

IL MODELLO CINA



Il Capitolo "Consumi interni: quello che i cinesi vogliono", di Paolo Borzatta , è tratto dal libro "Il modello Cina", a cura di Marina Miranda e Alessandra Spalletta, per gentile concessione de [L'Asino d'oro edizioni](#).

L'ASINO
d'oro

11. Consumi interni: quello che i cinesi vogliono

di Paolo Borzatta

Domanda: che cosa vogliono i consumatori cinesi?

Risposta: quello che gli piace!

Quasi un'ovvietà, al limite della tautologia. Sfortunatamente capire che cosa piace ai cinesi non è però un'ovvietà. Poche aziende occidentali riescono a capirlo bene. Anche quelle di successo, se volessero capirlo meglio, potrebbero migliorare non poco la loro efficacia commerciale in Cina.

Domanda: perché è importante vendere in Cina?

Risposta: perché in pochi anni sarà il più grande mercato di consumo del mondo.

11.1 Puntare al più grande e forse più difficile mercato al mondo

La Cina diventerà, per la forza dei suoi numeri, il più grande mercato di consumo del mondo, ma il 12° Piano quinquennale (2011-2015) del governo cinese, approvato di recente dalla Sessione dell'Assemblea del popolo, programma una svolta, che potrebbe definirsi epocale, nella politica cinese. La priorità sarà infatti lo sviluppo del mercato interno e non più la promozione delle esportazioni. Questa decisione, oltre ad aumentare la velocità di sviluppo del mercato interno, comporterà che l'economia cinese diventerà sempre meno dipendente dai cicli economici del resto del mondo e avrà un'energia propria che le darà anche maggior potere geopolitico. L'economia cinese diventerà, in altre parole, quello che è stata l'economia statunitense nel secolo scorso: la locomotiva dell'economia mondiale.

Ma quanto grande sarà questo mercato? Basta fare un rapido conto: oggi il Pil pro capite cinese è di 2.559 euro, mentre quello statunitense è di 32.101 euro¹. Con una popolazione di 1 miliardo e 300 milioni contro i 250 milioni americani, l'economia cinese è già oggi la terza al mondo (Unione Europea prima, Stati Uniti secondi). Tuttavia oggi solo il 23% del totale della popolazione ha un

¹ Asian Development Bank (Adb), *Key Indicators for Asia and The Pacific 2010*.

reddito da medio-alto in su. Alcune proiezioni² però prevedono che per il 2020 saranno 700 milioni i cinesi con un reddito superiore a 60.000 *renminbi* l'equivalente di circa 11.000 euro a Ppa (Parità dei poteri d'acquisto). Gli appartenenti a questa fascia di reddito rappresenteranno così il 48% della popolazione.

Accedere a un mercato potenziale di questa dimensione vorrà dire, per le aziende che ci riusciranno, un importante aumento dei propri volumi, ma anche – ancora più importante per le tradizionalmente piccole aziende italiane – l'opportunità di moltiplicare significativamente la propria dimensione e avere così una capacità competitiva maggiore a livello mondiale. Questo, ovviamente, se saranno capaci di operare in Cina bene e meglio dei loro competitori diretti.

In aggiunta a questi benefici dimensionali, ci sarà anche il vantaggio di operare nel cuore di quello che sarà, e in parte è già, uno dei 'centri' del mondo: dove quindi verranno prodotte idee importanti che influenzeranno in certa misura tutto il globo. Si potranno avere così stimoli utili per operare non solo in Cina, ma anche in Asia e nel resto del mondo. Vendere in Cina sarà quindi molto positivo per le aziende italiane, ma è importante chiedersi: che cosa piace ai cinesi e quali prodotti le nostre aziende dovrebbero vendere in Cina? Se non è ovviamente possibile stilare una lista di 'prodotti'³ che piacciono ai cinesi, lo stesso vale anche per i settori: il cinese compra, come chiunque al mondo, di tutto. Non esistono quindi prodotti (o servizi) che acquista e altri meno; ma in ciò che acquista, il cinese desidera trovare delle caratteristiche specifiche che dipendono dai propri gusti, dalla cultura del paese e dal contesto in cui verranno utilizzati. In altre parole, è fondamentale capire quali caratteristiche dovrebbero possedere i 'nostri' prodotti affinché possano suscitare l'interesse del consumatore cinese. Bisogna quindi capire bene il consumatore cinese!

È un consumatore difficile da capire perché appartiene a una cultura profondamente diversa dalla nostra e perché, vista la sua storia recente di rapido passaggio da una società povera e arretrata a una società moderna e sempre più affluente, è in continuo mutamento e si fa sempre più esigente.

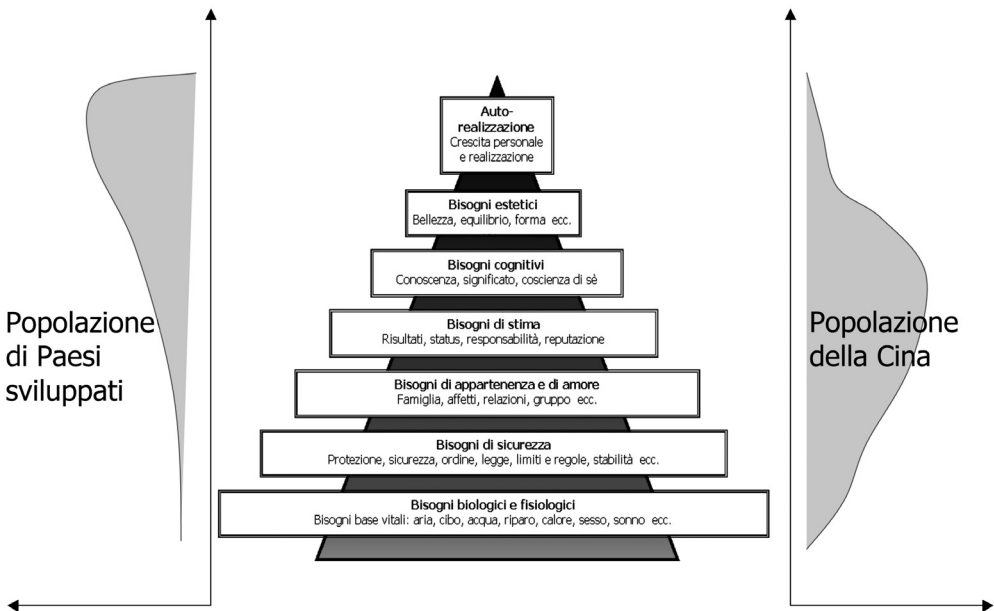
Per comprendere queste peculiarità si può ricorrere alla piramide di Maslow⁴. Secondo Maslow, l'uomo procede nella soddisfazione delle sue esigenze in modo progressivo partendo dai bisogni elementari per la sopravvivenza, biologici e fisiologici (cibo e sesso), passando per bisogni sempre più sofisticati e meno legati alla mera sopravvivenza (sicurezza, amore, riconoscimento sociale ecc.), fino ad arrivare al bisogno di realizzazione del proprio sé. L'uomo però

² Dati rielaborati da The European House – Ambrosetti a partire da Euromonitor International, *Consumer Lifestyles in China*, Euromonitor 2010.

³ Non necessariamente prodotti fisici, ma anche servizi.

⁴ Cfr. A.H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, in "Psychological Review", 50, 1943, pp. 370-396.

FIGURA 3. *La distribuzione statistica della popolazione sui gradini della piramide di Maslow (dati puramente indicativi, non basati su una misurazione quantitativa)*



Fonte: The European House - Ambrosetti, pubblicazione interna.

riesce a passare da uno stadio di bisogno da soddisfare a uno successivo solo e soltanto dopo aver soddisfatto completamente i bisogni degli stadi inferiori (cfr. figura 3), come fossero dei gradini di una piramide azteca.

I cittadini dei paesi avanzati tendono oggi a concentrarsi statisticamente sui gradini superiori della piramide di Maslow, avendo oramai data per acquisita (anche psicologicamente) la certezza della soddisfazione dei bisogni più elementari. I cittadini dei paesi emergenti, invece, di solito mostrano un profilo di bisogni (e quindi di consumi) decisamente più sbilanciato verso i livelli più bassi della piramide. I cinesi si distribuiscono – vista la loro storia recentissima – sulla parte centrale della piramide di Maslow, e si stanno spostando progressivamente verso l’alto. La semplice interpretazione statistica di questa distribuzione, però, è probabilmente fuorviante perché lo stesso cittadino cinese mostra a volte comportamenti da gradini bassi della piramide e a volte da gradini alti; questi cambiamenti avvengono in modo non prevedibile a priori e dipendono probabilmente dalle contingenze del momento. In altre parole, un singolo cittadino presenta a volte un profilo simile ai consumatori occidentali, progressivamente più orientato alla soddisfazione di bisogni sempre più sofisticati, ma a volte è

ancora permeato da paure ataviche che lo legano a bisogni ‘di pancia’, ossia a necessità di base. Va notato che il consumatore occidentale, a seconda del suo sviluppo personale, si posiziona su un gradino della piramide e mostra comportamenti stabili correlati al livello del gradino.

Questo comportamento a ‘doppia personalità’ del consumatore cinese s’inserisce in un contesto culturale profondamente diverso da quello a cui si è abituati nella maggior parte delle nazioni più sviluppate. Ricordiamo che, a eccezione del Giappone che possiede una forte cultura specifica (peraltro molto diversa da quella cinese), le nazioni europee, quelle russe e quelle americane hanno un’origine culturale (e linguistica) comune: la cultura indoeuropea. Tutte queste nazioni hanno addirittura in comune la lingua originaria (indoeuropeo), e tutte provengono da un’unica culla culturale (la Mezzaluna fertile in Mesopotamia). La Cina no. La sua lingua è ‘devastatamente’ diversa; la sua civiltà è nata in un’altra culla culturale, il Fiume Giallo, probabilmente con motivazioni e caratteristiche di contesto completamente diverse dalle nostre. La scelta dell’avverbio ‘devastatamente’ è dovuta al fatto che solo chi conosce veramente le due culture (cinese e occidentale) e le due lingue, è in grado di capire quanto ‘devastante’ possa essere l’effetto della non corretta e completa considerazione delle differenze culturali sull’efficacia e l’efficienza del nostro agire in Cina.

La conseguenza di questo abisso interpretativo richiede di ‘cinesizzarsi’⁵ il più possibile per comprendere a fondo il comportamento del popolo cinese. Occorre cioè mettersi nella condizione di percepire il mondo con la sensibilità propria del cinese. Occorre poi anche essere capaci di operare nel complesso ed esteso mondo della distribuzione cinese con profonda comprensione dei suoi meccanismi specifici, tipicamente cinesi.

11.2 Occorre cinesizzarsi

Questa è la sfida più importante per le aziende italiane che hanno ‘veramente’ intenzione di vendere in Cina.

La locuzione ‘vendere veramente’ sottintende che esportare annualmente una piccola quantità di prodotti in Cina è relativamente facile. Penetrare il mercato cinese per averne quote anche piccole, ma non trascurabili, è invece veramente difficile. Occorre tra l’altro considerare che quote anche piccole – ma non trascurabili – del mercato cinese possono rappresentare importanti incrementi di volume per le piccole aziende italiane.

⁵ La parola corretta è ‘sinizzarsi’, ma ‘cinesizzarsi’ rende meglio l’idea!

Cosa significa cinesizzarsi? In estrema sintesi, cinesizzarsi vuol dire da un lato operare in Cina con una modalità ‘esterna’ e con una sensibilità propria dei cinesi, ma adottare dall’altro una filosofia di fondo (*know-how*, approcci, metodologie manageriali ecc.) tipicamente occidentale. Operativamente, questo significa costruire una struttura in Cina per operare in loco (vendere ed eventualmente produrre), composta prevalentemente da dipendenti cinesi (*mainland*)⁶ e, soprattutto, permeata di cultura cinese.

Ovviamente la missione e il Dna (struttura, meccanismi e processi), se così si può dire, devono restare quelli della casa madre, ma devono essere declinati in cultura cinese. Non si tratta di rinunciare alle peculiarità che hanno reso di successo il proprio prodotto, né di rinnegare il patrimonio culturale che lo ha generato, ma di proporre caratteristiche concrete e valenze psicologiche che siano fruibili per i consumatori cinesi.

Lo stile di vita europeo, e italiano in particolare, è un ‘prodotto’ di per sé attraente per diverse fasce della popolazione cinese. Mentre in passato solo le fasce più ricche potevano accedere ai nostri prodotti, oggi l’emergere della classe media ha cambiato le carte in tavola: anch’essi possono permettersi – in una certa misura – il prodotto italiano.

Il problema sorge quando più si scende di livello, più si deve rispondere non tanto alla richiesta di prodotti italiani ‘veri’, quanto di prodotti che siano congruenti con quella che è l’aspettativa tipica di quella fascia di popolazione. In altre parole, dobbiamo mettere nei prodotti ciò che i cinesi sono capaci di riconoscere come ‘italiano’.

La cinesizzazione non riguarda solamente la messa a punto dei prodotti, ma anche le modalità di comunicazione. Dalla pubblicità diretta alle attività promozionali indirette (in gergo *below-the-line*) – includendo documentazione scritta, promozione sul punto vendita ecc. –, la comunicazione deve tener conto che la lettura dei nostri messaggi da parte del consumatore cinese avviene attraverso le proprie lenti culturali. Occorre quindi cercare di ‘tradurre’ per la cultura cinese i messaggi che vogliamo diffondere. La scelta delle agenzie e di eventuali advisor per il coordinamento generale della comunicazione è cruciale. A volte anche le migliori agenzie cinesi tendono a ‘traslare’ il messaggio che si vuole diffondere, senza chiedersi, criticamente e creativamente, se quel messaggio debba essere ‘localizzato’ attentamente. Non è solo, ovviamente, un fatto di lingua, ma anche di miti e immaginari collettivi che sono diversi dai nostri.

⁶ La convinzione che un manager di Hong Kong o uno di Taiwan siano una brillante soluzione perché dovrebbero saper lavorare bene a cavallo della cultura occidentale e cinese è spesso erronea perché non vengono riconosciuti come ‘colleghi’ credibili dagli altri cinesi. Inoltre difficilmente hanno la rete di relazioni personali che è indispensabile per dirigere reti commerciali in Cina e che richiedono anni di vita in Cina per costruirla.

Non è solo questione di ‘frasi’ che risultano difficilmente traducibili, perché fanno riferimento, ad esempio, a proverbi o miti tipici della nostra cultura e che non significano nulla per il cinese, ma anche di immagini tipiche del nostro immaginario. Recentemente un produttore italiano di formaggi ha dovuto misurarsi con il problema del proprio logo che rappresenta una forma di formaggio tonda con una fetta tagliata. Per un europeo e uno statunitense, un simile logo è un simbolo immediatamente riconoscibile: tutti noi conosciamo le forme di formaggio tonde (di qualunque tipo esso sia) e sappiamo che si taglia a ‘spicchi’. Il cinese, invece, no perché il formaggio è poco presente nella sua dieta e quello che conosce è molle e non in forme tonde.

Un altro esempio è quello del diamante di ‘fidanzamento’, simbolo di espressione di amore per la persona amata. Nella cultura occidentale l’immagine del giovane che, a volte in ginocchio, chiede in sposa la propria amata offrendole un diamante è totalmente condivisa. In Cina, invece, manca questa tradizione e negli ultimi cinquant’anni avere i soldi per comprarsi un gioiello costoso come un diamante non è stato neppure lontanamente pensabile. La De Beers ha dovuto investire per due decenni, e sta ancora investendo, cifre ragguardevoli in pubblicità generale per diffondere l’idea che offrire un diamante alla propria amata è un atto di amore.

Oltre a evitare degli ‘scogli isolati’ come quelli citati, è ovviamente necessario considerare l’intero ‘aspetto’ del nostro prodotto, consentire al cinese di percepirlo in tutte le sue valenze. Uno dei temi più ricorrenti è la scelta del nome (che a volte è anche marchio) del prodotto o dell’azienda. È infatti difficile per un cinese leggere e soprattutto ricordare un nome occidentale. A meno che non si voglia investire cifre importanti in pubblicità per affermare il proprio nome o il proprio logo in quanto ‘segno’ e non in quanto ‘suono’ (come ha fatto Nike con la sua ‘virgola’), si deve ‘traslitterare’ in cinese (cioè con ideogrammi cinesi che oltre ad avere un suono sillabico hanno sempre anche un significato) il nome del proprio prodotto o della propria azienda. Traslitterarlo bene, in modo che abbia valenze psicologiche positive e sia facilmente ricordabile, non è sempre facile. Un esempio famoso è la traslitterazione di ‘Coca Cola’. Questa traslitterazione è considerata – dagli addetti ai lavori – un capolavoro. Si noti che Coca Cola avrebbe potuto scegliere caratteri con significato inesistente, o peggio, negativo. I quattro caratteri cinesi scelti, invece, hanno un suono simile al nome occidentale e significano approssimativamente ‘piacevole alla bocca e che dà gioia’: si ritiene che questa fortunata scelta abbia contribuito non poco allo straordinario successo del prodotto.

La cinesizzazione – in vari gradi – è sicuramente utile a chiunque voglia penetrare il mercato cinese. Diventa tanto più necessaria quanto più ci si vuole posizionare nei livelli medi (o addirittura bassi) del mercato. Un prodotto di lusso che si rivolge alle élites cosmopolite ha meno esigenze di cinesizzazione di un

prodotto che si rivolge alla classe media. Inutile dire che le quantità in gioco sono però molto diverse: prodotti di lusso, non necessariamente cinesizzati, esprimono volumi molto più piccoli di prodotti cinesizzati per la classe media.

A questo proposito va notato che si cominciano a raccogliere in Cina segnali d'interesse e di 'orgoglio' per prodotti cinesi *made in China*. Se ne può dedurre che la cinesizzazione potrà costituire un elemento sempre più importante e forse anche una grande opportunità. Chi scrive è convinto che un'azienda italiana che si presenti sul mercato con prodotti destinati alla fascia media e che si presenti sul mercato con un marchio completamente cinese, ma utilizzando dietro le quinte *know-how* – tecnico e manageriale – italiano, potrà avere un considerevole successo. È un'operazione che in alcuni casi è riuscita; un esempio è rappresentato da Zegna con l'acquisizione dell'azienda e del marchio Sharmoon.

11.3 Imparare la lezione di Matteo Ricci: per vendere le proprie idee bisogna anche comprarle

L'importanza della cinesizzazione fu subito compresa, circa quattrocento anni fa, da Matteo Ricci⁷, quando dovette mettere a punto una 'strategia' per evangelizzare i cinesi. Matteo Ricci comprese rapidamente che avrebbe dovuto imparare bene la lingua locale e lo fece così bene da diventare uno dei più grandi sinologici occidentali. Tra i suoi meriti, si annovera tra l'altro la compilazione del primo dizionario cinese-portoghese⁸.

Ricci comprese che le idee occidentali che proponeva – religione cattolica in primis – sarebbero state accolte solo se lui avesse saputo dimostrare per primo di saper accettare le idee cinesi. Il gesuita di Macerata non solo si comportava da cinese – adottando lingua, vestiario, costumi ecc. –, ma ne assorbì visceralmente la cultura attraverso lo studio della filosofia e delle scienze; ne capì il valore adottandone parti che riteneva valide. Con un linguaggio più di marketing, oggi potremmo dire che Matteo Ricci comprese che doveva 'comprare' per 'vendere'. Sappiamo tutti che questo approccio consentì al gesuita di affermarsi come uno dei più famosi intellettuali cinesi dell'epoca: fu am-

⁷ Matteo Ricci è stato un gesuita italiano, nativo di Macerata, inviato in Cina a metà del 1500 per cominciare a evangelizzare il subcontinente cinese. A proposito della sua epopea di vita affascinante è possibile consultare: M. Fontana, *Matteo Ricci. Un gesuita alla corte dei Ming*, Mondadori, Milano 2005; G. Andreotti, *Un Gesuita in Cina*, Rizzoli, Milano 2001; G. Criveller, *Matteo Ricci: Missione e Ragione*, Pimedit, Milano 2010.

⁸ Matteo Ricci operava in un capitolo portoghese della Compagnia di Gesù.

messo alla corte dell'imperatore e trasferì importanti conoscenze astronomiche e geografiche⁹.

11.4 Andare in Cina per innovare e non solo per vendere e produrre

La presenza in Cina, con questi obiettivi e con queste modalità, porterà – a chi li saprà cogliere – anche altri benefici. In un periodo storico, come quello attuale, in cui l'innovazione (di prodotto, di tecnologia, di management, di strategia) è la chiave fondamentale non solo per il successo, ma spesso anche addirittura per la pura sopravvivenza dell'azienda, la possibilità di accedere a un patrimonio cospicuo di idee e comportamenti profondamente diversi può rivelarsi un beneficio incommensurabile.

Oggi sappiamo che l'innovazione richiede una forte capacità creativa, ossia l'abilità di proporre idee nuove in grado di introdurre soluzioni nuove che portino valore all'utilizzatore. Ma la creatività è a sua volta la capacità di traslare idee diverse in contesti diversi. Questo significa che la creatività di una persona (o di un gruppo di persone) è direttamente proporzionale al flusso di idee nuove (diverse) a cui la persona (o il gruppo) è esposta.

È plausibile affermare che le aziende più intelligenti che sapranno mettere in atto un'organizzazione e una cultura aziendale capace di cogliere e sviluppare idee 'diverse', troveranno in Cina una fonte inesauribile di 'diversità'.

Questo porterà a capire, come dice Luca Cordero di Montezemolo¹⁰, che: «La Cina è uno stimolo irresistibile, in grado di suggerire cambiamenti di prospettiva e di far cadere gabbie concettuali».

11.5 Conclusioni

La visione diffusa della Cina è quella di una grande piattaforma produttiva e – più recentemente – di un grande mercato di consumo per prodotti 'tradizionali'. Secondo questa visione, la Cina è considerata anche un mercato difficile

⁹ Nella tradizione italiana Marco Polo è molto più noto di Matteo Ricci. In realtà di Marco Polo non si ha traccia negli annali storici cinesi, mentre Matteo Ricci vi giganteggia ed è stato oggettivamente uno dei più grandi sinologi occidentali.

¹⁰ Cfr. la sua Prefazione al volume di F. Sisci, *Chi ha paura della Cina*, Tea, Milano 2008.

nella misura in cui i cinesi presentano uno scarso senso dell'etica: copiano e non rispettano i contratti.

La visione emergente è, invece, quella di un grandissimo mercato, la cui complessità dipende non tanto dall'assenza stereotipata di principi etici, quanto dalla sua 'devastante' diversità. Per capire un mercato così vasto e sconfinato è necessario compiere un atto di umiltà e cinesizzarsi.

La diversità della Cina è così grande che per capirla occorre interagire con lei. Bisogna intrattenere una 'conversazione culturale'; occorre – come diceva Matteo Ricci – 'scambiarsi idee'. Ostinarsi a capirla senza essere pronti ad accettarne i 'punti di vista' è un tentativo velleitario; si rischia di avere dei pregiudizi culturali che ci impediscono di leggere completamente la sua diversità.

D'altra parte non possiamo ignorare che la Cina stia diventando anche un fornitore di idee nuove. Si tratta senz'altro di un cambiamento positivo in un momento storico in cui l'innovazione molto probabilmente è 'la' chiave per il successo.

In estrema sintesi, chi non capisce quanto 'devastante' sia il cambiamento che la Cina sta portando nel mondo, rischia di cadere vittima di una 'devastante' obsolescenza.