HENRY M. PAULSON, JR.
EXSECRETARIO DEL TESORO DE EE.UU.

NEGOCIANDO CON CHINA

LA NUEVA POTENCIA ECONÓMICA MUNDIAL AL DESCUBIERTO

BESTSELLER DEL -NEW YORK- TIMES

EL EXSECRETARIO DEL TESORO DE EE.UU. Y EXPRESIDENTE DE GOLDMAN SACHS NOS EXPLICA TODO LO QUE HAY QUE SABER PARA HACER NEGOCIOS EN CHINA

DEUSTO

Negociando con China

La nueva potencia económica mundial, al descubierto

HENRY M. PAULSON, JR.

Traducido por Isabel Murillo

EDICIONES DEUSTO

Título original: *Dealing With China*
Publicado por Twelve, Hachette Book Group, Nueva York, 2015
Esta edición ha sido publicada por acuerdo con Grand Central Publishing, New York, NY, USA.
Todos los derechos reservados.

© 2015 Henry M. Paulson, Jr.
© de la traducción Isabel Murillo, 2016

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2016
Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta: microbiogentleman.com
Imagen de cubierta: © Viviyan - Getty Images

ISBN: 978-84-234-2499-3
Depósito legal: B. 2.246-2016
Primera edición: marzo de 2016
Preimpresión: Medium
Impreso por Romanyà Valls, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Índice de contenidos

Mapa de China 11
Prefacio 13

Primera parte
LA APUESTA POR LA REFORMA

1. **En el Pabellón de la Luz Púrpura** 21
2. **Cuerpos chinos, tecnología extranjera** 36
3. **La negociación con peculiaridades chinas** 53
4. **Oro y plata de verdad** 70
5. **Su presidente se ha quedado dormido** 99
6. **Limpiando establos en Guangdong** 125
7. **La escuela del éxito** 149
8. **La salvación de Shangri-La** 162
9. **Un banco, dos sistemas** 184
10. **El colchón más grande del mundo** 211

Segunda parte
EXPLORANDO NUEVOS TERRITORIOS

11. **Un llamamiento al servicio del país** 239
12. **El debate del Gran Patio** 273
13. **La construcción de un nuevo marco de trabajo** 299
14. **La hora de la verdad para todos** 319

Tercera parte
TENDIENDO PUENTES

15. Oscuridad en pleno día 355
16. Horizontes y costas 375
17. BIT a BIT 408
18. Un reinicio de diez billones de dólares 433
19. La doctrina del partido 461
20. El camino a seguir 495

Agradecimientos 529
Elenco de personajes 533

1

En el Pabellón de la Luz Púrpura

El silencio reinaba en las calles y la inmensidad de hormigón de la plaza de Tiananmen estaba prácticamente vacía mientras el coche recorría el centro de Pekín rumbo a Zhongnanhai, el aislado recinto de los líderes chinos. Era el 25 de febrero de 1997, un frío día de finales de invierno, casi al anochecer. Las farolas de la plaza acababan de encenderse. Durante mis frecuentes viajes a China, me había acostumbrado al barullo y la presión de las muchedumbres que llenaban todos los rincones, y sobre todo las calles, cada vez más atiborradas de coches, camiones y autobuses. Pero nunca había visto un silencio tan siniestro como el de aquel día. Deng Xiaoping, el líder supremo de China, había fallecido la semana anterior y la nación estaba de duelo. Yo me dirigía, en compañía de varios colegas de Goldman Sachs, a una reunión privada con uno de los protegidos de Deng.

Deng había sido el arquitecto de los extraordinarios cambios que vivía China. Con sentido común, fuerza de voluntad e implacable pragmatismo, había liberado el país de sus cadenas ideológicas y concebido una marca única de «socialismo con características chinas», introducido los principios del mercado y fomentado la empresa individual en la economía, empezando con la agricultura y continuando con la industria y el sector financiero. Los resultados de sus iniciativas de «Reforma y Aper-

tura», iniciadas en 1978, habían sido espectaculares como mínimo. Después del caos político y económico de los últimos años de Mao, el producto interior bruto de China había ascendido con incrementos anuales medios de casi dos dígitos durante dos décadas, sacando de la pobreza a centenares de millones de personas. Abundaban los alimentos básicos, antes escasos. Los bienes de consumo, en otro tiempo no disponibles o inasequibles, podían adquirirse en establecimientos que proliferaban por todas partes, y China estaba convirtiéndose rápidamente en un motor global de fabricación y exportación.

La muerte de Deng, sin embargo, suscitaba preguntas en torno a cuánto tiempo, y a qué velocidad, seguiría el país adelante con su visión. Aquella mañana, Jiang Zemin, secretario general del Partido Comunista y el dirigente de mayor rango de la nación, había intentado tranquilizar al país y al mundo declarando que seguiría el camino marcado. En una conmovedora elegía ante diez mil líderes militares y del partido —y cuatrocientos millones de telespectadores— celebrada en el Gran Salón del Pueblo Jiang había condenado el «grave error» de la Revolución Cultural y prometido seguir las políticas de reforma económica y compromiso internacional de Deng. Pero yo sabía que había miembros de la línea dura del Partido Comunista y del aparato del Estado que presionaban para ralentizar, o incluso detener, la reforma. Temían que China abandonara el marxismo o que los trastornos causados por los cambios pudieran desestabilizar la nación.

El país estaba, además, en una coyuntura crucial. En julio, a poco más de cuatro meses vista, Hong Kong sería devuelto a China después de más de ciento cincuenta años bajo dominio británico. Con la distancia que marca el tiempo, puede resultar fácil, especialmente para los norteamericanos, olvidar lo trascendental —y angustiante— que fue aquel hecho para todo el mundo. Deng había concebido una fórmula de «un país, dos sistemas» para garantizar que Hong Kong pudiera continuar con su forma de hacer capitalista, con cierta autonomía política, durante al menos cincuenta años después de su devolución a China. Pero en Hong Kong seguía habiendo muchos escépticos: muchos habían huido de China después del ascenso al poder de los comunistas y las du-

ras medidas que había tomado Pekín en junio de 1989, hacía casi ocho años, contra los manifestantes de la plaza de Tiananmen, en su mayoría estudiantes, habían resucitado dolorosos recuerdos. Unos setecientos mil ciudadanos de Hong Kong, más de uno de cada diez habitantes de la ciudad, había conseguido un pasaporte extranjero como medida de precaución y diversas compañías habían cambiado su domicilio fiscal.

Aquella mañana yo había volado desde Hong Kong, impaciente y algo nervioso. Tenía una cita programada con el vice primer ministro Zhu Rongji, el zar económico del país. Sabía que cualquier cosa relacionada con la reforma o con Hong Kong era de máxima prioridad para los líderes chinos y tenía que ser tratada correctamente. No había margen de error, así de simple. En aquel momento, yo era presidente y jefe de operaciones de Goldman Sachs, el banco de inversión, y daba la casualidad de que iba a discutir con Zhu un asunto que tocaba ambos temas: la reestructuración del sistema de telecomunicaciones chino mediante una oferta de acciones en una compañía de Hong Kong de reciente creación. Consciente de la crucial importancia que unas telecomunicaciones de última generación tenían para una economía moderna, China había estado invirtiendo con fuerza en la zona, como parte de su rápida modernización.

Los banqueros occidentales éramos figuras prometeicas en este proceso: competíamos para enseñar a los chinos cómo encender la llama de los mercados de capitales. Goldman llevaba meses discutiendo los aspectos de una salida a bolsa con representantes de China International Capital Corporation (CICC), un banco de inversión que era el resultado de una alianza estratégica entre Morgan Stanley y uno de los cuatro bancos comerciales más importantes del país. Trabajar estrechamente con el banquero chino más destacado y socio de nuestro rival más importante en Estados Unidos era una de las muchas singularidades de hacer negocios en China. Más singular aún era que Morgan Stanley no supiera lo que estábamos haciendo... y nosotros tampoco teníamos interés alguno en dejar que lo supiera.

El equipo que iba a participar en la reunión de aquel día estaba integrado por John Thornton, un excelente negociador que

había colaborado en el establecimiento de nuestro banco de inversión en Europa y acababa de ser nombrado responsable de Asia; Mike Evans, responsable del área de renta variable dentro del mercado de capitales, que había trabajado en Europa en la privatización de empresas estatales; Hsueh-ming Wang, un banquero sénior de la oficina de Hong Kong; y Cherry Li, chino, que era nuestro primer representante en Pekín, donde habíamos abierto una oficina en 1994. John y Hsueh-ming llevaban meses trabajando con diligencia para enseñar a los ejecutivos chinos de CICC.

A bordo de dos coches, pasamos junto a la Ciudad Prohibida, el inmenso antiguo palacio imperial, y cruzamos luego la Puerta de Xinhua, la entrada ornamental que daba acceso a Zhongnanhai por el sur. Giramos hacia el norte al llegar a la calle Fuyou, que seguía el perfil de los muros rojos del recinto de los líderes, coronados con las tradicionales tejas cilíndricas, y entramos por la puerta noroeste. Los guardias estaban ya informados de los números de matrícula de los coches y, después de un rápido recuento y con un pequeño saludo, nos indicaron que accediéramos al recinto.

Por tratarse del centro de poder de China, donde sus líderes han trabajado, y a veces incluso vivido, desde tiempos de la revolución, el recinto en sí era poco atractivo y sin pretensiones. Recordaba el campus de una pequeña universidad en época de vacaciones de invierno y estaba integrado por diversas estructuras tradicionales repartidas entre edificios a pequeña escala construidos en beis y gris, de tres o cuatro plantas de altura, sosos y faltos de inspiración desde el exterior, de ese estilo que un historiador de arte denominaría soviético. Zhongnanhai, que en sus orígenes había sido un parque y unos jardines imperiales, albergó en su día varios palacios a orillas de sus lagos. Después de la caída de la dinastía Qing, fue la sede del gobierno de la República china hasta 1928 y luego pasó a ser un parque público, hasta que los comunistas llegaron al poder en 1949.

Zhu Rongji había decidido que el encuentro tuviera lugar en el Pabellón de la Luz Púrpura, a orillas de un lago. Se trataba de una llamativa estructura en forma de pagoda, con muros de

color bermellón y tejas verdes; databa de tiempos de la dinastía Ming y los líderes del país lo utilizaban para reunirse con invitados extranjeros en un ambiente de intimidad. Funcionarios chinos nos informaron de que Zhu Rongji no había llegado todavía y que tendríamos que esperar unos minutos, así que salimos del coche para respirar un poco de aire fresco.

Paseamos por la orilla del lago, flanqueada por sicomoros y coníferas, pinos y cedros en su mayoría. Escuché el graznido de una urraca, pero no vi nada cuando miré entre las ramas de los árboles. Al otro lado del lago, vislumbré el perfil de los tejados del palacio detrás de los inmensos muros de la Ciudad Prohibida, una figura fantasmagórica bajo la luz del atardecer. Una unidad de guardia militar desfiló a paso ligero por nuestro lado, con ese balanceo rígido de los brazos tan característico del Ejército Popular de Liberación.

Repasé mentalmente por última vez cuál iba a ser mi postura. Mi forma de abordar la reunión tendría que ser necesariamente sinuosa e indirecta. Quería ser cauteloso y no dar por sentado la posibilidad de cerrar ningún trato, ni arrastrar a Zhu Rongji hacia una multitud de detalles o, peor aún, dar la impresión de que estaba pidiéndole que tomara una decisión a nuestro favor en ese preciso momento. Lo que quería dejar claro era que comprendíamos lo importante que era para el futuro de China reformar su economía y lo crucial que era para ese proceso modernizar y reacondicionar empresas estatales, como el negocio de las telecomunicaciones. Y quería dejar claro que Goldman Sachs era el mejor banco del mundo con el que hacer ese tipo de cosas de las que no íbamos a hablar en concreto.

Le pregunté a Mike Evans si me olvidaba de algo.

—Lo tienes todo —me respondió—. Y recuerda tener presente en todo momento lo importante que esta reforma es para Zhu.

Había conocido a Zhu Rongji hacía unos años, cuando China planeaba invertir dinero en los mercados de bonos internacionales y habíamos asesorado al país sobre cómo trabajar con las agencias de crédito. Era un personaje impresionante. Alto y erguido, había sido elegido por Deng, que lo había retirado de su puesto como alcalde de Shanghái para nombrarlo vice primer

ministro en 1991. A pesar de que, oficialmente, la cartera económica del país estaba en manos del primer ministro Li Peng, Zhu gestionaba el día a día de la economía y todo el mundo esperaba que sucediera a Li cuando al año siguiente se seleccionaran nuevos líderes gubernamentales.

Zhu había hecho un trabajo de primera categoría. Cuando en 1993 se produjo un sobrecalentamiento de la economía, había asumido el mando directo del Banco Central y puesto en marcha una serie de duras medidas de austeridad y de inteligentes soluciones administrativas y combatido la inflación, que había ascendido a más del 20 por ciento antes de que él consiguiera pilotar a China hacia un suave aterrizaje. Las iniciativas de privatización, que se habían iniciado de forma modesta en 1992 y 1993, se habían archivado temporalmente, pero ahora, con la recuperación de la economía, volvían a protagonizar las discusiones con los distintos ministerios y el Consejo de Estado, el equivalente chino al gabinete de Estados Unidos.

La venta pública de acciones del sistema de telecomunicaciones pretendía ser tanto el escaparate como la piedra angular de la siguiente y ambiciosa fase de la reforma: la reestructuración de las gigantescas empresas de propiedad estatal que dominaban la vida comercial china. Anticipándose a su integración en la Organización Mundial del Comercio (OMC), Zhu Rongji tenía en mente una renovación concienzuda que modernizaría aquellos monstruos que sólo hacían que perder dinero y lograría que los negocios chinos fueran más eficientes y competitivos. Haría realidad su proyecto incorporando el saber hacer y los inversores extranjeros, factores que consideraba capaces de ejercer la presión necesaria para alcanzar estándares globales de gestión, control, operación y gobernanza.

Si Deng era el arquitecto de la reforma y Jiang Zemin el contratista de obras encargado de hacer realidad su visión, entonces, y tomando prestado un término que a menudo se ha utilizado para describir mi persona, Zhu Rongji era el martillo. No le faltaban tampoco las grandes ideas, pero, por encima de todo, era un hombre que sabía hacer bien las cosas. Era franco, práctico e iba directo al grano. Jamás dudé ni por un segundo de qué

era lo que quería, y lo mismo les sucedía a sus subordinados. Conocido como el Jefe, era duro, exigente y se sentía orgulloso de imponer plazos irreales; en resumen, un hombre que parecía mi alma gemela.

Para obtener una reunión con una figura destacada del gobierno chino es imprescindible disponer de un padrino. Nuestra reunión con Zhu había sido sugerida y concertada por Wang Qishan, el director del China Construction Bank (CCB), el banco que trabajaba en sociedad con Morgan Stanley en CICC. Wang era un líder cálido y dinámico que rebosaba carisma y curiosidad intelectual y poseía una misteriosa habilidad para conectar con la gente, ya fuesen chinos u occidentales. Se veía de lejos que era un hombre con mucho talento y con un futuro brillante. En la actualidad, después de varios años como vice primer ministro responsable de finanzas y comercio, Wang Qishan es uno de los siete miembros del comité permanente del politburó del Partido Comunista, el organismo más poderoso de China, y encabeza su Comisión Central para la inspección de la disciplina, encargada de acabar de raíz con la corrupción.

El verano anterior, Wang Qishan me había visitado en mi despacho de Goldman Sachs en Nueva York para calibrar nuestro interés por ayudarlos a sacar a bolsa China Telecom. China Construction Bank no estaba satisfecho con Morgan Stanley y buscaba una alternativa. Mis colegas y yo estábamos más que dispuestos a trabajar en una transacción pionera de tanta importancia para el futuro de China como aquella, pero éramos también cautelosos. Sacar a bolsa China Telecom implicaría una cantidad de trabajo inmensa porque, para empezar, la compañía no existía en los términos convencionales en que nosotros la entendemos. Había clientes, había teléfonos, había intercambios, había un negocio de telefonía móvil pequeño pero de rápido crecimiento, pero todo eso estaba repartido por todo el país en forma de pequeños puestos en aldeas, pueblos, ciudades, condados y provincias, hasta llegar a los cuarteles generales del Ministerio de Correos y Telecomunicaciones (MCT).

El MCT era un chirriante y burocrático vestigio de la época maoísta que tenía bajo su competencia más de un millón de

empleados y miles de oficinas locales. Carecía de los sistemas de gestión y control modernos y de una estructura de capital sensata. Construir y mejorar la infraestructura de comunicaciones había sido uno de los puntos centrales de sucesivos planes quinquenales. Desde 1992, China había gastado treinta y cinco mil millones de dólares e incorporaba al sistema más de dieciséis millones de líneas anuales. Pero el acceso por vía telefónica seguía siendo mínimo y la cobertura era deficiente. En un país de más de 1.200 millones de habitantes, sólo había cincuenta y cinco millones de abonados de línea telefónica fija, concentrados en las ciudades de la costa y en zonas de especial actividad económica.

Varios funcionarios chinos nos escoltaron al llegar al pabellón, nos condujeron por una escalera flanqueada por tradicionales leones de piedra y nos hicieron cruzar una impresionante puerta de madera tallada. Accedimos a una estancia luminosa y ventilada con paneles de madera y techos encofrados de unos seis metros de altura pintados con tonos pastel —rosa salmón, verde y azul— y ribeteados en oro. Zhu Rongji nos saludó efusivamente, nos estrechó la mano y nos invitó a tomar asiento.

Me senté a la derecha de Zhu. Cherry Li, que me hacía de intérprete, se colocó a mi lado, pero un poco más atrás, y el intérprete de Zhu se situó directamente detrás de él. Wang Qishan se sentó a la izquierda de Zhu, flanqueado por otros ejecutivos del China Construction Bank. Las reuniones chinas tienen una coreografía y un ceremonial muy definidos y es en este contexto en el que hay que buscar las señales que se emiten y los mensajes que se dan. En general, los asistentes toman asiento en sillas dispuestas en forma de herradura o de U, y el representante chino más importante ocupa el extremo cerrado de la U, mientras que el visitante de mayor relevancia se sienta a su derecha; el resto de los representantes chinos y miembros de la delegación visitante se disponen en rango descendente a ambos lados de la herradura, los unos frente a los otros. En los viejos tiempos, los respaldos de los asientos estaban pintorescamente cubiertos con fundas protectoras, pero esos artefactos victorianos ya no abundan hoy en día.

Las reuniones siguen un formato que puede calificarse de cualquier cosa menos de libre. El anfitrión y su invitado hablan por turnos, seguidos de sus intérpretes, que suelen sentarse detrás de los líderes. El resto de los asistentes no habla a menos que se le invite a hacerlo, lo que significa que a veces no dicen nada de nada. El intercambio o el diálogo, en el sentido convencional, no existen. El proceso tal vez parezca afectado, sometido a un guion predeterminado. Por el lado chino, una auténtica manada de funcionarios y colaboradores, jóvenes y mayores, de todas las categorías, toma notas con diligencia. Tomar notas es un elemento de rigor y omnipresente en la vida oficial china incluso hoy en día, a pesar de la existencia de métodos de grabación sofisticados. De hecho, cuando me reuní en diciembre de 2011 en Chongqing con Bo Xilai, secretario del Partido Comunista en Chongqing caído hoy en desgracia, me resultó divetido observar como un grupo de personas responsables de tomar nota copiaba esmeradamente todo lo que decíamos, aun habiendo percibido antes el parpadeo de las lucecitas de los aparatos de grabación colocados sobre la mesa de la sala de conferencias, justo debajo del cartel con nuestros nombres.

Tomar notas permite a los funcionarios del partido y del gobierno realizar una lectura rápida de lo que sucede en las reuniones a las que no pueden asistir. Los altos funcionarios consiguen de este modo difundir internamente la información que deseen y controlar lo que dicen los demás miembros de la jerarquía para así impedir que los mensajes se desvíen de las expectativas. Recuerdo escasas reuniones en China en las que un alto funcionario no me haya mencionado, de una u otra manera, lo que alguno de sus colegas había dicho en una reunión anterior. Y eso te obliga a andar de puntillas. Las reuniones privadas con altos funcionarios del gobierno sin presencia de aparatos de grabación o de alguien que tome notas son excepcionales y muy codiciadas.

Zhu se disculpó por el retraso; acababa de salir de otra reunión. Me invitó a tomar la palabra en primer lugar y empecé expresándole mis condolencias y las de mis colegas de Goldman por el fallecimiento de Deng Xiaoping. Y después de elogiar los éxitos de Zhu en sus iniciativas para rebajar la inflación y guiar la

economía, le expresé mi confianza de que, bajo su liderazgo, «el ritmo de la reforma se acelerara un poco».

Sabía que la competencia para trabajar con el gobierno sería intensa, de modo que hice un repaso de la amplia experiencia de Goldman en la asesoría de gobiernos de otros países. Y le recordé a Zhu los nombres de los altos ejecutivos de mi compañía que conocía personalmente, hombres como Brian Griffiths, barón Griffiths de Fforestfach, que había liderado las iniciativas de privatización del gobierno Thatcher, y Peter Sutherland, antiguo responsable del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio y, posteriormente, primer director general de la Organización Mundial del Comercio. Zhu encabezaba las iniciativas de China para integrarse en la OMC, que no aportaría al país beneficios económicos, pero sí sería una fuente exterior de presión para fomentar su programa de reforma interna.

Hablé durante unos minutos, deteniéndome cada par de frases para que el traductor de Zhu pudiera realizar su trabajo y repetir mis palabras en chino. Zhu iba asintiendo, tanto cuando yo hablaba como cuando lo hacía el traductor. Hablaba inglés bastante bien y lo comprendía incluso mejor, y más adelante, cuando ya lo conocía con mayor profundidad, deslizaba de vez en cuando alguna frase en inglés en la conversación.

Siguiendo la sugerencia de Wang Qishan, me centré en nuestro trabajo con Deutsche Telekom. Le expliqué que Goldman había conducido a la compañía alemana hasta la exitosa oferta pública de venta (OPV) del mes de noviembre. La operación se había llevado a cabo después de casi ochenta años de asesorar a los alemanes sobre cómo renovar un departamento gubernamental inflado, similar al Ministerio de Correos y Telecomunicaciones chino, que era responsable tanto del servicio de correos como del negocio de las telecomunicaciones y que sufría un servicio de mala calidad, baja eficiencia laboral y problemas financieros. La OPV había alcanzado los trece mil millones de dólares y estaba previsto que sirviera para financiar el desarrollo de la infraestructura del sector de las telecomunicaciones, en particular en lo que fuera Alemania del Este, el antiguo Estado comunista. El negocio había servido para reforzar a nivel local Deutsche Telekom,

la había convertido en una compañía competitiva en el inmenso mercado internacional y le había permitido asumir los gastos de pensiones y seguros médicos para los jubilados y los trabajadores despedidos.

Ese último punto era una gran preocupación para Zhu Rongji: reformar las compañías chinas propiedad del Estado significaría romper lo que se conoce como la escudilla de arroz de hierro, el sistema de protección y subsidios desde la cuna hasta la tumba garantizada por el gobierno a través de las grandes empresas en las que trabajaba la gente. Existía el riesgo de que estos cambios dieran como resultado un aumento del desempleo que pudiera desembocar en un malestar social, y los líderes chinos temían la inestabilidad más que cualquier otra cosa. El partido había hecho un trato muy sencillo con el pueblo: crecimiento económico a cambio de estabilidad política. Eso, a su vez, significaba control por parte del partido. La prosperidad era la fuente de la que bebía la legitimidad del partido.

También estaba en juego el orgullo nacional.

—No fue sólo la salida a bolsa de Deutsche Telekom, sino también la salida de Alemania al mercado y la mejora de la imagen del país —dije—. Mil novecientos noventa y siete es un año crucial y, de conformidad con lo acordado en la transferencia de soberanía, la reforma de las telecomunicaciones debería empezar en Hong Kong y convertirse en un catalizador para impulsar el desarrollo de la totalidad del sector de las telecomunicaciones en China.

Estoy seguro de que poco de lo que dije sorprendió realmente a Zhu Rongji. Wang Qishan, con quien había discutido largo y tendido estos temas, debía de haberlo informado previamente, razón por la cual hice hincapié sólo en aquellos puntos que Wang Qishan me había aconsejado. En cualquier caso, era importante argumentarlo todo directamente ante Zhu Rongji, para demostrarle tanto las bondades de Goldman como mi compromiso personal con el éxito de las iniciativas chinas. Más aún, Wang Qishan quería trabajar con Goldman y yo tenía que cumplir con él, además de con Goldman.

Cuando hube terminado, Zhu asintió y tomó la palabra para abordar dos puntos clave del liderazgo colectivo: la importancia

de la reforma y Hong Kong. Pero antes, habló con cierto sentimiento sobre el fallecimiento de su mentor y declaró que «el pueblo chino [...] llevará adelante la Reforma y la Apertura sin titubeos. Transformará el dolor en fuerza y hará realidad los deseos del camarada Deng Xiaoping».

Me alegré de que abordara el tema de Deng, puesto que yo había ido en contra del consejo de mis asesores al mencionarlo (ellos consideraban que no era adecuado que un extranjero hablara sobre el fallecido líder supremo). Pero a mí me resultaba imposible imaginar una reunión con Zhu sin expresarle antes mis condolencias por las actuales circunstancias. Pese a que siempre escuchaba con mucha atención a mi equipo chino, y solía seguir sus consejos, había momentos, como aquel, en los que me decantaba por seguir mi instinto. Con el tiempo había aprendido que los chinos valoraban la autenticidad y que esperaban de mí que expresara mi sincera opinión.

—La situación económica favorable que vive China —dijo Zhu— garantiza que no habrá problemas con la recuperación de Hong Kong. Creo que la mayoría de la gente tiene confianza en que Hong Kong seguirá prosperando.

Reiteró que después de la Transferencia, Hong Kong sería administrado bajo el modelo «un país, dos sistemas» y que el «gobierno central chino no interferirá en la política ni los asuntos económicos de la Región Administrativa Especial de Hong Kong». Los líderes chinos aprovechaban cualquier oportunidad que se les presentaba para dejar muy claro este punto. Querían tranquilizar a los residentes de Hong Kong, Macao y Taiwán, para quienes estaba también pensado el modelo.

A pesar de que Zhu estaba hablando en chino, se dirigía directamente a mí y sólo de vez en cuando dirigía la mirada hacia el resto de mis colegas. Ningún otro miembro del grupo chino añadió una palabra. Hubo un momento en que bajé casualmente la vista hacia los zapatos negros de Zhu, que reposaban sobre la mullida alfombra, y atisbé el borde de sus calzones largos asomando por debajo del pantalón. Como he dicho, era un hombre muy práctico y, en aquellos días, las viejas salas de Pekín podían llegar a ser tremendamente frías y húmedas.

Y entonces pronunció las primeras palabras que yo deseaba de verdad oír:

—Naturalmente, consideraremos sus opiniones y esperamos poder cooperar con ustedes. Si les interesa cooperar con el gobierno chino en el área de las telecomunicaciones, creo que a partir de ahora deberá comunicarse con el Ministerio de Correos y Telecomunicaciones.

Eso fue todo, pero lo fue literalmente. La reunión se había concertado sin la presencia del Ministerio de Correos y Telecomunicaciones. Nos programaron para el día siguiente un encuentro con el ministro Wu Jichuan, un poderoso y experimentado funcionario del sector. Llevábamos ya un tiempo trabajando con representantes del CICC, el banco de inversión, y con el ministerio, pero nos preocupaba la posibilidad (y creo que también le preocupaba al CICC) de que el MCT tuviera otras ideas sobre con quién colaborar en la transacción. Las palabras de Zhu, naturalmente, llegarían con gran celeridad al MCT y al ministro Wu.

Cuando Zhu hubo terminado, intervine de nuevo. Consciente de que la competencia para hacerse con el negocio sería intensa, cité la habilidad de Goldman en cuanto a llevar a cabo con éxito esa clase de negocios en todo el mundo y destaqué que habíamos realizado más privatizaciones de compañías de propiedad estatal que la suma de los tres siguientes bancos de inversión en importancia.

—Será un programa complicado —dije—, pero no escatimaremos esfuerzos en todo lo que se refiera a ofrecer nuestro saber hacer y nuestros conocimientos especializados.

Zhu asintió y cerró la reunión diciendo: «Les animo a seguir cooperando con China Construction Bank. Si coopera con su compañía, CCB saldrá beneficiado en su proceso de comercialización y acelerará, por otro lado, su proceso de modernización».

Dicho esto, nos dio las gracias por la visita y, después de las fórmulas de despedida de rigor, la reunión se dio por acabada.

Los líderes chinos son anfitriones e interlocutores encantadores, saben hacerte sentir bien y te animan a salir de la reunión con la idea de que has escuchado lo que querías escuchar. Es fácil

acabar eufórico y extremadamente optimista. Aquel día, escuché con mucha atención a Zhu Rongji y me sentí muy satisfecho con la reunión. Pero una vez fuera, me volví hacia mis colegas a fin de corroborar su impresión.

—¿Qué tal lo hemos hecho? —le pregunté a mi equipo.

—Creo que no podría haber ido mejor —respondió John.

Mike y Hsueh-ming también opinaban lo mismo.

De modo que, para resumir, acabábamos de finalizar una reunión en torno a la realización de una oferta pública inicial en la que no habíamos pronunciado palabra sobre ningún trato en concreto ni, mucho menos, acerca de plazos, volumen de la operación o precio; el poderoso ministro responsable del negocio con el que íbamos a trabajar no había estado presente; y la compañía en sí no existía en términos reales, sino que tendríamos que crearla. No era el tipo de negocio que habríamos hecho, o se nos habría ocurrido hacer, en prácticamente ningún otro lugar del mundo.

Pero aquello era la China de 1997 y nos sentíamos satisfechos de lo que habíamos conseguido.

En China, los mensajes se emiten de maneras que no son siempre directas, ni mucho menos; y, por lo tanto, es imprescindible saber leer e interpretar los signos. Tal vez el aspecto más importante de aquella reunión no fue lo que Zhu Rongji pudiera decir, sino el hecho de que habíamos celebrado una reunión. Zhu Rongji podría haberse comunicado con nosotros de muchas maneras. Justo un día en que muchos estamentos del gobierno estaban cerrados, había tenido el detalle de recibirnos para hablar sobre un controvertido negocio que sería la pieza clave y el escaparate de su futuro programa de reformas. El hombre que dirigía la economía de China, que sería crucial en todas las decisiones futuras, nos había evaluado en persona y, al parecer, le habíamos resultado aceptables.

Nos había animado a trabajar con China Construction Bank y el ministerio que supervisaba las telecomunicaciones y había puesto a nuestra disposición, públicamente, su relevancia y su prestigio. Era una señal muy potente, tanto para nosotros como para el Estado chino y la burocracia del partido. La reunión no significaba que hubiéramos cerrado el trato, eso lo sabía. La

bendición de Zhu era un consuelo, pero no una garantía. Tendríamos que seguir compitiendo, superando formalidades y navegando por los distintos estratos de toma de decisiones que se extendían por debajo de Zhu. Íbamos un paso por delante, pero si no nos mostrábamos implacables, podíamos perder muy fácilmente nuestra ventaja. Me había encontrado en situaciones similares varias veces. Los negocios en China eran así: nada estaba hecho hasta que estaba hecho. Habíamos visto cómo diversas oportunidades de negocio, aparentemente seguras, no acababan de fructificar. Pero este negocio parecía que se concretaría con seguridad y todos los bancos lucharían por hacerse con él, tocarían todas las teclas necesarias, trabajarían a fondo el sistema. Antes de recibir el mandato formal de lo que parecía la OPV más importante de una compañía china de propiedad estatal hasta la fecha, nos esperaban meses de trabajo duro y cuidadosas maniobras.

De regreso al hotel, pasamos por la plaza Tiananmen. Vi de reojo el gigantesco retrato de Mao, que alcanzaba una altura de dos pisos, colgado en la pared de la Ciudad Prohibida y me pregunté, por un instante, qué habría pensado de que banqueros capitalistas vendieran a ciudadanos extranjeros acciones de una de las compañías propiedad de su país. Frente al Museo Nacional de China, situado delante del Gran Salón del Pueblo, también en la plaza de Tiananmen, vi el enorme reloj digital que llevaba la cuenta atrás de los días que faltaban para que Hong Kong fuese devuelto a China: 124.

Me sobresalté al ver aquello. Nuestro proyecto no seguía el mismo calendario que la Transferencia, pero no pude evitar pensar que teníamos muy pocos meses para cerrar un negocio que en una economía occidental bien engrasada nos habría llevado como mínimo un año.

Me volví hacia Mike Evans, que estaba sentado a mi lado en el asiento posterior del coche, y le pregunté:

—¿Cómo vamos a sacar esto adelante?