

Francesco Perrini  
Matteo Piccinali

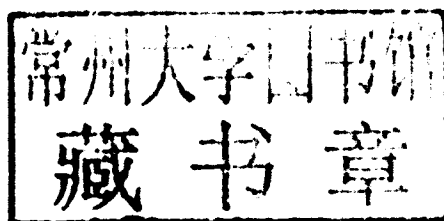
# Investimenti e contratti in Cina

prefazione di Cesare Romiti

Francesco Perrini  
Matteo Piccinali

# Investimenti e contratti in Cina

prefazione di Cesare Romiti



*Editor:* Elena Besozzi Jussi

*Copertina:* mStudio, Milano

*Redazione e impaginazione:* Gottardo Marcoli e Roberto Barbieri, Genova

Tutti i diritti riservati. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale, o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da:

AIDRO – Associazione Italiana per i Diritti di Riproduzione delle Opere dell'Ingegno  
Corso di Porta Romana, 108 – 20122 Milano  
[segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org) – [www.aidro.org](http://www.aidro.org)

Copyright © 2010 EGEA S.p.A.

Via Salasco, 5 – 20136 Milano

Tel. 02/5836.5751 – Fax 02/5836.5753

[www.egeaonline.it](http://www.egeaonline.it)

e-mail: [egea.edizioni@unibocconi.it](mailto:egea.edizioni@unibocconi.it)

Prima edizione: ottobre 2010

ISBN: 978-88-238-3283-1

*Stampa:* lalitotipo, Settimo Milanese (Mi)

*Questo volume è stato stampato con inchiostri vegetali su carta approvata dal Forest Stewardship Council, non ottenuta dalla distruzione di foreste primarie.*

# PREFAZIONE

È con piacere che saluto la pubblicazione di questa nuova opera edita da Egea, risultato di un approfondito studio condotto dal Prof. Francesco Perrini e dall'Avv. Matteo Piccinalli, che da anni dedicano il loro lavoro e la loro attenzione alla Cina in quanto protagonista della politica e dell'economia mondiale, e all'evoluzione delle forme d'investimento straniero in questo Paese, tutto ciò soprattutto nell'ottica di migliorare la comprensione che gli operatori italiani hanno del ruolo della Cina nel mondo e dell'importanza di dedicare il massimo sostegno allo sviluppo delle relazioni tra l'Italia e la Cina.

Nell'analisi che sono solito condurre sui rapporti tra il nostro Paese e la Cina, emerge spesso l'opportunità di coordinare l'azione italiana verso il nuovo protagonista asiatico in modo più sistematico e continuativo, tanto a livello nazionale quanto nel nostro naturale alveo europeo. In effetti la nascita e lo sviluppo della Fondazione Italia Cina si spiegano proprio in questo senso.

Tra il 2000 e il 2004 si è assistito forse al picco dell'interesse verso il mercato cinese. Per molte aziende l'ingresso in Cina è stata una scelta pianificata e ponderata; per altre è stato frutto dell'entusiasmo verso un Paese che si riteneva potesse essere la soluzione per problemi – in realtà – strutturali delle imprese e del sistema italiano.

Oggi le imprese italiane guardano alla Cina con maggiore maturità e con la consapevolezza che la Cina «non è per tutti». Per molte imprese essa è una componente chiave della propria catena del valore: una piattaforma di produzione quanto un mercato di sbocco, un mero luogo di assemblaggio ma anche un territorio dove attrarre talenti e promuovere innovazione.

Insomma, la piccola e media impresa italiana comincia a riprendere coscienza di ciò, si sta riavvicinando alla Cina con più cautela ma anche con più esperienza e con obiettivi più mirati. Ciò di cui ancora si percepisce la mancanza oggi è la preparazione delle imprese ad approcciare la complessità di un progetto d'internazionalizzazione in Cina: le modalità di ingresso, gli strumenti tecnico-giuridici, le fonti di finanziamento, le specificità culturali ecc.

È quindi necessario che le nostre aziende trovino il supporto tecnico e giuridico capace di permettere a ciascuna di loro di definire una strategia operativa idonea ad

affrontare la Cina e a cogliere tutte le opportunità che essa può offrire.

Sono convinto del fatto che gli spunti metodologici offerti da questo volume con riguardo all'attuazione di investimenti in Cina, unitamente alla preziosa analisi della Legge cinese sui Contratti corredata da un accurato approfondimento giurisprudenziale, potranno fungere da linee guida utili e facilmente accessibili agli operatori delle piccole e medie imprese italiane nell'attuazione dei loro progetti di sviluppo e crescita in Cina.

Cesare Romiti  
Presidente  
Fondazione Italia Cina

# RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano il prof. Zhang Lihong per il contributo alla revisione del Capitolo 4, nonché per la selezione e analisi di parte della giurisprudenza inserita nel testo; l'avv. Mo Min Yue per l'assistenza alla traduzione della giurisprudenza; l'avv. Andrea Zaglio, l'avv. Marco Orizio, l'avv. Augusto Azzini, l'avv. Davide Ambrosi, il Prof. Angelo Russo e gli studenti del corso di Management delle Acquisizioni per il supporto alla realizzazione del progetto, nonché il prof. Giorgio Casacchia per gli utili spunti e il materiale riguardante *I trentasei stratagemmi. L'arte cinese di vincere*.

Si ringraziano altresì, per la disponibilità concessa durante il lavoro di analisi condotto relativamente alla casistica aziendale, le seguenti persone: dott. Maurizio Barolo (Gruppo Flenco), dott.ssa Simona Ceresani (I.F.M. Shanghai Trading Co., Ltd.), ing. Massimiliano Guzzini (iGuzzini Lighting China Co., Ltd.), dott. Fabio Antonello (MG Minigears Suzhou Co., Ltd.), dott. Cristian Ferrarese (Angelo Po Shanghai Trading Co., Ltd.), dott. Lelio Gavazza (Sharmoon EZ Wenzhou Co., Ltd.), dott. Giacomo Rustioni (Shanghai SP Insurance Brokers Co., Ltd.), dott. Stefano Ritella (HLD Event Services), dott. Augusto Laforet (China Source).

Infine un sentito ringraziamento ai colleghi del Centro di Ricerche sulla Sostenibilità e il Valore (CRESV) e del Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi per il continuo supporto e incoraggiamento.

# INTRODUZIONE

## GLOBALIZZAZIONE

«Non so cosa verrà percepito,  
ma per me una cosa è chiara:  
il mondo è piatto e, se non si fa pulizia in casa,  
nessuno viene a mangiare da te.»  
Sergio Marchionne, AD di Fiat e Chrysler,  
Detroit, Michigan, 30 luglio 2010

Le ultime due decadi del secolo scorso e la prima del nuovo millennio hanno traghettato il mondo dell'impresa verso una nuova era in cui tutti i principali meccanismi di gestione hanno subito un profondo rinnovamento.

Il modo di fare impresa e di gestire l'impresa è cambiato principalmente in ragione dei fattori macroambientali che hanno influenzato profondamente la vita di tutti i cittadini del villaggio globale. L'avvento di Internet, l'«undici settembre», il cambiamento climatico, la crisi bancaria-finanziaria-immobiliare, lo sviluppo dell'economia cinese che è diventata la seconda potenza mondiale dopo gli USA e davanti al Giappone sono solo alcuni dei fattori che hanno contribuito a rendere l'attività d'impresa sempre più dinamica e frenetica.

In un momento storico in cui si è registrato il passaggio dall'internazionalizzazione alla globalizzazione, arrivando a una nozione più estesa di globalizzazione sostenibile, l'impresa si trova oggi soggetta a una maggiore pressione da parte di molteplici mercati: di sbocco, di fornitura, finanziari. L'impresa non deve più soddisfare solo il proprio mercato locale, ma deve tenere in dovuto conto le istanze di una pluralità di soggetti che ne possono influenzare la capacità di generare valore a livello globale.

In uno scenario di maggiore incertezza, tutte le scelte strategiche risultano essere sempre più difficoltose e rischiose. Nonostante ciò, l'impresa e il management devono essere in grado, e spesso lo sono, di rispondere al cambiamento, dotandosi degli strumenti necessari e valutando attentamente le alternative strategiche.

La naturale propensione delle imprese alla crescita, dunque, non deve essere frenata; anzi, lo sviluppo dell'innovazione molto spesso rappresenta la via di uscita ovvero la necessità, e non più solo l'opportunità, che le imprese devono essere in grado di cogliere e di sfruttare.

Nel presente lavoro si affronta un tema di cruciale importanza per lo sviluppo delle imprese e dell'economia globale del futuro prossimo, rappresentato dalla gestione del processo d'investimento all'estero e nello specifico in Cina, come antidoto (invece che causa!) contro la crisi.

Investire in Cina può rappresentare la scelta strategica verso cui le imprese industriali che intendono sviluppare il proprio business possono orientarsi. Se fino a pochi anni fa questa scelta era complessa e rischiosa, oggi imprese e manager non hanno vita più semplice. In estrema sintesi, il già complesso processo d'investimento all'estero si è ulteriormente complicato, proprio in ragione dei fattori macroambientali che hanno modificato la nostra idea di business.

I manager, dunque, devono essere dotati di tutti gli strumenti necessari e di tutte le informazioni utili per valutare attentamente le scelte strategiche e per gestire l'intero processo, dai primi contatti alla negoziazione alla contrattualistica, notevolmente complicata in Cina.

In passato la letteratura ha offerto molteplici spunti e risolto diversi enigmi, per esempio relativi al modo migliore per massimizzare la creazione di valore attraverso un'operazione di acquisizione o di joint venture all'estero. Tuttavia non è un mistero che moltissime acquisizioni tutt'oggi falliscono fondamentalmente in ragione dell'imprevedibilità del contesto in cui le imprese operano, ma anche a causa di scelte sbagliate da parte di chi è chiamato a gestire il processo di acquisizione. È proprio in tal senso, dunque, che anche chi si occupa di ricerca deve svolgere la sua parte e contribuire ulteriormente alla proposizione di nuovi spunti, per comprendere al meglio le cause del successo e del fallimento di tante operazioni.

In questo lavoro si affronta il problema adottando una duplice prospettiva. Da un lato, il testo presenta una solida base teorica e le conseguenti implicazioni manageriali emerse dalla letteratura su cui fondare l'analisi del processo di investimento, facendo costantemente riferimento allo scenario competitivo in cui le imprese operano. Dall'altro lato, si approfondiscono le fasi contrattuali della trattativa in Cina.

Con riferimento al primo aspetto, si propone una prospettiva nuova per l'analisi del processo d'investimento, basata su una combinazione delle ben note *resource-based view* e *agency theory* d'impresa, evidenziando il legame esistente tra le risorse critiche d'impresa, la cui acquisizione rappresenta tipicamente il motivo alla base di queste operazioni, e il potenziale conflitto di agenzia che s'innesci non tra proprietà e management, ma tra acquirente e acquisita, e che può condizionare la gestione e la performance del processo. Infatti, partendo dalla letteratura, si identificano i fattori che possono influenzare il successo dell'acquisizione. L'analisi è incentrata, in particolare, sulla possibilità di gestire e influenzare il controllo del processo di investimento e sull'identificazione della migliore modalità di gestione di un'acquisizione.

Dopo aver fornito, inoltre, indispensabili riferimenti a ulteriori fattori strategici che caratterizzano tale processo, si passa alla puntuale analisi della trattativa contrattuale.

La Legge cinese sui Contratti è un testo normativo ormai perfettamente inserito nell'ordinamento giuridico del Paese. È, quindi, utile esaminare come sia recepita e applicata, soprattutto se si considera che il contratto rappresenta il primo e più importante strumento con cui ogni investitore deve confrontarsi nel momento in cui decida di avviare affari in Cina. Dopo un'analisi comparativa con la normativa italiana e internazionale di riferimento, si tengono in debito conto le novità legislative, le interpretazioni fornite dalla Corte Suprema e la più significativa giurisprudenza cinese sviluppatasi negli ultimi anni, per consentire al lettore di comprendere i criteri applicativi e di interpretazione della Legge utilizzati nell'arco dell'ultimo decennio, periodo durante il quale il ruolo commerciale e politico della Cina si è imposto con prepotenza sullo scenario economico mondiale.

Come risultati del lavoro si offrono interessanti spunti di riflessione, tanto per accademici quanto per imprenditori e manager d'impresa che siano alla ricerca di nuove idee da cui partire per l'approfondimento della gestione del processo d'investimento in Cina e delle migliori modalità per impostare la propria attività professionale.

## **1. L'ECONOMIA CINESE E GLI INVESTITORI ITALIANI**

Da dieci anni l'Italia sta facendo investimenti diretti in Cina; con 4000 miliardi di euro investiti è oggi il terzo partner europeo, vantando oltre 2000 imprese presenti e 600 impianti. Il presente lavoro, svolto nell'ambito del *CRéSV* – Centro di Ricerche su Sostenibilità e Valore dell'Università Bocconi, nato dalla fusione tra *Space* – il centro europeo di studi sulla protezione aziendale – e *Findustria* – il centro studi sulla finanza e l'industria – dove risiede l'Osservatorio Mergers and Acquisitions (Osservatorio M&A Bocconi), illustra le modalità d'investimento e le tipologie di operazioni tipiche per avere successo in Cina. È infatti indispensabile sapere come «sbarcare in Cina» correttamente, poiché si tratta di un mercato che va approcciato con fiducia e attenzione, ma senza paura. La normativa cinese in materia di investimenti diretti stranieri, M&A e contratti si è ormai sviluppata in modo sufficientemente adeguato per poter assorbire varie tipologie di operazioni, a carattere sia commerciale sia produttivo, realizzate da imprenditori occidentali nel Paese di Mezzo: la società estera può infatti scegliere la strategia più adeguata alle proprie finalità di inserimento in questo nuovo mercato, costituendo un ufficio di rappresentanza piuttosto che una società di diritto cinese – con socio cinese oppure anche a intero capitale straniero – per svolgere attività di trading o di produzione; possono essere compiute operazioni di acquisizione sul capitale oppure sui cespiti; possono altresì essere stipulati contratti commerciali, di agenzia, distribuzione, fornitura in esclusiva, disciplinati da leggi internazionali o comunque non necessariamente cinesi, con controversie risolvibili davanti a corti straniere o collegi arbitrali internazionali. Insomma, l'investitore straniero ha gli strumenti giuridici necessari per affronta-

re la Cina; si tratta a questo punto di definire con chiarezza obiettivi e metodo d'azione, per non perdere le opportunità che questo mercato emergente può riservare ai nostri imprenditori.

La Cina non è più solo la «fabbrica del mondo»<sup>1</sup>, è la seconda economia mondiale dopo gli Stati Uniti (nel secondo trimestre 2010 – aprile-giugno – ha superato il Giappone) e si appresta a diventare anche il più grande mercato del mondo. Negli ultimi dieci anni il suo Pil è cresciuto in media del 10 per cento (+ 8,7 per cento nel 2009 della «gelata»!) e 300 milioni di persone già fanno parte della nuova classe media più in espansione del pianeta. Si stima che presto i cinesi c.d. «forti consumatori» saranno 800 milioni, più 200 milioni di persone della classe media e oltre a rappresentare il mercato di vendita interno più ricco al mondo (più liquido dell'Europa) e la più grande piazza finanziaria globale (la Borsa di Shanghai supererà il New York Stock Exchange). La Cina sarà dunque il primo esportatore, il primo importatore, nonché appunto il primo consumatore del mondo. Da qui la corsa verso Oriente da parte delle imprese che cercano nuovi mercati o mercati sostitutivi: tra queste c'è l'Italia, che si trova in una posizione meno arretrata di quanto comunemente si percepisca, nonostante la lentezza e la demagogia anticinese registrate qualche tempo fa.

Oggi le imprese italiane in Cina sono oltre 2000, gli impianti produttivi 600. In quindici anni, ufficialmente, abbiamo investito 2000 miliardi di euro, cui vanno aggiunti almeno altri 2000 probabilmente arrivati dai paradisi fiscali, a partire da Hong Kong. L'Italia è il quarto Paese in Europa, per interscambio, dietro a Germania, Francia e Olanda. Quest'ultima deve però la sua posizione ai grandi porti e, con l'esclusione delle merci in transito, l'Italia è il terzo partner UE della Cina. La crescita dell'interscambio è lo specchio del passaggio di consegne economico tra USA-UE e Asia.

In termini di investimenti diretti, a causa dell'assenza di vere multinazionali, l'Italia contribuisce con circa un terzo di quanto investito dalla Germania e per la metà rispetto alla Francia, ma è davanti a Gran Bretagna e Spagna. Nel 2003 il giro d'affari tra Italia e Cina era di 11,73 miliardi di dollari. Nel 2009, nonostante la crisi, si è fermato a 31,2 miliardi, contro il record dei 38,2 miliardi nel 2008. Secondo le stime di Confindustria, nel 2010 per la prima volta sarà toccata quota 40 miliardi.

Nel 2009 l'Italia si è classificata come 24° fornitore e ha esportato in Cina merci per 11 miliardi di dollari. Prima dell'Italia si piazzano, oltre naturalmente a Germania e Francia, le economie industrializzate del Pacifico e i grandi fornitori di energia e materie prime. L'Italia ha invece importato nel 2009 20,2 miliardi di beni, diventando la decima piazza globale per la Cina e confermando il disavanzo storico innescato da delocalizzazioni e acquisto di beni a basso costo. Il saldo negativo, nel 2003, era di 1,57 miliardi, contro i 9,21 del 2009 e i 14,95 del 2008. La Cina nel 2009 è stata però l'unica nazione in cui esportazioni e investimenti italiani sono aumentati e l'arrivo dei nostri

---

<sup>1</sup> B. Trivellato, «Doing business in China. Coordinare l'innovazione attraverso i confini: l'esperienza di alcune imprese italiane in Cina», *Economia & Management*, Etaslibri, maggio 2007, p. 37.

imprenditori in Cina è frenato solo dall'incomprensibile insufficienza di voli diretti. Il ritrovato dinamismo dell'Italia in Cina non deve però far perdere le proporzioni: per la Cina rappresentiamo l'1,10 per cento delle importazioni e l'1,7 per cento dell'export, una goccia dentro l'import totale cinese di 1003 miliardi di dollari, l'export di 1202 miliardi<sup>2</sup> per un interscambio globale di 2205 miliardi. Ma il dato più importante è che l'Italia ha capito che la Cina non è più una «fabbrica» che fa esplodere la disoccupazione in casa nostra, dove bisogna andare per produrre a costi ridotti, ma si è trasformata nel più gigantesco centro commerciale del pianeta, dove se si vuol vendere bisogna esserci. Chi non c'è si consegna al fallimento. Dalla delocalizzazione produttiva «stagionale» si sta passando a produrre stabilmente sì in Cina, ma per il mercato «locale», cioè quello interno cinese. Non si può più sviluppare l'export in Cina senza essere presenti, crescono i produttori locali e spetta a noi adattarci: investire è un'opportunità, ma bisogna farlo ora, purtroppo mentre il treno è già in corsa. Occorre dunque essere consapevoli delle strategie d'investimento nel momento in cui si decide di seguire questa strada.

La capacità d'acquisto e la voglia di consumo delle megalopoli cinesi sono in tale espansione che un vero e proprio boom interessa già alta moda, studi legali, consulenza commerciale, architetti, gallerie d'arte e ristorazione. Dall'Italia il cinese si aspetta alta qualità, efficienza e tecnologia, il nostro Paese deve cogliere il trend crescente del «*buy italian*». Cresce dunque il numero di imprese italiane che hanno deciso di guardare alla Cina come a un'opportunità e non una minaccia.

Negli ultimi anni questo messaggio è stato recepito da diverse imprese italiane. Per iGuzzini Illuminazioni, per esempio, la Cina ha rappresentato un importante tassello nel quadro dello sviluppo internazionale dell'azienda, che è stata in grado di consolidare un polo produttivo locale che coniuga la continua attività di ricerca e sviluppo, anche mediante strette collaborazioni con rinomati politecnici di Pechino e Shanghai, con la garanzia di qualità tipica della propria progettazione e produzione italiana, importando così in Cina la cultura dell'illuminazione made in Italy.

La Cina veniva indicata come il Paese maggiormente responsabile della contraffazione e delle produzioni più in concorrenza con il piccolo manifatturiero italiano, che ha evitato la delocalizzazione ma ha lasciato l'Italia un Paese «offertista» dell'Europa. La Francia e la Germania sono già molto ben posizionate, la prima per esempio nella distribuzione e la seconda con un'industria complementare ai cinesi e non in diretta concorrenza.

I primi italiani a comprendere questa situazione sono stati appunto i marchi dell'alimentare, seguiti da industria meccanica, elettrica e farmaceutica, abbigliamento e calzature, lusso e gioielleria, arredo per la casa e il segmento auto, in forte espansione in particolare nella componentistica, negli pneumatici e nelle macchine agricole.

Tra gli altri, nel settore delle macchine per la ristorazione si collocano per esempio I.F.M. (Shanghai) Trading Co., Ltd. del Gruppo Sirman, costituita a Shanghai nel 2005 nel-

---

<sup>2</sup> A tal proposito si ricorda come la Cina a maggio 2010 con effetto retroattivo dal 1° gennaio 2010 abbia esentato dal versamento dell'imposta del 3 per cento sulle spedizioni internazionali i carichi commerciali diretti al di fuori dei confini: ciò significa che tutte le società navali e aeree operanti dalla Cina verso il resto del mondo non pagano questa tassa.

la forma di società a intero capitale italiano e, quindi, senza la partecipazione di soci locali, onde assicurarsi il massimo grado di libertà nella pianificazione strategica di sviluppo sul mercato, con lo scopo di costituire una rete distributiva capillare sul territorio cinese.

Vi è però un problema: l'80 per cento degli investimenti italiani in Cina è fatto da imprese aventi sede in Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna. Se si aggiunge il Piemonte si supera il 90 per cento. Pressoché assente il resto della nazione. La dimensione media delle imprese italiane può rappresentare un limite anche nella ricerca di collaborazioni locali in Cina, attivabili solo in presenza di volumi elevati. Tale limite è chiaramente superabile se si guarda alla dimensione del mercato in Cina in prospettiva e non alla dimensione dell'impresa italiana. Inoltre, la Cina può essere vista, in tale logica, come una grande opportunità per quelle imprese che hanno tecnologie e materie prime, ma anche per coloro che non hanno più da tempo una presenza manifatturiera sul territorio nazionale (per via per esempio delle prime delocalizzazioni stile Romania, oppure in conseguenza della «migrazione» dei clienti-committenti di riferimento verso le economie emergenti).

Un caso emblematico è rappresentato da Minigears Suzhou Co., Ltd., parte del gruppo Carraro SpA e operante nel settore della meccanica di precisione. Alla fine degli anni Novanta i principali clienti della casa madre Minigears SpA, da Black&Decker a Bosch, hanno iniziato a spostare i propri stabilimenti italiani in Cina. Minigears SpA, nel 1999, ha quindi deciso di costituire una società di trading a Shanghai al fine di iniziare a impostare una presenza stabile in Cina e raccogliere informazioni sul mercato locale; nel 2001 la società in esame ha imboccato la strada dell'internazionalizzazione degli acquisti finché, nel 2004, è stata costituita la Minigears Suzhou Co., Ltd., dedicata alla produzione e commercializzazione dei propri prodotti in loco, arrivando a fatturare oltre 12 milioni di euro nel 2008.

Se la società madre non avesse compiuto quel passo fondamentale verso la Cina, nel tempo avrebbe perso quote di fatturato a favore di concorrenti geograficamente più vicini alla clientela di riferimento. Ciononostante, la strategia operativa dell'investitore in questione è stata attuata in modo ponderato e non affrettato, mediante un percorso e con tempistiche idonee a permettere di conseguire le conoscenze e l'esperienza necessarie per attuare, in più fasi, l'ingresso nel nuovo mercato cinese.

In campo assicurativo Generali conferma la propria storica dimensione globale, risultando al primo posto nel 2010 fra gli assicuratori esteri in Cina attraverso Generali China Life, prima fra le joint venture a partecipazione straniera con una raccolta premi pari a circa 344 milioni di euro e una crescita del 46 per cento, cui corrisponde una quota di mercato del 18,3 per cento.

La dimensione del fenomeno è tale che le imprese italiane dovrebbero evitare di approcchiare il tema della presenza in Cina in maniera tradizionale, considerando invece che nel processo di globalizzazione in corso le attività localizzate all'estero possono offrire un notevole supporto anche alla capacità innovativa delle imprese italiane. In generale è necessario riflettere profondamente su come formulare le decisioni da prendere per riposizionare il made in Italy sui mercati globali.

Infine, le opportunità offerte dalla Cina non sono facili da cogliere poiché il modo di operare e di ragionare necessita di importanti conoscenze e competenze.

Per questa ragione diventa estremamente importante per gli imprenditori italiani che stanno pensando alla Cina imparare dall'esperienza delle realtà che sono già entrate nel mercato cinese, onde evitare gli errori commessi in precedenza e cogliere in modo più agevole le opportunità che il mercato locale offre.

Ci sono poi quegli operatori che si pongono in posizione intermedia tra il mercato cinese e l'imprenditore italiano: si tratta di aziende che hanno sviluppato una profonda conoscenza del mercato locale e ora sono in grado di coadiuvare gli investitori: per esempio supportando coloro per i quali la Cina è un luogo di approvvigionamento di materiali e prodotti, attraverso la ricerca e selezione di fornitori nonché nel controllo di qualità; oppure coloro per i quali la Cina rappresenta il mercato in cui operare, sostenendone l'azione di marketing e la gestione del rischio d'impresa.

Altresì importante è definire con coerenza e concretezza gli obiettivi che devono essere raggiunti, dal momento che la Cina è un'occasione in termini assoluti ma non lo è allo stesso modo per tutte le realtà aziendali: per alcuni imprenditori il Paese del Dragone potrà rappresentare un mercato per l'approvvigionamento di prodotti e semilavorati, per altri continuerà a offrire la soluzione per mantenere bassi i costi di produzione e rimanere competitivi sui mercati internazionali, per altri ancora sarà il nuovo mercato di sbocco. In ciascun caso, il percorso di avvicinamento e di consolidamento in loco seguirà direttrici differenti.

## **2. A DIECI ANNI DALL'ENTRATA IN VIGORE DELLA LEGGE SUI CONTRATTI**

La Costituzione cinese del 4 dicembre 1982, al fine di sancire l'impegno del governo al riconoscimento del principio di supremazia della legge, nel 1999 è stata emendata e, all'art. 5, è stato inserito l'inciso secondo il quale «La Repubblica Popolare Cinese si impegna a governare il Paese in forza della legge e a costruire uno Stato socialista fondato sul principio di legalità».

La riforma economica avviata nella Repubblica Popolare Cinese dall'inizio degli anni Ottanta ha portato all'emanazione di tutte le principali leggi necessarie a costruire un nuovo e moderno sistema giuridico, dotando la Cina di strumenti normativi sempre più numerosi, anche se in via immediata non necessariamente dettagliati e puntuali, comunque al passo con lo sviluppo economico e sociale del Paese e tali da permettergli di confrontarsi in modo sempre più adeguato con la realtà internazionale.

Si consideri che soltanto tra il 2006 e la prima parte del 2009 sono state emanate – perlopiù in riforma di testi anteriori poco meno recenti – alcune nuove leggi fondamentali in materia di società, fallimento, contratto di lavoro, diritti reali, imposta sul reddito delle persone giuridiche, brevetti, assicurazione ecc., per citare le principali.

L'aspetto critico, al riguardo, rimane peraltro quello di stabilire se e come questa legisla-

zione venga applicata tenuto conto di alcuni importanti fattori che caratterizzano la Cina.

In primo luogo, si deve infatti considerare la difficoltà che a volte emerge nel conciliare la grande mole di produzione normativa emanata dagli organi legislativi ai vari livelli dell'amministrazione centrale e locale.

Secondariamente, si deve tenere conto della reale percezione da parte cinese della regola di diritto e del ruolo che gioca la cultura cinese rispetto all'interpretazione e all'applicazione della propria legislazione.

Quest'ultimo rilievo si riflette, in particolare, sul modo di concepire lo strumento contrattuale da parte di un soggetto cinese che, spesso, si contrappone alla concezione che del contratto può avere la controparte di cultura occidentale; diversità di concezione che, come vedremo, a tratti può rendere difficoltose le trattative contrattuali, prima, e l'esecuzione del contratto, successivamente<sup>3</sup>.

La Legge cinese sui Contratti, la prima legge uniforme in materia in questo Paese, è entrata in vigore poco più di dieci anni fa, nell'ottobre del 1999, e da allora è stata affiancata da alcuni importanti e sicuramente utili provvedimenti a carattere interpretativo emanati dalla Corte Suprema del Popolo, nonché da leggi e regolamenti a carattere speciale che, pur offrendo a loro volta importanti spunti interpretativi, hanno lasciato in ogni caso inalterata l'originale struttura della Legge.

Proprio per il fatto che, a differenza di altri testi di legge a carattere generale, la Legge non è di recente emanazione ma rappresenta un testo normativo ormai inserito nell'ordinamento giuridico da diversi anni, risulta oggi più che mai utile e opportuno esaminare come sia stato, nella realtà giuridica e commerciale cinese, finora recepito e applicato il relativo dettato normativo.

La predetta analisi va condotta, a maggior ragione, se si considera che il contratto rappresenta il primo e più importante strumento giuridico con cui qualsiasi investitore deve confrontarsi nel momento in cui decida di avviare affari, si tratti di operazioni a carattere commerciale piuttosto che di natura produttiva, ovunque nel mondo e quindi anche in Cina.

Per tale ragione, l'analisi giuridica della Legge oggetto della presente opera, oltre che svilupparsi secondo un criterio comparativo con la normativa italiana, internazionale e straniera di riferimento in materia, tiene conto altresì delle interpretazioni fornite dalla Corte Suprema e della più significativa giurisprudenza cinese sviluppatasi negli ultimi anni, onde permettere al lettore di meglio comprendere i criteri applicativi e di interpretazione utilizzati con riguardo alla Legge stessa nell'arco dell'ultimo decennio, ossia durante un percorso temporale estremamente importante, lungo il quale il ruolo commerciale e politico della Cina si è via via sempre più imposto sullo scenario economico mondiale.

---

<sup>3</sup> Interessante l'analisi di una dottrina che spiega la contrapposizione tra contraente occidentale e contraente cinese rispetto alla concezione del contratto: «Westerns view contract formation as the culmination of a negotiation process and period. The contract is the "end result". From the Chinese perspective, the "final" contract signifies that a relationship exists and terms-negotiations may now continue. The "final" contract signals the beginning for real contract negotiations [...]», in P. Pattison, D. Herron, «The Mountains Are High and the Emperor Is Far Away: Sanctity of Contract in China», *American Business Law Journal*, Spring 2003, p. 460.

### 3. L'ARTICOLAZIONE DEL TESTO

Il libro si apre, al primo capitolo, con un'analisi riguardante le metodologie d'investimento adottabili dalle imprese italiane in Cina, con brevi considerazioni in merito ad alcune aziende che negli ultimi anni sono sbarcate nel Paese riuscendo a consolidare la propria posizione sul nuovo e complesso mercato asiatico. A tale riguardo, sono esaminati casi aziendali che hanno seguito percorsi d'investimento diversi fra loro e, proprio perché ritagliati sulle specifiche caratteristiche e peculiari obiettivi di ciascuna impresa, rappresentano oggi delle scelte di strategia aziendale di successo, tanto nel settore del trading che nell'ambito produttivo.

L'analisi condotta in tal senso permette al lettore di comprendere e individuare gli elementi che possono giocare un ruolo fondamentale nel processo d'internazionalizzazione dell'impresa italiana in Cina, nonché definire i criteri metodologici per affrontare il Paese del Dragone in modo ponderato ed efficace e, quindi, con maggiore possibilità di successo. Il primo capitolo si chiude con un'analisi dedicata alla trattativa contrattuale in Cina, in cui si pone l'attenzione sulla caratteristica condotta negoziale della controparte cinese e su come la cultura plurimillenaria di questa civiltà asiatica condizioni in modo determinante l'approccio e la tecnica cinese rispetto alla gestione della negoziazione e dell'esecuzione del contratto. Sotto questo profilo, sono illustrati interessanti spunti relativi all'etichetta cinese negli affari e ad alcuni criteri comportamentali che l'operatore occidentale può adottare per affrontare in modo costruttivo una trattativa negoziale con il proprio interlocutore cinese.

Nei successivi capitoli, il libro si sviluppa sullo studio della normativa cinese in materia di contratti, in considerazione della rilevante centralità che questo strumento giuridico occupa nella conclusione di qualsiasi operazione di business, sia che si tratti di scambi di natura commerciale che di progetti d'investimento più strutturati che comportino la creazione di una stabile entità giuridica in loco.

In particolare, il secondo capitolo tratta lo sviluppo storico della legislazione cinese in materia di contratti e contiene un percorso di analisi utile a comprendere come il contratto, soprattutto in conseguenza del sistema ad economia pianificata cinese introdotto a seguito della proclamazione della Repubblica Popolare nel 1949, sia stato utilizzato e inquadrato nell'ordinamento cinese fino alla fine degli anni novanta, ossia fino a quando è stata infine promulgata la prima legge uniforme in materia ancora oggi vigente.

Dal capitolo 3 al capitolo 10 il libro esamina la principale normativa di riferimento in materia di contratti, procedendo con un'analisi puntuale sulle disposizioni generali della Legge Cinese dei Contratti del 1999, volte a permettere al lettore di comprendere come il contratto in Cina venga concluso, acquisti efficacia, sia eseguito, modificato e risolto, nonché di come venga trattato l'inadempimento contrattuale e come sia disciplinato il contratto internazionale concluso tra una parte cinese e una parte straniera. Nel testo sono inserite numerose schede contenenti, in forma riassuntiva, significative sentenze

delle corti cinesi che negli ultimi anni si sono pronunciate su controversie aventi per oggetto rapporti contrattuali; detta giurisprudenza offre al lettore un'utile indicazione circa i criteri di interpretazione e applicazione della sopra citata Legge successivamente alla sua entrata in vigore.

L'ultima parte del libro è dedicata allo studio delle disposizioni legislative riguardanti due importanti contratti: il contratto di compravendita e il contratto di joint venture. Il contratto di compravendita assume un notevole rilievo nell'ambito dei rapporti commerciali che spesso vedono coinvolti operatori stranieri e controparti cinesi. Il contratto di joint venture, per parte sua, costituisce uno dei più importanti momenti della trattativa negoziale per l'investitore straniero che in Cina intenda costituire una società con il coinvolgimento di uno o più soci cinesi. Si tratta, quindi, di due figure contrattuali estremamente delicate la cui conoscenza da parte degli imprenditori italiani assume una grande importanza per iniziare a confrontarsi con il complesso mercato cinese. In tal senso, sono proposti due modelli contrattuali di compravendita e di joint venture come utile e pratico riferimento per il lettore.

Il libro è chiuso da alcune appendici che contengono le tabelle per la comparazione tra la Legge Cinese dei Contratti e la correlata normativa italiana e internazionale, onde offrire un immediato strumento di indagine e raffronto al lettore, mentre nel sito *www.egeaonline.com* è reperibile il testo originale della Legge Cinese dei Contratti con la traduzione a fronte in inglese.

# INDICE

|                                                                                   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>PREFAZIONE</b> <i>di Cesare Romiti</i>                                         | XI   |
| <b>RINGRAZIAMENTI</b>                                                             | XIII |
| <b>INTRODUZIONE</b>                                                               | XV   |
| <b>1 METODOLOGIE D'INVESTIMENTO</b>                                               |      |
| 1.1 Introduzione: investimenti e strategie di crescita                            | 1    |
| 1.2 Investimenti e vantaggio competitivo                                          | 4    |
| 1.3 La gestione del processo di acquisizione                                      | 8    |
| 1.4 La sostenibilità di un'acquisizione                                           | 11   |
| 1.5 La presenza di un advisor                                                     | 12   |
| 1.6 La trattativa contrattuale in Cina                                            | 15   |
| 1.6.1 Tradizione culturale cinese e pensiero strategico applicati alla trattativa | 16   |
| 1.6.2 I criteri di gestione della trattativa contrattuale                         | 19   |
| 1.6.3 L'etichetta cinese negli affari                                             | 22   |
| <b>2 LE ORIGINI DEL CONTRATTO</b>                                                 |      |
| 2.1 Il contratto nella storia                                                     | 25   |
| 2.2 La codificazione moderna                                                      | 26   |
| 2.2.1 I codici nazionalisti                                                       | 26   |
| 2.2.2 La Repubblica Popolare Cinese                                               | 26   |