

CINA. Come negoziare: l'esperienza di un manager italiano

Tutto nella saggezza dei proverbi

*I cinesi gestiscono gli affari attraverso le relazioni personali. Bisogna conoscere le regole dell'organizzazione sociale per capirne le logiche, racconta **Antonio Ballada***

Ormai è noto, e accettato da tutti, che la conoscenza della cultura locale è una chiave di successo ovunque e che in Cina è una precondizione. Ciò vale anche per quel rapporto interpersonale per eccellenza nella attività manageriale che è la negoziazione.

I cinesi sono negoziatori tenaci e astuti. Iniziarono assai presto a commerciare con il resto dell'Asia e la loro flotta nel XIV secolo era la più sviluppata del mondo, anche per tecnologia. La presenza cinese in tutta l'Asia è documentata sia dalla letteratura che dall'arte. Nei bassorilievi che decorano le pareti del tempio Bayon ad Angkor, in Cambogia, è possibile distinguere chiaramente personaggi di etnia cinese intenti a gestire le proprie attività commerciali nel bel mezzo di una città kmer, nel XII secolo. Molti eventi si sono succeduti da allora; ma comunque un cinese si presenti, i suoi cromosomi sono quelli di una antica cultura di viaggiatori e commercianti. Quindi non bisogna mai sottovalutare le difficoltà che possono presentarsi nella negoziazione con una controparte cinese. Negoziazione resa ancora più difficile dal fatto che normalmente ha luogo in Cina, dove la vostra controparte è comunque favorita.

La pazienza misura la forza

La pazienza è uno stereotipo. In questo caso lo stereotipo corrisponde perfettamente alla realtà. Bisogna essere preparati ad accettare che nel bel mezzo di una negoziazione cruciale la controparte cinese sparisca. Questo può succedere non solo perché la controparte vuole saggiare la nostra forza negoziale, ma semplicemente perché il tempo ha un significato diverso per i cinesi. Gli studiosi parlano infatti di valore lineare del tempo per gli occidentali e circolare per i cinesi. In ogni negoziazione il trascorrere del tempo ha sempre un valore diverso per le parti in causa, ma in Cina a queste differenze contingenti si sovrappongono anche le solite differenze culturali.

Se anche in Occidente il mostrare nervosismo indebolisce la posizione negoziale, in Cina è un disastro, perché significa minore prestigio personale. Chi ha fretta occupa un livello modesto nell'organizzazione aziendale: più fretta uguale più capi cui dover rispondere.

Forse anche in Europa un tempo il *sense of urgency* non era così popolare come lo è oggi se nella Divina Commedia, quando Dante e Virgilio si affrettano dopo esser stati rimproverati da Catone per essersi trattenuti troppo a lungo con alcune anime, si legge: «Quando li piedi lor lasciar la fretta che onestade ad ogn'atto dismaga». Anche qui la fretta deriva da un rimprovero e rivela una sodditanza e un disagio, come avviene sempre in Cina, dove — più che altrove — la pazienza serve a tenere sotto controllo il bilancio tra urgenza, dignità, attenzione ai dettagli e ai rapporti personali. Un proverbio cinese avverte, a ogni buon conto, che «Correndo a cavallo non si può apprezzare il profumo dei fiori».

Meglio evitare il conflitto

I cinesi non amano il conflitto aperto. Anche se si sono combattuti tra di loro per secoli tanto quanto gli occidentali, nei rapporti personali occorre rispettare alcune regole e mantenere sempre un atteggiamento non conflittuale e non aggressivo. Un semplice e chiaro “no” potrebbe essere considerato poco gentile e perdere la calma durante una negoziazione una pura barbarie. Le conseguenze possono essere abbastanza strane per noi occidentali. Può capitare che da quel momento la controparte cinese metta fine alla negoziazione e, per evitare di inasprire il conflitto o di far perdere la faccia a qualcuno dei negoziatori, accetti tutto quello che viene proposto. A questo punto la controparte occidentale si felicita del risultato apparentemente raggiunto ma, in realtà,

dovrà ricominciare tutto da capo la volta successiva. Anche questa situazione tipica può servire a spiegare la leggenda occidentale a proposito dei cinesi che non tengono fede agli accordi raggiunti.

La “faccia” come denaro

La “faccia” è molto importante per i cinesi. Non credo si possa tradurre in modo più appropriato di questo il vocabolo cinese *mian zi* che, tra l’altro, significa proprio “faccia” e si scrive pure con l’ideogramma stilizzato di una faccia.

La “faccia” rappresenta insieme quello che per noi è il prestigio (che ha a che fare con l’avere) e la dignità (che ha a che fare con l’essere), ma anche qualche cosa di più, e cioè il riconoscimento del proprio ruolo all’interno dell’organizzazione aziendale.

Per un cinese la faccia è come denaro: si può acquisire, perdere, accrescere, persino ereditare e lasciare in eredità. Quindi, in ogni circostanza, occorre evitare con grande attenzione di compromettere, anche inavvertitamente, la faccia di un interlocutore. Per non parlare dei casi nei quali si voglia approfittare di una situazione di vantaggio, nel corso di una negoziazione, per indebolire l’immagine della controparte. Chi si comportasse in questo modo si creerebbe una dura inimicizia e perderebbe la stima degli altri cinesi, anche se seduti dalla stessa sua parte del tavolo. E invece opportuno seguire il consiglio del proverbio cinese che suona: «Regala faccia al tuo interlocutore e ne riceverai a tua volta».

La guan xi

Chiunque abbia a che fare con la Cina incontra presto questa parola che letteralmente vuol dire “serrare legami”. I cinesi gestiscono gli affari attraverso le relazioni personali. Intrattengono solidi rapporti tra loro e danno ascolto a un occidentale solo se è stato presentato in modo appropriato. Ho sentito ripetere una frase che descrive bene questa situazione: «Un investitore cinese non investe su un progetto, preferisce investire su una persona».

Non credo che questa sia una prassi consigliabile e ho sentito alcuni analisti osservare che proprio questa mentalità è responsabile della sofferenza di molte banche. Spesso il peso dei rapporti familiari o personali prevale sulle valutazioni di redditività e di rischio e le conseguenze si possono ben immaginare. Comunque per lavorare in Cina bisogna adattarsi a questa mentalità e cercare di valorizzarne gli aspetti positivi che la *guan xi* può offrire. Come stranieri, non è facile penetrare la *guan xi* cinese ma, usando l’approccio giusto, e vivendo in Cina per un tempo sufficiente, è possibile avvicinarsi almeno in parte. Quando si raggiunge questa meta, la vita in Cina diventa piacevole e anche dal punto di vista degli affari non è più difficile di quanto sia in Occidente. Gli amici cinesi faranno del loro meglio per aiutare a risolvere i piccoli e i grandi problemi, sia privati che di lavoro, e si preoccuperanno affinché la nostra opinione sulla vita in Cina sia la migliore possibile: anche in questo caso la “faccia” ha il suo peso. Un solo avvertimento nell’ipotesi che si sia riusciti a far parte di una *guan xi*: un amico cinese potrà a sua volta chiedere qualche importante favore e un semplice “no” senza una giustificazione accettabile sarebbe considerato molto scortese. E considerato scortese chiedere un favore a una persona importante nella *guan xi*, se qualcuno a un livello più basso avrebbe potuto occuparsene. Così pure è considerato scortese chiedere a un amico qualche cosa di troppo impegnativo e che potrebbe essere risolto solo da un livello superiore nella stessa *guan xi*.

Per concludere con una nota di ottimismo: è vero che negoziare con i cinesi è difficile, ma non c’è nulla di misterioso. Come disse Zhou En-Lai a Henry Kissinger: «I misteri della Cina scompaiono in un solo modo: studiando».

Da “L’impresa”, Rivista italiana di management - N° 5, luglio-agosto 2007