



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Lingue e istituzioni economiche e giuridiche dell'Asia e
dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

**La gestione delle risorse umane in Cina: la storia,
gli sviluppi e le nuove strategie**

Relatore

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Correlatore

Ch. Prof. Franco Gatti

Laureanda

Benedetta Battiston

Matricola 838506

Anno Accademico

2015 / 2016

*Alla mia famiglia
e a Giovanni*

中国的人力资源管理模式：历史、进展、新的战略

前言

目前中国是世界第二大经济体，中国经济增长的速度和持续时间在历史上都没有先例。

过去中国经济增长的因素比较多。第一个因素是中国 GDP 不断增长。第二个因素是 2001 年中国加入了世贸组织（WTO），所以中国有机会加强国际经济合作联系，这样中国对外投资份额持续增长。第三个因素是过去中国经济的发展与增长 在很大的程度上取决于低成本优势，因为劳动力、企业管理、土地与原材料的成本比较低，这样全球任何国家希望对中国投资很多的资金。第四个因素是改革开放以后，中国政府把目光聚焦在经济增长，所以政府经济政策的目的是保证中国将会成为世界经济强有力的增长点。

不过现在的情况不一样了：中国 GDP 开始下滑，因为中国经济进入了一个新的增长放缓的阶段，也就是说经济转型的阶段，理由是经济结构正在变化。中国过去经济快速的发展造成了很多的问题：收入差异与社会不平等的问题，中国与其他发达国家之间的技术发展差异比较强，污染的问题越来越严重。所以可以说这个经济发展战略模式不太适合现在的经济形势，换句话说中国发展战略需要改变。

本论文的目的在于介绍中国企业的人力资源管理的模式，因为我认为中国企业的经营战略应该重视人力资源。理由是现在世界经济进入了“知识经济”的阶段，人才被认为是人力资源管理模式的重点，人力资源战略作为企业发展总战略的重要组成部分，因此，为了提高企业的国际竞争力，人才资源的开发越来越重要。

中国人力资源管理的学科比较年轻，毕竟中国进入了现代化与全球化的过程只有 40 年，所以从 80 年代开始，中国借鉴西方经济学科的理论。

我认为毛泽东时代的公社与企业的管理模式 被认为是建国后最早的人事管理模式，因此本论文的第一章分析了那个时候的人事管理的问题。

当时主要是国有企业，在毛泽东时代中国劳动力从“九三铁”的人事管理系统获得很多的好处。“九三铁”系统可以分为三类：“铁饭碗”系统，“铁工资”系统与“铁交椅”系统。

毛泽东思想拒绝失业的观念，所以在“铁饭碗”制度的情况下大家都有可能找到一个固定的工作。这些劳动力的工资也不能降低，这是“铁工资”的意思，并且当时的企业招聘的那些经理都不会被解雇，这是“铁交椅”制度的目的。

第二章描写了中国企业经营转型的进展。当然计划经济系统造成的问题非常大：成本太高，人员太多，国有企业的生产率太低，人力磨洋工的现象非常严重。所以1978年邓小平开始促进他设计的经济政策，因为他希望实现中国的四个现代化，也就是说农业、工业、国防和科学技术的现代化。这些经济政策的结果是国有企业数量的减少并私营企业数量的增长。

经济改革以后，自从邓小平进行改革开放政策以来，中国与国际接轨，所以从80年代开始，中国的外资企业与外商独资企业开始增强。当然西方国家的经济理论对中国造成了很强的影响，中国对西方知识很感兴趣，所以中国企业开始借鉴西方企业的经验，结果是中国人力资源管理模式的变化。

在现代化时代，中国企业开始以人力为资源，过去它们以人力为成本，所以可以说人事管理与人力资源管理不同。

第三章介绍了“知识经济”阶段的挑战，并阐述了为什么中国政府决定改进教育系统与人力资源的培训计划。另外，本章描述了中国劳动力市场的一些问题。

近年来，由于中国经济奇迹，很多的大型企业开始增强：中国企业不断对外发展，所以它们知道跨国经营模式的趋势。中国政府开始对中国教育系统投资，因为在“知识经济”的情况下人力资源的教育水平越来越重要：这是因为人力资源的教育发展有可能提高企业在国际市场上的竞争力。同时人力资源培训的系统成为企业经营战略系统最重要的组成部分之一，因此越来越多的中国企业开始使用人力资源培训与开发的计划。

不过中国的劳动力市场还有很多的问题：人员流失率的压力越来越严重 因为人员流失的成本非常高，所以越来越多的企业人力资源部门正在寻找一些解决方法，因为它

们真希望降低员工流失造成的这些损失。然后中国劳动力市场还有另外的问题，也就是说人才招聘的问题，理由是人才危机造成了很多的困难。当然还有很多的措施需要采纳，但是可以说中国招聘系统的进展比较好。

本论文的第四章阐述了为什么可以说中国文化对人力资源管理模式的计划起着重要的作用。

第一个理由是“关系”的现象对中国社会经济制度造成很强的影响，中国人常常采用“关系”，因为通过它们大家都有可能获得不同的优势。实际上“关系”系统影响到很多的企业经营系统，因为“关系”的动态涉及到人力资源管理的模式，比如说招聘的模式。

第二个理由是孔子的理论对中国人的行为还有很大的影响。结果是劳动力很难争取主动，他们很难越俎代庖，并认为“不在其位，不谋其政”。所以这些行为不得不涉及到人力资源管理战略的模式。

第五章介绍了三个意大利公司：这些公司是 Bottero spa、Osmap spa 与 Savio spa。这些公司都把它们的生产系统转移到中国。我访问了这些公司的目的是描写以下它们采用的人力资源管理的战略。

Bottero spa 的总经理说 中国劳动力市场还有比较严肃的问题，比如说人员流失率、人才招聘等问题，但是 Bottero 决定采取一些经营政策来克服这些困难：Bottero 通过一些员工刺激政策减低了人员流失率，并加强它自己的人员培训的计划来保证产品的质量。

Osmap spa 介绍的形势代表最悲观的情况，因为 Osmap 在中国正在面临很多的困难。原因是 Osmap 受到了“关系”的压力，它的人员流失率太高。Osmap 采取了很多的刺激政策来解决这些问题，但是人员流失率的影响太强：Osmap 副总理说 人员对公司的生产过程不感兴趣，他们只关注到他们的工资，所以 如果他们找到另外的最高的工资，那就他们很简单地放弃他们的工作。

Savio spa 是最乐观的：Savio 总经理说 关于人员流失率与人才招聘的困难没有太大的问题。理由很多：Bottero 与 Osmap 位于广东，Savio spa 位于山东，广东省比山东省比较发达，可以说中国最活跃的工会位于中国最发达的地区，所以 Savio 人员流失率的压力不太强。并且 Savio 公司常常雇佣当地人，因此可以说这被认为是很有远

见的政策，因为人员的工作位置离他们的来源地很近，所以他们很难找到另外的工作。

这些三个公司的介绍描述了三个不同的人力资源管理的战略：所以成绩最好的人力资源管理模式是什么？这很难知道，因为我们可以采用最好的人力资源管理模式，但是如果把这个系统转移到另外的公司，那不知道这个系统是否适应那个公司的战略：所以企业采取的人力资源管理战略很多，我们只可以说最合适的模式是提高企业国际竞争力的模式，但是没有固定的规定。

近年来中国人力资源管理学进入了一个转型的阶段：人力资源管理系统的影响因素很多，还有很多的方面需要分析，但是进展比较正面。本论文将会介绍所有的这些方面，因为，为了提高竞争力，任何企业应该重视人力资源管理的一些方面，也就是说招聘、薪资福利、绩效考核、培训工作等方面。

INDICE GENERALE

•	INTRODUZIONE.....	1
•	CAPITOLO 1 – Il maoismo e le prime forme di gestione del personale.....	4
◦	1.1 Le basi dell'ideologia maoista.....	5
◦	1.2 Il piano del “grande timoniere”.....	7
◦	1.3 Le comuni popolari.....	11
◦	1.4 Le industrie.....	17
◦	1.5 Le prime forme di gestione del personale.....	21
◦	1.6 Il maoismo e la Rivoluzione Culturale: cos'è andato storto?.....	23
•	CAPITOLO 2 – Verso il moderno HRM nell'era delle riforme.....	26
◦	2.1 La fine del maoismo: il contesto politico, l'ascesa di Deng e la situazione economica.....	26
◦	2.2 Nuovo leader, nuove riforme.....	33
◦	2.3 La riforma delle imprese e le influenze sulla gestione del personale.....	36
◦	2.4 L'abbandono del <i>tiefanwan</i>	40
◦	2.5 La nuova gestione del personale.....	45
•	CAPITOLO 3 – L'enfasi sulle competenze e le nuove sfide dell'HRM.....	49
◦	3.1 Le cause del miracolo economico cinese.....	51
◦	3.2 L'altra faccia della medaglia.....	57
◦	3.3 Nuovi orizzonti di crescita: il capitale umano e il sistema di istruzione.....	59
◦	3.4 Il training e la ricerca dei talenti.....	65
◦	3.5 Le sfide dell'HRM in Cina.....	71
•	CAPITOLO 4 – L'impatto della cultura sui processi di HRM.....	81
◦	4.1 Le <i>guanxi</i>	82
◦	4.2 Il Confucianesimo.....	89
◦	4.3 L'impatto della cultura sui processi HRM.....	92
•	CAPITOLO 5 – L'HRM oggi: confronto fra tre diverse realtà aziendali in rapporto al contesto cinese.....	96
◦	5.1 Bottero spa.....	98
◦	5.2 Osmap spa.....	109
◦	5.3 Savio spa.....	125
◦	5.4 I processi di HRM in Cina.....	137
•	CONCLUSIONI.....	141
•	INDICE TABELLE, FIGURE E GRAFICI.....	143
•	BIBLIOGRAFIA.....	145
•	SITOGRAFIA.....	152
•	RINGRAZIAMENTI.....	157

INTRODUZIONE

Lo sviluppo economico cinese è risultato un fenomeno senza precedenti: la Cina è diventata il paese delle opportunità, i suoi investimenti si sono rivelati preziosi per un numero elevatissimo di aziende in tutto il mondo, e la rinascita di questo paese appare ancora più sbalorditiva se si pensa a che cosa era la Cina una sessantina di anni fa. Molti hanno ritenuto che il successo della nazione derivasse da una molteplicità di fattori: lo sfruttamento dei bassi costi del lavoro, le enormi potenzialità del mercato interno, l'elevato numero dei consumatori, gli ingenti capitali accumulati negli anni, gli alti tassi di risparmio registrati nel tempo. Tutto vero, anche se attualmente pare che tali fattori non funzionino bene come in passato: l'economia cinese sta entrando infatti in una fase di transizione, l'era dei bassi costi sembra essere giunta al termine, il gap tecnologico tra la Cina e le altre potenze economiche risulta piuttosto consistente, la trappola del reddito medio è in agguato e la rapidità con cui questa crescita è avvenuta ha generato delle disuguaglianze sociali importanti e dei seri problemi di inquinamento. Pare dunque sia proprio necessario cercare un'altra soluzione per continuare a crescere. Nel corso dei miei studi mi sono sempre chiesta come la Cina sia riuscita a divenire la potenza che è oggi, come sia stato possibile programmare la sua rinascita e il suo successo coordinando un miliardo e 300 milioni di persone, come le aziende del territorio cinese siano riuscite a dominare il mercato globale gestendo una forza lavoro dotata di un background culturale fatto di socialismo e di Confucianesimo, due elementi apparentemente in contraddizione con il capitalismo con caratteristiche cinesi che la Cina di oggi dichiara di perseguire.

Il mio interesse nei confronti dei modelli cinesi di gestione delle risorse umane è nato proprio da queste curiosità: desideravo comprendere come le aziende cinesi amministrassero il proprio personale, quali fossero quelle strategie di Human Resources Management (HRM) in grado di renderle competitive e vincenti sulla scala internazionale e come la gestione del personale fosse mutata nel tempo, visti i considerevoli cambiamenti storici, istituzionali, economici e sociali che la Cina ha vissuto dai primi anni del Novecento ai giorni nostri.

L'elaborato presenta inizialmente un'analisi storica ed economica dell'epoca di Mao, il

periodo in cui si può forse iniziare a parlare delle prime forme di gestione del personale. Il primo capitolo descrive infatti le prime metodologie di amministrazione della forza lavoro caratteristiche del maoismo, osservabili nelle comuni popolari delle zone rurali e nelle industrie delle zone urbane.

Nel secondo capitolo si descrive il periodo delle riforme di Deng Xiaoping, illustrando la realtà del tempo da un punto di vista macroeconomico. Gli sviluppi delle imprese e del sistema del *tiefanwan*, il metodo di gestione del personale più utilizzato negli anni precedenti alla modernizzazione cinese, verranno ampiamente discussi per mettere in luce quanto queste prime trasformazioni si siano rivelate decisive nel determinare l'avvicinamento della Cina al moderno HRM.

Come si vedrà nel corso della tesi, le due espressioni “gestione del personale” e “gestione delle risorse umane” assumeranno, adoperate per il contesto cinese, due significati differenti e si potrà iniziare a parlare di HRM, la traduzione di “*renli ziyuan guanli*” (人力资源管理, lett. “gestione delle risorse umane”), dopo le riforme degli anni settanta e ottanta.

Il terzo capitolo è dedicato all'illustrazione dei principali fattori di sviluppo che hanno determinato il boom economico cinese e alla descrizione dei problemi che la Cina si trova oggi ad affrontare a causa dell'eccessiva velocità della sua crescita. Verrà esaminato il processo che ha portato le imprese cinesi alla consapevolezza di quanto fosse importante la formazione di un capitale umano dotato di competenze effettive e spendibili sul campo di lavoro e si illustreranno le politiche di conseguenza adottate dal governo per il miglioramento del sistema di istruzione e dalle imprese per lo sviluppo dei sistemi di training. Si analizzeranno infine le problematiche che attualmente affliggono l'HRM in Cina: l'elevato tasso di turnover, la mancanza di professionalità e la ricerca dei veri talenti.

Il quarto capitolo contiene una riflessione sulle variabili culturali che maggiormente incidono sui processi di HRM: si illustreranno i fenomeni derivanti dalle influenze delle *guanxi* e dal retaggio culturale del Confucianesimo per cercare di comprendere come la cultura riesca ancora a plasmare la mentalità del lavoratore cinese e, di conseguenza, a condizionare i processi di HRM adottati dalle aziende.

Nel quinto capitolo verranno esposte le tre interviste realizzate con i rappresentanti delle aziende Bottero spa, Osmap spa e Savio spa: gli interventi verranno riportati per

esteso e descriveranno quindi le strategie di HRM scelte dalle rispettive aziende. Il commento successivo servirà a riportare quanto emerso dall'analisi empirica effettuata con la letteratura esaminata per la stesura dell'elaborato e avrà lo scopo di delineare le principali caratteristiche dei processi di HRM della Cina.

CAPITOLO 1

Il maoismo e le prime forme di gestione del personale

La gestione delle risorse umane cinese ha subito negli anni diverse trasformazioni dovute ai profondi cambiamenti storici e sociali di cui la Cina è stata protagonista dagli anni cinquanta fino ai giorni nostri.

Nel processo di apertura della nazione, iniziato in un certo senso con Mao e proseguito con Deng Xiaoping, risultò necessario aggiornare i sistemi di pianificazione economica che iniziarono ad essere utilizzati in epoca maoista, e questo per potersi rapportare con le potenze occidentali e per competere con esse, anche se queste ultime erano presenti sulla scena mondiale da molto più tempo della Cina.

Diventare influenti sulla scala internazionale rappresentava una vera e propria sfida, dal momento che le basi economiche e di sviluppo da cui si partiva erano piuttosto modeste. Tuttavia l'obiettivo dello sviluppo venne incarnato dalle ideologie sia di Mao che di Deng, dato che i due, pur partendo da due pensieri diversi e per certi versi opposti, sognavano un futuro prospero ed efficiente per la nazione cinese.

Le chiavi di successo in tale processo di rinascita sono molte ma esaminando il cammino percorso dalla Cina, che comportò la sua scalata sulla scena internazionale fino a renderla la seconda potenza economica mondiale, mi è parso interessante concentrarmi sui metodi di gestione delle risorse umane utilizzati dagli anni cinquanta ad oggi, ritenendo che fosse necessario comprenderli più a fondo per capire quali vantaggi avessero portato alla imprese cinesi le varie politiche di Human Resources Management (HRM) adottate negli anni.

Partendo dagli anni cinquanta si esamineranno le forme gestionali del programma maoista, analizzando l'ideologia sottesa a tali politiche e i difetti dei sistemi messi in pratica, per arrivare poi a rapportare questi ultimi con le modalità di gestione più moderne utilizzate con Deng negli anni settanta e in seguito.

Mao Zedong: il tiranno della Cina degli anni cinquanta e sessanta o il liberatore della nazione? L'uomo che ha aperto la Cina al mondo o colui che ha trascinato il paese nella carestia e nell'arretratezza? Il politico che ha svegliato l'animo della gente o colui che ha

indottrinato il popolo e ne ha manipolato i cervelli?

Ci si interroga ancora oggi sul significato storico della figura di Mao Zedong (毛泽东, *Máo Zédōng*, 1893-1976), il “grande timoniere” (伟大舵手, *wěidà duòshǒu*)¹ che a quarant'anni dalla propria morte è ancora in grado di affascinare, stupire e incuriosire una moltitudine di studiosi e di sinologi, e i cinesi stessi.

L'enorme quantità di giudizi di cui è stata ricoperta la figura politica di Mao rimanda all'innegabile influenza che il politico ha esercitato sul popolo cinese che, ancora oggi, vive in un paese intriso del suo ricordo. Il culto di Mao non è ovviamente paragonabile a quello a cui erano sottoposti i cinesi quando egli era in vita, ma in piazza Tiananmen (天安门, *Tiān'ānmén*) il faccione del “grande timoniere” è tutt'oggi presente, come se stesse ancora vigilando sul suo popolo.

L'eredità maoista pesa ancora molto sulla Cina: i pensieri, l'ideologia, i modelli economici di cui il maoismo si è fatto portavoce hanno condotto a profondi cambiamenti, ad una rivoluzione vera e propria che ha invaso il popolo cinese e ne ha ridimensionato il pensiero e la vita, anche attraverso nuove forme di organizzazione economica.

Non stiamo parlando delle moderne tecniche di gestione delle risorse umane, siamo appena agli inizi, ma è un inizio fatto di cambiamenti drastici, drastici al punto da aver lasciato tracce anche a distanza di anni, anche nella delineazione delle caratteristiche di quello che diventerà negli anni successivi il management in Cina, che manterrà sempre delle “caratteristiche cinesi”² inconfondibili.

Si costituiscono in questo periodo le prime forme di organizzazione economica, volte sicuramente, nonostante tutto ciò che si può affermare sui successi e sugli insuccessi del maoismo, ad accelerare lo sviluppo della nazione cinese, a svegliare il “dragone” d'Oriente che al giorno d'oggi ci stupisce quotidianamente.

1.1 Le basi dell'ideologia maoista

Il Movimento del 4 maggio 1919 (五四, *Wǔsì*) vide migliaia di studenti scendere in piazza dopo la Conferenza di Parigi: il Trattato di Versailles stabiliva che lo Shandong risultasse

1 Yves Chevrier, *Mao Zedong e la rivoluzione cinese* (Firenze: Giunti, 1993). Mao venne soprannominato “grande timoniere”, come si evince da numerosi articoli, documenti e testi storici. Un esempio ne è quello sopra citato.

2 Malcolm Warner, «Human resource management in China revisited», *The International Journal of Human Resource Management* 15, n. 4-5 (2004): 617-34. L'autore parla del management con “caratteristiche cinesi”.

assegnato alla Germania alla fine della spartizione dei territori operata dalle potenze occidentali dopo la Prima Guerra Mondiale. Fu l'indignazione a spingere gli intellettuali a protestare e fu proprio da questo clima che il giovane Mao venne influenzato politicamente³. Egli alimentò i propri sentimenti rivoluzionari anche grazie alla conoscenza di altre due ideologie, che risultarono caratterizzanti per tutto il suo percorso politico: il marxismo e il leninismo⁴.

Le due correnti attrassero Mao per la potenza rivoluzionaria di cui erano proprie, per le novità che trasmisero: l'importanza della lotta di classe, il potere delle masse e la riforma totale del sistema rimasero dei capisaldi del movimento maoista fino alla sua fine.

La Cina dell'epoca era un paese sottosviluppato, una nazione che poggiava la propria economia su un'agricoltura dalle tecniche arretrate. Il popolo cinese veniva deriso e frainteso poiché di esso si conosceva poco e male: le difficoltà della lingua, la scarsa attenzione dei media per le faccende riguardanti la Cina e la distorsione dei messaggi provenienti dall'Oriente erano all'ordine del giorno⁵. E tutto ciò non poteva che alimentare la credenza che la Cina fosse una nazione debole, inferiore, da dominare, soprattutto in un contesto come quello della Prima Guerra Mondiale, costellato dalle mire espansionistiche degli stati occidentali.

Non era questo ciò che Mao aveva pensato per il proprio paese: scopo della sua politica era aprire la Cina al mondo, preservandone però l'identità. La nazione doveva affacciarsi alle altre potenze, mettendosi economicamente in gioco e accettando le tecniche e il sapere occidentali, solo ed esclusivamente per trarne vantaggio, e non per affermarne la superiorità⁶. Dopo anni di dominazione la Cina aveva voglia di cambiare, di svegliarsi.

L'imperialismo occidentale era sinonimo di un'umiliazione che il popolo cinese si

3 Stuart R. Schram, «Mao Zedong a Hundred Years On : The Legacy of a Ruler», *The China Quarterly* 137 (1994): 125-143. L'autore fornisce una descrizione iniziale a riguardo delle ideologie e dei movimenti politici dell'epoca che influenzarono il pensiero maoista.

4 Guido Samarani, *La Cina del Novecento : dalla fine dell'Impero a oggi* (Torino: Einaudi, 2004). Anche il manuale appena indicato elenca le teorie rivoluzionarie da cui il maoismo ha tratto ispirazione.

5 Laura De Giorgi, «La nascita della “nuova Cina” sui giornali italiani: le corrispondenze del Corriere della Sera e dell'Unità nel 1949», *Annali di Ca' Foscari : Rivista della Facoltà di Lingue e Letterature straniere dell'Università di Ca' Foscari* 49, n. 3 (2010): 205-26. L'articolo conferma come l'opinione pubblica sui fatti riguardanti la Cina fosse spesso influenzata da pregiudizi basati su scarse conoscenze.

6 Stuart R. Schram, «The Limits of Cataclysmic Change: Reflections on the Place of the “Great Proletarian Cultural Revolution” in the Political Development of the People's Republic of China», *The China Quarterly* 108 (1986): 613-24. L'autore menziona due elementi divenuti caratterizzanti nel pensiero politico cinese successivo alle guerre dell'oppio (“to master the techniques of the west in order to resist western domination, and [...] to draw on elements of western culture in striving to create a new Chinese civilization” – “impadronirsi delle tecniche d'oltremare per resistere alla dominazione occidentale e prendere spunto dalle culture d'Occidente per creare una nuova civiltà cinese”).

dimostrava stanco di subire⁷, come si evince anche dalle seguenti parole di Mao:

“Ho sessant'anni. Potrei morire di malattia o in un incidente aereo, o per mano di qualcuno mandato da Chiang [Kai-shek] apposta per uccidermi. Ma credo sarò ancora in vita quando vedrò la fine dell'imperialismo. Questo è ciò che desidero e spero.”⁸

La Cina era dunque venuta a conoscenza di un mondo nuovo, fatto di stati che apparivano più all'avanguardia su qualsiasi fronte, e aveva tutte le intenzioni di imitare quel sapere straniero tanto affascinante, in modo da trarne beneficio.

Il popolo cinese avrebbe mantenuto la propria integrità e i propri valori tradizionali, impegnandosi però ad “aprire” la propria mente, o a “farsi aprire” la mente, assimilando i concetti della lotta, della mobilitazione di massa, della rivoluzione e della ribellione e collaborando col Partito Comunista Cinese (PCC, 共产党, *Gòngchǎndǎng*) al progetto che avrebbe visto nascere una Cina sicuramente diversa.

Le basi del pensiero maoista rimandano anche ad altre teorie occidentali: Mao venne affascinato dal culto dell'eroe di Nietzsche e dall'individualismo⁹. Ma la forza della rivoluzione, la lotta del proletariato e la mobilitazione di massa si consolidarono come gli assoluti capisaldi promossi dal “Timoniere”, reso ancor più sicuro dalla preponderanza del partito comunista, divenuto dominante (变成执政党, *biànchéng zhízhèngdǎng*).

Il modello da seguire per lo sviluppo, quello sovietico, era ormai pronto, rielaborato e riadattato in base alle esigenze della Cina: “la Russia di oggi è il nostro domani”¹⁰ recitava uno degli slogan più in voga dell'epoca, e Mao si dimostrava sempre più determinato ad applicare puntualmente gli insegnamenti tratti dall'Urss.

1.2 Il piano del “grande timoniere”

La riforma in programma andava applicata zona per zona e riadattata in base alle esigenze locali, utilizzando un metodo paragonabile al “*patch-work*”¹¹, in cui i vari

7 Jean-Luc Domenach, *Dove va la Cina?: da Tienanmen a oggi* (Roma: Carocci, 2003). L'autore nomina la dominazione occidentale in Cina descrivendola come un periodo umiliante e di sottomissione.

8 Citato in: Tracy B. Strong e Helene Keyssar, «Anna Louise Strong: Three Interviews with Chairman Mao Zedong», *The China Quarterly* 103 (1985): 489-509.

9 Come si evince da: Schram, «Mao Zedong a Hundred Years On: The Legacy of a Ruler».

10 Citato in: Richard Curt Kraus, «The Limits of Maoist Egalitarianism», *Asian Survey* 16, n. 11 (1976): 1081-96.

11 Schram, «Mao Zedong a Hundred Years On: The Legacy of a Ruler». Si parla di “*patch-work method*”.

elementi delle teorie studiate venivano combinati assieme, col fine di “costruire un socialismo”¹² in grado di guidare il paese sulla via dello sviluppo economico.

«La riforma è un lavoro di “*patch-work*”. Dovremmo sostenere una trasformazione su larga scala.... Dovremmo seguire il modello sovietico, [...] che rappresenta la via appena scoperta dopo che tutte le altre vie si sono rivelate dei vicoli ciechi.»¹³ (Mao Zedong)

La mobilitazione di massa (群众运动, *qúnzhòng yùndòng*) assumeva un ruolo sempre più rilevante poiché la partecipazione del popolo alla politica rappresentava per Mao un tassello fondamentale in vista della realizzazione dei progetti pensati per la Cina. Le menti andavano scosse, il popolo doveva essere in grado di “controllare e supervisionare l'organizzazione”¹⁴. L'unificazione (一元化, *yīyuánhuà*)¹⁵ era l'elemento fondamentale per il funzionamento del sistema e la sua importanza diveniva indiscutibile se si pensa a ciò che il partito aveva in serbo per il popolo: un programma di indottrinamento e di rieducazione volto a ricostruire le idee della nazione col fine di assicurare la legittimità del PCC¹⁶:

“Dobbiamo abbandonare la strada sbagliata e percorrere quella giusta e questo non può essere fatto con la forza. L'unico modo è persuadere le persone. Dobbiamo unire l'intero partito sulla strada giusta per combattere il nemico.”¹⁷ (Mao Zedong)

Il contesto descriveva a pieno un'economia “di comando”¹⁸, una realtà economica in cui

12 Schram, «The Limits of Cataclysmic Change: Reflections on the Place of the “Great Proletarian Cultural Revolution” in the Political Development of the People’s Republic of China». L'autore parla di “*building socialism*”: ciò che colpisce è l'utilizzo del verbo “costruire”, utilizzato per indicare quanto la creazione del socialismo cinese fosse frutto di un piano studiato a tavolino.

13 Citato in: Schram, «Mao Zedong a Hundred Years On : The Legacy of a Ruler». Per il testo originale *Xinmin xuehui ziliao. Materials on the New People's Study Society*. Pechino: Renmin chubanshe, 1980.

14 Ambrose Yeo-chi King, «A Voluntarist Model of Organization: The Maoist Version and Its Critique», *The British Journal of Sociology* 28, n. 3 (1977): 363–74. “*The masses should be in a position to supervise and control the organization.*”

15 Schram, «Mao Zedong a Hundred Years On : The Legacy of a Ruler».

16 La letteratura sull'argomento fa spesso riferimento al fatto che l'opera di indottrinamento compiuta dal partito comunista si costituisse come un mezzo per governare le masse e indurle ad agire come la dirigenza desiderava.

17 Citato in: Strong e Keyssar, «Anna Louise Strong : Three Interviews with Chairman Mao Zedong».

18 Lauri Paltmaa, «The Maoist Urban State and Crisis: Comparing Disaster Management in the Great Tianjin Flood in 1963 and the Great Leap Forward Famine», *The China Journal* 66 (2011): 25–51.

L'autore parla di “*command economy*”. Per una descrizione sull'economia cinese degli anni cinquanta si veda anche: Robert F. Dernberger, «The People’s Republic of China at 50: The Economy», *The China Quarterly* 159 (1999): 606–15.

tutto doveva essere programmato e pianificato senza che ci fosse spazio per le iniziative individuali o da parte delle imprese, senza che ci fosse alcun tipo di obiezione. Le attività economiche che potevano contare sull'appoggio del partito erano quelle disposte a preservare l'integrità nazionale e allo stesso tempo a rinnovarsi culturalmente, assimilando però solo quegli elementi di novità introdotti dal PCC.

Il programma maoista appariva di certo innovativo per l'epoca: l'idea di rilanciare la Cina come potenza a livello mondiale, di urlare al mondo la voglia di affermarsi e di dichiarare le potenzialità che la nazione poteva sfruttare rappresentava una novità, anche se i rinnovamenti accettati erano solamente quelli che il partito approvava.

I principi legati alla dittatura del proletariato marxista enfatizzavano la soggettività per determinare l'oggettività – “La soggettività crea l'oggettività”¹⁹, scriveva Mao Zedong – e il fatto che la politica fosse al comando della situazione implicava che anche le masse lo fossero.

«Lo slogan maoista “la politica al comando” potrebbe essere meglio inteso come “le masse al comando”.»²⁰

Lo strumento di cui ci si doveva servire era la lotta, poiché il conflitto, come si deduce da un frammento dell'intervista a Mao qui riportata, risultava indispensabile ai fini della creazione del socialismo. Il Presidente della Repubblica Popolare Cinese (RPC, 中华人民共和国, *Zhōnghuá Rénmín Gònghéguó*) riteneva che la risoluzione delle controversie tramite l'utilizzo della forza sarebbe risultata essenziale anche dopo il raggiungimento dell'equilibrio.

“Pensa che quando avremmo raggiunto la fase più completa del comunismo il sistema economico raggiungerà la stabilità? Io non credo. [...] Non credo che durante il regime comunista non ci sarà più opposizione, non ci sarà più lotta politica, non ci sarà più alcuna forma di rivoluzione sociale.”²¹ (Intervista di Anna Strong)

La rivoluzione politica era il mezzo che Mao aveva pensato di utilizzare per raggiungere

19 Citato in: King, «A Voluntarist Model of Organization: The Maoist Version and Its Critique». “*The subjective creates the objective.*”

20 Ibid. “*The Maoist slogan 'Politics takes command' can be best understood as the 'Masses takes command'.*”

21 Strong e Keyssar, «Anna Louise Strong : Three Interviews with Chairman Mao Zedong». Per un'ulteriore testimonianza a riguardo del pensiero politico di Mao si veda: Sally Ryan, *Talk with Mao*, in “www.marxists.org”, 2002, <https://www.marxists.org/reference/archive/strong-anna-louise/1946/talkwithmao.htm>, 29/09/2016.

traguardi economici decisamente importanti dato che il sogno del Presidente vedeva la Cina superare la produzione industriale britannica in quindici anni e quella americana in trenta²²: sono in molti gli studiosi che concordano sul fatto che tale progetto fosse decisamente troppo ambizioso, per non dire folle anche se, come verrà illustrato in seguito, il maoismo non ricevette solo critiche negative²³.

In ogni caso, per realizzare tale piano era indispensabile che le campagne venissero riorganizzate, che producessero molto di più per sostenere un'industria che doveva crescere velocemente ed efficacemente. Le idee di Mao si concretizzarono in fretta dato che, dal 1949, anno della fondazione della RPC, il PCC sconfisse ogni opposizione politica.

Dal 1950 gli effetti della politica economica messa in atto dal partito divennero sempre più evidenti; vennero ad esempio varate in quell'anno la legge sulla riforma agraria e quella sul matrimonio²⁴. La prima Costituzione (宪法, *Xiànfǎ*) del 1954, formulata dall'Assemblea Nazionale Popolare (ANP, 中国人民代表大会, *Zhōngguó Rénmín Dàibiǎo Dàhuì*), legittimava a pieno il PCC e ne riconosceva l'unicità²⁵. Gli anni che vanno dal 1953 al 1957 videro l'attuazione del Primo Piano Quinquennale (第一个五年计划, *dì yī ge wǔ nián jìhuà*), mentre nel 1958 venne lanciato il Grande Balzo in Avanti (大跃进, *Dàyuèjìn*), il programma economico che secondo Mao avrebbe dovuto condurre la Cina ad affermarsi come potenza economica mondiale²⁶. L'irrazionalità economica del progetto venne più volte condannata, dal momento che la dirigenza dell'epoca, troppo presa dall'enfasi di applicare fedelmente i principi comunisti, dimostrò spesso di

22 Wei Li e Dennis Tao Yang, «The Great Leap Forward: Anatomy of a Central Planning Disaster», *Journal of Political Economy* 113, n. 4 (2005): 840-77. Gli obiettivi dichiarati sono stati spesso considerati economicamente irrazionali, come afferma il documento citato.

23 Mark Selden, «Jack Gray, Mao Zedong and the Political Economy of Chinese Development», *The China Quarterly* 187 (2006): 680-685.

24 Samarani, *La Cina del Novecento: dalla fine dell'Impero a oggi*. L'obiettivo della legge sul matrimonio del 1950 era l'eliminazione di alcuni fenomeni negativi che dilagavano tra la popolazione dell'epoca, come i matrimoni combinati, gli infanticidi e la compravendita di bambini. Le donne dovevano essere ritenute uguali agli uomini, anche a livello lavorativo. Proprio per questo alcuni studiosi ritengono che il PCC fosse tanto determinato a ribadire l'uguaglianza di genere al fine di liberare ogni forza produttiva: le donne in grado di lavorare dovevano farlo, entrando a far parte di quella forza lavoro che avrebbe collaborato allo sviluppo industriale e che avrebbe fatto crescere la potenza cinese.

25 Ibid. Le costituzioni successive, del 1975, del 1978 e del 1982, quella attualmente in vigore, hanno previsto alcune modifiche ma l'unicità del partito rimane indiscussa.

26 Françoise Lemoine, *L'economia cinese* (Bologna: Il mulino, 2005). Il volume presenta un quadro descrittivo dell'economia cinese degli ultimi decenni, comprensivo di riferimenti puntuali riguardanti le periodizzazioni più significative.

dimenticarsi di rapportare i propri piani con la realtà economica e sociale del paese. Al di là delle conclusioni positive o negative che ognuno è libero di trarre, si potrebbe però affermare che le prime forme di organizzazione economica siano state istituite proprio in questo periodo. Il presidente Mao infatti, fondando le comuni popolari e riorganizzando queste ultime in modo tale che la nascente industria cinese ne fosse agevolata, creò le basi per la fioritura di una nuova politica economica che assumeva un tono di modernità.

1.3 Le comuni popolari

Le comuni popolari (公社, *gōngshè*) vennero create nel 1958 con lo scopo di organizzare le campagne e di accrescere la produzione agricola che, nelle idee di Mao, avrebbe dovuto costituire la base di sostentamento principale per lo sviluppo dell'industria cinese²⁷. Il loro nome rimanda alla Comune di Parigi e questo lascia intendere la loro valenza rivoluzionaria²⁸.

Il settore rurale era già stato terreno di riforme negli anni precedenti. Nel 1950, anno della legge sulla riforma agraria, vennero poste le basi per la distruzione del sistema feudale delle proprietà fondiarie. Il fine era quello di liberare i contadini dalla pesante tassazione che i proprietari terrieri imponevano: l'agricoltura sarebbe stata incentivata, le industrie ne avrebbero tratto beneficio e, soprattutto, sarebbero stati creati i presupposti per la nascita di un nuovo sistema di produzione, basato sulla collettivizzazione. Appare quasi scontato affermare che, secondo le teorie del partito, il metodo migliore per il conseguimento di tali risultati consistesse nella lotta di classe²⁹. Le comuni rappresentavano sostanzialmente una forma organizzativa di divisione e di controllo ma il PCC aveva già adottato in precedenza diversi metodi per gestire la popolazione. Il sistema *hukou* (户口, *hùkǒu*) prevedeva la divisione del popolo in residenti urbani (居民, *jūmín*) e non (农民, *nóngmín*), mentre il *jieji chushen* (阶级出身, *jiējí chūshēn*) divideva la popolazione in base alla classe sociale di appartenenza³⁰.

27 Byung-Joon Ahn, «The Political Economy of the People's Commune in China: Changes and Continuities», *The Journal of Asian Studies* 34 (1975): 631-658.

28 Mario Sabattini e Paolo Santangelo, *Storia della Cina* (Roma: Laterza, 2005).

29 Samarani, *La Cina del Novecento: dalla fine dell'Impero a oggi*.

30 Paltemaa, «The Maoist Urban State and Crisis: Comparing Disaster Management in the Great Tianjin Flood in 1963 and the Great Leap Forward Famine». L'elaborato, tra gli altri argomenti trattati, descrive brevemente anche le varie forme di organizzazione della popolazione sopra citate.

Oltre alle comuni, il partito aveva istituito le *danwei* (单位, *dānwèi*), le “unità di lavoro” a cui ogni cittadino doveva fare riferimento: all'unità era necessario chiedere il permesso di sposarsi o di cambiare lavoro; le unità distribuivano le risorse disponibili per la popolazione e si occupavano delle questioni amministrative generali o delle varie problematiche che interessavano il territorio ad esse assegnato³¹.

Attraverso i metodi di controllo e di gestione sopra indicati il partito aveva creato negli anni le premesse per l'attuazione di una nuova politica economica nella quale la mobilitazione di massa sarebbe risultata sempre più indispensabile.

Le comuni popolari conobbero tre fasi di sviluppo: la prima, tra il 1958 e il 1960; la seconda, in concomitanza del Movimento di Educazione Socialista (MES, 社会主义教育运动, *Shèhuìzhǔyì Jiàoyù Yùndòng*) tra il 1960 e il 1966; la terza durante la Rivoluzione Culturale (文化大革命, *Wénhuà Dàgéming*) tra il 1966 e il 1976³².

Le sperimentazioni sul nuovo sistema partirono nello Henan: Mao rimase positivamente stupito dall'organizzazione rurale della provincia e decise di portarla come esempio per l'attuazione delle riforme su tutto il territorio cinese³³.

Prima delle comuni, il sistema rurale era organizzato sulla base delle cooperative (合作社, *hézuòshè*), le Cooperative dei Produttori Agricoli (CPA, 农业生产合作社, *Nóngyè Shēngchǎn Hézuòshè*). L'adozione del sistema basato sulle comuni comportò l'aumento delle dimensioni delle unità organizzative: le precedenti unità amministrative, le *xiang* (乡, *xiāng*) e le CPA di un tempo, vennero abolite e fu così che le 750.000 CPA vennero riorganizzate in 26.578 comuni, dal momento che queste ultime dovevano essere “primo, grandi e secondo, pubbliche”³⁴.

La comune, che comprendeva circa 5000 famiglie, era posseduta dalla collettività: i mezzi di produzione erano gestiti collettivamente ed ogni membro veniva coinvolto nelle decisioni riguardanti la comunità³⁵.

La collettivizzazione forzata rappresentava due vantaggi: il partito, grazie alla struttura della comune, che riproponeva su piccola scala tutte le funzioni che lo stato esercitava a

31 Samarani, *La Cina del Novecento : dalla fine dell'Impero a oggi*.

32 Ahn, «The Political Economy of the People's Commune in China: Changes and Continuities».

33 Ibid.

34 Ibid. “One, big and two, public”.

35 Ibid. Ahn parla di “collective ownership”, di “ownership by the entire people” per sottolineare il fatto che, ancora una volta, le masse fossero le protagoniste. Le forme di gerarchia vennero invece abolite.

livello macro, era in grado di influenzare maggiormente l'opinione pubblica; la produzione invece sarebbe stata incentivata dalla cooperazione caratteristica dell'organizzazione.

“Ciò venne attuato una volta assunto che la proprietà collettiva, la pianificazione, il mercato e la distribuzione sarebbero stati più adatti alla mobilitazione delle risorse.”³⁶

Le brigate (人民公社生产大队 o 社队, *rénmín gōngshè shēngchǎn dàduì* o *shèduì*) e le squadre (生产队, *shēngchǎnduì*) in cui le comuni venivano suddivise, comprendevano rispettivamente circa 250 e 40 famiglie. Attraverso tale sistema di suddivisione, il partito era in grado di gestire la politica, la società e l'economia a livello locale, dato che le unità svolgevano tutte quelle funzioni amministrative di cui lo stato si incaricava a livello nazionale.

Il principio da seguire rimaneva quello del “camminare su due gambe”: il piano maoista aveva in programma di eseguire progetti su piccola scala per promuovere quelli su larga scala³⁷ e ciò sarebbe stato possibile solo creando un nuovo tipo di cittadino cinese che fosse “rosso ed esperto” allo stesso tempo:

«Questo tipo di approccio prevedeva anche che venisse plasmato un individuo a tutto tondo che fosse “rosso ed esperto”, quindi politicamente impegnato nella rivoluzione e professionalmente competente nel contesto dello sviluppo.»³⁸

La forza lavoro appariva organizzata quasi militarmente e lo slogan delle “quattro trasformazioni” promulgava una riforma incentrata sui seguenti elementi:

“militarizzazione organizzativa, militarizzazione dell'azione, collettivizzazione della vita e democratizzazione del management”³⁹. In particolare, la gestione democratica delle nuove unità implicava il fatto che ogni gerarchia venisse abolita, un principio del tutto in linea con gli ideali comunisti che, come si vedrà in seguito, finì per ripercuotersi su ogni forma gestionale adottata dal PCC.

36 Ibid.

37 Samarani, *La Cina del Novecento : dalla fine dell'Impero a oggi*. Il manuale riporta il famoso detto “camminare su due gambe”, che indicava la volontà di procedere su due binari paralleli, lo sviluppo delle comuni su piccola scala e delle industrie su grande scala, per realizzare la crescita economica.

38 Ahn, «The Political Economy of the People's Commune in China: Changes and Continuities».

39 Ibid.

Le dimensioni indicate, la struttura del sistema e le modifiche sopra menzionate rappresentano le caratteristiche tipiche delle comuni del periodo 1958-1960.

Durante il Movimento di Educazione Socialista la struttura delle organizzazioni rurali si modificò leggermente: il partito cercò di rimediare ad alcune problematiche emerse successivamente, apportando alcune modifiche strutturali e prendendo spunto dalle tecniche occidentali.

La produttività delle comuni non aveva raggiunto i risultati sperati, per questo vennero utilizzati dei sistemi per responsabilizzare i lavoratori, che prevedevano una retribuzione basata sulle quantità di output prodotte (包产到户, *bāochǎndào hù*, “fissare le quote di produzione agricola per ogni famiglia”).

Il sistema di remunerazione faceva riferimento ai *workpoints*, paragonabili ai *trudoden* sovietici. Le prestazioni di ogni lavoratore venivano valutate mediante l'assegnazione dei “punti lavoro” e venivano annotate su un registro, in cui i punti dei lavoratori appartenenti alla stessa unità venivano sommati: a fine raccolto l'output prodotto veniva messo in relazione con i punti ottenuti dall'unità e dai risultati emersi si era in grado di capire se un'unità lavorativa aveva il diritto o meno di essere premiata⁴⁰.

Un'altra problematica era costituita dal fatto che le industrie erano riuscite ad affermarsi solo su piccola scala, diversamente da quello che il partito aveva progettato.

Inoltre nelle campagne la forza lavoro continuava a risultare in surplus a seconda della stagionalità. Venne per questo adottato il sistema dei “lavoratori-contadini”⁴¹ che prevedeva che i lavoratori delle campagne momentaneamente inoccupati si trasferissero a lavorare nelle industrie.

Il numero delle comuni aumentò da 24.000 a 74.000 e la loro dimensione si ridusse. Una comune comprendeva in genere 16.000 famiglie e le città, centro delle attività politiche e sociali, erano circondate da una ventina di villaggi.

I compiti amministrativi delle varie unità si delinearono come segue: le comuni gestivano le piccole imprese, i mulini, i veicoli a motore e le officine; le brigate, che contavano all'incirca 170 famiglie, legavano le comuni alle squadre; queste ultime, le più piccole unità produttive, si erano trasformate nelle basi del *decision-making*.

40 Philip P. Jones e Thomas T. Poleman, «Communes and the Agricultural Crisis in Communist China», Stanford University 3 (1962): 3–22.

41 Jackie Sheehan, *Chinese Workers: A New History* (Taylor & Francis e-Library, 2002).

Per ogni tipo di unità era prevista l'elezione di un comitato di gestione, in carica due anni per le comuni e per le brigate e in carica un anno per le squadre. Gli organi sopra menzionati si occupavano dell'amministrazione civile e, quando richiesto, dell'organizzazione delle campagne politiche previste dal PCC. Il legame di tali istituzioni con il partito era indiscusso, per questo i comitati dovevano assicurarsi che le regole imposte dall'alto venissero rispettate da tutte le unità gestionali.

Le caratteristiche delle comuni si mantennero pressoché invariate fino agli anni della Rivoluzione Culturale: ai sistemi di management adottati non vennero apportate grosse modifiche, anche a causa del fatto che il partito dimostrò negli anni una scarsa propensione a riadattare le proprie politiche sulla base delle esigenze del paese. La “democratizzazione del management” del primo periodo rimase una caratteristica del sistema gestionale fino alla fine, anche se il management finì per diventare col tempo un po' più autonomo e di *routine*⁴².

Le comuni cessarono di esistere nel 1970, secondo quanto stabilito dalla Conferenza sull'Agricoltura della Cina del Nord⁴³. Fino ad allora però il Presidente e il partito si dimostrarono sempre restii ad effettuare modifiche sul sistema organizzativo utilizzato e apparvero spesso insensibili o incompetenti di fronte alle problematiche emerse, abbandonando il popolo nella carestia e dimostrandosi impotenti nei confronti dei drastici cali di produzione verificatisi.

Durante il periodo maoista il popolo cinese subì infatti la più grave carestia della propria storia⁴⁴ e sono in molti gli storici che attribuiscono la responsabilità dell'accaduto al PCC, accusato di non aver saputo riadattare la propria politica decisionale in base alle effettive esigenze del popolo.

Per alimentare lo spirito comunista delle masse, il partito abolì ogni forma di proprietà privata: le terre erano possedute dalla collettività, le prestazioni lavorative non venivano giudicate individualmente ma a seconda dell'operato delle unità, gli spazi privati avevano subito delle restrizioni a dir poco significative. A proposito di quest'ultimo punto, è essenziale specificare che le direttive imposte stabilivano che le abitazioni dei civili

42 Ahn, «The Political Economy of the People's Commune in China: Changes and Continuities».

43 Selden, «Jack Gray, Mao Zedong and the Political Economy of Chinese Development».

44 James Kai-sing Kung e Justin Yifu Lin, «The Causes of China's Great Leap Famine, 1959 - 1961», *Economic Development and Cultural Change* 52, n. 1 (2003): 51-73.

venissero private delle cucine, in modo che tutto il cibo prodotto nelle comuni fosse consumato collettivamente⁴⁵. Nacque il fenomeno delle mense collettive (公共食堂, *gōnggòng shítáng*)⁴⁶, delle strutture create da ogni comunità adibite a riunire gli abitanti nei momenti dei pasti.

Tale decisione venne più volte considerata priva di razionalità, dal momento che il cibo venne inizialmente offerto in quantità illimitata, senza considerare il fatto che la produzione, già calata del 15% nel 1959, stava subendo dei cali importanti a causa delle errate politiche decisionali adottate⁴⁷.

Così mentre i privati venivano espropriati delle scorte degli alimenti e dei loro spazi familiari, la comune si dimostrava incompetente nella gestione delle provviste collettive: lo spreco, la distribuzione senza criterio e la mala conservazione del cibo erano all'ordine del giorno. Gli slogan del PCC – “Apri il tuo stomaco, mangia quanto vuoi e lavora duro per il socialismo” o “Perché risparmiare [il cibo]? Il governo provvederà. Questo è il comunismo”⁴⁸ – dimostravano l'incoscienza dei dirigenti, inconsapevoli del fatto che la popolazione, di lì a poco, sarebbe stata decimata da una fame che portò alla morte 30 milioni di persone⁴⁹.

Nel periodo del Grande Balzo, a differenza di quanto accaduto durante il Primo Piano Quinquennale, in cui il tasso medio annuale di crescita raggiunse il 9% e in cui la crescita della produzione industriale fu del 18%⁵⁰, non si registrarono risultati altrettanto positivi. L'agricoltura mantenne infatti un tasso di crescita piuttosto basso, dal momento che la produzione risentì negativamente del fatto che i contadini risultavano sempre meno produttivi. La forza lavoro, sottoposta ad un carico di lavoro eccessivo e a drastiche situazioni di carestia, diminuì inevitabilmente il proprio rendimento.

Il partito trasferì la responsabilità dell'accaduto al cattivo tempo, cercando di assumersi meno responsabilità possibile; diversi studi però dimostrano che le cattive condizioni

45 Li e Yang, «The Great Leap Forward: Anatomy of a Central Planning Disaster».

46 Molti studiosi hanno analizzato il fenomeno delle “communal dining halls”, si veda per esempio: Gene Hsin Chang e Guanzhong James Wen, «Communal Dining and the Chinese Famine of 1958-1961», *Economic Development and Cultural Change* 46 (1997): 1-34.

47 Chang e Wen, «Communal Dining and the Chinese Famine of 1958-1961».

48 Entrambi gli slogan sono citati in Ibid. “Open your stomach, eat as much as you wish, and work hard for socialism” e “Why save? The government will provide. This is communism”.

49 Il numero esatto delle vittime appare ancora difficile da stimare. Ciò è dovuto al fatto che il PCC mistificò la realtà riguardante il numero effettivo dei morti: alcuni dati parlano addirittura di 40 o 50 milioni di vittime mentre le stime ufficiali forniscono dati decisamente meno impattanti.

50 I dati sono tratti da: Samarani, *La Cina del Novecento : dalla fine dell'Impero a oggi*.

atmosferiche influirono solo in minima parte sui raccolti dell'epoca, a differenza di quanto fecero le superficiali politiche gestionali attuate dal PCC⁵¹.

La pianificazione errata, la mancanza di risorse adeguate e le tecniche agricole arretrate furono delle determinanti essenziali nel disastro risultante dall'applicazione delle pratiche di management del Grande Balzo e l'istituzione del monopolio di stato sugli acquisti e sulle attività di mercato (统购统销, *tǒnggòutǒngxiào*)⁵², instaurato per agevolare il flusso di risorse tra le campagne e l'industria, non fece altro che peggiorare la situazione.

L'entusiasmo iniziale dovuto all'ottenimento di buoni risultati a livello economico si placò poco dopo alla luce dei disastri causati dalla mala gestione operata dal partito. Non mancarono le forme di protesta, spesso represses violentemente, e i primi segnali di ribellione da parte del mondo intellettuale, che il partito, come si vedrà in seguito, dimostrò di non tollerare nel modo più assoluto.

La gestione del personale pensata per il mondo rurale di allora si costituì come il risultato di un miscuglio di ideologia comunista e desiderio di rinnovamento e di sviluppo economico. Il progetto presentò senz'altro degli elementi di novità che apparentemente si dimostravano adatti ad un paese che aveva voglia di entrare a far parte del gruppo degli stati economicamente influenti a livello mondiale. Tuttavia l'enfasi irrazionale con cui l'ideologia del partito venne puntualmente applicata finì col ritorcersi contro il paese stesso, e la situazione appariva ormai sempre più irrecuperabile dal momento che ogni forma di opposizione, ogni suggerimento che si discostasse dalle idee della dirigenza si costituiva come un pretesto per una violenta repressione da parte del PCC.

1.4 Le industrie

La situazione dei lavoratori degli anni venti appariva già delicata per diversi motivi: la forza lavoro si applicava per ottenere delle giornate lavorative di otto ore, dei salari adeguati e proporzionati all'indice del livello dei prezzi e delle forme di tutela per i disoccupati; gli scioperi inoltre, spesso repressi nel sangue, rappresentavano il metodo usato con più frequenza per la manifestazione di tali esigenze.

51 Li e Yang, «The Great Leap Forward: Anatomy of a Central Planning Disaster».

52 Kung e Lin, «The Causes of China's Great Leap Famine, 1959 - 1961».

Il Kuomintang (KMT, 国民党, *Guómíndǎng*), il partito nazionalista rivale del PCC e capeggiato da Chiang Kai-shek (蒋介石, *Jiǎng Jièshí*, 1887-1975), si dimostrava a dir poco restio ad approvare le organizzazioni dei lavoratori e a tollerare le loro rimostranze, dal momento che alcuni dati, per esempio quelli risalenti al 1928, parlano di 100.000 manifestanti rimasti uccisi nelle repressioni degli scioperi, di 27.699 processi regolari eseguiti dal KMT sempre per la stessa causa e di 17.200 lavoratori finiti in prigione⁵³. È necessario puntualizzare che il problema della differenza tra le stime ufficiali e i dati riportati in altre fonti si presenta ancora una volta, dato che molti altri documenti, quelli per esempio relativi al biennio 1928-1930, parlano addirittura di 700.000 morti⁵⁴. Il PCC dopo il 1927, anno in cui sconfisse l'opposizione configurandosi come l'unico partito della Cina, si impegnò per migliorare la situazione, e di conseguenza a conquistare l'opinione pubblica, cercando di aumentare la partecipazione sindacale e abolendo i sindacati legati al KMT, in modo da tutelare quelle masse che sarebbero risultate preziose per la riuscita della rivoluzione comunista.

Nel perseguimento del proprio obiettivo principale, la lotta economica, il PCC appariva determinato ad intensificare i propri rapporti con la classe operaia, la quale risultava sempre più incoraggiata dal partito ad adottare il metodo della lotta armata per far fronte alle varie problematiche.

Nonostante tutto, la presenza del partito all'interno della forza lavoro andava consolidata, dal momento che il PCC appariva distante dalle esigenze dei lavoratori, che criticavano ancora l'inadeguatezza dei salari, la disparità delle retribuzioni fra le donne e gli uomini e fra i vari territori della Cina, la mancanza dei sussidi per i disoccupati e l'inefficienza delle politiche adottate per il reinserimento di questi ultimi nel mondo del lavoro⁵⁵.

Ma il partito, una volta sconfitta l'opposizione del KMT, concentrò gran parte delle proprie forze sull'economia del paese e sulla conquista del consenso popolare e delle masse, ritenute essenziali per la riuscita dei progetti di sviluppo.

Nel 1948 venne fondata la Federazione dei Sindacati di Cina (the All-China Federation of Trade Unions, ACFTU), un'organizzazione sindacale, capeggiata dai quadri del partito,

53 Guido Samarani, «Situazione economica, classe operaia e partito comunista alla fine degli anni '20 in Cina», *Annali della Facoltà di Lingue e Letterature straniere di Ca' Foscari* 20, n. 3 (1981): 183-208.

54 Ibid.

55 Ibid.

che rappresentava il 90% della forza lavoro cinese. L'ACFTU però, strettamente legata al PCC, più volte rappresentò solo superficialmente la classe operaia, dimostrando di svolgere il proprio ruolo, prettamente burocratico, pienamente inconsapevole delle esigenze reali dei lavoratori⁵⁶.

Così il partito, più intento a realizzare gli obiettivi di produzione annunciati, risultava meno meticoloso nell'elaborazione dei processi di gestione del personale per il mondo industriale, e i sindacati, preoccupati di svolgere i loro compiti amministrativi, incuranti di saper rappresentare o meno la forza lavoro e la relativa realtà sociale, si configuravano come delle organizzazioni vuote, dominate dagli interessi dei quadri del PCC.

La professoressa Jackie Sheehan dell'University College Cork analizzò nell'opera "Chinese Workers : A new history"⁵⁷ il mondo dei lavoratori in Cina.

Secondo la Sheehan, la dirigenza del periodo maoista si impegnò nell'applicazione della "two-one-three policy", una politica di gestione composta a sua volta da altri tre modelli di direzione:

1. il modello delle due partecipazioni ("two participations"⁵⁸);
2. il modello della riforma unica ("one reform");
3. il modello di sviluppo tecnologico (denominato dalla Sheehan "three-in-one technical groups").

Il primo modello prevedeva che i lavoratori gestissero l'impresa e che i dirigenti svolgessero i compiti prima assegnati agli operai, uno scambio di ruoli che appariva in linea con le teorie diffuse dal PCC – il potere alle masse, l'allontanamento degli esperti, l'abolizione delle gerarchie.

Il secondo metodo comportava invece una riforma totale di tutte quelle regole che al partito apparivano irrazionali o inutili per quelle imprese che avrebbero dovuto operare in quel determinato contesto economico. E anche questa volta si può affermare che il modello rievocò lo spirito di riforma e di ribellione da sempre dimostrato dal partito comunista.

Il terzo metodo infine incaricava i gruppi formati dai lavoratori, dai tecnici e dai quadri

56 Ruth Wang e Michael Ballot, «Chinese Labor Relations in Transition: Where Will All the Workers Go?», *Labor Law Journal* 46, n. 6 (1995): 376–79.

57 Sheehan, *Chinese Workers: A New History*.

58 Citato anche in: King, «A Voluntarist Model of Organization: The Maoist Version and Its Critique».

del PCC di occuparsi dei miglioramenti tecnologici del sistema: essi avrebbero dovuto operare in modo congiunto per promuovere continuamente l'innovazione, dimostrandosi in sintonia con gli ideali di collaborazione proclamati dal partito. Nel modello di management a tre dimensioni sopra citato la partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese si dimostrava purtroppo l'elemento più problematico: la forza lavoro, desiderosa di impegnarsi nell'amministrare autonomamente le proprie fabbriche, appariva sempre più ostacolata dai quadri del partito, poco inclini a lasciare che gli operai godessero di ampie autonomie gestionali⁵⁹.

“Il Grande Balzo fu caratterizzato da una ridotta partecipazione al management da parte dei lavoratori, da paghe che incentivavano molto poco a lavorare diligentemente, dal disinteresse nei confronti del benessere dei lavoratori... il tasso di incidenti sul lavoro aumentò esponenzialmente.”⁶⁰ (Rozman)

Con il passare del tempo, e soprattutto durante la Rivoluzione Culturale, la situazione non sembrò migliorare. Il partito del primo periodo che si era messo dalla parte delle masse sembrava sempre più disinteressato alle esigenze di queste ultime. Il PCC, preoccupato solamente di mantenersi al potere, anche dopo aver dimostrato di non essere sempre in grado di costituirsi come il partito garante della prosperità della nazione, necessitava ora di un popolo sempre più ignorante, che sapesse accettare senza discutere le regole imposte dall'alto. Non a caso, gli anni che vanno dal 1966 al 1976 videro l'opposizione operata dal partito nei confronti degli intellettuali: coloro che vennero definiti “esperti” subirono i soprusi della dirigenza comunista e vennero giustiziati, imprigionati, umiliati pubblicamente solo perché dimostrarono di essere in disaccordo con quanto imposto dal partito⁶¹.

Lo spirito dittatoriale che caratterizzò l'operato del PCC degli anni della Rivoluzione Culturale si ripercosse anche a livello aziendale: la forza lavoro del periodo appariva infatti sempre più impotente di fronte alle decisioni degli amministratori legati al partito e l'autonomia gestionale degli operai risultava sempre più limitata. Col tempo si preferì dunque adottare dei sistemi di gestione del personale più autonomi, di *routine*, che

59 Sheehan, *Chinese Workers: A New History*.

60 Citato in *Ibid*.

61 Gli “esperti” subirono violenze di ogni genere, linciaggi pubblici e processi di rieducazione nelle campagne: gli intellettuali vennero infatti spediti a lavorare nei campi dal momento che il PCC riteneva che questa fosse la forma di indottrinamento più valida per far sì che essi iniziassero a pensare come l'ideologia comunista imponeva.

lasciassero poco spazio all'iniziativa personale e che si adattassero maggiormente alle esigenze del partito, propenso solamente ad accertarsi che le proprie imposizioni venissero rispettate.

1.5 Le prime forme di gestione del personale

Nell'articolo "Path dependence and the evolution of HRM in China" gli autori Chen, Su e Zeng sostengono che si possa parlare di HRM in Cina a partire dal Novecento⁶².

Alcuni studiosi, come per esempio Warner⁶³, operano un'ulteriore distinzione, su cui ci si baserà per i successivi riferimenti nel corso dell'intero elaborato. Warner sostiene infatti che si possa parlare di gestione del personale (人事管理, *rénshì guǎnlǐ*) per i periodi antecedenti alla modernizzazione cinese degli anni ottanta e che si possa utilizzare il termine HRM (in cinese 人力资源管理, *rénlì zīyuán guǎnlǐ*), che significa "gestione delle risorse umane", e non "del personale", per i periodi più recenti, ovvero dal momento in cui le persone sono state considerate delle vere e proprie risorse per le imprese.

Le differenze fra le due espressioni verranno meglio esplicitate in seguito, quando si illustreranno i cambiamenti che hanno interessato la gestione del personale e l'HRM in Cina nel corso dei periodi presi in esame⁶⁴. I processi di trasformazione riguardanti il tema della tesi verranno descritti con più puntualità nel corso dei capitoli successivi dal momento che per ora le specificazioni terminologiche sono state riportate con il fine di puntualizzare che per il periodo maoista è opportuno parlare di gestione del personale e

62 Liwen Chen, Zhong-Xing Su e Xiangquan Zeng, «Path dependence and the evolution of HRM in China.», *The International Journal of Human Resource Management* 27, n. 18 (2016): 2034–57. Nell'articolo si afferma che "le attività e le funzioni oggi classificate [col termine] HRM apparirono per la prima volta in Cina con l'abolizione del sistema di registrazione degli artigiani a metà del diciassettesimo secolo". Da ciò si evince che si potrebbe parlare di forme primitive di HRM risalenti anche a periodi ben antecedenti agli anni quaranta del Novecento. Tuttavia gli autori dell'elaborato sostengono che, relativamente alla Cina, si possa parlare di HRM nell'accezione nota al giorno d'oggi solo riferendosi a periodi posteriori al Novecento.

63 Si veda ad esempio: Malcolm Warner, «Reassessing human resource management 'with Chinese characteristics': An overview», *The International Journal of Human Resource Management* 19, n. 5 (2008): 771-801.

64 Sulle trasformazioni dell'HRM si vedano: Chen Xu e Wang Jian 陈旭, 王斌, *Chuantong renshiguanli yu xiandai qiye renli ziyuan guanli de chayi* 传统人事管理与现代企业人力资源管理的差异 (Le differenze tra la gestione delle risorse umane nelle imprese moderne e il tradizionale sistema di direzione del personale), *China Forestry Economy*, 2011; Zhao Shuming 赵曙明, *Zhongguo renli ziyuan guanli sانشinian de zhuanbian licheng yu fawang* 中国人力资源管理三十年的转变历程与展望 (Percorsi e prospettive di cambiamento in trent'anni di gestione delle risorse umane), Nanjing University Business School, 2005; Zuo Renshu e Yan Xiumei 左仁淑, 殷秀梅, *Shilun renli ziyuan guanli lilun fazhan de jieduanxing* 试论人力资源管理理论发展的阶段性 (Le fasi di sviluppo delle teorie di gestione delle risorse umane), *Guanli kexue*, 1999.

non di HRM.

Quelle che si possono forse considerare le prime forme di gestione del personale, ancora lontane dal più moderno concetto di HRM, messe in pratica nelle imprese e nel mondo rurale degli anni di Mao, presentano alcune caratteristiche comuni. I tratti distintivi di tali forme organizzative evidenziano quanto l'ideologia politica dell'epoca si ripercuotesse sulle pratiche gestionali adottate.

La componente antigerarchica costituisce uno degli elementi più caratterizzanti: l'abolizione di ogni gerarchia avrebbe dovuto condurre alla creazione di un egualitarismo assoluto, in grado di spingere le masse a non percepire alcuna differenza sociale. In questo clima di uguaglianza, il più delle volte apparente⁶⁵, il popolo si sarebbe dovuto impegnare attivamente per il raggiungimento degli obiettivi imposti dal partito, conscio che i benefici derivanti dallo sviluppo sarebbero stati ripartiti in modo equo. La specializzazione settoriale della forza lavoro non era indispensabile nei modelli di management proposti: gli "esperti"⁶⁶ non solo non godevano di trattamenti di favore ma venivano anzi discriminati. La divisione del lavoro era considerata importante ma il fatto che i lavoratori sapessero svolgere ogni tipo di mestiere era essenziale: coloro che occupavano le postazioni d'ufficio dovevano saper svolgere dei lavori manuali, ed era anche necessario che si verificasse il contrario⁶⁷.

Il leader dei modelli gestionali comunisti doveva pertanto essere in grado di guidare senza comandare, dato che il PCC insisteva sempre più sull'inversione dei ruoli fra lavoratori e dirigenti. I manager si sarebbero dovuti abbassare a "lavorare con le mani" per realizzare il progetto della democratizzazione del management e la forza lavoro avrebbe dovuto promuovere dei sistemi gestionali basati sulle decisioni di gruppo⁶⁸.

65 Il PCC proclamò da subito la volontà di eliminare ogni forma di differenza sociale. Ciò nonostante le disparità della società cinese rimasero moltissime e riguardarono ogni campo: i contadini vivevano in condizioni meno agiate rispetto agli operai industriali; gli abitanti del nord erano più vicini al partito e quindi più controllati rispetto a quelli del sud, zona in cui il PCC era meno influente; i quadri del partito godevano di condizioni economiche più vantaggiose rispetto a quelle di tutti gli altri cittadini. Si veda per esempio: Kraus, «The Limits of Maoist Egalitarianism» o Robert F. Dernberger, «Radical Ideology and Economic Development in China : The Cultural Revolution and Its Impact on the Economy», *Asian Survey* 12 (1972): 1048-65.

66 Il detto "meglio rossi che esperti", che testimonia la volontà del PCC di discriminare gli intellettuali e più in generale tutti coloro che occupavano delle posizioni di rilievo nella società, è riportato in molti articoli e manuali, ad esempio: Samarani, *La Cina del Novecento : dalla fine dell'Impero a oggi*.

67 King, «A Voluntarist Model of Organization: The Maoist Version and Its Critique».

68 Ibid. Nell'articolo si parla di "role-shifting system" e "group-based decision-making system": entrambi i modelli di management erano approvati dal PCC, a differenza del "one-man management system" e della "expert-run-the-factory theory", citate dall'autore.

Si può però osservare, per esempio analizzando studi come quelli della Sheehan⁶⁹, che tali politiche non vennero adottate fino alla fine, dal momento che il partito necessitava sempre più di circondarsi di una forza lavoro che eseguisse gli ordini senza discutere. Fu così che gli “esperti”, tanto discriminati nel primo periodo, apparvero quindi rivalutati all'interno delle aziende, mentre l'autonomia gestionale dei lavoratori, tanto promossa dal PCC, veniva screditata ed evitata.

I limiti istituzionali venivano tollerati sempre di meno: il management dell'epoca doveva fornire dei modelli organizzativi accessibili alle masse, pertanto caratterizzati dalla semplicità⁷⁰.

Di riflesso, col passare del tempo la situazione apparì sempre più fuori controllo: il PCC continuò ad agire sulla base dei principi proclamati, gettando i contadini nella miseria. Durante la carestia causata dal Grande Balzo ai cittadini non era permesso detenere del cibo negli spazi privati, si crearono dei mercati neri in cui era possibile comprare vivande a prezzi altissimi, i morti di fame erano talmente numerosi che fu necessario seppellirli nelle fosse comuni e si verificarono perfino degli episodi di cannibalismo⁷¹. E sulla situazione a dir poco drastica non si intervenne per tutelare i principi comunisti a cui si ispiravano le mense collettive, gestite talmente male da causare tutto questo.

La discriminazione degli “esperti” e degli intellettuali aveva portato ad uno sviluppo di bassa qualità dal momento che la forza lavoro impiegata era dotata di scarse competenze tecniche e settoriali. L'industria leggera continuava ad affermarsi solo su piccola scala mentre da quella pesante uscivano prodotti di scarsa qualità: la “febbre d'acciaio” che aveva invaso la Cina aveva portato per esempio alla creazione di fornaci che in realtà producevano acciaio in gran parte inutilizzabile, e ciò accadeva dal momento che le competenze professionali erano molto superficiali⁷².

1.6 Il maoismo e la Rivoluzione Culturale: cos'è andato storto?

La situazione sociale appariva sempre più allarmante: gli enormi problemi psicologici e sociologici legati all'abolizione della proprietà privata condannavano la popolazione a

69 Sheehan, *Chinese Workers: A New History*.

70 Ibid.

71 Felix Wemheuer, «Dealing with Responsibility for the Great Leap Famine in the People's Republic of China», *The China Quarterly* 201 (2010): 176–94. L'autore descrive i danni causati dalle mense collettive riportando anche eclatanti casi di cannibalismo verificatisi in Cina.

72 Samarani, *La Cina del Novecento : dalla fine dell'Impero a oggi*.

vivere in un egualitarismo malsano, quasi disumano, mentre la caccia agli intellettuali dichiarata dal partito confermava che ogni forma di opposizione politica non sarebbe stata tollerata. Il numero ufficiale delle vittime del maoismo rimane ancora un mistero, e forse lo sarà per sempre, ma tutto ciò che concerne la situazione sopra descritta è verificabile attraverso numerosi volumi, articoli, saggi e documentari.

Verso la metà degli anni settanta Mao era rimasto il leader del partito: si era presentato alla Cina come l'uomo che ne avrebbe assicurato lo sviluppo, aveva scosso le menti di un popolo prima considerato inferiore e incapace di modernizzarsi, aveva messo in pratica dei sistemi di organizzazione rivoluzionari e aveva perseguito fedelmente la linea del comunismo fin dal primo momento.

Il crescente fazionalismo interno al PCC non aveva quasi minimamente scosso il Presidente, che rimase a capo del partito fino alla fine dei suoi giorni e nonostante tutti gli errori di valutazione commessi.

Le critiche al maoismo sono numerosissime: alcune molto ferocemente descrivono il periodo paragonandolo addirittura ad un "fascismo sociale"⁷³, ad un momento storico disumano. Ma se il numero dei morti di Mao è ancora difficile da quantificare, il fatto che l'economia dell'epoca, dopo un primo periodo di giovamento, abbia subito un tracollo non indifferente rappresenta un dato di fatto.

Il maoismo fu anche un'epoca in cui la Cina conobbe delle nuove tecniche di sviluppo, in cui nel mondo rurale vennero introdotti nuovi metodi di coltivazione, nuovi macchinari e nuovi fertilizzanti. Fu un periodo in cui le campagne beneficiarono di nuovi sistemi di irrigazione e in cui le imprese conobbero dei metodi di produzione più moderni e vicini a quelli del mondo occidentale. Con Mao la Cina si affacciò per la prima volta al mondo, assorbendo quei nuovi saperi e quelle nuove tecnologie che risultarono determinanti per lo sviluppo futuro. Attualmente si assiste inoltre ad un ritorno del maoismo tra i giovani⁷⁴ e ciò testimonia il fatto che la figura del Presidente abbia subito negli anni un processo di rivalutazione in positivo.

Cos'è andato storto dunque? Considerando la situazione nel suo insieme oserei

73 Si veda per esempio: Edward Friedman, «The Flaws and Failures of Mao Zedong's Communist Fundamentalism», *The Australian Journal of Chinese Affairs* 18 (1987): 147-54. L'autore riporta una citazione dal volume *The Lin Piao Affair* (International Arts and Sciences Press, White Plains: 1975), pp.83-84. "Their socialism is, in essence, social fascism".

74 Federico Rampini, *Il secolo cinese : storie di uomini, città e denaro dalla fabbrica del mondo* (Milano: Mondadori, 2005).

affermare che l'inesperienza e la testardaggine abbiano penalizzato la riuscita dei piani del PCC. Il partito sbagliò senz'altro a non saper rapportare le proprie iniziative alla realtà che dominava e a non voler modificare il proprio operato anche di fronte alle situazioni di miseria che il paese stava attraversando. I pro sono molto meno numerosi dei contro ma si potrebbe comunque affermare che con il maoismo la Cina, entrando nella modernità, abbia posto le basi per il proprio successo economico, anche attraverso la sperimentazione delle prime forme di gestione del personale.

Si vedrà in seguito come queste primordiali politiche gestionali verranno riadattate nell'epoca delle quattro modernizzazioni di Deng, dato che riformare il management apparve sempre più indispensabile nel passaggio dall'economia pianificata a quella socialista di mercato.

Il nuovo sistema avrebbe fatto sì che fosse proprio il mercato ad assumere un ruolo di primaria importanza e che il management dovesse adattarsi ad esso, assorbendo così le tecnologie e le teorie occidentali, risultando meno programmato e più propenso all'efficienza, adottando nuove misure salariali e concentrandosi sulle competenze piuttosto che sulla coscienza politica dei lavoratori.

CAPITOLO 2

Verso il moderno HRM nell'era delle riforme

Mao Zedong lasciò la Cina degli anni settanta in una situazione decisamente complicata: il clima politico non si poteva di certo definire sereno e i piani pensati per l'economia erano sicuramente da rivedere¹.

L'epoca delle comuni popolari, delle *danwei* e delle mense collettive stava per finire, lasciando il posto a quella di Deng Xiaoping (邓小平, *Dèng Xiǎopíng*, 1904-97) e delle sue riforme economiche (经济改革, *jīngjì gǎigé*), che presero piede a partire dal 1978. E questa volta la Cina si aprì davvero al mondo, alle imprese straniere, agli investimenti esteri, alle dottrine di management occidentali, imboccando la via dello sviluppo, quella via che la portò ad affermarsi come potenza economica mondiale, come al giorno d'oggi si può quotidianamente sentire e vedere.

“La politica delle due aperture, e cioè quella verso l'interno e quella verso l'esterno, non si può cambiare. La riforma che noi stiamo effettuando riguarda il perseguimento e lo sviluppo delle due politiche di apertura. La riforma deve continuare a perseguire l'apertura [della Cina].”²

2.1 La fine del maoismo: il contesto politico, l'ascesa di Deng e la situazione economica

Per contestualizzare il processo di cambiamento che coinvolse la gestione del personale e che si verificò nel passaggio fra il maoismo e l'epoca di Deng risulta necessario fornire una breve introduzione storica riguardante i fatti più salienti verificatisi nella Cina degli anni settanta.

Durante gli ultimi anni di governo Mao si dimostrò sempre meno influente: il peso dell'età faceva sì che egli risultasse meno pronto a contrastare l'opposizione nata in seno al partito, formato ormai da personalità aventi ideologie tra loro disomogenee. I più conservatori si rifiutavano di accogliere le proposte troppo distanti dall'ideologia

1 Guido Samarani, «Anni difficili: la Cina dalla fine della rivoluzione culturale alla morte di Mao (1969-1976)», in *L'Asia tra passato e futuro. Scritti in ricordo di Enrica Collotti Pischel*, 35-48, Giuffrè Editore, 2014.

2 DENG Xiaoping, *Deng Xiaoping Wenxuan : Di San Juan* 邓小平文选：第三卷 (Antologia di Deng Xiaoping : Volume 3), Renmin chubanshe, 1993, pp. 113-4.

maoista, preferendo ignorare le problematiche della società e dell'economia, mentre i riformisti già avanzavano le prime richieste di modernizzazione³.

L'operato di questi ultimi risultava ancora in gran parte limitato dalla presenza del Presidente, anziano di certo ma pur sempre vigile sul proprio partito.

Mao lanciò proprio in questi anni la campagna contro i "controrivoluzionari", quegli studenti e quegli intellettuali che si erano accorti che seguire pedissequamente i principi maoisti non aveva portato solo giovamento al popolo cinese. I figli delle "famiglie rosse", quelle cioè contadine e operaie, vennero aizzati contro coloro che vennero ritenuti pericolosi per la stabilità del partito. Questi ultimi vennero perseguitati, linciati, incarcerati e umiliati pubblicamente dalle Guardie Rosse (红卫兵, *Hóngwèibīng*) mentre le università vennero chiuse⁴.

Il Timoniere contava ancora sull'appoggio di diverse figure, come per esempio i politici che formavano il Gruppo per la Rivoluzione Culturale: Jiang Qing (江青, *Jiāng Qīng*, 1914-91), moglie di Mao, Kang Sheng (康生, *Kāng Shēng*, 1898-1975), Chen Boda (陈伯达, *Chén Bódá*, 1904-89), Zhang Chunqiao (张春桥, *Zhāng Chūnqiáo*, 1917-2005) e Yao Wenyuan (姚文元, *Yáo Wényuán*, 1931-2005). Tuttavia le tendenze anarchiche del Gruppo preoccupavano non poco il Presidente, consapevole del fatto che l'equilibrio politico, se di equilibrio e non di dittatura si può parlare, che aveva faticosamente creato e mantenuto negli anni stava subendo l'influenza negativa del crescente fazionalismo ormai inevitabile all'interno del PCC⁵.

Gli obiettivi che Mao si pose nei suoi ultimi anni di governo erano due: limitare i poteri dell'Esercito Popolare di Liberazione (EPL, 人民解放军, *Rénmín Jiěfàngjūn*) e allontanare Lin Biao (林彪, *Lín Biāo*, 1907-71), capo dell'EPL, dalla scena politica. La morte successiva di quest'ultimo, causata nel 1971 da un incidente aereo, destò molto scalpore nell'opinione pubblica dell'epoca ma a distanza di quarant'anni non è ancora chiaro se il volo fosse stato volontariamente compromesso dai sicari di Mao o se si trattasse di un puro e semplice incidente⁶.

L'uscita di scena di Lin Biao non servì tuttavia a conferire al partito un equilibrio in linea

3 Samarani, *La Cina del Novecento : dalla fine dell'Impero a oggi*.

4 Ibid.

5 Ibid.

6 Ibid.

con le idee del Timoniere: la Banda dei Quattro (四人帮, *Sìrénbāng*), formata da Jiang Qing, Zhang Chunqiao, Yao Wenyuan e Wang Hongwen (王洪文, *Wáng Hóngwén*, 1935-92), che si costituivano come i più radicali del momento, pervase il partito e si mise a capo di un movimento di depurazione del PCC stesso che prevedeva l'eliminazione di tutti i componenti politici ritenuti più distanti dall'ideologia maoista.

L'economia degli anni settanta appariva abbastanza risanata dopo i disastri del Grande Balzo in Avanti e della Rivoluzione Culturale e Deng Xiaoping aveva ormai proposto il piano delle quattro modernizzazioni (四个现代化, *sì ge xiàndàihuà*), che prevedeva delle riforme per l'agricoltura, per l'industria, per il settore tecnologico e per la difesa⁷. Nei piani di Deng l'economia si sarebbe dovuta risanare entro il 1980 attraverso la creazione di un sistema economico autonomo ed efficiente; successivamente la Cina sarebbe stata pronta per intraprendere il percorso che l'avrebbe vista diventare una potenza economica mondiale. L'ascesa di Deng venne però ostacolata dalla Banda dei Quattro che lo allontanò dalla scena politica⁸.

Mao, ormai conscio di avere poco tempo a disposizione, designò Hua Guofeng (华国锋, *Huá Guófēng*, 1921-2008) come suo erede, una figura politica da sempre vicina allo stesso Mao e a Zhou Enlai (周恩来, *Zhōu Ēnlái*, 1898-1976), braccio destro del Presidente e premier del PCC. Ovviamente la Banda dei Quattro si dimostrò da subito ostile al successore ma nel 1977 il ritorno di Deng, stabilito durante la Terza Sessione Plenaria del X Comitato centrale, cambiò ancora una volta le carte in tavola, dato anche il fatto che la Banda venne messa fuori gioco dopo la morte di Mao.

Deng seppe spodestare Hua Guofeng e i successori di quest'ultimo, Zhao Ziyang (赵紫阳, *Zhào Zǐyáng*, 1919-2005) e Hu Yaobang (胡耀邦, *Hú Yàobāng*, 1915-89), costituendosi come il nuovo indiscusso leader del PCC⁹.

La situazione economica

“Nella prima fase l'obiettivo principale è generare una crescita rapida e bilanciata,

7 Sulla modernizzazione dell'agricoltura si veda: Robert F. Dernberger, «Agricultural Development: The Key Link in China's Four Modernizations Program», *American Journal of Agricultural Economics* 62, n. 2 (1980): 331-38.

8 Samarani, *La Cina del Novecento : dalla fine dell'Impero a oggi*.

9 Ibid.

aumentando l'efficienza economica. Il surplus economico creato in questa espansione verrà usato per motivare la forza lavoro, per ricostruire il capitale umano e per acquistare nuove tecnologie dall'estero. Nella seconda fase la crescita economica sarà sostenuta e accelerata principalmente dall'aumento dell'offerta degli input di qualità, per esempio la manodopera specializzata, i capitali tecnologici e le tecniche di management, che verranno forniti dalla base economica sviluppata nella prima fase.”¹⁰

La citazione sopra riportata descrive le intenzioni del nuovo leader della RPC, volenteroso di pianificare il futuro economico della nazione cinese organizzandolo nelle due fasi menzionate: la prima programmava un aumento dell'efficienza economica mentre la seconda si preoccupava di garantire che la Cina disponesse di input migliori, dal momento che il Grande Balzo e la Rivoluzione Culturale avevano pesantemente danneggiato la qualità della forza lavoro, dell'organizzazione del lavoro, dei processi produttivi e dei capitali fissi.

L'elenco dei danni non è tra i più brevi e riguardò anche la gestione delle imprese:

“Quando le prime joint-ventures vennero lanciate per la prima volta con le ditte occidentali negli anni ottanta, i manager stranieri trovarono [in Cina] uno stato di inefficienza lavorativa che affrontarono con non poche difficoltà.”¹¹

Anche il management stesso appariva dunque danneggiato: ai manager maoisti non interessava operare nell'ordine dell'efficienza produttiva, dato che le loro priorità erano altre:

“I direttori degli stabilimenti non erano incentivati ad aumentare l'efficienza perché la questione principale era raggiungere le quote produttive, i più importanti indicatori della performance [dell'impresa].”¹²

Osservando la situazione nel suo complesso si può affermare che la terra si costituisse come una risorsa sempre più scarsa: la popolazione stava aumentando e si stavano costruendo diverse infrastrutture. Conseguentemente la qualità del suolo risultava impoverita, visto anche il fatto che durante gli anni del Grande Balzo e della Rivoluzione

10 K. C. Yeh, «Macroeconomic Changes in the Chinese Economy during the Readjustment», *The China Quarterly* 100 (1984): 691-716.

11 Daniel Z. Ding e Malcolm Warner, «China's Labour-Management System Reforms: Breaking the 'Three Old Irons' (1978-1999)», *Asia Pacific Journal of Management* 18 (2001): 315-34.

12 Yeh, «Macroeconomic Changes in the Chinese Economy during the Readjustment».

Culturale le politiche di tutela riguardanti il settore primario si erano rivelate praticamente inesistenti¹³.

La forza lavoro in esubero si presentava scarsamente istruita: nel 1978 erano 528 milioni le persone in età lavorativa ma solo 398 milioni di esse erano effettivamente occupate¹⁴ e dalle campagne continuavano ad arrivare lavoratori che, dopo il processo di rieducazione nei campi, cercavano nella città un'opportunità d'impiego. La Rivoluzione Culturale aveva inoltre minato il sistema educativo nel profondo dal momento che il popolo veniva incentivato a produrre, a lavorare, ad obbedire al partito, non di certo a procurarsi un'istruzione scolastica di buon livello.

Tabella 1: Livello di istruzione della forza lavoro, anno 1982

Percentuali Forza Lavoro Totale 1982	
Università	0,9
Scuola superiore	10,5
Scuola media	26
Scuola elementare	34,3
Analfabeti o semianalfabeti	28,3
Totale	100

Fonte: Yeh, «Macroeconomic Changes in the Chinese Economy during the Readjustment», 1984

“Nei tre decenni passati lo stock di capitali cinesi è aumentato enormemente”, scrisse Yeh nel 1984¹⁵. Il problema di questi capitali consisteva tuttavia nel fatto che gli investimenti nelle tecnologie d'avanguardia erano stati quasi del tutto ignorati: il settore R&D rimaneva ancora ampiamente slegato dall'economia e la situazione era aggravata dal fatto che nel periodo 1949-76 lo sfruttamento eccessivo e sregolato delle risorse disponibili aveva portato al logoramento delle infrastrutture industriali, che apparivano ora usurate e bisognose di una manutenzione estremamente costosa¹⁶.

La pianificazione economica maoista si rivelò tanto lacunosa che la collocazione priva di senso delle risorse, i relativi sprechi, il conseguente aumento dei costi energetici, l'enfasi sull'autosufficienza locale e il mancato sviluppo delle economie di scala fecero sì che la

13 Ibid.

14 Ibid.

15 Ibid.

16 Ibid.

produzione registrasse un calo a dir poco considerevole. Le imprese statali, le cosiddette *state owned enterprises* (SOE, 国营企业, *guóyíng qǐyè*), definite più volte dei “dinosauri” improduttivi¹⁷ viste le loro gigantesche dimensioni e l'inefficienza che caratterizzava i loro processi produttivi, si rivelavano fortemente minate dall'incompetenza con cui il partito diresse la produzione industriale degli anni maoisti, mentre le piccole industrie si dimostravano sempre più infruttuose: nel 1978 esse producevano il 57% della produzione totale cinese ma questo valore, influenzato negativamente dalla situazione sopra indicata, non poté non abbassarsi in seguito¹⁸.

Le riforme di Deng cominciarono però a dare i loro primi frutti:

Tabella 2: Percentuali di aumento del NDP e della popolazione cinese (%)

	1957-78	1978-82	1957-82
NMP prezzi correnti	5,3	6,3	5,5
NDP prezzi 1980	4,4	5,8	4,6
Popolazione	1,9	1,3	1,8
Prodotto pro capite NMP	3,4	5	4,6
Prodotto pro capite NDP	2,5	4,5	2,8

Fonte: Yeh, «Macroeconomic Changes in the Chinese Economy during the Readjustment», 1984¹⁹.

Dai dati sopra riportati si può notare che il NDP del 1978-92 risulta maggiore di quello del periodo 1957-78. Il calo demografico registrato tra i due periodi determinò inoltre un aumento del prodotto pro capite e un conseguente aumento del consumo personale²⁰.

17 Warner, «Human resource management in China revisited».

18 Yeh, «Macroeconomic Changes in the Chinese Economy during the Readjustment».

19 La sigla NMP indica il Net Material Product, l'indicatore più importante del Material Product System; il NMP indica la produzione dei cosiddetti “settori materiali” – agricoltura, industria, costruzioni – sommata a quella dei “servizi materiali” – i servizi quali trasporto e commercio che fanno sì che i prodotti arrivino ai consumatori. Gli altri tipi di servizi non sono presi in considerazione. Si veda per esempio: <http://www.encyclopedia.com/history/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/net-material-product>.

La sigla NDP indica invece il Net Domestic Product, il valore netto del GDP, ovvero il Gross Domestic Product. Il NDP fornisce una misura annuale della produzione economica di un paese e si ottiene sottraendo al GDP il valore relativo al deprezzamento. Si veda per esempio:

<http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/economics/net-domestic-product-ndp-2422>.

Gli anni di riferimento sono il 1957 e il 1978. Il 1957 viene considerato un anno base in quanto successivo alla Seconda Guerra Mondiale e alla Guerra di Corea; la Cina si può considerare inoltre in pieno periodo maoista. Il 1978 viene considerato l'anno d'inizio delle riforme economiche.

20 Yeh, «Macroeconomic Changes in the Chinese Economy during the Readjustment».

Tabella 3: Percentuale del Risparmio sul NMP = 100 (%)

	1957	1978	1982
Risparmio	24,9	36,5	29
NMP	100	100	100

Fonte: Yeh, «Macroeconomic Changes in the Chinese Economy during the Readjustment», 1984.

Il tasso di risparmio del periodo risultava, come si può osservare nella tabella 3, abbastanza elevato ma l'inefficienza dell'intero sistema continuava a generare fenomeni negativi di indubbia rilevanza, anche se erano stati ottenuti dei buoni risultati:

“Il GNP reale pro capite crebbe con un tasso pari al 7,2% annuo tra il 1978 e il 1990. La crescita fu particolarmente rapida tra il 1982 e il 1988, registrando una media pro capite nei sei anni pari al 9,7%, uno dei valori più alti al mondo, [e questo accadde] prima della rapida discesa relativa al periodo 1988-90, gli anni della crisi politica di Tiananmen.”²¹

Tabella 4: Percentuali produzione e occupazione, anni 1957, 1978 e 1982

	1957	1978	1982
Quote sul NDP, prezzi 1980 (%)			
Agricoltura	58,7	37,9	38,8
Industria	16,8	41,7	43,9
Servizi	24,5	20,4	17,3
Quote forza lavoro (%)			
Agricoltura	81,2	73,8	70,2
Industria	7,6	15,5	16,3
Servizi	11,1	10,7	13,5
Rapporto fra la produttività settoriale per lavoratore e la produttività totale per lavoratore			
Agricoltura	0,7	0,5	0,6
Industria	2,2	2,7	2,7
Servizi	2,2	1,9	1,3

Fonte: Yeh, «Macroeconomic Changes in the Chinese Economy during the Readjustment», 1984.

La produzione industriale era dunque aumentata considerevolmente – con un valore pari a circa il 40% del NDP, come si può osservare nella tabella 4 – ma i valori relativi alla

21 John McMillan e Barry Naughton, «How to Reform a Planned Economy: Lessons from China», *Oxford Review of Economic Policy* 8, n. 1 (1992): 130–43. Per GNP si intende Gross National Product, il Prodotto Nazionale Lordo.

produzione agricola e al tasso d'impiego del settore primario erano ancora elevati, a dimostrazione del fatto che l'industrializzazione non era ancora stata completata. Il cammino per diventare una potenza economica mondiale era ancora lungo: lavorare sull'efficienza era indispensabile anche se i risultati raggiunti con Deng sembravano propizi. L'aumento delle esportazioni e delle importazioni confermava la volontà di apertura e i miglioramenti delle condizioni di vita della popolazione – sia il prodotto pro capite che il consumo pro capite erano aumentati – non potevano non influire in positivo sul clima di sviluppo che la Cina stava vivendo durante gli anni della Politica della Porta Aperta (开放政策, *Kāifàng Zhèngcè*), secondo la quale era essenziale che la Cina si aprisse al mondo.

“Che si parli di una riforma delle campagne o di una riforma delle città, l'importante è che i contenuti e le esperienze fondamentali [della riforma] riguardino l'apertura, affinché l'economia interna si rinvigorisca e affinché quella esterna sia più propensa agli scambi.”²²

2.2 Nuovo leader, nuove riforme

“Non importa quanto ci svilupperemo o se lo sviluppo sarà buono, veloce o non sarà sufficiente, in ogni caso il nostro sistema socialista non verrà mai danneggiato.”²³ (Deng Xiaoping)

Lo sviluppo economico annunciato da Deng non avrebbe minato il sistema socialista, che si costituiva come un elemento a cui la Cina non avrebbe mai rinunciato, né negli anni settanta né in futuro.

La nuova leadership era guidata da un riformista che però era pur sempre cresciuto immerso nell'ideologia marxista-leninista-maoista: l'importanza della dittatura democratica popolare (无产阶级专政, *wúchǎn jiējí zhuānzhèng*) rimaneva dunque indiscussa e l'unicità del partito era un principio inviolabile.

“La dicotomia democrazia-dittatura [...] è in larga misura vanificata dall'esistenza stessa

22 DENG Xiaoping, *Deng Xiaoping Wenxuan : Di San Juan* 邓小平文选：第三卷 (Antologia di Deng Xiaoping : Volume 3), Renmin chubanshe, 1993, pp. 81-2.

23 DENG Xiaoping, *Deng Xiaoping Wenxuan : Di Er Juan* 邓小平文选：第二卷 (Antologia di Deng Xiaoping : Volume 2), Renmin chubanshe, 1983, pp. 132-3. Si veda anche: Stuart R. Schram, «China after the 13th Congress», *The China Quarterly* 114 (1988): 177-97.

della Cina del XXI secolo” afferma Pasquino²⁴, a dimostrazione del fatto che i principi democratici comunisti proclamati prima con Mao e poi con Deng si accompagnavano ancora con un regime che continuava a mostrarsi autoritario e che imponeva il proprio partito senza ammettere alcuna forma di opposizione o di concorrenza, e tutto questo oggi è rimasto pressoché immutato.

Alcuni capisaldi maoisti, nel contesto relativo alla modernizzazione che avrebbe visto lo sviluppo della Cina e contemporaneamente dei modelli di management, apparivano pertanto ancora indiscutibili. Tuttavia Deng espresse più volte la propria volontà di enfatizzare la democrazia dell'intero sistema politico-gestionale cinese, anche se i metodi con i quali egli intendeva raggiungere tale obiettivo non vennero del tutto chiariti²⁵.

“Parlando di politica interna due sono i temi importanti, il primo riguarda lo sviluppo della democrazia, il secondo riguarda quello delle riforme economiche, e contemporaneamente si dovrebbero portare avanti le riforme riguardanti gli altri settori della società.”²⁶ (Deng Xiaoping)

Il pensiero di Deng si può articolare secondo Schram in quattro fasi²⁷:

- 1978-80, gli anni della “*liberation of thought*”, ovvero della restaurazione degli animi successiva ai danni della Rivoluzione Culturale;
- 1981-3, il periodo in cui si cercò di creare nelle menti del popolo una sorta di “sogno cinese”;
- 1983-4, il biennio dello “*spiritual pollution*” e della lotta all'opposizione del partito – le riforme contrassero comunque una certa resistenza dal momento che anche Sullivan²⁸ ci descrive quanto i conservatori del partito preferissero mantenersi fedeli alla linea maoista, anche dopo la scomparsa di Mao;
- 1984-97, gli anni in cui la priorità venne data esclusivamente allo sviluppo

24 Pasquale Pasquino, «L'enigma della Cina post-maoista», *Il Mulino* 6 (2012): 1085-1092.

25 Stuart R. Schram, «“Economics in Command?” Ideology and Policy since the Third Plenum, 1978-84», *The China Quarterly* 99 (1984): 417-61.

26 DENG Xiaoping, *Deng Xiaoping Wenxuan : Di San Juan* 邓小平文选：第三卷 (Antologia di Deng Xiaoping : Volume 3), Renmin chubanshe, 1993, pp. 115-8.

27 Schram, «“Economics in Command?” Ideology and Policy since the Third Plenum, 1978-84».

28 Lawrence R. Sullivan, «Assault on the Reforms: Conservative Criticism of Political and Economic Liberalization in China, 1985-86», *The China Quarterly* 114 (1988): 198-222.

economico²⁹.

La Politica della Porta Aperta lanciata da Deng venne perseguita fino alla fine: il commercio internazionale assunse un'importanza di primo piano e le imprese straniere, come le *joint ventures* (JV, 合资企业, *hézīqǐyè*) o le *wholly foreign owned enterprises* (WFOE, 外资企业, *wàizīqǐyè*), iniziarono a diventare sempre più numerose³⁰. La Cina iniziò ad interagire con gli altri stati attraverso le agenzie finanziarie internazionali, ricorrendo pertanto anche a prestiti internazionali, visto che i legami con l'estero (与国际接轨, *yǔ guójì jiēguǐ*) vennero ritenuti fondamentali.

Il pragmatismo caratterizzò tutta l'ideologia politica del nuovo leader che credeva fermamente anche nell'importanza di abbattere le egemonie per la creazione di un sistema economico più democratico e nella rivalutazione degli intellettuali tanto screditati durante l'era maoista:

«Mao credeva nel [principio] “Rossi contro Esperti”, il quale sosteneva che tutte le sfide potessero essere vinte con la politica e non con le [proprie] competenze. Deng Xiaoping credeva nelle competenze tecniche e il training era visto come lo strumento chiave per ottenere tali competenze.»³¹

Gli esperti andavano rivalutati e i lavoratori, sia del settore industriale che del settore agricolo, dovevano essere più responsabilizzati:

“A differenza del sistema delle comuni di Mao, la politica di Deng permetteva ai contadini di amministrare i loro appezzamenti di terra e di beneficiare direttamente del loro lavoro in base ad un sistema di responsabilità ripartita, e questo risvegliò considerevolmente l'entusiasmo della Cina rurale.”³²

I temi affrontati descrivono un clima pervaso dalla volontà di rinascere dopo anni di

29 Francesco Sisci, *Made in China : la vita quotidiana di un paese che cambia*, Roma: Carocci, 2004. L'autore ha affermato nel corso dell'opera che lo sviluppo economico promosso da Deng portò sempre più cinesi a considerare il denaro una sorta di divinità.

30 Malcolm Warner, «Management in China: Systems reform, human resources and emergent globalization», *Human Systems Management* 30, n. 1-2 (2011): 1-9.

31 Mary Ann Von Glinow e Mary B. Teagarden, «The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-U.S. Cooperative Ventures: Problems and Solutions», *Human Resource Management* 27, n. 2 (1988): 201-29.

32 Xin An Lu e Jie Lu, «The leadership theories and practices of Mao Zedong and Deng Xiaoping», in *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*, 2008, 206-38.

irrazionalità politica e di programmazione economica insensata. Sono questi gli anni che vedranno la Cina passare da un'economia pianificata ad un'economia socialista di mercato che assumerà per molti aspetti le caratteristiche tipiche di un'economia capitalista, anche se questo capitalismo aveva delle caratteristiche cinesi (具有中国特色的资本主义, *jùyǒu zhōngguó tèsè de zīběnzhǔyì*)³³.

Si vedrà in seguito come i diversi cambiamenti verificatisi durante l'era delle riforme coinvolsero direttamente la configurazione dei modelli gestionali cinesi, ragione per cui tutti i temi affrontati nei paragrafi 2.1 e 2.2 sono stati enfatizzati.

2.3 La riforma delle imprese e le influenze sulla gestione del personale

Prima di descrivere più nel dettaglio il modello di gestione del personale diffusosi negli anni settanta nel rinnovato contesto economico è indispensabile osservare con maggior precisione la situazione delle imprese cinesi dell'epoca.

Le politiche di Deng, che spingevano i cinesi ad instaurare un numero via via crescente di relazioni economiche con gli occidentali, condussero ad un enorme aumento delle partnership aziendali fra Cina e Occidente, determinando l'esplosione delle JV³⁴, delle WFOE e delle *foreign invested enterprises* (FIE, 外商投资企业, *wàishāng tóuzī qǐyè*):

“Alla fine del 1997 il valore degli investimenti diretti esteri in Cina ammontava a 222 bilioni di dollari americani, circa tre quarti di essi vennero impiegati nelle joint ventures tra le ditte straniere e le imprese statali o collettive cinesi (SOE), nella forma di foreign-invested enterprises (FIE), e un quarto di essi venne impiegato nelle wholly owned foreign ventures.”³⁵

Le imprese sino-estere fungevano da importanti veicoli di nuove tecnologie, di nuove conoscenze e di nuovi modelli gestionali ed incisero enormemente sulla conformazione del nuovo management cinese:

“[Partendo] da una base priva di investimenti diretti esteri nel 1980, la politica della porta aperta portò ad un enorme aumento degli investimenti diretti esteri nei successivi

33 Warner, «Management in China: Systems reform, human resources and emergent globalization».

34 Renzo Cavalieri, *Lecture di diritto cinese*, Venezia, Cafoscarina, 2009. Le *joint venture* divennero oggetto di riforma a partire dal 1979 e da allora godettero di trattamenti fiscali sempre più agevolati.

35 John Hassard, Jonathan Morris e Jackie Sheehan, «The 'third way': the future of work and organization in a 'corporatized' Chinese economy», *The International Journal of Human Resource Management* 15, n. 2 (2004): 314-30.

vent'anni, con lo scopo di facilitare il trasferimento delle tecnologie e delle pratiche di management più efficienti.”³⁶(Child)

Le imprese statali iniziarono ad aprirsi al mercato subendo un processo di *marketization*: l'inesperienza gestionale del periodo maoista ne aveva danneggiato la produttività in modo quasi irreparabile e riformare il sistema era l'unico modo per sperare in una ripresa. Gli impiegati delle SOE erano troppi e non tutti servivano dal momento che, come si vedrà in seguito, il sistema maoista cercò in ogni modo di garantire la piena occupazione senza però preoccuparsi di come tale obiettivo potesse essere realizzato o dei salari da fame che gli operai percepivano a causa di tale politica. Il fatto inoltre che le SOE non si costituissero come personalità giuridiche comportava che lo stato si assumesse l'onere dei deficit di tali imprese: i manager risultavano pertanto sempre più incuranti delle performance aziendali e non si preoccupavano di aumentare l'efficienza dei processi produttivi, dell'allocazione delle risorse o dei metodi gestionali.

Per risolvere la situazione vennero ideati i primi esperimenti sui contratti e il sistema maoista del *tiefanwan* (铁饭碗, *tiěfànwǎn*) – letteralmente “ciotola di riso di ferro” – venne messo da parte³⁷: esso non ammetteva che la disoccupazione potesse esistere, tanto meno in un sistema socialista, e collocava ogni cittadino in età lavorativa in un posto di lavoro.

I primi contratti vennero avviati in via sperimentale nelle Zone Economiche Speciali (ZES) - Xiamen, Shantou, Shenzhen, Zhuhai, Hainan – delle aree adibite ad attrarre gli investimenti stranieri e pensate per condurre degli “esperimenti economici”, in quanto isolate territorialmente ed economicamente dal resto della nazione³⁸.

I contratti prevedevano sia la regolamentazione dei rapporti fra imprese e stato (“*state contract system*”) sia quella dei rapporti fra imprese e lavoratori (“*internal contracting*”).

36 Citato in Ibid. Sull'influenza delle imprese estere si veda anche: Wang Feng 王丰, *Qiye kuaguo jingying zhong renli ziyuan guanli moshi de xuanze yanjiu* 企业跨国经营中人力资源管理模式的选择研究 (La selezione dei modelli di gestione delle risorse umane nel management internazionale), *Journal of Hebei University of Engineering (Social Science Edition)* 27, n. 2 (2010), 33-34.

37 Daniel Z. Ding, Keith Goodall e Malcolm Warner, «The end of the “iron rice-bowl”: whither Chinese human resource management?», *The International Journal of Human Resource Management* 11, n. 2 (2000): 217-36.

38 Le strategie economiche del periodo post maoista puntarono molto sullo sviluppo delle le ZES e delle zone costiere, si veda per esempio: Dali Yang, «Patterns of China's Regional Development Strategy», *The China Quarterly* 122 (1990): 230-57.

system”)³⁹ e si diffusero a partire dagli anni ottanta nella forma individuale (个人合同, *gèrén hé tong*) e in quella collettiva (集体合同, *jítǐ hé tong*)⁴⁰.

Nell'articolo “China's state-owned enterprises: economic reform and organizational restructuring” John Hassard, Jonathan Morris, Jackie Sheehan e Xiao Yuxin⁴¹ analizzano i cambiamenti avvenuti nelle SOE degli anni settanta e descrivono due processi denominati Modern Enterprise System (MES) e Group Company System (GCS). Attraverso il MES e il GCS, lanciati negli anni novanta, le imprese statali subirono un processo di “corporatization” che le avvicinò ai modelli gestionali occidentali e che limitò l'intervento dello stato:

«[...] i programmi dovevano comprendere delle strutture di governance aziendale occidentali – come il consiglio d'amministrazione o gli *shareholders* – in modo da rendere le imprese statali più “imprenditoriali”, riducendo l'intervento del governo e la dipendenza dallo stato.»⁴²

Il programma GCS venne utilizzato frequentemente: esso prevedeva che le imprese statali venissero scomposte in diverse filiali controllate da un'impresa madre.

Il programma MES invece riguardava più direttamente il management e si preoccupava di chiarire all'interno delle imprese i diritti e le responsabilità dei lavoratori e di fare una distinzione tra i compiti dei manager e quelli del governo; il management divenne così sempre più “scientifico”:

“[...] il processo di riforma consisteva nel promuovere nuovi meccanismi di management e nuove trasformazioni tecniche e nel migliorare e riorganizzare i diritti di proprietà e gli asset. Mentre l'obiettivo principale del programma GCS era creare delle grandi aziende competitive a livello internazionale e riorganizzare le risorse, gli asset e le strutture, il [programma] MES prevedeva l'adozione dei moderni metodi di management e degli

39 John Hassard, Jonathan Morris, Jackie Sheehan e Xiao Yuxin, «China's state-owned enterprises: economic reform and organizational restructuring», *Journal of Organizational Change Management* 23, n. 5 (2010): 500–516.

40 Malcolm Warner e Sek-Hong Ng, «Collective Contracts in Chinese Enterprises: A New Brand of Collective Bargaining under “Market Socialism”?», *British Journal of Industrial Relations* 37, n. 2 (1999): 295–314.

41 Hassard, Morris, Sheehan, Yuxin, «China's state-owned enterprises: economic reform and organizational restructuring».

42 Ibid.

elementi [tipici] del sistema aziendale occidentale.”⁴³

Le SOE divennero più indipendenti dal momento che, dopo le riforme, venne loro concesso di trattenere parte dei profitti generati – che prima finivano integralmente nelle casse dello stato – e venne loro permesso di gestire più autonomamente la produzione⁴⁴. Le aziende statali iniziarono ad integrarsi verticalmente, a concentrarsi sulla produzione di un solo prodotto, adottando modelli d'impresa sempre più ibridi. La crescente autonomia delle SOE influenzò anche i lavoratori e i manager, dal momento che il concetto stesso del lavoro si stava modificando e si stavano cercando di risolvere le diverse problematiche emerse negli anni, come testimonierà la Labour Law del 1994. Essa si preoccupò di regolamentare i seguenti aspetti:

- ai lavoratori venne riconosciuto il diritto di scegliere l'occupazione, il diritto al riposo, alle ferie, a percepire le retribuzioni, a lavorare in condizioni di sicurezza e ad essere istruiti tramite i training al fine di migliorare le proprie competenze;
- il lavoro minorile – al di sotto dei 16 anni – venne abolito;
- le discriminazioni in base alla razza, alla nazionalità, al sesso e alla religione vennero vietate;
- le donne vennero poste sullo stesso piano degli uomini;
- i livelli minimi delle paghe vennero stabiliti dai governi locali e dovevano essere comunicati al Consiglio di Stato;
- i contratti dovevano essere utilizzati per regolamentare i rapporti esistenti tra imprese e lavoratori e dovevano specificare le caratteristiche e i termini dell'occupazione svolta;
- le imprese in difficoltà avevano il dovere di diminuire il personale ma non prima di aver consultato lo staff e le unioni dei lavoratori;
- la giornata lavorativa doveva essere di otto ore;
- la settimana lavorativa doveva comprendere in media 44 ore di lavoro;
- i lavoratori non dovevano lavorare in condizioni pericolose e la maternità venne maggiormente tutelata;

43 Ibid.

44 McMillan e Naughton, «How to Reform a Planned Economy: Lessons from China».

- i comitati consultivi dei lavoratori dovevano svolgersi all'interno delle imprese⁴⁵.

Appare chiaro come attraverso le riforme si fosse cercato di superare i danni generati dal maoismo, che screditava in pieno anche il settore privato. Quest'ultimo, assieme alle imprese straniere, rifiorì a partire dagli anni ottanta: gli imprenditori che avviarono dei processi di privatizzazione risultarono sempre più numerosi⁴⁶.

Lo sviluppo delle aziende urbane gestite collettivamente generò diverse forme di imprese in cui l'intervento pubblico risultava particolarmente debole, alcuni esempi possono essere le cooperative (生产服务合作联社, *shēngchǎn fúwù hézuò liánshè*), originarie degli anni cinquanta, le imprese collettive di servizi gestite dai comitati dei residenti (居民委员会的第三企业, *jūmín wěiyuánhùi de dìsānqǐyè*) e le compagnie dei servizi del lavoro (劳动服务公司, *láodòng fúwù gōngsī*)⁴⁷. Nacquero addirittura delle forme in cui il governo praticamente non interveniva, come le “imprese collettive generate dalle risorse accomunate delle masse urbane” (城镇群众集资兴办的集体所有制企业, *chéngzhèn qúnzhòng jíjī xīngbàn de jíjí suǒyǒuzhì qǐyè*), più comunemente note come *minban jiti* (民办集体, *mínbàn jíjí*), le “imprese collettive gestite dal popolo”⁴⁸. Come si vedrà nel paragrafo seguente, i mutamenti delle imprese non poterono far altro che influenzare la gestione del personale che divenne sempre più autonoma, sempre più ibrida e sempre più occidentale e più vicina al moderno HRM.

2.4 L'abbandono del *tiefanwan*

Il vecchio sistema maoista denominato *jiusantie* (九三铁, *jiǔsāntiě*), che significa letteralmente “i tre vecchi ferri”, stava per essere soppiantato da un nuovo sistema più flessibile e al passo con i tempi. I “tre ferri” del *jiusantie* erano il *tiefanwan*, già nominato

45 Malcolm Warner, «Chinese enterprise reform, human resources and the 1994 Labour Law», *The International Journal of Human Resource Management* 7, n. 4 (1996): 1996. Vedere inoltre: http://www.leggicinesi.it/view_doc.asp?docID=116.

46 Lora Sabin, «New Bosses in the Workers' State: The Growth of Non-State Sector Employment in China», *The China Quarterly* 140 (1994): 944–70. Per dirla in termini cinesi, le espressioni più frequentemente usate per indicare un imprenditore che si cimentava nel settore privato erano *xiahai* (下海, *xiàhǎi*) o “indossare il cappello” (戴帽子, *dài màozi*).

47 Ibid. Le compagnie dei servizi del lavoro, tra tutte le imprese collettive, riscosero il maggior successo: fiorirono negli anni settanta e, data la loro ingente crescita, vennero regolamentate dal governo negli anni novanta e continuarono a godere di politiche fiscali agevolate.

48 Ibid.

in precedenza, il sistema che garantiva ai lavoratori l'occupazione a vita, il *tiegongzi* (铁工资, *tiěgōngzī*, letteralmente “salario di ferro”), che garantiva invece della paghe fisse, e il *tiejiaoyi* (铁交椅, *tiějiāoyǐ*, letteralmente “sedia di ferro”), il sistema grazie al quale le posizioni occupazionali di cui i manager maoisti godevano non vennero mai minacciate⁴⁹.

Il *tiefanwan* generò non pochi problemi: i lavoratori, consci del fatto che i loro posti di lavoro fossero al sicuro e consapevoli che fosse loro garantito un pacchetto welfare comprensivo di agevolazioni sulle abitazioni, sulle spese sanitarie e sulle spese scolastiche, risultavano demotivati e scarsamente competitivi. L'assenteismo e la debolezza, pressoché inesistente, propensione a migliorare le proprie capacità lavorative divennero dei fenomeni ordinari. Gli impiegati erano in surplus e spesso e volentieri la loro collocazione nel mercato del lavoro risultava economicamente priva di senso: ciò non poteva non comportare uno spreco di risorse in un sistema caratterizzato dall'inefficienza.

A disporre i lavoratori sul mercato del lavoro erano le agenzie di collocamento collegate al governo. Negli anni che vanno dal 1950 al 1956 la Cina stava fronteggiando diversi problemi quali l'industrializzazione e la disoccupazione: il PCC dispose, senza preoccuparsi troppo di valutare la razionalità delle proprie scelte economiche, che le agenzie eliminassero il fardello della mancanza del lavoro e che collocassero gli operai nei settori dei trasporti, delle infrastrutture e dell'industria pesante. Ed era così che il partito sperava di accelerare l'industrializzazione, risolvendo contemporaneamente il problema della disoccupazione⁵⁰. Ovviamente assumere tutti i lavoratori a tempo indeterminato, sostenendo in più le spese per garantire loro un pacchetto welfare praticamente completo, si configurò sempre più come un'utopia: dopo il periodo maoista i cosiddetti *daiye qingnian* (待业青年, *dàiyè qīngnián*), i “giovani disoccupati” che invadavano le industrie urbane in cerca di impiego, risultavano in numero sempre maggiore, nonostante il partito avesse più volte ribadito di credere che la disoccupazione in un sistema socialista fosse praticamente impossibile⁵¹. Così le imprese non poterono

49 Ding e Warner, «China's Labour-Management System Reforms: Breaking the 'Three Old Irons' (1978–1999)».

50 Ibid.

51 Ibid. Nell'articolo si afferma che nel 1979 il numero dei giovani disoccupati arrivati in città (segue nota)

fare altro che iniziare ad assumere gli impiegati temporaneamente per non continuare ad indebitarsi.

«La politica “tre in uno” venne adottata ufficialmente nel 1980 e incoraggiò le imprese e i distretti residenziali (*jiedao*), assieme anche alle agenzie del lavoro locali, ad istituire quelle che vennero chiamate le compagnie dei servizi del lavoro, per fornire training e servizi di collocamento ai giovani in cerca di lavoro.»⁵²

Dopo la politica “tre in uno” vennero sperimentati i contratti di lavoro, tra il 1981 e il 1984. Le sperimentazioni finirono per estendersi dalle ZES all'interna nazione, anche se le polemiche non furono poche: il fatto che le imprese assumessero a tempo indeterminato comportava uno stacco decisivo dal *tiefanwan* e i lavoratori accettarono tutto questo con difficoltà.

Gli impiegati assunti a contratto risultavano spesso più competitivi e preparati dei colleghi assunti a tempo indeterminato, tanto che all'epoca emerse il detto “*hetonggong gan, gudinggong kan*” (合同工干, 固定工看, *hétonggōng gān, gùdìnggōng kàn*) - “gli operai a contratto lavorano mentre quelli a tempo indeterminato guardano”⁵³.

Dopo l'Employment Contract System del 1986, nel 1992 la “Riforma dei Tre Sistemi” (三改革, *Sāngǎigé*) stabilì che nelle le imprese statali venissero utilizzati i contratti, che le paghe venissero corrisposte in base alle performance e che il sistema di welfare venisse sgravato, dato che i lavoratori furono invitati a contribuire alle spese sociali⁵⁴.

La riforma sui contratti venne in ogni caso completata con la Labour Law del 1994 e determinò un aumento dell'autonomia gestionale delle imprese che, essendosi dotate di metodi di gestione del personale più proiettati all'efficienza, apparivano ora decisamente più pronte a muoversi in un sistema *market-oriented*⁵⁵.

Anche le retribuzioni dei lavoratori subirono delle trasformazioni dopo l'abbandono del sistema *jiusantie*: quest'ultimo prevedeva che le paghe fossero fissate nel tempo da indicatori stabiliti dallo stato ma l'immobilità caratteristica di tale misura appariva

dalle campagne ammontava a 15 milioni.

52 Ibid.

53 Ibid.

54 Hassard, Morris e Sheehan, «The ‘third way’: the future of work and organization in a ‘corporatized’ Chinese economy».

55 Ibid. Con la Labour Law i lavoratori vennero invitati a contribuire per quanto riguardava le pensioni, la disoccupazione, gli incidenti e gli infortuni, la maternità e le spese mediche.

sempre meno adatta in un'economia socialista di mercato.

“*Gejinsuoneng, anlaofenpei*” (各尽所能、按劳分配, *gèjìnsuǒnéng, ànláofēnpèi*) – “a ciascuno in base alle sue capacità, ad ognuno in base al lavoro svolto” – divenne un detto molto comune dato che le imprese iniziarono a pagare i propri lavoratori in base alle loro performance. Le paghe fisse tipiche del *tiefanwan* apparivano ogni giorno più inadatte perché nella nuova economia il ruolo del mercato era fondamentale ed adattarsi alle leggi di quest'ultimo, evitando per esempio di corrispondere ai lavoratori dei salari che le aziende non potevano permettersi, era indispensabile per non aumentare i debiti delle imprese e per accrescere la propria competitività⁵⁶.

Il passaggio fra un sistema e l'altro non fu privo di ostacoli dal momento che si parlò spesso del fatto che nelle aziende si utilizzassero due pesi e due misure:

«Il fenomeno delle paghe diverse [corrisposte] per lo stesso lavoro, una delle maggiori cause di insoddisfazione negli anni cinquanta, quando condusse all'ampia adozione del sistema “lavoro in base alla paga” tra i lavoratori scontenti, diede anche vita al malcontento degli ultimi anni settanta e dei primi anni ottanta.»⁵⁷

Si parlò spesso infatti di come venisse utilizzata una politica salariale denominata “*one factory, two systems*”⁵⁸, secondo la quale i lavoratori a contratto erano soliti percepire delle paghe spesso inferiori e sproporzionate rispetto a quelle di cui godevano i lavoratori a tempo indeterminato.

Ad ogni modo ci si mosse verso un sistema via via più orientato all'efficienza, in cui le piatte retribuzioni egualitarie di un tempo trovavano sempre meno spazio:

“Con le nuove misure salariali, le differenze di retribuzione non erano determinate solo dal salario base ma dai bonus basati sulle performance e dalle indennità basate sulla posizione [lavorativa], sull'anzianità e sulle competenze.”⁵⁹

“La riforma del sistema delle paghe iniziò nel 1978 con la restaurazione delle

56 Ding e Warner, «China's Labour-Management System Reforms: Breaking the 'Three Old Irons' (1978–1999)».

57 Jackie Sheehan, *Chinese Workers: A New History*.

58 Ding e Warner, «China's Labour-Management System Reforms: Breaking the 'Three Old Irons' (1978–1999)».

59 Hassard, Morris e Sheehan, «The 'third way': the future of work and organization in a 'corporatized' Chinese economy».

retribuzioni a cottimo e dei bonus”, affermano Ding e Warner⁶⁰, descrivendo un vero e proprio revival dei bonus verificatosi tra il 1978 e il 1984.

Tra il 1985 e il 1992 le imprese iniziarono a prodigarsi affinché le paghe fossero proporzionali alle performance dei lavoratori, e quindi delle aziende stesse: “*gongxiao guagou*” (工效挂钩, *gōngxiào guàgōu*), ovvero “legare le paghe all'efficienza economica”, divenne l'espressione chiave per definire tale cambiamento.

Dal 1992 fino ai giorni nostri è stato così possibile osservare quanto le imprese siano risultate via via più autonome nella conduzione delle loro politiche salariali, e questo si riflesse anche negli stipendi dei manager che, vedendo i propri salari sempre più dipendenti dalle performance d'impresa, si impegnarono molto di più per condurre le proprie aziende nel modo più produttivo possibile.

Il sistema salariale utilizzato era il *gangwei gongzizhi* (岗位工资制, *gǎngwèi gōngzīzhì*) – “sistema salariale della postazione” – e prevedeva una paga base, stabilita in base ai compiti delle mansioni, e una paga supplementare, stabilita in base al completamento delle mansioni caratteristiche dell'occupazione. Recentemente si è potuto osservare come tale sistema abbia accresciuto le competenze della forza lavoro e venne per questo rinominato *gangwei jineng gongzizhi* (岗位技能工资制, *gǎngwèi jìnéng gōngzīzhì*), che significa “sistema salariale della postazione e delle competenze”⁶¹.

Le paghe divennero così sempre più *performance-related*⁶².

La crescente autonomia delle imprese condizionò anche il reclutamento dei manager: un tempo costoro dovevano essere *yuhong youzhuan* (又红又专, *yòuhóng yòuzhuān*), “sia rossi che esperti”⁶³, mentre ora l'enfasi sulle competenze aveva acquisito una maggiore importanza.

“Alle imprese venne conferito un potere decisionale maggiore, comprendente la discrezione di determinare la loro struttura organizzativa, come [la facoltà di] assumere

60 Ding e Warner, «China's Labour-Management System Reforms: Breaking the 'Three Old Irons' (1978–1999)».

61 Syed Akhtar, Daniel Z. Ding e Gloria L. Ge, «Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises», *Human Resource Management* 47, n. 1 (2008): 15–32.

62 Si vedrà nei capitoli successivi che il legame tra le paghe e le performance dei lavoratori è divenuto sempre più intenso: attualmente infatti le imprese che operano in Cina sono solite adottare dei sistemi di bonus per incentivare il proprio personale.

63 Ding e Warner, «China's Labour-Management System Reforms: Breaking the 'Three Old Irons' (1978–1999)».

o dimettere i manager di medio livello.”⁶⁴

Tra il 1978 e il 1987 il sistema imprenditoriale ruotava così attorno al direttore dell'impresa – nel “*factory director responsibility system*” – e l'autonomia manageriale venne decentralizzata: i manager lavoravano ora in una prospettiva più orientata al risultato, dal momento che fra imprese e distretti industriali cominciarono a venir stipulati dei contratti che stabilivano delle quote produttive precise che le imprese, sotto la guida dei manager, erano tenute a soddisfare.

Tra il 1987 e il 1992 le figure manageriali iniziarono ad essere reclutate sia dai dipartimenti pertinenti all'interno delle imprese, sia dai congressi dei lavoratori, più o meno direttamente. Ciò stava a significare che anche lo staff stava ricoprendo un ruolo sempre più decisivo all'interno della gestione aziendale.

Di questo passo si comprende come per i manager risultò sempre più indispensabile combinare le competenze tecniche e l'orientamento al risultato⁶⁵ e come nel tempo ci si fosse accorti anche in Cina di quanto potesse essere fondamentale il ruolo delle persone all'interno delle aziende.

2.5 La nuova gestione del personale

La riforma delle imprese statali, l'aumento degli investimenti esteri e, di conseguenza, delle *multinational companies* (MNC) e l'incoraggiamento del settore privato contribuirono a delineare le caratteristiche della nuova gestione del personale cinese, che risultò via via più affine ai modelli occidentali.

Tra il 1978 e il 1980 venne avviata una fase di sperimentazione dei nuovi metodi gestionali per le industrie; gli esperimenti partirono dalle aziende più profittevoli e meglio gestite e registrarono dei notevoli successi:

“[...] le imprese hanno aumentato gli incentivi ad accrescere i profitti e quindi ad accentuare l'efficienza nell'uso delle risorse sia umane che naturali.”⁶⁶

64 Ibid.

65 Ibid.

66 Martin Lockett e Craig R. Littler, «Trends in Chinese Enterprise Management, 1978-1982», *World Development* 11, n. 8 (1983): 683-704. Gli esperimenti partirono nel Sichuan, nella contea del Qingyuan e nel Guandong. In particolare in Sichuan le 100 imprese partite con le (segue nota)

Gestire i lavoratori risultava complicato dal momento che i manager avevano a che fare con lavoratori sia giovani che più anziani, e questi ultimi erano i più legati al vecchio sistema del *tiefanwan* e a tutti i benefici collegati ad esso⁶⁷. Per questo era indispensabile che le cariche manageriali fossero ricoperte da personalità competenti, in grado di rapportare gli importanti cambiamenti dovuti alla modernizzazione al contesto industriale in cui si operava.

Tra il 1981 e il 1982, a seguito degli importanti cali di produzione registrati in alcune industrie pesanti, si preferì tornare ad un sistema economico più responsabilizzato, detto "*economic responsibility system*"⁶⁸. Apparve chiaro che nel passaggio da un'economia totalmente pianificata ad un'economia socialista di mercato le aziende avessero ancora bisogno di essere guidate: per questo lo stato riassunse un ruolo più decisivo, anche a causa dei problemi gestionali e di corruzione emersi nello stesso periodo⁶⁹.

Dopo il 1982 il sistema sopra menzionato tese a consolidarsi: Deng aspirava ad una riorganizzazione del management, che doveva puntare ad una crescita di qualità, che non guardasse solo ai profitti:

"La strategia di riforma consiste essenzialmente in un grande sforzo di aumentare nell'economia cinese l'importanza della crescita intensiva piuttosto che quella della crescita estensiva."⁷⁰

Il nuovo management doveva essere il più democratico possibile, dato che i lavoratori vennero sempre più coinvolti nelle decisioni aziendali:

"Dal 1978 i congressi dei lavoratori sono stati promossi in modo più sistematico che in passato e i loro poteri sono stati ampliati."⁷¹

sperimentazioni nel 1979 diventarono 400 nel 1980. A livello nazionale invece le 1300 imprese riavviate sperimentalmente nel 1979 divennero 6600 alla fine del 1980.

67 Dianne J. Cyr e Peter J. Frost, «Human Resource Management Practice in China: A Future Perspective», *Human Resource Management* 30, n. 2 (1991): 199-215.

68 Lockett e Littler, «Trends in Chinese Enterprise Management, 1978-1982».

69 La corruzione rappresentava ancora un problema per certe imprese, dal momento che l'eliminazione del fatto che le cariche più importanti venissero ricoperte da personalità elette più per le loro idee politiche che per le loro competenze si presentava a volte difficile. Si veda per esempio: Lockett e Littler, «Trends in Chinese Enterprise Management, 1978-1982».

70 Ibid.

71 Ibid.

Il ruolo dei congressi risultò decisivo, dal momento che essi si costituivano come dei mezzi attraverso cui i lavoratori potevano valutare i piani produttivi dei direttori, esprimersi a riguardo dei fondi delle imprese utilizzati per la tutela del lavoro o per i bonus, intervenire sui cambiamenti delle strutture gestionali, dei sistemi salariali o del training e supervisionare o eleggere i manager.⁷²

Ad ogni modo “in Cina c'era carenza di manager altamente specializzati e qualificati e [anche] di ingegneri, in particolare nelle SOE”⁷³, ragion per cui il training assunse un ruolo di primaria importanza. È necessario ricordare che durante il periodo maoista le università vennero chiuse dato che i cosiddetti “esperti”, come già illustrato, vennero ritenuti inutili e dannosi. Di conseguenza le competenze tecniche della forza lavoro risultavano estremamente carenti. Coloro che ricoprivano le cariche più prestigiose, manager compresi, occupavano i propri posti di lavoro quasi sempre grazie alle proprie posizioni politiche: ne consegue che molto frequentemente si avesse a che fare con persone inadatte a ricoprire i propri ruoli.

I manager vennero allora inviati a studiare in Occidente, la terra delle “esperienze elevate” (先进经验, *xiānjìn jīngyàn*)⁷⁴ e fu per questo che i nuovi modelli gestionali vennero influenzati sia da quelli occidentali che da quelli giapponesi⁷⁵.

“Nell'epoca successiva alle riforme la sicurezza del posto fisso non era garantita. [...] I manager erano sempre più sotto pressione per competere per numeri limitati di posizioni manageriali mentre le SOE snellivano le loro strutture organizzative per diventare efficienti.”⁷⁶

Tale clima di competizione vissuto dai manager venne descritto con l'espressione *jìngzhēng shàngāng* (竞争上岗, *jìngzhēng shàngāng*), che significa “competitività sul lavoro”; nonostante la situazione, studiosi come Akhtar, Ding e Ge affermano che i cinesi si dimostravano ancora estranei ai sentimenti descritti dal detto *yuezudaipao* (越俎代庖,

72 Ibid.

73 Hassard, Morris e Sheehan, «The 'third way': the future of work and organization in a 'corporatized' Chinese economy».

74 Domenach, *Dove va la Cina?: da Tienanmen a oggi*.

75 Tim Wright, «The Spiritual Heritage of Chinese Capitalism': Recent Trends in the Historiography of Chinese Enterprise Management», *The Australian Journal of Chinese Affairs* 19 (1988): 185-214.

76 Akhtar, Ding e Ge, «Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises».

yuèzǔdàipáo) - “andare oltre agli affari di propria competenza ed immischiarsi negli affari altrui” - e che nelle circostanze più tese l'armonia confuciana, di cui si parlerà in seguito, tendeva sempre ad emergere⁷⁷.

La riforma del management, definita anche la “quinta modernizzazione”⁷⁸, mutò radicalmente la struttura organizzativa delle imprese degli anni settanta, che durante il maoismo avevano conosciuto solo il *tiefanwan* come unico sistema di gestione del personale, di stampo sovietico e tipico di un'economia totalmente pianificata.

Si è potuto osservare come per le aziende cinesi fosse essenziale trasformare le proprie politiche di gestione del personale, dal momento che i sistemi precedenti non erano più al passo con i tempi: solo attraverso dei programmi puntuali di riforma sarebbe stato possibile garantire al paese una spinta alla modernità, a patto però che ci si distaccasse dalla pianificazione maoista e che si conferisse al mercato un ruolo sempre più decisivo.

In questi primi due capitoli si è analizzato da un punto di vista macro il contesto istituzionale in cui la Cina si mosse per raggiungere gli obiettivi dell'apertura e della crescita. Si è parlato di gestione del personale inquadrando l'argomento da un punto di vista storico-culturale-sociale, di modo che il tema venisse contestualizzato alla luce degli importanti mutamenti che hanno interessato il territorio cinese dagli anni cinquanta agli anni settanta e ottanta, e tale introduzione permetterà di comprendere meglio il cammino intrapreso dalla Cina verso il moderno HRM, che verrà analizzato più dettagliatamente nei capitoli successivi.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Von Glinow e Teagarden, «The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-U.S. Cooperative Ventures: Problems and Solutions».

CAPITOLO 3

L'enfasi sulle competenze e le nuove sfide dell'HRM

Attualmente la Cina appare come un colosso economico insormontabile: la RPC, un tempo considerata arretrata e priva di influenza, ha scalato le statistiche economiche mondiali, affermandosi sulla scena internazionale come quella potenza che oggi si rispetta, si teme e con cui ci si spera di rapportare economicamente.

La Cina, sia durante gli anni delle riforme di Deng che successivamente, ha saputo sfruttare delle potenzialità che si sono rivelate determinanti per il raggiungimento dei successi in seguito ottenuti.

Quali sono state pertanto le variabili chiave del suo successo? Quali le opportunità che ha saputo cogliere sotto la guida della “seconda generazione” di politici e al tramonto di quest'ultima?¹ E, soprattutto, i fattori che hanno determinato il boom economico cinese sono da considerarsi ancora validi? Potrebbero funzionare allo stesso modo?

Nel corso del capitolo si cercherà di rispondere agli interrogativi appena menzionati, descrivendo più nel dettaglio le variabili chiave dello sviluppo cinese per poi focalizzare l'attenzione sull'oggetto della tesi: i processi di HRM, e si usa l'espressione “gestione delle risorse umane” dal momento che successivamente alle riforme di Deng si è cominciato, come già affermato, a considerare le persone delle risorse interne alle aziende.

Si illustrerà come le aziende cinesi si stiano adattando al nuovo contesto della *knowledge economy*, dirigendosi sempre più verso lo sviluppo di strategie di gestione delle risorse umane che incoraggiano il consolidamento e il miglioramento delle competenze e l'avanzamento di carriera, dei concetti prima ignoti nell'economia pianificata.

Oggi le imprese appaiono sempre più consapevoli di quanto i processi HRM siano rilevanti per raggiungere il successo²: verrà dunque illustrato come la ricerca dei talenti

1 La “seconda generazione” è quella di Deng Xiaoping. Sull'operato delle diverse “generazioni” si veda: Ignazio Musu, «La Cina alla vigilia del cambio di potere», *Il Mulino* 3, n. 416 (2012): 531-539.

2 K. S. Law, D. K. Tse e N. Zhou, «Does Human Resource Management Matter in a Transitional Economy? China as an Example», *Journal of International Business Studies* 34, n. 3 (2003): 255-65.

abbia assunto un ruolo di primaria importanza nel determinare le nuove strategie delle aziende, sia cinesi che straniere, ora sempre più convinte di quanto le *skills* del proprio personale possano risultare tra le risorse più determinanti nella creazione di un vantaggio competitivo considerevole e duraturo.

La “terza generazione” di politici cinesi venne capeggiata da Jiang Zemin (江泽民, *Jiāng Zémín*, nato nel 1926): egli divenne segretario generale del PCC nel 1989 e, dopo che Deng Xiaoping lo nominò suo successore, divenne nel 1997 il nuovo Presidente della RPC.

La Cina di Jiang Zemin, che rimase il leader della scena politica fino ai primi anni duemila, stava affrontando diversi problemi. Le riforme delle SOE, volte soprattutto ad alleggerire il controllo statale a cui queste erano sottoposte, non erano ancora complete e ciò era dimostrato dalla forte relazione che i manager delle imprese mantenevano ancora con la burocrazia statale. Molti lavoratori, a seguito dell'abolizione del sistema occupazionale del *tiefanwan*, avevano perso il lavoro; i burocrati dimostravano atteggiamenti sempre più conservatori e i governatori locali, determinati a preservare l'economia dei propri governi, adottavano misure sempre più protezioniste. I debiti contratti dalle SOE destavano ancora preoccupazioni mentre il settore privato, che aveva conosciuto un buon sviluppo negli anni precedenti, necessitava ancora di essere stimolato ed incoraggiato³.

La politica di Jiang Zemin dimostrò molti elementi di continuità con quella adottata dal proprio predecessore: Jiang si preoccupò di enfatizzare la democrazia dell'intero sistema, impegnandosi attivamente nel programma di liberalizzazione politica successivo alla primavera di Pechino del 1989⁴.

Il nuovo Presidente “invitò [i propri connazionali] ad emancipare le [proprie] menti nel nuovo periodo”⁵ e si attivò tenacemente per far sì che la Cina continuasse ad addentrarsi nel mondo globalizzato. Questo avrebbe comportato che venissero strette relazioni diplomatiche sempre più intense con la potenza statunitense e che si continuasse a

3 Joseph Fewsmith, «Jiang Zemin Takes Command», *Current History* 97, n. 620 (1998): 250–56.

4 Ibid.

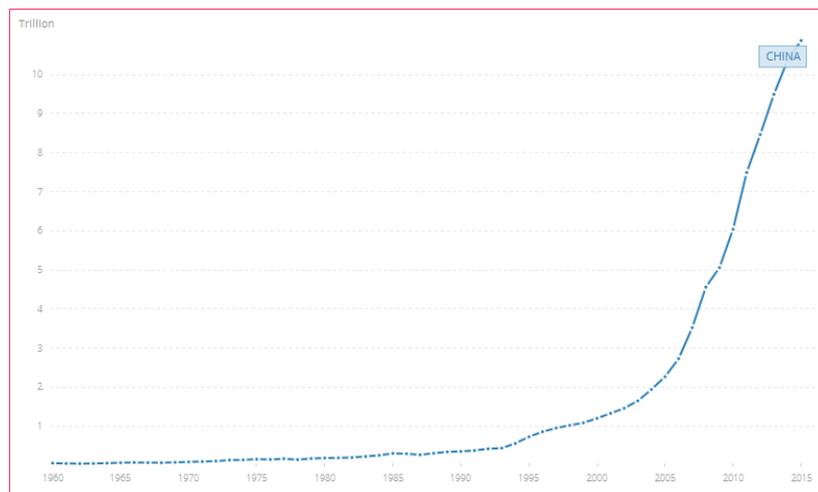
5 Ibid.

respirare il clima di apertura tanto promosso sotto Deng Xiaoping.

Jiang Zemin si dimostrò un continuatore convinto della politica di Deng⁶, per questo le innovazioni al sistema da lui apportate non risultarono tanto significative quanto quelle del suo predecessore; ciò nonostante non si può negare quanto la potenza cinese abbia continuato a crescere e a migliorare grazie al suo operato anche negli anni a venire, durante la presidenza di Hu Jintao (胡锦涛, *Hú Jǐntāo*, nato nel 1942) e quella dell'attuale presidente Xi Jinping (习近平, *Xí Jìnpíng*, nato nel 1953)⁷, come si può osservare dal grafico sottostante.

3.1 Le cause del miracolo economico cinese

Figura 1: Crescita del GDP cinese 1960-2015 (triloni di USD)



Fonte: The World Bank, 2016⁸

6 Alex Berenberg, «In Deng's Shadow : The Legacy of Jiang Zemin», *Harvard International Review* 23, n. 4 (2002): 36–38.

7 Sull'operato di Xi Jinping si vedano, per esempio, i seguenti articoli: XINHUA, *China's economy better than expected: Premier Li*, in "[en.people.cn](http://en.people.cn/n3/2016/1011/c90883-9125253.html)", 11.10.2016, <http://en.people.cn/n3/2016/1011/c90883-9125253.html>, 13.10.2016; Guido Santevecchi, *Il G20 dei record: così la Cina si prepara al mega-vertice di Xi*, in "www.corriere.it", 02.09.2016, http://www.corriere.it/esteri/16_settembre_02/g20-record-cina-mega-vertice-xi-jinping-hangzhou-a2ddc042-706f-11e6-acff-0ba0a2f56bad.shtml?refresh_ce-cp, 17.10.2016; Alberto Quadrio Curzio, *Se il G20 cinese non è stato solo utopia*, in "www.ilsole24ore.com", 08.09.2016, http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-09-08/se-g20-cinese-non-e-stato-solo-utopia-072718_PRV.shtml?uuid=ADgjKjGB, 17.10.2016; XINHUA, *Spotlight: G20 Hangzhou summit offers impetus to BRICS' greater role in global economic governance*, in "news.xinhuanet.com", 16.10.2016, http://news.xinhuanet.com/english/2016-10/16/c_135758050.htm, 17.10.2016; PEOPLE'S DAILY, *Keynote Speech by H.E. Xi Jinping, President of the People's Republic of China, at the Opening Ceremony of the B20 Summit*, in "en.people.cn", 04.09.2016, <http://en.people.cn/n3/2016/0904/c90000-9110023.html>, 17.10.2016.

8 Fonte: The World Bank <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&locations=CN&start=1960&view=chart>. Il GDP indica il Gross Domestic (segue nota)

Figura 2: Tassi di crescita annuali GDP 1989-2016 (%)



Fonte: Trading Economics, 2016⁹

La figura 1 dimostra un aumento esponenziale del GDP che testimonia la crescita senza precedenti registrata dalla potenza cinese successivamente agli anni delle riforme. Si nota infatti come il PIL cinese, dopo aver mantenuto dei valori pressoché simili fra loro fino agli anni novanta, abbia in seguito cominciato a registrare dei valori sempre più significativi, ragion per cui la Cina risulta oggi la prima potenza esportatrice al mondo e il primo paese detentore di riserve straniere¹⁰.

Tabella 5: Crescita del GDP cinese

	GDP (dollari \$)
1960	59184 bilioni di dollari
1977	172349 bilioni di dollari
2001	1332 trilioni di dollari
2015	10866 trilioni di dollari

Fonte: The World Bank, 2016¹¹

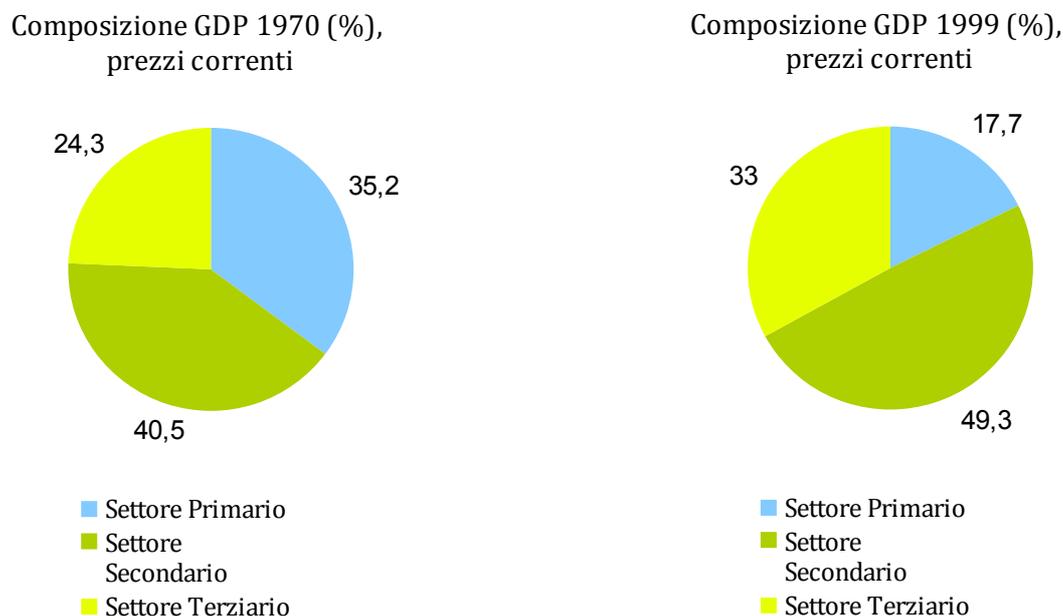
Product, ovvero il PIL mentre per USD si indicano i dollari americani.

9 Fonte: Trading Economics <http://www.tradingeconomics.com/china/gdp-growth-annual>.

10 Lo yuan cinese fa oggi parte delle valute del FMI (Fondo Monetario Internazionale). Si veda: Rita Fatiguso, *Lo yuan entra nel paniere delle valute del Fondo monetario internazionale*, in "www.ilsole24ore.com", 01.10.2016, <http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-10-01/lo-yuan-oggi-entra-paniere-valute-fondo-monetario-internazionale-123506> PRV.shtml?uuid=ADKa9aUB, 18.10.2016.

11 Fonte: The World Bank <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&locations=CN&start=1960&view=chart>. Gli anni riportati nella tabella 5 sono stati considerati anni base per i seguenti motivi: il 1960 e il 2015 sono gli anni che delimitano il periodo preso come riferimento, il 1977 è l'anno della morte di Deng e il 2001 è l'anno d'ingresso della Cina nella World Trade Organization (WTO).

Grafici 1 e 2: Composizione del GDP, anno 1970 e anno 1999 (%)



Fonte: National Bureau of Statistics of China, 2000¹²

I grafici rappresentano la composizione del GDP negli anni 1970 e 1999 e fanno notare come in quasi vent'anni il contributo sul PIL dell'agricoltura si sia praticamente dimezzato, a differenza di quelli dell'industria e dei servizi, i settori che nell'economia modernizzata e *market-oriented* hanno conosciuto una continua espansione¹³.

Tra i diversi fattori di successo che hanno fatto sì che la Cina emergesse come potenza vengono annoverate le riforme *market-oriented*, i vantaggi dovuti ai bassi costi, il cambiamento del ruolo del governo, lo sviluppo delle infrastrutture, gli alti tassi di risparmio e i mutamenti verificatisi in merito al livello di istruzione e di educazione della forza lavoro¹⁴.

¹² Fonte: National Bureau of Statistics of China

<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/YB2000e/C02E.htm>.

¹³ L'agricoltura è rimasta comunque un settore verso cui si continua ad investire, si veda ad esempio: XINHUA, *China lays out plan for agricultural modernization by 2020*, in "europe.chinadaily.com.cn", 21.10.2016, http://europe.chinadaily.com.cn/business/2016-10/21/content_27126232.htm, 21.10.2016.

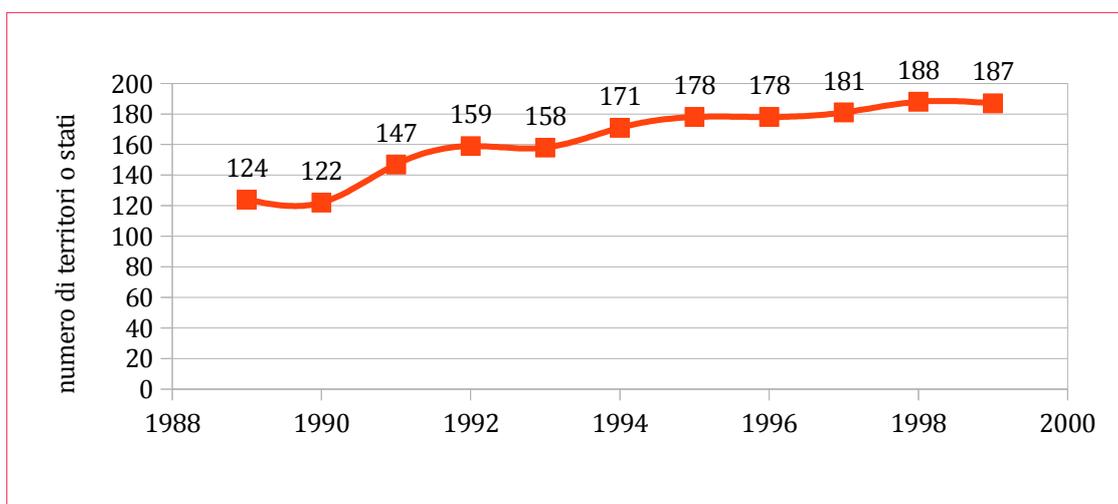
¹⁴ Juzhong Zhuang, Paul Vandenberg e Yiping Huang. «Growing beyond the Low-Cost Advantage: How the People's Republic of China can Avoid the Middle-Income Trap», 2012.

Le riforme *market-oriented*

Le riforme di apertura, la liberalizzazione degli investimenti e dei mercati e l'entrata nella World Trade Organization (WTO) dell'11 dicembre 2001 sono risultate determinanti per i successi ottenuti dalla RPC. Esse hanno fatto sì che la Cina partecipasse nel mercato globale e che si accaparrasse nuovi beni e nuove risorse, sfruttando i vantaggi derivanti dalle economie di scala.

I Foreign Direct Investments (FDI), portatori di capitali stranieri, di nuove tecnologie e di nuove *management skills*, “vennero [per contro] attratti dalla produzione a bassi costi e dal mercato interno ampio e in espansione”¹⁵; e fu così che la Cina divenne anno dopo anno un territorio di nuove opportunità, come testimonia l'aumento delle relazioni economiche intrattenute con i paesi esteri evidenziato nel grafico 3.

Grafico 3: Numero di stati o territori con cui la Cina ha intrattenuto relazioni economiche, 1988-2000



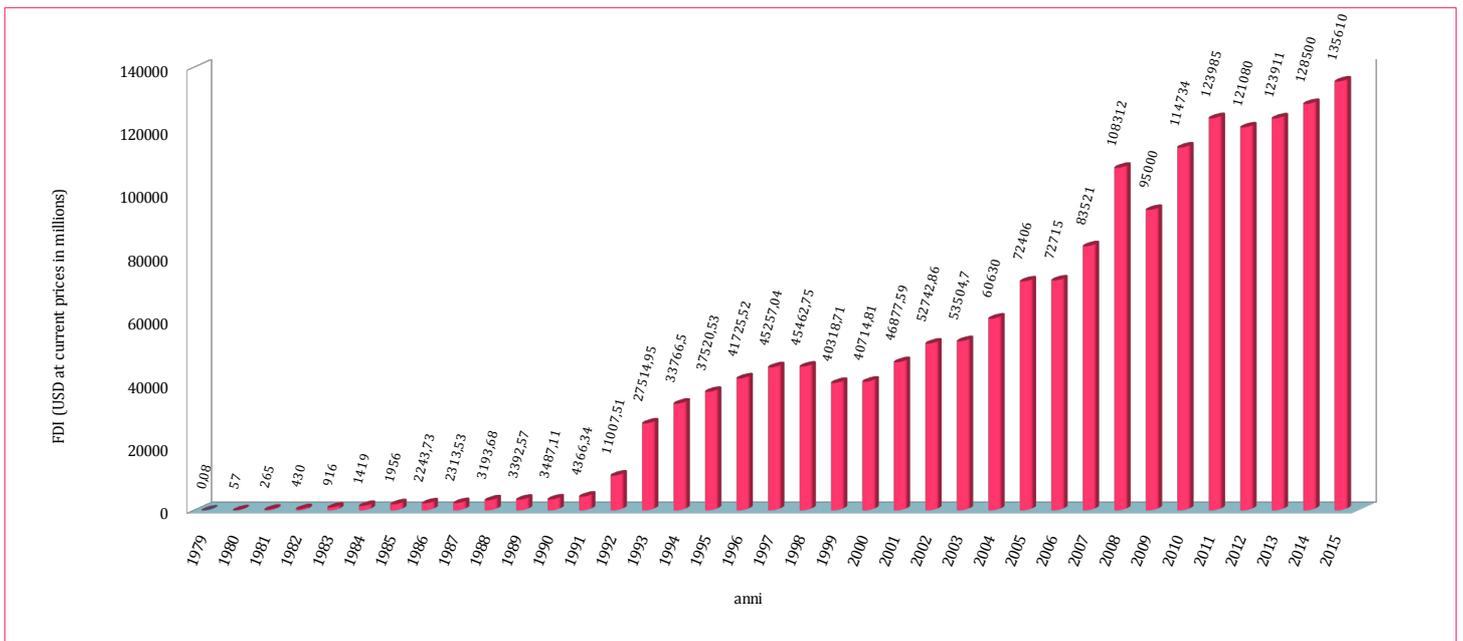
Fonte: National Bureau of Statistics of China, 2000¹⁶

15 Ibid.

16 Fonte: National Bureau of Statistics of China

<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/YB2000e/Q21E.htm>.

Grafico 4: Valori FDI (milioni di USD) nel periodo 1979-2015



Fonte: United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD STAT, 2016¹⁷

I vantaggi dei bassi costi

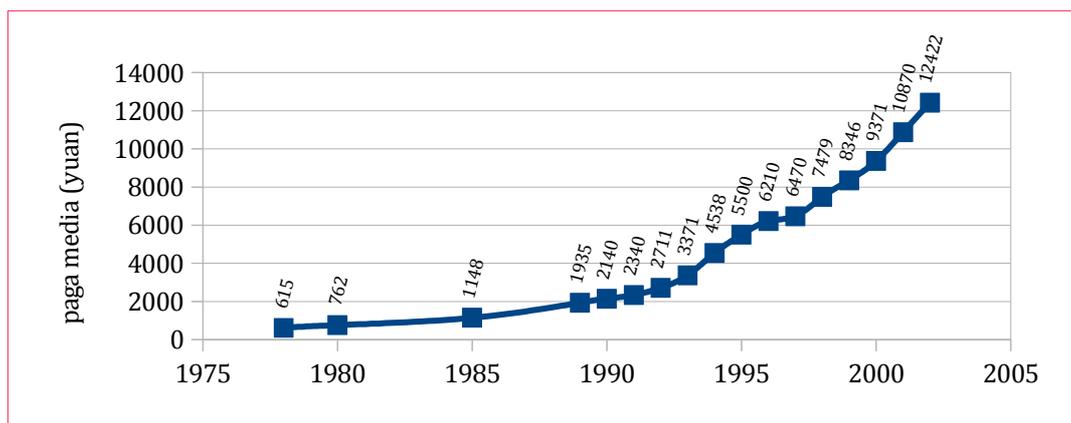
La Cina rimase per molto tempo il paese dei bassi costi della produzione, del lavoro, delle risorse, dei servizi. I bassi costi, determinando un aumento esponenziale degli investimenti esteri, come evidenziato nel grafico 4, sono risultati determinanti per la crescita economica, soprattutto se si pensa ai vantaggi di costo di cui la Cina ha beneficiato per anni nel campo del lavoro.

I salari bassi associati ad un costante surplus della forza lavoro hanno contribuito a creare nell'immaginario collettivo quel ritratto che vedeva la Cina come “la fabbrica del mondo” – “*the workshop of the world*”¹⁸ – come per molto tempo è stato. I salari medi, come si osserva nel grafico 5, sono infatti aumentati solo recentemente, ora che per la RPC, come si vedrà in seguito, l'era dei bassi costi sembra essere giunta a termine.

¹⁷ Fonte: United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD STAT
<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96740>.

¹⁸ Zhuang, Vandenberg e Huang, «Growing beyond the Low-Cost Advantage: How the People's Republic of China can Avoid the Middle-Income Trap».

Grafico 5: Salari medi (yuan) nel periodo 1978-2002



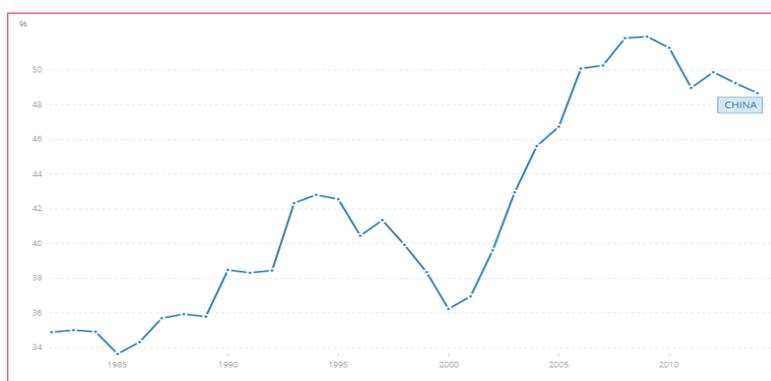
Fonte: National Bureau of Statistics of China, 2003¹⁹

Gli alti tassi di risparmio

“I risparmi totali crebbero da meno del 36% del PIL nei primi anni ottanta al 53% nel 2008, nonostante i contenuti tassi di interesse dei risparmiatori. Nel 2008 le famiglie e le aziende contribuirono in parti circa uguali al risparmio – [con dei contributi pari] rispettivamente al 22% e al 23%.”²⁰

Gli ingenti risparmi fecero sì che le aziende e il governo disponessero dei fondi necessari per gli investimenti necessari alla crescita.

Figura 3: Risparmi lordi in percentuale sul PIL (%), 1982-2015



Fonte: The World Bank, 2016²¹

19 Fonte: National Bureau of Statistics of China

http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yarbook2003_e.pdf. Attualmente le politiche salariali seguono regole molto più complesse rispetto al passato, si veda per esempio: Rosario Di Maggio, *Cina: struttura salariale e remunerazione dei dipendenti*, in “www.newsmercati.com”, 2012, http://www.newsmercati.com/Cina_struttura_salariale_e_remunerazione_dei_dipendenti, 21.01.2017.

20 Zhuang, Vandenberg e Huang, «Growing beyond the Low-Cost Advantage: How the People’s Republic of China can Avoid the Middle-Income Trap».

21 Fonte: The World Bank (segue nota)

Il ruolo del governo

Pensando alla crescita e allo sviluppo registrati dalla RPC, non si può non menzionare il ruolo positivo del governo cinese che ha saputo proiettare il paese nella nuova ottica improntata sul mercato, collocando in modo efficace i fattori produttivi quali terra, lavoro, capitali ed energia, e le materie prime.

3.2 L'altra faccia della medaglia

Lo sviluppo straordinario della potenza cinese, improvviso, imprevedibile, esponenziale e unico, ha reso la Cina il gigante economico mondiale che ha registrato una crescita, come direbbero i cinesi, *qiansuoweiyou* (前所未有, *qiánsuǒwèiyǒu*), ovvero “senza precedenti”. Tuttavia una crescita tanto rapida non poteva non generare alcune problematiche, e infatti i fattori di successo che hanno reso la Cina tanto grande ad oggi non funzionano più come un tempo e appare fondamentale seguire nuove linee di sviluppo, dal momento che l'economia cresce ancora ma più lentamente rispetto al passato²².

- Il gap produttivo e tecnologico tra la Cina e le altre potenze resta abbastanza importante, nonostante gli enormi progressi registrati dal gigante asiatico²³.
- L'era dei bassi costi appare sempre più lontana: i costi del lavoro sono aumentati²⁴ ed è indispensabile che la Cina progredisca nei settori dell'innovazione e dell'industrializzazione per realizzare la trasformazione che la vedrà realizzarsi come una *high-value economy* e che le renderà possibile sfuggire dalla *middle income trap*.

La figura 4 descrive la situazione della Cina che appare imprigionata nella trappola del reddito medio, risultando ovvero appartenente a quella cerchia di

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNS.ICTR.ZS?contextual=default&locations=CN>.

22 Rita Fatiguso, *Cina: la crescita (+6,9%) è ai minimi degli ultimi 25 anni, ma in linea con le previsioni. La Banca centrale inietta 91 miliardi*, in “www.ilsole24ore.com”, 19 gennaio 2016,

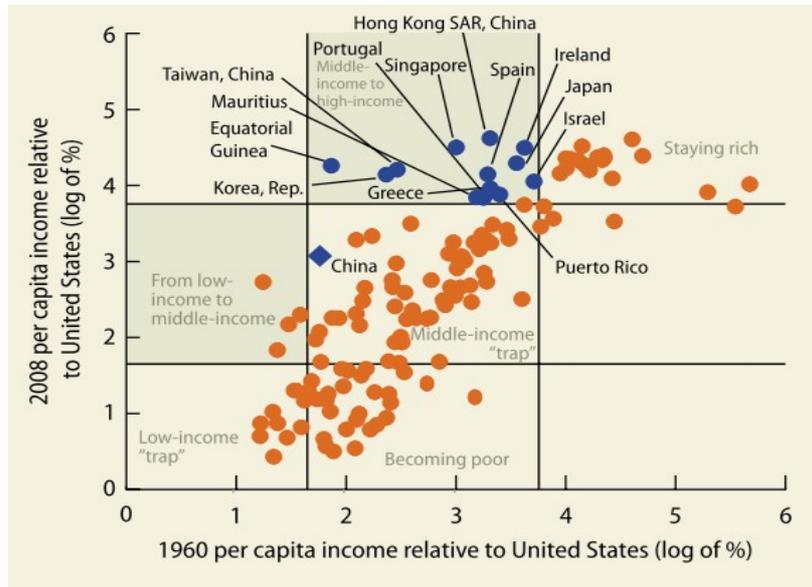
<http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-01-19/cina-crescita-68percento-e-minimi-ultimi-25-anni-065425.shtml?uuid=AC5wToCC>, 17.11.2016.

23 Zhuang, Vandenberg e Huang, «Growing beyond the Low-Cost Advantage: How the People's Republic of China can Avoid the Middle-Income Trap».

24 Rita Fatiguso, *La crescita esponenziale del costo del lavoro*, in “www.ilsole24ore.com”, 1 settembre 2015, http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2015-09-01/la-crescita-esponenziale-costo-lavoro-063512.shtml?uuid=ACr6ttp&refresh_ce=1, 17.11.2016.

paesi che, avendo raggiunto dei buoni livelli salariali, non sono più in competizione con le nazioni meno sviluppate ma che, allo stesso tempo, non riescono a competere con le nazioni dai redditi più alti, dato che essi risultano carenti negli ambiti dell'innovazione e dello sviluppo industriale.

Figura 4: La trappola del reddito medio



Fonte: The World Bank, «China 2030», 2012²⁵

- La crescita tanto significativa quanto rapida ha generato, proprio a causa di tale velocità, degli squilibri: le differenze di sviluppo tra le varie regioni si sono dimostrate lampanti e la situazione di disparità fra i redditi risulta ancora oggi una delle più problematiche al mondo²⁶.
- Si elencano infine i problemi ambientali causati dalle politiche di sfruttamento adottate negli anni dello sviluppo. Le risorse sono state utilizzate secondo metodologie spesso proiettate solo al presente e incuranti delle generazioni future. Non a caso le materie prime del territorio risultano oggi sfruttate più del dovuto mentre i problemi di inquinamento sono all'ordine del giorno.

25 Fonte: The World Bank, «China 2030», 2012.

26 Si vedano: Cai Fang, Yang Du e Meiyang Wang, «Employment and inequality outcomes in China», Institute of Population and Labour Economics, Chinese Academy of Social Sciences; ADB, «Wages and Competitiveness in the People's Republic of China», 2013; XINHUA, *China launches industrial investment fund to reduce poverty*, in "www.chinadaily.com.cn", 18.10.2016, http://www.chinadaily.com.cn/business/2016-10/18/content_27092819.htm, 18.10.2016; Hu Yongqi, *Steps planned to boost economy in the northeast*, in "europe.chinadaily.com.cn", 19.10.2016, http://europe.chinadaily.com.cn/business/2016-10/19/content_27102391.htm, 19.10.2016.

Le problematiche da affrontare sono numerose e complesse ma la Cina si dimostra desiderosa di continuare a crescere revisionando, come si vedrà in seguito, le proprie strategie di sviluppo²⁷.

3.3 Nuovi orizzonti di crescita: il capitale umano e il sistema di istruzione

Si è visto sia come lo sviluppo abbia garantito alla Cina degli incontestabili benefici, sia come i fattori del successo cinese abbiano portato a delle problematiche che dopo l'entusiasmo iniziale hanno dimostrato di avere un peso sempre più considerevole.

La Cina odierna non può più contare sui vantaggi di costo di cui un tempo beneficiava: i costi del lavoro, i costi sociali, quelli delle materie prime e quelli ambientali sono aumentati sensibilmente. Il PIL cinese cresce attualmente con tassi molto inferiori rispetto al passato, l'economia dei servizi sembra aver superato quella delle industrie e l'invecchiamento della popolazione pesa sempre di più sulle casse dello stato²⁸.

Ciò che la tesi si propone di analizzare più nel dettaglio riguarda tuttavia le politiche di HRM, dal momento che nel contesto economico attuale sembra ci si stia concentrando molto più che in passato sul fondamentale ruolo che le persone hanno nella creazione del valore delle imprese, sulla base della consapevolezza che "le persone costituiscono una risorsa critica nel raggiungimento degli obiettivi" (Barney)²⁹.

Il percorso della RPC, assai diverso da quelli intrapresi dalle potenze occidentali, imponeva che venissero discussi i processi di crescita, sviluppo e cambiamento che hanno riguardato l'economia cinese a livello macro e il management a livello micro, dal momento che l'eredità storica e quella culturale cinesi rappresenteranno sempre delle variabili, a mio modesto avviso, da considerare in qualsiasi campo di studio. Ecco perché,

27 Si vedano: Rita Fatiguso, *Il B20 della Cina, un Summit per rilanciare la ripresa mondiale*, in "www.ilsole24ore.com", 03.09.2016, http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-09-03/il-b20-cina-summit-rilanciare-ripresa-mondiale-095635_PRV.shtml?uuiid=ADESmbEB, 18.10.2016; XINHUA, *China's economy stabilizes with solid performance*, in "www.xinhuanet.com/english", 19.10.2016, http://news.xinhuanet.com/english/2016-10/19/c_135766000.htm, 19.10.2016; XINHUA, *China's economy stabilizes with better quality*, in "www.xinhuanet.com/english", 19.10.2016, http://news.xinhuanet.com/english/2016-10/19/c_135765589.htm, 19.10.2016.

28 Zhao Xiao Yun 赵筱贇, *Zhongguo jingji zheng mianlin jiu ge chaoji da bianju* 中国经济正面临 9 个超级大变局 (L'economia cinese sta affrontando nove grandi sfide), Zheng Lei, Aisixiang, 19.11.2015, <http://www.aisixiang.com/data/94123.html>.

29 Citato in: Alessandro Arduino e M. Cristina Bombelli, «Le sfide di human resource management in Cina», *Sviluppo & Organizzazione* 215 (2006): 19-30.

prima di scendere nei particolari del tema dell'elaborato, si è ritenuto necessario descrivere il contesto storico e macro economico dello sviluppo, al fine di facilitare la comprensione di quanto sia forte l'influenza del retaggio culturale cinese anche in campo manageriale.

Consapevole dunque che il modello di sviluppo utilizzato nel passato sembra ormai vacillare, la Cina si sta dirigendo verso nuovi orizzonti. Per tornare in tema di management appare infatti chiara la volontà di intraprendere nuovi sentieri non ancora sperimentati per prender parte sempre più all'economia globale, ormai sempre più in fermento e sempre più veloce.

Emerge allora un nuovo concetto nella mentalità gestionale cinese, quello del **capitale umano**, un concetto che attrae per la sua valenza rivoluzionaria, di novità e anche per quel suo lato pragmatico per cui i cinesi provano da sempre un indubbio interesse: la capacità di tale capitale di influenzare le quote produttive in modo positivo³⁰.

“Per una nazione la dotazione di capitale umano – la conoscenza e le competenze incorporate negli individui che li rendono capaci di creare valore economico – può rappresentare una determinante del successo a lungo termine [di tale nazione] più importante di qualsiasi altra risorsa potenziale.”³¹

Ma cosa comportava investire nel capitale umano?

Il concetto risulta ancora oggi relativamente nuovo nella mentalità aziendale cinese, da sempre proiettata verso modelli gestionali pragmatici, orientati al successo e al risultato.

Tuttavia, nell'era dell'economia globalizzata, aprirsi a nuove teorie e a nuovi modelli più sincretistici e internazionali era indispensabile, al fine di affermarsi sul mercato globale senza risultare intrappolati nelle datate e retrograde misure gestionali agli occhi dei propri *competitors*, apparendo pertanto privi di iniziativa e di capacità di cambiamento e di miglioramento.

La Cina iniziò ad occuparsi della creazione di un proprio capitale umano più istruito, più proiettato alla globalizzazione economica e più competente, cominciando ad occuparsi

30 Belton Fleisher, Haizheng Li e Min Qiang Zhao, «Human capital, economic growth, and regional inequality in China», *Journal of Development Economics* 92 (2010): 215–31.

31 World Economic Forum, «The human capital report 2016», 2016.

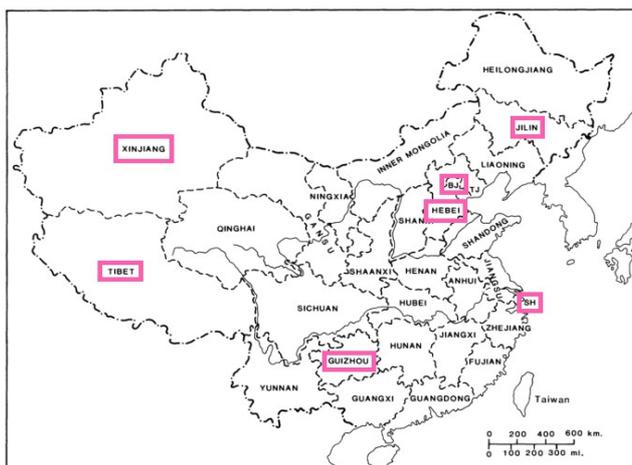
del proprio sistema di istruzione³².

Tabella 6: Livello di istruzione della forza lavoro per regione, anno 2000 (%)

Regione	Totale	Uomini	Donne	Analfabeti o semianalfabeti	Scuola Elementare	Scuola Media	Scuola Superiore	Istruzione universitaria
RPC	100	53,5	46,5	11	33,3	39,9	11,9	3,8
Pechino	100	55,3	44,7	1,5	8,1	39,4	28,1	23
Shanghai	100	55,6	44,4	3,2	11,3	40,6	29,8	15,1
Hebei	100	53,7	46,3	6,4	30,4	46,7	12,6	3,9
Tibet	100	49,7	50,3	67,5	28,5	4	0,1	/
Guizhou	100	53,5	46,5	22,8	40,7	26	7,8	2,7
Jilin	100	55,2	44,8	3,5	29	42,9	18,7	5,9
Xinjiang	100	54,4	45,6	7,1	32,4	33,4	16,7	10,5

Fonte: National Bureau of Statistics of China, 2000³³

Figura 5: Cartina RPC, regioni tabella 6



Fonte: Frank Leeming, «Chinese Industry: Management Systems and Regional Structures», 1985³⁴

I dati della tabella 6, come indicato in nota, sono tratti dal sito delle statistiche ufficiali della Cina. La tabella creata non riporta tutte le regioni della RPC come quella originale, dal momento che il fine non è quello di evidenziare con puntualità tutti i dati di ogni

32 James J. Heckman, «China's Investment in Human Capital», *Economic Development and Cultural Change* 51, n. 4 (2003): 795–804.

33 Fonte: National Bureau of Statistics of China
<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/YB2000e/E28E.htm>.

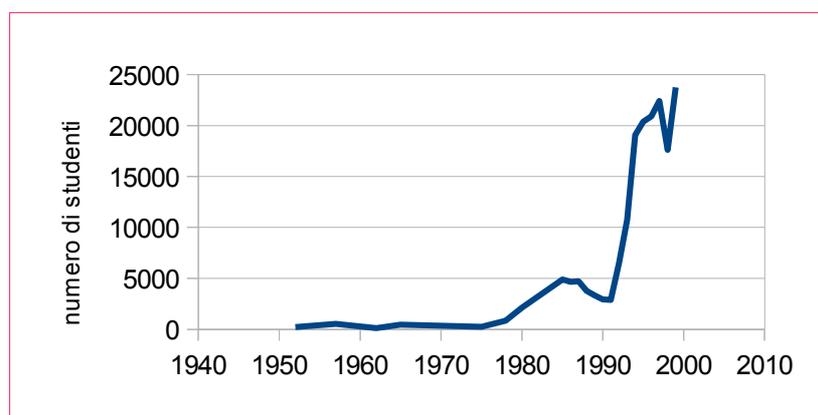
34 Immagine tratta da Frank Leeming, «Chinese Industry: Management Systems and Regional Structures», *Transactions of the Institute of British Geographers* 10, n. 4 (1985): 413–26. L'immagine è stata successivamente modificata dall'autrice al fine di rendere più visibili le regioni prese in considerazione nella tabella 6.

regione. Le zone scelte sono state selezionate in quanto appartenenti a delle macro regioni, formate a loro volta da suddivisioni amministrative che presentano dei valori abbastanza simili fra loro.

I dati delle municipalità di Pechino e Shanghai sono stati riportati perché relativi alle più importanti città della Cina; lo Hebei è una regione del centro, il Tibet è una regione a statuto speciale del sud-ovest, il Guizhou è una regione del sud, Jilin è una regione dell'estremo nord-est mentre il Xinjiang è una regione a statuto speciale del nord-ovest. Nelle diverse regioni è possibile osservare come nell'anno 2000 la percentuale di donne occupate fosse abbastanza simile a quella degli uomini occupati, a dimostrazione del fatto che in Cina la disoccupazione femminile non ha rappresentato negli anni un grosso problema, dal momento che le donne nel regime comunista sono sempre state incentivate a lavorare tanto quanto gli uomini.

Le differenze sostanziali riguardavano invece i dati relativi all'istruzione. Le regioni settentrionali presentavano delle percentuali di analfabetismo molto inferiori rispetto a quelle meridionali mentre, se si osserva il livello di istruzione, si possono notare delle variazioni sensibili: Pechino possedeva una forza lavoro agevolata da un livello d'istruzione relativamente buono e deteneva la percentuale di lavoratori con il livello d'istruzione universitario più alta della RPC; il Tibet, al contrario, presentava il tasso di analfabetismo più elevato della nazione e tassi bassissimi o addirittura nulli riguardanti l'istruzione superiore e universitaria.

Grafico 6: Gli studenti cinesi all'estero, anno 2000



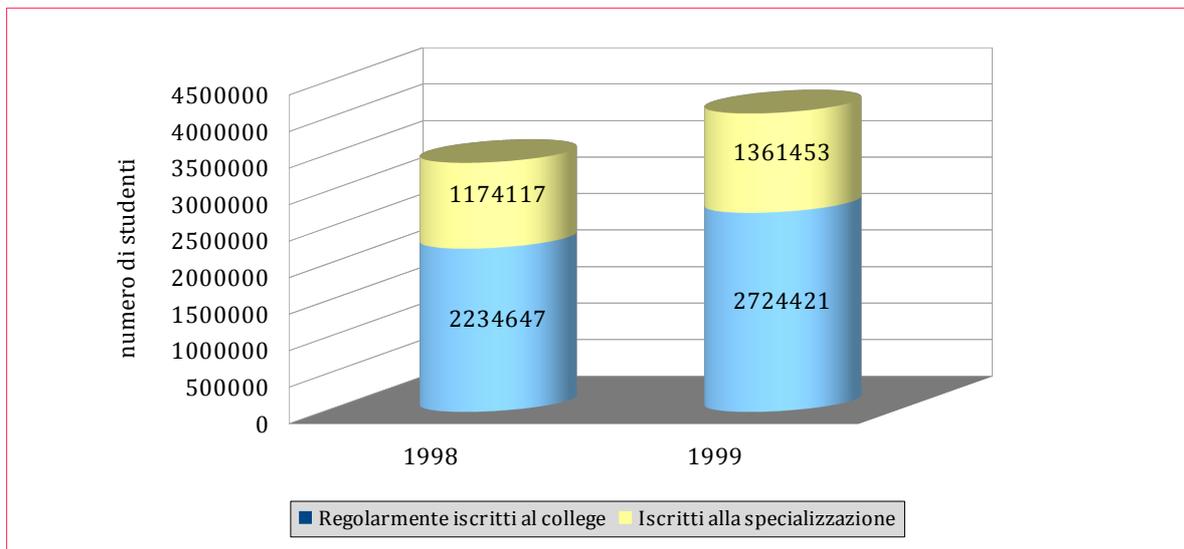
Fonte: National Bureau of Statistics of China, 2000³⁵

35 Fonte: National Bureau of Statistics of China

<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/YB2000e/T02E.htm>.

Il grafico segnala un aumento a dir poco significativo del numero di studenti inviati a studiare all'estero, a dimostrazione di quanto il governo della RPC abbia ritenuto fondamentale che la formazione dei propri studenti si verificasse o quantomeno venisse completata negli ambienti accademici occidentali.

Grafico 7: Numero di studenti iscritti a corsi di istruzione universitaria, anni 1998 e 1999



Fonte: National Bureau of Statistics of China, 2000³⁶

Si può dunque notare come il sistema d'istruzione cinese abbia compiuto dei passi da gigante, dal momento che nei primi anni successivi alle riforme il peso dato all'educazione è divenuto sempre più significativo. E ciò dimostra quanto il concetto di *knowledge economy*, decisamente rivoluzionario per la mentalità imprenditoriale cinese, incentrata da sempre più sul prodotto che sulle persone, abbia assunto negli anni un'importanza a dir poco rilevante.

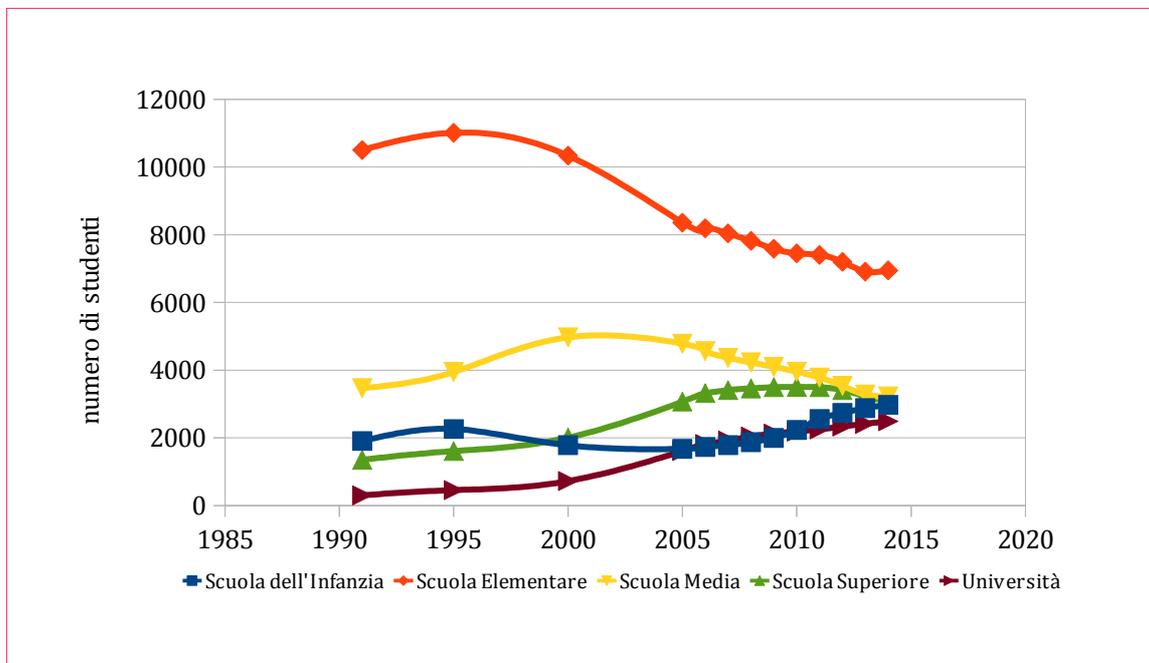
In riferimento alla situazione attuale si può affermare che ad oggi

“la RPC ha sperimentato una straordinaria espansione del sistema d'istruzione [...]. Dagli anni novanta al 2012 il prodotto interno lordo cinese è cresciuto con un tasso annuale pari al 10% e l'ammontare delle spese fiscali per l'educazione è cresciuto altrettanto rapidamente. A metà degli anni novanta la quota delle spese per l'educazione sul PIL era

36 Fonte: National Bureau of Statistics of China
<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/YB2000e/T03E.htm>.

inferiore al 2,5%, ma dal 2011 ha raggiunto il 4%.”³⁷

Grafico 8: Numero di studenti su 100.000 abitanti per livello di istruzione, anno 2015



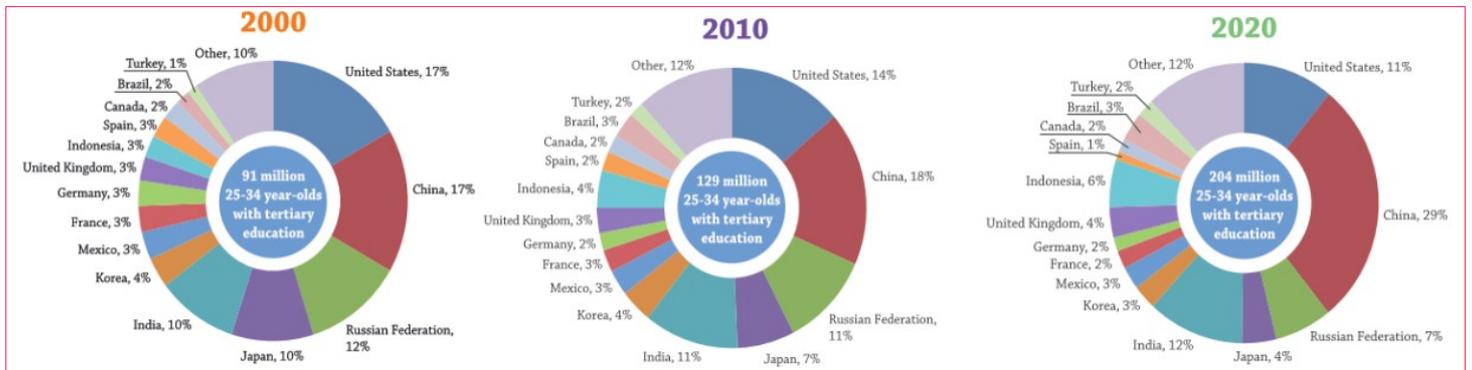
Fonte: National Bureau of Statistics of China, 2015³⁸

Il numero di studenti iscritti alla scuola elementare è sensibilmente diminuito, segno che il sistema scolastico ha negli anni indirizzato sempre più persone ad approfondire il proprio livello di istruzione. Si può infatti notare come il numero di studenti della scuola primaria e della scuola media sia aumentato nei primi anni duemila per poi diminuire, a differenza di quello degli alunni delle scuole superiori o delle università, che risulta in costante aumento.

37 Chunbing Xing, «Human Capital and Urbanization in the People's Republic of China», 2016.

38 Fonte: National Bureau of Statistics of China <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2015/indexeh.htm>.

Figura 6: Percentuali di studenti di età compresa fra i 25 e i 34 anni con livello di istruzione universitaria, paesi OECD e paesi G20, anni 2000, 2010 e 2020



Fonte: OECD, «Education Indicators in Focus», 2012³⁹

Anche la percentuale di studenti con livello di istruzione universitaria, aumentato di un punto percentuale tra il 2000 e il 2010 sembra avere buone prospettive di crescita per il 2020: la possibilità di ottenere salari maggiori ha incentivato e incentiverà le persone a migliorare le proprie competenze attraverso la propria istruzione.

3.4 Il training e la ricerca dei talenti

Dopo le riforme la Cina ha investito progressivamente nel proprio sistema educativo portando l'obbligo scolastico fino ai nove anni d'età e incoraggiando un numero sempre più vasto di studenti a proseguire gli studi presso le scuole secondarie e universitarie⁴⁰.

È indubbio che l'economia della RPC si trovi in una fase di transizione, caratterizzata da differenze marcate di sviluppo regionale, da un capitale umano che risulta spesso ancora poco competente, dalla scarsità delle risorse e da un sistema di mercato incompleto⁴¹.

Il sistema scolastico ha conosciuto uno sviluppo positivo ma per far sì che le conoscenze fornite agli studenti diventino spendibili in campo lavorativo appare sempre più necessario incoraggiare l'utilizzo di programmi di **training** specifici e mirati, di modo che le imprese divengano in grado di aumentare la propria competitività e la propria produttività, dotandosi di personale sempre più capace e determinato a perseguire gli obiettivi aziendali.

³⁹ OECD, «Education Indicators in Focus», vol. Maggio, 2012.

⁴⁰ Malgorzata Kuczera e Simon Field, «A Learning for Jobs Review of China 2010», 2010.

⁴¹ Shuming Zhao, «Application of human capital theory in China in the context of the knowledge economy», *The International Journal of Human Resource Management* 19, n. 5 (2008): 802-17.

“Il training sul posto di lavoro gioca un importante ruolo nella formazione dei talenti. I metodi di training sul posto di lavoro includono le lezioni in classe e altre forme di training off-the-job. Il training on-the-job include il coaching e il mentoring. Molte compagnie usano una combinazione di questi approcci.”⁴²

La Cina collabora da più di vent'anni con l'OECD, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Organisation for Economic Co-operation and Development)⁴³. L'OECD ritiene che “una forza lavoro qualificata sia uno dei supporti principali per la prosperità e la crescita”⁴⁴, ragion per cui essa insiste molto sui programmi di training denominati *VET programs*, in cui VET sta per “Vocational Education and Training”.

Le politiche di training proposte dall'OECD e pensate anche per la Cina si prefiggono il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- venire incontro alle esigenze del mercato del lavoro, cercando di soddisfare le richieste degli impiegati e degli studenti e facendo in modo che le spese per i training siano divise fra governo, studenti e impiegati;
- creare nel capitale umano delle competenze trasversali, volte a rendere i lavoratori in grado di proporsi alle varie realtà del mercato del lavoro, e delle competenze più specifiche, quelle settoriali, esplicitamente richieste dalle aziende;
- sostenere gli insegnanti e i *trainers*, applicandosi perché il governo adotti una maggiore flessibilità nella collocazione di tali figure professionali e facendo in modo che aumentino le partnership esistenti fra istruttori e industrie;
- fare in modo che il training sul posto di lavoro venga applicato sempre più frequentemente;
- incrementare l'utilizzo dei vari strumenti di categorizzazione del training, per esempio aumentando l'utilizzo delle statistiche, al fine di monitorare la qualità dei *VET programs*⁴⁵.

42 Yiqiong Li e Peter Sheldon, «HRM lives inside and outside the firm: employers, skill shortages and the local labour market in China», *The International Journal of Human Resource Management* 21, n. 12 (2010): 2173-93.

43 OECD, «Active with the People's Republic of China», 2016.

44 Kuczera e Field, «A Learning for Jobs Review of China 2010».

45 Ibid.

I *VET programs* cinesi hanno luogo nelle scuole secondarie di primo grado, anche se molto raramente, nelle scuole secondarie di secondo grado, nelle scuole superiori oppure nei corsi di specializzazione per adulti.

Il sistema di training della Cina ha conosciuto degli sviluppi molto positivi negli ultimi due decenni grazie all'espansione del sistema educativo e all'atteggiamento adottato dal governo, via via più disponibile ad investire nel sistema scolastico – le spese per l'istruzione sul PIL sono infatti aumentate dal 3% degli anni novanta al 4,6% dell'anno 2006⁴⁶.

Sono tuttavia emersi alcuni fenomeni negativi dovuti ad un vero e proprio “bracconaggio” degli operai istruiti tramite il training:

“La prevalenza del bracconaggio, d'altro canto, scoraggia le imprese ad investire nel training, che avrebbe il potere di risarcirle dalla mancanza di talenti e in seguito di rinforzare i legami [...] tra i mercati del lavoro esterni ed interni.”⁴⁷

Le imprese tendono infatti a contendersi i lavoratori meglio preparati prendendo parte ad una vera e propria “guerra di talenti”⁴⁸, determinando peraltro, come si vedrà in seguito, un tasso di turnover decisamente problematico.

Ad oggi il **talento** delle persone e la professionalità delle risorse umane sono due elementi molto difficili da individuare e da reperire nel mercato del lavoro cinese, e mettere in pratica delle strategie di HRM in grado di sviluppare questi aspetti è sempre più importante per le aziende. Il fatto di dotarsi di un personale che grazie alle proprie competenze sia in grado di creare dei prodotti di qualità influenzerà positivamente i profitti, aumentando tra l'altro il grado di soddisfazione della forza lavoro e, conseguentemente, la fidelizzazione di quest'ultima nei confronti dell'impresa⁴⁹.

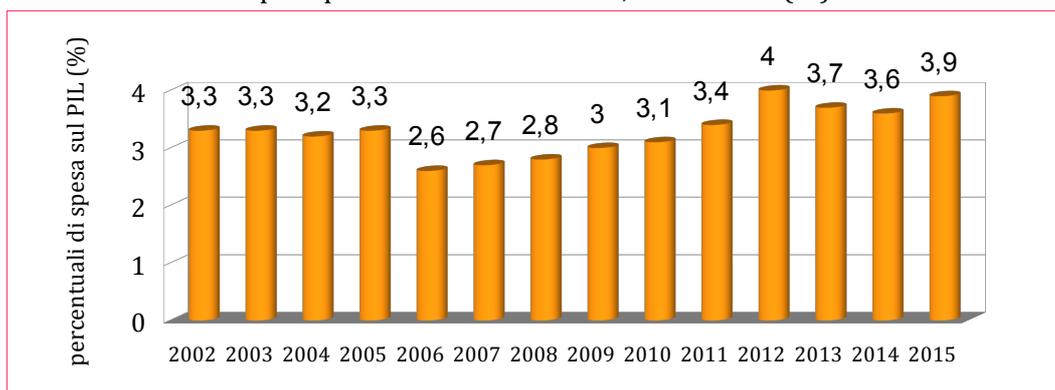
46 Asian Development Bank, «Financing Technical and Vocational Education and Training in the People's Republic of China», 2009. Sugli sviluppi del training si veda anche: Dong Haibo 董海波, *Jiyu youxiaoxing de qiye renli ziyuan peixun moshi goujian* 基于有效性的企业人力资源培训模式构建 (Costruire dei modelli di training efficaci per le risorse umane delle imprese), *Renli ziyuan guanli*, 2015.

47 Li e Sheldon, «HRM lives inside and outside the firm: employers, skill shortages and the local labour market in China».

48 Maurizio Panetti, *In Asia è partita la guerra dei talenti manageriali*, in “www.agichina.it”, 2016, <http://www.agichina.it/la-parola-allesperto/notizie/in-asia-ersquopartita-la-guerra-dei-talenti-manageriali>, 13.12.2016.

49 Si vedano: Gao Ning Feng 高宁峰, *Jiyu rencai peiyang de renli ziyuan guanli moshi sikao* 基于人才培养的人力资源管理模式思考 (Riflessioni sui modelli di gestione delle risorse umane che [segue nota])

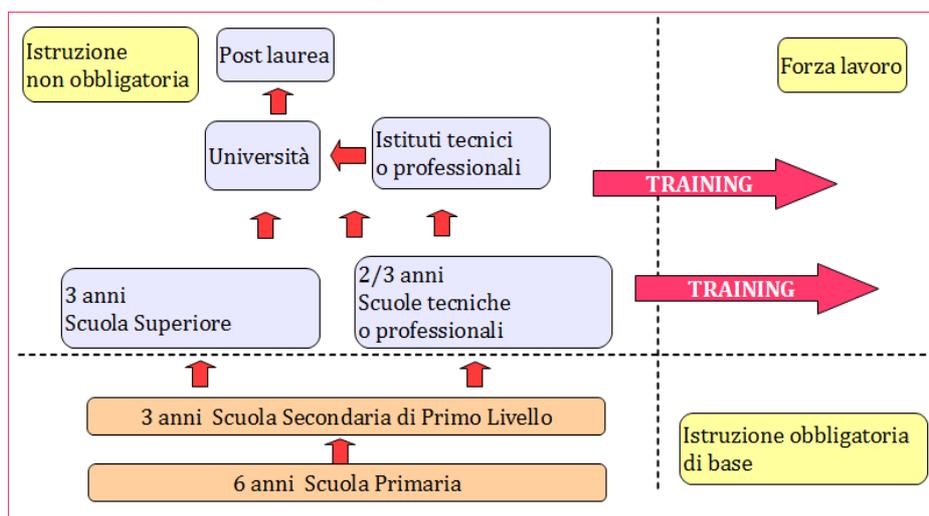
Grafico 9: Percentuali di spese per l'educazione sul PIL, 2002-2015 (%)



Fonte: ADB, «Key Indicators for Asia and the Pacific 2016 : China, People's Republic of», 2016⁵⁰

Ecco invece un'illustrazione del sistema di educazione e training tipico della RPC.

Figura 7: Sistema di istruzione e training della RPC



Fonte: ADB, «Financing Technical and Vocational Education and Training in the People's Republic of China», 2009⁵¹

La Cina si è dimostrata un paese aperto a recepire le teorie più moderne e rivoluzionarie nonostante il suo boom economico si sia verificato piuttosto tardivamente. Poco dopo gli

sviluppano il talento), *Zhongguo zhuce kuaijishi*, 2015; Da He Wang 大河网, *Kan qiye biangeqi de rencai zhanlue ni xuyao dudong zhe san jia gongsi* 看企业变革期的人才战略 你需要读懂这三家公司 (È necessario informarsi su queste tre ditte se si pensa alla strategia del talento in quest'epoca di cambiamento per le imprese), in "www.ce.cn", 14.10.2016, http://cz.ce.cn/xwzx/201610/14/t20161014_4380573.shtml, 07.01.2016.

50 ADB, «Key Indicators for Asia and the Pacific 2016 : China, People's Republic of», 2016. Dal 2006 le spese per l'educazione non comprendono però quelle sanitarie, ecco spiegato l'apparente calo.

51 Asian Development Bank, «Financing Technical and Vocational Education and Training in the People's Republic of China».

anni delle riforme aveva infatti già compreso quanto lo sviluppo delle cosiddette *skills* dei lavoratori potesse apportare un contributo essenziale alla crescita dell'economia dell'intero paese. Il coinvolgimento degli impiegati sul posto di lavoro non appariva più passivo come in passato, quando nel sistema del *tiefanwan* era sufficiente avere degli ideali politici in linea con quelli del partito per essere considerati idonei a lavorare. Il lavoratore dell'epoca moderna è sempre più spesso scelto sulla base delle competenze che dimostra di possedere, è chiamato a non adagiarsi sugli allori bensì a specializzarsi sempre più attraverso i training che ha a disposizione ed è invitato a partecipare attivamente alla vita aziendale, interiorizzando gli obiettivi dell'azienda per cui lavora⁵².

Nell'epoca attuale il lavoratore deve confrontarsi con una realtà caratterizzata dall'aumento dei costi del lavoro e dal miglioramento delle condizioni lavorative, due fattori che hanno talvolta inciso negativamente sulla competitività delle aziende cinesi, abituate a godere di vantaggi di costo piuttosto significativi nei periodi in cui le politiche salariali favorivano più le imprese che la forza lavoro⁵³. Le aziende hanno dunque optato per l'assunzione di personale meglio preparato, smettendo di accaparrarsi tanto personale senza un preciso motivo, cercando tra l'altro di impiegare tecnologie sempre più *labor-saving*.

Figura 8: Livelli salariali medi annui (CNY/anno), periodo 2006-2015



Fonte: Trading Economics, 2016⁵⁴

52 Cherrie Jiuhua Zhu, Brian K. Cooper, Di Fan e Helen De Cieri, «HR practices from the perspective of managers and employees in multinational enterprises in China: Alignment issues and implications», *Journal of World Business* 48 (2013): 241–50.

53 Asian Development Bank, «Financing Technical and Vocational Education and Training in the People's Republic of China».

54 Fonte: Trading Economics <http://www.tradingeconomics.com/china/wages>, per CNY si (segue nota)

Figura 9: Percentuale di popolazione in età lavorativa (%) periodo 2006-2015



Fonte: Trading Economics, 2016⁵⁵

L'importanza del training è indubbia visto anche il nuovo contesto sociale cinese: gli effetti della famosa politica del figlio unico (独生子女政策, *dúshēngzǐnǚ zhèngcè*) sono attualmente visibili nell'invecchiamento della popolazione, e quindi in una riduzione della percentuale di popolazione attiva. Le imprese risultano dunque incentivate, dato il minor numero di risorse umane disponibili, ad assicurarsi che la forza lavoro da esse assunta sia adeguatamente preparata in modo da garantire incrementi produttivi sempre più significativi, visti fra l'altro i maggiori costi del lavoro.

La Cina ha compiuto notevoli progressi nell'agevolare fiscalmente molti studenti e nella creazione di forti legami fra *trainers* e aziende: questo per assicurarsi la formazione di un capitale umano capace e pronto alle nuove esigenze del mercato e in modo da creare degli istruttori realmente consapevoli dei bisogni delle aziende nazionali.

Le sfide da affrontare però risultano ancora numerose. Per creare infatti una forza lavoro più efficiente, dei prodotti migliori, un valore maggiore e una produttività più alta è indispensabile lavorare sui seguenti temi:

- i legami fra le industrie e il mercato del lavoro appaiono ancora troppo deboli e manca una reale cooperazione fra aziende e impiegati;
- le poche risorse a disposizione vengono impiegate in maniera inefficace, esse

intende Chinese Yuan Renminbi.

55 Fonte: Trading Economics <http://www.tradingeconomics.com/china/age-dependency-ratio-percent-of-working-age-population-wb-data.html>.

sono inoltre distribuite in modo disomogeneo fra le regioni, per questo i programmi di training che hanno a disposizione meno risorse risultano anche di qualità inferiore;

- i fondi messi a disposizione dal governo non vengono sempre impiegati al meglio e gli investimenti complessivi sono ancora troppo scarsi;
- le pratiche gestionali aziendali risultano ancora inadeguate in materia di addestramento e di inserimento delle risorse umane⁵⁶.

Le aziende che operano in Cina hanno dunque preso consapevolezza dell'importanza di inserire dei processi di training all'interno delle proprie strategie di HRM: pare servano ancora dei miglioramenti del sistema ma sembra anche che la volontà di migliorare non manchi.

3.5 Le sfide dell'HRM in Cina

L'HRM rappresenta una delle più grandi sfide per chi investe in Cina⁵⁷. E questo accade perché le risorse umane qualificate sono difficili da reperire, senza contare il fatto che il tasso di **turnover** resta molto elevato⁵⁸ nell'era in cui il *job hopping* sta diventando una pratica sempre più diffusa⁵⁹.

“Il tasso di rotazione del personale medio rimane elevato, intorno al 12-17%. [...] In generale, il settore dei servizi affronta un turnover maggiore rispetto ai settori a più alta intensità di manodopera con un 15-20% circa rispetto ad un 15-17%.”⁶⁰

Più in particolare, il fenomeno del *job hopping*, ampiamente discusso nell'articolo “Le sfide di human resource management in Cina” di Arduino e Bombelli⁶¹, è un tema che invita a riflettere sulle varie componenti della realtà della selezione del personale nelle aziende cinesi. Consapevoli di quanto sia fondamentale concentrarsi sul valore delle HR, rivelando, a mio modesto avviso, un'estrema capacità di adattamento alle leggi dettate

56 Kuczera e Field, «A Learning for Jobs Review of China 2010».

57 EUSME Centre, «HR Challenges in China», 2015.

58 Fondazione Italia Cina, «La Cina nel 2010 : Scenari e Prospettive per le Imprese», 2010.

59 Arduino e Bombelli, «Le sfide di human resource management in Cina».

60 Fondazione Italia Cina, «La Cina nel 2010 : Scenari e Prospettive per le Imprese».

61 Arduino e Bombelli, «Le sfide di human resource management in Cina».

attualmente dai *global markets*, nonostante la loro mentalità economica moderna risulti relativamente giovane, le aziende cinesi si ritrovano però ad investire in un capitale umano volatile, formato cioè da individui pronti ad abbandonare l'impresa quando si presenta il primo contratto di lavoro più favorevole. Ciò comporta che si spendano inutilmente dei capitali per la formazione di tali risorse che, al posto di creare valore, contribuiscono solo ad aumentare i costi dell'azienda.

Gli imprenditori che si trasferiscono in Cina e le aziende cinesi stesse sono costrette a fare i conti con il *job hopping* ed è fondamentale che si inizi a cercare di comprendere le ragioni di tale comportamento al fine di debellarlo, così da permettere la creazione di un capitale umano in cui si possa investire proficuamente.

Si potrebbe pensare molto superficialmente che il problema riguardi il popolo cinese: esso potrebbe essere considerato un popolo opportunistico, interessato solo al guadagno e disponibile quindi a spostarsi da un'azienda all'altra in base alla fruttuosità delle offerte di lavoro. Questo sarebbe sbagliato poiché non verrebbero tenute in considerazione delle variabili culturali molto importanti: secondo Arduino e Bombelli il valore dell'armonia confuciana è ancora molto presente nella mentalità del lavoratore cinese, come lo è fra l'altro il concetto di meritocrazia; i cinesi sono inoltre spesso desiderosi di riscattarsi dalle condizioni economiche disagiate sofferte in passato e di fronte a due contratti di lavoro propendono spesso per quello che prevede il salario più alto⁶². L'ambiente lavorativo risulta peraltro pervaso dalle dinamiche instaurate dal *mianzi* e dalle *guanxi*: il *mianzi* (面子, *miànzi*) denota un tipico comportamento cinese che prevede di evitare di mettere in difficoltà il prossimo in qualsiasi situazione e di salvaguardare la propria reputazione, le *guanxi* (关系, *guānxi*) costituiscono un sistema di relazioni con carattere di reciprocità⁶³. Queste ultime fanno da sempre parte della cultura cinese, dal momento che il sistema di favori che generano funziona a livello familiare, sociale e lavorativo, anche se quest'ultima dimensione è emersa solo recentemente⁶⁴. Le variabili culturali

62 Ibid.

63 Ibid.

64 Xuewei Liu, Kristina Potocnik e Neil Anderson, «Applicant Reactions to Selection Methods in China», *International Journal of Selection and Assessment* 24, n. 3 (2016): 296–303. Il sistema di relazioni *guanxi* influenza il mercato del lavoro dal momento che i candidati alle posizioni lavorative, se relazionati con il personale interno all'impresa per cui desiderano lavorare, possono beneficiare di tale relazione e prevalere sugli altri aspiranti lavoratori. Il ruolo delle *guanxi* in campo lavorativo è risultato rilevante solo di recente, dal momento che nella precedente economia pianificata, dove tutto era imposto dall'alto, i lavoratori venivano collocati nel mercato del lavoro dallo stato o dalle (segue nota)

menzionate verranno più approfonditamente discusse nel capitolo successivo.

Non propende a favore dei lavoratori neanche la Legge sui contratti di lavoro del 2008⁶⁵ che tende a favorire i rapporti di lavoro a tempo indeterminato, ragion per cui la risoluzione dei contratti risulta molto più difficile da raggiungere.

I temi affrontati sottolineano quanto sia importante che gli imprenditori, sia cinesi che stranieri, nell'adottare qualsiasi politica di HRM, si rapportino con la dimensione culturale cinese, assai diversa da quella occidentale: i cinesi si dimostrano ancora molto ancorati alle tradizioni e alle volte risultano incapaci di lavorare in ambienti che non siano armoniosi. Il tornaconto economico non risulta pertanto l'unica componente considerata nella decisione di cambiare lavoro, dal momento che tutte queste altre variabili costituiscono degli elementi che incidono profondamente nei comportamenti di *job hopping*.

Alla luce di quanto esposto oserei dunque affermare che la vera sfida per l'imprenditore che opera in Cina consiste nel saper adattare una strategia aziendale vincente all'insieme delle componenti culturali che influenzano ancora fortemente ogni contesto economico. Nelle interviste presentate nel quinto capitolo si potrà osservare più nel concreto quali siano le componenti culturali più influenti sulla gestione delle risorse umane in Cina.

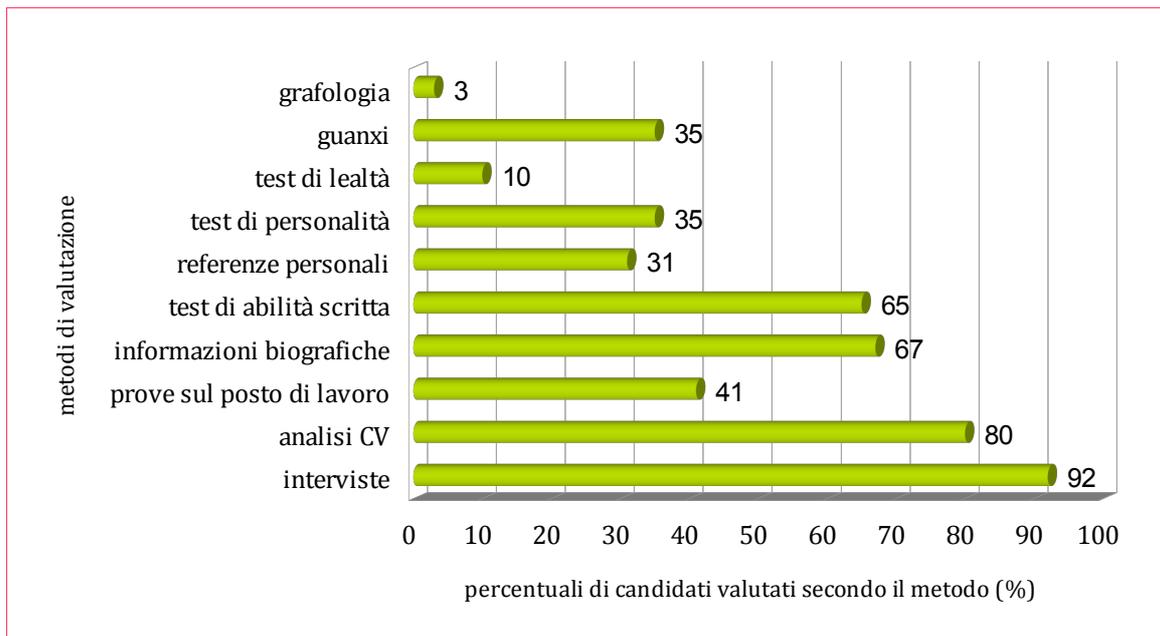
La carenza di capitale umano qualificato spinge inoltre un numero sempre più alto di imprese ad adottare metodologie di **recruitment** all'occidentale, anche se vanno ancora per la maggiore le interviste e i test psicometrici⁶⁶. Lo studio "Applicant Reactions to Selection Methods in China" di Liu, Potočnik e Anderson evidenzia tuttavia anche l'avanzamento di nuove pratiche di selezione.

agenzie collegate al governo. L'argomento verrà trattato in modo più approfondito nel capitolo seguente.

65 Si veda http://www.leggicinesi.it/view_doc.asp?docID=339.

66 Liu, Potocnik e Anderson, «Applicant Reactions to Selection Methods in China». Si veda anche: Han Jing e Han Jian, «Network-based recruiting and applicant attraction in China: insights from both organizational and individual perspectives», *International Journal of Human Resource Management* 20, n. 11 (2009): 2228-49. Sulle varie metodologie di reclutamento si veda: Giovanni Costa e Martina Gianecchini, *Risorse umane : persone, relazioni e valore*, Milano: McGraw-Hill, 2013, 3 ed.

Grafico 10: Percentuali di candidati valutati in base al relativo metodo di selezione (%)



Fonte: Liu, Potocnik e Anderson, «Applicant Reactions to Selection Methods in China», 2016⁶⁷

Nell'epoca denominata “*Hulianwang +*” (互联网+, *Hùliánwǎng jiā*), il periodo storico che stiamo vivendo in cui il mondo appare costantemente interconnesso grazie ad Internet, anche la Cina ha iniziato a prestare una maggiore attenzione a tutto ciò che concerne il *recruitment*, e anche il Web influisce sempre più sulle pratiche di reclutamento e di selezione del personale⁶⁸.

Le aziende risultano via via più capaci di mettersi direttamente in comunicazione con le persone, pubblicano offerte di lavoro e offrono la possibilità di candidarsi autonomamente online. L'interconnessione più intensa tra aziende e persone rende queste ultime più informate e più autonome nella ricerca del lavoro, dato che il ricorso alle agenzie di ricerca del personale può alle volte risultare non necessario poiché coloro che si ritrovano a ricercare un impiego hanno, grazie ad Internet, la possibilità di conoscere quali aziende cercano personale, cosa cercano e quante persone vogliono.

Per alcune realtà pare dunque che il *social recruitment*, che può tra l'altro permettere

⁶⁷ Liu, Potocnik e Anderson, «Applicant Reactions to Selection Methods in China».

⁶⁸ Li Yanping e Qi Lingyuan 李燕萍, 齐伶俐, “*Hulianwang jia*” *shidai de yuangong zhaopin guanli: tujing, yingxiang he qushi* “互联网+”时代的员工招聘管理: 途径、影响和趋势 (La gestione del reclutamento del personale nell'era “Internet +”: approcci, influenze e tendenze), Economics and Management School, Wuhan University, 2016.

alle aziende di risparmiare su alcuni costi, si stia trasformando in una componente importante della ricerca del personale, che in Cina sta comunque diventando un aspetto dell'HRM su cui ci si focalizza sempre più intensamente⁶⁹.

Le due tabelle sottostanti contengono delle offerte di lavoro pubblicate online⁷⁰:

Tabella 7: Offerta di lavoro presso China Hi-tech Group

China Hi-tech Group
Direttore Sviluppo e Organizzazione
<p>Job description</p> <p>1 Incaricarsi della diagnosi dell'organizzazione, della pianificazione, del miglioramento e delle trasformazioni dell'organizzazione strutturale. Dare assistenza nella fondazione della struttura organizzativa della holding, implementare positivamente lo sviluppo organizzativo e i cambiamenti gestionali. Ciò comprenderà la pianificazione della struttura organizzativa, delle varie funzioni e l'organizzazione delle postazioni lavorative, la pianificazione della comunicazione, della strategia, la realizzazione degli obiettivi e lo sviluppo dei talenti.</p> <p>2 In base alla strategia di sviluppo aziendale si dovranno analizzare i salari in relazione all'esterno, si dovranno migliorare i sistemi e gli standard di amministrazione delle paghe delle filiali e del gruppo e ottimizzare i sistemi di gestione dei salari, si dovrà sviluppare un sistema di calcolo salariale annuale e se ne incentiverà l'utilizzo.</p> <p>3 Si dovrà ottimizzare il sistema di gestione dei risultati della ditta, relazionandosi con i risultati annuali di ogni sistema e dei gruppi, procedendo attraverso la <i>index decomposition</i> e dei sistemi di valutazione.</p> <p>4 Si dovrà analizzare la capacità della forza lavoro di adempiere ai propri compiti in relazione agli investimenti fatti.</p> <p>5 Si dovranno stabilire dei piani di sviluppo della gestione del personale del gruppo, istituendo dei sistemi di gestione per le cariche amministrative.</p>
<p>Competenze richieste</p> <p>1 Tra i 30 e i 35 anni con non meno di 3 anni di esperienza nell'amministrazione delle cariche, delle paghe e dei risultati;</p> <p>2 laurea o qualifica superiore, la priorità verrà data ai colleghi 211/985, agli studenti dei master o delle scuole di livello superiore;</p> <p>3 avere una buona padronanza dei sistemi che riguardano la gestione delle carriere e avere esperienza con le fusioni e con le acquisizioni;</p> <p>4 ideare un progetto di incentivazione a medio o lungo termine per promuovere l'esperienza lavorativa;</p> <p>5 possedere una buona sensibilità commerciale, una visione strategica e buone competenze logiche;</p> <p>6 iniziativa positiva, capacità di risolvere i problemi autonomamente, tolleranza allo stress, capacità di adattarsi rapidamente al ritmo lavorativo.</p>

Fonte: www.hrjob360.com, offerta di lavoro: <http://www.hrjob360.com/show/32211.html>, 2016⁷¹

69 Si vedano: Stephenie Overman, «Recruiting in China», *HR Magazine*, 2001 e Jie Shen e Vincent Edwards, «Recruitment and selection in Chinese MNEs», *The International Journal of Human Resource Management* 15, n. 4-5 (2007): 814-35.

70 Entrambe le offerte sono state reperite sul sito "www.hrjob360.com" e sono state tradotte dal cinese.

71 China Hi-tech Group è una ditta statale cinese fondata nel 1998 che si occupa di macchinari per la produzione dei tessuti, si veda <http://www.chtgc.com/n150/n291/n364/index.html>.

Tabella 8: Offerta di lavoro presso Hanergy

Hanergy
Direttore Reclutamento
<p>Job description</p> <p>Il candidato ideale è in grado di:</p> <ol style="list-style-type: none">1 Reclutare il personale in base ai piani strategici annuali dell'azienda e in base al fabbisogno di personale di ogni dipartimento, stilare un piano di reclutamento annuale e scindirlo per trimestri e mensilmente.2 Occuparsi di agire tramite degli strumenti di reclutamento, dei canali di reclutamento e di un bacino di reclutamento. Pianificare e amministrare l'utilizzo degli strumenti di recruiting, le risorse dei canali di reclutamento e quelle del bacino di reclutamento.3 Essere in grado, in base ai piani di gestione delle HR della ditta, di adempiere alle esigenze di reclutamento, analizzare le statistiche aziendali sul reclutamento, fare delle previsioni e regolarsi di conseguenza.4 Aprire, selezionare, difendere e amministrare i canali di reclutamento in base ai piani di reclutamento annuali e alle richieste di sviluppo della ditta e occuparsi di sviluppare la selezione interna e il reclutamento esterno.5 Essere in grado di reclutare velocemente in base alle richieste, di programmare il reclutamento, le interviste, la valutazione e l'inserimento, assicurandosi della qualità dei talenti e di adempiere alle richieste dei talenti nello specifico.6 Sempre in base alle richieste, pubblicare regolarmente annunci di lavoro, relazionandosi col quartier generale.
<p>Competenze richieste</p> <ol style="list-style-type: none">1 Laurea o qualifica superiore, specializzazione in gestione delle risorse umane o gestione aziendale, di preferenza si assumono gli uomini⁷².2 Possedere 5 anni o più di esperienza lavorativa nel campo del reclutamento, modulo di reclutamento avanzato. Capacità di svolgere mansioni di alto livello.3 Buone capacità comunicative e organizzative e tolleranza allo stress.4 Esperienza lavorativa sulle grandi ditte. Le esperienze lavorative maturate nelle ditte che si occupano di nuove fonti energetiche o nel campo dell'<i>headhunting</i> costituiranno dei fattori preferenziali.

Fonte: www.hrjob360.com, offerta di lavoro: <http://www.hrjob360.com/show/32278.html>, 2016⁷³

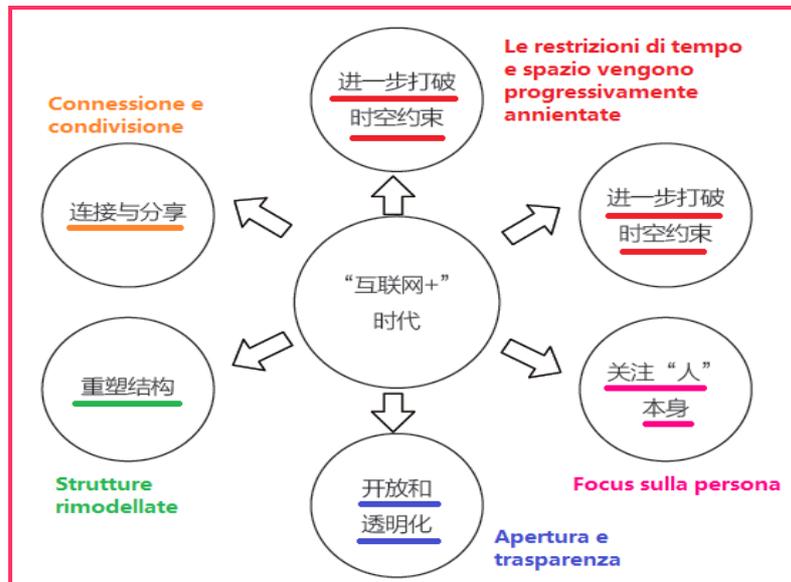
Si notano dunque gli sforzi compiuti dalle aziende cinesi per internazionalizzarsi anche in materia di pratiche di selezione. Il *recruitment* va comunque ponderato sulla base delle componenti culturali, dal momento che molte pratiche occidentali di reclutamento e selezione del personale sono ancora sconosciute al popolo cinese: tutto ciò che riguarda la gestione delle risorse umane fa infatti parte di un campo di studi scoperto

⁷² Il tema riguardante la discriminazione delle donne in ambito lavorativo è trattato anche in: Carol Woodhams, Ben Lupton e Huiping Xian, «The persistence of gender discrimination in China - evidence from recruitment advertisements», *The International Journal of Human Resource Management* 20, n. 10 (2009): 2084–2109.

⁷³ Hanergy, fondata a Pechino nel 1994, è una ditta cinese che opera nel campo delle nuove fonti energetiche, si veda <http://www.hanergy.com/en/index.html>.

solo di recente, anche se osservando per esempio le offerte sopra riportate si può notare come ci si stia sensibilizzando nei confronti della ricerca del talento e delle competenze, elementi tenuti in considerazione solo di recente⁷⁴.

Figura 10: Il processo di reclutamento nell'era "Internet +"



Fonte: Li Yanping e Qi Lingyuan 李燕萍, 齐伶俐, "Hulianwang jia" shidai de yuangong zhaopin guanli: tujing, yingxiang he qushi "互联网+"时代的员工招聘管理: 途径、影响和趋势 (La gestione del reclutamento del personale nell'era "Internet +": approcci, influenze e tendenze), 2016⁷⁵

74 Si vedano: Jeffrey Pfeffer, *Recruiting for the Global Talent War*, in "www.ebscohost.com", 2005, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=686dc686-215e-4125-8d6c-fc929212999f%40sessionmgr102&hid=116&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=18071210&anchor=AN0018071210-4>, 02.12.2016; Zhongguo Renli Ziyuanwang 中国人力资源网, *Erlingyiqi nian zenme zuo zhaopin? Kan zhe jiu tiao jiu gou le 2017 年怎么做招聘? 看这 9 条就够了* (Come si recluterà il personale nel 2017? Basta guardare questi nove punti), in "www.hr.com.cn", 29.12.2016, <http://www.hr.com.cn/p/1423415846>, 06.01.2017.

75 L'immagine è stata tratta da Li Yanping e Qi Lingyuan 李燕萍, 齐伶俐, "Hulianwang jia" shidai de yuangong zhaopin guanli: tujing, yingxiang he qushi "互联网+"时代的员工招聘管理: 途径、影响和趋势 (La gestione del reclutamento del personale nell'era "Internet +": approcci, influenze e tendenze). Sono state in seguito apportate delle modifiche dall'autrice che ha aggiunto le traduzioni delle espressioni utilizzate nella fonte.

Figura 11: Il processo di reclutamento



Fonte: Li Yanping e Qi Lingyuan 李燕萍, 齐伶俐, "Hulianwang jia" shidai de yuangong zhaopin guanli: tujing, yingxiang he qushi "互联网+" 时代的员工招聘管理: 途径、影响和趋势 (La gestione del reclutamento del personale nell'era "Internet +": approcci, influenze e tendenze), 2016⁷⁶

È stato illustrato come la mentalità imprenditoriale cinese si sia aperta a nuovi concetti: la consapevolezza di essersi addentrata in un'economia mondiale sempre più determinata a concentrarsi sulle competenze delle HR per la creazione di valore ha indotto la Cina ad accogliere il concetto di capitale umano, a migliorare il proprio sistema scolastico, ad attivare nelle imprese dei sistemi di training sempre più efficaci, a pensare a delle soluzioni per l'alto tasso di turnover che caratterizza il mercato del lavoro attuale. Le sfide per gli imprenditori che operano in Cina sono ancora molte, dal momento che il gigante asiatico, che ha tanto impressionato con la propria crescita fatta di cifre da capogiro, si trova pur sempre in una fase economica di transizione che rende difficile fare qualsiasi tipo di previsione. I passi compiuti dalla Cina, considerando anche il fatto che si tratta di una potenza diventata influente sulla scena economica internazionale solo di recente, sono a dir poco considerevoli ma l'HRM, che si configura come una componente della strategia aziendale sempre più rilevante nella creazione del valore di un'impresa, appartiene ad un campo di studi ancora nuovo che necessita di essere approfondito, anche se "la Cina oggi offre più lezioni di management di quante ne offrano molti altri paesi"⁷⁷.

⁷⁶ Ibid. L'immagine rappresenta uno schema utilizzato nella fonte originale successivamente tradotto in italiano dall'autrice.

⁷⁷ Thomas Hout e David Michael, *A Chinese Approach to Management*, in "www.hbr.org", 2014, <https://hbr.org/2014/09/a-chinese-approach-to-management>, 13/10/16. "Yet China offers more management lessons today than do most other countries."

La potenza cinese è sconfinata e stilare un profilo generale in merito alle politiche di HRM adottate dalle varie aziende risulterebbe impossibile, senza contare che porterebbe ad ottenere dei risultati superficiali e poco affini alla realtà. In Cina è ancora valida la tripartizione fra imprese statali, private ed estere ma se si desidera generalizzare in tema di HRM è possibile solo affermare che le SOE, a differenza delle imprese private o straniere, presentano ancora delle pratiche gestionali scarsamente autonome⁷⁸, più vicine al Personnel Management (PM), ovvero alla gestione del personale, e ciò significa che tali pratiche sono meno portate a considerare le persone delle risorse.

“Questa forma di [...] PM è ancora molto comune nelle SOE e un certo conservatorismo continua a pervadere l'amministrazione del personale in questo tipo di imprese.”⁷⁹

Tuttavia con l'esplosione dei FDI anche queste differenze si stanno assottigliando e le pratiche di HRM delle aziende sia pubbliche che private rimandano sempre più alle politiche occidentali, anche se in campo di gestione delle risorse umane la Cina ha comunque continuato a rielaborare in modo originale le teorie apprese⁸⁰.

“I diversi tipi di impresa non mostrano differenze significative per quanto riguarda i bacini di selezione, le paghe basate sulle performance, le promozioni interne e le pratiche di *recruiting* interne. [...] Le compagnie cinesi stanno imparando rapidamente dalle loro controparti estere. Con le riforme di apertura le imprese cinesi hanno adottato sempre più pratiche di HR di successo, sviluppate originariamente nel mondo occidentale.”⁸¹

Vista dunque l'impossibilità di tracciare un profilo generale, dato anche il fatto che l'HRM si costituisce come una componente chiave e unica di ogni strategia aziendale, verranno in seguito riportate delle interviste a delle aziende che operano in Cina. Lo scopo sarà quello di far conoscere più nel concreto alcune pratiche strategiche di HRM

78 Xiaoyun Wang, Nealia Sue Bruning e Siqing Peng, «Western high-performance HR practices in China: a comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises Xiaoyun», *The International Journal of Human Resource Management* 18, n. 4 (2007): 684–701.

79 Malcolm Warner, «Globalization, labour markets and human resources in Asia-Pacific economies: an overview», *The International Journal of Human Resource Management* 13, n. 3 (2002): 384-398.

80 Y. Paul Huo e Mary Ann Von Glinow, «On transplanting human resource practices to China: A culture-driven approach», *International Journal of Manpower* 16, n. 9 (1995): 3–15.

81 Wang, Bruning e Peng, «Western high-performance HR practices in China: a comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises Xiaoyun».

per evidenziare quanto le imprese si stiano applicando sul nuovo campo, che cosa si stia effettivamente assimilando dai modelli stranieri e quanto la dimensione culturale rimanga comunque un fattore caratterizzante.

CAPITOLO 4

L'impatto della cultura sui processi di HRM

Nei capitoli precedenti la crescita della Cina è spesso risultata l'argomento principe delle varie discussioni. Lo sviluppo della nazione è stato accompagnato dai vari mutamenti illustrati che hanno interessato anche l'HRM.

La Cina, abbandonando la pianificazione e dirigendosi verso il sistema economico più dinamico regolato dalle leggi del mercato, si è concentrata nel miglioramento del proprio sistema di istruzione, consapevole di quanto il talento delle HR risultasse sempre più importante per la determinazione del successo delle imprese.

Come già affermato, descrivere un profilo sulle caratteristiche complessive dell'HRM cinese è possibile ma riguarda solamente degli aspetti molto generali, come per esempio le differenze tra i processi HRM tra le varie forme di *ownership* o le diversità che emergono se si osservano separatamente le imprese del nord, solitamente legate a strategie meno innovative, e le aziende del sud, più dinamiche e all'avanguardia perché da sempre più proiettate allo sviluppo.

Ogni impresa adotta delle strategie HR differenti: pare che queste stesse strategie al giorno d'oggi comprendano degli aspetti che le varie aziende cercano di tutelare in misura sempre maggiore per difendersi dai *competitor*, dato che "l'intero sistema HRM è molto più difficile da imitare"¹.

La ricerca del talento sembra dunque essersi costituita come una delle nuove frontiere dei modelli di HRM cinesi, che risultano peraltro sempre più plasmati dalle variabili culturali, ancora dominanti nonostante l'apertura al mondo della Cina e la sua globalizzazione.

Le *guanxi* e le teorie del Confucianesimo incidono ancora fortemente sul *mindset* della popolazione cinese e non possono non influire anche sulle varie dinamiche che riguardano il mercato del lavoro e, conseguentemente, la gestione delle risorse umane².

Si cercherà pertanto di descrivere l'impatto della cultura sui processi HRM attraverso

1 Barney e Wright, citati in: Ingmar Bjorkman e Fan Xiucheng, «Human resource management and the performance of Western firms in China», *The International Journal of Human Resource Management* 13, n. 6 (2002): 853-64.

2 Malcolm Warner, «Society and HRM in China», *The International Journal of Human Resource Management* 22, n. 16 (2011): 3223-44.

l'analisi delle diverse componenti derivanti dal consistente retaggio culturale cinese per evidenziare il ruolo ancora predominante che le variabili culturali esercitano nell'ambito della gestione del personale.

4.1 Le *guanxi*

Cosa sono le *guanxi* (关系, *guānxi*)?

«[...] il concetto e la natura delle *guanxi* nel contesto cinese non sono ancora chiari perché esse hanno vari significati nella società cinese. La parola cinese *guanxi* è composta da *guan* e *xi*; *guan* in passato significava “porta” o “passaggio”; *xi* significa “appartenenza” e viene usato per le relazioni e per le parentele.»³

“Le *guanxi* [...] rappresentano le relazioni personali tra gli individui della società cinese ed hanno delle importanti implicazioni nelle dinamiche interpersonali.”⁴

«Una delle eccezionali caratteristiche del management del lavoro nella Cina preindustriale era che le *guanxi* risultavano più importanti delle regole. Con “*guanxi*” si intendono le relazioni personali, gli scambi reciproci di favori, le parentele e i legami di origine comune.»⁵

Queste tre citazioni danno un'idea di quello che le *guanxi* possono rappresentare nella cultura cinese. Dare una definizione del termine “*guanxi*” non è così immediato: esso rappresenta infatti un concetto estraneo alla mentalità occidentale e proprio a causa di ciò i fraintendimenti o le interpretazioni errate sono frequenti.

La parola “*guanxi*”, come si evince dagli scritti menzionati, viene spesso tradotta con “relazione” o “rete di relazioni”. Ma cosa significa nel concreto utilizzare queste *guanxi*, queste relazioni nel mondo del lavoro? Non rimanda forse a qualcosa che ha a che vedere con la corruzione se la vediamo all'occidentale?

3 Malcolm Warner, «In search of Confucian HRM: theory and practice in Greater China and beyond», *The International Journal of Human Resource Management* 21, n. 12 (2010): 2053–78.

4 Wai Wai Ko e Gordon Liu, «Overcoming the liability of smallness by recruiting through networks in China: a *guanxi*-based social capital perspective», *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 1–28.

5 Jacques Jaussaud e Xueming Liu, «When in China ... The HRM practices of Chinese and foreign-owned enterprises during a global crisis», *Asia Pacific Business Review* 17, n. 4 (2011): 473–91.

La risposta è sì, basandosi però sempre sul *mindset* occidentale. Secondo le nostre concezioni, se si agisce nel mercato del lavoro basandosi sulle relazioni personali o sulla rete di conoscenze che ci si può essere costruiti nel corso della propria esperienza, ciò farebbe pensare che ci si stia muovendo verso le posizioni desiderate grazie ai favoritismi, che nella nostra mentalità vengono strettamente associati alla corruzione.

La mentalità cinese però funziona in modo diverso. Le *guanxi* costituiscono infatti un sistema di relazioni che interessa la vita dell'individuo per quanto riguarda quasi tutti gli aspetti della società: si può parlare di *guanxi* nell'amicizia, nei rapporti scolastici, per i rapporti di parentela, nel mondo delle istituzioni e in quello del lavoro.

Hofstede ritiene che la società cinese sia profondamente collettivista⁶: il ruolo di predominanza che lo stato ha mantenuto nei secoli ha determinato che la dimensione privata non venisse considerata di primaria importanza come nel mondo occidentale.

“Una caratteristica principale del collettivismo familiare cinese è la preferenza per le strutture familiari estese perché ciò fornisce i mezzi per attingere alle risorse di una rete [di relazioni] formata dai membri della famiglia e dai parenti.”⁷

Nello stato confuciano la società e le relazioni di cui essa si compone diventano fondamentali in tutti gli aspetti che compongono la vita degli individui, ed ecco come le persone, educate, come si vedrà in seguito, dallo stesso Confucianesimo in quest'ottica, assumono di frequente dei comportamenti che tendono ad accantonare gli interessi individuali per favorire l'interesse collettivo e per assicurarsi l'utilizzo delle risorse che necessitano e che possono essere accaparrate attraverso il network di relazioni stabilite.

Anche la contrapposizione tra stato e mercato viene meno:

“È così che nel modello di società cinese appare in secondo piano la visione occidentale che invece sembra necessariamente contrapporre socialismo e capitalismo e in aperta contraddizione l'esistenza di un libero mercato in economia in una dimensione totalitaria della società politica. Dimostrando anche perché nella spiegazione delle dinamiche

6 Lei Ye, David Tweed e Paul Toulson, «Knowledge Management in the East: A Chinese Manufacturing Case Study», in Proceedings of the 8Th International Conference on Intellectual Capital, *Knowledge Management and Organisational Learning*, Vols 1 and 2, 2011, 818–25.

7 Roy Y. J. Chua, Michael W. Morris e Paul Ingram, «Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers», *Journal of International Business Studies* 40 (2009): 490–508.

economiche, in Occidente come in Oriente, debba contare più la persona e i suoi valori che la costruzione teorica di modelli ideologici o matematici.”⁸

Il network costituito dalle *guanxi* rappresenta infatti “un meccanismo di coordinazione che troviamo nelle organizzazioni cinesi sia socialiste che capitaliste”⁹.

Visto che il pubblico prevale sul privato, si può comprendere ancora meglio quanto le *guanxi* siano profondamente integrate nella storia e nella cultura del popolo cinese. Gli individui considerano importantissime la qualità e la quantità di relazioni che stabiliranno nel corso della propria vita poiché saranno queste a determinare molto spesso il loro percorso nella società e nel mondo.

Le *guanxi* rimandano a molti altri concetti propri della cultura cinese:

“Non abbiamo un solo concetto unidimensionale ma un gruppo di concetti che descrive come gli individui sono connessi e come dovrebbero comportarsi nelle relazioni, [si hanno] ad esempio il *mianzi* (faccia), la *jiaren* (i membri della famiglia), il *renqing* (un favore verso un conoscente), le *guanxi-hu* [关系户, *guānxi-hù*] (gli individui appartenenti ad una rete di relazioni), ecc.”¹⁰

“Le *guanxi-wang* [关系网, *guānxi-wǎng*] (le reti basate sulle *guanxi*), le *guanxi-hu* (gli individui connessi in una rete di relazioni), le *jia-ren* (una rete di membri di famiglia e di parenti stretti), le *shou-ren* [熟人, *shóu-rén*] (una rete di amici, conoscenti di lignaggio o di clan e parenti lontani) e le *sheng-ren* [生人, *shēng-rén*] (una rete di relazioni con conoscenti distanti o sconosciuti) sono concetti connessi alle *guanxi* che hanno strettamente a che fare con la dimensione strutturale del capitale sociale perché essi rappresentano anche degli schemi relazionali tra gli individui in una rete di relazioni che influenza l'accesso alle risorse.”¹¹

8 Gianfranco Fabi, *Confucio e l'etica del capitalismo*, in “www.ilsole24ore.com”, 2010, http://gianfrancofabi.blog.ilsole24ore.com/2010/10/07/confucio-e-letica-del-capitalismo/?refresh_ce=1, 15.12.2016.

9 Malcolm Warner, «Human resource management in the People's Republic of China», in *Human Resource Management in Developing Countries*, 2003, 285.

10 Ko e Liu, «Overcoming the liability of smallness by recruiting through networks in China: a guanxi-based social capital perspective».

11 Ibid.

Il concetto di *mianzi* (面子, *miànzi*, “faccia, apparenza”), già espresso in precedenza, dimostra quanto per i cinesi sia importante salvare le apparenze. Il valore della famiglia assume ancora un ruolo fondamentale nella vita degli individui, come succede per le buone relazioni con i *jiaren* (家人, *jiārén*, “i membri della famiglia”). Il termine *renqing* (人情, *rénqíng*, “sentimenti umani, favori”), che si potrebbe anche tradurre con “reciprocità” (回报, *huíbào*), rappresenta invece un concetto molto importante, dal momento che nel sistema di relazioni *guanxi* è fondamentale che lo scambio di favori vi sia sempre. Questi scambi devono inoltre essere credibili e sicuri, per questo anche la *xinyong* (信用, *xìnyòng*), ovvero la “credibilità”, rappresenta un requisito fondamentale delle relazioni *guanxi*.

Tale network di relazioni prevede che i rapporti stabiliti, sia quelli ordinari che quelli d'affari, vengano consolidati attraverso vari momenti di condivisione e diversi regali:

“Innegabilmente le relazioni d'affari cinesi presentano una forte componente socio-emozionale che comprende di norma regali personali, pranzi condivisi e l'introduzione nella famiglia.”¹² (Pearce e Robinson, Trompenaars, Yang e Yang)

Pare dunque che stabilire delle relazioni d'affari in Cina comporti che non ci si possa sottrarre a tali usanze: il businessman straniero viene dunque accolto e integrato nella società e nella cultura cinesi perché tali procedure si configurano come delle basi per la creazione di una relazione economica duratura e improntata sulla fiducia.

“Una caratteristica chiave del collettivismo familiare cinese è che gli individui sono reciprocamente dipendenti l'uno dall'altro non solo per quanto riguarda le risorse strumentali ma anche per quanto concerne il supporto socio-emozionale. Applicato al concetto di business ciò significa che [...] è importante che con i partner d'affari vi sia un legame affettivo.”¹³

Le *guanxi*, oltre a favorire delle relazioni d'affari durature, permettono anche alle imprese di risparmiare durante il *recruiting* e durante la ricerca di informazioni sui

12 Citati in: Chua, Morris e Ingram, «Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers».

13 Ibid.

candidati:

“Una profonda rete di *guanxi* rende le imprese cinesi più abili a captare informazioni meno condizionate sui potenziali candidati [...]. Di conseguenza esse non spenderanno significanti risorse finanziarie per cercare i candidati giusti, e questo rende il processo di *recruitment* meno costoso.”¹⁴

Le aziende possono dunque accaparrarsi molte più informazioni sugli individui che interessano loro, senza sprecare troppe risorse. I candidati ideali devono comunque essere “rispettabili”¹⁵, e questo rimanda all'importanza che l'apparenza, determinante per l'attrattività di una ditta, assume ancora nella mentalità cinese. Proprio per questo il *recruitment* può risultare offeso dalle *guanxi* che, costituendosi pur sempre come delle relazioni fondate da individui che hanno i propri interessi, possono alle volte indurre le aziende a non prendere delle decisioni imparziali:

“Le *guanxi* non giocano solo un ruolo positivo nel migliorare le pratiche di recruitment delle ditte cinesi, giocano anche un ruolo negativo peggiorando l'efficienza delle procedure di recruitment delle ditte.”¹⁶

Allo stesso tempo, sempre ricordando la reciprocità su cui le *guanxi* si fondano, anche i candidati o i lavoratori in cerca di impiego risultano più informati sulle aziende:

“Coloro che sono in cerca di lavoro credono che i membri della loro rete *guanxi* possano fornire loro più informazioni sul lavoro. Ciò suggerisce che, anche se le ditte cinesi possono usare le *guanxi* per aumentare la loro attrattività, richiedendo ai membri delle loro reti *guanxi* di diffondere informazioni a favore della ditta, coloro che cercano impiego possono anche usare [queste informazioni] per scoprire esattamente come sono le ditte.”¹⁷

Ora che è stata fornita una descrizione del fenomeno *guanxi* è possibile riformulare il

14 Ko e Liu, «Overcoming the liability of smallness by recruiting through networks in China: a guanxi-based social capital perspective».

15 Ibid.

16 Ibid.

17 Ibid.

quesito posto in precedenza: le *guanxi* sono corruzione?

L'individuo che entra a far parte della rete di *guanxi* è obbligato, per continuare a farne parte, a ricambiare i favori ricevuti perché la reciprocità delle proprie azioni rappresenta una componente fondamentale per il funzionamento del network. Pare dunque che chi si conosce sia più importante di cosa si conosce e in Occidente tutto ciò rimanderebbe unicamente ad un termine: corruzione¹⁸.

«Le “Guanxi” possono essere considerate una seconda valuta in Cina. [...] Stabilire delle connessioni con gli individui e con le autorità giuste significa [poter avere] degli affari migliori [...].»¹⁹

I businessman che operano in Cina sono invitati a sfruttare le *guanxi*, poiché esse rappresentano un elemento essenziale nella conduzione dei rapporti sia interni, e quindi con gli impiegati, che esterni, con fornitori, partner d'affari e istituzioni. Le imprese assumono talvolta l'aspetto di “famiglie estese”²⁰.

Il senso di famiglia, la reciprocità obbligatoria e l'instaurazione di rapporti amichevoli nel mondo degli affari sono concetti lontani o negativi per il modo di concepire il business in Occidente. Nella mentalità cinese però le *guanxi* non sono direttamente riconducibili alla corruzione: esse sono parte della società e della cultura fin dai primi anni di vita di ogni individuo. Ecco perché si può affermare che ci siano delle forme “buone” e delle forme “cattive” di *guanxi*²¹. Quelle “cattive” faciliteranno, per esempio, i percorsi intrapresi dagli individui meno meritevoli ma supportati da un background relazionale consistente ma quelle “buone” avranno il potere di garantire alle aziende dei minori costi di *recruitment*, di far sì che gli individui si possano informare meglio sulle ditte per cui si proporranno e garantiranno lo stabilimento di relazioni d'affari magari

18 Ad oggi il tema viene discusso ampiamente, si veda per esempio: Simone Pieranni, *L'industria del guanxi. Ancora sulla meritocrazia*, in “www.china-files.com”, 09.01.2013, <http://www.china-files.com/it/link/24843/lindustria-del-guanxi-ancora-sulla-meritocrazia>, 22.12.2016.

19 Ye, Tweed e Toulson, «Knowledge Management in the East: A Chinese Manufacturing Case Study».

20 Ibid.

21 Jane Nolan, «Good guanxi and bad guanxi: Western bankers and the role of network practices in institutional change in China», *The International Journal of Human Resource Management* 22, n. 16 (2011): 3357–72. Si veda anche: Peter W. Hom e Zhixing Xiao, «Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese employees' retention», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011): 188–202.

più improntate alla cooperazione proprio perché fondate su rapporti più amichevoli²².

Alla luce di quanto affermato ritengo dunque che le *guanxi* non rappresentino un elemento meramente negativo per il business in Cina. È fondamentale però che le aziende ivi operanti sappiano rapportarsi con questa realtà, pur sempre propria di una cultura millenaria.

C'è chi, come Marco Vanni, General Manager di Bottero spa, ritiene che l'influenza delle *guanxi* stia via via diminuendo, dal momento che "il cinese si sta occidentalizzando"²³.

Altri invece, come Adriano Ostan, vicepresidente di Osmap spa, ritengono che le *guanxi* si costituiscano ancora oggi come un aspetto di fondamentale importanza per chi fa business in Cina, e questo perché un imprenditore che non riesce a contare su una buona rete di relazioni potrebbe riscontrare delle difficoltà in cui chi ha instaurato una rete di *guanxi* non andrà ad imbattersi²⁴.

Ogni esperto possiede una rispettabilissima opinione in merito, dal momento che si potrebbe anche considerare il fatto che il ruolo delle *guanxi* potrebbe assumere un'intensità differente a seconda del settore in cui si opera: può darsi per esempio che coloro che operano in un certo tipo di settore percepiscano un'influenza delle *guanxi* minore di quella che potrebbe esserci in un settore diverso.

A mio modesto parere ritengo però che tale sistema di relazioni non potrà smettere di influenzare da un momento all'altro la mentalità dei cinesi che, pur occidentalizzandosi, continueranno a crescere in quest'ottica relazionale sin da bambini.

"Per le future reti di relazioni *guanxi* molte cose sono incerte ma una cosa è sicura: le relazioni *guanxi*, grazie all'unicità del proprio codice di condotta, saranno sempre un ingrediente del metodo di fare business in Cina."²⁵

22 Si veda: Fu Yang, «Guanxi human resource management practices as a double-edged sword: The moderating role of political skill», *Asia Pacific Journal of Human Resources* 52, n. 4 (2014): 496–510. Nell'articolo si ritiene che gli individui con delle buone abilità politiche siano più propensi a creare delle *guanxi* "buone".

23 Come ha affermato il General Manager Marco Vanni di Bottero spa nell'intervista che verrà riportata nel capitolo successivo. Della stessa opinione è Jane Nolan nell'articolo «Good guanxi and bad guanxi: Western bankers and the role of network practices in institutional change in China».

24 Anche l'intervista al Signor Ostan, Vicepresidente di Osmap spa, verrà riportata nel prossimo capitolo.

25 Jin Ai, «Guanxi Networks in China: Its Importance and Future Trends», *China and World Economy* 14, n. 5 (2006): 105–18.

Le *guanxi* potrebbero dunque rappresentare ancora per molto tempo un aspetto da tener presente anche per quanto riguarda la gestione delle risorse umane in Cina. Pare che le aziende che terranno in considerazione l'influenza del fenomeno potranno comprendere meglio il sistema relazionale che incide sul modo di rapportarsi esistente tra impiegati e aziende, tra impiegati e impiegati e tra ditte e i vari *stakeholders* e saranno in grado di plasmare delle strategie vincenti perché sviluppate sulla base di tutto ciò che comporta la combinazione di business e *guanxi* che in Cina è quasi impossibile evitare.

4.2 Il Confucianesimo

La dottrina confuciana, che prende il nome dal suo fondatore Confucio (孔子, *Kǒngzǐ*, 551-479 a.C.), ha continuato a influenzare nei secoli la mentalità del popolo cinese: gli insegnamenti trasmessi dal Confucianesimo hanno degli effetti ancora ben visibili sul comportamento degli individui, che continuano a mettere in pratica i principi trasmessi dal grande filosofo²⁶.

Il Confucianesimo proclama la predominanza assoluta del principio *ren* (仁, *rén*). Il carattere è costituito da due parti: la parte di sinistra simboleggia l'uomo e la parte di destra significa "due". Il principio intende dunque trasmettere un significato ben più complesso del termine "benevolenza", usato spesso come traduzione, e tramanda "una concezione in cui l'umanità del singolo uomo ha il suo fondamento nel rapporto con la molteplicità degli altri uomini"²⁷. Si comprende quindi che l'importanza data alla molteplicità, alla collettività non riguarda solo le *guanxi* ma si tratta di un elemento profondamente radicato nella cultura della civiltà cinese: il singolo si realizza pienamente solo all'interno della società e se agisce da solo non ha lo stesso valore.

Il Confucianesimo è comunque collegato alle *guanxi*:

"Il Confucianesimo [...] ritiene che l'armonia sia fondamentale per le relazioni personali, [che sono] basate su un certo numero di regole comportamentali derivanti dalla

26 Alfredo M. Cadonna, voce "CINA", in Enciclopedia filosofica, vol. 2, Milano, Bompiani 2006.

Per comprendere l'influenza che il revival del Confucianesimo ha esercitato sul popolo cinese si veda: Alessia Virdis, *Il ritorno di fiamma della Cina per Confucio*, in "www.limesonline.com", 20.01.2011, <http://www.limesonline.com/il-ritorno-di-fiamma-della-cina-per-confucio/18881>, 23.12.2016.

27 Cadonna, voce "CINA".

tradizione confuciana: le *guanxi* (relazioni interpersonali), il *renqing* (gli obblighi incentrati sulle persone), la reciprocità (*pao*) e l'apparenza (*mianzi*).²⁸

La dottrina si basa sulle cinque relazioni cardinali (无论, *wǔ lǔn*) tra padre e figlio, tra marito e moglie, tra fratello maggiore e fratello minore, tra imperatore e suddito e tra amico e amico²⁹, che testimoniano la rilevanza che il concetto di gerarchia assume all'interno della dottrina.

Anche i principi della rettitudine, del comportamento rituale, della saggezza e della fiducia sono fondamentali perché, se seguiti, plasmano alla perfezione il ritratto dell'uomo confuciano³⁰, come fanno tra l'altro anche gli ideali di seguito indicati:

“La gerarchia, la perseveranza e la parsimonia, che sono senza dubbio tra le caratteristiche principali del Confucianesimo, sono inoltre ritenute i valori comuni associati alle performance economiche in Asia.”³¹

Confucio predicava soprattutto l'importanza del principio dell'armonia che doveva costituirsi come la base essenziale per il funzionamento della società:

“Confucio credeva che l'armonia sociale e l'ordine potessero essere raggiunte praticando il modello di pace e armonia delle prime due dinastie cinesi.”³²

L'armonia confuciana ha permeato la società cinese in tutti le sue componenti, dal momento che gli individui risultano seguire tale principio nella quotidianità, influenzando i propri comportamenti sia nella loro vita sociale che in quella del mondo degli affari.

In Cina il manager e il lavoratore tendono dunque ad agire nel modo più armonioso possibile, cercano, come già affermato in precedenza, di non mettere in difficoltà il proprio avversario, ritengono sia meglio lavorare in un ambiente armonioso e

28 Warner, «In search of Confucian HRM: theory and practice in Greater China and beyond».

29 Jia Wang et al., «Confucian Values and the Implications for International HRD», *Human Resource Development International* 8, n. 3 (2005): 311–26.

30 Ibid. Si veda anche: Ye, Tweed e Toulson, «Knowledge Management in the East: A Chinese Manufacturing Case Study».

31 Warner, «In search of Confucian HRM: theory and practice in Greater China and beyond».

32 Peter Sun San Wong e Philip Arthur Neck, «When East meets West : a proposed study to develop, mantain and reinstate harmony in business», in *Third Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy 2013)*, 2013, 104–15.

preferiscono la cooperazione alla competizione³³. Tutto ciò accade perché i cinesi dimostrano un profondo rispetto per le gerarchie, derivante dal retaggio culturale confuciano, promotore del rispetto per gli antenati e, quindi, dei superiori³⁴. È molto raro che un lavoratore si permetta di esprimere la propria opinione sull'operato di un manager o che si azzardi a compiere delle mansioni che vanno al di là dei compiti che originariamente gli erano stati assegnati.

Il perseguimento di tale ordine gerarchico risulta però avere nelle imprese un impatto negativo per quanto riguarda il *decision-making*: i lavoratori sono infatti spesso vittime del rispetto che nutrono per le gerarchie e risultano immobilizzati nei loro ruoli, cosa che non può non comportare che le loro prospettive di crescita professionale ne risultino danneggiate. Il motto *bu zai qi wei, bu mou qi zheng* (不在其位, 不谋其政, *bù zài qí wèi, bù móu qí zhèng*) significa “se non sei in una posizione da dirigente, non dovresti occuparti degli affari”³⁵ e trasmette perfettamente l'ideale di comportamento perseguito dagli impiegati cinesi.

“Nelle organizzazioni cinesi offrire la propria opinione senza invito è spesso interpretata come una mancanza di confidenza nel manager o anche come un'insubordinazione, e ciò fa sì che la reputazione del manager ne risulti offesa. I manager e gli impiegati cinesi tendono ad aderire ai valori tradizionali, mantenendo per esempio l'armonia nei processi decisionali, e sono predisposti a consultare i propri superiori anche per i compiti più ordinari.”³⁶

La breve descrizione dei principali fondamenti del Confucianesimo qui riportata permette di comprendere quanto anche tale dottrina risulti decisamente influente sul business in Cina e, conseguentemente, sulle decisioni che riguardano le varie strategie aziendali in generale e la gestione delle HR in particolare. Risulta dunque necessario tentare di riassumere le influenze delle diverse componenti culturali menzionate per comprendere come il comportamento dei lavoratori e delle imprese e i processi di HRM ne risultino condizionati.

33 Akhtar, Ding e Ge, «Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises»

34 Wang et al., «Confucian Values and the Implications for International HRD». Il principio si chiama *guangzongyaozu* (光宗耀祖, *guāngzōngyào zǔ*) e significa appunto “onorare i propri antenati”.

35 Ibid.

36 Ibid.

4.3 L'impatto della cultura sui processi HRM

L'analisi dei vari temi riguardanti le *guanxi* e il Confucianesimo ha evidenziato quanto sia utile considerare i diversi aspetti della cultura cinese, al fine di comprendere quali possibili sfide le imprese operanti in Cina potrebbero trovarsi ad affrontare per formulare delle strategie di HRM che tengano conto degli importanti retaggi culturali di cui le mentalità dei lavoratori sono frequentemente intrise.

Pare che la gestione delle risorse umane in Cina soffra alle volte per l'impatto negativo che la cultura trasmette al *decision-making*: il testo "When in China ... The HRM practices of Chinese and foreign-owned enterprises during a global crisis" di Jaussaud e Liu³⁷, che sottolinea le differenze presenti tra l'HRM delle imprese cinesi e quello delle imprese estere fondate in Cina, afferma che il comportamento dei lavoratori cinesi nei due tipi di imprese tende ad assumere delle caratteristiche leggermente diverse. Le imprese estere possono talvolta apparire meno soggette all'impatto culturale cinese, ne consegue che anche la gestione delle risorse umane ne risulta meno influenzata: i lavoratori si dimostrano pertanto più inclini ad assumere l'iniziativa rispetto ai colleghi occupati nelle imprese cinesi³⁸.

Si dimostrerà tuttavia che anche nelle imprese straniere molti atteggiamenti tenuti dalla forza lavoro, derivanti dalla cultura del popolo cinese, finiscono per penalizzare le ditte, che si trovano a dover affrontare problematiche come l'alto tasso di turnover, determinato solitamente dalla scarsa fidelizzazione che il lavoratore cinese prova nei confronti dell'azienda³⁹, o l'abitudine del lavoratore a trovarsi spesso provvisto di una serie di servizi o di bonus che pesano ovviamente sulle casse dell'impresa.

Le ditte tendono ancora frequentemente a fornire dei pacchetti welfare più o meno completi e ad assumere l'aspetto di macro-famiglie, e ciò da una parte può far sì che il lavoratore si possa sentire in dovere di rispettare l'impresa senza avere troppe pretese di agire di sua spontanea volontà nei processi lavorativi⁴⁰; d'altra parte può succedere invece che la forza lavoro, una volta abituata a ricevere i vari benefit, risulti sempre più

37 Jaussaud e Liu, «When in China ... The HRM practices of Chinese and foreign-owned enterprises during a global crisis».

38 Ibid.

39 Si veda per esempio: Luca Vinciguerra, *Aziende cinesi ostaggio del turnover*, in "www.ilsole24ore.com", 19.10.2012, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-10-19/aziende-cinesi-ostaggio-turnover-092821.shtml?uuid=Ab0aefuG&fromSearch>, 17.12.2012.

40 Wang et al., «Confucian Values and the Implications for International HRD».

incurante delle spese sostenute dalla ditta⁴¹.

Accade molto spesso che i lavoratori si sentano liberi di passare da un'impresa all'altra, qualora non ritengano più conveniente continuare un rapporto di lavoro per motivi economici o si sentano a disagio per la mancanza di armonia, e ciò non può non ripercuotersi negativamente su quelle imprese che investono i propri capitali nella ricerca e nella formazione del personale che abbandona le varie ditte a poco tempo dall'assunzione.

Le ricerche riportate nell'articolo "Confucian Values and the Implications for International HRD"⁴² affermano che la formalizzazione dell'HRM nelle ditte operanti in Cina varia in base alle forme di *ownership*. Il nuovo contesto economico mondiale, sempre più dinamico e in evoluzione, dovrebbe indurre le varie imprese ad adottare delle forme gestionali via via più definite e strategiche ma in Cina le piccole e medie imprese e le ditte statali risultano ancora molto spesso legate a processi di HRM informali e a strategie scarsamente progettate, e ciò comporta il fatto che gli aspetti culturali più compromettenti per il business facciano pesantemente sentire la loro influenza.

"Nel momento in cui le ditte familiari sperimentano la crescita del proprio business, esse affrontano diversi obiettivi, richieste, complessità e incertezze che non possono [...] essere gestite solo attraverso il loro management familiare. Ne risulta che le ditte familiari sono spinte ad adottare un HRM più formale, che comporta l'utilizzo di manager esterni competenti, con necessarie abilità tecniche e professionali. In tal modo le ditte familiari cinesi dipendono tradizionalmente dalla fiducia basata sui legami di sangue e dalle relazioni *guanxi* informali e i ricercatori sostengono che esse, espandendosi, dovrebbero orientarsi verso un HRM più formale."⁴³

Il PCC promuove il capitalismo confuciano⁴⁴, il che significa che il capitalismo, a cui la Cina si era tanto opposta in passato, rappresenta ormai una realtà: l'unica condizione è che le caratteristiche cinesi siano sempre presenti.

La Cina ha dunque compiuto passi da gigante per accogliere la cultura occidentale, anche

41 Le interviste del capitolo successivo dimostreranno che alle volte le imprese risultano pesantemente penalizzate da tutti i benefit che i lavoratori al giorno d'oggi richiedono.

42 Wang et al., «Confucian Values and the Implications for International HRD».

43 Ibid.

44 Warner, «In search of Confucian HRM: theory and practice in Greater China and beyond».

se le teorie confuciane e i suoi sistemi di relazioni continuano a condizionare la società, l'economia e il modo di fare business.

Non si può inoltre negare che vi siano numerose ditte, che dislocano la propria produzione o che vengono fondate in Cina, che si stanno impegnando per andare in contro alle esigenze culturali di un popolo dalla mentalità, per molti aspetti, ancora tanto distante da quella occidentale. Molto spesso però le misure adottate dalle varie aziende, come si vedrà dalle interviste, non sono sufficienti per garantire la fidelizzazione della forza lavoro nei confronti della ditta.

Proprio per questo, dopo aver analizzato le variabili culturali che incidono maggiormente sul business in Cina e quindi sui processi di HRM, riconfermerei la mia opinione, ribadendo quanto per il successo delle imprese che operano nel mercato cinese risulti indispensabile formulare delle politiche di gestione delle HR che tengano conto della profonda rilevanza del retaggio culturale di cui si è parlato⁴⁵.

La Cina ha rappresentato per molti una nuova “terra promessa” e si è già discusso di come l'indottrinamento ad essa apportato dalle potenze occidentali abbia a dir poco incentivato la modernizzazione del Paese in diversi fronti. Il lavoratore cinese si è aggiornato anche in materia di diritto del lavoro, come testimoniano i vari documenti che illustrano gli avvenimenti correlati ai numerosi scioperi esplosi in Cina recentemente⁴⁶.

Occorre dunque che la gestione delle risorse umane assuma nelle varie imprese delle forme definite ma flessibili allo stesso tempo, di modo che le aziende sappiano adattare

45 Si vedano: Laura Cavestri, *I manager Inter? Tutti a scuola di «cultura cinese»*, in “www.ilsole24ore.com”, 30.09.2016, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-09-29/i-manager-inter-tutti-scuola-cultura-cinese-181425.shtml?uuiid=ADGosRTB>, 14.10.2016; Open Source Management, *Imprenditori senza confini. Avviare un business in Cina*, in “www.opensourcemanagement.it”, <http://www.opensourcemanagement.it/impreditori-senza-confini-avviare-un-business-in-cina/>, 11.12.2016.

46 Si vedano, per esempio, gli articoli riguardanti gli scioperi del Guandong verificatisi nel 2010 e nel 2011: Luca Vinciguerra, «Ondata di scioperi nel Guandong», *Il Sole 24 Ore*, n. 322 (24 novembre 2011) e Cristina Casadei, «Una settimana da 72 ore, così vince il Guandong», *Il Sole 24 Ore*, n. 52 (24 febbraio 2011). Per altre descrizioni relative alle condizioni della classe lavoratrice si vedano: Gabriele Battaglia, *Gli operai cinesi sono vittime di poche regole e tanta improvvisazione*, in “www.internazionale.it”, 02.12.2016, <http://www.internazionale.it/notizie/gabriele-battaglia/2016/12/02/cina-incidente-centrale-elettrica>, 13.01.2017; Gabriele Battaglia, *In Cina una nuova classe lavoratrice comincia a rivendicare i suoi diritti*, in “www.internazionale.it”, 27.12.2016, <http://www.internazionale.it/notizie/gabriele-battaglia/2016/12/27/cina-lavoratori-diritti>, 13.01.2017.

dei processi di HRM in grado di creare un vantaggio competitivo rilevante alle nuove esigenze, culturali e non, dei lavoratori⁴⁷.

47 Si veda: Irene Hau Siu Chow e S.S. Liu, «The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises», *The International Journal of Human Resource Management* 20, n. 11 (2009): 2292-2310. L'articolo, tra i vari temi trattati, ribadisce l'importanza del riadattamento dei processi HRM in base alle diverse esigenze culturali.

CAPITOLO 5

L'HRM oggi: confronto fra tre diverse realtà aziendali in rapporto al contesto cinese

Si è discusso finora degli sviluppi che hanno interessato la gestione delle risorse umane in Cina dagli anni cinquanta ai giorni nostri, descrivendo le caratteristiche delle prime forme di gestione del personale nelle epoche di Mao e di Deng per poi illustrare come la Cina odierna si sia diretta verso processi di HRM per i quali l'importanza del talento sta risultando sempre più fondamentale. È stato inoltre sottolineato che i cambiamenti dell'HRM in Cina vadano sempre contestualizzati tenendo conto delle incisive influenze che la cultura tende ancora oggi ad esercitare, nonostante si debba riconoscere il fatto che, data l'immensa vastità della Cina e la sua eterogeneità, ci siano delle realtà di business che rispetto alle altre percepiscono in misura minore l'impatto delle variabili culturali sui processi di HRM.

La Cina è un mercato di proporzioni gigantesche, composto da un numero grandissimo di imprese e caratterizzato da realtà economiche e sociali che molto spesso si differenziano in base alle zone. Per toccare con mano gli aspetti pratici riguardanti le tematiche affrontate si è proceduto intervistando tre diversi rappresentanti di tre aziende differenti, per indagare ancor più concretamente gli aspetti relativi ai processi HRM ritenuti più rilevanti per il caso Cina. Il primo intervistato è stato Marco Vanni di Bottero spa, il secondo Adriano Ostan di Osmap spa e il terzo il dott. Mirco Zin di Savio spa.

L'analisi empirica è stata pertanto condotta attraverso delle interviste volte ad indagare principalmente:

- quali valori aziendali le imprese si prefiggessero di trasmettere o di richiedere alla propria forza lavoro;
- come si procedesse per la ricerca dei talenti e quali difficoltà si potessero riscontrare durante quest'ultima;
- quali canali di *recruitment* le imprese preferissero, quali metodologie prediligessero e se utilizzassero il *social recruitment*;
- se il reclutamento avvenisse maggiormente esternamente o internamente;

- attraverso quali misure di incentivazione le imprese motivassero i propri dipendenti a svolgere al meglio le proprie prestazioni lavorative;
- se gli avanzamenti di carriera fossero previsti e incentivati;
- se per gli impiegati venisse programmato il training;
- quali variabili culturali incidessero maggiormente sui processi HRM, se e come le imprese riuscissero a garantire un ambiente di lavoro armonioso e caratterizzato dalla cooperazione;
- quanto il turnover fosse risultato problematico per le ditte;
- quali differenze caratterizzassero la gestione delle risorse umane in Cina rispetto a quella del mondo occidentale.

Gli aspetti pratici menzionati sono stati investigati per le ragioni sotto elencate.

- Si è ritenuto che i valori aziendali richiesti rispecchiassero l'immagine della forza lavoro ideale che ogni impresa aveva programmato di assumere e che, di conseguenza, esprimessero quello che le aziende volevano dai propri dipendenti.
- Si è visto come uno dei problemi del mercato del lavoro cinese riguardi la mancanza della professionalità ed è stato reputato interessante osservare come le aziende procedessero per la ricerca dei talenti e durante il *recruitment*.
- L'interconnessione fra la Cina e le potenze economiche occidentali si è rivelata un importante veicolo di nozioni riguardanti le più moderne discipline economiche, HRM compreso, e negli anni del boom economico cinese è apparso sempre più indispensabile che la gestione delle risorse umane si discostasse dalla sua impostazione più tradizionale per accogliere i concetti più moderni relativi agli incentivi, agli avanzamenti di carriera e al training, ormai fondamentali per determinare delle strategie di HRM vincenti anche in Cina.
- L'impatto delle variabili culturali risulta ancora oggi decisamente incisivo per certe realtà e si è proceduto pertanto evidenziando quali aspetti pratici della gestione delle HR potessero risultarne condizionati.
- Il tasso di turnover, come già affermato, si è configurato molto spesso come una piaga del mercato del lavoro cinese: non si poteva dunque evitare di chiedere alle imprese quali misure adottassero per evitare la fuga dei propri impiegati.

- Attraverso le interviste si è cercato infine di mettere in evidenza quali differenze potessero riguardare i due diversi tipi di gestione delle HR, quella occidentale e quella cinese, per comprendere quali influenze sono emerse nel tempo tra i due sistemi e per capire come mai certi processi funzionano solo in Cina o solo nel mondo occidentale.

La tabella riassuntiva sottostante rappresenta una schematizzazione delle domande rivolte alle aziende ed evidenzia le motivazioni per cui i quesiti sono stati formulati.

Tabella 9: Schema utilizzato per la conduzione delle interviste

Quali aspetti emergono rispetto al caso Cina?	Su cosa indago? Le domande formulate:
Le diversità del comportamento del personale cinese	Che valori chiedono le aziende al personale cinese?
Il talento è spesso ciò che manca	Come si ricercano i talenti?
Il <i>recruitment</i> ha assunto oggi un'importanza sempre più decisiva	Come si procede col <i>recruitment</i> ?
Il <i>recruitment</i> oggi ha nuove caratteristiche	Il <i>social recruitment</i> funziona?
Le nuove pratiche di gestione delle HR comportano che ci si focalizzi su dei nuovi aspetti: gli incentivi, gli avanzamenti di carriera e il training	Come fanno le aziende ad incentivare il personale?
	Gli avanzamenti di carriera sono previsti?
	Le aziende promuovono la formazione dei propri impiegati tramite il training?
Il retaggio culturale cinese esercita delle influenze considerevoli	Quali variabili culturali influenzano l'HRM?
Il fenomeno del <i>job hopping</i> pesa sul mercato del lavoro cinese	Quanto è problematico il turnover?
La gestione delle HR è correlata ad un campo di studi su cui ci si è focalizzati solo di recente	Quali sono le differenze tra il sistema di HRM occidentale e quello cinese? Quali sono state le influenze reciproche tra i due sistemi?

Fonte: Autrice

Verranno di seguito riportate le interviste nell'ordine cronologico in cui sono state realizzate.

5.1 Bottero spa

L'intervista a Marco Vanni, General Manager (GM) di Bottero spa, si è svolta in data 7 dicembre 2016. Bottero è un'azienda che produce macchine per la lavorazione del vetro.

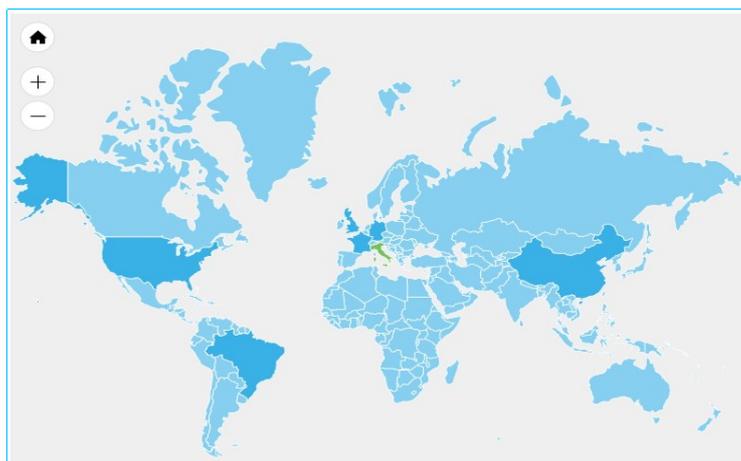
Venne fondata nel 1957 a Cuneo, da sempre sede dello stabilimento produttivo principale.

L'impresa suddivide la propria produzione in tre settori: vengono infatti prodotte macchine per la lavorazione del vetro piano, del vetro cavo e delle macchine “per l'*engineering*”¹ destinate a finire all'interno di altre linee automatizzate. Un esempio che il signor Vanni ha portato ha riguardato Iphone per cui Bottero ha prodotto un vetro dello spessore di 0,3 mm, destinato ad essere utilizzato nella produzione degli schermi degli smartphone.

Lo staff di Bottero spa conta circa un migliaio di individui in Italia e nel mondo.

Foshan, nel Guandong, è la sede dell'unico stabilimento produttivo che Bottero ha al di fuori dell'Italia, a Shanghai sono invece presenti gli uffici commerciali dell'azienda.

Figura 12: Bottero nel mondo



Fonte: Sito ufficiale di Bottero, 2016²

Circa il 70% della produzione, come ha affermato Marco Vanni, viene destinato al mercato Asia-Pacific. Bottero è inoltre presente con filiali in Francia, Germania, Regno Unito, America Latina e USA, anche se al momento la produzione avviene solamente a Cuneo e a Foshan; nel resto del mondo la ditta non si occupa dunque di assemblaggio ma di vendita e di assistenza.

Lo stabilimento di Foshan conta circa 130 unità, gli uffici di Shanghai ne contano invece una ventina: nella zona Cina le unità totali sono pertanto circa 150. Il numero risulta

1 Come ha affermato Marco Vanni nel corso dell'intervista.

2 Fonte: <https://www.bottero.com/it/company/bottero-nel-mondo.html>.

tuttavia variabile dato che, durante i picchi di produzione, Bottero tende ad assumere dei “*temporary workers*” per aumentare l'efficienza del reparto produttivo. Tali lavoratori vengono destinati ai *workshops* e vengono assunti con dei contratti che solitamente vengono rinnovati di mese in mese.

Figura 13: Bottero in Cina



Fonte: Sito Ufficiale di Bottero, 2016³

Durante l'intervista a Bottero spa sono state trattate delle tematiche molto interessanti riguardante la gestione delle risorse umane in Cina e molte affermazioni sinora espresse hanno trovato conferma nelle parole del signor Vanni. Ecco di seguito riportata l'intervista per esteso.

L'intervista al GM di Bottero spa⁴

Il GM Marco Vanni ha in primo luogo presentato la propria azienda, fornendo le informazioni generali riportate nel paragrafo 5.1. Si è poi proceduto con l'intervista vera e propria che è stata trascritta il più fedelmente possibile, omettendo solamente le frasi incomplete o appena iniziate, tipiche del linguaggio parlato, che avrebbero reso il testo di lettura meno scorrevole e comprensibile, tecnica che è stata peraltro adottata anche per la trascrizione delle interviste successive.

³ Fonte: <https://www.bottero.com/it/company/bottero-nel-mondo.html>.

⁴ L'intervista è stata condotta tramite Skype dal momento che il signor Vanni in data 7 dicembre 2016 si trovava a Foshan per motivi lavorativi. Nelle interviste con R si indicano i quesiti o gli interventi della sottoscritta, appunto la ricercatrice, e con I si indicano gli intervistati.

R: Che cosa richiedete ai lavoratori o ai manager che lavorano in Bottero in termini di valori, di particolari abilità, di prospettive di carriera?

I: Il discorso dipende un po' dalla posizione, dipende un po' dal luogo. Ovviamente Bottero richiede l'accettazione di valori che sono quelli legati alla professionalità e al rispetto di determinate procedure. Ecco, questo è un aspetto nel quale c'è una forte attenzione.

A livello di professionalità la maggior parte di persone sono ingegneri, quindi con un forte background tecnico, perché il prodotto che noi trattiamo è un prodotto ad alto contenuto tecnologico, è un prodotto nel quale il valore aggiunto fornito da un'azienda come Bottero è dato dall'innovazione. Quindi c'è una forte attenzione all'aspetto innovativo a livello di soluzioni sempre più performanti.

Anche qua in Cina, per esempio, mentre cinque, dieci anni fa c'era un tipo di produzione legata alla *massive production*, quindi una produzione molto standard, ripetitiva, oggi, mentre in Italia si parla di questa industria 4.0, in Cina sempre più clienti stanno cercando soluzioni sempre più automatizzate, motivo per cui Bottero non solo per la Cina ma *worldwide* cerca figure, persone che abbiano un forte background tecnico.

Per rispondere alla domanda, in merito a possibilità futura, ai profili di crescita, a Cuneo c'è la direzione risorse umane che progetta e formula dei piani di crescita per le risorse, a seconda del settore di attività, a seconda dell'applicazione. Abbiamo per esempio l'area tecnica, l'area commerciale, l'area produttiva o la logistica, la *supply chain*, ecc. La direzione risorse umane, ubicata a Cuneo, formula dei piani di crescita attraverso percorsi formativi dedicati o anche partecipazioni ad eventuali stage di approfondimenti tecnici o tecnici-commerciali, o su tematiche inerenti all'attività quotidiana. Ciò permette una crescita di *skills*, una crescita di talenti che uno già deve avere, però ovviamente attraverso un percorso di crescita professionale questi possono essere aumentati implementati e perché no anche sviluppati *ad hoc*.

R: Invece addentrandosi nel mercato del lavoro cinese, quali sono secondo lei le motivazioni che spingono queste risorse umane a lavorare al meglio? Bottero offre degli incentivi che possano spingere i lavoratori ad impegnarsi sempre di più?

I: Certo. Dunque, si può pensare all'aspetto produttivo e poi magari anche all'aspetto commerciale, che probabilmente è più semplice da valutare a seconda dell'area di competenza. Se ci riferiamo per esempio all'area produttiva, alla gestione magazzini e

quant'altro, qui ci sono io in quanto GM ma c'è anche un responsabile di produzione, un CEO⁵, e definiamo i cosiddetti GPA⁶, che variano a seconda dell'area professionale. Cito ad esempio l'area magazzino: col raggiungimento di determinati obiettivi, che possono essere riduzione del magazzino, un aumento dell'indice di rotazione del magazzino, quindi tanto più velocemente svuoto il magazzino tanto maggiore è il beneficio economico in termini di profit per l'azienda, Bottero riconosce un cosiddetto bonus. Parte di questo bonus è legato al raggiungimento dei cosiddetti obiettivi personali. Cosa significa? Significa che io gestisco il magazzino a seconda della mia attività quotidiana e attraverso una riduzione del magazzino, e magari ad un aumento dell'efficienza nella gestione del magazzino, ho determinato, supponiamo, 100 bonus: i miei *personal goals* costituiscono il 30%, il 50%; parte di questo bonus, che viene riconosciuto a fine anno, una metà almeno, è legata al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, che possono essere fatturato, GPA, fatturato della *business unit* e quant'altro. In merito a questi bonus potrebbe anche accadere che il gruppo, quindi Bottero spa, raggiunga questi obiettivi, ci sarà allora un riconoscimento degli obiettivi personali. Nel caso in cui questi obiettivi non vengano raggiunti l'azienda potrebbe, anche in una fase precedente dire: "bene, ..." cioè "male, ..." per i dipendenti, perché se non vengono raggiunti gli obiettivi di gruppo non c'è il pagamento, il riconoscimento degli obiettivi personali.

Perché c'è questa logica? È molto semplice, per cercare di far in modo che ognuno si senta parte di un progetto comune. Questo è un po' il fine. E questa è una delle tante differenze che c'è nella gestione delle risorse in Cina.

Qua in Cina per legge ci sono dodici mensilità, qua non c'è la tredicesima, non c'è la quattordicesima e quindi in molti casi una forma di bonus, una forma di premio o di MBO⁷, chiamiamolo come vogliamo, potrebbe essere paragonato al riconoscimento della cosiddetta tredicesima, che non è sancita da contratto, è in bonus. Si dice: "Bene, hai 12 mesi: se tu raggiungi determinati obiettivi, determinati GPA, determinati *personal goals*, tu hai anche la tredicesima".

R: Mi ha già fatto degli esempi molto concreti sulle motivazioni e sugli incentivi, le chiederei ora degli esempi sugli avanzamenti di carriera.

5 La sigla CEO sta per Chief Executive Officer che significa Amministratore Delegato.

6 GPA sta per Grade Point Average e indica un sistema di valutazione delle performance del personale.

7 MBO sta per Management By Objectives.

I: Gli avanzamenti di carriera dipendono ovviamente uno, da questi raggiungimenti. Due, generalmente qua come funziona? Almeno, come funziona qua a Foshan?

Sostanzialmente... Io sono circa 20 anni che viaggio in Cina quindi un po' di conoscenza l'ho acquisita, un po' di amicizia, un po' di *ciaccole* si sono fatte no? [*Ride*] Detto ciò, qui generalmente c'è inizialmente un periodo di prova che dura sei mesi, il cosiddetto *probation time*. Ovviamente, come avviene in Italia, qualora la persona non dimostri le caratteristiche richieste all'interno del periodo di prova avviene la recessione del contratto e ci si saluta. Dopodiché il contratto può essere rinnovato al superamento del periodo di prova per un anno o tre anni, ci possono essere successivi rinnovi e ovviamente la fase di crescita, dell'avanzamento di carriera dipende un attimino dal raggiungimento di determinati obiettivi, dipende anche dalle opportunità che si possono creare. Può accadere anche, com'è accaduto qua, com'è accaduto in ogni azienda, a prescindere dalla *location*, che si possano creare delle possibilità per le quali una persona possa avere degli avanzamenti, quindi da supervisore possa diventare manager o possa entrare a far parte della prima linea, questo in breve è un po' ciò che avviene. Qua difficilmente le aziende, cosa che invece avviene in Italia, fanno il cosiddetto patto di non concorrenza, non è molto diffuso. Qua il turnover è significativo, adesso un po' di meno ma in passato era molto alto. Qua in Cina sono abbastanza *price sensitive*.

R: Si parla molto spesso del fenomeno del *job hopping*, di questo tasso di turnover che è stato molto alto. E volevo anche capire se questo rappresentava un problema per Bottero o come si riesce ad arginarlo.

I: Mah, sai, questo rappresenta un po' un problema per tutti. Certo, perché su alcune persone sulle quali investi, sulle quali veramente hai un determinato percorso di crescita... potrebbe accadere che dopo n anni decidano di lasciare l'azienda per un'opportunità migliore.

Ti faccio un esempio molto concreto che è abbastanza sintomatico qua in Cina: noi siamo adesso vicini al Chinese New Year che, come tu sai, è la festa più importante qua in Cina. Quest'anno inizierà il 27 gennaio e quindi a partire già da metà di gennaio molti colleghi rientreranno e faranno 2 o 3 settimane di vacanza. Un fenomeno che è abbastanza diffuso qua in Cina è che dopo il Capodanno Cinese molti non rientrano neanche: c'è una piccola percentuale di persone che magari trova lavoro in zona, allora piuttosto che tornare a lavorare a 6/7 ore di distanza di viaggio da dov'era prima, da Foshan, rimane

là. Questa è una cosa abbastanza ricorrente, una volta molto di più, adesso un po' di meno. Questo per farti capire un po' com'è il modo di pensare, com'è il *mindset* di alcuni colleghi cinesi.

R: Molto più flessibile rispetto a quello a cui siamo abituati noi, sicuramente.

I: Esatto, esatto, esatto, esatto.

R: E per quanto riguarda i canali di *recruitment* invece? Quali preferite? Nel vostro caso il *social recruitment* è importante? Preferite reclutare esternamente e internamente?

I: Per quanto riguarda il *social recruitment*, per farti un esempio LinkedIn, funziona molto poco qua in Cina. Per determinate figure noi abbiamo utilizzato i canali comunemente utilizzati in Europa, i cosiddetti *headhunters*, le società di ricerca del personale, che a fronte di un pagamento procedono nella definizione di un candidato. Questo è abbastanza diffuso per i profili abbastanza alti. Noi qua internamente abbiamo il nostro HR che ha un suo database di candidati, di profili che cerca di tener abbastanza aggiornato, e quindi lo utilizziamo per persone, diciamo, addette alla produzione o al *workshop*, o per le figure del *middle management*, utilizziamo un po' il network delle amicizie, delle conoscenze e quant'altro.

Per le persone dal profilo leggermente più elevato siamo in contatto con società di ricerca del personale che possono essere società internazionali, adesso non faccio i nomi per non fare pubblicità gratuita [*ride*]. Sono quindi società che sono internazionali, hanno i loro uffici in Cina, in alcuni casi abbiamo fatto anche degli accordi un po' più diffusi, estesi non solo alla Cina.

R: La selezione in Bottero avviene dunque attraverso metodi che prevedono l'individuazione di questo talento che deve soddisfare, immagino, gli ideali che mi ha proposto all'inizio.

I: Noi procediamo nel seguente modo: se cerchiamo un determinato candidato facciamo una *job description* che condividiamo tra risorse umane, con me, col responsabile di produzione, a seconda della figura che cerchiamo. Dopodiché la mandiamo a delle società di selezione del personale oppure, come avviene nella maggior parte dei casi, il nostro HR manager, preso atto di questa *job description*, inizia questa la ricerca che può avvenire in *n* modi.

R: Bottero prevede dei training per l'inserimento dei nuovi candidati?

I: Sì, assolutamente. Alcuni candidati vengono inviati, mandati in Italia dove c'è la nostra produzione principale e con il supporto di alcuni colleghi italiani ricevono un training *ad hoc* per cercare di imparare le procedure dalla casa madre, per poi trasferirle nel loro luogo di lavoro, quindi in Cina sostanzialmente.

R: Parlerei del concetto di armonia che è tanto importante per i cinesi nell'ideologia confuciana: si ritiene che il tasso di turnover molto alto dipenda anche dal fatto che molti cinesi non sentono di lavorare in un ambiente armonioso. Per questo essi si sentono meno legati al posto di lavoro e cambiano. Nel vostro caso riuscite a garantire un ambiente di lavoro armonioso?

I: Noi cerchiamo di fare in tanti modi, quello che tu hai detto è profondamente vero, è difficile creare... come tu sai i cinesi, forse come popolo, come cultura, come retaggio del passato, non sono un popolo latino. È difficile trovare due cinesi che si abbracciano, che hanno un gesto in cui esteriorizzano la loro emotività. Questo fa parte un po' della loro cultura. Sono persone molto riservate, molto chiuse, però allo stesso tempo sono molto curiose. Sembra un paradosso ma vivendoci uno se ne rende conto. È difficile che si crei un'empatia tale per cui uno dice: "va bene, anche se mi offrono il top, un 20 per cento in più, io rimango perché sono legato all'ambiente, al clima o alle persone". Questo è molto difficile.

Come si può fare? Sicuramente l'aspetto economico risulta essere predominante. Un aspetto che per esempio noi curiamo per alcune persone, che sono le cosiddette persone che cerchiamo di mantenere all'interno del nostro team, è il cosiddetto *retention bonus*, nel senso che si concorda un bonus annuale nel caso in cui il dipendente rimanga con noi. Questa è una forma molto diffusa in Cina per cercare di aumentare l'attaccamento all'azienda. Se il dipendente rimane con noi per un periodo minimo di 3 anni vengono pagati i bonus per i 3 anni *plus* una certa percentuale, perché ha un'anzianità di 3 anni. Percepirà un bonus dopo 3 anni che lavora in Bottero superiore, dovuto al fatto che lui è stato con noi 3 anni.

R: A livello istituzionale quali difficoltà può incontrare un imprenditore che si delocalizza oppure chi gestisce le risorse umane in Cina?

I: Mah sai, sempre di più diciamo che aumentano... sto per dire un termine che non è molto bello... aumentano i loro diritti, nel senso che una volta uno aveva, giustamente o ingiustamente, a mio parere ingiustamente, la libertà di dire: "bene, oggi decido di

licenziare queste persone”, e riusciva a farlo in maniera abbastanza semplice. Adesso sono aumentate le tutele dalla parte dei lavoratori. Nel caso in cui avvengano comportamenti particolari, e mi riferisco per esempio al fatto che uno decide di licenziare un determinato dipendente per una serie di ragioni, che possono essere che magari non ha rispettato un determinato codice aziendale, che ha commesso delle infrazioni o quant'altro, accade che il lavoratore si può rivolgere alla cosiddetta camera del lavoro, fare la disputa, fare il cosiddetto contenzioso. Dopodiché ci sono abbastanza similarità, ci sono diversi gradi di appello, e quindi si potrebbero trovare sempre più casi di queste cosiddette dispute. Sono sempre maggiori, però si riescono a gestire. Poi dopo sai, riguardo alla Cina, e questa è un po' un'informazione che gira tra persone espatriate, che fanno business qua in Cina, a seconda della zona geografica molte volte la gestione di queste cause legali, di queste cause sul lavoro può un po' variare, nel senso che possono avere un'attenzione maggiore o minore. Ecco, ci sono questi aspetti.

Detto ciò mi vien da dire, conoscendo un po' anche il mercato italiano, che forse qua risulta ancora abbastanza, tra virgolette, agevole, fare una riduzione costi. Per esempio in Cina non esiste la cassa integrazione, non esistono gli ammortizzatori sociali, come tu sai, per cui nel caso in cui decidi di ridurre il personale, il costo del personale, puoi comunque licenziare delle persone. Anche se comunque è sempre un aspetto abbastanza spiacevole, non solo per l'aspetto emotivo, perché si creano delle relazioni lavorando insieme dopo tanti anni. Al lavoratore spetta di diritto una sorta di quello che da noi si chiama TFR, lì è praticamente un calcolo della liquidazione a seconda dei piani di anzianità.

R: Una curiosità, da occidentale a occidentale: chi si occupa di Cina sente molto parlare delle cosiddette *guanxi*. Nel concreto che definizione darebbe di queste *guanxi*? Secondo lei hanno influenza nel mercato del lavoro?

I: Secondo me no. Secondo me no perché comunque anche il cinese si sta occidentalizzando. Dire di no sarebbe una bugia ma anche dire di sì, dire che sono così dominanti, com'è il pensar comune in Europa, sarebbe a mio parere un altro errore.

Bottero si presenta come un'azienda per cui il background tecnico dei propri dipendenti assume un ruolo di primaria importanza. Il talento, le *skills* del proprio

personale rappresentano un elemento essenziale per la riuscita della strategia aziendale, improntata alla professionalità, costruita sulle procedure e proiettata all'innovazione. L'azienda prevede che vengano progettati dei piani di crescita per le risorse umane, di modo che queste si possano sentire parte di un "progetto comune": Bottero risulta quindi molto attenta allo sviluppo delle competenze delle proprie HR, configurandosi come un'impresa al passo con i tempi, consapevole di quanto la professionalità possa divenire un fattore di successo sempre più determinante per la creazione del vantaggio competitivo aziendale.

Gli avanzamenti di carriera che, come già affermato, rappresentano una novità per il *mindset* del lavoratore cinese, abituato alla *routine* della pianificazione, sono in parte dettati dalle opportunità che nel mondo del lavoro possono presentarsi ed in parte legati al raggiungimento di determinati obiettivi. Il personale viene dunque incentivato ad impegnarsi attraverso l'utilizzo di un sistema di bonus sia individuali, determinati dunque ad accrescere nell'individuo la propensione a migliorare le proprie capacità lavorative, che di gruppo, volti a far sì che le HR, per realizzare il "progetto comune" aziendale, percepiscano l'importanza della cooperazione.

Le parole di Marco Vanni si configurano come un'ulteriore testimonianza di quanto la gestione delle HR in Cina si sia modernizzata nel tempo: l'intervista riconferma quanto le imprese straniere siano risultate dei veicoli fondamentali per le macro rivoluzioni che hanno interessato l'HRM cinese. Negli anni le imprese cinesi e le imprese estere presenti in Cina hanno accolto i metodi gestionali occidentali, facendo sì che i concetti estranei alla mentalità imprenditoriale tradizionale come il training, l'avanzamento di carriera, le paghe basate sulle performance, l'accrescimento della professionalità del lavoratore, l'importanza del talento e l'orientamento al successo, basato anche sulla qualità delle competenze delle HR, divenissero parte della cultura manageriale.

Tale procedimento, viste le enormi differenze culturali esistenti, non poteva però risultare tanto facile da accogliere per il popolo cinese. Il GM di Bottero ha infatti menzionato anche le numerose problematiche che interessano le imprese che fanno business in Cina.

I cinesi, come affermato, vengono considerati "*price sensitive*": l'imprenditore che li assume deve spesso fare i conti con delle personalità che ancora troppo frequentemente risultano più preoccupate del tornaconto economico che possono ottenere piuttosto che

di sapersi dotare di competenze effettivamente spendibili nel mondo del lavoro. L'esempio riguardante il Capodanno Cinese fornito da Marco Vanni dimostra alla perfezione quanto gli impiegati possano risultare insensibili in tema di fidelizzazione nei confronti dell'azienda.

La libertà con cui si passa da un'azienda all'altra, che ha determinato negli anni un turnover decisamente preoccupante, non può che destabilizzare gli imprenditori pronti ad investire sulle risorse che andranno ad assumere, dato che da un momento all'altro potrebbero trovarsi privi. Ecco quindi il diffondersi dell'utilizzo dei *retention bonus*, volti a incentivare le risorse a restare all'interno dello staff aziendale.

Considerando solamente questi aspetti si cadrebbe, come già detto, nell'errore di considerare i cinesi un popolo meramente interessato al tornaconto economico. Senza dubbio coloro che investono e che hanno investito in Cina negli anni hanno dovuto affrontare diverse problematiche nel rapportarsi con un popolo culturalmente tanto distante dalla mentalità occidentale, tuttavia numerose volte proprio queste differenze culturali, questi diversi modi di concepire il business fanno sì che le intenzioni dei lavoratori cinesi vengano fraintese, incomprese o malgiudicate. La capacità delle imprese di rapportarsi con dei lavoratori dalla mentalità tanto diversa da quella occidentale appare ancora una volta essenziale per garantire nel tempo il successo dell'azienda e Bottero spa ne è un esempio: il GM intervistato ha infatti spiegato come la ditta abbia saputo negli anni ridimensionare le proprie strategie di HR, proprio per cercare di reagire all'alto tasso di turnover che ha interessato il business in Cina per anni. L'impresa ha cercato infatti di utilizzare delle politiche aziendali propense a creare un ambiente di lavoro armonioso, di implementare la ricerca delle risorse dotate di talento e di far sì che queste avessero la possibilità di accrescere le proprie competenze tramite il training. I lavoratori, grazie all'utilizzo del sistema di bonus sopra descritto, sono stati motivati a raggiungere degli obiettivi individuali e di squadra: i traguardi personali hanno fatto sì e fanno in modo tuttora che la soddisfazione sul campo di lavoro entri a far parte del *mindset* del lavoratore cinese, continuando ad incentivare il miglioramento delle sue capacità; gli obiettivi di gruppo hanno permesso invece il raggiungimento dei bonus di squadra e si sono dimostrati in linea con lo spirito cinese improntato alla cooperazione. Bottero ha cercato inoltre di responsabilizzare i lavoratori cinesi incrementando il loro attaccamento alla ditta tramite l'utilizzo delle politiche di *retention* e dei bonus di

anzianità.

La realtà rappresentata da Bottero non è certo l'unica, vista l'imponenza del mercato Cina, credo però che le strategie adottate dall'azienda potrebbero rappresentare dei buoni esempi di riadattamento delle politiche di gestione in base alle differenze culturali che interessano il caso cinese, visti fra l'altro i successi registrati dalla ditta e la positività con cui il GM ha illustrato le variazioni apportate nel campo dei processi HRM.

Si riporteranno di seguito altri due interventi in modo da offrire uno spaccato più approfondito della realtà presa in esame.

Tabella 10: Analisi SWOT Bottero

BOTTERO	Aiutano al raggiungimento dell'obiettivo	Ostacolano al raggiungimento dell'obiettivo
Fattori interni	Punti di forza: <ul style="list-style-type: none">la ricerca della professionalità ha portato al raggiungimento di ottimi standard qualitativi del prodottoil buon sistema di incentivazione del personaleil buon sistema di training del personale	Punti di debolezza: <ul style="list-style-type: none">il tasso di turnover abbastanza preoccupante
Fattori esterni	Opportunità: <ul style="list-style-type: none">la scarsa influenza delle <i>guanxi</i> negativei numerosi progetti commerciali intrapresi con le altre ditte	Minacce: <ul style="list-style-type: none">la crescente vivacità dei sindacatile influenze della cultura cinese non positive

Fonte: Autrice

5.2 Osmap spa

Osmap spa è un'azienda italiana che dagli anni ottanta si occupa dello stampaggio di materie plastiche. Negli anni la ditta si è sviluppata internazionalmente, seguendo i propri clienti e dislocando la propria produzione con l'intenzione di accaparrarsi i vantaggi di costo derivanti dalla delocalizzazione.

Adriano Ostan, Vicepresidente della ditta, ha spiegato che la Cina è entrata a far parte dei piani di Osmap a partire dagli anni duemila. Dall'intervista emerge che nel tempo la delocalizzazione in territorio cinese non ha procurato solo i classici vantaggi derivanti dallo sfruttamento dei bassi costi: le descrizioni fornite da Ostan esprimono infatti le

ingenti difficoltà in cui l'azienda si è imbattuta nella gestione del personale cinese.

Si vedrà di seguito come la Cina rappresenti ormai per la ditta una realtà problematica e difficile, dal momento che la mancanza di fidelizzazione della forza lavoro si è configurata negli anni come un elemento sempre più penalizzante per la strategia aziendale e dato il fatto che, a detta dell'intervistato, pare sia sempre più difficile individuare "il vero valore delle persone", che al giorno d'oggi hanno dei prezzi "totalmente fuori mercato"⁸.

L'intervista al Vicepresidente di Osmap spa⁹

R: Storicamente parlando si può affermare che Osmap nasce come azienda italiana che si è delocalizzata in Cina?

I: Allora, noi siamo nati in Italia negli anni ottanta come stampatori e stampisti, quindi facevamo plastica e produzione stampi e attrezzature per tutte le stampanti. Cosa abbiamo fatto? Negli anni c'è stata un'evoluzione e anche un indirizzamento diverso rispetto a quello che era inizialmente il nostro *core business*, che era appunto quello di stampare la plastica per i vari clienti locali: Electrolux, Indesit, Whirlpool, ecc. Abbiamo iniziato a delocalizzare nel 1999, nel 2000 per l'esattezza. Nel 2000 abbiamo creato una prima realtà in Spagna perché noi seguivamo i nostri clienti. La prima volta che ho visitato la Cina è stato nel febbraio 2001 e abbiamo iniziato a fare una sorta di *trading* perché cercavamo di comprare attrezzature là per poi rivenderle. Per esempio per quanto riguarda gli stampi, sempre per i nostri clienti, andavamo a costruirli là presso dei fornitori, poi li portavamo in Italia, facevamo gli ultimi test e poi li consegnavamo al cliente. Questo dal 2001 al 2003.

R: Quindi la Cina era più un appoggio in quel periodo.

I: Mah, diciamo di sì. La Cina ci serviva solo come opportunità per portare a casa progetti importanti per gli eventuali clienti che magari non avevano le risorse per poterli finanziare, perché comunque c'erano raddoppi di attrezzature che magari richiedevano, se fatti in Europa, degli investimenti importanti, se fatti in Cina... in quel periodo c'erano differenze diciamo del 50% rispetto a quello che era il valore di mercato in Europa. E

⁸ Come ha affermato il Signor Ostan nel corso dell'intervista.

⁹ L'intervista è avvenuta in data 2 gennaio 2017 ad Annone Veneto.

questo fino al 2003. Poi nel 2003 avevamo un progetto pilota, un progetto in Italia per casse acustiche semiprofessionali. Il nostro cliente era l'RCF di Reggio Emilia che era stata acquistata da un'azienda americana. Noi facevamo qui in Italia la produzione delle plastiche, dei sottoassiemi, che veniva poi consegnata a Reggio Emilia e veniva completata a Reggio Emilia. Il problema è che già nel 2003 i costi in Italia erano già molto elevati e il cliente americano in quel periodo aveva necessità di realizzare e monetizzare, e hanno deciso di spostare le attrezzature da qualche parte nel mondo per trovarle ad un prezzo più competitivo. Ci siamo proposti noi e abbiamo spostato il progetto in sei mesi dall'Italia in Cina. In Cina abbiamo fatto inizialmente una JV con dei coreani. La nostra JV è durata dal 2003 a metà del 2005, dopodiché ci siamo divisi... perché purtroppo le JV con i cinesi non funzionano.

R: Penso ci siano tra l'altro delle difficoltà legislative non da poco.

I: Mah, non è tanto questo. Il problema è che il cinese non crede molto alle società. Perché comunque vedeva che i risultati c'erano, quindi condividere gli utili assieme a qualcun altro gli era un po' scomodo. Di conseguenza voleva tutto per sé e ci ha tagliato fuori.

Dopodiché dal 2005 al 2006 abbiamo incorporato una società nostra dove inizialmente facevamo solo *trading*. Eravamo partiti a livello di produzione, di prodotti, tipo stampi, attrezzature, stampi per lo stampaggio iniziale. Poi c'è stato un cliente che ci ha chiesto se eravamo intenzionati ad introdurre una linea di produzione per loro di prodotti finiti. Questo cliente era Inglesina, e abbiamo iniziato a produrre per loro un seggiolone per bambini completamente assiemato e prodotto da noi. Si trattava di un seggiolone e di sottoassiemi per passeggini. Abbiamo incorporato la nostra società nel novembre del 2006. Oggi siamo 100% azionisti, l'azienda è nostra, non abbiamo partecipazione con nessun cinese. Io sono il legale rappresentante... sfortunatamente [*ride*], perché ci sono degli impegni con i locali molto delicati. Bisognerebbe avere la conoscenza della lingua cinese, cosa che purtroppo... io il cinese lo fischio ma non lo parlo [*ride*]. E quindi abbiamo iniziato per la prima volta con Inglesina a fare questo tipo di prodotto.

Poi c'è stato un progetto, la prima delocalizzazione da parte di Illycaffè, che era nostro cliente in Italia come produttore. Noi facevamo le plastiche per le macchine del caffè, quindi il corpo delle macchine da caffè. La parte interna la faceva Illy. Hanno voluto delocalizzare, ci siamo proposti, abbiamo fatto un progetto assieme, ci siamo spostati in

Cina e da maggio del 2009 siamo diventati gli unici produttori di macchine da caffè per Illy.

Dopo Illy c'è stata Indesit, c'è stata KitchenAid, c'è Bialetti, adesso abbiamo un nostro marchio e facciamo le nostre macchine da caffè. Abbiamo un caffè nostro che acquistiamo da un produttore italiano con le nostre capsule, sempre prodotte in Cina. In Cina abbiamo il piccolo elettrodomestico, prevalentemente macchine per il *beverage*, ora stiamo facendo una macchina che produrrà delle bibite in capsula fredde e non solo le bibite tipo caffè, tè, tisane, facciamo anche l'acqua frizzante e l'acqua naturale fredda, i vari succhi di frutta, la pepsi-cola, ecc.

R: Tutto questo prodotto interamente in Cina?

I: Tutto prodotto interamente in Cina.

R: Anche il contenuto delle capsule?

I: No, il nostro caffè viene prodotto in Italia da un'azienda italiana. Per quanto riguarda le bibite gassate... credo che le capsule vengano prodotte in Israele mentre il prodotto viene sviluppato in America e viene incapsulato in Israele.

Noi presenteremo la prima macchina alla fiera di Chicago a marzo, abbiamo già fatto una serie di prototipi. E questo per quanto riguarda la Cina.

In parallelo nel 2003 era partita in Europa la Romania, dove abbiamo uno stabilimento rumeno in cui produciamo per Electrolux, per Osram, per Magneti Marelli. Abbiamo uno stabilimento in Polonia, dove produciamo per Whirlpool, Indesit ed Electrolux. Anche lì facciamo una piccola parte anche per il settore auto, sempre per il gruppo Magneti Marelli.

In queste realtà facciamo sostanzialmente sottoassiemi, dei cruscotti integrati con l'elettronica, con la parte elettrica, quindi dei sottoassiemi che vano poi assiemati in linea con altri componenti.

In Cina abbiamo un altro cliente importante che è Manfrotto. Manfrotto fa parte di una multinazionale inglese, sono specializzati in diverse aree, noi ci occupiamo di una parte che riguarda i supporti, quindi *tripod*, supporti per le telecamere, per le fotocamere, sia da hobbistica che di produzione. Abbiamo dunque due linee di produzione, il piccolo elettrodomestico e l'accessorio per le videocamere o le telecamere.

Siamo cresciuti moltissimo dal 2006 a oggi, abbiamo quadruplicato il fatturato però oggi la Cina sta diventando, come ti dicevo, una situazione difficile come gestione. Il governo

ha messo in atto una politica per cercare di regolare quella che era una crescita... sbagliata. Siamo passati dal 2006 dove l'operaio prendeva 750 Renminbi (RMB) al mese, oggi ne prende nella stessa area 2030, quindi nel giro di dieci anni hanno triplicato il costo dell'operaio. E questo è diventato un problema. Poi sinceramente per quanto riguarda i salari dei singoli operai, senza guardare ai manager, ai *supervisor* o ai leader, perché anche lì c'è una scala gerarchica che è pazzesca volendo seguire le regole cinesi, ci sono degli stipendi che sono troppo alti, troppo alti per quello che la gente e le performance delle persone ti possono dare.

R: Della serie sono buttati via per quello che fanno.

I: Esatto, per dirla in maniera povera sono proprio buttati via.

Questo è stato il primo errore, tanto che le grosse multinazionali se ne sono già andate, c'è chi è rientrato negli Stati Uniti, chi si è spostato in Vietnam e in Thailandia, c'è gente che si sta spostando in Malesia. Le distanze sono più o meno le stesse, la manodopera costa meno e tutti parlano l'inglese, cosa che in Cina ancora oggi non accade.

La Cina sta perdendo secondo me, e per quanto ci riguarda perderà nei prossimi anni. Noi stiamo rivedendo un attimo l'organizzazione interna, stiamo ridimensionando; i nostri clienti vogliono qualcosa di alternativo, vogliono avere il prodotto in casa nel momento in cui lo richiedono.

R: Il problema quindi è rifornirli?

I: Sì. Oggi, a parte il prezzo, c'è anche un problema di tempi. Noi abbiamo messo in piedi un sistema di programmazione con Illy e con i nostri clienti in generale. Il cliente ci ordina i prodotti 15 giorni prima della spedizione, abbiamo cercato di ridurre il più possibile i tempi di realizzo, in maniera da evitare al cliente impatti economici, impatti sulle tempistiche, errori nell'approvvigionamento del materiale. Perché tu immagina che per quanto riguarda la componentistica elettronica ci sono tempi di approvvigionamento che variano dalle 26 alle 32 settimane, parliamo di più di mezzo anno di approvvigionamento. Quindi con i vari clienti abbiamo fatto un progetto insieme per cercare di ridurre quelle che erano le tempistiche per acquistare il prodotto che andava per la maggiore.

Le macchine del caffè hanno vari colori, varie caratteristiche, però bisognava riuscire ad entrare nel mercato con il prodotto di cui in quel momento il cliente aveva bisogno. Di conseguenza devi andare a ridurre quelli che sono i tempi di produzione, perché il

rischio era quello di ordinare le macchine rosse e poi il mercato ti chiedeva le macchine da caffè nere. Ti si riempivano i magazzini, avevi un esborso finanziario importante, a livello economico era un disastro, ecc. Oggi penso che diventi difficile ridurre ancora di più i tempi perché, a due settimane dall'ordine, consegnare le macchine dalla Cina... la vedo dura, soprattutto quando hai una gestione di codici di prodotti finiti importante. Noi su tre modelli di macchina gestiamo circa un centinaio di codici. Codici vuol dire prodotti finiti, perché hai la macchina X, rossa, che va in Svizzera, quella che va in Inghilterra, sempre rossa, ha altre caratteristiche, quella che va in Corea, magari ancora rossa, ne ha altre ancora, ecc. Di conseguenza abbiamo una serie di diversità che si creano a parità di codice base, e riuscire a proporre idee nuove con nuove tecnologie è difficile, la Cina sta esaurendo le idee. L'unica cosa che hanno fatto per i prossimi due anni è non aumentare gli stipendi, e non so se lo faranno, per cercare almeno di tenere là le persone, per riuscire a mantenere i prezzi. Consideriamo che nel 2016 da gennaio a giugno solo nel Guandong hanno chiuso la bellezza di 30.000 aziende, chiuso per bancarotta, chiuso perché si sono spostate...

R: C'è stato fra l'altro un background di scioperi importanti che ha interessato la zona.

I: Sì. Diciamo che partendo dal 2006, quando uno licenziava e assumeva come voleva, oggi le aziende sono penalizzate perché oggi non si riesce più a riassumere e a licenziare nessuno. Ci sono delle grosse difficoltà perché c'è un ufficio del lavoro che tutela giustamente la parte operaia. Il problema è che le leggi che hanno fatto sono a senso unico: tutelano solo loro. Le aziende si trovano a fare cose anche... illegali per cercare di trovare soluzioni. Perché oggi le aziende hanno perso il potere. Per esempio, secondo una legge oggi in vigore, tu puoi rinnovare il contratto per tre volte. Di solito uno assume la persona il primo anno, lo rinnova al secondo anno, ecc. Quando lo rinnovi al secondo anno puoi rinnovarlo per uno o per tre anni. La terza volta che lo rinnovi diventa a tempo indeterminato. E dentro lo stipendio c'è, a parte l'assicurazione e la pensione, una parte che è praticamente una sorta di agevolazione, un benefit che l'azienda mette a disposizione del dipendente, che vale un 10% del valore dello stipendio. Il 5% lo mette l'azienda, il 5% lo mette il dipendente, ed è una sorta di bonus che serve per l'acquisto della prima casa.

R: Queste sono misure introdotte dal governo?

I: Queste sono misure introdotte dal governo che devono essere rispettate dalle aziende. Ci sono varie assicurazioni, tutte obbligatorie, che però vengono rispettate dalle aziende straniere e ignorate dalle aziende cinesi. Non se ne curano perché utilizzano i soliti modi un po'...

R: ... un po' cinesi?

I: Esatto... che è il famoso *guanxi*. Le relazioni tra l'azienda e il governo devono essere buone per avere agevolazioni, le relazioni tra l'ufficio del lavoro e l'azienda devono essere ottime per far sì che il dipendente non trovi qualcuno che lo possa aiutare a creare delle divergenze.

R: Le *guanxi* secondo lei sono ancora determinanti dunque?

I: Assolutamente sì, anche se con il nuovo ministro, dopo Hu Jintao, con Xi Jinping sta cambiando totalmente. Ha cambiato tantissime persone al governo e sta lavorando molto sull'onestà delle persone.

R: Ci sono anche aziende e studiosi secondo cui le *guanxi* non incidono tanto fortemente sulla gestione delle risorse umane. Cosa può dire della sua impresa?

I: Noi siamo un'azienda straniera, io, ad esempio, queste relazioni non le ho instaurate, perché di solito per fare questo tipo di accordi le devi fare in due e nella stessa lingua, per cui non poter parlare la lingua del cinese... devi essere in tre. E quando sei in tre hai un testimone che un giorno può anche ricattarti e crearti dei problemi.

R: È una realtà ancora determinante.

I: Sì. Io ho parecchi amici cinesi che hanno aziende e che hanno delle relazioni a tutti i livelli, dalla polizia, alla dogana, al governo locale, all'ufficio del lavoro... e loro non lavorano: il loro lavoro e quello di uscire a cena con questo, piuttosto che con l'altro, fanno il karaoke, si divertono. Non dico tutti i giorni della settimana ma tre su sette, o quattro su sette sì.

R: Diventa una sorta di assicurazione nel mercato esterno.

I: E invece di cercare di trovare soluzioni per le aziende, per renderle efficienti nei progetti, nel lavoro... cercano di fregare il dipendente piuttosto che pensare di migliorare la produttività. E questa secondo me non è una soluzione a lungo termine, perché per come sta cambiando, sempre con molta lentezza, prima o poi questi aiuti verranno a mancare. O uno è pronto perché si è organizzato e l'azienda è produttiva e produce in base ai costi che ha, in base ai processi, oppure è costretto a chiudere, non ci sono

alternative.

R: Quali difficoltà incontra un imprenditore che assume del personale in Cina?

Come si ricercano i talenti?

I: I talenti sicuramente ci sono, il problema è individuare quelli che sono effettivamente i talenti. Oggi ci sono diversi uffici che cercano personale. Come ti dicevo c'è per esempio Adecco che ha un po' di uffici in Cina. Ci sono le realtà locali che ricercano personale e che hanno uffici o portali su Internet: uno mette i propri curricula all'interno del sistema e si fanno le varie interviste per capire cosa fa uno piuttosto che un altro.

Quello che è difficile oggi in Cina è sapere lo stipendio delle persone. Uno arriva e non ha il cedolino come in Italia o la busta paga, e dice questo è quello che io prendevo... Oggi uno chiede: "Quant'è il tuo stipendio?" e l'altro: "About...". Ma "About" non va bene.

Questo è quello che mi fa arrabbiare quando intervisto qualcuno perché non ti dice mai la realtà. Uno dice sempre "Circa...". E invece uno sa se prende 1000 euro al mese o se ne prende 900. "Circa 1000" cosa vuol dire?

Questo per dire che ci sono delle difficoltà sulla trasparenza. Uno potrebbe dire: "Chiamo l'azienda dove uno lavorava e chiedo quanto prendeva realmente". Ma non mi sembra sia una prassi quella di telefonare alle aziende per capire quanto uno prendeva. Non l'ho mai fatto e non ho mai sentito che si faccia. Si cerca sempre di dare credibilità alle persone che si presentano. Il problema è che uno deve cercare di capire, intervistando più persone, quale potrebbe essere lo stipendio medio per quel tipo di persona.

A livello manageriale si può invece dire che il manager in Cina non lavora, il manager in Cina cura le *guanxi*. Questo è quello che fa, verifica che in azienda i *supervisor* o i leader diano disposizioni, seguano le indicazioni e basta.

R: Nell'assunzione vi siete dunque appoggiati a società di ricerca di personale?

I: Nell'ultimo anno sì. Anche se fortunatamente abbiamo trovato dei validi collaboratori fino ad oggi, a prezzi però molto elevati. Facendo due conti uno dice: "Una persona del genere la troverei anche in Italia". In Italia però non parlerebbe il cinese, e chi parla il cinese magari lo parla bene ma non sa quello che deve fare. Perché non è che se uno parla il cinese sa poi anche essere un acquirente piuttosto che un programmatore. Quindi manca la professionalità.

Abbiamo deciso di portare a casa dei manager tramite dei tagliatori di teste e a livello di staff siamo riusciti a trovare un bel *team* abbastanza stabile. Nel giro di due o tre anni

abbiamo perso solo le persone che volevamo perdere.

A livello operai invece... là è come una bandiera al vento. Noi oggi abbiamo circa 300 dipendenti in produzione e diventa difficile anche sapere quanti sono realmente, perché il problema è che c'è una facilità nel licenziarsi che è pazzesca.

R: Il turnover è ancora problematico dunque.

I: Su 300 dipendenti che abbiamo noi ne cambieremo 600 in un anno. C'è gente che va e che viene di continuo.

R: È ancora così determinante come problema adesso?

I: Assolutamente. Lo staff organizzativo, manageriale, i leader e gli assistenti si fidelizzano un po' all'azienda perché lavorano a certi livelli, perché hanno uno stipendio diverso, degli incarichi diversi e delle soddisfazioni forse diverse. All'operaio non importa assolutamente niente: guardano solo la parte economica.

Noi abbiamo cercato di dare una vivibilità dell'ambiente dove lavorano. Considerando che da noi si arriva a 50 gradi di temperatura con l'80, il 90% di umidità abbiamo messo l'aria condizionata in tutti i reparti, abbiamo messo il Wifi nei dormitori, abbiamo messo l'acqua calda, l'acqua fredda e le docce dappertutto. Cerchiamo di far fare le ferie, le vacanze, di dare degli incentivi in modo da fidelizzarli.

R: Incentivi economici?

I: Incentivi economici, per esempio oggi siamo a ridosso del Capodanno Cinese che sarà verso fine gennaio. Succede che la gente per paura di non trovare i biglietti del treno o per prenderli a minor costo verso la metà di dicembre inizia a sparire, si licenziano e vanno a casa.

Noi abbiamo cercato di regalare il viaggio alle persone che vanno a casa se partono l'ultimo giorno che l'azienda rimane aperta e rientrano il primo giorno che l'azienda riapre.

Il governo ha deciso che ci siano tre giorni di festa per il Capodanno Cinese ma noi, ad esempio, chiuderemo tre settimane per dare la possibilità ai nostri operai di stare fuori con la famiglia. In più diamo un bonus al rientro dal Capodanno Cinese se la persona è partita l'ultimo giorno in cui l'azienda resta aperta e rientra il giorno in cui l'azienda riapre.

Il bonus però non lo diamo nel momento in cui rientra, perché uno *se ciapa el bonus e "Ciao" [ride]*. Noi glielo diamo tre mesi dopo. Perché vogliamo cercare di stabilizzare

quella che è la situazione, dopodiché dopo tre mesi arriva il bonus.

R: Siete costretti ad assecondare un sacco di richieste.

I: Noi oggi ci troviamo ad avere delle situazioni per cui verso Natale ci troviamo ad avere metà del personale perché gli altri sono andati a casa. Ma non è che vanno a casa e ti dicono "Vado via...". Dalla sera alla mattina non si presentano a lavoro. Succede per esempio che il giorno 15 è giorno di paga e succede che dalla sera alla mattina non si presentano. Spariti. Se trovano un biglietto per andare a casa si disinteressano dell'azienda o se si devono finire i prodotti.

E in questo caso uno dice: "Signor ufficio del lavoro, è giusto che tuteli l'operaio, perché uno non deve licenziare nei momenti di difficoltà, però l'azienda com'è che si tutela? Come posso fare in modo che a fine anno non mi si lasci senza personale?"

R: E non esiste niente che possa fungere da portavoce per le esigenze delle aziende?

I: No, che ne sappia io ad oggi no. Noi ci siamo trovati ad avere dei conflitti, davanti all'evidenza, davanti a gente che rubava...

R: Addirittura?

I: Sì, o davanti a situazioni dove c'era la palese evidenza che la persona non stava lavorando.

Io ho perso la causa perché oltre ad esserci le regole internazionali ci devono essere le regole aziendali. Io ho un libro che tutti i miei dipendenti hanno letto e firmato e che è collocato in un posto a cui ogni dipendente ha libero accesso. Se nel libro non c'è scritto che uno non può dormire nel posto di lavoro, un operaio potrebbe sentirsi legittimato a dormire tranquillamente. Magari non ci sarà scritto che uno non può dormire ma c'è anche una situazione in cui si dice: "Dove sei?", "Al lavoro.", "Cosa devi fare?", "Lavorare.". E io ho perso una causa per questo o perché uno ha detto di non aver firmato il libro. E questo vuol dire che uno non sa come ci si comporta. Hai lavorato quasi 10 anni da noi e non sai come ci si comporta.

R: È successo con gente che lavorava per lei da 10 anni?

I: Sì. Addirittura ho avuto questo tipo di problema: questo era un dipendente cinese che si occupava della sicurezza, era all'entrata e doveva registrare le persone che arrivavano. Non seguiva queste regole e non potevo licenziarlo. Ma abbiamo anche noi il nostro Risorse Umane interno e ho detto: "Facciamo così, non possiamo licenziarlo però io

voglio in entrata un'agenzia che si occupi di sicurezza e quindi dei professionisti che facciano quel tipo di lavoro, che mi tutelino e che mi proteggano nel caso ci sia qualcuno che voglia farci del male". Questo perché davanti alla nostra azienda hanno ammazzato uno...

Prendiamo questa persona e lo cambiamo di posizione, farà la sicurezza davanti ai bagni perché io ho bisogno che uno controlli quante volte la gente va in bagno, chi fuma in bagno, chi va a rompere i bagni. Lo abbiamo spostato all'entrata e si è creata una situazione difficile.

Mi ha fatto causa, mi ha portato in tribunale. Io non ho perso la causa perché lo volevo licenziare e non avevo la giusta causa. Io ho perso la causa perché lui è andato a dire che non aveva firmato le regole del libro. E sinceramente non so cosa c'entri in un contesto del genere. Io avevo solo detto: "Ho bisogno che tu mi controlli i bagni". Questo non volevo lasciare il posto. Dopo ho scoperto che rubava, e purtroppo non ne ho le prove: si metteva d'accordo coi magazzinieri e di notte portava fuori del materiale. Sono stato penalizzato e ho dovuto pagare un bel po' di soldi.

R: La gestione delle risorse così descritta è...

I: È un disastro. Abbiamo assunto da poco un HR nuovo, speriamo sia capace. Perché quello che avevamo prima era molto... in accordo coi cinesi, quindi davanti ti diceva delle cose poi diceva delle altre cose ai dipendenti e creava confusione.

R: Questo HR era sempre cinese?

I: Sì. Questo l'ho dovuto licenziare perché aveva fatto accordi con delle agenzie interinali che agenzie interinali non erano, erano associazioni a delinquere. Mi sono trovato con più persone in libro paga di quelle che realmente c'erano in azienda.

R: Non ci può essere fiducia.

I: No no, c'è sicuramente un bel po' di confusione.

So di altre aziende italiane in Cina, e si trattava di realtà con 1000 dipendenti, quindi di aziende italiane grosse, che si sono trovate a fare dei controlli, un censimento delle persone e avevano 10, 15, 20 persone in libro paga che non esistevano, ed erano tutti stipendi che andavano all'HR manager.

R: Immagino quindi che la prima cosa che come azienda chiedete sia...

I: Noi abbiamo bisogno di gente onesta. Perché oggi tutti guardano gli interessi economici.

Ho dato dei benefici alle persone cercando di migliorare l'ambiente di lavoro, ho fatto gli esami dell'aria per far vedere che noi non inquiniamo più di quello che è già inquinato in Cina [ride], ho messo l'aria condizionata. Alla fine la gente se ne va e dice: "Invece di mettere l'aria quei soldi dacceli", come per l'acqua fredda. La gente vuole solo i soldi.

R: Forse sono stati abituati troppo bene quando le imprese statali offrivano loro il pacchetto welfare completo, eppure mi sembra che di incentivi e di benefit ne abbiano.

I: Noi diamo il dormire gratis, il mangiare gratis, e ci sono aziende in Cina in cui il vitto e l'alloggio vengono fatti pagare agli operai. Le divise io gliele do gratis e ho persone che rimangono là un mese e poi spariscono. Da quest'anno basta perché la gente si fa il guardaroba nuovo a spese nostre e dopo non abbiamo le persone [ride].

Uno adesso deve partecipare alla spesa. Adesso vedrò di farli partecipare in qualche forma alle spese per l'elettricità, altrimenti c'è la noncuranza delle cose.

Se c'è una perdita tutti se ne disinteressano, perché tanto i soldi sono dell'azienda. Dopo ci si accorge quando arrivano le bollette dell'acqua.

Se uno guarda la massa operaia... arriva da posti che oggi solo con l'alta velocità e agli aerei sono stati collegati alle grosse città. Arrivano da posti in cui non hanno niente. Ci sono dei pozzi, la gente è senza illuminazione, vivono ancora in mezzo ai campi, sono situazioni molto molto difficili.

R: E il livello di istruzione?

I: A livello operaio hanno un livello di istruzione medio, anche se il tipo di istruzione è leggermente diverso. Loro finiscono l'università quando noi finiamo il diploma.

R: Sono pronti prima?

I: Sì, sono pronti prima ma hanno una maturità che è molto inferiore alla nostra. Uno che ha preso il diploma non ha lo stesso livello di istruzione di un diplomato italiano.

R: E per quanto riguarda le figure manageriali?

I: I manager sono tutti laureati.

R: Laureati in Cina?

I: Laureati in Cina. Poi c'è gente laureata in lingue che fa il meccanico [ride], non seguono molto quello che hanno studiato, poi questo fa parte delle esperienze che uno si fa nelle aziende.

R: Osmap prevede dei programmi di training?

I: Noi abbiamo i leader che insegnano. Abbiamo prevalentemente linee di assiemaggio: si mette la persona davanti all'area dove deve lavorare con il leader che conosce tutto il processo della macchina, del prodotto che sviluppiamo. Il leader spiega tutto il giorno che cosa l'operaio deve fare e le varie funzioni.

Abbiamo tutti i libri dove registriamo le varie formazioni, dove mettiamo in evidenza il fatto che siano stati previsti dei training a livello di formazione, a livello operativo, sul posto di lavoro.

Abbiamo cercato, dopo le ultime problematiche a livello giudiziario, di fare del training anche sul libro aziendale e sulle regole aziendali, in maniera che tutti quanti, oltre ad avere una copia del libro, abbiano una formazione almeno basilare su quelle che sono le regole.

R: Osmap prevede per il personale degli avanzamenti di carriera?

I: Dipende dalla professionalità che uno acquisisce. Ci sono responsabilità diverse in funzione delle varie aree. Ci sono per esempio l'area qualità, i responsabili di qualità, i controlli di linea o prima della spedizione: questa è una categoria che ha uno stipendio base più dei benefit, in funzione dei difetti che uno trova.

Abbiamo dato un punteggio se uno blocca x pezzi non buoni, uno ha dei punteggi e in base ai punteggi prende degli incentivi, in maniera che questo stimoli la persona a fare del proprio meglio. Ci sono dei sistemi di incentivazione a tutti i livelli.

R: Cosa si può affermare secondo lei sui modelli di gestione delle risorse umane? Esistono in Cina delle tendenze nell'applicazione di determinati modelli oppure ogni impresa agisce determinando autonomamente la propria strategia?

I: C'è la camera di commercio che sta cercando di aiutare le aziende estere a standardizzare quelle che sono le varie procedure, mettono a disposizione studi di avvocati, fanno dei convegni per cercare di discutere le problematiche, di rendere tutte le aziende partecipi in modo da trovare soluzioni che siano simili.

Poi è chiaro che ogni azienda ha delle caratteristiche diverse. C'è chi lavora su grossi volumi, chi lavora su commessa. Quindi hanno delle caratteristiche e delle esigenze diverse. Si cerca di standardizzare quelli che sono gli incentivi.

R: Si tende quindi a professionalizzare e a responsabilizzare la forza lavoro?

I: Sì, si cerca di renderli responsabili, però alle volte non è sufficiente fare del training o della formazione.

Purtroppo bisogna creare dei filtri, per esempio prima della spedizione, attraverso enti terzi. Noi avevamo una qualità non buona all'accettazione in Italia che era pari al 2 o al 3% e dovevamo ridurre questa percentuale. Da noi abbiamo un sistema di controllo qualità in cui avevamo investito molto su attrezzature, automatismi e quant'altro, e alla fine avevamo una percentuale abbastanza alta rispetto a quello che ci eravamo prefissati. Da noi venivano fatte le cose, arrivavano al cliente e non funzionavano.

Abbiamo preso un ente terzo che paghiamo e che controlla i pezzi prima della spedizione. Probabilmente mettendo questo filtro di parte esterna il nostro operaio cinese, la nostra produzione ha avuto paura di “perdere la faccia”, e questo, come sai, per i cinesi è fondamentale, perché loro possono anche perdere il business ma salvano l'apparenza.

Gli operai si trovano a doversi confrontare con dei cinesi incorruttibili, perché se io vedo che la percentuale mi sale o mi rimane uguale in Italia vuol dire che non pago l'ente esterno e questi perdono il business. Se la mia parte produttiva non può corromperli succede che gli operai hanno paura e lavorano un po' meglio.

Oggi il nostro indice di qualità negativa è andato sotto l'1%. Spendo qualcosa in più però mi si è abbassato di una percentuale importante il livello di qualità non buona.

Non sono però riuscito a realizzare questo successo con le mie persone. Ho dovuto utilizzare questo ente esterno che controlli la mia produzione.

R: Mi ha descritto una realtà decisamente complessa per un imprenditore.

I: Sono problemi, problemi non da poco. E vedremo il prossimo anno, o meglio quest'anno che ci aspetta, è tutto in evoluzione.

La realtà descritta da Adriano Ostan comprende degli aspetti riguardanti la gestione delle risorse umane decisamente problematici: Osmap spa, come le molte altre ditte straniere presenti sul territorio a detta dell'intervistato, si è trovata ad avere a che fare con impiegati che si nascondevano durante l'orario di lavoro, che non si presentavano in ditta da un giorno all'altro incuranti del fatto che l'azienda dovesse continuare a produrre. L'intervista, a mio modesto parere, potrebbe commentarsi da sola.

Osmap spa rappresenta un'azienda diretta da imprenditori apparentemente molto

preparati, determinati ad adattare le proprie politiche aziendali e di gestione delle risorse umane in base al contesto in cui operano, volenterosi di far sentire a proprio agio la parte operaia mettendo a disposizione bonus, benefit e agevolazioni di ogni genere. I direttori si sono dimostrati pronti a dare alle proprie risorse umane delle motivazioni concrete per fidelizzarsi sempre più nei confronti dell'azienda, tutte le misure adottate però sembrano non essere state sufficienti.

Come mai in questo caso c'è stato qualcosa che non ha funzionato?

I fattori possono essere molteplici, ad ogni modo credo che gli insuccessi riscontrati nella gestione delle HR non siano imputabili agli imprenditori della ditta, che hanno dimostrato, a parer mio, buone capacità di adattamento al contesto cinese, come rivelano le descrizioni fornite in merito alle diverse misure da essi impiegate per agevolare la parte operaia.

Azzarderei pertanto alcune ipotesi. Osmap spa è un'azienda straniera in territorio cinese e come tale è tenuta a rispettare determinate regole e procedure imposte dal governo.

Pare quasi che agli operai siano piovute dal cielo certe agevolazioni, e non si sta parlando di *retention bonus* o di altre misure che tutte le aziende estere sono tenute a rispettare.

Nel caso specifico il Sig. Ostan ha affermato di aver offerto ai propri operai il vitto e l'alloggio, di aver provveduto al perfezionamento del loro ambiente di lavoro, sostenendo delle spese per il miglioramento dell'acqua e dell'aria, di aver fornito gratuitamente ai propri impiegati le divise da lavoro, di essersi impegnato a concedere loro le ferie mantenendosi il più possibile in linea con le loro esigenze.

Dalle descrizioni fornite sembra che i lavoratori si siano quasi sentiti legittimati a comportarsi come volevano, consapevoli del fatto che i datori di lavoro con cui avevano a che fare avrebbero continuato a garantire loro dei benefici proprio perché, in quanto stranieri, avrebbero subito un maggiore controllo da parte del governo locale. Consci di trovarsi in una posizione di forza gli operai hanno potuto sentirsi liberi di non presentarsi a lavoro, di fare causa ai titolari per motivi a dir poco futili o di dire frasi come "invece di mettere l'aria quei soldi dacceli". E credo che tutto ciò non si sarebbe verificato con altrettanta facilità se si fosse parlato di un'azienda cinese. Così chi se ne voleva andare lo faceva senza farsi troppi problemi, chi rimaneva in azienda poteva comportarsi come meglio credeva, nel rispetto della realtà circostante o nella piena noncuranza di quest'ultima, tanto l'azienda avrebbe pagato in ogni caso le spese.

Forse, come spesso accade nella vita di tutti i giorni, chi troppo dà poco riceve e sembra che questo sia proprio il caso di Osmap, penalizzata peraltro dal fatto di non essersi saputa addentrare nell'intricata rete delle *guanxi*, molto spesso fonti di preziosi *escamotage* in tutti i campi relativi al mercato del lavoro e al mondo delle aziende. Può darsi che una migliore rete di relazioni avrebbe garantito all'impresa un rapporto più facile con i cinesi in generale, perché ancora una volta emerge quanto l'impatto della cultura possa risultare determinante nei processi di HRM e nei rapporti che si creano tra le aziende straniere e le istituzioni. Forse questa è l'unica mancanza che si potrebbe imputare alla gestione delle HR intrapresa da Osmap, d'altro canto però riuscire a divenire parte del sistema relazionale cinese è molto spesso più facile a dirsi che a farsi. L'esperienza di Osmap rivela quanto possa risultare difficile gestire dei lavoratori appartenenti ad un popolo così distante dalla mentalità occidentale, e se è vero che considerare tutti i cinesi degli individui unicamente interessati all'ammontare dei propri salari è sbagliato, non si può tuttavia negare quanto per gli imprenditori che operano in Cina possa risultare frustrante e demotivante avere a che fare con situazioni come quella descritta dal Vicepresidente Ostan.

Il caso appena illustrato dipinge una realtà complessa e difficilmente gestibile, una situazione che, a detta dello stesso intervistato, sembra incentivare le imprese ad andarsene piuttosto che a rimanere in territorio cinese. Verrà di seguito riportata l'intervista di un'altra azienda nel tentativo di descrivere nel modo più completo possibile i fenomeni che interessano i processi HRM in Cina.

Tabella 11: Analisi SWOT Osmap

OSMAP	Aiutano al raggiungimento dell'obiettivo	Ostacolano al raggiungimento dell'obiettivo
Fattori interni	Punti di forza: <ul style="list-style-type: none"> la grande flessibilità delle politiche di HRM adottate il <i>team</i> di figure manageriali abbastanza stabile nel tempo il forte spirito imprenditoriale dei dirigenti 	Punti di debolezza: <ul style="list-style-type: none"> il tasso di turnover preoccupante la mancanza di fiducia nella forza lavoro le problematiche emerse con i dipendenti (furti, cause in tribunale, ecc.) l'influenza negativa della cultura la mancata costruzione di una buona rete di <i>guanxi</i>
Fattori esterni	Opportunità: <ul style="list-style-type: none"> le buone relazioni con le altre ditte del luogo 	Minacce: <ul style="list-style-type: none"> la mancanza di professionalità nel mercato del lavoro cinese i costi sproporzionati degli stipendi delle persone le eccessive pressioni da parte del governo la mancanza di tutela per le imprese straniere l'enorme potere dei sindacati

Fonte: Autrice

5.3 Savio spa

La storia di Savio spa inizia nel 1911 quando Marcello Savio fonda a Pordenone un'officina specializzata nella riparazione dei telai. Oggi Savio è un'impresa leader nella produzione di macchine per il finissaggio dei filati, possiede stabilimenti produttivi in Italia, in Cina e in India ed è commercialmente presente in più di 60 paesi nel mondo.

Il dott. Zin, Direttore Personale e Organizzazione di Savio, ha affermato durante l'intervista che le esigenze della ditta di collocare in Asia parte dei propri processi produttivi nascevano principalmente per avvicinarsi ai clienti della Cina, che attualmente è il maggior produttore ed esportatore di prodotti tessili al mondo¹⁰.

La delocalizzazione non viene dunque avviata per approfittare dell'inferiorità dei costi di produzione, dato anche il fatto che, come verrà spiegato dall'intervistato, per Savio il costo della manodopera sul fatturato dell'azienda ha un'incidenza molto limitata.

L'impresa, una volta delocalizzatasi nello Shandong, a Jining, ha saputo formulare delle politiche di gestione delle HR che sono riuscite a garantire alla ditta un tasso di turnover piuttosto limitato, un fenomeno abbastanza raro in territorio cinese. Di seguito verrà

¹⁰ «SavioNews#32», Newsletter pubblicata da Savio Macchine Tessili spa, n. 32, giugno 2012.

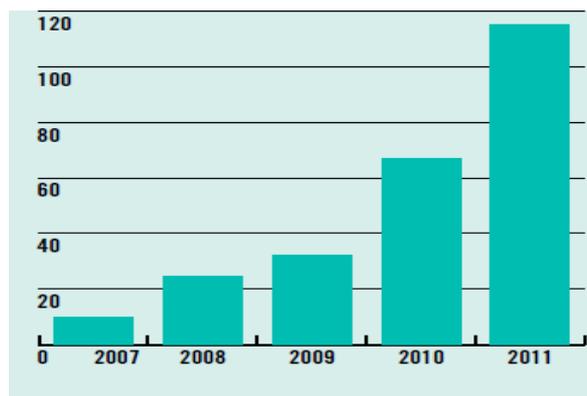
riportata l'intervista che illustrerà più concretamente le fonti dei successi registrati dall'impresa.

Figura 14: Savio in Cina



Fonte: «SavioNews#32», 2012¹¹

Figura 15: Fatturato Savio, provincia dello Shandong, 2012 (milioni di euro)



Fonte: «SavioNews#32», 2012¹²

L'intervista al Direttore Personale e Organizzazione di Savio spa¹³

R: Che cosa ha spinto Savio spa in territorio cinese?

I: Abbiamo avviato Savio in Cina nel 1993. Nel nostro caso non si è trattato di una delocalizzazione, quanto piuttosto di riuscire a dare delle macchine in tempi rapidi ai clienti cinesi, tenuto conto che noi abbiamo due concorrenti a livello mondiale... due e mezzo diciamo.

Quelli più forti sono i giapponesi della Murata che riescono a consegnare le macchine ai

11 Ibid.

12 Ibid.

13 L'intervista è avvenuta a Pordenone presso la sede principale di Savio spa in data 16.01.2017.

cinesi in tempi più rapidi rispetto ai nostri perché sono più vicini.

Le macchine che noi vendiamo sono macchine di grandi dimensioni, le mandiamo via a pezzi e vengono spedite via nave, quindi i tempi di arrivo da quando partono da qui e arrivano in Cina mediamente sono di 45 giorni. I giapponesi riescono ovviamente a far arrivare le macchine più rapidamente.

Lo stesso problema ce l'avevano i nostri concorrenti tedeschi che però da due o tre anni a questa parte sono stati acquistati dai cinesi che li stanno cinesizzando e si stanno portando la produzione là. Abbiamo un problema ulteriore perché addirittura producono in Cina.

Quando abbiamo deciso di produrre le macchine in Cina abbiamo avviato la produzione delle macchine manuali, quindi quelle più semplici. Però la parte tecnologica della macchina continua ad essere prodotta a Pordenone. Si fa un assemblaggio, una parte viene prodotta in Cina ma è quella dove i contenuti sono più semplici. La testina, che è la parte principale della macchina, quella che lavora il filato, viene ancora prodotta a Pordenone e viene assemblata lì. Le ragioni sono anche di un altro genere: i cinesi, per consentirci di continuare ad esportare in quel paese quei numeri di macchine che esportavamo, hanno chiesto, per non mettere troppe barriere di tipo doganale all'importazione, che almeno l'X per cento della macchina fosse prodotto in Cina. Nei fatti questa percentuale viene calcolata sulla base del valore delle singole parti e quindi rispettiamo quello che ci hanno chiesto. Questo ci ha permesso di entrare in quel mercato in maniera più decisa rispetto ai nostri concorrenti e di garantirci una differenza di *market share*, di quote di mercato a nostro favore rispetto ai concorrenti giapponesi e tedeschi.

L'altra azienda che opera nel nostro settore è una società statale cinese che però fa macchine di gamma decisamente più bassa rispetto alle nostre, sia a quelle tedesche che a quelle di Murata. Diciamo quindi che è una concorrenza relativa.

Un altro motivo per cui abbiamo avviato la produzione lì in Cina è che i clienti di grandi dimensioni, che operano tranquillamente a livello internazionale, acquistavano direttamente qui a Pordenone ma i clienti cinesi, i piccoli clienti, non avevano la forza per fare questo genere di acquisti. Questo perché le macchine vengono acquistate tramite lettera di credito, i clienti devono aprire un credito in banca per ottenere determinati affidamenti, per poter poi acquistare la macchina presso di noi.

Con la produzione di macchine *in loco* riusciamo quindi a coprire quella fetta di mercato che prima perdevamo completamente, era di pieno appannaggio del produttore statale cinese. Ricapitolando le ragioni per cui abbiamo avviato questa attività in Cina sono state sostanzialmente tre. Uno: rispondere a quelle che erano le richieste del governo cinese di far sì che una quota di macchine venisse prodotta *in loco* con una certa percentuale di contenuti prodotti sempre *in loco*. Due: il fatto di produrre quel tipo di macchine lì permetteva di servire in tempi più rapidi il mercato locale rispetto a quelli che potevano essere i tempi di consegna dei giapponesi. Tre: si potevano intercettare le richieste dei piccoli produttori che non avevano la forza di aprire lettere di credito all'estero e quindi potevano solo acquistare tramite banche cinesi, ma acquistando in Cina, quindi non con valuta euro o dollaro, dovevano usare il *renminbi*, la moneta locale.

R: La delocalizzazione di Savio non nasce dunque per l'esigenza di abbattere i costi fissi relativi alla manifattura o alla forza lavoro.

I: Esatto, anche perché, tenuto conto di quello che è il valore delle nostre macchine, l'attività che noi abbiamo a livello di manodopera ha un'incidenza sul costo della macchina molto limitata. Nei nostri prodotti il costo del lavoro a livello di fatturato ha un'incidenza che può oscillare dal 12 al 13% del valore del fatturato complessivo, quindi ha un contenuto molto limitato. Logico che se riusciamo a produrre a costi ancora più bassi è meglio ma non è un vantaggio competitivo come poteva essere per tante aziende che hanno deciso a suo tempo di delocalizzare in Cina perché il costo era più basso. Nei fatti è comunque una scelta che non ha convenienza a lungo termine perché il costo del lavoro nel corso del tempo, man mano che cresce l'economia di un paese, si alza. Tant'è che ci sono oggi tutta una serie di azioni di ritorno di produzioni che si facevano in Cina e adesso stanno tornando indietro nei vari paesi occidentali. Noi quel tipo di scelta non l'abbiamo mai perseguito, anche proprio per le caratteristiche del nostro prodotto, perché l'incidenza della manodopera è molto limitata.

Tutto aiuta ma questo aiuta molto poco, influiscono molto di più i costi dei materiali d'acquisto: se riusciamo a lavorare bene a livello di acquisti, riusciamo ad ottenere molti più vantaggi a livello di differenza tra costo del prodotto e prezzo di vendita.

R: In Cina avete dunque lo stabilimento principale nello Shandong e degli uffici commerciali a Pechino e a Shanghai?

I: Sì. Quando siamo partiti ci venivano offerte delle condizioni vantaggiose per l'avvio

delle produzioni in quella località, le solite zone economiche cinesi che danno benefici particolari.

Si trattava poi di un'area dove ai tempi c'era il grosso del tessile. Adesso il grosso del tessile pian piano si sta spostando anche lì.

Diciamo che quando abbiamo avviato la produzione è perché lì c'era una grossa concentrazione di nostri clienti, di clienti del settore tessile.

R: Nello stabilimento dello Shandong ci lavora comunque gente cinese?

I: Sì, lì abbiamo un direttore generale che è italiano e altre 4 o 5 figure che servono a tener assieme una struttura di tipo direzionale. Però in prospettiva futura stiamo cercando di andare a ridurre gradualmente gli espatriati italiani, che costano molto di più, cercando di favorire figure locali, quindi cinesi, con una certa preparazione.

R: L'operaio però è sempre cinese.

I: Sì, ci sono poi alcune figure di responsabili che continuano ad essere italiani espatriati.

R: Savio richiede alla propria forza lavoro di rispettare dei valori aziendali nello specifico?

I: Mah, i valori che trasmettiamo noi... cerchiamo di fare in modo che le persone che entrano all'interno del gruppo possibilmente ci possano rimanere fino a quando andranno in pensione, salvo incidenti di percorso, perché non si riesce ad andare d'accordo o ci sono dei problemi con quella determinata figura. Tant'è che a livello di gruppo noi abbiamo un turnover molto basso. È una delle caratteristiche di Savio che ha una certa positività.

Questo consente il consolidarsi di determinate conoscenze e quindi la garanzia che i prodotti abbiano certe caratteristiche.

Allo stesso tempo magari qualche ricambio in più che arriva dall'esterno potrebbe essere utile per inserire idee nuove o forze fresche. Le persone che sono cresciute dall'inizio in Savio e vanno in pensione in Savio il più delle volte tendono a percorrere le stesse strade. Nei paesi in via di sviluppo sicuramente il turnover è più alto rispetto a quello che può essere il turnover che abbiamo in Italia. Lì cerchiamo di limitarlo con tutta una serie di operazioni.

Nel corso del tempo ci siamo accorti che più reclutiamo persone del luogo e più è probabile che queste persone rimangano nel corso del tempo, se reclutiamo anche persone più preparate ma che vengono dalle zone costiere dove l'economia è più evoluta

il più delle volte vengono per un periodo però sono fortemente attratte dal rientro nelle aree più evolute, anche perché si vive meglio, le condizioni di vita sono più evolute.

R: Ci sono anche altri incentivi?

I: Sì. Per le figure di più alto livello cerchiamo intanto di garantire una retribuzione possibilmente un po' più alta. Poi ci sono tutta una serie di premi, sono i cosiddetti *retention bonus*, che vengono pagati a distanza di tempo e vengono pagati solo se la persona è ancora in forza all'azienda.

Di volta in volta i contratti vengono rinnovati, si fanno ipotesi a livello triennale di questi *retention bonus*, e di conseguenza questo può favorire il fatto di riuscire a trattenerli.

Anche se non sempre funziona perché a volte può esserci qualcuno che propone offerte più interessanti.

R: Secondo lei quanto influisce la cultura sulle dinamiche che riguardano la gestione delle risorse umane?

I: Qui è tutta questione di esperienza. Quando abbiamo cominciato c'erano determinate figure *in loco*, italiani espatriati e anche personale italiano che di volta in volta andava per dei periodi a dare una mano. Ma ci siamo accorti che l'approccio di tipo occidentale con loro non funziona. Ci sono tutta una serie di aspetti che si devono tenere in considerazione e non sono così banali come venivano considerati. Lì è tutta questione di esperienza.

L'esperienza che abbiamo fatto in Cina ci è stata utile quando abbiamo avviato uno stabilimento in India: avevamo avviato la produzione di un prodotto tecnologicamente abbastanza povero e la produzione qui in Occidente non aveva più senso perché i costi erano alti. In quel caso c'erano delle produzioni locali a costi molto bassi, era impossibile sostenere una concorrenza di quel genere. In quel caso la scelta di spostare la produzione era legata ai costi molto diversi per le forniture e per la manodopera.

Quando abbiamo avviato questo stabilimento in India, due anni dopo quello cinese, avevamo già maturato un certo tipo di esperienza e quindi tutta una serie di errori di gioventù fatti in Cina non li abbiamo ripetuti.

Ci siamo resi conto che una delle cose più delicate in fase di reclutamento di personale è cercare personale con certe competenze e possibilmente locale, non molto lontano, perché sennò questi prima o poi se ne andranno. L'altro aspetto fondamentale è fare attenzione a quante volte vai a sostituire quella persona in quel ruolo, quante persone di

volta in volta metti, perché arriva il primo, arriva il secondo, ecc. e quando cerchi il quarto ti sei fatto terra bruciata attorno perché ormai è girata voce che in quella posizione non si riesce a resistere. È un aspetto non banale, funziona anche in Italia ma diciamo che là sono più attenti.

Lì in Cina abbiamo altre due realtà di tipo internazionale: Komatsu che è giapponese e Pirelli che è italiana.

Il fatto di confrontarsi anche con loro è servito a perseguire una certa linea di comportamento comune che consentisse in qualche maniera di concorrere tra di noi.

R: Quindi non ci sono stati casi problematici di turnover o di persone che da un momento all'altro non si presentano a lavoro.

I: Non abbiamo mai vissuto situazioni così critiche, direi di no. Tenga però presente che uno dei problemi principali riguarda sempre la ricerca del talento.

R: Avete una forza lavoro che si comporta bene.

I: Abbastanza correttamente, diciamo che qualche incidente di quel tipo lì c'è, però è molto contenuto. Era molto più complicato il fatto di garantire una comunità di figure che ricoprivano determinati ruoli di responsabilità cinesi. Lì il turnover sicuramente andava a penalizzare di più.

Quando si apre una ricerca di personale per determinate figure possono succedere queste cose, che fanno parte delle problematiche fisiologiche, e lasciamo perdere gli espatriati che si trovano qui in Italia e accettano questo tipo di vita, e il più delle volte può esserci qualcuno che non funziona là e invece qua funzionava, ma si tratta di percentuali molto ridotte.

Quando si ricerca personale cinese ci si può affidare alle agenzie di ricerca del personale.

Per quel che riguarda le figure cinesi ci si appoggia a società di ricerca del personale cinesi, anche lì l'affidabilità è relativa. Queste sono le problematiche.

Io credo che si possa fare un paragone con quello che accadeva anche qui a Pordenone 50 anni fa quando la zona era prettamente agricola: c'erano poche figure di un certo livello e c'era molto più turnover di quello attuale, oppure in certi casi si era costretti a cercare personale che veniva più da lontano e questi poi logicamente se venivano da aree più industrializzate e con ambienti migliori nel momento in cui si presentava l'opportunità ritornavano in quelle aree piuttosto che rimanere in quelle zone.

R: Per Savio il *social recruitment* funziona?

I: Sì, qualche cosa si utilizza, in Cina funziona abbastanza. Io lì ho un responsabile del personale donna cinese molto brava, preparata, però siamo arrivati a lei dopo altre due persone. Questa qui si sa muovere abbastanza bene. Diciamo che i siti, i social network locali pare funzionino discretamente per un determinato tipo di figure, lo stesso vale anche per LinkedIn.

Le HR si occupano di tutta l'attività legata al personale, si occupano delle presenze, delle retribuzioni e quant'altro, io faccio un minimo di supervisione da qui, vedo determinate figure ma al di sotto ognuno si gestisce. Sono 1500 le persone nella Savio in tutto il mondo, nelle varie società ed è ovviamente impossibile seguirle tutte. Non sono così bravo [*ride*].

R: Prevedete la formazione degli impiegati attraverso il training?

I: Sì. In generale tenga presente che i prodotti che facciamo non sono prodotti così semplici quindi hanno una certa complessità. Per cui anche l'attività di assemblaggio degli operai ha una certa complessità e dà anche una certa soddisfazione, non sono cicli molto brevi, uno non fa lo stesso tipo di operazione ogni 20 o 30 secondi, qui si va dai 5 minuti o più. Un minimo di complessità c'è.

R: Immagino che alle persone sia richiesta una certa preparazione base.

I: Le persone nel giro di due o tre ore imparano a fare quella che può essere l'attività più semplice, man mano che una persona diventa più esperta può ottenere dei cicli più lunghi. Una certa preparazione c'è e le persone possono crescere professionalmente. Se uno dimostra, se uno ha delle capacità non ha senso tenerlo fermo in un'attività banale.

R: Prevedete bonus di squadra o individuali?

I: Abbiamo una specie di premio di risultato, tra virgolette, cinese: di volta in volta gli obiettivi vengono esplicitati in fase di avvio. Normalmente viene retribuito dopo il Capodanno Cinese, tant'è che poi si arriva alla fine dell'anno, poco prima del Capodanno Cinese, e mi arrivano le proposte dal direttore generale, ne abbiamo parlato la settimana scorsa.

Per dire nel 2016, tenuto conto che i risultati sono stati leggermente superiori rispetto al 2015, abbiamo detto che nel 2015 abbiamo liquidato il 70% dell'obiettivo, nel 2016 possiamo pensare all'80%, perché si sono raggiunti dei risultati migliori rispetto a prima. Ci sono stati degli anni in cui è stato raggiunto il 100%.

Quindi ci sono dei premi collettivi per tutte le forze locali, poi ci possono essere dei

premi più mirati per determinate figure. E anche lì il più delle volte si lavora in questi termini: questa retribuzione variabile viene ripartita in una quota che è legata a obiettivi comuni, di risultato aziendale e in un'altra fetta che è legata a obiettivi individuali. Se vedo centrati gli obiettivi individuali uno accede a quelli comuni, sennò vuole dire che il contributo a quelli comuni non c'è stato e quindi non si accede.

R: Sembra che i vostri impiegati si sentano ben incentivati.

I: Un minimo di motivazione c'è. La retribuzione aiuta ma non è quella che fa la differenza, quella che fa la differenza è la soddisfazione nel svolgere il proprio lavoro. Se le persone riescono ad incidere e a portare determinati risultati, ricevono dei complimenti per i risultati ottenuti. Poi c'è anche la parte economica che può essere utile, ma il più delle volte quando uno se ne va è anche per altri motivi. Magari in quei paesi, Cina e India può incidere un po' anche questo. Ci si accorge in certi casi che se ne vanno anche per pochi euro in più, perché la fidelizzazione è sentita in maniera molto diversa.

R: Pare che il sistema di incentivazione di Savio funzioni bene.

I: Io direi discretamente. Nel corso del tempo certi risultati si sono raggiunti anche grazie ad un insieme di attività. Questo ci ha consentito di migliorarci nel raggiungimento degli obiettivi.

R: È stato difficile rapportarsi con le politiche del governo cinese?

I: Mah, diciamo che... tenga presente questo: probabilmente ci possono essere maggiori difficoltà nelle aree di maggior sviluppo industriale, quelle più evolute, come possono essere le aree vicine alla costa o vicino a Pechino piuttosto che vicino a Shanghai. Noi siamo ancora abbastanza all'interno. Lì i sindacati non esistono ancora mentre nella zona costiera ci sono e magari certe pretese legate a determinate regole vengono avanzate. Da noi magari sono un po' più calmi.

Non abbiamo una gestione che gioca su queste cose, anche perché come aziende occidentali il governo locale pretende il rispetto di determinate regole, e non lo fa nei confronti delle aziende cinesi. Però quello fa parte di un problema che hanno tutti.

Leggendo l'intervista del dott. Zin potrebbe risultare quasi automatico ritenere che Savio rappresenti un'azienda decisamente fortunata, soprattutto se si pensa alle

esperienze negative riguardanti gli impiegati cinesi narrate in precedenza. Savio non ha affrontato le problematiche che ha affrontato Osmap, il Direttore del Personale intervistato ha affermato che il turnover non ha mai rappresentato un problema significativo, cosa che per esempio non ha riguardato Bottero spa, stando alle parole del GM Vanni.

Si è visto come le problematiche più comuni riguardanti la gestione delle risorse umane in Cina siano essenzialmente le seguenti: la mancanza di professionalità, l'elevato tasso di turnover, la scarsa fidelizzazione della forza lavoro, e tali problematiche possono inoltre risultare più o meno condizionate dall'impatto della cultura cinese. Sembra però che tutto questo non riguardi Savio. Ma perché?

A mio parere possono esserci diverse risposte. Savio parte in Cina nel 1993, e parte come ditta pienamente affermata a livello internazionale¹⁴, pertanto non risulta difficile ipotizzare che l'esperienza maturata nei vari paesi possa aver contribuito a temprare la ditta in materia di riadattamento delle decisioni strategiche in base alle caratteristiche del mercato in cui si operava nello specifico.

Si potrebbe ora avanzare un'obiezione, dal momento che anche le altre aziende presentate in precedenza sono state considerate del tutto capaci di modificare le proprie politiche gestionali in base al contesto in cui conducevano il proprio business.

Tuttavia, ripensando alle parole del dott. Zin, emerge una differenza: Bottero e Osmap hanno delocalizzato la propria produzione per beneficiare dei minori costi fissi che il mercato cinese garantiva, cosa che in Savio non si è verificata. Savio spa ha consolidato la propria presenza in Cina per "essere più vicina ai clienti"¹⁵, non per l'esigenza di diminuire i costi di produzione. Con questo non si intende minimamente giudicare o screditare le imprese che hanno previsto tali misure nelle loro strategie aziendali, visto peraltro il fatto che le notizie riguardanti i successi dovuti alle delocalizzazioni intraprese per ridurre i costi fissi sono state e continuano ad essere all'ordine del giorno. Queste affermazioni sono meramente determinate a sottolineare come la presenza di Savio in Cina sia nata per motivi diversi da quelli che invece hanno interessato Bottero e Osmap.

14 Si veda <https://www.saviotechnologies.com/savio/it/Profilo/Storia/Pages/default.aspx>. Savio spa si era già affermata a livello internazionale negli anni cinquanta.

15 Come si afferma sul sito della ditta, <https://www.saviotechnologies.com/savio/it/Profilo/Savio-Worldwide/Pages/default.aspx>.

Si può tuttavia ipotizzare che si siano verificati dei processi più o meno simili a quello che si sta per descrivere: questi presupposti diversi, questi bisogni diversi hanno potuto condurre Savio a muoversi con interessi differenti, interessi che più o meno direttamente hanno magari condizionato le politiche di gestione intraprese dall'azienda che, forse mossasi con una sicurezza diversa, consapevole del fatto che le proprie spese sulla manodopera non incidessero poi tanto sul fatturato finale, potrebbe aver gestito i propri processi HRM in maniera meno condizionata dal contesto esterno, oserei dire più disinteressata.

Savio si era affacciata ad un altro mercato solo per garantire ai propri clienti dei tempi di fornitura più brevi: era questo il suo obiettivo primario. E dai toni utilizzati dal dott. Zin durante l'intervista pare infatti che tutto il resto, gestione delle HR compresa, passasse in secondo piano e che pertanto fosse stato gestito in maniera quasi naturale, proprio per non distrarsi da quello che era il fine principale: soddisfare i propri clienti.

Stando alle parole del dott. Zin, la ditta che fra le tre sembra essersi preoccupata in misura minore della programmazione dettagliata dei processi HRM è risultata paradossalmente quella che ha riscontrato meno problemi fra le tre aziende intervistate. Si tratta di fortuna? Forse in parte. Può essere considerata la ditta meglio preparata? Credo di no.

Savio ha occupato lo Shandong, un territorio lontano dalle zone economicamente più sviluppate. Le aree come il Guangdong, in cui operano Bottero e Osmap, sono delle zone costiere in cui il governo ha maggiormente investito negli anni, si tratta pertanto di regioni più all'avanguardia dal punto di vista sia economico che sociale.

Come lo stesso intervistato spiegava, il fatto di collocarsi in un'area meno vicina ai centri di maggiore sviluppo può aver contribuito al fatto che la forza lavoro con cui Savio aveva a che fare si comportasse in modo diverso da quella presente nelle aree più progredite: il dott. Zin ha infatti esclamato che le realtà sindacali più attive si sviluppano attorno a Pechino, a Shanghai e alle zone costiere. Risulta dunque lecito pensare che gli impiegati assunti da Savio non avessero subito le stesse influenze di quelli delle altre regioni e che avessero pertanto mantenuto una condotta più pacata e meno rivoluzionaria.

Lo sfruttamento di questa combinazione di elementi a favore della ditta, la lontananza dai sindacati più attivi e il fatto di trovarsi nella regione in cui il settore tessile era l'attività economica di maggior rilevanza, non può che aver contribuito al rafforzamento

della posizione di Savio spa che è risultata, forse proprio per questa combinazione di fattori, la ditta che ha sperimentato una gestione delle risorse umane meno problematica.

Stare lontani dai sindacati, collocarsi nella zona giusta, rispettare quanto viene chiesto dal governo e formulare dei piani di gestione delle HR in linea con la propria strategia aziendale generale, quasi come se non ci si stesse trovando in un paese straniero: è questa la combinazione che può assicurare il successo dei processi HRM in Cina? Tutti sanno che l'economia non è una scienza esatta, pertanto la combinazione di elementi che hanno addirittura condotto Savio a registrare un basso tasso di turnover in territorio cinese potrebbe benissimo non funzionare in un'altra ditta. Ciò che emerge dall'intervista è però il ritratto di un'azienda molto preparata e che si è ritrovata a beneficiare di tutta una serie di esternalità positive, magari in parte studiate a tavolino nella formulazione della strategia aziendale e in parte no. A mio parere Savio dà un'immagine positiva, rappresenta un'azienda che ha saputo formulare dei piani strategici sfruttando tutte quelle combinazioni di fattori positivi che quel tipo di territorio era in grado di fornire, e credo dunque che la sua esperienza, per quanto si possa costituire come un caso abbastanza raro, meriti di essere evidenziata per sottolineare che anche in Cina è possibile che ci siano casi di turnover molto basso e processi di HRM di successo.

Tabella 12: Analisi SWOT Savio

SAVIO	Aiutano al raggiungimento dell'obiettivo	Ostacolano al raggiungimento dell'obiettivo
Fattori interni	Punti di forza: <ul style="list-style-type: none"> • l'esperienza internazionale • la strategia di HRM adatta al contesto esterno • il basso tasso di turnover • la vicinanza ai principali clienti, quelli cinesi 	Punti di debolezza: <ul style="list-style-type: none"> • i casi di divergenze con la forza lavoro, anche se molto rari • il reperimento dei veri talenti
Fattori esterni	Opportunità: <ul style="list-style-type: none"> • essersi trovati al centro del mercato del tessile • la lontananza dai centri sindacali più attivi • la buona relazione col governo 	Minacce: <ul style="list-style-type: none"> • lo spostamento del centro del mercato del tessile

Fonte: Autrice

5.4 I processi di HRM in Cina

Le tre strategie di HRM presentate possiedono ovviamente delle caratteristiche diverse, dal momento che ogni azienda ha adottato le politiche di gestione che riteneva più opportune.

Osmap ha sicuramente presentato la visione più negativa sulla gestione delle risorse umane, Bottero ha invece esposto le proprie tecniche di gestione delle HR riconoscendo di avere a che fare, in ambito di HRM, con delle variabili sia positive che negative mentre Savio ha certamente descritto nel modo più positivo i propri processi di HRM, risultando l'impresa che fra le tre ha riscontrato in Cina meno problemi.

L'elaborato ha proposto un'analisi dei percorsi di trasformazione che hanno interessato prima la gestione del personale e successivamente l'HRM in Cina col fine di evidenziare le principali caratteristiche che possono essere attribuite agli attuali processi di HRM.

Le tre interviste hanno dato la possibilità di conoscere più concretamente le modalità con cui le aziende formulano le proprie politiche gestionali anche se, come già affermato in precedenza, le disomogeneità culturali, economiche e sociali proprie del territorio cinese, associate peraltro alla sua immensa grandezza, fanno ovviamente sì che gli interventi proposti non siano sufficienti a rappresentare la totalità delle aziende cinesi. Ecco perché si propone al lettore di considerare le interviste in un'ottica diversa. Esse, alla luce della letteratura esaminata per la stesura dell'elaborato, hanno infatti confermato l'esistenza delle problematiche sottolineate nei capitoli precedenti. Tutti gli intervistati hanno nominato la piaga del turnover e il problema della mancanza del talento nelle figure professionali cinesi e hanno ribadito che le aziende in Cina hanno bisogno di dotarsi di un capitale umano sempre più competente, in grado di renderle capaci di affrontare le sfide che il mercato globale propone loro quotidianamente. Gli interventi hanno provato che il *recruitment* sta conoscendo delle innovazioni e che il training sta assumendo dei ruoli sempre più significativi nella formazione del personale, dimostrando inoltre che sia il governo cinese che le aziende continuano ad applicarsi nella creazione di sistemi di incentivazione volti a limitare il *job hopping*.

Le interviste possono dunque essere considerate delle testimonianze degli sviluppi che il nuovo HRM cinese sta registrando ma si costituiscono anche come delle preziose fonti di informazioni, spesso assenti negli articoli più teorici, riguardanti le esperienze dirette delle aziende del luogo. Gli elementi di novità introdotti dalle indagini empiriche hanno

riguardato tutte quelle spiegazioni che gli intervistati hanno fornito in merito ai processi di selezione e reclutamento, ai sistemi di incentivazione, alle esperienze legate al turnover e hanno fatto sì che si potesse comprendere più concretamente cosa fanno le aziende di fronte a certe problematiche e come esse agiscono per trovare delle soluzioni. Le interviste si proponevano di indagare un altro aspetto importante trattato precedentemente: l'impatto della cultura sui processi di HRM. È stato illustrato come le *guanxi* esercitino ancora oggi delle influenze determinanti per il business in Cina, come il Confucianesimo abbia trasmesso nel tempo dei valori che sono entrati a far parte della mentalità quotidiana del popolo cinese e come queste due variabili culturali, interagendo fra loro, contribuiscano a indurre il lavoratore cinese ad assumere dei comportamenti alle volte inconcepibili per il mondo del lavoro occidentale.

La letteratura esaminata ha sottolineato che, a causa di tali componenti culturali, i cinesi tendono a rispettare le gerarchie, a non esprimere la propria individualità a livello lavorativo, a preferire l'armonia alla competizione, a circondarsi di una rete di relazioni che possa assicurare loro dei benefici di svariato tipo.

Le interviste hanno permesso di osservare ancor più da vicino le ripercussioni della cultura sugli ambienti di lavoro. Ogni intervistato ha fornito le proprie impressioni a riguardo del popolo cinese: Marco Vanni di Bottero ha evidenziato l'incapacità dei cinesi di fidelizzarsi nei confronti dell'azienda; il dott. Zin di Savio ha descritto invece dei lavoratori che si comportano in maniera per lo più corretta, forse anche grazie all'ambiente di lavoro che la ditta ha creato negli anni; Adriano Ostan di Osmap ha fornito invece l'immagine più negativa dei lavoratori cinesi, ricordando più volte i loro comportamenti disonesti.

Anche se si tratta di tre opinioni completamente differenti, il fatto che la dimensione culturale conti ancora moltissimo rimane indiscutibile: il retaggio storico-culturale cinese e i percorsi di sviluppo intrapresi dalla nazione si costituiscono ancora oggi come delle componenti troppo importanti per essere ignorate da chi fa business in Cina. Ecco perché è indispensabile, come già esclamato, che i processi di HRM tengano sempre presente che il popolo cinese, anche nel contesto della globalizzazione, continuerà a subire le influenze derivanti dal proprio trascorso storico e culturale.

In conclusione quali sono dunque le principali caratteristiche dei processi di HRM in

Cina?

Ogni azienda adotta le strategie di gestione delle HR che ritiene più opportune, le aziende in Cina sono moltissime e le differenze in termini di *ownership* e dovute alla loro posizione geografica continuano ad essere considerevoli: non è dunque possibile affermare che vi sia un modello di HRM predominante.

Quello che si può affermare è che vi siano piuttosto delle tendenze, delle politiche di gestione delle risorse umane che il governo e le aziende stanno cercando di adottare alla luce del contesto di mercato in cui si sta operando.

La Cina è un paese in via di sviluppo e, come tale, registra un tasso di turnover che desta preoccupazione. Inoltre

“[c'è] un'assenza di dibattiti tra gli accademici e i professionisti in Cina su cosa significhi l'HRM nel contesto cinese e sulle modalità con cui esso si differenzia, sempre se si differenzia, dai tradizionali approcci di gestione del personale.”¹⁶ (Cooke)

Mancano dunque delle vere e proprie basi per sostenere che si possa già parlare di una disciplina affermata che riguardi l'HRM in Cina: gli scritti in lingua cinese che parlano di HRM sono spesso dei testi introduttivi e le dissertazioni in tema risultano frequentemente non supportate dalle indagini empiriche¹⁷.

Tutto ciò accade perché il boom economico cinese si è verificato recentemente, perché le influenze delle discipline economiche occidentali si sono scoperte relativamente tardi e perché ci si è accorti di quanto importante fosse la gestione delle risorse umane solo negli ultimi anni.

Credo però che il percorso intrapreso dalla Cina in materia di HRM sia comunque ammirevole, anche se la disciplina risulta relativamente giovane: le capacità di assorbimento e di riadattamento degli insegnamenti occidentali sono state essenziali nella determinazione dei successi economici registrati, ed hanno anche fatto in modo che la consapevolezza dell'importanza dell'HRM crescesse. I nuovi sistemi di incentivi, le nuove misure di training, i nuovi processi di reclutamento sono frutto di questo processo, testimoniano i progressi compiuti nel settore e provano che le aziende del

16 Citato in: Warner, «Reassessing human resource management 'with Chinese characteristics': An overview».

17 Ibid.

territorio cinese risultano ad oggi sempre più convinte di quanto sia fondamentale evolversi in campo di gestione delle risorse umane, perché nel mercato globale fondare i propri processi di HRM sulla base delle competenze individuali sta diventando sempre più essenziale per determinare la creazione del vantaggio competitivo delle imprese.

CONCLUSIONI

La gestione delle risorse umane ha conosciuto in Cina degli interessanti sviluppi: il boom economico cinese ha proiettato le imprese sulla scena internazionale e ha fatto sì che esse divenissero consapevoli di quanto fosse importante elaborare delle strategie di HRM al passo con i tempi per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Le prime forme di gestione del personale della Cina degli anni cinquanta, caratterizzate dalla sicurezza del posto di lavoro del *tiefanwan*, dall'immutabilità degli stipendi del *tiegongzi* e dall'immobilità delle cariche manageriali del *tiejiaoyi*, sono mutate nel tempo avvicinandosi alle forme più moderne di HRM.

Le riforme di Deng Xiaoping, spingendo la Cina alla modernità, hanno portato le imprese a modificare le proprie strategie di gestione del personale: le aziende sono state incentivate a smettere di offrire dei posti di lavoro a tempo indeterminato e a sviluppare dei sistemi di training per la formazione dei propri impiegati, dato anche il fatto che ci si accorse di quanto le competenze della forza lavoro avessero assunto un ruolo sempre più rilevante per l'ottenimento del vantaggio competitivo.

Attualmente l'HRM cinese comprende degli aspetti che un tempo venivano ignorati o non assumevano la stessa rilevanza: l'enfasi sulle *skills* degli impiegati, l'elaborazione dei programmi di training, le evoluzioni del processo di reclutamento e i meccanismi di incentivazione pensati per i lavoratori rappresentano infatti delle novità per la gestione delle HR cinese e si sono dimostrati degli elementi su cui sempre più frequentemente ci si basa per l'elaborazione dei processi HRM.

I cambiamenti avvenuti sono numerosi, lo studio della disciplina è relativamente giovane ed è necessario fornire alla materia una struttura teorica più solida e precisa. Tuttavia i progressi verificatisi sono notevoli e danno dimostrazione di quanto la Cina sia stata volenterosa e abile nel programmare il proprio miglioramento e la propria modernizzazione, anche per quanto riguarda la gestione delle risorse umane.

Non è ancora possibile parlare di un modello definito di HRM cinese: si è visto, anche attraverso le interviste, come le varie imprese tendano a formulare delle strategie di gestione delle HR tenendo in considerazione delle variabili differenti, i processi di HRM cambiano così a seconda delle diverse strategie aziendali.

Ciò che è emerso è il fatto che si siano sviluppate delle tendenze per quanto riguarda i modelli di gestione del personale: le imprese cinesi, anche se in diversi modi, tendono oggi a incentivare la propria forza lavoro attraverso diversi tipi di bonus, a offrire dei percorsi di training mediante i quali gli impiegati possono creare e sviluppare delle competenze effettivamente spendibili sul campo di lavoro, a rimodernare le proprie tecniche di reclutamento in base alla situazione del mercato del lavoro, a ricercare delle persone in base ai loro talenti. Le nuove strategie HRM, diversamente da quanto avveniva in passato, tendono ad evitare gli sprechi, ed è così che si cerca di valorizzare le risorse umane di cui l'azienda è già in possesso, si tenta di limitare in tutti i modi il turnover e ci si applica per promuovere il talento delle HR, partendo col reclutare delle persone effettivamente preparate.

Le trasformazioni descritte rappresentano dunque le caratteristiche principali del nuovo HRM cinese e testimoniano i progressi compiuti nel settore. Attualmente la Cina è consapevole del fatto che i motori di crescita del passato non funzionino più come un tempo ma la volontà di dominare la scena economica mondiale è ancora forte: la valorizzazione delle proprie HR potrebbe rappresentare una buona strategia di sviluppo ed è fondamentale che la Cina continui a progredire nel settore HRM come ha fatto dagli anni cinquanta fino ai giorni nostri.

INDICE TABELLE, FIGURE E GRAFICI

• Tabella 1: Livello di istruzione della forza lavoro, anno 1982.....	30
• Tabella 2: Percentuali di aumento del NDP e della popolazione cinese (%).....	31
• Tabella 3: Percentuale del Risparmio sul NMP = 100 (%).....	32
• Tabella 4: Percentuali produzione e occupazione, anni 1957, 1978 e 1982.....	32
• Tabella 5: Crescita del GDP cinese.....	52
• Tabella 6: Livello di istruzione della forza lavoro per regione, anno 2000 (%)....	61
• Tabella 7: Offerta di lavoro presso China Hi-tech Group.....	75
• Tabella 8: Offerta di lavoro presso Hanergy.....	76
• Tabella 9: Schema utilizzato per la conduzione delle interviste.....	98
• Tabella 10: Analisi SWOT Bottero.....	109
• Tabella 11: Analisi SWOT Osmap.....	125
• Tabella 12: Analisi SWOT Savio.....	136
• Figura 1: Crescita del GDP cinese 1960-2015 (triloni di USD).....	51
• Figura 2: Tassi di crescita annuali GDP 1989-2016 (%).....	52
• Figura 3: Risparmi lordi in percentuale sul PIL (%), 1982-2014.....	56
• Figura 4: La trappola del reddito medio.....	58
• Figura 5: Cartina RPC, regioni tabella 6.....	61
• Figura 6: Percentuali di studenti di età compresa fra i 25 e i 34 anni con livello di istruzione universitaria, paesi OECD e paesi G20, anni 2000, 2010 e 2020.....	65
• Figura 7: Sistema di istruzione e training della RPC.....	68
• Figura 8: Livelli salariali medi annui (CNY/anno), periodo 2006-2015.....	69
• Figura 9: Percentuale di popolazione in età lavorativa (%) periodo 2006-2015.....	70

• Figura 10: Il processo di reclutamento nell'era "Internet +"	77
• Figura 11: Il processo di reclutamento	78
• Figura 12: Bottero nel mondo	99
• Figura 13: Bottero in Cina	100
• Figura 14: Savio in Cina	126
• Figura 15: Fatturato Savio, provincia dello Shandong, 2012 (milioni di euro)	126
• Grafici 1 e 2: Composizione del GDP, anno 1970 e anno 1999 (%)	53
• Grafico 3: Numero di stati o territori con cui la Cina ha intrattenuto relazioni economiche, 1988-2000	54
• Grafico 4: Valori FDI (milioni di USD) nel periodo 1979-2015	55
• Grafico 5: Salari medi (yuan) nel periodo 1978-2002	56
• Grafico 6: Gli studenti cinesi all'estero, anno 2000	62
• Grafico 7: Numero di studenti iscritti a corsi di istruzione universitaria, anni 1998 e 1999	63
• Grafico 8: Numero di studenti su 100.000 abitanti per livello di istruzione, anno 2015	64
• Grafico 9: Percentuali di spese per l'educazione sul PIL, 2002-2015 (%)	68
• Grafico 10: Percentuali di candidati valutati in base al relativo metodo di selezione (%)	74

BIBLIOGRAFIA

- ◆ ADB, «Financing Technical and Vocational Education and Training in the People's Republic of China», 2009.
- ◆ ———, «Key Indicators for Asia and the Pacific 2016 : China, People's Republic of», 2016.
- ◆ ———, «Wages and Competitiveness in the People's Republic of China», 2013.
- ◆ AHN, Byung-Joon, «The Political Economy of the People's Commune in China: Changes and Continuities», *The Journal of Asian Studies* 34, n. 3 (1975): 631–58.
- ◆ AI, Jin, «Guanxi Networks in China: Its Importance and Future Trends», *China and World Economy* 14, n. 5 (2006): 105–18.
- ◆ AKHTAR, Syed, Daniel Z. Ding e Gloria L. Ge, «Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises», *Human Resource Management* 47, n. 1 (2008): 15–32.
- ◆ ARDUINO, Alessandro e M. Cristina Bombelli, «Le sfide di human resource management in Cina», *Sviluppo & Organizzazione* 215 (2006): 19–30.
- ◆ BERENBERG, Alex, «In Deng's Shadow : The Legacy of Jiang Zemin», *Harvard International Review* 23, n. 4 (2002): 36–38.
- ◆ BJORKMAN, Ingmar e Fan Xiucheng, «Human resource management and the performance of Western firms in China», *The International Journal of Human Resource Management* 13, n. 6 (2002): 853–64.
- ◆ CADONNA, Alfredo M., Voce "CINA", in *Enciclopedia filosofica*, vol. 2, Milano, Bompiani 2006.
- ◆ CAI Fang, Yang Du e Meiyang Wang, «Employment and inequality outcomes in China», Institute of Population and Labour Economics, Chinese Academy of Social Sciences.
- ◆ CASADEI, Cristina, «Una settimana da 72 ore, così vince il Guangdong», *Il Sole 24 Ore*, n. 52 (24 febbraio 2011).
- ◆ CAVALIERI, Renzo, *Lecture di diritto cinese*, Venezia, Cafoscarina, 2009.
- ◆ CHANG, Gene Hsin e Guanzhong James Wen, «Communal Dining and the Chinese Famine of 1958-1961», *Economic Development and Cultural Change* 46 (1997): 1–34.
- ◆ CHEN, Liwen, Zhong-Xing Su e Xiangquan Zeng, «Path dependence and the evolution of HRM in China», *The International Journal of Human Resource Management* 27, n. 18 (2016): 2034–57.
- ◆ CHEN Xu e Wang Jian 陈旭, 王斌, *Chuantong renshiguanli yu xiandai qiye renli*

ziyuan guanli de chayi 传统人事管理与现代企业人力资源管理的差异 (Le differenze tra la gestione delle risorse umane nelle imprese moderne e il tradizionale sistema di direzione del personale), *China Forestry Economy*, 2011.

- ◆ CHEVRIER, Yves, *Mao Zedong e la rivoluzione cinese*, Firenze: Giunti, 1993.
- ◆ CHOW, Irene Hau Siu e S.S. Liu, «The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises», *The International Journal of Human Resource Management* 20, n. 11 (2009): 2292–2310.
- ◆ CHUA, Roy Y. J., Michael W. Morris e Paul Ingram, «Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers», *Journal of International Business Studies* 40 (2009): 490–508.
- ◆ COSTA, Giovanni e Martina Gianecchini, *Risorse umane : persone, relazioni e valore*, Milano: McGraw-Hill, 2013, 3 ed.
- ◆ CYR, Dianne J. e Peter J. Frost, «Human Resource Management Practice in China: A Future Perspective», *Human Resource Management* 30, n. 2 (1991): 199–215.
- ◆ DE GIORGI, Laura, «La nascita della “nuova Cina” sui giornali italiani: le corrispondenze del Corriere della Sera e dell’Unità nel 1949», *Annali di Ca’ Foscari : Rivista della Facoltà di Lingue e Letterature straniere dell’Università di Ca’ Foscari* 49, n. 3 (2010): 205–26.
- ◆ DENG Xiaoping 邓小平, *Deng Xiaoping Wenxuan : Di Er Juan* 邓小平文选：第二卷 (Antologia di Deng Xiaoping : Volume 2), Renmin chubanshe, 1983.
- ◆ ———, *Deng Xiaoping Wenxuan : Di San Juan* 邓小平文选：第三卷 (Antologia di Deng Xiaoping : Volume 3), Renmin chubanshe, 1993.
- ◆ DERNBERGER, Robert F., «Agricultural Development: The Key Link in China’s Four Modernizations Program», *American Journal of Agricultural Economics* 62, n. 2 (1980): 331–38.
- ◆ ———, «Radical Ideology and Economic Development in China : The Cultural Revolution and Its Impact on the Economy», *Asian Survey* 12 (1972): 1048–65.
- ◆ ———, «The People’s Republic of China at 50: The Economy», *The China Quarterly* 159 (1999): 606–15.
- ◆ DING, Daniel Z., Keith Goodall e Malcolm Warner, «The end of the “iron rice-bowl”: whither Chinese human resource management?», *The International Journal of Human Resource Management* 11, n. 2 (2000): 217–36.
- ◆ DING, Daniel Z. e Malcolm Warner, «China’s Labour-Management System Reforms: Breaking the ‘Three Old Irons’ (1978–1999)», *Asia Pacific Journal of Management* 18 (2001): 315–34.
- ◆ DOMENACH, Jean-Luc, *Dove va la Cina? : da Tienanmen a oggi*, Roma: Carocci, 2003.

- ◆ DONG Haibo 董海波, *Jiyu youxiaoxing de qiye renli ziyuan peixun moshi goujian* 基于有效性的企业人力资源培训模式构建 (Costruire dei modelli di training efficaci per le risorse umane delle imprese), *Renli ziyuan guanli*, 2015.
- ◆ EUSME Centre, «HR Challenges in China», 2015.
- ◆ FEWSMITH, Joseph, «Jiang Zemin Takes Command», *Current History* 97, n. 620 (1998): 250–56.
- ◆ FLEISHER, Belton, Haizheng Li e Min Qiang Zhao, «Human capital, economic growth, and regional inequality in China», *Journal of Development Economics* 92 (2010): 215–31.
- ◆ Fondazione Italia Cina, «La Cina nel 2010 : Scenari e Prospettive per le Imprese», 2010.
- ◆ FRIEDMAN, Edward, «The Flaws and Failures of Mao Zedong's Communist Fundamentalism», *The Australian Journal of Chinese Affairs* 18 (1987): 147–54.
- ◆ GAO Ning Feng 高宁峰, *Jiyu rencai peiyang de renli ziyuan guanli moshi sikao* 基于人才培养的人力资源管理模式思考 (Riflessioni sui modelli di gestione delle risorse umane che sviluppano il talento), *Zhongguo zhuce kuaijishi*, 2015.
- ◆ HAN, Jing e Jian Han, «Network-based recruiting and applicant attraction in China: insights from both organizational and individual perspectives», *International Journal of Human Resource Management* 20, n. 11 (2009): 2228–49.
- ◆ HASSARD, John, Jonathan Morris e Jackie Sheehan, «The 'third way': the future of work and organization in a 'corporatized' Chinese economy», *The International Journal of Human Resource Management* 15, n. 2 (2004): 314–30.
- ◆ HASSARD, John, Jonathan Morris, Jackie Sheehan e Xiao Yuxin, «China's state-owned enterprises: economic reform and organizational restructuring», *Journal of Organizational Change Management* 23, n. 5 (2010): 500–516.
- ◆ HECKMAN, James J., «China's Investment in Human Capital», *Economic Development and Cultural Change* 51, n. 4 (2003): 795–804.
- ◆ HOM, Peter W. e Zhixing Xiao, «Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese employees' retention», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011): 188–202.
- ◆ HUO, Y. Paul e Mary Ann Von Glinow, «On transplanting human resource practices to China: A culture-driven approach», *International Journal of Manpower* 16, n. 9 (1995): 3–15.
- ◆ JAUSSAUD, Jacques e Xueming Liu, «When in China ... The HRM practices of Chinese and foreign-owned enterprises during a global crisis», *Asia Pacific Business Review* 17, n. 4 (2011): 473–91.
- ◆ JONES, Philip P. e Thomas T. Poleman, «Communes and the Agricultural Crisis in Communist China», *Stanford University* 3 (1962): 3–22.

- ◆ KING, Ambrose Yeo-chi, «A Voluntarist Model of Organization: The Maoist Version and Its Critique», *The British Journal of Sociology* 28, n. 3 (1977): 363–74.
- ◆ KO, Wai Wai e Gordon Liu, «Overcoming the liability of smallness by recruiting through networks in China: a guanxi-based social capital perspective», *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 1–28.
- ◆ KRAUS, Richard Curt, «The Limits of Maoist Egalitarianism», *Asian Survey* 16, n. 11 (1976): 1081–96.
- ◆ KUCZERA, Malgorzata e Simon Field, «A Learning for Jobs Review of China 2010», 2010.
- ◆ KUNG, James Kai-sing e Justin Yifu Lin, «The Causes of China's Great Leap Famine, 1959 – 1961», *Economic Development and Cultural Change* 52, n. 1 (2003): 51–73.
- ◆ LAW, K. S., D. K. Tse e N. Zhou, «Does Human Resource Management Matter in a Transitional Economy? China as an Example», *Journal of International Business Studies* 34, n. 3 (2003): 255–65.
- ◆ LEEMING, Frank, «Chinese Industry: Management Systems and Regional Structures», *Transactions of the Institute of British Geographers* 10, n. 4 (1985): 413–26.
- ◆ LEMOINE, Françoise, *L'economia cinese*, Bologna: Il mulino, 2005.
- ◆ LI, Wei e Dennis Tao Yang, «The Great Leap Forward: Anatomy of a Central Planning Disaster», *Journal of Political Economy* 113, n. 4 (2005): 840–77.
- ◆ LI Yanping e Qi Lingyuan 李燕萍, 齐伶俐, «*Hulianwang jia*» *shidai de yuangong zhaopin guanli: tujing, yingxiang he qushi* “互联网+”时代的员工招聘管理: 途径、影响和趋势 (La gestione del reclutamento del personale nell'era “Internet +”: approcci, influenze e tendenze), Economics and Management School, Wuhan University, 2016.
- ◆ LI, Yiqiong e Peter Sheldon, «HRM lives inside and outside the firm: employers, skill shortages and the local labour market in China», *The International Journal of Human Resource Management* 21, n. 12 (2010): 2173–93.
- ◆ LIU, Xuewei, Kristina Potocnik e Neil Anderson, «Applicant Reactions to Selection Methods in China», *International Journal of Selection and Assessment* 24, n. 3 (2016): 296–303.
- ◆ LOCKETT, Martin e Craig R. Littler, «Trends in Chinese Enterprise Management, 1978-1982», *World Development* 11, n. 8 (1983): 683–704.
- ◆ LU, Xin An e Jie Lu, «The leadership theories and practices of Mao Zedong and Deng Xiaoping», in *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*, 206–38, 2008.
- ◆ MCMILLAN, John e Barry Naughton, «How to Reform a Planned Economy: Lessons from China», *Oxford Review of Economic Policy* 8, n. 1 (1992): 130–43.

- ◆ MUSU, Ignazio, «La Cina alla vigilia del cambio di potere», *Il Mulino* 3, n. 416 (2012): 531-539.
- ◆ NOLAN, Jane, «Good guanxi and bad guanxi: Western bankers and the role of network practices in institutional change in China», *The International Journal of Human Resource Management* 22, n. 16 (2011): 3357-72.
- ◆ OECD, «Active with the People's Republic of China», 2016.
- ◆ ———, «Education Indicators in Focus», Vol. Maggio, 2012.
- ◆ OVERMAN, Stephenie, «Recruiting in China», *HR Magazine*, 2001.
- ◆ PALTEMAA, Lauri, «The Maoist Urban State and Crisis: Comparing Disaster Management in the Great Tianjin Flood in 1963 and the Great Leap Forward Famine», *The China Journal* 66 (2011): 25-51.
- ◆ PASQUINO, Pasquale, «L'enigma della Cina post-maoista», *Il Mulino* 6 (2012): 1085-1092.
- ◆ RAMPINI, Federico, *Il secolo cinese : storie di uomini, città e denaro dalla fabbrica del mondo*, Milano: Mondadori, 2005.
- ◆ SABATTINI, Mario e Paolo Santangelo, *Storia della Cina*, Roma: Laterza, 2005.
- ◆ SABIN, Lora, «New Bosses in the Workers' State: The Growth of Non-State Sector Employment in China», *The China Quarterly* 140 (1994): 944-70.
- ◆ SAMARANI, Guido, «Anni difficili: la Cina dalla fine della rivoluzione culturale alla morte di Mao (1969-1976)», in *L'Asia tra passato e futuro. Scritti in ricordo di Enrica Collotti Pischel*, 35-48. Giuffrè Editore, 2014.
- ◆ ———, *La Cina del Novecento : dalla fine dell'Impero a oggi*, "Biblioteca di cultura storica", Torino: Einaudi, 2004.
- ◆ ———, «Situazione economica, classe operaia e partito comunista alla fine degli anni '20 in Cina», *Annali della Facoltà di Lingue e Letterature straniere di Ca' Foscari* 20, n. 3 (1981): 183-208.
- ◆ «SavioNews#32», Newsletter pubblicata da Savio Macchine Tessili spa, n. 32, giugno 2012.
- ◆ SCHRAM, Stuart R., «China after the 13th Congress», *The China Quarterly* 114 (1988): 177-97.
- ◆ ———, «"Economics in Command?" Ideology and Policy since the Third Plenum, 1978-84», *The China Quarterly* 99 (1984): 417-61.
- ◆ ———, «Mao Zedong a Hundred Years On : The Legacy of a Ruler», *The China Quarterly* 137 (1994): 125-43.
- ◆ ———, «The Limits of Cataclysmic Change: Reflections on the Place of the "Great Proletarian Cultural Revolution" in the Political Development of the People's Republic of China», *The China Quarterly* 108 (1986): 613-24.

- ◆ SELDEN, Mark, «Jack Gray, Mao Zedong and the Political Economy of Chinese Development», *The China Quarterly* 187 (2006): 680–85.
- ◆ SHEEHAN, Jackie, *Chinese Workers: A New History*, Taylor & Francis e-Library, 2002.
- ◆ SHEN, Jie e Vincent Edwards, «Recruitment and selection in Chinese MNEs», *The International Journal of Human Resource Management* 15, n. 4–5 (2007): 814–35.
- ◆ SISCI, Francesco, *Made in China : la vita quotidiana di un paese che cambia*, Roma: Carocci, 2004.
- ◆ STRONG, Tracy B. e Helene Keyssar, «Anna Louise Strong : Three Interviews with Chairman Mao Zedong», *The China Quarterly* 103 (1985): 489–509.
- ◆ SULLIVAN, Lawrence R., «Assault on the Reforms: Conservative Criticism of Political and Economic Liberalization in China, 1985-86», *The China Quarterly* 114 (1988): 198–222.
- ◆ SUN SAN WONG, Peter e Philip Arthur Neck, «When East meets West : a proposed study to develop, mantain and reinstate harmony in business», in *Third Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy 2013)*, 104–15, 2013.
- ◆ The World Bank, «China 2030», 2012.
- ◆ VINCIGUERRA, Luca, «Ondata di scioperi nel Guangdong», *Il Sole 24 Ore*, n. 322 (24 novembre 2011).
- ◆ VON GLINOW, Mary Ann e Mary B. Teagarden, «The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-U.S. Cooperative Ventures: Problems and Solutions», *Human Resource Management* 27, n. 2 (1988): 201–29.
- ◆ WANG Feng 王丰, *Qiye kuaguo jingying zhong renli ziyuan guanli moshi de xuanze yanjiu* 企业跨国经营中人力资源管理模式的选择研究 (La selezione dei modelli di gestione delle risorse umane nel management internazionale), *Journal of Hebei University of Engineering (Social Science Edition)* 27, n. 2 (2010), 33-34.
- ◆ WANG, Jia, Greg G. Wang, Wendy E. A. Ruona e Jay W. Rojewski, «Confucian Values and the Implications for International HRD», *Human Resource Development International* 8, n. 3 (2005): 311–26.
- ◆ WANG, Ruth e Michael Ballot, «Chinese Labor Relations in Transition: Where Will All the Workers Go?», *Labor Law Journal* 46, n. 6 (1995): 376–79.
- ◆ WANG, Xiaoyun, Nealia Sue Bruning e Siqing Peng, «Western high-performance HR practices in China: a comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises Xiaoyun», *The International Journal of Human Resource Management* 18, n. 4 (2007): 684–701.
- ◆ WANG, Yan e Yudong Yao, «Sources of China's economic growth 1952-1999: incorporating human capital accumulation», *China Economic Review* 14 (2003): 32–52.

- ◆ WARNER, Malcolm, «Chinese enterprise reform, human resources and the 1994 Labour Law», *The International Journal of Human Resource Management* 7, n. 4 (1996): 1996.
- ◆ ———, «Globalization, labour markets and human resources in Asia-Pacific economies: an overview», *The International Journal of Human Resource Management* 13, n. 3 (2002): 384-398.
- ◆ ———, «Human resource management in China revisited», *The International Journal of Human Resource Management* 15, n. 4-5 (2004): 617-34.
- ◆ ———, «Human resource management in the People's Republic of China», in *Human Resource Management in Developing Countries*, 285, 2003.
- ◆ ———, «In search of Confucian HRM: theory and practice in Greater China and beyond», *The International Journal of Human Resource Management* 21, n. 12 (2010): 2053-78.
- ◆ ———, «Management in China: Systems reform, human resources and emergent globalization», *Human Systems Management* 30, n. 1-2 (2011): 1-9.
- ◆ ———, «Reassessing human resource management 'with Chinese characteristics': An overview», *The International Journal of Human Resource Management* 19, n. 5 (2008): 771-801.
- ◆ ———, «Society and HRM in China», *The International Journal of Human Resource Management* 22, n. 16 (2011): 3223-44.
- ◆ WARNER, Malcolm e Ng Sek-Hong, «Collective Contracts in Chinese Enterprises: A New Brand of Collective Bargaining under "Market Socialism"?, *British Journal of Industrial Relations* 37, n. 2 (1999): 295-314.
- ◆ WEMHEUER, Felix, «Dealing with Responsibility for the Great Leap Famine in the People's Republic of China», *The China Quarterly* 201 (2010): 176-94.
- ◆ WOODHAMS, Carol, Ben Lupton e Huiping Xian, «The persistence of gender discrimination in China - evidence from recruitment advertisements», *The International Journal of Human Resource Management* 20, n. 10 (2009): 2084-2109.
- ◆ World Economic Forum, «The human capital report 2016», 2016.
- ◆ WRIGHT, Tim, «'The Spiritual Heritage of Chinese Capitalism': Recent Trends in the Historiography of Chinese Enterprise Management», *The Australian Journal of Chinese Affairs* 19 (1988): 185-214.
- ◆ XING, Chunbing, «Human Capital and Urbanization in the People's Republic of China», 2016.
- ◆ YANG, Dali, «Patterns of China's Regional Development Strategy», *The China Quarterly* 122 (1990): 230-57.
- ◆ YANG, Fu, «Guanxi human resource management practices as a double-edged sword: The moderating role of political skill», *Asia Pacific Journal of Human*

Resources 52, n. 4 (2014): 496–510.

- ◆ YE, Lei, David Tweed e Paul Toulson, «Knowledge Management in the East: A Chinese Manufacturing Case Study», in *Proceedings of the 8Th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, Vols 1 and 2*, 818–25, 2011.
- ◆ YEH, K. C., «Macroeconomic Changes in the Chinese Economy during the Readjustment», *The China Quarterly* 100 (1984): 691–716.
- ◆ ZHAO, Shuming, «Application of human capital theory in China in the context of the knowledge economy», *The International Journal of Human Resource Management* 19, n. 5 (2008): 802–17.
- ◆ ZHAO Shuming 赵曙明, *Zhongguo renli ziyuan guanli sanshinian de zhuanbian licheng yu fawang* 中国人力资源管理三十年的转变历程与展望 (Percorsi e prospettive di cambiamento in trent'anni di gestione delle risorse umane), Nanjing University Business School, 2005.
- ◆ ZHU, Cherrie Jiuhoa, Brian K. Cooper, Di Fan e Helen De Cieri, «HR practices from the perspective of managers and employees in multinational enterprises in China: Alignment issues and implications», *Journal of World Business* 48 (2013): 241–50.
- ◆ ZHUANG, Juzhong, Paul Vandenberg e Yiping Huang, «Growing beyond the Low-Cost Advantage: How the People's Republic of China can Avoid the Middle-Income Trap», 2012.
- ◆ ZUO Renshu e Yan Xiumei 左仁淑, 殷秀梅, *Shilun renli ziyuan guanli lilun fazhan de jieduanxing* 试论人力资源管理理论发展的阶段性 (Le fasi di sviluppo delle teorie di gestione delle risorse umane), *Guanli kexue*, 1999.

SITOGRAFIA

- ◆ BATTAGLIA Gabriele, *Gli operai cinesi sono vittime di poche regole e tanta improvvisazione*, in “www.internazionale.it”, 02.12.2016, <http://www.internazionale.it/notizie/gabriele-battaglia/2016/12/02/cina-incidente-centrale-elettrica> , 13.01.2017.
- ◆ ———, *In Cina una nuova classe lavoratrice comincia a rivendicare i suoi diritti*, in “www.internazionale.it”, 27.12.2016, <http://www.internazionale.it/notizie/gabriele-battaglia/2016/12/27/cina-lavoratori-diritti> , 13.01.2017.
- ◆ CAVESTRI Laura, *I manager Inter? Tutti a scuola di «cultura cinese»*, in “www.ilsole24ore.com”, 30.09.2016, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-09-29/i-manager-inter-tutti-scuola-cultura-cinese-181425.shtml?uud=ADGosRTB> , 14.10.2016.
- ◆ CURZIO, Alberto Quadrio, *Se il G20 cinese non è stato solo utopia*, in

- ["www.ilsole24ore.com"](http://www.ilsole24ore.com), 08.09.2016,
<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-09-08/se-g20-cinese-non-e-stato-solo-utopia-072718-PRV.shtml?uuid=ADgjKjGB>, 17.10.2016.
- ◆ DA He Wang 大河网, *Kan qiye biangeqi de rencai zhanlue ni xuyao dudong zhe san jia gonsi* 看企业变革期的人才战略 你需要读懂这三家公司 (È necessario informarsi su queste tre ditte se si pensa alla strategia del talento in quest'epoca di cambiamento per le imprese), in ["www.ce.cn"](http://www.ce.cn), 14.10.2016,
http://cz.ce.cn/xwzx/201610/14/t20161014_4380573.shtml, 07.01.2016.
 - ◆ DI MAGGIO Rosario, *Cina: struttura salariale e remunerazione dei dipendenti*, in ["www.newsmercati.com"](http://www.newsmercati.com), 2012,
http://www.newsmercati.com/Cina_struttura_salariale_e_remunerazione_dei_dipendenti, 21.01.2017.
 - ◆ FABI Gianfranco, *Confucio e l'etica del capitalismo*, in ["www.ilsole24ore.com"](http://www.ilsole24ore.com), 2010, http://gianfrancofabi.blog.ilsole24ore.com/2010/10/07/confucio-e-letica-del-capitalismo/?refresh_ce=1, 15.12.2016.
 - ◆ FATIGUSO, Rita, *Cina: la crescita (+6,9%) è ai minimi degli ultimi 25 anni, ma in linea con le previsioni. La Banca centrale inietta 91 miliardi*, in ["www.ilsole24ore.com"](http://www.ilsole24ore.com), 19 gennaio 2016,
<http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-01-19/cina-crescita-68percento-e-minimi-ultimi-25-anni-065425.shtml?uuid=AC5wToCC>, 17.11.2016.
 - ◆ ———, *Il B20 della Cina, un Summit per rilanciare la ripresa mondiale*, in ["www.ilsole24ore.com"](http://www.ilsole24ore.com), 03.09.2016,
<http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-09-03/il-b20-cina-summit-rilanciare-ripresa-mondiale-095635-PRV.shtml?uuid=ADESmbEB>, 18.10.2016.
 - ◆ ———, *La crescita esponenziale del costo del lavoro*, in ["www.ilsole24ore.com"](http://www.ilsole24ore.com), 1 settembre 2015, http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2015-09-01/la-crescita-esponenziale-costo-lavoro-063512.shtml?uuid=ACr6ttp&refresh_ce=1, 17.11.2016.
 - ◆ ———, *Lo yuan entra nel paniere delle valute del Fondo monetario internazionale*, in ["www.ilsole24ore.com"](http://www.ilsole24ore.com), 01.10.2016,
<http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-10-01/lo-yuan-oggi-entra-paniere-valute-fondo-monetario-internazionale-123506-PRV.shtml?uuid=ADKa9aUB>, 18.10.2016.
 - ◆ HOUT Thomas e David Michael, *A Chinese Approach to Management*, in ["www.hbr.org"](http://www.hbr.org), 2014, <https://hbr.org/2014/09/a-chinese-approach-to-management>, 13/10/16.
 - ◆ HU Yongqi, *Steps planned to boost economy in the northeast*, in ["europe.chinadaily.com.cn"](http://europe.chinadaily.com.cn), 19.10.2016,
http://europe.chinadaily.com.cn/business/2016-10/19/content_27102391.htm, 19.10.2016.
 - ◆ Open Source Management, *Imprenditori senza confini. Avviare un business in Cina*,

in "www.opensourcemanagement.it",
<http://www.opensourcemanagement.it/impreditori-senza-confini-avviare-un-business-in-cina/>, 11.12.2016.

- ◆ PANETTI Maurizio, *In Asia è partita la guerra dei talenti manageriali*, in "www.agichina.it", 2016, <http://www.agichina.it/la-parola-allesperto/notizie/in-asia-ersquopartita-la-guerra-dei-talenti-manageriali>, 13.12.2016.
- ◆ PEOPLE'S DAILY, *Keynote Speech by H.E. Xi Jinping, President of the People's Republic of China, at the Opening Ceremony of the B20 Summit*, in "en.people.cn", 04.09.2016, <http://en.people.cn/n3/2016/0904/c90000-9110023.html>, 17.10.2016.
- ◆ Per gli annunci di lavoro presentati nel capitolo 3 si veda: www.hrjob360.com.
- ◆ Per la definizione sul Net Domestic Product (tabella 2):
<http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/economics/net-domestic-product-ndp-2422>.
- ◆ Per la definizione sul Net Material Product (tabella 2):
<http://www.encyclopedia.com/history/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/net-material-product>.
- ◆ Per la Labour Contract Law del 2008 si veda
http://www.leggicinesi.it/view_doc.asp?docID=339.
- ◆ Per la Labour Law del 1994: http://www.leggicinesi.it/view_doc.asp?docID=116.
- ◆ PFEFFER Jeffrey, *Recruiting for the Global Talent War*, in "www.ebscohost.com", 2005, <http://web.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=686dc686-215e-4125-8d6c-fc929212999f%40sessionmgr102&hid=116&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=18071210&anchor=AN0018071210-4>, 02.12.2016.
- ◆ PIERANNI Simone, *L'industria del guanxi. Ancora sulla meritocrazia*, in "www.china-files.com", 09.01.2013, <http://www.china-files.com/it/link/24843/lindustria-del-guanxi-ancora-sulla-meritocrazia>, 22.12.2016.
- ◆ RYAN, Sally. *Talk with Mao*, in "www.marxists.org", 2002, <https://www.marxists.org/reference/archive/strong-anna-louise/1946/talkwithmao.htm>, 29/09/2016.
- ◆ SANTEVECCHI, Guido, *Il G20 dei record: così la Cina si prepara al mega-vertice di Xi*, in "www.corriere.it", 02.09.2016, http://www.corriere.it/esteri/16_settembre_02/g20-record-cina-mega-vertice-xi-jinping-hangzhou-a2ddc042-706f-11e6-acff-0ba0a2f56bad.shtml?refresh_cecp, 17.10.2016.
- ◆ Sito ufficiale Bottero <https://www.bottero.com/it/>.
- ◆ Sito ufficiale China Hi-tech Group, www.chtgc.com.

- ◆ Sito ufficiale Hanergy, www.hanergy.com .
- ◆ Sito ufficiale National Bureau Statistics of China <http://www.stats.gov.cn/english/> .
- ◆ Sito ufficiale Savio <https://www.saviotechnologies.com/savio/it/Pages/default.aspx> .
- ◆ Sito ufficiale The World Bank <http://data.worldbank.org/> .
- ◆ Sito ufficiale Trading Economics <http://it.tradingeconomics.com/> .
- ◆ UNCTAD STAT, United Nations Conference on Trade and Development <http://unctadstat.unctad.org/EN/> .
- ◆ VINCIGUERRA Luca, *Aziende cinesi ostaggio del turnover*, in “www.ilsole24ore.com”, 19.10.2012, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-10-19/aziende-cinesi-ostaggio-turnover-092821.shtml?uuid=Ab0aefuG&fromSearch> , 17.12.2012.
- ◆ VIRDIS Alessia, *Il ritorno di fiamma della Cina per Confucio*, in “www.limesonline.com”, 20.01.2011, <http://www.limesonline.com/il-ritorno-di-fiamma-della-cina-per-confucio/18881> , 23.12.2016.
- ◆ XINHUA, *China's economy better than expected: Premier Li*, in “en.people.cn”, 11.10.2016, <http://en.people.cn/n3/2016/1011/c90883-9125253.html> , 13.10.2016.
- ◆ ———, *China's economy stabilizes with better quality*, in “www.xinhuanet.com/english”, 19.10.2016, http://news.xinhuanet.com/english/2016-10/19/c_135765589.htm , 19.10.2016.
- ◆ ———, *China's economy stabilizes with solid performance*, in “www.xinhuanet.com/english”, 19.10.2016, http://news.xinhuanet.com/english/2016-10/19/c_135766000.htm , 19.10.2016.
- ◆ ———, *China launches industrial investment fund to reduce poverty*, in “www.chinadaily.com.cn”, 18.10.2016, http://www.chinadaily.com.cn/business/2016-10/18/content_27092819.htm , 18.10.2016.
- ◆ ———, *China lays out plan for agricultural modernization by 2020*, in “europe.chinadaily.com.cn”, 21.10.2016, http://europe.chinadaily.com.cn/business/2016-10/21/content_27126232.htm , 21.10.2016.
- ◆ ———, *Spotlight: G20 Hangzhou summit offers impetus to BRICS' greater role in global economic governance*, in “news.xinhuanet.com”, 16.10.2016, http://news.xinhuanet.com/english/2016-10/16/c_135758050.htm , 17.10.2016.

- ◆ ZHAO Xiao Yun 赵筱贇, *Zhongguo jingji zheng mianlin jiu ge chaoji da bianju* 中国经济正面临9个超级大变局 (L'economia cinese sta affrontando nove grandi sfide), Zheng Lei, Aisixiang, 19.11.2015, <http://www.aisixiang.com/data/94123.html> .
- ◆ Zhongguo Renli Ziyuanwang 中国人力资源网, *Erlingyiqi nian zenme zuo zhaopin? Kan zhe jiu tiao jiu gou le* 2017年怎么做招聘? 看这9条就够了 (Come si recluterà il personale nel 2017? Basta guardare questi nove punti), in "www.hr.com.cn", 29.12.2016, <http://www.hr.com.cn/p/1423415846> , 06.01.2017.

RINGRAZIAMENTI

Voglio ringraziare le persone che sono da sempre, o quasi, al mio fianco e che ogni giorno continuano a credere in me e a volere il mio bene.

Ringrazio innanzitutto i miei genitori per l'amore con cui mi hanno cresciuta e con cui hanno sostenuto le mie scelte, riponendo in me fiducia e stima. Dedico pertanto la mia tesi di laurea a tutti i preziosi insegnamenti che mia madre mi ha amorevolmente trasmesso e a tutte le fatiche che mio padre compie quotidianamente per la mia famiglia. Ringrazio i miei fratelli perché riescono sempre a rendere la mia quotidianità più divertente, spensierata e felice.

Ringrazio mia nonna Sulma, la mia maestra di vita e il mio punto di riferimento, colei che è stata al mio fianco da quando sono nata, supportandomi in tutti i miei momenti di sconforto e godendo assieme a me di tutte le mie gioie.

Ringrazio i miei zii, Victor e Silvana, e i miei cugini, Nicola e Manuele, per il bene che mi vogliono e per l'affetto che non mi hanno mai fatto mancare.

Ringrazio infine Giovanni, la persona che mi ha aiutato a credere in me stessa e che mi aiuta a crescere tutti i giorni, colui che gioisce di cuore per tutti i miei traguardi e che mi supporta in tutti i modi in cui una persona può essere supportata, senza mai farmi mancare il suo amore.