



JOSEP M. VIVES I VIDAL, ESPERIT EMPRENEDOR I VALORS PERSONALS

UNA ENTREVISTA D'ANTONI OLIVÉ I TOMÀS

Feia molt temps que volia entrevistar Josep Maria Vives i Vidal (Igalada, 1926). Empresari, activista cultural i pare de família. Forma part d'una generació d'empresaris que als anys cinquanta, quan tot just començàvem a sortir de la postguerra, van muntar a Igalada unes empreses que amb els anys van esdevenir referents a nivell espanyol i, en algun cas, a nivell europeu. Sempre he tingut una suggestió per aquesta generació. Vaig conèixer i treballar per a alguns d'aquests empresaris (Carner, Jorba, Valls) i m'hagués agraït entrevistar-los tots. Malauradament, només he estat a temps d'entrevistar el Sr. Vives, que segurament és el darrer empresari viu d'aquella generació. Una hora i mitja de conversa distesa i informal. No hem seguit cap guió preestablert i sovint hem canviat de tema a mitja resposta. I el més important: han sortit de manera gairebé espontània, sense haver de fer preguntes, tots els temes que jo volia tocar.

El Sr. Vives és un home del seu temps, un temps que abasta gairebé setanta anys, capaç de fer servir expressions com *fer companyia* o *posar-se per un mateix i know-how* en una mateixa resposta, enllaçant d'aquesta manera els negocis i la direcció d'empreses dels anys cinquanta amb el que estem impartint ara mateix a la universitat.

—Com s'explica que hi hagués hagut aquella generació d'empresaris?

—És una idea recurrent... Com va ser que en aquells anys hagués florit una colla d'empreses que van esdevenir importants? Sense treure mèrit

a ningú, crec que va ser fruit de les circumstàncies, més que no pas de la vàlua personal que cadascú pogués tenir. És una mica estrany que hagués sorgit una generació que va fer coses més o menys transcendents i que, en canvi, aquell fenomen no s'hagi repetit en les generacions posteriors.

A Igalada es va apostar per la qualitat i per la marca. Aquestes empreses sortien a la televisió de l'època. Tots aquests empresaris també teníem en comú que érem gent ordenada. Les empreses reflectien la manera de ser dels seus propietaris.

—Vostè va crear l'empresa de zero?

—De zero. El meu pare tenia una adoberia petita, que també va muntar de zero. Era fill d'uns pagesos de Rubió que van venir a Igalada. Va anar als escolapis i als tretze o catorze anys va anar a treballar d'aprenent a una adoberia. Va estalviar alguns diners i va fer una cosa que llavors es feia: compraves uns quants cuiros, els feies adobar i els venies. I amb els diners que guanyaves compraves més cuiros... Fora de l'horari laboral, el meu pare ajudava el blanquer que li adobava aquests cuiros! D'aquesta manera va fer una mica de patrimoni i finalment va llogar —no comprar— una adoberia i es va posar per ell.

Després de la guerra, l'activitat econòmica estava controlada per l'Estat. Els adobers tenien unes quotes: les pells que sortien dels escorxadors s'assignaven a cada blanquer en funció del seu volum. Però les quotes eren petites i els adobers no tenien prou cuiros. El meu pare es va plantejar «importar-ne» de la resta d'Espanya; o sigui, fer

contraban. Vaig anar a Astúries a recollir pells dels escorxadors i vaig fer baixar uns quants camions de cuiros. Al cap d'un temps li vaig demanar per participar en el negoci. «Començo a ser gran i m'agradaria tenir el meu patrimoni...». Llavors, em va preguntar si m'estimava més tenir un percentatge del benefici de la fàbrica o una comissió sobre cada expedició. Jo li vaig dir que preferia la primera opció. Però va arribar el tancament de l'any i li vaig dir: «Segons els números, em tocarien tants diners». I ell em va dir: «Home, si et dono aquests diners descapitalitzarem la fàbrica. Ho haurem de deixar a la meitat». Ja no ho vaig veure tan clar. En aquella època també hi havia el gènere de punt. Es donava un fenomen curiós: el blanquer tenia diners i, com que veia que el gènere de punt anava bé, li proposava de fer companyia a un encarregat de fàbrica o a un tècnic: «Jo hi poso els diners i tu el *know-how*, i ens partim el guany». Vaig vendre-li la idea al meu pare: «Fem una nova empresa, vostè hi posa els diners i jo la porto». No li va semblar malament. El meu pare hi va posar 50.000 pessetes i jo tot el que tenia, 30.000. L'Antoni Esteve, tiet de la meva dona, em va recomanar que fes mitjons. Vaig anar a Mataró, on hi havia els fabricants de màquines de teixir mitjons, i en vaig comprar tres. Llavors la meva dona i jo ens vam casar.

—**Com va passar dels mitjons a les faixes?**

—Els mitjons que feiem eren molts senzills. I el mercat de mitjons era molt més competitiu que el mercat de gènere de punt. Hi havia moltes fàbriques a la costa que feien mitjons estàndard, barats, i els venien a merceries. Llavors a Punto Blanco anaven molt bé. Tenien màquines de teixir mitjons de doble cilindre que feien mitjons de més qualitat i disseny. Eren els amos del mercat. Vaig veure que havíem de fer el mateix. Vaig esbrinar que les màquines que tenien eren americanes i vaig trobar el representant a Barcelona. Durant la visita em va dir que tenia una altra cosa que potser m'aniria millor, una màquina tubular que feia teixit elàstic en dos sentits, per a vestits de bany,

faixes... «Això no ho té ningú...». Vaig agafar-ne una mostra, vaig anar a una botiga de cotilleria de Barcelona i la mestressa em va confirmar que el producte no existia. «Aquesta faixa ha de ser molt pràctica». Les faixes que hi havia llavors eren elàstiques només en el sentit horitzontal. Vam comprar la màquina, però de seguida vam veure que no hi havia matèria primera a Espanya. Es necessitava un fil de làtex, no n'hi havia i no es podia importar. Era un fil similar al que s'utilitzava en les amarres dels vaixells al port. Així, doncs, ja ens tens desfilant amarres i nuant uns fils que feien deu metres. Però els botiguers que havien venut les faixes van tenir queixes perquè els nusos s'havien desfet. Com a alternativa vam utilitzar fil de goma recobert, que no anava tan bé. Finalment, el subministrament de matèria primera es va normalitzar.

—**Vostè va anar gaire temps a l'escola?**

—Vaig tenir una infantesa modesta. Quan tenia deu anys va esclatar la guerra. Vaig haver de deixar l'escola. Durant la guerra, uns quants nens vam anar a classe amb una monja. Acabada la guerra, els meus pares van creure que m'aniria bé que m'adrecessin una mica, sobretot en l'aspecte moral, i em van portar dos anys a un internat de Manlleu. En tornar, em vaig posar a treballar a la fàbrica del meu pare. Era el fill de l'amo, però només hi havia quatre o cinc persones i havia de fer de tot. M'agradava trastejar. Tenia nocions de comptabilitat i de correspondència perquè havia estudiat comerç. Passava hores al despatx i hores a la fàbrica.

—**I com era la seva vida fora de la fàbrica?**

—Jo tenia força activitat social. Els meus pares tenien unes profundes creences religioses i me les van encomanar. Vaig ser d'Acció Catòlica. Fèiem exercicis espirituals, però també activitats d'oci, com teatre i balls folklòrics. Em vaig fer de l'Agrupació Folklòrica Igualadina. Cada setmana assajàvem. Hi havia els aplecs de la Sala, de Can Macià... Vaig conèixer una noia. De fet, en vaig conèixer algunes, però una em va agradar més... El



meu pare tenia molta cura amb els diners perquè li havien costat molt de guanyar. En canvi, jo ja havia viscut un ambient una mica més relaxat, i no era tan estricte. Ell considerava que el treball de la fàbrica era el més important i que no hi havia hora de plegar. Mentre hi hagués feina s'havia de fer. En canvi, jo a les vuit volia anar a la Rambla. I la cosa no acabava d'encaixar. I vaig pensar que si em casava hi hauria problemes.

—**Hi ha un episodi relacionat amb el servei militar...**

—Quan va arribar el moment d'incorporar-me al servei militar, el meu pare va pagar algú perquè em fes un certificat d'inútil. I no vaig fer el servei militar. Quan va arribar la màquina americana a

Amsterdam, l'importador em va demanar que hi anés per resoldre uns tràmits duaners. Per anar-hi m'havia de treure el passaport i em van demanar la cartilla militar. Jo els vaig dir que era inútil. Però no es van creure el meu certificat i em van obrir un expedient al jutjat militar per falsificació documental. Els vaig dir que estava malament del cor i em van enviar a l'hospital militar. Vaig fer les mil i una perquè aparegués algun símptoma, però no hi van donar importància i em van dir: «Vostè s'incorpora i si li passa alguna cosa, ja en parlarem». Vaig fer dos anys de servei militar a Barcelona. La sort és que em vaig poder ocupar de la màquina... i de les tres criatures que ja teníem. I estàvem esperant la quarta... Vaig passar el

primer any a la caserna i el segon any de milícies universitàries. Algú va escriure explicant la meua situació familiar i el coronel va tenir una debilitat i em va donar un mes i mig de permís. Quan vaig arribar a Igualada va néixer el quart.

—I com van ser els inicis del negoci?

—Jo vigilava la màquina a distància, des de la caserna. Tenia un aprenent que la portava i hi feia proves. El problema amb les faixes finalment es va resoldre. Queien bé, anaven bé i els clients estaven contents. Llavors va ser el moment d'organitzar la venda, perquè al principi veníem les peces a parents i amics. Em vaig assabentar que la Teresa Ferran, propietària d'una fàbrica de gènere de punt i parenta nostra, tenia un representant molt inquiet i dinàmic: el Josep Maria Cortadellas. N'estaven molt contents perquè venia molt. I un dia el vaig cridar. «Voldries vendre aquestes faixes a Barcelona?» Vam fer un mostrari i va començar a vendre. Llavors el món de la venda era molt tancat i tots els venedors es coneixien. Ell mateix va crear la xarxa de venedors. En aquell moment la marca de cotilleria més important d'Espanya era Belcor, però la nostra faixa també es venia bé. Les relacions amb els venedors eren molt familiars. Quan venien a Igualada s'estaven a casa.

—I com va aconseguir la llicència de Warner's?

—Al cap d'un parell d'anys, algú va dir: «Aniria bé tenir la llicència de Warner's, una marca americana. Aquests són els número u del món». Una empresa de Molins de Rei tenia la llicència i no tractaven la marca gaire bé. Els clients estaven empipats perquè no els servien a temps ni els servien el que havien demanat. A més, aquests llicenciataris pagaven a la central quan els semblava. Vaig preguntar-los si ens traspasarien la llicència, però em van demanar un milió de pessetes, una xifra fora del nostre abast. Vaig esbrinar l'adreça de Warner's i vaig escriure una carta al president de la companyia. «Soc un fabricant que faig faixes elàstiques des de fa uns quants anys, estem molt ben introduïts al mercat

espanyol i m'he assabentat que els seus llicenciataris a Espanya... Tinc la impressió que vostès no estan gaire contents amb ells... Jo m'ofereixo per si pot ser del seu interès...». I em van contestar: «El mes entrant el president serà a París. Si vol parlar amb ell...». Vaig anar a París a parlar amb el president. No va dir ni sí ni no, però em va semblar que hi havia sintonia. Al cap d'un parell de mesos em van respondre que endavant. Em van enviar un contracte amb totes les clàusules i obligacions, estipulant un *royalty* del 7% sobre les vendes i indicant que començaríem al cap de tres mesos perquè havien de donar un preavís als llicenciataris. Això era el 1957 i recordo que la llicència era «per a Espanya, les seves colònies i Portugal».

—Com es feia llavors per trobar una adreça si no hi havia Google?

—No recordo on vaig trobar l'adreça. Només recordo que vam escriure la carta a màquina i la vam enviar per correu. Vam anar perfilant els termes del contracte amb l'ajuda d'un amic que sabia molt anglès. Jo només el xampurrejava. L'anglès i el francès. El meu pare sempre va tenir interès que estudiés idiomes. Després de l'internat, vaig anar a classes tres dies a la setmana.

—Creu en les casualitats? Si no li haguessin ensenyat la màquina, o si no hagués conegut el Josep M. Cortadellas, o si no hagués escrit al president de Warner's...

—Em puc posar una medalla? Sempre he sabut seleccionar la gent. He sabut fer-ho i també he tingut sort. El que vaig fer no ho hagués fet sense la gent que em va ajudar. Un d'ells, el Josep M. Cortadellas. Formava part de la família.

—Quin és el secret per fitxar gent bona?

—Deixa'm posar-te l'exemple del Pere Prat. Necessitàvem algú per planificar les coses. Es va presentar ell, li vaig fer l'entrevista i li vaig preguntar quins objectius tenia a la vida. «Jo a la vida vull arribar a ser gerent d'una empresa important». D'acord. Ja m'està bé. Va entrar i va anar escalant llocs. Quan vam plegar, ell era el capítol.

—**Com eren les relacions entre els empresaris de l'època. Perquè alguns directius anaven d'una empresa a l'altra...**

—El Pere Prat havia estat a cal Carner. Però era ambiciós i va veure que a cal Carner no pujaria. Li devia semblar que a casa nostra podria prosperar més... Alguna vegada en algun procés de selecció també em vaig equivocar, eh?

—**Va tenir d'altres col·laboradors que haguessin estat cabdals en la marxa de l'empresa?**

—Vam tenir com a conseller un professor de l'IESE. Venia cada setmana i em servia per contrastar les nostres opinions amb les seves i per veure què podíem millorar o canviar.

—**Sé que és una pregunta molt delicada, però li he de fer... Al cap dels anys, li sap greu haver-se venut l'empresa?**

—Em sap greu haver fet el pas de la manera com el vaig fer. La venda era una operació complicada perquè hi havia moltes societats relacionades entre si. Vaig demanar l'assessorament d'un despatx de Barcelona. Hi havia coses que jo no acabava d'entendre, però al final t'has de posar en mans dels que hi entenen. El resultat és que l'operació es va fer malament. Una operació de molts milions que hagués pogut acabar bé, al final va acabar malament. No m'ha sabut greu vendre l'empresa, però sí com va acabar l'operació i sobretot les conseqüències que va tenir.

—**Ha tingut alguna vegada la sensació que si vostè hagués continuat essent-ne el propietari, si l'empresa hagués continuat essent igualadina, Vivesa encara existiria?**

—Em vaig vendre l'empresa quan em vaig jubilar. Vaig pensar que potser no viuria molts anys més. I era un bon moment. Estàvem entrant al Mercat Comú. La competència era ferotge. Vam arribar a ser la primera marca espanyola de cotilleria. «Estem al capdamunt i ara és el moment de vendre. Si m'ho venc, repartiré el patrimoni entre els meus fills i que cadascú faci el seu camí. I jo em quedaré una part perquè pugui fer el meu. I fora maldecaps». Això és el

que vaig pensar. La veritat és que no em pensava que arribaria als noranta-tres anys. Des del punt de vista econòmic, va ser el millor moment. Tot just vendre-me-la, el sector va començar a anar malament. Sobretot per la competència. També hi havia desavinences amb Warner's després que hagués canviat de propietaris. Amb els americans vam tenir molt bones relacions, fins que va arribar la nova propietat.

—**Vostè que ha tingut tants fills, li sap greu que cap d'ells no l'hagués succeït?**

—Va ser un dels motius perquè decidís vendre. No vaig veure que hi hagués cap fill que volgués agafar el relleu. Potser va ser una apreciació equivocada. La veritat és que cada fill s'ha dedicat a la seva professió. Van tenir la sort que al primer moment els vaig poder ajudar econòmicament amb un coixí suficient per engegar les seves activitats.

—**Vostè va ser regidor. Què li sembla el fet que un empresari estigui a l'Ajuntament? Què pot aportar un empresari a l'administració pública?**

—És bo. Jo ho vaig fer convençut que podia aportar alguna cosa. Els empresaris ja tenen prou maldecaps i prou feina a casa. Però anar a l'Ajuntament i treballar per la ciutat va ser per a mi una espècie de deure ciutadà. No vaig tenir mai cap problema perquè tampoc no tenia ambicions. Hi hauria d'haver més empresaris a l'administració, temporalment. L'empresari ha de tocar moltes tecles i rep molts *inputs* que després són útils per a la ciutat. Jo vaig haver de negociar amb molta gent: els americans, el comitè d'empresa...

—**Com van ser les relacions amb els seus treballadors?**

—Procurava tractar bé els treballadors i fer-los participar. En un moment determinat, quan ja havíem crescut una mica, vaig pensar que seria bo que les persones que formessin part de l'empresa poguessin participar en el capital. Vam obrir uns comptes de capitalització i cadascú hi posava el que volia. Cada any, a final de l'exercici, en funció

dels resultats, aquest comptes donaven uns interessos. La gent que volia participava dels beneficis de l'empresa. També vam muntar una llar d'infants gratuïta. Si el fill d'un treballador, o un treballador mateix, volia fer algun estudi superior, també li pagàvem. I pagàvem el 80% de la mensualitat de les escoles. Em preguntaràs si això tenia a veure amb la dificultat de trobar mà d'obra... Una mica sí. Però em va semblar que aquest vessant social formava part de la meva obligació.

—Els emprenedors ho tenen més complicat ara?

—Uf! Fa més de vint anys que soc fora del món dels negocis. Però sempre hi ha hagut dificultats.

—Vostè va ser un dels impulsors de la Unió Empresarial de l'Anoia...

—Quan em vaig jubilar, d'alguna manera em vaig quedar sense feina. També formava part d'aquesta preocupació pels altres, pels treballadors i les seves famílies, per la societat.

—Vostè que és una persona molt religiosa, creu que les seves creences han influït en la seva manera de dirigir el negoci?

—Sí. Això no vol dir que la gent que no tingui creences religioses no pugui fer coses bones. Em va anar molt bé estudiar a l'IESE. Allà ens ajudaven a veure el vessant social dels negocis. Però les conviccions ja venien «de fàbrica».

—D'on es treu tant temps? Els seus dies tenen més de vint-i-quatre hores?

—El tenia, el temps. No sé com ho feia. Era bastant ordenat. Anava a les reunions de l'Ajuntament, de Foment del Treball, de Caixa de Manresa, vaig impulsar la llibreria Caresmar, el Club Valldaura, el Mestral i el Montclar... Déu-n'hi-do de les coses que he fet! I he escrit unes memòries. Ara les estic repassant... Una vegada a la meua dona li van fer una entrevista i li van preguntar com s'ho feia amb tants fills. Ella va respondre: «És que el meu marit també se n'ocupa... Hi ha nits, sobretot quan estan malalts, que jo estic amb un i ell està amb un altre». Vam haver de dedicar

moltes hores al Xavier. Tots dos. L'haviem de portar tres dies a la setmana a recuperació a Barcelona. Vam haver d'aprendre a fer-li massatges... No hem tingut una vida fàcil, però econòmicament no ens ha faltat mai res.

—Té el recompte dels fills, nets i besnets?

—Som cent.

—I se'n sap tots els noms?

—Dels besnets ja no me'n recordo tant. Els nets tenen noms «normals» (Maria, Cristina, Ignasi, etc.). Els besnets no tenen noms tan normals.

Abans d'acabar —ha passat una hora i mitja!— torno a la primera pregunta (“com s'explica que hi hagués hagut aquella generació d'empresaris a Igualada?”), i m'adono que la resposta està implícita en les paraules del Sr. Vives al llarg de l'entrevista: esperit emprenedor i valors personals.

ANTONI OLIVÉ I TOMÀS (Igualada, 1962) és doctor en direcció d'empreses per la UPC i professor de la IQS School of Management – Universitat Ramon Llull. Ha estat directiu de diverses empreses d'Igualada. És membre del consell de redacció de la *Revista d'Igualada* i col·laborador habitual del diari digital *AnoiaDiari*.

