



MERCATI

CINA. Cosa distingue lo sviluppo digitale cinese da quello occidentale

Il grande balzo

Dal 2012 è iniziata una rivoluzione tecnologica, che punta sulla smart production e sul mobile per supplire alla carenza infrastrutturale e consentire la connettività di massa. Posizionandosi in testa nel creare un mondo superconnesso

di Raul Alvarez

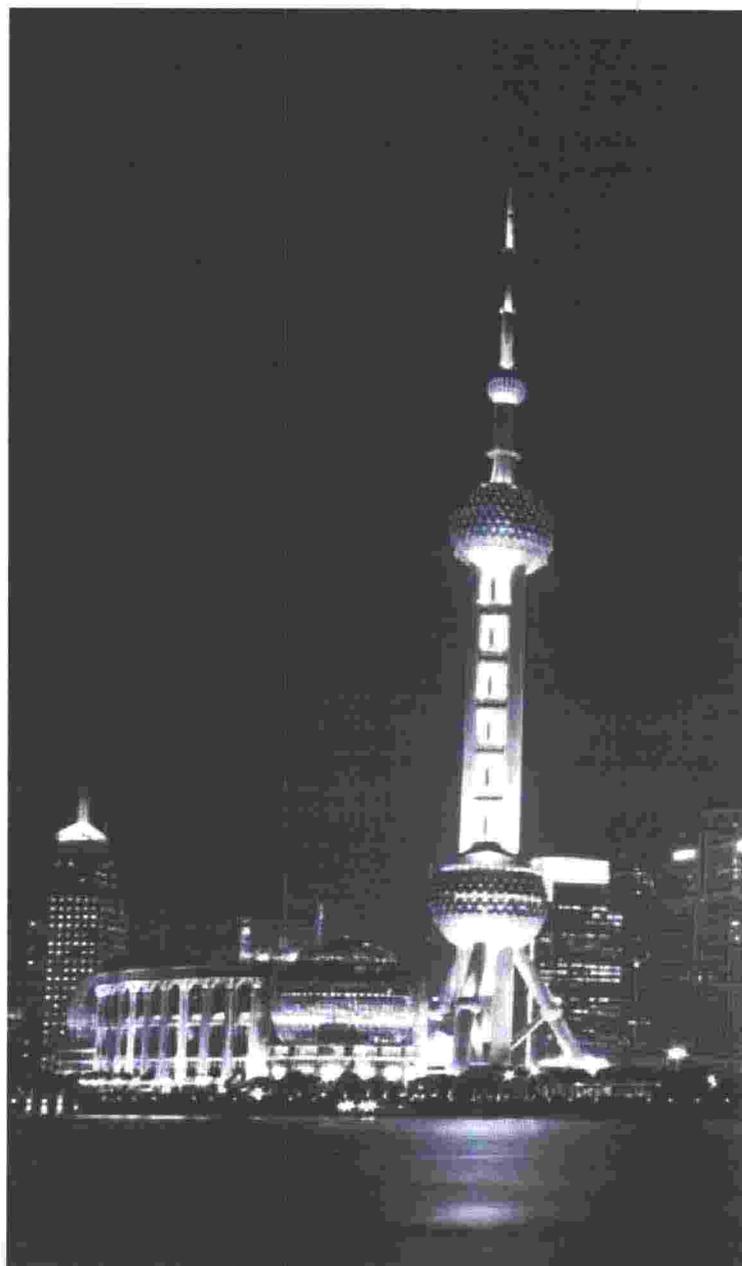
Nell'e-commerce i cinesi ci hanno superato. Lo afferma con dati alla mano e cognizione di causa **Marco Gervasi**, durante una presentazione a Milano del suo libro *East-Commerce, come fare affari con il più grande e-commerce del mondo*, appena pubblicato da Hoepli. Una ricerca sul campo che invita a riflettere quanti si illudono ancora di poter conquistare quel paese importando i propri modelli di business.

Milanese, classe '75. Laureto in Giurisprudenza e lingue orientali, Marco Gervasi ha eseguito un executive degree in Tecnologia Esponenziale presso il Singular University di Mountain View (California). Un background fuori dagli schemi il suo, flessibile al punto da recepire i cambiamenti in atto nel proprio settore e cogliere nuove opportunità. È così che, dopo aver svolto attività di avvocato e consulente strategico, è riuscito a trovare quel che cercava. Ma non in Italia, a Shaghai, dove si è trasferito nel 2004. Ha iniziato a lavorare per una società di consulenza. Poi, nel 2007, fonda la Red Synergy Shanghai per assistere fondi di investimento, di venture capitalist e Internet company nelle loro strategie di investimento in paesi asiatici. Successivamente, si interessa di tecnologie. Nell'e-commerce scopre una passione inaspettata e un'opportunità di business redditizia. «In Cina l'e-commerce non è più solo uno strumento commerciale, spiega, è un modello di sviluppo economico e un propulsore di crescita. Otto milioni di giovani cinesi hanno lanciato un business

Marco Gervasi,
fondatore di Red Synergy Shanghai



di successo online e con investimenti limitati». Nel giro di pochi anni, l'e-commerce cinese esplose: il 90% di users accede a Internet usando un dispositivo mobile e il 50% degli acquisti online avviene attraverso smartphone. In breve tempo l'e-commerce



MERCATI



cinese si trasforma in una potenza commerciale che non teme rivali, ma c'è di più. L'e-commerce cinese è ora alla conquista dell'Oriente ed è una fonte di ispirazione per l'Asia. Anche l'Africa e il Brasile hanno cominciato ad adottare il suo modello di business. «Per questo - spiega Gervasi - l'ho chiamato *East-commerce*». Abbiamo incontrato l'autore a Milano, durante una breve sosta. E, con l'occasione, gli abbiamo posto alcune domande.

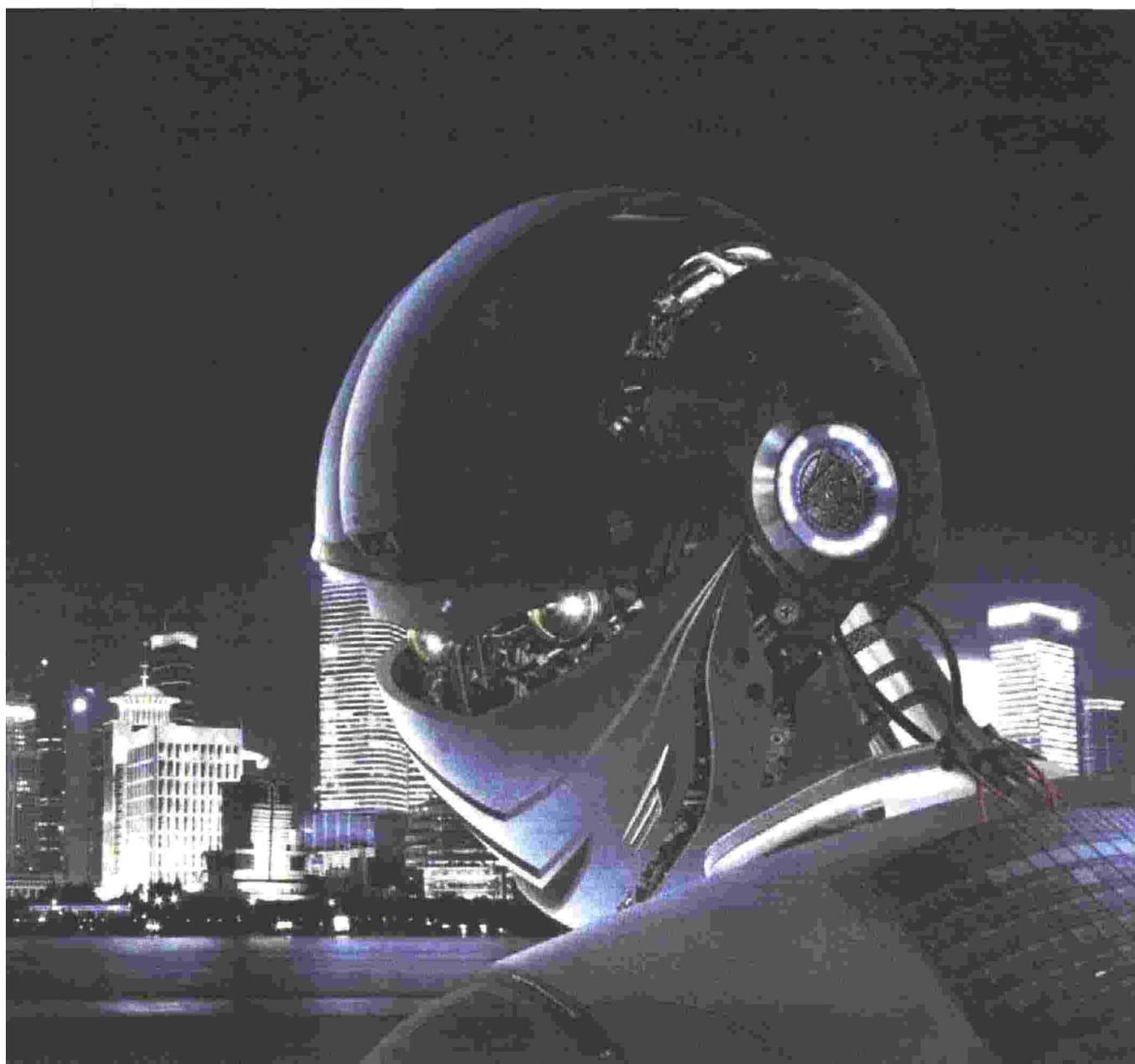
Cosa ha spinto un avvocato milanese a trasferirsi in Cina?

Ho intuito in anticipo che la Cina sarebbe diventato un partner decisivo per l'occidente e che le opportunità di business più importanti sarebbero venute da lì. Volevo

vivere da protagonista questa nuova stagione, per questo mi sono trasferito lasciando uno studio legale inglese e ricominciando da zero. Mi ero comunque preparato a questo passaggio, per due estati ho frequentato una delle più importanti università cinesi, la Fudan University di Shanghai, e conseguito la laurea in lingue orientali.

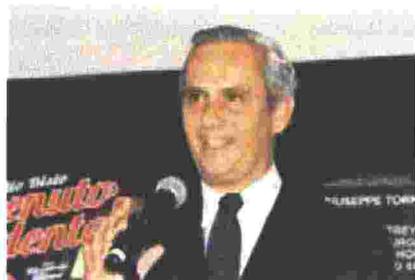
Qual è la maggiore difficoltà nell'investire in Cina?

La velocità di decisione cui in occidente non siamo abituati. La Cina richiede tempi di decisione e piani di cambiamento quasi giornalieri. Questo diventa un problema quando le società sono troppo burocratizzate. Paradossalmente, le piccole società, gestite da famiglie di imprenditori, fanno più fatica a capire, ma hanno dei tempi di





MERCATI



Rodrigo Cipriani Foresio, ex amministratore delegato di Media Shopping e Buonitalia, guiderà la sede italiana del colosso cinese di e-commerce Alibaba, la cui apertura è prevista a Milano

reazione velocissimi. Tra i nostri clienti i migliori risultati li hanno registrati: Ufi Filters di Mantova e Geico-Taikisha di Milano. Entrambe operanti nel settore automotive ed entrambe gestite da famiglie di imprenditori.

Nel suo libro sostiene che il 2012 ha rappresentato un punto di svolta per la Cina: il passaggio da un paese manifatturiero a uno dove gli uffici saranno le fabbriche del futuro. In cosa consiste questo cambiamento e come impatterà sull'economia globale?

La Cina non è più "il mercato a buon mercato" che l'Occidente conosceva. Basta guardare cosa è successo al cambio euro-yuan. Sino al 2010 l'euro era arrivato a valere 11 yuan per 1 euro. Adesso 1 euro vale meno di 7 yuan. Ciò vuol dire che se una giarneria costava 1 euro (11 Yuan) adesso la stessa costa quasi 1,50 euro. Se si calcola su milioni di pezzi, perché l'industria automotive e meccanica ragionano con i grandi numeri, la differenza è alta. Nelle esportazioni la Cina ha avuto un calo di competitività che non accenna a fermarsi. Perciò ha deciso di attuare due mosse: primo, far crescere la domanda interna abbassando i costi, concentrandosi sull'efficientamento di un sistema industriale che stava diventando datato. Inoltre, affinché più cinesi potessero accedere a più prodotti, ha preso una "scorciatoia": ha utilizzato l'ultima tecnologia disponibile sul mercato, il mobile. È stato questo a consentire la connettività di massa e a diventare per i cinesi la via d'accesso principale a Internet. Grazie alla vasta diffusione degli smartphone oggi i cinesi sono un passo più avanti, rispetto al resto del pianeta, nel creare un mondo superconnesso.

Nell'era "mobile centric" quali settori vedranno grandi cambiamenti in Cina nei prossimi anni?

Quello finanziario e quello sanitario. Entrambi stanno andando incontro a cambiamenti che li renderanno irrecognoscibili. Di conseguenza, molte società hanno riportato le produzioni a casa propria o si sono spostate in altri paesi asiatici come il Vietnam e l'Indonesia. Le società produttive rimaste in Cina sono quelle che servono il mercato interno. Tuttavia anche queste, per rimanere efficienti nei confronti delle più forti società

cinesi, stanno diventando più tecnologiche. Ad esempio, portano la Ricerca & Sviluppo in Cina e tagliano personale nelle fabbriche. Foxconn, la famosa società taiwanese, per la produzione di iPhone, ha ordinato per le sue fabbriche in Cina un milione di robot che andranno a rimpiazzare parte degli operai in esubero. Le fabbriche diventeranno sempre più intelligenti.

Come impatterà questo sull'economia globale?

Proprio per il fatto che la Cina ha sviluppato quest'enorme base produttiva ed è così attenta a innovarsi con la tecnologia, è probabile che svilupperà nuovi modelli di business tecnologici, ancora più avanzati di quelli occidentali, ed emergerà in settori quali e-commerce, Internet of things, smart production.

Quali sono i principali ostacoli, culturali e imprenditoriali, che un'azienda occidentale deve superare per aprire un'impresa di e-commerce in Cina?

Le aziende occidentali guardano ancora all'America come un modello di successo. Ma quando investi in Cina questo approccio è perdente. La Cina è come Marte, un pianeta che è nel nostro sistema solare, ma con atmosfera e dinamiche diverse dalla terra. È sferico, ha elementi simili alla terra, ma è un pianeta a sé. Il principale ostacolo per le aziende occidentali è la poca disponibilità a imparare come il nuovo pianeta funziona realmente. Gli occidentali si lasciano trarre in inganno dagli elementi simili e perdono di vista le differenze sostanziali. Ad esempio la forza lavoro, che in Cina può causare enormi problemi. La legge è dalla parte del lavoratore cinese e meno dell'imprenditore. Gestire i lavoratori cinesi richiede attenzioni diverse da quelle per qualsiasi lavoratore in occidente. Lo stesso vale per il management. Il turnover in Cina è alto e le richieste, sia di posizione che di stipendio, spesso non si allineano con le reali capacità del lavoratore. Gestire questi divari è un'arte che molti general manager stranieri hanno imparato, ma le aziende per cui lavorano non sempre sono disposte ad ascoltare. Inoltre, è importante saper gestire i rapporti con le autorità locali. Un esempio è l'oggetto sociale delle aziende in Cina. Secondo la giurisprudenza occidentale, a meno che non si tratti di settori fortemente regolamentati, un'azienda può fare quasi tutto, tranne ovviamente attività illecite. In Cina, a meno

MERCATI



che non espressamente concesso nell'oggetto sociale, un'azienda non può fare niente.

Un paese burocratizzato come la Cina come interviene in termini di regolamentazione sull'e-commerce? Quali sono i margini di libertà e i vincoli inderogabili per gli imprenditori cinesi e per quelli stranieri in questo settore?

L'e-commerce è regolamentato. Tuttavia, proprio come succede in occidente, gli sviluppi tecnologici sono così veloci che la legge stenta a seguirli. Da ciò deriva la filosofia *bu guan, bu wen*, che significa creare delle aree di azione grigie in cui operano le società che il governo lascia sviluppare finché non sorgono problemi. In questo modo il governo permette all'imprenditoria privata di riformare l'economia e, al tempo stesso, incentiva una cambiamento dal basso verso l'alto. Un esempio è il settore dei dati personali. Non ci sono ancora norme che proteggano la privacy. Da una parte questo è un bene, poiché nel settore sanitario, ad esempio, le società hanno accesso a molti dati che permettono di affinare e creare nuovi modelli di business.

Cosa distingue l'e-commerce cinese da quello occidentale?

L'e-commerce cinese è nato per supplire la carenza di infrastrutture, mentre quello occidentale per ottimizzare l'infrastruttura già esistente. L'approccio all'e-commerce è quindi completamente diverso. In Cina alcune infrastrutture non hanno più bisogno di essere create perché la tecnologia arriva ovunque, rapidamente, e risolve problemi causati dalla scarsità di infrastrutture.

Cosa caratterizza la Cina 3.0 come modello di sviluppo economico?

L'e-commerce ha consentito a milioni di cinesi di trovare un lavoro, o inventarselo, senza seguire l'iter tradizionale: la fabbrica o l'ufficio. Ciò ha generato un forte senso d'indipendenza. Internet e l'e-commerce stanno riformando interi settori e dando la possibilità, anche a chi vive nelle zone più remote, di avere accesso a servizi, come quelli finanziari e sanitari, prima presenti solo nelle città. I dottori oggi vengono consultati sul proprio smartphone, attraverso una app dedicata. Dopo la prima visita, tutto il resto si svolge online, senza dover tornare in un ospedale e fare ore di fila per un medico sottopagato e oberato di lavoro. Lo smartphone è al centro di una rivoluzione che ha consentito alle persone di vivere una vita virtuale, a volte

migliore di quella reale. Oramai tutto può essere ottenuto tramite uno smartphone. Basti pensare che, la scorsa estate, Uber ha lanciato un servizio di prenotazione elicotteri. Stiamo passando da *tutti online* a *tutto online*.

Quali aspetti dell'innovazione della Cina 3.0 sono più interessanti?

La possibilità di riformare interi settori portandoli online come sta avvenendo nell'O2O (*online-to-offline*), dove il mondo virtuale e quello fisico si stanno unendo per dare vita a un nuovo mondo super connesso. In questo campo in occidente siamo ancora indietro. Da noi, nelle società di fashion, i dipartimenti di marketing online e offline sono ancora separati. Il responsabili dei negozi parlano poco con quelli delle vendite online. Occorre unificare i due mondi. In questo la Cina è un modello da seguire. L'Interet of Things nei prossimi anni sarà il settore in cui la Cina sarà più avanzata, perché è anzitutto un produttore di hardware e questo consente un grande vantaggio nella creazione, e poi nell'unificazione, di oggetti smart.

Come stanno sfruttando i cinesi il potere dei social network?

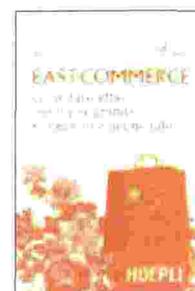
Il mondo dell'e-commerce sta diventando sempre più social. WeChat, la principale chat cinese (una combinazione di Facebook e WhatsApp), nata nel 2011, ha 600 milioni di utenti e si sta espandendo oltre i confini nazionali. Ci sono già cento milioni di utenti in altri paesi. Per entrare nel mercato di lingua spagnola, nel 2013 WeChat ha investito 200 milioni di dollari. Secondo una ricerca del CLSA, pubblicata a settembre 2014, l'innovativa suite di servizi di WeChat ha già superato l'americana WhatsApp.

Cosa coglierebbe oggi a un giovane laureato italiano che volesse fare l'imprenditore globale? Quali nuove competenze suggerirebbe di acquisire?

Il primo consiglio è: cercate di capire come la tecnologia cambierà il settore in cui si vuole operare. Questo vale per qualunque settore, compreso il legale. Secondo, occorre tenere presente che la Cina, che ci piaccia o no, sarà un paese con cui avremo a che fare. Dunque, va tenuta sempre sotto osservazione. Terzo, sviluppare competenze sociali perché, nonostante la diffusione della tecnologia, il mondo è fatto da esseri umani, e solo gli esseri umani possono capire quello che gli altri esseri umani vogliono. Le competenze sociali interculturali saranno fondamentali.



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa.
ralvarez@inalto.it



East-commerce, Marco Gervasi, Hoepli, 2015