



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale in  
Lingue e istituzioni economiche e giuridiche dell'Asia e dell'Africa  
Mediterranea

Tesi di Laurea

**Sinergie sino-europee nel mondo automobilistico: il  
caso della MG Rover e il ruolo strategico del  
“Vecchio continente” nella crescita dell'industria  
dell'auto cinese**

**Relatore**

Ch. Prof. Franco Gatti

**Correlatrice**

Ch.ma. Prof.ssa Daniela Rossi

**Laureando**

Christian Sergio  
Matricola 875013

**Anno Accademico**

2019 / 2020

## 前言

全球工业中的汽车部门一直是工业化国家间商业力量关系中最重要部门之一。汽车是最有助于促进人和物以最令车主满意的方式和时间移动的发明之一。在汽车作为一种大批量产品推向市场之前，人类从未有过这样的可能性，因为在依靠动物牵引的车辆行驶极长距离时，主要是生理上的障碍，而在铁路上行驶时，又是时空上的障碍，必须遵守铁路制定的时间表，并且仅限于从一个车站到另一个车站的移动；如果我们考虑到空运，则更是如此，因为空运是在第二次世界大战后才真正为文明世界提供的，而且由于低成本公司的兴起，近年来才在经济上更加方便。关键的地理区域基本上有三个：北美、欧洲和日本。1886年，工程师卡尔·本茨（Carl Benz）生产了世界上第一辆内燃机汽车，而在密歇根州，亨利·福特（Henry Ford）在20世纪初创建了基于流水线技术的工业生产模式。今天，它仍然被使用，连同主要源于20世纪下半叶在日本诞生的“丰田”概念的其他方法，它们构成了世界上大多数汽车的基本生产结构。这三个宏观领域是生产、工程、营销、设计、原型设计的核心，更广泛地说，是所有与汽车行业、其高技能劳动力和技术诀窍有关的活动的核心（尽管越来越多地遍布全球，以利用规模经济和降低成本）。

正是出于这个原因，近年来，发展中国家，特别是中国市场，越来越多地把目光投向工业化国家，以期在汽车生产和销售方面达到与世界舞台上主要参与者相同的质量标准。与此同时，由于2008年经济危机的影响依然明显，全球汽车市场正经历一个非常微妙的阶段，冠状病毒大流行使这种情况更加严重，在这种情况下，环境可持续性问题以及吸热式发动机的二氧化碳排放问题，越来越重要。在这种情况下，中国市场和中国可以成为欧洲汽车制造商的有效盟友，欧洲汽车制造商越来越需要新的市场来销售其最新车型，以及电动汽车生产的技术合作伙伴（混合动力发动机的排放量极低，全电动动力系统的排放量几乎为零），由于中国是世界上最大的锂电池生产国，锂电池是新型电动汽车的关键部件。同时，自1978年邓小平开启改革开放以来，中国政府把提高工业生产质量标准作为今后几年的主要目标之一，这与中国政府以低成本摆脱“世界工厂”的美誉是一致的，质量平平的产品，转而成为一个全工业化国家，在研发方面投入大量资金，所有部门的生产质量都随之提高，最近李克强总理在2015年5月提出的“中国制造2025”项目就表明了这一点。在汽车领域，中国与世界各国合作的第一次尝试是以合资企业的形式进行的，在合资企业中，西方（或日本）的合作伙伴始终是技术最先进的，占据主导地位。他或她贡献了技术诀窍和管理、生产和销售，作为回报，他或她获得了进入巨大中国市场的机会。尽管这种形式的合作至少在理论上带来了双边利益，但它更偏向于欧洲伙伴，因为传递给对口方的技术诀窍往往是过时的，不是最新的，从商业上利用这种知识对中国对口方来说并不是一件容易的事。因此，随着近年来中国经济的快速增长，中国制造商在有利的经济和财政政策的支持下，已经处于有利的地位，购买越来越陷入财务困境的一些欧洲制造商的股票（上汽上海汽车工业集团收购MG罗孚就是一个很好的例子）。

通过这种方式，中国制造商能够更快、更有效地获得技术和诀窍，首先受益于国内市场，使在这一领域获得的设计和技能适应中国市场。因此，本研究将试图更好地了解中国在汽车市场中的地位，中国汽车市场已从基本上由三个主要参与者主导转变为

一个日益全球化的体系，重点关注欧洲和中国之间的新协同效应。考虑到中国汽车工业在许多领域的落后状况，我们将以 MG 罗孚上汽集团和皮德蒙特风格供应链集群为例，分析汽车行业在欧洲进行收购的主要驱动力，这是世界上唯一一个顶级能力集中在各个领域的领域与汽车工业有关的部门，特别是在概念设计领域。2005 年，中国长安汽车公司和江淮汽车公司都在那里成立了汽车设计研发中心。我们将努力了解意大利和中国之间的合作在不久的将来会如何发展，在全球汽车市场中，成本降低的驱动力越来越大，加之受到冠状病毒大流行的严重打击，导致交通中断数月，基本上是在全世界，试着想象意大利（更广泛地说是欧洲）在国际竞争舞台上的角色。意大利必须保持警惕，以免将其在意大利出口的四个基本领域（家具、自动化、食品和服装）所拥有的战略专门知识分散和出售给中国公司和其他收购意大利公司的外国公司，相反，他们试图利用巨大的中国市场提供的巨大机会。它还将调查中国公司所采用的收购后战略，这些战略是发展中国家公司特有的，旨在最大限度地提高所获得资源的吸收能力，降低与这些业务有关的风险，这些业务融合了完全不同的企业现实。

本文分为两个部分：第一部分是本文的主题，第二部分是意汉词汇表，旨在分析本研究所涉及的学科领域的术语，追溯两种语言系统之间的对应关系。术语表由术语表和书目条目组成，使用 SGML（标准通用标记语言）元语言编写，这是 ISO 于 1986 年批准的正式标准。在第一部分的第一章中，我们将从 1949 年中华人民共和国诞生开始，简要地重建中国汽车业的历史；在第二章中，我们将分析中国在欧洲收购的方式和目标；第三章考察南京汽车集团收购历史悠久的 MG 罗孚品牌汽车公司（一年后被上汽集团吸收），而第四章分析了皮埃蒙特大区的设计链产业集群，这是一个世界著名的汽车设计中心，代表了中国收购中最受追捧的资产之一，这是精细化专业化的象征，因此是意大利以及更普遍的欧洲工业界在全球大市场中保持领先地位的不可或缺的资源。第二部分是术语部分。

## INDICE

Prefazione	1
PARTE PRIMA	5
<b>Capitolo 1</b>	
Storia dell'industria automobilistica cinese dal 1949 ai giorni nostri	6
1.1 Gli albori dell'industria automobilistica cinese: l'era della pianificazione centralizzata	6
1.2 1978-1993: fase di espansione	8
1.3 1994-2003: la prima politica industriale del settore <i>automotive</i>	14
1.4 Dal 2004 a oggi	17
<b>Capitolo 2</b>	
Sinergie sino-europee	22
2.1 Le case cinesi si affacciano sull'Europa	22
2.2 Motivi strategici	24
2.3 Il continente europeo come destinazione preferita	25
2.4 Strategie post acquisizione	29
2.4.1 <i>Partnering approach</i>	29
2.4.2 Creazione di nuove fonti di valore	32
2.4.3 Sfruttamento interno degli asset acquisiti	33
<b>Capitolo 3</b>	
Il caso della MG-Rover	35
3.1 Contesto storico	35
3.2 Nascita della MG-Rover	37
3.3 Strategie post acquisizione	38
3.4 NAC entra a far parte del mondo SAIC	41
<b>Capitolo 4</b>	
Il ruolo chiave del design nella creazione delle auto: il <i>cluster</i> industriale piemontese	44
4.1 Economia della conoscenza	45
4.2 L'industria torinese del <i>concept design</i>	47
Conclusioni	49

PARTE SECONDA: REPERTORIO TERMINOGRAFICO	50
Schede terminografiche	51
Schede bibliografiche	122
Tabella di consultazione rapida: italiano-cinese	127
Tabella di consultazione rapida: cinese-italiano	133
Fonti bibliografiche	139

## PREFAZIONE

Il settore automobilistico dell'industria globale è da sempre uno dei settori di maggior rilevanza nell'ambito dei rapporti di forza commerciale tra i paesi industrializzati.

L'automobile, nello specifico, rappresenta in sé una delle invenzioni che più ha contribuito alla facilitazione del movimento di persone e cose nei modi e tempi più graditi a colui che ne ha posseduto o ne possiede una. L'uomo non aveva mai avuto tale possibilità prima dell'introduzione, nel mercato, dell'automobile come prodotto di massa, a causa degli impedimenti di natura soprattutto fisiologica nel percorrere tratte estremamente lunghe affidandosi a veicoli a trazione animale, e di natura spazio-temporale per quanto riguarda lo spostamento su rotaia, dovendo obbligatoriamente rispettare gli orari stabiliti dalle ferrovie ed essendo limitati allo spostamento da stazione a stazione; a maggior ragione se si considerano gli spostamenti via aerea, resi realmente accessibili al mondo civile solamente nel secondo dopoguerra, e solo negli ultimi anni più convenienti economicamente grazie all'ascesa delle compagnie low-cost.

Le aree geografiche chiave sono essenzialmente tre: il nord America, l'Europa e la penisola giapponese. È infatti nel vecchio continente che nel 1886 venne prodotta, dall'ingegnere Carl Benz, la prima automobile al mondo con motore a scoppio, mentre nello stato del Michigan Henry Ford diede vita, nei primi anni del ventesimo secolo, al modello industriale produttivo basato sull'utilizzo della tecnologia della catena di montaggio che ancora oggi, insieme ad altri approcci derivati soprattutto dal concetto del "Toyotismo" con la sua "produzione snella"<sup>1</sup>, nato in Giappone nella seconda metà del ventesimo secolo, costituisce l'assetto produttivo di base della maggior parte delle produzioni mondiali nel mondo dell'automobile. Queste tre macro aree sono il fulcro delle attività di produzione (anche se sempre più dislocata tra le varie parti del globo per lo sfruttamento di economie di scala e riduzione dei costi), ingegnerizzazione, commercializzazione, marketing, design, prototipizzazione, e più in generale di tutte le attività connesse al mondo dell'automobile, della manodopera altamente qualificata e del relativo know-how.

È proprio per tale ragione che, negli ultimi anni, i mercati in via di sviluppo e in particolare quello cinese, stanno guardando sempre più ai paesi industrializzati, in un'ottica di raggiungimento degli standard qualitativi nella produzione e distribuzione delle automobili dei

---

<sup>1</sup> *Il sistema Toyota*, <http://www00.unibg.it/dati/corsi/88003/44924-il%20%20sistema%20toyota.pdf>, 8 marzo 2021.

maggiori attori presenti sulla scena mondiale.

Contemporaneamente, il mercato dell'automobile in tutto il mondo vive un momento molto delicato a causa degli effetti ancora visibili della crisi economica del 2008, situazione peggiorata ancor più dalla pandemia di coronavirus, in un contesto in cui il tema della sostenibilità ambientale (e quindi anche delle emissioni di Co2 dei motori endotermici) è sempre più centrale. In questo scenario, il mercato cinese e la Cina possono proporsi come dei validi alleati delle case automobilistiche europee, che hanno sempre più bisogno di nuovi mercati nei quali collocare gli ultimi modelli di automobili, e di partner tecnologici per la produzione di veicoli elettrici (ad emissioni estremamente basse nei motori ibridi e praticamente nulle con le propulsioni *full electric*) occupando, la Cina, la posizione di maggior produttore mondiale di batterie al litio, componente centrale delle nuove macchine elettriche. Allo stesso tempo il governo cinese, fin dal periodo di riforme e apertura economica inaugurato nel 1978 con Deng Xiaoping, ha stabilito come uno degli obiettivi principali degli anni a venire il miglioramento degli standard di qualità nella produzione industriale, coerentemente con l'ambizione di scrollarsi di dosso l'appellativo di "fabbrica del mondo" con produzioni di qualità mediocre a basso costo, per diventare invece un paese pienamente industrializzato con investimenti massicci nella ricerca e sviluppo, con il conseguente miglioramento della qualità delle produzioni in tutti i settori, come indicato più recentemente nel progetto "Made in China 2025", presentato dal premier Li Keqiang nel maggio del 2015<sup>2</sup>.

Nel campo automobilistico, i primi tentativi di collaborazione tra le realtà cinese e il resto del mondo sono stati compiuti sotto forma di joint-venture, in cui il partner occidentale (o giapponese) era sempre quello più tecnologicamente avanzato e aveva una posizione predominante. Egli forniva un apporto in termini di know-how tecnologico e di gestione, produzione e commercializzazione, ricevendo in cambio l'accesso all'enorme, ma ancora ineducato, mercato cinese.

Questa modalità di collaborazione pur apportando, almeno in teoria, benefici bilaterali, ha favorito maggiormente i partner europei, in quanto il know-how trasmesso alle controparti era spesso di vecchia data, non al passo con i tempi, e sfruttare commercialmente tale sapere non si rivelò compito facile per le controparti cinesi. È così che, con la rapidissima crescita economica della Cina negli ultimi anni di cui tutto il mondo è testimone, i costruttori cinesi si sono trovati nella posizione, sostenuti da politiche economiche e fiscali favorevoli, di poter

---

<sup>2</sup> *Made in China 2025*, in "Institute for Security and Development Policy", 2018, <https://isdpc.eu/publication/made-china-2025/>.

acquistare quote di azioni (o in alcuni casi di rilevare totalmente) di alcune case costruttrici europee sempre più in difficoltà finanziaria (caso emblematico è l'acquisizione della MG Rover da parte del gruppo SAIC Shanghai Automotive Industry Corporation). In questo modo i costruttori del "Paese di mezzo" hanno potuto accedere a tecnologie e know-how in modo molto più veloce ed efficiente, potendone beneficiare soprattutto nel mercato interno, contestualizzando ed adattando al mercato cinese il design e le competenze nel settore così acquisite.

In questo studio si cercherà, dunque, di provare a comprendere meglio la posizione della Cina all'interno del mercato dell'automobile, passato dal consistere sostanzialmente in un tripolio a diventare un sistema sempre più globale, con un focus sulle nuove sinergie tra Europa e Cina. Tenendo conto dello stato di arretratezza in molti ambiti dell'industria automobilistica cinese, verranno analizzati i maggiori driver delle acquisizioni in Europa nel settore automotive, prendendo come esempio il caso della MG Rover-SAIC e il *cluster* piemontese della filiera dello stile, area unica al mondo ove si concentrano competenze di primissimo livello in tutti i settori relativi all'*automotive*, in particolar modo nel campo del *concept design*, e dove nel 2005 i costruttori cinesi Chang'an Automobiles e JAC Motors hanno entrambe inaugurato un centro di ricerca e sviluppo relativo al design applicato alle automobili<sup>3</sup>. Si cercherà di comprendere come potranno evolversi, nel prossimo futuro, le collaborazioni tra Italia e Cina, in un mercato automobilistico globale guidato sempre più dalla riduzione dei costi, colpito duramente dalla pandemia di Coronavirus che ha imposto lo stop al traffico per diversi mesi in, essenzialmente, tutto il mondo, provando a immaginare il ruolo dell'Italia (e più in generale dell'Europa) nell'arena competitiva internazionale, che dovrà tenere alta la guardia per non disperdere e svendere il know-how strategico che possiede nei quattro settori fondamentali dell'export italiano (arredamento, automazione, agroalimentare e abbigliamento) alle aziende cinesi, e non, che effettuano acquisizioni di imprese italiane, tentando al contrario di sfruttare le enormi opportunità offerte, in cambio, dal grande mercato cinese.

Verranno inoltre indagate le strategie post-acquisizione impiegate dalle aziende cinesi, strategie peculiari delle aziende provenienti da economie in via di sviluppo, volte alla massimizzazione della capacità di assorbimento delle risorse ottenute e alla riduzione dei rischi associati a tali operazioni, che mettono in contatto realtà imprenditoriali completamente diverse tra loro.

---

<sup>3</sup> *Ingegneria e polo del design. I colossi della nuova Cina guardano al Piemonte*, in "La Stampa", 2014, <https://www.lastampa.it/novara/2014/06/04/news/ingegneria-e-polo-del-design-i-colossi-della-nuova-cina-guardano-al-piemonte-1.35740509>, 2 gennaio 2021.



L'elaborato è suddiviso in due parti: nella **prima** verrà presentato il tema di questa tesi, mentre la **seconda** consiste in un glossario italo-cinese, volto all'analisi della terminologia relativa ai campi disciplinari coperti da questo studio, tracciando le corrispondenze tra i due sistemi linguistici. Il glossario è composto da schede terminografiche e bibliografiche, compilate tramite il metalinguaggio SGML (Standard Generalized Markup Language), standard formale approvato dall'ISO nel 1986<sup>4</sup>.

Nel **capitolo 1** della prima parte verrà ricostruita brevemente la storia del settore automobilistico cinese a partire dalla nascita della Repubblica Popolare Cinese nel 1949; nel **capitolo 2** verranno analizzati modalità e obiettivi delle acquisizioni cinesi in Europa; nel **capitolo 3** verrà presa in esame l'acquisizione dello storico marchio della MG Rover da parte della Nanjing Automobile Corporation (poi assorbita da SAIC a distanza di un anno), mentre nel **capitolo 4** verrà preso in esame il *cluster* industriale piemontese della filiera dello stile, centro specializzato nel design automobilistico di fama mondiale, che rappresenta uno degli asset più ricercato nelle acquisizioni cinesi, simbolo di una raffinata specializzazione e quindi risorsa indispensabile per la realtà industriale italiana, e più in generale europea, per il mantenimento di un ruolo di primo piano nel grande mercato globale.

Nella seconda parte vi è la sezione terminografica.

---

<sup>4</sup> Standard ISO 8879, Information processing, Text and office systems, Standard Generalized Markup Language (SGML), 1986.

## PARTE PRIMA

# CAPITOLO 1

## STORIA DELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA CINESE DAL 1949 AI GIORNI NOSTRI

### **1.1 Gli albori dell'industria automobilistica cinese: l'era della pianificazione centralizzata**

All'alba dell'ascesa al potere del partito comunista di Mao Zedong nel 1949, la Cina veniva da otto anni segnata dalla seconda guerra sino-giapponese (1937-45), e dagli ultimi anni della guerra civile contro il partito nazionalista di Chiang Kai-Shek.

A quel tempo le uniche e limitate attività relative all'industria dei mezzi di trasporto si trovavano nella regione della Manciuria, occupata proprio dai giapponesi durante la guerra contro i cinesi. La produzione era ovviamente limitata alla costruzione di mezzi di trasporto militari, in particolare mezzi pesanti. Fu proprio in questa regione che, avvantaggiandosi dello sviluppo industriale derivato dall'occupazione giapponese nel 1953, e sfruttando la vicinanza all'Unione Sovietica (che forniva un supporto tecnologico e di risorse essenziale per lo sviluppo industriale cinese) con l'aiuto della casa automobilistica sovietica ZIL (Zavod Imeni Lichačëva), fu fondata la First Automobile Works (FAW), il primo produttore automobilistico della storia cinese, come suggerisce il nome. Sotto il marchio FAW iniziò la produzione di camion e mezzi militari, con 1600 unità prodotte nel 1956, mentre nel 1958 iniziò la produzione del suo primo modello di auto per uso civile, con l'introduzione della "Hongqi"<sup>5</sup>, "bandiera rossa", limousine usata dagli alti ufficiali cinesi. Durante gli anni Cinquanta l'economia crebbe ad alti ritmi, a tal punto da spingere Mao a credere fermamente di poter raggiungere le superpotenze mondiali in termini di produzione industriale, portandolo a ordinare la trasformazione in fabbriche di molti edifici adibiti ad altro scopo. In questo contesto, nella città di Chongqing nacque la Chongqing Chang'an Arsenal, nel 1959, predecessore della Chang'an Automobiles. Nello stesso anno venne avviata la produzione del primo fuoristrada della storia cinese, la Changjiang "type 46".

Un anno prima, a Shanghai, la Shanghai Auto Works (oggi SAIC group) iniziò la produzione di automobili (già attiva come fornitrice di servizi di assistenza e riparazioni dal 1920). A differenza dei due costruttori precedenti, essa non veniva direttamente gestita dal governo centrale, come ancora oggi accade per le aziende principali nei settori più strategici, ma era controllata dalla municipalità stessa di Shanghai.

---

<sup>5</sup> M. HOLWEG, J. LUO, N. OLIVER, "The Past, Present and Future of China's Automotive Industry: A Value Chain Perspective", *International Journal of Technological Learning and Development*, 2, 1/2, 2009, p. 19.

Ad aggiungersi al progetto del “grande balzo in avanti”, ci furono altri due eventi rivelatisi determinanti per lo sviluppo del settore automobilistico: il supporto militare al fronte comunista nella guerra del Vietnam negli anni 1964-65 e le forti divergenze con l’Unione Sovietica, partner e paese amico. Le relazioni con Stalin peggiorarono nell’agosto del 1960. L’URSS ritirò dunque 1390 esperti dal paese, ponendo fine al suo prezioso supporto tecnologico, chiedendo alla Cina di ripagare tutti i debiti contratti. Durante la seconda Conferenza Rappresentativa del Popolo del 1963 vennero ripagati tutti i debiti, inaugurando una nuova politica di auto-sviluppo.

Questo, unito alle necessità produttive dovute all’intervento nella guerra del Vietnam, portarono all’inaugurazione di molti altri centri di assemblaggio di veicoli soprattutto militari. Fu in questo clima che videro la luce la Second Automotive Works (oggi Dongfeng Motor Corporation), creata a Wuhan nel 1969, e le fabbriche automobilistiche del Sichuan e dello Shanxi.

Tutto ciò faceva parte di un piano più ampio per il rafforzamento nazionale nel campo tecnologico, industriale, militare e di altri settori chiave, necessità sottolineata dal “grande timoniere” in occasione della presentazione del terzo piano quinquennale (1966-70)<sup>6</sup>. Secondo Mao, era ora di indirizzare investimenti nelle aree più centrali del paese, lontane dal fronte bellico, con la creazione delle case costruttrici appena menzionate e anche di altri settori, allo scopo di fungere da deterrente in caso di invasioni straniere. In questi anni i costruttori locali, non gestiti direttamente dal governo centrale, copiavano i modelli delle case ufficiali, come FAW e Chang’an.

Gli eventi appena descritti portarono dunque ad una diffusa frammentazione dell’industria automobilistica. Gli impianti di produzione erano sotto il controllo diretto dello stato tramite una lunga catena di controllo, che coinvolgeva anche ufficiali provinciali e regionali e vari dipartimenti per la costruzione dei mezzi di trasporto: una lunga catena burocratica in cui gli interessi politici dei vari leader locali venivano soddisfatti anche tramite la creazione (a volte fittizia) di innumerevoli posti di lavoro, portando dunque alla duplicazione e alla frammentazione degli stabilimenti, con tante piccole unità produttive. La maggior parte dei costruttori era sotto il diretto controllo del governo centrale, e in conformità alla politica di autosviluppo, vi era molta diffidenza sugli aiuti da parte dei paesi stranieri, a tal punto che non era permesso loro nemmeno installare i macchinari da loro forniti alle aziende cinesi. Questo

---

<sup>6</sup> W. K. “China's Third Five-Year Plan.” *The China Quarterly*, 25, 1966, p. 171.

clima durerà fino all'incirca al 1978, anno in cui venne inaugurato il periodo di riforme e apertura economica.

## **1.2 1978-1993: fase di espansione**

Negli anni Settanta la situazione internazionale mutò considerevolmente. La Cina tornò a far parte delle nazioni unite nel 1971, e ci fu un riavvicinamento agli USA con la visita a Pechino del presidente Nixon nel 1972. Il timore di ulteriori guerre si affievolì sempre di più, e con la morte di Mao nel 1976, nell'ambito della terza sessione plenaria dell'undicesimo Comitato Centrale del partito comunista, nel 1978, Deng Xiaoping emerse come il leader de facto del partito, e quindi della Cina stessa.

Con lui venne inaugurato il periodo di riforme e apertura economica, con un netto cambio di rotta, passando dall'economica pianificata centralmente ad una economia di mercato, pur ancora con le dovute restrizioni nei settori più strategici. Le amministrazioni provinciali e municipali ora non avevano più paura di imboccare la "via capitalista", sfruttando anzi la situazione per sviluppare e rilanciare le regioni di loro appartenenza. Il settore dell'auto entrò dunque in una fase di grande espansione.

Essa avvenne su due dimensioni: aumento del volume della produzione nazionale, ed estensione della varietà di veicoli prodotti. Durante gli anni precedenti, con la pianificazione centralizzata presente in quasi tutti gli ambiti, il numero dei veicoli e i diversi modelli da produrre erano stabiliti dal governo, sfuggendo alle logiche del mercato. Si trattava principalmente di veicoli pesanti, con regole precise per la produzione e l'assegnazione delle automobili per gli ufficiali governativi. Al contrario, dopo il 1978 il controllo centrale era meno invasivo, con un aumento sensibile dei potenziali clienti (sebbene l'uso istituzionale delle auto fosse ancora maggiore rispetto all'uso privato), ed il mercato delle auto crebbe a tal punto da registrare un raddoppio del numero delle fabbriche di automobili presenti sul territorio cinese, passate da essere 55 nel 1979, a 114 nel 1985<sup>7</sup>.

Nel 1986 ci fu un altro passaggio chiave: alla presentazione del settimo piano quinquennale, il governo riconobbe ufficialmente l'industria automobilistica come uno dei pilastri fondamentali dell'apparato produttivo nazionale, tuttavia l'industria non era ancora pronta: i capitali erano scarsi, le tecnologie arretrate; i costruttori non avevano le necessarie competenze e conoscenze di gestione della produzione e di sviluppo del prodotto, avendo quasi esclusivamente assemblato veicoli militari fino a quel momento. I pochi modelli di bassa qualità

---

<sup>7</sup> M. HOLWEG, J. LUO, N. OLIVER, "The Past, Present...", cit., p.7.

prodotti a quel tempo, come la “Hongqi” o la “Jin Gang Shan”, non erano assolutamente in linea con l’intento del governo di dare uno slancio all’industria: c’era bisogno di un’iniziativa che potesse in qualche modo ridurre il divario con i costruttori occidentali e giapponesi, avanti anni luce sia sulla ricerca e sviluppo, sia sulla gestione e sviluppo prodotto, sulle competenze in termini di design e posizionamento sul mercato dei vari modelli. Inoltre, nel 1991 il Consiglio di Stato stabilì che, per la fine dell’ 8° piano quinquennale, la quota di esportazioni dei prodotti meccanici ed elettronici doveva essere pari almeno al 20% del totale delle esportazioni<sup>8</sup>, sottolineando il ruolo chiave delle automobili e delle loro componenti in tale obiettivo ed esortando i costruttori a tentare di accedere ai mercati europei e nord-americani, garantendo inoltre prestiti a tassi agevolati alle imprese che si impegnavano in ciò, fornendo istruzione avanzata in materia di commercio estero agli studenti più meritevoli.

In questo senso, le riforme economiche attuate dal 1978 sono state un vero e proprio toccasana per le industrie cinesi, in quanto si iniziò finalmente a comprendere il potenziale inespresso del vastissimo mercato interno: il popolo si stava lentamente arricchendo, avendo quindi sempre più denaro da poter spendere in beni di consumo, e potendo contare su una popolazione che al 1981 ammontava ad un miliardo di abitanti, si capì bene come l’accesso a questo mercato potesse essere usato come asset in cambio di tecnologie, brevetti, e più in generale supporto da parte da aziende straniere. È in questo contesto che, attratti dal potenziale inespresso, molti tra i più grandi costruttori del resto del mondo sfruttarono il momento favorevole accedendo, tramite delle joint-venture con i partner cinesi, al mercato cinese. Esso fu l’unico metodo concesso dal governo ai partner stranieri per permettere loro di operare in Cina, a protezione dell’industria nazionale. Inoltre il partner estero non poteva controllare più del 50% del gruppo; il partner cinese veniva indicato dal governo, e faceva parte del gruppo delle “tre grandi, tre piccole e due mini”<sup>9</sup>, ad indicare il gruppo delle 8 maggiori aziende costruttrici statali: le tre grandi erano First Automotive Works, Shanghai Automotive Industrial Corporation e Dongfeng Motor Company, le tre piccole erano Beijing Automotive Industrial Corporation, Tianjin Automotive Industrial Corporation e Guangzhou Automotive Industrial Corporation, mentre le due mini erano Changan and Guizhou Aviation (solo più tardi, negli anni 2000 dopo l’ingresso della Cina nella World Trade Organization, venne lasciata più libertà di scelta del partner alle case straniere).

A supporto di ciò, per la creazione di abilità di ricerca e sviluppo e l’apprendimento delle tecnologie straniere, le auto venivano esportate in Cina in modalità “complete knocked-down”

---

<sup>8</sup> *Ivi*, p.8.

<sup>9</sup> *Ivi*, p. 9.

(CKD)<sup>10</sup>. Secondo questo metodo, le auto venivano totalmente disassemblate nella fabbrica d'origine prima di essere spedite in Cina. In questo modo l'azienda sosteneva costi e tasse inferiori in quanto l'importazione di parti e componenti era soggetto a tasse più basse rispetto a quelle imposte al prodotto finito. Inoltre, dava modo al partner cinese di assistere e contribuire alla fase di assemblaggio, con trasferimento di know-how e creazione di posti di lavoro negli stabilimenti sul territorio cinese.

Enterprise	Chinese Partner	Western Partner	2004 Capacity	2004 Production	2004 Sales
Shanghai Volkswagen	Shanghai Automotive Industry Corp.	Volkswagen	450,000	346,338	353,649
FAW-Volkswagen	First Auto Works	Volkswagen	400,000	287,117	300,117
Shanghai GM	Shanghai Automotive Industry Corp.	General Motors	200,000	253,000	252,000
Guangzhou Honda	Guangzhou Automotive Industry Group	Honda	240,000	202,312	202,066
Beijing Hyundai	Beijing Automotive Industry Corp.	Hyundai	150,000	150,158	144,090
Changan-Suzuki	Changan Automobile Group	Suzuki (Japan)	100,000	107,337	110,052
Shenglong (Dongfeng-PSA)	Dongfeng Motor Corp.	PSA	150,000	88,034	89,129
FAW-Toyota	First Auto Works	Toyota	120,000	83,437	77,739
Dongfeng Yueda Kia	Dongfeng Motor Corp.	Kia	100,000	63,267	62,506
Fengshen (Dongfeng-Nissan)	Dongfeng Motor Corp.	Nissan	150,000	64,197	60,784
Changan-Ford	Changan Automobile Group	Ford	150,000	50,000	47,119

Figura 1.<sup>11</sup>

Si evince che le principali collaborazioni siano avvenute tutte nel campo delle autovetture, vista la relativa esperienza ottenuta nei decenni precedenti nei mezzi pesanti. La prima joint venture fu tra la Beijing Automotive Industry Co. (BAIC) e American Motors Co. (successivamente acquisita da Chrysler) nel 1983. Nel settembre 2000 i due costruttori hanno trovato un accordo per estendere la collaborazione per altri 30 anni.

La seconda partnership fu la Shanghai-Volkswagen, con il gruppo SAIC (Shanghai Automotive Industry Company) e la Volkswagen AG, operante dal 1985. Tutt'oggi è una delle joint venture più grandi in termini di produzione annuale, con numeri paragonabili a quelli dello stabilimento principale della Volkswagen a Wolfsburg. La casa tedesca è riuscita ad occupare una posizione di assoluto vantaggio rispetto agli altri costruttori entrati nel mercato cinese, derivato dall'essere

<sup>10</sup> Ivi, p.11.

<sup>11</sup> Jan DRAHOKOUPIL (a cura di), *Chinese investment in Europe: corporate strategies and labour relations*, Bruxelles, ETUI, 2017, p. 29.

stati tra i primi ad accorgersi delle potenziali opportunità, assumendosi anche tutti i rischi relativi ad un approccio *first-mover*. Il dominio durò però solo fino al 2005, anno in cui la Shanghai-GM (General Motors) la superò in termini di volume totale di produzione.

Altre tre joint venture formate in quel periodo sono la Dongfeng Peugeot-Citroën Automobiles (nata nel 1992 a Wuhan), la FAW-Volkswagen (costituita nel 1991) e la Guangzhou-Peugeot, creata nel 1985. Quest'ultima è andata in bancarotta nel 1997<sup>12</sup> a causa di frizioni tra le due parti, dovute soprattutto alla mancanza di esperienza del partner cinese nel settore e l'assenza di fornitori qualificati. Non meno importante fu la riluttanza da parte francese ad impegnarsi nell'assemblaggio di autovetture tecnologicamente all'avanguardia sul territorio cinese, causando l'ira del governo cinese che pose fine alla partnership. Per lungo tempo, i modelli di auto che hanno dominato il mercato cinese sono stati la Santana (in Europa chiamata Passat) della Shanghai-Volkswagen, la Jetta (F-Volkswagen) e la Fukang (Dongfeng-Peugeot), permettendoci di comprendere il ruolo predominante delle "tre grandi" e della Volkswagen in quegli anni, ancora caratterizzati dal controllo centrale.

Nel campo delle utilitarie, diverse case locali ebbero modo di collaborare con partner stranieri. La Suzuki strinse un accordo con diverse aziende locali, tra cui Changan, Changhe, Hafei e Liuzhou Wuling. La Tianjin Automotive Industry Co. Ebbe un grande successo con la "Charade", modello della Daihatsu venduto con il nome "Xiali" in Cina, auto campione di vendite nel primo semestre 2005, mentre la Changan iniziò una collaborazione con la Suzuki nel 1993, con l'assemblaggio dei modelli "Alto", "Gazelle" e "Swift", più alcuni modelli di minivan sotto il brand Changan. L'altra "mini", la Guizhou Aviation, creò una joint venture con la Subaru, chiamata Yunque, nel 1998.

Si venne dunque a creare una vasta rete di joint venture, delle quali sono già stati elencati i principali, almeno sulla carta, benefici per le aziende cinesi.

---

<sup>12</sup> M. HOLWEG, J. LUO, N. OLIVER, "The Past, Present...", cit., p. 19.



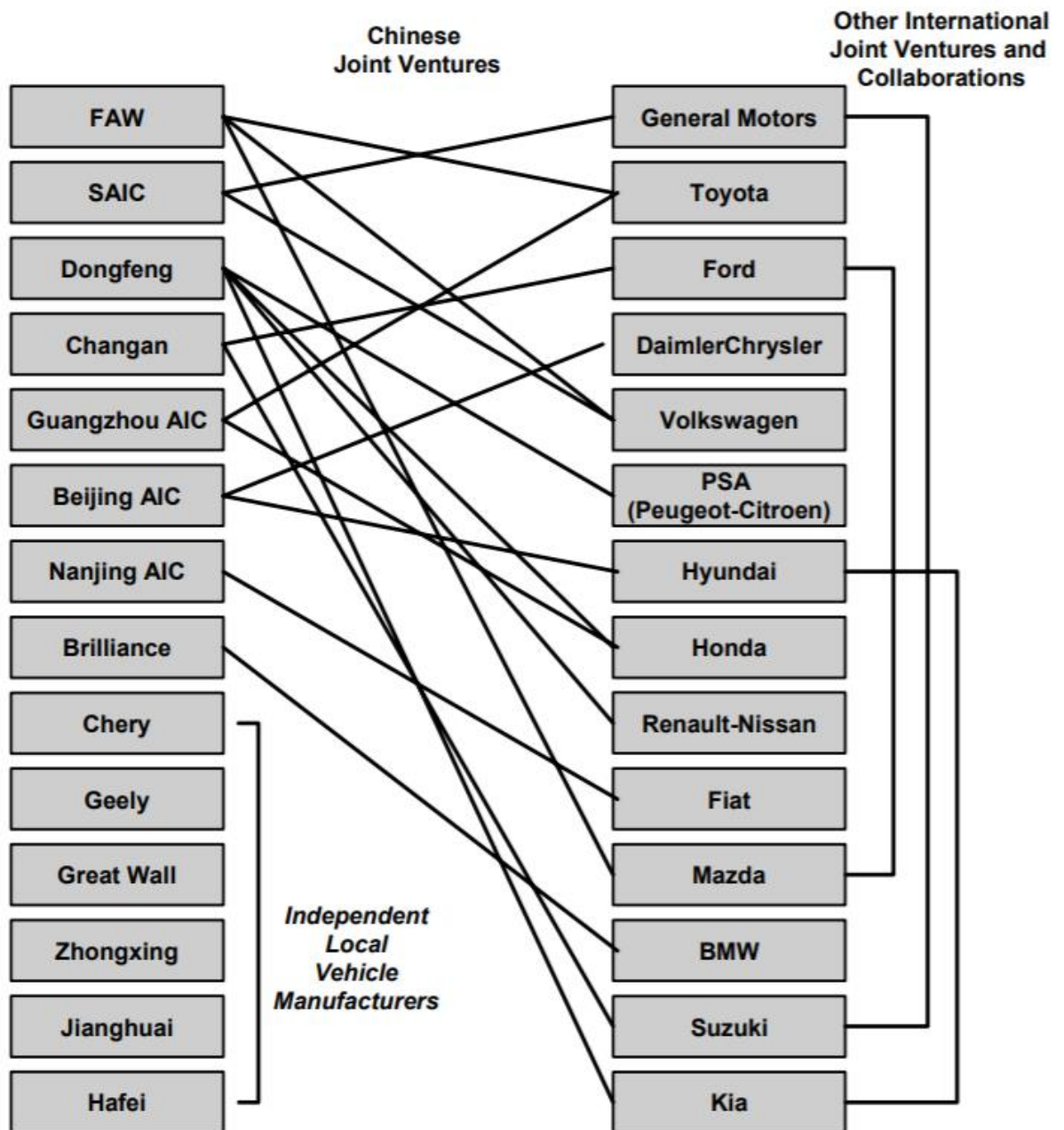


Figura 2.<sup>13</sup>

Occorre però porre l'attenzione alla situazione nel suo complesso, e come già intuito dalla rottura dei rapporti tra Guangzhou e Peugeot, non sempre i risultati ottenuti hanno combaciato con i buoni propositi. Se le varie collaborazioni hanno permesso ai partner cinesi di apprendere alcune tecniche e metodologie di lavoro occidentali, le tecnologie introdotte nel paese di mezzo

<sup>13</sup> Ivi, p.26.

dai costruttori stranieri era spesso non al passo con i tempi per timore di perdita dei diritti di proprietà intellettuale, preoccupazione comune ancora oggi a molte delle aziende che operano o vogliono operare in Cina a causa delle leggi cinesi in merito.

Sebbene le collaborazioni abbiano effettivamente sostenuto la nascita e crescita di grandi e piccoli costruttori, locali e non, non è stato registrato nessun trasferimento di competenze di sviluppo prodotto, in quanto questo tipo di attività semplicemente non veniva effettuato sul suolo cinese.

In più, vi furono ovvii problemi di competitività: alcune aziende avviarono collaborazioni con più partner, alcuni anche in competizione tra loro. Come la Honda, che ha stretto accordi con due partner, uno a Guangzhou (Guangzhou Automobile Industry), e uno a Wuhan (Dongfeng). Entrambi i partner sono in competizione sul mercato, tuttavia la casa giapponese dispone di una limitata varietà di auto destinata al mercato cinese, presentando dunque un rischio di concorrenza sleale. Anche costruttori come FAW e Dongfeng controllano delle aziende indipendenti che sono in competizione diretta le loro stesse joint venture.

In ogni caso, sono due gli aspetti fondamentali di questo periodo segnato dalla nascita di numerose joint venture con partner stranieri.

Il primo è che il governo ha spinto con forza per la creazione di queste collaborazioni, proibendo la totale proprietà dei nuovi impianti alle aziende estere, per massimizzare al più possibile il trasferimento di tecnologia.

Il secondo è che la maggior parte delle joint venture sostenute ufficialmente dal governo sono state siglate con i “tre grandi, tre piccoli e due mini”<sup>14</sup>, a riprova del fatto che la scelta del partner cinese non fosse affatto senza vincoli. Al 2004, infatti, il 90% della produzione totale era in mano alle joint venture più grandi. Questa situazione durerà fino all’entrata della Cina nella WTO nel 2002: l’anno successivo la BMW ebbe l’opportunità di avviare una joint venture con Brilliance, azienda privata che non aveva ancora alcun partner, riducendo il rischio di trasferimento di tecnologia ai rivali internazionali che avrebbe potuto verificarsi in caso di accordo con una società cinese già legata ad altri costruttori stranieri.

---

<sup>14</sup> *Ivi*, p. 27.

### **1.3 1994-2003: la prima politica industriale del settore *automotive***

All'inizio degli anni Novanta, sull'apparato industriale agivano due correnti diverse. Da un lato, il crescente numero di imprese straniere sul territorio e lo sviluppo generale del mercato dell'auto esercitavano pressioni sul governo affinché venissero istituiti grandi gruppi automobilistici a sostituzione delle innumerevoli, piccole imprese situate su tutto il territorio. D'altra parte, i governanti locali spingevano invece per un'ulteriore frammentazione, per favorire lo sviluppo industriale delle zone da loro amministrare. Un esempio a sostegno di ciò è riscontrabile nella fondazione del gruppo Nanjing Automotive, nato come piccolo impianto produttivo nelle mani dell'amministrazione municipale della città di Nanchino, con la quale la Fiat ha istituito due joint venture, nel 1996 e nel 1999. Nel 1994, il governo cinese designò i settori industriali più strategici come colonne portanti dell'economia nazionale, includendo in essi il settore automobilistico.

Il motivo di ciò è presto detto: nel processo di produzione e assemblaggio di un'autovettura concorrono tanti settori industriali diversi, dal chimico al metallurgico, passando per il tessile e l'elettronica. Spingendo dunque per lo sviluppo industriale di questo settore, si tentava anche di spingere i costruttori a specializzarsi in più ambiti, tentando di aumentare e migliorare la coordinazione tra di essi. Fu questo, dunque, il contesto nel quale, sempre nel 1994, la Commissione per la pianificazione di stato, insieme alla Commissione per l'economia di stato e il commercio, e il Ministero dell'industria meccanica promulgarono la prima politica industriale relativa al settore automobilistico, approvata dal Consiglio di stato nel marzo 1994 e pubblicata nel luglio dello stesso anno<sup>15</sup>. In merito alle due correnti già menzionate, tramite questo provvedimento il governo diede una chiara indicazione sulla sua opinione in merito, proibendo agli investitori stranieri di collaborare con i costruttori al di fuori del gruppo dei "Tre grandi, Tre piccoli e Due mini", le otto principali aziende statali.

Tale politica aveva quattro obiettivi principali: il primo era quello di, appunto, consolidare la formazione di pochi, grandi gruppi statali che sostituissero i piccoli produttori locali; il secondo era il miglioramento generale della qualità della produzione dei componenti; il terzo consisteva nella formazione di competenze di sviluppo del prodotto; il quarto incoraggiare il più possibile l'acquisto di automobili da parte di privati. Conteneva inoltre varie disposizioni in materia di

---

<sup>15</sup> *Geng hao de shishi "zou chu qu" zhanlüe* 更好地实施 "走出去" 战略 (Una migliore implementazione della "go out policy"), in guowuyuan bangong ting 国务院办公厅, 2006, [www.gov.cn/node\\_11140/2006-03/15/content\\_227686.htm](http://www.gov.cn/node_11140/2006-03/15/content_227686.htm), 14 dicembre 2020.

utilizzo delle risorse locali, di inquinamento, requisiti per l'approvazione di progetti di investimenti diretti all'estero, ecc.

I contenuti del provvedimento prendono forma nel piano che il governo ha redatto nel 1994, nel quale vennero posti obiettivi da raggiungere progressivamente nel tempo. I contenuti sono indicati nel seguente schema:

-Dal 1994 al 1996, fase iniziale: inizio della produzione massiccia di utilitarie e berline; perfezionamento dello sviluppo dell'industria delle parti e componenti; tasso minimo di localizzazione delle auto prodotte pari al 60-80%.

-Dal 1997 al 2000, fase di consolidamento: obiettivo fissato a 2.7 milioni di automobili per quanto riguarda la produzione nazionale, di cui 1.35 milioni di sole berline. In questa fase si punta ad avere due o tre grandi gruppi nazionali, affiancati da sei, sette costruttori più piccoli. Volontà, inoltre, di sviluppare attività di ricerca e sviluppo di base.

-Dal 2000 al 2010, fase di sviluppo rapido: produzione nazionale fissata ora a 6 milioni di automobili, di cui 4 milioni di sole berline. Si punta alla totale indipendenza del settore, anche nello sviluppo del prodotto, con l'obiettivo di raggiungere una posizione competitiva a livello internazionale.

La crescita del settore venne sostenuta ulteriormente dalla *go out policy*<sup>16</sup>, che diede un impulso agli investimenti diretti all'estero delle aziende cinesi. L'accumularsi di riserve monetarie estere, insieme agli impegni presi dalla Cina per l'entrata del Paese nella World Trade Organization (avvenuto nel novembre 2001)<sup>17</sup> in merito all'apertura commerciale al resto del mondo, unitamente alla crescente volontà del governo di disporre di aziende competitive nello scenario globale condusse il governo al varo, nel 1999, di tale politica, con l'introduzione di diverse misure per l'assistenza e il sostegno alle imprese che si impegnavano in una strategia di internazionalizzazione ed espansione sui mercati internazionali.

Gli obiettivi principali erano: aumentare gli investimenti diretti all'estero, migliorarne il livello generale e la qualità, favorire la diversificazione della produzione, istituire nuovi canali finanziari e

creare marchi cinesi conosciuti anche all'estero.

Conseguentemente al varo della *go out policy* e all'ingresso nel WTO, i dazi sui beni

---

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> *China*, in "World Trade Organization", [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/acc\\_e/a1\\_chine\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/acc_e/a1_chine_e.htm), 7 novembre 2020.

provenienti dall'estero calarono drasticamente (dall'80-100% negli anni Novanta al 25% dal 2006 in poi<sup>18</sup>. Si venne dunque a creare un contesto piuttosto favorevole agli investimenti all'estero, e infatti in questo periodo si assistette a ciò che si potrebbe definire la “prima ondata”<sup>19</sup> degli investimenti diretti all'estero, durata fino all'anno 2006 circa. In questa prima ondata, le acquisizioni erano improntate principalmente ad ottenere design, marchi, reti di distribuzione, con lo scopo di aumentare il volume delle esportazioni; questa tipologia di acquisizioni viene spesso definita *springboard* “trampolino”<sup>20</sup>.

A riprova del fatto che in questo momento ci si concentrava maggiormente a creare le condizioni per un successo futuro piuttosto che a ottenere benefici immediati, molte di queste acquisizioni si rivelarono un vero e proprio buco nell'acqua in termini di risultati finanziari, come per esempio il caso della sud-coreana SsangYong Motors, della quale SAIC acquistò il 49% nel 2004 e che subì una svalutazione di 618 milioni di dollari a causa di difficoltà riscontrate nel riuscire a guadagnare fette di mercato in Corea, e per intoppi di natura operativa e nella manodopera<sup>21</sup>.

Le attività di ricerca e sviluppo di auto elettriche fu un altro campo che in questi anni cominciò ad attirare l'attenzione del governo. Nel decimo Piano quinquennale (2001-2005), un fondo di 950 milioni di yuan venne stanziato per lo sviluppo delle tre tipologie principali di macchine elettriche (*full electric, plug-in hybrid e fuel cell*). In questo ambito furono, ovviamente, i “Tre grandi” e le “Tre piccole” ad investire maggiormente, con il sostegno di aziende, come la BYD Auto, che inizialmente non avevano niente a che fare con il settore automobilistico. La BYD, infatti, entrò nel settore solo nel 2003; fino all'anno precedente si occupava della produzione di batterie per telefoni cellulari, per poi entrare successivamente nel mercato delle batterie per auto elettriche.

---

<sup>18</sup> M. HOLWEG, J. LUO, N. OLIVER, “The Past, Present....”, cit., p. 13.

<sup>19</sup> Peter J. WILLIAMSON, “Chinese Acquisitions in Europe: Absorptive Capacity and Impacts on Competitive Advantage” *Uluslararası İlişkiler / International Relations*, 13, 49, 2016, p.63.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Jan DRAHOKOUPIL (a cura di), *Chinese investment...*, cit., p.51.

## 1.4 Dal 2004 a oggi

La grande crescita del mercato automobilistico grazie alla politica del 1994, insieme all'ingresso nel WTO e la presenza sempre più numerosa di imprese straniere in Cina fecero aumentare la produzione nazionale di auto, cresciuta del 38.8% e del 36.7%, rispettivamente nel 2002 e 2003<sup>22</sup>, ed un effetto di ciò fu che l'offerta arrivò a superare la domanda, aumentando la competitività tra le aziende. Il governo decise quindi di adottare politiche più restrittive, riducendo la facilità di accesso ai prestiti e allungando i tempi necessari all'approvazione dei progetti industriali. Eppure, la produzione continuò a salire, toccando i cinque milioni di unità.

All'inizio del 2004, la Commissione per le riforme e lo sviluppo nazionale ha annunciato un emendamento della prima politica industriale per il settore automobilistico, volto ad affrontare in maniera più efficace i problemi di sovracapacità e per affrontare le nuove sfide poste dal ruolo ora più centrale del Paese nel contesto internazionale grazie all'ingresso nel WTO.

Gli obiettivi della nuova politica erano essenzialmente cinque: promuovere lo sviluppo dell'industria dell'auto in armonia con gli altri settori; promuovere una ristrutturazione del sistema industriale stesso; sostenere lo sviluppo di prodotti e marchi locali con l'obiettivo, a partire dal 2010, di disporre di costruttori fortemente competitivi a livello globale; incoraggiare le attività di ricerca e sviluppo e di produzione su larga scala delle parti e componenti chiave nell'assemblaggio delle auto, e sostenere i fornitori cinesi con le loro operazioni all'estero; promuovere produzione e acquisto dei veicoli leggeri e ad alta efficienza energetica.

Con il varo dell'emendamento del 2004<sup>23</sup>, il governo decise di affidarsi alle forze del mercato per plasmare il futuro dell'industria automobilistica, diversamente dalla prima politica del 1994, quando invece era ancora il governo a regolare il mercato stesso, invece di indirizzarlo semplicemente.

I cambiamenti chiave furono i seguenti: per prima cosa, è evidente che il governo allentò il controllo sull'industria. Incoraggiò inoltre l'acquisto da parte dei privati delle automobili, favorendo l'espansione del mercato delle autovetture.

Con il crescente numero di investimenti esteri, e l'aumento dell'afflusso di capitale privato nel settore, la capacità produttiva crebbe notevolmente, con un abbassamento generale dei prezzi. Ciò favorì ovviamente l'acquisto da parte dei consumatori, che diventò il segmento di mercato principale.

Si registrò anche la crescita dell'industria delle parti e componenti e dei servizi collegati al

---

<sup>22</sup> M. HOLWEG, J. LUO, N. OLIVER, "The Past, Present...", cit., p. 15.

<sup>23</sup> Chen YUAN, Cynthia Lin LAEWELL, Yunshi WANG, "The Chinese automobile industry and government policy", *Research in Transportation Economics*, 84, 2020, p.5.

mondo auto, quali assicurazioni, manutenzione, riparazione ecc.

Nel 2006 il Consiglio di Stato ha annunciato una nuova fase di sostegno all'introduzione di tecnologie avanzate dall'estero, con nuove semplificazioni burocratiche per gli investimenti *offshore* e fondi allocati per l'espansione all'estero delle imprese<sup>24</sup>. Tutto questo ha scaturito una seconda "ondata" di acquisizioni all'estero, anche se in questo caso si trattava più di acquisizioni mirate ai settori dell'industria pesante e delle risorse naturali. Nel marzo del 2009 c'è stato un ulteriore emendamento alla politica industriale, chiamato "Piano per l'adeguamento e rivitalizzazione dell'industria automobilistica"<sup>25</sup>. Emanato dal Consiglio di Stato, il piano fu introdotto per rilanciare il settore dell'*automotive* in un contesto internazionale segnato dalla profonda recessione causata dalla crisi finanziaria del 2008, e consisteva in un progetto di durata triennale con otto obiettivi da raggiungere; di seguito elencati:

- 1- Raggiungere un tasso di crescita della produzione del 10% annuo.
- 2- Stimolare l'acquisto delle auto revisionando le imposte sulle stesse, e creare infrastrutture per l'utilizzo delle macchine elettriche.
- 3- Indirizzare la domanda delle auto facendo sì che la domanda per le auto di cilindrata pari o inferiore a 1500cc fosse pari al 40% della domanda totale; la domanda per le auto di cilindrata pari o inferiore a 1100cc doveva invece consistere nel 15% della domanda, mentre per quella dei mezzi pesanti doveva essere di almeno del 25%.
- 4- Ristrutturare il sistema automobilistico nazionale, puntando a riorganizzare i quattordici grandi costruttori in dieci gruppi in totale: due-tre grandi gruppi con produzione annuale di due milioni di unità e quattro-cinque gruppi più piccole capaci di arrivare a un milione di unità prodotte ciascuno.
- 5- Aumentare lo *share* nel mercato delle auto dei marchi cinesi, puntando al 40% minimo, e al 10% per quanto riguardano le esportazioni cinesi sul totale delle stesse.
- 6- In tema di veicoli "verdi", arrivare alle cinquecentomila unità prodotte annualmente, con un 5% minimo del totale delle vendite.
- 7- Migliorare le attività di ricerca e sviluppo, allineandosi agli standard internazionali.
- 8- Espandere la capacità produttiva delle parti e componenti grazie anche ad acquisizioni di imprese estere, volto alla ricerca della successiva indipendenza tecnologica nella

---

<sup>24</sup> Jan DRAHOKOUPIL (a cura di), *Chinese investment...*, cit., p. 48.

<sup>25</sup> *Qiche chanye tiaozheng he zhenxing guihua* 汽车产业调整和振兴规划 (Piano per l'adeguamento e rivitalizzazione dell'industria automobilistica), in *guowuyuan banggong ting* 国务院办公厅, 2009, [http://www.gov.cn/zwggk/2009-03/20/content\\_1264324.htm](http://www.gov.cn/zwggk/2009-03/20/content_1264324.htm), 21 gennaio 2021.

produzione di parti e componenti chiave, come sistemi di trasmissione, sterzo, freni, sospensioni.

Il piano aveva come obiettivo, in più, il miglioramento generale delle tecnologie connesse alle auto, come un miglioramento dell'efficienza dei carburanti e sviluppo degli stessi provenienti da nuove fonti di energia, e un aggiornamento delle tecnologie connesse alla sicurezza. La volontà era inoltre quella di ridurre la dipendenza energetica dai paesi produttori di petrolio e di ridurre l'inquinamento derivato dai combustibili fossili, introducendo nuove accise sul costo della benzina e riducendo le imposte sui veicoli elettrici: a inizio 2008 fu infatti lanciato un progetto pilota rivolto alle compagnie di trasporto passeggeri (taxi), con incentivi per l'acquisto di veicoli elettrici.

Nel 2011, congiuntamente al dodicesimo Piano quinquennale, è stato annunciato il “Piano per la trasformazione e miglioramento dell'industria”<sup>26</sup>, che prefigge degli obiettivi da raggiungere nell'arco temporale che va dal 2011 al 2015, tra cui: investire ulteriormente nell'innovazione tecnologica, promuovere una politica di riduzione delle emissioni di Co2, sviluppare nuove tecniche di sviluppo prodotto e di creazione di brand forti e riconoscibili, aumentare la competitività generale e sostenere un'ottimizzazione e aggiornamento delle strutture industriali.

È evidente la volontà sempre più forte del governo di colmare quel gap tecnologico e in termini di innovazione che, specialmente nel campo automobilistico, le case cinesi hanno sempre sofferto rispetto a Europa, nord America e Giappone.

Non sorprende quindi che, in questo stesso periodo, abbia avuto luogo la nascita di una terza ondata di acquisizioni cinesi all'estero, con investimenti nel continente europeo molto più numerosi rispetto alle due precedenti ondate. Ottenimento di tecnologie, know-how, marchi e brevetti era l'obiettivo fondamentale di queste acquisizioni, insieme ad un focus sull'Europa mai visto prima. Tranne alcune eccezioni, come l'acquisizione dell'allora leader cinese nel mercato delle tv, TCL, della francese Thomson nel 2004<sup>27</sup>, fino a ora gli investimenti in Europa erano infatti molto rari durante le prime due ondate; la situazione mutò notevolmente nel

---

<sup>26</sup> *Zhonghua renmin gongheguo guomin jingji he shehui fazhan di shi er ge wu nian jihua* 中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要 (Dodicesimo piano quinquennale per lo sviluppo della società e dell'economia

nazionale), xinhua she 新华社, 2011, [www.gov.cn/2011h/content\\_1825838.htm](http://www.gov.cn/2011h/content_1825838.htm), 2 febbraio 2011.

<sup>27</sup> *TCL Technology Acquired Samsung's Suzhou Factory for 7.6 billion yuan*, in “Huizhou”, 2020, [http://www.huizhou.gov.cn/hzszfmhwywb/newscenter/content/post\\_4058793.html](http://www.huizhou.gov.cn/hzszfmhwywb/newscenter/content/post_4058793.html), 2 febbraio 2021.



momento in cui il focus della *go out policy* si spostò sempre più sulle tecnologie e sull'innovazione (ricerca e sviluppo), e sul formare brand competitivi sulla scena globale.

Nel 2013 la Germania divenne il paese europeo preferito dalle aziende cinesi, con il 70% degli investimenti che erano diretti al settore manifatturiero, e il settore automobilistico occupava, e occupa ancora oggi un ruolo di primo piano. Nella prima metà del 2014 sono stati investiti 2.7 miliardi di euro nell'*automotive* in Europa, nella speranza di sfruttare le tecnologie così ottenute per migliorare gli standard di sicurezza delle auto cinesi, ridurre le emissioni, e ottenere competenze chiave nel design delle componenti.

Il secondo partner commerciale di quegli anni era l'Inghilterra, con un numero limitato di investimenti anche in Francia, Italia, Scandinavia ed Europa centrale e orientale. Nel giugno del 2012 è stato fatto un altro passo avanti nella riduzione delle emissioni con l'annuncio del "Piano di sviluppo dell'industria automobilistica per il risparmio energetico e nuovi fonti energetiche per gli anni 2012-2020"<sup>28</sup>, un programma per la pianificazione del futuro dell'industria dell'auto elettrica, nel quale vengono fissati limiti massimi di emissioni nell'arco temporale che va dal 2012 al 2020, insieme ad altri traguardi fissati dal Ministero dell'industria e della tecnologia dell'informazione.

Più precisamente, viene affermata la propulsione elettrica come aspetto centrale della ricerca degli anni a venire, promuovendo l'uso dei veicoli ibridi e *full electric*, sostenuti dal rafforzamento dell'infrastruttura relativa alla ricarica delle batterie. Le cifre fissate come obiettivo erano: cinquecentomila unità vendute al 2015 tra *full electric* e *plug-in*; due milioni di veicoli elettrici assemblati all'anno e un totale di cinque milioni venduti al 2020; soglie massime di efficienza energetica dei carburanti (per i veicoli dotati di motore a combustione interna) fissate a 6.9 l/100km al 2015 e 5 l/100km al 2020.

L'ultimo aggiornamento alla politica industriale relativa al settore automobilistico è stato registrato nel maggio del 2020, nel quale vengono affrontati temi come la sicurezza dei veicoli elettrici, standard relativi alle emissioni da rispettare obbligatoriamente e prospettive future sui veicoli a guida autonoma.<sup>29</sup> Il premier Li Keqiang, alla presentazione degli emendamenti, ha affermato come la costruzione di nuove infrastrutture e sistemi di informazione, con l'estensione dell'uso delle reti 5G, permetterà un uso ancor più facilitato dei veicoli ad energia

---

<sup>28</sup> *Guowuyuan guanyu yinfa jieneng yu xin nengyuan qiche fazhan guihua (2012-2020 nian) de tongzhi* 国务院关于印发节能与新能源汽车产业发展规划（2012—2020年）的通知 (Piano di sviluppo dell'industria automobilistica per il risparmio energetico e nuovi fonti energetiche per gli anni 2012-2020), in *guowuyuan bangong ting* 国务院办公厅, [www.gov.cn/zwqk/2012-07/09/content\\_2179032.htm](http://www.gov.cn/zwqk/2012-07/09/content_2179032.htm), 15 gennaio 2012.

<sup>29</sup> *China's automobile industry policy updates- May 2020*, in "Gasgoo China Automotive News", 2020, [http://autonews.gasgoo.com/china\\_news/70017205.html#:~:text=Starting%20July%201%2C%202020%2C%20automakers,authorities%20announced%20on%20May%2013,](http://autonews.gasgoo.com/china_news/70017205.html#:~:text=Starting%20July%201%2C%202020%2C%20automakers,authorities%20announced%20on%20May%2013,) 1 febbraio 2021.

alternativa.

Sono stati poi introdotti, effettivi dal 1° gennaio 2021, nuovi standard relativi alla sicurezza delle batterie che alimentano le auto elettriche, che prevedono requisiti più stringenti rispetto al passato per quanto riguardano i casi nei quali le batterie, in seguito a un incidente, possono incendiarsi, esplodere o danneggiarsi. In merito alle nuove limitazioni sulle emissioni, il Ministero dell'ecologia e dell'ambiente, insieme al Ministero dell'industria e delle tecnologie dell'informazione e al Ministero del commercio hanno imposto nuove target di emissioni di sostanze inquinanti. Le nuove leggi fissano il limite massimo del numero di particelle ultrafini (particolato) a  $6.0 \times 10^{11}$  unità/km, valido su tutti i veicoli leggeri prodotti o importati a partire dal 1° gennaio 2021.

Infine, è stata ribadita l'intenzione di investire nei prossimi anni nei veicoli a guida autonoma, come affermato dal viceministro dei trasporti Liu Xiaoming in occasione di una conferenza tenutasi il 19 maggio 2020<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> *China preparing regulatory framework for connected and autonomous vehicle*, in "Telematics Wire", 2020, <https://www.telematicswire.net/china-releases-administrative-rules-on-intelligent-and-connected-vehicle/>, 4 febbraio 2021.

## CAPITOLO 2

### SINERGIE SINO-EUROPEE

Nel primo capitolo è stata ricostruita la storia del settore dell'auto cinese e analizzato il quadro normativo nel quale il governo cinese e le maggiori aziende statali hanno operato, con uno sguardo ai provvedimenti più recenti e quelli del prossimo futuro. In questa parte verrà invece analizzata la scelta dei costruttori cinesi del continente europeo come partner principale per la crescita degli stessi in quegli ambiti in cui le collaborazioni con i costruttori stranieri, sul suolo cinese a partire dagli anni Ottanta, non diedero i risultati sperati. Verranno dunque descritte le caratteristiche peculiari di un'ondata di investimenti per molti versi mai vista prima, in quanto per la prima volta (negli anni successivi alla promozione delle politiche della *go out policy*) un paese in via di sviluppo, non pienamente sviluppato, si affacciava al mondo industrializzato e alle opportunità che esso offriva occupando un ruolo di primo piano, voglioso di carpirne le tecnologie e le conoscenze nei settori chiave impegnandosi in investimenti diretti esteri, senza tuttavia godere degli *ownership advantages*<sup>1</sup> detenuti dalle aziende provenienti da paesi industrializzati, che fino a quel momento consistevano negli attori principali che si impegnavano negli investimenti diretti all'estero.

#### **2.1 Le case cinesi si affacciano sull'Europa**

Come anticipato nel primo capitolo, le collaborazioni con partner stranieri in forma di joint venture miravano a colmare la lacuna storica dei costruttori e fornitori cinesi: la mancanza di attività di ricerca e sviluppo. Riguardo ai fornitori, sebbene avessero guadagnato competitività principalmente grazie a bassi costi unitari e costo del lavoro inferiore al resto del mondo occidentale, non avevano sviluppato competenze di sviluppo del prodotto, costringendo i costruttori ad affidarsi a fornitori stranieri. Essi, comunemente ai costruttori, necessitavano soprattutto di investimenti massicci per la creazione e il potenziamento delle attività di ricerca e sviluppo, in quanto l'assenza di tali risorse non permetteva loro di sviluppare parti e componenti dallo stadio iniziale (concept), fino alla produzione del componente stesso, escludendo di fatto la maggior parte dei fornitori locali dagli appalti più importanti.

La formazione di centri di ricerca e sviluppo era vista come il passo successivo alla creazione di basi produttive, avvenuta anche grazie alle joint venture. In alcune interviste svolte agli inizi

---

<sup>1</sup> John DUNNING, "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests". *Journal of International Business Studies*, 11, 1980, 9-31.

degli anni 2000<sup>2</sup>, si evince la volontà da parte di Dongfeng e Beijing Motors di potenziare le proprie attività di ricerca e sviluppo, mostrando al tempo stesso preoccupazioni sulla competitività internazionale delle componenti così sviluppate e prodotte e sulla possibilità o meno di raggiungere gli alti standard di qualità dei produttori stranieri. Le ragioni di tale arretratezza risalgono al periodo delle joint venture: per effetto delle politiche del governo volte ad aumentare la competitività internazionale, con l'introduzione delle varie collaborazioni con costruttori stranieri sotto forma di joint venture, esse di fatto dominavano il mercato interno, favorite anche dalle varie limitazioni imposte alle aziende che volevano entrare nel mercato cinese, che traevano vantaggio da tale posizione monopolistica tenendo alti i prezzi.

Contemporaneamente, adottarono una politica di posticipazione dell'introduzione delle nuove tecnologie (come già detto in precedenza), continuando a vendere modelli di vecchia data. Tutto ciò causò il mancato trasferimento delle tecnologie relative alle attività di ricerca e sviluppo, causando un danno non indifferente ai costruttori cinesi, che furono portati a cedere la produzione e lo sviluppo dei loro modelli ai partner delle loro joint venture, a causa della forte competizione di quest'ultimi verso i modelli di auto proprietari.

Come previsto dalle politiche degli anni Ottanta e Novanta, le joint venture inaugurarono effettivamente alcuni dipartimenti dedicati alla ricerca e sviluppo, ma ben presto si capì come in realtà fossero stati creati solamente in quanto esplicitamente richiesto dalle leggi vigenti in merito, relegando le operazioni svolte in quei centri ai modelli meno importanti, come la Hongqi per esempio, che fu sviluppata basandosi sulla piattaforma della Audi "100". La ricerca e sviluppo delle case più piccole veniva poi sfruttata per profitti a breve termine, e si basava principalmente sulla retroingegnerizzazione di auto e componenti già presenti sul mercato.

La ricerca e sviluppo è componente fondamentale per l'innovazione non solo dei prodotti finiti, ma anche per l'innovazione dei processi industriali stessi, ai quali è collegato il design e la prototipazione. Insieme al potenziamento delle attività industriali, i costruttori cinesi avevano la necessità di migliorare il comparto manageriale, in quanto in quel momento i dirigenti cinesi non erano paragonabili ai manager dei grandi costruttori in termini di esperienza in investimenti all'estero, capacità comunicative in paesi stranieri, conoscenza della realtà globale e competenze nella gestione e nella crescita del *brand*.

Nonostante le succitate debolezze a livello di management internazionale, le case cinesi si spinsero lo stesso verso l'Europa, sapendo di poter contare su altri tipi di risorse, per molti

---

<sup>2</sup> M. HOLWEG, J. LUO, N. OLIVER, "The Past, Present...", cit., p. 43.

aspetti unici alla realtà cinese. Più precisamente, secondo lo studioso Peter J. Buckley<sup>3</sup> le aziende cinesi godrebbero ancora oggi di risorse come: resilienza, frugalità e connessioni salde tra le aziende stesse e il governo, mentre secondo Rugman<sup>4</sup> ci sarebbero inoltre delle caratteristiche proprie del sistema-Cina come basso costo del lavoro, sostegno statale (la maggior parte delle aziende che investono in Europa sono controllate dal governo centrale), contesto istituzionale favorevole e facilità di accesso a fondi destinati agli investimenti esteri. A queste risorse si aggiunge inoltre la crescita, ancora lenta ma costante, della predisposizione all'acquisto di beni privati da parte dei consumatori cinesi, in un contesto nel quale il contatto con i grandi costruttori stranieri giunti in Cina per la costruzione delle joint venture ha in ogni modo fatto acquisire esperienza ai manager cinesi, permettendo loro di aprire gli occhi su metodi, procedure e conoscenze fino a quel momento aliene alle case cinesi.

Questo fu il *background* nel quale negli anni Duemila, con la *go out policy* gli investitori iniziarono a guardare con maggiore attenzione alle opportunità nei paesi industrializzati, con un occhio di riguardo per il continente europeo, consci delle loro debolezze ma consapevoli dei loro punti di forza, al fine di ottenere asset strategici per compensare la mancanza di competitività internazionale, con un occhio alla sostenibilità competitiva sul lungo periodo, al fine di ottenere una trasformazione del mercato dell'auto e dell'industria stessa, radicale ma duratura.

## 2.2 Motivi strategici

Come già ampiamente indicato, gli asset strategici più ricercati dai costruttori cinesi consistono nelle varie forme del know-how e delle competenze sia sull'aspetto prettamente tecnico (che riguardano il prodotto finito e i processi industriali messi in atto), sia sul piano dell'immagine dell'azienda (brand) e il posizionamento sul mercato dei prodotti finiti. Gli asset strategici possono dunque essere definiti come "risorse e competenze specifiche di alcune aziende, quindi non comuni, e difficili da imitare o copiare"<sup>5</sup>. Essi offrono un vantaggio

---

<sup>3</sup> Peter J. BUCKLEY, L. Jeremy CLEGG, Adam R. CROSS, Xin LIU, Hinrich VOSS, Ping ZHENG, "The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies*, 38, 2007, p. 499.

<sup>4</sup> Alan M. RUGMAN, Jing LI, "Will China's Multinationals Succeed Globally or Regionally?", *European Management Journal*, 25, 5, 2007, p. 337.

<sup>5</sup> Raphael AMIT; Paul J. H. SCHOEMAKER, "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1, 1993, p. 36.

competitivo rispetto ai concorrenti e consentono loro di ottenere migliori performance.<sup>6</sup>

Nel campo delle tecnologie e del design, le modalità con le quali le aziende cinesi hanno cercato di crescere sono essenzialmente quattro: la prima si basa sull'iniziale retro-ingegnerizzazione dei componenti, approccio impiegato da case minori come Chery e Geely; altre case come FAW e Chang'an si sono impegnate sia in grandi joint-venture con partner stranieri, sia nelle loro operazioni indipendenti; altre aziende, come Dongfeng e Guangdong Automotive, a causa rispettivamente di difficoltà finanziarie e di mancanza storica di competenze di ricerca e sviluppo, hanno deciso di affidarsi totalmente ai design stranieri (in questo tipo di collaborazioni, il partner cinese gestisce principalmente gli aspetti finanziari, mentre la gestione della joint-venture è in mano straniera); infine alcune case come SAIC (come si vedrà in seguito) si sono impegnate nell'acquisizione vera e propria di intere case straniere (oltre all'acquisizione della MG nel 2004, il gruppo SAIC si impegnò anche nell'acquisto, nel 2003, del 48.92% delle azioni della coreana Ssangyong).

### **2.3 Il continente europeo come destinazione preferita**

Il continente europeo ha offerto, e offre ancora oggi, numerosi vantaggi alle aziende che vogliono investire. Innanzitutto, è una realtà finanziaria e industriale affermata e "sicura": il mercato europeo è vasto e variegato, con i suoi quattrocentocinquanta milioni di abitanti e un potere d'acquisto pro-capite di circa \$25.000<sup>7</sup>; il capitale umano, sociale e tecnologico è di altissimo livello, con una lunga tradizione nella manifattura di alta qualità e una forte specializzazione nelle tecnologie più avanzate; è la base di alcuni tra i marchi più conosciuti al mondo in diversi settori industriali e di aziende leader nella ricerca e sviluppo; è inoltre burocraticamente stabile e finanziariamente trasparente.

Un altro aspetto da considerare consiste negli accordi e trattati che la Cina ha firmato con l'EU, e più in generale le politiche assunte dall'Unione specialmente negli ultimi anni, che favoriscono ulteriormente le sinergie commerciali tra Europa e Cina.

Il Piano di investimenti per l'Europa, anche conosciuto come "Piano Juncker"<sup>8</sup>, firmato nel novembre del 2014 ha avuto come obiettivo quello di rilanciare i vari settori industriali, premendo per un rilancio degli investimenti pubblici e privati nelle aziende e nelle infrastrutture.

---

<sup>6</sup> N. ZHENG, Y.WEI, Y. ZHANG, J. YANG, "In search of strategic assets through cross-border merger and acquisitions: Evidence from Chinese multinational enterprises in developed economies", *International Business Review*, 25, 1, 2016, p. 177.

<sup>7</sup> Ivana CASABURI, *Chinese Investment in Europe, 2015-16*, Barcellona, ESADE China Europe Club, 2016, p. 38.

<sup>8</sup> *Juncker Plan has made major impact on EU jobs and growth*, in "European Commission", 2019, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_19\\_6119](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_6119), 2 ottobre 2020.

A questo programma si sono interessati diversi investitori stranieri, tra i quali cinesi, come registrato nell'agosto del 2018 quando la Cathay Capital ha annunciato lo stanziamento di 600 milioni di euro per finanziare piccole-medie imprese sostenute, tra gli altri, dalla China Development Bank e dal China's Silk Road Fund<sup>9</sup>. Proprio quest'ultimo fondo d'investimenti è stato costituito, sempre nel 2014, per la promozione degli investimenti nel megaprogetto denominato "Nuova via della seta"<sup>10</sup>, che coinvolge anche il porto greco del Pireo, verso il quale la cinese COSCO ha già versato un miliardo di euro, volto alla circolazione libera delle merci cinesi nelle regioni toccate dal progetto. Il Bilateral Investment Treaty, rinnovato negli ultimi giorni del 2020<sup>11</sup>, è un ulteriore elemento a testimonianza del crescente legame tra le due realtà, che fornisce un quadro giuridico coerente e uniforme tra la Cina e tutti i membri dell'Unione in tema di investimenti nel "Vecchio continente".

Alla luce di quanto appena esposto, non è una sorpresa come già nel 2009 sia stata registrata l'ampia preferenza espressa verso l'unione europea come destinazione degli investimenti cinesi nel settore della manifattura rispetto a qualsiasi altra regione nel resto del mondo, effettuati principalmente in paesi con solide basi industriali e abbondanti di piccole-medie imprese altamente specializzate come Inghilterra, Germania e Francia<sup>12</sup>. Nell'ambito automobilistico, già nel 2005 la Nanjing Automobile acquisì la storica casa inglese MG Rover (poi passata alla SAIC a seguito dell'acquisto di quest'ultima della stessa Nanjing Automobile Corporation nel 2007), mentre nell'agosto del 2010 è stato formalizzato l'acquisto da parte della cinese Geely della Volvo Cars, la più grande acquisizione oltremare per un'azienda automobilistica cinese<sup>13</sup>. L'importanza del settore manifatturiero europeo per la Cina è quindi chiaro alla luce della sua complementarità alla realtà cinese, grazie alle fonti di know-how specializzato e tecnologie avanzate, tallone d'Achille dell'*automotive* cinese fino almeno agli inizi degli anni Duemila; viceversa, le aziende cinesi che investono in Europa sono quasi sempre statali (con i benefici annessi descritti in precedenza) e dispongono di abbondante capitale da investire, caratteristiche che ben si sposano con le aziende europee.

---

<sup>9</sup> Nicholas WALLER, *First EU-China investment fund backed by Juncker Plan raises €600 mln for mid-sized companies*, in "NEWEUROPE", 2018, <https://www.neweurope.eu/article/first-eu-china-investment-fund-backed-by-juncker-plan-raises-e600-mln-for-mid-sized-companies/>, 6 settembre 2020.

<sup>10</sup> "Yidai yilu" de quanqiu maidong yu majin "一带一路" 的全球脉动与迈进 (L'impulso globale e il progresso della "Nuova via della seta"), xinhua she 新华社, 2015, [http://www.gov.cn/zhengce/2015-04/14/content\\_2846578.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2015-04/14/content_2846578.htm), 2 ottobre 2020.

<sup>11</sup> *EU and China reach agreement in principle on investment*, in "European Commission", 2020, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_2541](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2541), 15 febbraio 2021.

<sup>12</sup> Ivana CASABURI, *Chinese Investment...*, cit., p. 33.

<sup>13</sup> Maksym VOROBYOV, *Technology transfer in the Chinese automotive industry: the acquisition of Volvo Cars by Geely Automobile as a potential new role model for the Chinese car manufacturers*, Lund, Lund University, 2013, p.6.

In questo senso, è interessante analizzare brevemente uno studio del professor Jan Knoerich della School of Oriental and African Studies di Londra, pubblicato nell'aprile del 2010,<sup>14</sup> nel quale vengono descritti in modo dettagliato i motivi principali che hanno portato cinque aziende tedesche (non vengono specificate quali di preciso, ma viene indicato come fossero tutte appartenenti al settore della manifattura), negli anni 2006 e 2007, a scegliere di cedere quote dell'attività a un acquirente cinese piuttosto che ad altri soggetti, non cinesi. Vengono, prima di tutto, contestualizzate le necessità delle due parti: l'azienda tedesca si trova in una realtà ampiamente sviluppata che però deve affrontare le nuove sfide poste dalla globalizzazione e dalla necessità di reperire fondi, in una cornice generale non proprio florida a livello finanziario dopo la crisi del 2008; la controparte cinese si trova in una realtà, quella dei paesi in via di sviluppo, che sta solo in quel momento affacciandosi pienamente al mondo intero, con le sue esigenze di acquisizione di asset strategici per la crescita e la maturazione del suo settore produttivo, assieme alla volontà di accedere ai segmenti più elevati del mercato.

Viene dunque mostrato come l'azienda cinese, con ricavi dal mercato interno sempre più alti, unitamente alla pressione all'internazionalizzazione a causa della costante crescita economica del paese stesso e della crescente integrazione commerciale con il resto del mondo dopo l'accesso al WTO nel 2001, si trovi con un surplus di capitale da investire. Contemporaneamente, l'azienda tedesca ha la possibilità di trarre vantaggio dalle mire internazionali della controparte cinese, offrendo l'accesso ai segmenti più alti del mercato tedesco (sviluppato e pieno di aziende che impiegano tecnologie avanzate), ricevendo in cambio il capitale cinese, spendibile sia per la crescita interna sia per l'ingresso in mercati esteri, magari proprio quello cinese, con il sostegno del partner asiatico. Oltretutto, il partner tedesco avrebbe tutto l'interesse a tornare a essere competitivo in segmenti di mercato inferiori a quello ricoperto internamente, dove il rapporto costo-efficacia è molto più alto rispetto alle nicchie di mercato che proprie dei mercati più sviluppati e tecnologicamente avanzati, come quello tedesco, con il mercato cinese che rappresenterebbe un'opportunità dal valore eccezionale per le aziende teutoniche in questo senso.

Se è vero che le imprese tedesche possono trovare sbocchi commerciali nel mercato cinese, ci si può chiedere come mai non abbiano scelto autonomamente di investirci, sfruttando da sole gli asset strategici già in loro possesso invece di collaborare con partner cinesi. Oltre ai motivi

---

<sup>14</sup> Jan KNOERICH, "Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer", *Journal of International Management*, 16, 2010, pp. 177-191.



appena elencati, vi è il discorso riguardante le *complementary local resources* (CLR)<sup>15</sup>, “risorse locali complementari”, ovvero dei vantaggi operativi detenuti dalle aziende cinesi nel mercato domestico, come per esempio l’accesso preferenziale a determinati canali di distribuzione, servizi post-vendita, conoscenze relative al come sfruttare il know-how in modo da venire incontro ai gusti locali. Queste risorse sono indispensabili per sfruttare in modo redditizio, nel mercato cinese, il know-how avanzato posseduto dalle imprese tedesche, dando così forma al *Bundling model*<sup>16</sup>, con il quale viene indicato il connubio imprescindibile per operare efficientemente e profittevolmente nel vasto mercato cinese tra know-how strategico e risorse locali, fornendo un’ulteriore ragione riguardo alla scelta delle imprese tedesche di collaborare con partner cinesi.

Data la dimensione domestica delle CLR, lo scopo principale dell’acquisizione di asset e know-how avanzato da parte cinese è quello di sfruttare le risorse ottenute principalmente nel mercato interno più che su quello internazionale. Gli ostacoli all’entrata nel mercato cinese, uniti alle incertezze relative alla protezione delle proprietà intellettuali, fanno sì che la presenza di rivali stranieri nel mercato domestico venga ulteriormente scoraggiata. Come vedremo successivamente, il gruppo SAIC ha perseguito questa precisa strategia di orientamento domestico degli investimenti esteri, caratteristica peculiare della maggior parte delle acquisizioni straniere cinesi. Con la formazione dei grandi gruppi automobilistici statali e l’introduzione di politiche che le favoriscono in materia di investimenti esteri e costruzione di centri di ricerca, è intuibile come essi dispongano, più dei concorrenti privati, di capacità di assorbimento e apprendimento degli asset e del know-how ottenuto tramite le collaborazioni con partner europei, dando loro una posizione ancor più di vantaggio. In base ai dati forniti da Anderson, Sutherland e Severe<sup>17</sup>, è evidente inoltre come le capacità di innovazione delle aziende che si sono impegnate in acquisizioni all’estero siano accresciute notevolmente nel periodo post-acquisizione, tesi suffragata dall’aumento sostanziale del numero di brevetti registrati nel periodo post-acquisizione rispetto ai mesi precedenti.

È importante sottolineare come l’aver a disposizione un surplus di capitale, un mercato in ascesa e abbondante di prodotti di qualità inferiore ma pronto per crescere di qualità e varietà di offerta sia una caratteristica unica della Cina, a differenza di aziende provenienti da paesi sviluppati, che non avrebbero potuto soddisfare allo stesso modo le esigenze delle aziende

---

<sup>15</sup> J. ANDERSON, D. SUTHERLAND, S. SEVERE, “An event study of home and host country patent generation in Chinese MNEs undertaking strategic asset acquisitions in developed markets”, *International Business Review*, 24, 2015, p. 760.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ivi*, p.765.

tedesche.

I risultati dello studio confermano la bontà delle sinergie tra le parti tedesche e quelle cinesi, con un aumento significativo del capitale a disposizione delle filiali europee nel periodo post-acquisizione, mentre dal lato cinese gli obiettivi sono più a lungo termine, in quanto l'assorbimento di tecniche di lavoro, know-how, metodologie, tecnologie e conoscenze implicite richiedono un periodo di tempo più lungo per essere apprese e assorbite nella casa madre, posto che essa disponga effettivamente della capacità di assorbimento adeguata all'integrazione di questi asset.

Per assicurarsi della riuscita delle operazioni, comunemente a tante altre acquisizioni cinesi in Europa, i partner asiatici hanno impiegato diverse strategie post-acquisizione, come per esempio l'autonomia garantita alla filiale tedesca e il mantenimento di gran parte del management già presente prima dell'acquisizione.

## **2.4 Strategie post acquisizione**

L'investimento diretto estero di un'azienda proveniente da paesi in via di sviluppo è un trend crescente solo negli ultimi anni, e come tale si discosta dagli investimenti diretti di aziende provenienti da paesi industrializzati in come viene gestita la fase successiva all'acquisizione, che stabilisce le modalità con le quali si intende formare la nuova struttura societaria e stabilire ruoli e gerarchie tra quartier generale e azienda europea; in questa fase viene inoltre stabilito come integrare e come sfruttare gli asset strategici ai quali l'azienda cinese ha ora accesso.

Il professor Deng, dell'università di St. Louis <sup>18</sup> ha fatto notare, grazie ai suoi studi, come buona parte delle acquisizioni cinesi all'estero che non si erano rivelate profittevoli fino a quel momento avessero in comune una capacità di assorbimento degli asset ottenuti non sufficientemente sviluppata. Più precisamente, egli fa riferimento a tre aspetti diversi: capacità di proteggere e comprendere a fondo gli asset acquisiti, capacità di assimilarli e integrarli, saperli modellare e trasformare per adattarli al mercato.

### *2.4.1 Partnering approach*

A un'analisi più attenta è possibile notare come un buon numero di investitori cinesi abbiano limitato i rischi relativi al primo aspetto adottando un approccio di partnership con la società acquisita, definito *partnering approach* <sup>19</sup>. Tali rischi sono ancora più elevati a causa della

---

<sup>18</sup> Ping DENG, "Absorptive Capacity and Failed Cross Border M&A", *Management Research Review*, 33, 7, 2010, p.673-682.

<sup>19</sup> P. KALE, H. SINGH, A. RAMAN, *Don't Integrate Your Acquisitions, Partner with Them*, "Harvard Business Review", 2009, <https://hbr.org/2009/12/dont-integrate-your-acquisitions-partner-with-them>, 19 dicembre 2020.

cosiddetta “distanza psichica”<sup>20</sup> tra la realtà europea e quella cinese. In base a questo tipo di approccio, la società acquisita rimane strutturalmente separata dalla casa madre, mantenendo la propria identità e organizzazione, operando in totale autonomia, con l’eccezione di solito del senior management e dell’amministratore delegato, nominati da parte cinese.

L’azienda cinese ha quindi il solo compito di trasmettere all’azienda europea i nuovi valori secondo i quali da quel momento in poi si lavorerà, creando un senso di rinnovata fiducia nel loro lavoro. Dovrà essere cauta nel selezionare le aree con le quali creare sinergie con la controparte cinese, lavorando affinché si continui a garantire un certo grado di autonomia alla società acquisita per non disperdere le conoscenze e il know-how da assorbire, creando dunque un clima in cui sia incentivato lo scambio di conoscenze e idee tra le due società. Vediamo allora i cinque ambiti nei quali questa filosofia collaborativa prende le distanze dagli approcci più tradizionali.

#### Assetto organizzativo

La maggior parte delle acquisizioni prevede la totale fusione di obiettivi, procedure e processi produttivi, con l’ottenimento di economie di scala e scopo. Tuttavia, non è questo il fine della maggior parte degli investimenti di aziende da paesi in via di sviluppo (come la Cina) nelle regioni sviluppate. Per la natura dei loro obiettivi (abbondantemente elencati in precedenza) esse assorbono poco o nulla dalle società acquisite, lasciandole anzi separate dalle loro operazioni anche se operano nello stesso settore. Anche se non vi è un abbattimento dei costi almeno inizialmente, si evita però il rischio di incorrere in altri tipi di costi “nascosti”: in caso di fusione totale tra due aziende, è prevista la disgregazione e l’interruzione di operazioni e processi in entrambe le realtà per l’introduzione di nuove procedure e obiettivi comuni. Questo processo può rivelarsi lungo e costoso, impattando negativamente sul morale dei dipendenti e dell’organizzazione stessa, e vanificando dunque i vantaggi economici derivanti dalla fusione. Non meno importante, nel caso in cui uno dei *driver* dell’acquisizione sia l’appropriamento di brand ben conosciuti sul mercato, garantire la totale autonomia alla società acquisita fa sì che l’immagine di quest’ultima non venga intaccata da quella dell’azienda acquirente.

#### Attività commerciali

Le aziende dei paesi emergenti non rinunciano totalmente alle sinergie tra loro e le società acquisite. Piuttosto, almeno agli inizi, scelgono accuratamente quelle attività che, se coordinate,

---

<sup>20</sup> *Ibidem.*

pur facendo risparmiare denaro o aumentare il fatturato, non intaccano il *core business* di nessuna delle due parti. Il passo successivo consiste nella condivisione del know-how. Condivisione, e non trasferimento da acquirente ad acquisito come spesso succede. Qui invece la parola chiave è la condivisione: team da entrambe le società valutano idee, procedure e processi migliori per ambo le parti in totale accordo.

#### Top management

Sovente, in caso di acquisizioni si tende alla sostituzione dei dirigenti apicali della società acquisita con dei nuovi provenienti dall'acquirente, o nominati appositamente, anche come metodo per promuovere l'allineamento di visioni, strategie e obiettivi. La maggior parte delle aziende di paesi emergenti, al contrario, lascia gli alti manager della società acquisita al loro posto, mostrando così fiducia nell'azienda, nella qualità del loro lavoro e anche per togliere ogni dubbio sul fatto che la società sia stata venduta loro a causa di cattive performance commerciali. In questo modo, il capitale sociale e umano non viene disperso, beneficiando entrambe le parti. È altresì un modo per creare positività e instillare un senso di sicurezza nei dipendenti della società acquisita, essendo i volti dei manager già noti ai dipendenti.

#### Autonomia

Come anticipato, le imprese emergenti garantiscono ampia autonomia nelle operazioni quotidiane (anche le più importanti come quelle relative al personale o alla prezzatura), in quanto i gruppi di lavoro già presenti nella società acquisita conoscono bene i propri clienti e rivali, a differenza della maggior parte delle acquisizioni dove i ruoli di "acquirente" e "acquisito" sono ben definiti.

Se è vero che da un lato l'autonomia garantita può rallentare la creazione di sinergie tra le due parti, dall'altro minimizza i rischi di risultati finanziari non in linea con le previsioni dopo l'acquisizione, fornisce una motivazione in più ai manager a fare del proprio meglio dopo aver incassato la fiducia della casa madre e permette alle due società di operare ognuna nel proprio contesto. In alcuni casi le imprese emergenti hanno scelto di inserire uno o due senior manager nella società acquisita, non con compiti di supervisione o controllo ma per fungere da ponte comunicativo tra le due realtà.

#### Valori e cultura aziendale

Se le acquisizioni da parte di società da paesi industrializzati si concentrano immediatamente sulle sinergie aziendali e quindi economico-finanziarie, la maggior parte di quelle emergenti che

hanno investito in occidente hanno come primo obiettivo quello di trasmettere la cultura aziendale, la propria *mission* e i valori che guidano il proprio operato alla società acquisita. Il quartier generale funge dunque come custode dei valori e della filosofia aziendale, fornendo le linee guida che, appunto, guideranno il lavoro della filiale europea. L'equilibrio che si crea, lavoro in autonomia ma comunque guidato dalla filosofia aziendale del quartier generale, è il mix dal quale non si può prescindere per il successo delle operazioni di questo tipo di assetto societario.

Due dei casi più rilevanti nei quali questa strategia è stata impiegata consistono nelle partnership tra Renault e Nissan a partire dal 1999 e la collaborazione tra l'indiana Tata e Daewoo nel 2004. Per quanto riguarda la prima, la casa francese acquistò il 36% (poi 44%)<sup>21</sup> delle azioni nella casa nipponica, affermando però che non si trattava di un'acquisizione, vedendo anzi l'alleanza come una collaborazione nella quale le identità delle due case rimangono ben distinte, allo stesso tempo garantendo mutui benefici. Vennero istituiti gruppi di lavoro interaziendali per l'identificazione di aree di lavoro nelle quali cooperare con successo, condividendo il know-how in materia di design del prodotto, marketing e altre aree chiave. A testimonianza della bontà del loro lavoro, la capitalizzazione di mercato delle due società è cresciuta del 300% tra il 1999 e il 2006.<sup>22</sup>

Allo stesso modo, i manager della Tata affermarono che “avrebbero gestito la Daewoo in Corea proprio come se fosse stata ancora in mano coreana”, con manager coreani, “ma lavorerà come parte integrante dell'alleanza globale con il partner indiano”.

Questa strategia ha in ogni caso le sue limitazioni, come per esempio la limitata possibilità di ridurre i costi riducendo il personale o eliminando mansioni ritenute non necessarie, rendendosi quindi più adatta ad aziende che sanno operare in contesti incerti e non esenti da rischi di questo tipo, che hanno dunque un'alta tolleranza all'ambiguità e che sono altamente inclusive.

#### 2.4.2 Creazione di nuove fonti di valore

Per quanto riguarda la seconda criticità fatta notare da Deng<sup>23</sup>, gran parte della letteratura sulle fusioni e acquisizioni delle società da paesi emergenti si è concentrata sul concetto del recupero del terreno perso, rispetto alle aziende leader nel mondo, in termini di vantaggi competitivi risultanti dalla detenzione di tecnologie e know-how, affermando come fosse

---

<sup>21</sup> *Ibidem.*

<sup>22</sup> *Ibidem.*

<sup>23</sup> Peter J. WILLIAMSON, “Chinese Acquisitions...”, cit. p.68.

questo l'unico scopo in caso di fusioni o acquisizioni di società straniere, minimizzando le loro capacità riducendole al semplice accesso fortuito a risorse uniche del contesto nel quale operano, come per esempio la disponibilità di manodopera a basso costo. Solo ultimamente si è posta l'attenzione su altre fonti di vantaggi competitivi detenuti dalle imprese emergenti fino a poco tempo fa ignorati in quanto non catalogabili come risorse più tradizionali come brand e tecnologie, tra i quali è possibile elencare: capacità di re-ingegnerizzazione di prodotti per un miglior rapporto qualità-prezzo, saper introdurre nuove tecnologie repentinamente e offrire una grande varietà e personalizzazione di prodotti a basso costo, saper individuare una domanda di prodotti silente in determinati segmenti di mercato, innovare i processi produttivi e i modelli di business, operare in contesti istituzionalmente deboli, e altri ancora. Disponendo dunque di questo genere di vantaggi, per certi versi esclusivi, la combinazione di quest'ultimi con gli asset strategici ottenuti dopo l'acquisizione di società occidentali può dare vita a un mix unico nel suo genere di conoscenze in grado di fare la differenza, dotando quindi le aziende cinesi di un mix di risorse che le aziende dei paesi sviluppati non possiedono per forza di cose, allontanandosi dunque dalla visione semplicistica delle acquisizioni in occidente mirate puramente al recuperare il terreno perduto, allargando invece la visione alla creazione di un insieme di competenze e conoscenze mai visto prima.

#### 2.4.3 Sfruttamento interno degli asset acquisiti

La terza criticità registrata da Deng<sup>24</sup> è quella relativa allo sfruttamento del nuovo mix di risorse che si viene a formare, a livello internazionale. Se, come già suggerito, le aziende cinesi almeno inizialmente non erano dotate di manager abituati a lavorare a livello internazionale, unitamente alla distanza psichica con i paesi occidentali, la situazione è invece diversa sul mercato interno, dove invece si possiedono quei vantaggi tipici della realtà cinese che solo le aziende autoctone hanno a disposizione, si conoscono bene i gusti del popolo cinese, si sa come operare nel complesso sistema burocratico cinese e si possiedono le cosiddette *guanxi*<sup>25</sup>, la rete di conoscenze e relazioni che possono svolgere da catalizzatore ai vari business sul suolo cinese. L'approccio da seguire potrebbe, allora, essere quello di un'espansione graduale, a partire dal mercato interno, dove sarebbe più semplice integrare gli asset acquisiti dalla società europea/occidentale, per poi, nel caso ci si voglia espandere, dirigersi prima su mercati di paesi

---

<sup>24</sup> Ivi, p.70.

<sup>25</sup> Yadong LUO, Huang YING, and Stephanie Lu WANG. "Guanxi and Organizational Performance: A Meta-Analysis." *Management and Organization Review* 8.1, 2011, 139–72.

in via di sviluppo, che avrebbero dunque diverse caratteristiche in comune con quello cinese (importanza del rapporto qualità-prezzo dei prodotti, responsività al cambiamento, operare in contesti deboli istituzionalmente, ecc.), per poi eventualmente spingersi sui mercati più educati e sviluppati.

Per le ragioni appena descritte, non è un caso che buona parte degli investimenti cinesi all'estero condividano tutti la stessa propensione allo sfruttamento sul mercato domestico delle risorse ottenute in seguito alle fusioni/acquisizioni, soprattutto per quanto riguarda lo sfruttamento di tecnologie avanzate e design del prodotto, come non sorprende quanto siano importanti i paesi non ancora sviluppati come destinazione degli investimenti cinesi (dal 2005 al 2015 sono stati investiti più di trentaquattro miliardi di dollari in imprese brasiliane, più di trentadue in Nigeria e circa trenta miliardi nella Federazione Russa)<sup>26</sup>.

Alla luce delle strategie adottate dalle aziende cinesi per migliorare la capacità di assorbimento degli asset acquisiti nel periodo post-acquisizione di un'azienda occidentale nelle tre diverse dimensioni, vale la pena provare a immaginare quali sono le implicazioni derivanti dalla forza sempre più grande del Dragone. Le imprese rivali provenienti da paesi in via di sviluppo sanno di trovarsi davanti un colosso vero e proprio, che fa loro concorrenza non più solo sui segmenti di mercato più importanti per loro (prodotti con alto grado di standardizzazione, importanza del rapporto qualità-prezzo), ma che è ormai in grado di elevare la qualità dei prodotti potendo disporre di tecnologie sempre più avanzate e processi industriali sempre più efficienti. Allo stesso tempo, le istituzioni occidentali devono rendersi conto di come ci sia assoluto bisogno di nuove politiche che proteggano le risorse specifiche delle varie imprese locali e spingano loro verso un'innovazione ancor più accelerata, per far sì che possano continuare a occupare un ruolo competitivo nello scacchiere globale. Chissà che ciò non possa essere ottenuto anche grazie a un crescente legame con le imprese cinesi, beneficiando delle opportunità che esse offrono come conoscenze avanzate nella *value engineering*, processi di sviluppo del prodotto ancor più rapidi che in Europa, raggiungimento di economie di scala, possibilità di distribuzione in Cina e in altri paesi emergenti, con l'ingresso o il ritorno in segmenti di mercato inferiori rispetto a quelli nei quali si opera nel mercato domestico.

---

<sup>26</sup> Richard ANDERSON, *What does China own in the UK?* in "BBC", 2015, <https://www.bbc.com/news/business-34542147>, 24 ottobre 2020.

## CAPITOLO 3

### IL CASO MG-ROVER

Dopo aver descritto motivi strategici, modalità e finalità degli investimenti cinesi in Europa negli ultimi anni, in questa sezione verrà analizzato un caso concreto nel quale sono state impiegate, da parte delle aziende cinesi, buona parte delle strategie post-acquisizione precedentemente approfondite. L'attenzione verrà posta sull'acquisizione della casa inglese MG Rover da parte del gruppo NAC (Nanjing Automobile Corporation) avvenuta nel luglio del 2005 (entrata poi in possesso del gruppo SAIC dopo l'acquisizione di quest'ultima della concorrente cinese nel dicembre 2007) e sulle strategie post-acquisizione impiegate dalla NAC prima, e dalla SAIC poi, per assorbire, integrare e impiegare gli asset strategici della casa inglese.

#### 3.1 Contesto storico

La MG (sigla per "Morris Garages") venne fondata nel luglio 1930 da Cecil Kimber<sup>1</sup>, responsabile vendite dal 1921 presso la sede di Oxford della casa automobilistica Morris Garages, dell'industriale William Morris. Negli anni successivi arrivò alla posizione di general manager, e iniziò a vendere proprie versioni personalizzate delle auto Morris. Verso la fine degli anni '20 la sua sezione della MG crebbe a tal punto da permettere a Kimber di fondare un'entità indipendente, e il 21 luglio 1930 venne fondata la M.G. Car Company Limited. Nella sua storia, il brand MG si è distinto per la sportività delle sue automobili, tra le quali le biposto "MGB" e "F", con partecipazioni a competizioni internazionali come la 24 Ore di Le Mans, la più antica e prestigiosa competizione endurance del mondo dell'automobilismo, partecipando con il prototipo "EX257".

Il marchio Rover nacque invece verso la fine del diciannovesimo secolo, più precisamente nel 1878, per opera dell'industriale John Kemp Starley e William Sutton<sup>2</sup>. L'azienda iniziò come produttore di biciclette e motociclette, per poi concentrarsi sulla produzione delle auto a partire dagli anni Venti.

Diversamente da MG, le auto Rover sono state storicamente contraddistinte da linee eleganti e alta qualità percepita degli interni, come testimoniano le Rover "45" e "75".

Entrambe le case hanno assistito a diversi cambi di proprietà e riassetti societari, trovandosi alla

---

<sup>1</sup> *Explore our history*, in "Mg Motor", <https://www.mgmotor.me/historical-timeline/>, 7 gennaio 2021.

<sup>2</sup> *Austin-Rover.Co.UK*, [https://web.archive.org/web/20031004182313if\\_/http://www.austin-rover.co.uk:80/](https://web.archive.org/web/20031004182313if_/http://www.austin-rover.co.uk:80/), 21 dicembre 2020.



fine dell'anno 1994 entrambe controllate dalla BMW. I risultati commerciali registrati dai due marchi sotto la casa tedesca non soddisfecero tuttavia le aspettative, costringendo quest'ultima a svendere entrambi, ormai sull'orlo del fallimento a causa delle perdite accumulate negli anni.

La cinese NAC è nata nel 1947 a Nanchino<sup>3</sup>, verso la fine della guerra civile tra comunisti e nazionalisti, operando nei primi trent'anni principalmente come produttore di autocarri leggeri, sotto il marchio "Yue Jin". Dopo le riforme economiche di Deng Xiaoping ha stretto accordi con diversi partner internazionali, come Isuzu, Seat, Fiat e Iveco, mentre le 2005 si è presentata l'opportunità di rilevare la MG Rover, spinta dalla necessità di rilanciare l'azienda. In questo senso, il disporre di una capacità produttiva pieno di risorse strategiche e brand riconosciuto era di vitale importanza, cose che MG Rover aveva in abbondanza pur essendo sull'orlo del fallimento. Con l'introduzione sul mercato cinese delle auto MG, NAC ha adattato il brand al contesto domestico, traducendo MG con "Ming Jue", traducibile come "gentiluomo moderno", posizionando in alto il marchio ma tenendo una pronuncia quanto più simile a "MG".

Per quanto riguarda SAIC, ha raggiunto la posizione di più grande costruttore in Cina, occupando il settimo posto a livello globale nel 2020<sup>4</sup>. Come anticipato nel primo capitolo, si affermò come protagonista sul mercato domestico dopo la fine della Seconda guerra mondiale, ma è solo dopo il periodo di riforme economiche che è riuscita ad affermarsi prima come leader nazionale, grazie alla crescente domanda interna e alle joint-venture con Volkswagen e General Motors, e poi internazionale, con l'ingresso nel mercato europeo nel 2018 in Germania, Regno Unito e Austria (con il furgone elettrico "EV80"), e dal 2020 anche in Francia e Italia. In Europa la casa cinese ha messo al centro la vendita di veicoli elettrici, potendo mettere a frutto il know-how accumulato tramite gli investimenti pionieristici nell'elettrico dei decenni precedenti unitamente alle competenze assorbite dai partner stranieri. Una delle tante iniziative pionieristiche nella ricerca di carburanti alternativi è quella intrapresa con il sostegno dell'università Tongji nel periodo che va tra il 2001 e il 2005<sup>5</sup>, con la quale è stata sviluppata la linea di veicoli *fuel cell* "Chao Yue", mentre in collaborazione con la Shanghai Jiaotong University sono stati fabbricati i primi autobus con motori spinti da etere dimetilico.

---

<sup>3</sup> *Rover sold to Nanjing Automobile*, in "BBC News", 2005, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4708739.stm>, 30 ottobre 2020.

<sup>4</sup> *The Largest Car Companies in the World (New)*, in "CarLogos.org", 2021, <https://www.carlogos.org/reviews/largest-car-companies.html>, 6 marzo 2021.

<sup>5</sup> *History and Heritage*, in "上汽集团 SAIC Motor", 2020, [www.saicmotor.com/english/company\\_profile/history\\_and\\_heritage/index.shtml](http://www.saicmotor.com/english/company_profile/history_and_heritage/index.shtml), 6 novembre 2020.

### 3.2 Nascita della MG-Rover

Il gruppo MG Rover è stato fondato nel maggio del 2000 dal consorzio “Phoenix”, un gruppo di quattro imprenditori (John Towers, Peter Beale, Nick Stephenson and John Edwards), che acquistò dalla BMW entrambi i marchi per la cifra simbolica di dieci sterline<sup>6</sup>.

Nei primi otto mesi sotto il controllo del consorzio, il gruppo ha registrato perdite per circa quattrocento milioni di sterline, ridotte a ottanta milioni al 2004, senza però mai riportare profitti. Il 2001 è stato l’anno nel quale sono state concluse più vendite, con oltre centosettantamila auto vendute.

A fronte degli scarsi risultati commerciali, tra il 2004 e il 2005 il gruppo MG Rover si trovò in grosse difficoltà finanziarie, e fu posta in amministrazione controllata nell’aprile del 2005. Già nel 2004 si era iniziato a parlare di un interessamento del gruppo cinese SAIC per l’acquisto della MG Rover, che tuttavia si limitò ad acquisire le linee di produzione dei modelli Rover “25” e “75”. Pressato dalle insolvenze e dal malumore causato dai tagli al personale, il consorzio riuscì a trovare un accordo con un altro gruppo cinese, la Nanjing Automobile Corporation, per la cessione dell’intera catena di montaggio e marchio MG, insieme allo storico stabilimento di Longbridge, annunciato ufficialmente il 22 luglio 2005 per cinquantatré milioni di sterline.<sup>7</sup>

Il marchio Rover passò invece all’americana Ford, ceduto successivamente insieme al marchio Land Rover e Jaguar all’indiana Tata nel 2008, costringendo SAIC a commercializzare le nuove auto, basate sulle Rover 25 e 75, con nomi diversi, dando vita al brand “Roewe”, traslitterazione del nome Rover. Il primo modello è stato lanciato sul mercato cinese nel marzo 2007, con l’introduzione della Roewe 750, mentre nel dicembre dello stesso anno veniva formalizzata l’acquisizione della NAC, entrando dunque in possesso anche del marchio MG e degli stabilimenti MG di Pukou nei pressi di Nanchino, e quello storico di Longbridge, che verrà tuttavia utilizzato sempre meno fino alla chiusura dello stesso nel 2016, lasciando operativo il solo centro di ricerca e sviluppo sempre a Longbridge, nonché sede europea della SAIC Motor.

---

<sup>6</sup> Alan COWELL, *BMW Sells Rover to British Consortium for \$15 and Promise of Aid*, in “The New York Times”, 2000, <https://www.nytimes.com/2000/05/10/business/international-business-bmw-sells-rover-british-consortium-for-15-promise-aid.html>, 18 marzo 2021.

<sup>7</sup> *Rover sold to Nanjing Automobile*, in “BBC News”, 2005, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4708739.stm>, 30 ottobre 2020

### 3.3 Strategie post acquisizione

L'acquisto della MG Rover da parte della casa di Nanchino è un esempio concreto di quanto espresso nei capitoli 1 e 2, ovvero di come le aziende cinesi, nei settori strategici, abbiano tentato di diventare delle vere e proprie fonti di innovazione autonome, per interrompere la dipendenza tecnologica dai partner occidentali. Nel caso scelto in questo studio, è possibile evidenziare due fasi evolutive: la prima, corrispondente al periodo immediatamente successivo all'acquisto da parte della NAC, con le prime fasi di trasferimento, replicazione e adattamento del know-how e delle tecnologie dall'Inghilterra alla Cina, della quale verranno analizzati i processi impiegati per il trasferimento di questi asset e per lo sviluppo di capacità di innovazione; nella seconda fase è possibile osservare, conseguentemente all'assorbimento della NAC da parte della casa di Shanghai, un crescente interesse alla costruzione di una piattaforma di condivisione delle conoscenze, autosufficiente, tra le varie società controllate dal gruppo SAIC, a riprova degli obiettivi a lungo termine dei manager cinesi.

Nel 2006 NAC ha trasferito le strutture produttive relative alla carrozzeria e ai motori dallo stabilimento di Longbridge a Nanchino, corrispondente a circa due terzi della capacità produttiva totale di Longbridge. I macchinari impiegati per i motopropulsori erano vecchi e obsoleti e si decise di sostituirne il 10% all'anno, mentre la catena di montaggio delle carrozzerie era già stata completamente automatizzata dalla BMW negli anni precedenti; la catena di montaggio finale è stata invece ricostruita dalla NAC<sup>8</sup>.

NAC si era posta obiettivi ambiziosi, considerando che la cifra totale investita nella nuova società ammonta a poco più di due miliardi di dollari, a fronte dell'esborso iniziale per l'acquisto della MG, che in totale ammontava a circa ottanta milioni. Le quote obiettivo erano: produzione per il mercato cinese di 13.000 MG "7s" e 3.000 MG "TF", con ingenti investimenti per il miglioramento generale della qualità degli assemblaggi, uniformando inoltre le emissioni agli standard europei vigenti al tempo (Euro 4 dal 2010 ed Euro 5 dal 2012).

---

<sup>8</sup> Simon COLLINSON, *The making of an innovative multinational firm: Chinese capability development through the acquisition of MG Rover*, Birmingham, Birmingham Business School, University House, 2013, p.15.

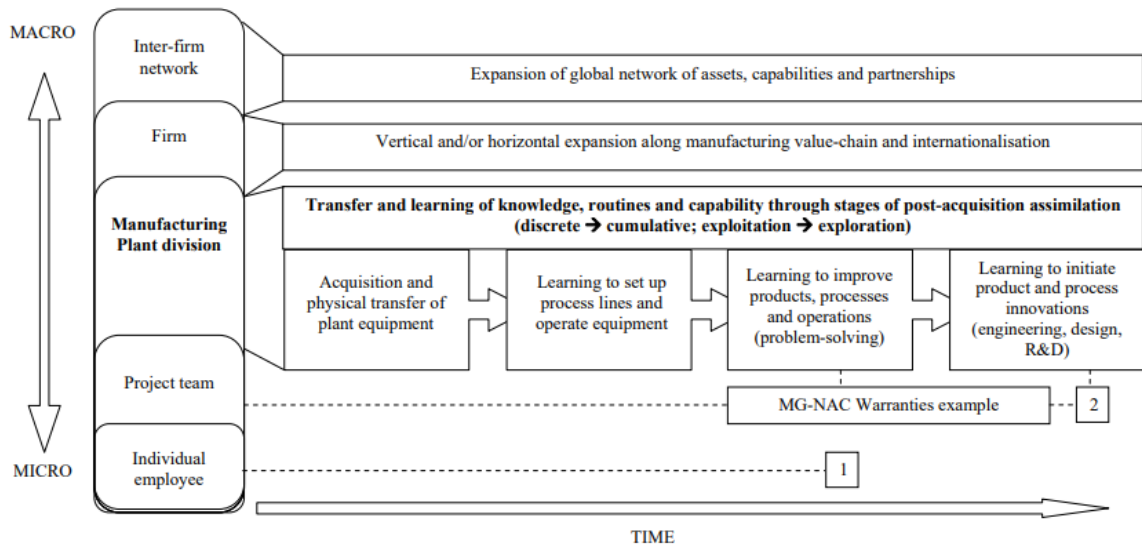


Figura 3<sup>9</sup>.

È stato possibile registrare, nella NAC, una capacità d'innovazione aumentata sensibilmente, in tre diverse aree.

Primo, gli standard qualitativi e i numeri della produttività nello stabilimento di Pukou hanno prima raggiunto, poi superato quelli di Longbridge, con un focus particolare sui sistemi di raffreddamento, sulla trasmissione e sulle tecnologie impiegate nei propulsori, ottenuto anche con un interscambio di manager e ingegneri tra Inghilterra e Cina che ha permesso il trasferimento di know-how tra i due stabilimenti: duecento membri dello staff di NAC sono stati inviati a Longbridge per osservare le tecniche di lavoro; successivamente circa quattrocento tra ingegneri, manager e operatori vari sono partiti dall'Inghilterra alla volta di Nanchino. In aggiunta, ulteriori centotrenta ingegneri cinesi sono stati trasferiti nello stabilimento di Pukou dalle altre sedi della casa cinese, impiegate in joint venture con Volkswagen e Honda, fornendo un prezioso contributo in termini di conoscenze, ottenute grazie al lavoro con i partner tedeschi e giapponesi.

Secondo, sono stati inaugurati diversi progetti di ricerca e sviluppo volti alla sostituzione e al miglioramento di componenti difettosi nei modelli degli anni passati. A questo proposito sono state prese come riferimento le osservazioni di Collinson in merito al progetto lanciato dalla NAC mirato allo studio di modelli MG degli anni precedenti, verso i quali erano state registrate

<sup>9</sup> Ivi, p.37.

numerose richieste di risarcimento da parte dei clienti a causa di rotture e malfunzionamenti dei sistemi di trasmissione e di raffreddamento, e della guarnizione della testata<sup>10</sup>. La revisione periodica delle richieste di garanzia è un processo comune a tutti i costruttori, in quanto fornisce una chiara indicazione su quali sono le componenti da migliorare e perfezionare. I manager NAC avevano a disposizione un database ventennale di tutte le richieste di garanzia delle auto MG, e dopo uno studio approfondito le tre aree summenzionate erano risultate le più propense a malfunzionamenti o rotture. Per ovviare a queste criticità, NAC ha riprogettato le varie parti e migliorato la qualità dei processi produttivi, ottenendo componenti più durevoli, affidabili ed economiche, con risultati tangibili (come indicato successivamente) in termini di auto vendute dalla “nuova” MG. Tuttavia, non ha scelto di affidare il lavoro a un’azienda di ingegneria esterna, né di sfruttare l’abbondanza di know-how a Longbridge, optando invece a svolgerlo internamente, con il sostegno di tecnici MG, per trasformare il tutto in una grande opportunità di apprendimento e formazione. La revisione e il miglioramento delle componenti difettose richiedono infatti competenze di innovazione del prodotto e dei processi industriali, e quest’occasione rappresenta più di una semplice risoluzione di problemi: i tecnici NAC hanno potuto infatti assorbire e imparare procedure e tecniche di lavoro impiegabili in tanti altri ambiti, elevando il livello generale del know-how negli ambiti di sviluppo del prodotto e dei processi industriali, tutto ciò grazie al singolo trasferimento in blocco di tutto il database della MG, che ha poi favorito un apprendimento più graduale e cumulativo.

Per apportare le modifiche volute da NAC, per esempio quelle sulle guarnizioni della testata, i tecnici hanno dovuto espandere le loro conoscenze nelle relazioni tra flussi d’aria, iniezione del carburante e le temporizzazioni dei pistoni, permettendo loro di apportare la prima grande modifica alle testate dei cilindri dopo oltre vent’anni. I tecnici MG avevo infatti già lavorato a livello teorico su modifiche di questo tipo, ma hanno potuto metterle in pratica solamente lavorando insieme agli ingegneri NAC, grazie alle risorse finanziarie della casa di Nanchino. Ma più in generale, gli ingegneri NAC hanno aumentato le loro competenze a livello globale del redesign dei cilindri e delle guarnizioni della testata, applicabili in futuro per modelli di auto diversi, fornendo dunque un chiaro esempio di una nuova competenza formatasi esclusivamente grazie alle sinergie tra Longbridge e Nanchino. A livello microscopico, gli ingegneri cinesi erano incentivati allo sviluppo di tecniche di lavoro e know-how estensivo che non si limitassero alla sola applicazione a quel preciso problema, in quanto ciò ha elevato il loro sapere tecnico e quindi il loro valore in termini di carriera e posizione all’interno dell’azienda.

---

<sup>10</sup> *Ivi*, p.22.

Terzo, grazie ai progressi compiuti grazie alla collaborazione con Longbridge, sono stati disegnati e poi prodotti nuovi modelli MG per il mercato cinese, con adattamenti nel design e nelle emissioni, tra i quali la MG “6”, “7”, la Roewe “350 sedan” (con motore 1.5l sviluppato da SAIC) e la MG “3SW”, basata su una nuova piattaforma con interasse di 2,5 metri e sospensione anteriore con montanti MacPherson.<sup>11</sup>

### 3.4 NAC entra a far parte del mondo SAIC

Successivamente al rilevamento di NAC da parte di SAIC, nuove modalità di sfruttamento delle risorse strategiche sono emerse, anche grazie alla dimensione ancora più estesa del conglomerato aziendale. Innanzitutto, si è beneficiato di maggiori economie di scala: tra il 2006 e il 2008 di SAIC è salito da tre a oltre quindici miliardi di dollari, mentre la situazione patrimoniale generale da dodici a sedici miliardi<sup>12</sup>, implicando un maggior potere contrattuale con i fornitori, un bacino di tecnici più ampio dal quale attingere e maggior forza finanziaria per gli investimenti a lungo termine nella ricerca e sviluppo. Da notare inoltre il flusso sempre più ampio di conoscenze tra le varie controllate. Il know-how strategico assorbito tramite le joint-venture viene successivamente messo a disposizione di tutto il gruppo SAIC, creando nuove opportunità per l’accesso e la condivisione della conoscenza. Infine, con la formazione di un gruppo così esteso, si è avuta la possibilità di combinare le diverse aree dedicate alla ricerca e sviluppo permettendo loro di combinare insieme i loro sforzi: trovandosi all’interno dello stabilimento principale, le strutture di r&s di Pukou sono state dedicate esclusivamente al miglioramento dei processi industriali; il personale della sede r&s di Leamington Spa è stato trasferito in massa a Longbridge per lavorare sui modelli MG “TF” e Rover “75”, mentre le attività di design si sono spostate al PATAC (Pan Asia Technical Automotive Center), centro di design e ingegneria, fiore all’occhiello dell’*automotive* cinese, inaugurato nel giugno 1997 a Shanghai, nell’ambito di una joint venture con General Motors<sup>13</sup>.

L’elevato numero di modelli di auto introdotti sul mercato negli anni successivi, il loro alto contenuto tecnologico e la somiglianza a livello di design con i modelli MG prodotti negli anni passati, a testimonianza della longevità delle forme stilistiche prodotte dal know-how europeo, dimostrano lo slancio commerciale ottenuto grazie all’acquisizione. Solamente negli anni

---

<sup>11</sup> *Ivi*, p.27.

<sup>12</sup> *Ivi*, p. 28.

<sup>13</sup> History and Heritage, in “上汽集团” SAIC Motor, 2020, [www.saicmotor.com/english/company\\_profile/history\\_and\\_heritage/index.shtml](http://www.saicmotor.com/english/company_profile/history_and_heritage/index.shtml), 6 novembre 2020.

immediatamente successivi, dal 2007 al 2012, ben otto modelli hanno fatto il loro ingresso sul mercato cinese: i modelli Roewe “750”, “550”, “350” e “950”; e le MG “3SW”, “TF” e “6”<sup>14</sup>. Nel 2007 la stessa Roewe “750” è stata lanciata anche in versione ibrida *fuel cell*, mentre nell’ottobre 2011 ne è uscita una versione aggiornata, sempre ibrida. Nel novembre dello stesso anno è stata lanciata la Roewe “E50” *full electric*, mentre grazie a una collaborazione con l’azienda Sunwin sono stati inaugurati diversi progetti per la produzione di autobus elettrici da presentare al pubblico alla “China International Industry Fair” tenutasi nel 2011.<sup>15</sup>

Dando uno sguardo d’insieme è stato possibile notare, nei primi mesi post-acquisizione, il trasferimento di tecnologie e processi produttivi adattandoli semplicemente alla realtà cinese, mentre in una fase successiva si sono create sinergie tra designer e ingegneri, manager e dipendenti degli impianti di produzione: la maggior parte dei primi sono rimasti in Inghilterra, per ragioni di abbondanza di know-how, mentre gli altri due gruppi si sono stabiliti a Nanchino. Nel lungo termine, soprattutto dopo l’ingresso di SAIC, grazie alla dimensione ancora più grande del gruppo è stato possibile concentrarsi ancor più sulla formazione di una catena del valore globale, che unisce Longbridge e il centro di design affiliato di Leamington Spa con le diverse sedi NAC e SAIC, con il contributo offerto dai risultati ottenuti dal lavoro con altri partner (per esempio il sostegno tecnologico offerto dal PATAC), con l’unione del basso costo del lavoro in Cina e le conoscenze tecniche europee nel settore. In questo grande processo di apprendimento e collaborazione, il contesto nel quale si è lavorato è stato di fondamentale importanza, in quanto l’effettiva integrazione degli asset ottenuti non può prescindere da un’elevata capacità di assorbimento dell’azienda cinese, che ha effettivamente impiegato tutte e tre le strategie post-acquisizione, analizzate nel secondo capitolo, per aumentare quanto più possibile la capacità di assorbimento delle nuove risorse.

I trasferimenti di asset strategici sono stati di due tipologie. Una più facilmente identificabile e limitata nel tempo, nella quale si collocano le diverse dislocazioni di macchinari, linee di produzione, marchi, brevetti. Questo tipo di risorse è stato, in molti casi, semplicemente trasferito in Cina e adattato al contesto, ed è definibile come il trasferimento dei “prodotti finiti” dall’azienda acquisita a quella acquirente. Unitamente a questo tipo di trasferimento di risorse, c’è stato un processo più articolato e duraturo nel tempo di apprendimento e formazione di risorse e capacità più complesse, come il lavoro svolto sulle richieste di garanzia che ha portato all’azienda cinese tutta una serie di conoscenze che prima non aveva, o non aveva in modo così articolato, sfruttabili a tutto tondo nella progettazione di nuove guarnizioni della testata per i

---

<sup>15</sup> *Ibidem.*

modelli futuri, senza dimenticare le capacità di gestione dei processi produttivi e del personale grazie al lavoro svolto con i manager MG. Questo tipo di apprendimento ha avuto luogo giorno per giorno, man mano che le due realtà lavoravano insieme, e anche se meno “visibile” a prima vista, ha avuto un ruolo ugualmente fondamentale nella crescita di NAC e SAIC e nella formazione di quel mix unico di risorse provenienti da retaggi lavorativi diversi.

Prima NAC e poi SAIC hanno, pur con i dovuti adattamenti, adottato un approccio inizialmente “cauto” per la sede di Longbridge, lasciando le sezioni dedicate alla ricerca e sviluppo al loro posto e prototipazione al loro posto, rinnovando invece le linee produttive, non più al passo con i tempi. Hanno inoltre combinato gli asset della MG Rover con le risorse già in possesso per creare un nuovo mix di risorse strategiche: ispirandosi ai design del passato hanno evoluto le linee secondo i gusti cinesi; combinato il know-how inglese nelle parti meccaniche con gli investimenti nell’elettrico degli anni precedenti per dar vita ad una gamma di auto ibride ed elettriche competitive a tal punto da permettere loro di entrare, dal 2018, nel mercato europeo. A quest’ultimo aspetto si collega anche la volontà di sfruttare il nuovo mix di conoscenze e tecnologie in primis sul mercato cinese, per poi espandersi anche nei paesi sviluppati, cammino effettivamente compiuto da SAIC.



## CAPITOLO 4

### IL RUOLO CHIAVE DEL DESIGN NELLA CREAZIONE DELLE AUTO: IL *CLUSTER* INDUSTRIALE PIEMONTESE

La penisola italiana non rappresenta la destinazione più attraente per gli investitori stranieri, tra i vari paesi europei<sup>1</sup>. Le ragioni di ciò sono da ricercare nella grande frammentazione del settore privato dominato da piccole-medie imprese, specializzazione in settori nei quali si investe poco nella ricerca e sviluppo, la vastità del settore pubblico, infrastrutture poco sviluppate, alti livelli di criminalità in alcune zone del Paese e burocrazia che appesantisce le attività imprenditoriali, solo per citare le debolezze fondamentali.

Allo stesso tempo l'Italia possiede alcune caratteristiche, tra le quali è possibile trovarne di uniche al mondo, che ad ogni modo danno competitività nel contesto internazionale. Insieme al relativamente (se paragonato ad altri paesi europei concorrenti) basso costo del lavoro<sup>2</sup> e alla dimensione del mercato italiano, sul territorio italiano sono presenti numerosi distretti industriali con elevati tassi di specializzazione di lunga data e know-how diffuso, in diversi settori; ciò rappresenta una ghiotta opportunità di investimento per quelle aziende che, provenienti da economie in via di sviluppo (come la Cina), vogliono elevare la qualità della loro produzione per diventare loro stesse leader in quei segmenti di mercato, offrendo in cambio risorse finanziarie e accesso al mercato cinese.

A riprova dell'importanza strategica della conoscenza specializzata, anche nel campo automobilistico, detenuta dalle aziende italiane, non sorprende come le cinesi JAC Motors e Chang'an Motors abbiano scelto l'area metropolitana della città di Torino, storico polo industriale italiano e ricco di know-how legato all'*automotive*, come sede europea dei loro centri di r&s nel campo del design applicato all'automobile, inaugurati entrambi nel 2005<sup>3</sup>. Attratte dalla presenza, nell'area torinese, di leader nel campo del design automobilistico (Fiat, Bertone, Pininfarina solo per citarne alcuni), entrambe le case sentivano (e sentono ancora) la necessità non solo di apprendere e imparare dalle aziende italiane nello stile e nel design sul campo, ma anche di collaborare con le risorse umane piemontesi, altamente qualificate, e monitorare le tendenze stilistiche nel corso del tempo. Le collaborazioni con le risorse umane

---

<sup>1</sup> Marco SANFILIPPO, "Chinese Investments in Italy: Facing Risks and Grasping Opportunities", *Istituto Affari Internazionali (IAI)*, 2014, p.14.

<sup>2</sup> Emma CHARLTON, *Where labour costs the most (and least) in the European Union*, in "World Economic Forum", 2019, <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/chart-labour-costs-in-european-union/>, 2 gennaio 2021.

<sup>3</sup> Nadia FERRIGO, *Ingegneria e polo del design. I colossi della nuova Cina guardano al Piemonte*, in "La Stampa", 2014, <https://www.lastampa.it/novara/2014/06/04/news/ingegneria-e-polo-del-design-i-colossi-della-nuova-cina-guardano-al-piemonte-1.35740509>, 26 febbraio 2021.

torinesi, in particolare, sono di importanza cardinale per le due case cinesi, che hanno esternalizzato le attività di design, per alcuni modelli, a diversi centri stilistici piemontesi. Ancor di più dopo la riforma fiscale del 2007, in base alla quale è possibile proteggere disegni e modelli depositati sul territorio italiano a costi irrisori rispetto ad altri stati europei<sup>4</sup>.

Entrambi i costruttori hanno impiegato, anch'essi, una strategia di espansione graduale, privilegiando lo sfruttamento interno dei design e delle conoscenze acquisite all'estero, per poi eventualmente operare attivamente anche oltre i propri confini dopo aver accumulato esperienza, prima in paesi in via di sviluppo e solo dopo in quelli industrializzati, come dichiarato da Zhu Huarong (vice presidente di Chang'an al tempo), in un'intervista risalente al novembre 2009<sup>5</sup>.

#### **4.1 Economia della conoscenza**

La risorsa fondamentale che viene sfruttata dalle eccellenze italiane, in questo tipo di collaborazioni con le aziende cinesi (e in generale straniere), è la profonda conoscenza nel settore nel quale si opera (in questo caso automobilistico) e la lunga tradizione dell'apparato industriale che detiene tale conoscenza. Oggigiorno, ma già da alcuni anni, assistiamo a una "smaterializzazione della produzione"<sup>6</sup>, che sta a indicare il ruolo sempre più centrale, oltre ovviamente alla produzione fisica dei beni prodotti, del lavoro cognitivo e dell'esperienza dei consumatori verso i prodotti che vengono acquistati. Il valore aggiunto ai beni di consumo è sempre più "immateriale" piuttosto che legato al processo produttivo: il ruolo del design, della progettazione, della pubblicità, la comunicazione relativa al prodotto stesso e le reti commerciali sono diventati sempre più i veri fattori differenziali tra un prodotto e l'altro, fattori che vengono determinati da coloro i quali detengono le conoscenze migliori nella realizzazione degli stessi, con una componente qualitativa tanto quanto, o più importante di quella quantitativa (che si riferisce alla produzione fisica vera e propria).

Ora, fino a che concepiamo lo sviluppo fatto di macchinari, capannoni o unità di lavoro create, stiamo pensando ad un concetto di "sviluppo estensivo" – cioè ad uno sviluppo guidato da processi di accumulazione del capitale e del lavoro, sostenibili fino al punto in cui la produzione è massima e la

---

<sup>4</sup> Giuseppe CALABRESE (a cura di), *La filiera dello stile e le politiche industriali per l'automotive in Piemonte e in Europa*, Milano, FrancoAngeli, 2010, p.38.

<sup>5</sup> Ivi, p. 86.

<sup>6</sup> Luca MURRAU, *L'economia della conoscenza e la rivoluzione del capitalismo cognitivo*, "eticaeconomia", 2010, [www.eticaeconomia.it/leconomia-della-conoscenza-e-la-rivoluzione-del-capitalismo-cognitivo/](http://www.eticaeconomia.it/leconomia-della-conoscenza-e-la-rivoluzione-del-capitalismo-cognitivo/), 24 febbraio 2021.

disponibilità di spazi consente ulteriore accumulazione – ma non possiamo immaginare che esso possa essere propagato, rigenerato, condiviso. La conoscenza come “fattore della produzione” è invece incorporata nelle macchine e nella professionalità degli uomini e si identifica con la componente invisibile del prodotto. In questo caso, pensiamo ad uno sviluppo “qualitativo” o “intensivo”, in cui ciò che conta non sono il numero degli occupati o di metri quadri assegnati alle attività produttive, ma il valore aggiunto addizionale a cui quell’occupato o metro quadro di superficie produttiva in più conducono.<sup>7</sup>

La conoscenza possiede tre caratteristiche distintive: 1) specie a causa delle imitazioni, perde valore con il passare del tempo, richiedendo investimenti costanti per rinnovarla, 2) non ha necessariamente un uso “antagonistico”, e quindi può essere condivisa (un’azienda che sfrutta una certa conoscenza non impedisce ad altri di usarla altrettanto), 3) si diffonde molto facilmente, andando oltre il concetto di proprietà. In questi termini, la regione Piemonte, e in particolare il cluster torinese, rappresenta una vera e propria “comunità epistemica<sup>8</sup>”, come definita da Murrau, nella misura in cui gli appartenenti a questa comunità (le case stilistiche) condividono le conoscenze e i linguaggi per accedervi.

In virtù di quanto appena espresso, nel mondo automobilistico attuale il design e lo stile gioca un ruolo differenziale, tra i vari modelli, ancor più importante. In un sistema economico globale sempre più in difficoltà, la riduzione dei costi è un obiettivo ormai delle aziende di qualunque segmento di mercato. Nel mondo automobilistico vi è una tendenza diffusa alla standardizzazione, favorita anche dal continuo unirsi delle diverse case nazionali in conglomerati internazionali (PSA, FCA, ecc.), che spinge le case alla condivisione di parti e componenti tra le varie controllate, volta alla riduzione dei costi. In FCA per esempio la piattaforma “Giorgio”, pianale con motore anteriore-longitudinale e trazione posteriore o integrale, dedicato a veicoli di segmento D, è stata impiegata dalla berlina Alfa Romeo “Giulia” e dal SUV “Stelvio”, e dai SUV Jeep “Grand Cherokee” del 2021 e “Grecale”, prodotta da Maserati in uscita nel secondo semestre dell’anno corrente.

Un'altra tendenza degli ultimi anni, volta alla riduzione dei costi, è stata quella dell’internalizzazione delle attività di design delle case automobilistiche, invece di affidarsi ai centri di design esterni; le case temono inoltre che i centri stile indipendenti possano intaccare la percezione del marchio, optando allora per strategie di *body rental*, con le quali designer esterni vengono assunti per un periodo di tempo limitato a quello necessario per il lavoro da svolgere in questione. In questo scenario, il vantaggio strategico detenuto dalle imprese piemontesi è

---

<sup>7</sup> *Ibidem.*

<sup>8</sup> *Ibidem.*

ancora più prezioso, avendo a disposizione il know-how relativo a uno dei pochi fattori rimasti, quello dello stile e del design, che differenziano le auto da un costruttore all'altro.

#### **4.2 L'industria torinese del *concept design***

La regione Piemonte, in particolar modo l'area della città di Torino, è in questo senso un'oasi di know-how diffuso, nel campo dell'automobile, nella produzione di componenti di qualità, nella forza-lavoro altamente specializzata, nel design e nella progettazione e nell'innovazione del processo e del prodotto, con una simbiosi tra filiera industriale e filiera della conoscenza.

Il design, in particolare, è uno di quei campi nel quale il genio italiano, a partire dallo slancio economico successivo al secondo conflitto mondiale, si è più contraddistinto nel mondo, grazie a una cultura del gusto diffusa su tutto il territorio, per varie ragioni storico-sociali (che non verranno elencate in questo studio). È proprio il gusto nella scelta dei materiali migliori, della perfetta combinazione tra bellezza e funzionalità e del compromesso tra semplicità e complessità, detenuta da molte aziende italiane, che forma la cosiddetta “economia dell'eleganza”<sup>9</sup> (come definita dal prof. Tiziano Vescovi del nostro ateneo), nel senso etimologico del termine (“eleganza” deriva dal verbo latino *eligo*, “scegliere”), asset strategico cardine di tutto il concetto del *made in Italy*, ragione per la quale i nostri prodotti, specie nel mondo del lusso e dei segmenti di mercato più alti, sono tra i più ricercati al mondo.

Sul territorio piemontese, nel corso degli anni si sono affermate quattro tipologie di imprese del design, così definite dal prof. Giuseppe Calabrese nei suoi studi sul tema: “creativo-indipendente” (come Giovanni Michelotti), “creativo-costruttore” (Pininfarina), “creativo-progettista” (Italdesign) e “creativo-gestore di competenze”<sup>10</sup>. Data la natura dell'auto stessa, composta da componenti provenienti da diversi settori industriali (parti meccaniche, elettriche ed elettroniche, componenti idrauliche ecc.), nel piemontese vi sono relazioni tra design, prodotto e servizio complesse e di grandi dimensioni, grazie al lavoro combinato, e il trasferimento di conoscenze, tra le imprese del design e quelle affini al mondo automobilistico, con competenze nella modellazione virtuale di primo livello. Ed è proprio nel campo del *concept design* che la filiera dello stile piemontese eccelle: le imprese torinesi lo utilizzano anche come asset per attirare la commissione, specialmente da parte di aziende estere, di lavori economicamente più ragguardevoli, che fanno parte delle fasi successive al c.d., nel lungo

---

<sup>9</sup> Tiziano VESCOVI, *Economia dell'eleganza*, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale", 2017, p. 182.

<sup>10</sup> Giuseppe CALABRESE (a cura di), *La filiera dello stile...*, cit., p.19.

processo della progettazione di un'automobile che prevede le fasi, dopo quella del c.d., di: modellazione prima virtuale e poi fisica, ingegnerizzazione, prototipazione e infine produzione.<sup>11</sup> E l'importanza sempre più centrale del design come leva innovativa, e non solo come elemento distintivo dei prodotti di nicchia, è stato ben compreso dalle aziende cinesi, conseguentemente a una crescente maturazione del mercato domestico, visti gli investimenti in Piemonte. Il design è infatti non solo un esercizio di stile, ma anche un vero e proprio rivelatore delle tendenze di mercato del momento, ed è esso stesso, oltre ai fattori tecnologico-produttivi, fonte di innovazione, grazie alla “creazione di nuovi significati veicolati dal prodotto all'interno di un determinato contesto culturale e sociale”.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ivi, p.21.

<sup>12</sup> Ivi, p.40.

## CONCLUSIONI

Alla luce di quanto espresso, è possibile affermare come la crescita del mondo automobilistico cinese sia un fatto accertato, così come la presenza, crescente, delle sue case costruttrici anche sul mercato europeo, soprattutto nel mondo delle auto elettriche. Il futuro dell'automobile sembra sempre più indirizzato verso l'elettrificazione totale, e in questo senso appare controintuitivo non immaginare un ruolo sempre più centrale delle imprese cinesi non solo in Europa, ma a livello globale. Le aziende cinesi hanno combinato con efficacia le risorse ottenute all'estero con gli asset già a disposizione, riscuotendo enormi successi commerciali sul mercato interno, favorite dalle politiche governative e dall'abbondanza di capitale, raggiungendo una maturazione tecnologica quasi al pari dei rivali leader mondiali.

Considerati i tempi funesti che stiamo tutti trascorrendo, è rilevante notare come nel 2020, anno di esplosione della pandemia di Coronavirus, il prodotto interno lordo cinese sia risultato l'unico, tra le grandi economie mondiali, a registrare una crescita rispetto all'anno precedente (+2.3%)<sup>13</sup>. Ciò deve mettere in guardia le istituzioni dei paesi europei, affinché favoriscano e sostengano (anche economicamente) la protezione dei settori più importanti, per poter sperare in un rilancio economico che per forza di cose dovrà avere luogo, pena la stabilità economica dell'Unione.

Se è vero che, da un lato, le aziende cinesi possono essere viste come dei nemici che incombono sulle aziende europee in difficoltà finanziaria, è anche vero che esse possono altresì rappresentare dei partner preziosi con i quali operare, potendo offrire in cambio opportunità che, soprattutto di questi tempi, potrebbero rivelarsi di importanza capitale per la sopravvivenza delle aziende europee stesse.

---

<sup>13</sup> *La Cina è l'unica economia a essere cresciuta nell'anno del Covid*, in "AGI Agenzia Italia", 2021, <https://www.agi.it/economia/news/2021-01-18/crescita-pil-cinese-2020-11058882/>, 18 marzo 2021.

PARTE SECONDA  
REPERTORIO TERMINOGRAFICO

## Schede terminografiche

<Subject>经济/economia

<Subfield>商业管理/gestione aziendale

<it>joint venture

<Morphosyntax>noun group

<Origin>loan word

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Accordo tra due o più imprese che si impegnano a collaborare per il perseguimento di uno specifico obiettivo. Le j. v. possono avere scopo industriale, come la costruzione d'impianti o infrastrutture, lo sviluppo di nuove tecnologie o prodotti particolarmente costosi e complessi che necessitano di capacità finanziarie e competenze non ascrivibili a una sola impresa. Possono avere scopo commerciale, quando vanno a costituire una nuova rete distributiva, o finanziario. La j. v. può avere una semplice forma contrattuale o una forma societaria.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>management internazionale

<Related words>alleanza

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini "joint venture" e "合资企业" esiste piena identità concettuale.

<cn>合资企业

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>合资企业是指以法人投资者的身份，由国家、企业、个人的名义进行投资组建的企业。组建企业时，所有者投入的资产，全部作为实收资本入帐。一般指中外合资 中外合资经营企业是由中国投资者和外国投资者共同出资、共同经营、共负盈亏、共担风险的企业。外国投资者可以是企业、其他经济组织或个人。中国合营者目前只限于企业、其他经济组织，不包括个人和个体企业。经审查机关批准，合营企业是中国法人，受中国法律的管辖和保护。它的组织形式是有限责任公司。目前合营企业还不能发行股票，而采用股权形式，按合营各方的投资比例分担盈亏。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>国际化管理

<Related words>alleanza



<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>政治经济/economia politica

<it>pianificazione centralizzata

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Morandi 2010^

<Lexica>attestato in ^Dizionario storico della Svizzera^

<Definition>Viene definito economia pianificata un sistema economico i cui processi non vengono dettati dal mercato, ma diretti da un piano centralizzato elaborato dalla burocrazia statale. Durante la Guerra fredda, l'economia pianificata ampiamente sviluppata degli Stati comunisti, ritenuta antitetica all'Economia di mercato capitalistica dei Paesi occidentali, suscitò un forte interesse. Contrapponendo i due sistemi economici, spesso veniva dimenticato che un'economia pianificata non è necessariamente legata al socialismo, e che anche società fondate sull'iniziativa privata possono ricorrere in misura variabile alla pianificazione, spec. in tempo di crisi e guerra.

<Source>^Morandi 2010^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^piano quinquennale^

<Type of relation>sub.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “pianificazione centralizzata” e “中央计划” esiste piena identità concettuale.

<cn>中央计划

<Morphosyntax>noun group

<Source>^何盛明, 1990^

<Definition>中央计划是指由中央制定的规定国民经济和社会发展方针、政策、目标、主要任务及其重大比例关系和实施措施的计划，包括全国计划和中央各部门计划。社会主义国家对经济实行计划管理主要是通过编制和执行统一的国民经济计划来实现的。中央计划是国民经济全局的计划，是国家经济决策的体现。它在国民经济计划体系中处于主导地位，是制订地方计划、基层计划的主要依据。

<Source>^何盛明, 1990^

<Context>它由国务院主管计划工作的国家计划委员会和各主管部门编制和管理；报请国务院审定，全国人民代表大会审议批准。有关方面都要采取相应措施，保证完成中

央计划所规定的各项任务。中央计划是国家计划的龙头。按照统一计划分级管理的计划管理原则，国家计划主要分为中央和地方两级。通常，地方上习惯把中央计划称为国家计划，以区别于地方计划。但对企业来说，地方下达的计划也是国家计划。

<Source>^何盛明, 1990^

<Concept field>经济科学

<Related words>^五年规划^

<Type of relation>sub.

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>政治经济/economia politica

<it>piano quinquennale

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Enciclopedia Britannica 2021^

<Definition>Metodo di pianificazione della crescita economica su periodi limitati, attraverso l'utilizzo di quote, utilizzato prima in Unione Sovietica e successivamente in altri stati socialisti.

<Source>^Enciclopedia Britannica 2021^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^pianificazione centralizzata^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “piano quinquennale” e “五年规划” esiste piena identità concettuale.

<cn>五年规划

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>五年规划全称为中华人民共和国国民经济和社会发展五年规划纲要，是中国国民经济计划的重要部分，属长期计划。主要是对国家重大建设项目、生产力分布和国民经济重要比例关系等作出规划，为国民经济发展远景规定目标和方向。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>经济科学

<Related words>^中央计划^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>产品管理/gestione del prodotto

<it>sviluppo del prodotto

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^LF Prototipi 2021^

<Definition>Il processo di sviluppo prodotto è la sequenza di passi (attività) che un'azienda intraprende per ideare, progettare, realizzare e commercializzare un prodotto. In alcune aziende il processo di sviluppo prodotto segue procedure ben precise, documentate e ripetibili. In altre aziende il processo è molto più casuale, disorganizzato, tanto che non si è nemmeno in grado di esprimere la sequenza delle operazioni.

<Source>^LF Prototipi 2021^

<Concept field>gestione aziendale

<Related words>^ricerca e sviluppo^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “sviluppo del prodotto” e “产品开发” esiste piena identità concettuale.

<cn>产品开发

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>产品开发的一个阶段，在该阶段企业将产品概念开发成一项实体产品以确保产品创意能够被转化为一项可经营的产品。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>管理科学技术

<Related words>^研究与开发^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>贸易/commercio

<Subfield>国际贸易/commercio internazionale

<it>completely knocked-down

<Morphosyntax>noun group

<Origin>loan word

<Source>^Cambridge Business English Dictionary, 2021^

<Definition>Prodotto venduto o trasportato separatamente nelle sue componenti, che dovranno essere poi assemblate prima di poter utilizzare il prodotto.

<Source>^Cambridge Business English Dictionary, 2021^

<Concept field>asset management

<Related words>^trasferimento tecnologico^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra I termini “completely knocked-down” e “全散装件” esiste piena identità concettuale.

<cn>全散装件

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>全散装件是贸易专用名词，指全散装件 CKD 是以全散件形式作为进口整车型的一种专有名词术语，在当地生产的零部件以较低的关税和较低的工资，利用当地劳动力组装成整车，并以较低零售价出售。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>资产管理

<Related words>^技术转移^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>运输/trasporti

<Subfield>地面运输/trasporti su strada

<it>berlina

<Morphosyntax>f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Automobile con carrozzeria ad abitacolo chiuso, a 2 o a 4 porte, dotata di bagagliaio posteriore, che può essere chiuso da un cofano e separato dall'abitacolo, o unito a quest'ultimo e dotato di un portellone. In passato carrozza a quattro ruote, adoperata come vettura da viaggio o per cerimonie.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>automobili

<Related words>^limousine^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra I termini “berlina” e “轿车” esiste piena identità concettuale.

<cn>轿车

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>轿车（saloon car）是指用于载送人员及其随身物品，且座位布置在两轴之间的汽车。包括驾驶者在内，座位数最多不超过九个。一般轿车强调的是舒适性，以乘员为中心。而且是从经济性考虑出发，选择马力适中、排量小、耗油量小的发动机。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>汽车

<Related words>^加长轿车^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>国际商业管理/management internazionale

<it>springboard theory

<Morphosyntax>noun group

<Origin>loan word

<Source>^Luo y., Tung R.L. 2007^

<Definition>Le multinazionali provenienti da paesi emergenti usano l'espansione internazionale come un trampolino per acquisire risorse strategiche e ridurre i loro vincoli istituzionali e di mercato in patria. Così facendo, superano il loro svantaggio di ultimi arrivati sulla scena globale attraverso una serie di misure aggressive e rischiose, acquisendo o comprando aggressivamente risorse strategiche da multinazionali dei paesi industrializzati per compensare le loro debolezze competitive.

<Source>^Luo y., Tung R.L. 2007^

<Concept field>strategie post-acquisizione

<Related words>^investimento diretto estero^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “springboard theory” e “跳板策略” vi è corrispondenza funzionale.

<cn>跳板策略

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>跳板策略即是通过跳板进入目标市场的策略。在目标市场范围很大的情况下，企业广告要推进这一市场，可有多种方式，一是全面铺开式，一是重点突破式等，跳板策略为后者。即不是将企业广告在同一时间全面铺向市场，而是在目标市场中择其要害区域，展开强大的广告攻势，在这一小区域内形成 “气候”，然后再以此为跳板，顺应产品和消费观念的地域转移规律，不失时机地将广告扩展开来，完成广告的跳跃。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>收购后策略

<Related words>^外商直接投资^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>运输/trasporti

<Subfield>地面运输/trasporti su strada

<it>veicoli plug-in hybrid

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Definition>Il veicolo elettrico ibrido plug-in è un tipo di veicolo le cui batterie possono essere ricaricate collegandole a una fonte esterna di energia elettrica, anche senza l'ausilio del relativo motore a combustione interna. La maggior parte di essi sono autovetture ma esistono anche versioni di veicoli commerciali e furgoni, autocarri, autobus, treni, motociclette, scooter e veicoli militari.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Concept field>veicoli elettrici

<Related words>^veicoli fuel cell^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra I termini “veicoli plug-in hybrid” e “插电式混合动力汽车” esiste piena identità concettuale.

<cn>插电式混合动力汽车

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>插电式混合动力汽车，就是介于纯电动汽车与燃油汽车两者之间的一种新能源汽车，既有传统汽车的发动机、变速器、传动系统、油路、油箱。也有纯电动汽车的电池、电动机、控制电路，而且电池容量比较大，有充电接口；它综合了纯电动汽车 (EV) 和混合动力汽车 (HEV) 的优点，既可实现纯电动、零排放行驶，也能通过混动模式增加车辆的续航里程。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>电动汽车

<Related words>^燃料电池汽车^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>运输/trasporti

<Subfield>地面运输/trasporti su strada

<it>veicoli fuel cell

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^www.bmw.com, 2021^

<Definition>Le auto a celle combustibili a idrogeno sono alimentate da un motore elettrico e sono quindi classificate come auto elettriche. C'è una differenza cruciale tra le auto a celle a combustibile a idrogeno e altri veicoli elettrici: le auto a idrogeno producono da sole l'elettricità. Quindi, a differenza dei veicoli ibridi completamente elettrici o plug-in, l'auto non riceve l'alimentazione da una batteria integrata che può essere caricata da una fonte di alimentazione esterna, ma hanno a bordo una vera e propria piccola centrale elettrica: la cella a combustibile.

<Source>^www.bmw.com, 2021^

<Concept field>veicoli elettrici

<Related words>^ veicoli plug-in hybrid^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra I termini “veicoli fuel cell” e “燃料电池汽车” esiste piena identità concettuale.

<cn>燃料电池汽车

<Morphosyntax>noun group

<Source>^zhev.com.cn, 2013^

<Definition>燃料电池车是电动车的一种，其电池的能量是通过氢气和氧气的化学作用，而不是经过燃烧，直接变成电能的。燃料电池的化学反应过程不会产生有害产物，因此燃料电池车辆是无污染汽车，燃料电池的能量转换效率比内燃机要高 2~3 倍，因此从能源的利用和环境保护方面，燃料电池汽车是一种理想的车辆。

<Source>^zhev.com.cn, 2013^

<Concept field>电动汽车

<Related words>插电式混合动力汽车

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>运输/trasporti

<Subfield>地面运输/trasporti su strada

<it>veicoli a guida autonoma

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Lutkevich B., 2021^

<Definition>Un'auto a guida autonoma (a volte chiamata auto autonoma o auto senza conducente) è un veicolo che utilizza una combinazione di sensori, telecamere, radar e intelligenza artificiale per viaggiare tra le destinazioni senza un operatore umano. Per definirlo completamente autonomo, un veicolo deve essere in grado di viaggiare senza l'intervento umano verso una destinazione predeterminata su strade che non sono state adattate per l'utilizzo.

<Source>^Ben Lutkevich, 2021^

<Concept field>mezzi di trasporto

<Related words>^automazione^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra I termini “veicoli a guida autonoma” e “自动驾驶汽车” esiste piena identità concettuale.



<cn>自动驾驶汽车

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Shenzhen Institute of Standards and Technology, 2021^

<Definition>自动驾驶汽车指主要依靠人工智能、视觉计算、雷达和全球定位及车路协同等技术，使汽车具有环境 和自主控制的能力，从而可让计算机自动操作的机动车辆。

<Source>^Shenzhen Institute of Standards and Technology, 2021^

<Concept field>运输工具

<Related words>^自动化^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>技术/tecnologia

<Subfield>科技管理与技术创新/gestione della tecnologia e dell'innovazione tecnologica

<it>ricerca e sviluppo

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Complesso di attività creative intraprese in modo sistematico sia per accrescere l'insieme delle conoscenze (ivi comprese quelle relative all'essere umano, alla cultura e alla società), sia per utilizzare tali conoscenze per nuove applicazioni. Con r&s (anche r&d, *research and development*) dal punto di vista del produttore di mercato ci si riferisce a quelle attività realizzate con il proposito di scoprire o sviluppare nuovi prodotti, incluse versioni migliorate di prodotti esistenti, o la scoperta e l'implementazione di nuovi o più efficienti processi di produzione.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>economia aziendale

<Related words>^brevetto^

<Type of relation>sub.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “ricerca e sviluppo” e “研究与开发” esiste piena identità concettuale.

<cn>研究与开发

<Morphosyntax>noun group

<Source>^ 《化工名词》(三) 化学工程基础分册, 2019^

<Definition>通过增加新知识, 并把这些新知识用于开发新产品和新的生产方法, 改进现有产品性能和生产过程。

<Source>^ 《化工名词》(三) 化学工程基础分册, 2019^

<Concept field>商业经济

<Related words>^专利^

<Type of relation>sub.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>资产管理/asset management

<it>trasferimento tecnologico

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^[https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home_en), 2021^

<Definition>Il trasferimento di tecnologia si riferisce al processo di trasferimento dei risultati derivanti dalla ricerca scientifica e tecnologica al mercato e alla società, insieme alle competenze e alle procedure associate, ed è in quanto tale una parte intrinseca del processo di innovazione tecnologica.

<Source>^[https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home_en), 2021^

<Concept field>gestione aziendale

<Related words>^capacità di assorbimento^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “trasferimento tecnologico” e “技术转移” esiste piena identità concettuale.

<cn>技术转移

<Morphosyntax>noun group

<Source>^何盛明, 1990^

<Definition>技术转移指某种技术（包括成熟技术和处于发明状态的技术）由其起源地点或实践领域转而应用于其他地点或领域的过程。按其转移方向, 一般可分为地理空间位置上的双向传播和不同实践领域的单向扩散两大类; 按转移方式, 可分为有偿转移和无偿转移; 按转移的范围, 可分为国际转移和国内转移。

<Source>^何盛明, 1990^

<Concept field>商业管理

<Related words>^吸收能力^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程/ingegneria

<Subfield>工业工程/ingegneria industriale

<it>ingegneria inversa

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Webster's New World College Dictionary, 4th Edition 2010^

<Definition>il processo di creazione di un prodotto dopo aver smontato e analizzato il prodotto di un concorrente, capendone il funzionamento per produrre un prodotto simile.

<Source>^Webster's New World College Dictionary, 4th Edition 2010^

<Concept field>ingegneria industriale

<Related words>^proprietà intellettuale^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “ingegneria inversa” e “逆向工程” esiste piena identità concettuale.

<cn>逆向工程

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>对竞争对手的产品进行拆卸、评估和再设计的过程，目的是制造一种类似产品但不违反竞争者的任何制造技术产权。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>工业工程

<Related words>^知识产权^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>应用科学/scienze applicate

<Subfield>生产运作管理与工业工程/Gestione delle operazioni di produzione e ingegneria industriale

<it>design

<Morphosyntax>m.

<Origin>loan word

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Conversione di un concetto o di un'idea in un progetto, disegno, modello o piano che facilita la realizzazione o l'implementazione dell'oggetto stesso, qualunque sia la sua natura (prodotto, servizio, processo, spazio, network).

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienza e tecnologia

<Related words>^prototipazione^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “design” e “设计” esiste piena identità concettuale.

<cn>设计

<Morphosyntax>noun

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>将需求或创新变成产品、工艺或服务，以满足企业和顾客期望的过程。设计将一组功能需求转换成可工作的产品、过程或服务。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>科学技术

<Related words>^原型设计^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程/ingegneria

<Subfield>工业工程/ingegneria industriale

<it>prototipazione

<Morphosyntax>f.

<Source>^www.additive.eu 2021^

<Definition>La prototipazione consiste nella creazione di un modello o un campione preliminare di un prodotto. Prima dello sviluppo completo, il prototipo viene costantemente modificato e migliorato. La prototipazione dipende fortemente dal riscontro di tutti coloro che sono coinvolti. Attraverso una comunicazione costante, l'idea originale può essere migliorata

con successo e i difetti di progettazione e prestazioni possono essere corretti. Con sondaggi e test di usabilità, il prodotto viene esaminato dal punto di vista dell'utente al fine di garantire la migliore esperienza possibile.

<Source>^www.additive.eu 2021^

<Concept field>scienza e tecnologia

<Related words>^design^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “prototipazione” e “原型设计” vi è corrispondenza funzionale.

<cn>原型设计

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>原型设计描述了创建产品的初步模型或样品的过程。在完全开发之前，原型是不断修改和增强的。原型设计是一种强烈依赖于参与其中的每个人的反馈的方法。通过不断的交流，可以成功地改进最初的想法，纠正设计、可用性和性能上的缺陷。通过调查和可用性测试，从用户的角度对产品进行检查，以获得最佳的用户体验。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>科学技术

<Related words>^设计^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>资产管理/asset management

<it>asset strategico

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^Kyengo M.J., Kilika J., 2017^

<Definition>Gli asset strategici sono l'insieme di risorse e capacità specializzate, rare e difficili da scambiare e imitare, che conferiscono un vantaggio competitivo a un'azienda.

<Source>^Kyengo M.J., Kilika J., 2017^

<Concept field>gestione aziendale

<Related words>^vantaggio competitivo^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “asset strategico” e “战略资产” esiste piena identità concettuale.

<cn>战略资产

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>战略性资产是指能够为企业带来长期竞争优势的资产，它是一种难以被模仿或难以被替代的、非交易性的、积累过程缓慢且符合市场需求的资产。

<Concept field>商业管理

<Related words>^竞争优势^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>资产管理/asset management

<it>know-how

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Insieme di saperi e abilità, competenze ed esperienze necessari per svolgere bene determinate attività all'interno di settori industriali e commerciali. Solitamente l'espressione viene utilizzata per indicare le capacità di carattere tecnico-industriale, ma vi possono essere comprese anche quelle sulle regole che riguardano l'organizzazione imprenditoriale, la commercializzazione dei prodotti, le tecniche di vendita e più in generale tutto ciò che attiene alla gestione dell'impresa.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>gestione aziendale

<Related words>^asset strategico^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “know-how” e “知识” esiste piena identità concettuale.

<cn>知识

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>为在工业和商业部门内顺利开展某些活动所需的一套知识和技能、能力和经验。这个词通常用来表示技术性的工业技能，但也可以包括与商业组织、产品营销、销售技巧有关的规则，更一般地说，包括与商业管理有关的一切。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>商业管理

<Related words>^战略资产^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>人力资源管理/gestione delle risorse umane

<it>capitale umano

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Insieme di capacità, competenze, conoscenze, abilità professionali e relazionali possedute in genere dall'individuo, acquisite non solo mediante l'istruzione scolastica, ma anche attraverso un lungo apprendimento o esperienza sul posto di lavoro e quindi non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite. Pur non potendo essere misurate univocamente, le componenti del c. u. determinano tuttavia la qualità della prestazione erogata dal detentore, concorrendo ad aumentare la produttività di un'impresa e a qualificarla, influenzandone i risultati.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>economia

<Related words>^asset strategico^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “capitale umano” e “人力资本” esiste piena identità concettuale.

<cn>人力资本

<Morphosyntax>noun group

<Source>^资源科学技术名词, 2008^

<Definition>通过教育、培训、保健、劳动力迁移、就业信息等获得的凝结在劳动者身上的技能、学识、健康状况和水平的总和。

<Source>^资源科学技术名词, 2008^

<Concept field>经济

<Related words>^战略资产^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>人力资源管理/gestione delle risorse umane

<it>capitale sociale

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Insieme di aspetti della vita sociale, quali le reti relazionali, le norme e la fiducia reciproca, che consentono ai membri di una comunità di agire assieme in modo più efficace nel raggiungimento di obiettivi condivisi, come chiarito, per primo, da R. Putnam.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>sociologia

<Related words>^asset strategico^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “capitale sociale” e “社会资本” esiste piena identità concettuale.

<cn>社会资本

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>在一定社会结构中的个体、群体或组织等行为主体，通过内外部的各种社会联系而形成的社会关系或社会资源的集合体。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>社会学

<Related words>^战略资产^

<Type of relation>super.



\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>商业经济/economia aziendale

<it>piccola-media impresa

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Liberto D., 2020^

<Definition>Le piccole e medie imprese (PMI) sono imprese che mantengono entrate, attività o un numero di dipendenti al di sotto di una certa soglia. Ogni paese ha i propri criteri per ciò che costituisce una piccola e media impresa. Alcuni criteri di dimensione devono essere soddisfatti obbligatoriamente, e occasionalmente viene preso in considerazione anche il settore in cui l'azienda opera. Anche se di piccole dimensioni, le piccole e medie imprese svolgono un ruolo importante nell'economia. Sono molto più numerose delle grandi imprese, impiegano un gran numero di persone e contribuiscono notevolmente nell'accelerare l'innovazione.

<Source>^Liberto D., 2020^

<Concept field>economia

<Related words>^made in Italy^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “piccola-media impresa” e “中小企业” esiste piena identità concettuale.

<cn>中小企业

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>中小企业，是指在中华人民共和国境内依法设立的，人员规模、经营规模相对较小的企业，包括中型企业、小型企业和微型企业。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>经济

<Related words>^意大利制造^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>资产管理/asset management

<it>proprietà intellettuale

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Insieme di diritti legali volti ad assicurare la tutela delle creazioni della mente umana in campo scientifico, industriale e artistico. Possono essere protetti da p. i. invenzioni, lavori letterari e artistici, simboli, nomi, immagini e disegni. Il concetto stesso di p. i. è a sua volta suddivisibile in almeno due distinte categorie: la proprietà industriale e il copyright.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>diritto commerciale

<Related words>^brevetto^

<Type of relation>sub.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “proprietà intellettuale” e “知识产权” esiste piena identità concettuale.

<cn>知识产权

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>法律赋予智力成果完成人对其特定的创造性智力成果在一定期限内享有的专有权利。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>商业法

<Related words>^专利^

<Type of relation>sub.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>资产管理/asset management

<it>capacità di assorbimento

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^The Oxford Review Encyclopaedia of Terms, 2019^

<Definition>La capacità di assorbimento è la capacità di un'organizzazione di identificare, assimilare, trasformare e utilizzare la conoscenza, la ricerca e pratiche esterne all'organizzazione. In altre parole, la capacità di assorbimento è la misura della velocità con cui

un'organizzazione può apprendere e utilizzare la conoscenza scientifica, tecnologica o di altro tipo che esiste al di fuori di essa. È una misura della capacità di apprendimento di un'organizzazione.

<Source>^The Oxford Review Encyclopaedia of Terms, 2019^

<Concept field>management

<Related words>^mercato emergente^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “capacità di assorbimento” e “吸收能力” esiste piena identità concettuale.

<cn>吸收能力

<Morphosyntax>noun group

<Source>^ MBA 智库百科 2021^

<Definition> “吸收能力” 的概念首先由 Cohen 和 Levinthal 在分析企业研发作用时提出的。在 Cohen 和 Levinthal 后，经济学家从企业吸收能力角度研究 FDI 先进技术向当地企业的溢出效应，他们认为当地企业的学习能力或者知识吸收能力是促进技术溢出效应的主要因素。后起的发展中国家在工业化的过程中，通过对外的技术引进、FDI 等方式来实现对发达国家的技术追赶，即引进、消化、吸收，从模仿到创新。研究表明，日本与韩国工业技术快速成长的主要原因之一，就是日韩企业对新知识与新技术的吸收能力极强，能以模仿、改进、创新的三部曲来创造竞争优势。

<Source>^ MBA 智库百科 2021^

<Concept field>商业管理

<Related words>^新兴经济体^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>国际商务/business internazionale

<it>psychic distance

<Morphosyntax>noun group

<Origin>loan word

<Source>^Usunier J.C., Lee A.J., 2005^

<Definition>Nel commercio internazionale, la distanza psichica si basa sulle differenze percepite tra un paese d'origine e un paese "straniero", indipendentemente dai fattori fisici di

tempo e spazio che differiscono nelle diverse culture. Si tratta di un tipo soggettivo di distanza, il che rende la distanza psichica molto difficile da misurare. Nordstrom and Vahlne (1992) hanno descritto la distanza psichica come "fattori che impediscono o disturbano il flusso di informazioni tra fornitori e clienti potenziali o reali".

<Source>^Usunier J.C., Lee A.J., 2005^

<Concept field>gestione delle risorse umane

<Related words>^investimento diretto estero^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini "psychic distance" e "心理距离" vi è corrispondenza funzionale.

<cn>心理距离

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>贸易学的“心理距离”贸易学上的心理距离说，可源自1956年Beckerman的提出。此说主张心理距离会影响某些心理层面的因素，而干扰公司和市场间的资讯的决策或重视程度。心理距离的长短取决于资讯获得的多寡，或者如产业差距、员工教育、主管出身、公司成长背景、异地商业文化等的不认同，造成心理距离过大，信任不足，皆会影响决策的行为。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>人力资源管理

<Related words>^外商直接投资^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>企业管理/gestione aziendale

<it>core business

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Nel linguaggio aziendale, in riferimento ad aziende che abbiano una varietà di forme produttive o di società, ottenute spec. per acquisizione, l'attività principale che queste aziende svolgono e sulla quale si indirizzano i loro maggiori investimenti.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>management

<Related words>^economia della conoscenza^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “core business” e “核心业务” esiste piena identità concettuale.

<cn>核心业务

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>企业核心业务是与多元化经营相联系起来的概念，通常核心业务是指一个多元化经营的企业或企业集团中具有竞争优势并能够带来主要利润收入的业务。企业的核心业务在企业的业务组合中，一定是在该行业中最具有竞争能力的业务。核心业务可以给市场和消费者一个明确的概念：“我（企业）主要是做什么业务的”。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>商业管理

<Related words>^知识经济^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>人力资源管理/gestione delle risorse umane

<it>cultura aziendale

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Cancialosi C., 2017^

<Definition>La cultura aziendale può essere definita come l’insieme di credenze, supposizioni, valori e modalità d’interazione con gli altri che contribuiscono a formare il contesto sociale dell’organizzazione.

<Source>^Cancialosi C., 2017^

<Concept field>economia

<Related words>antropologia sociale

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “cultura aziendale” e “组织文化” esiste piena identità concettuale.

<cn>组织文化

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>组织文化是组织在长期的生存和发展中所形成的为组织所特有的、且为组织多数成员共同遵循的最高目标价值标准、基本信念和行为规范等的总和及其在组织中的反映。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济

<Related words>社会人类学

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>新兴国家经济体系/sistemi economici dei paesi in via di sviluppo

<it>mercato emergente

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Wall Street Italia, 2021^

<Definition>Economie non ancora pienamente sviluppate in possesso però di un grande potenziale di crescita a fronte di investimenti il cui rischio è comunque, dati alla mano, molto elevato. In altre parole, si tratta quindi di Paesi ricchi e autonomi dal punto di vista economico ma in ritardo dal punto di vista della struttura economica stessa rispetto a Paesi già sviluppati.

<Source>^Wall Street Italia, 2021^

<Concept field>business

<Related words>^rapporto qualità-prezzo^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “mercato emergente” e “新兴经济体” esiste piena identità concettuale.

<cn>新兴经济体

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>新兴经济体，是指某一国家或地区经济蓬勃发展，成为新兴的经济实体，但目前并没有一个准确的定义。英国《经济学家》将新兴经济体分成两个梯队。第一梯队为中国、巴西、印度和俄罗斯、南非，也称“金砖国家”；第二梯队包括墨西哥、菲律宾、土耳其、印度尼西亚、埃及、阿根廷、波兰、匈牙利、马来西亚等“新钻”国家。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>生意

<Related words>^物有所值^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>资产管理/asset management

<it>vantaggio competitivo

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Twin A., 2021^

<Definition>Il vantaggio competitivo si riferisce a fattori che consentono a un'azienda di produrre beni o servizi in modo migliore o più economico rispetto ai suoi concorrenti. Questi fattori consentono all'entità produttiva di generare più vendite o margini superiori rispetto ai suoi concorrenti di mercato. I vantaggi competitivi sono attribuiti a una varietà di fattori, tra cui la struttura dei costi, il marchio, la qualità dell'offerta di prodotti, la rete di distribuzione, la proprietà intellettuale e il servizio clienti.

<Source>^Twin A., 2021^

<Concept field>economia

<Related words>^know-how^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra I termini “vantaggio competitivo” e “竞争优势” esiste piena identità concettuale”

<cn>竞争优势

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>竞争优势是一种特殊的方式，它可以使组织在市场中得到的好处超过它的竞争对手。竞争优势的保持是指组织保持凭借其独特的竞争力，通过模仿或取代竞争对手获得经济价值的的能力。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济

<Related words>^知识^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>微观经济学/microeconomia

<it>rapporto qualità-prezzo

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>Il rapporto qualità-prezzo è definibile come la combinazione di costo e qualità di un determinato prodotto o servizio nella soddisfazione del bisogno del cliente. Maggiore sarà il r.q.-p., più il cliente avrà la percezione di aver soddisfatto il bisogno nel miglior modo possibile al prezzo più adeguato.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>economia

<Related words>mercato emergente

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “rapporto qualità-prezzo” e “物有所值” esiste piena identità concettuale

<cn>物有所值

<Morphosyntax>noun group

<Source>^caigouren.caigou2003.com/, 2021^

<Definition>VFM 最初的含义源于 Value 与 Money 的结合， Value 在牛津字典中的解释是 “与商品数量等价的交易媒介”，因而 VFM 最初的含义是获得货物与服务的总价。

<Source>^caigouren.caigou2003.com/, 2021^

<Concept field>经济

<Related words>^新兴经济体^



<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>公司管理/management aziendale

<it>mergers and acquisitions

<Morphosyntax>noun group

<Origin>loan word

<Source>^Malangone I., 2006^

<Definition>Con tale espressione si intendono tutte quelle operazioni di finanza straordinaria che portano alla fusione di due o più società. Merger è la fusione vera e propria e con tale operazione le società partecipanti alla fusione cessano la loro esistenza giuridica per far confluire i loro patrimoni in una nuova società. L'Acquisition è una forma di fusione per incorporazione in cui una società (l'incorporante) mantiene la propria identità giuridica annettendo altre società che cessano di esistere; in questo caso, quindi, non nasce una nuova società.

<Source>^Malangone I., 2006^

<Concept field>business internazionale

<Related words>^capacità di assorbimento^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “mergers and acquisitions” e “并购” esiste piena identità concettuale

<cn>并购

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>在企业控制权变换过程中，各权利主体依据企业产权制度安排而进行的一种权利让渡行为。包括兼并和收购行为。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>国际业务

<Related words>^吸收能力^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>公司管理/management aziendale

<it>value engineering

<Morphosyntax>noun group

<Origin>loan word

<Source>^Barone A., 2020^

<Definition>L'ingegneria del valore è un approccio sistematico e organizzato, mirato a fornire le funzioni necessarie in un progetto al minor costo. L'ingegneria del valore promuove la sostituzione di materiali e metodi con alternative meno costose, senza sacrificarne la funzionalità. Si concentra esclusivamente sulle funzioni di vari componenti e materiali, piuttosto che sui loro attributi fisici. L'ingegneria del valore è anche chiamata analisi del valore.

<Source>^Barone A., 2020^

<Concept field>economia

<Related words>innovazione di processo

<Type of relation>sub.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “value engineering” e “价值工程” esiste piena identità concettuale

<cn>价值工程

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>通过各相关领域的协作，对研究对象的功能和费用进行系统分析，持续创新，旨在提高研究对象价值的管理思想和管理技术。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>经济

<Related words>流程创新

<Type of relation>sub.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>公司管理/management aziendale

<it>economie di scala

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Diminuzione dei costi medi di produzione in relazione alla crescita della dimensione degli impianti e sono quindi realizzate dalle grandi imprese per ragioni organizzative e tecnologiche. In relazione a un dato livello di dimensione degli impianti, la riduzione dei costi unitari al crescere della quantità prodotta può realizzarsi in conseguenza sia della maggiore efficienza della direzione e delle maestranze, sia della riduzione e dispersione dei rischi, sia della maggiore facilità di finanziamento e della possibilità di un più largo ricorso alla pubblicità.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>economia

<Related words>^economie di scopo^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “economie di scala” e “规模经济” esiste piena identità concettuale

<cn>规模经济

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>大规模生产导致的经济效益简称规模经济，是指在一定的产量范围内，随着产量的增加，平均成本不断降低的事实。规模经济是由于一定的产量范围内，固定成本可以认为变化不大，那么新增的产品就可以分担更多的固定成本，从而使总成本下降。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济

<Related words>^范围经济^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>经济//economia

<Subfield>营销//marketing

<it>marca

<Morphosyntax>f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Nome o simbolo che permette di identificare un prodotto, bene o servizio, differenziandolo dai prodotti, beni o servizi concorrenti. Si ha la m. industriale quando l'impresa manifatturiera immette sul mercato, con il proprio nome, i prodotti realizzati dall'impresa stessa o da imprese esterne a essa collegate; si ha invece la m. commerciale quando un'impresa commerciale, solitamente supermercati o grandi magazzini, appone il proprio nome su prodotti realizzati da imprese produttrici. La m. si distingue, inoltre, in m. individuale, quando l'impresa assegna una m. diversa a ogni prodotto che mette in commercio, e in m. di gruppo, quando l'impresa ricorre alla stessa denominazione per un gruppo di prodotti. La m. (trademark) è esposta alle contraffazioni ma può essere registrata e gode allora di protezione giuridica.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>commercio

<Related words>logo

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “marca” e “品牌” esiste piena identità concettuale

<cn>品牌

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>一个名字、名称、符号、设计或是它们的组合。用以识别某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区分开来。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>贸易

<Related words>标志

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>运输/trasporti

<Subfield>地面运输/trasporti su strada

<it>biposto

<Morphosyntax>f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Di mezzo di locomozione che ha due posti: velivolo biposto; automobile biposto; motociclo con carrozzino biposto, ecc. (anche sostantivato, per ellissi: un biposto, una biposto).

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>ingegneria meccanica

<Related words>coupé

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “biposto” e “双座汽车” esiste piena identità concettuale

<cn>双座汽车

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>提供两个人座位的车辆

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>机械工程

<Related words>轿跑车

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>有机化学//chimica organica

<Subfield>乙醇的异构体//isomeri dell'alcol etilico

<it>etere dimetilico

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Definition>L'etere dimetilico o dimetil etere (spesso indicato con la sigla DME), o anche metossimetano è un composto organico con formula di struttura  $\text{CH}_3\text{OCH}_3$  (spesso abbreviata  $\text{Me}_2\text{O}$ ) ed è un isomero dell'alcol etilico. Rappresenta l'etere alifatico più semplice, è un gas incolore dal tenue odore etereo, estremamente infiammabile. La molecola è leggermente più polare ( $\mu = 1,30 \text{ D}$ ) dell'etere dietilico ( $\mu = 1,15 \text{ D}$ ). È il precursore dell'utile agente metilante trimetilossonio tetrafluoroborato. Viene utilizzato come reagente in sintesi organica e come propellente per aerosol, ha volatilità simile a quelle del GPL (ma ha potere calorifico solo il 60% circa del GPL) e potrebbe sostituirlo in diversi impieghi (per esempio, quello domestico), mentre in altri potrebbe sfruttarne la rete di distribuzione preesistente. L'interesse per l'impiego come combustibile alternativo per diversi usi è molto recente, ed allo stato attuale è motivato principalmente dall'economicità e praticabilità su larga scala della sintesi indiretta dal gas naturale, specialmente laddove esso è disponibile a basso costo, ma non esistono mercati abbastanza vicini da motivare l'installazione della tipica industria del gas naturale.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Concept field>chimica

<Related words>gas di petrolio liquefatti

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “etere dimetilico” e “二甲醚” esiste piena identità concettuale

<cn>二甲醚

<Morphosyntax>noun group

<Source>^ 《化工名词》 (二)基本有机化工分册, 2019^

<Definition>化学式为  $\text{CH}_3\text{OCH}_3$ , 由合成气经甲醇合成、脱水制得, 是重要的有机合成原料, 也用作燃料、溶剂、制冷剂等。

<Source>^ 《化工名词》 (二)基本有机化工分册, 2019^

<Concept field>化学

<Related words>液化石油气

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>经济//economia

<Subfield>商业管理//gestione aziendale

<it>consorzio

<Morphosyntax>m.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Il c. è un'organizzazione unitaria e comune, realizzata da più imprenditori, per disciplinare o svolgere una specifica fase delle rispettive imprese. Il contratto di c., da cui trae origine l'organizzazione consortile, può essere stipulato solo fra imprenditori, salvo che la legislazione speciale non consenta la partecipazione di altri soggetti, quali enti pubblici o di ricerca.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>management

<Related words>^mergers and acquisitions^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “consorzio” e “财团” esiste piena identità concettuale

<cn>财团

<Morphosyntax>noun group

<Source>^何盛明, 1990^

<Definition>财团是极少数金融寡头控制的巨大银行和巨大企业融合而成的垄断集团。金融资本集团的简称。由一个或几个家族集合而成，包括少数大银行、保险公司及为数较多的工矿企业、商业和交通运输企业。19 世纪最后 30 年，资本主义进入垄断阶段，由于生产和资本的集中，促使工业资本和银行资本加速融合，财团逐步形成。20 世纪初，各主要资本主义国家的经济、政治、文化和社会生活的各个方面都为一些大财团（日本为财阀）所支配。美国是财团统治的典型国家。

<Source>^何盛明, 1990^

<Concept field>商业管理

<Related words>^并购^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>法律//giurisprudenza

<Subfield>商业法//diritto commerciale

<it>amministrazione controllata

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Procedura concorsuale abrogata per mezzo dell'art. 147 del d.lgs. n. 5/2006. Consisteva nella possibilità concessa a un imprenditore in temporanea difficoltà, in presenza di comprovate probabilità di risanamento (quindi, non, o non ancora, in stato di insolvenza), di ottenere una sospensione al massimo per due anni dei pagamenti verso i creditori, evitando così la soggezione al fallimento. Durante la procedura l'attività veniva svolta sotto il controllo dell'autorità giudiziaria. Per poterne beneficiare l'imprenditore doveva soddisfare requisiti soggettivi di meritevolezza previsti anche per il concordato preventivo. In caso di mancato risanamento, la amministrazione controllata poteva essere trasformata in concordato preventivo o in fallimento.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>diritto commerciale

<Related words>bancarotta

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “amministrazione controllata” e “破产管理” esiste piena identità concettuale

<cn>破产管理

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>破产管理是有担保债权人在公司拖欠其贷款付款的情况下收回有担保贷款项下未偿款项的一种补救办法。在股东争议中，也可以指定接管人完成项目、清算资产或出售业务。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>商业法

<Related words>破产

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>工业工程//ingegneria industriale

<it>catena di montaggio

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Sistema di produzione costituito da un nastro, definito nastro trasportatore, sul quale scorrono parti componenti o semilavorati secondo tempi prefissati e sincronizzati. L'assemblaggio è compiuto nelle stazioni di montaggio distribuite lungo la catena e presidiate da uno o più lavoratori.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>produzione snella

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “catena di montaggio” e “生产线” esiste piena identità concettuale

<cn>生产线

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>专门用于特定产品或产品族制造的一组设备构成的序列。



<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>应用科学

<Related words>精益生产

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>carrozzeria

<Morphosyntax>f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition> Nei veicoli, parte destinata ad accogliere il carico o le persone; può essere distinta dal telaio oppure formare un tutto unico con esso, come avviene in molte autovetture e in veicoli ferroviari leggeri. In tal caso si compone della scocca, la struttura portante, e delle parti accessorie che completano la carrozzeria.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>telaio

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “carrozzeria” e “车身” esiste piena identità concettuale

<cn>车身

<Morphosyntax>noun group

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Definition>汽车的外壳、罩和驾驶、乘坐及载货空间。

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Concept field>应用科学

<Related words>车架

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>motopropulsore

<Morphosyntax>m.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Genericam., di sistema propulsivo azionato da un motore (a vapore, a combustione interna, elettrico, ecc.). Con sign. partic., in marina e in aeronautica, gruppo formato da un propulsore (generalm. a elica) e da un motore alternativo.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>motore a combustione interna

<Type of relation>sub.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “motopropulsore” e “发动机” esiste piena identità concettuale

<cn>发动机

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科, 2020^

<Definition>发动机是一种能够把其它形式的能转化为机械能的机器，包括如内燃机（往复式活塞式发动机）、外燃机（斯特林发动机、蒸汽机等）、喷气发动机、电动机等。如内燃机通常是把化学能转化为机械能。发动机既适用于动力发生装置，也可指包括动力装置的整个机器（如：汽油发动机、航空发动机）。发动机最早诞生在英国，所以，发动机的概念也源于英语，它的本义是指那种“产生动力的机械装置”。

<Source>^百度百科, 2020^

<Concept field>应用科学

<Related words>内燃机

<Type of relation>sub.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>工业工程//ingegneria industriale

<it>automazione

<Morphosyntax>f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Il termine a., introdotto negli anni 1940 da J. Diebold per descrivere il largo impiego di apparecchiature automatiche manifestatosi soprattutto nell'industria automobilistica, esprime oggi in modo generale: a) l'impiego di un insieme di mezzi e procedimenti tecnici che, agendo opportunamente su congegni o dispositivi, assicurano lo svolgimento automatico di un determinato processo, il funzionamento automatico di un impianto industriale, di un servizio pubblico ecc.; b) la tecnica stessa che studia, predispone e coordina tali procedimenti, e la concezione tecnico-scientifica da cui essa procede. Si suol dire che il livello di a. in una determinata applicazione è più o meno elevato secondo che l'intervento dell'uomo venga a essere più o meno ridotto. L'a. si deve distinguere dall' automatizzazione, che consiste, prevalentemente, nel rendere automatica una determinata operazione o lavorazione, e non si riferisce invece alla regolazione e al controllo dell'intero ciclo operativo.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>^riduzione dei costi^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini "automazione" e "自动化" esiste piena identità concettuale

<cn>自动化

<Morphosyntax>

<Source>^百度百科, 2020^

<Definition>自动化是指机器设备、系统或过程（生产、管理过程）在没有人或较少人的直接参与下，按照人的要求，经过自动检测、信息处理、分析判断、操纵控制，实现预期的目标的过程。自动化技术广泛用于工业、农业、军事、科学研究、交通运输、商业、医疗、服务和家庭等方面。采用自动化技术不仅可以把人从繁重的体力劳动、部分脑力劳动以及恶劣、危险的工作环境中解放出来，而且能扩展人的器官功能，极大地提高劳动生产率，增强人类认识世界和改造世界的能力。因此，自动化是工业、农业、国防和科学技术现代化的重要条件和显著标志。

<Source>^百度百科, 2020^

<Concept field>应用科学

<Related words>降低成本

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>impianto di raffreddamento

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Definition>Un impianto di raffreddamento è un insieme di apparecchiature il cui compito è quello di abbassare la temperatura di un locale o di mantenere tale temperatura a valori relativamente bassi. Tale diminuzione di temperatura può essere ad esempio mirata al funzionamento di una macchina termica o altro oggetto (quale può essere un motore a combustione esterna o un'apparecchiatura elettronica). Vi possono essere diverse tipologie di impianto di raffreddamento: a liquido, ad aria, misto.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>^motopropulsore^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “impianto di raffreddamento” e “冷却系统” esiste piena identità concettuale

<cn>冷却系统

<Morphosyntax>noun group

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Definition>与实现发动机冷却有关的所有零部件或环节的总称。

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Concept field>应用科学

<Related words>^发动机^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>trasmissione meccanica

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^istitutopesenti.edu.it, 2021^

<Definition>Una trasmissione meccanica è il complesso degli organi che servono per trasmettere potenza in un sistema meccanico. Alcuni di tali organi, come alberi, giunti e innesti, trasmettono la potenza senza variazione del numero di giri, cioè con rapporto di trasmissione costantemente uguale a uno. Tutti questi organi hanno di alberi coassiali. Altri organi di

trasmissione, come ruote lisce o dentate, cinghie e catene sono in grado di realizzare rapporti di trasmissione diversi da uno, a volte fissi, a volte variabili a gradini (cambi) o con continuità (variatori continui). La necessità di introdurre una variazione di giri (riduzione o moltiplicazione) può derivare da motivi funzionali: ad esempio, nei motori endotermici alternativi a quattro tempi l'albero a camme deve ruotare con velocità angolare pari alla metà di quella dell'albero motore.

<Source>^istitutopesenti.edu.it, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>scatola del cambio

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “trasmissione meccanica” e “机械传动” esiste piena identità concettuale

<cn>机械传动

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科, 2020^

<Definition>机械传动在机械工程中应用非常广泛，主要是指利用机械方式传递动力和运动的传动。分为两类：一是靠机件间的摩擦力传递动力的摩擦传动，二是靠主动件与从动件啮合或借助中间件啮合传递动力或运动的啮合传动。另有同名《机械传动》杂志。

<Source>^百度百科, 2020^

<Concept field>应用科学

<Related words>齿轮箱

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>guarnizione della testata

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Collins English Dictionary, 2021^

<Definition>Riferito al motore di un'automobile, una guarnizione posta tra il cilindro e le testate per evitare perdite di liquido refrigerante e compressione.

<Source>^Collins English Dictionary, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>^cilindro^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “guarnizione della testata” e “缸盖垫片” esiste piena identità concettuale

<cn>缸盖垫片

<Morphosyntax>noun group

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Definition>放在气缸盖与气缸体之间，用以密封气缸和冷却液、润滑油通道的零件。

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Concept field>应用科学

<Related words>^气缸^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>法律//giurisprudenza

<Subfield>商业法//diritto commerciale

<it>richiesta di garanzia

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>In un contratto di compravendita, la richiesta, da parte del compratore, di sostituire o riparare gratuitamente l’oggetto acquistato che, entro un limite di tempo determinato dalla legge, manifesta difetti di fabbricazione o di funzionamento.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>diritto privato

<Related words>^servizi post-vendita^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “richiesta di garanzia” e “保修索赔” esiste piena identità concettuale

<cn>保修索赔

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>在买卖合同中，买方要求免费更换或修理在法律规定的时间内出现制造或操作缺陷的购买物。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>私法

<Related words>^售后服务^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>资产管理/asset management

<it>innovazione di prodotto

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Cambridge Business English Dictionary, 2021^

<Definition>Il processo di progettazione di nuovi prodotti o di miglioramento di quelli esistenti.

<Source>^Cambridge Business English Dictionary, 2021^

<Concept field>gestione aziendale

<Related words>^ricerca e sviluppo^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “innovazione di prodotto” e “产品创新” esiste piena identità concettuale

<cn>产品创新

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>建立在产品整体概念基础上的以市场为导向的系统工程。表现为产品某项技术经济参数质或量的突破与提高，包括新产品开发和老产品改进。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>商业管理

<Related words>^研究与开发^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>iniettore

<Morphosyntax>m.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Nome di apparecchi che servono per effettuare un'iniezione, nei vari significati tecnici di questo termine: i. di fluido; i. di cemento. In particolare, nei motori endotermici, organo attraverso il quale viene spinta nel cilindro, al momento opportuno e convenientemente nebulizzata, una quantità dosata di combustibile liquido.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>carburante

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “iniettore” e “喷油器” esiste piena identità concettuale

<cn>喷油器

<Morphosyntax>noun group

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Definition>由喷油嘴和喷油器体组成的总成，通过它将一定量的燃油在高压下喷入燃烧室。

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Concept field>应用科学

<Related words>燃料

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>pistone

<Morphosyntax>m.



<Source>^garzantilinguistica.it, 2021^

<Definition>Organo meccanico che scorre con moto alterno in un cilindro; stantuffo | organo di trasmissione del moto dal cilindro alla biella (nei motori alternativi) o viceversa (nelle macchine operatrici alternative) dim. pistoncino.

<Source>^garzantilinguistica.it, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>motore a combustion interna

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “pistone” e “活塞” esiste piena identità concettuale

<cn>活塞

<Morphosyntax>noun group

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Definition>受气缸内燃气压力作用，在气缸内做往复运动的零件。它与连杆和曲柄构成一个曲柄连杆机构以实现运动形式的转换和动力传递。

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Concept field>应用科学

<Related words>内燃机

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>cilindro

<Morphosyntax>m.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Nelle macchine alternative, il vano cilindrico ricavato in un blocco metallico, atto a far da guida allo stantuffo: un motore a quattro, a sei cilindri.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>motore a combustion interna

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “cilindro” e “气缸” esiste piena identità concettuale

<cn>气缸

<Morphosyntax>noun group

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Definition>气缸体中供活塞在其中往复运动的筒形体部分。可镶有或不镶有单独的气缸套。

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Concept field>应用科学

<Related words>内燃机

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>sospensione

<Morphosyntax>f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Nella tecnica, collegamento elastico tra organi di una macchina destinato a ridurre le mutue scosse e sollecitazioni durante il funzionamento della macchina stessa. In partic., sospensioni per autoveicoli, gli organi meccanici (molle e ammortizzatori variamente combinati con barre di torsione, aste, ecc.) che collegano le ruote alla struttura principale dell'autoveicolo; hanno la funzione di attenuare le oscillazioni all'interno del veicolo e di mantenere nel contempo la perfetta aderenza degli pneumatici sulla strada: s. anteriore, s. posteriore, s. a triangolo oscillante, s. a parallelogramma articolato.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>telaio

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “sospensione” e “悬架” esiste piena identità concettuale

<cn>悬架

<Morphosyntax>noun group

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Definition>汽车车架或车身与车桥或车轮之间弹性连接的装置。通常由弹性元件、导向杆系和减振器三部分组成。

<Source>^机械工程名词 第四分册 2013^

<Concept field>应用科学

<Related words>车架

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>商业经济/economia aziendale

<it>reddito operativo

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Reddito attribuibile alla gestione caratteristica o tipica dell'impresa (costi/ricavi riconducibili all'attività caratteristica (industriale o della produzione di servizi) e costi/ricavi connessi con l'attività produttiva (amministrativi, distributivi, R&S, pubblicità).

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>utile netto

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “reddito operativo” e “营业收入” esiste piena identità concettuale

<cn>营业收入

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>企业销售产品或提供劳务所取得的经营收入

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>经济科学

<Related words>净收益

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>公司管理/management aziendale

<it>controllata

<Morphosyntax>f.

<Source>^The Oxford Review Encyclopaedia of Terms, 2019^

<Definition> Di società industriale o commerciale che si trovi sotto il controllo di un'altra che ne possenga la maggior parte delle azioni o possa imporre le proprie direttive in virtù di particolari accordi.

<Source>^The Oxford Review Encyclopaedia of Terms, 2019^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^mergers and acquisitions^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “controllata” e “子公司” esiste piena identità concettuale

<cn>子公司

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科, 2020^

<Definition>子公司是在国际商务中指由母公司投入全部或部分股份，依法在世界各地设立的东道国法人企业。子公司在法律上独立于母公司，并拥有独立而完整的管理组织体系，因而在经营方面具有较大的独立性和一定的灵活性。同时，子公司的经营活动也要受到母公司的控制，要服从母公司的总体战略和总体利益的需要。但这种控制是间接的，也与母公司拥有股权的比例正相关。

<Source>^百度百科, 2020^

<Concept field>经济科学

<Related words>^并购^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>国际商业管理/management internazionale

<it>catena del valore globale

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Amendolagine, Rbellotti, 2020^

<Definition>Una catena globale del valore è una forma di organizzazione del processo produttivo nella quale imprese localizzate in paesi diversi si specializzano in alcune fasi del processo, come la ricerca, lo sviluppo del prodotto, la produzione di parti e componenti, l'assemblaggio del prodotto finale o la sua commercializzazione, sulla base dei loro vantaggi che possono essere il basso costo della manodopera, il capitale umano, le competenze in design o la disponibilità di risorse naturali.

<Source>^Amendolagine, Rbellotti, 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^riduzione dei costi^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “catena del valore globale” e “全球价值链” esiste piena identità concettuale

<cn>全球价值链

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>全球价值链是指为实现商品或服务价值而连接生产、销售、回收处理等过程的全球性跨企业网络组织，涉及从原料采购和运输，半成品和成品的生产和分销，直至最终消费和回收处理的整个过程。包括所有参与者和生产销售等活动的组织及其价值、利润分配，当前散布于全球的处于价值链上的企业进行着从设计、产品开发、生产制造、营销、交货、消费、售后服务、最后循环利用等各种增值活动。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济科学

<Related words>^降低成本^

<Type of relation> coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>资产管理/asset management

<it>brevetto

<Morphosyntax>m.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Documento, rilasciato da apposito ufficio, che riconosce il diritto esclusivo di attuare e disporre di una invenzione industriale, di un marchio d'impresa, di un modello di utilità o ornamentale: domanda, concessione di brevetto; b. d'invenzione, di fabbricazione.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^asset strategico^

<Type of relation>super.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “brevetto” e “专利” esiste piena identità concettuale

<cn>专利

<Morphosyntax>noun group

<Source>^药学名词, 2014^

<Definition>专利局颁发的确认申请人对其发明创造享有专利权的专利证书或指记载发明创造内容的专利文献。

<Source>^药学名词, 2014^

<Concept field>经济科学

<Related words>^战略资产^

<Type of relation>super.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>公司管理/management aziendale

<it>costo del lavoro

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Costo sostenuto dall'impresa per acquistare i servizi del fattore lavoro. Fa parte, quindi, dei costi di produzione e, normalmente, ne rappresenta la parte più consistente. È composto da una varietà di elementi, alcuni fissi e indipendenti dalle ore lavorate (costo fisso), altri variabili in funzione della quantità di l. utilizzata (costo variabile). I costi fissi possono essere di carattere straordinario, oppure manifestarsi periodicamente.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>gestione delle risorse umane

<Related words>^riduzione dei costi^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “costo del lavoro” e “劳动力成本” esiste piena identità concettuale

<cn>劳动力成本

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>对从事生产、经营、管理与其他劳务活动中人员支付的直接费用和间接费用的总和。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>人力资源管理

<Related words>^降低成本^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>公司管理/management aziendale

<it>esternalizzazione

<Morphosyntax>f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Nel linguaggio econ., procedura con cui un'azienda conferisce ad altra azienda esterna, in tutto o in parte, la lavorazione di un suo prodotto o la fornitura di un servizio, spec. allo scopo di risparmiare sul personale; è detta anche outsourcing.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^riduzione dei costi^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “esternalizzazione” e “外包” esiste piena identità concettuale

<cn>外包

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>组织依赖于外部资源从事部件生产和其他增值活动。目的是通过整合和利用外部资源以降低成本、强化核心能力和提升竞争优势。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>经济科学

<Related words>^降低成本^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>资产管理/asset management

<it>economia della conoscenza

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Settore specialistico che studia la capacità di utilizzare conoscenze e informazioni per ottenerne un vantaggio economico, con particolare attenzione ai processi di apprendimento, innovazione e competitività.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^comunità epistemica^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “economia della conoscenza” e “知识经济” esiste piena identità concettuale

<cn>知识经济

<Morphosyntax>noun group

<Source>^经济学名词, 2020^

<Definition>1996 年经济合作与发展组织（OECD）首次提出这一概念，并把知识经济界定为“建立在知识和信息的生产、分配和使用上的经济”。

<Source>^经济学名词, 2020^

<Concept field>经济科学

<Related words>^认知共同体^

<Type of relation>general



\*\*

<Subject>经济//economia

<Subfield>营销//marketing

<it>pubblicità

<Morphosyntax>f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Divulgazione, diffusione tra il pubblico. In particolare, l'insieme di tutti i mezzi e modi usati allo scopo di segnalare l'esistenza e far conoscere le caratteristiche di prodotti, servizi, prestazioni di vario genere predisponendo i messaggi ritenuti più idonei per il tipo di mercato verso cui sono indirizzati.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^marca^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini "pubblicità" e "广告" esiste piena identità concettuale

<cn>广告

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>对主办人的观点、商品或服务进行的任何付费形式的非人员化展示和促销。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>经济科学

<Related words>^品牌^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>pianale

<Morphosyntax>m.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>Gruppo strutturale portante di un veicolo a motore che determina la lunghezza di base del veicolo, ed è la base che sostiene la catena cinematica e collega i componenti della sospensione del veicolo.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>^catena di montaggio^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “pianale” e “汽车平台” esiste piena identità concettuale

<cn>汽车平台

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>汽车平台是一種共享的機制，包括一般设计、工程與量產流程等面向。此外在許多外觀，甚至類型不同的汽車上也可能共用重要的零組件。共用汽車平台的汽車往往分屬不同，但相關的品牌。在汽车工业中应用汽车平台以降低成本，同时可在少数平台的基础上开发产品。这也更进一步地允许汽车公司从相似设计的基础上创造出不同型号的汽车。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>应用科学

<Related words>^生产线^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>社会科学//scienze sociali

<Subfield>社会认识论//epistemologia sociale

<it>comunità epistemica

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>Rete di professionisti con esperienza e competenza riconosciute in un particolare settore, che detiene conoscenze rilevanti per le politiche all'interno di quel settore o area tematica.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>antropologia sociale

<Related words>^economia della conoscenza^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “comunità epistemica” e “认知共同体” esiste piena identità concettuale

<cn>认知共同体

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition> “认知共同体”，是指某一领域中具有被人们普遍认可的知识群体，该群体凭借其知识权威和跨国网络平台对政府政策产生影响。根据彼特·哈斯（Peter Hass）定义，认知共同体（epistemic community）是在特定领域具有认同的专业技术和能力、和该领域事务范围内政策相关知识的权威主张的网络。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>社会人类学

<Related words>^知识经济^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>商业经济/economia aziendale

<it>riduzione dei costi

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Cambridge Business English Dictionary, 2021^

<Definition> Il processo di riduzione della quantità di denaro che un'azienda spende per salari, produzione, ecc. al fine di renderla più efficiente.

<Source>^Cambridge Business English Dictionary, 2021^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^esternalizzazione^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “riduzione dei costi” e “降低成本” esiste piena identità concettuale

<cn>降低成本

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>降低成本是指在日常工作中将成本降低，通过技术、提高效率、减少人员投入、降低人员工资或提高设备性能或批量生产等方法，将成本降低。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济科学

<Related words>^外包^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>trazione

<Morphosyntax>f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Azione destinata a provocare il movimento di un veicolo: t. su strada, su rotaia, ecc., a seconda del tipo di guida su cui si svolge il moto; t. animale, meccanica, elettrica, a vapore, Diesel, a turbina, a seconda del tipo di motore che fornisce la forza di trazione; resistenza alla t., forza che si oppone al moto del veicolo (attrito volvente, resistenza dell'aria, ecc.); t. ad aderenza naturale (o in aderenza), t. ad aderenza artificiale (o a dentiera), a seconda che la forza di trazione venga trasmessa dalle ruote direttamente alla rotaia, oppure, nei casi di forte pendenza della linea, da una ruota dentata a una rotaia supplementare dentata (dentiera). Con riferimento ad autoveicoli, la trazione è la forza esercitata dalle ruote motrici per provocare il movimento del veicolo; si distingue una t. anteriore, una t. posteriore e una t. integrale a seconda che le ruote motrici siano quelle anteriori o posteriori o tutte e quattro.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>coppia motrice

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “trazione” e “牵引力” esiste piena identità concettuale

<cn>牵引力

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>牵引力是指车轮施加的力，用于诱导车辆移动；根据车轮是前牵引力、后牵引力还是整体牵引力，可以区分前牵引力、后牵引力和整体牵引力。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>应用科学

<Related words>驱动扭矩

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>motore longitudinale

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Definition>Il motore longitudinale è un tipo di propulsore in cui l'albero a gomiti è parallelo al senso di marcia del veicolo. Molte autovetture di prestigio e con un motore ad alte prestazioni utilizzano questo tipo di orientamento. Il motivo di questa scelta risiede negli ingombri del propulsore che, essendo piuttosto voluminoso e di conseguenza piuttosto lungo, rendono impossibile l'installazione trasversale, data la limitata larghezza del vano motore. Montando il motore in senso longitudinale, si può infatti prevedere lo sviluppo in lunghezza del vano motore. Questo tipo di motore è comunemente usato per le auto a trazione posteriore, tuttavia permette di realizzare anche veicoli a trazione anteriore come per esempio l'Alfasud. Inoltre, viene anche adottato come variante sullo stesso modello, come accade per alcuni veicoli commerciali come il Ford Transit.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>trazione posteriore

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “motore longitudinale” e “纵置发动机” esiste piena identità concettuale

<cn>纵置发动机

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科, 2020^

<Definition>纵置发动机是指发动机与汽车的前桥垂直，简单的讲就是你站在车头前面向发动机，如果发动机竖着放在你眼前，那就是纵置式发动机。

<Source>^百度百科, 2020^

<Concept field>应用科学

<Related words>后轮驱动

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>工程//ingegneria

<Subfield>机械工程//ingegneria meccanica

<it>motore trasversale

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Definition>Il motore trasversale è un tipo di propulsore in cui l'albero a gomiti è perpendicolare al senso di marcia del veicolo. Molte automobili moderne a trazione anteriore usano questa configurazione. Rispetto al motore longitudinale, il motore montato trasversalmente ha alcuni vantaggi, tra cui la migliore razionalizzazione degli ingombri che portano ad uno spazio maggiore nell'abitacolo e la maggiore sicurezza in caso di impatto. Il motore trasversale è nato sulle utilitarie, e si è esteso alle vetture con propulsore di cilindrata maggiore per l'ottimizzazione in maniera più efficiente degli ingombri dell'abitacolo e della carrozzeria della vettura.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>trazione anteriore

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “motore trasversale” e “横置发动机” esiste piena identità concettuale

<cn>横置发动机

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科, 2020^

<Definition>横置发动机是指发动机和汽车前桥平行。简单的讲就是你站在车头前面向发动机，如果发动机横着放在你眼前，就是横置发动机。横置发动机的曲轴、变速器的输入输出轴以及车桥都是平行的，所以如果是前驱车的话，最适合的就是前横置发动机，动力传输距离短，方向一致，因此传动效率较高。另一方面，由于横置发动机

占用的纵向空间小，可以极大限度缩短了发动机舱的纵向空间，换来的是宽敞的驾乘空间，尤其是前排乘客的腿部拓展的空间。这对于尺寸有限的紧凑型轿车来讲尤为重要。

<Source>^百度百科, 2020^

<Concept field>应用科学

<Related words>前轮驱动

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>机械工程//ingegneria meccanica

<Subfield>乘用车//automobili

<it>sport utility vehicle

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Grosso automezzo a quattro ruote motrici, somigliante a una camionetta ma dotato di accessori e di comodità che ne permettono l'uso come vettura sportiva fuoristrada.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>trazione integrale

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “sport utility vehicle” e “运动型多用途车” esiste piena identità concettuale

<cn>运动型多用途车

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科, 2020^

<Definition>SUV 是指运动型多用途汽车，不同于可在崎岖地面使用的 ORV 越野车（Off-Road Vehicle 的缩写）；SUV 全称是 sport utility vehicle，或 suburban utility vehicle，即城郊多用途汽车，是一种拥有旅行车般的空间机能，配以货卡车的越野能力的车型。

<Source>^百度百科, 2020^

<Concept field>应用科学

<Related words>四轮驱动

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>商业管理/gestione aziendale

<Subfield>人力资源管理/gestione delle risorse umane

<it>body rental

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Definition>Body Rental è un termine informale con cui si indica l'affitto di figure professionali (del settore ICT) ovvero l'attività di intermediazione di manodopera utilizzata nello sviluppo di progetti software o nella gestione/sviluppo di sistemi informatici che prevede la presenza di personale dell'azienda fornitrice del servizio (solitamente una società di consulenza, una software house oppure un'impresa nel settore ICT) presso la sede di un'azienda committente del lavoro/progetto. Il legame contrattuale tipico, tra risorsa e impresa che la "gira" al committente, è la collaborazione a progetto oppure la partita IVA. Invece, tra impresa e committente, basta una qualsiasi commessa relativa ad un servizio informatico (installazione, configurazione, manutenzione, sviluppo, assistenza, ecc.). Attenzione. Solo Agenzie per il Lavoro autorizzate dal ministero, possono fare intermediazione di manodopera, per altri vietato dal Codice penale.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Concept field>management

<Related words>^know-how^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini "body rental" e "人力租赁" vi è corrispondenza funzionale

<cn>人力租赁

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>Body Rental 是一个非正式术语，用于表示雇佣专业人士，即在软件项目开发或 IT 系统管理/开发中使用的劳动力中介活动，涉及提供服务的公司（通常是咨询公司、软件公司）的人员在场或 ICT 公司）在委托工程/项目的公司场所。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>商业管理



<Related words>^知识^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>贸易/commercio

<Subfield>国际贸易/commercio internazionale

<it>made in Italy

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Espressione utilizzata, a partire dagli anni 1980, per indicare la specializzazione internazionale del sistema produttivo italiano nei settori manifatturieri cosiddetti tradizionali. Rientrano in questa definizione le cosiddette “quattro A”: abbigliamento (e beni per la persona), arredamento (e articoli per la casa), automotive (inclusa la meccanica) e agroalimentare.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^asset strategico^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “made in Italy” e “意大利制造” esiste piena identità concettuale

<cn>意大利制造

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>自 20 世纪 80 年代以来，这一表述一直被用来表示意大利生产体系在传统制造业的国际专业化。这一定义包括以下部门：服装、家具、汽车和食品。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>经济科学

<Related words>^战略资产^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>工程/ingegneria

<Subfield>生产运作管理与工业工程/Gestione delle operazioni di produzione e ingegneria industriale

<it>concept design

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>Il concept design è una proposta progettuale necessaria a definire gli elementi fondamentali di un progetto e fornisce le basi per la realizzazione dello stesso. Tramite il c.d. vi è una rappresentazione mediante disegni e modelli di una nuova idea da sviluppare come prodotto. Il concept designer lavora in due fasi distinte: la prima è la fase analitica e la seconda è la fase concettuale.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>prototipazione

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “concept design” e “概念设计” esiste piena identità concettuale

<cn>概念设计

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科, 2020^

<Definition>概念设计是由分析用户需求到生成概念产品的一系列有序的、可组织的、有目标的设计活动组成的，它表现为一个由粗到精、由模糊到清晰、由抽象到具体的不断进化的过程。概念设计即是利用设计概念并以其为主线贯穿全部设计过程的设计方法。概念设计是完整而全面的设计过程，它通过设计概念将设计者繁复的感性和瞬间思维上升到统一的理性思维从而完成整个设计。

<Source>^百度百科, 2020^

<Concept field>应用科学

<Related words>^原型设计^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>工程/ingegneria

<Subfield>生产运作管理与工业工程/Gestione delle operazioni di produzione e ingegneria industriale

<it>modellazione virtuale

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>La procedura di creazione di un modello completo di un componente o una parte al computer. Il modello virtuale è una rappresentazione digitale dell'oggetto fisico e serve come base per simulare il processo di fabbricazione e il comportamento strutturale della parte. Il modello virtuale può anche essere usato per prototipare l'oggetto.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>intelligenza artificiale

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “modellazione virtuale” e “虚拟建模” esiste piena identità concettuale

<cn>虚拟建模

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>在计算机上创建零部件、零件或部件的完整模型的过程。虚拟模型是物理对象的数字表示，是模拟零件制造过程和结构行为的基础。虚拟模型也可以用来制作物体的原型。

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>应用科学

<Related words>人工智能

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>工程/ingegneria

<Subfield>生产运作管理与工业工程/Gestione delle operazioni di produzione e ingegneria industrial

<it>modellazione fisica

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^futura-sciences.us, 2021^

<Definition>La m.f. consiste nella realizzazione di un modello fisico, che è una rappresentazione materiale semplificata, di solito in scala ridotta, di un oggetto o di un fenomeno che deve essere studiato. Il modello può essere usato per simulare le condizioni fisiche coinvolte (temperatura, velocità ecc.) e per prevedere particolari limitazioni. Questi vincoli possono essere presi in considerazione e testati, e le soluzioni possono essere implementate prima di intraprendere le fasi finali di un progetto.

<Source>^futura-sciences.us, 2021^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>^prototipazione^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “modellazione fisica” e “物理模型” esiste piena identità concettuale

<cn>物理模型

<Morphosyntax>noun group

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Definition>逻辑模型的具体实现形式，并与具体存储方式相关的数据模型。

<Source>^管理科学技术名词 2016^

<Concept field>应用科学

<Related words>^原型设计^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>经济//economia

<Subfield>营销//marketing

<it>localizzazione del marchio

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Definition>Si attua adattando il nome del marchio a un particolare paese o regione, per attrarre meglio gli abitanti di quel paese/regione. Si basa sull'assunto che non tutti risponderanno a una strategia di marketing allo stesso modo, in diverse parti del mondo. Approcci diversi possono portare a risultati migliori in certe parti del mondo.

<Source>^Christian Sergio, 2021^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>internazionalizzazione

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “localizzazione del marchio” e “品牌本土化” esiste piena identità concettuale

<cn>品牌本土化

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>品牌本土化是指企业开拓新的区域市场或国际市场时，迫于当地环境压力，不得已修改品牌以适应本地文化的行为。如国药第一品牌同仁堂在很多国家被抢注，所以同仁堂药业要想进军海外市场，必须得另起新名。可口可乐进入中国市场，为了适应中国文化也起了一个非常中国化的名字可口可乐和原英文商标同时使用，业界认为可口可乐这一中文译名音形义俱佳，为可口可乐开拓中国市场立下了汗马功劳。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济科学

<Related words>国际化

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>环境科学//scienze ambientali

<Subfield>环境化学//chimica ambientale

<it>emissioni di anidride carbonica

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^automobile.it, 2021^

<Definition>Si intendono tutte le emissioni di anidride carbonica nell'aria provenienti dai veicoli dotati di motore termico. La Co<sub>2</sub> è un gas che si forma nei processi di combustione dall'unione del carbonio contenuto nei combustibili con 2 atomi di ossigeno presenti nell'aria. A soffrire maggiormente dall'emissione di Co<sub>2</sub> è l'ambiente poiché la produzione in grande quantità di anidride carbonica è nociva per l'ozono, cioè lo strato gassoso presente nell'atmosfera che protegge la terra dall'azione dei raggi ultravioletti provenienti dal sole, e contribuisce al surriscaldamento climatico oltre a rendere pessima la qualità dell'aria soprattutto dei grandi centri cittadini.

<Source>^automobile.it, 2021^

<Concept field>chimica

<Related words>inquinamento

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “emissioni di anidride carbonica” e “汽车排放” esiste piena identità concettuale

<cn>汽车排放

<Morphosyntax>noun group

<Source>^马广文, 2005^

<Definition>汽车排放是指汽车的排气排放物、蒸发排放物、曲轴箱排放物的总称。汽车排出和放出的有害物的简称。排气排放物指发动机排气管排出的废气中的 CO、HC、Ncx、sa、pb 化合物、炭烟微粒等。蒸发排放物指油箱、燃料供给系、润滑系蒸发溅出的有害油气，汽车上涂料的溶剂蒸汽等。曲轴箱排放物指曲轴箱通风孔溢出的 HaCCXNOnSa 等有害物质。

<Source>^马广文, 2005^

<Concept field>化学

<Related words>污染

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>公司管理/management aziendale

<it>economie di scopo

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^investopedia.com, 2021^

<Definition>Le e.d.s. si verificano quando la produzione di un bene riduce il costo della produzione di un altro bene collegato, ovvero quando produrre una più ampia varietà di beni o servizi in tandem è più conveniente per un'azienda che produrre meno varietà, o produrre ogni bene singolarmente. In tal caso, il costo medio e marginale di lungo periodo di un'azienda o organizzazione diminuisce grazie alla produzione di beni e servizi complementari.

<Source>^investopedia.com, 2021^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^economie di scala^

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “economie di scopo” e” 范围经济” esiste piena identità concettuale

<cn>范围经济

<Morphosyntax>noun group

<Source>^经济学名词, 2020^

<Definition>厂商通过扩大经营范围、增加商品种类和生产多种商品而引起单位成本降低的阶段。与规模经济不同，范围经济中单位成本的降低来自于厂商将生产活动扩大到其他相关领域，这是因为厂商原有的专业化的技术工人、机器设备和营销渠道等通常也可以应用到其他相关领域中来。

<Source>^经济学名词, 2020^

<Concept field>经济科学

<Related words>^规模经济^

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>运输/trasporti

<Subfield>地面运输/trasporti su strada

<it>limousine

<Morphosyntax>f.

<Origin>loan word

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Tipo di autovettura con carrozzeria grande e lussuosa; in partic., quella in cui il vano destinato ai passeggeri è separato da quello dell'autista mediante un vetro divisorio.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze applicate

<Related words>^berlina^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “limousine” e “加长轿车” esiste piena identità concettuale

<cn>加长轿车

<Morphosyntax>noun group

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Definition>加长轿车通常指加长的豪华汽车，早先主要是白色或黑色的（现在也有粉红色或蓝色的）。通常配备专职司机，代表着主人的显赫。有些加长轿车為個人所有，但較多是屬於政府專車，用來運送政治人物。也有許多大型公司用此種轎車來搭載客戶或主管。大多數的加长轿车則是租車公司的財產。

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Concept field>应用科学

<Related words>^轿车^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>运输/trasporti

<Subfield>地面运输/trasporti su strada

<it>veicoli militari

<Morphosyntax> noun group, m.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Definition> Il veicolo militare è una tipologia di veicolo che include tutti i mezzi di trasporto terrestri, marittimi e aeronautici progettati e sviluppati quasi esclusivamente per l'impiego da parte delle forze militari. I moderni veicoli militari terrestri sono noti al pubblico per la loro capacità fuoristradistica estrema, e possiedono un notevole blindaggio e resistenza ai colpi di arma da fuoco o esplosivi.

<Source>^Wikipedia.org, 2021^

<Concept field>forze armate

<Related words>^mezzi pesanti^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “veicoli militari” e “军用车辆” esiste piena identità concettuale

<cn>军用车辆

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^



<Definition>军用车辆是指军队编配的车辆，简称军车，用于牵载武器装备、输送人员物资和实施军事特种作业。军用车辆按用途分大致可分为战斗车辆，牵引运载车辆，运输车辆和特种车辆四种。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>武装部队

<Related words>^重型车辆^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>政治经济/economia politica

<it>economia di mercato

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Schröter, 2009^

<Lexica>attestato in ^Dizionario storico della Svizzera^

<Definition>L'economia di mercato costituisce un sistema economico in cui i processi di scambio vengono regolati dai Mercati tramite il meccanismo dei prezzi. Lo Stato ha il compito di stabilire condizioni-quadro tali da garantire la Concorrenza tra gli operatori di mercato, limitando però il meno possibile la loro libertà di azione; inoltre deve mettere a disposizione beni di pubblica utilità la cui fornitura da parte dei privati risulterebbe antieconomica. L'esistenza del denaro (Economia monetaria), la Proprietà privata, l'autonomia dei soggetti economici, la certezza del diritto, la trasparenza e una certa libertà di accesso al mercato costituiscono i presupposti di un'economia di mercato.

<Source>^Schröter, 2009^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>capitalismo

<Type of relation>coord.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “economia di mercato” e “市场经济” esiste piena identità concettuale

<cn>市场经济

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>市场经济（又称为自由市场经济或自由企业经济）是一种经济体系，在这种体系下产品和服务的生产及销售完全由自由市场的自由价格机制所引导，而不是像计划经济一般由国家所引导。市场经济也被用作资本主义的同义词。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济科学

<Related words>资本主义

<Type of relation>coord.

\*\*

<Subject>运输/trasporti

<Subfield>地面运输/trasporti su strada

<it>mezzi pesanti

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^ec.europa.eu, 2014^

<Definition>I mezzi pesanti sono definiti come veicoli di trasporto merci di più di 3,5 tonnellate (camion) o veicoli di trasporto passeggeri di più di 8 posti (autobus e pullman). Il parco veicoli è molto eterogeneo, con veicoli che hanno diversi usi e cicli di guida. Anche gli autocarri sono suddivisi in diverse categorie in base al loro impiego.

<Source>^ec.europa.eu, 2014^

<Concept field>ingegneria

<Related words>^veicoli militari^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “mezzi pesanti” e “重型车辆” esiste piena identità concettuale

<cn>重型车辆

<Morphosyntax>noun group

<Source>^百度百科 2020^

<Definition>重型汽车是指最大总质量大于 3500Kg 的 M 类和 N 类汽车。该类型汽车由重型牵引车和重型挂车组成的汽车列车。该类型汽车一般采用多为轴串联液压式悬挂装置，一般用于运载尺寸和重量超过公路交通法规规定限界的大型货件。

<Source>^百度百科 2020^

<Concept field>工程

<Related words>^军用车辆^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>国际商业管理/management internazionale

<it>vantaggi first mover

<Morphosyntax>noun group, m.

<Origin>loan word

<Source>^Tarver, 2020^

<Definition>Un first mover è un'azienda che introduce per prima un servizio o un prodotto su un determinato mercato, guadagnando così un vantaggio competitivo. Essere la prima, in genere, permette a un'azienda di stabilire un forte riconoscimento del marchio e la fedeltà dei clienti prima che i concorrenti entrino nell'arena competitiva. Altri vantaggi includono il tempo supplementare per perfezionare il suo prodotto o servizio e stabilire il prezzo di mercato per il nuovo articolo. I primi arrivati in un settore sono quasi sempre seguiti dai concorrenti che tentano di capitalizzare il successo del primo arrivato e guadagnare quote di mercato. Il più delle volte, il first mover ha stabilito una quota di mercato sufficiente e una base di clienti abbastanza solida da mantenere la maggioranza delle quote del mercato.

<Source>^Tarver, 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>internazionalizzazione

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “vantaggi first-mover” e “先驱优势” esiste piena identità concettuale

<cn>先驱优势

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>先驱优势的来源主要有：技术专有和技术领导，先驱企业的科技创新将为企业提供专有技术，从而为企业确立技术领导的地位，在产品和工艺创新中学习曲线下移中可以反映出先驱企业将有更好的竞争优势；资源先取，先驱企业可抢先获取或建立诸如声誉、品牌、企业文化、技术资源、专利，以及日积月累的知识和经验等...

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济科学

<Related words>国际化

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>商业管理/management

<Subfield>国际商业管理/management internazionale

<it> investimento diretto estero

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Flusso di investimenti effettuati dagli operatori in Paesi diversi da quello dove è insediato il centro della loro attività. In particolare, sono definiti i. d. e., anche noti con la sigla IDE, gli investimenti internazionali volti all'acquisizione di partecipazioni 'durevoli' (di controllo, paritarie o minoritarie) in un'impresa estera (mergers and acquisitions) o alla costituzione di una filiale all'estero (investimenti greenfield), che comporti un certo grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione dell'impresa partecipata o costituita. È uno degli aspetti centrali del fenomeno di globalizzazione dell'economia mondiale.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^controllata^

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini "investimento diretto estero" e "外商直接投资" esiste piena identità concettuale

<cn>外商直接投资

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>外商直接投资是指投资者以控制企业部分产权、直接参与经营管理为特征,以获取利润为主要目的的资本对外输出。国际直接投资可分为创办新企业和控制外国企业股权两种形式。创办新企业指投资者直接到国外进行投资,建立新厂矿或子公司和分支机构,以及收购外国现有企业或公司等,从事生产与经营活动。而控制外国股权是指购买外国企业股票并达到一定比例,从而拥有对该外国企业进行控制的股权。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济科学

<Related words>^子公司^

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>经济/economia

<Subfield>政治经济/economia politica

<it>politica industriale

<Morphosyntax>noun group, f.

<Source>^Treccani 2020^

<Definition>Vasta area di interventi che le autorità di governo possono compiere per orientare e controllare il processo di trasformazione strutturale di un'economia. L'assunzione di fondo è che il processo di industrializzazione svolga la funzione di guida dell'intero processo di trasformazione dell'economia e che quindi, agendo su questo, sia possibile indirizzare il più generale meccanismo del mutamento strutturale del Paese.

<Source>^Treccani 2020^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>industrializzazione

<Type of relation>general

<Equivalence it-cn>Tra i termini “politica industriale” e “产业政策” esiste piena identità concettuale

<cn>产业政策

<Morphosyntax>noun group

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Definition>产业政策是指国家根据国民经济发展的内在要求，调整产业结构和产业组织形式，从而提高供给总量的增长速度，并使供给结构能够有效地适应需求结构要求的政策措施。产业政策是国家对经济进行宏观调控的重要机制。

<Source>^MBA 智库百科 2021^

<Concept field>经济科学

<Related words>工业化

<Type of relation>general

\*\*

<Subject>经济//economia

<Subfield>营销//marketing

<it>servizi post-vendita

<Morphosyntax>noun group, m.

<Source>^investopedia.com, 2021^

<Definition>I servizi post-vendita sono servizi forniti dopo che un cliente ha acquistato un prodotto. Il servizio post-vendita può essere fornito da un rivenditore, da un produttore o da un terzo fornitore di servizi al cliente. Tipicamente, esempi di servizio post-vendita includono il supporto per quanto riguarda il servizio di garanzia, la formazione, o la riparazione e gli aggiornamenti. Il supporto post-vendita può anche essere considerato parte della strategia generale di marketing di un'azienda. Alcuni clienti potrebbero cercare i prodotti di un'azienda in base al suo servizio post-vendita, per esempio, la Geek Squad di Best Buy Co. o l'Apple Care di Apple Inc.

<Source>^investopedia.com, 2021^

<Concept field>scienze economiche

<Related words>^richiesta di garanzia^

<Type of relation>sub.

<Equivalence it-cn>Tra i termini “servizi post-vendita” e “售后服务” esiste piena identità concettuale

<cn>售后服务

<Morphosyntax>noun group

<Source>^计算机科学技术名词, 2018^

<Definition>生产企业、经销商把产品（或服务）销售给用户之后，为用户提供的一系列服务。包括送货、安装、调试、维修、培训、上门服务等。

<Source>^计算机科学技术名词, 2018^

<Concept field>经济科学

<Related words>^保修索赔^

<Type of relation>sub.

\*\*

## Schede bibliografiche

<source>Treccani 2020

<Reference>Treccani enciclopedia online

Consultabile online: <https://www.treccani.it/>

\*\*

<source>百度百科, 2020

<Reference>百度百科\_全球最大中文百科全书

在线参考: <https://baike.baidu.com/>

\*\*

<source> Morandi 2010

<Reference>Morandi P., *Economia pianificata*, in “Dizionario storico della Svizzera”, 2010.

Consultabile online: [https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/044247/2010-05-20/#\\_hls\\_references](https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/044247/2010-05-20/#_hls_references)

\*\*

<source>何盛明, 1990

<Reference>何盛明: 财经大辞典: 中国财政经济出版社, 1990.

\*\*

<source>Enciclopedia Britannica 2021

<Reference>Britannica Online

Consultabile online: <https://www.britannica.com/topic/Five-Year-Plans>

\*\*

<source>LF Prototipi 2021

<Reference>LF Prototipi

Consultabile online: <http://www.lfprototipi.com/>

\*\*

<source>管理科学技术名词 2016

<Reference>管理科学技术名词审定委员会: 管理科学技术名词, 2016

\*\*

<source>Cambridge Business English Dictionary, 2021

<Reference>Cambridge Business English Dictionary

Consultabile online: <https://dictionary.cambridge.org/it/>

\*\*

<source>MBA 智库百科 2021

<Reference>MBA 智库百科

Consultabile online: [wiki.mbalib.com/跳板策略](http://wiki.mbalib.com/跳板策略)

\*\*

<source>Wikipedia.org, 2021

<Reference>Wikipedia.org

\*\*

<source>zhev.com.cn, 2013

<Reference>zhev.com.cn

\*\*

<source>Lutkevich B., 2021

<Reference><https://searchenterpriseai.techtarget.com>

\*\*

<source>Shenzhen Institute of Standards and Technology, 2021

<Reference> <https://tbt.sist.org.cn/>

\*\*

<source>《化工名词》(三)化学工程基础分册, 2019

<Reference>《化工名词》(三)化学工程基础分册

\*\*

<source>[https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home_en), 2021

<Reference> [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home_en)

\*\*

<source>^Webster's New World College Dictionary, 4th Edition 2010

<Reference>Webster's New World College Dictionary

\*\*

<source>[www.additive.eu](http://www.additive.eu) 2021

<Reference>[www.additive.eu](http://www.additive.eu)

\*\*



<source>Christian Sergio, 2021

<Reference>Christian Sergio

\*\*

<source>Kyengo M.J., Kilika J., 2017

<Reference>Kyengo M.J., Kilika J., *Strategic Assets, Competitive Capabilities and Firm Performance: Review of the Literature*, in “Journal of Business and Economic Development”, 2017

\*\*

<source>资源科学技术名词, 2008

<Reference>资源科学技术名词

\*\*

<source>Liberto D., 2020

<Reference>Liberto D., *Small and Mid-size Enterprise (SME)*, 2020

Consultabile online: <https://www.investopedia.com/terms/s/smallandmidsizeenterprises.asp>

\*\*

<source> The Oxford Review Encyclopaedia of Terms, 2019

<Reference>[www.oxford-review.com/](http://www.oxford-review.com/)

\*\*

<source>Usunier J.C., Lee A.J., 2005

<Reference> Usunier J.C., Lee A.J., *Marketing across Cultures*, 2005

\*\*

<source>Cancialosi C., 2017

<Reference> Cancialosi C., *What is organizational culture?*, 2017

\*\*

<source>Wall Street Italia, 2021

<Reference>[www.wallstreetitalia.com](http://www.wallstreetitalia.com)

\*\*

<source>Twin A., 2021

<Reference>Twin A., *Competitive Advantage*, 2021

Consultabile online: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)

\*\*

<source>Malangone I., 2006

<Reference>Malangone I., *Un nuovo strumento di finanza innovativa: il Project Financing*, 2006

\*\*

<source>Barone A., 2020

<Reference>Barone A., *Value Engineering*, 2020

Consultabile online: <https://www.investopedia.com/terms/v/value-engineering.asp>

\*\*

<source>[caigouren.caigou2003.com/](http://caigouren.caigou2003.com/), 2021

<Reference>[caigouren.caigou2003.com/](http://caigouren.caigou2003.com/)

\*\*

<source>《化工名词》（二）基本有机化工分册, 2019

<Reference>《化工名词》（二）基本有机化工分册

\*\*

<source>《机械工程名词 第四分册 2013

<Reference>《机械工程名词 第四分册

\*\*

<source>[istitutopesenti.edu.it](http://istitutopesenti.edu.it), 2021

<Reference>[istitutopesenti.edu.it](http://istitutopesenti.edu.it)

\*\*

<source>Collins English Dictionary, 2021

<Reference>Collins English Dictionary

Consultabile online: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/cylinder-head-gasket>

\*\*

<source>Amendolagine, Rabellotti, 2020

<Reference>Fondazione Giacomo Feltrinelli

Consultabile online: <https://fondazionefeltrinelli.it/catene-globali-del-valore/>

\*\*

<source>《药学名词》, 2014

<Reference>《药学名词》

\*\*

<source>经济学名词, 2020

<Reference>经济学名词

\*\*

<source>futura-sciences.us, 2021

<Reference>futura-sciences.us

\*\*

<source>automobile.it, 2021

<Reference>automobile.it

\*\*

<source>马广文, 2005

<Reference>马广文. 交通大辞典: 上海交通大学出版社, 2005

\*\*

<source>investopedia.com, 2021

<Reference>investopedia.com

\*\*

<source>Schröter, 2009

<Reference>Schröter H.G., *Economia di mercato*, in “Dizionario storico della Svizzera”, 2009

\*\*

<source>ec.europa.eu, 2014

<Reference>ec.europa.eu

\*\*

<source>Tarver, 2020

<Reference> investopedia.com

\*\*

TABELLA DI CONSULTAZIONE RAPIDA: ITALIANO-CINESE

Amministrazione controllata	<i>pòchǎn guǎnlǐ</i>	破产管理
Asset strategico	<i>zhànlüè zīchǎn</i>	战略资产
Automazione	<i>zìdòng huà</i>	自动化
Berlina	<i>jiàochē</i>	轿车
Biposto	<i>shuāng zuò qìchē</i>	双座汽车
Body rental	<i>rénlì zūlìn</i>	人力租赁
Brevetto	<i>zhuānlì</i>	专利
Capacità di assorbimento	<i>xīshōu nénglì</i>	吸收能力
Capitale sociale	<i>shèhuì zīběn</i>	社会资本
Capitale umano	<i>rénlì zīběn</i>	人力资本
Carrozzeria	<i>chēshēn</i>	车身
Catena del valore globale	<i>quánqiú jiàzhí liàn</i>	全球价值链
Catena di montaggio	<i>shēngchǎnxiàn</i>	生产线
Cilindro	<i>qìgāng</i>	气缸

Completely knocked-down	<i>quán sǎnzhuāng jiàn</i>	全散装件
Comunità epistemica	<i>rèn zhī gòngtóngtǐ</i>	认知共同体
Concept design	<i>gàiniàn shèjì</i>	概念设计
Consorzio	<i>cáituán</i>	财团
Controllata	<i>zǐ gōngsī</i>	子公司
Core business	<i>héxīn yèwù</i>	核心业务
Costo del lavoro	<i>láodònglì chéngběn</i>	劳动力成本
Cultura aziendale	<i>zǔzhī wénhuà</i>	组织文化
Design	<i>shèjì</i>	设计
Economia di mercato	<i>shìchǎng jīngjì</i>	市场经济
Economia della conoscenza	<i>zhīshì jīngjì</i>	知识经济
Economie di scala	<i>guīmó jīngjì</i>	规模经济
Economie di scopo	<i>fànwéi jīngjì</i>	范围经济
Emissioni di anidride carbonica	<i>qìchē páifàng</i>	汽车排放
Esternalizzazione	<i>wàibāo</i>	外包
Etere dimetilico	<i>èr jiǎ mí</i>	二甲醚

Guarnizione della testata	<i>gāng gài diàn piàn</i>	缸盖垫片
Impianto di raffreddamento	<i>lěngquè xìtǒng</i>	冷却系统
Ingegneria inversa	<i>nìxiàng gōngchéng</i>	逆向工程
Iniettore	<i>pēn yóu qì</i>	喷油器
Innovazione di prodotto	<i>chǎnpǐn chuàngxīn</i>	产品创新
Investimento diretto estero	<i>wàishāng zhíjiē tóuzī</i>	外商直接投资
Joint venture	<i>hézī qǐyè</i>	合资企业
Know-how	<i>zhīshì</i>	知识
Limousine	<i>jiāzhǎng jiàochē</i>	加长轿车
Localizzazione del marchio	<i>pǐnpái běntǔ huà</i>	品牌本土化
Made in Italy	<i>yìdàlì zhìzào</i>	意大利制造
Marca	<i>pǐnpái</i>	品牌
Mercato emergente	<i>xīnxīng jīngjì tǐ</i>	新兴经济体
Mergers and acquisitions	<i>bìnggòu</i>	并购
Mezzi pesanti	<i>zhòngxíng chēliàng</i>	重型车辆
Modellazione fisica	<i>wùlǐ móxíng</i>	物理模型

Modellazione virtuale	<i>xūnǐ jiàn mó</i>	虚拟建模
Motopropulsore	<i>fādòng jī</i>	发动机
Motore longitudinale	<i>zòng zhì fādòngjī</i>	纵置发动机
Motore trasversale	<i>héng zhì fādòngjī</i>	横置发动机
Pianale	<i>qìchē píngtái</i>	汽车平台
Pianificazione centralizzata	<i>zhōngyāng jìhuà</i>	中央计划
Piano quinquennale	<i>wǔ nián guīhuà</i>	五年规划
Piccola-media impresa	<i>zhōngxiǎo qǐyè</i>	中小企业
Pistone	<i>huósāi</i>	活塞
Politica industriale	<i>chǎnyè zhèngcè</i>	产业政策
Proprietà intellettuale	<i>zhīshì chǎnquán</i>	知识产权
Prototipazione	<i>yuánxíng shèjì</i>	原型设计
Psychic distance	<i>xīnlǐ jùlí</i>	心理距离
Pubblicità	<i>guǎnggào</i>	广告
Rapporto qualità-prezzo	<i>wù yǒu suǒ zhí</i>	物有所值
Reddito operativo	<i>yíngyè shōurù</i>	营业收入

Ricerca e sviluppo	<i>yánjiū yǔ kāifā</i>	研究与开发
Riduzione dei costi	<i>jiàngdī chéngběn</i>	降低成本
Richiesta di garanzia	<i>bǎoxiū suǒpéi</i>	保修索赔
Servizi post-vendita	<i>shòuhòu fúwù</i>	售后服务
Sospensione	<i>xuán jià</i>	悬架
Sport utility vehicle	<i>yùndòng xíng duō yòngtú chē</i>	运动型多用途车
Springboard theory	<i>tiàobǎn cèlüè</i>	跳板策略
Sviluppo del prodotto	<i>chǎnpǐn kāifā</i>	产品开发
Trasferimento tecnologico	<i>jìshù zhuǎnyí</i>	技术转移
Trasmissione meccanica	<i>jīxiè chuándòng</i>	机械传动
Trazione	<i>qiānyǐnlì</i>	牵引力
Value engineering	<i>jiàzhí gōngchéng</i>	价值工程
Vantaggio competitivo	<i>jìngzhēng yōushì</i>	竞争优势
Vantaggi first mover	<i>xiānqū yōushì</i>	先驱优势
Veicoli a guida autonoma	<i>zìdòng jiàoshǐ qìchē</i>	自动驾驶汽车
Veicoli fuel cell	<i>ránliào diànrí qìchē</i>	燃料电池汽车



Veicoli militari	<i>jūnyòng chēliàng</i>	军用车辆
Veicoli plug-in hybrid	<i>chā diàn shì hùnhé dònglì qìchē</i>	插电式混合动力汽车

TABELLA DI CONSULTAZIONE RAPIDA: CINESE-ITALIANO

<i>bǎoxiū suǒpéi</i>	保修索赔	Richiesta di garanzia
<i>bìnggòu</i>	并购	Mergers and acquisitions
<i>cáituán</i>	财团	Consorzio
<i>chā diàn shì hùnhé dònglì qìchē</i>	插电式混合动力汽车	Veicolo plug-in hybrid
<i>chǎnpǐn chuàngxīn</i>	产品创新	Innovazione di prodotto
<i>chǎnpǐn kāifā</i>	产品开发	Sviluppo del prodotto
<i>chǎnyè zhèngcè</i>	产业政策	Politica industriale
<i>chēshēn</i>	车身	Carrozzeria
<i>èr jiǎ mí</i>	二甲醚	Etere dimetilico
<i>fādòng jī</i>	发动机	Motopropulsore
<i>fànwéi jīngjì</i>	范围经济	Economia di scopo
<i>gàiniàn shèjì</i>	概念设计	Concept design
<i>gāng gài diàn piàn</i>	缸盖垫片	Guarnizione della testata
<i>guǎnggào</i>	广告	Pubblicità

<i>guīmó jīngjì</i>	规模经济	Economie di scala
<i>héng zhì fādòngjī</i>	横置发动机	Motore trasversale
<i>héxīn yèwù</i>	核心业务	Core business
<i>hézī qǐyè</i>	合资企业	Joint venture
<i>huósāi</i>	活塞	Pistone
<i>jiàngdī chéngběn</i>	降低成本	Riduzione dei costi
<i>jiàochē</i>	轿车	Berlina
<i>jiāzhǎng jiàochē</i>	加长轿车	Limousine
<i>jiàzhí gōngchéng</i>	价值工程	Value engineering
<i>jìngzhēng yōushì</i>	竞争优势	Vantaggio competitivo
<i>jìshù zhuǎnyí</i>	技术转移	Trasferimento tecnologico
<i>jīxiè chuándòng</i>	机械传动	Trasmissione meccanica
<i>jūnyòng chēliàng</i>	军用车辆	Veicoli militari
<i>láodònglì chéngběn</i>	劳动力成本	Costo del lavoro
<i>lěngquè xìtǒng</i>	冷却系统	Impianto di raffreddamento

<i>nìxiàng gōngchéng</i>	逆向工程	Ingegneria inversa
<i>pēn yóu qì</i>	喷油器	Iniettore
<i>pǐnpái</i>	品牌	Marca
<i>pǐnpái běntǔ huà</i>	品牌本土化	Localizzazione del marchio
<i>pòchǎn guǎnlǐ</i>	破产管理	Amministrazione controllata
<i>qiānyǐnli</i>	牵引力	Trazione
<i>qìchē páifàng</i>	汽车排放	Emissioni di anidride carbonica
<i>qìchē píngtái</i>	汽车平台	Pianale
<i>qìgāng</i>	气缸	Cilindro
<i>quán sǎnzhuāng jiàn</i>	全散装件	Completely knocked-down
<i>quánqiú jiàzhí liàn</i>	全球价值链	Catena del valore globale
<i>ránliào diànchí qìchē</i>	燃料电池汽车	Veicolo fuel cell
<i>rèn zhī gòngtóngtǐ</i>	认知共同体	Comunità epistemica
<i>rénlì zīběn</i>	人力资本	Capitale umano
<i>rénlì zūlìn</i>	人力租赁	Body rental

<i>shèhuì zīběn</i>	社会资本	Capitale sociale
<i>shèjì</i>	设计	Design
<i>shēngchǎnxiàn</i>	生产线	Catena di montaggio
<i>shìchǎng jīngjì</i>	市场经济	Economia di mercato
<i>shòuhòu fúwù</i>	售后服务	Servizi post-vendita
<i>shuāng zuò qìchē</i>	双座汽车	Biposto
<i>tiàobǎn cèlüè</i>	跳板策略	Springboard theory
<i>wàibāo</i>	外包	Esternalizzazione
<i>wàishāng zhíjiē tóuzī</i>	外商直接投资	Investimento diretto estero
<i>wǔ nián guīhuà</i>	五年规划	Piano quinquennale
<i>wù yǒu suǒ zhí</i>	物有所值	Rapporto qualità-prezzo
<i>wùlǐ móxíng</i>	物理模型	Modellazione fisica
<i>xiānqū yōushì</i>	先驱优势	Vantaggi first mover
<i>xīnlǐ jùlí</i>	心理距离	Psychic distance
<i>xīnxīng jīngjì tǐ</i>	新兴经济体	Mercato emergente

<i>xīshōu nénglì</i>	吸收能力	Capacità di assorbimento
<i>xuán jià</i>	悬架	Sospensione
<i>xūnǐ jiàn mó</i>	虚拟建模	Modellazione virtuale
<i>yánjiū yǔ kāifā</i>	研究与开发	Ricerca e sviluppo
<i>yìdàlì zhìzào</i>	意大利制造	Made in Italy
<i>yíngyè shōurù</i>	营业收入	Reddito operativo
<i>yuánxíng shèjì</i>	原型设计	Prototipazione
<i>yùndòng xíng duō yòngtú chē</i>	运动型多用途车	Sport utility vehicle
<i>zhànlüè zīchǎn</i>	战略资产	Asset strategico
<i>zhīshì</i>	知识	Know-how
<i>zhīshì chǎnquán</i>	知识产权	Proprietà intellettuale
<i>zhīshì jīngjì</i>	知识经济	Economia della conoscenza
<i>zhōngxiǎo qǐyè</i>	中小企业	Piccola-media impresa
<i>zhòngxíng chēliàng</i>	重型车辆	Mezzi pesanti
<i>zhōngyāng jìhuà</i>	中央计划	Pianificazione centralizzata
<i>zhuānlì</i>	专利	Brevetto

<i>zǐ gōngsī</i>	子公司	Controllata
<i>zìdòng jiàoshǐ qìchē</i>	自动驾驶汽车	Veicolo a guida autonoma
<i>zìdòng huà</i>	自动化	Automazione
<i>zòng zhì fā dòng jī</i>	纵置发动机	Motore longitudinale
<i>zǔ zhī wén huà</i>	组织文化	Cultura aziendale

## FONTI BIBLIOGRAFICHE

- AMIGHINI, Alessia, “Chinese FDI in the European Automotive Sector”, in Luciano Ciravegna (a cura di), *Sustaining Industrial Competitiveness after the Crisis*, Londra, Palgrave Macmillan, 2012, pp. 114-133.
- AMIGHINI Alessia, FRANCO Chiara, “A sector perspective on Chinese outward FDI: The automotive case”, *China Economic Review*, 27, 2013, pp. 148-161.
- AMIT R., SCHOEMAKER P. J. H., “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, 14, 1, 1993, p. 36.
- ANDERSON J., SUTHERLAND D., SEVERE S., “An event study of home and host country patent generation in Chinese MNEs undertaking strategic asset acquisitions in developed markets”, *International Business Review*, 24, 2015, pp. 758-771.
- BALCET G., RUET J., "From Joint Ventures to National Champions or Global Players? Alliances and Technological Catching-up in Chinese and Indian Automotive Industries", *European Review of Industrial Economics and Policy*, 3, 2011, pp. 1-28.
- BUCKLEY P. J., CLEGG J. L., CROSS A. R., LIU X., VOSS H., ZHENG P., “The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment”, *Journal of International Business Studies*, 38, 2007, p. 499.
- CALABRESE, Giuseppe (a cura di), *La filiera dello stile e le politiche industriali per l'automotive in Piemonte e in Europa*, Milano, FrancoAngeli, 2010.
- CASABURI, Ivana, *Chinese Investment in Europe, 2015-16*, Barcellona, ESADE China Europe Club, 2016.
- CHARLTON, Emma, *Where labour costs the most (and least) in the European Union*, in “World Economic Forum”, 2019, <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/chart-labour-costs-in-european-union/>, 2 gennaio 2021.
- China's automobile industry policy updates- May 2020*, in “Gasgoo China Automotive News”, 2020, [http://autonews.gasgoo.com/china\\_news/70017205.html#:~:text=Starting%20July%201](http://autonews.gasgoo.com/china_news/70017205.html#:~:text=Starting%20July%201)



- %2C%202020%2C%20automakers,authorities%20announced%20on%20May%202013., 1 febbraio 2021.
- COLLINSON, Simon, *The making of an innovative multinational firm: Chinese capability development through the acquisition of MG Rover*, Birmingham, Birmingham Business School, University House, 2013.
- DENG, Ping, "Absorptive Capacity and Failed Cross Border M&A", *Management Research Review*, 33, 7, 2010, p.673-682
- DI MININ A., JIEYIN Z., GAMMELTOFT P., "Chinese foreign direct investment in R&D in Europe: A new model of R&D internationalization?", *European Management Journal*, 30, 2012, pp. 189-203.
- DRAHOKOUPIL, Jan (a cura di), *Chinese investment in Europe: corporate strategies and labour relations*, Bruxelles, ETUI, 2017.
- Electric car deployment in selected countries, 2013-2018*, in "International Energy Agency", 2019, <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/electric-car-deployment-in-selected-countries-2013-2018>, 3 dicembre 2020.
- DUNNING, John, "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests". *Journal of International Business Studies*, 11, 1980, 9–31.
- FERRIGO, Nadia, *Ingegneria e polo del design. I colossi della nuova Cina guardano al Piemonte*, in "La Stampa", 2014, <https://www.lastampa.it/novara/2014/06/04/news/ingegneria-e-polo-del-design-i-colossi-della-nuova-cina-guardano-al-piemonte-1.35740509>, 26 febbraio 2021
- Geng hao de shishi "zou chu qu" zhanlüe 更好地实施 "走出去" 战略 (Una migliore implementazione della go out policy)*, in guowuyuan bangong ting 国务院办公厅, 2006, [www.gov.cn/node\\_11140/2006-03/15/content\\_227686.htm](http://www.gov.cn/node_11140/2006-03/15/content_227686.htm), 14 dicembre 2020
- Guowuyuan guanyu yinfa jieneng yu xin nengyuan qiche fazhan guihua (2012-2020 nian) de tongzhi 国务院关于印发节能与新能源汽车产业发展规划（2012—2020年）的通知 (Piano di sviluppo dell'industria automobilistica per il risparmio energetico e nuovi fonti energetiche per gli anni 2012-2020)*, in guowuyuan bangong ting 国务院办公厅, [www.gov.cn/zwzk/2012-07/09/content\\_2179032.htm](http://www.gov.cn/zwzk/2012-07/09/content_2179032.htm), 15 gennaio 2021.

GURUDUTTA, P. Japee, *Outbound Cross-Border M&A deals on Automotive Sector*, Bilaspur, Rudra Publications, 2019.

*History and Heritage*, in “上汽集团 SAIC Motor”, 2020,  
[www.saicmotor.com/english/company\\_profile/history\\_and\\_heritage/index.shtml](http://www.saicmotor.com/english/company_profile/history_and_heritage/index.shtml), 6  
novembre 2020.

HOLWEG M., LUO J., OLIVER N., “The Past, Present and Future of China’s Automotive Industry: A Value Chain Perspective”, *International Journal of Technological Learning and Development*, 2, 1/2, 2009, pp. 76-118.

HELLSTROM, Jerker, *China’s Acquisitions in Europe European Perceptions of Chinese Investments and their Strategic Implications*, Stoccolma, Totalförsvarets Forskningsinstitut, 2016.

HUI T., QI A., "China's outward mergers and acquisitions in the 21st century: motivations, progress and the role of the Chinese government", *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2010.

KALE P., SINGH H., RAMAN A., *Don’t Integrate Your Acquisitions, Partner with Them*, “Harvard Business Review”, 2009, <https://hbr.org/2009/12/dont-integrate-your-acquisitions-partner-with-them>, 19 dicembre 2020.

KNOERICH, Jan, “Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer”, *Journal of International Management*, 16, 2010, pp. 177-191.

KNOERICH, Jan, “Has outward foreign direct investment contributed to the development of the Chinese economy?”, *Transnational Corporations*, 23(2), 2016, pp.1-48.

KNOERICH Jan, MIEDTANK T., “The Idiosyncratic Nature of Chinese Foreign Direct Investment in Europe”, *CESifo Forum*, 19, 4, 2018, pp. 3-8.

*Made in China 2025*, in “Institute for Security and Development Policy”, 2018,  
<https://isdpeu/publication/made-china-2025/>.

MURRAU, Luca, *L’economia della conoscenza e la rivoluzione del capitalismo cognitivo*, “eticaeconomia”, 2010, [www.eticaeconomia.it/leconomia-della-conoscenza-e-la-rivoluzione-del-capitalismo-cognitivo/](http://www.eticaeconomia.it/leconomia-della-conoscenza-e-la-rivoluzione-del-capitalismo-cognitivo/), 24 febbraio 2021.

- Qiche chanye tiaozheng he zhenxing gui Hua* 汽车产业调整和振兴规划 (Piano per l'adeguamento e rivitalizzazione dell'industria automobilistica), in guowuyuan banggongting 国务院办公厅, 2009, [http://www.gov.cn/zwggk/2009-03/20/content\\_1264324.htm](http://www.gov.cn/zwggk/2009-03/20/content_1264324.htm), 21 gennaio 2021.
- RUI H., YIP G. S., "Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective", *Journal of World Business*, 43, 2, 2008, pp. 213-226.
- RUGMAN A. M., LI J., "Will China's Multinationals Succeed Globally or Regionally?", *European Management Journal*, 25, 5, 2007, p. 337.
- SANFILIPPO, Marco, "Chinese Investments in Italy: Facing Risks and Grasping Opportunities", *Istituto Affari Internazionali (IAI)*, 2014.
- TANG, Rachel, "China's Auto Sector Development and Policies: Issues and Implications", *Congressional Research Service*, 2012.
- VESCOVI, Tiziano, *Economia dell'eleganza*, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale", 2017, p. 182.
- VOROBYOV, Maksym, *Technology transfer in the Chinese automotive industry: the acquisition of Volvo Cars by Geely Automobile as a potential new role model for the Chinese car manufacturers*, Lund, Lund University, 2013.
- W. K. "China's Third Five-Year Plan." *The China Quarterly*, 25, 1966, p. 171.
- WEBB T., JOHNSON A., *Chinese takeover of Rover signals end of Britain's once-thriving car sector*, 2004, <https://www.independent.co.uk/news/business/news/chinese-takeover-of-rover-signals-end-of-britain-s-once-thriving-car-sector-534032.html>, 17 novembre 2020.
- WILLIAMSON, Peter J., "Chinese Acquisitions in Europe: Absorptive Capacity and Impacts on Competitive Advantage" *Uluslararası İlişkiler / International Relations*, 13, 49, 2016, pp. 61–83.
- YUAN Chen, WANG Yunshi, LAEWELL Cynthia Lin, "The Chinese automobile industry and government policy", *Research in Transportation Economics*, 84, 2020.
- ZHENG J. Z., ANAND J., "A Multilevel Perspective on Knowledge Transfer: Evidence from the Chinese Automotive Industry" *Strategic Management Journal*, 30, 9, 2009, pp. 959–983.

ZHENG N., WEI Y., ZHANG Y., YANG J., “In search of strategic assets through cross-border merger and acquisitions: Evidence from Chinese multinational enterprises in developed economies”, *International Business Review*, 25, 1, 2016, pp. 177-186.

*Zhonghua renmin gongheguo guomin jingji he shehui fazhan di shi er ge wu nian jihua* 中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要 (Dodicesimo piano quinquennale per lo sviluppo della società e dell'economia nazionale), xinhua she 新华社, 2011, [www.gov.cn/2011h/content\\_1825838.htm](http://www.gov.cn/2011h/content_1825838.htm), 2 febbraio 2021.