

FORUM

# 世界

## CinEuropa sarà il nuovo grande mercato

Maggio 2015

*Il perché lo spiegano quattro grandi imprenditori privati, alla guida di aziende dal fatturato miliardario attive nell'agroalimentare, nella meccanica, nell'entertainment e nella moda*

di Pier Paolo Albricci

**D**omanda. Negli ultimi anni, in cui l'Europa ha rivelato i maggiori problemi di crescita, molti grandi gruppi cinesi hanno moltiplicato i loro investimenti nel Vecchio Continente, sia finanziari che industriali. Quali fattori hanno determinato questo interesse?

**Xu Yong'an.** Il forte potere di attrazione dell'Europa sulle imprese cinesi dipende dal fatto che nella catena globale dell'industria occupa la posizione più elevata: presenta un mercato maturo e trasparente con una forte carica di innovazione, con le tecnologie più sofisticate, esperienze di management all'avanguardia e brand noti in tutto il mondo.

**Zhu Xinli's.** Aggiungerci che il rallentamento deriva principalmente da un eccesso di crescita rapida, un effetto inevitabile quando l'economia arriva ad un certo grado di sviluppo. Poi c'è un effetto demografico perché la popolazione non cresce. Ma di fondo i mercati europeo e cinese si compensano sotto molti punti di vista.

**Xia Hua.** Io vorrei sottolineare che in Cina c'è una domanda crescente di integrazione economica e di scambi culturali e industriali con il mondo occidentale, parallelamente allo sviluppo dell'economia e della cultura. Con l'Europa c'è una sintonia particolare che deriva dal profondo rispetto per la cultura nei due paesi.

**Zhu Chongyun.** C'è qualcosa di più. Questi investimenti diventeranno una tendenza imprescindibile per le imprese cinesi

più consolidate, perché siamo convinti che possano determinare una win-win situation. Per quanto riguarda design e produzione artigianale, in Europa ci sono i maggiori talenti del mondo e una combinazione unica di tradizione e know-how. E noi con i nostri investimenti aiuteremo ad aprire le porte del mercato cinese alle imprese europee.

**Domanda.** Non temete i rischi finanziari, legati all'alto livello di debito pubblico di molti paesi?

**Xu Yong'an.** Dopo la crisi del debito di quattro anni fa, la situazione si è stabilizzata e l'economia sta riprendendosi, il che offre un punto di partenza favorevole per le imprese cinesi che vogliono investire. Da un punto di vista macroeconomico, gli investimenti in questo continente hanno buone prospettive.

**Domanda.** Quali sono i fattori principali che determinano la decisione di un investimento: qualità della infrastruttura, facilitazioni fiscali, disponibilità di finanziamenti da parte del sistema bancario, possibilità di alleanze?

**Zhu Xinli.** La ragione principale per cui investiamo in Europa sta nelle brillanti prospettive di sviluppo del mercato. In più l'Europa ha solide leggi e regole e un capitale umano di qualità. D'altra parte non abbiamo particolare necessità di finanziamenti locali perché disponiamo di cash.

Z

世界

Zhu Xinli

Lo Huiyuan Group è stato fondato nel 1992, da Zhu Xinli, 61 anni, che ne è il numero uno operativo. In poco più di vent'anni è diventato, nell'agroalimentare, una delle realtà imprenditoriali private più ampie e diversificate della Cina, con un fatturato che nel 2014 ha superato 1,6 miliardi di euro. Il business principale del Gruppo, che è quotato dal 2007 alla borsa di Hong Kong, è quello dei succhi di frutta e vegetali, di cui è leader assoluto nel settore consumer, con oltre il 60% di quota di mercato. Il suo network commerciale, una catena di 140 negozi, è supportata da centri agricoli con un'estensione di oltre 700.000 ettari, dedicati alla produzione di frutta di alta qualità, verdure, alimenti, oltre che a piantagioni e bestiame. La filosofia Huiyuan, basata su un'offerta costante di qualità e servizio al consumatore, è di assicurare una catena industriale completa dall'impianto agricolo alla casa. Il gruppo dispone di oltre 200 linee di processo, imbottigliamento e lavorazione di frutta di altissimo livello, caratterizzate da tecnologie di lavorazione proprietarie. Lo Huiyuan Group, marchio leader e principale produttore nel settore dei succhi di frutta in Cina, segue uno speciale programma di responsabilità sociale nel mettere i suoi prodotti di alta qualità a disposizione dei consumatori globali e per essere il marchio più apprezzato e riconosciuto sul mercato interno cinese. Sull'Expo di Milano, Huiyuan ha fatto un grosso investimento, considerando l'evento un'opportunità per un lancio internazionale e per permettere ai consumatori europei e ai visitatori provenienti da tutto il mondo di conoscere la sua realtà.

24

# 世界 X

## Xia Hua

La signora Hua è presidente di Eve Group che ha fondato nel 1994 ed è diventato uno dei più importanti marchi di abbigliamento da uomo in Cina. Il gruppo è proprietario di quattro marchi: Eve Uomo, NOotinhill, Kevin Kelly, Jaques Pitti, ed è agente per alcuni brand internazionali tra cui Versace, Kenzo e Fendi. Eve opera anche in segmenti vicini all'abbigliamento tradizionale, il ready-to-wear, gli accessori, l'abbigliamento da lavoro, la regalistica, possiede un'agenzia internazionale nel settore del branding e del design. In Cina ha oltre 500 punti vendita a livello nazionale e ed è organizzata con cento designer e artigiani senior dedicati a coltivare, conservare, tramandare ed ad applicare nel mondo della moda la tradizionale eredità artigianale cinese. Per l'eccellenza dimostrata nel campo della creatività, Eve Group ha ricevuto diversi riconoscimenti per la sua capacità, mentre Xia Hua è stata inclusa da Forbes nella classifica delle prime 25 imprenditrici della moda a livello globale oltre che Chinese Businesswoman of the Year, e una dei Most Influential Entrepreneurs. Attualmente è anche direttore del China Clothing Culture Committee, membro del comitato della All-China Youth Federation, managing director della China University of Political Science and Law, e vicepresidente del comitato strategico della Society of Entrepreneurs & Ecology (SEE). Xia si è laureata presso la China University of Political Science and Law, ed è stata membro di facoltà dopo la laurea.



# 世界 Z

## Zhu Chongyun

Zhu Chongyun ha creato la Maistrolg Fashion Co, fondata a Shenzhen nel 1993 e della quale oggi è a capo, con il ruolo di presidente e di creative director. La società è controllata da Shenzhen Grace Invest Development Co., gruppo specializzato in operazioni nel settore della moda di alta gamma, cui fanno capo attualmente sei marchi: Maistrolg, Maistrolg Men, Zhuchongyun, Master Su, Aum e Kiado. La signora Zhu è nata a Hongzhou da una famiglia di insegnanti e nel 1987, all'età di 23 anni, si è laureata in ingegneria di macchinari elettronici alla Zhejiang University. Il primo approccio al mondo del lavoro è stato nel settore dell'automazione dell'istituto siderurgico cinese, per poi passare a un'industria alimentare come responsabile marketing, agli acquisti materie prime e infine alle risorse umane. All'inizio degli anni 90 ha deciso di trasferirsi da sola a Shenzhen, città che un rapido sviluppo ha trasformato nell'attuale metropoli con oltre 10 milioni di abitanti, e che già venti anni fa rappresentava la grande promessa per i giovani - con molte idee, ma pochi soldi. Dopo un anno e mezzo di esperienza presso un'azienda che produceva abbigliamento in seta, Zhu Chongyun ha



convinto un gruppo di amici a investire insieme a lei in un progetto di moda. E così comincia la storia di Maistrolg, nome scelto per l'insolita combinazione delle lettere. "Ho incominciato da zero, occupandomi di tutto. Disegnavo, seguivo la produzione e qualche volta preparavo persino da mangiare per le persone che lavoravano con me, ha raccontato la stilista, andavo personalmente di negozio in negozio per vendere i capi della mia collezione. Allora in Cina non esistevano i grandi mall e i centri commerciali, c'era solo qualche piccola boutique". Dal 1994 inizia la fase della crescita: si crea un piccolo team, viene aperto il primo punto vendita per la distribuzione della collezione a Shenzhen e poco dopo viene inaugurato un secondo negozio a Guangzhou. Le richieste da parte dei dettaglianti cominciano ad aumentare velocemente. Nel 1996, con il matrimonio, a fianco di Zhu Chongyun arriva Yao Jian Hua, che con la sua esperienza imprenditoriale contribuirà a trasformare la piccola avventura in una vera azienda. "A mio merito devo il fatto di non aver commesso grandi errori nella mia carriera, ma anche di aver potuto avere una vita familiare felice," afferma Zhu Chongyun, che è madre di due figlie.



## Xu Yong'an

Figlio del fondatore del gruppo, Xu Yong'an Xu, 50 anni, sposato con un figlio, è presidente operativo di Hengdian Group, HG, dal 2003. Laureato nel 2005 in economia al Ceibs di Shanghai, la scuola di management più prestigiosa in Cina, Xu ha incominciato a lavorare poco più che ventenne come vice direttore generale in una società commerciale, la Da Dong a Zuhai. Nel 1990, dopo avere studiato in Giappone, ha fondato due società, una chimica e una farmaceutica a Hengdian, che diventeranno il cuore della futura divisione chimico-farmaceutica del gruppo. Il gruppo che attualmente fattura oltre 8 miliardi di eur | stato fondato nel 1975 da Xu Wenrong, per sfruttare la seta prodotta dai baccini coltivati sui suoi terreni in una fabbrica per produrre il filo. Dopo la diversificazione nel settore chimico farmaceutico, che oggi rappresenta circa il 30% del fatturato, HG ha diversificato nel settore elettronico e nell'entertainment e studi cinematografici e nei servizi finanziari. Impiega oltre 40 mila dipendenti, controlla 3 società quotate in borsa e circa 200 aziende nei diversi settori di attività.



**Xia Hua.** Il fattore decisivo è l'accesso alla quintessenza del gusto e della cultura, anche se non va sottovalutato il fatto che al momento finanziarsi in Europa costa molto meno che in Cina. Riuscire a ottenere risorse finanziarie significa poter puntare di più sulle acquisizioni e sulla possibilità di assumere talenti. Infrastrutture e le problematiche fiscali contano ma in misura minore.



**Zhu Chongyun.** Nell'acquisizione di Krizia, il fattore che ha influenzato la nostra decisione è stata la rilevanza della storia dell'azienda. Ci siamo resi conto che i nostri valori etici e il nostro gusto erano in linea con i loro.



**Xu Yong'an.** È difficile stabilire una scala di priorità sui motivi, perché ciascun imprenditore ha un approccio diverso che dipende dal suo business e gli investimenti sono molto diversificati.

**Domanda.** I legami personali quanto possono influire nella decisione di un investimento?



**Zhu Xinli.** Io credo che siano fondamentali. La collaborazione e gli scambi professionali creati in vent'anni di importazione di equipaggiamenti e materie prime dall'Europa, specialmente da Italia, Germania e Francia, per un valore di molti miliardi di euro, mi hanno permesso di stringere molte relazioni amichevoli, che stanno alla base dei nostri investimenti. In Europa, mi sento a casa, e anche investire in Europa mi fa sentire a mio agio.

**Domanda.** Nelle trattative e nelle successive decisioni di investimento gli ostacoli maggiori incontrati sono stati di ordine culturale, cioè nei rapporti con le controparti, o soprattutto di ordine economico-finanziario, generati da diverse opinioni sulla valutazione degli asset?



**Zhu Chongyun.** Gli aspetti culturali ed economici sono importanti, ma non sono necessariamente un ostacolo, specialmente se l'accordo è veramente interessante per entrambe le parti.



**Xia Hua.** Io credo, invece, che gli ostacoli da superare siano prevalentemente di natura culturale, perché le parti possono avere una diversa percezione nel valutare

L'opinione

NON SOLO EUROPA, IL TARGET È GLOBALE

«Nella maggior parte dei settori maturi alla fine sono i cinesi a comprare, dai server dell'Ibm alla Volvo, dalla Motorola a un pezzo di Peugeot, da Ansaldo Energia a Ferretti, a Pirelli. Che poi succeda sul mercato o fuori non vuol dire nulla. Se per ottenere ciò che gli serve è necessario un'OpA, come per Smithfield negli Usa, Club Med in Francia, Pirelli in Italia, non è un'ostacolo. » Alberto Forchielli, partner fondatore di Mandarin Capital Partners, il primo fondo di private equity italo-cinese, da anni residente a Shanghai, deve la riconosciuta abilità strategica a 35 anni di esperienza manageriale nell'ambito dello sviluppo di affari internazionali, con particolare focus su Stati Uniti, Cina, Germania e Singapore. Ha fondato ed è presidente di Osservatorio Asia, un centro di ricerche non-profit sull'Asia e T-Island società attiva nell'ambito della mobilità internazionale e ricollocazione professionale. Nella sua poliedrica carriera professionale ha lavorato per circa tre anni alla World Bank, prima a Washington DC, poi distaccato presso la European Investment Bank, in Lussemburgo.

**Domanda.** Nell'ultimo anno c'è stata una forte accelerazione degli investimenti cinesi in Europa e il fenomeno continua in modo deciso. Che cosa significa?

**Risposta.** I cinesi vedono l'euro al minimo e l'Europa in difficoltà, e hanno bisogno di marchi e know-how. Che cosa c'era nel settore meglio di Pirelli? Negli pneumatici la Cina sta addirittura peggio dell'India. Nell'auto è la stessa cosa, gli indiani infatti stanno facendo belle macchine a partire da Jaguar. È il solo settore in cui i cinesi comprano tutto quello che è in vendita. E dall'altra parte c'era Pirelli che aveva bisogno dei loro soldi.

**D.** L'Europa costa poco insomma.

**R.** Per i cinesi l'Europa non costa nulla e l'euro è svalutato. I cinesi hanno i soldi e il potere per fare tutto ciò che vogliono.

**D.** Non è così negli Usa però.

**R.** Lì i cinesi non possono fare acquisizioni strategiche perché esiste un organo interministeriale, il Cfius, presieduto dal Tesoro, a cui partecipano anche i ministeri del Commercio e della Difesa, oltre alla Cia, che li



Alberto Forchielli, durante una recente conferenza alla prestigiosa Warwick University

blocca. Quando Cfius dice no è no, e i cinesi neanche ci provano.

**D.** Lei vedrebbe un meccanismo analogo anche in Europa?

**R.** A volte c'è da porsi il problema. In Cina non puoi comprare ciò che vuoi. C'è un'asimmetria che non va bene e andrebbe eliminata. Loro possono comprare le nostre banche ma non viceversa, questa è la verità.

**D.** Siamo dunque di fronte a una svolta storica?

**R.** Sì, perché finora la Cina aveva scelto di investire le riserve accumulate con il surplus commerciale, circa 4 mila miliardi di dollari, in strumenti puramente finanziari, che pur incidendo sui mercati, non modificano il corso delle economie globali.

**D.** Ora qual'è la situazione?

**R.** Nel 2014 gli investimenti cinesi all'estero hanno superato quelli esteri in Cina. Significa che dopo 35 anni di crescita esplosiva, la Cina è diventata il quarto maggior esportatore di capitali del mondo, cioè uno dei maggiori

la trattativa. E punti di vista diversi poi si riflettono in tutti gli aspetti finanziari, legali, contrattuali.



**Zhu Xinli.** Anch'io sono d'accordo che le difficoltà maggiori che possono sorgere prima e dopo la firma di un contratto sono soprattutto di ordine culturale. Per questo preferisco costruire dei rapporti di amicizia o almeno di conoscenza prima di avviare una vera

e propria trattativa, per poter far leva sulla fiducia reciproca. Se sorgono dei conflitti occorre abituarsi ad affrontare i problemi dal punto di vista della controparte, diversamente sarà difficile far vivere la collaborazione a lungo termine.



**Xu Yong'an.** Entrambi gli ostacoli possono essere importanti, difficile stabilire quello che pesa di più. In ogni caso ci sono tre con-

dizioni di base di cui tener conto. La cooperazione economica sino-europea sta cambiando rapidamente segno, anche se la Cina è ancora un paese in via di sviluppo e l'Europa un'economia matura. Finora la Cina ha importato capitali e tecnologia dall'Europa, ora è la Cina a investire capitali in Europa, il che implica la necessità di familiarizzare. In secondo luogo l'approccio da parte dei cinesi all'Europa è complicato dal fatto non ci sono ancora procedure unificate verso gli inve-

investitori a livello globale, dopo essere diventato il maggiore importatore ed esportatore.

**D.** Quale sarà l'impatto economico di questo trend?

**R.** La quantità di capitali cinesi è immensa e spesso sottovalutata nell'impatto economico perché i prestiti erogati sono per lo più versamenti in conto capitale. Quindi puntano direttamente al controllo della governance. Poi per esperienza posso dire che quando viene dichiarato 100, il vero dato è superiore di almeno due o tre volte.

**D.** Qual è la spinta di fondo dietro a questo fenomeno?

**R.** Alla Cina servono risorse che non ha nel suo territorio, nonostante le dimensioni geografiche. La sola materia prima che ha in abbondanza è il carbone, come risulta evidente dal degrado ambientale. Tutto il resto, petrolio, zinco, ferro, rame e ultimamente anche soia e mais, lo deve importare. Quindi la prima preoccupazione del governo è di far funzionare il paese, assicurando in primo luogo cibo ai cittadini per cinque volte al giorno.

**D.** Dove sono diretti i principali investimenti?

**R.** Il 98% degli investimenti cinesi sono diretti in Africa, nel Sud-est asiatico, in Indonesia e Birmania, e nell'Asia centrale, per assicurarsi il petrolio. Più recentemente ha investito anche in miniere in Perù e Cile, soprattutto. In Canada la China National Offshore Oil Corporation, un gigante da 44 miliardi di euro di fatturato, ha comperato per 15 miliardi di dollari la Nexem canadese, una mossa fatta solo per garantirsi il petrolio. In Australia la Cina ha investito almeno un miliardo di dollari per garantirsi minerali di ferro ed energia.

**D.** Perché il petrolio continua a essere tra le priorità?

**R.** Perché presto in Cina si consumeranno 10 milioni di barili al giorno, più di tre volte di quelli che vengono prodotti nel mercato domestico. Per questo la Cina sta investendo, per esempio, in due grandi terminali petroliferi in Sri Lanka e Pakistan, due paesi chiave sulla rotta del petrolio del Medio Oriente, il loro principale fornitore.

**D.** Europa e Stati Uniti che parte giocano negli investimenti cinesi all'estero?

**R.** Finora sono stati non più del 5% del totale, anche se sono in aumento. Nelle economie più sviluppate i cinesi puntano ad acquisire brand e tecnologie,

ma la loro strategia risponde all'esigenza di essere più vicini al cliente finale, per servirlo meglio. La merce spedita in Europa dalla Cina impiega almeno tre settimane per arrivare a destinazione.

**D.** Quindi?

**R.** Vogliono un accesso privilegiato al Mediterraneo, la porta verso l'Europa, e in particolare all'Europa centrale, un grande mercato per le loro esportazioni.

**D.** In che modo?

**R.** Per esempio finanziando la costruzione del canale parallelo a quello di Suez su cui l'Egitto punta molto per aumentare i traffici tra est e ovest. In questo disegno hanno anche sottoscritto un accordo da 5 miliardi di dollari per acquisire la quota di maggioranza del porto del Pireo, il più importante nel Mediterraneo per traffico di container.

**D.** Chi sono gli investitori più forti?

**R.** I fondi sovrani, come la China Investment Corporation, Cic, che amministra circa 100 miliardi, o banche come la Bank of China, che gestisce le riserve attraverso la State Administration of Foreign Exchange (Safe), la Exim Bank e la China Development. Safe faceva esclusivamente investimenti di portafoglio fino a poco tempo fa ma ora opera anche nel mercato immobiliare. Poi c'è la categoria delle imprese statali che dominano i grandi settori strategici, telecomunicazioni, acciaio, trasporti e media.

**D.** I privati non si danno da fare?

**R.** I privati contano per almeno il 40% degli investimenti esteri. E tra i privati non ci sono solo grandi compagnie come Alibaba e ma anche piccole e medie aziende sempre più dinamiche.

**D.** Il settore immobiliare che ruolo gioca?

**R.** Un ruolo strategico. I cinesi sono i primi compratori del mondo a Londra, dove Safe ha investito almeno 3 miliardi di dollari nello sviluppo di nuovi quartieri, a Vancouver, a Hong Kong, e tra i principali compratori a New York, Los Angeles, Singapore e Sidney. A Vancouver il fenomeno ha sollevato forti proteste poiché i prezzi sono saliti così tanto da metter fuori mercato per i locali le case in centro. Anche in Australia è in corso un acceso dibattito perché gli investimenti cinesi da un lato fanno salire troppo i prezzi delle case, ma dall'altro sostengono il settore delle costruzioni con tutto l'indotto.

stimenti dall'estero, e ciascun paese si presenta con istituzioni e modelli diversi. Il che è difficile da capire e soprattutto da gestire in modo efficiente. Infine in alcuni paesi europei le imprese cinesi devono confrontarsi con un clima non favorevole, anche da parte del sistema bancario locale, quindi i conflitti culturali diventano inevitabili. D'altra parte è un fatto che alcune imprese cinesi hanno un deficit di conoscenza legale e socio-culturale dei paesi europei, da cui nasce la dif-

ficoltà a individuare la localizzazione più adatta a loro.

**Domanda.** Il ruolo degli intermediari, bancari, legali o strategici, è stato ed è importante nell'appianare gli eventuali ostacoli?



**Zhu Xinli.** Più degli advisor è importante la condivisione di un principio di collaborazione che consenta alle parti di ottenere ciò

che serve e di creare una partnership reciprocamente vantaggiosa.



**Xia Hua.** Nella mia esperienza, gli intermediari hanno svolto un ruolo decisamente attivo nell'appianare gli ostacoli. La possibilità di contare su agenzie locali in grado di sviluppare buone metodologie di comunicazione e problem-solving è stato un elemento decisivo.



**Zhu Chongyun.** Anch'io sono abbastanza d'accordo sulla loro importanza nel facilitare la chiusura di un accordo, specialmente per il fatto che la legislazione europea e quella cinese sono differenti e una strategia che può essere resa operativa in Europa, può non essere applicabile in Cina e viceversa.



**Xu Yong'an.** Sono d'accordo anch'io nel sottolineare l'importanza del loro ruolo. Aiutano concretamente l'impresa a prendere decisioni strategiche, a definire i rischi di controparte, del mercato e quelli legali, a stabilire procedure corrette di analisi e controllo gestione, un complesso di fattori che in sostanza abbassa molto la soglia del rischio, aiuta a creare e mettere in pratica buone regole di gestione, e a trasmettere fiducia negli interlocutori.

**Domanda.** Come conciliate la gestione centralizzata e spesso improntata alla forte spinta imprenditoriale della proprietà con la necessità di delegare e incentivare il team work quando si affrontano mercati spesso molto lontani per cultura e geografia dallo headquarters?



**Zhu Chongyun.** Noi stiamo anche investendo tempo ed energie per la creazione di un team locale di valore nella gestione del nostro investimento, perché sono convinta che le risorse umane siano il fattore decisivo per la prosperità di un'azienda. Soprattutto operando in un mercato internazionale, il team building è essenziale, un management competente ed esperto è il fattore chiave per il successo.



**Xu Yong'an.** Anch'io non ho alcun dubbio sull'importanza di valorizzare il fattore umano. Dirò di più, nella costruzione di un team e nell'incoraggiarlo a creare tutto insieme valore aggiunto occorre mettere da parte le differenze insignificanti e sviluppare un terreno comune di azione. Un pugno di sabbia non è nulla, ma mischiato al cemento diventerà più duro della roccia. Quindi le personalità dei singoli vanno combinate con il lavoro collettivo per consentire alla squadra di esprimere il massimo di potenza. E alla squadra il centro deve assicurare responsabilità operativa, flessibilità e garantire capacità d'iniziativa.



**Zhu Xinli.** Quando si fanno affari su scala ridotta, si può avere il massimo controllo sugli aspetti fondamentali del business.

Ma se le proporzioni del business passano a una scala sempre più grande, va incoraggiato il lavoro di squadra e il team deve avere tutti gli strumenti necessari per avere sempre più successo.



**Xia Hua.** Effettivamente, il team building, la promozione del lavoro di squadra e l'empowerment del management sono fattori estremamente importanti nella gestione quotidiana del lavoro. Per sviluppare mercati internazionali in contesti remoti e culturalmente diversi; è importante individuare partner commerciali locali affidabili.

**Domanda.** L'immagine del made in China, soprattutto nei consumer goods, è ancora per lo più legata a prodotti che puntano soprattutto sul prezzo finale per affermarsi. E un'immagine che ritiene non più rispondente alla realtà del mercato?



**Zhu Xinli.** Se le imprese cinesi non riusciranno a fare una transizione dall'idea di conquistare il mercato grazie ai prezzi più bassi, a quella di conquistare il mercato grazie alla qualità, non avranno futuro. Prodotti o imprese che non hanno rispetto per i consumatori non sopravviveranno a lungo. L'Europa è molto attenta a questo aspetto e questa è un'altra delle ragioni per cui voglio investire in Europa.



**Xia Hua.** Però io credo che il senso l'espressione made in China stia cambiando in maniera significativa. Nel settore in cui opero, il divario qualitativo tra prodotti europei e cinesi si sta riducendo, anche se i prodotti europei sono migliori dei loro corrispettivi cinesi soprattutto in termini di design e di brand integration.



**Zhu Chongyun.** Specialmente nella moda i clienti cinesi sono diventati più attenti nella scelta dell'abbigliamento e più esigenti in termini di richiesta di qualità e di manufatti di produzione artigianale. Questo è il motivo per cui stanno emergendo molti talenti cinesi, giovani designer che hanno studiato all'estero ed ora stanno ritornando in Cina.



**Xu Yong'an.** I tempi del made in China sinonimo di bassi prezzi e bassa qualità, sono passati. Dalla manifattura cinese escono sempre di più prodotti di alta gamma e high tech, riconosciuti come tali dal mercato internazionale. In generale la manifattura pone molta attenzione alle tecnologie di fabbricazione e all'im-

**Calciomercato**

**ZHU ALLA SFIDA DELLA SERIE B**

La sfida per arrivare primi e conquistare così la promozione in serie B è durissima. Ma Xiaodong Zhu, proprietario e presidente del Pavia Calcio da luglio scorso, è deciso a vincerla, perché ha deciso di puntare sul capoluogo lombardo per una strategia europea non solo nel calcio. Intanto ha promesso la costruzione del nuovo stadio cittadino da almeno 20 mila posti, che possa essere omologato per le sfide europee. Poi ha lanciato un'accademia del calcio, con il patrocinio di Renzo Ulivieri, presidente dell'Associazione allenatori italiani, che faccia da training per gli allenatori cinesi. «Moltissimi cinesi sono appassionati di calcio, come il nostro presidente Xi Jinping e tanti imprenditori cinesi sono interessati a investire in questo sport», ha spiegato in perfetto italiano David Wang, amministratore delegato del Pavia Calcio, che frequenta l'Italia da molti anni ed è alla guida di Agenzia per l'Italia, il distaccamento italiano del fondo di investimento cinese Pingy Shanghai Investment, presieduto da Zhu. L'investimento più consistente, 1,05 miliardi di euro, in questo sport è stato fatto a metà marzo dal gruppo Dalian Wanda di Pechino, che ha acquisito dal fondo Bridgepoint la società svizzera Infront Sports & Media, che gestisce tra l'altro i diritti televisivi della Serie A italiana. Wanda è guidata da Wang Jianlin, ex militare dell'esercito e secondo uomo più ricco della Cina, con un patrimonio personale stimato in 16,2 miliardi di euro. «Noi ci concentriamo sul calcio giocato, Wang sui diritti televisivi», ha fatto sapere Zhu, assicurando che lui e il nuovo proprietario di Infront si muovono in maniera indipendente. «Se però ci sarà la necessità di collaborare in futuro, lo faremo», ha aggiunto. Sia Zhu che Wang hanno interessi convergenti anche nel settore cinematografico. Il primo, proprietario di sale cinematografiche, sta finanziando un film, Magic Cards, prodotto da Mario Grazia Cucinotta che verrà girato a Pavia e in Cina, protagonista Arnold Schwarzenegger. E anche Wang Jianlin è proprietario di una grande catena di sale cinematografiche in Cina. L'interesse di Zhu per Pavia è nato sulla scia di Expo Milano. «È una città antica, ricca di cultura, vicina a Milano dove c'è una folta comunità cinese. Vogliamo portare anche a conoscere Pavia una parte dei visitatori cinesi che arriveranno per l'Expo», ha detto Zhu, interessato anche al turismo, tanto che l'inverno scorso aveva presentato una manifestazione di interesse per la compagnia aerea Meridiana, poi non andata a buon fine. In Cina oltre a Pingy Shanghai Investment Zhu ha interessi in Suncorp Technologies, quotata a Hong Kong, fornitrice esclusiva di Motorola.



Il Pavia Calcio, attualmente in Lega Pro

agine, anche se sopravvivono aree di bassa qualità. Oggi il made in Cina è competitivo con Europa e Stati Uniti su tecnologie e prezzi, anche in certi settori produttivi questo dato non è ancora riconosciuto.

**Domanda.** Gli investimenti europei del suo gruppo cresceranno in futuro e quali sfide vi attendono nei prossimi anni?



**Zhu Xinli.** Per due decenni abbiamo normalmente importato dall'Europa, ma dall'anno scorso abbiamo incomin-



ciato a investire prevalentemente nel settore dell'agricoltura e dei prodotti agricoli. Il programma è di accelerare il ritmo di questi investimenti, anche con l'obiettivo di mettere in collegamento il mercato europeo con i consumatori cinesi e ottenere vantaggi e benefici reciproci e su più piani. Anche per questo stiamo puntando molto su Expo Milano 2015.

questo ambito. L'Europa è fortemente competitiva nel campo del brand management, di conseguenza abbiamo davanti a noi molte sfide da affrontare.



**Zhu Chongyun.** Krizia è il caso più importante. Abbiamo appena presentato la nuova collezione 2015 a Milano e stiamo lavorando alla riorganizzazione della società e ai nuovi progetti di rilancio, tra cui la riapertura della boutique in Via della Spiga, a Milano.



**Xu Yong'an.** Il nostro gruppo nel 2007 ha aperto una sede a Milano, interamente gestita da italiani, per il follow up degli investimenti, l'integrazione del management e la promozione di una strategia industriale in Europa. La strategia è di valutare con attenzione le possibilità di investimenti e partnership con aziende europee, e già stiamo cooperando con alcuni leader europei nel campo delle tecnologie innovative. L'obiettivo è cercare sinergie industriali e commerciali in un'ottica di mutuo vantaggio e aiutare questi partner anche nella crescita sul mercato cinese, non facile da affrontare quando si tratta di piccole e medie imprese.

**Domanda.** Come pensate di implementare le relazioni e la vostra immagine in Italia?



**Zhu Xinli.** Ho personalmente organizzato numerosi eventi di carattere sociale per imprenditori cinesi ed europei, allo scopo di promuovere interazioni e scambi di informazioni tra le parti. Ho la sensazione che tutti gli imprenditori che hanno partecipato ne abbiano riportato grandi benefici.



**Xia Hua.** Penso molto alle possibilità di integrazione tra le eccellenze delle aziende famigliari europee, che hanno dato vita a storie esemplari per i loro marchi, e le imprese famigliari cinesi che potranno garantire un futuro migliore a quei brand. Quello che vogliamo in tutti i modi ottenere è il successo per entrambe le parti, basato su reciproci vantaggi.



**Xu Yong'an.** La sfida per noi, come per molti grandi gruppi cinesi, è di amalgamare e integrare, in modo efficiente e armonioso, questi investimenti esteri nel resto del gruppo, in modo che le differenze nei valori culturali e nello stile di management diventino vantaggi competitivi e non ostacoli.