

mandagmorgen #24

Nina Smith frygter, at omsorgen flytter hjem

Hartmut Rosa vil have resonans i arbejdslivet

Le Pens bud på en grøn social kontrakt

24. juni 2024

Nu vil regeringen vinde vælgerne tilbage



Hvad kan vi lære?

Kinas model for innovation er skabt til forandring

Kinas økonomi har gennem de seneste fire årtier forandret sig fuldstændig. Virksomhederne er vokset frem i et samfund, der på rekordfart har udviklet sig fra fattigdom til velfærd. Den kinesiske model for innovation er formet af kravet om lynhurtigt at tilpasse sig og gribe nye muligheder i markedet. Måske kan Vestens virksomheder lære af den tilgang?



AF **PETER HESSELD AHL**
REDAKTØR FOR DIGITAL OMSTILLING

INNOVATION

For Kinas virksomheder har forandring været det mest konstante de seneste årtier. Når økonomien år efter år vokser med ti procent, nytter det ikke at gøre, som man plejer.

Der kommer nye krav fra kunderne, nye konkurrenter, ny teknologi, nye behov for fabrikker, kontorer og medarbejdere – og først og fremmest skal de produkter, man udvikler, konstant fornyes og tilpasses til en verden, der flimrer videre.

Kinas model for innovation og udvikling er formet af kravet om konstant forandring, men i en tid med store omstillinger kan modellen også være relevant for vestlige iværksættere.

“Den vestlige forretningsverden har været relativt stabil de seneste 15 år – men de næste 15 år vil være fundamentalt anderledes. Der er krig i Europa, AI-revolutionen er i gang, Indien vokser hastigt, der er klimaforandringer, og måske Trump som præsident. Vores fremtid er præget af en ekstrem uforudsigelighed – og det er præcis dét, Kinas iværksættere har forstået at arbejde med,” siger Aldo Spaanjaars, en hollænder, der har arbejdet i Kina i mere end 25 år, i lederstillinger for La Coste, Adidas og et af Kinas største investeringsselskaber, Fosun.

Sidste år skrev Spaanjaars bogen ‘Dragon Tactics’, der beskriver den særlige tilgang, kinesiske iværksættere har.

En af hans pointer er, at den kinesiske forståelse for at håndtere forandringer stikker dybt.

I kinesisk filosofi er en af de ældste og centrale tekster ‘I Ching’, som direkte oversat betyder ‘Forvandlingernes bog’. Den beskriver, hvordan universets grundlæggende tilstand er en bestandig forandring af alt, i samspillet mellem de to modsatrettede kræfter yin og yan.

‘I Ching’ har præget taoismen, konfucianisme og meget asiatisk tænkning på samme måde, som græsk filosofi præger vestlig tænkning, og det er en tankegang, der også kan mærkes i tilgangen til at drive forretning.

Man kan hurtigt komme til at overfortolke det filosofiske element, men mange har peget på, at hvor man i Vesten arbejder i perioder, der starter og slutter, er planlægningen i Kina mere kontinuerlig. I stedet arbejder man med mindre, løbende justeringer.

Det betyder også, at der er større tolerance over for ændringer af planer og kursskifter – for realiteterne skifter jo.

Man ser langt oftere, at kinesiske virksomheder kaster sig ud i helt nye forretningsområder, hvis de åbner en chance. Xiaomi, der hidtil har produceret mobiltelefoner og forbrugerelektronik, har således for nylig udviklet en bil, der skal konkurrere i luksussegmentet.

Mange små parallelle forsøg frem for ét stort sats

I en verden af forandring bliver innovation nødvendig for at overleve, nærmest som evolution i naturen.

Otte kendetegn ved kinesisk innovation



En dybtliggende kulturel forventning om, at konstant forandring kræver løbende justeringer.



Flere parallelle og korte udviklingsprojekter og varianter fremfor enkelte store satsninger.



Hurtige iterationer. Et nyt produkt sendes hurtigt på markedet for at teste interessen. Hurtig til at gribe nye muligheder.



Data-drevet tilgang. Indsamling og analyse af viden om forbrugernes vaner, behov og efterspørgsel.



Kombination af langsigtede overordnede mål og villighed til tage omveje og ændre retning undervejs.



Risikovilje, optimisme og store ambitioner ud fra en oplevelse af fire årtier med ubrudt, hastig vækst.



Høj arbejdsmoral og *sense of urgency*. Det er ikke længe siden Kina var et fattigt land, og den sociale dækning er ikke gavmild.



Høj grad af statslig støtte. Det er afgørende at arbejde i samme retning som regeringen har udstukket, og at have et tæt samspil med myndighederne.



FIGUR 1

KILDE — Mandag Morgen pba. Aldo Spaanjaars, UniverseFonden og Asia New Business Creation.

“Du må tilpasse dig eller dø. Når man i dén grad er presset, bliver man yderst opmærksom på at identificere nye muligheder, og man er tvunget til konstant at videreudvikle sig, for alle andre prøver at overtage din plads. Hvis ikke du rykker først, så er der en anden, der gør det,” siger Spaanjaars.

Vestlige virksomheder vil typisk fokusere på et enkelt eller nogle få nye produkter, som de udvikler, afprøver og forfiner til et ret modent stadie, før de lancerer det på markedet.

I Kina er det en almindelig strategi at arbejde samtidigt på mange flere forskellige produkter eller varianter af et produkt, som man hurtigt sætter i produktion og markedsfører for at se, om det slår an hos kunderne.

En vestlig virksomhed, der har et etableret marked og omdømme at forsvare, vil være tilbøjelig til at luge nye idéer fra, der er for risikable at satse på. Kinesiske virksomheder er mere åbne for at give helt nye funktioner og vilde designs en chance på markedet – og af og til fører det til stor succes.

Den tidligere chief technology officer for SAIC, Kinas største bilproducent, Cheng Jinglei, fortæller, at ingen troede på idéen, da SAIC lavede de første modeller, som udnyttede, at bilen havde en indbygget 4G-internetforbindelse:

“Det stod ikke klart, heller ikke for os, hvad den virkelige værdi ville være af forbindelsen, men vi kunne fornemme, at det kunne blive vigtigt. Det viste sig, at forbrugerne satte

pris på funktioner som talestyring og informationstjenester, og da der var gået en tre-fire år, havde alle de vestlige og japanske fabrikanter travlt med at skille vores system ad for at kopiere det.”

Bilmærket NIO, der også sælger i Danmark, har udrustet deres biler med et lille rundt display, der viser et simpelt animeret ansigt. Det fungerer som bilens *'onboard agent'*, der giver bilen en slags personlighed og identitet. Hvis man skal have noget indstillet eller har brug for information under kørslen, henvender man sig til agenten ved at tale til den. Det lyder skørt, som noget legetøj, men det har vist at være meget populært.

Ultra fast fashion

Strategien med at udvikle mange produkter parallelt er måske mest udtalt i modebranchen.

I nogle årtier har vestlige brands som H&M, Zara og Primark konkurreret på at levere *fast fashion*. I stedet for to eller fire årlige kollektioner har de organiseret design, produktion og salg på en måde, der gør det muligt at reagere hurtigt på nye trends og data om salg. Man kan tilpasse produktionen, ændre farver eller lancere nye modeller på få uger.

Kinesiske modebrands, først og fremmest Shein, er *ultra fast fashion*. Shein lancerer 5.000-8.000 nye varenumre dagligt. Takket være et netværk af 30.000 leverandører i Kina kan virksomheden lancere en ny vare, som måske

kun laves i 50-100 eksemplarer, og hvis det sælger godt, kan man øjeblikkeligt sætte en større produktion i gang. Nye designs kan udvikles og fremstilles inden for ti dage.

I en omskiftelig branche formår Shein altså at eksperimentere med meget lav risiko, samtidig med at man har mulighed for at skalere produktionen lynhurtigt.

Kombination af lang sigt og hurtig indsats

Selvom kinesiske virksomheder er gearet til at reagere hurtigt for at følge verdens forandringer, så er der også en tradition for meget langsigtet planlægning. Det kan lyde som et paradoks, men det er helt typisk at have et stort, overordnet og meget ambitiøst mål, som man altid har for øje.

Det gælder både for virksomheder og i politik. Man ved, at vejen ikke er lige eller forudsigelig, og man er klar til at gå mange omveje for at overleve, mens man fortsætter med gradvist at kæmpe sig videre mod det overordnede mål.

Lao Tse, den væsentligste filosof inden for taoisme, skrev i det sjette århundrede før Kristus, at man skal blive som vand, der er blødt og eftergivende, men alligevel kan nedslide og overkomme det, der er hårdt og fast. Vand er fleksibelt og flydende, det finder altid en vej fremad ved at følge terrænet.

Data – masser af data – er afgørende

Nok så vigtigt er det, at kinesiske virksomheder er ekstremt datadrevne. Kina er det land, hvor den største del af al handel foregår digitalt, og virksomhederne lægger gennemgående meget stor vægt på at indsamle data for at analysere markedet og forstå kunderne.

Gennem de store digitale platforme bliver der indsamlet detaljerede data om kundernes betalinger og interesser.

“Jo flere og jo mere forskellige data, jo bedre bliver dine modeller,” siger Aldo Spaanjaars:

“Med ‘super apps’ som Alipay og WeChat Pay får man en virkelig god forståelse for brugernes liv, for med betalingsdata har du alt fra køreture og indkøb til lægebesøg, og hvilke abonnementer og medlemskaber en person har.”

Kina er gode til at gå fra 10 til 100

Med fare for at forfalde til klichéer, så er kinesiske virksomheder gode til at tage ved lære.

I de første årtier af Kinas vækstspurt bestod en stor del af den nye økonomi af kopier af vestlige produkter – hvad enten det var tasker, forbrugerelektronik, industrielt maskineri eller biler og tog.

Mange af de største kinesiske selskaber startede som *shanzai* – piratkopister. BYD lavede ikke-originale batterier til elektronik, og da selskabet begyndte at lave biler, lignede de til forveksling deres japanske og europæiske forbilleder.

Men samtidig med at de kopierede, eksperimenterede de med små forbedringer og tilføjelser og holdt et vågent øje med kundernes behov og efterspørgsel. I dag er BYD verdens største producent af elbiler, og deres nye modeller

overgår i mange henseender de vestlige fabrikanters.

Generelt ligger de kinesiske virksomheders styrke ikke så meget i research og udvikling, men i at anvende, tilpasse og skalere. Som den tidligere chef for Novozymes i Kina, Weiming Jiang, udtrykker det:

“Kina er gode til at gå fra 10 til 100, men knap så gode til at gå fra 0 til 10.”

Fire årtiers optur fra nød til velstand

Endnu et kendetegn, der nærmest er en kliché: Kineserne har en anden *sense of urgency*.

Mange, der er blot lidt oppe i alderen, har personlige erindringer om en helt anden livsstil i et Kina, der stadig var fattigt. Og selvom velstanden er vokset, er det sociale sikkerhedsnet langt fra de rige vestlige velfærdsstater. Livet i Kina er alvor på en anden måde, og en hård arbejdsmoral er en måde at sikre sig.

Omvendt har de seneste fire årtier været én lang økonomisk optur med en vækst på knap ti procent årligt. Kina har altid været et meget stort, sammenhængende samfund. Når man hører et kinesisk selskab fortælle om deres kunder, butikker eller omsætning, er dimensionerne svære at fatte som dansker – og oveni det er kinesiske entreprenører gerne meget storslåede i deres visioner om fremtiden.

“Kineserne har optimismen til at tro på vækst og til at tænke meget stort, for de har aldrig oplevet andet,” siger Aldo Spaanjaars.

Risikovillighed, gå-på-mod og en indædt ambition om vækst har imidlertid også en bagside, for det kan føre til bobler og efterfølgende nedture.

For nogle år siden var det delecycler, der pludselig så ud til at være en god forretning. De kinesiske byers fortove blev plastret til med cykler, der snart endte i groteske bjerge af kasserede, overflødige cykler.

Elbiler har været igennem et lignende boom, hvor hundrevis af selskaber, mange uden erfaring i branchen, har udviklet biler og bygget fabrikker. I dag er der stor overkapacitet i den kinesiske bilindustri, og EU og USA har hævet toldsatserne, fordi man frygter, at det vil føre til, at kinesiske elbiler bliver eksporteret endnu billigere.

Byggebranchen er nok det alvorligste eksempel på den type bobler. De stigende priser på fast ejendom har ført til ‘spøgelsesbyer’ med tusindvis af overflødige lejligheder, som ikke kan sælges og står ufærdige hen.

Økonomien bremser op

Meget tyder på, at Kinas økonomi er nået til en ny fase. Væksten stagnerer, og både økonomien og befolkningen er blevet mere moden og sat.

Sidste år voksede økonomien med fem procent, og mange havde forventet, at væksten var endda lavere. SCI 300-indekset over de største kinesiske baserede aktieselskaber er faldet med knap 40 procent over de seneste tre år.

Byggebranchen, der har en langt større betydning for



Kineserne har optimismen til at tro på vækst og til at tænke meget stort, for de har aldrig oplevet andet.

Aldo Spaanjaars, hollandsk erhvervsmand med mange års erfaring fra virksomheder i Kina og forfatter til bog om kinesisk iværksætteri

kinesernes opsparing og økonomi end herhjemme, er i dyb krise. Det samlede prisindeks for boliger i Kina er faldet knap fire procent de seneste år, men især i de mindre, såkaldte *tier 2* og *3*-byer er priserne faldet 25-40 procent, og flere af de største ejendomsselskaber er gået konkurs med spektakulære tab.

Den motor, der har drevet de seneste 40 års udvikling, kan ikke trække de næste års vækst. Kina er gået fra at være et fattigt udviklingsland med en ung befolkning til at have indhentet de fleste andre landes velstand, med en moderne infrastruktur, globale etablerede selskaber og en befolkning, der er flyttet fra landet til storbyerne, og nu både skrumper og ældes hastigt.

Styret afgør muligheden for succes

Den kinesiske model for innovation kan være en inspiration for Vesten i det, der formentlig bliver nogle årtier med voldsomme forandringer. Men interessant nok er der i Kina mange faktorer, der ser ud til at kunne bremse evnen til omstilling.

Det er en del af spillet i Kina, at hvis man vil have succes, skal man forstå at ligge på linje med regeringens planer. Der er store muligheder for statsstøtte, lukrative kontrakter og lempelige regler, hvis det, man udvikler og producerer, understøtter den overordnede kurs, der blandt andet udstikkes i det kommunistiske partis femårsplaner.

Samspejlet og koordinationen med myndighederne er afgørende. De senere år er den politiske fornyelse imidlertid blevet begrænset meget systematisk.

Xi Jinping har centraliseret magten og skærpet censur og undertrykkelsen af synspunkter, der udfordrer det kommunistiske partis styre.

Fornyelsen er også begrænset ved, at Xi Jinping har fået fjernet den hidtidige regel om, at præsidenten kun kan sid-

de i to femårs perioder. For første gang i 25 år er der ingen kvinder blandt de 24 medlemmer af politibureauet – det, der svarer til ministrene i Kinas regering.

I forhold til de brede masser er det en risiko, at en aldrende befolkning vil gøre landet som helhed mindre motiveret for forandring. 21 procent af kineserne – 297 millioner – er i dag over 60 år. I 2050 vil de +60-årige udgøre 38 procent.

Samtidig er der tegn på, at en del af den unge generation ikke uden videre overtager den vækstmodel, der tilbyder materielle goder til gengæld for hårdt arbejde.

Som altid er det svært at vurdere, hvor stærke trends i den kinesiske kulturelle understrøm er, men vestlige medier har flittigt rapporteret om, at den høje ungdomsarbejdsløshed har ført til fænomenet *'lying flat'*, hvor nogle unge helt opgiver drømmen om et godt fast job og en lejlighed. I 2023 faldt antallet af fødsler med 5,7 procent.

Som vestlig besøgende i Kina kan man undre sig over, hvordan al den kreativitet og den levende kultur, der præger storbyen, kan trives, samtidig med at der er langt snævrere rammer for, hvad man kan tillade sig at gøre, sige og mene, end vi ville acceptere.

Der er masser af fremragende design, grafik og arkitektur, der er spændende og elegant modetøj, en udbredt forståelse for at anvende digital teknologi og – i hvert fald hvad populærkultur som musik og film angår – et globalt perspektiv.

Den næste fase i kinesisk innovation handler ikke om kopiere, skalere og tilpasse, men om at vise helt nye veje, med løsninger, der gør fremtidens liv muligt. Spørgsmålet er, om Kinas model for innovation også vil være passende i den næste fase af landets bestandige forandring.

Kan man være innovativ, hvis ikke politik og kultur også er åbent for forandring? ///

What can we learn?

China's model of innovation is built for change

Over the past four decades, China's economy has completely transformed. Businesses have emerged in a society that has moved from poverty to prosperity at record speed. The Chinese model of innovation has been shaped by the need to adapt quickly and seize new opportunities in the market. Perhaps Western companies can learn from this approach?

For China's businesses, change has been the most constant in recent decades. When the economy grows by 10 per cent year after year, there's no point doing business as usual. There are new customer demands, new competitors, new technology, new needs for factories, offices and employees - and above all, the products you develop must be constantly renewed and adapted to a world that flickers on.

China's model of innovation and development is shaped by the demand for constant change, but in a time of great transition, the model can also be relevant to Western entrepreneurs.

"Western business has been relatively stable for the last 15 years - but the next 15 years will be fundamentally different. There's war in Europe, the AI revolution is underway, India is growing rapidly, there's climate change, and maybe Trump as president. Our future is characterised by extreme unpredictability - and these are exactly the conditions that China's entrepreneurs have understood how to work with," says Aldo Spaanjaars.

Spaanjaars has worked in China for more than 25 years, in management positions for La Coste, Adidas and one of China's largest investment companies, Fosun. Last year, he wrote the book "Dragon Tactics", which describes the unique approach of Chinese entrepreneurs.

One of his points is that the Chinese understanding of managing change runs deep. One of the oldest and central texts in Chinese philosophy is the "I Ching", which directly translated means "Book of Changes". It describes how the fundamental state of the universe is a constant change of everything, in the interaction between the two opposing forces of yin and yan.

The I Ching has influenced Taoism, Confucianism and much of Asian thought in the same way that Greek philosophy influences Western thought, and it's a mindset that can also be felt in the approach to doing business.

It's easy to over-interpret the philosophical element, but many have pointed out that whereas in the West we work in periods that start and end, planning in China is more continuous, with smaller, ongoing adjustments than in the West.

It also means that there is more tolerance for changing plans and changing course - because realities change.

It is far more common to see Chinese companies venturing into completely new business areas if they see an opportunity. Xiaomi, which has so far produced mobile phones and consumer electronics, has recently developed a car to compete in the luxury segment.

Many small parallel trials rather than one big batch

In a world of change, innovation becomes necessary for survival, almost like evolution in nature.

"You have to adapt or die. When you're under so much pressure, you become extremely aware of identifying new opportunities and you're forced to constantly evolve because everyone else is trying to take your place. If you don't move first, someone else will," says Aldo.

Western companies will typically focus on one or a few new products that they develop, test and refine to a fairly mature stage before launching it on the market.

In China, a common strategy is to work simultaneously on many different products or variants of a product that you quickly put into production and market to see if it resonates with customers.

A Western company that has an established market and reputation to defend will tend to weed out new ideas that are too risky to pursue. Chinese companies are more open to giving completely new features and wild designs a chance in the market - and sometimes this leads to great success.

The former CTO of SAIC, China's largest car manufacturer, Cheng Jinglei, says that no one believed in the idea when SAIC made the first models that utilised a car with a built-in 4G internet connection:

"It wasn't clear, even to us, what the real value of the connection would be, but we could sense that it could be important. It turned out that consumers appreciated features like voice control and information services, and after 3-4 years, all the Western and Japanese manufacturers were busy taking our system apart to copy it."

Car brand NIO, which also sells in Denmark, has equipped their cars with a small round display that shows a simple animated face. It acts as the car's "onboard agent", giving the car a kind of personality and identity. If you want to set something up or get information while driving, you address the agent by talking to it. It sounds crazy, like a toy, but it has proven to be very popular.

Ultra fast fashion

The strategy of developing many products in parallel is perhaps most pronounced in the fashion industry.

For some decades, Western brands such as H&M, Zara and Primark have been competing to deliver *fast fashion*. Instead of two or four annual collections, they have organised design, production and sales in a way that allows them to react quickly to new trends and sales data. You can adapt production, change colours or launch new models in a matter of weeks.

Chinese fashion brands, especially Shein, are *ultra fast fashion*. Shein launches 5-8,000 new items *daily*.

Thanks to [a network of 30,000 suppliers](#) in China, Shein can launch a new product that may only be made in 50-100 units, and if it sells well, a larger production run can be started immediately. New designs can be developed and manufactured within ten days.

In a volatile industry, Shein is able to experiment with very low risk while being able to scale production at lightning speed.

Combination of long term and quick action

While Chinese companies are geared to react quickly to keep up with the world's changes, there is also a tradition of very long-term planning. It may sound like a paradox, but it's quite typical to have a big, overarching and very ambitious goal that you always have in mind.

This applies to both business and politics. You know that the road is not straight or predictable and you're prepared to take many detours to survive while you continue to gradually fight your way towards the overall goal.

Lao Tse, the most important philosopher of Taoism, wrote in the sixth century BC that one should become like water, which is soft and yielding, yet can wear down and overcome that which is hard and solid. Water is flexible and fluid, always finding a way forward by following the terrain.

Data - lots of data - is crucial

More importantly, Chinese companies are extremely data-driven. China is the country where the majority of commerce is done digitally, and companies consistently place a huge emphasis on collecting data to analyse the market and understand customers.

Through the major digital platforms, detailed data is collected about customers' payments and interests.

"The more and more diverse the data, the better your models will be," says Aldo Spaanjaars: "With "super apps" like Alipay and WeChat pay, you get a real understanding of users' lives, because with payment data you have everything from driving trips, shopping to doctor visits and what subscriptions and memberships a person has."

China is good at going from 10 to 100

At the risk of sounding cliché, Chinese companies are good at learning lessons.

In the first decades of China's growth spurt, much of the new economy consisted of copies of Western products - be it bags, consumer electronics, industrial machinery or cars and trains.

Many of the biggest Chinese companies started out as Shanzai - pirates. BYD made non-original batteries for electronics, and when they started making cars, they looked a lot like their Japanese and European counterparts.

But as they copied, they experimented with small improvements and additions, keeping a close eye on customer needs and demand. Today, BYD is the world's largest manufacturer of electric cars, and their new models surpass those of Western manufacturers in many respects.

In general, the strength of Chinese companies lies not so much in research and development, but in applying and customising and scaling.

As the former head of Novozymes in China, Weiming Jiang, puts it: "China is good at going from ten to a hundred, but not so good at going from zero to ten".

Four decades of rise from poverty to prosperity

Another characteristic that is almost a cliché: the Chinese have a different *sense of urgency*.

Many who are just a little older have personal memories of a very different lifestyle in a China that was still poor. And although prosperity has grown, the social safety net is far from that of rich Western welfare states. Life in China is serious in a different way, and a hard work ethic is one way to stay safe.

Conversely, the last four decades have been one long economic boom with growth of almost ten per cent annually. China has always been a very large, cohesive society.

When you hear a Chinese company talk about their customers, stores or turnover, the dimensions are hard to grasp as a Dane - and on top of that, Chinese entrepreneurs are often very grandiose in their visions of the future.

"The Chinese have the optimism to believe in growth and to think very big, because they have never experienced anything else," says Aldo Spaanjaars.

However, risk-taking, courage and a fierce ambition for growth also has a downside, as it can lead to bubbles and subsequent downturns.

A few years ago, it was bike sharing that suddenly seemed to be a good business. The pavements of Chinese cities were plastered with bicycles that soon ended up in grotesque mountains of discarded, redundant bikes.

Electric cars have gone through a similar boom, with hundreds of companies, many with no experience in the industry, developing cars and building factories. Today, there is a huge

overcapacity in the Chinese car industry and the EU and US have raised tariffs, fearing that this will lead to Chinese electric cars still being exported.

The billion-dollar booming online education market collapsed overnight when the government decided to put a lid on parents paying dearly for extra tuition that could give their children an advantage in the competition to get into the best higher education programmes.

The construction industry is probably the most serious example. Rising property prices have led to 'ghost towns' with thousands of redundant apartments that cannot be sold and are left unfinished.

The economy is slowing down

There are many indications that China's economy has entered a new phase. Growth is stagnating and both the economy and the population have become more mature and mature.

Last year, the economy grew by five per cent and many had expected growth to be even lower. In some sectors, deflation is occurring, prices are falling and customers are holding back because why pay more today for something that will cost less tomorrow?

The recovery expected after the Covid lockdown has failed to materialise. The SCI 300 index of the largest Chinese-based public companies has fallen by almost 40 per cent over the past three years.

There is unemployment, and it's hitting young, recent graduates hard. A year ago, youth unemployment reached 21.6 per cent, after which the statistics stopped being published.

The construction industry, which is far more important to the Chinese savings and economy than in China, is in deep crisis. The overall price index for housing in China has fallen by almost four per cent in recent years, but especially in the smaller, so-called *tier 2* and *3* cities, prices have fallen by 25-40 per cent, and several of the largest property companies have gone bankrupt with spectacular losses.

Many Chinese families have stretched their finances to the limit to buy an apartment. But when prices fall, they are stuck with expensive loans even though the apartment has lost value or may not even be built because the developer goes bankrupt. If unemployment hits at the same time, it can be a very quick ride into financial ruin.

China needs to innovate because times are still changing - but now in a new way. The engine that has fuelled the last 40 years of development cannot drive the next years of growth. China has gone from being a poor developing country with a young population to having caught up with the wealth of most other countries, with a modern infrastructure, global corporations and a population that has moved from the countryside to the cities and is now both shrinking and ageing rapidly.

Can you innovate if politics and culture are not open to change

The Chinese model of innovation can be an inspiration for the West in what is likely to be a few decades of dramatic change. But interestingly, there are many factors in China that seem to be holding back the ability to adapt.

Part of the game in China is that if you want to succeed in China, you have to understand how to align yourself with the government's plans. There are great opportunities for government support, lucrative contracts and relaxed regulations if what you develop and produce supports the overall direction set out in the Communist Party's five-year plans, among other things.

Interaction and coordination with authorities is crucial.

In recent years, however, policy innovation has been restricted very systematically.

Xi Jinping has centralised power and increased censorship and suppression of views that challenge the Communist Party's rule. Renewal is also limited by Xi's removal of the previous rule that the president can only serve two five-year terms.

For the first time in 25 years, there are no women among the 24 members of the politburo - the equivalent of ministers in China's government.

For the masses, the risk is that an ageing population will make the country as a whole less motivated to change. 21 per cent of Chinese people - 297 million - are currently over 60. By 2050, the over-60s will make up 38 per cent.

At the same time, there are signs that part of the younger generation will not easily adopt the previous model of emphasising hard work for material goods.

As always, it's hard to assess how strong the trends in the Chinese cultural undercurrent are, but Western media has reported extensively on young people ditching the big city rush and moving to smaller towns.

There is talk that high youth unemployment has led to the "lying flat" phenomenon, where some young people give up the dream of a good permanent job and an apartment. In 2023, the number of births fell by 5.7 per cent.

As a Western visitor to China, you might wonder how all the creativity and vibrant culture that characterises the big city can thrive, while there are far narrower limits on what you can do, say and think than we would accept.

There's plenty of great design, graphics and architecture, there's exciting and stylish fashion, a widespread understanding of using digital technology - at least in popular culture like music and film - a global perspective.

The next phase of Chinese innovation is not about copying, scaling and customising, but about breaking new ground with solutions that make future life possible. The question is whether China's model of innovation will also be appropriate for the next phase of China's constant change.

Can you be innovative if politics and culture are not open to change?