

# Lettera

## Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

# Cina

### LA CINA È UN GIGANTE A TUTTO CAMPO

Matteo Ricci - italiano, maceratese, il primo e tra i più grandi esperti di cultura cinese - entra in Cina nel 1583. A quell'epoca la Cina era quasi sconosciuta all'occidente anche se era forse la più grande economia dell'epoca.

Però, anche quando Deng Xiao Ping nel 1979 la apre nuovamente al mondo, quasi nessuno in occidente sa ancora che cosa sia veramente la Cina.

Oggi, trent'anni dopo quell'apertura, tutti hanno interiorizzato una "verità stereotipata" della Cina: è grande, è diversa, offre grandi opportunità e grandi rischi, copia spudoratamente, è la piattaforma produttiva del mondo perché ha costi molto bassi, bisogna fare le *joint venture* con i cinesi.

Molti credono in questo stereotipo, magari con proprie variazioni. Purtroppo però, anche se c'è un fondo di verità in queste convinzioni, la realtà è molto più complessa e sottile. Inoltre, la non comprensione di questa complessità è proprio ciò che spesso ha generato gravi errori politici, imprenditoriali e operativi nelle relazioni con la Cina sia dei Governi che delle aziende.

La Cina è grande. La Cina ha una grande popolazione. La Cina ha però anche grandi obiettivi e grandi capacità di raggiungimento degli obiettivi. Oggi la Cina è la seconda economia del pianeta. È la terza nazione con capacità di esplorazione spaziale, con obiettivi ambiziosi di colonizzazione umana della Luna e anche di Marte. È diventata il terzo polo geopolitico mondiale con una continua espansione della sua area di influenza.

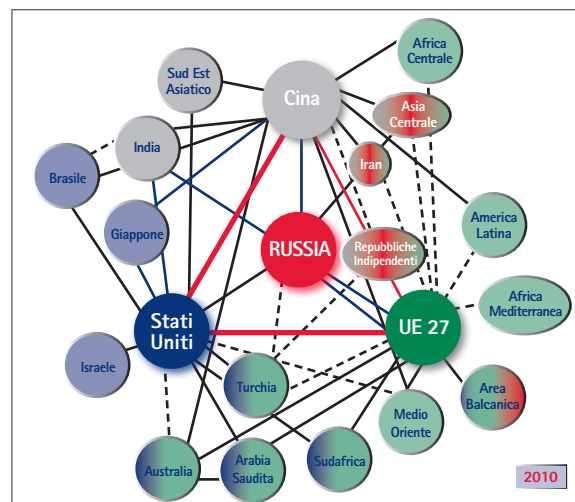
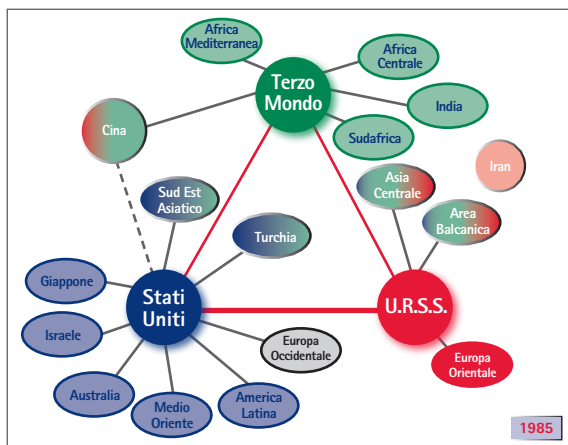


Figura: Il ruolo geopolitico della Cina in 25 anni, da attore marginale a nuovo protagonista dello scacchiere mondiale

(Fonte: The European House-Ambrosetti)

Da grande attrattore di Investimenti Diretti Esteri, sta diventando anche uno dei più grandi investitori all'estero. In poco più di cinque anni è diventata uno dei *partner* più importanti (in alcuni casi il più importante) di quasi tutti i Paesi africani, assicurandosi materie prime, ma anche influenza politica e commerciale. Ha appena proposto alla Grecia (nell'Unione Europea!) di intervenire massicciamente a livello finanziario per aiutarla nell'attuale crisi.

Sta inoltre usando gli Istituti Confucio come strumento di diffusione culturale e di influenza. Rispetto però ai concorrenti (Istituti di Cultura Italiana, Istituti Cervantes spagnoli, Goethe Institut tedesco, ecc.) ha fortemente innovato la formula: invece di essere Istituti finanziati dai governi di origine, la Cina li dà in "franchise" alle principali università del Paese ospite. In questo modo ha potuto aprire in pochi anni più di un centinaio di Istituti Confucio in quasi tutti i Paesi del mondo.

### LA CINA È FONDAMENTALMENTE DIVERSA

Matteo Ricci, nel 1583, diceva:

*"La Cina è differentissima dalle altre terre e genti, perciò è gente sava, data alle lettere e puoco alla guerra, è di grande ingegno e sta adesso più che mai dubia delle sue religioni o superstizioni ..."*

La Cina è veramente diversa. Ad esempio, la lingua è profondamente diversa. Lingue come l'italiano, l'inglese, il tedesco, il russo, il persiano, l'hindi, il sanscrito, il latino, l'armeno, il greco (e molte altre viventi e morte), sono tutte derivazioni di un'unica lingua "madre": l'indo-europeo. Tutti questi popoli hanno una cultura comune di origine. Il cinese non appartiene a questo gruppo di lingue perché la cultura cinese ha un'origine peculiare: nasce sul Fiume Giallo decine di migliaia di anni fa, mentre la cultura "indo-europea" nasce in Mesopotamia sui fiumi Tigri ed Eufrate. La lingua cinese e la cultura che la esprime sono drasticamente diverse dalle altre. Occorrono decenni di intensa frequentazione del Paese per cominciare a capire quanto profondamente sia speciale.

La cultura ed il comportamento sono completamente diversi. Esistono esperimenti scientifici che dimostrano che i cinesi (e altri asiatici di culture "collegate" a quella cinese) percepiscono più il contesto del particolare, mentre gli occidentali percepiscono più il particolare del contesto.

L'idea di strategia è profondamente diversa. Gli occidentali creano un piano ideale e razionale e cercano di "adattare il contesto" alla propria strategia. I cinesi non vogliono farsi costringere ed invischiare in piani prestabiliti che si rivelano effimeri ed ostacolano la capacità di integrare il cambiamento che, per loro, è sempre in corso<sup>1</sup>.

## LA CINA È MOLTO DI PIÙ DI UN'OPPORTUNITÀ PRODUTTIVA O COMMERCIALE

In Cina vi sono grandi opportunità per produrre a basso costo. L'emergente mercato interno di oltre 1.300.000.000 consumatori che si avviano al benessere è (e sarà sempre di più) uno dei mercati più attraenti del mondo.

La Cina vuole anche essere una grande potenza tecnologica. Il Governo sta investendo massicciamente in ricerca scientifica e tecnologica (a cui concorrono anche gli investimenti spaziali e militari) e sta spingendo le migliori università del Paese a diventare dei centri di eccellenza mondiale in tutte le discipline.

Ad esempio, in pochissimi anni la Cina è diventata *leader* mondiale in ferrovie ad alta velocità (ha costruito in breve tempo la più estesa rete ferroviaria ad alta velocità - oltre 7.200 km) ed intende costruire una rete ancor più estesa (oltre 16.000 km) al proprio interno per sfruttare appieno il proprio treno a 500 km/h, ma anche collegare con Pechino e Shanghai le principali capitali degli Stati asiatici vicini. Sta anche studiando una linea ad altissima velocità tra Pechino e Berlino attraversando l'Asia Centrale e collegandone tutte le capitali. Inoltre, sta diventando *leader* mondiale in energia solare.

La Cina vuole superare il proprio modello di sviluppo basato sulla produzione a bassi costi e diventare invece una nazione di innovatori e creativi.

Gli sforzi del Governo in questo senso sono enormi.

Ad esempio a Shanghai sono stati costruiti in pochi anni 75 parchi della creatività: sono degli incubatori di piccole aziende (supportati dalle università locali), ma ogni parco è specializzato in settori definiti "creativi": *design*, editoria, moda, *computer animation*, *software*, architettura, ecc.. La municipalità di Shanghai ha creato l'associazione "Creative Shanghai" con l'obiettivo di far diventare Shanghai - in un decennio - una delle città più creative al mondo.

Il sistema di governo cinese, basato sulla *leadership* del Partito Comunista, sta sperimentando un misto di autoritarismo (verso la popolazione), democrazia (interna al partito) e severa meritocrazia (nel Partito e nel Governo) che oltre a dare - per ora - buoni risultati economici, attrae l'interesse di altri Paesi emergenti con il problema di una popolazione "non ancora pronta" per la democrazia.

## L'ITALIA DEVE AVERE UNA RELAZIONE FORTE CON LA CINA

Una relazione forte politica e commerciale con un Paese con queste caratteristiche è una grande opportunità. La Cina potrebbe essere un motore di sviluppo fondamentale per le imprese e le istituzioni italiane limitate dalla piccola dimensione del nostro Paese.

La Cina ha culturalmente e storicamente una grande simpatia per l'Italia. La nostra flessibilità e la nostra "arte di arrangiarsi" sono sicuramente più apprezzate dai cinesi che dal mondo anglo-sassone. Inoltre i punti di forza del nostro sistema economico, dal *made in Italy* al cibo, alla sanità, ai consorzi agricoli, ecc., sono elementi di interesse per la Cina.

Questo dovrebbe far dichiarare la Cina (sulla falsariga di quanto fanno gli Stati Uniti per alcuni Paesi) "*partner* strategico privilegiato" e non metterla sullo stesso piano di tutti gli altri Paesi con cui abbiamo forti relazioni economiche.

## CHE COSA PUÒ FARE L'ITALIA COME PAESE

L'Italia ha una lunga tradizione di collegamento "pionieristico" con la Cina: da Marco Polo a Matteo Ricci ovviamente, ma anche alla Banca Italiana per la Cina (dal 1905 al 1943) ed alla Montedison che persino durante gli anni del maoismo riusciva ad operare significativamente in Cina. L'Italia inoltre è stato il secondo Paese occidentale (dopo la Francia) a riaprire le relazioni diplomatiche dopo l'era di Mao Tse Tung. Se però abbiamo una tradizione di pionieri in Cina, abbiamo purtroppo anche una tradizione di non saper consolidare le intuizioni e le azioni d'avanguardia.

La storia di questi ultimi 30 anni ha infatti visto una sequenza di azioni promozionali delle esportazioni di prodotti italiani (prevalentemente il *made in Italy*) spesso discontinue, scoordinate e senza seguito.

Si è tentato anche più volte - spesso con il supporto del Governo centrale o di governi locali - di lanciare iniziative *retail* multimarca e multi prodotto ("tutta l'Italia insieme"). Queste iniziative sono tutte fallite (inclusa l'ultima molto rilevante di "Piazza Italia") per eccessiva superficialità, improvvisazione e carenza di approfondimento professionale del contesto, del mercato e della cultura locali.

<sup>1</sup> François Jullien: "Pensare l'efficacia in Cina e Occidente"

## FILO LOGICO

### La Cina è un gigante a tutto campo

- La Cina ha una grande popolazione.
- La Cina ha anche grandi obiettivi e grandi capacità di raggiungimento degli obiettivi:
  - È la seconda economia del pianeta.
  - È la terza nazione con capacità di esplorazione spaziale, con obiettivi ambiziosi di colonizzazione umana della Luna e anche di Marte.
  - È diventata il terzo polo geopolitico mondiale con una continua espansione della sua area di influenza.
- Da grande attrattore di Investimenti Diretti Esteri, sta diventando anche uno dei più grandi investitori all'estero.
- In poco più di cinque anni è diventata uno dei *partner* più importanti (in alcuni casi il più importante) di quasi tutti i Paesi africani, assicurandosi materie prime, ma anche influenza politica e commerciale.
- Sta usando gli Istituti Confucio (oramai presenti in più di 100 Paesi) come strumento di diffusione culturale e di influenza.

### La Cina è fondamentalmente diversa

- La lingua è profondamente diversa, non appartiene al gruppo indo-europeo.
- La cultura cinese ha un'origine diversa: nasce sul Fiume Giallo decine di migliaia di anni fa, mentre la cultura "indo-europea" nasce in Mesopotamia sui fiumi Tigri ed Eufrate.
- La cultura ed il comportamento sono completamente diversi. Esistono esperimenti scientifici che dimostrano che i cinesi percepiscono il contesto in modo diverso dagli occidentali.
- L'idea di strategia è profondamente diversa. Gli occidentali creano piani razionali. I cinesi non vogliono farsi costringere ed invischiare in piani prestabiliti.

### La Cina è molto di più di un'opportunità produttiva o commerciale

- In Cina vi sono grandi opportunità per produrre a basso costo.
- La Cina vuole però essere una grande potenza tecnologica. Il Governo sta investendo massicciamente in ricerca scientifica e tecnologica (a cui concorrono anche gli investimenti spaziali e militari) e sta spingendo le migliori università del Paese a diventare dei centri di eccellenza mondiale in tutte le discipline. Ad esempio:
  - *leader* mondiale in ferrovie ad alta velocità (già oltre 7.200 km che diventeranno oltre 16.000 km)
  - *leader* mondiale emergente in energia solare
  - *leader* mondiale in produzione di articoli scientifici.
- La Cina vuole superare il proprio modello di sviluppo basato sulla produzione a bassi costi e diventare invece una nazione di innovatori e creativi. Ad esempio a Shanghai sono stati costruiti 75 parchi della creatività: incubatori di piccole aziende specializzati in settori "creativi".
- Il sistema di governo cinese sta sperimentando un misto di autoritarismo (verso la popolazione), democrazia (interna al partito) e severa meritocrazia (nel Partito e nel Governo) che oltre a dare – per ora – buoni risultati economici, attrae l'interesse di altri Paesi emergenti.

### L'Italia deve avere una relazione forte con la Cina

- Una relazione forte politica e commerciale con la Cina è una grande opportunità e potrebbe essere un motore di sviluppo fondamentale per le imprese e le istituzioni italiane limitate dalla piccola dimensione del nostro Paese.
- Inoltre i punti di forza del nostro sistema economico, dal *made in Italy* al cibo, alla sanità, ai consorzi agricoli, ecc., sono elementi di interesse per la Cina.
- Questo dovrebbe far dichiarare la Cina "*partner* strategico privilegiato".

### Che cosa può fare l'Italia come Paese

- Abbiamo una tradizione di pionieri in Cina, purtroppo anche una tradizione di non saper consolidare le azioni d'avanguardia.
- Negli ultimi 30 anni l'Italia ha realizzato una sequenza di azioni promozionali delle esportazioni di prodotti italiani (prevalentemente il *made in Italy*) spesso discontinue, scoordinate e senza seguito. Si è tentato più volte di lanciare iniziative *retail* multimarca e multi prodotto ("tutta l'Italia insieme").
- Queste iniziative sono tutte fallite per eccessiva carenza di approfondimento professionale del contesto, del mercato e della cultura locali.
- L'Italia dovrebbe lasciare all'iniziativa privata il supporto alle singole aziende che desiderano esportare o investire in Cina.
- Dovrebbe puntare ad accordi quadro – con l'accordo delle organizzazioni imprenditoriali rilevanti – per supportare il Governo centrale cinese o quelli regionali in loro grandi progetti di sviluppo.

### Che cosa possono fare le aziende italiane e come operare in Cina

- Oltre a produrre in Cina per abbassare i propri costi, le aziende italiane dovrebbero puntare velocemente alla conquista del mercato cinese (il più grande del mondo in un decennio).
- La penetrazione nel mercato cinese con quote significative richiede però:
  - scrupolosa e minuziosa prospezione del mercato e del contesto;
  - scrupolosa attenzione alla cultura locale;
  - capacità di operare "da cinesi", mantenendo però il cuore italiano-europeo;
  - capacità di gestione strategica dei propri *brand* posizionandoli correttamente nella percezione cinese.
- Questi ultimi due punti sono chiave e poche aziende italiane (ma anche occidentali) vi riescono in maniera eccellente.
- Le aziende che riusciranno ad acquisire quote significative del mercato cinese avranno la possibilità di aumentare significativamente la propria dimensione e la propria redditività.
- In quel Paese occorre anche massimizzare la propria capacità di acquisizione di idee nuove attingendo, ad esempio, alle capacità intellettuali dei talenti scientifici e creativi delle giovani generazioni cinesi: costruire propri centri di ricerca in Cina, collaborare con le università cinesi, delegare funzioni di ricerca e progettazione alle proprie unità dislocate in Cina.
- Occorre che i Vertici delle aziende italiane decidano di investire, prima ancora di decidere se e come operare in Cina, per mettersi in grado di comprendere quanto sia diversa la Cina.

### Conclusioni

- Le opportunità ed i rischi in Cina sono molto grandi.
- La Cina è straordinariamente diversa dal mondo che siamo abituati a conoscere.
- L'opportunità non è solo produrre o vendere, ma mettersi in condizione di operare al centro di quello che sarà uno dei poli di influenza importante del mondo del XXI secolo.
- È tempo di affrontare la Cina tenendo conto di questo potenziale, ma anche di questa diversità.
- Il tempo per farlo si sta esaurendo, perché sempre di più ci sarà spazio in Cina solo per i cinesi o per chi si è fatto accettare come tale nei decenni passati.

L'Italia potrebbe meditare su una frase idiomatica (a 4 caratteri) della saggezza cinese della dinastia Zhou (770 – 476 a.C.):

日暮途穷

"Il giorno sta finendo  
e la strada sta terminando"

L'Italia dovrebbe invece lasciare all'iniziativa privata il supporto alle singole aziende che desiderano esportare o investire in Cina e puntare ad accordi quadro – con l'accordo delle organizzazioni imprenditoriali rilevanti – per supportare il Governo centrale cinese o quelli regionali in loro grandi progetti di sviluppo.

## CHE COSA POSSONO FARE LE AZIENDE ITALIANE E COME OPERARE IN CINA

Oltre a produrre in Cina per abbassare i propri costi, le aziende italiane dovrebbero puntare velocemente alla conquista del mercato cinese che sta rapidamente crescendo e che diventerà probabilmente, nell'arco di un decennio, il più grande mercato del mondo.

La penetrazione nel mercato cinese con quote significative richiede però:

- scrupolosa e minuziosa prospezione del mercato e del contesto;
- scrupolosa attenzione alla cultura locale;
- capacità di operare "da cinesi", mantenendo però il cuore italiano-europeo;
- capacità di gestione strategica dei propri *brand* posizionandoli correttamente nella percezione cinese.

Questi ultimi due punti sono chiave e poche aziende italiane (ma anche occidentali) vi riescono in maniera eccellente.

Le aziende che riusciranno ad acquisire quote significative del mercato cinese – come alcune hanno già fatto – avranno la possibilità di aumentare significativamente la propria dimensione e la propria redditività.

Si veda il caso di Jack Perkowski, finanziere americano che in meno di dieci anni, dopo aver abbandonato la carriera a Wall Street, ha costruito in Cina da zero un grande gruppo di componentistica auto che probabilmente diventerà nei prossimi anni il più grande gruppo al mondo del suo settore.

Il gruppo è composto da aziende cinesi, che operano da cinesi in Cina e nel mondo, ma che hanno una mentalità e una metodologia di gestione squisitamente americane.

Il prevedibile aumento della capacità tecnologica ed innovativa cinese richiede anche di operare in quel Paese in modo da poter massimizzare la propria capacità di acquisizione di idee nuove attingendo, ad esempio, alle capacità intellettuali dei talenti scientifici e creativi delle giovani generazioni cinesi. Questo significa costruire propri centri di ricerca in Cina, collaborare con le università cinesi, delegare funzioni di ricerca e progettazione alle proprie unità dislocate in Cina.

Più in generale, occorre che i Vertici delle aziende italiane decidano di investire, prima ancora di decidere se e come operare in Cina, per mettersi in grado di comprendere quanto sia diversa la Cina. Fintanto che si cercherà di applicare alla Cina i criteri di comprensione e di giudizio applicati (con successo) al resto del mondo, il rischio di commettere gravi errori strategici resterà molto alto.

## CONCLUSIONI

Le opportunità ed i rischi in Cina sono molto grandi.

La Cina è straordinariamente diversa dal mondo che siamo abituati a conoscere.

L'opportunità non è solo produrre o vendere, ma mettersi in condizione di operare al centro di quello che sarà uno dei poli di influenza importante del mondo del XXI secolo. È tempo di affrontare la Cina tenendo conto di questo potenziale, ma anche di questa diversità.

Il tempo per farlo si sta esaurendo, perché sempre di più ci sarà spazio in Cina solo per i cinesi o per chi si è fatto accettare come tale nei decenni passati.

Nella lingua cinese ci sono oltre tremila frasi idiomatiche (chiamate "*cheng yu*") composte da solo 4 caratteri che racchiudono molto della saggezza cinese. Il *cheng yu* su cui l'Italia potrebbe meditare è forse questo della dinastia Zhou (770 - 476 a.C.):

日暮途穷<sup>2</sup>:

“Il giorno sta finendo  
e la strada sta terminando”

<sup>2</sup> Traduzione letterale: "giorno – crepuscolo; strada – limite"

La prossima Lettera tratterà il tema: "Come promuovere il merito in Italia".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a [letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail [club@ambrosetti.eu](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO VI  
NUMERO 35  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2011  
Tutti i diritti  
sono riservati.  
DIRETTORE  
RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: TFM - Via  
San Pio da Petralcina,  
15/17 - 20010  
Pogliano Milanese

REDAZIONE:  
The European House  
Ambrosetti S.p.A.  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso  
il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

 The European House  
Ambrosetti