



Copertina Testimonianze

# Come puntare a Oriente senza perdere la bussola

*Non solo per Bertelli, ma anche per altri la Cina può essere terra di grandi possibilità. A patto di adottare 10 semplici regole, ma fondamentali*

di Luca Dell'Anese \*

**H**o cominciato a conoscere la Cina alla fine degli anni 90 dopo aver incontrato la mia futura moglie, di nazionalità cinese, a Boston, tra i banchi della Harvard University. Arrivato a Pechino dapprima come turista per conoscere il paese d'origine e la cultura della mia compagna e tornato poi sempre più spesso nel corso degli anni per motivi professionali, fino a trasferirmi a tempo pieno in Cina, ho visto in poco più di un decennio il paese crescere e svilupparsi a una

velocità che non credevo possibile, e la società e i costumi sociali cambiare a un ritmo forsennato. Un processo che ha pochi precedenti, per rapidità e dimensioni, nella storia dell'umanità. L'incontro/scontro con la cultura di questa grande civiltà mi ha portato a modificare molte delle mie convinzioni (e pregiudizi) relativi a questo paese e ai suoi abitanti, e a sviluppare alcune chiavi di lettura della società cinese e alcune regole pratiche di sopravvivenza. Ecco il decalogo in esclusiva per i lettori di *Class*.

**1 Per capire la Cina bisogna venirci di persona.** La stampa e i media occidentali danno sempre una visione molto limitata e a tratti distorta di questo paese e dei processi che ne governano lo sviluppo. Quando discuto della Cina con persone che vivono all'estero sono sempre sorpreso di constatare come l'opinione delle persone che non hanno mai visitato la Cina sia invariabilmente diversa e quasi sempre più negativa di quella di chi ha potuto valutare di persona le enormi sfide che questa nazione deve affrontare

## Copertina Testimonianze

nel processo di modernizzazione. Più che per altri paesi, per capire la Cina è necessario venirci di persona.

### 2 Dimenticare tutto quello che si è sempre saputo sui paesi socialisti.

Per un europeo è quasi impossibile pensare a un paese governato da un partito comunista e non associarlo alle immagini di sclerosi politica ed economica tipiche dei paesi dell'Est ai tempi della guerra fredda. Ma il Partito comunista cinese è qualcosa di radicalmente diverso: seleziona i propri dirigenti con una severità da far invidia alle più agguerrite società multinazionali, ha abbracciato la modernizzazione del paese senza riserve e ampliato gli spazi di libertà individuale in modo drammatico, sempre che non contrastino con la leadership del partito in campo politico. Per capire il sistema politico cinese è più produttivo pensare all'esperienza di altri paesi asiatici quali Singapore, la Corea del Sud o Taiwan (prima della transizione alla democrazia) che non ai paesi del socialismo reale.

### 3 Ricordare che la Cina è un paese socialista.

Ma chiunque faccia affari in Cina non può sottovalutare il ruolo guida del governo cinese in campo economico: i piani quinquennali del governo vanno studiati nel dettaglio perché evidenziano le linee guida di sviluppo e i benchmark applicati per valutare la performance dei dirigenti del partito a livello locale e nazionale. E il potere del governo di regolare le attività economiche è pressoché sconosciuto in un paese occi-

dentale: per esempio, nel corso dell'ultimo anno, la città di Pechino ha introdotto d'improvviso e quasi senza preavviso limiti stringenti all'acquisto di immobili o di automobili da parte dei residenti per combattere la speculazione edilizia e migliorare la situazione del traffico. E il governo ha limitato il finanziamento da parte delle banche alle società immobiliari per raffreddare i prezzi degli immobili, causando seri problemi finanziari per molti costruttori. Per avere successo in Cina è necessario che il proprio business sia in linea con i principi guida del governo in campo economico.

### 4 Un anno in Cina è come cinque anni in un altro paese.

Il paese cambia a una velocità vertiginosa: pochi anni fa la Cina aveva come priorità quasi assoluta l'attrazione di capitali dall'estero. Oggi l'attenzione è data alle tecnologie e ad attività ad alto valore aggiunto. Fino a ieri la Cina era la patria delle produzioni a basso costo; oggi i salari crescono in fretta e gli stranieri entrano nel mercato cinese soprattutto per il mercato domestico. Chiunque faccia affari in Cina si



deve abituare a competere in questo ambiente altamente dinamico.

### 5 Pensare al mercato cinese come se fosse l'Europa.

La Cina non solo è un paese immenso e densamente popolato, ma anche culturalmente, etnicamente e linguisticamente estremamente variegato, con enormi differenze in termini di livelli di reddito e differenti attitudini da parte dei consumatori. In un paese in cui ci sono più di 200 città con popolazione superiore al milione di abitanti è quasi impossibile avere una strategia cinese per il proprio business. Bisogna decidere dove si vuole essere presenti e quali aree del paese sono più recettive al prodotto che si intende commercializzare.

### 6 Non sopravvalutare le differenze culturali.

Le differenze culturali tra la business culture cinese e quella occidentale sono innegabili ma è facile dare troppo peso a certi elementi culturali e focalizzarsi sulle differenze invece che sulle molte similarità. Oggigiorno gli imprenditori cinesi sono più individualisti, decisionisti e pronti al rischio di molti colleghi occidentali. I cinesi amano ripetere che la Cina è diversa e che le cose vanno fatte in modo differente, ma spesso usano questa scusa per negoziare da una posizione di forza.

### 7 In Cina non si smette mai di negoziare.

I cinesi sono negozianti raffinati e se i rapporti di forza cambiano non esitano a riaprire le trattative, indipendentemente dagli accordi sottoscritti. Instancabili, lavorano in gruppo in modo molto efficiente. In Cina la negoziazione è uno sport di squadra, ma di solito nel gruppo c'è un unico decision maker e alcuni membri del gruppo che hanno il potere di influenzare il decision maker. Finché non si è identificato nel team chi ricopre questi ruoli chiave è difficile ottenere risultati.



\* Professore e vicerettore della facoltà di Economia della Beijing Foreign Studies University in Pechino e visiting professor alla Peking University. Oltre all'attività accademica, Dell'Anese svolge attività di consulenza assistendo società internazionali che decidono di operare nel mercato cinese e società cinesi in espansione sui mercati esteri.

**8** I Guanxi sono un elemento chiave per avere successo. I Guanxi (relazioni sociali, conoscenze) sono fondamentali per poter stabilire rapporti d'affari in Cina. In un paese sovrappopolato e sconfinato come questo, la gente tende a fidarsi solo delle persone che sono nel proprio network ed enormi energie sono spese nel coltivare il proprio giro di conoscenze. Sviluppare Guanxi richiede tempo, soprattutto per uno straniero, che i cinesi tendono in genere a vedere più come un visitatore temporaneo che non una presenza stabile. Ci vuole tempo e pazienza per costruire un rapporto di fiducia che duri nel tempo con la propria controparte cinese.

**9** In Cina non c'è differenza tra la sfera lavorativa e quella privata. È normale essere chiamati per meeting o eventi nel weekend e cambiare i piani all'ultimo minuto. Non c'è molto planning ma le cose alla fine sono organizzate in modo efficiente grazie alla flessibilità delle persone. Per un occidentale abituarsi a questi continui cambiamenti di programma può essere uno dei maggiori ostacoli nel vivere e lavorare in Cina e una fonte di periodica frustrazione. Essere flessibili e adattarsi è indispensabile per avere successo in Cina.

**10** La Cina offre grandi opportunità ma non è il nuovo Eldorado. Il paese è e resterà per molto tempo in via di sviluppo con tutti i problemi che questo comporta. Dieci anni fa ben pochi occidentali consideravano la Cina come una destinazione primaria dove svolgere la propria attività professionale. Oggi ogni executive di una società multinazionale tende a percepire un incarico in Cina come uno step essenziale per la promozione verso i vertici della propria società. E molti giovani laureati senza esperienza vengono in Cina attratti dal nuovo Eldorado. Ma per avere successo in Cina ci vogliono competenze specifiche e molta pazienza e perseveranza. Non ci sono facili scorciatoie.

## QUANDO NAPOLI ERA HONG KONG

**Ieri Marco Polo, Giovanni Pian del Carpio e Matteo Ricci.** Oggi i tanti imprenditori, businessmen e turisti che volano verso la Città Proibita di Pechino, i grattacieli di Hong Kong, il Bund coloniale o l'avveniristico Pudong di Shanghai. L'Oriente è una magnifica opportunità per investire e inventarsi, o reinventarsi, la vita. E senza i vincoli burocratici che imbrigliano l'Italia, come sostiene **Stefano Tordiglione**, 40 anni, napoletano, ex musicista, vissuto a Londra, New York e Roma e da quattro anni felicemente sbarcato a Hong Kong dove ha aperto uno studio di design: «Quello che mi dà la carica ogni mattina è proprio questa energia fuori del comune. Diversa, a volte difficile. Avverto dappertutto quella voglia di fare, creare, realizzare, costruire. Paradossalmente la mia Napoli di un tempo, maestra dell'inventare e del risolvere i problemi, l'ho ritrovata proprio a Hong Kong».

Sono tanti gli italiani, ristoratori, tour operator, imprenditori, importatori ed esportatori che hanno capito la lezione d'Oriente: se ci si impegna non solo con i capitali ma intellettualmente ed emotivamente, se non si punta solo a fare business di breve periodo, con tutti i difetti, le diversità di cultura e mentalità, quello è il posto dove si dà un enorme spazio alla crescita individuale. «Vengo da una regione dove si distrugge invece di costruire. Qui è l'opposto», conferma **Angelo Morano**, calabrese di Citanova che ha aperto ristoranti italiani e panetterie di successo a Shanghai. «Ha fiato corto chi sbarca in Oriente con mentalità colonialista, chi è convinto di una presunta superiorità dell'Occidente, chi crede di gestire velocemente e semplicemente situazioni e riti complessi. È finita l'era del prendi i soldi e scappa».

«L'antico richiamo che l'Oriente esercita ciclicamente sull'Occidente rispunta oggi e sembra fare da contrappeso spirituale, da panacea liberatoria delle ansie e degli affanni prodotti dalla vertiginosa routine quotidiana occidentale», ha scritto **Gian Carlo Calza**, da più di 30 anni docente di Storia dell'Asia Orientale all'Università Ca' Foscari di Venezia e curatore delle più importanti rassegne dedicate all'Oriente. Insomma, sembra dire Calza, più si fa frenetica e intensa la caccia al benessere materiale e più in Occidente rispunta questo richiamo a valori creativi, al benessere interiore, la calma, la meditazione, il piacere (compreso quello erotico), altrettanti simboli dell'Oriente. «L'Occidente talvolta sembra geloso dell'Oriente», spiega

**Stefano Malatesta**, giornalista, scrittore e appassionato di Estremo Oriente. «Noi siamo Europa-centrici, ignoriamo le millenarie civiltà orientali che hanno prodotto e inventato quasi tutto, dalla scrittura alla matematica, alla musica, al calendario. Anzi, provocatoriamente sto scrivendo un libro dal titolo *Tutto quello che sembra occidentale ma che in realtà viene dall'Oriente*».

La ricerca dell'esotismo perduto è la motivazione più forte anche per le migliaia di turisti che ogni anno viaggiano verso Cina, India, Tibet, Mongolia, Tonchino. Lo conferma **Enrico Ducrot**, titolare de I Viaggi dell'Elefante, erede di una famiglia di grandi viaggiatori specializzati nelle rotte turistiche che puntano a Est. «Ci sono viaggiatori che non scambierebbero l'Oriente per nessun'altra destinazione», rivela a *Class* Ducrot, in volo tra Il Cairo e Mumbai. «È lì che cercano e trovano cultura, esotismo, clima tropicale e uno standard di servizi turistici mai raggiunto dal resto del mondo». Oltre le spiagge e i souvenir, il viaggiatore d'Oriente è animato dal tarlo della curiosità culturale, dal desiderio di conoscere, dall'attrazione fatale per il diverso. «Oggi sappiamo che siamo passati da conquistatori a conquistati», aggiunge Ducrot. «Ma sappiamo anche che l'Oriente è un universo da comprendere, non da temere, e che senza l'Oriente non si può capire il mondo». Con un cruccio: «L'Oriente ama gli italiani. Ne è affascinato, ci copia moltissimo. E questo purtroppo è un vantaggio che non sempre sappiamo sfruttare».

Silvestro Serra

