zijn economie te vrijwaren, met name de export naar het Westen.
- Na 2010 waren we er zeker van dat China nooit een echte innovator zou kunnen worden zonder westerse hulp en dat we niets te vrezen hadden van Chinese concurrentie op onze markten.
- Sinds 2020 zijn we ervan overtuigd dat China's economie op zijn terugweg is en dat Xi Jinping zijn marxistisch-leninistische ideologie boven China's economie plaatst.

Gedurende vijfenveertig jaar een verkeerde inschatting maken is geen toeval meer. We hebben China steeds met onze eigen bril bekeken: zo blijft China afhankelijk van het Westen en van het internationale politiek-economische model. We vergeten daarbij dat ons model ook onder druk staat en voor China alsmäär minder het voorbeeld vormt. Het land heeft de vele doemscenario's die het Westen de voorbije decennia voorspelde steeds weer overleefd. China's mirakelfabriek blijft ons verbazen.

China is ook het enige land in de wereldgeschiedenis dat een wereldmacht werd zonder een grote oorlog te voeren. En dit op de kortste tijd ooit in de geschiedenis van de mensheid. China heeft alle verwachtingen overtroffen.

- In de jaren 1980 was China een extreem arm land dat uit de Culturele Revolutie kwam.
- In de jaren 1990 was China een erg corrupt land met een zeer slechte rechtstaat.
- In de jaren 2000 was China een natie van copycats met onvoldoende topuniversiteiten en weinig vakspecialisten.
- In de jaren 2010 was China het meest vervuilde land ter wereld met een van de hoogste inkomensongelijkheden.
- In de jaren 2020 werd China de grootste rivaal van het machtigste land ter wereld en kent het zijn eerste grote socio-economische crisis sinds de Culturele Revolutie.

Tegen alle verwachtingen in heeft China het ene succes na het andere gerealiseerd: economisch, sociaal, geopolitiek, militair, technologisch, infrastructuur ... Ik zie dus weinig redenen om er blindelings van uit te gaan dat China dit keer wel zal falen.

Innovatief China

In 2016 heeft Beijing de 'Strategische Richtlijnen voor een innovatiegedreven ontwikkeling' uitgevaardigd, waarin een driestappenplan wordt voorgesteld:⁶

4. Tegen 2020: toetreden tot de groep van innovatieve landen.
5. Tegen 2030: tot de top van innovatieve landen behoren.
6. Tegen 2050: uitgroeien tot een wereldwijde grootmacht op het gebied van wetenschappelijke en technologische innovatie.

Stap 1 heeft China bereikt. Als men naar stap 2 kijkt, dan is er vandaag weinig twijfel dat we niet tot 2030 zullen moeten wachten om te beseffen dat China tot de top van innovatielanden behoort. In dit boek zal ik aantonen dat China daar vandaag in geslaagd is. De grote vraag blijft echter wanneer China stap 3 zal bereiken, en een geduchte wetenschappelijke grootmacht is geworden, zoals Amerika. Sommige *pandahuggers* beweren dat China dat vandaag al is. Anderen stellen dan weer dat China in bepaalde industrieën nu al het leiderschap heeft, zoals in batterijtechnologie, maar in sectoren zoals chips of geneeskunde mogelijk nog tien jaar achter zit op bedrijven zoals ASML, NVIDIA, Pfizer of Medtronic. De uitdaging om het niveau van China's innovatieleiderschap correct te bepalen is moeilijk omdat zijn pad naar innovatie erg verschillend is van het Westen. Net daarom vertrouwen velen erop dat China het Westen nooit zal inhalen. In dit boek leg ik in detail uit hoe China innoveert door via capaciteit tot kwaliteit te komen, en niet het westerse pad neemt om uit kwaliteit op te schalen. Dit omgekeerde proces doorlopen Chinezen niet alleen bij productontwikkeling, maar ook voor uitvindingen, basisonderzoek, de aanvraag van octrooien, talentontwikkeling, datagebruik, industriële applicaties, kenniscentra, technologische ecosystemen, infrastructuurfaciliteiten, onderzoekfinanciering ... De vraag of men met zo'n hoge kwantiteit ook daadwerkelijk kwaliteit kan creëren is voer voor een levendig debat tussen westerse en Chinese academici. Als honderden Chinese biotechnologen een nieuw medicijn tegen kanker ontwikkelen, hebben ze dan meer kans op succes dan wanneer een tiental westerse biotechnologen erop los denken en experimenteren zonder enige resultaatverbintenis of tijdsdruk? Het is mijn overtuiging dat dit antwoord niet binair is, en afhangt van het team, de timing en vooral veel geluk. En zoals Confucius ooit zei: 'Leren en het regelmatig in praktijk brengen, is dat niet een vreugde?' Het is een kernidee in het confucianisme, waarin levenslang leren en zelfdiscipline centraal staan. Geluk maak je door meer te weten te komen en door vooral veel te experimenteren – kwantiteit telt dus zeker. Voor beide strategieën zijn er goede argumenten. Intellectueel onafhankelijke genieën zoals Albert Einstein,

Isaac Newton, Marie Curie of Stephen Hawking werden een wereldsymbool als kritische, nieuwsgierige onderzoekers die gestart zijn met een kwaliteitsmodel om de wereld te veranderen. Daarom werd dit model ook de norm. Maar vandaag is de wereld anders dan toen. Denk maar aan artificiële intelligentie, interdisciplinair onderzoek, de verweven wereld en geopolitieke spanningen. We kunnen niet meer zomaar naar gisteren kijken om het beste model voor morgen te kennen.

China heeft bijvoorbeeld het nadeel dat het sinds 2020 moeilijker toegang krijgt tot de spijttechnologie uit het Westen. Hierdoor hebben Chinezen wel het voordeel dat Beijing veel meer financiële steun en tijd geeft aan wetenschappers om te innoveren. Het nadeel is dat er hierdoor relatief minder private investeringen beschikbaar zijn. Maar door de opkomst van artificiële intelligentie wordt basis- en toegepast onderzoek ook alsmaar meer geautomatiseerd, en zijn AI-onderzoekers nu naarstig bezig om alle data te catalogiseren of de resultaten te valideren. Dat geeft China een kwantitatief voordeel in het aantal ingenieurs. Daarenboven hebben steeds meer Chinese wetenschappers in het buitenland gestudeerd, terwijl Chinese bedrijven gestaag ook meer buitenlandse onderzoekers aannemen.

Het innovatieve toneel is dus veel te complex en verweven geworden om een simpel antwoord te geven. Maar indien de formule om vanuit kwantiteit te starten om meer kwalitatief onderzoek te boeken succesvol zou blijken, dan staat China in polepositie om een innovatiegrootmacht te worden.

Innovatiegrootmacht

Kan China dé wetenschappelijke grootmacht worden? Volgens het magazine *The Economist* is het antwoord op die vraag zonder twijfel ja.⁷ In juni 2024 verscheen een lang artikel met de heldere titel: 'De opkomst van de Chinese wetenschap – welkom of zorgwekkend?' Als je wil bepalen hoe China scoort op het vlak van input en output van onderzoek en ontwikkeling (O&O), zijn er een aantal zaken te overwegen zoals financiering, talent, wetenschappelijke kenniscentra, hoogkwalitatieve artikelen en ingediende patenten. In het artikel werd beschreven hoe in 2003 de VS nog twintig keer meer publicaties met een hoge impact produceerde dan China. In 2013 was dit slechts vier keer zoveel, terwijl China in 2022 de VS en Europa al had voorbijgestoken.

Die trend ziet men ook in de Nature Index, die sinds 2014 het aantal bijdragen berekent van wetenschappers in publicaties in prestigieuze wetenschappelijke magazines. China heeft ook hier zowel de VS als Europa in 2023 al overtrof-

fen. Wat kwantitatieve output van wetenschappelijk onderzoek betreft, zijn volgens de Nature Index al acht van de tien topuniversiteiten Chinees. Instituten zoals Tsinghua, Beijing University en Shanghai Jiaotong staan naast Harvard en Max Planck te pronken.⁸ In 2024 bleek dat Chinese steden al de helft van alle top 100 'wetenschappelijke steden' in de wereld vormden met Beijing en Shanghai op nummer één en twee (dat is vóór New York en Boston) en Nanjing op nummer vijf (dat is zelfs voor San Francisco dat op zes staat). Wuhan, Hefei, Tianjin, Chengdu en Changsha klinken misschien minder bekend, maar ze staan wel bovenaan in dat lijstje en laten Cambridge, Zürich en München achter zich. Ook op het vlak van wetenschappelijke onderzoeksinfrastructuur beschikt China over een indrukwekkende inventaris van geavanceerde hardware, waaronder bijvoorbeeld supercomputers, 's werelds grootste radioschoteltelescoop met vaste opening en een ondergrondse detector voor donkere materie. Het land herbergt nu de meest gevoelige detector voor ultrahoge energetische kosmische straling, het sterkste stationaire magnetische veld ter wereld en de meest gevoelige neutrinedetector ter wereld.

Ik kan zo nog even doorgaan, maar dan zou het beginnen te lijken alsof het game over is voor Europa, misschien zelfs voor de VS. Dat is nog niet zo, maar we moeten erg waakzaam zijn. Chinese labs zijn supergoed uitgerust met de meest geavanceerde toestellen, met vaak grotere capaciteit dan in instituten zoals MIT of Stanford.

Dit is allemaal verwezenlijkt omdat China sinds het jaar 2000 zijn budgetten voor onderzoek en ontwikkeling (O&O) elfmaal heeft opgedreven. In termen van koopkrachtpariteit – dat geeft een beter zicht geeft op vergelijkbare middelen voor onderzoekers – heeft China in 2021 tot 668 miljard dollar in O&O geïnvesteerd, net onder het O&O-budget in 2021 van Amerika met 806 miljard dollar.

Bovendien heb je ook de onderzoekers zelf. Afhankelijk van welk rapport je leest (de data zijn niet publiek beschikbaar), studeert een veelvoud STEM-studenten af aan Chinese universiteiten, vergeleken met de VS. Mijn eigen schatting komt uit op meer dan 3 miljoen per jaar in tegenstelling tot ongeveer 800.000 in de VS. China heeft nu al elk jaar meer dan 77.000 doctoraatsonderzoekers in wetenschap en technologie, vergeleken met de 40.000 in Amerika, waar een op de drie zelfs Chinees blijkt te zijn.⁹

Chinese onderzoekers brengen vandaag ook meer patenten uit dan eender welk ander land. Sinds 2000 studeerden meer dan 6 miljoen Chinezen in het buitenland, van wie vandaag meer dan 85 procent terugkeert na hun studies. China is de grootste fabriek voor basisonderzoek en ontwikkeling geworden, daar is geen twijfel meer over. De vraag is enkel nog hoe gesofisticeerd de kennisfabriek van patenten, contributies en hoogimpactpublicaties al geworden is. Hier is veel discussie over.

Ditzelfde debat is er echter tot op vandaag ook nog steeds over de goederenfabriek van de wereld. Nog te veel mensen geloven niet dat China kwalitatieve producten kan maken. Het lijkt me daarom slimmer om China's impact op wetenschappelijke superioriteit niet te onderschatten, en niet opnieuw dezelfde fout te maken als met de perceptie tegenover 'Made in China'-producten die altijd inferieur zouden blijven. Van smartphones, huishoudtoestellen, drones en genoombewerking tot elektrische wagens – weinigen onder ons hadden ooit gedacht dat China zich uit de lage kwaliteitsval kon hijsen door zijn focus op kwantiteit en prijs. Waarom zou China hetzelfde traject nu met 'Uitgevonden-in-China' niet kunnen herhalen?

Het onzichtbare China

In dit boek zal ik over de vele Chinese mirakels van morgen schrijven. Tot op vandaag ziet de buitenwereld alle Chinese realisaties als mirakels omdat ze voor de wereld steeds totaal onverwachts kwamen. Ze komen aan als een kungfu-slag van Bruce Lee: snel, hard en onverwacht. Maar net zoals een gevechtsoverwinning voor Bruce Lee ook niet aanvoelde als een mirakel, geloven de Chinezen zelf dat de vele 'Chinese mirakels' er enkel kwamen omdat miljoenen Chinezen er heel hard aan gewerkt hebben, met veel discipline, een sterke mindset en grote collectieve draagkracht. Voor de wereld verricht China mirakels; voor Chinezen verricht China vele wonderen van toewijding. Ik noem ze Chinese mirakels omdat ze wonderbaarlijk zijn, niet omdat ze onverwacht kwamen. Als men veel dieper kijkt naar de innerlijke krachten die Chinezen hebben opgebouwd doorheen hun heel oude, en vooral meer recente geschiedenis, dan waren die mirakels achteraf bekeken eerder voorspelbaar. De signalen en patronen waren absoluut niet onzichtbaar. We keken gewoon in de verkeerde richting. En dat doen we nog steeds.

China's economische groei tot de op een na grootste economie ter wereld is daarom geen mirakel in de context van een onverwachte gebeurtenis. Het is het resultaat van honderden miljoenen Chinezen die extreem hard werkten om een beter leven voor zichzelf en hun familie te verwerven. Zij vormen de onzichtbare motivatie van China.

Dat China 750 miljoen mensen uit de extreme armoede haalde op 30 jaar tijd is geen mirakel. Dat komt vooreerst door het pragmatisme van de Communistische Partij die plots globalisering, privatisering, liberalisering, urbanisatie en beter onderwijs toeliet. Dat is de onzichtbare hand van China.

Apps als TikTok of SHEIN, waarvan de helft van alle Amerikanen fanatieke gebruikers zijn, zijn ook geen mirakel. De reden voor het succes moet je zoeken bij hun gesofistikeerde algoritmes, goede gebruikerservaring, psychologische betrokkenheid en efficiënte marketingstrategieën. Ze bouwen verder op het onzichtbare creatieve netwerk van China.

Chinese elektrische wagens die het leiderschap in de auto-industrie overnamen, zijn al evenmin een mirakel. De doorbraak kwam door de geplande transitie naar een innovatievere en milieuvriendelijkere maatschappij, met minder afhankelijkheid van het Westen. Ze zijn het gevolg van de onzichtbare industriële ecosystemen van China.

We verklaren eerdere Chinese mirakels veelal als gevolg van oneerlijke praktijken en voordelen: copycatgedrag, een gebrek aan privacy, een schending van de mensenrechten, een dictatuur, staatsinterventies, subsidies, spionage, rechtsleemte, partijdige rechtspraak, andere normen en waarden, geen marktreciprociteit ... 'Dankzij' staatsinterventie, protectionisme en een onrechtvaardig systeem kunnen Chinese bedrijven doen wat wij in onze rechtstaat niet kunnen – of niet (meer) mogen doen. Het ongenoegen van vele buitenlandse bedrijven en politici is dat Chinese multinationals bevoordeeld en beschermd zijn door de staat, en dat China het economische spel niet altijd volgens de internationale regels speelt.

Hoewel deze ergernis gebaseerd is op feiten uit het verleden, is het grootste gevaar om deze acties als de belangrijkste grondslag van het succes te aanschouwen. Zo creëren we blinde hoeken als we in onze zijspiegels achteromkijken. Het idee dat China ons enkel kan inhalen door vals te spelen kent zijn oorsprong niet alleen in China's verleden, maar ook in onze collectieve overtuiging dat het Westen nog steeds ver vooruitloopt. Deze blinde vlekken helpen niet. Hierdoor zien we de nieuwe Chinese concurrenten die ons pijlsnel voorbijsteken, niet meer aankomen. Het heeft ook absoluut geen zin meer om vandaag nog in onze achteruitkijkspiegels te kijken voor de Chinezen die al voor ons rijden. Spiegeltje, spiegeltje aan de wand...

Cognitieve dissonantie

De allergrootste uitdaging is echter dat politici, bedrijfsleiders, opiniemakers en de mainstreammedia elk Chinees mirakel meestal beschrijven door een diametraal tegengestelde realiteit aan de onze op te werpen: de dictatuur China, het repressieve China, het oneerlijke China, het onrechtvaardige China, het onvrije China, het copycatland, het autoritaire China, het gesloten China, het niet-transparante China, het assertieve China, Chinese spionage, Big Brother China ...

We gebruiken deze geladen woorden, bewust of onbewust, om een negatief beeld van China op te werpen, maar vaker nog om ons zelfbeeld, beleid en eigen model te bekrachtigen als positieve tegenpool. Wanneer je dan geconfronteerd wordt met de werkelijkheid, namelijk de opkomst en successen van China, treedt er cognitieve dissonantie op: dat is het psychologische conflict ten gevolge van onverenigbare overtuigingen en gedragingen. Als reactie daarop gaat het brein het conflict uit de weg, argumenten en feiten die het conflict vergroten, worden genegeerd.

We blijven China zien als een bron van productie uit handenarbeid. Maar dat rijmt niet meer met de technologiesprong van Huawei, DJI of BYD. Dat low-tech-label blijft nochtans kleven aan de hele Chinese natie. Een controlestaat kan toch niet innoveren? De westerse concurrenten van China weten dat dit achterhaald is, maar zwijgen er liever over. Onze oorverdovende stilte klinkt alsmmaar luider en maakt de Chinezen nog fierder op hun innovatiekracht.

We blijven Chinese producten als goedkoop zien, en van lage kwaliteit. Dat botst echter met het feit dat China ook een eigen commercieel vliegtuig, luxueus megacruiseschip en ruimtestation bezit. Het beeld van 'goedkope Chinese rommel' staat op ons netvlies gegrift. Een copycatnatie kan toch geen kwaliteit maken? Chinezen kopen nu zelf alsmaar minder de rommel die ze liever de wereld insturen, want zelf verkiezen ze steeds meer Chinese kwaliteit.

We blijven China beschouwen als een land dat zijn vooruitgang te danken heeft aan het schenden van de mensenrechten en ingeperkte vrijheden. Dit beeld strookt niet met China's strikte privacy- en arbeidswetten die de grootste middenklasse ter wereld nu veel effectiever beschermt tegen misbruiken. Het repressieve, onvrije China doet ons huiveren. Een totalitair land kan toch geen eerlijke rechtspraak hebben? Chinezen die naar de VS afreizen vinden dat wij alsmaar meer in een klimaat van angst, onrecht, xenofobie, willekeur, burgerrechteninperking, en in een eigen bubbel leven, niet zij.

We blijven China bekijken van bovenuit, waarbij een autoritair regime de eigen natie en bedrijven orkestreert. Dit conflicteert met de efficiëntie, snelheid, flexibiliteit en innovatiekracht die Chinese bedrijven vandaag tonen. We zien Chinese staatsinmenging steeds als valsspelen. Een ondemocratisch bestuurd land kan toch niet productief zijn? Chinezen zien de Verenigde Staten meer en meer als autoritair. De VS is voor Chinezen al lang geen voorbeeld meer voor de democratie. Onder Trumps tweede ambtstermijn geldt dat vandaag ook voor vele andere landen.



TIP

Laat het denkbeeld los dat China's succes nog steeds vooral te danken is aan goedkope lonen, aan copycatgedrag, een controlemaatschappij of gestuurde planeconomie.

We kunnen het China van overmorgen beter niet voorspellen aan de hand van de natie van eergisteren. Historici deduceren uit China's lange geschiedenis graag hoe zijn toekomst er zal uitzien, maar China is minder repetitief dan transformatief. China wil zeker niet teruggaan naar zijn verleden, niet naar Mao, en niet naar de keizers. Dat zou te pijnlijk zijn. Ze willen wel uit hun lange cultuurgeschiedenis leren. Chinezen willen ook niet meer in een toekomstige utopie leven, want dat zou hen te angstig maken. Ze willen wel plannen voor een nog betere toekomst. Chinezen leven het liefst in het heden, zonder te veel zorgen voor morgen of de conflicten van vandaag.

Anno 2025 combineert China de modernste steden ter wereld met enkele van de meest traditionele of achtergestelde dorpen op aarde. Het is net die dissonantie in het land tussen rijk en arm, modern en ouderwets, snel en traag, open en gesloten, wereldburgers en nationalisten, die ons zo verwart. Er zijn heel veel verschillende China's, maar de progressieve transformatie van het hele land gaat nog steeds veel sneller dan elders.

- China's recentste lonen zijn niet meer concurrentieel met die in Vietnam of India.
- China brengt meer patenten en onderzoekspublicaties uit dan om het even welk ander land.
- De Chinese wetgeving en haar uitvoering is nu bijna even strikt als in Europa.
- Chinezen voelen zich veel vrijer en beter geïnformeerd dan hun ouders.
- Chinese bedrijven zien staatsinmenging zowel als een versnelling en als een rem.
- Chinese jongeren hebben dezelfde kansen, dromen en fierheid als Amerikanen.
- Chinezen begrijpen de wereld beter dan wij China en de Chinezen begrijpen.
- De leiders van de Chinese Communistische Partij zijn even pragmatisch als Chinese bedrijfsleiders om hun problemen slim op te lossen – zelfs Xi Jinping.



TIP

Laat je niet misleiden door het verschil tussen rijk en arm, platteland en steden. De steden zijn miniproeftuinen waar jongeren en bedrijven experimenteren en de succesverhalen worden overgenomen door de rest.

Ondanks China

Een andere goede reden om het idee los te laten dat Chinezen dankzij hun overheid, systeem of protectionistische model oneerlijke concurrenten zijn, is dat de bedrijven vaker 'ondanks het systeem' dan 'dankzij de Partijstaat' grote mirakels realiseerden.

Als je denkt aan Chinese bedrijven die een internationaal bekend topmerk hebben neergezet, dan kom je vaak uit bij bedrijven zoals Huawei (telecom), Alibaba (e-commerce), Tencent (sociale media en games), Lenovo (pc), Haier (witgoed), Hisense (tv), Ping An en Alipay (insurtech en fintech) of jongere bedrijven zoals ByteDance (TikTok), DJI (drones), Temu en SHEIN (e-commerce), Xiaomi en VIVO (smartphones), Didi (Chinese Uber), of BYD, Geely, NIO, Li Auto en XPENG (elektrische wagens) enzovoort.

Wat onmiddellijk opvalt is dat dit allemaal privébedrijven zijn. Misschien kennen we ook wel staatsbedrijven zoals China National Petroleum (CNPC), State Grid, China Mobile, China National Offshore Oil (CNOOC), China Railway Construction (CRCC), China State Construction Engineering (CSCEC), Bank of China, of China Airlines. Maar deze Chinese staatsbedrijven zijn niet de bedrijven die we doorgaans bespreken. Het zijn vooral de Chinese privétechnologiebedrijven die ons de meeste zorgen baren over onze concurrentiepositie en afdankingen van personeel. We vrezen vooral Chinese ondernemingen die eerder gedreven zijn door de markt en innovatie. Het zijn net die bedrijven die aanmerkelijk minder overheidssteun kregen dan de Chinese staatsbedrijven. Ze werden eerder benadeeld dan bevoordeeld ten opzichte van de 'nationale' corporaties.

Deze bedrijven hadden niet de voordelen, maar ook niet de nadelen van Chinese staatsbedrijven. Ze stonden bijvoorbeeld niet onder grote druk om de overheidsdoelstellingen van Beijing te ondersteunen. Ze werden niet verplicht om grote investeringen te doen die bijdragen aan de economische groei. Ze stonden niet onder de richtlijn van de Partij om werkgelegenheid te creë-

ren of om hun producten tegen kostprijs of zelfs met verlies te verkopen om bijvoorbeeld de extreme armoede uit te roeien of mondkapjes voor de hele bevolking te produceren tijdens de covidpandemie. Ook met de directe steun van Beijing zijn de Chinese staatsbedrijven veelal minder productief, effectief en innovatief dan hun gelijken in de privésector. Vaak worden de voordelen van Chinese staatssubsidies en steun uitvergroot en de nadelen van staatsinmenging sterk geminimaliseerd.

Dat neemt niet weg dat ook Chinese privébedrijven staatssteun ontvangen. In hoofdstuk 5 leg ik uit dat deze steun geen cadeau is, maar gekoppeld is aan strikte voorwaarden – vaak volgens een kapitalistischer model dan in Europa.

Ik weet zeker dat weinig westerse bedrijven de subsidies van Chinese staatsbedrijven of private bedrijven zouden willen aanvaarden als ze ook al hun nadelen er moeten bijnemen. De grootste bedreiging voor internationale ondernemingen komt van de Chinese privébedrijven die succesvol werden na jarenlang te vechten om te overleven in een onvoorspelbaar China, dat allesbehalve gunstig was voor hen. Als je vandaag terugdenkt aan de bekende Chinese privébedrijven, dan zijn dit de unieke winnaars. Over de verliezers spreken we niet omdat ze dood of overgenomen zijn. Zowel de verliezers als de winnaars werden in het verleden benadeeld in vergelijking met Chinese staatsbedrijven, geconfronteerd met overcapaciteit van soms dubieuze concurrenten, op de proef gesteld door bedrog, corruptie of nepotisme, onrecht aangedaan door een zwakke rechtstaat, de toegang ontzegd tot intellectuele eigendom of licenties, beperkt in het aantrekken van talent en fondsen, en nog veel meer. Als een bokser gesterkt werd door duizenden slagen te hebben ontvangen en keihard te trainen is de discussie welk powerfood hij eet niet essentieel.



TIP

Hou de Chinese privébedrijven op je radar, niet de staatsbedrijven of staatssteun. Die hebben leren omgaan met veel tegenwind, veel tegenslagen en veel concurrentie.

Gezichtsloze bedrijven

Chinese bedrijven die de wereldmarkten veroverden hebben dit niet zozeer te danken aan het Chinese systeem of de Partij, maar vooral aan de weerbaarheid van hun bedrijfsleiders die het ene mirakel na het andere creëerden. We zien Chinese bedrijven vaak als gezichtsloos, en daarom idealiseren we hun bedrijfsleiders zelden. Dat is deels omdat oprichters geleerd hebben om hun nek niet al te hoog boven het maaiveld uit te steken, anders riskeren ze net zoals Jack Ma op een dag gekortwiekt te worden of zoals Ren Zhenfei (Huawei) als de grootste bedreiging voor nationale veiligheid in de VS te worden gezien. De Communistische Partij zal altijd de politieke macht boven de macht van het geld houden. Dat is politiek-economisch een groot verschil met Amerika waar het geld de politiek mee bepaalt. Daarom zijn oprichters zoals Steve Jobs, Elon Musk, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos of Bill Gates wel zichtbaar, en kunnen ze zich publiek veel meer uitspreken dan hun gelijken in China. Hun woorden doen Wall Street op en neer gaan. Als je een foto van deze tech-iconen uit Silicon Valley ziet, herken je snel het bedrijf, de leiderschapsstijl, de successen en dromen achter hun portret. Als je daarentegen een foto van bijvoorbeeld Lei Jun, Richard Liu, Robin Li, Zang Yiming of Wang Chuanfu toont, dan is er uiterst zelden iemand in het Westen die de juiste foto bij het juiste bedrijf kan plaatsen (Xiaomi, JD.com, Baidu, TikTok of BYD). Ik heb dit uitgebreid getest bij duizenden Europeanen en Amerikanen. In China zijn die oprichters echter wel even grote technologierocksterren als bij ons. Het zijn die onzichtbare Chinese oprichters die het verschil maken en de businesswereld herdefiniëren. Daar gaan we later dieper op in.

Om te begrijpen hoe Chinese bedrijfsleiders het verschil maken, raad ik aan om een kungfu-training in de Shaolin-tempel bij te wonen. Dan zie je hoe elke leerling zijn fysieke kracht en flexibiliteit verhoogt, intense focus verwerft, een sterker lichaam en geest opbouwt, zelfdiscipline, zelfvertrouwen en zelfbeheersing aanleert, vertrouwen en intense vriendschappen opbouwt en nog veel meer. Die intrinsieke superkracht, die een kungfu-meester met bloed, zweet en tranen over de jaren heen opbouwt, typeert ook de succesvolle Chinese bedrijfsleiders. Maar nu springen ze nog verder. Nu willen zij ook de kracht van het Westen: ze willen creatief, inventief, duurzaam, productief, efficiënt, inclusief, empathisch, mensgericht, uniek, strategisch en volgens de internationale regelgeving opereren. Ze willen een gerespecteerd, betrouwbaar en dienstverlenend A-merk uitbouwen. Dat is hun grote missie om de wereldmarkten te veroveren.

Dit alles vergt geen kungfu-leer (功夫), wat letterlijk betekent 'meesterschap door volharding' maar een leer van 'zelfactualisatie'. In 1943 beschreef de Ame-

rikaanse psycholoog Abraham Maslow het streven naar meer zelfactualisatie als de allerhoogste behoefte in een piramide van vijf niveaus. China schuift nu op naar boven in die piramide van Maslow. Het is niet zo dat westerlingen een hoger niveau op die piramide hebben bereikt dan Chinezen, maar voor veel Chinezen ging het eerst om vooruitkomen, niet om zelfactualisatie. Vorige eeuw was de eerste prioriteit van Chinezen om te overleven en financiële stabiliteit te vinden; deze eeuw zijn er stappen gezet naar het vervullen van persoonlijke groei, creativiteit, zelfbewustzijn en op zielsonderzoek gaan. En die stappen zetten ze enorm vlug.

Sinds 2020 zetten miljoenen Chinezen kungfu-sprongen naar een heel andere levensstijl en heel andere aspiraties. Deze heroriëntering in levensbehoeftes van Chinezen is deels te wijten aan de ellende van de lockdowns tijdens de covidpandemie, deels aan de anti-Chinese houding van het Westen, deels door economische uitdagingen, deels door een meer paternalistisch overheidsbeleid, en deels door een nieuwe generatie Chinese jongeren uit de middenklasse die hun levenskwaliteit anders willen invullen.

We kunnen dus van een echt omslagpunt spreken. Het is mijn overtuiging dat in de volgende vijf jaar dit momentum met nieuwe behoeften, gecombineerd met de meer traditionele kungfu-superkrachten, het nieuwe mirakel van China kan betekenen. Dit luidt het einde in van de Chinese ratrace en het begin van het teruggrijpen naar het 'weg-en-deugdprincipe' uit de eeuwenoude leer van het confucianisme en het taoïsme. Chinezen gaan nu terug naar het verleden om een nieuwe toekomst te bouwen: het nieuwe mirakel van China.

Blauwe of rode pil?

Een van mijn favoriete films is *The Matrix* (1999) van de regisseurs Lana en Lilly Wachowski. Het is een sciencefictionfilm die zich afspeelt in een dystopische toekomst waarin de realiteit door superintelligente machines is ontworpen om de hele mensheid onder controle te houden. In de film onthult de vrijheidstrijder Morpheus plots aan de computerhacker Neo dat de werkelijkheid die Neo kent eigenlijk een simulatie is. Neo was zelf al op zoek gegaan naar de waarheid achter de online berichten met de frase 'The Matrix'. Morpheus biedt Neo de keuze tussen de rode pil, die de waarheid onthult en hem uit de Matrix haalt, of de blauwe pil, die hem in de onwetendheid van de gesimuleerde wereld zou houden. Neo kiest de rode pil en wordt wakker in de echte (onder)wereld.

Op de boekcover staat ook een rode en een blauwe pil, omdat wij allemaal de keuze hebben welke pil we zullen slikken als het gaat over de realiteit van