

Forbes

- [Politique](#) / [#Chine](#)

**Qui est Robert Lawrence Kuhn,
banquier d'affaires américain et
expert de la politique chinoise
qui a permis à la Chine de se
moderniser ?**



Basile Marin



Pendant 30 ans, vous avez travaillé avec l'élite politique nationale chinoise et conseillé le gouvernement chinois. A L'occasion du 40e anniversaire de la Réforme et de l'Ouverture de la Chine (18 décembre 2018), le président Xi Jinping vous a décerné la China Reform Friendship Medal, la plus haute distinction qu'un étranger puisse recevoir en Chine. La médaille a honoré les dix étrangers qui ont le plus contribué à la réforme et à l'ouverture de la Chine au cours des quatre dernières décennies. Seuls cinq des étrangers sont encore vivants ; vous êtes l'un des deux Américains. Si vous deviez choisir un mot clé pour décrire votre contribution à l'ouverture de la Chine, quel serait-il et pourquoi ?

Robert Lawrence Kuhn : Décrire en un mot 32 ans de travail avec la Chine est difficile, mais je choisirais celui de « fascination ». Je suis fasciné par le développement remarquable de la Chine et par la complexité des problèmes auxquels le pays est confronté aux niveaux national et international. J'ai deux engagements principaux en Chine: mes analyses politiques, économiques et sociales sur les médias internationaux et chinois, et mes conseils stratégiques auprès de grandes multinationales opérant en Chine.

J'ai découvert la Chine à travers des perspectives diverses. Comme je suis Docteur en neurosciences de formation et banquier d'affaires / stratège d'entreprise de profession, j'ai d'abord été invité en Chine pour donner des conseils sur les premières réformes des secteurs scientifiques chinois. Une deuxième ouverture à travers laquelle j'ai exploré la Chine a été la politique de l'élite du Parti et ses fondements philosophiques. Comme le Parti communiste chinois (PCC) dirige le gouvernement, de manière perpétuelle, et comme l'idéologie est à la base du PCC, ses principaux slogans révèlent un sens plus profond : «chercher la vérité à partir des faits» de Deng Xiaoping réfute l'absolutisme de Mao, les «trois représentations» de Jiang Zemin visent à moderniser l'idéologie du PCC et les «concepts scientifiques de développement» de Hu Jintao fixent des objectifs au-delà de la simple croissance du PIB.

Ceci est encore plus significatif aujourd'hui avec la «Pensée de Xi Jinping sur le socialisme aux caractéristiques chinoises pour une ère nouvelle». Celle-ci définit le chemin vers la Chine de 2035 et la Chine de 2050 pour tous les domaines de la société, de l'économie et des affaires à l'éducation et aux soins de santé en passant par la diplomatie et la défense. Ces dernières années, je me suis également concentré sur le sujet de la réduction de la pauvreté rurale en Chine. La Chine avait pour ambition d'éliminer toute pauvreté absolue ou extrême d'ici 2020, une mission

accomplie désormais. Réduire la pauvreté relative est désormais l'objectif, avec un nouvel engagement en faveur de la «revitalisation rurale». L'Occident doit comprendre que c'est le même système politique dirigé par le PCC qui a éliminé la pauvreté absolue et qui a aussi réussi à contenir le coronavirus.

Ma contribution à la Chine a été d'expliquer au public occidental l'Histoire riche et complexe de la Chine, et de transmettre au public chinois l'Histoire nuancée et complexe de la pensée occidentale. Au fil des ans, j'ai commenté dans de nombreux médias grand public tels que la

BBC, CNN, CNBC, Bloomberg, les politiques et le système politique chinois, expliquant comment les dirigeants chinois raisonnent et ce qu'ils veulent réaliser. De même, je fais souvent des interventions dans les médias chinois.

J'ai écrit mon premier ouvrage sur le métier de banquier d'affaires publié en langue chinoise en 1996 et je me suis ainsi fait connaître dans les cercles gouvernementaux chinois ainsi que dans les milieux des banquiers d'affaires et des financiers. (Dans les années 1990, j'étais président de la plus importante société de fusions et acquisitions aux États-Unis en termes de nombre de transactions.). Mon premier film documentaire sur la réforme de la Chine a été diffusé en 2000, montrant à la fois le côté positif, les nouveaux entrepreneurs et les côtés négatifs, comme les premières faillites en Chine avec des employés mis au chômage, des femmes venant de la campagne exploitées par des familles citadines, etc. C'était un film que les Chinois n'auraient jamais pu faire. Quand il a été salué par la critique (le Washington Post l'a mis en exergue), j'ai pu capitaliser sur ce succès. J'ai ensuite écrit *The Man Who Changed China: The Life and Legacy of Jiang Zemin*. C'était la première biographie d'un dirigeant chinois vivant. Il est devenu le livre de non-fiction le plus vendu en Chine en 2005. J'ai acquis la réputation d'être un observateur impartial de la Chine. Dans mon livre suivant, *How do Chinese Leaders Think*, publié en 2009 et 2011, j'ai longuement interviewé Xi Jinping lorsqu'il était secrétaire du PCC de la province du Zhejiang. Xi Jinping m'a donné des clefs pour mieux comprendre la Chine, dans son Histoire et sa géographie.

Mon documentaire le plus récent, *China's War on Poverty*, produit par Adam Zhu et réalisé par Peter Getzels, raconte de l'intérieur avec un accès privilégié, l'histoire de la campagne historique de la Chine pour la «réduction ciblée de la pauvreté», qui a permis à 100 millions de pauvres de sortir de l'extrême pauvreté, montrant ainsi comment le système du

Parti-État fonctionne réellement en Chine, intégrant la politique nationale avec cinq niveaux de gouvernements locaux (provincial, municipal, comté, canton, village).

En tant qu'observateur qui ne veut ni blanchir ni condamner la Chine, je me considère privilégié d'avoir beaucoup appris au cours de mon long engagement avec l'Empire du Milieu.

Robert Lawrence Kuhn : Mes compétences de banquier d'affaires me permettront d'évaluer rapidement si une entreprise étrangère a de bonnes chances de succès en Chine et définir un positionnement et une stratégie optimum.

Dès 2006, vous avez créé une joint-venture avec le journal du Parti, People's Daily, pour produire Global People, un magazine. Quels conseils donneriez-vous aux entrepreneurs français souhaitant créer des joint-ventures dans les médias chinois et dans d'autres industries ? Comment avez-vous géré à la fois la distance culturelle et le paysage politique chinois ?

R.L.K. : Le secteur des médias chinois est unique parce que le gouvernement est le propriétaire *de jure* de tous les médias du pays. Cependant, il existe des opportunités pour les entreprises étrangères en partenariat avec des entités nationales. Les facteurs clés sont la crédibilité de la société étrangère et ses contributions à la Chine, le réseau de relations et la capacité de montrer que son projet sera globalement bénéfique. Il faut concevoir un positionnement stratégique gagnant-gagnant. Parfois, la Chine demandera à l'entreprise étrangère de représenter des produits chinois ou diffuser du contenu audiovisuel chinois sur son marché intérieur par souci de réciprocité.

En tant que banquier d'affaires, j'ai conseillé de nombreuses multinationales, telles que **SAP**, **EMC**, **EY** et **Disney**. J'ai également travaillé avec des entreprises plus modestes où en contrepartie de mon intervention, je devenais actionnaire minoritaire de la filiale chinoise. Pour IMG, la plus grande société de management sportif au monde, j'ai créé avec Adam Zhu une joint-venture en Chine qui a fait passer la valeur d'IMG China de 0 à neuf chiffres.

Mes compétences de banquier d'affaires me permettront d'évaluer rapidement si une entreprise étrangère a de bonnes chances de succès en Chine et définir un positionnement et une stratégie optimum. Les grandes multinationales ont généralement des problèmes spécifiques,

parfois d'expansion, parfois existentiels ce qui me demande un travail de conseil plus ciblé, y compris dans les relations publiques.

Une petite entreprise française que je conseille est le Château de Vacquié qui se développe en Chine sous la marque Armagnac Compagnon. Celui-ci utilise des méthodes de production biologiques et de l'énergie renouvelable pour produire l'Armagnac, la plus ancienne eau-de-vie toujours distillée aujourd'hui. Ils ont besoin d'une stratégie marketing solide et d'un accès aux distributeurs et détaillants, ainsi que d'une protection contre la fraude, le tout dans un marché où le Cognac est largement dominant. Nous pensons qu'un vignoble français historique familial haut de gamme pourrait se créer une niche à succès en Chine sur un marché de l'alcool bientôt surpassant celui des États-Unis.

Vous avez écrit *L'homme qui a changé la Chine : la vie et l'héritage de Jiang Zemin*. C'était un best-seller en Chine en 2005. Vous n'aviez aucune expérience de reportage, et personne n'avait jamais publié la biographie d'un dirigeant chinois vivant. Finalement, vous avez obtenu la coopération de Jiang lui-même. Vous avez dit que Jiang vous avait invité à un dîner à Pékin avec son entourage et insisté pour que tout le monde parle anglais. Comment avez-vous gagné la confiance de l'ancien chef suprême et de ses collaborateurs ?

R.L.K. : En Chine, la confiance est encore plus importante que dans d'autres sociétés et se construit lentement. Ayant déjà connu une certaine réussite professionnelle en tant que banquier d'affaires aux États-Unis, je n'étais pas motivé par des incitations financières. Au cours des années, j'ai appris à connaître quelques amis de longue date de l'ex-président Jiang; par exemple, un scientifique de haut rang. Les conseillers du président Jiang ont rapidement compris que je ne serais ni son porte-parole, ni son détracteur. L'un des amis de Jiang Zemin a déclaré aux médias que le président Jiang lui avait dit: «Kuhn a écrit objectivement; il n'a pas essayé de me glorifier mais il s'est trompé sur ma date de mariage. » J'avais obtenu cette date du témoin de mariage de Jiang Zemin lui-même, il aurait pu se tromper, bien sûr, mais je pense que le président Jiang voulait plutôt indiquer qu'il n'approuvait pas tout dans le livre, d'autant plus que certains de mes écrits ne correspondaient pas à la «ligne du parti». Dans la politique chinoise, des mots apparemment insignifiants peuvent avoir un impact considérable.

La première fois que j'ai rencontré Xi Jinping était en 2005 à Hangzhou lorsque je lui ai présenté une copie de ma biographie de Jiang Zemin,

seulement quelques semaines après sa publication (Xi Jinping était alors secrétaire du Parti de la province du Zhejiang). Xi Jinping a ouvert le livre sur une page où le président Jiang était photographié en train de chanter avec trois femmes militaires. Xi Jinping en a pointé une du doigt et m'a demandé: «Savez-vous qui elle est?» Quand j'ai répondu d'un ton penaud, « non », il a souri et a dit: « C'est ma femme! ». À cette époque, l'épouse de Xi Jinping, Peng Liyuan, une chanteuse folk réputée et très admirée, était plus célèbre que lui. J'avais supposé que Xi Jinping n'avait pas lu mon livre, mais il est clair que le président Jiang lui-même lui avait envoyé un exemplaire. C'est pourquoi quand on m'interroge sur les rumeurs selon lesquelles les deux dirigeants ne s'entendent pas, puis sur d'autres rumeurs selon lesquelles ils s'entendent, je réponds facétieusement : « toutes les rumeurs en Chine sont vraies, mais elles sont vraies à des moments différents! »

Le président Xi a aussi une grande vision pour la Chine – qu'il appelle « le rêve chinois » -, celle de voir la Chine s'installer au « centre de la scène mondiale ».

Vous êtes l'auteur du livre *How China's Leaders Think : The Inside Story of China's Past, Current and Future Leaders*, qui présente des discussions exclusives avec plus de 100 dirigeants chinois, dont le président Xi Jinping. Pouvez-vous nous parler de vos rencontres avec le président chinois? Comment décririez-vous sa personnalité? Comment le compareriez-vous avec la personnalité de Jiang Zemin ?

R.L.K. : Il n'est vraiment pas approprié de comparer les personnalités des dirigeants chinois. Cependant, nous pouvons les décrire. Je commencerais par leurs similitudes. Xi Jinping et Jiang Zemin sont tous deux profondément patriotes; ils sont d'ardents champions de la civilisation chinoise et sont de fervents fidèles du Parti/PCC. Ils sont tous deux très attachés au « grand réveil » de la nation chinoise, formalisé par le président Xi. Tous deux encore font une évaluation réaliste des réalisations passées, des problèmes actuels et des défis futurs de la Chine.

Le président Jiang est extraverti et spontané. Il dit et fait des choses qui peuvent être jugées inappropriées pour un président comme par exemple chanter en public. Il est un grand érudit dans les quatre arts traditionnels chinois : instrument de musique à cordes, jeu de stratégie de Go, calligraphie et peinture. Il a également de très solides connaissances en sciences et en ingénierie.

Le président Xi, quant à lui, a une formation scientifique, mais son principal intérêt est la gouvernance et la politique. Il s'est particulièrement distingué en administrant trois grandes régions en tant que gouverneur de la province du Fujian, secrétaire du Parti de la province du Zhejiang et secrétaire du Parti de Shanghai. Dans le système chinois, le secrétaire est toujours le numéro un, le chef de file.

Le président Xi est décrit à juste titre comme le leader le plus lettré depuis Mao Zedong ; il cite la littérature classique chinoise dans ses discours nationaux et les auteurs des pays hôtes dans ses discours à l'étrangers. Il exhorte les médias chinois à « raconter de belles histoires sur la Chine ».

Le président Xi a aussi une grande vision pour la Chine – qu'il appelle « le rêve chinois » -, celle de voir la Chine s'installer au « centre de la scène mondiale ». Il a récemment déclaré que la Chine devait être fière de ses réalisations, mais doit aussi évaluer tout ce qui reste à accomplir pour parvenir à son « grand réveil ». Je peux témoigner de ce que le président Xi m'a lui-même fait cette déclaration en 2006. Indubitablement, le président Xi fait montre dans sa gouvernance d'une cohérence exemplaire : tous ses efforts sont tournés vers l'amélioration des conditions de vie du peuple chinois.

Vous avez créé le « Sommet IT 2020 », tenu en 2013 et 2014, qui a rassemblé des informaticiens, des experts en big data et des cadres supérieurs américains et chinois de renommée mondiale tels que Wang Jian, CTO d'Alibaba et Pat Gelsinger, PDG de VMware (maintenant PDG de Intel). Comment les acteurs clés développent-ils des partenariats stratégiques malgré les tensions américano-chinoises tout en conservant leur autonomie si précieuse ?

R.L.K. : Comprendre « IT 2020 », c'est comprendre la manière dont de grandes entreprises telles qu'EMC (qui appartient désormais à Dell), la société mère de VMware, mettent en œuvre leurs stratégies en Chine. Comme banquier d'affaires, lorsque je travaille avec les PDG de grandes multinationales opérant en Chine, j'emploie ce que j'appelle un « cadre d'analyse politico-stratégique ». Dans aucun grand pays du monde, la relation entre le monde des affaires et la structure politique n'est aussi fondamentale qu'en Chine. Je travaille pour créer un alignement entre les intérêts commerciaux de l'entreprise étrangère et les priorités du gouvernement chinois, sans compromettre ni la rentabilité ni les valeurs de l'entreprise étrangère – c'est à la fois un art et une science.

Les plus grandes entreprises d'État (SOE) de Chine sont contrôlées au niveau national. Leurs cadres supérieurs sont sélectionnés par le Département de l'Organisation du CPC, qui est très influent, bien que peu connu en dehors de la Chine. Pour conseiller les entreprises qui font des affaires en Chine, il faut savoir comment le Département de l'Organisation du CPC fixe les critères de promotion des cadres supérieurs et les priorités politiques qui les sous-tendent. Je les connais en raison de mes relations de longue date avec les dirigeants chinois. Donner le bon positionnement à une entreprise étrangère sera apprécié des fonctionnaires ou des cadres avec lesquels vous traitez.

Par exemple, EMC, le leader mondial de systèmes de stockage de données, était désavantagée par son statut étranger alors que le gouvernement chinois exigeait qu'une société nationale fournisse les équipements de télécommunications nécessaires au pays. Pourtant EMC bénéficiait d'un statut privilégié vis-à-vis des entreprises publiques car, bien que plus chère que les marques locales, EMC s'avérait beaucoup plus fiable que ces dernières. J'ai bâti une stratégie pour montrer qu'EMC était un partenaire de qualité pour la Chine : j'ai organisé le «Sommet IT 2020» avec l'Académie chinoise d'ingénierie, un organisme prestigieux en Chine. EMC n'a perçu aucun revenu et s'est vu interdire de faire des affaires pendant l'événement, mais EMC a montré qu'elle était respectée au plus haut niveau des communautés scientifiques et d'ingénierie chinoises. Bien que l'environnement d'aujourd'hui soit plus sensible, ces principes sont toujours valables.

Xi Jinping restera presque certainement le leader suprême pour un troisième mandat de cinq ans. Cette situation est sans précédent et l'engagement du président Xi est de permettre à la Chine de continuer à se réformer.

Depuis 2012, la politique chinoise a radicalement changé. Le Parti, avec Xi Jinping comme « noyau », a pris un virage autoritaire. Cependant, ce nouvel autoritarisme ne comporte aucun mouvement de masse comme pendant la Révolution culturelle, et l'administration du Parti est au sommet de sa puissance depuis au moins la fin des années 50. Seriez-vous d'accord pour dire que l'approche descendante de Xi Jinping est plus stalinienne (bureaucratique) que maoïste (basée sur un mouvement de masse) et quelles conséquences cela a-t-il sur le fonctionnement interne du Parti-État chinois ?

R.L.K. : Je ne suis pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle la Chine accroît sa bureaucratie. Le président Xi explique clairement ce qu'il n'aime pas : la corruption est en tête de liste, mais « le bureaucratisme et le formalisme », selon les termes de Xi Jinping lui-même, viennent en deuxième position avec la lutte contre la pauvreté et la pollution. Le président Xi a augmenté le pouvoir du Parti tout en rationalisant la bureaucratie. Il est évident que le président Xi a accru la pression en faveur d'un consensus majoritaire au détriment de la liberté d'expression. Cependant, il a rendu le Parti lui-même plus dynamique, réactif et l'a « épuré » (mais bien sûr pas parfaitement). Il a renforcé les pouvoirs de la redoutée Commission centrale d'inspection de la discipline sur le Parti et créé une Commission nationale de surveillance de l'État, toutes deux dotées de larges mandats d'enquête non seulement pour mettre fin à la corruption, mais aussi pour lutter contre « le bureaucratisme et le formalisme ». Les responsables locaux savent désormais qu'ils ne peuvent pas se contenter de faire du zèle envers leur supérieur hiérarchique sans fournir un travail effectif.

En ce qui concerne le virage autoritaire de la Chine, tout le processus de Xi Jinping d'émergence du leadership collectif au leadership individuel, a été à la fois méthodique et complexe. Lorsque les limites du mandat présidentiel ont été supprimées en mars 2018, le monde a réagi négativement – ce qui a montré à quel point les acteurs internationaux comprenaient peu le système chinois. La suppression des limites du mandat présidentiel était en grande partie symbolique et n'avait aucun effet sur le pouvoir réel. La véritable transformation du pouvoir s'était produite plus tôt, en octobre 2016, lors d'un plénum du Parti lorsque le président Xi a été reconnu comme « noyau » (核心) du Parti. Cela signifiait que Xi Jinping pouvait passer outre la direction collective du Comité permanent du Politburo, la plus haute instance faisant autorité de la Chine.

Le deuxième événement crucial a été celui de l'inscription de la « Pensée de Xi Jinping sur le socialisme aux caractéristiques chinoises pour une ère nouvelle » dans la Constitution du Parti en 2017. Le fait que le nom de Xi Jinping soit adossé aux fondements idéologiques du Parti lui confère son pouvoir le plus significatif: le gouvernement dirige le pays ; le Parti dirige le gouvernement; la base idéologique du Parti est le marxisme ; et Xi Jinping est désormais le seul interprète officiel du marxisme pour l'ère nouvelle. Xi Jinping est le premier dirigeant chinois à faire inscrire son idéologie dans la constitution du Parti avant la fin de son mandat.

En Chine aujourd'hui, on assiste simultanément à la réduction de l'immobilisme bureaucratique et de la multiplication des libertés

économiques, en particulier la promotion de l'innovation, en parallèle d'un autoritarisme politique plus rigide. Par exemple, ni la promotion ni l'octroi de subventions n'est aujourd'hui attribué à l'ancienneté mais au mérite.

Avec la pandémie du coronavirus et les questions litigieuses dans les affaires nationales et internationales, que pensez-vous du résultat du prochain Congrès du Parti communiste chinois en 2022 ? La faction libérale, héritière des idées d'ouverture maintenant dépassées de Deng Xiaoping, est-elle susceptible de subir une défaite majeure? Quelles seraient les conséquences pour l'avenir de la réforme et de l'ouverture, pour lesquelles vous avez reçu la plus haute distinction de la Chine ?

R.L.K. : Lors du prochain [Congrès national du PCC](#) à la fin de 2022, Xi Jinping restera presque certainement le leader suprême pour un troisième mandat de cinq ans. Cette situation est sans précédent et l'engagement du président Xi est de permettre à la Chine de continuer à se réformer, à rester ouverte aux affaires et à donner la priorité à l'innovation nationale. Il n'y aura pas de débat entre les dirigeants chinois, sauf peut-être à huis clos dans leurs résidences privées. La seule vraie question est de savoir quels fonctionnaires vont occuper quels postes dans la nouvelle Administration. Mais ils seront tous fidèles au président Xi, certains sont ses protégés de longue date qui dirigent les principales municipalités.

En Chine aujourd'hui, le Parti contrôle plus étroitement tous les aspects de la gouvernance et de la société ; comme, par exemple, les entrepreneurs milliardaires. La contradiction à laquelle le Parti est confronté se situe entre un contrôle autoritaire strict, en particulier sur l'information, tout en ouvrant en même temps une économie fondée sur la connaissance et en donnant la priorité à la science et à la technologie.

La Chine prétend qu'elle se dirige vers le «centre de la scène mondiale» – et je prends cette affirmation au sérieux. D'ici 2035, la Chine prévoit de figurer «parmi les principaux pays» dans le domaine de la science et de la technologie, et d'ici 2050, la Chine entend devenir «un leader mondial de la science et de la technologie».

L'élite intellectuelle chinoise sait que la Chine ne peut pas atteindre cet objectif si la société chinoise demeure fermée. Ainsi, les résultats pour certaines entreprises étrangères qui travaillent en Chine, ou qui

envisagent de le faire, sont potentiellement et contre intuitivement tout à fait positifs. Cela dépend du type d'industries et d'entreprises – et pour les biens de consommation, il y a un risque de réflexe nationaliste – mais la Chine est décidée à continuer à s'ouvrir.

Cependant, cet élan n'est pas dû à la pression de l'étranger ; la Chine s'ouvre de plus en plus car c'est ce dont elle a besoin pour maintenir sa croissance économique et son développement. Certaines entreprises étrangères trouveront comment s'aligner sur les divers besoins et priorités de la Chine, et pour ces entreprises, il y a de grandes opportunités. Bien sûr, plus de tact et de discrétion seront désormais nécessaires.

<https://www.forbes.fr/politique/qui-est-robert-lawrence-kuhn-le-banquier-daffaires-americain-et-expert-de-la-politique-chinoise-qui-a-permis-a-la-chine-de-se-moderniser/>

Who is Robert Lawrence Kuhn, American investment banker and expert on Chinese politics who helped China to modernize?

- 1) For 30 years, you have worked with China's state leaders and advised the Chinese government. You have been awarded the China Reform Friendship Medal, China's highest award, by President Xi Jinping at the 40th anniversary of China's reform and opening up (December 18th 2018). The medal honored the ten foreigners who most facilitated China's reform and opening up over the last four decades. Only five of the foreigners are living; you are one of two Americans. If you had to choose one key word to describe your contribution to China's opening up, what would it be, and why?**

Describing 32 years with China in one word is difficult, but I'd choose "fascination". I am fascinated by China's remarkable development and the

complexity of the issues that the country faces domestically and internationally. I have two primary engagements with China: my political, economic and social commentaries in the international and Chinese media, and my strategic advisory consulting with leading multinational corporations in China.

I've discovered and experienced China through diverse perspectives. Since I am a neuroscientist by education and an investment banker / corporate strategist by profession, I was first invited to China to advise on initial reforms of China's science sectors. A second window through which I viewed China has been elite politics and its philosophical foundations. Because the Communist Party of China (CPC) leads the government (perpetually) and ideology is the basis of the CPC, leadership slogans convey deeper meaning: Deng Xiaoping's "seek truth from facts" (refuting Mao's absolutism), Jiang Zemin's "Three Represents" (modernizing CPC ideology) and Hu Jintao's "Scientific Concepts of Development" (goals beyond raw GDP growth).

This is even more significant today with "Xi Jinping Thought of Socialism with Chinese Characteristics for a New Era", which defines a way of thinking for all areas of society, from economics and business to education and healthcare to diplomacy and defense — and sets the path to China 2035 and China 2050. In recent years, I've also focused on China's rural poverty alleviation, with the remarkable goal of eliminating all absolute or extreme poverty by 2020, a mission accomplished. Now relative poverty is the target, with a new commitment to "Rural Revitalization". The West should understand that it is the same CPC-led political system that eliminated absolute poverty that contained the coronavirus.

My contribution to China has been to explain to Western audiences the rich, complex story that is China, and to convey to Chinese audiences the nuanced, complex story that constitutes the way of thinking in the West. Over the years, I have appeared on many mainstream media such as BBC, CNN, CNBC, Bloomberg, as a commentator on China's policies and political system, explaining what the Chinese leadership wants to achieve and how they think. Similarly, I am often commenting in the Chinese media.

I wrote the first book about investment banking published on the Chinese mainland (1996) and I became known in Chinese government, business, financial circles. (During the 1990s, I was president of the largest M&A firm in the US, in terms of the number of deals.) My first documentary film about China's reform was broadcast in 2000, showing both the positive side, the new entrepreneurs, and the negative side, such as China's first bankruptcy with employees put out of work, rural women being exploited by urban families, etc. It was a film the Chinese could have never made and when it was critically acclaimed (The Washington Post highlighted it), I had an additional career in China. After that, I wrote *The Man Who Changed*

China: The Life and Legacy of Jiang Zemin, the first biography of a living Chinese leader, which became the best-selling nonfiction book in China in 2005. I became known as someone who would tell an honest story about China. My next book, "How China's Leaders Think," published in 2009 and 2011, featured Xi Jinping, whom I interviewed extensively (when he was CPC Secretary of Zhejiang Province), and who gave me guidance on how to understand China, temporally and geographically.

My most recent documentary, "China's War on Poverty", executive produced by Adam Zhu and directed by Peter Getzels, tells the inside story, with special access, of China's historic campaign of "targeted poverty alleviation", which brought about 100 million of the intractably poor out of extreme poverty, showing how China's party-state system actually works, integrating national policy with five levels of local government (provincial, municipal, county, township, village).

As someone who would neither whitewash nor condemn China, I count myself privileged to have learned a great deal in my long engagement with the Middle Kingdom.

- 2) **As early as 2006, you set up a joint venture with the Party newspaper, *People's Daily*, to produce *Global People*, a magazine. What advice would you give French entrepreneurs wanting to set up joint ventures in the Chinese media and other industries? How did you handle both the cultural distance and the Chinese political landscape?**

The Chinese media sector is unique because the government by law is the owner of all media in the country. However, there are opportunities for foreign companies in partnership with domestic entities. The key factors are the credibility of the foreign company and their contributions to China, network of relationships, and the ability to show that one's project will be broadly beneficial. One must devise a strategic positioning that is win-win. Sometimes, the venture will have a reciprocal business relationship outside China in one's home market.

I have advised many multinational companies, such as SAP, EMC, EY and Disney. I have also worked with smaller companies where in place of fees, I would be a minority shareholder of the Chinese subsidiary. For IMG, the largest manager of sports events, I created with Adam Zhu a joint venture in China that increased the value of IMG China from de minimis to nine figures.

I can often assess quickly whether a foreign company has decent chances of success in China and set forth optimum positioning and strategy. Large MNCs generally have specific issues, sometimes expansion, sometimes existential, that give me more targeted advisory work, including in PR.

One small French company I am advising is Château de Vacquié, which uses organic and sustainable practices to produce Armagnac under their brand, Armagnac Compagnon. They needed a sound marketing strategy and access to distributors and retailers, as well as protection against fraud, all in a market where Cognac is overwhelmingly dominant. We think that a high-end, family-owned historic French vineyard could create for itself a successful niche in the soon-to-be number one alcohol market in the world.

- 3) **You wrote *The Man Who Changed China: The Life and Legacy of Jiang Zemin*. It was a best-seller in China in 2005. You had no reporting experience, and no one had ever published a biography of a living Chinese leader. Eventually, you secured cooperation from Jiang himself. You said that Jiang invited you to a dinner in Beijing with his inner circle, and insisted that everyone speak English. How did you earn the trust of the former Paramount Leader and his aides?**

In China, trust is even more important than in other societies, and takes an even longer time to build. I was already quite successful as an investment banker in the US and was not motivated by financial incentives. I came to know some of former President Jiang's lifelong friends; for example, a scholar trained in science. Jiang's aides came to understand that while I wouldn't be a spokesman for their views, neither would I tarnish Jiang's record gratuitously. One of Jiang's friends told the media that Jiang had told him: "Kuhn wrote objectively; he didn't try to beautify me — but he got my wedding date wrong." Now I had gotten the wedding date from Jiang's best man at his wedding — it still might have been wrong, of course — but Jiang was signaling that he wasn't endorsing everything in the book (especially considering that some of what I wrote was not the "Party line"). In Chinese politics, seemingly trivial words can have far-reaching import.

The first time I met President Xi Jinping was in 2005, a few weeks after the publication of my Jiang Zemin biography when I presented Xi with a copy in Hangzhou (Xi was Party Secretary of Zhejiang Province). Xi opened the book to a page where Jiang was photographed singing with three army women. Xi pointed to one and asked me, "Do you know who she is?" When I sheepishly answered, "No", he smiled and said: "That's my wife!". At that time, Xi's wife, Peng Liyuan, a well-known and much-admired folk singer, was more famous than he was. I had assumed that Xi had not seen my book prior, but clearly Jiang himself had sent Xi an early copy. That's why when I'm asked about rumors that the two leaders do not get along, and then other rumors that they do get along, I answer, facetiously: "all rumors in China are true, but

they're true at different times!"

- 4) **You are the author of the book *How China's Leaders Think: The Inside Story of China's Past, Current and Future Leaders*, featuring exclusive discussions with more than 100 Chinese leaders, especially President Xi Jinping. Can you tell us about your encounters with the Chinese president? How would you describe his personality? How would you compare it with Jiang Zemin's personality?**

It is really not appropriate to compare personalities of Chinese leaders. However, we can describe them. I should start with their similarities. Both Xi and Jiang are deeply patriotic; they are ardent champions of Chinese civilization, and they are fervently loyal to the Party/CPC. They are committed to the great rejuvenation of the Chinese nation (formalized by Xi) and they have a realistic appraisal of China's past achievements, current problems, and future challenges.

Former President Jiang is outgoing and spontaneous and says things that can be judged as unbecoming of a president (notably, singing). He has a background in both the four arts of the traditional Chinese scholar (string musical instrument, strategy game of Go, calligraphy, and painting), and a strong background in science and engineering.

President Xi has a background in science but his main focus has been governance and politics, especially the senior management of three large administrative regions (governor of Fujian Province, Party Secretary of Zhejiang Province, Party Secretary of Shanghai — in the Chinese system, the Party Secretary is always number one, the top leader).

Xi is rightly described as the most literary-minded leader since Mao Zedong; he quotes Chinese classical literature in his domestic speeches and authors of host countries in his foreign speeches. He implores Chinese media to "tell good China stories."

President Xi has a grand vision for China, moving to "center stage of the world" — which he calls "The Chinese Dream". Xi said recently that China should be proud of its accomplishments but should also appreciate how much more must be done to achieve China's great rejuvenation. I can attest, first-hand, that Xi said precisely the same thing to me personally in 2006. This shows Xi's governance consistency in striving to achieve more for its population.

- 5) **You created the "IT 2020 Summit", held in 2013 and 2014, that gathered world-leading American and Chinese computer scientists, data experts and top**

executives such as Wang Jian, CTO of Alibaba and Pat Gelsinger, CEO of VMware (now CEO of Intel). How do key players develop strategic partnerships across the US-China divide while retaining their much-treasured autonomy?

To understand IT 2020 is to understand how big corporations such as EMC, VMware's parent, implement its strategies in China (both now owned by Dell). When I work with CEOs of major multinational companies operating in China, I employ what I call a "Politico-Strategic Framework". In no major country in the world is the relationship between the business community and the political structure as critical as it is in China. I work to create alignment between the business interests of the foreign company and the priorities of the Chinese government, without compromising either the profitability or the values of the foreign company — this is both art and science.

China's largest state-owned enterprises (SOEs) are controlled at the national level. Their senior executives are selected by the CPC Organization Department, which is highly influential (though little known outside of China). To advise companies doing business in China, one needs to know how the CPC Organization Department sets criteria to promote senior personnel and the political priorities that underpin them. I know them because of my long-standing relationship with China's leaders. Giving the right positioning to a foreign company will be appreciated by officials or executives with whom you deal.

For example, when I advised EMC, the global leader in electronic storage, it was suffering from a government call for domestic not foreign telecommunications equipment. EMC was a preferred supplier of SOEs, because, although more expensive than local brands, it was much more reliable. That's why SOEs with mission-critical requirements, telecons and financial institutions, wanted EMC equipment — but they were wary of potential criticism. I created a strategy to demonstrate that EMC was a true partner with China, organizing this "IT Summit" with the Chinese Academy of Engineering, a prestigious body in China. EMC received no revenues and was forbidden from doing business during the event, but its great value showed that EMC was respected by the highest levels of the Chinese scientific and engineering communities. Although today's environment is more sensitive, the principles still hold.

- 6) Since 2012, Chinese politics has been changing dramatically. The Party, with Xi Jinping as its "core", has taken an authoritarian turn. However, this new authoritarianism doesn't feature any mass movements**

like during the Cultural Revolution, and the Party's administration is at the height of its power since at least the late 1950's. Would you agree that Xi Jinping's top-down approach is more Stalinist (bureaucratic) than Maoist (mass-movement based) and what consequences does it have on the inner workings of China's Party-State?

I would reject the claim that China is increasing its bureaucracy. Xi makes clear what he doesn't like: corruption is top of the list, but bureaucratism and formalism (in Xi's words) come a close second (along with anti-poverty and anti-pollution). Xi has been increasing the power of the Party but simultaneously streamlining bureaucracy. For sure, Xi has increased the pressure for public consensus at the expense of free speech. However, he has made the Party itself more dynamic, responsive and clean (not perfectly, of course). He has enhanced the powers of the feared Central Commission for Discipline Inspection over the Party, and created a National Supervision Commission over the state — both with broad investigatory mandates not only for stopping corruption but also for fighting bureaucratism and formalism. Local officials now know they can't just "manage up" by kissing their boss and not care about their real work.

Regarding China's authoritarian turn, the whole process of Xi Jinping's emergence from collective leadership to individual leadership has been both methodical and complex. When presidential term limits were eliminated in March 2018, the world reacted negatively — which showed how little the world understood the Chinese system. The elimination of presidential term limits was largely symbolic and had no effect on real power. The real power transformation had occurred earlier, in October 2016, at a Party plenum when Xi was recognized as "core" (核心) of the Party. That meant that Xi could override the collective leadership of the Politburo Standing Committee, China's highest authoritative body.

The second crucial event was when "Xi Jinping's Thought on Socialism with Chinese Characteristics for a New Era" was inscribed into the Party's Constitution in 2017. The profound power of Xi's name affixed to the Party's ideological foundation cannot be overstated: the government runs the country; the Party runs the government; the ideological basis of the Party is Marxism; and Xi Jinping is now the sole, official interpreter of Marxism for the new era. Xi is the first Chinese leader to have his ideology put into the Party's constitution before the end of his term.

What is happening in China is the simultaneous reduction of bureaucratic stagnancy and encouragement of economic freedoms, especially promoting innovation, along with a more rigid political authoritarianism. One application can be found in science: seniority isn't as dominant anymore and selection for grants or promotion is now based more on merit.

- 7) **With the coronavirus pandemic, and contentious issues in domestic and international affairs, what do you expect the outcome of the next Congress of the Chinese Communist Party will be next year? Is the more liberal faction, heirs of Deng Xiaoping's seemingly outdated ideas of opening up, likely to suffer a major defeat? What would be the consequences for the future of the reform and opening up, for which you received China's highest award?**

At the next CPC National Congress in late 2022, Xi Jinping almost certainly remains paramount leader for an unprecedented third five-year term — and his commitment is that China must continue to reform, must remain open for business, and must prioritize indigenous innovation. There will be no debate between Chinese leaders, except perhaps privately in their homes. The only real question is which officials are going to have which positions in the new senior leadership lineup. But they will all be loyal to Xi, with some being Xi's long-term associates (who are now running major municipalities).

In China today, the Party is in stronger control of all aspects of governance and society; for example, controlling billionaire entrepreneurs. The contradiction the Party faces is between tight authoritarian control, especially of information, while at the same time opening up a knowledge-based economy broadly and prioritizing science and technology.

China claims it is moving toward "center stage of the world" – and I take the claim seriously. By 2035, China plans to be "among the leading nations" in science and technology, and by 2050 China intends to become "a global powerhouse in science and technology".

Thoughtful Chinese know that they cannot optimally build their science and technology if they are a closed society. Thus, the bottom-line for selected foreign companies doing businesses in China, or contemplating it, is potentially and counter-intuitively quite positive. It depends on the specific industry and the actual companies – and for consumer goods, there is risk of nationalistic backlash — but China is serious about continuing to open up.

But China is not opening up further because of foreign pressure; it is opening up further because that is what China needs to maintain its economic growth and development. Some foreign companies will figure out how to align with China's various needs and priorities, and for these companies, there is great opportunity. Sure, more sophistication is needed and more discretion is required.